



组织设计与发展

主 编 李春波

- ✓ 一项原则：融会前沿理论知识和技能要点
- ✓ 两条主线：理论知识和实践教学体系并重
- ✓ 三重应用：案例习题类型丰富模块多样化



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材·人力资源管理系列

组织设计与发展

主 编 李春波

副主编 丁莉娜



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书详细介绍了组织与组织设计的内涵、原则和依据；系统介绍了组织设计的相关理论，并对各种组织理论进行了比较分析；剖析了影响组织结构设计的各种要素，介绍了组织结构的基本类型及其特点和优缺点；围绕组织结构设计的内容，重点剖析了职能设计、部门设计和层级设计；分析了组织权力设计的内容、原则和依据，同时详细介绍了法人治理结构；介绍了流程和业务流程设计、流程再造和流程管理的内容；介绍了组织制度和机制设计的相关内容；分析了组织变革的一般规律、管理组织变革和组织创新；剖析了组织结构的动态发展，即网络型组织结构、虚拟组织结构、流程型组织结构，以及组织结构的柔性化和扁平化。

本书在每一章的开头都设计了教学目标、教学要求、基本概念和导入案例，在每一章的结尾又设计与本章内容相一致的案例应用分析。为了便于读者理解，本书增加了相应的阅读材料和复习题。在章节内设计了特别提示、管理案例和知识链接，使形式多样化、内容丰富化，以加强读者对本章内容的理解。

本书既可作为本科生、MBA 和管理类研究生的组织设计教材，也可供有关专业人员和广大企业家在企业组织结构构建工作中参考。

图书在版编目(CIP)数据

组织设计与发展/李春波主编. —北京：北京大学出版社，2014.1

(21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材·人力资源管理系列)

ISBN 978-7-301-23385-6

I. ①组… II. ①李… III. ①企业管理—组织管理学—高等学校—教材 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 254543 号

书 名：组织设计与发展

著作责任者：李春波 主编

策 划 编 辑：王显超 李 虎

责 任 编 辑：王显超

标 准 书 号：ISBN 978-7-301-23385-6/C·0953

出 版 发 行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电 子 信 箱：pup_6@163.com

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者：三河市博文印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.5 印张 419 千字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

专家编审委员会

主任委员 刘诗白

副主任委员 (按拼音排序)

韩传模

李全喜

王宗萍

颜爱民

曾 旗

朱廷珺

顾问 (按拼音排序)

高俊山

郭复初

胡运权

万后芬

张 强

委员 (按拼音排序)

程春梅

邓德胜

范 徵

冯根尧

冯雷鸣

黄解宇

李柏生

李定珍

李相合

李小红

刘志超

沈爱华

王富华

吴宝华

张淑敏

赵邦宏

赵 宏

赵秀玲

法律顾问 杨士富

丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业,这是一个包括经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农业经济管理、图书档案学6个二级学科门类和22个专业的庞大学科体系。2006年教育部的数据表明,在全国普通高校中,经济类专业布点1518个,管理类专业布点4328个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外,绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才,要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲,又具有较强的职业技能,并且又要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路,推进全面小康社会建设的新时期,进一步加强经济管理人才的培养,注重经济理论的系统化学习,特别是现代财经管理理论的学习,提高学生的专业理论素质和应用实践能力,培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才,越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化,适时变革和调整教育目标和教学内容;要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流;要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展;要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务,各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新,特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新工作。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研,在与众多专家学者讨论的基础上,决定编写和出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材,这是一项有利于促进高校教学改革发展的重要措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案,以及课程教学大纲的要求,合理定位,由长期在教学第一线从事教学工作的教师编写,立足于21世纪经济管理类学科发展的需要,深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在的问题,探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径,以科学性、先进性、系统性和实用性为目标,其编写的特色主要体现在以下几个方面:

(1) 关注经济管理学科发展的大背景,拓宽理论基础和专业知识,着眼于增强教学内容与实际的联系和应用性,突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程,并把握相关课程之间的关系,整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材,融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践经验,用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成,在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上,形成编写大纲。最终融合了各地特点,具有较强的适应性。

(5) 案例教学。教材具备大量案例研究分析内容,让学生在学习过程中理论联系实际,特别列举了我国经济管理工作中的大量实际案例,这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力的培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力,促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求,财经管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导,结合我国财经工作的新实践,充分汲取中华民族优秀文化和西方科学管理思想,形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就,需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写,将是我国拥有较高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因,本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信,在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能不断地改进和完善,并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

