

“现代企业规范化管理体系”将针对企业现状和企业的发展趋势，就管理体制、领导体制、组织机构、职能设计、职位设计、业务流程、员工激励机制、管理行为规范等进行全面的整合，为企业构建规范化和系统化的现代企业管理平台。

- 《职位说明书设计实务》
- 《组织结构与职位设计实务》
- 《绩效与薪资体系设计实务》
- 《管理流程设计实务》
- 《职位评价设计实务》

现代企业规范化管理体系丛书

组织结构与 职位设计实务

Standardization
Management System

尹隆森 / 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



现代企业规范化管理体系丛书

组织结构与职位设计实务

尹隆森 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织结构与职位设计实务/尹隆森编著. —北京: 人民邮电出版社, 2004.10
(现代企业规范化管理体系丛书)

ISBN 7-115-12656-9

I. 组... II. 尹... III. ①企业管理—组织管理学②企业管理—职位—设计
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 095907 号

现代企业规范化管理体系丛书

组织结构与职位设计实务

◆ 编 著 尹隆森

责任编辑 任英梅

◆ 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>

读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京汉魂图文设计有限公司制作

北京展望印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720×980 1/16

印张: 12.75

2004 年 10 月第 1 版

字数: 120 千字

2004 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-12656-9/F · 551

定价: 26.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

前 言

当前的市场竞争已经深入到企业经营运作的各个层面，管理水平对企业生存和发展的重要性日益突显。科学有效的组织结构是确保管理效率的基础，是企业实现短期经营目标和长期战略目标的制度平台。

钻石之所以比石墨坚硬，也比石墨值钱，关键是其结构不同。组织结构是企业实现战略目标和构造核心竞争力的载体，也是企业员工发挥各自优势、获得自身发展的平台。越庞大的组织，执行能力越低，这就导致了大企业的效率不如小企业。提升企业的执行力，首先应保证管理指令系统的顺畅，确保每个员工都有明确的汇报路线，每个员工都有惟一的经理负责其行政管理和工作行为。

企业组织结构设计的前提是清晰的发展战略和合理的业务与管理流程。富有弹性、快速的市场响应力是组织设计的目标。合理而有效的组织结构与企业长期的业绩水平有着正向的关系。很多企业在生死存亡之际，通过组织结构的调整再次走上了成功的道路。在 20 世纪 80 年代，美国惠普公司根据现代组织结构理论实施了非常成功的公司组织结构重组，打破了公司旧有的官僚体系，大力推行扁平化管理。这一举措使惠普公司在 90 年代中期迅速成为计算机产业中成长最快的公司之一。

本书四大行业组织结构和职位设计的模板将让您的企业有例可参、有表可鉴，助您的企业把执行落到实处！

本系列图书的主要内容

“现代企业规范化管理体系”全称为“以人力资源管理为核心的现代企业规范化管理体系”，英语缩写为 SMS(Standardization Management System)。这套现代企业规范化管理系列丛书主要包括：《职位说明书设计实务》、《组织结构与职位设计实务》、《绩效与薪资体系设计实务》、《管理流程设计实务》和

《职位评价设计实务》五大模块。

“现代企业规范化管理体系”将针对企业现状和企业的发展趋势，就管理体制、领导体制、组织机构、职能设计、职位设计、业务流程、员工激励机制、管理行为规范等进行全面的整合，为企业构建规范化和系统化的现代企业管理平台。

通过组织结构设计，理顺公司组织结构，明确各部门职能，清晰职位职责，重新设计管理体制和领导体制，使责权相互匹配，形成最佳的业务组合和协作模式，解决组织僵化、机构臃肿、多头领导、越级指挥、职能缺乏、职责不清、责权不等、权限过于集中或分散、分工不合理、员工士气低落等一系列企业顽疾，使公司形成具有竞争力的、可持续发展的管理组织模式。

依照公司经营价值链，设计薪酬、福利、期权等组合构成的员工利益机制，使这种利益机制对员工，尤其是对高级管理人员和业务骨干具有激励和稳定作用，不断地推动企业经营业绩的提高。同时设计目标管理与绩效考核体系，建立起一套环环相扣的企业运行机制，以解决企业中目标不明确、目标无落实、考核靠感觉、奖惩靠感情、责权利不对等、员工抱怨多等问题，使公司能够适应经营环境和员工需求的双重需要，实现“企业所有者和员工的双赢”。

