

组织是每一种人群联合为了到达某种共同的目的的形式。

——詹姆斯·穆尼

组织构造的设计应该明确谁去做什么，谁要对什么成果负责，而且消除因为分工模糊不清造成的执行中的障碍，还要提供能反应和支持企业目的的决策和沟通网络。

——哈罗德·孔茨（Harold

Koontz）

# 本章内容

## 第一节 组织概述

## 第二节 组织构造

## 第三节 组织设计



- 一、组织的含义  
及构成要素
- 二、组织的职能
- 三、组织的功能
- 四、组织的类型

# (一) 组织的含义

管理学大师们对组织的描述

一般意义上的组织概念

管理学意义上的组织

# 管理学大师们对组织的描述

## ◆ 巴纳德(C·I·Barnard)

以为：组织是有意识的加以协调的两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统。

## ◆ 哈罗德·孔茨以为：

组织是正式的有意形成的职务构造或职位构造。

## ◆ 曼尼 (J·D·Money)

以为：当人们为了一定的目的集中其力量时，组织就会产生，只要存在着两个以上的人的协作劳动就存在组织。

◆ 组织就是为了到达共同目的的全部人员合力合作的形态。



# 一般意义上的组织概念

1. 从**静态**的意义上了解，**组织**是一种为到达一定目的而实现人员与要素之间共同协作与工作的社会单位。

2. 从**动态**的意义上了解，**组织**是按不同详细的目的、职能、区域等原因划分人群活动，并在整体上进行协调平衡的全部工作过程。



# 管理学意义上的组织

- ◆ 所谓组织就是为了有效地配置内部有限资源的活动和机构，为了实现一定的共同目的而按照一定的规则、程序所构成的一种责权构造安排和人事安排。
- ◆ 其目的在于确保以最高的效率使目的得以实现。





## 1. 有形要素

- ◆ (1) 人员
- ◆ (2) 职务
- ◆ (3) 职位
- ◆ (4) 关系
- ◆ (5) 必要的物质和资金条件

## 2. 无形要素

- ◆ (1) 共同的目的
- ◆ (2) 协作的意愿
- ◆ (3) 人群意见的沟通






- (一) 设置组织
  - (1) 职能分析和职务设计
  - (2) 部门划分和职位拟定
  - (3) 选择组织形式
- (二) 配置人员
  - (4) 制定规章、建立制度
- (三) 组织变革：改良式和革命式
- (四) 营造良好的组织气氛

