

尚德机构

现代企业人力资源管理概论

精讲三

学习是一种信仰！ IN LEARNING WE TRUST

SUNLANDS



题型介绍

	分值	题量	总分
一、单选选择题	1分	20个	20分
二、多选选择题	2分	10个	20分
三、简答题	5分	5个	25分
四、论述题	10分	2个	20分
五、案例分析题	15分	1个	15分

课程教材

图 汇 图 书



教材名称：《人力资源管理概论》

教材主编：谌新民

课程代码：11466

课程代码

11466

广东自考教材



第四章

组织发展与职位设计



第四章 组织发展与职位设计

第四章 组织发展与职位设计

第一节 企业组织与职位设计概述

第二节 组织结构设计

第三节 组织发展与变革

第四节 组织发展不同阶段及职位设计

第四章 组织发展与职位设计

第一节 企业组织与职位设计概述

一、企业组织的含义

二、企业组织中职位设计

三、职位设计的权变因素

1. 组织因素 2. 环境因素 3. 人员因素 4. 技术因素

四、职位设计方法

(一) 科学管理法 (二) 人际关系法
(三) 工作特征模型法 (四) HP 职位设计方法

(五) 其他方法——辅助工作职位设计法

(六) 职位设计的操作和容易发生的问题

五、职位再设计的后果

(一) 消极影响

(二) 积极影响

4.1 企业组织与职位的概述

4.1.1 企业组织的含义

选择题

企业组织与
职位设计概述

企业组织的含义

职位设计

设计的权变因素

设计方法

再设计的后果

1、组织的含义

- 广义组织：即指一种实体又指一种活动。
- **狭义组织**：指由信息网络联系起来，在其内部进行规范的权力设置和明确的分工协作，并**为实现某种特定目标而建立起来的实体**。

4.1 企业组织与职位的概述

4.1.1 企业组织的含义

选择题

企业组织与
职位设计概述

企业组织的含义

职位设计

设计的权变因素

设计方法

再设计的后果

2、组织的内涵

- (1) 组织是一个社会**实体**
- (2) 组织具有确定的**目标**
- (3) 组织具有精心设计的**结构**和**协调**作用
- (4) 组织与**外部**环境紧密联系

【助记】组织是目标确定、结构协调的外联实体

4.1 企业组织与职位的概述

4.1.1 企业组织的含义

3、企业组织的概念

就是为了实现企业的战略**目标**，以企业的价值链和主导业务流程为基础，通过智能分解，建立各个部门的**协调**关系，使承担各种责、权角色的人员有机结合起来的**团体**。

