

## 第一节 组织设计

### 二、组织设计的类型

组织设计常用的三种类型：

行政层级式、职能制、矩阵组织形式。

#### （一）行政层级式组织形式（马克斯·韦伯）

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；相对来说，**行政层级式组织形式较为复杂。**

##### 1、行政层级式的决定因素

- （1）**权利等级**：权利集中程度高，很重视权利等级。
- （2）**分工**：分工较为精细。
- （3）**规章**：正式的书面规定。
- （4）**程序规范**：比较强调规章和程序规范。
- （5）**非个人因素**：不考虑个人属性。
- （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、优点：

保证**高度集权**，强调等级的管理制度能够被顺利执行，所制定的**规章和程序不需要频繁变动。**

##### 3、适用范围：

行政层级组织形式在**复杂/静态环境**中最为有效。

【单选】在复杂/静态环境中，最有效的组织设计形式的（ ）。

- A. 矩阵组织形式
- B. 无边界组织形式
- C. 行政层级式
- D. 职能制

答案：C

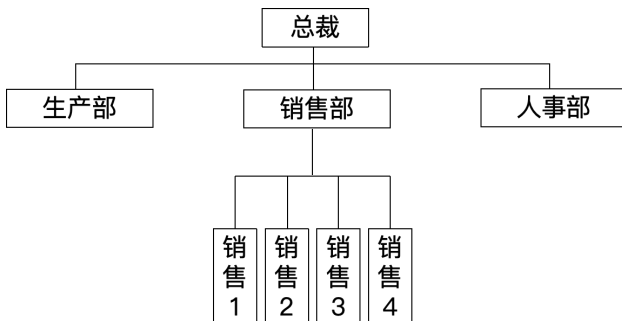
解析：行政层级组织形式在复杂/静态环境中最为有效；职能制在简单/静态中最为有效；矩阵组织形式在复杂/动态环境中最为有效，选项C正确。

#### （二）按职能划分的组织形式（法约尔模型）

一种按职能划分，组织各个部门的组织形式，通常称为“职能制结构”。

##### 1、职能制的主要特点

- （1）**职能分工**
- （2）**直线——参谋制**
- （3）**管理权利高度集中**



【单选】职能制组织形式被称为（ ）。

- A. 韦伯模型
- B. 斯隆模型
- C. 法约尔模型
- D. 韦尔奇模型

答案：C

解析：职能制起源于20世纪初法国的组织理论专家法约尔在担任煤矿公司总经理时所建立的组织结构形式，所以，这种组织形式又被称为“法约尔模型”。选项C正确。

## 2、职能制的优点

(1) 有**明确的任务和确定的职责**，由于从事类似工作、面临类似问题的人们在一起工作，**相互影响和相互支持**的机会较多；

(2) 消除设备及劳动力的重复，**最充分地利用资源**。这种形式也**有利于专家设备的开发和对专家的培养**；

(3) 实行专业分工，有利于管理者注重并能熟练掌握本职工作的技能，**有利于强化专业管理，提高工作效率**；

(4) 每个管理者都固定地归属于一个职能机构，组织有**较高的稳定性**；

(5) **管理权力高度集中**，便于最高领导层对整个企业实施严格的控制。

## 3、职能制的缺点

(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) **不利于培养具有全面素质、能够经营整个企业的管理人才**。

【多选】职能制的缺点包括（ ）。

A. 管理范围较小，导致管理层懒散

B. 狭隘的职能观念

C. 横向协调性差

D. 不利于培养全面素质的管理人才

E. 适应性差

答案：BCDE

解析：职能制的缺点：狭隘的职能观念；横向协调性差；适应性差；企业领导负担过重；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、职能制的适用范围

职能制的组织形式在**简单/静态**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。

【单选】职能制组织形式在（ ）环境中效果好。

A. 简单/动态

B. 简单/静态

C. 复杂/动态

D. 复杂/静态

答案：B

解析：职能制组织形式在简单/静态环境中效果较好。