

第三篇 组织

组

1. 组织设计

织

2. 人员配备

篇

3. 组织文化



组织设计

1. 组织设计的任务

组织设计的任务是设计清晰的组织结构，规划各部门的职能和权限，确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围，最终编制职务说明书。



静态—
组织结
构设计

- 职能设计
- 部门设计
- 层级设计

动态—
组织运
行制度
设计

- 沟通系统设计
- 管理规范设计
- 激励设计

1. 组织设计的任务

组织设计过程好比盖一座大楼



• 组织结构设计——建筑设计、
框架建造

- 职能设计
- 部门设计
- 层级设计

• 组织运行制度设计——通水通
电、建筑维护

- 沟通系统设计
- 管理规范设计
- 激励设计

2. 组织设计的影响因素



环境



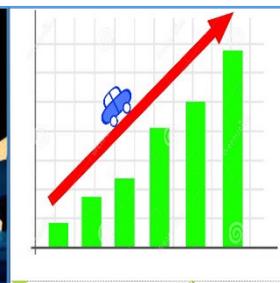
战略



技术



规模

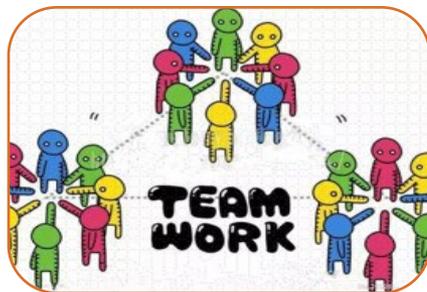


组织发
展阶段

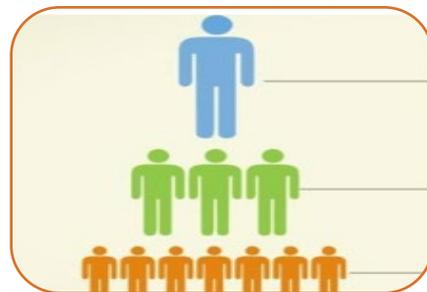
3. 组织设计的原则



目标一致原则



分工与协作原则



有效管理幅度原则



权责对等原则



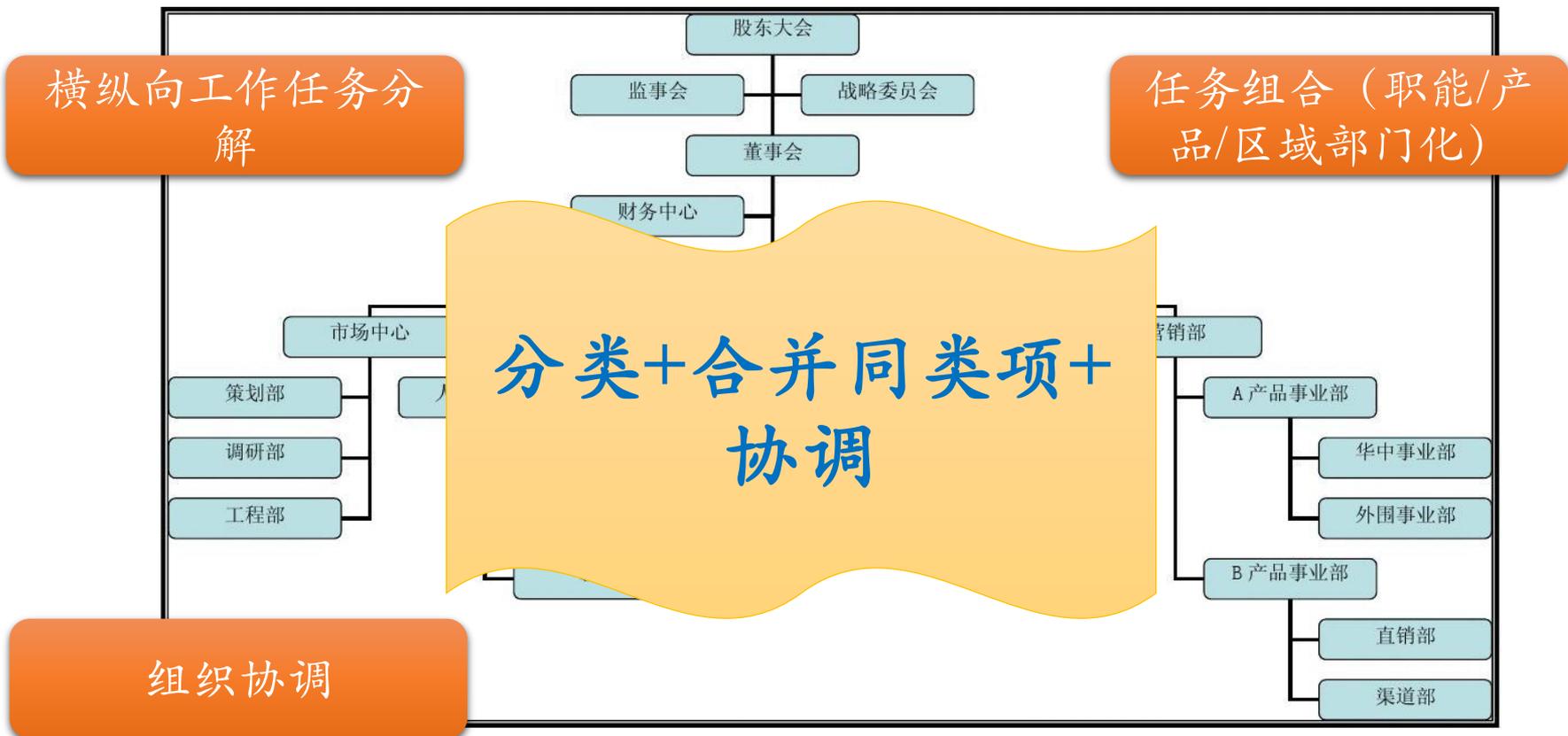
柔性经济原则

4. 组织的概念

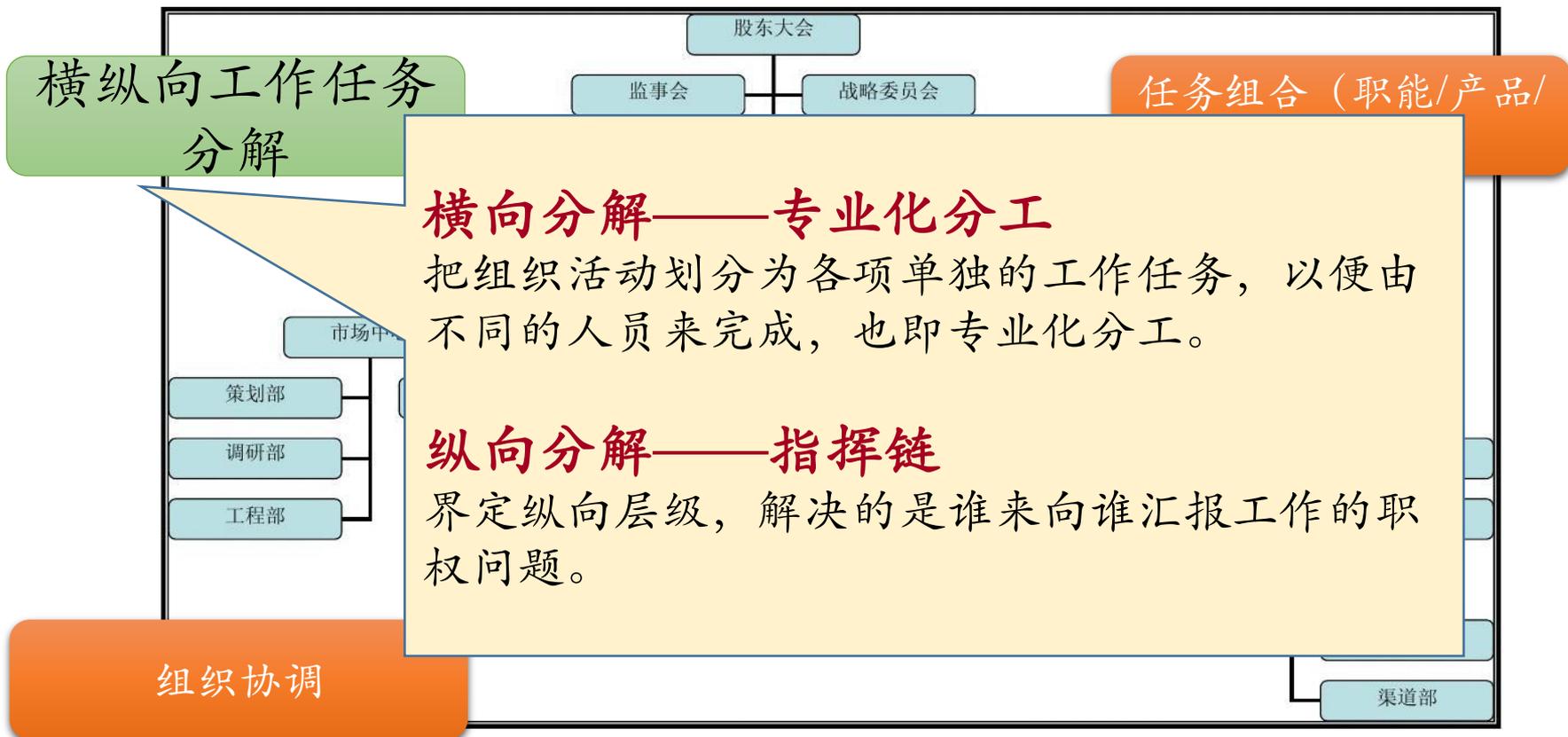
什么是组织结构？

- 组织结构是组织内正式的工作安排。
- 组织结构是组织中正式确定的，使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。
- 通常以组织结构图的形式直观地进行展示。

