

经济师初级经济基础学习笔记-组织职能 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/262/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_8F\\_E6\\_B5\\_8E\\_E5\\_B8\\_88\\_E5\\_c49\\_262295.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/262/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E5_c49_262295.htm) 主要考点：（一）组织

工作概述 1. 掌握组织和组织工作的概念、组织工作的基本过程 组织：为实现一定目标，经由分工协作而组成的具有特定职责、职权关系的系统。 组织工作：为实现既定目标，将有关的各项业务活动加以分类组合，并根据有效跨度原则，划分出不同的管理层次和部门，规定这些层次和部门间的相互配合关系，将执行和监督各类活动所必需的职责、职权赋予各层次、各部门的主管人员的活动。 组织工作的核心是建立有效分工和协作的关系结构。 【例题1】组织是为实现一定目标，经由分工协作而组成的具有特定职责、职权关系的（ ）。 （2005年单选考题） A.系统 B.层次 C.职位 D.机制

【答案】A 组织工作的基本过程：（1）将由计划工作确定的组织的总目标分解为若干分目标；（2）将由组织总目标决定的总任务分解为若干任务；（3）根据分任务设立相应的部门；（4）对部门中的任务进一步分解并设立相应的职位；（5）明确各职位的责、权、利；（6）明确各部门、各职位的相互协作配合关系，使之结合成一个有机整体，以促进总任务的完成和总目标的实现；（7）形成相关的三套文件：岗位职责、工作流程和组织系统图。（二）组织工作的基本原则 1. 熟悉组织工作的基本原则（及各项原则的具体含义） 组织工作的基本原则：（1）目标统一原则（2）分工协作原则（3）有效跨度原则（4）责权一致原则（5）同一指挥原则（6）集权与分权结合原则（7）精干高效原

则（8）稳定性与适应性相结合原则（9）均衡性原则（三）

）组织结构设计中的基本问题 1. 掌握管理跨度与管理层次的概念、管理跨度与管理层次的相互关系、划分部门的主要方法、职权的种类 管理跨度是管理人员直接指挥、监督其下属的人数。管理层次指组织中职位等级的数目。管理层次与管理跨度成反向关系。管理跨度大，管理层次就少；反之，管理跨度小，管理层次就多。【例题2】某公司总经理提高管理效率，决定改变以前他直接面对所有部门负责人状况，由副总经理负责各自主管的部门，他自己只管策划、人事两个部门。这将意味着（ ）。 A. 副总经理人数增加 B. 总经理管理跨度变大 C. 总经理管理跨度变小 D. 公司管理层次减少 【答案】C

划分部门的主要方法：（1）按人数划分部门（2）按时间划分部门（3）按职能划分部门（4）按产品划分部门（5）按地区划分部门（6）按顾客划分部门（7）按过程划分部门（8）按设备划分部门 职权的种类：（1）直线职权（2）参谋职权（3）职能职权【例题3】根据专业化的原则，应按（ ）划分组织中的部门。（2004、2005年单选题） A. 职能 B. 时间 C. 人数 D. 地区 【答案】A 【解析】按职能划分部门，即职能部门化，就是根据专业化的原则，以工作的性质为基础进行部门划分的方法，这种方法被组织广泛采用，如形成额人事、财务等职能部门。

2. 熟悉直高结构和扁平结构的优缺点、判别集权与分权程度的因素 直高结构是指具有管理跨度小而管理层次多的组织结构。直高结构的优点：分工明确、管理严密、上下级易于协调。直高结构的缺点：管理人员较多、管理成本较高、不利于信息的纵向传递、抑制下级的主动性和创造性。 扁平结构是指具有管理跨度大而

管理层次少的组织结构，现代企业趋向于这种扁平化的组织结构。扁平结构的优点：管理人员较少、管理成本较低、简化信息纵向传递的环节、缩短上下级的距离、密切上下级关系、有利于授权、分权和调动下级的主动性和创造性、促进对人进行选拔和培训。扁平结构的缺点：增加了管理人员负担、加大了横向沟通联络的困难、是管理人员容易陷入日常工作、不利于对下级进行严密控制。判别集权与分权程度的因素：（1）决策的数目（2）决策的重要性（3）决策审批手续的繁简

### 3. 了解影响管理跨度的因素、影响集权与分权的因素

影响管理跨度的因素：管理人员的能力、人员的素质、工作的性质、授权程度、计划的完善程度、沟通程度。影响集权与分权的因素：组织规模、组织历史、管理理念、决策代价、政策一致性、组织的稳定性、管理人员的素质和数量、控制技术和手段、分散化绩效、环境因素。【例题4】影响管理跨度的主要因素有授权程度、（ ）和工作性质等。

（2005年单选题）A.法律法规 B.人员素质 C.工作目标 D.政策方针【答案】B

### （四）组织结构的主要类型

#### 1. 掌握组织的概念、组织结构的主要类型

组织结构是指在协同工作、实现组织目标的过程中，联结组织的部门、职位及成员等的方式以及这种方式所构成的形态模式。简而言之，组织结构就是组织中各个部门构成的组合关系。组织结构的主要类型：

- （1）直线型组织结构
- （2）职能型组织结构
- （3）直线职能型组织结构
- （4）事业部型组织结构
- （5）模拟分权型组织结构
- （6）矩阵型组织结构
- （7）网络型组织结构

#### 2. 熟悉各主要组织结构的特点、优缺点；了解各组织结构的结构图和适用范围

各主要组织结构的特点、优缺点见教材。【例

题5】在众多的组织结构中，属于分权型的组织结构有（ ）。 A.直线职能制 B.事业部制 C.模拟分权制 D.矩阵制 E.网络结构制 【答案】BC

（五）组织变革 1.掌握组织变革的含义、内容和过程 组织变革是组织为适应内外环境与条件的变化，所进行的各种具有革命性的调整 and 改变。 组织变革的内容：（1）战略变革。是指组织对其宗旨、目标、主要策略等所做的重大调整和革新。（2）结构变革。是指组织对其规模大小、职能划分、责权关系、集权与分权方式、跨度与层次关系等组织结构方面的因素所做的重大调整和改变。（3）技术变革。是指组织在完成任 务的手段、方式和方法上所做的重大改变和提升。（4）人员变革。是指组织对其人员数量、人员素质及各类人员的比例关系等所做的重大调整。

（5）文化变革。是指组织对其原有的价值观、基本信念、行为规范等所做的重大改变和更新。（6）物质环境变革。是指组织对技术设备及反映组织特点和文化的物品所做的重大更新。 【例题6】为了适应环境，组织所进行的变革主要有组织的（ ）。（2004年真题） A.科学变革 B.技术变革 C.社会变革 D.文化变革 E.结构变革 【答案】BDE

组织变革的过程：8个阶段（1）形成变革紧迫感。（2）建立联合指导委员会。（3）构思变革设想，制定变革战略。（4）传播变革设想。（5）采取变革行动。（6）创造短期收益。（7）增强变革活力。（8）巩固变革成果。 2.熟悉克服变革阻力的方法，了解组织变革的动因、阻力 克服变革阻力的方法：（1）教育和沟通（2）参与（3）促进与支持（4）谈判（5）操纵额收买（6）强制 组织变革的动因、阻力见教材。

【例题7】在现代社会中，引发组织变革的外部原因有（

)。( 2004年真题 ) A.重大政治事件 B.组织的技术状况 C.新的竞争格局 D.新技术的运用 E.组织的财务状况 【答案】ACD  
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](http://www.100test.com)