



任务一 设计组织结构

选自：模块五 组织设计魅力

导入案例

一颗牙齿的旅行

有一位**实习牙科医生**，第一次给病人拔牙时，因为非常紧张，他刚把牙齿拔下来，不料手一抖，没有夹住，牙齿掉进了病人的喉咙里。

“先生，非常抱歉”，医生说，“你的病已不在我的职责范围之内，你应该去找喉科医生。”

当这个病人捂着嘴巴，找到喉科医生时，他的牙齿已被其咽下肚了。

喉科医生给病人做了检查。“非常抱歉，”医生说，“你的病已不在我的职责范围之内了，你应该去找胃病专家。”

胃病专家用X光为病人检查后说：“非常抱歉，牙齿已掉到你的肠子里了，你应该去找肠病专家。”

肠病专家同样做了X光检查后说：“非常抱歉，牙齿不在肠子里，它肯定掉到更深的地方了，你应该去找肛肠科专家。”

最后，病人趴在**肛肠科医生**的检查台上，摆出一个屁股朝天的姿势，医生用内窥镜检查了一番，然后吃惊地叫道：“啊，天哪！你这里长了颗牙齿，赶紧去找牙科医生。”

这个案例说明了什么问题？

案例分析

组织有效协调运转的重要性。

组织设立各种部门没有错，但如果
没有有效的协调机制，就会出现相互推
卸责任的现象。



一、组织工作的含义

根据组织目标和计划的需要设置部门、岗位，为每个岗位配备人员，明确部门和岗位的职责、职权和相互之间的关系。

组织工作 = 分工 + 协作

组织工作的目的——实现组织的目标和计划
确保“事有人做，人有所做，事得其人，人得其事”。

二、组织工作的基本内容

1. **设计与建立组织结构**：设置部门和岗位。
2. **合理分配职权与职责**：确定各部门和岗位的职责、权力，以及相互之间的关系，从而把组织上下左右联系起来。
3. **选拔与配置人员**：为各个部门、岗位配备合适的人力资源。
4. **推进组织的协调与变革**：根据组织内外部要素的变化，适时地调整组织结构和人员。

1+2=组织(结构)设计

3=人力资源管理

4=组织变革

三、组织结构的含义



组织中正式确定的使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。

是组织内关于职务及权力关系的一套形式化系统，它阐明各项工作如何分配，谁向谁负责及内部协调的机制。简单地讲，就是人们的**职、责、权**关系，因此，组织结构又可成称为**权责关系**。

