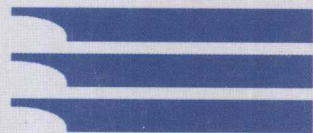


 高等院校经济与管理核心课经典系列教材

GAODENG YUANXIAO
JINGJI YU GUANLI HEXINKE
JINGDIAN XILIE JIAOCAI

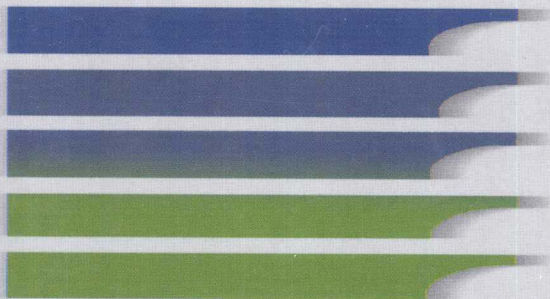
首都经济贸易大学校级精品教材





组织设计与职位管理

ZUZHI SHEJI YU ZHIWEI GUANLI

◎朱勇国/主编 ◎孔令佳/副主编



 首都经济贸易大学出版社

 高等院校经济与管理核心课经典系列教材

GAODENG YUANXIAO
JINGJI YU GUANLI HEXINKE
JINGDIAN XILIE JIAOCAI

首都经济贸易大学校级精品教材

组织设计与职位管理

ZUZHI SHEJI YU ZHIWEI GUANLI

◎朱勇国/主编 ◎孔令佳/副主编

图书在版编目(CIP)数据

组织设计与职位管理/朱勇国主编. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2010. 12
ISBN 978 - 7 - 5638 - 1839 - 6

(高等院校经济与管理核心课经典系列教材)

I. ①组… II. ①朱… III. ①企业管理—组织管理学 ②企业管理:人事管理
IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 130236 号

组织设计与职位管理

朱勇国 主编 孔令佳 副主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京大华山印刷厂

开 本 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 404 千字

印 张 23

版 次 2010 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~3 000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1839 - 6/F · 1059

定 价 34.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

出版总序

(2009年版)

经济领域竞争的实质,是人才的竞争;而人才的培养,有赖于教育,尤其是培养高素质专业人才的高等教育。目前直至今后相当长的一个时期内,我们还缺乏一大批理念先进,勇于创新,善于管理,精通业务,既熟悉现代市场经济运行规则,又精通专业知识,适应国内经济发展和国际竞争需要的高级经济类、管理类专业人才。

教育是当代科技生产力发展的基础,是科学技术转化为现实生产力的条件,是培养高素质专门人才和劳动者的根本途径,也是实现管理思想、管理模式、管理手段现代化的重要因素。

人才的培养离不开教材,教材是体现教学内容的知识载体,是进行教学的基本工具,更是培养人才的重要保证。

教材质量直接关系到教育质量,教育质量又直接关系到人才的培养质量。因而,教材质量与人才培养质量密切相关。

正是由于教材质量在实施科教兴国的发展战略中具有十分重要的作用,我们在策划与组织编写本套教材的过程中倾注了大量的心血、人力和物力。

我们希望奉献给广大教师、学生、读者的是一套经得起专家论证和实践检验的经济与管理类各专业核心课精品系列教材。

在策划和编写本套教材的过程中,我们始终贯彻精品战略的指导思想,使之具有如下特点:

第一,以全面推进素质教育为着眼点,以教育部《普通高等教育教材建设与改革的意见》为指导,面向现代化,面向未来,面向经济全球化,充分考虑学科体系和知识体系的完备性、系统性和科学性,同时兼顾教材的实用性和可读性,以适应教学和教材改革的需要,适应国内外经济发展的需要,适应培养高素质、创新型、复合型专业人才的需要,并力求教材具有体系新、内容新、资料新、方法新的特点。

第二,在广泛调查研究的基础上,通过多所国内著名高等院校一批有着丰富教学经验的专家教授论证和推荐,优化选题,优选编者。参加本套教材论证和编写的专家教授分别来自北京大学、清华大学、中国人民大学、中国政法大学、对外经济贸