企业组织与
职位设计概述

企业组织的含义

职位设计

设计的权变因素

设计方法

再设计的后果

4.1 企业组织与职位的概述

4.1.2企业组织中职位设计

选择题

企业组织与
职位设计概述

企业组织的含义

职位设计

设计的权变因素

设计方法

再设计的后果

1、职位设计的概念

根据实际工作**需要**，并兼顾个人需要，科学、系统化地进行**职位的合理配置**，以满足企业正常运营的需要。

4.1 企业组织与职位的概述

4.1.2企业组织中职位设计

选择题

企业组织与
职位设计概述

企业组织的含义

职位设计

设计的权变因素

设计方法

再设计的后果

2、职位设计的基本原则

(1) 因事设岗原则

(2) 系统化原则

(3) 规范化原则

(4) 最低数量原则

【助记】数十饭桶

真题演练

【1601】通过信息网络联系起来，在其内部进行规范的权力设置和明确的分工协作，并为实现某种特定目标而建立起来的实体叫（）

- A、组织
- B、岗位
- C、职位分析
- D、组织框架

真题演练

【1601】通过信息网络联系起来，在其内部进行规范的权力设置和明确的分工协作，并为实现某种特定目标而建立起来的实体叫（）

A、组织

B、岗位

C、职位分析

D、组织框架

真题演练

【1804】根据实际工作需要，并兼顾个人的需要，科学、系统化地进行职位的合理配置，以满足企业正常运营的需要。这种方式叫（）

- A、组织设计
- B、职位设计
- C、职位分析
- D、组织结构设计

真题演练

【1804】根据实际工作需要，并兼顾个人的需要，科学、系统化地进行职位的合理配置，以满足企业正常运营的需要。这种方式叫（）

A、组织设计

B、职位设计

C、职位分析

D、组织结构设计

真题演练

【1904】对组织内涵的理解主要有（）

- A、组织是一个社会实体
- B、组织具有确定的目标
- C、组织具有精心设计的结构
- D、组织与外部环境紧密联系
- E、组织具有协调作用

| 真题演练

【1904】对组织内涵的理解主要有（）

- A、组织是一个社会实体
- B、组织具有确定的目标
- C、组织具有精心设计的结构
- D、组织与外部环境紧密联系
- E、组织具有协调作用

【助记】组织是目标确定、结构协调的外联实体

真题演练

【1701】职位设计的基本原则有（ ）

- A、工作扩大化原则
- B、因事设岗原则
- C、规范化原则
- D、系统化原则
- E、最少职位数原则

| 真题演练

【1701】职位设计的基本原则有（ ）

A、工作扩大化原则

B、因事设岗原则

C、规范化原则

D、系统化原则

E、最少职位数原则

【助记】数十饭桶

4.1 企业组织与职位的概述

4.1.2企业组织中职位设计

选择题

企业组织与
职位设计概述



3、职位设计的主要内容

【助记】自身正反光

工作内容	工作职责	工作关系
1.工作 广 度	1.工作责任	1.协作关系
2.工作 深 度	2.工作权力	
3.工作 完 整性	3.工作方法	2.监督关系
4.工作 自 主性	4.相互沟通	
5.工作 反 馈性	5.协作	

4.1 企业组织与职位的概述

4.1.2企业组织中职位设计

选择题

企业组织与
职位设计概述

企业组织的含义

职位设计

设计的权变因素

设计方法

再设计的后果

4、职位设计的形式

【助记】再论丰富扩大工作

- (1) **职位轮换**：不同时间段从事不同工作岗位
- (2) **工作扩大化**：扩大工作范围，多干活
- (3) **工作丰富化**：增加工作职责、工作**自主权**以及自我控制，以满足员工的心理需要，达到激励的目的
- (4) **以员工为中心的工作再设计**：考虑员工的满意度，鼓励参与再设计，提高效益

