

《组织结构设计》

图书基本信息

书名：《组织结构设计》

13位ISBN编号：9787111199311

10位ISBN编号：7111199316

出版时间：2007-1

出版社：机械工业出版社

作者：邢以群

页数：220

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

《组织结构设计》

内容概要

您想让员工不仅对工作负责，而且还对工作结果负责吗？您想建立高效的、与企业战略相匹配的组织结构吗？您想建立可拓展的组织结构形式，使之能与企业的成长相匹配吗？——请您关注组织结构设计！

为什么转型如此艰难？为什么能人不再能？如何实现新老交替的平稳过渡？为什么员工只对工作负责，不对结果负责？如何合理配置各业务单元的权力？30个观点简述中国企业组织结构和变革的原则！告诉您如何明确影响组织结构设计条件因素，如何设计组织结构框架，如何明确部门职能，如何明确岗位职责，如何落实组织结构。

本书针对我国企业人力资源配置与企业发展战略相脱节、新老交替困难重重、员工只对工作负责不对结果负责等问题，从理论上对组织结构的规范分工协作体系进行了系统论述，同时从实践上对如何构建能够适应企业可持续发展的组织结构体系、如何明确各部门之间的分工协作关系、如何明确员工的责任、如何克服组织结构调整的阻力等提出了具体的解决方法与措施：以期帮助企业形成一个与企业的发展战略相匹配的职权体系。

《组织结构设计》

作者简介

刑以群，管理学博士，浙江大学管理学院教授，浙江大学组织与战略研究所副所长，浙江众成企业管理咨询有限公司首席咨询顾问和浙江多家企业的常年管理顾问，浙江大学研究生管理课程和MBA管理咨询方向课主讲教授。自1997年以来，为七十多家企业提供了发展战略研究、企业文化建设、职权体系设计、绩效考核体系建立、报酬体系设计、业务流程规范等方面的专题咨询和实践辅导，通过理论研究和咨询实践，提出了“科学管理平台”理论，并先后出版了《管理学》、《高技术企业经营管理论》、《管理创新论》等著作和《如何进行有效的管理》《如何打造百年企业》等多媒体课程包。对民营企业“二次创业”有独到研究，在浙江民营企业以及咨询界声誉卓著，曾被评为最受浙江省企业界欢迎的十大培训师之一。

