

# 第一篇 企业组织篇

管理学重要分支学科

企业组织是怎样产生的，从产生到发展至今经历了哪些阶段，今后的发展趋势如何；正确地设计一个企业组织应遵循哪些规律性，如何正确把握和调整组织的内部关系，怎样审时度势地变革企业组织以提高对市场环境的适应性等等，上述种种都是企业组织理论应该研究和回答的问题。

# 第一章 企业组织原理

## 一、组织由来和本质特征

### (一) 组织概念

所谓“组织”，在汉语里最初的意思是指把丝麻编结成布的意思。古人有“织紵组紃”、“树桑麻，有组织”<sup>①</sup>等关于组织一词的使用和记载。同汉语深有渊源的日语中也有类似的记载；组织就是“把丝组合起来，再织成布帛”；<sup>②</sup>组织是“通过织，把纬线和经线组合起来”<sup>③</sup>等等。英文的组织一词“Organization”，则是从“Organ”（器官）一词引申而来，实际上是在向人们说明，生物这个有机体是由一个个器官组织而成的。虽然各国语言中，“组织”这个词最初都不是直接用于人本身的概念，但其最初来源朴素的初始含义又都非常形象地说明了现在使用着的“组织”一词的基本内涵。特别是对理解组织学来说，“组织”一词的这些朴素的初始含义倒有着更重要的意义。古代的“以丝织布”和“经纬线组合”的说法正是对组织学的组织结构的形象比喻，而“由器官组成有机体”的说法则向人们作出了“由人们所组成的群体和组织也是一个有机体”的深刻启示。

如果我们从最原始、最广泛的意义上考察组织的含义，除了起源于“纺织”之外，大致包括以下三个方面：

见《辽史卷》59页。

② “丝组合机を织る” 诸桥辙次著：《大汉和辞典》，大修馆书店，昭和33年。

③ “织物ごよし糸とを组合ゐるじと”。新村出编《辞苑》岩波书店，第一版，昭和30年。

### 1. 生物学有机体组织

生物学中有机体的组织，如皮下组织、肌肉组织等由细胞组成的活组织。

### 2. 动物群体组织

如一窝蜜蜂就是一个以蜂王为核心，秩序井然、纪律严明的群体组织。蚂蚁也是一窝形成一个群体组织，据科学家们研究，蚂蚁以气味给伙伴们引路，以触角相撞传递关于发现食物等信息，进行沟通和协同动作。至于野兽、禽鸟等大的高级动物，更是除了存在“夫妻”和“家庭”这样的“小集团组织”之外，也有其群体的“社会”组织。深秋到来之际，天空时常有“嘎——嘎——”南去的雁群，其目标之明确，其步调之一致，恐怕会使训练有素的三军仪仗队也为之佩服。至于狼在发现攻击目标时，伏地嚎叫，则如同军队的号手吹起冲锋号一样，会呼唤狼群云集而来，协同作战。可见动物中确实存在着组织性（包括目标性、信息沟通性、协同性等）很强的群体组织。

### 3. 人的组织

这是组织的最主要含义和最基本的内容。连动物都有组织，人类从一开始也当然有自己的组织，而且人的这个组织是随着人类的发展而由低级向高级发展的。有的科学家把动物的组织性称之为“自组织”，即靠默契而协同的低级组织。原始人集体猎取食物，抗击猛兽时的信息沟通方式，恐怕比狼的伏地嚎叫也不会高级多少，其组织形式也只能算是“自组织”的范畴，随着原始社会向奴隶社会的过渡，原始人的“自组织”，也便为人类的正式组织所取代。而且这时人类的组织也随着人类广泛地从事政治、经济、军事、文化、宗教等多种社会活动而变得多样化和复杂化了。

从经济领域来看，虽然在奴隶社会曾有过“人海战术”式的大规模奴隶劳动组织，但在资本主义之前，特别是漫长的封建社会里，基本上是以小规模的生产组织为特征的。大规模的生产劳动组织是在资本主义产生和工业革命之后才出现的。我们对组织的研究重点和对组织概念的定义，也正是以现代社会的大组织为对象的。