易大学、复旦大学、上海交通大学、首都经济贸易大学、东北财经大学、西南财经大学、中南财经政法大学、上海财经大学、天津财经大学、武汉大学、南开大学、天津商学院、南京大学、华中科技大学、北京科技大学、厦门大学、北京工商大学、四川大学、中央财经大学等多所国内著名高等院校。

第三,在选择教材内容以及确定知识体系和编写体例时,注意素质教育和创新能力、实践能力的综合培养,为学生在基础理论、专业知识、业务能力以及综合素质的协调发展方面创造条件。在确定选题时,一方面考虑了当前经济与管理类各相关学科发展和实践的迫切需求,一方面又贯彻了教育部关于专业核心课的设置及素质教育的要求;除传统课程外,在充分学习和借鉴国外经典教材的基础上,编选了部分带有前沿性、创新性的专业教材,以利于中外高等教育在课程设置方面的接轨。

第四,考虑到培养复合型人才的实际需要,本套教材突破了原有的较为狭隘的专业界限和学科界限,在经济学和管理学两大一级学科的统一领导下,广纳多个分支学科的基础课、专业基础课、专业主干课教材。这些分支学科和专业包括工商管理、经济学、金融学、人力资源管理、物流学、广告学、会计学、市场营销、电子商务、国际经济与贸易、旅游管理、行政管理、信用管理等。从纵向上看,各学科、各专业的教材自成体系,完整配套;从横向上看,各学科、各专业的教材体系又是开放式的,相互交叉,学科与专业之间没有明确的界限,以便于各院校、各专业根据自身的培养目标设置课程,交叉选用。

本套教材自身也是开放式的。我们将根据学科发展的需要、教学改革的需要、专业设置和课程调整的需要、中国经济建设的需要,不断加以补充和完善。

本套教材不仅是一大批专家教授多年科研成果和教学实践的总结,同时在编写体例上也有所突破和创新,希望它的出版能够对我国经管专业高级专业人才的培养有所帮助。

出版者

出版总序

(2001年版)

中国加入世界贸易组织不仅标志着我国成为当今全球最大、最具代表性的国际经济组织的成员,而且标志着我国在融入经济全球化、参与国际经济竞争方面又迈出了决定性的一步,使我国的改革开放和经济发展自此步入了一个崭新的阶段。

入世是一把双刃剑,机遇与挑战并存。

我们已经看到和将要看到的是,经济领域中的竞争会日趋激烈。

经济领域竞争的实质,是人才的竞争;而人才的培养,有赖于教育,尤其是培养高素质专业人才的高等教育。与严酷的现实相比,我们还缺乏一大批既熟悉现代市场经济运行规律和世贸组织规则,又精通专业知识,适应国际竞争需要的高级管理人才和专业人才。

教育是当代科技生产力发展的基础,是科学技术转化为现实生产力的条件,是培养高素质人才和劳动者的根本途径,也是实现管理思想、管理模式、管理手段现代化的重要因素。

《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》指出:“当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国际竞争日趋激烈。教育在综合国力的形成中处于基础地位,国力的强弱越来越取决于劳动者的素质,取决于各类人才的质量和数量,这对于培养和造就我国21世纪的一代新人提出了更加迫切的要求。”

中共中央和国务院的决定为高等教育的改革与发展确定了基本目标和方向。

教材是体现教学内容的知识载体,是进行教学的基本工具,更是培养人才的重要保证。

教材质量直接关系到教育质量,教育质量又直接关系到人才质量。因而,教材质量与人才质量密切相关。

正是由于教材质量在实施科教兴国的发展战略中具有十分重要的作用,我们在策划与组织编写这套教材的过程中倾注了大量的人力、物力和财力。

我们希望奉献给广大教师、学生、读者的是一套经得起专家论证和实践检验的经济与管理专业系列精品教材。

在策划和编写本套教材的过程中,我们贯彻了精品战略的指导思想,使之具有

如下特点:

第一,以全面推进素质教育为着眼点,以教育部《普通高等教育教材建设与改革的意见》为指导,面向现代化,面向未来,面向经济全球一体化,充分考虑学科体系的完备性、系统性和科学性,以适应教学和教材改革的需要,满足培养高素质、创造型、复合型人才的需要,并力求教材在内容质量方面具有体系新、内容新、资料新、方法新的特点。

