

第六章 组织设计

组织设计的任务 ①②③④⑤

组织设计：对组织系统的整体设计、即按照组织目标在对管理活动进行横向和纵向分工的基础上、通过部门化形成组织框架进行整合

学号：

姓名：

请标好页码，妥善保管

组织设计的任务：

- 1、设置清晰的组织结构
- 2、规划各部门的职能和职权
- 3、确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围、最终编制职务说明书

要求：字迹工整 排版美观

组织设计的任务

组织设计包括两方面：

静态的组织结构设计：①职能设计 ②部门设计 ③层级设计

动态的组织运行制度设计：①沟通系统设计 ②管理规范设计 ③激励设计

组织结构的特征：

- 1 复杂性：每一个组织内部在专业化分工程度、组织层次、管理幅度以及人员之间、部门之间的关系上存在着的巨大差别性
- 2 规范性：组织需要靠规章制度及标准化的工作规范的引导员工的行为
- 3 集权性：组织的正式权力在管理层级中分布与集中的程度

组织设计的影响因素

①②③④⑤

环境：环境的复杂性影响组织部门和岗位设置，环境的不确定性影响组织结构

战略

钱德勒：**结构服从战略的命题**

- 1.数量扩大化阶段：只需少量职能部门
- 2.地区开拓化：需建立职能部门对不同地区业务进行整合
- 3.纵向联合发展阶段：建立相适应的组织结构
- 4.产品多样化阶段：重新考虑、资源分配、部门划分等问题

梅尔斯和斯诺：

四种战略类型和相应组织结构

- 1.防御者：-稳定，高耸型——机械式。集权和专业化工分以及程序化、标准化的作业活动
- 2.探险者：-动荡，柔性、分权——有机式。柔性分权化的组织结构
- 3.分析者：-动荡，柔性、标准化——有机式+机械式。需要实现规范化、构建分权灵活的分权组织结构
- 4.反应者：-动荡，被动反应——低效被动。这种战略是低效率的、组织面临强大的变革压力

组织设计的影响因素

组织设计的影响因素

技术:是把原材料等资源转化为产品或服务的机械力和智力

伍德.沃德将技术（简单到复杂）分为三类：

- 1.单件小批量生产技术：有机式（私人订制-灵活、分权）
- 2.大批量生产技术：机械式（流水线-严格规范化、集权）
- 3.流程生产技术：有机式（最复杂，如：发电厂-有程序，但需要人去调试）

佩罗根据（多变性和可分析性）把技术分成四种类型：

- ①常规型：银行出纳、汽车装配部门
- ②非常规型：战略计划的制定
- ③工艺型：服装业、烹饪师
- ④工程型：工程技术、会计做账

组织内部部门技术越是常规化、组织规范化、集权化程度越高，一般采用机械式组织结构，反之采用有机式组织结构

大 工 作 的 可 分 析 性 小	常规型	工程型
	工艺型	非常规型
	工作的多变性 大	

规模

- 1.规范程度不同：组织规章条例越多，组织规范性越高
- 2.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
- 3.复杂程度不同：层级越多，管理幅度越大，组织复杂性越高
- 4.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）

发展阶段：

生成阶段：规模较小，往往采用比较结构机械式的组织结构**面临着领导力风险**，权力集中在高层管理者手中

成长阶段：发展速度较快，成长的关键在于决策的方向逐渐形成有机式的组织结构，组织的规范性提高，**面临各自为政风险**

成熟阶段：成长的动力在于授权，组织结构呈现出规范化的特征，**面临着控制风险**，授权调动积极性，又不能失控

衰退阶段：“大企业病”现象明显，成长的动力在于协调，同时**面临着繁文缛节风险**

再生阶段：组织努力的生存，寻求可持续发展，进行大胆的变革，成长动力在于合作，**面临的**风险是人才枯竭

组织设计的原则

组织设计的原则

①②③④⑤

- 1.目标一致原则：包括目标的一致性和统一指挥
- 2.分工与协作原则：对实现目标所需的工作进行分解和相互协调，在专业分工的基础上实现整体目标
- 3.有效管理幅度原则：在进行组织设计时，管理幅度应控制在一定水平
- 4.权责对等原则：组织中各层级的管理者需要拥有开展工作所需要的相应的权力，同时承担相应责任
- 5.柔性经济原则：组织设计需要保持一定的灵活性，根据内外环境的变化及时作出调整，提高组织管理的效率