**组织气氛**就是组织内部的一般人际环境，它是组织的文化、老式和工作方式等构成的一种整体环境气氛。它是企业的一项十分宝贵的财富。





优良组织的基本功能就是防止集合在一起的个体力量相互抵消，而谋求对个体力量进行汇聚和放大的效应。

(一) 组织的力量汇聚作用  $1+1=2$

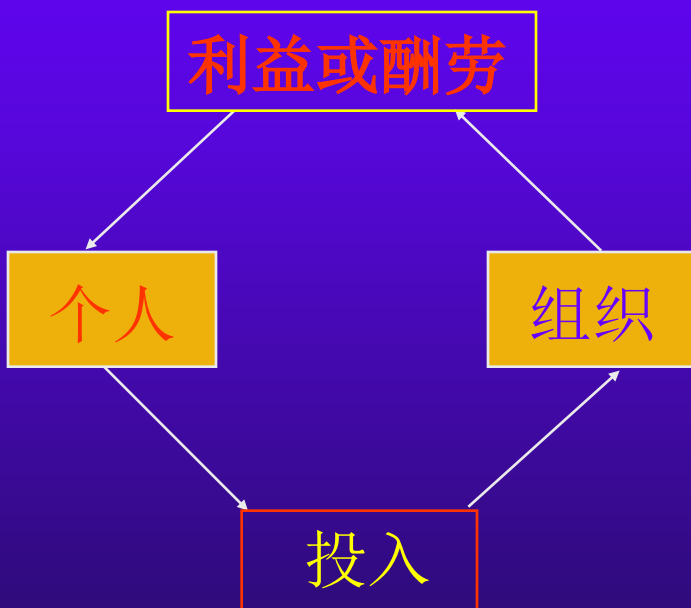
(二) 组织的力量放大作用  $1+1>2$

(三) 个人与机构之间的互换作用

组织被称为除人、财、物三大要素之外的“第四大要素”。

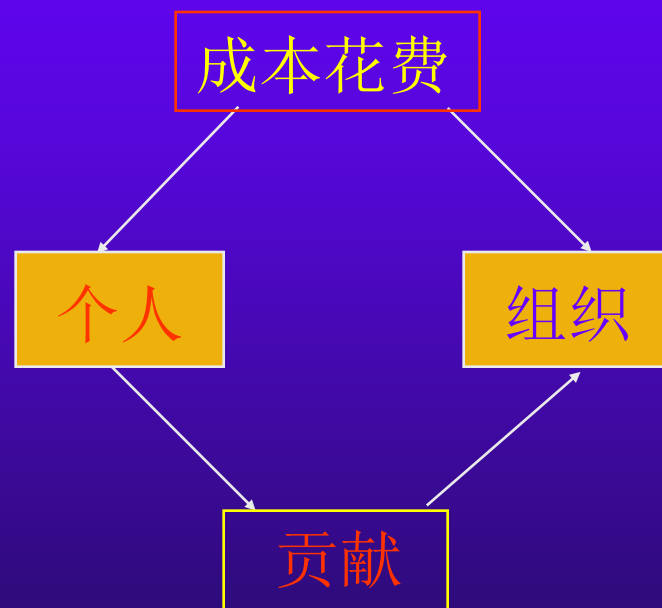
示意图

个人要求：  
利益或酬劳 > 投入



可能一致，也可能不一致

组织要求：  
贡献 > 成本花费



文档仅供参考，如有不当之处，请联系改正。

# 四、组织的类型



# (一) 按组织的性质分类

## ◆ 经济组织

- 如生产组织
- 商业组织
- 金融组织等。

## ◆ 政治组织

- 团组织
- 党组织等。

## ◆ 文化组织

- 学校
- 图书馆
- 影剧院等。

## ◆ 群众组织

- 工会