刘诗白 现任西南财经大学名誉校长、教授,博士生导师,四川省社会科学联合会主席,《经济学家》杂志主编,全国高等财经院校资本论研究会会长,学术团体“新知研究院”院长。

前 言

自 19 世纪 60 年代以来,全球出现公司规模日益扩大的趋势,而且这种趋势似乎是不可动摇和无法逆转的。自 19 世纪 60~70 年代以来,组织都是以所有权为基础的。只要公司认为是涉及公司本身的事务,公司就对其拥有所有权或至少是控制权。虽然有独立供应商和分销商存在,但是他们是“局外人”。公司本身以所有权为支撑,实行命令加控制式的管理体制。

随着世界经济全球化和一体化的加快,跨国公司迅猛发展。越来越多的公司需要跨国经营,甚至一些小公司也是如此。它们的市场无论是本地市场,还是地区市场,其面临的竞争是全球性的,因此其技术、财务、产品、市场、信息和员工等方面的战略也必须是全球性的。

这时,组织的含义和组织模型也悄然发生了改变。目前,出现了一些截然不同的模型,它们不是去取代旧的模型,而是在旧的模型上增加了新的内容:它们认为组织的目的是在公司之外取得成效,也就是说在市场上取得成效。组织不仅仅是在法约尔的结构中所说的一台机器,也不仅仅是由市场效果来定义的经济体,它最重要的是一个社会体。组织是由人组成的,因此,其目的是发挥人们的优势并避开人们的不足。

与这些变化同样重要的是组织理论的变化,以及由此而产生的组织结构的变化。更重要的是,组织结构将越来越多地以不同的方式构建,因为不同的组织有不同的目标、不同的工作类型、不同的人 and 不同的文化。组织不仅仅是一个工具,它体现的是价值及一个公司的特点。它是由公司的业绩决定的,反过来也决定了公司的业绩。

随着信息化和全球化时代的到来,组织环境呈现出复杂、多变的特点,组织行为也在发生着根本性的变化。最新的一个事实是,人们正在迎来多元化的组织,本书也明确描述了这点。企业正在快步走向新型的组织,组织结构会越来越丰富。

目前,我国研究组织理论的专家越来越多,人们不仅仅只局限于对理论的研究,还广泛研究组织设计的实践性。在研究过程中,专家们已把我国的一些典型企业融入相关实践中,丰富了组织设计理论的内涵及其应用价值。

本书是黑龙江大学“十二五”规划教材,由黑龙江大学和黑龙江工程学院从事企业组织设计教学和研究工作的教师,在总结多年教学和实践经验的基础上编写而成。其主要特点是将企业组织设计的理论和实践有机结合,将理论教学和实践教学有机结合。全书共分 8 章。第 1 章介绍了组织与组织设计的内涵、原则和依据;第 2 章介绍了古典组织理论、行为科学组织理论、现代组织理论和组织理论的最新发展;第 3 章介绍了组织结构设计的内容和方法;第 4~6 章分别介绍了组织权力设计、流程设计、组织制度和机制设计;第 7 章介绍了组织变革的一般规律、管理组织变革和组织创新;第 8 章介绍了组织结构的动态发展,其中重点介绍了网络型组织结构、虚拟型组织结构、流程型组织结构,以及组织结构的柔性化和扁平化。

本书由黑龙江大学的李春波担任主编，负责教材大纲的编写修订和统稿的工作，同时编写第1章、第2章、第3章、第5章、第7章和第8章；黑龙江工程学院的丁莉娜编写第4章和第6章，并协助具体工作。

编者在编写本书的过程中，参阅了大量的国内外专家同行的著作和文献资料，并从中借鉴了一些符合本书特色要求的内容，在此，向这些参考文献的作者表示崇高的敬意和衷心的感谢！

