

· 管理教材译丛 ·



组织理论与设计精要

(美) 理查德 L. 达夫特 (Richard L. Daft) 著

李维安 等译

Essentials of
Organization
Theory and
Design



机械工业出版社
China Machine Press



管理教材译丛

组织理论与 设计精要

Essentials of Organization
Theory and Design

(美) 理查德 L. 达夫特 (Richard L. Daft) 著

李维安 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书是国外关于组织理论与设计的一部最新教材。书中系统地阐述了组织理论与设计的基本原理，介绍了组织设计的主要趋势，如组织扁平化、横向结构、授权于雇员、组织再造、新技术及组织文化等，并重点论述了有关组织间冲突与协作、组织生态系统演化以及正在出现的学习型组织等许多新的观点与方法。书中穿插的大量例子以及图表，能够使读者形象而直观地理解教材内容与有关概念之间的联系。全书内容与语言精练，是一部名副其实的精要教程。

Richard L. Daft: Essentials of Organization Theory and Design

Copyright © 1998 by South-Western College Publishing. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale in the P. R. China only.

本书中文简体字版由ITP公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行，未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。
版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字01-1999-1726

图书在版编目(CIP)数据

组织理论与设计精要/ (美) 达夫特 (Daft, R. L.) 著; 李维安等译. - 北京: 机械工业出版社, 1999.10

(管理教材译丛)

书名原文: Essentials of Organization Theory and Design

ISBN 7-111-07380-0

I.组… II.①达… ②李… III.企业管理-经营决策 IV.F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第31078号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 杨 雯

北京昌平第二印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

1999年10月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 19.25印张

定价: 30.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

21世纪管理经典教材系列

编委会名单

主 编: 李维安 教授 博士生导师

副主编: 韩经纶 教授 博士生导师

齐寅峰 教授 博士生导师

韩伯棠 教授 博士生导师

范秀成 教授

主编助理: 柳茂平 副教授

编 委: (以下按姓氏笔画为序)

丁慧平 副教授

王金喜 副教授

冯燕奇 教授

刘志远 教授

刘鼎铭 教授

孙 非 副教授

李国津 教授

宋国防 副教授

陈国欣 副教授

邱立成 教授

严建援 副教授

张金成 教授

林国龙 副教授

周祖城 副教授

赵 伟 博士

韩德昌 教授

出版书名

管理学精要·亚洲篇(21世纪美国管理教材系列)
 物流管理(管理教材译丛)
 管理控制系统(哈佛大学教授作品集)
 多国管理(管理教材译丛)
 人力资源管理(MBA教材精品译丛)
 组织理论与设计精要(管理教材译丛)
 经理人员的财务管理
 消费者行为学(营销教材译丛)
 领导与战略规划
 投资组合管理(财务与金融教材译丛)
 成功的项目管理(华章企管学院丛书——管理分部系列)
 当代市场调研(营销教材译丛)
 服务管理(管理教材译丛)
 商务与经济统计(经济教材译丛)
 信息时代的管理信息系统(管理教材译丛)
 国际市场营销(MBA教材精品译丛)
 管理经济学(MBA教材精品译丛)
 管理科学与运筹学(管理教材译丛)
 生产与运作管理(MBA教材精品译丛)

原作者

Koontz
 Donald J. Bowersox
 Robert N. Anthony
 John B. Cullen
 Lawrence S. Kleiman
 Richard L. Daft
 Gabriel Hawawini
 Henry Assael
 Annabel Beerel
 James L. Farrell, Jr.
 Jack Gido
 McDaniel/Gates
 James A. Fitzsimmons
 David R. Anderson
 Haag Cummings
 Philip R. Cateora
 James R. McGuigan
 Peter C. Bell
 Richard B. Chase

译者

丁慧平
 林国龙
 许 锐
 邱立成
 孙 非
 李维安
 王金喜
 韩德昌
 赵 伟
 齐寅峰
 张金成
 范秀成
 范秀成
 张建华
 严建援
 周祖城
 李国津
 韩伯棠
 宋国防

南开大学国际商学院策划

机械工业出版社出版

迎接管理创新时代的到来

——“21世纪管理经典教材系列”总序

20世纪初泰勒《科学管理原理》一书的问世，标志着人类告别经验管理的时代，进入了科学管理的殿堂。本世纪科学技术的突飞猛进，推动着现代管理思想和理论的日新月异。从40年代开始，行为科学、数学学派、权变管理、企业文化、公司再造等管理理论的创立和运用，无不闪耀着人类智慧的光芒。今天，融科学性与艺术性于一体的开放型管理又将管理科学推上了一个新的台阶。

