

## 组织结构与组织结构设计

组织的存在使普通人能做出非凡的事情。

——泰德·李维特(Ted Levitt,《哈佛商业评论》编辑)

组织结构设计应该明确谁去做什么,谁要对什么结果负责,并且消除由于分工含糊不清造成的执行中的障碍,还要提供能反映和支持企业目标的决策和沟通网络。

——哈罗德·孔茨(Harold Koontz)

### 学习目标

1. 阐述组织的类型与特征。
2. 组织设计与工作分析之间的关系。
3. 陈述职位管理的主要内容。



### 案例导入

#### 美国科技公司的组织结构图

2012年6月27日,Web设计师Manu Cornet在自己的博客上,画了一组美国科技公司的组织结构图(如图1-1)。在他笔下,亚马逊等级森严且有序;谷歌结构清晰,产品和部门之间却相互交错且混乱;Facebook架构分散,就像一张散开的网络;微软内部各自占山为王,军阀作风深入骨髓;苹果一个人说了算,而那个人路人皆知;对于庞大的甲骨文,臃肿的法务部显然要比工程部门更加重要。真是一组有趣的图,它很快风靡网络。6月29日,它传入中国,在新浪微博上被转发了一万多次。

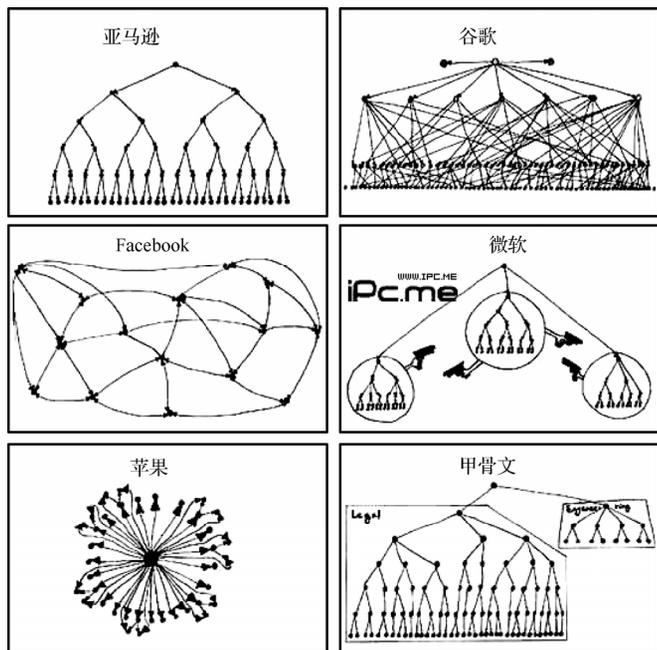


图 1-1 几家美国科技公司的组织结构图

资料来源: <http://mt.sohu.com/20150504/n412357424.shtml>

## 讨论题：

(1) 组织结构为什么在这些科技公司显得如此重要？

(2) 同是高科技公司，为什么有不同的组织结构？

组织人力资源管理中的工作分析以组织中的岗位以及任职者为研究对象，它所搜集、分析、形成的信息及数据是有效联系人力资源管理各职能模块的纽带，从而为整个人力资源管理体系的建设提供了理性基础。因此，组织中的工作分析是在组织结构既定的前提下进行的，科学合理的组织结构设计是组织开展工作分析的基础和依据。所以，务必在工作分析之前进行组织再设计，为工作分析准备良好的组织前提。

## 第一节 组织结构设计概述

### 一、组织

组织(organization)是现实世界中普遍存在的社会实体。军队、政府机关、企业等都是一个组织。业余活动团体、工会、项目小组等也是一个组织。对于组织的定义，不同管理学派有不同解释。

社会系统学派的代表人物巴纳德，将组织定义为一种有意识的、谨慎的、有意图的人们之间的合作。

管理心理学家加孟尼和雷列认为，组织是为达到共同目的的人所组成的形式。一个组织群体，如果想有效地达到其目标，就必须在协调合作的原则下，使每个员工各司其职。

马奇和西蒙将组织定义为有意识的、协调的各种活动系统，组织成员不只限于传统理解的管理者和一般员工，它还包括投资者、物资供应者、顾客等。组织有三要素，即共同目的、协作愿望及信息沟通。组织的建立和成长只有通过组织三要素的结合才能实现。

依佐尼认为组织是一个社会的单元(或人类群体)，组织是被有意建构和重构起来的，以达成特定的目的。

亨利·西斯克在《工业管理与组织》中提到，组织一词有两个不同的含义，其中之一涉及作为实体本身的组织，另一个涉及作为一个过程的组织。

随着组织理论研究的深入，理论界不断涌现新观点。比如，组织理论的新范式就认为，组织是一个过程性的演化体系，它是指事物朝着空间、时间或功能的有序方向演化的过程体系。

以上对组织的定义指出了组织所具备的、有别于其他集合体类型的特性，其具体包含以下几个方面。

#### (一) 组织是人的集合体

组织是由人组成的。参与者为了追求不同的利益而参与到组织中来，组织因其成员的思想、目的不同而结构功能各异。

#### (二) 组织具有目的性

组织的存在是为了完成特定的目标，目标是组织存在的前提。组织按照一定的目的、任务和形式，对参与者进行编制并形成工作秩序。组织目标决定了组织的性质。

#### (三) 组织体现分工、协作以及权责关系

组织拥有确定的目标、精心设计的结构和协调的活动体系，因此其本质在于协作。组织

中分工与分化的程度越高，组织整合的需要和难度就越大，从而越需要强有力、更复杂的整合手段来进行协调。分工与协作是组织存在和运作的重要条件。

组织是为了完成一定的组织活动而形成的，它必将建立在分工合作基础上。不同的分工，参与者所担负的责任和拥有的权力也不同。企业为了达到经营目标，要有采购、生产、销售、财务和人事等许多部门，这是一种分工，每个部门都专门从事一种特定的工作，各个部门又要相互配合。只有把分工与合作结合起来才能产生较高的集团效益。

组织要有不同层次的权力与责任制度。在分工之后，组织就要赋予每个部门每个人相应的权力和责任，以便于实现组织的目标。权力和责任是达成组织目标的必要保证。

#### (四) 组织的层次性、结构性、过程性和复杂性

组织是一个系统，按照系统的层次性，组织也是有层次的。组织的层次性是一个普适性的特征，它是指组织各个构成要素之间的有序排列。现代企业组织内部包含着若干子系统，如目标子系统、结构子系统、心理子系统、技术子系统、生产子系统、经营子系统等，这些子系统还可以继续分为若干更小的子系统。从现代企业组织目标子系统来看，大体可以分为三个层次：一是社会层，即社会加给现代企业组织的社会目标，如现代企业要为社会提供所需的产品或服务，创造尽可能多的社会福利；二是群体层，即作为现代企业利益整体的群体目标，如现代企业要努力增强市场竞争能力，以提高经济效益，实现长远发展，改善员工生活；三是个人层，即现代企业组织成员自己奋斗的个人目标，如追求较多经济收入，满足兴趣爱好，实现更高成就价值。再从总公司组织结构子系统来看，总公司下有分公司，分公司下有工厂，工厂下有车间，车间下有工段、班组。在组织中，管理者依据组织活动的等级结构，按照一定的标准将组织分成小单元，再将这些小单元分成更小的单元，依次细分下去，使组织表现出不同的等级序列和组织的结构性特征。由于主动性、能动性的不同，任何一个组织的具体形式都会有所差别，但都包含有一些起关键作用的特殊层次，意味着组织具有较强的层次性、复杂性。随着组织理论的发展和组织结构的演化，组织的分支机构将发生变化，使其层次的纵向和横向的复杂性增强。

