

人力资源管理师培训资料 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\\_54363.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54363.htm) 第一章 企业人力资源规划 组织机构：是组织内部各单位间关系、界限、职权和责任的沟通框架，是组织内部分工协作的基本形式。影响和制约组织结构设计和建立的因素：主要来自信息沟通、技术特点、经营战略、管理体制、企业规模和环境变化六个方面。

组织的类型：答：1、直线制：是一种最简单的集权式组织结构形式，又称军队式结构。优点：结构简单，指挥系统清晰、统一；责权关系明确；横向联系少，内部协调容易；信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率比较高。缺点：缺乏专业化的管理分工；对管理者素质要求高，无助于管理者解决重大问题；适用范围有限，只适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

2、直线职能制：以直线制为基础，在厂长（经理）领导下设置相应的职能部门，实行厂长（经理）统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。是一种集权和分权相结合的组织结构形式，有助于提高管理效率，适用范围广。职能部门增加，各部门横向联系业务和协作更复杂和困难，厂长无暇顾及企业面临的重大问题。

3、事业部制：也称分权制结构，是一种在直线职能制基础上演变而成的现代企业组织结构形式。遵循“集中决策，分散经营”的总原则，实行集中决策指导下的分散经营，按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部。优点：1权力下放 2提高企业经营适应能力；3实现高度专业化，4责任和权限明确。缺点：

容易造成组织机构重叠，管理人员膨胀现象；容易忽视企业整体利益。适合经营规模大、生产经营业务多样化、市场环境差异大、要求具有较强适应性的企业采用。

4、矩阵制：是职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成，它的最大特点在于具有双道命令系统。优点：将企业横向联系和纵向联系较好地结合起来，有利于沟通、解决问题；组建方便；较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾。缺点：组织关系比较复杂。

5、子公司和分公司：子公司是指受集团公司或母公司控制但在法律上独立的法人企业。特点：子公司有自己的公司名称和董事会，有独立的法人财产，并以此承担有限责任，可以以自己的名义从事各种业务活动和民事诉讼活动。分公司是母公司的分支机构或附属机构，在法律上和经济上均无独立性，不是独立的法人企业。分公司没有自己的独立名称，没有独立的章程和董事会，其全部资产是母公司资产的一部分。

部门结构设计内容：部门结构：企业内部的部门是承担某种职能模块的载体，按一定的原则把它们组合在一起，便表现为部门结构。

答：1、将企业组织划分为不同的、相对独立的部门；2、将它们组合起来，形成特定的部门结构。在设计中，最关键的是对部门结构的选择和规划。

部门结构模式：答：直线制、直线职能制、事业部制、模拟分权制、矩阵结构等。这些结构模式本身贯穿着一定的组合原则，包括以工作和任务、成果、关系为中心的组织设计原则。

1、以工作和任务为中心来设计部门结构：其设计的结果是直线制、直线职能制、矩阵结构（任务小组）等组织结构模式，也就是广义的职能制组织结构模式。这种结构模式的最大优点是具有明确性

和高度稳定性。2、以成果为是中心来设计部门结构，通常表现为事业部制和模拟分权制结构模式。事业部制一般在大型企业中采用，具有高度的稳定性，又具有较强的适应性。管理费用较多。模拟分权制结构中的各个部门和单位，由于企业生产技术上的联系紧密，不能完全拥有自治权，当一个大企业的不同组成部分在生产、技术、经营业务方面有紧密联系时，模拟分权结构模式比较适用。其明确性不强。

3、以关系为中心的来设计部门结构，将其他组织设计原则加以综合应用，通常出现在一些特别巨大的企业或项目中。缺乏明确性、稳定性，实用性差。

部门结构的选择考虑因素：

答：1、企业规模的大小。规模较小，宜选择以工作和任务为中心设计的部门结构；规模较大，宜选择以成果为中心设计的部门结构；规模特大，考虑采用以关系为中心设计的部门结构。

2、各部门工作的性质。部门工作以利润为中心，采用事业部制；部门工作以成本为中心或以责任为中心，适宜用直线制或直线职能制。

3、外部环境的复杂程度和变化速度。如果外部环境稳定，对企业的影响因素比较简单，宜采用职能制结构；反之采用事业部制；

4、企业的技术状况。采用直线制或直线职能制在很大程度上受技术状况制约。技术先进，层次就越少，否则就越高；

5、企业成员的素质状况：成员素质高，更愿意接受以减少层次和成果为中心设计的部门结构。否则就以详细分工和任务为中心。

组织结构诊断：是针对企业组织结构存在的问题，通过调查分析，找出原因，提出可行的改进方案，进而帮助指导实施的一种管理改善活动，它是组织结构变革的一个重要步骤和科学方法。

组织结构调查必备资料：1、工作岗位说明书；2、组织体系

图：金字塔式；3、管理业务流程图：四项内容（业务程序；业务岗位；信息传递；岗位责任制）。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)