

# 组织结构与组织变革

浙江大学管理学院

严进 博士

Yanjin@zju.edu.cn

## 引例：通用电气公司的组织结构

- 讨论通用电气的组织结构的演化与外部市场环境变化之间的关系。
- 讨论通用电气不同时期组织结构执行的组织功能特点。
- 战略事业单位、执行部制、网络系统可以给公司管理带来什么管理特点。

## “新型”组织

### ■ “老”组织

- “科层制”的组织、
- 国有银行的组织、
- 政府机关的组织、
- 军队的组织

### ■ “新”组织

- 扁平式的组织、
- 网络化的组织、
- 集群化的企业（轻纺城、义乌市场）、
- 虚拟团队

## 组织定义

组织是无形的，它的存在是由于人们每一天都在与他们打交道。

-----Daft

### ■ 组织定义（Organization）

- 是社会实体；
- 有确定的目标；
- 有精心设计的结构和协调活动系统；
- 与外部的环境相联系；

## 组织的重要性

- 组合所有的资源以达到预期的目标和结果
- 有效地生产商品和服务
- 为创新提供条件
- 运用以计算机为基础的现代制造技术
- 适应并影响变化的环境
- 为所有者、顾客和雇员创造价值
- 适应多样化、伦理、职业形态以及雇员的激励与协调等进一步的挑战

## 三种关于组织的古典视角

- 策略视角
  - 组织是为了完成任务而存在的，战略决定结构是组织设计的根本。
- 政治视角
  - 组织利益表现了多种利益的协调，权力是利益协调的基础。
- 文化视角
  - 不同组织有不同的做事方式，组织塑造了不同的人。

## 组织结构要素

- **组织结构（Organization Structure）：**  
工作任务进行分工、分组和协调合作的结构支撑。
- **以上定义三个关键要素：**
  - 结构决定报告关系（层级数和管理跨度）
  - 如何由个体组成部门，由部门组成组织
  - 结构包含一套系统，以保证跨部门的有效沟通、合作与整合

## 设计组织结构时考虑问题

- 把工作分解成各自独立的工作应细化到什么程度？
- 对工作进行分组的基础上什么？
- 员工个人和工作群体向谁汇报工作？
- 一位管理者可以有效控制多少员工？
- 决策权应当放在哪一级？
- 应该在多大程度上利用规章制度来指导员工？

## 最常见的组织结构类型

- 直线型组织
- 直线职能型组织
- 职能型组织结构
- 事业部组织结构
- 矩阵结构

## 分工

### ■ 分工（Differentiation）：

决定组织中怎样划分工作、明确岗位职责的过程

### ■ 分工的四种维度：

- 目标导向
- 时间导向
- 人际关系导向
- 正式程度

——Lawrence&Lorsch

## 分工的三种形式

- **横向分工(Horizontal Differentiation):**

组织的分支单位之间的分工

- **纵向分工(Vertical Differentiation):**

对组织层次中上下级之间的职权和责任的划分

- **地域分工(Geographical Differentiation):**

办公室、工厂和人员在不同区域间的地理分布

## 矩阵结构

- **P339 马自达公司矩阵模式研发组织模式**

- **问题:**

- 为什么矩阵组织形式在马自达公司获得了成功?

- 马自达公司学习丰田公司采用准中心结构,为什么遭遇了失败?

