

## 第一篇 组织理论

组织理论有广义和狭义之分。广义的组织理论，又称作大组织理论，它包括了组织运行的全部问题。如组织运行的环境、目标、结构、技术、规模、权力、沟通等等，都属于其研究对象。而狭义的组织理论，又称作小组织理论，或组织设计理论。它主要研究组织结构的设计，而把环境、战略、技术、规模、人员等问题作为组织结构设计中的影响因素加以研究。本书介绍的组织理论，主要涉及狭义的组织理论。

# 第一章 总 论

本章首先论述教材中的几个综合性问题，使读者在学习具体内容之前，对教材的全貌有一个概括性的了解。第一节说明本学科的研究对象，使读者了解学科研究的是企业组织结构及其运行的设计原理与方法，并了解教材的体系和主要内容。第二节论述课程的研究方法。第三节说明组织结构的定义和各种参数，它告诉读者什么是企业的组织结构；描述一个企业组织结构应掌握哪些基本特征，以及这一企业组织结构区别于另一企业组织结构是由于哪些影响因素造成的。第四节论述企业组织设计工作的程序及内容，说明组织设计的全过程及其相互关系。

## 第一节 学科的研究对象和体系

### 一、建设本学科是实践的需要

组织理论与设计是一门新的管理学科，它将成为具有中国特色的社会主义企业管理学科体系中的重要组成部分。建设这门新学科，是我国企业管理实践提出的要求。

（一）这是深化企业改革的需要。企业管理组织的改革是我国企业改革的重要内容。搞好组织改革，十分需要有关组织设计的系统的理论指导。而作为一门独立的学科，系统地论述管理组织设计的理论和方法，在国内基本上还是一个空白。

（二）这是正确地总结历史经验教训的需要。建国以来，我国

社会主义企业在管理机构方面进行了多次改革，带有全国普遍性的就有数次，积累了许多经验和教训，亟需用现代组织理论加以正确地认识和总结，才能更好地为当前实践服务。例如，为什么单纯地在机构、人员的增减和分合上做文章，结果往往是不成功的？又如，怎样才能真正有效地克服在组织机构改革上的“一刀切、一个模子、一阵风”的倾向？这都需要有现代系统的、权变的组织理论作指导。

（三）这也是进一步开展企业咨询的需要。近年来，工商企业要求进行企业管理组织方面的咨询日渐增多。咨询内容的重点，除生产、质量管理以外，逐渐转向管理组织、经营战略等全局性、综合性课题。这同国外咨询重点演变过程也是相类似的。企业管理咨询的开展，很需要系统的组织设计理论和方法的指导。

## 二、学科的研究对象

由于现代各学科发展具有相互渗透、相互借鉴、相互结合的特点，学科研究内容的外部边缘往往是模糊的，不可能也没有必要对它作出严格的规定，即边缘的内容可多可少，允许与相关学科有一定的交叉。但是，作为一门独立的学科，必须要有自己特有的研究领域和核心内容，否则这门学科是难以成立的。为此，要正确地规定学科的研究对象，这对于明确学科的研究方向和重心是非常必要的。

本学科的研究对象，是企业组织结构及其运行的设计原理与方法。可见，本学科研究的内容包括两个方面：一是企业组织结构本身的设计。对于现有企业来说，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所需各项制度和方法的设计。单有前者称作静态的组织设计，包括二者在内则称作动态的组织设计。下面对学科的研究对象作进一步的说明。

(一) 学科的研究范围是企业的管理组织。组织是个体为实现共同目标而将人、财、物资源集合而成的有机统一体。它包括财产组织、作业组织和管理组织。财产组织不同形式,决定着企业投资资金的来源渠道和内部治理结构的具体类型。作业组织是企业开发、生产、流通等作业的现场组织。在现代企业中,办公室后方的业务作业活动也日益扩大和发展,从而构成作业组织的另一内容。管理组织,即管理的组织结构,则是财产组织和作业组织顺利实现的保证。在企业管理学科体系中,财产组织和作业组织另有专门的学科来研究,例如“现代企业制度”、“生产管理(作业管理)”等,故本学科专门研究和论述企业的管理组织。

