

架构强而有力的组织

管理案例分析第四章：组织结构设计

Designed by :

伟大发明家爱迪生说过：

天才就是**1%的灵感**
加上**99%的汗水**

但那1%的灵感是最重要的，甚至比那99%的汗水都重要



70%

1991年的世界500强

在2000年从《财富》榜上消失



今天很残酷 明天更残酷 **后天很美好**

但是**绝大部分是死在明天晚上**

只有那些真正的英雄能见到后天的太阳

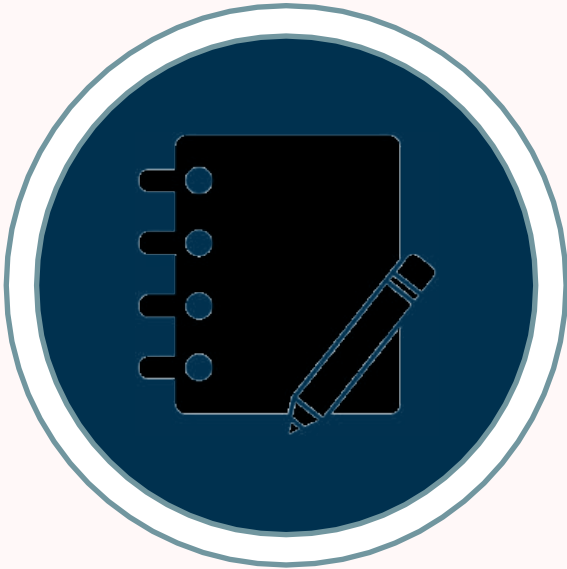
在残酷竞争时代立足需要：

理念 + 组织

01 架构组织的理念



02 架构组织的方法



03 案例分享



01 架构组织的理念



02 架构组织的方法



03 案例分享



理念

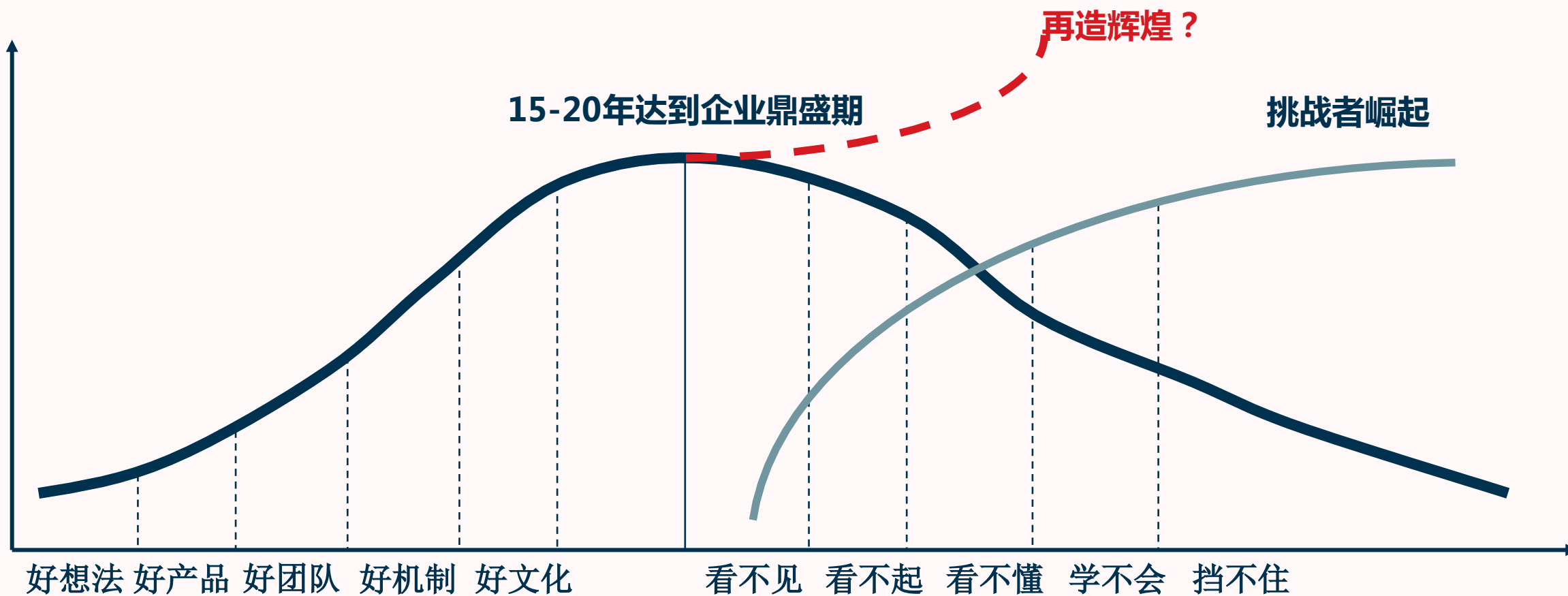
适合的理念像北斗



徒弟们：向西

做正确的事，让我们不至于在荆棘遍地中失去方向，并坚定地坚持自己的方向，**取到我们所需要的真经**

