

前言

30多年前，我们曾与哈罗德·格兹考一起汇编组织理论的“命题清单”。目的是列出普遍原理(最好是真实的普遍原理)和评估支持这些普遍原理的经验证据。当然，要汇编命题清单就需要将它们组织起来，因此形成了本书，我们在书中提出了组织理论的结构。本书自出版以来一直受到关注。对有些人，它提供了1958年以前发表的组织研究指南；对有些人，它成了供引用、校订、扩充和批判组织命题的有效来源；对有些人，它成了过时的时代画像。新版的价值将使本书继续备受关注。新版保留了原来的内容，但增加了一些注解。这些注解与本书首版问世35年以来的组织与组织理论界的事件有关。我们乐意增加那些注解并同时声明，我们今天不可能比过去更聪明。让作者感到不安的或许是，我们仍喜欢时时阅读这本书。让人更惊奇的不是我们现在知道但过去不知道的事情，而是那些我们曾经知道但已经忘记的事情。如果今天要我们发表看法，那就是在这么长的时间里，没有什么事件彻底动摇了组织或组织理论的基础，以至使它们面目全非或被严重扭曲。自1958年以来，组织的社会环境发生了巨大变化，特别是艺术语言、意识形态、族群与性别群体中的关系现实。组织的技术环境也发生了巨大变化，特别是信息技术和机器人技术。自1958年以来，有关组织的一系列研究发现也给人留下深刻印象。比起20世纪50年代，我们必须更加重视组织研究的数量和质量。不过，我们已经观察到的新现象，或许大多数也是新概念，并不需要付出太大努力就可以放进为它们设计的早期框架中去。这就是为什么我们只是增加这些注解而不是重写本书的众多原因之一。关于本书 本书是关于正式组织理论的。组织是偏好、信息、利益或知识相异的个体或群体之间协调行动的系统。组织理论描述的是促进组织及其成员共同生存的协作冲突、资源调度和行动协调的微妙改变。对生存的这些促进作用主要是通过通过对信息、身份、实情和刺激的控制来实现的。组织过程和信息渠道决定组织参与者的目标和对组织的忠诚。它们创造共享的实情——包括共同信念和规范在内的组织气质。它们鼓励相宜行为。但是，由于生存的不确定和不明确、人类的认知能力和情感能力的有限、跨时空协调的复杂性，以及竞争的威胁，有效控制组织过程是有限的。组织的参与者们互相协调以寻求合作与竞争优势。他们通过思考、计划和分析，通过总结经验和学习他人的经验与知识，通过创建和运用理解实情的规则、程序与说明体系，以易于纠正的方式来应对这些限制。他们以活动为中心建立支持性的文化、契约、结构和信念。这种大杂烩式的组织行为是本书的焦点。我们想知道一群个体和群体如何以相对系统的方式相互协调。我们谈论的大多数组织通常被视为等级制组织。组织的等级性是普遍现象，其部分原因是等级制组织经常是高效率的；另一部分是因为等级制更适合支配与从属社会关系下的一般文化规范。等级制组织有两个几乎相互无关的方面。首先，它是盒子套盒子的结构，大多数组织属于这种结构。在任何层次上，盒子内部的交流通常要比两个不同盒子之间的交流更集中；其次，等级制组织的正式权力关系呈金字塔型分布，从组织的“上层”逐渐向“底层”延伸。等级制组织的盒子套盒子的特性使从属单位的专业化成为可能，并在必要的范围内仍保持相互作用和协调。同时，等级制组织利于作为指挥和协调机制的正式权力的运用。但是，组织过程并不完全是等级制。它们也有其他形式的网络，包括向上、向外和向下的影响和控制流。它们是由相互联系的活动构成的生态系统，命令与权力的简单直线概念在其中难以维系。它们使组织界限的清晰定义成为不可能。还有“委托人”和“代理人”或“内部人”和“外部人”等概念，而这类概念使组织看起来比实际更加简单划一。本书的中心概念自始至终不是等级制而是决策，是组织内部指导和支持决策过程并为其提供资料的信息流。当然，“决策”的概念同样难以表述。有时，确定决策什么、何时做决策和谁来做决策都是成问题的。不过，这个概念我们似乎运用得相当好。对组织而言有几种决策是重要的。首先是个体(如雇员、成员、支持者、经理、顾客、所有者)参与组织或离开组织的决策，以及他们决定参与的程度和投入多少干劲与热情的决策；其次是管理组织的业务、决定如何组织、声称的目标是什么、如何协调任务以实现目标，以及何时改变方向或结构的决策。本书第3章和第4章主要讨论决策的第一种类型。第5章也是讨论组织的从属单位和组织成员的目标和努力出现矛盾时的决策。第6章和第7章讨论决策的第二种类型，而第6章侧重“静态”活动，第7章则侧重导向组织创新和变革的活动——可以说是静力学和动力学。虽然本书的中心概念是决策，但书中提出的理论并不是要选择理论而是要注意理论。决策者不能同时关注所有目标，不能同时关注所有备选方案，不能同时关注备选方案的所有后果。目标有时高于预期，有时低于预期。注意力也许受限于以往经验所熟悉的备选方案，或者受限于产品开发或设计过程产生的少数具体的备选方案。注意力也许集中在一组环境下的一组后果(例如流动性)，或集中在另一组环境下的另一组后果(例如市场份额)。既然不是所有事情都能关注，那

