

第五章

组 织

第一节 组织与组织设计

一、组织的涵义

静态意义的组织：是指有着共同目标与功能的、由人组成的群体。“组织”是指一种实体。

- 组织必须具有目标
- 组织必须有分工与协作
- 组织要有不同层次的权力与责任制度。

动态意义的组织：是指组织工作，是确定组织结构以实现组织目标的过程。“组织”是指一种活动。

组织设计、人员配备、组织整合

二、组织设计的必要性分析

- ◆ 组织设计是组织职能的重要工作之一。
- ◆ 设计的必要性和重要性是随着组织活动内容的复杂和参与活动人员数量的增加而不断提高的。
- ◆ 组织设计的结果对组织的运行有重要的影响。

组织工作的重要性

- 在自然科学领域，石墨与钻石都是由碳原子构成的，构成要素一样，但两者的力量和价值简直无法相提并论。造成它们之间差异的根本原因就是原子间晶体结构的差异：石墨的碳原子之间是“层状结构”，而钻石的碳原子之间是独特的“金刚石结构”。
- 在军队，一队士兵，数量上没有变化，仅仅由于组织和列阵的不同，在战斗力上就会表现出质的差异。
- 不同的组织结构，其效率会大不一样。建立精简高效的组织结构，对组织非常重要

一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝

人才一多，政治色彩就浓了，人才之间相互扯皮、推诿、勾心斗角，使得领导者疲于应付各种管理难题，抚平“小山头”。

人与人的合作不是力气的简单相加，其中的关系要微妙和复杂得多。在人与人的合作中，假定每个人的能量都为1，那么10个人的能量可能比10大得多，也可能甚至比1还小。因为人的合作不是静止的，它更像是方向各异能量，互相推动时自然事半功倍，相互抵触时则可能一事无成。而当企业的人才越来越多时，相互推动或抵触的作用就会越大。

三个臭皮匠胜过诸葛亮

采用一个人的智慧，不如综合多数人的意见。然而，每一个人都有他的智慧、思想和个性，如果意见不一或个性不投缘，往往容易产生对立和冲突，这样一来，力量就会被分散或抵消。一加一等于二，是尽人皆知的算术问题，可在用人上就不同了。配置得当，一加一可能等于三，等于四，甚至等于五；配置不当，人员失和，一加一可能等于零，也可能是个负数。

