

第1章

概论



本章学习目标

1. 理解有关组织、企业组织和企业组织设计的概念；
2. 了解企业组织的重要性、企业组织的分类和企业组织的基本要素；
3. 了解企业组织设计的变量和企业组织设计的演进；
4. 了解本书的思路和框架。

引例

从前山庙里有个小和尚。他每天一个人挑一担水生活，给菩萨案桌上的水瓶添水、念经、敲木鱼，生活过得很安逸。后来庙里来了个新和尚。他一到庙里，就把半缸水喝光了。小和尚叫新和尚去挑水，新和尚心想一个人去挑水太吃亏了，便要小和尚和他一起去抬水。两个人只能抬一只桶，而且水桶必须放在扁担的中央，两个人才心安理得。这样总算还有水喝。再后来，又来了个和尚。他也想喝水，但缸里没水。两个和尚叫新来的和尚自己去挑水，新来的和尚挑来一担水，立刻独自喝光了。从此谁也不挑水，三个和尚就没水喝。大家各念各的经，各敲各的木鱼，菩萨面前的净水瓶也没人添水，花草枯萎了。夜里老鼠出来偷东西，谁也不管。结果老鼠路过烛台，打翻烛台，燃起大火。三个和尚这才一起奋力救火。大火被扑灭了，他们也觉醒了。从此三个和尚齐心协力，水自然就更多了。

这个故事实际上是一个关于组织的问题。借助现代组织理论，它可以被多角度地解读。譬如，可以涉及组织的规模、组织的结构、权力、环境、技术、文化，以及制度安排等一系列问题。尽管有些联系可能有些牵强，但至少可以同激励设计和绩效考核设计相联系。“三个和尚没水喝”是一个关于激励与薪酬制度的问题。一个合理的薪酬制度，可以激发每一个员工的积极性和创造性为实现组织目标而努力。“三个和尚没水喝”还是一个绩效考核的问题，没有绩效考核就没有挑水的压力。

组织，是一个古老而又年轻的话题，也是本章将要探讨的问题。本章作为概论，主要界定组织、企业组织和企业组织设计的概念，并对全书的思路和框架予以说明。

1.1 企业组织

1.1.1 组织和企业组织的概念

1. 组织的概念

在词源上，中文的“组织”是将丝麻纺织成布；英文的“组织”（organization）则来源于“器官”一词，即自称系统的、具有特定功能的细胞结构；希腊文的“组织”原意是“和谐、协调”的意思。

关于组织的概念，不同的学者从不同的角度出发，给出了许许多多的定义。尽管讨论组织的定义是一件苦差事，但仍有讨论的必要。首先让我们来看看国外的组织学家和管理学家为组织所下的定义。

美国管理学家切斯特·巴纳德（Chester Barnard）为组织下的定义影响很大，并得到了人们的普遍接受。他把组织看作一个协作系统，他认为所谓组织，是有意识调整了的两个人或更多人的行为或各种力量的系统（2016）。该定义强调组织是由个体或群体集合而成的系统。

系统理论学派的重要代表人物弗里蒙特·卡斯特（Fremont Kast）为组织下的定义是：“组织是：① 有目标的，即怀有某种目的的人群；② 心理系统，即群体中相互作用的人群；③ 技术系统，即运用知识和技能的人群；④ 有结构的整体，即在特定关系模式中一起工作的人群。”（2000）该定义表明组织是由为实现某种目的而在工作中结成一定关系的有知识和技能的人群组成的。

美国的理查德·达夫特（Richard Daft）教授为组织下的定义是：“所谓组织（organizations），是指这样一个社会实体，它具有明确的目标导向和精心设计的结构与有意识协调的活动系统，同时又同外部环境保持密切的联系。”（2017）在这里，理查德·达夫特教授强调了外部环境与组织的相互作用。

斯蒂芬·罗宾斯（Stephen Robbins）在其《组织行为学》（第18版）中为组织（organization，名词义）和组织（organizing，动词义）分别下了定义。组织（organization）是一个自觉协调的社会单元，它是由两个或两个以上的人所构成，用以实现一个普通的目标或一组目标。而组织（organizing）则是：决定执行什么任务，谁去做，任务怎样组合，谁向谁报告，决策在哪儿做出。

美国的史蒂文·麦克沙恩（Steven Mcshane）等在其著的《组织行为学》一书中为组织下了一个简短的定义：组织是向着某个目标而相互依赖工作的人的团体。在这里，他主要强调组织目标和组织中人的因素。

接下来，我们来看一看国内一些研究组织的学者为组织所下的定义。郑海航认为“组织是由两人以上的群体组成的有机体，是一个围绕共同目标，内部成员形成一定的关系结构和共同规范的力量协调系统”。（1990）张德则认为，从广义上讲，组织是由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。从狭义上讲，组织是指人们为实现一定的目标，

相互协作结合而成的集体或团体（2016）。

从上面的定义中，我们可以看出组织的两种不同的意义：第一种观点认为“组织”是一个实体。组织作为实体可以被直观而简单地理解为一家工厂、一所学校、一个机关、一家商店，或一切以人为核心，由多种资源构成的集合体。第二种观点认为“组织”是一种行为。组织作为一种行为，是指为了实现其经营目标，把构成企业生产经营活动的基本因素、生产经营活动的主要环节，以有秩序、有成效的方式组合起来的工作。