4. 组织结构的概念



4. 组织的概念



4. 组织结构的概念

横纵向工作任务分解

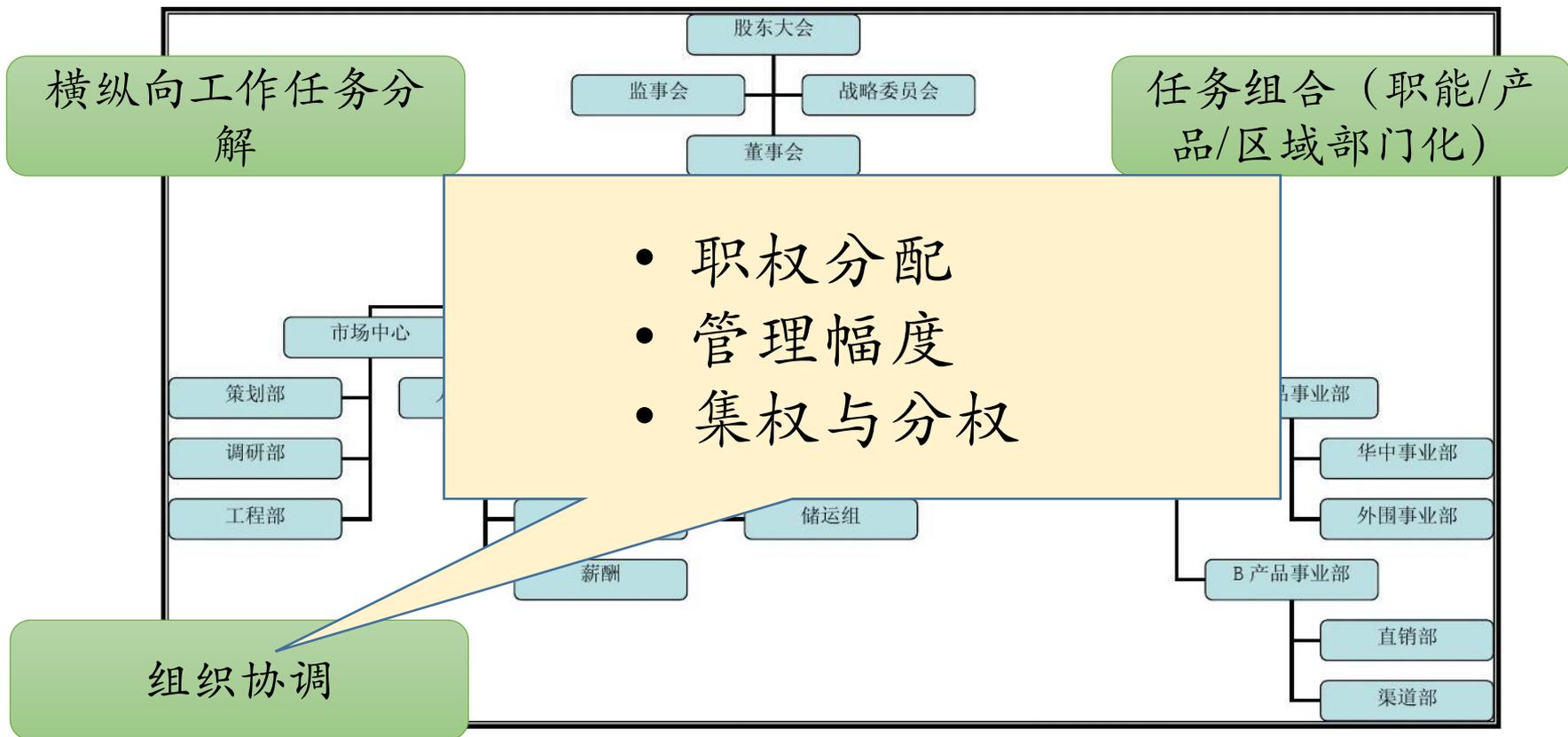
任务组合（职能/产品/区域部门化）

合并同类项：

将同类人员放在一个部门统一指挥，以便于协作。也即部门化。部门划分的依据：职能、地区或区域、产品、顾客等。

组织协调

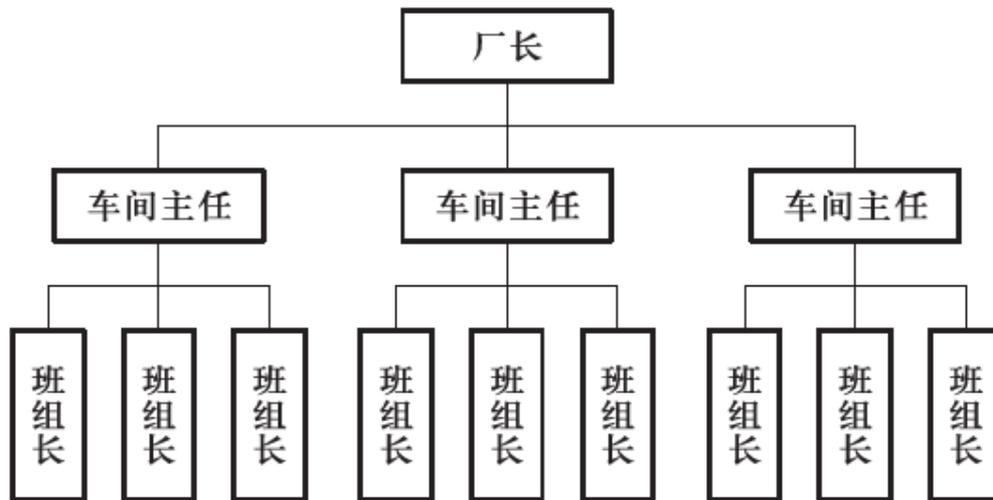
4. 组织结构的概念



6. 组织结构的形式

(一) 直线制组织

- **特点：**垂直领导
- **优点：**设置简单；权责关系明确；有利于组织的有序运行。
- **缺点：**专业化水平低；缺乏横向沟通；对管理人员的要求高。
- **适用范围：**规模较小、生产技术比较简单、初创期的组织。



