

# 第一章

## 企业组织设计概论

本章阐述了组织设计中的几个基础性问题，包括企业组织设计的涵义、目的、理论和一般原则等。在对变革时代影响企业组织设计的各种因素进行总结的基础上，我们提出企业组织设计的模式。旨在使读者在阅读具体内容之前，对本书的全貌能有一个概括性的了解。

### 1.1 企业组织设计的涵义与目的

#### 1.1.1 企业组织设计的涵义

所谓企业组织设计，是指在组织理论的指导下以组织结构的构造和运行为主要内容的企业组织系统的整体设计工作，是一项操作性和应用性都很强的工作。

组织理论按其具体研究对象的不同，有广义和狭义的区别。广义的组织理论的研究对象包括一个组织在运行过程中的全部问题，如组织运行的环境、目标、结构、技术、规模、权力、信息沟通等；狭义的组织理论则主要研究企业组织结构的设计和运行，它把组织环境、战略、技术、规模和人员等问题作为组织设计中的影响因素来加以研究，而不把它们作为研究对象本身。因此，在某种意义上我们又可把狭义的组织理论称作组织设计理论。

组织设计理论又可分为静态的组织设计理论和动态的组

织设计理论，静态的组织设计理论主要研究组织的结构安排（包括部门结构、职权结构等）和规章制度等。古典组织理论对此做过大量的研究；动态的组织设计理论是在静态的组织设计理论的基础上，注重研究组织结构完成以后组织运行过程中存在的各种问题，包括职权划分、流程设计（如协调、控制和信息沟通方式）、人的因素（如人员配备、培训、绩效评估和激励）等。现代组织理论对此做了大量的研究，而且这方面的研究还在不断地发展和完善中。

现代的企业组织设计理论无疑是动态的，正如前面已指出的那样，它不仅包括设计企业组织结构本身，而且还包括设计企业组织结构运行过程中所出现各种问题的解决方案，诸如企业组织结构运行过程中的职权划分、流程设计、人员配备和培训、绩效评估及激励制度等。因此，现代企业组织设计理论包括了企业组织结构设计和运行的全过程及其全部内容。

### 1.1.2 企业组织设计的目的

组织创新是企业永续经营和发展的基础，是企业一切创新活动的源泉和根本。没有一个不断创新的组织，企业的经营和创新活动就不会是有效的，也不会是持久的。这是因为，企业的组织及其结构正是通过影响企业生产经营的主要因素——信息流、物流、灵活性和组织效率等来影响企业经营和创新活动的。企业创新活动是贯穿整个企业经营活动过程中的一项系统工程，它要求企业必须具备行之有效的信息传递网络、高效的物资流通网络、适应市场的灵活性和经营运作的组织效率等条件，而这些条件的取得恰恰依赖于企业符合实际运行情况的科学的组织及其结构的不断创新。

为了保证企业组织能够不断创新，就必须做好企业组织的设计工作。也就是说，进行企业组织设计的主要目的之一，就是为企业的组织创新服务。当然，进行企业组织设计的另一个主要目的，就是要想方设法提高企业组织的运行效率和效益，使每个组织成员都对组织有归属感并都能够发挥其最大的潜

能，同时保证组织能够以最小的投入换取最大的产出。

## 1.2 企业组织设计的理论和一般原则

### 1.2.1 企业组织设计的理论

企业组织设计虽然是一项操作性和应用性都很强的工作，但它并不是无章可循、无规律可依的盲目行为，而是在组织设计理论的指导下有条不紊地进行的。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以下四个重要的发展阶段，即古典组织设计理论、新古典组织设计理论、现代组织设计理论和组织设计理论的最新发展。下面，我们分别简要介绍一下组织设计理论在上述四个不同发展阶段上的主要观点：

#### 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世纪末期到20世纪初期这一历史阶段，其主要的代表人物有泰罗、法约尔、韦伯和厄威克等人，特别是法约尔和韦伯两人对古典组织设计理论的产生和发展做出了极其重要的贡献。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。古典组织设计理论关于组织设计的主要观点有：