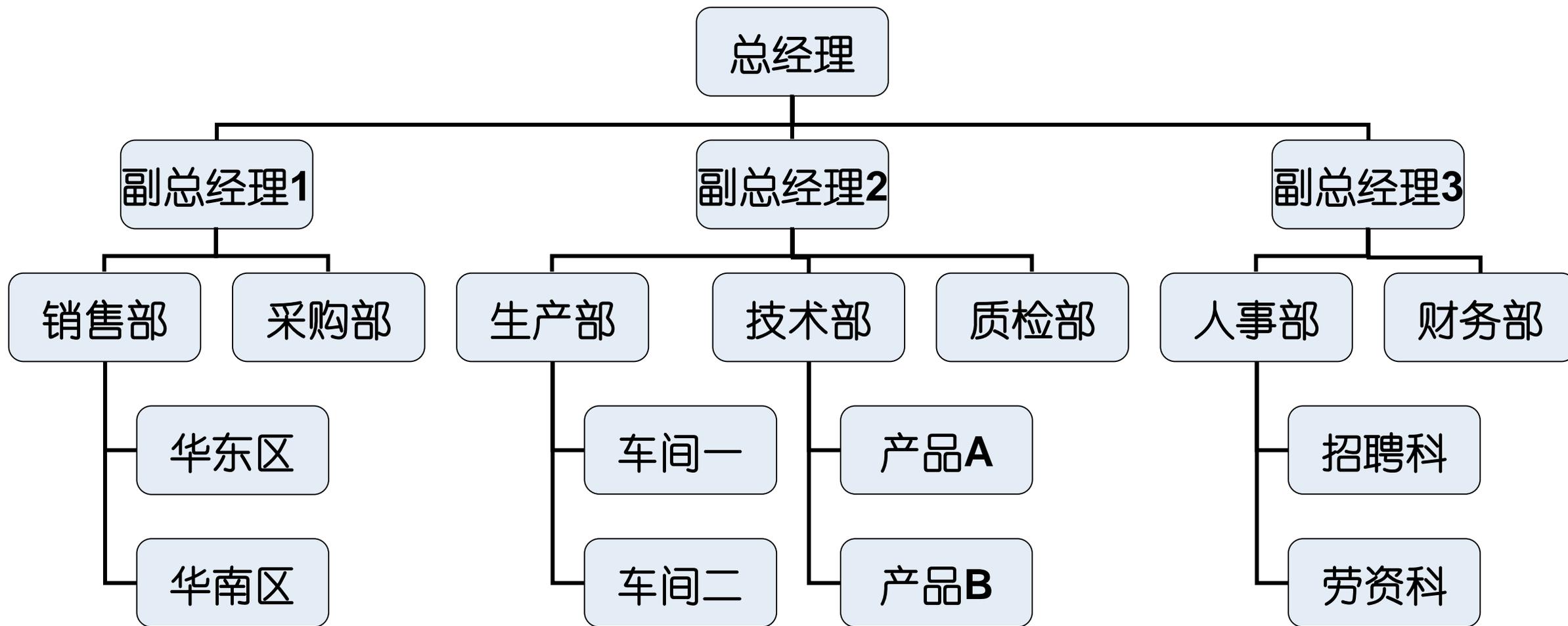
四、组织结构的内容

1. 横向结构（职能结构和部门结构）

职能结构指的是有多少项业务以及各业务之间的关系。

