

第一节 组织设计

3、组织结构三要素

- 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 and 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。

【单选】组织结构三要素不包括（ ）。

- A. 虚拟化
- B. 规范性
- C. 集权度
- D. 复杂性

答案：A

解析：组织结构三要素：复杂性、规范性、集权度。

4、组织结构设计的主要参数

组织结构设计的参数包括：特征因素和权变因素。

（1）组织结构的特征因素

特征因素是指一个组织结构的各方面特征的标志或参数，称为组织结构的特征因素。要了解一个企业的基本情况，就必须了解其组织结构的各方面特征。

主要特征因素包括十个方面：

- ①**管理层次和管理幅度** ②**专业化程度**
- ③**地区分布** ④**分工形式**
- ⑤**关键职能** ⑥**集权程度**
- ⑦**规范化** ⑧**制度化程度**
- ⑨**职业化程度** ⑩**人员结构**

【多选】下列组织结构设计参数中，属于组织结构特征因素的有（ ）。

- A. 组织规模
- B. 关键职能
- C. 职业化程度
- D. 专业化程度
- E. 集权程度

答案：BCDE

解析：主要特征因素包括十个方面：①管理层次和管理幅度；②专业化程度；③地区分布；④分工形式；⑤关键职能；⑥集权程度；⑦规范化；⑧制度化程度；⑨职业化程度；⑩人员结构

1) 管理层次和管理幅度：

一个企业的管理层次的多少，表明其组织结构的纵向复杂程度。管理幅度的大小往往反映上级领导者直接控制和协调的业务活动量的多少。

两者存在负相关的数量关系；

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**。

【多选】关于管理层次、管理幅度的说法，正确的是（ ）。

- A. 一个组织的管理层次的多少，反映其组织结构的纵向复杂程度
- B. 管理幅度的大小往往反映上级领导直接控制和协调的业务活动量的多少
- C. 管理层次和管理幅度存在正比关系
- D. 管理幅度决定管理层次
- E. 管理层次对管理幅度存在着一定的制约作用

答案：ABDE

解析：两者存在负相关的数量关系，选项 C 错误。

2) 专业化程度：

指组织各职能工作分工的精细程度；同样规模的企业，科室机构多的，则其分工精细，专业化程度较高。

3) 地区分布：

地区分布越广，管理的复杂程度也就越高。

4) 分工形式：

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）以及混合制等。

5) 关键职能：

指在组织的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。**关键职能对实现企业战略和目标起主要作用。**

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。

7) 规范化程度：

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：

组织中采用书面文件的数量可以反映其制度化的程度。

9) 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。

10) 人员结构：

各部门人员、各职能人员在组织职工总数中的比例情况；可以通过技术人员比率、中高级领导人员比率、管理者比率、基本生产工人同辅助生产工人的比率等指标来表示。

【单选】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

答案：D

解析：专业化程度：职能工作分工精细的程度；同样规模的企业，如果科室机构多，说明其分工精细，专业化程度较高。

【单选】员工以同种工作方式完成相似工作的程度，可以作为衡量组织（ ）的指标。

- A. 专业化程度
- B. 规范化程度
- C. 制度化程度
- D. 职业化程度

答案：B

解析：规范化程度：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。

(2) 组织结构的权变因素

指影响企业组织结构形成的诸多的**外部条件**和**环境**。

影响组织设计的主要权变因素有：**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。

【单选】组织结构设计权变因素不包括（ ）。

- A. 企业生命周期
- B. 企业环境
- C. 企业规模
- D. 企业专业化程度

答案：D

解析：组织结构设计参数包括特征因素和权变因素两类。专业化程度属于组织结构设计特征因素，选项D正确。

（三）组织设计的程序

- 1、确定组织设计的基本方针和原则；
- 2、进行职能设计；是组织设计过程中的**首要工作**。
- 3、设计组织结构的框架；是组织设计的**主体工作**。
- 4、联系方式的设计；是保证整个组织结构协调一致、有效运作的关键。
- 5、管理规范的设计；是组织结构的细化。
- 6、人员配备的设计。
- 7、各类运行制度的设计；目的是确保组织结构的正常运行。
- 8、反馈和修正；组织设计是一个动态的过程，需要不断地反馈和修正，以适应新的情况。

【单选】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. 设计组织结构的框架

答案：D

解析：设计组织结构的框架；是组织设计的主体工作。