

企业组织与人员配备设计

企业组织与人员配备是把企业人员组织起来，完成企业的任务，实现企业的目标。企业人员配备与企业组织的设计，是整个管理活动的基础，是一项十分重要的管理工作，涉及诸多的因素，其中有许多因素难以确定的。人力资源主管应掌握基本的人员配备结构，人员配备结构设计的原则，以及人员配备结构设计和程序方法，设计出符合企业需要的人员配备结构供决策层决策参考。

企业的人员配备结构其实就是企业的组织结构。组织是指人们在共同的目标基础上，通过不同层次的权力分配、责任制度，按一定形成结合而成的人群集合体。它是与外部环境有着复杂联系的，并不断适应外界变化的，有机的，完整的系统。

企业组织结构，就是企业组织内部各个有机组成要素发生相互作用的联系方式或形式，即企业组织的各要素相互连结的框架；它是企业根据其目标和规模而采取的各种组织管理形式的总称，一般以组织系统图表示，其具体内容如下：

(1) 组织的正式关系与职责的形式——组织图加职位说明书。组织图是组织结构简化了的抽象模型，它通过能表明组织的正式职位系统和联系网络的图表来描述组织结构。职位说明书解释各职位的任务以及职位间关系，有时还可附以组织手册加以详细说明。

(2) 向组织的各个部门或其工作人员分派任务和从事各种活动的方式，适应组织的差异化特征形象。任务分派是由社会分工所引起的。组织向各个部门或其工作人员分派任务是组织结构精密化的标志。活动方式与任务分派有着十分密切的关系，后者对前者有制约作用，不同的活动方式形成组织的差异化。这种差异表现在两个方面：垂直差异(纵结构)和水平差异(横结构)。垂直差异形成了组织的层级差异，而水平差异定出了组织的部门差异。两者合一即构成了组织的正式结构。

(3) 协调各个分离的活动和任务的方式，适应组织的一体化组织特征形象。要使组织作为一个整体来行动，需要进行活动的协调。事实上，活动的差异化愈大，劳动的专业化愈强，协调的问题就愈突出、愈重要。

(4) 组织中权力、地位和等级关系，即组织结构中的职权系统。组织中的权力，一种是职权。职权是以其正式职位和对奖惩的控制为基础的。要求下级服从的权力。组织中的权力还有一种，这种权力是以其自身的品德、专长等获得同志们的尊敬而具有影响和控制力的。地位就是位置状况，现代组织研究表明，低效的组织结构中，存在着大量的名义地位和实有

地位差别很大的人。这说明，地位不但与所拥有的权力有关，尤其与参与组织的活动程度所起的作用的大小有关，有取向一致的关系。等级关系是由一个定的等级原则构成的，指的是将组织的职权责的分派按等级链给以垂直的划分。其基本的着重点是上下级关系。等级原则是统一指挥的补充。

组织一般具有以下几方面特征：

- 整体性。组织是人们为了实现某些特定的目标，经过人力分工及职能分化，适用不同层次的权力和职责，合理地协调人们的活动，从而达到共同的目标。组织本身是一个综合的人力机构，是提供工作环境，决定目标，分配工作，完成目的的整体在人群体系。

- 复杂性。组织是由若干个集体和个体组成的，在集体和集体之间，个体与个体之间都充满着差异，例如在能力、经验、人格等方面的差异。这些差异，既是团体和个体之间冲突的因素，也是人类存在、合作和社会进步的因素。此外，组织要实现目标，就必须协调组织中所有的单位为实现目标进一步分解成许多中、小目标。还要有权力层次体系，严格的规章制度等等，这些都是十分复杂的工作。

- 适应性。由于生产的社会化程度越来越高，经济活动和社会活动越来越复杂，组织生存面临的环境是多变的。因此，组织必须发挥内部人才物力的综合优势，才能适应外界环境的变化。

一个健全而有效的组织，应当具备以下几方面的功能：

(1) 满足需要的功能。组织能使每一个成员都充分认识自己所进行的工作以及个人对达成组织目标的重要作用，从而使每一个成员都能按时、按质、按量地完成任务，在实现组织目标的同时，满足职工的物质和精神的需要。

(2) 划分和沟通各种关系的功能。组织能使其成员了解自己在组织中的工作关系和他的隶属关系，并能正确处理各种关系。组织不仅能使每一个成员明确工作任务，明确其应尽的职责和义务，而且了解自己的应有权力，并能正确运用。

(3) 及时调整与改革本身结构的功能。组织能使各部门及所有工作人员的职责范围更加明确合理，以适应组织的发展和变化，适应外界客观环境的发展与变化。

企业人员配备结构的形态其实就是企业的组织形态。组织的形态也不是固定不变的，它也要随着企业的性质、规模、目的、环境的变化而变化。组织的形态，可依据工作性质、组织结构、决策人数、权力归属、组织的地位等等的不同，作出不同的划分。

一．按组织机构的工作性质分，一个企业组织可由决策机构、执行机构、咨询机构、信息机构和监督机构五部分组成。

(1) 决策机构是由负责有决策权力和责任的个人或组织组成的。一个组织体系必须有一个决策中心。决策中心是组织的灵魂，决策中心只能是一个。否则，政出多门，会使被领导者面临两个以上的上级发来的相互矛盾的命令中，因而无法进行工作。

(2) 执行机构，是直接接受决策的中心的各项决定、任务和命令，并具体执行的机构，如企业中的各个车间以及各专业部门。执行部门必须忠实地无条件地执行决策，这是执行部门的行动原则，是决策付诸实施的关键。

(3) 咨询机构是为决策服务的，是决策中心的参谋部，是组织内的辅助性机构，如企业中可聘请老干部、老工人以及工程技术人员组成顾问团、智囊团，作为咨询机构。

(4) 信息机构是为决策服务，并反映决策执行情况的部门。信息部门可以迅速及时地提供决策所需要的各种情况，并从信息反馈中掌握决策的执行情况，保证决策的完满实现。

(5) 监督机构是防止执行决策过程中发生偏差，保证决策正确无误的推行的机构。决策是十分重要的，但如果决策失误，或由于监督不力而未被执行，也会给企业造成损失。在决策前后，对决策过程进行监督是组织内的重要一环。

二. 按组织结构分，企业内部的组织可分为直线组织、职能组织和直线参谋组织等三种基本类型：

直线组织

直线组织是指企业内部的这样一种指挥命令系统：权力从高层管理者经过各级管理人员，直到最基层的工人，是直线式的流动。这种组织的基本结构如图 1 所示。

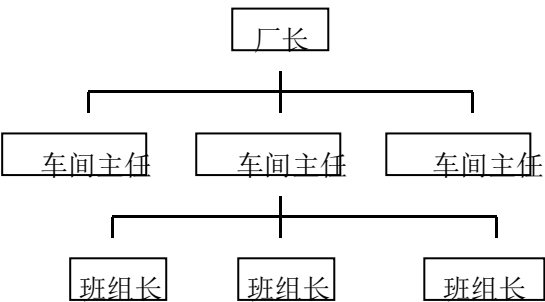


图 1 直线组织图

这是一种最简单的组织形式，上级指挥下级，下级又指挥他的下级。指挥命令系统非常明确。在这种组织形式下，组织中每个成员只受一个最近的上级指挥，仅对该上级负责，并汇报工作。一个人一个上级，彻底贯彻了统一指挥的原则。

