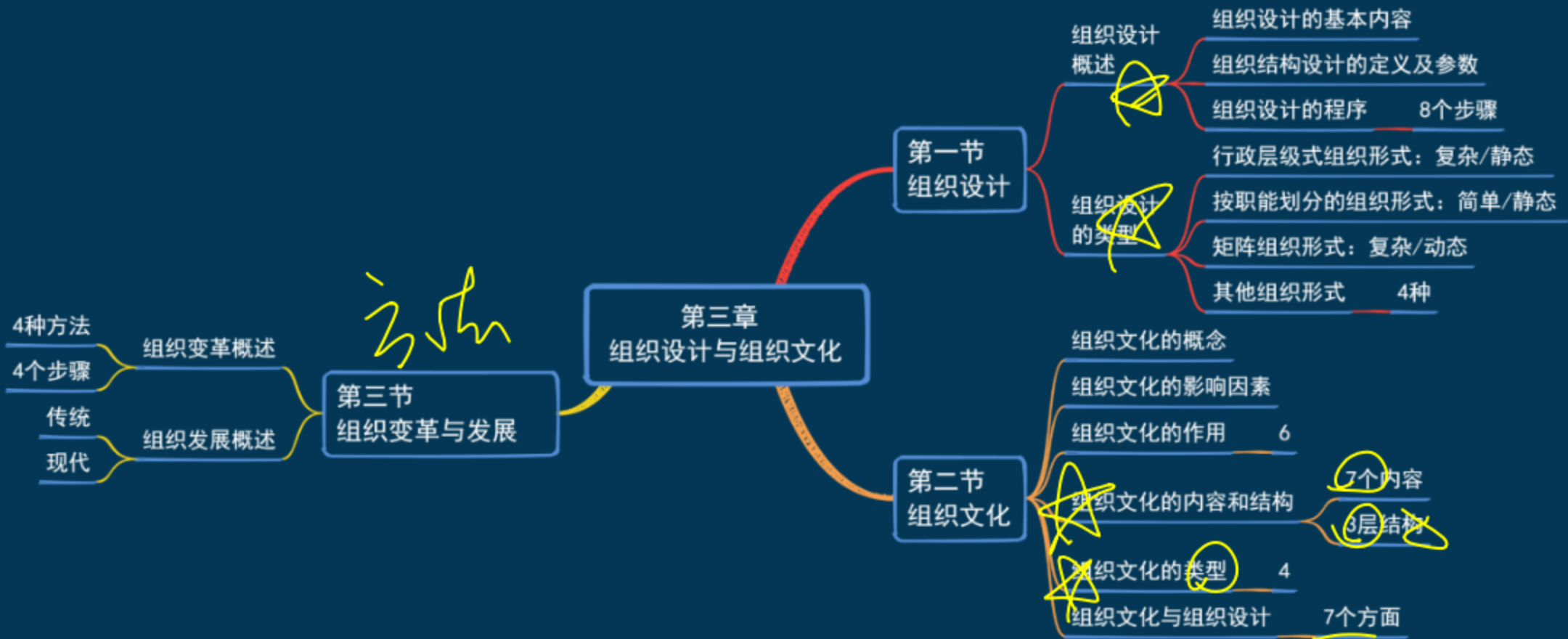




第三章

组织设计与组织文化

第三章 组织设计与组织文化



第三章 组织设计与组织文化

考点一：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 <u>组织结构</u> 及其 <u>运行方式</u> 所进行的设计。
2. 基本内容	<p>(1) <u>组织结构</u>设计</p> <p>① <u>新建企业</u>：全新设计。</p> <p>② <u>现有企业</u>：对企业原有组织结构进行的再设计，即组织结构的变革。</p> <p>(2) 保证组织正常<u>运行</u>的<u>各项管理制度和方法</u>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。</p>
3. 组织设计从形式上分	<p>(1) <u>静态设计</u>（<u>古典的</u>）：对<u>组织结构</u>进行的设计。</p> <p>(2) <u>动态设计</u>（<u>现代的</u>）：对<u>组织结构</u>和<u>运行制度</u>进行的设计。</p>

第三章 组织设计与组织文化

考点一：组织设计概述

3/4/3

(二) 组织结构的定义

3 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	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 <u>权责结构</u> ，实际中通常以 <u>组织图</u> 或 <u>组织树</u> 的形式出现。
4 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 <u>工作</u> 及其比例关系。
	层次结构	各管理层次的构成，又称组织的 <u>纵向</u> 结构。
	部门结构	各管理部门的构成，又称组织的 <u>横向</u> 结构。
	职权结构	各管理层次、部门在 <u>权力</u> 和 <u>责任</u> 方面的分工和相互关系。
3 组织结构三个要素	①复杂性	指任务 <u>分工</u> 的层次、细致程度；
	②规范性	指使用 <u>规则</u> 和标准处理方式规范工作行为的程度；
	③集权度	指 <u>决策权</u> 的 <u>集中</u> 程度。