真题演练

【1801】通过增加工作责任、工作自主权以及自我控制的方式，以满足员工的心理需要，达到激励目的的职位设计形式是（ ）

- A、工作扩大化
- B、工作丰富化
- C、职位轮换
- D、工作再设计

真题演练

【1801】通过增加工作责任、工作自主权以及自我控制的方式，以满足员工的心理需要，达到激励目的的职位设计形式是（ ）

- A、工作扩大化
- B、工作丰富化**
- C、职位轮换
- D、工作再设计

真题演练

【1101】职位设计的主要内容包括（ ）

- A、工作丰富化
- B、工作内容
- C、岗位轮换
- D、工作职责
- E、工作关系

| 真题演练

【1101】职位设计的主要内容包括（ ）

A、工作丰富化

B、工作内容

C、岗位轮换

D、工作职责

E、工作关系

真题演练

【1601】常见的职位设计形式有（ ）

- A、职位轮换
- B、工作反馈
- C、工作扩大化
- D、工作丰富化
- E、工作再设计

| 真题演练

【1601】常见的职位设计形式有（ ）

- A、职位轮换
- B、工作反馈
- C、工作扩大化
- D、工作丰富化
- E、工作再设计

4.1 企业组织与职位的概述

4.1.3职位设计的权变因素

选择题

企业组织与
职位设计概述

企业组织的含义

职位设计

设计的权变因素

设计方法

再设计的后果

专业化

工作流

工作习惯

组织因素

自主权

多样性

工作的意义

反馈

人员因素

环境因素

技术因素

人力供给

社会期望

技术本身的发展

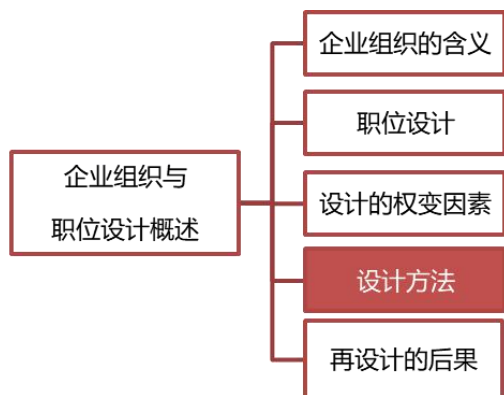
技术的相互依赖程度

技术的不确定性

4.1 企业组织与职位的概述

4.1.4职位设计方法

选择题



1、职位设计的方法

- (1) **科学管理法**：工作简单化和**标准化**
- (2) **人际关系法**：员工**参与**企业管理
- (3) **工作特征模型法**：内在激励
- (4) **HP职位设计方法**——**优秀业绩工作体系**：**人际关系法+科学管理哲学**
- (5) 其他方法：辅助工作职位设计法（缩短工作周、弹性工作制）

