

组织设计的逻辑和规范

组织其实相当于传送皮带，它把各种活动转化为一种“动力”，即绩效。

“组织建筑师”目前可以应用的有 5 种设计原则，即 5 种不同的安置各种活动和排列各种关系的组织结构。其中法约尔的职能结构和艾尔弗雷德·P·斯隆的联邦分权制这两种原则已应用多年，另外 3 种原则还暂时鲜为人知，它们是：团队组织、模拟分权制及系统结构。

上述每一种原则都由经验发展而来，并用于特殊需要。因此，它们给人的第一印象往往不过是权宜之计，而不是组织设计，当然更谈不上什么逻辑。但事实上，这些组织原则表明了不同的组织设计逻辑，每种原则都考虑了管理组织的某个方面，并以此为中心来建立整个结构。

设计上的逻辑

工作和任务肯定是管理的一个方面，职能原则和团队原则这两种组织设计原则就是围绕着它们而建立的。

这两种组织设计原则在平衡静止和运动的方法上有所不同：在职能组织中，制造和市场推销等活动被设计为静止的，而工作则从一个阶段或一种技能转向另一个。在团队结构中，工作被看成是静止的，制造、市场推销和会计等活动则是运动的。

人们通常认为，团队组织和职能组织是对立的，前者比较现代，后者比较老派。其实，团队是一种有高度纪律和高度结构的形态，认为这两种组织设计原则是对立的看法在很大程度上是一种误解。事实上，它们甚至不能相互代替。对于某些组织设计来说，只有这两种组织设计原则中的一种才是唯一适用的设计原则；而对于知识工作的组织结构来说，这两种组织设计原则互为补充。

同工作和任务一样，成果和绩效也是管理的一个方面。联邦分权制和模拟分权制这两种分权制原则就是以成果为中心进行组织设计的。但是，这两种分权

制原则不同于职能组织和团队组织，它们既不能互补，也不能互相代替。联邦分权制是一种“最优化”，而模拟分权制是当不能符合联邦分权制的严格要求时采取的“害处较少”的办法。

关系也是管理的一个方面，最后一种设计原则即系统设计就是以关系为中心的。同工作、任务或成果相比，关系数量众多，而且难以确定。因而，以关系为中心的组织结构必然包括高度复杂和不够明确这两个特点。比起以工作为中心的组织设计或以成果为中心的组织设计来，它面临的困难更大。正如我们将会看到的，有些组织的关系极为复杂，只能采用系统设计这一原则。

如同工作和任务、成果和成绩以及关系一样，决策也是管理的一个方面。但是，迄今为止，我们还没有以决策为中心的组织结构设计原则，而只有一些理论上的猜测。不过，以决策为中心的组织设计原则至少在理论上是可行的。如果它能发展为一种可实际应用的组织结构，就会产生相当大的影响。

由于上述的每个原则都是以管理这个含义丰富的实体的某一面为中心建立起来的，因而每个原则都有限制条件：每个原则都适用于某一种组织结构；对另一种组织结构来说，这项原则虽然可用，但效率不佳。每个原则必然有它自己的必要条件，并对企业和管理提出要求。

形式上的规范

组织结构是形式，而形式必须满足一些“形式上”的规格。

组织结构需要满足以下一些最基本的条件：明确性、经济性、远景的方向、个人对自身任务及整体任务的理解、决策、稳定性与适应性，以及永存性与自我更新。

一、明确性。组织中的每个管理部门、每个人，特别是每位管理人员，需要了解自己的归属，了解应该和谁协作，到哪里去获得所需要的信息，如何才能获得。明确性绝不等同于简单。事实上，有些看来简单的组织结构却缺乏明确性，而有些似乎复杂的组织结构却有高度的明确性。

哥特式大教堂具有高度的明确性，而现代的办公大楼实际上没有明确性。在哥特式大教堂中，一个人很清楚自己所处的方位以及目的地。即使一个不懂基督教教义的人也能立即知道这个建筑物的宗旨，以及建筑物是如何同这种宗旨联系起来的。但哥特式大教堂又是极为复杂的，它表现出极为抽象的哲理和美学原则，有大量的装饰品并富于暗示性和象征性。与此相比，现代的办公大楼只是一些立方体的组合，结构最为简单，但是，如果没有指引，人们很容易迷路。

一个组织结构如果没有详细的组织手册，就没有一个人知道自己的归属和方向，就会造成磨擦、浪费时间、引起纷争、延误决策，组织结构就会成为阻力而不是助力。

二、经济性。同明确性密切相关的一个必要条件是经济性。组织结构应该使人学会自我控制，并鼓励人们自我激励，把时间和注意力用于使机构运转。也就是说，从事管理和组织、内部控制、内部信息交流和人事问题的人，特别是有高度工作能力的人，应该保持在最低限度。

在任何一个组织中，必须有某些力量用于内部，用于使组织运转并处于良好的状况。如同在物理界一样，组织中也没有永恒的运动，摩擦是不可避免的。但是，组织用于保持运转或润滑摩擦点的投入越少，成为产出的投入就越多，组织就越经济，其投入能成为绩效的也就越多。

