



管理学第5讲

组织工作

郑 才 林

经贸管理学院 · 浙江工业大学



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

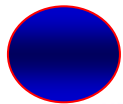
本讲内容

- 组织工作的性质
 - 组织的本质
 - 组织工作的内容
- 组织结构设计决策
 - 组织结构模式决策
 - 组织设计中的关键问题
- 组织变革管理
 - 管理结构变革
 - 运作模式的创新
- 本章总结



组织的本质

- 静态：一个系统实体（目标，分工，秩序）
 - 组织是基于某种目的而创建的职务结构或职位结构。
 - 本质：设计并保持一种角色系统
 - 组织角色运转的特点：目标可考核、对主要责任或相关活动予以清晰界定、具备一个能被充分理解的处置权或者职权的范围
 - 原则：因事设职与因人设置、权责对等、命令统一
 - 人人有事做、事事有人管
- 动态：资源配置的活动过程



组织工作内容

- 三大任务
 - 组织架构、人员配置、组织变革
- 核心：管理模式设计
- 延伸：人员配置与管理
- 基础：组织运作模式



核心：组织模式设计

■ 内涵

- 组织对特定管理方法、管理手段和管理流程的整合性描述：**分工程度、行为规范程度、权力分布状态**

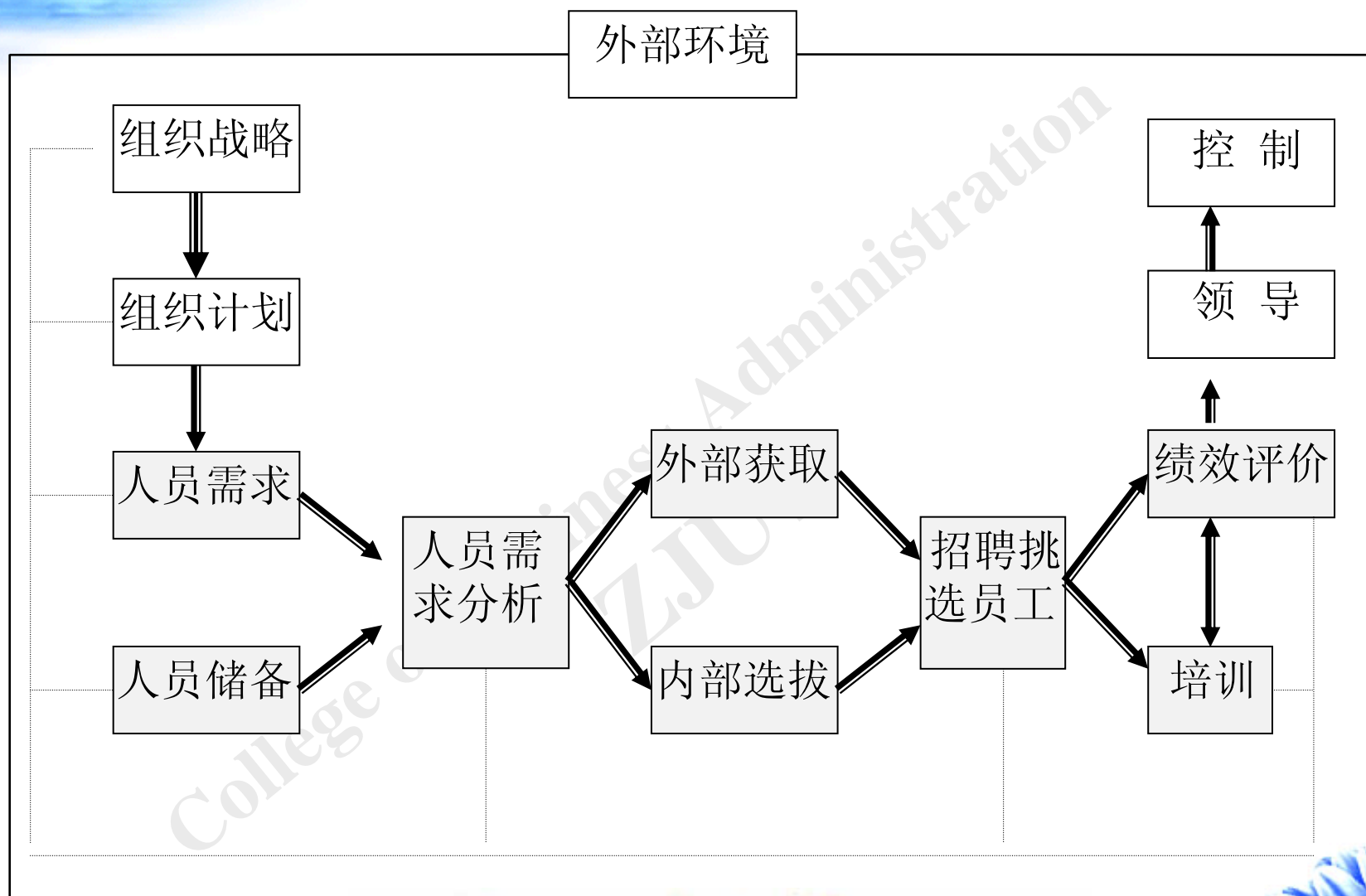
■ 基本过程

■ 关键问题

- 整分合问题：把握整体、科学分工、组织整合
- 封闭的问题：决策、执行、监督、反馈四大机构
- 弹性的问题
- 管理幅度与层次问题
- 集权与分权的问题

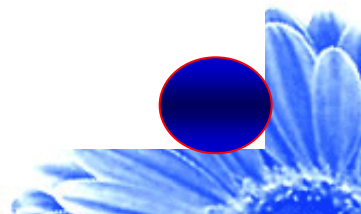


延伸：人员配置与管理



