

当代最杰出的管理大师、经理角色学派代表人物

亨利·明茨伯格 经典作品

[加]亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)◎著 魏青江◎译

卓有成效的组织



Structure
in Fives
Designing Effective
Organizations



 中国人民大学出版社
China Renmin University Press

Structure in Fives
Designing Effective
Organizations



Structure in Fives
Designing Effective
Organizations

卓有成效的组织

[加] 亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)◎著
魏青江◎译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的组织 (珍藏版) / (加) 明茨伯格著 ; 魏青江译 . —北京 : 中国人民大学出版社 , 2012.11

ISBN 978-7-300-16471-7

I . ①卓… II . ①明… ②魏… III . ①组织管理学 IV . ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 231165 号

版权所有 , 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

卓有成效的组织 (珍藏版)

[加] 亨利 · 明茨伯格 著

魏青江 译

Zhuoyou Chengxiao de Zuzhi (Zhencangban)

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16开本

版 次 2012年11月第1版

印 张 25.25 插页2

印 次 2012年11月第1次印刷

字 数 344 000

定 价 69.90元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

STRUCTURE IN FIVES

寄语

这本书是我的得意之作，它的内在连贯性和对于不同组织类型的分类框架，都让我喜欢。

我们经常把所有的组织都当成是一样的，好像适用于联想公司的做法也必然适用于政府文化部一样（战略规划、员工的 360 度评估、全面质量管理等）。这种对各类组织的“一视同仁”，就相当于生物学家把老鼠和大象混为一谈：全都是哺乳动物嘛！

所以，我很高兴中国读者也能接触到这些观点。

我们有各种各样的组织，从修理铺到汽车制造公司，从警察局到国家政府。要想让它们发挥好自己的作用，还有什么能比结构设计更重要呢？可说到结构设计，我们又懂多少呢？

说来好笑，我们懂的并不算少，但偏偏那些需要进行组织结构的人，那些管理者、人力资源专家、顾问们接触不到。有很多关于组织结构的作品都是经过系统的实证研究后写出的，具有很高的参考价值，但大多数从业者看不到这些作品。原因有两个：

第一，这些文章、书籍大都是学术性的，是写给其他研究人员看的。即便从业者不辞辛劳地弄懂了那些专业术语，也会发现这些作品大多描写的是现实情况，缺乏指导性。换句话说，研究的都是当前组织的样子，而非谈论如何设计一个有效的组织。

第二，尽管这方面的作品汗牛充栋，亦不乏真知灼见，但缺乏整理。从业者无法一次性将所有见解尽收囊中，而是得把差不多所有相关作品读个遍，然后由自己进行整理。再加上这些研究成果中有许多互相抵触的地方，鲜见有人加以调和，所以读者读完这些作品之后，恐怕只会更加无所适从。

STRUCTURE IN FIVES

前言

20 世纪 70 年代中期，我开始试着整理这些作品，提炼其中的主要观点。更重要的是，我打算把它们整合成一幅组织结构理论的全景图。经过差不多 3 年的努力，我把成果汇集成书，由 Prentice Hall 于 1979 年出版。这本书的开本比较小，但足足有 512 页。它达到了我最初的期望：把所有的组织结构研究作品汇聚在一起，回答“如何提高组织设计的有效性”这一问题。由于我心目中的读者不仅有学生和实际的组织设计者，还有学术界的同行们，所以书中将所有发现的证据做了详尽的索引，并大量引用原作者的文章。我的想法是，辅助性的内容越充实越好，这样读者也可以把本书当做一本教学参考书来用。所以这本书就写到了 512 页。书虽然很厚，但还是很成功。不论是书评家还是市场的反应都很好，尤其是大学教学的使用率也特别高。

