

钱德勒 德鲁克 明茨伯格  
经典组织设计理论萃取

# 组织设计 经典概述

第3版

小艾尔弗雷德·D.钱德勒  
彼得·德鲁克 亨利·明茨伯格  
陈春花 李书玲 著

厚飞 汇编

# 目录

## 前言

## 书籍推荐

### 第一章 美国商业组织发展

1. 19世纪40年代以前商业发展.....	10
2. 传统的生产企业.....	11
3. 铁路：第一个现代工商企业（19世纪50年代~19世纪60年代）.....	12
4. 建立庞大的自给系统（19世纪80年代~20世纪头10年）.....	13
5. 大量分配与大量生产.....	14
6. 现代工业公司的出现.....	15
7. 公司纵向发展与横向整合.....	16
8. 合并企业的成功与失败.....	17
9. 现代工商企业的成熟.....	18
10. 1941年以后的现代工商企业.....	20
11. 机构发展的一般格局.....	21

### 第二章 组织设计概述

1. 组织及组织结构的理解.....	23
2. 什么是好的组织结构.....	24
3. 组织设计的依据.....	24
4. 组织结构设计原则.....	25
5. 组织设计的规范.....	25
6. 组织结构不当的症状.....	28

### 第三章 德鲁克组织设计观点

1. 德鲁克组织设计框架.....	30
2. 关键活动分析.....	31
3. 贡献分析.....	32
4. 决策分析.....	33
5. 关系分析.....	33

### 第四章 亨利·明茨伯格组织设计观点

1. 明茨伯格组织设计框架.....	35
2. 组织构成的五个部分.....	36
3. 岗位设计.....	38
4. 组织上层结构的设计.....	40
5. 组织横向联系的设计.....	43
6. 组织决策机制的设计.....	46
<b>第五章 陈春花组织设计观点</b>	
1. 陈春花组织设计观.....	49
2. 组织结构与企业发展阶段的联结.....	50
<b>第六章 李书玲组织设计观点</b>	
1. 常见的组织结构维度.....	52
2. 组织结构维度变化规律.....	53
<b>第七章 德鲁克组织类型及比较</b>	
1. 以工作和任务为中心的组织设计：职能制结构和团队.....	60
2. 以成果为中心的组织设计：联邦分权制.....	61
3. 以成果为中心的组织设计：模拟分权制.....	62
<b>第八章 组织管控</b>	
1. 组织管控示意图.....	64
2. 常见组织管控模式.....	64
3. 集团管控功能实施路径.....	67
4. 集团总部核心定位和常见功能.....	67
5. 集团组织管控策略.....	68
<b>第九章 岗位设计</b>	
1. 德鲁克岗位设计观点.....	70
2. 如何保证岗位职责的落地.....	70
3. 管理岗位设计.....	71
4. 设计管理岗位时的常见错误.....	71
<b>杂记</b>	
<b>本书编者</b>	

# 前言

我是一个人力资源管理工作者，时常会处理组织设计及职位相关的工作，在此过程中会特别留意观察组织的发展过程及组织设计所要实现的意图，通过这两个视角的观察和实践，让我对组织的前世今生产生了强烈的兴趣：为何一个组织会经历这样一个变化的过程，有哪些因素引起了组织的变化，这样演进是个例还是企业发展的规律，对这些问题的思考，促使我大概从2016年起搜集和阅读组织设计相关主题的书籍。

随着阅读的深入及积累资料的增多，尤其对德鲁克和亨利·明茨伯格著作的反复阅读，我逐渐形成了清晰的组织设计的逻辑框架，我觉得有必要对几本经典书籍中论述组织的内容整理汇编。编写这本资料集的目的，首要是为了自己学习回顾用的笔记，其次我觉得学有所获，应该将资料分享给同行或许会有些参考价值。

汉迪在《组织的概念》中写了这样一段话，“所有这些（组织发展）思想学派都贡献出了一些有用的东西。你也不妨从中挑选，捡出对自己有用的东西，编辑一本自己的选集，这样做才是明智的”。正是这段话让我坚定了编写这份资料的必要性和信心。

这本书是基于下面的这几本书整理的，即小艾尔弗雷德·D.钱德勒《看得见的手：美国企业的管理革命》、德鲁克《管理：使命、责任、实务（实务篇）》、亨利·明茨伯格《卓有成效的组织》、陈春花《管理的常识》、李书玲3册《寻找规律——中国企业常见管理问题的本质理解与应对思路》、《组织设计——寻找实现组织价值的规律》、《组织成长论》。

这本书的优点在于做了大量的整合工作，梳理了整个组织设计的逻辑框架，对读者来说可以迅速的理解这几本书的精华，并构建起自己的知识体系，但不要寄希望于能够为您提供具体实践的工具。汉迪在《组织的概念》中写道“组织已经存在数千年了。有许多组织成功了，也有许多组织失败了。组织理论的目标就是解释这些成败之间的道理：思索有哪些东西是管用的，并使之概

念化，以便将来按图索骥；从特殊事件中找出一般规律，从散乱的个人经历中梳理共性的线索。”希望这段文字，能够让您理解学习组织管理内容的价值。

这本书的编撰方法是：事先拟定了组织的逻辑框架，然后将各位作者论述内容依次整理到框架的枝干中，就如同先准备好了箩筐，我只是将果实采摘放到相应的篮子里面了。

由于是资料汇编，只能取其枝干和精华，无法完整的呈现作者书籍中全部内容，我尽可能做到在读者脱离原书籍后，仍能读懂和理解组织的整体逻辑。对此，读者在阅读这本书时可能存在着障碍，即读者不能透彻的理解其中的部分观点，因此建议读者：一、先去阅读原书，然后再来看这本书；二、先阅读完这本书，建立整体的框架，再去阅读相关书籍中部分没有理解的章节，可以提高阅读的效率。

从2017年至今，这本书的编写经历了这几个过程：

1) 2017年应朋友的邀请，我整理了一份关于组织设计相关的材料（近100页ppt，当时花了几个月的周末时间完成的），2020年5月我首次将ppt材料转化并详细补充内容后形成了电子书（2020第1版）。

2) 2021年9月我重读了钱德勒《看得见的手：美国企业的管理革命》，整理出了美国工商企业组织发展的历程，我将相关内容再次补充到这本书中（2021第2版）。

3) 2023年11月，我在使用的过程中发现前后文的逻辑性欠佳，我便重新编写了部分章节的注释，以便读者能够顺畅理解，大幅完善形成了目前最新的版本（2023第3版）。后续随着深入研究，我会动态更新这本组织设计的资料集，使之更趋完善。

希望这本书能够为广大人力资源工作者提供一些组织管理工作的参考和启发。如果您有疑问和建议，欢迎电子邮件（[hrhoufei@163.com](mailto:hrhoufei@163.com)）或微信联络（[lovgoo](https://www.lovgoo.com)）。

**另编者在2023年出版了《人力资源管理体系设计：胜任力·职位·薪酬·绩效实战指南》（2023，中国华侨出版社），欢迎各位HR关注。**



**郑重声明：**本汇编资料仅限个人学习使用，不得用于商业用途，否则由此行为产生的法律责任自行承担，与编者无关。

2023年11月 深圳

# 书籍推荐

在进入正题之前，我先梳理一下目前国内出版的组织设计相关的书籍，做一些简要地评价和推荐。

## 一、专业组织管理经典著作

- ★ 切斯特·巴纳德《经理人员的职能》。美国管理学家切斯特·巴纳德创作的管理学著作，于1938年首次出版。这本书是巴纳德比重从事企业管理工作的经验总结。这本书被视为管理史上的一座丰碑，……所有论及组织方面的问题都绕不开这本书。这本书的价值不言而喻，书中处处充满了真知灼见，但遗憾的是这本书普通人太难读懂了，有兴趣的可以找来挑战一下。
- ★ 亨利·明茨伯格《卓有成效的组织》。这本是最为经典的系统研究组织的著作，该书逻辑严密、通俗易懂，实为不可多得的好书。如果只读一本组织管理的书，建议只读这本就够了。
- ★ 查尔斯·汉迪《组织的概念》。这是汉迪的第一部系统研究组织的著作，该书全球销量达100万册，曾是很多大学和企业中的教学用书。这本书内容极其精炼，读起来需要花些功夫，其中仅有一个章节直接介绍组织和职位设计相关内容。
- ★ 理查德·L.达夫特《组织理论与设计》。这本书是一部畅销数十年，系统反映国际上组织理论与设计最新成果的经典教科书，我持有的是第11版本。这本书近600页，囊括了组织相关的所有理论，但对于实践的意义不大，我仅仅阅读了感兴趣的章节，有需要时查找资料之用。
- ★ 小艾尔弗雷德·D.钱德勒《战略与结构》。钱德勒是伟大的企业史学家，他在《战略与结构：美国工商企业成长的若干篇章》中观察了杜邦、通用汽车、埃克森石油、西尔斯这四家公司，研究提出：结构必须跟随战略。之前曾阅读过《看得见的手：美国企业的管理革命》影响深刻，我相信读这本专门写组织的书籍会有更大收获。

- ★ 戴维·尤里奇《无边界组织——移动互联网时代企业如何运作》。该书的四位作者亲身参与通用电气如何推动打造无边界组织的实践和研究，提出了“无边界组织”的概念。
- ★ 德鲁克基金会编撰《未来的组织》。这本书汇集了51位世界顶尖咨询专家和领导大师对未来组织与管理的最精辟思考。
- ★ 李书玲系列书籍。目前已知作者出版的三本组织管理的著作作为《寻找规律——中国企业常见管理问题的本质理解与应对思路》、《组织设计——寻找实现组织价值的规律》、《组织成长论》。李书玲为和君咨询合伙人，在组织管理方面比较有透彻的研究和实践经验，自阅读第一本书后就喜欢他的书籍，但后续出版的书籍论述的内容有太多的重复。
- ★ 丛龙峰《组织的逻辑》（2020机械工业出版社）。作者是和君商学首席管理学家。这本书吸收了国外经典组织管理理论，系统地介绍了组织管理的逻辑体系，其中穿插了大量的中国企业组织管理的案例，全书类似一本教科书，需要有足够的耐心和一定的理论和实践经验的人士去阅读这本书。

## 二、部分内容涉及组织管理的著作

- ★ 德鲁克《管理：使命、责任、实务（实务篇）》。我系统阅读了德鲁克的《管理》这套书，最为喜欢的仍是实务篇，其中充满了真知灼见，处处闪耀着智慧的火花。这本书介绍组织设计相关的章节不少，真的不容错过。
- ★ 陈春花《管理的常识》。这本书是管理入门读物，通俗易懂，是理论和实践深度融合的一本好书。
- ★ 小艾尔弗雷德·D.钱德勒《看得见的手：美国企业的管理革命》。本书通过食品工业、烟草工业、化学工业、橡胶工业、石油工业、机器制造业和肉类加工业中的大量史料，论证了美国现代大型联合工商企业的诞生过程和管理阶层（支薪经理）的崛起过程。其中贯穿了公司组织发展的历史过程，可以从历史的角度更宏观的看到组织变迁的过程。
- ★ 斯隆《我在通用汽车的岁月》（斯隆一直任通用汽车公司总裁，首席执行官、董事会主席）。该书是屈指可数的管理经典著作。《我在通用汽车的



岁月》对通用诸如计划和战略、持续经营、财务成长以及领导等企业基本的管理政策和战略概念的早期创新和发展进行了详细描述。虽并非组织的专门著作，但书籍始终贯穿着通用汽车的组织发展的历史。

- ★ 德鲁克《公司的概念》。该书是德鲁克受斯隆的委托研究通用汽车而写的一本书，《公司的概念》开创了“管理学”这门新的学科,标志着德鲁克在“组织理论”上确立了自己的历史地位。这本书首次探讨了现代大型企业的组织制度以及社会责任，其中描述了通用汽车公司的“分权”制度是什么。
- ★ 许倬云《从历史看组织》。这本书是目前发现的唯一研究官僚机构专著。这本书虽然为中国古代中央政府的组织发展历史，但关于集权和分权的研究，依然对现在企业组织发展有深刻的借鉴意义。

这几年随着“组织发展”概念的流行，图书市场上出现了很多关于“组织”相关的书籍，我建议大家先阅读经典书籍，再去甄别优秀的组织管理书籍。在此我列举一些最近出版的组织相关话题的书籍，大家在微信读书中找来对比参考。

李刚《组织的进化》；张小峰《解码OD：组织成长的底层逻辑与创新实践》；杨少杰《人力资源管理演变：揭示组织发展与变革基本规律》；周锋《组织设计实战：从组织诊断到组织设计的系统方法》；房晟陶《首席组织官：从团队到组织的蜕变》；穆胜《平台型组织：释放个体与组织的潜能》、《激发潜能：平台型组织的人力资源顶层设计》；张丽俊《组织的力量：增长的隐性曲线》……

# 第一章 美国商业组织发展

本章讨论的重点放在19世纪40年代到20世纪20年代这段时期，当时正是美国的农业经济和乡村经济转变为工业经济和城市经济的时代。

(\*通过本章的学习可以帮助我们宏观了解美国工商企业发展的历史，掌握不同历史时期组织发展的特点和组织发展的一般规律。)

## 1. 19世纪40年代以前商业发展

18世纪90年代，一般商人仍然支配着经济。在这种经济中，家族仍然是基本的经营单位。最常见的是家族农场。家庭外部的少数制造业，则由小工场的手工业者来操作。

18世纪90年代，一般的商人（他们曾经支配了殖民地时代的经济）仍然是大的分配商，他们买卖各种产品，执行所有的基本商业功能。到了19世纪40年代，这些工作就分由不同形态的专业化公司经办了。银行、保险公司和一般的货运业者都已出现。商人开始专门经营一项或两项货品：棉花、食品、小麦、布匹、五金或药品等。他们越来越趋于担任单一的功能：零售商、批发商、进口商或出口商。经济的扩展和生产的专业化使从事经济活动的商业企业数量激增。

19世纪头十年贸易的发展，使得商业企业在集资和商品运输方面也步销售及分配的后尘而走向了专业化。金融和运输中的专业化与分配中的专业化不同，它导致了一种重要机构的发展，即股份公司的成长。

直到1840年以后很久，合伙公司仍然是商业企业的标准合法形式。合伙公司在所有的生意形态上都得到了应用，从乡下小店铺直到控制英美贸易的大商业银行。

工商企业之所以仍然保持小规模和个人式管理，是因为即使是最大的企业所有处理的事务，也没有多到需要一个庞大的永久性的管理层级制来为之服务。

只要货物在经济领域内的移动仍然是利用传统的能源——风力和畜力，一家单独的企业所需处理的事务数量，就不会大到需要在公司内部把各种活动进一步细分，也不会需要把几个小单位的工作内部化到一个较大的企业中来。

## 2. 传统的生产企业

纺织工厂是现代生产技术的先驱者。它们把制造一件产品的所有生产过程内部化并一体化于一家工厂内。这种一体化为以后的大量生产提供了一个基本的模式。

斯普林菲尔德兵工厂是现代工厂的另一种原型。当李（罗斯韦尔·李上校）于1815年接管斯普林菲尔德兵工厂时，他首先把权力和责任集中在主管办公室，接着改组兵工厂的行政系统。他设计出一套控制方法并付诸实施，以确保在使用的材料上和产品的质量上均有人负责。同时也可以据此精确算出按件计酬的工资。

李在斯普林菲尔德兵工厂所建立的会计核算和检查监督方法，无疑是19世纪40年代以前，美国所有的工厂中所采用的最复杂的方法。斯普林菲尔德兵工厂所发展出来的管理方法和程序，已为现代科学化的工厂管理的实践者们所吸收并加以改善。

廉价的煤炭使得以蒸汽为动力的大工厂，能够建立在靠近市场及劳动力后备的商业中心里。由于煤炭提供了能源，使得工厂能够取代于手工业者，小工厂老板和外包工制度，而成为美国许多工业的基本生产单位。

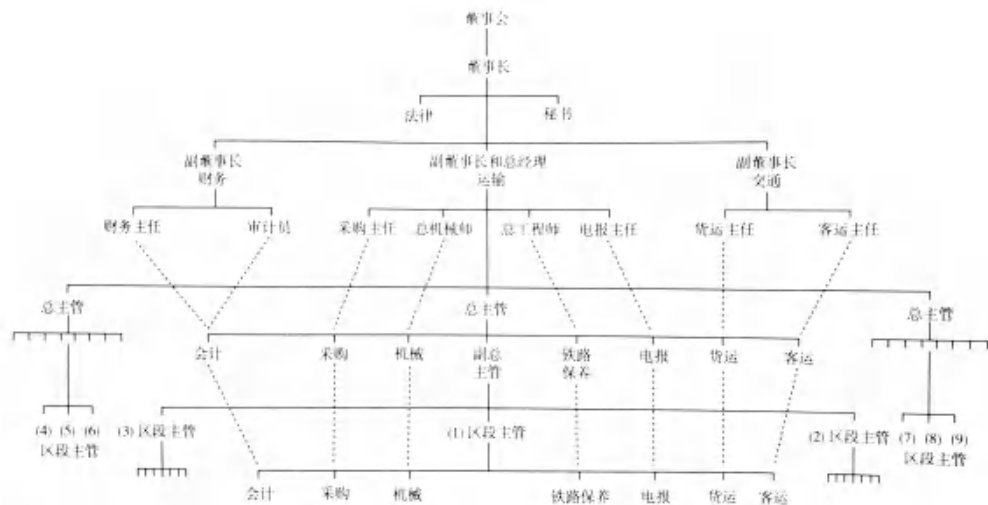
在美国内战爆发前的15年中，当煤炭的充分供应和煤炭利用技术的传入，造成了生产过程的基本变化时，铁路和电报也开始改变分配的过程，它们使中间商能够接纳并分配比以往大得多的货物量。生产和分配的这些变化，彼此又互相促进了对方的发展。工厂只有当进出的材料在数量上能够稳定且定时地流通，才能维持高水平的生产。而铁路则以前所未见的载运量运送这些新工厂的产品，供批发商和其他的推销业者进行分配。新的能源以及运输和通讯方面新的速度和规则性，促使业主们一体化他们的经营活动并进行进一步分工，同时雇用支薪经理监督并协调流通于其庞大企业内的货物。新形式的丰富能源以及

