

管理学第八讲：组织结构设计

刘雯雯

管理学博士、副教授、硕士生导师

Nike or Adidas?



组织结构的定义

- 组织结构

- 组织内部对工作的正式安排

- 组织设计

- 是一个涉及六方面关键要素的过程：

- ❖ 工作专业化

- ❖ 部门化

- ❖ 指挥链

- ❖ 控制跨度

- ❖ 集权与分权

- ❖ 正规化

关键问题

由谁回答

- | | |
|-----------------------------------|-------|
| 1. 把任务分解成相互独立的工作单元时，
应细化到什么程度？ | 工作专门化 |
| 2. 对工作单元进行合并组合的基础是什么？ | 部门化 |
| 3. 员工个人和群体向谁汇报工作？ | 命令链 |
| 4. 一名管理者可以有效指导多少员工？ | 控制跨度 |
| 5. 决策权应该放在哪一级？ | 集权与分权 |
| 6. 规章制度在多大程度上可以指导
员工和管理者的行为？ | 正规化 |

组织结构

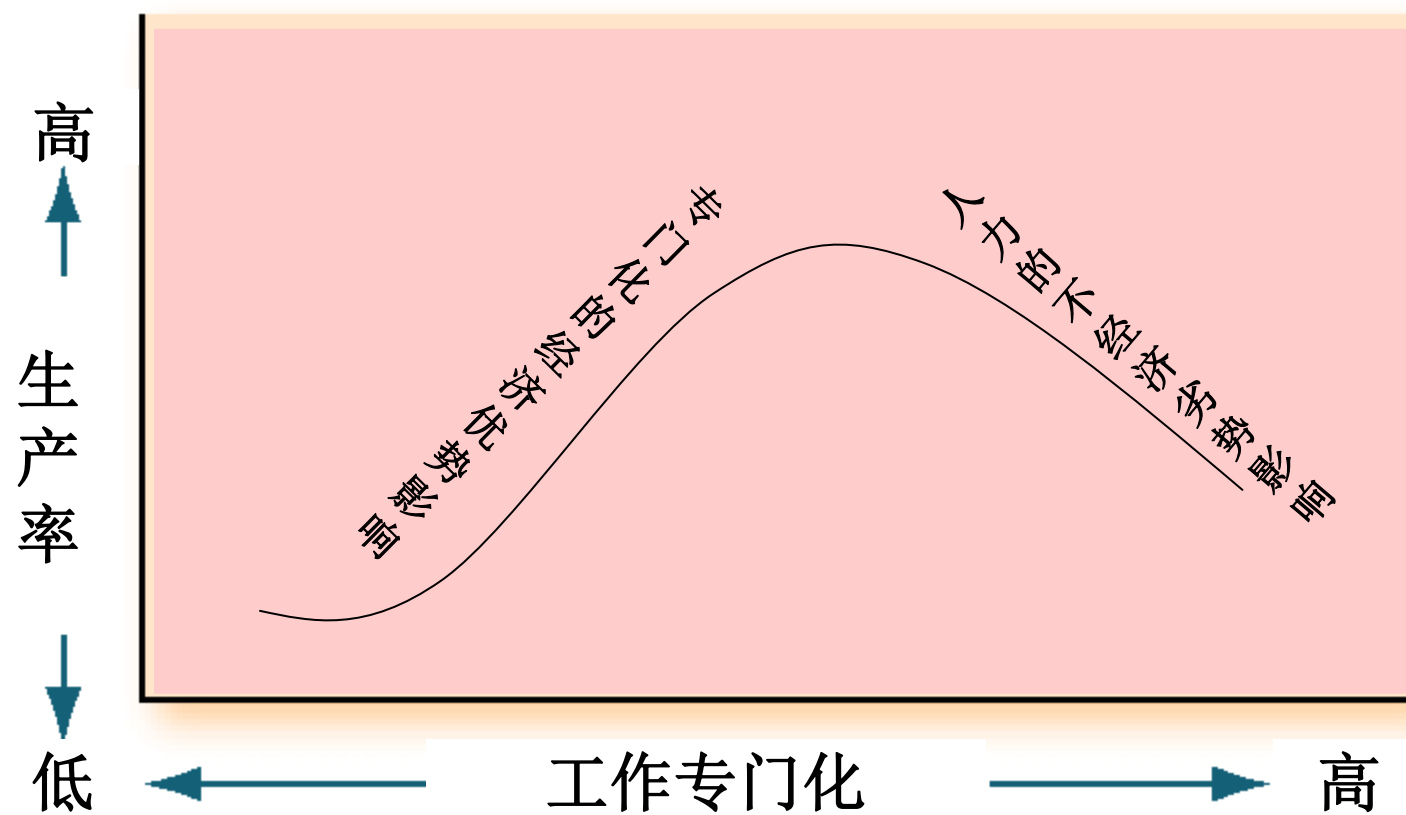
- 工作专门化

- 描述组织中的任务被划分为各项专门工作的程度，每个步骤由不同的人来完成
- 过分的专业化将导致人员非经济性、厌倦、疲劳、压力、劣质品、常旷工、高离职流动率等缺点

专业化的优势

- 斯密分析了工作专业化带来的三大好处：一是劳动者技巧和熟练程度的提高有助于生产效率的提高；二是可以免除更换工作造成的时间损失；三是使人的注意力倾注在单一事物上，更易在工作方法的专业化方面有所突破，更有利于发明创造。
- 现代化的大生产，涉及面广，场地分散，分工精细，技术要求高，许多工业产品和工程建设往往涉及到几十个、几百个甚至上千个企业，有些还涉及到几个国家。如，一台拖拉机，有五、六千个零部件，要几十个工厂进行生产协作；一辆上海牌小汽车，有上万个零件，需上百家企业生产协作。日本的本田汽车，80%左右的零部件是其它中小生产商提供的。一架“波音747”飞机，共有450万个零部件，涉及的企业单位更多。而美国的“阿波罗”宇宙飞船，则要二万多个协作单位生产完成。

