

教育部高职高专教育人力资源管理专业教学改革试点项目

21 世纪高职高专
精品教材 · 人力资源管理专业

工作分析 与应用

主编 姚月娟

Gongzuo

Fenxi

Yu

Yingyong

教育部高职高专教育人力资源管理专业教学改革试点项目

21 世纪高职高专
精品教材 · 人力资源管理专业

工作分析 与应用

主编 姚月娟

Gongzuo

Fenxi

Yu

Yingyong

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 姚月娟 2007

图书在版编目 (CIP) 数据

工作分析与应用 / 姚月娟主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2007. 11

(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 198 - 5

I. 工… II. 姚… III. 劳动力资源 - 资源管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 154441 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连理工印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 267 千字

印张: 13 3/4

2007 年 11 月第 1 版

2007 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 张晓丹

责任校对: 何群 惠恩乐

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 198 - 5

定价: 20.00 元

东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

北大

东北财经大学出版社

您好!感谢您选订我们出版的_____教材,
ISBN(书号)_____。

东北财经大学出版社秉承全方位服务教师的理念,成立了会员俱乐部,每一位选用我社图书作为教材的教师均可成为免费会员,享受免费赠送教材样本、新书推荐、加入作者资源库、提供教学参考资料(限已制作教参部分)等服务,详情请登录东北财经大学出版社网站(www.dufep.cn)。

鉴于以上服务只针对选用本书作为教材的教师,烦请填写如下情况调查表:

* 姓名: _____ * 性别: _____ 出生年月: _____
* 学历: _____ * 职务: _____ * 职称: _____
* 学校全称: _____ * 所在院、系、教研室: _____
* 学校地址: _____ * 邮编: _____
* 区号: _____ * 办公电话: _____ * 手机: _____ * email: _____
* 授课科目: _____ * 学生人数: _____ * 教学层次: _____ * 学期: ☐春季 ☐秋季
其他授课科目: _____ 学生人数: _____ 教学层次: _____ 学期: ☐春季 ☐秋季
* 教材指定者: ☐本人 其他: _____
主要研究领域及成果: _____
是否有出版计划: ☐是 ☐否 出版方向: _____
是否愿意从事翻译工作: ☐是 ☐否 翻译方向: _____
* 对我社教材满意度: ☐满意 ☐一般 ☐不满意 ☐希望更换
对我社的意见和建议: _____

注: (* 为必填项)

院系领导签字: _____

盖章: _____

填妥后请选择以下任何一种方式将此表返回:

电话: 0411-84710715 传真: 0411-84710731

E-mail: ts@dufe.edu.cn 邮编: 116025

地址: 大连黑石礁东北财经大学出版社教学支持中心

出版说明

高等职业教育是我国高等教育体系的重要组成部分，也是我国职业教育体系的重要组成部分。教材建设是高等职业教育发展的重要因素，而现阶段可供教学选用的优质教材仍然非常有限。

为满足教学需要、服务教育事业，近年来东北财经大学出版社投入了大量资源开发财经类及相关专业高职教材，取得了阶段性成果，并在相关领域积累了丰富的经验，树立了良好的声誉。本套“21 世纪高职高专精品教材”是我社在此基础上开发的更为完善、更加适用的新型教材。

“21 世纪高职高专精品教材”立足于财经类及相关专业，包括财经类专业平台课、经济贸易类、财务会计类、旅游类、工商管理类、财政金融类、电子商务专业、秘书专业、物业管理专业、连锁经营专业、人力资源管理专业、会展专业等子系列。

本套教材具有以下特点：

1. 以就业为导向，以培养高技能人才为目标。在教材品种设计、内容取舍和讲述方式方面均注重培养学生的实践能力。
2. 将学历教育与职业资格认证考试相结合，更加贴近高等职业教育教学实践。
3. 作者均从教学一线严格遴选，既具有较高的学术水平，又具有丰富的教学经验。
4. 课件、习题、案例、多媒体光盘等教学辅助资源丰富。