直线组织具有以下优点：

- 指挥命令系统单纯，从而决策迅速，命令统一，容易贯彻到底。
- 每个部门的责任、权限的归属非常明确，都知道自己向谁汇报，谁向自己汇报。
- 容易维持组织纪律，确保组织秩序。
- 组织结构简单，组织费用即管理费用低。

直线组织有以下缺点：

- 注意上意下达，而下情上达和横向联系都差。
- 管理者要求是全能型的，必须具有与直属下级一切工作有关的知识和经验。
- 缺少职能部分，不能依靠各方面的专家，许多具体事务也必须管理者亲自处理。

职能组织

职能组织重视的是专业化，主要是横的分工——职能分工。职能组织采用按职能实行专业分工的管理者，代替直线组织的全能管理者。其基本结构如图 2 所示。

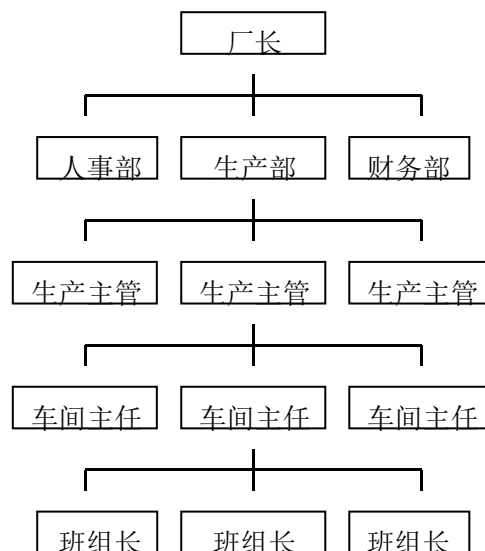


图 2 职能组织图

职能组织有以下优点：

- 由于各管理者只负责某一方面的工作，就有可能发挥专家的作用，对下级的工作作详细的指导。

- 管理者职能分工的结果，使各管理者的选用和培养变得容易。

职能组织的缺点是：

- 多头领导，容易出现命令的重复和矛盾，从而引起组织活动的混乱和纪律的松弛。
- 职能分工的结果，管理者没有机会学到专门专业领域以外的东西，不利于培养全面的管理人才。

- 各管理者分担的专门职能的内容，很难明确规定，这也是造成争取权责的一个原因。

直线参谋组织

直线组织贯彻了统一指挥原则，然而它要求管理者知识全面，不能够发挥专家的作用；而职能组织贯彻了职能分工的原则，虽然能够发挥专家的作用，然而又造成了多头领导，违反了统一指挥的原则。为了使统一指挥和职能分工这两个原则都得到实现，就出现了直线参谋组织。

这种组织形式的基本结构如图 3 所示，就是在保持直线组织统一指挥的原则下，增加了参谋机构。其中的直线部分是骨干，原则上从事组织目标所需要完成的直接业务，如制造业的生产、销售等业务。

直线参谋组织的优点是：

- 它把直线组织和职能组织的优点结合起来，既能保持统一命令的效果，又能发挥各种专家的作用。
- 受过高度训练的专家，在一些专门领域中起参谋作用，直线的主管人员就能腾出更多的时间从事自己应做的工作，而不需要担心处理高度专门化的问题。

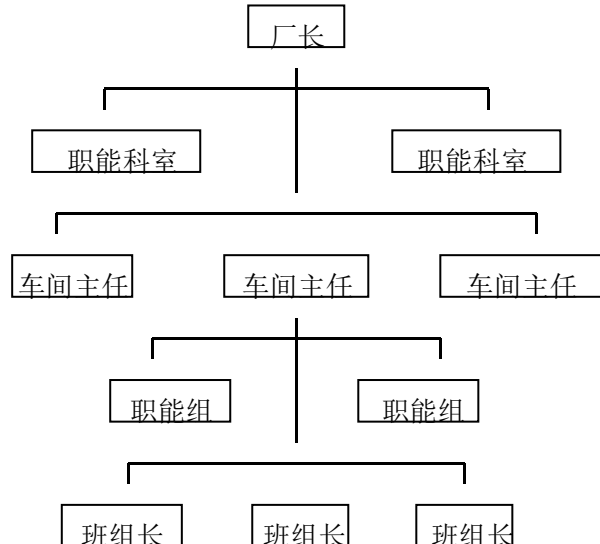


图 3 直线参谋组织图

直线参谋组织的缺点是：

- 直线部门和参谋部分之间的工作，容易产生不协调和互相矛盾，这会对经营管理产生不利的影响。
- 如果给参谋部门以过大的权限，就会扰乱直线部门的指挥命令系统。
- 如果不重视参谋部门的建议，也会引起专家的不满，以致影响专家积极性的发挥。

- 设置参谋部门会增加管理费用。

三．按决策人数分，企业组织内的指挥系统可分为一长制与委员会制。

如果一个组织把法定的决策权力集中在一位主要负责人身上，就是一长制，或称独任制；如果组织把决策权力交给两位以上的负责人，即为委员会制，或称合议制。

一长制的优点在于：权力集中，责任明确，行动迅速，效率较高。其缺点是：一个人的知识、智慧、才能是有限的，处事难免有不周之处。一长制的主要负责人如果选择不当，就会导致专制和滥用权力的现象。

委员会制的优点在于，能够集思广益，决策时考虑问题周到细致，能够反映多方面的利益，可减少个人负担，避免个人专制和滥用权力。其缺点是行动不快，效率较低，权力分散，责任不易明确，难以考核干部的优劣，甚至会出现相互对立的小集团。

四．企业组织按权力归属划分，可分为集权制与分权制。

集权制是指一切决策权都集中在管理者或上级部门，下属部门及个人只能根据上级的决定、法令和指示办事。分权制是指下属部门或个人在自己管的范围内，有权自主地解决问题，上级对下属职权范围内的事不干涉。

集权制的优点是：政令统一，标准一致，力量集中，能够统筹全局，指挥方便，命令容易贯彻。其缺点是：缺乏弹性，限制了下属的个性发展，顾及不到矛盾的特殊性，适应环境的反应能力差。

分权制的优点在于：能发展下属的个性和特长，能根据客观条件的变化因地制宜地进行管理，下属工作有积极性、主动性。其缺点是：政令不统一，不能统筹兼顾，容易产生本位主义，从而影响组织的整体利益。

五．企业的组织按其各自的地位不同，可分为正式组织和非正式组织两种。

正式组织是依据规章的规定或政策的需要而确认的，有明确权责的正式单位。非正式组织是企业人员相互间非正式的交互行为所建立的交往系统。这种交互关系并不是依一定程序所建立，也并非规章所定，而是群体中人员之间基于社会需要所自然形成的一种关系。正式组织中的每一分子，都有其正式的权力地位及指挥体系，非正式组织是取之于交互行为中的影响力。因此，正式组织的权力运用是由上而下的，而非正式组织的权力运用是平行的；正式组织的行为有一定的标准可循，非正式组织成员的行为是以彼此间相互认同和情感为依据。

非正式组织的存在，对于企业的发展有着一定的功能。

- 它可以补充正式意见交流的不足。

- 有助于满足非正式组织内成员的社会需求。
- 非正式组织有助于推动企业工作的开展。
- 非正式组织可强化正式组织、规范组织成员的行为。

权变组织

为了适应某些特殊情况，组织的形态随着环境的变化以及经济与技术的发展，出现了突破性的变化，出现了权变组织，即根据环境、企业的任务量、经济与技术发展的要求变化而变化的组织形态。其中最具有代表性的组织就是矩阵组织如图 3-4。