革命性的新型运输和通讯手段的几乎同时出现，导致了美国商业上和工业上现代企业的兴起。

### 3. 铁路：第一个现代工商企业（19世纪50年代~19世纪60年代）

19世纪50年代，铁路和电报企业开始设计组织结构和会计程序，此二者乃是现代公司经营的核心。

1841年10月5日最严重的一次铁路事故，促使美国企业界首次搞出一套现代化的而且分工仔细的内部组织结构。（下图为19世纪70年代大铁路公司的组织结构简图，此图是美国现代企业最早的组织图之一）



这种为寻求乘客及工作人员在使用这种新颖而快速的交通工具时安全保障的需要使得西部线成为美国第一家以**专职支薪经理**通过严密的管理系统而经营的现代企业。这个初具规模的现代工商企业拥有两名中层经理——运输主任和总机械师，和两名高层经理——总主管和董事长（总主管是管理的核心人物）。后者于1852年后成为专职人员，他是专职支薪经理与兼任董事的老板之间的联系组带。

伊利铁路的丹尼尔·麦卡勒姆（铁路管理人员\*）上任后提出的六条基本管理原则为：

- ★ 合适的责任划分。
- ★ 给予足够的权力以便充分完成其责任，责任必须具有实在的内容（亦即权力必须与所负的责任相当）。
- ★ 具有一套考核是否忠实履行责任的方法。
- ★ 即时报告任何旷职的行为，以便错误能得到即时纠正。
- ★ 这种经由每日报表和检查而得到信息的方式，不能使主管人陷入文山之中，也不能使其松懈对属下的管理。
- ★ 总的来说采行此制度后，不但能使总主管即时发现差错，而且能查出失职者。

麦卡勒姆的管理原则和方法，与他绘制的组织图一样，在美国企业界是全新的观念。美国的早期商人从来没有想过如何利用各种内部的数据以作为一种管理工具，更没有人关心过任何关于组织的理论和原则。

宾夕法尼亚铁路总经理J.埃德加·汤姆森的主要成就在于明确了中央管理机构和区段管理机构中职能部门的关系（区段主管他们有权命令其他职能部门的人员和经理）。根据这种**分设权力机构和职能机构**的观念，处于权力线上的经理们要负责指导从事公司基本职能的人员，而另外的职能经理（行政人员）则负责订立标准。这种观念是由宾夕法尼亚铁路于1857年12月首度提出的。由宾夕法尼亚铁路倡行的这种分权的、分设权力机构和职能机构的组织形式，内战后为许多大型铁路所修改及采用……最后，几乎所有的美国长程铁路均采用了这种分成区段的、分设权力机构和职能机构的组织类型。

铁路公司是当时最早出现的**现代工商企业**。它们首先雇用大批支薪经理，首先设有由中层经理管理、高层经理指挥的总办公室，高层经理直属董事会。它们是首先建立起大规模内部组织机构，并严格划分总办公室、各部门和基层单位的责任、权力及联系的美商工商企业；它们也首创财务和统计报表制度用以监督、评估经理们的工作。

#### 4. 建立庞大的自给系统（19世纪80年代~20世纪头10年）

19世纪80年代，铁路人士使用了两种不同的结构管理其庞大、新兴的、合并的巨型公司。一种管理结构纯粹是最能干的高层职业经理人的创造，它与20世纪中期最大的工业公司所采用的制度极为相似。但是，金融家和专业化的管理人员所喜爱的却是另一种管理结构（见下段描述\*），它到1900年时成了大规模的美国铁路系统的标准结构。

1883年5月，珀金斯说：“基本上有两种不同的经营大规模铁路系统的方法。一种方法可以说是把工作组织扩展到整个系统；另一种方法则是设立许多不同的工作组织或管理单位，每个单位均完全独立”。珀金斯较喜欢后者，“这种管理形式比较费钱；然而我相信更高的效率和节约将远远超过这部分支出”。

珀金斯曾谈到这种组织类型的许多优点。每个（铁路线路段\*）子系统均有自己的运输、交通、法律、会计和采购部门。只有会计和采购部门与总部办公室直接联系，目的是经由统一化的会计和报表使财务控制更为有效，其次是要利用大规模采购的经济性。

珀金斯认为，总部办公室高层经理人员最重要的任务是战略规划及高级管理人员的任免。

珀金斯认为，地区自主“系统”的组织形态要比中央集权的、分成职能部门的组织结构具有明显的优点。它“使有可能取得大型财产和组织的利益，而又不致丧失小型财产和小组织的好处”。它使可信赖的高层管理人员更为接近生产第一线。此外，“铁路经过的乡村和城镇的当地居民，可以更容易认识总经理了，而且往往更容易见到他本人。”这种组织能激发人们的首创性和独立思考能力。“人类的头脑和能力是在使用和压担子的情况下成长和发展起来的。”最后，这种分权化结构还有助于为高阶层管理职位“准备和教育人才”。

## 5. 大量分配与大量生产

19世纪50年代和60年代，现代的商品经销商直接从农场采购并直接销售给加工者，接管了农产品的营销和分配活动。同一时期内，经营全系列产品的批发商开始买卖最规格化的消费品。到了19世纪70年代和80年代，现代的大零售业——百货公司、邮购公司和连锁商店——开始侵入批发业者的市场。

大量分配的出现和现代大销售商人的兴起，标志着一场由于运输和通讯的新速度和规则性而引起的组织上的革命。

这种新兴的销售商人所以能够取代旧式商人而成为美国经济中的货物分配者，是因为他们能把大量市场交易内部化于一个单一的大型现代企业之内。他们通过使一组人员使用一组设备的办法，使该组人员比他们分散各地零星使用小型设备时能处理更多得多的交易量，这样就降低了单位销售成本。同时，迅速的库存周转保证了稳定的现金流量，它使公司得以用现金购买更大量的货物，从而大为减低了所需信用贷款方面的费用和产品销售上所需负担的经费。但这种节约只有在周密地调节流经公司的货物量的前提下才有可能实现。在内部进行交易必然会比在外部市场进行交易时更快，而且数量也更大。规模的经济性和分配的经济性不在于规模的大小，而在于速度。这种经济性不是来自建造更大的商店，而是来自提高库存周转率。为了保持及继续大量货物的流动，需要进行组织上的革新。而达到此目标的惟一方法就是建立一个由许多专职的支薪经理经营的管理层级系统。

大量生产技术，首先出现于流体或半流体（如原油）的加工处理。……为了协调经过几个生产过程的巨大流量，因而需要雇用支薪的经理人员并且发展出现代工厂的流程和组织。

大量生产和大量分配的出现之所以在时间上会有先后之分，其基本原因在于技术。大量分配的出现，主要是通过组织上的革新和改善，以及运用新型的运输和通讯方法而成功的。但大量生产则除了组织上的革新外，通常还需要技术上的突破。……可以把生产和分配在技术上的改变归结为在材料、动力来源、机器和其他的人工制品方面的创新。组织上的改变则可以归结为对这些人工制品的安排方式上，以及对工人、经理的活动和行为的协调及监督方式上的创新。

## 6. 现代工业公司的出现

19世纪80年代，有两种类型的大量生产者开始采用此种纵向结合的策略。一种类型是那些采用了新的、连续作业的机器的工厂，它们的产量因而得到了迅速的扩大。这些企业家发现现有的销售商已经不能迅速地卖出他们的产

品或有效地加以推销以维持其大量生产设备的稳定运转。第二种类型的大量生产者则是一些工厂。这些工厂在发现现有的销售机构不足以满足它们的需要之后，便建立了它们自己的多单位的销售组织，在国内的和世界的主要商业中心设置由支薪经理所领导的分支机构。其次，为了保证大量的原材料能持续流入工厂，也设立了大的采购机构和较小的运输部门，常常自行供应和运输自己所需的原材料。

需要专门销售服务的机器制造厂，它们的产品及其生产过程的这种特性，促使公司指派一些技术人员集中精力改进产品及其生产过程，这样一来，又导致了第一批正式的工业研究部门的形成。

进入20世纪，新结合起来的多功能的企业（通常也是多国的），逐渐成为美国经济中最有影响力的机构。它在经营的规模、复杂性和多样性上都超过了铁路企业。

然而从长远上看、更重要的是，本世纪初趋于完善的管理这些结合企业的方法和程序，奠定了现代企业管理的基础。

在海外的方面，几乎所有的美国公司都遵循了相同的模式。它们首先是建立广泛的国外销售组织，通常是同时建立它们在国内和国外的分支销售机构。接着因为关税、高昂的运输成本、较低的劳力成本和协调跨越海洋的流程的各种困难，它们就在海外设立工厂。当生产和销售一经在海外结合，原料、半成品原料和其他材料通常可在当地以较低的价格购得，而且速度也较快。结果，在1914年以前，就有许多美国公司都在经营已经充分结合的、在外国的子公司。

## 7. 公司纵向发展与横向整合

美国的制造公司以两种方式变成大的、多单位的企业：通过增设销售和采购机构，或者通过合并。第一种方式体现了纵向结合的政策。第二种方式，几乎总是横向结合策略的表现。前一方式的目的是要通过协调几个经营单位的工作以降低成本和提高生产率来增加利润。后一方式的目的则是要通过控制每个经营单位的价格和产量来维持利润。



在美国，横向联合并不是一种在生意上常见而可行的长期策略。开始时以合并方式而变大的公司之所以能够维持利润，只是因为它们在合并之后接着又采取了纵向结合的策略。

几乎所有以合并方式成长的企业都遵循了相同的途径。它们在开始时只是作为一种同业公会而存在，它控制着许多小型制造企业所形成的卡特尔。同业公会接着以合法方式合并而成一单个企业，以托拉斯或控股公司的形式出现。完成了合法的合并之后，跟着来的就是管理上的集中。合并公司的董事会对各个成员公司的制造设备进行合理化改革，并且从一个单一的中央办事处管理扩大后的工厂。最后的步骤就是对销售实现向前的结合，对原料和半成品的采购和控制实现向后的结合。当完成最后一个步骤后，合并的企业就要雇用一批下层、中层和高层的经理来管理、监督、协调和计划其各个经营单位和整个企业的活动。到了这个时候，管理上的有形的手就取代了市场力量的无形的手而协调自原料供应商直到最终消费者的流程。

## 8. 合并企业的成功与失败

正如历史已经表明的那样：成功的合并企业产生于同一类型的工业中，在这些工业中19世纪80年代曾出现过结合的公司。在劳动密集型工业中，合并企业为数较少，而且失败者较多，因为在该种类型的工业中，生产的集中并未大量降低成本，而且在分配方面并不涉及高额的流量，或者并不需要特别的服务……

另一方面，成功的合并企业大多发生在大量生产、大批量生产，或连续作业程序的工业中以及需要特别的销售服务的工业中。在食品工业和复杂但标准化的机器制造业中，更是得到了特别的成功。此外，合并企业的成功还要靠管理层级制的建立——也就是说，要在实现了生产合并、管理集中，并且有了自己的销售和采购组织以后，才能获得成功。

在19世纪90年代中，合并企业已经成了创立大的、多单位工业企业的标准方式。那些为了控制竞争或从合并本身过程中赚取利润而形成的合并公司，通常只能带来短期的盈利，而无法保证长期的利润（合并本身并不足以保证生意的成功）。除非新形成的合并企业能比它的各成员公司在参加合并前更有效

率地利用在其控制下的资源，否则合并公司就没有什么持久力。只有在它们遵循了合并企业先驱者的范例，建立起这样一个组织——它能协调经由生产和分配过程，从原料供应直到最终消费者的大量物质的流动，它们才能得到永久性的财务成功。由于更集约地利用资源，以及改进了信息流量和现金流量，使得这些企业的经理得以降低单位成本。与此同时，通过做到保证能迅速交货、进行有效的广告宣传，以及向经销商和顾客提供特殊服务，它们也为想闯进他们地盘的人建立了难以克服的障碍。然而，单靠策略和组织的改变还是不够的。除非该企业使用大量生产的技术，并且具有大量销售的市场，否则还是很难做到成本的那种降低和建立防止他人闯进的那种障碍。

由此可见，早期美国合并企业的经验能够为这种研究的基本内容提供一些启发性的资料。只是在管理上的有形之手在协调经济内部的物质流动方面，证明比市场力量的无形的手更为有效之后，现代工商企业才成为一种可行的机构。只有当它们的组织者实行一种使这种结合成为可能的策略，并且只有在他们创立了一种管理层级制——它能够取代市场而协调、监督和计划许多经营单位的活动——之后，合并企业才能够具有长期的盈利性。从上世纪末的合并运动至美国参与第一次世界大战这段时期中大型工业企业的历史，令人信服地证明了这个基本论点的正确性。

## 9. 现代工商企业的成熟

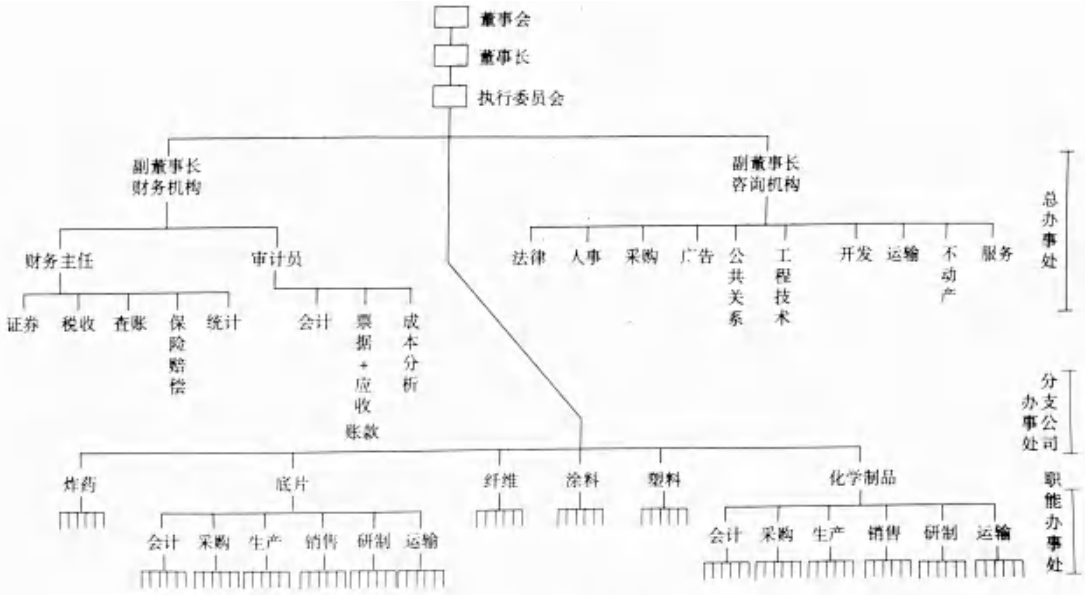
通用汽车公司和杜邦公司创立了后来为人们所熟知的多分支公司结构。在这种类型的结构中，自主的分支公司继续将生产和分配结合起来，其手段是协调从供应者到被明确规定了的、不同市场的消费者的流程。这些分支公司是由中层经理领导，分支公司按总公司的产品系列来建立，各分支公司通过下设的职能部门而执行其功能活动。一个由高层经理所组成、并由许多财务和管理助理人员协助的总办事处，负责管理这些多功能的分支公司。总办事处监督各分支公司，要求后者的产品流量必须和需求量的变化相协调，并且也要求各分支公司在人事、研究、采购和其他功能活动方面要有相应的政策。高层经理还要评估各分支公司的财务和销售绩效。最重要的是，他们集中精力于资源的规划和分配上。

在20世纪的20年代和30年代，这种具有总办事处和自主的、结合的分支公司的结构类型，开始被其他大型工业企业所采用。这种结构类型为合并企业提供了一种比控股公司或者把各成员公司合并成为一个单一的、集中的、按职能划分部门的结构更灵活和更有效的、可供选择的组织形式。

随着由总主管和庞大的财务机构及咨询机构组成的总办事处的建立，随着根据预测的需求量来调整产品流程和日常经营活动这种方法的实行，现代工业企业的基本组织结构及管理程序实际上已经完成。