高等职业教育正在快速成长，教学实践日新月异，要使教材建设满足和促进职业教育的发展，需要教育主管部门、教学单位、任课教师和专业教材出版机构的共同努力。东北财经大学出版社作为一家专业性、开放式、国际化的财经教育出版机构，愿与相关领域的有识之士精诚合作。

东北财经大学出版社

前言

现代人力资源管理的核心命题之一就是解决人与组织的关系问题，其本质是探求组织中人与事之间的动态平衡，达到事得其人、人尽其才、人事相宜之目的。而要实现这一目的，必须首先了解每项工作的性质、特点和内容，使其与人的性格、能力相匹配。人力资源管理中的工作分析，正是完成对组织中各个岗位的工作职责、工作关系、工作环境以及任职资格的清晰界定，基于这一点，我们可以说，实施科学、规范的工作分析是建立高效人力资源管理的前提和基础。

但是，随着知识经济时代的到来，信息技术迅猛发展，组织结构逐步向扁平化、网络化、柔性化状态演进，与此同时，组织中知识员工所占比重越来越大，他们追求最大的自我实现，希望能够承担更多、更重要的工作，以展示自己的才华，这些因素都促使组织消除了岗位之间的明确界限，模糊了岗位的具体职责，取而代之的是以团队为单位的目标、职责的界定。

于是，有人认为，被称为“现代人力资源管理基石”的工作分析，其应用价值将被弱化、淡化，甚至有人认为，目前我国企业就已经不再需要进行工作分析这个基础步骤了。但是，事实果真如此吗？经过多年的研究和调查工作，从科学的数据和案例中，我们看到：管理要讲条件，要与企业现实环境相适应。我国企业目前所处的阶段与国外企业所处的阶段不同，国外企业已经走过了职业化阶段，而我国人力资源管理刚刚起步。要想真正体现“人本”管理，仍然需要实施工作分析这一基础和前提。

纵观目前国内企业的发展，人力资源管理基本上仍处于初级阶段。在承担国内企业咨询工作中，我们发现，职责不清，权、责、利不对等，招聘、培训、考核没依据等问题普遍存在。究其成因之源，皆因工作分析不到位所致，由此观之，我们不能抛弃最基础的工作分析去企图建立完善的人力资源体系。工作分析并没有过时。目前我国企业管理恰恰需要加强的就是扎实做好工作分析，从而为后续的人力资源管理工作奠定基础。

那么，怎样进行工作分析呢？在为企业提供咨询服务时，我们经常遇到管理者提出这方面的问题，由此，触发了我们写这本书的意向，东北财经大学出版社即将推出人力资源管理专业系列丛书，为我们提供了撰写本书的机会。在总结以往管理咨询实战经验的基础上，我们参阅国内外最新工作分析科研成果，编著成书。

2 工作分析与应用

本书共分7章,主要涵盖工作分析的前提基础、内容、方法、实施、结果形成和结果应用等内容。第1章、第2章、第3章、第5章、第6章及综合模拟试题由山西经济管理干部学院的姚月娟撰写;第4章、第7章由济南大学的马伟新撰写;贵州大学的王永茂参与了第4章的编写。全书框架设计、统稿由姚月娟负责。

本书在写作过程中,体现了高职高专的教学要求——重点解决“是什么”和“怎么做”,遵循了整套系列丛书的编写原则——先进、简明、适用、通俗。教材的编写注重理论联系实际,介绍了工作分析的操作实务,并且辅之以图形和表格,便于学生掌握。“小思考”、“知识链接”、“实用案例”、“实践练习”等小栏目的设置,让学生在思考、研讨过程中把握工作分析的基本技能。同时,本书融汇了作者在为国家劳动保障部人力资源职业资格证书考试培训过程中的经验、心得。本书体系完整,可操作性强,希望能为读者提供系统的理论和实践的指导。

