



组织

本章要求

❖ 知识目标:

- 了解组织含义、特点及组织工作原理等基本概念
- 理解组织结构设计、组织结构形式
- 了解人力资源管理的知识
- 了解组织文化、组织变革

❖ 能力目标:

- 掌握组织结构设计能力
- 掌握企业组织结构分析能力

【导入案例】

❖ 老王与小王的争论

❖ 通过案例思考：

❧ 老王的组织经验是错的吗？小王的组织观点正确吗？怎样的组织结构才是合理的？

第一节 组织概述

一、组织的含义

❖ **组织**：由两个以上的群体组成的有机体，是为实现某一**共同目标**，内部成员形成一定的**关系结构**和**共同规范力量**的协调系统。

❖ 组织含义：

- 1、组织有一个**共同**的目标。
- 2、组织是实现目标的**工具**。
- 3、组织包括不同层次的**分工协作**。

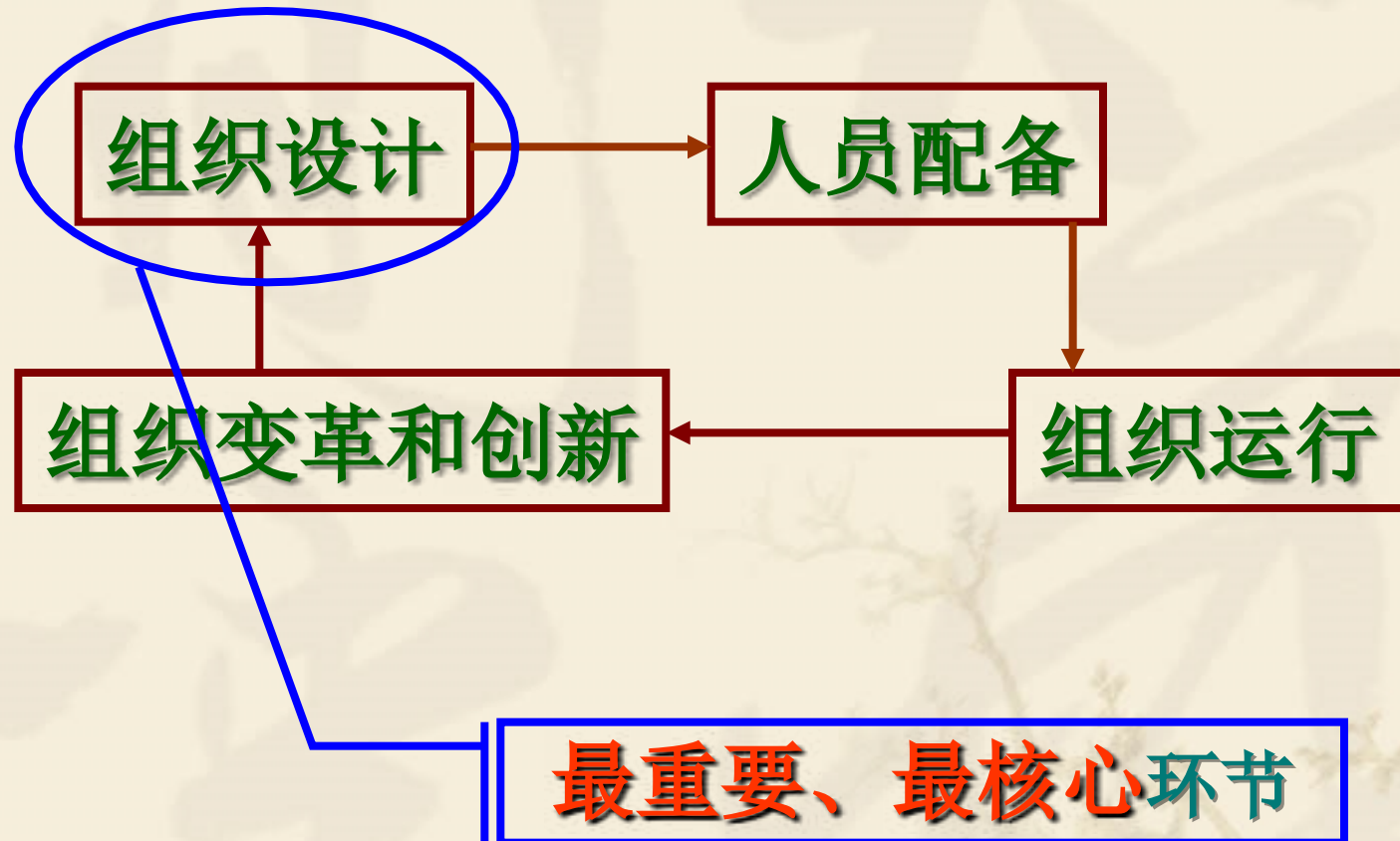
正式组织与非正式组织的主要特点

项目	正式组织	非正式组织
形成原因	为了实现共同目标而有意识地组织起来	因人们的性格、爱好、交往、感情等逐渐形成，并无自觉的共同目标
表现形式	是有形的组织，表现为组织图、职务说明书等	是无形的组织，无任何成文的表现形式
成员范围	按组织设计规定的层次、部门配备合格的人员，人数相对稳定	自愿结合，不受正式组织规定的层次、部门、职务等的限制，人数不定
行为标准	以效率逻辑作标准，制定有明确的方针、程序、规章制度，要求严格执行	以感情逻辑作标准，只有不成文的约定，如有违反，则受到疏远或排斥
领导者的产生方式	按有关规定选拔产生	自然产生，往往是团体中交往最多的或威望最高者

二、组织工作

