

Three green apples are arranged in a cluster, with one apple in the foreground and two slightly behind it. The apples are bright green with some yellowing at the stems.

第6章 组织设计

主讲 毛翠云

江苏大学管理学院

目 录

- 第一节 组织设计的概述
- 第二节 组织结构的选择



本章学习目标

- ※ 了解组织设计的内容和依据
- ※ 理解组织设计的步骤
- ※ 掌握组织设计的原则
- ※ 了解直线制、职能制
- ※ 掌握直线职能制、事业部制
- ※ 掌握有机式组织结构的各种类型



导入案例 海尔的“倒三角”组织结构

- 海尔集团创立于**1984**年。**20**世纪**80**年代，海尔的组织结构也随着企业战略目标的转移和市场环境的变化而改变。从实现“海尔”名牌战略的职能型结构，到实现“海尔”多元化战略的事业本部结构，再到实现“海尔”国际化战略的流程型网络结构，“海尔”走过了一条组织创新之路。
- 海尔将原来的高层决策、安排资源、基层执行的传统管理模式变为，基层根据客户要求提出资源要求，高层提供支持的模式。这种变化改变了海尔整个运营流程和信息系统。
- “倒三角”的组织架构，就是使一线员工直接面对市场终端需求，倒逼企业体系提供支持资源，变传统的领导下令为一线员工主动让用户满意。

