总　　论

一、基本概念

组织：

组织是指为了完成特定目标而在分工合作基础上构成的人的集合。组织作为人的集合，不是简单的毫无关联的个人的加总，它是人们为了实现一定目的，有意识的协同劳动而产生的群体。在我们周围有着形形色色的各种组织，如企业、研究会、球队等等，这些组织虽然有很大差别，但这些组织都有目的、有计划、有步骤地对个体行为进行协调，形成集体的行为。

社会系统学派的代表人物巴纳德给组织下的定义是：“两人以上有意识的协调和活动的合作系统”。他还提出构成组织的基本要素有：共同的目标，合作的意愿，信息的交流。其中，信息交流有着特别重要的作用。

综合来讲，组织有以下几点含义：

1 组织是人的集合

组织是由人组成的系统，系统之间的功能差异较大，相同要素组成的系统可能因结构的不同而使功能不尽相同

2. 组织的存在是为了完成特定目标

目标是组织存在的前提。不管目标是明确的，还是含糊的，组织都是为这一特定目标而存在的。组织目标决定了组织的性质

3. 组织中必然存在分工与协作

组织的本质在于协作。正是由于人们聚集在一起，协同完成某项活动才产生了组织。企业生产各环节建立在分工基础上的密切合作是把原材料变成产成品的前提。分工与协作是组织得以存在和运作的重要条件。

4. 组织中不同的层次有不同的权利与责任

权责关系的统一，使组织内部形成反映组织自身内部有机联系的不同管理层次这种联系是在分工协作基础上形成的，是实现合理分工协作的保障，也是实现企业目标的保障。越是大型的组织，越需要明确权责关系。

企业组织：

企业组织就是指一个以企业全体人员为主体，包括人和物在内的有机组合体。企业的全体人员围绕着企业的目标建立组织机构、确定职权、相互协调，在共同的努力中实现企业的目标。企业组织的主要含义包括：

1. 企业组织是一个人机系统

在企业组织中，人通过操作机器进行劳动，因而，企业组织的结构和形态，直接受人机关系的影响，不同的机器，不同的人机系统会形成不同的企业组织。所以，对企业组织的研究应当包含对物的研究。

2. 企业组织是一个有机体

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。

二、企业组织的要素与功能

(一)企业组织的构成要素

1. 有形要素

(1) 人员

组织即人，人是一个组织首要的、也是最重要的资源。组织是靠人来推动，也是为了满足人的需要而成立发展的，离开了人，组织就不可能存在和发展。

(2) 职务

组织中的人员必须从事一定的工作，承担一定的义务。如果某项工作没有人来做，或人浮于事，都会降低组织目标的效率。因此，职务的存在是实现组织目标的条件。

(3) 职位

组织的功能也是要由人来完成，因此要设计出由人来出任的岗位。

(4)关 系

组织成员之间也存在信息和物质的交换，彼此之间要发生关系。组织人员之间的关系主要是责任关系、权力关系和利益关系。当一个组织达到一定的规模后，人员之间的责、权、利关系日趋复杂，理顺成员之间的关系就成为一项重要的工作。

(5) 必要物质条件

必要的物质条件是组织生存和发展的基础。

2. 无形要素

(1) 共同的目标

组织目标是组织得以存在的前提。这种共同的目标应既为宏观所要求，又能被各个成员所接受。应尽量消除组织中成员的个人目标和组织共同目标之间的背离，使它们趋于一致。

(2) 协作的意愿

组织成员的协作意愿非常重要，因为没有协作的意愿，就无法把每个人的努力统一起来，也无法使每个人的努力持久下去，共同目标再好也只能是纸上谈兵。成员协作意愿的强度主要取决于组织成员对于自己在协作中所做的贡献与所得到的报偿之间的比较。如果所得大于贡献，则刺激其继续提供贡献的热情，反之，则会导致协作意愿减弱。

(3) 人群意见的沟通

组织的正常运转离不开意见的沟通。同时，良好的人群关系，其开始建立与继续维持，或改变职工态度等，也都有赖于意见沟通和联系。意见沟通不但能增进彼此的了解，同时有利于组织成员通过正当的方式表达不满，保持组织的稳定。

