

第三编 组织与变革

组织结构化

组织资本

组织变革

第7章

组织结构化

【内容提要】

组织结构化是管理的组织职能发挥作用的现实基础。它是根据组织目标的要求,通过选取合理的组织结构模式,制定并运用相应的组织制度,规范组织的基本活动,确定组织基本类型的一个过程。本章将组织结构化划分为组织结构设计和制度化两大部分,前一部分主要从组织设计原则及组织结构模式的选择和分析入手,针对不同组织的目标要求,确定相应的组织结构形式;后一部分则研究如何通过一定的制度化保障设计,满足组织的相关功能和效率要求。

【学习目的与要求】

要求把握组织结构化的基本内容和过程,并熟练掌握各种组织结构形式的特点及其适用范围。

第一节 组织结构设计原则

一、什么是组织结构设计

组织结构设计是以组织结构安排为核心的组织系统的整体设计工作,是一项操作性很强的工作,它是在组织理论的指导下进行的。管理职务及其结构的设计是为了合理组织管理人员的劳动。而需要管理的组织活动总是在一定的环境中利用一定的技术条件,并在组织总体战略的指导下进行的。组织设计不能不考虑到这些因素的影响。此外,组织的规模及其所处阶段的不同,也会要求与之相应的组织结构形式。

组织设计理论分为静态的组织设计理论和动态的组织设计理论。静态的组织设计理论主要研究组织的职权结构、部门结构和规章制度等;动态的组织设计理论则在静态组织设计的基础上,加进了人的因素,并研究了组织结构设计完成以后运行中的各种问题,如协调、控

制、信息联系、激励、绩效评估、人员配备与训练等。

在进行组织结构的设计时，应准确把握组织的以下特性：

1. 复杂性

复杂性指的是组织分化的程度。一个组织越是进行细致的劳动分工，具有越多的纵向等级层次，组织单位的地理分布越是广泛，则协调人员及其活动就越是困难。

2. 正规化

正规化就是组织依靠规则和程序引导员工行为的程度。有些组织的规范准则较少，其正规化的程度就较少；而另一些组织，规模虽然很小，却具有各种规定，指示员工可以做什么和不可以做什么，这些组织的正规化程度就较高。

3. 集权化

集权化是决策制定权力的集中程度。在一些组织中，决策是高度集中的，问题自下而上传递给高级经理人员，由他们制定合适的行动方案；而在另外一些组织中，其决策制定权力则授予下层人员，这被称作是分权化。

二、组织结构设计的影响因素

（一）战略与结构

组织结构必须服从组织所选择的战略的需要。适应战略要求的组织结构，为战略的实施和组织目标的实现提供了必要的前提。战略选择的不同，在两个层次上影响组织结构：不同的战略要求不同的业务活动，从而影响管理职务的设计；战略重点的改变，会引起组织的工作重点以及各部门与职务在组织中重要程度的改变，因此要求各管理职务以及部门之间的关系作出相应的调整。

（二）规模与结构

组织的规模对其结构具有明显的影响作用。例如，大型组织倾向于比小型组织具有更高程度的专业化和横向及纵向的分化，规范条例也更多。但是，这种关系并不是线性的，而是规模对组织结构的影响强度在逐渐减弱，也即随着组织规模的不断扩大，规模的影响力相对显得越来越不重要。

（三）技术与结构

组织的活动需要利用一定的技术和反映一定技术水平的物质手段来进行。技术以及技术设备的水平不仅影响组织活动的效果和效率，而且会作用于组织活动的内容划分、职务的设置和对工作人员的素质要求等方面。信息处理的计算机化必将改变组织中的会计、文书、档

案等部门的工作形式和性质。

任何组织都需要采取某种技术，将投入转换为产出。为达到这一目标，组织要使用设备、材料、知识和富有经验的员工，并将这些组合到一定类型和形式的活动之中。所以，组织结构必然会受到技术状况和水平的直接影响。

（四）环境与结构

环境也是组织结构的一个主要影响力量。任何组织作为社会的一个单位，都存在于一定的环境之中，组织外部的环境必然会对内部的结构形式产生一定程度的影响。这种影响主要表现在对职务和部门设计的影响、对各部门关系的影响以及对组织结构总体特征的影响这三个不同的层次上。

从本质上说，机械式组织在稳定的环境中运作最为有效；有机式组织则与动态的、不确定的环境最匹配。例如全球的竞争，由所有竞争者推动的日益加速的产品创新，以及顾客对高品质和快速交货的越来越高的要求，都是环境因素动态性的表现。

机械式组织并不适合于对快速变化的环境作出反应。现在环境—结构关系的有关理论可以作出进一步的说明，帮助许多管理人员进行组织重组，使之精干、快速和灵活，以便使组织变得更加具有环境的适应性。

三、组织结构设计的原则

（一）厄威克的组织设计原则

英国管理学家厄威克（Lyndall F. Urwick）曾经比较系统地总结了泰罗、法约尔、韦伯等人的观点，提出了他认为适合一切组织结构设计的八条原则：

- （1）目标原则，所有的组织都应该有一个目标。
- （2）相符原则，权力和组织必须相符。
- （3）职责原则，上级对下级工作的职责是绝对的。
- （4）组织阶层原则。
- （5）控制幅度原则。
- （6）专业化原则，每个人的工作应限制为一种单一的职能。
- （7）协调原则。
- （8）明确性原则，对于每项职务都要有明确的规定。

（二）戴尔的组织原则

美国学者戴尔（E. Dale）极力推崇传统管理理论，提出的有关传统组织理论的组织原

则有五项：

（1）目的。组织必须有明确的目的，而且组织内各职位的目的必须与组织的整体目的相一致。

（2）专业化。

（3）协调。组织内各成员的努力应指向组织的共同目标，应通过建立有效的手段而进行有效的协调。

（4）权限。组织应建立起从最高层到组织内各个成员的明确的直线权限。

（5）责任。权限与责任应当对称，有了权限必须要负相等的责任。

戴尔认为，以上五项是一般组织最普遍的原则，若每项的首个字母结合起来就可称“OSCAR 理论”。戴尔同时认为，除了上述五项，效率、授权、命令统一、管理幅度、均衡化等原则也是传统组织理论所主张或强调的，因此也不应该忽视。

（三）现代管理的组织设计原则

现代的管理者通过对组织所处的环境、采用的技术、制定的战略、发展的规模等方面进行大量的理论研究和实践探索，总结出了组织设计的五条基本原则：

1. 目标至上、职能领先原则

组织结构只是实现组织目标的手段，只是落实组织机能或职能的器官或工具。因此，管理者在进行组织设计工作时，无论是决定选取何种形式的组织结构，还是决定配置哪些职位、部门与层次，都必须以服从并服务于组织目标的需要出发来加以考虑和选择。组织在一定时期内所要实现和开展的战略目标、核心职能，往往对组织结构的形式与构成起着决定性作用。对组织特定目标和职能的关注应该贯穿到组织设计和变革工作的全过程中。

2. 管理幅度原则

所谓管理幅度，亦称管理跨度或管理宽度，就是一个主管人员有效领导的直接下属的数量。一般来讲，任何主管人员能够直接有效地指挥和监督的下属数量总是有限的。管理幅度过大，会造成指导监督不力，使组织陷入失控状态；管理幅度过小，又会造成主管人员配备增多，管理效率降低。所以，保持合理的管理幅度是组织设计工作的一条重要原则。

有效的管理幅度受到诸多因素的影响，主要的有以下几个方面：管理者与被管理者的工作内容、工作能力、工作环境以及工作条件等。

在组织规模一定的前提下，管理幅度决定了组织的管理层次。管理幅度越小，管理层次就会越多；反之，管理幅度越大，管理层次就会越少。由此形成两种基本的组织结构形态：扁平结构和锥体结构。

3. 统一指挥原则

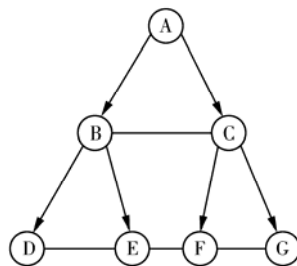


图 7-1 等级关系

统一指挥指的是组织中的每个下属应当而且只能向一个上级主管直接汇报工作，以避免多头领导。可以说，组织内部的分工越是细致、深入，统一指挥原则对于保证组织目标实现的作用就越重要。图 7-1 表明了组织中各个职务之间的等级关系。

政出多门、命令不统一，一方面会使真正想做事的下属产生无所适从的感觉；另一方面，也会给一些不想做事的下属利用矛盾、逃避责任的机会。但是，这条重要的原则在组织实践中常遇到来自多方面的破坏。最常见的有两种情况。

（1）在正常情况下，D、E 只接受 B 的领导，F、G 只服从 C 的命令，B、C 不应闯入对方的领地。但是，如果 B 也向 F 下达指令，要求他在某时完成某项任务，而 F 也因其具有与自己的直系上司 C 相同层次的职务而服从这个命令，则出现了双头领导现象。这种在理论上不应出现的现象，在实践中却常会遇到。

（2）在正常情况下，A 只能对 B 和 C 直接下达命令，但如果出于“效率”和速度的考虑，为了纠正某个错误，或及时停止某项作业，A 不通过 B 或 C，而直接向 D、E 或 F、G 下达命令，而这些下属的下属对自己上司的上司的命令，在通常情况下是会积极执行的。这种行为经常反复，也会出现双头或多头领导。这种越级指挥的现象给组织带来的危害是极大的，它不仅破坏了命令统一的原则，而且会引发越级请示的行为。长此下去，会造成中层管理人员在工作中的犹豫不决，增强他们的依赖性，诱使他们逃避工作，逃避责任。最终会导致中间管理层乃至整个行政管理系统的瘫痪。

为了防止上述现象的出现、在组织设计中要根据一个下级只能服从一个上级领导的原则，将管理的各个职务形成一条连续的等级链，明确规定链中每个职务之间的责任、权力关系，禁止越级指挥或越权指挥；在组织实践中，在管理的体制上，要实行各级行政首长负责制，减少甚至不设各级行政主管的副职（可以通过代理或助理方式加以替代），以防止副职“篡权”、“越权”，从而干扰正职的工作，以保证组织中统一命令原则的贯彻。

4. 权责对等原则

在进行组织结构设计时，既要明确每一部门或职务的职责范围，又要赋予其完成职责所必需的权力，使职权和职责两者保持一致，这是组织有效运行的前提，也是组织结构设计中必须遵循的基本原则。只有责任，没有职权或权限太小，会使工作者的积极性和主动性受到严重束缚；相反，只有职权而无责任，或者责任程度小于职权，则会导致组织中出现权力滥

