

组织设计

组织: 2人以上, 共同目标, 有机体

组织与管理: 组织工作, 最重要.

组织工作的管理职能: 合适的人, 合适的岗位, 合适的工作

组织设计: 对组织系统的整体设计.

组织目标, 管理活动, 纵向, 横向分工, 部门化, 组织框架.

组织设计的任务
(组织结构, 职能, 权, 责, 职权活动范围, 任务说明书)

- 静态组织结构设计. (职能, 部门, 层级)
- 动态: 组织运行制度设计. (沟通, 管理规范, 激励)

影响因素: 环境, 战略, 技术, 规模, 组织发展阶段.

↓
一般环境
任务环境.
复杂性, 不确定性.

↓
钱德勒
结构跟着
战略走.

↓
数量扩大
地区开拓
纵向联合开拓
产品多样化.

↓
单件, 小批量
大批量生产
流程生产.

↓
规范程度
集权
复杂
人员结构.

→ 鲍尔丁
组织生命周期
生成期: 领导风险
成长期: 各自为政
成熟期: 控制风险
衰退期: 繁文缛节
再生期: 人才枯竭

原则: 目标一致

分工与协作

有效管理幅度

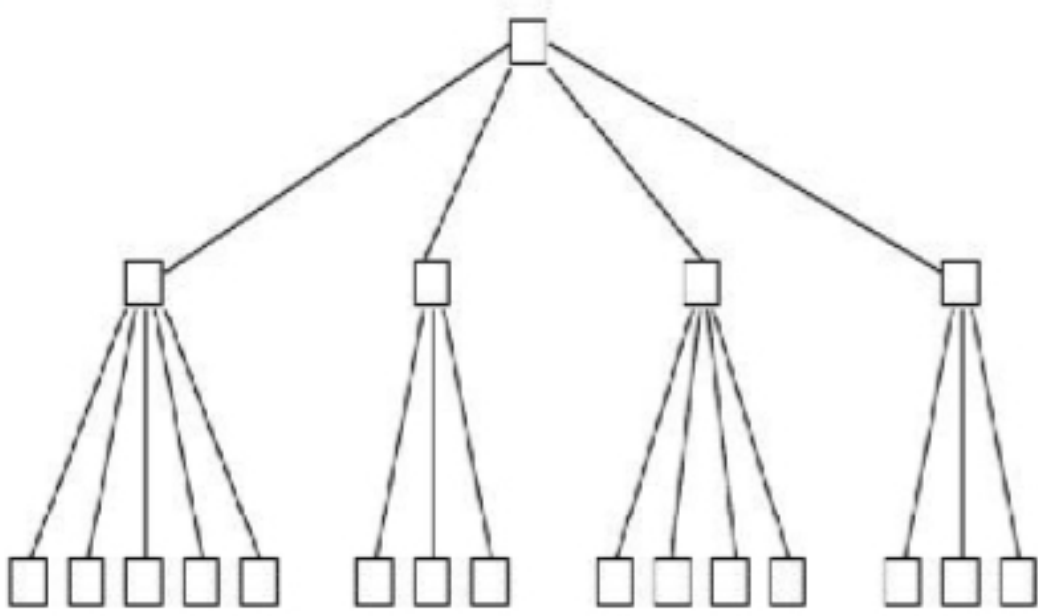
权责对等

柔性经济

组织结构: 正式确定, 工作任务分解, 组合, 协调, 框架体系

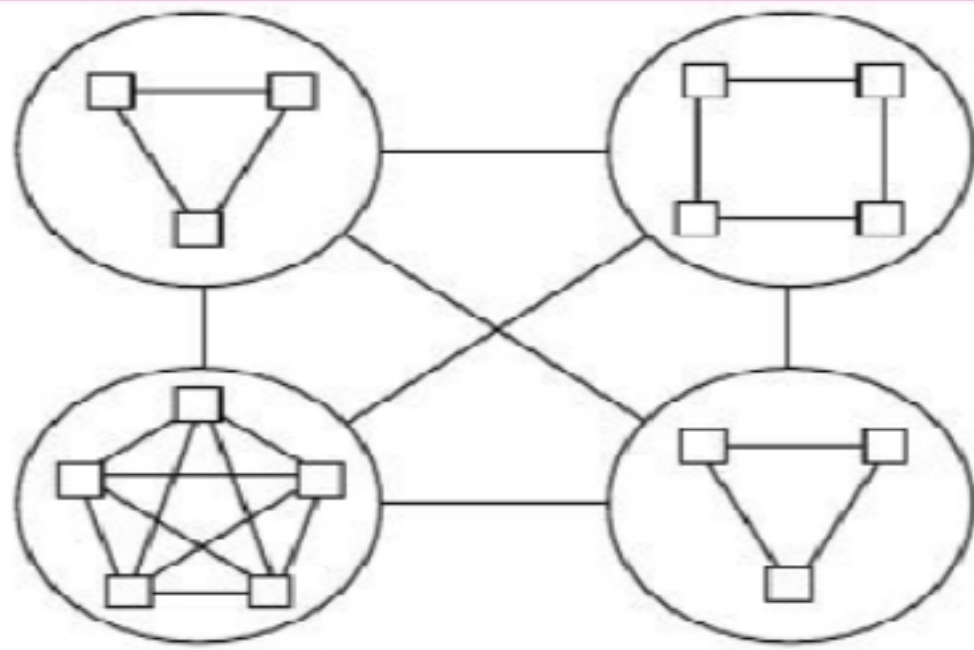
伯恩斯, 施密特 } 机械式组织:
有机式组织.

机械式组织



VS

有机式组织



一种稳定的、僵硬的结构形式
追求稳定运行中的效率

一种松散、灵活的具有高度适应性的结构形式
追求动态适应中的创新

机械式组织	有机式组织
基于职能的高度专门化	基于知识与经验的专门化
僵化的职务与权限	柔性的职务与权限
基于职位的权力	基于专业知识的权力
信息向高层集中	信息的分散与共享
垂直的指挥与信息传递	水平的沟通与信息传递
对组织的忠诚和对上级的服从	对工作和技术的忠诚
强调企业固有知识	强调吸收外部智慧

组织结构图式.

