

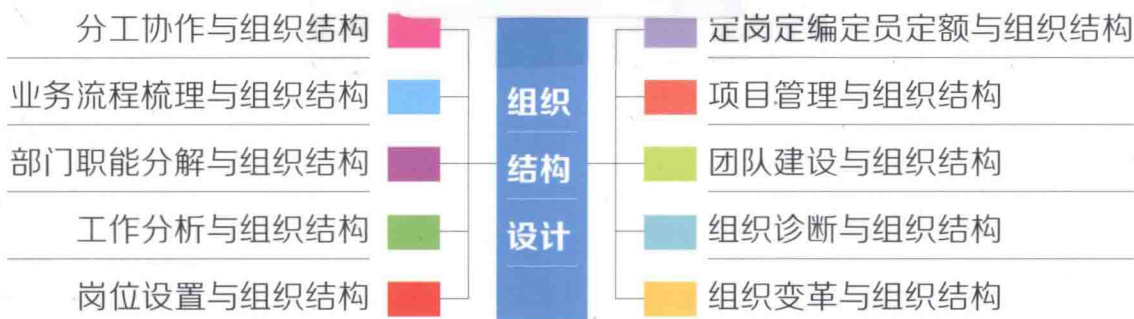
组织结构设计 实务与范例

孙宗虎 ◎ 编著

架构
严谨

内容
全面

方案
可操



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

组织结构设计实务与范例

孙宗虎 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

组织结构设计实务与范例 / 孙宗虎编著. —北京:
人民邮电出版社, 2014. 5
ISBN 978-7-115-35336-8

I. ①组… II. ①孙… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 068189 号

内 容 提 要

本书围绕分工协作、业务流程梳理、部门职能分解、工作分析、岗位设置、定岗定编定员定额、项目管理、团队建设、组织诊断、组织变革共十大事项, 设计了相应的组织结构及其范例, 可以帮助读者提升组织结构设计、调整及再设计的能力。

本书适合企业经营管理人员、人力资源管理人员、管理咨询人士以及高等院校相关专业师生阅读与使用。

-
- ◆ 编 著 孙宗虎
责任编辑 王莹舟
执行编辑 徐晓菲
责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 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: 787 × 1092 1/16
印张: 16.5
字数: 110 千字
-

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

企业管理者对组织发展、组织变革及由此引起的组织结构调整与再设计的实践和探索，从未停止过。但是，很多企业并未明确人力资源管理各项业务与组织结构调整的交互关系，也未将组织结构设计的系统思考路线图和结构解析图绘制出来。为了帮助企业迅速提升组织设计能力、提高组织设计工作质量，本书提供了大量实用的范例，并详细说明了相应的设计方法及工具。

本书具有以下三大特点。

1. 结构立体，具有系统性

本书从纵向和横向两个维度出发，介绍了相关业务的操作规范及相应的参考范例。本书第1章首先介绍了组织与组织结构的发展趋势和特点，以此为基础，通过后文阐述的十项业务梳理了组织结构的调整与再设计工作。

2. 内容全面，具有交互性

本书第2章到第11章详细阐述了分工协作、业务流程梳理、部门职能分解、工作分析、岗位设置、“四定”、项目管理、团队建设、组织诊断与组织变革共十项人力资源管理业务与组织结构设计的内容。

3. 范例可靠，具有实用性

本书提供了常见企业的组织结构图、业务流程图、管理流程图、职能分解表、岗位工作说明书、岗位设置图、岗位规范、项目管理和团队的组织结构图，以及企业的组织诊断报告和组织变革方案，方便读者“拿来即用”或“稍改套用”。

在本书编写的过程中，孙立宏、程富建、刘伟、孙宗坤负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、王建霞、郑超荣负责图表编排，李作学参与编写了本书的第1章，程淑丽参与编写了本书的第2章，张瀛参与编写了本书的第3章，李健参与编写了本书的第4章，金虎男参与编写了本书的第5章，韩伟静参与编写了本书的第6章，高玉卓参与编写了本书的第7章，滕晓丽参与编写了本书的第8章，齐艳霞参与编写了本书的第9章，王瑞永参与编写了本书的第10章，屈玉侠参与编写了本书的第11章，全书由孙宗虎统撰定稿。