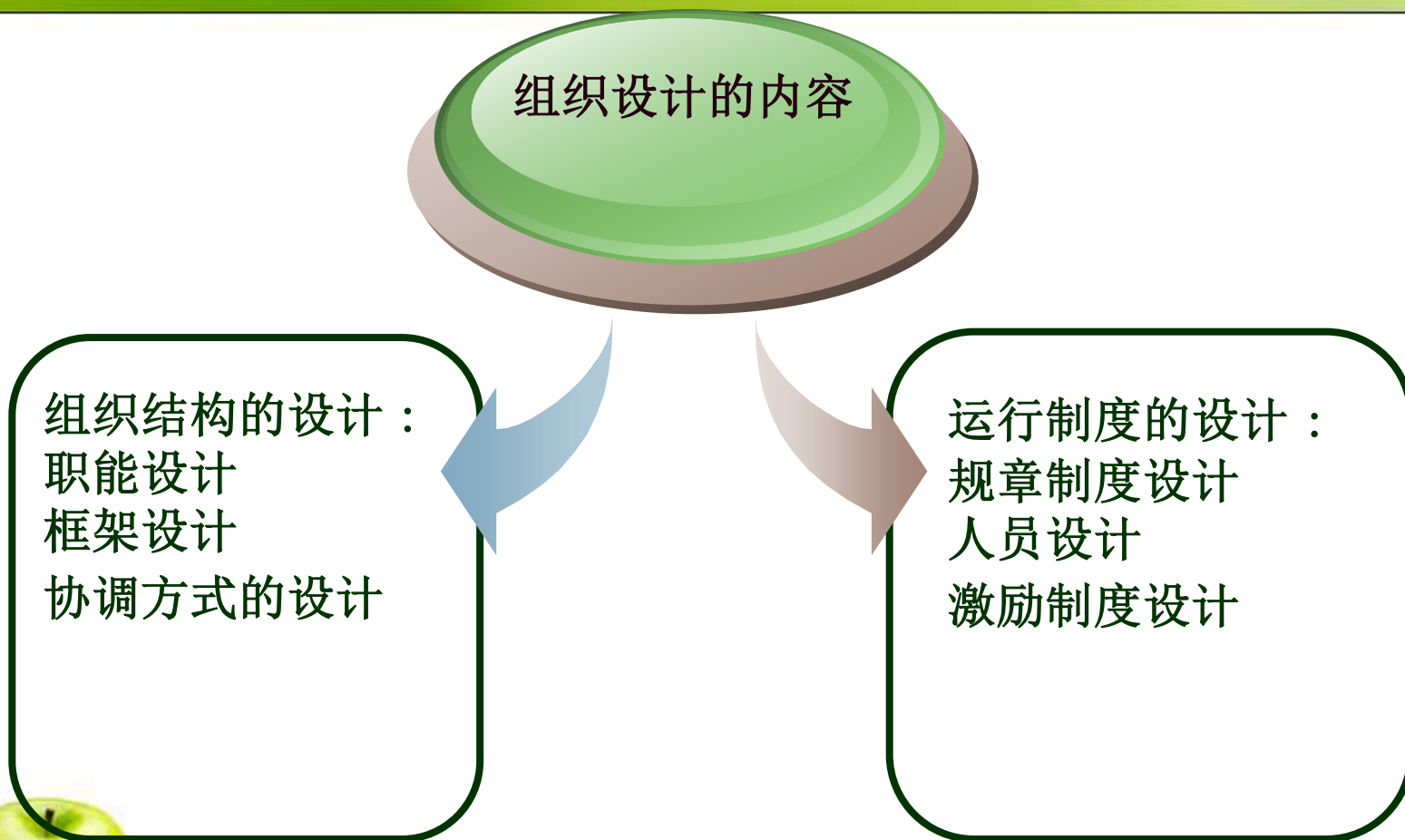


第一节 组织设计概述

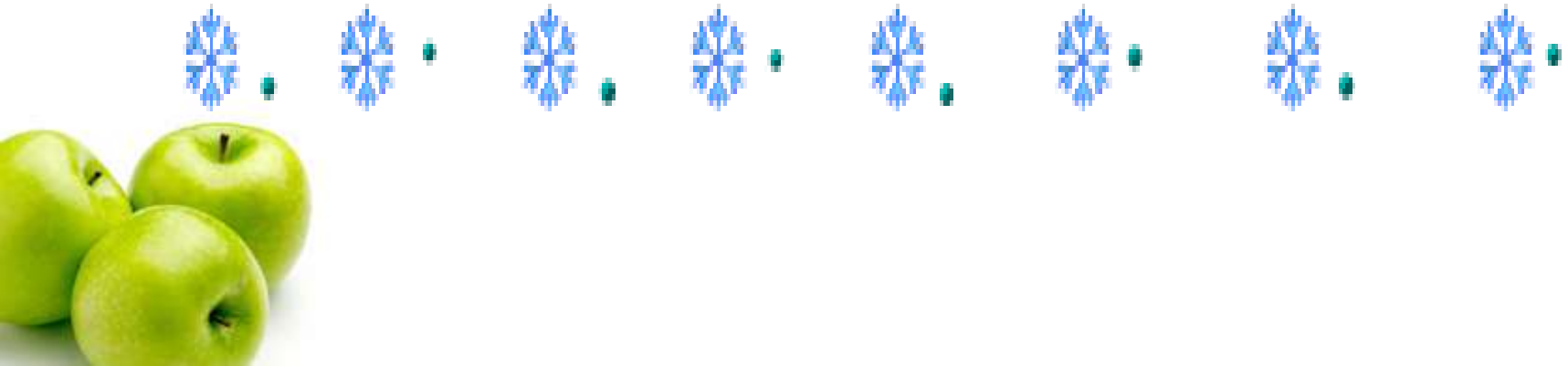
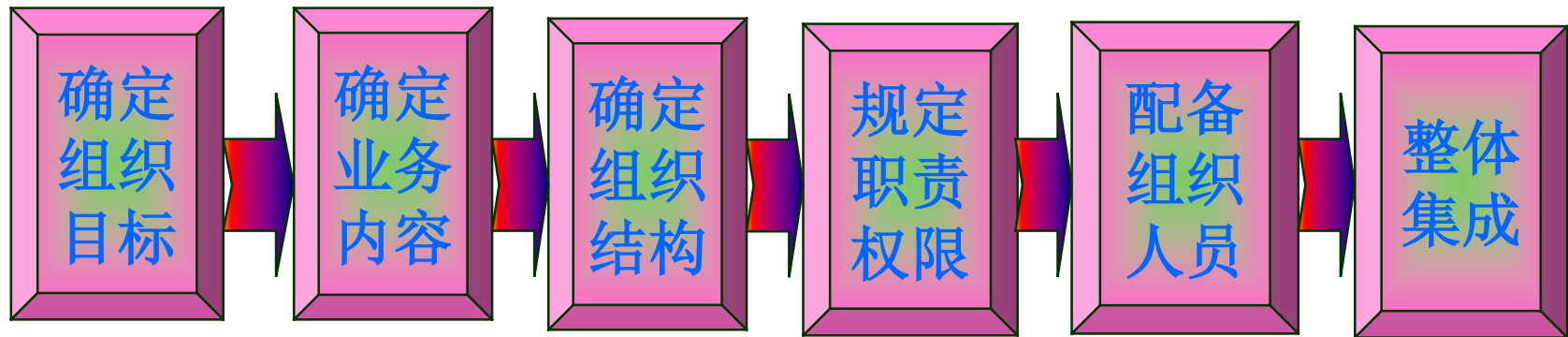
- 组织设计的内容
- 组织设计的步骤
- 组织设计的依据
- 组织设计的原则