么理解注意力分配的方式对理解决策就十分关键了。因此，在本书中我们的注意力大部分放在搜寻理论上——考察组织在何时、何处及如何搜寻有关的紧要问题、备选方案及其后果的信息。本书所述的组织注意理论建立在两个已被证明并有很大影响力和吸引力的理念之上。第一个理念是满意，即组织强调目标，并严格区分成功(实现目标)与失败(未实现目标)，而不是成功或失败的程度。第二个理念是组织更关注没有达到其目标水平的行为，而不是那些促使其实现目标的行为。自1958年以来，这两个理念(及其相关理念)对决策产生了深远影响。当然，组织与决策的有限理性和行为与搜寻方式受注意力约束并不是本书阐述的全部内容，但它或许是核心部分。对本书的几点说明 本书的读者们通常似乎都能发现我们论述组织的思想是有用的，我们有像权威作家一样的自负感，因为我们没有明确写出来的思想大部分都隐含在了我们详述的思想中。但是，如果现在是初次写作，我们的论述至少在四个方面会略有不同： 1. 我们会更关注经验观察而不是理论推测。 2. 我们会较少强调基于理性分析的行为而较多强调基于规则的行为。 3. 我们不再把决策前提视为外部因素。 4. 我们会更加重视组织的历史和社会环境的作用。 尽管我们认为本书预先提出了我们在此谈论的许多观点，但没有像我们今天承担类似项目时要求的那样对其进行详述。 推测与资料 我们现在认为，本书的最大缺憾是对经验证据的处理。前五章的情况还不错，我们能够利用大量文献。当然今天仍有许多这类研究，以进一步支持我们的论点或修正我们推测的论点。多元统计技术的发展、研究设计与分析培训的改进和研究人员在收集有用资料时的勤奋，为那几章讨论的主题提供了非常坚实的经验基础。第6章和第7章讨论的主题难度加大。在这两章，我们不怎么涉及个体，涉及系统更多些。我们找到的大部分相关证据都是对具体组织的专题研究——案例研究——现存的论述科学方法的文献没有告诉我们如何使案例研究成为客观的、可重复的、提供作为科学根据的典型证据的方法。甚至识别和收集可能的相关案例差不多都成了不可能的事情。我们十分清楚，要提出和检验组织决策过程的假设，必须调查真实组织环境中的决策过程。几乎只有参与过决策过程的学者们，主要采用社会历史学家或人种志学者的方法，在或长或短的时期内研究过特定组织。他们的样本是机会样本，展示了不可解释的世界。他们的资料大部分是历史故事和随意应用常识得出的因果关系和组织智慧，很少有定量资料。 试图重复我们的研究工作(如果有人这么傻的话)的人现在面临的情况在某些方面好多了。决策行为的研究在实验室环境下和现场研究上都获得极大发展。有些研究使用了有关决策的档案资料；有些研究将经验丰富的组织参与者安排在类似实验室的情形中进行观察；有些研究观察了组织的实际决策过程。实际上，我们对诸如冒险行为等组织决策行为的经验理解比1958年更准确了。在社会学和心理学领域，采用系统方式处理非量化口头资料的方法取得了很大进展。例如，在认知科学对问题解决的研究中，现在我们有利用主观执行问题解决任务时出声思考(Thinking-aloud)的口头报告资料的办法。在社会学领域，分析多种口头文本内容的方法也获得相应发展。现在，我们掌握了如何对资料编码和处理以及如何利用资料检验假设(包括以计算机程序模拟被研究现象的假设)的大量知识。解决组织或组织成员的抽样人口、汇总个体资料或从属单位资料，以反映这些个体或单位所隶属的更大系统的行为等问题可能取得的进展不大。但是可以肯定，如果给予足够重视和经常关注，这些问题至少会解决或有望解决。现在，社会科学家们越来越把注意力放在社会历史学家和人种志学者的工作上，这是他们更愿意严肃地将案例研究和历史故事作为发现和检验组织理论资料的吉兆。最后，近来兴起了对决策、市场和小型组织进行实验室研究的高潮，特别是在经济部门、商学院和心理学研究院所。在我们看来，对这项工作起决定性影响的似乎依然是新古典经济学的正式结构和数学博弈论的思想。但来自这些实验室的实验数据必然会被与有新奇思想的实验数据相比较。这些新奇思想迟早会形成概念框架，并且比现在使用的概念框架能更好地解释各种现象。或许最迫切需要但并非最先进的方法开发是重建处理各种数据和各种模型的统计理论，以用于数据收集和模型检验。用于数据分析的统计学并不适合组织理论，以至于对最粗略的理论模型(例如线性回归)得出的数据分析越精通，对重要理论概念的经验状态就越不确定。这种状况在1958年以后有所改进，但改进不大。 行为逻辑 基于分析的行为 人类做出选择并根据备选方案的后果评估选择的基本观点，表明了大多数当代社会科学的重要性，更不必说“常识”了。该观点经常被批评是对人类心灵既不准确又缺乏吸引力的描述，特别是对新古典经济学的信条予以证明时。许多作者认为人类没有能力达到完全的理性；而少数人乐观地认为理性追求比采用其他决策方法能系统地减少不理智行为。虽然那些痴迷于批评理性的人会发现许多比本书更吸引人的目标，但将它置于本书的“理性”部分可能是公平的。通常，我们把行为看作选择的结果，并以选择为中心。我们根据偏好评估选择的后果，依据对选择后果的评估解释选择。至少从这个意义上说，本书是论述理性的。但是，本书论述的理性是有很大限定的理性。我们设想本书

