



第七章

组织结构与组织设计



- § 7.1.组织的基本概念
- § 7.2.组织设计的任务
- § 7.3.组织结构类型
- § 7.4.组织设计的传统原则
- § 7.5.组织设计的动态原则
- § 7.6.组织设计的权变理论



§ 7.1 组织的基本概念

一、组织的含义

- 1、结构论：组织是为了达到某些特定目标经由分工与合作及不同层次的权力和责任制度，而构成的人的集合。
- 2、行为论：组织是两人或两人以上有意识加以协调的活动或效力系统。
- 3、系统论：组织是开放的社会系统，具有许多相互影响共同工作的子系统，当一个子系统发生变化时，必然影响其他子系统和整个系统的工作。



二、组织环境

任何组织都是在一定的环境下生存和发展的。环境给组织提供资源，吸收组织的产出，同时又给予组织许多约束。一个组织要保持持续的发展，它就必须适合其周围的环境。组织与环境是交互作用的。



§ 7.2 组织设计的任务

一、组织设计面对的基本矛盾：就是如何发挥管理者群体的作用，有效地管理复杂多变的对象。

二、组织设计的目的：发挥整体大于部分之和的优势，使有限的人力资源形成最佳的综合效果。



§ 7.2 组织设计的任务

三、组织设计的步骤：

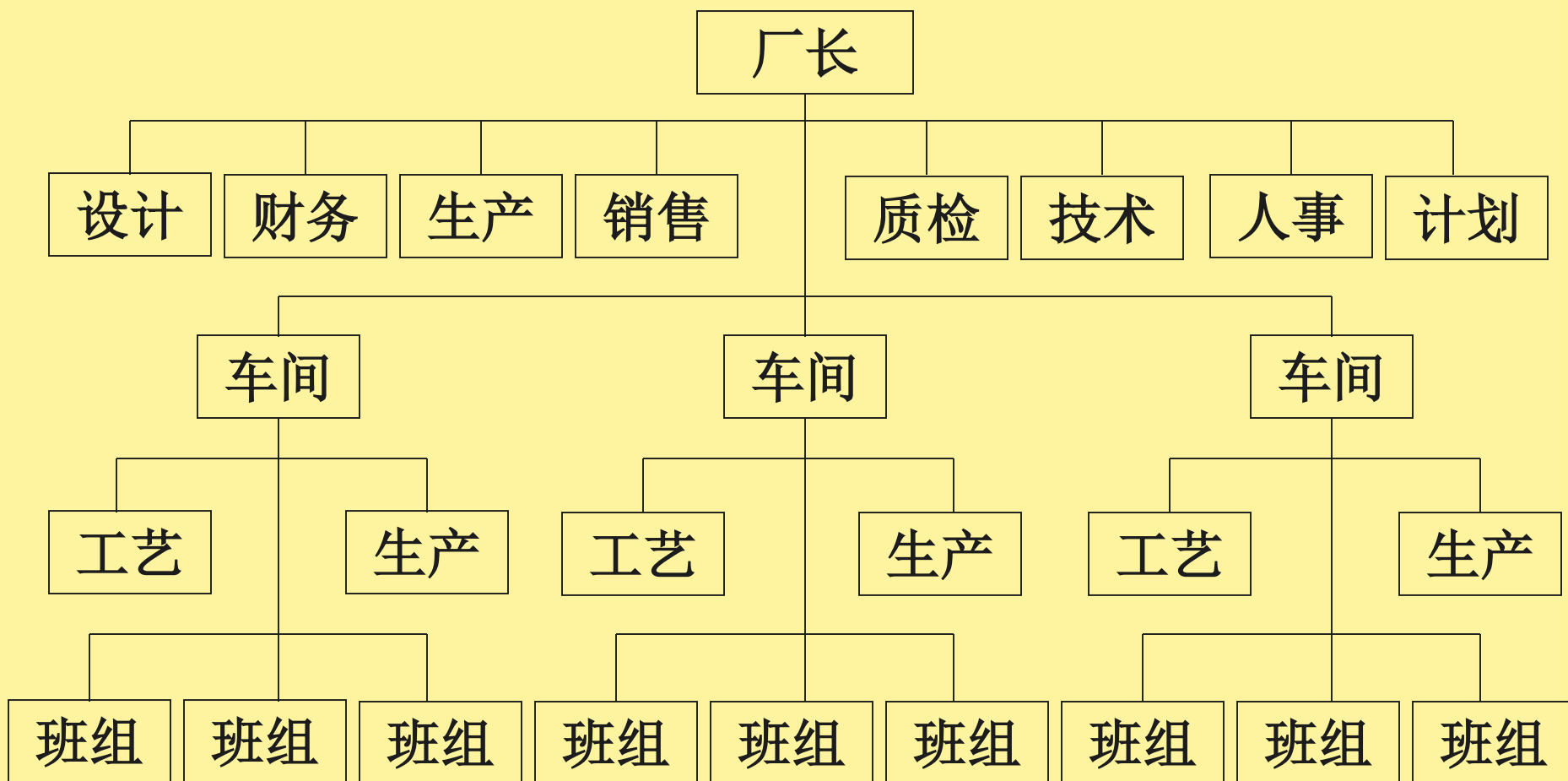
- 1、工作划分；
- 2、建立部门；
- 3、决定管理跨度；
- 4、确定职权关系；
- 5、通过组织运行修改完善组织结构