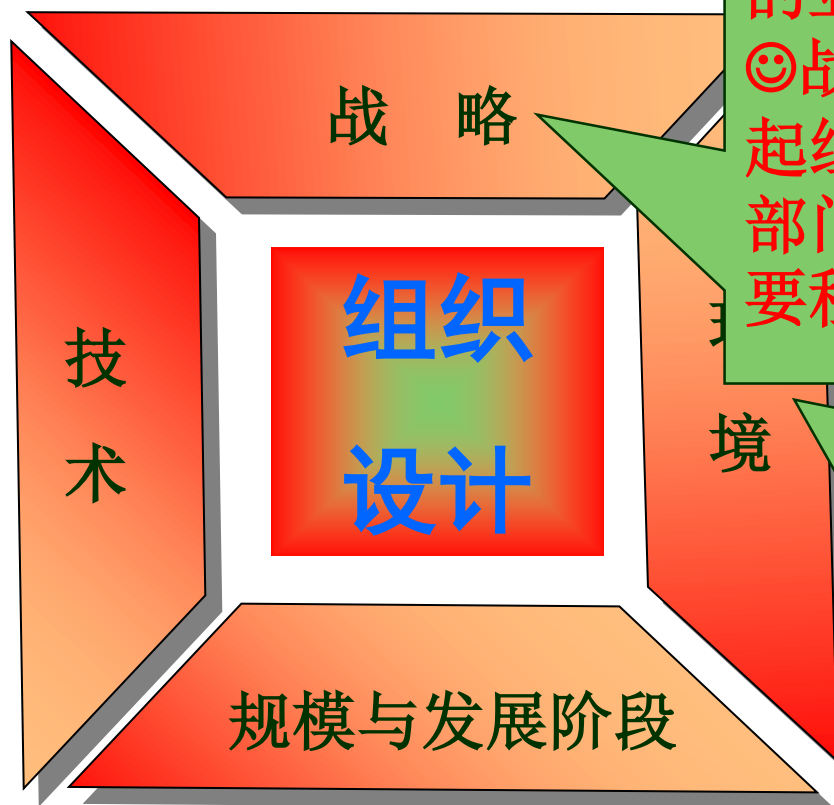
一、组织设计的内容



二、组织设计的步骤



三、组织设计的依据



☺不同的战略要求不同的业务活动;

☺战略重点的改变会引起组织结构的重大变化;
☺对职务和部门设计有影响
☺对各个部门的关系有影响

☺对组织结构的总体特征有影响



组织设计的依据

● 美国学者**J Thomas Cannon**提出了组织发展五阶段的理论，认为组织的发展过程中的阶段不同，组织结构形态会有不同的特征：

阶段	特征
创业阶段	决策由高层作出，组织结构不正规，对协调要求低，内部信息沟通建立在非正式的基础上；
职能发展阶段	组织结构建立在职能专业化的基础上，各职能间的协调增加，信息沟通变得更重要、更困难；
分权阶段	组织结构以产品或地区为基础来建立 “小企业” 小企业成了不同的利益集团，组织资源利用的灵活性减少 总公司与小企业的重复性管理劳动增加，高层感到小企业失控
参谋激增阶段	为加强对小企业的控制，公司一级的行政主管增加参谋助手，这会导致他们与直线的矛盾，影响组织中的命令统一；
再集权阶段	分权与参谋激增阶段所产生的问题可能诱使公司高层主管再度高度集中决策权力。信息处理的计算机化也使再集权成为可能。

四、组织设计的原则

- 有效实现目标与机构精简相结合原则
- 有效幅度与合理层次相结合原则
- 专业分工与协作相结合原则
- 集权与分权相结合的原则
- 因事设职与因人设职相结合的原则
- 稳定性与适应性相结合原则



