

上 篇 组织设计理论篇

第一章 组织设计的参数和程序

第一节 组织设计的研究对象

一、组织设计的基本内容

企业组织设计的研究对象，是工商企业组织结构及其运行的设计原理与方法。可见，企业组织设计的基本内容包括两个方面：

一是企业组织结构的设计。对于新建企业来讲，这是依据企业的任务和战略，对企业组织结构进行新的设计；对于大量现有企业来讲，则是根据变化了的条件，对企业现有组织结构进行再设计，即组织结构的变革；

二是保证企业组织结构正常运行（或称运作）所需各项管理制度和方法的设计。诸如组织结构运行过程中的横向协调、管理规范、部门和个人的绩效评价、控制制度和激励制度，人员配备和培训等。

单有组织结构设计，称作静态的组织设计；包括结构设计及结构运行制度设计二者在内则称作动态的组织设计。古典组织设计理论是静态的，它主要研究组织结构本身的设计。以后无数企业的实践表明，一个企业的组织能否实现精干高效，单有一个良好的结构设计是不够的（当然这是前提），还需要有一套系统的运行制度和方法，才能保证原定的组织结构得到顺利实现。而且后一方面的工作往往是大量的。因此，现代的组织设计理论是动态的，它全面包括了组织结构本身的设计及结构运行制度设计两个方面。

由于组织结构运行的某些问题，例如人员配备、考核和培训、工资奖励制度等，在本全集中，另有分卷专门论述，为避免重复，在本卷中不再专门论述。但是在指导思想上是明确的，即正确的组织设计包括了组织结构和运行的全过程和全部内容。

二、组织结构的定义

前面谈到，我们研究的中心内容是企业的组织结构，那么，什么是企业的组织结构？企业的组织结构，是企业全体职工为实现企业目标而进行分工协作，在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系。这一定义说明：

（一）组织结构的本质是职工的分工协作关系。

（二）设计组织结构的目的是为了实现组织的目标。所以，组织结构是实现企业目标的一种手段。

（三）组织结构的内涵是人们在职、责、权方面的结构体系。所以，组织结构又可简称为权责结构。这个结构体系的内容，主要包括：

- （1）职能结构。即完成企业目标所需的各项业务工作及其比例和关系；
- （2）层次结构。即各管理层次的构成，又称组织的纵向结构；
- （3）部门结构。即各管理部门的构成，又称组织的横向结构；
- （4）职权结构。即各层次，各部门在权力和责任方面的分工及相互关系。

第二节 组织结构设计的主要参数

组织结构设计的参数，包含两类：组织结构的特征因素及组织结构的权变因素。下面分别加以说明。

一、组织结构的特征因素

组织结构的特征因素，就是描述一个组织结构的各方面特征的标志或参数。了解企业组织结构的各方面特征，就是了解一个企业组织结构的基本情况。它是对企业组织结构进行比较和评价的基础，是进行组织设计和咨询的基础。企业组织结构的主要特征因素，有以下十个方面。

1. 管理层次和管理幅度

一个企业的管理层次的多少，表明企业组织结构的纵向复杂程度。大型企业，从总经理到一般职工，中间可能有五六个或更多的层次；而小型企业则可能仅二三个管理层次。管理幅度同管理层次的关系密切。管理幅度说明一名上级直接领导的下级人数。管理幅度少则为三四人，多则可达十余人或更多。一般说来，管理幅度小则管理层次就会多一些；反之，则管理层次就少一些。

2. 专业化程度

企业组织结构的专业化程度，就是企业各职能工作分工的精细程度。具体表现为部门（科室）和职务（岗位）数量的多少。通常说，某企业设置“6部2室”的结构，或说某企业有20多个职能科室，就是表示专业化程度的高低。同样规模的企业，如果科室机构多，说明分工较细，专业化程度较高。

3. 地区分布

即企业在不同地区、城市设有生产工厂和管理机构的状况。企业的地区分布表明组织结构在空间上的复杂程度。如企业的全部组织机构集中在某一个城市，这是地区分布最简单的情况；如果在国内某几个地区设有分公司、分厂或派出的管理机构，则地区分布就较复杂些；如果不仅在国内各地区，而且在国外某一个或数个国家设有分支机构和办事机构，则地区分布就更为复杂。我国某些大城市中的老企业，其组织机构虽全部在本市，但由于历史上的原因，其生产机构、仓库、管理机构也分散在市内各区及郊区，也引起管理上相当的复杂性。

4. 分工形式

各部门的横向分工，不仅表现在分工的精细程度，而且表现在分工采取的形式。在工业企业中，常见的分工形式有：职能制（按职能分工）、产品制（按产品分工）、地区制（按地区分工）以及混合制等。产品制及地区制又统称事业部制。分工形式的改变，例如由职能制改变为事业部制，是企业组织设计和咨询中的一个重大课题。因为它涉及的面广、条件多、时间长。

5. 关键职能

即在企业组织结构中处于中心地位、具有较大职责和权限的职能部门。关键职能对实现企业目标和战略起着关键的作用。不同的企业可能具有不同的关键职能，有的可能是质量管理，有的则可能是技术开发、市场营销等。有的企业则可能没有明显的关键职能或组织设计中尚未明确关键职能。

