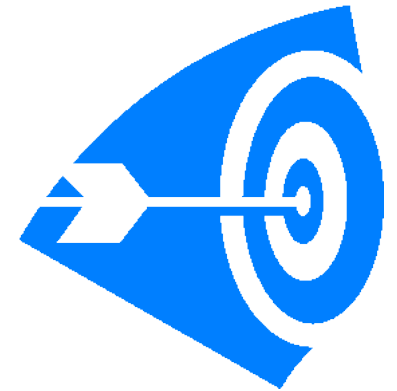
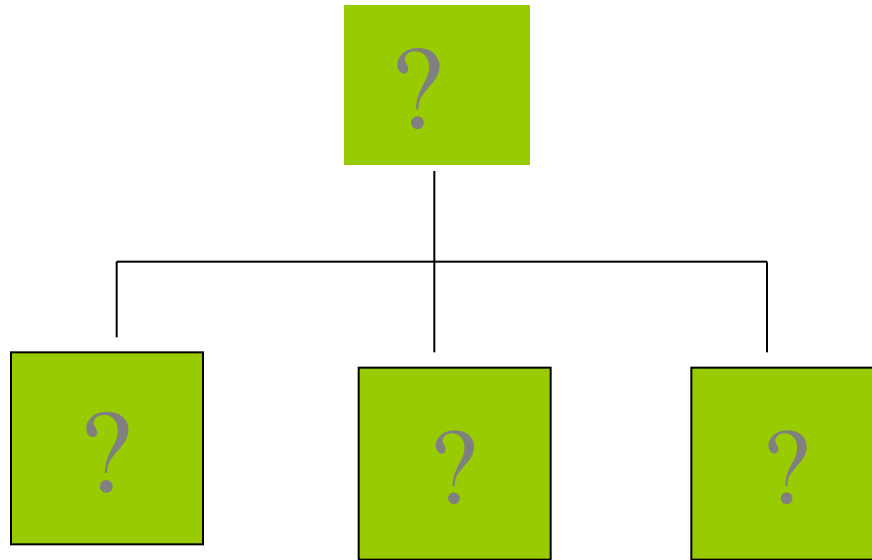


# 第八章 组织设计



# 第一节 管理幅度与管理层次

## 一、管理幅度、管理层次与组织结构的基本形态

- 管理幅度：主管领导能够直接指挥的下属数量。
- 管理层次：由于受管辖人数的限制，从最高层的直接主管到最低的基层具体工作人员之间形成了一定层次即为管理层次。
- 管理层次受到组织规模和管理幅度的影响，它与组织规模呈正比；在组织规模给定的条件下，管理层次与管理幅度成反比。即每个主管所能直接领导的下属数目越多，所需的管理层次就越少。

- 管理层次与管理幅度的**反比关系**决定了两种基本上的管理组织结构形态：扁平结构形态和锥型结构形态。
- **扁平结构**是指在组织规模已定、管理幅度较大、管理层次较少一种组织结构形态。
- **锥形结构**是管理幅度小，从而管理层次较多的高、尖、细的金字塔形态。

