

A decorative graphic at the top of the slide features several hats of different colors and styles, including a straw hat, a red hat, a purple hat, a black hat, and a yellow hat, arranged in a slightly overlapping manner.

management

关于组织结构设计

1. 组织结构设计的目的是通过结构设计保障组织目标实现

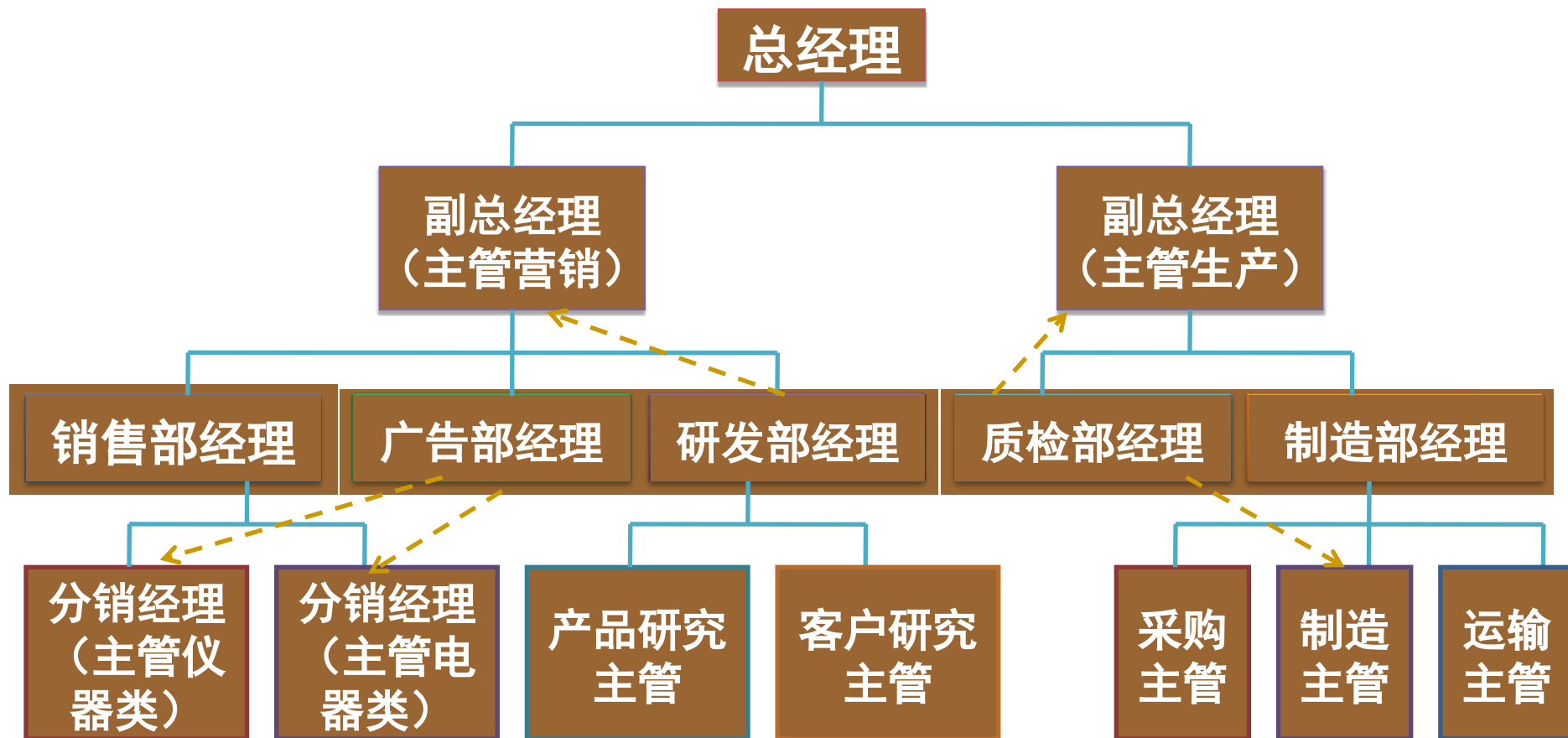
- 管理者在组织 (organization) 中工作



由于组织经营环境和组织目标是动态的

因此组织结构有自己的特性：**保持稳定和适应性**

例：系统示意图



组织结构

组织内部对工作的正式安排

2. 任何时候组织结构设计的具體目标

- 一方面需要把工作任务分解成各项具体的工作
- 另一方面又需要保证这些分散的工作可以结合成整体性工作

也就是：

通过分解与合成使得组织成为一个分工协作的系统

核心任务是……

3. 组织结构设计的核心任务

层次结构

即各管理层次的构成，又称组织的纵向结构。例如，公司机构的纵向层次大致可分为：董事会→总经理→各职能部门。而各部门下边又设基层部门，基层部门下边又设立班组。这样就形成了一个自上而下的纵向的组织结构层次。