通过建立科学的业务流程和完善的规章制度，使企业拥有一套法人治理的现代科学管理体系，明确管理行为规范，解决企业中的人治管理、无章可循、无法可依、有章不循、有法不依、缺乏协调、相互推诿等方面的问题，确保公司长期、稳定、健康地发展。

企业的“现代企业规范化管理体系”一旦确立，就具有较长时间的稳定性和不可更改性。企业从人治过渡到法治，也就是企业不再是由某些人直接管理，而是企业所有员工都要依据这套完整的、与企业各项工作紧密相连的“现代企业规范化管理体系”去做好自己职责范围内的工作。为什么中国的许多企业一旦领导人变更，公司业绩就会出现大幅的波动，其根本原因就是这些企业还没有形成有效的管理机制。在我国，公司高层领导人一般都有其自身的一套管理模式和管理方法，这些模式和方法的缺点是随意、不规范，适应当时但不一定适应长期，适应此地但不一定适应彼地。所以企业领导人一旦变更，公司原有的管理机制就会立刻崩溃，直接导致企业经营业绩的迅速滑坡，而国际上的优秀企业管理机制是稳定的，管理规则和管理秩序是不能

随意更改的，无论谁离开企业，企业的发展都不会因此而停滞。

通过“现代企业规范化管理体系”的建立，企业的管理由人治转为法治，企业的管理工作始终处于受控状态。有了一套与自己企业相适应的标准的“现代企业规范化管理体系”，我们的企业领导在管理上将有“法”可依，不再是“摸着石头过河”；企业的各种规章制度将围绕着管理体系而制定，而不是人云亦云；企业将克服体制上“一盘散沙”的状态，使员工养成良好的组织习惯和行为规范，这样就可以避免人力资源的浪费，每个人的才智都将转化为最大的公司效益。这样，企业的运作才会如鱼得水，在国际上的对手竞争时才能立于不败之地！

“现代企业规范化管理体系”具有较强的相对稳定性，但并不是说这套体系是一成不变的、绝对不可更改的。相反，它具有较强的灵活性与亲和性，会随着时代的前进而变化，随着市场的发展而发展，随着企业的不断成熟而日臻完善。

编 者

2004 年 9 月 6 日

目 录

第 1 章 组织结构设计	1
1.1 关于组织管理的概念	3
1.2 以流程为中心、以客户为导向的组织结构设计新理念	5
1.3 组织结构设计的操作方法	7
1.4 企业组织结构设计应该注意的问题	9
1.5 关于法人治理结构	11
案例 1 生产制造企业的组织结构设计	13
案例 2 信息产业企业的组织结构设计	17
案例 3 房地产企业的组织结构设计	21
案例 4 设计、科研企业的组织结构设计	23
案例 5 企业集团的组织结构设计	27
案例 6 公司董事会、监事会的组成和议事规则	30
案例 7 集团公司组织管理与责权划分文件	34
第 2 章 职能分解	45
2.1 职能分解的概念与基本要求	47
2.2 在职能分解上应该注意的问题	48
案例 1 生产制造业企业的职能分解案例	50
案例 2 信息技术企业的职能分解案例	62
案例 3 房地产业企业的职能分解案例	69
案例 4 设计、科研单位的职能分解案例	80
案例 5 企业集团的职能分解案例	87

第3章 职位设置	91
3.1 职位设置的概念	93
3.2 怎样设置职位	93
3.3 职位设置的操作和容易发生的问题	95
案例1 生产制造业企业的职位设置	97
案例2 信息产业企业职位设置	123
案例3 房地产行业职位设置	125
案例4 设计、科研单位职位设置	128
案例5 集团公司职位设置	130
第4章 职位描述	131
4.1 职位说明书的概念及作用	133
4.2 职位说明书的主要内容	134
4.3 职位说明书的编制	134
案例1 生产制造业企业部分职位描述	137
案例2 信息产业企业部分职位描述	147
案例3 房地产行业部分职位描述	155
案例4 设计、科研单位部分职位描述	163
案例5 集团公司部分职位描述	169
第5章 工作分析与职位评价	177
5.1 工作分析与职位研究	179
5.2 工作分析在人力资源管理工作中的地位	179
5.3 工作分析的相关概念	180
5.4 工作分析的步骤	180
5.5 职位评价的概念	182
5.6 职位评价的基础信息资料	183
5.7 职位评价体系的建立与评价因素的确定	183
5.8 职位评价的具体操作	185
案例1 生产制造业企业职位评价	186
案例2 生产制造业企业职位评价总表	191

