

第六章 组织

本章内容

- 1 组织结构的基本要素
- 2 组织结构类型及其演化
- 3 组织中的人力资源管理
- 4 组织变革

第一节 组织结构的基本要素

- 部门分工
- 管理幅度和管理层次
- 职权的配置



第一节 组织结构的基本要素

❖ **组织结构 (organization structure)** 反映的是组织中“一种正式的工作关系，这种关系界定了不同职位和部门的工作任务以及它们之间的协调关系。”

❖ **组织设计 (organization design)** 是建立组织结构的过程，是组织职能发挥作用的基础。

2008-11-11

4

一、部门分工

主要的部门化类型



优点：
有利于专业化分工、部门内员工共享培训、经验和资源，降低管理难度，维护高层管理者的权威。

局限：
容易造成组织官僚主义、本位主义、适应能力较差，不利于培养综合性管理人才。

优点：
有利于提高决策速度，使产品部门专注于单一的产品领域和市场需求，各产品部门责任明确，利于高级管理人员的培养。

局限：
忽视整体目标，管理成本上升，可能导致各部门之间对资源的争夺。

优点：
便于内部的协调和沟通，能更好地了解当地市场信息，有利于培养高级管理人员和组织的总体战略发展。

局限：
资源效率不高，忽视组织整体目标，不利于高层管理者的协调和控制。

优点：
✓鼓励组织以顾客为中心，有利于提高服务质量。
✓产品的差异化有助于顾客选择合适的产品或服务。

局限：
✓不同的客户部门之间不易协调。
✓想要清晰地划分客户群也存在一定的困难。

2008-11-11



二、管理幅度和管理层次

(一) 管理幅度 (span of control)

◆ 格兰丘纳斯 (V. A. Graicunas) 的三种人际关系类型：直接关系、交叉关系、组合关系。

◆ 计算一定的管理幅度下可能存在的各种人际关系的总数：

$$C = n(2^{n-1} + n - 1)$$

n为管理幅度，C为可能存在的人际关系总数。

2008-11-11

6

二、管理幅度和管理层次

(二) 管理层次

当组织的规模一定时，管理幅度与管理层次之间成反比例关系，缩小管理幅度就意味着要增加管理层次，而扩大管理幅度就必须减少管理层次。

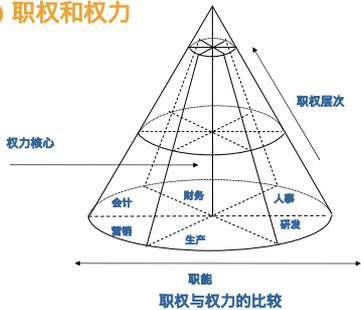
(三) 高耸型结构与扁平型结构

- ◆ 高耸型结构：组织的管理幅度较窄而管理层次较多的结构。
- ◆ 扁平型结构：组织的管理幅度宽、管理层次少的组织结构。



三、职权的配置

(一) 职权和权力



(二) 集权和分权

集权和分权

集权化：

可以加强统一指挥，使政策和行动保持一致，同时也便于上级的控制。

分权：

有利于决策的合理性；有助于激发下属的工作热情；高层管理者可以将更多精力放在组织的战略性发展上。

采取集权化方式还是分权化方式：

- (1) 决策的成本。
- (2) 政策的统一性。
- (3) 人员的能力。
- (4) 控制的可能性。
- (5) 组织的规模。
- (6) 环境。
- (7) 职能领域。

(三) 授权(delegation)

授权的过程可以分解为三个步骤：



三、职权的配置

(四) 直线职权和参谋职权

- ❖ **直线职权(line authority)**：直线管理人员所拥有的指挥和控制直属下级的权力。
- ❖ **参谋职权(staff authority)**：参谋人员所拥有的为直线人员提供研究、建议、支持、协助的权力。



第二节 组织结构类型及其演化

- ... 影响组织设计的因素 ...
- ... 组织结构的基本类型 ...
- ... 组织结构的演化 ...



一、影响组织设计的因素

(一) 环境

一般环境因素、任务环境因素

(二) 技术

> 琼·伍德沃德三种技术类型：单件或小批量技术、大批量或大规模生产技术、连续生产技术。

> 查尔斯·佩罗 (Charles Perrow)

		任务可变性	
		少量例外	很多例外
问题可分析性	确定的	常规技术 (象限)	工程技术 (象限)
	不确定的	手工艺技术 (象限)	非常规技术 (象限)

佩罗的技术分类

2008-11-11

13

一、影响组织设计的因素

(三) 组织战略

组织结构的设计要适应组织战略的需要。

(四) 组织规模

高度的规范化结构适合大型组织的运行。小规模的组织人员少，专业化分工程度低，组织结构更倾向于灵活的、松散的、低规范化的形式。

(五) 组织生命周期

组织都要经历生命周期的四个阶段，即：诞生期、成长期、成熟期、衰退期。



2008-11-11

www.ecnu.edu.cn

14

二、组织结构的基本类型

(一) 直线型结构

组织中不设专门的职能部门，只有直线关系，且层次少。

(二) 直线职能型结构

- 又称U型结构 (Unitary Structure)，是以职能部门化和等级链为基础进行设计。
- 能够充分利用各个职能部门的专业化技能来辅助高层管理者的工作，提高工作的效率，同时，直线系统的权威仍然存在，确保统一指挥、统一命令，决策是集权化的。