为了协助这种短期的生产和分配的结合以及短期的材料分配，乃出现了专门从事各种协调工作的经理人员。诸如“项目规划经理”、“市场规划经理”、“多部门事务协调经理”和“流程规划经理”等，他们促进了材料、资金和各种意见经由整个企业而流动。

虽然人们在组织结构的类型方面，又发展出了许多变种，但是在大型工业企业的管理上仅仅只有两种基本的组织结构。一种是集中的、按职能划分为部门的类型，它在第一次世界大战以前已为通用电气公司和杜邦公司所完善。另一种类型则是多分支公司的、分权化的结构，它最初是被通用汽车公司、接着在20世纪20年代被杜邦公司发展起来的。采用前者的公司主要是那些针对一种产品或地区市场、生产单一的产品系列的公司；而后一种结构类型则为那些针对许多产品和地区市场、生产几种产品系列的公司所采用。



(上图为一家零售企业的多分支公司结构)

## 10. 1941年以后的现代工商企业

20世纪60年代时，美国的生意界出现了一种多样化、多分支公司的主要变种。这就是联合大企业。联合大企业在策略上和组织结构上均与较老的、多工业的、多国企业不同。大型的多样化企业主要是经内部扩充而成长，也就是说，经在与它原来的产品系列有关的工业中进行设备和人员的直接投资而成长。它进入的市场都是其管理技术、工艺技术和销售技术及其组织的资源能使它自己具有竞争优势的那些市场。相反，联合大企业则完全是依靠收购现有的企业，而不是由向自己的设备和人员进行直接投资而扩充，且常常收购完全不相干领域的公司。……第一批联合大企业的创建人所以实行收购不相干领域公司的策略，乃是因为他们认识到，自己的工业继续成长的潜力有限，并且也知道多样化的产品系列和基于产品周期的策略的价值。

联合大企业没有设立采购、运输、研究和开发、销售、广告或生产等职能部门。在纯粹办理法律和财务事项以外的、惟一的职能机构就是公司计划部门（亦即拟定投资策略的部门）。因此，与较老的大型多样化公司相比，联合大企业可以更加一心一意地集中精力从事新工业和新市场的投资，更易于从现有的工业和现有的市场脱身。但另一方面，联合大企业在监督和评估其分支公司

的绩效以及采取措施改善其分支公司的经营活动方面，效果却差得多。它们既无人力、也无办法来帮助经营不善的分支公司进行整顿和提高。此外，由于联合大企业没有集中的研究和开发复杂技术的设备和专家，因而不能有规律地和系统地把新程序和新产品引进生产。联合大企业的经理人员都变成了几乎纯粹的、在长远的资源分配方面的专家。

## 11. 机构发展的一般格局

1840年时，在美国还不存在多单位的工商企业，所有的这些过程（\*生产和分配、运输和财务）当时都是由老板自行管理的小型公司来执行的。

最早的现代企业是为了管理新的铁路公司和电报公司的作业而建立起来的那些企业。

分配方面新的速度和数量导致了销售上的革命。多单位企业开始协调大为扩充了的、从生产者至消费者的货品流程。（\*商品经销商、大批发商、零售商(百货公司、邮购公司和连锁商店)排挤掉了商人，零售商又排挤掉了大批发商)

只要这些工厂的产品能被新的大量销售的商人高效率地加以分配，则制造企业仍能保持小型。反之，如果大量销售的商人不能提供为分配制造企业所生产的大量产品所需要的服务，这个企业就会变大。当制造厂商建立了自己的销售和分配网络，接着又建立起自己的广泛的采购组织时，现代工业企业即宣告诞生。通过使大量生产和大量分配相结合，它们就能利用管理的手段协调货物从原料供应商经生产和分配过程直到零售商或最终消费者之间的高额流量。

在所有这些新企业——铁路公司、电报公司、大量销售商以及大量生产商中，必须建立管理层级制，以便管理几个经营单位并协调和监督它们的活动。一旦一个企业把大量生产和大量分配相结合以后，其管理机构就会变得比运输企业和通讯企业的管理机构更大。一旦这样一种管理层级制成功地接管了协调流量的功能，经理人员力求确保其本身作为创造利润机构的企业能获得成功这样一种愿望，就会构成要求其企业持续成长的强大压力。这种成长通常都是两种迥然不同的扩充策略的结果。一种策略是防御性的或消极的，其根源是希望确保安全。这种策略的目的是要防止供应来源或者产品和服务的销路被切断，

或者是要限制新的竞争者进入该行业。另一种策略则是比较积极的。它的目的是增加新的单位，通过管理协调的办法，以做到更集约地利用现有的设备和人员。这种积极性的成长可以认为是生产性的扩充，而消极性的或防御性的成长则是非生产性的扩充。前者经降低单位成本而提高生产率，而后者则鲜能做到。

不论企业是被利用现有的物质资源和人力资源的必要性所驱使，还是受到了可以利用其资源的新市场的来临的诱导，它的趋势总是向下述方向发展，即：现有的需求和技术将创造出管理协调的需要和机会。这种生产性的扩充生来就比防御性的扩充更为有利可图。企业向该方向发展的深度是与其资源的性质、经理人员的技能，以及这些资源和技能向其他新产品、新服务和新市场的可转移性密切相关的。

（以上内容摘录自小艾尔弗雷德·D.钱德勒《看得见的手：美国企业的管理革命》商务印书馆出版。其中部分段落启承稍有调整，其中（\*）所标注为摘录者所加注释）

## 第二章 组织设计概述

赫伯特·西蒙曾经指出，对于人为发展起来的科学，不管是工程学，医学还是管理学，其精髓都在于设计。设计需要判断力，一种对系统加以改变的能力。

组织设计很少是在真空状态下进行的，一般而言，它是靠着对继往组织结构的了解进行的，实际上，组织设计是一种比较少见的情况，更的是组织重组，也就是对现有结构做些调整。——亨利·明茨伯格

### 1. 组织及组织的理解

德鲁克认为“凡是能够使人取得杰出绩效和做出贡献的结构，就是正确的组织”

组织的宗旨是解放和充分发挥人的能力，而不是对称或和谐。人的绩效是组织的目标，也是对组织的测试。

结构和作业设计必须以工作为中心，但工作任务则必须既要适合于人，又要适合于情况的需要。工作是客观的、非人性的，而工作是由人来承担的。事实上，组织结构的目的，就是使每一个人都能够按照自己意愿行事。

陈春花认为“组织存在是为了实现目标，组织管理的存在是为了提升效率”。

组织的属性决定了组织自身有着自己的特点，作为一个需要对目标和效率做承诺的人的集合体，我们需要还原组织自己的特性，因此对于组织的正确理解是：

- ★ 公司不是一个家。当我们说“公司不是一个家”的时候，就表明组织不会照顾个人，也就意味着在组织中我们是用目标、责任、权力来联结，而不是用情感来联结的。所以当我们理解组织的时候，也就意味着对于组织而言，不能够谈论情感、爱好和兴趣，不能够希望组织是一个“家”。
- ★ 组织必须保证一件事是同一组人在承担。

- ★ 在组织中人与人公平而非平等。在一个组织结构中，人与人之间是以实现目标为前提的生存，人与人应该承担各自的责任和目标，从而拥有了不同的权力，因为这些的不同，所以人与人应该是公平的但非平等的。
- ★ 分工是个人和组织联结的根本方法。组织的分工主要是分配责任和权力。组织必须保证对于一家企业所要承担的责任有人来负责，同时让负有责任的人拥有相应的权力。因此组织中个人和组织的关系事实上是一种责任的关系，分工让每一个人和组织结合在一起，同时也和组织目标结合在一起。

组织内的关系是奉献关系。每个人处于流程上的人更关心他能够为下一个工序作什么样的贡献；每个部门都关心自己如何调整才能够与其他部门接口；下级会关注怎样才能够为上级提供支持，而上级会要求自己为下级解决问题并提供帮助。

## 2. 什么是好的组织结构

能够达成预期目标和正常运转的最简单的组织结构，就是最好的组织结构；不会产生问题的组织结构，就是“好的”组织结构。组织结构越是简单，出毛病的可能性也就越小。

组织是达到目的的手段，而不是目的本身。良好的组织结构是健康组织的先决条件，但不是健康的组织本身。一个健康企业的验证标准，不是组织结构有多漂亮、多清晰或多完善，而是人的绩效。

——德鲁克

## 3. 组织设计的依据

如何构建组织结构，取决于需要得到什么成果。组织工作必须从想要得到的成果出发。

有关机构的任何工作都必须从目标和战略出发，这也许是我们组织领域中所获得的最有价值的新认识。



为了确保效率和合理性，必须使组织结构与战略相适应，即战略决定结构。

战略能够实现的要求就是组织结构能够存在的原因，因此承担起实现战略的责任是组织结构设计的根本依据。

——德鲁克

## 4. 组织结构设计原则

【传统组织设计原则】——陈春花

- ★ 指挥统一。就是指一个人只能有一个直接上司。
- ★ 控制幅度。每个人能够管理的跨度，其实是有限的，那么从理论上讲，一般的管理跨度比较合适的是五六个人，越到基层，管理的跨度就越大，越到高层，管理的跨度越要变小。
- ★ 分工。组织结构设计的关键是分工，分工有横向和纵向两个方向。纵向分工为职权线，横向分工为职级线。
- ★ 部门化。必须把做同一件事的人放在一个部门里交由一个经理来协调，这就是部门化的原则。

【组织设计原则】——某咨询机构

- ★ 支撑管控原则（组织架构设计应符合集团管控对各层级的定位；总部的重点管控领域应设置相应部门承接）
- ★ 精简高效原则（组织尽量扁平化，整合各类资源，提高效率；部门内二级部门的设置亦保持精简设置）
- ★ 规范管理原则（各层级部门的命名应统一、规范，且符合企业文化、管理习惯；按照专业条线展开垂直管理，规范组织运作）

## 5. 组织设计的规范

组织结构是一些“形式”，而形式必须满足一些正式规范。

组织结构特别要满足以下一些最低要求：清晰性、经济性、愿景的方向、对个人任务和共同任务的理解、决策、稳定性和适应性以及永存性与自我更新。

1) 清晰性。组织中的每一个管理部门、每一个人，特别是每一位管理人员，都需要了解他属于哪里、处于什么地位。同时，他们也需要了解应该到哪里去取得所需要的信息、协作或决定以及如何才能够取得。清晰性同简单性绝不是一回事。事实上，有些看似简单的组织结构却缺乏清晰性，而有些似乎复杂的组织结构却有高度的清晰性。

在一个组织结构中，如果没有一本详细的组织手册，就没有人知道自己归属哪里、应该到哪里去、处于什么地位，那就会造成摩擦、浪费时间、引起纷争和烦恼以及延误决策等，因而成为一种绊脚石，而不是一种助力。

2) 经济性。同清晰性密切相关的一项要求是经济性。用于控制、监督和引导人们取得杰出绩效的力量，应该保持在最低限度。组织结构应该使人们能够进行自我控制，并鼓励人们进行自我激励。不得不把时间和注意力投放在使机构运转——即放在“管理”和“组织”、“内部控制”、“内部沟通”和“人事问题”的人，应该保持在最低限度。对于有很强工作能力的人，更应该如此。

在任何一个组织中，必须有某些力量以内部为导向，用于使组织运转并处于良好状况。在组织中，正如在物理界一样，永恒的运动是不可能的，某些“摩擦”是不可避免的。但是，一个组织用于使其保持运转或使摩擦得到润滑的“投入”越少，则成为“产出”的“投入”就越多，组织就越具有经济性，最终产生绩效的“投入”也就越多。

3) 愿景的方向。组织结构应该能够对个人和各个管理部门的愿景提供指引，把它们引向取得绩效的方向，而不是引向做出努力的方向。而且，它应该把愿景引向取得成果的方向，即指引到有利于提升整个企业绩效的方向上去。

4) 理解个人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和每个专业人员（但也包括每个管理单位）都理解自身的任务。

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，只有一项任务本身是可以明确加以界定的，只有完成该项任务所必需的条件是任务本身所固有的，人们才能够理解该项任务。

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。对于组织中的每一个成员而言，为了把自己的努力同共同的利益联系起来，都需要了解如何使自己的任务适应整体的任务，以及整体的任务对自己的任务、贡献和方向所产生的要求是什么。因此，组织结构需要促进沟通，而不是阻碍沟通。

5) 决策。在现有的组织设计原则中，没有一种主要是以“决策模式”为中心建立起来的。但是，管理者必须做出决策，必须就正确的问题由恰当的组织层次来做出决策，必须使决策转化为工作和成就。因此，必须在是阻碍还是强化决策过程这方面对组织设计进行检验。

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来做出（而不是由尽可能低的层次来做出），这种组织显然是一种障碍。类似地，如果一种决策结构使得做出重大决策的需要变得模糊不清，或把注意力集中于错误的问题上，如集中于管辖范围的争执，那显然也是一种障碍。

6) 稳定性与适应性。一个组织需要足够的稳定性，必须在周围的世界处于动乱时仍能够正常工作，必须能够以过去的绩效和成就为基础继续前进，必须能够对其未来和连续性进行规划。

但是，稳定性并不是僵化。相反，组织结构还要具有高度的适应性。一个极其僵化的组织结构是不稳定的，而且是脆弱的。只有一个组织结构能够使自己适应新的情况、新的需求和新的条件——以及新的面孔和新的个性时，它才能够继续存在。所以，适应性是一项十分重要的要求。

7) 永存性与自我更新。最后，一个组织还必须能够使自己永存，必须能够为它自己而进行自我更新。这两种必要性包含着许多要求。

一个组织必须能够从内部产生未来的领导者……。组织结构应该帮助每一个人在他所担任的每一个职位上能够得到学习和发展，组织结构的设计应该使人能够持续学习。

组织自我更新的特点之一就是：在组织结构的每个层次上，都能够培养和考察每个人担任下一个更高层次职位的能力，特别是培养和考察目前的初级和中级管理人员担任高级和高层职位的能力。为了永存和自我更新，组织结构还必须接受新的思想，并愿意和能够做新的事情。

## 6. 组织结构不当的症状

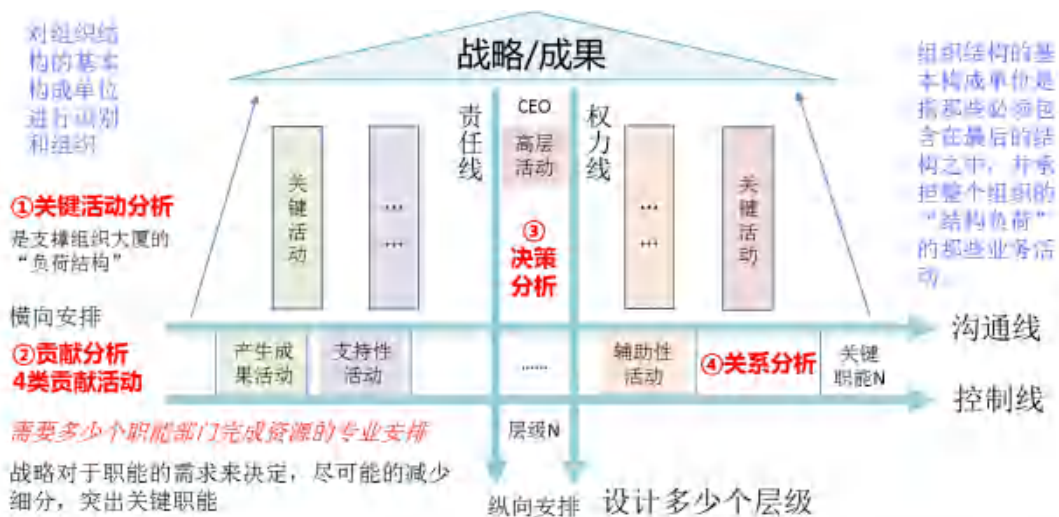
德鲁克认为：“世界上没有十全十美的组织，一个好的组织机构只不过是不会引起麻烦而已。”

- ★ 层次过多。组织的一条基本规则是组织层次尽可能少，指挥线路尽可能短，而不良组织最常见、最严重的症状就是管理层次过多。
- ★ 问题重复出现。不良组织的第二个常见症状是组织问题重复出现：一个问题刚刚被认为已经“解决”了，它立即又以一种新的形式发生了。
- ★ 组织结构使得关键人员的注意力放在不恰当、不相关的次要问题上，而不是重大的企业决策、关键活动、成绩与成果上。如果是这样，组织本身就成为绩效的绊脚石。
- ★ 会议泛滥。最理想的组织是没有会议也能顺利作业，就好像最理想的机械设计应该只有一个传动构件一样。在任何时候，如果经理人员（不包括最高阶层的经理人员）花费在会议上的时间超过了他们工作时间的一小部分（可能是1/4或更少一些），那就是“虚有其表”的组织不良症状。会议过多，就表明职务未予以明确界定、机构不够健全、责任不够分明。
- ★ 在一个组织中，如果人们总是在关心人的感情问题或其他人喜欢什么或不喜欢什么，那就不是一个有着良好人际关系的组织。良好的人际关系正如良好的行为方式一样，是出于自然的。如果经常担心别人的感情，那就是最坏的人际关系。如果一个组织有这种毛病，那就可以毫不含糊地说，它

