

ORGANIZATIONAL STRUCTURE CONSULTING EXERCISING

北大纵横 管理咨询

系列

Organizational structure consulting exercising

主编 王 璞

Organizational structure consulting exercising

组织结构设计 咨询实务

Organizational structure consulting exercising

Organizational structure consulting exercising



中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

ORGANIZATIONAL STRUCTURE CONSULTING EXERCISING

北大纵横 管理咨询

系列

Organizational structure consulting exercising

主 编：王 璞

副主编：陈 江

编 委：闫同柱、詹正茂、贡玉春、施宇婷、文建波

Organizational structure consulting exercising

组织结构设计 咨询实务

作 者：王 璞 何 平

Organizational structure consulting exercising

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

组织结构设计咨询实务/王 璞等著. —北京: 中信出版社, 2003. 6

ISBN 7-80073-677-6

I. 组… II. 王… III. 企业 - 组织结构 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 046658 号

组织结构设计咨询实务

ZUZHI JIEGOU SHEJI ZIXUN SHIWU

著 者: 王 璞 何 平

责任编辑: 裘挹红 刘舜尧

出版发行: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 16.75 **字 数:** 248 千字

版 次: 2003 年 6 月第 1 版 **印 次:** 2003 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80073-677-6/F · 475

定 价: 29.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010 - 85322521

E-mail: sales @ citicpub. com

010 - 85322522

厉以宁推荐序

管理包括三个层面。一个层面是管理理论，它是对企业管理规律的高度抽象和概括，主要是大学和研究机构的专家学者承担了这方面的任务；另一个层面是管理实践，它是为了实现企业在市场经济中的经济目标 and 价值目标而进行的实际企业运作和管理，它的推动人主要是企业家和经理人；还有一个层面就是介于上述两者之间的管理技术，即连接管理理论和实践的一个层面，这个层面把最新的和适用的管理理论转变成可操作、可执行的管理实践，把世界上先进、实用和成熟的管理理念迅速介绍和运用于所需要的企业，以提高它们的市场竞争力，这个层面的推动者主要就是管理咨询公司。

属于上述第一个层面的管理理论在 20 世纪后半期快速发展。管理理论是对管理实践规律的一般性抽象，各种理论都有自己的适用范围和条件。但任何一种管理理论都不可能不加区分地直接运用于实际的管理实践。

属于上述第二个层面的管理技术是随着管理理论的发展而发展起来的。管理咨询行业在西方有较长的历史，它在连接管理理论和管理实践过程中发挥了相当重要的作用，我们称这种连接的方法和技巧为管理技术。管理咨询行业的优势之一就是它的信息优势。它密切关注管理前沿理论的发展，洞察这些理论在少数企业中的应用状况，它能迅速把世界范围内运用于实践中有效的管理理论向其他企业推广。管理咨询缩短了理论运用于实践的时间，对企业的发展和竞争力的提高有着不可替代的作用。

属于上述第三个层面的就是企业的管理实践。它是企业家和经理人为了实现一些具体的经营目标而进行的一系列管理活动。管理既是一门科学又是一门艺术。由于管理是一门科学，所以遵循科学的管理规律和不遵循管理规律就会有截然不同的结果；由于管理也是一种艺术，在管理实践过程中要依靠企业家和经理人的创造性。他们只有灵活地运用管理理论和管理技术，才能带领企业不断发展。

我国市场导向的经济改革从 1978 年到现在已走过了二十多年的历程，

这期间给企业带来的最大变化就是竞争加剧，促使企业决策复杂了，这要求企业家不断学习。同时，现代的决策已成为专家决策、比较决策，而企业自身不可能拥有那么多的专家，于是就需借助外力。因此，适合市场经济要求的管理咨询公司便应运而生。我国的管理咨询行业是从西方引入的，目前正处于由起步向发展过渡的阶段，这可以从近两年管理咨询业务的迅速增长以及广大国内大中型企业普遍认识和接受管理咨询中得到证实。

