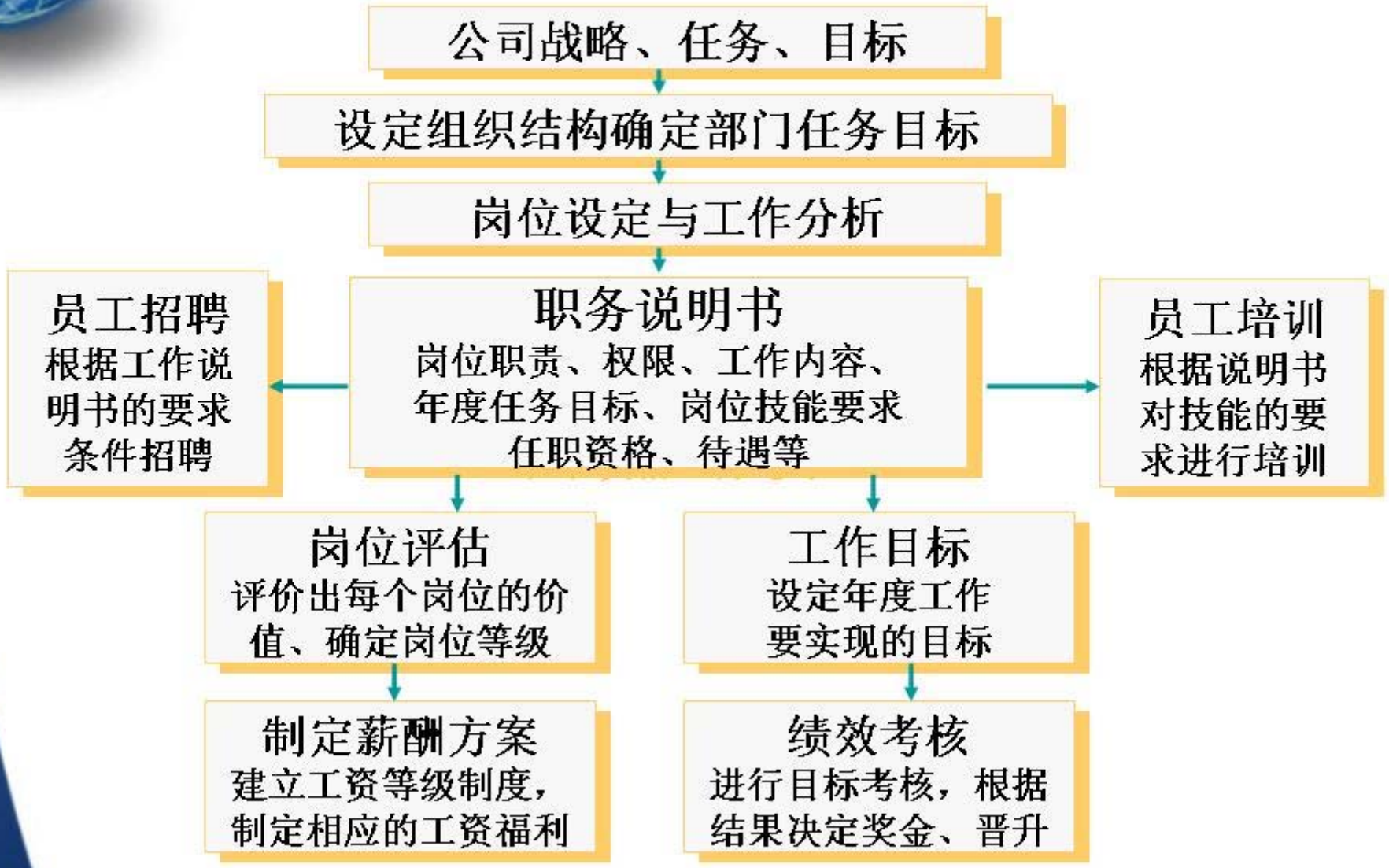
本章主要内容



- 企业组织结构设计与变革
- 企业人力资源规划的基本程序
- 企业人力资源的需求预测
- 企业人力资源的供给预测与供求平衡

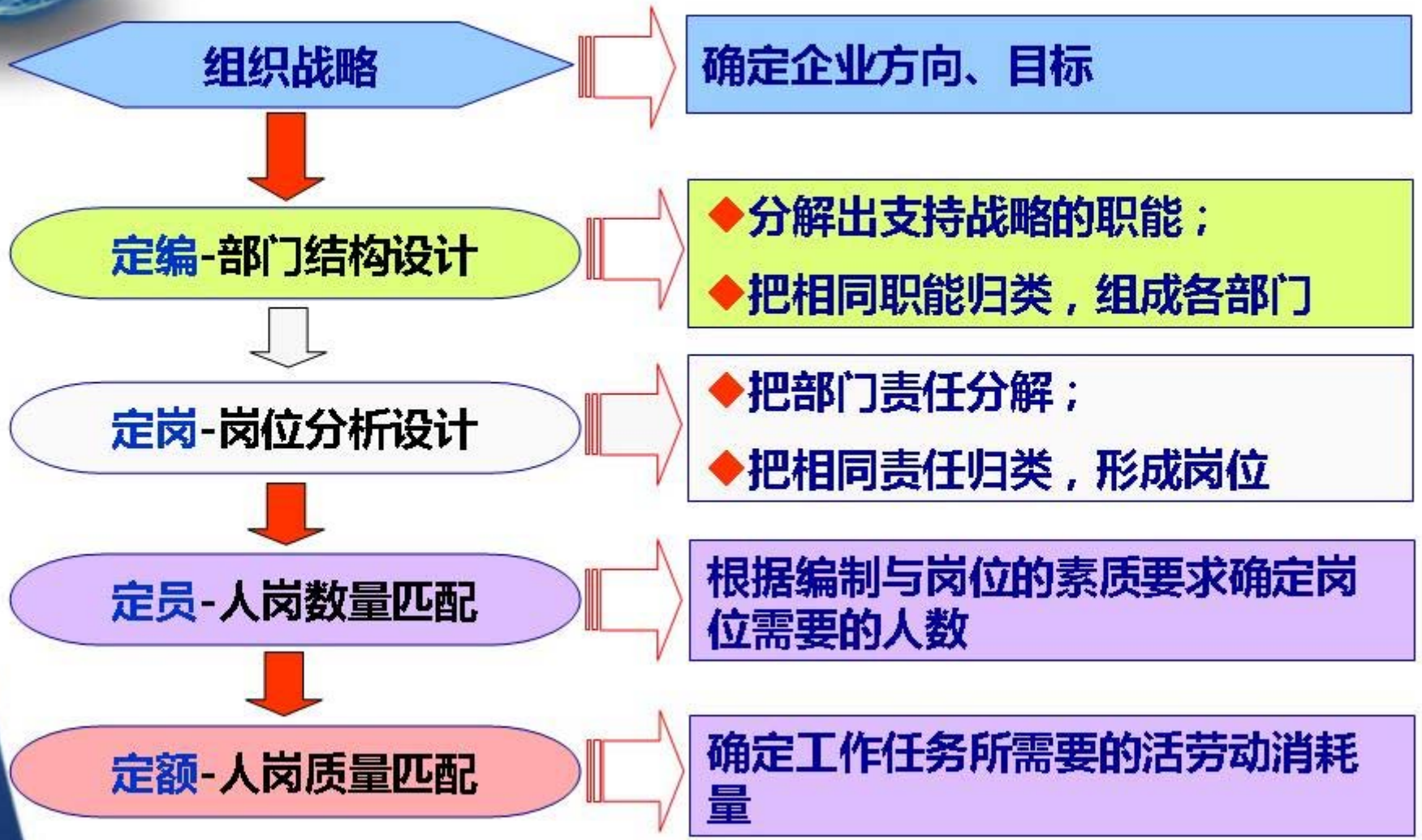
人力资源管理体系框架图



第一节 组织结构的设计与变革

知识拓展

企业组织结构设计与变革



第一单元 企业组织结构的设计与变革

【知识要求】

一、组织结构设计的基本理论

二、新型组织结构模式

三、企业组织结构设计的内容和概念

【能力要求】

一、组织的职能设计

二、组织的部门设计

【注意事项】

在职能和业务部门设计时要注意的四个问题

【知识要求】一、组织结构的基本理论

1、基本概念

- 组织结构：组织内部分工协作的基本形式或框架。
- 组织设计：以企业组织为核心的组织系统的整体设计 工作。

组织理论

广义——组织理论

组织理论包括了组织运行的全部问题组织理论:环境、目标、结构、技术、规模、权力、沟通等

狭义——组织设计理论

组织设计理论主要研究企业组织结构的设计

2、组织理论的发展

发展阶段	理论依据	强调重点
古典组织理论	❖ 行政组织理论	❖ 强调组织的刚性结构
近代组织理论	❖ 行为科学理论	❖ 强调人的因素
现代组织理论	❖ 权变管理理论	❖ 强调因时制宜

补充：人性假设及其相应的管理

”经济人”假设（泰罗）	管理方式和措施
1)人天生懒惰,厌恶工作,可能的话,总想尽量逃避工作,尽可能少干工作 2)一般人都没有雄心大志,无进取心,不愿负责任,宁愿接受别人引导与指挥. 3)人生来以自我为中心,对组织的目标与要求不关心 4)人是缺乏理性的,本质上不能自律,容易受他人影响. 5)一般人都是为了满足自己的生理需要和安全需要而参加工作,只有金钱和其它物质利益才能激励他们努力工作	1)管理工作的重点是完成生产任务,提高劳动生产率,对人的感情和愿望漠不关心 2)组织以金钱来刺激员工劳动的积极性,效率和服从,对消极怠工者则采取严厉的惩罚措施 3)制定各种严格的管理制度和工作规范,命令工人按照规定的标准进行工作,加强各种法规管制. 4)管理是少数人的事情,广大员工与之无关.

”社会人”假设（梅奥）	管理方式和措施
1)人是社会的人,影响人的生产积极性的因素除物质条件以外,尚有社会的,心理的因素 2)由于技术进步和工作合理化,使人对工作本身失去乐趣和意义,于是便从社会关系中寻求乐趣和意义 3)生产率的高低,主要取决于员工的士气,而士气则取决于家庭生活和社会生活,以及企业中人与人之间的关系. 4)组织中存在非正式组织群体.这种非正式组织群体具有特殊的行为规范,对其成员产生很大影响. 5)领导者要善于了解人,倾听员工的意见,沟通看法,使正式组织的经济需求与非正式组织的社会需求取得平衡.	1)管理人员关心生产任务的完成情况,但是,注意的重点放在关心员工,满足员工的需要上. 2)管理者高度重视员工之间的关系,培养和形成员工对企业的归属感和整体感上. 3)提倡集体奖励制度,不主张个人奖励制度. 4)管理职能不断完善和变化. 5)实施员工参与管理的新型管理方式与,让员工或下属在不同程度上参与企业决策的研究和讨论.

“自我实现人”假设（马斯洛、麦格雷戈）	“复杂人”假设
1)一般人都是勤奋的,只要环境条件适合,人是乐于工作的. 2)控制和惩罚不是驱动人工作,实现组织目标的唯一方法.人在执行任务的过程中,具有自我指导和自我控制能力. 3)人对工作的态度取决于对工作的理解和感受. 4)大多数人都具有相当程度的想象力,智谋和创造力,在不为外界因素指使和控制的情况下,可以得到正常发挥. 5)人体中蕴藏着极大的潜力,在现代工业条件下,一般人只发挥部分潜力. 6)员工自我实现倾向与组织所要求的行为之间不并无冲突.	1)人的需要和动机是多种多样的. 2)人在同一时间内有多种需要和动机,它们相互作用,可以结合统一. 3)人是可变的.

3、组织设计理论的分类



- 现代组织理论属于**动态组织理论**
- 在动态组织设计理论中，**静态设计理论**所研究的内容，仍然是组织设计的**核心内容**，占主导地位，动态设计理论是静态设计理论的进一步发展，两者是相互依存的关系。

4、组织设计原则

任务与目标原则	分工与协作原则	有效管理幅度原则	集权与分权原则	稳定性与适应性原则
	❖ 实行系统管理 ❖ 设置委员会协调 ❖ 创造协调的环境	❖ 职务性质 ❖ 领导者素质 ❖ 下属素质 ❖ 管理环境	❖ 企业规模 ❖ 生产技术特点 ❖ 工作性质 ❖ 管理水平 ❖ 人员素质	

二、常见的组织结构模式

直线制

职能制

直线职能制

事业部制

超事业部制

矩阵制

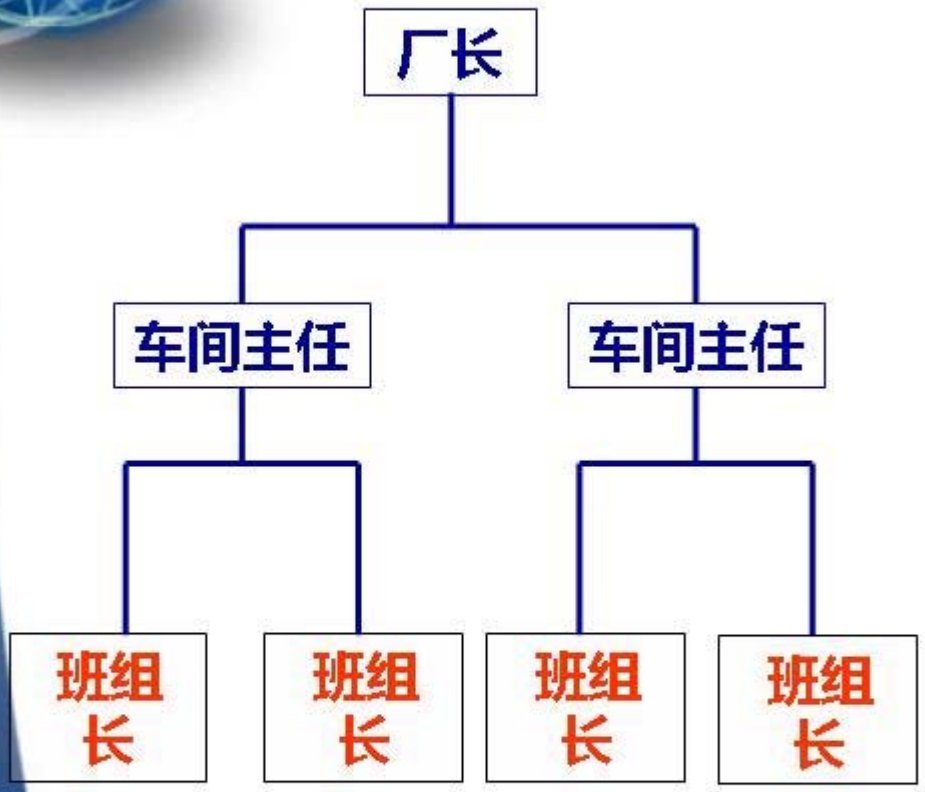
多维立体组织

模拟分权组织

流程型组织

网络型组织

1、直线制结构



优点：

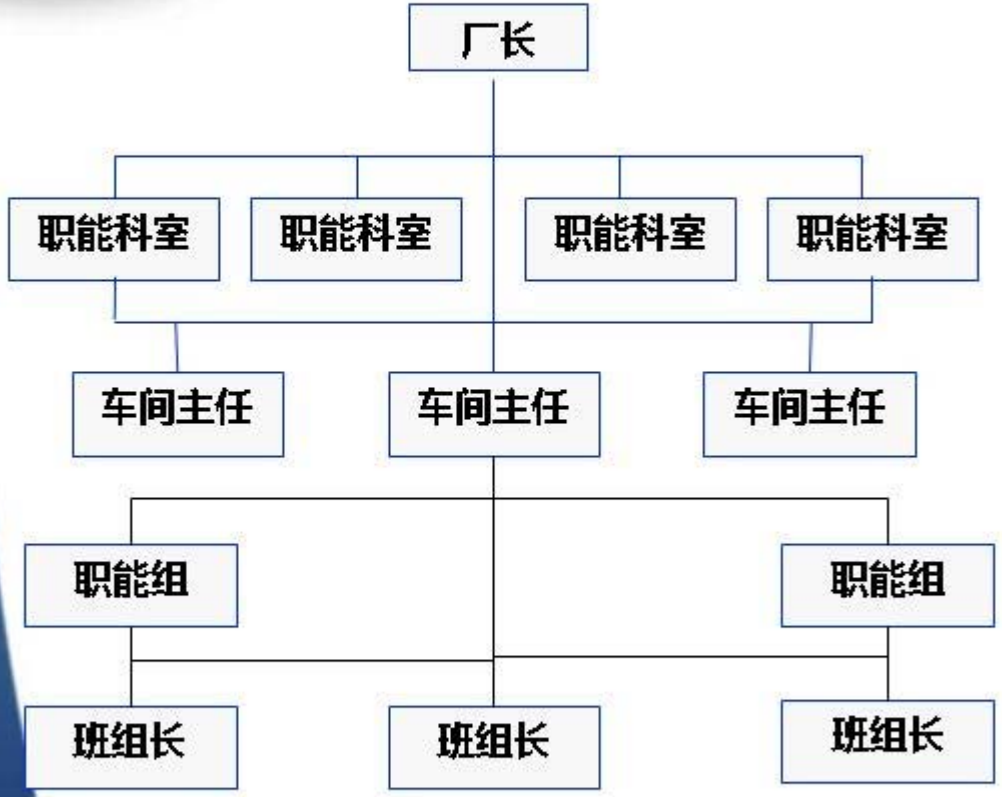
- 结构简单，指挥统一；
- 责权关系明确；
- 横向联系少，内部协调；
- 信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高。

