



哈佛管理全集

The collected works of Harvard Business

办公行政管理

Administrative Management

主 编

张善轩 赵 武 艾方中 陈紫铭

本书附光盘



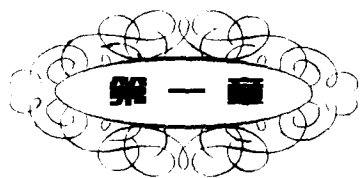
哈佛管理全集

办公行政管理

Administrative Management

编 著： 雷广平 李 强

当代中国 出版社



行政组织架构

第一节	组织设计的原则	3-15
-----	---------	------

第二节	设计组织的程序	16-24
-----	---------	-------



文件名	配合制度		
电子文件编码	XZAA01	页码	2-1
为求组织能配合法制要求,各企业须订定组织法规,并应注意下列重点: 1.重视组织结构 (1)区分层次:层次指同一组织内上下级单位间的层次及同一组织内各种职称间的层次。如各部在部长之下设司处,司处之下设科,此为单单位层次。各部内有部长、司处长、专门委员、科长、科员、办事员等,是为职称间的层次。各种职称应与单位层次相配合,层次高的单位常配置较多的高层次职称。 (2)区分单位:包括单位性质区分与单位内的工作区分。 ①单位性质区分:同一组织内的单位,依其特性可区分为业务单位、行政管理单位及参赞幕僚单位三种。业务单位指主管对组织目标的达成有直接贡献的单位;行政管理单位指主管本质上属支援性工作,使业务单位能顺利达成目标的单位,如一般企业内的人事、会计、事务单位;参赞幕僚单位指处理有关法规、计划、技术等事项的审查并向首长提供建议的单位。 ②单位工作区分:如同一性质的单位因业务繁复数量庞大,须同时设置两个以上单位处理时,则对各单位所主管的工作应加以区分;至其区分的方法,在配合法制原则下,大多以性质相同或相近或相关的工作,归由同一单位主管。 2.订定职责及职权 (1)规定各单位的职责:组织内一级单位的职权,多在组织法规中明定,至二级以下单位的职责区分,则多由管理者自行在办事细则中规定,以便遵守。 (2)划分各层次职权:对工作的处理须具有某种权力,对工作的完成须			



文件名		配合制度	
电子文件编号	XZAA01	页 数	2-2
负有责任，各层次单位及人员处理工作的权责，通常也在组织法规及办事细则中予以规定。 3. 明定职称、职等及员额 (1) 职称: 系职务的名称，一个组织所设各种职称应在组织法规中明定。 (2) 职等: 指一个职称可列的等次，等次高低通常代表着地位的高低、所负责任的重轻及担任职称人员所需资格的高低。 (3) 员额: 指一个职称可用人员的数额。 以上各职称的职等及其员额，通常也须在组织法规中规定。 4. 明示指挥监督系统 上下各层次单位间及同一单位内各层次职称人员间的指挥监督的关系，又同层次的各单位及各职称人员间的业务联系方法，应在组织法规或办事细则中明定，必要时并以组织系统表明示。 运用配合法制原则之利，组织较为定型，人事也较安定；其弊为员工易于逃避责任，组织趋于呆滞，可守成但不易开创。			



文件名称		讲求效率		
电子文件编号		XZAA02	页 数	2-1
欲求处事具有高的效率，对组织的设计应注意下列重点： 1.重视专业分工 (1)专业分工的需要：不同的专业须运用不同的专门知识处理，而员工所具有的知识是有限的，不可能具备各种不同的专门知识，为工作有效，必须实施专业分工，以期专才专业。 (2)根据专业分工设置单位或分配工作的方法包括： ①依主要工作性质分别设置单位或分配工作，即将主要性质相同的工作，设置一个单位主管或分配由一个人员处理； ②依主要工作程序分别设置单位或分配工作； ③依顾客对象分别设置单位或分配工作； ④依产品种类分别设置单位或分配工作； ⑤依地区范围分别设置单位或分配工作； ⑥依轮值时间分别设置单位或分配工作。 2.注意管制幅度 (1)管制幅度与效率的关系： 管制幅度指主管对所属能作有效管制时的最大幅度，管理幅度的大小通常以受指挥监督的属员人数表示。由于主管人员的知识能力、精力、时间有限，能以有效指挥监督的属员人数常有其限度，如管制幅度过大，则对所属无法作有效的管制。如幅度过小，则对属员常会管制过分而影响属员的自尊心，故管制幅度的过大与过小，均有碍于效率，因而管制幅度须求合理。 (2)合理管制幅度的决定：决定合理管制幅度的方法，①有根据主管与属员相互间的接触次数决定者，如法国人格雷克纳斯(V.A.Graicunas)				





