

图书在版编目(CIP)数据

最新办公室内部管理 / 南兆旭 主编

—香港: 西迪商务出版公司, 1998.7 ISBN 962-8087-12-70

I. 最… II. 南… III. 行政—内部管理

最新办公室内部管理

南兆旭 主编

出版发行: 西迪商务出版公司

开本: 787mm × 1092mm 1 / 16 印张: 112

字数: 1799 千字

印刷: 1998 年 7 月第 1 版

版次: 1998 年 7 月第 1 次印刷

书号: ISBN 962-8087-12-70

定价: 68.00 元 (图书共 17 册)

目 录

组织设计与人力规划

第一章 组织结构	(猿)
◎企业组织概述	(猿)
◎公司组织结构的内容	(圆)
◎公司组织结构的形式	(猿)
第二章 组织机构	(猿)
◎公司组织机构的内容和原则	(猿)
◎公司的决策机构	(猿)
◎公司的执行机构	(源)
◎公司的监督机构	(缘)
第三章 组织设计	(缘)
◎概述	(缘)
◎组织结构设计	(远)
◎职能设计	(远)
◎管理幅度和层次的设计	(苑)
◎岗位设置	(猿)
第四章 组织变革	(愿)
◎企业组织变革	(愿)

◎企业创新	(20)
第五章 人力资源具体规划	(20)
◎概述	(20)
◎人力资源供需预测	(20)
◎人力资源规划的程序模式.....	(20)
◎人力资源规划的运行机制.....	(20)
◎人力资源配备.....	(20)
◎人力资源规划政策及评估.....	(20)
◎人力资源规划的预算.....	(20)
◎人力资源计划的控制.....	(20)
第六章 企业人员编制	(20)
◎概述.....	(20)
◎企业定员.....	(20)
◎定编范例.....	(20)

组织设计与 人力规划

第一章

组织结构

【企业组织概述】

（一）组织概述

组织的内涵

组织这一概念同计划一样，既是一个名词又是一个动词。作名词用，指的是按一定规则建立起来的人的集合体。著名的组织学家巴纳德认为：由于生理的、心理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成群体，群体发展为组织。作为动词，指的是组织工作，即对人的集合体中各个成员的角色安排，任务分派。由于管理因协作而生，协作的。外在形式即是组织。过去人们将组织工作与管理等同也就情有可原，今天仍有使用组织管理一词来描述管理活动的。

在一个组织中，其构成要素除了人之外，还有物、财、信息等。但人是最主要的要素，是起决定作用的要素，组织工作也就是围绕组织中的人展开的。

管理学意义上的组织，除了具有一般意义上的组织的内涵之外，还包括如下几点涵义：

（员）组织是一个职务结构或职权结构

它的含义是组织中的每个人都有特定的职责权利，组织工作的主要任务也就在于明确这一职责结构以及根据组织内外环境的变化使之合理化。组织中的每一个成员不再是独立的、自己只对自己负责的个人，而是组织中的既定角色，承担着实现组织目标的任务。

（圆）组织是一个责任系统，反映着上下级关系和横向沟通网络在这个网络中，下级有

向上级报告自己工作效果的义务和责任,上级有对下级的工作进行指导的责任,同级之间应进行必要的沟通。这些都由组织工作来完成。正如孔茨所说:正式组织是通过职务结构的理解而设想出来的。按此含义,可把组织工作看做是把为达到目标而必需的各项活动进行组合,把管理每项活动所必须的职权授予该管理者,规定企业结构中的横向的和纵向的协调关系。

(猿组织可分为正式组织与非正式组织

在管理上,人们把组织分为正式组织与非正式组织两大类。正式组织一直是管理学研究的重点。进入 20 世纪 50 年代以后,随着行为科学的产生和发展,非正式组织也逐渐引起了管理学家的重视,成为一种独立的研究对象。所谓正式组织,指的是为了达到一定的目的,由两个以上的人所组成的,具有明确的内部结构和制度规范的分工协作系统。正式组织与非正式组织的根本区别在于前者具有明确的制度规范,从而确定了成员系统,非正式组织却没有。

