

什么是组织设计

组织现象存在于社会生产、工作和生活的方方面面。在一条崎岖的山路上，连续几天的降雨突然导致山洪暴发、土方崩塌，引起公路交通受阻。面临困境的司机们可能自动协作起来清除路障，进行自救，这种协作行为和状态就是一种“组织”。组织可以是自发形成的，也可能是事先有意识策划和安排的结果。我们将形成工作中分工与协作关系的策划和安排过程，称作“组织设计”。

组织设计概念，可以从动词的 organizing 和名词的 organization 两方面加以理解。作为一名管理者，必须对自己所领导的企业或单位各方面工作的开展方式做出精心安排，这就是“组织设计”，是管理者必须履行的重要的管理职能。同时，作为企业或其他组织中的一员，管理者必然关心所在单位在组织形式上表现出一种什么形态，如谁应该向谁报告工作，谁对什么人拥有什么样的权力，这个部门与那个部门在具体工作中如何配合，等等。另外，这一时期设计出来的组织，可能要在运行一段时间后进行再设计或重组变革，并采取有效的变革管理措施使之顺利地过渡到一种新的状态，这就是“组织再造”。

搞好组织设计与组织再造工作，意义非同一般。“三个和尚没水吃”的典故已是众所皆知，类似“三个臭皮匠，胜过诸葛亮”的故事也时有传闻。那么，是什么导致了这两种截然不同的组合效果呢？或者说，为什么“整体可能大于各部分的总和”，也可能相反呢？其根本的原因就在于要素组合在一起的方式不同，从而造成了要素间配合或协同关系的差异。

组织工作做得好，可以形成整体力量的汇聚和放大效应。否则，就容易出现“一盘散沙”，甚至造成力量相互抵消的“窝里斗”局面。也许正是基于这种效果，人们常将“组织”誉为与人、财、物三大生产要素并重的“第四大要素”。也正是在这一意义上，美国钢铁大王卡内基这样说道：“将我所有的工厂、设备、市场、资金夺去，但只要公司的人还在，组织还在，那么，四年之后我仍会是个钢铁大王。”由此，不难看出组织及组织工作的重要性。

组织设计，概括地说，就是对企业和其他单位开展工作、实现目标所必须的各种资源进行安排，以便在适当的时间、适当的地点把工作所需的各方面力量有效地组合到一起的这样一项管理活动过程。组织工作的直接结果是形成一种关系网络，用现代管理理论之“鼻祖”巴纳德的原话来说，就是“有意识地加以协调的

上海仁略企业管理咨询有限公司 上海市宣化路 300 号华宁国际广场北塔 24 楼（200050）
网址：www.renlee.cn 电话：021-51688061 传真：021-51561341 邮箱：renlee@renlee.cn

两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统”。在许多情形下，这种关系网络或协作系统，通常被简称作“组织结构”。