(二) 学科研究的核心内容是企业的组织结构。组织结构设计工作是在组织理论指导下进行的。组织理论,按其包含的内容多少,有广义和狭义的区别。广义的组织理论,包括了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、沟通等等,都属于其研究对象。这又可称作大组织理论。狭义的组织理论则主要研究企业组织结构的设计和运行,而把环境、战略、技术、规模、人员等问题作为组织结构设计中的影响因素来加以研究,而不是作为研究对象本身。这种狭义的组织理论,又可称作小组织理论,或组织设计理论。所以本学科的研究对象是狭义的,即以组织结构的设计为核心。

现代的组织设计理论无疑是动态的。前面已经指出,它不仅包括组织结构本身的设计,而且包括组织结构运行过程中的各种问题。诸如组织结构运行过程中的管理规范、绩效评价、激励制度、人员配备和培训、组织结构的变革等。由于组织结构运行的某些问题,例如,工资奖励制度、人员配备和培训等,在有关的管理学科中已有详细的研究和论述。为了避免大量重复,在本学科教材中,不再专门论述。但是在指导思想上是明确的,正确

的组织设计包括了组织结构设计和运行的全过程和全部内容。

(三) 本学科主要是研究中国企业的组织设计，而不是一般组织的结构设计。本学科是中国企业管理学的一个分支。现代工商企业是依靠现代技术装备提供产品和服务以满足社会需要并获取盈利的经济组织。本学科将紧密结合企业的特点来研究组织结构的设计。由于各类组织的结构设计和运行具有共性，本学科所阐明的原理和方法，对于其他各类组织，例如国家行政组织乃至教育组织等，具有借鉴和参考的价值。

(四) 本学科是一门边缘性和应用性学科。本学科的研究对象决定了它的性质是一门边缘性学科。它综合地运用了多学科的成果，其主要来源有：哲学、经济学、管理学、社会学、心理学、数学等。所以，本学科是包括社会科学和自然科学在内的多学科“杂交”的一门边缘性学科。同时，本学科又是一门应用学科。同一些纯理论学科不同，本学科有强烈的实践性，注重实用性。学科不仅要论述组织设计所依据的组织理论和原则，而且注重论述组织设计过程的各项工作和设计方法，注重总结和介绍国内外企业组织设计的先进经验。

### 三、教材的体系和内容

本教材共分四篇十三章。

第一篇：组织理论。它介绍本学科中的几个综合性问题，以及用以指导组织设计的组织理论。共分两章。第一章总论，主要介绍一些综合性问题，如学科的研究对象、学科的研究方法、组织设计的基本参数、组织设计的程序等。第二章组织理论的发展，系统地介绍了组织理论发展过程中各个代表人物的主要观点。在这一章中，还系统地介绍了我国企业管理机构变革的历史情况及基本的经验教训。通过这两章的论述，使读者对本学科的性质、内容有一个概括的了解，并为进一步学习组织设计的原理和方法提

供了理论基础。

第二篇：组织设计的过程与内容。本篇具体地论述组织结构及其运行设计的主要工作内容。分别由七章来具体阐述，即第三章职能设计；第四章管理幅度与层次设计；第五章集权与分权设计；第六章部门设计；第七章横向协调设计；第八章高层结构与基层结构设计；第九章管理规范设计。这七章的顺序安排，是根据组织设计各项内容在程序上、逻辑上的顺序来考虑的。它反映了各项设计工作内容的内在联系。这七章是本教材的核心内容，系统地论述了企业组织设计的内容、原理和方法。

第三篇：组织设计的权变因素。它是根据权变的组织理论，系统地论述正确进行组织设计应当考虑的六个主要影响因素。共用三章的篇幅来加以阐述，即第十章企业的环境与战略；第十一章企业的技术与人员素质；第十二章企业的规模与生命周期。各章分别论述了这六个权变因素给组织结构带来哪些方面的影响，以及在组织设计时应考虑的对策和措施。这三章是现代组织设计理论的重要内容，因而也构成了本教材的基本内容。

