

中级经济师

人力资源管理专业知识和实务

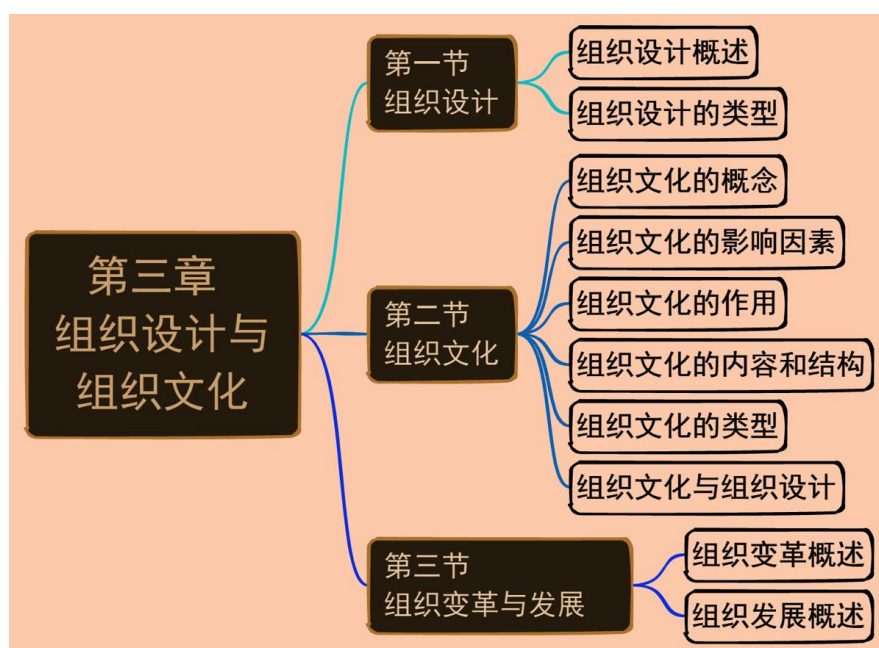
教材精讲班

第三章 组织设计与组织文化

考情分析

| 年份 | 单项选择题 | 多项选择题 | 案例分析题 | 合计 |
|------|---------|---------|---------|----------|
| 2018 | 2 题/2 分 | 2 题/4 分 | —— | 4 题/6 分 |
| 2019 | 3 题/3 分 | 2 题/4 分 | —— | 5 题/7 分 |
| 2020 | 4 题/4 分 | 1 题/2 分 | —— | 5 题/6 分 |
| 2021 | 4 题/4 分 | —— | 4 题/8 分 | 8 题/12 分 |

本章概述



第三章 组织设计与组织文化



第一节 组织设计



第二节 组织文化



第三节 组织变革与发展

第一节 组织设计

| 知识点名称 | 重要程度 |
|-----------|------|
| 1. 组织设计概述 | ★★★ |

| | |
|------------|-----|
| 2. 组织设计的类型 | ★★★ |
|------------|-----|

一、组织设计概述

(一) 组织设计的基本内容

| | |
|--------------|---|
| 1. 概念 | 组织设计是对企业 组织结构 及其 运行方式 所进行的设计。 |
| 2. 基本内容 | (1) 组织结构设计 ① 新建企业 : 对新建企业的组织结构设计, 全新设计 ② 现有企业 : 对企业原有组织结构进行的 再设计 , 即组织结构的变革。 |
| | (2) 保证组织正常 运行 的各项管理制度和方法设计: 包括对组织结构运行过程中的横向协调、管理规范、绩效评估制度、激励体系、人员配备、培训与开发体系等方面的设计。 |
| 3. 组织设计从形式上分 | (1) 静态设计 (古典的) : 对 组织结构 进行的设计 (2) 动态设计 (现代的) : 对 组织结构 和 运行制度 进行的设计 |

同步练习题

【例-多选题】关于组织设计的说法, 正确的是 ()。

- A. 组织设计在形式上分为静态设计和动态设计
- B. 静态设计只对组织结构进行设计
- C. 动态设计只对组织运行制度进行设计
- D. 现代的组织设计理论同时关注组织结构和运行制度设计
- E. 组织设计影响组织文化的形成

网校答案: ABDE

网校解析: 对组织结构进行的设计称为静态组织设计, 同时对组织结构和运行制度进行的设计称为动态组织设计。C选项说法不完整, 故错误。E选项是组织文化的内容, 组织设计影响组织文化的形成。

(二) 组织结构设计的定义及参数

1. 组织结构的定义

| | | |
|---|--------------|--|
| 企业的组织结构是指为实现企业目标, 企业全体员工进行 分工协作 , 在 职务范围、责任、权利 方面所形成结构体系。 | | |
| 组织结构定义的三方面 | 本质 | 是企业员工的 分工协作 关系 |
| | 目的 | 实现组织的目标 |
| | 内涵 | 是企业员工在 职、权、责 三方面的结构体系 因此, 组织结构 又可称为 权责结构 , 实际中通常以 组织图 或 组织树 的形式出现。 |
| 组织结构体系的主要内容 | 职能结构 | 完成企业目标所需的各项 业务工作 及其比例关系 |
| | 层次结构 | 各管理层次的构成, 又称组织的 纵向 结构 |
| | 部门结构 | 各管理部门的构成, 又称组织的 横向 结构 |
| | 职权结构 | 各管理层次、部门在 权力和责任 方面的分工和相互关系 |
| 组织结构三个要素 | ① 复杂性 | 指任务分工的 层次、细致 程度; |
| | ② 规范性 | 指使用规则和标准处理方式 规范 工作行为的程度; |
| | ③ 集权度 | 指决策权的 集中 程度。 |

