

管 理 学

MANAGEMENT



# 第三篇 组织

---

- 本篇结构
- 第八章 组织设计
- 第九章 人力资源管理
- 第十章 组织变革与组织文化

# 第八章 组织设计

---

- 第一节 组织与组织设计
- 第二节 组织的部门化
- 第三节 组织的层级化

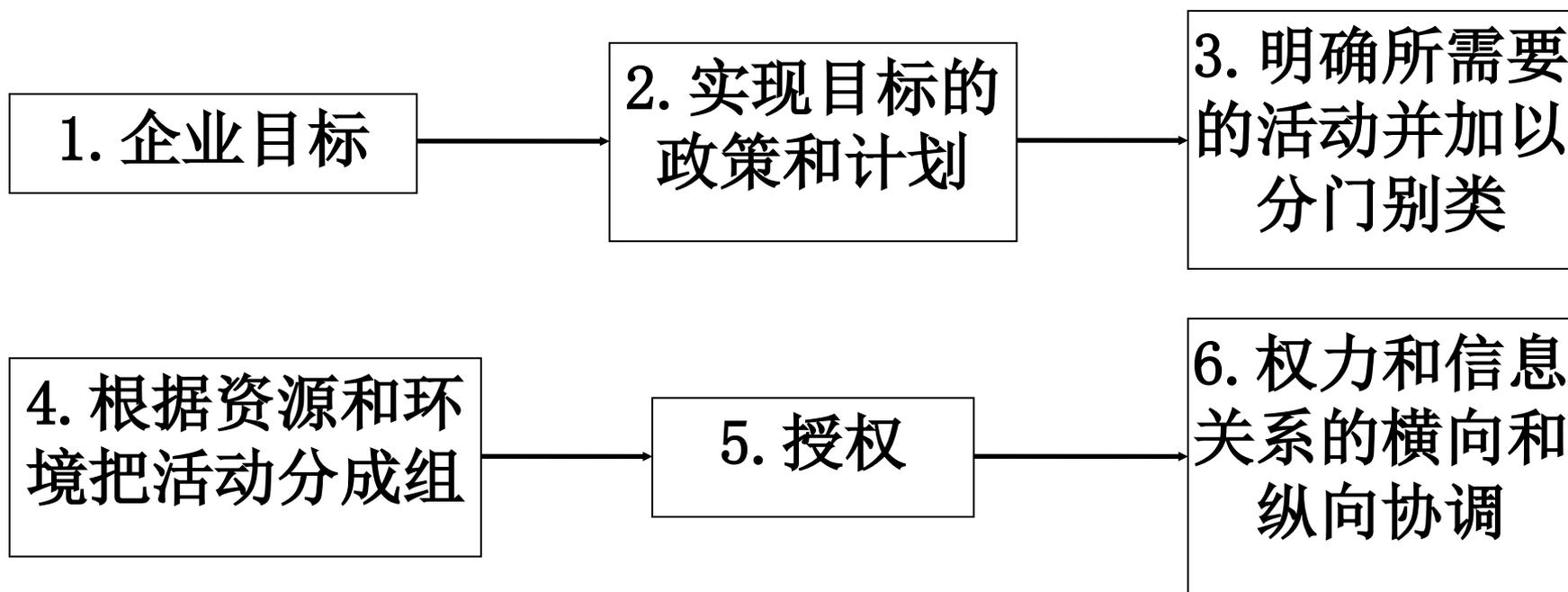
# 第一节 组织与组织设计

---

- 一、组织与组织设计的内涵
- 组织——两个或两个以上的人在一起为实现某个共同目标而协同行动的集合体。
- 组织设计——为了实现组织目标,对组织的结构与活动进行创构、变革与再设计的过程。

# 组织工作的逻辑过程

---



- 二、组织设计的任务与原则
- 组织设计的任务是设计清晰的组织结构、规划与设计组织中各部门的职能和职权,确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。
- 主要包含三大任务:
- 职能与职务的分析与设计
- 部门设计
- 层级设计
- 组织设计的成果: 形成组织结构系统图和职务说明书。