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

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，无论其职位的高低，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（如会议）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的一些基本看法和模式。

泰罗被誉为“科学管理之父”，他根据劳动分工的理论，在企业组织设计方面主张实行职能管理制。他不仅提出要在企业组织中单独设置职能机构，主张把企业管理的“计划职能”（相当于现在的管理职能）与执行职能（即工人的生产职能）分开，而且还主张各个管理职能要实行专业化和标准化，使所有的职能管理人员只承担 1—2 项管理职能。为此，他还提出了

“职能工长制”的具体设想如图 1-1 所示，即每一个职能工长都可以在其专业范围内直接地指挥工人。泰罗的这一设想，必然造成多头指挥，因而在实践中难以实行，但其职能管理专门化和部门化的思想则在后来的组织设计理论中得到了继承和发展。另外，泰罗还提出了组织管理的例外原则，主张实行分权管理，即在管理的上下级之间实行合理的分工，上级把一般的日常管理事务授权给下级管理人员去处理，而只保留对例外的和特殊的管理事务的决策权以及对下级管理人员工作的监督权。管理的例外原则是泰罗对组织设计理论的一大贡献，根据这一原则，后来的组织理论发展出了分权管理体制，如事业部制等。

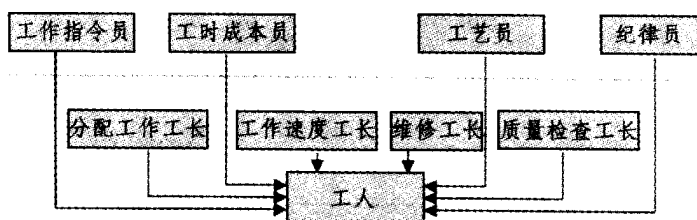


图 1-1 泰罗的职能工长制

法约尔对古典组织设计理论的主要贡献有：

(1) 提出了管理的五个职能，即计划、组织、指挥、协调和控制，明确指出组织职能在整个企业管理中的地位和重要性，认为企业的组织职能包括设计组织结构、制订相互关系和行为规范、规章制度以及员工的招募和培训等。

(2) 提出了 14 条管理的一般原则，其中包含了若干关于组织职能方面的指导原则，如专业分工、权责相符、命令和指挥统一、连续的指挥链等组织原则，迄今仍然是许多企业在实际组织工作中所奉行的基本原则。

(3) 提出了“跳板”原则。我们知道，为了保证指挥的统一性，组织上下级之间应当根据权力执行的路线——不间断的指挥链来建立信息传递的渠道。但是，这样的信息传递渠道往往伴

随着信息传递速度的迟缓。为了解决这一矛盾，法约尔提出了允许横跨权力等级链进行交往联系的“跳板”原则，又称法约尔桥。但是，这种联系只有当所有各方都同意，而且上级人员能够随时了解情况的时候才能进行。如图 1—2 所示 如果工长 F 想同工长 G 联系，他就可以直接进行联系，而不用通过逐级向上级报告（从 F 通过 D、B 到 A）再按顺序向下传递（从 A 通过 C、E 到 G）绕一个大圈子。因此可以说 法约尔“跳板”原则一方面使组织中的横向联系和信息传递能够迅速而有效地进行，另一方面又维护了组织统一指挥的原则。

