

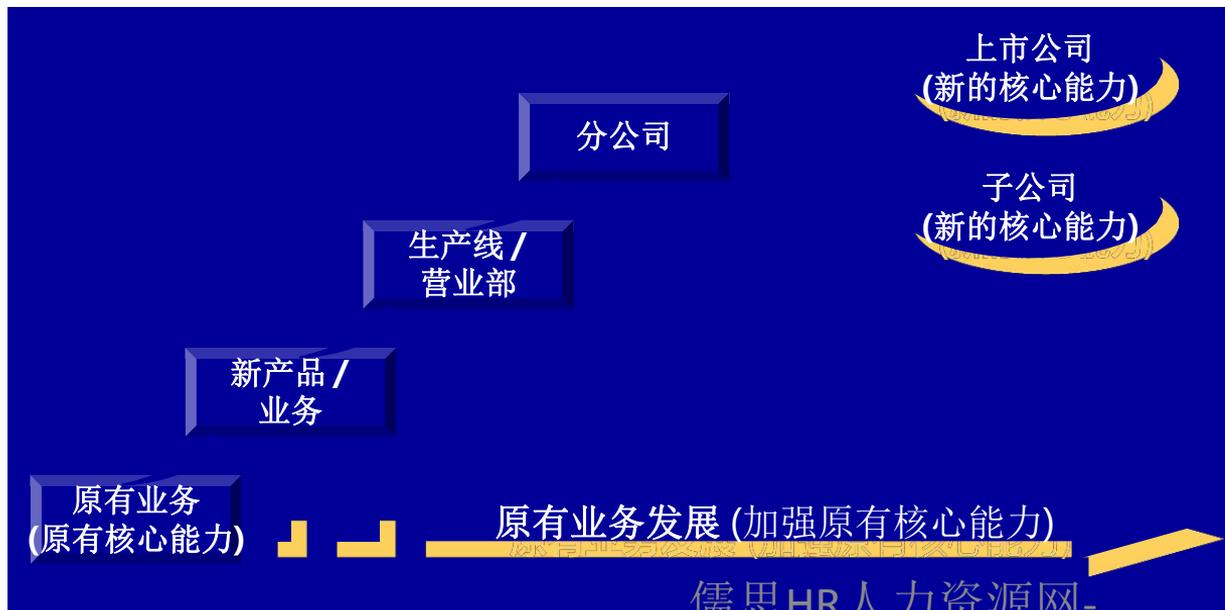
组织结构设计 与优化

组织结构设计常见问题

- HR基本不参与/参与就是画画图
- 组织层级过多/官僚主义
- 到底组织结构图包括哪些
- 组织管控模式定义不清
- 分公司/办事处分不清楚

组织伴随核心能力成长过程

一般组织都有一个从小到大、从简单产品/服务到复杂产品/服务的发展过程。