文件名	讲求效率		
电子文件编码	XZAA02	页码	2-2
曾提出计算主管与属员接触最大可能次数的计算公式[即 $N(+N-1)$，其中 N 代表属员人数]，依公式计算，如属员人数为 5 人，则最大可能接触次数将为 100。②有根据某种因素决定管制幅度者，如：第一，人的因素；第二，工作的因素；第三，管制工具的因素；第四，地区的因素；如这些因素的内涵各有不同，则主管监督属员的人数也应有所不同。③有硬性规定人数者，如主管监督属员人数以 6 人为度。 (3)管制幅度与内部属次的关系： 管制幅度的大小直接影响到组织内部属次的多寡,同样员工人数的组织,采取较大管制幅度的组织,其层次较采取较小管制幅度的组织为少。因组织内部层次的增加将影响到上下层次间的意见沟通,故合理的管制幅度应是在不影响有效管制原则下尽量扩大。 3. 订定员额设置标准 为期精简员额编制及减少冗员，订定各种职称的员额设置标准，也为讲求效率方法之一。订定员额设置标准的方法，通常有下列三种： (1)以工作数量为准订定：先研究处理一件工作所需的时间，再计算出一人在一天或一月或一年内所能处理的工作件数,而后根据一天或一月或一年内工作量的估计,决定需用的人数。以工作量为准订定设置标准的优点为确实可靠，缺点为费时多且适用范围有限。 (2)以工作范围为准订定设置标准：如一人管理三个工作项目，此种方法的优点为简便易行，缺点为不可靠。 (3)以相关业务所需员额的比例订定设置标准:如每 33 个职员设置人事人员 1 人，优点为简便易行，缺点为可靠性仍不大。运用讲求效率原则之利，为员工易于专精与具有效率，弊端为员工对工作过于固定、范围过小，致缺少对工作的成就感甚而引起不满。			



文件名	符合人性		
电子文件编码	XZAA03	页 数	2-1
欲使员工乐意在组织内任职，则设计组织时宜注意下列重点： 1.工作分配要符合员工主动与兴趣 (1)保持员工在组织内的主动性：组织虽为人与事的配合，但人仍是最重要的，做事的、运用财务的、管制进度的都是人，故人也是组织的主宰。因此在组织内须保持人的主动性，工作指派应较为广泛，使人的知能在工作上可获得充分的运用。 (2)顾及员工对工作的兴趣：人的兴趣往往是多方面的，且亦常有改变，对员工的工作指派不但要顾及他的兴趣，且须随着兴趣的改变而调整工作，如此始能维持工作情绪。 (3)为事择人与因材器使应交互运用：从外界遴选人员任职时，自应根据业务的需要遴选能胜任出缺职务的人员，也即根据为事择人原则用人。但当人员进用后，如发出他尚具有其他特殊才能，为使其特殊才能得以发挥，亦宜运用因材器使原则，指派与其特殊才能相符的工作。 2.组织内部层次及职称不可损及员工的自尊 (1)组织内部层次不宜多：一个组织由于业务的专业分工、员工人数众多及管制幅度的限制，致内部必须区分层次。但如层次过多，不但增加上下层次间意见沟通的困难，且将影响及基层员工的自尊心，感到自己的渺小，觉得自己工作的微不足道，致对自己前途的看法产生了阴影。 (2)职称宜美化：一种合理的职称，不但要能表明工作性质与程度，而且字数不宜多，更须为员工乐于接受。基于人自尊心，职称不可有欲气、不雅、低贱等的感觉，如杂工、清道夫等，均不宜使用。			





文件名

符合人性

电子文件编号

XZAA03

2-2

3.组织要有助于员工的发展

(1)增加员工晋升机会:晋升不仅为员工的愿望,更有助于员工的发展,如使员工久任一职或对绩效优异员工不给予晋升机会,必会影响其工作情绪。为在不增加单位层次的原则下增加员工的晋升机会,宜将同一层次的职务,分设若干不同的职称并安排至不同的职等,如办事员、助理员、科员虽同为经办人,可分列至不同的职等,以备分别晋升之用。再在组织编制上,更应消除在晋升可能发生的瓶颈现象。(2)扩大调任范围:此也有助一地员工的发展,惟其效果不若晋升之大而已。调任宜包括单位内、单位与单位间、组织与组织间的调任及主管与非主管间的调任在内。调任人员对新职易产生新鲜感,进而诱使其在新职上产生新的希望抱负,以激发其工作情绪。

4.以意见沟通代替指挥监督

(1)员工对指挥监督的感受:监督者是行使权力,受监督者是服从权力;监督者是上级,受监督者是下级;一是站在主动地位,一是站在被动地位。故主管与属员对指挥监督的心理感受是不同的。