工作专门化的经济性和不经济性



部门化方式

- 职能部门化

- 基于工作职能组合工作

- 产品部门化

- 基于产品线组合工作

- 地区部门化

- 基于地区或地理组合工作

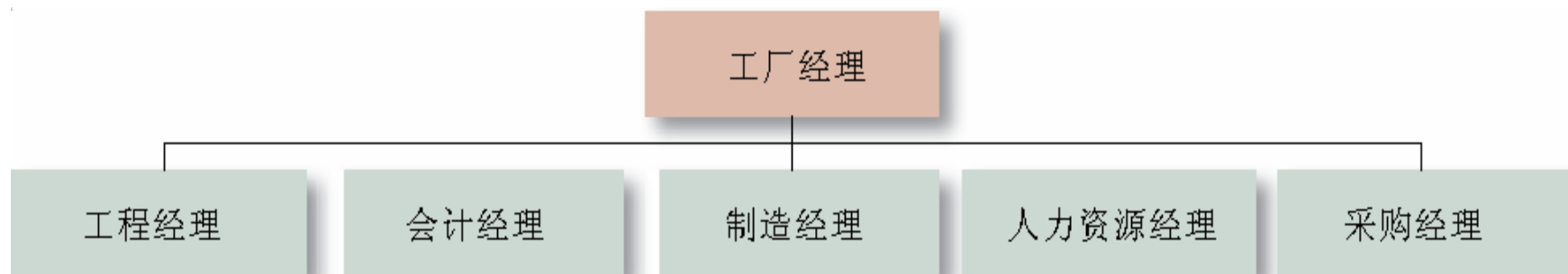
- 过程部门化

- 基于产品或客户工作流程组合工作

- 顾客部门化

- 依据共同的顾客组合工作

职能部门化



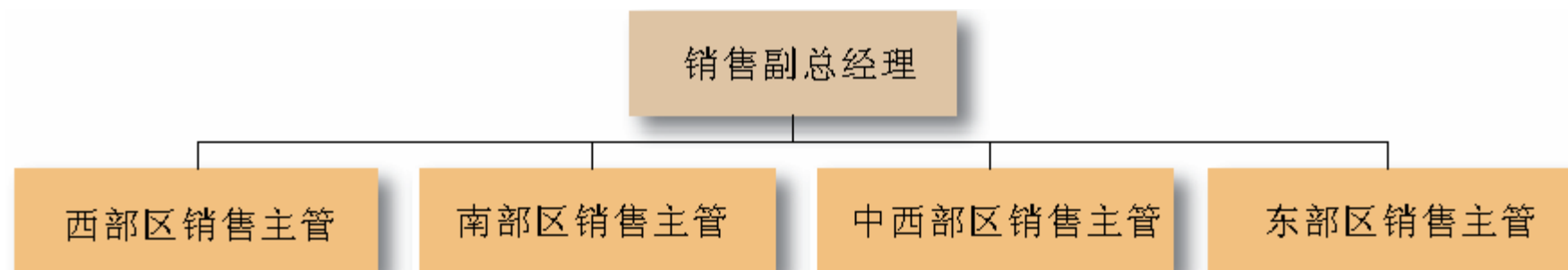
- 优势

- 将同类专家及拥有相同技能、知识和观念的人组合在一起从而提高效率
- 职能领域内部的协调
- 深度的专门化

- 劣势

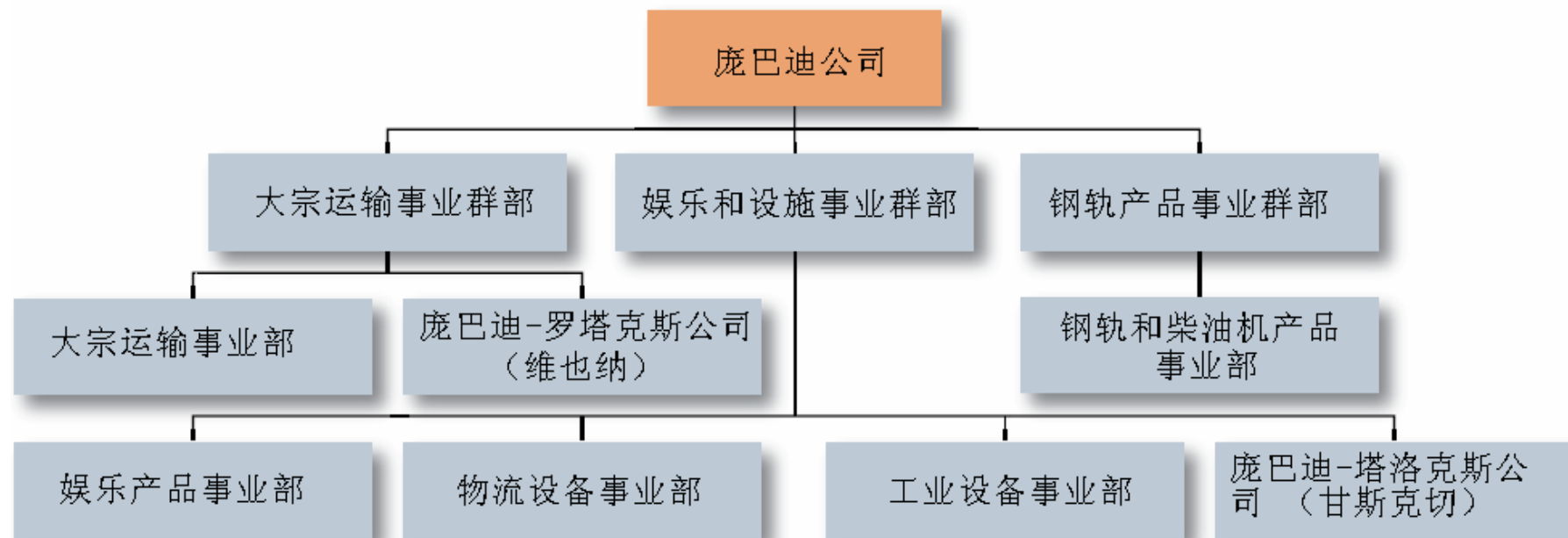
- 职能部门之间的沟通不良
- 缺乏对组织整体目标的认识

地区部门化



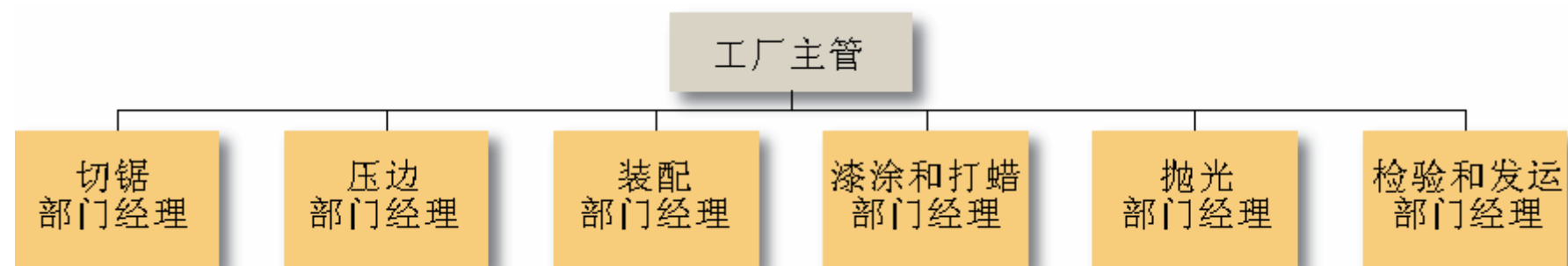
- 优势
 - 更有效地处理特定区域所产生的问题
 - 更好地满足区域市场的独特需求
- 劣势
 - 职能的重复配置
 - 可能感觉到与组织其它领域的隔离