第三章 组织设计与组织文化

考点一：组织设计概述

(三) 组织结构的主要参数

<p>(1) 特征因素</p> <p>10</p>	<p>①是描述一个组织结构的各方面特征的<u>标志或参数</u>。</p> <p>②是进行组织结构<u>设计、对企业的组织结构进行比较和评价的基础</u>。</p> <p>③组织结构的主要特征因素包括<u>十个方面</u>（见下页）</p>
<p>(2) 权变因素</p> <p>6 15P</p>	<p>①是影响企业组织结构形成的诸多<u>外部条件和环境</u>，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。</p> <p>②主要权变因素有：<u>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</u>等。（6个方面）</p>

第三章 组织设计与组织文化

考点一：组织设计概述

(三) 组织结构设计的参数

110
76

特征因素	管理层次和管理幅度	管理层次也称组织层次（纵向复杂程度）。
		管理幅度也称管理跨度直接领导下级人员的数量，反映业务活动量的多少。
		<u>管理幅度起主导作用</u> ，管理幅度决定管理层次，管理层次对管理幅度也存在一定的制约作用。
	专业化程度	企业各职能工作分工的精细程度。
	规范化程度	员工以同种方式完成相似工作的程度。
	制度化程度	企业中采用书面文件的数量可以反映其制度的程度。
	职业化程度	企业员工为了掌握其本职工作，需要接受正规教育和培训的程度。
其他特征要素	<u>地区分布、分工形式、关键职能、集权程度、人员结构</u>	

第三章 组织设计与组织文化

考点一：组织设计概述

(四) 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。

第三章 组织设计与组织文化

考点二：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。

大三

MPA

第三章 组织设计与组织文化

考点二：组织设计的类型

(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。

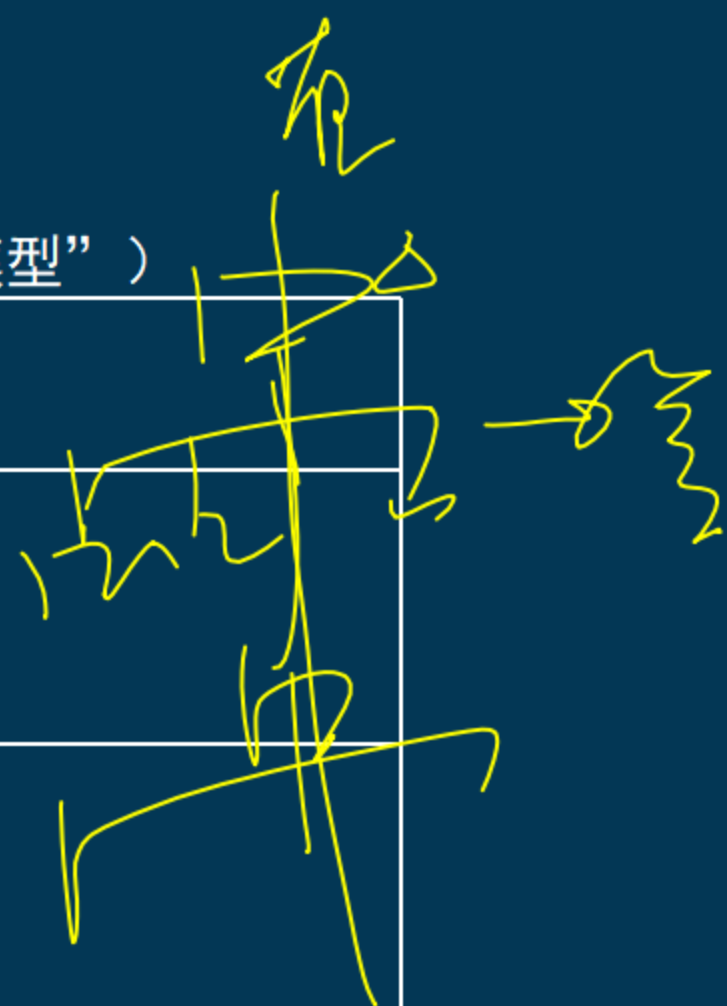
1. 决定因素	(1) 权力等级：权力集中程度高
	(2) 分工：较为精细
	(3) 规章：更为规范化，但限制自主性
	(4) 程序规范：强调
	(5) 非个人因素：在某些范围内不应考虑的个人属性，不能作为招工取舍的依据
	(6) 技术能力：决定工作地位的主要因素是技术能力和绩效，而不是其他非个人因素
2. 适用范围	复杂/静态环境