6. 集权程度

当企业的经营决策和管理权集中在高层管理人员手中，表明这种组织结构的集权程度是高的；反之，如把其中相当大的部分放给较低的管理层次，则其集权程度是低的，或说分权程度较高。集权和分权都是相对的，没有绝对的集权，也没有绝对的分权。表明职权集中或分散程度的具体标志有：生产计划的品种、质量、数量的决策权；产品销售权，外协决定权；本单位职工的招收和任免权；多大金额的固定资产购置和日常开支的财务决策权；多大范围的物资采购权等。

7. 规范化（标准化）

指以同种方式完成相似工作的程度。不仅生产作业可以规范化，而且各项管理业务，特别是日常的事务性工作，一般都具有标准的程序和方法，也可以实现规范化。在一个高度规范化的企业里，工作内容规定得很详细，相同的工作职务，不论人员是否更换，但工作程序和方法不变；同时，相似的工作可以在各个部门或单位以相同的方式进行。生产作业和管理业务的规范化，通常包括在企业标准内。在我国企业中，管理业务的规范，通常称作管理工作标准。生产作业和管理业务的规范化程度，具体的可以用已经纳入企业的作业标准和管理工作标准的数量及其详细程度来衡量。

8. 制度化的程度（正规化）

它是指企业中采用书面文件的数量。它包括表明企业中各项工作的程序、方法、要求等的规章制度，以及上下左右间用以传递信息的各种书面文件如计划、指示、通知、备忘录等。所有这些，都是用正式的书面文件的形式来描述组织的行为和活动。在制度化（正规化）程度高的企业里，各项制度用正式的经过批准的书面文件来加以合法化，上下左右之间的信息交流也多采用书面文件的方式；而在制度化低的企业里，各项工作和活动尚未订出正式的制度，或仅是领导的口头决定或不成文的，企业中上下左右间的信息交流多采用口头的方式。

9. 职业化的程度

指职工为了掌握本职工作需接受正规教育和培训的程度。如果企业中的多数职工需具有较高文化程度，或经过较长时间的职业培训才能熟练地从事企业中某项工作，则这种企业的职业化程度就比较高。职业化程度通常可以用企业职工的平均文化程度（受正规教育的年限），以及进厂后的职业培训期限来表示。

10. 人员结构

指各部门人员、各职能人员在企业职工总数中的比例情况。它通过技术人员比率、管理人员比率、中高级领导人员比率、基本生产工人同辅助生产工人的比率等来表示。

以上十个方面的因素，概括地反映了一个企业组织结构的主要特征和全貌，是调查和了解一个企业组织结构所应掌握的基本方面。

表 1—1 是两个不同规模的家用电器厂在组织结构特征方面的区别的简表。其中，甲厂是具有 3000 人左右的国有企业，建厂已有 10 年，生产洗衣机、炊事用电器等多种系列的产品。而乙厂则为仅有 200 多人的乡镇企业，建厂仅 2 年，专门生产某几种家用医疗保健用小电器产品。从表 1—1（见下页）中可以看出，两家企业的组织结构特征是很不相同的。

二、组织结构的权变因素

了解一个企业的组织结构，不仅要了解组织结构的内部特征，而且要了解所以会形成这种内部特征的外部条件和环境，即组织结构的权变因素。正确地掌握这些权变因素，是科学地进行组织设计的前提条件。

根据权变的组织理论，没有一个普遍适用的、“最佳的”组织结构模式。不同的企业以及同一企业在不同的发展阶段中，都应当根据各自面临的外部条件来设计相应的组织结构。影响组织结构设计的主要因素有以下六个方面。

1. 企业环境

包括行业特点、原材料供应、人力资源条件、市场特点、政府的政策法令和经济形势等。这些因素会从两个方面来影响组织结构的设计：环境的复杂性和环境的稳定性。企业的环境因素越是复杂和多变，则组织设计就越要强调适应性，采取多种的组织对策来消纳外部环境对企业的不利影响，其中包括增加组织结构的柔性。

表 1-1

两个厂组织结构特征的对比

序号	结构特征	甲 厂	乙 厂
1	层次和幅度	6 个管理层次，总经理管理幅度为 8 人	3 个层次，厂长管理幅度为 5 人
2	专业化程度	6 部 2 室，共 23 个科室	共有 3 个科室
3	地区分布	外省市有 4 个分厂和分支机构	全部在本县
4	分工形式	〈产品〉事业部制	职能制
5	关键职能	质量管理	职能制
6	集权程度	事业部分权制	厂部集权制
7	规范化	已制订和执行各项管理工作标准	管理工作尚未程序化、规范化
8	制度化	各项管理制度健全，书面文件占较大比重	仅有财务、采购、仓库等几项基本制度，信息交流绝大多数用口头方式
9	职业化	平均受教育年限约 10 年，职工绝大多数达中专水平	平均受教育年限为 6.5 年，大多数职工为小学毕业水平
10	人员结构	技术人员 75 人，占全厂职工 2.5%；基本工人同辅助工人比率为 4:1	技术人员 2 人，占全厂职工 1%；基本工人同辅助工人比率为 9:1