产品部门化



- + 促进特定产品或服务的专门化经营
- + 经理人成为所在领域的专家
- + 贴近客户
- 职能的重复配置
- 缺乏对组织的整体目标的认识

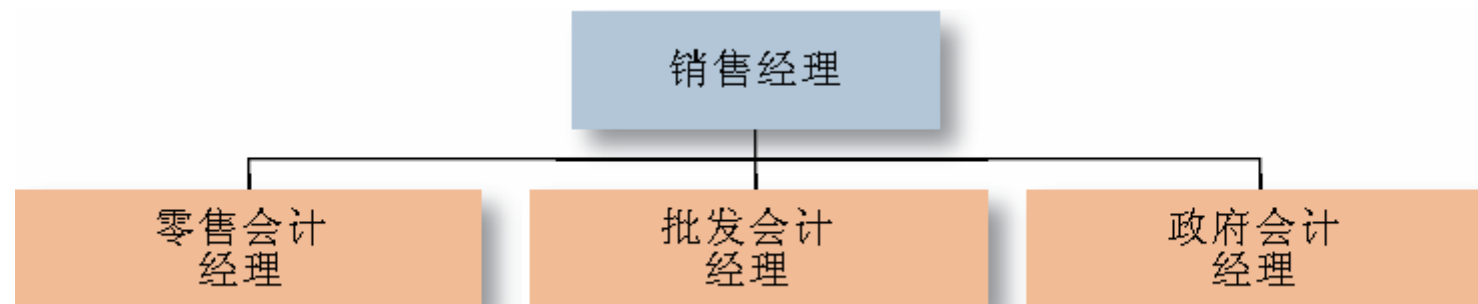
过程部门化



+ 工作活动的更有效流动

- 只适用于某些类别产品的生产

顾客部门化



- + 能由专家来满足和处理顾客的需要及问题
- 职能的重复配置
- 缺乏对组织整体目标的认识

组织结构（续）

- 指挥链

- 组织高层延伸到基层的这样一条职权线，它规定了谁向谁报告工作

- 职权

- 指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的这样一种权利

- 职责

- 对完成任务的期待或义务

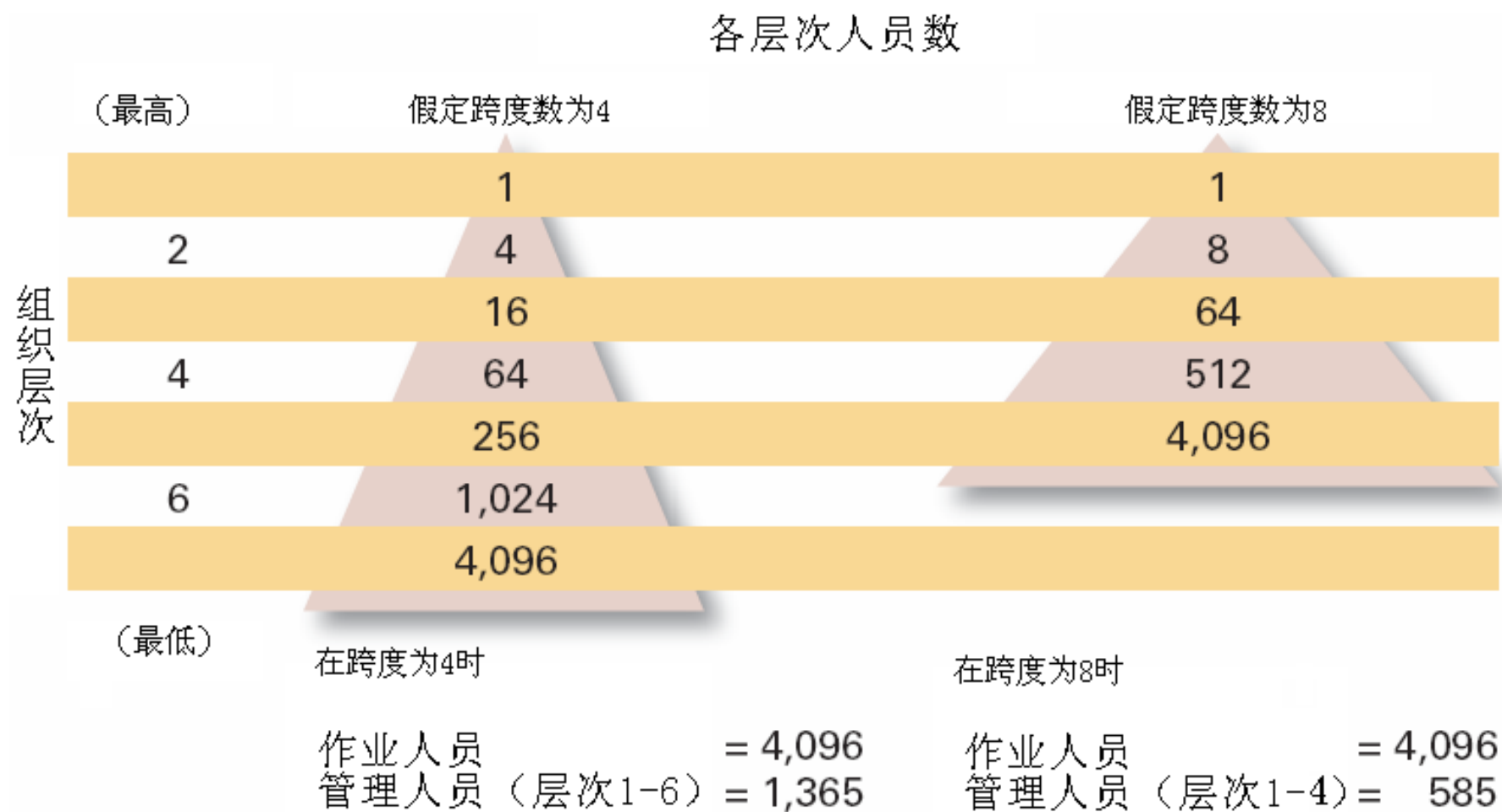
- 统一指挥

- 指每个下属应当而且只能向一个上级主管直接报告工作

组织结构（续）

- 管理跨度
 - 管理者能够有效率又有效果管理下属的数量
 - 影响管理跨度的因素：
 - 管理者的能力和技能
 - 雇员特点
 - 完成工作的特点
 - 任务的相似性
 - 任务的复杂性
 - 下属工作地点的相近性
 - 任务标准化的程度