1981 年，Prentice Hall 专业图书部门的特德·尤尔西克（Ted Jursek）建议我把这本书重新改版，以便于从业者使用。这就意味着要进行大量删减，所有的索引和引用内容几乎都要去掉，同时保留原书的主干。新版的主导方向要更偏重于如何进行有效的组织设计。我觉得这个建议太好了，如果广大从业者竟然没法子看到这本书，那我先前的努力岂非多半是白费工夫了？与此同时，我又收到一些读过“512 页版”的从业者的来信，这些反馈给了我很大鼓舞。也有人对我发表在《哈佛商业评论》上的文章《组织设计：一种时髦还是一种方法》做了评论。这篇文章刊登在 1981 年的一二月合刊上，是对前书主要观点的一个概述。显然，如果能让公务繁忙的从业者看到这本书，那篇幅就不能厚到 512 页，当然也不能只是一篇 14 页的概述。

所以就有了这本《卓有成效的组织》。我自认为已经达到了目标：展现并整合所有关于“如何设计一个有效的组织”的研究，采用恰当的形式，以方便需要进行组织结构设计的管理者、专家和顾问阅读。

关于如何阅读这本书，我觉得你应该把它当做一次盛宴来细细品味。我

的意思不是说内容的好坏，而是指方式、方法和顺序。读这本书不能急急忙忙像吃快餐一般，也不能像吃自助餐一样信手拈来翻到哪儿算哪儿，而是要按部就班地从前往后看。

引言是一碟开胃小菜，让你为后面的大菜做好准备。这一章介绍了两个重要的理念，这两个理念是全书的基础。

第1~5章浅尝组织设计的甜酸苦辣，我们称之为设计指标。这一部分的重点是分析而非整合。也就是说，主要工作是理清结构设计的基本要素，但尚未进入到融会贯通的阶段。不过，读到第4章末尾的时候，你会发现这些滋味已经开始彼此交融了。第5章还是分析，是把这些设计指标放到环境要素中加以分析。实际上这一章介绍的是另一类滋味，妙处全在彼此混合之中。

第6~10章是盛宴的主菜，把前面介绍过的各般滋味融汇到一起，也就是整合和配置。这几道大菜叫：简单结构、机械式官僚结构、专业式官僚结构、事业部制结构和变形虫结构。从某种意义上讲，前5章全都是后5章的铺垫，后5章才是本书的正题。第6章介绍了总体配置，这些配置在后面各章里会分别展开来论述。结论是“超越5种组织结构”，可以算做餐后助消化的甜点。结语主要考虑了这5种结构的相互配置关系，并做了进一步展望。

书中需要特别注意的要点用黑体字表示，这样做的目的并不是为了鼓励读者信手翻看，而只是为了强调和总结关键结论。读者应该细细品味骨架之间的“肉”。

现在这本书就交给你了。祝你好胃口！

STRUCTURE IN FIVES

目录

引 言

魔力5：卓有成效组织的5大协调
机制与组成部分 001

5大协调机制

组织的5大部分

组织运转的5大方式

第一部分
组织设计的基本要素

第01章

组织具体职位的设计 035

工作专业化

行为规范化

培训和思想灌输

第02章

组织上层结构的设计 063

单位分组

单位规模

第03章

组织横向联系的设计 099

规划和控制系统

联络机制

第04章

组织决策机制的设计 127

纵向分权

横向分权

5种分权形式

第05章

组织设计的4大情景要素 161

年限与规模

技术体系

环境

权力

第二部分

组织设计的5大配置方式

第06章

简单结构 201

主要协调机制：直接监督

关键组成部分：战略高层

主要设计参数：集权化，有机结构

第07章

机械式官僚结构 215

主要协调机制：工作流程的标准化

关键组成部分：技术结构

主要设计参数：行为规范化，工作的水平与垂直专业化，通常按照职能分组，操作单位的规模较大，纵向集权和有限横向分权，行动规划

第 08 章

专业式官僚结构 247

主要协调机制：员工技能的标准化

关键组成部分：运营核心

主要设计参数：培训，水平工作专业化，
横向和纵向的分权

第 09 章

事业部制结构 281

主要协调机制：工作输出的标准化

关键组成部分：中间线

主要设计参数：市场分组，绩效控制系统，
有限纵向分权

第 10 章

变形虫结构 329

主要协调机制：相互调节

关键组成部分：支持人员

主要设计参数：联络机制、有机结构、
选择性分权、水平工作
专业化、培训、同时具
备职能和市场两种分组
方式

结 语

超越5，回到1，走向6：卓有成效 组织的未来 367

5 种配置方式归于一个系统

6 乃至更多

.....