第二,在广泛调查研究的基础上,通过多所高等院校一批有着丰富教学经验的专家教授论证和推荐,优化选题,优选编者。参加本套教材论证和编写的专家教授分别来自北京大学、清华大学、中国人民大学、中国政法大学、对外经济贸易大学、首都经济贸易大学、东北财经大学、西南财经大学、中南财经政法大学、上海财经大学、武汉大学、北京工商大学、南开大学、天津财经大学、天津商学院、南京大学、华中科技大学、北京科技大学、厦门大学、复旦大学、四川大学、中央财经大学等二十余所国内著名或知名高等院校。

第三,在选择教材内容以及确定知识体系和编写体例时,注意素质教育和创新能力、实践能力的综合培养,为学生在基础理论、专业知识、业务能力以及综合素质的协调发展方面创造条件。在确定选题时,一方面根据教育部的指导性意见收入了各相关学科的专业主干课教材,以利于学生掌握各学科及各专业的基础理论、基本知识;另一方面又在充分学习和借鉴国外经典教材的基础上,编选了部分带有前沿性、创新性的专业教材,以利于中外高等教育在课程设置方面的接轨。

第四,考虑到培养复合型人才的实际需要,本套丛书突破了原有的较为狭隘的专业界限和学科界限,在经济学和管理学两大一级学科的统一领导下,广纳多个分支学科的基础课、专业基础课、专业主干课教材。这些分支学科和专业包括工商管理、金融学、人力资源管理、物流学、广告学、会计学、市场营销、电子商务、国际经济与贸易等。从纵向上看,各学科、各专业的教材自成体系,完整配套;从横向上看,各学科、各专业的教材体系又是开放式的,相互交叉,学科与专业之间没有明确的界限,以便于各院校、各专业根据自身的培养目标设置课程,交叉选用。

本套丛书自身也是开放式的。我们将根据学科发展的需要、教学改革的需要、专业设置和课程调整的需要,不断加以补充和完善。

本套教材不仅是一大批专家教授多年科研成果的总结和教学实践的总结,而且在编写体例上也有所突破和创新,希望它的问世能够对我国经济与管理人才的培养有所帮助。

出版者

前 言

职位管理在组织管理和人力资源管理中占据着重要的地位,它一直被誉为是“人力资源体系的基石”,为其他人力资源管理活动提供基础和支持。随着经济全球化进程的不断深入,作为市场竞争基本要素的组织,为了适应竞争环境的激烈变化,纷纷实施组织结构的变革和流程的再造。组织内外部环境的变化带来工作性质、内容、工作方式的变化,职责的不确定性大大增加,这一系列变化对传统的职位管理提出了巨大的挑战。

传统的职位分析只是对某一职位的职责和任职资格的界定,没有关注组织设计,而组织设计恰恰是职位分析的基础,是职位分析向前的延伸,或者说是在组织层面的职位分析。通过组织设计,可以建立适宜的组织结构和联系机制,使其良好地运行,以达到支撑组织战略、实现组织目标的目的。设计一个运行良好的组织至关重要,它关系到组织的生存和发展,内部运营以及核心竞争力的培养,是组织管理者开展各项组织活动的基础,同时组织设计和引领组织变革也成为人力资源管理者的一项重要职能,有助于人力资源管理者从组织战略、组织管理层的高度开展人力资源管理活动。然而,传统的职位分析书中没有体现组织设计的内容,人力资源管理者在工作中不知道如何操作这部分工作,学生们也只是在学习管理学过程中接触到这块内容,但只是一个大概的了解,无法深入理解,更不能接触到组织的实际需要和实践操作。

与此同时,传统的职位分析只是对单一职位的分析,没能将一个组织内职位形成体系,这就制约了职位分析的作用和各项应用。职位管理是对职位分析的向后延伸,通过职位管理,将职位界定清楚,并纳入职位体系中,建立每一序列、每一层级的任职资格等级标准,从而在组织内部构建起动态的员工职业发展管理机制,使组织的发展壮大与员工个人成长协调起来,为员工提供多重职业发展通道,引导员工持续提升自身的胜任素质,创造高绩效,提升组织的核心竞争力,也为人力资源的招募、培训、考核、晋升提供依据,使得人力资源管理成为一个系统的管理过程。人力资源管理者需要了解职位管理体系,学生们需要学习这方面的知识,但目前还缺乏这方面的专业教材和课程。

