

④首届学术报告会④

编号
管—8310

论文资料

一种新的组织结构

(顾继尧)

常州工业技术学院

九三·十二

一种新的组织结构

组织管理的一项基本职能，组织机构有效与否关系到整个组织的生命。设计组织机构时所依据的理论是组织机构是否有效的关键所在。到现在为止组织理论大致可分为三种：即“工”理论，“丫”理论与“王”理论。总的说来这三种理论本质上没有很大的区别，仍没有打破原来的框子。依这三种理论设计出来的组织结构，常有许多的职位与职能部门，上级对每一个工作者的任务、责任、目标等都作了详细的规定。这种传统的组织结构存在下列一些问题：

1、组织中职能部门众多，整个管理阶层人员庞大；

2、从上至下形成了一条牢固的指挥链，有着极严格的上下等级关系，双向沟通困难；

3、企业中的一切活动都由最高层来指挥、安排，下级没有自主权。顶层在作决策时，往往不得不依靠从底层反馈上来的信息，而这些信息，经过多层的过滤，已经面目全非，这样一来顶层的“决策者”便不能根据实际的真实情况来作决策了。

4、在传统的组织中，每一个职位都有一份极为详尽的职位说明书，上面极详细地写下该职位的当事人所应具有的权利和应负的责任。然而，在实际中，责权十分地分明是办不到的，事实上任何一个企业的组织在当今极为激烈的竞争中，会遇到许许多多的新问题、新情况。这些问题，如果权责太分明，便无甚处理了。据美国学者道格拉斯·麦戈瑞哥调查所得，“企业中主要人员实际所负的责任与职位说明书所规定仅只有百分之四十的相同之处”。

5、个人在传统的组织中受到了过分的重视，把个人的作用当作组织功能的最基本的组成单位，认为团体只不过是个人的机械组合。

~1~
Z42/p.3(10)

但是，传统的组织也有它的优点：如责权相对来说较为分明；日常性的工作有人具体负责；单项沟通迅速，个人目标、组织目标都很明确，办事效率较高等。但总的说来，这种传统的组织是静态的、机械的，它不能有效地适应外界环境的变化，也不能充分发挥各个职能部门与广大工人群众应有的主观能动性来提高企业的生产率水平。

既然传统的组织结构存在着这些缺点，我们就要设法对其进行改进。其改进的方法之一是采用“混成式”的组织结构。

行为科学家们在研究中发现，人们在社会非常需要交流、需要归属、需要感情上的满足。因此，人们发现在传统的正式组织中存在着大量的非正式组织以满足人们的这一需要。非正式组织具有下列一些特点：

1、它是由于人与人之间共同的理想、志趣、爱好、秉性等彼此交融而自发形成的；

2、它能满足人们的归属感，并能从中得到友谊、支持和力量；

3、非正式组织形成之后，会有默许的行为规范，大家自觉地遵守这些规范，无任何强迫；

4、成员可以具有不同地位不同身份；

5、非正式组织的领袖具有较好的实际影响力；

这就使我们想到，在设计组织时可以把非正式组织的优点加以正式化，来提高组织的效能，“混成式”的工作编组正是一种将正式组织与非正式组织结合起来的一种新的组织结构。

经过分析我们可以得到下列一些设计该种组织结构的原则：

1、设计成一种“内部成员互相依存，彼此友好”的工作编组；

2、从最高的管理阶层到最低的管理阶层都有机会互相了解，结合在这种工作编组中；

3、对下要大胆授权，减少监督，给下级发展的机会，但责任不因授权而减少；

4、为了加强沟通，发扬民主，组织的层次应予减少；

5、充分认识到人与人之间差异，因人而异，利用人们的长处来为组织创造财富。

在“混成式”的工作编组中，各个成员都是由他们自己选择的，在双方都满意的情况下，结合进了工作小组，这样的小组有如下特点：

1、这样的工作编组，结构较为稳定。这是由工作群体的习惯和规则自己产生的，小组中的每个成员都高度自觉，彼此帮助、协商和宽容。

2、同一小组的成员，荣辱相连，人们对规范的遵守是自觉的，而不是强迫的。小组中的工作标准，质量标准也都由群体自己建立和推行，人们为了谋求更高的生产力，会自己设法解决有关生产等方面的问题。

3、团体与团体之间容易引起竞争，竞争结果使得各个小组都竭力寻求最好的工作方法，使各个小组的工作效率最大限度地发挥出来，生产不断地提高。

4、报酬以各个小组的成绩来评定，每一个小组成员的工作都和他的小组工作成绩紧紧相连，因此，一个人是否努力直接关系到他人与自身的利益，成员的责任不再局限在个人，而是扩展到整个组织。一个人工作的好坏，都将受到他人真实的评价。每一个成员也能从别人的评价中得到激励。

5、在“混成式”小组中，管理者的许多事务性工作都没有了，这些工作原本是不可避免的。如协调人事关系，发放奖金，非正式组织与正式组织之间的调解等，因为这时工人的报酬绝大部分完全由他们自身的工作成绩所决定，所以管理者只需在技术上给工人指导，考核工作成绩就行了。

6. 实行这样的工作编组之后，事故发生率大为减少，这是因为作业组织结构改变之后，各种限制都减少了，人们安全也有他们自身的行为负责，因此安全需要的作用就发挥出来了。

7. 在这种组织结构中，缺勤率也大为减少，这从英国“塔维斯托克人事关系学院”的学者屈斯特等人，对英国某一煤矿的“混成式”工作编组进行了近十年的研究之后，得到的一些数据中看示：

缺勤原因	传统编组%	混成式编组%
不明	4.3	0.4
病假及其它	8.9	4.6
意外事故	6.8	3.2
合计	20.0	8.2

“混成式”工作编组的缺勤率，仅只有传统的工作编组缺勤率的三分之一。该处矿在推行混成式工作编组之后，生产力提高了近百分之二十，下面是这个处矿在推行了“混成式”工作编组之后得到的有关生产情况（与传统编组的生产情况对比）

项 目	传统编组	混成编组
总人力	38	41
平均每人工作项数	1.0	3.6
平均每人工作班数	2.0	2.9
划分工作群体数	1.0	5.5
每班收班时所完成的工作量(按百分比计)		
1、较预定进度提高	0	22
2、与预定进度相同	31	73
3、较预定进度落后	69	5
生产力(以估计应掘面积面之%计)	67	95

GIY

常州市广仁善印社	
东大街160号	电话5366