

第一章

企业组织结构 设计概述

企业组织结构设计的内容主要包括两个方面，一是企业组织结构本身的设计及现有企业组织结构的再设计；二是保证企业组织结构正常运行所需要的各项制度和方法的设计。



做个“轻松”的老板

张先生是一家服装公司的老板，这家公司是由几个人的小贸易行发展来的。张老板喜欢事必躬亲，每日亲自指派员工工作。每个工作人员都向张老板负责，他们做的工作只有他们个人和张老板两个人知道。

章节收获

- 掌握组织和组织结构的概念
- 了解组织结构设计的原则和程序

经过几年，公司逐渐发展起来了，由几个人发展到几十个人，公司不断出现各种各样的问题，张老板每日马不停蹄四处“救火”。张老板发现自己招架不住了。

李先生是另一家企业的老板，他每年有半年的时间出去旅游，企业照样发展得红红火火。

张先生向李先生请教。

李先生说 简而言之就是 我的企业尽管有 300 人 我所管的也就 5 个人，这 5 个人管 30 个人，30 个人管 300 个人。现在我请了一个人来帮我管理这 5 个人 所以 我就可以有半年时间出去旅游了。

第一节 企业组织结构设计含义

一、企业组织的概念

组织是个体为实现共同目标而将人、财和物质等资源集合而成的有机统一体。

企业组织结构设计的内容主要包括两个方面，一是企业组织结构本身的设计，对于现有的企业来说，则主要根据变化了的条件，对企业现有组织结构进行再设计；二是保证企

业组织结构正常运行所需要的各项制度和方法的设计。

从本质上说，企业的组织结构是企业全体职工为实现企业目标 在管理工作中进行分工合作 在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系。

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：

职能结构，即完成企业目标所需要的各项业务工作及其比例和关系。

部门结构 即各管理部门的构成 又称为组织的横向结构。

层次结构，即各管理层次的构成，又称为组织的纵向结构。

职权结构，即各层次、各部门在权利和责任方面的分工以及相互关系。

二、企业组织结构的特征及权变因素

（一）组织结构的特征因素

组织结构的特征就是它各方面特征的标志，也就是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，是进行组织设计的基础。

企业组织结构的主要特征因素有以下 10 个方面。

1. 管理层次和管理幅度

企业管理层次的多少表明企业组织结构的纵向复杂程度的高低。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两三个管理层次。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。管理幅度少则三四人，多可达十余人或更多。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

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。

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，而且表现在采取分工的形式。在工业企业中，常见的分工形式有：职能制（按职能分工）、产品制或称事业部制（按产品分工）、地区制（按地区分工）以及混合制等。

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

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较高的；反之，如把其中相当大的部分放给较低的管理层次，则其集权程度是较低的，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 投资决策权 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. 规范化程度

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 都具有标准的程序和方法。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 工作程序和方法都不变。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。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。管理业务的规范化程度，具体地可以用已经纳入企业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）

制度化的程度是指企业中采用书面文件的数量。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制定出正式的制度，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职业培训的程度。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。高技术企业比一般技术企业来说，职业化程度要高得多。

10. 人员结构

人员结构是指各部门人员、各职能人员在企业职工总数

中的比例情况。它通过技术人员比例、管理人员比例、中高级领导人员比例、基本生产工人同辅助生产工人的比例来表示。

以上 10 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内容。

（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 and 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。

影响组织结构设计主要有以下六个方面。

1. 经营环境

经营环境包括行业特点、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。这些因素会从环境的复杂性和环境的稳定性两个方面来影响组织结构的设计。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，采取多种组织对策来消除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。

服饰业属于劳动密集型行业，行业竞争层面较低、需要大力规范。

2. 企业战略

企业组织结构是实现企业经营战略的重要工具。不同的战略要求有不同的组织结构。例如，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。

此外，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。

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，而且包括了职工的知识 and 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。

4. 人员素质

企业人员素质包括各类职工的价值观念、思想水平、工作作风、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。不少企业中组织结构改革的经验已经表明，人员素质是影响到企业结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，不过，企业规模有时不是直接地、分别地引起各个结构特征的变化，而是连锁地、间接地起影响作用。