要弄清人类组织的初始概念，最起码要把握两条：目标；两人以上的群体，前者是组织产生和存在的前提，后者则是组织的最基本要素。而作为现代社会的组织，当然就不止如此，在这个目标明确、人数众多的群体中，有着包括职位结构在内的严密的组织系统，在组织系统内必须通过沟通实现协同，以使这个组织体有效地运转。

关于组织的科学概念，管理科学诞生以来，特别是企业组织理论出现以来，组织学家们各自都从自己的研究角度和学派观点出发，对组织的概念下过各种各样的定义。

第一个把组织从管理学中独立出来进行组织理论研究的古典组织学家詹姆斯·穆尼（James D. Mooney）认为：组织就是为了达到一个共同目标的人们联合的形式。<sup>①</sup> 还有的学者认为：组织是一种在一个协调的整体里，把具体的任务或者职能相互联系起来的技术。<sup>②</sup>穆尼等的定义强调了“目标”，强调了“联合”，强调了组织是“一个协调的整体”，并强调了在整体内的“相互联系”这一特征。

在此之后，第一个从人与人相互合作的角度解释组织的管理学家巴纳德（C. Barnard）则认为：组织即协同努力，是人们有意识地调整共同活动或力量的系统。

巴纳德同古典管理学派的不同在于，古典管理学派把组织单纯看做管理的一项职能，并把组织单纯看成权责结构的框架，而巴纳德第一次把组织的结构特性与人类的行为特性结合起来分析组织问题，所以他强调了人们的“协同”和“系统”。

现代管理学家孔茨（Koontz）对组织的概念则做了以下的论述：为了使人们达到预定的目标而有效地工作，必须按任务或职位制订好一套合适的职位结构。这就是管理上组织功能的目的。<sup>③</sup>

台湾翻译的一本美国《企业管理——理论程序实务》教科书则对组织定义为：所谓组织，为对组织机构中的全体人员——指派其职责并协调其工作，以期在达成目标的过程中得以获得最大的效率。

以上两个定义都强调了组织的“目标”、“职位”、“职责”和“效率”等，使组织的概念更具体、更明确了。

## （二）组织与非组织、正式组织与非正式组织的比较

为了更深刻地理解组织的概念，不仅要正面研究组织，还应研究非组织

① 穆尼·雷列：《工业，前进》，哈珀-罗出版公司（纽约），1931年版，第13页。

② （美）小詹姆斯·H. 唐纳利：《管理学基础》，中国人民大学出版社，1982年版，第18页。

③ 孔茨：《管理学精华》，机械工业出版社，1999年版。

④ Bodgetts：《企业管理——理论、程序、实务》，清华大学出版社，1998年版，第176页。

和非正式组织。非组织的概念是同组织相对立的，非正式组织是同正式组织相对立的。毫无疑问，非组织同组织，非正式组织同正式组织有着不同的质的规定性。

### 1. 组织

所谓组织，一般而言，应具有以下一些本质特征：

- (1) 共同目标。组织必须有统一目标，并成为组织成员的共同目标。
- (2) 相关结构。组织内的成员之间存在着内在的有机联系结构。如领导和被领导关系、信息传递沟通关系、工作协作关系等等。
- (3) 内部规范。既然是一个组织，就必然有该组织成员有所遵循，并区别于其他组织的独特规范。如制度规范、道德规范等等。

### 2. 非组织

与此相反，非组织则不具备上述本质特征。非组织者，乌合之众也。其特征必然是：

- (1) 没有共同目标，只有个体各自的目标，因而“众生”之间呈离散倾向。即使靠外力将他们拢在一个范围内，也处于分崩离析之中。
- (2) “众生”之间不存在有机联系，如同互不相关的一盘散沙。
- (3) 既无共同的规章制度和组织纪律，也无共同的价值观和道德规范。