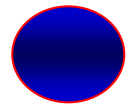
基础：组织运作模式设计

- 导致一个组织成功的最重要的东西就是运作模式
 - 竞争与运作模式是一种**挑战与回应**的关系
- 组织运作模式是指一个企业建立以及运作的那些基础假设条件和经营行为和措施。实质是一种“**经营理论**”（德鲁克）和“**战略思想**”（明兹伯格）。
- 两个条件：
 - 各种要素组成的一个整体，必须是一个结构，而不仅仅是一个单一的因素
 - 各组成部分有内在的联系，有机结合，互相支持，共同作用形成良性循环。



组织的一般性模式

- 两种基本模型：机械组织和有机组织
 - 由管理价值取向、战略、技术、规模、环境决定
- 组织结构的几种一般形式
 - 直线职能制
 - 事业部制
 - 矩阵制



组织设计中的关键问题

- 核心内容
 - 协调系统的建立
 - 权力分布与授权
 - 结构单元的控制机制
- 组织结构设计的实践要点
 - 明确组织的基本职能
 - 系统完成组织的功能
 - 明确组织的关键职能
 - 展现组织的特色和关键功能
 - 随组织成长调整组织架构



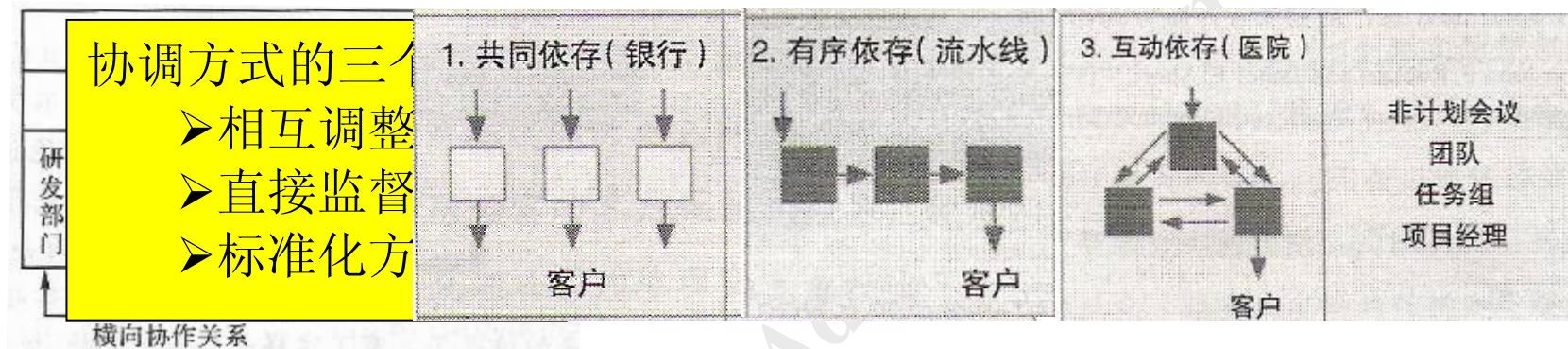
协调系统建立

- 协调系统的**本质是职权与活动分组**
- **职权：** 职权是组织的黏合剂，是使组织结构成为可能的一条主线，是将一种组织活动置于某一管理人员的管理之下和促进组织单位协调的一种手段，是管理人员酌情处理问题和为个人取得成就创造环境的工具。组织工作中最实用的原则都与职权有关。
 - **基本原则：** 权限分明、按预期结果授权、职责的绝对性
权责对称、指挥统一、权力层次
- **分部门活动：** 每个部门结构的设计
 - **基本原则：** 职能明确



