

管理专家
红人馆
4

冉斌◎主编
吕嵘 水藏玺◎编著



金色降落伞

基于战略的组织设计

Strategy-based Organization
Design



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

冉斌◎主编
吕嵘 水藏玺◎编著



金色降落伞

基于战略的组织设计

Strategy-based
Organization Design



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

金色降落伞：基于战略的组织设计/吕嵘，水藏玺编著. —北京：中国经济出版社，2004.9

(管理专家红人馆丛书/冉斌主编)

ISBN 7-5017-6538-3

I. 基… II. ①吕…②水… 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 (2004) 第 071280 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：周 敏 (zhouyufan96@yeah.net)

责任印制：常 毅

封面设计：张艳秋

经 销：各地新华书店

承 印：地矿印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：13.75 字 数：210 千字

版 次：2004 年 9 月第 1 版 印 次：2004 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-5017-6538-3/F · 5263 定 价：27.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

总序

Prologue

书写得越多,越感觉知识的不足,惶惑之感越重。2003 年底,当把我个人的第十本书交给我的责任编辑周敏小姐的时候,我告诉她恐怕以后我再也不会写作了,当时她笑笑没说什么。

然而有一天,当周敏小姐把一个由专业顾问团队来写作的选题方案交给我并邀请我担任丛书主编的时候,我慢慢改变了我的一些想法——因为这是一个非常优秀的选题计划,我相信当我和这些专业顾问一起将各自多年来的管理实践经验总结出来的时候,我们的努力无疑对咨询行业和企业来说都有非常大的帮助!正是基于这样的热情和梦想,我迅速投入到这套丛书的主编工作中。

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书,我们期望能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的许多论述管理思想和咨询成果的丛书,都是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品,属于自己的东西很少,而创造性的发明、原创并做出系统性阐述的书籍则更少。本套丛书的出版,相信能够弥补中国管理咨询界的一些思想空白和学术空白。本套丛书所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的,并经过了许多企业持续不断的应用、实践和检验,相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时,这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通、协作共事过程中碰撞出来的,而这又是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异,但其思想脉络和管理理念却是完全一致的。



Prologue

总序



基于战略的组织设计

金色降落伞

总序

这套丛书的价值究竟如何,我怀着忐忑不安与期待之情,最终希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索,我相信本套丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神,就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和咨询方法来。

回首多年的管理实践,我深感咨询行业是知识的炼狱,更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有同样的感受,那就是咨询经历的个案越多,接触的行业范围越广,反而会越来越深刻地觉察到自己知识底蕴的不足和个人力量的渺小——然而也正是这样的压力使我们顾问总是以团队作战,永不停止地创新和学习。在外人看来,顾问是一个时尚而优雅的职业。其实这只是大家看到顾问人前光鲜的一面,顾问人后真实的一面也充满着艰辛:一年有一大半的时间在外地出差;经常性地超过16个小时地工作;搭最早的航班去客户那里,搭最晚的航班回公司;为了提交优秀的咨询方案常常冥思苦想;和客户进行一轮又一轮的沟通与培训;进行多套方案的比较与选择……所有这一切,只有顾问和顾问的家人才最了解和明白其中真实的甘苦。

然而不管怎样,我们一直在努力,未来还会更加努力!

最后我要深深感谢参与本套丛书写作的所有顾问,我以你们为骄傲——因为你们是这个行业中优秀的人,是一群深深热爱着自己事业的人!

冉 斌

2004年8月

三步之后有好棋

在下象棋的时候,双方在对弈的过程中,棋走三招,往往就可以看出棋手是在谋局,还是只是应战,或是根据棋局应变。战略先行者总是按照战略部署来对通盘的结构进行布局,而基于战略的布局,使得整个组织中的棋子、线路、行动方案都会朝着这个核心来组合、进退,一盘好棋就在这种运筹帷幄之中,波澜壮阔地展开了。“将”或“帅”就可以在大本营里,指挥千军,决胜千里。