目 录

第1章 组织与组织结构	1
1.1 组织	2
1.1.1 组织重心两极化	2
1.1.2 组织运作柔性化	2
1.1.3 组织效率与效能提升	3
1.2 组织结构	4
1.2.1 组织结构精简化	4
1.2.2 组织结构扁平化	5
1.2.3 组织战略联盟	5
1.2.4 产业集群	6
1.3 组织结构类型	6
1.3.1 部门组织结构	6
1.3.2 新型组织结构	8
第2章 分工协作与组织结构设计	11
2.1 分工协作体系	12
2.1.1 职能分工与专业分工	12
2.1.2 技术分工与管理分工	13
2.1.3 简单协作与复杂协作	14
2.1.4 车间、班组与作业组	15
2.2 权责设计与组织结构范例	17
2.2.1 信息企业组织结构	17
2.2.2 房地产企业组织结构	18
2.2.3 设备制造企业组织结构	19
2.2.4 服装制造企业组织结构	19
2.2.5 研究所组织结构	20
2.2.6 设计院组织结构	20

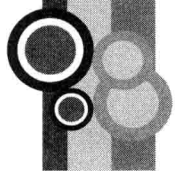
2.2.7	企业集团组织结构	21
2.2.8	公司董事会与监事会组织结构	21
2.2.9	集团公司的组织管理与责权划分	23
2.2.10	分支机构和子公司的组织管理	25
第3章	业务流程梳理与组织结构设计	27
3.1	业务流程梳理与组织结构	28
3.1.1	业务流程与组织结构	28
3.1.2	管理流程与组织结构	28
3.2	业务流程分解与再造	28
3.2.1	业务流程分解	28
3.2.2	业务流程设计	30
3.2.3	业务流程测评	30
3.2.4	业务流程优化	33
3.2.5	业务流程再造	34
3.3	业务流程分解范例	37
3.3.1	信息企业主导业务流程图	37
3.3.2	房地产企业主导业务流程图	38
3.3.3	设备制造企业主导业务流程图	39
3.3.4	服装制造企业主导业务流程图	40
3.3.5	研究所主导业务流程图	41
3.3.6	设计院主导业务流程图	42
3.3.7	企业集团主导业务流程图	43
3.4	管理流程梳理与再造	44
3.4.1	管理流程梳理	44
3.4.2	管理流程设计	45
3.4.3	管理流程测评	46
3.4.4	管理流程优化	46
3.4.5	管理流程再造	46
3.5	管理流程分解范例	47
3.5.1	信息企业管理流程图	47
3.5.2	房地产企业管理流程图	49
3.5.3	设备制造企业管理流程图	52

3.5.4 服装制造企业管理流程图	54
3.5.5 研究所管理流程图	56
3.5.6 设计院管理流程图	58
3.5.7 企业集团管理流程图	60
第4章 部门职能分解与组织结构设计	63
4.1 部门职能分解	64
4.1.1 职能分解与组织结构图解	64
4.1.2 职能调查与识别	64
4.1.3 职能分解与组合	65
4.1.4 职能分解表设计	65
4.1.5 一级、二级与三级职能	65
4.2 职能分解范例	66
4.2.1 信息企业职能分解	66
4.2.2 房地产企业职能分解	71
4.2.3 设备制造企业职能分解	76
4.2.4 服装制造企业职能分解	80
4.2.5 研究所职能分解	84
4.2.6 设计院职能分解	89
4.2.7 企业集团职能分解	91
第5章 工作分析与组织结构设计	99
5.1 工作分析及岗位设计	100
5.1.1 工作分析与组织结构图解	100
5.1.2 工作分析流程	100
5.1.3 岗位设计与改进	101
5.1.4 工作说明书与岗位规范	104
5.1.5 工作分析方法	107
5.1.6 岗位设计方法	109
5.2 工作分析范例	110
5.2.1 信息企业工作说明书	110
5.2.2 房地产企业工作说明书	114
5.2.3 设备制造企业工作说明书	119