STRUCTURE IN FIVES

.....

引言

魔力5

卓有成效组织的5大协调机制与组成部分

.....

起初，拉库女士独自一人在自家地下室里制作陶器。制作陶器包含多道特殊工序——揉泥、拉坯、修形、上釉、焙烧。对她而言，这些都不是什么问题，她一人就能包揽所有这些工作。问题是她事业心强，制作的陶器又颇有吸引力，于是订单越来越多，委实超出了她个人的生产能力。于是，拉库决定雇用毕斯可小姐。这位小姐对制陶有着浓厚的兴趣，非常希望向拉库学习陶器制作。这样一来，就意味着必须对工作进行重新分配。由于工艺品商店想要“拉库制作的陶器”，因此拉库决定只让毕斯可负责揉泥和准备彩釉，自己则负责其他各道工序。这就要求对工作进行协调。不过，在一间只有两个人的陶器作坊里，这不是什么大问题——一些简单随意的交流就能搞定一切。

事情进展得非常顺利，两人合作默契。不久后拉库女士又淹没在订单的汪洋大海里，这意味着她将需要更多的助手。但这次不同，拉库知道不能再雇用对制陶一窍不通的人，而必须找已经学过陶器制作工艺的熟手，于是她决定到当地的陶艺学校直接雇人。由于拉库已经花了不少时间来培训毕斯可，而三位新助手又都是受过训练

的，一上手就知道制作程序，所以大家融合得很好。虽然现在有5个人了，协调仍不是什么问题。

后来，陶器作坊又增加了两个新助手，这时协调问题出现了。有一天，毕斯可被一桶彩釉绊了一跤，打碎了5个陶罐；又有一天，拉库打开烧窑发现吊式花盆误上了紫红色的釉。这时她意识到，在一个由七人组成的小型陶器作坊中，光靠简单随意的交流已经无法协调所有工作了。更糟的是，如今身为“陶器公司”总裁的拉库女士，不得不花越来越多的时间来应付客户。现在，她穿名牌时装的时间远比穿牛仔裤的时间要多。于是，她决定指派毕斯可为作坊的经理，专门负责监督和协调5名制陶工人的工作。

公司继续扩大。在聘请了一位工作方法分析者后，公司又发生了一系列重大变化。分析者建议，产品生产线上的各道工序，由专人专职负责——每条生产线（当时已有4条生产线，分别生产陶罐、烟灰缸、吊式花盆及陶瓷动物）上的每道工序都有一个人负责，第一个揉泥、第二个拉坯、第三个修形……这样，整个公司就形成了4条产品生产线。为了确保所有工作的顺利协调，公司还预先制定了一套标准的操作指南，每个人都必须遵守。至此，拉库的陶器公司已不再向工艺品商店销售产品了，拉库只接受大批量的订单，其中大多数来自连锁折扣店。

拉库的雄心壮志并未就此打住，公司继续壮大。她巧妙地抓住了多元化发展的时机——先是瓷砖，然后是浴室设备，最后是粘土砖。之后，公司分成了三个部门——消费品部、建材产品部和工业产品部。她的办公室移到了“陶器大厦”的第55层，在那里，她按季度审查各部门的业绩，若某个部门的利润和增长率低于预期值，就采取相应的措施，从而实现了对各部门的协调。

所有有组织的人类活动，从制作陶器到登月行动，都有两个基本且互相对立的要求：一方面要把这个人类活动拆分成不同的任务，另一方面又要将各项任务协调整合起来，以便实现最终目标。从这个角度来说，我们可以将一个组织的结构简单地定义为：将工作拆分成若干不同的任务，再协调整合起来以实现工作目标的各种方法的总和。

那么，该如何设计组织的结构呢？是否存在最佳的设计方法呢？或者，根本就没有什么最佳方法，组织结构的设计其实只是对各种结构元素（即分工和协调任务的各种方法）加以选择，随意搭配起来，就像一个人在菜市场挑蔬菜，或者在自助餐厅选菜一样？