20世纪末是人类社会发展史上又一个崭新的、关键性的时期。世界经济的发展变化呈现出两大趋势，一是全球化，二是市场化。经济发展、科技进步和信息革命一浪高过一浪，将世界带入了前所未有的全球化时代；而市场化改革则使全球性竞争更加激烈，给企业的发展带来了全方位的挑战。经营多角化的过度展开或收缩使企业面临着不同的命运，波音与麦道、奔驰与克莱斯勒、埃克森与美孚的合并，不仅强化了人们对经济全球化的认识，也使它们遍布全球的同行和竞争对手们更加望尘莫及。正当人们翘首企盼21世纪曙光的时刻，世界经济也在发生着巨大而深刻的变化。在西方世界迎接知识经济时代到来之时，曾经创造了世界经济奇迹的东南亚却深深地陷入了金融风暴……这一切都使我们更加清醒地认识到，21世纪带给我们的将是更为严峻的挑战。而如何迎接这一世纪性的挑战，则成为各国政府、企业界和理论界共同关注的课题。

中国经过20年改革开放的风雨历程，正在进入竞争日趋激烈的世界大市场，融入国际经济大循环。20年的经济改革，中国取得了举世瞩目的成就，也逐步确立了一个大国的地位，这已是不争的事实。应当看到，随着国际市场竞争的日益激烈和管理水平的不断提高，中国经济要在全球化和经济一体化的国际竞争中发展，一方面应在宏观上把握经济的运行规律，搞好宏观调控；另一方面，也即更为重要的方面，是要在企业层面进行管理创新。随着国有企业初次创业制度安排的实现与完成、具有差别性的优惠政策的取消，改革的先发效应已变得不再明显。在现代企业制度相继建立后，对于处在同一平台上的企业来说，要在竞争中取胜，还必须进行以管理创业为主导的“二次创业”，彻底转变在计划经济体制下形成的行政型、经验型、粗放型的管理模式，使之向市场化、知识化、集约化的方向发展，实现经营管理的现代化。也就是说，中国即将进入一个与管理相结合的改革和与改革相结合的管理的新时期。在这一时期，谁能够最快地吸收各种管理学的最新知识，谁就会获得竞争的主动权；谁拥有更多的知识，谁能够通过管理创新把更多的知识组合成独特的能力，谁就能够赢得未来。

作为祖国改革开放事业的见证人和参与者，尤其是作为推动管理创业、管理创新浪潮的管理学者，我们有义务、有责任为我国管理学科的发展添砖加瓦。我们在机械工业出版社支持下策划推出“21世纪管理经典教材系列”，目的正是在于以最快的速度 and 最优的质量，把世界上最新的、一流的并被广泛使用与研读的教材以全面、成系列的方式介绍给我国的广大读者，为我国现代化管理事业及其人材的培养做出贡献。

在选择列入本系列的教材时，我们提出了一个口号：“与美国同步”。与此同时，还遵循了三个原则，即代表最新现代管理思想的权威之作、代表美国一流水平且在美国大

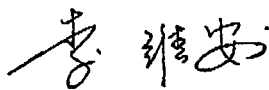
学中广泛使用的教科书的最新版本、对中国现代管理人才培养急缺的教材。在世界管理学科的发展史上，影响深远的管理学说、耳熟能详的管理大师大多出自美国。“与美国同步”，可以使读者迅速有效地了解与掌握管理科学的最新理论与发展趋势。

在坚持上述原则的基础上，作为全面、成系列的管理教材，本系列还具有以下几个特点：(1)注重系统性。首批以MBA教材为主，基本涵盖了我国目前MBA教学大纲中的所有核心课程。(2)突出专业化。结合MBA教育向专业化方向发展的趋势，分别在财务、营销和一般管理等几个专业方向推出三门以上课程教材。(3)强调权威性。所选的原著大多数为各学科领域著名教授所著、在国外广为采用的教材。(4)关注学科新动态，增加了反映新学科分支的教材，如服务管理、后勤管理。(5)便利教学使用。大多数教材中提供了有关网址并配有成套的教学辅助材料。

此外，本系列教材还特别注重良好的适用范围。该系列可以作为MBA的系列教材和大学教师教学及科研的参考书。那些运筹帷幄、决战商场的企业家们，那些想直接学习和掌握当代国外最新管理知识的学子们，也可以从本系列教材中汲取丰富的营养。

