

传统企业组织结构模式的比较分析

[摘要] 论文在分析介绍古典组织理论、新古典组织理论等传统组织理论的基础上,对直线结构、职能结构、直线-职能结构、事业部结构、分权结构和矩阵结构等传统企业组织结构模式进行了分析,并对上述六种典型的传统组织结构模式的优缺点进行了比较。

[作者简介] 本论文受到南京理工大学科研发展基金资助

刘兴国,男,南京理工大学经济管理学院讲师,管理科学与工程专业博士

韩玉启,男,南京理工大学经济管理学院博士生导师,教授

左静,女,南京理工大学附属小学教师

[关键字] 传统,企业组织,组织结构模式,比较分析

[中图分类号] F270

Analyze and compare among the traditional enterprise organization structures' model

0 组织结构概述

市场交易的内部化,客观上要求企业建立一个有效的、较为发达的层级组织,以防止由于行政协调机制无效而造成的资源配置不合理。企业管理没有什么普遍适用的、最好的管理理论和方法,而应该根据企业所处的内部条件和外部环境权宜应变,灵活掌握。权变理论将企业看作是一个开放的系统,究竟应采用何种组织结构,应视企业具体情况而定,不可能有普遍适用的结构模式。赫里格尔和斯洛坎姆根据外部环境和内部选择两方面因素,将传统的企业组织结构分为高度集权制、直线职能制、矩阵组织制、多分部制(又称事业部制)四种类型。但随着经济的不断发展以及经济全球化趋势的不断推进,传统组织结构遭遇了越来越多的挑战,这种挑战不仅来自于管理理论研究领域,也同样来自于管理的实践。

1 传统组织理论的分析

1.1 古典组织理论分析

古典组织理论包括 20 世纪初期由泰罗等人创立的科学管理理论、法约尔的行政管理理论和由马克斯·韦伯发展起来的官僚模型理论。古典组织理论的主要贡献在于第一次运用科学的方法将组织问题系统化、理论化与科学化。

泰罗的科学管理理论包括着组织理论的早期萌芽，其组织理论思想主要有：设置计划部门，实行职能制，和实行例外原则。法约尔的行政管理理论中的主要组织理论有：从组织管理过程的角度提出了管理的 5 项基本职能，从组织职能角度提出了管理的 14 条基本原则，提出了建立层级组织的管理幅度概念，研究了企业职能机构的设置，构建了直线职能制的组织结构形式，和提出了解决组织内部管理效率问题“法约尔桥”思路。“组织理论之父”马克斯·韦伯是德国著名的社会学家和组织学家，他对组织理论的主要贡献是提出了以“官僚模型”为主体的“理想的行政组织体系”。马克斯·韦伯认为组织结构应该是“科层结构”，并且认为官僚组织是理想的组织模式。马克斯·韦伯认为，法定的权威是构建组织的基石；人类任何一种组织都应该以某种特定的权威为作为基础，缺失了权威的组织不可能统一行动和实现共同的目标；合法的权威基础有三种纯粹形式：合理基础、传统基础与神授基础，但只有法定的权威才是官僚组织的构建基础。

古典组织理论主要是针对组织内部的分工与活动安排来进行研究，这一理论体系为组织内部分工的合理化与活动安排以及组织内部制度建设提供了良好的理论指导。所有古典组织理论的共同出发点都是为了提高企业组织的管理效率。古典组织理论是围绕四大支柱建立起来的，这四大支柱分别是劳动分工、等级与智能方法、结构以及控制幅度理论。

1.2 新古典组织理论分析

新古典组织理论以科层结构为基础，同时又吸取了心理学、社会学关于“群体”的观点。新古典组织理论的特点是在集权与分权的关系上，相对地主张分权，使组织成员能更多地参与决策以提高积极性；从组织形式看，倾向于扁平形的组织结构，主张部门化。新古典组织理论有时也称之为行为科学组织理论，因为其组织理论主要来自于心理学、社会心理学与社会学，而且其倡导者与创立者也都是来自于这些领域的研究学者。