的拥有者知道他们购书的原因。那些原因不仅表露了他们的选择，也表露了他们选择的理由(不是解释就是合理化)。因此，那些理由提供了预计行为和行为解释的依据。这些原因反映了两个相关的行为逻辑。第一个行为逻辑是因果逻辑，即分析理性。决策者以其偏好评估其行为的可能后果来选择行为。因果逻辑与预期、分析和计算等概念有关。它主要通过选择、试探性搜寻备选方案、评估已发现方案的满意性等起作用。第二个行为逻辑是相宜逻辑，即规则要与情境相适应。通过识别熟悉的常见情境及其类型并使一套规则(本书有时称为行为程序)与已识别的情境相适应来选择行为。相宜逻辑与经验、角色、直觉和专业等概念有关。它进行分析的主要方法是回顾保存在组织的档案或个体记忆里的经验。本书研究这两种类型的理性行为，但偏重第一种类型。它主要建立在行为的产生都有重要原因的假说之上——通过评价备选行动的主观期望值，我们可以预计组织的行为。这个一般性框架常用于检查各种决策。(推论或分析意义上的)理性并不能确保明智。假设人们的所作所为常常是有重要原因的，和假设人们一定会选择客观上对其目标最佳的行为是截然不同的。本书所述的组织在他们选择的目的是手段上证明是理性的(这是程序上的理性)，但他们的理性追求并不能确保行动要么是协调的，要么是明智的(实际上他们的行为经常不是理性的)。像人类的无知和错误一样，目标模糊和目标冲突也是组织行为图景的重要部分。组织中的个体行为可能指向正式的组织目标，也可能指向有很大差异和完全个人的目标。由于人们常被误导、缺乏信息，或无法预计和分析其行为后果，他们的行为可能完全适合其目标，也可能完全不适合。他们的目标有时明确和稳定，但经常是含糊的、不协调的，以及变化不定的。从这个现实意义上说，有目的的有限理性假设并没有忽视情感在行为中的重要作用，而激发人的行为的需要和欲望更没有被忽视。需要和欲望有时受贪婪驱动，有时受利他心驱动，有时受利己心驱动，有时受对群体的忠诚驱动。本书提出的有限后果理性思想或多或少成了现代决策理论的标准，至少超出了正统的新古典经济学理论的核心范围。现在，经济学家们越来越关注经济行为人的不完全信息、他们不确定的将来和他们找到最佳行动的能力限制。有限理性以当代企业理论、行为决策理论和其派生出来的许多其他理论为根据。除某些相对较不重要的离经叛道的理论(如理性期望论)外，它成了公认的学说。没有哪个公认的学说会永远被人接受，因此自然有人会问我们是否还坚守这个理论。答案是肯定的，我们坚守它。我们认为有限理性为检验组织提供了强大而有力的基本框架，尽管包括计算机、运筹学和管理科学在内的信息技术已臻于完善。在本书出版之际，现代信息与决策技术，以及管理科学、决策科学、运筹学和信息工程等学科，已开始进入组织意识领域。这些学科尝试将新技术应用于组织决策。它们采用最优化理论的概念框架并以数学工具加以完善，并使用新型高效计算设备输入适当数据完成分析。这在以前是无法想象的。应用新技术和新学科减少或消除由个体和组织的认知和计算的局限性导致的对理性的限制。既然人在信息和计算上的局限性是有限理性的基本假设，那么完善的信息技术被认为是有限理性思想的最大挑战。这些新技术对许多决策有重大影响，例如库存与生产控制或文档与信息管理等。但是，它们对组织的整体影响仍有限，因为这些新技术主要应用于以数学方式描述不会产生严重扭曲的情形和公式运算所需数据能够收集到的情形。这些新技术主要应用于中层管理和基层管理决策。一般说来，高层经理的工作没有多大变化，尽管信息技术革命频频曝光。许多组织寻求运用现代技术发展新型管理信息系统并为此而努力，但他们建立的系统通常似乎远远不能适应组织的实际决策过程和管理的需要。自从本书初版问世以来，电子信息的交流得到飞速发展。商业产品传真在1958年还无人知晓，电子邮件也一样。今天，虽然前者普及了，后者也在慢慢发展，但它们似乎并没有改变本书论述的决策过程的基本性质。决策过程与人工智能和所谓的“专家系统”有所不同，其中有三个原因。首先，它们不像运筹学和管理科学模型那样局限于定量方法；其次，它们充分考虑到了人类理性的“限制”和其对基本估计和满意的需要；最后，它们将因果逻辑(探索性研究)和相宜逻辑(认知和基于规则的行为)结合起来。因此，人工智能和正在大量发展的专家系统最终可能比运筹学和管理科学更能洞察管理任务的核心。但是，这种可能性离现实还很遥远。决策工程的这些发展没有一项要求是重新思考将有限理性原理应用于管理的。基于规则的行为 本书对基于规则或基于认知的行为的作用论述相对较少。虽然我们讨论了行为程序、角色和基于规则行为的其他形式，但比起基于分析行为的思想，这些讨论通常是次要的(同样它们也是其他现代组织讨论的主要内容)。新近的研究再次表明了相宜逻辑的普遍性，并指出因果逻辑、计算逻辑不可能是人类行为智力的重要技术。对专家行为的认知基础的最新理解，一方面清楚地阐明了系统的(有时是定量的)因果分析在决策过程中的作用；另一方面也清楚地阐明了相宜行为与所处环境要匹配，这似乎是在经验决策者的行为中常见的“直觉”之类现象的重要组成部分。直觉的特点是迅速地反应(刹那间的反应)和没办法解释引致结果的一连串步骤的发生——甚至否认任何这