三、组织设计的任务和原则

1、组织设计的任务

- 职务分析与设计：职务说明书
- 部门划分和层次设计：管理活动的横向和纵向分工
- 责权划分：规定任务、责任、权利以及沟通、协作方式

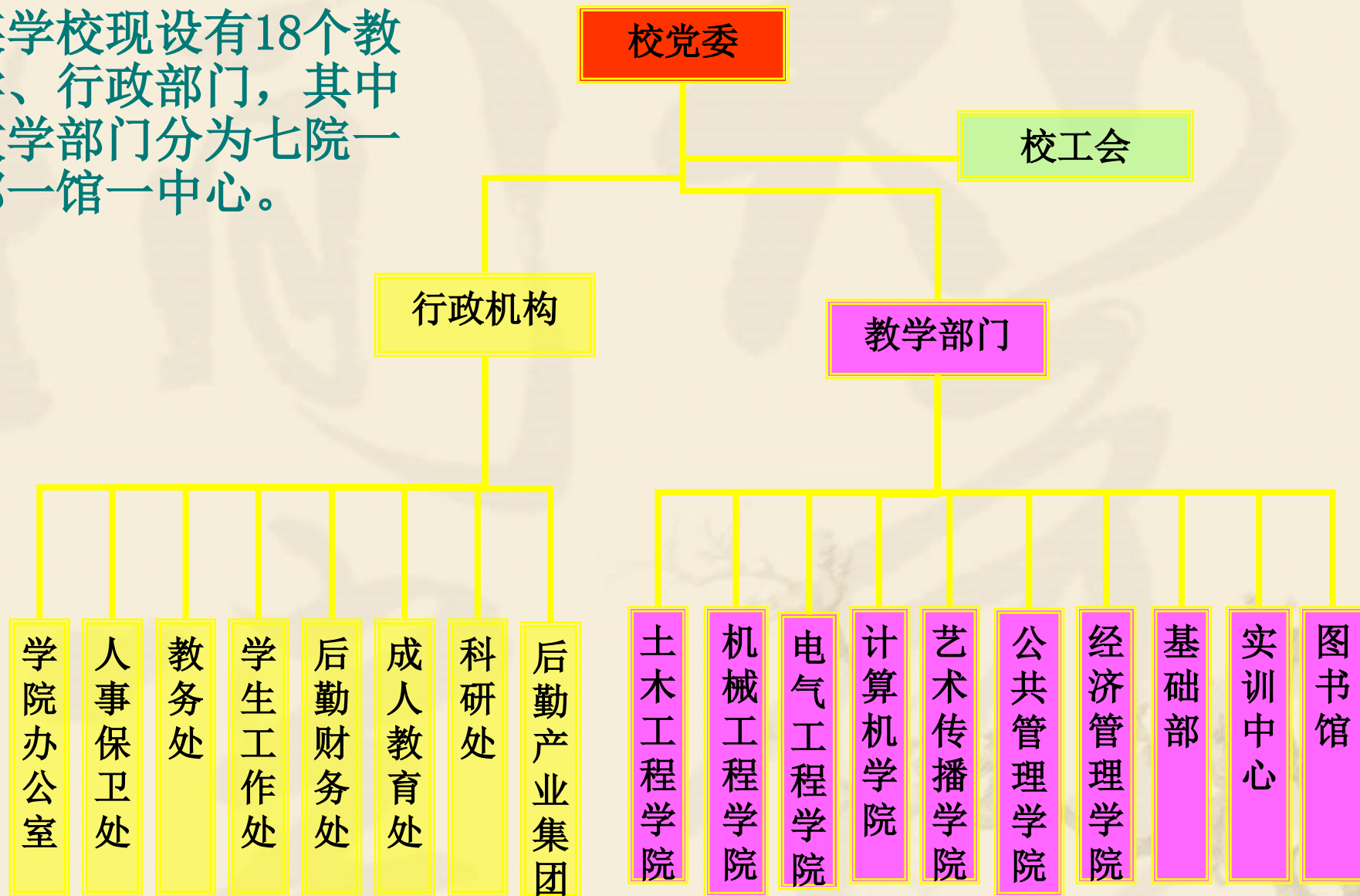
根据组织目标建立起组织的“体”和“制”

“体”：组织的机构和层次

“制”：各机构之间的责权关系和沟通方式

某学校的组织结构图

某学校现设有18个教学、行政部门，其中教学部门分为七院一部一馆一中心。



2、组织结构的定义及特征

(1)、组织结构的定义：组织中各组成要素的排列组合方式

- 纵向层次结构：高、中、低、基四层管理职位
- 横向部门结构：决策、执行、参谋、监督和反馈机构
- 组织体制：各层次、各部门间组织管理关系制度化表现形式

(2)、组织结构的特征

- ◆ 复杂性：劳动分工越细致，纵向等级越多，组织单位的分布越广泛
- ◆ 正规化：组织内规章制度的完善程度
- ◆ 集权化：权力的集中程度

组织设计的基本程序



（一）工作划分

- ▶ 把完成组织目标的总任务划分成若干个各不相同又相互联系的具体任务的过程，就是工作划分。
- ▶ 将性质相同的或相近的工作进行归类合并，在组织内部建立职能各异的部门。

（二）工作归类，建立工作部门，以工作归类为基础建立部门的基本方法有：

- ◆ 按产品划分建立部门。
- ◆ 按生产顺序或设备类型建立划分部门。
- ◆ 按企业的职能建立划分部门。
- ◆ 按地区划分部门。

（三）确定管理幅度，划分管理层次

□ 所谓管理幅度，是指一个管理者能够直接地、有效地管理的人数。

□ 影响管理幅度的因素

- 主管、部属能力的高低。
- 工作的性质。
- 对业务部门、参谋人员的重视和利用程度。
- 信息、交通传递方式的便捷程度。
- 组织内部制度完善状况。

3、组织设计的原则

- **目标至上原则**：有利于组织目标的实现
- **有效管理幅度原则**：主管人员有效领导的直接下属的数量
- **统一指挥原则**：每个下属只接受一个主管的指令
- **权责对等原则**：明确每个部门或职务的职责

