



全国高校素质教育教材研究编审委员会审定



中国教育理论与实践研究文库

新世纪劳动部人力资源管理师 资格考试研究



余琛 编著



现代教育出版社

全国高校素质教育教材研究编审委员会审定
中国教育理论与实践研究文库

新世纪劳动部人力资源管理师 资格考试研究

余 琛 编著

现代教育出版社

本书阅读对象

本书适合从事人力资源工作需要理论提升的自学者,适合在校学习工商管理类专业学生,尤其适合参加国家劳动部人力资源管理人员技能鉴定(二级)考试的考生。对于该类读者,如果学有余力,通篇阅读本书有助于加深对劳动部教材的理解,理论和技能均能够获得提升。如果仅仅为了对付考试,每章训练题和第七章、第八章是宝贵的资料,属于必看部分。

图书在版编目(CIP)数据

新世纪劳动部人力资源管理员资格考试研究/余琛编著。

—北京:现代教育出版社,2008.9

(中国教育理论与实践研究文库.第1辑)

ISBN 978-7-80196-463-2

I. 新… II. 余… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—资格考核—研究—中国 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 134544 号

新世纪劳动部人力资源管理员资格考试研究

余琛 编著

责任编辑:李浩研

特约编辑:应 端

封面设计:张骐年

出版发行:现代教育出版社

社 址:北京市朝阳区安定门外安华里 504 号 E 座 邮编:100011

电 话:010-67653536

排 版:科士洁文印中心

印 刷:新颖印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:13

字 数:311 千字

版 次:2008 年 9 月第 1 版

印 次:2008 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-80196-463-2

定 价:26.80 元

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,请将本书寄回编委会由我们负责为您调换

地址:北京市丰台区宋庄路顺三条嘉业大厦Ⅱ.2号楼 701 邮编:100079

前 言

开展职业技能鉴定，推行职业资格证书制度，是落实党中央、国务院提出的“科教兴国”战略方针的重要举措，也是我国人力资源开发的一项战略措施。这对于提高劳动者素质，促进劳动力市场的建设以及深化国有企业改革，促进经济发展都具有重要意义。

我国企业人力资源管理师职业资格认证及其考试制度，坚持科学性、实用性、一致性、通用性和先进性原则，既考虑到当前我国企业人力资源管理师从业的基本技能水平，强调实际操作技能的应用性和操作性，注重所考核的内容在实际工作中的基础性和关键性作用，又要体现专业理论知识的超前性。同时，采用多样化的、灵活的方式，有效地组织操作技能试题，尽可能做到鉴定实施的可行、有效。

从目前形势来看，“人力资源管理”已成为职场上最热门的职业之一。自从2003年国家首次推出“人力资源职业资格认证”项目以来，已成为报考人数最多的职业资格认证项目。2003年全国报考人数不到6万人，可是到2008年上半年报考人数翻了一番，已接近12万人。我国企业人力资源职业资格证书已受到广大企事业单位的普遍认可和好评，被誉为含金量高、发展势头最好的职业资格证书之一。我国已经有一大批企事业单位明确规定其人力资源管理人员必须持此证书，才能聘任上岗。

人力资源是组织的第一资源，人力资源管理是所有管理工作的核心。企业能否通过提升产品和服务的品质，克敌制胜，占领市场的制高点，首先取决于组织内人力资源开发的程度，特别是企业人力资源管理人员的专业素养及其管理水平。

企业人力资源管理专家普遍认为，企业人力资源管理者要成为组织战略过程中的战略伙伴，应该具备：（1）经营能力，了解公司的经营和财务能力，必须根据尽可能精确的信息做出对公司的战略规划具有支持作用的理性决策；（2）专业技术知识和能力，包括人力资源管理基本职能涉及的技术和方法；（3）变革管理能力，在诊断问题、实施组织变革以及进行结果评价方面掌握变革过程管理的能力；（4）综合能力，必须能够看到人力资源管理中的各项职能之间如何才能有效配合在一起。而这些能力素质的具备，不学习相关的理论知识是不可能的。参加职业资格的认证及其培训是提高企业人力资源管理人员职业素养的一种非常有效的途径。

本书是多年来从事人力资源管理师资格考试辅导的资深培训师的一项研究成果，是特别为参加人力资源管理师考试以及从事人力资源管理工作人员而编写的一本考试指导用书。本书第一章到第六章的内容与劳动部人力资源管理师考试指定教材名称一致。其内容是对教材重点内容的深化和补充介绍，帮助读者更深刻、系统、全面地理解教材内容。为体现考试的指导性，作者为每章内容编写了针对考试大纲的模拟题目，帮助读者训练提

高。第七章论文撰写与答辩指导是针对考试的综合评审而写的，是多年来实践的总结。第八章考试要求与题型涉及了题型介绍和答题技巧，同时帮助读者系统掌握考试内容。

本书共有简明、生动、实用，是本书的三大特点。本书没有过多地探讨深奥的理论，而是把重点放在日常工作中经常出现的人力资源问题上，放在人力资源管理师职业资格考试中经常遇到的问题，提供了指导人力资源实践的基本准则，从而使本书结构紧凑、内容简明扼要；本书紧紧围绕目标读者的需要，采取易读、非学术性的写作风格，辅以丰富的实例和新闻来源等，使全书生动而富有吸引力；本书特别设计了“引导案例”、“实践案例”、“本章训练题及其答案”等专栏，具有很强的现实指导意义和考试指导意义。