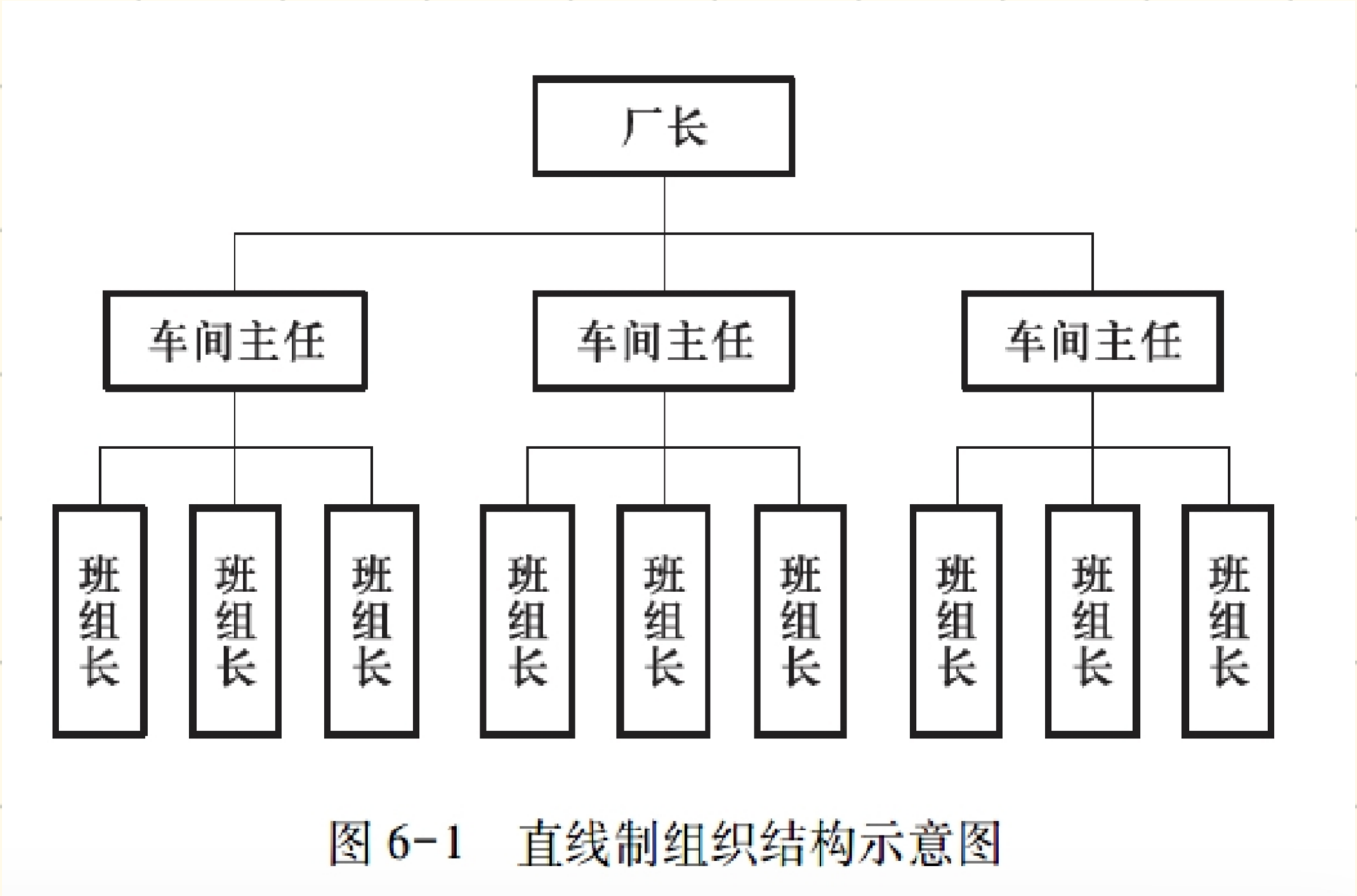