我们组织翻译这套“21世纪管理经典教材系列”，还出于对我国高等管理教育改革和学科建设的密切关注。在建设一流管理学科方面，一流的教材建设是最基本、最重要的内容之一。而迅速、高质量地引进国外最新的一流教材，则是教材建设中十分必要和有效的途径。在我国的MBA教育方面，这一点尤为突出。90年代以来，我国的MBA教育取得了很大发展。1991年，国务院学位办授权包括南开大学在内的9所院校试办MBA教育，1994年授权学校增加到26所，1998年则扩大到56所，招生规模也从1991年的86人增加到1998年的4000余人。我国MBA教育的发展前景十分广阔，但在教材选择等方面存在着许多需要解决的问题。作为在国内外有相当知名度的高等学府和专门培养高级工商管理人才的管理类专业学院，我们愿意与我们的合作伙伴一道，弘扬“允公允能，日新月异”的精神，同时积极寻求兄弟院校的大力支持与合作，为我国的高等管理教育乃至我国的经济建设作出自己的贡献。

在积极地引进和学习西方先进管理理论的同时，我们也应当看到，每一项成功的管理模式，都是管理理论和具体实践相结合的产物。任何一种先进的管理理论，都不可能“放之四海而皆准”。我们要有鉴别地吸收其对我国的社会主义市场经济建设有借鉴价值的内容，并切实注意与中国企业的实际情况相结合。自古以来，先贤们为我们留下了以《孙子兵法》为杰出代表的博大精深的管理思想。我们相信，在改革开放的新时期，在中华民族复兴的关键时刻，我们一定能够在吸收国外先进管理思想精华的基础上，创立更加灿烂辉煌的有中国特色的管理理论！



管理学博士、经济学博士
管理学教授、博士生导师
南开大学国际商学院院长

1998年12月4日

译者简介

李维安教授，博士生导师，1957年出生于青岛。现任南开大学国际商学院院长、现代管理研究所所长、南开大学MBA中心主任、《南开管理评论》主编。1990年由公派赴日本留学，以对股份制安定性问题的开创性研究获得日本一桥大学、南开大学中日联合培养经济学博士学位。之后，又以对转轨经济中公司治理问题的创新性研究获得日本庆应大学商学(管理)博士学位，这是该校历史上首次将这一荣誉授予中国大陆学者。曾兼任日本一桥大学经营创新研究所客座研究员、日本东洋大学客座研究员、日本学术振兴会特别研究员，享受政府特殊津贴。

李维安教授的主要研究方向为公司治理与企业集团管理、网络组织理论研究。先后出版了《社会主义股份经济探索》、《股份制的安定性研究》、《中国的公司治理研究》(日文)等多部专著。主编《现代管理书库》等系列，在国内外著名学术期刊上发表多篇论文，其中外文论文13篇。现主持“中日公司治理比较研究”等两项国家自然科学基金项目，以及国家社科研究规划基金项目、国家教育部社科“九五”规划基金项目、国家教委资助留学回国人员科研基金项目、国家教委资助优秀年轻教师基金项目、211工程中国企业管理问题研究系列课题等10项重大纵向课题，同时还主持多项与大型企业合作的横向管理课题。其研究成果在国内外受到广泛关注，日本东京大学等10多所国外著名大学和研究机构多次邀请他出国讲学。现指导的我国首批管理学博士后(3名)、博士及硕士研究生(31名)形成了一个公司治理研究的学术团队。

译者序

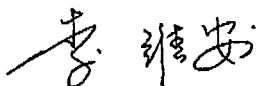
当今企业组织正面临着世纪之交前所未有的变革与挑战，迅速变化的市场环境和国际环境对企业组织的生存与发展提出了新的要求，快速反应、灵活多变、组织创新与信息技术等已成为今天组织成功致胜的法宝。传统的组织结构和旧的经营观念不再有效，新的管理思想与方法层出不穷，组织需要变革、需要创新、需要历经从内容到形式的彻底转变。

组织理论与设计是一门新兴的管理学科，是现代管理科学体系的重要分支。它以企业组织为主要对象，研究企业组织的结构设计与变革，尤其注重组织对迅速变化环境的反应与组织创新。本书是国外关于组织理论与设计的一部最新教材，对比较熟悉或者并不了解组织理论与设计的读者来说都是一部难得的精品之作。它以大量生动的和读者所熟悉的实例将你领入一个精彩的组织世界，使你既能看到当今组织世界的变幻莫测，又能认识到组织的存亡、兴衰都与组织本身的设计密切相关。本书系统地介绍了组织理论与设计的基本原理，也介绍了组织设计的主要趋势，如组织扁平化、横向结构、授权于雇员、组织再造、新技术及组织文化等。此外，还着重介绍了有关组织间冲突与协作、组织生态系统演化以及正在出现的学习型组织等许多新的观点与方法。本书除了内容新颖之外，书中穿插的大量例子以及图表，能够使读者形象而直观地理解教材的内容和有关概念之间的联系，以便在有限的时间内了解并掌握组织理论与设计的基本内容。本书的另一个特点是内容与语言都很精炼，是一部名副其实的菁要教程，正如原书作者所言，这为教师讲授和学生学时根据自己的需要来选择参考读物提供了较大的灵活性。