猿组织的特点

(员组织必须有一个共同的目标

组织目标是指一个组织要达到的主要目的,任何一个组织都是为一定的目标而组织起来的,目标是组织的最重要条件。无论其成员各自的目标有何不同,但一定有一个为其成员所接受的目标。组织目标就是组织的宗旨或纲领,它说明建立这个组织的目的性。不同组织有不同的目标。组织目标是识别组织的性质、类别和职能的基本标志。任何组织都把确定组织目标作为最重要的事。因为组织目标对组织的全部活动起指导和制约作用。

(圆由一定数量的、经过挑选的人员所组成

组织成员是组织存在和发展的基础,是组织得以进行活动的先决条件。因为组织中的一切工作都要人去做。没有一定的人,就不能构成组织。组织可以说是特定成员的结合。“特定”就是有特殊的要求,不是任何一个人都可以成为某种组织的成员。不同组织对其成员有各种不同的具体要求,比如对知识、经验、能力等的要求,不具备相应的要求,一般不能成为该组织的成员。成员在组织中应表现出为组织目标的实现的积极性。组织成员的积极活动是组织存在和发展的关键。只有全体成员的积极活动,组织目标才得以实现。

(猿有统一指挥

统一指挥是任何组织达到共同目标的必要条件。行船要有人掌舵,演奏要有人指挥,打仗更要有统一指挥。诺曼底登陆战役取得胜利的一个重要原因就是统一指挥,不论美国军队、英国军队,还是其他国家参战的部队,不论陆军、海军还是空军,都由欧洲盟军最高统帅部统一指挥,打破了国与国之间的界限,也打破了三军司令各自为政的惯例。如果缺乏统一指挥,必然没有统一步调,那就不能起到管理的作用了。

(源成员的分工合作

组织目标是组织内单个的成员无法实现的,必须由全体成员分工合作才能共同完成。为什么组织内成员要分工合作呢?这是因为分工合作可以提高工作效率。18世纪时,英国的经济学家亚当斯密就提出了这个观点。他曾用制针业的例子来说明分工合作能提高效率:无分工合作时,一个工人最多只能生产1枚针,分工协作后,一个工人平均每天可生产4800枚针。至于现代的大规模活动,就非分工协作不可了。像第二次世界大战,盟军组织的诺曼底登陆战役,前方、后方、天上、地上以及各个兵种之间分工都非常严密,以飞机轰炸、军舰炮击为掩护,从空中、海上两栖登陆,配合得十分严密。这样,才取得了辉煌的胜利。

组织的分类

根据不同的标准,可以对组织进行不同的分类。

根据组织的目标来分类,可以把组织分为公益组织(政府机关、研究机构、消防队等)、互益组织(政党、工会、俱乐部以及其他团体等)、工商组织(工矿企业、商业公司、银行等)、服务组织(医院、托儿所、党校及其他社会服务机构等)。

(员根据组织是否自发形成,组织可以分为正式组织与非正式组织

①正式组织具有下述特征:

有明确的组织目标,组织内有明确的分工与明确的职责范围。

讲究求效率,工作协调,处理人、财、物及人与人之间的关系,以高效率地实现组织目标。

组织成员之间有一定的上下层次,各自分担一定的角色任务。但组织内个人的职位可以取代,而某一成员离职后,其工作可以由另一其他成员替代。

领导者具有组织正式赋予的权力和权威,下级须服从上级;个人行动受各种规章制度的约束,强调组织行动的一致性。

②非正式组织主要特征:

组织成员之间带有明显的情绪色彩,其连结的纽带往往是个人之间的需要、性感与兴趣。

组织的主要功能在于满足组织成员个人的各种不同的需要。主要是满足心理需要。

组织成员个人行为受自发形成的各种行为规范的约束,其行业规范可能与正式组织相一致,也可能相抵触。

(员根据个人参与组织活动的程度等标准,对组织又可进行如下分类

疏远的:个人与组织活动很少有共同之处;

精打细算的:参加工作的原则是“干一天活,拿一天工资”;

道义上的:自觉自愿完成组织的任务,积极参与组织活动,个人与组织目标一致。

从组织的目标,正式与非正式和个人与组织的关系等方面,来了解和分析不同组织的心理与社会结构,这对于研究组织心理是十分重要的的一个方面。

(猿根据运用的权利和权威的程度,组织可以分为功利性组织、规范性组织和强制性组织)

