

第一章

建立企业人力资源组织架构

- 企业通用的组织架构图
- 上海 ZN 股份有限公司的组织机构图

第一节 企业通用的组织架构图

企业的性质无论是国有的、股份的、民营的、独资的、合伙的还是有限责任公司，为了达到特定的共同目标，都需要设计一个合理的内部结构即组织来分清各部门和个人之间不同层次的权力和责任的制度，保证一个或多个群体的活动的开展、协调。“组织”一词的含义是指按一定规矩建立起来的人的集合群体。“企业组织”的含义是指为了完成一个共同的目标，由一定数量的人员，在领导者的统一指挥管理下，将各个成员的角色给予决定，目标任务给予分派，并协作大家完成的外在形式。企业组织架构的含义是指为了实现组织的共同目标使组织成员协同努力，而把组织成员以最合理的方式组织起来，以最有效发挥各成员的职、责、权的结构体系。一个企业组织的构成需要人力、物力、财力、信息等要素，其中最主要的要素是人力的要素，企业的组织工作就是围绕企业中的人力展开的。目前国际上通用的企业组织构架从运作效率和成本控制上来看，架构扁平化是企业构架的必然趋势。

一、企业组织架构的功能

1. 完成企业经营目标的必要条件

企业的经营目标是一个任务的大框架，要完成它，必须将大目标任务层层分解、具体细致化分到每个部门、每个员工，然后按照分工协作的要求，根据设置好的相应组织机构去完成和贯彻实施。企业设置好的各类职能部门和各级组织，都有明确的职责、权限和利益，企业要使各部门、各员工步伐一致、团结一心，企业各机能高效运转、生机勃勃、充满活力，唯一的办法



就是通过协调部门与部门之间、部门内部之间的分工与协作关系，形成一个职权统一、纵分横联的工作网络，才能调动各方面的积极性，使各部门、各员工各司其职，各负其责。组织的架构设置是完成企业经营目标的必要条件。

2. 提高企业工作效率的重要手段

一个企业的成功，必然有一个分工合理、职责明确的有效组织。有效的组织有良好的沟通渠道，对员工有较高的吸引力，员工有较强的归属感、有共同奋斗的意愿，并且斗志昂扬、充满信心和希望。当企业的任务经过层层分解下达之后，企业一般通过各部门、各员工的工作绩效和工资、资金挂钩的经济手段和通过行政命令、指令性计划、规章制度来规范员工行为的行政手段使组织机构发挥作用，但企业内外部经济环境以及企业局部和整体活动都是经常发生变化的，经济手段和行政手段本质上都带有强制性，不是发自员工内心的工作动力，必然会影响工作的积极性和能动性，当两种手段都失去作用时，组织机构要发挥协调的重要功能，通过上下级关系和横向沟通网络，使各部门、各员工的工作纳入企业的整体规划之中，保障企业目标的实现，所以建立有效的组织机构是提高企业工作效率的重要手段。

3. 整合企业各种资源的有效方法

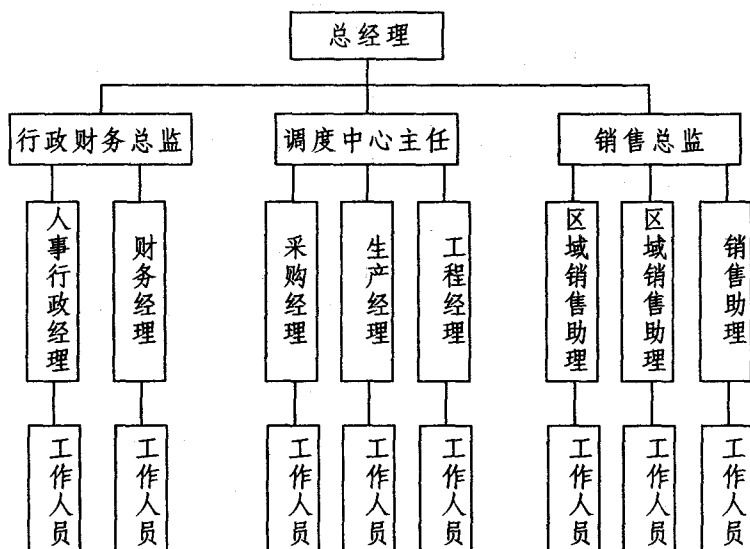
企业的资源有人、物、财、信息等，怎样将它们有效地整合并发挥其强大的力量，方法之一就是组织来实现。中国举世瞩目的三峡工程，总投资二千亿人民币，计划十七年完成。中国几代人都为之奋斗，这样浩大、复杂的工程，只有将各种资源有效地整合，才能取得辉煌的胜利。

