

## 第一节 组织设计

### 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：**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) 人员配备的设计：按设计要求的数量和质量配备人员
- (7) 各类运行制度的设计：确保组织结构的正常运行
- (8) 反馈和修正：动态过程，不断反馈修正来适应新情况

**【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

答案：D

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

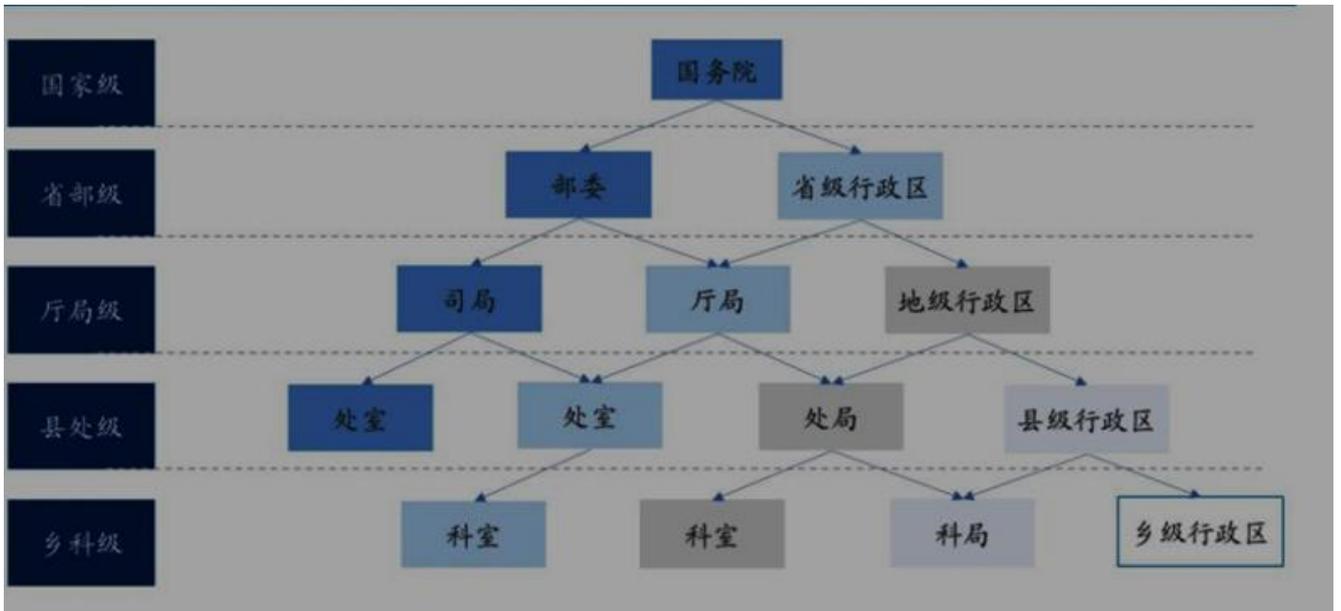
- (一) 行政层级式组织形式
  - (二) 按职能划分的组织形式
  - (三) 矩阵组织形式
  - (四) 其他组织形式
1. 事业部制组织形式
  2. 团队结构形式
  3. 虚拟组织形式
  4. 无边界组织形式

### 二、组织设计的类型

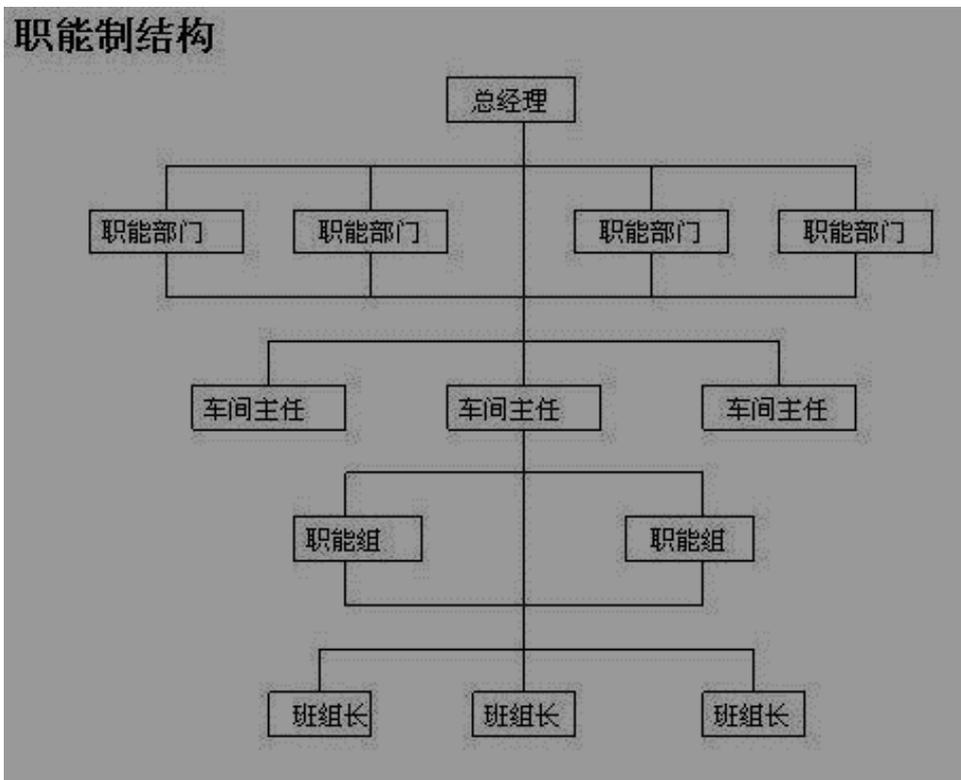
#### (一) 行政层级式组织形式

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**）

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）
适用范围	<b>复杂/静态</b> 环境



(二) 按职能划分的组织形式 (“法约尔模型”)



