

第七章 组织结构与组织设计

1、管理层可以采取哪些方式进行部门化？

答：部门化指对工作单元进行合并的基础。管理层可采取五种方式进行部门化，具体如下：

(1) 根据职能划分部门，其适用于所有类型的组织。例如，一家制造业的管理者通过把工程、财会、生产、人事和采购方面的专业人员划分到不同部门中来组织工厂；一家医院拥有的职能部门可能包括研究部、护理部和财务部等等。

(2) 根据组织生产的产品类型进行工作任务的部门化。例如，宝洁公司就是这样组织它的产品线的。每一项主要的产品(例如，汰渍洗衣粉、帮宝适婴儿、纸尿裤、Charmin 纸类卫生用品和品客薯片)都由一位高层经营者管辖，他对该产品的全球活动承担所有责任。

(3) 根据地域进行划分。例如，就营销工作来说，可以根据地域分为东、西、南、北四个分区，实行分片负责。

(4) 根据过程进行部门化。例如，假设你到一家州立机动车辆管理办公室去办理驾驶执照，在得到驾照之前，你可能要去好几个部门。在某个州，申领驾照必须经过三个步骤，每个步骤由一个独立部门负责：机动车管理部进行核查；执照部负责具体工作；财务部负责收费。

(5) 根据顾客的类型进行划分。例如，微软公司最近围绕四类客户市场进行了重新组织：个体消费者、大型公司、软件开发商和小型企业。

在大型组织在进行部门化时，可能会综合运用上述介绍的各种方法。

2、归纳组织规模与组织结构之间的关系。

答：组织规模指组织的人数。组织的规模越大，组织结构就会趋于复杂和规范化。两者的关系表现为：

(1) 随着规模的扩大，在管理者的管理幅度的约束下不可避免的需要分层，因此会形成多层次的组织结构。

(2) 随着组织规模的扩大，组织的关系更加复杂，协作也更加困难，因此需要对员工进行部门划分，形成多部门结构。企业发展的实践也证明，小规模的企业，容易形成有机式的组织；而随着组织规模的扩大，企业就会逐步形成机械式的组织。

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，规模条例也更多。但是，这种关系并不是线性的，而是规模对结构的影响强度在逐渐减弱，也即随着组织的扩大，规模的影响力显得越来越不重要。

3、如果你是一个矩阵结构中的员工，你认为这种结构有哪些优点?有哪些不足?

答：矩阵结构是把按照职能组合业务活动，以及按照产品(或工程项目、规划项目)组合业务活动的方法结合起来运用的一种组织设计，即在同一组织内部，既设置具有纵向报告关系的若干职能部门，又建立具有横向报告关系的若干产品部门(或项目小组)，从而形成纵向和横向管理系统相结合，形成矩阵的组织结构形式。

矩阵结构的主要优点有：

(1)有利于加强各职能部门之间的协作配合。通过具有横向报告关系的管理系统，把各职能部门的有关人员联系起来，便于沟通信息、交换意见；同时，有关的职能人员参加了项目小组以后，承担着共同的任务和目标，整体观念得到了加强，这些显然能够促进职能之间的协作。

(2)有利于顺利完成规划项目，提高企业的适应性。采用矩阵结构，可根据完成某一特定任务的要求，把具有各种专长的人员调集在一起，做到集思广益、各展其能，加之横向协调方面的优越性，有利于该项目任务的顺利完成。当更换另一项新任务时，又可灵活机动的根据新任务，需要什么样的人，就调集什么样的人。所以，这种组织结构能提高中层和基层管理的灵活性及工作效率，从而增强整个企业的适应性。

(3)由于矩阵结构内部都有两个层次的协调，这样就能够减轻上级主管人员的负担，有利于高层管理集中精力制定战略目标、决策和规划，以及对执行情况的监督。

(4)有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现。由于市场竞争日趋激烈，企业获得成功的关键因素往往不止一个。矩阵组织中的职能部门，受其分工的局限，注重质量、成本等因素，而产品部门则负有创新的使命。只要赋予他们相应的职级，通过沟通和协调，就能做到统筹兼顾，以保证全面实现企业的整体目标。

矩阵结构的主要缺点有：

(1)组织的稳定性较差。按产品或项目成立的组织，其成员经常变动，人事关系不稳定。同时，小组成员来自各职能部门，任务完成后仍要回去，容易产生临时观点。

(2)双重领导的存在，容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象。为此，职能部门、产

品部门和下级单位的人员之间，需要花费大量的时间进行沟通，致使频繁的碰头和解决冲突的会议过多。

(3) 机构相对臃肿，用人较多。

4、试论企业组织结构变化的新趋势。

答：随着经济的全球化和知识经济时代的到来，企业的组织结构也在发生深刻的变化。进入上个世纪末，在发达市场经济国家，企业的组织结构正在发生一些明显的变化。这些变化的新趋势主要有：