2. 企业战略

战略决定结构。企业组织结构是实现企业经营战略的重要工具。不同的战略要求不同的组织结构。例如，企业经营领域宽狭不同，有的实行单一经营战略，有的实行多种经营战略，反映在组织结构上，对组织形式（是采用职能制还是事业部制）及职权的集中程度（是集权多些还是分权多些）的设计，会产生很大的影响。又如，不同的战略中心，决定了企业的不同关键职能，从而要求有不同类型的组织结构。有的企业实行以质量为中心的结构，又有的则实行以技术开发为中心的结构。企业经营战略的改变，必将引起企业组织结构相应的改变。我国国有企业从计划经济下的经营机制，转换为市场经济下的经营机制，这是一次经营战略的重大改变，从而引起了企业组织结构的深刻变化。

3. 企业技术

这里讲的技术，含义比较广泛，不仅包括设备、生产工艺，而且包括了职工的技术知识和技能。这种知识和技能，不仅指生产技术方面，而且包括了管理业务的知识和技能。技术对组织结构的设计也有广泛的影响，它包括了整个企业生产技术特点对组织结构的影响（如，加工企业同原料采掘企业的结构显然具有不同特点）。还包括了企业内部不同部门的技术特点对组织结构的影响（如，日常事务性强的描图室、打字室的组织方法，同决策性工作较多的经营计划科、企业管理办公室的组织方法应当各有特点）。

4. 人员素质

组织结构的设计，一般说来，固然不应当“因人设事”，但也应从实际出发，考虑到

企业在近期内招收到合格素质的人员的现实性以及现有职工培训提高的可能性。企业人员素质，包括各类职工的价值观念、工作态度、行为风格、业务知识、管理技能、工作经验以及年龄结构等。人员素质制约着组织结构的设计，影响到集权程度、分工形式、人员定编等方面。不少企业中组织机构改革的经验已经表明，人员素质是影响到企业机构改革能否顺利实施的一个重要原因。

5. 企业规模

这是影响组织设计的一个基本因素。它差不多对前面指出的十个结构特征因素的每一个因素都有影响。特别是影响到专业化程度（即科室设置的多少）、管理层次、集权程度、规范化、制度化以及人员结构等因素。

6. 企业生命周期

分析这一因素，就是要判明企业在其成长发展过程中处于哪一个阶段或时期，如创业阶段（幼年期）、集合阶段（青年期）、正规化阶段和精细阶段（中年期和成熟期）等。处于不同的发展阶段，企业组织结构面临不同的主要矛盾和问题，因而组织设计的主要任务也就不同。例如，企业在初创阶段，常常面临组织机构不稳定、职责分工不明确、规章制度不健全的问题；而许多有悠久历史的老企业，则常遇到机构设置陈旧、制度僵化、缺乏创新的问题。不同的问题就要用不同的方法去解决。

第三节 组织设计的程序

组织设计是一个动态的工作过程，包含了众多的工作内容。科学地进行组织设计，要根据组织设计的内在规律性有步骤地进行，才能取得良好效果。组织设计可能有三种情况：一是新建的企业需要进行组织结构设计；二是原有组织结构出现较大的问题或企业的目标发生变化，例如企业经营机制转换后，原有企业组织结构需重新评价和设计；三是组织结构需进行局部的调整和完善。这三种情况虽不相同，但组织设计的基本程序是一致的。其中以新建企业最为完整。它一般按以下程序进行。

一、确定组织设计的基本方针和原则

这就是要根据企业的任务、目标以及企业的外部环境和内部条件，确定企业进行组织设计的基本思路，规定一些设计的主要原则和主要参数。例如，公司一级的管理幅度是宽些还是狭些？本公司要不要设置“分厂”这一级？部门分工形式是采用职能制还是事业部制？是实行集中一贯管理还是分级分权管理？等等，这些是进行组织设计的基本依据。

二、进行职能分析和职能设计

这个步骤是，确定为了完成企业任务、目标而需要设置的各项管理职能，明确其中的关键性职能；不仅要确定全厂总的管理职能及其结构，而且要分解为各项具体的管理业务和工作；在确定具体的管理业务时，还应进行初步的管理流程总体设计，以优化流程，提高管理工作效率。

三、设计组织结构的框架

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。框架设计可以有二种方法。（一）自下而上的设计方法。即先具体确定企业运行所需的各个岗位和职务；然后按一定的要求，将某些岗位和职务组合成多个相应独立的管理部门（科室和部处）；再根据部门的多少和设计的幅度要求，划分出各个管理层次。（二）自上而下的设计方法。它的确定程序同上一种方法相反，首先根据企业各项基本职能及集权程度的设计原则，确定企业的管理层次；再进一步确定各管理层次应设置的部门（如职能处室）；最后，将每一个部门应承担的工作分解成各个管理职务和岗位。由于职务（岗位）—部门—层次这三者是相互联系、相互制约的，所以在实践中这两种方法一般是结合起来使用，相互修正，经过多次反复才能最后将框架设计确定下来。

四、联系方式的设计

这一步是设计上下管理层次之间、左右管理部门之间的协调方式和控制手段。这一步工作很重要。如果说框架设计的重点在于把整个企业的经营管理活动分解成各个组成部分，那末，这一步是要把各个组成部分联结成一个整体，使整个组织结构能够步调一致地、有效地实现企业管理的整体功能。

