

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

领导发展类 207

职业经理人十万个怎么办

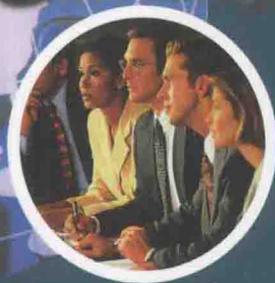
Guide for professional
managers

如何进行 企业组织设计

高新华 编著



How to do



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

7

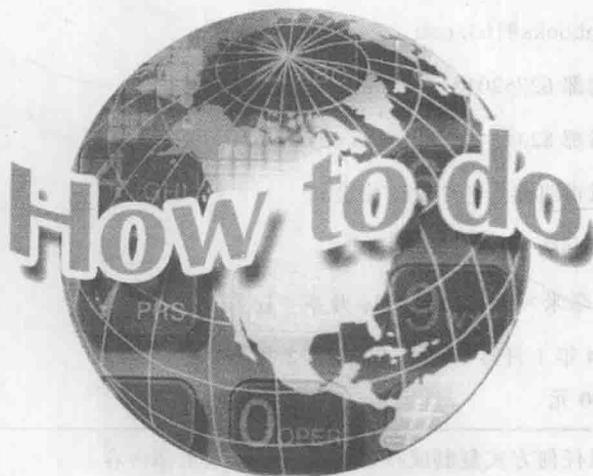
职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危 柳传志 作序推荐

如何进行企业组织设计

高新华 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行企业组织设计/高新华编著. —北京: 北京大学出版社, 2004.1 (2014.3 重印)

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 978-7-301-06789-5

I. 如… II. 高… 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 (2003) 第 110624 号

书 名: 如何进行企业组织设计

著作责任者: 高新华 编 著

责任编辑: 董淑娟 梁鸿飞

标准书号: ISBN 978-7-301-06789-5/F·0738

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: sdghbooks@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82345436 出版部 62754962

印 刷 者: 北京市凯鑫彩色印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16 印张 207 千字

2004 年 1 月第 1 版 2014 年 3 月第 2 次印刷

定 价: 34.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

主 任

成思危（原全国人大常委会副委员长）

副主任

潘承烈
张文定
高建华

编 委（按姓氏笔画为序）

王礼平 王建明 王雪莉 文 钊 付 遥
刘明忠 邢以群 李东汉 张晓丹 张烜博
张声雄 张 德 李 平 李雪峰 林君秀
茅理翔 范英俊 胡圣云 柴寿钢 徐 勇
唐 天 章义伍 符 丹

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟

肖 虹 王海英 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

序

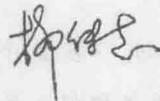
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。其

实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化和科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等 8 大类别，首批推出 100 个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书的特点

这套丛书具有以下特色：

* **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。

* **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。

* **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。

* **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。

* **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

* **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。

* **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解您所查找问题所属的知识领域。

* **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。

* **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板：**“小看板”是技能描述的补充说明，包括一些管理名言、

背景资料、必要的补充知识等。通过小看板，您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您：**“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项，相当于忠告或注意事项。

* **小词典：**“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典，您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点：**“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括，语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例：**“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”，您可以了解众多知名企业的操作实践，从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习：**“实践练习”是有针对性的练习题，用于检验学习效果，并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块，巩固刚学过的知识，并增强实际操作的能力。

* **向您推荐：**通过“向您推荐”，读者可以获得相关知识的其他学习资源（如专业书籍、报刊杂志、网站等），从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中，最大限度地发挥作用，我们建议您按如下方法学习使用本丛书：

经理人个人怎样用好本套丛书：

* **作为随用随查的管理工具。**您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理，但却对如何正确处理没把握时，请您查阅参考本丛书中的相应技能描述，进而从中寻求工作指南。

* **作为自主学习、自我提升的教材。**经理人可以根据个人需要和学习习惯，自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点，以作为自己在某一时段内的学习资源，从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

