

2007年度-MPA考试辅导管理学试题精析十一 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022_2007_E5_B9_B4_E5_BA_A6_c72_109790.htm

发挥参谋人员途径：直线管理人员是组织中行使指挥命令和执行等职能的人员。参谋人员是组织中行使研究、筹划、建议和咨询等职能的人员。协调整合二者核心是正确发挥参谋人员及其权力作用。主要途径有：1`明确直线人员与参谋人员职权范围与工作内容。2`明确直线人员与参谋人员的职权关系。3`授予必要职权。4`给必要工作条件。

6、组织设计内容：类内 容原 则 管理幅度和管理层次设计

幅度1`是指一位管理者直接有效地管理和控制下属数量，实际体现一位管理者直接管辖的部门和次级组织数量，体现管理者直接控制协调业务活动量。（既定量）2`影响因素：组织人的工作能力和素质（管理者和被管理者正比关系）

工作内容和特性：工作复杂变化程度大，下属工作内容相似程度高，计划程度按计划实施程度高，管理者需要处理非管理事务少，加大幅度，反之少。工作基础条件（机构设置，管理助手、信息沟通和地理反比；组织环境和组织状况（简单稳定和规模大幅度大）

格丘纳斯存在关系总量与直接下属几何级数；汉密尔顿36个幅度；美国行政性39个，业务性30个。

层次1`是指组织纵向结构的等级，体现着组织纵向分工和各个等级层次不同管理职能。2`影响因素：与幅度相似；另外：幅度影响：反比例。二者构成组织结构形态决定性因素。

纵向职能：“ 安东尼结构 ” 按企业组织职能分上战略信息外部为主；中战术信息内部为主；下运行信息内部。

组织效率要求：正反两方面影响，层次多晋升机会多，有积

极性，但是信息传递和管理者意志受阻碍，层次配合协调成本增加，影响效率；层次少，信息速度快，成本少，利于效率；但使下属人员或机构权力较大，产生组织层次分割对立局面，影响组织效率。原则：层次节制分层 组织职能设计1`定义：对组织职能和职能关系分析确定组织职能结构，进而确定组织管理层次、部门、职位、岗位设计工作。2`意义：可以使组织目标和战略得到具体落实；可以使组织分工明确、职能协调和管理统一；是组织结构设计的基本依据。3`任务：一是根据组织性质和战略目标确定组织总体任务和职能特性；二是进行职能分解，包括按相似性职能分类（层次；业务性质：工农；工作特点：专业性、综合性和服务支持性；组织活动和管理不同作用：计组控；是否决策领导指挥权：领导和参谋。把分解职能职责化。三是确定组织主要职能与辅助职能；四是明确各职能关系。4`阶段：职能分析职能分解职能转化职能关系分析与确定职能配置 组织部门设计 1`定义：分析确定职能分类和职能关系之后，从横向角度把组织具体任务和职责配置以特定的组织单位，使组织职能落实到具体运行单位过程。2`任务：确定和划分组织不同部门；规定这些部门之间关系。3`标准方法：一是按照职能设计组织部门普遍方法（利于提高效率和专业水平，造成本位主义，增加组织统一和协调难度）。二是按照区域设计。（使层次增加）三是按照行业和产品设计。利于集中技术人设备，发展特定行业。不足助长行业独立性，协调困难，职能重叠、机构重复，费用加大。三是按照服务对象设计。增加对象满意，提高技能，出现职能交叉，组织运行失调。四是按照特定组织重要性设计。成果性、支持性（教育后勤）、管理

性、后勤保障部门。4`关系分析配合：对工作性质业务内容和运行方式大体相同相似的部门进行必要合并。对相互摩擦排斥冲突部门进行必要合并改设；对不同部门业务、作用活动之间程序性因果逻辑关系进行分析，确定部门之间的联系。

组织职位设计1`职位：组织中具体工作职务和职责。职务是公共物品。组织中角色结构，基本单位。2`要求：应该有明确的任务和职责（综合性和可检验性）；应该有合理广度和深度（质量）；应该有特定规范（制度和工作条例）。3、方法：职位分类设计（职系：工作性质相同，任务责任工作难度不同职位系列；职级：对职系的不同等级层次的划分。职等：工作性质不同，但工作难易程度相同职位划分。职数：特定层次上同样的职位数。）；职位广度扩大设计（职位轮换）；职位深度拓进设计；职位的团体设计。

组织职权设计1`特点：是组织职位权力；具有多种行使方式（决策、命令、规范、说服奖酬、惩罚、授权）；具有不同类型（按纵向层次担负不同职能高层决策、中层专业管理基层作业权；组织目标实现和任务完成作用分直线、参谋和作业权）；具有动力意义。2`原则：确保命令统一原则；一级只能服从一个上级防止政出多门；连续分级原则：不可越级指挥；权职对称；合理分权集权原则。3、集权分权影响因素：（标准：对组织目标实现是否有利）组织发展过程；组织规模；组织管理者偏好；中下层管理者能力和素质；管理技术状况；管理环境因素。中下层管理者参数：决策频度高；幅度范围广；决策重要性；受控制程度低权力分散。

合理配置整合：合理授权分制度化授权：以组织结构依托，集权分权程度稳定。事务性授权：临时性一事一授，临时性、灵活性、变通性

。遵循因事、按级、单项、定期原则；坚持制度化授权基本原则。优点缺点扁平结构管理幅度大，层次少结构形态。1`利于信息沟通；2`利于保持信息真实性，使管理者真实把握组织运行情况，分析制定和调整有效对策。3`利于不同层次人员主动性、积极性和创造性发挥。1`幅度大管理者难以对每个直接下属人员和机构进行充分有效监督和控制。2`直接下属多，管理者难以识别、选择和确定重要信息和事务。锥形结构1`利于管理者充分详细研究直接下属报送的信息，提出成熟对策。2`利于管理者对每个直接下属和机构进行有效指导监督和控制；3`利于管理者按事务轻重缓急处理组织事务。1`层次多，信息真实性和传递速度受影响。2、层层节制，影响组织人员积极性和创造性发挥。3、多层次使管理工作烦琐复杂，影响管理效率。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com