上述各种学派对“组织”的定义，从不同的视角强调了组织某一方面的特性和功能，归纳起来，我们将组织定义为：组织是为了达到某些特定目标，由分工与合作及不同层次的权力和责任制度，而构成的人的集合。

## 二、组织结构设计

组织结构(organizational structure)是指为了实现组织目标，全体员工进行分工协作，在职责范围、责任、权力等方面形成的架构体系。进行组织结构的研究，对提高组织自身的市场竞争力具有重要意义。随着科技时代的来临，组织所面对的管理环境日趋复杂多变，市场需求的多样性也越显突出，组织为应对日益变化的环境和市场需求，需要进行科学的组织结构设计。组织中的组织机构不是固定不变的，组织结构设计也不是一劳永逸的，组织必须根据内、外部各种因素的变化而及时做出相应的客观的调整。

图 1-2 是一个典型的组织结构图。图中的方框表示职务或相应的部门。组织结构图通过直线将各部门、各职位连接起来，标明了各种管理职务或各个部门在组织结构中的地位以及它们之间的相互关系。

从图 1-2 中可以看出，组织结构设计可以分解为横向和纵向两种形式。组织纵向设计

的结果是决策的层级化，即确定了由上到下的指挥链以及链上每一级的权责关系，显然，这种关系具有明确的方向性和连续性；组织横向设计的结果是组织的部门化，即确定了每一部门的基本职能、每一位主管的控制幅度、部门划分的标准以及各部门之间的工作关系。

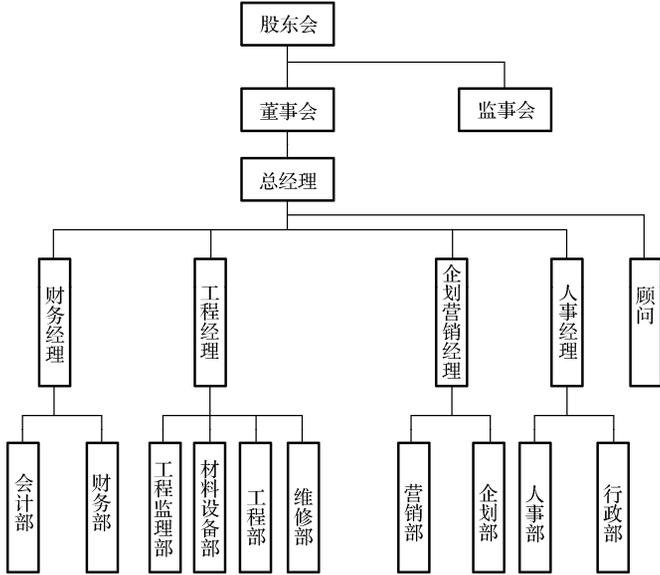


图 1-2 某公司组织结构示意图

所谓组织结构是指组织为了有效实现组织目标，而对组织活动进行科学合理的规划，确定组织各岗位的职责、权力、协作关系和沟通模式，从而形成一个高效的结构体系的过程。组织机构与工作岗位的合理配置，直接关系到组织的人力资源管理质量。在一个组织中，设置什么部门和岗位、多少岗位、岗位工作内容、岗位任职资格等将直接关系到工作分析的结果。

组织的结构是动态的，它必须根据组织战略和外界环境的变化而进行相应的调整。通常，组织在三种情况下进行结构设计：一是新建的组织需要进行组织结构设计；二是原有组织结构出现较大问题或组织的战略目标发生变化；三是为了适应组织发展的要求及环境的变化，组织中的组织结构将需要进行必要的局部调整和完善。在进行组织结构设计时，组织要做好客观的市场定位，以能否适应组织发展需要为基准来判断组织结构设计的合理性，以利于组织结构的构建能满足组织发展的需要。

### (一) 组织结构设计的的基本原则

#### 1. 战略导向原则

组织是实现组织战略目标的有机载体，组织的结构、体系、过程、文化等均为完成组织战略目标服务的，达成战略目标是组织设计的最终目的。组织应通过组织结构的完善，使每个人在实现组织目标的过程中做出更大的贡献。

#### 2. 适度超前原则

组织结构应综合考虑组织的内、外部环境，组织的理念与文化价值观，组织的当前以及未来的发展战略等，以适应组织的现实状况。并且，随着企业的成长与发展，组织结构应有一定的拓展空间。

### 3. 系统优化原则

现代组织是一个开放的系统，组织中的人、财、物与外界环境交流频繁，联系紧密，需要开放型的组织系统，以提高组织对环境的适应能力和应变能力。因此，组织机构应与组织目标相适应。组织设计应简化流程，保证信息畅通、决策迅速、部门协调，充分考虑交叉业务活动的统一协调性和过程管理的整体性。

### 4. 有效管理幅度与合理管理层次的原则

管理层级与管理幅度的设置受到组织规模的制约，在组织规模一定的情况下，管理幅度越大，管理层次越少。管理层级的设计应在有效控制的前提下尽量减少管理层次，精简编制，促进信息流通，实现组织扁平化。

其中，管理幅度受主管直接有效地指挥、监督部属能力的限制。管理幅度的设计没有一定的标准，要具体问题具体分析。粗略地讲，高层管理幅度3~6人较为合适，中层管理5~9人较为合适，低层管理幅度7~15人较为合适。

### 5. 责权利对等原则

责权利对等，是组织正常运行的基本要求。权责不对等对组织危害极大，有权无责容易出现瞎指挥的现象；有责无权会严重挫伤员工的积极性，不利于人才的培养。因此，在结构设计时应着重关注职责和权利的设置，使公司能够做到职责明确、权力对等、分配合理。

### 6. 职能专业化原则

组织整体目标的实现需要完成多种职能工作，因此，组织结构设计应充分考虑专业化分工与团队协作。对以事业发展、提高效率、监督控制为首要任务的业务活动，组织应以此原则为主，进行部门划分和权限分配。当然，组织的整体行为并不是孤立的，各职能部门应做到既分工明确，又协调一致。

### 7. 稳定性与适应性相结合的原则

首先，企业组织结构必须具有一定的稳定性，这样可使组织中的每个人工作相对稳定，相互之间的关系也相对稳定，这是企业能正常开展生产经营的必要条件。如果组织结构朝令夕改，必然造成职责不清的局面。其次，企业组织结构又必须具有一定的适应性。由于企业的外部环境和内部条件是在不断变化的，如果组织结构、组织职责不注意适应这种变化，企业就缺乏生命力、缺乏经营活力。因此，企业应该根据行业特点、生产规模、专业技术复杂程度、专业化水平、市场需求和服务对象的变化、经济体制的改革需求等进行相应的动态调整。企业应该强调并贯彻这一原则，应在保持稳定性的基础上进一步加强和提高组织结构的适应性。