管理跨度对比



组织结构（续）

- 集权化

- 组织高层进行决策制定的集中程度

- 组织内部高层管理做决定，底层雇员只是简单的执行他们的命令

- 分权化

- 组织内部，决定权被分配给最接近执行的管理层

- 员工授权

- 给雇员更多的制定决策权

海尔力推“倒三角”



传统的“正三角”组织结构



海尔的“倒三角”组织结构

用户黏度

- 海尔对销售人员的考核，不是简单的市场份额、销售数据。而是把用户黏度作为重要的考核项。
- “这是一个可以量化的指标，一个人买还是多个人买、买一件还是买多件、一次购买还是多次购买，在系统中都可以进行归类统计，并进行量化考核。”
- 张瑞敏表示，企业核心竞争力就是其获取用户资源的能力。过去回款是销售的终结，现在改变为回款是销售的开始。因为拿回款意味着有了一个用户信息，这个用户信息对你就是一个资源，你就应该不断地跟踪和开发这个用户的资源，否则的话只能限于打价格战，不可能知道用户真正新的需求是什么，因为他的需求是随时在变化的。

新型承包

- 每个自主经营体对应一个细分市场，设定A、B、C、D不同等级的竞争力目标，每一个等级的目标对应不同的薪酬等级。A类目标的设计不是比同期提高的幅度，而是人区客（分别指员工、区域市场、客户，每个人负责他经营的区域市场达到第一竞争力的目标）。
- 分市场到团队，抢到的目标不同，参与分成的薪酬基数也不同。海尔称之为“温度计”。就是把给用户创造的价值按竞争力水平在温度计上分成5段，最好的叫分享，往下依次是提成、挣工资、亏欠、破产。
- “有点类似农村包产到户的承包责任制，海尔是把市场分到团队。” 这个机制简单地说，就是缴足企业利润，挣够市场费用，自负盈亏、超利分成。

影响集权与分权的因素

- 更集权化

- 环境稳定
- 基层管理者不具有高层管理者那样作出决策的能力或经验
- 基层管理者不愿介入决策
- 决策的影响相对小
- 组织正面临危机或失败的危险
- 企业规模大
- 企业战略的有效执行依赖于高层管理者对所发生的事拥有发言权

影响集权与分权的因素

- 更分权化

- 环境复杂且不确定
- 基层管理者拥有作出决策的能力和经验
- 基层管理者乐于参加决策
- 决策的影响大
- 企业文化容许基层管理者对所发生的事有发言权
- 公司各部在地域上相当分散
- 企业战略的有效执行依赖于基层管理者的参与以及制定决策的灵活性

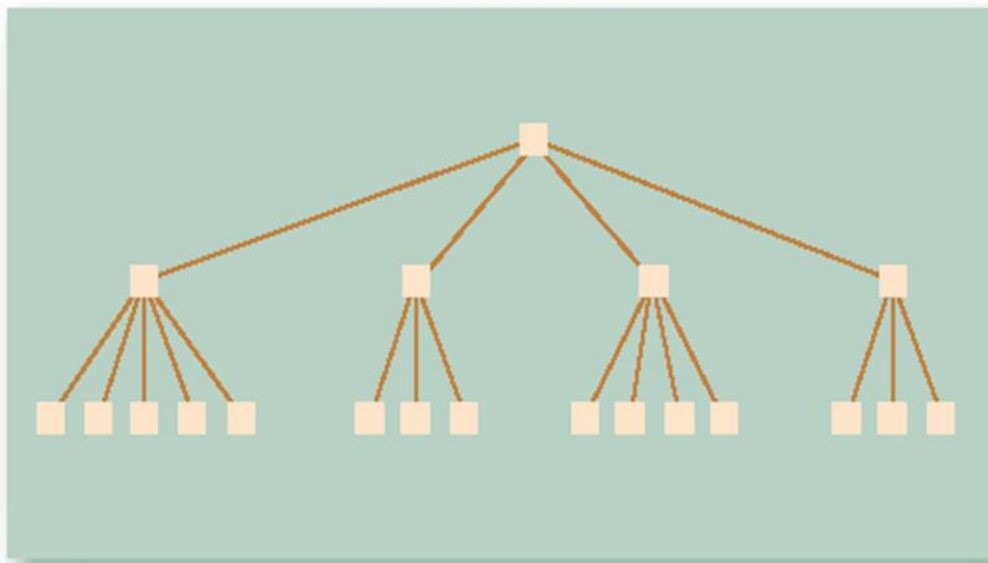
组织结构（续）

- 正规化

- 组织中各项工作标准化以及员工行为受规则和程序约束的程度
 - 高度正规化的组织有明确的职位说明，在做什么方面很少有分歧
 - 正规化组织较低的企业员工工作有较大的自主权

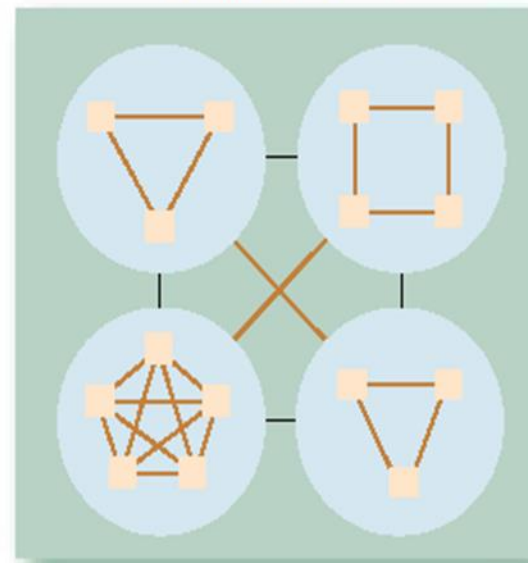
机械式与有机式组织

机械模型



- ．高度具体化
- ．固定的部门化结构
- ．命令链明晰
- ．控制跨度窄
- ．决策集权化
- ．高度正规化

有机模型



- ．交叉功能团队
- ．跨等级工作团队
- ．信息自由流动
- ．控制跨度宽
- ．决策分权化
- ．正规化程度低

权变因素

- 结构决定受以下因素影响：
 - 组织宏观战略
 - 组织结构运用的策略
 - 组织规模
 - 伴随企业规模增长，将有有机式组织向机械式组织转变
 - 组织技术
 - 组织采取的，将投入转换为产出的技术
 - 环境不确定性程度
 - 动态环境需要有机式组织
 - 机械式组织需要稳定的环境