- ❖ 组织工作就是设计、建立并保持一种有活力的组织结构的活动过程。

组织工作的基本内容




组织工作特点

- ❖ 1、组织工作是一个**过程**
- ❖ 2、组织工作是**动态**的
- ❖ 3、组织工作要充分考虑**非正式组织**的影响

组织工作原理

- ❖ 1、目标统一原理
- ❖ 2、分工协作原理
- ❖ 3、管理宽度原理
- ❖ 4、集权与分权相结合原理
- ❖ 5、权责一致原理
- ❖ 6、统一指挥原理
- ❖ 7、稳定性和适应性相结合的原理
- ❖ 8、精干高效原理



第二节 组织结构设计

组织结构

组织结构的含义：是规定组织中**分工与协作关系**的基本框架，可用组织结构图来表示。也可通过以下三个要素来描述：

∞ **复杂性：**指组织内部结构的**分化程度**。

∞ **正规化：**指一个组织在多大程度上依靠**规章制度**来指导员工行为。

∞ **集权化：**指组织在决策时**正式权力**在管理层级中**分布与集中的程度**。分为集权与分权。

权责一致原理

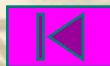
❖ 组织中的每个部门和每个部门中的每个成员都有责任按照工作目标的要求保质保量地完成工作任务，同时，组织也必须委之以自主完成任务所必须的权力。

❖ 职权与职责要对等

❧ 有责无权，或权力范围过于狭小，可能使责任方缺乏主动性、积极性而导致责任无法履行，任务无法完成

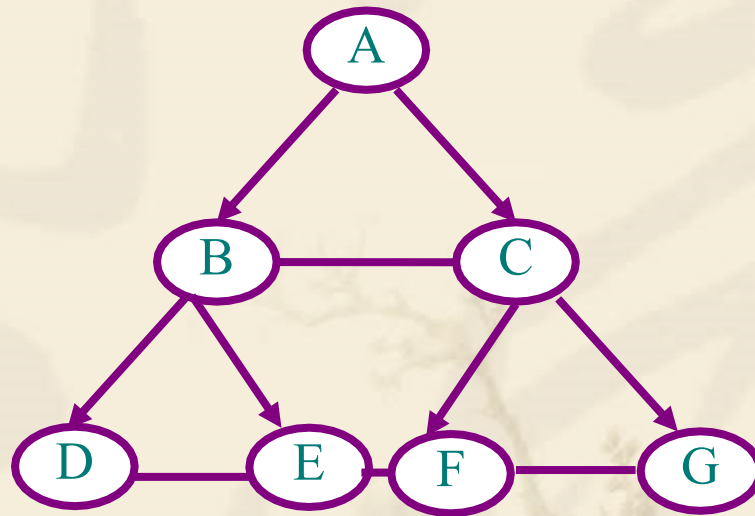
❧ 有权无责，或者权力不明确，可能会助长滥用职权的风气甚至官僚主义习气，从而影响组织的健康运行