类步骤的存在。直觉反应并不总是正确，但观察人员的印象是直觉反应经常是正确的，特别是专家的直觉，尽管它们看来好像几乎没有花费时间和精力。当直觉给我们留下深刻的印象时，我们有时会用“洞察力”或“创造力”等表示尊敬的词语；而当直觉没有给我们留下什么印象时，我们更有可能叫它“偏见”。或“遽下结论”。对国际象棋的研究阐明了直觉的作用和本质。经常看到国际象棋大师示范表演的同时和50个或更多对手对弈。从这个棋盘走到另一个棋盘，每走一步棋仅需几秒钟，事实上仍能全赢——假如对手实力都不如高手(比大师低400或更多埃洛等级分)。棋手在比赛时经常要考虑每步棋的后果，有时要认真地考虑多达100种的决策树的分支。与比赛截然不同，大师在示范表演时几乎没有时间进行这类分析。当问及为何还能以这么快的速度下棋时，他们说靠“直觉”。对此类情况的研究表明，大师的直觉是通过观察棋局形成的。对几千种棋局的熟悉和以往的经验使大师能够发现对手在布局上暴露出的明显弱点。直觉完全是根据以往经验识别熟悉事物的技巧。业已证明，大师能记忆至少50000种这类棋局(通常称为“记忆块”)——对弈中经常出现的棋局——并知道在这些棋局下如何应对以获得优势规则。这项研究表明了分析和直觉之间的什么关系呢？它表明直觉就是识别熟悉的现象。该研究还表明在决策时间充裕时，老练的棋手会做大量分析(毫无疑问，通过直觉帮助分析和选择下棋的思路并做出评估)。下快棋没有时间分析，大师几乎完全依靠直觉(也就是依靠识别)。下快棋时，大师的下法与比赛不一样，挑战性更大，这充分证明棋艺的实质部分被提炼为直觉了。也就是说，提炼为识别熟悉的重要棋局的能力和回忆如何运用储备知识的能力。棋艺的这种情况也存在于许多其他领域：为计算机设计所谓的专家系统的过程中研究专家行为和进行调查。无理由假设在这些方面管理技能与得到的其他研究技能不同。经验丰富的经理在做出决策时不仅运用因果分析，而且运用基于规则的直觉(识别)。丰富的经验经常使他们无须详尽明确的计算就能做出正确的决策。明智的经理不会单凭分析进行管理，而是会将分析与宝贵的直觉(识别能力)、多年训练获得的行为规则，以及管理领域的经验完全结合起来进行管理。通过将经验转变为识别/行动匹配而获得个体经验的过程与发展规则和环境之间匹配的组织过程是相同的。在本书，我们谈及行为程序。组织是角色和身份的集合，也是相宜行为与已识别环境匹配规则的集合。有些集合是通过雇用专业人员进入组织的。会计师按他们受过的训练行事，而其他集合是通过积累经验和储存标准程序的组织记忆开发组织的。使个体认同身份并发挥作用的识别过程以及个体的社会化是对环境识别惯常反应的机制。组织将其经验、其他组织的经验和知识转化为需要维护和执行的规则，尽管人员是流动的又缺少对其基础必要的理解。因此，制定、改变、激发和忽略规则的过程对分析和理解组织是必不可少的。虽然组织行为受与环境相适应的相宜行为所驱动，但并不完全决定于行为的程序、专业的规范或专家的直觉。参与者遵守规则，但什么规则是适当的并不总是明确的。在面临同一情形时不同人会依据不同规则行事。情形是含糊的，并非总能被识别得清楚，因此适当的规则难以确定。执行规则可能需要技巧，而这些技巧并非总是现成的。本书讨论的基于规则的行为建立在相宜逻辑之上，但并没有像现在这样被给予过很多关注。个体的直觉和组织的规则比本书对它们的讨论起的作用更重要。从以下两种意义上来说这是正确的：第一，我们观察到的大部分组织行为是在情境识别时即刻发生意义上的“直觉”。相关的认知和组织过程是识别和分类过程而不是评估结果的过程。第二，我们观察到的组织行为的大部分信息不是来自详尽的分析而是来自规则。当然，基于规则的行为可能导致愚蠢的行为。将经验转变为规则并不是最佳甚至适宜的保险方式，但在评估组织实现其目标的行为能力时，除关注因果逻辑之外也必须关注相宜逻辑。自发偏好 本书所述理论中的选择理论往往把偏好看作自发的和决策前的。个人选择被认为是为个人偏好服务而产生的，但这些偏好的形成过程并没有被看作选择。因果理论往往会把决策者看作独立存在的个体，并将决策看作由两个完全连续的步骤构成的过程——设定目标和做出选择。本书主要探讨决策者的社会特点及其偏好。我们不能将组织中的人视作孤立的个体，认为他们的需要、个性和思想的形成不受周围其他人的影响。组织成员是社会人，他们的知识、信念、偏好和忠诚都是他们成长的社会环境的产物，是他们现在生活和工作环境的产物。因为对各种群体和小集团这样复杂的忠诚体来讲——包括自我、家庭、组织及其从属单位——内心和外部冲突是组织生活的普遍特征。这些忠诚的义务培育和塑造了组织成员的行为——特别是对全球的或地区的组织单位的强烈忠诚。在这些组织单位中，人们建立基本机制以确保对组织目标的坚守。本书并不否认金钱和其他奖励的重要作用，但是认为光靠这些动机通常并不能确保对组织目标的忠诚。献身组织目标而不是为了个人私利被视为利他行为。如果我们希望培育组织认同，那么尽管貌似激进的进化论者要求个体“适应”生存环境，我们还是必须提出坚守利他行为的理由。本书没有提出坚守的理由，但它已成为人口生态学学者和研究决策的学者关注的焦点。本书的一位作者在1990年12月的《

