

中级经济师

人力资源管理专业知识和实务

教材精讲班

第一节 组织设计

同步练习题

【例-单选题】组织结构设计的权变因素不包括（ ）。

- A. 组织生命周期
- B. 组织环境
- C. 组织规模
- D. 组织专业化程度

网校答案：D

网校解析：组织结构设计的权变因素：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。

一、组织设计概述

（三）组织设计的程序（8步）

- （1）确定组织设计的基本方针和原则
- （2）进行**职能**设计和职能分析：**首要**工作
- （3）设计组织结构的**框架**：**主体**工作
- （4）联系方式的设计：**横向纵向间**的协调方式和控制手段
- （5）管理规范的设计：组织结构的细化
- （6）人员配备和培训体系的设计：数量和质量
- （7）各类运行制度的设计：确保正常运行
- （8）反馈和修正：动态和适应

同步练习题

【例-单选题】组织设计的主体工作是（ ）。

- A. 职能设计
- B. 管理规范的设计
- C. 联系方式的设计
- D. 组织结构的框架设计

网校答案：D

网校解析：本题考查组织设计的程序。设计组织结构的框架是组织设计的主体工作。

二、组织设计的类型

- （一）**行政**层级组织形式
- （二）按**职能**划分的组织形式
- （三）**矩阵**组织形式
- （四）**其他**组织形式

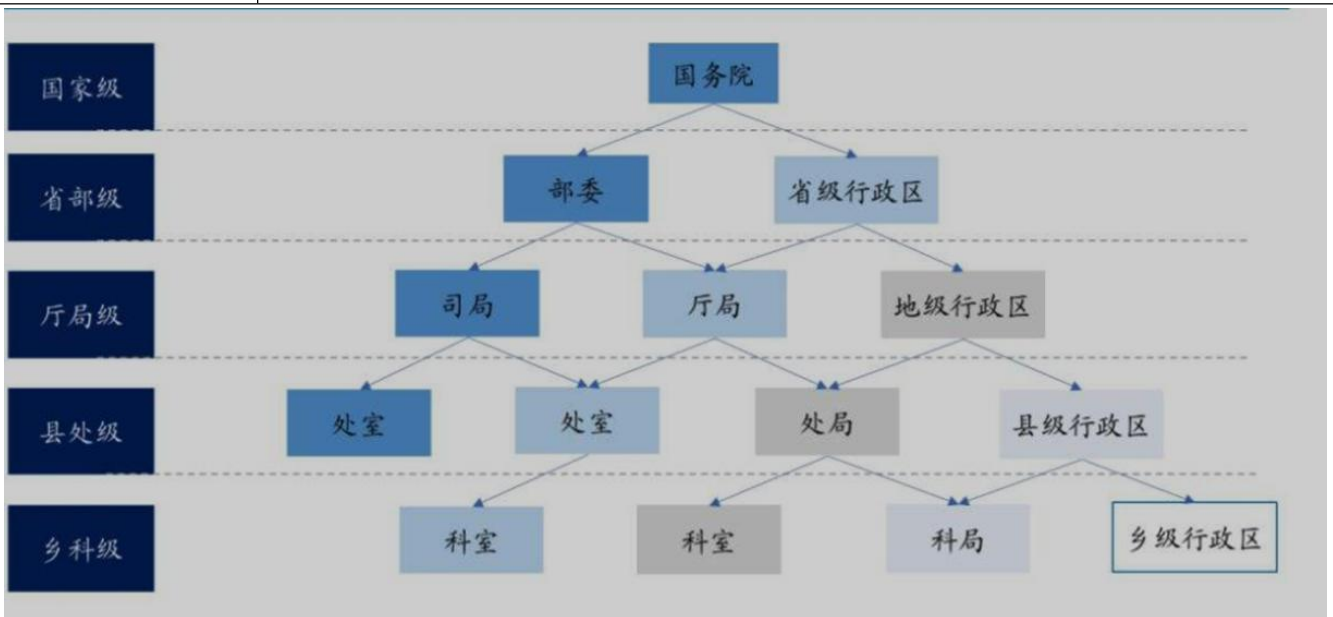
- 1. 事业部制
- 2. 团队结构
- 3. 虚拟结构
- 4. 无边界组织