矩阵组织是由机能性的结构与专案小组混合而成的组织。在机能式组织下，为了完成特定的工作，抽调有关人员，以执行某种特定任务。此种组织为功能组织与专案组织的结合，两者相互依存，交相运用。专案组织的主要目标在于完成它的专案计划，机能组织则要对专案组织给予支持与合作。矩阵组织形态如图 4 所示。

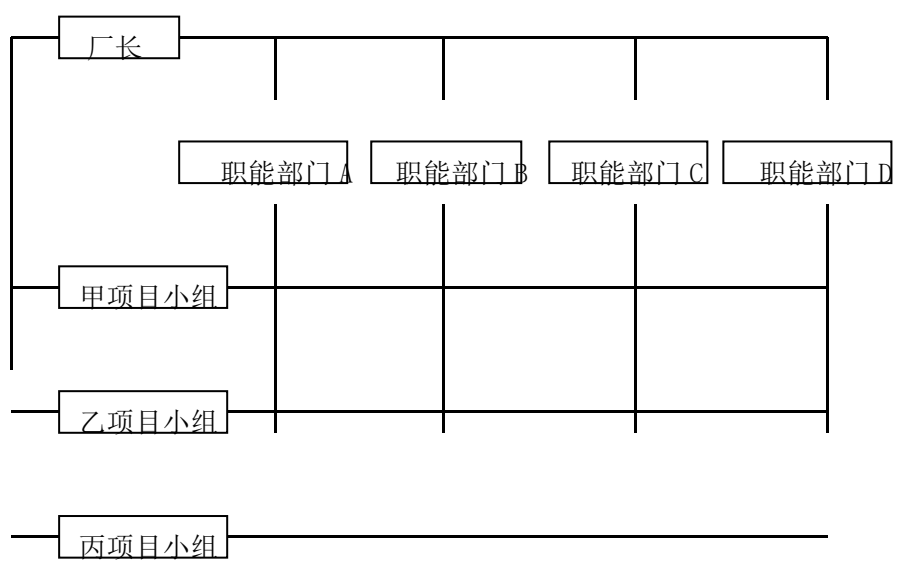


图 4 矩阵组织图

矩阵组织为横向与直向的协调沟通，在机能组织里设置了工作小组和协调人，原来机能组织的负责人与工作小组的负责人，交互在组织里运用其职权。这种职权相互交叉，成方格状结构，打破了传统的金字塔形的组织结构，也打破了命令一元化的传统模式。

矩阵组织有四方面的优点：一是专案管理，专人负责，强调专业的重要性；二是抽调专业人员担任领导，便于任务的完成和弹性使用人才；三是协调沟通容易；四是可以迅速处理专家问题，可以有效地达成目标。

企业人员配备的原则

企业人员配备结构形式多种多样，各种结构形式都是为适应组织活动的需要而产生的，但采用何种结构形式却是人力资源部门及其经理主管设计的。人力资源工作者在进行结构设计时，应掌握组织结构设计的的基本原则。所谓基本原则，也就是对各种结构形式的企业普遍适用的要求。要求某一种结构形式尽善尽美是不现实的，每一种特定的人员配备结构形式实际上都有利有弊。提出人员配备原则，是为了确定一般性的评价标准，人们在精神和能力上的最大浪费是由于企业人员配备结构不良而产生的，而企业中的绝大多数缺陷则是由于没有遵守一些基本原则而产生的，以下为企业人员配备的原则。

任务目标原则

任何一个企业，都有其特定的任务和目标，每个企业及其每一个部分，都应当与其特定的任务目标相关联；企业的调整、增加、合并或取消都应以其是否对其实现目标有利为衡量标准；没有任务目标的企业是没有存在价值的。

运用此原则进行企业人事结构设计时要注意以下事项：

- 应当明确该企业的发展方向怎样？经营战略是什么？等等，这些问题是人事结构设计的大前提。这个前提不明确，人事结构设计工作是难以进行的。
- 要认真分析，为了保证任务目标的实现，必须办的“事”是什么？有多少？设什么机构、什么职能才能办完、办好这些事？然后，以事为中心，因事建机构，因事设职务，因事配人员。
- 要反对简单片面地搞“上下对口”，亦即不顾企业实际工作是否需要，上级设立什么部门，企业就设立相应的科室；也要反对因人设职，因职找事的做法。

分工协作原则

分工与协作是社会化大生产的客观要求。企业人员配备结构设计中要坚持分工与协作的原则，就是要做到分工要合理，协作要明确。对于每个部门和每个员工的工作内容、工作范围、相互关系、协作方法等，都应有明确规定。

根据这一原则，在进行企业人事结构设计时要搞好分工，解决干什么的问题。分工时，应注意分工的粗细要适当。一般来说，分工越细，专业化水平越高，责任越明确，效率也越高，但也容易出现机构增多，协作困难，协调工作量增加等问题。分工太粗，则机构可较

少，协调可减轻，易于培养多面手。但是，专业化水平和效率比较低，容易产生推诿责任的现象。两者各有千秋，具体确定时，就要根据实际，如人员素质水平，管理易难繁简程度来确定，做到一看需要，二看可能。

同时，在分工中要注意的事项是：①必须尽可能按专业化的要求来设置组织结构；②工作上要有严格分工，每个员工在从事专业化工作时，应力争达到较熟悉的要求；③要注意分工的经济效益。

在协作中要注意的事项是：①要明确各部门之间的相互关系，寻找出容易发生矛盾之处，加以协调。协调搞不好，分工再合理也不会获得整体的最佳效益；②对于协调中的各项关系，应逐步走上规范化、程序化，应有具体可行的协调配合方法，以及违反规范后的惩罚措施。

命令统一原则

命令统一原则的实质，就是在管理工作中实行统一领导，建立起严格的责任制，消除多头领导和无人负责现象，保证全部活动的有效领导和正常运行。命令统一原则对管理组织的建立具有下列要求。

- 在确定管理层次时，即使上下级之间形成一等级链。从最高层到最低层的等级链必须是连续的，不能中断，并要求明确上下级的职责、权力和联系方式。
- 任何一级组织只能有一个人负责，实行首长负责制。
- 正职领导副职，副职对正职负责。
- 下级只接受一个上级组织的命令和指挥，防止出现多头领导的现象。
- 下级只能向直接上级请示工作，不能越级请示工作。下级必须服从上级命令和指挥，不能各自为政，各行其是。如有不同意见，可以越级申诉。
- 上级不能越权指挥下级，以维护下级组织的领导权威。但可以越级行使检查工作。
- 职能管理部门一般只能作为同级直线指挥系统的参谋，但无权对下属直线领导下达命令和指挥。

管理幅度原则

管理幅度也叫管理跨度。它是指一个领导者直接而有效地领导与指挥下属的人数。一个领导者的管理幅度究竟以多大为宜，至今还是一个没有完全解决的问题。有人认为上层领导

的管理幅度应该四人至八人为宜。公司总经理的下属人员从一人至十人不等。其实有许多名总经理的下属人员在六人以下，总平均下属人员是九人。这些不同数字反映了各种不同因素对管理幅度的影响作用。