科学》杂志上发表的论文中分析过这个问题。我们在1958年描述的决策者是完全社会性的。同时，他们比其本性更有点缺乏活力。本书重点探讨组织目标反映社会和环境影响的变化特性的意义。组织有时被视为达到目的的手段，也就是说，组织被认为是为达到某个共同目的而建立的。这类说法通常是对的，但会使人产生误解从而忽视在原先的目的达到或被忘记后组织会持久存在下去的倾向。当小儿麻痹症的疫苗消除了March of Dimes存在的理由时，社会找到了预防和治疗出生缺陷的新目标。IBM是靠穿孔卡制表系统的应用发展起来的，该系统最早用于人口普查，然后是社会保障，再后是企业会计制度。该公司看到了已露端倪的电子计算机，并利用了这项技术，伴随而来的是各种新的无法预计的应用。在最初目标消失后还存在着很长时间，并且变化之大几乎让人认不出的典型组织是大学，比如12世纪的巴黎大学和现在成为卡内基梅隆大学的卡内基理工学院，以及无数的升格为大学的师范学校和师范学院。本书的关注重点不是目标的这种流动性，而是组织过程的构造，以及根植客观现实的问题与解决方法之间或目标与决策之间的联系。由于组织的邻近性，这种联系是由与目标和行为相关联的组织结构形成的。(执法机构应把宣告一项行为犯法看作消除犯法的方式)由于组织的同步性，这种联系也可能是由与目标和行为相关联的时间结构形成的。如果收入增加会增加购房，那么促进购房会进一步增加收入。选择机会会吸引各种无关的问题、解决办法、目标、兴趣和关注——就像垃圾桶吸引垃圾——的思想被本书作者之一及其同事称为“决策的垃圾桶理论”。他为将这个尖刻的词语引入组织文献而表示道歉，但这种现象确实存在而且很重要(清除这个词语可能为时已晚)。因此，讨论停车场的会议可能会变成讨论性骚扰、工资政策和足球的会议。我们在本书中发现，探讨目标理念的最佳方式或许是更清楚地认识到行为产生目标的可能和目标产生行为一样容易。可以把目标看作先于组织存在并塑造和引导组织。效用优先是传统选择理论的经典原理，但该理念会使人产生误解。因为该过程参与目标和行为两个方面。如果我们向精通音乐的人请教我们应该如何提高音乐素养，答案很可能是多听音乐。同样，我们在生活中知道生活需要什么(无论我们是组织、社区还是个体)。在生活中，是通过生产、销售货物或服务，企业发现转变为偏好和欲望的问题和机会。新产品吞没了它们的市场(汽车取代马车，计算器取代计算尺)；通货膨胀抬高了它们的成本；社会变革创造了新市场(妇女解放与餐馆，汽车与郊区购物中心)；政府管制影响它们的目标(健康和安全法规，环境保护)；新法律法规允许或禁止采取的组织形式(反垄断法，银行地域限制法)。在一定程度上是选择体验创造了我们的需要。与行为产生目标的思想密切相关的事实是，行为本身就是许多人生活的重要目标。巡逻艇的目标不是到达码头，而是巡逻。因此在理解组织时，我们必须考虑到行为是组织成员，特别是经理们希望消费的货物之一。成为“活跃”组织的一分子会使人振奋。权力博弈可能是有趣的游戏，特别是对赢家。要成为高级决策经理不仅要下放资源分配的控制权，而且要激发强烈而积极的自我观念。快乐经常来自过程而不是结果。历史和社会背景 本书在许多方面是对为了决策结果而否认决策过程重要性的传统观点的回应。一度在组织经济理论中占优势且广泛流行的观点认为，组织行为是对外部环境的即时和独特适应。决策似乎仅仅取决于限制，因此不用考虑决策过程的任何特征。本书的回答是决策后果不仅决定于环境，在很大程度上也决定于组织和决策过程。有限理性引入大量不确定性而存在多种平衡；但不管怎样，平衡的时间相对环境变化相当缓慢。外部环境实际上不是外在的而是(部分)由组织及其决策产生的。这些不确定的行为因素使组织决策不可能仅仅根据对“客观”限制的了解做出预计。我们认为本书的定位恰到好处，它可能有助于我们理解行为的历史和社会背景的重要性。如果行为决定于期望和偏好，那么我们需要知道期望和偏好来自哪里。如果行为决定于使规则适应环境，那么我们需要知道如何确定和解释适应。如果已成事实的历史分支会改变未来历史的分布，那么我们需要知道行为的时机选择。要回答这类问题，我们必须认识到任何具体组织与历史连接的方式，以及与聚集了目的、信念、技术和人员的大量组织连接的方式。我们必须知道行为生态(包括合作和竞争)如何影响行为假设。我们必须知道组织如何适合资源交流的形式和对其他组织的依赖性。我们必须确定可能普遍一致的组织特征的范围，必须根据准则而不是主观意图做出选择。我们必须关注深思熟虑的行为发生的社会背景。没有人能够同时研究所有问题。毫无疑问这也是本书的观点。组织的研究分为微观、中观和宏观，相当于个体分析、组织分析和社会分析。本书涉及三个层面的所有，但无疑侧重于研究前两个层面。本书写作的主要目的是探索对组织及其组织中的人的行为的理解，而不是描述组织在其社会系统的特征。因此，本书的写作在极大程度上是为了理解组织如何对(外部)环境变化做出反应。按照该观点，外部环境研究十分重要，但如果不同时考虑决策研究，那么，对外部环境的研究是无法进行的。反之亦然。这是一种适当的分工。对模型自适应系统的最新研究表明生存没有那么简单。组织的各种过程影响外部世界，正如它受外部世界的影响