当然,限于作者水平,加之时间紧迫,本书不足之处在所难免,恳请广大读者批评指正,以便更趋完善。

作者
2007年9月

目 录

第1章 工作分析概述 ⇒1

学习目标 /1

1.1 工作分析的基础 /2

1.2 工作分析的内涵 /14

1.3 工作分析的内容 /23

知识掌握 /25

知识应用 /26

第2章 工作分析方法 ⇒27

学习目标 /27

2.1 观察法 /28

2.2 问卷调查法 /31

2.3 工作日志法 /41

2.4 访谈法 /44

2.5 关键事件法 /49

2.6 资料分析法和能力要求法 /52

2.7 工作分析方法的评估 /56

知识掌握 /61

知识应用 /62

第3章 工作分析实施 ⇒64

学习目标 /64

3.1 工作分析实施概述 /64

3.2 工作分析准备阶段 /70

3.3 工作分析实施阶段 /77

3.4 工作分析结果形成阶段 /83

3.5 工作分析应用与反馈阶段 /86

知识掌握 /89

知识应用 /89

2 工作分析与应用

第4章 工作分析结果 ⇨90

学习目标 /90

4.1 工作描述 /91

4.2 工作规范 /106

4.3 工作说明书编制 /118

知识掌握 /137

知识应用 /137

第5章 工作设计 ⇨139

学习目标 /139

5.1 工作设计的基本原理 /140

5.2 工作设计的形式 /147

知识掌握 /159

知识应用 /159

第6章 工作评价 ⇨160

学习目标 /160

6.1 工作评价概述 /161

6.2 工作岗位分级 /165

6.3 工作评价方法 /176

知识掌握 /184

知识应用 /185

第7章 工作分析结果的实践功能 ⇨186

学习目标 /186

7.1 工作分析与人力资源规划 /187

7.2 工作分析与人员招聘、配置 /190

7.3 工作分析与人力资源培训 /196

7.4 工作分析与绩效管理 /202

7.5 工作分析与薪酬管理 /206

知识掌握 /208

知识应用 /209

主要参考文献 ⇨210

第1章

工作分析概述

学习目标

在学习完本章后，你应该能够：

了解组织设计、岗位设置的内容；

明确工作分析的原则、作用、目的；

熟知工作分析的含义、常见术语；

掌握工作分析的内容及相关技能点。

【引例】全京旺帮会，工代行基欧摩里里同不相条，工民字000E京果成业全
更，照合工代组期，较高，在 **机油洒地，责任在谁** 摩里里表个一。

一个机床操作工把大量的机油洒在他工作的机床周围的地板上，车间主任叫操作工把洒掉的机油清扫干净，操作工拒绝执行，理由是工作说明书里面并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查工作说明书上的原文，就找来一名服务工来做清扫工作，但服务工同样拒绝，他的理由是工作说明书里没有包括这一类工作职责，清扫工作应该是勤杂工的事情。车间主任威胁说要把他解雇，因为这名服务工是分配到车间来做杂务的临时工，服务工勉强同意，但是干完之后即向公司投诉。有关人员看了投诉后，审阅了这三类人员的工作说明书。机床操作工的工作说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作的状态，但并没有提及清扫地板。服务工的工作说明书规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原料和工具，随叫随到，即时服务，但也没有包括清扫工作。勤杂工的工作说明书中确实包含了各种形式的清扫，但是他的工作时间是从工人下班后开始的。

这一案例表明：在人力资源管理活动中经常会遇到员工与员工之间、员工与部门经理之间由于工作职责界定不清楚，出现该做的事情没人做，或出现问题时双方相互推卸责任的现象。要解决这些问题不是某位企业的领导者一拍脑门就能决定的，而是要从本质上解决问题，考察工作职责分歧的原因，依靠科学的方法——从进行工作分析开始。

● 1.1 工作分析的基础

1.1.1 组织设计

1) 组织的定义

组织的一个较为直观的定义如下：“组织是为了达到某些特定目标，经由分工与合作及不同层次的权力和责任制度，而构成的人的集合。”这个定义具有三层意思：第一，组织必须具有目标。任何组织都是为目标而存在的，不论这种目标是明确的还是隐含的，目标是组织存在的前提。例如，“华东计算机开发公司”的目标是推广计算机应用技术，并获得盈利。第二，没有分工与合作也不能称其为组织。分工与合作关系是由组织目标限定的。企业为了达到经营目标，要有采购、生产、销售、财务和人事等许多部门，这是一种分工，每个部门都专门从事一种特定的工作，各个部门又要相互配合。只有把分工与合作结合起来才能产生较高的集团效率。第三，组织要有不同层次的权力与责任制度。这是由于分工之后，就要赋予每个部门乃至每个人相应的权力和责任，以便于实现组织的目标。权力和责任是达成组织目标的必要保证。