书籍目录

总序前言第一章 导论：这些问题都与组织结构有关 / 1 情境1：为什么转型如此艰难 / 2 情境2：为什么能人不再能 / 4 情境3：如何实现新老交替的平稳过渡 / 6 情境4：为什么员工只对工作负责，不对结果负责 / 8 情境5：如何合理配置各业务单元的权力 / 9第二章 理论：有关组织结构设计的基本观点 / 13 第一节 组织及其组织结构 / 14 观点1：组织从本质上而言，是一个利益共同体 / 14 观点2：组织成员志同道合、能力互补是组织得以发挥其功能的前提 / 16 观点3：组织管理的核心在于创造一个志同道合、相互协作的组织环境 / 17 观点4：组织设计是进行专业分工和建立有机协调配合系统的过程 / 18 观点5：组织结构的规范化，是科学管理的起点和基础 / 21第二节 组织结构的设计 / 22 观点6：有多少个组织，就有多少种组织结构形式 / 22 观点7：不管采用何种结构，都应遵循组织结构设计的一些基本原则 / 22 观点8：组织整体架构应根据企业的战略设计，并随战略调整而调整 / 24 观点9：企业的组织结构也应随着企业所处发展阶段不同而及时调整 / 25 观点10：组织结构设计应致力于合理的分工协作体系的建立 / 26 观点11：为了保持组织的活力，在部门设置时要有利于人员更替 / 27 观点12：为了有利于调动员工的积极性，可以恰当地因人设部门 / 29 观点13：先设立部门和岗位，虚席以待，有助于获得相应的人员 / 31第三节 岗位设计和权力配置 / 32 观点14：岗位的设置必须能够保证部门各项工作的落实 / 32 观点15：岗位的设置还应考虑到人员的现实可得性 / 34 观点16：技能多样化、任务的特征和任务重要性共同创造了有意义的岗位 / 35 观点17：副职岗位的设置取决于是能人经营还是团队运作 / 39 观点18：业务岗位的设置听从分管上级，监督性岗位的设置从安全性出发 / 42 观点19：岗位和岗位工作内容应根据组织发展和人员变动情况加以调整 / 43 观点20：岗位名称也是重要的激励手段 / 44 观点21：应根据岗位职责明确权力范围，根据上岗人员素质确定权力大小 / 46 观点22：岗位权力应与岗位职责相对等 / 47 观点23：授权或分权应先紧后松，不宜一步到位 / 48第四节 中国特色的组织结构变革 / 49 观点24：在企业规范化初期，通过合并部门来实现扁平化在中国行不通 / 49 观点25：拆细部门是增强活力、加强竞争力和加快管理规范化的有效手段 / 52 观点26：在中国，组织结构的调整宜采用“先加后减”法 / 55 观点27：责任刚性化，是在中国组织中落实部门和岗位职责的有效方法 / 58 观点28：作为一家发展中的企业，要特别注重培养性岗位的设立 / 60 观点29：注意为“老人”设立合适的岗位，以发挥其余热，实现平稳过渡 / 61 观点30：设置虚职岗位或成立虚拟组织，有助于整合利用外部资源 / 63第三章 方法：组织结构设计一般过程 / 65 第一节 明确影响组织结构设计条件因素 / 66 一、组织发展战略 / 67 二、组织所处环境 / 68 三、组织业务特点 / 70 四、组织发展规模 / 72 五、人力资源状况 / 73 第二节 组织结构框架的设计 / 75 一、工作的分类 / 84 二、部门化方法 / 86 第三节 部门职能的明确 / 88 一、部门职能明确方法 / 88 二、部门职能说明书撰写过程 / 94 三、部门职能说明书撰写方法 / 103 第四节 岗位职责的明确 / 115 一、岗位职责明确方法 / 115 二、岗位职责说明书形成过程 / 125 三、岗位职责说明书撰写方法 / 135 四、岗位职责说明书检验标准 / 145 第五节 组织结构的落实 / 146 一、人员的配备 / 147 二、职能和职责的承诺 / 148 三、职能和职责的履行 / 152 四、组织结构的调整和完善 / 154第四章 案例：一个真实的企业组织结构变革过程展示 / 157 第一节 组织结构的第一次调整：职责明晰化 / 158 一、组织结构调整起因 / 159 二、组织结构状况 / 160 三、部门职能和岗位职责的梳理 / 161 四、部门职能与岗位职责的落实 / 169 第二节 组织结构的第二次调整：划细部门、专业专心 / 170 一、组织结构调整起因 / 170 二、组织结构的调整设计 / 171 三、组织结构调整实施效果 / 176 第三节 组织结构的后续调整：分公司一体化管理 / 180 一、企业组织结构调整起因 / 180 二、组织结构的调整 / 182 三、组织结构调整效果 / 193 四、组织结构的持续调整 / 196第五章 深化：组织结构调整变革中常见的问题 / 199 第一节 组织结构设计中的问题 / 200 第二节 组织结构调整实施中的问题 / 212 第三节 组织结构与其他工作之间的关系 / 218