组织结构设计是为有效地实现组织目标而形成工作分工与协作关系的一项复杂的系统工程，目的在于帮助组织建立较强有力的组织管理体系。而在进行组织结构设计之前，必须首先明确组织结构设计的原则。组织结构设计的原则规定了进行组织结构设计的方向，明确了组织结构设计的标准。组织结构设计原则是一般性原则，在实际的设计操作过程中，要根据组织的具体情况，明确针对组织的特定原则，有倾向性地进行组织结构设计。与此同时，每一种组织结构都不能普遍适用于所有的组织，也不能适用于组织的每一个发展阶段。因此，在明确组织结构设计原则的前提下，组织结构设计还必须以实现组织使命和战略目标为导向，不断地对新的组织结构的运行情况进行跟踪和诊断，及时发现问题并采取有效措施。

## (二) 组织结构设计的目的

组织设计是指对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计。组织结构是描述组织的框

架体系，表明包括组织内各部分排列顺序、空间位置、结合方式、联系方式以及各要素之间的相互关系。总体来说，组织结构设计的目的主要有以下几个方面：

- (1) 通过创构柔性灵活的组织，动态地反映外在环境变化的要求；
- (2) 能够在组织演化成长的过程中，有效积聚新的组织资源；
- (3) 协调好组织中部门与部门之间、人员与任务之间的关系，使员工明确自己在组织中应有的权力和应担负的责任；
- (4) 有效地保证组织活动的开展，最终保证组织目标的实现；
- (5) 发挥整体大于部分之和的优势，使有限的人力资源形成最佳的综合效果。

企业如果有 3000 名员工，采用不同的组织结构进行分工，会得到完全不同的组织效应。一个合理的组织结构，能够做到机构设置精简、高效，职能分工明确合理，既发挥了个人的积极性、创造性，又能够保持组织高度的和谐和统一。反之，一个不良的组织结构，会因为机构臃肿、人浮于事而效率低下，因为职能不清、职能重叠而扯皮不止，因为有权无责而滥用权力，因为有责无权而消极怠工……成功的企业，大多数都有着合理的组织设计；相反，失败的企业，大多数都存在着不良的组织设计。

### (三) 组织结构设计的步骤

组织结构设计通常可分为以下五个步骤。

#### 1. 工作划分

根据目标一致和效率优先的原则，把达成组织目标的总任务划分为一系列各不相同又相互联系的具体工作任务。

#### 2. 建立部门

把相近的工作归为一类，在每一类工作之上建立相应的部门。这样，在组织内根据工作分工建立职能各异的组织部门。

#### 3. 决定管理跨度

所谓管理跨度，也称管理幅度，就是一个上级直接指挥的下级数目。应该根据人员数量、工作复杂程度、授权情况等合理地决定管理跨度，相应地也就决定了管理层次和职权、职责的范围。

#### 4. 确定职权关系

授予各级管理者完成任务所必需的职务、责任和权力，从而确定组织成员间的职权关系。

上下级间的职权关系——纵向职权关系：上下级间权力和责任的分配，关键在于授权程度。

直线部门与参谋部门之间的职权关系——横向职权关系：直线职权是一种等级式的职权，直线管理人员具有决策权与指挥权，可以向下级发布命令，下级必须执行。而参谋职权是一种顾问性质的职权，其作用主要是协助直线职权去完成组织目标。参谋人员一般具有专业知识，可以就自己职能范围内的事情向直线管理人员提出各种建议，但没有越过直线管理人员去命令下级的权力。

#### 5. 通过组织运行不断修改和完善组织结构

组织结构设计不是一蹴而就的，而是一个动态的不断修改和完善的过程。组织在运行过程中，必然暴露出许多问题，也能获得某些有益的经验，这一切都应作为反馈信息，促使企业管理者重新审视原有的组织结构，酌情进行相应的修改，使其日益完善。



## 如何设计一个富有弹性的组织

组织结构类型很多，但不存在在任何情况下都是最好的组织结构。对于企业来说，组织结构要随着工作任务、企业的技术工艺特性、企业所处的内外部环境的变化而变。

### 组织必须适应工作任务

对于重复、简单、呆板的工作，其工作程序和效果都是可以预测的，应采用正式的集权式的组织结构加以指挥管理。对于复杂的、创造性的工作，其工作程序和效果并不是可以准确预测的，最好用分权的组织结构加以指挥管理。

### 组织必须适应技术工艺特性

以企业的技术工艺特性划分为依据，企业的类型可分为三种，即单件小批量生产企业、批量生产企业和大批量生产企业。对于单件小批量生产企业，组织设计适宜采用分权的方式进行管理；对于大批量生产企业，组织设计适宜采用相对集权的方式进行管理，组织设计时采用传统的原则，明确层次结构、职责范围；而对于批量生产企业，要灵活掌握集权与分权的界限，在组织设计时要同时考虑传统设计原则和动态设计原则。

### 组织要适应于周围环境

组织的周围环境包括：社会环境，如人口总数、年龄构成、人口分布、教育水平、兴趣和价值观念等；经济环境，如国际与国内市场竞争等；技术环境，如新技术、新工艺、新材料、新设备等；政治环境，如国际国内政治形势、国家有关政策等。

相对于一个企业而言，其外部环境的性质可以大体上划分为三类。第一类是稳定的环境，处于这种环境的企业适合采用正式化、集权化的组织结构。第二类是变迁环境，处于这种环境的企业虽然仍适合用正式化、集权化的组织结构，但必须委以专人紧盯环境变化。销售部门必须经常调查消费者的市场需求变化。技术人员必须不断引进新技术，以降低成本，改进产品性能；同时，组织应该保持一定弹性。第三类是剧烈变化的环境，处于这种环境的企业很多，如我国的电视机、电冰箱、服装等制造企业。这类企业需要有强烈的敏锐性、创造性，必须具备畅通的沟通渠道、相当分权化的组织结构，并具有很大的弹性，以便在发现新的机会时能迅速地转移重心。

## (四) 组织结构图的制作

企业中所有的工作都确定后，有必要明确分工，形成职能部门，并描绘出组织结构图。该图描述了企业中各项工作的关系，同时也是管理体制和管理模式的反映，如图 1-2 所示。

制作图表时应考虑以下几个问题：

(1) 图表的主体。确定图表的范围，是一个系统、一个部门、一个地区，还是整个公司的组织结构图。

(2) 简洁明了。尽量使图表简洁清楚，强调主要机构。

(3) 名称。用职务名称来描述工作水平和职能，要尽可能说明责任，如“行政主管”；含义较明朗的，不必进一步阐明，如“总经理”或“秘书”。

(4) 次序。不要先写组织中的人员名称，首先要确定职能，然后再将负有相应责任的人名填上去。

(5) 职务。在一个矩形框里描述组织各部门的职务。

(6) 等级。用垂直线描述不同等级的相关工作，用水平线描述相同等级的工作。

(7) 职权。用水平直线或垂直线表示直接权力，用点线表示间接权力。

在一个有活力的组织里，图表会非常复杂，因为可能会有双重的关系存在。例如，一个设计工程师也许既要向工程经理汇报，又要向负责审核和管理的首席工程师汇报，这种类型的组织叫做“矩阵组织”。现在有越来越多的企业使用这种组织结构，尤其在工程施工和高科技行业里。

