



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程


(第三版)

企业人力资源管理师

(二级)

中国就业培训技术指导中心 组织编写



 中国劳动保障出版社

用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第三版）

企业人力资源管理师

（二级）

中国就业培训技术指导中心 组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师：二级/中国就业培训技术指导中心组织编写. —3版. —北京：中国劳动社会保障出版社，2014

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5167-1010-4

I. ①企… II. ①中… III. ①企业管理-人力资源管理-资格考试-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 038460 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码：100029)

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 37印张 681千字

2014年3月第3版 2015年1月第4次印刷

定价：78.00元

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：(010) 64954652

国家职业资格培训教程（第三版）

企业人力资源管理师（二级）

编审委员会

主任	张立新	刘康	郑东亮			
副主任	张亚男	艾一平				
委员	岳威	安鸿章	曾湘泉	时勤	陈蕾	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	仲艳平		

本书编写人员

主编	安鸿章					
编者	安鸿章	岳威	王守志	吴江	余琛	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	康士勇	王宝石	
	许明月	张洪德	张淑华	张兰	荣凤杰	
	杨光	王静	刘烨星			

出版前言

为更好地推动企业人力资源管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，2007年，我们组织国内高等院校、科研机构和企业界的有关专家，根据新修订的《企业人力资源管理师国家职业标准》（以下简称《标准》），出版了第二版《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程》（以下简称《教程》）。根据《标准》的要求，《教程》突出了“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的指导思想。在结构上，针对人力资源管理职业活动的领域，按照模块化的方式，分四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）四个级别编写。《教程》的基础知识部分内容对应《标准》的“基本要求”；各个级别的内容分别对应于《标准》中各个级别的“工作要求”。《教程》适用于人力资源管理的相关培训，是职业技能鉴定的推荐辅导用书。

至今，第二版《教程》已经使用了6年。在这期间，企业人力资源管理领域发生了诸多发展变化，为此，我们又组织有关专家对第二版《教程》进行了必要的调整和修改，形成第三版《教程》。此次新修订的《教程》结合了最新的人力资源管理理论与实践经验，更加突出了职业培训特色。

第三版《教程》的一级由安鸿章、时勘主编，二、三、四级由安鸿章主编，基础知识由安鸿章、岳威主编。安鸿章、时勘、岳威、王守志、吴江、余琛、胡小勇、田大洲、鲍春雷、时雨、康士勇、王宝石、许明月、张洪德、张淑华、张兰、刘瑛、荣凤杰、杨光、王静、刘焯星、吴国存、李新建、肖霞、赵慧军、张京鹏、高珊等同志参加了撰稿和编写工作。此外，肖霞、赵慧军、魏钧、蔡宁、韩永江、童天、聂鲲、邹勇、刘小玲、江黎、万娟、王素芬、赵慧悦、赵云、苑彬成等同志参加了第二版《教程》的编写工作，张琪、胡芳、李庆章、闫治平、李文贵、曹来京、侯海明、周霞、肖旭、吴孟捷、何黎明、周伟、曲龄年、阎恺、石美遐、徐成响、姚裕群、陈丁、郭漫、苏爱民、陈红、王静、何波、哈晓斯、李建设等同志参加了2002年第一版《教程》的编写工作。在此一并表示感谢。