7.3 组织的类型

- 1、 直线职能结构
- 2、 事业部结构
- 3、 模拟分权结构
- 4、 矩阵结构
- 5、 委员会组织

1. 直线职能式结构





●直线职能式 特点——集权组织

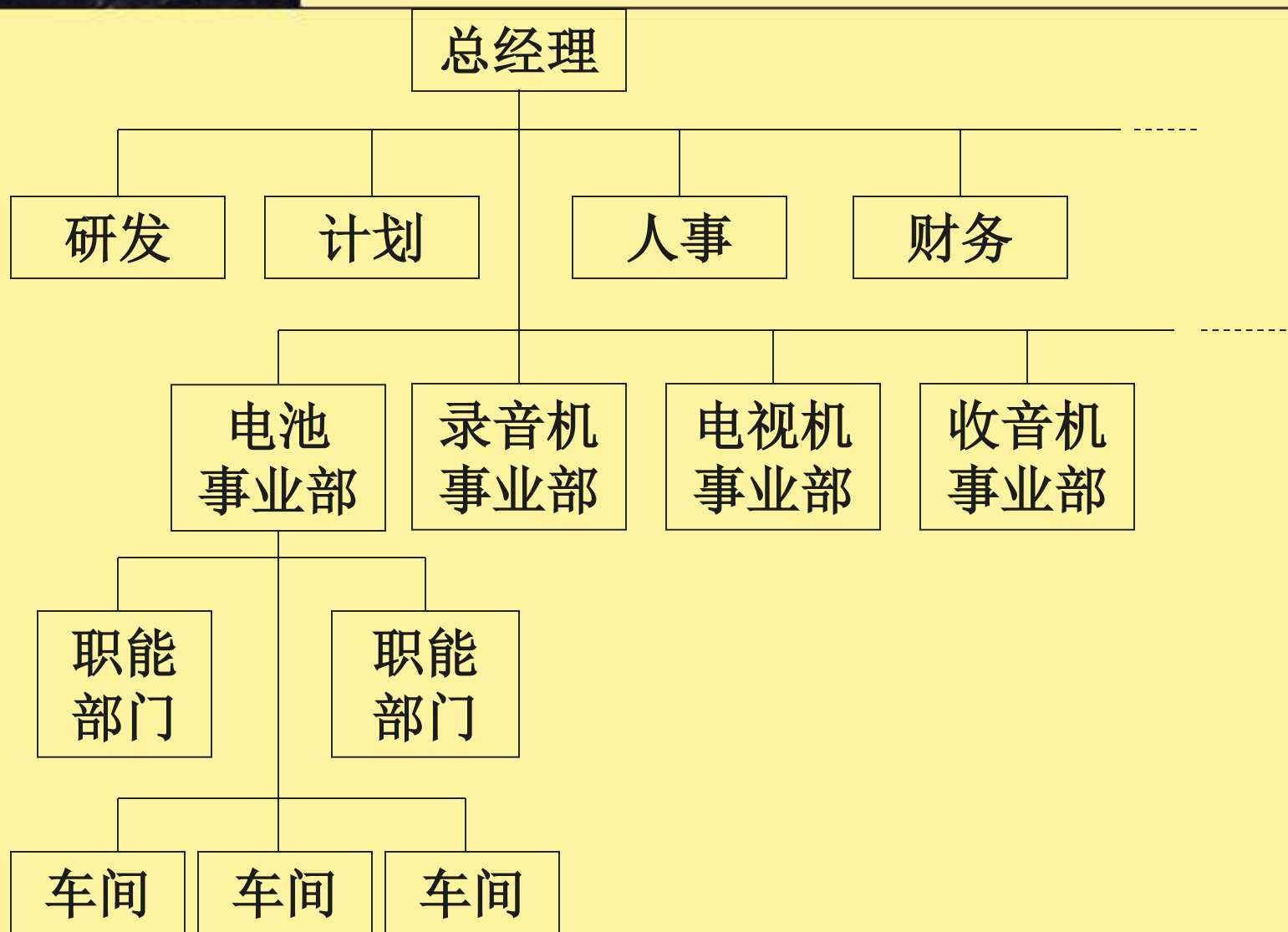
◇优点——

- ①既能统一指挥，又可发挥职能部门的作用
- ②分工明确，集权指挥，效率较高
- ③组织稳定性高

◇缺点——

- ①分工即分家，部门之间的沟通与协调困难
- ②系统刚性大，只能作加法，不能作减法
- ③下级权力小,组织对环境的灵活反应能力差

2. 事业部式组织





●事业部式组织特点——

典型的分权组织

◇优点——

- ①分权彻底，二级分权组织的积极性高
- ②利于最高层摆脱日常经营管理事务，集中发展战略性问题和贯彻例外原则
- ③提高了组织对环境的灵活反应能力
- ④利于培养全面管理人才