# □ 组织设计的原则

## □ 专业化分工原则

---

## □ 统一指挥原则

□ 管理幅度原则——任何主管能够直接有效地指挥和监督的下属数量总是有限的,这个有限的直接领导的下属数量即管理幅度

## □ 权责对等原则

## □ 柔性经济原则

- 
- 三、组织设计的影响因素
  - 环境因素
  - 战略因素
  - 技术因素
  - 组织规模与生命周期因素

# 第二节 组织的部门化

---

- 一、组织部门化的基本原则
- 因事设职与因人设职相结合的原则
- 使“事事有人做”，而非“人人有事做”。
- 保证“有能力的人有机会去做他们真正胜任的工作”。
- 分工与协作相结合的原则
- 精简高效的原则

## □ 二、组织部门化的基本形式与特征比较

### □ 1. 职能部门化

---

- 按照生产、财务、管理、营销、人事、研发等基本活动相似或技能相似的要求,分类设立专门的管理部门。
- 优点: 突出业务活动的重点,确保高层管理的权威性并使之有效地管理组织的基本活动; 符合活动专业化的分工要求,能够充分有效地发挥员工的才能,调动员工的积极性,有利于目标的实现。
- 缺点: 对组织目标的认识有限; 过度的专业化带来的局限性; 弱化了职能之间的协调; 对环境适应性差; 不利于高层管理者(总经理)的产生。
- 是直线制、直线职能制组织形式的基础。

## □ 2、产品或服务部门化

- 优点：可以将注意力集中在产品系列；由于清晰的产品责任和联系从而实现顾客满意；为运用专项资金、设备、技术和知识提供方便；有利于产品和服务的多样化；有利于管理人才的培养；决策分权等。
- 缺点：增加了统一指挥的难度；管理层次和费用增加；高素质管理人才缺乏等。