协调方式的设计

■ 协调关系



■ 协调不良的因素

- 组织运行因素 → 制度性方式
- 组织结构因素 → 结构性方式
- 人际关系因素 → 人际关系方式

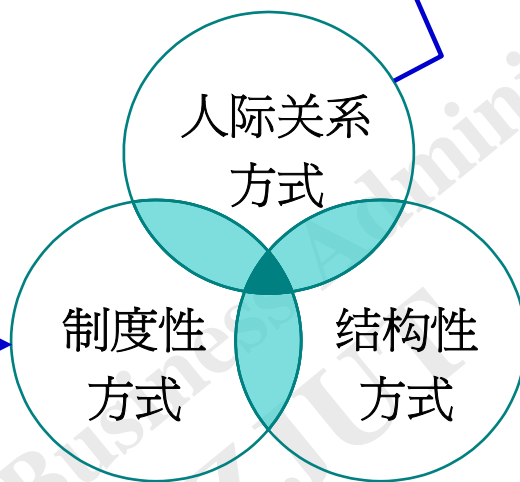


部门协调的方式

- 管理工作标准化制度
- 例会制度
- 工序服从制度
- 跨部门直接沟通
- 联合办公和现场调度

- 1** 制度性方式不改变原有组织结构，只是改变完善组织运行的规则和方式，如管理工作流程管理工作和管理工作的科学化和合理化。

- 大办公室制
- 职工联谊会制
- 领导接访日



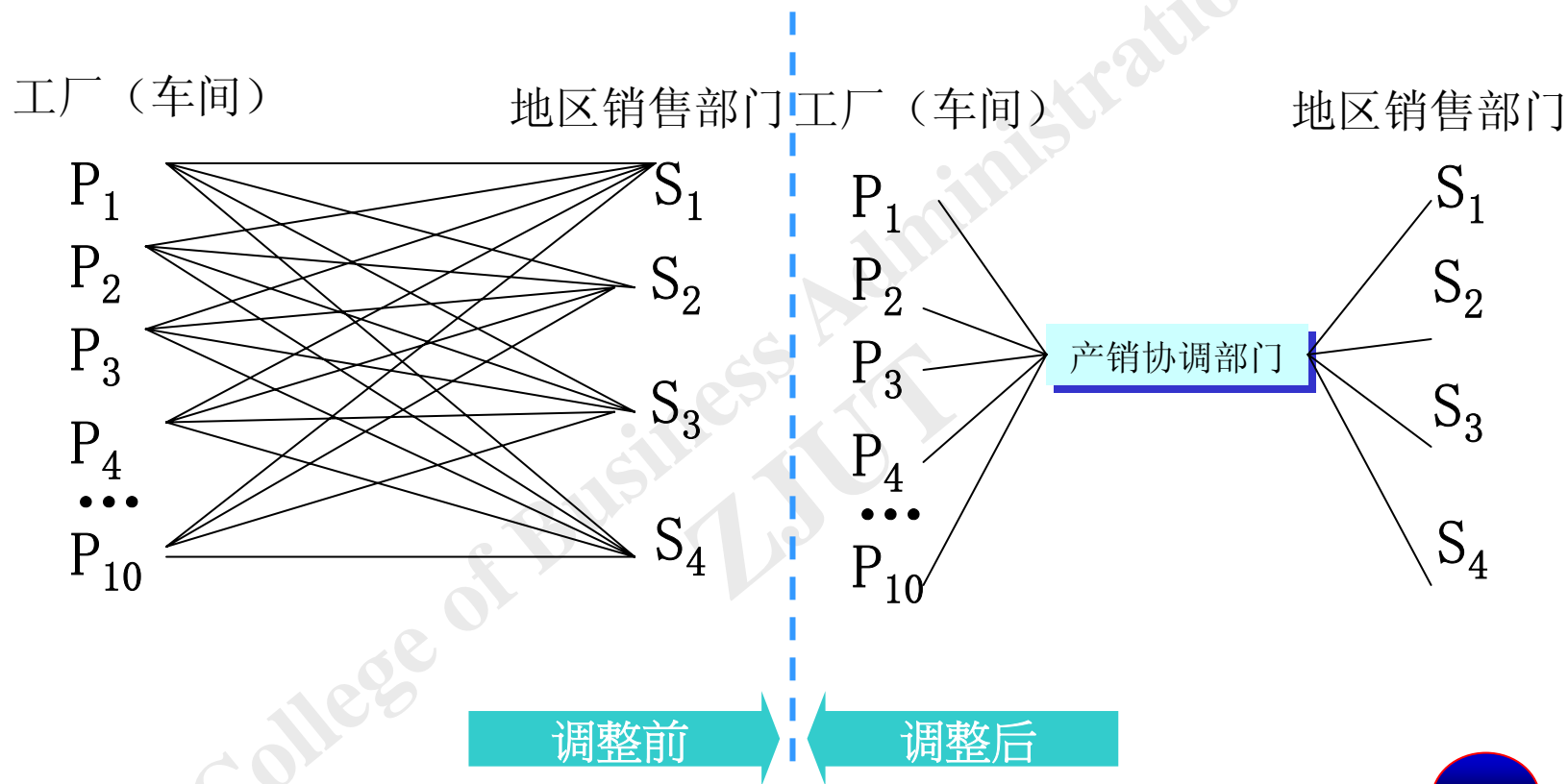
-

- 2 横向：**通改变原有组织结构，通过增设一些机构或人员来改善组织运行的方式。

