

组织模式创新与 航空公司竞争力

于 剑 著

中国民航出版社

组织模式创新与航空公司竞争力

于 剑 著

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织模式创新与航空公司竞争力/于剑著. —北京: 中国民航出版社, 2008. 9
ISBN 978-7-80110-866-1

I. 组 ... II. 于 ... III. 航空运输 - 运输企业 - 企业管理
组织管理学 - 研究 IV. F560.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 132702 号

责任编辑: 李永

组织模式创新与航空公司竞争力

于剑 著

出版 中国民航出版社
地址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
排版 中国民航出版社照排室
印刷 长城印刷有限公司
发行 中国民航出版社 (010) 64297307、64290477
开本 787 × 960 1/16
印张 11.25
字数 150 千字
版本 2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-80110-866-1
定价 35.00 元

(如有印装错误, 本社负责调换)

前 言

企业的管理模式问题一直是管理理论研究的核心问题之一，而对未来企业组织模式的探索研究，又是当今世界管理理论发展的一个前沿问题。企业组织模式对于企业运作机制至关重要，因为组织模式首先是企业运作机制的平台，不论是决策活动还是执行过程，不论是内部管理还是对外经营，均必须依赖和通过企业的组织模式及其结构来完成，即运行机制是在特定的组织模式之上的运行。其次，它是职员与工作结合起来的起点，组织模式一旦形成，公司目标、部门划分、岗位职责也就随之明确下来，或者说，组织模式的设计就是在实现企业目标前提下，达到人员与岗位的最佳匹配。再次，它是影响公司运作效率的体制性因素，大多数情况下，企业效率低下并非因为没有一个正式的组织结构，而是采用了僵化的、不适合公司特点和客观要求的组织模式。在此情况下，精明强干的人也往往碌碌无为，“内耗”就是典型的体制性弊端。企业组织模式创新实际上是通过一系列与企业战略和环境相匹配的创新的制度安排，实现企业资金、技术、人员、产品和知识在企业内和企业间的有目的的有序流动，实现资源的优化配置，提高企业运行效率，从而实现企业可持续发展。从这个意义上说，企业组织模式创新是企业技术创新的保证，是管理创新和制度创新的重要内容，是提高企业竞争力的基本手段。

一、组织模式创新能够大幅度提高企业生产力水平

组织归根到底就是人们为了实现一定目标而结成的分工协作体系。企业通过组织模式创新，使这一分工协作体系更加科学合理、刚柔相济，从而大幅度提高企业生产力水平。古典经济学早有揭示，无需增加劳动和技术的投入，分工协作本身就会产生新的生产力，显著提高劳动生产率水平。在社会化大生产和市场经济条件下，分工协作必须符合企业的生产技术特点与人员状况，适应外部环境发展变化的要求。有了这样的组织体系，企业各层次、

各部门直至每个人才能各负其责，其各自的努力才能相互协调、彼此促进，最终汇聚成一股指向企业共同目标的巨大力量。因此，对企业运营来说，组织具有基础的意义，是提升企业竞争力的重要内容和基本手段。正如一位大型电脑公司总裁在总结本公司发展经验时的体会时说：我们希望拥有核心技术，但我们首先需要拥有能产生核心技术的研发体系；我们希望自己的产品质量是一流的，但我们首先需要能生产一流产品的生产体系及质量保证体系；同样，我们希望销售额不断上台阶，但我们首先要建立一个发达、完善的营销网络和用户服务体系。总之，企业的一切都离不开组织^①。