企业所处的发展阶段直接影响到其管理管理模式，从而影响到具体的组织形式



案例：华为组织结构



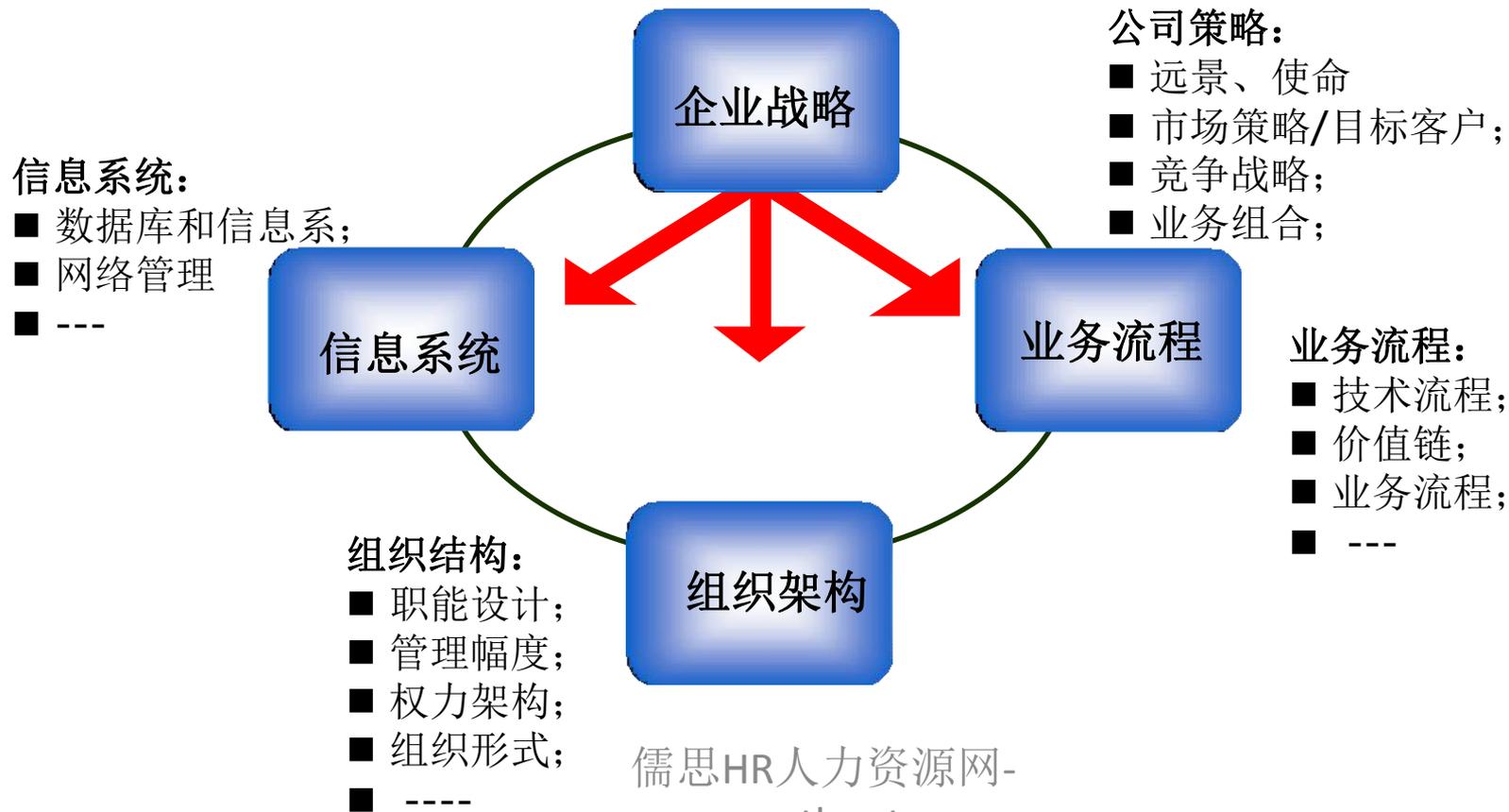
案例：阿里巴巴的分拆



组织设计原则

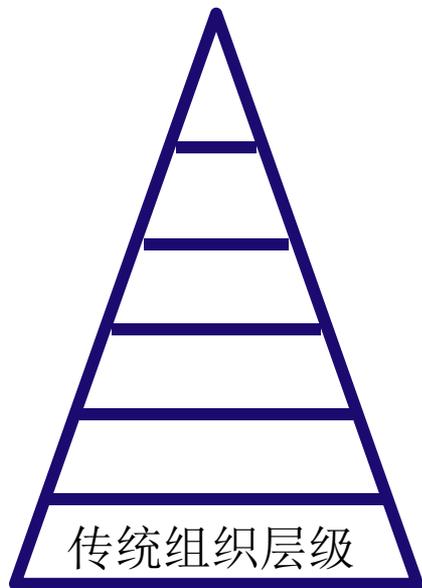
- 快速反应/客户导向
- 风险控制
- 内部竞争机制
- 资源统合/规模经济效应