从理论上说，当直接指挥的下级数目呈算术级数增长时，主管领导人需要协调的关系呈几何级数增长。厄威克还推导出了如下著名公式：

(领导者)需要协调的关系数目= $(2^{n-1} + n - 1)$

式中：n 为管理跨度(即协调关系) $n \geq 1$ 。

也就是说，一个主管人员领导两个人共同工作，就是六种关系需要他协调，如果直接领导的下级增到 12 人，他需要协调的关系就有近 3 万个。当然这些关系并不会同时发生联系。

美国洛克希德导弹与航天公司将影响管理幅度变量的因素归纳为六个：职能的相似性，地区的相近性，职能的复杂性，指导与控制的工作量，协调的工作量，计划的工作量。然后，把这些变量按困难程度排列为五级，并分别规定一个权数，以表示影响管辖人数的重要程度。确定了各因素的权数并加总之后，还要进行修正。由于经理配备了一定数量的助理，因此，应分别乘以 0.4~0.7 系数，扩大管辖人数。计算后的数值同标准进行对比，就可以提出建议的标准管辖人数。

集权和分权相结合的原则

集权就是权力相对集中于最高层领导，统管所属单位和人员的活动。集权的主要优点：有助于加强组织的集中统一领导，提高管理工作效率；有利于协调组织的各项活动；有助于充分发挥领导者的聪明才智和工作能力；由于机构精干，用人少，还可以使管理的开支减少到最低限度。集权的主要缺点是：使领导者直接控制面缩小了，增加了管理层次，延长了纵向组织下达指令和信息沟通渠道，不利于调动基层的积极性和创造性，难以培养出熟悉全面业务的管理领导人员。

分权与集权恰好相反，它使直接控制面扩大，减少了从最高层到最低层的管理层次，使最高层与基层之间的信息沟通较为直接。它的主要优点是可使基层组织从环境需要出发，更加灵活地有效地组织各项活动，有利于基层领导者发挥才干，从而可以培养出一支精干的管理队伍。

集权与分权一般是通过统一领导、分级管理表现出来的。集权到什么程度，应以不妨碍基层人员的积极性的发挥为限。分权到什么程度，就以上级不失去对下级有效控制为限。集

权与分权是相对的。不是一成不变的，应根据不同情况和需要加以调整。

责权利相对应的原则

有了分工，就意味着明确了职务，承担了责任，就要有与职务和责任相等的权力，并享有相应的利益。这就是职、责、权、利相对应的原则。这个原则要求职务要实在、责任要明确、权力要恰当、利益要合理。它们的关系应当是相互对应的正方形。如图 5 所示。

根据这一原则，在设置职务时，应当实实在在，不能成为虚位，做到有职就有责，有责就有权。因为有责无权和责大权小，会导致负不了责任；而责小权大，甚至无责有权，又难免造成滥用权力。图 6 是权责关系示意图。权责不明确容易产生官僚主义、无政府状态，企业人事结构系统中易出现摩擦及不必要的会议、对话、妒忌等。权责相互不应对管理组织效能也是十分有害的，有权无责(或权大责小)就很容易产生瞎指挥、滥用权力的官僚主义；有责无权(或责大权小)就会束缚管理人员的积极性、主动性和创造性，使管理组织缺乏应有的活力。企业人员配备，除了责权要协调外，还应当避免尽责无利的现象发生。

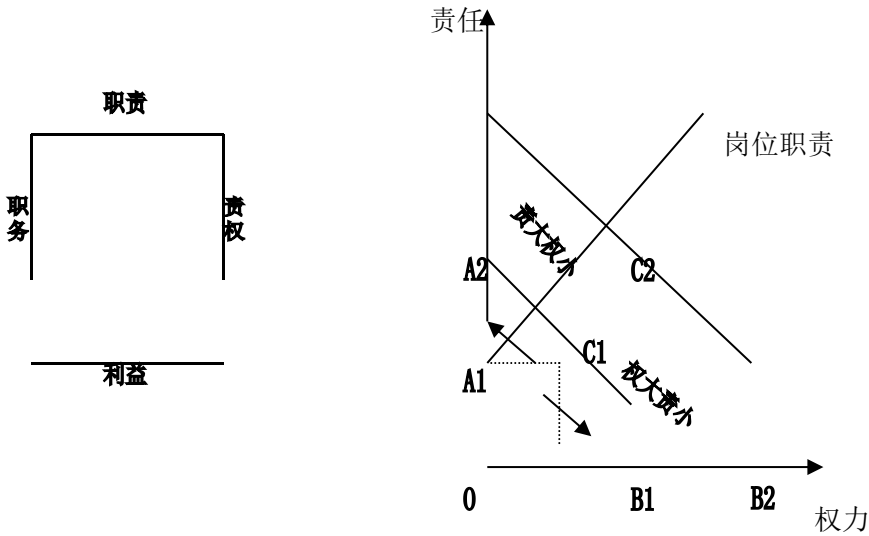


图 5 责权利对应示意图

图 6 权责关系示意图

精干高效的原则

精干高效，既是企业人员配备结构设计的原则，又是企业联系和运转的要求。队伍精干，

效能才高。精干，不等于越少越好，而是不多不少，一个顶一个，是能够保证需要的最少。效能包括工作效率和工作质量。队伍精干是提高效能的前提。精干高效原则，要求人人有事干，事事有人管，保质又保量，负荷都饱满。

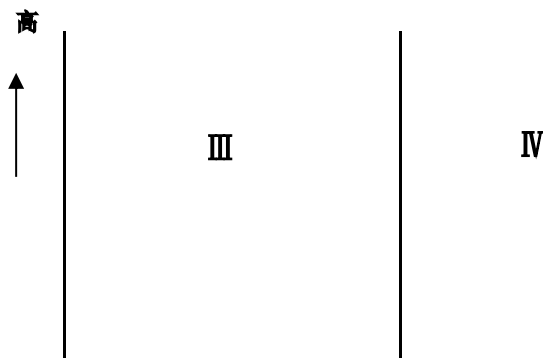
根据这一原则，应当改变“人多好办事”的偏见。人多好办事，人多热气高是小生产的原则。用最少的人办最多的事是社会化大生产的要求。大生产的管理者认为，多一个人就多一个发生故障的因素。人员过多，不仅办不好事，还会误事。根据这一原则，还应改变过去片面强调上下“对口”的现象。一提搞中心任务，就搞个临时机构；一提加强什么，就增设什么机构和人员。现在相当部分企业存在一线紧、二线松、三线肿的情况，脱产人员越来越多，其结果，不是分工越来越细，工作质量更高，而是助长推诿拖拉、相互扯皮，造成办事效率低下。以精干高效的原则调整企业人事结构是当前相当部分企业面临的共同问题。

稳定性与适应性相结合的原则

一个企业的管理组织，是保证企业各方面工作正常运行的重要机制，应当保持相对的稳定性。因为管理组织的变动，涉及到人员、分工、职责、协调等各方面的调整，对人员的情绪、工作方法、工作习惯带来各种影响，任何组织的运行都要有一个适应的过程。一个企业的人事结构，又是企业实现经营战略的工具。而企业经营战略是要随着内外条件的变化而发展的，企业人事结构又应当与经营战略保持协调一致的适应性。企业领导的责任，就是把稳定性与适应性恰当地结合起来。企业领导必须懂得：一个一成不变的组织，是个僵化了的组织；一个经常变化的组织，则是个创不出业绩的组织。

要求企业人事机构有稳定性和适应性，这两者是有一定的矛盾的。这一原则就是要求两者能够恰当地统一起来。怎样统一起来，一般有如图 7 的四种情况：

- 既缺乏稳定的组织机构和规章，又对外部环境缺乏敏感和反映，这类企业必须失败。
- 适应性好而稳定性差，企业内部组织陷于混乱状态，结果适应性也不起作用。这类企业将很快趋于失败。