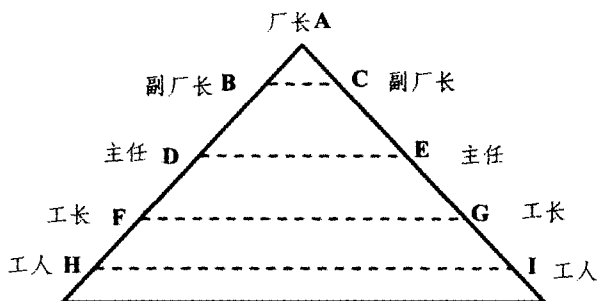


图 1—2 法约尔“跳板”原则

(4) 提出了直线——职能制这一企业组织结构设置的基本形式。法约尔对企业组织结构设置的具体形式做出了重大贡献，他把军队式的直线指挥制同泰罗提出来的职能管理制结合起来 提出了直线——职能制，迄今这一制度仍被广泛采用，成为企业组织结构的基本组织形式。

韦伯对古典组织设计理论的主要贡献是提出了一种“理想的行政组织体系”并因此而被誉为“组织理论之父”。所谓“理想的行政组织体系”是指不凭借家族的世袭地位、人事关系和个人感情等来设置组织结构，而是按照严密的职权等级和严格的规章制度等来设置组织结构。对于韦伯而言，这里的“理想”二字并不是指合乎需要 而是指“纯粹形态”。韦伯之所以想设

计一个理想的组织形态是为了进行理论上的分析，以便于说明从小规模企业的家族式管理过渡到大规模企业的专业化管理的过程。

韦伯“理想的行政组织体系”的基础是合法规定的行政权力，其基本要点是：

(1) 企业组织内的各种职务和岗位都要按照职权等级来划分，以形成一个逐级分层指挥的系统，而且各个职务和岗位的权责要明文规定。

(2) 企业组织成员的任用应通过正式的考试和培训，使他们能够胜任其所要承担的职务或岗位的要求，不能凭借世袭地位或人际关系等来任用组织成员。

(3) 企业组织内的每一个人都必须严格遵守企业的规章制度和纪律，没有什么例外。韦伯“理想的行政组织体系”的结构如图 1-3 所示，主要分为三层。第一层是企业的最高领导层，其主要的职能是进行决策；第二层是行政管理层，其主要的职能是贯彻上级的决策；第三层是一般工作人员层，其主要的职能是做好实际工作。这种企业的最高决策层、中间管理层和基层作业层的三级分工组织体系，至今仍为许多企业所采用。

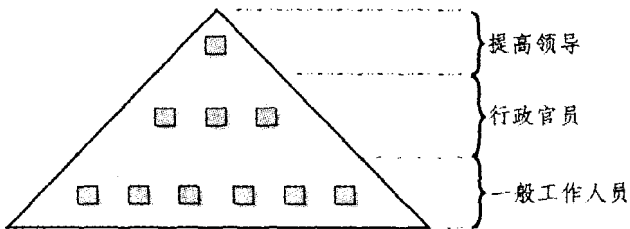


图 1-3 韦伯“理想的行政组织体系”的结构

## 二、新古典企业组织设计理论

为弥补古典组织设计理论的某些缺陷，新古典组织设计理论应运而生。这一理论盛行于 20 世纪 30 年代至 50 年代

期间，以注重研究组织中的人际关系为标志。一般说来，新古典组织设计理论承认古典组织设计理论的基本原理，并将组织的基本构成因素看作是既定的。但是，与古典组织设计理论不同的是，新古典组织设计理论认为组织在很大程度上要受人的影响，这些人以个人或非正式组织的形式活动着。新古典组织设计理论的主要贡献之一，就是将行为科学融进了组织理论。其主要代表人物有梅奥、马斯洛、巴纳德和利克特等人，他们运用行为科学阐明了古典组织设计理论的基本原理是如何受到人的行为的影响的，而且还系统地研究了组织内部的非正式群体，从而说明了非正式群体对正式组织的影响。当然，与古典组织设计理论一样，新古典组织设计理论由于沉醉在纯理论或典型的经验主义的研究之中，也存在许多不完善的地方。