部门结构指的是有多少个部门以及各部门之间的关系。

四、组织结构的内容

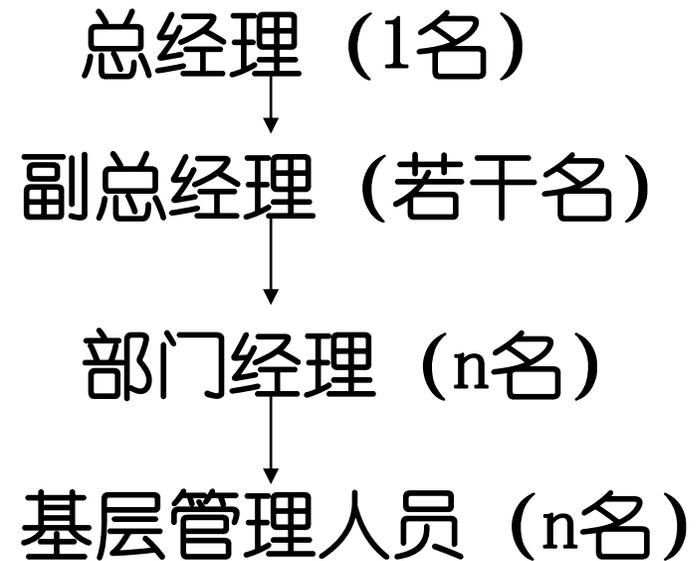
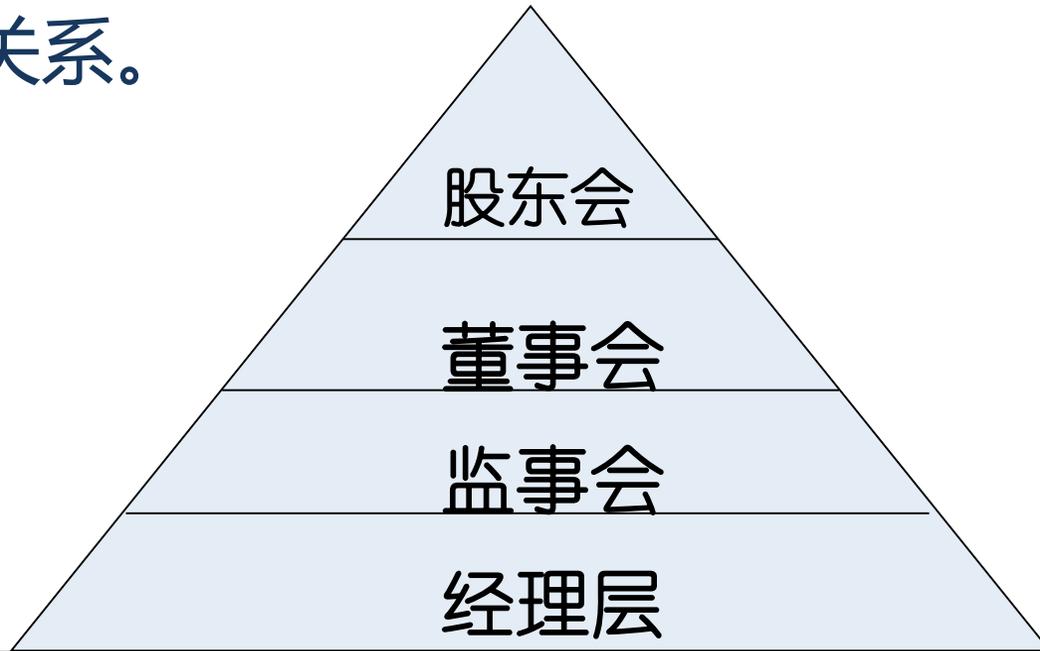


