

教学教案八：分析组织结构和形式—组织结构的形成

主题名称	分析组织结构和形式—组织结构的形成		
学情分析	上节课我们学习了组织和组织结构,明确组织结构是正式确定的使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。犹如一个人的骨骼,犹如一间房子的构架——是组织结构设计的成果。那么组织结构有哪些形式呢?今天一起来学习一下。		
教学目标	知识目标	能力目标	素质目标
	掌握组织的含义、功能与分类; 了解组织结构的定义、核心内容与设计程序	培养学生设计组织结构的能力学会运用众人的力量来实现组织目标;	培养学生运用已学知识分析问题、推导新知识
本单元任务	情境描述		任务
	乐百氏的组织结构调整		乐百氏的组织结构是如何变迁的?
教学重点	常见的4种组织形式		
教学难点	组织结构运行遵循的原则		
思政之光	大学生如何选择人生的第一份工作。(案例分析)		
教法与学法	教学方法	案例教学法、讲授法	
	学习方法	探究学习,小组讨论	
教学资源	教材讲义	自编教材及讲义	
	课件	见《管理学基础》课程资源库课件文件包	
	案例	1. 乐百氏组织结构的调整 详见《管理学基础》课程资源库案例集	
	参考资料	1. 自编教材: 2. 参考教材 王燕云,管理学基础,中国轻工业出版社周三多,《管理学》,高等教育出版社 周三多,《管理学原理与方法》,第六版,清华大学出版社 3. 课程资源库: 中国总经理网 http://www.cnceo.com/ 中华经理学刊 http://www.vcmc.net/xuekan/ 中国杰出企业家网 http://www.china-enterpriser.com 中华管理学术通讯 http://www.cme.org.tw/ 管理学理论研究网 http://www.manage9.com	
教学内容与过程			
环节	教学内容		
复习 (2')	【师生互动活动】 1 组织和组织结构的含义?		
任务 导入	【管理名言分享】 没有组织就如同一盘散沙——无名		

<p>(5')</p>	<p>【问题导入】 课程知识点定位:</p> <p>【案例导入】</p> <p>在乐百氏的历史上,经历了三种业态的架构模式:从1989年创业到2001年8月,乐百氏一直都采取的直线职能制,按产、供、销分成几大部门,再由全国各分公司负责销售;</p> <p>从2001年8月到2002年3月,实施了产品事业部制,这在乐百氏历史上虽然实施的时间很短,但现在实施区域事业部制奠定了基础,实现了组织结构变革中的平稳过渡。</p> <p>2002年3月11日,区域事业部正式出台,乐百氏按地域分为五大块:西南、中南、华东、北方和华北。</p> <p>请同学们思考:乐百氏的组织结构是如何变迁的? 直线职能制---产品事业部---区域事业部</p>
<p>任务知识讲授 (13')</p>	<p>(一) 常见的组织结构形式</p> <p>(一) 直线制</p> <p>特点 自上而下形成直线,一个下属只接受一个上级的领导。</p> <p>优点 1、结构简单,权力集中,命令统一 2、上下级关系明确,解决问题迅速 3、管理成本低</p> <p>缺点 1、没有专业管理分工,对领导的技能要求高; 2、权利过分集中,易造成滥用职权; 3、领导容易陷入事务性工作之中,不能集中精力解决组织的重大问题。 4、部门之间横向联系与协调比较差</p> <p>适合组织条件</p> <p>1、组织规模不大,职工人数不多 2、生产和管理工作都比较简单</p>