- 妇联
- 科技协会等。

## ◆ 宗教组织。





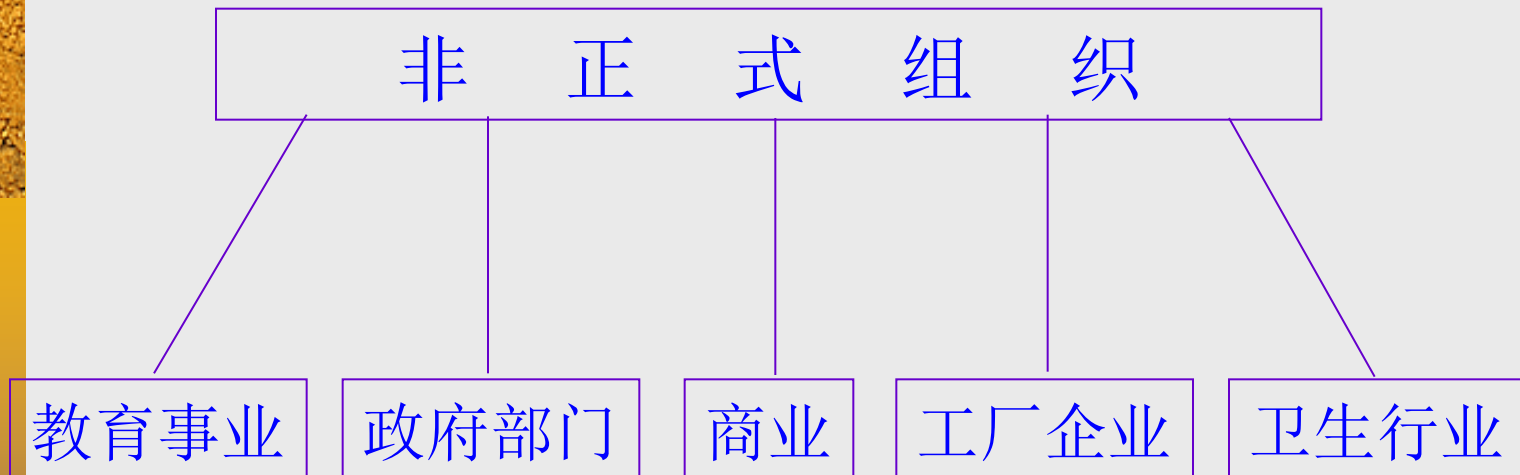
|    | 正式组织  | 非正式组织   |
|----|---|---|
| 定义 | <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 为达成某一目的而经过正式筹划安排建立的具有明确的机构和规章的组织形态。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 未经正式筹划安排而从正式组织的组员活动和相互作用中自发形成的组织形态。</li></ul> |
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 1. 正式性</li><li>◆ 2. 明确性</li></ul>             | <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 1. 自发性</li><li>◆ 2. 客观性</li></ul>             |