四、组织结构的内容

2. 纵向结构（层次结构和职权结构）

层次结构是指各管理层次的构成。

职权结构是指各层次、各部门在权力和责任方面的分工及相互关系。



五、组织结构设计的任务

1. 概念

组织结构设计也就是设计组织结构，是指对一个组织结构进行规划、构造、创新或再造，以便从组织结构上确保组织的有效实现。

组织结构设计的实质是对组织人员进行横向和纵向分工。

五、组织结构设计的任务

2. 任务

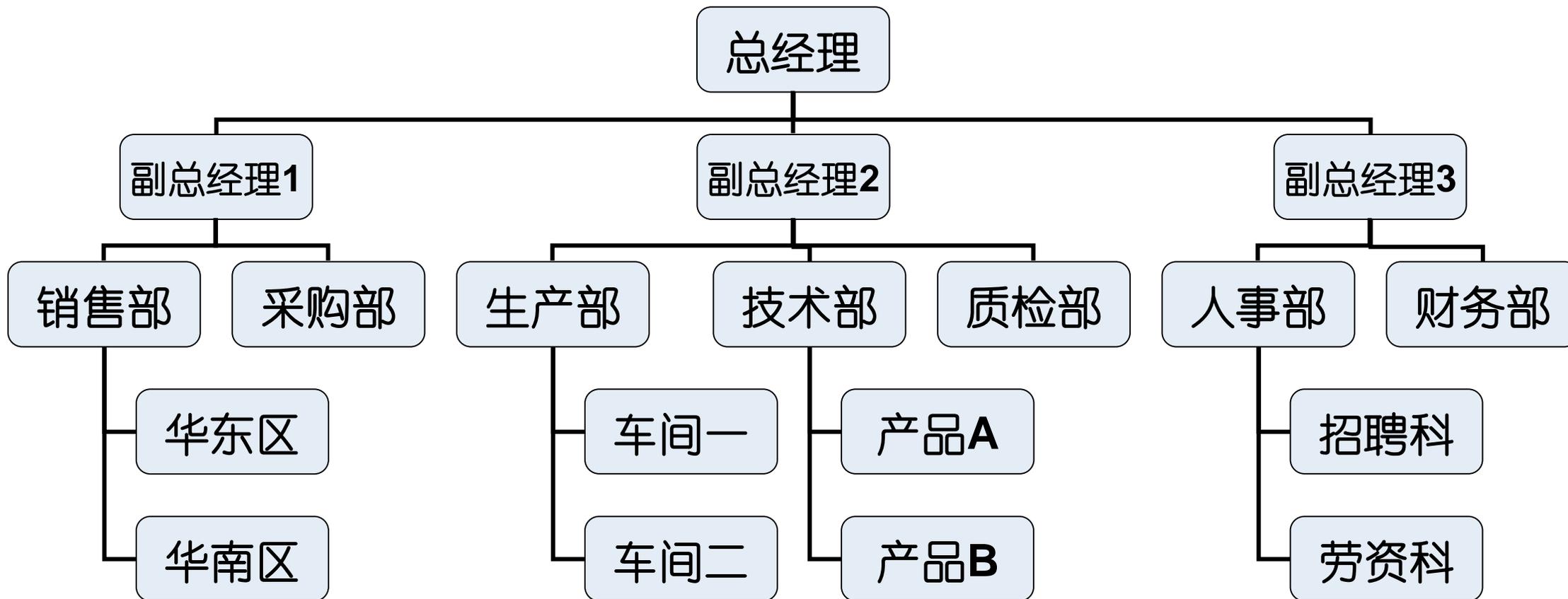
组织结构设计的任务：提供**组织结构图**和**编制职务说明书**。

通过结构图就能知道组织有多少个部门、多少个岗位；

通过职务说明书，就能知道各部门、各岗位的职责及相互之间的关系。

五、组织结构设计的任务

(1) 组织结构图 (横纵向分工关系)