组织结构的概念

组织的概念

①②③④⑤

组织的含义：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

组织的本质：组织内部成员的分工协作关系

组织的内容：

- 1.工作任务的分解:横向分解与纵向分解。纵向分解是根据 管理幅度 的限制，确定组织系统的层级关系，并根据组织层级确定管理人员的权责
- 2.任务组合：部门化
- 3.组织协调:涉及 职权分配,确定管理制度、集权与分权
 - 核心是：权责利的划分
 - 出发点和归宿：组织目标

机械式组织与有机式组织

机械式组织与有机式组织

①②③④⑤

机械式组织：一种稳定的、僵硬的结构形式,追求稳定运行中的效率适用于外部环境相对稳定的情况

有机式组织：一种松散的，灵活的具有高度适应性的结构形式，追求动态适应中的创新，适用于外部环境不稳定的情况

机械式组织的特点：

- 1.基于职能的高度专门化
- 2.僵化的职务与权限
- 3.信息集中于高层
- 4.垂直的命令与信息传递
- 5.对组织的忠诚和对上级的服从
- 6.强调固有知识

有机式组织的特点：

- 1.基于知识与经验专门化
- 2.柔性的职务与权限
- 3.信息的分散与共享
- 4.水平的沟通与信息传递
- 5.对工作和技术的忠诚
- 6.强调吸收外部智慧

机械式组织的适用条件：

- 1.环境相对稳定
- 2.任务明确且持久，决策可以程序化
- 3.技术相对统一而稳定.
- 4.按照常规活动，以效率为主要目标
- 5.企业规模较大

有机式组织的适用条件：

- 1.环境不确定性强
- 2.任务多样且多变，无法进行程序化决策
- 3.技术复杂多变。
- 4.许多非常规活动，需要较强的创新能力
- 5.组织规模较小

组织的部门化

组织的部门化

①②③④⑤

组织部门化的基本原则：

- 1.因事设职和因人设职相结合 按工作过程来划分：职能部门化和流程部门化
- 2.分工与协作相结后的原侧 按工作结果来划分：产品、地域、顾客部门化
- 3.精简高效的部门设计原则

职能部门化和流程部门化都是按工作的过程标准划分的

产品或服务部门化、地域部门化、顾客部门化等则是按工作的结果标准来划分的

职能部门化

①②③④⑤

职能部门化：按照基本活动相似或技能相似的要求，分类设立专门的管理部门

优点：

- 1.能够突出专业活动的重点，确保高层主管的权威性，并使之能够有效地管理组织
- 2.符合专业化分工的要求，能够充分发挥员工的才能，调动员工积极性。
- 3.简化了培训，加强了控制，避免了重叠，有利于管理目标的实现

缺点：

- 1.由于人财物等资源的过分集中，不利于开拓远区市场或按照目标顾客的需求组织分工
- 2.可能会助长部门主义风气，使得部门之间难以协调配合
- 3.“本位主义”思想可能会影响到组织总目标的实现
- 4.职权过分集中，不利于“多面手”式管理人才的培养

产品或服务部门化

①②③④⑤

产品或服务部门化：按照产品和服务来划分部门,是一种典型的结果划分法

优点：

- 1.各部门专注于产品的经营，提高了专业化经营的效率水平
- 2.有助于促进不同产品间的合理竞争
- 3.有助于比较不同部门间的贡献
- 4.有助于加强对产品的与服务的指导
- 5.有助于“多面手”式的人才的培养

缺点：

- 1.企业需要更多多面手式的管理人才
- 2.各部门会存在本位主义倾向，影响企业总目标的实现
- 3.部门中职能机构的重叠会增加管理费用
- 4.增加了对“多面手”式人才的监督成本

地域部门化

①②③④⑤

地域部门化：按照地域的分散化程度划分企业的业务活动

优点：

- 1.责权下放到地方，鼓励地方参与决策与经营
- 2.地区管理者可以灵活满足本地需求
- 3.通过在当地招募员工,能缓解当地的就业压力，争取宽松的经营环境，又能充分利用当地有效的资源开拓市场，减少外派成本，减少不确定性风险