◇缺点——

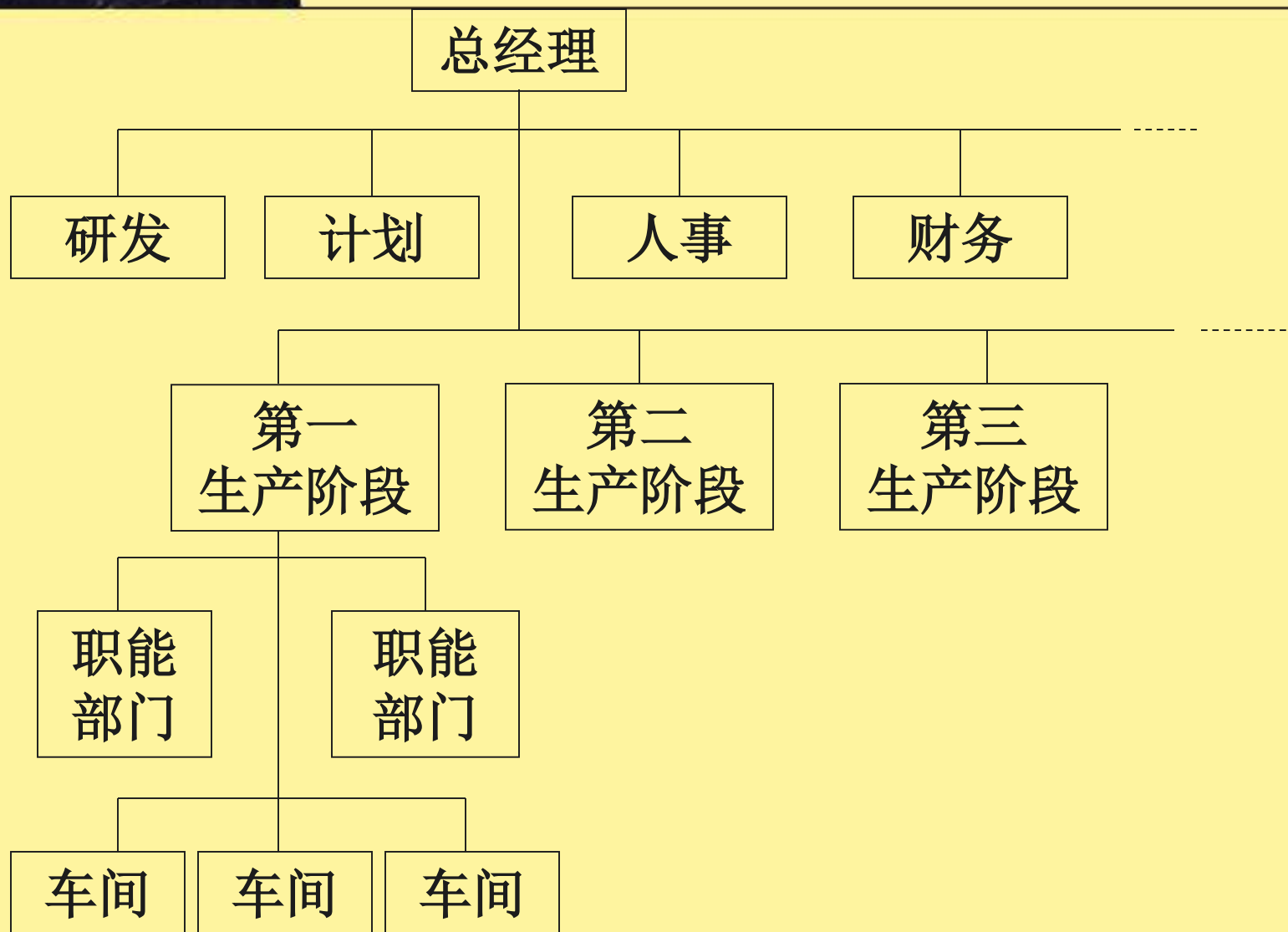
①容易产生本位主义，控制难度大

②两级管理机构，管理成本较大

③对总部和事业部两级主要管理者的素质

要求高

3. 模拟分权式组织





模拟分权与事业部制的重要差别是：

- 不是真正的事业部门，实际上是生产阶段
- 这些生产阶段有自己的管理层，有自己的利润指标，这种指标是按整个企业的内部价格确定的，而不是来源于市场
- 这些阶段都没有自己的独立的外部市场，并且生产阶段之间的关系密切，一个阶段出现故障，会影响其他生产阶段