五、组织结构设计的任务

(2) 职务说明书（协作关系）

内容主要包括：

- 工作内容、职责与权力；
- 与其他部门和职务的关系；
- 承担该职务的员工必备的基本素质、知识背景、工作经验、能力等条件。

目前，在我国的许多组织，还在沿袭老的做法和称呼——**岗位职责**——这实际上只是《职务说明书》的一部分。

五、组织结构设计的任务

文秘岗位说明书

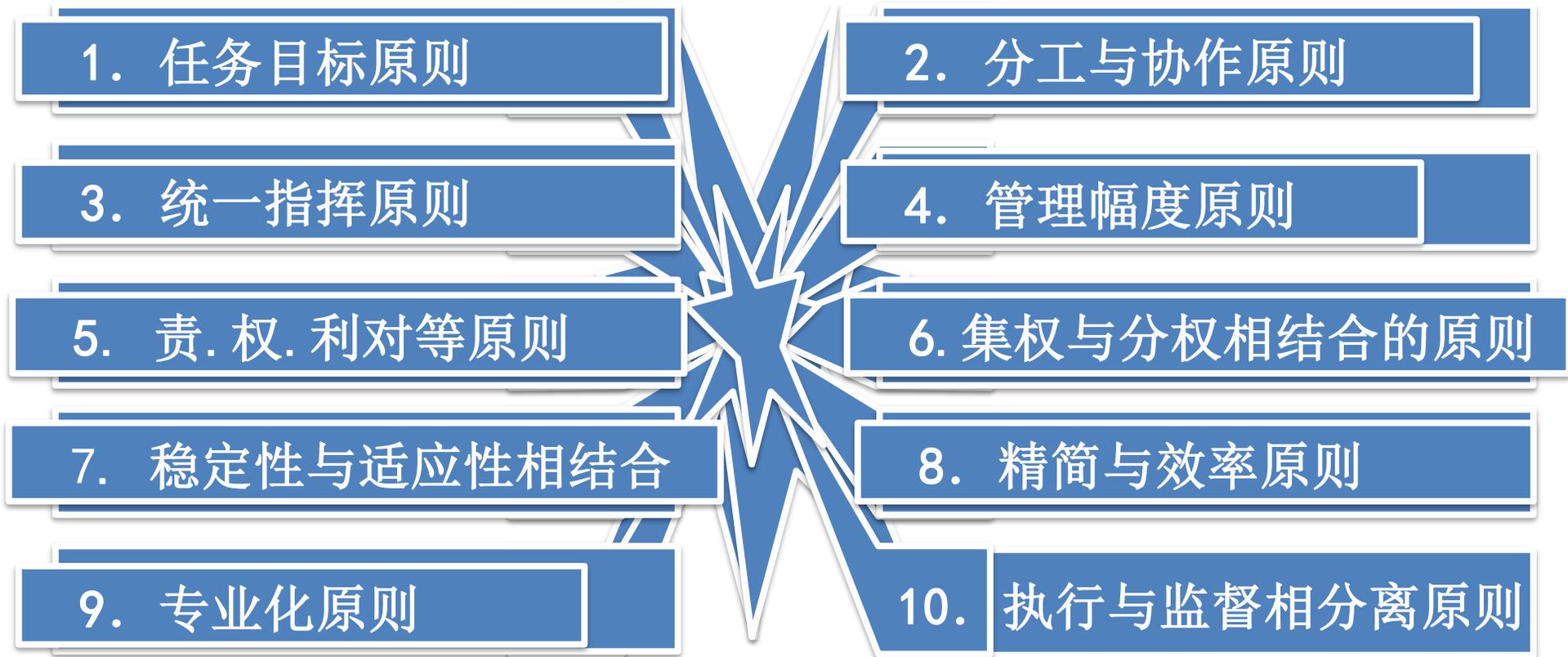
- 职务：文员 部门：办公室
- 直接领导：办公室主任
- 岗位职责：
 - 1 完成各种材料的打印、校对、复印、装订和传真等工作。
 - 2 维护好打印、复印、传真、通信设备，保持处于良好工作状态，出现故障及时汇报请修。
 - 3 负责公司电话总机的接待和处理。
 - 4 负责总经理办公会议的记录及会议报告、决议、纪要的起草、制发等工作。
 - 5 负责公司印章、文书、档案、邮发的管理工作。
 - 6 做好文书、档案资料的收集、整理、分类、编目、立卷工作，并做到系统、完整、清楚。
 - 7 协助销售内勤做好来客接待工作。
- 任职条件：
 - 年龄、性别：女，20—25岁。
 - 德：具有团队精神，工作踏实、积极、能吃苦。
 - 文化：文秘或相关专业大专以上学历（含大专）。
 - 身体：形象、音质较佳，身体健康，无传染病史。
 - 岗位特殊要求：熟悉办公自动化，打字速度不低于80字/分钟；具有较好的英语功底。

系统理论在组织设计中发挥的作用

一堆电子元件：电阻、电容、磁性天线、二极管、三极管、导线……用不同的规则连接起来，会成为性能差异很大的不同的半导体收音机。线路图就是线路设计的成果，它用相同的元件组成了不同的系统，其系统功能也是很不相同的。系统功能大于部分功能之和，这是系统论揭示的普遍规律。

同样，对于一个拥有千名职工的组织来说，采用不同的组织结构进行分工，会得出完全不同的组织效应。一个优秀的组织结构能做到结构精简、高效，职能分工合理而明确，既发挥了员工的积极性、创造性，又能保持高度的和谐和统一，甚至可以发挥出“一夫当关，万夫莫开”的效应。反之，一个不合理的组织结构，会因为机构臃肿、人浮于事而效率低下；也会因为职能重叠、职责不清而相互扯皮推诿，产生滥用权力或消极怠工的现象。在一些成功的组织中，大都可以看到优秀的组织设计；相反，在一些失败的组织当中，大都可以发现不合理的组织设计。

六、组织结构设计的原则



六、组织结构设计的原则

分工与协作原则

- 一是要根据业务的需要来分工，确保事事有人做（不留下空挡、不出现重叠），人人有事做（避免“人浮于事”）。
- 二是要根据工作能力来分工，保证“有能力的人有机会去做他们能胜任的工作”——工作与能力相适应，确保“人得其事”。
- 三是分工不可过细，要精简高效。
- 四是分工不分家，要通过制度来确保分工的同时还有协作。