安鸿章

2008年8月于北京

目 录

第一章 人力资源规划	1
第一节 组织结构及其变革	2
第二节 人力资源规划概述	18
第三节 人力资源供求预测方法	23
第二章 招聘与配置	38
第一节 测评原理	40
第二节 面试	48
第三节 无领导小组讨论	63
第四节 公文筐测试	72
第三章 培训与开发	89
第一节 概述	90
第二节 培训需求分析	93
第三节 培训方法	96
第四节 培训效果评估	99
第四章 绩效管理	106
第一节 概述	106
第二节 绩效考评的方法	108
第三节 KPI 考评	116
第四节 360 度考评方法	120
第五章 薪酬管理	130
第一节 概述	131
第二节 薪酬调查	139
第三节 岗位评价方法	142
第四节 宽带薪酬	147
第六章 劳动关系管理	157
第一节 劳动者派遣	158
第二节 劳动合同管理	160
第三节 劳动争议处理	170
第七章 论文撰写与答辩	182
第八章 考试内容与要求	187
参考文献	204

第一章

人力资源规划

■ 引导案例

A 公司的人力资源规划

A 公司是地处浙江的一家生产机械产品的民营企业，其产品有 80% 出口国际市场，目前已成为国内同行业的知名企业。近年来，由于有效的市场开拓和销售人员的努力，公司的订单增加迅速；外部市场竞争日益激烈，客户的需要更加复杂多变。公司的市场压力也非常大。为此，公司开发了一系列新产品，但随之而来也出现了许多问题，使公司的总经理感到非常苦恼。一是由于公司规模扩大，公司原来负责零部件采购供应、基础管理和财务管理的副总由于能力水平的原因，已不能适应当前公司发展的需要。总经理不得不考虑寻找更加适合的高层管理人员。但由于各种原因，一时难以找到合适人选，即使勉强找到一个，也因为各种原因很快就离开了公司。总经理为此问题耗费了大量的时间和精力，但结果还是不能令人满意。为此，总经理对从企业外部寻找合适的高级管理人员感到十分失望。二是由于公司生产的迅速扩张，面临技术工人短缺的现象，特别是高级技工和熟练工。人才市场处于供不应求状态。与此同时，公司原来的熟练工人辞职率也较以前更高。所以，虽然人力资源部门尽力寻找技术熟练工，但要满足公司的需要还是十分困难。三是公司近来产品质量合格率下降，特别是对于新产品，出现多起客户投诉的质量事故，影响了公司的声誉。总经理找到了主管生产的副总经理，他直言不讳地承认：生产新产品的大多数技术工人都是刚从别的生产线上调过来或者是新招聘进来的，真正有该产品生产经验的只有负责试制的几名员工，而且大多数质量检验员也没能接受良好的培训；另外，由于技术创新，该产品的生产过程和其他产品有很大不同。但公司在开发生产新产品时，并没有提出新产品生产方面的人才储备和培训需求。

案例剖析：像 A 公司这样缺乏人力资源规划，或者是在制定人力资源规划的时候，没有充分考虑公司整体战略的需要，而导致战略实施过程中产生严重问题的企业不在少数。目前国内的很多企业都已经开始做人力资源规划或者人力资源年度计划，但是大多数企业把人力资源规划仅仅看成是人力资源部的事情，于是人力资源规划就成了人力资源部的规划，最多加上一些其他部门的人才培训需求的调查和汇总，而对于人力资源战略性储备或者是人才培养和梯队建设等问题没有给予重视；同时，许多企业竞争战略的模糊性和易变性也导致出现人力资源规划无从进行的局面。

第一节 组织结构及其变革

第一单元 组织结构设计

一、组织结构的基本概念

组织结构是指对于工作任务如何分工、分组和协调合作。不同的组织有不同的组织结构，它对员工的行为和态度都会有影响。组织结构极为重要，一切先进的管理技术和经验的运用都必须通过组织结构才能取得实效，它影响与决定组织的运作效率与效果。组织结构是组织内部分工协作的基本形式或框架，组织结构与人力资源管理是密切相关的，组织结构涉及到企业内部的分工以及部门内部的岗位设置，岗位的存在是人力资源管理的开始，比如工作分析就是来源于组织结构中的岗位设计。再比如，岗位的设计必然涉及到人员的配备，人力资源管理中的人岗匹配（配置）就有了研究的意义和必要性。也正因为如此，在人力资源管理的体系中，应该提到组织结构的内容。

组织结构是为了解决企业内部的几个问题：

1. 把任务分解成各自独立的工作应该细化到什么程度？即工作专门化，它是指将工作分解成若干步骤，每一个步骤由一个人或几个人完成。也就是说工作不是全部由一个人完成。实际上，工作专门化是以分工为基础的。专门化确实可以提高效率，但是过份细分往往带来工作的枯燥、乏味。试想，在制药厂的流水线上的操作工，每日重复同样的动作、同样的姿势，并且独自一人在某个范围内，日复一日，年复一年。有多少人能够真正受得了呢？这就可能导致工作效率的下降。