权变因素（续）

- 战略分析框架：
 - 创新
 - 反应组织对于有意义的、独到的、创新的追求
 - 成本最低
 - 反应组织对严格控制成本的追求
 - 模仿
 - 反应组织通过效仿市场上的领先者，力求使风险最小而盈利机会最大

权变因素（续）

- 战略与结构

- 组织结构应该促进组织目标实现。当组织的战略做出重大调整，就需要修改结构，以适应和支持这一调整变革

- 规模与结构

- 随着组织规模的增长，组织结构也有有机式向机械式转变，有更高的专业化、部门化和集权化，规则条例也更多

权变因素（续）

- 技术与结构
 - 组织依据技术调整其结构
 - 伍德沃德依据技术复杂程度对企业分类：
 - **单件生产**： 单件或小批量生产
 - **批量生产**： 大批、大量生产
 - **连续生产**： 生产流程连续

	单件生产	大批量生产	连续生产
结构特征	低度的纵向分化 低度的横向分化 低度的正规化	中度的纵向分化 高度的横向分化 高度的正规化	高度的纵向分化 低度的横向分化 低度的正规化
最有效结构	有机式	机械式	有机式

- 常规技术 = 机械式组织
- 非常规技术 = 有机式组织

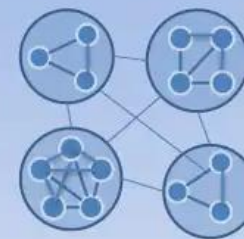
权变因素（续）

- 环境的不确定性与结构
 - 机械式组织结构在稳定单一的环境中更加有效
 - 灵活的有机式组织结构更适合于动态复杂的环境

Mechanistic vs Organic Models



- ✓ High specialization
- ✓ Rigid departmentalization
- ✓ Clear chain of command
- ✓ Narrow spans of control
- ✓ Centralization
- ✓ High formalization



- ✓ Cross-functional teams
- ✓ Cross-hierarchical teams
- ✓ Free flow of information
- ✓ Wide spans of control
- ✓ Decentralization
- ✓ Low formalization