## 两种基本的组织结构形态：

扁平式组织结构形态

1、8、64、512、4096

锥形式组织结构形态

1、4、16、64、256、1024、4096

### 扁平组织

优点：信息沟通和传递速度比较快；信息失真度低，能增强组织的适应性；上级主管控制比较宽松，有利于发挥下属的积极性和创造性。

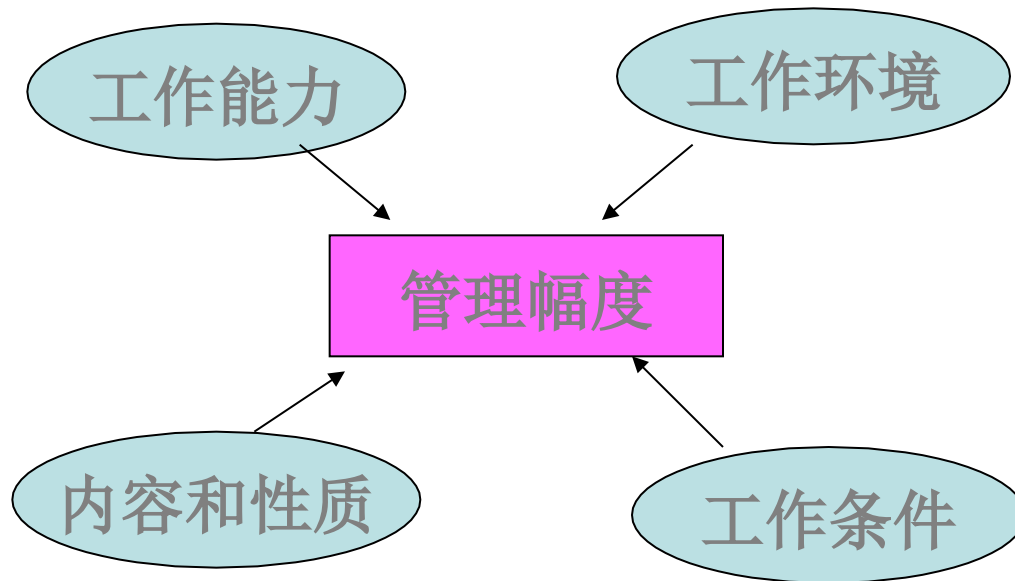
缺点：增加主管的监管和协调难度；从较多下属取得信息，可能淹没最重要和最有价值的信息，从而影响信息的及时利用。

## 锥形组织

优点：主管能有效地指导和控制每一个下属；层级关系紧密，有利于任务的衔接。

缺点：信息传递比较慢、失真多；增加了管理成本和管理难度；过多的管理层次使各主管感到自己在组织中地位渺小，从而影响积极性的发挥。

- 三、影响管理幅度的因素



- 1、工作能力。主管的综合能力、理解能力、表达能力， 下属具备所需要的能力。
- 2、工作的内容和性质。第一，主管所处的层次。高层最小。第二，下属工作的相似性。第三，计划的完善程度。第四，非管理事物的多少。
- 3、工作条件。第一，助手配备情况。第二，信息手段的配备情况。第三，工作地点的相近性。
- 4、工作环境。环境变化越快，程度越大，则组织中遇到的新问题就越多，下级的请示就越必要， 上级的管理幅度就越小。

## 第二节 组织设计的任务、依据与原则

### 一、组织设计的任务

组织设计的任务是提供组织系统图和编制职务说明书。

- 职务设计与分析：设计和确定组织内从事具体管理工作所需的职务和数量，分析其应负的责任和素质要求。
- 部门划分：将各个职务组合后分成“部门”。
- 结构的形成：规定各管理机构间的职责、权限以及义务关系，使各管理部门和职务形成一个严密的网络。





## 二、组织设计的依据

- **1、战略：**不同的战略要求不同的业务活动，从而**影响管理职务的设计**；战略重点的改变会引起组织的工作重点、各部门与职务在组织中重要程度的改变，因此要求职务及部门之间的关系作相应调整。
- **2、环境：**对职务和部门设计的影响；对各部门关系的影响。
- **3、技术：**技术及反应一定技术水平的物资手段会作用于组织活动的内容划分、职务的设置和人员的素质要求。
- **4、规模与组织所处的发展阶段：**组织的规模与组织的发展阶段相联系。创业阶段、职能发展阶段、分权阶段、参谋激增阶段、再集权阶段。

### 三、组织的设计的原则

- 1、因事设职与因人设职相结合的原则：事事有人做，但也可忽视人的特点和人的能力。
- 2、权责对等的原则
- 3、命令统一的原则：遵循一个下级只能服从一个上级领导的原则，形成等级链，明确规定链中每个职务之间的责任、权力关系，禁止越级指挥或越权指挥。时间中要实行各级行政首长负责制，减少甚至不设多级主管的副职，防止副职“篡权”、“越权”。



# 第三节 横向组织设计

- 组织设计的实质是通过对管理劳动的分工，将不同的管理人员安排在不同的管理岗位和部门中，通过他们在特定环境、特定相互关系中的管理作业来使整个管理系统有机运转起来。
- 管理劳动的分工包括纵向和横向两个方向。横向分工形成组织的部门化，纵向分工的结果是在责任分配基础上的管理权限的相对集中和分散。

## 一、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。当环境是稳定的，技术是相对常规的，部门之间的依赖程度较低，组织的目标依附于内部效率和专业特长，规模是中小型的组织适用于这种结构。