新古典组织设计理论关于组织设计的主要观点有：

1. 组织是一种心理与需求平衡的系统。构成组织的各个成员的心理以及由个别成员构成的团体心理对组织结构的设计及其有效运行都是有很大影响的。而且，一个人之所以要参加一个组织，无非一方面是从组织中力求获得自己物质和心理上的需要与满足，另一方面也希望自己能够为组织的生存和发展做出一定的贡献，以保持组织成员与组织本身双方各自需求的平衡。

2. 组织是一种影响力系统。组织内部由于各成员之间的交流而产生了相互之间的影响力，致使不但上级人员可以影响下级、同级人员可以相互影响，而且下级人员也可以影响上级。而组织权力则只是构成影响力的一个方面的因素。

3. 认为组织是一个沟通的系统。组织成员与成员之间的沟通，不只是循着命令或权责系统或协调的途径进行，更会循着人际关系的途径进行。因而，整个组织也可称之为一个沟通网络。

4. 组织是其成员性格综合的系统。由于各组织成员心理性格的不同，对于同一事物的认识也会不同，因而在组织内

就会产生各种矛盾和冲突，而组织的任务之一就是要协调这些矛盾和冲突，使每一个组织成员都能够接受组织对这些冲突和矛盾的统一与调和，从而顺利实现组织目标。

5. 组织是一个人机配合的系统。构成组织的要素有人、事、时、物和财等五个方面，其中事、时、物、财等四个方面均属于机械方面的因素。组织应使这五种构成要素之间获得最适当的协调与结合，否则，组织就无法正常地运转，无法有效地实现其组织目标。因此，可以说组织是一个人机配合的系统。

6. 在正式组织中存在非正式组织或团体。一个组织中除有正式的组织外，尚有因人际关系等因素而产生的各种非正式组织或团体。管理人员对这种非正式的组织或团体处理得当，就会使它对正式组织的运行产生助力，反之，它就会成为正式组织正常运行的阻力。

在这种思想的指导下，巴纳德和利克特等人提出了他们各自关于组织设计的一些基本看法和模式。巴纳德是管理理论社会系统学派的代表人物，他在继承古典组织设计理论的基础上，运用社会学的方法来研究管理问题，在组织设计方面提出了许多新观点：

(1) 认为组织是人与人的合作系统。巴纳德认为，人们单独干活将受到主观和客观条件的限制，例如搬石头，一个人的体力可能不够，为此就需要 2 人或更多人的合作，从而产生了组织。因此，他给组织下的定义是“两人以上有意识的协调和活动的合作系统”。这就突破了古典组织理论把组织单纯看成是一个权责结构的框框，从而使组织理论能够把组织结构特性与人类行为特性结合起来分析组织问题。

(2) 提出权力接受理论。古典组织理论认为组织存在的基石是权力，而权力来自组织自上而下的行政授予。巴纳德则认为，权力不仅来自组织自上而下的行政授予，而且还要看下级是否愿意接受，只有当行政命令为下级所理解并且相信它符合组织目标和个人利益时，该命令才会被接受，这时权力才能

成立。因此，一个组织不能单纯依靠几个人的权力命令来行事，而必须取得组织内全体人员的支持与合作。巴纳德的这一观点对于推动组织理论在信息交流、职工参与、领导方式等方面的研究有着重大的影响。

(3) 提出诱因和贡献平衡论。巴纳德认为，组织中的每一成员都有其个人的需要。如果要求组织成员对组织做出贡献，那么组织就必须对他们提供适当的刺激以满足其个人的需要。他把这种诱发个人对组织做出贡献的因素称为“诱因”，认为这些诱因不仅包括物质的因素（如金钱等），还包括社会的因素（如威望、权力、参与管理等）。组织必须使诱因和贡献取得某种程度的平衡，才能使组织中的成员有合作的意愿，组织的目标才能实现。否则，成员的贡献就会减少，甚至要求退出这一组织。因此，诱因和贡献的平衡是组织生存和发展的条件。当然，这种平衡不是静止的，随着环境的变迁和组织的发展，成员的要求会不断变化，组织在诱因方面就必须做出相应的调整 and 改变。

