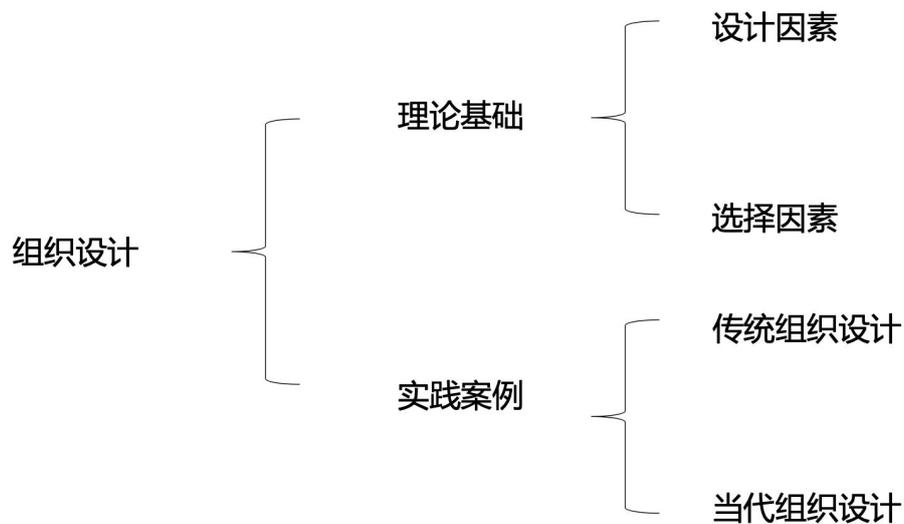


## 第六讲 组织设计



### 一、组织设计的关键因素

**组织：** 安排和设计员工的工作以实现组织目标

1. 管理工作的客体—具体的，有形的：组织“机构”，包括企业、政府部门、医院、军队
2. 组织状态或模式—抽象的，无形的：组织“结构”，关系网络、力量协作系统、权责关系