# 非正式组织的分类

- ◆ 按传递信息的性质分为
  - 感情型
  - 爱好型
  - 利益型
- ◆ 按组员构成份为
  - 纵向非正式群体
  - 横向非正式群体
  - 混合交错的非正式群体
  - 亲缘型。
- ◆ 按效应分为
  - 主动型
  - 悲观型



# 非正式组织的渗透性





## （三）按社会功能分类

### ◆ 以经济生产为导向的组织

- 以经济生产为关键，利用一切资源扩大组织的经济生产力。企业、银行、饭店等。

### ◆ 以政治为导向的组织

- 实现政治目的，要点在于权利的产生与分配。某些政府机构等。

### ◆ 整合组织

- 在于协调多种冲突，引导人群向某种固定的目的发展，以保持一定的社会秩序。法院、政党等。

### ◆ 模型维持组织

- 维持固定的社会形势，来确保社会的平衡发展。如学校、社团、教会等。



## (四) 按人员顺从度分类

### ◆ 强制型组织

- 监狱
- 精神病院
- 战俘营等



### ◆ 功利型组织

- 多种工商组织



### ◆ 正规组织

- 政党
- 机关
- 学校等

## （五）按利益受惠分类

- ◆ **互利组织。**组织的一般组员都能够在其中取得某种以便和实惠，如互助团队、会员俱乐部等。
- ◆ **服务组织。**为社会大众服务，如医院、大学、福利机构。

- ◆ **实惠组织。**组织的全部者和经理等主要人员能得到实惠的组织，如工厂、银行、多种企业。
- ◆ **公益组织。**位社会全部人服务的组织，如警察机关、行政机关、军队组织。



## (六) 企业组织的分类

◆ **作业组织**。就是要求直接从事作业的工人的职责，涉及作业人员和作业对象的关系，要点是研究人与物的关系问题。对生产作业活动加以组合。

◆ **财产组织**。反应组织资本的起源、构成及组织治理构造问题。

◆ **管理组织**。要求管理者的职责以及它们之间的相互关系，其要点是研究合理组织的社会构造问题，即主要研究人们在组织内部的分工协作及相互关系。主要有日常生产经营管理组织、创新管理组织和战略管理组织。