长久以来，不少管理著作都支持第一种观点，认为组织结构存在最完美的设计方法。在这一派看来，一个好的组织结构，必然应当以规则和严格的权力等级为基础，权力控制的层次应不超过 6 级。而最近一段时间，一些管理文献则开始含蓄地表示对第二种观点的肯定，即认为组织的设计师应根据组织的具体情况，选择并组合各种好的设计参数。这些设计参数包括：长期规划、工作内容丰富化、矩阵结构等。

以上两种观点，本书都不予肯定，而是提出第三种观点。本书认为，应该对各种组织结构设计参数进行有目的的选择，以便实现内部的一致与和谐，并使之与组织所处的情景相符——包括组织的规模、历史、经营环境、使用的技术体系等。其实，很大程度上，这些情景因素和设计参数同样是选择的结果。组织所处的小环境、发展的规模大小、生产产品和提供服务所使用的方法——这些都是组织在自身发展过程中有意识选择的。因此我们可以得出结论：我们创建的所谓组织“配置”中，应把设计参数和情景因素都结合进去。

对各种设计参数和情景因素的不同选择，就会形成各种不同的组织配置；理论上讲，会形成各种各样的配置。但从实际上来看，对大多数组织而言，有效配置的类型其实并不多。

组织之思

本书的中心主题是：这些类型有限的配置方式，阐明了大多数卓有成效的组织对自身结构进行规划的方法。换句话说，通过这些基本的配置方式，就可以设计出高效的组织结构，进而它还可以诊断出很多效率低下的组织存在着什么样的问题。

本书中有很多个“5”。在引言中，我们将介绍一套在不同任务间进行协调的基本机制，共有5条；在引言的后面部分，会提供一个组织结构的图示，用以指明大方向，图示也分为5个部分。本书的主体部分，讲述组织结构设计的各个参数，其中最主要的是分权这个参数，亦有5种最基本的形式。在讨论完情景因素后，介绍结构和情景的基本配置，而基本配置的数目也是5。实际上，我们将会发现，这些“5”并不是独立的，它们之间存在着基本的联系。尤其是，每种配置都偏好一种特定的分权形式，而这种分权形式又在支配着相应的协调机制，在组织的相应部分起主导作用。难道这不意味着“5”是高效组织设计中一个神奇的数字吗？

为了设定本书的基本框架，我们要在引言中引入两个概念。一个描述了组织实现协调所依靠的机制，一个则从各个相关组成部分的角度描述了组织本身。

5 大协调机制

前文提到，组织结构涉及两个基本要求：一方面要把某个人类活动拆分成不同的任务，另一方面又要将各项任务协调整合起来，以便实现最终目标。在拉库的陶器公司，分工的任务（揉泥、拉坯、修形、上釉、焙烧）主要是由要进行的工作和现有的技术体系决定的。而事实证明，协调是一件更复杂的事情，有各种不同的方式。我们可以把这些方式称为“协调机制”，尽管它们更主要的目的是进行控制和沟通。

组织协调工作的基本方法，大致可分为 5 种机制：相互调节、直接监督、工作流程标准化、工作输出标准化、员工技能标准化。这 5 种机制是结构的最基本元素，它们共同作用，将组织聚合在一起。

组织之思

下面，我们将依次对这些元素进行简要介绍。

相互调节

相互调节是指通过非正式的简单沟通实现对工作的协调。在相互调节时，对工作的控制掌握在工作者自己手中，如图 0—1（a）所示。由于相互调节是一种非常简单的协调机制，它自然适合在最简单的组织中使用——比如独木舟中的两名桨手，陶器作坊中的几个陶工。有趣的是，它还能在最复杂的组织中使用。试想，要将宇航员首次送上月球，这样的活动需要精细得难以置信的分工，需要数以千计的专家从事各种各样的不同工作。但在一开始，没有人知道该做些什么。随着工作的展开，大家的知识也在增长。所以，归