(4) 论述了非正式组织的职能。巴纳德认为，非正式组织是不属于正式组织的个人联系和互相作用的集团，它产生于同工作有关的广泛的联系之中。非正式组织的存在可能对正式组织的运行产生消极影响，但它至少在以下三个方面可能对正式组织有积极作用：一是一些不便在正式组织中解决的问题在非正式组织中却容易解决；二是有助于维持正式组织的团结；三是能提高个人的自尊心、缩短人们心理上的距离。因此，当个人同正式组织发生冲突时，非正式组织对维持组织的职能起重要的作用。所以，非正式组织是企业组织不可缺少的部分，充分利用它能使组织更有效率。

(5) 提出信息交流原则。巴纳德认为，构成组织的基本要素有三项：一是共同的目标；二是合作的意愿；三是信息的交流。而要使前两个要素发挥作用，信息交流是基础。这是因为，信息交流是连接组织共同目标与个人合作意愿的桥梁。没有信息的交流，共同的目标就难以成为全体成员所了解，从而个人的合作意愿也难以变成有效的行动。为了使信

息交流能发挥良好的效能，巴纳德还提出了下列原则：①信息交流要使每个成员都明确了解，并明确规定每个成员的权利和责任，公开宣布每个成员所处的地位。②每个成员要有一个正式的信息联系渠道，每个人只能有一个直接的顶头上司。信息联系的渠道要直接而迅捷，要经常进行信息交流，以避免矛盾和误解的产生。经理人员是信息联系的中心，经理人员必须称职并配备必要的助手。当组织在执行职能时，信息联系路线不能中断。③每一个信息联系必须是有权威的。

利克特由于设计了一种新型的“第四系统组织”从而在组织设计理论中独树一帜。他根据大量的研究成果将美国的企业分为两类：效率高的和效率低的。并在分析基础上将企业领导方式分为四类（或四个系统）：①专制的命令式；②温和的命令式；③协商式；④参与式。其中，第一类是传统的领导方式，即古典组织理论所推荐的方式。第二、三类与第一类虽有程度上的差别，但无本质上的不同，都属于权力主义管理模式。只有第四类才是新型的、效率高的管理模式，他命名为“第四系统”。这四类领导方式可以从8个方面加以区别，利克特将处于两个极端的领导方式（即第一系统组织和第四系统组织）作了对比，如表1-1所示。利克特强调，组织的管理者要同自己的同事和下属发展一种相互支持、相互协作、彼此参与的良好关系，须通过参与或集体决策并在充分调动大家积极性的基础上制定出具有挑战性的目标。利克特在组织设计方面还提出了联系铨的作用问题。他指出，在一个组织内每一个下级的领导人同时又应该是较高一级领导层中的成员。这样，这些领导人就可成为上下级领导层的联系铨。每一级的领导都可积极参与上、下级的决策等一切活动，整个组织就可以通过这些联系铨连结成为一个统一的整体。在美国等西方发达国家的企业组织里，有许多大企业采用了利克特的第四系统组织设计理论，并因此而大大提高了组织的效率

