

第四章 组织设计

一、名词解释

1. 组织
2. 组织结构
3. 管理跨度
4. 非正式组织

二、单项选择

1. 直线型组织结构的优点是（ ）
A、联系简捷 B、部门间协调较好
C、专业分工较细 D、不会发生较多失误
2. 矩阵制组织结构的优点是（ ）
A、组织关系简单明了 B、稳定性强
C、整体协调性强 D、有利于各种人才的培养

三、填空

1. 矩阵制组织结构又称_____结构。
2. 直线职能型组织结构的特点是设置了两套系统，一套是按 _____原则组织的指挥系统，另一套是按 _____原则组织的管理职能系统。
3. _____组织结构是最早、最简单的一种组织结构形式。
4. 事业部组织结构多适用于_____等组织。
5. 一般来说，集权或分权的程度常常根据各管理层次拥有的_____情况来衡量。

四、是非判断

1. 职权就是权力
2. 分权即授权
3. 一般来说，集权或分权的程度，常常根据各管理层次拥有的决策权的情况来衡量。

五、简答

1. 组织职能的特点是什么？
2. 矩阵制组织结构形式的含义和特点？
3. 动态的组织设计原则有哪些？
4. 授权遵循的基本原则有哪些？

六、论述

1. 为什么现代化组织结构越来越倾向于扁平结构。举例说明？
2. 如何成功地运用委员会管理？

七、案例

案例一 巴恩斯医院

下面这一事件发生在天气凉爽的10月的某一天，地点在圣路易斯的巴恩斯医院。

黛安娜·波兰斯基给医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即作出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，戴维斯能感觉得到发生了什么事。他告诉她马上过来见她。大约5分钟后，波兰斯基走进了戴维斯的办公室，递给他一封辞职信。

“戴维斯博士，我再也干不下去了，”她开始申述：“我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我给举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。

“昨天早上 7:45 我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是达纳·杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午 10 点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午在向董事会作汇报时用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30 分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我这要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你说，戴维斯博士，这种事情每天都发生好几次的。一家医院就只能这样运作吗？”

问题：

1. 戴维斯博士能做些什么改进现状？

2. “巴恩斯医院的结构并没有问题。问题在于，黛安娜·波兰斯基不是一个有效的监督者。”对此，你是赞同还是不赞同？提出你的理由。

案例二

加利福尼亚大学的委员会管理

许多大学，特别是规模大的大学，广泛采用委员会管理方法进行工作，尤其是在选择及提升在任的副教授和教授时更是如此。在这个方面广泛使用委员会的大学的一个实例，可由加利福尼亚大学的各分校体现出来的。

加利福尼亚大学在任命或提升副教授和教授（两者都有任期）时，采取如下步骤：

- 候选人由他（或她）所在院系的人事委员会仔细审查。
- 如果候选人通过了上述第一道审查，则将该动议送交到主席或系主任审查，然后送到学院执行副校长，由他转给学院预算及晋升委员会。
- 预算及晋升委员会立即将该案提交一个经特别任命的五位教职员组成的特设委员会，该委员会中只有一至二名成员可以属于候选人所在院系的。
- 特设委员会审查该案，然后向预算及晋升委员会提出建议。
- 预算及晋升委员会审核该案，并向学院执行副院长及院长提出建议
- 学院执行副院长和院长审核材料，审核后将案卷连同建议一起送交大学学术副院长。
- 大学学术副院长及院长审核后，如他们同意这项动议，则将该案随同对此将采取行动的的建议一起交大学的评议委员会，请他们采取最后行动。

问题：

1. 如果你申请评选或晋升，你愿意受这样的委员会制度的审查吗？
2. 假如你看到了在这种委员会的管理中有一些弱点而且也许是危险，你提议应做些什么？

第四章 组织设计

【本章参考答案】

一、名词解释

1. 组织：按照一定目的和程序而组成的一种权责角色结构。
2. 组织结构：表现组织各部分排列顺序、空间位置，聚集状态，联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式，它是执行管理和经营任务的体制。
3. 管理跨度：一名主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数。
4. 非正式组织：在组织成员之间感情相投的基础上，由于现实观点、爱好、兴趣、习惯、志向等一致而自发形成的结伙关系。

二、单项选择

1. A 2. D

三、填空

1. 规划一目标结构
2. 命令统一原则 专业化原则
3. 直线型
4. 规模较大的一些公司
5. 决策权

四、是非判断

1. 错。职权不是权力，职权是权力的子集，权力五项来源
2. 错。分权不是授权，授权是短期的权责关系，分权是长期的权责关系。
3. 对。决策的数目，重要性及其影响面、手续审批简繁。

五、简答

1. 组织职能是一个过程，是动态的，重视非正式组织的存在。
2. 优点：加强横向联系，发挥专业人员的潜力，各种人才培养。
缺点：关系复杂，临时性
3. 职权和知识相结合，集权与分权相平衡，弹性结构原则。
4. 因事设人，因能授权；明确所授事项，不可越级授权，授权适度，相互信赖。

六、论述

1. ①扁平结构优点 ②直式结构缺点
③现代化组织外部环境，内部要求 ④举例
2. ①委员会含义 ②委员会管理优点 ③避免委员会管理缺点

七、案例

巴恩斯医院：权责一致原则，指挥统一原则

加利福尼亚大学的委员会管理：委员会管理优点、缺点