为了弥补传统的工作分析的缺陷,使其发挥更大的作用,本书开拓性地将组织设计和职位管理的知识融合,提供了从组织设计——组织结构和联系设计、组织变革,到工作设计——工作流程、职位设置、职位界定,再到职位管理——职位体系、任职资格等级标准体系、任职资格体系应用(人才招聘体系、人才培养体系)、职位等级薪酬体系的建

设等在内的组织设计和职位管理的整体性解决方案。

本书作为校级精品教材,是本人在多年教学、研究以及企业管理、咨询的基础上,结合以往引进国外教材和编写职位分析教材的经验,根据学生的反馈以及各组织的实际需求编写而成的。本书将组织设计和职位管理的内容编制成体系,理论结合实际,反映了国内外最新的理论发展和实践情况。本书不仅适合作为管理类专业高年级本科生、研究生、MBA 的教材,以及企业管理、人力资源管理工作人员参考使用,同时还可供各类组织中高层管理者和人力资源管理专家作为培训教材使用。

(一) 本书特点

1. “先进”——本书采用的均为国内外组织设计和职位管理的新理论、新知识、新技术、新方法、新经验、新成果、新案例。

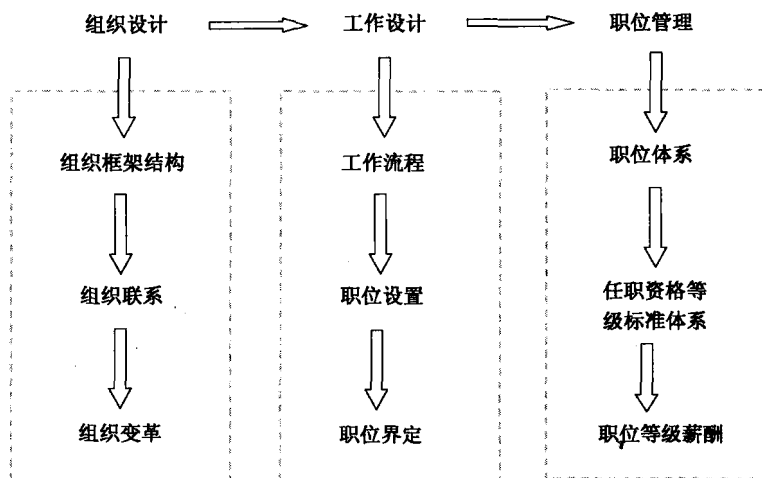
2. “全面”——本书的内容从组织设计到工作设计再到职位管理体系设计,贯穿了一个组织从无到有,从无序到有序的全过程,涵盖了组织和职位管理的各个方面。

3. “实用”——本书各章节的内容都是从实际出发,强调对实际工作的指导意义,强调操作程序与步骤,具有可操作性和实际的使用价值。

4. “形式灵活”——本书使用了大量表格和图示的表现形式,灵活多样,形象易懂,便于读者理解理论知识和掌握实际操作方法。

(二) 本书结构

本书分为三篇,共十章,全书逻辑结构系统清晰,如下图所示:



1. 第一篇:组织设计。组织设计是一个从无到有的过程,通过职能设计、组织结构

框架的设计以及组织联系的设计,将组织的战略、目标分解到各个部门,使组织结构能够很好地运行,完成既定目标。另外,在组织结构及其运行出现问题的时候,组织要善于识别问题,对组织进行变革,以适应新的战略、环境等。

2. 第二篇:工作设计。工作设计是在组织设计的基础上,将任务组合成一套完整的工作方案,即确定工作的内容和流程安排,其结果为工作在职位层次上的拆分与整合,最终确定职位的设置和职位的界定。这为职位管理奠定了基础。

3. 第三篇:职位管理。职位管理,首先是建立职位体系。在职位体系建立的过程中,需要通过对这些职位的集合进行横向的分类和纵向的分层级形成,即“职位分类分层”。然后对分类分层形成的职位体系中的各个职位进行定义,即“任职资格等级标准设计”。这些内容可以应用到招募、培养、考核、晋升等人力资源管理工作中。职位管理还要依据职位在组织内的相对价值来建立职位等级薪酬,这一内容我们放在了本书的最后一章介绍,即第十章职位等级薪酬。