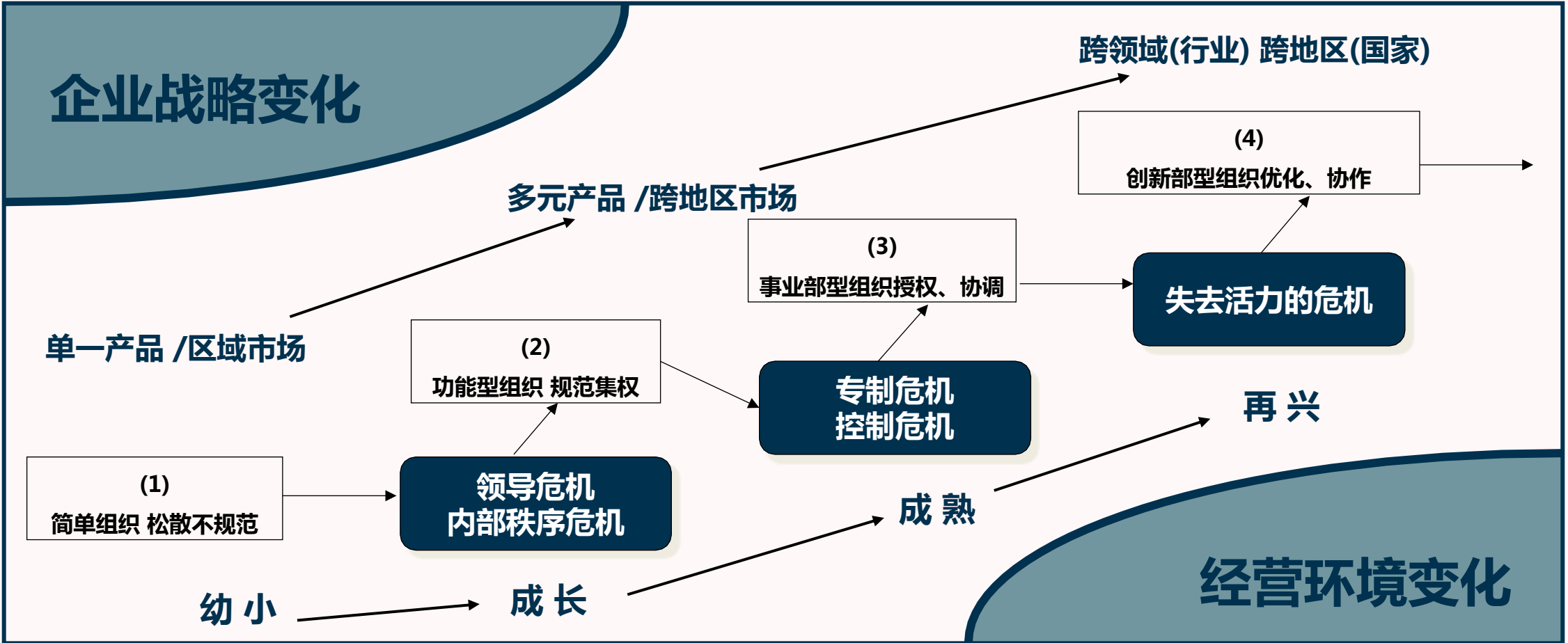
1.1.1 典型的企业生命周期理论揭示了企业生命的发展过程



01
架构组
织的理念

1.1 不同的企业生命周期需要不同的组织架构

1.1.2 企业组织架构随着企业发展壮大而不断发展





1.1 不同的企业生命周期需要不同的组织架构

1.1.3 不同时期获得成功需要不同的关键因素

德勤咨询对全球500多家持续增长的企业进行了长达20年的追踪研究，得出三个结论

A bility

创业时期：个人能力

E xecution

高速成长：战略执行

I nnovation

持续发展：制度创新

01
架构组织
的理念

1.1 不同的企业生命周期需要不同的组织架构

1.1.4 任何时期的企业发展都离不开企业核心能力的锻造

企业的“核心能力”是由多种能力有机组合起来的——组织能力

领导力

灵魂

X

商业模式创新力

(基因)

管理制度创新力

(肌体)

核心技术创新力

(血脉)