职权结构

即各层次、各部门在权力和责任方面的分工及相互关系。

如董事会负责决策，经理负责执行与指挥，各职能层次、部门之间的协作关系、监督与被监督关系等。

职能结构

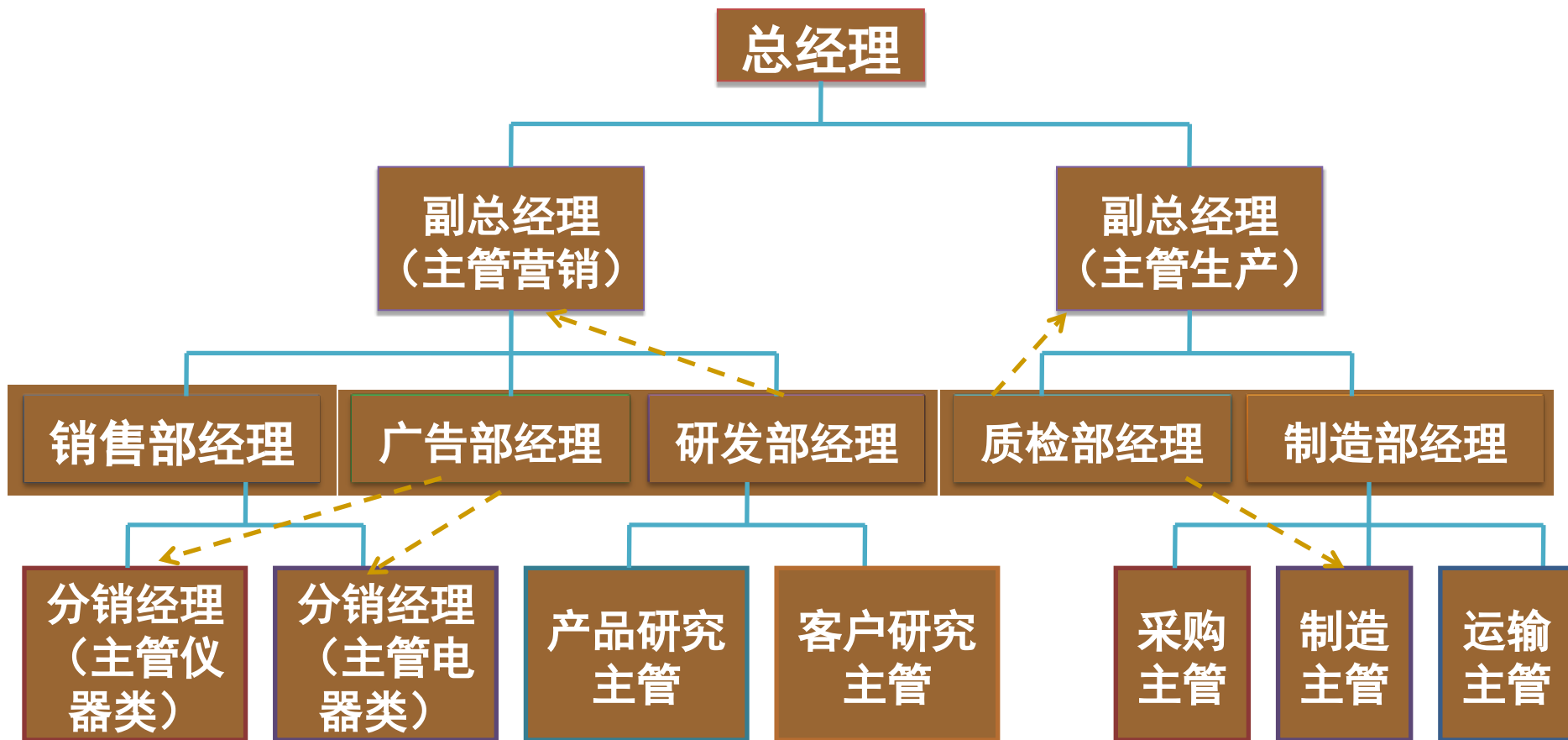
即完成组织目标所需的各项业务工作及其比例和关系。如一个企业有经营、生产、技术、后勤、管理等不同的业务职能。各项工作任务都为实现企业的总体目标服务，但权责关系却不同。

组织结构

部门结构

即各管理或业务部门的构成，又称组织的横向结构。如企业设置生产部、技术部、营销部、财务部、人事部等职能部门。

例：系统示意图



组织结构

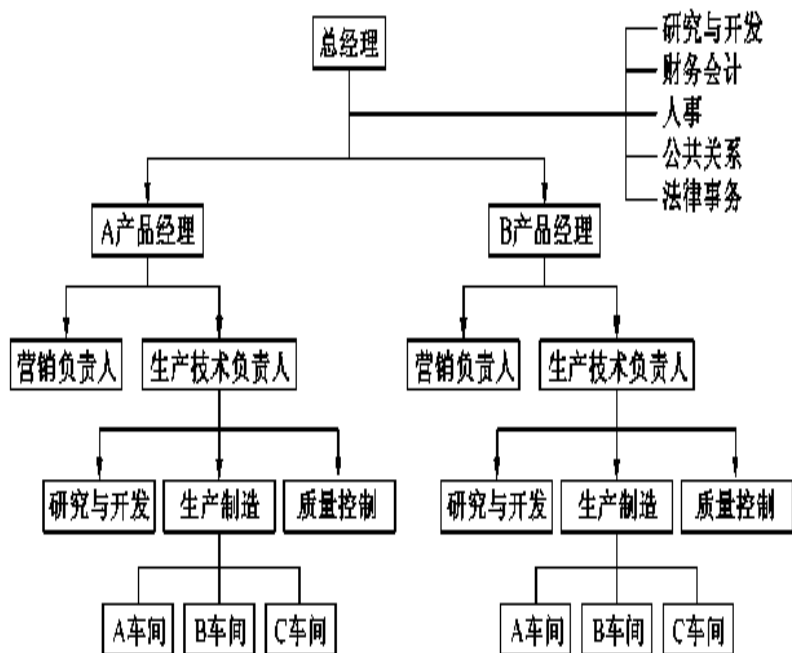
组织内部对工作的正式安排

3. 组织结构设计的核心任务-成果展现

组织结构
系统图

组织结构
设计的任务

编制职务
说明书



职务说明书应该能简单明了地指出：各项管理职务的工作内容，职责与权力，与组织中其他部门和其他职务的关系，担任该项职务者所必须具备的条件，包括基本素质、学历、技术知识、工作经验、处理问题的能力等。