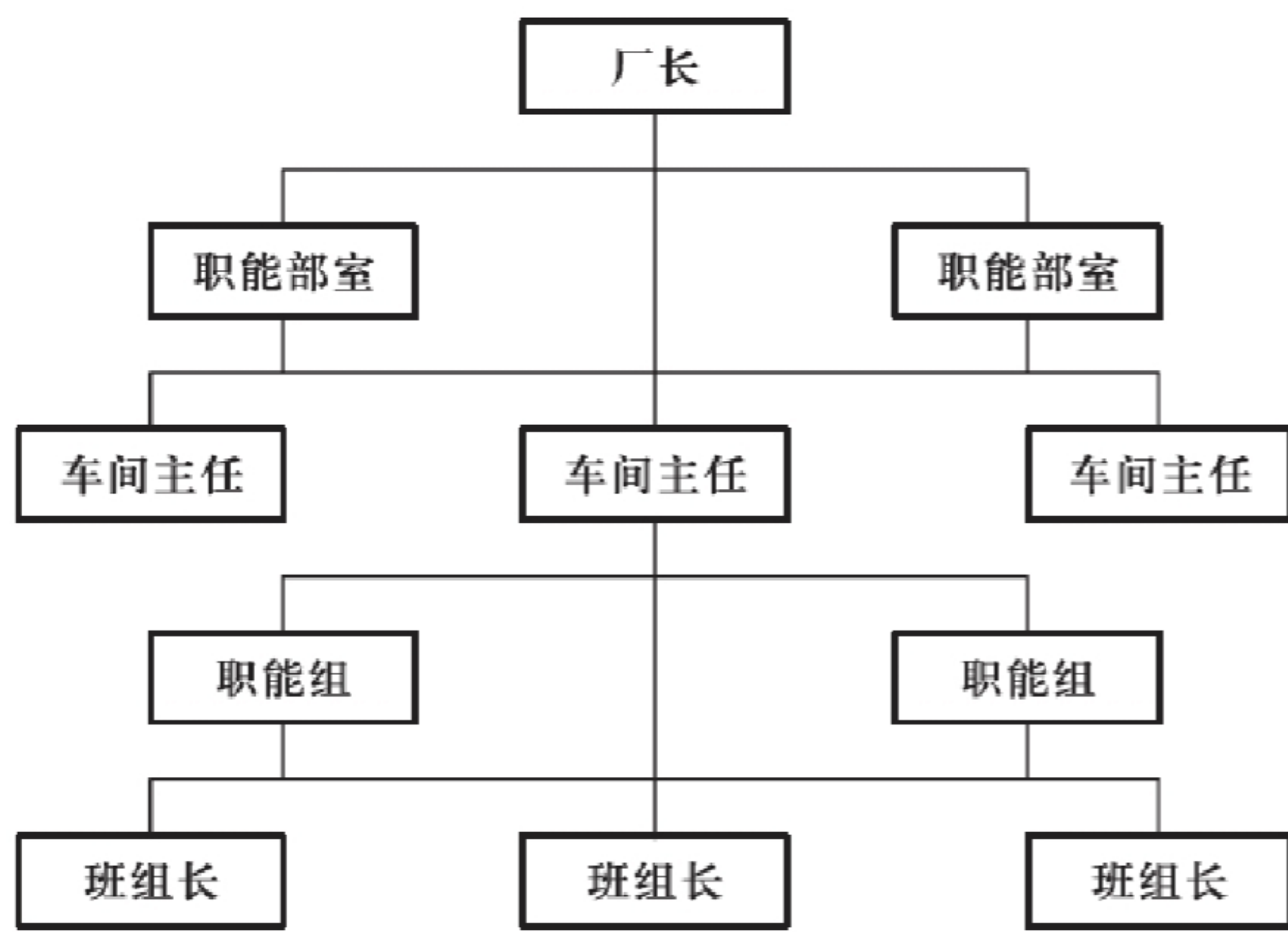