五、管理规范的设计

这一步骤是在确定了组织结构的框架及联系方式的基础上，进一步确定各项管理业务的管理工作程序、管理工作应达到的要求（管理工作标准）和管理人员应采用的管理方法等。以上这些工作通过管理规范的形式表现出来，成为各管理层次、部门和人员的行为规范。这一步工作是组织结构设计的细化，它使设计出来的组织结构合法化和规范化，起到巩固和稳定组织结构的作用。

六、人员配备和训练

完成上一步任务后，组织结构本身的设计工作可以说已经完成。但是组织结构的实施和运行要通过“人”。所以组织结构运行的一个重要问题是配备相应的人员。一般来说，结构设计时是先暂不考虑企业现有人员的具体情况，而在设计实施时则按设计要求的数量和质量来配备各类管理人员。

七、各类运行制度的设计

组织结构的正常运行还需要有一套良好的运行制度来保证，这一步的工作包括管理部门和管理人员的绩效评价和考核制度；管理人员的激励制度，包括了精神激励和物质激励，例如管理人员的奖惩制度、工资和奖励制度以及人员补充和培训制度等。

八、反馈和修正

完成了上一步的任务后，组织设计的一个完整过程可以说是完成了。但组织设计是个动态的过程。在组织结构运行的过程中，会发现前述步骤中尚有不完善的地方，新的情况也会不断出现，这就要求对原设计作出修改。因此，企业要将组织结构运行中的各种信息反馈到前述各个环节中去，定期或不定期地对原有组织设计作出修正，使之不断完善，不断符合新的情况。

表 1—2 组织设计的程序

设计程序	设计工作内容
1. 设计原则的确定	根据企业的目标和特点，确定组织设计的方针、原则和主要参数
2. 职能分析和设计	确定管理职能及其结构，层层分解到各项管理业务和工作中，进行管理业务的总体设计
3. 结构框架的设计	设计各个管理层次、部门、岗位及其责任、权力。具体表现为确定企业的组织系统图
4. 联系方式的设计	进行控制、信息交流、综合、协调等方式和制度的设计
5. 管理规范的设计	主要设计管理工作程序、管理工作标准和管理工作方法，作为管理人员的行为规范
6. 人员配备和训练	根据结构设计，定质、定量地配备各级各类管理人员
7. 运行制度的设计	设计管理部门和人员绩效考核制度，设计精神鼓励和工资奖励制度，设计管理人员培训制度
8. 反馈和修正	将运行过程中的信息反馈回去，定期或不定期地对上述各项设计进行必要的修正

第二章 组织理论概述

第一节 组织理论的发展

正确的组织设计，离不开组织理论的指导。近代企业组织理论的形成和发展，大致可以划分为两个历史阶段：古典组织理论阶段和现代组织理论阶段。

一、古典组织理论

古典管理学派是企业组织理论的奠基者。主要代表人物有美国的泰罗 (F. W. Taylor)、法国的法约尔 (Henri Fayol)、德国的韦伯 (Max Weber) 和英国的厄威克 (L. F. Vrwick) 等人。古典管理学派在组织理论方面的贡献，主要有以下方面：

(一) 指明了组织职能在整个企业管理中的地位和重要性。法约尔提出了管理过程的五个职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。组织职能是企业管理不可缺少的一个基本职能。

(二) 把分工原理引入管理工作，主张设置专业管理职能机构。泰罗主张把“计划职能”(相当于现在所指的管理职能)同执行职能(即工人的生产操作)分开，单独设置职能管理机构来专门从事时间研究、作业方法研究，并对作业部门下达计划和作业命令；而作业部门负责执行，并受职能管理部门的控制和监督。泰罗不仅提出要单独设置职能机构，而且进一步要在职能管理机构内部实行专业分工，为此提出建立“职能工长”的设想。这同只接受一个直属上级领导的军队式组织不同，每一职能工长都可以在专业范围内直接地指挥工人，关系如图 2—1 所示。泰罗的这一设想，必然会造成多头指挥，因此在实践中难以推行。但职能管理专门化和部门化的思想则得到后来者的继承和发展。

(三) 提出企业纵向组织结构的塔形分层结构模式。韦伯设计了“理想的行政组织体系”。其中，在纵向结构方面，提出分层指挥系统。主要分为三层，如图 2—2 所示。其设计思想是企业的管理机构在纵向上也应进行合理分工，职责各有侧重。这种最高决策层、中间管理层、基层作业层的三级分工组织结构，至今仍为大多数企业所采用。

(四) 改进管理机构的组织形式，提出了直线——职能制。法约尔对管理机构作了重大改革，把军队式的直线指挥制同前面泰罗提到的那种职能管理制结合起来，提出了直线——职能制，既实行职能管理的专业分工，又保证了垂直指挥统一。这一组织形式至

