



◎ 高等院校经济与管理核心课经典系列教材 ◎

► 人力资源管理专业

# 组织设计与 岗位管理

ZUZHI SHEJI YU GANGWEI GUANLI

朱勇国 ◎ 主 编

孔令佳 ◎ 副主编



首都经济贸易大学出版社  
Capital University of Economics and Business Press



◎ 高等院校经济与管理

人力资源管理专业


# 组织设计与 岗位管理

主编 朱勇国 副主编 孔令佳

ZUZHI SHEJI YU GANGWEI GUANLI

朱勇国 ◎ 主 编

孔令佳 ◎ 副主编

 首都经济贸易大学出版社  
Capital University of Economics and Business Press

图书在版编目(CIP)数据

组织设计与岗位管理/朱勇国主编. —北京:首都经济贸易大学出版社,2015.1  
ISBN 978-7-5638-2329-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 313303 号

组织设计与岗位管理

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](mailto: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 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 404 千字

印 张 23

版 次 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1~3 000

书 号 ISBN 978-7-5638-2329-1/F·1317

定 价 37.00 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

## 前 言

岗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岗位管理提出了巨大的挑战。

传统的岗位分析只是对某一岗位的职责和任职资格的界定,没有关注组织设计,而组织设计恰恰是岗位分析的基础,是岗位分析向前的延伸,或者说是在组织层面的岗位分析。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,传统的岗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,传统的岗位分析只是对单一岗位的分析,没能将一个组织内岗位形成体系,这就制约了岗位分析的作用和各项应用。岗位管理是对岗位分析的向后延伸,通过岗位管理,将岗位界定清楚,并纳入岗位体系中,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岗位管理体系,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岗位管理的知识融合,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、岗位设置、岗位界定,再到岗位管理——岗位体系、

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)、岗位等级薪酬体系的建设等在内的组织设计和岗位管理的整体性解决方案。

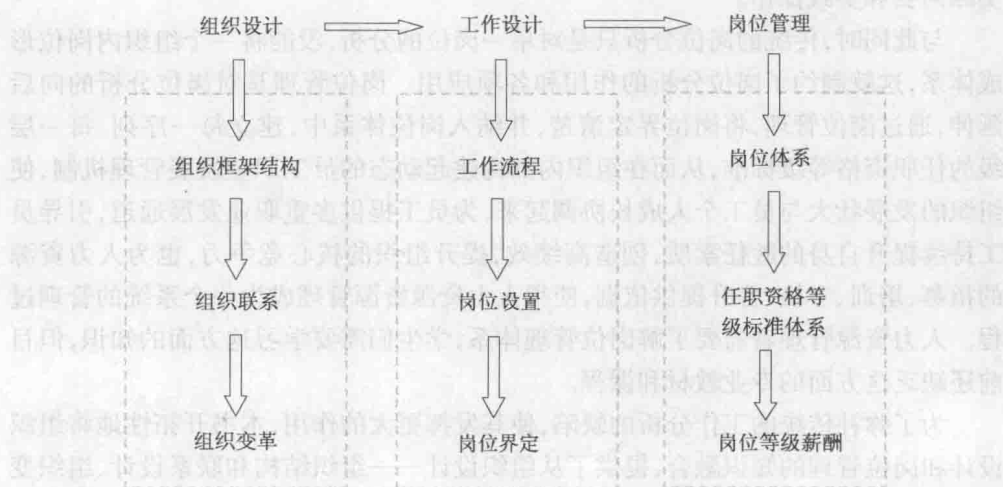
本书作为校级精品教材,是本人在多年教学、研究以及企业管理、咨询的基础上,结合以往引进国外教材和编写岗位分析教材的经验,根据学生的反馈以及各组织的实际需求编写而成的。本书将组织设计和岗位管理的内容编制成体系,理论结合实际,反映了国内外最新的理论发展和实践情况。本书不仅适合作为管理类专业高年级本科生、研究生、MBA 的教材,以及企业管理、人力资源管理工作人员参考使用,同时还可供各类组织中高层管理者和人力资源管理专家作为培训教材使用。

### (一) 本书特点

1. “先进”——本书采用的均为国内外组织设计和岗位管理的新理论、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岗位管理体系设计,贯穿了一个组织从无到有,从无序到有序的全过程,涵盖了组织和岗位管理的各个方面。
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,其结果为工作在岗位层次上的拆分与整合,最终确定岗位的设置和岗位的界定。这为岗位管理奠定了基础。

3. 第三篇:岗位管理。岗位管理,首先是建立岗位体系。在岗位体系建立的过程中,需要通过对这些岗位的集合进行横向的分类和纵向的分层级形成,即“岗位分类分层”。然后对分类分层形成的岗位体系中的各个岗位进行定义,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。岗位管理还要依据岗位在组织内的相对价值来建立岗位等级薪酬,这一内容我们放在了本书的最后一章介绍,即第十章岗位等级薪酬。

### (三)本书再版的修正

本书的再版主要针对三个方面进行了进一步的更新和完善:

1. 知识内容的更新和完善。这主要包括:①在第一章机械式组织和有机式组织内容中加入了将两者进行结合的两栖组织法;②在第三章强化内部协调内容中加入了应用 Web2.0 的方法;③在第四章组织变革的内容中加入了产品和服务变革;④在第四章组织变革的原因中加入了管理者的推动。

2. 英文注解的补充。本书对各章的相关概念性名词进行了英文注解的重新补充,以便于学生更好地理解西方的概念性定义。

3. 语言的修正。本书对各章中出现的可能引起读者误解的语言就进行了全面细致的修正,全书内容更加贴近作者本意,易于理解和掌握。

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,丁雯雯参与了本书再版的相关修订工作,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  
2015年1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 /20

讨论与思考 /21

扩展阅读索引 /21

## 第二章 组织结构的设计 /22

第一节 组织结构设计和基本形式 /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 /42

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	组织生命周期组织规模和组织文化	/89
	案例分析	/92
	讨论与思考	/96
	扩展阅读索引	/96

#### 第四章 组织变革 /97

第一节	组织变革概述	/97
第二节	组织变革的理论	/99
第三节	组织变革的实施	/106
	案例分析	/123
	讨论与思考	/124
	扩展阅读索引	/124

#### 第五章 工作设计的理论 /126

第一节	工作设计概述	/126
第二节	工作设计概述	/129
	案例分析	/139
	讨论与思考	/142
	扩展阅读索引	/142

#### 第六章 工作设计的方法和操作流程 /143

第一节	工作设计方法	/143
第二节	工作设计的主要变量	/165
第三节	工作设计的流程	/173
	案例分析	/182
	讨论与思考	/185



扩展阅读索引 /186

## 第七章 岗位设置与岗位界定 /187

第一节 岗位设置 /187

第二节 岗位界定 /199

案例分析 /219

讨论与思考 /223

扩展阅读索引 /223

## 第八章 岗位体系的设计 /224

第一节 岗位体系设计概述 /224

第二节 岗位序列的设计 /228

第三节 岗位通道的设计 /234

案例分析 /242

讨论与思考 /244

扩展阅读索引 /245

## 第九章 任职资格等级标准的设计与应用 /246

第一节 任职资格等级标准概述 /246

第二节 行为标准的设计 /253

第三节 能力标准的设计 /259

第四节 基本资格标准的设计 /275

第五节 员工任职资格的管理 /278

第六节 任职资格体系的应用 /280

案例分析 /291

讨论与思考 /292

扩展阅读索引 /293

## 第十章 岗位等级薪酬 /294

第一节 岗位等级薪酬概述 /294

第二节 岗位评价及岗位等级结构 /296

第三节 岗位等级薪酬体系 /317

案例分析 /324

讨论与思考 /334

扩展阅读索引 /334

附录 /335

参考文献 /354

# 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。<sup>①</sup>

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。

<sup>①</sup> 理查德 L 达夫特. 组织理论与设计[M]. 10 版. 北京:清华大学出版社,2011.

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

为了完成组织的目标和发展战略,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方案的设计过程,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完成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)。组织设计之所以要贯彻责权一致的原则,这是因为权力是履行责任的条件与手段。所以,如果责权不对等,责任大而权力小,那就难以有效开展相关管理业务活动,责任势必落空;反之,如果权力大而责任小,那就颠倒了权力与责任的关系,把作为手段的权力变成了追求的目的,只享受权力带来的种种利益,却可以不承担错误行使权力而造成的损失责任。

这一原则表明,组织设计在操作过程中,要做到“责字当头、以责定权”。这就是说,组织设计要按照科学程序办事,先把各级各部门各岗位的职责研究确定下来,再赋予相应的职权。

7. 稳定性与适应性相结合原则。这一原则指的是,组织结构及其运行要有一定的稳定性,以利生产经营活动有序进行,提高效率。同时,组织结构及其运行又必须有一定的适应性,能迅速适应企业外部环境和内部条件发生的变化。

这一原则表明,对于组织的稳定性与适应性之间的关系,不要把二者完全对立起来,它们其实是互为条件、相互依赖的。因为组织如果没有一定的稳定性,各个组成部分、各项业务活动的处理程序与办法等都在变化之中,这样的组织就会陷于混乱和低效,无法适应环境变化;反之,组织若缺乏适应环境变化而及时调整的能力,各方面都处于僵化状态,这样的组织就会被激烈的市场竞争所淘汰,所谓稳定性也就不可能继续存在了。

### 三、机械式组织和有机式组织

机械式组织(Mechanistic Organization)是一种刻板的严密控制的结构。其特征是:高度专门化、广泛的部门化、窄管理跨度、高度正规化、有限的信息沟通(大多是下行沟通)、基层员工很少参与决策。机械式的组织结构犹如高效率的机器,以规则条例、工作的标准化和同一模式的控制作为润滑剂。