本书的编写和出版得到了黑龙江大学经济与工商管理学院各级领导和北京大学出版社的大力支持和帮助，在此表示衷心的感谢。

尽管我们做出了不懈的努力，但由于学识有限，不足之处在所难免，敬请各位专家和读者批评和指正，以便再版时修正。

编 者

2013年9月

目 录

第 1 章 组织设计概论	1	第 3 章 组织结构设计的内容与方法	73
1.1 组织与组织结构	2	3.1 职能设计	75
1.1.1 组织与组织结构的含义	2	3.1.1 职能设计的含义和目的	75
1.1.2 职责、职权和工作关系	8	3.1.2 职能设计的内容和方法	76
1.2 组织设计的内涵与目的	9	3.2 部门设计	85
1.2.1 组织设计的内涵	9	3.2.1 部门设计的含义和原则	85
1.2.2 组织设计的目的	11	3.2.2 部门化的标准	86
1.3 组织设计的原则和依据	12	3.3 层级设计	91
1.3.1 组织设计的原则	12	3.3.1 管理幅度与组织的层级化	91
1.3.2 组织设计的依据	15	3.3.2 管理幅度的设计	94
本章小结	21	3.4 组织结构的基本形式	97
复习题	21	本章小结	102
案例应用分析	21	复习题	102
阅读材料	22	案例应用分析	103
第 2 章 组织设计的理论	23	阅读材料	104
2.1 古典组织理论	24	第 4 章 组织权力设计	107
2.1.1 古典组织理论的特点	24	4.1 组织权力设计的内涵	108
2.1.2 古典组织理论的代表人物	28	4.1.1 权力与组织权力的界定	108
2.2 行为科学组织理论	46	4.1.2 组织权力设计的内容	116
2.2.1 行为科学组织理论的特点	47	4.2 组织权力设计的原则和依据	121
2.2.2 行为科学组织理论的代表人物	50	4.2.1 组织权力设计的原则	121
2.3 现代组织理论	57	4.2.2 组织权力设计的依据	123
2.3.1 现代组织理论的观点	57	4.3 法人治理结构	124
2.3.2 现代组织理论的代表人物	58	4.3.1 法人治理结构的含义	125
2.4 组织理论的最新发展	66	4.3.2 法人治理结构的目的	128
2.4.1 学习型组织	66	4.3.3 法人治理结构的形式和	
2.4.2 流程再造	68	内容	128
本章小结	69	4.3.4 法人治理的国际比较	133
复习题	69	4.3.5 我国法人治理结构存在的	
案例应用分析	70	主要问题和解决措施	139
阅读材料	71	4.3.6 上市公司的法人治理结构	
		设计与评价	143
		本章小结	145

复习题	145	6.2 组织机制设计	197
案例应用分析	146	6.2.1 组织机制设计的含义	199
阅读材料	148	6.2.2 组织机制设计的内容	199
第5章 组织流程设计	150	6.3 我国企业组织制度和组织机制建设	
5.1 流程概述	152	面临的挑战和改革措施	212
5.1.1 流程的内涵	152	6.3.1 我国企业组织制度和组织	
5.1.2 流程的分类	154	机制建设面临的挑战	212
5.2 企业业务流程设计	156	6.3.2 新经济时代下的改革措施	214
5.2.1 企业业务流程设计概述	156	本章小结	216
5.2.2 企业业务流程设计原则	157	复习题	216
5.3 企业流程再造	159	案例应用分析	217
5.3.1 企业流程再造概述	159	阅读材料	219
5.3.2 企业流程再造的程序与		第7章 组织变革	222
方法	164	7.1 组织变革的一般规律	223
5.3.3 企业流程再造的影响		7.1.1 组织变革的意义及动因	223
因素	166	7.1.2 组织变革的类型与目标	225
5.4 企业流程管理	167	7.1.3 组织变革的内容	228
5.4.1 企业流程管理概述	167	7.2 管理组织变革	230
5.4.2 流程管理的方法	168	7.2.1 组织变革的过程与程序	230
5.4.3 流程管理的实施方案	170	7.2.2 组织变革的阻力及其	
5.4.4 流程管理思想的发展		管理	233
历程	172	7.3 组织创新	239
本章小结	176	7.3.1 组织创新的内涵	239
复习题	176	7.3.2 组织创新的内容与原则	239
案例应用分析	177	7.3.3 我国企业组织创新	241
阅读材料	179	本章小结	245
第6章 组织制度和机制设计	180	复习题	245
6.1 组织制度设计	182	案例应用分析	246
6.1.1 组织制度设计的含义与		阅读材料	247
特征	182	第8章 组织结构的动态发展	249
6.1.2 组织制度设计的基本原则和		8.1 网络型组织结构	251
要求	184	8.1.1 网络型组织结构概述	251
6.1.3 组织制度设计的目标和		8.1.2 网络型组织结构的	
步骤	187	适用性	253
6.1.4 组织制度设计的内容	188	8.2 虚拟组织结构	254
6.1.5 组织制度的创新	193	8.2.1 虚拟组织的概念和特征	255
6.1.6 企业组织制度优越性综合		8.2.2 虚拟组织的结构模型	256
评价	194	8.2.3 虚拟组织结构特性	258
		8.3 流程型组织结构	259

