



新组织设计

New Organization Design





• 经济管理学术文库 •

新组织设计

New Organization Design

郭 威 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

新组织设计/郭威著. —北京: 经济管理出版社,
2011.6

ISBN 978-7-5096-1516-4

I. ①新… II. ①郭… III. ①组织管理学
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 124347 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 房宪鹏

责任编辑: 王丹娜 刘 宏

责任印制: 杨国强

责任校对: 李玉敏

720mm×1000mm/16

13 印张 185 千字

2011 年 9 月第 1 版

2011 年 9 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1516-4

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

长期以来，我国管理研究在有关奠基性的组织理论方面专著成果较少，而对于像马克斯·韦伯的古典组织理论、切斯特·巴纳德的现代组织理论、赫伯特·西蒙的组织决策理论等也鲜有深入系统的研究。西方管理理论之所以进入现代管理阶段，正是得益于巴纳德建立了现代组织理论，管理才得以从管“事”、管“人”过渡到管理“组织”的层次，逐步实现了人、组织与社会的均衡状态。

西方大企业组织得以依靠“组织起来”的力量，将协同活动、协作行为的能量发挥出来，克服外界环境所带来的种种挑战。相比较而言，我国的企业还远远没有达到这种状态，特别是2008年以来突发的全球经济变局，对我国实体经济和虚拟经济造成了双重冲击，众多行业的大型国有企业以及中小型民营企业陷入需求剧减、投资过剩的困境，国内企业决策迟缓、运行效率低下的弱点充分暴露出来。新的形势对我国改革开放30多年来追求简单规模递增、粗放型的经济发展模式提出了挑战，国家提出要转变发展方式。如何转变发展方式？主要依靠国家政府提出政策吗？这可以解决部分问题，但问题的真正解决不能仅仅依靠经济政策本身，还应从更微观的层面着手，经济的健康发展必须依靠一家一家的企业组织、非营利组织和政府组织具备更高的效率、更快的反应能力和更强的创造能力。这提醒我们，需要用开放的视野重新聚焦于组织，重视组织、洞察组织、设计组织，面向快速反馈和创新能力的需要，将企业打造成拥有独特盈利模式、紧密衔接流程和柔性结构的组织。对于国内的企业，从过度关注战略机会、追逐浮财的行为向持续培植



组织能力的方向转变，或许是一个必修课，这将使组织研究面临更为艰巨的任务。

自 20 世纪 80 年代以来，西方企业组织发生了深刻变化，更快的反馈速度、更强的创新能力使得整个组织极具柔性，能够适应全球化、技术快速发展趋势下的高度不确定性和复杂的环境。西方企业获得卓越的绩效表现，在一定程度上要归功于流程再造理论的贡献。哈默等人提出的流程再造理论涉及工作方式的重大变革，它利用数据库、专家系统等信息技术的支持，采取“合工”办法，把多项职务的不同工作合并为一个整体，并通过“并行工程”办法打破自动化的线性束缚，把不同性质的工作活动按照“活动相关”原则连接成为一体化的流程，实现了企业内外部的紧密衔接与协调。这种新的工作方式以流程为中心，流程由互倚性较强、相互紧密关联的活动组成，并指向客户的需求，使组织具备了快速反馈和柔性能力。流程再造、流程管理突破了长期居于主导地位的泰勒式工作方式，被视为克服“大企业病”最有效的管理方法。

伴随着这一趋势，组织研究、组织设计领域出现了越来越多的“流程”语言，业务流程受到极大的关注。但传统的组织设计主要集中于组织结构研究，即组织的权力路线、信息沟通路线和组成形态三大问题，这主要是纵向分工体系的决策层级问题，组织结构设计虽然以活动分析为中心，却并不涉及新的工作方式和流程。另外，流程研究偏重于横向分工问题，关注研发、生产、物流与销售、营销等业务环节的工作活动，哈默等流程研究先驱甚至认为组织结构不再重要，应推行无结构化管理。因此，长期以来，组织设计理论并没有实现横向分工体系与纵向分工体系的整合，而是将这两套体系分立开来进行研究。从企业的现实角度来讲，一体化的工作流程被部门化的组织结构所割裂，这是大量存在的现象，同时也是待解的难题。被分割的组织研究，被分割的企业现实，这就是后现代管理思想所揭示的鲜活世界。