* **高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对

性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

* 作为各项工作标准化规范化的参考手册。本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

* 作为员工职业化培训教材。本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

* 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

前 言

面对激烈的市场竞争，企业要站稳脚跟并获得高效发展，就不能忽视组织设计这一重要因素。本书正是基于帮助企业家进行合理的组织设计和组织优化的目的进行编写的，具有极强的操作性和实用性。

现代企业的组织设计不同于传统的组织设计。传统意义上的组织设计主要侧重于组织的框架设计，事实上，框架设计虽然是组织设计的主体部分，但远远不是全部。现代意义上的组织设计，不仅包含了传统的组织框架设计，而且发展为一种动态的全过程设计。本书力图体现这种动态的全过程设计思路，在内容设置上不仅包括传统的框架设计，还包括职能、规范和激励等组织内部结构或制度层面的设计，也包括组织的协调、发展设计等兼及内外的方面，以及意识形态这种指导层面上的设计。

在本书的第一章，您将了解到企业组织的职能设计。组织设计者首先应该对整个组织有一个通盘的考虑。因此，要先根据企业的战略目标明确企业的职能，包括基本职能和关键职能，并对这些职能进行层层分解，以确定企业各项具体的管理业务和工作。

在第二、三两章中，我们将重点介绍企业的框架和结构设计，这是最关键的，也是传统的组织设计工作的主要内容。框架设计从总体上讲包括纵向设计和横向设计两个方面，就如织布一样，把纵的经和横的纬交织在一起，布基本上就成型了，至于其它的染色、刺绣之类都是细腻的润色工作，无不要以此为基础。而结构设计的重要性正如化学中的石墨和金刚石，二者虽同样是碳元素所构成，但因为结构不同而表现出截然相反的特性：石墨质地松软，而金刚石是最硬的。组织结构同样如此，它所要解决的就是各元素（部门和员工）之间的组合方式问题，只有最适合自身特点的结构方式才能使组织具备最高的效率。

在第四章中要进行的是组织规范设计，也就是规章制度的设计。组织设计的

内容是相当广泛的，但最终要落实、体现为规章制度。管理规范能够保证组织的各个层次、部门和岗位按照统一的要求和标准进行配合和行动。至此，可以说组织设计的基本内容已经完成了。

在第五、六、七三章中，专门介绍了激励设计、协调设计和发展设计。这些内容是最能体现组织设计的动态发展性的一部分。激励设计是增强组织活力的有力武器，虽然您可以找到很多这方面的资料，但从组织设计这个角度进行介绍的还不多；协调的组织犹如体魄健康的人体，如果哪个地方出现不协调就可能造成整个组织的运转不灵，协调设计应该与其它方面特别是框架结构的设计相配合进行，主要是部门之间横向协调的设计，但纵向协调也不可忽视；发展是硬道理，发展设计也是组织设计的一个重要方面，是本书后半部分的重点。发展设计包括变革的设计，尤其是技术变革的设计，还包括新产品的开发、对环境的适应、赢得竞争优势的设计，乃至业务流程再造工程等内容。组织设计者必须重视发展设计，因为没有发展，便没有企业组织的未来。

最后，我们阐释的是组织意识形态的设计。也许有人会奇怪，为什么在最后还要有一个意识形态的设计呢？老子曰：“形而上者之谓道，形而下者之谓器。”自古以来，得其道者才能够提纲挈领，诸事顺利。企业的意识形态，就是一个企业的经营运作之“道”，是一个企业的指导理论。而缺乏理论指导的行为，是盲目的、容易误入歧途的。因此，我们的组织设计最终要归结到意识形态的设计上来。

当您读完本书后，您将具备组织设计的基本知识和技能。

1. 学会如何创建一个适合自身特点和环境需求的企业组织；
2. 学会构建能够促进企业发展的激励、协调和发展设计；
3. 把握企业的经营之“道”——企业的意识形态。

组织设计不是一些抽象的理论；相反，它具有很好的实用性。相信通过对本书的学习和应用，您的组织设计能力将得到明显的提高，您的企业将变得更具竞争力，您和您的企业以及企业的所有员工都将从中受益。

