



第一节 组织设计

2. 组织结构设计的参数

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。
	②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。
	③主要特征因素有10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6个方面：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。

致敬陌生战术

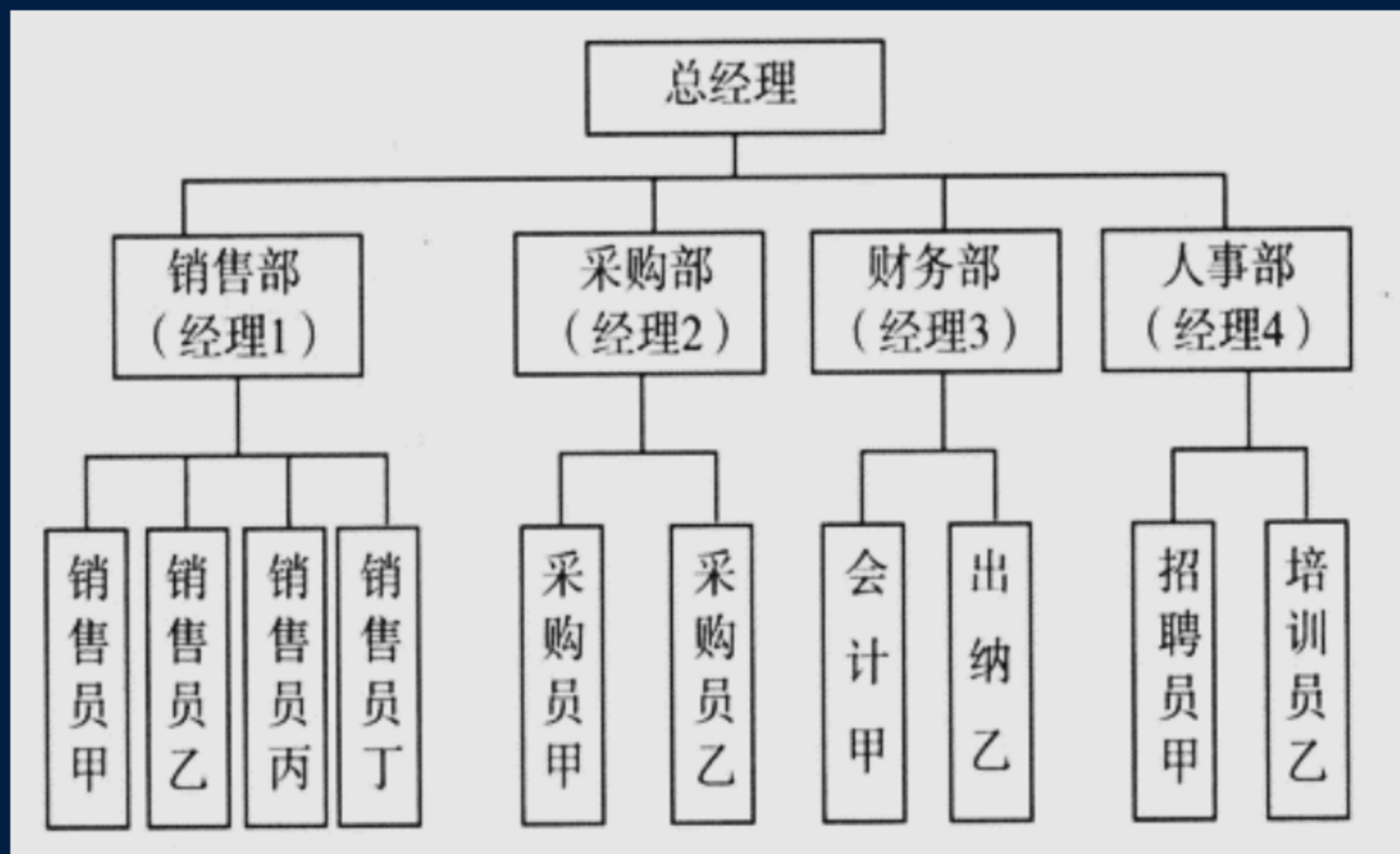


第一节 组织设计

(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（参考下图） 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。



第一节 组织设计





第一节 组织设计

(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。一般来说，地区分布越广，管理的复杂程度也就越高。
(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。



第一节 组织设计

(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。通常员工的平均文化程度或上岗职业培训期限是反映职业化程度高低的指标。
(10) 人员结构	各部门人员、各职能人员在组织职工总数中比例情况。可通过技术人员比率、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。



第一节 组织设计

同步练习题

【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



第一节 组织设计

答案：A

解析：本题考查组织设计概述。组织结构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。



第一节 组织设计

同步练习题

【例-单选题】下列关于组织结构特征因素中的管理层次的说法，错误的是（ ）。

- A. 管理层次也称为组织层次
- B. 管理层次的多少，说明组织结构的纵向复杂程度
- C. 管理层次的多少取决于管理幅度的大小
- D. 管理层次是指一名管理者直接领导的下级人员的数量



第一节 组织设计

答案：D

解析：本题考查组织设计概述。

选项D错误，管理幅度也称为管理跨度，它是指一名领导直接领导的下级人员的数量。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。



第一节 组织设计

同步练习题

【例-单选题】在组织结构的主要特征因素中，员工以同种方式完成相似工作的程度是指（ ）。

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



第一节 组织设计

答案：C

解析：本题考查组织设计概述。组织结构的规范化程度是指员工以同种方式完成相似工作的程度。



第一节 组织设计

同步练习题

【例-单选题】在组织结构设计的参数中，属于组织结构的权变因素的有（ ）。

- A. 组织生命周期
- B. 组织地区分布
- C. 组织规模
- D. 人员结构
- E. 人员素质



第一节 组织设计

答案：ACE

解析：本题考查组织设计概述。组织结构设计的主要权变

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。



第一节 组织设计

（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	例如确定企业的管理幅度、部门分工形式采用职能制还是事业部制等。
（2）进行 职能 设计	（ 首要 工作）内容包括：基本职能设计、关键职能设计和职能的分解。
（3）设计组织结构的 框架	（ 主体 工作）包括设计承担组织管理职能和业务的各个管理层次、部门、岗位及其权责，可自上而下和自下而上。
（4）联系方式的设计	纵向管理层次之间、横向管理部门之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来配备各类人员。
（7）各类运行制度的设计	目的是确保正常运行。
（8）反馈和修正	动态过程，需要不断地反馈和修正。



第一节 组织设计

同步练习题

【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



第一节 组织设计

答案：D

解析：本题考查组织设计概述。设计组织结构的框架是组织设计的主体工作。