

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

组织设计思维导图

吕嵘◎著

——本书将运用思维导图的方式剖析组织设计的关键途径。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

组织设计思维导图

吕 嵘 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

组织设计思维导图/吕嵘著. —北京: 人民邮电出版社,
2008.11

ISBN 978-7-115-18699-7

I. 组… II. 吕… III. 企业管理—组织管理学 IV.
F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 128445 号

内 容 提 要

全书运用管理思维导图的形式, 剖析了组织设计与分析诊断的关键途径。通过组织设计思维框架、模型把思维简单化、结构化, 如庖丁解牛, 掌握组织设计的管理脉络与管理控制点, 并对思维导图框架中主要环节的操作流程与步骤、操作工具与方法、设计理念与指导原则、影响要素、实际案例等方面进行具体解析, 使全书具有缜密的系统性、逻辑性以及很强的实操性。本书是作者在企业咨询实践中对组织设计理论的深化、细化以及实践创新。

本书不仅适合企业管理者阅读, 也可供企业咨询工作者、高校相关专业师生阅读参考。

组织设计思维导图

-
- ◆ 著 吕 嵘
责任编辑 许文瑛
执行编辑 黄金涛
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 22 2008 年 11 月第 1 版
字数: 250 千字 2008 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-18699-7/F

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

序 言

从云中，看大地

我是一个喜欢读书的人，除了读企业管理方面的书，尤其喜欢读人文历史一类的书。读久了就发现，企业管理的书和人文历史的书是两条伸向远方的铁轨，并行延伸互不交叉：谈企业管理的书，很没人文味，读起来就像嚼了苦菜根；谈人文历史的书，虽然很让你津津乐道、兴趣盎然，但读了之后，内心深处总觉得有点失落：没有告诉你本来可以告诉你的很多历史故事背后的深刻规律。

但是，当我看了吕嵘这本《组织设计思维导图》的书稿以后，我的眼睛一亮：这是把企业管理和人文历史结合得非常好的一本书，是一个“企业管理铁轨”和“人文历史铁轨”自然交叉结合的成功例子。

在这本书里，你不仅可以读到一连串眼花缭乱的企业管专业名词，而且，你可以读到：

——《庄子·内篇·养生主》所载的“庖丁解牛”之当代管理角度的分析，从而对这个你可能在中学时代就已经背诵如流、耳熟能详的历史故事产生新的体会和理解。

——中国的象棋组织里原来也有不同的管理层级：决策将与帅，文职相和仕，三军车马炮，前方小卒子——中国象棋组织里无闲人。

——有了诸葛亮的蜀国，为什么会“蜀中无大将，廖化做先锋”，你还可以了解到，曹魏针对西蜀拥有孔明这样的顶尖人才带来的优势所采取的破解对策，就是在公司形成“高、中、基”三个管理层次：战略决策层，战术执行层，运营层；让合适的人做合适的事。

——《红楼梦》里王熙凤是如何借助“定岗定编”从容不迫地树立自己的威望：“三管四定、责任到人”。四定，即是定岗、定编、定责、定规；

三管，即管事、管帐、管物。而“定岗定编定责”这三定之后，还有一定，就是“定规”。

枯燥无味的管理图书，原来也可以这样生动！

不多的笔墨，反映了作者的人文积累；简单的引用，将作者驾驭虚无缥缈的管理原则的功力展露无遗。

同样一本谈组织设计的书，为什么在吕嶸的笔下就能够有这样的一种意境？

我们认知一个地区的地理规律，有三种方法：第一种是查地图找道路。由于来源是二手资料，当然认知有限，只能是书本到书本，理论到理论。这也是绝大多数大学教授写的企业管理教材和图书的缺点；第二种是自己进去走一走，看一看。好处是有切身感受，但缺点是说出来的规律，就是自己眼中的那点风景，自己感觉挺好，但未必就是地理规律。这是现在很大一部分企业家和职业经理人写的管理图书的问题所在；第三种就是在高空，从云中，看大地。不仅是实地勘察，而且有高度，有视野，容易发现沟壑，找到道路，认知规律。

这就是吕嶸这本书的高度所在，意境所在。

赵民

2008年7月

目 录

第一部分 组织设计

第一章 思维导图——管理思维的主线	3
引子：庖丁为什么能解牛 /3	
思维导图的意义 /5	
思维导图的方法 /6	
第二章 组织设计的程序	19
引子：象棋组织 /19	
组织用思维导图设计组织 /20	
组织设计前的考量维度 /21	
组织设计中期的考量与设计内容 /24	
组织设计后的考量维度 /25	