(1) 组织形式扁平化。目前许多企业组织结构已经开始由传统的金字塔型向扁平化方向发展。所谓组织结构扁平化，就是通过减少管理层次、裁减冗余人员来建立一种紧凑的扁平型组织结构，使组织变得灵活、敏捷，提高组织效率和效能。形成组织形式上扁平化的原因主要有：计算机的广泛应用在某种程度上减少了对中层管理的需要；越来越多人认识到减少管理层次有利于提高信息传递效率；更多人认为通过扁平化组织结构能为顾客提供更好的服务；能够节约管理费用，降低企业成本。这种扁平化组织结构带来的优势是：

①管理幅度增宽，管理层次缩减，职工积极性提高，更多地不是依赖上级而是需要自己在工作中做出决策。

②信息流变得畅通。层次的减少以及新技术的采用，都会在很大程度上促进信息流畅通。

③创造性、灵活性增强。信息流的畅通使企业能灵敏、快捷地对顾客需求做出反应，有助于增强企业的灵活性与创造性。

④决策周期缩短。信息流畅通、分权加大、灵活性与创造性增强，都会缩短决策周期、提高决策质量。

⑤士气和生产率有所提高。新的组织给职工的工作提供了最大限度的自由，给他们扩展了表演舞台，必然导致职工士气增长、企业生产率提高。

⑥成本降低。管理层次和职工人数减少，工作效率提高，必然带来产品成本的降低。

(2) 组织结构团队化。许多企业正在摒弃垂直式功能化的组织结构，而转向以“团队”为核心的过程化组织模式。最为突出的代表是美国当今著名的微软公司，它的“团队化”组重结构效率高、创新强，成为世界高新技术企业的楷模。所谓“团队”就是让职工打破原有的部门界限，绕过原来的中间管理层次，直接面对顾客和公司总体目标，以群体和协作的优势赢得组织的高效率。团队组合的类型一般有两种：一类是“专案团队”，其成员主要来自

公司各单位的专业人员，为解决某一特定问题而组织在一起，例如新产品的开发、新技术的推广与应用，解决公司遇到的市场危机等而组成的团队。另一类是具体工作团队，主要从事日常业务工作，长期存在的“团队”的运作一般具有如下特征：

①目标明确。共同的、明确的目标是团队得以存在的基础。任何一个团队的成员都愿意为共同的目标而努力工作，缺乏明确目标的团队无法开展工作，自然也就无法存在。

②界限不明。团队是由不同部门、不同技能的职工构成的，职工一旦进入团队后，就不再受原职能部门的管辖，而是依据团队的目标和工作标准自主开展工作，团队直接向总公司负责。

③角色分工。有效团队的成员必须在清楚的组织框架中，做好角色定位和分工，每个成员均应清楚了解自己的定位与责任，团队中成员的角色有三种：a. 以工作为导向的角色，主要任务是促成团队决策目标的实现，为此要主动分析观察、审时度势努力开展工作。b. 以关系为导向的角色，主要任务是有效发展以团队为中心的各项组织活动，为此必须具备激励、交际、观察等能力。c. 以自我为导向的角色，该角色往往注重自我价值目标的实现。

④规模适中。团队成员的人数一般视任务的工作量而定，理想的规模应为 3—7 人，最多不能超过 25 人。规模过大不便于成员间沟通交流，影响团队成员主动性、积极性的发挥。任何团队的发展过程都必须经过初始组成——达成共识——正常动作——适时解散四个阶段，企业和组织的领导人应有这样的观念和思想准备。

(3) 组织规模精干化。西方许多企业的规模正在向适度或精干的方向调整，因为面对激烈的市场竞争，使下属的生产经营单位规模适当，既可发挥小企业“船小好掉头”的机动灵活的能力，又依托于大企业科研开发的雄厚实力。同大公司相比，这些公司的销售额很有限，仅在 2~10 亿美元，但同小出口商相比，活力却非常惊人。这种“小而实、小而活”的公司在竞争中也有其独到之处，表现出较强的生命力。

(4) 组织发展创新化。西方企业在组织结构上的创新功能很强，许多跨国公司每 5 年至 20 年往往就要重新调整一次组织结构，尽管这种组织结构上的大变动会引起组织的振荡，带来一定混乱，但如不进行调整，也会因老的组织结构的僵化而引起很多问题。目前西方一些大公司，更侧重于公司组织结构能根据内部、外部环境重化的需要不断地自我更新。这种自我更新的好处是：适应外界环境和市场的变化，并保持长久的优势；能减少甚至排除由于组织剧烈变化所引起的摩擦。