（一）行政层级组织形式

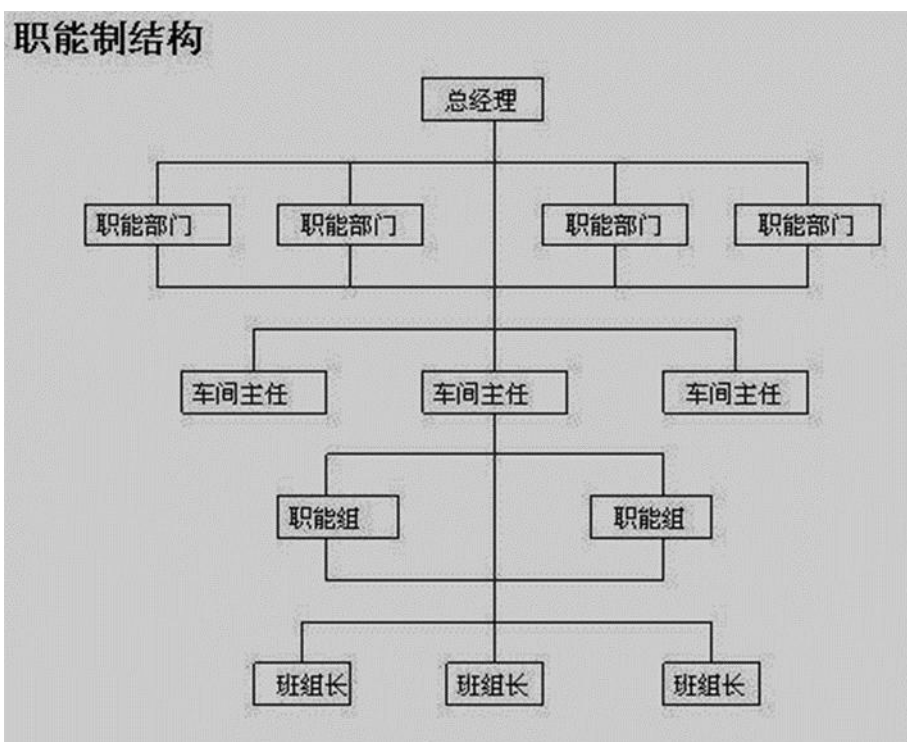
马克斯·韦伯首先使用“**行政层级式**”一词，他认为理想的组织形式就是**科层（官僚）制**，强调权威与等级、规章与规范。

（参考下页图）

1. 决定因素	<ul style="list-style-type: none"> (1) 权力等级：权力集中程度高 (2) 分工：较为精细 (3) 规章：更为规范化，但限制自主性 (4) 程序规范：必须遵循的、预定的步骤顺序 (5) 非个人因素：在对待组织成员及组织以外人员时，在某些范围内不应考虑的个人属性，如性别、籍贯、信仰、民族等个人属性不能作为招工取舍的依据 (6) 技术能力：决定工作地位的主要因素是技术能力和绩效，而不是其他非个人因素
2. 适用范围	复杂/静态 环境



（二）按职能划分的组织形式（“法约尔模型”）



1.主要特点	<ul style="list-style-type: none"> (1) 职能分工; (2) 直线--参谋制; (3) 管理权力高度集中。
2.优点	<ul style="list-style-type: none"> (1) 按职能划分的组织形式有明确的任务和确定的职责。 (2) 可以消除设备及劳动力的重复,最充分地利用资源,也有利于专门设备的开发和对专家的培养。 (3) 有利于强化专业管理,提高工作效率。 (4) 每一个管理者都固定地归属于一个职能机构,整个组织有较高的稳定性。 (5) 管理权力高度集中。

3. 缺点	<ul style="list-style-type: none"> (1) 狭隘的职能观念。 (2) 横向协调差。 (3) 适应性差。 (4) 企业领导负担重。 (5) 不利于培养具有全面素质、能够经营整个企业的管理人才。
4. 适用范围	<p>职能制组织形式在简单/静态环境中效果较好。</p> <p>适用于中小型的、产品品种比较单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的企业。</p>