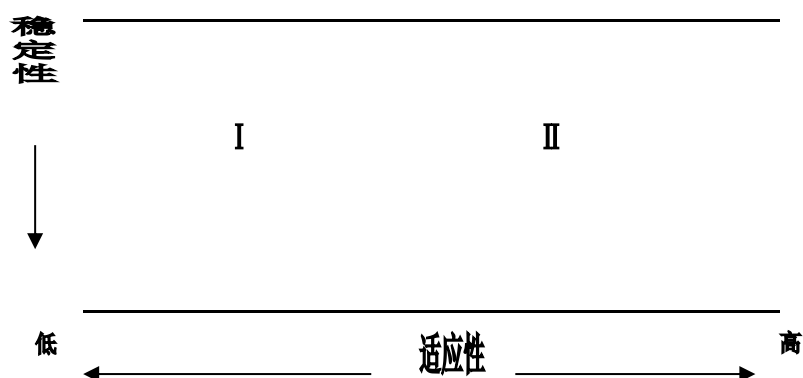


图 7 稳定性和适应性的关系示意图

- 如果外部环境稳定，这类企业可以生存和发展下去。但是，处在外部环境变动的条件下，企业虽能勉强生存，由于对市场变化的反映不灵敏，企业不可能有很大发展。我国过去的生产型企业，就大都属于这类情况。

- 最理想的是稳定性和适应性都好，企业充满生机和活力，这是企业组织的努力方向。

强调适应性，并不是不要稳定性。稳定性是基础。贯彻这一原则应该是在保持稳定性的基础上进一步加强和提高企业组织机构的适应性。

执行和监督分设的原则

这一原则要求企业中的执行性机构和监督机构应当分开设置，不应合并为一个机构。例如企业中的质量监督、财务监督和安全监督等部分应当同生产执行部门分开设置。只有分开设置，才能使监督机构起到应有的监督作用。必要的监督和制约，有利于暴露矛盾。只有暴露矛盾，才能去解决矛盾。当然，监督机构分开设置后，又必须强调在监督的同时，加强对被监督部门的服务，做到既监督又服务。因为单纯实行监督和制约，不利于监督性职能的履行，不利于搞好双方的关系。例如，质量检验人员，既要严格把住质量关，当好质量检验员；又要热心为生产服务，当好质量宣传员和技术指导员，帮助生产部门改进和提高产品质量。

企业人员配备程序及方法

人力资源主管在掌握了企业组织结构和设计企业人员配备结构的原则之后，就可以进行企业人员配备设计工作了，其步骤要点如下：

- 企业组织任务和目标的分析。分析并设定企业每个组织的任务及目标。
- 企业组织各职位的分析。弄清楚各个职位承担的工作内容，在此基础上制定职务说明书。
- 确立企业的机构，进行企业各部门的划分，画出组织图。
- 正确地配备选用各部门人员，应因事设职，因职择人。

企业组织任务和目标的分析

在分析组织目标时，需要密切地注意和研究影响目标确定的各种因素，至少要从三个基本层次来分析，即环境层、组织层和个人层。这三个层次间存在着一定的冲突，但是，要使组织生存发展下去，这种冲突必须有最低限度的目标一致性。

一个组织的目标不可能也不应该是单一目标，应该是一个目标体系。这个目标系统的构成应与它作为独立实体所寻求的目的和所需要的条件有关。像经营的稳定、组织的发展、参与者的满意、行业地位的提高、技术的革新等，都是系统目标。

每个组织都有多重目标，并且需要把它们转化成具体的、可以衡量的工作目标。组织的主要目标是：

- 产出：作为一个组织，必须有产出。组织的产出就是提供顾客使用的产品，可能是商品，也可能是劳务。
- 赢利：在投入与产出的关系中，组织必须追求利润的最大化。
- 合理性：组织必须从市场开拓、人力和物力资源的调动、技术革新、降低成本等全方向、多层次、多角度地追求合理化。
- 遵守法规：包括国家、政府及组织自身制定的法律、规章制度(组织遵守法规的意向，通常是以允许背离的限度用条文加以表示的)。
- 利益的满足：组织的存在必须满足组织成员、组织本身及国家的利益需求。这些利益是多方面、难以一致而又互相重叠的，很难满足但又必须找到利益的最佳结合点加以满足。

组织存在的最高目标应在于能为国家、社会、他人以及与组织相关的供应商、销售商、科研单位等贡献什么、服务什么，要让别人感觉到离不开她。如果组织的存在是为别人、为社会、为国家服务的，个人、社会、国家都需要她，离不开她，那么，这个组织就能一直生存下去，而且能长盛不衰。

让消费者满意，让经销商赢利，为合作伙伴着想，从而获得共同发展，这是组织存在的最高层次的目标。

在以上众多组织目标中，利益的满足是首要注意的。利益驱动是组织最根本的动力机制。组织设计的过程中必须充分弄清国家、投资者、合作伙伴、管理者、员工等每一层面及同一层面、不同侧面的相同的和不同的利益所在，找出内在联系与利益的最佳结合点，才能定出本企业的管理模式。一方面，组织与合作伙伴们之间，组织与国家之间，组织内上下级之间、各部门与各部门之间、个人与个人之间的利益是存在差别的，这些利益差别会转化成不同的需求和心理状态。但是，另一方面，国家和组织中的不同层面、不同岗位、不同个人一定有相同的利益所在。随着市场竞争的加剧，个人收入、成长发展机遇等切身利益与组织整体利益的联系越来越密切。因此，找到利益的共同点，建立合理有效的利益驱动机制不仅是必要的，而且是可能的。

企业组织各职位的分析

职位与职务分析，就是对企业内的各种职位及其相应的职务进行分类和区别。职位分析，是对企业内所有的职位，按一定的标准，加以分类整理，使工作与人员相互配合，在达到人事管理上因事设人，按才录用，同工同酬，按劳分配的目的。职务分析，就是通过观察和研究，确定关于某种特定职务的范围、内容。

职位分析要遵循一定的程序。至少要按以下几个步骤做深入细致的工作：

明确职位与职务分析的目的与作用

进行职位与职务分析，有着明确的目的性。

- (1) 明确职位和职务的分类与内容，有助于人员录用和人员安置，可以为有不同技术和经验的人员安排适宜的职位和职务。
- (2) 有助于职务评价，作业环境等评价过程。
- (3) 因能明确职位与职务所需条件，有助于选定对员工培训的内容。
- (4) 在安排企业所需人员时，有助于从质的方面估计所需人员。

调查研究，明确分类标准，确定各种职类

对企业系统内的各种工作岗位的工作内容，比如对任务多少、范围大小、权力与责任的轻重等，作周密的调查、深入的分析，看全部的工作可以分成多少种类，每一种叫做一个职类。

职位调查工作可分为两个方面：

(1) 搜集参考资料。在职位分类以前，必须首先明确企业的机构设置，全部的业务、各类人员的状况，搜集有关企业法规及图表等，以便了解各组织单位职位间的相互关系以及现在职位数额，然后加以研究与分析。

(2) 职位调查。职位调查就是对职位的现状进行调查。其主要方式有：①实地调查，即派出经过训练的专门人员，直接与各岗位的工作人员进行面谈，进行直接调查，将调查结果记入工作说明书；②书面调查，即对每一岗位的人员，分送工作说明书，请其详细填写；③综合运用上述两种方法。