(二) 企业组织的功能

企业组织的功能主要表现为如下效应：

1. 放大效应

整体大于部分之和。通过协作不仅可以提高个人的生产力，而且可以创造一种生产力，这种生产力被称作为“集体力”而这种“集体力”的形成无不是企业组织功能发挥的结果。这种新创造的生产力是通过发挥企业组织的分工与协作的功能来实现的。有效的组织能够解放出比单个组织成员相加更多的能量，这也就是企业组织的放大效应。

2. 协同效应

在组织大系统中存在多个子系统，有效的组织能够使各个子系统协调运转、避免各个环节发生超前或滞后现象，以充分发挥企业组织整体的最佳功能，不断地提高企业组织系统的功能放大倍数，产生理想的放大效应。这正是协同效应的作用结果。因此，无论是进行组织设计，还是进行控制和协调都不能忽视组织的协同效应。

3. 稳定效应

企业组织总是处于一定的环境之中，环境总是在不断变化的，因此必然会对企业造成一定的影响为实现企业组织的预定目标，有效的企业组织系统能够形成良好的屏蔽效应，表现出较强的抗干扰能力，因而维持着企业组织系统的稳定性。

4. 过滤效应

企业与外界环境之间既要有明确的界限，又要有充分的沟通。在企业组织与环境的交流与渗透中，组织在此起着“过滤器”的作用。具体讲，为了适应企业不断发展的需要，一方面严把输入关，对输入组织的物质能量、信息、严格把关，防止对企业造成损害。另一方面，企业向环境的输出也必须经过组织的过滤。此时的过滤目的是为了能向环境输出数量适度、结构合理、质量合格的产品或劳务，以便更好地满足市场需要。

三、企业组织管理的原则

（一）目标任务原则

企业的目标是企业得以存在的前提。为此，企业的管理组织结构及其每一部分的构成，都应当有特定任务和目标，并且这些任务和目标应当服从实现企业整体经营目标的要求。每个机构的任务和目标就是这个机构或者机构的每一部分、每一个成员的职责和权限，即他们所要干的事情。

（二）协作制衡原则

企业组织中必然存在分工和协作，域此也就有了制衡的需要。权力和责任是统一的，权力和职务是对称的，因此，任何职扫都是有限度的，所以权力制衡是一个客观规律。没有制衡就没有秩序，组织就没有效率如企业组织中，质量检验部门和成本控制部门对生产部门既是协

作关系，又是制约关系，在这种关系中实现组织的有效运行需要注意的是——制衡的界限必须明确，制衡工作必须有正式的程序

（三）责权利相结合的原则

责权利应当是统一的。权力是责任的基础，有了权力才可能负起责任；责任是权力的约束，有了责任，权力拥有者在运用权力时就必须考虑可能产生的后果，不至于滥用权力；利益的大小决定了管理者是否愿意担负责任以及接受权力的程度。三者若没有很好地统一起来，就会使组织结构不能有效运行，难以完成自己的任务目标。

（四）有效管理跨度原则

人的精力是有限的，这决定了组织领导者有效的管理跨度也是一个有限的量。当人数一定的时候，层次与跨度这两个参数成反比或接近反比的关系，跨度越宽，则层次越少，结构也就越扁平；否则，结构就越高耸。因此，当组织的规模（人数）超出了领导者有效控制的跨度时，就要增加一个管理层次

（五）授权原则

在企业中，授权是必然存在的，需要考虑的是集权和分权的程度，集权和分权是对立的统一。在企业管理系统内，没有绝对的集权，也没有绝对的分权。授权，对企业的组织管理是必要的。从管理幅度来看，企业中没有一个人能够把企业的一切任务都承担下来，也没有一个人能够去实施一切决策权限，只有通过授权企业才能运作起来

（六）统一指挥原则

统一指挥原则非常好理解显然，任何人如果接到两个或两个以上相互冲突的命令时，都将无所适从，同时也会增加烦恼——不仅为服从命令而恼怒，还为选择哪一个人的命令而苦恼，因为没有执行谁的命令，他就可能得罪哪位上级。

四、企业组织管理的基本原理

（一）人本原理

人本原理认为，管理的核心对象是人，所以，管理者要将组织内人际关系的处理放在首位，要将管理工作的重点放在激发被管理者的积极

性和创造性上，努力为被管理者自我实现需要的满足创造各种机会。人本原理的思想基础是社会人假设，它体现了在管理活动中行为科学、社会学、心理学等多种社会科学的综合运用。