第二节 组织结构的选择

- 机械式组织结构的选择
- 有机式组织结构的选择
- 二者的比较

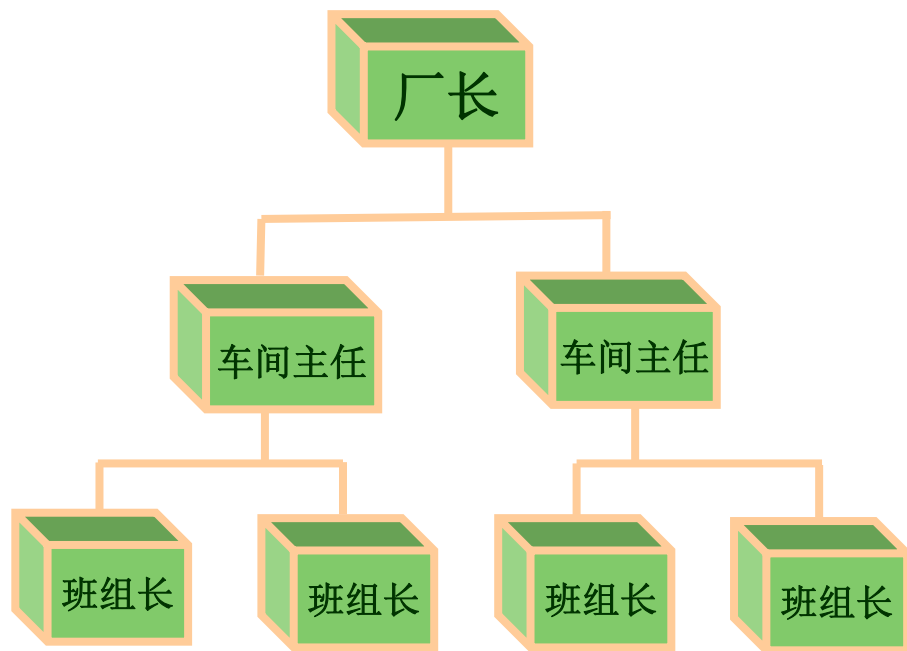


一、机械式组织结构的选择

- 直线型结构
- 职能型结构
- 直线职能型结构
- 事业部型结构



直线型结构



- **特征：**组织没有职能机构，从最高管理层到最基层，实行直线垂直领导。
- **优点：**结构简单，费用低，指挥命令关系清晰、统一，决策迅速，责任明确，反应灵活。
- **缺点：**管理者负担过重，难以胜任复杂职能。
- **适用于业务稳定的小企业。**

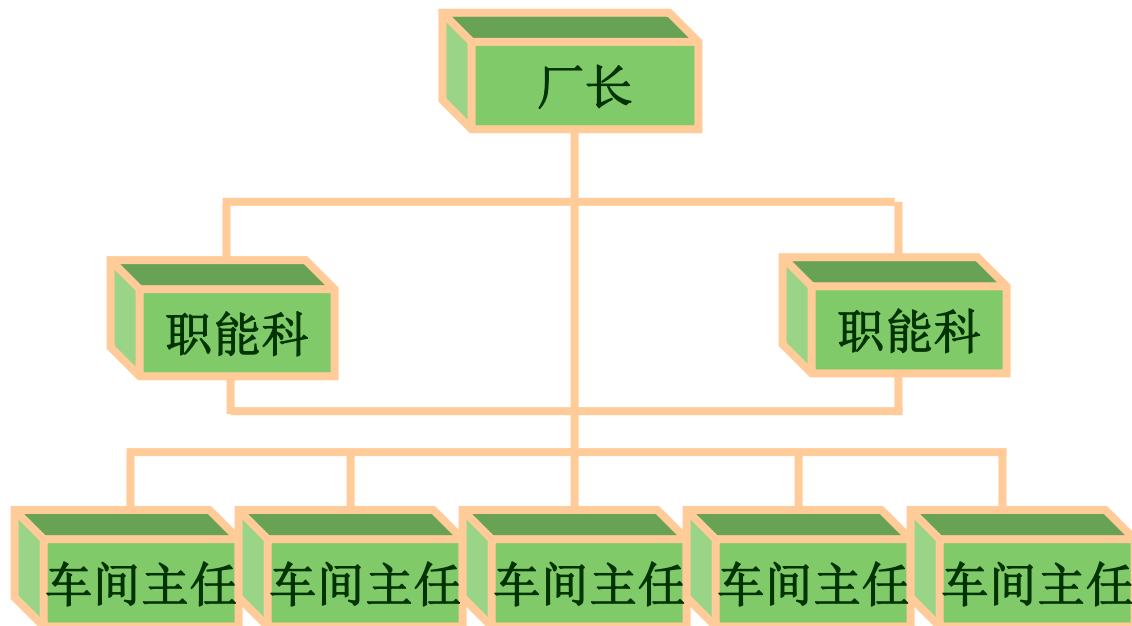


职能型组织结构

- **特征：**在组织内设置若干职能部门，并都有权在各自业务范围内向下级下达命令。也就是各基层组织都接受各职能部门的领导。各单位负责人除了服从上级行政领导的指挥外，还服从上级职能部门在其专业领域的指挥。