国内外文献中有关对组织概念的界定不胜枚举，甚至可以说，有多少研究组织的学者就有多少定义。由于研究视角的不同，学者们对组织概念的界定也各不相同，因此没有孰是孰非的问题，只是侧重点不同而已。美国斯坦福大学教授理查德·斯科特（Richard Scott）从三种视角对组织概念进行了界定，可以看作对以上所述文献的一个综合。

基于理性系统的组织理论将组织视为一个封闭的系统，认为组织是一种为了完成特定目标而设计的工具，它就像一台设计完美的机器。理查德·斯科特（Richard Scott）从理性系统视角出发为组织下的定义是：组织是意图寻求具体目标并且结构形式化程度较高的社会结构集合体。该定义的基本思想包括以下三个方面。

（1）组织有一个共同目标。组织之所以存在，只能是因为它执行一定的功能，否则就失去其存在的理由。而组织能够存在并发展下去，就是因为它有一定的目标。

（2）组织是实现目标的工具。组织目标是否能够实现，就要看组织内各要素之间的协调、配合程度，其中很重要的一个方面就是要看组织结构是否合理有效。

（3）组织包括不同层次的分工协作。组织为达到目标和效率，就必须进行分工协作，把组织上下左右联系起来，形成一个有机的整体。

理查德·斯科特教授从自然系统视角出发为组织下的定义是：组织是一个集合体，参与者寻求多种利益，无论是不同的还是相同的。基于自然系统的组织理论强调组织是社会性的集合体。

基于开放系统的组织理论将组织视为在环境的巨大影响下，有着不同利益关系的参与者的联合。它更强调组织与外界环境的互动关系，将组织与环境看成一个开放性的社会技术系统。理查德·斯科特教授从开放系统视角出发为组织下的定义是：组织是参与者之间不断变化的关系相互联系、相互依赖的活动体系；该体系植根于其运行的环境之中，既依赖于与环境之间的交换，同时又有环境建构（2011）。

由此看来，组织理论中有关组织的概念也是不断发展变化的。本书认为，组织（organization）是一个有着目标的两个或两个以上人的集合体；该集合体与环境之间相互影响、相互作用。该定义包括下列几个要点：① 组织有目标。组织之所以能够存在，就是因为它有目标，即便是组织生存，也是它的目标。② 组织由两个或两个以上的人构成。人是组织的基本要素，任何组织都离不开人的参与。单个人显然不能成为组织，必须由两个或两个以上的人构成。③ 组织具有开放性，组织不断与环境进行交换。组织需要对环境的变化做出调整；同时组织也对环境产生影响。

2. 企业组织的概念

郑海航在其《企业组织学导论》一书中指出：“企业组织是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。”企业组织区别于一般组织的重要特征在于，它是进行生产活动和经营活动的经济组织。组织与非组织、企业组织与其他组织的关系可用图 1-1 表示。从图中我们可以看出，企业组织属于经济组织范畴，是众多组织中的一种，同时企业组织又包括人的组织和物的组织，它是一个人机系统。

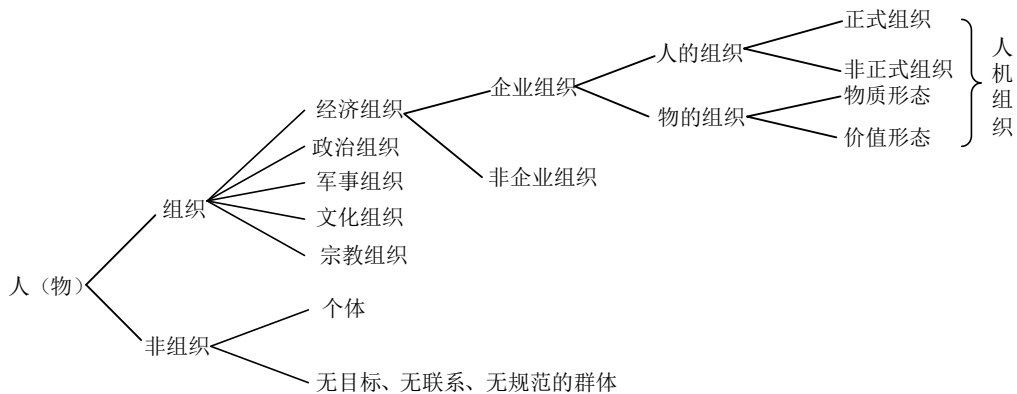


图 1-1 组织与其他组织的关系图

资料来源：郑海航. 企业组织学导论[M]. 北京：中国劳动出版社，1990.

刘刚在其发表的文章《动态组织能力与企业组织的创新和演进》中给出的企业组织定义为：“通过计划和合作有目的地适应各种变化的协调方式或系统。”该定义区分了企业组织和单个企业，企业组织不仅包括企业内部而且包括企业之间的各种有目的的协调活动和形式。因而，在企业组织创新浪潮中出现的系列制、分包网络、供应链、虚拟组织、集群生产、合资和战略联盟，都属于企业组织的具体形式（2006）。

1.1.2 企业组织的重要性

在当今世界上，人类社会的组织空前发展，其影响已深入社会政治生活、经济生活、文化生活和家庭生活等各主要的社会生活领域之中。可以说，组织对人类生活的渗透已经无处不在。一个人从生到死，无不处于这种或那种社会组织之中，如医院、保健站、幼儿园、各类学校、机关、团体、工厂、商店、企业等，无不与人类生活密切相关。

美国的组织理论学家理查德·达夫特总结出了组织对个人和社会的七个方面的重要性，如表 1-1 所示。

表 1-1 组织的重要性

| |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 集结资源以达到期望的目标和结果； 2. 有效地生产产品和服务； 3. 促进创新； 4. 使用现代制造技术及以计算机为基础的技术； 5. 适应并影响变化的环境； 6. 为所有者、顾客和员工创造价值； 7. 适应多样化、伦理和员工激励与协调等不断发展中的挑战 |
|--|

资料来源：达夫特. 组织理论与设计：第 12 版[M]. 王凤彬，石云鸣，张秀萍，等，译. 北京：清华大学出版社，2017.

