



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程  
(第二版)

# 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

2

 中国劳动社会保障出版社

 CLSSPH  
中国劳动社会保障出版社  
刮涂层 辨真伪 获奖品  
请按图书封底提示进行操作 辨别真伪

用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第二版）

# 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.——2版.——北京:  
中国劳动社会保障出版社, 2007

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5045-5966-1

I. 企… II. 中… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-技术培训-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 144236 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)

出版人: 张梦欣

\*

北京人卫印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 25.5 印张 599 千字

2007 年 2 月第 2 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

定价: 45.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

国家职业资格培训教程（第二版）

## 企业人力资源管理师

### 编审委员会

主任	于法鸣	刘康	游钧			
副主任	陈李翔	宋建	莫荣			
委员	岳威	安鸿章	曾湘泉	时勘	陈蕾	
	蔡宁	胡小勇	韩永江	童天	仲艳平	

### 本书编写人员

主编	安鸿章					
编者	安鸿章	岳威	王守志	康士勇	吴江	
	肖霞	赵慧军	蔡宁	胡小勇	韩永江	
	童天	邹勇	刘小玲	江黎	万娟	
	时雨	王素芬	赵慧悦	赵云	苑彬成	

# 出版前言

为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，在人力资源管理从业人员中推行国家职业资格证书制度，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（2007年版）》（以下简称《标准》），编写了《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程（第二版）》（以下简称《教程》）。

《教程》紧贴《标准》，在内容上，突出了“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的指导思想，结合了最新的人力资源管理理论与实践经验，突出了职业培训特色。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）四个级别进行了编写。《教程》的基础知识部分内容对应《标准》的“基本要求”；各级别的内容分别对应于《标准》中各级别的“工作要求”。

《教程》对原版培训教程做了全面的修改，重新设计了框架结构，除保留了各个章节部分内容外，增加了很多新知识和新技能，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。

《教程》的二、三、四级别由安鸿章主编，安鸿章、岳威、王守志、康士勇、吴江、肖霞、赵慧军、魏钧、蔡宁、胡小勇、韩永江、童天、邹勇、刘小玲、江黎、万娟、时雨、王素芬、赵慧悦、赵云、苑彬成等同志参加了撰稿和编写工作；《教程》的基础知识部分由安鸿章、岳威主编，安鸿章、岳威、吴国存、李新建、王守志、肖霞、赵慧军、蔡宁、胡小勇、韩永江、童天、张京鹏、高珊等同志参加了撰稿和编写工作。此外，张琪、胡芳、李庆章、闫治平、李文贵、曹来京、侯海明、周霞、肖旭、吴梦捷、何黎明、田大洲、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原版教程的编写工作。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。来电请致企业人力资源管理师项目办公室 010-64918288，64917388，也可登录中国人力资源专业网 [www.hrmpc.org](http://www.hrmpc.org) 留言。

# 目 录

第一章 人力资源规划	( 1 )
第一节 企业组织结构设计与变革	( 1 )
第一单元 企业组织结构设计	( 1 )
第二单元 企业组织结构变革	( 9 )
第二节 企业人力资源规划的基本程序	( 21 )
第三节 企业人力资源的需求预测	( 29 )
第一单元 人力资源需求预测的基本程序	( 29 )
第二单元 人力资源需求预测的技术路线和方法	( 38 )
第三单元 企业人力资源的总量预测	( 47 )
第四单元 企业人力资源的结构预测	( 58 )
第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡	( 62 )
第一单元 企业人力资源供给分析	( 62 )
第二单元 企业人力资源供给与需求平衡	( 69 )
第二章 招聘与配置	( 72 )
第一节 员工素质测评标准体系的构建	( 72 )
第二节 面试的组织与实施	( 99 )
第一单元 面试的基本程序	( 99 )
第二单元 结构化面试的组织与实施	( 113 )
第三单元 群体决策法的组织与实施	( 122 )
第三节 无领导小组讨论的组织与实施	( 125 )
第一单元 无领导小组讨论的操作流程	( 125 )
第二单元 无领导小组讨论的题目设计	( 135 )
第三章 培训与开发	( 143 )
第一节 企业员工培训规划与课程设计	( 143 )
第一单元 员工培训规划的制定	( 143 )
第二单元 教学计划的制定	( 148 )
第三单元 培训课程的设计	( 152 )
第四单元 企业培训资源的开发	( 166 )