担当组织职位而必须履行的责任



统一指挥原理

- ❖ 组织中的任何成员 **只能接受一个上司**的领导
 - ☞ 越权指挥
 - ☞ 越级指挥



一、组织结构设计的任务

组织设计的任务主要包括三个方面：

- ❖ 1、职务设计与分析
- ❖ 2、部门划分
- ❖ 3、层次设计

二、组织结构的横向设计

组织部门化的基本原则

- ❖ 1、因事设职和因人设职相结合的原则
- ❖ 2、分工与协作相结合的原则
- ❖ 3、精简高效原则

1. 职能部门化

把相同或相似的活动归并在一起，作为一个管理单位即为职能部门化。是一种传统而基本的组织结构形式。

❖ 其优点：

- ❖ (1) 设立的部门自然、方便，也符合逻辑；
- ❖ (2) 有利于维护最高行政指挥的权威；
- ❖ (3) 各部门只负责一种类型的业务，利于工作人员培训和相互交流。

❖ 其缺点：

- ❖ (1) 不易知道产品结构的调整；
- ❖ (2) 缺乏总体的眼光，不利于高级管理人才的培养；
- ❖ (3) 各部门之间的活动不协调，影响组织整体目标实现。

2. 产品部门化

围绕产品或服务大类的活动和要求来划分部门即为产品部门化。应用产品部门化需对特定的产品系列或服务类型有专门的需求适应，通常适用于大型的和多角化经营的企业。

❖ 其优点：

- ❖ (1) 专业化经营、效率高，各类产品直接面对市场并专注于特定产品的经营，有利于提高效率水平；
- ❖ (2) 促进不同产品间的竞争可以比较不同部门的贡献；
- ❖ (3) 对培养多面手提供很好条件。

❖ 其缺点：

- ❖ (1) 需要更多综合管理人才，提高了培训成本；
- ❖ (2) 部门的本位主义；例如各产品部门只关心本部门的产品，对整体组织欠缺考虑；
- ❖ (3) 管理成本上升。

3. 地域部门化

为了市场或资源等原因需分散经营，从而按照地理区域成立专门的管理部门即为地域部门化。许多国际性大公司通常采用这种组织形式。

❖ 其优点：

- ❖ (1) 可以把责任和职权下放到基层，鼓励地区主管参与决策；
- ❖ (2) 对本地区的市场和问题反应迅速灵敏；
- ❖ (3) 充分利用地域资源和地区政策；
- ❖ (4) 为培养综合管理人才创造了条件。

❖ 其缺点：

- ❖ (1) 机构重叠，难以控制；
- ❖ (2) 管理成本上升；

4. 顾客部门化

建立以顾客为对象，根据不同顾客的需要或不同顾客群设立部门即为顾客部门化。一种新的组织结构形式，在激烈的市场竞争中，顺应了需求发展的趋势，在许多服务型组织（诸如银行、保险公司等）常采用。

❖ 其优点：

- ❖ (1) 更好地发挥企业的**核心专长**第一位；
- ❖ (2) 更贴近市场，更好地**满足顾客的需要**；
- ❖ (3) **易发挥**特定用户领域专家们的专长；
- ❖ (4) **建立持久性竞争优势**。

❖ 其缺点：

- ❖ (1) 并不一定完全**了解顾客真实**的需求状况；
- ❖ (2) 顾客的需求偏好发生变化，**转移成本较大**；
- ❖ (3) **需要更多的顾客专家**。

5. 流程部门化

- ❖ 按照生产过程、工艺流程或设备来划分部门即为流程部门化。大型的制造企业常采用这种组织结构形式。
- ❖ 其优点：
 - ❖ (1) 可以充分发挥专业技术优势；
 - ❖ (2) 规模经济；
 - ❖ (3) 易于管理，对市场变化能快速反应；
 - ❖ (4) 简化了培训。
- ❖ 其缺点：
 - ❖ (1) 部门之间的协作有困难，而流程往往又要求协作比较紧密；
 - ❖ (2) 只有高层对利润负责，成本管理比较困难；
 - ❖ (3) 不利于培养综合管理人才