### 三、组织结构设计与工作分析

人们建立组织的目的是让组织内的人员分担不同的工作，相互协作实现组织的目标。组织本身并不是目的，组织只是达到组织目标的手段。几乎任何组织都有自己的组织结构图，它能够为我们提供许多有用的信息，但是它仍然无法替代工作分析。组织结构图的作用是表明组织中总共设立了哪些部门，指明各个部门的负责人，指明每位经理人的工作职位，指明组织内上下级的隶属关系和责任关系，使每位员工明确自己的职位及在组织中的地位。

组织结构决定了组织的整体形态。如果将组织比作人，那么组织结构就是人体的躯干、器官以及它们之间的联系。通过结构设计，将为组织提供详细而完整的组织结构图，通过它来说明组织中的部门结构及其相互关系和作用原理。

组织结构设计的成果是组织结构图。组织结构图的科学性与合理性，在很大程度上促进或约束组织岗位工作的开展，从而影响组织的发展和战略目标的实现。但是组织结构图也有局限性，通常它无法说明各项工作的日常活动及其职责和组织中实际的沟通方式，不能反映员工受监督的程度，并且不能说明各级管理者掌握的实权范围。为了解决上述问题，我们需要借助于工作分析。所以科学合理的工作分析为组织管理和组织结构的改善提供了依据。图 1-3 说明了组织结构设计与工作分析的关系。

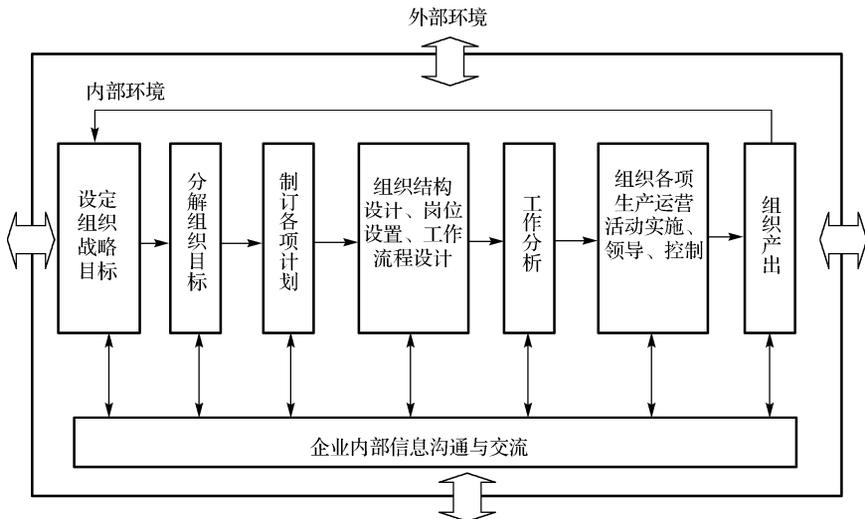


图 1-3 组织结构设计与工作分析的关系

从图 1-3 可以看到，作为一个完整的组织系统，在明确的组织战略和充分的计划工作基础上，通过合理的组织结构设计、岗位设置和 workflow 设计，才可以使工作分析工作顺利进展，进而实现组织各项生产运营活动的实施、领导和控制，最终形成组织产出，为组织创造

效益。所以说，组织结构设计是工作分析的前提，即工作分析是以科学合理的组织结构设计为基础的，合理的组织结构设计为工作分析提供了良好的平台。组织结构可以为工作分析提供组织中所设立的部门、岗位、负责人及他们在组织中上下级的隶属关系和职责关系等信息，使得工作分析活动在运行的各个环节能够有据可依。同时，工作分析也是组织结构设计实现对领导、控制、产出等方面的基础作用的桥梁。

另外，工作分析是组织结构理论的具体化，又是确定职能设计、职务权限、请示等规程必不可少的环节。利用工作分析结果可以避免组织资源的浪费，发现组织中的不合理并及时予以优化和改进。因此，工作分析能够解决一个特定组织在特定时期内特定的工作关系问题，为组织结构的优化与再设计提供数据基础，是组织设计与运作的基础。

综上所述，工作分析与组织结构设计是互为基础、相互补充、相辅相成的关系。

## 第二节 组织结构设计的流程

企业组织结构的设计只有按照正确的程序进行，才能达到组织设计的高效化。如图 1-4 所示为组织结构设计的流程及步骤。

### 一、管理幅度的确定

#### (一) 管理幅度设计思路

管理层次和管理幅度是决定组织的两个重要参数，而且管理层次与管理幅度是密切相关的。任何企业的组织结构都应是一种梯形结构，即上级指挥机构少，下级指挥机构多。根据管理的需要，从上到下通常设有若干指挥和管理层次。这些层次之间是一种隶属关系，从而形成职权上的等级链；管理层次设计就是确定等级链的级数。管理幅度是指组织中的一个上级直接指挥下级的数量。显然，在组织规模一定的情况下，如果不考虑其他因素，管理幅度越大，管理层次就越少；反之，管理层次就越多。

#### (二) 管理幅度的影响因素

管理幅度的影响因素主要有以下几方面。

(1) 主观方面的因素，是由领导者的素质决定的。主观因素主要表现在领导者能否减少花在下级身上的时间。

(2) 客观方面的因素，即由客观条件和下属人员素质决定的因素。

#### (三) 确定管理幅度

管理幅度首先是由古典管理学派提出的。英国的管理学家厄威克提出了普遍适用的管理幅度：每一个上级领导人所直接领导的下级人员不应超过 5~6 人。

早期关于管理幅度设计的思想特点：(1) 主管人员应该知道自己的管理幅度是有限度的；(2) 认为管理幅度存在一个固定的具体人数，应该努力寻求这一普遍适用的有效幅度，在组织设计中推而广之。

后来的管理学家认识到管理幅度因不同的条件而异，不同行业、不同企业和企业内部不

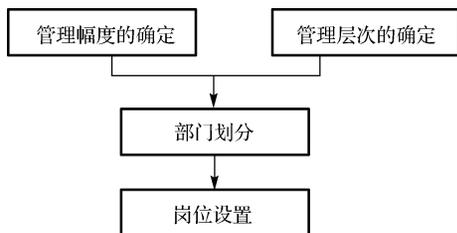


图 1-4 组织结构设计的流程及步骤

即上级指挥机构少，下级指挥机构多。根据管理的需要，从上到下通常设有若干指挥和管理层次。这些层次之间是一种隶属关系，从而形成职权上的等级链；管理层次设计就是确定等级链的级数。管理幅度是指组织中的一个上级直接指挥下级的数量。显然，在组织规模一定的情况下，如果不考虑其他因素，管理幅度越大，管理层次就越少；反之，管理层次就越多。

同职务，管理幅度千差万别，因此将研究的注意力转移到研究管理幅度的各项影响因素上来，并陆续提出一些新的见解和方法。

法国管理咨询专家格拉丘纳斯(V. A. Graicunas)从上下级关系对管理幅度的影响方面进行了深入研究，指出管理幅度以算术幅度增加时，管理者和下属间的人际关系将以几何级数增加。格拉丘纳斯认为，上下级关系可以分为三个基本类型：

- (1) 直接的单个关系，如上级 S 和下级 B 之间直接地、单独地发生的联系；
- (2) 直接的组合关系，如 S 和 A 谈话时 B 在场；
- (3) 交叉关系，如下级人员相互打交道时发生的关系，也就是横向联系。