职位分类的构成

职位分类主要由以下几个因素构成：

职位

职位是指符合一定条件的人，用全部或部分工作时间来承担的经常性的“职务”和“责任”，是两者的有机结合。

职务，是指工作人员为完成某项任务必须进行的工作行为。这种工作行为，即可以发生在人与物之间，也可以发生在人与人之间。所谓责任，是指担任一定职位的人，对其工作的同意和承诺。它约束人的工作行为，意味着一个人必须做什么或不能做什么。因此，一定的职位是一定职务和责任的综合体，是由主管机关根据法令或职权，分配给工作人员担任的。一个职位，只能由一个工作人员来担任，其职权是有一定范围的。职位可能是常设的，也可能是暂时的；可能是实授的，也可能是空缺的。由于职位是以工作和责任为内容，而且数量是有限的，所以当工作或责任有增减时，必将引起职位的变化。

职位与职称是不同的。职称是由“职位的名称”演化而成的一种技术、学术的称号。一个人只要符合标准，就可授予一定的称号。

职位是职位分类构成的基础，在这种基础上，又形成各种职务和高低不等的职级。

职级

职级是指职务、责任和职权基本相同的职位的总和。就是说，凡工作性质、职务、责任、技术、教育等因素相同的职位，均属于同一个职位级别，并可用一个称谓来表明本职级内的各职位。在同一职级内，所需的资格条件都是相同的，可以用同样的考试内容及方法来选用所需人员。

在职位分类中，职级的定义是至关重要的。因为职位是否相同，能否适用相同的管理原

则，都是由职级的定义来决定的。

职等

职等是指工作性质不同，而工作繁简难易、责任轻重及所需资格条件相当的职位归类。也就是说，在职位分类过程中，把工作性质不同，但困难程度、职责轻重、工作所需资格条件相同的所有职位归纳成职等。职等要求不同联系间待遇上的平衡，即同工同酬。所有职位都可以归入不同的职等。

职系

职系是指一些工作性质相同而责任轻重和困难程度不同，分属不同职级的职位系列。它包括工作性质相似的职级。一般言，一个职系就是一种专门职业。如果以职级为单元，横的方向以职等区分其程度；纵的方面以职系区分其性质。职系是职位分类纵向划分的基础。职系的主要功用，在于提供专门人才供职、晋升的转调的基础。

职组

也称为职群。通常由若干个员工创造性质相同，相互有联系的职业、专业及工作的等级系列组成。职组的主要作用在于有助于职位的分类，但它并不是必不可少的因素。因此，有时也可以把它省略。

职门

是指将若干个工作性质相近的职组进行归纳，成为一个门类，如我们常说的部门。职门在职位分类中的作用很小，它是职务分类中最粗略的划分。

职位分析的方法，有以下几种：

(1) 比较法。即将未归级的职位与已经归级的职位相比较，如其内容与已经归级的职位内容完全相似时，就应划为同一职位。否则，就应与另行分析评价归级。此法较为简单，适用于小规模职位分类。

(2) 评分法。即将各职位根据预见定的评分标准，按照项目，分别予以评分并求出总分，然后对照各职位的分值，归于适当的职位内。

(3) 因素法。即将待归级职位的内容，与职位规模的内容相比较，如果与规范所述内容一致，就归入同一职位。反之，则应重新分析。

职务分析

职务分析包括以下几个内容：

(1) 确定分析的项目。职务分析的项目主要有：①职务的目的；②完成职务的方法；③完成职务的条件；④职务要求的熟练程度。

(2) 职务分析的方法：①记录法。将作业主要有关的各种事项及其主要内容加以记录，进行统计整理。②面谈法。就是直接与职工面谈取得有关情报的方法。③观察法。分析人员在现场对操作者观察。④实验法。即用生物学的、医学的以及心理学的测定方法，进行数量的测定。

(3) 职务说明书。从职务分析中获得职务情况和特性，记在上面。一般要记载下列各项：①职务名称、编号、所属单位名称。②职务概要。工作范围、目的、内容等概要。③所做工作。工作的具体目的、对象、方法等。④操作人员的原始资料。履行职务所必须的经验、必要的训练资料与其他职务的关系等。⑤履行职务的必要条件。如负责程度、知识、身体条件、灵巧程度、正确程度。

企业组织各部门的划分

企业组织各部门的划分是确立企业机构，并根据各职位的特征对它们进行分类的过程，部门划分的方法如图 8 所示：

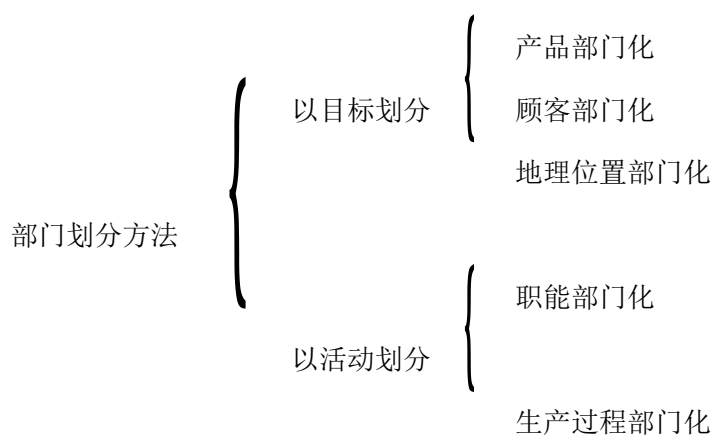


图 8 部门划分方法示意图

产品部门化

产品部门化划分方法如图 9 所示，其优点在于：①目标单一，力量集中，可使产品质量和生产效益效率不断提高；②分工明确，易于协调和采用机械化；③单位独立，管理便利，易于绩效评估。