缺点：

- 1.企业所需要的能够派赴各个区域的地区主管比较稀缺，且比较难控制
- 2.各地区可能会因存在职能机构设置重叠而导致管理成本过高

组织的部门化

顾客部门化：根据目标顾客的不同利益来划分组织的业务活动

①②③④⑤

优点：

- 1.企业可以满足顾客的不同需求,能有效获得用户反馈,有利于企业不断地改进工作。
- 2.能够持续发挥企业核心专长,不断创造顾客需求,建立持久性竞争优势

缺点：

- 1.可能会增加与顾客需求不匹配而引发的矛盾和冲突
- 2.需要更多能妥善协调和处理与顾客关系的管理人员和一般人员
- 3.顾客需求偏好转移时,可能使企业无法时时刻刻都能明确顾客的需求分类,影响对顾客的满足

流程部门化

①②③④⑤

流程部门化：按照工作或业务流程来组织业务活动

优点：

- 1.发挥人员集中的技术优势,快速应对市场需求的变化,容易取得明显的集合优势
- 2.简化了培训,容易形成良好的学习氛围

缺点：

- 1.部门间的紧密协作有可能得不到贯彻,会产生部门间的利益冲突
- 2.权责相对集中,不利于培养“多面手”式管理人才

组织结构的形式

直线制组织

①②③④⑤

直线制组织：也成为单线型、最早使用,也是最为简单的组织结构类型

优点：设置简单,权责关系明确,有利于组织的有序进行

缺点：专业化水平低,缺乏横向沟通,对管理人员要求高

适用于：规模较小,生产技术比较简单,初创期的组织

(没有反映出管理专业化分工的组织结构)

职能制组织

①②③④⑤

职能制组织：也称为多线型/U型结构。按职能分工实行专业化管理(职能科室可指挥车间主任)

优点：专业化程度高;减轻管理人员压力;有利于降低管理成本

缺点：缺乏协调;职责不清;不利于通才型管理人员的培养

不存在纯粹的职能制组织

组织结构的形式

直线职能制组织

①②③④⑤

直线职能制组织：综合了直线制和职能制两种形式的特点取长补短而建立起来的组织结构，它在组织中设置了纵向直线指挥和横向职能管理两套系统

适用于：规模不大，产品种类不多，内外部环境比较稳定的中小型企业

优点：

- ①统一指挥与专业化管理相结合：它既保持了直线制统一指挥的优势，又吸取了职能制组织专业化管理的特长
- ②能够有效减轻管理者负担：职能部门仅对自己应做的工作负责，不仅减轻管理者的负担，也规避了多头指挥的问题

缺点：

- ①协调难度加大：直线部门与职能部门目标不一致，增加了组织内部的协调难度
- ②损害下属的自主性：直线职能制容易形成高度集权，有可能损害下属的自主性
- ③降低对环境的适应能力：直线职能制缺乏弹性，难以应对外部环境变化带来的挑战
- ④降低决策效率：直线职能制的部门增多，信息传递较慢，从而降低决策效率
- ⑤增加管理成本：直线职能制组织的管理层级、管理人员数量增加，增加了管理成本

事业部制组织

①②③④⑤

事业部制组织：

又称为“斯隆模型”：指组织面对不确定的环境，按照产品或类别，市场用户，地域以及流程等不同的业务单位分别成立若干事业部，由事业部进行独立经营和分权管理的一种分权式

特点：集中决策，分散经营

事业部三大基本要素：

①独立市场②自负盈亏③独立经营。总部只保留人事决策，预算控制和监督等职能，通过利润等指标对事业部进行控制

优点：

- ①有利于管理者专注于决策战略，权力下放至事业部，高层能将精力集中于战略决策上
- ②有利于培养通才，各事业部独立经营，有利于培养通才型高级管理人才
- ③提高了组织对环境的适应能力，各事业部自主权大，增强了事业部的积极性，也提高了组织的适应能力

缺点：

- ①机构重复设置导致管理成本上升，总部与事业部均设有职能机构，导致管理人员增加，成本上升
- ②容易滋生本位主义，各事业部独立性强，容易忽视整体利益，影响企业战略目标的实现

