

经济师指导：中级人力资源讲义（下）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_E6_c49_83475.htm

一、内容提要（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（2）组织结构设计 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（1）行政层级模式的决定因素（2）行政层级形式的适用范围 2．按职能划分的组织形式（1）职能制的主要特点（2）职能制的优点（3）职能制的缺点（4）职能制的适用范围 3．矩阵组织形式（1）矩阵组织形式的特点（2）矩阵组织形式的优点（3）矩阵组织形式的缺点（4）矩阵组织形式的适用范围（三）组织文化概念 1．组织文化的定义 2．组织文化的影响因素 3．组织文化的类型 4．组织文化与组织设计（四）组织发展 1．组织发展的含义 2．传统的组织发展方法 3．现代的组织发展方法 二、重点难点（一）组织设计的基本内容（二）组织结构设计的定义、内容和要求（三）组织结构的主要参数（四）行政等级式组织形式的决定因素和适用范围（五）职能制组织的形式主要特点、优缺点及适用范围（六）矩阵式组织形式的特点、优缺点及适用范围（七）组织文化的定义（八）组织发展的含义、团队的概念（九）传统的组织发展的结构技术与四种人文技术 三、内容讲解（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 通常，组织结构设计可以分为两种情况：一是对新建企业的组织结构设计，它是依据企业的战略和目标，对组织结构进行的全新设计；二是对现有企业的组织结构设计，它是根据企业的变化和发展目标，对企业原有组织结构进行的再设计，即组织结构的变革。 保证企业组织结构正常运行的各项管理制度和方法设计 这类设计包括对组织结构运行过程中的横向协调、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，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。古典的组织设计理论是静态的，只对组织结构的设计进行研究。但大量的实践表明，企业要取得成功，单有一个好的组织结构，而没有适合的支持该组织结构的运行制度和方法是不足够的，并且，后一方面的工作往往是大量的。因此，现代的组织设计理论是动态的，它包含组织结构和运行制度设计两个方面。

(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。这个定义包含了以下三方面含义：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，组织结构是实现组织目标的一种手段。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。因此，组织结构又可称为权责结构，实际中通常以组织图或组织树的形式出现。这个结构体系的主要内

容有：A．职能结构：完成企业目标所需的各项业务工作及其比例关系；B．层次结构：各管理层次的构成，又称组织的纵向结构；C．部门结构：各管理部门的构成，又称组织的横向结构；D．职权结构：各管理层次、部门在权力和责任方面的分工和相互关系。组织结构包含三个要素：A．复杂性：这是指任务分工的层次、细致程度；B．规范性：指使用规则和标准的处理方式以规范工作行为的程度；C．集权度：指决策权的集中程度。这三个要素可以构成三个描述性维度，把它们结合起来，便可以说明一个组织的结构面貌。

组织结构设计的参数包括特征因素和权变因素这两个类别。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，称为组织的特征因素。要了解一个企业的基本情况，就必须了解其组织结构的各方面特征。组织结构的特征因素是进行组织结构设计、对企业的组织结构进行比较和评价的基础。组织结构的特征因素包括以下十个方面。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。如果以构成组织纵向结构的各级管理组织来定义，管理层次就是指从组织最高一层管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级。每个组织等级就是一个管理层次。一个企业的管理层次的多少表明其组织结构的纵向复杂程度。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。例如，总经理直接领导多少名部门经理，某部门经理直接领导多少名业务主管，等等。上级直接领导的下级人员数量多，称之为管理幅度大或跨度宽，反之，则称之为管理幅度小或跨度窄。由于被领导的下级人员都承担着某

个部门或某方面业务的管理工作，所以管理幅度的大小往往反映上级领导人直接控制和协调的业务活动量的多少。

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