- 模拟分权结构的优点：

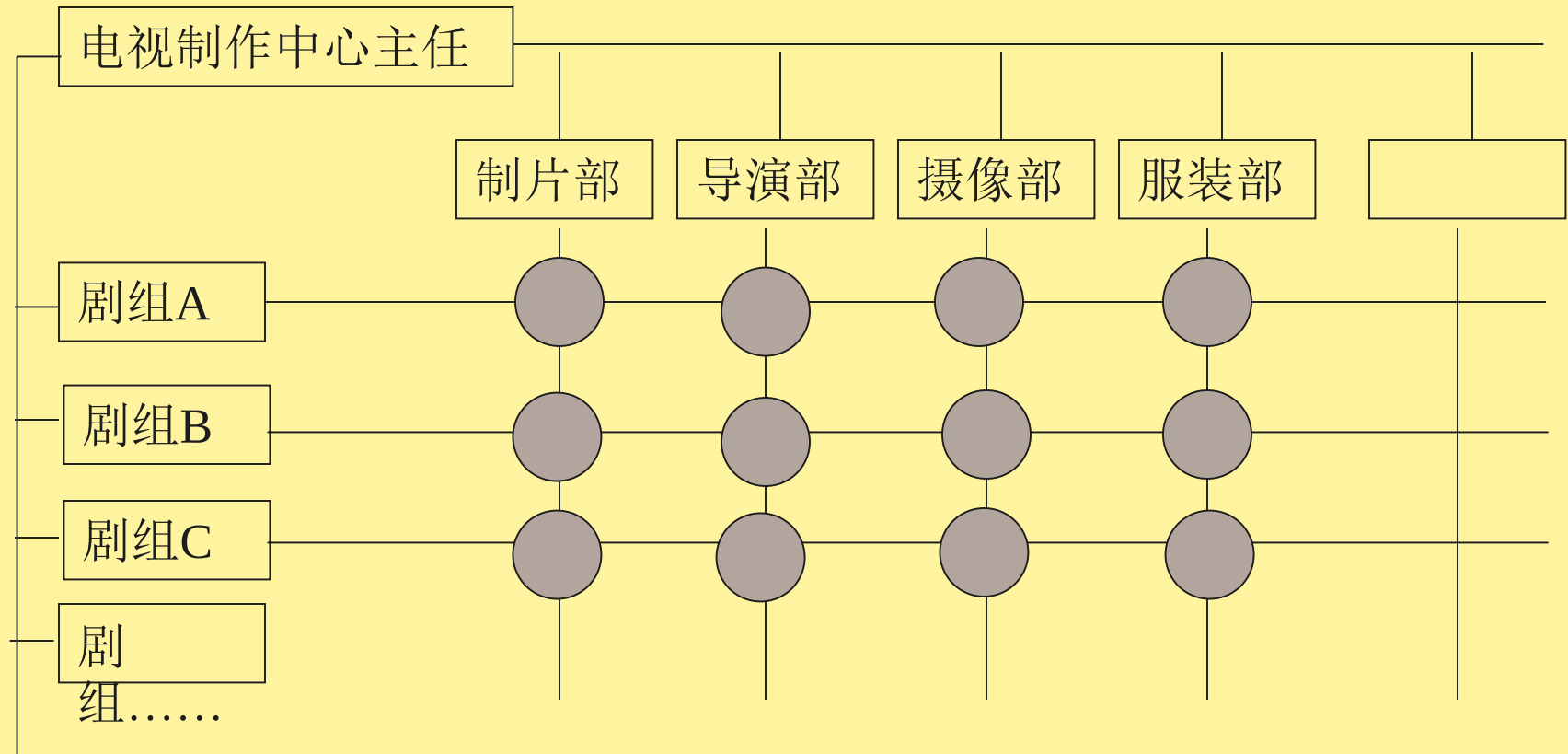
解决了企业规模过大而不宜管理的问题。高层管理人员可以把权利下放给生产阶段的管理人员

- 模拟分权结构的缺点：

无法使组织中每个成员都明确自身的任务，各个部门领导也不易了解整个企业的全貌。在沟通效率和决策权力方面存在较大的缺陷。

这种结构要求各个生产阶段的负责人有较强的容忍力，将本单位和个人利益交给上级处理。

4. 矩阵式组织





- 矩阵式组织的分析
- 优点：
 - 1、适合团队式运作，克服直线职能部门分割的缺点，提高人员利用效率
 - 2、项目组一致性好，效率和效益提高
 - 3、组织弹性大、灵活性高
- 缺点：
 - 1、双重指挥
 - 2、组织稳定性差