组织设计关联要素

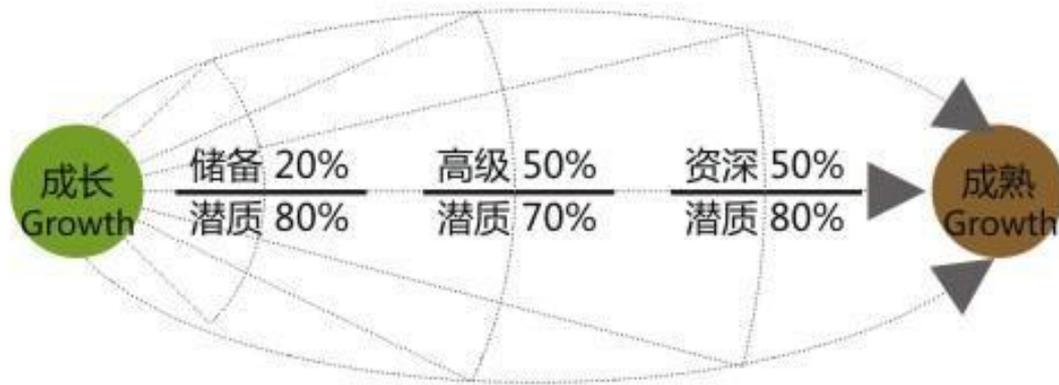


以提升效率为中心的组织决策设计

- 降低信息衰耗
- 快速解决问题
- 提升员工参与感 讨论：

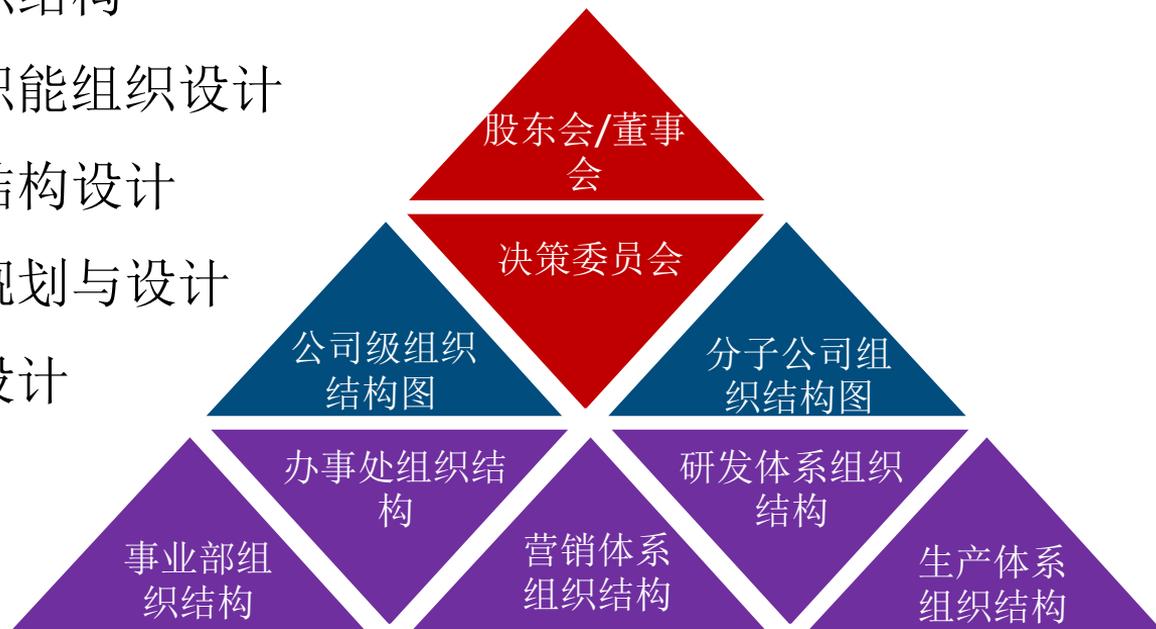


人员能力结构规划

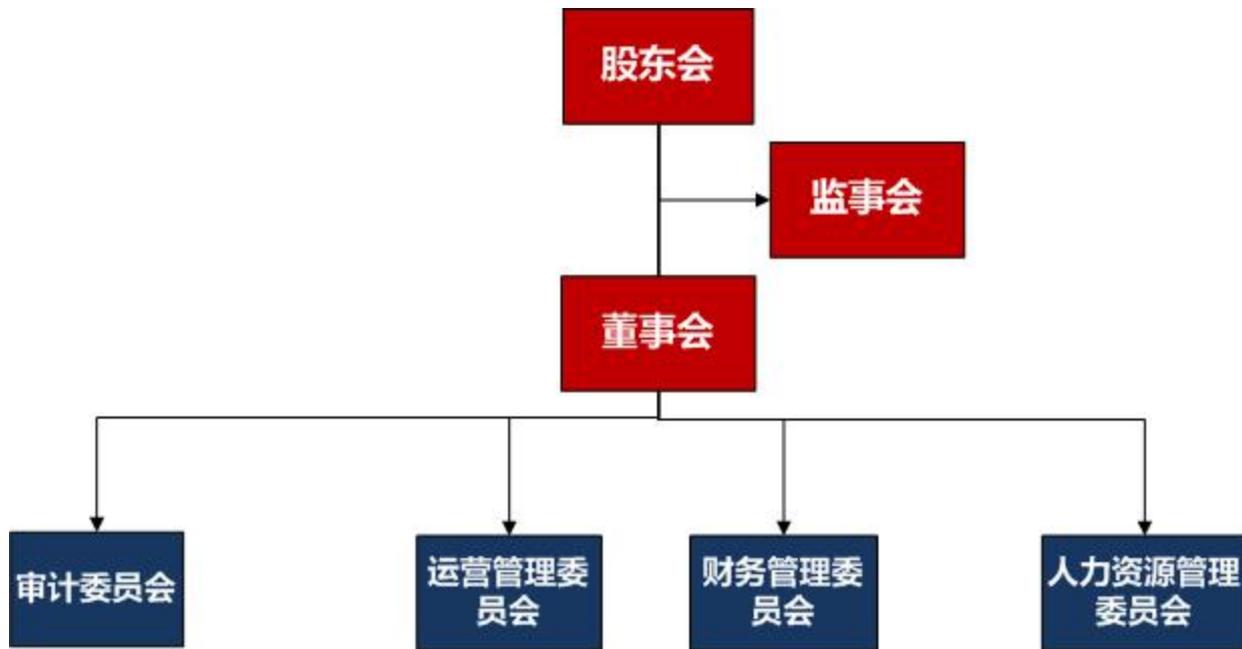


规划公司组织架构

- 决策机构设计
- 公司级组织结构
- 核心业务职能组织设计
- 部门职位结构设计
- 虚拟组织规划与设计
- 组织级别设计



决策结构设计

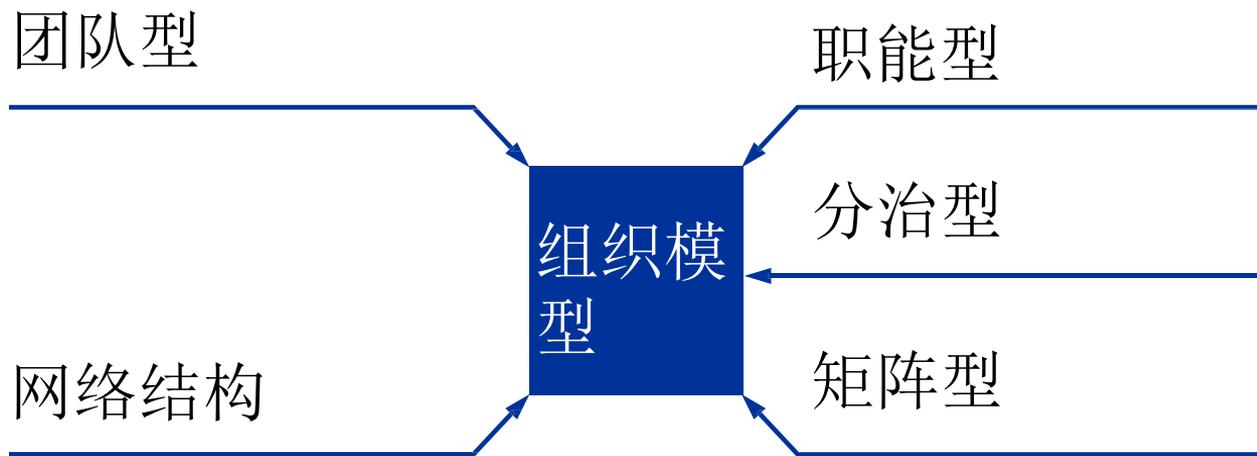


日常决策机构设计

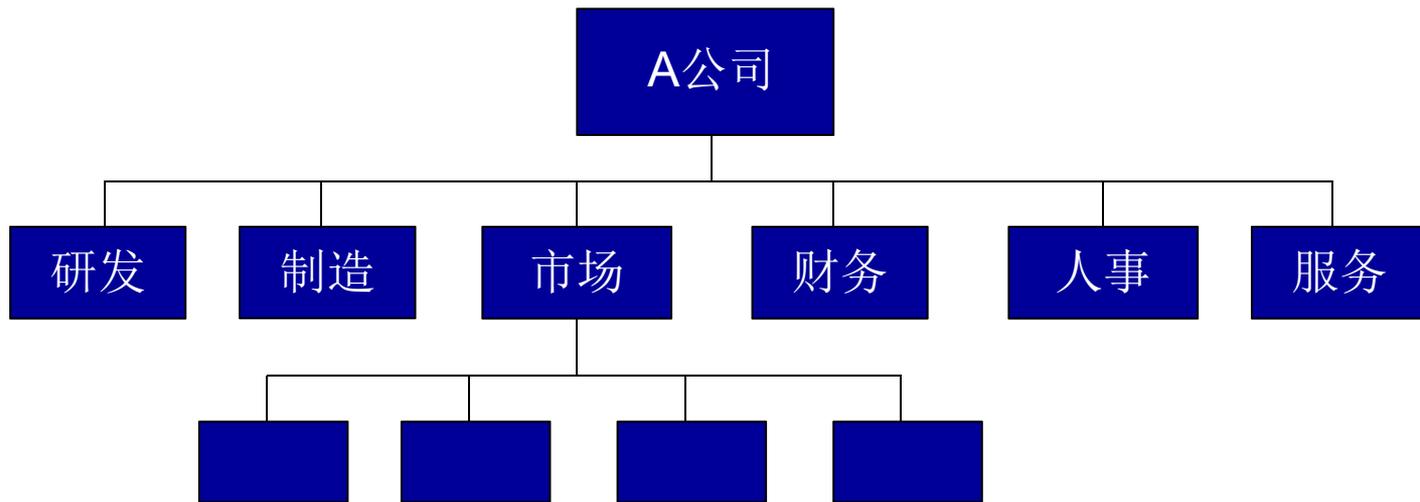
