



# Organization Design

## 组织设计

寻找实现组织价值的规律

李书玲 / 著

寻找规律的真正意义，不是为了找到确定的结论  
而是为了掌握变化的原理。

*Organization Design*

# 组织设计

寻找实现组织价值的规律

李书玲 / 著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

组织设计：寻找实现组织价值的规律 / 李书玲著 . —北京：机械工业出版社，2016.1

ISBN 978-7-111-52804-3

I. 组… II. 李… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 005955 号

---

## 组织设计：寻找实现组织价值的规律

---

出版发行：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：赵艳君

责任校对：董纪丽

印 刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次：2016 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：8.625

书 号：ISBN 978-7-111-52804-3

定 价：49.00 元

---

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

企业的发展，基于结果的过程解读，往往看起来路径是清晰的，每一步的选择都是有意识的、规划设计的结果。而事实上，真实的过程最大的特征很可能是不确定性的选择，很可能是“有意识的挫败，无意识的惊喜，山重水复疑无路，柳暗花明又一村，交替、反复、纠结、清醒的过程”。正如《下一个倒下的会不会是华为》中的一个总结，“历史往往是由重大事件而不是战略推动的”。这就告诉我们，以阶段性结果为出发点对于企业成功或是失败的解读，很难准确地反映和再现企业的真实经历。于是，由此得出的结论，很容易因为带着作者的主观假设或者片面解读而对读者产生误导的风险。

纵观历史长河，尽管“为求真而丧命”成了许多写史者的悲情结局，却依然无法改变写史者自身主观意识对于历史客观性的影响。更何况，对于管理学的研究、管理实践的总结，比起过程的白描式的展现，我们往往

更希望得到确定性的结论，希望以此来指导企业更快地获得更大的成功。然而企业的失败似乎很容易，成功却并不容易，持续地成功更为艰难。这就意味着，成功并不能够轻易地被复制。为什么看似同样的做法在一个企业能够取得成效，在另一个企业却效果不明显，甚至截然相反？为什么曾经成功的方法现在却变成了企业发展的障碍？为什么经理人在一个企业的成功却无法以同样甚至加倍的努力而复制到另一家企业？正如张维迎对企业核心竞争力主要特征的总结，“偷不走，买不来，拆不开，带不走，溜不掉”。那么，如何才能在看似无限差异化的企业实践中找到组织发展壮大核心竞争力，并进行准确而完整的描述？如何让看似具象化的管理实践基于“管理隔行不隔理”的原则产生可借鉴的意义？这正是本书以“组织”为命题，试图解析组织建设过程中本质规律的方向所在。本书的内容主要基于两个基本假设。

第一，企业的发展历程是多元化影响因素之间动态互动的结果，因素的构成、因素之间的关系，以及因素的价值重要性排序尽管存在基于大概率的稳定性，但在一个时点的不同企业之间以及一个企业的不同时点下依然存在不同程度的差异。甚至看似小概率的因素会在某个时点对企业的决策产生决定性的影响。因此，即使我们选取的因素是大概率的，任何局限于有限因素之间关系的确定性结论都有可能忽略其他因素发生作用的可能性，从而产生致命的误导。于是，管理实践的总结与研究，对于因素构成和因素之间关系发生变化或增加的规律的总结，远基于一个时点或是局部要素所得到的结论更为本质，更有价值。寻找规

律的真正意义，不是为了找到确定的结论，而是为了掌握变化的原理。

第二，在作者从事咨询工作的 10 多年中，服务过或是接触过的企业大小小有许多。这些企业中的大多数都经历了快速增长，经历了发展过程中的组织变迁和管理挑战。尽管企业之间在行业、产品、规模、区域等一系列因素中有着不同程度的差异，但在组织建设和管理改善中却存在许多相似的特征和共同的规律。对于动态变化的企业，所有的工具和方法都不是一成不变的，所有外在的、表面的差异都无碍事物本质的原理。只有掌握规律才能回归经营管理问题的本质，以不变应万变，实现企业发展壮大，保持蓬勃的生命力。