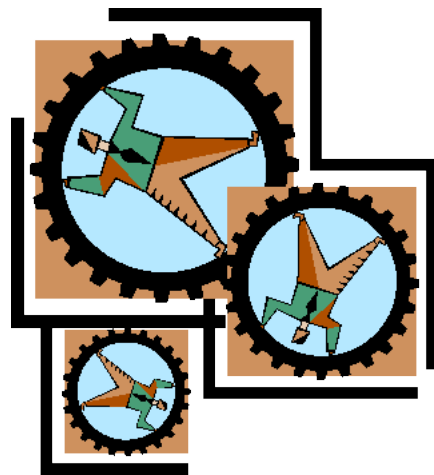
4. 组织结构涉及六方面关键要素的过程

- 职能分工
- 部门化
- 指挥链
- 控制跨度（管理幅度）
- 集权与分权
- 正规化

4. 组织结构设计涉及六方面关键要素的过程

- 职能分工与设计

- 描述组织中的任务被划分为各项专门工作的程度，每个步骤由不同的人来完成



职能分工与设计

- 组织职能设计
 - 组织基本职能的设计
 - 关键职能的设计
 - 职能的分解

• 找出国内外比较先进的同类企业作为参考系，然后根据组织设计的有关变量因素，如环境、战略、技术、规模、人员素质、企业生命周期等特点加以调整，确定本企业应具备的基本职能。

是否由必要增加新的基本职能
是否有必要细化某些基本职能
是否有必要简化某些基本职能

不同行业企业基本职能的典型形式

制造企业

财务

市场

生产

人力资源

采购

研究发展

银行

审计

法律

营业部

人力资源

会计

贷款

百货公司

会计

商品销售

人力资源

营销

采购

公用事业

会计

基本建设

人力资源

采购

销售

职能分工与设计

- 组织基本职能的设计
- 关键职能的设计
- 职能的分解

1. 第一类关键活动是为战略目标实现的活动。
2. 第二类关键活动是企业短板活动。“木桶效应”现象。
3. 第三类关键活动是有特别价值的活动，如火药厂的安全活动，化工企业的环保活动等