组织能将资源集结起来以完成单个人无法完成的特定目标。如果没有组织，中国的万里长城和埃及的金字塔就无法建成，中国的“神舟号”系列宇宙飞船和“嫦娥号”系列探月航天器也就无法遨游太空。正是有了强大有效的组织，人类的许多梦想才能得以实现。

不仅如此，组织还能促进创新，大家所熟悉的 Internet 这一人类的重大创新活动与组织的支持是分不开的。Internet 这项伟大的工程真正的开始时间是 1962 年。从 20 世纪 50 年代开始，世界被按照意识形态和信仰的不同划分成东方和西方两大阵营，美国、苏联两个超级大国展开了疯狂的军备竞赛，而这种不见硝烟的“冷战”在激烈程度上丝毫不亚于真枪实弹的战争。1957 年，苏联率先成功发射了两颗人造卫星，这个消息大大震惊了美国朝野。1958 年 1 月 7 日，美国艾森豪威尔总统正式向国会提出要建立国防高级研究计划局（Defense Advanced Research Project Agency, DARPA, 也称 ARPA），希望通过这个机构的努力，确保不再发生在毫无准备的情况下看着苏联卫星上天的这种尴尬的事。客观地说，ARPA 在国际互联网的建设和发展中起了决定性的作用，可以说，没有 ARPA 就没有今天的 Internet。经过长达 7 年的艰苦努力，于 1969 年 10 月 25 日，由 ARPA 组织建立的计算机网络，即 Internet 的前身 ARPANET（阿帕网）诞生。

企业组织在现代生活中发挥着重要的作用，企业组织通过经营活动为经营者、顾客和员工创造价值。企业组织不仅能为人们提供所需的物品和服务，还能为人们提供就业机会，满足社会成员的就业需要。

组织不仅能够适应环境，还能够影响环境的变化。随着以信息技术为代表的第三次产业革命的出现，企业组织面临的市场环境发生了重大的变化。在这种情况下，虚拟组织、战略联盟相继出现，积极适应变化的环境。与此同时，企业组织通过技术创新为消费者生产出了新的产品，不仅满足了人们生活的需要，引导了人们的消费潮流，而且改变了人们的生活方式。飞机的出现方便了人们的出行，移动电话的问世使人们联系十分便捷，地球仿佛变成了“地球村”。

1.1.3 企业组织的分类

1. 组织的分类

面对社会生活中复杂多样的社会组织，人们可以从不同角度对它进行分类。

1) 按照组织的规模程度分类

按照组织的规模程度，可以将组织分为小型组织、中型组织和大型组织。例如，同是企业组织，就有小型企业、中型企业和大型企业；同是医院组织，就有个人诊所、小型医院和大型医院；同是行政组织，就有小单位、中等单位和大单位。按这个标准进行分类具有普遍性，无论何类组织都可以做这种划分。以组织规模划分组织类型，是对组织现象的表面认识。

2) 按照组织的形成方式分类

按照组织的形成方式，可以将组织分为正式组织和非正式组织。正式组织是指为了实现工作目标，按有关规定确定组织成员的关系，明确各自的职责与权利、义务的一种群体机构。非正式组织是指组织成员关系为非官方规定的，在自发的基础上为满足某种

心理需要而有意或无意形成的一种不定型的组织。

3) 按照组织的目标分类

按照组织的目标，可以将组织分为营利性组织、非营利性组织。营利性组织主要是指工商组织，包括工厂、银行、商店等。非营利性组织又可大致分为群体性组织、公益性组织，其中群体性组织包括工会、妇女组织、行业协会、职业团体等；公益性组织包括政府机构、学校、医院、研究所等。

2. 企业组织的分类

同组织一样，企业组织依据不同的分类标准有多种分类方式。按照生产资料所有制形式或者企业的投资主体，企业可以分为四类：全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业和外资企业。

按照规模不同企业组织可以分为大型企业、中型企业和小型企业。企业组织规模可以通过员工人数、固定资产总值、营业收入等来体现。世界各国对于大型企业、中型企业和小型企业的划分标准并不统一。美国《财富》杂志每年确定全球 500 家大型企业主要是以营业收入作为标准。

按照生产要素密集程度不同，企业组织可以分为劳动密集型企业、资产密集型企业 and 知识密集型企业。

按照所属经济部门不同，企业组织又可以分为工业企业、农业企业、商业企业、交通运输企业、邮电企业等。

按照企业的法律形式，企业组织可以分为个体企业、合伙制企业和公司制企业，其中公司制企业又可以分为有限责任公司和股份有限公司。

1.1.4 组织和企业组织的基本要素

1. 组织的基本要素

所谓组织的基本要素，就是构成组织所不可缺少的成分和内容。对于组织究竟由哪些基本要素构成这个问题，不同的研究者做出了不同的回答。让我们先来看一看利维特的组织模型，如图 1-2 所示。从利维特的组织模型我们可以看出：社会结构、参与者、目标和技术是组织的重要组成部分。在这里，他并没有将环境包括在内，事实上，环境是组织不可缺少的因素。同时，他也没有强调哪个要素绝对重要，只说明组织是由要素构成的体系，各个要素彼此之间互相联系。

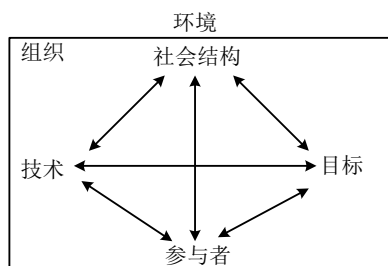


图 1-2 利维特的钻石结构：组织模型

资料来源：阎海峰，王端旭. 现代组织理论与组织创新[M]. 北京：人民邮电出版社，2003.

