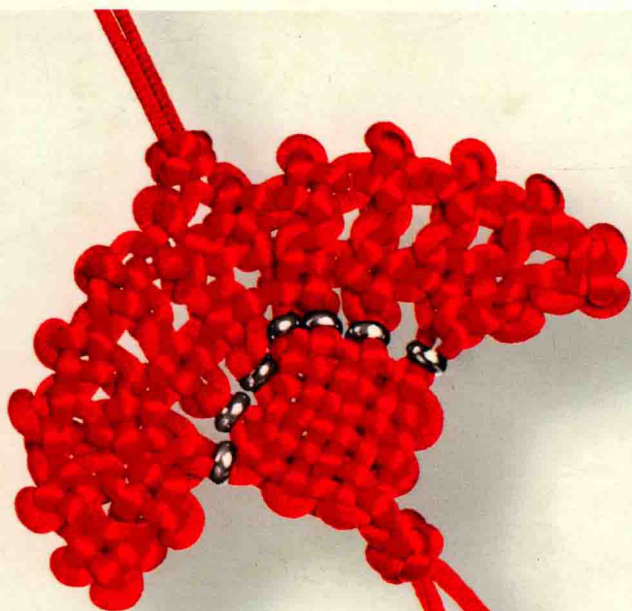


组织结构设计

规范分工协作体系

邢以群 张大亮 著



机械工业出版社
China Machine Press

众成

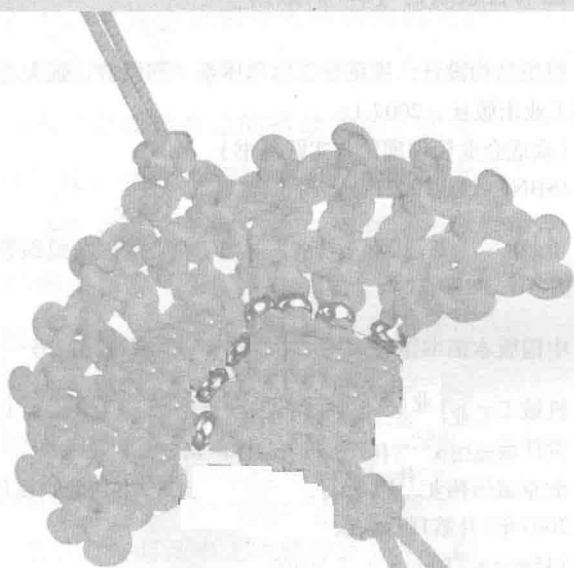
企
管
理

理论与实践丛书

组织结构设计

规范分工协作体系

邢以群 张大亮 著



机械工业出版社

本书针对我国企业人力资源配置与企业发展战略相脱节、新老交替困难重重、员工只对工作负责不对结果负责等问题,从理论上对组织结构的规范分工协作体系进行了系统论述,同时从实践上对如何构建能够适应企业可持续发展的组织结构体系、如何明确各部门之间的分工协作关系、如何明确员工的责任、如何克服组织结构调整的阻力等提出了具体的解决方法与措施,以期帮助企业形成一个与企业的发展战略相匹配的职权体系。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

组织结构设计:规范分工协作体系/邢以群,张大亮著. -北京:机械工业出版社,2007.1

(众成企业管理理论与实践丛书)

ISBN 7-111-19931-6

I. 组… II. ①邢…②张… III. 企业管理-组织管理学-研究-中国 IV. F279.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第112622号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:吴亚军 版式设计:刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

145mm×210mm · 7.5印张

定价:20.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

—

改革开放二十多年来，中国民营企业从无到有、从小到大、从弱到强，得到了迅速的发展。随着企业规模的扩大，单凭企业领导人独到的眼光、过人的胆量、坚强的毅力，或者创新的产品、独有的关系，将不足以推动企业的持续发展。企业领导人会慢慢发现，企业的运转效率开始大幅度下降，很多事情都不尽如人意，自己的号令也不再像以前那样管用。尽管自己比以前更加努力、更加投入，但结果却总是那么不理想。我们可以慢慢地感受到个人力量的弱小，企业的发展已经超出了个人的能力范围。要进一步发展，就必须借助他人的力量。