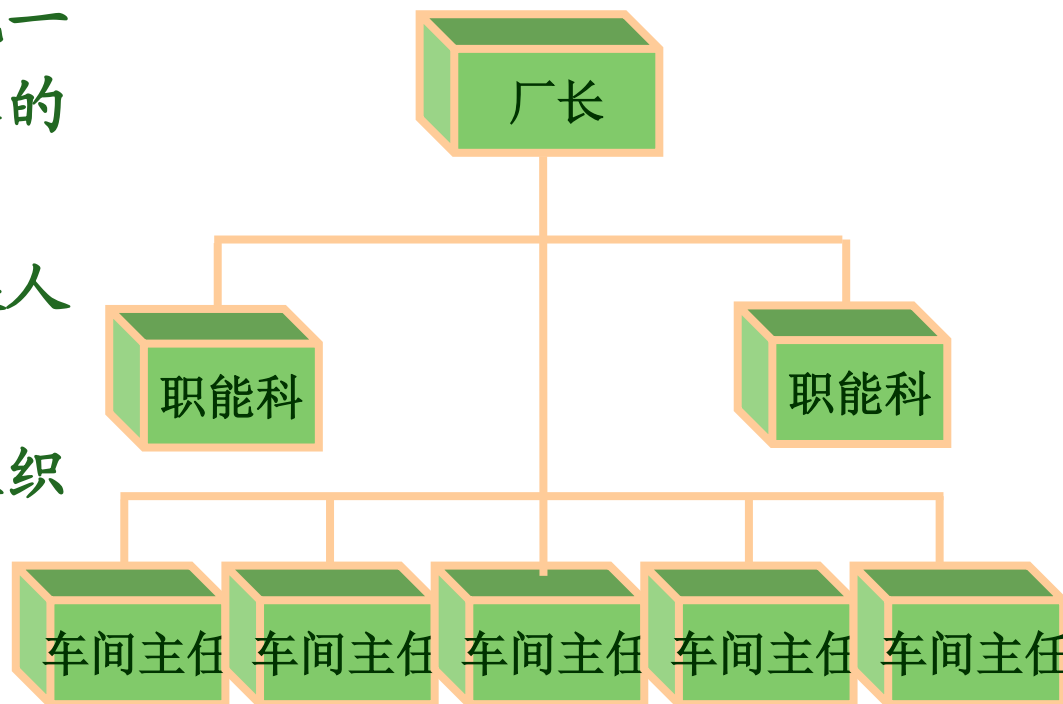
- **优点：**发挥职能部门的专业管理作用

- **缺点：**多头指挥。



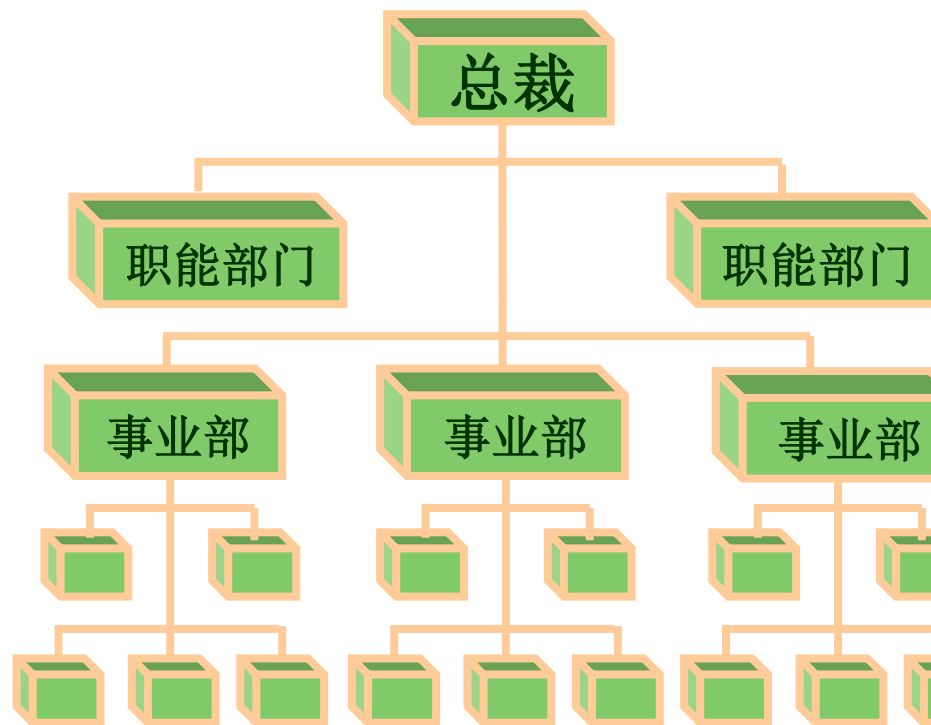
直线职能型组织结构

- **特征：**行政主管才有对下级进行指挥和下达命令的权力，职能机构作为行政负责人的参谋发挥作用，对下级只起到业务指导作用。
- **优点：**既可保证集中统一指挥又可发挥各类专家的专业管理作用。
- **缺点：**直线人员与参谋人员关系难协调。
- **适用：**目前绝大多数组织均采用这种组织模式。



事业部型组织结构

- **特征：**在直线职能制基础上，设置独立核算、自主经营的事业部，在总公司领导下，统一政策，分散经营。
- **划分事业部的标志：**按产品、项目，或地域划分事业部。
- **优点：**有利于发挥事业部积极性，更好地适应市场；公司高层集中思考战略问题；有利于培养综合管理人员。
- **缺点：**存在分权的不足：指挥不灵，机构重叠；对管理者要求高。
- **适用：**面对多个不同市场大规模组织