2. 对工作进行分组的依据是什么？即部门化，是指通过工作专门化完成任务细分以后，就需要按照类别对它们进行分组以便使共同的工作可以进行协调。工作分类的基础就是部门化。部门化的常见基础有活动职能、产品类型、区域、生产过程等。有些生产性企业，按照生产工艺流程设置不同的部门或车间，就是一种以生产过程为基础的部门化的表现。

3. 员工个人和工作群体向谁汇报工作？即不间断的权力路线，告诉员工“我对谁负责”？

4. 一位管理者可以有效地指导多少个员工？即管理幅度。管理幅度越窄，组织效率越高，但是也有缺点：管理层次增加，管理成本增加、沟通复杂、管理过严，下属缺乏自主权等。

5. 决策权应该放在哪一级别？即集权与分权，是指权力如何分配。

6. 应该在多大程度上利用规章制度来指导员工和管理者的行为？即正规化，是指组织中的工作实行标准化的程度。正规化的程度高就意味着从事这项工作的人对工作内容、工作时间、工作手段没有多大自主权。如一些流水线上的操作工、超市的收银员、银行的柜员等，他们工作都是典型的高正规化的工作。

总之，组织结构事先规定了管理对象、工作范围和联络路线。下图是某房地产公司的

组织结构图。

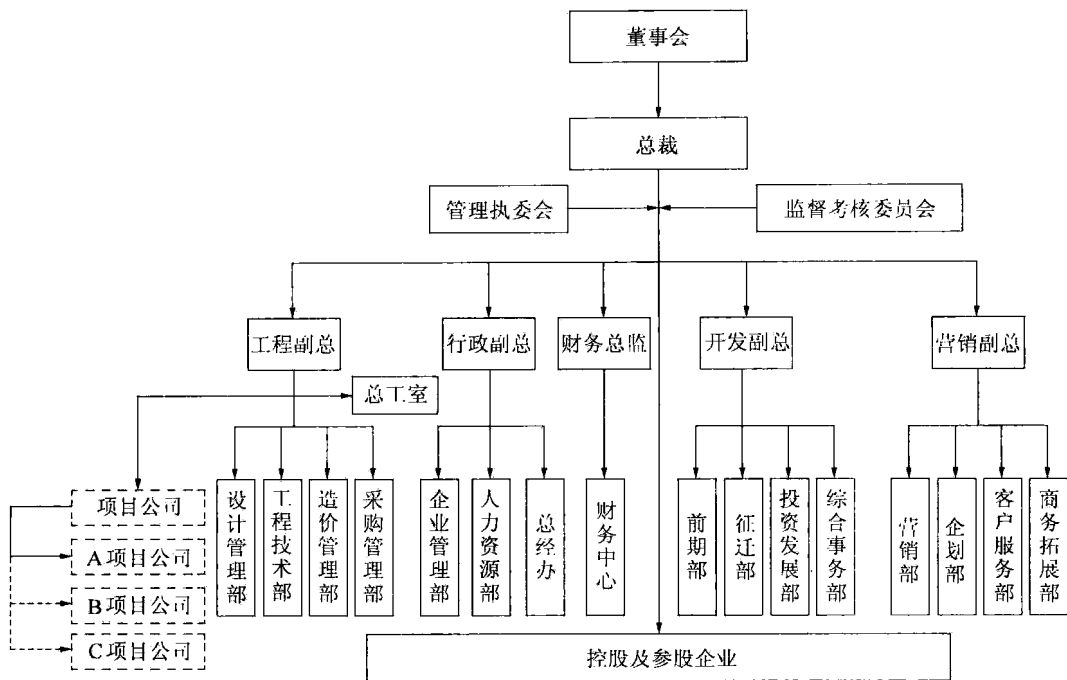


图 1-1 某房地产公司组织结构图

从该图中可看出：在每一个副总下面的各个部门都是属于其管理对象，各个部门之所以有这样的命名，其实是体现出其工作内容，比如客户服务部主要负责：对质量信息进行整理并给予反馈；客户服务投诉的受诉、回访和处理协调；物业综合管理；开展客户满意度调查等工作范围。在此图中有很多箭头，这些箭头表示具有联络路线的含义。

二、组织结构设计原理

组织结构设计是一项操作性很强的工作，但必须在组织理论的指导下进行。组织设计理论是组织理论的一部分。组织理论的发展大致经历了古典组织理论、近代组织理论和现代组织理论三个阶段。由于组织是管理的基本职能，因此，组织理论的发展同整个管理理论的发展基本是一致的。古典组织管理理论产生与发展时期为 19 世纪末至 20 世纪初。其时，随着生产力的发展，自由资本主义过渡到垄断资本主义，企业规模不断扩大，管理日趋复杂。同时，所有者与经营者分离，企业由特殊的雇佣人员——经理、厂长、领班也就是职业经理人进行管理。职业管理者将过去积累的经验系统化、标准化和科学化。在这样的背景下，组织理论有了其发展的基础和必要。该时期的主要代表人物是：泰罗、法约尔和韦伯。其贡献在于：突出了管理中采用科学方法的重要性；指出坚持学习会不断地改善工作方法；确定了在组织有效运作中的许多重要原则；强调了薪金作为激励因素的潜在重要性。此外，这一时期的管理理论还有的行政组织理论（韦伯的思想）等。古典组织理论也存在一些缺憾：首先，认为高效率的组织都具有类似的、可普遍适用于所有组织的管理原理，即存在组织管理的“最佳途径”是脱离现实的，现代组织理论的权变思想就是对此