要使外人加盟，就必须事先明确角色分工、职位职权、利益分享原则等，即必须事先明确合作规则，并以适当的方式加以保证。要明确我们希望他们做什么，做到怎样的程度，在做的过程中应该遵循怎样的游戏规则，做好了可以得到什么，没有做

好又会怎么样等。只有这样，才能吸引他人与我们分工协作、携手共进。

因此，当企业发展到一定规模以后，就必然需要从人治逐步走向法治。

二

如何从人治走向法治？

对于崇拜科学、崇尚理性的西方企业而言，规范化运作是不言而喻的。他们习惯于按规则行事，鄙视不按规则行事的行为，并主张对违反规则的行为通过法律予以严惩。对于他们而言，按规则行事是天经地义的事。他们所重点关注的是，应该形成怎样的规则才最符合他们所坚持的价值观、所处的环境和确保组织的高效运作以及怎样在遵守规则的同时适应多变的环境。

对于充满创业激情、在不规范的环境中成长起来的大多数中国民营企业而言，尽管其个人能力极强，却大多没有接受过规范化训练。他们习惯于依照自己的判断、自认为正确的做法来管理企业，应对环境。他们崇尚实干，崇拜个人的品质和能力，对于由大量文字构成的规则、制度，本能地持怀疑甚至抵触的态度。

因此，如何从不规范走向规范，无论是对中国民营企业家的个性习惯，还是对企业的能力，包括管理学术界，都是一项前所未有的挑战。

三

国外发达国家有很多关于规范化管理的具体理论和方法，也有关于管理变革方面的很多论著，但对于如何从不规范管理到规范管理，却很少论及。

对于中国民营企业而言，如何从不规范走向规范，不仅需要系统的理论支持，更需要方法论上的帮助。因此，从中国民营企业所处的与西方不同的发展阶段、不同的文化背景与价值理念、不同的管理基础出发，探讨如何从不规范走向规范的理论与方法，对于减少中国民营企业从能人经营向群体经营转型过程中的苦恼，具有十分重要的理论与现实意义。

正是基于这样的考虑，我们围绕着“如何从不规范走向规范”这一主题，在浙江众成企业管理咨询有限公司的许可下，将浙江众成企业管理咨询有限公司八年来在中国民营企业先行地区——浙江省从事企业管理咨询过程中所积累起来的知识和经验加以总结，与机械工业出版社华章分社合作，出版了这套具有理论原创性、实践可操作性的众成企业管理理论与实践丛书。

四

本丛书针对中国民营企业在经营管理中所遇到的典型问题，根据对先进企业管理模式的探索和管理咨询公司咨询实践的总结，围绕着“如何从不规范走向规范”这一主题，展开了理论与实践

相结合的探讨，形成了一套具有中国特色的企业如何“从不规范管理走向规范管理”的系统理论与方法。

本丛书共六本，由《从不规范到规范：打造科学管理平台》、《企业文化建设：重塑企业精神支柱》、《企业经营定位：明晰企业发展战略》、《组织结构设计：规范分工协作体系》、《客观的考核体系：提升执行力的利器》、《公平的报酬体系：营造企业持续活力》组成。

《从不规范到规范：打造科学管理平台》是本丛书的总纲。在该书中，针对企业在管理改进中各种措施为什么常常达不到应有的效果，应该从何处着手进行管理规范以及怎样才能形成一个自完善自发展的管理体系等问题，提出了一个由理念体系、目标体系、职权体系、业务体系、考核体系、报酬体系构成的科学管理平台理论，对这一平台的各构成要素进行了介绍，具体说明了管理各环节之间的关系以及系统构建科学管理平台的方法。

《企业文化建设：重塑企业精神支柱》，针对企业发展到一定阶段以后，在企业内部可能出现的拉帮结派、沟通不畅、相互推诿责任等现象，提出了“在群体经营过程中，为了使企业的各项工作有明确的决策准则和依据，企业就要注重企业文化理念的建设”以及“企业要增强对多变环境的适应能力，提高员工工作的自觉性和积极性，追求企业的可持续发展，统一企业文化理念是核心”等观点，并就什么是企业文化、为什么要搞企业文化、如何建设企业文化等问题进行了具体而深入的阐述。