①功利性组织

领导者在运用权力和权威的同时,实行经济和物质奖励,如工商企业及农场等经济实体组织。

②规范性组织

领导者的权威建立在业务专长之上,其用来激励职工的多为内在的价值。如学校、医院、社会团体等均属于这类组织。

③强制性组织

领导者运用强制性的措施手段约束组织成员,如监护性的精神病院、劳教所、监狱等组织。

源组织的功能

特别是近半个世纪以来,人类社会活动日趋复杂,出现了众多的“大科学”、“大工程”、“大企业”。有的大型水利工程、供电工程、超高层建筑工程等等,从设计到施工,从工艺到损失,异常复杂,耗资巨大,用工惊人。还有一些规模庞大的联合企业,职工以数十万计,机构遍布全世界,几乎成了一个自成体系的“经济王国”。这类大科学、大工程、大企业,复杂、功能综合、因素众多、规模宏伟,实是人类组织方面的巨大杰作。

从对组织发展的分析中,不难看出组织具有多重功能,主要讲有以下三个方面:

(员产生一种新的合力

一位思想家曾说过:要使一百个人发挥一千个人的作用,靠什么?靠组织。

也就是说,当人们通过组织把许多孤立的个人结合成一个能动的团体,把许多单个劳动者组织起来进行协作时,它所产生的生产力必然超过同样数量单个劳动者个人生产力的“机械总和”。正像亚里士多德所说的:整体大于它的各部分的简单总和。正是通过企业组织使企业上下同心协力,克服困难,面对竞争,发挥巨大潜能,从而实现企业的奋斗目标。

众所周知,猿年美国的规模巨大“阿波罗登月计划”,它发射的火箭“土星”原缘有缘万个零件,先后参加这项计划的研制人员有源万人,最多时一次就动员了源万人。缘家公司、缘所大学分工协作,奋战八年,用去猿亿美元。这么浩大、复杂的工程,终于获得成功。是什么使它们成功的?猿年研制第一批原子弹的“曼哈顿工程”的技术总负责人奥本海默先生早就说过:“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”这次“阿波罗登月计划”的总负责人韦伯博士也说:“我们没有使用一项别人没有的技术,我们的技术就是科学的组织。”

(圆满足人们的心理需要

一个人从生到死,在学习、工作、生活的各个阶段、各个方面要加入许多组织,甚至同时加入几个组织,成为许多组织的成员。这些组织都有满足其成员某个方面的心理需要

的功能。如人们在企业组织中,有可能获得生存的安全感,可以满足社会交往的需要,可以满足自尊的需要,可以增加自信感,还可以增加力量感等。

(猿)有效提高工作效率

成功的企业必然是高效的企业,高效的企业有赖于有效的组织。有效的组织必然是内部分工合理、职责明确,从而可以避免各环节之间、各部门之间互相推诿和扯皮。同时,有效的组织必然是以人员组合合理,各环节、各层次合理安排为特点。这样,自然能有效提高工作效率,尽快完成预定的目标。

高效率的组织具有以下六项标志:

①良好的沟通联络。集体成员之间、成员与上级之间、成员与广大职工之间信息交流畅通无阻。

②高度的相互作用与影响力。组织成员之间彼此相互影响,有良好的组织心理气氛,彼此容易调整相互关系,合作共事。

③组织成员民主协商、共同决策,都感到有较大自主权控制自己的工作。

④成员乐意接受组织的目标。每个成员都了解和接受组织的目标,能自觉把组织、集体和个人的目标有机地结合起来。

⑤成员有良好的精神状态。组织中士气高昂,大家都充满自信心与自尊心,减少挫折情绪。

⑥管理成果好,能出色完成管理目标。

缘组织原则

在实施组织职能中应遵循以下原则。

(员)统一指挥原则

这是大多数西方学者都十分强调的一项组织原则。它是指组织中任何下级不应受到一个以上的上级的直接领导。遵循这一原则,可以避免不同人员对同一问题所下达的命令发生冲突,意在简化上下级的关系。无论是在组织机构的设计和管理权限的划分方面,都应考虑到这一原则。

(圆)例外原则

这是关于组织分权与授权的重要原则之一。这一原则强调,高层管理人员由于时间和精力是有限的,他们不应陷入例行的琐事当中,而应将重点放在研究组织发展战略和重大问题的处理上。因此遵循这一原则,管理者应将组织的管理权限适当分散下放,对于组织内部程序化的例行决策问题应当下放给较低层的管理人员,让他们按照常规来处理,而对于那些涉及到非程序化的决策问题和其他一些特殊的管理问题时,应由高层管理人员来负责处理。

