



基于“企业文化融合导向”人力资源管理体系优化咨询

项目简报**第三期**

(2012-06-19)

组织架构专题报道

2012-06-14
简报第3期

前言

组织架构设计是一项极为重要且具有挑战性的工作，因为它对公司的战略、营销、决策、沟通、金融投资及领导力等各个方面都有着重要影响。作为现在企业推崇的组织架构图，近年来备受关注，实际上，它早已由来已久。

据猜测，古埃及人在从事大规模公共建设项目的时候，很可能已经掌握并采用了结构图法来组织配置劳工部门。然而，有史可考的第一张组织结构图很可能晚至1854年才问世，它的编制者是纽约铁路公司的总裁丹尼尔·麦卡伦（Daniel McCallum）。当时，麦卡伦的公司正负责建筑一条从泽西城到大湖区、贯穿宾州与纽约、全长近500英里的铁路。

麦卡伦认为，在其他条件均等的情况下，这条铁路的每英里建筑成本应该低于那些短程铁路。

然而，事实上这些其他条件却很难等同，修一条长500英里的铁路，牵涉的方方面面工作肯定要比修50英里铁路复杂得多。若无高效组织，这条铁路的每英里建筑成本很可能要比那些短程铁路不贱反贵。为此，麦卡伦编制了一张组织结构图。根据亨利·瓦卢姆·普尔（Henry Varnum Poor）的记载，这是一张树型结构的图表，其根部代表铁路公司的总裁和高管层，枝干代表公司的5个职能部门和客运、货运部门，树叶则分别代表地方票务代理、货运代理、工段长及其他员工，等等。

历史上，组织架构图的诞生被认为是西方工业社会从自然的人治向企业化管理转变的一个重要标志。经此转变，组织能力逐渐成为企业生存竞争的先决条件。

本期简报中，我们将对致远监理新组织架构进行详细的剖析，并完整呈现整个组织架构的形成过程，期望能让致远人进一步感受致远的蜕变。



本期内容:

致远组织架构讨论会侧记	P3
名词解释	P4
教你做岗位职责分析	P5
附录	P6
下阶段工作计划	P7

没有最完美，只有最适合

——致远组织架构讨论会侧记

随着企业的不断发展壮大到一定阶段时,致远监理开始出现与很多企业一样的问题:未按照经营流程设置组织架构,导致职责交叉,权责不清;财务部门管控流程不清晰,财务信息获取滞后;管理部门接口过多,存在多头领导,导致具体工作落实困难。于是,企业管理层开始急急忙忙的着手搭建组织架构,期望改善现状,结果却收效甚微。那么,如何清除这些企业病,重建符合企业现状的组织架构? 2012年6月6日,当吴子凡老师带着北合咨询项目组与致远监理高层汇聚一堂时,标志着致远监理组织架构变革的战役已经全面打响,致远监理老旧的组织架构即将告别历史舞台,一幅崭新的组织架构蓝图将展现在所有致远人面前。

建立理想与现实之间的平衡点

俗话说“万丈高楼平地起”。吴子凡老师提醒大家:设计组织架构时,不能带入个人感情因素;至关重要是建立理想与现实之间的平衡点,组织架构应随着企业的战略目标和实际情况改变而改变;不符合企业实际的组织架构不但不能发挥其作用,更甚者会阻碍企业的持续发展,因此,组织架构只有最合适的,没有最完美的。赵肖春总经理提出组织架构需要“人尽其才,物尽其用”。那么,如何设计出符合致远监理现状的组织架构呢?为此,致远监理高层管理人员与北合咨询项目组分析利弊,终于打开了新组织架构设计的突破口。

那么,什么是组织架构呢?吴子凡老师做出了解释:组织结构是整个管理系统的框架,是职、责、权方面的动态结构体系,其本质是为实现组织战略目标而采取的一种分工协作体系。

接下来,困惑大家的问题是:如何搭建怎样的组织架构适合目前的致远监理呢?吴子凡老师运用组织架构设计五大原则以及七种形态(详情见附录),分析致远监理现有组织架构存在的问题,紧接着从致远监理现有业务模块入手,按照业务实现的流程,以搭建系统的管控平台,有利于提高管理工作的质量和效率,为企业经营目标的实现提供支持为目标,提出致远监理新组织架构七大原则(详情见名词解释),分别是:中心管理导向原则、业务流程导向原则、虚拟事业部导向原则、项目统一接口原则、财务管控导向原则、内部管控导向原则、色彩层级目视原则。

.....