力 组织能

1.2.1 为顾客创造价值的过程就是企业的**业务活动的流程**

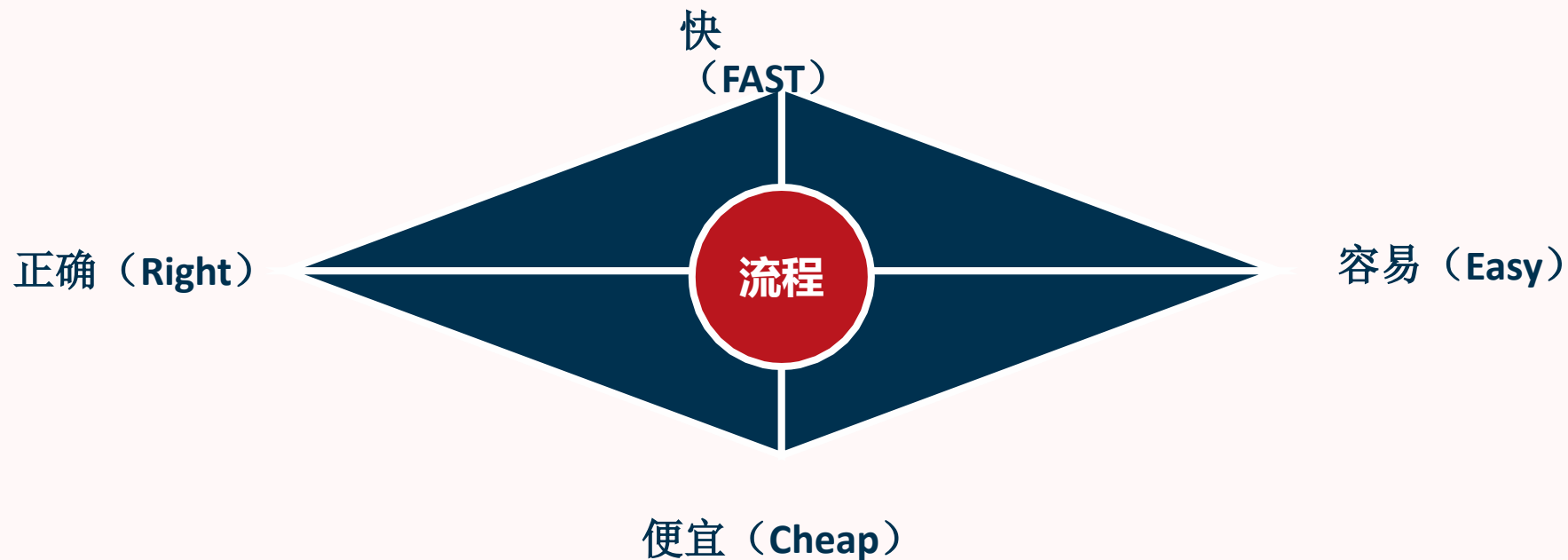
迈克尔·哈默

业务流程是把**一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出**的活动。



1.2.2 优秀的流程使企业形成竞争优势同时与企业企业区别开来

迈克尔·哈默：优秀的流程将使成功的企业与其他竞争者区分开来



1.2.3 清晰明确的业务流程更容易理清企业的**组织架构和信息流程**

清晰的业务流程能理清组织架构关系和理顺信息流程，为架构组织奠定基础

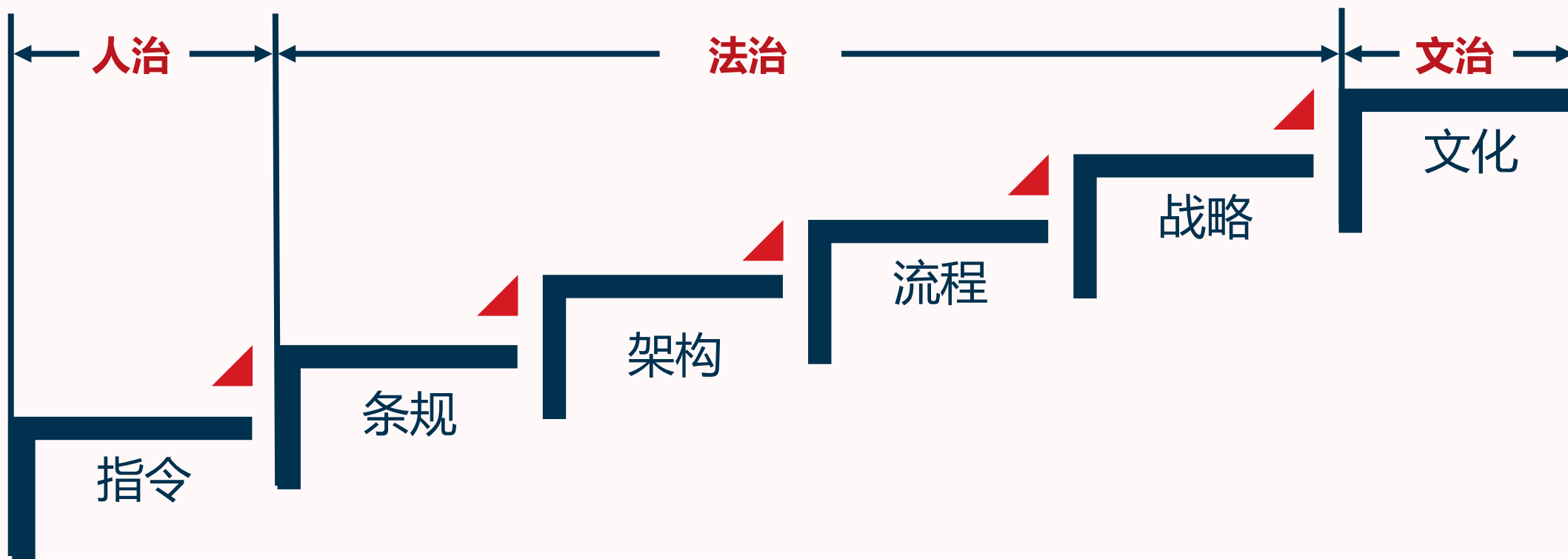
流程化

标准化

规范化

精细化

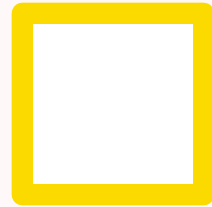
1.3.1 循序渐进地开展制度建设，适应不同时期对于组织的要求



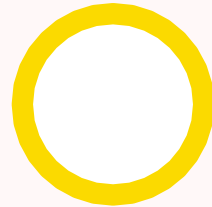
01
架构组
织的理念

1.3 优异的组织架构离不开制度，而制度绝非条规而是原则

1.3.2 正大集团的标志很好地诠释了原则的作用，正所谓“无规矩不成方圆”



方形代表**坚定的原则**



圆形代表**灵活的策略**

01
架构组织
的理念

1.4 优秀的组织文化系统是提高组织效率的粘合剂

1.4.1 组织文化系统是组织活动的基础，将长期影响组织效率，而文化中的**外化制度**总要与**内化规则**高度和谐才有效用

MI Mind Identification	核心层（精神层）	战略决策
	我们的组织应遵循什么样的价值观	
	政策层	
BI Behavior Identification	我们组织的方向 为谁服务，为谁负责	经营策略
	制度层	
VI Vision Identification	对行动的限制与鼓励	经营手段
	物质层	
	具体做事的方法 留给别人的印象	