第三章 组织结构	设计	29
组织设计的原则	/29	
组织结构类型	/31	
组织划分与组合方式	/46	
组织结构设计方法	/54	
组织结构图绘制方法	/63	
第四章 组织职能	设计	67
职能设计思维导图	/67	
职能分析	/71	
职能设计与分解	/80	
职能诊断	/115	
职能结构划分	/120	
范例：现代财务管理职能设计思维导图	/126	
第五章 管理幅度与层次	设计	147
引子：诸葛孔明谋臣术的缺失	/147	
管理幅度与管理层次的说明	/149	
管理幅度诊断思维导图	/152	
管理层次诊断思维导图	/162	
管理幅度与层次对组织的影响	/170	
第六章 集团管控模式	设计	175
集团管控的理念	/175	
集团管控体系设计思维导图	/176	
集团管控体系设计步骤	/179	

集团组织设计与权责划分 /198

集团管控系统设计 /199

第二部分 岗位设计

第七章 定岗设计流程与因素分析 207

引子：发生在《红楼梦》宁国府里的定岗定编 /207

定岗分析思维导图 /209

定岗分析方法与案例 /220

第八章 定编设计流程与因素分析 239

定编的意义与价值 /239

定编分析思维导图 /242

部门编制设置 /245

企业总体编制设置与人工效率分析 /276

动态定编管理与预测 /280

第九章 定岗定编信息收集与分析 287

资料分析法 /287

关键事件法 /288

观察法 /289

面谈法 /290

任务调查表 /291

工作日志法 /292

第十章 如何运作定编工作 295

定编工作流程 /295

编制分析人员的角色及作用 /301

第三部分 组织调研与诊断

第十一章 组织有效性评估 307

组织有效性评价的方法 /307

组织有效性评价注意的问题 /311

第十二章 组织不同生命周期效益与能力评价 313

引子：扁鹊治病 /313

组织发展的战略阶段 /314

组织各阶段管理特征与非财务性关键绩效因素考量 /316

组织各阶段经营特征与财务性绩效指标考量 /317

第十三章 组织绩效评价 321

平衡计分卡 /321

经济增加值 /325

六西格玛管理 /326

第十四章 岗位满意度测评 327

岗位满意度模型设计主要步骤 /327

岗位满意度模型设计 /328

岗位吸引力评价模型 /329

岗位问题评价模型 /330

岗位满意度改进 /332

后记

思维胜出，方法才能胜出 335

参考文献 339

第一部分

组织设计

思维导图——管理思维的主线

引子：庖丁为什么能解牛

据《庄子·内篇·养生主》载，庖丁为文惠君解牛，手之所触，肩之所倚，足之所履，膝之所踦，砉然响然，奏刀騞然，莫不中音。合于桑林之舞，乃中经首之会。

文惠君曰：“善哉！技盖至此乎？”

庖丁释刀对曰：“臣之所好者道也，进乎技矣。始臣之解牛之时，所见无非牛者。三年之后，未尝见全牛也。方今之时，臣以神遇而不以目视，官知止而神欲行。依乎天理，批大郤，道大窾，因其固然。技经肯綮之未尝，而况大軱乎！良庖岁更刀，割也；族庖月更刀，折也。今臣之刀十九年矣，所解数千牛矣，而刀刃若新发于硎。彼节者有间，而刀刃者无厚；以无厚入有间，恢恢乎其于游刃必有余地矣，是以十九年而刀刃若新发于硎。虽然，每至于族，吾见其难为，怵然为戒，视为止，行为迟。动刀甚微，謦然已解，如土委地。提刀而立，为之四顾，为之踌躇满志，善刀而藏之。”

文惠君曰：“善哉，吾闻庖丁之言，得养生焉。”

这段话的意思是说：有一个名叫丁的厨师替梁惠王宰牛时，手所接触的

地方，肩所靠着的地方，脚所踩着的地方，膝所顶着的地方，都能发出皮骨相离声，刀子刺进去时响声更大，这些声音没有不合乎音律的。它竟然同《桑林》、《经首》两首乐曲伴奏的舞蹈节奏合拍。

梁惠王说：“好啊！你的技术怎么会高明到这种程度呢？”

