



## 第三章

# 组织设计与组织文化



## 知识点一：组织结构设计的 basic 内容及定义★

组织设计	定义	对企业的组织结构及其运行方式所进行的设计
	静态设计	◆古典的组织设计理论 ◆只关注组织结构设计方面的研究
	动态设计	◆现代的组织设计理论 ◆同时关注组织结构和运行制度设计两个方面的研究
组织结构设计	定义	指为了实现企业目标，企业全体员工进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系。又称权责结构
	含义	本质：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



## 知识点二：结构体系的内容 ★★

职能结构	达到企业目标所需完成的各项业务工作，及其比例和关系
职权结构	各管理层次、部门在权利和责任方面的分工和相互关系
层次结构	纵向结构，各管理层次
部门结构	横向结构，各管理部门
三要素	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



### 知识点三：组织结构设计的的主要参数 ★★

特征因素10个	管理层次和管理幅度	管理层次：表明其组织结构的纵向复杂程度
		管理幅度：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
	关键职能	关键职能对实现企业战略和目标起主要作用
	专业化程度	职能工作分工精细的程度
	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	采用书面文件的数量可以反映其制度化的程度
	职业化程度	为了掌握其本职工作，需要接受正规教育和培训的程度
	地区分布、分工形式、集权程度、人员结构	



### 知识点三：组织结构设计的主要参数 ★★

权变因素

指影响企业组织结构形成的诸多外部因素。  
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。



## 知识点四：行政层级式、职能制、矩阵组织形式 ★★★

行政层级式	概念	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
	决定因素	权利等级、分工、规章、程序规范、非个人因素、技术能力
	优点	保证高度集权，强调等级的管理能够顺利进行，所制定的规章和程序不需要频繁变动
	适用范围	在复杂/静态环境中最为有效



## 知识点四：行政层级式、职能制、矩阵组织形式 ★★★

职能制	概念	又称：法约尔模型 一种按职能来划分，组织各个部门的组织形式
	特点	职能分工 直线——参谋制 管理权利高度集中
	适用	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



## 知识点四：行政层级式、职能制、矩阵组织形式 ★★★

职能制	优点 “ 专 稳 权”	<ul style="list-style-type: none"><li>①有明确的任务和确定的职责，相互影响和相互支持的机会较多</li><li>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门设备的开发和对专家的培养。</li><li>③实行专业分工，有利于管理人员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</li><li>④每个管理人员都固定地归属于一个职能机构，组织有较高的稳定性</li><li>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</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><li>④企业领导负担重</li><li>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</li></ul>





## 知识点四：行政层级式、职能制、矩阵组织形式 ★★★

矩阵组织形式	概念	在同一组织内部，既设置具有纵向报告关系的若干职能部门，又建立具有横向报告关系的若干产品部门
	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的负者担；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，多头指挥的混乱现象；③机构相对臃肿，用人较多
	适用	在复杂/动态环境中较为有效 适合应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



## 知识点五：其他组织形式-事业部制组织形式

事业部制组织形式	★特点★	实行集中决策指导下的分散经营，实行相对的独立经营，单独核算、自负盈亏，并设有相应的职能部门
	优点	①有利于总公司的高层管理者摆脱具体管理事务，集中精力进行战略决策和长远规划 ②增强企业的活力 ③有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率
	缺点	①容易使各事业部只顾自身的利益，削弱整个公司的协调一致性 ②公司和各个事业部的职能机构重复，会增加费用和管理成本
	适用	产品种类多且产品之间工艺差别大，或市场分布范围广且市场情况变化快、要求适应性强的大型联合企业或公司



## 知识点六：组织文化的结构 ★★

物质层	表层部分 能折射出组织的经营思想、工作作风和审美意识
制度层	中间层，里层 体现在组织中的各种行动准则或规章制度
精神层	深层 组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自身组织文化的主要标志和标准

三者的联系：

- ◆物质层是组织文化的外在表现，是制度层和精神层的物质基础
- ◆制度层制约和规范着物质层及精神层的建设
- ◆精神层是形成物质层及制度层的思想基础，也是组织文化的核心和灵魂



## 知识点七：组织文化的类型



学院型	<ul style="list-style-type: none"><li>◆喜欢雇佣年轻的<b>大学毕业生</b></li><li>◆提供专门的培训，指导在特定的职能领域<b>从事各种专业化工作</b></li></ul>
俱乐部型	<ul style="list-style-type: none"><li>◆重视<b>适应、忠诚感和承诺</b></li><li>◆<b>资历</b>是关键，<b>年龄</b>和<b>经验</b>都至关重要</li><li>◆把<b>管理人员</b>培养成<b>通才</b></li></ul>
棒球队型	<ul style="list-style-type: none"><li>◆鼓励<b>冒险和革新</b></li><li>◆招聘时寻找<b>有才能的人</b></li><li>◆薪酬制度以<b>员工绩效水平</b>为标准</li></ul>
堡垒型	<ul style="list-style-type: none"><li>◆着眼于<b>公司的生存</b></li><li>◆喜欢<b>流动性、挑战性</b>的人</li></ul>



## 知识点八：组织变革的方法 ★

以人员为中心的变革	最根本和最重要的变革
以结构为中心的变革	重新划分和合并新的部门，调整管理层次和管理幅度，任免责任人，明确责任和权力等
以技术为中心的变革	对工作流程的再设计，对方法和设备的改变
以系统为中心的变革	——



## 知识点九：传统的组织发展方法



结构技术	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。 包括：合并职能部门、减少分化度、简化部门规章、扩大员工的工作自主性、对工作进行再设计	
人文技术	改变组织成员的态度和行为的技术	
	敏感性训练	又称实验室训练、T 团体训练、交友团体训练等，是指通过小组成员之间的交互作用方式来改善行为的方法 注重的是相互作用的过程，而不是讨论的结果
	调查反馈	用来评估组织成员的态度，了解员工在认识上的差异的一种调查工具，通常是以问卷形式进行
	质量圈	员工参与计划的一种形式
	团际发展	化解和改变工作团体之间的态度、成见和观念，以改善团体间的关系



## 知识点十：现代组织发展方法



全面质量管理	<p>一个在长期经营中不断改进质量的过程</p> <p>实施要求：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>①变革必须根植于企业最根本的部分，即组织文化</li><li>②文化的改变必须在实行全面质量管理之前，或与之同时进行</li><li>③挑选具有高度责任感的员工</li><li>④最高管理层的支持</li><li>⑤需要从上向下推行，并持续地从下向上付诸实施</li></ul>
团队建设	<p>特征：规模小，能力互补，有共同的意愿、目标和工作方法，情愿共同承担责任</p> <p>团队建设可以针对工作，也可以针对员工的业余生活，双管齐下则效果更好</p>

谢谢 观看  
THANK YOU