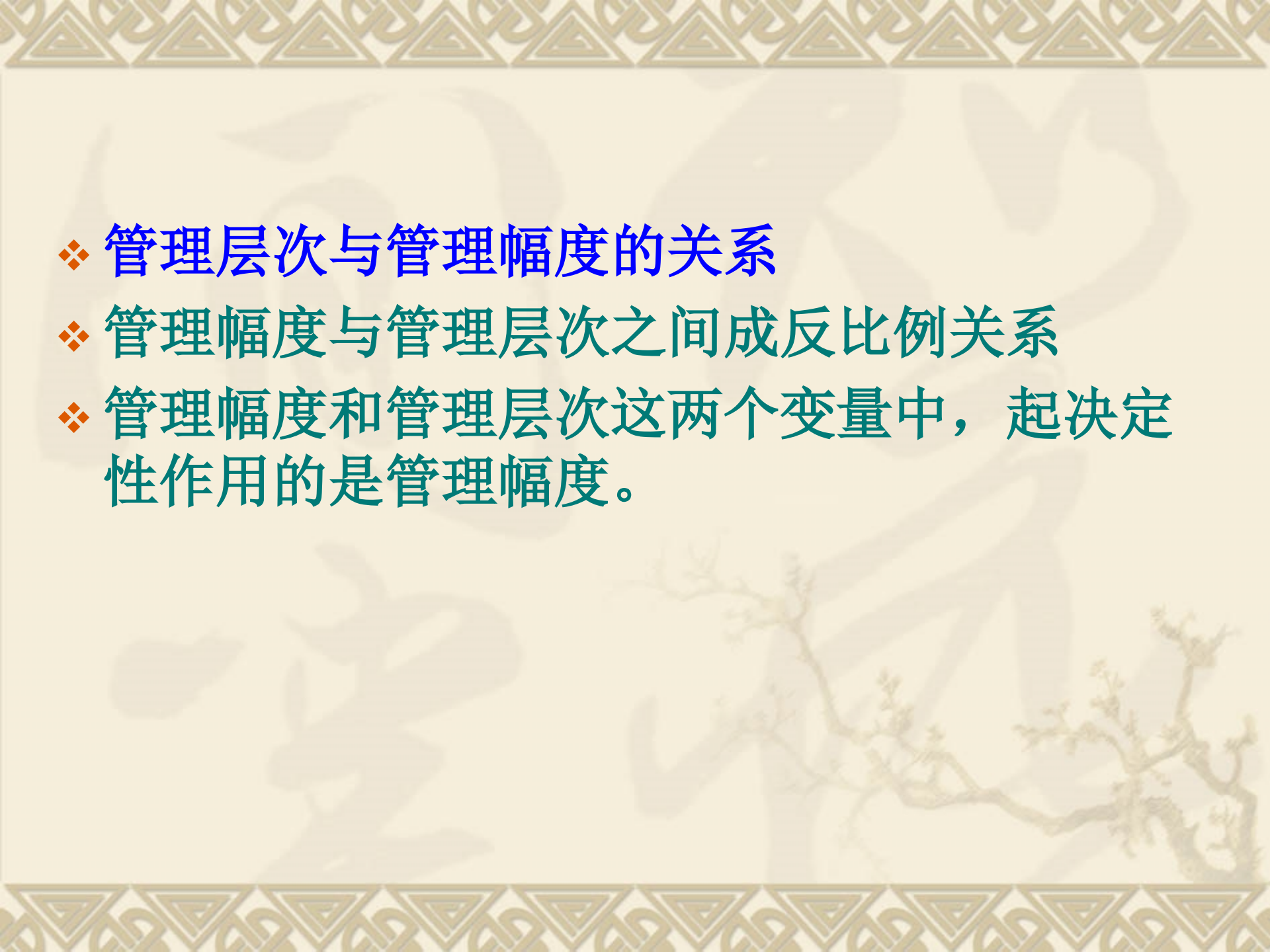
三、组织结构的纵向设计

❖ 管理层次

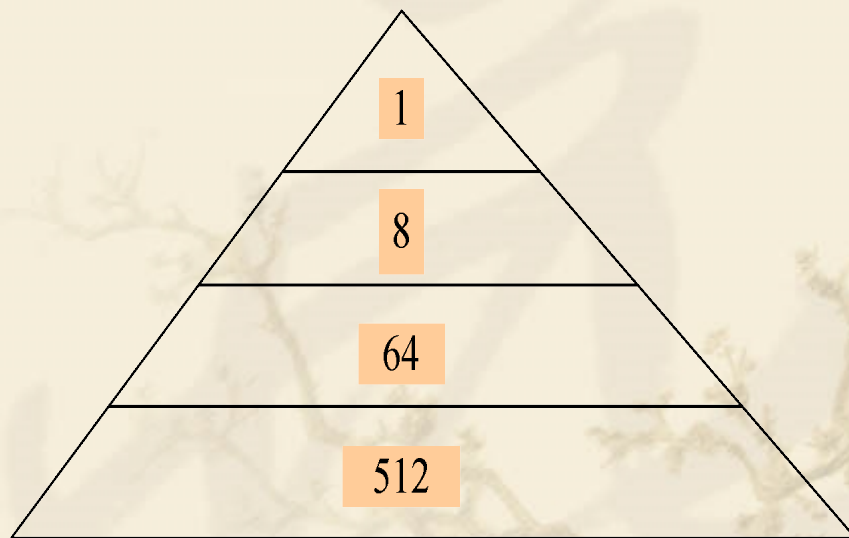
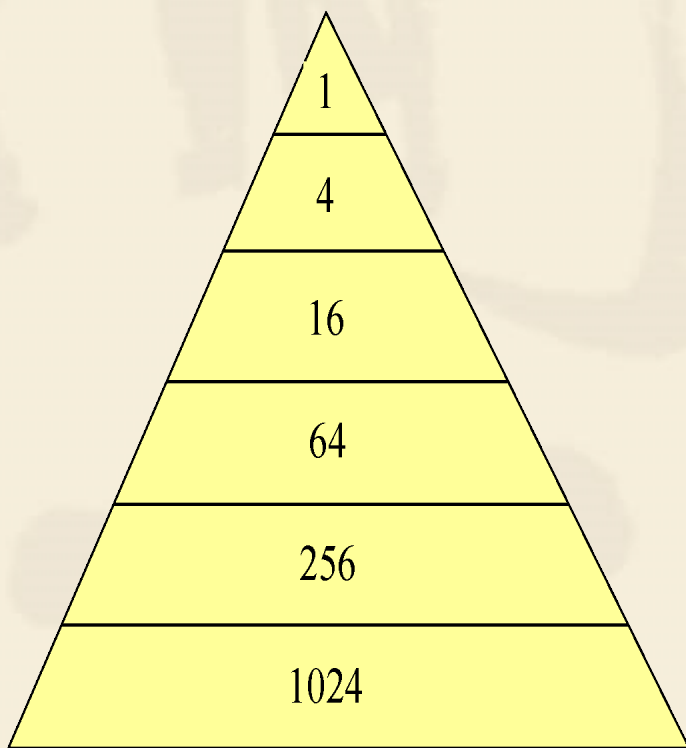
- ❖ 管理层次也称为组织层次，是指组织内部从最高一级管理者到最低一级管理者之间的各个组织等级。在设计组织结构形式时，首先要考虑建立纵向管理系统，确定管理层次。

❖ 管理幅度

- ❖ 管理幅度又称为管理宽度（管理跨度或控制幅度），是指组织中每个层次的管理者能有有效地直接管理**下属员工的数量**。管理幅度的大小实质上反映着管理者直接控制和协调业务活动量的多少。

- 
- ❖ 管理层次与管理幅度的关系
 - ❖ 管理幅度与管理层次之间成反比例关系
 - ❖ 管理幅度和管理层次这两个变量中，起决定性作用的是管理幅度。

高长组织结构与扁平组织结构



高长组织结构的特点

❖ 其优点：

- ❖ (1) 主管人员管理幅度小，有足够时间精力对下属进行面对面地、深入具体的领导；