缺点：

- 缺乏专业化分工
- 对管理者素质要求高
- 无助于管理者解决重大问题

*适用范围：*小型组织，企业初建阶段、环境简单。

2、职能制结构



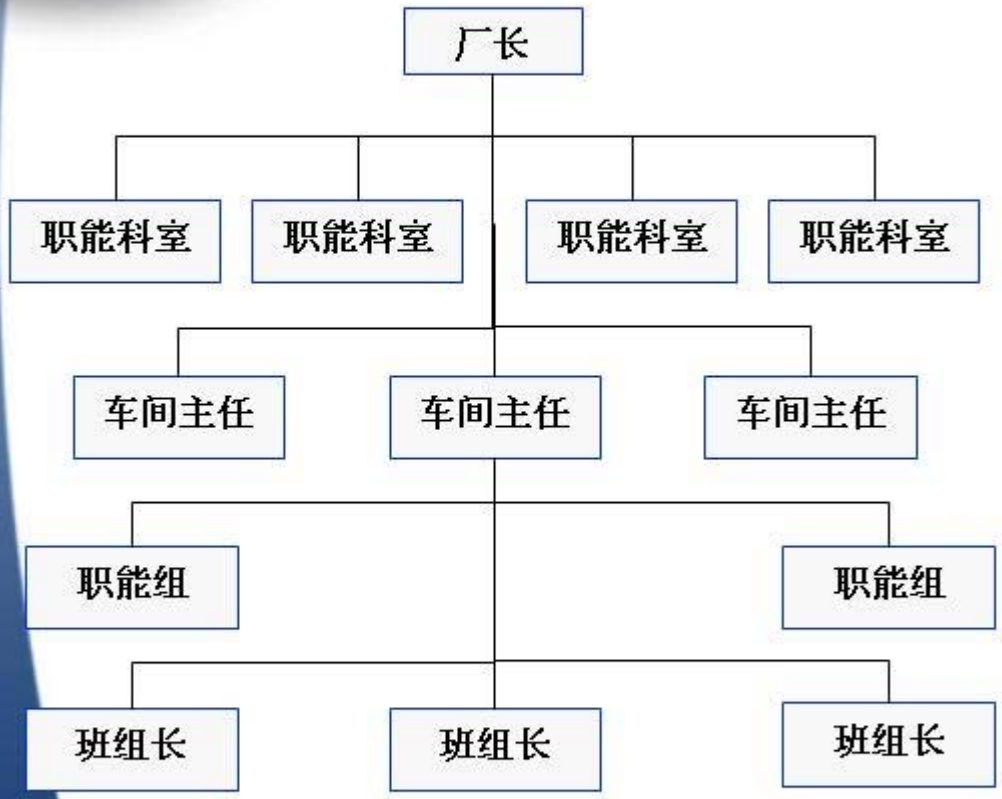
优点：

- 专业管理、减轻直线主管负担
- 工作细致、深入。

缺点：

- 多头领导
- 权责不清

3、直线职能制结构



特点：兼有直线型和职能型的优点

优点：

- 既保证统一指挥，又可以发挥职能部门的参谋指导作用；
- 效率较高

缺点：

- 在大型企业横向联系和协调将变得非常困难
- 高层管理人员无暇顾及企业面临的重大问题

适用范围：企业、用标准化技术进行常规性大批量生产的场合。

4、事业部制结构



特点：独立的产品市场、独立核算(利润中心)、自主经营。

优点：

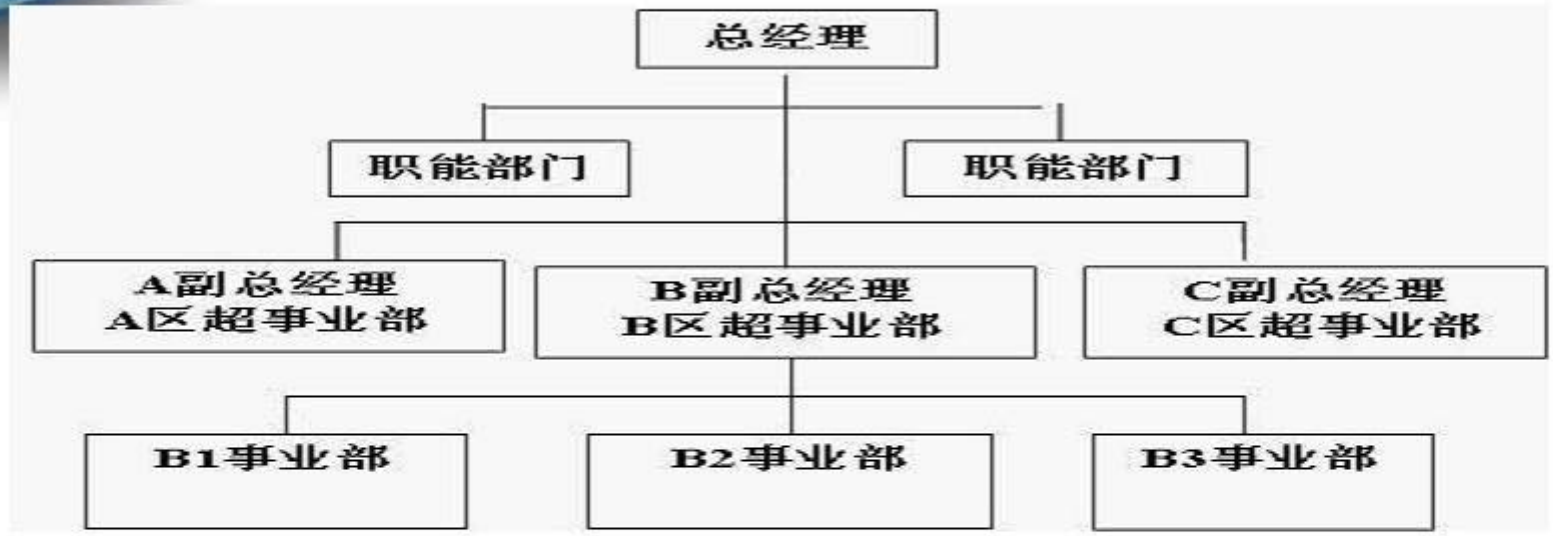
- 权力下放
- 提高了企业的适应能力
- 实现高度专业化
- 责任和权力明确

缺点：

- 容易造成机构重叠，管理人员膨胀；
- 容易产生内耗，忽视企业整体利益

适用范围：大规模企业(具有独立的产品、市场、能 成为利润中心)

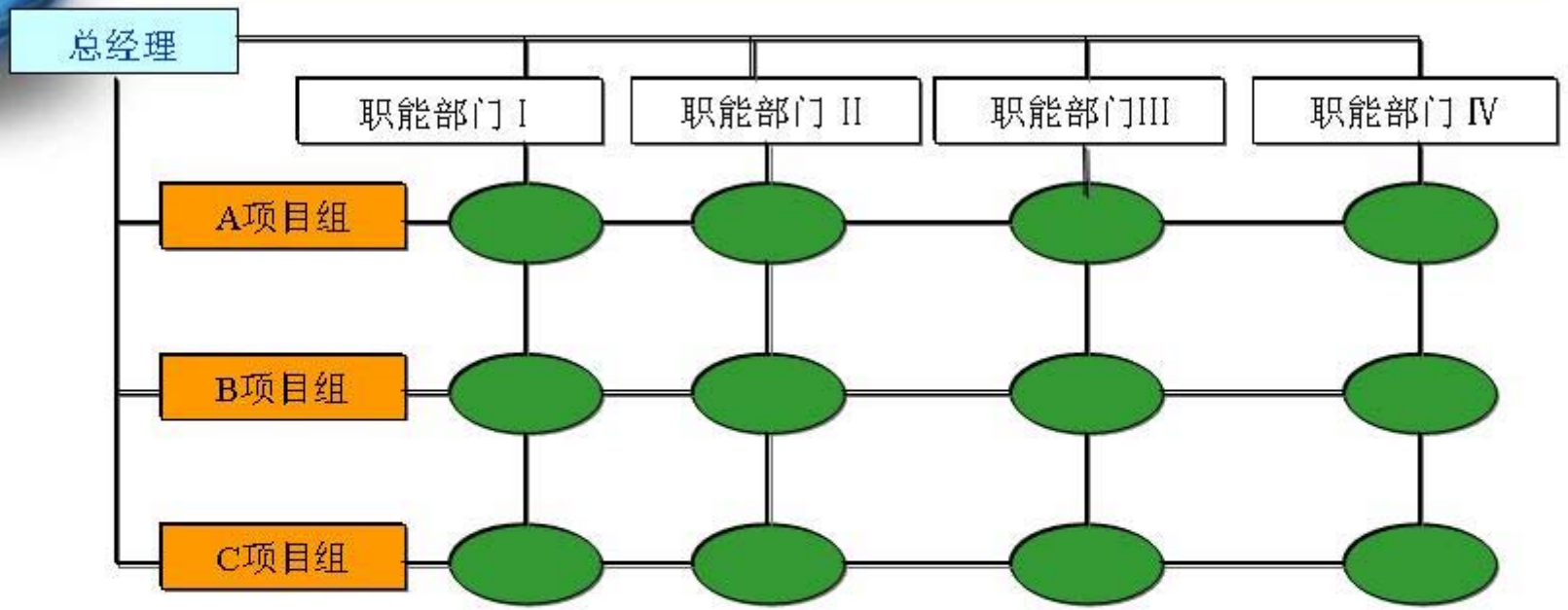
新型结构：5、超事业部制



优点：有利于聚焦于拳头产品，加快研发进度；减轻公司总部工作负荷，有利于总经理脱离繁杂的事务性管理，聚焦于战略决策；；通过超事业部强化了对各事业部的统一领导和管理；有利于为高层领导培养接班人

不足：管理成本加大，沟通协调工作量增加，决策与执行效率降低

新型结构：6、矩阵制结构



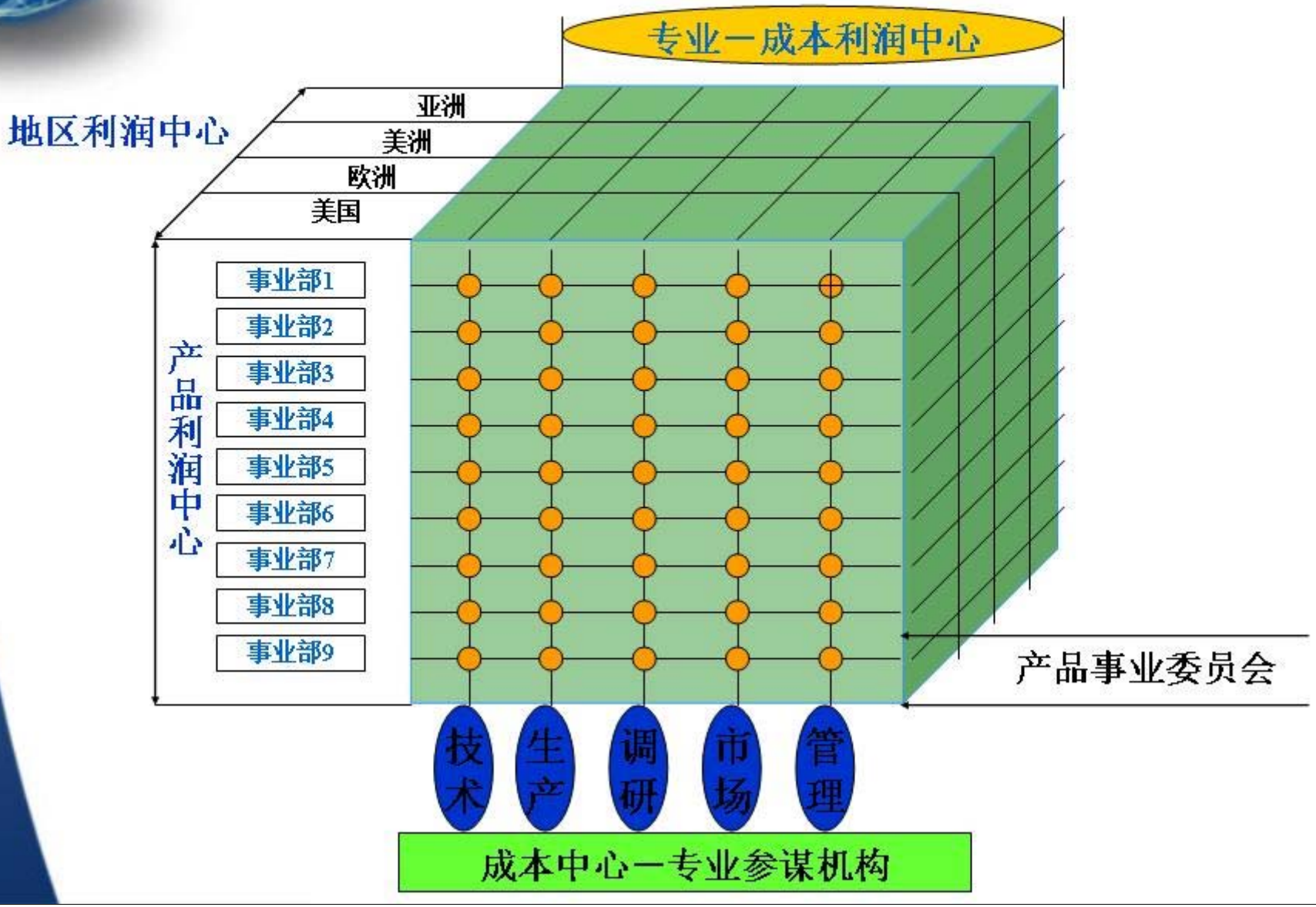
特点：根据任务的需要，把各种专门人才集中起来，任务完成后解散。

优点：横向联系强、机动灵活、人力物力利用率高、互相激发、思路开阔。能够较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾

缺点：双重领导、责任不清、临时观念。

适用范围：大型运动会组委会、应用研究单位、重点建设项目。

新型结构：7、多维立体组织结构



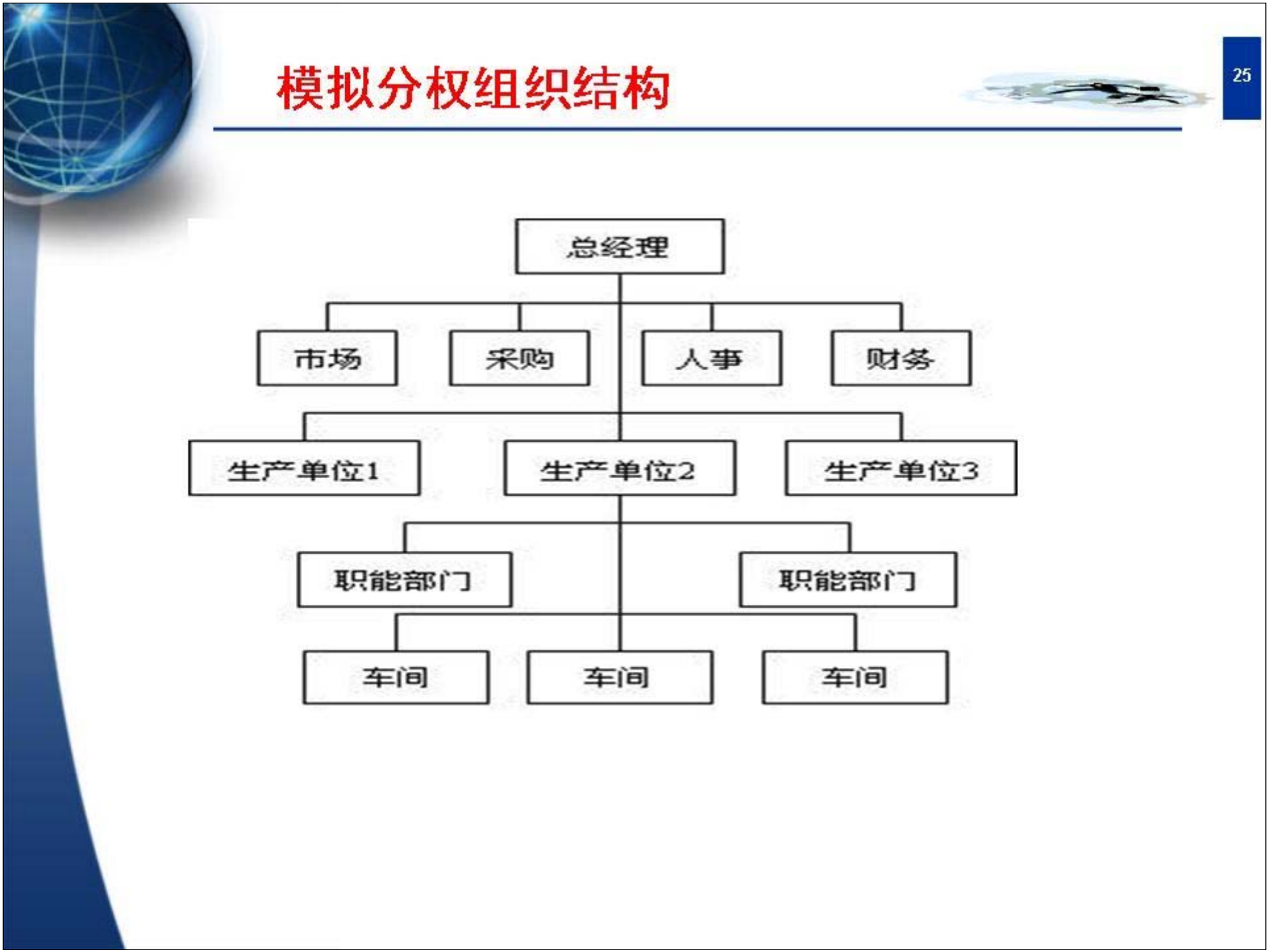
多维立体组织结构

- 综合考虑产品、地区与职能参谋机构，形成三类主要的管理组织机构系统
  - **产品利润中心**：按产品划分的事业部
  - **专业成本中心**：按职能划分的专业参谋机构
  - **地区利润中心**：按地区划分的管理机构
- 由三方代表共同组成产品事业委员会，对各类产品的生产与销售进行领导，主要应用于**跨国公司、规模巨大的跨地区公司**

新型结构：8、模拟分权组织结构

- 模拟分权组织结构：根据生产经营活动连续性很强的大型联合企业（如钢铁、化工企业）内部各组成部分的生产技术特点及其对管理的不同要求，人为地把企业分成许多“组织单位”，并将其看成是相对独立的生产经营部门，赋予它们尽可能大的生产经营自主权，让它门拥有自己的职能机构，使每一单位负有“模拟性”的自负盈亏责任，实现“模拟”的独立经营、独立核算，以调动其生产经营的积极性和主动性，达到改善整个企业经营管理的目的。是介于直线职能制与事业部制之间的一种管理组织模式。

模拟分权组织结构



模拟分权组织结构

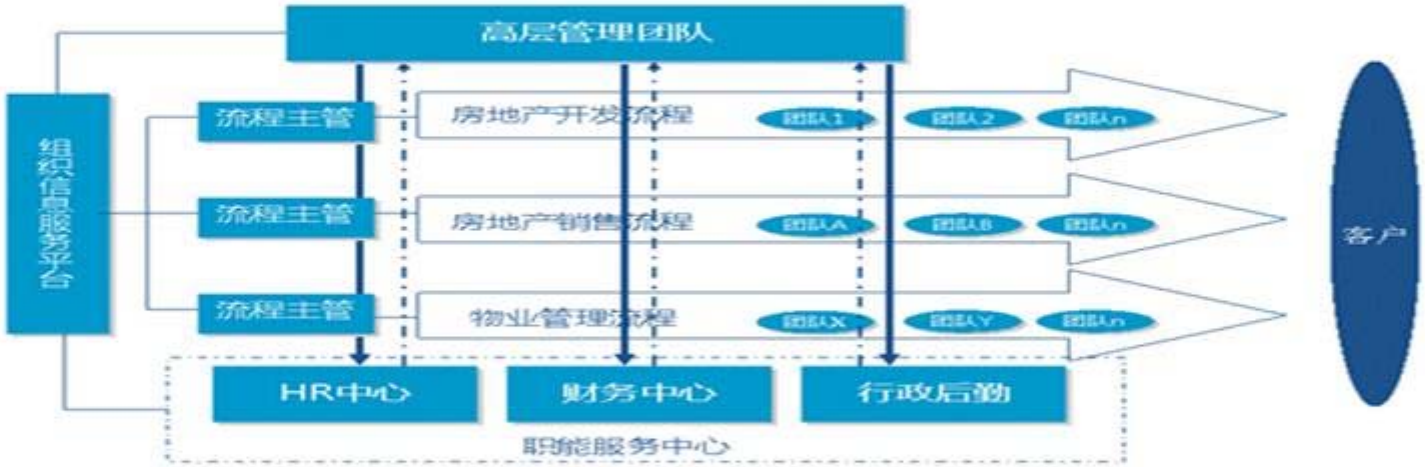
三个基本特征：只有总公司的总经理才是法人代表；只有总公司才是独立核算的实体；实行统分结合的经营管理体制，兼有直线职能制和事业部制的特征。

优点：适用于生产经营活动连续性很强的大型企业，也适合不宜完全实行事业部制的中型企业；有利于深化国企内部改革；有利于调动员工积极性；有利于责权利结合，提高效率

缺点：内部的价格体系不容易完全理顺；不以业绩为目标，内部目标难以确定；考核复杂；内部信息交流差；横向协调难度大

新型结构：9、流程型组织

20世纪90年代兴起，以提高对顾客需求的反应，降低管理成本为目标。管理者的职权很大，业务流程很长，实行全程式管理。纵向管理链较短，横向管理链较长。它是**按照业务流程为主，职能服务为辅的原则设计的一种组织结构形式。**



1、**优点**：以顾客、市场为导向；**业务流程是以产出（或服务）和顾客为中心**；组织结构扁平化；流程团队是流程型组织的基本构成单位；从集权层级到分权层级再到扁平化的流程组织，组织结构的灵活性和适应性增强。

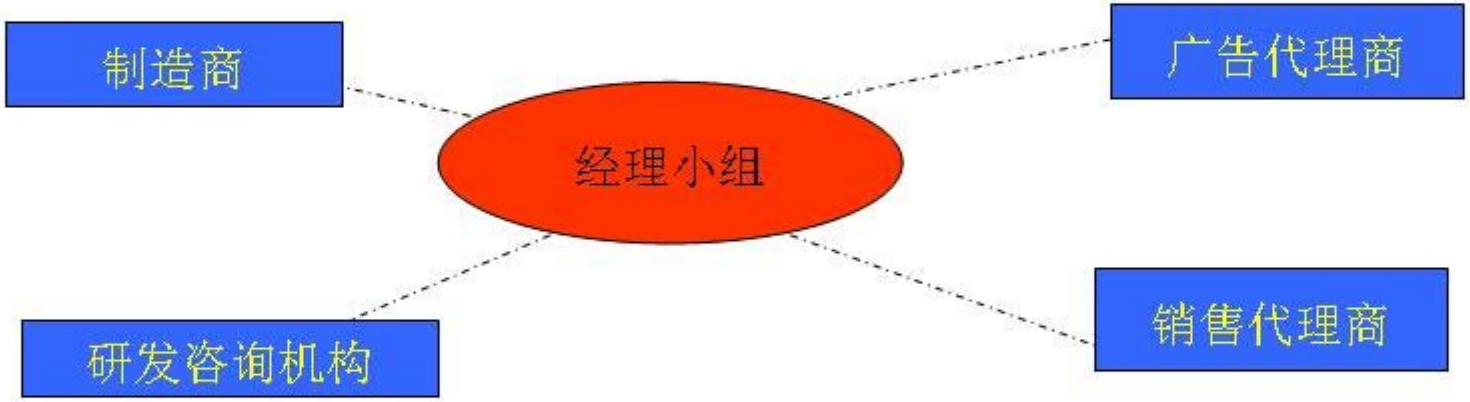
2、**缺点**：难以确定核心流程；员工综合素质要求高；可控性差

3、**适用范围**：客户价值形态的企业多采取流程型组织结构。

新型结构：10、网络型组织

是以信息、通信技术为基础，依照高度发达的网络，以**契约合同为纽带**，将供应、生产、销售企业和客户，乃至竞争对手等**独立的企业或个体**连接而成的**经济联合体，产生于20世纪90年代**。

特征：市场驱动；组织结构扁平化；流程动态化；突出企业自身的核心能力；工作地点离散化；企业规模小型化；更为完善的网络技术；短暂的动态联盟



1、**优点**：面向顾客灵活反应；组织资源优化配置；促进伙伴关系的建立，使组织资源面向顾客和市场；降低成本；促进员工素质提升，提高核心竞争力；团队合作

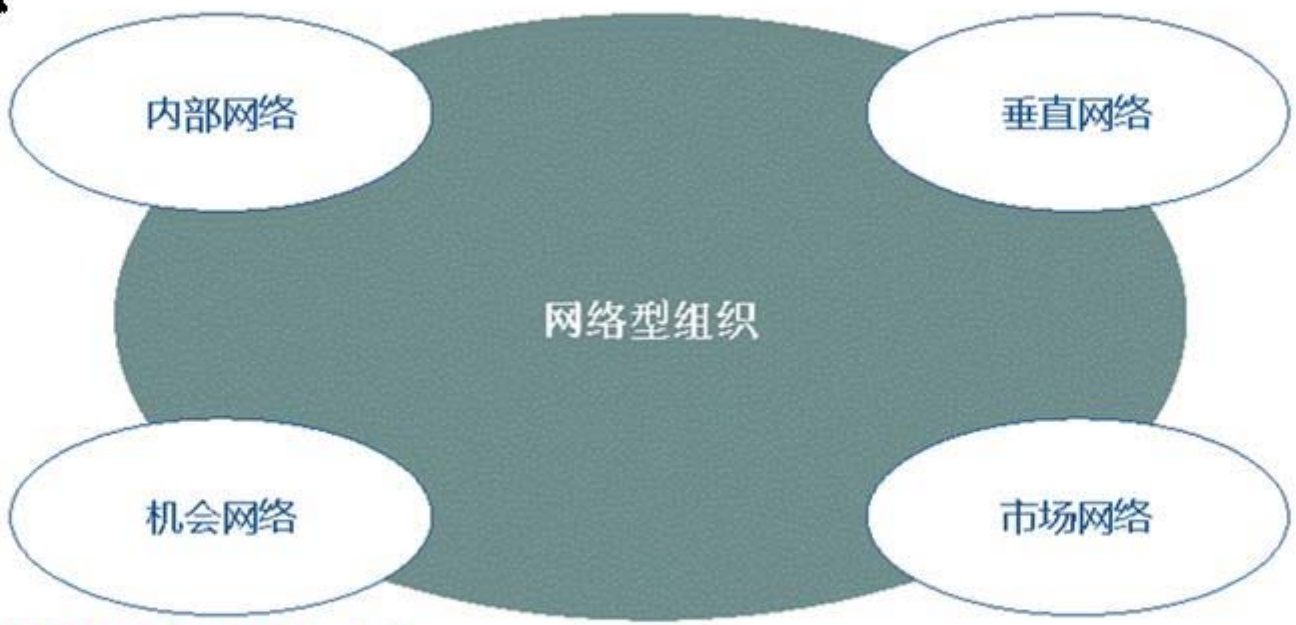
2、**缺点**：不确定性增强，容易丧失控制权；协调难度增大；潜在竞争加剧；知识产权容易暴露；对其他企业的依赖程度增强，信用问题成为企业合作的主要问题。

3、**适用范围**：小型组织的一种可行的选择，也是大型企业在联结集团松散层单位时通常采用的组织结构形式

网络型组织

组织内部通过减少管理层级，打破部门边界，使企业成为一个扁平的，由多个部门界限不明显的员工组成的网状联合体

特定行业中，由处于价值链不同环节的企业共同组成的企业之间的网络型组织



现代网络组织中最先进的一种，是由不同组织为了实现同一个目标暂时组成的联合体。一旦目标实现，组织也随时解体。

指代表不同市场的企业之间的联系，这些企业之间发生着业务往来，一定程度上相互依存

二、企业组织结构设计的内容和概念

按组织存在的具体形态分

- 决策层
- 管理层
- 执行层
- 操作层



按内部互联关系分

- 横向结构设计
- 纵向结构设计

真题

1、关于组织理论与组织设计理论，正确的是（ABD）

A 组织理论包括组织设计理论

B 组织理论被成为广义组织理论

C 组织设计理论被称为大组织理论

D 组织理论与组织设计理论外延不同

E 组织理论与组织设计理论外延相同

2、以下不属于静态组织设计理论的是（D）

A 组织的规章

B 组织的体制

C 组织的机制

D 组织的协调

17年5月真题：网络型组织与一般流程型组织不同,它是一种(　)组织。

A.利润驱动型　B.产品竞争型　C.市场驱动型　D.消费导向型

正确答案: C

解析:网络型组织与一般流程型组织相比,它具有更大的灵活性,是一种市场驱动型组敏捷响应

17年5月真题：(　)以行为科学为理论依据,强调人的因素,从组织行为学的角度来研究组织结构。

A.现代组织理论　B.近代组织理论　C.当代组织理论　D.古典组织理论

正确答案:B

解析:代组织理论以行为科学为理论依据,甚至作为行为科学的一部分而存在,它着重强调人的因素,从组织行为的角度来研究组织结构。

17年5月真题

矩阵制组织结构的优点包括(ABCE)