如果一个组织丧失了共同目标、有机联系和共同规范，那么毫无疑问，这个组织便不再是一个组织，而沦为非组织，或非组织状态了。

### 3. 正式组织与非正式组织

至于非正式组织，则与非组织不同。尽管它没有明确的领导和职位，甚至没有明确的组织名称，但却有着自己的共同目标（如限制或补充正式组织的目标和指令），密切的内在联系（如情感联系、利益联系等等）和共同的规范（如违背了大家认同而心领神会的规则，就要受到有声或无声的谴责等）。所以，非正式组织仍属组织之列，是一种极特殊的“半隐形”组织。

据此分析，人类组织拟作如下概括：组织是由两人以上的群体组成的有机体，是一个围绕共同目标、内部成员形成一定的关系结构和共同规范的力量协调系统。

## 二、组织类别与企业组织

从组织的定义看出，组织是由人群组成的“有机体”，是一个“力量协调系统”，并具有共同目标、相关结构和共同规范等特征。而组织按照其目标和性质不同，又可分为若干类别，大的类别有经济组织、政治组织、军事组织、文化组织和宗教组织等等，经济组织可以分为企业组织和非企业组织，企业组织又包含着人的组织和人机组织。企业组织正是本书研究的重点。

作为企业组织，除了具有一般组织的几项共同本质特征之外，还有企业组织的个别特征：它是进行生产活动和经营活动的经济组织。

首先，企业组织是一个人机系统，企业中的人拥有生产技术，使用机器进行生产经营活动，于是企业组织的概念中渗透了物的要素，伴随着对企业组织中人的研究，还要进行人与物的相关研究。

其次，企业组织还是一个像人体一样富有生命力的有机体。正像人体是由循环、运动、呼吸、消化、生殖、神经、大脑等分系统组成一个完整的有机系统一样，企业组织也是这样一个完整的有机系统。企业的动力水电是其循环系统，企业的运输是其运动系统，企业的购产销则是其呼吸、消化系统，企业的扩大再生产则是其生殖系统，更重要的是，企业的信息和决策指挥系统正是其大脑神经系统。企业组织还要以市场为环境，随时适应环境变化，不断变革自己。企业组织的确是一个活的有机体。

## 三、企业组织结构要素

对于企业组织的要素，以往的不少组织学家也曾提出过各自的见解。比较有影响的是法约尔和巴纳德。

法约尔认为组织的内在要素包括相互联系的三个内容：第一，人；第二，管理层次与个人能力；第三，人员的选择、训练和使用。法约尔强调，“管理职能是对人的职能”。因此，在组织要素中特别强调人，以至于在他列

出的组织三要素中，无论是人的能力，还是人的选择，也全是人这个基本要素。但作为组织的要素，这样概括是否全面，则是值得研究的问题。

巴纳德作为强调人的行为和意识的组织学家也提出了组织的三个基本要素：第一，共同目标；第二，协同的意愿；第三，信息联系。应该说，巴纳德从人性和人的意识立场出发概括的这三条，确实是组织的重要要素，而且能引导我们正确地研究和把握组织的要素。但是被法约尔特别强调的“人”这个基本要素，却被巴纳德给省略掉了，总之，对组织要素见仁见智，各不相同，这也许是因为巴纳德和法约尔分属不同的学派而强调自己的观点，或者是对组织要素概念的理解不同所致。

所谓企业组织要素，就是构成企业组织所不可缺少的成分和内容。构成水的化学要素是氢原子、氧原子和各自的正负化合价；构成血液的物理要素是红血球、白血球、血小板和水分等，如果这些必要成分，少一种也不成其为水，血不成其为血（或不成其为正常的血）了。当然，企业组织的要素比水和血要复杂得多，所以企业组织究竟包括哪些基本要素，就存在许多不同的看法。

根据对企业组织的分析和考察，我认为企业组织一共包含七个基本要素，即目标、协同、人员、职位、职责、相互关系、信息，简称为“的、同、人、位、责、系、讯”七要素。而且，这七个要素在构成企业组织中的作用是不尽相同的，在此将其作用和特点分为三类，即前提要素、效率要素和结构要素，并以图 1-1 表示：