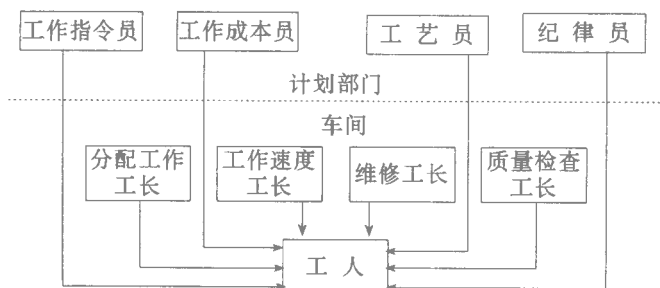
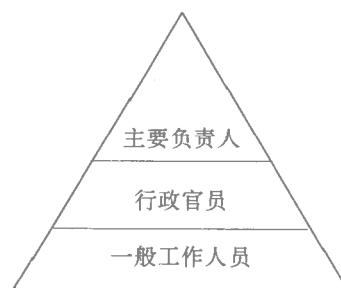


图2-1 泰罗的职能工长制图



2-2 行政组织体系的分层结构

今仍被广泛采用，成为企业组织结构的基本组织形式之一。

（五）初步确立了组织结构设计的基本原则。厄威克系统地总结了古典管理学派的组织理论，归纳出组织设计的八项指导原则：

- （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）责任原则。即上级对所属下级的工作绝对负责。
- （4）等级原则。即组织中必须划分若干等级，上级领导下级。
- （5）管理幅度原则。每一个上级领导人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。即组织的各个层次、各个部门之间应达到协调一致。
- （8）明确性原则。即对于每一职务的职责和权限应有明确规定。

古典管理学派对组织理论作出了重大贡献。它们为现代组织理论奠定了基础，对后来的组织理论的发展有着深远的影响。其中许多基本原理至今仍然是正确的，并且为现代许多企业采纳应用。但是，古典组织理论也有它的历史局限性。例如，从客观条件看，当时它们提出来的有些组织原则和组织形式，如集权的职能制，是同当时企业规模较小、组织结构简单、市场竞争相对平稳等条件相适应的。今天条件发生很大变化，单一的集权职能制就不够用了，需要发展多种组织结构形式。再如，从认识方面看，强调专业分工多，对协调配合则注意较少；主要是静态地研究组织结构本身，关于人的因素对组织结构运行的影响则研究较少；对组织结构本身的研究，也还是孤立地、抽象地进行、没有联系具体的环境、战略、技术、规模等条件来进行。这就使得组织理论还不够充实和完善，需要进一步发展。

二、现代组织理论

进入 20 世纪 30 年代，特别是第二次世界大战结束以后，管理思想和理论又有了蓬勃的发展，出现了现代管理理论的许多流派。它们在组织方面也有很大的发展。同组织理论密切有关的现代管理学派，主要有行为科学学派、系统管理学派及权变理论学派等。它们在继承古典组织理论的基础上，分别地把行为科学理论、系统管理理论和权变理论运用于组织设计的研究，形成了现代组织理论。它对组织理论的丰富和发展，可以从以

下三方面来阐述：

1. 把行为科学引入组织理论

主要代表人物有巴纳德 (Chester I. Barnard) 及梅奥 (George E. Mayo) 等人。他们作了以下主要贡献：

(1) 明确了人是组织的主体，企业组织机构由人组成，靠人来运行的观点。例如，美国的巴纳德是第一个从人与人相互合作的角度来解释组织的学者。他给组织下的定义是，组织是“两人以上有意识的协调和活动的合作系统”。他说，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，为此就需要两个人或更多人的合作，这就产生了组织。巴纳德的观点，突破了古典组织理论把组织单纯看成一个权责结构的框框，从而把组织结构特性同人类行为特性结合起来分析组织问题。这对组织理论产生多方面的深远影响。

(2) 由于把人的因素引入组织设计，因而组织设计是静态的结构设计同动态的运行过程的结合，从而丰富和发展了组织设计的内容。

(3) 完善了组织结构设计的原理。例如，在分析组织时加入了人的行为因素，于是对劳动分工原则，在肯定分工能提高效率的同时，着重指出分工过细会因劳动变得单调枯燥而引起员工对劳动的厌烦情绪和疲劳感。而这会抵销效率提高带来的好处；同时，又指出了劳动分工越细，就越需要激励和协调，需要加强信息交流等。从而完善和丰富了组织理论。

(4) 指出组织中存在着非正式组织。要充分发挥非正式组织对正式组织达成目标的配合和促进作用。

2. 把系统理论引入组织理论

主要代表人物有卡斯特 (Fremont E. Kast) 及罗森茨韦克 (James E. Rosenzweig) 等人。他们在组织理论方面的主要观点和贡献有：

(1) 组织是一个开放的人造系统。组织为了求得生存和发展，必然同外界环境相互影响。因此，企业的组织设计，不仅要追求内部的高效率，而且必须适应外部环境的特点和要求。开放系统的一般模型如图 2-3 所示。

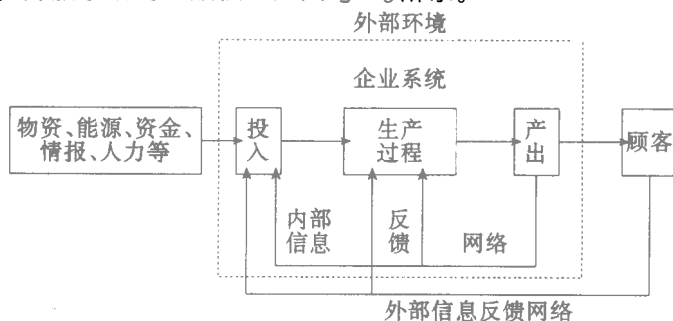


图 2-3 开放系统模型

(2) 组织是一个由许多子系统有机组成的系统。组织的优化，不仅是各个子系统的优化，更重要的是组织系统的整体优化。组织内各个子系统的构成，可以从不同角度进行分类，主要有以下三类：