人本原理认为，每一个体都有其自身利益。某一特定组织与其他组织之间存在着不同的利益，同一组织内部各成员之间也存在着不同利益，这体现为组织成员之间的个人目标是彼此不同的。而个人目标又往往与组织的整体目标不一致，不同利益共存是客观现实，管理者要认清各种不同利益，同时协调好组织内个人目标与组织整体目标的矛盾，在实现组织目标的过程中，尽可能满足组织成员的个人目标，使组织目标体现个人目标。所以，人本原理实际上是主张通过利益关系的协调来激发组织成员的劳动积极性，在个人目标得到最大程度实现的同时，组织目标也得以实现。

（二）系统原理

系统是各种元素结合在一起形成的有机体。企业组织就是一个人造的开放系统。它具有如下基本特征：

1. 集合性

企业组织系统是由人、财、物以及职位、机构、信息等许多相互区别的要素组成的。

2. 相关性

集合而成的各要素存在着有机的内在联系。

3. 目的性

企业的存在有着明确的目标。

4. 整体性

企业组织系统内的人、财、物、职位、机构、信息等各要素及其联系统一于系统整体之中。

5. 环境适应性

企业组织以外的因素构成了环境，系统存在于环境之中，必须对环境有一定的适应性。

显然，企业组织是一个人造的、处于环境之中、受环境制约的开放系统。因此，企业组织的设计和运行必须按照系统原理进行。

（三）权变原理

管理中没有一成不变的思想和方法。企业系统能够正常运行并完成

其功能，实现其目标，决定于企业采用的管理思想和管理方法与企业的环境和内部条件是否相适应。就像医生看病一样，对某项具体的管理业务，有许多有效的方法，管理人员必须先分析企业或企业内部机构的环境，然后从许多有效方法中选择一种适当的方法。管理学理论只能是一般性阐述，它不可能含有具体管理业务所具有的特点。这些原理和方法在实践中应用时，必须结合管理对象的具体特点。因此，权变原理在组织管理中非常重要。

（四）效率原理

组织运行的有效性可用管理效率来衡量管理效率是指企业管理组织在运行过程中，执行其管理职能的管理工作效率及达成组织规定目标的有效程度。管理效率区别于生产效率、经营活动的效率或效果。管理效率是管理组织的运行效率。组织管理进行得科学、合理，就能够把企业全体人员组织起来，把管理工作协调起来，为他们的工作提供良好的环境和条件，使组织成员都能完成好自己的本职工作。这样，整个管理组织的管理效率就高。虽然不能认为管理效率就是提高产量、降低成本，但是管理效率关系着提高产量和降低成本这两个反映企业经营成果的重要指标。一般情况下，如果企业中的管理效率是比较高的，那么这个组织就能够使产量、质量、成本、时间、方法等方面，在动态中达到平衡。所以，企业的组织管理必须考虑效率原理。

（五）弹性原理

生产实践是人类实践的一种，而人类对客观世界的认识还远远不够，许多生产中的问题难以全面理清，或者因为付出的代价太高，没有必要预先予以全面认识，因而对企业的规划必须留有一定的余地，或为应付一些非常规变化，准备一些 相应的对策。

因此，弹性原理在管理中是非常重要的，具体说来，主要有三个原因：

1. 管理是一项非常复杂的活动

据外国研究，一个现代城市的管理，就要涉及到上万个因素，这是任何其他人类实践难以比拟的。毫无疑问，人要完全掌握所有影响管理的因素是不可能的，所以，在管理中，适度的弹性是必要的。

2. 认识事物，强调抓住事物的主要方面，同时注意次要方面，管理理论也是这样

管理理论阐述中舍弃的忽略不计因素，在经济活动的实践中仍然起作用；在决策分析时，认为是次要因素的，在实践中有可能变成影响目标实现的关键因素，科学决策应该分析尽可能多的因素，但在实践中这很难做到 所以，要有适度的弹性。