一个现实的组织，既包含了横向分工，也包含纵向分工。组织是作为一个整体存在的，因此组织设计应该包含流程与结构二者的统一，将代表横向



分工的流程与代表纵向分工的结构进行整合设计。本书提出“新组织设计”主要是基于这种观点。从内容结构上，本书共分为七章：

第一章首先从组织理论的发展开始论述，包含了韦伯、巴纳德和西蒙组织理论的主要思想。组织理论是组织设计的基础，没有对组织理论的深刻认识，组织设计难有根基。之后，明确指出本书所谓的新组织设计是考虑工作方式和决策方式之间的关系问题，业务流程作为横向分工系统是运行效率的来源，组织结构则是纵向分工系统决策效率的来源，完整的组织设计必须整合考虑这两个要素。

第二章至第四章的内容属于解释性研究，分别梳理业务流程和组织结构理论的发展脉络。业务流程理论按历史的角度进行回顾，从泰勒的动作研究带来的个体效率，到福特流水生产带来的局部效率，再到大野耐一的丰田生产方式带来的整体效率，直至哈默提出的流程再造理论获得的系统效率，这些都是运行效率的来源；对组织结构理论也进行了历史回顾，论述了从法约尔的直线职能制和斯隆提出的事业部制结构这类纵向型结构，到近些年出现的可以称为横向型结构的矩阵制结构，直至基于战略联盟和企业家族的网络型结构，并讨论了现实组织是一种混合型结构，这些都是决策效率的来源。在考虑到影响组织的多种因素后，在分析战略结构、技术结构之间关系的基础上，提出业务流程与组织结构是支撑组织的两个结构性要素，这两个结构性要素逐渐成为最为紧密相关的要素，流程与结构的并行设计是新组织设计的基础。

第五章的内容为纯粹的理论研究框架，借鉴吉登斯的结构化理论作为分析框架，引入一个分析组织的视角，这个视角与选择流程和结构作为组织的分析要素有关，这补充了纯粹经验性研究的不足。这一理论框架还告诉我们，无论是流程要素还是结构要素，都不是单纯的设计和选择问题，而是一个动态演化的过程，是一个要素间相互影响的动态演化过程。

第六章至第七章再次回顾了组织设计的根本问题，列出了新组织设计的五个要点，表达了新组织设计的区别性基因到底是什么，并略谈了组织设计



的几个相关问题。第七章则从应用的角度提供新组织设计的一些有用工具。

从笔者有限的经验来讲，组织设计理论的基础是组织理论，洞悉组织理论、理解组织设计不是一项简单的任务，这可能需要三种思维能力：一是透过现象看本质的能力，透过企业现实中纷繁复杂的现象，把握看不见的核心要素，才能够掌握管理的核心，从本质层面解决问题。假如徘徊在资源和现象层面，需要考虑的管理的要素太多，则抓不住重点。二是系统思维能力，感知本质要素之间的联系，通过看不见的要素之间的相互关系的分析，才可能使得一个组织成为有结构的系统。假如只关注局部要素，则很难把握组织的全息图景。三是柔性思维能力，管理世界所揭示的相互联系、结构支撑的系统并非一成不变，而是随着外部环境和内部要素的变化而随时改变。假如只关注成形的结构，则可能忽视结构化的过程，对变动的趋势把握不够。由于笔者水平有限，加之组织命题的复杂性，疏漏和错误之处在所难免，愿与在管理之旅探索不已的人们交流，希望大家多多批评指正。

感谢我的导师包政，没有他的用心点拨，我不敢触碰组织理论的内容，本书的很多观点来源于导师的启发。感谢身边的朋友和同事，相互交流、碰撞思想是促进我成长的不竭源泉。也感谢很多企业界的同仁们，这里有常青的生命之树。感谢我的亲人们，父母、妻子总是默默地支持我。我把此书献给我的妻子，当我沉迷于管理理论不能自拔的时候，她总是善意地提醒我，自然地鼓励我，毫无怨言地支持我。