用，以及无人负责的局面和现象的发生。

5. 因事设职与因人设职相结合原则

组织中每个部门、每个职务都必须由一定的人员来承担，并完成规定的工作任务。组织结构设计必须确保实现组织目标活动的每项内容都能落实到具体的职位和部门，做到“事事有人做”。这样，组织结构设计中自然就要求从工作特点和需要出发，因事设职，因职用人。但这并不意味着组织结构设计可以忽视人的因素，忽视人的特点和人的能力。组织结构设计必须在保证有能力的人有机会去做他们真正胜任的工作的同时，还需要考虑工作人员的能力在组织中获得不断地提高和发展。一句话，“人”与“事”的要求应该得到有机地结合。

第二节 组织结构

由于组织是在不断发展的，因此组织结构不可能一成不变。由于不同的组织具备各自不同的特点，因此，不存在一个适合所有组织的理想组织结构模式。由于组织结构设计时考虑的侧重点不同，所以，设计出的组织结构都不是尽善尽美的。对于组织的理解，一般认为就是如何对组织内部进行分工，分配任务，形成上下左右的部门联系以及安排上下级的职位结构，通常可以用框架图来表示。

一、组织结构的体系

要使管理工作有效，一个健全的组织机构是极为必要的。因为，组织结构能够形成一种决定所有层次管理人员职责关系的模式。一个现代化的健全的组织结构一般包括：决策子系统、指挥子系统、参谋子系统、执行子系统、监督子系统和反馈子系统。

（一）决策子系统

组织的领导体系和各级决策机构及决策者组成了组织的决策子系统。各级决策机构和决策者是组织决策的智囊团，其层次定位需要视组织的规模和特点而定。现代化大型组织的决策中心，通常采取委员会的形式，以便于集思广益，提高决策的正确程度。

（二）指挥子系统

指挥子系统是组织活动的指令中心，是以行政首长为首的各级职能单位及其负责人和成员所组成的垂直形态的系统。它的主要任务是实施决策机构的决定，负责指挥组织的活动，保证各项组织活动顺利而有效地进行。指挥子系统的设计应从组织的实际需要出发，合理确定管理层次，并根据授权原则，把指挥权逐级下授，建立多层次的、有权威的指挥系统，来

行使对组织各项活动的统一指挥。

（三）参谋子系统

参谋子系统是由各级职能或参谋机构及其负责人和成员组成的水平形态的系统。各职能和参谋机构，是行政负责人的参谋和助手，分别负责某一方面的管理业务。设计参谋子系统，要根据组织的实际需要，按照专业分工的原则，设置必要的职能或参谋机构，并规定其职责范围和工作要求，以保证有效地开展各方面的管理工作。

（四）执行子系统、监督子系统和反馈子系统

决策中心决定组织的大政方针，指挥中心是计划实施的起点，而执行子系统、监督子系统和反馈子系统是使组织的计划得以正确无误地推行的机构。

指挥中心发出指令，这个指令一方面通向执行机构加以实施，同时又发向监督机构，让其监督执行的情况。反馈机构通过对信息系统进行处理，比较出效果与指令的差距后，反馈给指挥中心，这样，指挥中心便可根据情况发出修正后的新的指令。

执行机构必须确切无误地贯彻执行指挥中心的指令，为了保证这一点，就应有监督机构监督执行的情况，而反馈子系统则是反映执行的效果。执行子系统、监督子系统、反馈子系统三者必须互相独立，不能合而为一。

二、组织结构的基本类型

组织结构是为了便于管理，实现组织的宗旨和目标而设置的。每个组织都要分设若干管理层次和管理机构，表明组织内各部分的排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间的相互关系。

组织的部门划分，亦称部门化，是指按照一定的方式将相关的（或类似的）工作活动加以细分和组合，形成若干易于管理的组织单位，如部、处、科、室、组或股等，这里统称之为部门。部门划分可以有多种方式，从而形成不同的组织结构。横向部门划分是建立组织结构的基础。通过部门划分可以将整个组织分为若干个小单位，使组织的各项活动落实到具体的承担机构上来。

组织结构是随着生产力和社会的发展而不断发展的。常见的组织结构类型有：直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵制结构、多维立体组织结构等。

（一）直线制组织结构

直线制组织结构是最早使用的，也是最为简单的一种组织结构，是一种集权式的组织结构形式，又称军队式结构。其特点是：组织中各种职位是按垂直系统直线排列的，各级行政

领导人执行统一指令和管理职能，不设专门的职能机构，其结构如图 7-2 所示。

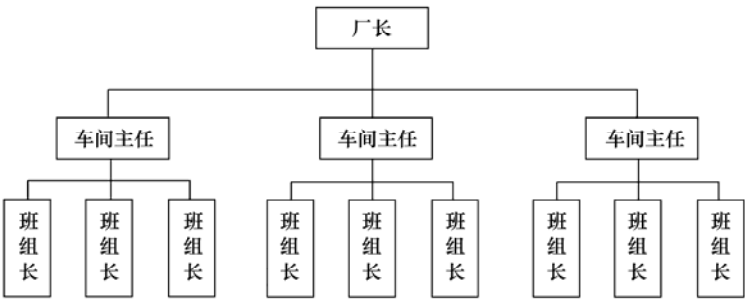


图 7-2 直线制组织结构

可见，这种组织结构设置简单、权责分明、信息沟通方便，便于统一指挥和集中管理。它的主要缺点是缺乏横向的协调关系，没有职能机构担当领导的助手，容易产生忙乱现象。所以，一旦组织规模扩大，管理工作复杂化程度增强，领导者势必因经验不足、精力不及而顾此失彼，难以进行有效的管理。

这种组织结构只有在组织规模不大，人员数量不多，生产和管理工作都比较简单的情况下才适用。

（二）职能制组织结构

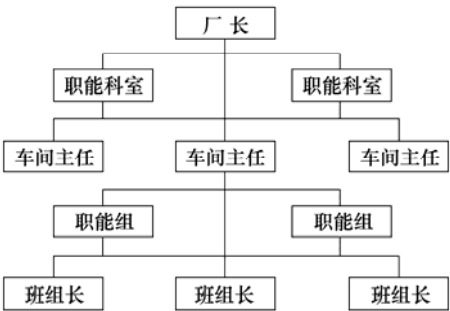


图 7-3 职能制组织结构

职能制组织结构，亦称“U 型”组织结构。是以工作方法和技能作为部门划分依据的组织结构形式。现代企业中许多业务活动都需要有专门的知识 and 能力，通过将专业技能紧密联系的业务活动归类组合到一个单位内部，可以更有效地开发和使用组织成员的专业技能，提高工作的效率。职能制组织结构的基本形式如图 7-3 所示。

职能制组织结构设计有利于最高管理者作出统一的决策。它通常在只有单一类型产品或少数几类产品的生产，以及面临相对稳定的市场环境的情况下采用。

职能制组织结构的有利之处是：

- （1）职能部门的任务专业化程度高，可以避免人力和物质资源的重复配置；
- （2）便于发挥职能专长，对许多职能人员颇具激发力；
- （3）可以降低管理费用，这一点主要来自于各项职能的规模经济效益。

职能制组织结构的主要不足是：

- (1) 狭窄的职能眼光，易形成隧道视野，不利于企业满足迅速变化的市场的需要；
- (2) 专业的限制，使得一部门难以理解另一部门的目标和要求；
- (3) 职能部门之间的协调性差；
- (4) 因为每个人都力图向专业的纵深方向发展自己，所以不利于管理队伍的建设和培养全面的管理人才。

职能制最早由泰罗提出，并曾在米维尔钢铁公司以职能工长制的形式加以试行。但由于职能工长制妨碍了统一指挥的原则，以后未被推广。

(三) 直线职能制组织结构

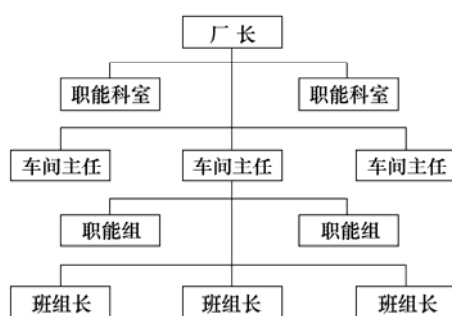


图 7-4 直线职能制组织结构

直线职能制组织结构是把军队式的直线制和泰罗的职能制结合起来形成的。这种组织结构的特点是，以直线为基础，在各级行政负责人之下设置相应的职能部门，分别从事专业管理，并作为该级领导者的参谋，实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。职能部门制定的计划、方案，以及有关指令，统一由直线领导者批准下达，职能部门无权直接下达命令或进行指挥，只能发挥业务指导作用，各级行政领导人实行逐级负责，实行高度集权。如图 7-4 所示。

这种组织结构形式，是在综合了直线制和职能制的优点，解决它们的缺点的基础上形成的。因此，它既保持了直线制的集中统一指挥的优点，又吸取了职能制发挥专业管理的长处，从而提高了管理工作的效率。直线职能制组织结构的产生，使组织管理的工作效率和效果大大前进了一步。所以，在各类组织中采用这种组织结构形式较为普遍，而且使用的时间也较长。

直线职能制组织结构在管理实践中也有不足之处：

- (1) 权力集中于最高管理层，下级缺乏必要的自主权；
- (2) 各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节与矛盾；
- (3) 各参谋部门与指挥部门之间的目标不统一，容易产生矛盾；
- (4) 信息传递路线较长，反馈较慢，适应环境变化较难，实际上是典型的“集权式”

管理的组织结构形式。

（四）事业部制组织结构

事业部制组织结构，亦称“M 型”组织形式。它以产品（或市场）的目标和结果为基础来进行部门的划分和组合。

事业部制组织结构是西方经济从自由资本主义过渡到垄断资本主义以后，在企业规模大型化、企业经营多样化、市场竞争激烈化的条件下，出现的一种分权式的组织结构形式。

事业部制组织结构的主要特点是“集中决策，分散经营”。即在集权领导下实行分权管理。这种组织结构形式，就是在总公司的领导下，按产品或市场区域的分别来设立若干事业部，每个事业部都是独立核算单位，在经营管理上拥有很大的自主权。总公司只保留预算、人事任免、政策制定和重大问题的决策等权力，并运用利润等指标对事业部进行控制。按这些方式进行部门设计的结果，就形成了自我包容的半独立性的业务分部。如图 7-5 所示。

