

# 目 录

组织制度分类方法	1
外部环境不确定性分析方法	3
外部环境不确定性适应方法	5
外部环境控制方法	8
组织机构中的日常考核方法	10
职权与职能部门设置方法	14
各部门间横向联系方法	17
各部门间纵向联系方法	20
直线职能式组织结构设计方法	22
区域式组织结构设计方法	25
混合式组织结构设计方法	27
矩阵式组织结构设计方法	30
客户型组织设计方法	33
创新型组织设计方法	39
激励型组织设计方法	42
学习型组织设计方法	51
岗位分类方法	54
总务类职务权限标准表	57

人事职务权限标准表	59
人力资源信息系统建立方法	62
人力资源规划预算方法	66
人力资源需求预测方法	69
内部人力资源供给预测方法	73
外部人力资源供给预测方法	75
人员甄选录用系统的评价维度设计方法	77
工作关系设计方法	80
工作设计方法	82
问卷调查法	90
面谈法	95

# 组织制度分类方法

## 一、管理制度

### 1. 管理制度的内涵

管理制度主要规定各管理部门、各岗位以及各项业务的职能范围、应负责任、拥有的权限以及各项业务的工作程序和工作方法，即规定做什么和怎样做的问题。

### 2. 管理制度的内容

(1) 某项工作在企业生产经营活动中的地位、作用；

(2) 该项工作应遵循的基本指导思想和原则；

(3) 进行该项工作的依据、资料 and 信息的来源；

(4) 该项工作的业务活动范围和工作内容；

(5) 该项工作的工作步骤、工作方法和工作手段；

(6) 该项工作涉及到的岗位和部门；该项工作与其他部门之间的关系及联系方法等。

## 二、企业标准

企业标准是对企业生产经营活动应达到的技

术、经济、管理水平所做的规定和考核的依据。企业标准包括以下内容：

### 1. 技术标准

技术标准是对企业产品、服务和工程施工在质量、技术、规格等方面所做的规定。根据技术标准，企业生产的产品或提供的服务必须达到事先规定的质量水平、技术指标和相应的规格。

### 2. 技术规程

技术规程指的是对产品设计、生产操作、设备的维修与使用、安全技术等方面所做的规定，是有关程序和方法的标准。

### 3. 管理标准

管理标准则是对各项管理工作所做的各种详细规定，即对每一项管理工作的程序和工作内容提出质量要求，并制定为标准。有了技术规程和管理标准，企业中的每一个工作程序和工作内容就都有了遵循和执行的依据。

# 外部环境不确定性分析方法

## 一、定义

企业外部环境的不确定性指的是企业的决策者不具有关于环境的非常完备的信息，因而难以预测环境的变化。

## 二、不确定因素指标分析

### 1. 环境复杂性分析

环境的复杂性是指与企业经营有关的外部因素的多寡，以及这些因素的相似性与独立性。在复杂的环境中，影响企业组织的因素数量较多，且各因素之间差异较大，可能还会有因素之间的相互作用。相反，在简单的环境中，影响企业组织的因素数量较少，且各因素之间相互独立，某些因素之间还存在一些相似性。

### 2. 环境稳定性分析

环境的稳定性是指环境在时间上的变化状况。如果一个环境领域经过较长时间没有什么变化，这种环境就是相对稳定的。

目前，对大多数企业来说，外部环境正变得越

来越不稳定，不过仍有一些环境相对稳定性较强，其顾客群、消费习惯、商品供需等变动都不大，以这些地区为目标市场的企业就会面对一个稳定的环境。与此相比，有此产品对的就是一个非常不稳定的环境，下一批热门是什么是难以预测的，有些曾经著名的制造商就是因为环境的不稳定，不能及时推出适销的产品而走向破产。

## 外部环境不确定性适应方法

### 一、增加组织的有机性特征

通常来讲，当外部环境比较稳定时，企业的内部组织大都采取比较严谨的结构，有正式的组织结构和明确的领导体系，规范的规章和各种程序，部门之间的分工具体而细致，管理权力集权化特征明显，大多数决策由高层管理者做出，这种组织结构被称为机械性组织。

与这相对应，在复杂多变的外部环境中，企业往往采取较松散的组织结构，虽然一般也有正式的组织，但上下级之间的关系不明确，也不固定，规章和规则通常不采取书面的形式，也很容易被忽略，职责分工也比较笼统，员工有时必须自己去寻找正确的工作方法，组织的决策权呈分散状态。这种组织结构称为有机性组织。