一个人的力量和一种资源产生的力量是有限的，整体的力量大于局部简单的总和，当组织将许多孤立的个体和资源结合成一个能动的团体，把许多单个的劳动者组织起来进行协作时，它产生的

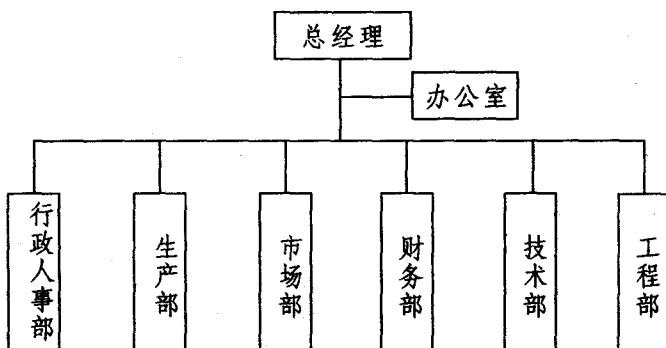
生产力超过同样数量单个劳动者个人生产力的总和。企业通过组织将各种资源进行有效的整合和团结，使员工上下同心，配合严密，协调一致，克服困难，发挥巨大潜能，从而实现共同的目标。

二、目前企业通用的组织架构

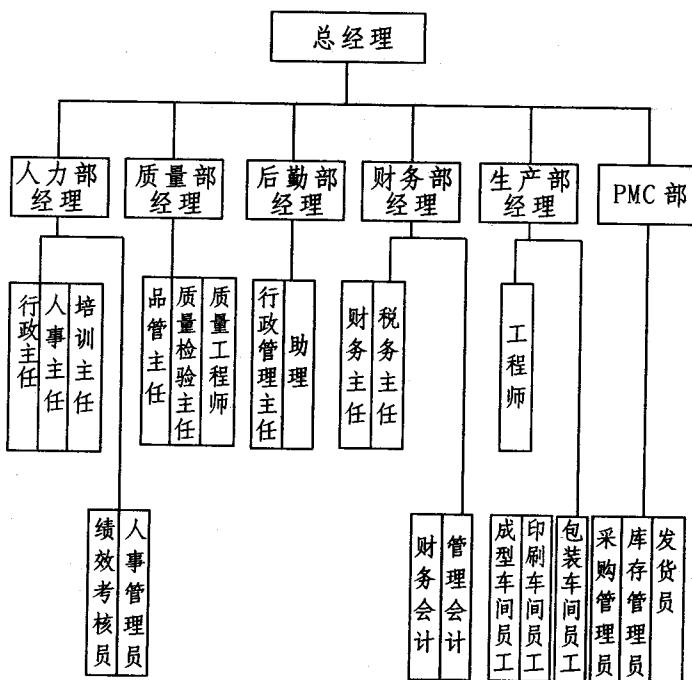
1. 直线管理组织架构



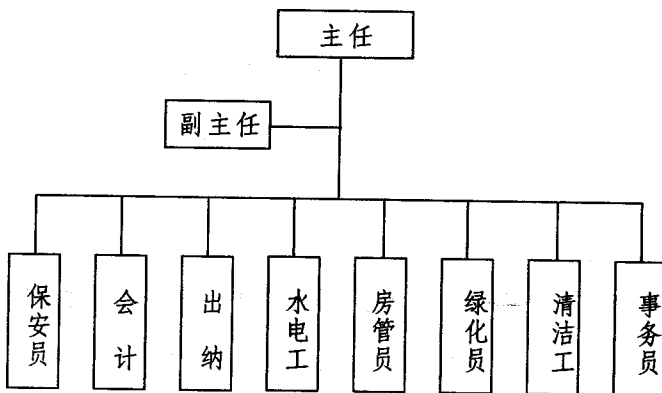