以质量管理为关键职能的组织结构

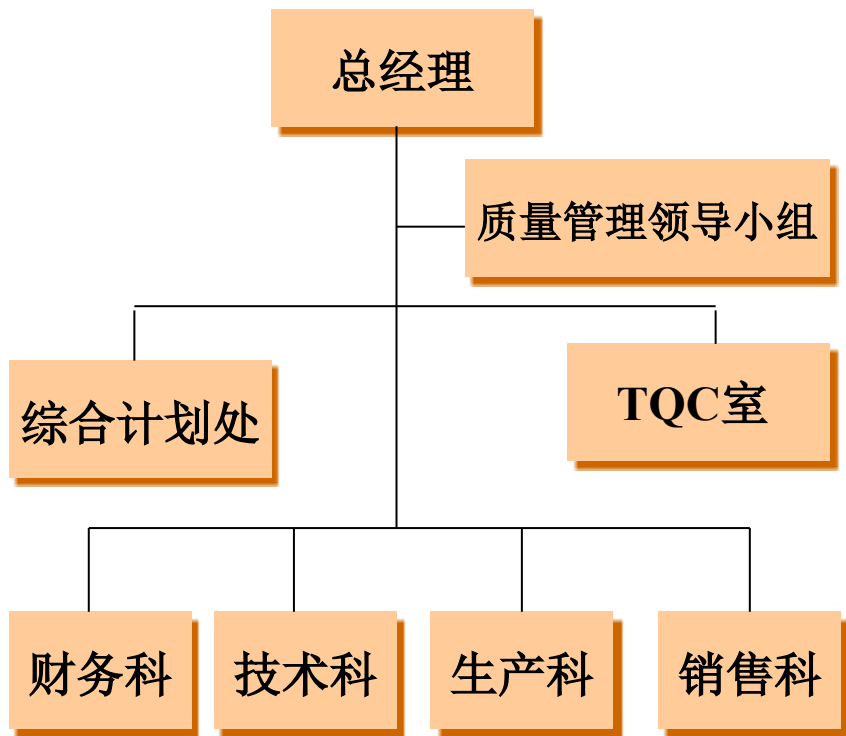
以技术开发管理为关键职能的组织机构

以市场营销为关键职能的组织结构

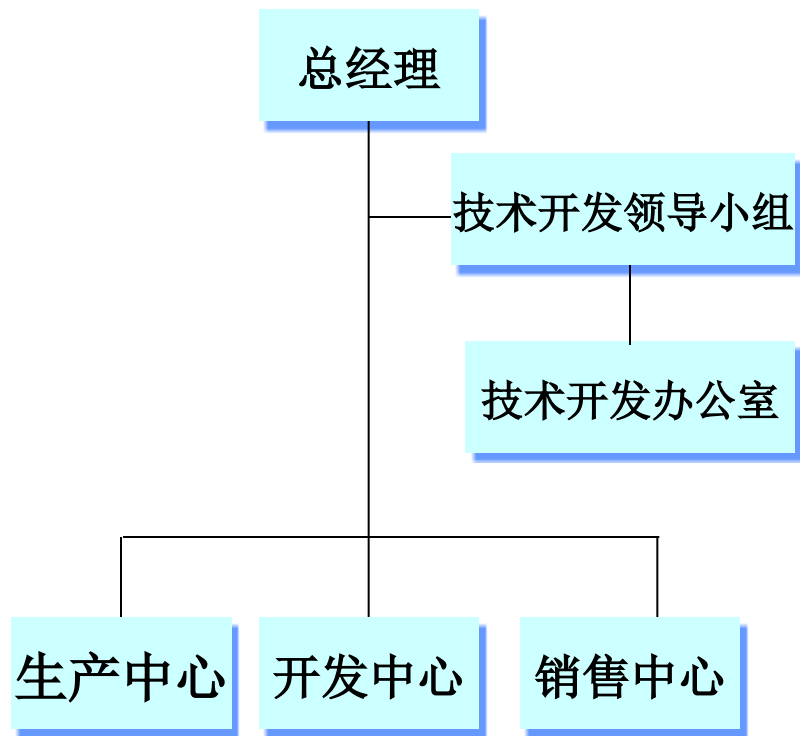
以生产管理为关键职能的组织结构

以成本管理为关键职能的组织结构

关键职能

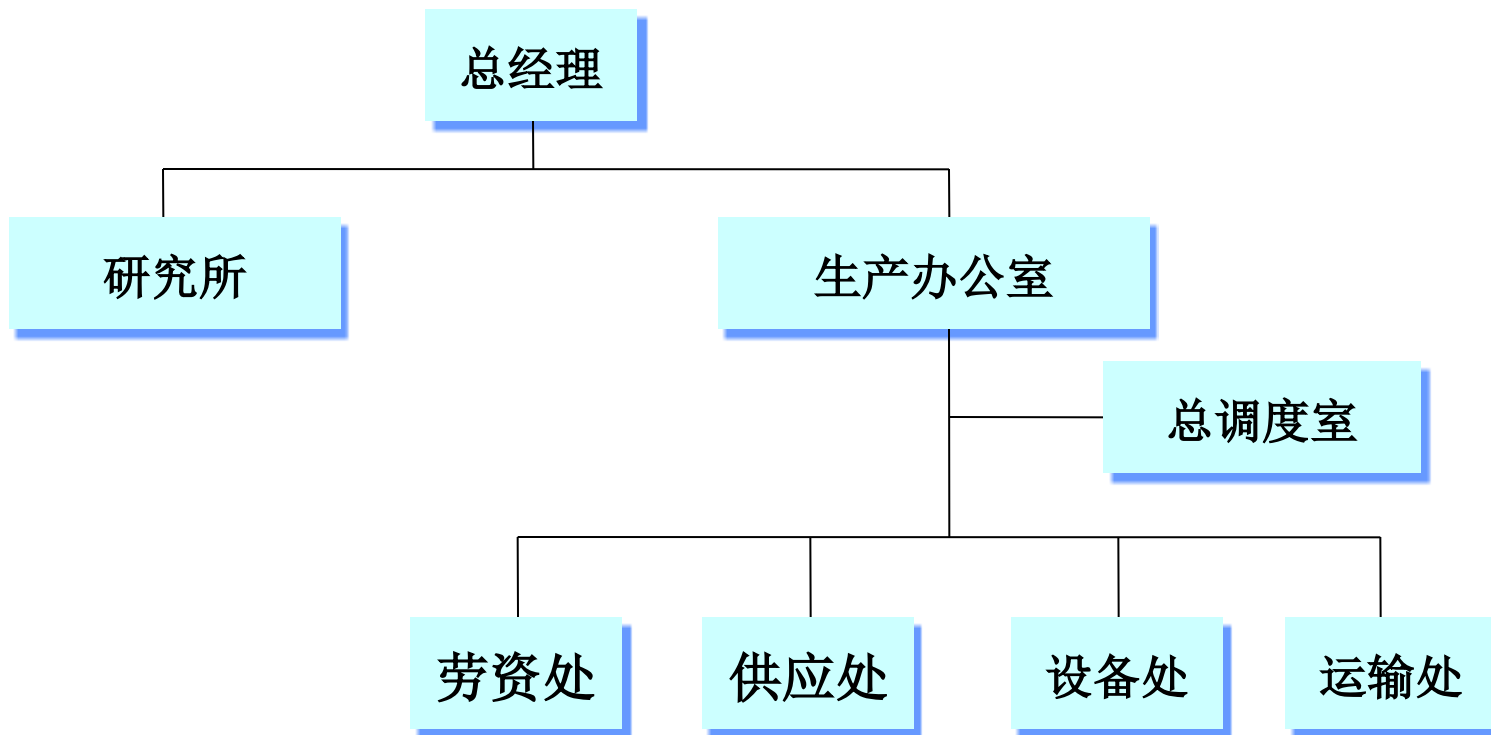


以质量为关键职能的组织结构



以技术开发为关键职能的组织结构

关键职能



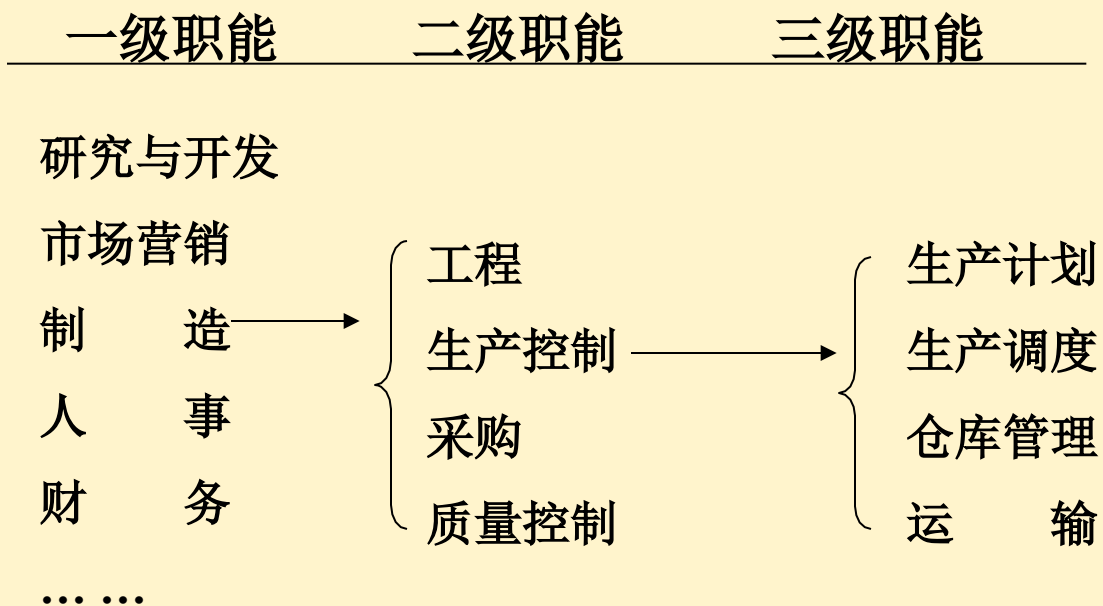
以生产管理为关键职能的组织结构

职能分工与设计

- 组织职能设计
 - ❖ 组织基本职能的设计
 - ❖ 关键职能的设计
 - ❖ 职能的分解

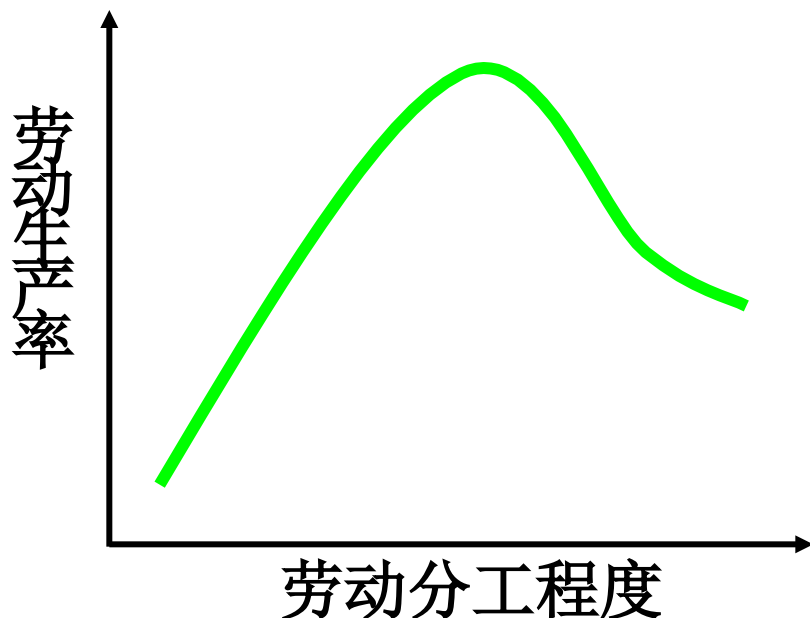
职能分解：将以确定的基本职能和关键职能逐步分解，细化为独立的、可操作具体业务活动。