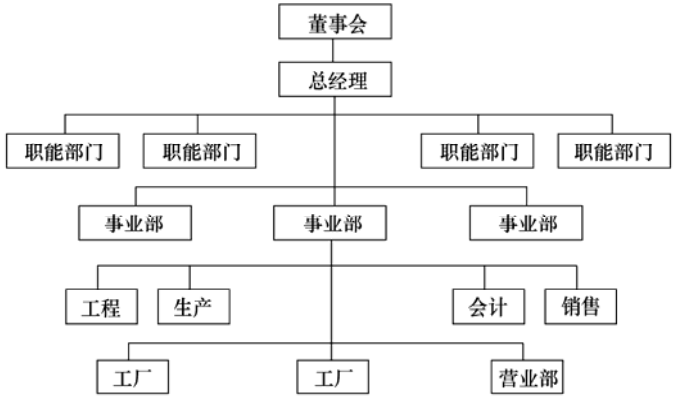


图 7-5 事业部制组织结构

在事业部制组织结构中，重要决策可以在较低的组织层次中作出，因此，与职能制组织结构相比较，它有利于以一种分权的方式来开展管理工作。事业部制组织结构一般适于在具有较复杂的产品类别或较广泛的地区市场分布的企业中采用。

事业部制组织结构的主要优点是：

- （1）提高了管理的灵活性和适应性。由于各事业部单独核算、自成体系，在生产经营上具有较大的自主权，这样既有利于调动各事业部的积极性和主动性，有利于培养和训练高级管理人才，又便于各事业部之间开展竞争，有利于增强企业对环境条件变化的适应能力；
- （2）有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力做好有关企业大政方针的决策；
- （3）便于组织进行专业化生产，便于采用流水作业和自动生产线等先进的生产组织形式，有利于提高生产效率，保证产品质量，降低产品成本。

事业部制组织结构的主要缺点是：

- （1）增加了管理层次，造成机构重叠，造成管理人员和管理费用增加；
- （2）由于各事业部独立经营，各事业部之间人员互换困难，互相支援较差；

(3) 各事业部经常从本部门利益出发，容易滋长不顾公司整体利益的本位主义和分散主义倾向。

(五) 矩阵制组织结构

矩阵制组织结构，是由纵横两套管理系统组成的组织结构，一套是纵向的职能领导系统，另一套是为完成某一任务而组成的横向项目系统。也就是既有按职能划分的垂直领导系统，又有按项目划分的横向领导系统的结构形式。

有的企业同时有几个项目需要完成，每个项目要求配备不同专长的技术人员或其他资源，为了加强对项目的管理，每个项目在总经理或厂长领导下由专人负责。其中，工作小组或项目小组一般是由不同背景、不同技能、不同知识、分别选自不同部门的人员所组成。组成工作（或项目）小组后，大家为某个特定的项目任务而共同工作，其结构形式如图 7-6 所示。

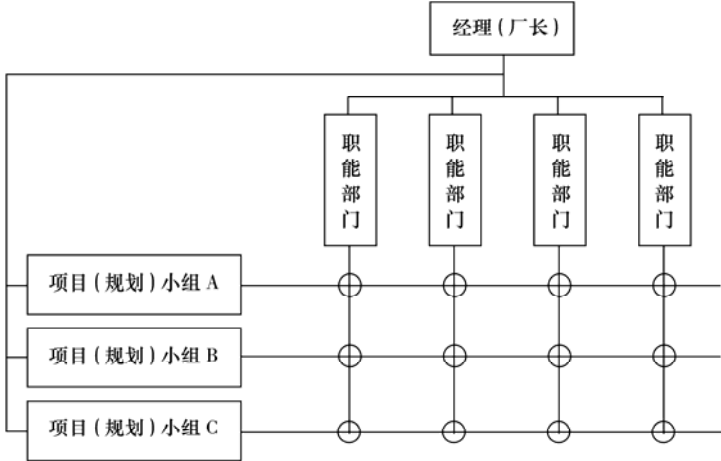


图 7-6 矩阵制组织结构

矩阵制组织结构适合以项目为生产主体的，需要对环境变化作出迅速而一致反应的组织使用。如咨询公司和广告代理商就经常采用矩阵组织设计，以确保每个项目按计划要求准时完成。在复杂而动荡的环境中，由于采取了人员组成灵活的产品管理小组形式，大大增强了组织对外部环境变化的适应能力。

矩阵制组织结构的积极作用是：

- (1) 将组织的纵向联系和横向联系很好地结合起来，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，及时沟通情况，解决问题；
- (2) 它具有较强的机动性，能根据特定需要和环境的变化，保持高度民主的组织适应性；
- (3) 把不同部门、具有不同专长的专业人员组织在一起，有利于互相启发，集思广益，有利于攻克各种复杂的技术难题，保证圆满地完成工作任务。它在发挥人的才能方面具有很

大的灵活性。

矩阵制组织结构的问题主要在于：

- (1) 在资源管理方面存在复杂性。
- (2) 稳定性差。由于小组成员是由各职能部门临时抽调组成的，任务完成以后，都要回到原职能部门工作，容易使小组成员产生临时观点，不安心工作，从而对工作效果产生一定负面影响。
- (3) 权责不清。由于每个成员都要接受两个或两个以上的上级领导的指挥，潜伏着职权关系的混乱和冲突等威胁，容易造成管理秩序混乱，使组织工作丧失效率性。

（六）多维立体组织结构

这种组织结构是直线职能制、矩阵制、事业部制和地区、时间结合为一体的复杂组织结构形态。它从系统的观点出发，建立多维立体的组织结构。见图 7-7 所示。

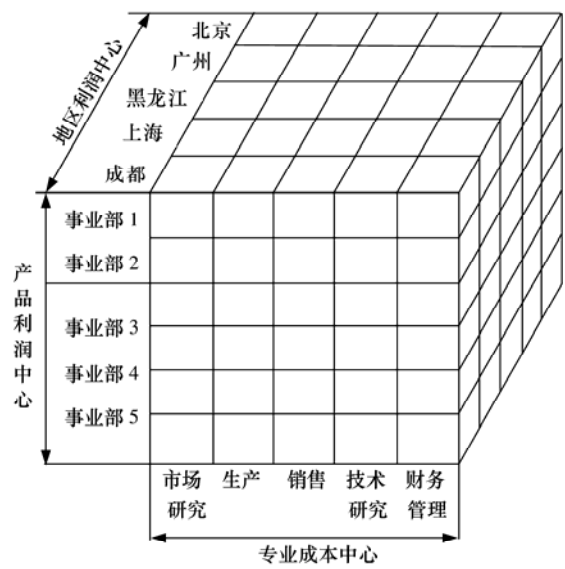


图 7-7 多维立体组织结构

多维立体组织结构主要包括三类管理机构：一是按产品划分的事业部，是产品利润的中心；二是按职能划分的专业参谋机构，是专业成本的中心；三是按地区划分的管理机构，是地区利润的中心。

多维立体组织结构，可使上述三个方面的机构协调一致，紧密配合，为实现组织的总体目标服务。多维立体组织结构适用于多种产品开发、跨地区经营的跨国公司或跨地区公司，可以为这些企业不同产品、不同地区增强市场竞争力提供组织保证。图 7-8 为海尔集团的组织结构示意图。

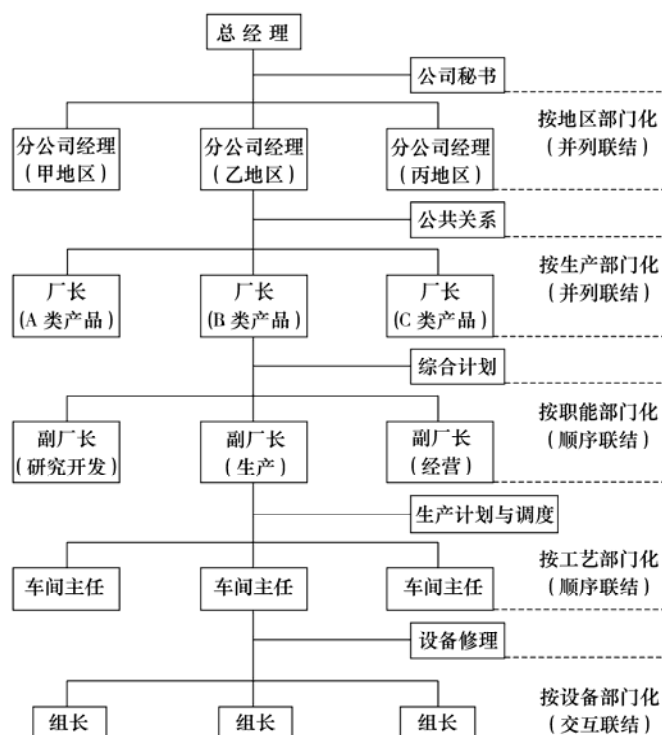


图 7-8 海尔集团的多维立体组织结构示意图

三、组织结构设计的完善与拓展

进行合理、科学的组织结构设计，除了要准确把握各种组织结构类型的优缺点之外，还需要深刻认识和区分正式组织与非正式组织的特性，充分发挥非正式组织的积极作用，保证组织实践的效果。同时，结合组织运行的自身需要和外部环境的快速变化，必须有效地发挥委员会组织的积极作用，并构建出能够不断创新的学习型组织。

（一）正式组织与非正式组织

有效地发挥管理的组织职能作用，还需要对正式组织和非正式组织加以深刻的认识，因为在组织结构和组织变革的过程中，除了必须考虑正式组织的需要外，还要考虑非正式组织的存在和影响。

1. 正式组织的活动与非正式组织的产生

组织结构设计的目的就是为了建立合理的组织机构和结构，规范组织成员在活动中的关系。组织结构设计的结果是形成了所谓的正式组织。这种组织有明确的目标、任务、结构、职能以及由此而决定的成员间的责权关系，对组织成员具有某种程度的强制性。合理、健康的正式组织无疑为组织活动的效率提供了基本的保障。