主要特点	职能分工；直线--参谋制；管理权力高度集中。
优点	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 按职能划分的组织形式有明确的任务和确定的职责。</li> <li>(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</li> <li>(3) 有利于强化专业管理，提高工作效率。</li> <li>(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。</li> <li>(5) 管理权力高度集中。</li> </ul>
缺点	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 狭隘的职能观念。</li> <li>(2) 横向协调差。</li> <li>(3) 适应性差。</li> </ul>

	(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。
适用范围	职能制组织形式在 <b>简单/静态</b> 环境中效果较好。 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。

(三) 矩阵组织形式

矩阵组织形式代表了围绕 <b>产品线</b> 组织资源及按 <b>职能</b> 划分组织资源两者之间的一种 <b>平衡</b> 。	
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）所形成的横向联系灵活多样。
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。
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。
适用范围	矩阵式结构在 <b>复杂/动态</b> 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。

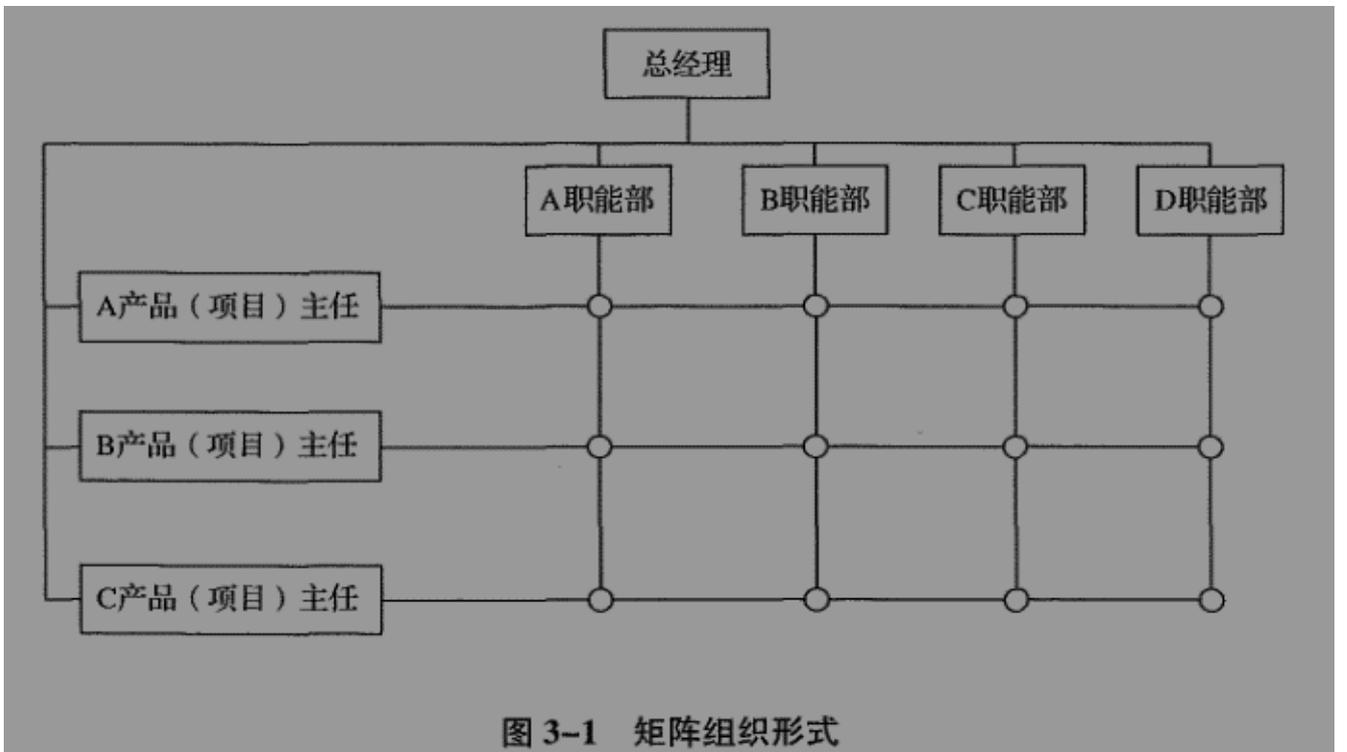


图 3-1 矩阵组织形式

【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

答案：ADE

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

答案：ABCD

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

答案：ACDE

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

答案：D

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。