- ❖ (2) 不需设副职和助手，领导关系明确；
- ❖ (3) 管理层次多，各级主管职务多，下属晋升机会多。

❖ 其缺点：

- ❖ (1) 层次多，需配备较多管理人员，协调工作量大，增加了管理费用；
- ❖ (2) 信息传递速度慢，容易发生延误或失真、衰减，对市场变化反应迟钝；
- ❖ (3) 上级管理幅度过小，必然会干下级的活；
- ❖ (4) 员工不用动脑，只需服从上级指示，创造性得到压制。

扁平组织结构的特点

❖ 其优点：

- ❖ (1) 信息传递速度快、失真少；
- ❖ (2) 管理人员配备少，节省管理费用；
- ❖ (3) 便于领导层了解基层情况；
- ❖ (4) 主管领导较多的下属，工作负担重，通常会更乐于让下级享有更充分的职权，可以激发下属干劲和创造性。

❖ 其缺点：

- ❖ (1) 领导管理幅度大，负担过重，难以进行深入具体领导；
- ❖ (2) 对领导人的素质要求高；下属素质如不高也会很累；
- ❖ (3) 因下属多，协调难度较大；
- ❖ (4) 下属职务提升机会较少；
- ❖ (5) 上级如果能力或精力不足时，往往需要配备副手，由此产生新的协调问题。