本书由朱勇国任主编,孔令佳任副主编,同时首都经济贸易大学劳动经济学院王海斌、尹晓明、黄丽霞、张帆、赵伟参与了本书的编写,在此为他们的辛勤劳动表示特别的感谢。

在写作过程中,我们参考和引用了国内外学者的大量著作,在此向著作者深表谢忱。由于作者的知识和经验有限,书中难免出现一些不足之处,恳请读者批评指正。

朱勇国
2010年10月

目 录

第一章 组织设计概述	1
第一节 组织设计的概念.....	1
第二节 组织设计理论的发展演变.....	6
案例分析	19
讨论与思考	21
扩展阅读索引	21
第二章 组织结构设计	22
第一节 组织结构设计的内容和基本形式	22
第二节 职能设计	30
第三节 层次结构设计	33
第四节 部门化设计	43
第五节 组织联系设计	46
案例分析	49
讨论与思考	52
扩展阅读索引	52
第三章 影响组织设计的权变因素	53
第一节 战略	53
第二节 环境	57
第三节 技术	63
第四节 组织生命周期	85
第五节 组织规模和组织文化	88

组织设计与职位管理

案例分析	91
讨论与思考	95
扩展阅读索引	95
第四章 组织变革	96
第一节 组织变革概述	96
第二节 组织变革的理论	97
第三节 组织变革的实施	104
案例分析	121
讨论与思考	122
扩展阅读索引	123
第五章 工作设计的理论	124
第一节 工作设计概述	124
第二节 工作设计的原理	127
案例分析	137
讨论与思考	140
扩展阅读索引	140
第六章 工作设计的方法和操作流程	141
第一节 工作设计方法	141
第二节 工作设计的主要变量	163
第三节 工作设计的流程	171
案例分析	180
讨论与思考	183
扩展阅读索引	183
第七章 职位设置与职位界定	184
第一节 职位设置	184
第二节 职位界定	196
案例分析	216
讨论与思考	220

目 录

扩展阅读索引	220
第八章 职位体系的设计	221
第一节 职位体系设计概述	221
第二节 职位序列的设计	225
第三节 职位通道的设计	231
案例分析	239
讨论与思考	241
扩展阅读索引	242
第九章 任职资格等级标准的设计与应用	243
第一节 任职资格等级标准概述	243
第二节 行为标准的设计	249
第三节 能力标准的设计	256
第四节 基本资格标准的设计	272
第五节 员工任职资格的管理	275
第六节 任职资格体系的应用	277
案例分析	288
讨论与思考	289
扩展阅读索引	290
第十章 职位等级薪酬	291
第一节 职位等级薪酬概述	291
第二节 职位评价及职位等级结构	292
第三节 职位等级薪酬体系	314
案例分析	321
讨论与思考	331
扩展阅读索引	332
附录	333
参考文献	352

第一章

组织设计概述



本章重点介绍了组织设计的概念和组织设计的理论,读者应着重掌握组织设计理论的发展演变和各阶段理论的主要观点。

第一节 组织设计的概念

一、组织的概念

(一)组织的含义

所谓组织(Organizations),是指这样一个社会实体,它具有明确的目标导向和精心设计的结构与有意识协调的活动系统,同时又同外部环境保持密切的联系。^①

这一定义包含以下三方面的内容:

1. 组织是一个有明确目标导向的实体。战略的制定就是要确立组织的目标,并决定怎样通过各种战术来实现目标。
2. 组织有一个精心设计的结构,并且是有意识地进行横向和纵向的协调,使组织结构与组织的目标相融合。
3. 组织不仅内部的子系统相互联系,而且组织与外部环境也是有机结合的统一体。组织的内部是分工有序的子系统,组织的外部又是开放的、反馈的系统,组织不断地从外界接受资源、能源和信息,经过转换后又将产品或者服务输送到外界环境。

(二)组织的分类

组织以各种各样的形式存在,其功能、特性也不同,要深入了解组织及其发展的规

^① 理查德·L·达夫特.组织理论与设计[M].9版.北京:清华大学出版社,2008:11.

