



第一节 组织设计

二、组织设计的类型★★★★





第一节 组织设计

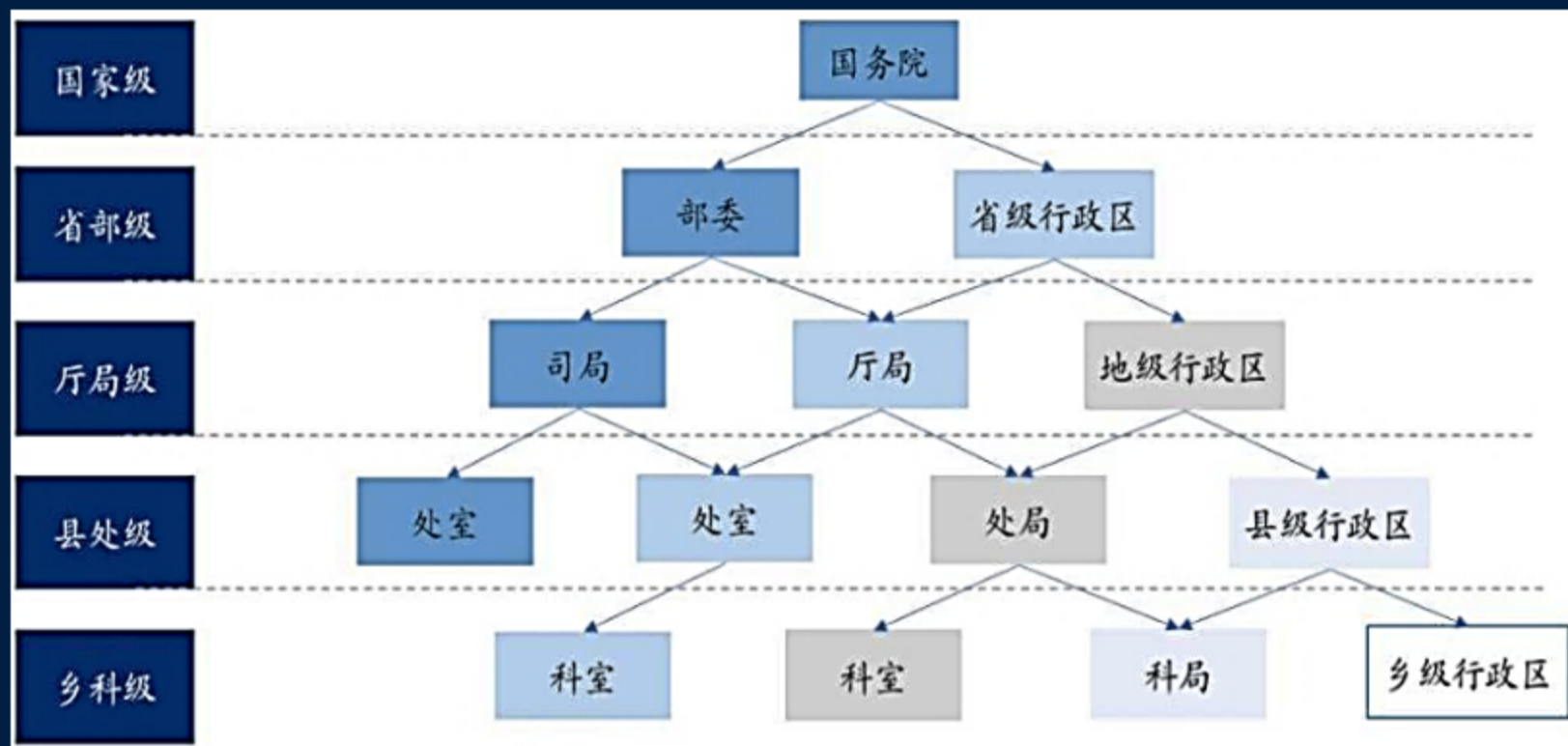
（一）行政层级式组织形式

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，较为复杂。（参考下图）

决定因素	①权力等级	权力集中程度高，重视权利等级。
	②分工	较为精细。
	③规章	是组织中一些正式的书面规定。规章的增加可使组织更为规范化，但过多会限制个体的自主性。
	④程序规范	必须遵循的、预定的步骤顺序。比较强调。
	⑤非个人因素	在对待组织成员及组织以外人员时，在某些范围内不应考虑的个人属性。例如，性别、籍贯、信仰、民族等个人属性不能作为招募和甄选的依据。
	⑥技术能力	可以用来作为评判个体录用、留用、降级、革职或生前等决策的标准。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	复杂/静态环境	