各类相互关系的总和为  $m$ ， $m = [2^{n-1} + (n-1)]$ ， $n$  为下属人员数(如表 1-1)。

表 1-1 不同下属人数的可能关系数

下属人数	关系总数
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1 080
9	2 376
10	5 210
11	11 374
12	24 708
...	...
18	2 359 602

管理学者尤代尔(J. G. Udell)对企业中层管理和一些特殊职务的管理幅度进行了观察和验证，如对销售主任进行经验研究中发现，管理幅度是趋向于扩大的，在下列情况下尤为明显：主管人员有助手；下属人员在同一地点工作；管理的职能相似；采用明文规定的信息沟通方法；下属人员有经验。

总之有效的管理幅度不存在一个普遍适用的具体人数，它的大小取决于若干基本变量，组织设计的任务就是找出限制管理幅度的影响因素，根据它们影响强度的大小，具体确定特定企业各级各类管理人员的管理幅度。

决定管理幅度大小的各种因素，可归结为上下级关系的复杂程度，涉及三个指标：(1)关系的数量；(2)相互接触的频率；(3)相互接触所花费的时间。

具体可以分为以下七个因素：

- (1) 员工的素质。主管及其部属能力强、学历高、经验丰富者，可以加大控制面，管理幅度可加大；反之，应小一些。
- (2) 沟通的程度。组织目标、决策制度、命令可迅速而有效地传达，渠道畅通，管理幅度可加大；反之，应小一些。
- (3) 职务的内容。工作性质较为单纯、较标准者，可扩大控制的层面。
- (4) 协调工作量。利用幕僚机构及专员作为沟通协调者，可以扩大控制的层面。
- (5) 追踪控制。设有良好、彻底、客观的追踪执行工具、机构、人员及程序者，可以扩大控制的层面。
- (6) 组织文化。具有追根究底的风气与良好的企业文化背景的公司也可以扩大控制的层面。
- (7) 地域相近性。所辖的地域近，可扩大管理控制的幅度，地域远则缩小管理控制的幅度。

目前，人们主要还是采取定性的方法来确定管理幅度。一般认为上层的管理幅度应窄一些，3~8人为合适；下层的管理幅度应宽一些，14~20人为合适。中层的管理幅度介于二者之间。这是因为，上层的管理工作复杂，属于非结构化决策的问题较多。实际上，中层的管理幅度比上层要窄，这是因为中层管理者承担着较多的向高层领导汇报工作的职能。

表 1-2 表示主管工作负荷量受到管理幅度各因素的影响

等级	1	2	3	4	5
职能相似性	完全一致	基本相似	相似	存在差别	根本不同
位置相似性	都在一起	在同一幢大楼里	在同一企业不同大楼	在同一地区不同厂区	在不同地区
职能复杂性	简单重复	常规工作	有些复杂	复杂多变	高度复杂多变
指导与控制的工作量	最少的指导、监督	有限的指导、监督	适当的指导、监督	经常持续的指导监督	始终严格的指导监督
协调的工作量	同别人联系极少	关系限于确定的项目	易于控制的适当关系	相当紧密的关系	紧密、广泛而又不重复的关系
计划的工作量	规模与复杂性都很小	规模与复杂性有限	中等规模与复杂性	要求高但只有广泛的政策指导	要求极高，范围与政策都不明确

## 二、管理层次的确定

### (一) 按照企业的纵向职能分工确定基本的管理层次

#### 1. 集中经营、集中管理的企业

如果企业的规模较小，技术简单，通常只需要设置经营决策层、管理层和作业管理层；如果企业和规模较大，采用的技术较复杂，管理层次就要多一些。

#### 2. 分散经营、分散管理的企业

总公司和分公司是两大管理层次，总公司和分公司中，还分别存在各自的管理层次，如总公司的战略决策层，专业管理层，分公司的经营决策层，专业管理层和作业管理层。

### (二) 按照有效的管理幅度推算的管理层次

假设某一企业的员工有 1000 人，中高层有效的管理幅度为 5~8 人，基层的有效管理幅度为 10~15 人，则可以推算出该企业组织的管理层次为 3~4 层。

① 按较大的管理幅度计算：第一层的人数为 8 人，第二层为  $8 \times 8 = 64$  人，第三层为  $64 \times 15 = 960$  人，全部人员加起来为  $8 + 64 + 960 = 1032$  人。有三个层次已经包含了组织的所有人员，故设三个组织层次即可。

② 若按较小的管理幅度计算：则第一层为 5 人，第二层为  $5 \times 5 = 25$  人，第三层为  $25 \times 5 = 125$  人，第四层为  $125 \times 10 = 1250$  人。前三个层次只包含了 155 人，必须设置第四个层次才能包含所有的组织成员。

假设某个企业共有职工 900 人，有三个基本管理层次，中高层的有效管理幅度为 5~8 人，基层是 10~15 人，具体推算管理层次过程见表 1-3。

表 1-3 按照有效管理幅度推算管理层次的过程

管理层次	能够有效的管理人数	
	最少	最多
第一层	5	8
第二层	$5 \times 5 = 25$	$8 \times 8 = 64$
第三层	$25 \times 5 = 125$	$64 \times 15 = 960$
第四层	$125 \times 10 = 1250$	...

## 三、部门划分

所谓部门，是指企业组织结构中一个管理人员有权执行所规定的活动的一个明确划分的范围。划分部门就是确定这些范围。这些部门实际是承担某些工作职能的组织机构。所以部门划分也可以称为组织机构的设置。一个部门通常是由若干个工作岗位组成。

划分业务部门的具体方法，通常有①按职能划分、②按地域划分、③按产品划分、④按业务环节划分等。各企业可以根据自己的特点选择，也可以同时采用几种方法。

部门设计——确定企业部门的设置及其职权配置。部门设计实质是进行管理业务组合，分别设置相应的部门来承担，并授予这些部门从事这些管理业务所必需的各种职权。

## 四、岗位设置

工作岗位是根据专业化分工原则，按工作职能划分而成的工作职位。工作岗位是构成企业组织结构的基本单位。从亚当·斯密的分工理论知道，专业化分工有利于提高技术水平，可以缩短作业时间，减少培训费用，有利于提高机械化程度。总之，分工可以降低成本，提高工作效率和经济效益。如果分工过细，一方面会使工作人员感到工作单调而产生厌烦情绪；另一方面还会增加内部调节的工作量，使成本上升。因此，进行工作岗位设计时，既要进行合理分工，又要适当扩展工作内容，使工作人员感到工作内容既丰富充实，又富有挑战性。

## 第三节 组织结构的基本类型

### 一、组织系统架构与设计

任何企业在确定使命、愿景和战略后，必须使之在组织和管理上得到有效的传递与落实。因此，组织设计就成为将企业的目标系统与人力资源管理系统进行衔接的桥梁和纽带。组织设计的内容主要包括组织结构的选择、部门设置和流程梳理。

#### (一) 组织结构的选择

组织结构的选择是确定企业采用什么样的组织结构类型。组织结构类型主要包括：直线职能制、事业部制、集团公司制、项目制、矩阵制等。其中，最典型的当属直线职能制、事业部制和矩阵制，集团公司制在运作方式上与事业部制大体相似，而项目制的组织结构有的可以看作一种动态的事业部制，有的则趋近于矩阵制的组织结构。

