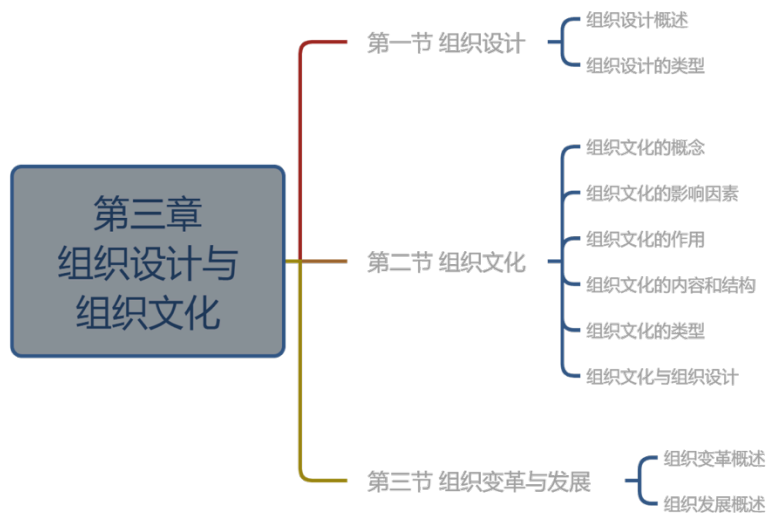


第三章 组织设计与组织文化



考点一：组织设计概述

（一）组织设计的基本内容

概念	组织设计是对企业 组织结构 及其 运行方式 所进行的设计。
基本内容	(1) 组织结构 设计 (2) 保障组织正常 运行 的各项管理制度和方法设计
从形式分	(1) 静态 设计（ 古典的 ）：对 组织结构 进行的设计。 (2) 动态 设计（ 现代的 ）：对 组织结构 和 运行制度 进行的设计。

【口诀】古典美人很安静，现代舞很动感。

（二）组织结构（权责结构）的定义

三个方面	本质	是企业员工的 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。
四大内容	职能 结构	完成企业目标所需的各项业务 工作 及其比例和关系。
	层次 结构	各管理层次的构成，又称组织的 纵向 结构。
	部门 结构	各管理部门的构成，又称组织的 横向 结构。
	职权 结构	各管理层次、部门在 权力 和 责任 方面的分工和相互关系。
三个要素	复杂性	指任务 分工 的层次、细致程度；
	规范性	指使用 规则 和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。

（三）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) 包括 10 个方面： 管理层次和管理幅度 、 专业化程度 、 规范化程度 、 制度化程度 、 职业化程度 、 地区分布 、 分工形式 、 关键职能 、 集权程度 、 人员结构 。
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) 包括 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。

考点二：组织设计的类型

（一）行政层级式组织形式

（二）按职能划分的组织形式

（三）矩阵组织形式

（四）其他组织形式

1. 事业部制
2. 团队结构
3. 虚拟组织
4. 无边界组织

（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。	
决定因素	(1) 权力等级：权力集中程度高。 (2) 分工：较为精细。 (3) 规章：更为规范化，但限制自主性。 (4) 程序规范：强调。 (5) 非个人因素：在某些范围内不应考虑的个人属性，不能作为招募和甄选的依据。 (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。
适用范围	复杂/静态环境

（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； (2) 最充分地利用资源； (3) 有利于强化专业管理，提高工作效率； (4) 组织有较高的稳定性； (5) 管理权力高度集中，便于严格控制。
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) 不利于培养全面人才。
适用范围	简单/静态环境

（三）矩阵组织形式

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）横向联系灵活多样。
优点	(1) 有利于加强各职能部门间的协作配合； (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	复杂/动态环境

考点三：组织文化的作用

1. 导向作用	使得整个组织朝一个特定的方向发展。
2. 规范作用	是用一种无形的、思想上的约束力量，形成一种软规范。
3. 凝聚作用	是一种极强的凝聚力量。
4. 激励作用	强调以人为中心的管理方法。
5. 创新作用	建立具有鲜明特色的组织文化，是组织创新的重要基础，是激发员工创新精神的源泉和动力。
6. 辐射作用	对社会公众、对本地区乃至国内外组织产生一定的影响。在提高组织知名度的同时，组织文化也构成社会文化的一部分。