《企业经营定位：明晰企业发展战略》，针对企业在积累了一

定的资本以后，按照企业的经营意愿，如何明确企业下一步发展方向、如何进行企业转型和经营模式创新以及应该保持专业化发展还是进行多元化经营、应该先做强还是先做大、自己做还是与他人合作发展等问题，进行了相应的探讨，以期为企业制定一个清晰的发展战略提供指导。

《组织结构设计：规范分工协作体系》，针对企业人力资源配置与企业发展战略相脱节、新老交替困难重重、员工只对工作负责不对结果负责等问题，就如何构建能够适应企业可持续发展的组织结构体系、如何明确各部门之间的分工协作关系、如何明确员工的责任、如何克服组织结构调整阻力等展开了理论与实践相结合的论述，以期帮助企业形成一个与企业的发展战略相匹配的职权体系。

《客观的考核体系：提升执行力的利器》，针对企业在明确各部门和各岗位的职责、制定相应的业务流程和管理制度以后，职责和制度“写一套、做一套”、考核流于形式、各项工作常常落不到实处等问题，就为什么要考核、怎样进行考核才能达到考核的目的和保证公正客观性以及应该如何正确对待考核工作等，进行了详细的理论分析和操作方法讲解。

《公平的报酬体系：营造企业持续活力》，针对企业在发展过程中，“为什么员工拿着比过去更多的钱，却干着比过去更少的活”，“为什么在企业最需要人才的时候，企业原有的骨干却纷纷离企业而去”等问题，阐述了报酬规范化的重要性，提出了“凡是能够在一定程度上满足人的物质和精神需求的东西都是报酬”等观点，

并就如何针对员工的物质和精神需求，构建全方位的报酬激励体系，以营造企业可持续发展的发动机，展开了具体而深入的探讨。

该丛书中的每一本书通常都会由五部分组成：第一部分是问题的提出，从企业现实中常见的典型问题出发，以问题为导向展开主题；第二部分是理论分析，对解决这些问题必须掌握的基本观点进行了阐述，这些观点部分是对现有理论观点的总结和进一步阐述，部分是对现有理论观点的反思和纠偏，还有一部分则是根据中国企业的实际情况从实践中总结出来的新观点，是对现有理论的补充；第三部分解决思路与方法，对如何做好相关的工作，进行了详细的过程和方法阐述；第四部分是一个真实案例的展示，通过对一个企业如何做好相关工作的详细描述，使读者有更深入的理解；第五部分是常见问题问答。

为便于管理者阅读，每册的字数控制在10万字左右。该丛书的读者群重点面向：寻求企业管理改进和提升的企业高层管理者，负责或参与企业管理改进和提升具体方案制订或执行的职能管理人员，为企业提供管理咨询的咨询人员或承担企业管理教学工作的教师。

五

本丛书之所以能够得以出版，首先应该感谢浙江众成企业管理咨询有限公司，是他们的无私奉献，使我们获得了很多“如何使企业从不规范走向规范管理”的具体做法。我们也要感谢杭州

中粮美特容器有限公司、祐康食品集团有限公司、宁波新海电气股份有限公司、杭州宏华数码科技股份有限公司、宁波金田铜业股份有限公司、盾安精工集团有限公司等，是他们的大力支持使我们得以在“如何使企业从不规范走向规范”方面进行理论上和方法上的创新与实践，他们对企业经营和管理的真知灼见，也让我们受益匪浅。

与此同时，我们也感谢我们的家人，是他们始终如一的理解与支持，使我们得以承受各方面的压力，深入企业进行研究和探索；感谢我们所在的单位——浙江大学，给我们提供了一个相对自由的学术环境；感谢机械工业出版社华章分社的领导和策划编辑王磊，是他们给了我们一个平台，使我们得以将多年的心血为众人所了解；感谢机械工业出版社华章分社从事编辑和营销的其他同志，是他们的辛勤劳动，让我们的作品得以增光添彩。