A.可以随时组建、重建和解散团队,提高组织灵活性

B.有利于加强各职能部门间的与通协作,及时解决问题

C.能解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾

D.对于高层理者而言,矩阵制是种有效的集权工具

E.将不同部门专业人员集中在一起,使其学到更多技能

真题-07年5月

3、某汽车集团主要生产轿车和轻型汽车。该集团由总经理直接领导，下设多个职能部门，如总经理办公室、人力资源部、财务部、生产管理部、企划信息部。另外还有自己的投资室、审计室和战略研究所。

集团下属工厂除了总装厂外，还有配套生产厂，如发动机厂、车身厂和变速器厂。各生产厂实行厂长负责制，彼此相互独立，它们除了有自己的研发中心、生产中心和销售中心外，还有相应的职能机构，如计划科，厂长办公室、质量管理科等。集团赋予各生产厂尽可能大的生产经营自主权，但是，配套生产厂生产的产品主要供给总装厂使用。

1）该集团适合采用哪种组织结构模式？请设计其组织结构图，并说明理由。（10分）

2）发动机厂适合采用哪种组织结构模式？请设计其组织结构并说明理由。（10分）

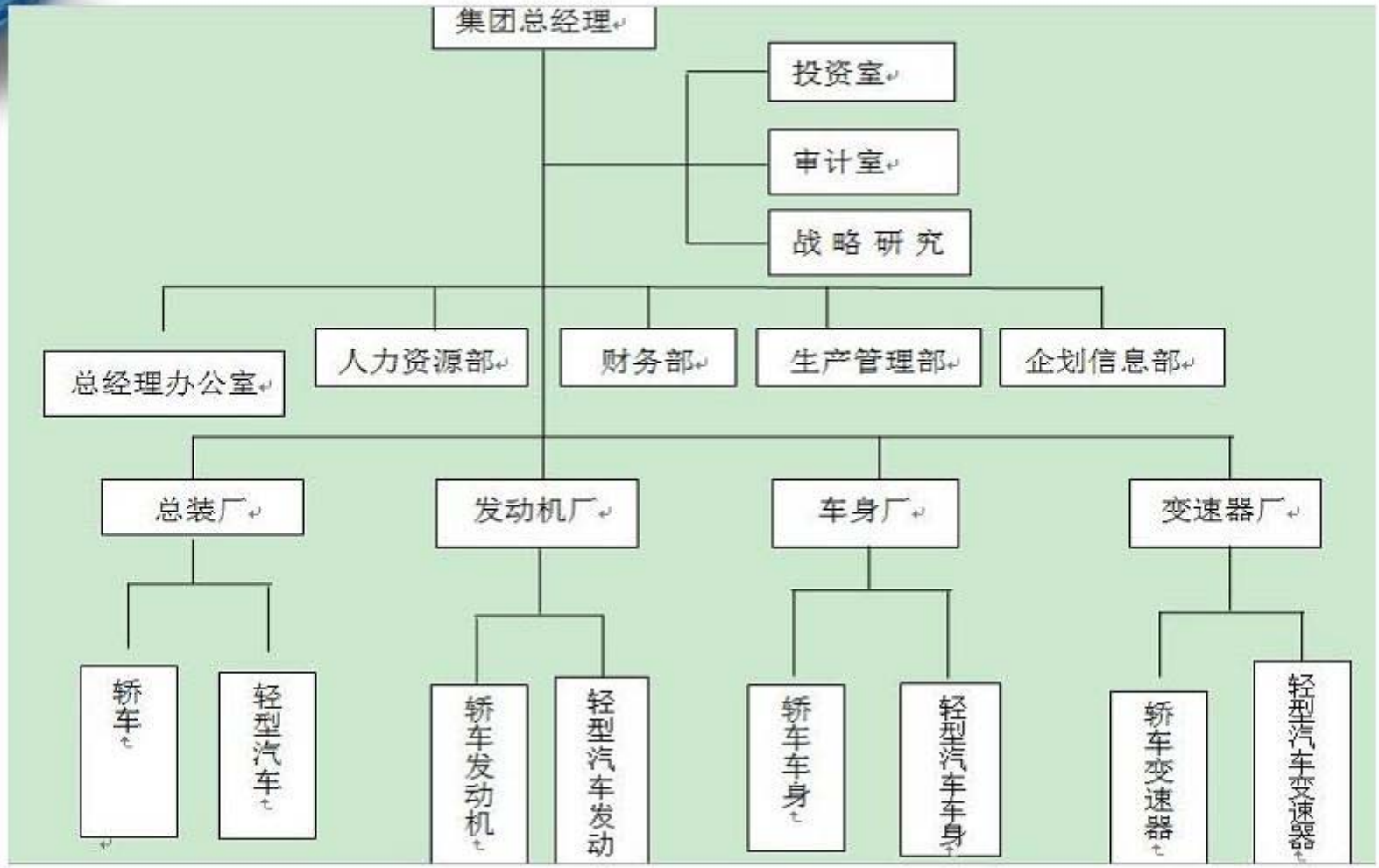
真题解析

（1）该汽车集团可以采用事业部制组织结构模式。

•集团下属有很多分厂，各个分厂实行厂长负责制，独立核算，分别构成各个独立的利润中心，因此，可以分成四个事业部：总装厂、发动机厂、车身厂和变速器厂。（4分）

•该集团的组织结构如图所示：

（组织结构图评分标准：层次分明，上下关系明确，结构完整，各2分，共6分，画到分厂一级即可。）

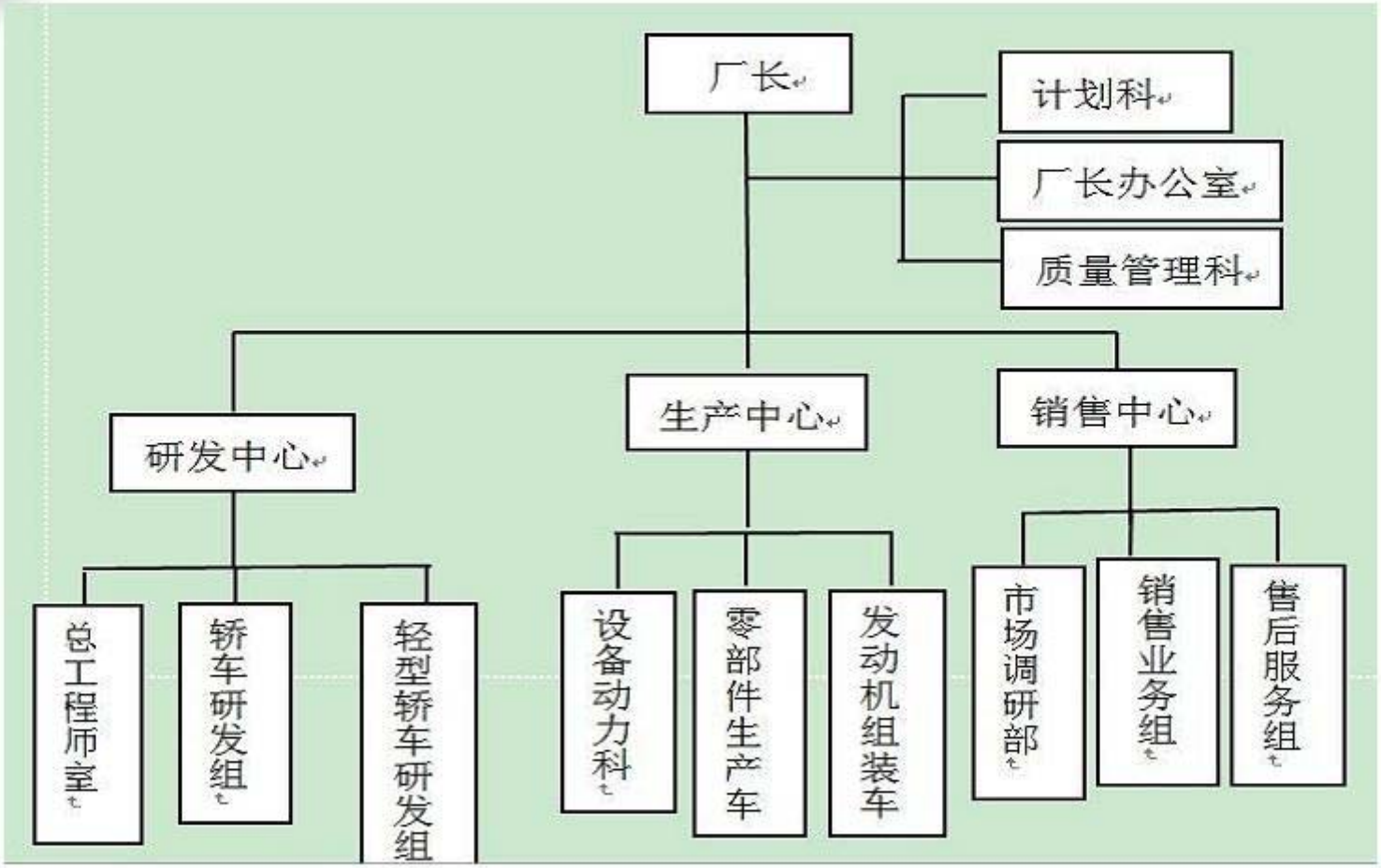

集团总经理
投资室
审计室
战略研究
总经理办公室
人力资源部
财务部
生产管理部
企划信息部
总装厂
发动机厂
车身厂
变速器厂
轿车
轻型汽车
轿车发动机
轻型汽车发动
轿车车身
轻型汽车车身
轿车变速器
轻型汽车变速器

（2）发动机厂可以采用模拟分权的组织结构模式。

•发动机厂的生产经营活动连续性很强，根据生产技术特点及其对管理的不同要求，可以将发动机厂分为三个组织单位：研发中心、生产中心和销售中心，将它们看成是相对独立的生产经营部门，赋予其尽可能大的经营自主权，拥有自己的职能结构，使每一单位负有“模拟性”的盈亏责任，实现“模拟”的独立经营权、独立核算，以此调动各个组织单位的生产积极性。（4分）

•发动机厂的组织结构如图所示：

（组织结构图评分标准：层次分明，上下关系明确，结构完整，各2分，共6分）


厂长
计划科
厂长办公室
质量管理科
研发中心
生产中心
销售中心
总工程师室
轿车研发组
轻型轿车研发组
设备动力科
零部件生产车
发动机组装车
市场调研部
销售业务组
售后服务组

【能力要求】：一、组织的职能设计

- 1、职能设计的步骤



- 从宏观角度明确企业基本职能和关键职能
- 充实已有职能
- 增加新职能
- 转移或重新确定职能重心
- 将总职能分解为若干相对独立的易于操作的具体业务活动

- 2、职能设计的方法

基本职能设计	基于权变因素设计的一般职能，包括：生产、计划、人事、财务、研发、信息、销售及售后
关键职能设计	基于经营战略的决定性职能：技术开发、市场营销、生产管理、质量安全、成本控制、资源开发

二、组织的部门设计

组织部门设计

组织设计的主要部分

- 纵向结构设计
  - ✓管理幅度
  - ✓管理层次
- 横向结构设计
  - ✓按总体结构设计
  - ✓按对象标志设计
- 部门组合
  - ✓以工作和任务为中心
  - ✓以成果为中心
  - ✓以关系为中心

管理幅度

- 1、**设计方法**：经验统计法、变量测评法
- 2、**影响因素**：工作性质、人员素质、管理业务标准化程度、授权程度、管理信息系统先进程度

管理层次

- （1）按照企业纵向职能分工，确定层次
- （2）有效的管理幅度和管理层次成反比
- （3）选择具体的管理层次
- （4）对个别管理层次做出调整

要求：减少管理层次、设计扁平化的组织结构，是现代企业组织结构设计的**基本要求**

横向结构设计方法

按照不同对象和标志设计



- 人数
- 时序
- 产品
- 地区
- 职能
- 自上而下
- 自下而上
- 业务流程法

常见的部门组合方式

组合原则	内部结构	优缺点
以工作任务为中心	直线制、直线职能制、矩阵制	□优点：具有明确性和高度稳定性 □缺点：只了解自己的工作和任务，很难了解整体的任务并与自己相联系；规模较小时比较有效，规模较大时，适应性随之下降
以成果为中心	事业部制、模拟分权制、超事业部	□优点：既了解自己的任务也了解整体任务；高度稳定性和较强适应性（事业部） □缺点：明确性不强（模拟分权制）
以关系为中心	多维立体、流程型、网络型组织结构	□优点：灵活性、多样性、机动性 □缺点：缺乏明确性和稳定性，实用性较差

【注意事项】

部门设计时的注意事项

◆1、企业组织机构的设置必须保证行政命令和生产经营指挥的集中统一。为此，在机构设置上要实行：（1）首脑负责制；（2）正职领导副职；（3）一级管一级；（4）实行直线—参谋制

◆2、部门的责权利必须对应一致。即应当：（1）建立岗位责任制；（2）赋予管理人员的责任和权力要相对应；（3）责任制度的贯彻落实，还必须同相应的经济利益挂钩。

◆3、执行和监督机构应分设。

◆4、机构和人员应当精简。

回顾


1.组织结构与组织理论的定义
2.组织理论的发展
3.组织设计理论的分类
4.组织设计的原则
1.传统的组织结构模式4种
2.新型组织结构模式6种
1.6项内容：组织环境分析，组织发展目标的确立，企业流程设计，组织职能设计，组织部门设计，工作岗位设计
2.4种形态：决策层，管理层，执行层，操作层
3.2层关系：部门的纵向结构，部门的横向结构
1.组织职能设计的步骤（职能分析、职能调整、职能分解）与方法（基本职能设计、关键职能设计）
2.组织的部门设计（纵向设计2，横向设计3+6）
3.部门的3种组合方式
➢理论
➢模式
➢内容
➢方法
组织结构

第二单元 企业组织结构的变革

【知识要求】

一、企业战略与组织结构的关系

【能力要求】

一、企业组织结构变革的程序

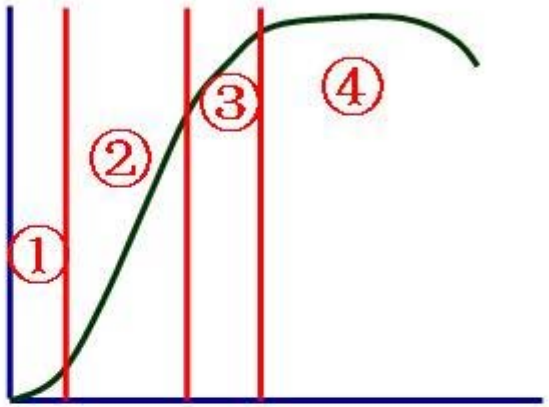
二、企业组织结构的整合

三、企业组织结构整合应用实例

【注意事项】

【知识要求】企业战略与组织结构的关系

发展阶段	主要战略	组织结构选择
第一阶段	增大数量战略	简单结构
第二阶段	扩大地区战略	建立职能部门结构
第三阶段	纵向整合战略	事业部制结构
第四阶段	多种经营战略	矩阵或经营单位结构



1、组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。**组织结构服从战略**

2、企业的组织结构应根据企业发展阶段组织发展战略的需要做出调整P24

✓单一经营阶段：早期层级结构，直线制、职能制、直线职能制市场、产品多样化阶段：分权事业部制

✓项目为中心的经营活动：矩阵制

✓产品为中心划分事业部的大型跨国公司：多维立体结构

3、战略前导性和结构滞后性 企业战略变化快于组织结构变化，组织结构变化慢于组织战略变化

组织结构变革的系统性

01 发挥三个内部系统的作用

指挥计划、沟通联络、检查反馈



组织变革的功能系统



02 调整四个层面的关系

决策层、管理层、执行层、操作层

03 遵循三个原则

系统为主、功能为辅
效率为主、结构为辅
工作为主、层次为辅

【能力要求】一、企业组织变革的程序

1.组织结构诊断

2.实施结构变革

3.企业组织结构评价

1.1组织结构调查

口 调查：1）工作岗位说明书； 2）组织体系图； 3）管理业务流程图； 4）非正式组织关系

1.2组织结构分析

口结构分析：1）环境变化所引起的战略与目标转变，职能变更：增强、取消、合并增加等；2）找出决定企业经营的关键性职能，并将其放在组织结构中心地位；3）分析各类职能的性质及类别（如：产出性、支援性职能、附属性职能等）