8.3.1 传统组织结构的缺陷	259	本章小结	275
8.3.2 流程型组织结构的优点与 建立	260	复习题	276
8.4 组织结构的柔性化和扁平化	262	案例应用分析	276
8.4.1 组织结构的柔性化	262	阅读材料	277
8.4.2 组织结构的扁平化	266	参考文献	278

第 1 章 组织设计概论

教学目标

通过本章的学习，理解组织结构的含义和构建组织结构的重要意义，熟悉和掌握组织结构中的职责、职权和工作关系的内涵，以及三者之间的关系，了解组织设计的一般原则和依据。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
组织的内涵	对组织的理解	(1) 组织的含义 (2) 组织的目标 (3) 组织的资源 (4) 组织的功能
组织结构的内涵	(1) 理解组织结构的含义 (2) 掌握职责、职权和工作关系的内涵	(1) 组织结构的含义 (2) 组织结构的特征 (3) 职责、职权和工作关系
组织设计的内涵	把握组织设计的含义和内容	(1) 组织设计的含义 (2) 组织设计的内容 (3) 组织设计的目的
组织设计的原则	对组织设计的理解和灵活运用	组织设计的十条原则
组织设计的依据	对组织设计依据的理解	组织设计的影响因素

组织不是集团，而是相互协作的关系，是人相互作用的系统。

——巴纳德



基本概念

组织 职责 职权 工作关系 组织结构 组织结构设计



导入案例

IBM 的组织变革

20年前,拥有IBM的股票就像拥有金矿,10年之后,那些将钱财投资于他们认为从不会失败的公司的人们,眼看着自己心中梦想的财富付诸东流,眼看着从世界的巅峰陷入为生存挣扎的境况。然而在21世纪的前夜,IBM又重新转入成长时期,新产品畅销,利润增长,股票价格反弹。IBM命运的转机成为组织衰落与复兴的经典课题。正如欧洲高级管理者迈克姆·罗宾森(Makkum Robinson)所说:规模产生了经营上几乎不能应付的复杂性,因此,必须创立一个组织使之得以控制并保证这种衰退不会再次发生。IBM现任董事长认为:“如果组织不能以适当的方式运行,我们就去改变它。”

(资料来源: <http://www.doc88.com/p-416988051435.html>.)



点评: 思想决定命运。

组织设计理论完全可以帮助公司领导者找到适当的组织结构和战略,以使公司恢复活力,开始组织结构的彻底改造。20世纪90年代,柯达公司也经历了类似的结构变革,公司领导者们努力将僵化的官僚制、无决断力的管理层和士气沮丧的员工为特征的组织,转变为一个以注重顾客、愿意承担风险的团队工作为标志的组织。以上说明,选择合适的组织结构在组织演进过程中起着至关重要的作用。

1.1 组织与组织结构

市场交易的内部化,客观上要求企业建立一个有效的、较为发达的层级组织,以防止由于行政协调机制无效而造成的资源配置不合理。企业管理没有什么普遍适用的、最好的管理理论和方法,而应该根据企业所处的内部条件和外部环境权宜应变,灵活掌握。企业是一个开放的系统,究竟应采用何种组织结构,应视企业具体情况而定,不可能有普遍适用的结构模式。

1.1.1 组织与组织结构的含义

1. 组织

1) 组织的含义

“组织”与“管理”是相互依存、不可分割的两个概念。缺少了组织,管理就无“用武之地”;缺少了管理,组织就失去了生存与发展的内在机制,就会消亡。人类自从有了群体活动,原始的组织形式——部落、氏族也就出现了,也就有了管理活动。随着生产的发展和社会的进步,组织的规模大小、复杂程度和技术难度都在发展,管理的手段、方式及其重要程度也随之发生变化。组织形式的变化和管理思想及方法的发展变化,构成人类文化变迁的重要组成部分。在现代社会,组织渗透到每一个角落,社会是组织化的社会,人是组织化的人,所以,组织的管理更具普遍性和权威性。

