



第九章

组织设计与组织文化概述及其应用



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

考点一：组织设计概述

考点二：组织设计的类型

考点三：组织文化的作用

考点四：组织文化的结构

考点五：组织文化的类型

考点六：组织文化与组织设计

考点七：组织变革

考点八：组织发展方法



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

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：新建企业全新设计；现有企业再设计 (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。

古典美人很安静，现代舞很动感。



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

（二）组织结构（权责结构）的定义

三个方面	本质	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	任务分工的层次、细致程度；
	规范性	使用规则 and 标准处理方式规范工作行为的程度；
	集权度	决策权的集中程度。



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

（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) 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） 一对两分四化集关结
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：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） 致敬陌生战术



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

【总结】特征因素与权变因素



特征因素

一对两分四化集关结

一对：管理层次和管理幅度

两分：地区分布、分工形式

四化：专业化、规范化、制度化、职业化

集关结：集权程度、关键职能、人员结构



权变因素

致敬陌生战术

致：人员素质

敬：组织环境

陌：组织规模

生：组织生命周期

战：组织战略

术：组织技术



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

考点二：组织设计的类型





第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

（一）行政层级式组织形式

重技术非个人

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



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

（二）按职能划分的组织形式（“法约尔模型”） 专稳权

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



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

（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）加强各职能部门间的协作配合； （2）顺利完成规划项目，提高企业的适应性； （3）减轻高层管理人员的负担； （4）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，容易责任不清、多头指挥； （3）机构相对臃肿，用人较多。
适用范围	复杂/动态环境



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

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	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	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。



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

考点四：组织文化的结构

层次		主要内容	三者的关系
物质层	表层	名称、产品外观、纪念物等外显的标识	是组织文化的 外在 表现，是制度层和精神层的物质基础。
制度层	中间层 (里层)	集中体现在各种 行动准则或规章制度	制约和规范 着物质层及精神层的建设。
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	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。



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

考点五：组织文化的类型

类型	特点
学院型	专门培训、专业工作（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，予以巨额奖酬和较大的自由度，员工一般都拼命工作
	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。



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

考点六：组织文化与组织设计

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。

组织设计的具体表现

低	规范化	高
低	制度化	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

组织文化

严谨的、强调等级的、拥有稳定连续的组织文化。



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

考点七：组织变革

概念	(1) 含义：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) 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。



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

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。		影响 工作内容 和 员工关系
人文 技术	敏感性训练	又称实验室训练、T团体训练、交友团体训练：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。提高群体凝聚力，减少人际冲突	改变 组织成员 的 态度和行为
	调查反馈	通常是 问卷 形式，评估成员的态度。	
	质量圈	员工参与计划的一种形式。	
	团际发展	又称群体间关系的开发：改善 团体间 的相互关系。	



第九章 组织设计与组织文化概述及其应用

（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	➤ 组织设计概述 ➤ 组织设计的类型
第二节	➤ 组织文化的作用 ➤ 组织文化的结构 ➤ 组织文化的类型 ➤ 组织文化与组织设计
第三节	➤ 组织变革 ➤ 组织发展方法