内化规则

- 约定俗成
- 长期有效
- 实行成本低

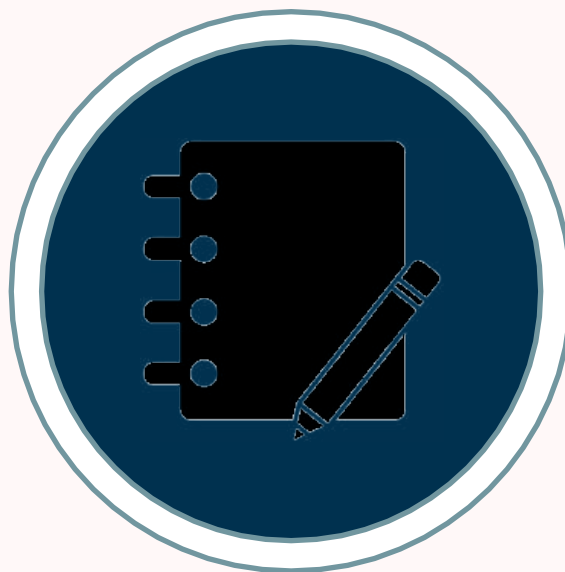
外化制度

- 代表制定
- 经常修订
- 实行成本高

01 架构组织的理念



02 架构组织的方法



03 案例分享



组织

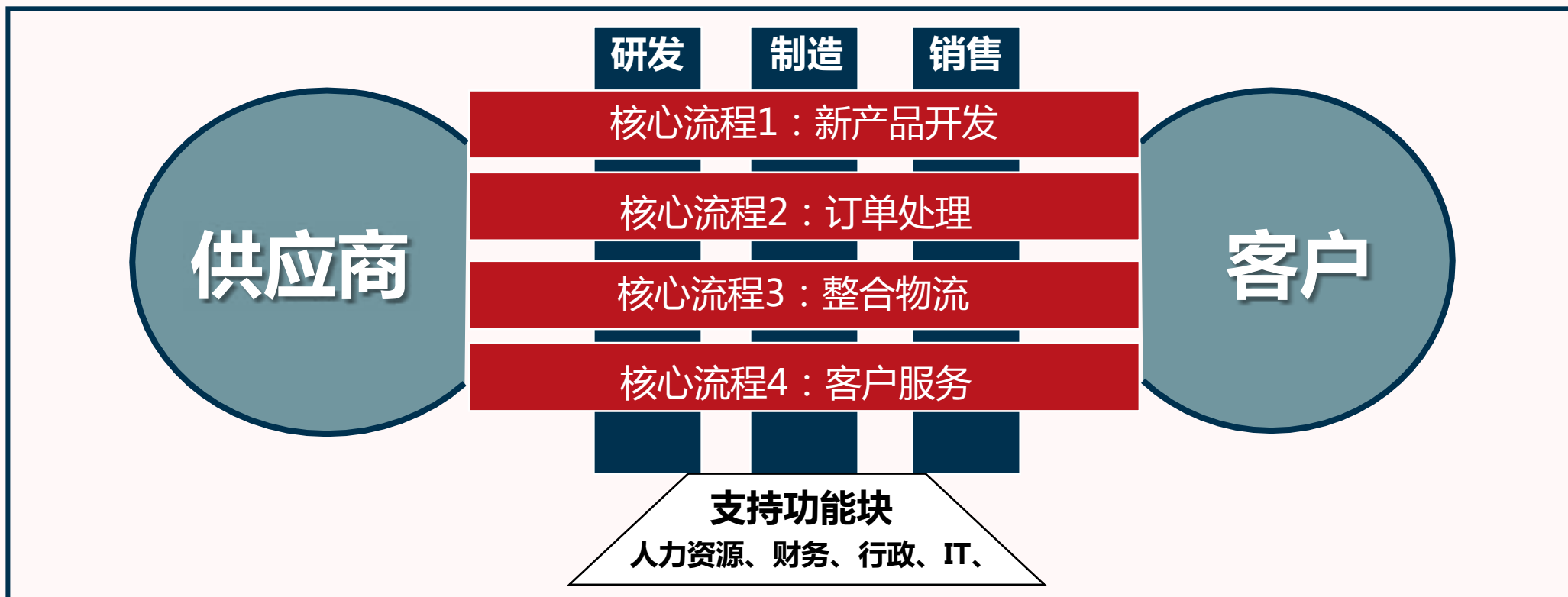
确保我们的执行力



合适的组织和恰当的分工保证我们**正确地做事**，并且把事情做好

根据企业战略的不同，企业的关键业务流程也会不同，只有**支持战略的关键流程得到切实高效地执行，才能有力支撑企业战略的实施**

大家思考一下：苹果公司的关键流程和顺丰快递的会一样吗？



根据关键业务流程，兼顾管理人员的知识、体力、精力和下级工作人员的素质
和专业技能的前提下，**确定管理层次和管理幅度**

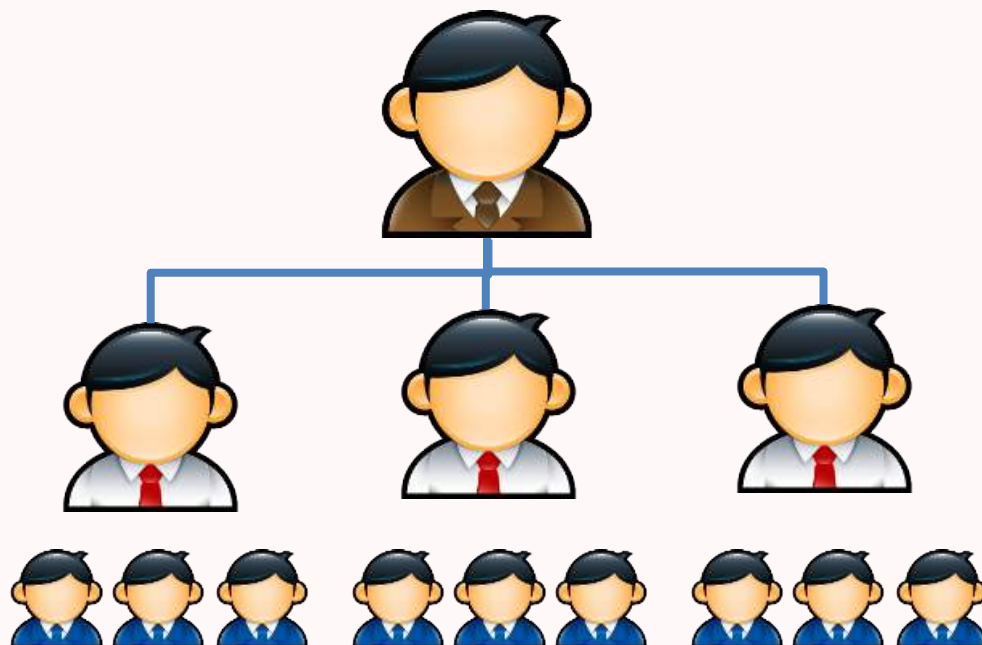