3. 世界处在永恒运动之中，管理对象也在不断的运动变化之中，因此，管理有着相当大的不确定性

管理活动中人的因素起着非常大的作用，人既是理性的，又有非理性的一面，所以，在管理活动中保持适度弹性是非常必要的。

五、组织理论的发展

（一）古典组织理论

在组织理论中，古典组织理论又被称为 X 理论，其代表人物主要有 H. Favol、M.Weber 等

1. 理论假设

（1）人天生好逸恶劳，会尽力逃避工作

（2）多数人缺乏进取心没有雄心壮志，不愿承担责任， 宁愿被人领导

（3）人把安全看得高于一切，激励只能在生理和安全的水平上发生作用

（4）以自我为中心，对组织的要求和目标漠不关心

（5）人必须在强制、控制甚至惩罚的手段相威胁下，才会努力去完成组织的目标。

（6）人的才学在有限的范围之内。

2. 后果

坚持上述假设会产生一个以工作为中心的组织，具体表现在以下几个方面：

（1）绝对的权力

权力曾被定义为发出命令的权利和强制他人服从的权势权利的来源主要是考虑工作的需要，而行使权力的方法则是强迫人们绝对地服从否则，面临的就是解雇

（2）高度集中的决策权

决策权高度集中于组织的最高领导层，只有他才有这种神圣的发布命令的权利决策权的高度集中也影响了组织结构的设计。

（3）金字塔式的组织结构

决策权的高度集中而又以完成工作为主要目的，就必须设计一种能允许各级组织顺利行使权力和最有效地完成工作的组织结构。这种层次分明的组织结构就是金字塔式的结构。

（4）监督

组织结构中的每一层管理者都是命令链的一部分，他们的任务是传达命令，并保护命令得到执行

（5）限制个人的发展

组织中普通成员的作用犹如一部机器中的各类齿轮。每个成员都是根据工作的需要而被支配，其任务是努力完成各自当前的工作，不鼓励他们个人的发展和进步，个人的全面发展受到限制。

（二）行为学派的组织理论

行为学派的组织理论非常重视人的作用，其主要内容有：

1. 人是组织的主体

行为科学对人的认识，打破了古典组织理论对人理解存在的偏见行为科学认为，企业中的人，是“社会人”，而不仅仅是为了追求最大经济利益而工作或劳动的“经济人”。企业的员工首先是社会人，作为社会人，不是单纯地追求金钱收入，还有追求人与人之间的友情、安全感、归属感、自我实现等方面社会的和心理的欲望。因此，提高劳动生产率的关键在于满足人的欲求，激发人们的劳动积极性。

行为学派的理论重视人的作用。组织中的一切制度、计划都要靠人去执行，机器设备要靠人去使用。工作的好坏、机器的效率，很大程度上取决于人，取决于组织中的人群关系。对人的认识这一突破，为实现企业管理的组织职能，提供了理论依据。即组织管理就是要激发人的潜能，在个人获得发展的同时促进组织的发展。

2. 谋求组织的合理化，是组织理论的核心内容

古典组织理论专注于企业中的正式组织，而企业中确实存在着一种非正式组织。正式组织是为了有效地达到企业的目的，按照一定的原则建立起来的，并目带有强制性。非正式组织是指在正式组织内通过共同工作产生的一种人群关系，是自然形成的。非正式组织对人的行为有重

要影响，是影响生产效率的重要因素。因此，在研究正式组织的同时，应该重视研究非正式但却实际存在的无形的组织，以配合正式组织的运转。因为，企业中大量存在的这种无形组织，对正式组织来说，既能以感情的密切和很强的凝聚力配合组织目标的实现，也能带来干扰和破坏。可见，行为学派的组织理论拓宽了组织管理的视野，对企业的发展有着极为重要的意义。

3. 领导是组织理论的重要内容

古典的组织理论把领导视为责任和权力的结合，是对下属的指挥和控制。行为学派的组织理论把领导看作是促使组织达到目标的过程，是一种人与人之间的关系。领导行为、领导方式是影响组织中人的行为的重要因素。领导的一项主要任务，是组织集体的合作。随着组织规模的扩大，这种合作越来越重要。

行为学派的理论将领导分为四种类型：第一种是专制型领导。他们对下级不信任，不与下级讨论工作，独断专行；第二种是家长制型领导。他们对下级严格控制，从不授权，但以家长的态度给予信任，或以主人对仆人一样要求绝对服从；第三种是参与制型领导。他们信任下属，能征询下属的意见，但他们保持最后的决定权；第四种是民主制型领导。这类领导对下级给予完全信任，能参考一致或多数的意见做出决定，实行全面参与制度。调查结果表明，以后两种领导方式领导的企业，领导与组织成员之间相互信任，工作效率较高。