由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。

目 录

第一章 人力资源规划	(1)
第一节 企业组织结构的设计与变革	(1)
第一单元 企业组织结构的设计	(1)
第二单元 企业组织结构的变革	(23)
第三单元 工作岗位设计	(31)
第二节 企业人力资源规划的基本程序	(46)
第三节 企业人力资源的需求预测	(54)
第一单元 人力资源需求预测的基本程序	(54)
第二单元 人力资源需求预测的技术路线和方法	(62)
第三单元 企业人力资源需求的总量预测	(72)
第四单元 企业人力资源需求的结构预测	(83)
第四节 企业人力资源供给预测与供需平衡	(87)
第一单元 企业人力资源供给分析	(87)
第二单元 企业人力资源供给与需求平衡	(94)
第五节 人力资源管理制度规划	(96)
第二章 招聘与配置	(109)
第一节 员工素质测评标准体系的构建	(109)
第二节 应聘人员笔试的设计与应用	(140)
第三节 面试的组织与实施	(150)
第一单元 面试的基本程序	(150)
第二单元 结构化面试的组织与实施	(164)
第三单元 群体决策法的组织与实施	(173)
第四节 无领导小组讨论的组织与实施	(176)
第一单元 无领导小组讨论的操作流程	(176)
第二单元 无领导小组讨论的题目设计	(187)
第五节 企业人力资源的优化配置	(192)
第三章 培训与开发	(211)
第一节 企业培训计划设计与实施	(211)

第一单元	企业员工培训规划的设计	(211)
第二单元	企业年度培训计划的设计	(222)
第三单元	企业员工培训计划的实施	(233)
第二节	培训课程设计与资源开发	(238)
第一单元	培训课程体系的开发与管理	(238)
第二单元	企业培训资源的开发与利用	(256)
第三节	管理人员培训与开发	(260)
第四节	员工培训效果评估	(282)
第一单元	培训评估方案设计与实施	(282)
第二单元	培训评估指标与标准设计	(292)
第三单元	员工培训评估方法与应用	(299)
第四章	绩效管理	(319)
第一节	绩效考评指标与标准设计	(319)
第一单元	绩效考评指标体系设计	(319)
第二单元	绩效考评标准的设计	(330)
第三单元	关键绩效指标的设计与应用	(336)
第二节	绩效监控与沟通	(347)
第一单元	绩效监控与辅导	(347)
第二单元	绩效沟通	(350)
第三节	绩效考评方法应用	(358)
第一单元	绩效考评方法的比较与误差控制	(358)
第二单元	360度考评方法	(371)
第三单元	基于信息化的绩效考评	(375)
第四单元	考评结果的反馈与应用	(380)
第五单元	绩效管理系统总体评估	(386)
第五章	薪酬管理	(394)
第一节	薪酬调查	(394)
第一单元	市场薪酬调查	(394)
第二单元	薪酬满意度调查	(421)
第三单元	岗位分类与分级	(426)
第二节	薪酬制度设计	(442)
第一单元	不同类型薪酬制度的设计	(442)
第二单元	宽带薪酬体系设计	(467)
第三单元	薪酬制度的诊断与调整	(476)
第三节	薪酬计划的制订	(484)

第四节	企业补充保险管理·····	(491)
第六章	劳动关系管理·····	(498)
第一节	劳务派遣用工管理·····	(498)
第二节	工资集体协商·····	(519)
第三节	劳动安全卫生管理·····	(533)
第四节	企业劳动争议处理·····	(540)
参考书目	·····	(574)

第一章 人力资源规划

第一节 企业组织结构的设计与变革

第一单元 企业组织结构的设计

【学习目标】

通过学习，明确企业组织结构设计的基本原理，新型的组织结构模式，掌握企业组织结构设计的基本程序。

【知识要求】

一、组织结构设计的核心理论

组织结构是组织内部分工协作的基本形式或框架。随着组织规模的扩大，仅靠个人指令或默契远远不能使分工协作达到高效，它需要组织结构提供一个基本框架，事先规定管理对象、工作范围和联络路线等事宜。

组织结构设计（organization design）是指以企业组织结构为核心的组织系统的整体设计工作。它是企业总体设计的重要组成部分，也是企业管理的基本前提。组织设计虽然是一项操作性较强的工作，但它是在企业组织理论的指导下进行的。