管理层次和管理幅度是相互制约的两个因素

管理层次（纵向）：

就是在**职权等级链上所设置的管理职位的级数**

管理幅度（横向）：

又称管理宽度，是指在一个组织结构中，**管理人员所能直接管理或控制的部属数目**

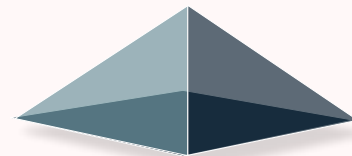


根据关键业务流程，兼顾管理人员的知识、体力、精力和下级工作人员的素质
和专业技能的前提下，**确定管理层次和管理幅度**

管理层次和管理幅度是相互制约的两个因素



高耸型组织是指管理幅度窄
管理层次多的高而瘦的组织形式。



扁平型组织是指管理幅度宽
管理层次少的扁而平组织形式。

。

从关键流程中找出核心要素，并组织成主要职能管理部门

以工业制造企业通用流程为例设计职能管理部门（可根据需要合并或拆分）

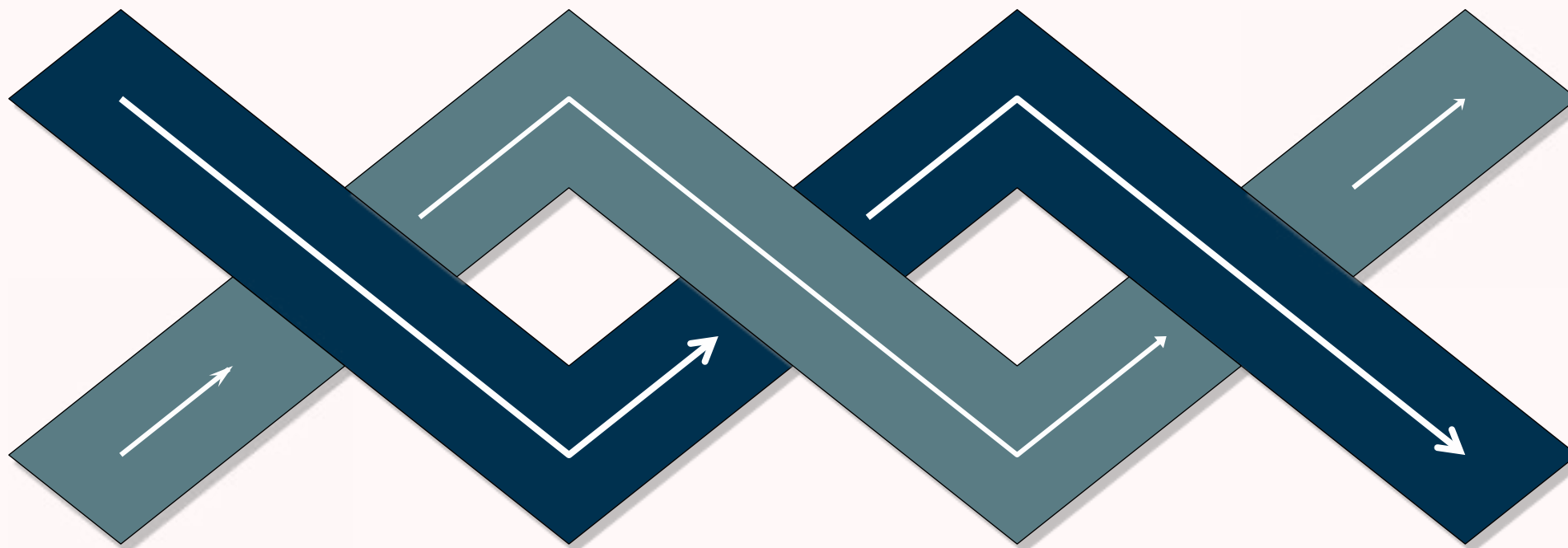