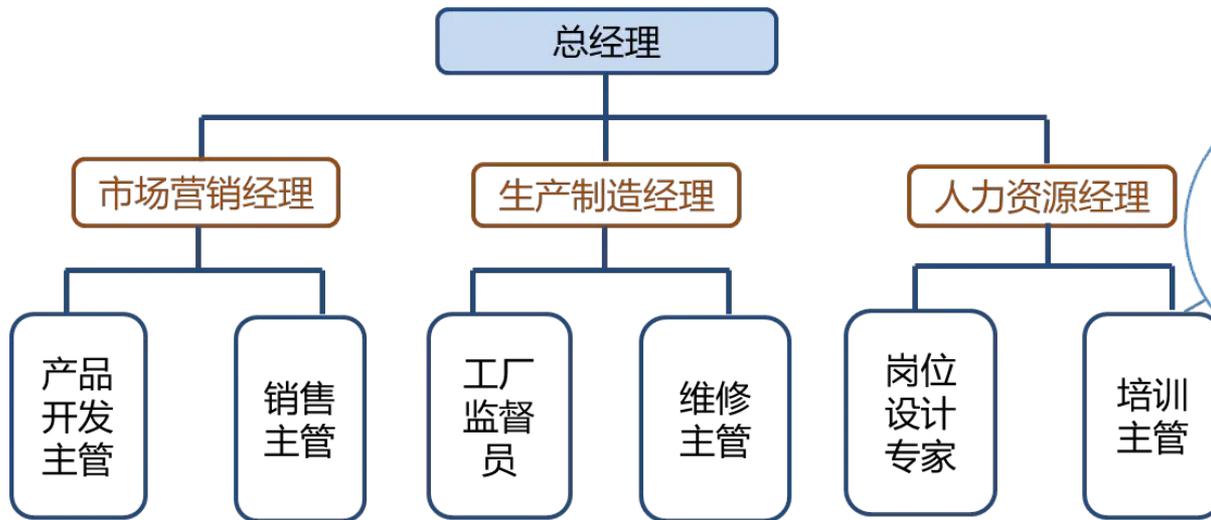
静态—
组织结
构设计

- 职能设计
- 部门设计
- 层级设计

6. 组织结构的形式

(二) 职能制组织

- **特点：**以专业职能作为划分部门的基础，在各级管理人员之下根据业务需要设立职能机构和人员，协助其从事职能管理工作。
- **优点：**专业化程度高；减轻管理人员压力；有利于降低管理成本。
- **缺点：**缺乏协调；职责不清；不利于通才型管理人员的培养。



静态—
组织结
构设计

- 职能设计
- 部门设计
- 层级设计

6. 组织结构的形式

(三) 直线职能制组织

- **特点：**以直线制结构为基础，在各层级中设置相应的职能部门。
- **优点：**统一指挥与专业化管理相结合；能够有效减轻管理者负担。
- **缺点：**协调难度加大；损害下属的自主性；降低对环境的适应能力；降低决策效率；增加管理成本。
- 适用于规模不大、产品种类不多、内外部环境较稳定的中小企业。

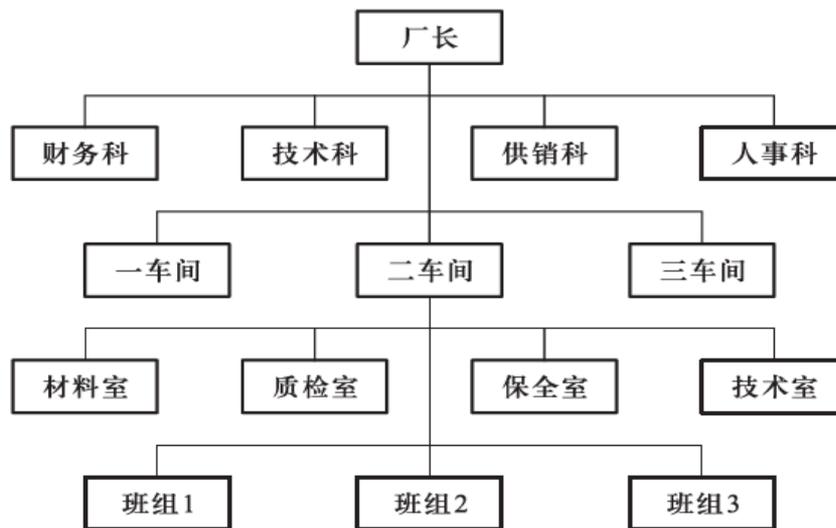
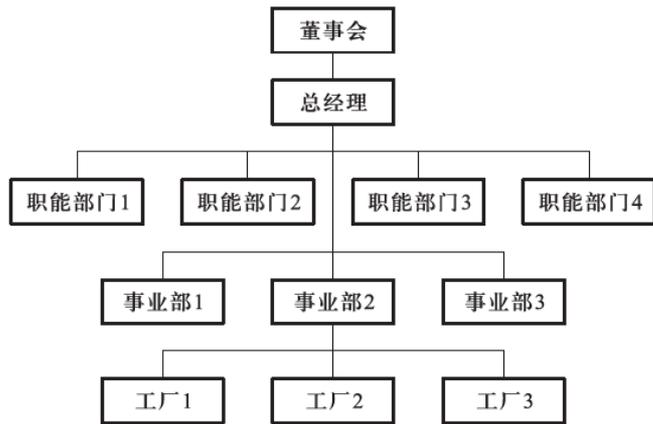