一切为了业务开展及业务实现

在讨论中，吴子凡老师将致远监理称为“智力型企业”。首先，“智力型企业”主要依靠智力资源生产产品或提供服务，而人力成本往往是智力型企业最大或重要的成本，因此，智力型企业的业务流程就显得尤为重要。这就决定了致远监理新组织架构将一切围绕业务开展及业务实现。其次，根据业务流程设计组织架构，具有“流程一定是明确的”、“权责一定是清晰的”、“根据人员能力设置其岗位权限”的三大特点，致远监理高层管理人员与北合项目组设计新组织架构方案时，加强了对市场拓展与项目管理工作进行统一管理，加快了人员对项目的响应速度，并充分考虑致远监理现有人员的能力以及目前所面临的执行力有待提升的现状，进而为优秀人员进入管理层梯队建立了发展通道。

会议结束时，赵肖春总经理表示调整后的组织架构方案较为适合致远的现状，将对致远监理未来的发展起到一定的推动作用。



名词解释：致远监理新组织架构七大原则

- (一) **中心管理导向原则**：基于致远现有业务模块，把职能性质相近或工作关系密切的部门归类并整合，搭建系统的管控平台；
- (二) **业务流程导向原则**：围绕致远监理项目管理的要求，一切以满足业务开展及业务实现的需求，按照业务实现的流程进行设计；
- (三) **虚拟事业部原则**：围绕致远监理全业务系列目标的实现，考虑致远现有的管理模式，将事业部的运作暂时定位为虚拟性质，即行政、人事、财务均由致远公司进行管控；
- (四) **项目统一接口原则**：各项目部与本部设计统一接口，解决了原组织架构中，项目部与本部接口过多的问题，避免了多头领导；
- (五) **财务管控导向原则**：加大财务管控力度，将原财务结果化管理，向过程加结果性管理，过程性管理是对项目实施中财务对标问题进行细化性解决，增强了财务管理的及时性不准确性；
- (六) **内部管控导向原则**：基于以上 5 点，增加内部管控系统，为致远经营目标的实现提供有效的保障机制；
- (七) **色彩层级目视原则**：采用色彩分层法，透过色彩的分配，明确层级，清晰管理边界，了解职业发展通道。

教你做岗位职责分析

职位分析、岗位职责是贯穿整个人力资源最基本的首要工作，也是基础性的衡量指标。下面以监理员为例，详解如何进行岗位职责分析。岗位职责分析可以分为三步走：

第一步：划分角色(岗位职能)。根据特定角色划分出不同角色(如表-1.0所示)。

表-1.0

角色 工作任务	被管理的下属	施工方的现场监理	资料管理者

第二步：确定工作角色的职责。根据所划分的不同的工作角色填写相应工作职责（如表-2.0所示）。

表-2.0

角色 工作任务	被管理的下属	施工方的现场监理	资料管理者
——	监理日记	质量的现场检查	原始资料收集
——	见证取料	安全的现场检查	旁站记录
——	旁站监理	施工进度的现场管理	
——	参加例会	对现场的人	
——	参加验收	材料管理	
——	参加监理细则的编制		
——	反映情况		

第三步：为每项工作职责设定时间节点。时间节点从小到大分别为每天(D)、每周(W)、每月(M)、每季(Q)、每年(Y)、不定期(A)。如下表所示(表-3.0)，监理员每天需完成7项工作，需不定期完成5项工作，每周需完成1项工作。