六、组织结构设计的原则

统一指挥原则

规定每个下级的直接上级（只能是一个）。

规定每个职务的职权范围。

权责对等（相符）原则

权力大于责任，容易节外生枝、滥用职权，导致腐败；
责任大于权力，责任难以落实，导致工作敷衍了事，没有积极性。

六、组织结构设计的原则

管理幅度原则

- 管理幅度——1名领导者直接领导的下属数量。
- 影响管理幅度的因素：
 - (1) 管理层次——从组织最高主管到基层工作人员之间职位等级的数目。

管理幅度与管理层次成反比关系。

金字塔型组织——管理幅度小、层次多；

扁平式组织——管理幅度大、层次少。

六、组织结构设计的原则

(2) 上下级双方的素质和能力

双方素质高、能力强——管理幅度大；

(3) 工作内容和性质

工作越复杂、越困难、越具有战略性，管理幅度越小；

工作越简单、越重复、越相似，管理幅度越大；

六、组织结构设计的原则

(4) 计划的完善程度

计划越完善、越详尽周到，管理幅度越大。

(5) 工作条件

管理越规范、相互沟通、联络越方便，管理幅度越大。

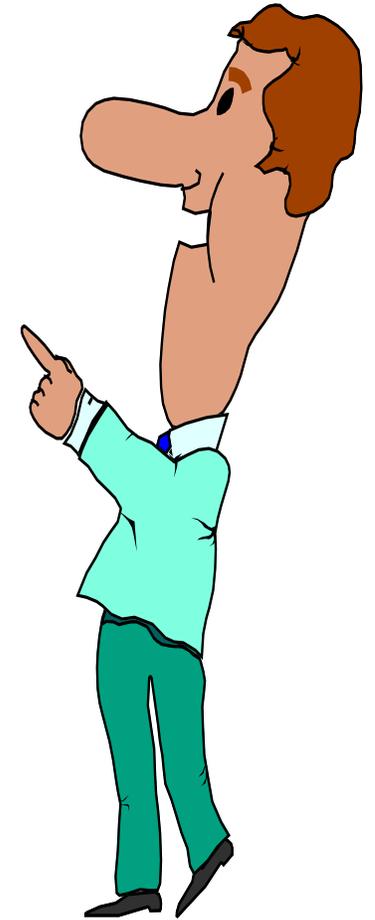
(6) 工作环境

环境变化越快、越不稳定，管理幅度越小。

一句话：管理起来越轻松，那管理幅度可以越大。

集权与分权相结合的原则

- ▶ 集权——决策权在组织系统中较高层次上一定程度的集中；(体现的是上级的重要性)
- ▶ 分权——决策权在组织系统中较低层次上一定程度的分散。(体现的是下级的重要性)



集权的优缺点

优点：适度集权，有利于实现组织的统一指挥和控制。一般组织规模很小时，宜采用集权方式。

过分集权的弊端：

- 降低决策质量：信息经层层传递易失真。
- 降低组织的适应能力：事事请示，易使基层部门失去自适应和调节能力，从而削弱整个组织的应变能力。
- 降低组织成员的工作热情：磨灭积极性。

分权的优缺点：

- 适度分权，可以——
- 减轻高层管理者的决策负担，提高决策质量；
- 提高组织对环境的应变能力；
- 调动下属积极性。

分权过度，也有弊端：

- 分权单位之间易产生内耗，破坏组织的统一管理和控制，损害组织的整体利益。

分权的标志

- **决策的频度**——较低层次决策的次数越多，分权程度越高。
- **决策的幅度（范围）**——较低层次决策的范围越广，涉及的职能越多，分权程度越高。
- **决策的重要性**——较低层次的管理者所作的决策越重要，则意味着组织的分权程度越高。
- **决策的影响面**——较低层次的管理者所作的决策影响面越大、越长远，涉及的费用越大，则意味着组织的分权程度越高。