##### 1. 直线职能制

直线职能制，也叫生产区域制，或直线参谋制，是在直线制和职能制的基础上，吸取这两种形式的优点建立起来的。

目前，我国绝大多数企业都采用这种组织结构形式。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两大类：一类是直线领导机构和人员，按统一指挥原则对组织各级行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权，并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员，则是直线指挥人员的参谋，不能对直接部门发号施令，只能进行业务指导。这种结构如图 1-5。

直线职能制的优点是：既保证了企业管理体系的集中统一指挥，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥职能管理部门的参谋指导作用，弥补领导人员在专业管理知识和能力方面的不足，协助领导人员决策。

直线职能制的缺点是：职能部门之间的协作、配合性较差，职能部门的许多工作要直接向上级领导请示报告才能处理，这一方面加重了上级领导的工作负担，另一方面也造成组织

运转效率低下。为了克服这些缺点，组织可以设立管理委员会或建立会议制度，起到沟通作用，帮助高层领导出谋划策，以协调各方面的工作。

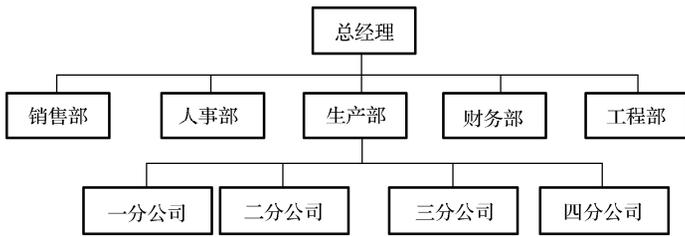


图 1-5 直线职能制结构图

直线职能制在企业规模较小、产品品种简单、工艺较稳定且联系紧密的情况下，优点突出；但对于产品或服务种类繁多的大型企业，就不合适了。

## 2. 事业部制

事业部制 (divisional structure) 又称产品部制结构或战略经营单位制结构，最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出的。在这种结构下，组织可以按照单项的产品、服务、产品组合、主要工程或项目、地理分布、业务或利润中心来组建事业部。事业部制结构的显著特点是基于组织产出过程来组合部门的。事业部制和职能制结构的不同之处在于，事业部制结构可以设计多个独立的事业部，每个产品部门又包括工程、生产、会计与营销等职能部门 (如图 1-6)。事业部制是目前国外大型企业通常采用的一种组织结构。跨职能的协调在各产品部内部得到了强化。事业部制结构支持组织灵活性和变革，因为每个组织单元 (事业部) 变得更小，更能够适应环境的需要。此外，事业部制将权力下放到较低的层级，实现了决策的分权化。与之相反，在一个涉及各个部门的问题得到解决之前，职能制结构总是将决策指向组织的最高层。

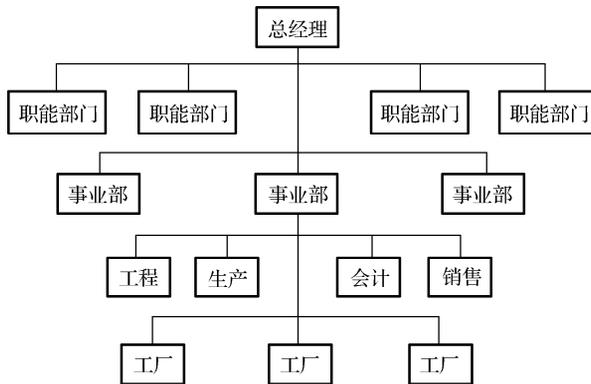


图 1-6 事业部制组织结构图

事业部制是一种分权制的组织形式，实行相对的独立经营，单独核算，拥有一定的经营自主权，并设有相应的职能部门。它是在总公司控制下的利润中心，具有利润生产、利润计算和利润管理的职能，同时又是产品责任单位和市场责任单位，有自己的产品和独立的市场。按照“集中政策，分散经营”的管理原则，公司最高管理机构握有人事决策、财务控制、规定价格幅度、监督等大权，并利用利润等指标对事业部进行控制，事业部经理根据总公司总裁或总经理的指示进行工作，统一领导其主管的事业部。这种组织形式适用于规模巨大、产品种类较多、市场分布较广的企业。

设置事业部必须具备以下几个条件：①事业部必须是分权化的单位，具有相对独立的经

营自主权，如采购、生产、销售等权；②事业部必须是利润责任单位，具有利润生产、利润核算、利润管理三种职能；③事业部必须是产品(或市场)责任单位，有着自己的产品和独立的市场。事业部制的这三大要素是缺一不可的。事业部是三位一体的组织。

事业部制适用于企业规模较大、产品种类较多、产品之间的工艺差别较大、市场变化较快的大型联合企业。

### 3. 混合制

在很多情况下，组织结构并不是以单纯的职能制、事业部制的形式存在的。一个组织的结构可能会同时强调产品和职能，或产品和区域。综合两种特征的一种典型的结构就是混合制结构(如图 1-7)。混合制可以看作是矩阵制组织结构和业务单元形组织结构的结合，在这种组织结构中，企业不仅可以产品、客户/市场的不同，设置一系列相对独立的业务单元，而且，在设计中往往将一些共用的职能(如客户服务、采购、人事、财务、广告等)集中，由上级直接委派以辅助和协调各产品、客户/市场部门，做到资源共享。混合制在发挥某些职能部门的专长，使这些职能部门的作用得到加强。总部的职能是相对稳定的，需要实现规模经济和深度专门化。通过整合职能制和事业部制结构的特征，组织可以兼具二者的优点，避免二者的一些缺陷。

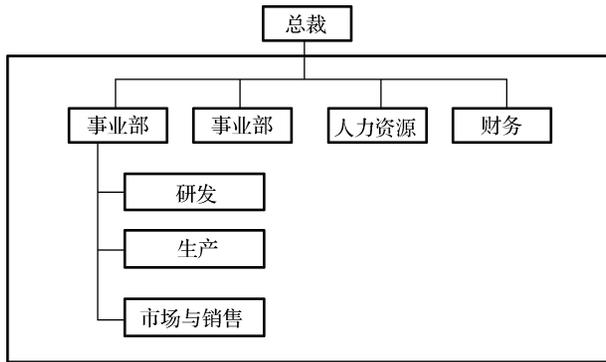


图 1-7 混合制的组织结构图

### 4. 矩阵制

矩阵制在直线职能制垂直指挥链系统的基础上，再增设一种横向指挥链系统，形成具有双重职权关系的组织矩阵。矩阵式组织结构(matrix structure)是一种实现横向联系的有效模式，与其他组织结构不同的是，矩阵式结构的项目经理和职能经理在组织中拥有同样的正式的职权，员工分别针对不同的工作项目向两者报告工作。矩阵式组织结构的独特之处在于结合了事业部式结构和职能式结构的特点，是一种注重多元效果的组织结构，如图 1-8 所示。将各类专业人员安置在其所在的职能部门中，然后根据任务开展的需要从各职能部门抽调有关人员组成项目小组，在工作进行中同时接受职能部门领导和项目小组领导的双重指挥。在工作完成之后，相关人员又回到自己所属的职能部门，等待加入新的项目小组。当环境一方面要求专业技术知识，另一方面又要求每个产品线能快速做出变化时，就可以采用矩阵制结构。当职能制、事业部制或混合制结构均不能很好地整合横向的联系机制时，矩阵制结构常常是解决问题的方案。