图 6-3 直线职能制组织结构示意图

6. 组织结构的形式

(四) 事业部制组织——斯隆&美国通用汽车公司

组织面对不确定的环境，按照产品或类别、市场用户、地域以及流程等不同的业务单位分别成立若干个事业部，由事业部进行独立经营和分权管理的一种分权式组织结构。



特点：“集中决策，分散经营”。

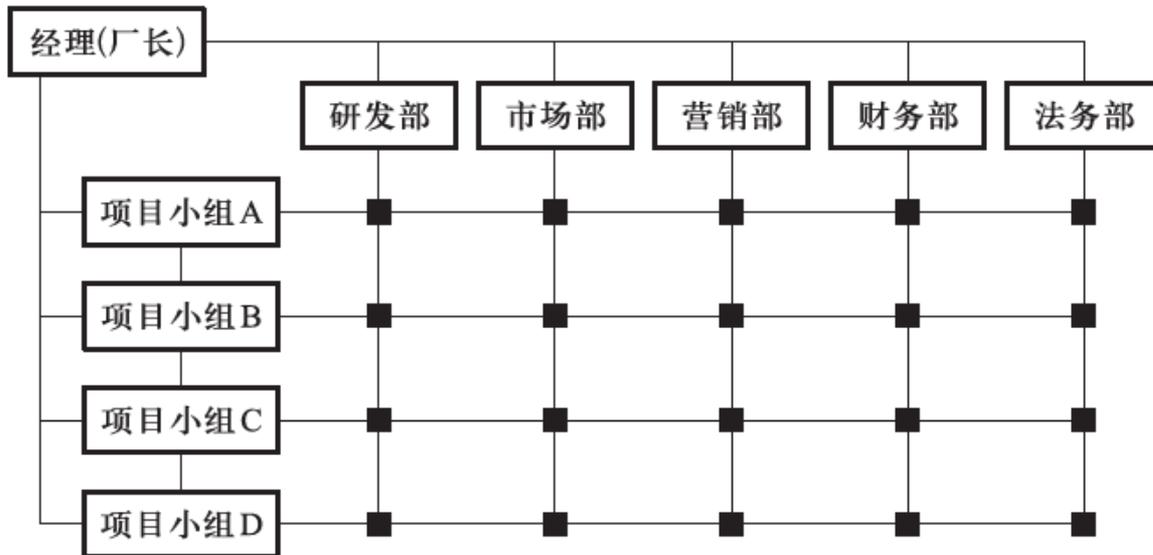
优点：有利于管理者专注于战略规划与决策；有利于培养通才；提高了组织对环境的适应能力。

缺点：机构重复设置导致管理成本上升；容易滋生本位主义。

6. 组织结构的形式

(五) 矩阵制组织

- **特点：**垂直领导系统与横向领导关系结合；任务完成后就解散；项目小组为临时组织，负责人也是临时委任。
- **优点：**机动性强；目标明确、人员结构合理；通过异质组合实现创新；沟通顺畅。
- **缺点：**稳定性差；多头指挥；权责不对等。
- 适用于一些临时性的、需要多个部门密切配合的项目。



组织整合

组织结构确定后，如何解决以下问题：

1.如何在正式组织中发挥非正式组织的作用，消除其消极影响？

2.组织层级内、层级之间如何进行协调？
集权还是分权？

3.如何处理组织中同时存在的两种不同类型的管理者——直线和参谋的关系？

组织整合

8. 正式组织与非正式组织

(一) 正式组织

1. 如何在正式组织中发挥非正式组织的作用，消除其消极影响？

两个或两个以上的人围绕一个共同目标并经过有意识的、处于系统关系的物的要素、人的要素和社会要素组成的有机整体。

巴纳德：

- 共同目标
- 协作意愿
- 信息沟通

8. 正式组织与非正式组织

正式组织和非正式组织的区别：

	正式组织	非正式组织
目标不同	存在明确的目标，重视活动为组织带来的效益。	不存在明确稳定的共同目标，追求和谐的人际关系和成员的归属感、满足感。
行为逻辑不同	要求成员按照组织人格行事，通过非人格化的规章制度约束成员的行为。	尊重参与者的个人人格，通过与组织目标无关的约定俗成的规则限制其行为，参与者的行为受情感支配。
结合紧密程度不同	严格的管理层级和岗位职责。	不存在明确的结构和层级，信息传递的通道完全是开放的、发散的。
权威来源不同	领导者的权威更多地来自职位性因素。	并没有稳定的领导者，权威来自参与者的非职位性因素。
联系	非正式组织在正式组织之间或依附于正式组织成立；非正式组织对正式组织的活动产生影响。	