对于组织的要素，还有一些管理学家和组织学家展开了富有成效的研究，提出了他们的见解。比较有代表性的是亨利·法约尔（Henri Fayol）、切斯特·巴纳德（Chester Barnard）、弗里蒙特·卡斯特（Fremont Kast）和詹姆斯·罗森茨韦克（James Rosenzweig）。

有“管理理论之父”之称的亨利·法约尔认为，组织的内在要素包括相互联系的三个内容：人，管理层次与个人能力，人员的选择、训练和使用。

美国管理学家切斯特·巴纳德认为正式组织是有意识地协调两个或两个以上的人的活动与力量的体系，无论其级别的高低和规模的大小，都包含三个基本要素：协作的意愿、共同的目标和信息联系。

系统理论学派的重要代表人物弗里蒙特·卡斯特和詹姆斯·罗森茨韦克把组织系统看作由多个子系统组成的一个系统。组织是由各种子系统构成的整体。组织作为一个开放的社会技术系统，是由五个不同的子系统构成的整体。这五个子系统包括目标与价值子系统、技术子系统、社会心理子系统、组织结构子系统、管理子系统。

作为系统的组织具有开放性、目的性、整体性三种根本性质。组织具有开放性，说明组织的要素应当含有组织环境；组织具有目的性，说明组织的要素应当含有组织目的；组织具有整体性，说明组织内部是由相互作用的要素构成。在一般系统中，相互作用的系统是施控系统和受控系统，而在组织中，相互作用的要素是管理主体和管理客体。

根据组织表现出的性质，我们可以把组织的构成要素确定为组织环境、组织目的、管理主体和管理客体。这四个基本要素相结合，相互作用，共同构成一个完整的组织。组织环境是组织的必要构成要素。任何组织都处于一定的环境中，并与环境发生着物质、能量或信息交换关系，脱离一定环境的组织是不存在的。组织目的也是一个组织的要素。所谓组织目的，就是组织所有者的共同愿望，是得到组织所有成员认同的。任何一个组织都有其存在的目的，建立一个组织，首先必须有目的，然后建立组织的目标，如果没有目的，组织就不可能建立。管理主体是指具有一定管理能力，拥有相应的权威和责任，从事现实管理活动的人或机构，也就是通常所说的管理者。管理客体是管理过程中在组织中所能预测、协调和控制的对象。管理主体与管理客体之间的相互联系和相互作用构成了组织系统及其运动，这种联系和作用是通过组织这一形式而产生的。

2. 企业组织的基本要素

郑海航在其《企业组织学导论》一书中认为，企业组织包含七个基本要素，它们是目标、协调、人员、职位、职责、关系和信息。这七个要素又可合并为三类，即前提要素、效率要素和结构要素，如图 1-3 所示。

上述的七个要素实际上说明了企业组织结构的基本要素构成。企业组织的基本要素是一个有争议的话题，如为了强调人员是企业组织中的一个非常重要的因素，有的学者提出了“企业即人”。

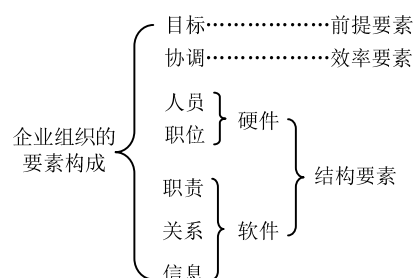


图 1-3 企业组织的七个要素

资料来源：郑海航. 企业组织学导论[M]. 北京：中国劳动出版社，1990.

1.2 企业组织设计

1.2.1 企业组织设计的含义

“组织设计”有两个含义，因为“设计”一词可以作为动词，也可以作为名词。当它作为动词时，“组织设计”的意思是建立组织的过程，就像建筑师设计一个建筑物的过程一样。当它作为名词时，“组织设计”指的是设计过程的结果，即组织像什么样。

就像组织有许多定义一样，组织设计的定义也有多种。大多数有关组织设计的定义将组织设计等同于组织结构设计，我们称之为狭义的组织设计。例如，“组织设计（organization design）是指对一个组织的结构进行规划、构设、创新或再构造（reengineering），以便从组织的结构上确保组织目标的有效实现。”（杨洪兰，1997）“组织设计，主要指组织结构的设计，是把组织内的任务、权力和责任进行有效组织协调的活动。”（余凯成，2015）也有一些定义强调组织设计除了包括结构设计，还包括其他方面的设计，我们称之为广义的组织设计。例如，“组织设计是一个诊断和选择为达到组织目标所必需的结构和正式的沟通、劳动分工、协调、控制、权威以及责任体系。”（唐·荷尔瑞格，小约翰·斯劳卡姆，理查德·渥德曼，2006）“组织设计是指对一个组织的职务范围、责任、权力等进行规划、构设、创新或再造，以便确保组织目标的有效实现。”（许玉林，2015）