## □ 3、地区（区域）部门化

□ 与产品部门化类似。

□ 产品部门化与地区（区域）部门化是事业部制组织形式的基础。

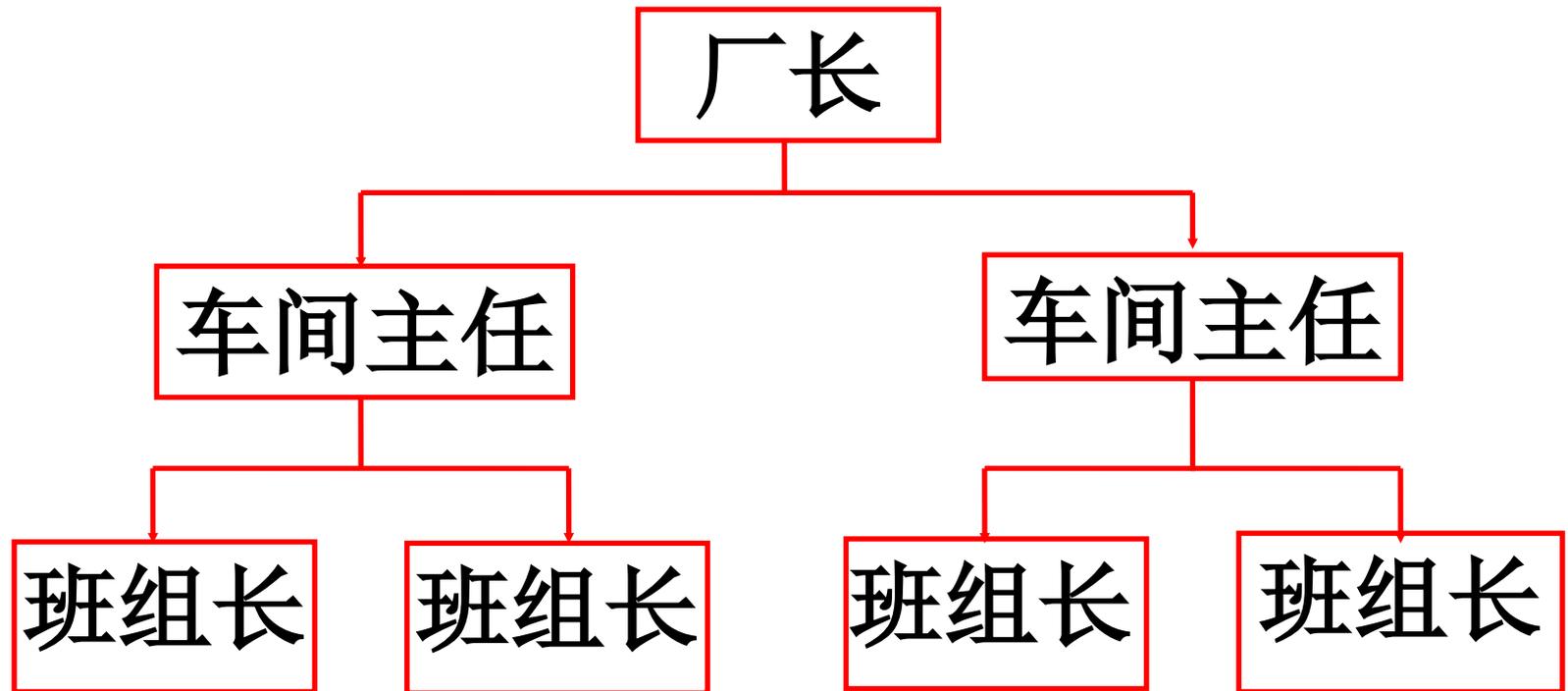
## □ 4、顾客部门化

## □ 5、流程部门化

### 三、组织的结构的类型

---

#### 1. 直线制组织结构



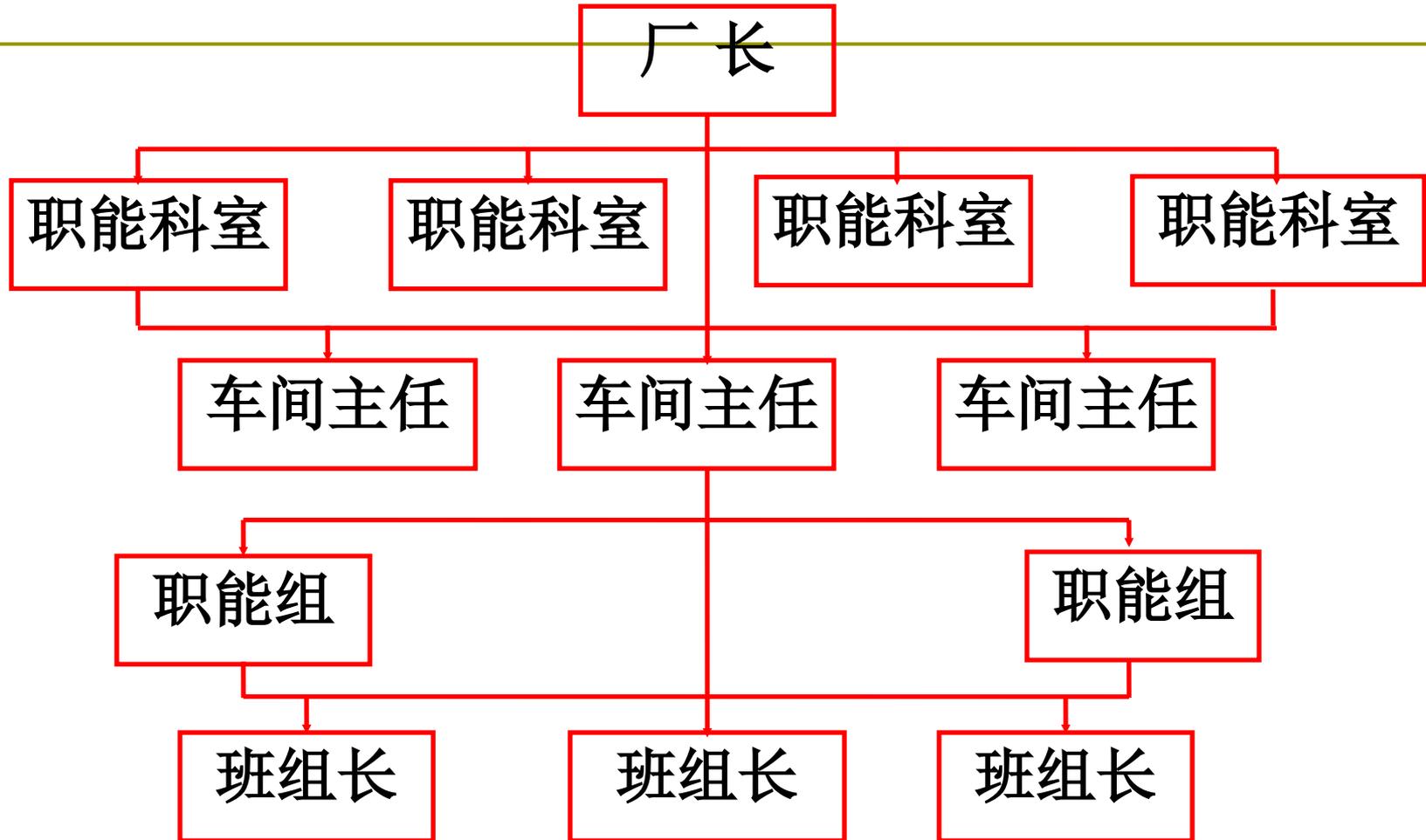