1、特点：将技能相似的专业人员集合在各自专门的职能机构内，并在业务范围内分工协作，组织任务集中明确，上行下达。职能式组织常常注重内部的运行效率与员工的专业素质。

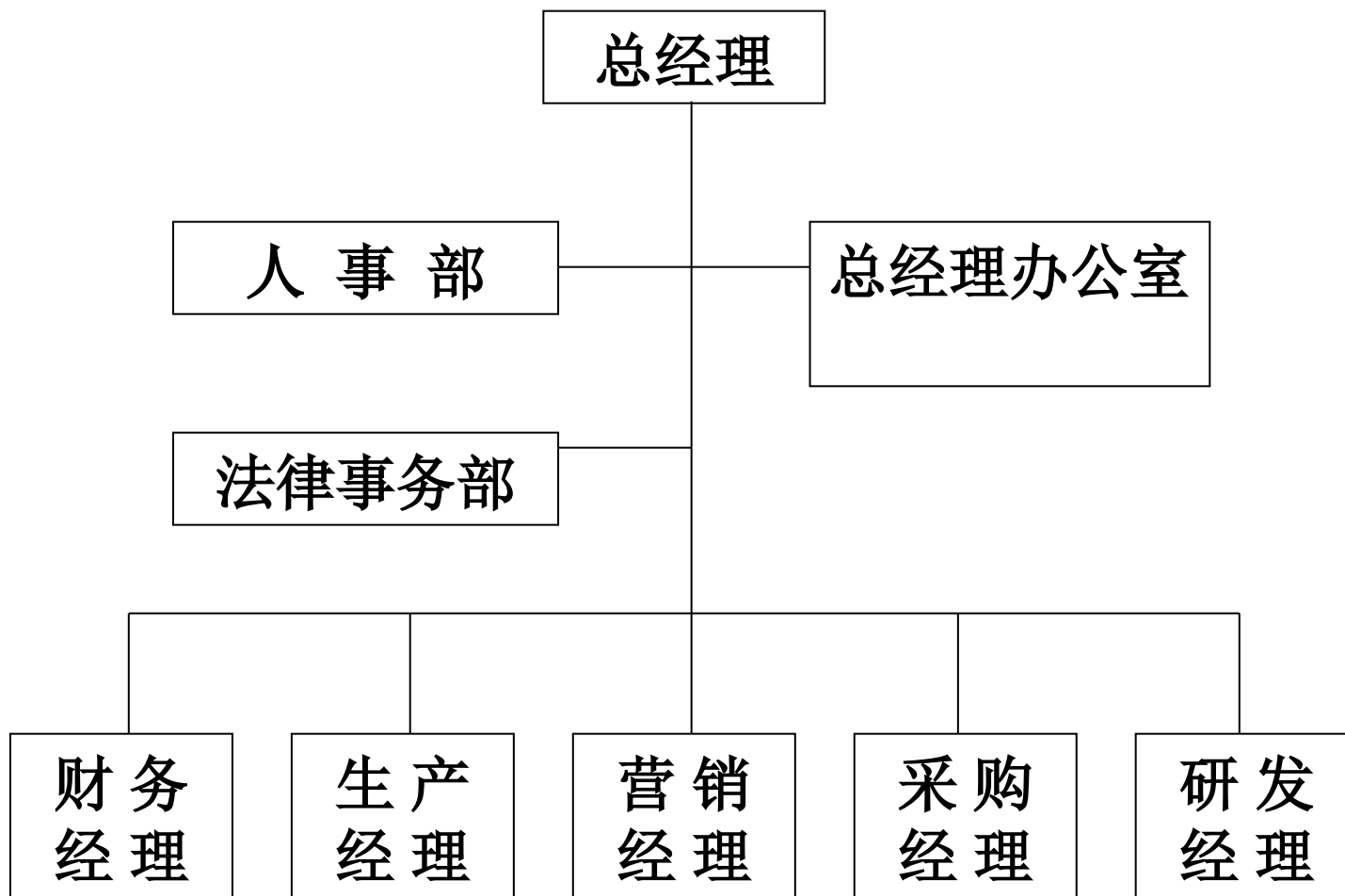
## 2. 职能式组织结构的优势：

- ①在部门内实现了规模经济；
- ②可以促进员工发展更高层次的专业技能；
- ③部门主管易于规划和控制；
- ④有利于避免重复浪费。

## 3. 职能式的主要缺点：

- ①容易出现各自为政的情况，各职能部门往往会片面追求本部门的局部利益；
- ②部门之间缺乏交流合作渠道，且矛盾冲突会增多，高层主管难于协调；
- ③员工的专业化部门所有会使其缺乏打破常规的精神，并且难以培养综合管理人才。

# 职能部门化组织结构图



## 二、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。

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/255304121203011303>