# 企业的财产组织类型

## 1. 单个业主制企业（或称个体企业）

- 由业主自己出资，自己经营，收入归自己全部，风险也 by 自己承担。
- 一旦出现资不抵债的情况，则必须用自己的家庭财产负责补偿。

## 2. 合作制企业（或称股份制合作企业）

- 由两个以上的个人或业主投资入股，经过签订合作协议联合经营的组织。
- 由一位合作人经营或若干合作人共同经营。
- 承担无限责任。

## 3. 企业制企业

- 由两个以上股东出资构造出来的能够独立对自己经营的财产享有民事权利、承担民事责任的经济组织。
- 企业制企业按其责任范围划分为：
  - 无限企业（人合企业）
  - 有限企业（资合企业）
  - 两合企业
- 有限企业按其出资方式又划分为：
  - 有限责任公司
  - 股份有限公司







## 一、组织构造的概念

## 二、组织构造的形态

横向构造

纵向构造

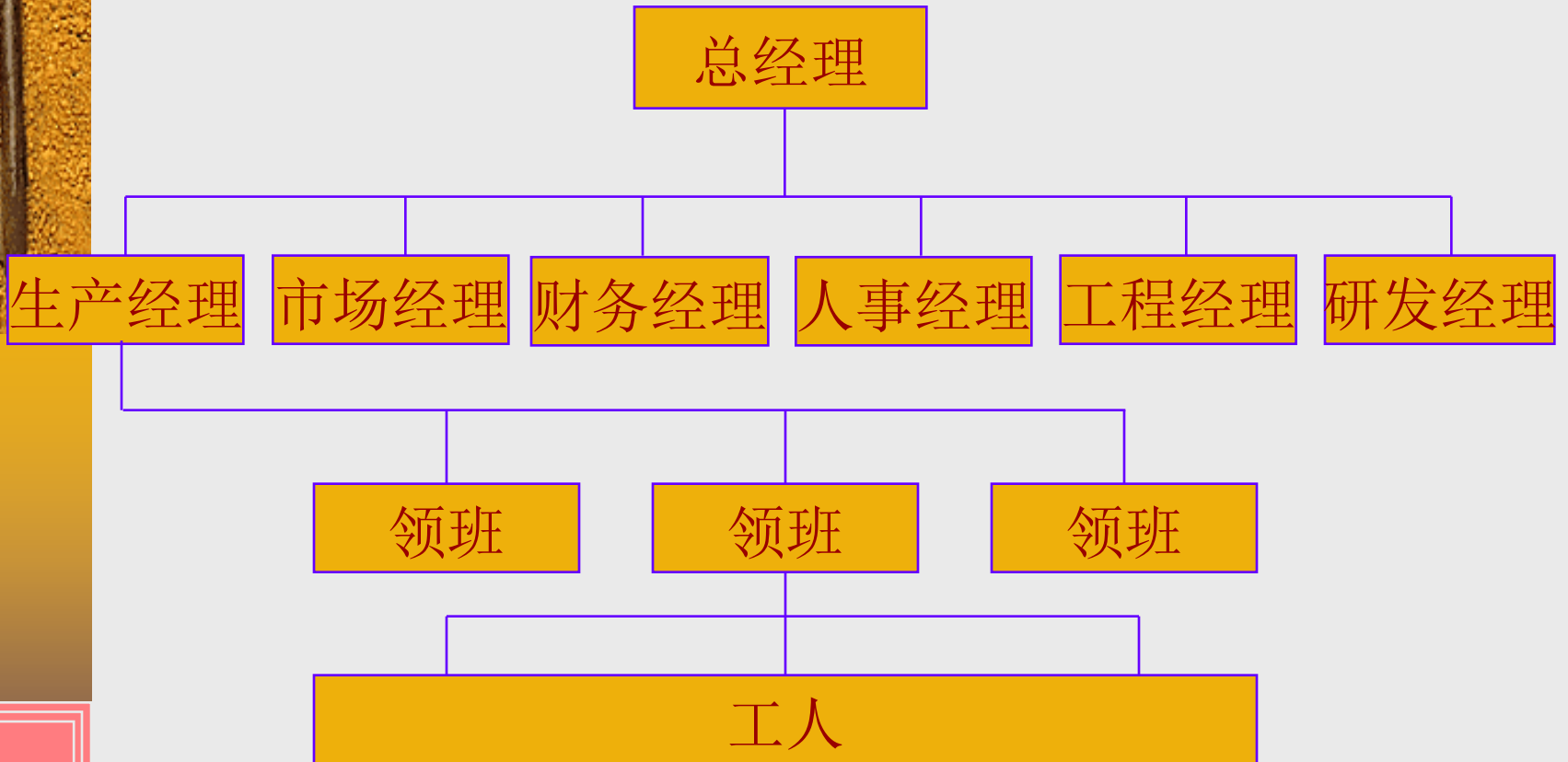




是指组织内部各构成部分以及它们之间的相互关系。

它一般有**水平构造**和**垂直构造**两部分构成。其**目的**在于建立正式的职位体系，为人们进行工作发明良好的条件，使组织中的各类人员能够协调一致的实现组织的目的。

# 组织构造示意图







1. 职能部门化

2. 产品部门化

3. 地域部门化

4. 工艺流程部门化

其他部门化

——人数

——时间



基本职能部门

派生职能部门



# 1. 职能部门化

## ◆ 优点：

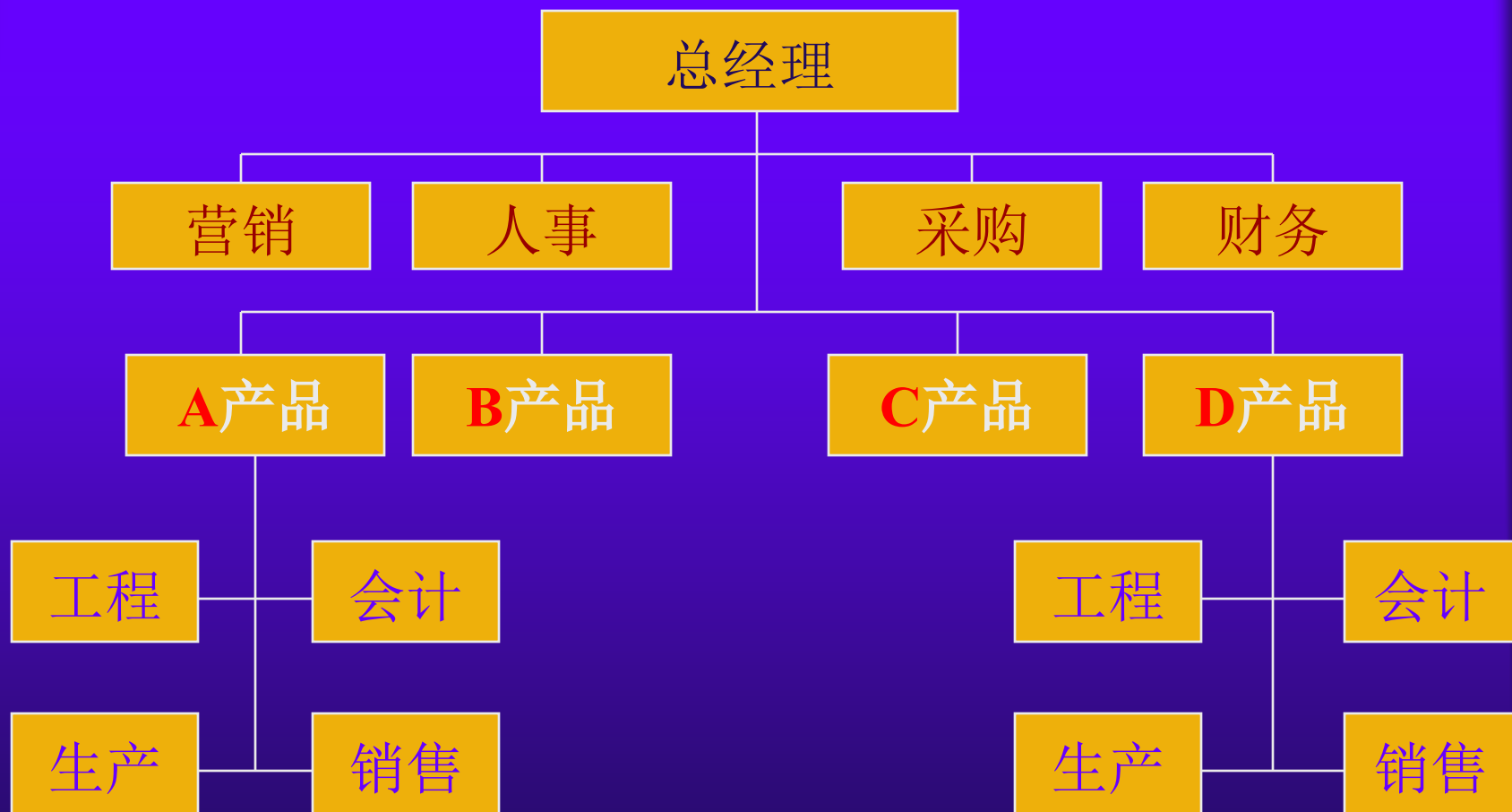
1. 逻辑性强
2. 可维护权力和威信
3. 遵照专业分工原则
4. 培训工作简化
5. 严格控制