---

**特点:**企业的一切管理工作均由企业的厂长<公司经理>直接指挥和管理,不设专门的职能机构。

**优点:**管理机构简单;管理费用低;命令统一;决策迅速;责权明确。

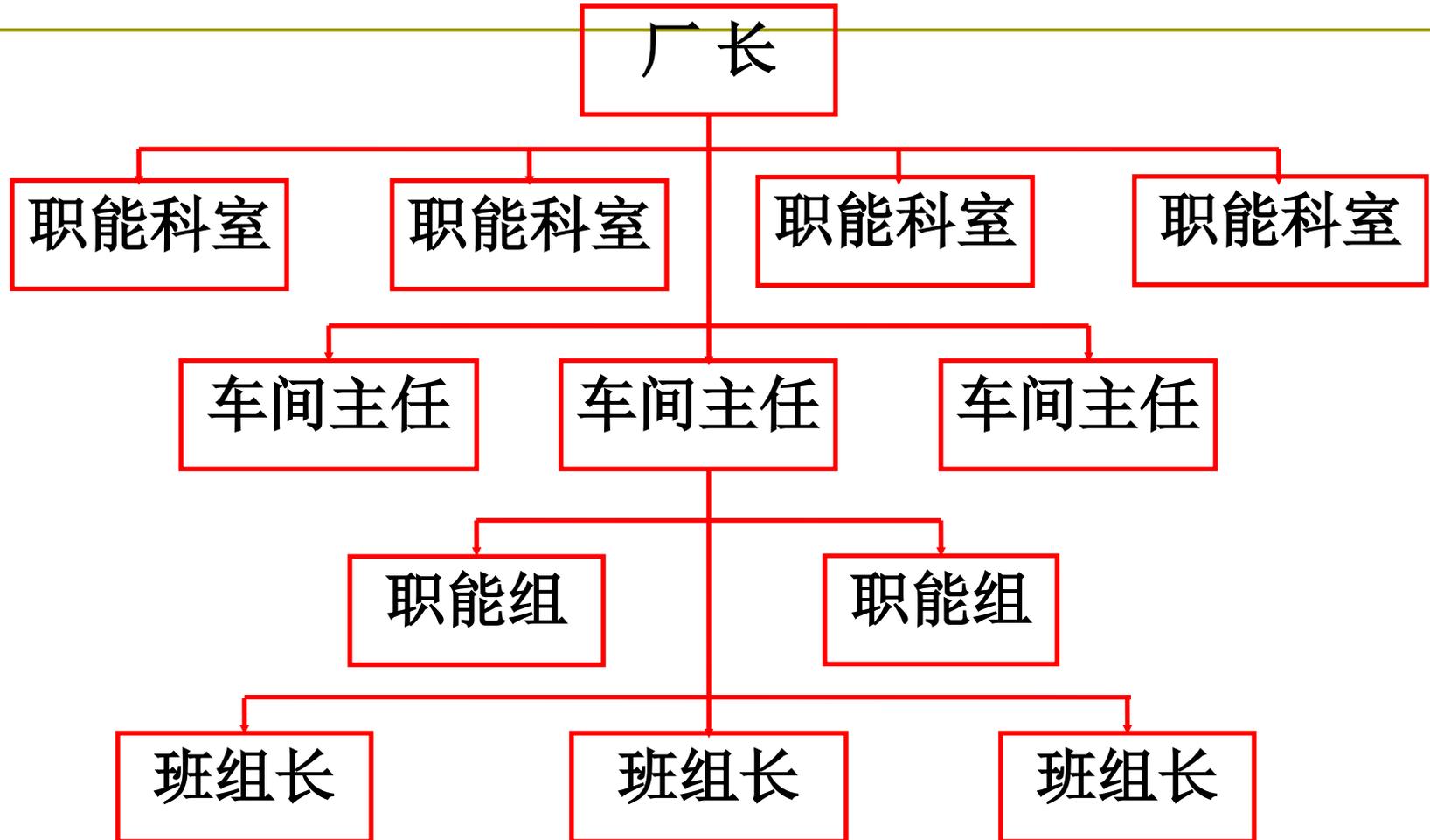
**缺陷:**领导要求高

## 2. 