本书的主体内容阐述了组织建设的实施框架和步骤。组织首先可以理解为一个客观的要素组合系统，基于共同的目标，要素之间按照一定的逻辑完成分工、组合、协同、运转和发展的动态系统，我们称之为组织机体。企业组织机体有效运转的总体逻辑如下：构成企业机体的要素之间实现“平衡”——要素之间连接畅通——要素之间良性循环与互动——基于动力因素的螺旋式发展。这样的逻辑基于分工与协同的基本假设，必须在时空坐标下完成考虑。组织作为一个投入产出系统，它的发展源于动力因素的驱动，而动力因素随着发展阶段的差异而发生着变化。组织的高效运转既需要追求空间维度中要素之间的相互匹配，也需要时间维度中要素的动态发展与匹配。对组织阶段和动力因素的识别，以及对时空维度下要素水平和匹配状况的分析与判断，正是超越一切外在差异的组织诊断最基本的出发点。

组织建设以组织诊断为基础，主要分为“组织设计”和“组织运营”两个步骤。本书借用地图的概念，组织设计相当于根据企业的战略和组织图景为组织规划了一种“施工图纸”，而组织运营则是按照图纸的设计，结合内外部环境的最新变化，在企业的具体实践中“动态施工”的过程。组织运营通过动态施工落实组织设计的同时，反过来会修正和优化组织设计。组织设计和组织运营在真实的组织情境中是相互交融的、一体化的关系。组织设计又可以进一步划分为“结构设计”和“规则设计”两个环节。结构设计主要研究以人作为主要载体的要素的分工与组合规律，相当于“建筑功能设计”；而规则设计则重点关注驱动要素之间动态连接的机制和规则体系，相当于“交通法规设计”。本书通过对“结构设计”“规则设计”和“组织运营”中核心命题的总结与阐述，试图为差异化的组织提供通用性的组织建设的原理与方法。

在分析组织建设思维和实施框架的基础上，本书通过对组织管理学科定位和研究方法的回顾，对组织定义的延伸思考，试图进一步探讨关于组织运转的真相，为组织管理学未来的研究和实践提供方向上的指引。组织管理学研究的主流范式延续着近代科学主导方法论——还原论的思想，追求合理分工以及分工之后组合效率的最大化。然而，现代管理学在取得诸多伟大成就、造就了大量超大规模公司的同时，由于“将具有创造性的、有主见的、具有自由精神的人们置入一个标准化的、规则化的体系内，这就破坏了人类最美妙的想象力和创新精神（加里·哈默）”。与此同时，按照德内拉·梅多斯对系统的定义，“系统并不仅仅是一些事物的简单集合，而是一个由一组相互连接的要素构成

的，能够实现某个目标的整体。任何一个系统都包括三种构成要件：要素、连接、功能或目标”，组织作为一个典型的系统，“系统整体上突现出了某些为它们的组成部分所不具有的特征，这些新的特征绝不是通过对其组成部分的分析可以得出的（吴国盛）”。

这就意味着，对还原论基础上的分析科学的哲学假设和研究方法的超越，很可能代表着组织管理学未来研究和实践的方向，这或许正是东方文明对西方科学最强有力的补充。直觉和无意识的力量能够超越一切思考和技术所能达到的顶峰，这种本能的力量正是工匠精神的要义所在。“心无所住”地“将心注入”，便能产生直觉和无意识的创造力，体现心的力量对大脑思考力量的超越。我们借用“场域”的概念作为对“地图”概念的补充，认为组织不仅仅只是客观要素所组成的集合体，同时也是一个主体与客体之间能量相互点燃和互动的能量场域。组织要想启动场域的能量，化解人与工作之间、人与人之间、人与组织之间的分立而实现融合，或许是一个值得实践的路径，关键就在于从组织领导人开始的“相信”与“实修证悟”。笔者始终认为，如果说中国管理学的研究和实践能够为世界范围内管理学的发展做出贡献的话，绝对不仅仅只是基于情境差异的案例的丰富，更重要的是，作为东方文明的发源地，对当前学科体系背后哲学假设的补充。而认识论的修正也必将成为未来探索新方法论的基础。

在笔者阅历尚浅的情况下，围绕“组织”这个主题试图展开逻辑完整而深入的探讨，无疑是一次大胆的冒险。希望这一次不顾暴露自



身浅薄的冒险，能够为更多对组织管理学感兴趣的同行人士提供有价值的参考。

感谢所有在本书写作过程中提供内容建议、修订反馈、鼓励和正能量的同事和朋友们！感谢曾经和正在一起经历企业管理实践的同行的人们！感谢袁璐先生对本书出版的帮助！感谢我的父母！谨以此书，献给以上生命中的有缘人。