但是，不论组织结构设计的理论如何完善，设计人员如何努力，人们都无法规范组织成员在活动中的所有关系，都无法将所有这些关系全部纳入到正式的组织结构系统中。在正式

的组织结构系统中，都还存在着一种非正式的组织。

非正式组织是伴随着正式组织的运转而形成的。在正式组织展开活动的过程中，组织成员必然发生业务上和工作上的联系。这种接触会促进组织成员之间的相互认识 and 了解。他们会渐渐发现在其他同事身上也存在一些自己所具有、所欣赏、所喜爱的东西，从而相互吸引和接受，并开始工作以外的联系。频繁的工作以外的联系又促进了他们相互之间的了解。这样，久而久之，一些正式组织的成员之间的私人关系从相互接受、了解逐步上升为友谊，一些无形的、与正式组织有联系，但又独立于正式组织之外的小群体便慢慢地形成了。这些小群体形成以后，其成员由于工作性质相近、社会地位相当、对一些具体问题的认识基本一致、观点基本相同，或者在性格、业余爱好以及感情相投的基础上，产生了一些被大家所接受并遵守的行为规则，从而使原来松散、随机性的群体渐渐成为趋向固定的非正式组织。

形成过程和目的的不同，决定了各类非正式组织的存在条件也不一样。正式组织的活动以成本和效率为主要标准，要求组织成员为了提高组织效率和降低成本而确保形式上的合作，并通过对他们在活动过程中的表现予以正式的物质与精神的奖励或惩罚来引导他们的行为。因此，维系正式组织的主要是理性的原则。而非正式组织则主要以感情和融洽的关系为标准。它要求其成员遵守共同的、不成文的行为规则。不论这些行为规范是如何形成的，非正式组织都有能力迫使其成员自觉或不自觉地遵守。对于那些自觉遵守和维护规范的成员，非正式组织会予以赞许、欢迎和鼓励，而那些不愿就范或犯规的成员，非正式组织则会通过嘲笑、讥讽、孤立等手段予以惩罚。因此，维系非正式组织的，主要是接受与欢迎或孤立与排斥等感情上的因素。

由于正式组织与非正式组织的成员是交叉混合的，以及人们感情的影响在许多情况下要基于理性的作用。因此，非正式组织的存在必然要对正式组织的活动及其效率产生影响。

2. 非正式组织的影响

非正式组织的存在及其活动既可对正式组织的目标及实现起到积极促进的作用，也可能对其产生消极的影响。

（1）非正式组织的积极作用

①可以满足组织成员的需要。非正式组织是自愿性质的，其成员甚至是无意识地加入进来。他们之所以愿意成为非正式组织的成员，是因为这类组织可以给他们带来某些需要的满足。比如，工作中或作业间的频繁接触以及在此基础上产生的友谊，可以帮助他们消除孤独的感觉，满足他们“被爱”以及“施爱之心于他人”的需要；基于共同的认识或兴趣，对一些共同关心的问题进行讨论甚至争论，可以帮助他们满足“自我表现”的需要；从属于某个非正式组织这个事实本身，可以满足他们“归属”、“安全”的需要等。组织成员的许多心理需要是在非正式组织中得到满足的。这类需要能否得到满足，对人们在工作中的情绪，甚至对工作的效率有着非常重要的影响。

②人们在非正式组织中的频繁接触会使相互之间的关系更加和谐、融洽，从而易于产生和加强合作的精神。这种非正式的协作关系和精神如能带到正式组织中来，则有利于促进正式组织的活动开展。

③非正式组织虽然主要是发展一种工余的、非工作性的关系，但是它们对其成员在正式组织中的工作情况也往往是非常重视的。对于那些工作中的困难者、技术不熟练者，非正式组织的伙伴往往会自觉地给予指导和帮助。同伴的这种自觉、善意的帮助，可以促进他们技术水平的提高，从而可以帮助正式组织起到一定的培训作用。

④非正式组织也是在某种社会环境中存在的。就像对环境的评价会影响个人的行为一样，社会的认可或拒绝也会左右非正式组织的行为。非正式组织为了群体的利益，为了在正式组织中树立良好的形象，往往会自觉或自发地帮助正式组织维护正常的活动秩序。虽然有时也会出现非正式组织的成员犯了错误互相掩饰的情况，但为了不使整个群体在公众中留下不受欢迎的印象，非正式组织对那些严重违反正式组织纪律的害群之马，通常会根据自己的规范，并利用自己的特殊形式予以惩罚。

（2）非正式组织可能造成的危害

①非正式组织的目标如果与正式组织发生冲突，则可能对正式组织的工作产生极为不利的影响。比如，正式组织力图利用职工之间的竞赛以达到调动积极性、提高产量与效益的目标，而非正式组织则可能认为竞赛会导致竞争，造成非正式组织成员的不和，从而会抵制竞赛，设法阻碍和破坏竞赛的展开，其结果必然是影响组织竞赛的气氛。

②非正式组织要求成员一致性的压力，往往也会束缚成员的个人发展。有些人虽然有过人的才华和能力，但非正式组织一致性的要求可能不允许他人冒尖，从而使个人才智不能得到充分发挥，对组织的贡献不能增加，这样便会影响整个组织工作效率的提高。

③非正式组织的压力还会影响正式组织的变革，发展组织的惰性。这并不是因为所有非正式组织的成员都不希望改革，而是因为其中大部分人害怕变革会改变非正式组织赖以生存的正式组织的结构，从而威胁非正式组织的存在。

（3）积极发挥非正式组织的作用

不管我们承认与否、允许与否、愿意与否，上述影响总是客观存在的。正式组织的目标要有效实现，势必要求正确引导非正式组织的行为，积极利用非正式组织的贡献，努力克服和消除它的不利影响。

①利用非正式组织，首先要认识到非正式组织存在的客观必然性和必要性，允许乃至鼓励非正式组织的存在，为非正式组织的形成提供条件，并努力使之与正式组织相吻合。比如，正式组织在进行人员配备工作时，可以考虑把性格相投、有共同语言和兴趣的人安排在同一部门或相邻的工作岗位上，使他们有频繁接触的机会，这样就容易使两种组织的成员基本吻合。又如，在正式组织开始运行以后，注意开展一些必要的联欢、茶话、旅游等旨在促进组

织成员间感情交流的联谊活动，为他们提供业余活动的场所，在客观上为非正式组织的形成创造条件。

促进非正式组织的形成，有利于正式组织效率的提高。人们通常都有社交的需要。如果一个人在工作中或工作之后与别人没有接触的机会，则可能心情烦闷，感觉压抑，对工作容易产生不满情绪，从而影响工作效率。相反，如果能有机会经常与别人聊聊对某些事情的看法，说说自己生活或工作中的障碍，甚至发发牢骚，那么就更容易卸掉精神上的包袱，以轻松、愉快、舒畅的心理状态投身到工作中去。

②通过建立和宣传正确的组织文化来影响非正式组织的行为规范，引导非正式组织作出积极的贡献。非正式组织形成以后，正式组织既不能利用行政方法或其他强硬措施来干涉其活动，也不能任其自由发展，因为这样有产生消极影响的危险。因此，对非正式组织的活动应该加以引导。这种引导可以借助组织文化的力量，来影响非正式组织的行为规范。

许多管理学者在近期的研究中发现，不少组织在管理的结构上并无特殊的优势，但却获得了超常的成功，其奥秘在于有一种符合组织性质及其活动特征的组织文化。组织通过有意识地培养、树立和宣传某种组织文化，来影响组织成员的工作态度，使他们的个人目标与组织的整体目标尽量吻合，从而引导他们自觉地为组织目标的实现而积极工作。

如果说合理的结构、严格的等级关系是正式组织的专有特征的话，那么组织文化则有可能被非正式组织所接受。正确的组织文化可以帮助树立正确的价值观念和工作与生活的态度，从而有利于产生符合正式组织要求的非正式组织的行为规范。

（二）委员会组织

委员会组织是一种集体工作形式。一般的组织内部都存在着各种类型的委员会组织形式。这些委员会组织，可以是针对某个职能和专项问题而设立，也可以是针对综合性的决策问题而设立；可以在较高的管理层次存在，也可以在中、低管理层次存在。

1. 委员会组织产生的原因

（1）综合信息，提高决策的正确性。由于集体决策的质量优于个体决策的质量，所以，这是产生委员会组织形式的主要原因。具体表现在以下几个方面：

①通过集体讨论，可以弥补个体知识、经验和判断能力的不足，可以产生数量更多的解决问题的方案；

②能够综合运用各种不同的专业知识，提高决策的质量；

③在集体讨论过程中，可以启发、活跃思维，开拓思路，促进思考，使新设想不断产生和完善。

（2）协调职能，加强内部协同。组织目标的实现需要不同职能部门的共同努力。组织中各职能部门的活动存在着相互影响、相互依存的关系，所以，运用委员会组织形式，可以

通过会议方式进行内部信息交流，了解各自的计划、问题和要求，从而保证获得或提供必要的帮助。

(3) 代表各方利益，激发成员的贡献。委员会成员分别代表不同利益集团的利益，使得他们能够积极地表达自己的看法，提出自己的要求，有利于组织决策的公正性和全面性。

(4) 参与管理，调动执行者的积极性。委员会组织的运行，使组织中更多的执行者了解、参与决策过程，避免了决策层大量的解释和说服工作，容易获得执行者的合作和积极响应。

2. 委员会组织的局限性

委员会组织的运行，需要形成基本一致的意见才能进行决策，但由于面临着公共选择问题，所以容易造成时间的延误、决策的折中以及职责的不清等问题和局限。

(1) 时间的延误。委员会成员个人背景和所代表的利益的区别，使得他们对待相同问题的看法大相径庭，需要通过召开多次会议的方式，阐明各自的观点，说服别人，或是向别人提出质询，以求得基本一致的集体决议。这样势必消耗大量的时间，延误时机。

(2) 决策的折中。委员会成员既有所代表的利益集团的利益，也有个人利益，这些都会影响到决策的公平性和公正性。这种情况下，委员会所形成的集体意见，往往是各种利益相互冲突的结果，是各种势力妥协、折中的产物。因此，其决策的质量和实质性的内容通常会很有限。

(3) 职责的不清。委员会的集体决策可能反映了成员每个人的意见，但并未反映他们的所有意见，因而任何人都不愿意也不可能对只代表个人部分观点和利益的决策负全责。职责分离是委员会组织的主要缺陷之一，容易导致成员对委员会的工作效率漠不关心。

3. 提高委员会工作效率的方法

委员会组织形式具有积极的一面，也存在自身固有的局限。在实践过程中需要我们不断改进这些缺点，科学、合理地提高委员会的工作效率。具体的方法归纳如下：

(1) 审慎使用委员会组织形式。委员会的工作需要消耗大量的时间和费用，应该避免在处理组织日常事务时大量使用；委员会通常是多利益集团协调的有效工具，应该尽量不在一个利益群体中使用。