（一）组织设计理论的内涵

组织设计是在组织设计理论的指导下进行的，组织设计理论是企业组织理论的一部分。

1. 组织理论与组织设计理论的对比分析

组织理论又被称作为广义的组织理论或大组织理论，它包括了组织运行的全部问题，如组织运行的环境、目标、结构、技术、规模、权力、沟通等，都属于其研究对象。组织理论与组织设计理论在外延上是不等的，从逻辑上说，组织理论应该包括组织设计理论。组织设计理论则被称作为狭义的组织理论或小组组织理论，它主要研究企业组织结构的设计，而把环境、战略、技术、规模、人员等问题作为组织结构设计中的影响因素来加以研究。

2. 组织理论的发展

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。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

组织理论主要是以韦伯（Max Weber）、法约尔（Henri Favol）等人的行政组织理论为依据的，强调组织的刚性结构；近代组织理论则是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；现代组织理论则是从行为科学中分离出来，主要是以权变管理理论为依据，它既吸收了以前各种组织理论的有益成果，又强调应按照企业面临的内外部条件而灵活地进行组织设计。现代组织理论还在发展中，它的理论体系还有待进一步完善。

3. 组织设计理论的分类

组织设计理论又被分为静态的组织设计理论和动态的组织设计理论，静态的组织设计理论主要研究组织的体制（权、责结构）、机构（部门划分的形式和结构）和规章（管理行为规范）。古典组织学派在这一方面，已经做过大量研究的内容。而动态的组织设计理论除了包含上述基本内容之外，还加进了人的因素，加进了组织结构的设计，以及组织在运行过程中的各种问题，诸如协调、信息控制、绩效管理、激励制度、人员配备及培训等。现代组织设计理论，无疑地属于动态的组织设计理论。但是在动态组织设计理论中，静态设计理论所研究的内容仍然占有主导地位，依然是组织设计的核心内容。动态组织设计理论是静态组织设计理论的进一步发展，两者是相互依存的包容关系。

（二）组织设计的基本原则

在长期的企业组织变革的实践活动中，西方管理学家曾提出过一些组织设计基本原则，如管理学家厄威克曾比较系统地归纳了古典管理学派泰罗、法约尔、韦伯等人的观点，提出了8条指导原则：目标原则、相符原则、职责原则、组织阶层原则、管理幅度原则、专业化原则、协调原则和明确性原则；美国管理学家孔茨等人，在继承古典管理学派的基础上，提出了健全组织工作的15条基本原则：目标一致原则、效率原则、管理幅度原则、分级原则、授权原则、职责的绝对性原则、职权和职责对等原则、统一指挥原则、职权等级原则、分工原则、职能明确性原则、检查职务与业务部门分设原则、平衡原则、灵活性原则和便于领导的原则。我国企业在组织机构的变革实践中积累了丰富的经验，也相应地提出了一些设计原则，现可以归纳如下：

1. 任务与目标原则

企业组织设计的根本目的，是为实现企业的战略任务和经营目标服务的。这是一条最基本的原则。组织结构的全部设计工作必须以此作为出发点和归宿点，即企业任务、目标同组织结构之间是目的同手段的关系；衡量组织结构设计的优劣，要以是否有利于实现企业任务、目标作为最终的标准。从这一原则出发，当企业的任务、目标已经发生重大变化时，例如，从单纯生产型向生产经营型、从内向型向外向型转变时，组织结构必须作相应的调

整和变革,以适应任务、目标变化的需要。又如,进行企业机构改革,必须明确要从任务和目标的要求出发,该增则增,该减则减,避免单纯地把精简机构作为改革的目的。

2. 专业分工和协作的原则

现代企业的管理,工作量大,专业性强,分别设置不同的专业部门,有利于提高管理工作的质量与效率。在合理分工的基础上,各专业部门只有加强协作与配合,才能保证各项专业管理的顺利展开,达到组织的整体目标。贯彻这一原则,在组织设计中要十分重视横向协调问题。主要的措施有:

(1) 实行系统管理,把职能性质相近或工作关系密切的部门归类,成立各个管理子系统,分别由各副总经理(副厂长、部长等)负责管辖。

(2) 设立一些必要的委员会及会议来实现协调。

(3) 创造协调的环境,提高管理人员的全局观念,增加相互间的共同语言。

3. 有效管理幅度原则

由于受个人精力、知识、经验条件的限制,一名领导人能够有效领导的直属下级人数是有一定限度的。有效管理幅度不是一个固定值,它受职务的性质、人员的素质、职能机构健全与否等条件的影响。这一原则要求在进行组织设计时,领导人的管理幅度应控制在一定水平,以保证管理工作的有效性。由于管理幅度的大小同管理层次的多少成反比例关系,这一原则要求在确定企业的管理层次时,必须考虑到有效管理幅度的制约。因此,有效管理幅度也是决定企业管理层次的一个基本因素。

4. 集权与分权相结合的原则

企业组织设计时,既要有必要的权力集中,又要有必要的权力分散,两者不可偏废。集权是大生产的客观要求,它有利于保证企业的统一领导和指挥,有利于人力、物力、财力的合理分配和使用。而分权是调动下级积极性、主动性的必要组织条件。合理分权有利于基层根据实际情况迅速而正确地做出决策,也有利于上层领导摆脱日常事务,集中精力抓重大问题。因此,集权与分权是相辅相成的,是矛盾的统一。没有绝对的集权,也没有绝对的分权。但每一企业在具体执行这一原则时,哪些权力应集中,哪些应分散,集权与分权应达到什么程度,应作具体分析,克服不分时间、地点、条件,一律一个模式的做法。企业在确定内部上下级管理权力分工时,主要应考虑的因素有:企业规模的大小、企业生产技术特点、各项专业工作的性质、各单位的管理水平和人员素质的要求等。不同的行业和企业,集权和分权的程度应有差别。就一个企业而言,所属各分厂、车间也有大有小,情况各异,也应区别对待。一个企业处于不同的成长发展时期,集权与分权的程度也会发生变化,不能固定不变。

5. 稳定性和适应性相结合的原则

稳定性和适应性相结合原则要求组织设计时，既要保证组织在外部环境和企业任务发生变化时，能够继续有序地正常运转；同时又要保证组织在运转过程中，能够根据变化了的情况做出相应的变更，组织应具有一定的弹性或适应性。为此，需要在组织中建立明确的指挥系统、责权关系及规章制度；同时又要求选用一些具有较好适应性的组织形式和措施，使组织在变动的环境中，具有一种内在的自动调节机制。

二、新型组织结构模式

从企业组织发展历史来看，在 20 世纪 30 年代以前，主要经历了由直线制、职能制、直线职能制，乃至事业部制的发展演变过程^①，而进入 60 年代以后，则出现了以下六种新型的组织结构模式。

（一）超事业部制

超事业部制又称执行部制，是在 20 世纪 70 年代中期美国、日本的一些大公司中出现的一种新的在事业部制基础上演变而来的现代企业组织结构模式。它首先按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部，然后将提供产品（服务）的种类相近、地理位置相对集中，或顾客对象相同的事业部组合在一起形成超事业部，即在公司总经理与各个事业部之间增加一级管理机构。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门；各超事业部负责管理和协调下属各个事业部的活动；总公司主要负责研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权，并通过利润指标对超事业部和事业部实施控制（如图 1—1 所示）。

超事业部制的主要优点是：①可利用几个事业部的力量联合开发新产品，加快新产品的研制开发进度，以更快地形成新产品的拳头优势；②超事业部的主要功能是协调各事业部的生产经营活动方向，从而大大增强了企业的灵活性和适应性；③同时，能够使公司总经理从繁重的日常事务中解脱出来，将自己的主要时间和精力集中在企业重大战略性决策上；④有利于为最高领导层培养出色的接班人。