1.3组织决策分析

口 决策分析：1）决策影响的时间； 2）决策对各职能的影响；3） 决策者须具备的能力； 4）决策性质

1.4组织关系分析

口 关系分析：1）应同哪些单位和个人发生联系；2）要求别人给予何种配合和服务；3）应对别的单位提供什么协作和服务

决策分析应该放在哪个层次或部门时，应考虑因素有

影响因素	低层	高层
决策影响的时间	短	长
决策对各职能的影响面	单项职能	多项职能
决策者所需具备的能力	简单的、事务性的	复杂的、战略的
决策的性质	常规性、重复性	例外性、非程序性

1.组织结构诊断

2.实施结构变革

3.企业组织结构评价

2.1组织变革的征兆

口变革征兆：1）企业经营业绩下滑，如市场占有率减小、产品质量下降、成本增加、缺少新产品、新战略等；2）组织结构本身病症的显露：如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、机构臃肿、管理跨度过大、扯皮增多、人事纠纷等；3）员工士气低落、不满情绪增加、合理化建议减少、员工旷工率、病假率、离职率增高等

2.2组织变革的方式

口变革方式：改良式变革；爆破式变革；计划式变革

2.3排出变革的阻力

口排除阻力的方式：1）让员工参与组织变革的调查、诊断和计划，使他们充分认识到变革的必要性的责任感；2）大力推行与组织变革相适应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识技能，适应变革后的岗位；3）大胆启用年富力强和具有开创精神的人才，从组织方面减少变革的阻力

二、企业组织结构的整合

1、企业结构整合的依据：整分合原理



结构整合的目标：

①解决结构分化时出现的分散倾向；②实现相互间协调

企业组织结构的整合

组织结构的整合是企业最常用的组织变革方式，是一种计划式变革

2.新建企业的结构整合

□新建企业：按照规定的标准，对分解后的各部门、各层次、各岗位和各职位之间的关系进行修正的确认，排除相互重叠和冲突的职责、任务，纠正那些不符合组织总体目标的局部要求；对新建企业来说，由于是在企业组织结构实际起作用之前进行的，因此，难免带有理想化的色彩，须在实践中逐步完善。

3.现有企业的结构整合

现有企业：结构合理性分析，检验是否存在不协调的问题。

不协调的表现：

- 各部门经常出现冲突
- 存在过多委员会
- 高层管理部门屡屡充当部门相互间冲突时的裁判和调解者
- 组织结构本身丧失了相互协调的机能，全靠某个有特殊地位的人或权威来协调

上述现象不是很严重，则局部调整，重点放在协调措施的改进上；如果很严重，则要重新进行组织结构分解，再次进行整合

4.企业结构整合的过程

- 拟定组织的目标阶段
  - 根据组织战略拟定组织结构整合目标
- 规划阶段
  - 通过各种程序重新建立目标，或通过改变组织成员某些行为来达到整体目标。
- 互动阶段
  - 执行定好的规划
- 控制阶段
  - 对组织运行过程中，出现某些人不合作倾向时，进行有效的控制，以保证目标和规划的最终实现

【注意事项】

- 任何一个组织结构整合方案都不是十全十美，总会存在一些缺陷和不足
- 一定要从企业的实际情况出发，分析比较各种方案的科学性、可行性和实现性的基础上选出最佳方案
- 在实施过程中，应进行必要的跟踪调查，定期做出评价，逐步度过磨合期，不能一蹴而就
- 组织结构改革方案要经过仔细的研究和充分的计划，**避免“心血来潮”与“朝令夕改”**
- 采取先试点，再推广，**避免“限期完成”**的运动方式
- 建立健全和完善各种**规章制度**，以及相关配套工作。

真题

4、企业组织的发展的战略主要有（ABCE ）

A.多种经营战略； B.扩大地区战略；C.增大数量战略 D.人才培养战略； E.纵向整合战略。

5、以下组织结构变革的方式中，属于改良式变革的是（ AD）

A.新设一个职位；B.两家企业合并； C.企业组织结构的整合；D.局部改革某个科室的职能； E.从职能制结构改为事业部制结构。

17年5月，9.组织结构诊断的基本内容与程序(1)组织结构分析;(2)组织结构调查;(3)组织关系分析;(4)组织决策分析。下面正确的排序是( )A.(1)(2)(3)(4) B.(2)(4)(3)(1) C.(2)(1)(3)(4) D.(2)(1)(4)(3)正确答案:D

6、真题-07年11月

某公司组织结构如图。总经理直接负责财务和办公室工作，并直接管理家电、电信及机械控制产品等3个部门的生产工作。下设两名副总，分别负责行政\人事和研发\销售工作。

随着企业的壮大，高层感到现行组织结构制约着企业发展：如产品品种和质量无法满足客户需要、销量下滑、管理人员人浮于事、工作效率低下、各部门间矛盾时有发生。

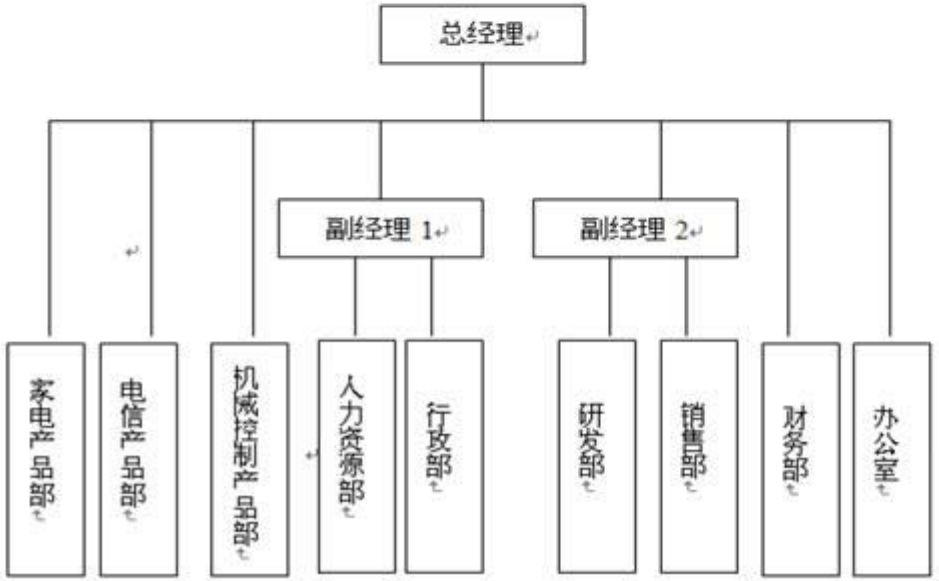
企业领导决定采取事业部制，对组织结构进行必要调整和变革，以提高管理效率。

问：

1.公司现有组织结构存在哪些问题？

2.设计出新的组织结构图。

3.为顺利推进变革，公司应采取哪些措施？



真题解析

1、该公司现有组织结构存在哪些问题？（6分）

1）缺乏弹性；组织内部缺乏横向交流；

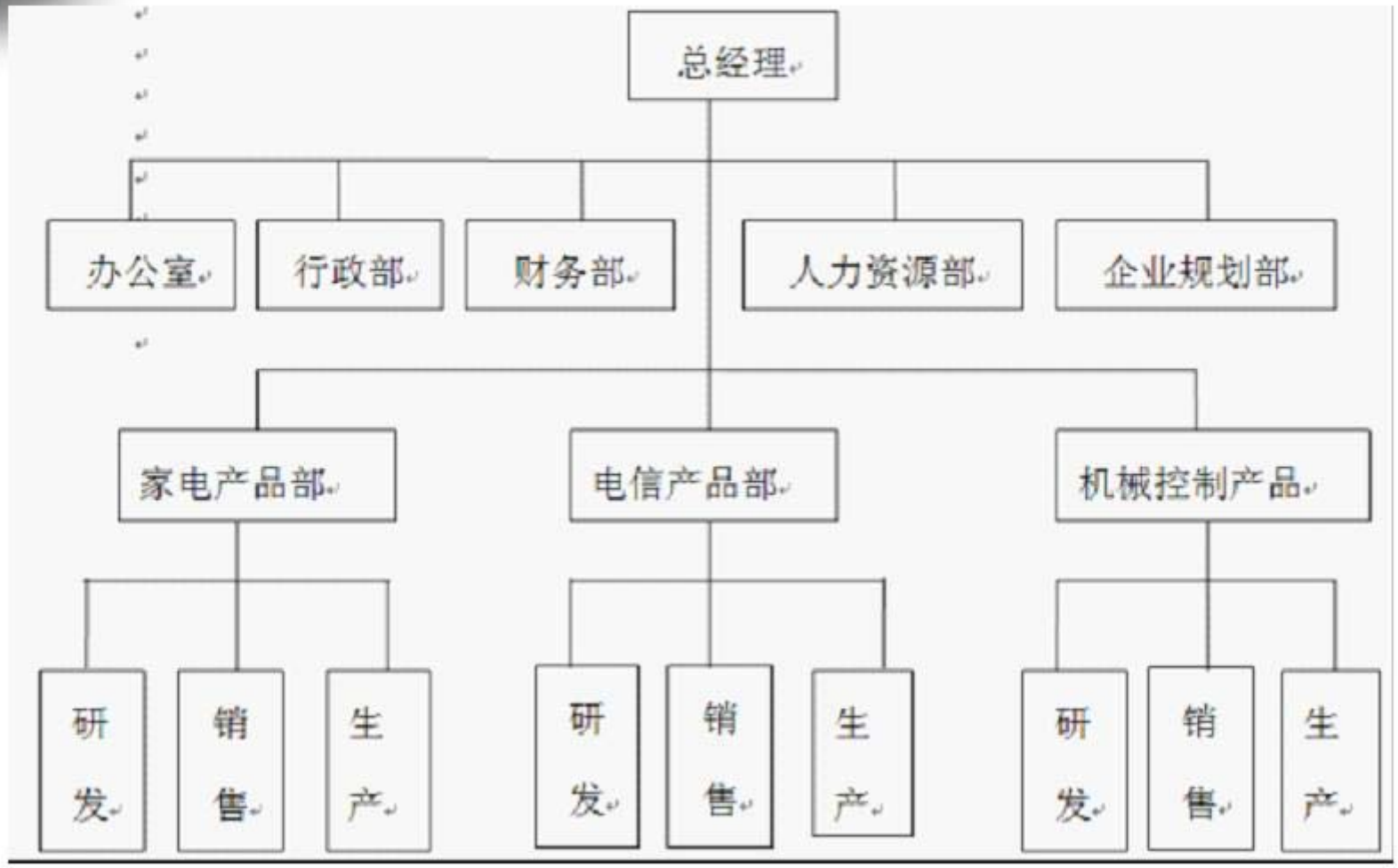
2）缺乏专业化分工，不利于管理水平的提高；

3）经营事务仅依赖于少数几个人。要求企业领导人必须是经营管理全才，这是很难做到的，尤其是在企业规模扩大时，管理工作会超过个人能力所能承受的限度，不利于集中精力研究企业管理的重大问题。

4）因此，直线制组织结构的适用范围是有限的，它只适用于那些规模较小或业务简单、稳定的企业。

真题解析

2、该公司组织结构应如何调整，设计出新的组织结构图。（8分）



真题解析

为了顺利推进组织变革，公司应采取那些具体措施？（6分）

促进变革顺利实施的措施有：

①让员工参加组织变革的调查、诊断和计划，使他们充分认识变革的必要性和变革的责任感；

②大力推行与组织变革相应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识和技能，适应变革后的工作岗位；

③大胆起用年富力强和具有开拓创新精神的人才，从组织方面减少变革的阻力。

第三单元 工作岗位设计

【知识要求】

一、决定工作岗位存在的前提

二、工作岗位设计的基本原则

三、改进岗位设计的基本内容

四、改进工作岗位设计的意义

【能力要求】

一、岗位设计的基本方法

二、岗位工作扩大化和丰富化设计

【注意事项】

工作岗位扩大化和丰富化设计的注意事项

工作岗位设计的含义

工作岗位设计是指为了有效达到组织目标与满足个人需要而进行的岗位**工作内容、工作职责、工作关系、工作时间、工作环境**等的设计。

工作岗位设计主要是通过一定的方法，解释该岗位**为什么**存在，以及使**人岗匹配的一系列最优化**的问题，具体来说包括：一项工作完成需要几个人，每人做些什么，如何分工，工作时间如何分配，需要什么工具，如何配置工作环境等。

一、决定工作岗位存在的前提

决定工作岗位存在的前提

- 人：领导或主管
- 人：任职者个人
- 人：劳动定额师等技术专家
- 物：设备工具
- 物：劳动对象
- 决策系统
- 环境：硬环境，如劳动条件与劳动环境
- 环境：软环境，如企业文化、传统

二、工作岗位设计的基本原则（浏览）

□明确任务目标原则
明确两个目标：总目标和岗位目标
使岗位目标具体化，明晰化，使该岗位的设置与其承担的任务量相对应。

□合理分工协作原则
劳动分工是在科学分解生产过程的基础上所实现的劳动专业化
劳动协作是采取适当的形式，将从事各种局部协作的劳动联系在一起
分工是协作的前提，协作是分工的结果