## 前 言

## 第一部分

**关于组织的基本思考 / 001****第 1 章 组织的定义与认识 / 002**

组织的定义、特征与运转逻辑 / 002

组织观察：要素多元化与动态互动 / 008

**第 2 章 动力因素：走向哪里，为了什么 / 020**

组织发展的驱动因素 / 020

个人与组织的相互牵引与相互成就 / 024

不要用目标偷换使命 / 027

价值观是什么 / 030

价值观与使命一定冲突吗 / 033

天赋、能力与努力：实现使命的基础 / 037

职业选择与劳动精神：事业是选的吗 / 039

使命和价值观会改变吗 / 041

**第 3 章 组织建设的实施框架 / 045**

组织建设的实施框架 / 045

框架的意义 / 048

第二部分

**组织建设 / 053**

**第4章 组织诊断 / 054**

组织管理问题的系统性 / 054

理清组织管理问题的核心原则 / 056

空间维度看组织：不平衡与不匹配所引发的矛盾 / 059

从时间维度看组织：从哪里来，到哪里去 / 073

组织诊断：动态中的和谐 / 082

**第5章 组织结构设计 / 085**

结构的特征与意义 / 085

业务逻辑牵引管理关系 / 097

组织结构的维度构成 / 109

组织结构维度的变化规律 / 115

结构效率先于运营效率 / 120

经济基础决定上层建筑 / 124

业务链条放大驱动管理分层 / 126

结构从加法走向乘法的关键驱动力：总部功能的价值 / 137

结构的不平衡、多样性与组织的未来 / 142

**第6章 组织规则设计 / 147**

责权利对等 / 148

规则体系精细化的分寸拿捏：分工与效率 / 152

纵向断裂的风险与管控 / 155

自组织与员工合伙制 / 159

管理需要回归到被管理者的原点 / 165

管人的人本基础 / 168

信息化的意义 / 171

**第7章 组织运营 / 175**

目标管理 / 178

意识管理与改革 / 183

目标分解与预算体系 / 189
绩效管理与激励 / 200
决策与管控：会议与分析系统 / 204
雷达、数据与信息系统 / 211
人才培养 / 214
精益改善 / 218

### 第三部分

## 组织探索的未来 / 223

### 第 8 章 何为有效的组织 / 224

理论为什么远离实践：组织管理学的学科定位 / 225
时空观与控制论：什么是拥有持续能量的组织 / 231
地图、场域与系统论 / 240
直觉的力量与工匠精神 / 244
东方文明基础的学科未来：实修证悟 / 250

### 第 9 章 组织建设的未来 / 253

组织建设实施框架的修订 / 253
新框架的意义 / 258

### 参考文献 / 262

# Organization Design

第一部分

**关于组织的基本思考**

## 第 1 章

# 组织的定义与认识

## 组织的定义、特征与运转逻辑

亚当·斯密在《国富论》中提到：“扩大国民财富的关键是，在商品交换基础上，深化劳动分工，提高生产效率。”这就是古典经济学著名的“分工理论”的由来。西方世界在“分工理论”的指导下，展开大规模的社会实践，包括专业化分工，继而是动力、机器和技术的应用，以及资本的集聚和集中，加速了工业化的进程，加速了财富的创造。技术的进步和社会的变迁也带来了人们生存方式和社会关

系的改变，农业社会中自给自足的主流生存方式被彻底改变。人们越来越需要依靠相互之间的合作而突破个体能力的限制、完成复杂的产品制造或服务提供，并受益于规模化制造的结果而使得生活水平快速提升。

在工业化社会里，人与人之间基于新的生存方式完成组合，以组织的形式而存在的社会关系成为社会的主流，替代了农业社会中的家庭和氏族。人在组织中度过的时间、与组织中他人相处的时间甚至远远超过了其他许多大家庭中的成员。

那么究竟什么是组织？巴纳德认为，“组织是人们寻求合作的一个自然的结果。人们为了突破个人在‘资源和能力’上的限制，追求更好或更高的目标，会自然而然地选择合作的途径，建立协同关系。当这种协同关系有了“共同的目标”和“社会性协调规则”时，协同关系就逐渐稳定下来，转变为稳定的协同体系，这就是‘正式组织’。”