超事业部制的主要缺点是：由于超事业部制增加了管理层次，一方面会加大企业内部的横向、纵向的协调与沟通的工作量，降低决策与执行的效率；另一方面，也会带来管理人员和管理成本增加等一些新的问题。

因此，采用超事业部制这种极为复杂的管理体制时，一般应同时满足下列条件：企业规模特别巨大；产品品种较多，且都能形成大批量生产；所涉及的业务领域及市场分布很广；所设立的事业部很多；最高领导者深感有适

^① 中国就业培训技术指导中心. 企业人力资源管理师（三级）（第三版）[M]. 北京：中国劳动社会保障出版社，2014

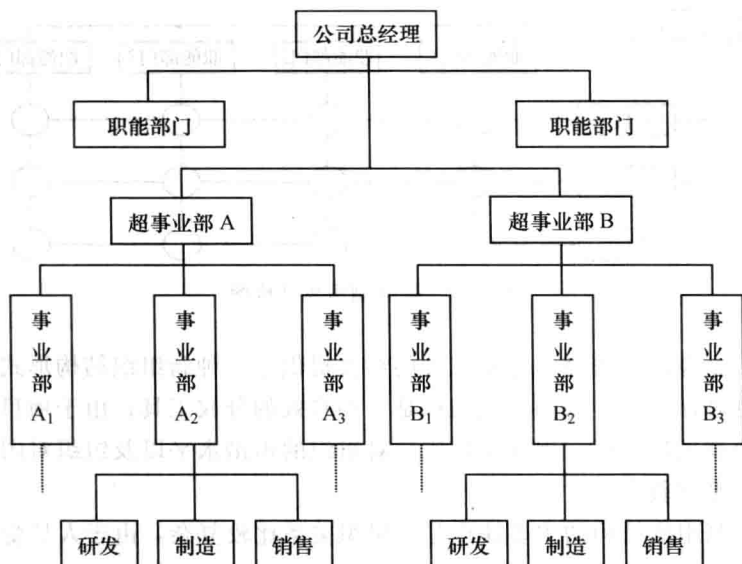


图 1-1 超事业部制组织结构图

当集权的需要，否则无法有效地协调、控制这众多的事业部。总之，超事业部制主要适用于规模巨大、产品（服务）种类较多的企业。

（二）矩阵制

矩阵制组织结构亦称规划—目标结构、非长期固定性或项目性组织结构。矩阵制组织形式是在直线职能制垂直形态组织系统的基础上，再增加一种横向的管理系统。这是一种横、纵两套系统交叉形成的复合结构组织。纵向是职能系统，横向是为完成某项专门任务而组成的项目系统。项目系统没有固定的工作人员，而是随着任务的进度，根据工作的需要，从各职能部门抽人参加，这些人员完成了与自己有关的工作后，仍回到原来的职能部门。实际上，各个小组成员处在双重领导下，一方面是成员本身所在机构行政首长的领导，另一方面是受专门项目小组管理者的领导。因此，对同一名员工来说，他既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加产品或项目小组的工作。

总之，矩阵制组织结构是由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成的，具有双道命令系统（如图 1-2 所示）。

矩阵制组织结构的主要优点是：将企业横向联系和纵向联系较好地结合起来，有利于加强各职能部门之间的沟通、协作和配合，及时解决问题；提高了组织的灵活性，可以随时组建、重建和解散团队，能在不增加机构设置和人员编制的前提下，充分利用组织的人力资源；将不同部门的专业人员集中在一起，使员工有机会学到更多的技能；能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，使一些临时性的、跨部门工作的执行变得不再