企业辅助职能部门不是创造价值的核心部门，却是有力**支持主要职能部门运作的辅助组织**

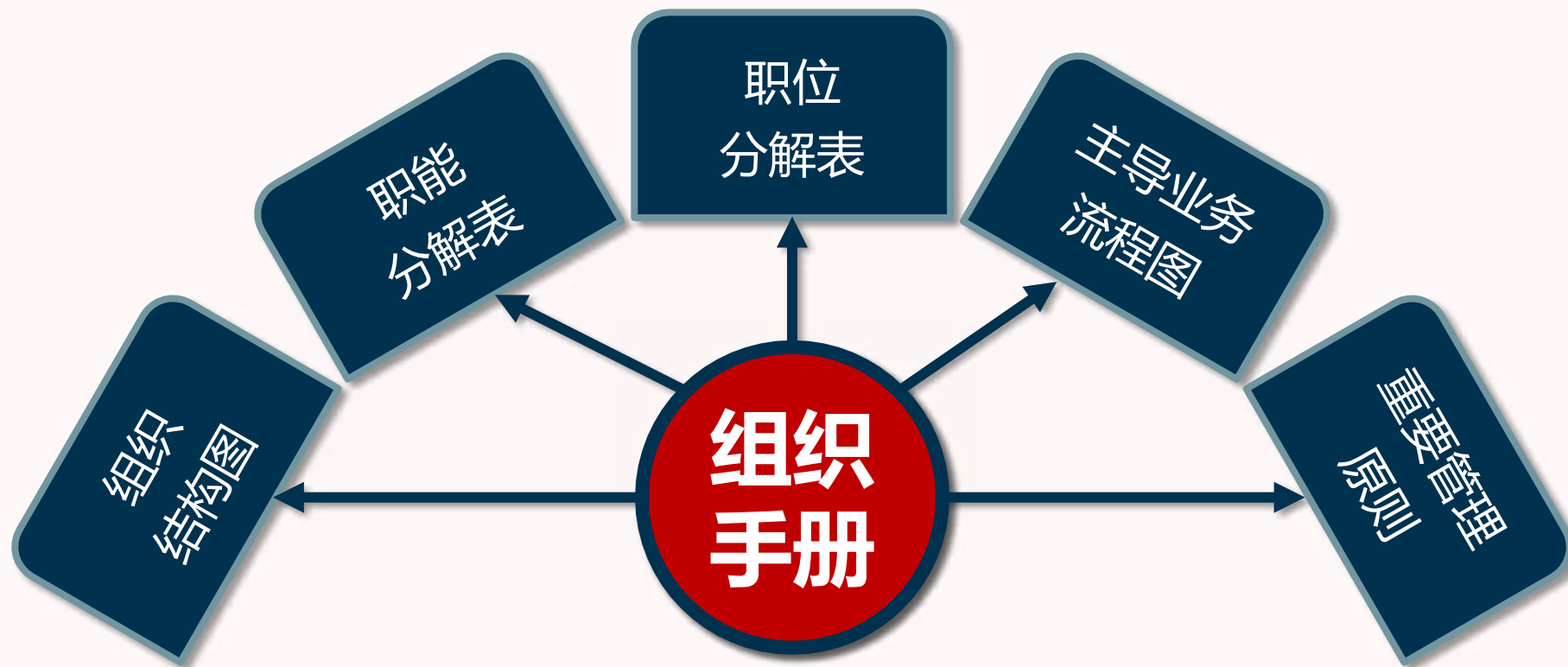


遵照**主导业务流程确定部门的上下游关系**，必须保证各部门之间通力合作

通过制定各种子流程，确保各部门之间能够顺畅地沟通各种讯息

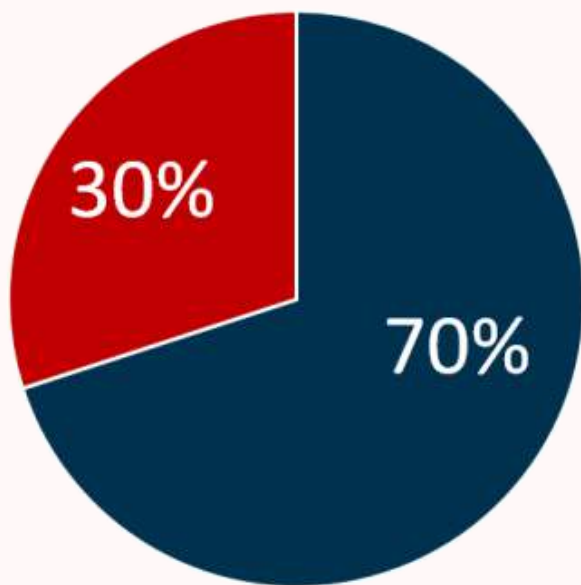


“组织手册”就是企业的组织关系图和工作职能表，能给员工一个整体的感觉，根据手册，可以**按事找合适的人**



组织结构是否合理需要通过外部和内部员工进行验证

组织结构的制定是否成功的标准必须依靠外、内部的实际运作进行检验



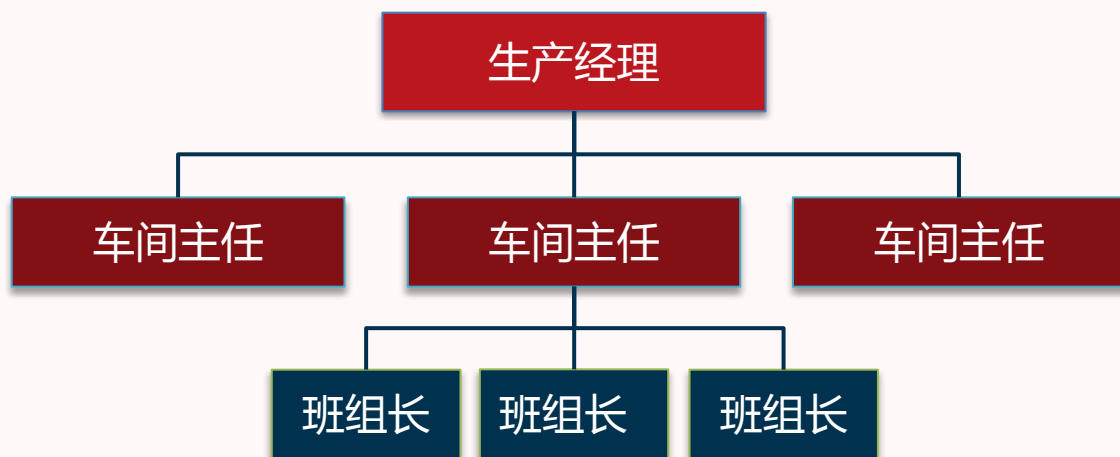
内外部的满意度是否大于**70%**

满意度在**70%以上**，就可以不做大的调整，只对内、外部反映较大的问题做适当的调整