(2) 选择合格的代表组成委员会。由于委员会的性质和目的不尽相同，必须对所需要的成员条件进行专门的研究，在专门知识、利益代表、素质能力和合作精神等方面，做出权衡并提出具体的要求。

(3) 确定适当的委员会规模。在充分考虑沟通的效果和委员会的性质的基础上，确定符合需要的委员会规模。一般认为，沟通的效果与参与的人数成反比；另外，委员会的性质要求应具有较为广泛的代表性。所以，委员会的规模确定需要在两者之间取得平衡。

(4) 发挥委员会主席的作用。委员会主席必须尊重每一个成员，善于组织和引导，有

效地控制时间和议题，并能够综合各种意见，从总体出发，提出易于被大家接受的新观点。

（5）考核委员会的工作绩效。需要从效益和效率等方面对委员会的工作绩效制定科学、合理的考核方法，推动委员会工作的不断改进。

（三）学习型组织

1990 年，彼得·圣吉（Peter M. Senge）出版专著《第五项修炼》一书，在“学习型组织”的理论论述中，运用系统动力学理论研究组织的学习问题，提出了提升组织能力的要诀在于借助“五项修炼”。

1. 自我超越

“自我超越”的修炼是学习不断厘清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，客观地观察现实。它是学习型组织的精神基础。组织整体的学习愿望和能力，取决于组织成员对于学习的愿望和能力。

2. 改善心智模式

“心智模式”是根深蒂固于心中，影响我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见等。把镜子转向自己，是心智模式修炼的起步。心智模式修炼需要有效地表达自己的想法，并以开放的心灵容纳别人的想法。

3. 建立共同愿景

“共同愿景”是组织成员衷心共有的目标、价值观和使命等。建立共同愿景，要求组织具有建立一个鼓舞人心、能够凝聚并坚持实现共同愿景的能力。

4. 团体学习

团体的智慧高于个体的智慧，团体拥有整体搭配的行动能力。当团体真正在学习的时候，不仅团体整体产生出色的成果，个体成员的成长速度也比其他的学习方式要快。在现代组织中，学习的基本单位是团体而不是个人。

5. 系统思考

系统思考是“看见整体”的一项修炼。它是“五项修炼”概念的基石。系统思考为上述四项修炼的实践提供整合的诱因和方法。要做到系统思考，必须进行以下的转变：从看部分转为看整体；从把人们看作无助的反应者，转为把他们看作改变现实的主动参与者；从对现状只作反应，转为创造未来。

同时，彼得提出了建立学习型组织的一般标准：人们能否不断检验自己的经验；人们有没有生产知识；大家能否分享组织中的知识；组织中的学习是否与组织目标一致。可见，学习型组织对组织结构提出了不断创新的客观要求。

学习型组织是通过持续有效的组织学习获得生存与发展机会的组织形成，也是 21 世纪最具竞争优势和最具适应能力的组织形式。学习型组织的组织结构和管理形式完全不同于传

统的组织形态，因而其组织的人力资源管理也必须不同于传统的人力资源管理，在职能与作用方面势必发生变化。人力资源管理部门必须有效地组织系统学习，培养系统学习观，整合个人的持续学习，并以建立和完善学习型组织作为其工作的重要领域；同时，组织学习的有效性也将成为衡量人力资源工作绩效的重要标准。

第三节 组织制度化

所谓组织制度，广义上泛指组织的各种规则，包括组织产权制度和在特定产权关系下的具体管理制度。组织制度是现代企业的一个基本要素，企业的存在必须有一定的组织形态，而且，由于环境的动态性，这种组织形态必然是动态的，需要不断创新，所以组织制度也是在不断变化之中的。当一个组织的组织架构建立起来后，组织制度也要随之建立。这样，组织才会相对稳定地存在。这种相对稳定的组织，就称之为制度化的组织。

在组织制度化中，包含了组织职权、职责和权力以及集权与分权、组织授权等具体问题。

一、组织职权、职责和权力

（一）职权的意义

组织由不同职位的人相互组合而成。不同的职位，职责和职权是不同的。按传统的观点，职权指的是管理职位所固有的发布命令和希望命令得到实施的一种权力。

每一个管理职位都具有某种特定的、内在的权力，任职者可以从该职位的等级或头衔中获得这种权力。因此，职权与组织内的一定职位相关，而与担任该职位管理者的个人特性无关，它与任职者没有任何直接的关系。当某人从有权的职位上被辞退掉，他就不再享有该职位的任何权力。职权仍保留在该职位中，并被新的任职者把握。

（二）职权与职责

职责与职权具有对等的重要性。应区别两种不同形式的职责：最终职责与执行职责。

（1）最终职责是管理者应对他授予执行职责的下属人员的行动最终负责，所以最终的责任永远不能下授。

（2）执行职责是指管理者授予所授职权相等的执行责任，不过，职责的另一面（它的最终的要素）应当保留。

学者们也对职权关系的两种形式作了区分：直线职权与参谋职权。

（1）直线职权是指给予一位管理者指挥其下属工作的权力。正是这种上级一下级职权关系从组织内的最高层贯穿到最底层，从而形成所谓的指挥链。在指挥链中，拥有直线职权

的管理者均有权指导下属人员的工作，并无需征得他人意见而作出某些决策。

有时“直线”一词也用来区分直线管理者与辅助管理人员。在这种场合下，直线这个词，用来强调对组织目标实现具有直接贡献的那些组织职能的管理者。如制造业组织中，直线管理者通常指实现生产和销售职能的人员，而人事和财会职能的管理人员则被看作是辅助管理人员。但是在会计公司中，会计则是一项直线职能。

(2) 组织规模得到扩大并变得更为复杂后，直线管理者会发现他们没有足够的时间、技能或办法使工作得到有效完成。为此，他们配置了参谋职权职能来支持、协助，为他们提供建议，并减轻他们的信息负担。

例如一家医院的院长，当他不能有效地管理医院所需物品的所有采购事宜时，他会设立一个采购部门，作为参谋职权部门来运作。当然，采购部门的领导对于其属下的采购人员也拥有直线职权。医院院长也可能发现自己工作负担过重，需要一位助理，要是设置了助理职位来协助院长工作，他也就配置了一个参谋职位。

(三) 职权与权力

领导者在领导工作中所拥有的影响力大小，与其权力的形成和运用有着密切的关系。权力和职权是不同的两个概念。

权力本身是一个中性的概念，它可以被利用来达到不良的目的，也可以帮助管理者更好地实现组织的目标。权力是组织生活的现实存在，永不会消失。

所谓权力，指的是一个人(A)借以影响另一个人(B)的能力。这个定义中实际上存在以下假设：B对自己的行为有一定的自主权，但出于对A在某方面资源的依赖，使得A能借此影响B去做他并不见得一定要做的事。可见，依赖关系是一个人可以对另一个人行使权力的基础。B对A的依赖性越强，则在他们的相互关系中A所拥有的权力就越大。所以，如果说“影响”是权力的表现和权力使用的结果，那么从权力的来源来看，权力就是对资源拥有者的依赖。

依赖和权力关系的建立,是与A相对于B所拥有的重要而且稀缺资源的不可替代性相关联的。首先，如果B不对A掌握的资源感兴趣，那就谈不上什么依赖和权力关系。其次，这种被看重的资源是否相对稀缺，也是形成权力关系的另一个条件。假如某种资源非常充足，则拥有这种资源实际上并不会增加这个人的权力。譬如，要是大家都极富智慧，那某人的智慧就没有特殊价值了。同样，对富豪来说，金钱就不是一种能影响他的行为的权力基础。因此，稀缺的资源才能使他人依赖于你。权力关系形成的另一个条件，就是资源的不可替代性。一种资源越是没有替代物，则该资源的控制者所拥有的权力就越大。如果一个员工相信除了目前的工作外，他在别的地方还有许多满意的就业机会，这种情况下他就不用担心被解雇，而他的主管人员就会发现，此时以解雇作为威胁手段试图影响这位下属的行为就一定是

不可能的。由此说明，资源的重要性、稀缺性和不可替代性，三者共同决定了权力与依赖关系的性质和强度。权力可归纳分为以下两大类。

一类是制度权，即与职位有关的权力，亦称行政性权力。这种权力是由上级和组织所赋予，并由法律、制度明文规定的，故常称为制度权。制度权不依任职者的变动而变动。有职位者就有制度权，无职位者就无制度权。制度权的基本内容，包括对组织活动的合法的决定和指挥权，以及对组织成员的奖赏和惩罚权。组织成员往往由于压力而不得不服从于这种权力。

另一类是与领导者个人有关的权力。这种权力不是由领导者在组织中的职位产生的，而是领导者由于自身的某些特殊条件才具有的。例如，领导者具有高尚的品德、丰富的经验、卓越的专业能力、良好的人际关系、特殊的个人经历和背景，以及善于创造一个激励的工作环境，以满足组织成员的需要等等。这种来自于个人的权力，通常是在组织成员自愿接受的情况下产生影响力的，因而易于赢得组织成员发自内心的长时间的敬重和服从。

职权是组织的一个重要概念，它只是权力的一个要素。所谓职权是这样一种权力，一种基于掌握职权的人在组织中所居职位的合法权力。职权是与职务相伴随的，是由一个人在组织成绩中的纵向职位决定的。职权是权力的一部分，换句话说，与一个人在组织中所居职位相联系的正式的权力只不过是影响决策过程的一种手段。所以，职权只属于权力中的第一类，即制度权。

二、集权与分权

集权是指决策权在组织系统中较高层次上一定程度的集中；与此相对应，分权是指决策权在组织系统中较低层次上一定程度的分散。

在组织管理中，集权和分权是相对的，绝对的集权或绝对的分权都是不可能的。如果最高主管把他所拥有的职权全部委派给下属，那他作为管理者的身份就不复存在了，组织也不复存在，因此，某种程度的集权对组织来讲是必要的。如果最高主管把权力都集中在自己手里，这就意味着他没有下属，因而也就不存在组织，因此，某种程度的分权同样是组织所需要的。

（一）过度集权的弊端

1. 不利于合理决策

要做到正确、合理地决策，组织的最高管理阶层必须迅速准确地把握组织的具体情况，而且各项决策与命令更需准确及时地传达到下属的各执行单位。然而，在过度集权的管理体制下，随着组织规模的扩大，组织的最高层领导者很难再一一把握下面的具体情况，他们总