第 **1** 章 组织结构设计

1.1 关于组织管理的概念

1.1.1 企业组织与组织结构设计的定义

企业的组织就是为了实现企业的战略目标，以企业的价值链和主导业务流程为基础，通过职能分解，建立各部门的协调关系，使承担各种责、权角色的人员有机结合起来团体。

企业的组织结构设计就是这样一项工作：在企业的组织中，对构成企业组织的各要素进行排列、组合，明确管理层次，分清各部门、各岗位之间的职责和相互协作关系，并使其在实现企业的战略目标过程中，获得最佳的工作业绩。

从最新的观念来看，企业的组织结构设计实质上是一个组织变革的过程。它是把企业的任务、流程、权力和责任重新进行有效组合和协调的一种活动。根据时代和市场的变化，进行组织结构设计或组织结构变革（再设计）的结果是大幅度地提高企业的运行效率和经济效益。

1.1.2 企业组织结构的基本形式

1. 直线型：直线型是最原始的一种组织结构形式，即由企业的负责人直接对企业的员工实施直线领导。目前这种组织结构形式只适用于手工作坊式的小型企业。

2. 直线职能型：直线职能型是目前企业中应用最广泛的一种组织结构形

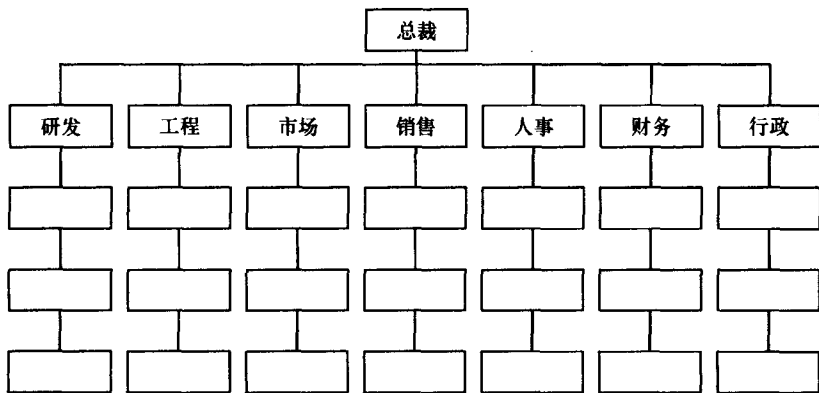


图 1-1

式。企业总经理通过各职能业务部门对各下属单位进行领导，各职能业务部门辅助总经理对各下属单位的工作进行领导和专业性指导。

3. 矩阵型：矩阵型是将按职能划分的部门与按产品或按项目划分的小组（项目组）结合成矩阵型的一种组织结构形式。这种组织结构形式多用于项目管理。

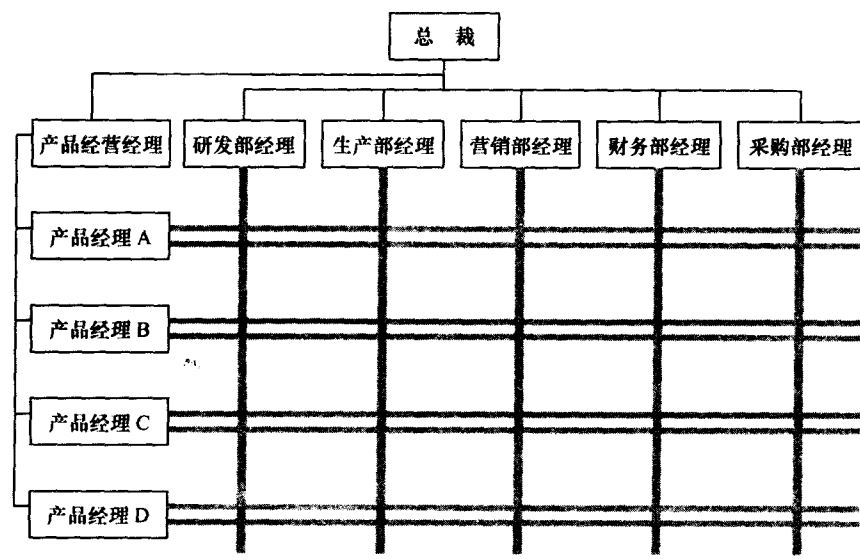


图 1-2

4. 事业部制：事业部制是一种最新的组织形式，也是一种集权、分权结合较好的组织形式。事业部不是法人，不能直接对外进行经营活动。但事业部要进行独立核算，有人、财、物的使用权。目前事业部制在大型企业中被广泛应用。