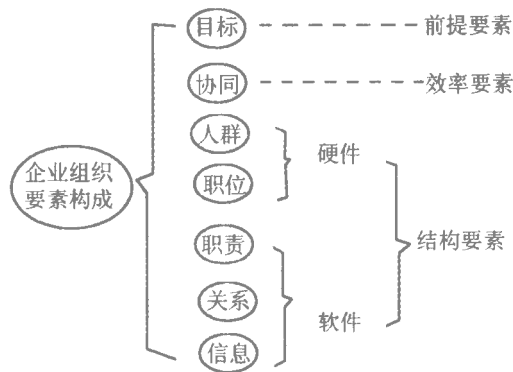


图 1-1 企业组织要素构成

## （一）前提要素——目标

目标是一个组织最重要的要素。任何一个组织都有其组织的奋斗目标，建立一个组织，必须首先确定目标，如果没有目标，组织就不可能建立。已有的组织如果失去了目标，这个组织也就名存实亡，变成了非组织，而失去了存在的必要。所谓组织目标，就是组织成员的共同目标，是得到组织所有成员认同的。企业组织的目标，会因不同社会制度而存异，但就企业组织一般而言，其共同目标是向社会提供用户满意的商品，从而为企业获得尽量多的利润。这是企业目标的共性，具体到各个企业都还有充分体现其个性的企业目标，如不同企业提供的是不同的商品，对该商品的质量、知名度、市场覆盖率和企业的声誉影响、发展前途及对社会的贡献，各企业都有适合自己特点的具体目标。而且要使之成为本企业全体人员的共同目标，为此，对新成员要以认同企业目标为采用前提，对老成员，要不断地进行教育和训练，使企业目标成为每个成员为之奋斗的目标和行动纲领。

## （二）效率要素——协同

所谓协同，就是组织成员之间一起协作共同努力的意愿和行动。协同作为组织的要素，以往被人忽视，最先是由巴纳德提出来的。无效的组织就像无目标的组织一样，是名存实亡的非组织。而是否存在协同，则决定了企业是否存在效率，所以也是企业的重要要素。

协同的反面是不协同，只有找到不协同的原因，才能抓住实现协同的关键。不协同主要有三个原因：①企业组织无目标。②个人目标与组织目标的背离。③个人目标与个人目标的背离。第一个原因是显而易见的。既然组织无目标，组织成员全都成了“无头苍蝇”，只会盲动而不会协同。但大多数企业组织成员不能协同，并不是因为没有企业组织目标，而是由于个人目标与组织目标、个人目标与个人目标的背离。

正像个人都有自己的目标那样，企业组织也都有明确的企业目标，而且个人目标和企业目标各自都是独立的。个人目标同企业组织目标之间、个人目标同个人目标之间的矛盾是经常存在的，当它们之间一致时，组织就表现为协同，当它们之间背离时，组织就失去协同，企业组织的领导者，其中一条重要的职责就是努力把个人目标同企业目标、个人目标同个人目标统一起

来。这既包括通过利益把企业组织目标向个人目标紧密联系起来，形成个人和企业的利益共同体，又包括通过团体意识的培养和灌输，教育个人自觉克服和节制个人目标同组织目标，个人目标同个人目标的背离部分，努力实现组织最大限度的协同。

### （三）结构要素——人员、职位、职责、关系、信息

这五个要素简称为“人、位、责、系、讯”。就像“砖木砂石灰”是构成建筑物的基本要素一样，“人、位、责、系、讯”就是组织这个“大厦”的基本构件。其中人员和职位是构成组织的“硬件”，而各个职位的职责、职位之间的相互关系和信息交流，则构成了组织的“软件”。