常务委员会/总经理办公会议

- 经营计划/总结
- 中层以上经理任命/考核
- 新业务/新区域拓展
- 重大项目评审
- 危机事件处理
- 出席/列席

5种典型组织模式

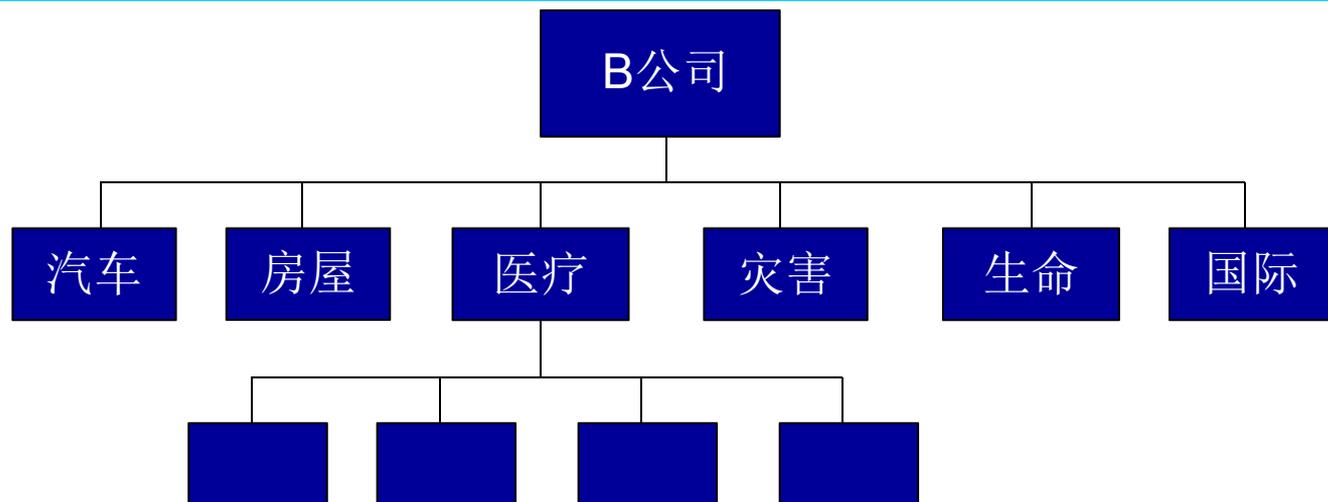


职能型结构



- 责权单一明确
- 集权
- 决策速度慢
- 协调要求高（互相不理解）

分治型结构



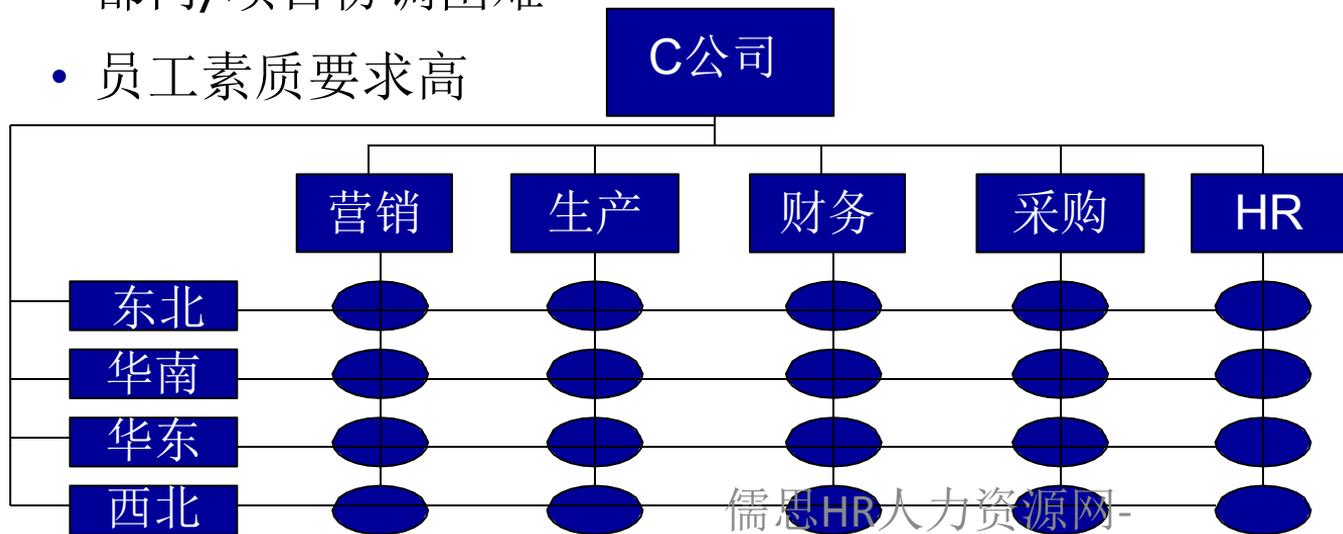
按产品/服务客户/市场/地域分工

- 市场/客户导向、反应速度快
- 利润中心
- 易产生独立性、公司层决策协调要求高

矩阵型结构

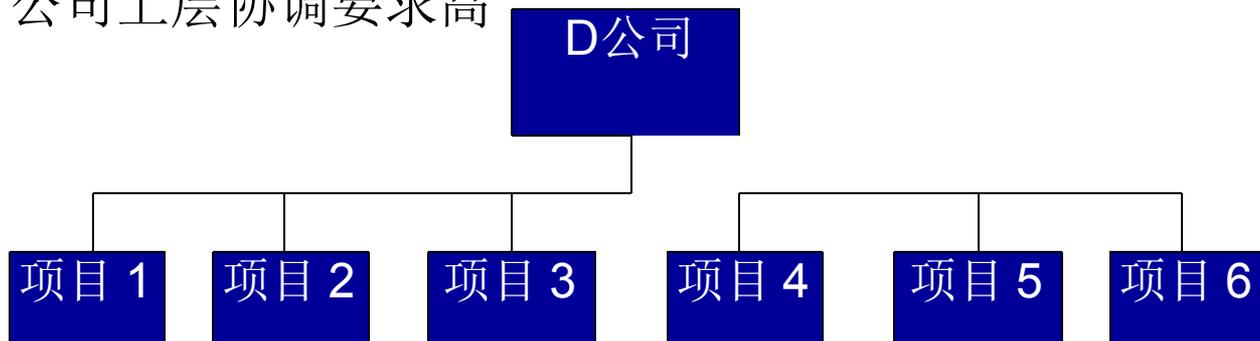
按产品/项目及职能/区域双重分工

- 管理全面
- 双重权威易混乱
- 部门/项目协调困难