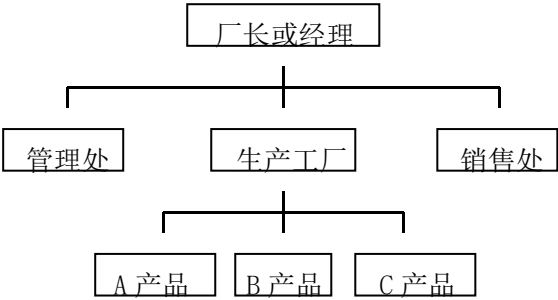


图 9 产品部门化示意图

顾客部门化

顾客划分方法如图 10 所示。这种划分虽能使产品或服务更切合顾客的实际要求，但同时却牺牲了技术专业化的效果。

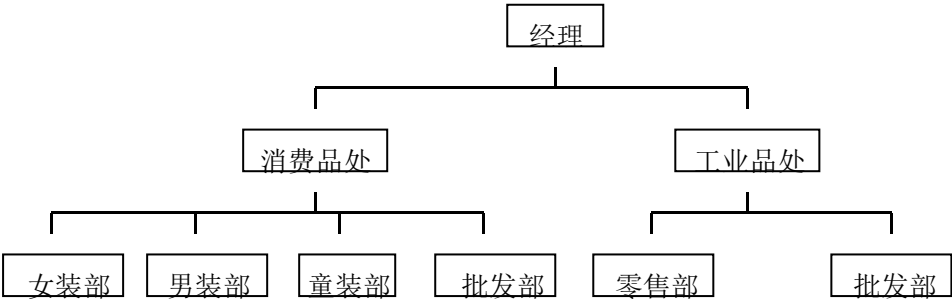


图 10 顾客部门化示意图

地位位置部化

地位位置部门划分如图 11 所示。这种划分最大的优点是对所负责地区有充分的了解，各项具体业务的开展更切合当地的实际需要。但是容易产生各自为政的弊病，忽视了公司的

整体目标。

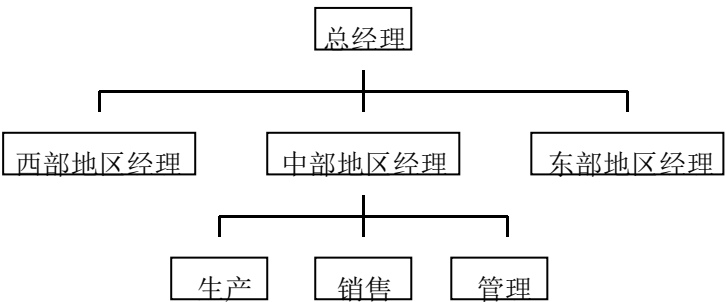


图 11 地理位置部门化示意图

职能部门化

职能部门化划分方法如图 12 所示，它是以同类性质业务为划分基础，在组织中广为采用。此种划分优点在于责权统一，便于专业化。但往往会因责权过分集中，而出现决定迟缓和本位主义现象。

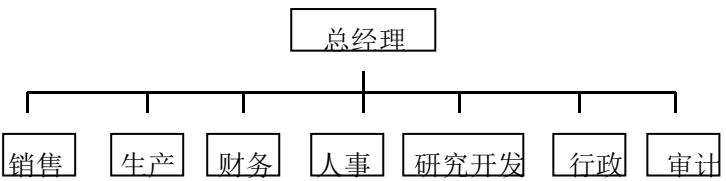


图 12 职能部门化示意图

- 按部门职能专业化的原则，通常可把部门划分为三种类别：
- (1) 生产部门。商业和服务业，即营业部、服务部、客房部、餐厅部等；制造业为车间、技术部、营销部等。
 - (2) 控制部门。如办公室、人事部、财务部等。
 - (3) 支持部门。总务、后勤、保安、服务业的工程部，制造业的维修部等，财务部、人事部、办公室也有此职能。

生产过程部门化

生产过程部门化划分方法如图 13 所示，它是根据作为流程划分的，多见于加工流程型的生产组织。这种划分所形成的部门，专业程度高，生产效率也高，常用于组织大量大批产

品的加工制造。

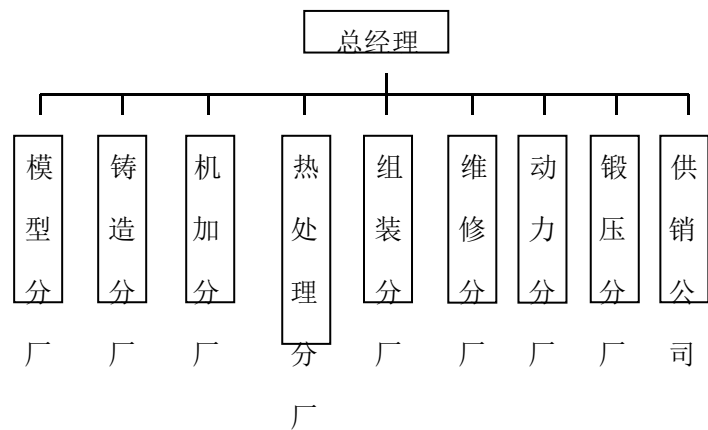


图 13 生产过程部门化示意图

混合划分

混合划分方法是综合以上各种划分方法而成的一种划分方法，其图 14 示例如下。它一般用于大规模的企业组织中，至少运用以上两种划分方法，有的则运用以上全部的划分方法。

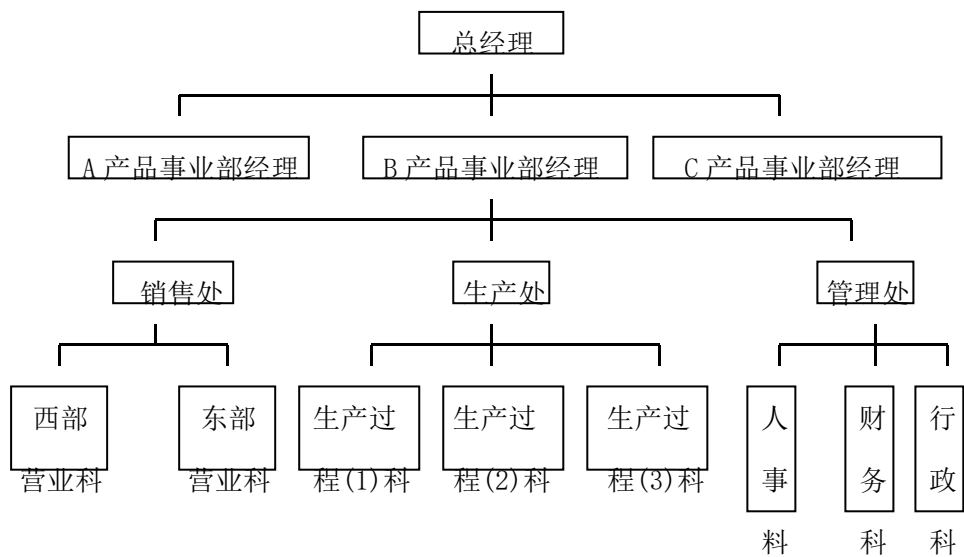


图 14 混合部门化示意图

部门划分的评价标准

- (1) 能否最大限度利用专业化技术和知识。
- (2) 能否有效地利用机器设备。
- (3) 能否便于直线下达命令。

(4) 能否便利协调。

(5) 能否发挥员工的聪明才智。

企业各部门人员的配备

企业各部门人员的配备是根据企业人员配备架构的形态、企业人员配备架构设计的原则以及企业组织任务和目标的组织和企业组织各部门的划分,并结合企业人力资源的实际情况来进行人员的配备,目的是要达到群体结构优化,在进行企业各部门人员配备应根据以下原则。

目标核心原则

企业管理者的职责,在于集合员工的脑力和体力,达到企业的经济目标。员工配备人才组合的目标原则,表现在根据企业内外的客观实际,提出反映企业管理目标,表现在企业员工配给的一切活动,包括合成企业的人力和物力,实现所提出的管理目标,产生最大的经济效益,推动企业向前发展,最终使生产目的得以实现。

所谓核心原则是指群体结构中必须具备一个体现“内聚力”的坚强支柱。一个管理群体只能有一个核心,这个核心人物持有的“内聚力”是管理人员组合的灵魂。贯彻核心原则,要认真解决群体结构中核心人物的选拔及培养问题。

整体效应原则

一个结构合理的员工群体,其每个成员的个体作用必定得到充分发挥,整体效应处于良好状态。用人才数学模式表示就是 $1+1>3$ 。因为,一个员工群体结构所具有的“整体力量”,不是每个成员“个体力量”的代数和,而是员工群体每个成员的能力系数和配合系数的乘积。这是一个受多种因素影响。涉及面很广的一个问题。过去,人事主管在配备员时,比较注意每个员工个体的质量,很少考虑整体结构是否合理。因而,有的群体,就其每个成员来说,素质都较好,但组合在一起,却运转不灵。连个人的作用也难以发挥,成了“内耗型”的部门,其功能用公式表示是: $1+1+1<3$ 。