2) 组织设计的目的

组织设计的目的是：发挥整体大于部分之和的优势，使有限的人力资源形成最佳的综合效果。

企业如果有3 000名员工，采用不同的组织结构进行分工，会得到完全不同的组织效应。一个优秀的组织结构，能够做到机构精简、高效，职能分工合理、明确，既高效，又统一，既发挥了个人的积极性、创造性，又能够保持高度的和谐和统一，甚至可以发挥出“以一当十”的神奇作用。反之，一个不良的组织结构，会因为机构臃肿、人浮于事而效率低下，因为职能不清、职能重叠而扯皮不止，因为有权无责而滥用权力，因为有责无权而消极怠工……一些成功的企业，大多数都有着优秀的组织设计；相反，一些失败的企业，大多数都存在着不良的组织设计。

3) 组织设计的原则

管理人员在设立或变革一个组织的结构时，就是进行组织设计。在组织设计过程中，应该遵循以下原则：

(1) 劳动分工原则。劳动分工是指并非让一个人完成全部的工作，而是将工作划分为若干步骤，由一个人单独完成其中的某个步骤。换言之，个人是专门从事某一部分的活动而不是全部活动。劳动分工的好处是使不同员工拥有的多样技能得到有效的利用，在不断重复中，技能得到提高，时间浪费得到减少，生产率得到大大提高，培训变得更加容易，花费也更少。劳动分工的不利之处在于他会导致人员非经济性。过度的劳动分工造成了厌倦、疲劳、压力、低生产率、常旷工和高离职流动率。

(2) 统一指挥原则。统一指挥原则就是要求每位下属应该有一个并且仅有一

个上级,要求在上下级之间形成一条清晰的指挥链。

如果下属有多个上级,就会因为上级可能存有彼此不同甚至相互冲突的命令而无所适从。虽然有时在例外场合必须打破统一指挥原则,但是,为了避免多头领导和多头指挥,组织的各项活动应该有明确的区分,并且应该明确上下级的职权、职责以及沟通联系的具体方式。

(3) 控制跨度原则。控制跨度原则是指一个上级直接领导与指挥下属的人数应该有一定的控制限度,并且应该是有效的。

假设有两个组织,它们的作业人员约为4 100人,如图1—1所示。如果一个组织的管理跨度各层次统一为4人,另一个组织的管理跨度各层次统一为8人,那么管理跨度大的组织就可减少两个管理层次,大约精简800名管理人员。假如管理人员的平均年薪为3.5万元,则加宽管理跨度后将使组织在管理人员工资上每年节省280万元,从成本角度看,宽管理跨度明显是更有效率的。但在某一点上,宽管理跨度会导致效率降低。