5、委员会组织

（一）优点：

集思广益；集体决策；
便于协调；鼓励参与。

（二）缺点：

委曲求全，折中调和；
责任不清，缺乏个人行动；



§ 7.4 组织设计的传统原则

一、层级原则

- 组织中的每一个人都必须明确：
 - （1） 自己的岗位、任务、职责和权限。
 - （2） 自己在组织系统中处的位置，上级是谁，下级是谁，对谁负责。
 - （3） 自己的工作程序和渠道，从何处取得情报和信息，从何处取得需要的决策和指示，从何处取得所需的合作。



• 二、管理跨度原则

- 管理跨度是指一个领导者直接指挥下级的数目。管理跨度原则要求一个领导人要有一个适当的管理跨度。管理跨度与管理层次成反比关系。
- 管理层次是指组织中职位等级的数目。管理跨度大，管理层次就少；反之，管理跨度小，管理层次就大。

在确定管理跨度时，应具体问题具体分析，不能绝对地说管理跨度是大好，还是小好。管理跨度的大小是有条件的，条件不同，适当的管理跨度可能相同，也可能不同，粗略地讲，上层管理跨度4~8人为宜，下层管理跨度8~15人为宜。



- 三、统一指挥原则
- 该原则最早是由法约尔提出来的。他认为无论什么工作，一个下级只能接受一个上级的指挥。如果两个或两个以上领导人同时对一个下级或一件工作行使权力，就会出现混乱的局面。在法约尔之后，人们又把该原则发展为一个人只能接受同一的命令。如果需要两个或两个以上领导人同时指挥的话，那么必须在下达命令前，领导人互相沟通，达成一致意见后再行下达。



- 四、责权一致原则
- 在委以责任的同时，必须委以自主完成任务所必需的权力。权力是完成任务的必要工具。有权无权是不一样的。权力不可太大也不可太小，必须与职责相适应。有责无权不仅束缚管理人员的积极性和主动性，而且使责任制度形同虚设，最后无法完成任务；有权无责必然助长瞎指挥、滥用权力和官僚主义。



- 五、 适当的授权原则
- 组织日益庞大，业务活动日益复杂和专业化后，往往使原来的组织分工职责权力不能适应需要。必须实行授权，授权是领导将部分事情的决定权由高阶层移至低阶层。授权可将某些职能转交给下级，也可以针对某事把某项特殊任务的处理权交给下级，完成后权力收回。
- 领导者可以把职权授予下级，但责任不可下授，工作可以让下级干，但出了问题领导者还要对自己的上级负责。当然，得到权力的下级要对授予自己权力的领导者负责。



• 六、 分工与协作原则

• 有6种常见的分工方法:

- (1) 操作专业化——按操作技术进行分工。如：钳工班、车工班等。
- (2) 职能专业化——按管理职能进行分工。如：销售处、生产处等。
- (3) 过程专业化——按生产过程进行分工。如：铸造车间、锻压车间、机加工车间、装配车间、调试车间等。
- (4) 产品专业化——按不同的产品进行分工。如：球面轴承分厂、精密轴承分厂、特大型轴承分厂、军用轴承分厂等。
- (5) 地区专业化——按不同地区进行分工。如：北京分公司、东北分公司、西南分公司。
- (6) 顾客专业化——按不同的顾客群进行分工：如：妇女商店、儿童用品商店、华侨商店、机关服务部、中老年服装商店等。



- 七、 执行与监督分离原则
- 在组织设计时，应将外部监督人员与执行人员在组织上分开，避免二者组织上一体化。否则，由于监督者与被监督者利益上趋于一体化，而使监督职能名存实亡。
- 八、 精简与效率原则
- 精简、统一、效率是组织设计的最重要原则。



§ 7.5 组织设计的动态原则

- 当今技术发展迅速，市场变化莫测，企业竞争剧烈，传统的组织设计原则已不能完全适应组织发展的需要了。
- 一、 职权和知识相结合的原则
- 职权和知识相结合的原则要求职能人员和专家拥有一些必要的职权，以便能使他们更有效地发挥作用，为组织服务。
- 扩大的方法有3种：
 - 1. 强制性磋商
 - 2. 赞同性职权
 - 3. 功能性的职权