的修正。其次，古典组织管理理论假设人都是“经济人”，而忽视了其它使管理有效的因素，比如“人”通过激励，可以具备非懒惰和敢于承担责任等特点；最后，韦伯的所谓的理想的行政组织，并非是计划、组织和协调最好的组织结构。近代管理理论的重大变革就是完成了从以物为中心的管理向以人为中心的管理的转变。这种转变的精神价值在于又一次高扬了人本主义的主体地位，体现在管理实践中，则表现为重视员工内在驱动力的激发。因此，近代组织理论强调人的因素，以行为科学为依据，从组织行为的角度来研究组织结构。

现代组织理论还在发展中，从发展的趋势来看，有以下几个趋势：（1）扁平化，是指组织结构的层次越来越少，而管理幅度有所增加。随着信息技术的发展，管理幅度具备了上升的趋势。（2）柔性化。随着信息技术的推广，组织成员对信息的处理能力增强，职能部门之间的界限越来越模糊，无固定结构的现象出现，以致对外部环境变化的适应能力增强。这些都是组织结构柔性化的体现。（3）虚拟化。虚拟组织（超越时间和空间限制的组织）的出现意味着组织结构的发展呈现出虚拟化的趋势。（4）出现了面向结果、面向产品、面向顾客的懂得“学习如何去学习”的学习型组织。

组织理论发展的三个阶段特点对比如下表：

表 1.1 组织理论的发展

	古典	近代	现代
代表人物	法约尔 韦伯	/	/
理论依据	行政组织理论	行为科学	权变管理理论
强调点	组织的刚性	人的因素	根据内外部环境灵活地设计

三、组织结构设计原则

组织设计原则是指在组织结构的设计或者变革的过程中应该遵循的指导思想和行动准则。由于每一个组织的规模大小不同，组织目标、计划上存在差异，组织所处的环境条件不同，组织发展的阶段不同，组织在运作过程中所采用的技术、战略、战术也会存在差别，因而在组织内部所需的职务和部门，以及所以协调的相互之间的关系也不可避免地存在差异，所以任何组织在进行组织结构和组织结构设计时，都必须遵从一定的原则。关于组织设计的原则，历史上各个管理学家曾经提出不同的看法。比如厄威克曾经比较系统地归纳了 8 条指导原则：目标原则、权责一致原则、职责原则、等级系列原则、控制幅度原则、专业化原则、是英国厄威克提出的适用于一切组织的原则。即：（1）目标原则，所有的组织都应表现出一个目标；（2）相等原则，权力和责任必须相等；（3）职责原则，上级对所属下级工作的职责是绝对的；（4）管理层次原则，管理要减少层次，层次要有利于管理；（5）管理幅度原则，每一个上级领导人所管辖的相互之间有工作联系的下级人员不应超过六人；（6）专业化原则，每个人的工作应限制为一种单一的职能；（7）协调原则，组织横向系统要协调发展，有利于整体目标；（8）明确性原则，对于每项职务都要有明确规定。这些原则实际上成为目前实践的雏形。比如我国企业在实践中积累起来的组织设计原则，实际上并没有脱离以上的思想。它们是：

1. 任务与目标原则。任务目标原则企业组织的设计，必须以企业的战略任务和经营目标为依据，必须为贯彻事实和最终实现企业的战略任务和经营目标服务。这以原则说明了企业组织设计的出发点和归宿，在有关组织结构设计的各项原则中，是一条总的指导原则，是最基本的原则。衡量组织结构设计的优劣的最基本的判断标准就是是否有利于实现组织目标和任务的实现。比如企业作出战略调整，开始跨地区经营，组织结构就应该作出相应的调整和变革，以适应新的任务和目标的需要。再比如，组织结构增减也是因为任务与目标发生变化。组织结构和企业目标与任务之间是手段和目的的关系。明确这一点有重要的实践意义。如企业的组织结构应“因事设人”，而不是“因人设事”，即要按照企业的目的和任务的实际需要设计企业组织结构和岗位。为了保证组织目标的实现，使目标的每一项内容都落实到具体的岗位和人员，即“事事有人做”，而不是“人人有事做”。

2. 专业分工和协作的原则。专业分工是社会化大生产的客观要求，不仅生产过程中要进行分工，在企业管理工作中，也要进行分工。随着科学技术的发展变化，社会分工的日趋细化，导致企业内部事务的专业化程度上升，企业管理日趋复杂，尤其对于规模大的现代企业，如何适应于企业内部的工作事务复杂化的现实要求，协调好内部各种关系，对于企业目标的实现是至关重要的。在组织结构设计中，坚持专业分工与协作的原则，应依据企业管理分工的不同，设置不同的管理科室。例如，在企业内，有专管企业原材料供应的物流部门，有专管产品质量的质量部门等。这些都是通过专业化分工，发挥不同部门的专业化优势，提高管理工作的效率和效果。但有了专业化分工，在管理中就不可避免地出现各种矛盾，如部门与部门之间基于不同的工作任务，会出现相互推诿，不能共同承担责任的情况，这就需要在专业化分工的同时，强调协作的原则。因为在组织目标实现的过程中，各项专业化管理之间是密切联系，密切配合的关系，只有在协作配合的基础上，才能保证各个目标自身任务的完成，只有各个部门的分目标实现了，才能达到组织总目标的实现。