下面两个服饰企业因规模的不同而组织结构设置就有很大的不同（见图 1-1、图 1-2）。

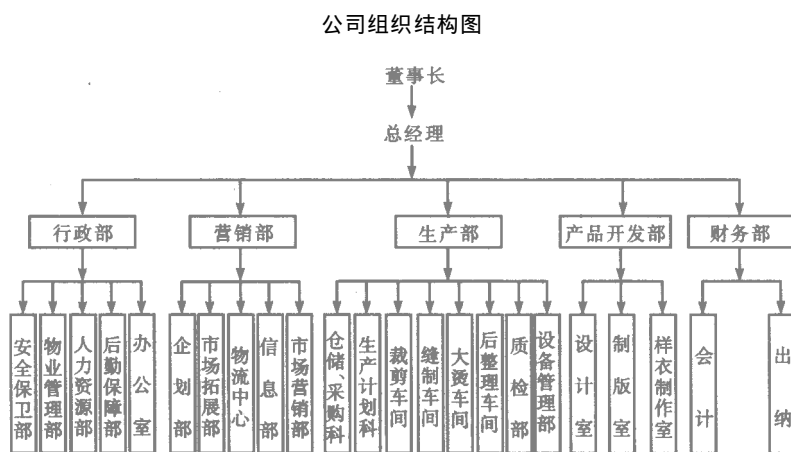


图 1-1 某小型服饰企业组织结构图

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。

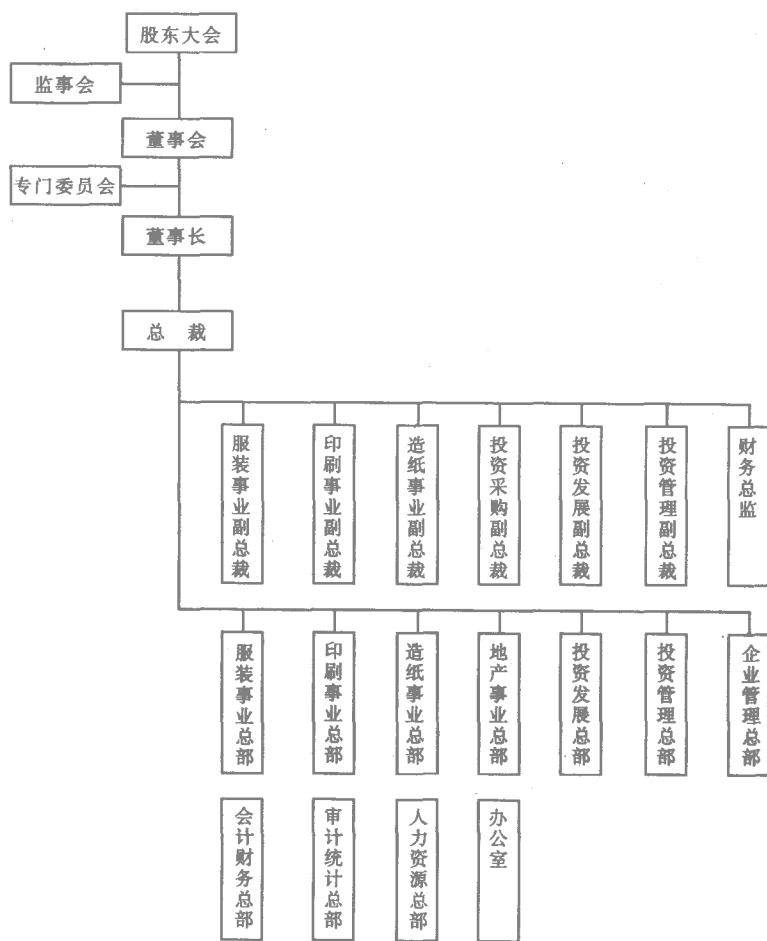


图 1-2 某大型服饰集团多元化 组织结构图

第二节 企业组织设计的原则和程序

企业组织设计中组织结构本身的设计包括：设计企业的组织系统图、企业部门信息交流的方式以及企业管理规范；组织结构运行设计的内容主要包括企业管理人员的配备、企

业组织运行制度的设计等。



组织设计可能针对的三种情况

1. 新建的企业需要进行组织结构设计。
2. 原有组织结构出现比较大的问题或者企业目标发生变化时，需要进行组织结构设计。
3. 组织结构局部需要调整和完善。

一、企业组织设计的基本原则

进行企业组织设计时，要遵循一定的原则。这些原则包括：

1. 目标一致性原则

目标一致性原则是组织设计的总原则。企业目标实现的程度是衡量组织设计的最终标准。组织设计要服从每一项工作的任务和目标，尤其是价值链上的目标。

2. 管理幅度原则

为了保证管理的有效性，管理幅度不能过大，应当在保证有效管理幅度的前提下寻求减少管理层次的途径。

3. 集分权原则

组织架构是一个分等级的逐级管理的系统。组织架构中的每个级别都有相应的权利，做到权利的集中和分散适度，而不能有权利重合、交叠或过度分散现象 力求做到机构、人员精干，管理效率高。

4. 权责对等原则

组织设计应保证每个管理层次、部门和岗位的责任和权利要相对应 防止权大责小、有权无责或者权小责大、有责无权的偏差出现。同时，责任制度的贯彻还必须和相应的经济利益结合起来。