随着国内企业对管理咨询需求的迅猛增长，对管理咨询的理论、方法和技术的研究越来越有必要。把优秀的管理理论转变成可操作的管理实施方案是管理咨询的重要功能和作用。在管理咨询的实践过程中所发现的新问题也为管理理论的发展和创新提供了依据。由于处于连接管理理论和管理实践这个技术层面，管理咨询公司更容易发现实践中出现的新问题；正是这些新问题成为进一步推动管理理论发展的动力。一种管理理念要变成能在企业中运用的方案，不仅需要对管理理论有透彻理解，而且需要适应不同类型企业的具体现状和企业所处的具体环境。把抽象的管理理念灵活地运用于不同的企业，这正是中国本土管理咨询公司面临的挑战。从这套丛书中，我们能够看到北大纵横是如何面对这种挑战的。

本丛书的主编及合著者王璞同志是北大光华管理学院培养的第一批MBA。作为北大纵横管理咨询公司的创始人和总经理，他已在这一行业全身心投入了七年时间，领导北大纵横先后为大中型国有企业、上市公司、民营企业等做了大量项目，并且把北大纵横做成了中国管理咨询业的领先品牌。在这样的背景下拿出了多年来在管理咨询实践中总结的理论和办法，贡献给我国的企业和同行，将会对我国管理咨询行业的发展和实践产生积极的影响。

管理咨询业的成长需要管理理论的研究人员、管理咨询的从业人员和企业的经理继续共同努力。北大纵横已经做了有益的尝试，祝愿这套丛书能为我国管理咨询业的进一步发展起到积极的推动作用。

潘以亨

柳传志推荐序

当初办联想时，一心只想把企业做大做强，并没有专门考虑太多管理上的东西。随着公司一步步的成长，企业规模的不断扩大，所面对的市场领域也越来越广阔，随之就遇到种种管理方面的问题与挑战。由于我们这些创业人员都是科技人员出身，下海时对于办企业几乎一无所知。当时国内的市场环境也不成熟，很少有同行业的经验可以借鉴。所以，我们遇到问题时开始主要是在实践中向国外同行学习先进的管理理念。当时也参考过一些管理理论方面的书，有国内的，也有外国的，但不能完全解决企业的实际问题。那时解决问题更多的是靠经验加摸索，有的解决得很好，有的虽然解决了，现在回想起来感觉还有更好的解决办法。

可以说多年的企业实践，使我对管理有了一些感悟，深感其博大无涯，奥妙无穷。管理工作在企业的实际中，做起来是千头万绪，即是科学又是艺术。王璞等从事管理咨询工作多年的专业人士撰写的这套书稿，细读之下，觉得他们对很多问题的思考方式和解决方法有独到之处。这套书，从管理咨询的角度讲到企业管理实践方法等，谈得比较务实，也非常符合中国企业的情境。跟其他管理书籍相比，可能是因为作者的职业特点，感觉对企业的了解很深刻，能够把西方的管理理论和中国企业的现实国情结合起来。要强调的一点是，管理理论对于企业的实际运行肯定具有非常重要的指导意义，因为理论往往是对实践经验的总结与提升。对企业领导者和企业管理人员来说，一套紧密结合企业实践的理论，能够帮助他们在管理中少走弯路，用更系统的管理方法引领企业发展，跳出经验思维的圈子来看问题。同时，企业对于任何理论、技术和方法一定要在消化吸收的基础上为我所用，而不能教条地照搬、照套。毕竟，企业的情况千差万别，具体的业务开展过程中，原有问题会不断发生变化，新的问题也会不断产生，只有立足本企业的实际，才能让优秀的管理理论更好地为企业服务。

管理理论和管理实践很好地结合是这套丛书有价值的地方，对企业的

领导者，尤其是中国环境下的领导者来说，有这样一套书来参考，也许能多一些借鉴。同时，很多企业的实践证明，管理工作中的相当部分也可以借助管理咨询公司来完成。

柳传志

丛书序

中国的市场经济造就了两个新生事物——MBA 和管理咨询。在经历了国有企业和民营公司的锤炼后，我有幸考入了中国的最高学术殿堂——北京大学，攻读当时对于大多数人来说还比较陌生的一个专业——MBA。随着 MBA 学业的完成，我参与创办了北大纵横管理咨询公司，从而进入了管理咨询业这一充满挑战的行业。不知不觉打拼了近十年，感触甚多。