第四篇：组织的再设计。即第十三章企业组织结构的变革。它着重论述了组织结构变革应采取的方针、策略和方法，还论述了组织结构变革前的准备工作——组织诊断。

图 1-1 是本书的体系框架图。

## 第二节 学科的研究方法

### 一、基本的研究方法

马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是本学科的基本研究方法。本学科的研究，必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，以企业管理和组织设计的实践为基础，坚持理论联系实际，防止理论脱离实际的倾向。企业组织设计的规律性与其他规

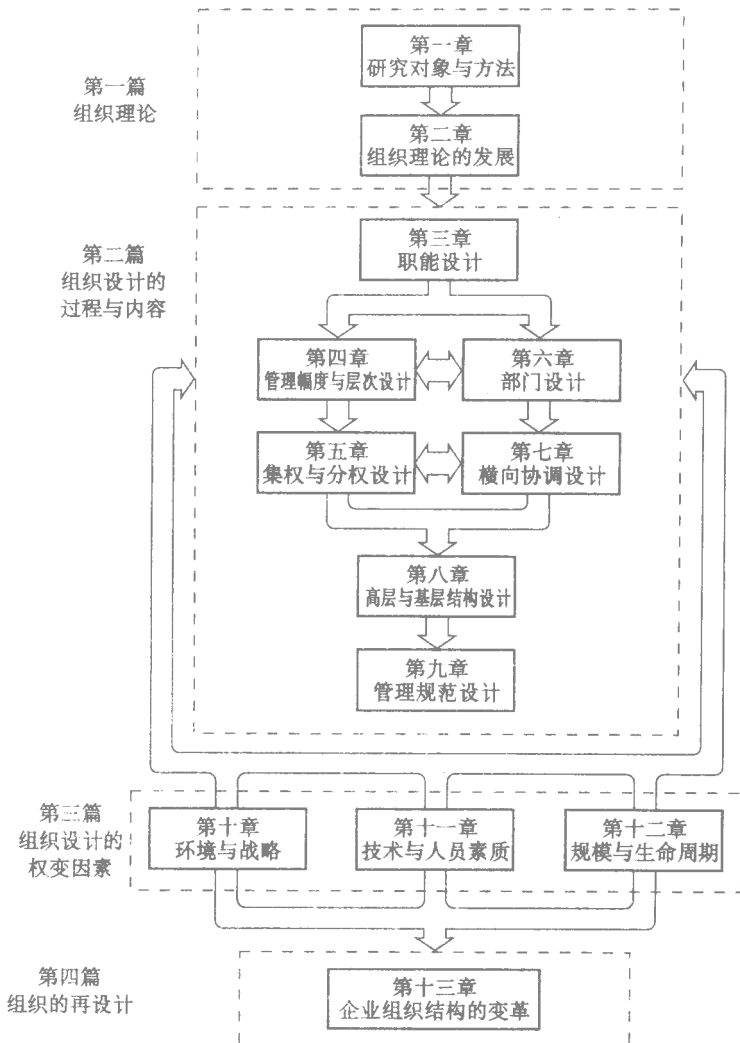


图 1-1 本书的体系框架

律性一样，是客观实际在人们头脑中的反映。因此，学科的研究，必须采取实事求是的科学态度，深入实际调查研究，尊重广大实际工作者的实践经验，运用判断和推理的方法，把实践经验上升为理论；然后再回到实践中接受检验和修正。

本学科的研究，要自觉运用辩证法，克服形而上学的研究方法。必须用全面的和历史的观点，以时间、地点、条件为转移，去观察、研究组织设计工作的实践和理论。防止脱离具体条件，机械地、孤立地、静止地去研究问题。要克服“一个模子”、“一刀切”的倾向。同时，学科的研究，必须坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，努力创建具有中国特色的组织理论与设计学科体系。要洋为中用，博采众长，认真研究和吸收各个国家企业组织设计的理论和经验中科学的和有用的东西，为我所用。但是学习外国的经验和理论，必须紧密结合我国的政治、经济、文化、历史等特点，把学习和独创结合起来。融合提炼，提出符合中国国情的理论和方法来。要反对闭关自守和生搬硬套两种倾向。

