

组 织

第一节 组织概述

第二节 组织设计

第三节 组织变革

组 织

第一节 组织概述

一、组织的含义

组织是为了达到某些特定目标，在分工合作基础上构成的人的集合。

组织作为人的集合，不是简单的毫无关联的个人的加总，它是人们为了实现一定目标，有意识地协同劳动而产生的群体。

组 织

应从以下几点理解组织的含义：

- （一）组织是一个人为的系统
- （二）组织必须有特定目标
- （三）组织必须有分工与协作
- （四）组织必须有不同层次的权利与责任制度

组 织

二、组织的分类

（一）按组织的规模分类

小型组织、中型组织和大型组织。

（二）按组织的形成方式分类

正式组织和非正式组织。

正式组织是指为了实现工作目标，按有关规定确定组织成员的关系，明确各自的职责与权利、义务的一种群体机构。

非正式组织是指组织成员关系为非官方规定的、在自发的基础上为满足某种心理需要而有意或无意形成的一种不定型的组织。

组 织

（三）按组织的目标分类

营利组织和非营利组织。

（四）按组织的性质分类

经济组织、政治组织、文化组织、群众组织和宗教组织等。

（五）按组织原理分类

机械型组织和有机型组织。

组 织

三、组织的功能

- (1) 分配工作。
- (2) 确定责权关系，促进沟通与协调。
- (3) 构建分工协作体系，提高效率和工作的质量。
- (4) 组织能力的培养。

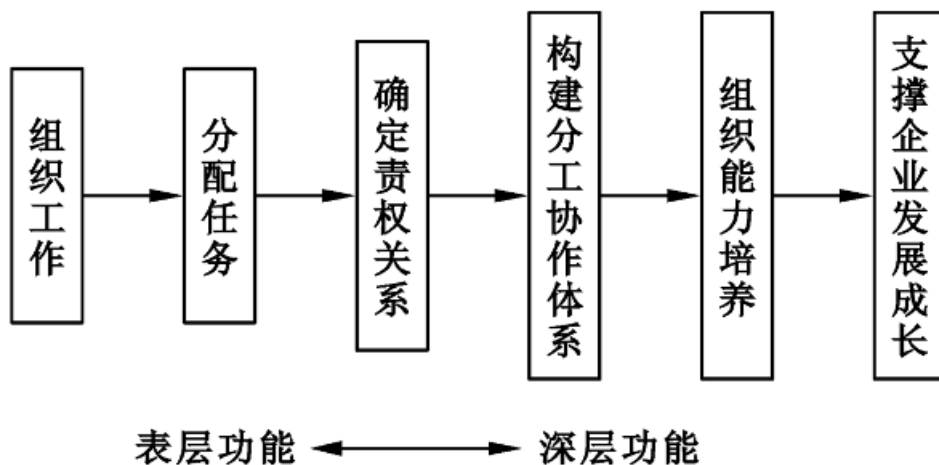


图 6-1 组织管理工作功能层次结构示意图

组 织

第二节 组织设计

一、组织设计的基本内容

(一) 组织设计的含义

组织设计是建立或变革组织的过程，即通过对组织的结构、流程、职权、绩效和激励机制等模块的设计并加以整合，从而使组织最终获得最佳工作绩效的动态过程。组织设计的基本任务是分析和设计组织内各部门的职能和职权，设计清晰的组织结构，确定组织中的职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围，并建立相应的整合协调机制。

组 织

组织设计的特点：

(1) 组织设计是一个过程

①分析组织的外部环境和内部环境，设定组织设计的目标；②构建模块；③整合模块；④实现设计方案。

(2) 组织设计是动态的

(3) 组织设计实行模块化

组 织

（二）组织设计的基本内容

1、工作设计

工作设计就是规定组织内各个成员的工作范围，明确其工作内容和职责，以便使其了解组织对他们工作的具体要求。

工作设计可以通过编制职务说明书的具体形式来实现。

组 织

2、部门设计

为了提高工作效率，管理者在劳动分工的基础上，把各项活动进行归类，使性质相同或相似的工作合并到一起组成单位，从而构成组织的各个内部机构，以便进行有效管理。这个过程称为组织的**部门化**。