- 员工素质要求高



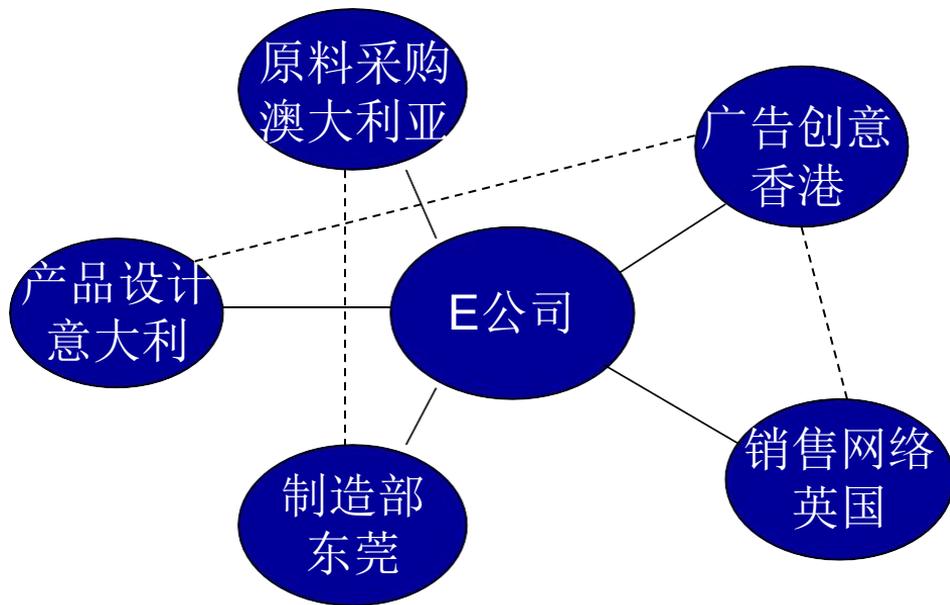
团队型结构

- 扁平、分权
- 项目/客户导向、反应速度快
- 员工素质要求高
- 流动性强/归属感差
- 公司上层协调要求高



网络型结构

案例：宜家家居



基于总部管控模式的组织设计

设计

分权

财务管理型

战略管理型

操作管理型

集权

管理目标

- 投资回报；
- 通过投资业务组合的结构优化来追求公司价值最大化。

- 公司业务组合的协调发展；
- 投资业务的战略优化与协调；
- 战略协同效应的培育

- 各子公司经营行为的统一与优化；
- 公司整体协调成长；
- 对行业成功因素的集中控制与管理。

总部的核心职能

- 财务控制；
- 法律；
- 企业并购。

- 财务控制；
- 战略规划与控制；
- 人力资源。