目 录

第一章 组织理论与组织设计	1
实践与思考：管理的“对象”是什么？	1
第一节 古典、现代与后现代组织理论	4
第二节 组织的双重分工体系与效率法则	20
第三节 组织设计面临的挑战	24
中国大型企业考察：缺失的组织设计功能	25
第二章 业务流程与运行效率的来源	29
实践与思考：多种效率来源中，哪种最重要？	29
引 言	31
第一节 个体效率的来源——泰勒与动作研究	32
第二节 局部效率的来源——福特与流水生产	37
第三节 整体效率的来源——大野耐一与丰田生产方式	43
第四节 系统效率的来源——哈默与流程再造	49
中国制造企业考察：无效率的增长	61
第三章 组织结构与决策效率的来源	65
实践与思考：我国组织为什么主要是“权力中心型”？	65
引 言	67



第一节 纵向型组织结构——直线职能与事业部制	70
第二节 横向型组织结构——矩阵制	85
第三节 网络型组织结构——战略联盟与企业家族	90
第四节 现实的组织结构——混合型	96
中国大型组织考察：权力争夺的游戏者	97
 第四章 整合流程与结构的新组织设计	 103
实践与思考：组织为什么四分五裂？	103
第一节 组织结构的影响因素	105
第二节 战略与组织结构	108
第三节 技术与组织结构	115
第四节 流程与组织结构	129
组织变革考察：误区与经验	134
 第五章 新组织设计与结构化理论	 139
实践与思考：基础理论有用吗？	139
引 言	142
第一节 结构化理论与组织分析的视角	143
第二节 新组织设计的分析框架	147
第三节 构念与构念效度	151
企业实践体验：管理视角的重要性	153
 第六章 新组织设计的根本问题	 157
实践与思考：中国人为什么难以组织起来？	157
第一节 新组织设计的五个核心要点	159
第二节 新组织设计的几个相关问题	164
组织设计实践考察：工具主义还是科学精神？	167



第七章 新组织设计的工具	171
参考文献	183
后 记	197

第一章 组织理论与组织设计

实践与思考：管理的“对象”是什么？

认识管理从哪里开始呢？从“组织”开始，从认识“组织”开始。因为现代管理的对象是组织，而不是单个的人。或者说，如果没有各种类型的“组织”出现，就不需要现代管理，只依靠过去那些孔孟之道、兵法策略就已经足够了。

工业社会的诞生，改变了很多事情。大机器生产需要足够多的资本积累，需要大的场地，需要大量的人员，这与以前农业经济截然不同。以前的农业经济以家庭为主要生产单位，存在一些行会组织进行集中交易和贸易，多数人的生活稳定，活动在固定的区域和家庭之中，这种生活方式有与其适应的伦理，主要体现为家庭伦理、家族伦理，以血缘关系和亲情为纽带。工业社会彻底摧毁了农业经济的运行方式，技术和经济的力量爆发出来，同时也摧毁了家族伦理。为什么呢？因为工业社会的生产方式导致大量的劳工背井离乡，来到资本聚集、工厂聚集的城市，他们不再能天天“老婆孩子热炕头”，他们要离开故土，离开父母，甚至妻儿。他们每天的时间、精力、体力、兴趣等开始花费在家庭以外的一个地方，他们很大一部分的生命花费在这个地方，这个地方就是“组织”，最典型的组织就是企业。组织对这些人是陌生



的，难以有浓浓的感情，人们必须学会和陌生人打交道，必须按照机器技术的逻辑和资本的意志做事，为了做这些事需要新的规则和伦理。原有的伦理并不能适应组织的需要，原有的伦理建立在血缘、亲情之上，而组织不是温和的场所，它需要理性，它有自己的逻辑，因此人们的行为必须发生改变。