- 纵向：**纵向联系用来协调公司上层和下层之间的活动。较低层次的雇员应依据上层目标进行工作，上层管理者应该了解下层工作活动的完成情况。

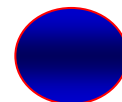
-

横向联系中的专职整合员

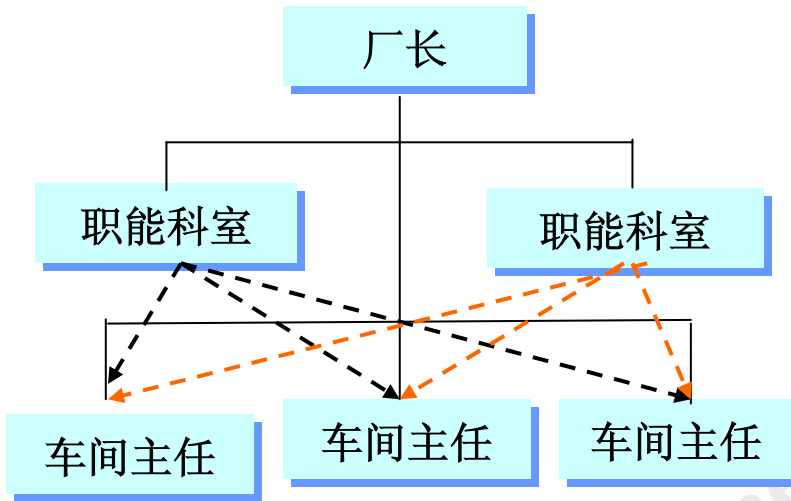


权力分布与授权

- 有效的管理需要**赋权（制度分权）**
 - 员工、管理者或团队拥有不经上级批准就进行的权力
 - 基本原则：权责对等
 - 处理要点：真诚与信任，胜任与必要信息
- 正确处理直线权力、职能权力和参谋权力
 - **直线权力**：等级原则
 - **职能权力**：专业部门的职能控制权力，需仔细限制
 - **参谋权力**：建议权力，协助与顾问
 - **原则**：直线有大权，职能有特权
- **职权分散**——处理集权与分权平衡
 - 解决**职权分裂**