目 录

CONTENTS

第一章

企业组织的职能设计 1

- 技能点 1: 如何进行企业组织的职能结构
分析 2
- 技能点 2: 如何进行企业组织的岗位设计 . . . 8
- 技能点 3: 如何设计企业组织的基本职能 . . 15
- 技能点 4: 如何设计企业组织的关键职能 . . 20
- 技能点 5: 如何进行企业组织的职能分解 . . 27

第二章

企业组织的框架设计 31

- 技能点 1: 如何设计企业组织的管理跨度 . . 32
- 技能点 2: 如何设计企业组织的管理层次 . . 39
- 技能点 3: 如何设计企业组织的层级
关系图 44
- 技能点 4: 如何选择企业组织的结构类型 . . 48
- 技能点 5: 如何划分企业组织的部门 53
- 技能点 6: 如何进行企业组织的职权设计 . . 59
- 技能点 7: 如何在企业组织内部进行权力
分配 66

第三章

企业组织的结构设计 ····· 71

- 技能点 1: 如何设计企业组织结构 ····· 72
- 技能点 2: 如何设计企业的职能式组织结构 · 76
- 技能点 3: 如何设计企业的事业部式组织
结构 ····· 81
- 技能点 4: 如何设计企业的区域式组织结构 · 86
- 技能点 5: 如何设计企业的矩阵式组织结构 · 90
- 技能点 6: 如何设计企业的混合式组织结构 · 95
- 技能点 7: 如何设计以客户为中心的组织
形式 ····· 100

第四章

企业组织的规范设计 ····· 107

- 技能点 1: 如何设计适合本企业的管理体制 108
- 技能点 2: 如何克服大企业严重的官僚习气 114
- 技能点 3: 如何设计企业组织的工作说明书 118
- 技能点 4: 如何设计企业组织的管理规范 · 124
- 技能点 5: 如何设计企业组织的决策机制 · 130
- 技能点 6: 如何在高度不确定的企业环境中
快速决策 ····· 133

第五章

企业组织的激励设计 ····· 137

- 技能点 1: 如何在企业岗位设计中注入人性化
因素 ····· 138
- 技能点 2: 如何通过企业分配机制提高员工
积极性 ····· 142

第六章

- 技能点 3: 如何能创造提高企业员工积极性的工作
环境 146
- 技能点 4: 如何成功地进行企业组织的负激励 . 151
- 企业组织的协调设计 155**
- 技能点 1: 如何进行企业组织的集、分权
设计 156
- 技能点 2: 如何处理企业组织中分工与
协作的关系 161
- 技能点 3: 如何设计企业组织的横向协调
方式 166
- 技能点 4: 如何设计企业组织内部的制约
机制 171
- 技能点 5: 如何加强企业组织内部的纵向
沟通 175
- 技能点 6: 如何避免企业组织部门之间的
冲突 179
- 技能点 7: 如何处理与其他企业组织间的
关系 184

第七章

- 企业组织的发展设计 191**
- 技能点 1: 如何对企业组织进行诊断 . . . 192
- 技能点 2: 如何成功实现企业组织的变革 . 200
- 技能点 3: 如何根据技术进行企业组织设计 204
- 技能点 4: 如何通过企业组织设计保证新产品开发
成功 210

◎ 技能点 5: 如何通过企业组织设计赢得竞争优势	213
◎ 技能点 6: 如何进行企业组织的流程再造	218
企业组织的意识形态设计	223
◎ 技能点 1: 如何设计企业组织战略	224
◎ 技能点 2: 如何设计企业组织的目标	229
◎ 技能点 3: 如何设计企业组织的文化	232
◎ 技能点 4: 如何构建企业学习型组织	236
向您推荐	239

第一章

企业组织的职能设计

职能设计是指企业的经营职能和管理职能的设计，是结构设计的一个重要组成部分。企业作为一个经营单位，要根据其战略任务设计经营、管理职能。如果企业的某些职能不合理或不健全，就需要进行调整，对其弱化、取消或者强化、增设。

通过职能设计可以设定企业必需的各项职能，明确其中的关键职能，并将这些职能层层分解，确定企业各项具体的管理业务和工作。