三、远景的方向。组织结构应该把个人和各个管理部门的远景指向取得成绩而不是埋头苦干。而且，它应该把远景指向取得成果，即指向整个企业的绩效。

绩效是所有活动为之努力的目的。组织甚至可以比作传送皮带，它把各种活动转化为一种“动力”，即绩效。这种传送愈直接，各个活动取得绩效时的速度和方向的改变就愈小，组织就愈有效率。应该让尽可能多的管理人员作为企业家而不是作为专家或官员来行事，对他们的检验，应以绩效和成果为依归，而不是以管理技能或专业能力为依归。

组织结构绝不应该把远景引向错误的绩效方面去，也不应该鼓励管理人员把注意力主要放在陈旧简易、令人生厌的产品和业务上，而忽略了虽然也许是困

难的，但却是新的、发展中的产品和业务。组织结构不应该鼓励其管理人员固守于没有利润的产品和业务，而应让他们寄希望于有利润的产品和业务。也不应该让努力比成果更重要，不该让技艺本身成为一种目的。总而言之，组织结构必须使意愿和能力为成果而工作，而不是为工作而工作；应为未来而工作，而不是躺在过去的成绩上；应为增强实力，而不是为了虚胖而奋斗。

四、理解本身的任务和共同的任务。一个组织应该使每个人，特别是每个管理人员、每个专业人员、每个管理单位，都理解各自的任务。这当然意味着工作本身必须专业化。工作始终是特定而具体的，只有明确界定了一项任务，才能理解该项任务。

但是，一个组织同时也应该使每个人理解共同的任务，即整个组织的任务。组织中的每个成员，为了把自己的努力同组织的共同利益联系起来，需要了解如何使自己的任务适应整体的任务。因此，组织结构需要促进而不是阻碍信息交流。

五、决策。现有的组织设计原则中没有一种主要是以“决策模式”为中心而建立起来的。但是，必须作出决策，必须在正确的问题上由恰当的组织层次来作出决策，必须使决策转化为工作和成就。因此，一种组织设计必须在它是阻碍还是加强决策过程方面进行检验。

如果一种组织结构使得决策必须由组织中尽可能高的层次而不是尽可能低的层次来作出，这种组织显然是一种阻力；同样地，如果一种决策结构使得作出重大决策的需要变得模糊，或把注意力集中于错误的问题上去，如集中于管辖范围的争执，那也是一种阻力。

一项决策在工作和行动中得以实现并取得成就以前，始终只是一种良好的愿望。没有一种组织结构只凭本身就能保证做到这一点。但是，不同的组织结构却可能使决策转化为组织的承诺和个人的工作更为困难或更为容易。

六、稳定性与适应性。一个组织需要充分程度的稳定性，必须在周遭世界处于动乱时仍能进行工作，必须能以过去的绩效和成就为基础来进行建设，必须能规划其未来和连续性。

每个人都需要一个“家”，没有人能够作为过客而成就许多工作。每个人都应从属于某个“社区”，他在其中了解别人，也被别人所了解，并建立起自己的关系。

但是，稳定并不等于僵硬。相反，组织结构要求高度的适应性。一个极其僵化的组织结构不但不稳定，而且很脆弱。只有当组织结构能够适应新情况、新需求、新条件以及新面孔和新的个性时，它才能继续存在。所以，适应性是一个主要的必需条件。

七、永存性与自我更新。一个组织必须能够使它自己永存，必须能自我更新。要获得永存，组织就必须从内部产生未来的领导者。因此，组织的管理层次不能太多。只有这样，一个初入公司的 25 岁的青年才有可能在担任高级职位时仍相当年轻，有足够的精力使工作卓有成效。

组织结构应该帮助每个人学习和发展。组织自我更新的特点之一是，组织结构在每个层次上培养和考查每个人担任下一个更高层次职位的能力，特别是培养和考查目前的初、中级管理人员担任高级和高层职位的能力。一个组织结构为了永存与自我更新，还必须接受新思想并愿意和能够做新事情。

作业、创新及高层管理结构

上述“形式上的”规范适用于任何一种组织结构：小企业和大企业、简单企业和复杂企业、工商企业和非工商企业的服务性机构。这些规范也适用于必须构造和组织起来的 3 种不同的管理：负责从事企业当前工作和提供当前成果的作业管理；负责创造公司未来的创新管理；能够指引方向、提供远景、制定目前企业和未来企业发展路线的高层管理。

这些规范显然互相冲突，没有一种组织设计原则能完全满足上述全部规范。但是，凡是能够取得成就并持续下去的任何一种组织结构，都必须在某种程度上满足上述的全部规范。这不可避免地就意味着妥协、代替和平衡。它还意味着，即使简单的组织也必须应用几种而不是一种组织设计原则。因为，如果这些规范中的任何一种完全没有得到满足，企业就无法进行工作。因此，建立组织就要理

解能运用的组织设计原则、理解它们的必需条件和限制条件，以及它们同各种组织设计规范的“配合”。