**组织结构：** 组织内正式的工作安排

#### (一) 组织设计

**组织结构图：** 可以直观展示组织结构

**组织设计：** 一个设计六项关键因素的决策过程

工作专门化、部门化、指挥链、管理跨度、集权和分权、正规化

**组织设计关键因素**

##### (1) 工作专门化

**工作专门化：** 把工作活动划分为各项单独的工作任务

- 工作专门化的早期支持者相信它可以导致生产率的大幅度提高。
- 过度专门化所造成人的非经济性——厌倦、疲劳、压力、低生产率、糟糕的质量、频繁旷工和高离职率。

##### (2) 部门化

**部门化：** 工作岗位组合到一起的方式。常见的有 5 种部门化形式可以选择。

职能部门化、地区部门化、产品部门化、流程部门化、顾客部门化

传统观点：组织选择一种部门化的形式

当今观点：组织选择不同部门化形式的组合；顾客部门化的形式；跨职能团队的发展；

### (3) 指挥链

**指挥链:** 是从组织的最高层延伸到最低层,用以界定汇报工作渠道的职权链。人们需要知道自己的上司是谁。

**职权:** 指的是某个管理职位本身所具有的发布命令和让命令得到执行的权利。

• 早期观点认为职权和职位相关,一个人在组织中的正式职位所赋予的权利和权力是施加影响的唯一来源。

• **权威接受论:** 认为职权的来源是下属是否接受的意愿。

**职责:** 履行任务的义务或期望

**统一指挥原则:** 一个人应该只向一位管理者汇报

传统观点: 强调指挥链、职权和统一指挥

当今观点: 多领导的出现; 领导者扮演促成者的角色

### (4) 管理跨度

**管理跨度:** 管理者能够有效率且有成效地管理多少员工。

传统观点: 每个管理者监管 5-6 个下属

当今观点: 根据员工能力和技能、领导者能力和技能进行管理, 向大管理跨度发展。

### (5) 集权和分权

**集权:** 是决策集中在组织高层的一种权力系统。

**分权:** 是决策权分散在组织各部门的权力系统。

	更加集权	更加分权
<b>外部环境</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>环境是稳定的。</li> <li>组织面临着危机或者是倒闭的风险。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>环境是复杂的、不确定的。</li> </ul>
<b>管理者</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低层管理者制定决策的能力和不如高层管理者。</li> <li>低层管理者并不想要决策发言权。</li> <li>低层管理者的决策对于整个组织来说是不重要的。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低层管理者具有决策的能力和和经验。</li> <li>低层管理者想要拥有决策发言权。</li> <li>低层管理者的决策对于整个组织来说是相对重要的。</li> </ul>
<b>内部管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织规模比较大。</li> <li>公司战略的有效实施取决于对所有事情保有发言权的管理者。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公司文化是开放的,允许各层管理者对所发生的一切拥有发言权。</li> <li>公司的各个分部分散在各地。</li> <li>公司战略的有效实施取决于参与决策的管理者以及制定决策的灵活性。</li> </ul>
	<b>集权</b>	<b>分权</b>
<b>持续性不同</b>	具有恒久性	更加灵活
<b>优势</b>	容易协调	参与性强, 有利于增强归属感、认同感。
<b>问题</b>	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。

### (6) 正规化

**正规化:** 指的是组织中各项工作的标准化程度以及工行为受规则和程序指导的程度。

• 高度正规化的组织拥有清晰明确的组织描述、大量的组织规章制度以及涵盖各项工作流程的明确程序。员工对于所从事的工作、何时完成工作以及如何完成工作几乎没有什么自主权。

• 在正规化程度较低的组织中,员工在如何开展自己的工作拥有更多的自主权。

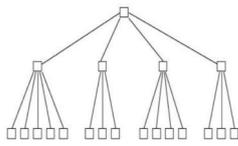
传统观点: 正规化有利于一致性和组织的控制

当今观点: 越来越少的依赖严格的规章制度和标准化

### (二) 机械式组织和有机式组织

**机械式组织:** 是一种僵化和严密控制的组织设计。

**有机式组织:** 是一种具有高度适应性的组织形式。

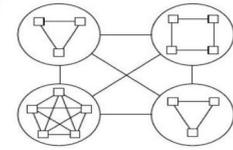


### 机械式

- 高度的专门化
- 严格的部门化
- 清晰的指挥链
- 较窄的管理跨度
- 集权化
- 较高等度的正规化

### 有机式

- 跨职能团队
- 跨层级团队
- 信息的自由流动
- 较宽的管理跨度
- 分权化
- 较低程度的正规化



## 机械式组织 vs 有机式组织

比较项目	机械式结构	有机式结构
适用环境	外部环境稳定、简单、确定	外部环境变动、复杂、不确定
专业化程度	工作高度专业化	工作专业化水平较低
职权集中程度	集中于高层管理者	集中于每一层中有能力的人
如何解决冲突	由领导来解决	由相互作用来解决
信息沟通	通过上下垂直的信息通道	通过劝告、协商和相互水平沟通
对什么忠诚	对组织制度忠诚	对任务和群体最忠诚
影响力的基础	建立在职权基础上	建立在个人的能力基础上
规章制度的数量	多	少

## (三) 常见的组织结构形式

<p><b>职能型</b></p> <p>如果业务驱动因素要求:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 专业技能</li> <li>• 为各种客户提供服务的专业职能</li> </ul>	<p><b>项目小组型</b></p> <p>如果业务驱动因素要求:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 高度集成的工作</li> <li>• 按照明确任务组成工作小组</li> <li>• 组织资源为一个共同的成果目标而生产</li> </ul>	<p><b>流程型</b></p> <p>如果业务驱动因素要求:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 循环周期短</li> <li>• 紧密的控制</li> </ul>
<p><b>产品型</b></p> <p>如果业务驱动因素要求:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 迅速的产品开发</li> <li>• 多样化的复杂产品</li> </ul>	<p><b>地区/市场/客户型</b></p> <p>如果业务驱动因素要求:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 对当地需求的敏感性</li> <li>• 对当地需求的快速反应</li> <li>• 需求/机遇</li> </ul>	<p><b>矩阵型</b></p> <p>注: 矩阵型的组织模式可以是专业职能、客户、地区、市场和产品的组合</p> <p>如果业务驱动因素要求:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 大量的项目工作</li> <li>• 保证专业技能同时实现多技能小组的流动</li> </ul>