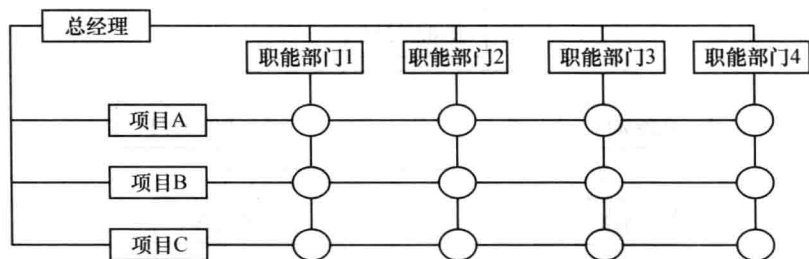


图 1-2 矩阵制组织结构图

困难；为企业综合管理与专业管理的结合提供了一种新组织结构形式，对于高层管理者而言，矩阵制组织结构是一种有效的分权工具；由于项目团队成员享有较高的决策权，因而团队成员对组织的承诺水平以及组织对团队成员的激励水平均较高。

矩阵制组织结构的主要缺点是：组织关系比较复杂，由于人员受双重领导，对来自两个上级的指令有时无所适从，不易分清责任；由于项目组成员来自各个职能部门，当任务完成后仍要回原单位，因而容易产生临时观念，导致责任心不强；项目小组负责人的责任大于权力，既可能出现个人权力过大，一个人说了算的情况，也可能使组织陷入过度的妥协，出现指挥混乱的情况，影响决策的效率。

（三）多维立体组织

多维立体组织又称多维组织、立体组织、多维立体矩阵制等，它是矩阵组织的进一步发展，它把矩阵组织结构形式与事业部制组织结构形式有机地结合在一起，形成了一种全新的管理组织结构模式（如图 1-3 所示）。

多维立体组织是由美国道一科宁化学工业公司在 1967 年率先建立。该公司运用该组织结构模式取得了显著的经济效益，在 1967—1976 年的 10 年间，该公司的营业额平均年递增率一直保持在 15% 左右。

多维立体组织结构综合考虑了产品、地区与职能参谋机构，形成了三类主要的管理组织机构系统，一是按产品划分的事业部，即产品利润中心；二是按职能（如市场研究、生产、调查、财务、人事、质量控制等）划分的专业参谋机构，即专业成本中心；三是按地区划分的管理机构，即地区利润中心。这种组织结构模式把产品事业部经理、地区经理和总公司专业职能参谋部门很好地统一协调起来，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。他们三方中的任何一方都不能单独作出决定，而必须通过共同的协调才能采取统一行动。

多维立体组织结构的主要优点是：①能够使产品事业部、地区事业部与专业职能参谋部门三方面都能从整个组织的全局考虑问题，从而减少部门间的摩擦，互通信息，集思广益，共同决策；②能够最大限度满足客户的要