一样。技术不只是被采用、适合环境，它也在变化。信息接收包括信息发送的反馈。偏好影响世界，世界也影响偏好。彼此间共同进化。我们的世界是依赖路径的世界，细小步骤容易逐步扩大而成为不可改变的或几乎不可改变的事实。进化论、组织学习和人口生态学的最新研究都表明，把内部组织决策过程与其历史和社会背景分开要比我们以前料想得要难得多。最后，自本书出版以来，组织研究非常强调组织行为的象征性和解释性背景。渗入组织生活的解释性语言在社会上传播其意义是起作用的。在理性思想主导的社会中，决策(部分)是确认和交流思想的庄严的仪式。组织收集信息并进行分析，因为那是真正的组织和真正的决策者要做的。在不同时期和不同社会里，决策者们曾求神问卜，祈求神示。随着思想意识和世界观的改变，组织也在改变。反之亦然。组织是在被社会认可的象征性背景下组织起来的。当社会引导博物馆把其藏品称为“产品”，以及把赞助人称为“顾客”时，它强加了与那些象征相联系的意义。当社会把高等教育机构称为“社区学院”而不是“专科学校”时，它鼓励身份和目的的转变，而这些细节是难以预期的。当社会认为企业是股东的工具、是货物和服务的制造商和认为是工人的生计来源时，企业会变得不一样。一些研究组织的当代学者进一步认为组织生存的关键是解释而不是选择。根据该观点，组织是围绕对历史和支持、交流和详尽的解释这些要求而组织起来的，而不是围绕决策组织起来的。决策是解释的主要工具。虽然我们认为解释性方法能使我们深入了解组织，但也不能估计过头，即使事后来看。但我们认为1992年论述组织的书籍比1958年论述组织的书籍，更需要关注组织运行的社会背景，即使重申存在的组织要适应和影响外部的现实世界。组织的历史、社会和解释性的背景是普遍的和重要的。但是同时，它们可能夸大了创建组织理论结构的难度。所有事物(或多或少)都与其他事物有关联，不可能进行全面研究。组织研究的某些领域仍是可以分解的——我们曾经以为所有目的都是不可分解的。总结 我们尽力指出了我们现在的部分看法可能与我们在本书正文阐述的看法有所不同的地方。我们认为，这些看法不是根本不同的观点，而是与其一致的，并且大部分已早在书中提出来了。总的看来，对初版无须进一步说明，我们对此是满意的。回顾过去35年，我们注意到组织研究的范围扩大了，水平也提高了。1958年几乎没有研究组织的专业学术刊物，而现在有几份高水平的刊物了。1958年美国研究组织的学者与其他国家研究组织的学者几乎完全没有联系，而现在相互得益的国际交流极其频繁。1958年组织研究是经济学、心理学和社会学中不重要的领域，而现在组织经济学、组织心理学和组织社会学是其各自学科的主要分支。1958年组织的系统研究是商学院最小的管理系，而现在它是最大的管理系，并是战略、人力资源、工业组织和劳工关系等系的重要部分。问题不在于组织研究和理论是唯一得到发展的领域，也不在于本书对该学科的发展特别重要。过去35年，组织研究已成为行为与社会科学取得惊人发展的领域。不过，组织研究的部分发展可能来自组织思想的活力和特色，如果本书有助于理解那些思想，我们就心满意足了。在写作本书时我们想到本书探讨的问题都是棘手的难题，但我们还是完成了。我们希望为今后重要的研究奠定基础。我们认为这个愿望是正当的。我们想过现在我们都退休了，但这种想法是不切实际的，我们还有一些事要做。尽管我们很喜欢我们的同事，对他们充满热情，但我们还是没有做好让他们都开心的准备。詹姆斯·马奇 赫伯特·西蒙

《组织》

内容概要

《组织》的出版宣告了组织作为一个独立研究领域的诞生。马奇和西蒙是决策理论学派的两位大师，本书作为他们的唯一合著，备受关注和引述。由于竞争、合作、人类认知和情感、外部环境等因素的影响，对组织过程的控制较为有限，而组织的参与者们尽可能以容易复制的方式来应对这些限制，本书的焦点正是这种复杂的组织行为。尽管大多数组织有等级制度，但组织过程绝不能单纯依靠命令和权力来完成，所以本书自始至终关注的恰是决策而非等级，这也是现代组织和管理重要的一环。