- ① 职能型: 高度专业化和标准化, 协调成本高, 对外反应慢;
- ② 区域/市场/客户型组织结构: 对市场、客户反应快, 产品开发速度快, 运作流程效率高; 职能重叠;
- ③ 矩阵型: 快速反应的企业采用;
- ④ 项目型: 类似麦肯锡;
- ⑤ 流程型: 生产制造型公司、电影公司;
- ⑥ 组合型: 产品/职能; 客户与职能
- ⑦ 平台型: 阿里巴巴;

## 二、影响组织结构选择的权变因素

### 影响组织结构选择的权变因素

战略、规模、技术、环境、阶段

#### (1) 战略

战略类型		组织结构特征
经营定位	专业化	倾向于集权型结构，强调内部效率和纵向控制
	多元化	倾向于分权型结构，强调内部自主性和结构灵活性
竞争态度	保守型	以集权的刚性结构为主，强调规范化和严密控制
	稳健型	集权分权相结合，强调纵向的职能控制和横向的项目协调
	冒险型	以柔性的分权结构为主，注重创新和部门相互间的协调
竞争方式	成本领先	以职能制结构为主，注重规范化、内部效率和稳定性
	差异化	以弹性结构为主，注重横向的合作和纵向的专业化

#### (2) 规模

大型组织通常比小型组织更加专门化、部门化、集权化和拥有更多的规章制度

规范程度不同

组织规章条例越多，组织规范性越高

集权程度不同

大小组织都可能高度集权，但大型组织往往通过授权的形式将决策权分散下去。

复杂程度不同

层级越多，管理幅度越大，组织复杂性越高

人员结构不同

“帕金森定律”：工作总在增长以占满分配给他的时间

#### (3) 技术

-组织会调整其结构以适应采用的技术。

-伍德沃德将这些公司按照生产的复杂程度和高级程度分为三种不同的技术类型。

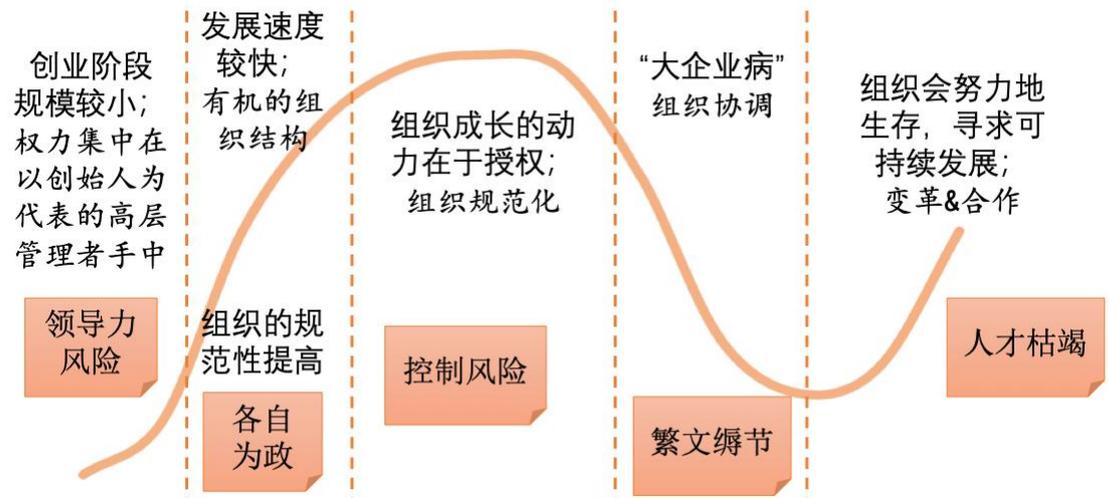
- 第一种类型是单件生产(unit production),描述的是单件或小批量的生产。
- 第二种类型是批量生产(mass production),描述的是大量的生产。
- 第三种类型是连续生产(process production),也是技术最复杂的、体现了连续的流程制造的生产方式。