4.1 企业组织与职位的概述

4.1.4职位设计方法

选择题

企业组织与
职位设计概述

企业组织的含义

职位设计

设计的权变因素

设计方法

再设计的后果

2、职位设计的操作和容易发生的问题

(1) 职业设计的操作（使用部门的职能分解表）

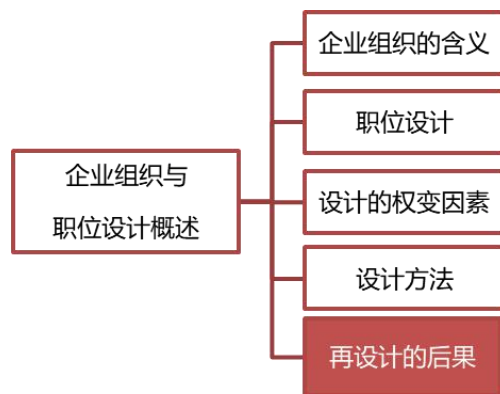
(2) 职位设计时应注意的问题

- 职位数 \neq 人员数
- 注意各职位工作的饱和度
- 要注意“能级匹配”。（功能大等级高、反之则低）

一般有4个层次：决策层—管理层—执行层—操作层

4.1 企业组织与职位的概述

4.1.5 职位再设计的后果



1、对企业组织的消极影响

(1) 直接消极影响——直接成本

(2) 间接消极影响——妨碍正常生产，培训成本成了沉没成本

2、对企业组织的积极影响

(1) 更正了企业不合理的职位设计

(2) 合理的职位设计能使员工产生内在性激励，提高团队的工作效率

(3) 合理的职位设计能让员工明白工作的意义

真题演练

() 的基本方法是工作简单化和标准化，把每项工作简化到其最简单的任务，然后让员工在严密的监督下完成它。

- A、科学管理法
- B、人际关系法
- C、工作特征模型法
- D、HP职位设计方法

| 真题演练

() 的基本方法是工作简单化和标准化，把每项工作简化到其最简单的任务，然后让员工在严密的监督下完成它。

A、科学管理法

B、人际关系法

C、工作特征模型法

D、HP职位设计方法

真题演练

()，是将科学管理哲学与人际关系方法结合起来的一个职位设计方法。

- A、科学管理法
- B、人际关系法
- C、工作特征模型法
- D、HP 职位设计方法

真题演练

()，是将科学管理哲学与人际关系方法结合起来的一个职位设计方法。

- A、科学管理法
- B、人际关系法
- C、工作特征模型法
- D、HP 职位设计方法**

真题演练

【1401】职位设计的权变因素主要有（）

- A、组织因素
- B、环境因素
- C、人员因素
- D、社会期望
- E、技术因素

| 真题演练

【1401】职位设计的权变因素主要有（）

A、组织因素

B、环境因素

C、人员因素

D、社会期望

E、技术因素

第一节 企业组织与职位的概述

含义

狭义组织：为实现某种特定目标而建立起来的**实体**。

内涵：社会**实体**；确定的**目标**；**结构**和**协调**；与**外部**环境紧密联系

概念

根据实际工作需要，并兼顾个人需要，科学、系统化地进行**职位的合理配置**，以满足企业正常运营的需要

基本原则

“数十饭桶”：**因事设岗**、**系统化**、**规范化**、**最低数量**

职位设计

主要内容

包括三方面：**工作内容**、**工作职责**、**工作关系**

工作内容：工作**自主性**、**深度**、**完整性**、**反馈性**、**广度**

形式

工作再设计、**职位轮换**、**工作扩大化**、**工作丰富化**

权变因素

组织因素、**环境因素**、**人员因素**、**技术因素**

设计方法

科学管理法、人际关系法、工作特征模型法、HP职位设计方法

职位设计的操作和容易发生的问题

再设计的后果

对企业组织的消极影响和积极影响

第四章 组织发展与职位设计

第二节 组织结构设计

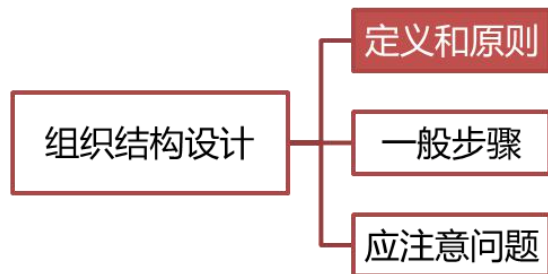
一、组织结构设计的定义和原则

二、组织结构设计的步骤

三、企业组织结构设计应该注意的问题

4.2 组织结构设计

4.2.1 组织结构设计的原则

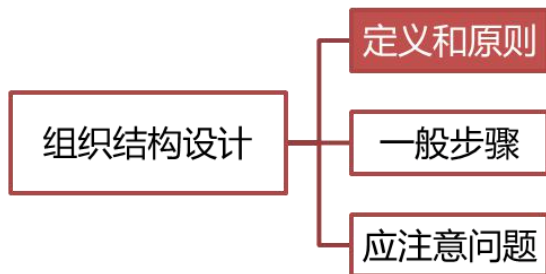