但改变不是一件简单的事情，中国社会从民国时期开始，甚至以前，都在努力改变。只是推动中国社会改变的力量似乎与西方不同，欧洲国家是自发演变，中国社会则在外部的重压之下被迫改变。这种改变历经 100 多年，到了现在仍然在改变的过程之中，我们仍然不适应，可能自发的演变舒服一点，被动改变则十分痛苦。我们每个人应该都有体会，有时我们多么想和家人在一起，多陪陪他们，可是我们必须上班、出差、加班，我们多久没去看望父母了？我们多久没有好好陪陪妻子了？我们多久没有会会故友了？有时我们又多么想好好干些事业，把工作向前推进，可是家里又有惦记的事。两种伦理、两种人格、两种需求，同时作用在“喜好自然、农民出身”的中国人身上，导致多少人迷茫、困惑、郁闷、伤感、痛苦、疲于奔命，直至人格分裂。说到人格分裂，一点儿也不过分，看看多少人把组织的要求引入到家庭中来，比如有些夫妻各自掌管自己的钱，各种事分得很清楚；跟父母谈钱讲条件，不孝养父母；家里布置得跟快餐店一样；做顿饭如同打仗，追求效率……也许我们每个人多少都有点人格分裂，因为我们还不熟悉组织，它到底是什么？骨子里喜欢闲静、山水、书法、悠闲的中国人，讨厌组织、讨厌效率、讨厌技术，又不得受制于组织，眼见着组织逐渐充斥社会，眼见着不加入一个组织就没饭吃，眼见着没有组织就没法抵御外族的压力。在这种双重规则之间，我们还不能游刃有余，我们还不能实现自由的人格转换。我们想想多少企业组织毁于家庭伦理，又有多少家庭毁于组织伦理？这多少跟我们还不能认清“组织是什么”有关，确切地说家庭和组织各是什么。这里暂且把家庭与现代企业、政府、非营利组织区分开。

实现组织人格与个人人格的自由转换，并非一件轻松的事情，尤其在对组织还没有建立概念的时候，深刻体验过才会有感觉，才能提炼概念。林语



堂曾经说过，外国人笑话我们中国人是组织不起来的。至今，西方人还可以这么笑话我们，我们还是差得很远。我们不是要一味学习西方，非要过他们的生活方式，但不可避免的是，我们要认识组织，中国同样要建立有活力的组织，包括工业企业、金融企业、服务企业等，还包括高效率、负责任和功能完善的政府组织，以及各种类型的非营利组织，这是绕不开的任务。

多少管理理论、工具、方法引入中国了？多少奏效了？当然，这很难定论。但是，没有对组织的认识，各种管理手段都是一种“自然状态”的工具，可以帮助我们，也可以毁了我们，因为在不认清组织的前提下，管理手段的应用，处于非系统的混乱状态，处于相互抵消状态。正如没有经历过解剖训练的医生，他做手术时只能根据感觉、经验，可能胡乱下刀，代价就是患者的痛苦甚至生命。

讨厌组织、不能驾驭组织，可能是导致我们管理研究中和实践中缺少足够的人去研究组织、认识组织的原因，于是，我们对组织的认识只是停留在“熟知”的现象上，永远无法深入。虽然认识组织“全息图景”不必是每个研究者、实践者的责任，但必须有这样的人。目前，我们管理研究、管理实践中的悲剧，也在于此，太少有人克服浮躁、塌下心来做这些事，满脑子的“前沿文献”、“创新点”、“先进管理理念”、“时髦管理工具”、“新概念”。不对组织的本质有所认识，就很难具备研究“管理”的前提。

为什么必须关注组织？为什么必须关注组织理论？这实际上是一个用何种视角去看待管理的问题。我们常听到这样的观点：“管理的对象是人，管理归根结底是人的问题。”如果从表层的理解来看，没有比这更正确的了，但同时也可以说，没有比这更误读管理的了，尤其是在中国这样一个环境，几千年的文化都在探索人与人之间的关系，形成了一个等级结构下的伦理秩序，这种结构关系根深蒂固。在企业里我们观察到的最多现象是对人的管理，老总要搞定内外部的关键人物，部门负责人要打通上下左右的人际关系，管理者集中注意于一个一个的人，也正是这种“人盯人累死人”的格局，阻碍着我们导入更多的科学方法，阻碍着我们去认识管理的真正对象——组织。