#### (4) 环境

- 在简单稳定的环境中,机械式组织可能更加有效。
- 不确定性程度越高,组织越是需要有机式设计所具备的灵活性。

#### (5) 阶段

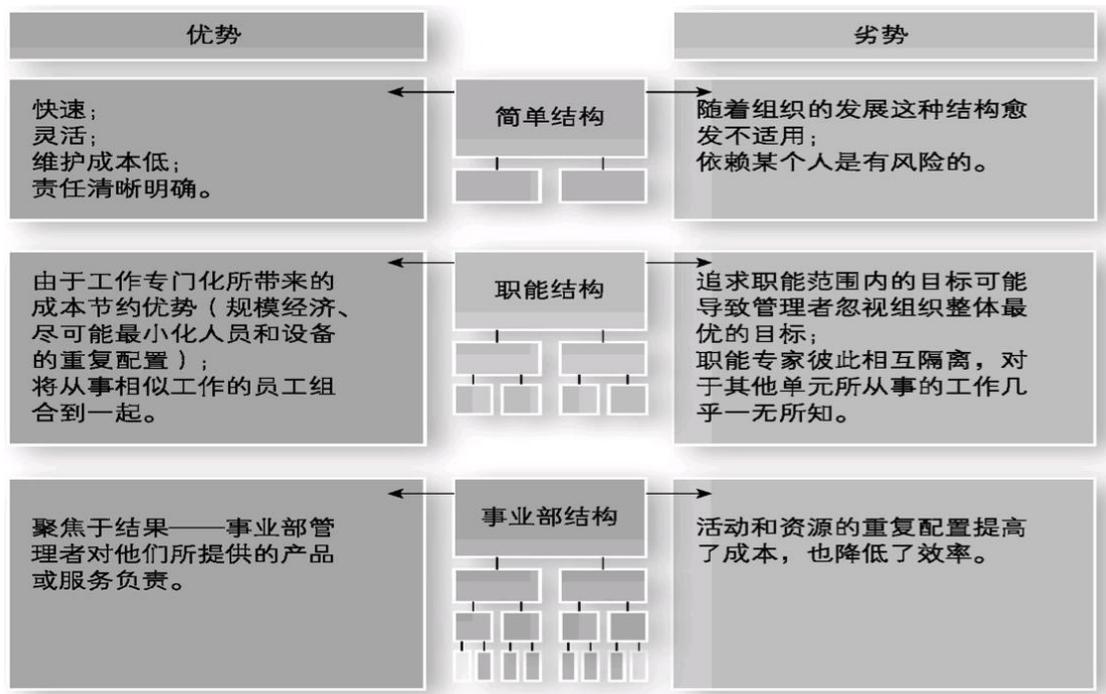
组织所处的发展阶段



### 三、传统与当代组织设计

#### (一) 传统组织设计

1. **简单结构**: 一种部门化程度低、管理跨度大、权力主要集中于某一人、正规化程度极低的组织设计。
2. **职能结构**: 把从事相似或相关职业的专业人员组合在一起的一种组织设计。
3. **事业部结构**: 是一种由相对独立的事业部或业务单元组成的组织结构。