满意度在**70%以下**，则企业的领导就应根据内、外部的反映，重新考虑企业的主导业务流程是否有问题、组织结构是否要做大的调整

各种不同类型的组织结构将适应不同的组织

直线型组织结构



①**含义**：组织中各种职务按垂直系统直线排列，各级主管对下属拥有直接的领导权，每一职位只能向一个直线上级汇报，组织中不设专门的职能部门。

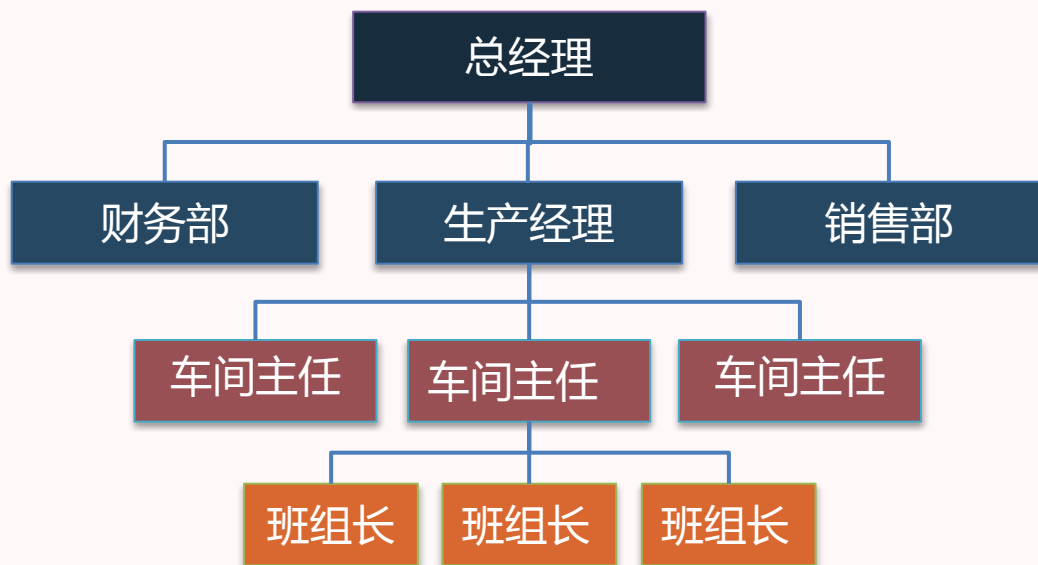
②**优点**：权力集中、权责分明、命令统一、行动快捷。

③**缺点**：缺乏分工，管理者负担过重，难以胜任复杂职能。

④**适应**：这种结构只适用于没有实行专业化管理的小型组织。

各种不同类型的组织结构将适应不同的组织

直线-职能型组织结构



①**含义**：以直线制为基础，加上职能部门。

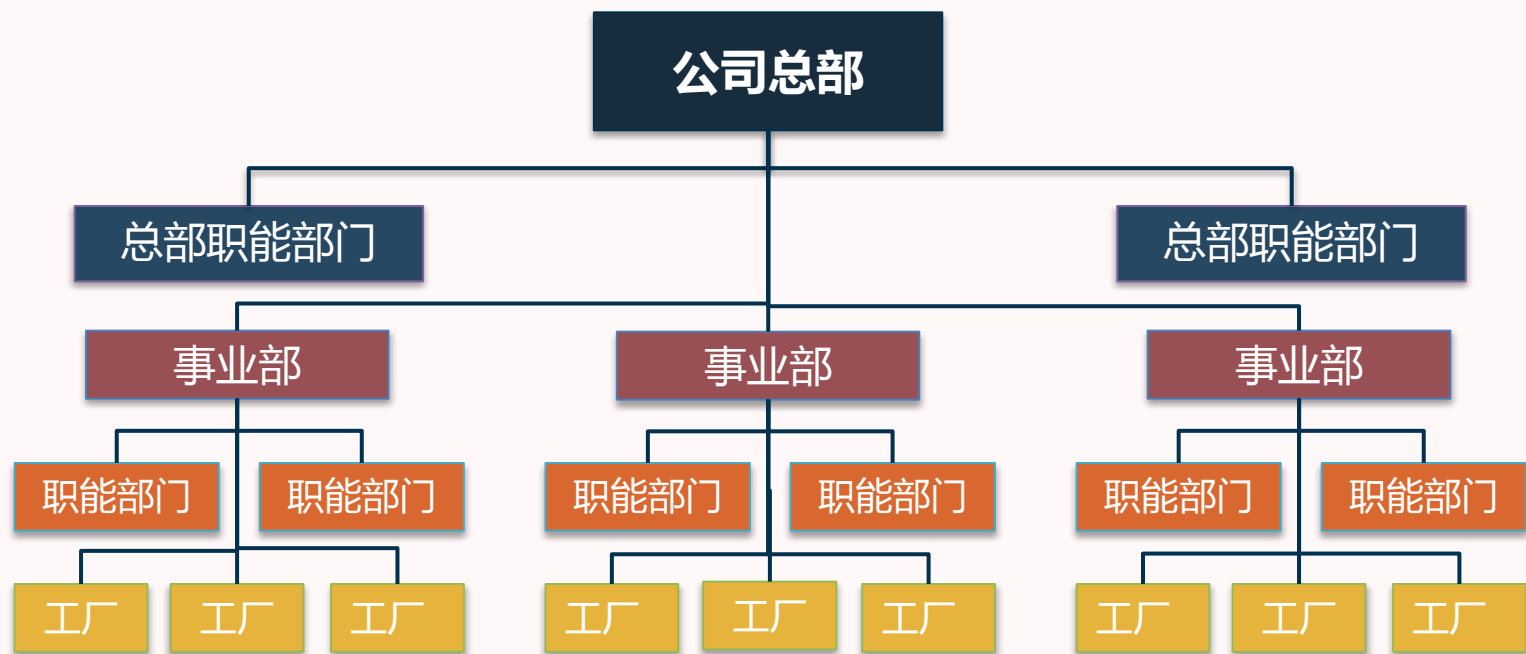
②**优点**：这种组织形式保持了直线制集中统一指挥的优点，又具有职能分工专业化的长处。