1、组织结构设计定义

是一个**组织变革**的过程，是把企业的任务、流程、权力和责任重新进行有效组合和协调的一种活动。

4.2 组织结构设计

4.2.1 组织结构设计定义和原则



2、组织结构设计的原则

- (1) 目标一致原则
- (2) 精干高效原则
- (3) 分工与协作原则
- (4) 集权与分权相结合的原则
- (5) 稳定性与适应性相结合的原则

4.2 组织结构设计

组织结构设计

定义和原则

一般步骤

应注意问题

(一) 确定企业的主导业务流程（价值链的关系）；

(二) 确定企业管理层次（3层）和**管理幅度**（6-9人）；

(三) 从主导业务流程上划分企业的各种职能管理部门；

(四) 企业辅助职能部门的设置；

(五) 从管理流程上确定各部门之间的协作关系；

(六) 制定企业“组织手册”（组织结构图、职能分解/设置表等）；

(七) 以操纵的顺畅性和客户满意度来验证组织结构设计正确性。

4.2 组织结构设计

4.2.3 企业组织结构设计应该注意的问题

组织结构设计

定义和原则

一般步骤

应注意问题

- 1、企业组织结构的动态管理（保持活力）
- 2、企业组织结构设计没有最好，只有最合适

市场—客户—内部运行

- 3、恰当地处理集权与分权的关系

真题演练

从现代组织管理的角度来看，管理层次与管理幅度，二者本身就存在着相互制约的关系。其中重要的还是（ ）的控制。

- A、管理层次
- B、管理幅度
- C、管理长度
- D、管理宽度

真题演练

从现代组织管理的角度来看，管理层次与管理幅度，二者本身就存在着相互制约的关系。其中重要的还是（ ）的控制。

A、管理层次

B、管理幅度

C、管理长度

D、管理宽度

第四章 组织发展与职位设计

第三节 组织发展与变革

一、组织发展的概念

二、组织发展的基本内容

组织方面；员工方面；任务、技术方面

三、实施有效的组织发展计划

四、组织发展变革的压力

技术的变化

人的变化

五、组织发展变革的阻力

六、企业组织发展的新趋势

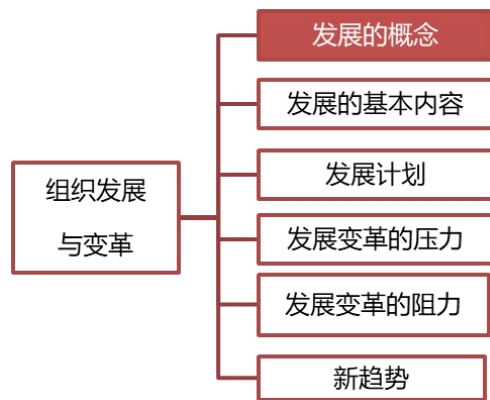
扁平化、小型化、弹性化、虚拟化

4.3 组织发展与变革

4.3.1 组织发展的概念

1、组织发展的概念

对组织某些部分和某些方面进行**变革和修正**，以后发展到对全部组织进行有计划的、系统的、长远的变革和开发，并形成了一整套开发和变革的战略、措施和方法。

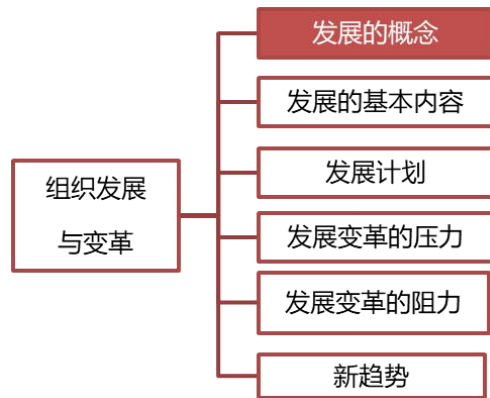


4.3 组织发展与变革

4.3.1 组织发展的概念

2、组织发展的特征

- ① 是一个动态的系统
- ② 是一个相互作用的过程
- ③ 是以有计划的再教育手段实现改革的策略
- ④ 要特别重视目标管理

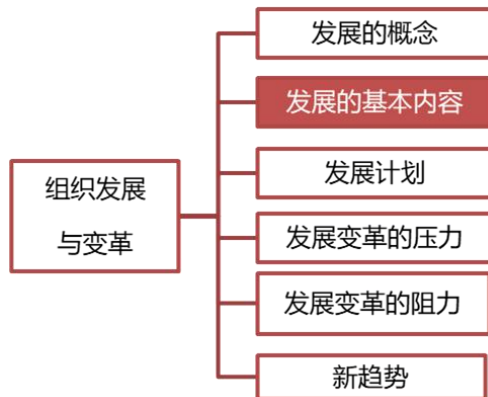


4.3 组织发展与变革

4.3.2组织发展的基本内容

选择题

- 1、**组织**方面：主要集中在对**组织结构**的探讨
- 2、**员工**方面/**个人与群体**方面：强调以人为中心
- 3、**任务**、**技术**方面



4.3 组织发展与变革

4.3.2组织发展的基本内容

选择题

组织发展
与变革

发展的概念

发展的基本内容

发展计划

发展变革的压力

发展变革的阻力

新趋势

1、组织方面：主要集中在对**组织结构**的探讨

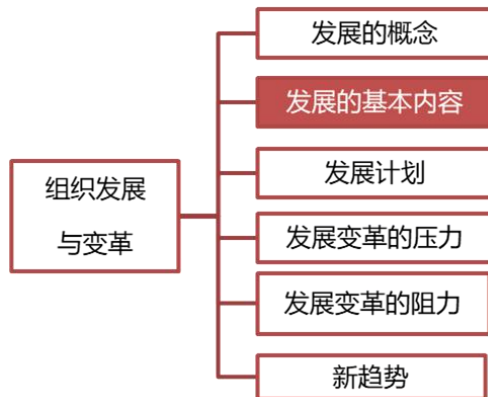
(1) **虚拟组织**：员工可以不顾时间、距离以及组织边界，利用计算机网络一起工作，迅速便利地共享知识。