## 命令链

- 命令链

- 一条不间断的权力路线，从组织的最高层到组织的最基层，澄清向谁汇报工作；

- 权威

- 管理职位所固有的发布命令并期望命令被执行的权力；

- 命令统一性

- 政出一门，保持权威链条的连续性；

## 控制跨度

- 一个上司所辖下属的人数

- 宽跨度

- 窄跨度

## 集权与正规化

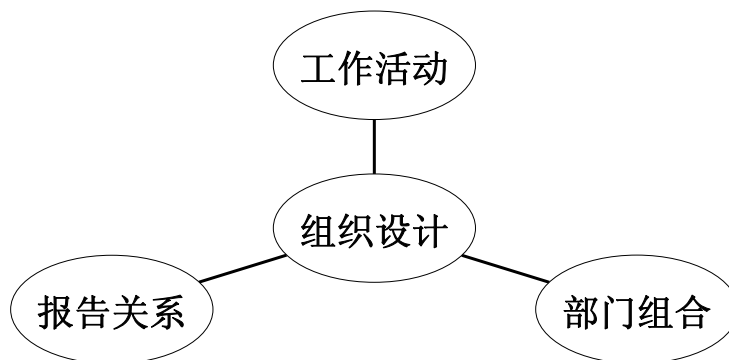
### ■ 集权

■ 组织中决策权集中于一点的程度；

### ■ 正规化

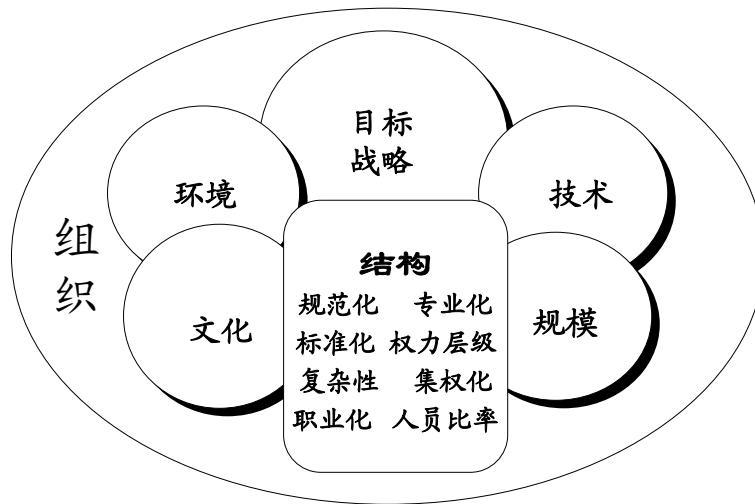
■ 组织中工作实行标准化的程度；

## 组织设计

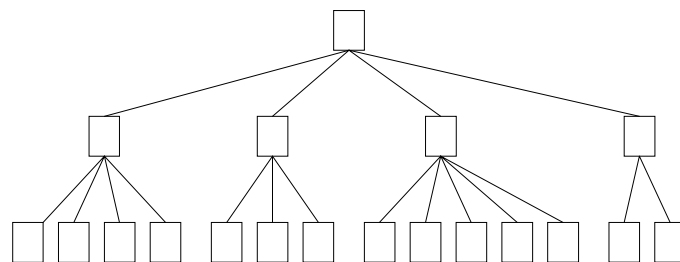




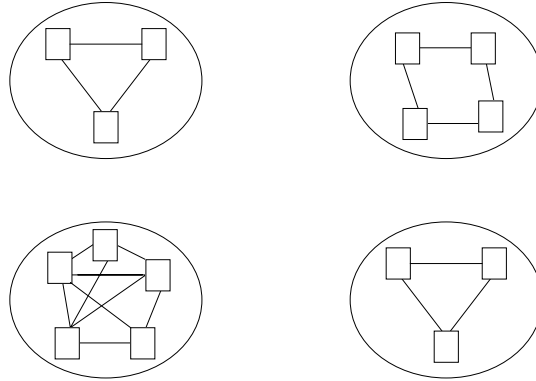
## 组织设计的维度



## 机械结构



## 有机结构

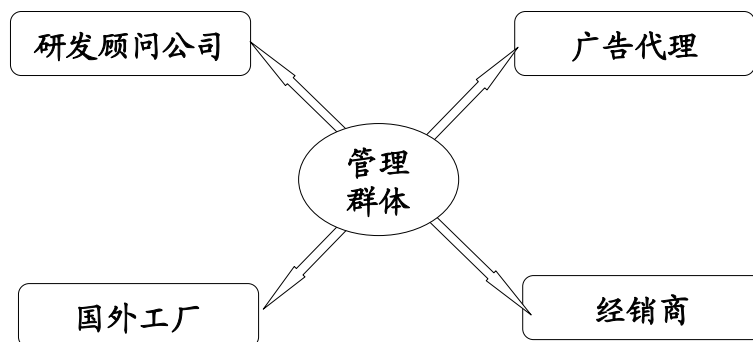


## 战略与组织结构

战略	结构方案
创新战略	有机结构：结构松散，工作专门化程度低，分权化；
成本最小化战略	机械结构：控制严密，工作专门化程度高，正规化程度高，高度集权化。
模仿战略	有机—机械结构：松紧搭配，对于目前的活动控制较严，对创新活动控制较松。