考点四：组织文化的内容和结构

7 个内容	创新与冒险、注重细节、结果导向、人际导向、团队导向、进取心、稳定性。		
3 大结构	层次		主要内容
	物质层	表层	名称、产品外观、纪念物等外显的标识
	制度层	中间层（里层）	集中体现在各种 行动准则或规章制度
	精神层	深层	基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌，组织文化的 核心和灵魂
			三者的关系
			是组织文化的 外在 表现，是制度层和精神层的物质基础。
			制约和规范 着物质层及精神层的建设。
			是形成物质层及制度层的 思想基础 ，也是组织是否形成了文化的 主要标志和标准 。

考点五：组织文化的类型

类型	特点
学院型	学院的大学生很专业。
俱乐部型	重视 适应、忠诚感和承诺 。 资历 是关键因素，年龄和经验都至关重要。与学院型组织相反，它们把管理者培养成 通才 。
棒球队型	鼓励 冒险和革新 。
	招聘 时，从各种年龄和经验层次的人中寻求有才能的人； 薪酬 制度的制定以员工绩效水平为依据。
	适用领域：会计、法律、咨询、广告设计、软件开发、生物研究。
堡垒型	着眼于公司的 生存 。对 喜欢流动性、挑战性 的人有一定吸引力。

考点六：组织文化与组织设计

组织文化		组织设计的具体表现		组织文化
鼓励创新的、开放的、趋于扁平的、多样化的、革新的、灵活的、自主和参与决策的、合作的、平等的组织文化	低	制度化	高	严谨的、强调等级的、拥有稳定连续的组织文化
	低	规范化	高	
	少	管理层次	多	
	低	集权程度	高	
	外部招聘	招聘制度	内部招聘	
	评价创新	绩效体系	强调等级	
	差别小	薪酬制度	差别大	

考点七：组织变革概述

概念	(1) 组织为了适应内外环境的变化而对其自身进行的 调整和修正 。 (2) 组织变革的原因是内部和外部环境的变化。 (3) 变革征兆 ：组织决策失灵、沟通不畅、不能发挥效率、缺乏创新。
方法	(1) 以 人员 为中心的变革：最根本和最重要的变革； (2) 以 结构 为中心的变革：内部结构的分化和统合； (3) 以 技术 为中心的变革：通过对组织工作流程的再设计； (4) 以 系统 为中心的变革：牵一发而动全身。
程序	(1) 确定 问题 ； (2) 组织 诊断 ； (3) 实行 变革； (4) 变革 效果 评估。

考点八：组织发展方法

(一) 传统的组织发展方法

结构技术	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，使工作变得更具挑战性、趣味性等。	
人文技术	敏感性训练	通过小组成员之间的交互作用方式来改善行为的方法。团体注重的是相互作用的 过程 ，而不是讨论的结果。
	调查反馈	通常是 问卷 形式，对事不对人。
	质量圈	员工参与计划的一种形式。
	团际发展	改善 团体间 的相互关系。

(二) 现代的组织发展方法

全面质量管理	(1) 整个企业 通过共同努力满足顾客的需要。	
	(2) 强调 依靠协同 工作得到组织中的每个人对质量的承诺。	
	(3) 要达到全面质量管理的这些要求， 变革 必须：①根植组织文化；②有高度责任感的员工；③最高管理层的支持。	
团队建设	(1) 好的团队的特征 ：①规模小；②能力互补；③有共同的意愿、目标和工作方法；④情愿共同承担责任。	
	(2) 团队建设可以针对 工作 ，也可以针对业余 生活 ， 双管齐下 则效果更好。	

小结

	考点
第一节	<ul style="list-style-type: none">● 组织设计概述● 组织设计的类型
第二节	<ul style="list-style-type: none">● 组织文化的作用● 组织文化的内容和结构● 组织文化的类型● 组织文化与组织设计
第三节	<ul style="list-style-type: none">● 组织变革概述● 组织发展方法