人员和职位，是组织的两个最基本要素。现代企业组织总是把人放在首位，十分重视人的重要性，甚至欧美、日本许多有远见卓识的企业家提出：“企业即人”的论断。的确，人是企业组织的主体，职位是企业所有人员被任命的职务或被指定的岗位，就像由一个个众多的“结点”联结成一个网一样，组织就是由一个个人的职位作“结点”联结成一个组织机构之“网”。建立一个企业组织，在具备相应的物质条件下，首要的是招募人员，而且对人员的量和质都要有一定的要求。这种量和质的要求是以企业组织的目标和任务为依据的，当企业确定了生产性质、生产方向和生产规模之后，就能制订出企业组织的生产和工作流程，依据工作流程，确定一个个职位，再依据职位的需要，选择和招募人员。这就是所谓“因事设职，因职设人”的原则。有了工作流程，就有了职位。有了职位，也就有了对人员的量和质的要求。人员的数量取决于职位的数量，“一个萝卜一个坑”，切忌人浮于事。而人员的质量，既包括个人服从企业目标，热爱企业的忠诚心等品德，又包括专业知识、工作能力、人际协调能力等才能。而且按职位选用人员时，一定要注意能力同职位相适应。若能力高于职位，会造成人员能力的浪费和人心的不安定，能力低于职位，则工作不能胜任，直接会破坏组织的效率和组织目标的实现。人员和职位这两个基础要素，二者息息相关，必须结合在一起进行研究。

同人员和职位这两个“硬件”要素相比，职责、关系、信息则是组织的三个软件要素。它们虽然只是表现为规章制度、准则条例和数字信号等等，但却是组织不可缺少的重要要素。

职责和关系这两个要素，在企业组织内表现为同职位相联系的责任制。

所谓职责，就是对于相应的职位赋予的责任，领导层的职位应有领导职位的责任，专业干部的职位应有专业职位的责任，工人职位应有工人的岗位责任，总之，企业组织的所有职位都规定有明确的责任。

大庆的岗位责任制就是这样。企业组织的职责要素解决的是一个个职位的责任，但在组织内，特别是分工精细的现代化企业组织，如同一台联系极为密切的大联动机，企业组织内的一个个职位都不是孤立的，而是同其上下左右存在着密切的有机联系。因而单是孤立地制订一个个职位的职责，是不能满足企业组织的要求的，因而职位同其上下左右的相互关系就成为不可缺少的组织要素了。职位之间的相互关系可以概括为三大类，即授受关系、协作关系和制约关系。在垂直授权关系中主要是授受关系，如：上司指挥和下属服从的关系；上司授权和下属分权的关系，上司提供条件与下属完成任务的关系；上司与下属双向信息交流的关系等等。在水平方向上分工的关系，主要是有着内在联系而又相互平行的职位之间的协作关系和制约关系。如：在设立该职位时，该职位承担的业务内容和业务数量；该职位应为其他有关职位提供的协作、服务和信息；从其他职位应得到的协作、服务和信息、该职位同其他职位之间的相互制约的内容和程度等等。可以说，在一个现代企业组织内，这种职位间的相互关系是纵横交错的，但又是相对稳定有序，而不是杂乱无章的，都可以用科学的规章、条例、准则等明确地规定下来。

职责和关系是责任制的两个方面，如果说职责要素解决的是单个职位（岗位）的责任问题，那么关系要素解决的则是职位之间的内在联系问题，二者结合在一起就形成了完整的责任制。现代企业的部门只不过是企业组织中职位的延长和扩大，因而职位的职责和关系，从原理上也包括了部门的职责和关系。

信息是企业组织七要素的第七要素。但它却是企业组织得以运转的关键要素。所谓信息，就是从客观世界中反映出的一切知识和情报的总和。信息流是企业组织中与人流、物流相并列的三大流体之一。企业的信息流，就像人体的神经遍布人的身体一样，遍布企业的组织的全“身”全过程。就像神经麻痹便会导致全身瘫痪一样，如果失去了信息流，企业组织也会立即瘫痪。在企业组织内，信息的表现形式一般是指令、计划、报告、情报、数据和信号等等。这些信息，传输的载体方式，既有会议、电话、谈话等口头方式。又有电报、电传、计划书、报告书、统计报表、会计报表等书面方式，也有电视、电铃、电灯等视听信号方式。总之，企业组织内部各部分要想协调高效地运转，就要依赖准确及时的信息。企业组织要想灵敏地了解环