会显得心有余而力不足，而且往往会因层次过多而造成信息失真，这就无法保证正确决策。

2. 不利于调动下属的积极性

由于实行高度集权，几乎所有的决策权都集中在最高管理层，结果使中下层管理者变成了纯粹的执行者，他们只能按照上面的指示、命令和规定的程序行事，没有任何的决策权、发言权和自主性，他们变成了上传下达和被动执行的“主管机械人”，积极性和创造性受到压抑，导致其工作热情低下，并且会减弱其对组织关心的程度。同时也不利于培养人才，使中下层管理人员无法独当一面，没有机会在实际工作中增长才干，受到锻炼。

3. 阻碍信息交流

在高度集权的组织里，由于决策层即最高管理层与中下层的执行单位之间存在多级管理层次，信息传输路线长，经过环节多，因而信息的交流比较困难，使下情难以上达。

如果高层管理者的官僚主义严重，不愿做实际调查，又喜欢偏信某些人的汇报，则有可能在组织内部造成一种欺上瞒下、阿谀奉承的不良风气，最高层领导者就会变成“睁眼瞎”，对下面的实情一无所知，这势必会导致他们作出与事实相违背的错误决策，而这种决策的错误给组织带来的损害将是致命的，甚至是毁灭性的。

4. 助长组织中的官僚主义

过度集权的管理体制，势必需要制定许多烦琐的办事程序和各种各样的规章制度以确保权力的实现，而这极易助长官僚主义作风，使组织机关化，办事公式化，使组织显得毫无活力和生气。

现在我国不少组织中的机关化倾向相当严重，管理部门“官气”十足，不愿为基层、业务部门提供服务，这实际上是在长期实行高度集中的计划经济下形成的，是计划经济在组织工作中的反映。

（二）分权的作用

1. 分权有利于组织决策的合理化

职权分散化以后，组织的决策权不再完全集中在最高管理层，而是将某些决策权适当地分配给下属各有关单位，使它们有一定程度的自主权，能够根据各单位的具体情况和所面临的形势与任务作出决策，增强了决策的灵活性与及时性。

有些程序性、日常性和事务性决策，实在不必由最高领导来定夺，各有关单位完全可以自主决策，甚至会决策得更科学、更好。因此，职权分散化有利于明确地实行分级决策和分层负责。职权分散既能保证决策的科学化，又能从上到下更好地实现分工与协作，它可以使决策明确化，其相应的责任也可以更明确化。

2. 分权有助于培养组织管理专家

职权的分散化意味着赋予中下层管理人员更大的自主权力，同时也交给他们更大的责

任。对权力的运用本身就是一门管理艺术，也是一门高深的学问。职权的分散化迫使中下层管理人员更快地走向成熟。因为，如果他们不能恰当地运用自己的权力，那就无法很好地完成他们所负的职责，他们就会被迫丧失领导者的身份和地位，这是一种巨大的压力。另外，职权分散后，更需要中下层管理人员独当一面地工作，因而他可以有更多的机会施展才华，受到锻炼，积累经验。

（三）分权的尺度

分权和集权在组织中只是个尺度问题，衡量的标志主要有四个。

1. 决策的数量

组织中较低管理层次作出决策的数目或频度越大，则分权程度越高。

2. 决策的范围

组织中较低层次决策的范围越广，涉及的职能越多，则分权程度越高。

3. 决策的重要性

组织中较低层次作出的决策涉及的费用越多、重要性越强，则分权程度越高。

4. 决策的审核

上级对组织中较低层次作出的决策审核程度越低，这个组织的分权程度就越大。如果作出决策后还必须报上级批准，则分权的程度就越小。

（四）影响分权的因素

集权与分权的程度，是随条件变化而变化的。影响分权程度的因素有以下几个方面。

1. 决策的代价

决策付出代价的大小，是决定分权程度的主要因素。一般来说决策失误的代价越大，以及对经济标准和信誉、士气等无形标准影响较大的决策，越不适宜交给下级人员处理。高层主管常常亲自负责重要的决策，而不轻易授权下属处理。这不仅是因为高层主管的经验丰富，犯错误的机会少，而且因为这类决策责任重大，也不宜授权。

2. 政策的一致性

如果最高主管希望保持政策的一致性，即在整个组织中采用一个统一的政策，则势必趋向于集权化，因为集权是达到政策一致性的最方便的途径。采用一致性的政策，便于比较各部门的情况，以保证步调一致。如果最高主管希望政策不一致，即允许各单位根据客观情况制定各自的政策，而势必会放宽对职权的控制程度。政策适当的差异有利于激发下级单位的创新和竞争，提高组织效率。

3. 组织的规模

组织规模扩大后，集权管理不如分权管理有效和经济。组织规模越大，组织的层次和部

门会因管理幅度的限制而不断增加。层次增多会使上下沟通的速度减缓，造成信息延误和失真，并意味着今后彼此间的配合工作也会迅速增加难度。因此，为了加快决策速度、减少失误，使最高主管能够集中精力处理重要决策，也需要向下分权。

4. 组织的成长

从组织成长的阶段来看，组织通常在成立初期采取和维护高度集权的管理方式。随着组织逐渐成长，规模日益扩大，则由集权的管理方式逐渐转向分权的管理方式。

从组织成长的方式来看，如果组织是从内部发展起来的，由小组织逐渐发展成为大组织，则分权的压力比较小；如果组织是由合并的方式发展起来的，则分权的压力比较大。

5. 管理哲学

管理者的个性和他们的管理哲学不同，对组织的分权程度有很大影响。专制、独裁的管理者不能容忍别人触犯他们小心戒备的权力，往往采取集权式管理；反之，则会倾向于分权。

6. 人才的数量与素质

人才的数量和素质不高，会限制职权的分散。如果管理人员数量充足、经验丰富、训练有素、管理能力强，则可采用较多的分权。

7. 控制的可能性

分权不可失去有效的控制。最高主管在将决策权下授时，必须同时保持对下属的工作和绩效的控制。许多高层主管之所以不愿意向下分权，就是因为他们对下属的工作情况没有把握，担心分权之后下属无法胜任工作而承担连带责任，认为与其花更多的时间去纠正错误，不如多花一些时间自己去完成这项工作。因此，要有效地实施分权，就必须同时解决如何控制的问题。

8. 职能领域

组织的分权程度也因职能领域而异，有些职能领域需要更大程度的分权，有些则相反。在组织的经营职能中，生产和销售业务的分权程度往往很高，原因很简单，生产和销售业务的主管要比其他人更熟悉生产和销售工作。但财务职能中的某些业务活动需要较高的集权，只有集权，最高层主管才能保持其对整个组织财务的控制。

三、组织授权

授权与分权虽然都与职权下授有关，但两者是有区别的。分权一般是组织最高管理层的职责，授权则是各个层次的管理者都应掌握的一门职能。分权是授权的基础，授权以分权为前提。

（一）授权的内容

1. 分派的任务

向被托付人交代任务。

2. 委任权力

授予被托付人相应的权力，使之有权处置原本无权处理的工作。

3. 明确责任

要求被托付人对托付的工作负全责。负责不仅包括完成指派的任务，也包括向上级汇报任务的执行情况和成果。

4. 授权并不是将职权放弃或让渡

管理者授权和教师传授知识相类似，教师将知识传授给学生，学生获得了这些知识，但教师并没有因此失去知识。同样，授权者也不会由于将职权授予别人而丧失它，授出的一切职务都可由授权者收回或重新授出。

（二）授权的原则

为使授权行为达到良好的效果，需要灵活掌握以下原则。

1. 重要原则

授予下级的权限，要使下级认为是该层次比较重要的权限。如果下级发现上级授权的只是一些无关紧要的小事，就会失去积极性。

2. 明责原则

授权时，必须向被授权者明确所授权事项的责任、目标及权力范围，让他们知道自己对什么资源有管辖权和利用权，对什么样的结果负责及责任大小，使之在规定的范围内有最大限度的自主权。否则，被授权者在工作中不着边际，无所适从，势必贻误工作。

3. 适度原则

评价授权效果的一个重要因素是授权的程度。授权过少，往往造成领导者的工作太多，下属的积极性受到挫伤；接受参谋过多，又会造成工作杂乱无章，甚至失去控制。授权要做到下授的权力刚好够下属完成任务，不可无原则地放权。

4. 不可越级授权

越级授权是上层领导者把本属于中间领导层的权力直接授予下级。这样做，会造成中间领导工作上的被动，扼杀他们的负责精神。如果有时上层领导者越级授权是由于中层领导不力，也应该采用机构改革的办法予以调整。所以，无论哪个层次的领导者，均不可将不属于自己权力范围内的事情授予下属，否则，将导致机构混乱和争权夺利的严重后果。

（三）授权的特点

要正确理解授权的性质，必须把握授权中的几个具体特点。

1. 上级必须通过他的职位把职权授予下属

2. 职权可以授出去，但最终成果完成好坏的责任还必须由上级来承担

因此，授权不等于授责，更不等于有意识地推卸责任。

3. 授权不等于放任不管

授权以后的上级仍必须保留适当的对下属的检查、监督、指导与控制的权力，以保证下属正确地行使职权，以确保预期成果的圆满实现。

4. 授权是一种组织行为

授权不是上司对下属的一种权力的施舍，而是为了充分调动下属的积极性，以更好地实现组织的整体目标而必须采取的一种手段和艺术，因此，授权不是上司的一种个人行为，而是一种组织行为。

5. 职权的授予可以是具体的，也可以是一般描述性的

比如审计师被告知他只做审计师一般要做的工作，但实际工作并不十分具体，这样将使他无所适从。

6. 职权的授予可以是书面的，也可以是口头的

不过书面授权可以使下属更容易了解这一职权是不是同其他职位的职权有矛盾或重复，也可以更好地区分哪些职责是下属可以而且应该承担的责任。

7. 权力既可以授出去，也可以收回来

所有的授权都可以由授权者收回，职权的原始所有者不会因为把职权授予出去而因此永久地丧失了自己的权力。职权的收回能够保证改组的顺利，因为公司改组过程中不可避免地涉及职权的收回和重新授予问题。

（四）授权的好处

1. 得到下属的尊敬

授权是对下属信任的表示。应充分地相信下属，让下属有权处理其工作范围内的各种问题，这样做将得到下属对你的尊敬和信任，下属不需要监督也会尽其所能把工作做好。

2. 有利于发挥下属的聪明才智

让下属有机会去做属于他们本身的工作而不加干预，将使下属以更加积极和出色的表现来证明上司的信任是正确的，他们将会发挥其聪明才智，运用其想象力和创造性把事情办好。

3. 可以减轻上司的工作负担

上司把一部分工作让下属去处理，将会大大减轻工作负担。这既能够使上司有更充分的时间和精力去思考企业经营管理中的重大问题，又有利于加速下属的成长，有意识地对下属加以培养。