职能制组织结构



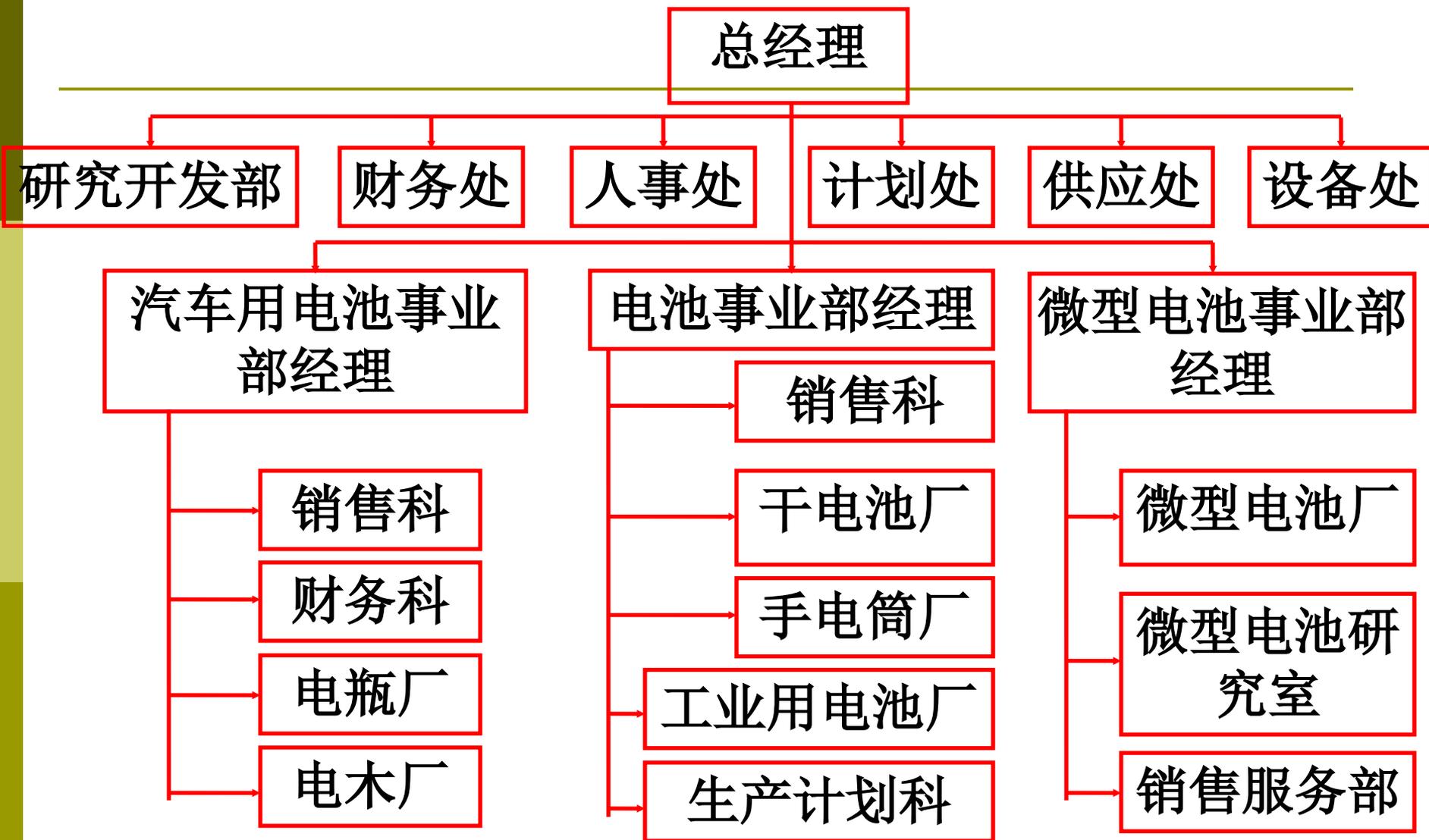
- 
- **特点:**采用专业分工的管理者代替直线制的全能管理者;在组织内部设立职能部门,各职能机构在自己的业务范围内有权向下级下达命令和指示;各级负责人除服从上级行政领导的指挥外,还要服从上级职能部门在其专业领域的指挥
  - **优点:**分工细;弥补行政领导的不足
  - **缺陷:**多头领导,削弱统一指挥