庖丁放下刀子回答说：“臣下所探究的是事物的规律，这已经超过了对于宰牛技术的追求。当初我刚开始宰牛的时候，对于牛体的结构还不了解，看见的只是整头的牛。三年之后，见到的是牛的内部肌理筋骨，再也看不见整头的牛了。现在宰牛的时候，臣下只是用精神去接触牛的身体就可以了，而不必用眼睛去看，就象感觉器官停止活动了而全凭精神意愿在活动。顺着牛体的肌理结构，劈开筋骨间大的空隙，沿着骨节间的空穴使刀，都是依顺着牛体本来的结构。宰牛的刀从来没有碰过紧附在骨头上的肌肉和肌肉聚结的地方，更何况股部的大骨呢？技术高明的厨工每年换一把刀，是因为他们用刀子去割肉。技术一般的厨工每月换一把刀，是因为他们用刀子去砍骨头。现在臣下的这把刀已用了十九年了，宰牛数千头，而刀口却象刚从磨刀石上磨出来的一样。牛身上的骨节是有空隙的，可是刀刃却并不厚，用这样薄的刀刃刺入有空隙的骨节，那么在运转刀刃时一定宽绰而有余地了，因此用了十九年而刀刃仍象刚从磨刀石上磨出来一样。虽然如此，可是每当碰上筋骨交错的地方，我一见那里难以下刀，就十分警惕而小心翼翼，目光集中，动作放慢。刀子轻轻地动一下，哗啦一声骨肉就已经分离，象一堆泥土散落在地上了。我提起刀站着，为这一成功而得意地四下环顾，一副悠然自得、心满意足的样子。擦拭好了刀把它收藏起来。”

梁惠王说：“好啊！我听了庖丁的话，学到了养生之道啊。”

庖丁解牛的立意在阐明“养生”。虽然世上事物纷繁复杂，但只要反复实践，掌握了它的客观规律，就能得心应手，运用自如。如同庖丁解牛，因为掌握了牛的机理，就可以“以神遇而不以目视，官知止而神欲行”，目中有牛又无牛，化繁为简，迎刃而解。

掌握机理才能神乎其技，思维胜出，方法才能胜出。对此，庖丁解释自己解牛的心理历程是从“技”到“道”的发展过程。“技”是“道”的表现形式，由技进道才能神乎其技。

梁惠王因庖丁陈述解牛的心路历程而了解“养生”的思想。若将治国当

做解牛，则不能停留在技术层面，必须“依乎天理”而“因其固然”，如此一来，治大国若烹小鲜，能够游刃有余，而精神也得以自由自在。

企业管理亦是亦然，思维差距决定管理差距，在设计管理方法与技术之前，首先需要考量的是管理思维。

思维导图的意义

写一本书，不管是什么主题的管理书，都不可能囊括所有理论知识、实践案例。因此，我选择一种方式——思维导图。

围绕一个主题，一个主题下的更多的子主题，我们应该从哪些角度去探讨？或者说在面对一个企业的问题时，我们该从哪些方面去切入？这就是思维导图的作用。它在我们陷入细节之前，能让我们提纲挈领，抓住思维的主线。

一幅思维导图就象一个路标，更多地让我们了解自己在哪里？我还要去哪里？你能够知道你的学习点与实践点的优势与不足；对于企业也是同样，在年度盘点的时候，我们经常需要进行管理盘点，企业管理的思维导图可以帮助我们更清楚地看到我们的问题在哪里、我们的下一步的管理提升目标在哪里、我们实施路径是什么？

当然，围绕一个主题的思维导图，不一定只有一个解。但不管怎样，都有内在的联系与规律，也许它的适用条件是不同的，即便是在一个企业里，在不同阶段，也可能有不同的解。

这也是我们在企业咨询过程中经常会遇到的问题，企业管理人员不仅仅想知道结果，还想了解如何步步推导出这个结果，知其然也知其所以然，就象电路图一样脉络清晰。管理思维的“电路图”，不似理工学科里的知识那样容易按照推导公式、论据等得出结论，但也并不是没有规律可循。管理思维需要无为而治，也需要武学套路、刀法剑谱。

在本书中，思维导图是组织设计与分析诊断的关键途径。通过思维框架、模型把思维简单化、结构化，如庖丁解牛，搭建知识树，掌握管理控制点与管理脉络；如同医生，不管是什么专科的医生，总要对人体的骨骼结构与七经八脉了解清楚。

思维导图的方法

一、思维导图的运用释义

在本书中，思维导图的逻辑顺序一般是：思维框架（或模型）——流程框架（操作步骤）。如定岗（定编）模型——定岗（定编）流程框架。

之所以称之为“框架”，是因为在进行具体的运用时，要结合企业的个性化背景，分析的环节或步骤可以调整，分析的重点可以变化。但关键是要能够前后衔接，有因有果，步步为继。

以“定岗分析模型与流程框架的意义”为例，首先总结进行定岗主要分析考量的过程，建立一个用于定岗分析的基础模型，它主要表达定岗主体分析的层面，并基于此模型展开具体的分析步骤，形成分析的流程框架。