新古典组织理论广泛地接受了古典组织理论的观点，但强调社会集团对组织效率的重要性，并对古典组织理论的一些主要缺陷进行了重要的修改。新古典组织理论的一个重要特征就是更注重人在组织的重要作用，开始了对组织成员的行为的深入研究，其中最值得关注的研究活动是以梅奥为首进行的霍桑实验。该实验得出的结论是：职工是“社会人”而非“经济人”，企业中存在着“非正式组织”，新型的领导能力在于提高职工的满足度，存在霍桑效应等。新古典组织理论中具有代表性的理论成果包括：马斯洛的需求层次理论，赫茨伯格的双

因素理论， 麦克莱兰的激励需求理论， 麦格雷戈的“X 理论 - Y 理论”，和 波特和劳勒合作提出的波特 - 劳勒模式。

1.3 其它传统组织理论分析

除了古典组织理论与新古典组织理论以外，在组织研究领域占有重要地位的一些理论还有：系统理论、全体生态理论、资源依赖理论、新制度组织理论与交易费用理论。

20 世纪 60 年代随着系统理论的发展，组织理论也开始走向了系统分析的道路。系统组织理论严格说来并不是一个单一的理论，而是三个理论学派的总称，它们是 20 世纪 30 年代发展起来的社会系统学派与 20 世纪 60 年代产生的社会技术学派和权变系统理论。它们有一个共同点，就是都将企业组织看作是一个系统，因而将它们统称为系统理论。社会系统学派从社会学的观点来研究组织，把企业组织中人们的相互关系看作是一种协作的社会系统，其创始人是切斯特·巴纳德；切斯特·巴纳德认为，组织是两个或两个以上的人有意识协调活动的系统，是一种协作系统，组织处于特定的环境之中，组织不仅有正式组织还有非正式组织。社会技术系统学派是在社会系统学派的基础上进一步发展而形成的，该学派的主要代表人物是特里斯特；社会技术系统学派认为，组织既是一个社会系统，又是一个技术系统，并非常强调技术系统的重要性，认为技术系统是组织同环境进行联系的中介。在系统理论中阵容强大、影响最为深远的是权变系统理论，该学派的代表人物有伍德沃德、斯托克、卡斯特和罗森茨韦克等。权变系统学派认为一个组织与其它组织的关系以及与环境的关系依赖于具体的情景，拒绝接受古典组织理论关于“全能”原则与结构的观点，认为组织是约定俗成的，并且具有一定的适应性。

新制度组织理论与新制度经济学有着十分密切的联系。新制度组织理论产生于 20 世纪 70 年代，但却是 20 世纪 90 年代“组织理论的宠儿”。新制度组织理论的主要代表人物有莫约、卢旺、斯科特等。新制度组织理论学派认为，组织不仅在一定的技术环境中运作，而且在一定的制度环境中生存。新制度组织理论学派所强调的制度环境是这样一种环境，其特征是通过规则和规定的精心安排，其间的单个组织要想获得环境的技术和认可，它必须服从这些规则和规定。新制度组织理论从组织的制度环境着手，以组织域为基本分析单位，通过制度同观态概念来分析组织的同质性过程，强调组织在环境中的运作不仅要满足技术环境的要求以实现组织的效率。

2 传统组织结构模式的比较分析

2.1 直线制组织结构

直线制组织结构取得显著地位的原因是它符合工业时代的许多需求。直线制组织结构具有的

4 大特征，大致如下：一条指挥的等级链；职能的专业化分工；权利和责任的一贯性政策；工作的标准化。

直线制组织结构创造了一种制度，这种制度能够有效地管理大量投资、劳动分工和资本主义大规模机械化生产。专业化分工使组织的每一项任务，都能得到一个有效的工作方法。直线制组织结构的组织通过一贯性的书面规则和政策来管理，这些规则和政策由公司董事会和管理部门制定。在直线制组织结构中，上司负责其管辖范围内所有雇员的行动，并且有权下达雇员无条件服从的命令。雇员的首要职责是立即按照顶头上司的命令去做，而不该去考虑什么是正确的或者什么需要做。通过组织劳动分工、制度管理决策以及制订一种程序和一套规则使各类专家可以齐心协力地为一个共同目标努力。直线制组织结构极大地拓宽了组织所能达到的知识的广度和深度。

直线制组织结构的形式如同一个金字塔，处于最极端的是一名有绝对权威的老板，他将组织的总任务分成许多块，以后分配给下一级负责，而这些下一级负责人员又将自己的任务进一步细分后分配给更下一级，这样沿着一根不间断的链条一直延伸到每一位雇员。20 世纪 80 年代，在通用汽车，IBM 和美国政府这样的巨型组织中，最高领导层与工人之间竟有多达 12 级管理层。事实证明这样的管理层数太多了。