□责权利相对应原则
岗位责任是任职者应尽的义务
岗位权限是保证岗位顺利运转的工具
利益是驱使员工更好完成任务的动力

□设置岗位时应考虑的问题

1、基于**总体发展战略**分析，资源配置是否合理？运行规则是否适应？纵向管理是否顺畅？横向管理是否协调？有无必要对当前组织进行调整或重大变革？

2、若组织结构模式和机构设置合理，**岗位工作责任**和目标是否具体明确？是否可以保证总任务和总目标的实现？

3、岗位设置**总数目**是否符合最低数量要求？

4、岗位之间的**上下左右关系**如何，是否协调，能否发挥积极有效的作用？

5、最后**总回顾**：每个岗位的存在是否体现了科学化、合理化和系统化要求？工作内容是否饱满丰富充实？责任权限是否明确具体清晰？

二、改进岗位设计的基本内容

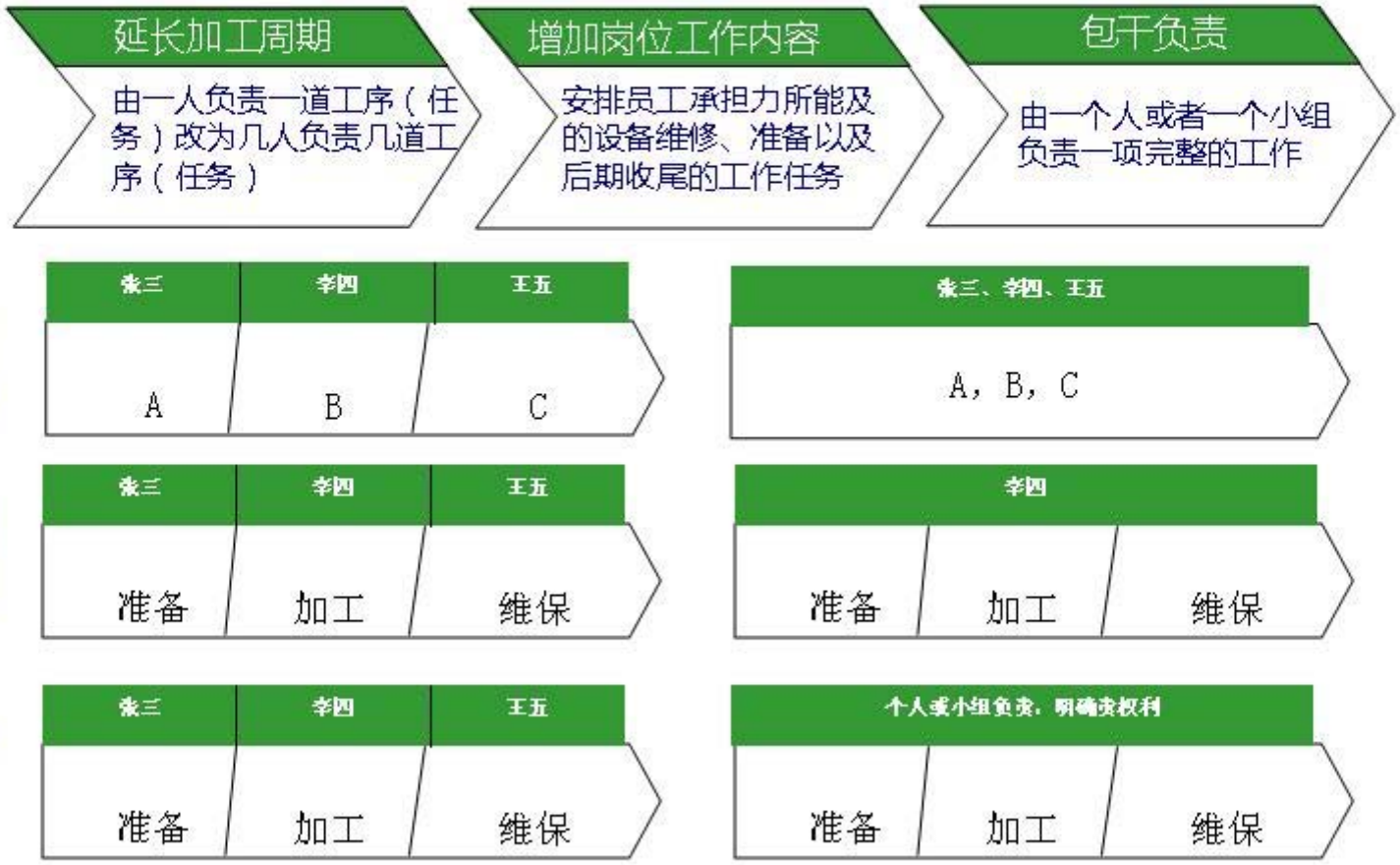
- 岗位工作扩大化（横向、纵向）与丰富化 **P42-44**
- 岗位工作满负荷—设计先进合理的劳动定员定额标准
- 岗位的工时工作制—合理安排工作轮班与作业时间
- 劳动环境的优化——建立人—机—环境的最优化系统

  劳动环境优化应考虑的因素：
  - 影响劳动环境的物质因素
    - 1.工作地的组织
    - 2.照明与色彩
    - 3.设备、仪器和操作器的配置
  - 影响劳动环境的自然因素（空气、温度、湿度、噪声以及厂区绿化等



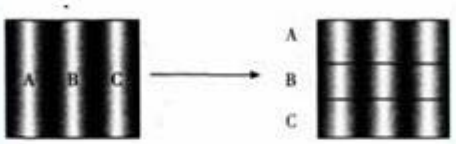
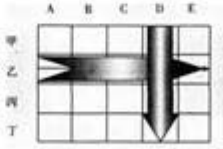
横向扩大工作：同一项任务或一项任务的几道工序职责的调整

横向扩大工作（岗位宽度扩大法）



纵向扩大工作：不同岗位、不同任务、不同层级职能的调整

纵向扩大工作（岗位深度扩大法）

岗位工作纵向调整	将同一或相似相近的岗位，由横向分工改为纵向分工，提高岗位技术技能含量。	
充实岗位工作内容	将不同性质与负荷不完全相同的岗位重新进行调整，以充实岗位业务活动的内容。	
岗位工作连贯设计	从产品的研究开发、科学论证、试验试制，到小批量试生产由原来的多种岗位组合在一起，由项目组共同完成。	
岗位工作轮换设计	将不同岗位的工作任务，由若干个员工按一定周期轮换完成。	
岗位工作矩阵设计	将原来若干岗位的工作进行交叉设计，使某个岗位员工既负责一个工段所有岗位的工作，又承担某一产品或工序的连续生产加工任务。	

横向扩大工作

沿着工序扩大工作范围

延长加工周期；增加岗位工作内容；包干负责



纵向扩大工作

沿着组织形式的方向垂直扩大工作范围

岗位工作纵向调整；充实岗位工作内容；岗位工作连贯设计；岗位工作轮换设计；岗位工作矩阵设计

工作丰富化的要求

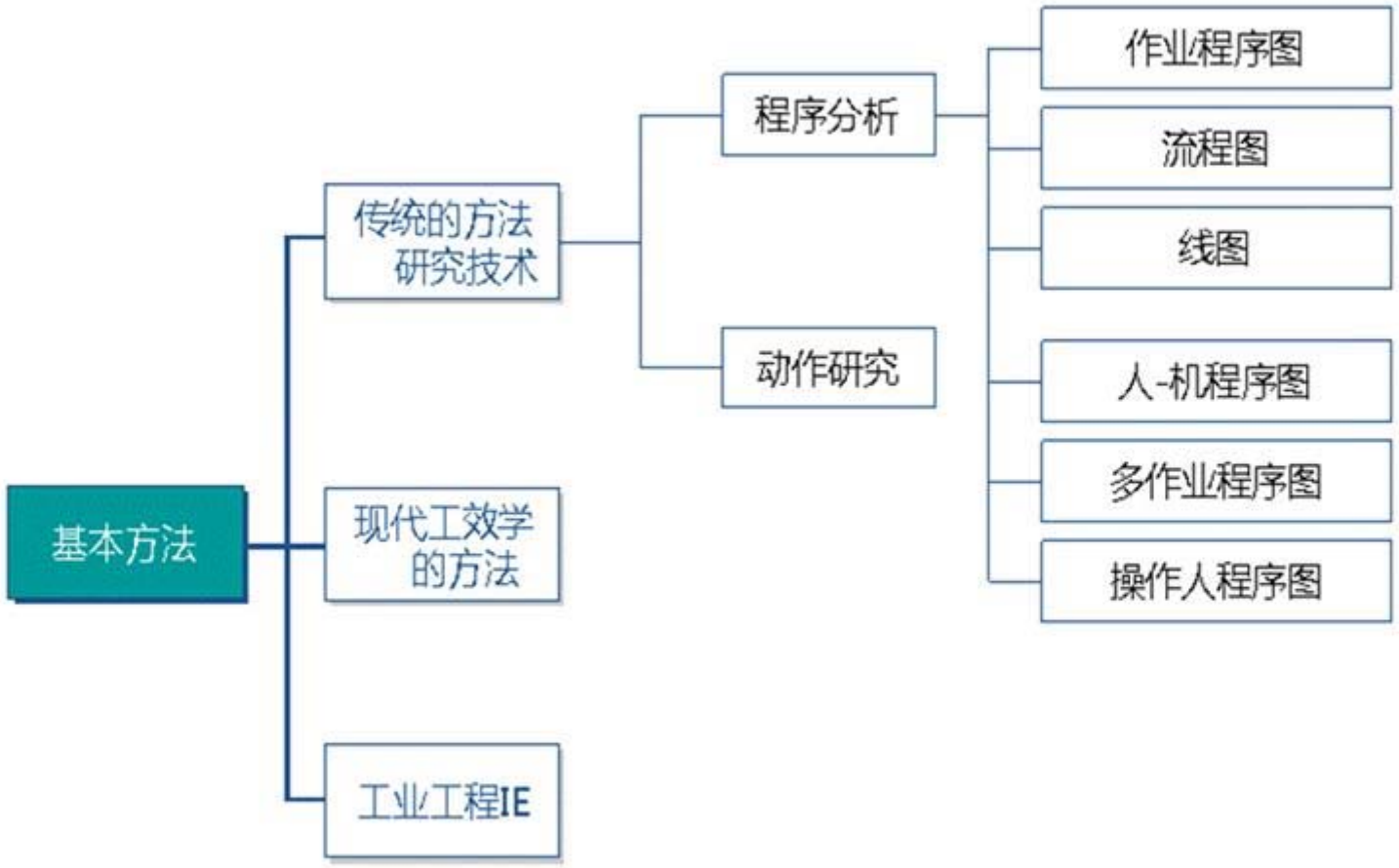
任务的多样化	通过不同性质的任务，让员工“一专多能”。
明确任务的意义	使员工明确完成本岗位任务的重要作用和实际意义。
任务的整体性	使员工了解本岗位任务与单位总目标的关系，明确自己工作对战略实现的价值。
赋予必要的自主权	员工自行设置中、短期目标，以提高员工的责任感和激励度。
注重信息的沟通与反馈	上级将有关信息及时下传，下情要通过一定的管道上达。

◆工作扩大化和工作丰富化都是改进岗位工作设计的重要方法，但两者有明显的差异。

◆工作扩大化以事为中心，通过增加任务、扩大岗位任务结构，使员工完成任务的内容、形式和手段发生变更；

◆工作丰富化以人为中心，通过岗位工作内容的充实，增加岗位的技术和技能含量，使岗位工作变得丰富多彩，以提升员工综合素质，促进员工全面发展。

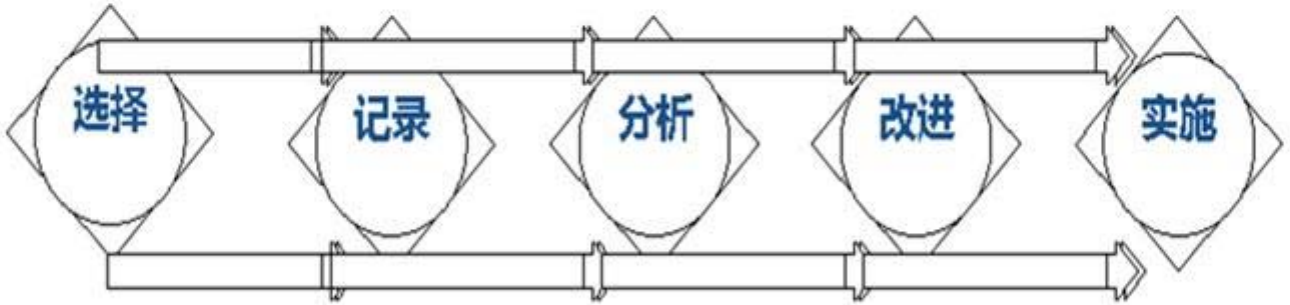
【能力要求】一、岗位设计的基本方法



◆方法研究（methods study）：运用调查研究的实证方法，对现行岗位活动的内容和步骤进行全面系统的观察、记录、分析，找出其中不必要不合理的部分，寻求构建更为安全经济、简便有效作业程序的一种专门技术。目的在于检查和消除岗位员工费时费力的操作，克服停工、等待等工时浪费的现象，有效地促进岗位工作的满负荷。