部门是指组织中主管人员为完成规定的任务有权管辖的一个特殊的领域。

部门设计主要是解决**组织的横向结构**问题，目的在于确定组织中各项任务的分配与责任的归属，以求分工合理、职责分明，有效地达到组织的目标。

组 织

(1) 部门设计的原则

力求维持最少。

组织结构应具有弹性。

确保目标的实现。

检查部门与业务部门分设。



组 织

(2) 部门设计的典型形式

① 功能部门化（这是最常见的一种部门化组织形式）

按照组织的各项主要业务工作和主要管理职能来划分和设置组织的横向部门。对企业来说，其主要业务和管理职能包括计划、人事、生产、销售和财务等。

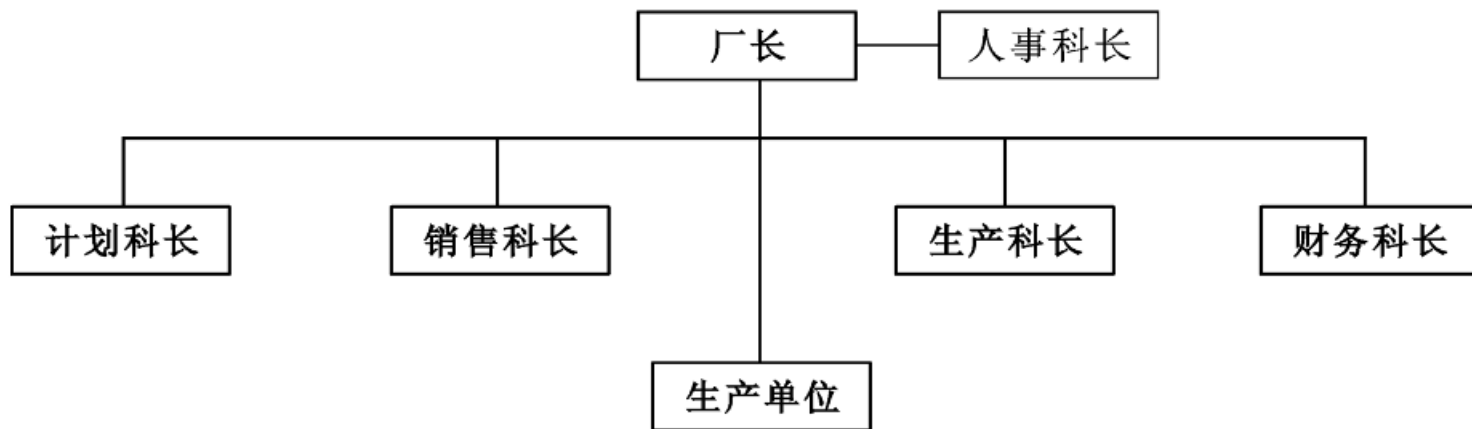


图 6-2 功能部门化组织

组 织

②过程部门化

将企业的产品生产或制造过程分成几个工艺阶段，按阶段来设置部门和机构，要求每个部门只负责整个过程中某一阶段的工作。例如在机械制造企业中，生产过程常被分为铸造、锻压、机加工和装配等阶段，进而按阶段来设立车间和部门。