境，适应环境，求得生存和发展，更要及时、准确、充分地收集和处理企业外部的各种信息。在当今的世界上，没有信息或信息不灵，现代化的企业一天也不能生存。

## 四、企业组织基本原理

在古典管理学派中，原理和原则并没有被严格区别开来，有的混合使用，而且古典管理学家们对组织原理和原则也有不同看法。

“在讨论古典学派的组织理论时，正是在这里我们看到了对使用‘原则’这个词的分歧。法约尔运用这个词来表示指导方针，穆尼同法约尔不同，他用这个词来表示基本法则，或者说是原理。……穆尼试图说明的是有组织活动的基本原理，而法约尔的意图则比较慎重，他只想为管理提出实际的指导方针”<sup>①</sup>。这就是说，穆尼着眼于带规律性的原理探讨，而法约尔则着眼于对组织指导原则的总结。

据此，法约尔提出了著名的十四条原则，即：劳动分工。权力与责任。纪律。统一指挥。统一领导。⑥个人利益服从整体利益。⑦人员的报酬。⑧集中。⑨等级制度。⑩秩序。⑪公平。⑫人员的稳定。⑬首创精神。⑭人员的团结。

可以说，这 14 条原则都是建立有效组织的指导原则，但却不能都称之为原理，其中有的条目，如权力和责任对等就是一条组织原理，而其他许多条，如纪律、人员稳定等，显然只是原则，而不是原理。

在法约尔的影响下，后来的一些颇有影响的管理学家和组织学家也不加区别地对组织原则、原理进行了总结。

厄威克提出了组织论的八条原则：

- (1) 目标原则，即整个组织应当表现出同一个目标。
- (2) 相符原则，即赋予的权力和责任必须相符。
- (3) 职责原则，即上级对所属下级工作所负的职责是绝对的。
- (4) 组织阶层原则。

<sup>①</sup>（美）小詹姆斯·H. 唐纳利等：《管理学基础》，中国人民大学出版社，1982年版，第59页。

(5) 控制幅度原则，每一个上级领导人员所直接领导的下级人数不应超过 5~6 人。

(6) 专业化原则，即每个人的工作应限制为一种单一的职能。

(7) 协调原则。

(8) 明确性原则，即对于每一职务都要有明确的规定。

在厄威克之后，出现的经验主义学派从企业管理的实际经验出发，概括出一些带原理性或指导性的原则。例如劳勃 S. Arery Raube 总结出一个良好的组织应遵循的 12 条组织原则：

(1) 在一个组织内部应该有自顶层到基层的明确的权力路线。

(2) 在组织中的每一个人不应该有一个以上的头上上司，组织的每一个人都应该知道，他应该向谁报告，而谁又应该向他报告。

(3) 每一个监督人员的职责和权力应有书面的明确规定。

(4) 职责始终应该同相应的权力结合在一起。

(5) 职权较高者对其下属的行为负有绝对的责任。

(6) 应该尽可能地向下授权。

(7) 权力层次的数量应该尽量减少。

(8) 组织中每一个人的工作应该尽可能限制在执行一项主要的职能。

(9) 直线职能和参谋职能应尽可能予以分开，并对参谋工作的重要性予以足够的重视。

(10) 一个行政主管所能协调的职位的数目应有一定的限度。

(11) 组织应有灵活性，以便它能适应变化的情况。

(12) 组织应该尽可能的简单。

劳勃的 12 条原则中，既有少部分条目属于原理，如第 (2) 和第 (4) 条等，又有大部分条目属于指导原则而达不到原理的层次高度。

现代管理学派关于组织原则的研究比以往的组织理论学者，更系统更丰富了。著名的管理学者孔茨 (Harold Koontz) 提出了健全组织的 15 条原则，并按其内容归纳为五个方面：