另外，麦格雷戈的 Y 理论、罗伯特、布莱克和简·穆顿的管理方格理论也受到人们的重视。

（三）权变组织理论

1. 权变组织理论的核心

组织是一个有机的系统，这是权变组织理论的核心。一个系统通常是由子系统来组成，而其本身可能又是另一个系统的子系统。整个系统的能力有赖于每一个子系统的能力，并且，大系统的职能或能力的任何变化都会要求子系统做出相应的变化。整个系统的输入可能来源于系统外部或系统内部的子系统。其输出也一样，可能是系统的外部或反馈给系统内部的某个子系统。内部或外部的环境决定了组织的结构和功能。

2. 权变组织理论考察的因素

（1）组织的规模

随着组织规模的扩大，组织结构、组织控制和组织协调变得更正规和更复杂了，结果使组织关系具有指示性，组织运行也更加规范。

（2）组织的经营战略

组织的结构要与经营战略相适应。当组织目标及其经营战略发生了变化，组织的模式也应做出相应的调整。这些调整可以表现为组织中一些部门的重新划分、新增或撤消，以及权责关系的重新调整。

（3）组织成员的个性

由于个性的不同，组织成员对待组织的制度、政策的态度是不同的。比如，青年人希望组织为他们考虑较多的弹性，年长资深者则愿意接受严格的规章制度；受过良好教育的人能很快熟悉工作，并且自觉和有效，而缺乏教育的人往往需要更多的指导。

（4）组织目标与成员目标的一致性

当组织目标与成员目标比较一致时，强调参与性是比较适宜的。但是，如果组织目标与成员目标有分歧，则需要加强控制，并注意沟通

（5）系统状态

当组织的状态不佳时，需要强调正规的结构和严格的指导，以纠正和挽救系统的不平衡状态。当组织的状态正常和稳定时，则组织成员应当有更多的参与性。

（6）决策层次

不同性质的决策应采取不同的处理方法。有些决策可以放在基层制定，并强调参与性；而有些决策必须在上层制定，与下层保持一定的距离。

（7）组织环境的稳定性

外部环境的稳定是组织正常运转的条件。环境不稳定，组织结构、工作内容、工作方法都要相应变化，一切会变得复杂化。不同的工作内容，受环境变化的影响也不同，从而使协调和沟通工作变得更加重要。所以，组织系统的适应性是非常重要的。