存在着人员过多的毛病。人员过多的组织，是在创造更多的额外工作，而不是在提升绩效，这会造成摩擦、敏感、烦恼和担心感情。

- ★ 如果一个组织依赖于“协调员”、“助手”或其他以不担任职务为职务的人，那就是组织不良的一种症状。它表明各项活动和工作设计得过于狭窄了，或者表明各项活动和工作不是为某项明确的成果而设计的，而是期望从事许多不同的工作。另外，这通常也可能表明：各个组织部门是按照技能进行组织的，而不是按照它们在生产过程中的地位或贡献。实际上，技术做出的贡献，通常只是局部的，而不是一项成果。为此，就需要有一个协调员或其他某个无职务的人把这各个部分拼凑在一起，而各个部分本来就是不应分开的。
- ★ 需要强调的是：不应该经常和轻易地进行组织变革。重组是一种外科手术，即使是小的外科手术，也是有风险的。
- ★ 对于一有小毛病就进行组织研究或重组的要求，应该予以抵制。没有一个组织会是十全十美的，某种程度的摩擦、矛盾和混乱，是在所难免的。
- ★ 没有一张组织图，会陈列在大型的美术馆里。所以，组织图是否美观是无关紧要的，重要的是组织。一张组织图不过是简单的表达方式而已，它使人们可以确保在讨论组织结构时所讨论的是同一些事物。人们永远不会为了使组织图美观而进行组织上的变革，而始终是因为组织不良才对组织进行变革。

# 第三章 德鲁克组织设计观点



“任何取得突出成就的公司，都把关键活动——特别是为取得杰出绩效和经营目标而必须有出色表现的关键活动，作为其组织结构核心要素，真正“承担责任”的要素。”

【备注】 上图由编者综合了德鲁克的观点，提炼形成的示意图（非原著作中示意图），以下论述基于上图的框架展开。

## 1. 德鲁克组织设计框架

这个框架是以德鲁克的组织设计思想为主，结合了陈春花组织设计理念，综合形成的一个组织设计的框架图。我们可以把这个图看成是一个房屋结构，顶层的是组织的战略和经营成果，也就是组织设计的依据。支撑整个组织体系的这几根柱子是关键活动，它就像是支撑组织大厦的承重墙一样，再往下就是贡献分析，搞清楚关键活动以后，需要对各类活动的价值贡献进行判断，为部门的设置和配置提供依据。从纵向中间这条线上看，还有一个工作叫决策分析，就是要决定哪些职能工作在哪个层面由谁来做决策，实际就是授权的问题，再做决策分析的时间，同时还需要考虑的一项工作是关系分析，就是一项工作放在哪个层面决策是受到关系因素的影响的。提醒大家的是这个关系

不是指人际关系，指的是这项工作和另外一项工作之间有没有关系。刚才讲的这几个概念，接下来就会给大家详细的介绍到。

这个图上还出现了一些概念，如纵向的责任线/权力线，横向的沟通线/控制线。这些是陈春花《管理的常识》这本书里面提出来的概念。她讲的权力线就是责任权力如何分配的问题，沟通线/控制线就是专业如何分工、资源如何分配的问题。

——编者注

德鲁克认为“对于基本构成单位或组织结构本身的设计，并没有最佳“处方”可供利用。但是，人们可以清楚地指出哪些是正确的方法、哪些是行不通的方法”。

德鲁克的组织设计观基于关键活动分析、贡献分析、决策分析、关系分析而展开（德鲁克认为这些内容是正确和行之有效的方法）。

德鲁克认为：“战略能够实现的要求就是组织结构能够存在的原因，因此负担起实现战略的责任是组织结构设计的根本依据。”

## 2. 关键活动分析

德鲁克认为：“最需要进行关键活动分析的，是那些迅速成长的企业，高速增长既是一个紊乱的过程，又是一个产生混乱的过程。”

设计组织结构应该从以下问题开始：

- ★ 为了达到公司的目标，必须在哪个领域有出色的表现？
- ★ 哪些领域的绩效不佳会影响到企业的绩效，甚至影响到企业的存在？
- ★ 什么领域的成绩不佳会使我们遭受严重的损失？我们的主要弱点在什么领域？
- ★ 在本公司中，真正具有重要性的价值是什么？（这些价值可能是产品或流程的安全性，也可能是产品质量，还可能是公司的代理商向顾客提供适当服务的能力等等。不管这些价值是什么，它们必须在组织中有自己的位

置，必须要有一个组织单位对这些价值承担责任——而这个组织单位就是关键要素。)

管理者必须识别和界定这些关键活动，并把它们配置在组织的核心地位。

在战略发生变化时，企业必须相应地对其组织结构进行分析。如果在战略并没有改变的情况下进行了重组，那么或者是多此一举，或者表明原来的组织是不恰当的。

### 3. 贡献分析

如果按照活动的贡献进行区分，一般可以把活动分为四大类：

- ★ 第一类 是产生成果的活动，就是能够产生可测量的成果的活动，跟整个企业绩效直接或间接相关的各种活动。在这些活动中，有些直接产生收益，其他一些能够贡献出可以衡量的成果。这里面包括了直接提供收益的活动（比如创新活动、销售活动、财务里面的资金供应和管理），为成果做出贡献的活动（比如生产制造活动、人才招聘培训、采购与物资分配），信息活动（愿景、价值观、绩效标准制定）。
- ★ 第二类 支持性活动。这些活动虽然是必需的，甚至是有重大意义的，但它们本身并不产生成果，只有企业中的其他单位利用了它们的“输出”以后才能产生成果。比如咨询教育活动、法律咨询和专利活动。
- ★ 第三类 跟企业成果没有直接或间接关系的纯粹的辅助性活动。它们主要指保健和厂务性活动。通俗理解就是行政后勤工作。
- ★ 第四类 高层管理活动。就是企业的高层经营管理活动。

我们来想一下为什么要做这种分类呢？答案是：贡献不同的活动，必须用不同的方式对待。活动的贡献决定活动的排名和安排。关键活动绝不能排在非关键活动之后。产生收入的活动绝不能排在任何不产生收入的活动之后。支持性活动绝不应该和产生收入的活动以及对成果有贡献的活动混在一起，而是应该分开。

——编者注



## 4. 决策分析

识别各项关键活动和分析这些关键活动的贡献，就界定了组织的基本构成单位。要把构成组织的各种结构单位配置起来，还需要决策分析和关系分析。

组织要想实现目标，必须作出哪些决策？在组织的哪一层作决策？这些决策属于什么种类，牵涉或影响到哪些活动？哪些管理人员必须参与决策或至少应事先得到通知？哪些管理人员必须在决策后得到通知？这些问题的答案，在很大程度上决定着某项工作的归属。

- ★ 绝大多数决策都会归属到比实际需要高得多的管理层次中去。公司中的各个部门是按照雇佣人数的多少来安排的，不是按照决策责任的大小，以至于一些应该做出关键决策的活动被安排到极低层次的部门，而它们即没有权力，也没有恰当的情报。
- ★ 决策应该由尽可能低的层次，在尽可能接近活动现场的地方来作出，同时，还要充分考虑受到影响的所有活动和目标。第一条规则解释了作出一项决策的级别应该低到什么程度，第二条规则解释了它可能低到什么程度，以及必须向什么人通报。这两条规则确定了某项活动应该安排在什么位置。管理人员的地位应该足够高，有权作出与他的工作有关的典型决策；同时，管理人员的地位也应该足够低，使他能拥有“活动现场”的详细信息和第一手经验。

## 5. 关系分析

关系分析能表明组织的某一项构成要求应该归属在哪里。负责某项活动的管理人员应该同谁一起工作？他必须对负责其他活动的管理人员作出哪些贡献？别的管理人员又应该对他作出哪些贡献？

- ★ 在组织结构中，把一项活动放在适当地方的基本原则是使影响它的各种关系尽可能地少。同时，这项活动应该放在决定性的关系——决定其成功及贡献的效果上，它应该简单、易于接近并成为单位的中心。规则是，使关系尽可能地少，但每一项关系都发挥作用。

- ★ 按照传统的组织理论的逻辑，生产计划将被放在有各种计划人员共同工作的计划部门中去。但我们并没有那样做，而是把生产计划员归入制造部门，使他尽可能接近工厂经理和第一线的监督人员。这是按照工作关系他应该归属的地方。
- ★ 按照决策分析进行安置和按照关系分析进行安置之间经常会发生冲突。一般来说，应该尽可能地遵守关系的逻辑。
- ★ 工作的指挥、规则和标准的制定，以及工作的衡量和评价则应按照决策分析来安置，放到一个能纵览整个企业并深入考虑各种影响的中心部门中去。

如果组织设计必须遵守决策的逻辑，那么，为了避免“次优化”（如会计职能就经常会发生“次优化”的情况），应该按照关系分析来制订工作计划，即尽可能地接近活动现场。工作的指挥、规则和标准的制定以及工作的衡量和评价，则应该按照决策分析来设置，安放在一个能纵览整个企业并深入思考各种影响的中心部门中去。

# 第四章 亨利·明茨伯格组织设计观点



【备注】上图由编者综合了亨利·明茨伯格的观点，提炼形成的示意图（非原著作中示意图），以下论述基于上图的框架展开。

## 1. 明茨伯格组织设计框架

这个图是总结了明茨伯格的《卓有成效的组织》这本书编制的，图中间内容，核心讲的是单位如何分组，这里面有职位如何分组构成部门，部门如何分组构成公司，一级一级向上堆叠完了，就形成了集团化的企业。说到分组一定会想到分组的基础是什么，分组的标准是什么，还有单位的规模应该有多大。这些问题明茨伯格都有详细的研究。这些部门或者是公司分好组了，但是它不会自动的运转起来，还要有协调机制才能保证它的正常运转，作者又介绍了四种横向的联络机制，两个规划和计划控制系统。

整个组织设计好之后，面临着纵向和横向如何分权的问题。先从纵向来看，上面是战略高层、运营核心，这是组织构成的五个部分。纵向分权，针对的都是决策权如何分配的问题。横向分权，它不是讲决策权如何分配，而是各个职能部门、管理者、专业人员，大家对各项工作的控制权力有多大，管理者

得到权力之后，他得进一步把权力分解到专业职能人员。总体来讲，这节内容讲的是组织单位分组、组织横向联系的设计、组织决策机制的设计这些问题。

——编者注

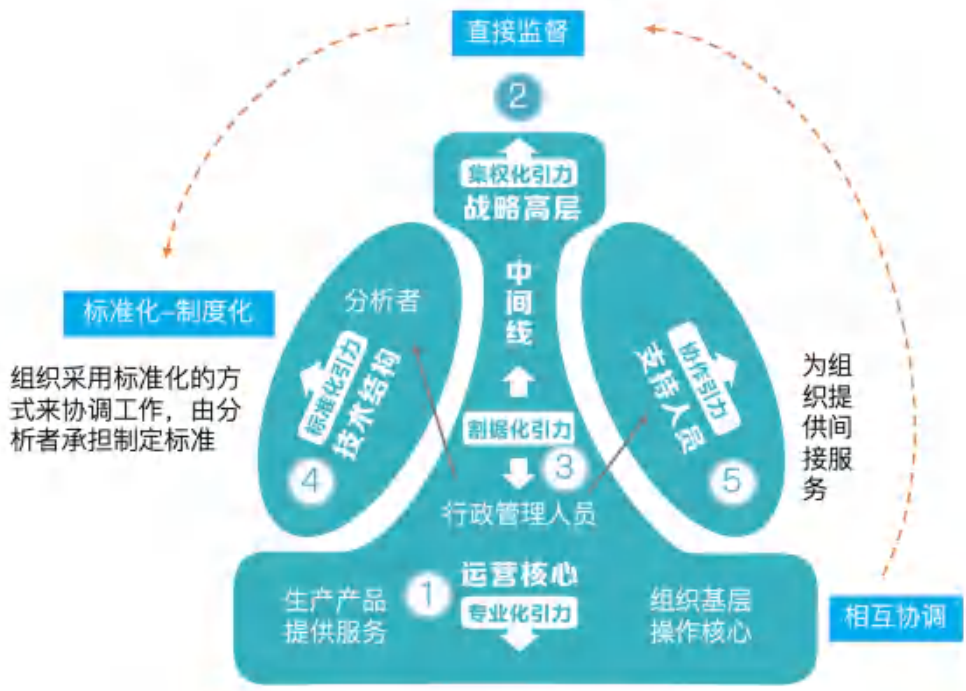
## 2. 组织构成的五个部分

亨利·明茨伯格根据组织发展的顺序，将组织构成分为五个部分：运营核心、中间线、战略高层、技术结构、支持人员。

明茨伯格是从组织的不同组成部分以及每部分所包含的成员入手，构建了下面这个图。组织的基层是操作人员，他们进行最基本的工作，生产产品和提供服务，从而形成了运营核心。随着组织的成长，操作人员之间的分工变得复杂起来，逐渐有了直接监督的必要。组织里面需要有一个全职的管理者，就是战略高层。随着组织的进一步复杂化，它会需要更多的管理者，不仅有操作者的管理者，还要有管理者的管理者。于是组织中形成了一条中间线，在运营核心和战略高层之间划分出权力等级。随着组织进一步走向复杂，组织可能会逐渐采用标准化的方式来协调工作。制定标准的责任落在了另一群人身上，称之为分析者，他们就是职能人员。这些分析者构成了位于权力等级之外的所谓“技术结构”。这个过程叫“制度化”，它削弱了管理者对操作者工作的控制。随着组织的发展，最后还会出现一些不同性质的职能部门，它们的任务并不是促进组织的标准化，而是为组织提供间接服务，包括食堂、法律顾问或公共关系部门。我们把这些人员和这部分组织称为支持性职能人员，简称支持人员。

上面介绍的是我们所说的组织的5个构成部分。就像图上展示的，位于基层的运营核心和位于顶部的战略高层由中间线连接，而技术结构和支持人员分列两边。图中显示了一个小小的战略高层，通过一条逐渐膨开的中心线与扁平、宽大的运营核心相连。组织的这三个部分紧密相连，表明它们之间一般是通过一条正式权力链相连接。两旁的技术结构和支持人员是分离的，表明它们独立于主权力链之外，对运营核心仅有间接的影响作用。

——编者注



**【备注】**

**战略高层职能：**

- 直接监督、
- 组织边界状态进行管理、
- 制定组织的战略

**中间线职能：**

- 向上级汇报本单位的绩效；
- 信息汇总和参与决策流；
- 向上级反映困难和提出建议和提请批准；
- 向下分配资源、解释规划和计划；

**分析者类型：**

- 对工作流程标准化工作研究的分析者（工作工程师）
- 对工作输出标准化的规划和控制分析者（质量控制、计划员和会计）
- 对员工技能标准化的人员分析者（培训师和招聘专员）



【备注】图：制造企业的部分人员和部门

### 3. 岗位设计

#### 3.1 参数一：工作专业化

水平工作专业化（宽度）。每个工作中包含了多少不同的任务、每个任务的跨度有多大。——工作扩展。

垂直工作专业化（深度）。对工作的控制程度。——工作丰富化。可以让人承担更多的任务，还可以对任务享有更多的控制权。

- ★ 水平专业化、垂直非专业化的复杂工作，称为“专业”。
- ★ 管理工作是组织中最不专业的工作，管理者不会抱怨工作无聊或太多重复，反而是觉得自己没有机会把精力集中到具体的问题上。对CEO的工作

设计，一般是设法把工作专业化而不是进行扩展，比如成立一个总裁办公室，让几个人来分担组织最高层的工作。

### 3.2 参数二：行为规范化

行为规范化代表了组织限制其成员随意度的方法，对行为做出规范。组织通过三种方法实现行为规范化：

- ★ 职位的限定：对职位本身做出规定，如职位描述
- ★ 工作流的限定：对工作做出规定，如打印订单明细表
- ★ 规则的限定：各类规章制度

#### 【为何要行为规范化？】

- ★ 为了协调各种活动（消防员在救火时知道把水管接到消防栓上，谁负责爬梯子）
- ★ 保持一致性，提高生产效率
- ★ 用于确保客户获得公平待遇（服务性的政府机关）

#### 【机能障碍】

- ★ 容易造成生理疲劳
- ★ 减少管理者为所欲为的可能，对操作者起了保护作用
- ★ 规则无法涵盖的决策则必须由其他地方（总部）来定夺，而总部的决策者并不具有做出决策所必须的当地信息。

### 3.3 参数三：培训和思想灌输

培训指的是传授与工作相关的技能和知识的过程，而思想灌输指的是习得组织规范的过程。两者都是为了将组织公认的（标准化的）行为模式“内化”到员工心中。

专业人员在踏上工作岗位之前都要经过长时间的培训，这种培训一般是在组织外完成的（大学），完成培训就是将标准技能和相关知识体系得以内化。

思想灌输。新成员学习社会、组织和团体的价值体系、规范以及合乎要求的行为模式，这个过程叫社会化。

在员工开始工作之前，组织要进行大量的内部思路灌输，确保其充分融入组织，能做出符合组织需要的行为。同时组织还要开展提高员工忠诚度的项目，如大家一起参加社会活动、听取领导的励志演讲，或在组织的各个部分轮换工作，培养他们对整个组织的忠诚度。

如果从事的工作复杂而困难、需要特定的技能和详尽的成文体系，培训就非常重要。如果工作很敏感，或工作地点很遥远，同时又必须对组织的文化和意识形式保持高度的忠诚感，思路灌输就显得极为关键。