(三) 矩阵组织形式

矩阵组织形式是把按职能组合业务活动,以及按产品(或工程项目、规划项目)组合业务活动的方式结合起来运用的一种组织设计形式,即在同一组织内部,既设置具有纵向报告关系的若干职能部门,又建立具有横向报告关系的若干产品部门(或项目小组),从而形成纵向与横向管理系统相结合,形如矩阵的组织结构形式,简称为“矩阵结构”。(见下页图 3-1)

矩阵组织形式代表了围绕产品线组织资源及按职能划分组织资源两者之间的一种平衡。

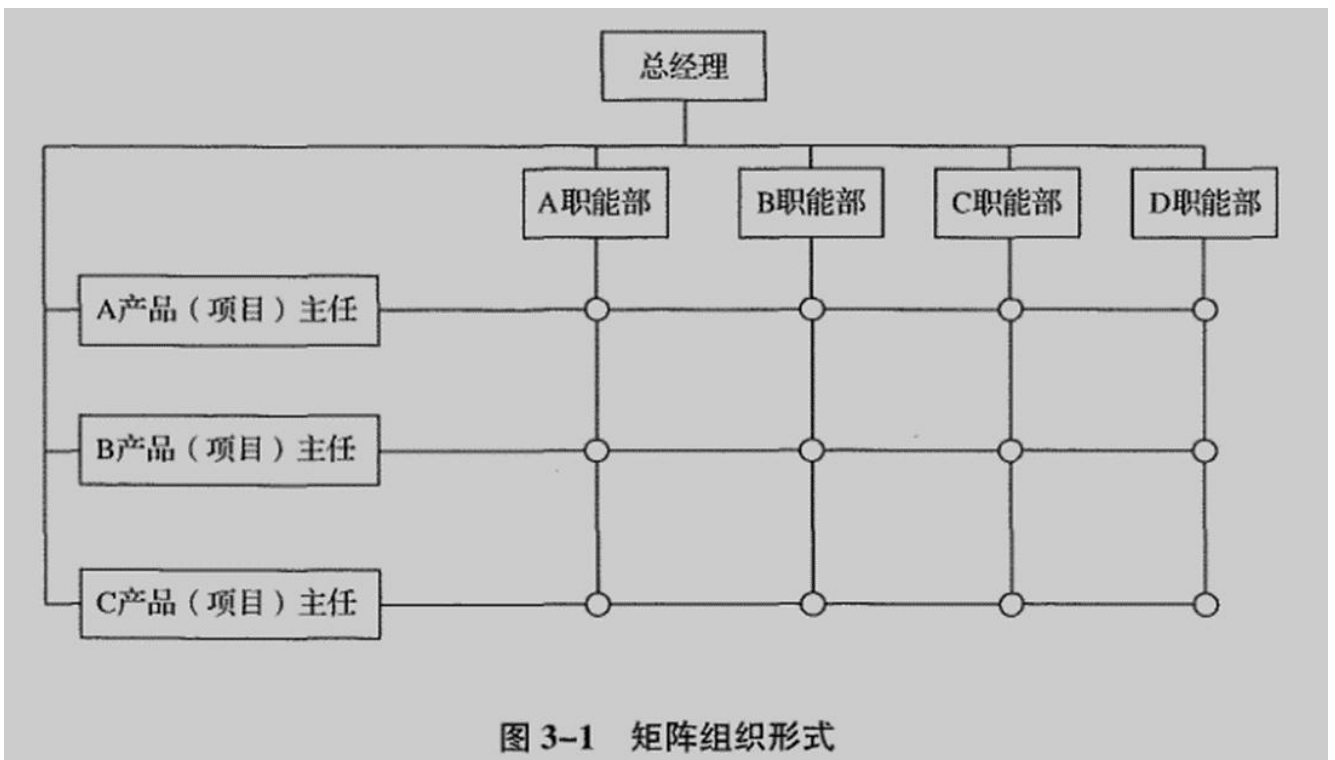


图 3-1 矩阵组织形式

1. 主要特点	<ul style="list-style-type: none"> (1) 一名员工有两位领导。 (2) 组织内部有两个层次的协调。
---------	---