## ◆ 缺陷：

1. 不太强调整体目的
2. 本位主义
3. 弱化职能间的协调
4. 只有主管对利润负责
5. 对环境变化适应性差
6. 不利于总经理的产生



# 产品部门化示意图



## 2. 产品部门化

### ◆ 优点：

- (1) 注意力和精力集中于产品系列；
- (2) 以便了专用资金、设备、技术和知识的利用；
- (3) 允许产品和服务多样化，改善有关活动的协调；
- (4) 各部门对利润负责；
- (5) 为主管提供衡量基础

### ◆ 缺陷：

- (1) 需要更多具有总经理能力的人才；
- (2) 确保经济、集中的服务有困难；
- (3) 增长了高层管理控制的难度。



# 地域部门化示意图





◆ 缺陷：

- (1) 需要更多具有主管能力的人
- (2) 极难保持集中、经济的服务
- (3) 增长了高层管理者的控制难度









## 优点：

- (1) 实现经济优势
- (2) 利用专门技术
- (3) 利用专门技能

## 缺陷：

- (1) 部门协调困难
- (2) 只有高层管理者对利润负责
- (3) 不宜产生总经理人选



## (二) 组织的纵向构造

(一) 直线制

(二) 职能制

(三) 直线职能制

(四) 事业部制

(五) 矩阵制

(六) 多维立体制



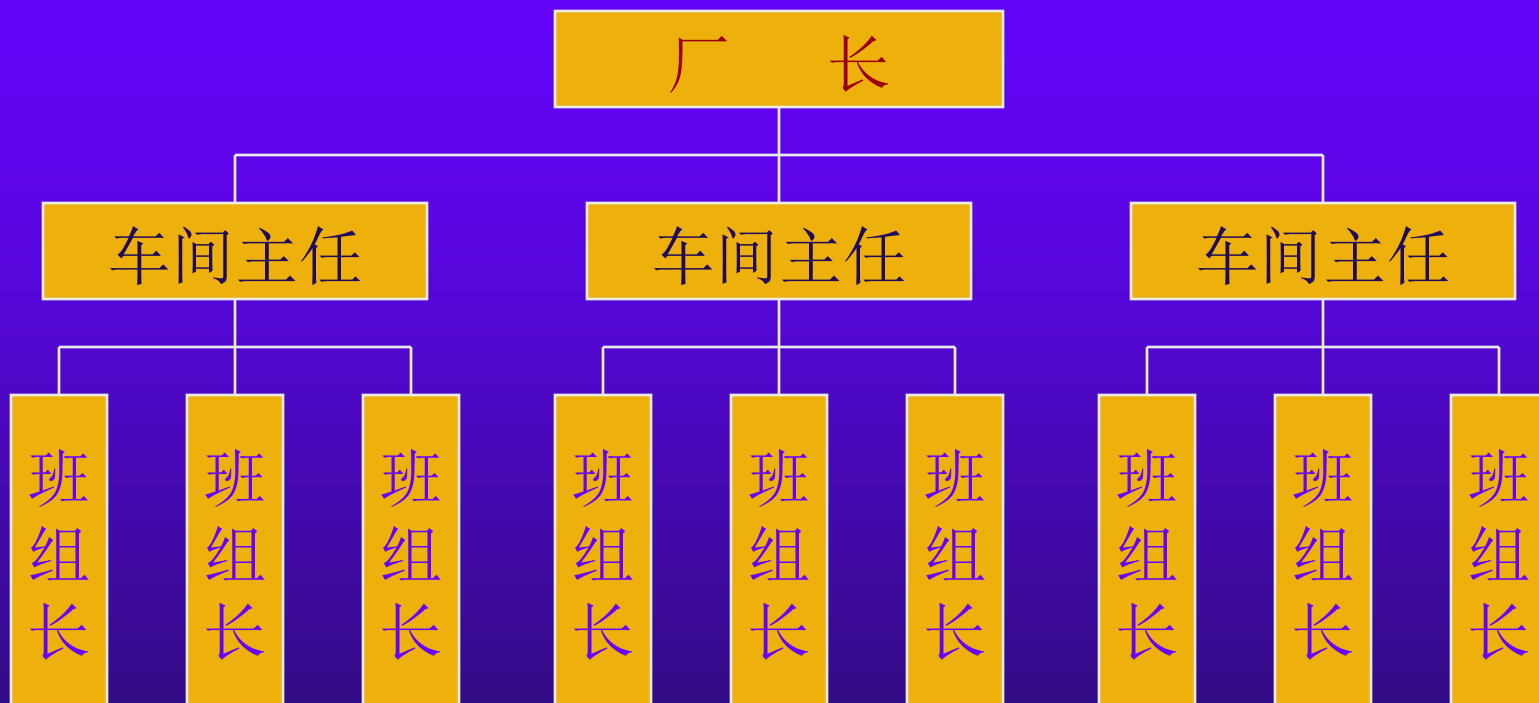
# A. 直线制

1. 直线制
2. 的构造



2. 直线制  
的优缺陷

# 1. 直线制的构造



## 2. 直线制的优缺点

### ◆ 优点：

- (1) 构造简朴，费用较低；
- (2) 权力集中，指挥统一；
- (3) 任务明确，范围清楚；
- (4) 信息沟通快捷，决策迅速，轻易把握机会；
- (5) 有利于强化各级主管人员的责任心。

### ◆ 缺陷：

- (1) 主管人员必须掌握全方面知识，独立处理全部业务。
- (2) 陷入日常事务中，不利于集中精力研究与思索重大问题；
- (3) 组织构造呆板，缺乏弹性，在不同组织（车间）之间难以协调；
- (4) 不利于专业化管理水平的提升，也不利于增进整个组织管理水平的全方面提升。