## 4. 组织上层结构的设计

### 4.1 单位分组

职位设计好之后，需要解决两个问题。如何把这些职位组合成单位？每个单位的规模应该有多大？这两个问题都关系着组织上层结构的设计，正式的权力体系和组织层级是通过单位分组的过程建立起来的。组织结构图就是对这种等级（分组过程的结果）的图解。

建立上层结构。第一步，要用适当数量适当类型的职位组成第一级单位；第二步，用适当数量适当类型的单位组建成上一级单位，再一级一级往上，直到建立整个等级体系；最后一步是一个“自下而上”的步骤，从具体的任务到总体的层级。比方说，士兵组成班、班组成排、排组成连、连组成营，以此类推到团、旅、师，直到最后组成整个军队。

先来理解一下什么叫单位分组，从小处看就是把哪些职位放一起组成部门，从大处看就是把哪些部门放一起组成一个更大的组织，比如子公司，就是这样一级一级向上堆叠的过程。单位分组最直接的好处就是便于做监督管理、便于共享资源、便于相互协调、便于绩效评价。单位分组的基础是什么呢。我们通常从这六个方面来考虑。

——编者注



所有上层结构的设计，最终都是客观因素（ workflow、方法和规模相依性）及主观因素（个性和社会需求）之间相妥协而形成的。

### 【分组的基础】（市场分组和职位分组）

- ★ 根据成员所具有的专业知识和技能对职位进行分组。医院的科室就是典型。
- ★ 按工作方法和职能分组。以工人的工作方法或活动为基础，进行单位划分。比如，制造企业可分成铸造车间、焊接车间和加工车间。
- ★ 第三 按工作时间分组。如白班/夜班。
- ★ 根据不同单位所生产的产品或提供的服务进行分组。
- ★ 根据不同的客户类型进行分组。比如个人险和团体险。
- ★ 根据组织运作的地理区域进行分组。

### 【分组的标准】

- ★ 工作流的相互依从性，出现问题低层级可相互协调解决，比如上交由负责本工作流的管理者在本单位内处理。
- ★ 方法的相互依赖性，同类专家分到一起后，他们可以相互学习，有助于各自专业水平的提高。
- ★ 规模相依性，出于经济成本的考虑，比如工厂各部门都需要机器维护，但没必要给每个部门分别配一个维修工，组织会考虑成立一个为全厂提供集中服务的维修部。这时间企业优先考虑的是经济成本，而不是第一个标准工作流的相依性。
- ★ 社会关系相依性，就是把这些人放在一起工作更加融洽，能够相互扶持。

### 【职位和单位分组的作用】

- ★ 分组可以在职位和单位之间建立一套普遍的监督体系。（单位管理者彼此联系形成权力体系，实现了直接监督）
- ★ 分组通常要求职位和单位分享共有的资源。
- ★ 分组常常可以产生统一的绩效评估标准。

★ 分组可以起到鼓励相互调节的作用。（共用设施，促进非正式交流）

### 以职能分组和市场分组对比

以职能分组和市场分组对比			
	定义	优点	局限性
职能分组	<ul style="list-style-type: none"> <li>按知识、技能、工作方法或工作职能分组。</li> <li>构建方式是从职能出发，而非效力的市场出发</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>促进专业化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>过分专业化会导致人们忽视项目的总体产出</li> <li>很难衡量绩效</li> <li>出现问题层层上报，直到统辖所有相关职能的级别</li> <li>官僚结构偏爱按工作方法分组，用工作规范化协调，滋生出无数的规章制度。</li> </ul>
市场分组	组织以市场为基础进行分组，建立相对自足的单位，处理特定的 workflow。	<ul style="list-style-type: none"> <li>绩效容易衡量</li> <li>员工关注市场</li> <li>官僚作风较少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不适用于完成专业化或重复性的任务</li> <li>以市场为基础的结构淡化了对专业化的重视，直接导致专业化工作的质量下降</li> <li>专业人员找不到归属感，容易离职（编者补充）</li> </ul>
对比	<ul style="list-style-type: none"> <li>以市场为基础的结构比职能结构浪费资源，因为它的人员和设备都必须成倍增加，要不然就会失去专业化的优势。</li> <li>市场结构的专业化程度较低，所以也就不可能像职能结构那样获得规模经济优势。</li> <li>市场结构还存在无谓的竞争。</li> </ul>		
应用	<ul style="list-style-type: none"> <li>以职能为基础的分组法在运营核心中最为常见</li> <li>以市场为基础的分组方式，常见于中间线的较高级别，大型组织尤其如此。</li> </ul>		
总结	<ul style="list-style-type: none"> <li>职能单位应该安置在上层结构中什么地方？（分散小单位-效力业务；集中于大单位效力整个组织）。应该向谁汇报？</li> <li>汇报层级总是取决于与各人员的交流情况（与谁一起工作）。集中还是分散需要在 workflow 相依性（与用户的互动）和实现专业化及规模经济的必要性之间进行权衡</li> <li>举例：众多秘书是建立秘书处还是把秘书分散给用户？（讨论）</li> </ul>		

【备注】此图系编者总结表格，非原著作表格。

## 4.2 单位规模

对单位规模的研究能够解答每个单位或工作组有多大？每个管理者的控制幅度有多大？

根据传统文献研究：主管直接监督下属的人数在5-6人。公司CEO的控制幅度在10-14人。对于制造企业，一线主管的平均控制幅度接近50人。

单位规模的决定因素		
	单位规模扩大决定因素	单位规模缩小决定因素
单位规模决定因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 三种类型的标准化</li> <li>• 特定单位任务的相似度</li> <li>• 员工们的自主和自我实现的需求</li> <li>• 减少信息在组织层级中往上传递时产生歪曲的需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 严密的直接监督的需求</li> <li>• 在复杂的相关任务之间进行相互调节的需求</li> <li>• 单位管理者所承担的非监督性工作的多少</li> <li>• 出于安全感，单位成员频繁向管理者进行咨询或征求建议的需求。</li> </ul>

观点一：与直接监督相比，使用标准化协调机制的程度越高，工作单位的规模就越大。（大规模制造企业中控制幅度为何如此之大）

- ★ 工作输出越是标准化，工作单位的规模也就会越大。
- ★ 受到最严密控制的组织成员，恰恰是那些在最大单位里工作的人，也就是在高度官僚化的运营核心从事非技术性工作的操作者们。

观点二：相较于标准化和直接监督，对相互调节的依赖程度越高（由于复杂任务对彼此的相依性），单位的规模就越小。

- ★ 任务之间越相关，管理者与员工在工作中就越是需要通过密切联系来实现协调。管理者不得不更严密的督导本单位的活动，而且随时准备接受下属的咨询。
- ★ 出于“相互协调”的需要，“单位规模必须要小”。
- ★ 专业性的工作有两种——独立的和相互依赖的，对应两种不同的结构形式。（如教育系统；智囊团和咨询机构）

## 5. 组织横向联系的设计

最主要的两类横向联系分别是对工作输出加以标准化的**规划和控制系统**，以及在相互调节中起润滑作用的**联络机制**。

## 5.1 规划和控制系统

有两种完全不同的规划和控制系统，其中一种重点对总体绩效的调节，另一种重点在对特定活动的控制。前面一种是对产出进行事后监督，称为“绩效控制”；后面一种，规定将来的活动，称为“行动计划”。

规划和控制的关系就像马和马车：一方面，如果事先没有规划，控制就无从谈起；另一方面，如果没有控制的跟进，计划也将失去影响力。只有将规划和控制结合在一起，才能掌控产出，并且能间接校准行为。

绩效控制的目的是为了调节特定单位的总体成果，不会干预到下属单位具体的决策和行动。最需要绩效控制系统的是以市场为基础进行分组的单位，管理者最为关注，绩效也最好衡量。绩效控制系统能实现两个目的：衡量和激励。

行动计划指定了特定时间点上要开展的特定行动以及需要做出的特定决策，也就是干预到下属单位的具体管理行为。简单理解就是控制到了具体的工作计划了。

系统	具体说明
绩效控制	<ul style="list-style-type: none"><li>• 绩效控制是在一定时间内的总体绩效标准，对行动不做规定</li><li>• 绩效控制的目的是为了调节特定单位的总体成果</li><li>• 最需要绩效控制系统的是以市场为基础进行分组的单位（分取式相依性）。</li><li>• 绩效控制系统能实现两个目的：衡量和激励</li><li>• 单位肩负的统管职责越多，组织就倾向于控制它的总体绩效，而非具体行动。</li></ul>
行动计划	<ul style="list-style-type: none"><li>• 行动计划指定了特定时间点上要开展的特定行动以及需要做出的特定决策（行为规范化则规定了决策和行动的方式）</li><li>• 行动计划系统基本上是自上而下的。</li><li>• 行动计划适用于个别操作者</li></ul>
不同层级对应控制系统	<ul style="list-style-type: none"><li>• 高层—组织总体目标</li><li>• 中间线—财务报告系统/标准成本核算系统</li><li>• 业务经理—目标管理系统</li><li>• 底部—运营计划和质量控制系统</li></ul>
支持部门适用	<ul style="list-style-type: none"><li>• 只有运作相对自主，产出容易衡量的单位，才能用绩效标准进行控制</li><li>• 如公司中的研发部门，与组织其他单位之间有重要的相依性，可适用行动计划</li><li>• 如法律部门，则不适用任何形式的规划和控制系统</li></ul>

## 5.2 单位联络机制

职位设计完了，上层结构就是单位分组做好了，规划和控制系统就位了，仍然不能保证组织会正常运转，这时间组织必须借助相互调节来实现协调。后面随着组织的发展，建立起了一整套促进个人之间联络的机制，这些机制已经纳入了正式的组织结构里面。

——编者注

联络机制是一种通过非正式沟通来促进相互调节的工具。当工作同时具有专业化、复杂、高度相依性这三个特征的时间，采用联络机制的情况就比较普遍。

下面总结了四种基本的联络机制类型，联络职位、特别工作组、常务委员会、整合管理者、矩阵结构。

联络机制	定义	特征说明
联络职位	<ul style="list-style-type: none"><li>如两个单位之间的工作协调需要大量的联系，可设立一个专门的“联络官”职位，绕开纵向的渠道，直接进行沟通</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>这种权力是非正式的，来源于知识而不是地位</li></ul>
特别工作组和常务委员会	<ul style="list-style-type: none"><li>为了完成一项具体的任务，任务完成后即行解散。</li><li>是一个长期的跨部门群体，成员们定期会晤，就事关共同利益的问题进行磋商</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>开会是组织促成相互调节的最主要形式。</li><li>常务委员会存在于组织结构的中层，或在战略高层。</li></ul>
整合管理者	<ul style="list-style-type: none"><li>组织需要在原有部门结构之上增添一个新的人员（单位），同时赋予个人或单位一些原本属于其他各部门的权力</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>整合管理者的正式权力必然对相关部门进行一定的决策调控，但是这种权力不会发展到直接向该部门人员发号施令的程度。（eg 品牌经理、产品经理、项目经理）</li></ul>
矩阵结构	<ul style="list-style-type: none"><li>整合管理者工作具有很大的挑战，最主要的困难是要对一些他没有正式管理权的部门人员施加影响。整合管理者能指挥调动的只有他的关系，因其处于不同渠道的交叉点而获得的信息，提升自信的能力，以及因为具有更广阔的视野而鼓励他人做出更有效决策的能力。高效的整合管理者应该是一个喜欢与人打交道、擅长在发生冲突的群体中斡旋而保持中立的人。</li><li>矩阵结构适合于那些愿意用平等的非正式协商来解决相互冲突的组织，不适合于那些一有冲突就求助于正式权力，下级服从上级、职能部门服从业务部门的组织。（赛尔斯）</li></ul>	

【备注】上表来源于亨利·明茨伯格总结的杰伊·加尔布雷思(Jay Galbraith)的观点

### 【一种常见并特殊的联络机制说明——矩阵结构】

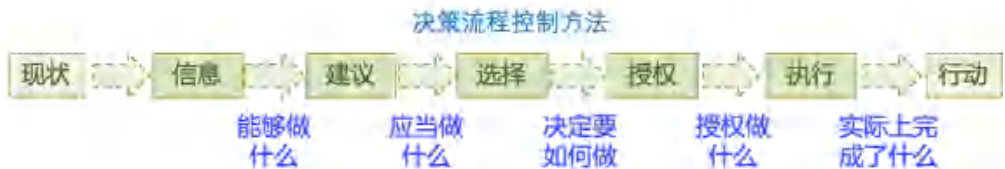
矩阵结构也有自己的问题。尽管矩阵结构似乎非常适合开发新活动，协调复杂的多重相依性，但却很难保证安全性和稳定性。指挥不统一很容易造成混乱、压力和冲突，而且需要成员有高度的人际关系协调能力和对模糊状况的容忍度。此外，如何在不同类型的管理者之间保持权力的微妙平衡也是个问题。偏向任何一方，都会导致最终组织回归传统的单链条等级制，失去矩阵结构带来的益处。而如果不同管理者权力平衡却不讲合作，也会引起很多争端，不得不报请上级裁决，造成管理高层负荷过重。这样一来，此类结构的行政管理和沟通成本就很成问题了。“系统要求人们花大量时间开会讨论，而不是进行实际工作。简单点的权力结构就没这个问题。矩阵系统需要大量的沟通，向更多的人传达更多的信息……”而且，我们很快就会看到，矩阵结构需要比传统结构多得多的管理者，从而造成行政管理成本的大幅飙升。

## 6. 组织决策机制的设计

组织为什么要分权呢？首先，一个中心、一个脑袋理解不了组织的全部决策。另外它能让组织更快地对本地情况做出反应。最后，地方分权能够提高工作主动性。给予中间线管理者一定的权力也能训练他们的决策能力。

### 【决策流程】

- ★ 搜集信息，递交给决策者，不对该采取什么行动妄加评议；
- ★ 处理信息，向决策者呈交应当如何做的建议；
- ★ 做出选择，换句话说，决定要如何做；
- ★ 授权给别人，告诉他们应该如何做；
- ★ 实施，换句话说，执行事实上已经究成了的任务。



个人的权力大小取决于他对各步骤的控制力。要是他能够控制所有步骤：自行搜集所需信息、自行分析、做出选择、不需要寻求授权、亲自执行，那么

他的权力就会最大化，决策流程也最为集权化。而如果有其他人参与这些步骤，他就失去了权力，而流程则变成分权式。

## 6.1 纵向分权

纵向分权是沿着权力链自上而下地分派决策权。事业部制构成了一种非常有限的纵向分权。

纵向分权需要考虑三个问题（纵向分权导致了三个关于设计的问题）

- ★ 哪些决策权应当沿着权力链自上而下地分派下去？
- ★ 这种权力分派应当达到链条的哪一层？
- ★ 怎样对这些权力实行协调（或者控制）？

公司一般将更多的生产决策和营销决策而非财务决策和法律决策，沿权力链向下授权。一个决策流程的权力往往停留在最适合于累积必需信息的那个层面。

事业部制公司的典型做法，是将营销和生产的决策权分配给事业部，但财务和兼并的决策权保留在战略高层。对事业部存在一定的直接监督，最明显的是对单位大宗支出进行审批，并且在出现越轨行为时进行干预。

（对于以市场为基础）纵向平行分权主要是通过绩效控制系统来调节的。

## 6.2 横向分权

横向分权是指权力从管理者向非管理者的转移，是从业务经理向职能经理、分析者、支持专家和操作者的转移。

### 【横向分权的四个阶段】

- 1) 权力集中在掌握职权的个人（例如，经理）手中；
  - 2) 出于分析者的标准化体系对他人决策的影响，权力归于技术结构中的少数分析者；
- ★ 如果组织依赖于标准化体系进行协调，一些权力必须从业务经理转移给技术结构的分析者

★ 标准化越是严格，分析者的权力就越大。

3) 权力归于掌握知识的专家——分析专业和支持专家，或者专业的操作者；

★ 组织必须将权力交到一群掌握专业知识的人手中（专家-技术结构、支持人员、运营核心、中间线）

★ 在决策专业性很强、需要专业知识的时间，部分专家可以获得相当大的非正式权力。

★ 职能部门和业务人员加入小组共享决策权，小组内权力并不是源于职位，而是源于专业知识，参与是依据专业知识能否促成决策而挑选出来的。

★ 组织越是专业化，在纵向和横向结构上就越为分权化。

4) 权力归于组织中的所有人。

工作流程的标准化是通过行为规范化来实现的，员工技能的标准化是通过培训和思想灌输课程来实现的。工作输出的标准化则是通过规划和控制系统的运用来实现的。最后，联络机制的运用促进了相互调节。



# 第五章 陈春花组织设计观点

## 1. 陈春花组织设计观

组织结构设计的关键是分工，分工有横向和纵向两个方向。

- ★ 纵向分工是企业的经营分工，在这条线上决定绩效的分配、权力的分配，所以常常又称之为职权线。在纵向的分工安排上可以看到企业承担绩效的层级、管理的层级以及考核的对象。因此在这条线上，必须保证承担绩效的人权力最大，而不是职位高的人权力最大。纵向分工就是确保承担绩效的人权力最大，与总经理的距离最近。