书籍目录

丛书赞誉	
出版说明	
总序 席酉民	
致读者 吕峰	
译者序 邵冲	
再版前言 詹姆斯马奇 赫伯特西蒙	
第1章 组织行为	1
1.1 组织作为社会机构的重要性	2
1.2 组织理论的文献	4
1.3 本书的结构	5
1.4 命题的类型	6
1.5 心理学的一些假定	8
第2章 “古典”组织理论	11
2.1 泰勒的科学管理	12
2.2 部门划分理论	20
2.3 古典管理科学的操作和经验问题	27
2.4 结论	30
第3章 动机限制：组织内部决策	31
3.1 影响过程	32
3.2 官僚理论	33
3.3 满意与生产率	42
3.4 生产动机	46
3.5 结论	70
第4章 动机限制：参与决策	71
4.1 组织平衡理论	72
4.2 参与者	76
4.3 雇员参与：参与标准	77
4.4 雇员参与：一般模型	79
4.5 影响预期离开组织的可感愿望的因素	80
4.6 影响离开组织的可感安逸的因素	85
4.7 其他参与者	90
4.8 机会主义与组织生存	92
4.9 结论	93
第5章 组织中的冲突	95
5.1 个体冲突	96
5.2 组织冲突：组织内部的个体冲突	100
5.3 组织冲突：组织内部的群体冲突	103
5.4 组织对冲突的反应	110
5.5 组织间冲突	112
5.6 结论	115
第6章 理性的认知局限	116
6.1 理性的概念	117
6.2 组织中的行为程序	122
6.3 感知与识别	129
6.4 分工	135
6.5 沟通	138
6.6 组织结构和理性边界	144

第7章 组织的计划与创新	146
7.1 创新的概念	147
7.2 创新过程	150
7.3 创新机会	155
7.4 程序的详尽阐述	159
7.5 组织层次与创新	165
7.6 计划过程	170
7.7 结论	179
后记	180
致谢	182
关键概念索引	184
参考文献	188

章节摘录

我们分两步介绍这个普遍原理，而其中的第一步会在本章考察。第一个普遍原理是组织的活动可能属于明确的、高度例行的类型，但任何具体活动执行的时机可能决定于环境刺激物——诸如“命令”、“信息”等。这样，摩托车是采用非常例行的方式在生产线上生产的，但仍有各种各样的偶然事件要解决，如车型、颜色和发动机类型。将在第6章和第7章详述的第二个普遍原理认为，活动的应急程序经常不是事先给定的。事实上，组织的重要活动之一是为日复一日不间断地进行常规化所需的新活动制定程序。让我们回到普遍原理的第一步。组织的行为不是事先决定的，因为没有一劳永逸的详细行动计划和日程安排。即使被高度常规化了，程序也具有战略属性而不是不能变动的程序。执行具体活动是对一种或另一种信号和刺激的反应。此外，特定活动的恰当性在很大程度上始终决定于执行的时间。为了工厂生产特定产品或许会给出详细说明书的标准工作说明单，但只有在生产指令被接受，且只有在指令被列入生产日程，该工作说明单才会成为人(和机器)的行为程序。我们可以根据随时要执行的活动类型以静态方式描述这类常规化的组织，但这与描述带有时间标注的一组实际活动是完全不同的。除了任务分派的问题外，还要提出组织问题，这是因为活动是附有条件的，不是事先确定的。为方便起见，我们给出下述说明而不做更详细的解释：(1)活动发生时间视组织外部事件和组织内部事件而定；(2)特定活动的恰当性视组织各个不同部门要执行的其他活动而定；(3)作为对一项特定功能或目标的反应，精心计划的活动对其他功能或目标会有影响。就我们所知，考虑到活动偶然性的部门划分的正式模型还没有人建立。让我们概略地说明这个模型的特征是什么，然后回到与这个模型有关的组织的常识命题上来。在修正的部门划分的模型里，各种活动列表(即全套的职务说明、常规、标准产品计划、标准操作程序等)和详细说明要执行的每种活动的大量条件陈述都是事先给定的。如果所有活动条件不一定来自外部环境，那么我们会以新方式重新谈论任务分派的问题。既然是这样，具体活动就不会被分派到有前提承担的执行责任的部门。任务描述要么根据这些条件的陈述，要么根据活动分配实际发生的可能性。在不超过一天工作的任务分派中，条件成为在任何既定时期预期要求的平均时间或顶多不超过一天的工作。平均工作量或最大工作量的概念再次使每组可能活动的时间功能和任务分派的解决方法得到确定。如果某些活动是以其他活动为前提的，情况会变得更复杂。为了解决这种复杂情况，我们必须引入使沟通容易和准确的决定因素作为变量(例如，沟通在专业小组容易，在跨专业小组难；在正式等级体系内沟通容易，在不同等级体系间沟通难，等等)。沟通的容易和准确可能决定于动机和认知的因素。为相互独立的有前提条件的活动安排信号系统是协调的问题。有一个简单的例子，如果雇用由人事部门来做，那么该部门必须知道何时有空缺、空缺职位需要何种类型的技能。雇用活动会相应变化。(当然，如果活动列表足够详尽，“何种类型”可转变为“何时”。)在根据该模型比较两种组织计划——两种任务分配——时，关键变量之一是几个组织单位的自给程度(Simon, Smithburg, and Thompson, 1950, pp. 266—7)。单位要自给到完成其活动的条件与其他组织单位完成其活动的条件是独立的程度。如果存在与协调有关的时间成本，那么这些成本必须与完全缺乏过程专业化相关的时间成本进行权衡。这个命题经常在古典文献里提及，正如古利克(Gulick and Ljrwick, 1937)在以下这段话里陈述的那样：(目的型组织)有三个好处：首先，它确实能在一个影响整个工作的总监领导下完成任何既定目的和计划。它可以对完成工作所需的所有专家、专业行政部门和服务部门进行即时控制，没有人能干涉。它无须等待别人，不用为得到他们的帮助与合作而谈判，也不用为化解冲突而向总经理求助。它能够把所有精力放在工作上。(p. 22) 这些是以过程为基础的组织的优点。当然，也有抵消优点的难题……(p. 24) 最后，有效协调的必要性在大大提高。目的型部门划分必须协调以便它们能并肩工作而不发生冲突。但它们能否做到，在于个体的主要目的最大限度地实现和任何失败的服务对其服务的影响。过程型部门划分必须协调，这不仅是为防止冲突也为确保积极的协调。它们携手工作，同时还必须安排工作时间以便相互配合，这是目的型部门划分中最不重要的因素。一个过程上的失败会影响到整个企业，协调一个过程分部的失败可能会破坏之前的所有工作。(p. 24.) 组织变量自给的重要性在伊利·德文思(Ely Devons)(1950)论述的有关英国战时管理的文章和马斯查克(Mar. schak)、拉德内(Radner)(1954)和马斯查克(Marschak)(1955)的论最优群体决策的正式模型中得到证实。本节和前一节提出的部门划分问题集中在两个变量上：自给(或协调要求)和技能专业化。其中心命题是部门划分的形式根据这些结果之一是有利的，而根据其他结果则经常代价很高——通过专业化，过程型部门划分通常比目的型部门划分能获得经济上更大的潜在优势；目的型部门划分要比过程型部门划分能带来更大的自给和更低的协调成本。随着组织规