一个企业员工群体的整体效应是否良好,主要看它的领导功能和人员功能是否充分发挥。这三大功能的具体内容可归纳为:

领导功能

可分为权力性和非权力性两种类型的领导功能。权力性领导功能包括强制权、法定权、奖励权;非权力性领导功能包括专长权、个人影响权。前三项权,主要来自个人在组织中的地位,是一种法定领导权;后两项则主要是由个人的品质和才能决定的,实质上是一种个人影响力。领导权和影响力的结合,就形成管理群体的权威。应该看到,影响力是真正取得领

导权的客观基础，是加强管理群体权威的重要条件。所以，要充分发挥员工管理群体的领导功能，首先要注意管理者的个体影响力。

创造功能

它由创造结构和创造效果构成的。创造结构包括创造意识、创造协调、技术创新、管理创新、改革干劲和基础工作；创造效果则包括创造串、经济价值，简化管理、质量水平、提高效率等，增强企业员工群体的创造功能，提高员工群体的创造能力，日益显得重要。

人群功能(也称人际功能，内外协调功能)

它由配比关系、人际交往和交往效果构成，配比关系包括个体能力配比，年龄配比，学识配比；人际交往包括交往形式、交往程度和交往基础；交往效果包括思想觉悟、团结互助、组织纪律和群体风气。在现代化的复杂的生产经营管理系统中，人群功能的特定作用日益明显。因为在企业的生产经营中，人、财、物诸要素中，人是决定性的要素。要领导一个企业去实现预定的目标，必须经常协调，不断调整各种人际关系，使全体员工形成一个整体，为共同目标努力奋斗。

可见，一个企业的员工群体结构是否合理，要看它的整体效应如何它在领导功能、创造功能和人员功能上整体发挥得怎样。

功能的互补原则

企业的员工群体是一个多系列、多层次、多要素的动态综合体，只有按人才结合、功能互补的原则，配备企业员工，才能使员工群体的结构合理，形成内聚力大，摩擦力小，向心力大，离心力小；合力大，分力小的战斗和谐集体，产生较佳的整体功能。

群体结构的功能互补，一般包括下列几个方面：

具有梯形的年龄结构

企业的员工群体就是由有适当比例的不同年龄区段的员工构成的整体。生理学和心理学研究表明，人在30岁以前各方面生理机能运行最佳，体力充沛，记忆力强，善于接受新事物，是知识成长和积累阶段；30—50岁，年富力强，思维活跃，分析能力和判断能力最强，适合于搞组织领导工作；50岁以后，经验最丰富，但体力和记忆力衰退，不善于接受新事物，为决策顾问期。不同年龄区段的干部有不同的长处，在群体中能起到不同的作用，三者又都有短处，如都由同一年龄区段的干部组成班子，则会出现同步老化或同步经验太少。因此年龄上形成梯形结构，有利于取长补短，开创新局面，

具有合理的专业知识结构

企业员工群体应实行不同文化程度和不同专业知识的员工的合理搭配。由于现代社会生

产具有复杂性、多变性、竞争性和整体性，企业员工群体必须具有丰富的经验和广博的知识，成员中除具有懂得管理的基本知识和技能这些共性外，还应把具有某方面专业知识的人才结合在一起，使企业文化工作、组织管理、经营供销、工程技术、财务、后勤服务等达到管理集体专业化，管理集体所管理的各个领域，都有懂得专业知识和业务的成员，形成知识的互相补充和立体结构。

具有较好的智能结构

企业的员工群体应由不同类型智能的员工协调组合。人们的智能类型，水平差别很大。就管理人员说，有的富于远见卓识，善于分析综合，有决断能力，是思维型干部；有的足智多谋，沉着冷静，是参谋型干部；有的善于做组织管理，协调各方关系，属组织管理型干部；有的乐于脚踏实地，埋头苦干，属实际型干部。如果都由同一智能类型的人组成管理群体，即使个体很优秀，也不能达到好的整体功能。智能特点相似的人在一起往往合作不好，不同智能类型的管理成员协调配合起来，就有可能组成多功能和高效能的管理群体。

具有较合理的素质结构

企业的管理群体应由不同类型素质的管理成员协调组合。人的素质是各种各样的，不同素质的人理解问题和处理问题很不一样，形成的效果也很不一样，条理型的科学家也许更适宜于发展性的研究，而推测型则更宜于探索性研究。企业面临的工作环境复杂，需要有开拓型、创新型、果敢型、泼辣型的干部，也需要有计划型、学习型、依附型、宽容型、社文型干部。各种不同素质的干部红花绿叶，相得益彰，各有所长，相互补充。如果都由同一素质类型的人组成班子，不是好的结构。

应有精干高效的工作结构

企业员工群体应是人员精干、人数合理、效率高的组织。在工作结构中，机构不在多而在于精，人不在多而在于关系清，在于每个员工都具有胜任现职工作的专业知识和组织领导能力，配备精干，因事设人，讲究效率，用最少的人和钱办最多的事。如果工作结构是机构重叠，人浮于事，肯定不是好结构，合理的企业员工群体结构，是一个多维的、动态的综合体，它既要各种不同年龄、知识、能力、素质的管理人员进行合理搭配，形成最佳员工群体结构，实现整体效应，也要随企业内外环境和条件的变化，不断调整，补充和更新群体的要素，使企业员工群体始终保持最佳状态。

动态交易原则

按照权变学派的理论，管理的有效与否，既不决定于管理者的个人品质，也不决定于某种固定不变的管理行为，而是取决于管理者是否适应所处的具体环境。因而，作为一个有效

的企业的员工群体，应适应企业所处的具体环境，应适应企业经营目标和企业各种不同的管理职责的要求。而企业的经营目标，又是随着国家、社会以及市场不同时期的需求情况的变化而变化。企业内部的管理职责，也将由于经营目标的变化，有着不同的内容。所以，企业员工群体的组合不可能是固定不变的静态组合，而是随着环境条件和经营目标、管理职责的变化而变化的动态组合。由此可知，员工群体结构合理化的过程，必然是动态交易的过程。但是，永恒的“动”与相对的“静”是相互依存的。合理的员工群体结构在动态中做到相对稳定，才能保持员工群体优化的平衡。

还应看到，虽然员工群体的各类人员的配备在一定条件下是一个常数，但员工的擢升、任免、调入、调出、选拔、补充、离退休等都是变量，而且进出的人选条件不可能都完全相同，这也说明，员工群体的结构不可能是永恒不动要使员工群体结构能在“动”中仍保持结构的优化状态，必须注意以下几点：

(1)要使员工的发现、培养、选拔、使用的工作制度化、正常化。不能“临战招兵”，更不能从组织人事部门的任务观点出发，应对“差事”，滥竽充数。

(2)实行员工合同制，没有特殊原因，不能随意调动更换，保持员工群体结构的相对稳定。为从权本上解决这一问题，应在立法上制定“企业组织法”，明确规定企业的机构设置，人员的配备。干部的选拔、任免、变动的法律程度和严格的手续。

(3)调配、任免要尽量同步进行，做到有出有进，保持工作的连续性和继承性，不要出而不进，出现空缺，影响员工群体功能的发挥，更不能搞“一刀切”的大换班，使员工群体的工作运行中断。

(4)选准苗子，定向培养，定向使用，使“梯队建设”绵延不断，拥有一支专业配套，结构齐全，可供随时选配的后备干部队伍，以便及时补充员工群体结构小的空缺。