- 职能分解的基本要求：
 - 1、业务活动的独立性
 - 2、业务活动的可操作性
 - 3、避免重复和脱节



职能分工与设计

- 一个人并不能完成全部的工作, 而是将工作划分为若干步骤, 由一个人单独完成其中某一个步骤。
- 传统观点认为: 劳动分工是增加生产率的不尽源泉。
- 现代观点认为: 劳动分工并非越细越好。

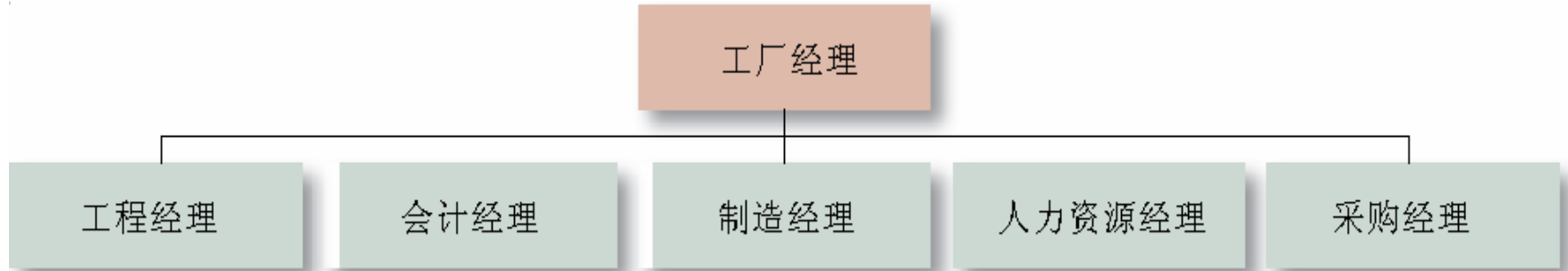


劳动分工在专业化没有得到普遍推广的情况下, 应用它通常总能产生更高的生产率。但在某一点上, 由劳动分工产生的人员的非经济性(厌倦、疲劳、压力、低生产率、劣质品、旷工、高离职流动率等)表现出来, 会超过专业化的经济优势。

4. 组织结构涉及六方面关键要素的过程 部门化

- 职能部门化
 - 基于工作职能组合工作
- 产品部门化
 - 基于产品线组合工作
- 地区部门化
 - 基于地区或地理组合工作
- 过程部门化
 - 基于产品或客户工作流程组合工作
- 顾客部门化
 - 依据共同的顾客组合工作