2. 职能管理组织架构图



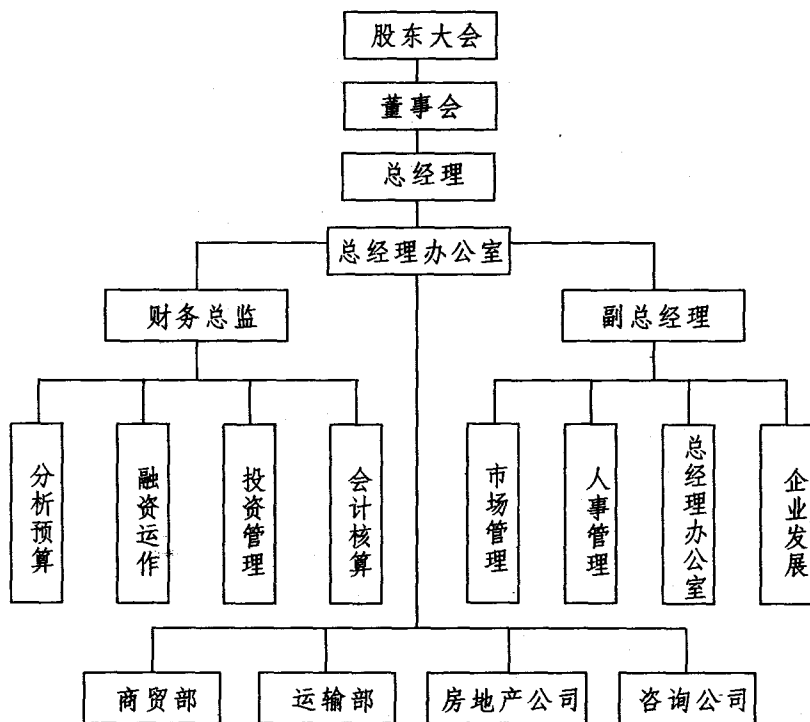
3. 办公室岗位位置图



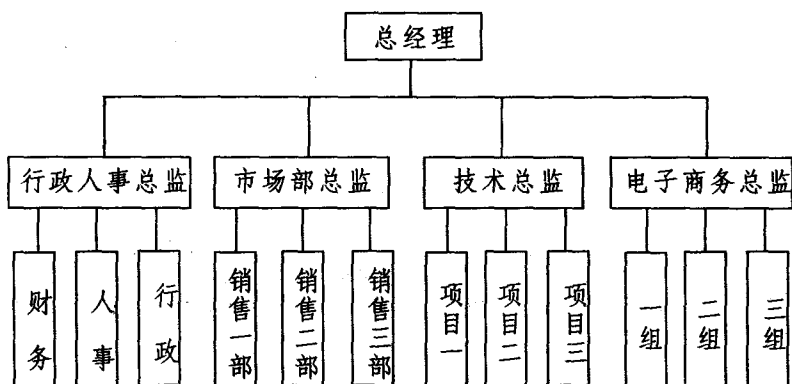
4. 物业管理组织机构图



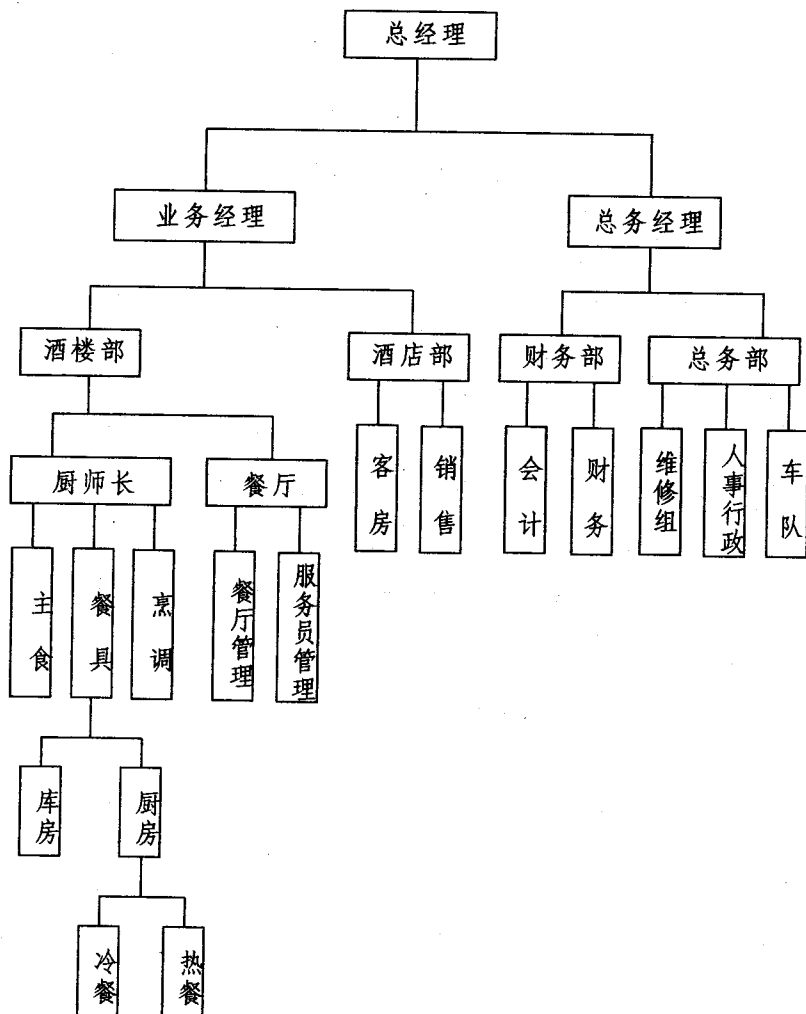
5. 股份有限公司组织机构图



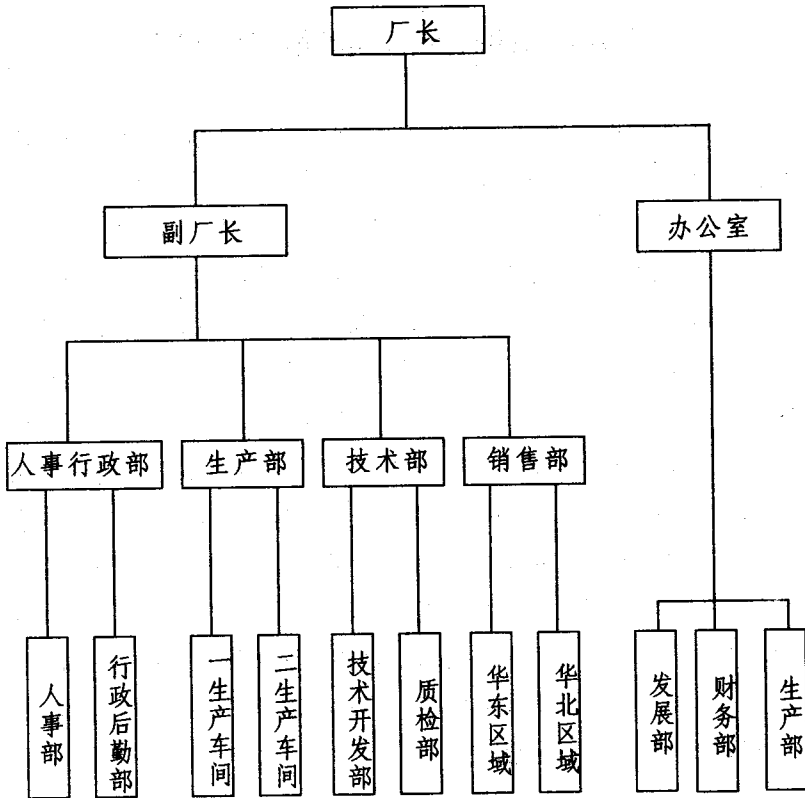
6. 软件企业组织架构



7. 饮食业组织架构



8. 工厂组织结构架构



第二节 案例分析