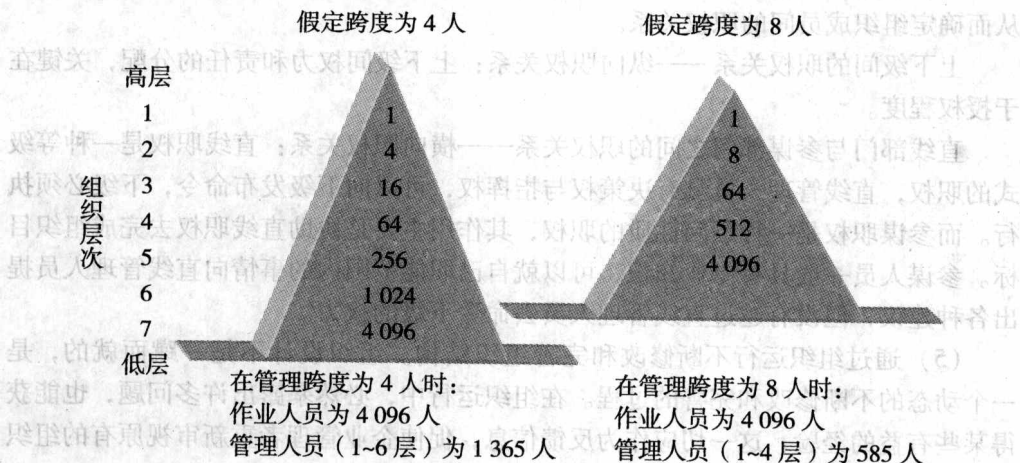


图1—1 管理跨度对比

(4) 权责对等原则。组织中的每个部门和部门中的每个人员都有责任按照工作目标的要求保质、保量地完成工作任务,同时,组织也必须委之以自主完成任务所必需的权力。

职权与职责要对等。如果有责无权,或者权力范围过于狭小,责任方就有可能因缺乏主动性、积极性而怠于承担责任,甚至无法完成任务;如果有权无责,或者权力不明确,权力人就有可能不负责任地滥用权力,甚至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。

(5) 柔性经济原则。所谓组织的柔性,是指组织的各个部门、各个人员都是可以根据组织内外环境的变化而进行灵活调整和变动的。组织的结构应当保持一定的柔性以减小组织变革所造成的冲击和震荡。组织的经济是指组织的管理层次与幅度、人员结构以及部门工作流程必须设计合理,以达到管理的高效率。组织的柔性

与经济是相辅相成的,一个柔性的组织必须符合经济的原则,而一个经济的组织又必须保持柔性。只有这样,才能保证组织机构既精简又高效,避免形式主义和官僚主义作风的滋长和蔓延。

4) 组织设计的步骤

组织设计通常可分为以下五个步骤:

(1) 工作划分。根据目标一致和效率优先的原则,把达成组织目标的总任务划分为一系列各不相同又相互联系的具体工作任务。

(2) 建立部门。把相近的工作归为一类,在每一类工作之上建立相应的部门。这样,在组织内根据工作分工建立职能各异的组织部门。

(3) 决定管理跨度。所谓管理跨度,也称管理幅度,就是一个上级直接指挥的下级数目。应该根据人员数量、工作复杂程度、授权情况等合理地决定管理跨度,相应地也就决定了管理层次和职权、职责的范围。

(4) 确定职权关系。授予各级管理者完成任务所必需的职务、责任和权力,从而确定组织成员间的职权关系。

上下级间的职权关系——纵向职权关系:上下级间权力和责任的分配,关键在于授权程度。

直线部门与参谋部门之间的职权关系——横向职权关系:直线职权是一种等级式的职权,直线管理人员具有决策权与指挥权,可以向下级发布命令,下级必须执行。而参谋职权是一种顾问性质的职权,其作用主要是协助直线职权去完成组织目标。参谋人员一般具有专业知识,可以就自己职能范围内的事情向直线管理人员提出各种建议,但没有越过直线管理人员去命令下级的权力。

(5) 通过组织运行不断修改和完善组织结构。组织设计不是一蹴而就的,是一个动态的不断修改和完善的过程。在组织运行中,必然暴露出许多问题,也能获得某些有益的经验,这一切应作为反馈信息,促使企业管理者重新审视原有的组织设计,对它进行相应的修改,使其日臻完善。

【知识链接 1—1】

技能点: 如何设计一个富有弹性的组织

组织结构类型很多,但不存在在任何情况下都是最好的组织结构。对于企业来说,组织结构要随着工作任务、企业的技术特性、企业所处的内外部环境的变化而改变。

- 组织必须适应于工作任务

对于重复、简单、呆板的工作,其工作程序和效果都是可以预测的,应采用正式的集权式的组织结构加以指挥管理。对于复杂的、创造性的工作,其工作程序和效果并不是可以准确预测的,最好用分权的组织结构加以指挥管理。

- 组织必须适应技术工艺特性

以企业的工艺特性来分,企业的类型可分为三种,即单件小批量生产、批量生产和大批量生产。对于单件小批量生产的企业在组织设计时宜采用分权的方式进行

管理；对于大批量生产的企业在组织设计时宜采用相对集权的方式进行管理，组织设计时采用传统的原则，明确层次结构、职责范围；而对于批量生产企业要灵活掌握集权与分权的界限，组织设计时要同时考虑传统设计原则和动态设计原则。