3 提高组织效率的基本原则

（1）目标一致

要保证组织上下目标一致，让组织目标为每个成员所了解，并尽力使组织目标与个人目标一致。

（2）集权与分权

重要的权力集中在最上层，一般的权力要适当下放，以激发组织成员的劳动积极性。

（3）命令统一

命令要统一，不能令出多门，让组织成员无所适从，降低组织效率。

（4）权职对等

有职无权，无从尽职；有权无职，滥用权力；职高于权，难以尽职；权高于职，干涉他人。权职对等，才能尽职尽责，正确用权。

（5）绝对责任

委权使得下级负有对上级的责任，但任何时候上级都负有绝对的责任这样就不会有没人负的责任。

（6）专业化

工作要精益求精，提高效率。所以，专业化是必不可少的。

（7）机构精简

减少层次和人员，保证信息沟通良好，提高组织效率。

（8）管理跨度合理。直接的下级不宜过多，以免降低指挥和协调的效率，适当的管理跨度是有效指挥的基础。

（9）具有弹性

组织机构“管理系统”应具有弹性，以便适应环境的各种变化。否则，难以在多变的环境中生存。

（10）经济性

以一定的投入获得最大的产出，或保证一定的产出使投入最小，使资源得到充分利用。

六、组织管理的结构及相互关系

本书的逻辑结构如图 1 所示：

组织管理的内容主要包括四个部分：设计、控制、协调、变革。

组织设计的内容包括第一、二、三、四章。第一章为组织设计总的模板，本书将组织设计的内容分为职能设计、结构设计、职权设计，分别由第二、三、四章来讲述。

第五章为企业组织控制模板。控制是一项重要的管理职能，可以由

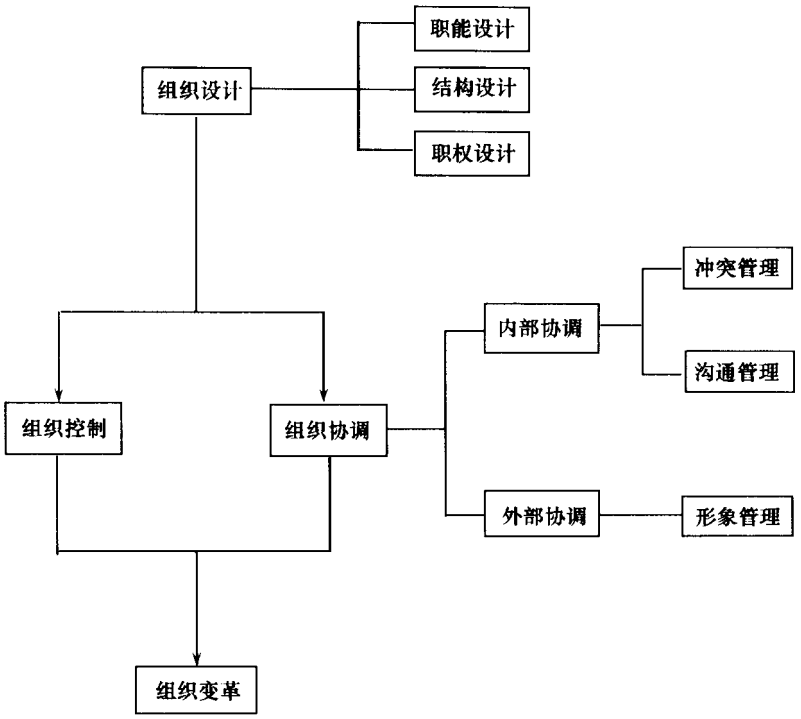


图 1　组织管理关系图

多种方法来实现本书侧重从组织管理角度，即通过对工作岗位职责的规定，来实现控制。

组织协调的内容包括第六章和第七章。第六章为企业组织内部协调模板。企业组织的内部协调主要表现为对组织内部的冲突进行管理；由于沟通在冲突管理中非常重要，所以单独作为一个模板与冲突管理模板并列。第七章为企业组织形象管理模板。企业组织形象管理实际上属于企业组织外部协调的范畴。企业外部协调的内容很广，本书主要就企业组织形象管理进行论述

第八章为企业组织变革模板。组织是一个动态的系统，自身永远都处于变化、运动之中，变革就是使组织适应环境、保持活力，实际上也是新一轮的设计。这样，组织管理就处于一个往复不断的循环之中，在不断的调整之中向前发展。

第一章

企业组织设计概述

第一节　企业组织设计理论精要

一、基本概念

组织设计：

组织设计是指把组织内的任务、权力和责任进行有效组织协调的活动。其基本功能是协调组织中人员与任务之间的关系，使组织保持灵活性和适应性，从而有效地实现组织目标。

二、企业组织设计的理论

（一）组织设计的静态理论

所谓静态理论是指在组织设计中，要求从组织的专业分工、层级节制、权责分配、法令规章等静态构面去设计组织。其主要观点包括：

1. 权威和层次

权威是设立组织的基础，它要求在组织中依等级原则加以确定，每一个职位的权限与职责，从而形成了一个层级分明、指挥统一的体系。

2. 专业化和分工

在现代化大生产条件下，分工日趋精细，按专业化进行分工，可大大提高组织的效率。

3. 规章制度

要保证组织有序的运行，实现有效的控制和协调，规章制度是必不可少的。

4. 封闭系统

静态理论将组织视作一个封闭的系统，设计时忽略或很少考虑外界环境的影响。

静态理论强调集权，倾向于设计结构严密的系统，这样有利于建立组织良好的工作秩序。但这种理论过多强调组织的规范性设计，忽视组织的动态构面，无视人的心理和情感因素，缺乏灵活性，也难以激发组织成员的工作热情。

（二）组织设计的动态理论

动态理论是与静态理论相区别的一种组织设计理论，它认为组织不仅是一种规范性结构，而且也是一种行为结构。因而必须以组织中的“人”为中心，来设计组织的行为结构。其主要观点包括：