（五）授权的心理障碍

虽然很多经理人员都了解授权的必要性，但在实际工作中却往往难以授权或不愿授权，究其根本原因就在于，经理人员通常对于让部属对其行动负责具有一种心理上的障碍，因为经理人员原则上要负最后责任。常见的心理障碍包括以下几方面。

1. 害怕失去控制

当经理人员将权责授予下属时，经理人员就无疑要承担风险。因为下属可能不会尽心尽力地按期按质按量完成工作任务。经理人员害怕因授权而使自己失去对下属工作绩效的控制，而自己最后却要承担责任，这是经理人员所不愿的。

2. 害怕竞争

很多经理人员都担心，如果对下属充分地授权，那么下属承担的责任就加大，所做的工作就增多，取得的成就就可能超越自己，下属在公司中的影响力就会扩大，因而就可能构成对自己地位的威胁。这样一来，经理人员的授权就等于为自己培养了一个竞争对手，而这往往是他们极不情愿看到的结局。

3. 害怕失去权威性

有的人有强烈的权力欲，希望下属对他有一种强烈的依附感，一切听从他的指挥。他希望在公司中最具影响力、最有权威性，而一旦授权，就意味着有一些人将不再直接围着他的指挥棒转，他就会感到这是对他权力和权威的损害。因此，一个经理人员如果有深切的欲望、企图保持下属对他的依赖，他就很难听任下属自行完成工作。

4. 被奖赏的欲望

很多经理人员沉醉于经常能从工作中获得的奖赏，如果能亲自动手作出成绩，那就更能取得一种高度的自我满足，因此，有些经理人员不愿授权，不愿把工作交给下属去做，因为将工作授权就意味着下属将获得该奖赏。

5. 需要工作的感觉

有些经理人员有这么一种观念，如果每天经过努力工作而获得一种疲劳，那这就是他们工作取得绩效的良好指标，好像没疲劳就觉得没做工作，没作出成绩似的。

（六）授权的艺术

1. 必须清楚而明确地陈述管理政策

上司的授权原则上不能与各种基本的管理政策相冲突，下属也必须把这些管理政策作为他们的作业指导原则。越是充分授权，越要让下属充分明了企业管理中的各种政策，这是维持一个组织正常运作的基础。如果不遵循这些基本的管理政策，任意授权就会导致秩序的混乱。

2. 必须明确地规定各种工作任务和目标

授权的事项必须明确，要让下属清楚地知道他的工作是什么，他有哪些职权，对工作的

完成负有哪些责任，他必须做到什么程度，等等。如果工作任务和目标不明确，授权就失去了意义，甚至成为多余。

3. 必须根据所要完成的任务挑选人员

把职权授给谁，这是授权时必须正确把握的首要问题，这也是工作成败的关键所在，对此必须十分慎重。任务要由人来完成，工作要由人去做，授权最终也要落实到具体的人，因此，根据任务严格挑选人员就成为有效授权的关键。如果用人不当，不是从完成任务的要求出发来挑选高素质的人，而是从个人私交出发来选人，把职权授予一些不适当的人，那么，即使授权充分，也只会无济于事。

4. 必须保持信息沟通渠道的畅通

成功的授权意味着有效的信息沟通。授权后必须与下属之间相互讨论与交换意见。此外，由于上级不会授出所有的职权，更不会自动放弃职权，所以得到授权的下属不会也不能闹“独立王国”，他们还受到上司的计划指导和控制。而上级经理人员面对的是不断变化的市场环境，他们必须根据不断变化的条件来修改计划和作出决策，所以，授权的内涵就不会是一成不变的，它必须随着这些变化而加以调整。这样一来，上下级之间的信息流动就应该畅通，上司应该经常向下属提供有关情报，陈述决策内容，明确授权含义。

5. 建立有效的授权控制方法

很多经理人员怕下属把事情搞砸了而不愿授权，他们总担心一旦授权分责就会失去控制。其实，主管人员只有在他已建立起有效的控制方法，在下属拥有自主权而仍能控制自如的前提下，才会对下属授予必要而充分的权力。

（七）授权的控制方法和技巧

（1）首先要对准备授权的下属进行严格的培养，使之有资格、有经验、有能力来承担所要完成的工作任务。

（2）权力与责任的加大要采取渐进的方式，要一点一点地加强，不要让下属一下子责任过大，要让他们在实际工作中逐步积累工作经验。

（3）当下属在工作中发生差错时，要能及时纠正并加以指导，当下属工作出色时，也应及时加以赞扬，以增强下属的自信心。

（4）下属的工作出现严重失误，或可能危及经理及下属的职位时，经理人员应能立即收回权力或完全接手过来。

（5）要建立正常的工作报告制度、绩效考核制度、预算审核制度等必要的控制措施。

（6）使用任务式的命令方式。经理要避免插手细节问题，不包办下属的工作，同时又能发挥下属的创造力，最佳的方法是使用以任务为中心的命令方式或管理方式。这种方式简单地讲就是只告诉下属的任务是什么，要做什么，至于怎么去做完全留给下属去思考。要有

效地使用这种方式，必须解决好三个基本要素问题。

- ①要完成的任务或要解决的问题，必须能够集中作出清楚而明确的规定；
- ②必要的限制条件在命令中也要指出，即下属在哪些限制条件下才可自行解决问题；
- ③可利用的资源条件有哪些，下属必须明确，因为即使巧妇也难为无米之炊。

(7)建立合理的奖惩制度。仅仅授权是很不全面的。下属接受了授权，在他的权力扩大的同时，他所承担的责任也加重了，此时为了体现责、权、利平衡的原则，对他的奖惩制度也应相应地建立起来。这种奖惩既可以是金钱物质的，也可以是名誉、声望、地位等精神方面的，精神上的奖赏比单纯物质的奖赏甚至更具有刺激性，使授权更权威性。

(8)注意克服授权中的若干缺点。以下几个方面，影响授权的有效性，作为经理人员必须自觉地、有意识地加以克服。

- ①不作明确的或完整的授权，仅作部分的授权，这样会使授权不能达到效果；
- ②虚假的授权,只是虚晃一枪，并无实质性的动作，这样会使下级觉得你言而无信；
- ③作与完成任务的要求不一致的授权，其结果是影响任务的完成；
- ④在授权的同时又表现出对下属的不信任，犹豫不决，其效果可能适得其反；
- ⑤刚授完权又马上把权力收上去，反复无常，令下属左右为难。

四、组织制度的适应性

在当代社会中，企业组织是社会经济的基本单位，是社会财富创造的重要支柱。企业的发展随环境的变化而变化，组织结构和组织制度也因企业的成长而变化，因此，组织制度是应该适应组织结构和组织成长要求的。企业制度的核心是产权制度，它是关于企业所拥有的产权如何界定、划分和保护的一系列问题，是企业其他制度的基础，而产权制度也是适应组织的产权结构的变化不断发展的。

无论是家族企业还是国有企业，为了成长乃至为了维持生存而最终走向现代公司。现代公司的组织制度具有下面几个重要的产权特征。

（一）所有权与控制权分离

对现代公司“两权”分离的最初实证研究应归功于美国的法学家伯利和米恩斯，他们将其考察的结果发表在其著作《现代公司和私有财产》一书之中。在他们所调查的美国 200 家大公司中，他们发现绝大部分股份不是由股东控制，其中占公司数量 44%、占财产 58% 的公司是由并未掌握公司股份的经理人员所控制，由此他们得出了所有权与控制权相分离（separation between ownership and control）的结论。

虽然所有权与控制权分离的说法并未被当代研究企业理论的经济学家们所普遍接受，一

些人更愿意用诸如一种市场代替另一种市场（张五常）、委托—代理人关系（威廉姆森）、人力资本与非人力资本的合约（弗里德曼）、所有者挑选管理者（张维迎，1995）等说法来概括现代公司。但我们认为，伯利和米恩斯的概括仍不失为一种现象的概括（虽然深究起来可能并不是那么回事）。显然，现代公司确实与古典企业不同，它不再由业主或股东所控制和经营，而是建立了合适的组织制度，由股东大会选举产生的董事会授权总经理去经营管理，股东与公司的生产过程、资本的运用过程相脱离，即使在掌握投票权的情况下，也只能通过选举董事会等方式间接地影响公司资产的营运。

（二）财产权的可分解性

现代公司是社会化大企业，它是由众多的股东分别以各自财产投资组建的。因此，其财产权不再是完整地归于企业主，而是体现在股票所有权上，通过建立适应的产权制度，数量明确、完全可以由个人自由支配，每个股东在公司里都有自己的一部分股票所有权，它们分别记在股东名下，由股东自己掌握和支配。财产权结构的分散性导致公司内部出现了众多的具有不同利益的主体。与此相适应，提供生产要素的主体（即投资者、生产者和管理者三方）建立组织制度后投入营运，各要素所有者的所有权转化为三大权利主体享有相应的产权。

从公司组建及运营过程来看，原始的投资作为股票的持有者一开始便同公司的实际运营相脱离，且股东已通过公开证券交易场所变现，而公司作为法人主体独立运作，产权本身也因而发生了最根本的分解，即分化为原始产权（投资所有权已转化为股票所有权）与法人产权（作为原始产权的衍生物而成为独立客体），从而形成了双重产权结构。原始产权与法人产权二者分别有其独立的运动形态和规律，二者分立是其主要特征。公司资产的运营既受原始产权主体一定的影响，又受股东大会、董事会、经理层、职工（可以分别称为决策者集团、支配者集团、经营者集团和生产者集团）的直接作用和影响。通过适当组织制度，这些具有不同利益的集团之间，存在着相互依存、相互制约的关系。

（三）产权可以自由转让

在市场经济条件下，公司产权通过组织制度的约束，具备市场的可交易性。公司产权的这一特征非常重要，如果它不具备这种特征，交易就无法完成，效率就无法实现。如果没有人明确地拥有一项有价值的财产，也就没有人会去保护它的价值。如果公司产权不可交易，财产就无法转至那些最好利用它并产生最好效益的人手中。如果产权不具有安全保障，所有者就不会大规模地进行那些可能遭受损失而又没有补偿性的投资。