你可能想不到,白蚁在建自己的蚁塔的时候,也有战略,也有工程结构设计,也会基于简单的战略来设计自己的巢穴结构,它们在造蚁塔前,首先考虑的是方向,因此,造出的塔都是坐北朝南的像“指南针”一样的白蚁塔。战略会使组织结构按照一个预先期望的方向来建立,因此,白蚁总是能建成比其他蚂蚁更高明的蚁塔。

在《爱丽斯漫游仙境》的童话故事里,有一段对话,爱丽斯问道:“请你告诉我,从这里可以去哪里?”猫回答:“这要看你想去哪?”战略先行,会使你在长期投资的同时,得到近期收益。

战略在现代企业的组织里,已经越来越多地结合到很多领域,基于战略的组织结构设计,基于战略的组织绩效管理,基于战略的员工职业生涯规划等等,战略已经不仅仅是灯塔的作用,而是转化为组织的行动,进入员工的意识,牵引员工的行为。股市操盘中长线是金,在战略基础上设计的组织结构,是引导战略从塔尖上走下来的一层层阶梯。

见过很多企业老总,经常发出的感叹是:“有什么样的战略,就应有什么样的组织结构”!组织设计与变革时,总是试图以旧的组织结构来实施新的战略,战略实施的通路与预期的轨迹无法吻合,然而哲人说得好,一个人不能同时踏进两条河,再回头时却往往已是百年身。



Preface

前言



基于战略的组织设计

金色降落伞

前言

成功的人总是基于个人的战略来谋划人生，尤其是在困境或心境中迷失的时候。我自己也曾有一段时间迷失了人生的目标，在一个屋檐下停止编织梦想，而蹉跎了很长的一段光阴。

人和企业一样，最希望制定战略的时候，往往是在对自己开始生出不满意，生出很多悔意的时候。古人说，“朝闻道，夕死可矣”，早晨明白道理，哪怕晚上死了也值得。但是我们的战略是要转化为行动的，“人无远虑，必有近忧”。年轻的企业刚开始成长的时候，忙于在市场里冲杀，忙于分到一杯羹，目标就是悬在眼前的胡萝卜，因为近而变大；而战略是远处秋收的愿景，因为远而变小。因为短期内遥不可及，而从来没有始于足下。

所以就会出现“你方唱罢我登场”，“各领风骚三五年”，很多企业的生命周期总是很短，虽然像焰火一样辉煌过，但终归是昙花一现。

基于战略的组织设计，在战略的导向中，按照组织结构的框图，合理的配置资源，投入有效的行动，加速成功的进程。正像挖金子一样，你挖下20米可能还没有发现金子，因为金子是在距你横向20米处，如果没有正确的方向指引，那么不论你挖多久也永远不会找到金子。

串字成章，一本书的写作凝集了很多的思考，在本书出版之际，我要特别感谢中国经济出版社的周敏小姐和本书的主编冉斌先生，是他们精心的组织和帮助，以及他们尽善尽美的专业态度，使得这本书能够顺利问世。

在此一并谢谢大家！

吕喈

2004年8月于深圳

目录 Contents

总序.....	1
前言.....	3
第一章 你是一位合格的设计师吗.....	1
● 本章 300 字快速阅读版本.....	2
➤ 岗位设计总体要求.....	3
1 岗位调查:确定关键性问题.....	5
2 岗位分类:灵活的思考.....	8
3 岗位测定:别太注重细节.....	12
4 岗位分析:不要做战略上的井底之蛙.....	17
5 岗位评价:培养广阔的视野.....	23
第二章 由高到低的结构性思考.....	37
● 本章 300 字快速阅读版本.....	38
➤ 组织层次设计核心要素.....	39
1 走在悬崖上:寻求管理层次的平衡.....	41
2 管理幅度设计:系统而灵活的工程.....	46
3 想像新的模式:由垂直到扁平的转变.....	54
第三章 同在同一条起跑线.....	57
● 本章 300 字快速阅读版本.....	58



Contents 目录



基于战略的组织设计

金色降落伞

目录

▶ 部门结构设计的基础.....	59
1 可供选择的组织模型.....	62
2 冷静的头脑, 坚定的手.....	72
3 这样的表演大师.....	77
4 避免失败的方法学.....	88