《组织》

模扩大，过程型组织从第一项来源获得的边际优势会减少，而协调成本会增加。因此，随着组织规模扩大，净效率的权衡会从过程型组织转向目的型组织。 P24-26

后记

在已经对大量的理论说明和(在很小程度上)经验证明进行总结的情况下,再来概括本书的内容一定是困难的,可能也是多余的。我们可以引述在第1章对研究目的的陈述来圆满地结束本书。我们考察了组织理论的文献,从考察把雇员看作工具和生理人的理论开始,接着重点考察了人的行为动机和情感面理论,最终以强调认知过程的理论结束。我们认为,在理论阐述方面,我们研究的领域是非常不平衡的,特别是对命题的实际检验。我们能为命题收集到的证据大部分与本书中间讨论动机与态度的几章有关。组织行为的认知面迄今为止几乎仍是尚未得到研究的领域。同时,我们注意到,本书陈述的组织行为命题的经验检验提出了许多技术的和方法论的问题。由于在其他地方已经讨论了其中部分问题,我们就不在这里详细讨论前几章使用过的方法了。但是,我们愿意列举对研究组织行为似乎特别重要的方法论的四个问题:

1. 认同问题。计量经济学家们和其他人(Koopmans, 1950; Hood and Koopmans, 1953)非常关注用经验数据检验理论模型的问题。我们注意到我们的某些模型难以得到组织理论其他研究人员的认同。
2. 根据对组织成员的行为观察推断组织所用程序的问题。大量研究是采用问题推论方法进行的(Cyert, Simon, and Trow, 1956; Newell, Shaw, and Simon, 1958)。
3. 推断组织成员之间的影响关系存在或不存在是很有强度的问题。包括测量影响在内的某些主要问题,我们和其他研究人员在最近几年已经论述过了(Simon, 1953a, March, 1955a, 1956, 1957; Dahl, 1957)。
4. 组织行为的现场研究和单一案例研究在组织研究中的地位问题。我们认为该领域尚未得到充分发展,我们希望能为此做出一些新贡献。遗憾的是,我们做不到。就这个根本性理论来说,组织理论的方法论是不平衡的,需要进一步完善。我们希望我们已经非常准确地描述了命题的意义和目的,非常准确地描述了其他人对文献的理论贡献,并没有隐瞒我们自己对人的行为基本理论的判断。我们真诚地希望我们提出的有关组织中人的行为的几百个命题,能够成为主要普遍的原理和行为科学的主要方法论中创新的经验检验的基础。

《组织》

编辑推荐

《组织(原书第2版珍藏版华章经典管理)》由詹姆斯G.马奇、赫伯特A.西蒙人编著，经常让人更惊奇的不是现在知道但过去不知道的事情，而是那些曾经知道但已经忘记的事情。在本书出版后的漫长岁月里。并没有什么事件足以改变组织或组织理论的基础。 美国的管理学家西蒙和马奇发展了巴纳德的管理理论，特别是决策理论。

《组织》

精彩短评

- 1、书真的不错，目前专业水平有限，看的不是太懂。
- 2、佩服这样理性而系统化的思考，书里经验解释部分并不多却极有启发。ps:有些名词翻译地实在难以理解
- 3、非常不错 值得一读 非常不错 值得一读
- 4、能把哈耶克翻译成海耶克的中大管理学副教授也是醉了
- 5、大神
- 6、西蒙的作品，都值得好好读。没啥好说的。
- 7、很难读，
- 8、这么经典的作品，翻译实在是太烂了，比如85页“可感安逸”真不知叫什么话，还不如直接读英文

1、《组织》的笔记-第21页

《组织》一书提出了三组命题，应该是本书的核心论题，有利于理解作者想要表达的观点：

1. 组织成员天生是消极被动的工具，能够完成工作和接受命令，但不能主动行动和发挥影响；
2. 组织成员的态度、价值观点与目标会影响组织，只有受到激励和诱导他们才会参与组织行为系统，组织目标与组织成员的个人目标不完全一致，所以才会产生冲突，这些冲突使权力现象、态度和士气成为连接组织行为的关键因素。
3. 组织成员是决策者，也是问题解决者，他们的决策方式和问题解决方式也是理解组织行为的关键因素。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com