汉莎集团的发展正是通过不断的组织模式创新得以实现的。1991年，汉莎还只是一个单一的航空公司，业务集中在客货航空运输。1994年，随着公司业务的扩展，汉莎成立了7个业务部门，分别是客运部、货运部、维修部、IT服务部、地服部、配餐部、包机部，同时还投资于 Equant 公司和 DHL 公司，另外还成立了 Amadeus（全球旅游分销系统）公司。到了1997年，汉莎的客货运输等业务已经处于全球领先地位，为了提高集团整体利益，1997年汉莎进行了组织改革，将公司整合成7个业务单元，包括客运、货运、航空维修、IT服务、地服、配餐和包机。同年，汉莎还参与发起成立了迄今为止全球最大的航空联盟——星空联盟。汉莎并没有就此停止组织模式创新的步伐，自2000年起，为了实施公司专注于航空客运核心业务的多元化经营战略，汉莎开始开展积极的资产管理，相继剥离了地服公司，出售了 Equant 公司、DHL 公司和 Amadeus 公司的股份，成立了汉莎天厨（收购了配餐公司）和旅游公司（收购了包机公司），随后两家公司相继上市。在经历了十几年的组织模式转变和改造过程之后，汉莎从一个国有企业转变为以市场为中心、聚焦于顾客的航空企业集团。现在的汉莎集团拥有6个战略服务领域，包括客运、货运、飞机维修、航空餐食、旅游和IT服务，在全球拥有400多家海外子公司及附属机构，飞行网络遍布全球450多个航空目的港，运送的旅客人数从1995年的3200万上升至2007年的6300万，货邮运输量由1995年的62.35亿吨公里增加到2007年的84.51亿吨公里，集团总收入从1995年的139亿美元上升至2007年的327亿美元。

二、组织模式创新可以创造强大的企业竞争力

组织创新的理论与实践发展到今天，其范围已不仅仅局限于企业内部的

^① 评论员·实达再造，光明日报，1999-03-01

管理体制和组织机构，它突破了企业边界，扩展到了企业与企业之间的组织联系。通过组织模式创新去发展和完善企业间的组织联系，能够实现资源整合、优势互补，创造新的、强大的竞争力。例如，无边界组织、竞合思想等新的组织设计思想以及网络结构、虚拟组织、企业战略联盟等新型组织形式。组织创新之所以由企业内部扩展到企业之间，一方面是由于经济全球化、信息化和高新技术迅猛发展提出了客观要求，只有通过企业之间多种形式的联合与协作，包括那些规模巨大、实力雄厚的跨国公司在内，企业才有可能克服自己在技术、经济、经营管理等方面不可避免地存在的某些相对劣势。无论什么方面都是全世界第一，无论什么高难度的技术、经济和经营管理问题都能自己解决，这样的企业是根本不存在的。另一方面，现代信息技术也为企业在全国乃至全球这样的广阔空间里发展企业与企业之间的组织联系提供了强有力的工具，使之变得极其方便、迅速，而且成本低廉。利用现代信息技术实现跨企业的组织联系的创新，既可以使企业集中资源，强化自己的核心业务与核心能力，又能够相互取长补短，在联合与协作之中，产生任何一个单独的企业都不可能具有的竞争优势。

随着企业间竞争的日趋激烈以及环境不确定性的加剧，寻找和建立各种方式的企业间联盟成为企业获得和维持竞争优势的一种重要手段。1994 年世界航空业形成了第一家战略联盟——翼之盟，这是航空公司一种新的组织模式，突破了企业边界，为航空公司进一步降低成本、扩展航线网络提供了新的途径。美国大陆航空公司是 2000 年成立的天合联盟的重要成员之一。美国大陆航空公司的总部位于得克萨斯州的休斯顿，是世界第七大航空公司。通过天合联盟，大陆航空成为在美国航空公司中拥有最广阔的全球航线网络的航空公司，包括美洲、欧洲和亚洲。大陆航空的中心枢纽包括纽约、休斯顿、克莱夫兰和关岛，每年用全美最新的喷气机群运送大约 5100 万旅客。2006 年美国大陆航空荣获自 1996 年以来 J. D. Power and Associates 颁发的 6 个奖项，在 2006 年航空公司满意指数调研报告中，美国大陆航空名列顾客最满意的北美传统联网航空公司榜首。2006 年美国大陆航空公司连续第三年被《财富》杂志评为年度全球最受推崇航空公司，同时还荣获 2006 年度美国航空业最受推崇航空公司第一名。此外，美国大陆航空公司多次赢得 OAG（Official Airline Guide）所评选出的众多奖项，包括连续第三年获得的“最佳北美航空公司”。