从各个子系统的性质来划分，可分为：

目标与价值子系统；

技术子系统；

社会心理子系统；

结构子系统；

管理子系统；

这些子系统的相互关系如图 2—4 所示。

从它们在组织中所起的不同作用，可划分为：

传感子系统；

信息处理子系统；

决策子系统；

加工子系统；

控制子系统；

信息储存子系统。

从各个子系统在组织中所处的不同层次来分，可以有：

战略子系统；

协调子系统；

作业子系统。

它们间的相互关系如图 2—5 所示。

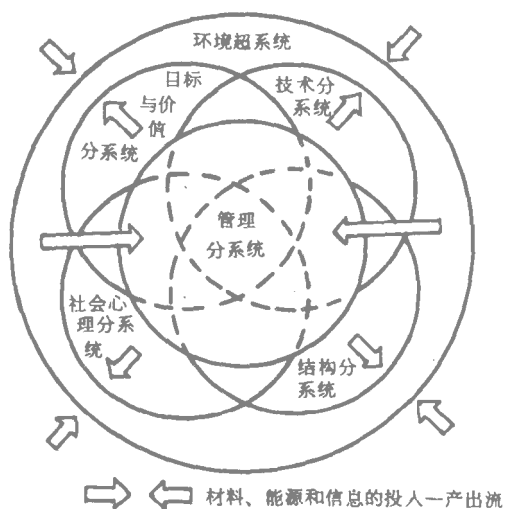


图 2—4 组织系统模型

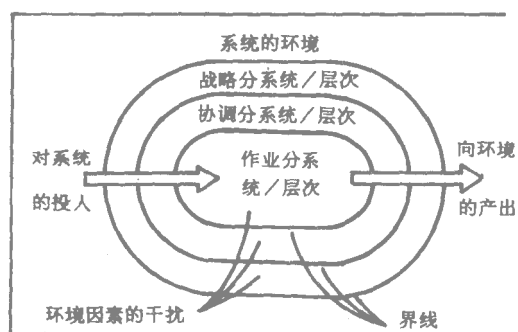


图 2—5 组织的层次系统

(3) 对组织结构的设计，重视协调和综合，强调在分工基础上的一体化，以发挥组织的整体功能。

3. 把权变理论引入组织理论

主要代表人物有英国的伍德沃特（Joan Woodward）及美国的彼罗（Charles Perrow）、劳伦斯（Paul R. Lawrence）、汤普森（James Thompson）等。他们的主要观点和贡献有：

（1）用权变理论看待组织设计，指出不存在某种普遍适用的、标准的、“最好”的组织设计模式。不同的企业以及同一企业在不同发展阶段上，都应当根据当时的具体条件来设计相应的组织结构，不能照抄照搬，不能“一刀切”。

（2）总结出影响组织设计的主要权变因素。主要有企业环境、企业战略、企业技术、人员素质、企业规模等。例如，伍德沃特主要研究了企业的工艺技术特点对组织结构的影响；钱德勒（A. D. Chandler）研究了企业战略对组织结构的影响；劳伦斯和洛希（Jay W. Lorsch）研究了外界环境对组织结构的影响，等等。

（3）针对不同特点的组织，提出不同的结构设计和组织措施。例如，根据不同的企业环境，提出刚性结构（机械性结构）及柔性结构（有机性结构）的原理；根据不同程度的分权要求，设计出事业部制结构、矩阵结构、子公司制结构等新的组织结构形式等。

以上概括地介绍了现代组织理论的一些主要观点和贡献。现代组织理论是在继承古典组织理论的基础上，丰富和发展了组织理论。主要表现在三个方面：首先，研究的因素全面了。从单纯地研究组织结构的工作关系（权责关系）发展到同时研究组织中的人际关系；其次，设计工作的过程完整了。从单纯地从事组织结构本身的设计发展到包括组织结构运行制度的设计；最后，研究方法更科学了。运用系统方法、权变方法来观察和研究组织设计，要结合不同影响因素和条件来从事组织设计，要重视组织的整体的和系统的设计。以上几点，概括起来说，就是从静态的组织设计发展到动态的组织设计。

第二节 组织设计的指导原则

现代组织理论关于组织设计原则的论述，近年来有了进一步的丰富和发展。美国著名的管理学家孔茨（Harold Koontz）等，在继承古典理论的基础上提出了健全组织工作的 15 条基本原则，它们是：目标一致的原则；效率原则；管理幅度原则；分级原则；授权原则；⑥职责的绝对性原则；⑦职权同职责对等的原则；⑧统一指挥的原则；⑨职权等级的原则；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；⑬平衡的原则；⑭灵活性原则；⑮便于领导的原则。下面我们把国外的组织理论同我国企业组织改革实践结合起来，归纳为以下基本原则。