第一节 组织设计





第一节 组织设计

同步练习题

【例-多选题】行政层级式组织形式的决定因素包括（ ）。

- A. 规章
- B. 分工
- C. 权力等级
- D. 个人因素
- E. 技术能力



第一节 组织设计

答案：ABCE

解析：本题考查组织设计的类型。行政层级式组织形式的决定因素包括权力等级、分工、规章、程序规范、非个人因素、技术能力。



第一节 组织设计

同步练习题

【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



第一节 组织设计

答案：ADE

解析：本题考查组织设计的类型。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。



第一节 组织设计

（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	（1）有明确的任务和确定的职责，并且由于从事类似工作、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）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。 （3）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，整个组织有较高的稳定性。 （5）管理权力高度集中。



第一节 组织设计

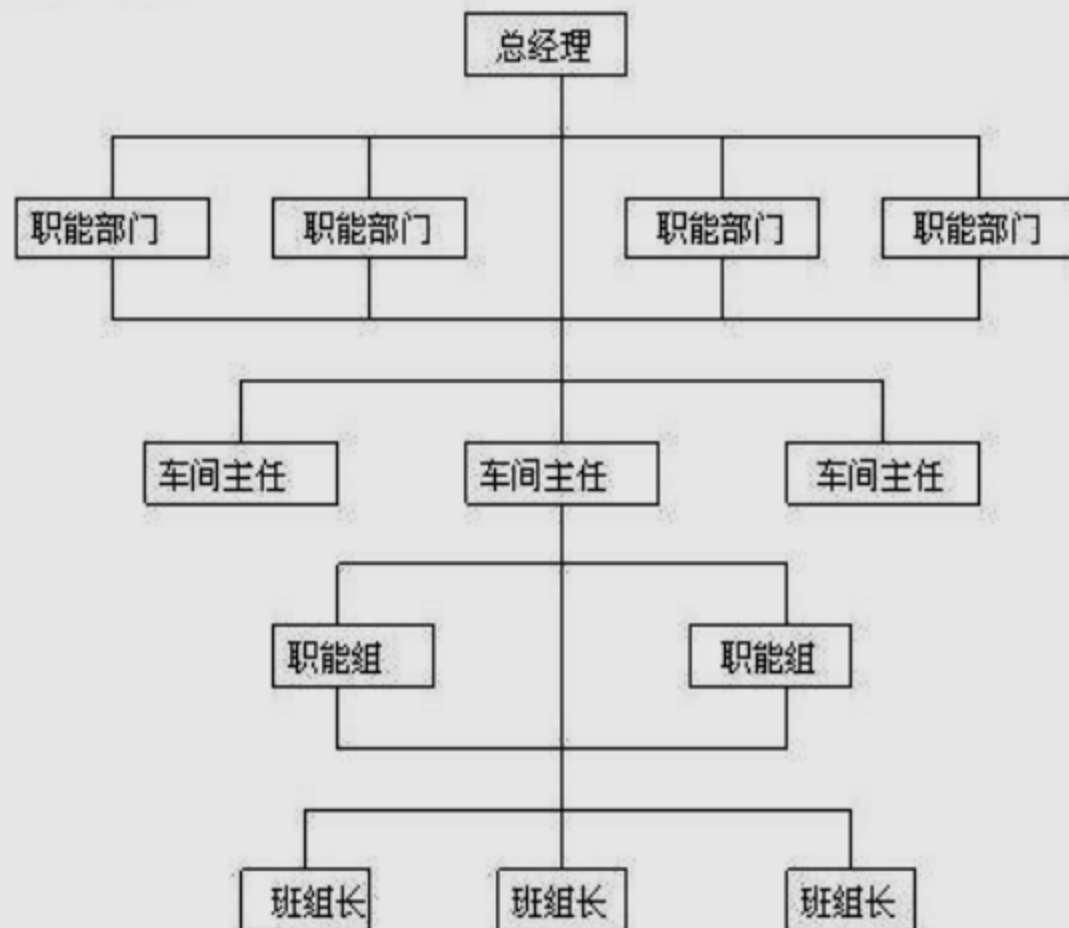
（二）按职能划分的组织形式（“法约尔模型”）

主要特点	职能分工；直线-参谋制；管理权力高度集中。
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。
适用范围	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。



第一节 组织设计

职能制结构





第一节 组织设计

同步练习题

【例-单选题】下列关于职能制组织形式的说法，错误的是（ ）。

- A. 它强调职能分工
- B. 它往往实行直线—参谋制
- C. 它能够避免管理权力高度集中
- D. 它又称为“法约尔模型”