(2) **无边界组织**：减少命令链，**对控制的跨度不加限制**，取消了各种职能部门，代之以授权的团队。

4.3 组织发展与变革

4.3.2组织发展的基本内容

选择题



2、员工方面/**个人与群体**方面：强调以人为中心

(1) 员工的**个人**训练：敏感性训练/T小组训练

(2) **团队建设**：团队类型：问题解决型、多功能型、自我管理型

3、**任务、技术**方面：强调组织任务多样性、完整性和意义，加强工作的责任性和及时反馈工作结果的信息，从而利用工作的本身的激励因素来提高职责的发展。**工作生活质量管理（弹性时间制）**

真题演练

【1904】在组织发展过程中，组织方面的研究探讨主要集中在（）

- A、组织结构
- B、工作说明书
- C、职位分析
- D、组织环境

| 真题演练

【1904】在组织发展过程中，组织方面的研究探讨主要集中在（）

A、组织结构

B、工作说明书

C、职位分析

D、组织环境

真题演练

【1801】通过减少命令链，对控制的跨度不加限制，取消了各种职能部门，代之以授权的团队，这种组织是（）

- A、机械组织
- B、虚拟组织
- C、网络组织
- D、无边界组织

真题演练

【1801】通过减少命令链，对控制的跨度不加限制，取消了各种职能部门，代之以授权的团队，这种组织是（）

A、机械组织

B、虚拟组织

C、网络组织

D、无边界组织

真题演练

() 的组织发展主要是强调以人为中心的理念。在研究中，重视对员工的个人训练和团队建设。

- A、组织方面
- B、员工方面
- C、任务方面
- D、技术方面

| 真题演练

() 的组织发展主要是强调以人为中心的理念。在研究中，重视对员工的个人训练和团队建设。

A、组织方面

B、员工方面

C、任务方面

D、技术方面

真题演练

【1510】组织发展包括的具体内容有（）

- A、组织方面
- B、环境方面
- C、技术方面
- D、个人方面
- E、群体方面

| 真题演练

【1510】组织发展包括的具体内容有（）

A、组织方面

B、环境方面

C、技术方面

D、个人方面

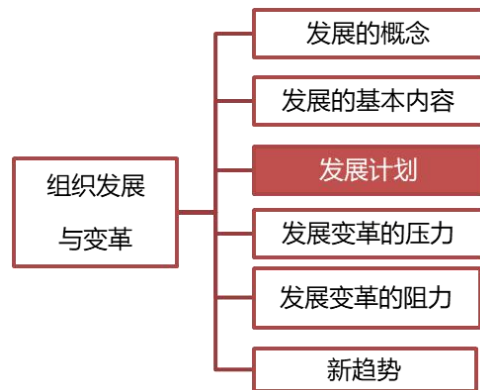
E、群体方面

4.3 组织发展与变革

4.3.3 实施有效的组织发展计划

组织发展步骤：

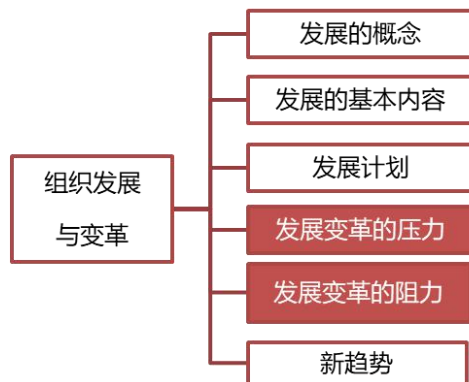
- (1) 有计划的介入（咨询顾问介入）
- (2) 收集资料（访谈法/问卷调查）
- (3) 组织诊断（顾问与领导初步弄清该组织当前的形势和存在的问题）
- (4) 资料反馈与讨论（顾问汇报结果，准备实施组织发展的具体措施）
- (5) 行动介入。