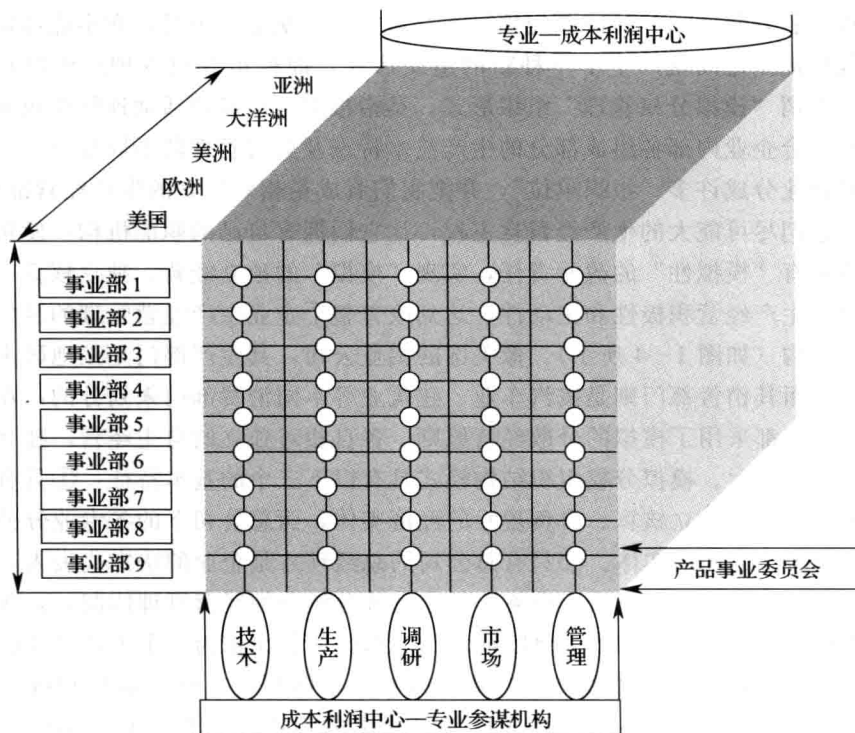


图 1-3 多维立体组织结构图

资料来源：中国企业管理百科全书（上）[M]. 北京：企业管理出版社，1986

求；③在分权的基础上，能够确保职能目标的实现；④使人力资源在多种产品线之间灵活共享；⑤能适应不确定性环境的变化，进行复杂决策的需要；⑥它主要应用于跨国公司和规模巨大的跨地区公司。

多维立体组织结构的主要缺点是：①员工面临三重职权关系，容易产生无所适从的情况；②员工需要接受高强度的训练，具有良好人际关系等多种专业技能；③部门之间的横向协调困难，必须付出很大努力实现权力的平衡；④需要频繁召开会议协调关系，讨论解决冲突的方案，从而增加管理成本，影响决策效率。

（四）模拟分权组织

模拟分权组织亦称模拟分权制或模拟分散管理组织。20世纪80年代以来，我国一些化学工业企业、大型钢铁联合企业、铝业企业及某些原材料工业企业，在汲取国外企业组织结构设计有益经验的基础上，采取的一种新型组织结构模式。这类企业由于生产过程具有高度的连续性，整个企业生产经营活动的整体性很强，因此，不可能把企业的各个组成部分划分为若干个完全独立的自治单位，即不宜采用高度分权的事业部制。但这些企业的生产经

营规模又过于庞大，如果再继续采用高度集权型的直线职能制组织形式，显然难以管好管活，厂长或总经理经常会显得力不从心。于是，在事业部制与直线职能制之间就产生了一种新的组织形式，即模拟分权管理组织结构模式。所谓“模拟分权管理”组织形式，是指根据生产经营活动连续性很强的大型联合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”，并把它们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，让它们拥有自己的职能机构，使每一单位负有“模拟性”的盈亏责任，实现“模拟”的独立经营、独立核算，以调动其生产经营积极性和主动性，达到改善整个企业生产经营管理的目的的组织结构（如图 1—4 所示）。像美国的铝业公司，其生产部门是按地区来划分的，而其销售部门则是按汽车业、建筑业等不同消费部门来划分的，在这些部门中都采用了模拟的分散经营原则，各自相对独立的自主经营，独立核算，自负盈亏。模拟分权组织结构模式具有以下三个的基本特征：①只有总公司才是真正独立核算、自负盈亏的经济实体，而总公司下的各专业分公司是“模拟”的经济实体。②只有总公司的总经理才是企业的法定代表人，也只有总公司才具有企业法人资格。③实行统分结合的经营管理体制，它兼有直线职能制与事业部制的主要特征，一方面强调公司作为一个生产经营的整体、连续体而存在，强调公司的整体效益、整体利益、统一运作和统一对外；另一方面又授予各专业公司以尽可能大的生产经营自主权，实行“模拟”的独立经营，以调动生产单位的积极性，使基层具有高度的灵活性、自主性。

模拟分权组织结构的主要优点是：①实践证明该组织结构模式具有较广的适用范围，它不但适用于生产经营活动生产连续性很强的大型联合企业，如大型钢铁、化工、铝业等原材料加工等企业，而且也适用于不宜完全实行业务部制的中型企业，不管这种企业的生产连续性是强还是不强，都可以采用；②有利于深化国有企业的内部改革，加速老企业经营机制的转换；③有利于增强企业活力，调动分厂或车间的生产经营积极性，大幅度提高劳动生产率；④有利于使责、权、利相结合，强化责任感，激发员工的参与意识，努力降低成本，提高质量，提高效益。