### 3. 直线职能制组织结构



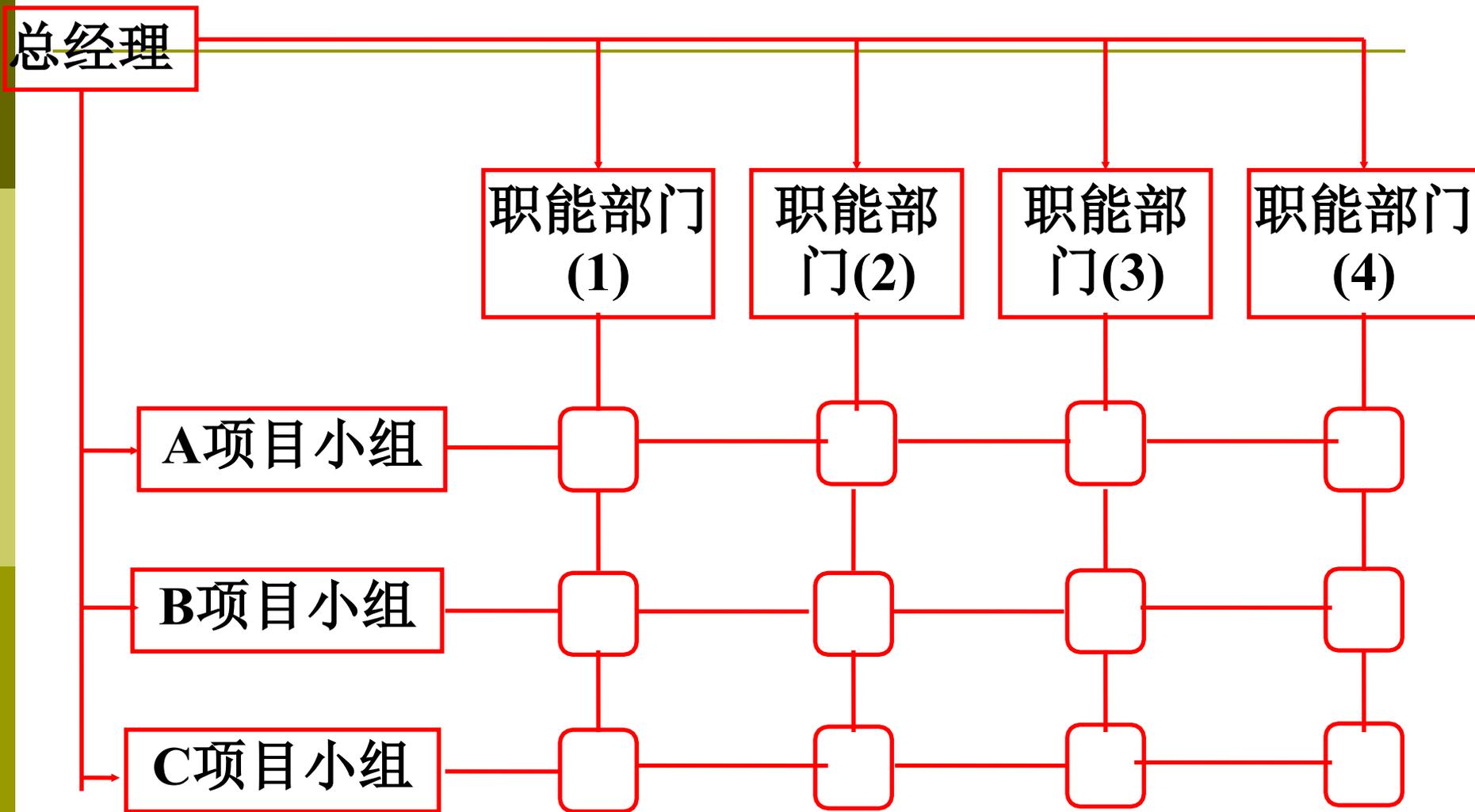
- 
- **特点:**以直线制为基础,在各级行政领导下,设置相应的职能部门.只有直线人员才具有对下级指挥和命令的权力,而参谋角色是建议、思考和协助.
  - **优点:**既保证了集中统一指挥,又发挥各种专家业务管理的作用.
  - **缺陷:**直线与参谋间的矛盾