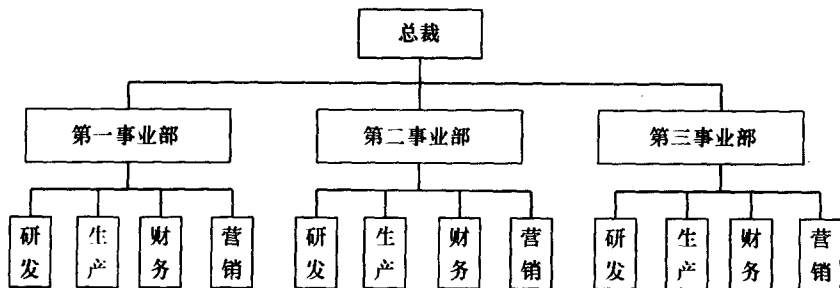


图 1-3

5. 混合型组织结构:

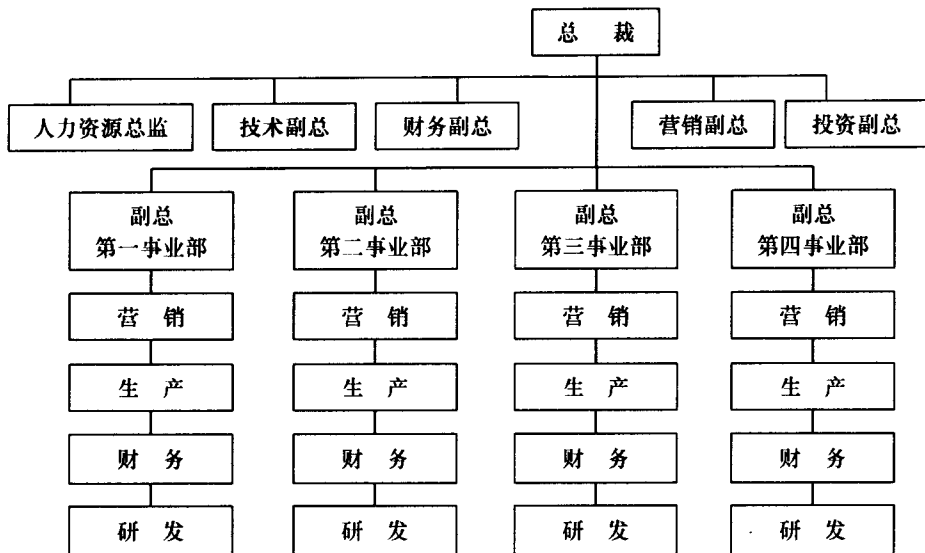


图 1-4

1.1.3 企业组织结构中的主要职能部门和辅助职能部门

处于企业价值链中的业务部门称为企业的“主要职能部门”，如研发、生产、营销等部门；不处于企业价值链中的部门，其职能主要是参谋、建议、服务，这些部门称为企业的“辅助职能部门”。

1.2 以流程为中心、以客户为导向的组织结构设计新理念

现代组织管理提倡将以业务流程为中心、以客户为导向的最新理念作为组织结构设计的基本思想。在进行组织结构设计之前，首先编制公司的主导业务流程，在对主导业务流程进行分析的基础上来考虑公司的组织结构设计方案。同时在组织结构设计中，要以客户为导向，时刻考虑客户的需要，让客户在和公司进行各项业务交往的过程中，体验到最方便、最快捷的服务。

在编制主导业务流程时，我们要充分地考虑如何将企业的市场、生产、资金、人力资源等有机地融合起来，做好计划、协调、监督和控制等一切工作，使它们形成相互关联的整体，同时具有处理资金流、物流和信息流的自