5.2.4	服装制造企业工作说明书	125
5.2.5	研究所工作说明书	130
5.2.6	设计院工作说明书	135
5.2.7	企业集团工作说明书	140
第6章	岗位设置与组织结构设计	147
6.1	岗位设置框架	148
6.1.1	管理层级与管理幅度	148
6.1.2	岗位编制与人员比例	148
6.1.3	集权、授权与分权	150
6.1.4	高层管理岗位设置	153
6.1.5	中层管理岗位设置	153
6.1.6	基层管理岗位设置	154
6.2	企业岗位设置范例	154
6.2.1	信息企业岗位设置	154
6.2.2	房地产企业岗位设置	156
6.2.3	设备制造企业岗位设置	159
6.2.4	服装制造企业岗位设置	161
6.2.5	研究所岗位设置	163
6.2.6	设计院岗位设置	165
6.2.7	企业集团岗位设置	167
第7章	定岗定编定员定额与组织结构设计	169
7.1	定岗定编定员定额与组织结构	170
7.1.1	四定与组织结构图解	170
7.1.2	定岗管理	171
7.1.3	定编管理	172
7.1.4	定员管理	173
7.1.5	定额管理	174
7.1.6	四定的联系与区别	175
7.1.7	四定的方法与工具	176
7.2	定岗定编定员定额规范范例	181
7.2.1	信息企业岗位规范	181

7.2.2	房地产企业岗位规范	183
7.2.3	设备制造企业岗位规范	186
7.2.4	服装制造企业岗位规范	188
7.2.5	研究所岗位规范	191
7.2.6	设计院岗位规范	194
7.2.7	企业集团岗位规范	196
第8章	项目管理与组织结构设计	199
8.1	项目管理与组织结构	200
8.1.1	项目类型划分	200
8.1.2	项目组成员分工与协作	200
8.1.3	项目制管理结构	201
8.2	不同项目组织结构设计范例	205
8.2.1	IT项目制组织结构	205
8.2.2	研发项目制组织结构	206
8.2.3	工程项目制组织结构	206
8.2.4	会展项目制组织结构	207
8.2.5	产品项目制组织结构	207
第9章	团队建设与组织结构设计	209
9.1	团队建设与组织结构	210
9.1.1	团队类型划分	210
9.1.2	团队成员分工与协作	210
9.1.3	团队制管理结构	211
9.2	团队组织结构设计范例	212
9.2.1	生产班组团队组织结构	212
9.2.2	科研团队组织结构	213
9.2.3	技术团队组织结构	213
9.2.4	设计团队组织结构	214
9.2.5	营销团队组织结构	214

第 10 章 组织诊断与组织结构设计	215
10.1 组织诊断	216
10.1.1 业务结构诊断	216
10.1.2 职能结构诊断	216
10.1.3 层次结构诊断	217
10.1.4 职权结构诊断	217
10.1.5 例外工作	218
10.1.6 工作驱动	219
10.2 组织结构诊断范例	219
10.2.1 信息企业组织结构诊断报告	219
10.2.2 房地产企业组织结构诊断报告	220
10.2.3 设备制造企业组织结构诊断报告	223
10.2.4 服装制造企业组织结构诊断报告	225
10.2.5 研究所组织结构诊断报告	227
10.2.6 设计院组织结构诊断报告	228
10.2.7 企业集团组织结构诊断报告	231
第 11 章 组织变革与组织结构设计	235
11.1 组织变革	236
11.1.1 组织变革动因	236
11.1.2 组织变革阻力	236
11.1.3 微观、中观与宏观变革	239
11.1.4 阶段性变革模式	239
11.1.5 计划性变革模式	240
11.1.6 系统性变革模式	240
11.2 组织结构变革范例	242
11.2.1 信息企业组织结构变革方案	242
11.2.2 房地产企业组织结构变革方案	243
11.2.3 设备制造企业组织结构变革方案	245
11.2.4 服装制造企业组织结构变革方案	246
11.2.5 研究所组织结构变革方案	248
11.2.6 设计院组织结构变革方案	249
11.2.7 企业集团组织结构变革方案	250