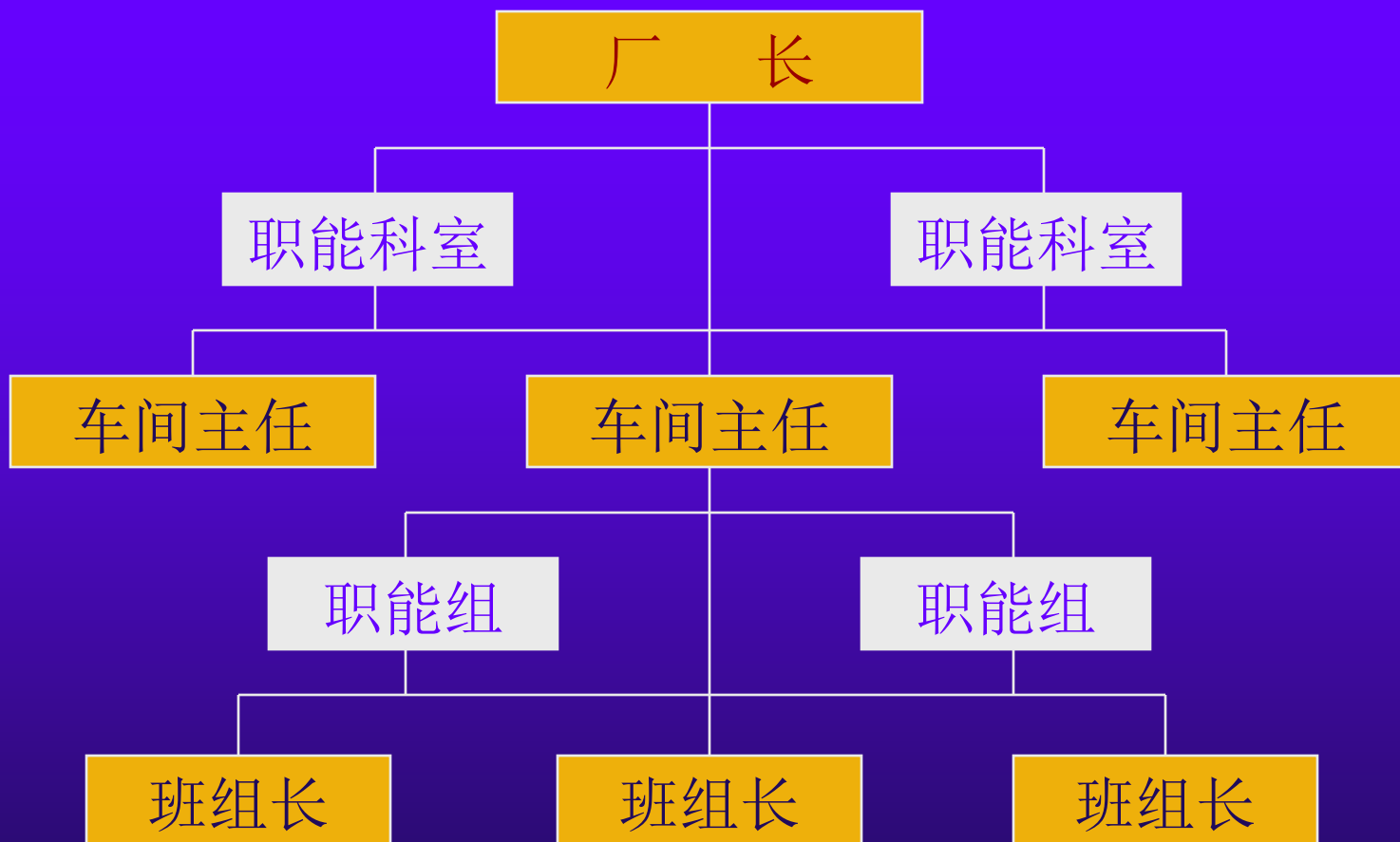
# B. 职能制

## 1. 职能制的构造

## 2. 职能制的优缺陷



# 1. 职能制的构造



## 2. 职能制的优缺陷

### ◆ 优点：

- (1) 专业化程度和水平  
大大提升，
- (2) 发挥教授的作用；
- (3) 减轻了直线领导人的  
工作承担；
- (4) 使各管理者的选用  
和培养变得轻易。

### ◆ 缺陷：

- (1) 多头领导；
- (2) 易产生争权卸责现象；
- (3) 不利于培养全方面的  
管理人才；
- (4) 横向联络差，协调  
困难，也增长了管理  
费用；
- (5) 决策缓慢，不够灵  
活，对环境变化的适  
应性较差。



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/727046200016006164>