	<p>(二) 直线职能制</p> <p>特点 以直线为基础,在各级行政负责人之下设置相应的职能部门,分别从事专业管理。</p> <p>职能部门:由专业人士组成的部门</p> <p>特点: 协助管理,为各级领导出谋划策(参谋)但不进行指挥命令。</p> <p>优点 1、既保证了组织的统一指挥,又有利于专业化分工管理(综合了直线制和职能制的优点); 2、提高了管理成效。</p> <p>缺点 1、各职能部门之间缺乏沟通,难以协调。 2、直线人员与参谋人员的关系难以协调。 3、适应环境变化较难。</p> <p>适合组织条件 1、环境较稳定的中小企业 2、从事标准化生产的制造企业</p> <p>【案例分析】 乐百氏组织结构变迁(1) 1、乐百氏创建初期当时的外部环境是市场机会多,公司规模小,内部产品单一; 2、乐百氏抢占了市场先机,客户群迅速增多,公司业务规模快速增长; 3、公司的凝聚力很强。</p> <p>适合条件: 1. 环境较稳定的中小企业 2、从事标准化生产的制造企业</p> <p>【过渡】 乐百氏组织结构变迁 1、公司的壮大,原有的组织结构力不从心,领导方式变了,起不到原有的作用; 2、为了完成销售任务,分公司都喜欢把精力放在水和乳酸奶这些好卖的产品上,其他如茶饮料那些不太成熟的产品就没人下功夫; 3、生产部门只对质量和成本负责,销售部门只对销售额和费用负责,各部门都不承担利润责任,其结果就变成了整个集团只有何伯权一个人对利润负责。 再次选择——事业部制</p> <p>(三) 事业部制 1、集中决策,分散经营 ——集权领导下实行分权管理 1) 集中决策 ——总公司只保留人事权、投资分配权、价格浮动分配权、监督权等 2) 分散经营</p>
--	--

	<p>——各事业部独立经营，单独核算</p> <p>2、三级管理部门都设参谋机构，起参谋作用。</p> <p>优点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、有利于发挥各事业部的积极性和主动性； 2、有利于培养综合型高级管理人才； 3、有利于高层管理者摆脱日常事务； 4、有利于提高生产效率，保证产品质量，降低产品成本。 <p>缺点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、管理费用高 2、各分部之间缺乏有效沟通，甚至激发矛盾 3、各事业部之间人员互换困难，相互支援较差 4、分权过度，严重的错误不能及时被阻止 <p>适合组织条件</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、跨国大公司 2、产品类别复杂或跨地区的企业、集团 <p>【案例分析】乐百氏组织结构变迁（2）</p> <p>产品事业部制</p> <p>产品部门化主要是以企业所生产的产品为基础，将生产某一产品有关的活动，完全置于同一产品部门内，再在产品部门内细分职能部门，进行生产该产品的工作。</p> <p>优点</p> <ol style="list-style-type: none"> ①有利于采用专业化设备，并能使个人的技术和专业化知识得到最大限度发挥； ②每一个产品部都是一个利润中心，部门经理承担利润责任，利于总经理评价各部门政绩； ③在同一产品部门内有关职能活动协调比较容易，比完全采用职能部门管理来得更有弹性； ④容易适应企业的扩展与业务多元化要求。 <p>【过渡】问题出现</p> <p>随着乐百氏托管的产品增多，每个市场的产品更加复杂、各种产品的销售情况各不相同。原来的产品事业部制可能对客户的变化需求反应不再迅速，很快不再适合新的发展，于是地域事业部制，这种以工厂为中心、更扁平的组织结构应运而生。</p> <p>区域事业部制</p> <p>优点：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 责权利划分比较明确，有利于培养事业部全局观念 2. 能较好地调动经营，管理人员地积极性 3. 加强了区域的市场主动权和竞争力，对资源的调控更为快捷和趋于合理。 4. 决策和运营更加贴近市场，对市场形势和客户需求做出快速预测和反应由此而增强企业活力，促进企业的发展。 5. 有助于了解消费者的需求，能更灵活的进行品牌定位。 6. 以利润责任为核心，能够保证公司获得稳定地利润
--	---