第 1 章

组织与组织结构

1.1 组织

1.1.1 组织重心两极化

组织重心两极化是指组织由“橄榄型”向“哑铃型”转变，并以新产品开发与市场销售为重心。

橄榄型组织与哑铃型组织的界定、产生背景及特点如表 1-1 所示。

表 1-1 橄榄型组织与哑铃型组织的比较

组织类型 比较项目	橄榄型组织	哑铃型组织
界定	橄榄型组织是指企业的生产能力强，而产品开发和市场营销的能力较弱	哑铃型组织是指企业的产品开发和营销能力强，而生产能力较弱
产生背景	传统计划经济体制的产物，企业重生产而轻开发、重数量而轻质量、重速度而轻效益	市场竞争越来越激烈，社会化大生产程度越来越高，企业间专业化协作关系越来越紧密，要求强化产品开发和市场营销
特点	形状上中间大、两头小，恰似橄榄状，故称为“橄榄型”	形状上中间小、两头大，恰似哑铃状，故称为“哑铃型”

1.1.2 组织运作柔性化

组织运作柔性化是指组织具有与动态竞争条件相适应的自我调整的能力。组织运作柔性化要求组织在管理体制和机构设置上都具有较强的灵活性，对组织的经营环境具有较强的应变能力。

组织运作柔性化的特点如图 1-1 所示。

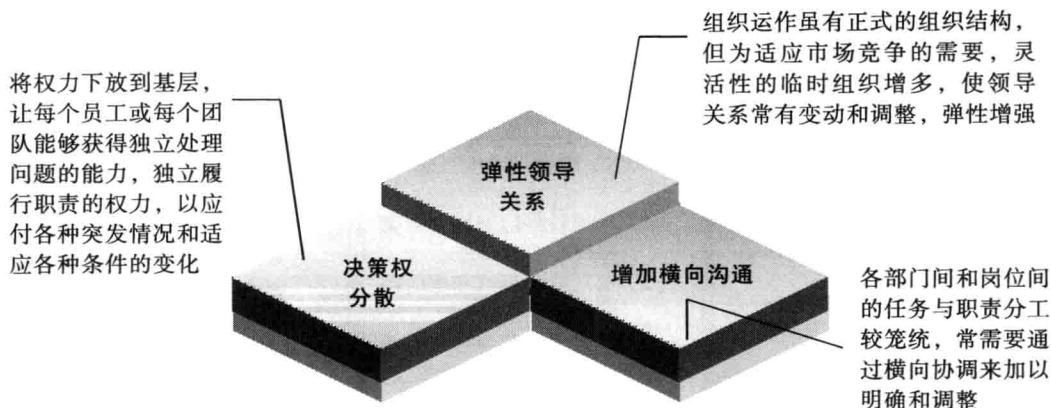


图 1-1 组织运作柔性化的特点

1.1.3 组织效率与效能提升

1. 提升组织效率的措施

组织效率是指组织实现其目标所需耗费资源数量。

提升组织效率的措施如图 1-2 所示。

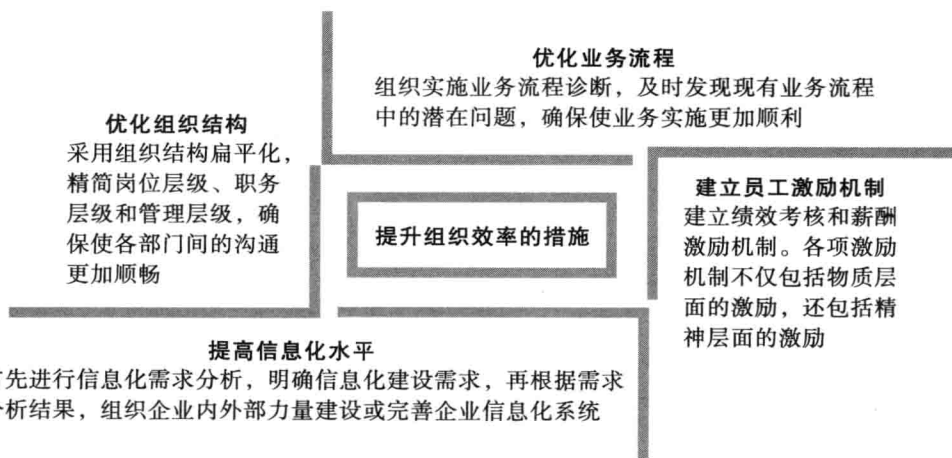


图 1-2 提升组织效率的措施

2. 提升组织效能的措施

组织效能是指组织实现经营目的和目标的能力。

提升组织效能的措施如图 1-3 所示。

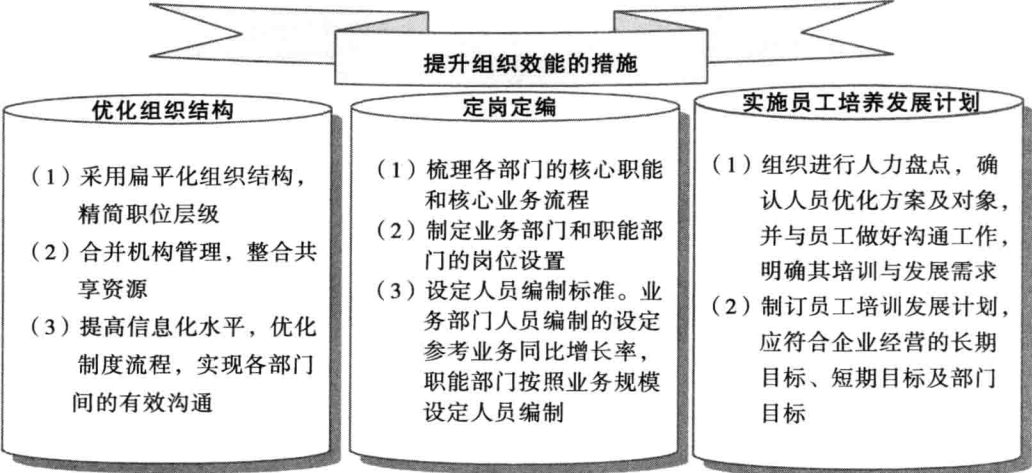


图 1-3 提升组织效能的措施

1.2 组织结构

1.2.1 组织结构精简化

组织结构精简化是指改变组织结构层次过多、职责不清、缺乏效率的状况，做到结构合理、功能齐全、运转协调、灵活高效。

组织结构精简化应考虑的问题如图 1-4 所示。

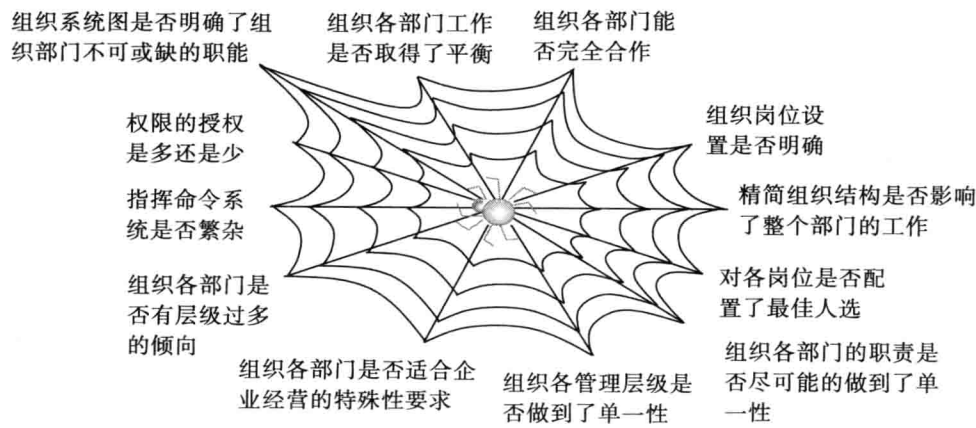