组织结构的纵向安排，需要考虑两个问题：一个是设计多少个层级，一个是公司主业务线是什么。对于第一个问题，设计的原则是以考核点为准，在公司的考核设计中，只要是你需要考核的点，就需要设计一个层级。比如，一家公司需要考核副总经理、厂长、车间主任，那么这家公司的组织结构从总经理开始算起就有四层的纵向关系了，如果这家公司关键绩效指标是考核厂长的，那么这家公司的组织结构从总经理开始算起就只有两层的纵向关系。对于第二个问题，设计的原则是以公司的主营业务为标准，比如说这家公司是销售公司，那么主业务线就是总经理对着销售系统，其他的都是辅助线；如果这家公司是制造公司，那么总经理对着的是制造系统，这个时候销售系统变成了辅助系统。最关键的是组织结构的纵向安排是责任和权力线的安排。

- ★ 横向的分工是资源线，也就是说公司所有的资源都在这条线上进行专业分配，保障业务部门能够获得支持，所以横向分工是职能线横向分工最重要的是专业化分工以及专业化水平，同时为了确保资源的有效使用，横向分工一定要尽可能简单，尽可能精简，能够减少就不增加，能够合并就合并。大家有个误区，以为职能部门要细分其实职能部门是要专业而不是细分部门化

组织结构的横向安排，需要考虑的问题是：需要多少个职能部门完成资源

的专业安排。因此设计的原则是以主营业务对于职能的需求来决定的，其中最关键的是尽可能地减少细分，突出关键职能就可以了，部门越少越好。

纵向分工所形成的职位，最好（权力）大过横向分工所形成的职位。这样让职能部门为一线部门服务才不会成为口号。

职能部门不能够拥有权力，只能够给予专业指导意见和专业的服务。在一家企业组织结构中，职能部门不能够拥有权力，很明显，因为职能部门并没有承担经营责任。

## 2. 组织结构与企业发展阶段的联结

发展阶段	组织形式	企业阶段性发展特征	对组织设计要求
创业阶段	直线型组织架构	<ul style="list-style-type: none"> <li>处在开创和寻找生存机会的时候，最为重要的是如何控制成本，如何确保质量。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业所有权和经营权合二为一；</li> <li>企业家本人直接对成本、产品负责，没有授权和分权，决策集中，效率最高，成本可控，从而使得企业具有竞争能力。</li> </ul>
成长阶段	职能型组织	<ul style="list-style-type: none"> <li>关注销售网络建设、规模扩张以及品牌的累积；</li> <li>发挥企业资源的有效性，让企业在有限的资源下取得最大的绩效结果；</li> <li>专业人员引入，企业不再以经验来竞争，用专业能力来竞争。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>专业人员负责企业的不同职能部门，职能部门都是倚靠专业人员发挥专业价值。</li> <li>企业所有者部分授权给职能部门进行管理，但创业者依旧从事管理工作，所有权与经营权合二为一，以确保公司职能部门获得明确的支持。</li> </ul>
发展阶段	事业部制	<ul style="list-style-type: none"> <li>关注高层经理人团队的建设、企业快速成长的安排，企业系统能力的提升。</li> <li>调动经理人的积极性和创造性，引领行业和市场。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>呈现出充分授权以调动经理人的积极性，同时要求经理人能够承担责任。</li> <li>主要特征是职业经理人的引入，步入职业经理人的时代。</li> <li>所有权和经营权分离，企业家退到董事会的层面，管理交给经理人。</li> </ul>
持续发展	董事会制	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业所要面对的是文化价值认同和理念认同的问题，这个时期的企业最重要的是领导团队的打造。</li> <li>任何一个人都已经没有能力去承担那么大的责任，最关键的是保证决策是谨慎的决策。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业保持在组织最优状态而非个人最优状态。</li> <li>呈现出董事会领导的格局而非一人领导的格局。</li> <li>显著特点是部分所有权和经营权又结合在一起，董事会来承担构建伟大公司的职责。</li> </ul>

【备注】上图为编者总结，非原书表格。

一家企业是否适合引进空降经理人或者内部提拔经理人，需要判断企业是否已经进入第三阶段、如果企业处在第二阶段，我更倾向于中国企业首先构建专业能力，打造专业队伍，如果专业能力和专业队伍建设不够，即便是运用了职业经理人的组织结构，依然会带来非常多的困惑，甚至会出现失控和丧失发

展机会的可怕状态。因此我建议所有的企业花力气和资源构建专业队伍，而不是急着选择聘用职业经理人。

## 第六章 李书玲组织设计观点

结构是一个整体内部差异化的要素构成、分布与组合的方式，以及所呈现出的个体与整体的能力特征与规律。

自上而下的层级体现了不同级别部门或岗位之间的汇报关系。每一个层级内部，个体之间的关系则体现了该层级结构划分的依据。我们将每个层级结构划分的依据称之为“结构的维度”。

### 1. 常见的组织结构维度

- ★ 研产销的价值链维度：许多传统行业企业的组织都会随着业务的扩张而沿着价值链维度延展。生产型企业发育出研发功能和销售功能，销售型企业拥有自己的工厂。
- ★ 区域维度：组织结构中另外一个常见的划分维度是区域维度，某个层级内部的个体之间基于不同的区域进行分工。早期阶段的跨区域通常会出现在销售领域，跨区域的业务布局也有利于企业在目标实现上摆脱对个别市场的过度依赖，避免因为个别市场环境的波动而对企业产生系统性冲击。
- ★ 产品种类维度（产品线维度、产品类别维度、产品品牌组合）：对于许多企业来讲，很可能在业务上寻求从单一产品或服务向多个产品或服务延展。基于消费者或客户需求的细分市场维度，可以影响产品之间在功能、外观、价格等方面的差异。
- ★ 产业链维度：企业在发展过程中，业务范围除了涵盖研产销价值链以外，也可能会考虑沿着产业链向上下游延展。业务上基于产业链的扩展会使得组织结构的维度中出现按产业链各个环节分工的特征。
- ★ 行业维度：企业发展到一定阶段，也可能会在业务上出现跨行业的布局。战略和业务上的相关多元化通常是企业基于能力或掌控资源的延伸。企业一旦在战略和业务上基于行业实现延展，相应地，内部组织结构设置上就会出现基于行业维度分工的特征。

- ★ 商业模式维度：企业在业务上基于商业模式的扩张会带来组织结构出现商业模式的维度。比如，提供产品的公司，延伸出基于产品的技术服务业务（比如销售电脑或服务器，延伸出信息技术服务和咨询业务）
- ★ 消费者类别维度：一旦企业完成了对消费者需求的精准理解，建立了与消费者之间的信任关系，并且以消费者为原点展开产品或服务的研发设计、生产和供应，企业的竞争力将大幅提升。这个时候，组织结构中便会出现“消费者类别维度”，并且维度的划分呈现越来越细致的趋势，以满足不同类别消费者的差异化需求，并基于此展开组织内部的分工与设计。

结构维度的增加主要源于几个因素的驱动：第一，企业业务规模上的增长，无论是单一业务规模的增长还是业务种类的增加。第二，战略布局驱动，尤其是并购整合带来的外延式的增长。第三，外部环境的变化，比如终端市场变迁、新技术时代的到来等。第四，企业未来掌握市场主动权、主动靠近消费者的努力。

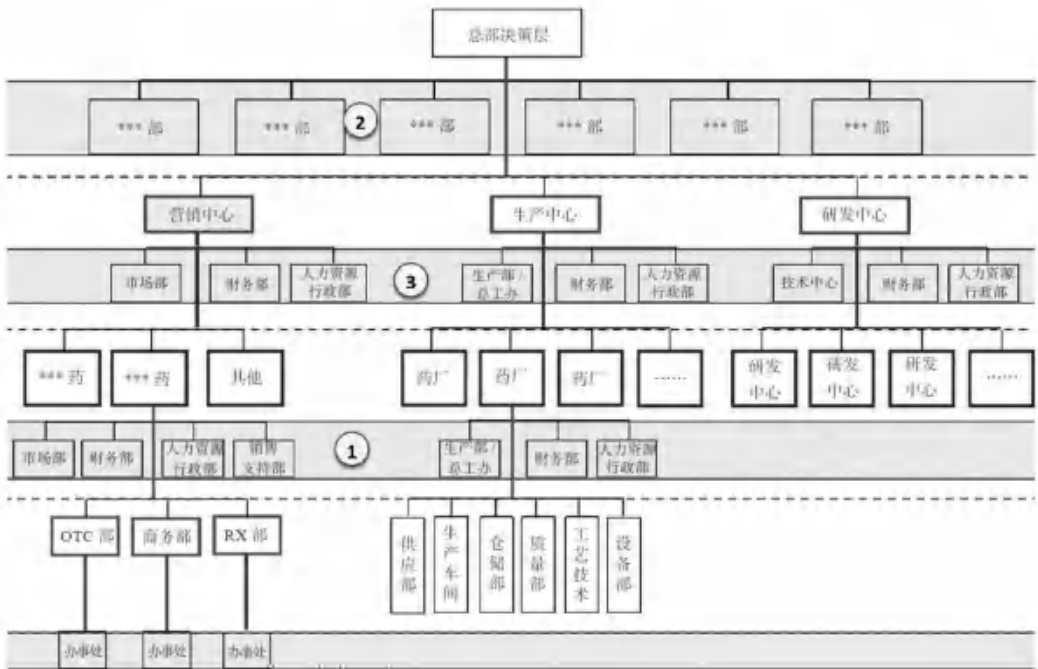
## 2. 组织结构维度变化规律

【备注】本节内容来源于李书玲《组织成长论》

结构维度的变化总体上源于“横向业务延展带动纵向层级增加”的规律。结构维度的增加主要源于几个因素的驱动：第一，企业业务规模上的增长，无论是单一业务规模的增长还是业务种类的增加。第二，战略布局驱动，尤其是并购整合带来的外延式的增长。第三，外部环境的变化，比如终端市场变迁（新的业态出现、大客户带动市场集中度增加等）、新技术（比如互联网）加速消费者主权时代的到来等。第四，企业未来掌握市场主动权、主动靠近消费者的努力。

当结构维度大于一个的时候，就会出现管理分层和集团管控的命题，同时也就存在自上而下的维度排序的问题。事实上，随着企业业务规模和种类的增加，组织结构上的变化除了维度增加以外，同时也会发生维度排序上的变化，维度排序的特征及变化规律具体如下。

第一，维度自上而下排列的顺序不等于维度出现的顺序。下图是一个药品企业的组织结构示意图。这家公司是一家营销主导的公司，营销系统的规模比较大，结构相对复杂，维度也比较多。自上而下的排序分别是“产业链维度”（营销中心、生产中心和研发中心）、“产品种类维度”（或者叫品牌分类维度，体现为不同的药品事业部构成）和“渠道维度”（OTC部、商务部和RX部）。而维度的出现顺序如下图数字所示。通常而言，直接实现业务价值链创造（完成产品提供和获得收入）的结构维度和管理层级最早出现，然后是总部层级，之后绝大部分维度是在前两个层级之间的增加。

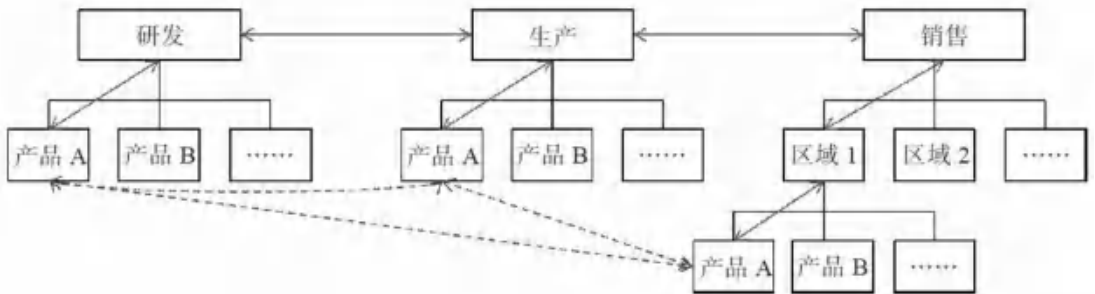


第二，自上而下的维度排序体现了企业不同层级经营主体的战略、实力和业务边界。第一层级的维度代表着公司总体的实力和边界，第二层级的维度则代表着二级经营主体的边界与实力，以此类推。比如，如果国际化出现在企业组织结构的第一维度，国际化业务的体量比较大意味着企业已经成为跨国公司，体量比较小则意味着企业至少已经将国际化业务拓展提升到战略的高度，未来会作为发展的重点。如果国际化以区域维度的方式出现在营销系统的结构维度中，意味着国际化只是作为销售的区域延展，很可能尚处于谨慎探索阶段。

第三，自上而下的维度排序中，上一级维度个体之间的距离（协同的难度和便利性）大于下一级。组织结构中每一个维度的划分都需要企业在个体的职责分工与整体资源共享之间寻求平衡，组织内部的结构划分体现了个体基于能力差异的分工。一个维度内个体之间的距离反映了个体之间协作共享的程度，距离越远，协作的紧密程度相对越低。比如，就区域维度而言，如果企业的业务在区域上的延展局限在国内的省区之间，不同省区消费者虽然在收入水平、消费习惯等因素上存在一定的差异，但在产品功能、产品营销的诉求点、销售模式、渠道等方面是一致的。因此，区域之间对组织和员工能力要求的差异小于研产销不同环节之间，或者不同产品之间。区域维度在组织结构中出现的位置往往会在研产销价值链维度或者产品类别维度的下面。而当企业的业务在区域上实现跨国延展时，由于国家之间基于经济发展阶段、政治体制所带来的宏观环境、文化、语言、宗教等方面的差异，消费者对产品的诉求点、产品销售的渠道等方面都存在显著的差异。对于同一种产品，企业需要针对不同国家的消费者进行专门针对性的研发和销售。也就是说，在不同国家之间开展业务对于组织和员工能力要求的差异大于一个国家内部研发和销售之间的差异，不同国家之间业务的协同紧密程度低于一个国家的研产销环节之间。于是，在企业内部组织结构的设计中，区域维度（跨国）的排序会先于研产销的价值链维度。

第四，结构维度排序变化的动力源自对协同效率的追求。组织结构维度排序的变化，一个很重要的动力来源于组织追求协同效率的需要。如下图所示，X公司是一个包含产品研发、生产和销售环节的企业。早期阶段，虽然研产销不同环节的规模和业绩贡献有差异，但整个组织以价值链为主维度划分结构，组织结构在类型上属于职能制的结构。一开始公司只有一个产品，之后逐渐开始出现多个产品，销售也开始由单个区域向多个延展，并基于区域划分销售系统内部的组织结构。当企业只有一个产品的时候，或者即使有多个产品，但除核心产品以外的其他产品占比比较小的时候，以价值链为第一维度划分组织，研产销之间的协同效率基本上能够得到保障。随着业务的发展，企业多个产品的规模都在持续增加，产品之间基于不同消费需求的差异化也越发明显。一方面，每个产品销量的进一步增加都需要研产销整个链条的快速响应（如图4-

21中的虚线)。另一方面,无论是研发、生产还是销售环节,由于内部所负责产品种类和规模的增加,导致各自的管理复杂性和难度增加。根据职能制组织结构中的管理关系,针对任何一个产品,要想完成研产销环节之间的沟通,往往都需要经历“先上下、后左右”的过程。这种局面很容易造成企业内部流程环节增加、反应速度减缓,从而影响产品在市场上的竞争力,制约销售规模的进一步增加。在这种情况下,产品维度在结构中排序往往需要向上提升。当然,在实际的企业运转中,两个结构维度排序的完全改变往往需要一个过程。



常见的情况是,维度排序调整一开始会先从组织的一个局部出现,比如,在销售系统内部的结构中产品维度排序提前,之后其他环节再陆续发生调整。也就是说,在某个结构维度内部,当单个环节的规模和管理跨度都有限时,环节之间的协同效率往往能够得到保障。一旦单个环节本身变得庞大而复杂,同时,环节中所包含的细分个体在跨环节之间的协同需要也变得强烈,组织结构维度的排序往往就到了需要发生改变的时候。

第五,个体之间发展不平衡,会带来组织结构中一个层级出现多个结构维度并存的情况。通常而言,个体之间的协同需要以彼此之间相当的实力为基础,同一个维度的个体之间需要考虑力量的相对均衡。与此同时,在企业的发展过程中,每个结构维度内部所对应的个体,出现的顺序存在先后,规模和发展阶段也存在差异。企业为了保证新的业务和个体不被现有的业务和个体边缘化,在结构的安排上就会出现一个层级多个维度的情况。比如,某个企业的组织结构,主维度是研产销价值链。企业出于区域政策优惠、人才吸引和成本优化等因素的考虑,打算在另外一个区域筹建一个新的制造基地,未来制造基地建成后会统一纳入公司现有的制造中心管理。但在新制造中心的早期投入建设



阶段，由于投资规模比较大，对公司整体的资金和报表会产生比较大的影响，并且考虑到现有制造中心在投资谈判、工程建设等方面的经验有限，通常会把更多的精力分配在日常的生产管理工作中。因此，在建设期，区域制造中心会由公司总部直接管理，在结构上与现有的研产销价值链维度位于同一个层级。于是，在一段时间内，该企业的组织结构中，同一层级同时存在“价值链”和“区域”结构维度。