表 1—1 第一系统组织与第四系统组织比较

第一系统组织	第四系统组织
<p>领导方面：领导人之间、领导与下属之间彼此缺乏信任感，不属人员无权参与对工作的讨论，领导不愿听取下属人员的意见。</p>	<p>领导方面：领导人之间、领导与下属之间相互信任，领导欢迎下属人员参加对工作的讨论，领导虚心听取同事与下属人员的意见。</p>
<p>激励方面：用严格的控制和惩罚手段并结合奖金来达到激励员工的目的。</p>	<p>激励方面：采用经济激励、自我激励、安全激励和创造发明激励等全方位的激励方法来调动员工的积极性。</p>
<p>联系程序：情报信息从上至下一级一级地传递，同事和下属认为通过这种方式传递下来的信息是被歪曲了的、是不准确和不可信的。</p>	<p>联系程序：情报信息在组织内的上下、左右都畅通无阻，大家认为这种情报信息都是准确而可靠的。</p>
<p>人际间的交往与合作：严禁相互间的个人交往，下属对组织的目标、任务、方法及有关的活动没有任何发言权。</p>	<p>人际间的交往与合作：鼓励人际间的广泛交往、联系与协作，领导和下属对于本单位的目标、任务的制定以及所采用的方法和活动等都有充分的发言权。</p>
<p>决策过程：实行集权力，只有高层领导才有决策权。</p>	<p>决策过程：相对分权，各级领导都有对本单位的问题进行决策的权力。</p>
<p>制定目标：目标由最高层领导制定，不采用集体制定目标的方法。</p>	<p>制定目标：各级目标均由各级领导集体制定各自的目标。</p>
<p>控制指挥程序：采用集权式的控制指挥，强调对失职者追究责任、批评和处罚。</p>	<p>控制指挥程序：分权进行控制指挥，强调自我控制和自我解决问题。</p>
<p>效果：员工士气低落、工作被动，管理者不爱惜人力资源、不注意对员工的培训。</p>	<p>效果：员工士气高昂，管理者充分理解到人力资源的重要性并注意员工的培训和发展。</p>

### 三、现代组织设计理论

现代组织设计理论的特点在于它注重经验数据的分析以及将各家学说进行了融合。而且，现代组织设计理论的研究都基于一个共同的指导思想，即只有将组织作为一个系统来加以研究才是有意义的。当然，现代组织设计理论并非是一个具有统一思想的整体，每个学者在研究组织系统时都有各自的重点，从而形成了许多不同的学派。其中，在组织设计理论方面有影响的主要有经验主义学派、系统管理学派、权变理论学派和新组织结构学派等。下面，我们简要介绍一下这些学派关于组织设计方面的一些主要论点：

#### （一）经验主义学派的组织设计理论

经验主义学派是以总结企业管理、特别是大型企业管理的实践经验为主要任务，从中归纳和概括出一些理论和原则，或者给从事实际管理工作的人以某些有用的建议。这一学派的代表人物主要有德鲁克、戴尔等，他们在组织理论方面的主要观点有：

1. 认为古典和新古典组织设计理论各有所长、各有所短，单独运用不能完全适应企业的实际需要。从组织方面来看，古典组织设计理论的指导思想是以工作为中心，新古典组织设计理论的指导思想是以人为中心，而经验主义学派组织设计理论的指导思想则根据企业的实际经验把两者有机结合起来考虑。

2. 归纳和总结出一些适合于企业高层管理和创新工作的组织结构。德鲁克指出，由古典组织理论提出并实行的集权职能性组织结构，是适应当时历史条件的产物，而现在随着企业规模的扩大、品种的多样化、跨国公司的出现、人们对企业高层管理和创新工作的重视等，又出现了许多新的企业组织结构类型。他把这些新出现的企业组织结构概括为集权的职能性结构、分权的“联邦式”结构、模拟性分权结构、矩阵结构和系统结构等五种结构，并分析了这五种类型的企业组织结构各自的特点、优缺点及适用条件等。

3. 提出了目标管理方法。目标管理方法最早是由德鲁克

提出来的，其基本精神是要把以工作任务为中心的管理方法和以人为中心的管理方法综合起来，使得组织既能调动职工完成工作任务的积极性和创造性，从工作中满足其自我实现的需要，同时也能沟通上下左右的意见，从而促进企业目标的实现。后来，奥迪奥恩进一步发展了目标管理的方法，把目标管理的范围从各级管理人员扩大到全体职工。他认为，所谓目标管理制度可以描述为如下一个过程：（1）一个组织中的上级和下级管理人员共同制定共同的目标；（2）同每一个人的应有成果相联系，规定他的主要职责范围；（3）把上述措施作为经营一个单位和评价其每一成员所做贡献的指导。