● 组织要适应于周围环境

组织的周围环境包括：社会环境，如人口总数、年龄构成、人口分布、教育水平、兴趣和价值观念等；经济环境，如国际与国内市场竟争等；技术环境，如新技术、新工艺、新材料、新设备等；政治环境，如国际国内政治形势、国家有关政策等。

相对于一个企业而言，其外部环境的性质可以大体上划分为三类。第一类是稳定的环境，处于这种环境的企业适合采用正式化、集权化的组织结构。第二类是变迁环境，处于这种环境的企业虽然仍适合用正式化、集权化的组织结构，但必须要委以专人注视环境变化，销售部门必须经常调查消费者的市场需求变化。技术人员必须不断引进新技术，以降低成本，改进产品性能。同时，应该使组织保持一定弹性。第三类是剧烈变化的环境，处于这种环境的企业很多，如我国的电视机、电冰箱、服装等制造企业。这类企业需要有强烈的敏锐性、创造性，必须采用非常畅通的沟通渠道、相当分权化的组织结构，并具有很大的弹性，以便在发现新的机会时能迅速地转移重心。

【小思考 1—1】

什么是单件小批量生产、批量生产和大批量生产？

答：单件小批量生产是按照顾客的“订货”或“定做”进行生产，通常包括产品的设计和制造。单件小批量生产的产品往往是顾客“订货”或“定做”的，一般工艺设备都是通用的，对操作人员的技术水平要求较高，技术权力相当分散。

大批量生产是指企业一般采用专业化程度很高的专用高效设备，产品种类少，一次生产的数量很多，对操作人员的技术水平要求较低，产品大部分已经标准化、通用化、系列化，所以技术权力相对集中，比如汽车制造企业多属此类。

批量生产是介于单件小批量生产和大批量生产之间的一种类型，它的工艺特性也介于两者之间。

5) 常见的组织结构类型

(1) 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，取长补短而建立起来的。

目前，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大类：一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对组织各级行使指挥权；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，不能直接对部门发号施令，只能进行业务指导。直线职能制组织结构如图 1—2 所示。