职能部门化



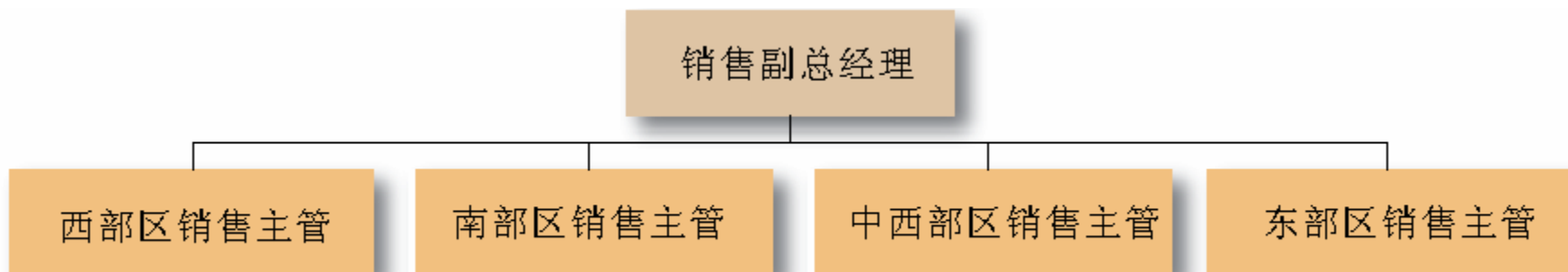
• 优势

- ∅ 将同类专家及拥有相同技能、知识和观念的人组合在一起
从而提高效率
- ∅ 职能领域内部的协调
- ∅ 深度的专门化

• 劣势

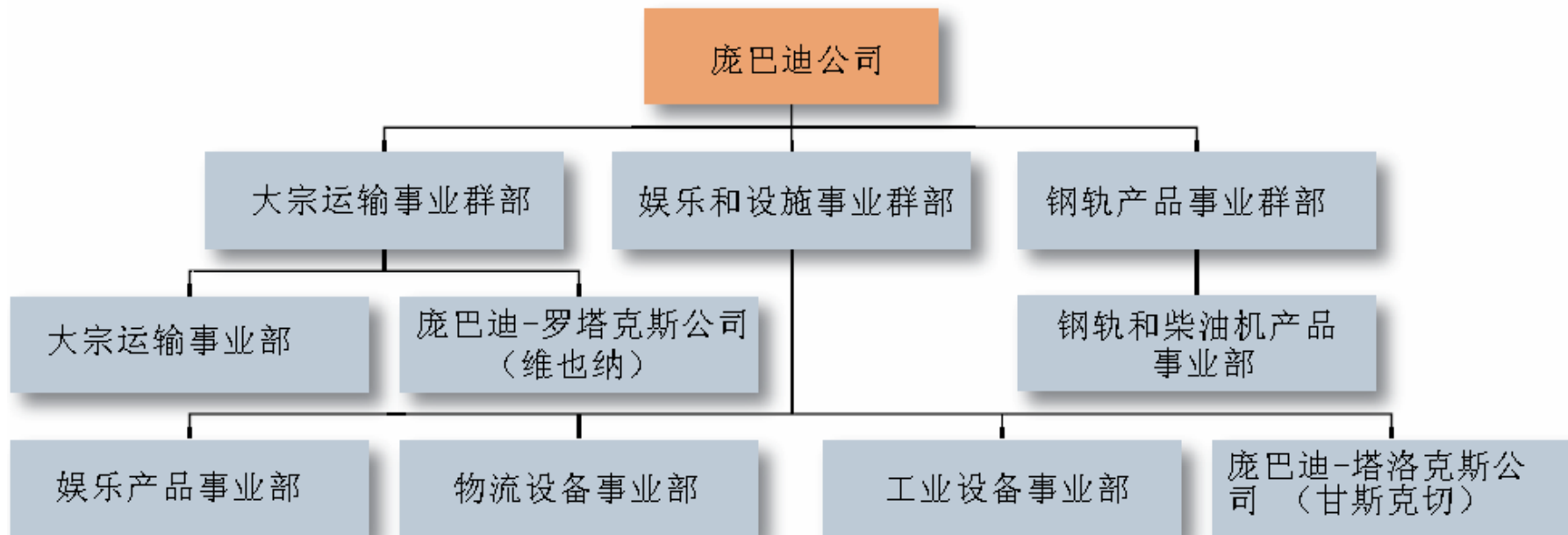
- ∅ 职能部门之间的沟通不良
- ∅ 缺乏对组织整体目标的认识

地区部门化



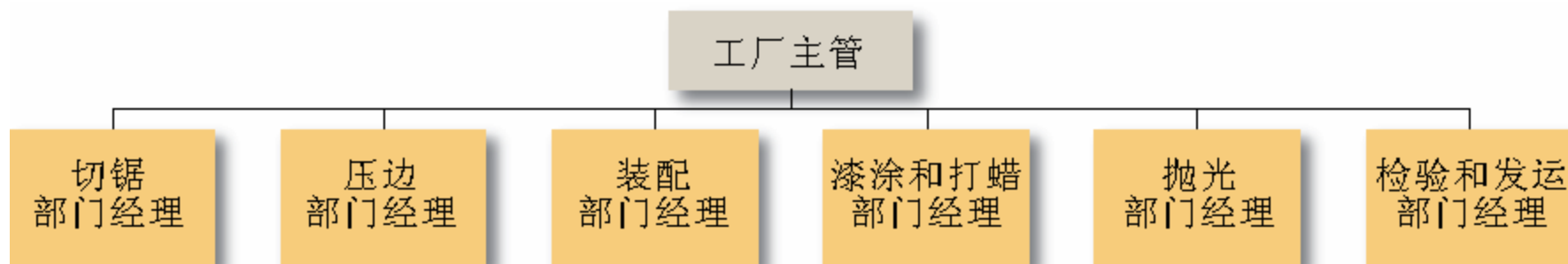
- 优势
 - ∅ 更有效地处理特定区域所产生的问题
 - ∅ 更好地满足区域市场的独特需求
- 劣势
 - ∅ 职能的重复配置
 - ∅ 可能感觉到与组织其它领域的隔离

