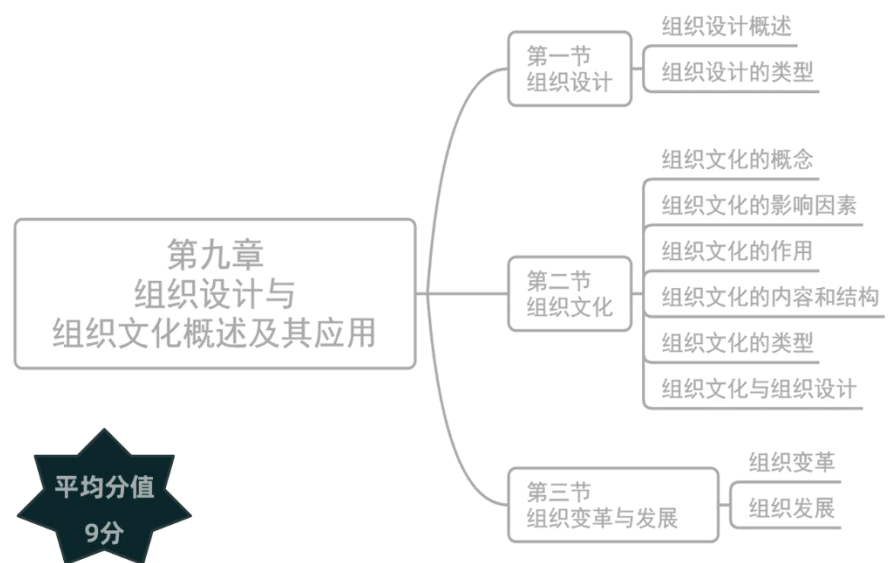


第九章

组织设计与组织文化概述及其应用



第一节

组织设计

| 知识点名称      | 重要程度 |
|------------|------|
| 1. 组织设计概述  | ★★★★ |
| 2. 组织设计的类型 | ★★★★ |

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 <b>组织结构</b> 及其 <b>运行方式</b> 所进行的设计。        |                                                                                               |
| 基本内容 | （1） <b>组织结构设计</b>                                  | ① <b>新建</b> 企业：对新建企业的组织结构设计， <b>全新</b> 设计<br>② <b>现有</b> 企业：对企业原有组织结构进行的 <b>再</b> 设计，即组织结构的变革 |
|      | （2）保证组织正常 <b>运行</b> 的各项管理 <b>制度</b> 和 <b>方法</b> 设计 | 包括：组织结构运行过程中的横向协调、管理规范、绩效评估制度、激励体系、人员配备、培训与开发体系等的设计。                                          |
| 从形   | <b>静态</b> 设计（ <b>古典</b> 的）                         | 对 <b>组织结构</b> 进行的设计                                                                           |

|    |           |                                   |
|----|-----------|-----------------------------------|
| 式上 | 动态设计（现代的） | 对 <b>组织结构</b> 和 <b>运行制度</b> 进行的设计 |
|----|-----------|-----------------------------------|

古典美人很安静

现代舞很动感

【例·多选题】下列关于组织设计的说法，正确的有（ ）。

- A. 组织设计是对企业的组织结构及其运行方式所进行的设计
- B. 从形式上分为静态设计和动态设计
- C. 古典的组织设计理论是动态的
- D. 对运行制度进行的设计称为动态组织设计
- E. 对组织结构进行的设计称为静态组织设计

答案：ABE

解析：本题考查组织设计概述。组织设计从形式上分：

- （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。

（二）组织结构设计的定义及其设计的主要参数

#### 1. 组织结构的定义

|                                                                                                                                                             |    |                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------|
| 企业的组织结构又可称为 <b>权责结构</b> ，是指为 <b>实现企业目标</b> ，企业全体员工进行 <b>分工协作</b> ，在 <b>职务范围</b> 、 <b>责任</b> 、 <b>权力</b> 方面所形成的结构体系。<br>实际中通常以 <b>组织图</b> 或 <b>组织树</b> 的形式出现 |    |                                               |
| 三个<br>方面                                                                                                                                                    | 本质 | 企业员工的 <b>分工协作</b> 关系                          |
|                                                                                                                                                             | 目的 | <b>实现组织的目标</b>                                |
|                                                                                                                                                             | 内涵 | 企业员工在 <b>职</b> 、 <b>权</b> 、 <b>责</b> 三方面的结构体系 |

（续表）

|          |      |                                            |
|----------|------|--------------------------------------------|
| 主要<br>内容 | 职能结构 | 完成企业目标所需的各项 <b>业务工作</b> 及其比例关系             |
|          | 层次结构 | 各 <b>管理层次</b> 的构成，又称组织的 <b>纵向</b> 结构       |
|          | 部门结构 | 各 <b>管理部门</b> 的构成，又称组织的 <b>横向</b> 结构       |
|          | 职权结构 | 各管理层次、部门在 <b>权力</b> 和 <b>责任</b> 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 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。                 |

【例·多选题】下列关于组织的说法，正确的有（ ）。

- A. 组织结构又称权责结构
- B. 设计组织结构的目的是实现组织目标
- C. 组织结构常以矩阵图形式出现
- D. 组织的内涵是企业员工在职、权、责三方面的结构关系
- E. 组织的本质是企业员工的分工协作关系

答案：ABDE

解析：本题考查组织设计概述。选项C错误，组织结构又可称为权责结构，通常以组织图或组织树的形式出现。

【例·单选题】在组织结构设计体系中，能够体现出组织的各管理层次、部门在权力和责任方面的分工和相互关系的是（ ）。

- A. 层次结构
- B. 部门结构
- C. 职能结构
- D. 职权结构

答案：D

解析：本题考查组织设计概述。组织结构设计的主要内容有以下四个方面：

- （1）职能结构是达到企业目标所需完成的各项业务工作及其比例和关系。
- （2）层次结构是各管理层次的构成，又称组织的纵向结构。
- （3）部门结构是各管理部门的构成，又称组织的横向结构。
- （4）职权结构是各管理层次、部门在权力和责任方面的分工和相互关系。

【例·单选题】组织结构设计包含的要素中，针对任务分工的层次和细致程度的要素是（ ）。

- A. 集权度
- B. 复杂性
- C. 规范性

D. 层次性

答案：B

解析：本题考查组织设计概述。组织结构包含的三个要素：

- （1）复杂性，指任务分工的层次、细致程度；
- （2）规范性，指使用规则 and 标准处理方式规范工作行为的程度；
- （3）集权度，指决策权的集中程度。