第三章 组织设计与组织文化

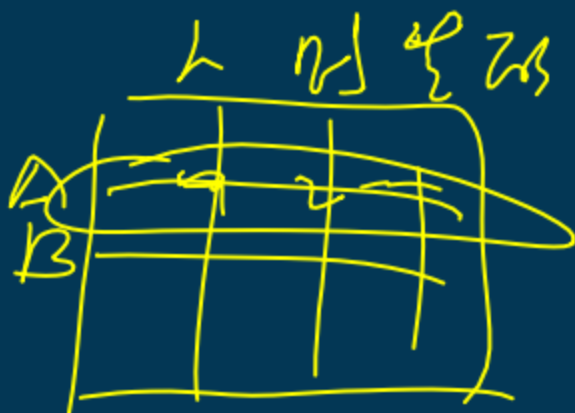
考点二：组织设计的类型

(二) 按职能划分的组织形式（“法约尔模型”）

主要特点	(1) 职能分工； (2) 直线—参谋制； (3) 管理权力高度集中。
优点	(1) 明确的任务和确定的职责； (2) 最充分地利用资源； (3) 有利于强化专业管理，提高工作效率； (4) 组织有较高稳定性； (5) 管理权力高度集中，便于严格控制。
缺点	(1) 狭隘的职能观念； (2) 横向协调性差； (3) 适应性差； (4) 企业领导负担重； (5) 不利于培养全面人才。
适用范围	简单/静态环境中效果较好。 适合中小型、产品品种单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的企业。



第三章 组织设计与组织文化



考点二：组织设计的类型

(三) 矩阵组织形式

主要特点	(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） 横向联系灵活多样 。
优点	(1) 有利于加强各职能部门间的协作配合； (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。
缺点	(1) 组织的稳定性差； (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。
适用范围	复杂/动态 的环境较为有效。 适合于技术发展迅速和产品品种较多而具有 创新性强、管理复杂特点 的企业。

第三章 组织设计与组织文化



考点三：组织文化的作用

1. 导向作用	组织文化把组织整体及组织成员个人的价值取向及行为取向引导到组织所确定的目标上来。同时，也能够将整个组织引向某个特别的领域或方向，使得整个组织朝一个特定的方向发展。
2. 规范作用	组织文化是用一种无形的、思想上的约束力量，形成一种软规范，制约员工的行为，以此来弥补规章制度的不足，并引导多数员工认同和自觉遵守规章制度，从而使组织上下形成统一、和谐与默契。
3. 凝聚作用	组织文化是一种极强的凝聚力量。
4. 激励作用	组织文化强调以人为中心的管理方法，其核心是要创造出共同的价值观念。
5. 创新作用	建立具有鲜明特色的组织文化，是组织创新的重要基础，是激发员工创新精神的源泉和动力。
6. 辐射作用	组织文化还会对社会公众、对本地区乃至国内外组织产生一定的影响，在提高组织知名度的同时，组织文化也构成社会文化的一部分。

第三章 组织设计与组织文化



考点四：组织文化的内容和结构

内容 (7)	创新与冒险、注重细节、结果导向、人际导向、团队导向、进取心、稳定性			
结构 (3)	层次		主要内容	三者的关系
	物质层	表层	名称、产品外观、纪念物等外显的标识，折射出经营思想、工作作风和审美意识	是组织文化的 <u>外在表现</u> ，是制度层和精神层的物质基础
	制度层	中间层 (里层)	集中体现在各种 <u>行动准则或规章制度</u>	<u>制约和规范</u> 着物质层及精神层的建设
	精神层	深层	基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌，组织文化的 <u>核心和灵魂</u>	是形成物质层及制度层的 <u>思想基础</u> ，也是组织是否形成了文化的 <u>主要标志和标准</u>

第三章 组织设计与组织文化

考点五：组织文化的类型

4

类型	特点
1. 学院型	是为那些想全面掌握每一种新工作的人准备的地方。在这里他们能不断地成长、进步。这种组织喜欢雇用年轻的 大学毕业生 ，并为他们提供大量的专门培训，然后指导他们在特定的职能领域内从事各种 专业化 工作。
2. 俱乐部型	非常重视 适应、忠诚感和承诺 。在俱乐部型组织中， 资历 是关键因素，年龄和经验都至关重要。与学院型组织相反，它们把管理者培养成 通才 。
3. 棒球队型	鼓励 冒险和革新 。这类组织在招聘时，从各种年龄和经验层次的人中寻求有才能的人；薪酬制度以员工绩效水平为依据。
4. 堡垒型	着眼于公司的 生存 。这类组织的工作安全保障不足，但对于 喜欢流动性、挑战性 的人来说，具有一定的吸引力。

