

第八章 组织(1)

本章主要内容

- 组织的作用
- 组织的基本原则
- 组织的基本形式
- 分部制
- 用人

一. 组织的作用

- 有关组织的名言
 - 二十世纪最可怕的创造物是组织
 - 有组织作主,你还怕什么呢?
- 组织的作用
 - 确定部门
 - 确定人选
 - 确定职责
 - 确定联络

二. 组织的基本原则

- 分工
- 控制幅度
- 责任与权力
- 统一指挥
- 授权
- 执行与监督分开

1. 分工

- 分工的优点
- 分工的缺点
- 克服分工缺点的方法
- 合理的分工原则

分工的优缺点

4 分工的优点

- 熟练程度提高
- 减少时间损失
- 发明新机器
- 节约劳动成本
- 提高质量
- 人尽其材

4 分工的缺点

- 工作单调
- 能力畸形
- 官僚机构
- 人浮于事

克服分工缺点的尝试

- 扩大工作范围
- 丰富工作内容
- 轮换制
- 高薪制
- 丰富工作外内容
- 企业重构

分工的原则

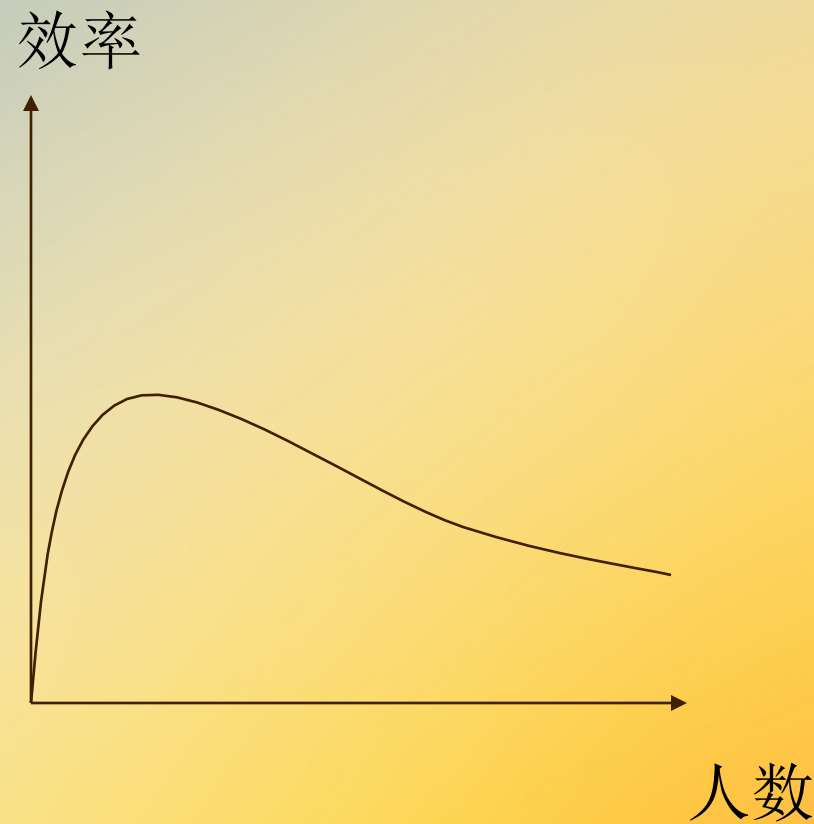
- 有无专业特长
- 工作量是否饱满
- 优点是否大于缺点

2. 控制幅度

- 控制幅度的概念
- 控制幅度过宽的缺点
- 控制幅度过窄的缺点
- 控制幅度的定量方法
- 控制幅度的定性方法

控制幅度的概念

- 4 控制幅度也叫管理幅度指一个人直接管理的下级人数.



控制幅度过宽过窄的缺点

4 控制幅度过宽

- 监督不严
- 下级等上级,浪费时间
- 下级感到不被重视
- 上级劳累过度

4 控制幅度过窄

- 管理层次增加,费用增加
- 信息流通慢,效率低
- 管理太严,下属不满
- 可做的事太少,无聊

控制幅度的定量方法

- 协调关系式

- 人数 1 2 3 4 5 6
 - 关系数1 6 18 44 100 222

- 一般原则

- 中上层 4-8人
 - 中下层 8-15人

- 讨论:一个科只有三个人怎么办?

控制幅度的定性分析方法

- 工作性质
 - 独立性
 - 复杂性
 - 协调工作量
- 上下级的能力
- 授权程度
- 地区间隔

3 统一指挥

- 一个真理:
- 任何一种行政工作,如果涉及到两个不同的个人或团体,而且双方对大政方针具有同等的权力或发言权的话,几乎可能肯定有一定程度的争执和摇摆不定,而事业也必然会受到相应的影响.反之,如果任何一方完全掌握方向的话,那么掌权的即使是错误的一方,事业仍会继续发展,并且双方也许会和睦相处.

统一指挥的含义

- 一个下级只接受一个上级的指挥
- 一个独立的单位应由一个人最终负责
- 一个项目只有一个计划
- 讨论：
 - 越级指挥怎么办？
 - 现场会反映了什么问题？
 - 书记和厂长到底谁大？

4. 责任与权力

- 权力:支配资源的能力
- 责任:对后果应承担的义务
- 原则:有多大的权力就应负多大的责任;或负多大的责任就应有多大的责任
- 权力大于责任:滥用权力,交学费
- 责任大于权力:巧妇难做无米之炊

权力的来源

- 上级赋给的
- 权力来自下级(巴纳德的观点)
 - 下级了解命令
 - 下级认为命令与组织目标一致
 - 目标与个人的观念没有冲突
 - 他们可以完成给定的任务

管理者的责任

- 执行责任与终极责任
- 应承担的后果
 - 奖励
 - 惩罚
 - 坐牢
 - 赔偿
 - 没有前途
 - 监督

5. 授权

- 授权的必要性
- 授权的优点
- 授权的缺点
- 影响授权的因素
- 有效的授权

授权的必要性

- 人的能力(时间)是有限的
- 相对有利原则
- 可调动下属的积极性

授权的优缺点

4 授权的优点

- 上级集中精力抓大事
- 下级有积极性,也得到锻炼
- 下级有时更了解情况
- 可以迅速行动,提高效率

4 分权的缺点

- 容易失控
- 容易产生官僚
- 容易失去利益

授权的影响因素

4 授权的影响因素

- 决策的重要性
- 组织的大小和风格
- 上级的风格
- 下属的能力

4 有效的分权

- 竞争环境
- 职位的高低
- 下放的权力要明确
- 考虑下级的能力

6. 执行与监督分离

- 没有监督的系统是正反馈系统,是失衡的系统
- 世界有好人,但不能保证每个人都是好人
- 制度不严,好人也会受影响坏
- 无数事实证明,自己监督自己是不够的
- 组织结构上,监督应在执行之上,或平行,而不是在执行人员的领导之下.

执行与监督分离(续)

- 案例分析
 - 党的领导
 - 企业内的监督机构
 - 自己给自己发奖金
 - 党员会计不需要出纳

三. 组织结构

- 直线制
- 职能制
- 直线职能制
- 事业部制
- 项目小组
- 矩阵结构
- 委员会

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/148031122103006105>