我国正处在由旧的计划经济体制向市场经济体制转轨的关键时期，也同时面临着世界经济市场化和全球化的外部环境。国有企业的改革也处在一个前所未有的关键时期，从某种意义上讲，国有企业改革的成败又是整个改革成功与否的关键。而旧的企业组织无论是在组织结构上还是在经营观念上都无法适应新形势的需要，都需要进行彻底的变革与创新，以适应迅速变化的外部环境。因此，借鉴与吸收国外先进的管理理论、思想、观念与方法无疑十分必要。本书的翻译正是在这方面的一个尝试。目前国内关于组织理论与设计的著作并不多见，而一部国外最新的教材译著就更为难得。我们试图将一个真实而生动的组织世界展现于广大读者面前，如果本书能够激发广大读者对组织理论与设计的兴趣，从而有志于我国企业组织的创新与变革，我们将为翻译此书所付出的辛劳感到欣慰。

本书由南开大学李维安教授担任主译。第1、2章由李维安、栾祖盛翻译；第3、4、5章由栾祖盛翻译；第6、7、8章由王新汉翻译；第9、10、11、12章由张亚双翻译；第13、14、15章由杜伟翻译。最后由李维安教授总校阅。

囿于时间和译者的水平，书中不妥之处在所难免，希望广大读者批评指正。



1999年5月于南开园

中译本序

我很高兴地得知，对组织理论和组织设计感兴趣的中国读者即将阅读到这本书。众所周知，每一种文化中的组织者都面临着一些共同的基本挑战：对外部环境的需求做出反应；利用技术以完成其使命；创建出劳动的分工体系、报告关系和协调机制；在其结构、工作流程和产出等方面满足周期性的革新和改变；还有，判断组织是否精心、有效地利用了其资源。这些与组织关联的问题正是本书探讨的主题。

这本教程的目的在于通过对组织进行研究，描述重要的概念、模式和实例，为读者提供关于在美国和其他西方国家中组织是如何设计的清晰的理念。教材中穿插的例子说明了公司如何应付今天纷乱无序的、竞争的和国际性的环境。组织设计的主要趋势，诸如授权于雇员、再造、横向结构等正在打破组织内和组织间的界限，新技术和正在变化的公司文化也都包含在内。另外，在最后两章，介绍了许多新的观点。第14章描述了关于组织间协作和组织生态系统演化的最新方法。第15章综合了前面章节的内容，并描述了组织迈向正在兴起的学习型组织方面的努力。

尽管本书的重点是组织理论和设计的基本方面，但它也为学生的学习提供了帮助。在每一章的开头都给学生提出了一系列问题，以使他们在阅读该章时便于记忆。大量的图表也有助于学生直观地理解内容及概念之间的联系。每一章的末尾都有关键问题的小结和一系列的复习题。总之，本书为打下组织理论的坚实基础提供了基本的需要。

我要感谢Rick Leyh对本书的建议和鼓励。也感谢责任编辑Esther Craig为本书的出版所做的大量工作。

同时，我要特别感谢本书的协作者Pat Lane，他在整理和收集本书所需要的组织理论和设计的实际精要材料方面提供了大量的帮助，Pat也熟练地完成了各个案例和问题的草稿，并在初稿的编辑和校订方面做了出色的工作。

理查德 L. 达夫特
(Richard L. Daft)