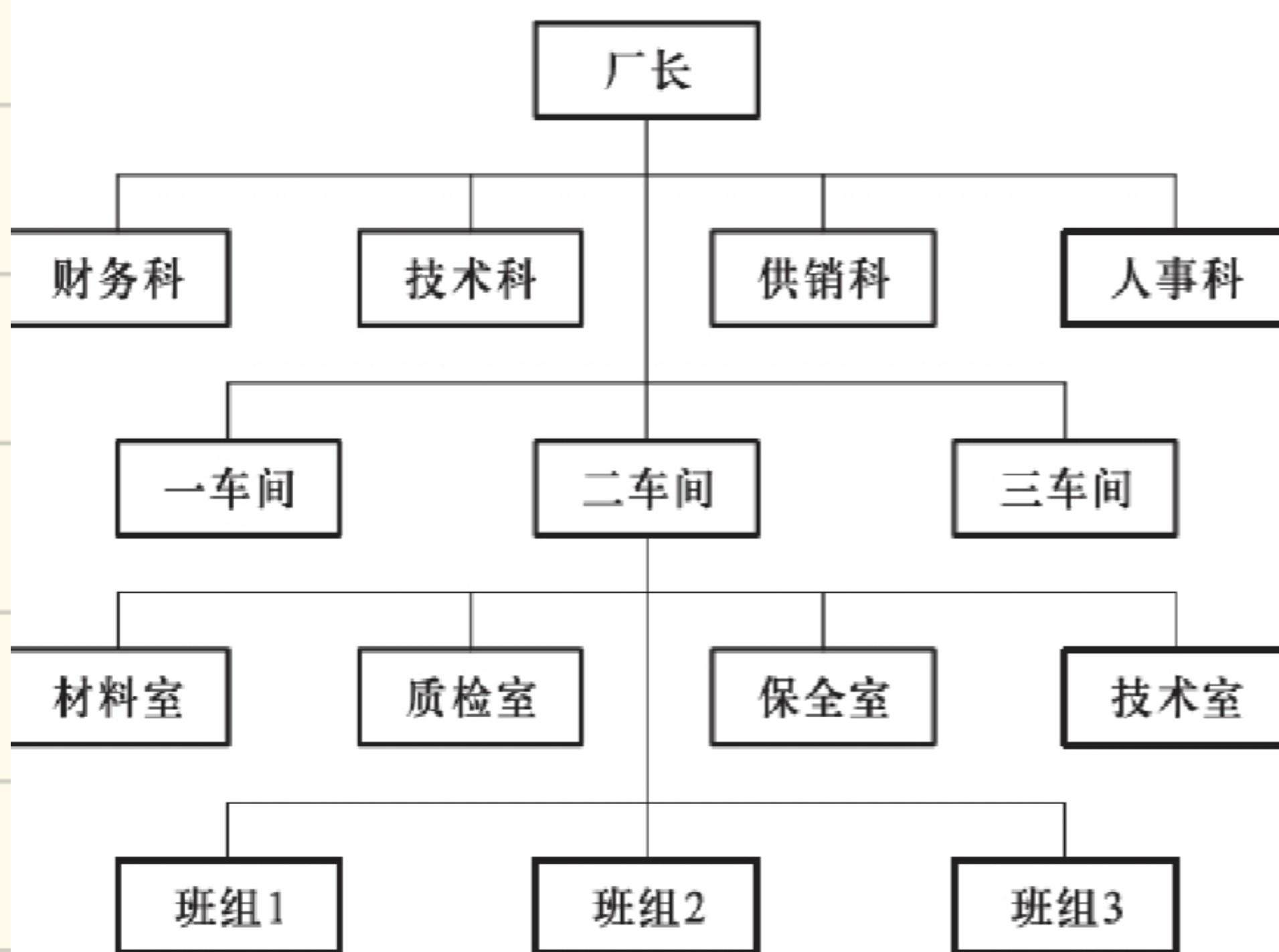