总之，文献中有关组织设计的定义可以大致地划分为狭义的组织设计和广义的组织设计两种。狭义的组织设计的着眼点是确立人员在机构中的位置，即机构设置和人员设置。广义的组织设计除了以人与事协调为主的组织结构，还包括组织中的议事规则、办事程序、规章制度、人员配置以及人与物关系等内容的设计与协调活动。其内容主要包括三个部分：一是组织结构设计，二是组织关系——组织运行管理机制的设计，三是人员配制或人力资源管理的设计。简单地说，就是要把组织的事合理分解成部门的事、岗位的事；把合适的人放到适当的岗位上，让各部分、各岗位的人结成最合理的工作关系，按照最有效的规则从事工作和活动。

本书认为，企业组织设计是建立或变革企业组织的过程，即通过对组织的结构、流程、职权、绩效和激励机制等模块的设计并加以整合，从而使企业组织获得最佳工作绩效的动态过程。

按照这样的定义，我们可以看出，企业组织设计具有以下几个特点。

1. 企业组织设计是一个过程

企业组织设计是根据组织的目标，考虑组织内外部环境来建立和协调组织的过程。这个过程的一般步骤为：① 分析企业组织的环境；② 设定组织设计的目标；③ 选择设计模块；④ 整合模块。

2. 企业组织设计是一个动态的过程

由于企业组织内外部环境处在不断的变化之中，因此组织设计不可能是一劳永逸的，

必须要对组织的结构、流程、职权、绩效和激励机制进行调整并加以整合，以适应内外环境的变化。

3. 组织设计的模块化

模块（modular）是指能完成一定功能的一个相对独立的子系统。例如，一个计算机系统一般可以划分为不同的模块，各模块通过标准化的接口进行协调和交互。模块概念是由 IBM 公司首先提出的。IBM 公司于 1964 年生产开发出世界上最早的模块计算机系统。IBM 公司采用模块化的产品开发方式来生产计算机，大大地提高了 IBM 公司的灵活性和反应能力。将模块化思路引入组织设计，有两个方面的考虑：一方面，模块化组织设计可以提高企业组织的敏捷性；另一方面，类似于单个模块的创新可以实现产品系统的改进，组织的设计和再设计并不一定要面面俱到，而是根据组织环境的变化选择所需的模块进行设计即可。

1.2.2 企业组织设计的变量

1. 理查德·达夫特的观点

美国的理查德·达夫特教授认为，组织设计的变量可分为结构变量（structure dimensions）和情境变量（contextual dimensions）两类。结构变量包括正规化、专业化、职权层级、集权化、职业化和人员比率。情境变量包括组织规模、技术、环境和目标等，它们反映了整个组织的特征，如图 1-4 所示。

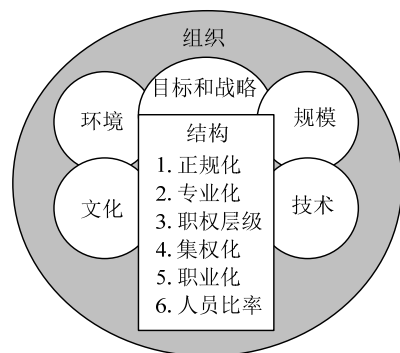


图 1-4 组织设计的情境变量和结构变量

资料来源：达夫特. 组织理论与设计：第 12 版[M]. 王凤彬, 石云鸣, 张秀萍, 等译. 北京：清华大学出版社, 2017.

2. 杰伊·加尔布雷斯的观点

杰伊·加尔布雷斯（Jay Galbraith）在《设计组织：战略、结构和流程的实用指南》一书中提出了组织设计的框架模型，如图 1-5 所示。在这个模型中，设计的要素（policies）分成五类：第一类是战略，用来确定组织的方向；第二类是结构，用来确定组织中决策权的位置；第三类是流程，与信息流动有关；第四类是激励，激励的目的是把员工的目标和组织的目标结合起来，并为组织战略方向的完成提供动力和激励；第五类是人事，负责员工的招募、挑选、轮换、训练和开发。

组织的结构确定组织中职权的位置。组织结构要素（policies）分为四类，即专业化、控制幅度、权力的分配（包括集权和分权）、部门化。

3. 史蒂文·麦克沙恩等的观点

西澳大利亚大学管理学教授史蒂文·麦克沙恩（Steven McShane）等认为，组织设计的权变性（contingencies）包括组织规模、技术、外部环境和组织战略。组织结构的要素包括控制幅度、集权化与分权化、正规化和部门化。

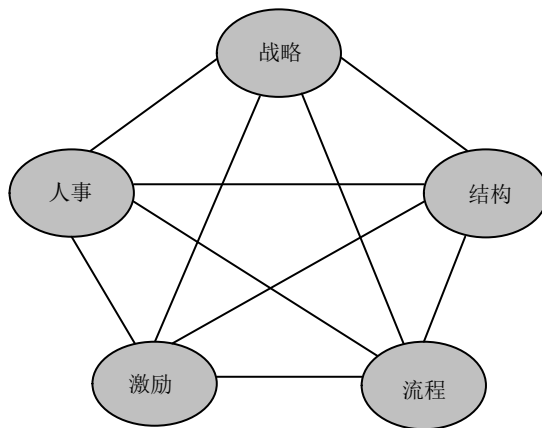


图 1-5 组织设计的框架

资料来源：GALBRAITH J R. Designing organizations: an executive guide to strategy, structure, and process revised[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