定岗的过程主要需要以下三个步骤的考量，如图 1-1 所示。

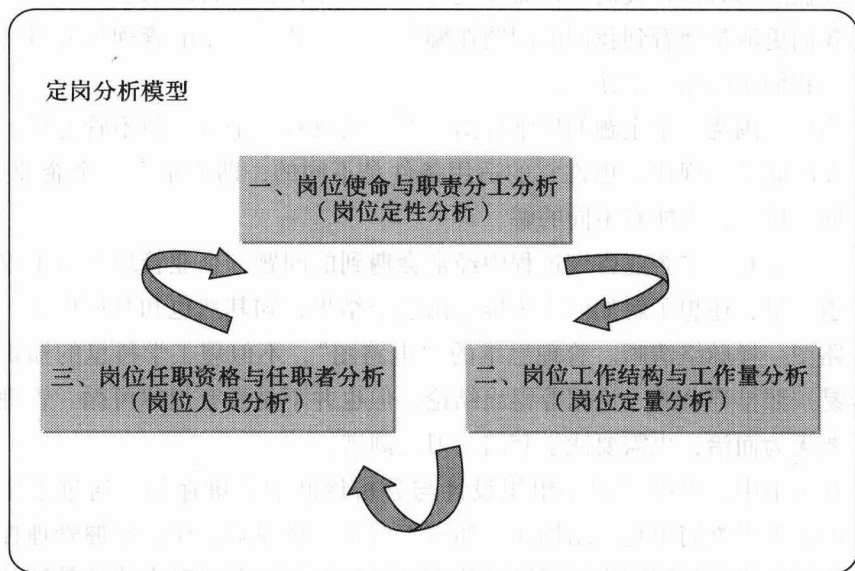


图 1-1 定岗分析模型

定岗分析的流程是基于定岗分析模型的流程，可以根据企业实际进行调整流程的环节内容或确定重点分析环节，如图 1-2 所示。

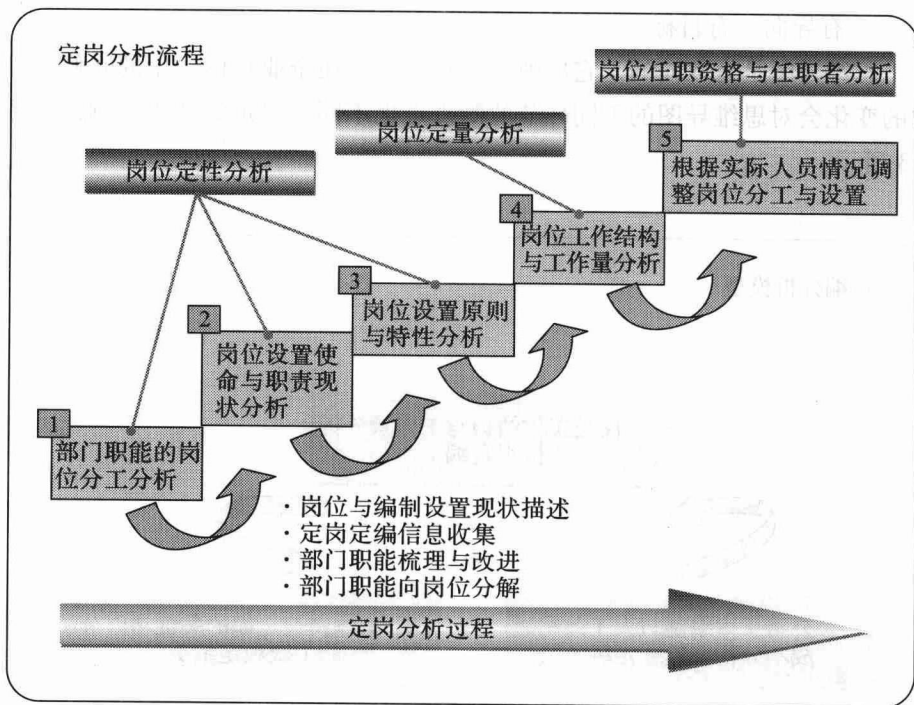


图 1-2 定岗分析流程

定岗定编前，首先，可以基于上述定岗定编的流程框架，建立本企业定岗定编的流程框架，并根据流程框架中各个环节的重要程度，确定定岗定编工作投入的重点，并收集、调研相应的信息。

二、思维导图的特点释义

对于一个新的管理主题，在设计思维导图的时候，可以从以下方面来考虑，即思维导图的方向（目标）、思维导图的逻辑（流程）、思维导图的关键控制点是什么？

同样，对思维导图在不同的企业环境里去运用的时候，可能也需要变