第五单元 企业管理人员的培训设计·····	(171)
第二节 企业员工培训效果的评估·····	(176)
第一单元 培训评估系统的设计·····	(176)
第二单元 培训评估标准的确立·····	(183)
第三单元 培训效果评估的方法·····	(193)
第四单元 撰写培训效果评估报告·····	(201)
第四章 绩效管理·····	(204)
第一节 绩效考评的方法与应用·····	(204)
第一单元 绩效考评的方法·····	(204)
第二单元 绩效考评方法的应用·····	(221)
第二节 绩效考评指标和标准体系设计·····	(229)
第一单元 绩效考评指标体系设计·····	(229)
第二单元 绩效考评标准的设计·····	(238)
第三节 关键绩效指标的设定与应用·····	(244)
第四节 360度考评方法·····	(261)
第五章 薪酬管理·····	(270)
第一节 薪酬调查·····	(270)
第一单元 薪酬市场调查·····	(270)
第二单元 员工薪酬满意度调查·····	(290)
第二节 工作岗位分类·····	(294)
第三节 企业工资制度设计与调整·····	(308)
第一单元 企业工资制度的设计·····	(308)
第二单元 宽带式工资结构设计·····	(333)
第三单元 企业工资制度的调整·····	(337)
第四节 企业员工薪酬计划的制定·····	(342)
第五节 企业补充保险·····	(346)
第六章 劳动关系管理·····	(351)
第一节 劳动者派遣管理·····	(351)
第二节 工资集体协商·····	(359)
第三节 劳动安全卫生管理·····	(370)
第四节 企业劳动争议处理·····	(377)
参考书目·····	(393)

# 第一章 人力资源规划

## 第一节 企业组织结构设计及变革

### 第一单元 企业组织结构设计

#### 【学习目标】

通过学习，掌握组织结构设计的基本原理，新型组织结构模式，以及组织结构设计程序。

#### 【知识要求】

##### 一、组织结构设计的基本理论

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高效实现分工协作，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。组织设计理论则被称作为狭义的组织理论或小组理论，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。由此可见，组织理论与组织设计理论在外延上是不同的，从逻辑上说，组织理论应该包括组织设计理论。

##### 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



组织理论主要是以马克思·韦伯(Max Weber)、亨利·法约尔(Henri Fayol)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。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原则。我国企业在组织结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开展，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呈反比例关系，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。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。

## 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

和适应性。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

### (一) 多维立体组织结构

多维立体组织又称多维组织、立体组织或多维立体矩阵制等，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，参见图 1—1。