9. 层级整合

2. 组织层级内、层级之间如何进行协调？集权还是分权？

(一) 管理幅度设计

当组织规模一定的时候，管理幅度与管理层级成反比例关系

影响因素：工作能力；工作内容和性质；工作条件与环境；成员的差异性。

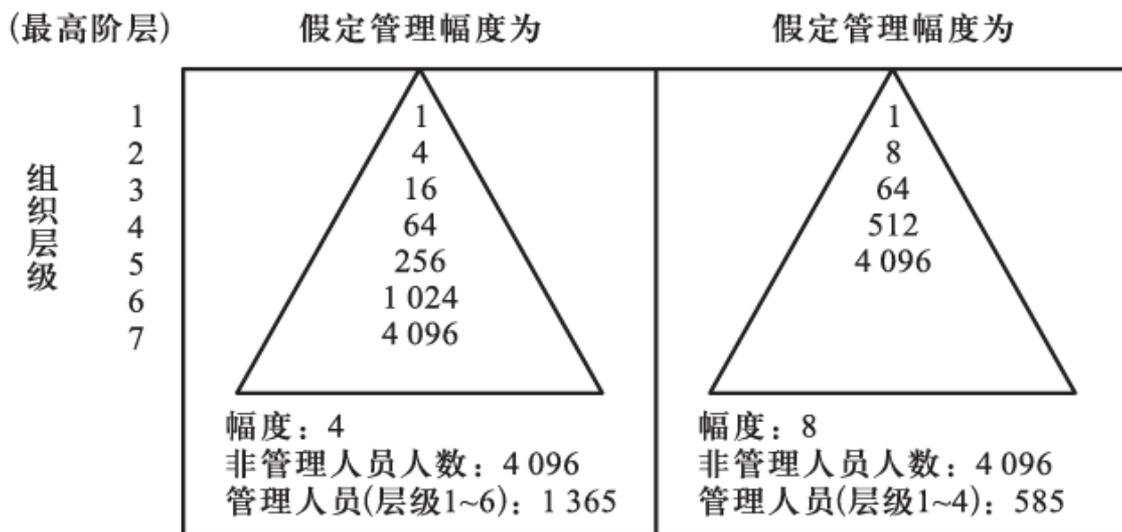


图 6-7 管理幅度与组织层级之间的关系

9. 层级整合

(二) 组织设计中的集权与分权

职权的本质

职权（authority）是权力（power）的一种。组织中的管理者所拥有的权力主要就是职权。

巴纳德提出权威接受论，认为职权受到下属接受意愿的影响，如果某位员工不接受管理者的命令，就不存在职权。

只有当满足以下条件时，下属才愿意接受命令：

- 他们理解该命令。
- 他们认为该命令与组织的目的相一致。
- 该命令与他们的个人信念并不矛盾。
- 他们有能力按照该命令从事工作任务

9. 层级整合

(二) 组织设计中的集权与分权

最高权力者无法完成所有决策 → 分权（程序化决策）

直线职权

管理者直接领导下属工作的权力。

参谋职权

组织中的参谋人员拥有的某些特定的权力。

职能职权

管理者将部分职权授予其他个人或职能部门。

9. 层级整合

(二) 组织设计中的集权与分权

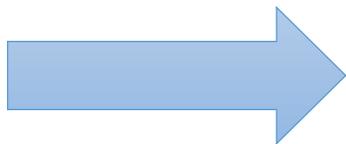
集权和分权是用来描述决策权在组织中或在指挥链上的分布情况的一对概念，反映了职权在指挥链上分布的两种趋势。

	集权	分权
定义	决策权集中在组织高层的一种权力系统	决策权分散在组织各部门的权力系统
优势	容易协调	参与性强，有利于增强归属感、认同感
问题	决策时间增加，影响决策的效率和质量；影响下属部门管理者归属感和认同感	协调困难

9. 层级整合

(三) 组织设计中的授权问题

人的精力是有限的，管理者不可能亲自决定或监控所有工作，因此必须要将一部分权力授予下级。



所谓授权是指上级给予下级以一定的权力和责任，使下级在一定的监督之下，拥有相当的自主权而行动。

9. 层级整合

(三) 组织设计中的授权问题

授权是分权体系中不可缺少的一部分。

	分权	授权
本质不同	权力在组织系统中的分配	管理者将部门职权授予下属或参谋，由其代为履行职责
主体不同	组织	拥有职权的管理者
对象不同	部门或岗位，内容全面	具体的人员，内容局限
持续性不同	具有恒久性	更加灵活

9. 层级整合

(三) 组织设计中的授权问题

授权的具体内容：工作任务安排；权力转移；明确责任

- **工作任务安排**：将任务委派给接受授权的下属，并明确应当取得的成果；
- **权力转移**：将完成任务所必需的职权授予下属；
- **明确责任**：使下属承担起对所接受的任务、成果要求和职权的义务。

只要求某人完成某一任务而不授以相应的职权，或者授予职权但却不清楚最终要取得什么成果，都不能算是真正的授权。

9. 层级整合

(三) 组织设计中的授权问题

影响授权有效性的因素主要包括：

- 授权内容：过多，影响管理者权威；过少，不利于下属积极性发挥，不能减轻管理者的负担。
- 信息的共享程度：为接受方决策提供支撑。
- 授权者的主观态度：权力观、授权意愿、责任心等。
- 接受方的条件：与授权内容相关的知识、能力、经验和责任心等。
- 隐含的奖励：物质+精神层面。