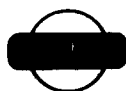
(2)员工对意见沟通的感受:主管与属员间的指挥监督,在心理上如看作意见沟通,则在地位上是平等的。主管对属员的指示只是一种意见的传送,属员对指示如有意见可提出自己的看法再传送至主管,属员如认为主管的理由而接受时,也感到这是自己主动的接受而非被动的接受。员工在自尊心的驱使下,自将乐意接受意见沟通。

运用符合人性原则之利,为可发挥员工才华、维护自尊及满足愿望,并为可能会影响因专业分工而来的效率。





文件名	适应环境		
电子文件编码	XZAA04	页 数	2-1
欲使组织保持对环境的适应与增加弹性，设计时应注意下列重点： 1.保持对环境的适应 从环境系统看，组织只是环境系统中的一个部分，组织与环境系统的其他各个部分相互间有着依赖与影响作用,因此其他各个部分的重大变动均会对组织发生影响，为保持组织与环境间的平衡，则组织须作适当的调整以求适应。再自组织本身看，组织本身也自成一个系统，系由若干次级系统所构成，如任一个次级系统有重大的变动，则其他各个次级系统亦须作适度的调整，以期保持平衡。故组织是须经常调整的，也只有如此才能保持与环境的适应。 2.使组织保持弹性 (1)单位区分保持弹性：对组织内部单位的区分，不宜过于固定而应根据需要可随时调整。 (2)职掌权责区分保持弹性:各单位的职掌区分与上下层次的权责划分，不宜作硬性规定，而应保持相当弹性，以便因需要而调整。 (3)员额编制保持弹性:员额编制更宜保持弹性,以便随业务变动修订职称、调整职等及增减员额编制。 3.人员编组保持机动 (1)各单位间人力的机动调整：各单位根据业务自须分别配置人力，但此种人力配置并非固定，而须随同业务的增减与变动可随时机动调整，以免产生有人无事做或有事无人做的现象。 (2)对特定任务采取人员临时编组方式处理：所称特定任务，包括临时性且非属某一单位可单独主管的任务,因属临时性故不宜设立单位负责，			





H A R V A R D

办 公 行 政 管 理

文件名	适应环境		
电子文件编号	XZAA04	页码	2-2
因非某一单位所能单独主管，故也不宜交由某一单位负责。较为妥善的办法乃成立工作小组(或称研究小组、督导组、专案小组等)，指定一高级人员负责，小组成员则向有关单位人员中调用，一等到任务完成小组即予撤销，原有人员则分别归建。 运用适应环境原则之利，为增加组织的适应性与扩大人力运用；弊端为组织型式过于不稳定，对员工职位缺少保障。			

HARVARD





文件名	便于决策		
电子文件编码	XZAA05	页码	1-1
欲使组织的管理者便于制作决策，设计时应注意下列重点： 1.便于资讯的搜集与管理 正确的决策，依赖于能快速搜集所需各种资讯及作有效处理，并能随时快速提供所需资讯，以供管理者制作决定的参考。故对须经常制作及调整决策的组织，设立资讯调查报告单位及电子资料处理中心，甚有必要。 2.便于意见沟通与行动协调 正确的决策，尚须依赖于各单位员工的意见沟通及各种计划及行动的协调，以免发生各计划间的冲突、脱节，程序上的不能配合，行动上的重复、抵触及不能连接，员工间对问题的看法不一致。对规模庞大员工众多的组织，对计划众多及计划的修正与调整甚为频繁的组织，更有需要。 3.便于制作决策与管制 组织内各单位个别情况业务的决策，固可授权由各单位主管自行决定，但一般性的及涉及整个组织业务的决策，仍须由管理者负责决定，并须对所属作有效的管制。因此对集权与分权界限的划分，电子资料处理单位的层次，主管对所属管制的调整等，均须予注意。 4.建立咨询制度 对政策性及专案性的重大事项，宜延揽专家学者参与研究，共商有效措施，至于参与研究的方式，可视需要采成立常设咨询机构，或个别延揽专家学者，或委托专家学者或学术机构作专题研究。 运用便于决策原则之利，使管理者能迅速地制作有效而正确的各种决定；弊端为增加特种单位及咨询性机构，使组织趋于扩张。			