大多数中外学者持有类似的观点，尽管在内容表述上不尽相同，但持有该观点的学者大多认为组织设计等同于组织结构的设计。例如，吴培良在《工业企业组织设计》一书中指出，组织结构的特征因素是描述组织结构各方面特征的指标或参数。企业组织结构的主要特征因素包括管理层次和管理幅度、专业化程度、地区分布、分工形式、关键职能、集权程度、规范化程度（标准化）、制度化程度（正规化）、职业化程度和人员结构。组织结构的权变因素指的是对组织结构的形成有重大影响的、与组织结构相关的外部条件和环境，具体包括企业环境、企业战略、企业技术、人员素质、企业规模和企业生命周期。

1.2.3 企业组织设计的演进

企业组织设计的理论与实践也随着整个社会在历史进程中的变化而相应地发生变化。现今，企业组织设计呈现出以下几种明显的趋势。

1. 以结构为中心的组织设计向以流程为中心的组织设计转变

传统意义上的组织设计侧重于组织的框架设计，而现代意义上的组织设计除了将组织的框架设计作为其主要内容，更强调组织的流程设计。

传统组织设计实质上就是研究如何合理、有效地进行分工，这里的“分工”包括业务工作的分工、工作量的分配、职责和权限的划分以及分工之后的配合协作关系等。劳动分工、统一指挥、职权与职责、管理的跨度、部门化自然就成为组织设计的指导原则。在该原则的指导下，传统的组织大多数是金字塔形的组织结构。金字塔形的组织结构导致过度集权化，员工丧失参与性和自主性，工作积极性低，组织的中间管理层较多，使组织运行效率下降，最终导致组织无法对顾客的需求做出快速的反应。要克服这些弊端，组织结构就应趋向扁平化。

以流程为中心的企业组织设计强调以顾客为导向，主张推倒“金字塔”，建立扁平化的组织结构。信息技术的发展为以流程为中心的组织设计提供了可能，流程导向型的组

组织的建立可以实现决策的民主化、管理的科学化，员工的工作积极性得到大大提高。

2. 机械式的组织设计向网络化的组织设计转变

机械式的组织设计强调职权，管理者与被管理者之间的界限可谓泾渭分明。在森严的等级制度下，组织的每个成员只是献身于各自职位的“机器人”，或者说只是组织机械上的一个零件。

网络使管理者和被管理者之间的界限日益模糊，网络以其特有的便利和高效把人们更紧密地联系在一起。管理者可以通过网络向被管理者传达经营目标，被管理者可以通过网络向管理者汇报绩效。由于网络范围广、信息量大，管理者的控制幅度增大，不仅可以轻松地汇总并比较被管理者的工作方法和工作绩效，还可以再次通过网络推广先进的经营理念。管理者无须就具体工作进行具体指导，被管理者之间可以在网络上相互交流，切磋技艺，不断学习成长。生产者和消费者也可以通过网络更加频繁、直接地接触，消费者得以自然地融入组织的经营和管理中。

3. 僵硬的组织设计向柔性的组织设计转变

激烈的竞争和多变的环境要求组织更加灵活，有弹性，即要求组织柔性化。相对于传统的具有僵化阶层和标准化过程、严格授权的机械组织系统而言，现代组织需要更多的灵活性和适应能力。柔性组织的很多“结构”是临时的、灵活的，并且更多由所从事的工作所决定。临时性的工作团体可以根据组织面临的新形势、新问题，突破原有的结构分布，重新配置组织内的资源，包括人力资源，使来自不同部门，拥有不同专业技能的人组成新的团体，在知识结构上相互弥补，在团体互动中产生新的效益。这是传统的、僵硬的、一成不变的组织结构难以比拟的优势。项目小组的指导思想类同于工作团体，但这是一种更稳定的组织结构设计。组织内可长期设置这种跨部门的项目小组，这不仅有利于部门之间进行沟通，克服各部门自行其事而置组织总体目标于不顾的弊端，从而协调组织各部门的关系，提高组织整体的绩效，而且有助于在团体合作中形成优势，使资源得以更加灵活而合理地配置。

4. 企业内的组织设计向企业间的组织设计转变

1997年，世界管理大会在上海汤臣大酒店举行，来自世界各地的管理研究机构及政府相关人员出席大会，就面向21世纪的管理理念做了深入探讨。在经济全球化、产品模块化、管理信息化和经营网络化的时代形势下，任何组织都是价值网络中的节点，不可能单独控制所有资源和价值增值环节；同时，传统的价值链的各环节已被挖掘得接近极限，依靠企业内部的管理改进不能从根本上解决发展的“瓶颈”。时任大会执行秘书长的任浩教授在会上首次提出“企业管理应从内部走向外部”的观点，引发了学界与业界对于企业间关系管理的积极探讨。近年来，随着平台型企业和商业生态系统等新兴商业模式的出现，企业间关系管理变得越来越流行。

实现企业间关系管理，可分四步落实：第一，要进行企业间关系的识别。在企业选择合作伙伴时，要就其生产的效率、产品的质量、自身需消耗的成本等方面进行细致考量，以做出最优的合作选择，明确与该企业的关系设定。另外，在某些情况下，即使某一企业在被选择中占有明显优势，选择者也要从众多企业中选出A、B角，以