2.2 职能式组织结构

在职能式组织结构中，组织从上至下按照相同职能将各种活动组织起来。职能式组织结构有时候也被称作为职能部门化组织结构，因为其组织结构设计的基本依据就是组织内部业务活动的相似性。当企业组织的外部环境相对稳定，而且组织内部不需要进行太多的跨越职能部门的协调时，这种组织结构模式对企业组织而言是最为有效的。对于只生产一种或少数几种产品的中小企业组织而言，职能式组织结构不失为一种最佳的选择。

2.3 直线-职能式组织结构

直线-职能制组织形式，是以直线制为基础，在各级行政领导下，设置相应的职能部门。即在直线制组织统一指挥的原则下，增加了参谋机构。目前，直线-职能制仍被我国绝大多数企业采用。直线-职能式组织结构模式适合于复杂但相对来说比较稳定的企业组织，尤其是规模较大的企业组织。复杂性要求企业的管理者有能力识别关键变量、评价它们对企业经营业绩的影响，并且充分考虑到它们之间的相互关系；如果这些因素是相对稳定的，而且对经营的影响也是可以预知的，直线-职能式组织结构模式则是相对有效的。直线-职能式组织结构模式与直线制组织结构模式相比，其最大的区别在于更为注重参谋人员在企业管理中的作用。直线-职能式组织结构模式既保留了直线制组织结构模式的集权特征，同时又吸收了职能式组织结构模式的职能部门化的优点。

2.4 事业部制组织结构

事业部制是欧美、日本大型企业所采用的典型的组织形式，因为它是一种分权制的组织形式。在企业组织的具体运作中，事业部制又可以根据企业组织在构造事业部时所依据的基础的不同区分为地区事业部制、产品事业部制等类型，通过这种组织结构可以针对某个单一产品、服务、产品组合、主要工程或项目、地理分布、商务或利润中心来组织事业部。地区事业部制按照企业组织的市场区域为基础来构建企业组织内部相对具有较大自主权事业部门；而产品事业部则依据企业组织所经营的产品的相似性对产品进行分类管理，并以产品大类为基础构建企业组织的事业部门。

2.5 分权组织结构

分权化组织包括联邦分权化结构与模拟分权化结构两种类似的组织结构形式。联邦分权化组织是在公司之下有一群独立的经营单位，每一单位都自行负责本身的绩效、成果以及对公司的贡献；每一单位具有自身的管理层；联邦分权化组织的业务虽然是独立的，但公司的行政管理却是集权化的。模拟分权化组织是指组织结构中的组成单位并不是真正的事业部门，而组织在管理上却将其视之为一个独立的事业部；这些“事业部”具有较大的自主权，相互之间存在有供销关系等联系。分权化组织的优点在于可以降低集权化程度，弱化直线制组织结构的不利影响；提高下属部门管理者的责任心，促进权责的结合，提高组织的绩效；减少高层管理者的管理决策工作，提高高层管理者的管理效率。联邦分权化组织要求有一个强有力的“核心管理层”，该核心管理层将只负责对重大事务的决策。联邦分权化形式如果运用得当，则可以减轻高层管理层的决策负担，使得高层管理者能够集中精力于方向、筹划与目标。模拟分权化组织虽然具有一定的优点，但并不满足所有的组织设计规范。一般而言，模拟分权化组织适用于化学工业与材料工业领域；此外，电子信息工业也可以采用模拟分权化形式，IBM 就可以看作是该领域中一个典型的模拟分权化组织的案例。对模拟分权组织而言，雇员的高度自律是必要的。

2.6 矩阵组织

矩阵制组织形式是在直线职能制垂直形态组织系统的基础上，再增加一种横向的领导系统。矩阵组织也可以称之为非长期固定性组织。矩阵式组织结构模式的独特之处在于事业部制与职能制组织结构特征的同时实现。矩阵组织的高级形态是全球性矩阵组织结构，目前这一组织结构模式已在全球性大企业如 ABB、杜邦、雀巢、菲利普、莫里斯等组织中进行运作。ABB 的前身 ASEA，是一家瑞典公司；1979 年巴纳维克出任 ASEA 总经理时，着手对公司的组织结构进行改革。首先，他把公司扁平化，并在公司托国际业务时将公司重组为全球矩阵组织。ABB 成功之处在于其全球性矩阵组织结构的战略与执行，依战略管理学家查理士·希尔及葛利士·约翰的观点，这种组织结构方式，可以使公司因为提高效率而降低成本，同时，也因较好创新与顾客回应，而使其经营具有差异化特征。这种组织结构除了具有高度的