范围，又要赋予其完成职责所必需的权力



故事案例：

子贱放权

孔子的学生子贱有一次奉命担任某地方的官吏。当他到任以后，却时常弹琴自娱，不管政事，可是他所管辖的地方却治理得井井有条，民兴业旺。这使那位卸任的官吏百思不得其解，因为他每天即使起早摸黑，从早忙到晚，也没有把地方治好。于是他请教子贱：“为什么你能治理得这么好？”子贱回答说：“你只靠自己的力量去进行，所以十分辛苦；而我却是借助别人的力量来完成任

问：这个故事对你有什么启发？

评论：

一个聪明的领导人，应该学习子贱，要善于授权，正确地利用部属的力量，发挥团队协作精神。授权不仅能使激发下属的工作积极性，也能使团队很快成熟起来，同时，也能减轻管理者的负担。当然前提是建立了一个高效灵活的组织结构。

评论

- ❖ 管理的真谛在“理”不在“管”。管理者的主要职责就是建立一个象“轮流分粥，分者后取”那样高效合理的管理体制（组织结构），让每个员工按照游戏规则自我管理
- ❖ 管理体制要兼顾公司利益和个人利益，并且要让个人利益与公司整体利益统一起来。
- ❖ 责任、权利和利益相对等。

四、组织设计的影响因素——权变

- **环境**：影响部门的设计、职权的划分等，如：市场经济条件下，成立营销部
- **战略**：简单战略只要求简单、松散结构形式；复杂战略，如多样化产品战略，需组建事业部
- **技术**：技术系统协调度高，对员工的工作控制越强，组织结构倾向于“官僚制”；生产系统自动化程度高，倾向于“有机”结构
- **组织规模**：规模大，结构越精细，越规范
- **生命周期**：初始阶段管理幅度大，层次少，权力集中在最高层；成长期，高层权力下放，层级跃升为三级；成熟期，所有权和经营权可能分离；衰退期，合并机构，减少层级
- **其他影响因素**：管理体制（以行政手段为主的管理体制，机构臃肿、部门重叠）、权力（受到外部控制强，权力结构趋于集中化和规范化）、信息沟通（如何设计组织保证信息的有效沟通）等

传统式组织设计与权变式组织设计的比较

<p>传统式组织 设计</p>	<p>静态设计，假设组织处于一个静态的环境，强调组织的稳定性</p>	<p>强调服从，命令统一，管理结构及垂直的权力关系，集权式管理</p>
<p>权变式组织 设计</p>	<p>动态设计，强调组织与环境之间的适应</p>	<p>没有固定最好的方法，根据所面临的情境而定，重视弹性设计</p>

五、组织的部门化——管理劳动的横向分工

1、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
- 分工与协作相结合的原则
- 精简高效的部门设计原则

2、组织部门化的基本形式与特征

- **职能部门化**：在发展初期、品种单纯、规模较小时，根据业务活动的相似性来设立管理部门，如生产、人事、财务、营销等
- **产品或服务部门化**：当产品数量足够大，不同产品的用户足够多，将工作按照产品或服务组建部门
- **地域部门化**：地理因素设立部门，不同地区的经营业务和职责划分给不同部门的经理
- **顾客部门化**：按特定顾客或服务对象的需要建立部门
- **流程部门化**：以流程为中心设立部门，避免工作交叉，减少工作接口，提高效率