第一节 组织设计

答案：C

解析：本题考查组织设计的类型。选项C错误，职能制组织的特点之一是管理权力高度集中。



第一节 组织设计

同步练习题

【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



第一节 组织设计

答案：ABCD

解析：本题考查组织设计的类型。选项E错误，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。



第一节 组织设计

(三) 矩阵组织形式

代表了围绕**产品线**组织资源及按**职能**划分组织资源两者之间的一种**平衡**。

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

在**复杂/动态**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。



第一节 组织设计

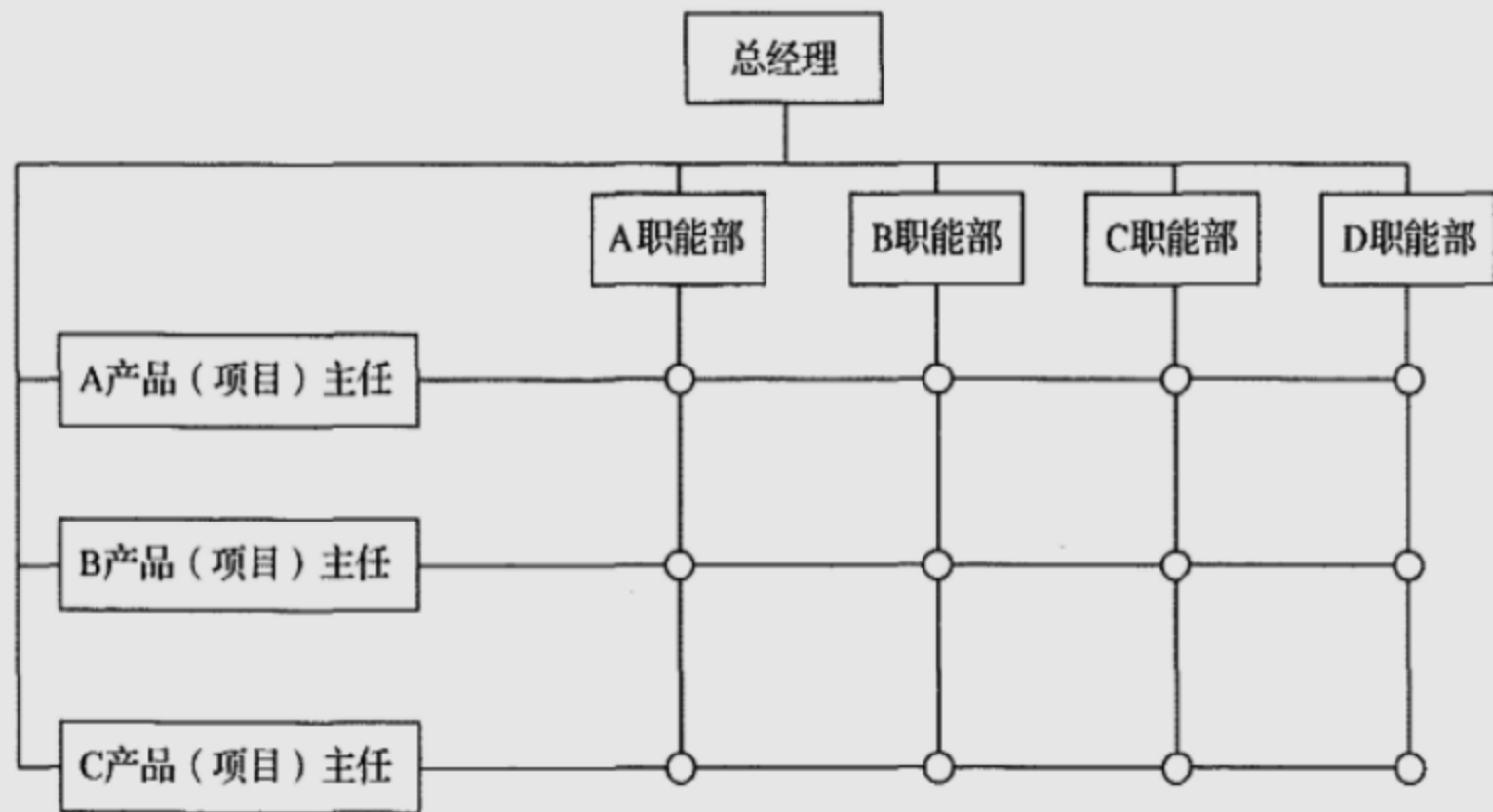


图 3-1 矩阵组织形式



第一节 组织设计

同步练习题

【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



第一节 组织设计

答案：ACDE

解析：本题考查组织设计的类型。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。



第一节 组织设计

同步练习题

【例-单选题】行政层级形式、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



第一节 组织设计

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。