9. 层级整合

(三) 组织设计中的授权问题

授权的原则：

授权的目的是什么？
期望达到什么效果？

目的性
原则

鼓励并激励下属
有利于人才的培养

权责一
致原则

信任原
则

上级要给予充分信任
但信任也不等于放任

9. 层级整合

(三) 组织设计中的授权问题

授权的益处：

可使高层管理者从日常事务中解脱出来，专心处理重大问题。

可提高下属的工作积极性，增强其责任心，并增进效率。

可增长下属的才干，有利于管理人员的培养。

可充分发挥下属的专长，以补救授权者自身才能之不足。

10. 直线与参谋的关系

(一) 直线与参谋的关系



直线管理人员

- 位于组织纵向层级中特定职位的管理者，拥有直线职权

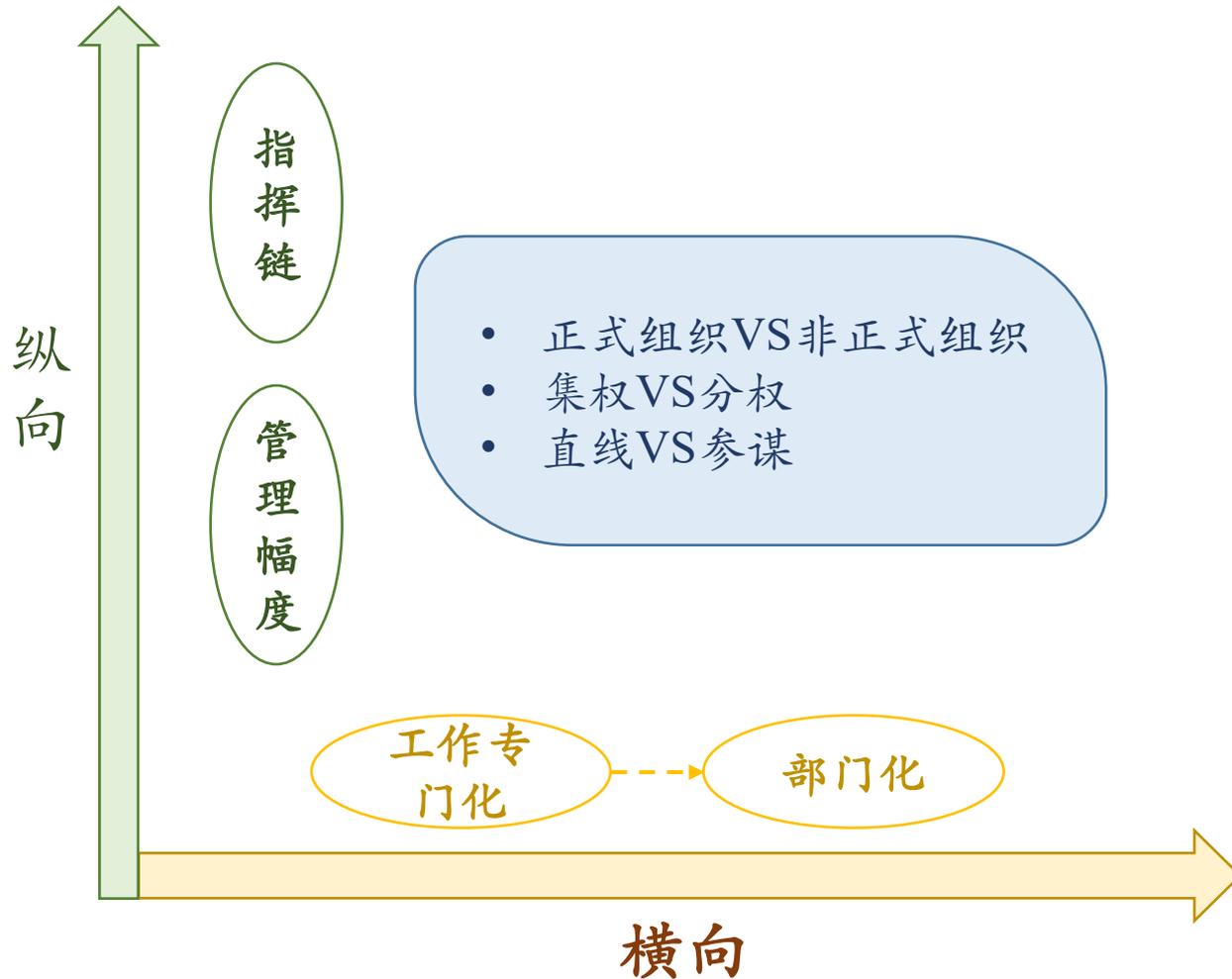
3. 如何处理组织中同时存在的两种不同类型的管理者——直线和参谋的关系？



参谋人员

- 从专业的角度为特定层级的管理者提供咨询、建议的管理者

回顾：组织结构的内容



回顾：组织整合

组织结构确定后，如何解决以下问题：

1. 如何在正式组织中发挥非正式组织的作用，消除其消极影响？

2. 组织层级内、层级之间如何进行协调？
集权还是分权？

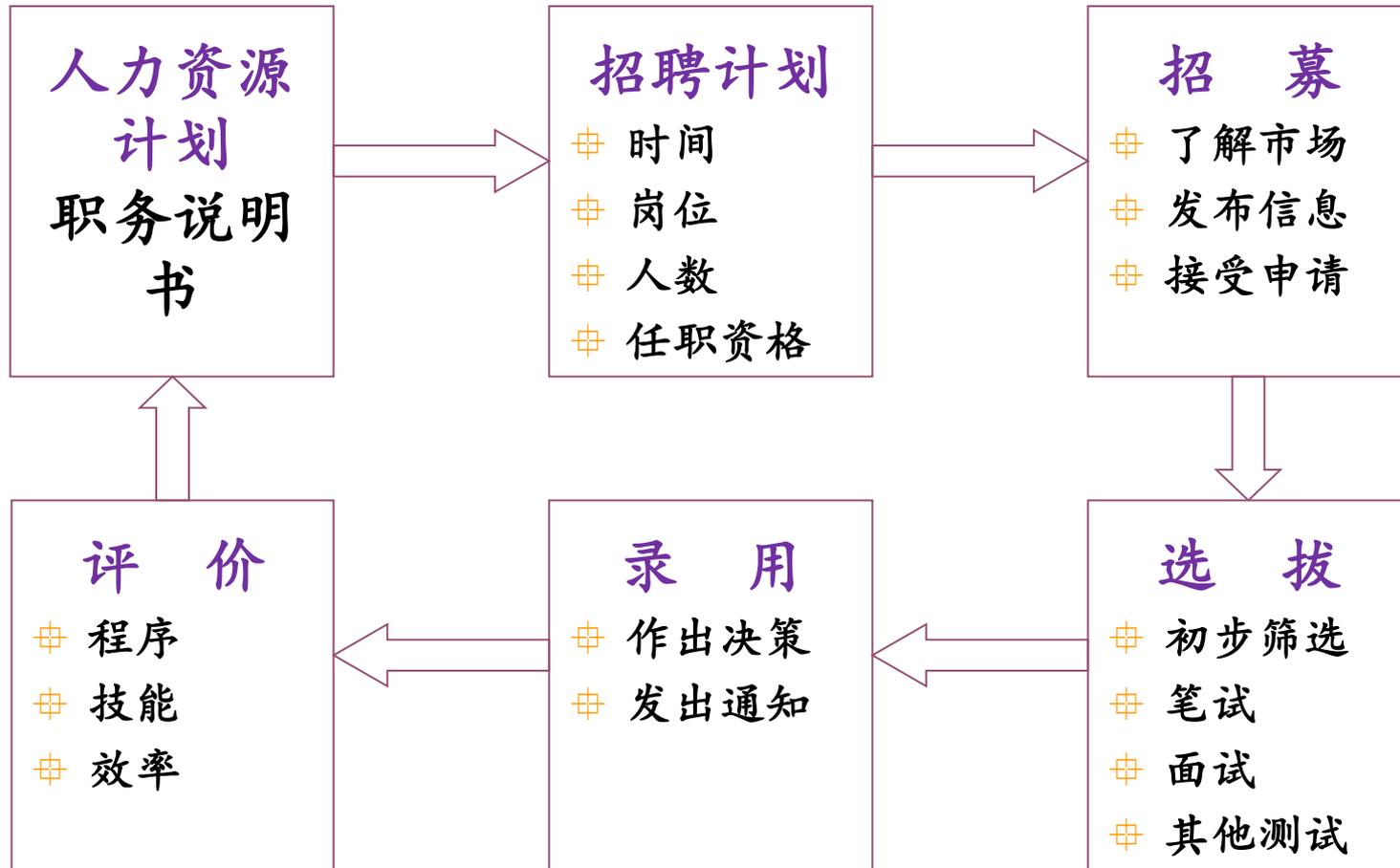
3. 如何处理组织中同时存在的两种不同类型的管理者——直线和参谋的关系？

组织整合



人员配备

企业人员选聘的程序



职位说明书

主要包括两个组成部分：

- **一是职位描述**，主要对职位的工作内容进行概括，包括职位设置的目的、基本职责、业绩标准、工作权限、职责履程序等内容；