根据组织的产生背景和定义，组织存在的条件主要包括：第一，组织是人组成的集合；第二，组织基于共同目标而存在；第三，组织中的个体有贡献的意愿；第四，组织通过专业分工和协同来实现目标，协同和信息沟通主要依靠“社会性规范”。

所谓共同的目标是组织通过提供产品或服务的价值创造活动。组织在遵循供求关系、符合或引领商业文明的基础上，通过提供产品或服务而证明自己存在的价值，通过为社会发展做出贡献而获得回报。组织的存在首先是组织与社会之间持续互动、良性循环的系统。与此同时，组织的存在必须基于个体贡献的意愿，意愿一方面取决于个体之间共同的目标偏好和追求，另一方面取决于个体在实现目标过程中所获得的回报和满足。只有当个人所得到的满足超出个人所做出的牺

性和投入时，意愿才能持续下去。从这个意义上讲，组织的存在也是组织与个体之间持续互动、良性循环的系统。

组织为了实现共同的目标，完成价值创造活动，除了个体的人以外，必然还会需要资金、技术、机器设备等一系列的资源要素。这些要素的组合基于一定业务逻辑的同时，主要以人为载体在组织中流动、变化，发挥作用。因此，组织可以理解为以人为主要载体的资源要素的组合系统，是组织目标实现与个体贡献反馈之间互动循环的价值创造系统。

概括地讲，组织主要包含两个特征：第一，组织是包括人在内的要素组合系统，其他要素以人为载体，要素的组合体现了分工与协作的规律，为了实现共同的目标；第二，组织与社会之间、组织与人之间、组织中的人与人之间、人与其他要素之间（主要体现为人与工作之间）除了基于一定目标的、完成客观的分工与组合之外，各自是动态变化的，相互之间存在着持续的互动与循环效应。比如，组织在为社会创造价值的同时会牵引更多社会资源的加入或协助，从而使得组织也获得更大的发展。

因此，我们可以从两个维度去认识组织。客观上，组织是一个要素组合系统，基于共同的目标，要素之间以人为主要载体，按照一定逻辑完成分工、组合、协同、运转和发展的动态系统，我们称之为组织机体。“组织机体”的高效运转需要解决分工与协同的基本命题，从而追求组织中“单点的能力”和“组合的效率”。从客观上观察一个组织机体，通常会从业务与管理两个方面展开。业务与管理是构成组织的两个核心维度。业务的状况主要通过商业模式、规模、业务结构、潜力和发展空间等方面体现，而管理状况则主要反映在组织结构、功能和职责分工、制度化和规范化水平、员工队伍、组织氛围等方面。



当然，组织划分有不同的维度，无论划分的方式如何，相互之间分工与组合的特性是不变的。

主观上，组织是一个能量场域，基于主体和要素的主观能动性或能量，由“组织与社会之间”“组织与人之间”“人与人之间”“人与工作之间”相互点燃和融合所形成的能量系统，我们称之为组织能体。“组织能体”强调把企业看作一个不可分割和加总的系统，追求要素主体之间、主体与客体之间合二为一之后的系统的生命力和创造力。能量场域的形成和大小取决于组织与人的目标追求和假设系统。

图 1-1 描述了认识组织的基本思考框架。组织机体和组织能体之间存在对应关系，组织机体基于分工与协同的努力，会在不同程度上打通和促进组织内部的能量循环。组织的能量循环反过来影响组织机体的有效运转，并最终决定组织的发展空间。通常而言，组织机体是显性的，更符合人们对组织的常规认识，更容易引起管理者的注意力。而组织能体则相对隐性，更加动态，不太容易引起足够的重视，尤其是全方位的重视。

组织机体的有效运转必须符合基本的商业逻辑。简单地讲，商业逻辑强调企业组织是一个投入产出系统，任何时候都面临着有限资源条件边界下的生存和发展的命题。这就意味着企业组织所拥有资源的规模和水平，由此所带来的成本和代价应该在企业因为产品或服务所产生的收益所能承受的范围之内。也就是说，构成企业的要素不存在绝对的好与坏，而应该匹配于企业不同发展阶段的需要，同时相互之间完成匹配。要素之间的匹配以及不同阶段要素之间的互动与循环关系，可以看作组织机体的空间特征。