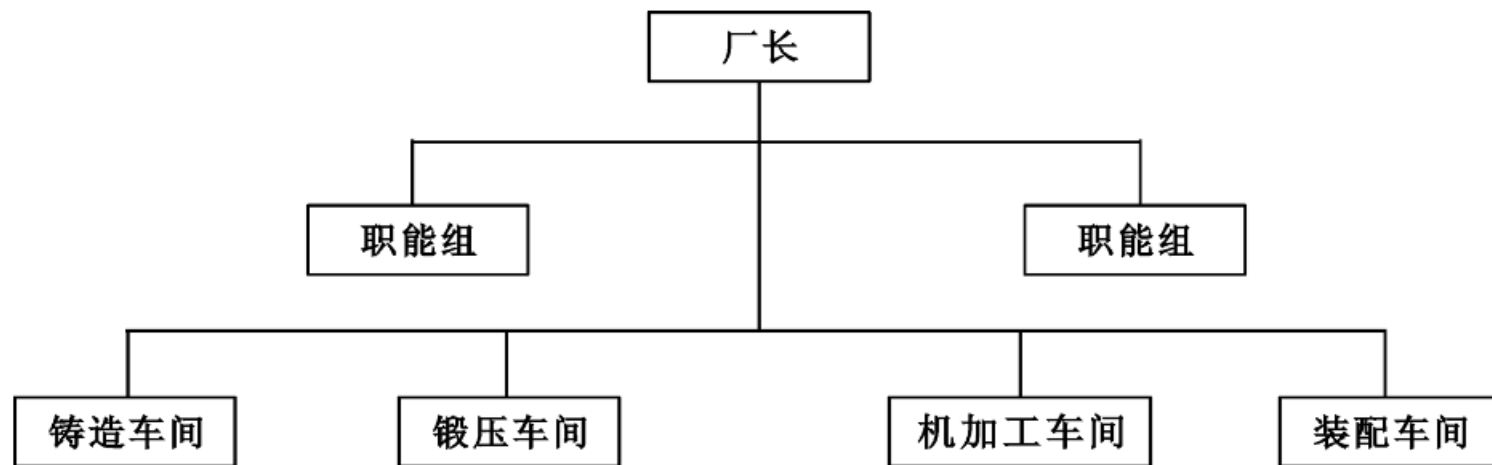


图 6-3 过程部门化组织

组织

③产品部门化

按产品不同来划分和设置企业组织的横向部门。这种部门化组织形式适合于多样化生产经营的大型企业，它属于分权化的组织形式。

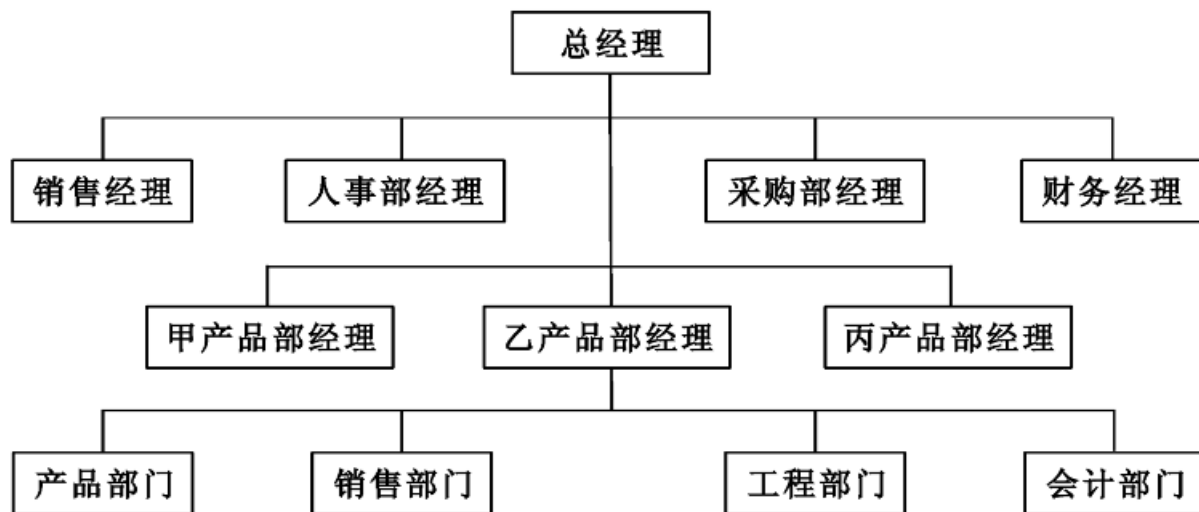


图 6-4 产品部门化组织

组 织

④顾客部门化

顾客部门化就是根据目标顾客的不同利益需求来划分组织的业务活动，如图6-5所示。