## （二）系统管理学派的组织设计理论

系统管理学派的主要代表人物是卡斯特和罗森茨韦克等，他们在组织理论方面的主要观点有：

1. 组织是一个人造的开放系统。组织为了求得生存和发展，必然要同外部环境相互影响。也就是说，如图 1—4 所示，组织要生存和发展就必定要消耗来自外部环境的人力、物力、财力和信息等资源，然后再向外部环境输出各种产品和服务等。同时，组织又必须具有内部的和外部的信息反馈网络，从而能够不断地自我调节，以适应环境的不断变化。

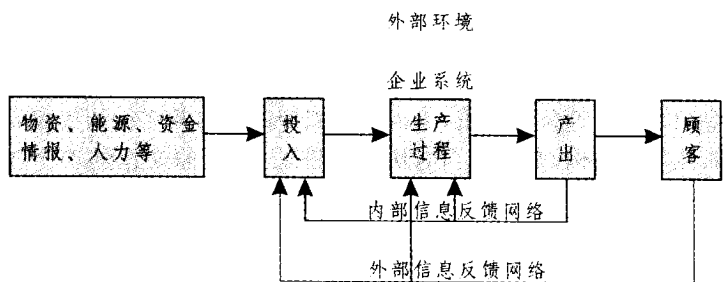


图 1—4 开放系统的组织模型

2. 组织是整个社会系统的一部分。组织与社会环境各部分之间有着相互依赖和相互影响的关系，社会环境的重大变

化 就会对组织产生影响 致使组织结构必须作相应的调整 以保持组织与社会环境的适应与平衡。

3. 组织本身也是一种系统。组织与社会环境所构成的系统是一个较大的系统，而组织本身又自成为一个系统。组织内部的技术、目标与价值、社会心理、组织结构和管理等都是构成组织本身这一系统的各个部分，这些部分又可称为组织系统中的子系统，这些子系统之间有着相互依赖与相互影响的关系。

4. 组织是一种维持适应的系统。组织不但与外界社会环境之间要维持高度的适应关系，与内部各个部分之间也要保持高度的适应关系。如生产技术的重大改革，就需要调整其组织结构与管理措施。因此 组织结构不是固定的、静态的 而是需要经常调整的、是动态的。

### （三）权变理论学派的组织设计理论

权变理论学派的代表人物主要是劳伦斯、洛希、赫里格尔和斯洛坎姆等，他们对组织理论方面的主要贡献是：

1. 认为没有一成不变的、最好的组织设计方案。不同的企业以及同一企业在不同的发展阶段上，都应当根据当时的具体条件来设计与其相适应的组织结构。

2. 强调外部环境对组织设计的影响。劳伦斯指出，科学技术的发展、经济形势以及企业市场条件的变化，对企业的经营目标和发展战略有极大的影响。因此，企业的组织设计应当是开环式的，要求企业的组织结构不仅要有稳定性，而且必须要有适应性，这样才能保证企业的生存和发展。这是因为，如图 1—5 所示，企业组织结构的稳定性和适应性直接关系到企业的兴衰与成败。图中 a 代表组织结构稳定性高而适应性差的企业。当外部环境高度稳定时，这种企业可以生存一个时期，但它难于长期生存下去。因为当外部环境发生变化时，由于它不能适应环境而迟早将趋于失败；b 代表组织结构稳定性高而又有相当程度适应性的企业。这种企业有可能生存下去，但由于反应不够灵敏，不能期望它有很大的发展；d 代表组织结构稳定性和适应性都很低的企业。这种企业既缺乏必要的

规章制度，又对环境变化缺乏敏感性，其发展趋势必然是走向失败；e代表组织结构适应性高而稳定性很低的企业。这种企业由于内部稳定性低，陷于混乱状态，结果导致它的适应性也不能充分发挥作用，因而也将很快趋于失败；c代表组织结构稳定性和适应性都很高的企业，这是一种最理想的情况，因为这种企业不但能够生存，而且可能会有较大的发展。

