

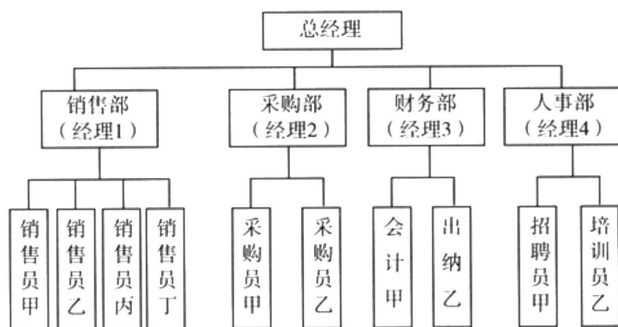
2. 组织结构设计的主要参数

特征因素	(1) 描述一个组织结构的各方面特征的标志或参数
	(2) 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：管理层次和管理幅度、地区分布、分工形式、专业化程度、规范化程度、制度化程度、职业化程度、集权程度、关键职能、人员结构（十个方面）
权变因素	(1) 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：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（6个方面）

【记忆要点】一对两分四化集关结

【记忆要点】致敬陌生战术

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	①二者存在负相关的数量关系。 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



(续表)

2) 专业化程度	组织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。同样规模的企业，科室多的，则其分工精细，专业化程度高
3) 地区分布	企业在不同地区、城市设有生产工厂和管理机构的状况。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	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、产品制、地区制、混合制
5) 关键职能	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
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。

(续表)

7) 规范化程度	员工以同种方式完成相似工作的程度。在高度规范化的组织，人员更换不影响工作的程序和方法
8) 制度化程度	组织中采用书面文件的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	①企业员工为了掌握其本职工作，需要接受正规教育和培训的程度。 ②通常可以用员工的平均文化程度或上岗职业培训期限作为衡量指标

10) 人员结构	各部门人员、各职能人员在组织职工总数中占比情况。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
----------	--

【总结】特征因素与权变因素



【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

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。

【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

答案: D

解析: 本题考查组织设计概述。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。

【例·单选题】可以用员工接受正规教育和培训的程度来衡量的是（ ）。

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

答案：D

解析：本题考查组织设计概述。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。

【例·多选题】下列关于组织结构特征因素中的人员结构的说法，正确的有（ ）。

- A. 它可以用技术人员比率这个指标表示
- B. 它可以用员工的上岗职业培训期限这个指标表示
- C. 它可以用基本生产工人同辅助生产人员的比率这个指标表示
- D. 它可以用管理者比率这个指标表示
- E. 它可以用中高级领导人员比率这个指标表示

答案：ACDE

解析：本题考查组织设计概述。人员结构是指各部门人员、各职能人员在组织职工总数中的占比情况。它可以通过技术人员比率、中高级领导人员比率、管理者比例、基本生产工人同辅助生产工人的比率等指标来表示。选项B错误，通常可以用员工的平均文化程度或上岗职业培训期限作为衡量职业化程度高低的指标。

【例·多选题】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

答案：ACE

解析：本题考查组织设计概述。影响组织设计的主要权变因素包括组织环境、组织战略、组织技术、人员素质、组织规模、组织生命周期等。

(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，实行集权制还是分级分权制等
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，可自下而上和自上而下
4. 联系方式的设计	企业中纵向管理层次之间、横向管理部门之间的协调方式和控制手段

(续表)

5. 管理规范的设计	组织结构的细化，使组织结构合法化、规范化，巩固和稳定组织结构
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	目的是确保组织结构的正常运行
8. 反馈和修正	动态过程，需要不断地反馈和修正，以适应新的情况

【例·单选题】组织设计的主体工作是（ ）。

- A. 进行职能设计
- B. 管理规范的设计
- C. 联系方式的设计
- D. 设计组织结构的框架

答案：D

解析：本题考查组织设计概述。设计组织结构的框架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，这一步是组织设计的主体工作。