免造成被动。第二，要进行企业间关系的构建。在此过程中，合作双方要将今后可能出现的问题尽量考虑周详，不仅要将合作的事宜以合同或其他形式形成契约，同时也要将潜在分歧列入其中，所谓“先小人后君子”，以更好地进行合作，建立良好的企业间关系。第三，要维护好已建立的关系。企业合作风云变幻，在构建企业间关系时应尽量考虑双方分歧，以合同形式解决争端。除了合同契约，企业间应建立互相信任的关系契约。如此，为解决未知矛盾铺平道路，助力企业间关系的维护。第四，建立优胜劣汰机制。企业间经过一段时间的合作，根据不同的情况对建立的企业间关系进行优化、选择和淘汰。

1.3 本书的思路和框架

1.3.1 思路

我们对组织并不陌生，因为每天我们都要同组织打交道，组织在我们的日常生活中扮演着十分重要的角色。同时，我们也注意到，在当今全球化、信息化和网络化的时代，组织面临着前所未有的挑战。每天有许多组织在消失，又有大量的新组织诞生。如何对现代组织进行设计和再设计以适应快速变化的环境，已成为不容回避的问题。本书试图在这方面做一点尝试。

组织设计是一个古老而又年轻的话题：说它古老，是因为很早以前人们就开始研究这个问题；说它年轻，是因为迄今为止还没有人能拿出一个完美的组织设计方案，对组织设计的研究正在进行并将继续下去。本书的主题是研究组织设计，尤其是研究现代企业组织设计问题。鉴于以往的组织设计大多集中于组织结构这一情况，本书大胆地提出了组织设计的五大模块，即结构设计、流程设计、职权设计、绩效设计和激励设计。本书认为科层组织是结构设计的必然产物，要实现科层组织向扁平化、网络化、无边界组织的转变，推倒“金字塔”，组织设计的思路也要相应地发生改变。

对企业组织的设计和再设计已经不再只是组织结构的问题，而是如何设计出顾客导向性组织的问题。当然，并不是说组织的结构设计无足轻重，它仍是组织设计时必须重点考虑的对象。提出五大模块并不表示它们之间是并列的关系，而是想说明除了结构设计，流程设计、职权设计、绩效设计和激励设计同样值得关注。提出五大模块还有一个重要的原因，那就是，现如今不少企业在组织再设计中，并不是一定要重新设计一切，他们有可能只对他们认为有问题的地方进行设计。作为组织设计的实物，在我们所提出的五大模块中，或许只有其中的一项，比如激励设计模块，是他们所需要的，那么他们完全可以取这一项。

“整合”的概念是指整个组织的所有部分结成一体并处于动态平衡状态。本书选取了战略的、生态的和类型的角度，分别探讨了基于战略的、生态的和类型的组织设计问题。当然，这里的组织设计一般会涉及前面所提到的五大模块，但侧重点会有所不同。

1.3.2 框架

本书共分 6 篇：第 1 篇是“企业组织设计的基础”，共两章，主要研究有关企业组织和企业组织设计的一般概念、有关企业组织理论的问题。第 2 篇是“企业组织设计的原则与过程”，共两章，分别讨论了企业组织设计要遵循的原则和过程。第 3 篇是“企业组织设计的环境”，共两章，主要讨论了企业组织设计的外部环境和内部环境。第 4 篇是“企业组织设计的模块构建”，共五章，分别介绍了企业组织的结构、职权、流程、绩效评估和激励五大模块的设计方法。第 5 篇是“企业组织设计的整合”，共三章，分别就战略、边界和类型对上一部分的相关模块进行整合。第 6 篇是“企业组织设计的发展”，共两章，主要研究有关企业组织设计的实现和发展问题。本书的结构框架如图 1-6 所示。

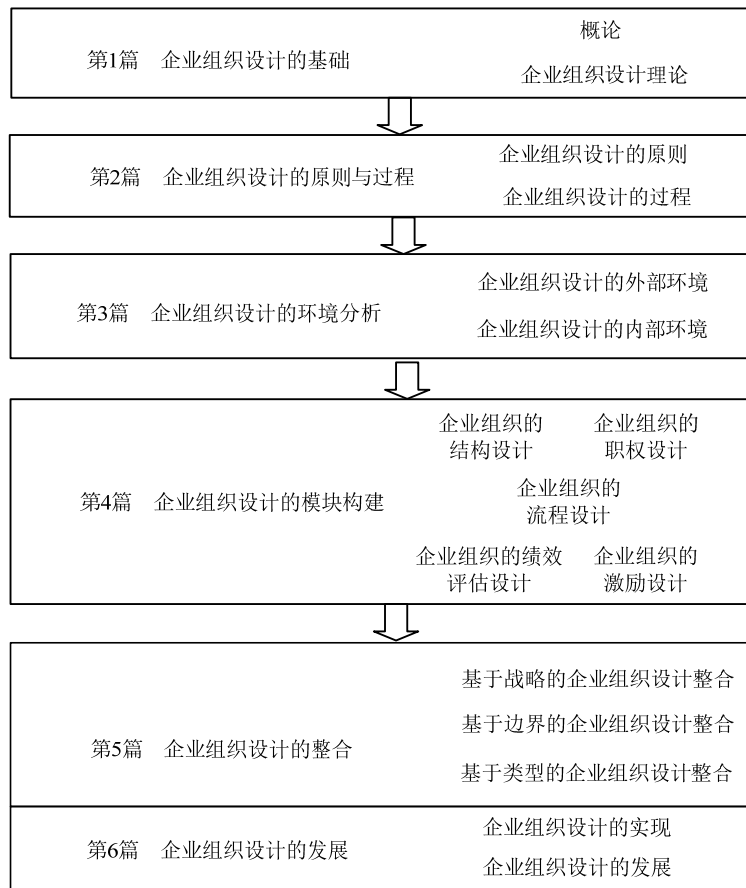


图 1-6 本书的结构框架

本书各章开头均有章序，以引出各章节的内容，并通过各章末的小结对该章的主要内容做一番回顾。本章内容相关的案例设计主要是为了突出实务的需要，用所介绍的理论来解释现实中的问题。“经典书籍推荐”主要是为了拓宽读者对组织设计问题的知识面。此外，每章均设计了思考题，主要是为了加深读者对相关内容的理解。