与机械式组织构成鲜明对比的是有机式组织(Organic Organization)。这是一种灵活的具有高度适应性的结构,而机械式组织则是僵硬的、稳定的。因为不具有标准化的工作和规则条例,所以有机式组织具有灵活性,能根据需要迅速地做出调整。有机式组织也进行劳动分工,但人们所做的工作并不是标准化的。员工经过良好的训练,并被授权开展多种多样的工作和处理各种问题。他们高水平的技能和训练,以及来自其他团队成员的支持,使正规化和严密的

管理控制成为不必要。

现实中并不存在某种纯粹的机械式组织或者纯粹的有机式组织,所有组织都会具备机械式和有机式的某些特点,但是可能会更倾向于有机式,或者更倾向于机械式。比如,大型公司和政府机构在一定程度上更倾向于机械式组织,小型企业或者高科技企业更倾向于有机式组织。最近的研究在创新激发和创新应用的关系上探索出了一种将有机式结构与机械式结构结合起来的方法。有机式结构的特征,如分权和员工自主,对于激发创新是有益的,但对于创新的应用来说,它却给组织带来了困难。因为在这样的结构下,员工可能不遵从管理层的指挥;由于分权和结构松散的缘故,员工可能对组织中产生的创新构想视而不见。解决这一两难问题的策略就是两栖组织法——将适于激发创新和应用创新的两类组织结构及管理过程结合到一个组织中。另一种考虑两栖组织法的方式是关注两类组织设计要素:一类对探索新构想十分重要,一类对充分利用现有能力最为合适。探索意味着鼓励创造力和开发新构想,充分利用意味着实施这些构想以生产常规产品。因此可以把组织设计成:当需要探索新构想时按有机方式运行,当需要充分利用这些构想时按机械方式运行。研究表明那些应用两栖组织法(从既有利于探索创新又有利于利用创新两方面来设计)的组织在开发创新型产品和服务方面明显更为成功。表1-1是两种组织形式的比较。

表 1-1 机械式组织与有机式组织

机械式组织	有机式组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 高度的专门化</li> <li>▪ 僵硬的部门划分</li> <li>▪ 指挥链明确</li> <li>▪ 窄管理幅度</li> <li>▪ 集权化</li> <li>▪ 高度正规化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 跨职能团队</li> <li>▪ 跨层级团队</li> <li>▪ 信息自由流动</li> <li>▪ 宽管理幅度</li> <li>▪ 分权化</li> <li>▪ 低度正规化</li> </ul>

## 第二节 组织设计理论的发展演变

综观组织设计理论的发展历史,大致可以将组织设计理论划分为三个重要的发展阶段,即古典组织设计理论、行为组织设计理论和现代组织设计理论。



## 一、古典组织设计理论

古典组织设计理论的出现,最早可以追溯到亚当·斯密在其《国富论》中率先提出来的劳动分工理论,它构成了组织设计理论的基础。然而,系统研究组织设计的古典组织设计理论则正式产生和盛行于19世纪末到20世纪初这一历史阶段,其主要的代表人物有泰罗、法约尔、韦伯和厄威克等人。古典组织设计理论侧重于对静态组织结构的研究,重视组织效率的提高,并在一定程度上揭示了组织的性质,为组织设计理论的产生和发展奠定了基础。但是,由于其在很大程度上忽略了正式组织中个人性格的相互作用、非正式群体的存在、部门之间的矛盾以及组织的决策过程等种种因素,因而具有很大的局限性。

### (一) 古典组织设计理论的主要观点

1. 组织是一个分工的体系。组织结构中的每一个部门或单位,无论是横向的各职能部门,还是纵向的各高、中、低级单位,都是根据劳动分工的原则来进行区分和设计的。

2. 组织是一种权责分配的体系。组织结构中的每一个部门或单位都有其明确的职责,而且部门或单位内的每一个工作岗位都有其明确的工作任务。因此,要求组织中每一个部门或单位的主管以及每一个工作岗位上的员工都必须按照规定的职责和任务去努力完成各自的工作。

3. 组织是一个层级管理体系。在一个组织中,上级与下级之间具有层层领导关系,上级对下一级下达的指令,下一级必须接受和执行。只有这样,组织最高层的管理指令才能得到有效地贯彻和执行。

4. 组织是一种由规章制度构成的体系。组织中的每一个成员,无论其岗位的高低,都必须依照组织的规章制度办事,这是保障组织能够正常运行和发挥作用的基础。

5. 组织是一种协调的体系。由于组织内部各职能部门之间存在不同的分工,而且各分工之间又存在相互依赖的关系。因此,为保证组织内部各职能部门步调的一致,就必须协调部门与部门之间、个人与个人之间的关系和活动,使它们能够保持一致。一般而言,组织的上下级之间可以通过指令来协调,而同级之间则需要通过构建某种机制来协调。

6. 组织是一个目标的体系。任何一个组织都有其需要实现的总目标,为了实现总目标,就必须将其具体分解为组织中每一个职能部门,甚至每一个工作岗位需要完成的各个分目标。因此,组织整体目标的实现,有赖于组织中每一个职能部门和每一位员工的努力。否则,组织的整体目标就难于实现。

在这种思想的指导下,泰罗、法约尔和韦伯等人提出了他们各自关于组织设计