在实际的组织设计工作中，坚持专业化分工与协作的原则，还必须注意以下几点：

(1) 分工适当，不能过细。分工过细，使得工作环节增加，工作流程延长，员工工作缺乏多样性，容易产生厌倦和疲劳，在一定程度上降低了组织的工作效率，不能及时发现和处理经营中的问题，阻碍了企业生产经营活动的顺利进行。

(2) 明确各个岗位的权利与责任。在组织的专业化分工与协作中，只有明确了各个岗位的权利与责任，才能使组织成员、组织的不同部门各司其职，在一定的权利与责任的约束与激励中，完成本职工作。同时，可以有效避免组织内部相互推诿，相互“扯皮”的现象。

(3) 全面协调。在组织内部通过实行系统管理，完善各项规章制度，明确岗位职责，及时进行组织内部信息的交流与沟通，作好组织内部的横向与纵向协调，才能更好地实现组织的目标。

3. 统一指挥原则。组织设计应保证组织命令的统一性。这也是组织设计实现专业化分工与协作原则的基本保证。统一指挥原则就使要求每位下属应该有一个并只能有一个上级，而且在上下级之间形成一条清晰的指挥链。实行统一指挥原则，在组织设计过程中应采取以下措施：

(1) 实行首长负责制。每一个部门、每一个科室、每一个小组，职能有一个人全面负责，全权指挥，以避免多头领导，多头指挥，无人负责的现象。

(2) 正职领导副职。企业内部的正职与副职之间的关系，不是平行的共同分工负责的关系，而是垂直的上下级的领导关系，有正职确定副职分工管理的范围并授予必要的职权，副职向正职报告，对正职负责。这样能够保证统一指挥的实现。

(3) 分级管理。各个管理层次要逐级指挥，逐级负责，形成分层管理的指挥链。

4. 权责对等原则。组织内部的每个部门和部门内的每个成员，都有责任按照工作明白的要求保质保量完成工作任务，同时，组织也必须授予其完成任务所必须的权力。权力与职责必须对等。如果有责无权，或权力范围过小，责任方就有可能因为缺乏主动性、积极性而导致无法履行责任，甚至无法完成任务；如果有权无责，或权力不明确，权力人就可能不负责任地滥用职权，甚至于助长官僚主义的习气，这势必会影响到整个组织系统的健康运行。在实际设计中，可以通过建立岗位责任制的方式来实现权责对等。

5. 有效管理幅度原则。企业的组织结构应该在满足生产经营目标需要的前提下，考虑组织运行中的有效性，即确定适当的管理层次与管理幅度。管理幅度是指一个管理者直接领导的下属人员的数量。管理层次决定组织的纵向结构，管理幅度则体现组织的横向结构，在人数一定的情况下，两者成反比关系。管理幅度是一个比较复杂的问题，受较多因素的影响，如管理者的性格气质、学识才能、管理作风；工作任务的性质、管理方式、控制程度和控制水平的高低；下属的工作能力、自身的成熟度等由于任何管理者的知识、经验和精力总是有限的，能够有效领导下属的人数也是有限的，超过了合理界限，就不可能实行有效领导。总之，在有效的管理幅度内，力求减少管理层次，本着渐近和高效的原则，在保证企业组织结构的功能和完成企业明白的前提下，讲求机构精简、人员分工与协作相结合，充分调动职工的工作积极性，提高工作效率。

6. 集权与分权相结合的原则。集权和分权是组织层级化设计中的两个相反的权力分配方式。集权是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中，即下级部门和机构只能依据上级的决定、命令和指示办事，一切行动必须服从上级的指挥。集权有利于组织实现集中领导，统一指挥、统一意志、统一行动，顺利贯彻企业共同的经营战略，合理利用企业的人力、物力、财力等经济资源；有利于加强控制，加强企业内部的横向协调。但是，过分的集权，会限制组织中下层管理者的主动性、积极性和创造性的发挥，会使组织的高层领导陷于大量烦琐的日常事务性工作之中，不能将主要精力集中于企业的重大决策；会使企业组织缺乏灵活性和适应性。组织管理的实践表明，组织目标的一致性必然要求组织行动的统一性。所以，组织实行适度的集权是十分必要的。分权是指决策指挥权在组织层级系统中较低管理层次上的分散，即组织高层将其一部分决策指挥权分配给下级组织结构和表面的负责人，可以使他们充分行使这些权力，装配组织的描写资源，并在其工作范围内自主解决问题。分权有利于提高整个企业的组织效率及组织的适应性和灵活性；有利于发挥组织中下层管理者的主动性和创造性，同时也有利于最高层领导摆脱日常事务性的工作，集中精力考虑重大决策问题。但如果过分分权，也会滋生本位主义等问题，不利于部门间的横向协调，会影响整个组织的整体效益的提高。一个组织内部要实行专业化分工，就必须分权，否则便无法运转。集权和分权是一个相对概念。决定的集权意味着组