书摘 情境4：为什么员工只对工作负责。不对结果负责 某企业已有多年发展历史，针对本企业各部门职责不清，很多工作相互推诿的现象，在外部管理咨询公司的帮助下，根据企业的发展战略和经营管理理念，重新设计了组织结构，编写了各部门的部门职能说明书和各部门岗位职责说明书，形成了相应的组织手册以明确各部门、各岗位的职责。但在组织手册颁布实施以后，尽管以前员工经常说的“我以为这不是我的事情”之类的话少了，事情也基本上有人做了，但还是常常做得不到位。当某件事情没有做好、上级追究责任时，员工经常说的话变成了“该做的我都做了”。比如说公司决定周五举行发展战略宣讲会，老总要求办公室必须通知到每一位中高层管理者，保证每位中高层管理者都能参加会议。而事实上，当周五会议如期举行时，老总却发现有近20%的中高层管理者没有到场。老总责问办公室主任为什么有部分中高层管理者没有到场时，办公室主任辩解说：我已经发手机短信给每一位中高层管理者，而且已经在短信中说明会议重要，要求各位中高层管理者务必参加。至于最后为什么有一部分中高层管理者没有参加，他也不知道。对此，老总认为，作为办公室主任，不仅要做好上传下达，而且要保证信息传递的及时有效。他不应该发完通知就完了，而应该进一步了解对方有否收到信息，是否已经意识到了会议的重要性以及是否确实进行了合理安排，能够确保参会。进一步地，为了保证每一位中高层管理者能够与会，他还应该在会议前主动地通过各种手段提醒每一位中高层管理者，协助每一位中高层管理者合理安排工作，以确保每位中高层管理者与会，而不应该只是被动地通知信息。因此，有部分中高层管理者没有参加会议，就是他没有尽到工作责任。对此，办公室主任觉得非常冤枉，认为自己“该做的都做了”，至于有一部分中高层管理者最终没有参会，是这部分中高层管理者的责任，而不是他的责任。

问题4：通过部门职能说明书和各部门岗位职责说明书的梳理，企业内部各部门、各岗位明确了各自所应该开展的工作，但为什么在企业中仍然普遍存在着员工只对工作负责，而不对工作结果负责的现象呢？

情境5：如何合理配置各业务单元的权力 经过多年的发展，某企业的业务趋于多元化。为了便于各业务单元更好地发展，企业决定对各项业务进行专业化经营，分别成立了集团和5个子公司。集团负责投资决策和经营监督管理，各子公司负责各自业务的专业化经营。成立集团以后，三个子公司在经营班子的努力下，得到了迅速的发展，但其他两家子公司经营却逐步走入困境。集团对这两家子公司的情况进行了分析：一家子公司是业务刚走上轨道，需要在市场开拓上下功夫，却由于要分心负责自己的人事、内部管理等，所以在市场开拓上没有能够花大力气，导致不进则退；另一家子公司则是由于集团当时没有很合适的人选，其主要经营者的能力较弱，难以全面负责，导致经营业绩每况日下。据此，集团管理层进行了探讨，有人提出：既然这两家子公司的负责人能力不足，是否可以收回部分权力，将人事等部分职能交由集团职能部门负责。但有人提出不同意见，认为集团公司当初的定位就是投资决策和经营监督，不应介入子公司的具体经营管理；若要介入，就要修改集团公司的定位，将其他子公司的这部分权力也收回，实行统一管理。双方各执己见、争执不下。

问题5：在企业经营管理实践中，确实会出现类似的下属企业由于各项业务起点不同，经营管理者的能力不同，从而导致不论统一按分权对待，还是按集权对待，都会出现有的业务部门给予的权力过大，有的则过小的情况。在这种情况下，应该如何设计业务单元，才能使各业务部门的权力与其能力相适应，并能较好地激发和鼓励各业务部门的积极性？

在一个企业的经营管理体系中，职权体系起着承上启下的作用。企业中各种理念、各项目标和计划，都需要分解成各项工作落实到各个部门和岗位之中。如图I-1所示，没有合理的分工和良好的协作关系的确立，企业的各项目标和计划就难以得到落实，群体的力量也难以有效发挥。情境1中的企业之所以转型困难，其中的原因之一就是人们忽视了组织设计和变革的重要性，没有根据业务重点的转移及时对组织结构作出调整，从而导致企业的资源配置和管理模式落后于企业发展的需要。

《组织结构设计》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com