③**缺点**：部门自成体系，不重视信息的横向沟通；直线人员与参谋人员关系难协调。

④**适应**：目前绝大多数组织均采用这种组织模式。

各种不同类型的组织结构将适应不同的组织

事业部型组织结构



①含义：在总公司下按产品或地区设立独立核算，自主经营的多个事业部或分公司。

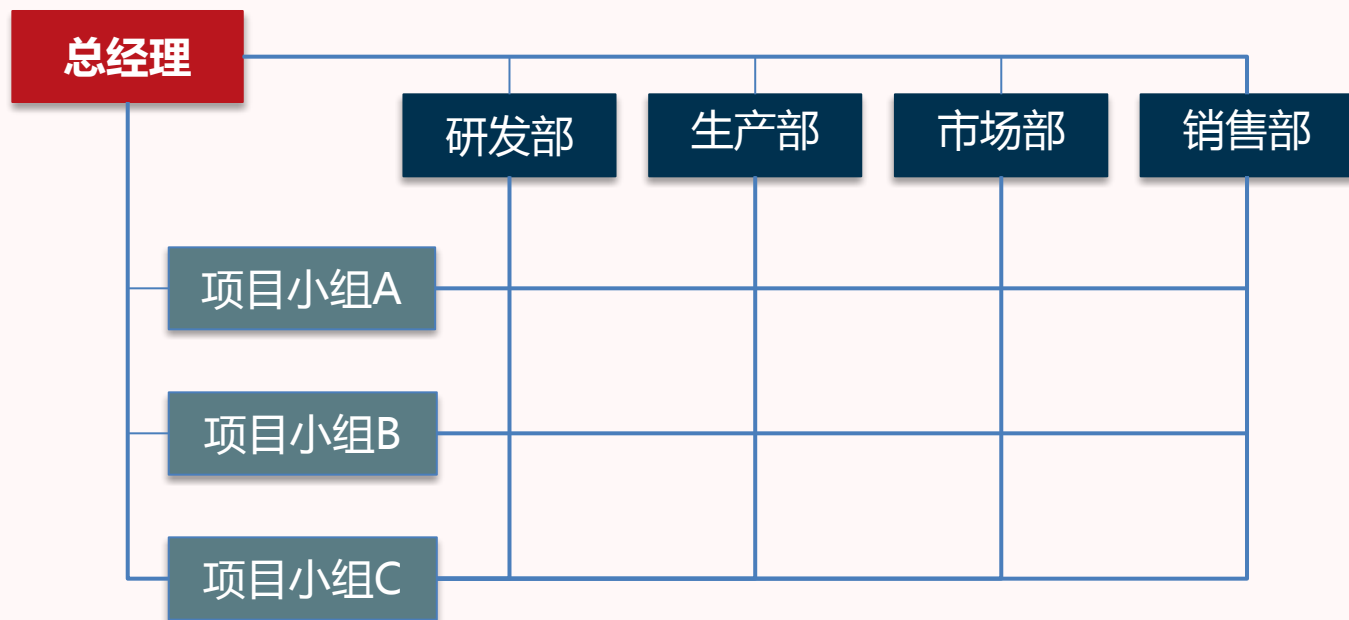
②优点：有利于发挥事业部积极性以适应市场；解放高层以思考战略问题；经理独立负责，有利于培养人才

③缺点：机构重叠，易造成浪费；各部门易产生本位主义，产生内耗。

④适应：规模较大、业务多样化、市场环境复杂的企业采用。

各种不同类型的组织结构将适应不同的组织

矩阵型组织结构



①**含义**：由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成。这种结构打破了传统的一个员工只有一个上司的命令统一原则，使一个员工属于两个甚至两个以上的部门。

②**优点**：纵横结合，有利于加强各职能部门之间的协作和配合。

③**缺点**：破坏命令统一，双重职权关系容易引起冲突；组织结构稳定性较差，人员臃肿。

④**适应**：要适用于突击性、临时性任务。

各种不同类型的组织结构将适应不同的组织

网络型组织结构

①**含义**：是利用现代信息技术手段，适应与发展起来的一种新型的组织机构。组织的大部分职能从组织外“购买”，即管理当局将其经营的主要职能都外包出去。

②**优点**：a、核心团队集中尽力做最擅长事；b、降低管理成本；提高管理效益；C、简化了机构和管理层次，组织结构可以进一步扁平化，效率也更高。

③**缺点**：对外部资源依赖性较强，风险大。

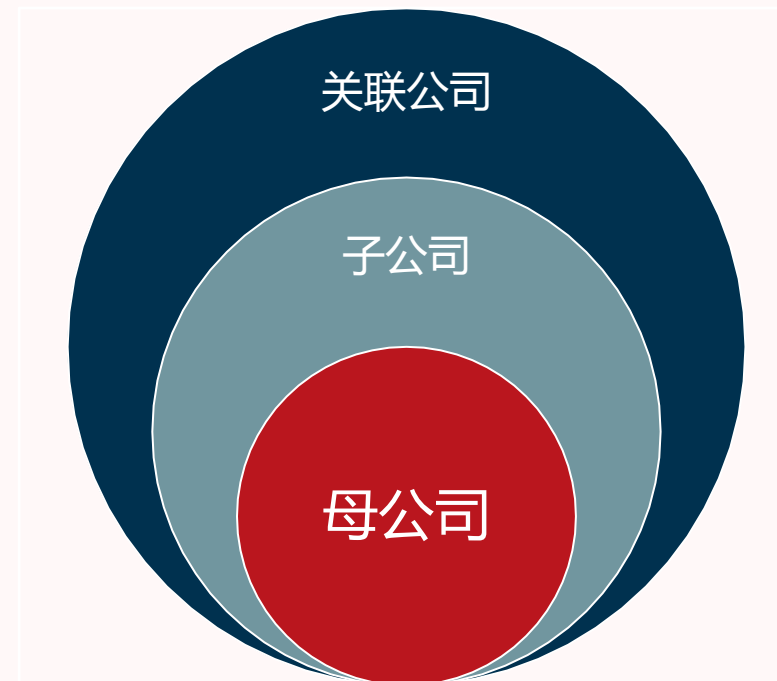
④**适应**：较适合于玩具和服装制造企业。它们需要相当大的灵活性以对时尚的变化做出迅速反应。网络组织也适合于那些制造活动需要低廉劳动力的公司。



各种不同类型的组织结构将适应不同的组织

集团控股型组织结构

- ①**含义**：即各个分部具有独立的法人资格，是总部下属的子公司，也是公司分权的一种组织形式。
- ②**优点**：总公司对子公司具有有限的责任，风险得到控制。
- ③**缺点**：战略协调、控制、监督困难，资源配置也较难，缺乏各公司的协调，管理变的间接。
- ④**适应**：是在非相关领域开展多种经营的企业所常用的一种组织结构形式。



01 架构组织的理念



02 架构组织的方法



03 案例分享



03

案例分享

3.从案例分析中学习经验

新东方的组织变革之路

俞敏洪：揉面定律

人刚开始没有任何社会经验，也没有任何痛苦，就像一堆面粉，手一拍，它就散了。

可是你给面加点水，不断揉搓，它就有可能成为你需要的形状——虽然它还是面，却不会轻而易举地折断。

不断被社会各种各样的苦难所搓揉，揉到最后，结果是你变得越来越有韧性。



新东方创始人：俞敏洪

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/298065132000007005>