于田纳西州，纳什维尔
一九九九年八月

目 录

迎接管理创新时代的到来

译者简介

译者序

中译本序

第一部分 组织导论1

第1章 组织与组织理论2

1.1 组织理论的应用4

1.1.1 主题4

1.1.2 当前的挑战4

1.2 本章的目的6

1.3 什么是组织6

1.3.1 定义7

1.3.2 组织的重要性7

1.4 组织设计的维度8

1.4.1 结构性维度8

1.4.2 关联性维度10

1.5 什么是组织理论10

1.5.1 历史10

1.5.2 后现代组织范式11

1.5.3 权变理论12

1.6 本书的框架12

1.6.1 分析层次13

1.6.2 本书的安排14

1.7 关键问题小结15

讨论题15

注释15

第二部分 开放的系统19

第2章 战略管理和组织有效性20

2.1 本章的目的21

2.2 高层管理者的战略方向21

2.3 组织目标22

2.3.1 使命22

2.3.2 经营性目标23

2.3.3 目标的目的24

2.3.4 组织目标小结25

2.4 组织战略25

2.4.1 Porter的竞争性战略25

2.4.2 使组织卓越的战略27

2.5 组织的有效性29

2.5.1 目标方法30

2.5.2 系统资源方法31

2.5.3 内部过程方法31

2.5.4 利益相关者方法32

2.6 关键问题小结33

讨论题34

注释34

第3章 外部环境37

3.1 本章的目的38

3.2 组织领域38

3.2.1 任务环境38

3.2.2 一般环境39

3.2.3 国际环境40

3.3 环境的不确定性41

3.3.1 简单-复杂方面41

3.3.2 稳定-非稳定方面41

3.3.3 框架42

3.4 适应环境的不确定性43

3.4.1 职位和部门43

3.4.2 缓冲和边界跨越43

3.4.3 差别和整合44

3.4.4 有机的与机械的管理过程45

3.4.5 机构性模仿46

3.4.6 计划和预测46

3.5 组织对不确定性反应的框架46

3.6 资源的依赖性47

3.7 控制环境资源48

3.7.1 建立内部组织联系48

3.7.2 控制环境的领域50

3.7.3 组织与环境的整合性框架51

3.8 关键问题小结52

讨论题52

注释52

第三部分 组织结构与设计57

第4章 制造、服务与高级信息技术58

4.1 本章的目的59

4.2 组织水平技术60

4.2.1 制造性企业60

4.2.2 计算机一体化制造62

4.2.3 服务性企业65

4.3 部门技术67

4.3.1 多样性67

4.3.2 可分析性	67	的设计	104
4.3.3 框架	67	6.5.1 职能式结构	104
4.4 部门设计	69	6.5.2 横向联系的职能式结构	105
4.5 部门中工作流程的依存性	70	6.5.3 事业部式结构	106
4.5.1 类型	70	6.5.4 区域式结构	108
4.5.2 结构的优先权	72	6.6 混合式结构	109
4.5.3 结构性含义	72	6.6.1 特征	109
4.6 高级信息技术	73	6.6.2 优势和劣势	109
4.6.1 管理含义	73	6.7 矩阵式结构	111
4.6.2 组织设计	74	6.7.1 矩阵式结构的条件	111
4.6.3 企业文化	75	6.7.2 关键矩阵角色	112
4.7 关键问题小结	75	6.7.3 优势与劣势	114
讨论题	76	6.8 结构无效的特征	115
注释	76	6.9 关键问题小结	116
第5章 组织规模与生命周期	80	讨论题	116
5.1 本章的目的	81	注释	117
5.2 组织规模, 是否越大越好	81	第7章 面对全球竞争的当代组织设计	119
5.2.1 成长的压力	81	7.1 本章的目的	120
5.2.2 大规模与小规模	82	7.2 正在发生作用的全球力量	120
5.3 组织规模和官僚制	84	7.3 赢得国内优势的新型设计	122
5.3.1 什么是官僚制	84	7.3.1 横向型公司	122
5.3.2 权力的基础	85	7.3.2 再造工程	125
5.4 规模和结构特点	85	7.3.3 动态性网络设计	126
5.4.1 规范化	85	7.4 赢得全球优势的组设计	128
5.4.2 分权化	85	7.4.1 国际化发展的阶段	128
5.4.3 复杂性	86	7.4.2 国际战略联盟	129
5.4.4 人员比率	86	7.4.3 全球工作团队	129
5.5 变化世界中的官僚制	88	7.5 国际战略与组织设计的匹配	130
5.6 组织的生命周期	88	7.5.1 关注全球机会模型与关注 地区机会模型	130
5.6.1 生命周期发展的阶段	89	7.5.2 国际事业部	131
5.6.2 生命周期中的组织特点	90	7.6 全球经营的结构设计	132
5.7 关键问题小结	91	7.6.1 全球产品事业部式结构	132
讨论题	92	7.6.2 全球区域型事业部结构	133
注释	92	7.6.3 全球矩阵结构	134
第6章 组织结构基本原理	95	7.6.4 跨国模式	135
6.1 本章的目的	96	7.7 关键问题小结	137
6.2 结构和战略	96	讨论题	138
6.3 组织结构的信处理观点	98	注释	138
6.3.1 纵向信息联系	98	第四部分 组织设计过程	141
6.3.2 横向信息联系	99	第8章 创新与变革	142
6.4 组织设计选择	103	8.1 本章的目的	143
6.4.1 工作活动	103	8.2 创新还是灭亡: 变革的战略角色	143
6.4.2 报告关系	103	8.2.1 剧烈式变革与渐进式变革	143
6.4.3 部门组合方法	103		
6.5 职能式、事业部式和区域式			