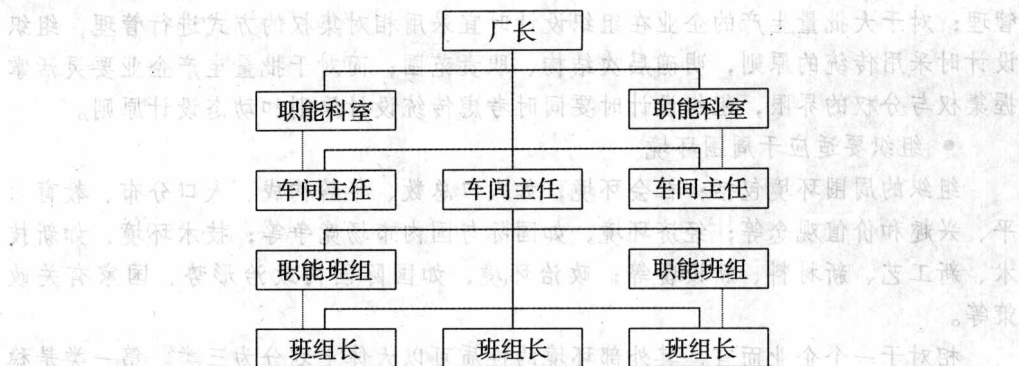


图 1—2 直线职能制组织结构

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。

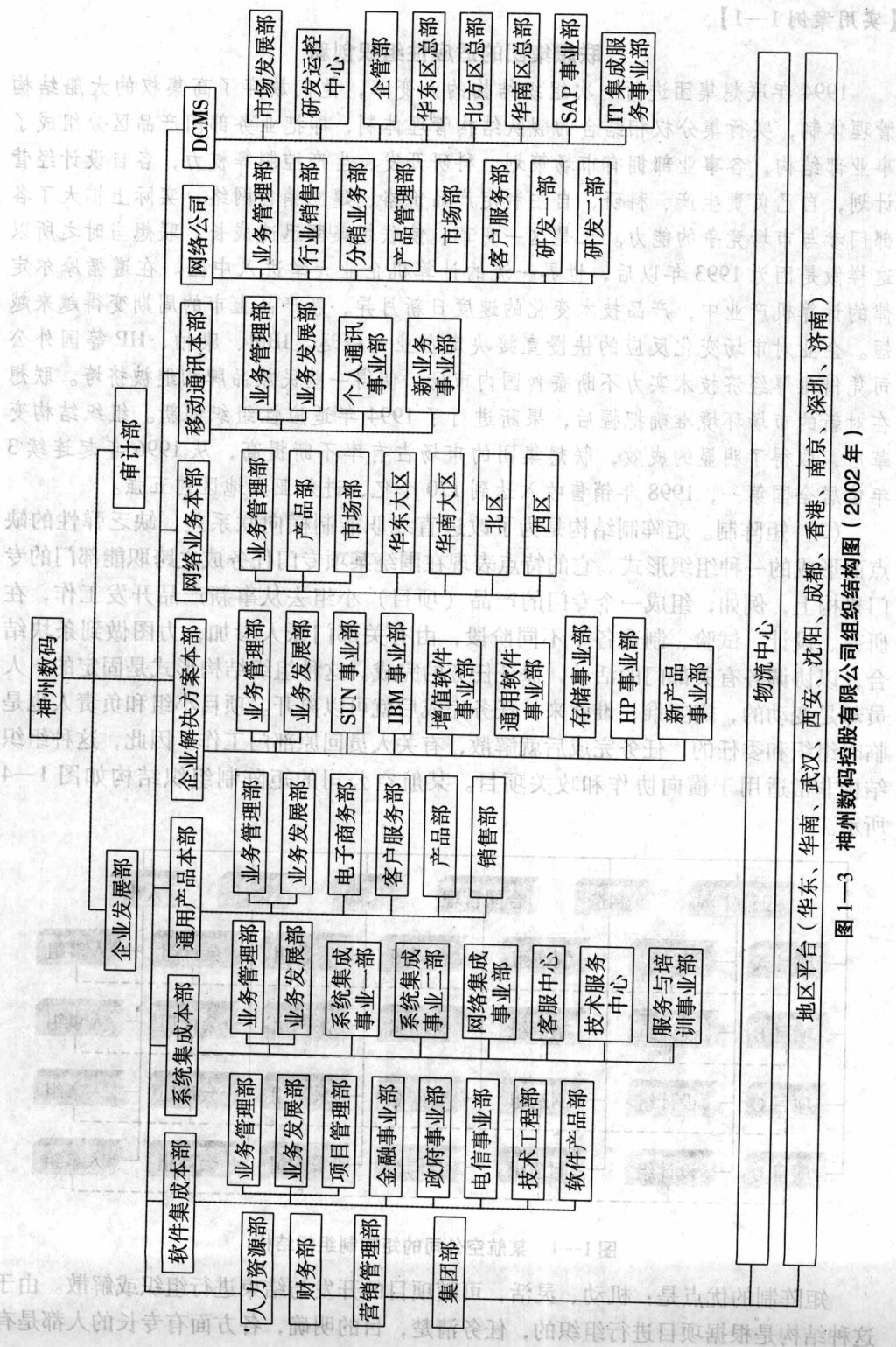
其缺点是：职能部门之间的协作和配合性较差，职能部门的许多工作要直接向上层领导报告请示才能处理，这一方面加重了上层领导的工作负担，另一方面也造成办事效率低下。为了克服这些缺点，可以设立各种综合委员会，或建立各种会议制度，以协调各方面的工作，起到沟通作用，帮助高层领导出谋划策。

(2) 事业部制。事业部制又称分权组织，最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出的。事业部制是在公司统一领导下，按产品地区或市场（顾客）划分的统一进行产品设计、采购、生产和销售活动的半独立经营单位。

