

中小企业经营与管理

张朝阳

MP: 665152 / 15057975151

QQ: 962305150

中小企业组织结构设计



学习目标

- 1.掌握企业组织结构设计的方法及不同纵向和横向划分方法的优缺点；
- 2.掌握不同组织结构形式的特点和适用范围；
- 3.懂得中小企业组织结构及设计的特殊性；
- 4.了解中小企业组织结构设计中存在的主要问题；
- 5.掌握中小企业组织结构设计的方法和技巧；
- 6.掌握中小企业组织结构创新的时机、途径。

第1节 组织结构设计的基本原理

- 导入案例：“美的”公司的组织结构改革
- 思考与讨论：

“美的”公司的组织结构变化对企业的进一步发展壮大起到了什么作用？

你如何看待组织结构设计动态性问题？

一、组织结构设计概述

1.含义

——为实现组织目标将经营活动划分为若干业务部门并加以制度化,确定各自职责和职权的动态设计过程。

七个构成要素: 目标、协同、人员、职位、职责、相互、关系、信息

2.目的: 保证企业适应环境变化科学合理配置资源

3.设计的主要内容: 见下图

◆职务设计、部门设计、结构形成

4.设计的结果: 组织图+职位说明书+组织手册

总经理

项目业务
部经理

专题
咨询组

培训发展
部经理

课程
设计组

讲师
团

行政管理
部经理

办公
室

财务
室

市场发展
部经理

行政
推广组

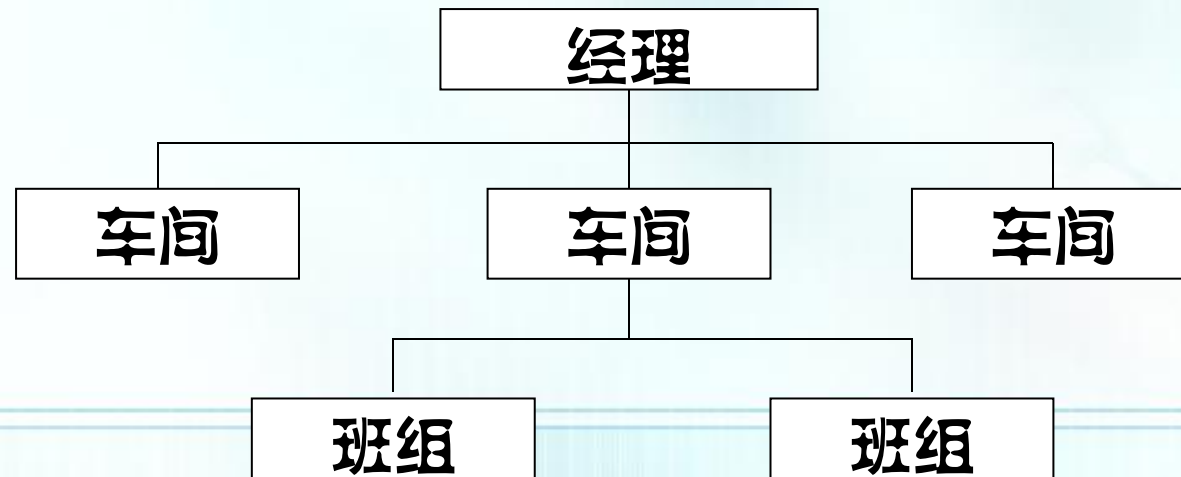
企业
推广组

二、影响组织结构设计的因素

- 组织目标与任务；
- 组织环境；
- 组织的战略及其所处发展阶段；
- 生产条件与技术状况；
- 组织规模；
- 人员结构与素质。

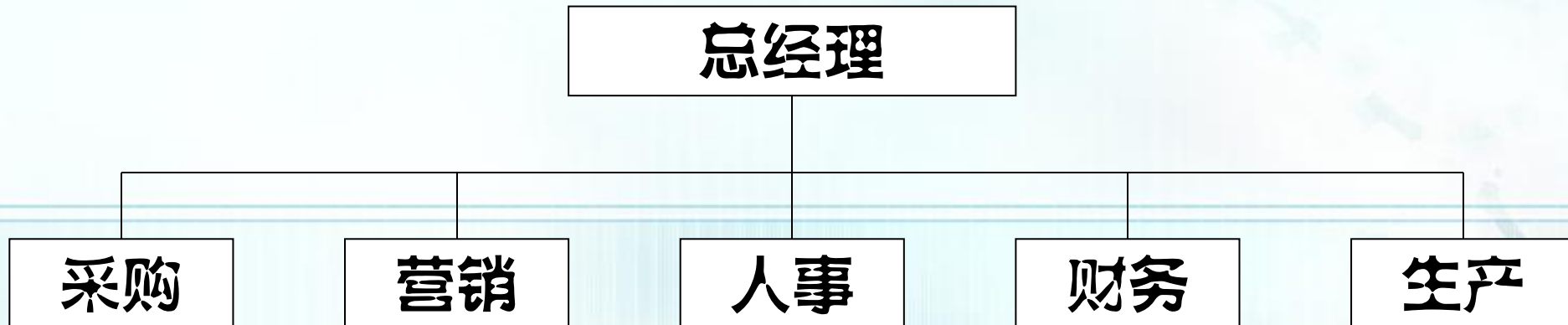
三、企业组织结构类型

- 1. 简单结构（直线制结构）
 - 优点：结构简单、权责明确、指挥统一、控制力强；
 - 缺点：没有专业分工，要求企业领导具有全能。
 - 适用性：规模较小的企业。