产品部门化



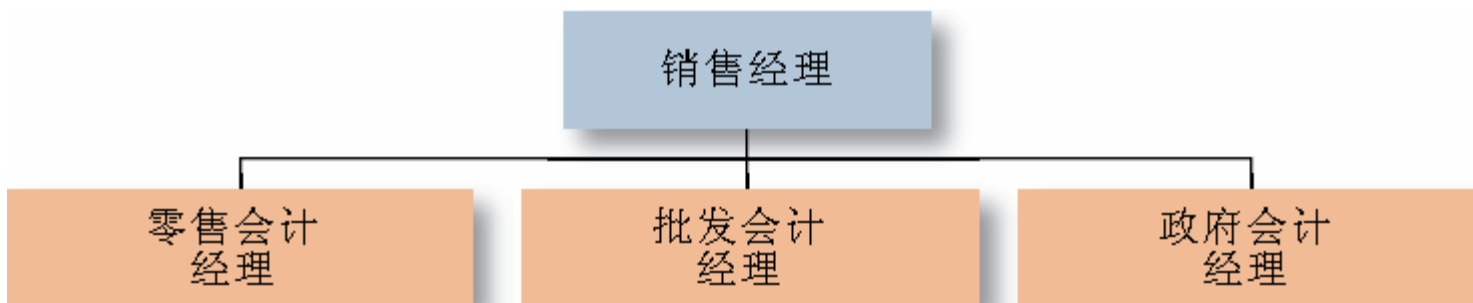
- + 促进特定产品或服务的专门化经营
- + 经理人成为所在领域的专家
- + 贴近客户
- 职能的重复配置
- 缺乏对组织的整体目标的认识