一、任务目标原则

这一原则的含义就是，企业的组织设计，必须为实现企业的战略任务和经营目标服

务。这是一条总的指导原则。

首先，企业的任务、目标是企业组织设计的“出发点”。企业的组织体制和机构是一种手段，企业任务、目标则是目的，二者是手段和目的的关系。贯彻这一原则，应抛弃组织机构的“上下对口”和“整齐划一”。机构和岗位的设置不应“因人设事”，而应当“因事设人”。做到：按任务，设职务；按职务，配干部。

其次，企业的任务、目标也是组织设计的“归宿点”。这就是说，衡量企业组织设计是否合理的最终标准，是看能否促进企业任务和目标的更好实现。

二、精干高效原则

企业的组织机构，在完成目标任务的前提下，应当力求做到，机构最精干，人员最少，管理效率最高。

现代管理同小生产的经验管理不同。小生产主要依靠增加劳动力的数量和提高劳动强度来增加效益，故曰“人多好办事”。现代化大生产及其管理，主要是依靠先进的科学技术，依靠合理的分工与协作。这时如果企业的机构臃肿，人浮于事，不仅降低经济效益，更重要的是造成办事效率低下，程序复杂，推诿拖拉，助长官僚主义。因此，对现代管理来讲，“人多是灾难”，必须坚决加以克服。

三、专业分工和协作原则

分工与协作是社会化大生产的客观要求。现代企业的管理工作，工作量大，专业性强，分别设置不同的专业科室，有利于把管理工作搞得更深更细，提高各项专业管理效率，迅速培养一批专业化管理人才等。

但是，分工也不能过细。古典组织理论对专业分工带来的缺点和问题注意不够。现代组织理论认为，管理工作实行专业分工是必要的，但它同时也带来问题和缺点。主要是引起办事程序和手续复杂化，增加各部门之间的协调工作量，助长专业管理人员的片面观念和本位主义，造成有些管理人员负荷不满等。这些将导致管理效率的下降。因此，专业分工不是越细越好，而是有个限度，即有利于提高工作效率。当分工未达到这个限度时，专业分工带来的是利大弊小；一旦超过这一限度，则将弊大于利，管理效率反而下降。判断企业管理中专业分工合理程度的主要标志，就是看企业实践中管理效率的高低。

有分工，同时必须有协作。在分工的条件下，各项专业管理之间有紧密联系，但是伴随专业分工而来，各专业管理部门之间，会在管理目标、价值观念、工作导向等方面产生一系列的差异，必须在企业组织设计中十分重视部门间的协作配合，加强横向协调，才能提高管理效率，才能保证企业整体目标和任务的实现。

四、指挥统一原则

企业管理体制和机构的设置，应当保证行政命令和生产经营指挥的集中统一。这是现代化大生产的又一个客观要求。为了保证命令和指挥的统一，在组织设计上要实行以下制度和措施：

1. 实行首脑负责制

每一机构，如一个企业、一个车间、一个科室、一个班组等，都必须确定一个人负总责并实行全权指挥，以避免多头指挥和无人负责现象；

2. 正职领导副职

企业组织内的正职同副职的关系，不是共同分工负责的关系，而是上下级的领导关系，由正职确定副职分工管理的范围并授予必要的权责；

3. 一级管一级

即“指挥链”原则。各个管理层次应当实行逐级负责。一般情况下，不应当越级指挥；

4. 实行直线一职能（参谋）制

管理人员划分两类。一类是直线指挥人员（如总经理、厂长、部长、科长、车间主任等），他们拥有指挥权，可以直接向下级发号施令；另一类是参谋职能人员。他们是同级直线人员的参谋和助手，没有对下级的指挥命令权，对下级只能实行业务指导和监督，对下级的命令必须通过同级的直线指挥人员下达，这样可以避免多头指挥。

五、有效管理幅度原则

管理幅度，是指一名上级领导者直接领导的下级人数。这一原则说明，一名领导人，受其精力、知识、经验等条件的限制，能够有效地领导的下级人数是有限度的。超过一定限度，就不可能作具体、有效的领导。

管理幅度同管理层次成反比例关系。同样规模的企业，如果加大管理幅度，即领导的下级人数多一点，则管理层次可适当减少；反之，则管理层次可能要增加。它们的关系可用下列公式表示：

$$\text{管理层次} = \frac{\text{企业规模}}{\text{管理幅度}}$$

一般地说，要尽量减少管理层次。因为层次多了，容易造成信息失真，办事迟缓和助长官僚主义。但是，层次的减少要受到有效管理幅度的制约，必须以保证领导有效性为前提。因此，有效管理幅度，是决定企业管理层次的基本因素。

古典管理学派的厄威克根据当时的经验，把有效管理幅度确定为 5—6 人。其实，有效管理幅度并不是一个固定的数值。不同企业、不同职位的领导人，其有效管理幅度大

小不等。它受职务性质、干部素质、职能机构健全与否等条件的影响。如果是基层的领导工作，素质好的干部、职能机构健全的单位，它的有效管理幅度就可能大一些；反之，则可能小一些。