三、组织模式创新为企业战略提供了强有力的组织保证

企业战略是企业的竞争纲领，它指明了企业进行竞争、谋求持续发展和稳步前进的根本方向与道路，因而是直接影响企业竞争力的决定性因素。企业根据外部环境和内部条件制定了什么样的战略，就要求有什么样的组织与之相适应，以便为战略任务和目标的实现提供保证。这就是组织变革与创新所必须遵循的一条基本原理——战略决定结构，结构为战略服务。需要说明的是，组织结构对战略的这种服务关系，不仅表现为依据战略而确定相应的体制与机构（即战略在先、组织在后），还体现在组织根据企业的环境、技术、人员、规模、文化以及成长阶段等其他影响因素的状况和变化进行改革，提高组织整体效能，从而为企业构思和设计新的战略创造前提条件（即组织在先、战略在后）。组织与战略之间的这种辩证关系说明，组织创新对提升企业竞争力具有积极主动的、全局性的重要影响。

战略实施过程中的一个重要方面，就是要知道何时应抓住价值链的一些环节，而何时又应该外包这些业务。有时战略的实施是采取措施来使组织更加灵活，使组织更加灵活的方式之一是减少员工的某些活动，换句话说，价值链上的有些主要部分也能外包，外包也是组织模式创新的一种方式。从历史上看，外包的运营业务曾被认为是航空公司的核心业务，比如地面服务、餐饮服务或者飞机维护。无论是低成本航空公司还是传统航空公司，它们都认同一点：飞机维修业务外包会节省大量成本支出。根据传统模式，航空公司招聘持有美国联邦航空局（FAA）颁发执照的机械师，但美国劳动力成本高加上机械师缺乏，导致更高的人工支出。捷蓝、美西南、美国西部、美西北、三角和美联航都把它们飞机大修外包给了合作者，这些合作者有时还在美国本土之外。美西部和捷蓝都与萨尔瓦多（EL Salvador）的维修企业有合同关系，美西南总是外包其大修业务，美西北使用香港和新加坡的公司来维修其宽体飞机，美三角与加拿大 Avborne 和加拿大航空技术服务公司签订了大修合同，美联航也利用外部承包人来进行大修。

四、组织模式创新是中国航空运输企业当前的迫切需要

经济全球化环境中的世界航空运输业正在经历前所未有的变革，航空自由化浪潮加剧了航空运输业的国际竞争。由于竞争实力存在差距，发展中国家的多数航空公司在国际市场上的份额随自由化的推进而有所下降。2000年，中国国内航空公司在国际航线的货运市场份额为44%，而到了2007

年，此份额就只占到了18%，国内航空公司的国际货运已经被边缘化；同样的情况也发生在客运市场，2000年，国际航线上国内航空公司的客运市场份额为56%，而到了2007年，这一数字已经变成了44%。

航空公司之间激烈的价格竞争使整个产业的财务状况呈现恶化趋势，企业经营的稳定性受到一定威胁。在中国经济融入经济全球化的进程中，外国航空公司进入中国市场和中国航空公司卷入国际竞争都是不可避免的。因此，在日益激烈的国际市场竞争中，如何迅速提高中国航空公司的竞争力已成为整个行业关注的焦点。

中国民用航空业近几年发生了一系列重大变革。这些变革最根本的原因是市场化进程的加快，目的就在于提高中国航空公司的竞争力。航空公司是航空运输市场的主体，在市场化进程日益加快的过程中，中国骨干航空公司以对外提高市场竞争力和对内收益最大化为目标，经历了联合重组，面临着重组后大规模的公司组织调整。本书的目的就在于探索市场化进程中航空公司组织的一般模式，从而保证实现公司的战略和业务整合，为航空公司组织模式调整提供理论依据。

本书由六章组成。第一章阐述组织、组织模式与组织能力的关系，说明组织模式问题是组织的根本问题，对组织能力有重要决定作用。第二章分析企业组织模式与战略的关系，说明了战略对于结构的决定作用和结构对于战略实施的重要作用，并分析两者互动的规律。第三章分析组织模式变迁的历程以及组织模式创新的动因、内容、风险和策略。第四章在前述研究基础上，总结了组织模式创新实施的时机、障碍和程序以及策略与艺术。第五章分析组织模式创新与航空公司竞争力的关系，并以网络型航空公司为例，对其竞争力进行评价。第六章在分析了中国航空公司组织模式存在的矛盾和问题及其形成原因的基础上，探讨了中国航空公司组织模式创新的内容、实施以及实施过程中的难点和对策。