	(3) 产品部门（或项目小组）所形成的 横向 联系 灵活 多样。
2. 优点	(1) 有利于加强各职能部门之间的协作配合。 (2) 有利于顺利完成规划项目，提高企业的适应性。 (3) 有利于减轻高层管理人员的负担。 (4) 有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现。
3. 缺点	(1) 组织的稳定性较差。 (2) 双重领导的存在，容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象。 (3) 机构相对臃肿，用人较多。
4. 适用范围	矩阵式结构在 复杂/动态 环境中较为有效。 适用于因技术发展迅速和产品品种较多而具有创新性强、管理复杂的特点的企业。

同步练习题

【例-多选题】关于行政层级式的说法，正确的是（ ）。

- A. 权利集中程度高，很重视权力等级
- B. 工作的分工比较简单
- C. 决定工作地位的主要因素是个人因素，而不是技术能力和绩效
- D. 比较强调规章和程序规范
- E. 规章的增加可促使组织更为规范化，但过多又会限制个体的自主性

网校答案：ADE

网校解析：行政层级式工作的分工较为精细，而非比较简单。决定工作地位的主要因素是技术能力和绩效。

【例-多选题】职能制组织形式的缺点有（ ）

- A. 狭隘的职能观念
- B. 企业领导负担重
- C. 适应性差
- D. 不利于培养具有全面素质的管理人才
- E. 不便于高层领导对整个企业实施严格的控制

网校答案：ABCD

网校解析：本题考查职能制组织形式的缺点。职能制组织形式管理权力高度集的便于高层领导对整个企业实施严格的控制。所以选项 E 不选。

【例-多选题】关于矩阵组织形式的优点的说法，正确的有（ ）。

- A. 它有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现
- B. 它有利于提高组织的稳定性
- C. 它有利于加强各职能部门之间的协作配合
- D. 它有利于提高企业的适应性
- E. 它有利于减轻高层人员的负担

网校答案：ACDE

网校解析：本题考查矩阵组织形式。矩阵组织形式的优点：

- (1) 有利于加强各职能部门之间的协作配合；
- (2) 有利于顺利完成规划项目，提高企业的适应性；
- (3) 有利于减轻高层管理人员的负担；
- (4) 有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现。矩阵制组织的稳定性较差。