（四）网络型组织结构

是一种新型的组织结构，以契约关系建立和维持基础，依靠外部机构进行制造、销售或其他主要业务

核心管理组：独立的研发公司；广告代理商；独立的制造商；销售代理

特点

核心管理组与其他单位之间并没有正式的资本所有关系和行政隶属关系，而是通过互惠互利、相互协作、相互信任和支持的机制来进行密切的合作

优点

- 1、高度的灵活性，便于适应动态环境的变化
- 2、利用社会上现有的资源使自己快速发展壮大起来

缺点

缺乏对一些职能部门的有力控制

适合组织条件

- 1、玩具和服装制造公司。需要相当大的灵活性以对时尚的变化
- 2、制造活动需要低廉劳动力的公司

目前已成为国际上流行的一种新形势的组织结构

如耐克公司，微软公司、雀巢公司等

【课堂提问】

组织结构设计好以后，是不是一成不变，一直沿用下去呢？

【案例】一封辞职信

尊敬的钟院长：

你好，我是内科护士长李玲，从事护士长工作半年了。感觉无法忍受这种工作，提出辞职。

我的上头有两个管理者都需要优先处理自己布置的事情。我已经尽力但还是失败了。给你举个例子。

上午8点，医院的主任护士要在董事会上汇报，现急需一份床位利用情况报告，让我10点前务必完成。而这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30分钟以后，我的直接主管-基层护士监督员王华走进来突然质问我为什么不见我的两位护士上班。我告诉她外科李主任因急诊外科手术正缺少人手，从我这要走了她们两位借用一下，尽管我表示反对，但李主任坚持说只能这么办。王华听完我的解释，叫我立即让这些护士回到内科来，并告诉我一个小时后，他回来检查我是否把这事办好了！像这样的事情举不胜举，每天都要发生好几次。

这样的工作我实在无法胜任，特向您辞职，请批准！

【问题】：李玲所在的这家医院在组织结构的运行上合理吗？为什么？

（二）组织结构运行遵循的原则

- 1、统一指挥原则

	<p>一个下级只接受一个上级的命令和指挥，同时一个下级只对这个上级负责。</p> <p>案例中，李玲“有两个上司”，在几乎同一时间内.主任护士让她写报告，基层护士监督员让她找人，这种多头领导的局面，严重影响了组织管理的效率。</p> <p>2、不能越权指挥原则</p> <p>为了使组织结构有效的运行，不能越级指挥，不交叉指挥，以保证命令的统一。从而避免交叉指挥，造成管理混乱和效率低下。</p> <p>首先是“外科李主任因急诊外科手术正缺人手”，调用了不属于自己权力范围内的两名内科护士，而李玲的直接主管王华叫李玲“立即让这些护士回到内科”。</p> <p>这样就形成了越权指挥、交叉指挥，从而造成管理混乱、组织结构运行效率低下。</p> <p>【案例分析】</p> <p>要避免案例中由于组织结构不合理所致的李玲辞职这一结局，应该怎样做？</p> <p>组织结构合理与否在某种程度上决定了一个组织的成长性。</p> <p>需要两方面的努力：</p> <p>1、应该严格遵循组织设计的原则对这家医院的组织结构进行再设计。确定李玲唯一的直接上司，统一指挥，保证一个下级只接受一个上级的命令和指挥，同时一个下级只对这个上级负责。</p> <p>2、有了合理的组织结构，还需要明确规定每个层次管理者的任务、职责和权限，明确自己的上级是谁、下级是谁、对谁负责，明确工作的程序与渠道、从何处获得信息等。</p>
<p>总结 (3')</p>	<p>这节课我们通过乐百氏的组织结构变迁重点学习了4种常见的组织形式：直线式、直线职能式、事业部式和网络型组织结构，通过李玲辞职的案例了解了组织结构运行遵循的原则。下节课我们学习为组织配备人员。</p>
<p>预习任务与课后作业 (2')</p>	<p>【拓展任务】（课后作业）</p> <p>美的集团由成立之初的街道小厂，经过30多年的不断调整、发展与壮大，经历了数次的战略和组织结构的变革，如今已成为以家电业为主的大型综合性现代化企业集团，美的从最初的被动地进行组织结构的变革发展到为强化竞争力而主动地、有意识地去让组织结构适应环境的发展，正是其不断发展壮大的动力之一。创业于1968年的美的，以家电为主，涉足物流等领域的大型综合性现代化企业集团，旗下拥有三家上市公司，四大产业集团，是中国最具有规模的白色家电生产基地和出口基地之一。</p> <p>请同学们思考：美的集团发展进程壮大离得开明确的组织结构形式吗？查找材料分析美的组织结构的变迁</p> <p>【预习任务】</p> <p>合理的组织结构为了组织正常高效的运行提供前提，但组织运行的主体是组织成员，如何配备人员是我们下节课任务。请预习人员配备的过程。</p>
<p>教学评价</p>	<p>这节课我们通过案例法“乐百氏的组织结构变迁”将学习理论内容融入案例当中，介绍理论之后就开始分析案例，学以致用，并且将案例贯穿理论体系。良好的案例可以为课程内容的讲解起到举一反三的效果。下节课我们学习为组</p>

	织配备人员的内容。
--	-----------