第六，局部资源共享的需要，会带来组织结构中一个层级出现多个结构维度并存的情况。如上面我们讲到的区域维度的例子，一个企业实现国际化后，结构中一个首要的维度就是区域维度，按照消费者所在国家区域划分独立的责任实体，区域下面再按照研发销售，或者其他更细分的职能做进一步的分工。但在生产环节，虽然企业基于成本考虑会在全球范围内选址、建设工厂，但跟销售系统的区域划分并不相同。供应给不同国家和地区的产品，虽然产品有差异，但在生产环节都可以基于制造工艺完成协同。因此，组织结构虽然在主维度上按照国家区域划分，但制造环节并不会作为下级维度放在某个区域内部，而是与区域维度并存在一个层级里，作为一个统一的平台支撑所有的区域。这种区域之间基于制造环节的局部资源共享，会导致结构设计中一个层级出现“区域维度”和“价值链维度”并存的情况。

第七，维度排序的变化本质上体现了企业不断接近消费者的努力。企业的竞争实力往往会在不断接近消费者、更加精准而快速满足消费者需求的过程中逐步增强。随着业务的不断扩张，自上而下的组织结构维度中，产品种类维度、区域维度会从比较靠后的位置不断提前，甚至成为主维度。这样的变化表面上体现了维度内部个体之间距离的变化，实际上反映了企业不断接近消费者的努力。以研产销价值链作为主维度划分结构，个体之间的差异体现了基于企业供给能力而在专业能力上的距离。产品种类之间、品牌之间、区域之间差异的增加反映了市场细分后，消费者之间消费需求的分化、差异的增加。企业对消费者需求的差异变得更为敏感，并以此为基础调整组织内部资源的分工与组织，意味着企业能够提供更为精准地反映消费者需求的产品或服务，体现了企业不断接近消费者的努力。实际的市场竞争中，距离消费者越近的企业、在消费者心目中影响力越大的企业，往往其品牌影响力和竞争实力越强。

第八，消费者类别维度最终会发展成为企业组织结构的主维度。组织结构维度排序的变化体现了企业在传统商业模式和竞争环境下不断接近消费者的努力。互联网的出现很大程度上加速了这一进程，使得厂商能够越过中间环节直接与消费者建立和加深联系，进而精准地掌握消费者的需求和偏好，并以此为基础调整企业的产品供应链，从而真正解决因为“供求之间信息不对称与博弈”或者“供应链不均衡、不流畅”所带来的资源配置的低效率。在社会范围内，从“产品供应链”转向“需求价值链”代表着未来的趋势，并且正逐渐发生在一个一个的产业中。改善资源配置的低效率，让价值分配真正基于贡献而更加合理，正是商业文明进步的必然需要。未来的企业组织，将通过与消费者之间加深关系、建立信任、形成社区而展开商业活动，通过持续改善产品和服务、成就消费者，从而获得长久的生命力。

\*\*\*\*\*

管理层级增加的过程意味着原有的管理功能分化的过程。

许多当前的中国企业，在管理上面临的一个核心命题就是业务快速扩张后管理分层和管理功能升级的滞后。企业在已经出现多个下属业务主体的情况下、总部的管理功能依然停留在只能支撑某一个业务的辅助功能阶段，远远达不到总部部门升级后的功能定位，并且上下管理层级之间角色定位模糊、权责划分不清晰，这些导致了一系列管理问题的出现。

管理功能层级的增加区别于管理岗位级别的增加，前者是增加一套结构和功能，而后者仅仅是多了一个管理岗位。一些企业面临业务横向延展导致结构纵深发展的命题，在出现管理分层的需要时，仅仅靠增加管理岗位层级的方式去应对，不仅无法满足管理的需要，而且会引发上下级管理岗位之间责权利的混乱。

把管理层级（管理职能）和管理职位混淆对待的这种情况，在企业销售领域内经常出现一些组织设计的错误：

企业希望实施大客户战略，成立大客户工作委员会，其余什么都没有变化。

企业希望有人把大区销售管理起来，新设一个职位叫大区总监，发个通知把几个办事处划归大区总监来管理，其余都没有变化，实际情况是大区无人管，业绩做不起来。

企业原来的销售模式是分散在各地的办事处，企业希望销售统一管理，因此成立一个营销中心，规定几个办事处为营销中心的二级部门，营销中心设置一个营销中心总经理来牵头管理，其余均没有变化。

分析：企业往往错误的认为，只要增加一层部门，设置一个岗位，增加一个管理层级，就以为能够实现一项职能，这是很片面的理解。

——编者补充案例

考虑一个层级的结构效率与合理性，需要我们研究更高层级的结构作为背景。同时，高层级结构的变化，要想真正落实，也必须考虑对低层级结构的传导与改变。

企业考虑组织结构和优化时，不仅需要分析内部分工组合的特征，而且需要关注产业链结构的变化，以确保组织结构优化的方向符合公司业务发展的需要。

如何在不断放大的结构中保持小机体的灵活，在大组织中保持活性，是结构设计和管理的核心命题。

## 第七章 德鲁克组织类型及比较

【备注】本章内容主要来源于德鲁克的著作

### 1. 以工作和任务为中心的组织设计：职能制结构和团队

以工作和任务为中心的组织设计。所有工作，不论是体力工作还是脑力工作，都可以用3种方式来组织。

- ★ 首先，可以按工作过程的各个阶段来组织。比如我们在建造一所房屋时，首先要打地基，然后是房屋的框架和屋顶，最后是内部装修。
- ★ 其次，让技能和工具保持不动，而让“工作”依次向需要的技能和工具所在的各个工段移动。比如生产线上工作。
- ★ 最后，还可以把具有各种不同技能和使用不同工具的工作人员组成团队，然后使这个团队向工作移动，而工作本身则保持静止。比如一个电影制片小组去拍外景，成员包括导演、演员、电工、音响师等专业人士，把这些专业人士组合在一起，就作为小组来工作。

——相比原文，编者有所修改

【备注】越来越多的知识工人将会有有一个“职能据点”，却在团队中同来自其他职能部门或其他学科的知识工人一起工作。知识工人的知识越是先进，他就越有可能在跨职能团队中进行工作并做出他的贡献，而不是在他自己所在的职能部门中。越是先进的知识，必然越是专业化的。而专业化的知识，即使不是纯粹的“数据”，也是片面不全的知识，只有同其他人的知识结合在一起，这种知识才具有生产性；只有作为其他人的决策、工作和理解的一种投入，它才能产生效果；只有在团队中，才能转化为“成果”。因此，知识型组织将日益拥有两条轴线。一条是职能部门的轴线，对人及其知识进行管理；另一条则是团队的轴线，对工作和任务进行营理。

职能制结构下不同组织类型比较

	职能制结构	团队
定义		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 为了完成某一特定的任务，人们从组织的不同领域抽调出一些具有不同的教育背景、技能和知识的人，组成一个团队。</li> <li>• 团队的人数一般不多，由一个组长担任领导工作，小组成员没有上下级之分，只有高级人员和普通人员的区别。</li> </ul>
适用范围	只适用于作业工作（职能制组织不适用于创新工作）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对于高层管理工作来说，团队是最好的组织设计原则。</li> <li>• 创新工作使用团队形式是最优设计原则。</li> </ul>
优点	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 具有清晰性和稳定性。</li> <li>• 员工了解自己的工作，组织稳定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 每个成员始终都了解团队的工作并为之负责</li> <li>• 团队有很大的适应性，能接受新的思想和新的工作方法</li> <li>• 团队容易接受新思想和新工作方法，是克服职能部门隔绝和狭隘观点的最佳形式。</li> </ul>
缺点/局限性	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 难以理解整体的任务并与自己工作联系起来</li> <li>• 僵化、不能适应变化</li> <li>• 组织扩大时，削弱了沟通，需要许多协调手段解决“摩擦”</li> <li>• 员工只关心自己精通和狭窄的专业领域</li> <li>• 决策集中于高层，效率低下</li> <li>• 表现出狭隘的部门化</li> <li>• 使职能人员的视野导向于做出努力和忙忙碌碌，而不是导向于做出贡献和成果</li> </ul>	<p>缺点：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 团队的领导人如果不提出明确要求，团队就缺乏明确性（团队领导人的首要职责是使目标明确化，并使每个成员的角色明确化）；</li> <li>• 它的稳定性不好，经济性也差；</li> <li>• 团队必须持续不断地关注管理问题，关注内部人员的相互关系、对各个人员的工作安排以及解释，研究和沟通等；</li> <li>• 团队的失败主要是由于它没有运用自我约束和责任。</li> <li>• 团队结构最大的局限性是它的规模限制（5-17人）。</li> </ul> <p>局限性（存在需满足的条件）：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 在团队中，使命是持续不变的，而具体任务则经常变动。</li> <li>• 团队需要有一个清楚而明确的目标，必须能够使整个团队和团队中的每个成员都能够随时对照着目标得到有关工作和工作绩效的反馈。</li> </ul>

## 2. 以成果为中心的组织设计：联邦分权制

### 【联邦分权制以成果为中心的组织设计】

现实生活中我们没有联邦的概念，所以在理解联邦分权制的时间有点别扭，我们就简单理解成企业中的事业部制。在联邦分权制中，一个公司由若干自治性的小单位组成。每个单位都对自己的工作绩效和成果负责。每个单位都有自己的管理层，这些管理层事实上在经营自己的企业。

在一家分权制公司里，高层管理人员的首要职责，就是深入思考“我们的业务是什么以及它应该是什么”这个问题。他必须负责为整个公司制定目标，并制定出实现这些目标的战略。

——编者注

哪些权力是可以分，哪些是保留在总部层面不能分权的（编者注：集团层面管什么）：

- ★ 企业的技术、市场和产品，企业开始从事什么新业务和放弃什么旧业务以及企业的基本价值观念、信念和原则。
- ★ 高层管理必须自己保留关键的资本资源的分配权。
- ★ 另外一种关键资源是人员。在一家按照联邦制组织起来的公司中，人员(特别是管理人员和重要的专业人员)是整个公司的资源，而不是其中任何一个单位的资源。有关分权的自治单位中的人员及其重要任命的政策，是高层管理的决策，当然，自治单位的经理也必须积极地参与其中。还有，一家分权化公司需要有一位有实力的、受人尊重的高级经理人员加盟高层管理当局，以便由他来关注公司中有关人员的道德工作。

### 【什么是业务单位】

最理想的联邦制单位本身就是一个完整的企业。其中每一个业务单位都有一个自己的产品线、自己的研究和开发部门、自己的市场和市场营销机构。

按照最低限度，业务单位应该向公司贡献出它自己的利润，而不仅仅是对公司的利润做出贡献。

联邦制单位必须有一个以上的不同市场，它在这个市场是唯一的公司。

联邦制是最有效的组织设计原则，但前提条件是可以客观衡量其绩效和成果。

## 3. 以成果为中心的组织设计：模拟分权制

模拟分权制又是个比较难理解的概念，大家就把它理解成类似事业部的单位，进行模拟收入和成本核算的虚拟事业部。我们看下作者怎么下的定义。

——编者注

组织存在“类似的”业务单位（即满足前页所述的“业务单位”的部分特性-HF注），具有尽可能大的自治权，有自己的管理当局，而且至少存在“模拟的”利润和损失责任。它们用一种内部决定的（不是外部市场决定的）转移价

格来互相购买和销售。或者，它们这样计算“利润”：在各个单位之间分摊成本，然后在成本之上再加上一定百分比（如20%）的“标准费用”。

### 【模拟分权制存在的问题】

- ★ 它的成果并不是真的由市场绩效决定，而在很大程度上是内部管理决策的结果（转移价格、成果分配）
- ★ 管理人员的大量时间和精力都花费在界限的划分上——在认为是自治的不同单位之间划出界限，花费在努力确保这些单位互相合作上，花费在解决它们之间的争端上，或是花费在确定同一公司中的两个销售单位哪一个有优先权上——它们可能都要求在尽可能短的时间内，从同一个自治的制造单位那里获得同一种稀缺的产品。
- ★ 模拟分权制对人提出了很高的要求：要求他可以进行自我约束，能够互相忍让，能够把自己的利益（包括工资报酬的利益）交给上级去处理。

### 【模拟分权制适用范围】

- ★ 模拟分权制只限于经营与作业工作。它不适用于高层管理工作和创新工作。
- ★ 只要职能制结构还能起作用，即只要一个企业的规模较小或属于中等时，就不应该采用模拟分权制。如果超出了这个规模，首先要考虑的是采用联邦分权制。
- ★ 当同一家大型企业内部的各个不同部分在必须密切合作的同时又必须承担各自的责任时，仍然是最适用的组织原则。

# 第八章 组织管控

【备注】本章节主要内容来源于李书玲著作

## 1. 组织管控示意图

下面展示的是组织管控示意图，这个图实际是一个企业的组织结构图，最上面是总部的职能部门，向下是各个产品事业部和新项目部，再向下是事业部的各个职能部门，从总体来看就是一个集团化的企业，凡是出现多个企业之后，都会涉及到组织如何管控和协调的问题，因此集团管控的话题就出现了。图的最左侧展示的是三种常见的集团管控模式，向下这个是一些总部的常见功能定位。图上还展示了一些管控体系设计常见问题和风险，大家参考一下。

——编者注

当企业发展到一定阶段，出现一个以上的相对独立的业务板块时，组织就会进入到集团化管理阶段。



【备注】上述示意图为编者总结提炼，非原书示意图。

## 2. 常见组织管控模式



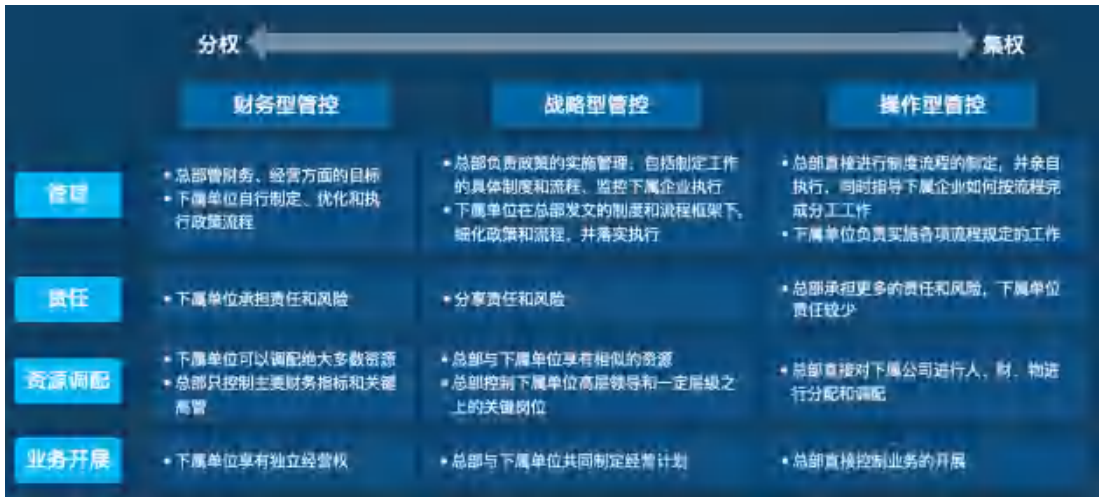
随着总部从集权到分权的变化，管控模式可分为财务型管控、战略型管控、操作型管控。这个表显示了每一种管控模式在管理、责任、资源调配、业务开展四个维度上的差异。

功能配置		财务型管控	战略型管控	操作型管控
总部功能	核心功能	<ul style="list-style-type: none"> <li>财务/资产</li> <li>集团发展规划</li> <li>监控/投资管理</li> <li>收购、兼并</li> <li>核心管理者管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>财务/资产</li> <li>集团规划/SBU战略</li> <li>监控/投资管理</li> <li>收购、兼并</li> <li>核心管理者管理</li> <li>公关</li> <li>人才培养</li> <li>法律</li> <li>审计</li> <li>市场营销</li> <li>现金管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>财务/资产</li> <li>集团规划/SBU战略</li> <li>监控/投资管理</li> <li>收购、兼并</li> <li>公关</li> <li>人才培养</li> <li>法律</li> <li>审计</li> <li>市场营销</li> <li>技术/研发</li> <li>采购/物流</li> <li>销售网络/渠道</li> <li>人力资源管理</li> </ul>
	重要功能	+ 总部组织机构的管理	+ 总部组织机构的管理	+ 总部组织机构的管理
集分权程度		分权	集权与分权相结合	集权

简单来看，财务型管控集团对下属公司以管财务目标为主，只要财务能达标，其它的经营事项基本都放权下去，可以不管，下面公司的权限和经营的灵活性比较高。最右面的操作型管控，就是集团层面对下属企业的经营的各个方面都要管，规划计划制度的事情，集团都替下面公司考虑好了，下属公司只要按照集团的要求去操作就可以了。对下属公司来讲，自主经营的权限就很小。财务型管控和操作型管控可以说是管控的两个极端，中间的战略型管控就取得二者之间的平衡，集团层面只管战略规划制度宏观层面的事项，另外管控了一些比较核心的职能，比如说投资管理、资金管理、高级人才管理等。这三种管控模式都有自己适用的场景，我们不能因为集团管控的广度和深度不一样，就简单说哪些管控模式就比较好，不同的管控模式在各种企业中都是大量存在。