(猿)部门化原则,即专业化分工协作原则

按照这一原则,组织内的各项活动应加以划分并组成专业化的群体,它的目的在于各种活动专业化,这有利于简化管理人员的工作,提高工作效率,便于对各种活动进行控

制。

(源等级原则)

按照等级原则,组织是一种等级制度,在组织内应明确划分各管理层次。组织内的职权与责任按照明确而连续不断的系统,从最高管理层一直贯穿到组织的最低层,即做到责权分明、分级管理。

(缘适度管理幅度原则)

简单地说,管理幅度就是指一个人级管理者能直接管理的下属的人数。由于任何管理者的时间和精力都是有限的,他的管理能力也因知识、经验、个性、年龄等的不同而不同。不同的管理者有不同的管理幅度。因此,在组织机构的设计上,尤其是在组织纵向管理层次的划分时,不存在一成不变的、对于任何组织和任何管理者普遍适用的模式。应根据不同管理者的具体情况,结合工作的性质以及被管理者的素质特征来确定适用于本组织和特定管理者的管理幅度,既做到能够保证统一指挥,又要便于组织内信息的沟通。

(远分权原则)

按照这一原则,组织内最高管理层应将管理权部分地分配给各个下级管理层去行使。它与例外原则的道理相类似,但它特别强调了管理的参与要求以及便利的信息沟通。

(苑弹性结构原则)

现代组织理论特别强调组织结构应具有弹性,以适应环境的变化。所谓弹性结构,是指一个组织的部门结构、人员职责和工作职位都是可以变动的,以适应组织内外部环境的变化,以便保证组织结构能动态地调整。在组织的权变理论中,如明茨伯格组织设计权变理论、劳伦斯和洛希组织设计权变理论都反映了弹性组织结构的要求。根据这一原则,首先应使部门结构富有弹性,即根据组织目标的需要,定期审查组织内任何一个部门存在的必要性,如果已不必要,就应撤销或改组该部门。此外,还可设置临时工作小组,以适应组织环境和不同工作性质的要求。弹性结构原则还要求组织内工作职位的设置也应富有弹性,使之可以及时更换和调整。

(二)企业组织结构

员概念

任何组织都是由许多要素、部分、成员,按照一定的联结形式排列组合而成的。企业组织结构,就是组织内部各个有机构成要素相互作用的联系方式或形式,它涉及到决策权的集中程度、管理幅度的确定、组织层次的划分、组织机构的设置、管理权限和责任的分配方式和认定、管理职能的划分,以及组织中各层次、各单位之间的联系沟通方式等问题。

企业组织的本质是反映组织成员之间分工协作关系。企业设计组织结构的目

的是为了更有效和更合理地把组织成员组织起来,即把一个个组织成员为组织贡献的力量有效地合成组织的合力,让他们有可能为实现组织的目标而协同努力。

组织结构的内涵是组织成员在职、责权方面的结构体系。所以,组织结构又可以简称为权责结构。这个结构体系的内容,主要包括:

(员)层次结构。即组织中各管理层次的构成,又可称为组织的纵向结构。组织中的管理层次反映组织的纵向分工关系,不同层次执行不同的管理任务。

(圆)职能结构。即实现企业目标所需的各项职能(管理和业务)工作及其比例和关系。

(猿)职权结构。即各层次、各部门在权力和责任方面的分工及其相互关系。

(源)部门结构。即各管理部门的构成,又可称为的组织横向结构。组织中不同的管理部门代表不同的管理专业,部门结构就是管理分工和专业化结构。

圆粉类

组织结构随着组织工作内容的发展而不断演变,主要有以下几种:

(员)直线职能制

直线职能制是在直线组织基础上增设职能机构和职能管理人员的一种形式。

这种组织形式把组织机构和人员分为两类:一类是直线指挥机构和人员(工厂、车间、工段、班组、经理、厂长、车间主任、工段长、班组长),他们对下级下达命令,进行指挥,并对该组织负全部责任;另一类是职能机构和职能人员(如生产技术科、财务科、宣传科等及各种职能科室科长),他们是直线指挥机构和指挥人员的参谋部或参谋,只能对下级机构的工作出谋划策,进行业务指导,但没有决策权,也不能对下级机构下达命令,进行指挥。

