

经济师中级人力资源管理专业考试笔记三 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E4_c49_83442.htm 人力资源第三章 第三章

组织设计与组织文化（一）组织设计概述 1. 组织设计的主要概念（1）组织设计的基本内容 组织设计是对企业的组织结构及其运行方式所进行的设计，基本内容包括以下两个方面：
企业的组织结构设计（两种：新建企业、现有企业）

保证企业组织结构正常运行的各项管理制度和方法设计（横向协调、管理规范、绩效评估制度、激励体系、人员配备和培训体系等方面的设计）组织设计从形式上可以分静态设计和动态设计，只对组织结构进行的设计称之为静态组织设计（古典），同时对组织结构和运行制度进行的设计称之为动态组织设计（现代）。（2）组织结构设计 组织结构的定义 企业的组织结构是指为实现企业目标，企业全体员工进行分工协作，在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系。A. 组织结构的本质是企业员工的分工协作关系。B. 设计组织结构的目的是为了组织的目标。C. 组织结构的内涵是企业员工在职、权、责三方面的结构体系。组织结构体系的主要内容（权责结构）：A. 职能结构 B. 层次结构 C. 部门结构 D. 职权结构 组织结构三个要素：A. 复杂性 B. 规范性 C. 集权度 组织结构设计的主要参数：特征因素和权变因素。A. 组织结构的特征因素 描述一个组织结构的各方面特征的标志或参数，称为组织结构的特征因素。（十个方面）第一，管理层次和管理幅度 管理层次也称组织层次，它是描述组织纵向结构特征的一个概念。管理幅度

也称为管理跨度，它是指一名领导者直接领导的下级人员的数量。管理层次与管理幅度的关系密切。首先，两者存在反比的数量关系，同样规模的企业，加大管理幅度，管理层次就少；反之，管理层次就多。其次，管理幅度与管理层次是相互制约的，其中管理幅度起主导作用。管理幅度决定管理层次，管理层次的多少取决于管理幅度的大小。同时，管理层次对管理幅度也存在一定的制约作用。第二，专业化程度 组织结构的专业化程度是指企业各职能工作分工的精细程度。第三，地区分布 地区分布是指企业在不同地区、城市设有生产工厂和管理机构的状况。一般来说，地区分布越广，管理的复杂程度也就越高。第四，分工形式 即企业各部门的横向分工所采取的形式。在企业中常见的分工形式有：职能制（按职能分工）、产品制（按产品分工）、地区制（按地区分工）以及混合制等。一般将产品制和地区制统称为事业部制。第五，关键职能 关键职能指在企业组织结构中处于中心地位、具有较大职责和权限的职能部门。第六，集权程度 在集权程度高的组织结构中，企业的经营决策和管理权大部分集中于高层管理者手中，如果将企业的大部分的决策和管理权下放到较低的管理层，则其组织结构集权程度较低，或分权程度较高。第七，规范化 规范化指员工以同种方式完成相似工作的程度。第八，制度化程度 企业中采用书面文件的数量可以反映其制度化的程度。第九，职业化的程度 职业化程度是指企业员工为了掌握其本职工作，需要接受正规教育和培训的程度。第十，人员结构 人员结构是指各部门人员、各职能人员在企业职工总数中的比例情况。它可以通过技术人员比率、中高级领导人员比率、管理人员比率、基本生产工

人同辅助生产工人的比率等指标来表示。B. 组织结构的权变因素 影响组织设计的主要权变因素有：企业环境；企业战略；企业技术；人员素质；企业规模；企业生命周期

2. 组织设计的程序

- (1) 确定组织设计的基本方针和原则
- (2) 进行职能分析和职能设计
- (3) 设计组织结构的框架
- (4) 联系方式的设计
- (5) 管理规范的设计
- (6) 人员配备和培训体系的设计
- (7) 各类运行制度的设计
- (8) 反馈和修正

(二) 组织设计的类型

1. 行政层级式组织形式 (德国学者马克斯·韦伯)

- (1) 行政层级模式的决定因素 权力等级 分工 规章 程序规范 非个人因素 技术能力
- (2) 行政层级形式的适用范围 行政层级组织形式在复杂 / 静态环境中最有效。

2. 按职能划分的组织形式 (法约尔)

它是一种按职能来组织部门分工的组织形式，通常称为“职能制结构”。

- (1) 职能制的主要特点 职能分工 直线—参谋制 管理权力高度集中
- (2) 职能制的优点 按职能划分的组织形式有明确的任务和确定的职责，并且由于从事类似：工作、面临类似问题的人们在一起工作，相互影响和相互支持的机会较多。 职能形式可以消除设备及劳动力的重复，可以对资源最充分地利用，这种形式也适合于发展专家及专门设备。 各部门和各类人员实行专业分工，有利于管理人员注重并能熟练掌握本职工作的技能，有利于强化专业管理，提高工作效率。 每一个管理人员都固定地归属于一个职能机构，专门从事某一项职能工作，在此基础上建立起来的部门间的联系能够长期不变，这就使整个组织有较高的稳定性。 管理权力高度集中，便于最高领导层对整个企业实施严格的控制。
- (3) 职能制的缺点 狭隘的职能观念。

横向协调差。 适应性差。 企业领导负担重。 不利于培养具有全面素质、能够经营整个企业的管理人才。（4）

职能制的适用范围 职能制的组织形式在简单 / 静态环境中效果较好。 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