- **二是职位的任职要求**，主要对任职人员的标准和规范进行概括，包括该职位的行为标准，胜任职位所需要的知识、技能、能力、个性特征以及对人员的培训需求等内容。

职位说明书的这两个部分并非简单的罗列，而是通过客观的内在逻辑形成一个完整的系统。

1. 人员配备的原则

- ① 任人唯贤原则
- ② 程序化、规范化原则
- ③ 因事择人、因材施教原则
- ④ 量才使用、用人所长原则
- ⑤ 动态平衡原则



“如果把微软20个顶尖人才挖走，那么微软会变成一家无足轻重的公司”

2. 人员的来源

(一) 组织内部人员

组织内成员晋升、职位调动和工作轮换等。

优点：

- ①有利于调动员工的工作积极性；
- ②有利于吸引外部人才；
- ③有利于保证选聘工作的正确性；
- ④有利于被选聘者迅速开展工作。

弊端：

- ①可能会导致组织内部“近亲繁殖”现象的发生；
- ②可能会引起同事之间的矛盾。

2. 人员的来源

(二) 组织外部人员

根据组织制定的标准和程序从组织外部选拔符合空缺职位要求的员工。



内部人员推荐



上门求职者



劳务中介机构



教育机构

2. 人员的来源

(二) 组织外部人员

外聘的优缺点主要在：

• 优点

- 能给组织带来新观念、新思想、新技术和新方法
- 能较客观地评价组织工作，洞察存在的问题
- 外聘费用通常比培训一个内部成员要便宜
- 使用灵活

• 缺点

- 可能挫伤内部成员的工作积极性
- 需要较长调整时间来适应组织环境和工作
- 外聘管理人员可能照搬老经验来管理新组织，而忽视了调整自身来适应该组织