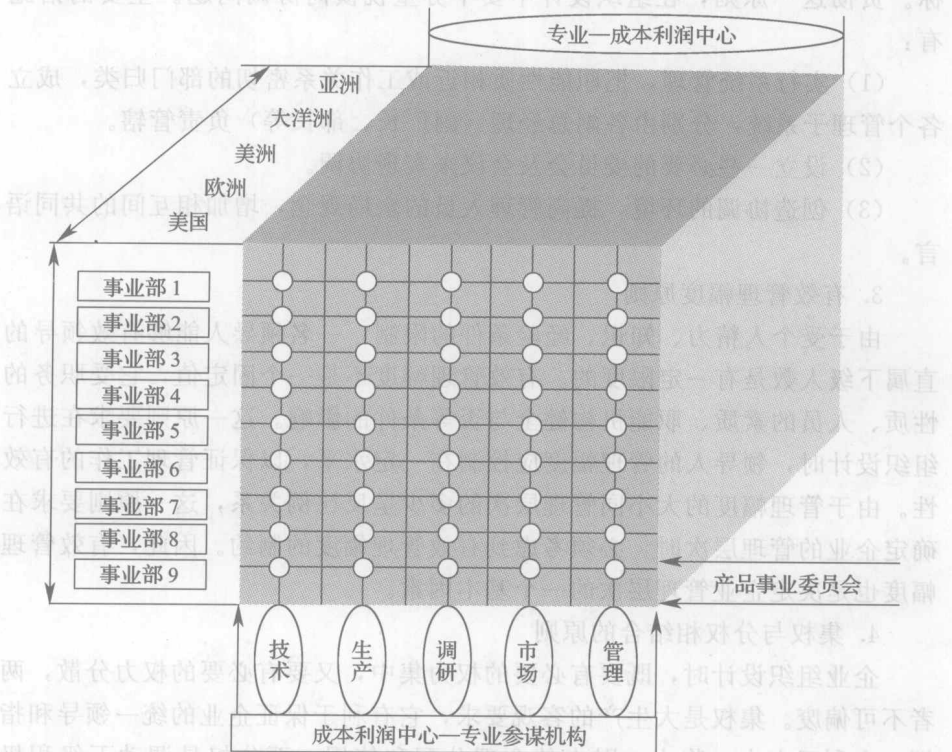


图 1—1 多维立体组织结构图

资料来源：中国企业管理百科全书（上），北京：企业管理出版社，1986

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。它主要应用于跨国公司和规模巨大的跨地区

公司。

### (二) 模拟分权组织结构

模拟分权组织结构是指根据生产经营活动连续性很强的大型联合企业(如钢铁企业、化学工业企业等)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”,并将其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,参见图 1-2。

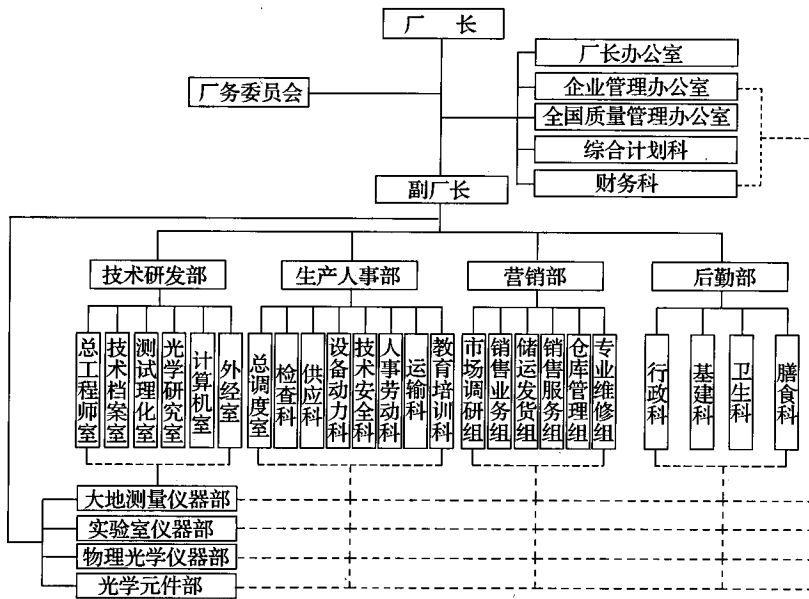


图 1-2 某光学仪器厂模拟分权组织结构图

资料来源:刘巨钦,《企业组织设计原理与实务(上)》,北京:企业管理出版社,1996.173

### (三) 分公司与总公司

分公司与总公司结构模式较多地出现在由横向合并而形成的企业中,合并后各分公司保持了较大的独立性。

分公司是总公司的分支机构或附属机构,在法律上和经济上均无独立性,不是独立的法人企业。分公司没有自己的独立名称,没有独立的章程和董事会,其全部资产是总公司资产的一部分。如果发生资不抵债的情况,总公司必须以其资产对分公司的债务负责。

### (四) 子公司与母公司

子公司是指受集团或母公司控制但在法律上独立的法人企业。这种结构

模式的特点是，子公司不是母公司本身的一个组成部分或分支机构，它有自己的公司名称和董事会，有独立的法人财产，并以此承担有限责任，可以以自己的名义从事各种业务活动和民事诉讼活动。