第四章 完美论的危险.....97

● 本章 300 字快速阅读版本.....	98
▶ 职权与职务设计的误区.....	99
1 维护统一的指挥.....	100
2 衔接与分立: 天平两端的等量物.....	109
3 另外两只鸚鵡的老板.....	114
4 将任务组合起来的艺术.....	130

第五章 左邻右舍的烦恼.....137

● 本章 300 字快速阅读版本.....	138
▶ 组织关系的均衡器.....	139
1 横向联系: 化解部门分工的矛盾.....	140
2 横向协调: 每人分得一碗粥.....	146
3 横向制约: 校正工作中的偏差.....	156

目录 Contents

第六章 摒弃一成不变的逻辑	161
● 本章 300 字快速阅读版本.....	162
➤ 因应瞬息万变的时代.....	163
1 为什么不去沙漠中远行.....	165
2 餐桌上的六道菜.....	172
3 由构想到行动的飞跃.....	181
4 袋鼠与笼子的故事.....	187
5 是策略,也是方法	196
6 生命周期的跨越.....	203
 后记.....	 207



基于战略的组织设计

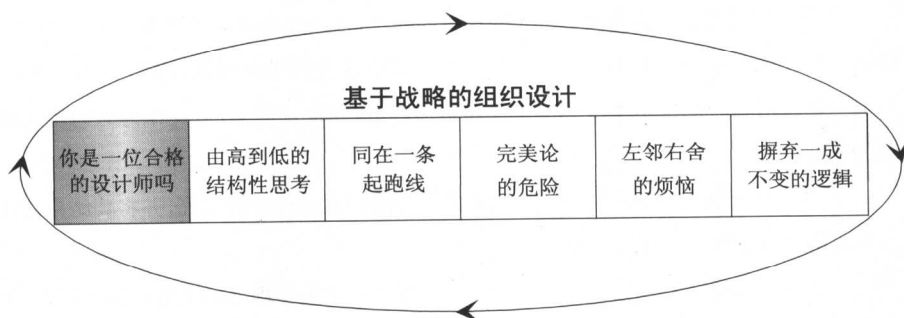
金色降落伞

目录

本书由六章构成
你现在阅读的是本书的第一章



第一章 你是一位合格的设计师吗



基于战略的组织设计
金色降落伞

你是一位合格的设计师吗

本章 300 字快速阅读版本

◆ 岗位调查是指对现有岗位的工作内容、工作量、权责划分等实际情况作细微全面的调查。

◆ 岗位测定是指运用时间研究、能量代谢测定、有害因素监测等技术方法对岗位的劳动强度、劳动环境所进行的综合测定。

◆ 所谓岗位分类是指将所有的工作岗位即职位,按其业务性质分为若干职组、职系(从横向上讲);然后按责任大小,工作难易,所需教育程度及技术高低分为若干职级、职等(从纵向上讲),对每一职位给予准确的定义和描述,制成职位说明书,以此作为对聘用人员管理的依据。

◆ 岗位分析是指对某单位的全部工作的各构成因素进行分析研究,并将其结果制作成工作说明书和岗位责任制的过程。

◆ 岗位评价是一种以岗位任务在整个工作中的相对重要程度的评估结果为标准,以某具体岗位在正常情况下对工人的要求进行的系统分析和对照为依据,详细地测定每一岗位在这种单位内部工资结构中所占位置的技术。



岗位设计总体要求

岗位设计原则

.....

.....

.....

工作岗位的设计合理与否，将直接影响企业组织的整体效率。岗位设计是一项细致而又讲究技巧的工作。组织中每个部门要设置哪些岗位，每个岗位负有何种职责，需要多少人员，人员的素质要求如何，以及各岗位之间的配合衔接关系怎样等等，都是岗位设计的内容。岗位设计的具体操作应从以下几个方面着手。

一、因事设岗

随着社会化大生产的高度发展，社会分工越来越细，企业组织内的分工也在趋于细化。一家企业要设置多少岗位，以及岗位的数量都是由企业组织的职能划分和所预期的工作总量所决定的。岗位设置必须遵循因事设岗的原则。