图 1-4 组织结构精简化应考虑的问题

1.2.2 组织结构扁平化

组织结构扁平化是指通过减少管理层次，压缩职能机构，裁减冗余人员，使组织的决策层和操作层之间的中间管理层级越少越好，从而建立紧凑、干练的扁平化组织结构。

组织结构扁平化的特点如图 1-5 所示。

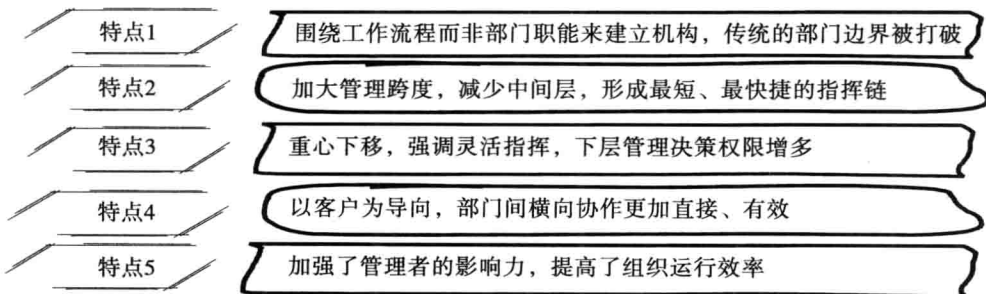


图 1-5 组织结构扁平化的特点

1.2.3 组织战略联盟

组织战略联盟是指两个或两个以上的企业间或特定的事业部和职能部门间为实现共同的目标，通过建立公司或联合组织的方式而结成的网络式联合体。

组织战略联盟的基本信息如图 1-6 所示。

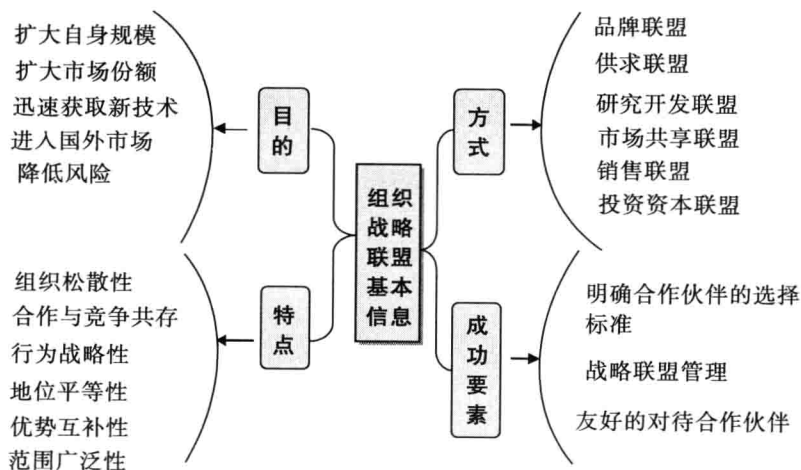


图 1-6 组织战略联盟的基本信息

1.2.4 产业集群

产业集群是指在特定区域内，具有竞争与合作关系，且在地理上集中，有交互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、金融机构、相关产业的厂商及其他相关机构共同组成的群体。