从人类的进化与发展中不难发现,在人类漫长的进化过程中,组织始终是人类赖以生

存和借以发展的主要形式；组织是人类文明的标志，组织生活的多样化、丰富化则是人类文明发展的标志。离开了组织，就没有人类社会的过去、现在和将来。

组织是企业的主体。企业由不同利益、不同思维方式、不同沟通习惯和行为特点的各种不同类型的人员组成，由此而搭建了企业的利益结构、知识结构和组织结构，形成了组织的价值取向、思维方式、沟通和运作风格。组织的价值取向和思维方式是企业生存发展的主导力量，决定着组织的目标、产品及服务定位、资源配置规划，从而确定了企业的基本业务流程和组织结构模式，决定着企业的实际运营能力。

组织的含义可以从不同角度去理解，古今中外的管理学家也对此做出了各种不同的解释。被称为现代管理理论“鼻祖”的切斯特·巴纳德(Chester Barnard)认为：组织就是通过有意识地协调而形成的两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统。哈罗德·孔茨(Harold Koontz)则把“组织”定义为正式的有意形成的职务结构或职位结构。从这两个定义可以看出，组织不仅是人的结合，而且是一种特定的体系。事实上前者强调的是组织的内容，后者强调的是组织的形式。2000 版 ISO 9000 族标准的质量管理体系术语中，组织(organization)的定义为：职责、权限和相互关系得到有序安排的一组人员及设施。组织的含义可以从以下几个方面进行理解。

(1) 目标是组织存在的前提，没有目标的人的集合不能称其为组织。

任何组织都是为了实现某种特定目标而存在的，不论这种目标是正确的，还是隐含的，目标是组织存在的前提和基础。组织所做的各种努力，都是为了最终达到组织目标。例如，通过从事生产、流通和服务等活动而获得利润是大多数企业的目标之一；医院的目标是通过为患者提供诊治服务获得经济效益和社会效益；大学的目标是培养各类高级科技人才；国家各级政府的目标是做好相关各个领域的决策与管理。

(2) 分工与合作是组织运营并发挥效率的基本手段和前提。

一个组织为了达到目标，需要许多部门。每个部门都专门从事一种或几种特定的工作，各个部门之间还要相互配合，这就是分工与协作。只有把分工与协作结合起来，才能提高效率。例如，剧场里的观众具有相同的目的，彼此没有分工与协作，不能称其为组织，而剧场的全体工作人员则构成了一个组织。为了使组织有效运行，必须根据组织目标的需要，按照科学原则设计出组织的层次结构，即将组织划分成不同层次的职能部门，这些部门都将承担组织的部分特定工作，这就是所谓的职能分工。这种分工可以使不同性质的任务同步进行，大大提高工作效率。当然，仅强调分工是不够的，为按时、高效、高质量地实现组织的总目标，各个层次的职能部门需协调工作、相互配合，进行有效的合作。

(3) 组织必须具有不同层次的权力和责任制度。

组织要赋予各部门及每个人相应的权力，以便于实现目标。但在赋予权力的同时，必须明确各部门或个人的责任。有权力而无需负责任，就有可能导致滥用权力，影响组织目标的实现。所以，权力和责任是达成组织目标的必要保证。

(4) 组织是通过组织界线将组织与外部环境区隔开来。

在组织界线的作用下，一个组织成为相对独立的整体。组织界线是维持组织相对独立性的有形和无形的壁垒。有形的组织界线是可以识别的，如企业的围墙、学校的门卫及一些对外公布的规定等。有形的组织界线总是在提醒每一个进入该组织的人——这里是一个

与外界不同的地方。无形的组织界线指的是那些从外部无法识别、能够影响组织成员的行为的众多因素，包括行为规范、企业文化、管理风格、规章制度等。

(5) 组织由外部形态和内部形态构成。

组织的外部形态就是组织结构的外形、组织体制等方面的外部特征。组织的内部形态是指组织文化、组织素质和权力分配等方面的特征。在一定时期内，组织的外部形态不一定或不完全反映组织的内部形态，但从长期发展来看，组织的内部形态在一定程度上影响或决定其外部形态。