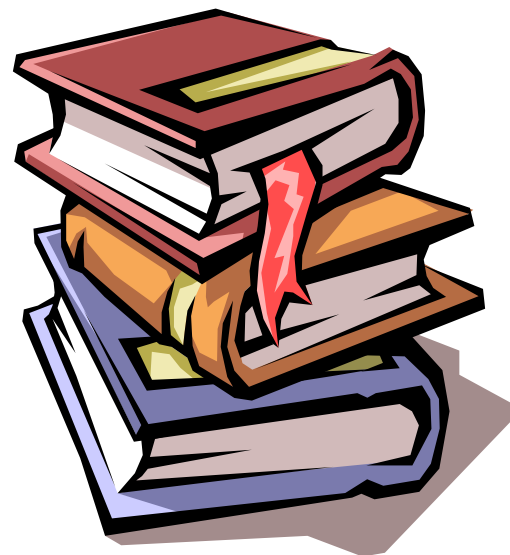
课堂讨论

事业部制与直线职能制在结构形式上很类似，你认为这两者的本质差别是什么？

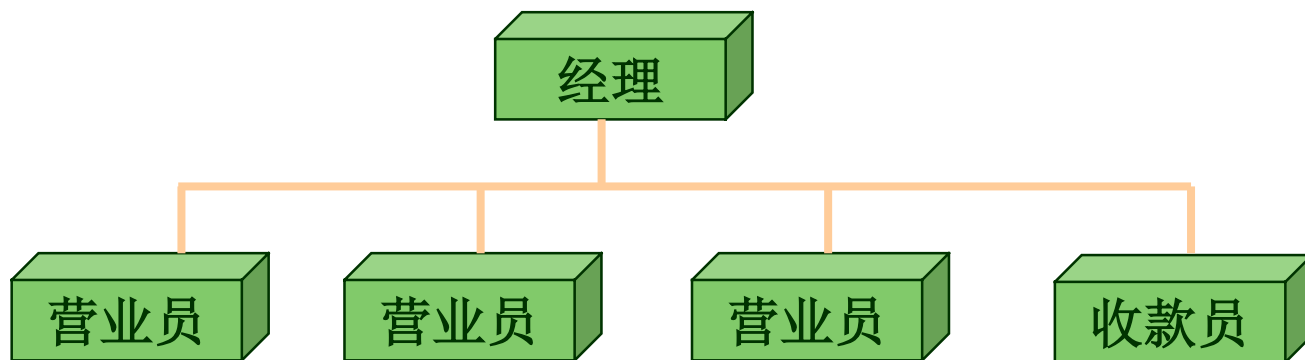


二、有机式组织结构的选择

- 简单结构
- 矩阵型结构
- 网络结构
- 集团控股型结构
- 任务小组
- 委员会结构



简单结构

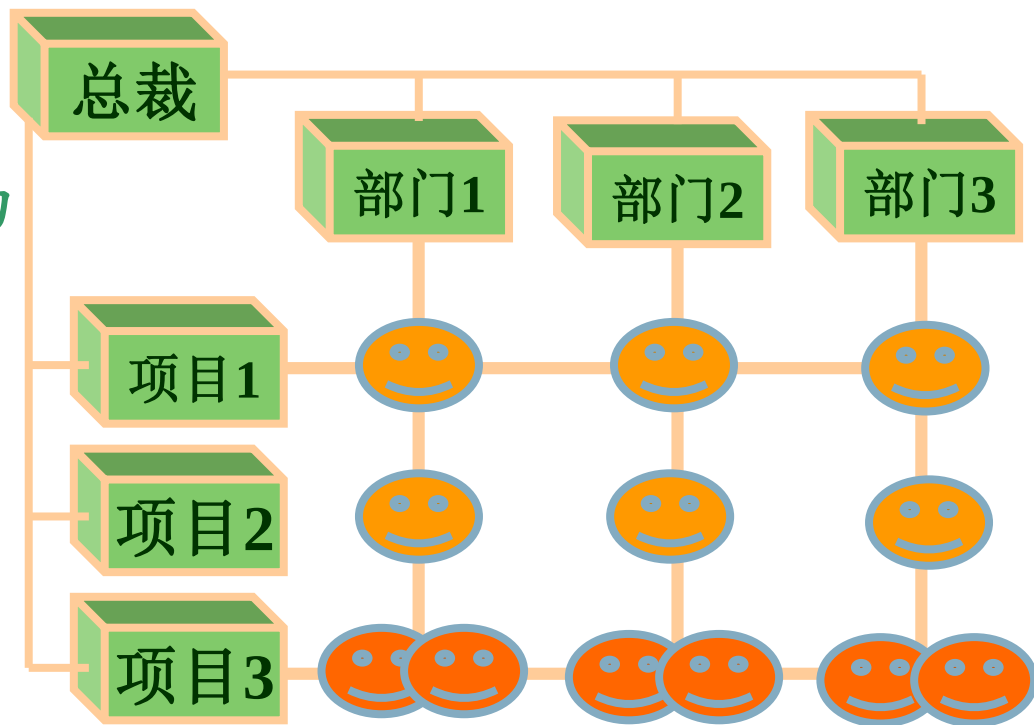


- ◆ **特征：** 低复杂性、低正规化
职权集中在一个人手中