产业集群形成条件如图 1-7 所示。

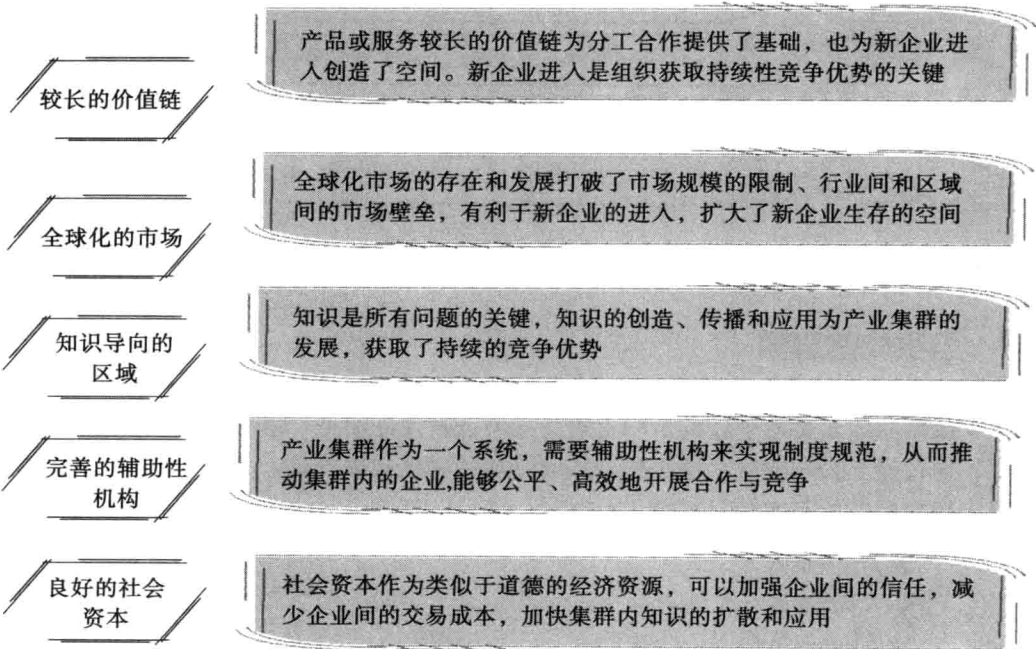


图 1-7 产业集群形成条件

1.3 组织结构类型

1.3.1 部门组织结构

部门组织结构类型包括直线制、职能制、直线职能制、事业部制、超事业部制及矩阵制，具体内容如表 1-2 所示。

表 1-2 部门组织结构类型

比较项目 类型名称	含义	优点	缺点	适用范围
直线制	组织未设职能机构,从最高管理层到最基层,实现直线垂直领导	1. 沟通及时 2. 指挥统一 3. 责任明确	1. 管理者负担过重 2. 难以胜任复杂职能	适用于小型企业
职能制	在组织内设置若干职能部门,并都有权在各自业务范围内向下级下达命令	有利于专业管理职能的充分发挥	违反了统一指挥的原则	适用于中小型、产品品种单一的企业
直线职能制	将直线制与职能制组织结构相结合,既设置了纵向的直线指挥系统,又设置了横向的职能管理系统	既保证了集中统一指挥,又加强了专业化管理	1. 各职能部门易自成体系,忽略信息的横向沟通 2. 职能部门缺乏弹性,对环境变化的反应速度较慢	目前绝大部分企业采用这种组织结构
事业部制	是在直线制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。它遵循“集中决策,分散经营”的原则,按产品、地区和客户的因素,将企业划分成若干个相对独立的经验单位,分别组成事业部	1. 高层领导者可以摆脱企业日常事务,集中精力考虑全局问题 2. 事业部实行独立核算,更能发挥经营管理的积极性 3. 各事业部之间有比较、有竞争,有利于企业发展	1. 企业与事业部的职能机构重叠,造成管理人员的浪费 2. 事业部实行独立核算,导致各事业部门间只考虑自身利益,影响事业部之间的合作	适用于经营规模较大、生产经营业务多样化、市场环境差异大、对适应性要求较高的企业
超事业部制	是一种在事业部制的基础上演变而来的现代企业组织机构,即在企业总经理与各事业部	1. 可联合若干个事业部研发新产品,提供新服务 2. 增强了企业的灵活性和适应性	1. 管理层次增加,企业内部的横向与纵向沟通问题紧迫	适用于规模巨大、产品或服务种类