弹性外，同时在各地区的全球主管可以接触到有关各地的大量资讯。它为全球主管提供了许多面对面沟通的机会，有助于公司的规范与价值转移，因而可以促进全球企业文化的建设。

矩阵制的优点是：加强了横向联系，专业设备和人员得到了充分利用， 具有较大的机动性， 促进各种专业人员互相帮助，互相激发，相得益彰。矩阵制的缺点是： 成员位置不固定，有临时观念，有时责任心不够强。 人员受双重领导，有时不易分清责任。

2.7 传统组织结构的比较

在传统经济中常见的企业组织结构形式大致有六种，它们分别是：直线结构，职能结构，直线 - 职能结构，事业部结构，分权结构，矩阵结构。这些组织结构模式大致形成于资本主义工业化大生产时代，其中以直线制组织结构模式最为典型，其影响也最为广泛。资本主义生产关系的兴起，直接导致了社会资本的集中与企业生产规模的扩大化，小手工阶段形成的管理方法与企业组织方式已经不能满足社会化大生产的需要，为了加强大型工业企业的管理，直线制组织结构理论被管理学者所提出，并被企业管理实践所广为采用。直线制的巨大优势的确极大的促进了早期资本主义经济的发展，但随着经济的不断发展，直线制组织模式日渐暴露出其固有的缺陷。在资本主义经济发展的后期，为了弥补直线制组织模式的不足，管理界又相应先后提出了其它的组织结构模式。无论是直线制组织结构模式，还是在这以后的其它组织结构模式，都是以工业经济为前提的，它们均是按照工业经济社会工业生产的要求组织与完善企业的微观结构。

在工业经济社会，上述组织结构模式理论的提出都有其特殊的经济理由与依据；同样，这些组织结构模式被企业管理者所分别采用，更是说明了每一种组织结构模式存在与发展完善的经济合理性。各种传统企业的组织结构理论虽然都共同体现了工业经济的特有属性，但在实际操作中，每一种组织结构模式则是按照自身的独特性来构建企业内部的管理框架。在不同的组织结构模式企业中，管理权的分配、管理的层次与幅度、组织内部不同部门之间的关系等均是有不同的。考虑到各种组织结构特性，它们在各种类型企业中的有效性也是不同的，也就是说，不同的组织结构模式适用于不同的企业。无论如何，对传统工业经济社会所形成的企业组织结构模式进行比较分析是必要的，也是有益的。准确地把握与认识传统组织结构理论，对于建设知识经济条件下的企业组织结构理论而言是必不可少的。通过对传统组织结构的主要类型进行比较分析，我们可以得到如下表所示的比较分析结果：

直线制组织结构虽然是因为工业化大生产的需要而提出的，但它却并不适合于运用在大型组织的管理结构设计，而且直线制组织结构对组织的发展将带来明显的阻碍性影响。而其它组织结构理论的提出则在很大程度上是为了弥补直线制组织结构理论的不足，以及为了更好地适应工业化大生产的需要，建立与完善适应于大型与特大型组织管理结构构建需要的组织结构理论。各种组织结构理论所共有的一个缺陷是：它们都或多或少带有集权主义倾向，在组

织中分权程度是低的。正是由于这种低的分权度，使得组织成员缺乏责任感、自律意识、决策权限，从而造成组织的低学习积极性，缺乏创新精神与激励创新的动力。所以，在组建知识经济社会的学习型组织过程中，传统工业经济社会的组织结构理论有时是不适用的。

参考文献

- 1 迈克尔·L·麦特森，约翰·M·伊万舍维奇. 管理与组织行为经典文选[M]. 机械工业出版社 . 2000
- 2 [美]理查德·L·达夫特. 组织理论与设计精要[M] (李维安中译本). 机械工业出版社 . 1999
- 3 刘兴国. 知识经济与企业组织结构[J]. 经济师, 2002 (5) : 17-18