组织模式创新过程是一项复杂的系统工程。本书试图提出一个组织模式创新的系统分析框架，从多维视角阐述组织模式变革的影响因素，分析组织模式变迁的趋势，并运用规范研究和实证研究相结合、多学科交叉、定性分析和定量分析相结合和系统的研究方法，对演变的规律进行了较为深入的探索，希望对于即将或正在进行组织模式变革的企业有一定借鉴意义。

本书适用于航空运输管理领域和航空运输业中任何想要从理论角度和实际运用角度了解组织模式创新与航空公司竞争力的专家、学者以及从业人员。

由于时间紧迫和水平有限，加之实际情况又不断发展变化，尽管我力图精益求精，但在经历了漫长的写作过程之后，仍感觉有一些地方值得雕琢。“闻道有先后，术业有专攻”，诚挚希望各位专家和读者对本书中的错误及不当之处提出批评和建议，并希望能与读者就相关问题进行探讨。

作者

2008 年 8 月

目 录

前 言	1
第 1 章 组织、组织模式与组织能力	1
1.1 组织理论的演变	2
1.2 组织模式及其内涵	11
1.3 组织模式与组织能力	13
案例:航空公司业的商业模式及其组织能力	20
第 2 章 企业战略与组织模式	29
2.1 企业战略的内涵	29
2.2 战略与结构	33
2.3 环境与结构	41
案例:汉莎航空公司组织模式的发展	47
第 3 章 组织模式创新的动因及内容	51
3.1 企业组织结构变迁的历程和未来发展	52
3.2 组织模式演变的动因	64
3.3 组织模式创新的内容	68
案例:美国航空公司业组织模式的演变	74
第 4 章 组织模式创新与航空公司竞争力	81
4.1 航空公司业的特性	82
4.2 航空公司组织能力与竞争力	88
4.3 航空公司竞争力评价	92
案例:网络型航空公司竞争力评价实证分析	99

第5章 组织模式创新的实施	109
5.1 组织模式创新的时机与障碍	109
5.2 组织模式创新的程序	111
5.3 创新的策略与艺术	113
案例:基于全要素生产率分析的航空公司业组织效率测度	115
第6章 中国航空公司的组织模式创新	123
6.1 改革之初的组织模式状况	123
6.2 组织模式问题的原因分析	129
6.3 组织模式创新的实施	133
案例:基于结构方程模型的航空公司顾客满意度研究	153
后 记	161
参考文献	163

第1章

组织、组织模式与组织能力

人类是具有组织和管理自身活动趋向的社会性动物，即人的本性是社会性的。追溯社会组织的发展历程就是一部人类种族的历史。首先出现家庭和小规模的游牧民族，然后出现固定的村庄和部族社会，而联邦制度和民族国家是其进一步的发展。近年来组织的演进有了加速的进展，在过去的一个世纪中出现了急剧的变化。我们从一个强调家庭、非正式组织和小型社区占主导地位的农业社会转变为一个以大型、正式组织的出现为特色的复杂的工业社会。今天人们所熟悉的组织形式，在 19 世纪的欧洲和美国初露端倪，此时正是工业革命引发的经济扩张时期。组织不仅在数量和应用的范围方面飞速增长，而且经历了结构上的转变。现代组织的变迁和创新，与企业寻求、发展和管理竞争优势的活动密切相关。综合性的内部能力日益成为企业的关键成功因素，良好的组织模式不仅是企业的优势资源，更是企业发展的核心能力。