• 二、 集权与分权相平衡原则

- 集权与分权相平衡原则要求根据组织的实际需要来决定集权与分权的程度。
- 影响集权或分权的因素有8点：
 - 1. 工作的重要性
 - 2. 方针的统一性
 - 3. 经营规模
 - 4. 组织的工作性质
 - 5. 组织历史
 - 6. 管理者的数量和质量
 - 7. 被管理者的素质和能力
 - 8. 企业外部的环境



- 三、 弹性结构原则
- 传统的组织理论强调组织结构明确、稳定和角色的可替换性。而近代的组织理论则强调为了适应环境的变化，提高竞争能力和提高效率，一个组织应具有弹性。
- 1. 使部门结构具有弹性
- 定期审查组织内任何一个部门存在的必要性； 成立若干工作小组，也是增加组织结构弹性的良好方法。



- 2. 使职位具有弹性
- 第一，按任务和目标需要设立岗位，不按人设岗。
- 第二，干部的定期更换。
- 第三，实施职工一专多能、一人多岗，使岗位人员有弹性。
- 第四，实行多种用工制度，使组织内人员富有弹性。



§ 7.6 组织设计的权变理论

- 一、 组织必须适应于工作任务
- 二、 组织必须适应技术工艺特性
- 三、 组织要适合于外部环境



一、组织必须适应于工作任务

- 对于重复、简单、呆板的工作，其工作程序和效果都是可以预测的，应采取正式的集权式的组织结构加以指挥和管理
- 对于复杂的创造性的工作，其工作的程序和效果并不是可以准确预测的，最好用分权的组织结构加以指挥管理



二、组织必须适应技术工艺特性

- 从企业的工艺技术特性来说，可以分为三类：
- 单件小批量生产
 - 所生产的产品都是“订做”的，一般工艺装备都是通用的，对操作人员的技术水平要求较高，技术权力相当分散，在组织设计时，宜采用分权权利
- 大批量生产
 - 一般都采用专业化程度很高的设备，对操作人员的要求较低，宜利用相对集权的方式管理，组织设计时采用传统原则，明确层次结构，职责范围。
- 批量生产
 - 要灵活掌握集权与分权的界限，组织设计的时候要同时考虑传统原则和动态原则



三、 组织要适合于外部环境

- 组织的外部环境包括社会环境、经济环境、技术环境、政治环境以及自然环境等不同方面。
- 在进行组织设计的时候，必须要分析环境变化对组织的影响



三、 组织要适合于外部环境

- 稳定环境

- 产品和服务在最近几年是稳定的，变化不大
- 消费者和竞争者均维持稳定
- 政府制定的相关法律法规连续而稳定
- 技术缺少创新和突破
- 企业内部人际关系维持良好和稳定状态
- 社会政治局面稳定

这种企业适合采取正式化、集权化的组织结构



三、 组织要适合于外部环境

- 变迁的环境

- 产品和服务在近几年有温和的变化
- 具有一群相当稳定的竞争者，但不断有进入和退出
- 政府的相关政策和法律发生变化，但趋势可以预测
- 技术不断的创新和传承
- 工人和管理人员之间的关系不断变化
- 政治形势和社会趋势不断调整

这种企业仍适合正式化和集权化的组织结构，但必须委任专人对环境变化进行观察，例如销售部门要调查顾客需求，技术部门要关注技术的最新发展



三、 组织要适合于外部环境

- 剧烈变化的环境

- 产品和服务经常改变
- 竞争者经常改变，有一些大厂商介入
- 政府的政策难以估计
- 技术有重大创新和突破
- 群众的行为和价值观念发生迅速的改变

这种企业需要强烈的敏锐性、创造性。必须采取非常畅通的沟通渠道，成为分权化的组织机构，并且有很大的弹性，以便在发现新的机会时能够迅速地转移重心