模拟分权组织结构的主要缺点是：内部的价格体系不容易完全理顺；各专业分公司生产经营计划的目标和生产任务难以确定；对各单位任务完成情况的考核显得比较困难而复杂；企业内部的信息交流较差；组织内横向协调的难度大。

（五）流程型组织

流程型组织结构模式是 20 世纪 90 年代，随着信息科学技术的发展，为了适应竞争激烈、变化急速的市场需要而出现的一种全新的以业务流程为中心的组模式。其主要特点是：①以提高对顾客需求的反应速度与效率，降

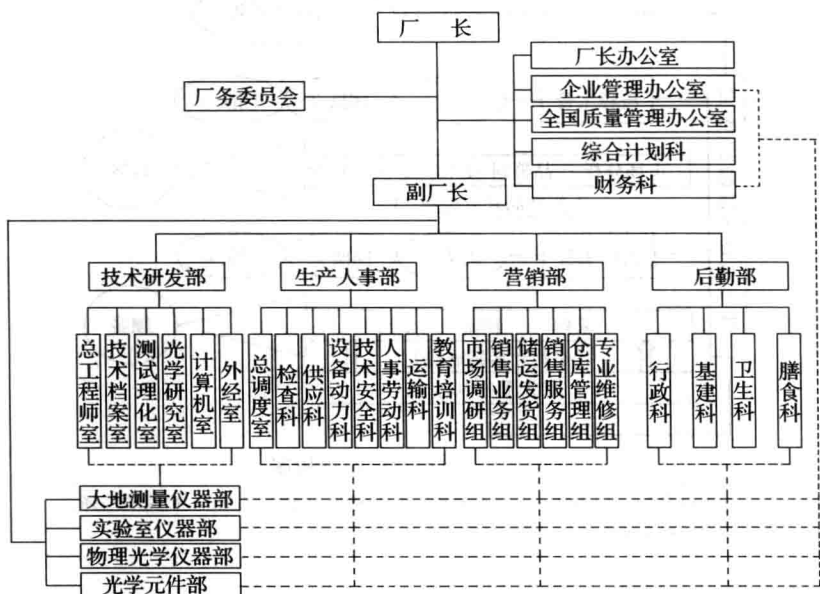


图 1—4 某光学仪器厂模拟分权组织结构图

资料来源：刘巨钦. 企业组织设计原理与实务（上）[M]. 北京：企业管理出版社，1996：

173

低对顾客的产品或服务供应成本为目标。②管理者的职权很大，业务流程较长，实行全程式管理。在组织内部，所有提供一种产品或服务所需要的职能人员安排在同一部门，这个部门由一个通常的“流程负责人”来管理。③纵向管理链较短，而横向管理链较长。与传统的职能型组织结构相比，流程型组织结构更加强调组织各要素之间的横向关系。简而言之，流程型组织结构是以系统、整合理论为指导，按照业务流程为主、职能服务为辅的原则进行设计的一种组织模结构式。

佩帕德和罗兰认为^①，基于流程的组织结构也必须具备三方面内容：①组织以流程维度为主干，每一流程由若干个子流程和团队组成；②设计必要的职能服务中心，以保障流程团队和业务流程的有效运行；③团队之间、业务流程之间及其与职能中心之间的整合和协同工作需要信息技术的支持。由于企业内外环境的变化，流程型组织的存在形式虽差别很大，但是其组织结构的性质和特征却是一致的。

从图 1—5 可以看出，流程型组织结构和传统型组织结构相比较，具有以下优点：

① 佩帕德，罗兰. 业务流程再造 [M]. 高俊山译. 北京：中信出版社，1999