这种组织结构虽有只按生产系统划分直线指挥系统而没有按销售系统或技术系统划分直线指挥系统等弊病,但它毕竟比较适应现代企业管理高度集中统一指挥的要求,有利于建立严格的责任制,发挥职能机构的作用,因而工业企业绝大部分中小企业都广泛采用这种组织结构。

(圆)直线制的组织结构

所谓直线制的组织结构,是指整个组织结构自上到下实行垂直领导,指挥与管理职能基本上由主管领导去自己执行,各主管人对所属单位的一切问题负责,不设职能机构,只设职能人员协助主管人工作。这种组织结构的长处是决策迅速、命令统一、机构简单、权责分明、组织稳定,它的不足之处是组织缺乏弹性,下级对上级绝对服从,缺乏民主,容易造成独断专行。同时由于它要求主管领导者熟悉所管辖范围的全部业务,对主管领导者在管理知识和专业技能方面要求较高,因此它一般只适用于规模较小、生产过程简单的企业,而不适用于生产过程复杂、管理任务繁重的大规模的现代化企业。

猿组织结构的功

(员)企业组织机构是实现企业生产经营总目标和总任务的工具

它是通过设置各级行政组织和各类职能部门,规定它们的责任、权限和应有的利益,协调各部门内部和相互间的分工与协作关系,把各个方面的积极性都充分调动起来,使企业的生命机体更加生动活泼,协调统一,讲究效率,充满活力。

企业的目标、任务是一个大系统,它由很多子系统的目标、任务,经层层分解、具体划分之后,就要按照分工协作的要求分层次地设置相应的组织机构去贯彻执行。例如,建立企业的生产指挥系统(即厂部—车间—班组三级组织)、企业职能管理系统(即职能科室—车间工段职能室)等等。这样,各司其职,各行其权,便形成一个纵分横联、责权统一的分工协作的网络。

(圆)企业组织机构的功能是协调企业内部各方活动,谋求企业整个系统的高效率化

为了使企业组织机构的功能得以发挥,管理体系的有效性得以保证,企业主要借助于以下两种方法:

①经济方法。即运用经济手段和经济方式,特别是运用经济杠杆来组织、调节和引导企业的各方活动。经济手段在企业中主要是工资、奖金、罚款等经济杠杆和工具,而经济方式,主要是经济合同、经济责任制等管理方式。在企业生产经营活动中,外部条件和内部条件的变化,局部与整体活动复杂的关系和交叉效应,使企业各级各层组织常常发生这样那样的矛盾。这样,企业组织机构的功能必然要在协调各方行动上下功夫,既要鼓励各单位的主动性和积极性,更要从全局出发,采取各种有效的措施使分散的主动性和积极性纳入企业的整体规划之中。实践证明,仅借助于行政方法是不行的,还必须借助经济方法,凡属对整体有利的则奖,有害的则罚,促使每个单位和个人在其位、谋其政、行其权、尽其责,从而保证提高企业的整体效率。

②行政方法。即依靠领导机构的权威,使用命令、指令性计划、严格的规章制度等手段采取令行禁止的方式,协调关系,保持协作。

源组织结构的权变因素

(员)任何一个组织都存在一定的环境之中,组织要生存和发展,就必须不断地适应环境的变化、满足环境对组织提出的各种要求。按照权变学派的组织理论,没有普遍适用的、最佳的组织结构模式。

(圆)不同的企业以及同一企业的不同的发展阶段,都应当根据各自面临的外部条件来设计相应的组织结构。影响组织结构设计的主要因素有:

①企业战略。求业的组织结构是其实现经营战略的主要工具,不同的战略要求不同的结构。

著名管理学者钱德勒指出,战略决定结构,高度多样化的战略要的就是分权式的结构。因为多样化经营战略意味着企业的经营内容涉及到多方面,需要采用集权度较低的组织结构,如事业部制组织,才能从总体上推进多样化战略的实施。而单一经营战略则可选择集权度较高组织结构,如直线职能制组织。

②企业环境。企业环境指所处行业特征、市场特点、经济形势、政府管理、原材料供

应和人力资源条件等。环境因素可以从两个方面影响组织结构的设计,即环境的复杂性和环境稳定性。环境越复杂多变,则组织设计就越要强调适应性,如降低组织结构的刚性,加强非程序化决策能力等等。