最后，我们还要感谢您，我们的读者。没有您，我们的价值就得不到实现。真诚地希望本丛书能够为您及您所在单位的发展提供帮助。谢谢！

邢以群 张大亮

2006年8月于杭州

前言

在现实管理中，常常可以看到一个组织在提出了宏伟的发展目标，并制定出各方面详尽的行动计划后，尽管组织中的每一个人都在努力地工作，却没有能够在计划期结束时取得预期的结果。人们抱怨组织下达了太多的任务，在工作中得不到应有的资源，或在需要其他人协助配合时往往得不到应有的支持，以致于无法完成既定的计划和实现预期的目标。

一个组织的目标、计划制定出来以后，一个重要的问题就是如何使它们变为现实。宏伟的发展目标和周到细致的计划，如果不加以具体落实，最终只是一纸蓝图；如果组织不力，也无法取得预期的效果。因此，如何进行合理的组织设计，是企业在明确发展方向和发展规划以后所必须加以重视的问题。管理者必须按照目标和计划要求，设计出能保证计划顺利实施的组织结构，合理安排和调配各种资源，也就是要做好组织工作。

组织是由一群人所组成的，这群人为了实现共同的目标而团结在一起。为了发挥组织的功能，就

必须考虑劳动分工及协调问题。在任何组织活动中，人们需要知道他们所应做的工作及协调这些工作的手段。组织工作就是根据一个组织的目标，将实现组织目标所必须进行的各项活动及工作加以分类和归并，设计出合理的组织结构、配备相应人员、分工授权并进行协调的过程。它包含三项主要内容：



- **组织结构的设计和变革：**组织是通过分工协作来发挥群体的力量，从而实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标的。因此，为了实现组织目标，组织内部就必然要进行分工与协作。如何合理地设计和调整组织结构，建立分工合理、协作关系明确的组织模式，并使得组织的分工协作体系能够始终适应组织的发展，是一个组织保证不同时期的组织目标都能够得以实现所要解决的基础问题。
- **人员的合理配置和使用：**建立组织结构的目的是使组织成员能协调地开展工作，共同为组织目标的实现而奋斗，因此，组织结构是有效实现目标的一种手段。只有在明确分工协作的基础上，通过人员的合理配置和使用，充分发挥组织中每

一个成员的才能，获得专业化的优越性，才能最大限度地发挥群体的力量，更好地实现组织目标。因此，人员的合理配置和使用也是与组织结构设计紧密相关的一项重要组织工作内容。

- **权力的分配和关系的协调：**分工以后，为了使人们能履行其职责，就要赋予其完成该项工作所必需的权力；同时，为了保证各部门之间、各项工作之间的协调，就要对各项工作的责任和相互之间的权力关系进行协调。只有这样，才能保证各项工作的顺利进行，最终保证组织目标的实现。因此组织结构的设计也必然与权力的分配和关系的协调有关。

组织管理的任务就是通过设计和维持组织内部的结构和相互之间的关系，使组织中的各个部门和每一位成员为实现组织目标而协调一致地工作。但在现实管理实践中，由于缺乏对组织的正确认识，人们往往不知道如何正确对待组织结构的设置、如何正确处理组织成员之间的关系，以致于组织结构的设置与企业的战略、企业的发展相脱节，使组织结构不仅没有起到推动企业不断发展的作用，反而在一定程度上限制了企业的发展。例如，由于组织结构的调整涉及组织中每一个人的地位，因此人们往往把组织结构的调整看做是一项重大工程，轻易不进行组织结构的调整，从而导致了组织结构的僵化；一旦要进行组织结构的调整，就要先作动员，说明组织结构调整的重要性和必要性，然后进行广泛的调查研究，轰轰烈烈地开展，以致于机构的改组成了敏感的问题。

题，为了自己的利益，人人都强调自己的部门、岗位如何如何重要，导致组织结构难以精简和调整。再如，由于人们过分重视组织机构的作用，每每遇到一项新工作，就立即想到要建立一个新的机构来专门负责，以致于机构日益膨胀。