1.1 组织理论的演变

组织指的是结构性和整体性的活动，即在相互依存的关系中人们共同工作或协作。组织理论是一门知识，它包括一些假设和前提，这门知识来源于被称为组织科学的这门明确的学科的研究。对组织的研究是一门应用学科，因为所得的知识与经营中的企业或机构的问题解决与决策有关^①。尽管组织的产生很早，但组织理论在 20 世纪才得到广泛的注意。由于组织的普遍性，有关的理论和科学研究也都有极其广泛的基础。这是一门综合性理论，一个总系统，它包括了许多相关学科的分系统，比如经济学、心理学、人类学、政治学、数学、哲学和社会学（见图 1.1）。上述各学科的应用程度是不同的，可能仅应用上述某一特殊课题领域的很小的次要部分。然而，在 20 世纪，组织已经日益引起了人们的注意，组织的研究已经逐渐发展成为一个重要的、有形的且范围明确的学科领域。如图 1.1 所示，组织理论有许多来源，各门类学科的演绎性与归纳性都为它提供了有关见解方面的理论基础。从管理实践中获得的经验也是组织理论的重要来源。组织科学有其自身的问题，也就是说它研究涉及的很多问题是不为其他学科所关注的问题。正是这些问题使它分离出来成为一门相对独立的学科。显然有些问题在各学科边界之间是相互交叉的，或者各有侧重，其中特别有意义的一些问题如下：目标与价值系统，组织中对技术与知识的使用，组织的结构，正式与非正式的关系，活动的差异化和一体化，组织成员的激励问题，组织中的群体动力学，组织中的地位与作用系统，组织的政治学，组织中的权力、职权与影响，组织的管理过程，组织的战略与技术，组织的信息决策系统，组织的稳定与创新，组织的界线与活动范围，组织之间的界面，有计划的变革与改进，工作成绩与生产率，满足与工作生活质量，管理哲学与组织文化等^②。

正如亚里士多德所言，无论在何处，只有真正看到事物从头成长，我们才会对它们有最清晰的了解。对现代组织理论的了解同样需要认识组织的历史演绎脉络，支撑组织理论的基础学科的多源性，导致了对组织发展的不同诠释。这里仅就有代表性的主流观点作如下分析：

① 弗莱蒙特·E. 卡斯特. 组织与管理—系统方法与权变方法 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2000. 2 ~ 12

② 弗莱蒙特·E. 卡斯特. 组织与管理—系统方法与权变方法 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2000. 2 ~ 12