矩阵制组织

①②③④⑤

矩阵制组织：

是由纵横两套管理系统组成的矩形组织结构，一套是纵向的职能管理系统，另一套是为完成某项任务而组成的横向项目系统

特点：垂直领导系统与横向领导关系相结合；任务完成后就解散；项目小组为临时组织，负责人也是临时委任

适用于：完成临时性工作，具有项目特征的组织

优点：

- ①机动性强：项目组成员来自不同部门，随着项目的开始而集合，随着项目的结束而解散（**主要优点**）
- ②目标明确：人员结构合理，矩阵制目标明确，人员来自与任务部门相关的部门，结构合理
- ③通过异质组合实现创新：项目成员有着不同的专长，有利于互相启发与创新
- ④沟通顺畅：员工同时拥有两名上司，纵向与横向的联系形成信息传递网络，使沟通更加顺畅

缺点：

- ①稳定性差：成员的位置不固定，有临时观念，影响组织的稳定性（**主要缺点**）
- ②多头指挥：如果两位上级的命令不一致，会让下属无所适从，影响目标的实现
- ③权责不对等：项目组负责人也属于临时抽调，任务完成后回到原部门，其责任大于权力，会对负责人的积极性造成消极影响

委员会制组织

①②③④⑤

委员会制组织：是一种为执行某方面职能而设置的管理者群体组织形式，既可以是临时的又可以是常设的，其职权既可以是直线性质的，又可以是参谋性质的

适用于：一些经常性的专项管理职能或临时性突击工作

优点：

- ①最大的优点是：集体决策，更加科学可靠
- ②可代表各方利益，协调各种职能
- ③如果是临时性的委员会，可不设专职人员，富有弹性

缺点：

- ①委员会组织决策速度慢
- ②可能出现决策的折中性
- ③集体决策，责任不清

控股型组织

①②③④⑤

控股型组织：是实行公司分权的一种形式，它是在非相关领域开展多元化经营的企业所常用的一种组织结构形式

优点：母公司与子公司在法律上各为独立法人，相对降低了经营风险，子公司有较强责任

缺点：母公司对子公司的影响较间接、缓慢，同时缺乏必要的战略联系和协调

动态网络组织

①②③④⑤

动态网络组织：以项目为中心，通过其他组织建立研发、生产、营销等业务合作网有效发挥专长的协作性组织形式

适用于：为了应对竞争发展起来的临时性组织，是扁平化的极端例子

优点：

- ①组织结构具有更大的灵活性和柔性,能更好的整合各项资源，容易操作
- ②网络中的各个价值链部分，可以根据需求的变动随时调整
- ③组织结构简单，扁平化，效率较高

缺点：

- ①可控性太差，存在道德风险和逆向选择，组织容易陷入被动的局面
- ②外部合作组织都是临时性，增加了组织解体的风险
- ③由于项目是临时的，因而员工对组织的忠诚度也较低

组织结构的演变趋势

扁平化：减少管理层级，增加管理幅度

①②③④⑤

优点：

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

缺点：

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

柔性化：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

增强柔性的方式

①②③④⑤

增强柔性化的方式：

- 1.充分发挥非正式组织的作用
- 2.加强横向沟通（联络官、临时委员会、协调人员）

无边界化：（韦尔奇提出）

①②③④⑤

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

虚拟化： 虚拟组织的最好范例是 电子商务领域 的企业组织

1.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

2.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、营销等业务合作网，有效发挥核心业务专长的协作性组织形式

3.市场链： 将市场经济中的利益调节机制引入企业内部，把企业内部的业务关系由行政关系转变成买卖关系、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 市场链 是青岛海尔集团首创的一种组织设计理念

正式组织与非正式组织的整合

①②③④⑤

组织整合： 按照组织目标的要求，对组织内部的名部门，机构，人员的活动进行安排，使之成为一个有机整体的过程

组织整合包括： 1.正式组织和非正式组织的整合 2.层级的整合 3.直线与参谋的整合

正式组织： 两个或两个以上的人围绕一个共同目标并经过有意识的、处于系统关系的物的要素，人的要素和社会要素组成的有机整体

非正式组织： 独立于正式组织目标之外，以人际关系和谐为导向,以非理性行为为逻辑受潜在的不成文规定约束的个体组成的集合体

正式组织和非正式组织的联系和区别：

两者的联系：

- ①非正式组织依附于正式组织存在
- ②非正式组织对正式组织的活动产生影响，二者可能互相补充，也可能引发冲突

两者的区别：

- ①目标不同
正式组织存在明确的目标，非正式组织不存在明确稳定的共同目标
- ②行为逻辑不同
正式组织遵循效率逻辑，非正式组织遵循情感逻辑
- ③结合紧密程度不同
正式组织有严格的管理层级和岗位职责，非正式组织不存在明确的结构层次
- ④权威来源不同