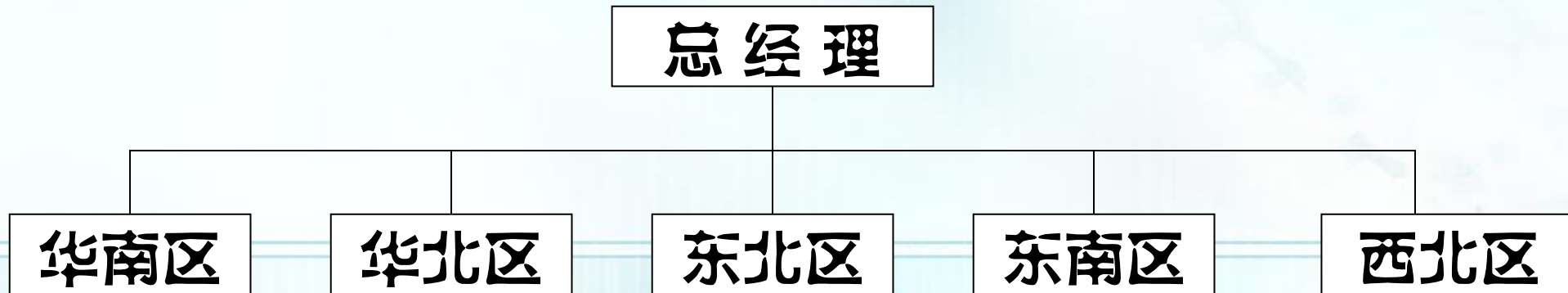
2. 职能型结构

- 职能型结构是根据企业的业务及职能设置而划分的组织结构形式
 - 优点：目标分解各部门，领导实现有效分权分责，发挥稳中有降部门专长作用。
 - 缺点：易形成部门独立性，沟通协调差。
 - 适用：企业规模较小，产品结构相对简单的企业。



3. 区域型结构

- 区域型组织结构是指按市场地理区域来划分的组织结构。
 - 优点：利于各区市场差异性，灵活开展市场和服务
 - 适用：企业产品结构较为集中、产品差异性小、生产规模大、市场覆盖面广、企业实力强的企业，如饮料生产企业、汽车制造企业、家电制造企业等。