律,有效地对组织进行分类是十分有必要的。但划分组织类型的标准很多,面对社会生活中复杂多样的社会组织,人们可以从不同角度对它进行分类。

1. 按照组织的规模程度划分,可分为小型组织、中型组织和大型组织。比如,同是企业组织,就有小型企业、中型企业和大型企业。

2. 按照组织目标与受益者关系的不同来划分,可分为互利组织、商业组织、服务组织、公益组织。互利组织,如工会、俱乐部、政党等;商业组织,如工厂、商店、银行等;服务组织,如医院、学校等;公益组织,如研究机构、消防队等。

3. 按照组织在社会结构中所处的不同活动领域和活动内容,即按社会职能来分类,可将组织划分为经济组织、政治组织、文化组织、群众组织和宗教组织五大类。经济组织是最基本的社会组织,它担负着向人们提供衣、食、住、行和娱乐等物质生活资料的任务,它要实现其所有者和经营者的经济利益。政治组织包括政党组织、国家政权组织、国家武装力量组织和国家司法机关等。文化组织以满足人们的文化需求为目标,以从事文化活动为其基本任务。群众组织的任务是,广泛团结社会各阶层、各领域的人民群众,代表他们的利益,了解他们的意愿,反映他们的诉求,组织他们开展多种社会活动。宗教组织是以某种宗教信仰为宗旨而形成的组织。

4. 按照组织内部是否有正式分工关系将组织分为正式组织和非正式组织。如果一个社会组织内部存在着正式的组织任务分工、组织人员分工和组织制度,那么它就属于正式组织,如政府机关、军队、学校、工商企业等。非正式组织是组织内若干成员由于生活接触、感情交流、情趣相近、利害一致,未经人为的设计而产生交互行为和共同意识,并由此形成自然的人际关系。非正式组织可以是一个独立的团体,比如学术沙龙、文化沙龙、业余俱乐部等,也可以是一种存在正式组织之中的无名而有实的团体。

5. 按照是否以营利为目的将组织划分为营利组织和非营利组织。营利组织即通过销售产品或服务为组织所有者带来利润的企业组织;非营利组织即不以营利为目的的组织。在我国,非营利组织主要有两大类:一类是群众团体组织,如专业学术团体、业余爱好者协会、消费者协会、个体经济协会、工会、妇女权益保护协会、退休人员协会、退伍军人协会、宗教协会、校友会、同乡会等;另一类是事业性组织,包括学校、医院、图书馆、新闻媒体、出版社、文艺团体、科研院所、体育机构等。

二、组织设计的内容和原则

为了完成组织的任务和发展战略,综合考虑组织的外部环境和组织的规模、技术、文化、发展阶段等因素,对组织结构及其运行设计的一套方案,称作组织设计。

(一) 组织设计的内容

1. 职能设计:确定为了完成组织任务、目标而需要哪些基本职能,其中对于实现组

织战略具有决定意义的关键性职能是什么;把各项职能由粗到细地一级一级地进行分解,成为一项一项独立的、可以操作的业务活动,使得各项职能得以落实。

2. 组织结构的框架设计,即设计承担这些管理职能和业务的各个管理层次、部门、岗位及其权责。这是组织设计的主体工作。从设计内容看,组织结构的框架设计可以分为层次结构设计和部门化设计两个方面。前者主要是确定组织的管理层次以及上下层次之间集权与分权的关系,从而把组织的管理体制确定下来。后者主要是确定各个管理层次的部门设置及其相互关系,解决适合组织具体条件的部门化方式的问题。

3. 联系方式的设计。这一步是设计各管理层次之间、各部门之间的协调方式和控制手段。这一步工作很重要,它是要把各个组成部分再联结成为一个整体,即实现组织的一体化,从而使各层次、各部门之间相互配合、步调一致,整个组织结构协调运转,使组织管理的整体功能得以有效实现和不断强化。

(二) 组织设计的一般原则

1. 任务目标原则。这一原则指的是,任何一个组织,都有其特定的目标和任务,组织设计是一种手段,一方面它的目的是为了更好地实现组织的战略任务与目标;另一方面,组织战略任务与目标实现的程度,又是衡量组织设计是否正确有效的最终目标。

