

ZUZHI JIAGOU YU BUMEN ZHINENG SHEJI ANLI JINGXUAN

企业组织设计最新理念·人力资源主管实用手册

组织架构与 部门职能设计

案例精选

胡八一 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

组织架构与 部门职能设计

案例精选

胡八一 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

组织架构与部门职能设计案例精选/胡八一主编.

—北京:北京大学出版社,2005.10

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-09709-3

I. 组… II. 胡… III. 企业管理:人事管理—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 108980 号

书 名: 组织架构与部门职能设计案例精选

著作责任者: 胡八一 主编

责任编辑: 李 挺

标准书号: ISBN 7-301-09709-3/F · 1223

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 26.25 印张 415 千字

2005 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 48.00 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,翻版必究

《柏明顿人力资源管理案例精选丛书》编委

主编：胡八一

编委：梁 乐 代桂旭 符益群

王永明 刘 馥



如果我接受你现在的样子，我会使你倒退；

但如果我按你有能力成为的那样要求你，我会帮你成功。

——马尔柯姆·福布斯

序 言

中国从来就不缺乏管理哲学，而是缺乏管理科学！就如同人人都知道做衣服是用尺子、剪刀和布一样，但知道又能怎么样呢——问题的关键是如何才能做出一套合体的衣服来。

许多企业家张口就能说出刘邦之所以能得天下的道理，却无法辨识自己身边的经理人谁是张良、谁是萧何、谁是韩信，以及如何安排他们到合适的岗位上去；许多讲师都能够口若悬河地讲解绩效考核的重要性以及操作流程，可就是编写不出一份生产计划员的绩效考核表；许多人力资源部经理能够背下组织设计的原则，可是真正遇到一个有多品牌、多产品、多销售区域的公司时，就无法设计出营销系统的组织架构……

这就是我们编写《柏明顿人力资源管理案例精选丛书》的理由。

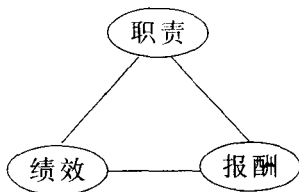
作为企业家，仅仅张贴和叫喊“以人为本”的口号是不能解决问题的。

作为人力资源主管，就算把全部的人力资源管理知识植入大脑也是无济于事的！

——我们必须真正从日常工作的每一个细节行动起来！也许真实的案例更能帮助大家做到这一点。

许多企业家和经理人都常说：“人是最难管的，如果把人管理好了，什么都好办！”那是当然。人相对于企业的其他生产要素如设备、物料、图纸等而言，主要的区别在于人有主观能动性，而且这种主观能动性会因人、因时、因地、因事的不同而表现为不同的形式，但从企业的人力资源管理角度来看，我个人认为所有企业的人都有共同的一面，这就是通过对企业付出劳动而获得相应的报酬。既然是这样，那么我们就可以建立一个共同的人力资源管理平台，再对这个平台进行个性化的调整。

那么这个人力资源管理的平台是什么呢？它就是：



首先，每个人都必须很清楚地知道自己应该“做什么”，老板有老板的工作，经理有经理的工作，员工有员工的工作，这就是《岗位职责描述》。我认为《岗位职责描述》并不需要将所有的职责细则描述得比WTO的乌拉圭协议更清晰，也不反对某些管理大师对企业家和经理人画的“大饼”——有事大家一起做的团队精神，但如果没有一个相对明确的岗位职责，是很容易留下太多“例外”的。这对于习惯于等待上司吩咐才行动的中国人而言，绝对是最好的温床！而我们想要拆除它，想要让每一位企业的人都真正自觉行动起来，就必须建立一种在一定范围内自由与约束并存的机制。

其次，每个企业人都应该清楚自己“做得好与不好的标准是什么”，这就是《员工工作绩效标准表》。同样，我们也不要期望这个标准是能够用千分尺去检测的，或者能够像牛顿第一运动定律一样不可颠覆，至少我们应该承认它的相对静止性，即在一定的时间、一定的条件下能够引导企业人努力的方向并能检测努力所达成的程度，不至于让部属整天琢磨上司的心理、看上司的脸色。