8.2.2 变革的战略类型	145	10.3 战略和文化	187
8.2.3 成功变革的要素	147	10.3.1 适应性/企业家精神文化	188
8.3 技术变革	148	10.3.2 使命型文化	188
8.3.1 双管齐下的策略	149	10.3.3 小团体式文化	188
8.3.2 鼓励技术创新的技巧	149	10.3.4 官僚制文化	188
8.4 新产品与新服务	151	10.4 组织中的伦理价值观	189
8.4.1 新产品成功率	151	10.5 领导如何塑造文化和伦理	190
8.4.2 新产品成功的原因	152	10.5.1 基于价值观的领导	190
8.4.3 横向联系模型	152	10.5.2 正式的结构和系统	191
8.4.4 通过产品创新获得竞争优势	153	10.6 关键问题小结	192
8.5 战略与结构变革	154	讨论题	193
8.6 人员和文化的变革	156	注释	193
8.6.1 再造/横向型组织	156	第11章 决策过程	195
8.6.2 全面质量管理	156	11.1 本章的目的	196
8.6.3 组织发展	157	11.2 定义	196
8.6.4 组织发展文化变革的引入	157	11.3 个人决策	198
8.7 关键问题小结	158	11.3.1 理性方法	198
讨论题	158	11.3.2 有限理性方法	199
注释	159	11.4 组织决策	201
第9章 信息技术与组织控制	162	11.4.1 管理科学方法	201
9.1 本章的目的	163	11.4.2 卡内基模式	202
9.2 信息需求	163	11.4.3 渐进型决策过程模式	203
9.3 信息技术和组织	164	11.4.4 渐进型决策过程和卡内基 模式的综合	206
9.3.1 信息技术与新组织结构	165	11.5 特殊的决策环境	206
9.3.2 信息技术的演进	165	11.5.1 高速变化的环境	206
9.4 设计信息支持系统的模型	167	11.5.2 决策错误和学习	207
9.5 信息技术的战略优势	168	11.5.3 顽固认同	207
9.5.1 低成本领先	169	11.6 关键问题小结	208
9.5.2 差别化	169	讨论题	209
9.6 战略控制	171	注释	209
9.7 主要控制方法	172	第12章 权力与政治活动	212
9.7.1 市场控制	172	12.1 本章的目的	213
9.7.2 官僚制控制	173	12.2 个人和组织权力	213
9.7.3 小团体控制	175	12.3 权力与权威	213
9.8 可选择控制模式	176	12.4 纵向权力	214
9.9 关键问题小结	177	12.4.1 高层管理者的权力来源	214
讨论题	178	12.4.2 中层领导的权力来源	216
注释	178	12.4.3 低层参与者的权力来源	217
第10章 组织文化与伦理价值观	181	12.5 授权的趋势	218
10.1 本章的目的	182	12.5.1 授权的原因	219
10.2 组织文化	182	12.5.2 授权所需因素	219
10.2.1 文化是什么	182	12.5.3 授权的应用	220
10.2.2 文化的出现及其目的	182	12.5.4 授权过程	221
10.2.3 解释文化	183	12.6 横向权力	222
10.2.4 文化的力量及其适应性	186		

12.6.1 战略权变	223	14.2.2 正在变革中的管理角色	256
12.6.2 权力来源	223	14.2.3 关于组织间关系的观点	257
12.7 组织中的政治活动过程	225	14.3 资源依赖	257
12.7.1 定义	225	14.3.1 资源战略	257
12.7.2 理性选择与政治性行为	226	14.3.2 权力战略	258
12.8 利用权力和政治活动影响	227	14.4 协作网络	258
12.8.1 增强权力基础的策略	227	14.5 种群生态学	260
12.8.2 运用权力的政治性策略	228	14.5.1 组织的形式和领地	261
12.9 关键问题小结	229	14.5.2 变化的过程	262
讨论题	230	14.5.3 生存战略	263
注释	231	14.6 关键问题小结	263
第13章 部门间的相互关系与冲突	234	讨论题	264
13.1 本章的目的	235	注释	264
13.2 什么是团体间的冲突	235	第15章 学习型组织	267
13.2.1 横向冲突	235	15.1 本章的目的	268
13.2.2 纵向冲突	235	15.2 组织设计配置	268
13.3 团体间冲突的性质	236	15.2.1 战略的制定和实施	268
13.3.1 变化的类型	237	15.2.2 组织形式与设计	269
13.3.2 团体间冲突的模型	238	15.2.3 有效的组织	271
13.4 部门间的冲突	239	15.3 学习型组织	272
13.4.1 关联的和组织的因素	239	15.3.1 学习的能力	273
13.4.2 部门关系的属性	239	15.3.2 有头脑的领导	275
13.5 组织的合作模型	243	15.3.3 授权的雇员	276
13.5.1 合作带来的益处	243	15.3.4 新兴的战略	276
13.5.2 冲突带来的损失	244	15.3.5 强势的文化	277
13.6 管理团体间冲突的方法	245	15.3.6 共享的信息	277
13.7 关键问题小结	249	15.3.7 横向结构	278
讨论题	249	15.4 组织的转型和领导	278
注释	249	15.4.1 公司的转型	278
第五部分 未来的战略和结构	253	15.4.2 转型的领导	279
第14章 组织间的相互关系	254	15.5 关键问题小结	280
14.1 本章的目的	255	讨论题	280
14.2 组织的生态系统	255	注释	280
14.2.1 竞争消失了吗	256	词汇表	282