第三章 组织设计与组织文化

考点六：组织文化与组织设计

组织设计影响文化的形成。

1. 组织的 制度化	组织的制度化程度越高，文化就趋向于严谨；容易墨守成规。
2. 组织的 规范化	可以导致行为的可预测性、次序性、行为的一致性；不利于形成多样化、革新的组织文化。
3. 组织的 管理层次	管理层次多、结构复杂的组织，不利于培养自主性和参与决策；趋于扁平，有利于沟通、灵活、开放、鼓励员工独立决策。
4. 集权 程度	集权程度越高越不利于形成民主、参与、开放、自主的文化；集权程度越低有利于培养平等、合作、参与的文化。
5. 招聘 制度	多样化程度 低 ，以 内部 招聘为主的组织倾向于拥有连续、稳定的文化；多样化程度 高 ，以 外部 招聘为主的组织重视灵活性和创新的价值。
6. 绩效 评估体系	强调 合作 的文化与强调严格的 等级差异 的绩效评估体系是 很难 并存的。
7. 薪酬 制度	不同级别间 薪酬差别很大 的薪酬体系适合于 强调等级 的组织文化，而不适合崇尚平等的文化。

第三章 组织设计与组织文化

考点七：组织变革概述

(一) 组织变革概念	<ol style="list-style-type: none">1. 是指组织为了适应<u>内外环境</u>的变化而对其自身进行的<u>调整和修正</u>。2. 组织变革的原因是内部和外部环境的变化：<ol style="list-style-type: none">①<u>外部环境</u>主要包括政治、<u>经济</u>、<u>技术</u>、<u>社会</u>、<u>心理环境</u>等；②<u>内部环境</u>主要包括组织成员的工作态度、<u>士气</u>、<u>期望</u>、<u>个人价值观</u>、<u>人员素质的变化</u>等。3. 当组织面临下列情况之一时，就<u>必须进行变革</u>：<u>决策失灵</u>、<u>沟通不畅</u>、<u>组织不能发挥效率</u>、<u>缺乏创新</u>。
3+ (二) 组织变革的方法	<ol style="list-style-type: none">1. 以<u>人员</u>为中心的变革：<u>最根本和最重要的变革</u>2. 以<u>结构</u>为中心的变革：<u>内部结构的分化和统合</u>3. 以<u>技术</u>为中心的变革：<u>通过对组织工作流程的再设计</u>4. 以<u>系统</u>为中心的变革：<u>牵一发而动全身</u>（包括人员、结构和技术等）
(三) 组织变革的程序	<ol style="list-style-type: none">1. <u>确定问题</u>；2. <u>组织诊断</u>；3. <u>实行变革</u>；4. <u>变革效果评估</u>。

第三章 组织设计与组织文化

考点八：组织发展方法

(一) 传统的组织发展方法 2

1. 结构 技术	结构技术是通过有计划地改革组织的结构，改变其复杂性、规范性和集权度的技术，是影响工作内容和员工关系的技术。	
	①可以合并 <u>职能部门</u> ，减少垂直分化度，简化部门规章，扩大员工的工作自主性； ②可以对 <u>工作</u> 进行再设计，使工作变得更具挑战性、趣味性等。	
2. 人文 技术	<u>敏感性训练</u>	通过无结构小组的交互作用方式来改善行为的方法。团体注重的是相互作用的过程，而不是讨论的结果。
	<u>调查反馈</u>	通常是问卷形式，对事不对人。
	<u>质量圈</u>	员工参与计划的一种形式。
	<u>团际发展</u>	改善团体间的相互关系。

第三章 组织设计与组织文化

考点八：组织发展方法

(二) 现代的组织发展方法 2

1. 全面 质量管理	<p>(1) 是指整个企业通过共同努力，引进新的管理体制和组织文化，大幅度削减因质量不佳而导致的成本增加，以此来满足顾客的需要，甚至经常超出顾客的期望要求而采取的一系列管理措施。</p> <p>(2) 强调依靠协同工作得到组织中的每个人对质量的承诺，是一个在长期经营中不断改进质量的过程。</p> <p>(3) 要达到全面质量管理的这些要求，变革必须： ①根植于企业最根本的部分，即组织文化。 ②只有具有高度责任感的员工才能符合全面质量管理的要求。 ③全面质量管理需要最高管理层的支持。</p>
2. 团队 建设	<p>(1) 好的团队的特征：①规模小；②能力互补；③有共同的意愿、目标和工作方法；④情愿共同承担责任。</p> <p>(2) 团队建设可以针对工作，也可以针对业余生活，双管齐下则效果更好。</p>

第三章 组织设计与组织文化

考点小结

- ✓ 组织设计概述
- ✓ 组织设计的类型
- ✓ 组织文化的作用 6
- ✓ 组织文化的内容和结构 3
- ✓ 组织文化的类型 4
- ✓ 组织文化与组织设计 7
- ✓ 组织变革概述
- ✓ 组织发展方法 2 2



谢谢观看

THANK YOU