六、组织的层级化——管理劳动的纵向分工

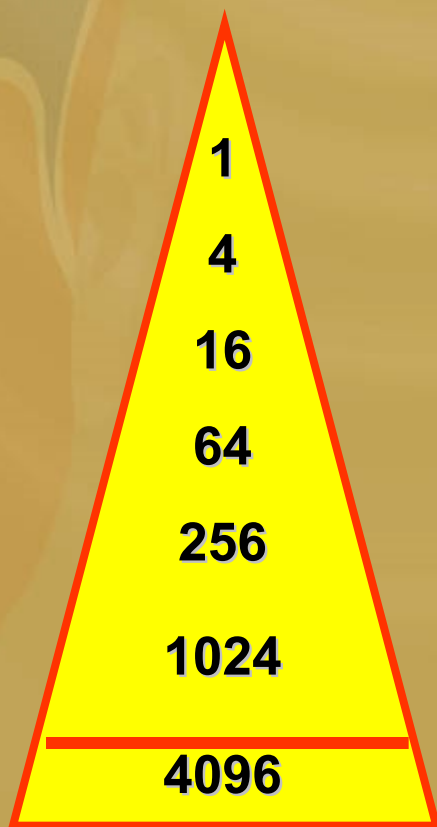
1、组织的层级化与管理幅度

管理层次，是指一个组织内部从最低层次的工作人员至最高组织主管之间的隶属关系数目。

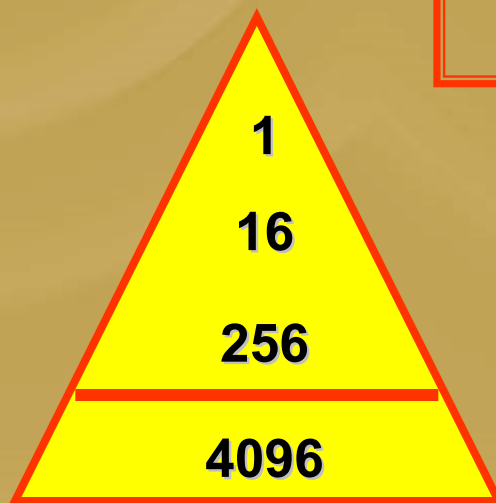
- ▶ 管理幅度就是指一个主管能够直接有效领导的人数。
- ▶ 管理幅度与管理层次成反比关系。加大管理幅度，可减少管理层次；缩小管理幅度，会增加管理层次。
- ▶ 两种基本的组织结构形态：扁平组织结构和高耸组织机构

高耸式与扁平组织结构

管理幅度	4
管理层次	7
管理人员数	1365



16
4
273



管理幅度与管理层次成反比。管理幅度越小，管理层次则越多。

高长式结构与扁平式结构之比较

1、高耸式结构的特点

(1)、优点：有利于控制；使上下级之间联络迅速；有利于增强管理者权威；为下级提供晋升机会。

(2)、缺点：增加管理费用；影响信息传输；不利于调动下级积极性。

2、扁平式结构的特点

(1)、优点：有利于发挥下级积极性和自主性；有利于培养下级管理能力；有利于信息传输；节省管理费用、组织机构精简、工作效率较高。

(2)、缺点：不利于控制；对管理者和下属的素质要求高；横向沟通与协调难度大。

2、管理幅度设计的影响因素

- ❧ 工作能力：上司和下属能力
- ❧ 工作内容和性质：决策工作则下属少；例行公事则下属多
- ❧ 计划的完善程度：计划完善下属多；计划不完善下属少
- ❧ 下属工作的相似性：越相似下属可越多
- ❧ 政策稳定性：政策越稳定，下属数量可增加
- ❧ 工作地点的接近性：越接近下属数量可增加
- ❧ 信息手段的配置情况：信息技术有助于扩大管理幅度
- ❧ 组织环境：越稳定管理幅度可越大，反之亦然

七、组织的层级化与集、分权

1、职权的来源及其形式

(1)、职权就是指组织设计中赋予某一管理职位的做出决策、发布命令和希望命令得到执行而进行奖惩的权力。

(2)、组织内的职权有两种基本形式：

- **直线职权**：直线人员因其承担了组织的基本任务所拥有的行政指令权。
- **参谋职权**：包括提供咨询、建议，进行否决等权限

2、权力的来源与分配

(1)、权力的来源

- 专长权、个人影响权、制度权(或称法定权)
- 职权与权力既有区别又有联系

(2)、权力的分配过程

- ◆ 职责的分派：明确每个成员的职责
- ◆ 权力的委任：委权人将权力委托给受委托的受权人
- ◆ 责任的确立：接受权力后，有责任去完成所承担的任务
- ◆ 权力的收回：任务完成后应中止使用