六、组织结构设计的原则

- 七大原则归结到一起就是一句话：

**确保“事事有人做、事事得其人；
人人有事做、人人得其事。”**

——这就是组织工作



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？

组织结构运行遵循的原则

1、统一指挥原则

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。

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。

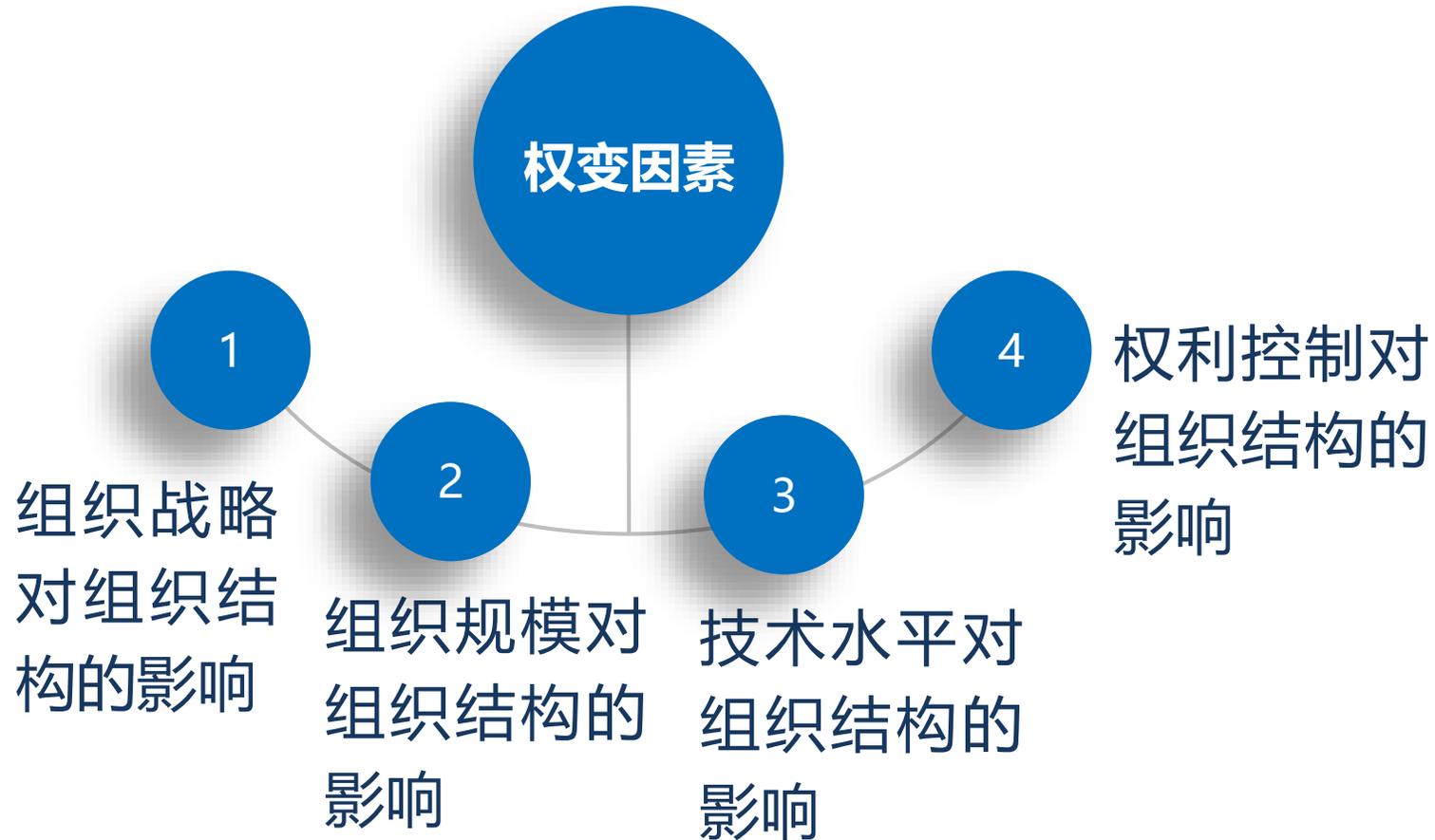
案例分析

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？
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。