劳伦斯和洛希还认为，对那些外部环境比较稳定、预测比较可靠的企业，其内部各部门的划分可以较粗一些、可以较多地运用正规手段来实现部门间的协作和配合，其组织结构的设计应多一些集权；而对那些外部环境变化大、预测不准的企业，则其内部各部门的划分应较细一些、可以较多地采用灵活的手段来实现部门间的协作和配合，其组织结构设计应多一些分权。

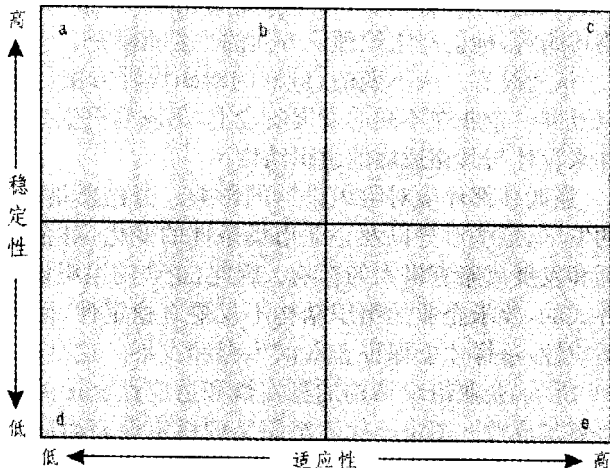


图 1—5 企业组织结构的稳定性和适应性与企业生存和发展的关系

3. 提出适应四类企业模式的组织结构形式。赫里格尔和斯洛坎姆综合外部环境和工艺技术条件两个方面的因素，把企业分成 4 种类型模式，并指出了与其相适应的组织结构形式：(1)市场条件等外部环境变化快、内部各种产品之间工

艺技术差别大的企业，如美国的通用电气公司，其组织设计采用事业部制式组织结构，各事业部内部整体化和计划化程度较高，而各事业部之间的联系较弱，只有通过财务、行政等经理的协商会议及一些政策小组来制定某些共同战略；(2) 外部环境变化较快、内部产品品种较多、但在工艺技术上差别不大的企业，如美国的波音飞机制造公司，其组织设计采用矩阵式组织结构，各水平组织之间存在着大量正式和非正式的联系和协调；(3) 外部环境变化较稳定、产品品种较简单、工艺技术较成熟的企业，如美国大陆包装品公司，其组织设计采用直线——参谋制组织结构，由企业最高管理层集中掌握生产和经营的决策权；(4) 外部环境变化十分稳定、产品品种非常单一的企业，如美国麦当劳快餐公司，其组织设计采用高度集权式的组织结构，整个公司的核算和监督都由总部集中进行。

#### (四) 新组织学派的组织设计理论

这是一个较新的管理理论学派，其特点是全面地吸收了管理理论各学派关于组织方面的观点和主要成果并系统地对组织的各个方面进行了深入的研究。明茨伯格是这一学派的主要代表人物之一，他对组织结构进行了长期卓有成效的研究，所提出的关于组织设计的理论被广泛地认为是对组织理论的杰出贡献，其关于组织设计的理论观点主要有：

1. 提出组织结构的五种协调机制。明茨伯格认为，组织结构的实质是人们在组织内进行分工和协调的方式的总合，包括纵向的控制和横向的信息沟通，不论企业采用的具体协调方法有多少种，都可归纳为相互调整、直接监督、工作过程标准化、成果标准化和技能标准化等五种基本的协调机制。而且，这五种协调机制的出现，如图 1—6 所示，有一个发展的过程：当企业规模小时，员工彼此间的协调可以采用相互调整的方式；随着企业规模的扩大和组织复杂性的增加，就需要有一个上级来进行协调，这样就出现了直接监督的协调方式；当企业的规模和组织的复杂性进一步增加，就