③人员素质。企业人员素质包括各类职工的价值观念、思想水平、工作作风、业务知识、管理技能、工作经验以及年龄结构等。

④企业技术。关于技术对组织结构的影响,权变理论已有较多的论述,如伯恩斯的理论、伍德沃德的理论等。

(三) 组织结构类型

直线式组织结构

(一) 定义

直线式组织结构是历史最为久远的组织结构。它具有如下特征:组织从决策到执行构成一个单线系统,组织的最高领导人是组织的决策者,最低一级的是执行者,从上至下执行着单一的命令。

在直线式组织结构中,每一级主管人员都不设参谋机构,向上级负责,直接指挥下级。这种组织结构的优点是结构简单,管理人员少,职责权力明确,上下关系清楚。但不足之处是:组织结构缺乏弹性,同一层次之间缺乏必要的联系,主管人员独揽大权,任务繁重,一旦决策失误,就会造成较大损失。所以这种结构一般只适用于小规模的组织。

(二) 图示

组织结构如下图所示。



直线—职能式组织结构

(定义)

直线—职能式组织结构是在直线式组织结构的基础上发展起来的。这种形式的组织结构就是在直线式组织结构的每一领导层中设置必要职能管理部门,以协助该层次主管人员管理工作。

(优点)

直线—职能式组织结构有以下两个方面优点:

- ①可以减少主管人员的决策失误;
- ②有利于加强同一职能的管理工作,提高该职能的管理效率,因为各种管理职能专业化了。

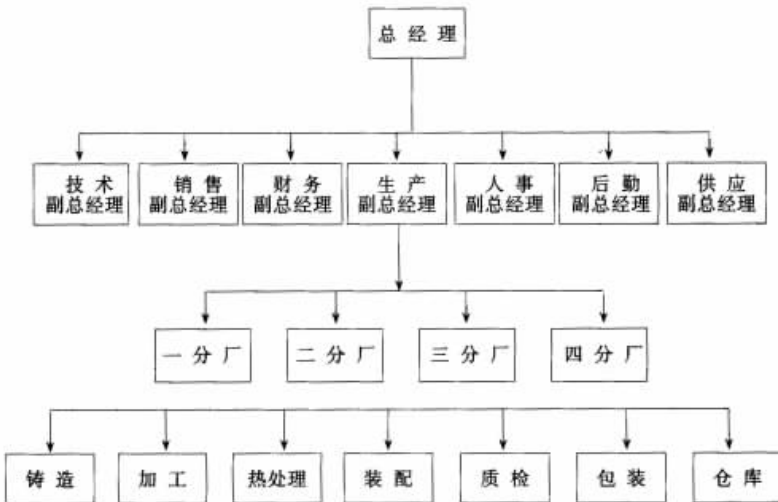
(缺点)

容易滋生本位主义,使职能部门之间的协调变得困难;

- ①增加管理人员和管理费用。
- ②直线—职能式一般适应于组织规模较小,产出比较单一,集中在一个地区的组织。

(源图示)

一般的组织结构如下图所示。



事业部制式组织结构

(定义)

事业部制是大企业常采用的一种组织结构。该结构最初是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1919 年提出来的。目前已成为特大型企业、跨国企业普遍采用的组织结构。

它的特征是按企业生产的产品或各个不同的生产地建立经营事业部,这些经营事业部均是独立的利润中心,在总公司的领导之下实行独立的经济核算,自负盈亏。

(圆)优点

事业部制式组织结构有如下几个优点:

- ①改善了组织的决策结构,划小了核算单位,有利于大企业进行分解和决策管理;
- ②有利于调动各事业部的积极性;
- ③有利于协调联合与专业化的矛盾,可适应大型企业的多角化、跨地区的生产经营要求。