同步练习题

【例-单选题】在组织结构的内容体系中, 职能结构指的是 ()。

- A. 各管理部门的构成
- B. 各管理层次的构成

- C. 各管理层次、部门在权利和责任方面的分工和相互关系
- D. 完成企业目标所需要的各项业务工作及其比例和关系

网校答案：D

网校解析：本题考查组织结构体系的主要内容。

职能结构是完成企业目标所需的各项业务工作及其比例关系；

层次结构是各管理层次的构成，又称组织的纵向结构；

部门结构是各管理部门的构成，又称组织的横向结构；

职权结构是各管理层次、部门在权力和责任方面的分工和相互关系。

【例-多选题】关于组织结构的说法，正确的有（ ）。

- A. 组织结构又称权责结构
- B. 设计组织结构的目的是实现组织目标
- C. 组织结构常以矩阵图形式出现
- D. 组织结构的内涵是企业员工在职、权、责三方面的结构关系
- E. 组织的本质是企业员工的分工协作关系

网校答案：ABDE

网校解析：本题考查组织结构。组织结构又可称为权责结构，通常以组织图或组织树的形式出现。所以选项 C 错误。

【例-单选题】组织结构包含的要素中，针对任务分工的层次和细致程度的要素是（ ）。

- A. 集权度
- B. 复杂性
- C. 规范性
- D. 层次性

网校答案：B

网校解析：本题考查组织结构包含的三个要素：复杂性、规范性、集权度。其中复杂性指任务分工的层次、细致程度；规范性指使用规则 and 标准处理方式以规范工作行为的程度；集权度指决策权的集中程度。因此选项 B 正确。

2. 组织结构的主要参数

| | |
|---------|--|
| (1)特征因素 | ①是描述一个组织结构的各方面特征的标志或参数。 ②是进行组织结构设计、对企业的组织结构进行比较和评价的基础。 ③组织结构的主要特征因素包括十个方面（见下页） |
| (2)权变因素 | ①是影响企业组织结构形成的诸多外部条件和环境，组织应该根据各自面临的外部环境来设计相适应的组织结构。 ②主要权变因素有：组织环境，组织战略，组织技术，人员素质，组织规模，组织生命周期等。（6个方面） |

| | | |
|--------------|---|--|
| (1)管理层次和管理幅度 | 管理层次 ，也称组织层次，是指从组织最高一级管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级。每一个组织等级就是一个管理层次。它表明组织结构的纵向复杂程度。 | |
| | 管理幅度 ，也称管理跨度，是指一名领导者直接领导的下级人员的数量。它的大小反映上级领导直接控制和协调的业务活动量的多少。 | |
| | 二者关系 | ①二者呈负相关的数量关系； ②二者相互制约，其中管理幅度起主导作用。管理幅度决定管理层次，管理层次的多少取决于管理幅度的大小。同时，管理层次对管理幅度也有一定的制约作用， |
| (2)专业化程度 | 指各职能工作分工的精细程度，具体表现为其部门（科室）和职务（岗位）数量的多少。同样规模的组织，科室多说明分工精细、专业化程度高 | |

| | |
|----------|--|
| (3) 地区分布 | 指组织在不同地区、城市设立生产工厂和管理机构的状况。其表明组织结构在空间上的复杂程度 |
|----------|--|

| | |
|-----------|--|
| (4) 分工形式 | 指各部门的横向分工所采取的形式。 |
| | 常见的分工形式有：职能制（按职能分工）、产品制（按产品分工）、地区制（按地区分工）、混合制。 |
| (5) 关键职能 | 指在组织结构中处于中心地位、具有较大职责和权限的职能部门。 |
| (6) 集权程度 | 在集权程度高的组织结构中，组织的经营决策和管理权大部分集中于高层管理者手中。反之，则集权程度较低或分权程度较高。 |
| (7) 规范化程度 | 指员工以同种方式完成相似工作的程度。高度规范化的组织，人员更换不影响工作的程序和方法。 |
| (8) 制度化程度 | 企业中采用书面文件数量可以反映其制度化的程度，口头方式为主的则制度化程度低。 |
| (9) 职业化程度 | 企业员工为了掌握本职工作，需要正规教育和培训的程度。 |
| (10) 人员结构 | 各部门人员、各职能人员在组织职工总数中比例情况。 |

同步练习题

【例-单选题】进行组织结构设计、对企业的组织结构进行比较和评价的基础是组织结构的（ ）。

- A. 特征因素 B. 权变因素
C. 集权程度 D. 人员结构

网校答案：A

网校解析：本题考查组织设计概述。组织结构的特征因素是进行组织结构设计、对企业的组织结构进行比较和评价的基础。

【例-单选题】关于管理层次与管理幅度之间关系的说法，错误的是（ ）。

- A. 两者存在反比的关系
B. 同样规模的企业，减少管理幅度，管理层次会增加
C. 两者都是组织结构的重要特征因素
D. 两者相反制约其中管理层次起主导作用

网校答案：D

网校解析：本题考查管理层次和管理幅度的关系。

管理层次和管理幅度的关系密切：

首先，两者存在反比的数量关系。同样规模的企业，加大管理幅度，管理层次就会减少；反之，管理层次就会增多。

其次，管理幅度与管理层次是相互制约的，其中管理幅度起主导作用。管理幅度决定管理层次，管理层次的多少取决于管理幅度的大小。同时，管理层次对管理幅度也存在一定的制约作用。

【例-单选题】在组织结构的特征因素中，能够反映组织各职能部门间工作分工精细程度的是（ ）。

- A. 制度化 B. 规范化
C. 职业化 D. 专业化

网校答案：D

网校解析：本题考查组织结构的特征因素。组织结构的专业化程度是指企业各职能工作分工的精细程度，具体表现为其部门（科室）和职务（岗位）数量的多少。