• 有关组织工作的目的方面：

(1) 目标一致的原则。

(2) 效率原则。

• 有关组织工作的起因方面：

(3) 管理幅度原则。

• 有关组织结构的职权方面：

- (4) 分级原则。
- (5) 授权原则。
- (6) 职责的绝对性原则。
- (7) 职权和职责对等的原则。
- (8) 统一指挥的原则。
- (9) 职权等级的原则。
- 有关组织结构的按部门划分业务方面：
- (10) 分工原则。
- (11) 职能明确性原则。
- (12) 检查职务与业务部门分设的原则。
- 有关组织工作的过程方面：
- (13) 平衡的原则。
- (14) 灵活性原则。
- (15) 便于领导的原则。

孔茨认为，以上这些原则对组织是普遍适用的。“就正确的组织工作准则而言，这些原则是足够的”。而且理论界对孔茨归纳的这些原则也给予了高度评价：“孔茨归纳的这 15 条基本原则，可以说是概括了西方当代管理原理中关于组织理论的主要成果”。<sup>①</sup>

但是，就是孔茨自己也没有把这 15 条原则都称之为原理，而是称之为“是一种全面说明管理工作原理的开端”。孔茨和当代许多组织学者<sup>②</sup>一样，仍然没有把组织原则和组织原理加以区别。

组织原理同组织原则既有密切的联系和交叉，又是两个不同的概念，在我们研究和组织原理时，应该把两者的概念区别开来。

组织原理同组织原则有以下几点区别：两者性质不同。组织原理是指组织建立和运行必须遵循的客观规律，而组织原则是人们依据组织原理制定的规则，前者具有纯客观性，而后者带有主观色彩。两者的层次不同。原理是高层次的抽象和概括，表现为有限的几条，而原则是低层次的概括和应用，可以根据实践的需要规定许多条。所以，才有法约尔的 14 条原则，厄

<sup>①</sup> 吴培良：《西方的组织理论》，中国人民大学出版社，1988 年版。

沈鸿生、郑海航在 1981 年合写的《企业组织》（见经济管理刊授联合大学教材《工业企业管理学》，经济管理出版社 1982 年版），也是使用的“原则”一词，并概括为有效性原则、管理幅度原则、统一指挥原则、权责对等原则、协调原则等五条原则。

威克的 8 条原则，劳勃的 12 条原则和孔茨的 15 条原则等数量不等的条目。

在弄清组织原理和组织原则的区别之后，要着重研究组织设计、建立、运行必须遵循的最基本的客观规律——组织原理。笔者经过十几年的企业组织调查和研究，感到最主要的组织原理有以下 7 条：幅度层次原理、直达简化原理、惟一核心原理、能级原理、职权责利对等原理、制约平衡原理、系统原理。简述如下：

### （一）幅度层次原理

幅度层次原理是组织结构设计的一条基本原理。幅度是指一个上司直接管理的人数，层次是指一个组织设立的行政等级。幅度和层次是组织的两个相关的基本参数。

由于人的精力和体力是一个有限的量，就决定了组织领导者有效的控制幅度也是一个有限的量。当组织的规模（人数）超出了这个有限的量时，就要增加一个管理层次。当人数一定的时候，层次与幅度这两个参数成反比或接近反比的关系：