特别提示

组织是人们为了实现某一特定的目标而形成的系统集合，是人们为了实现共同目标而采用的一种手段或工具。在这里还要强调几点：第一，共同目标的存在是组织存在的前提，管理者必须使组织成员确信共同目标的存在，并依据组织的发展不断完善目标，制定出新的目标；第二，没有分工与协作的群体不是组织，只有分工和协作结合起来才能产生较高的集团效应和效率，分工是协作的基础，协作是目标一致提高效率的保证；第三，组织要有不同层次的权力与责任制度。只有这样，才能保证各项工作的顺利进行，保证组织目标的实现。

2) 组织的目标

组织的目标是组织力图达到和所期望的状态。组织的建立是为了实现自己既定的目标，组织结构设计和管理是实现目标的组织保证。

组织的目标一般分为组织使命和经营目标。组织使命为组织的总目标，描述组织共同的愿景、共享的价值观和信念；经营目标为组织实际做的业务，以及通过实际的业务活动所达到的结果。经营目标通常是短期的，并且是可以衡量的。

经营目标具体包含以下四个方面的内容。

(1) 经营业绩。

评价经营业绩的指标主要有收益、成长率、生产率、销售额和市场份额。收益表现组织的全面业绩，用净收入、每股收益或投资回报来表示；成长率是关于销售额和利润随时间增长的速率；生产率是指企业资源的产出量；销售额是关于销售产品和提供的服务的总量；市场份额是企业的业务在各自市场中所占据的份额。

(2) 资源。

资源目标是企业从外部环境中取得所需要的资本、人力和原材料等资源的能力。

(3) 员工发展。

员工发展目标是企业有关员工的培训、晋级、任用的发展计划，企业组织应努力创造一个使每个员工都能获得知识、价值和发挥才能的组织环境。

(4) 创新。

创新目标是企业产品创新、技术创新和组织创新的目标。产品创新主要是指扩大产品线和开辟新的产品领域；技术创新主要是指应用新的生产技术、管理技术、IT，以及新能源、新材料、新设备等；组织创新主要是指企业工作流程优化和组织结构优化或重组。



特别提示

目标是组织认同的尺度。如果员工都能明确公司的目标，就可以发挥其积极性，朝一个方向努力。

3) 组织的资源

任何组织的活动都需要借助一定的资源来进行。这些资源的拥有情况和利用情况,影响甚至决定着组织活动的效率和规模。组织活动的内容和特点不同,需要利用的资源类型亦有区别。但一般来说,任何组织的活动都离不开人力资源、物力资源、财力资源、技术资源和信息资源。

(1) 人力资源。

人是最重要的因素,只有拥有适合工作需要的、对组织目标有共同追求的、高素质的人力资源,才能推动组织系统的有效运行和发展。根据不同的标准,可以将人力资源划分成不同类型。人力资源研究就是要分析这些不同类型的人员的数量、素质和使用情况。例如,根据企业人力资源所从事的工作性质的不同,可分为生产人员、技术人员和管理人员三类。对生产人员的研究,就是要掌握各类生产人员的数量、文化程度、操作技能是否符合企业生产现状和发展的要求,是否需要对他们进行技术培训等;对技术人员的研究,就是要弄清技术骨干的数量及其技术水平、知识结构,是否做到了人尽其才;对管理人员的研究,就是要分析企业管理人员的能力结构、知识结构、年龄结构、专业结构是否合理,是否具有足够的管理现代工业生产的经验和技能,是否通过培训提高他们的管理素质等。

(2) 物力资源。

组织的物力资源是组织活动的物质基础。物力资源研究,就是要分析在组织活动过程中需要运用的物资条件的拥有数量和利用程度。例如,企业要分析拥有多少厂房、土地、设备、原材料、动力、成品及半成品等,它们与目前的技术发展水平是否相适应,企业是否应对其进行更新改造,机器设备和厂房的利用状况如何,企业能否采取措施提高其利用率等。

(3) 财力资源。

组织进行生产、经营、社会服务等活动必须拥有与其规模、技术特点和管理水平相适应的一定数量的财力。财力资源是一种能够获取和改善组织其他资源的资源,是反映组织活动条件的一项综合因素。组织财力的来源因组织的性质和类型不同而有所不同,如企业的资金主要来自投资者的出资、银行贷款、企业盈利、发行债券、商业信用等。