- 财务控制/战略；
- 营销/销售；
- 网络/技术；
- 新业务开发；

- 人力资源。

案例：地产公司三级模式

• 集团总部

财务管理/品牌运营/战略规划/组织发展

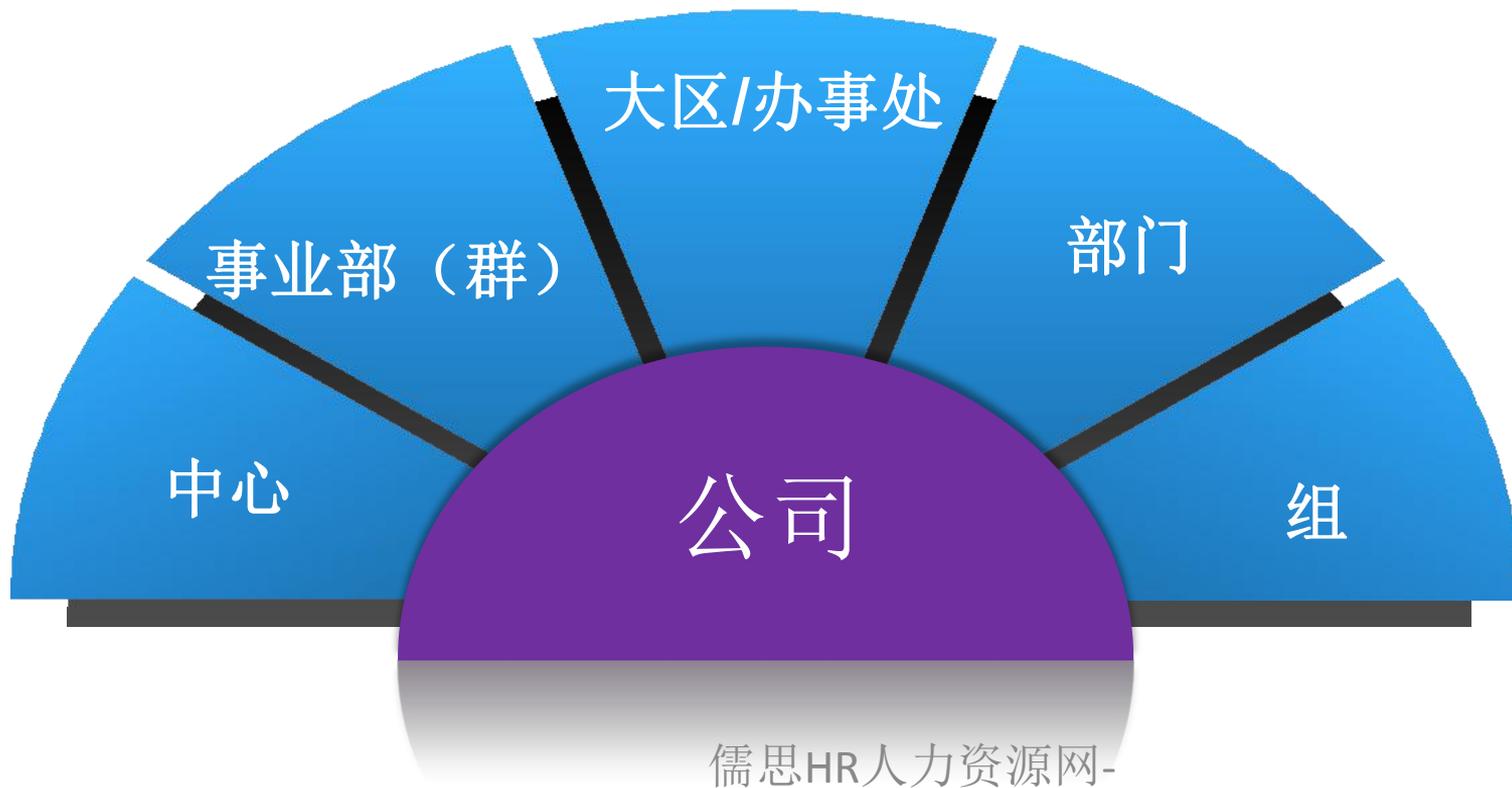
• 城市公司

土地储备/经营计划/生产组织/营销服务

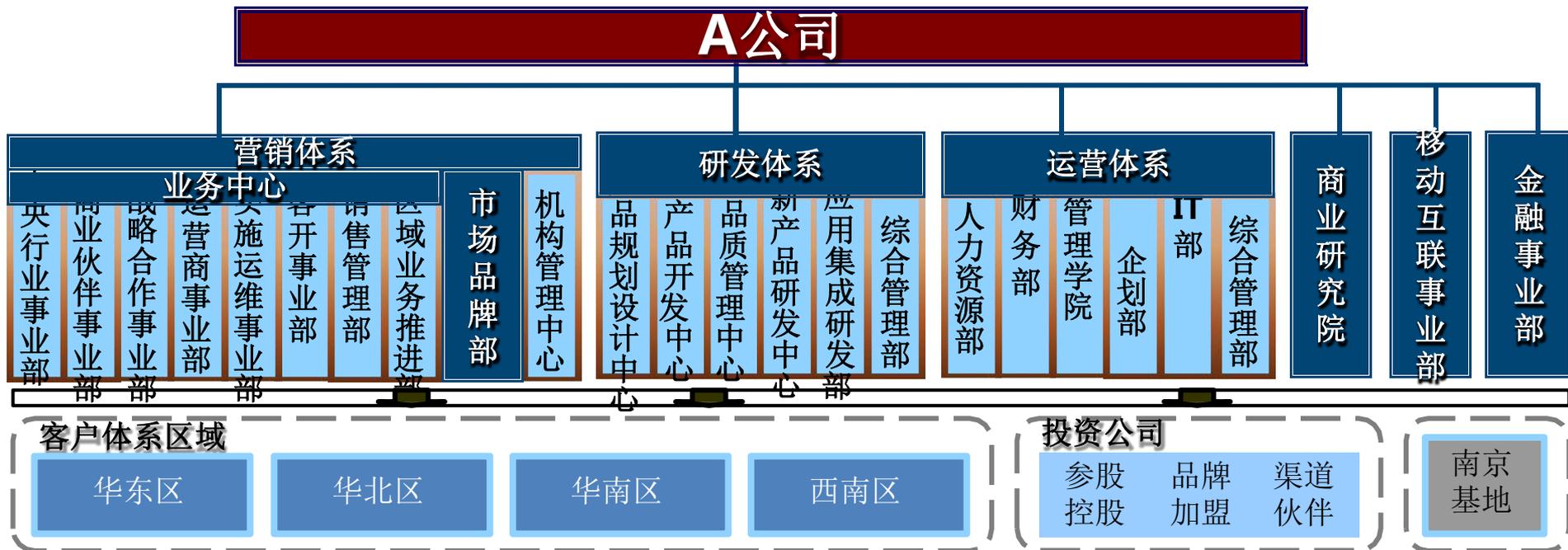
• 项目公司

项目建设/工程管理
儒思HR人力资源网-

设计组织类型



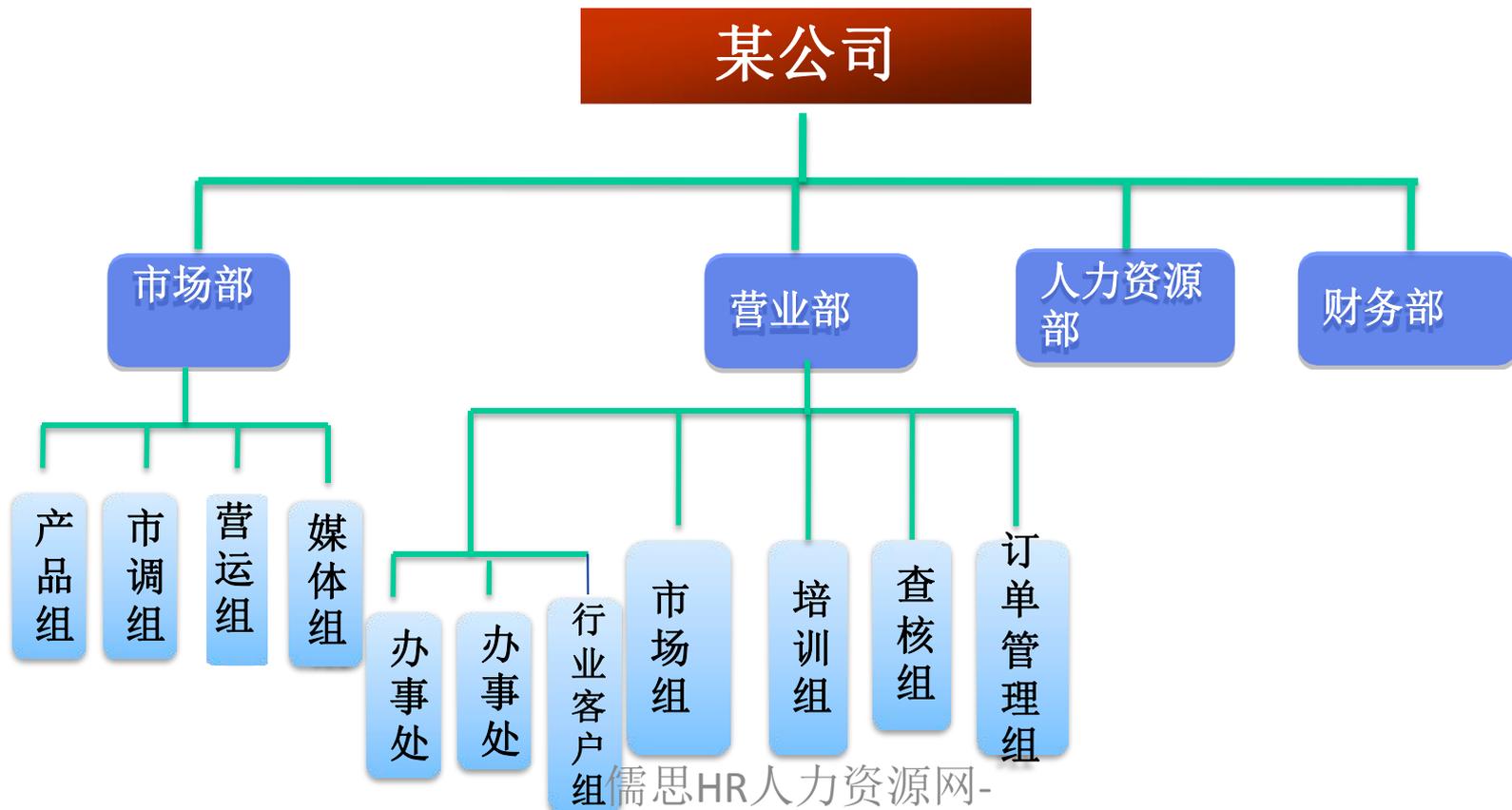
案例：某公司组织结构



组织级别设计

序号	含义	组织级别
01	集团公司	1
02	集团公司业务中心	2
03	集团公司职能部室	3
04	省公司	2
05	省公司业务中心	3
06	省公司职能部室	4