六、责、权、利相结合原则

法约尔很早就提出责任同权力相符的原则，这一原则的要求是：

首先，建立岗位责任制，明确规定每一个管理层次、每一个管理岗位，每一名领导人和管理人员的责任和权力。这样做，有利于加强管理人员的责任感，有利于建立和健全正常的管理秩序。

其次，赋予管理人员的责任和权力要相对应。有多大的责任，就应赋予多大的权力。要防止两种偏差。一种是有责无权或权力太小。这将影响领导人和管理人员的积极性、主动性，同时使其不可能真正负起应有的责任，导致责任制形同虚设。另一种偏差是有权无责或权力很大但不负什么责任。这种情况，必然助长滥用权力和瞎指挥的官僚主义。

最后，责任制度的贯彻，还必须同相应的经济利益结合起来。为了调动管理人员尽责用权的积极性，还要实行必要的奖惩制度。工作有成绩，应当给以必要的精神上 and 物质上的鼓励；工作不好的，则要给以行政上和经济上的处罚，严重失职的要开除甚至追究其法律上的责任。以上各方面的激励方式，经济利益是最基本的和主要的。只有把贯彻责任制度同必要的经济利益挂起钩来，企业领导人和管理人员才有尽责用权的动力，责任制度才能贯彻和持久。

七、集权与分权相结合原则

这是处理企业内部上下级分工关系的中心问题。这一原则说明，集权与分权是辩证的统一。企业的组织体制，既要有必要的权力集中，又要有必要的权力分散，两者不可偏废。

集权是大生产的客观要求。现代企业，内部分工细，协作紧密，生产经营活动的社会性强，这就要求在企业高层集中必要的权力，对企业生产经营活动实行集中统一的领导和管理。这样做，有利于贯彻企业整体经营战略和经营目标，有利于合理利用企业人力、物力、财力资源，提高企业经济效益。

同时，又必须把一部分管理权限分散到下级组织。这样做，有利于下级单位根据实际情况特别是市场变化迅速而正确地做出决策，有利于调动下级人员和单位的积极性和主动性；有利于高层领导摆脱日常事务，集中精力处理重大经营问题。

因此，集权与分权是相辅相成，矛盾的统一。没有绝对的集权。如果各项管理权力全部集中到企业最高层，则各级基层就不存在，就没有管理层次了；也没有绝对的分权。如果企业所有管理权力全部下放到各级基层，企业也就不成为一个完整的企业，而变成

许多独立的“小公司”了。

这一原则，一方面说明集权与分权不能偏废，另一方面，在具体执行时，哪些管理权力应当集中？哪些应当分散？集权与分权又应达到什么程度？这些都应具体情况具体分析，防止不问时间、地点、条件，一律一个模式的“一刀切”偏向。上下级权力分工的形式、程度的确定，应当根据企业规模、生产技术特点、专业管理工作性质以及各单位的干部条件和管理水平等因素来具体确定。不同的行业和企业，集权与分权的情况应有差别；就一个企业而言，所属各分厂、分公司也有大有小，情况各异，也应区别对待；一个企业处于不同的成长发展阶段，集权与分权的要求也会发生变化，应及时作出调整。

八、稳定性与适应性相结合原则

企业的组织体制和机构，首先必须有一定的稳定性。即企业要有相对稳定的组织机构、权责关系和规章制度，以保证企业管理机构能按部就班地正常运转。这是企业能够正常地开展生产经营活动的前提条件。否则，企业管理机构朝令夕改，必然产生指挥失灵、职责不清、秩序失常等现象，而且人员工作不安心，临时应付，更谈不上积累管理经验、提高管理水平。

但是，企业的组织体制机构又必须有一定的适应性。在市场经济条件下，企业的外部环境和内部条件，会经常发生变化，要求企业组织有良好的适应能力，克服僵化状态，能及时而方便地作出相应的改变，以适应内外环境变化了的新情况、新要求。

管理组织的稳定性和适应性是有一定矛盾的。正确的组织设计应当把二者的要求适当地统一起来。如果组织的稳定性差，企业内部组织陷于混乱状态，这时即使有良好的适应性也不能起作用，企业将很快趋向失败。反之，企业组织单有稳定性而缺乏适应性，如果企业的外部环境稳定少变，则这类企业可以生存和发展下去；如果企业面临是复杂多变的外部环境，则企业将难以生存和发展，也必将趋向失败。两者的关系是，稳定性是基础，应当在保持企业稳定性的基础上进一步加强和提高企业组织的适应性。

九、执行和监督分设原则

这一原则要求企业管理中的执行性机构同监督性机构应当分开设置，不应合并成一个机构。例如，企业中的质量监督、安全环保监督、财务审计等部门应当同生产执行部门分开，单独设置机构。只有分开设置，才能保证监督机构起到应有的监督作用。

但是，监督机构分开设置后，又必须强调在执行监督职能的同时，加强对被监督部门的服务职能。因为单纯实行监督和制约，不利于搞好双方的关系，不利于监督性职能的履行。例如，企业的质量监督人员，既要严格把住质量关，当好质量检验员；又要热心为生产部门服务，当好质量宣传员和技术指导员，帮助生产部门改进和提高产品质量。

实行这一原则，同执行精干高效原则有一定的矛盾。因为这样做会增加企业中的机