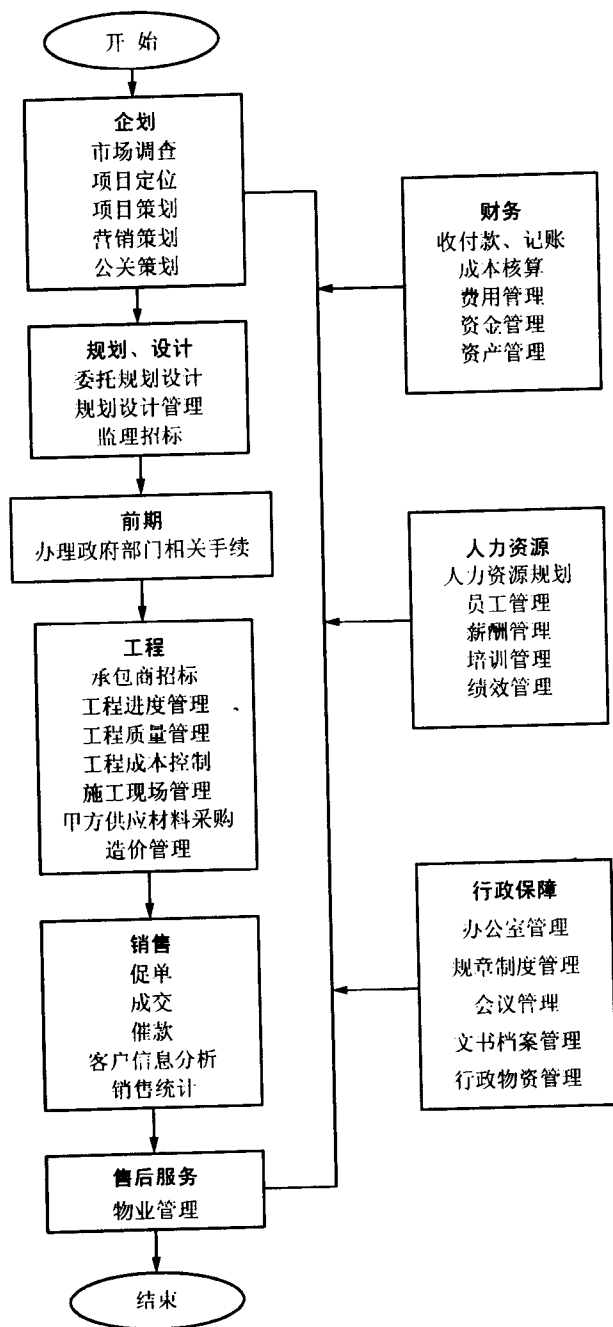


图 1-5 某房地产开发公司主导业务流程图

组织和自适应能力，使企业的整个系统形成一个良性循环。这样一来，公司的主导业务流程既充分体现了“下一道工序是上一道工序的客户”的价值链关系，又有利于各部门之间的工作衔接，便于实现部门的业绩考核。

在图 1-5 中描绘了某房地产开发公司的主导业务流程，以及根据主导业务流程而设置的各个部门之间的关系。这就是我们进行组织结构设计的基础，公司职能部门怎样设置，可以根据主导业务流程来初步划定。这些部门今后也可以根据业务量的大小适度地分解或合并，部门名称也可以根据需要选择确定。

图 1-5 左侧一列是主导业务流程，右侧一列是游离于流程之外的综合管理、服务及支持工作。它们与流程没有直接的联系，但又与流程的每个环节都有关联（间接联系）。例如财务管理，流程的每个环节都需要资金的支持，因此财务管理与流程的每个环节都有联系。所以说它是一种综合性管理，对流程的每个环节起支持和服务作用。

1.3 组织结构设计的方法

1.3.1 确定企业的主导业务流程

如前所述，在进行企业的组织结构设计之前，首先应确定企业的主导业务流程。如果企业的组织结构重组或调整，也要先重新梳理原有的主导业务流程。主导业务流程描绘了本企业的内部价值链关系，即主导业务流程应该是一个增值流程，如果不是增值流程就说明企业盈利模式存在问题。因此又可以说确定企业主导业务流程的过程实质上是检查企业盈利模式是否合理的过程。这一项工作对于企业，特别对高新技术企业是大有裨益的。