#### (二) 当代组织设计

1. **矩阵结构**: 把来自不同职能领域的专业人员分派去从事各种工作项目, 每个工作项目由一名项目经理领导。

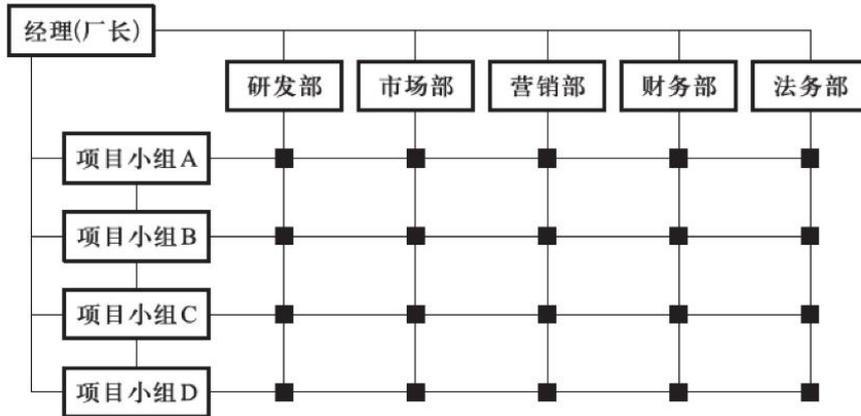


图 6-5 矩阵制组织结构

2. **项目结构**: 这种组织结构中的员工持续地在各个项目中工作。
3. **网络结构**: 利用内部员工从事某些工作活动并且利用外部供应商网络提供其他必需的产品部件或工作流程的组织。
4. **无边界组织**: 一种不被各种预先设定的横向、纵向或外部边界所定义或限制的组织。
  - **内部边界**: 工作专业化和部门化带来的横向边界; 以及将员工化为不同组织层级和等级的纵向边界。
  - **外部边界**: 将组织与其客户、供应商和其他利益者区分开的边界。

· **打破内部边界: 实践社区**

共同关注某个事项或一系列问题,或者对某个主题怀有热情,并且通过持续不断的互动和交流来深化在该领域的知识和专业技能的一群人。

· **打破外部边界: 开放式创新**

把研究工作向组织之外的其他人员和组织开放以获取各种新的创意,并且允许创新无障碍地朝其他方向转移。

### (三) 组织结构的演变趋势

#### (1) 扁平化

减少管理层级, 增加管理幅度

#### 优点

- 便于高层管理者了解各科层组织的运行情况
- 大幅削减管理人员, 节省管理成本, 有效降低协调的难度
- 信息传递速度加快, 减少信息的过滤和失真
- 有利于调动成员的积极性, 提高决策的民主化程度

#### 弊端

- 加重了管理人员的工作负荷
- 相同层级的沟通会产生新的困难
- 对管理人员的素质要求较高
- 要求下属人员自立、自律, 否则容易失去控制

## (2) 柔性化

- 概念：通过设置协调岗位、临时委员会或工作团队的形式加强组织内部的横向联系、增强组织机动性的一种趋势。
- 方式：充分发挥非正式组织的作用；加强横向沟通。

情况	横向沟通措施
特定直线部门之间需要频繁联系	联络官
为了解决直线部门间的共同问题	临时委员会
从组织层面解决横向合作问题	协调人员

## (3) 无边界化

在构建组织结构时，不是按照某种预先设定的结构来限定组织的横向、纵向和外部边界，而是力求打破和取消组织边界，以保持组织的灵活性和有效运营。

## (4) 虚拟化

- 电子商务组织的虚拟化：通过信息和资源整合创造巨大的价值；形成一个以网络为载体的创业生态系统。
- 动态网络虚拟组织：以项目为中心，通过与其他组织建立研发、生产制造、营销、售后服务等业务合同网，有效发挥核心业务专长的核心型组织形式。
- 市场链：将市场经济中的利益调节机制引入企业内部，在集团宏观调控下，把企业内部的业务关系由原来的单纯行政关系转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系，把订单转变成一系列内部的市场订单，形成以订单为中心、上下工序和岗位间相互咬合、自行调节运行的市场链（SST）。