事业部制是一种分权制的组织形式，实行相对的独立经营，单独核算，拥有一定的经营自主权，并设有相应的职能部门。它是在总公司控制下的利润中心，具有利润生产、利润计算和利润管理的职能，同时又是产品责任单位或市场责任单位，有自己的产品和独立的市场。按照“集中政策，分散经营”的管理原则，公司最高管理机构握有人事决策、财务控制、规定价格幅度、监督等大权，并利用利润等指标对事业部进行控制，事业部经理根据总公司总裁或总经理的指示进行工作，统一领导其主管的事业部和研制、技术等辅助部门。这种组织形式适用于规模巨大、产品种类较多、市场分布面较广的企业。如图 1—3 所示，神州数码控股有限公司的组织结构即为事业部制。

事业部制的主要优点是：①提高了管理的灵活性和适应性；②总公司摆脱了具体管理事务，有利于集中精力做好战略决策和长远规划；③事业部适宜于发展产品专业化。

设置事业部必须具备以下几个条件：①事业部必须是分权化的单位，具有相对独立的经营自主权，如采购、生产、销售等权；②事业部必须是利润责任单位，具有利润生产、利润核算、利润管理三种职能；③事业部必须是产品（或市场）责任单位，有着自己的产品和独立的市场。事业部制的这三大要素是缺一不可的，事业部是三位一体的组织。



【实用案例 1—1】

联想集团的适应性组织创新

1994 年联想集团进行一次组织结构的大变革,他们放弃了高集权的大船结构管理体制,实行集分权相结合的舰队结构管理体制,即把业务部门产品区分组成了事业部结构,各事业部拥有市场策划、科研开发、生产控制等权力,各自设计经营计划,自己负责生产、科研,自主制定产品价格、建立销售网络,实际上扩大了各部门参与市场竞争的能力。正是这一变革,使联想集团迅速成长。联想当时之所以这样做是因为 1993 年以后,世界一流的计算机企业大举进入中国。在遵循摩尔定律的计算机产业中,产品技术变化的速度日新月异,新产品上市的周期变得越来越短。企业对市场变化反应的快慢直接决定企业的命运。IBM、康柏、HP 等国外公司凭借雄厚经济技术实力不断蚕食国内市场,使得一些民族品牌相继被挤垮。联想在对新的市场环境准确把握后,果断进行了 1994 年适应性组织创新。组织结构变革后,取得了明显的成效,联想集团的市场占有率不断提高,从 1996 年起连续 3 年位居全国第一,1998 年销售收入达到 170 个亿,进入亚太地区前五强。

(3) 矩阵制。矩阵制结构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,以协调各有关部门的活动,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,有关人员回原部门工作。因此,这种组织结构非常适用于横向协作和攻关项目。某航空公司的矩阵制组织结构如图 1—4 所示。

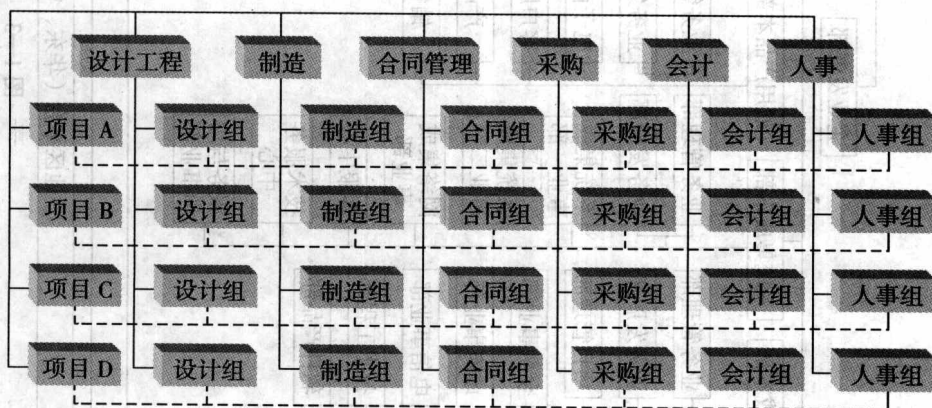


图 1—4 某航空公司的矩阵制组织结构

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进行组织的,任务清楚,目的明确,各方面有专长的人都是有