财力资源研究就是要分析组织的资金拥有情况(各类资金的数量)、构成情况(自有资金与债务资金的比重)、筹措渠道(金融市场或商业银行)、利用情况(组织是否把有限的资金使用在最需要的地方);分析组织是否有足够的财力资源拓展新业务、改造原有活动条件和手段,在资金利用上是否还有潜力可挖等。

(4) 技术资源。

现代技术的采用,可以大大提高劳动生产率和经济效益。新技术、新工艺不仅能节省时间和费用,高效利用人力、财力、物力资源,还能提高商品的产量和质量。组织要发展,需要技术不断进步。

(5) 信息资源。

信息是指组织内外各种活动中经过搜集、加工、整理对组织活动产生影响的记录。信息是管理的工具,人的任何行动都取决于所掌握的信息。信息越是完整、及时、准确和适用,组织的管理水平就越高,组织活动就越有秩序和协调。美国著名管理大师彼得·德鲁

克(Peter Drucker)曾说：“信息情报是企业未来最宝贵、最便宜的资源，谁越知道利用它，谁就越能赚大钱。”



特别提示

组织资源包括有形资源 and 无形资源两部分，有形资源是组织存在的基础和保证，无形资源能给组织带来巨大的现行和潜在价值。组织设计要注意对这两种资源进行有机结合，最大限度地发挥资源的价值，实现组织的目标。

4) 组织的功能

组织是企业运行的主导力量，是业务流程运行的主体。在组织目标确定后，组织将实现组织目标的各项具体的业务活动、管理活动流程化，加以分工组合，并依据管理宽度原则，划分管理层次和部门；选择各级主管，授予相应的职权和职责；规定各个层次和部门的工作关系，建立起完整的组织结构，使所有的员工能够发挥才能，使所有的工作都有专人负责，使所有的矛盾都能够得以处理和协调，使组织的一切活动得以正常运行，最终实现企业目标。企业目标的实现，工作流程运作的质量和效率的高低，很大程度上取决于组织结构设计的质量。组织的高层决策者都是借助某种组织结构来实现组织目标的。设计和建立一种合理高效的组织结构，是企业高层的重要组织工作。

组织的作用是要保证实现自己的目标：赢利、成长、产品质量、服务、市场份额、员工福利等。为此，组织要依据目标确定战略方向，建立企业总体目标和战略计划。组织要配置企业经营所需要的资源——顾客资源、资本资源、人力资源、技术资源、材料资源、渠道资源等。组织要尽可能多地掌握外部环境信息(包括政府政策信息、顾客信息、行业信息、产品信息、竞争对手信息等)，依据信息做好经营决策。更为重要的是组织要建立信任与参与、合作与学习的企业文化，由此而有效地为顾客提供产品或服务，为顾客、企业所有者、合作伙伴和员工等利益相关者创造价值，为社会创造物质财富，迅速地应对环境变化，适时进行产品变革、技术变革和组织变革。具体功能表现为以下几点。

(1) 组织的凝聚功能。

任何有效率的组织，必然会产生巨大的向心力和凝聚力。组织的凝聚力，首先来自组织的目标，每个组织都有自己明确的目标和任务。正是出于共同的目标、共同的事业，把人们维系在一起，凝聚成为一个较强的集体。其次，凝聚力来自于组织中人际关系的和谐与群体意识。如果组织成员之间具有互相尊重、互相支持、互相信任、互相关心的良好作风，富有对群体的归属感、对目标的认同感及对任务的责任感，就会自然而然地产生一种组织的向心力。最后，凝聚力还取决于领导的导向作用。如果领导者品德高尚，正直廉洁，大公无私，办事公正，严于律己，以身作则，团结群众，亲切待人，受人敬佩，就自然能形成一种无形的影响力和感染力。

(2) 组织的协调功能。

组织的协调功能是指正确处理组织活动中复杂的分工协作关系。这既包括组织内部上下级之间纵向的关系、左右之间横向的关系，也包括组织与环境的关系。在一个组织内部，如果每个成员各尽其职，密切协作，和谐一致，就会产生一种新的更大的协调能力；在组织与环境关系上，组织能不断调节自己，顺应环境变化，产生一种审时度势的适应能力。