四、组织的职权设计

在组织的职权设计中应做到以下几点：

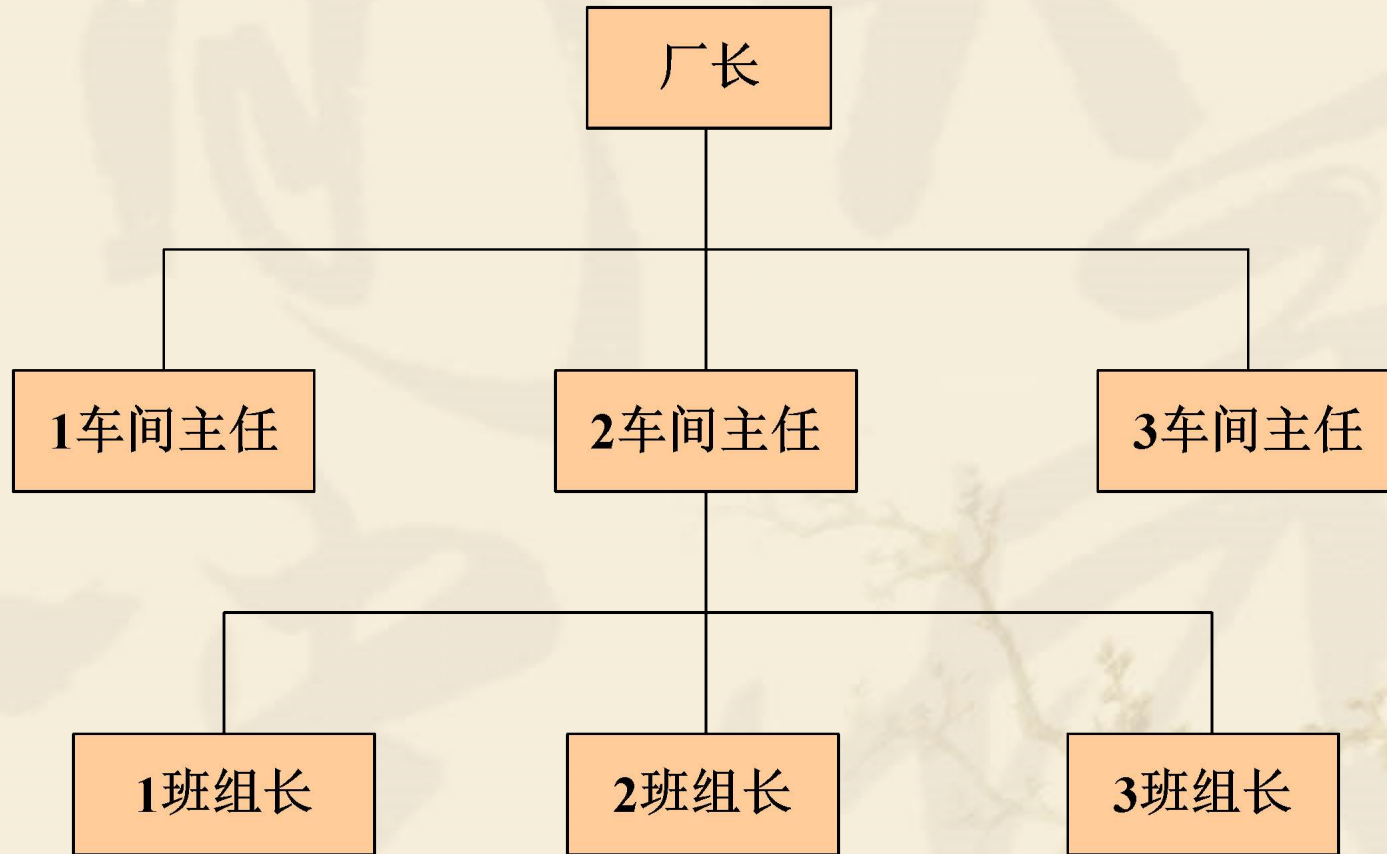
- ❖ 1、以责定权、权责一致
- ❖ 2、横向相互制约
- ❖ 3、集权分权相结合
- ❖ 4、权变原则

五、组织结构形式

❖ 1、直线型组织

- ❖ 这是最早、最简单的组织结构。它的特点是组织中的职位按垂直系统直线排列，各级主管负责人负责行使统一指挥和管理职能，一般不设或只在上层组织配备少数职能人员协助主管人员工作。
- ❖ **其优点是：**结构简单、权力集中、权责分明，上下级关系明确，决策迅速、命令统一。**其缺点是：**缺乏横向联系；权力完全集中于一人，对最高领导者的依赖性大，容易发生失误。因而这种组织结构一般适用于生产规模小、生产非常简单的小型企事业单位。