旧组织	新组织
● 个人职位是组织基本单位	● 团队是基本单位
● 与环境有专门处理者	● 与环境的紧密结合
● 信息的纵向流动	● 信息的网络化流动
● 强调结构	● 强调过程
● 强调规则与标准程序	● 强调结果与产出
● 信息向上传送，决策向下传送	● 决策在信息集中处产生
● 职业路径的单一	● 职业路径是多向
● 标准化的评价与奖励系统	● 适宜的评价与奖励系统
● 对行为的强烈单一的期望	● 观点与行为的多样化

## 虚拟组织



## 无边界组织

- 取消垂直界线而使组织扁平化;
- 组织的水平界限由职能部门的存而划分;
- 打破组织与客户之间的外在界线;
- 计算机网络化;

## 组织设计考虑的主要问题

- 任务应当如何被串成工作? (工作设计)
- 如何保证部门与更大部门一起有效率地工作? (协调系统)
- 如何保证任务按所需要的标准完成? (控制系统)
- 如何保证部门有完成任务所需人力、物力、财力? (支持系统)
- 如何保证员工与部门具有所需要的信息? (信息系统)
- 如何保证我们能够找到所需要的人? 所进行的培训? 所需要的奖励? (人力资源管理系统)
- 如何保证对外界的敏感、及时调整决策? (决策支持系统)

## 组织设计与工作设计



## 影响组织结构的其他变量

- 组织规模
- 技术
- 环境
- 文化

## 规模与结构

选择大规模:

实现全球性经济规模、纵向层级、机械性、复杂、稳定的市场、“组织人”

选择小规模:

实现地区性反应与灵活性、扁平化结构、有机性、简单、寻找适当位置、企业主

## 组织变革



组织的变革是一个涉及多方面的职能、利益与观念变化的复杂过程，影响因素错综复杂。

## 组织的动态平衡

- 足够的稳定性，以利于达到目前的目标；
- 足够的持续性，以保证在目标或方法方面进行有秩序的变革；
- 足够的适应性，以对外部的机会和要求以及内部的变化条件作出反应；
- 足够的革新性，以使组织在条件适宜时富于主动性；

## 组织变革动力来源

- 政治环境
  - 加入WTO以后，对竞争形势，组织结构性业务的影响
- 劳动力因素
  - 多元化、劳动力成本上升
- 技术
  - 信息技术对于组织结构的影响
- 经济冲击
  - 资本市场发展、人民币升值
- 社会环境
  - 高龄化、人对健康需求的丰富
- 竞争
  - 全球化、电子商务成长、兼并