第一部分

组织导论

第1章 组织与组织理论

第 1 章

组织与组织理论

阅读本章，并思考下列问题：

- 什么是组织？为什么组织对社会是重要的？
- 今天组织管理者面临的共同挑战是什么？
- 定义组织设计的具体结构和背景是什么？
- 当组织由现代向后现代组织模式转化时，包括哪些变化类型？



20年前，拥有IBM的股票就像拥有金矿。IBM PC的巨大成功使公司已经很高的利润得以进一步上升，并且已成为世界股票市场价值最大的公司。Big Blue随着公司知名度的提高，在世界范围内提供了大量的工作，它的雇员最终膨胀到407 000人。

10年之后，那些将自己的生计或钱财投资于他们认为从来不会失败的公司的人们眼看着自己心中梦想的财富付诸流水。两年之后，IBM公司的利润从60亿美元下降到50亿美元，股票价值的损失超过了750亿美元，其数额相当于瑞典的国内生产总值。IBM从世界的巅峰沦为为其生存而挣扎的境况，而且每个与这个曾经巨大的公司有关的人都遭受了损失。然而，在21世纪的前夜，IBM又重新转入成长，新产品畅销、利润增长、股票价格反弹。IBM命运的转机成为组织衰落与复兴的经典性话题。

60年代中期的360系列大型计算机(System/360Line of Mainframe)的出现决定了IBM在计算机产业的领导地位。然而，很多人认为这又是IBM开始衰退的标志。已退休的曾任IBM欧洲高级管理者的Malcolm Robinson说：“(360系列计划的)规模产生了经营上几乎不能应付的复杂性。这是一种暂时的混乱，因此，必须创立一个组织使之得以控制并保证这种衰退不会再次发生。从而也自然可以使官僚制得到发展”¹。

许多由IBM董事会引起的错误是由于人员和会议太多而造成的。对于计算机市场的变化应该作出迅速反应的各项决策，都因为被每件事都要求按照“IBM方式”处理的累赘的管理系统而耽误和忽视，公司充满了官僚气息和缺乏适应行业变化的远见和灵活性。

IBM进入个人计算机市场较晚，而且在方向选择上，70年代公司领导所考虑的是安全方针——保持公司大型机的利润，而当IBM郑重地决定加入个人电脑竞争时，从大型机获利的丧钟已经敲响。尽管IBM PC也即刻获得了成功，但是在PC战中已经失败，公司没有利用新技术和新机遇与诸如Microsoft之类初出茅庐的公司进行合作。另外，董事会拒绝承认过去的价值观和政策，如小心谨慎、雇员培训的困扰、注重跟从而不是预期顾客的需要以及终身就业保证等在公司所处的快节奏、迅速变化的世界中不再有效。1993年董事长John Akers的辞职，加上媒体的宣传，使得IBM曾经辉煌的形象进一步黯然失色。

IBM现任的董事长和首席执行官Louis V. Gerstner, Jr.，以通过创立企业文化使之重现光辉的决心就任于混乱之际。IBM人不应浪费任何极小的机遇，应减少官僚制以及将公司的利益置于它们各自的部门利益之上。在上任的第一年，Gerstner就重整IBM的财务，引进外部人才就任于关键部门，大幅度地改变公司高层管理者的财务激励体系，并将他们薪水的75%与整个公司经营业绩挂钩。今天，便装、休闲服在许多IBM的办公室里已替代了古板的白领和西装，公司僵化的官僚文化的外部特征已趋于更加随意和具有灵活性。Gerstner以闪电式决策而闻名，有时他会废除一个妨碍行动的高层管理委员会或直接通过电子邮件与雇员和顾客对话。