## 4. 事业部制组织结构



- 
- **特点:**在一个企业内对具有独立产品市场、独立责任和利益的部门实行分权管理<独立核算、自负盈亏的利润中心>;总公司只保留预算、重要人事、方针战略等重大权力
  - **优点:**统一管理;多种经营;专业化分工
  - **缺陷:**人员要求高;机构设置问题;各事业协调问题

# 5. 矩阵制组织结构



- 
- 特点：在直线职能制垂直形态组织系统的基础上，再加上一种横向的领导系统
  - 优点：灵活性；弹性；加强协作；富于创造性
  - 缺陷：短暂性；多头领导

# 第三节 组织的层级化

- 一、组织的层级化与管理幅度
- 管理幅度与管理层次的关系
- 决定有效管理幅度的因素
  - ①工作能力<主管与下属>
  - ②工作性质与内容<层次、计划完善程度、工作内容相近性、非管理事务等>
  - ③工作条件<助手、通讯配置情况>
  - ④工作环境<变化情况>
  -

## □ 二、集权与分权

### □ 1.权力的性质与特征

- 
- **Max Webber:** 《社会和经济组织理论》：“权力是一种社会关系中的某一行动者能处在某个尽管有反抗也要贯彻他自己的意志的地位上的概率”。
  - **Peter M.Blau:** 《社会生活中的交换和权力》：“权力是个人或群体将其意志强加于其他人的能力,尽管有人反抗,这些人或群体也可以通过威慑来实现这种能力,威慑的形式是：撤消有规律地被提供的报酬或惩罚。”
  - **：**《经理人员的职能》：组织中的管理人员就是通过变个人的动机来影响他们的行为,从而促进组织目标的实现。

与职位无关，而与  
占据该职位的人有关

权力

个人  
权力

制度  
权力

与职位有关，而与  
占据该职位的人无关

个人专长权

个人影响权

惩罚权

奖励权

其他法定权

## □ 2. 职权类型

- 职权是指组织内部授予的指导下属活动及其行为的决定权。管理中的职权来源于三个方面：
  - 制度权力、个人专长权和个人影响权。
  - 具体分为三种形式
    - 直线职权——管理者直接指挥下属工作的权力。
    - 参谋职权——管理者拥有某种特定的建议权或审核权,评价直线职权的活动情况,进而提出建议或提供服务。
    - 职能职权——由直线管理者向自己管辖范围外的个人或职能部门授权,允许他们按照一定的制度在一定职能范围内行使的职权。

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/466215221055010210>