3、集权与分权

- ◆ 集权与分权的相对性

集权是职权的集中化，决策权处于较高管理层次的职位；
分权是职权的分散化，决策权处于较低管理层次的职位上

集权分权的程度主要看组织中各项决策权限的分配是集中还是分散的

- ❧ 过分集权的弊端与适当分权的意义

- ◆ 过分集权的弊端

- ❧ 降低决策的质量和速度；
- ❧ 降低组织成员的工作热情；
- ❧ 助长组织中的官僚主义；
- ❧ 降低组织的适应能力。

分权的影响因素

- ◆ 经营环境条件和业务活动性质：
经营环境不确定需要分权
- ◆ 组织的规模：
规模大需要分权
- ◆ 管理者的素质：
管理人员的素质高可以有较多分权
- ◆ 方针政策一致性的要求：
集权有利于确保方针政策的一致性
- ◆ 培训管理人员的需要：
早就高层管理的后备力量需要分权
- ◆ 组织的历史和领导者个性的影响：
历史习惯是大部分决策由最高层制定实施，分权难度大

4、有效授权

(1)、授权的涵义

就是指上级管理者将部分职权委让给其直接报告工作的部属的行为。

(2)、授权的过程

- 任务的分派：明确受权者的任务
- 职权的授予：授予受权人采取行动或指挥他人行动的权力
- 职责的明确：有责任和义务去完成所接受的任务
- 监控权的确认：授权者负有最终责任，需要进行监督检查

(3)、正确授权的基本原则

- ◆ **明确目标：**
- ◆ **权责相当：** 授予权力和分派的职责相适应
- ◆ **责任的绝对性：** 授权人对组织的责任不能委任，不可推卸
- ◆ **命令的统一性：** 每一个下级仅对一个上级负责
- ◆ **正确选择下级：** 列出候选人应具备的条件
- ◆ **控制的必要性：** 对下级行动进行控制，保证下级履行职责并正确使用权力

5、组织的层级化与结构的有机化

(1)、组织结构与有机式组织结构的比较

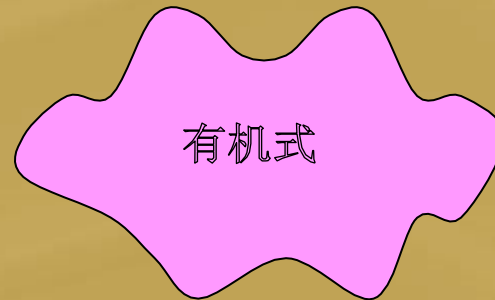
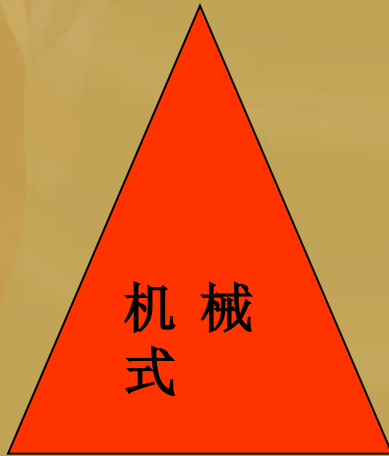
- ⊕ 机械式组织是传统的理想化的设计原则的产物。该组织结构表现为一种高耸的、非人格化的结构。
- ⊕ 有机式组织是低复杂化、非正规化和分权化的组织。它是一种松散、灵活的具有高度适应性的组织。
- ⊕ 机械式组织和有机式组织代表着一个连续统一体的两个极端，实际的组织机构往往处于它们之间的某种状态。

机械式组织 VS 有机式组织

- ◆ 严格的层级关系
- ◆ 固定的职责
- ◆ 大量的规则
- ◆ 正式的沟通渠道
- ◆ 集权的决策
- ◆ 高耸的结构

合作（纵向的和横向的）
不断调整的职责
少量的规则
非正式的沟通渠道
分权的决策
扁平的结构

科层制、官僚制；高度分工、正式化和集权的组织结构



特殊式、适应式；低度分工、非正式化和分权的组织结构。

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/618014037041007011>