### （五）企业集团

企业集团是一种以母子公司为主体，通过产权关系和生产经营协作等多种方式，与众多企业法人组织共同组成的经济联合体，如卡特尔（cartel）、辛迪加（syndicate）、托拉斯（trust）、康采恩（concern）、跨国公司（multinational company）等。

#### 1. 企业集团的结构图（参见图 1—3、图 1—4）

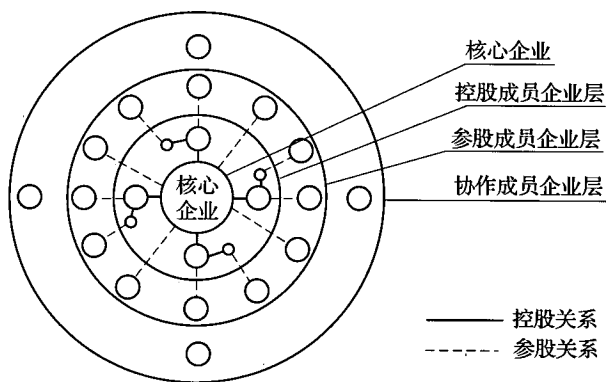


图 1—3 单个企业集团的结构图

资料来源：胡雄飞. 企业组织结构研究. 上海：立信会计出版社，1999. 87

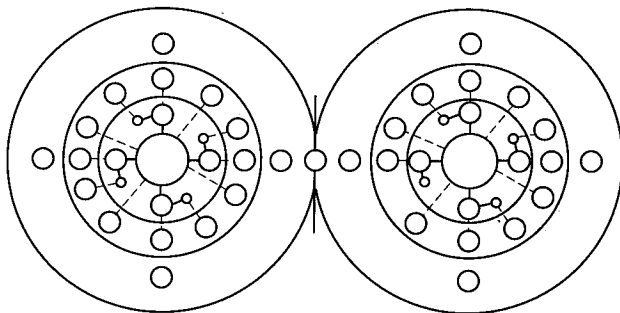


图 1—4 两个以上企业集团的结构图

资料来源：胡雄飞. 企业组织结构研究. 上海：立信会计出版社，1999. 87

#### 2. 企业集团的职能机构框图

##### （1）依托型组织职能机构

依托型组织职能机构又称依附型组织职能机构，是指由一家实力雄厚的

主体企业的职能机构兼任企业集团本部的职能机构，其基本模式如图 1—5 所示。

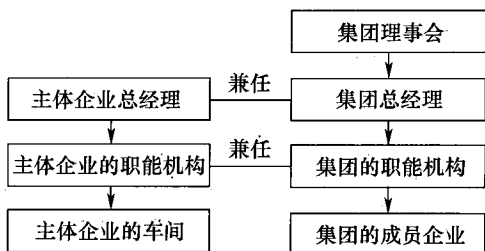


图 1—5 依托型企业集团职能机构图

#### (2) 独立型组织职能机构

独立型组织职能机构是指在各成员企业之上建立一套独立的企业集团的专门职能机构，负责集团的管理工作，指导协调各成员企业的生产经营活动，具体可采用事业部制、超事业部制等。

#### (3) 智囊机构及业务公司和专业中心

智囊机构又称决策咨询委员会、战略研究部或信息公司，其任务有：搜集、整理、储存相关信息资料，提供给集团协商议事的理事会参考；参与制定集团的经营战略规划、中长期计划和年度生产经营计划；根据理事会的指示，为集团高层对重大问题的决策提供备选方案，参与集团的决策活动，为集团制定和实施正确的经营决策出谋划策。

业务公司和专业中心是在集团负责人的指导下，从事某项专业活动，更好地发挥企业集团的整体优势，为集团和集团成员企业服务，减轻集团和成员企业的繁杂事务，实现集团的经营战略目标的机构。这些业务公司和专业中心一般是独立核算、自负盈亏、自求发展的法人实体，他们为集团和集团成员企业所提供的服务，要计价结算、收取报酬。当然，所收取的报酬，一般略低于集团外部有关单位提供同样服务的价格。企业集团设立的专业中心主要有信息中心、人才培训中心、计量检测中心、科研开发中心等；设立的业务公司主要有进出口贸易公司、产品销售服务公司、物资供应公司、运输公司、财务公司等。