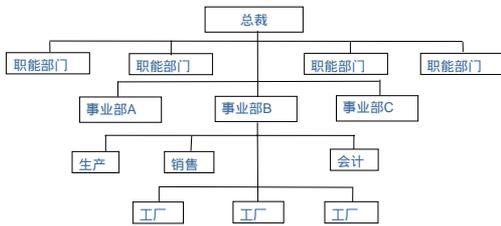
2008-11-11

15

二、组织结构的基本类型

(三) 分部型结构

又称为事业部结构或M型结构 (Multidivisional)。



分部型结构

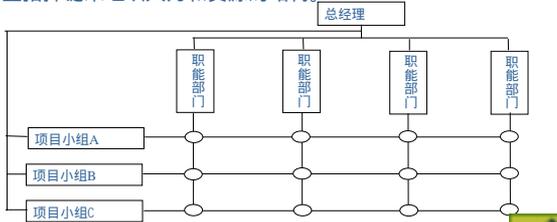
2008-11-11

16

二、组织结构的基本类型

(四) 矩阵型结构

是以职能部门化和产品部门化为基础，以纵向和横向的双重指挥链来组织人力和资源的结构。



○ 接受双头管理的员工的员工

矩阵结构

2008-11-11

17

三、组织结构的演化

(一) 机械式组织与有机式组织

- 机械式组织 (Mechanistic organization)，也称为官僚行政组织，是传统组织设计理论的产物。
- 有机式组织 (Organic organization)，又称为适应性组织，能根据需要及时调整结构，是一种松散的、灵活的组织形式。

机械式组织和有机式组织的比较

机械式组织	有机式组织
严格层级关系	合作 (纵向的和横向的)
固定的职责	不断调整的职责
高度的正规化	低度的正规化
正式的沟通渠道	非正式的沟通渠道
集权的决策	分权的决策

2008-11-11

18

三、组织结构的演化

(二) 组织结构演化的方向

- 扁平化：通过精简管理层次，信息技术等方法实现从金字塔型组织结构向圆筒形组织结构的转变。
- 柔性化：指组织结构能够针对不同的环境变化和市场需求做出恰当的、柔性的调整。
- 网络化：既保持了自己最具优势的核心专长，又充分利用了外部市场资源。

三、组织结构的演化

(三) 有机式组织结构的新发展

1、网络结构

组织结构网络化的产物，指组织的核心通过与外部组织建立合作关系或以业务外包的形式来执行相关职能的结构。



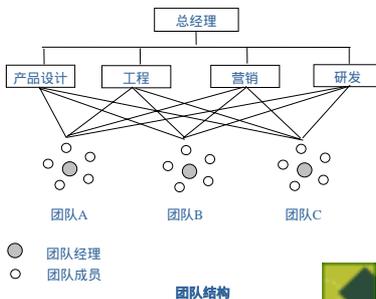
三、组织结构的演化

2、团队结构

是将各职能部门的人员长期性地分派到一个跨职能团队以便完成某项任务的结构。

3、虚拟结构

是充分利用先进的信息技术为手段，对团队结构和网络结构进行综合的产物。



第三节 组织中的人力资源管理

人力资源管理的意义和内容

人力资源的配置

培训与发展

绩效评估



一、人力资源管理的意义和内容

人力资源管理 (human resource management, HRM) 从广义上说是围绕组织员工进行的一系列管理活动, 具体地说是“组织吸引、开发和保持一支有效的员工队伍的活动”。

人力资源管理活动的内容主要包括:

- (1) 人力资源的规划
- (2) 人员的招聘
- (3) 培训与发展
- (4) 绩效考评
- (5) 职业发展



二、人力资源的配置



三、培训与发展

培训和方法的方法：

- 1、定向教育。
- 2、技能培训。包括技术技能、人际关系技能和解决问题的技能。
- 3、管理人员的培训。
- 4、跨文化培训。



四、绩效评估

实践中常用的绩效评估方法：

- 1、书面描述法。
 - 2、关键事件法。
 - 3、排序法。
 - 4、评分表法。
 - 5、行为锚定等级评分法。
 - 6、目标管理法。
- ❖ 不论采取何种方法，在绩效评估的最后都要将评估结果反馈给员工。



第四节 组织变革

组织变革的必要性和目标

组织变革的动力与阻力

变革的方式



一、组织变革的必要性和目标

组织变革 (organizational change) 是指组织为了更好地适应环境而对现有的组织状态进行改变的过程。

❖ 组织变革的类型

- 反应式变革 (reactive change)。
- 预期式变革(anticipatory change)。

❖ 组织变革的目标

- 提高组织对环境的适应性。
- 提高组织的工作绩效。
- 承担更多的社会责任。



二、组织变革的动力与阻力

变革的动力

组织外部

一般环境：
国内宏观经济、国际经济形势、技术科学的进步、产业政策、法律法规、价值观等等。

组织任务环境：
供应商的价格变化、竞争对手的降价、顾客需求变化.....

组织内部

组织规模、组织目标、管理技术条件、管理人员素质、组织内部运行机制、组织成员对工作的期望、个人价值观.....

二、组织变革的动力与阻力

(二) 变革的阻力

组织变革的阻力主要来自以下几个方面：

- 来自个人或小组的抗拒。
- 来自组织中既得利益者的反对。
- 来自组织文化的阻力。

(三) 排除变革阻力的方法

- 参与。
- 沟通。
- 教育。
- 人事调整。



三、变革的方式



Thank You !