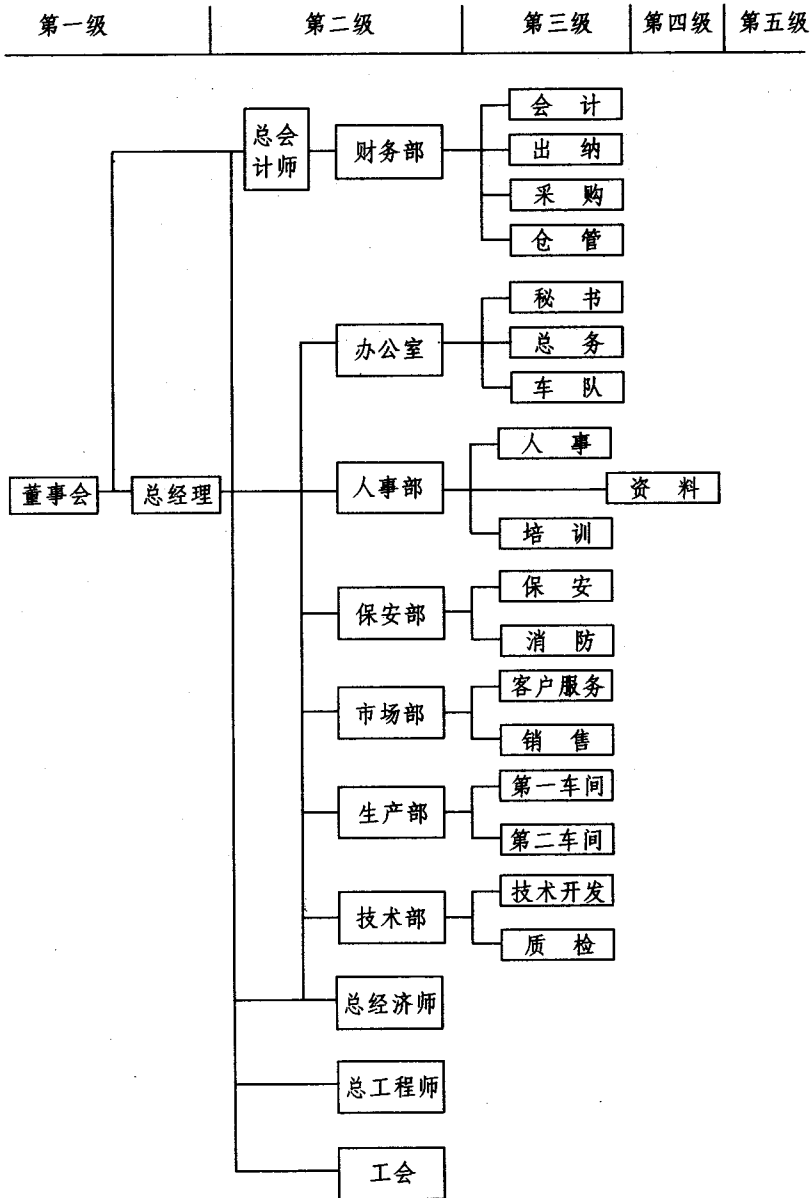
上海 ZN 股份有限公司的组织机构图

上海 ZN 股份有限公司原为国有企业，主要从事生产经营机械、运输、修理等多种业务，职工人数最多的时候，曾经达到 5000 多人，企业有自己的学校、车队等附属机构。和其它国有企业一样，ZN 公司因为长期沿用计划经济管理模式，不重视客观经济规律的作用，而面临着经营机制和管理机制不适应市场经济的发展、社会负担过多、历史包袱过重、产业结构和产品结构不合理、企业管理跟不上、年年亏损等局面。改革开发以来，ZN 公司通过推行改革、改组、改造和加强企业管理的“三改一加强”政策，成为股份制有限公司，在转换经营机制的同时，在原有组织机构的基础上，对多余的人员进行了分流和精减并重新进行了机构设置。明确的岗位职责，严格的规章制度，专业的工作流程，使 ZN 公司发生了根本性的变化。五年过去了，ZN 公司目前是该地区机械行业的龙头企业。ZN 公司的改革经验值得我们借鉴，对企业如何建立组织机构图，ZN 公司为我们做了如下示范。

一、建立企业的组织机构图

根据 ZN 公司目前运作的实际情况和各部门的目标，设计和编制一份企业组织架构网络表。根据组织网络表，设计一份企业网状总架构图，把公司各个部门的名称填写在空格里。机构图中所描绘的，是企业内部所存在的不同级别的部门，与组织机构图相关联的是部门的职能(见图 1-1)。