随着中国经济体制的转型，企业的运营体制和管理模式都相应地发生了巨大的变化。企业靠一两张条子、一两个机会，甚至靠勇气、胆识就能获得成功的日子已经离我们越来越远了。在激烈的市场竞争中，如何使企业立于不败之地成为企业时刻需要面对的问题。由于企业自身资源的限制，很多企业无法做出科学系统的思考和相应的对策。管理咨询行业就是在这样的背景下应运而生，并且正在蓬勃发展。

企业间的竞争日趋激烈，企业自身情况十分复杂，这给正在成长中的咨询业提出严峻的考验。北大纵横作为咨询行业的先行者，在多年的发展过程中，围绕咨询公司内部管理、咨询队伍培养、不同行业的企业咨询、企业不同职能的咨询进行了积极的探索，总结出了一些规律。这些宝贵经验的取得，是一大批咨询顾问实践的结果，这里既有离开纵横去政府、企业实战的李鹏、张维来、王勇……，考入国内外名校深造的马艳、李晓红、姜蕾……，更有仍为纵横事业长期奋斗着的闫同柱、贡玉春、詹正茂、陈江、施宇婷、文建波、张伟、岳云雷、刘庆韬、王燕、薛建林、胡昌全、张飞、任声策、郭卫东、何平、岳三峰、李强、岳正军、杨海丹、彭烨、纪扬、孙彤、徐懋、闵昱等领衔的一百多位同志。正是这些不断拼搏的精英共同托起了北大纵横——这块本土咨询业领导者的牌子。

为了更好地推动咨询产业的发展，我们把多年的体会结集出版。一方面咨询从业人员可以借鉴学习，提高为客户咨询的能力；另一方面企业可以参考并借此走近管理咨询。我相信随着中国企业的发展，必将诞生世界级的管理咨询机构，大型管理咨询公司的出现反过来又必将帮助更多的企

业进入世界 500 强。

本套丛书主要内容是针对咨询从业人员如何更有效率地开展咨询工作，是咨询师们提高理论素养和增加实践经验的好帮手。然而，它的读者并不仅仅局限于此。任何致力于挑战企业变革，促进企业成长的管理者，都将视本套丛书为不可多得的参考书；同时这套书也希望成为在校 MBA 必读的课外书。

本套丛书每本书约 20 万字左右，准备每年完成 10 本左右，预计在 3 年内完成整部丛书的编写。本丛书必将成为管理咨询领域最系统、最权威的工具书。

王璞

前 言

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，是每一个企业都必须经常考虑的问题。经过了半年多的构思、资料准备和撰写，这本《组织结构设计咨询实务》终于与大家见面了。

主要内容

本书的最大特色是基于大量咨询实践的可操作性，包括组织设计咨询的可操作性和组织管理工作的可操作性。

全书共分为四部分。

第一部分包括三章，首先介绍了组织结构设计咨询的一般内容，分别通过案例介绍了民营企业与国有企业组织设计咨询的特点、常见问题及相应对策。

第二部分包括三章，介绍了组织结构设计的权变因素、组织的类型和组织运行的设计等组织设计咨询常用的理论、方法和工具。

第三部分详细描述了组织结构设计咨询项目的运作程序，辅有大量可直接参考的过程文件和工具。

第四部分是一个组织结构设计咨询项目的全景分析，从项目背景与进场准备、内部信息收集、组织结构诊断、组织结构设计、相关制度等进行了全方位的介绍。

如何使用本书

本书以组织设计咨询顾问、人力资源部经理、企业中高层管理人员、未来准备从事相关工作的 MBA、高校组织理论与设计方面的教师为阅读对象，可以作为职业人士从事组织结构设计实践的指导参考书。

组织设计咨询顾问仔细阅读所有章节，有助于规范咨询程序，全面掌握有关理论、方法、工具。

人力资源部经理可以着重阅读第二部分和第三部分。对程序和方法的了解有助于人力资源经理进行内部咨询工作，相关过程文件可以参考使用。

高层管理人员可以着重阅读第二部分和第四部分，运用书中的思维框架思考本企业的组织问题。

本书也可以在 MBA 课堂上作为组织设计课程的教学工具或参考书。书中观点均反映了目前我国企业的组织管理现状，案例中的企业背景资料和问题诊断是很好的讨论素材。

本书的写作基于公司多年的咨询实践积累，是全体纵横人集体劳动与智慧的结晶。王璞、陈江对本书进行了整体框架与思路的设计，在成书过程中提出了具体的意见并做了修改。何平负责本书资料收集、整理和具体的编写工作。

