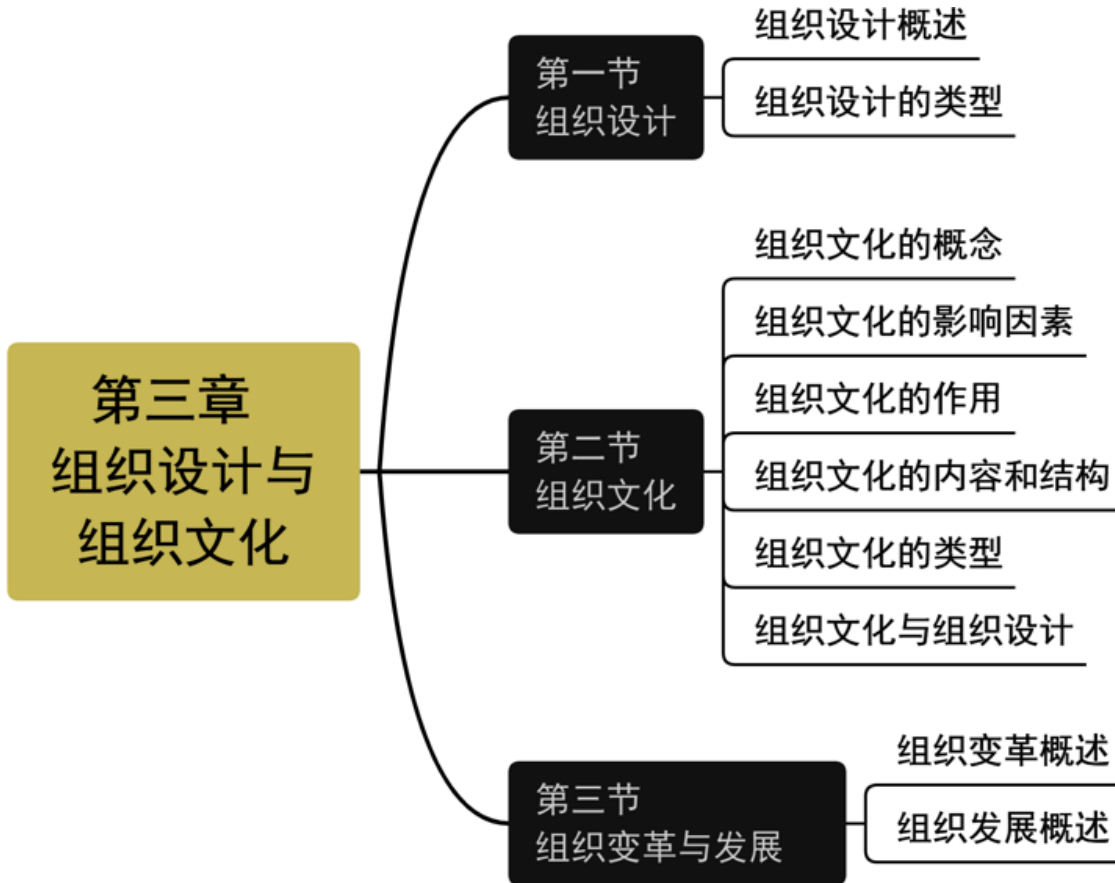


第三章 组织设计与组织文化



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

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。	
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 。	从无到有 从有到优
	(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。	
组织设计从形式上分	(1) 静态 设计 (古典)：对 组织结构 进行的设计 (2) 动态 设计 (现代)：对 组织结构 和 运行制度 进行的设计	古典美人很安静，现代舞很动感

【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设计 and 运行制度设计
- E.组织设计影响组织文化的形成

答案：ABDE

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。		
定义	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
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
三个要素	复杂性	指任务分工的层次、细致程度；
	规范性	指使用规则 and 标准处理方式规范工作行为的程度；
	集权度	指决策权的集中程度。

【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.组织结构的本质是企业员工的分工协作关系

答案：ABDE

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】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

答案：D

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-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

答案：B

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。

(二) 组织结构设计的定义及参数

2. 组织结构的主要参数

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。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。
	②主要特征因素包括十个方面（见下页）
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的占比情况。

【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

答案：A

解析：本题考查组织设计概述。组织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

答案：D

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

答案：D

解析：本题考查组织的特征因素。组织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。

【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

答案：D

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。