图 6-1 直线制组织结构示意图

职能制.

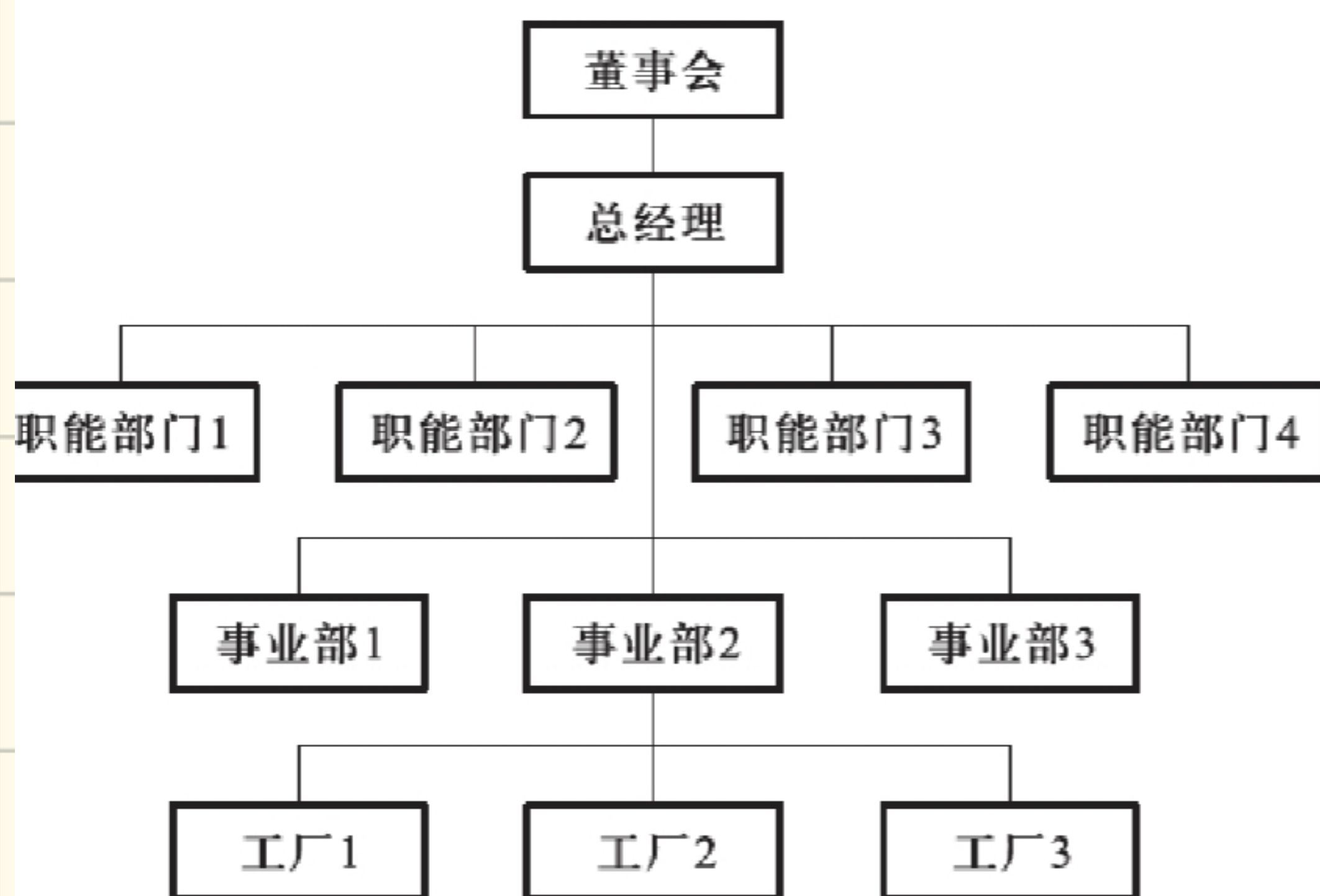


直线职能制.



事业部制

集中决策. 分散经营.



职能结构. 生产. 销售. 财务. 采购. 研发

产品结构. 产品线.

地区结构. 国际企业. 业务活动. 空间位置.

矩阵制组织.