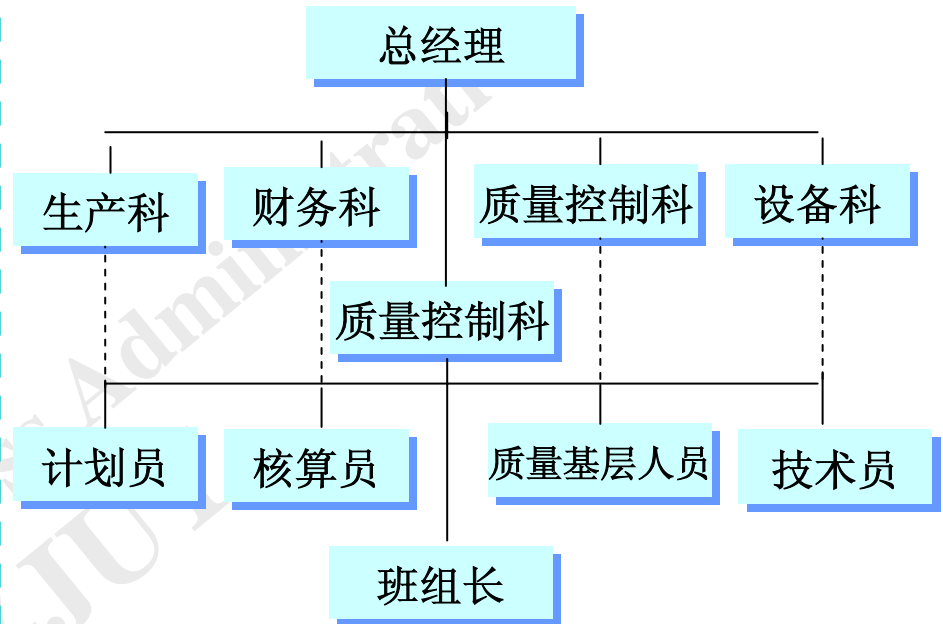


职能职权的形式



面向直线主管人员的职能职权

直接向下一级组织的主管人员提出要求，由该主管人员组织执行。



面向下级组织相应机构和人员的职能职权

参谋机构和人员向下一级组织中的相应机构和人员提出要求，并进行检查监督。



浙江工业大学

Zhengcailln, Zhejiang University of Technology

2008Edition

授权

- 上级将决策的自由决定权授予下属。
- 个人对授权的态度决定授权意愿：
 - 从善如流、愿意放手让人干、允许别人犯错误
 - 愿意信任下级、愿意建立和使用广泛的控制
- 指导性原则
 - 1、按目的授权：依据预期要取得的成果，规定任务和进行授权
 - 2、视能授权：根据要完成的工作来配备合适的人选
 - 3、提供必要的支持：保持交流渠道的开放畅通
 - 4、建立适当的控制
 - 5、按结果奖惩：给有效的授权和成功的授权给予奖励



结构单元的控制机制：责任中心

- 成本和费用中心
 - 可控成本、责任成本的核算
- 收入责任中心
 - 销售实现、资金回笼、控制坏帐
- 真实利润中心和模拟利润中心
 - 授权明确、内部价格合理、核算体系完善
- 投资责任中心
 - 两类：投资使用、投资决策
 - 决策权确实到位、决策讲究科学、以收益率为责任基准

注：任何投资收益都是营业收益与资金使用情况的综合函数



组织结构的变革管理

- 未来管理的十大趋势
- 管理组织的变化趋势
 - 纵向结构向横向结构转变
 - 层次结构向内部市场结构转变
 - 实体结构向虚拟结构转变



结构变革：流程再造（BPR）

- **BPR**就是对企业的业务流程进行根本性再思考和彻底性再设计，从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性改善。
- **BPR**是从流程的层面切入，关注流程增值性/效率等问题
- **BPR案例及其BPR思想要点**
- 在ERP系统支撑下，建立面向“流程”管理的“扁平化”组织
 - **流程应明晰**：战略流程、运作流程、支持流程
 - **岗位应明晰**：经营、管理和执行这三个层次
 - **经营应明晰**：成本中心、利润中心和发展中心
 - **控制应明晰**：事先计划、事中控制和事后分析



结构变革：建立反应型组织

■ 组织本质

- 正规的组织结构被用来控制员工、决策和行为。
- 反应能力——快速、灵活和适应变化需求的能力，对企业的存亡来说变得比以往更为重要。

■ 组织发展趋势：反应型组织

- 最佳规模组织、对环境反应的组织、对技术反应的组织
- 战略反应组织

最佳规模组织	竞争优势管理
<ul style="list-style-type: none">1、大企业病；2、企业内部的小企业化。<ul style="list-style-type: none">(1) “小”企业具有冲劲；(2) 在买进与卖出上，“大”具有市场优势(3) 策略：两者兼而有之<ul style="list-style-type: none">战略经营单位缩减规模组织扁平化	<ul style="list-style-type: none">1、竞争重点<ul style="list-style-type: none">T (交货期) Q (质量)C (成本) S (服务)E (环境) K (知识)2、竞争策略制定的要点<ul style="list-style-type: none">(1) 权衡的观点；(2) 重视营销导向对竞争的影响<ul style="list-style-type: none">订单的资格要素订单的赢得要素