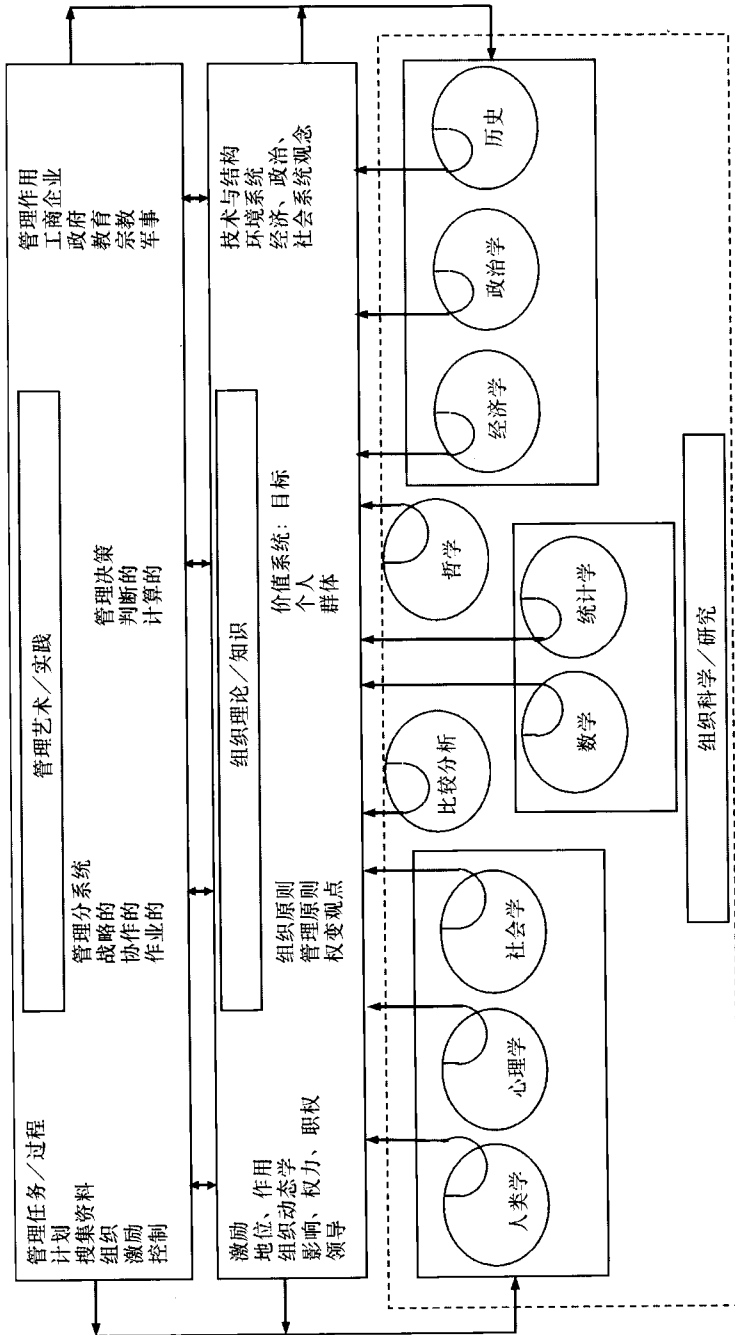


图1.1 组织理论与管理实践的基础

资料来源：弗莱蒙特·E. 卡斯特. 组织与管理一系统方法与权变方法 [M]. 北京：中国社会科学出版社，2000. 9

1.1.1 经济学对组织的解释

1. 古典经济学的解释

巴纳德从个人必须协作这一基本的假定出发,认为每一个人都只有有限的选择权。这一方面因为个人受其所处的活动环境限制,另一方面受其生物性质的限制。而克服个人这些局限性的有效的办法,则是通过采取相互合作的社会活动。协作的维持有赖于组织在实现协作目的时的效率,以及满足个人需要的效率。巴纳德从一般意义上解释了组织的产生,这与马克思关于古典企业组织产生的解释不谋而合,古典企业最初的形式是协作,协作是最简单和最基本的内部分工形式,“在历史上和逻辑上都是资本主义生产的起点”,因此协作的产生在某种意义上就是古典企业的产生。

阿尔钦和德姆塞茨在协作基础上,用“团队生产”解释了古典企业的产生。假定协作中至少有两个人投入分别为 X 和 Y ,联合生产一项产出 Z ,即 $Z = Z(X, Y)$,而 $\partial Z / \partial X \neq \partial Z / \partial Y \neq 0$,即当联合生产的结果不等于两人投入分别生产的结果之和时,这种方式就是“团队生产”。这是因为 X 和 Y 联合生产 Z 所获得的一些生产技术大于 X 和 Y 分别生产 Z 时的情形,如果 X 和 Y 联合生产获得的产出为 O ,组织监督团队成员的成本为 C , X 和 Y 分生产之和为 S ,只要满足 $O - C > S$,就会采用团队生产。为什么会存在监督成本?由于团队生产的最终产出物是一种共同努力的结果,每个成员的个人贡献不可能精确地进行分解和观测,因此不可能按每个人的真实贡献去支付报酬。这就导致一个偷懒问题:团队成员缺乏努力工作的积极性,为了减少这种规避行为,就必须让部分成员专门从事监督其他成员的工作,且监督者必须占有剩余权益,否则他缺乏监督的积极性,注意这里隐含的前提是团队成员都是同质的。

这正是古典经济学所揭示的,无须增加劳动和技术的投入,分工协作本身就会产生生产力,显著提高劳动生产率水平。因而“劳动分工是组织存在的基础,甚至是组织产生的理由”。

2. 新古典经济学的解释

基于“企业组织的存在是必然的”这一认识,经济学家在很长时间内似乎停止了对企业组织内部的研究。在新古典主义的经济范式中,企业组织是一种投入—产出的技术关系,并假定其有一个人格化的目标函数——利润最大化。新古典经济学把企业组织管理生产过程作为一个“黑箱”系统,