第一节 古典、现代与后现代组织理论

在进入组织设计的理论之前，本章首先要对组织理论的主要发展脉络进行简要回顾。组织设计的基础是组织理论，具体的流程与结构设计离不开组织基础理论的支持。组织理论对组织的本质特征进行描述，对各类纷繁复杂的组织所具有的共性进行分析，它揭示了组织在本质上是什么、由哪些要素组成，以及这些要素之间的关系，这是管理学中核心的理论内容之一。

组织理论发展至今，经历了古典组织理论、现代组织理论和后现代组织理论三个阶段。组织理论不同发展阶段主要代表人物包括马克斯·韦伯、切斯特·巴纳德、赫伯特·西蒙以及彼得·德鲁克，这些人的思想是组织理论的精髓。

一、韦伯古典组织理论

韦伯是古典组织理论的开创者，首先将组织作为独立的对象进行研究，并提出了权威的三种类型，建立了一个官僚制组织的特征框架。建立组织理论有一个绕不过去的问题，即组织是依靠什么成为一个整体的？韦伯给出的答案是权威，即具备合法性的权力。必须注意，韦伯提出的“合法性”概念与真正的法律概念不同。他提出合法权力有三种纯粹的形式，其合法性的效力有三个基础：合理基础、传统基础和神授基础。

合理基础，是以一种对正规规则形式的“合法性”，以及对那些升上掌权地位者根据这些条例发布命令的权力的信任作为基础的，称为法定权力（又译为“法理权威”）。

传统基础，是以一种对古老传统的神圣不可侵犯性，以及对根据这些传统行使权力者的地位合法性的既定信念作为基础的，称为传统权力。



神授基础，是以对某一个人的特殊的、超凡的神圣性、英雄行为或典范品格的信仰，以及对这个人所启示或发布的规范榜样或命令的信仰为基础的，称为神授权力。

法定权力以“信任”为基础，这种信任建立在正规的规则之上，正规的规则具有“法律性”的形式。现代职业人已经能够相对容易地理解韦伯所讲的“法定权力”，我们日常工作的场所——企业、政府机构和非营利性组织，无不充满着各种规则、制度和程序，组织中人们的行为受到这些规则、制度和程序的约束，要“照章办事”。因此，一个组织中如果确立了法定权力，那么这个组织中人们的行为表现出更多的“非个人人格特征”，人们不再按照自己的要求行事，不再任意做事，而是更多地考虑到组织的要求以及组织中其他行为者的要求。这类组织讲求数量理性、制度理性，即所谓的科学理性。

传统权力以“信念”为基础，这种信念建立在传统之上，传统具有神圣不可侵犯的性质。中国在现代化建设之前，半部《论语》可治天下，以“仁、义、理、智、信”为道德准绳，以“温、良、恭、俭、让”为行为榜样，社会确立了君臣、父子、男女、长幼、先后有序的伦理关系，大量家族组织以此为根基建立家族伦理，其影响深入到一切环节。当一个家族组织或者受传统影响支配的组织建立了传统权力，组织的稳定性便产生了，行为变得有序，人们之间知道如何交往、行事，同样这类组织中人们的行为也不是受个人意志、个人人格支配的，传统伦理价值观在规范着人们的行为，处于道德理性的状态。

神授权力则以“信仰”为基础，这种信仰建立在“超凡魅力”之上，并且超凡魅力已经具备了宗教的性质，具备超凡的神圣性。韦伯所讲的神授权力似乎表达了两种状态：个人崇拜类型、宗教信仰类型。个人崇拜的类型中某个人几乎被看做“神”，近似无所不能，人们追随他，听他的号令、听他的建议；宗教信仰的类型，可能只有部分人感觉到了这种强烈影响。自从孔子在两千多年前说“未知生，焉知死”，淡化了“彼岸世界”，中国很难说是一个有固定宗教信仰的国家。佛教中讲的三皈依——皈依于佛、皈依于法、皈依



于僧，则是神授权力的例子，这种权力要求人们处于不容置疑的信仰状态，没有什么理由，“信”就是理由，基督教、伊斯兰教都有这种权威存在，因此，这种权力与一般意义上的理性性质不同，这类组织主要不是依靠“理性”存续。

