

人力资源讲义（六）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54323.htm 第二章组织设计 一、组织结构设计 1、组织结构设置的原则（1）统一指挥的原则 统一指挥原则是指在企业厂长[经理]负责制下，企业里的每个岗位都要有人指挥并对其负责，企业里的每个人都应知道谁负责和有那些人应该对自己负责，每一个人都只能接受一个上级的指挥并对其负责。这样，上下级之间层次清楚，上级下达路线明确，指挥和执行不易发生混乱。实行统一指挥原则，上下级之间联系单一，彼此之间较易熟悉对方的情况，有利于提高工作效率。同时，由于严格地实行“一元化”领导，能够有效地避免“政出多门”所造成的混乱局面，以及大家都负责但实际大家都不负责的现象。但是，这一原则在执行过程中也存在缺点，譬如，容易造成企业内部各部门或各生产单位之间缺乏横向联系和企业领导的盲目武断“瞎指挥”的问题。对此，需要从两个方面加以弥补，一是企业在统一指挥原则下，上级对下属授权，允许下属在工作上进行必要的横向直接联系，下属将其行动的结果及时报告各方上级。这样不但不会削弱统一指挥原则，而且有助于这一原则的贯彻实施。当然，上级向下级授权必须适度或合理，要做到合理授权。因为授权过小，上级一方面凡是必躬亲，缠身于琐碎事务，影响了领导职能的发挥，另一方面又束缚了下级的手脚，不利于工作的开展；但若授权过大，容易出现因下属阳奉阴违而使该部门或整个企业失控的局面，轻则会影响企业的正常生产经营活动，重则会使该部门乃至整个企

业亏损或破产。二是为了避免上级领导的瞎指挥和下级在执行任务过程中的阳奉阴违，必须使上级从利益上都对企业总目标负责，上级对企业总目标的实现负有责任，下级为实现企业的总目标必须做好本职工作，谁完不成任务谁负责。统一指挥原则的实施，还可以通过诸如经济的、行政的、思想工作的方法加以保证。

2、合理的管理幅度原则 合理管理幅度的原则是指在企业内部的各级管理层次上，一个指挥、监督或管理人员能够领导人员的最多数。如果一个人领导或监督的人员过多，会因为不能有效地管理而降低领导质量和降低被管理人员的工作效率；若领导或监督的人员过少，又会因浪费领导才能而浪费人才。那么，一个领导、监督和管理人员的管理幅度究竟应有多大，有人作过调查，认为一个管理人员管辖人数的幅度可以在1~24人之间。一个管理人员的管理幅度受管理机构的层次高低、面对问题的种类、管理人员才能和上级领导授权程度等的影响。譬如，管理机构层次越高，管理的幅度应该相对较小，一个企业的经理直接领导人员要比一个车间主任管理的人员要少得多，因为比较复杂的重大问题往往集中在高层，因此，高层领导人直接领导的人员不宜过多，而基层多属日常事务，则基层领导人可以多领导一些人员。

3、专业化的原则 专业化的原则是企业为了使内部的管理有效协调，从纵的方面划分若干职能部门，相应地成立管理机构，去负责管理企业中有关具有重要性且专业性较强的工作。专业化原则从纵的方面划分的方法较多，有按职能划分是最普遍应用的方法，对绝大多数中小企业较为适合。譬如，某个企业划分为生产、技术、销售等职能部门，企业根据才职相称原则，利用各方面的专业人才担任其

中工作，通过各负其责，完成各自工作，实现该企业经营管理的总目标。

4、适当的管理层次原则 企业以工作为中心设置管理机构，必然会联系到企业的管理层次设置问题。适当的管理层次原则要求企业管理层次的设置应该尽可能的少。因为如果企业管理层次过多，对上下级之间情况的沟通不利，各种指示情报和信息经过多层次的传达，容易造成打折扣。反之，不适当的减少管理层次，又会影响管理的效能。一般来说，大型企业的管理层次以三到四层、中小企业以二到三层为宜。

5、效率原则 “一个组织机构，如能使人们以最小的失误或代价来实现目标，就是有效的。效率原则是衡量任何组织结构的基础。”企业组织的效率是组织设计和组织管理中至关重要的问题，也是组织理论研究的核心问题。但是，关于什么样的组织结构是有效率的，必然存在因人而异、各不相同的理解。

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