织中的全部权利集中在一个主管手中,组织活动的所有决策均有主管做出,主管直接面对所有的命令执行者,之间没有任何管理者,也没有任何中间管理机构。这在现代复杂的管理组织中是不可能的,也是做不到的。而绝对的分权则意味着将全部的权力下放到各个管理部门,甚至分散到各个执行、操作层,此时,主管的岗位就是多余的,一个统一的组织也就不复存在了。因此,将集权和分权有效地结合起来是组织存在的基本要求。在组织设计中,影响组织集权与分权程度的主要因素可以有以下方面:

(1) 组织规模的大小。组织规模越大,越趋向于分权,组织规模越小,越趋向于集权。因为,企业规模越大,内部工作越复杂,权力过于集中,下级单位势必事事请示,不仅工作效率低,下级工作的积极性低,而且使高层领导陷于各种事务之中,将大大削弱企业经营的灵活性和适应性。

(2) 相关职责或决策的重要性。相关决策越重要,权力越集中于上层,只有这样,才能把握组织的总目标、总的发展方向。

(3) 组织内部管理水平和下级管理人员的素质。组织内管理水平高,中、下级管理人员的素质好,越趋向于分权,这样,即发挥了下级工作的积极性和创造性,同时,又提高了组织的工作效率。反之,则应实行较高的集权,当下级管理人员经过锻炼,素质进一步提高后,再适当分权。

(4) 组织系统控制技术的发展程度。控制技术越先进,越倾向于原有的权力分配形式:分权的会进一步分权,而集权的会进一步集权。

(5) 组织环境。组织所处的内外部环境越动荡,组织决策的重要问题越倾向于集权,一般问题越倾向于分权。

(6) 有利于人才成长和合理使用原则。人作为组织的灵魂,在建立了相应的组织结构后,只有组织成员的共同努力,才能最终实现组织目标。因此,组织结构的建立要有利于组织成员在工作中得到培养、提高和成长,有利于吸引人才,发挥员工的积极性和创造性。

(7) 经济原则。由于组织所拥有的资源是有限的,所以组织结构的设计必须讲求经济效益。精简机构,减少不必要的管理层次,并有利于各类资源的合理利用。

7. 稳定性与适应性的原则。企业组织在发展到一定规模后,要使得企业各项活动正常进行,企业的组织结构应在一定的范围内保持稳定,即具有一定的稳定性。一方面,可以使各部门在分工协作的环境中,完成组织的目标;另一方面,也可以使得组织成员有一定安全感,利于发挥组织成员的积极性和主动性,最终实现组织的进一步发展。但是,随着时间的推移,企业所处的外部环境和内部条件又是不断发展变化的,变化了的新环境,新条件,也对企业提出了新的要求,企业只有适应于环境条件的变化,变革现有的组织结构,才能继续生存与发展。但是,强调适应性,并不是否定稳定性。在组织设计过程中,贯彻这一原则,应该在保持稳定性的基础上,进一步增强企业组织结构的适应性。

以上原则,在企业组织设计过程中,具有一定的普遍性,但各个企业的组织具体应如何设置,到底采用什么模式,应从本企业的实际出发,依据企业的自身特点和企业所处的发展环境和条件,做出正确的选择。

四、古典组织结构类型

(一) 直线制

直线制是一种最早也是最简单的组织结构形式。它的特点是各级行政单位从上到下实行垂直领导, 下属部门只接受一个上级的指令, 各级主管负责人对所属单位的一切问题负责。直线犹如一个金字塔, 厂长居于塔顶。一切管理职能基本上都由行政主管自己执行。因此直线制有一个优点: 结构比较简单, 责任分明, 命令统一。同时也带来一个缺点——它要求行政负责人通晓多种知识和技能, 亲自处理各种业务。对厂长的要求很高。这在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下, 把所有管理职能都集中到最高主管一人身上, 显然是难以胜任的。因此, 直线制只适用于规模较小, 生产技术比较简单, 对生产技术和经营管理比较复杂的企业并不适宜。

(二) 职能制

职能组织结构, 是各级行政单位除主管负责人外, 还相应地设立一些职能机构。如在厂长下面设立职能机构和人员, 协助厂长从事职能管理工作。这种结构要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构, 各职能机构就有权在自己业务范围内向下级行政单位发号施令。因此, 下级行政负责人除了接受上级行政主管人指挥外, 还必须接受上级各职能机构的领导。职能制的优点是能适应现代化工业企业生产技术比较复杂, 管理工作比较精细的特点; 能充分发挥职能机构的专业管理作用, 减轻直线领导人员的工作负担。但其缺点也很明显: 它妨碍了必要的集中领导和统一指挥, 形成了多头领导; 不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制, 在中间管理层往往会出现有功大家抢, 有过大家推的现象; 另外, 在上级行政领导和职能机构的指导和命令发生矛盾时, 下级就无所适从, 影响工作的正常进行, 容易造成纪律松弛, 生产管理秩序混乱。由于这种组织结构形式的明显的缺陷, 现代企业一般都不采用职能制。