（四）产权的有限责任性

在现代公司里，公司对股东投资形成的法人财产拥有法人财产权，这是其对外承担有限责任的基础，因此，对现代公司的每一个股东乃至公司实体而言，他（它）不必像古典企业

中的企业主那样惧怕负连带无限责任，股东仅以股票票面金额的投资义务为限度（即有限责任），公司以全部财产对外承担有限责任，若资不抵债或整顿或破产，则与公司股东无任何义务关系。公司有限责任制度的确立，为现代公司的发展和大规模筹资开辟了广阔的道路，因而被称为可与“蒸汽机”发明相媲美的制度创新。

（五）产权的法人性

现代企业与古典企业组织机制的重要区别之一是公司为一个法人团体，具有法人地位。因此，公司以它的法人财产为基础，在法律上享有与自然人相同的地位，即公司作为具有法人资格的法人，在法律上实现公司民事权利能力和行为能力的统一，使公司真正成为能够自负盈亏的法人实体。

大量事实表明，如果没有现代公司法人制度，如果公司仍然是古典企业，其出资者（所有者）自己直接监督、支配和管理自己的资产，同时直接承担剩余风险，那么将无法实现企业的持续成长。

一般来说，个人业主制企业和合伙人制企业都叫自然人企业，而公司制企业则叫法人企业。在自然人企业制度下，企业由独资或合伙出资兴办，资产归出资人所有和控制。尽管出资人也可能把资产的占有、使用、收益和转让权等权能部分转让给非所有者经营，但由于经营权仍然依附所有权，所有者仍须承担无限责任，所以它未能改变自然人企业的法律性质。

随着商品经济的不断发展，传统的业主制企业与合伙制企业越来越阻碍了生产社会化的发展。这主要表现在：资本集中有限，社会化生产扩张乏力；对债务负有连带无限清偿的责任；资产仍然是自然人操作、控制和经营，不利于职业经理阶层的形成，不利于人力资本专业化发展，难以适应瞬息万变的市场情况。于是，适应商品经济发展的股份公司便应运而生。而股份公司则是典型的法人组织形式，也形成了完善的组织制度，它标志着现代各国经济生活的新的时代的形成。

对于明晰了产权制度的具体的管理制度，则可根据企业的需要，根据实际情况来制定。由此可见，组织制度适应了组织发展需要，并成为组织发展的不可缺少的保障。

复习思考题

1. 什么是组织设计？
2. 现代管理关于组织设计的基本原则有哪些？
3. 组织结构的影响因素主要有哪些？
4. 组织结构体系包括哪些方面？
5. 事业部制组织结构的主要优点和缺点是什么？
6. 试比较分析组织结构基本类型的特点及其适应性。

7. 如何理解组织职权、职责和权力之间的关系？

8. 试论组织授权的原则与授权艺术。

【案例分析】

IBM 矩阵式的组织结构

近些年来，IBM、HP 等著名的外国企业都采用矩阵式的组织结构。尽管我在管理学的教科书上看到过对矩阵组织优劣的探讨，但很难有切身的感受。这次听叶成辉先生谈起自己经历着的 IBM 公司的矩阵组织，感到受益匪浅。

1987 年，加州伯克利大学电子工程专业出身的叶成辉在美国加入 IBM 旧金山公司，成为一名程序员。因为不喜欢编程等技术类的工作，梦想着做生意(do business)、当经理(比较喜欢跟人沟通)，他便主动请缨到销售部门去做，经过了差不多 5 年时间的努力，获得提升，成为一线的经理。随后，叶先生回到 IBM 香港公司，做产品经理。由于个人“斗志旺盛”，业绩不错，而且“官运亨通”，差不多每两年他都能够蹦一个台阶。如今，叶成辉已经是 IBM 大中华区服务器系统事业部 AS/400 产品的总经理。

从旧金山到香港，再到广州、北京；从普通员工到一线经理，再提升到现在做三线经理；从一般的产品营销，到逐步专注于服务器产品，再到 AS/400 产品经理，10 多年来，叶成辉一直在 IBM 的“巨型多维矩阵”中不断移动，不断提升。他认为，IBM 的矩阵组织是一个很特别的环境，“在这个矩阵环境中，我学到了很多”。IBM 是一个巨大的公司，很自然要划分部门。单一地按照区域地域、业务职能、客户群落、产品或产品系列等来划分部门，在企业里是非常普遍的现象，从前的 IBM 也不例外。“近七八年以来，IBM 才真正做到了矩阵组织。”这也就是说，IBM 公司把多种划分部门的方式有机地结合起来，其组织结构形成了“活着的”立体网络——多维矩阵。IBM 既按地域分区，如亚太区、中国区、华南区等；又按产品体系划分事业部，如 PC、服务器、软件等事业部；既按照银行、电信、中小企业等行业划分；也有销售、渠道、支持等不同的职能划分；等等，所有这些纵横交错的部门划分有机地结合成为一体。对于这个矩阵中的某一位员工比如叶成辉经理而言，他就既是 IBM 大中华区的一员，又是 IBM 公司 AS/400 产品体系中的一员，当然还可以按照另外的标准把他划分在其他的部门里。

IBM 公司这种矩阵式组织结构带来的好处是什么呢？叶成辉先生认为，非常明显的一点就是，矩阵组织能够弥补对企业进行单一划分带来的不足，把各种企业划分的好处充分发挥出来。显然，如果不对企业进行地域上的细分，比如说只有大中华而没有华南、华东、香港、台湾，就无法针对各地区市场的特点把工作深入下去。而如果只进行地域上的划分，对某一种产品比如 AS/400 而言，就不会有一个人能够非常了解这个产品在各地表现出来的特点，

因为每个地区都会只看重该地区整盘的生意。再比如按照行业划分，就会专门有人来研究各个行业客户对 IBM 产品的需求，从而更加有效地把握住各种产品的重点市场。

“如果没有这样的矩阵结构，我们要想在某个特定市场推广产品，就会变得非常困难。”叶成辉说，“比如说在中国市场推广 AS/400 这个产品吧，由于矩阵式组织结构的存在，我们有华南、华东等各大区的队伍，有金融、电信、中小企业等行业队伍，有市场推广、技术支持等各职能部门的队伍，以及专门的 AS/400 产品的队伍，大家相互协调、配合，就很容易打开局面。”

“首先，我作为 AS/400 产品经理，会比较清楚该产品在当地的策略是什么。在中国，AS/400 的客户主要在银行业、保险业，而不像美国主要是在零售业和流通业；在亚太区，AS/400 的产品还需要朝低端走，不能只走高端；中国市场上需要 AS/400 的价位、配置以及每个月需要的数量等，只有产品经理，才能比较清楚。从产品这条线来看，我需要跟美国工厂订货，保证货源供应。从产品销售的角度看，AS/400 的产品部门需要各相关地区的职能部门协助，做好促销的活动；然后需要各地区、各行业销售力量把产品销售出去。比如，我需要在媒体上做一些访问，就要当地负责媒体公关的部门协助。再如，我认为‘莲花宝箱’（为中国市场量身定制的 AS/400）除了主打银行外，还要大力推向中小企业市场，那么就需跟中国区负责中小企业的行业总经理达成共识。当然，‘莲花宝箱’往低端走，还需要分销渠道介入，这时，就需要负责渠道管理的职能部门进行协调。从某种意义上讲，我们之间也互为‘客户’关系，我会创造更好的条件让各区、各行业更努力推广 AS/400。”叶成辉说。

任何事情都有它的“两面性”。矩阵组织在增强企业产品或项目推广能力、市场渗透能力的同时，也存在它固有的弊端。显然，在矩阵组织当中，每个人都有不止一个老板，上上下下需要更多的沟通协调。“IBM 的经理开会的时间，沟通的时间，肯定比许多小企业要长，也可能使得决策的过程放慢。”叶成辉进一步强调，“其实，这也不成为问题，因为大多数情况下还是好的，IBM 的经理们都知道一个好的决定应该是怎样的。”另外，每一位员工都由不同的老板来评估他的业绩，不再是哪一个人说了算，评估的结果也会更加全面，“每个人都会更加用心去做工作，而不是花心思去讨好老板”。同时运用不同的标准划分企业部门，就会形成矩阵式组织。显然，在这样的组织结构内部，考核员工业绩的办法也无法简单化。在特定客户看来，IBM 公司只有“唯一客户出口”，所有种类的产品都是一个销售员销售的；产品部门、行业部门花大气力进行产品、客户推广，但是，对于每一笔交易而言，往往又是由其所在区域的 IBM 员工最后完成；等等。问题是，最后的业绩怎么计算？产品部门算多少贡献，区域、行业部门又分别算多少呢？叶成辉说：“其实，IBM 经过多年的探索，早已经解决这个问题了。现在，我们有三层销售——产品、行业和区域，同时，我们也采取三层评估，比如说经过各方共同努力，华南区卖给某银行 10 套 AS/400，那么这个销售额给华南区、AS/400 产品部门以及金融行业部门都记上一笔。”当然，无论从哪一个层面来看，其总和都

是一致的。比如从大中华区周伟锟的立场来看，下面各分区业绩的总和，大中华区全部行业销售总额，或者大中华区全部产品(服务)销售总额，三个数字是一样的，都可以说明他的业绩。

在外界看来，IBM 这架巨大的战车是稳步前进的，变化非常缓慢。叶成辉认为，这其实是一种误会。对于基层的员工，对于比较高层的经理，这两头的变化相对比较小，比较稳定。比如说一名普通员工进入 IBM，做 AS/400 的销售，差不多四五年时间都不会变化，然后，可能有机会升任一线经理。再比如亚太区的总经理，也可能好多年不变，因为熟悉这么大区域的业务，建立起很好的客户关系，也不大容易。所以，外界就觉得 IBM 变动缓慢。“但是，在 IBM 矩阵内部的变化还是很快的。中间层的经理人员差不多一两年就要变化工作，或者变化老板，变化下属，这样就促使整个组织不断地创新，不断地向前发展。”叶成辉说，“我在 IBM 公司 10 多年，换了 10 多位老板。每一位老板都有不同的长处，从他们那里我学到了很多。其实，IBM 的每一位员工都会有这样的幸运。”矩阵组织结构是有机的，既能够保证稳定地发展，又能保证组织内部的变化和创新。所以，IBM 公司常常流传着一句话：换了谁也无所谓。

(本案例转引自 <http://www.beidabiz.com>)

问题：

1. IBM 公司实行复合矩阵结构的原因是什么？
2. IBM 公司是如何克服矩阵制组织结构中不同维度部门之间容易产生矛盾这一弱点的？