在实践中，极少有纯粹的机械性组织结构和纯粹的有机性组织结构，这种划分只是一种理论上的分类。大多数企业都兼具机械性和有机性的某些特征，往往是以某种类型的特机械征为主。这也是外

部环境的复杂多变、不一而足形成的，特别是，在一个组织内部的不同部门之间，也存在为适应不同的外部环境而呈现不同组织特征的现象。

## 二、增加组织中相关部门和职位

当企业的外部环境中影响因素增多、复杂性增强时，企业外部联系的工作量也相应增加，企业中的部门和职位的数量就会随之增加，因为外部环境中的每个因素都需要企业内部相应的部门或人员来应付。

从组织结构上看，企业中增加的这些部门可以看作企业的对外联系部门，有人称其为缓冲部门。当外部环境的不确定性有可能给生产系统带来冲击和干扰的时候，就需要企业的对外联系部门通过与外部环境的联系、信息交换等方式，及时掌握外部环境的动态，并使各部门之间密切配合，包括生产部门在内，对外部环境的变化做出及时的反应，以适应这些变化，吸纳和减少这些冲击和干扰。

## 三、部门之间整合和协调

企业组织部门之间的差别指的是不同部门的管理者在认知导向、行为方式之间的不同以及各部

门正式结构的不同。当企业的外部环境复杂且变幻莫测时，组织处理对外关系的各个部门就要求具有高度的专业性。每一个部门都要求具备专门的知识 and 技能，因此部门之间就逐渐分化。不同部门的员工在工作态度、价值观、目标等方面都有自己独特的部门特征。

#### 四、加强计划和预测

计划和对环境的预测是企业应对环境不确定性的最终反应。在环境比较简单和稳定时，企业没有必要进行长期的计划和预测，只要集中精力处理当前生产经营中的常规问题，维持较高的运行效率即可，因为未来环境的要求与今天类似，不会有太大变化，不需要花费太多的时间和资源去专门进行处理。

随着环境不确定程度的增加，计划和预测工作变得越来越重要。及早预测环境变化的各种可能情况，并针对这些变化及时制定应对计划，可以提高企业对外部环境变动的适应性。不过，在不确定程度极高的环境中，由于未来难以预测，计划的帮助就可能非常小。

## 外部环境控制方法

### 一、改变组织所有权

当一个企业购买了其他企业的部分或全部的所有权时，就可以接近甚至控制它所需要的、目前尚不具备的技术、产品等资源。所有权的改变大都是通过收购与合并获得的，收购是一个企业被另一个企业购买并由购买者进行控制，合并则是指两个或更多的企业联合成一个整体。

### 二、引进“外援”

聘用一些曾在与自身相关的重要部门中担任过重要职务的人员出任企业的经理，也是企业与外界建立联系的一种方法。他们可以通过原有的关系为企业取得其他正规渠道无法得到的所需资源。

### 三、组织战略联盟

战略联盟是企业与其他企业通过法律上的缔约关系来减少不确定性的方式。当两个或多个企业在经营方式、地理位置或其他方面存在较强的互补性时，采用战略联盟的形式比较普遍。

#### 四、形象再造

企业还可以通过广告和报道等形式为自己在公众中树立良好的形象，这种形象可以帮助企业方便地获取自己所需的资源，有效的降低对环境的依赖性。

#### 五、改变环境领域

企业对于自己所处的环境领域如经营哪些产品、进入哪个市场、使用哪些供应商银行等，都有充分的选择权，而且即使在选定之后，也可以随时理发。如果组织对环境领域中的某一部分不满意，它可以结束旧的关系，寻求新的环境关系。

#### 六、团队作战

企业有些影响环境的工作是不是由自己独立完成，而是由许多有共同利益的组织联合起来共同进行的，与单个企业相比较，行业协会拥有更多资源，因而力量也就更加强大。

# 组织机构中的日常考核方法

## 一、日常考核主要内容

机构建立后，还必须重视日常考核。因为它的建立是从理想出发，实际是否满足需要则应当认真加以考核。所谓考核，是指对功能执行程度的分析，即检查建立的机构在多大程度上执行了所规定给它的功能。包括：

- (1) 机构是否完全执行了功能要求；
- (2) 有无事故发生；
- (3) 有无拖延的情况并找出产生拖延的原因；
- (4) 有无浪费、损失（无形的、有形的）；
- (5) 有无新的方法与经验。

这些项目应当有可以进行对比的标准，以便明确回答和做出分析。例如，每一项中应列出标准功能表，而后逐项进行分析。第二项确定该机构的“事故”的概念含义，包括什么内容、考核的时间间隔，而后分析是否属于事故，它的性质及其产生背景。每个机构都应建立正常的工作记录，建立统计制度以作为分析执行程度的依据。