需要**两方面的努力**：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。

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。

七、影响组织结构设计的因素

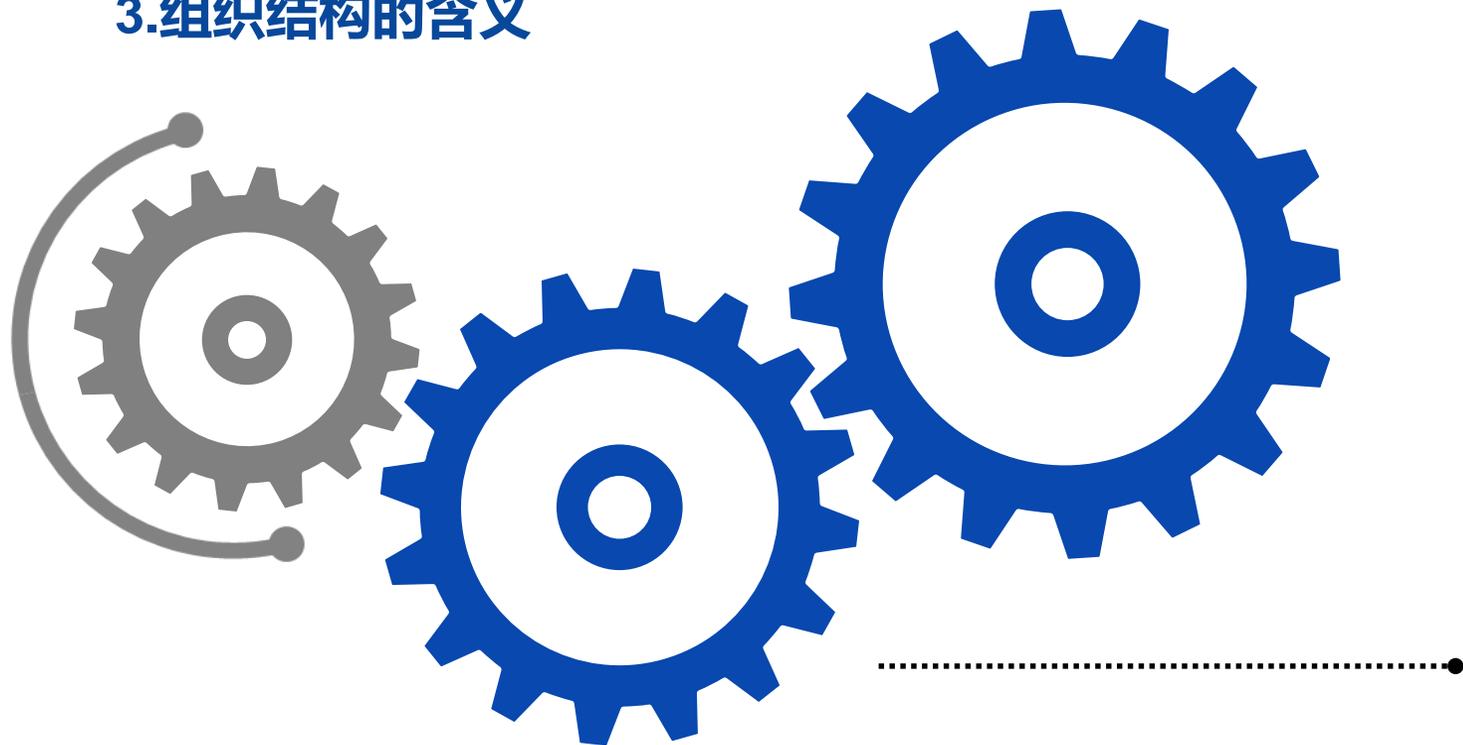


八、组织结构设计的程序



- 1.组织工作的含义
- 2.组织工作的基本内容
- 3.组织结构的含义

- 4.组织结构的内容
- 5.组织结构设计的内容
- 6.组织结构设计的原则
- 7.影响组织结构设计因素
- 8.组织结构的程序



谢谢观看