【例-单选题】行政层级形式、职能制、矩阵组织形式最适宜的环境分别是（ ）。

- A. 复杂/静态、复杂/静态、复杂/动态
- B. 简单/动态、简单/静态、复杂/动态
- C. 复杂/静态、简单/静态、简单/动态

D. 复杂/静态、简单/静态、复杂/动态

网校答案：D

网校解析：本题考查组织设计的类型。行政层级式组织形式、职能制组织形式、矩阵组织形式最适宜的环境分别是复杂/静态、简单静态、复杂/动态，因此选D。

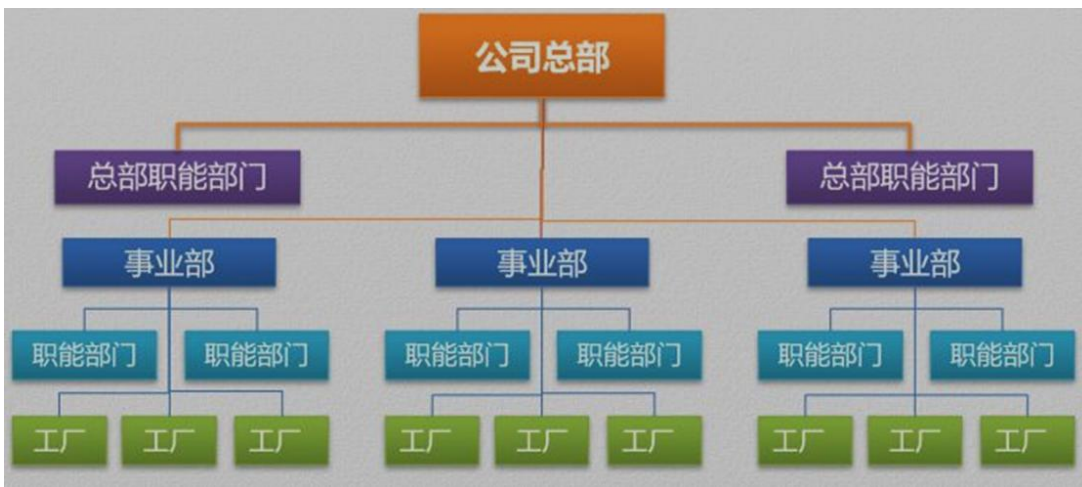
二、组织设计的类型

(四) 其他组织形式

1. 事业部制组织形式
2. 团队结构形式
3. 虚拟组织形式
4. 无边界组织形式

口诀：团队事业虚无缥缈

1. 事业部制组织形式



特点	事业部制组织形式的特点是企业的生产经营活动，按产品或地区分别建立经营事业部，实行集中决策指导下的分散经营。 实行 相对独立经营 ， 单独核算 、 自负盈亏 ，设有相应的职能部门。
优点	①有利于总公司的高层管理者摆脱具体管理事务，集中精力进行战略决策和长远规划。 ②增强企业的活力。 ③有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率。
缺点	①容易使各事业部只顾自身的利益，削弱整个公司的协调一致性。 ②公司和各个事业部的职能机构重复，会增加运营费用和管理成本。
适用范围	适用范围包括产品 种类多 且产品之间工艺 差别大 ，或市场分布范围广且市场情况 变化快 、要求 适应性强 的 大型联合企业 或公司。

2. 团队结构形式

团队已成为目前组织工作活动 最流行 的方式。当管理者采用团队作为组织活动的主要方式时，其组织结构即为团队结构。	
特点	打破部门界限并把 决策权下放 到工作团队成员手中。
适用范围	在 小型 组织中，可以把团队结构作为 整个 组织形式。
	在 大型 组织中，团队结构一般作为行政层级组织形式的 补充 。
优点	既能增加行政层级组织形式 标准化 的好处，提高运行 效率 ，又能因团队结构形式的存在而增强 灵活性 。

缺点	团队与团队成员原来所属职能部门之间的矛盾、团队内部的考核和激励机制、不同团队之间的协调与整合。
----	---

3. 虚拟组织形式

(1) 虚拟组织是一种规模较小、但可以发挥主要职能的**核心组织**，它的决策集中化程度高，但部门化程度低或根本就不存在。

(2) 虚拟组织也被称为**哑铃型组织**，即**两头（营销、研发与技术设计）大，中间（生产制造）小**。例如，戴尔计算机公司没有生产工厂，只是从别的公司买来零部件进行组装销售。

(3) 这种组织形式的主要**优势**在于其灵活性，但**不足**之处是公司管理层对公司的主要职能活动缺乏有力的监控。

4. 无边界组织形式

通用电气公司前总裁韦尔奇创造了“无边界组织”这个词，用来描述他理想中的通用电气公司的愿景。

(1) 通过组织扁平化来减少指挥链，对管理幅度不加限制，减少或取消各种职能部门，代之以授权的团队。

(2) 打破组织的各种边界而形成新型组织，它并不意味着原先各种界限的完全消失，而是将组织的各种**边界模糊化**，实现组织中信息的有效传递和共享，达到提高工作效率和激励创新的目的。

同步练习题

【例-多选题】关于事业部制组织形式的说法，正确的有（ ）。

- A. 它有利于总公司的高层集中精力于战略决策和长远规划
- B. 它有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率
- C. 它能增强企业的活力
- D. 它适合于产品种类多且产品之间工艺差别小的企业
- E. 它会减弱整个公司的协调一致性

网校答案：ABCE

网校解析：本题考查事业部制组织形式。事业部制组织形式适合于产品种类多品之间工艺差别大，或市场分布范围广且市场情况变化快、要求适应性强的大型联合企业或公司，所以选项 D 错误。

本节小结