限于时间和个人经验，书中有一些问题讨论不够深入，阐述不够清晰，希望有机会与广大读者一起完善。对本书内容有任何疑问，请发电子邮件到 book@allpku.com，我们会非常感谢。

目 录

第一部分 组织结构设计咨询总论 / 1

第一章 组织结构设计咨询概论 / 3

第一节 组织结构设计概论 / 3

第二节 组织结构设计咨询概论 / 10

第二章 民营企业组织结构设计咨询 / 17

第一节 民营企业组织结构的特点和问题 / 17

第二节 民营企业组织结构设计咨询特点和对策 / 19

第三章 国有企业组织结构设计咨询 / 26

第一节 国有企业组织结构的特点和问题 / 26

第二节 国有企业组织结构设计咨询特点和对策 / 32

第二部分 组织结构设计咨询的典型方法 / 35

第四章 组织结构设计权变因素 / 37

第一节 组织结构与经营环境 / 37

第二节 组织结构与企业战略 / 40

第三节 组织结构与企业人员素质 / 43

第四节 组织结构与企业规模 / 45

第五节 组织结构与企业生命周期 / 46

第五章 组织的类型 / 51

第一节 职能式、事业部式组织结构 / 51

第二节 矩阵式、混合式组织结构 / 53

第三节 控制型组织 / 56

第四节 关系型组织 / 60

第五节 创新型组织/62

第六节 等级制组织与扁平式组织/63

第六章 组织运行的设计/66

第一节 决策协调/66

第二节 分权方式/67

第三节 职能设计/69

第四节 流程设计/71

第五节 部门冲突/74

第六节 学习型组织/77

第七节 网络型组织/79

第八节 组织结构发展趋势/82

第三部分 组织结构设计咨询程序/85

第七章 组织结构设计咨询程序/87

第一节 项目初期/88

第二节 项目中期/91

第三节 项目尾期/113

第四部分 组织结构设计咨询全景案例/115

第八章 项目背景与进场准备/117

第九章 内部信息收集/129

第十章 组织结构诊断/133

第十一章 组织结构设计报告/146

第十二章 组织结构设计中的关键制度/226

第一节 总裁工作细则/226

第二节 计划管理制度/232

第三节 关键岗位人员任免制度/238

第四节 外派董事管理办法/241

第五节 述职报告制度/243

第六节 分公司经理业绩考核与激励办法/245

参考文献/251



第一部分

组织结构设计咨询总论

第一章

组织结构设计咨询概论

“组织结构的存在使普通人能做出非凡的事情。”

—Ted Levitt,《哈佛商业评论》编辑

第一节 组织结构设计概论

一、组织

组织有两个基本含义，其一是有一定目的、结构，互相协作，并与外界相联系的人群集合体。组织可以是营利性的机构，如联想集团、海尔集团等各种企业性组织，也可以是非营利性的机构，如我国的全日制大学、政府部门、非营利性的各种基金、事业单位等。本书中的组织如无特别说明，均指营利性的企业组织。

不论什么样的企业组织都应有其存在的基本目的和宗旨，否则其存在就失去了意义。但是企业本身并不能证明其存在的意义，一个企业必须通过为社会提供独特的价值而证明其存在的价值。这是每一个企业在发展中都需要经常提出来思考的问题。如1992年前惠普公司的企业宗旨是：设计、制造、销售和支持高精密电子产品和系统，以收集、计算、分析资料，提供信息作为决策的依据，帮助全球的用户提高其个人和企业的效能。1992年后惠普公司的企业宗旨改为：创造信息产品以便加速人类知识的进步，并且从本质上改变个人及组织的效能。企业的目的和宗旨直接影响着企业的组织结构和组织行为，从而影响着企业未来的发展前景，是企业组织结构设计出发点。

组织结构(Organization structure)是指一个组织内各构成要素以及它们之间的相互关系，它描述组织的框架体系。组织结构主要涉及企业部门构