正式组织中的权威更多地来自于职位性因素，非组织中的权威来自参与者的非职位性因素

正式组织与非正式组织的整合：

①②③④⑤

重视非正式组织的作用：

- 1.满足组织成员的需要
- 2.有利于促进组织内部沟通
- 3.有利于增加组织成员间的默契，增强凝聚力
- 4.有利于组织活动的有序展开

减少非正式组织的消极影响：

- 1.通过提高组织成员的决策参与性，避免目标冲突
- 2.加强沟通与信息共享，避免小道消息蔓延
- 3.关心成员的工作、生活，对非正式组织进行正确引导
- 4.鼓励各级管理者参与非正式组织的活动，树立权威
- 5.营造有利于整合的组织文化和氛围

层级整合

①②③④⑤

层级整合：组织在纵向设计中需要确定的管理幅度，层级数量以及体现了不同集权程度的各层级之间的权责关系

层级整合包括：**1.管理幅度设计 2.有效集权与分权 3.组织设计中的授权问题**

管理幅度与管理层级的关系：

管理幅度是上级直接领导的下属数量，当组织规模一定的时候，管理幅度与管理层级成员成**反比例**

扁平式组织结构的优点：

- 1.管理层级较少，信息沟通和传递比较快，失真度较低
- 2.上级主管对下级的控制不会太呆板，有利于发挥下属的积极性和创造性

扁平式组织结构的缺点：

- 1.过大的组织幅度增加了主管对下属的监督和协调控制的难度
- 2.下属缺少更多的提升机会

锥形式组织结构（高耸式、金字塔式）的优点：

- 1.管理的幅度比较小，每个管理层级上的主管都能对下属进行及时的指导和控制
- 2.层级之间的关系比较紧密，有利于工作任务的衔接，同时也为下属提供了更多的提升机会

锥形式组织结构的缺点：

- 1.过多的层级会影响信息传递的速度，信息失真可能会比较大
- 2.会增加高层主管和基层之间的沟通和协调成本，增加管理工作的复杂性

管理幅度设计的影响因素：

①②③④⑤

- 1.工作能力：**工作能力是指管理者和被管理者的综合能力，包括知识，经验，理解能力，表达能力等
- 2.工作内容和性质：**管理者所处的管理层级，下属工作的相似性，计划的完善程度，管理的程序化程度同样影响有效管理幅度
- 3.工作条件和环境：**管理工作的辅助体系，助手配备情况，业务活动的地理分布，政策的稳定性等也会影响有效管理幅度
- 4.成员的差异性：**成员间文化背景，价值观，对待工作和生活态度等的差异性越大，能够实现有效控制幅度也就越小

职权的三种类型：

①②③④⑤

- 1.直线职权：**管理者直接领导下属工作的权力
- 2.参谋职权：**组织中的参谋人员拥有的某些特定的权力
- 3.职能职权：**管理者将部分职权授予其他个人或职能部门

集权：决策权集中在组织高层的一种权力系统

①②③④⑤

分权：决策权分散在组织各部门的权力系统

①②③④⑤

影响分权的因素包括：

- 1.组织规模：**组织规模越大，需要及时分权，以分担管理人员的压力，提高决策的速度和质量
- 2.政策的统一性：**如果各部门之间差异较大，需要采取不同的政策，则需要提高分权程度
- 3.成员的自我管理能力：**如果各级管理者，组织成员的自我管理能力强，就为分权提供了充分的条件
- 4.组织的可控性：**分权应以下级能够正常履行职责，上级对下级的管理不致失控为准
- 5.组织的发展阶段：**组织在生成、成长阶段应当适度集权；在成长阶段，衰退阶段则需要提高分权程度；
拥有决策事项多寡，决策事项的重要性和影响面、决策审核的多少