常见的几种传统组织设计优缺点

简单结构

- 优点： 快速、灵活、维持成本低、责任明确
- 缺点： 对成长后的组织不适用，且过于依赖个人有风险

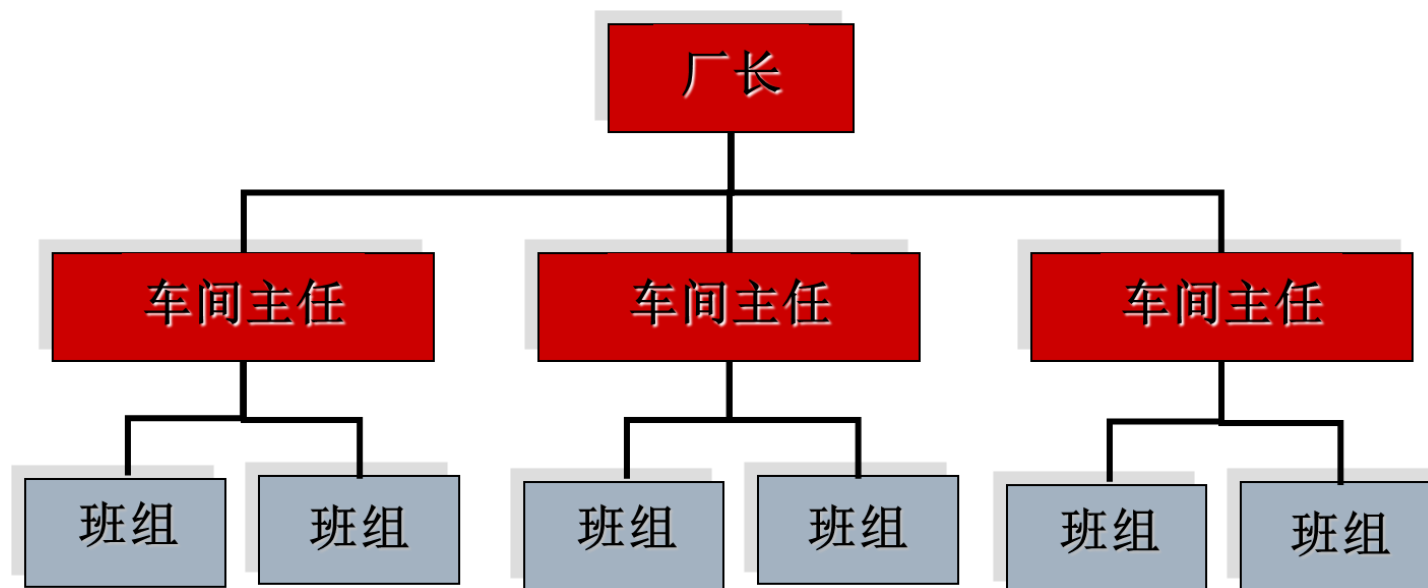
职能型结构

- 优点： 成本节约，处理相似任务的员工便于交流
- 缺点： 追求职能目标管理的领导者看不到整体的最佳利益，职能专家相互隔离

事业部型结构

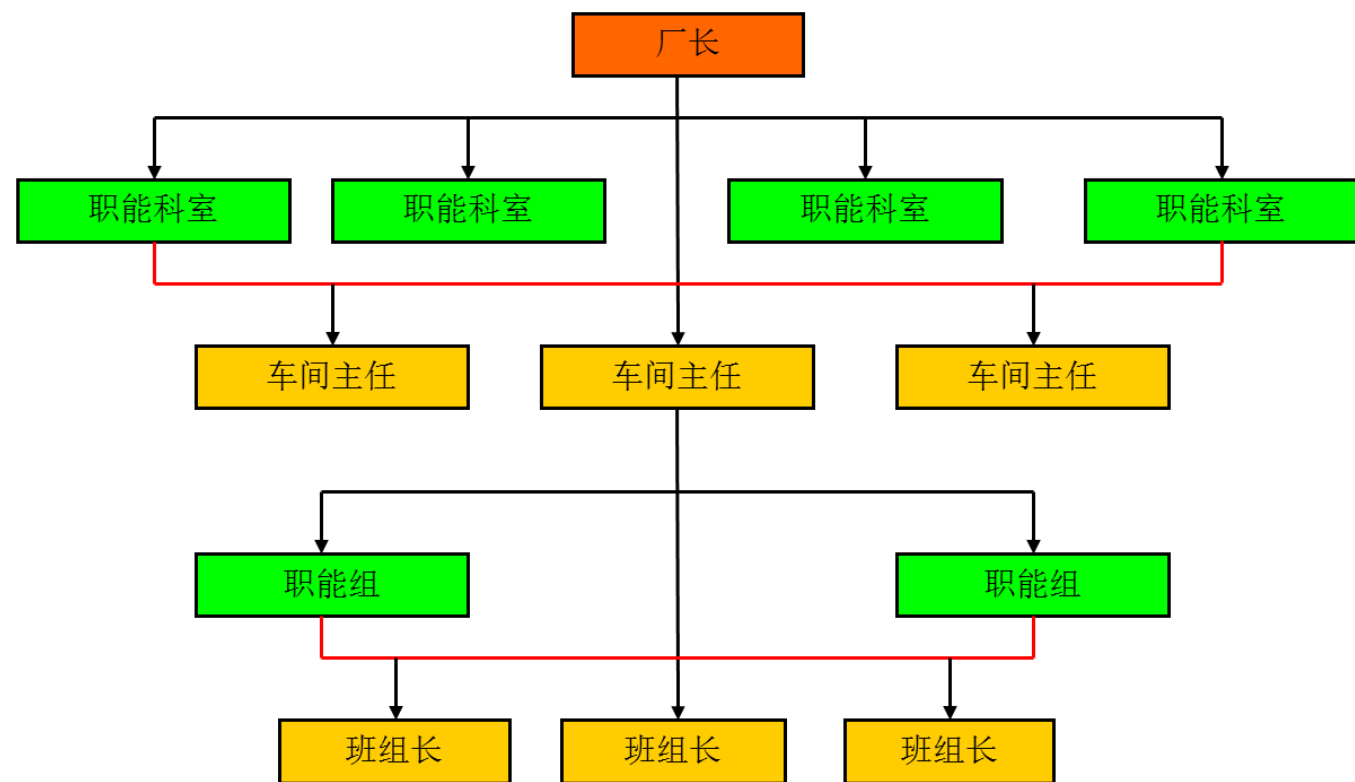
- 优点： 强调结果—事业部经理对特定产品或服务的经营负责
- 缺点： 活动和资源的重复配置导致成本上升，效率下降