(猿)缺点

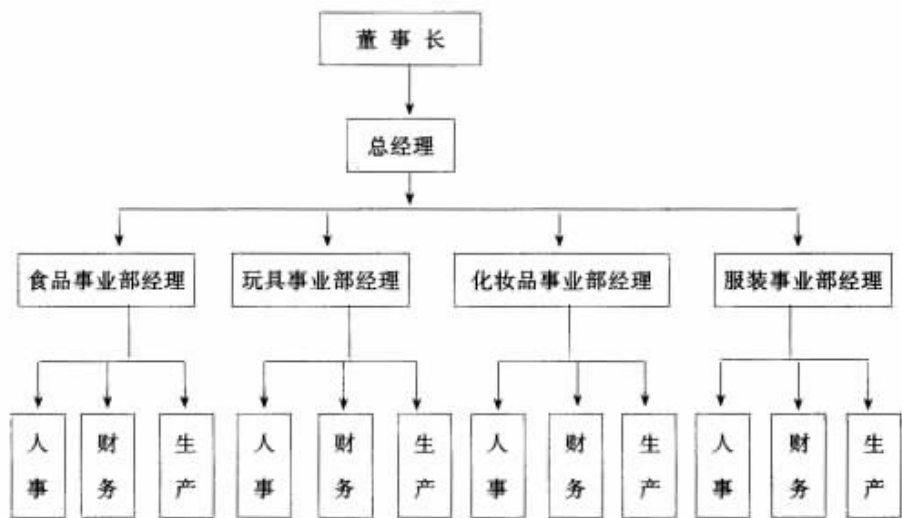
事业部制的不足之处主要是:

- ①从整个企业的角度来看,职能部门设置重复,会增加管理费用。
- ②如果控制不力,独立的事业部可能会向“小公司”发展,此外,各事业部的本位利益容易不适当的强化,造成各自为政、协调困难、不利于公司总体战略目标实现的局面。

总的来说,事业部制式结构是比较好的一种现代企业组织结构,最适合于大型的多角化、跨地区经营的企业。

(源)图示

一般的组织结构如下图所示。



源 矩阵式组织结构

(员)定义

矩阵式组织结构是一种非长期性的组织结构。在这种组织结构中,成员要受两位主

管人员的领导,当然,这种双重领导是针对不同方面的,与管理所要求的惟一上级原理并不相冲突。矩阵式组织结构又可划分为按项目设置的矩阵式结构和按产品的地区设置的矩阵式结构两种。

按项目建立矩阵结构的具体方法是:为了完成某一项特别任务,在项目实施的各个阶段,如研究、设计、试制、开发等,由有关职能部门派人参加,组成项目攻关小组,任务完成之后,成员仍回到各自原来的部门中去。显然,按项目建立起来的矩阵结构不是永久性的,项目完成之后会自动撤销。所以,它一般只适用于重大项目的开发研究。

按产品建立起来的矩阵式结构可以作为企业的一种较稳定的组织形式。它的基本特征是在每一个地区建立起地区和职能部门共同领导的机构,使条块有机地结合起来。

(圆)优点

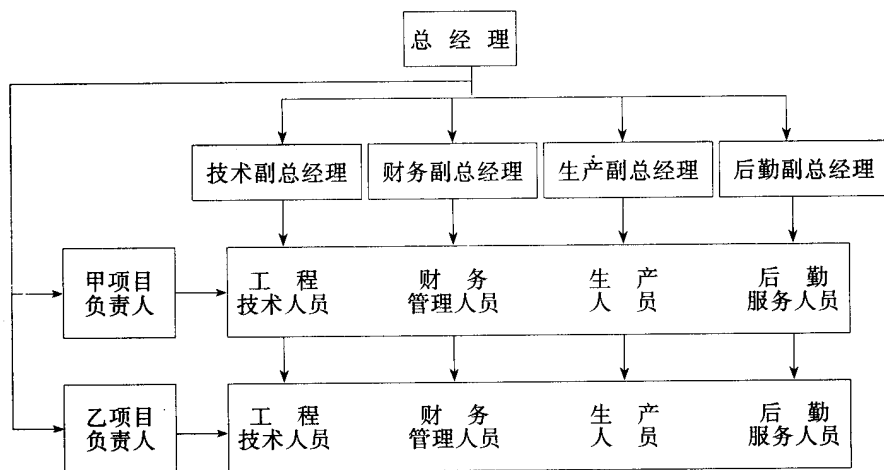
矩阵式组织结构的主要优点是:机构的设置和人员安排比较灵活,有较强的应变性;有助于提高组织内各项资源的利用率;在新产品的开发研制中,有利于技术进步;有利于协调条块关系。

(猿)缺点

矩阵式组织结构也有不足之处,主要是:条块发生矛盾时,处于双重领导之下的成员往往会面临两难困境,稳定性较差,容易使成员产生临时观念,决策效率较低。

(源)图示

一般的组织结构如下所示。



(四)企业组织机构

人事工作的第一步是组织机构图,每一个企业应该有一张组织机构图,每一个人事