当其他模式的组织结构均不能很好整合组织横向联系的机制时，矩阵式组织结构的优势就体现出来了。矩阵式组织结构的优势在于，它能使组织满足职能和项目的双重要求，资源可以在不同项目之间灵活分配，组织能够不断适应变化的项目要求，这种结构也给员工提供了获得专业和一般管理两方面技能的机会。具体来说，其优点包括：第一，加强了管理组织

的横向和纵向联系，减少了中间环节，信息传递较快；第二，不同专业人员围绕项目开展工作，可以促进专业人员之间的相互协作，并能激发创造性。矩阵式组织结构的缺点也十分明显，那就是多头领导，容易造成权责不清和责任不明。

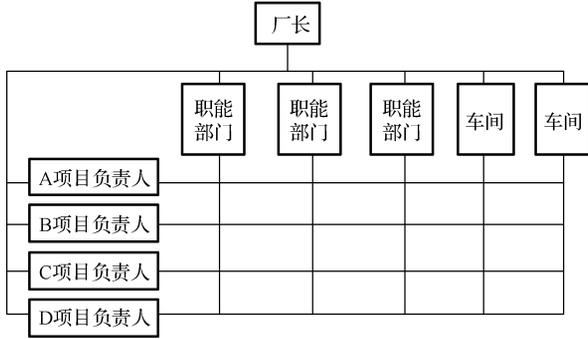


图 1-8 矩阵制的组织结构图

表 1-4 几种不同的组织结构的特点及其比较

	直线职能制	事业部制	混合制	矩阵制
关联背景	环境：不确定性低，稳定 技术：例行，相互依存低 规模：小型到中型 战略目标：内部效率，技术质量	环境：中度到高度的不确定性，不断变化 技术：非例行，部门间相互依存高 规模：大型 战略目标：外部有效性，适应环境，满足顾客	环境：中度到高度的不确定性，客户需求不断变化 技术：例行或非例行，职能部门一定的依存 规模：大 战略目标：外部有效性，适应环境，顾客满意	环境：高度不确定性 技术：非例行，相互依存较高 规模：中等，几条产品线 战略目标：二元化—产品创新和积累技术专长
内部系统	经营目标：重视职能目标 计划和预算：基于成本的预算，统计报告 正式权力：职能经理	经营目标：重视产品线 计划和预算：基于成本和收益的利润中心 正式权力：事业部经理	经营目标：重视产品线和某些职能 计划和预算：基于事业部的利润中心，基于核心职能的成本 正式权力：产品经理或取决于职能经理的协调责任	经营目标：同等地强调产品和职能 计划和预算：二元体系——基于职能和产品线 正式权力：职能经理与产品经理的合作
优势	1.实现职能部门的内规模经济。 2.促进知识和技能纵深发展 3.促进组织实现职能目标 4.最适于只有一种或少数几种产品的组织	1.适应高度不确定性的环境 2.产品责任和接触点明确会使顾客满意 3.实现跨职能的高度协调 4.使各分部适应不同的产品、地区和顾客 5.最适于提供多种产品的大型组织 6.决策分权	1.使组织在事业部内获得适应性和协调，在核心职能部门内实现效率 2.公司和事业部目标获得更高的一致 3.获得产品线内和产品线间的协调	1.获得满足顾客双重需要所必需的协调 2.促使人力资源在多种产品线之间得到灵活共享 3.适于在不确定环境中进行复杂决策和满足频繁变化的需要 4.为职能和产品两方面技能的发展提供机会 5.最适于拥有多种产品线的中等规模的组织
劣势	1.对外界环境变化反应迟慢 2.可能导致决策堆积于高层，层级链超载 3.导致部门间横向协调差 4.导致缺乏创新 5.对组织目标的认识有限	1.失去了职能部门内部的规模经济 2.导致产品线之间协调差 3.不利于能力的纵深发展和技术专业化 4.使跨产品线的整合与标准化变得困难	1.可能产生过多的管理费用 2.导致事业部和公司职能部门间的冲突	1.导致员工面临双重职权，容易产生无所适从和混乱感 2.意味着员工需要良好的人际关系技能并接受高强度的培训 3.耗费时间，需要经常召开会议协调及讨论冲突解决方案 4.除非员工理解这种模式，并采用像大学那样的而非纵向的关系方式，否则难以生效 5.需要做出很大努力来维持权力平衡

资料来源：理查德·达夫特. 组织理论与设计，北京：清华大学出版社，2014.

## （二）部门设置

在确定了企业采用何种组织结构类型后，就需要对企业的部门进行划分，即考虑设置哪些部门来实现企业的战略目标与功能。

在直线职能制中，需要根据企业在价值链上的主要职能活动来进行业务部门的设置，并围绕业务部门的设置来安排管理部门的设置。

在事业部制组织结构中，还需进一步考虑哪些部门在总部进行集中，以发挥集中化带来的规模效应，哪些部门应该分设在不同的事业部中，以充分实现事业部的活力。对于矩阵制组织结构，则必须结合职能制和事业部制两种组织结构来考虑。

## （三）流程梳理

现代企业已不再仅仅强调依靠部门的划分和部门之间、职位之间的职责界定来提高组织的运行效率，而是更加突出流程的优化和再造对于组织效率（尤其是对于组织的应变速度和响应顾客的能力）的影响。流程是指完成某一项具体工作的一系列步骤或者程序。企业为顾客提供的产品或者服务最终都要依靠流程来实现。

企业的流程包括业务流程和管理流程。业务流程主要包括企业的研发流程、生产流程、销售流程和客户服务流程。管理流程包括企业的人力资源管理流程、财务管理流程等。每个大的主流程又可以分解为若干小的流程，最终可以将流程的每个步骤或者环节细分到一个个具体的岗位，从而使流程能够找到落脚点和具体的承担者。20世纪90年代，企业界兴起了流程的再造与重组，即通过对组织的现有流程进行分析和梳理，找出流程设计中缺乏效率的地方，并对整个流程的运行步骤和程序进行重新设计，从而大幅提高组织的运行效率，降低企业的成本，提高企业对外部市场的反应能力和速度。

在完成组织结构选择、部门设置和流程梳理的基础上，企业需要进一步对各部门的职能进行定位，并明确每个部门的职责与权限，再根据部门的职责与权限，确定部门内部应该设置哪些职位来完成部门的职责，每个职位应当承担何种工作职责与工作内容，每个职位应该由具备什么知识、技能、经验和素质的任职者来担任。另一方面，对职位的设计和研究，也必须从流程的角度来考虑，研究职位在流程中所处的位置，明确职位在流程中应该扮演的角色，以及应该承担的职能和职责。这样，企业就可以从纵向的直线指挥系统和横向的业务流程两个方面来进行职位设计和职位分析，确保职位能够满足企业的战略要求，并符合流程的期望。这样就从组织设计过渡到企业的职位分析与岗位评价，进而实现向人力资源管理的过渡。因此，组织系统架构与设计是人力资源管理系统设计的重要基础。