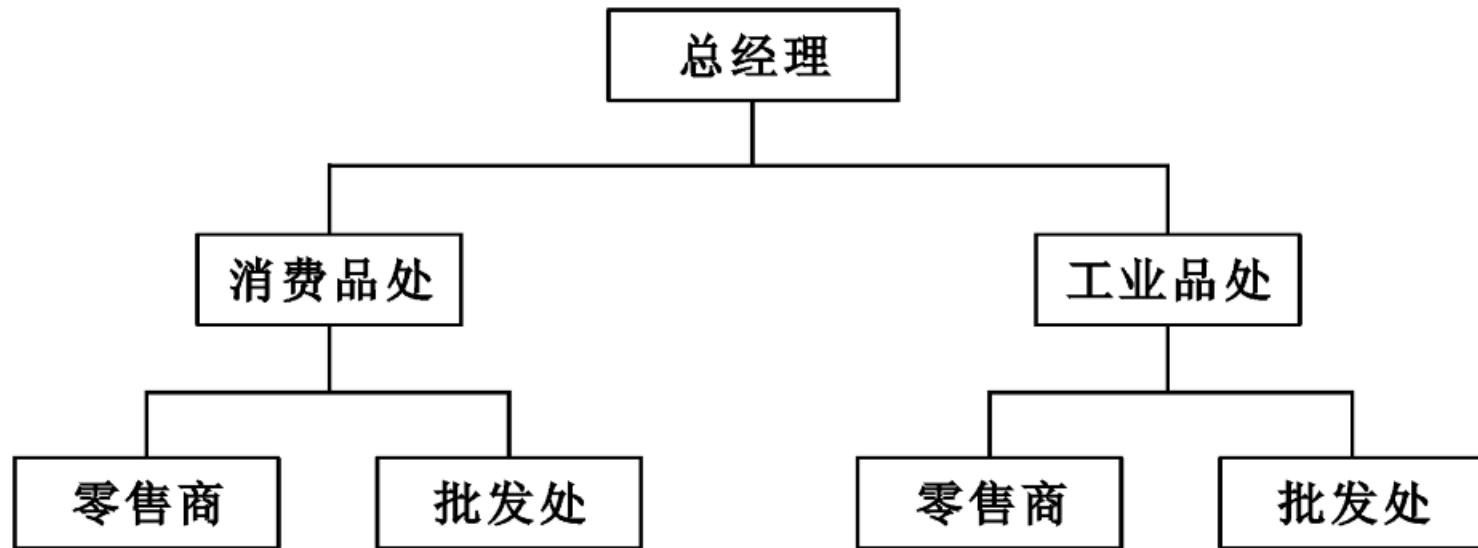


图 6-5 顾客部门化组织

组 织

⑤地理位置部门化

地理位置部门化就是按照地理位置的分散程度划分企业的业务活动，继而设置管理部门管理其业务活动，如图6-6所示。

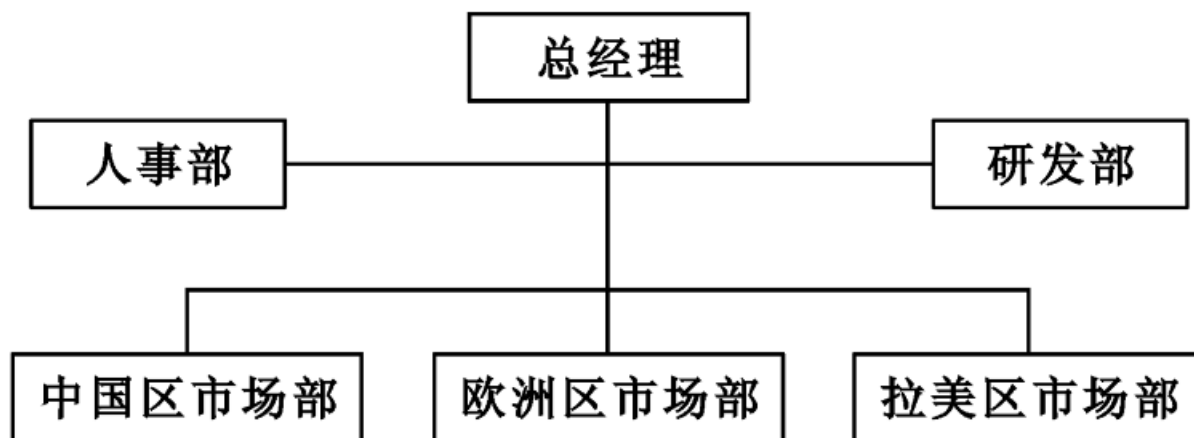


图 6-6 地理位置部门化组织

组 织

3、管理层次和管理幅度设计

(1) 管理层次

管理层次是指组织内最高层到基层员工之间划分的隶属关系的数量，有几级隶属关系，就有几个管理层次。不同的管理层次，其管理职能、权限也会有所不同。

一个组织中，其管理层次的多少，一般是根据组织工作量的大小和组织规模的大小来确定的。

组 织

管理幅度、管理层次与组织规模存在着相互制约的关系：

$$\text{管理幅度} \times \text{管理层次} = \text{组织规模}$$

当组织规模一定时，管理幅度与管理层次成反比关系。管理幅度越宽，层次越少，其管理组织结构的形式呈扁平形。相反，管理幅度越窄，管理层次就越多，其管理组织结构的形式呈高层形，如图6-7所示。