- ◆ **优点：** 反应快速、灵活、运营成本低、责任明确。
- ◆ **缺陷：** 只对小型组织适用
所有事情取决于老板一个人



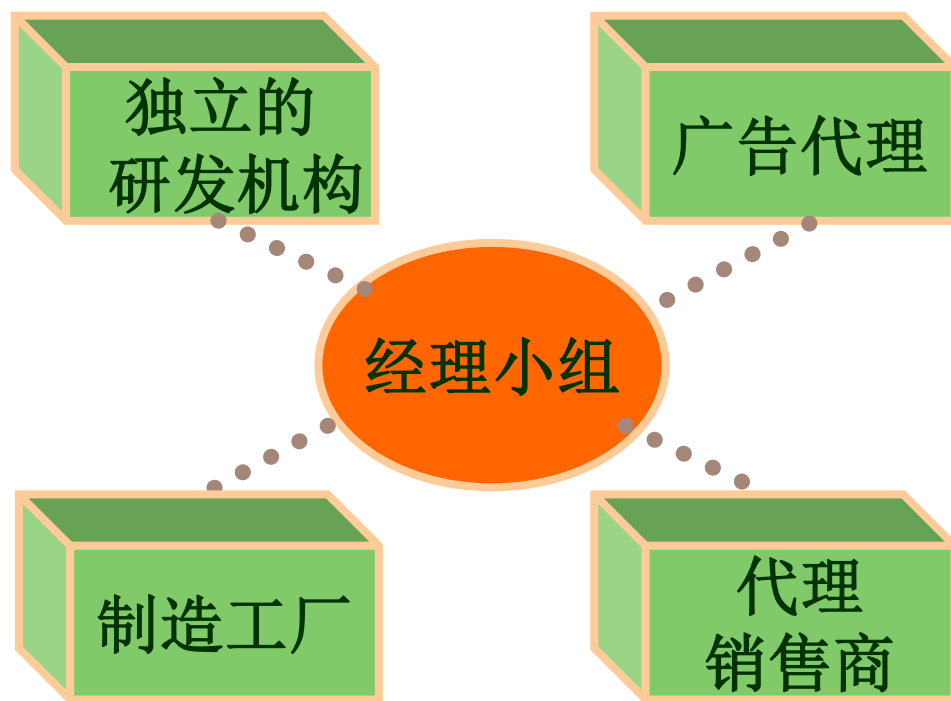
矩阵型组织结构

- **特征：**按职能划分的纵向指挥系统与按项目组成的横向系统结合而成。
- **优点：**将职能专家组合在一起，减少所需的人员；并促进专门化资源的共享。
- **缺点：**
 - 难于协调各职能专家的活动，以便顺利完成任务；
 - 无人对专家长远开发负责；
 - 破坏统一指挥的原则。
- **适用：**主要适用于突击性、临时性任务。