07	地级公司	4
08	地级公司职能部门	5
09	门店	5

梳理核心业务单元



编写组织管理手册

目 录

第一章、手册说明.....	
第二章、组织设计基本思路.....	
1. 组织设计的基本原则.....	
1.1 反映企业战略的原则.....	
1.2 体现行业特点的原则.....	
1.3 优化业务流程的原则.....	
1.4 促进管理绩效的原则.....	
1.5 提高运作效率的原则.....	
2. 项目组织结构的选择.....	
2.1 运作模式的类型.....	
2.2 某集团股份有限集团公司开发运作模式.....	
3. 岗位设计原则.....	
第三章、某集团组织结构.....	
1. 某集团组织结构图——决策层.....	
2. 某集团组织结构图——管理层.....	
2.1. 某集团组织结构图：集团总部+城市公司+项目管理部.....	
2.2. 城市公司组织结构.....	
2.3. 项目管理部组织结构.....	
第四章、各部门职责（集团/城市/项目）.....	

设计部门职责

部门名称	职责分类	序号	部门职责
董事会办公室]	战略管理	1	参与集团发展战略的制订
		2	参与公司中长期战略目标与发展规划的制订
		3	参与职能战略的制订，促进战略实施与落地
		4	及时跟踪与预测战略环境变化，提出战略修正建议
		5	参与集团短期发展规划的制订
	融资管理	1	拓展多元化融资途径/建立战略合作关系
		2	环境与策略建议/方案建议
		3	开展融资相关事务性工作
	上市公司事务	1	完善企业法人治理机制（建议/推进/监控）
		2	规范运作与股东大会/董事会/监事会的会务筹备/决议执行/档案管理
		3	投资者关系管理
		4	信息披露

总结-回顾课程内容