组 织

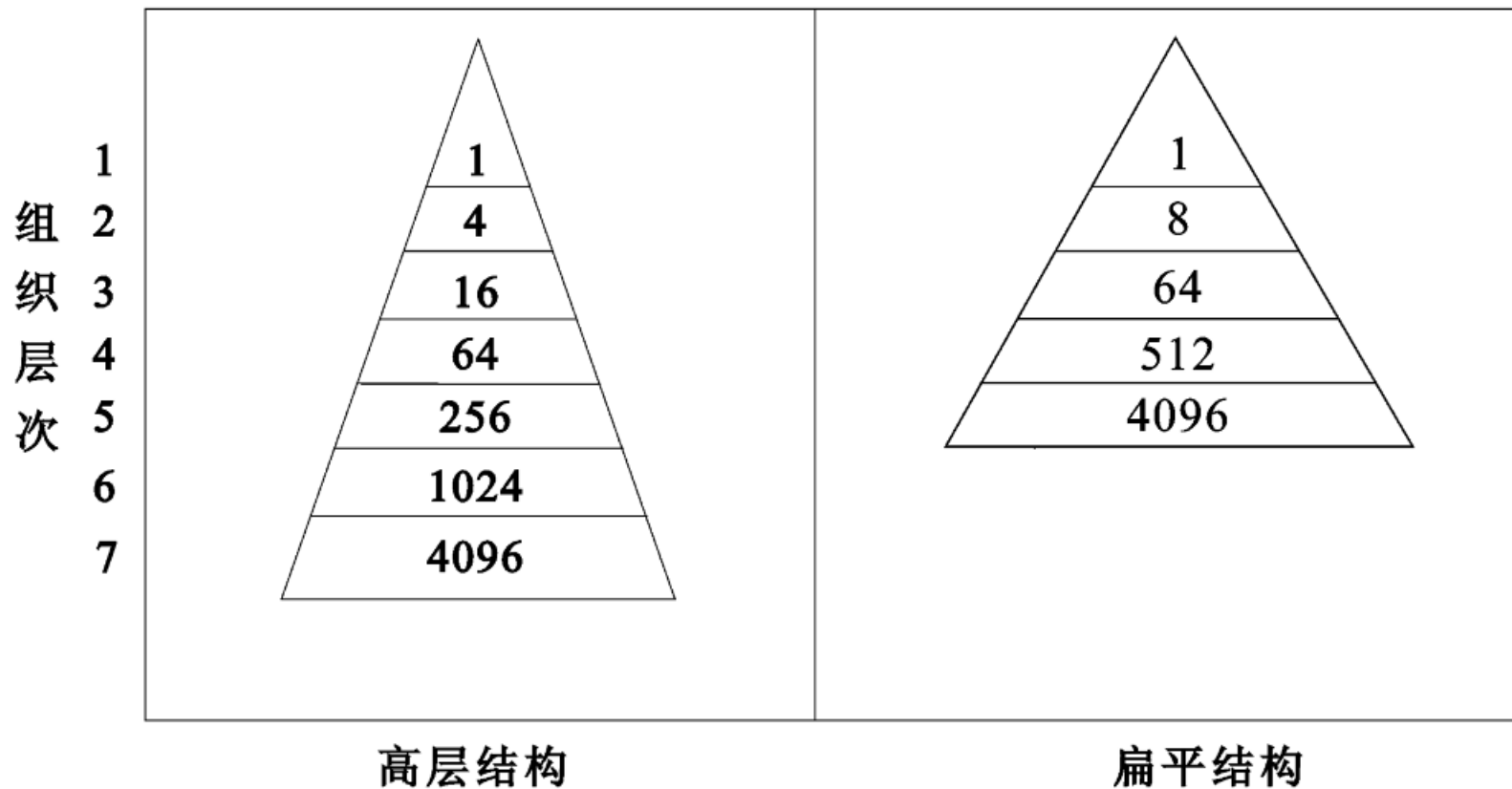


图 6-7 高层结构与扁平结构对比图

组 织

(2) 管理幅度

管理幅度，也称组织幅度，是指组织中上级主管能够直接有效地指挥和领导下属的数量。这些下属的任务是分担上级主管的工作，并将层层分解了的组织任务付诸实施。

法国早期的管理学家格拉丘纳斯在1933年指出，管理幅度以算术级数增加时，管理者和下属间可能存在的相互交往的人际系数以几何级数增加，如下式所示：

$$N=n(2^{n-1}+n-1)$$

式中

N——管理者与其下属之间相互交叉作用的最大可能数；

n——下属人数, $n \geq 1$ 。

组 织

确定管理幅度时应从以下几个因素出发：

- ①管理工作的内容和性质
- ②管理人员的工作能力情况
- ③下属人员的空间分布状况
- ④组织变革的速度
- ⑤信息沟通的情况

组 织

4、责权分配

责权分配就是通过有效的方式将职责与职权分配到各个层次、各个部门和各个岗位，使整个组织形成一个责任与权力有机统一的整体。

(1) 集权和分权

集权是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中。

分权是指决策指挥权在组织层级系统中较低管理层次上的分散。

集权和分权是一个相对的概念。

组 织

(2) 授权

授权,就是组织为了共享内部权力,提高员工的工作积极性力,而把某些权力或职权授予下级。

授权与分权有所不同。

授权的含义:

- ①分派任务。
- ②授予权力或职权。
- ③明确责任。

组 织

要想使授权具有充分而理想的效果，组织必须提供一定的要素条件：

- ①共享的信息。
- ②知识与技能。
- ③权力。
- ④对绩效的奖励。

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/938006043042007005>