## 二、职位管理系统

在对战略和组织进行系统研究的基础上，我们需要对组织的基本要素——职位进行系统的研究和解析，获取建立战略人力资源管理体系的基础信息。

### （一）职位与组织关系

职位是指承担一系列工作职责的某一任职者所对应的组织位置，它是组织的基本构成单位。职位作为组织的实体要素，通过任职者的行为与组织实现各种有形或无形的“交换”（如图1-9），对这种交换过程的解析是人力资源管理系统得以建立的现实“土壤”，而交换的性质和特征以及交换过程中组织和任职者的交流是实现人力资源管理系统运行有效性的根本动因。如何

最大限度地激活双方的这种“交换”活动，实现组织和任职者的共赢，是人力资源管理乃至所有企业管理活动根本的出发点和归宿。

职位在整个组织运行中的地位由组织结构和流程所构成的二维坐标系决定。从纵向来看，在组织的总体架构中，职位总是处于一定的层级，接受上级的监督、指导，同时对直接下级进行监督、指导，纵向实体的交换活动实现了整个组织管理系统的正常运行；从横向来看，在组织的运行流程中，职位总是处于流程的某一主要环节或辅助环节，与流程的上游节点和下游节点实现交换，以保证组织运行流程的畅通。因此，我们应从横向和纵向两个角度系统地审视职位，寻求职位与组织交换的关键点，职位对组织的贡献和职位向组织的“索取”。

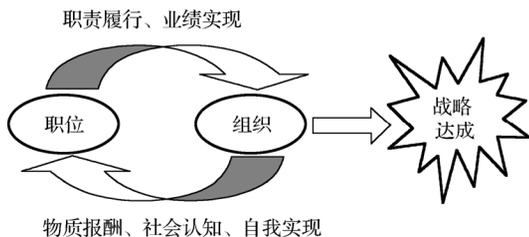


图 1-9 职位与组织“交换”模型

## (二) 职位管理系统

从职位本身的角度来看，职位是一个开放式的“投入——过程——产出”系统。投入是工作者的任职资格（知识、技能与能力）以及完成工作所需的资源，过程是工作者完成的工作职责，产出则是该工作（职位）所要达成的目标。这就构成了现实的完成工作的逻辑，即任职者通过运用自身的知识、技能与能力完成工作职责与任务，以此来满足组织的需要。而诸如工作关系、工作负荷等内容，均可以看成是这个投入产出模型存在、运行的环境，对这一投入产出过程起着重要的支持作用(如图 1-10)。

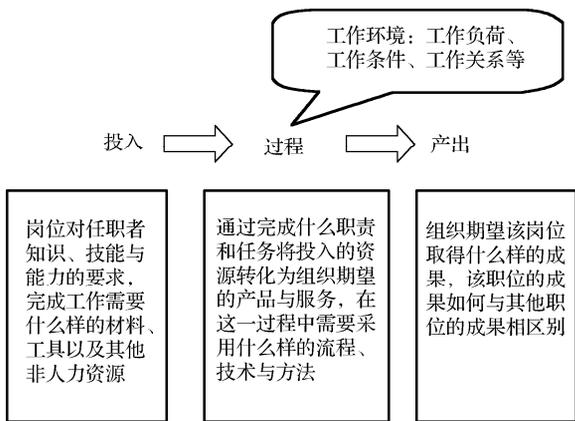


图 1-10 岗位的投入产出模型

由此所决定的职位价值序列。职位分析和岗位评价是我们获取这两方面信息的基础性工具。

本书认为，人力资源管理系统不是建立在单一的职位基础之上，而是建立在职位管理系统之上。职位管理系统建立在对企业业务结构、组织结构与流程的深刻认识与理解的基础之上，包括职能体系、职类体系、职种体系和职位体系。职位管理系统是现代人力资源管理系统双轮驱动要素中的一个，对人力资源管理系统中的其他职能模块起支撑作用。

## 案例讨论

### 猫咪游戏玩具公司的人事问题

乔·伯恩思是一家公司的职员，在业余时间创办了猫咪游戏玩具公司。起初，他在自己

家的地下室里制作一些供人消遣的玩具小猫，谁要买就直接邮寄给他。1980年，他的乔记精品商店开张了，这是他在市中心商业区的第一个零售小商店。乔的生意越做越大，他终于辞去工作，把商店搬进了一个大型购物中心，把原来的店名也改了，正式定名为猫咪游戏玩具公司。后来，生意红火到在这个大都会地区开了7家连锁分店。乔又买下了一个小型玩具制造工厂，开始大批量地生产玩具小猫。随着生意上的发展，他感到不得不处理一些一向被忽视的人事问题。

杰拉尔丁·菲茨是总经理，乔雇她来管理这些零售商店。她抱怨说，下一年度她需要补充人手，乔问：“需要多少？”杰拉尔丁举出以下一些数字：

现有职工 350 人；

生意扩大，需要追加职工 50 人；

为了填补缺勤，400 人按 2.5% 的比率算，需要职工 10 人；

为了替换预期中的正常辞职和解雇，需要职工 70 人；

为了替换预期中的退休人数，需要职工 20 人。

总经理还要求乔批准每个星期给每个商店的首席店员多付薪 50 美元，因为首席店员对清点库存与现金收款负更多的责任。

杰拉尔丁从乔那里获得批准追加职工，在每家商店贴出布告，招聘零售商店职工。布告张贴了 3 个星期，这位总经理大失所望，因为几乎没有人来应聘，就是来应聘的那几个人也不具备她所希望的素质。

此外，一家分店的首席店员辞职了，而这家商店的经理法利·曼尼克斯告诉杰拉尔丁，他希望提拔的一个店员当即要他准确描述这份工作该干点什么，这真让他吃了一惊。“我确实不能挑这副担子。”那个人说，“除非你能明确这份工作，明确希望我干什么。”

乔常常灰心丧气，因为他巡访零售商店时常碰到有些店员对公司的产品系列一无所知，特别是新职工，看上去甚至不知道猫咪游戏玩具公司有自己的工厂。总经理对商店经理们所干的事及没干的事都很失望。她说：“我们得干点什么来改进他们的工作。”

一家零售商店突然发生的一件令人不愉快的小事，使得乔和杰拉尔丁明白了需要对人力资源更好地管理。这牵涉到一个叫玛丽·泽勒的售货员，她已工作了 3 年，她的表现总的来说令人不满意，但商店经理迈克尔·默里留着她，希望她会改进。她并没有这样做，一天上午，有位顾客想买东西，玛丽却不理不睬，商店经理当场解雇了她。这件事情没有到此为止，玛丽指控那家商店经理和猫咪游戏玩具公司，说谁也没对她的工作表现说三道四过，都说满意。她认为解雇她纯粹是一种歧视行为。“商店经理不喜欢雇用妇女。”她说道。当迈克尔因此事受到质问时，他辩解道：“店里每个人都知道玛丽是这里最差的店员，如果她还不知道，那她不是聋子，就是瞎子。”

资料来源：<http://www.wangxiao.cn/gl/29912991437.html>。

### 讨论题：

1. 你认为猫咪游戏玩具公司的组织设计存在哪些问题？
2. 猫咪游戏玩具公司的职务设计应该怎样进行？
3. 玛丽的指控和迈克尔的辩解有没有道理？为什么？