网络结构

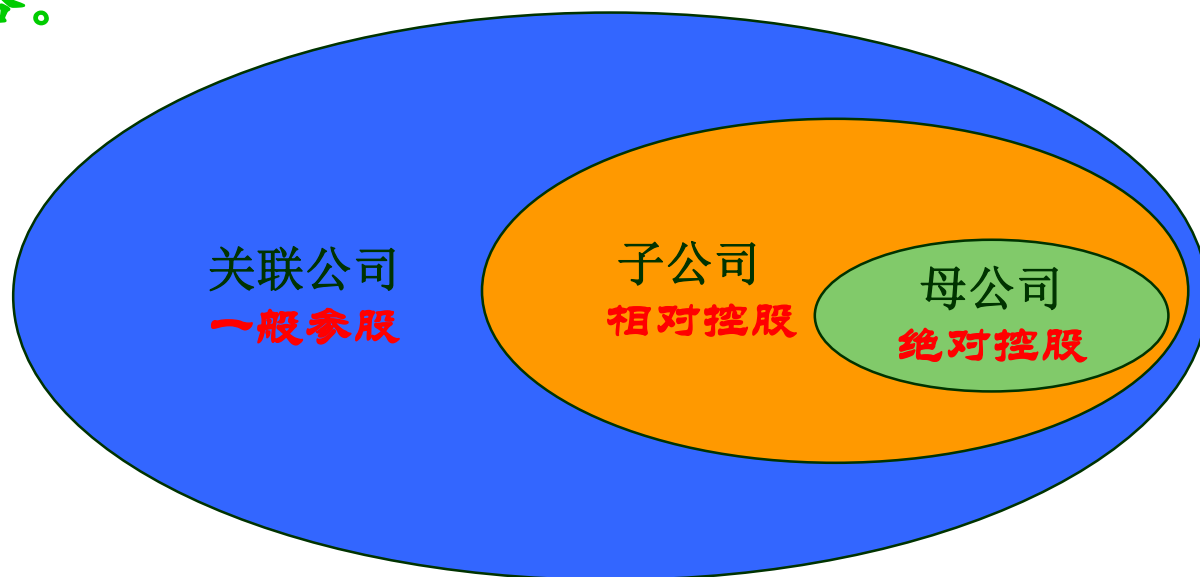
- **特征:**
- 以合同为基础，业务外包。
- **优点:**
- 灵活性大，适应性强
- **缺点:**
- 对管理的其他环节控制不利，产品质量难以控制；
- 产品设计上的创新容易被窃取。



集团控股型

◆母公司与子公司和关联公司的关系

- 非上下级的行政管理关系，是出资人对被持股企业的产权管理关系；
- 凭借股权优势派遣产权代表和董事、监事，从而影响子公司的策略。



任务小组和委员会结构

■ 任务小组

- ◆ 任务小组结构是一种临时性结构，其设计用来达成某种特定的、明确规定的复杂任务，可以看作是临时性矩阵的一种简版。

■ 委员会结构

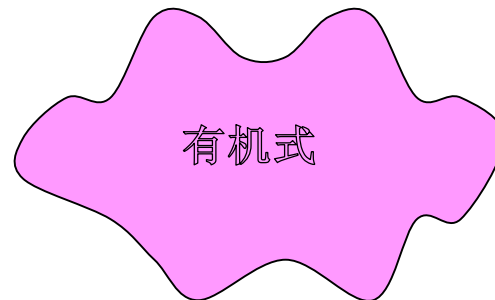
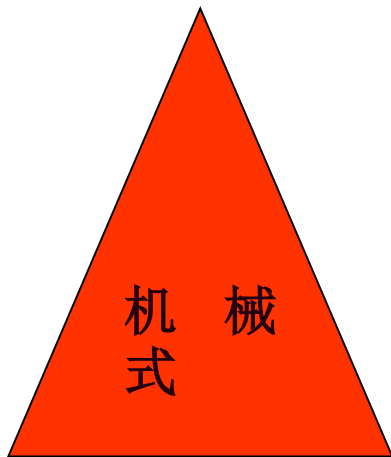
- ◆ 委员会结构可以分为临时性的和永久性的，临时性委员会通常等同于任务小组，永久性的委员会和矩阵结构相似，但是委员会只是一种附加设计。



有机式组织结构VS. 机械式组织结构

- 严格的层级关系
- 固定的职责
- 大量的规则
- 正式的沟通渠道
- 集权的决策
- 高耸的结构

- 合作（纵向的和横向的）
- 不断调整的职责
- 少量的规则
- 非正式的沟通渠道
- 分权的决策
- 扁平的结构



三、组织结构设计选择

选择	优点	使用的时间和地点
直线型	结构简单，费用低、决策迅速、责任明确、反应灵活	单纯的制造工厂或者车间，比较稳定和简单的环境
职能型	专业化管理	单一产品或者服务型组织
直线职能	统一指挥，专业管理	较稳定环境的中小企业
事业部型	对结果的高度责任感	大型组织，多种产品或者多个市场
简单型	快速、灵活、经济	小型组织，发展初期组织
矩阵型	专业化的经济性 对产品结果的责任感	有多个产品或者规划，需要依靠职能专长的组织
网络型	快速、灵活、经济	企业发展初期，有很多可靠的供应商
集团控股	产权管理，资金为纽带	大型企业，多种经营
任务小组	灵活性	某些重要任务有特定期限和绩效标准，或任务是不常见的，需要跨职能界限
委员会	灵活性	需要跨职能界限的专门技能的组织

单元小结

组织设计

概述

组织设计的内容
组织设计的步骤
组织设计的依据
组织设计的原则

结构选择

直线型
职能型
直线职能
事业部型

机械式

组织结构

简单结构
矩阵型结构
网络结构
集团控股型结构
任务小组
委员会结构

有机式

组织结构



本章内容到此结束！