(三) 直线—职能制

直线—职能制, 也叫生产区域制, 或直线参谋制。它是在直线制和职能制的基础上, 取长补短, 吸取这两种形式的优点而建立起来的。目前, 我们绝大多数企业都采用这种组织结构形式。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两类, 一类是直线领导机构和人员, 按命令统一原则对各级组织行使指挥权; 另一类是职能机构和人员, 按专业化原则, 从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权, 并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员, 则是直线指挥人员的参谋, 不能对直接部门发号施令, 只能进行业务指导。直线—职能制的优点是: 既保证了企业管理体系的集中统一, 又可以在各级行政负责人的领导下, 充分发挥各专业管理机构的作用。其缺点是: 职能部门之间的协作和配合性较差, 职能部门的许多工作要直接向上层领导报告请示才能处理, 这一方面加重了上层领导的工作负担; 另一方面也造成办事效率低。为了克服这些缺点, 可以设立各种综合委员会, 或建立各种会议制度, 以协调各方面的工作, 起到沟通作用, 帮助高层领导出谋划策。

(四) 事业部制

事业部制最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出的, 故有“斯隆模型”

之称，也叫“联邦分权化”，是一种高度（层）集权下的分权管理体制。它适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业，是国外较大的联合公司所采用的一种组织结构形式，近几年我国一些大型企业集团或公司也引进了这种组织结构形式。事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式，即一个公司按地区、顾客或产品类别分成若干个事业部，从产品的设计、原料采购、成本核算、产品制造，一直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责，实行单独核算，独立经营，公司总部只保留人事决策，预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。也有的事业部只负责指挥和组织生产，不负责采购和销售，实行生产和供销分立，但这种事业部正在被产品事业部所取代。还有的事业部则按区域或顾客来划分。总体来说，事业部必须具有三个基本要素：即相对独立的市场；相对独立的利益；相对独立的自主权。事业部制的好处是：总公司领导可以摆脱日常事务，集中精力考虑全局问题；事业部实行独立核算，更能发挥经营管理的积极性，更利于组织专业化生产和实现企业的内部协作；各事业部之间有比较，有竞争，这种比较和竞争有利于企业的发展；事业部内部的供、产、销之间容易协调，不像在直线职能制下需要高层管理部门过问；事业部经理要从事部整体来考虑问题，这有利于培养和训练管理人才。事业部的缺点是：公司与事业部的职能机构重叠，构成管理人员浪费；事业部实行独立核算，各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作，一些业务联系与沟通往往也被经济关系所替代。

（五）矩阵制

在组织结构上，把既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导关系的结构，称为矩阵组织结构。

矩阵制组织是为了改进直线职能制横向联系差，缺乏弹性的缺点而形成的一种组织结构形式。它的特点表现在围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构上，例如组成一个专门的产品（项目）小组去从事新产品开发工作，在研究、设计、试验、制造各个不同阶段，由有关部门派人参加，力图做到条块结合，以协调有关部门的活动，保证任务的完成。这种组织结构形式是固定的，人员却是变动的，需要谁，谁就来，任务完成后就可以离开。项目小组和负责人也是临时组织和委任的。任务完成后就解散，有关人员回原单位工作。因此，这种组织结构非常适用于横向协作和攻关项目。

矩阵制的优点是：机动、灵活，可随项目的开发与结束进行组织或解散；由于这种结构是根据项目组织的，任务清楚，目的明确，各方面有专长的人都是有备而来。因此新的工作小组里，能沟通、融合，能把自己的工作同整体工作联系在一起，为攻克难关，解决问题而献计献策，由于从各方面抽调来的人员有信任感、荣誉感，使他们增加了责任感，激发了工作热情，促进了项目的实现；它还加强了不同部门之间的配合和信息交流，克服了直线职能结构中各部门互相脱节的现象。因此，矩阵制适用于一些重大攻关项目。企业可用来完成涉及面广的、临时性的、复杂的重大工程项目或管理改革任务。特别适用于以开发与实验为主的单位，例如科学研究，尤其是应用性研究单位等。当管理得好时，与职能制相比，他们提高了沟通的效率、项目的灵活性和创造性。矩阵制在满足客户要求 and 开拓有市场的产品方面将专家集中起来。通过保持与职能单元的联系，员工能够与其他技术专家交流和协作。

尽管有这些优点,矩阵制比职能结构或事业部对协作有更高的要求。两个领导者的存在可能导致责任边界的模糊。由于这些原因,有些公司已经放弃了矩阵设计。矩阵制还会导致冲突、组织政治和压力。例如,在以项目为基础的公司中,项目领导必须具有总体管理导向和冲突解决技能去协调多职能背景的人们。他们还需要好的谈判和沟通技能以取得职能领导的支持。习惯于直线制的员工难以适应灵活的矩阵制。当矩阵制管理不力时,员工会感到压力,因为员工必须应付两个在需求和期望上有潜在分歧的领导。可见,矩阵制的缺点很明显。项目负责人的责任大于权力,因为参加项目的人员都来自不同部门,隶属关系仍在原单位,只是为完成某个具体的任务而来,所以项目负责人对他们管理比较困难,缺乏完全的奖惩手段,这种人员上的双道命令系统是矩阵制的先天缺陷。由于项目组成人员来自各个职能部门,当任务完成以后,仍要回原单位,因而容易产生临时观念,对工作有一定影响。