直线制



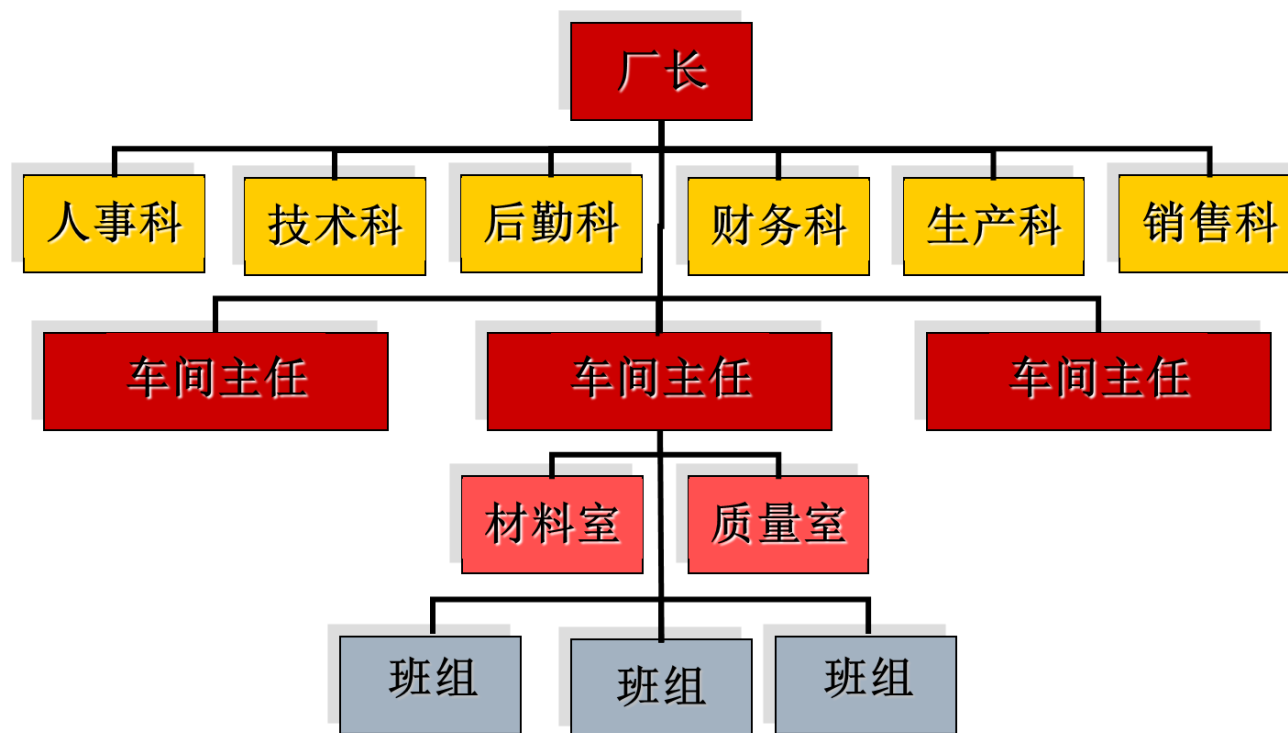
直接指挥管理，不设专门职能机构。命令统一，决策迅速，责任明确。

职能制



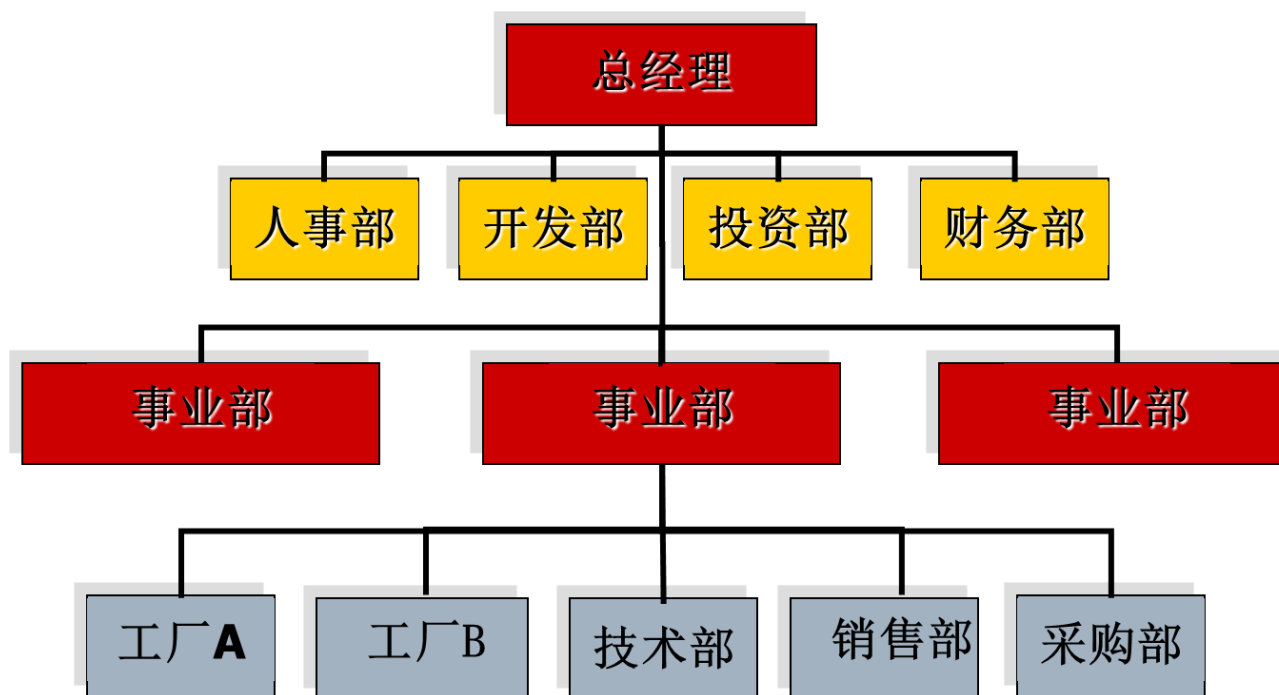
设职能部门，分工细弥补行政领导的不足，多头领导，削弱统一指挥。

直线职能制



既保证集中统一指挥，又发挥专家业务管理。直线与参谋矛盾。

事业部制



集中决策，分权管理，多种经营

现代的组织设计

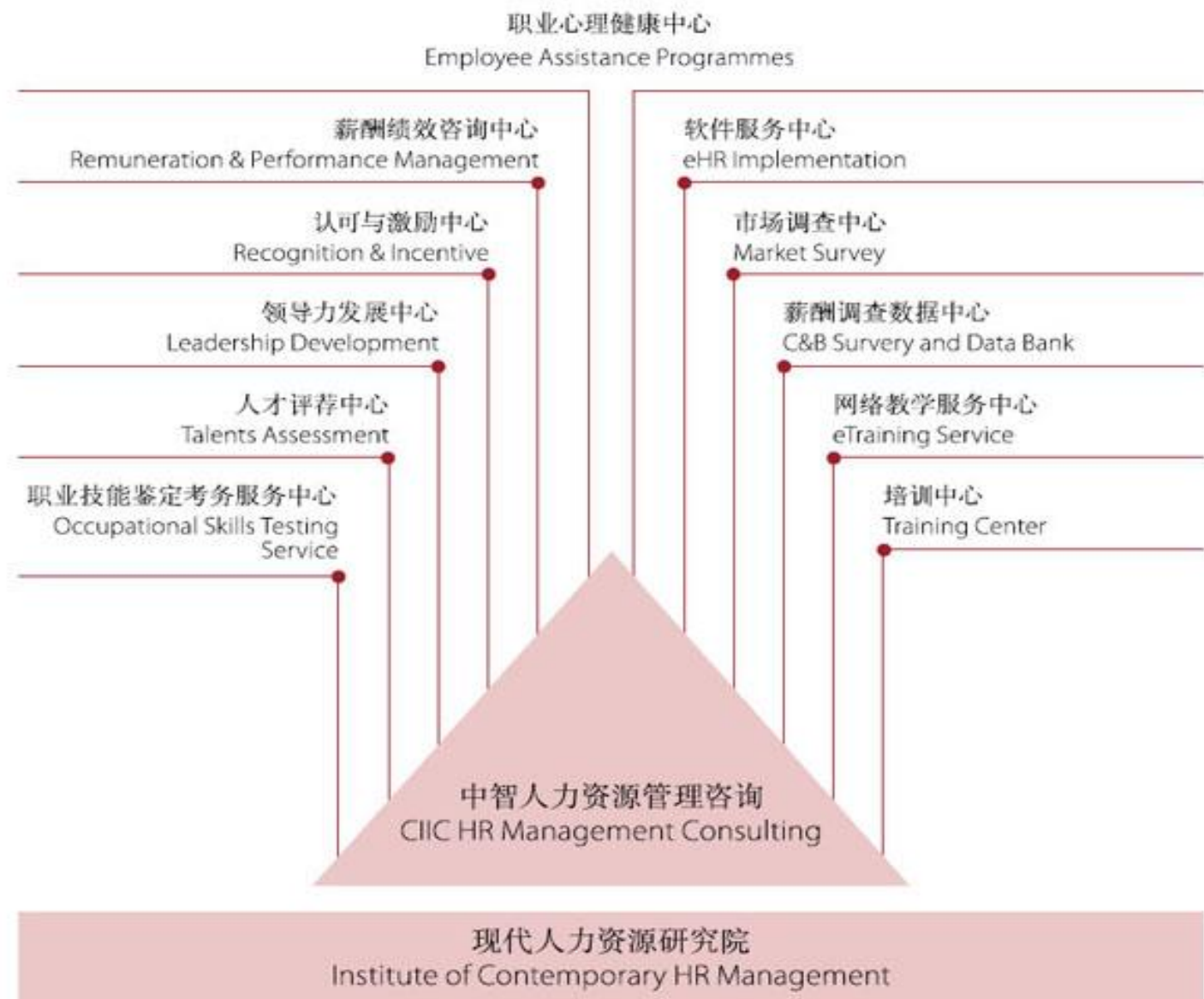
团队结构

- 定义 整个组织由工作群体或团队组成
- 优势 员工参与更多，并得到授权
减少职能部门之间的障碍
- 劣势 指挥连不清晰
团队工作由压力

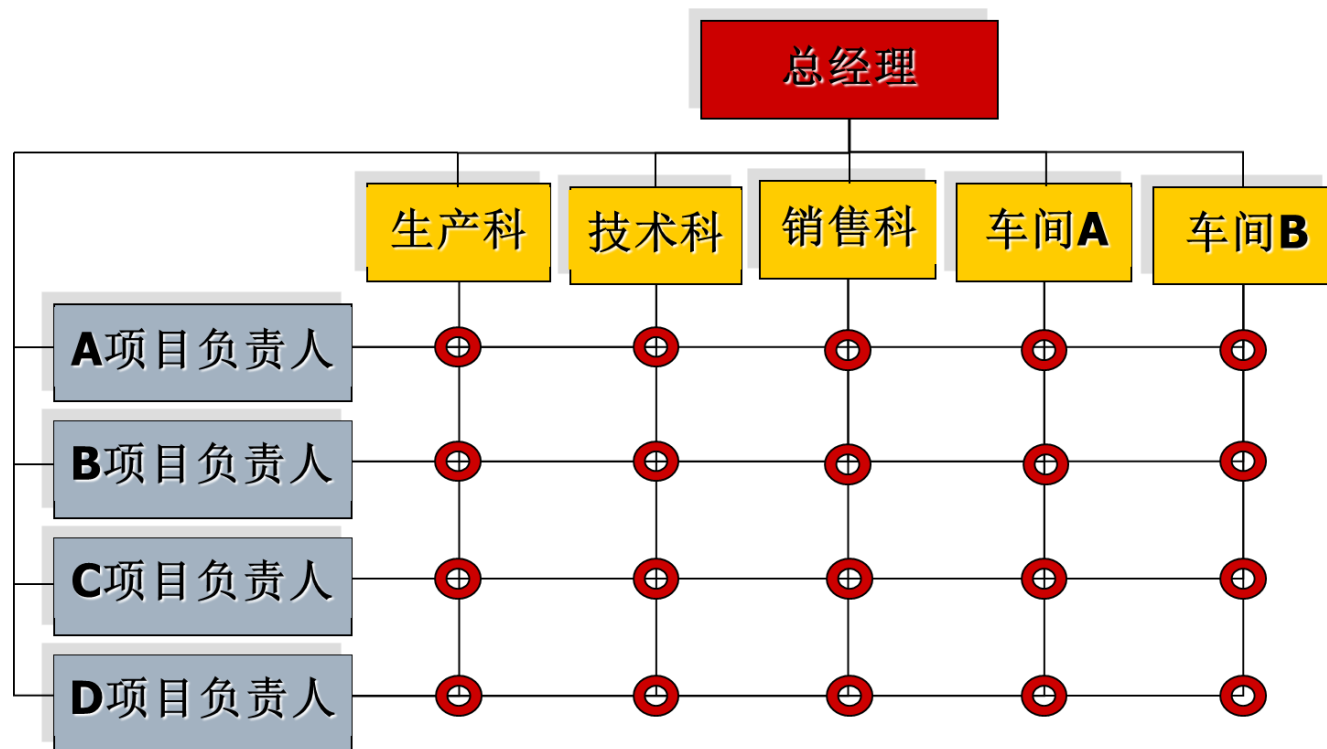
矩阵—项目结构

- 定义 矩阵型：组织将不同职能部门的专家分派在项目小组中工作，项目完成后，专家再返回各个部门
项目型：员工持续在项目小组中工作，一个项目完成后，再进入另外一个项目
- 优势 流动性和灵活性的设计使组织能应对环境变化
更快地制定决策
- 劣势 给项目分配员工的复杂性
任务和人格的冲突

团队结构



矩阵制

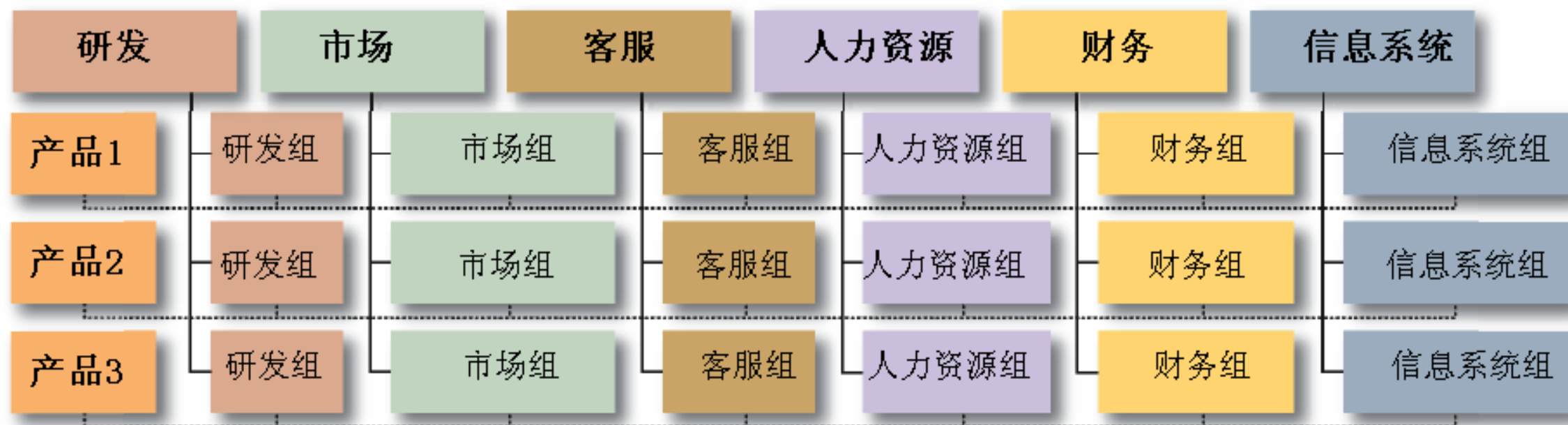


纵横两套系统，灵活、弹性、协作、创新。短暂、多头领导。

一个工商管理学院的矩阵结构图

<div>项目 学术系别</div>	本科教学	硕士培养	博士培养	研究	管理开发	社区服务
会计学						
行政管理						
财务管理						