图 1-1 上海 ZN 公司机构图



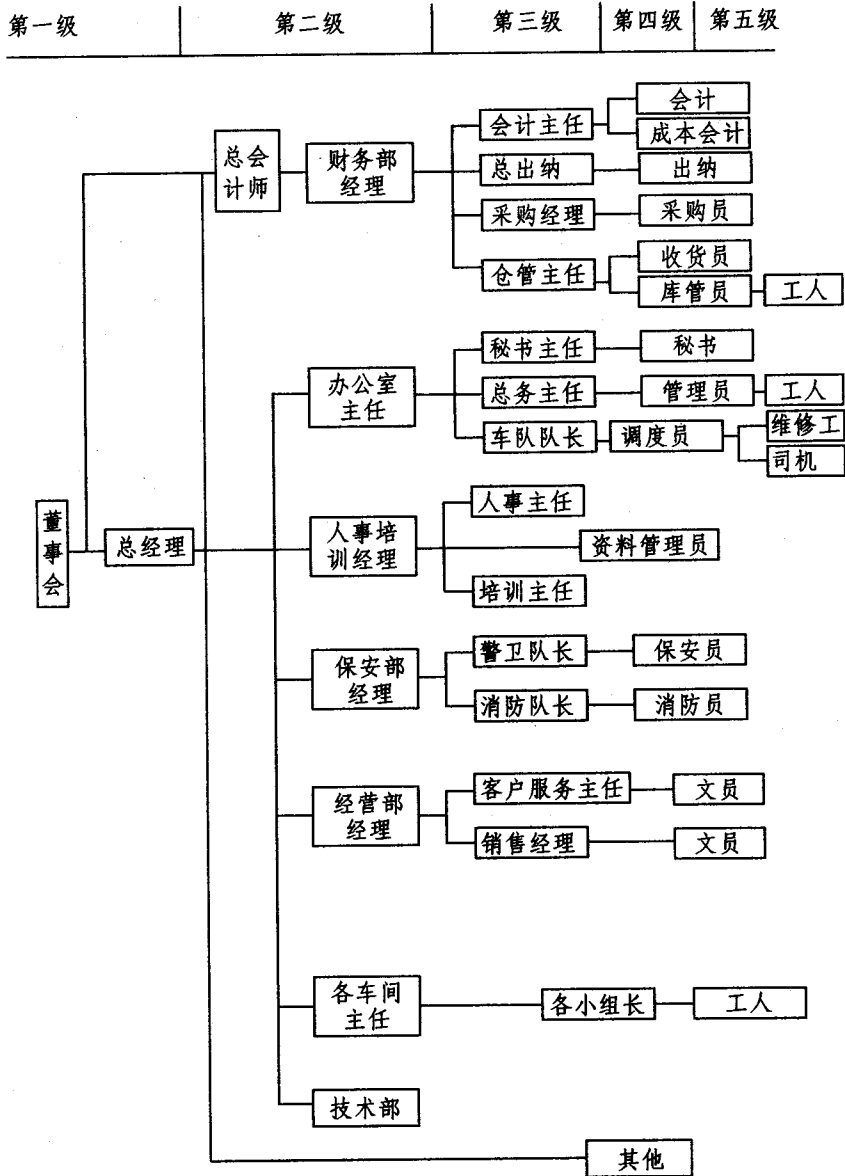
二、建立企业的岗位图

按照总构架图复制一份，按公司已经确立的内部职称，换掉空格中的部门名称填写部门主管的职务称呼，制做一份职务构架图。将制做好的职务构架图复制一份，对照职务构架图，在空表格内填写现任此职务人的姓名。岗位图是按企业指挥网络连接起来的工作岗位，并标出岗位的职务名称，与岗位图相关联的是责任和权力(见图1-2)。