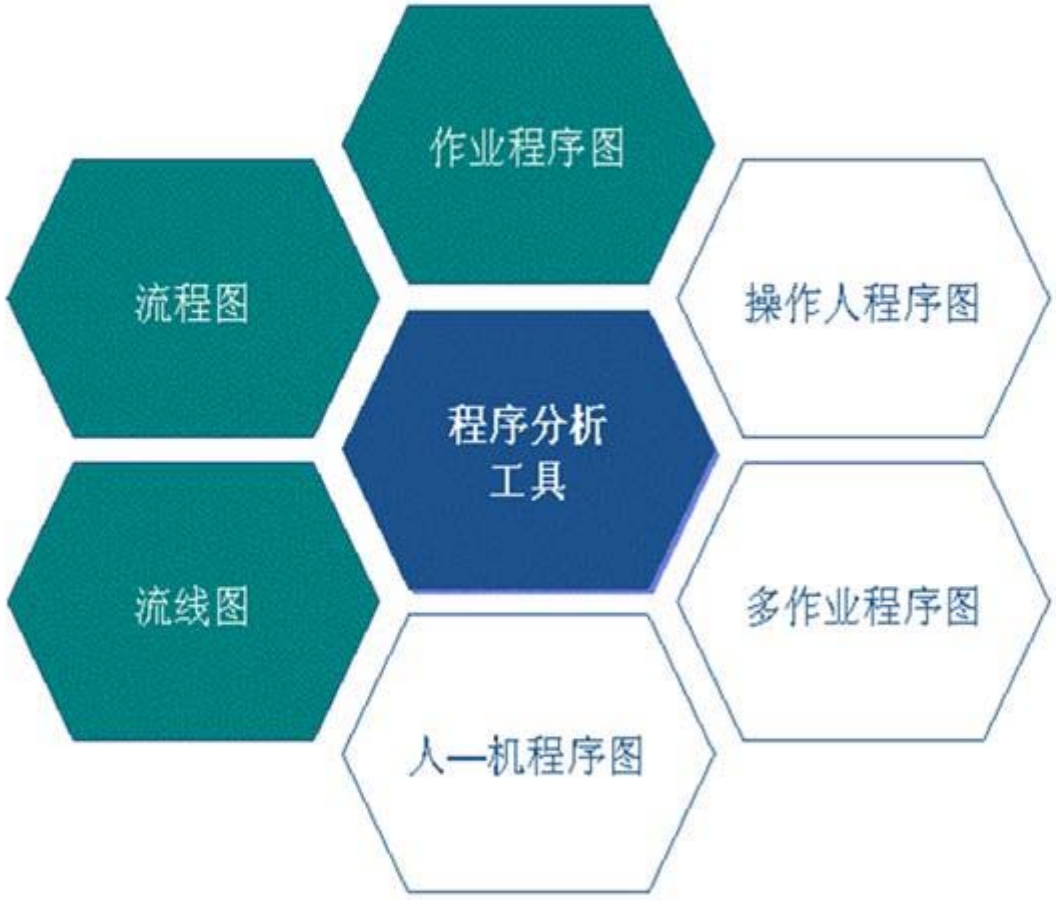
◆方法研究包括程序分析和动作研究两项技术。

◆方法研究的具体工作步骤：（选择、记录、分析、改进、实施）



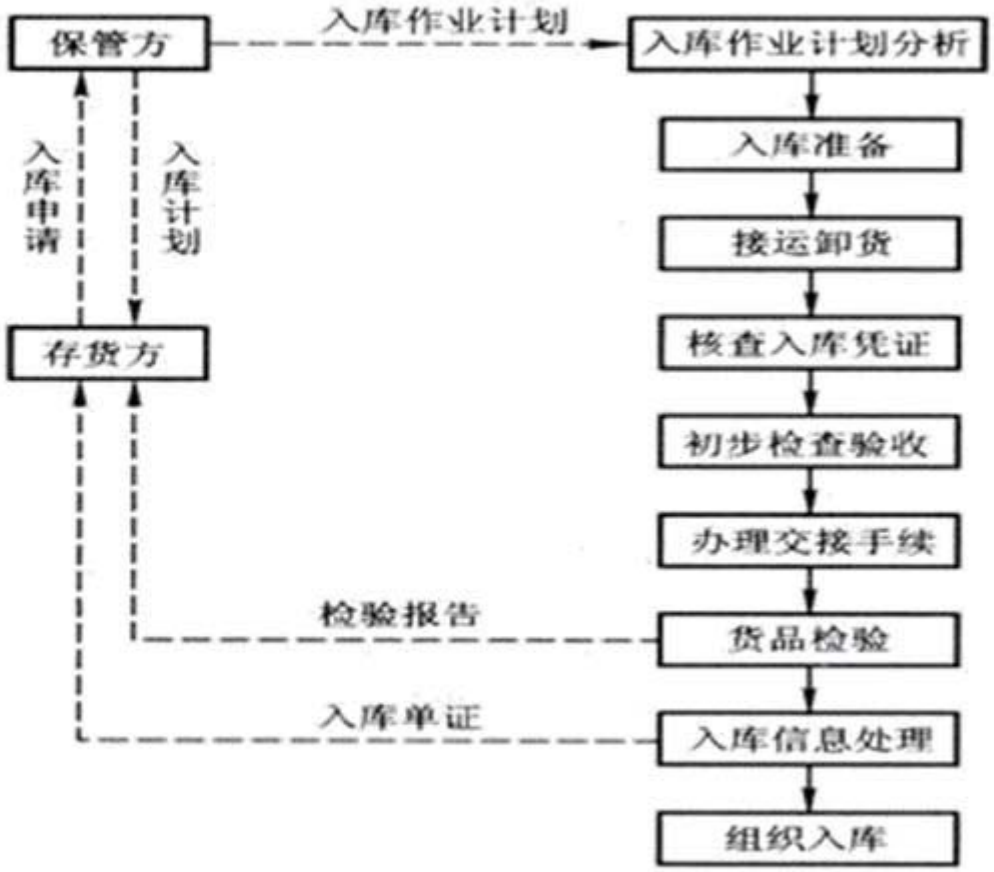


1.1程序分析



◆程序分析：是以生产过程中的作业、运输及检验等环节为对象，通过对生产程序中每项作业的比较和分析，剔出不合理的部分，重新合理安排生产程序。

□作业程序图



◆作业程序图—是显示产品在加工制作过程中，各个作业以及保证其效果的检验程序的图表。

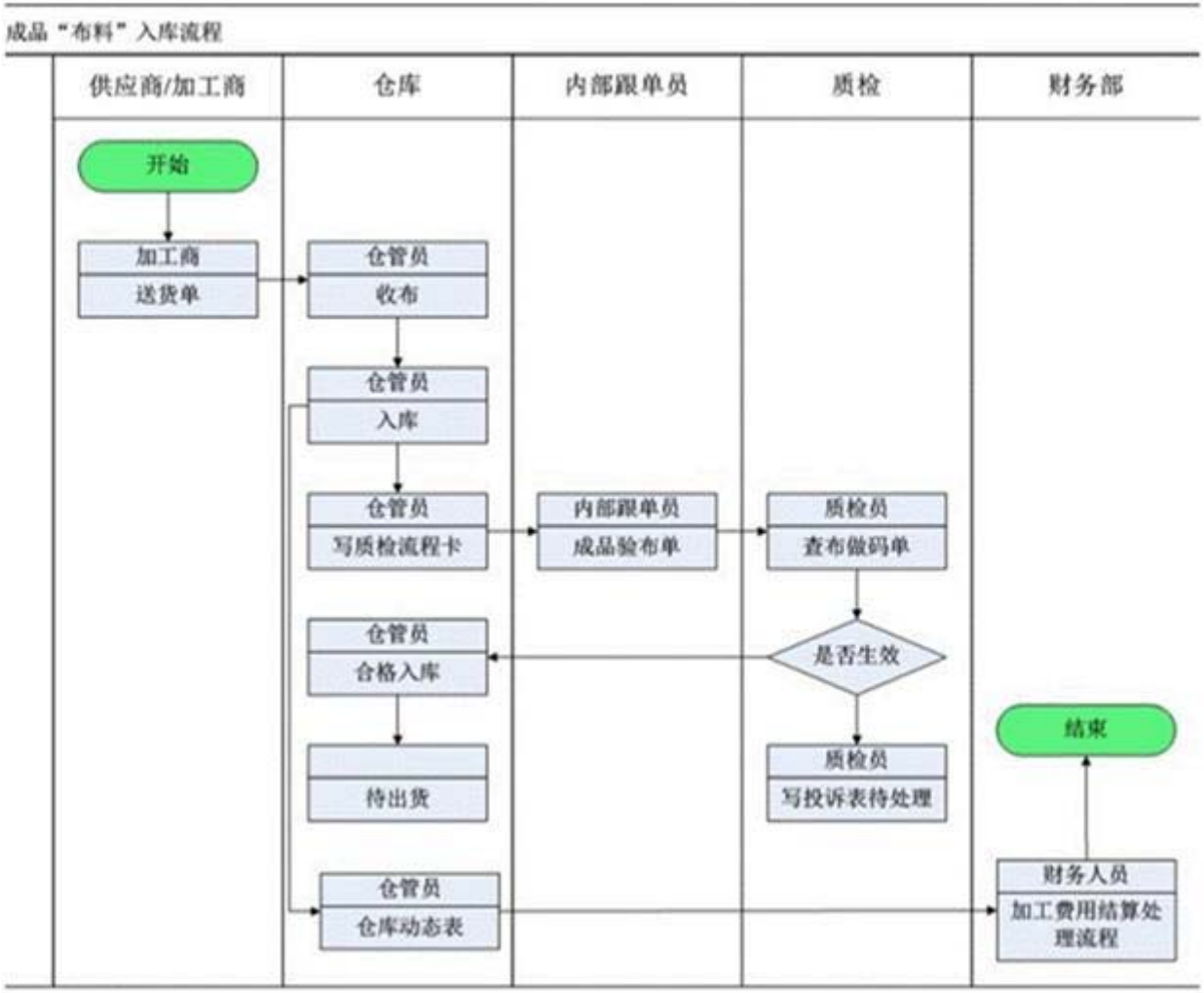
◆作业程序图能提供整个生产工作程序的概貌和程序中各作业相互间的关系，使研究人员易于发现问题。

□流程图

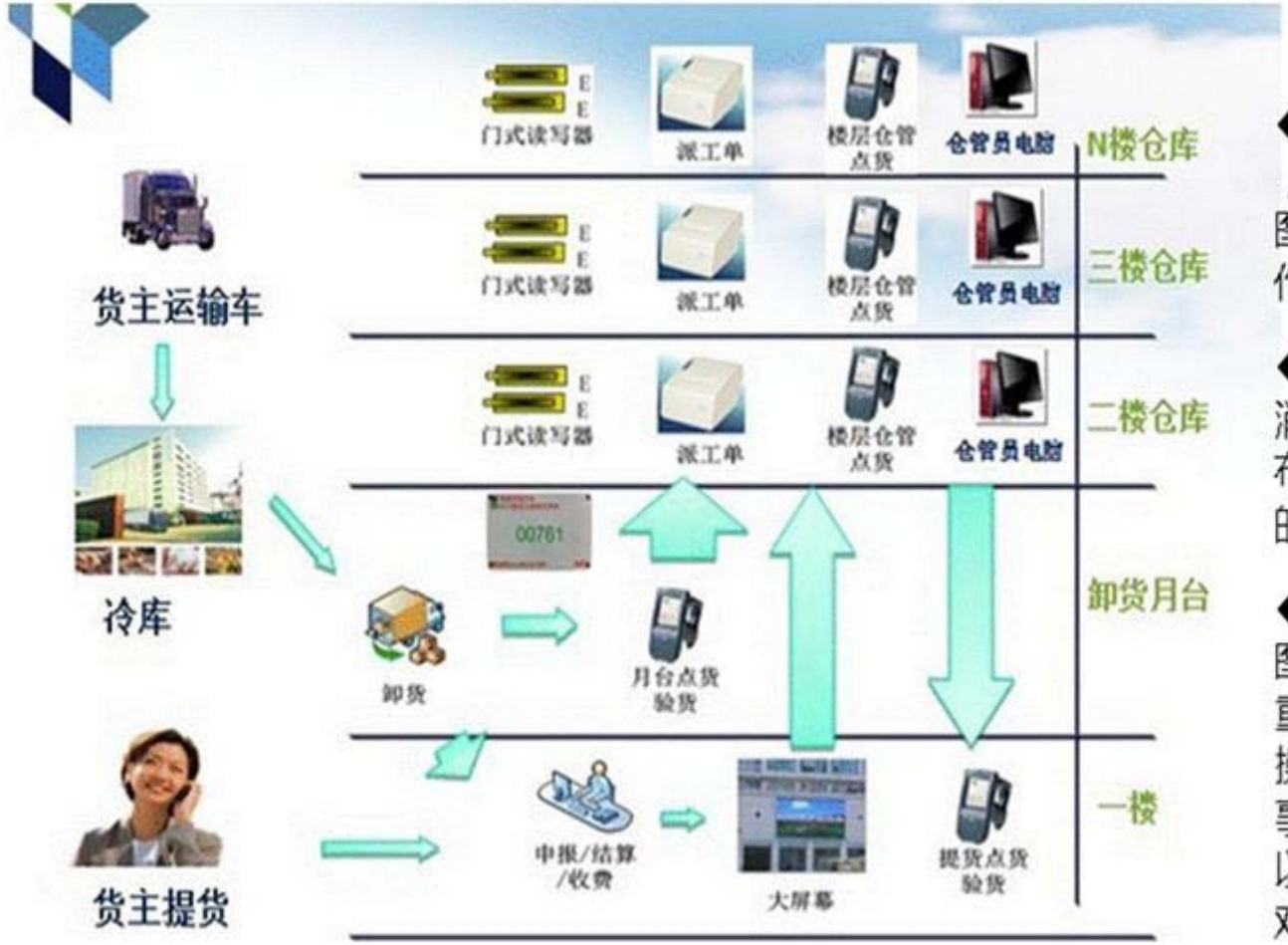
◆流程图—是显示产品在加工过程中，操作、检验、运输、延迟、储存等全部子过程的图表。比程序图更具体、更详细，常被用于分析研究某种产品、某一零部件或一项工作任务的加工制作过程。它可以揭示整个流程中工时损失和浪费的情况。具体可以分为：

◆单柱型：分析单一物料流程

◆多栏型：分析零部件的装配或多物料流程



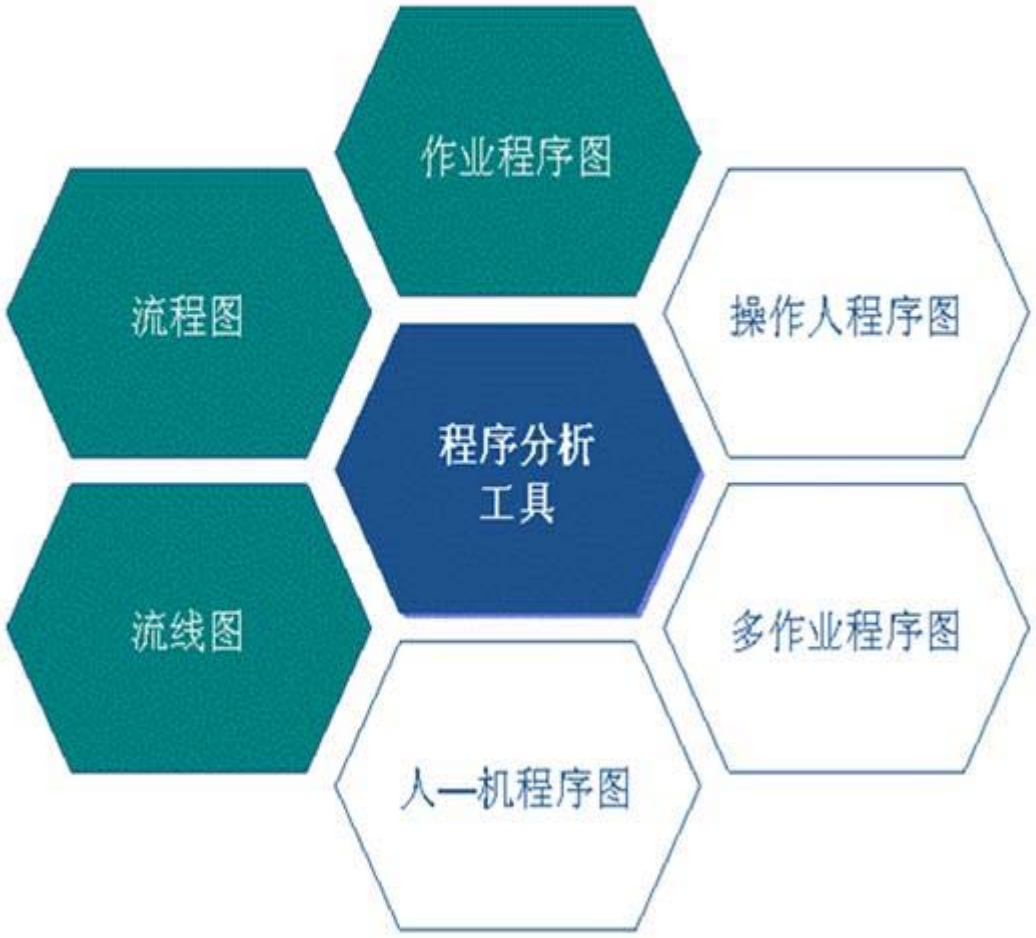
□线图



◆流线图：也称线图，是用平面图和立体图来显示产品加工制作的全过程。

◆流线图是减少工时消耗、改善工作地的布置、进行程序分析的基本手段。

◆作业程序图、流程图和流线图，主要侧重在产品制造过程中操作、检验、运输等事项的分析研究，是以宏观的物料流程为对象。



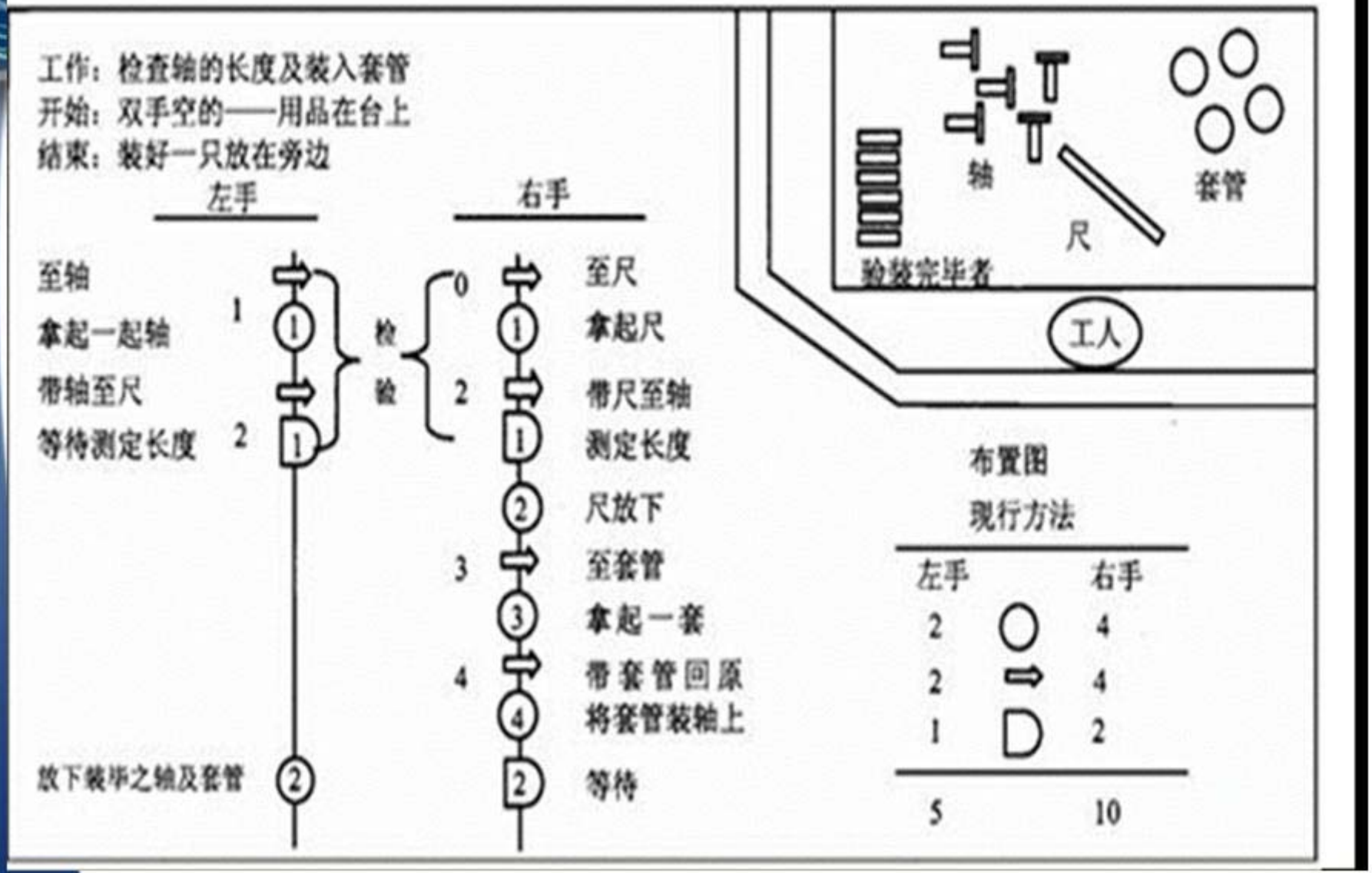
◆人-机程序图，也叫联合程序图—是显示机手并动的操作程序图。

◆多作业程序图—是以多个岗位的多名员工以及操作的设备为对象绘制的程序图。

◆操作人程序图，也叫左右手操作程序图—是按岗位员工操作时的连续动作及先后顺序绘制的程序图。

◆人-机程序图、多作业程序图、操作人程序图是以工作地上的一个岗位或几个岗位，一台或多台设备、一名或若干名员工为对象，研究手工操作与机手并动操作的作业程序，进行岗位工作程序分析，力求找出节省人力、减少工时消耗，充分利用设备的最佳方案。