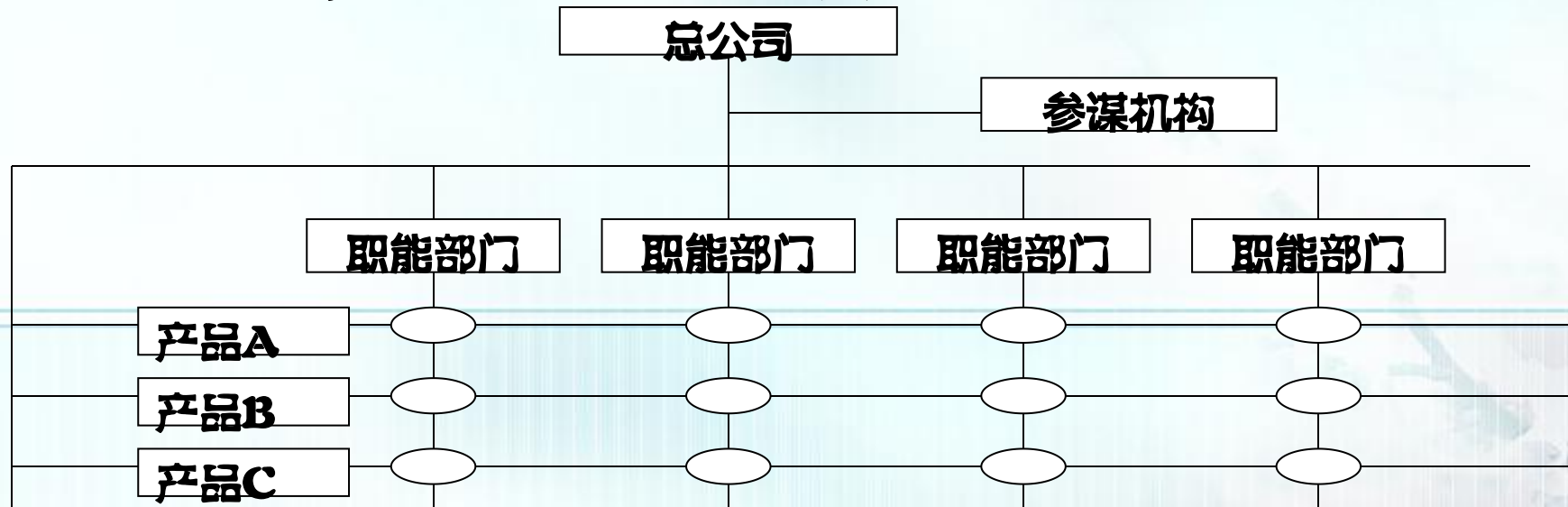
4. 事业部制结构

- 事业部制结构又称分权部组织或部门化组织，是指企业按照“集中政策、分散管理”的经营模式，划分成不同的业务管理机构。
 - 优点：企业有高度的决策和控制权力，事业部独立经营自负盈亏
 - 缺点：管理机构复杂重复，管理费用高。
 - 适用：企业的事业部业务市场相对独立。



5. 矩阵式结构

- 矩阵式结构是一种组合式结构。企业可以按产品、区域、职能中的两类要素进行交叉设计。
 - 优点：便于沟通与交流，管理层有较大主动权，有利高层集中于发展决策
 - 缺点：决策时间长，责权利有交叉，易产生冲突和矛盾
 - 适用：企业机构庞大，业务技术与管理要求均高的企业



各种企业组织结构形式的比较

	直线制	职能制	直线职能制	事业部制	矩阵制
管理作风	一个人家长式	维持班子家长式	集中的行政管理	以利润为中心的分权管理	分权与集权
组织职能	适应外部环境	资源的获取	重点是目标达成	重点是保持制度的精细化	适应与更新
领导者与被领导者的关系	领导与随从	忠诚与安全	工作与报酬	一致和稳定	适应性与工作满足
控制系统	市场成果	标准式成本中心	计划与投资中心	报告与利润中心	共同的目标系统
组织发展与变革	重点是创出一些产品	职能机构建立	权力分散	利润分红方法制定	团队活动与自发性管理
组织危机	领导危机	自主危机	管理危机	繁文缛节的危机	目标危机

实训项目与作业

- 请为你自己创建的公司设计一套组织机构，要求提出组织结构要达到的目标，各部门的职责和权利，部门间的分工与合作机制，管理层次和管理跨度。

第2节 组织结构设计的方法

一、组织结构设计原则

- 系统整体原则
- 统一指挥原则：
 - **指挥链不能中断、切忌多头领导、不能越级指挥**
- 权责对应原则
- 有效管理幅度原则
 - **管理幅度是指一名上级主管人员直接管理的下级人数。**
 - **管理层次与管理幅度：金字塔型、扁平型**
- 因事设职与因人设职相结合的原则
- 弹性结构原则

二、组织结构设计的程序

第一步——定组织结构设计的方针和原则

分析：重点管理幅度设计，常用设计方法有两种：

(1) 经验统计法。通过对同类型组织管理幅度调查统计，结合本组织的具体情况确定管理幅度。

(2) 变量测定法。把影响管理幅度的各种因素作为变量，采用定性分析与定量分析相结合的方法来确定管理幅度。

组织结构设计程序

第二步——进行职能分析和职能设计

分析：如何确定企业的关键职能？

关键职能体现：

**以生产职能为主、以技术职能为主、以销售职能为主、以质量职能为主、以成本职
能为主**

思考：不同的企业关键职能体现不一样，根据上述类别，分别举例一个企业。

组织结构设计程序

第三步——设计组织结构框架

分析：部门及岗位的职责权科学配置

第四步——设计联系方式

分析：信息上传下达的渠道

第五步——反馈与修正

实训项目与作业

请为你自己创建的公司设计一套组织机构，分析各部门的职责和权利，部门间的分工与合作机制。

第3讲 中小企业组织结构设计的变革

一、组织结构变革的时机

- 整天忙于开会和协调,但问题却越来越多
 - 部门职能界定不清晰
 - 授权不足
 - 缺少横向沟通协调的机制
- 企业运行出现漏洞,一管就死,一放就乱
- 监督职能弱化
- 过于强调监督和制衡
- 决策权没有分层设计
- 新的管理措施很难落实,变革在无声无息中夭折

二、组织变革没有现成“菜谱”，注意事项：

- 以顾客为导向
- 以流程为中心
- 改善主导业务流程
 - 管理者角色的变化——从领导到指导
 - 员工地位的变化——从被动到主动

三、中小企业组织结构的优化

- 组织结构设计要满足适用性、动态性和弹性等特殊要求；
- 直线制是小企业普遍适用的组织结构形式
- 中小企业组织结构变革的途径主要有
 1. 柔性化：如临时团队、重新设计。
 2. 网络化与虚拟化：如虚拟运作、业务外包、战略联盟。

【案例】

- 联想的组织结构变了好几茬：从大船结构到舰队模式；从众多的事业部到整合为六大子公司；从北京联想、香港联想分而治之到统一平台。已经摆脱了大多数民营企业小作坊式的经营模式，走向大集团、正规化、协同作战的现代企业管理模式。

谢谢