授权的含义：组织为了共享内部权力，激励工作而努力工作而把某些权力或职权授予下级（工作任务的安排，权力转移，明确责任）

分权与授权的区别：

①②③④⑤

- 1.本质不同：**二者有本质的区别，分权是权力在组织系统中的分配，授权是管理者将部职权授予下属或参谋，由其代为履行职责
- 2.主体不同：**分权的主体是组织，而授权的主体是拥有职权的管理者
- 3.对象不同：**分权的对象是部门或岗位，内容全面，授权的对象是具体的人员。内容局限在上级管理者的部分职权
- 4.持续性不同：**分权有恒久性，往往伴随着组织结构的调整而调整，授权则更加灵活，可以是长期的，也可以是临时的

影响授权有效性的因素主要包括：

①②③④⑤

1.授权内容：授权内容应该适中，授权过多可能影响管理者权威；过少则不利于下属积极性发挥，不能减轻管理者的负担

2.信息的共享程度：为接受方的决策提供信息支撑，对授权有效性产生重要影响

3.授权者的主观态度：会影响有效授权，包括权力观、授权意愿、责任心等

4.接受方的条件：接受方需要具备一定的条件，包括授权内容相关的知识、能力、经验和责任心等

5.隐含的奖励：包括物质层面和精神层面的奖励

授权的原则： ①目的性原则②信任原则③权责一致原则（重要性、级差授权、适度原则）①②③④

授权的含义：

①②③④

1.管理人员可以从日常事务中解脱出来，专心处理重大问题

2.可以提高下属的工作积极性，增强其责任心，并增进工作效率

3.可以增长下属的才干，有利于管理人员的培养

4.可以充分发挥下属的专长，以补授权者自身才能的不足

直线与参谋的整合

①②③④⑤

直线管理人员：位于组织纵向层级中特定职位的管理者，拥有直线职权

参谋人员：从专业的角度为特定层级的管理者提供咨询，建议的管理者

直线与参谋的联系：

①②③④⑤

1.直线与参谋都是组织的管理者，共同为组织目标服务

2.参谋为直线管理者提供咨询、建议、审查等方面的服务

3.直线与参谋都是为了克服管理人员的局限性而设置的，直线部门存在的必要性来自管理幅度的限制，参谋的设置是为了弥补直线管理人员专业知识和精力方面的局限性

4.直线和参谋的角色可以转换，直线管理人员可能作为上级、下级、同级直线管理人员的参谋，而参谋人员可能在承担一定参谋职权的同时兼任一个部门直线管理者

直线与参谋的区别：

①②③④⑤

1. 职权性质不同：直线管理者拥有直线职权，是组织指挥链不可或缺的组成部分，参谋人员拥有参谋职权，依附于某一个直线部门

2. 设置方式不同：直线部门是按照组织层级自上而下逐级设置的，相互之间是一种命令与服从的关系，参谋则是按照专业需求进行设置的，相互之间并不存在明显的等级

3. 在决策中的角色不同：直线管理者拥有与其岗位相适应的决策权，而参谋并不具有决策权，只是通过向直线管理者提供建议，从而影响决策

4. 考核标准和待遇不同：直线管理者的待遇取决于所在组织层级、职位和绩效，而参谋人员的待遇则由所提供的建议、服务的价值决定

5. 所承担的责任不同：直线管理者做出决策并对决策的结果负责，而参谋人员只是向直线管理者提出建议，并不承担决策结果的责任

层级整合

直线的整合

直线与参谋产生矛盾的原因：

①②③④⑤

- 1.统一指挥影响参谋作用的发挥
- 2.直线对参谋的轻视和抵制
- 3.参谋不尽责
- 4.参谋过高估自身作用

直线与参谋的整合方法

①②③④⑤

1.慎重对待参谋的设置

- ①提高直线管理者的综合能力，适当控制参谋的规模
- ②重视参谋对工作的适应性
- ③重视参谋的来源，参谋可能来自组织内部，也可能来自外部

2.明确职责关系

- ①明确各自的职责关系
- ②完善直线管理者与参谋的沟通机制

3.授予参谋必要的职能职权

为了有利于参谋发挥作用，克服直线管理者非理性因素影响，组织可以在必要时授予参谋部分职能权力

本章框架

第一节 组织设计的任务和影响因素

第二节 组织结构

第三节 组织整合

1.组织设计的任务

2..组织设计的影响因素

3.组织设计的原则

4.组织的概念

5.机械式组织与有机式组织

6.组织的部门化

7.组织的结构形式

8.组织的演变趋势

9.正式组织与非正式组织的整合

10.层级整合

11.直线与参谋的整合