三、建立企业的组织层级关系图

组织层级关系图的作用是明确上下级的关系，保证任务下达、反馈、联络的迅速。它可以对企业的运行进行监督和控制，还可以使每个员工清楚自己在企业中的位置(见图1-3)。

图1-2 上海ZN公司岗位图



续图 1-2

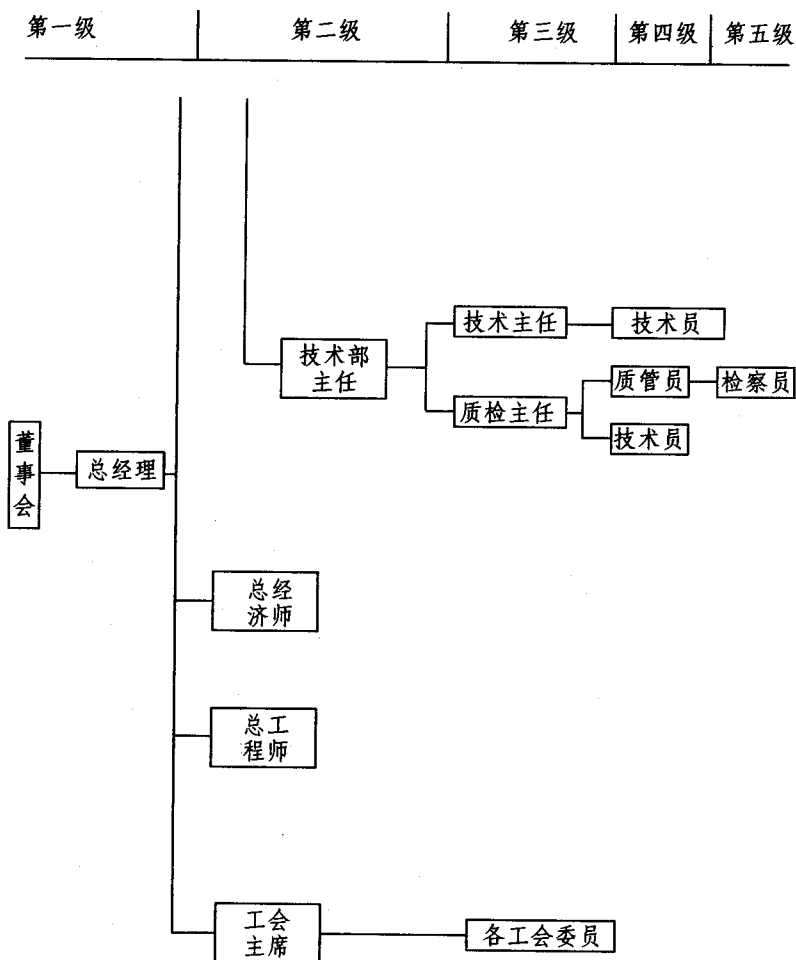


图 1-3 上海ZN公司组织级别图

高级管理层		人事部		技术部		办公室		市场部		生产部		财务部	
		管理线	技术线	管理线	技术线	管理线	技术线	管理线	技术线	管理线	技术线	管理线	技术线
A1	总经理												
A2	副总												
A3	总会计师												
	总经济师												
B1		经理		经理		经理		经理		经理		经理	
C1		主任		主管	高工	主管	工程师	主任	工程师	主管	工程师	主任	会计师
C2		主任		主管	工程师	主管	工程师	主任	工程师	主管	工程师	主任	会计师
D1		员工		员工	助工	员工	助工	员工	助工	员工	助工	员工	助理会计师
D2		员工		员工	助工	员工	助工	员工	助工	员工	助工	员工	助理会计师
D3		员工		员工		员工		员工	助工	员工		员工	
D4		员工		员工		员工		员工	助工	员工		员工	

四、明确岗位的责权和各机构职能

董事会职能

- (1) 召集股东大会，并向股东大会报告工作。
- (2) 执行股东大会决议。
- (3) 决定和批准合作公司提出的重要报告。
- (4) 批准年度财务收支预算与年度利润分配方案。
- (5) 决定公司分支机构和投资开发新项目。
- (6) 讨论设立分支机构和投资开发新项目。
- (7) 讨论通过本公司的章程的修改。
- (8) 决定聘用总经理、副总经理、总工程师、总会计师等高级职员。
- (9) 制定公司的基本管理制度。