#### (4) 非常设机构

在日常工作中，为了完成某项重要技术改造任务或基本建设任务，或者开发某种新产品等，从集团本部的有关职能部门或有关成员企业抽调若干人员，组成临时性工作机构，直接归集团的负责人指挥，开展工作，完成任务后，工作人员仍回到原来的单位或另行安排工作。

## 【能力要求】

### 一、组织结构设计的程序

企业内部的部门是承担某种职能模块的载体，按一定的原则把它们组合在一起，便表现为组织结构。

#### 1. 分析组织结构的影响因素，选择最佳的组织结构模式。

(1) 企业环境。企业面临的环境特点，对组织结构中职权的划分和组织结构的稳定有较大的影响。如果企业面临的环境复杂多变，有较大的不确定性，就要求在划分权力时给中下层管理人员较多的经营决策权和随机处理权，以增强企业对环境变动的适应能力。如果企业面临的环境是稳定的、可把握的，对生产经营的影响不太显著，则可以把管理权较多地集中在企业领导手里，设计比较稳定的组织结构，实行程序化、规模化管理。

(2) 企业规模。一般而言，企业规模小，管理工作量小，为管理服务的组织结构也相应简单；企业规模大，管理工作量大，需要设置的管理机构多，各机构间的关系也相对复杂。可以说，组织结构的规模和复杂性是随着企业规模的扩大而相应增长的。

(3) 企业战略目标。企业战略目标与组织结构之间是作用与反作用的关系，有什么样的企业战略目标就有什么样的组织结构，同时企业的组织结构又在很大程度上，对企业的战略目标和政策产生很大的影响。企业在进行组织结构设计 and 调整时，只有对本企业的战略目标及其特点，进行深入的了解和分析，才能正确选择企业组织结构的类型和特征。

(4) 信息沟通。信息沟通贯穿于管理活动的全过程，组织结构功能的大小，在很大程度上取决于它能否获得信息、能否获得足够的信息以及能否及时地利用信息。

总之，组织结构设计必须认真研究上述四个方面的影响因素，并与之保持相互衔接和相互协调，究竟主要应考虑哪个因素，应根据企业具体情况而定。一个较大的企业，其整体性的结构模式和局部性的结构模式可以是不同的。例如，在整体上是事业部制的结构，在某个事业部内则可以采用职能制的结构。因此，不应该把不同的结构模式截然对立起来。

2. 根据所选的组织结构模式，将企业划分为不同的、相对独立的部门。
3. 为各个部门选择合适的部门结构，进行组织机构设置。
4. 将各个部门组合起来，形成特定的组织结构。
5. 根据环境的变化不断调整组织结构。

### 二、部门结构不同模式的选择

部门结构模式主要有直线制、职能制、直线职能制、事业部制、超事业部制、矩阵制等。各种模式都有自身的组合原则，如以工作和任务为中心、以成果为中心和以关系为中心等组织结构设计原则。

#### (一) 以工作和任务为中心来设计部门结构

以工作和任务为中心设计的部门内部结构包括：直线制、直线职能制、矩阵结构（任务小组）等模式，也就是广义的职能制组织结构模式。这种结构模式的最大优点是具有明确性和高度稳定性。但这种结构也有很大的缺陷，就是组织中的每一个人往往只了解自己的工作和任务，很难了解整体的任务并把自己的工作和它联系起来。当企业规模较小或外部环境变化不大时，这种结构模式能够适应环境的要求，有效地保证企业总体目标的实现而当企业规模较大或外部环境复杂多变时，员工的不安全感就会上升，企业的适应性就随之下降。因此，这种结构模式的适用范围较小。