4.3 组织发展与变革

4.3.4组织发展变革的压力

选择题



1、组织发展改革的压力

- (1) 技术的不断进步
- (2) 知识的爆炸
- (3) 产品的迅速老化
- (4) 劳动力素质的变化
- (5) 职业生活质量提高

2、组织发展改革的阻力：来自于个人和组织

真题演练

【1901】组织发展变革受到的主要阻力是（）

- A、个人
- B、组织
- C、个人和组织
- D、环境

| 真题演练

【1901】组织发展变革受到的主要阻力是（）

A、个人

B、组织

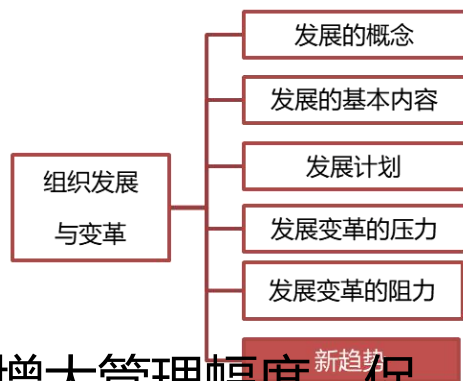
C、个人和组织

D、环境

4.3 组织发展与变革

4.3.6企业组织发展的新趋势

选择题



1、**扁平化**：减少组织的中间层次，压缩行政人员规模，增大管理幅度，促进信息的传递与沟通。

2、**小型化**：企业减肥，增强活力，降低成本，提升自身的核心竞争力。

3、**弹性化**：企业为了实现某一目标而把在不同领域工作的、具有不同知识和技能的人集中于一个特定的动态团体之中，共同完成某个项目。

4、**虚拟化**：相对于实体组织，借助互联网发展起来的概念组织。

真题演练

【1904】在组织发展过程中为减少组织的中间层次，压缩行政人员规模，增大管理幅度，促进信息传递与沟通。这指的是组织（）

- A、小型化
- B、弹性化
- C、虚拟化
- D、扁平化

| 真题演练

【1904】在组织发展过程中为减少组织的中间层次，压缩行政人员规模，增大管理幅度，促进信息传递与沟通。这指的是组织（）

- A、小型化
- B、弹性化
- C、虚拟化
- D、扁平化**

真题演练

【1407】 企业为了实现某一目标而把不同领域工作的具体不同知识和技能的人集中于一个特定的动态团体之中，共同完成某个项目，这是组织发展的（ ）

- A、小型化
- B、弹性化
- C、虚拟化
- D、扁平化

| 真题演练

【1407】 企业为了实现某一目标而把不同领域工作的具体不同知识和技能的人集中于一个特定的动态团体之中，共同完成某个项目，这是组织发展的（）

A、小型化

B、弹性化

C、虚拟化

D、扁平化

真题演练

【1607】当代组织发展的新趋势是（）

- A、结构化
- B、扁平化
- C、小型化
- D、弹性化
- E、虚拟化

| 真题演练

【1607】当代组织发展的新趋势是（）

A、结构化

B、扁平化

C、小型化

D、弹性化

E、虚拟化

第三节 组织发展与变革

概念

对组织某些部分和某些方面进行**变革和修正**

组织方面

主要集中在对**组织结构**的探讨

虚拟组织（网络）；**无边界组织**（控制的跨度不加限制）

基本内容

员工方面

也叫**个人与群体**方面；包括员工的**个人**训练和**团队**建设

任务、技术方面

发展计划

有计划的介入；收集资料；组织诊断；资料反馈与讨论；行动介入

压力

技术的不断进步；知识的**爆炸**；产品的迅速**老化**；劳动力**素质**的变化；职业生活**质量**的提高

阻力

来自于**个人和组织**

新趋势

扁平化、小型化、弹性化、虚拟化

4.4组织发展不同阶段及职位设计

选择题

组织发展的演进有3个阶段：



传统官僚机构阶段

复杂性组织阶段
(矩阵式组织结构模式)

适应性组织阶段

真题演练

【1901】到目前为止，组织发展经历了（ ）

- A、传统式官僚机构阶段
- B、复杂性组织阶段
- C、适应性组织阶段
- D、事业部组织阶段
- E、虚拟组织阶段

| 真题演练

【1901】到目前为止，组织发展经历了（ ）

A、传统式官僚机构阶段

B、复杂性组织阶段

C、适应性组织阶段

D、事业部组织阶段

E、虚拟组织阶段

*The End
To be Continued*

SUNLAND