- (10) 制定公司增加或减少注册资本的方案。
- (11) 其它应由董事会决定的重大事宜。

总经理职能

- (1) 主持企业全面工作，保证经营目标的实现，完成董事会下达的经济任务和利润指标。
- (2) 组织实施经董事会批准的公司年度工作计划和财务预算报告及利润分配、使用方案。
- (3) 组织实施经董事会批准的新项目。
- (4) 在董事长委托权限内，以法人代表公司签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜。
- (5) 决定组织体制和人事编制，建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系。
- (6) 根据生产和经营管理的需要，有权聘请专职或兼职法律、

经营管理、技术顾问，并决定其报酬。

(7)对成绩显著的员工给予奖励、调资和升职，对违纪员工进行处罚、辞退。

(8)审查批准年度计划内的经营、投资、改造、基建项目和流动资金贷款、使用、贷款担保的可行性报告。

(9)健全财务管理，严格财经纪律，搞好增收节支和开源节流工作，保证现有资产的保值和增值。

(10)建立一支优秀的团队。

副总经理职责

(1)向总经理负责，做好总经理的参谋，协助总经理完成董事会下达的各项任务。

(2)对公司各情况要比较清楚，对出现的问题要及时向总经理汇报，并提出建设性的意见。

(3)抓好自己分管的行政、人事、生产、经营、安全、技术等方面的工作。

(4)对各部进行规范化管理工作，组织实施和检查及员工的绩效考核工作。

(5)协调公司主管部门与其他部门的联系工作，协助总经理建立健全全公司统一、高效的组织体系和工作体系。

(6)完成总经理交办的其它任务。

财务部职能

(1)负责公司财物的管理。

(2)日常财务核算，参与公司的经营管理。

(3)根据公司资金运作情况，合理调配资金，确保公司资金正常运转。