组织结构的设计与调整涉及多方面的因素，它不仅与组织的定位、发展目标、发展战略和发展阶段有关，而且还与组织的人力资源、人力资源的可得性等有关，是一项技术性较强的管理工作。组织管理理论中有关于组织设计中各方面之间关系的理论，也有组织设计的基本原则和组织设计的一般过程介绍，并总结归纳了直线职能制、事业部制等常见组织结构形式的优缺点，但缺乏具体的操作指南。企业中的管理者尽管为了保障组织的正常运作和发展，也在从事着组织结构的设计和调整工作，但往往凭借的是自己的经验和感觉，缺乏系统的理论和操作指导，只能在实践中摸索，在摸索中发展。管理咨询公司的出现，填补了理论到实践之间的空缺，给企业带来了有关组织结构设计和调整的系统思想和方法，但出于业务经营的需要，管理咨询公司一般只提供组织结构设计和调整咨询服务，却不愿将组织结构设计和调整的系统思想和方法公诸于众，使得组织结构设计和调整的系统方法不为实践界所了解和掌握。本书作者长期从事企业管理的研究与教学，并从1997年开始从事企业管理咨询，经过多年来的理论探索和咨询实践，逐渐摸索出了一套切合中国企业的从不规范走向规范的管理提升理论与方法。秉承“奉献智慧，报效中华”的理念，为了使这套管理提升理论与方法为中国众多企业所掌握，我

们撰写了“众成企业管理理论与实践”丛书，将中国企业如何从不规范走向规范的理论与方法公诸于众，本书就是其中的一部分。

在本书中，我们从中国企业在由不规范走向规范的过程中经常遇到的问题出发，阐述科学地进行组织结构设计与调整的重要性，然后从理论上系统介绍了进行组织结构设计与调整的必要知识和中国企业在组织结构设计与调整过程方面的特殊性，从实践出发系统讲解了组织结构设计与调整过程及方法，并通过对一个企业进行组织结构调整过程的真实描述，展示了组织结构设计与调整实践的全过程，最后通过对企业中各方面人员可能产生的对组织结构设计与调整的各种疑惑的解答，为企业进一步深入了解组织结构设计与调整的方法提供帮助。我们以问题作导向、理论作基础、实践作指引，希望能够对企业组织结构设计与调整实践提供有效的指导和帮助。

总序
前言

第一章 导论：这些问题都与组织结构有关 / 1

情境1: 为什么转型如此艰难 / 2

情境2: 为什么能人不再能 / 4

情境3: 如何实现新老交替的平稳过渡 / 6

情境4: 为什么员工只对工作负责, 不对结果负责 / 8

情境5: 如何合理配置各业务单元的权力/9

第二章 理论：有关组织结构设计的基 观点 / 13

第一节 组织及其组织结构 / 14

观点1: 组织从本质上而言, 是一个利益共同体 / 14

观点2: 组织成员志同道合、能力互补

是组织得以发挥其功能的前提 / 16

观点3: 组织管理的核心在于创造一个志同道合、相互协作的组织环境 / 17

观点4: 组织设计是进行专业分工和建立有机协调配合系统的过程 / 18

观点5: 组织结构的规范化, 是科学管理的起点和基础 / 21

第二节 组织结构的设计 / 22

观点6: 有多少个组织, 就有多少种组织结构形式 / 22

观点7: 不管采用何种结构, 都应遵循组织结构设计的一些基本原则 / 22

观点8: 组织整体架构应根据企业的战略设计, 并随战略调整而调整 / 24

观点9: 企业的组织结构也应随着企业所处发展阶段不同而及时调整 / 25

观点10: 组织结构设计应致力于合理的分工协作体系的建立 / 26

观点11: 为了保持组织的活力, 在部门设置时要有利于人员更替 / 27

观点12: 为了有利于调动员工的积极性, 可以恰当地因人设部门 / 29

观点13: 先设立部门和岗位, 虚席以待, 有助于获