

综合辅导:人力资源规划与组织设计(六) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/278/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c37_278201.htm 企业组织设计原则 一

一、组织结构设计的原则 (一)管理跨距(控制界限)：受单位主管直接有效地指挥、监督部属的能力限制。 1.最适当的管理跨距设计并无一定的法则，一般是3~15人。(1)高层管理跨距约3~6人。(2)中层管理跨距约5~9人。(3)低层管理跨距约7~15人。 2.设定管理跨距的要素：(1)人员素质：主管或部属能力强、学历高、经验丰富者，可以加大控制。(2)沟通渠道：公司目标、决策制度、命令可迅速而有效的传达者，主管可加大控制。(3)职务内容：工作性质单纯、标准化者，可加大控制层面。(4)幕僚运用：利用幕僚机构作为沟通协调者，可扩大控制层面。(5)追踪控制：设有良好、彻底、客观追踪执行工具、机构或人员者，则可扩大控制层。(6)组织文化：具有追根究底风气与良好的制度文化背景的公司可加大控制。(7)所辖地域：地域近可多管，地域远则少管。(二)专业化：在可能的范围内由各单位人员担任单一或专业分工的业务活动，将可加强企业面对多变竞争环境的适应能力。 二、组织设计的重点 1.组织的目标性：使组织内各部分于公司整体经营目标下能充分发挥能力而达成各自目标。 2.组织的成长性：考虑公司的业绩经营与持续成长。 3.组织的稳定性：随着公司成长而逐步调整组织是必要的，但经常的组织、权责、程序变更将使员工信心动摇。 4.组织的简单性：组织的简单将有助于内部协调与人力分配。 5.组织的弹性：保持基本形态，又能配合各种环境条件的变化。 6.组织的

均衡性：各部门业务量的均衡，将有助于内部的平衡与分工。

7.指挥的统一性：一人同时接受二位以上主管管理，将使其产生无所适从的感觉。

8.权责明确化：权责或职责不清将使工作发生重复或遗漏、推诿现象，易使员工产生挫折感。

9.作业制度化：明确的制度与标准作业可减少摸索时间，增加作业效率。

策略性人力资源管理策略（strategy）应用在管理学上认为企业策略与产品市场相互关联，企业策略为引导企业改变组织结构的具体方针；策略是企业对于其目标及达到目标的政策与计划。由内向外的策略管理，在这样的竞争策略研究下，人力资源被看做是互补性资产的角色。每一个企业首先基于市场条件选择其竞争策略，然后伴随着策略性资产，像是人力资源就是配合事业策略，如今采取权变途径的人力资源研究，皆是着眼于配合事业策略调整其人事活动。

从「理性」面来看策略性人力资源管理（SHRM），基本上是环境评估，长期策略主导以投资组合概念去规划人力资源活动。由于人力资源具策略潜能，因此需要HRM扮演更动态的角色，视员工为策略性资源及竞争优势的主要来源，是达成企业成功的重要关键。

从「人性」面来看，由于就业人口结构改变，员工需求及价值观随着社会、经济、科技发展也呈现相当多元。就人际关系理论来看，员工的参与、认同与承诺也是人力资源管理另一关注的焦点。这也就是一般学者会把密西根模式（Michigan model）看成「硬的」（hard），把哈佛模式（Harvard model）看成的「软的」（Tichy, Fombrun & Spector, 1984）人力资源策略模式。前者强调量化、事业策略导向，理性的将人力资源视为经济因素，后者源自于人际关系学派，强调沟通、激励与领导。基本

上企业组织之人力资源策略 (human resource strategy) 可区分为许多不同类别 ; Carroll(1991)将人力资源策略区分利用者 (utilizer)、累积者 (accumulator) 及推动者 (facilitator)。康乃尔大学的研究中心则将人力资源策略归类为吸引策略、投资策略及参与策略 (何永福、杨国安、93年)。吴惠玲 (80年) 将台湾地区高科技公司人力资源管理型态分为家长型 (paternalism orientation) 及功能型 (functional orientation) 两种。尽管如此 , 大多数的学者在探讨人力资源策略时都会针对外部环境、企业文化、事业策略、不同组织发展阶段等提出人力资源管理的不同配合策略类型。尤其是事业策略和人力资源策略的整合与配合具有以下四项优点

(Lengnick-Hall,1988) : 1.对组织面临的复杂问题提供一范围广泛的解答。 2.使组织的人力资源、财务及科技能力能在一既有目标的考量下相互配合。 3.使组织能清楚评估自我实力 , 考量所需之组织成员。 4.人力资源管理和组织策略之间的整合会使政策执行不致受限于既有的人力资源 , 亦不会忽略人力资源作为竞争优势来源的重要性。基于人力资源必须落实公司的策略 , Ulrich (1992) 指出 , 策略必须与人力资源一致。因为策略与人力资源合作可以达到三个优点 : 1.使公司执行的能力增加。 2.能使公司适应变化的能力增加。 3.因为能产生《策略的一致性》 , 而使公司更能符合顾客需求与接受挑战。策略的一致性通常存在下列三种状况 , 当这种一致性存在时 , 公司就更容易产生竞争优势。 * 垂直的一致性 : 指公司从高层生管到新进人员全体人员都能有共识。 * 水平的一致性 : 指不同部门之间的员工共识。 * 外部的一致性 : 指公司外部的顾客或供应商与公司内部的员工有共识。 Ulrich

1992并提出策略与人力资源管理制度关系图，如（图1-1），说明未来的人力资源制度与策略的连结才能创造顾客与员工一致性，进而创造组织的竞争优势，透过此一架构，可以有效地将顾客的期望经由策略的能力转换成组织的能力，因此顾客与员工较能了解公司的运作过程而达到策略的一致性。Miles和Snow（1984）在一文中提及事业策略和人力资源策略之间的配合，防御者（defenders）专精于狭窄但较稳定的专一产品市场，因此强调建立自己的人力资源。探勘者（prospectors），不断地找寻新的商机，因此强调如何取得人力资源，分析者（analyzers）则重视人力资源的配置，其措施介于防御者和探勘者之间。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