——编者注

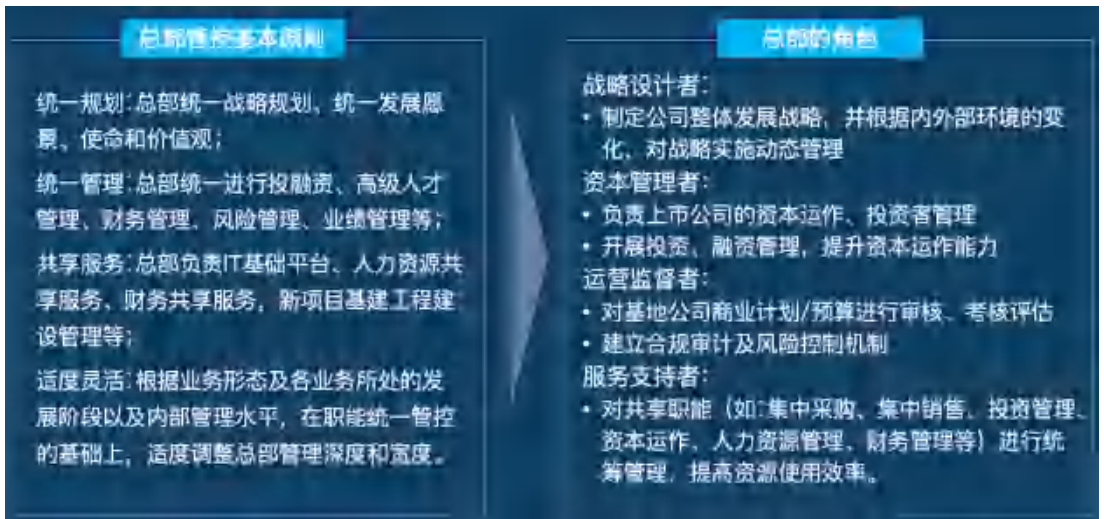
下面看到的这个材料是更进一步，细分了总部的各个职能领域，在不同的管控模式下，需要管理的核心职能有哪些，非核心职能有哪些。是对前面管控模式表的更细化的说明。



下面这个材料是基于战略型的组织管控定位，我们确定的总部管控原则和总部的角色。

总部管控的基本原则包括：统一规划、统一管理、共享服务、适度灵活。

总部的角色主要有：做为战略设计者、资本管理者、运营监督者、服务支持者。简单来讲，就是管好战略、管好花钱、做好监督、统筹集中提供服务。



### 3. 集团管控功能实施路径

梳理和设计企业管控体系主要是通过以下专业功能路径实施。

专业	集团管控角色
战略管控	<ul style="list-style-type: none"><li>• 下属单位的业务或资产范围与边界的界定和管理（业务和资产边界是定义企业的重要因素）；</li><li>• 集团内部所有下属公司的设立、管理级别的定义、股权和股东结构的设计；</li><li>• 基于公司总体年度目标向下属单位的分解方案；</li><li>• 公司内部独立核算的责任主体之间内部交易规则的制定、资源共享与责任边界的规则确定；</li><li>• 组织结构方案的制定或审核</li></ul>
财务管控	<ul style="list-style-type: none"><li>• 集团财务体系的整体构架；融资、租赁、抵押、担保权限的设置与管理；</li><li>• 年度预算方案的制定与定期分析；税收筹划与风险控制；</li><li>• 账户管理、资金的统一筹划、管理设计与实施；内部审计；合并报表；财务审批权限设计</li></ul>
人力资源管控	<ul style="list-style-type: none"><li>• 集团对下属单位核心骨干人员的统一管理及各单位人工效率和管理规范化程度的要求与管理。</li><li>• 人员编制与人工成本总额审核；用人权限的制定与执行；人员外派的选拔与管理；</li><li>• 下属单位高管团队的组建与管理；薪酬结构与收入定位的控制；</li><li>• 针对高管年度考核方案的制定与落实；核心骨干人员统一培养计划的制定与实施；</li><li>• 员工跨单位调动管理；下属单位组织变革的发起与组织实施</li></ul>
信息管控	<ul style="list-style-type: none"><li>• 为了保证组织结构扩大以后的协同效率，责任和权限下放后的信息有效上传问题成为管控工作的核心。如果对终端各块业务的经营、管理情况不能进行有效的信息掌握，管控就失去了基础。</li><li>• 信息收集与获取；信息保密管理；信息披露管理；管理信息系统软件的设计与实施</li></ul>
文化管控	<ul style="list-style-type: none"><li>• 各个业务单位因业务性质差异、管理团队风格、业务阶段的差异会形成亚文化，在公司整体文化导向不明确和强烈的情况下，亚文化的差异很可能增加下属单位之间协同的难度。</li><li>• 如果有企业是通过并购整合方式加入的，企业又面临着原来的主体文化被稀释的风险。</li><li>• 随着企业发展，主体文化的稀释和文化的冲突的出现将会是企业发展的重大障碍</li></ul>

### 4. 集团总部核心定位和常见功能

总部主要对未来负责，对系统效率负责。总部核心定位包括三方面：

- ★ 总部是公司的大脑决策机构，制定总体的经营方案和管理规划，驱动和引导各个下属公司的思维和行为努力方向。
- ★ 总部是公司的心灵融合机构，关注业务扩展和组织分化过程中各分支机构对公司的心灵归属、相互之间的心灵整合问题
- ★ 总部是公司的雷达辐射机构，通过内外关键信息的扫描，迅速完成重大问题的判断和决策建议，并根据公司总体的要求完成对公司内部各个层级的辐射。

## 【集团总部的功能】

- ★ 下属单位管控协调（定义总部与下属单位之间、下属单位之间的关系，制定规则，协调解决重大问题）。
- ★ 公司的大脑中枢。承担内外部发展动态扫描、经营和行业分析、制定公司总体战略及各下属单位战略目标、完成集团层面的决策与资源配置的功能。
- ★ 公司的管控平台。定义集团需要什么样的信息，解决信息及时准确上传的问题，责任和权力充分下放的情况下防范风险。
- ★ 新业务孵化与协同业务发展（符合战略规划方向的新业务机会探索，业务孵化）。
- ★ 公司的资源共享平台（基于下属单位之间重大资源共享而设置专门的职责，或者部门或者岗位）。
- ★ 集团的人才中心和公司的教练中心。
- ★ 整个公司的能量中心，基于公司使命与战略，调动全体员工的发展动力，持续开展赋能工作。
- ★ 总部为下属公司提供专业的咨询服务（为下属单位提供特定方向的专业指导和内部咨询服务）。

## 5. 集团组织管控策略

当一个企业（大型企业）的管理比较弱化时，我们会发现这个企业的总部机构或者其他类似的结构功能，更像是仲裁机构，而不像管理机构。

无论什么样的管控模式，如果解决不了“信息及时、准确上传”的问题，管控将失去效果，并引发或加剧纵向之间的矛盾与冲突。

- ★ 公司对于根基型的业务或者位于战略中心的业务，往往管控的力度更强，需要对经营管理过程中的重大环节做监控而不仅仅是结果控制。

- ★ 如果下属业务跟公司主体业务的相关性不大，或者在战略定位上更重要的是财务回报而非产业贡献（尤其是对于产业集团而言），通常管控偏重于结果而非过程，起码在开始阶段会是如此。
- ★ 集团部门处于初建阶段或者专业功能水平还有大幅欠缺时，意味着集团尚不具备深入管理下属公司的能力，这时管控更偏重结果而非过程，以避免造成对下属业务发展的制约。
- ★ 集团管控一个很重要的任务是要实现下属公司之间的协同。通常而言，下属公司之间应遵循“差异化先于协同”的原则，强强之间的共享才更有可能性和更有意义。否则当下属公司之间发展不平衡，发展阶段不同时，如果过早地追求协同，很容易造成“弱小的业务被强势的业务所忽略”或者“强势的业务被弱小的业务所拖累”的局面。
- ★ 下属公司之间的协同应该建立在双方意愿、双方增值的基础上，才符合市场规律，更有利于双方竞争力的提升，而不能一味地强制协同。
- ★ 下属公司之间的协同与共享往往需要一个适应的过程，尤其是并购过来的下属公司，往往与原有企业之间存在管理和文化上的差异，可以先实现“信息共享”，然后是“机制驱动共享”，最后再根据情况决定是否通过结构和职责的调整设置来实现共享。
- ★ 集团管控需要遵循治理结构的客观要求，在符合公司治理要求的情况下展开工作，而不应该将治理结构和管理关系相混淆、以大股东的管理要求替代董事会，从而造成管理矛盾与混乱。

# 第九章 岗位设计

## 1. 德鲁克岗位设计观点

通用电气“斯隆”主张，职务必须是不具人格的，并以任务为中心。

职务的设计必须从任务出发，但它同时又必须能够适应具有不同气质、不同习惯和行为模式的人员。一项职务要设计得足够大，以便一个人能够从中获得满足感和成就感，能够找到他自己的工作方式和工作方法。

职务应该具体到一个人能够明确地完成这项职务所赋予的工作，但大得使之不能触手可及。

如果职务是为某个人而设计的，而不是为某项任务而设计，那么在担任这一职务的人发生变化时，就需要重新设计这项职务。

公司设定多少个副职，或者多少个经理岗位，最重要的是看有多少的责任需要分配。——陈春花（原著作有举例）

## 2. 如何保证岗位职责的落地

职责漏洞、职责交叉、职责弱化、职责与人员能力不匹配等现象的存在，往往是导致公司内部管理混乱的一个重要的源头。

岗位意味着组织中不同的级别、工作流中的不同环节所决定的位置的差异，而这样的位置差异最终体现为职责、权限及配套的分配机制的不同

职位指南和职务说明书是一项管理职务的使命陈述，它们应该符合有关整个企业的“业务是什么以及应该是什么”的界定。工作安排是目标和目的，因而需要有具体的目标、完成期限、明确规定的负责人和基于结果反馈的必要衡量指标。

**【如何保证职责的落地】**——李书玲《寻找规律》

★ 职责落地的一个很重要的保障是与流程的结合。一个岗位通常会出现在大大小小多个工作流程中，所有节点的职责合在一起构成了该岗位的职责，

越是出现在重大的一级流程节点上的岗位或出现次数越多的岗位，往往也会是所在部门的核心岗位，这可以帮助我们检验人员安排的合理性和岗位评估的准确性。

- ★ 为了保障职责落地并达到预期的结果性目标，述职是一个有效的阶段性过程控制的办法。通过定期述职，可以帮助管理者判断下属的岗位职责开展和目标完成情况、精力分配是否合理、工作的方法和进度是否存在偏离，从而通过针对性的反馈及时做出纠正。并且定期述职的文件资料也能够为最终的考核提供依据。

### 3. 管理岗位设计

【管理幅度与管理关系幅度】——德鲁克

人们很少正确地理解管理幅度这一原则。其中重要的，不是有多少人向一位管理人员报告，而是有多少人彼此互相并共同向一位管理人员报告。也就是说，重要的不是人员的数目，而是相互关系的数目。

在设计管理职务时，仔细考虑管理关系并保证它不超过个人所能掌握的程度。

一项管理职务有着较少量的横向关系，每一个横向关系对于执行整个组织的职能和实现该管理人员自己的职能和目标都极其重要。

### 4. 设计管理岗位时的常见错误

德鲁克认为“如果一项职务的主要满足在于获得晋升，那么该项职务本身就失去了意义和作用。”

最常见的错误是把职务范围设计得太小，以致一个正常的人不能够得到发展。应该把管理职务设计得使一个人能够在未来的许多年中成长、学习和发展的余地。一般说来，把一项职务设计得太大，并不会造成很大的害处，因为这项错误很快就会被发现，并且易于纠正。可是，职务太小却是一种不易发觉的慢性毒药，使个人和组织都麻痹起来。所有管理职务都应该设计得能够使管理者通过取得杰出绩效而得到满足。如果一项职务的主要满足在于获得晋升，那么该项职务本身就失去了意义和作用。

组织中的晋升速度是如此之快，以至于把晋升视为工作上有突出表现的一种公认的奖赏。正如任何热潮迟早都会结束一样，当这股晋升热潮结束的时候，整个团体必然会感到极为不满。那些晋升得很快，但还没有达到最高层的人会发现：挡在他前面的那些人，并不比他们老多少，只不过由于偶然的机遇而较早进入该组织并因而爬到了最高层。那些在晋升高潮达到顶点后才加盟该组织的人，则依据他们前辈的晋升经历，期望自己将来也能够得到快速晋升，但这注定会使他们大失所望。

比职务范围太小更糟糕的，是不能算是一项真正的职务，而只是典型的“助理”职务。

典型的助理并没有可以做出贡献的职务。他并不承担责任，而且他的职能、目的和目标也难于确定。他只是一个“助手”，上司认为他应该做什么，他就做什么，或者他能够使上司觉得什么有价值，他就做什么。这样一种职务使人败坏。担任这种职务的人，或者成为一个滥用自己同重要领导人物关系的幕后操纵者，或者成为一个靠拍马屁向上爬的谄媚者。助手的职位，也会使组织败坏。没有人知道助理的作用、职权和实际权力是什么。其他管理人员一般都会奉承他、利用他，并在适当的时候把他挤走。

管理是一项工作，但它本身并不是一种全职工作。在设计一项管理职务时，要把“管理”和“工作”即一个人的特殊职能与本身职务结合起来。一般说来，管理人员应该既是一个管理人员，又是一位专业人员。

管理人员应当是一个“从事工作的老板”，而不是纯粹的“协调者”。

管理人员的职务设计，应该尽可能确保管理人员自己和他管理的单位中的人员能够完成这项工作。

如果把职务设计成要求不断开会、持续“协作”和持续“协调”，就不对了。是把一项职务设计得使承担者要在旅行上花费很多时间，常常是不必要的错误。

任何时候都不应该把头衔当做一种奖赏，更不能用来掩盖职能的缺乏。以头衔“代替职务”，比用头衔“代替晋升”更糟糕，也更普通。对于第一流的工作，



应该付给丰厚的报酬；至于头衔，则只有当一个人的职能、职位和责任改变以后，才能改变。

对那些“寡妇制造者”之类的职务应该重新考虑并重新设计。在许多公司里，有些职务会使一个接一个的人遭到失败，而又找不出原因。如果一项职务接连使两个以前在其他职务上干得很好的人都失败了，那就应该予以改组，重新进行设计。

“寡妇制造者”式的职务，通常是由于偶然而造成的，某人可能把通常难于在一个人身上发现的两种气质特点结合在一起，并设计出一种职务而且表现很好。

“寡妇制造者”职位，这些职务看起来似乎是合乎逻辑的，似乎结构十分合理，似乎能够干得好——但却没有人能够干得好。

## 杂记

【备注】以上内容来源于其他书籍关于组织与职位相关的描述，个人觉得有价值，由于没有合适的归类，只能暂时放到此处。

组织转型不是一个管理的话题，是一个经营的话题——陈春花

一家大公司内部的各个单位和部门之间出现激烈的矛盾是很普遍的现象。公司中的传统部门经常会抵制（公开或默默地）新设立的部门，无论这个新部门是从本公司内部分化出去的，还是从外部新增添进来的——郭士纳

“但在IBM,职务头衔并不代表职位，而是对员工的奖赏，所以员工的工作岗位虽然发生了变化，但职务却不随之变化。这种职位体系使员工产生了过于关注公司内部事务的倾向，而忽视了对公司外部成功的追求；我希望公司所有的头衔所反映的仅仅是工作职责而不是别的”——郭士纳《关于变革公司文化的信件》

从组织内部的结构设计而言，一个销售团队同时负责两个产品，出发点是为了实现更有效的资源共享，但其结果是没有一个责任主体对一个产品的销售完全负责，两个产品销售责任的一体化，很难出现两个产品同时强势的局面，反而容易使得原本销量就处于弱势的产品因为另外一个产品的强势而更加弱化。在某种意义上讲，这正是因为对协同的考虑先于分工而造成的。这也就是为什么在产品的销量达到一定程度后，企业往往就需要以不同产品为责任主体而进行事业部改造的原因。——李书玲《寻找规律》

## 本书编者

厚飞 [houfei.cn](http://houfei.cn)

人力资源咨询顾问

组织发展专家

人力资源同学会创始人

[www.hrsu.cn](http://www.hrsu.cn)



16年人力资源专业实践经验。曾任职中广核、华润等央企、上市公司、咨询机构。

专长和研究方向：组织与职位体系建设、薪酬体系建设、绩效管理体系建设、胜任力建模与人才测评等领域。

著有《人力资源管理体系设计：胜任力·职位·薪酬·绩效实战指南》  
(2023, 中国华侨出版社)



扫码了解作者和书籍

编者于2023年10月汇编了《向管理大师学人力资源管理：韦尔奇、格鲁夫、郭士纳人力资源管理实践萃取》，详情请[点击](#)了解。

下载地址：[https://pan.baidu.com/s/1FzC1Z\\_THHIS4a2ulxuHsWg?pwd=wq4x](https://pan.baidu.com/s/1FzC1Z_THHIS4a2ulxuHsWg?pwd=wq4x) 提取码: wq4x