文件名	兼顾平衡		
电子文件编号	XZAA06	页码	2-1
为顾及组织内部的平衡以利业务的发展，设计时应注意下列重点： 1.分工与协调的平衡 分工的着眼点在专业，但过于专业分工易使员工减少整体观念。协调之着眼在整体，但过于重视协调则单位间的竞争作用也将减少。组织编制的设计不论偏向于分工或协调，对组织任务的达成均将有妨碍，故二者间须求平衡，如技术部门及基层单位可偏向于分工，但中级以上单位则须顾及协调作用，高级单位及管理者更须以整体利益为重，通过协调求取平衡。 2.权力与责任的平衡 权力是处事的力量，有了权力始能要求他人作事及动用经费，并对工作进度予以管制。责任是成事的要求，如某甲对某事有责任，则可要求某甲对某事提供工作成果及完成任务。故权力是赋予的责任而要求的，当赋予权力时不仅须同时课以某种责任，而且赋予权力的大小应与所担负的责任相当。如只赋予权力而不课以责任，则属权力之滥用；如只课以责任而不赋予为达成要求所必需的权力，则其责任必将落空。故保持权力与责任间的平衡，为运行业务所必须。 3.个体与整体的平衡 个体是员工个人，组织由员工所组成，但每人皆有其不同的背景与愿望，并希望能通过组织的力量来达成其愿望，故员工希望组织能了解其愿望并协助其愿望的实现，否则会对组织引起反感，情形严重时甚至会采取对组织不利的行动。整体是指整个的组织，组织有组织的目标，组织更希望每一员工均能尽心尽力来达成组织目标，甚至希望员工舍弃个人的利益来达			





文件名	兼顾平衡		
电子文件编号	XZAA06	页码	2-2
成组织目标，故组织的整体目标常为管理者所强调。由上可知，如过于强调个体利益将有碍及整体目标的达成，如过于强调整体目标又将损及个体的利益。为求整体与个体的生存与发展，必须使个体与整体兼顾，亦即在实现个体利益的同时，必须达成整体的目标，在达成整体目标的同时，必须实现个体的利益。 4. 贡献与报酬的平衡 如员工对组织的贡献大于组织所给予的报酬，则人事将难于安定，员工纷将求去，即使未有求去亦必情绪低落、工作意兴阑珊、工作潜力收敛，对组织的损失将远超过因低酬所得之节省。如组织所支付的报酬大于员工对组织的贡献，则用人费增加，增多进用人员的人情困扰及产生冗员与闲员。故贡献与报酬之间，即员工的职责与其职等之间，须求取平衡，一分贡献一分报酬，只有如此才能鼓励员工做事及真正负起责任，经费的开支才能发挥真正的效果，既不吝啬又不浪费。 运用顾及平衡原则之利，能使组织与员工的目标与利益兼顾，弊端为使组织趋于呆板与形式化。			





设计号		各项原则的运用	
设计名称	XZAA07	图例	2-1
前述六个原则,在设计组织时并非必须全部同等地适用,事实上其中也不无矛盾之处,故在适用时应视需要而选用。 1.对六个原则的选用 前述6个原则,并非对所有组织的设计均属同等的重要,而事实上是某些原则对某种组织特别重要。其所以特别重要的原因,可能是由于机关的特性,可能是由于传统的观念,也可能是由于当时的环境。如政府机关的组织,须特别重视配合法制及顾及平等的原则,事业机构尤其是竞争性激烈的事业机构,须特别重视讲求效率与便于决策的原则。又如受环境影响极大或对环境因素变动特别敏感的组织,须特别重视适应环境与便于决策的原则。再如学术性研究性的组织,须特别重视符合人性的原则。再如同属政府机关或事业机构,如其业务变动甚速与业务极为稳定者,其须特别重视的原则可能也不相同。当然,所选用的原则不限于一个。 2.同一组织内各层次或单位所重视的原则可因需要而不同 如一般企业的一级单位,为求组织的基本架构稍趋稳定,其单位及职责区分可依配合法制原则设计,但基层单位及职责则宜以适应环境的原则为主设计。行政管理单位及职掌可以配合法制为主,业务单位及职掌则需略具弹性,而技术单位及其职掌则更应以讲求效率的原则为主。 3.须予重视的原则可予改变 某一企业原须重视某数原则而设计,如因时过境迁,自有改变应予重视的原则的必要。如某组织原以配合法制与顾及平衡原则为主设计,等到因该组织增加竞争性极为激烈的任务,则讲求效率的原则应特			





各项原则的运用

XZAA07

2-2

别重视，原有配合法制原则乃成为次要。再如某一事业机构的组织，因特殊原因改为须以法律定之时，则配合法制原则自不能忽略。设计组织，除应注意的原则外，尚有设计程序及组织形式问题。

设计组织的程序通常有两种，即一为演绎的程序，作自上而下的设计者；一为归纳的程序，作自下而上的设计者。经由设计而完成的组织，可产生多种不同的形式，究应采用何种形式的组织，则视设计者的观点而定。