1. 强调组织设计的平衡性

人与组织之间的关系应当是平衡的，即组织应通过满足人的需要，从而激发人的工作热情，以促进组织的发展。

2. 重视知识与职权的结合

动态理论强调加强专家在管理中的权力和地位，从而使各类专家充分有效地参与管理。

3. 重视非正式组织在结构中的作用

正式交往形成的是权责关系，非正式交往形成的是社会关系。这种非正式交往关系引导得好，将有利于组织凝聚力的增强和沟通系统的畅达。

4. 强调集权与分权的平衡

组织中层级越多，集权程度越高；层级越少，则分权程度越高。过度集权容易影响组织成员的积极性；过度分权容易造成成员间的矛盾冲突。因此，适当地平衡非常重要。

5. 保持组织和地位的弹性

组织成员的地位并不是一成不变的，要经过考评来确定其价值，这样就鼓励了成员积极上进，防止组织变得僵化。

动态理论强调激发组织成员的劳动热情，所以在结构设计中，组织结构呈扁平型，参谋职能机构得到加强，增加了下属成员参与决策的机

会，上下沟通畅达，有利于组织成员形成上下一体的有机结构。但是这种理论忽视了组织设计的规范性，而且仍然没有重视组织与环境的关系，所以还不够全面

（三）组织设计的系统理论

系统理论认为组织并不是一个封闭的系统，而是一个“输入——输出”的系统，与环境有着不可分割的联系，所以组织是一个与环境相互作用的开放系统。因而组织设计必须随着外在环境的变化采取权变的措施。其主要观点包括：

1. 组织与环境的平衡

组织是一个开放的系统，能够通过自身的调节来适应外界环境的变化，从而保持组织与环境的平衡。

2. 设计的组织应具有多元性

组织是一个多元系统，它包括管理次级系统，心理及社会次级系统，结构次级系统，技术次级系统及目标与价值次级系统。进行组织设计时，这五个次级系统应当是一个整体。

3. 组织系统应具有较强的反馈性

组织既是一个开放系统，又是一个为实现组织目标而进行协同活动的系统因此，它必须既要面对外部环境的不确定性，又要面对内部工作任务执行效果的不确定性。为了对付这些不确定性，使组织具有自觉地调节活动，即反馈作用，在组织设计中必须包含反馈系统的设计，以此来降低不确定性，保证组织的正常运行。

4. 组织设计的权变性

组织所处的环境总是在不断变化，如果组织是面对相对稳定的环境，机构的设计可以比较固定；如果组织面对的是一个变动的环境，机构的设计就不易定型或固定。总之，组织设计要保持一定的权变性。

三、企业组织设计的原理

（一）规范原理

为了保证组织的正常运转，必须制定组织规范，以确定组织的结构、工作范围、权责关系、人员定额和指挥系列等。

1 确定组织层次

层次指同一个组织内上下级单位间的层次，及同一组织内的成员之间各种职称之间的层次。

2. 明确工作范围及权责

对于各项工作范围必须明确规定，以防止相互扯皮，效率低下。

3. 确定职务、职务等级和员工名额

组织必须明确规定职务名称，以及职务的等级系列和每一个职务可用人员的数额，以保证组织体系有序地确立与运转。

4. 确定指挥监督系统

即上下各层次单位之间，同一位单位内各职务人员之间的指挥监督关系及业务联系方法，应当明文规定。

（二）效率原理

组织设计必须遵循效率原理，以获得高效率的组织体系。

1. 重视专业分工

现代化的生产促进了专业分工，而专业分工也是提高工作效率的有效途径之一。

2. 确定合理的管理跨度

在组织设计中，我们必须承认管理者的能力、精力、时间是存在差别的，因此设计组织时，必须科学分析组织的工作性质、范围、任务轻重、责任大小及上下级人员的知识能力等，以此来确定合理的管理跨度。

3. 制定员额设置标准

谋求组织效率的提高，必须精简人员编制及减少冗员，这就要求确定员额设置标准。

（三）激励原理

为了促进组织成员的发展，增强组织凝聚力，在进行组织设计时必须遵循激励原理。

1. 工作分配要尽量符合人员的知识、能力和兴趣

在分配工作时，充分考虑成员的知识、能力、兴趣状态，从而既激发组织成员的工作热情，又使组织成员的才华得到充分展现。

2. 组织内部层次不宜多

层次太多，不仅不利于沟通，而且会使组织成员感到自己被机器化了，从而对工作产生消极情绪。

3. 组织要有助于成员的发展