其主要决策关注的是生产要素，如资本、土地和劳动等的最佳组合，把企业当作一个生产函数，而基本不涉及组织结构的变异性。

3. 现代企业理论的解释

现代企业理论是过去30年间主流经济学中发展最为迅猛、最富有成功的领域之一，它与博弈论、信息经济学、激励机制设计理论及新制度经济学相互交叉，大大丰富了微观经济学的内容，改进了人们对市场机制及企业组织制度运行的认识。现代企业理论的一个核心观点是，企业是一系列（不完全）契约（合同）的有机结合，是人们之间交易产权的一种方式。现代企业理论家的一个基本哲学是，“存在的就是有道理的”。由此，企业理论家开始探讨人们所观测到的有关企业各种制度安排的经济原因，而这些制度安排在过去被当成基本假设不予深究。具体来说，现代企业理论主要关心三个问题：一是为什么存在企业？企业的本质是什么？企业与市场的边界如何确定？二是什么是企业所有权或委托权（定义为剩余索取权和控制权）的最优安排？企业内谁应该是委托人？谁应该是代理人？三是委托人与代理人之间的契约如何安排？委托人如何监督和控制代理人？对于这些问题的回答形成了现代企业理论的两个主要分支：交易成本理论和代理理论。前者重点研究企业与市场的关系，后者侧重于分析企业内部组织结构及企业成员之间的代理关系。两种理论的共同之处是都强调企业的契约性、契约的不完全性及由此导致的企业所有权的重要性^①。

科斯开辟了企业主流契约理论的先河，后又有众多学者加以拓展。其主旨是，企业乃“一系列合约的联结”（文字的和口头的，明确的和隐含的）。科斯在1937年的论文《企业的性质》中提出“企业的显著特征是对价格机制的替代”。他认为企业 and 市场是两种相互替代的协调生产的手段。它们之间的不同表现是：在市场上，资源的配置由非人格化的价格来调节，而在企业内，相同的工作则通过权威关系来完成，二者的选择依赖于市场定价的成本与企业内官僚组织的成本之间的平衡关系。企业的出现，是因为权威关系能大量减少需分散定价的交易数目，即按合约对投入物行使有限使用权的企业家或代理人，可以不顾每项具体活动的价格而直接指挥生产。按照科斯的理论，企业通过“内部化”市场交易而减少了交易的费用。假如企业内部的管理成本低于市场的交易费用，则企业就是比市场更有效的交易管理机

^① 张维迎：《企业理论与中国企业改革》[M]，北京：北京大学出版社，2000.30~51

制，从而认为企业组织优于市场机制。

1.1.2 管理学对组织的解释

组织是管理活动的重要职能之一，组织管理中最重要的是组织结构的设计。管理学将组织定义为：为了达到某些特定目标，经由分工与协作及不同层次的权力与责任制度而构成的人的集合。该定义包括三层含义：一是组织必须有目标；二是组织要有分工协作；三是组织要有不同的权力与责任制度。管理学通常将组织理论分为三个阶段，即古典组织理论、新古典组织理论和现代组织理论三个阶段。

1. 古典组织理论

古典组织理论共有三种学派，即科学管理学派、行政管理学派、古典官僚制学派。以泰勒（Frederick W. Taylor, 1856—1915）为代表的科学管理学派主要关心的是提高企业组织下级作业层的效率。以法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）为代表的行政管理学派是把研究的重点放在组织的上层，并追求从上而下的管理合理化。这一学派认为分工和调整是组织管理的核心要素，而且通过部门化和调整就可以提高效率。而以韦伯（Max Weber, 1864—1920）为代表的古典官僚制学派提出的是关于组织整体的理论。古典组织理论提出了不少有意义的观点，但由于主张机械正式和集权化了的金字塔形组织结构，所以古典组织理论关于组织形式的核心是有关分工和调整的原理^①。在分工的观点上，形成了部门化原则、参谋组织原则、职能明确原则等与分工原理相关的原则。在调整的观点上，形成了等级制原则、命令统一原则、管辖范围原则等与调整原理相关的原则。古典组织理论认为，人们根据有组织的活动而可以形成和操纵组织，并通过合理活动而可以达到组织的预期目的。也就是说，古典组织理论把组织理解为人们追求组织目标的合理工具。古典组织理论具有如下的特点：

第一，在古典组织理论中，评价组织的唯一尺度是效率。这样，古典组织理论就忽略了效率以外的有关人的价值及组织环境的价值问题。

第二，主要重视组织的正式结构及其过程，却基本上没有涉及非正式组织及其过程。也就是说，古典组织理论片面地强调在组织设计和管理方法上的合理性。

^① 金东日：《现代组织理论与管理》[M]．天津：天津大学出版社，2005. 3～4