5. 统一指挥的原则

这一原则要求企业组织体制和机构的设计，应当保证行政命令和经营的统一指挥，避免指挥分散和多头。

6. 分工协作原则

指企业组织体制和机构的设置要遵循分工协作的原则，在进行专业分工的同时，又要十分重视部门之间的协作配合 加强横向协调 以发挥管理的整体效率。

7. 职能明确性原则

企业的管理被层层分解到各个管理层次，每个管理层次的职能要明确而合理，才能保证组织架构的高效率运作。

8. 检查部门与业务部门分设的原则

这一个原则是职能、权利明确性原则的细化。分设检查部门和业务部门，可以起到有效的监督和管理作用，也就是通常所说的裁判员和运动员不能同为一个人。例如财务部负责日常财务管理与成本核算，审计部门专门监督财务部。

另外 在进行组织设计时 还要遵循平衡的原则、灵活性原则以及便于领导等设计原则。

二、企业组织设计的程序

现代企业组织设计是一个动态的工作过程，包含了众多的工作内容 其设计方式有多种 通常情况下 多按照以下程序进行：

（一 确定设计原则

根据企业的目标以及企业的内、外部环境，确定企业进行组织设计的基本思路，规定设计的主要方针、原则和主要参数。例如，管理幅度是宽些还是窄些，要不要设置分公司，部门分工是采取职能制还是事业部制等，是实行集中管理还是分级、分权管理等，这些都是组织设计的基本依据。

（二 组织结构设计

1. 职能分析和职能设计

在进行职能分析和职能设计时，不仅要确定全企业总的管理职能及其结构，而且要将其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，要进行初步的管理流程设计 以优化流程 提高管理工作效率。

2. 组织结构框架的设计

组织结构框架设计主要有两种方法。在具体运用时，一般是根据实际情况，两者综合起来运用。

(1) 自下而上的设计方法

自下而上的设计方法即先具体确定企业运行所需要的各岗位和职务，然后将某些岗位和职务组合成多个相应独立的管理部门，再划分出各个管理层次。

(2) 自上而下的设计方法

自上而下的设计方法即首先根据设计原则，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，最后将每个部门应承担的工作分解成各个管理职务和岗位。

3. 联系方式的设计

联系方式的设计即设计企业上下级管理层之间的协调方式和控制手段。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，联系方式的设计是通过一定的方式将这些组成部分连接成一个整体，从而使企业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。

(三) 组织运行设计

组织结构最终是要通过人按照一定的制度才能运行。因此，还要进行组织结构运行的设计，其内容主要包括：

1. 人员配备和训练

在进行结构设计时，暂时不考虑企业人员的配备。到了设计实施时就要按照设计要求的数量和质量来配备和训练

各类管理人员。

2. 管理规范的设计

在确定了组织结构的框架和联系方式的基础上，进一步确定各项管理业务的管理工作程序，确定管理工作应达到的要求和管理人员应采取的管理方法等，也就是确定企业组织的管理规范。管理规范的设计是企业组织结构设计的细化，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。

3. 运行制度的设计

组织结构的正常运行，还要有一套良好的运行制度来保证。运行制度主要包括管理部门和人员绩效评价和考核制度、激励制度等。

（四）反馈和修正

组织设计是一个动态的过程，在组织结构运行的过程中，会发现已有的结构尚有不完善的地方，新的情况也会不断出现，这就要求对原设计做出修改和调整。因此，需要将组织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，使其更加完善。

知识链接

1.“泰罗”例外管理原则

泰罗（Frederick W. Taylor）被西方誉为科学管理

之父。他提出了著名的例外管理原则。主要内容是在上下级之间实行合理分工，通常的日常事务由上级授权给下级管理人员去处理，但保留对例外的、特殊的管理事务的决策权以及对下级工作的监督权。后来的分权管理体制如事业部制即由泰罗的这一原则发展而来。

2.“法约尔”直线—职能制度

法约尔(Henri Fayol)把军队的直线式指挥制度和泰罗提出的职能管理制度结合起来提出了直线—职能制度这一制度至今仍然被广泛采用是企业组织架构的基本组织形式。

3. 韦伯的理想行政组织体系

韦伯(Max Weber)认为理想的行政组织体系是指不凭家族世袭地位、人事关系、个人感情等来进行组织管理而是按照严密的行政组织、严格的规章制度来组成管理机构，韦伯的理想行政组织体系，反映了工业化的要求，冲破家族的世袭管理，走向新兴的职业式管理。

本章小结

- 组织设计是一个动态的过程。
- 企业的组织结构是企业全体职工为实现企业目标在管理工作中进行分工合作在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系。
- 组织结构设计包括对组织结构本身的设计和对组织结构运行的设计两个方面。
- 组织结构设计应按照一定的程序进行。

第二章

企业组织结构 设计方法

企业组织结构设计的方法主要包括如何进行企业组织的职能设计 如何进行管理幅度和管理层次的设计以及 如何进行企业部门的设计。