信息与决策						
市场营销						
组织行为						
定量方法						

某消费品公司的矩阵型组织



现代的组织设计

无边界组织

- 定义 横向的、纵向的或外部的边界不受定义或限定的一种结构
- 优势 高度的灵活性和反应能力
 能吸引任何地方的人才
- 劣势 缺乏控制
 沟通困难

组织设计（续）

- 现代的组织设计

- 无边界组织

- 一个灵活的和非结构化的组织设计，目的是要打破该组织与其客户和供应商之间的外部障碍

- 取消内部（水平）边界：

- 消除指挥链

- 无限的控制跨度

- 使用授权的团队，而不是部门

- 取消外部边界

- 使用虚拟，网络，以及模块化的组织结构更加贴近利益相关者

消除外界边界

- 虚拟组织

- 由少数核心专职人员组成，此外，组织还会依据项目的需要临时雇佣外部的专家

- 网络组织

- 一个小的核心组织，精力集中在自己做的最好的业务上，而把其他业务活动外包给做的最好的公司

- 模块化组织

- 生产组织使用外部供应商的产品，组装生产最终产品

当今组织设计的挑战

- 维持员工间的联系
 - 广泛分布
 - 流动性更强
- 建立学习型组织
- 全球结构问题的管理
 - 设计要素的文化内涵



当今组织设计的挑战

- 学习型组织

- 所有组织成员都积极参与到和工作问题的学习、识别和解决中，从而使组织形成了持续适应和变革能力的一种组织
- 学习型组织的特点：
 - 以开放团队为基础的组织设计，授权给员工
 - 广泛和开放的信息共享
 - 领导者提供了该组织未来的共同愿景，支持和鼓励员工
 - 共同的价值观，信任，开放的文化，强烈的社会使命感