

中级工商管理专业知识与实务:企业组织结构的设计 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\\_\\_E4\\_B8\\_AD\\_E7\\_BA\\_A7\\_E5\\_B7\\_A5\\_E5\\_c49\\_83615.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E4_B8_AD_E7_BA_A7_E5_B7_A5_E5_c49_83615.htm) 一、企业组织结构设计的影响因素 需掌握：企业组织的概念：是指企业全体员工实现企业目标而进行的分工协作，在职务范围、责任和权力方面所形成的结构体系。这一概念注意与后面将要学习的组织机构相区别，组织结构是指企业整体而言，而组织机构一般主要指企业高层管理结构。 组织结构设计的影响因素：（1）企业制度（个人、合伙、公司制）是决定组织制度的首要因素。其中，公司制企业部门设置较多，因此其管理层次较复杂。（2）企业外部环境，包括宏观经济、技术、文化和企业所处的竞争环境等。最重要的是企业环境的不确定性。的涵义及其分类：不确定性主要通过两个因素反映，一个是环境的复杂性，另一个是环境的稳定性。这两个因素在同一矩阵中进行不同组合，即形成企业环境的四种不确定性类型：见33表2-1-1所示。在此，还应注意与各种类型的环境相对应的不同类型的企业的举例，有可能出案例分析题。对环境不确定性的组织设计对策：见34表2-1-2。具体有增加企业的职能部门数，加强管理中的综合协调职能，增加组织结构的柔性，强化计划、预测职能。但最主要的应记住两条基本的通用原则：A．环境越不稳定，越需要柔性结构，反之则需刚性结构；B．环境越复杂越需要综合任务与计划导向，部门设置也因而越多。（3）企业经营战略：战略对组织结构的影响根据企业经营的实践主要表现在以下三方面：第一，1962年美国学者钱德勒在其《战略与组织结构》一

书中提出：“组织结构因企业战略而异”的观点。按企业经营领域的宽窄分：注意相连型与相关型的区别：相连型主要指纵向一体化经营，即前向、后向一体化；而相关型主要指以相同技术为核心横向扩张的多元化经营。第一，按管理职能的关键性可分为不同的战略中心，对应不同的组织结构类型，如质量型、开发型、营销型和生产型等。第二，根据对既定项目如何进行竞争的方式和态度将经营战略分为保守、风险和分析型三类，它们也分别要求不同的组织结构。详细特征请参见书上P36页表2-1-3。

（1）企业技术与人员素质：技术对组织结构的影响包括两方面：企业级技术和部门级技术特点的影响。对于企业级技术来说，根据技术复杂程度的高低，企业可单件小批生产、大批大量生产和连续生产三种类型，各类型与组织结构的对应关系请参见P37表2-1-4。（熟悉）对于部门级技术来说，根据任务的多样性与工作活动的可分解性这两个指标可把工业企业的部门技术工作划分为：事务性工作、技能性、工程技术性、非事务性工作四大类。各类型与组织结构的对应关系请参见P38表2-1-5。（熟悉）此外，企业人员的不同素质也会对组织结构设计的管理幅度、管理层次、集权、分权程度产生影响。

（2）企业规模因素：企业规模（人员）越大（多），结构越复杂、越正规，分权程度和专业化程度也越高，同时，中高层行政领导人员的比率会较低。

（3）企业的生命周期：指企业的整个成长过程和阶段。企业的发展可划分为创业、集合、正规化和精细四个阶段，在每一阶段上都具有独特的管理问题和结构特征。同时，不同阶段上的危机也会创造出新的组织结构。

## 二、管理幅度与管理层次

（一）管理幅度设计：管理幅度指管理

者所管辖的下属人员或部门的数目，管辖人员多，称管理幅度宽，反之称管理幅度窄。注意比较宽幅管理和窄幅管理的优缺点。P40页。 管理幅度的影响因素和设计方法：影响因素包括：工作性质，下属工作性质相似，管理幅度可宽；工作能力，下属工作能力强，管理幅度可宽；授权程度，授权越多，幅度越宽；协调控制，协调控制体系越完善，幅度越宽；空间分布：下属空间分布相似性小，管理幅度不宜过宽。 设计方法：1、经验统计法：抽样调查多个企业的管理幅度，再以此为参照，结合本企业具体情况确定管理幅度。 2 . 变量测定法：把影响管理幅度的各种因素作为变量，采用定性与定量分析相结合的方法来确定管理幅度。步骤见P41页。 注意经验统计法和变量测定法的优缺点比较。（二）管理层次设计：管理层次的概念：指组织内纵向管理系统所划分的等级，可分为基层、中层和高层。基层管理者承担控制职能，中层管理者承担承上启下职能，高层管理者承担决策性的职能。 管理幅度与管理层次的关系：首先，在组织规模给定的情况下，管理幅度越宽，管理层次越少；其次，组织层次不同，其管理幅度也不尽相同，基层组织的管理幅度往往较宽，高层的相对较窄。 管理层次的影响因素与层次设计：影响因素包括组织规模，规模大，层次较多；内部沟通，沟通强，层次可少； 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](http://www.100test.com)