过程部门化



- + 工作活动的更有效流动
- 只适用于某些类别产品的生产

顾客部门化



- + 能由专家来满足和处理顾客的需要及问题
- 职能的重复配置
- 缺乏对组织整体目标的认识

4. 组织结构设计涉及六方面关键要素的过程

- 指挥链

- 组织高层延伸到基层的这样一条职权线，它规定了谁向谁报告工作



4. 组织结构设计涉及六方面关键要素的过程

- 职权

- 指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的这样一种权利

- 职责

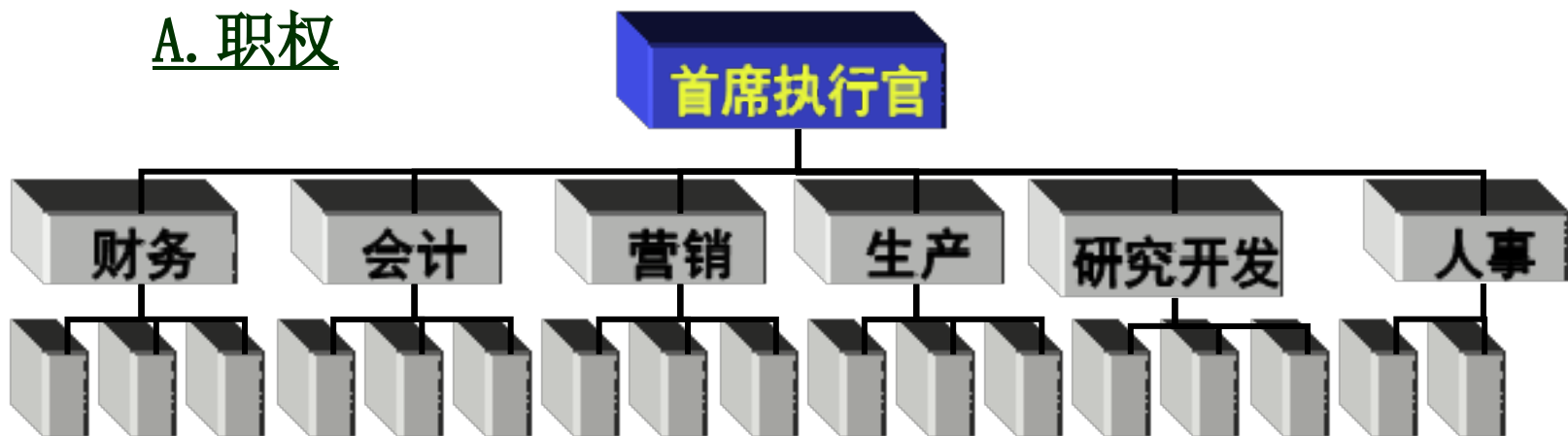
- 对完成任务的期待或义务

- 统一指挥

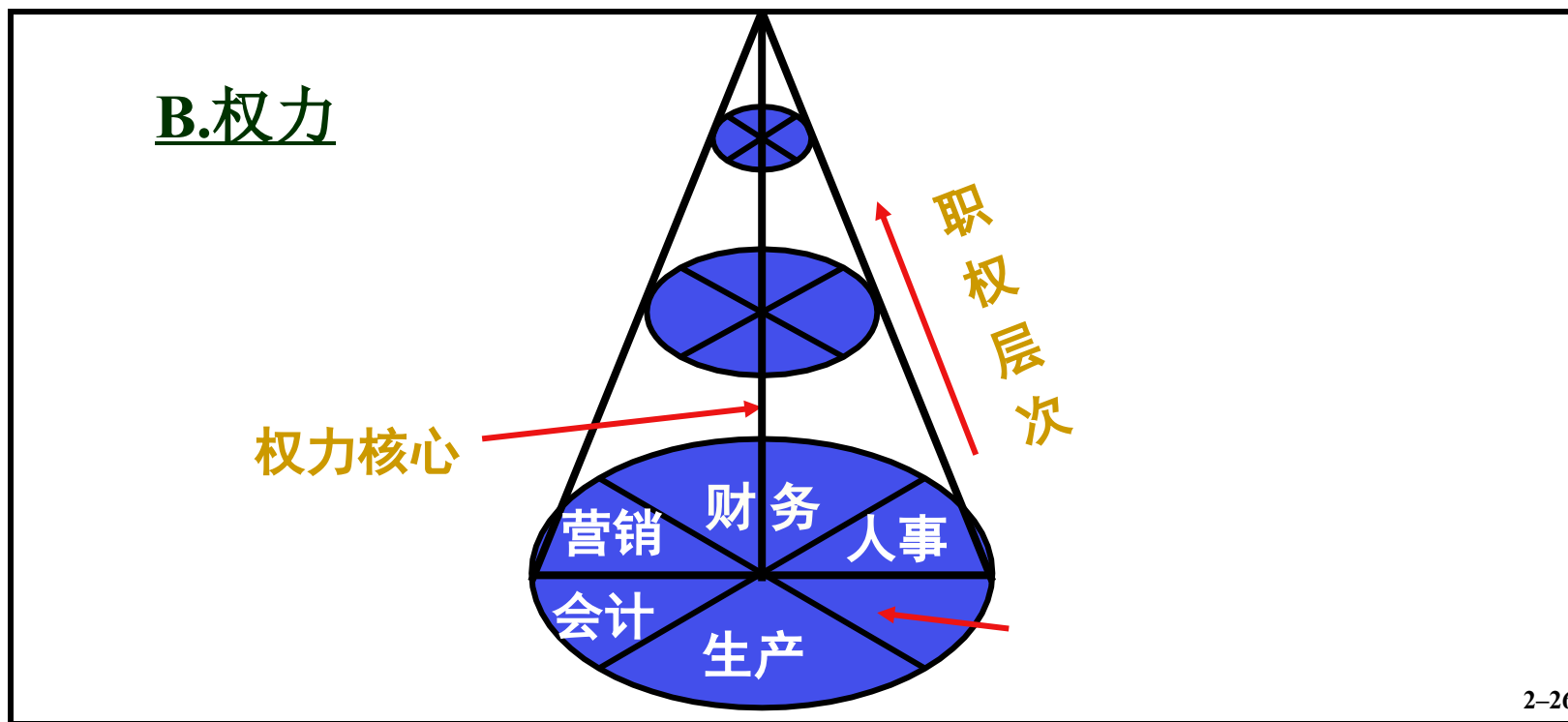
- 指每个下属应当而且只能向一个上级主管直接报告工作

- 一个人如何获得权力？
 - 1) 强制权力(依赖于惧怕)
 - 如降职、解雇、不喜欢的工作
 - 2) 奖赏权力(与强制权力相反)
 - 如奖赏、晋升、有趣的工作
 - 3) 合法权力(职权)
 - 4) 专家权力(专长、特殊技能或知识)
 - 5) 感召权力(拥有独特智谋或个人特质)

A. 职权



B. 权力



4. 组织结构设计中涉及六方面关键要素的过程

• 管理跨度

➤ 管理者能够有效率又有效果管理下属的数量

各层次人员数

	(最高)	假定跨度数为4	假定跨度数为8
		1	1
	2	4	8
组织层次	4	16	64
	4	64	512
	6	256	4,096
	6	1,024	
		4,096	
	(最低)	在跨度为4时	在跨度为8时
		作业人员 = 4,096 管理人员 (层次1-6) = 1,365	作业人员 = 4,096 管理人员 (层次1-4) = 585

4. 组织结构涉及六方面关键要素的过程

• 管理跨度

➤ 影响管理跨度的因素：

- ❖ 管理者的能力和技能
- ❖ 雇员特点
- ❖ 完成工作的特点
- ❖ 任务的相似性
- ❖ 任务的复杂性
- ❖ 下属工作地点的相近性
- ❖ 任务标准化的程度

4. 组织结构涉及六方面关键要素的过程

- 集权化

- 组织高层进行决策制定的集中程度

- ❖ 组织内部高层管理做决定，底层雇员只是简单的执行他们的命令

- 分权化

- 组织内部，决定权被分配给最接近执行的管理层

- 员工授权

- 给雇员更多的制定决策权

q 组织中较低管理层次制定决策的频率或数目越大，则分权程度越高可能性

q 组织中较低层次决策的范围越广，涉及的职能越多，则分权程度越高

q 比如按地区划分的管理单位，如果只有权对生产问题作出决策，则组织的分权程度较低；

q 相反，如果对市场营销、甚至财务问题也有一定的决策权，则企业是一个分权化组织的可能性就比较大

决策频度

决策的重要性

分权的标志

决策的幅度

对决策的控制程度

q 决策的重要性可以从两个方面来衡量：

q 一是决策的影响程度

q 二是决策涉及的费用

q如果高层次对较低层次的决策没有任何控制，则分权程度极高

q如果低层次在决策后要向高一级管理部门报告备案，则分权程度次之

q如果低层次在决策前要征询上级部门的意见，向其“咨询”，则分权程度更低。

图表 10-4 影响集权与分权的因素

- 更集权化

- 环境稳定
- 底层管理者不具有高层管理者那样作出决策的能力或经验
- 底层管理者不愿介入决策
- 决策的影响相对小
- 组织正面临危机或失败的危险
- 企业规模大
- 企业战略的有效执行依赖于高层管理者对所发生的事拥有发言权

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/756125124052010113>