结构变革：学习型组织

- 学习型组织产生的动因
 - 企业的短命现象
 - 危及企业寿命的七大“智障”
 - 局限思考：固守本职
 - 归罪于外
 - 缺乏整体思考的主动积极
 - 专注于个别事件
 - 习而不察
 - 从经验学习的错觉
 - 团体的迷思



学习型组织的特征

- 通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种符合人性的、高度柔性的、能持续发展的组织。
- 学习的真正目的在于**拓展创造力**，以个人、工作团队和整个系统三个层次共同发展，**形成“学习—持续改进—建立竞争优势”**的良性循环
 - **愿景驱动型组织**：改变“是谁”为“是什么”
 - **善于不断学习**：终身、全员、全过程、团体学习
 - **自主管理的扁平型组织**：分权
 - **具有创造能量的组织**
 - **员工家庭和事业相平衡的组织**



学习型组织的构建

- 组织竞争力的本质是组织素质，组织素质中的潜在品质包含组织的价值观、组织凝聚力以及组织成员对组织目标的认同感。
- 五项修炼
 - 自我超越
 - 改善心智模式
 - 建立共同愿景
 - 团体学习
 - 系统思考



组织变革：运作模式的创新

- 经济学解释：市场过程理论（奥地利经济学家柯兹纳）
 - 由于信息的分散、零碎而导致的市场交换主体的互相无知，使得市场协调的确成为一个问题。
 - 企业家天然的使命在于发现利润机会，而每一个新机会的发现实际上就是对一个**信息盲点**的弥补
 - 世界具有恒变的特性
- 汤姆.J.彼得斯在《追求卓越》20年后的反思：
 - 天知道（god alone knows）——新经济的特性
 - 大胆闯（screw around vigorously）——非理性时代为一成功的模式



营利性组织的运作模式创新

- 市场上的三种公司
 - 市场规则制定者、接受者、破坏者
- 新运作模式的创造者
- 成熟陷阱与模式创新
- 决定新运作模式（规则制定或破坏）的因素
- 一些创新的例子



运作模式的构成要素和特点

■ 构成要素

- 组织对所处的环境假设
- 组织对自身根本目标的假设
- 组织实现预定目标的优势所在
 - 竞争优势的真正来源在于“管理层将公司范围内的技术和生产技能合并为使各业务可以迅速适应变化机会的能力”

■ 特点

- 关于环境、任务以及优势的假设必须符合实际
- 假设相互协调的关键是核心价值观和组织的宗旨
- 在组织的内部要彻底贯彻和理解既定的运作模式
- 运作模式是处于变化中的、必须不断得到验证



运作模式的设计方向和陷阱

■ 三种设计方向

- **最佳产品**：基于传统的低成本和差异化策略
- **客户解决方案**：重点是锁定目标，手段是学习和定制化
- **系统锁定**：突破客户与产品的视角，考虑整个系统创造价值的所有要素（微软、英特尔）

■ 陷阱

- 今天的市场，昨天的模式
- 贸然行事，缺乏深谋远虑



预防组织运作模式的过时

- 预防：三标准
 - （1）有组织的放弃原则
 - （2）学习行业以外的事务，特别是研究非顾客群体
 - （3）经常问组织目前的运作模式是什么？
- 诊断
 - 对警报信号格外留意
 - 关键问题：组织运作模式后的关键假设是什么？
 - 两个信号：出人意料的成功或出人意料的失败
 - 组织惯性
- 治疗：高瞻远瞩、居安思危、落实行动



本讲总结

- 从对人的管理走向对组织的管理。
- 组织的本质在于通过设计一种角色系统使一群凡人结合起来从事不平凡的工作。
- 组织系统有效的运转必须在体现分工协作的结构原理基础上，通过组织的沟通和协调系统实现整体运作。
- 根据环境的变化促进组织的变革是体现组织生命力的重要主题。