(六) 超事业部

在一般情况下,企业只设立十几个事业部,当企业规模到了一定水平,事业部数量就会过多,为了更好地协调他们之间的活动,在事业部之上需要再设立一级执行部,直接领导若干个业务相近的事业部。这种组织结构就是超事业部。超事业部对相关的若干事业部实行统一领导,以便协调与利用有关的几个事业部的力量,搞好共同性的产品开发和市场开拓以及服务性的管理,避免各事业部执行相同职能所造成的不经济或低效率现象。因为这种组织结构是在部门化组织结构的基础上,在企业及其所属的事业部之间再增加一级管理机构来分别管理各事业部,因此又被称为“执行部制”。即通过成立若干“执行部”来分别领导和管理各个事业部的一种组织结构形式。

以上提到的这几种组织结构的类型,有的书上也叫做部门结构。组织与部门也是一个相对的概念,部门规模扩大到一定程度,也可以成为组织。所以,两者并不矛盾。

这些部门结构的组合原则(核心或依据)是有区别的,可以分成三种。以工作和任务为中心、以成果为中心、以关系为中心。具体的区别见下表:

表 1.2 部门结构的组合原则

类型	具体部门结构	特点
工作和任务为中心	直线制 直线职能制 矩阵制	明确性和稳定性强,适合企业外部环境稳定的情况
成果为中心	事业部 模拟分权	稳定性和适应性均强
关系为中心	跨国公司	缺乏稳定性和明确,实用性差

五、新型的组织结构

(一) 多维立体型组织结构

是由美国道-科宁化学工业公司(Dow Corning)于1967年首先建立的。它是矩阵型和事业部制机构形式的综合发展。这种结构形式由三方面的管理系统组成:

(1) 按产品(项目或服务)划分的部门(事业部),是产品利润中心;(2) 按职能(比如市场研究、生产、技术、质量管理等)划分的是职能利润中心;(3) 按地区划分的管理机构是地区利润中心。在这种组织结构形式下,每一系统都不能单独做出决定,而必

须由三方代表，通过共同的协调才能采取行动。因此，多维立体型组织能够促使各部门从组织整体的角度来考虑问题，从而减少了产品、职能和地区各部门之间的矛盾。即使三者间有摩擦，也比较容易统一和协调。这种类型的组织结构形式最适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司。

（二）模拟分权组织结构

这是一种介于直线职能制和事业部制之间的结构形式。这种组织结构如图 1-2 所示。

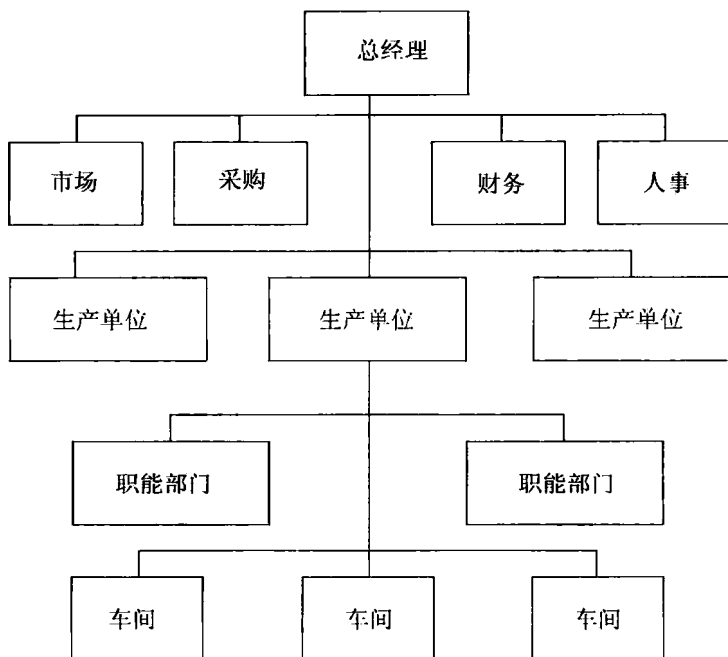


图 1-2 模拟分权制示意图

有许多大型企业，如连续生产的钢铁、化工企业由于产品品种或生产工艺过程所限，难以分解成几个独立的事业部。又由于企业的规模庞大，以致高层管理者感到采用其他组织形态都不容易管理，这时就出现了模拟分权组织结构形式。所谓模拟，就是要模拟事业部制的独立经营，单独核算，而不是真正的事业部，实际上是一个个“生产单位”。这些生产单位有自己的职能机构，享有尽可能大的自主权，负有“模拟性”的盈亏责任，目的是要调动他们的生产经营积极性，达到改善企业生产经营管理的目的。需要指出的是，各生产单位由于生产上的连续性，很难将它们截然分开，就以连续生产的石油化工为例，甲单位生产出来的“产品”直接就成为乙生产单位的原料，这当中无需停顿和中转。因此，它们之间的经济核算，只能依据企业内部的价格，而不是市场价格，也就是说这些生产单位没有自己独立的外部市场，这也是与事业部的差别所在。模拟分权制的优点除了调动各生产单位的积极性外，就是解决企业规模过大不易管理的问题。高层管理人员将部分权力分给生产单位，减少了自己的行政事务，从而把精力集中到战略问题上来。其缺点是，不易为模拟的生产单位明确任务，造成考评上的困难；各生产单位领导人不易了解企业的全