当把信任、信念、信仰并排放在一起的时候，法定权力——信任、传统权力——信念、神授权力——信仰，对应着不同的现实、不同的行为，这是一条从科学到宗教的递进路线，也就是组织的理性化程度问题。法定权力具有更大的科学性，更接近于制度规范，这是三种类型中理性化程度最高的。从根本上讲，信任的产生并非是简单地对权力发布者的信任，而是由于这些权力发布者按照规则办事，信任的产生是按规则办事这类行为的产物，如果没有了规则，没有了针对规则的法定形式，也就不存在信任本身。传统权力的基础或许只能将科学性排在第二位，伦理性是其主要特征，这里发挥作用的是道德规范，是公认的传统，而不是制度规范，如果没有了传统伦理价值观的基础，这种权力同样失效，信念不复存在。而神授权力则完全超越了客观事实和伦理价值的层次，它以个人魅力、个人崇拜为基础，其载体或许是上帝、英雄般人物、充满超凡魅力的个人，这种类型的权力具有最低限度的理性程度，它不是依靠科学法则，也不是依靠传统伦理，却是一种感召般的影响力，当魅力的光环散尽的时候，这种权力才失去基础。

组织多以某一种权力类型为主导，现代企业、政府机构和多数的非营利组织主要依靠的是法定权力，一些家族组织和某些非营利机构呈现出较多传统权力的特性，宗教组织和一些极端政府则采用神授权力的形式，但几乎没有一个组织单纯只具备一种权力基础，三种权力类型都或多或少地存在于任何一个组织之中，并起着将组织“黏合”在一起的功能。例如，一个现代企业，有正式的规则，有各种规章制度，有做事程序，有着法定权力；该组织中还存在着某些传统习俗，尽管没有落实成正式的制度文件，人们却都遵守，如“奉献精神”、“守时”、“加班是正常的事”、“按照官职高低排序”等，有些类似于企业文化，获得了组织成员在信念上的支持；同时，这个企业还可



能存在着一些充满魅力的人，也许是企业的创业者、一把手、元老，也许是某个领域的技术权威，也许是做过突出贡献的人，也许是曾经解救企业于危难之中的人，大家被这些人的个人魅力所折服，经常会无缘无故地、不加怀疑地信任这些人，达到“信则灵”的信仰层次。例如，宗教组织是以神授权力为中心的典型，人们信仰上帝、真主、神，按照教义约束自己的行为，对神职人员也充满了崇敬，可这类组织同样离不开正式的规章制度，各种宗教仪式、神职人员的任命等，都要符合一定的程序规范，而且宗教组织也存在着约定俗成的传统。再如，中国古代的皇权帝国，历来以君权神授为基础，皇帝就是天子，代表上天的意图来统治黎民，同样，即使是皇权至上，也离不开各种伦理次序和规章制度的支持和约束，君权、社会伦理和行政制度同时存在。无数例子表明，在当前的各类组织中，我们还必须关注和容忍不同的权力类型共存于一个组织之中，三种权力也许有一种占据主导位置，但实际上是以不同比例共存的现实。

三种权力的基础不同，同一组织中存在的三种权威类型是否会存在不协调的现象？这又是一个重要问题，其间隐含着组织权威与个人权威的冲突问题，存在着组织理性与个人意志的抗争。韦伯的可贵之处在于，他不仅刻画出了组织中存在的三种权力，即客观真实的组织“是”什么状态，而且还指出了组织“应该是”什么状态，这表现在他对法定权力的突出强调上。当三种权威发生冲突的时候，哪股力量处于核心位置，才能顺应社会的发展呢？放在韦伯的那个年代，不难看出，他的思想是对“君权神授”的继续否定，不存在什么没来由的权力，不存在莫名其妙的权威，社会应该以法定权力为核心建立各种社会组织，社会组织需要依靠官僚制作为载体行使职能。法理权威则是最具理性的形式，法定权力为非个人人格因素和结构形式提供基础，这些结构的最高发展形式就是官僚制，官僚制的发展与法定权力紧密相连。简而言之，社会组织依靠法定权力建立，法定权力讲的是组织理性而非个人意志，法定权力型组织的形式是官僚制。

韦伯进一步指出，官僚组织模型具有一些明显的特征，包括：①参与者