再次，如果每个企业人知道了自己该“做什么”和“做得好与不好的标准是什么”，那么，接下来他就会问“做得好与不好又怎么样”了，这就是《员工报酬体系》。这个体系至少应该包括薪酬调整与职务调整两部分，但现实的人归根结底总还是更看重薪酬调整的。同上所述，我们不要期望能够得出绩效与薪酬之间的一个非常准确的函数公式 $y=f(x)$ ，但至少每个人的绩效薪酬的增减应该不是老板说了算，也不是经理说了算，而是你自己拿出绩效来说了算。

因此，企业家与经理人完全不必大伤脑筋地去学习某些大师所谓的员工管理技巧，员工也照样能够安居乐业了，何必本末倒置呢？若“无为”能够“治”，何必要多出一些“有为”来呢？当然，企业失去这个人力资源管理的

平台，你再“有为”也是难“治”的！

任何案例都有其特定的背景，而其中的人、时、空等因素及其组合是不可能完全相同的，因而书中的案例也不可能放之四海而皆准，更不可能五十年不变，读者们千万不要对号入座。而且，人不可能两次踏进同一条河流，事实上，当我们读到此书时，可能现实中的企业已经改变了所读到案例中的相关内容，但我相信它仍然是有一定的启发和借鉴作用的。

管理无定式，不存在最好，只有更好。非常欢迎读者能够就其中的内容和我们探讨，以期共同进步！

是为序。

胡八一

2005年10月

目 录

第一章 电子公司组织架构与部门职能

公司组织架构图 / 3
部门职能与岗位设置 / 4
财务中心 / 4
（营销中心）市场部 / 8
（营销中心）销售部 / 9
（研发中心）研发一部 / 13
（研发中心）研发二部 / 16
（研发中心）产品安规部 / 18
（物控中心）计划部 / 19
（物控中心）采购部 / 22
（物控中心）仓储部 / 25
（制造中心）PIE 部 / 27
（制造中心）制造一部 / 29
（制造中心）制造二部 / 32
（制造中心）制造三部 / 35
（制造中心）零件部 / 38
（制造中心）质量管理部 / 41
人力资源中心 / 44

第二章 医院组织架构与部门职能

医院组织架构图 / 51

部门职能与岗位设置 / 51

内科 / 51

外科 / 54

门诊护理部 / 57

防保科 / 59

药剂科 / 60

第三章 服饰公司组织架构与部门职能

公司组织架构图 / 65

部门职能与岗位设置 / 65

人事部 / 65

总务部 / 67

采购部 / 70

技术部 / 72

生产部 / 74

分工厂 / 75

品管部 / 77

市场部 / 79

销售部 / 81

(销售部)材料仓 / 83

(销售部)成品仓 / 85

财务部 / 88

第四章 日用制品公司组织架构与部门职能

公司组织架构图 / 93

部门职能与岗位设置 / 94

市场营销部 / 94

研发部 / 96

(制造中心)PMC 部 /	100
(制造中心)采购部 /	103
(制造中心)品质部 /	106
(制造中心)五金部 /	109
(制造中心)组装部 /	113
(制造中心)PIE 部 /	116
户外产品部 /	119

第五章 家电公司组织架构与部门职能

公司组织架构图 /	125
部门职能与岗位设置 /	125
营销中心 /	125
(营销中心)办公室 /	127
(营销中心)市场部 /	130
(营销中心、市场部)培训科 /	133
(营销中心、市场部)市场科 /	135
(营销中心、市场部)应用服务科 /	139
(营销中心、市场部、应用服务科)客户服务组 /	142
(营销中心)销售部 /	144
(营销中心、销售部、产品销售科)办事处 /	146
(营销中心)内勤部 /	150
(营销中心)商务部 /	153
(营销中心、商务部)商务科 /	155
研发中心 /	158
(制造中心)PIE 部 /	161
(制造中心)PMC 部 /	165
(制造中心)生产部 /	171
(制造中心)质管部 /	174

第六章 贸易公司组织架构与部门职能

- 公司组织架构图 / 179
- 部门职能与岗位设置 / 179
- 总经理办公室 / 179
- 人力资源部 / 182
- 财务部 / 183
- 市场部 / 185
- 销售部 / 187
- 国际事业部 / 188
- (国际事业部)海外销售科 / 189