### （二）以成果为中心来设计部门结构

以成果为中心设计的部门结构包括事业部制和模拟分权制等模式。在这种结构模式下，一个企业由若干个自治性或模拟的自治性单位所组成，每个单位须对自己的工作成绩和成果负责，并对整个企业做出贡献。事业部制一般在大型企业中采用，它使每个自治单位既能了解自己的任务，又能了解整个企业的任务；既具有高度的稳定性，又具有较强的适应性。当一个企业规模很大且产品种类复杂或者分布区域很广时，采用事业部结构模式能够取得良好的效果，但需设置较多的分支机构，管理费用较多。模拟分权制结构中的各个部门和单位，由于企业生产技术上的联系紧密，不能完全拥有自治权，但它有自己的管理机构，并用内部规定的转移价格来相互购买和出售，或进行利润和成本计算。当一个大型企业的不同组成部分在生产、技术、经营业务方面有紧密联系时，模拟分权结构模式比较适用，但其明确性不强，实际工作中也不易真正做到以成果为中心。

### （三）以关系为中心来设计部门结构

以关系为中心设计的部门内部结构通常出现在一些特别巨大的企业或项目之中，如某些跨国公司。从本质上说，它只是将其他组织设计原则加以综合应用，缺乏明确性和稳定性，实用性较差。

## 第二单元 企业组织结构变革

### 【学习目标】

通过学习，了解企业战略与组织结构的关系，掌握企业组织结构变革程序，能够进行企业组织结构整合。

### 【知识要求】

#### 企业战略与组织结构的关系

1. 组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。通过组织结构，企业的目标和战略转化成一定的体系或制度，融合进企业的日常生产经营活动中，发挥指导和协调的作用，以保证企业战略的完成。美国企业管理史学家钱德勒教授对美国 70 家大型公司进行研究，发现企业选择



一种新的战略以后，现行结构因未能立即适应新的战略而发生变化，直到行政管理出现问题，企业效益下降，企业才将改变组织结构纳入议事日程。组织结构改变以后，保证了战略的实施，企业的获利能力大幅度提高。由此，钱德勒得出一个著名的结论：组织结构服从战略。

2. 有关企业发展阶段的研究可以从另一个角度进一步说明战略与组织结构的关系。企业发展到一定阶段，其规模、产品和服务都发生了变化，这时，企业应采用适合的组织发展战略，对组织结构做出相应的调整。主要战略有：

(1) 增大数量战略。在行业处于发展阶段，只需采用简单的结构或形式。

(2) 扩大地区战略。随着行业进一步发展，要求企业将产品或服务扩展到其他地区。为了协调这些产品和服务，形成标准化和专业化，企业组织要求建立职能部门结构。

(3) 纵向整合战略。在行业增长阶段后期，竞争更加激烈，为了减少竞争的压力，企业会采取纵向整合战略。此时，组织应选择事业部制结构。

(4) 多种经营战略。在行业进入成熟期，企业往往选择多种经营战略，这时企业应根据规模和市场的具体情况，分别采用矩阵结构或经营单位结构。

## 【能力要求】

### 一、企业组织结构变革的程序

为了使企业适应外部环境及内部条件的变化，顺利地成长和发展，应当及时地对企业的组织结构进行调整和改革，这往往是企业发展战略中的关键性课题之一。

完整、合理的组织结构变革程序和步骤，可归纳为一个大致模型，如图 1—6 所示。

#### (一) 组织结构诊断

组织结构诊断的基本内容与程序，如图 1—7 所示。

##### 1. 组织结构调查

本阶段要对组织结构的现状和存在的问题进行充分调查，掌握资料 and 情况。系统地反映组织结构的主要资料有：

(1) 工作岗位说明书。它包括企业各类岗位的工作名称、职能、权限、责任、薪金、级别，以及该岗位同其他岗位的关系等。

(2) 组织体系图。即用图形来描述企业各管理部门或某一部门的职责、权限及其相互关系，一般常采用金字塔式的体系图。

(3) 管理业务流程图。即用图解方法来表示某一管理业务的工作流程，如物资采购流程、设备工具维修管理流程等。它主要包括：业务程序，即某