这一原则表明,组织设计必须服从和服务于组织战略任务与目标;同时,检验组织设计效果如何的标准,最终要看它是否有效地促进和保证了组织战略任务与目标的实现。

2. 精干高效原则。这一原则指的是,在完成任务目标的前提下,组织机构越精简越好,用人越少越好,所谓最好的组织结构,就是能够保证实现组织任务目标的最简单的组织结构。

这一原则表明,组织机构一定要力求精简,因为这是提高组织效率的条件和保证。但是,在精简机构的过程中一定要注意,精简机构本身并不是最终目的,它归根到底只是实现组织任务目标的手段与途径。因此,如何精简机构,哪些部门要压缩,哪些部门应砍掉,哪些部门需要增设或者充实,这些必须区别对待。否则,为了精简而精简,只是从数量上压缩机构、减少人员,反而可能扰乱和削弱管理工作,降低管理效能。

3. 分工协作原则。这一原则指的是,组织机构设置要实行专业分工,以利于提高管理工作的质量和效率;在实行专业分工的同时,又要十分重视部门间的协作配合,加强横向协调,以提高管理的整体效能。

这一原则表明,组织设计不能把专业化分工和横向协调配合这二者割裂开来,孤立地、片面地只考虑其中一个方面。也就是说,只要实行专业化分工,就一定会产生某些

矛盾与摩擦,因而必须研究解决如何协作配合的问题;反之,为了加强彼此间的协作配合,可以采取多种多样的措施,包括合并某些部门或岗位,但是,不能因此而否定合理的专业化分工,因为取消了分工,也就同时取消了以分工为前提的协作配合的现实性和必要性。

4. 有效监督制约原则。这一原则指的是,部门间的分工,不仅是为了提高管理工作质量和效率,也是相互制约、有效监督的需要。特别是组织中的执行机构和监督机构(如质量监督、财务监督、安全监督等)一般应当分开设置,不应合并成一个机构或者归属同一个主管人员领导。分开设置后,监督机构既要执行监督职能,又要加强对被监督部门的服务。这就是有效监督制约原则的含义。

这一原则表明,有些部门、岗位和业务活动按照效率原则本来也许可以合并,但是,如果合并起来由一个部门或人员承担,则可能丧失制约机制,削弱相应的管理职能。例如,如果生产部门既自己生产又负责检验自己生产出来的产品,遇到质量瑕疵,为了保证按时完成生产任务,就有可能蒙混过关。因此,生产和质量监督在一般情况下适宜分开设置,以防止质量监督形同虚设。此外,像会计与出纳、采购与检验等岗位要分开设置,其道理也是如此。

需要注意的是,有效监督制约原则在强调监督机构一定要履行好监督职能的同时,也提醒监督部门要加强对被监督部门的服务。所谓服务,就是要帮助被监督部门及时有效地解决发生的问题,并采取措施预防类似问题重复发生。这样,监督部门和被监督部门才能真正围绕着共同的战略目标而协同作战,达到设置监督部门的最终目的。

5. 统一指挥原则。这一原则指的是,组织设计应当保证行政命令和生产经营指挥的集中统一,避免多头领导、多头指挥。这是社会化大生产的客观要求,否则,就会造成生产经营活动的混乱,造成各级责任制的落空。长此以往,下级将感到无所适从,积极性严重受挫,整个组织就会陷于瘫痪。

这一原则表明,组织设计要注意贯彻以下几点要求:一是实行首脑负责制,即一个部门、一个生产经营单元只能由一名领导者负总责。二是明确正职与副职之间的领导与被领导的关系,副职是正职的助手,要对正职负责,遇有分歧意见时,必须服从正职的决定。三是一级管一级,逐级指挥,不要越级命令,否则,下级领导就被架空,统一指挥的链条就遭到破坏。四是实行直线—参谋制,即区分两类机构和人员,一类是直线机构与人员,对下拥有指挥权,另一类是参谋机构与人员,它们协助同级领导进行管理,对下不能直接发号施令。

6. 责权一致原则。这一原则指的是,组织设计要使每一层次、部门和岗位的责任和权力相对应,防止权大责小(有权无责)或者权小责大(有责无权)。组织设计之所以