第七章 IT 公司组织架构与部门职能

- 公司组织架构图 / 193
- 部门职能与岗位设置 / 193
- 市场部 / 193
- 业务发展部 / 195
- 产品部 / 197
- 售后工程部 / 199
- 人力资源部 / 201

第八章 机电设备公司组织架构与部门职能

- 公司组织架构图 / 205
- 部门职能与岗位设置 / 205
- 人力资源部 / 205
- 品管部 / 211
- 工艺管理部 / 214
- 生产部 / 218
- 电子装配厂 / 221
- 企管部 / 223
- 出口部 / 225

技术开发部 / 228

第九章 网络服务公司组织架构与部门职能

公司组织架构图 / 233

部门职能与岗位设置 / 233

财务部 / 233

网络部 / 237

(网络部)系统开发科 / 239

(网络部)网络科 / 241

(网络部)网站科 / 244

(网络部)办公自动化科 / 246

(网络部)ERP 科 / 248

系统集成部 / 250

(系统集成部)电子商务科 / 252

(系统集成部)网络集成科 / 253

第十章 食品公司组织架构与部门职能

公司组织架构图 / 257

部门职能与岗位设置 / 258

企业发展部 / 258

市场品牌部 / 260

网络信息部 / 262

整合营销中心 / 263

(整合营销中心)啤酒销售公司 / 265

(整合营销中心)饮料销售公司 / 267

供应链管理中心 / 269

(供应链管理中心)水厂 / 271

财经管理部 / 272

第十一章 房地产公司组织架构与部门职能

- 公司组织架构图 / 277
- 部门职能与岗位设置 / 277
- 管理部 / 277
- 人事行政部 / 278
- 开发部 / 280
- 工程部(总工程师室) / 282
- 营销部 / 283

第十二章 电信工程公司组织架构与部门职能

- 公司组织架构图 / 287
- 部门职能与岗位设置 / 288
- 市场经营部 / 288
- 设计室 / 290
- 工程中心 / 291
- (工程中心)工程一部 / 295
- (工程中心)工程二部 / 298
- (工程中心)技术部 / 300
- (工程中心)质监室 / 302
- 维护中心 / 303
- 财务部 / 305
- 综合管理部 / 307

第十三章 建设工程公司组织架构与部门职能

- 公司组织架构图 / 313
- 部门职能与岗位设置 / 314
- 总经办 / 314
- 人力资源部 / 316
- 党群部 / 319
- 财务审计部 / 324

投资运营部 / 326

基建管理部 / 328

运营管理部 / 330

综合事务部 / 332

第十四章 教育学院组织架构与部门职能

学院组织架构图 / 337

部门职能与岗位设置 / 338

总务处 / 338

学生处 / 340

保卫处 / 342

财务处 / 344

药学系 / 346

教务处 / 348

继续教育学院 / 350

信息设备处 / 351

院长办 / 354

人事处 / 356

人才中心 / 357

招生办 / 359

第十五章 制药公司组织架构与部门职能

公司组织架构图 / 363

部门职能与岗位设置 / 364

(营销中心)市场部 / 364

(营销中心)销售部 / 367

(营销中心)招商部 / 370

(营销中心)客户服务部 / 372

(营销中心)拓展部 / 374

人力资源中心 / 375

(人力资源中心)人力资源部 / 380

(人力资源中心)行政部 / 382

(人力资源中心)内勤部 / 384

(人力资源中心)培训部 / 386

(产品中心)研发部 / 390

(产品中心)质量检验部 / 392

(产品中心)生产部 / 393

物流中心 / 396

资金管理中心 / 397

第一章

电子公司组织架构 与部门职能

【客户背景】

该电子公司是一家港资企业，属全球最大的变压器制造商之一，产品主要面向欧美等国际市场。公司成立于1990年，随着行业的高速发展，公司获得了迅速的成长。

但随着行业竞争的日益加剧和企业规模的不断扩张，公司在市场拓展、业务运营方面却越来越感到力不从心。目前公司人才流失的现象非常严重，面对这样的形势，公司高层痛下决心要建立一套完整的人力资源管理系统，以达到公司总体战略目标的要求。

【现状分析】

通过深入调查，我们发现该公司在组织结构及人力资源管理方面存在如