## 二、具体的研究方法

在基本研究方法的指导下，根据本学科的特点，常用的具体研究方法有以下几种。

（一）调查研究法。针对组织设计的某一课题，通过调查，收集资料、数据以及观点，经过整理、归纳和统计分析，揭示规律性，得出有意义的观点。这是最常用的研究方法。主要方式有问卷调查、个别面谈、小型座谈会等。

（二）比较研究法。这就是通过纵向的和横向的比较研究，发现具有普遍性的原理、原则和方法。纵向比较研究就是从历史上考察组织结构的起源、演变和发展趋势，从中找出带有规律性的东西，寻求对现在和将来具有重要意义的理论和方法。横向比较

研究就是把不同国家、不同行业、不同历史文化条件下企业的组织结构特征和发展规律加以全面地对比和分析，寻其异同，辨其优劣，取长补短，融合消化，为我所用。

（三）文献归纳法。也称第二手资料的收集研究法。这就是收集社会上已经发表的文献资料，包括国内外企业组织设计和变革工作的过程和做法的介绍、实际工作者的经验体会、研究成果的报告、企业和国家发表的有关统计资料等。将这些资料加以分析、整理、归纳，可以从中找出带有普遍性的问题和有价值的观点，用以充实组织设计的理论和方法。

（四）跟踪研究法。对某个企业或某一组企业在较长时间内 例如用一年、几年甚至更长的时间 连续不断地进行调查、了解 并用文字如实地记录下来，从而研究其发展变化的规律性。企业组织结构的改革，不仅过程长，而且生效慢，跟踪研究法就适合这种特点。这种方法有助于较好掌握组织变革的全过程和实际的利弊。

（五）试验研究法。就是在特定的环境中和严格控制的条件下，观察被试对象的变化、影响和后果，从中总结出具有规律性的东西。试验研究要选定两组对象：试验小组和控制小组，以利于对比分析。实际工作中采用的试点方法，就是一种在现场进行的实验研究方法。

### 第三节 组织结构及其参数

#### 一、组织结构的定义

前面指出，学科研究的核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，在管理工作中进行分工协作，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企业的目标。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。

## 二、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。这如同要寻找一个人,就要了解这个人的身高、性别、年龄、面部特征、发色和肤色等一样。企业组织结构的主要特征因素,有以下十个方面。

(一)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。

(二)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。

(三)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。

(四)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。

(五)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。

(六)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；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。

（七）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。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，具体的可以用已经纳入企业的管理工作标准的数量及其详细程度来衡量。

（八）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管理工作的程序、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。

（九）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。高技术企业比起棉纺厂来，职业化程度要高得多。

(十) 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，甲厂是有 1 500 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 中可以看出，两家企业的组织结构特征是很不相同的。

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	未明确

续前表

序号	结构特征	甲 厂	乙 厂
6	集权程度	事业部分权制	厂部集权制
7	规范化	已制定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 5%；基本工人同辅助工人的比例为 4：1	技术人员 2 人，占全厂职工 1%；基本工人同辅助工人的比例为 9：1

### 三、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。

(一) 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，采取多种的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。

(二) 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，企业经营领域宽窄不同，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。

(三) 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 and 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。例如，加工企业同原料采掘企业的结构显然具有不同特点，即使同是加工企业，冶金厂同纺织厂的组织结构也各有明显的特点。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。例如，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是各有特点的。

(四) 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、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。

（五）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。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。具体内容详见第十二章的论述。

（六）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。

以上六个权变因素，它们是如何影响到企业组织结构的？在组织设计中如何根据不同的特点，采取相应的设计方案和方法？这些内容将在本书第三篇中详细加以论述。

#### 第四节 组织设计的程序和内容

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的设计；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窄些？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。这些都是进行组织设计的基本依据。

### 二、进行职能分析和职能设计

这一步骤的内容包括：确定为了完成企业任务、目标而需要设置的各项经营职能和管理职能，明确其中的关键性职能；不仅要确定全公司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。框架设计可以有两种方法：(1) 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