表-3.0

角色 工作任务	被管理的下属	施工方的现场监理	资料管理者
——	D 监理日记	D 质量的现场检查	D 原始资料收集
——	A 见证取料	D 安全的现场检查	A 旁站记录
——	A 旁站监理	D 施工进度的现场管理	
——	W 参加例会	D 对现场的人、材料管理	
——	A 参加验收		
——	A 参加监理细则的编制		
——	D 反映情况		

根据要求完成上述三个步骤后，一份监理员的《岗位职责分析表》就完成了！但是，提醒注意的是，进行岗位职责分析时，需直属领导与在岗人员共同完成，以便确定工作范围，明晰工作职责。

附录：



一、组织架构设计五大原则

- (一) **任务与目标原则**。指组织架构设计必须以企业的战略任务与经营目标为出发点和归宿点，即企业战略任务、经营目标与组织架构之间是目的与手段的关系；
- (二) **专业分工与写作原则**。指在设计组织架构时，实行系统管理，把职能性质相近或工作关系密切的部门归类，成立各个管理子系统，在合理分工的基础上，各专业部门相互协作、配合，以达到组织的整体目标；
- (三) **有效管理幅度原则**。指在设计组织架构时，领导人的管理幅度受职务的性质、人员的素质、职能机构健全与否等条件的影响，这一原则要求在进行组织设计时，领导人的管理幅度应控制在一定水平，以保证管理工作的有效性；
- (四) **集权与分权相结合原则**。指在组织架构设计过程中，在确定上下级管理权力分工时，应考虑企业规模的大小，企业生产技术特点，各项专业工作性质，各单位管理水平及人员素质等因素，进行合理的集权、分权设计；
- (五) **稳定性与适应性相结合原则**。指组织架构的设计既要保证组织在外部环境、企业战略目标发生变化时，能够继续有序地正常运转，又要保证组织在运转过程中，能够根据外部市场情况做出相应的变更，具有一定的适应性。



二、组织架构七种形态释义与对比

- (一) **直线制**：指企业各级行政单位从上到下实行垂直领导，下属部门只接受一个上级的指令，各级主管负责人对所属单位的一切问题负责；
- (二) **职能制**：指行政组织同一层级横向划分为若干个部门，每个部门业务性质和基本职能相同，但互不统属、相互分工合作的组织体制；
- (三) **直线职能制**：在直线制和职能制的基础上，取长补短，吸取这两种形式的优点而建立起来的。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两类，一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对各级组织行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项职能管理工作；
- (四) **事业部制**：是一种高度（层）集权下的分权管理体制，它适用于规模庞大，品种繁多，技术复杂的大型企业；
- (五) **模拟分权制**：这是一种介于直线职能制和事业部制之间的结构形式；
- (六) **矩阵制**：在组织结构上，把既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导关系的结构；
- (七) **多维立体组织结构**：是事业部制与矩阵制组织结构的有机组合，多用于多种产品，跨地区经营的组织。

人力资源咨询项目下阶段工作计划

岗位分析：6月11日-21日，填写并审核岗位分析问卷；

岗位说明书：6月12日-29日，撰写与初审《标杆岗位说明书》；6月27日-7月5日，致远项目组成员撰写《其他基础岗位说明书》；7月10日-11日，确定致远监理所有岗位说明书；

岗位职责说明书宣讲会：7月12日，召开岗位职责说明书宣讲会，并举行岗位职责说明书签字仪式。



感谢您对项目的关注，您的关注是我们持续改进的力量！如果您对项目有任何意见或建议，您可以随时联系我们！

以上简报内容依据咨询进度报告汇总整理而成。如需详细资料，请联系：

致远项目组常务副组长蒋建华，Tel：13957980700， E-mail：zyjl@bhceo.com

北合项目组莫燕菲，Tel:0571-88387570 88869972 Fax:0571-88213869 E-mail：zyjl@bhceo.com

Add：浙江省杭州市西湖区文三路555号中小企业大厦1412室