小结

本章作为导论，主要界定了一些相关的概念，并对本书的思路和框架做了说明。首先，在分析大量文献的基础上，本章提出了组织和企业组织的定义，并就企业组织的重要性、企业组织的分类和企业组织的基本要素进行了探讨。接着，对企业组织设计的含义、企业组织设计的变量和企业组织设计的演进进行了分析。最后，就本书的思路和框架做了说明。



思考题

1. 什么是企业组织？你认为企业组织的基本要素有哪些？
2. 什么是企业组织设计？你认为企业组织设计的变量有哪些？



案例讨论

韩都衣舍的组织创新：以“产品小组”为核心的单品全程运营体系

摘要：自2006年创立以来，韩都衣舍（集团）创造了一个服装电商界的神话，从一个小淘宝卖家成为中国互联网快时尚第一品牌、中国最大的互联网时尚品牌孵化平台、国家电子商务示范企业；交易额从2008年的300万元增长到2015年的20亿元，现已成为中国服装电商界快时尚第一品牌。其独创的以产品小组为核心的单品全程运营体系（IOSSP），是其近年来异军突起的关键。本案例以韩都衣舍为对象，介绍了该公司中“小组制”的产生背景、运行机制和管理方式，同时也探讨了其目前所面临的潜在风险。韩都衣舍的“小组制”组织创新不仅为公司自身业务的飞速发展奠定了基础，也为其他互联网企业带来了关于变革时代组织创新的新思考。



资料来源：郑刚，雷明田子，陈箫，等. 韩都衣舍的组织创新：以“产品小组”为核心的单品全程运营体系[DB/OL]. 中国管理案例共享中心，2016. <http://www.cmcc-dlut.cn/cases/Detail/2383>.



经典书籍推荐

BURTON R, OBEL B, HÅKONSSON D. Organizational Design: A Step-By-Step Approach[M]. Cambridge University Press, 2020.

该书介绍了传统和新兴组织形式的基本原理，包括自组织（self-organization）、无老板（boss-less）、数字化（digital）和可持续组织的最新分析。作者为组织设计提供了一个可操作的实施框架，即分解为七个基本步骤：（1）评估目标；（2）评估战略；（3）分析

结构；(4) 评估流程和人员；(5) 分析协调、控制和激励；(6) 设计结构；(7) 实现。这是一本理想的操作指南，适用于对组织设计感兴趣的企业管理人员和 MBA 学生。



参考文献

- [1] 巴纳德. 组织与管理[M]. 曾琳, 赵菁, 译. 北京: 机械工业出版社, 2016.
- [2] 卡斯特, 罗森茨韦克. 组织与管理: 系统方法与权变方法: 第 4 版[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2000.
- [3] 罗宾斯, 贾奇. 组织行为学: 第 18 版[M]. 孙健敏, 朱曦济, 李原, 译. 中国人民大学出版社, 2021.
- [4] 麦克沙恩, 格利诺. 组织行为学: 第 7 版[M]. 吴培冠, 译. 北京: 机械工业出版社, 2018.
- [5] 郑海航. 企业组织学导论[M]. 北京: 中国劳动出版社, 1990.
- [6] 张德. 人力资源开发与管理[M]. 5 版. 北京: 清华大学出版社, 2016.
- [7] 斯科特, 戴维斯. 组织理论: 理性、自然与开放系统的视角[M]. 高俊山, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [8] 刘刚. 动态组织能力与企业组织的创新和演进[J]. 南开学报, 2006 (6): 69-79.
- [9] 达夫特. 组织理论与设计: 第 12 版[M]. 王凤彬, 石云鸣, 张秀萍, 等, 译. 北京: 清华大学出版社, 2017.
- [10] 阎海峰, 王端旭. 现代组织理论与组织创新[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2003.
- [11] 杨洪兰, 张晓蓉. 现代组织学[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1997.
- [12] 余凯成. 组织行为学[M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2010.
- [13] 荷尔瑞格, 斯劳卡姆, 渥德曼. 组织行为学[M]. 胡英坤, 译. 大连: 东北财经大学出版社, 2006.
- [14] 吴培良. 工业企业组织设计[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1993.
- [15] 许玉林. 组织设计与管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2015.
- [16] 彼得·圣吉. 第五项修炼: 学习型组织的艺术与实践①[M]. 张成林, 译. 北京: 中信出版社, 2018.
- [17] 吉布森, 伊万切维奇, 唐纳利, 等. 组织: 行为、结构和过程: 第 14 版[M]. 王德禄, 王坤, 等, 译. 北京: 电子工业出版社, 2015.
- [18] 邢双艳. 浅析企业组织结构设计[J]. 经贸实践, 2017 (18): 164-165.
- [19] 黎娅. 新常态下企业组织结构设计之研究[J]. 今日科苑, 2015 (4): 125.
- [20] 殷文婷. 论影响企业组织结构设计的因素[J]. 现代经济信息, 2014(6): 100+112.
- [21] GALBRAITH J R. Designing organizations: an executive guide to strategy, structure, and process revised[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.