$$\text{幅度} \times \text{层次} = \text{规模}$$

就是说，当规模一定时，管理幅度越宽，则管理层次越少，相反管理幅度越窄，则管理层次越多。前者便形成了扁平组织结构，后者便形成了高层组织结构。如图 1-2：

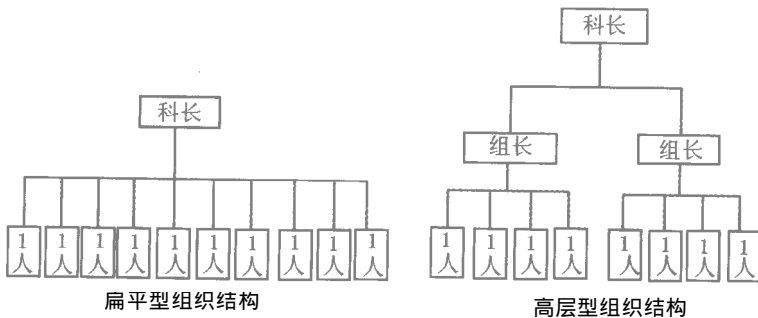


图 1-2 组织结构图

扁平型和高层型这两类组织结构是一对矛盾，优劣对称，利弊相当。一

一般来说，扁平型组织结构具有的优点是，上下联系渠道缩短而利于信息沟通，提高指挥效率，但管理幅度过大，信息量过大，组织领导者（科长）则易陷入繁杂的事务之中。高层组织克服了扁平型的缺点，科长可以有效控制，却又拉长了信息传递路线，增加了管理费用。

那么究竟是采用扁平型，还是高层型？究竟选择多少层次，关键取决于领导者的有效管理幅度和组织规模。有效管理幅度，一是和领导者的素质有关，二是和上层、下层的管理性质有关。上层主要负责战略决策，管理幅度要窄些，下层为日常事务和操作管理，管理幅度可以宽一些。

由于管理幅度不仅决定了领导者的有效性，也决定了组织的类型，许多管理学家通行过较深入的研究。比较有代表性的是格兰丘纳斯对管理幅度，关系数值的相关研究和美国洛克希德公司对管理幅度变量的研究。

早期的法国管理学者格兰丘纳斯（V. A. Graicunas）根据管理者和下属间、人与人之间的相互关系，推理出如下结论：在向经理汇报的人数以算术级数增加时，他们之间可能的相互关系的数量就以几何级数增加。

当经理有  $N$  个下属时，可能存在的关系数值由下式决定：

$$C = N [2^{n-1} + (n+1)]$$

不同下属人数的可能关系数，通过计算可得表 1-1 所示：

表 1-1 不同下属人数的可能关系数

下属人数	1	2	3	4	5	6	7
关系数	1	6	18	44	100	222	490

尽管上述的可能关系数，在实际工作中不可能全部同时出现，但是随着下属人数增加，相互关系的数量急剧上升这个结论通常是正确的，从而证明管理较多下属的复杂性。

考虑到企业上层和下层管理工作性质的区别，推荐的管理幅度为：

对上层管理者： $N=3\sim6$

对下层管理者： $N=7\sim11$

美国洛克希德导弹与航天公司在 20 世纪 70 年代进行了管理幅度变量的研究，总结了影响管理幅度的 6 个主要因素：职能的相似性、地区的相近性、职能的复杂性、指导与控制的工作量、协调的工作量及计划的工作量。

把上述 6 个变量按困难程度分为 5 级，并分别规定一个权数表示影响管

辖人数的重要程度，其数值如表 1-2 所示：

表 1-2 管理幅度变量及权数

职能相似性	完全相同 1	基本相同 2	相似 3	基本不同 4	根本不同 5
地区相似性	完全在一起 1	同在一个办公楼 2	在工厂的不同办公楼 3	同一地区不同地点 4	不在同一地区 5
职能复杂性	简单重复性工作 2	日常公事 4	稍微复杂 6	复杂多变 8	非常复杂多变 10
指导与控制	管理工作量最少 3	管理工作量有限 6	适当的定期管理 9	连续不断的管理 12	始终密切管理 15
协调	与其他人的关系很少 2	在规定的方面与其他人有联系 4	适当的便于控制的关系 6	相当密切的相互关系 8	相互接触面广又不是 一再发生的 10
计划	规模与复杂性都很小 2	规模与复杂性有限 4	适当的规模与复杂性 5	要求相当的努力要有 政策指导 8	要求非常努力，范围与 政策未划定 10

确定各因素的权数并加总以后，如经理拥有助理则按工作性质及助理人数分别乘以系数 0.4~0.7。计算后的数值与表 1-3 标准值进行比较，以检查和确定标准的管辖人数。

表 1-3 权数总和与适应管理幅度对照表

权数总和	建议的管理幅度
40~42	4~5
37~39	4~6