IBM曾经遭受了痛失良机 and 拖延行动的损失，Gerstner希望并确信同样的事情不能在今天网络化的时代再发生。他正在将所有大公司的资源集中起来，并且将目标集中于顾客的各种网络计算机服务方面。Gerstner设想的未来是大公司都将购买计算机电源和应用软件，由于他们购买了电子设备，他就不必关心计算机的工作地点了。他的广阔视野能否再次将IBM推向计算机世界的顶峰呢？或者这个世界急剧变化使IBM再也追赶不上？但有一件事情是肯定的，那就是Gerstner不怕变化，“如果组织不能以适当的方式运行，我们就去改变它”²。当Gerstner继续领导公司致力于有史以来最大的转变时，世界正瞩目于此³。

让我们进入组织理论的真实世界。虽然IBM的管理者们从来没有认识到，但他们工作的每一天都会深入地涉及到组织理论。公司的管理者不能完全了解组织与环境的联系或者它应该如何发挥内在的作用，熟悉组织理论能够帮助今天的IBM的管理者分析和诊断公司正在发生的变化和公司需要转向的变化。组织理论给我们提供了一个解释IBM发生什么工具，组织理论也帮助我们了解未来会发生什么，以便更加有效地管理我们的组织。

1.1 组织理论的应用

1.1.1 主题

本书所涵盖的每一个主题都在IBM中得到例证。例如，IBM不能够反应和控制诸如顾客、供应商以及快节奏的外部环境中的竞争者等因素；它不能够协调部门和设计控制系统以提高效率；决策迟缓，如延缓开发技术潜力的行动；在处理巨大规模的问题上，高层管理团队缺乏压力以致IBM越来越深地陷入混乱，以及妨碍变化的陈旧的公司文化。这些都是组织理论所涉及的课题。组织理论能够帮助Gerstner找到适当的组织结构和战略以使这个巨大公司恢复活力。

当然，组织理论并不局限于IBM。每个组织以及每个组织的每个管理者都会涉及到组织理论。如Johnsonville Foods，一家威斯康星州的Sheboygan红肠制造商，通过重新组织自我管理团队，而使一个正在困境中挣扎的家族企业变成一个充满活力的迅速成长的公司。Hewlett-Packard公司——一个与80年代的IBM具有类似遭遇的公司，根据组织理论的概念实行了非常成功的重组，到90年代中期，Hewlett-Packard成为计算机产业中成长最快的公司之一。Eastman Kodak公司也经历了类似的结构转变，其领导者们努力将以僵化的官僚制、无决断力的管理层和士气沮丧的员工为特征的组织转变成为一个以注重顾客、愿意承担风险的团队工作为标志的组织⁴。

组织理论来源于组织的经验并为学生和管理者所获得。IBM衰落的事例是重要的，因为它说明了即使巨大的和成功的组织也是脆弱的，经验和教训不会自动地学到，而且组织的强大仅仅取决于它的决策者。Johnsonville Foods、Hewlett-Packard、Eastman Kodak和IBM的故事都表明了组织不是静止的，它们要不断地适应外部环境的变化。今天，由于新的挑战，许多公司正面临着需要将自己转变为与以往相当不同的组织。

1.1.2 当前的挑战

通过对上百个组织的研究，为使IBM和其他组织更有效率提供了知识基础。例如21世纪前夕组织所面临的挑战与70年代和80年代的情况是非常不同的。一方面，世界的变化比以前更快。最近的调查表明，应付迅速变化的出现已成为今天的管理者和组织面临的最普遍的问题⁵。IBM和其他组织面临的具体挑战是全球性的竞争，组织更新需要寻求优势战略、改善雇员关系、支持多样化以及保持较高的伦理和社会责任标准。

1. 全球竞争

每个公司无论大小，都在其本土面临着国际性的竞争，同时也都需要在国际市场上具有竞争力。在90年代早期，日本的泡沫经济崩溃之后，许多美国的管理人员认为日本的公司不再具有威胁。然而，日本的领导人正在静静地重建他们受到衰退冲击的公司，重新以速度、质量和效率来取得竞争性的进展⁶。今天的管理者也正应付着不断增强的全球性的相互依存性，产品、服务、资本和人力资源等方面正在以令人眩目的速度跨出国界。要说出一种产品真正地来自哪个国家是困难的，你的Mercury Tracer可能来自墨西哥，而邻居的Nissan可能由美国东部的田纳西州制造。一件Gap polo衬衣可能布料来自美国，而由洪都拉斯的工人缝制加工。你吃的一个全美Whopper可能是刚从英国公司购买的⁷。在Cracow的麦当劳(McDonalds)，仅汉堡包是来自波兰工厂，而工厂部分属于芝加哥的OSI工业公司，洋葱来自加利福尼亚的夫勒斯诺(Fresno)，甜面包来自莫斯科附近的一个生产和配送中心，而土豆来自德国的Aldrup工厂⁸。面对这种不断增强的相互依存性，一些企业如IBM和福特(Ford)