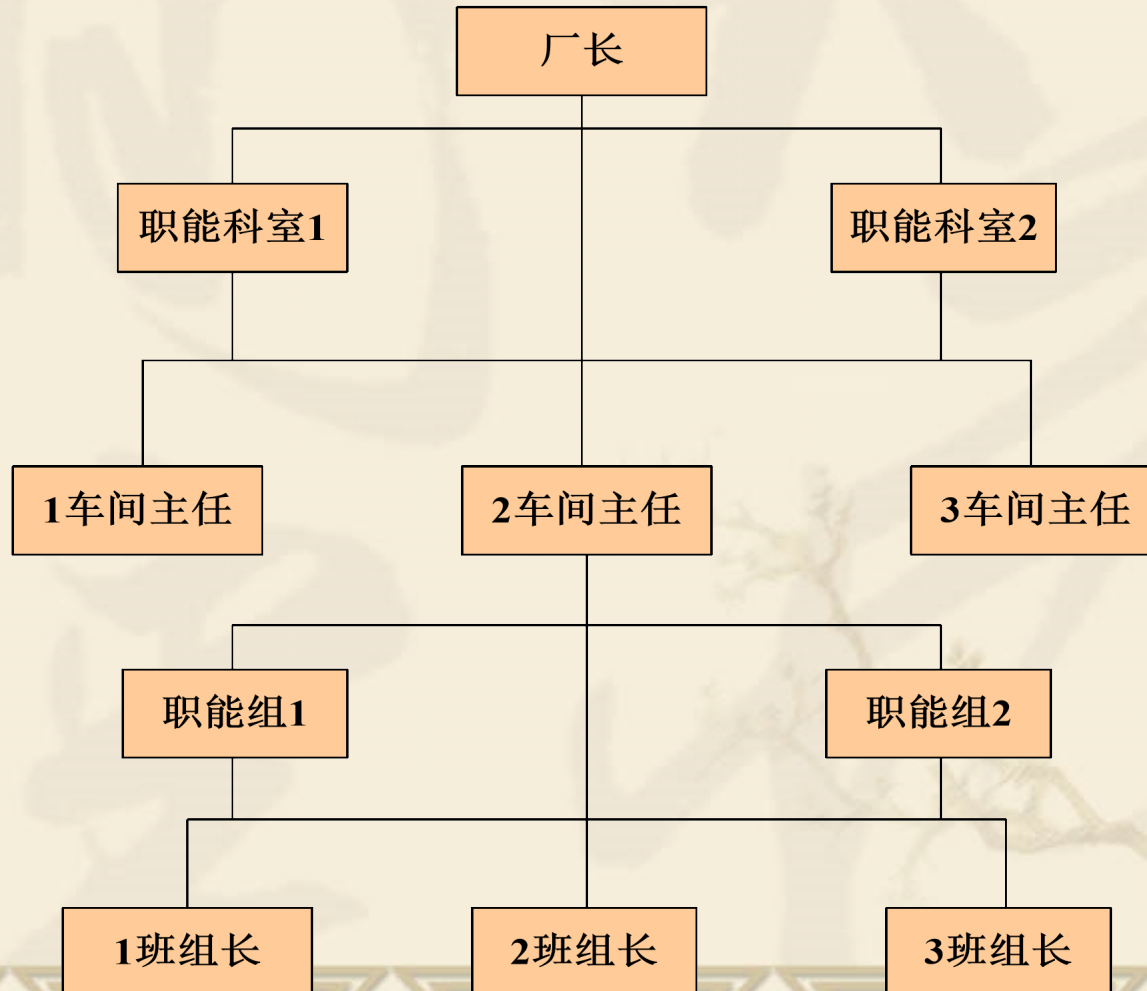
直线型组织结构



❖ 2、职能型组织

- ❖ 职能型组织结构是在直线管理的同时，设立相应的职能机构，分担企业某些职能管理的业务。这些职能机构对上级主管直接负责，在自己的业务范围内，有权对下级管理机构 and 人员下达命令和指示，因此下级行政负责人除接受上级行政负责人的指挥外，还要接受上级各级职能机构的领导和指示。
- ❖ 其优点是发挥职能机构的专业管理作用；减轻直线主管负担。其缺点是多头领导；不利于明确划分直线人员与职能部门的职责权限。