□操作人程序图


工作：检查轴的长度及装入套管
开始：双手空的——用品在台上
结束：装好一只放在旁边
左手
右手
至轴
拿起一起轴
带轴至尺
等待测定长度
放下装毕之轴及套管
至尺
拿起尺
带尺至轴
测定长度
尺放下
至套管
拿起一套
带套管回原
将套管装轴上
等待
检
验
轴
尺
套管
验装完毕者
工人
布置图
现行方法
左手
右手
2
4
2
4
1
2
5
10

1.2 动作研究

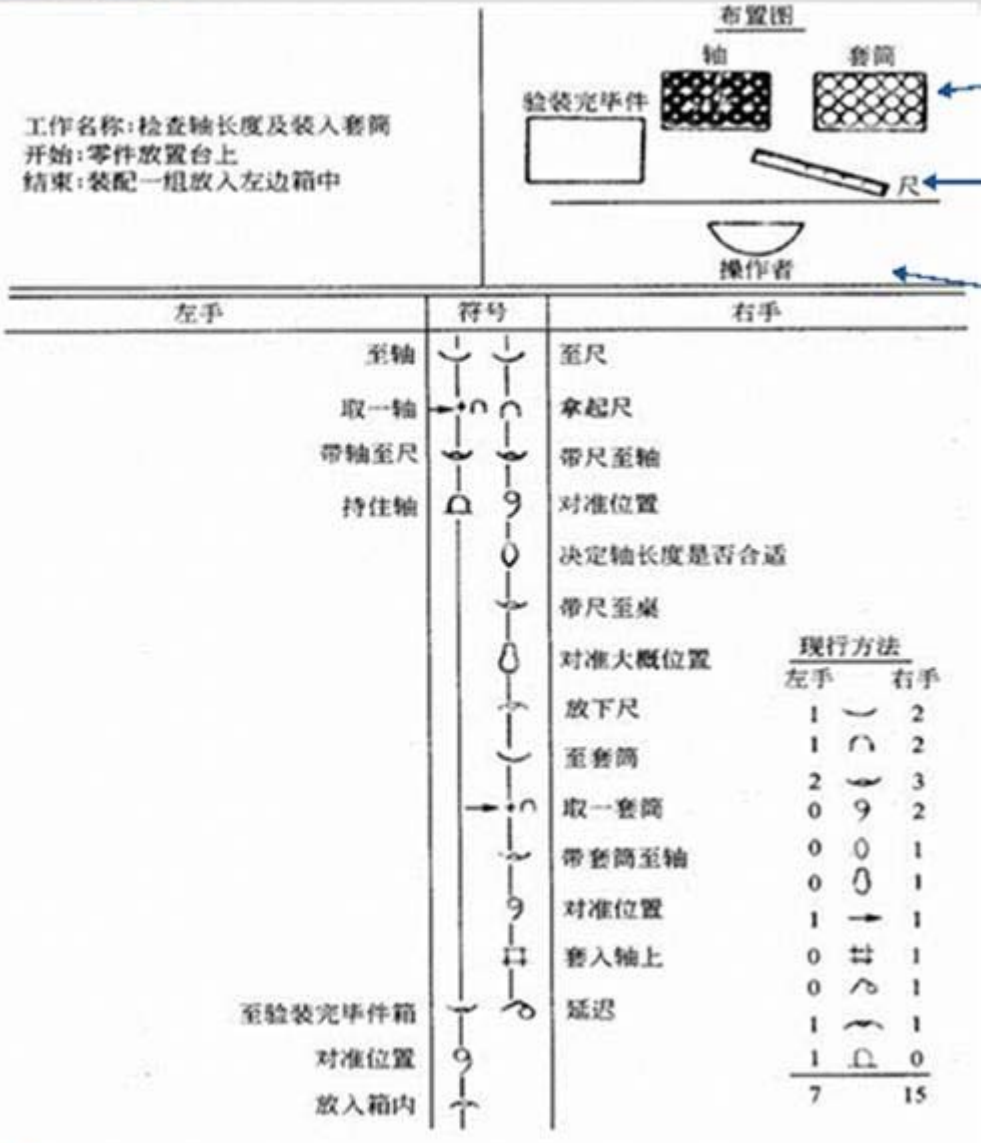
◆动作研究：是运用目视观察或影片、摄像机等技术设备，将岗位员工的作业分解成若干作业要素，必要时再分解为一系列动素，根据动作经济原理，发现不合理的多余、重复部分加以改进，设计出以新的、合理的以作业结构为基础的操作程序。

表1 动素

符号	名称	缩写	颜色	符号	名称	缩写	颜色
	伸手	TE	草绿		选择	St	浅灰
	握取	G	红		计划	Pn	棕
	移物	TL	绿		定位	P	蓝
	装配	A	紫		预定位	PP	淡蓝
	使用	U	紫红		持住	H	金赭
	拆卸	DA	淡红		休息	R	桔黄
	放手	RL	洋红		迟延	UD	黄
	检查	I	深褐		故延	AD	柠檬黄
	寻找	Sh	黑		发现	F	

用动素来表达人的动作程序称动素程序图。

吉尔布斯妇17项动素



工作地布置和工作条件的改善

有关工具和设备的设计

人体的利用

动作经济原理包括三个方面：

动作研究的应用程序：

◆1.考察现行的程序，对它提出各种问题（5W1H）。

◆2.在考察的基础上，运用动作经济原理，做好以下四个方面的工作，并提出新的方法：

◆取消所有不必要的工作

◆合并重复的工作

◆重新调整所有的工作，使作业更有条理、更有效率

◆检查各项具体操作能否简化

◆3.对新方法提出评价

2.现代工效学方法

◆工效学——是研究人们在生产劳动中的工作规律、工作方法、工作程序、细微动作、作业环境、疲劳规律、人机匹配，以及在工程技术总体设计中人机关系的一门科学。

◆现代工效学的基本指导思想：以人为本，以人为主体，结合设备、工具、材料、工作地、劳动环境条件等因素，系统地进行分析，在一定的外部空间环境下，妥善地处理好人-机矛盾，寻求最佳的方法。使劳动者在从事各种工作活动时感到舒适、方便、安全、不易疲劳。

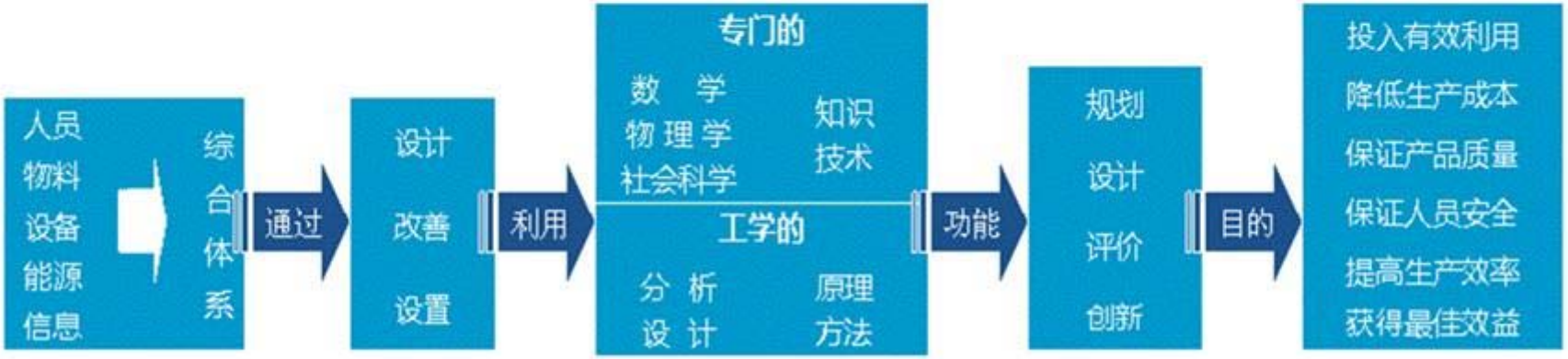


3.工业工程

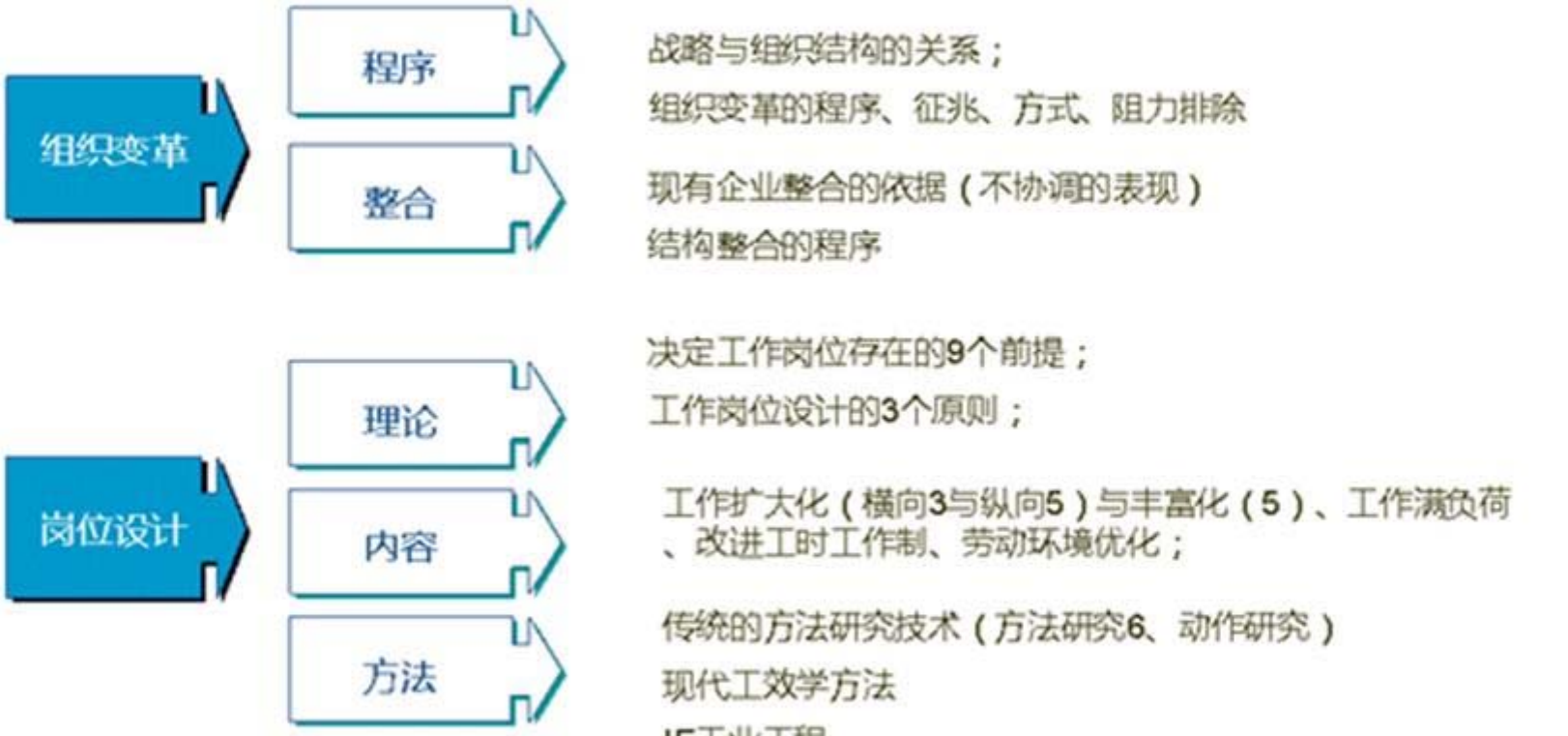
◆工业工程是对人员、物料、设备、能源和信息所组成的集成系统，进行设计、改善和设置的一门学科。它综合运用数学、物理学和社会科学方面的专门知识和技术，以及工程分析和设计的原理与方法，对该系统所取得的成果进行确定、预测和评价。

◆工业工程的目标是使生产系统投入的要素得到有效利用，降低成本，保质保量和安全，提高生产率，获得最佳效益。

◆工业工程的基本功能：研究人员、物料、设备、能源、信息所组成的集成系统，进行设计、改善和设置。具体功能：规划、设计、评价、创新。



回顾


组织变革
程序
整合
战略与组织结构的关系；
组织变革的程序、征兆、方式、阻力排除
现有企业整合的依据（不协调的表现）
结构整合的程序
岗位设计
理论
内容
方法
决定工作岗位存在的9个前提；
工作岗位设计的3个原则；
工作扩大化（横向3与纵向5）与丰富化（5）、工作满负荷、改进工时工作制、劳动环境优化；
传统的方法研究技术（方法研究6、动作研究）
现代工效学方法
IE工业工程

7、方法研究的具体工作步骤（ABCDE）

A 选择 B 记录 C 分析 D 改进 E 实施

8、以宏观物料为研究对象的程序分析工具包括（ABC）

A 作业程序图 B流程图 C 线图 D多作业程序图 E操作人程序图

9、工业工程的功能具体表现为（ABDE）

A规划 B 设计 C 改善 D评价 E创新

真题

17年5月真题 ：工作岗位设计的基本原则不包括(A)

A.先进科学可行　B.合理分工协作

C.责权利相对应　D.明确任务目标

解析:工作岗位设计的基本原则包括:(1)明确任务目标的原则;(2)合理分工协作的原则;(3)责权利相对应的原则

17年5月真题：下列关于岗位设计的方法研究技术的表述,正确的是(C)

A.流线图记录了生产工艺加工的确切情况

B.流线图分为单柱型和多栏型

C.作业程序图是分析生产程序的工具之一

D.流程图用平面图或立体图来显示产品加工制作的全过程

解析:作业程序图是分析生产程序的工具之一,它记录了生产工艺加工的确切情况,可为岗位劳动定额标准的制定提供依据。流程图按照表示方式的不同可分为单柱型和多栏型。流线图是用平面图或立体图来显示产品加工制作的全过程。