二、职务丰富化

这有别于单纯地给员工加大工作量的做法。有些企业喜欢规定员工每天必须完成多少工作任务，下达所谓的工作指标。员工虽然也能够完成指标，但往往仅限于完成指标而已，工作中毫无积极性可言。有研究表明，如果能

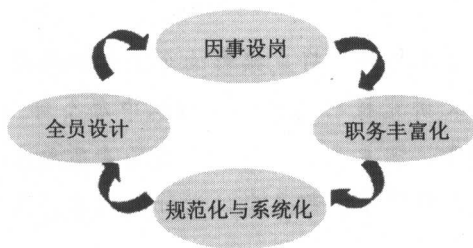


够给员工更大的自由空间、自主权，员工就会在工作过程中获得一种成就感、认同感和责任感，从而促使员工的工作业绩和满意度都得到提高。

三、规范化与系统化

规范化就是要对每个岗位的职权有明确的规定，做到名副其实。岗位设计的过程，其实就是确定各岗位名称的过程。千万不要以为名称无所谓，名称可不仅仅是一个代码，恰当的岗位名称不仅给我们一种概念上的认识，还会给我们带来许多感性信息。

系统化是指要从组织整体着眼，思考工作流程的关联性，使工作流程非常顺利，没有任何磕磕绊绊。要把组织看成一个有机体，不可以有任何冗余或不足，要尽量做到健美、协调。



岗位设计原则互动图

四、全员设计

应该鼓励全体员工参与企业的岗位设计，这对企业和员工个人都有益。员工在参与设计的过程中，可以对工作的改进和变动提出建议，并且要保证这些改动有益于实现组织的总目标。这样不仅可以使员工的贡献得到认可，还能实现企业组织的发展和高效率运作。



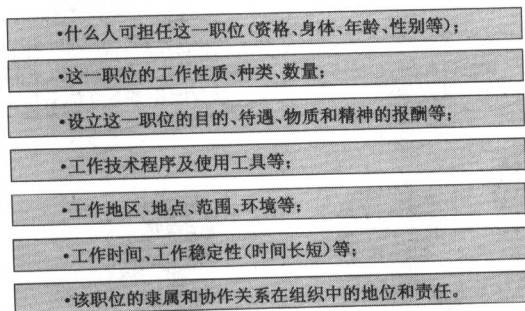
1 岗位调查：确定关键性问题

Strategy – based Organization Design

岗位调查是指对现有岗位的工作内容、工作量、权责划分等实际情况作细微全面的调查。岗位调查是组织设计的基础性工作，其根本目的在于找出影响某一工作岗位的关键要素。这样的要素可能是一项，也可能是多项。

岗位调查的内容

岗位调查的具体内容如下图所示。



岗位调查内容分析图



岗位调查方法

一、访问法

指工作人员对有关人员进行访谈，了解职位分类所需材料。访谈前应做好充分准备，确定访谈主题，了解背景材料。在访谈过程中应讲究方式方法，用平等、亲切、轻松的态度，不致使对方感到拘谨和造成心理压力，交谈时应语言清晰，做好记录。

二、观察法

指工作人员到工作地点观察实际情况，将标准时间内分类职位上发生的所有事情如实记录下来。标准时间指的是一个职位的职务完成一个流程所需要的时间。观察法需要较多的调查人员和较充裕的时间。时间过短，则观察易失真，甚至得出相反的结论。

三、填表法

应用最广泛，从理论上讲，此法省事省人省钱省时。但要求调查人员具备社会学知识，熟悉有关机构运转的情况，即要求调查表设计质量较高。此法缺点是不易填写详细、准确，同一职位的不同人员往往填写内容不一样。





岗位调查示例

关于岗位调查的具体内容，可参看以下岗位调查执行表。

车 间_____	工 段_____	班 组_____		
工 种_____	岗 位_____	在岗人员_____		
工作班制_____	主要作业_____			
作业项目	作业内容	时间	工作日%	注意事项及工作量
工作人员应具备的资格				
■文化				
■性别及年龄				
■应受何种训练及使用何种工具				
■工作技能与经验				
■身体条件、用力程度及姿势				
■环境及工作条件				
■其他所需条件				