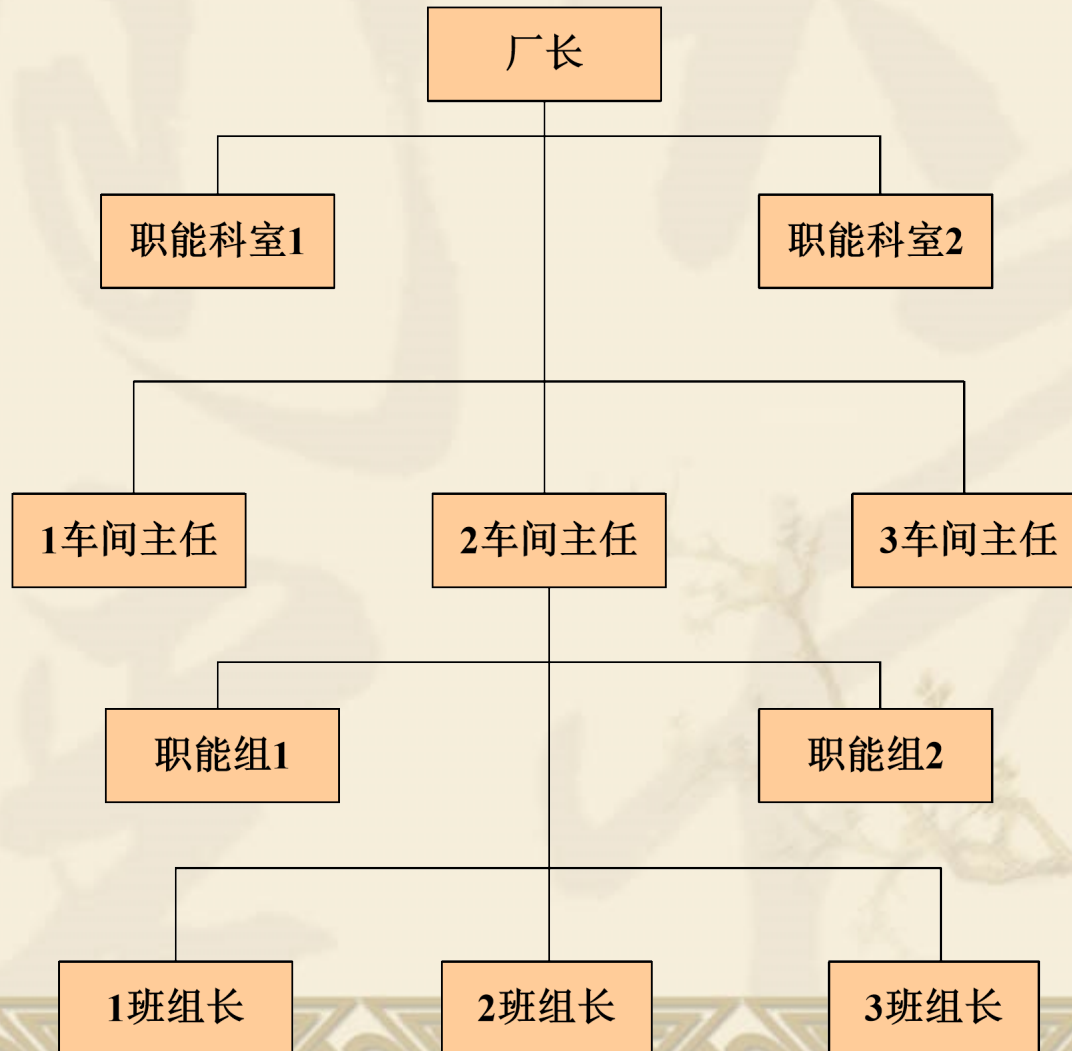
职能型组织结构



❖ 3、直线职能型

- ❖ 直线职能型的特点是设置了两套系统。一套是按命令统一原则组织的指挥系统；另一套是按专业化原则组织的管理职能系统。直线部门和人员在自己的职责范围内有决定权，对其所属下级的工作实行指挥和命令，并负全部责任，而职能部门和人员仅是直线主管的参谋。只能对下级机构提供建议和业务指导，没有指挥和命令的权力。
- ❖ 其优点是领导集中、职责清楚、秩序井然、工作效率较高，整个组织有较高的稳定性。其缺点是下级部门的主动性和积极性发挥受到限制；职能部门间易产生矛盾，使上层主管的协调任务增大；整个组织系统的适应性差。
- ❖ 直线职能型是当前各类组织中最常采用的一种结构。无论机关、学校、医院、这种结构随处可见。

直线职能型组织结构



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/818051011042007005>