## 二、工作效率考核

工作效率的考核，不仅应考核下层，也应考虑中层和上层。它应该包括：

### 1. 决策机构的反应速度

反应速度从接到一项要求或一项信息后，到开始正式研究的时间。

### 2. 决策效率和效果

接到相关信息后做出决策的时间，及由于采取了该项决策给企业带来的收益。例如企业原生产甲产品，现在根据预测分析，生产了乙产品多收入多少，这是决策的效果。

### 3. 执行效率

在某个问题决定后，从开始执行到取得执行的结果的时间。为了形成对比的条件，可按决策执行的复杂程度进行分类，并根据实际数据，订出标准。

### 4. 文件审批效率

一项报告或其他文件在转到负责人手中后到批复的时间。这也是根据问题的复杂程度、重要性和需要调查研究的时间，订出几种标准。对于重大问题应计算延误损失。

## 5. 文件传递效率

文件发出单位到达承阅单位的时间。主要是企业内部文件的传递效果。对于一个健康的机体，一项功能信息的延误将导致疾病。对一个正常运行的企业，例行工作也必须保持最好的效率。

### 三、企业机构间协调关系考核

#### 1. 考核内容

除了应考核各层次的工作效率之外，还应检查企业机构间的相互协调关系。企业机构的建立必须保证企业整体活动的协调，具体考核组织机构间的协调关系，应检查以下几种关系：

(1) 制造协调关系，即零件制造。只有当一切制造条件都具备时才能开始，这是“与”的关系。一个条件不具备也不应列入投入计划，因为计划规定的必须是现实可行的，这是最基本的要求。反过来说，有些单位必须按期提供所承担的制造条件，用以约束自己的行动。

(2) 总装协调关系。这是指产品总装配的协调。只有产品总装配所需要的一切条件，如零件、部件、协作件、工具等都按照过程进度的协调要求完全齐

备后，才能列入正式装配计划。

(3) 总体协调关系。某些生产技术准备工作何时开始、结束，某个零件、部件何时投入、何时完工，一台产品何时开始总装、何时结束等等，这些都要由总体协调来加以解决。

## 2. 在处理机构关系必须克服的情况

(1) 整体中的任何一个分系统超越其他系统而占有独特地位。例如，企业经常出现生产超越生产准备、生产发展、环境系统、设备维修系统的情况。

(2) 月末突击生产、加班加点、全厂体领导员工一齐上阵，破坏了系统正常运行的要求。

企业机构协调的另一个重要的问题是管理体制的分级问题。

# 职权与职能部门设置方法

## 一、职权

职权是人员在职务范围内的管理权根，是其履行管理职责的前提。一个正式组织的职权有：

### 1. 职能职权

职能职权指参谋人员或某职能部门的主管人员所拥有的原属直线主管拥有的那部分权力。在纯粹参谋的时，参谋人拥有的只是建议权，当组织的规模较小，管理职能相对集中的情形下，参谋的职能是比较广泛的。这一点在军队组织中表现十分突出。随着组织规模的扩大，许多职能日益独立化、专业化，原来专为实施这种职能而出谋划策的参谋人员也就获得了一部分专门履行这种职能的权力，我们称其为职能职权。

职能职权是部门职能划分下分权的结果，形成职能职权就必然要设置职能管理部门。

### 2. 直线职权

直线职权，指组织内的直线管理系统的管理人员所拥有的管理权力，它是通过授权形成的。对分

层授权在前一节已作了阐述。

### 3. 参谋职权

参谋职权，即作为主管人员的参谋或幕僚所拥有的辅助性职权，主要是建议、咨询的权力。参谋起源的历史很早，有些管理思想史学家估计，我国著名的古代理论家孙臆的身份就可能是一位参谋。现代组织中，参谋角色更是比比皆是，已成为不可缺少的组织部分。组织的规模越大，越是在较高的管理层次，参谋人员的角色也就越重要。

#### 二、参谋机构的设立方法

当代稍大一点组织都设有参谋机构，如各级政府中的政研室等性质的部门是政府的参谋机构，一些企业设立了政研室或类似的机构。由于现代高层决策问题复杂、影响因素众多，组织中设立参谋机构是十分必要的。

设置中应注意的问题有：

(1) 切实从实际出发，有必要设置就设置，不能跟潮流、搞形式，看到别人设立了，自己也设立一个。

(2) 真正分权。设立的参谋机构应拥有独立的