## 咨询者与组织变革

### ■ 指导型

- 咨询人员认定出问题，并告知管理层做什么。

### ■ 大夫病人型

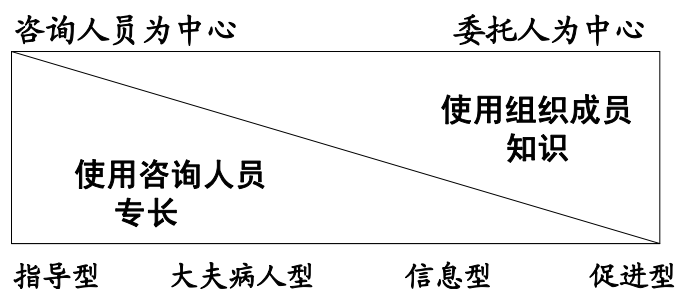
- 管理者报告病症，咨询专家诊断情况，并开出药方。

### ■ 信息型

- 管理认定问题并寻求有关如何解决的想法和信息。

### ■ 促进型

- 咨询专家帮助管理者感知并解决问题，使其去诊断和制定行动计划中更具体技巧。





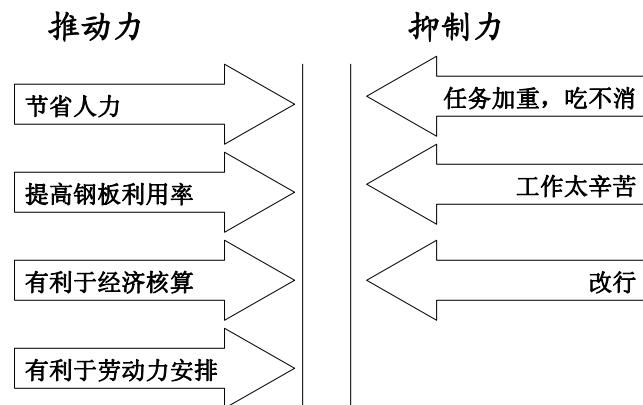
## 来自个体的阻力

- 经济因素
- 安全
- 对未知的恐惧
- 选择性信息加工
- 习惯

## 来自组织的阻力

- 对专业知识、权力关系和资源分配的威胁
- 结构惯性
- 有限变革点
- 群体惯性

## 力场分析



## 克服组织变革阻力的措施

- 教育
- 参与
- 促进与支持
- 奖惩
- 利用群体动力的归属感
- 力场分析

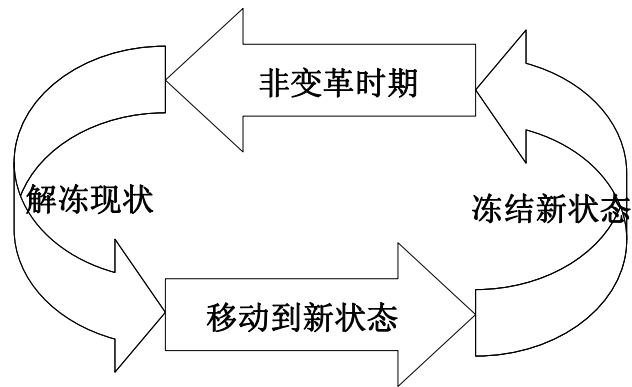
## 变革实施方式

- 勒温变革模型
- 行动研究
- 组织发展

## K.Lewin的变革步骤

- 解冻
  - 认识变革的迫切性
  - 创造心理安全感
- 改变
  - 激发动机
  - 学习
- 再冻结
  - 强化

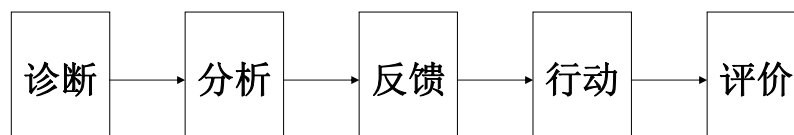
## 勒温对变革过程的描述



## 行动研究

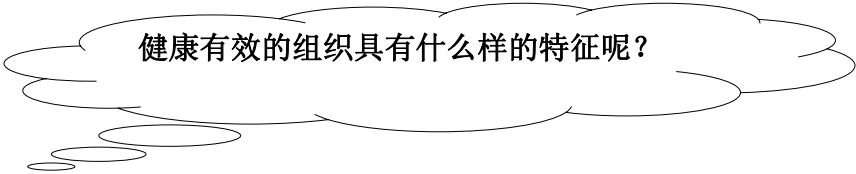
### ■ 行动研究(Action Research):

指一种先系统地收集信息，然后在信息分析的基础上选定变革方案，进行变革管理的过程



## 组织发展

- 组织发展(Organization Development):  
有计划的变革的总和，并且是自上而下管理的努力，旨在增进组织的有效性和健康运行



健康有效的组织具有什么样的特征呢？

## 增进组织健康运行的方式

- 敏感性训练
- 调研反馈
- 过程咨询
- 团队建设
- 群体间关系开发
- 价值探索

## 本章复习要点

- 组织的概念
- 常见的组织结构组织分工
- 机械结构与有机结构
- 组织结构设计 with 战略的匹配
- 组织设计的方法
- 组织变革的方式