组织结构的演变趋势

扁平化：↓管理层级，↑管理幅度

柔性化：设置协调岗位，临时委员会
加强横向联系，组织机动性

无边界化：非真正意义上的组织结构，是一种设计理念

虚拟化：动态网络虚拟组织：网状组合，代替纵向科层，
市场链

组织整合

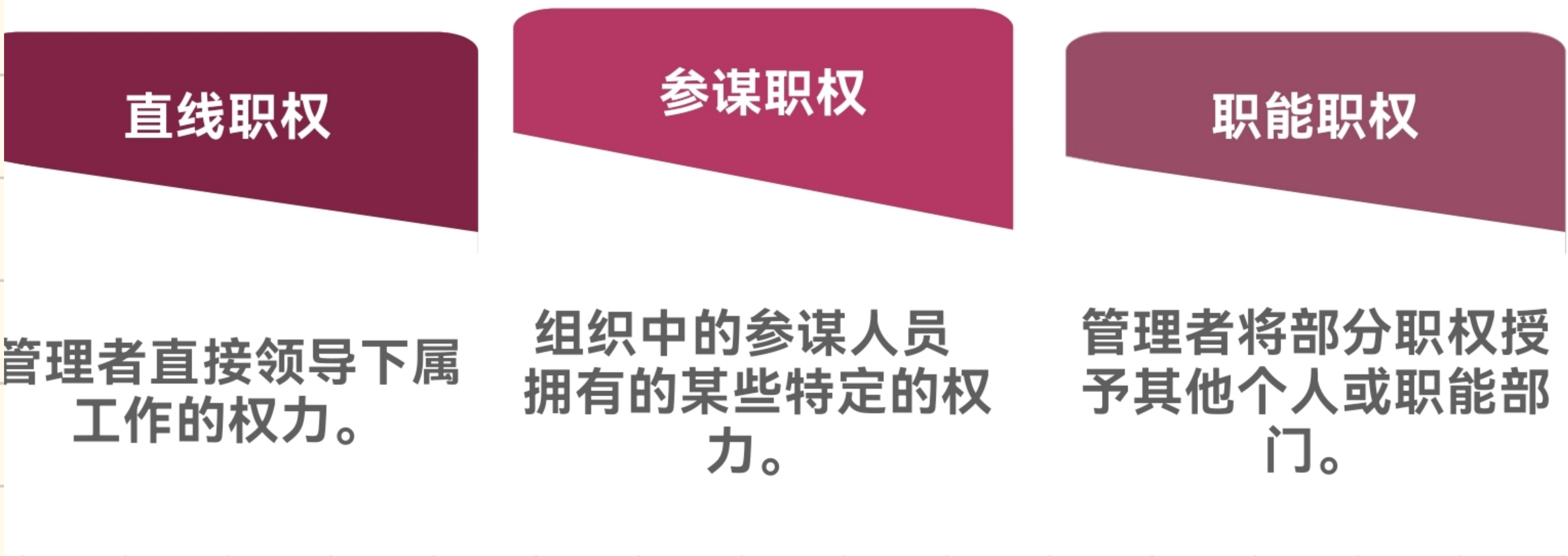
正式组织：两个及以上的人围绕一共同目标并经过有意识的、处于系统关系的物的要素、人的要素与社会要素组成的有机整体。

非正式组织：独立于正式组织目标之外、以人际关系和谐为导向、以非理性为行为逻辑、受潜在不成文规定约束的个体组成的集合体。

	正式组织	非正式组织
目标不同	存在明确的目标，以目标为导向开展活动，更加重视活动为组织带来的效益。	并不存在明确稳定的共同目标，追求的是和谐的人际关系和成员的归属感、满足感。
行为逻辑不同	要求成员按照组织人格行事，通过非人格化的规章制度约束成员的行为。	尊重参与者的个人人格，通过与组织目标无关的约定俗成的规则限制其行为，参与者的行为受情感支配。
结合紧密程度不同	严格的管理层级和岗位职责。	不存在明确的结构和层级，信息传递的通道完全是开放的、发散的。
权威来源不同	领导者的权威更多地来自职位性因素。	并没有稳定的领导者，权威来自参与者的非职位性因素。
联系	非正式组织在正式组织之间或依附于正式组织成立；非正式组织对正式组织的活动产生影响。	

层级整合

组织规模一定，管理幅度与管理层级成反比例。



	集权	分权
定义	决策权集中在组织高层的一种权力系统	决策权分散在组织各部门的权力系统
优势	容易协调	参与性强，有利于增强归属感、认同感。
问题	决策所需时间增加，影响决策的效率和质量；影响下属部门管理者归属感和认同感。	协调困难。

影响分权的因素:

组织规模.

政策的统一性.

成员自我管理的能力

组织的可控性.

组织的发展阶段.

影响授权有效性:

授权内容.

信息共享程度.

授权者主观态度

接受方的条件.

隐含的奖励.

授权原则 目的性. 权责一致. 信任.

直线管理人员

- 位于组织纵向层级中特定职位的管理者，拥有直线职权

参谋人员

- 从专业的角度为特定层级的管理者提供咨询、建议的管理者

	直线管理者	参谋人员
职权性质不同	拥有直线职权	拥有参谋职权，依附于某一个直线部门
设置方式不同	按组织层级自上而下逐级设置	按照专业需求设置
在决策中的角色不同	与其岗位相适应的决策权	建议权
考核标准和待遇不同	取决于所在组织层级、职位和绩效	由所提供的建议、服务的价值决定
所承担的责任不同	做出决策并对决策的结果负责	不承担决策结果的责任