1.3.2 确定企业的管理层次与管理幅度

在确定了企业的主导业务流程后，要确定企业的管理层次与管理幅度。通常情况下，中、小型企业三个层次就足以满足需求了，即高层、中层、基层。如果是拥有下属企业的集团性公司可以到四层，即高层、中层（下属企业的高层）、基层（下属企业的中层）、下属企业的一般职员或操作工人。

从现代组织管理的角度来看，管理层次与管理幅度，二者本身就存在着

相互制约的关系。其中重要的还是管理幅度的控制。因为上一级管理人员的知识、体力、精力都有一定限度,下一级管理人员的自身素质、专业技能等也有一定局限,所以我们不提倡一味强调减少管理层次与盲目增大管理幅度,管理层次过少和管理幅度过大都会造成企业内部的管理松弛。通常情况下,我们认为一般企业管理层次为三层,管理幅度为6~9人比较合适。

1.3.3 从主导业务流程上划分企业的各种职能管理部门

严格意义上讲企业的各种职能管理部门应该依照主导业务流程划分。例如,通常的工业制造企业,主导业务流程应该是产品研发—产品设计—原材料采购—产品制造—仓储保管—销售—售后服务这样一个过程。业务或经营部门应该包括产品研发部、产品设计部、原材料采购部、产品制造部、仓储保管部、销售部、售后服务部等。当然这些部门可以视工作量的大小合并或分拆。

1.3.4 企业辅助职能部门的设置

通常我们把游离于企业价值链和主导业务流程之外的业务工作部门,如财务管理、人力资源管理、后勤保障管理、安全管理、办公事务管理等部门称为“辅助职能部门”。这些部门也可以视工作量的大小合并或分拆。例如,有的企业行政部包括办公事务管理、后勤保障管理、人力资源管理、安全管理等,也有的由于企业规模较大,分别设立几个部门完成这几项工作。通常单独设立财务部进行财务管理,不和其他部门合并在一起。

1.3.5 从管理流程上确定各部门之间的协作关系

在企业的部门设置工作完成之后,我们还要预先从管理流程上确定各部门之间的协作关系。在主导业务流程上的部门之间的关系,毫无疑问要遵照主导业务流程所确定的上、下游关系。但是主要职能部门和辅助职能部门之间的协作关系在组织结构设计时,就要事先考虑周全,避免在企业运营中出现各种各样的问题。例如,在处理企业决策、资金使用、固定资产购置等重大问题时,各部门应该是一种怎样的协作关系要考虑周全。

解决这个问题的最好方法,是除了主导业务流程之外,再做出一些子流程,如企业的决策流程、资金使用和预算管理流程、固定资产管理流程等。

通过对这些子流程的编制和分析,确定各部门之间的协作关系。

1.3.6 制定企业“组织手册”

一个管理规范的企业应该在组织结构设计工作完成后,编制本企业的组织手册,下发给企业的各部门及高、中层管理人员。组织手册至少应包括下列内容:

- (1) 企业的组织结构图;
- (2) 企业各部门和各下属单位的职能分解表;
- (3) 企业各部门和各下属单位的职位设置表;
- (4) 企业的主导业务流程图;
- (5) 重要的组织管理原则。

1.3.7 以操作的顺畅性和客户满意度来验证组织结构设计的正确性

组织结构设计是否合理,要以操作的顺畅性和客户满意度来验证。通常我们在组织结构设计半年或一年后,要在企业的内部和外部分别征求对企业组织结构的意见。在企业的内部,主要是检查操作的顺畅性,可以通过高、中、基层干部的满意度来评价;在企业的外部,主要是检查客户的满意度,可以通过对客户的访问或电话征询客户意见来获得。

如果内、外部的满意度在 70% 以上,就可以不做大的调整,只对内、外部反映较大的问题做适当的调整。如果内、外部的满意度在 70% 以下,则企业的领导就应根据内、外部的反映,重新考虑企业的主导业务流程是否有问题、组织结构是否要做大的调整。

1.4 企业组织结构设计应该注意的问题

1.4.1 企业组织结构的动态管理

企业的组织结构不是一成不变的,它应该随时根据市场和客户的需要实施动态的组织变革,使企业永远充满活力。企业的组织结构惟有实施动态管理,才能使企业在激烈的市场竞争中永远立于不败!