



# 从**贝恩公司**的组织模型看 如何设计高效的组织结构





# 余杰丰

(微信: bijixia666)

蜜蜂学堂 联合创始人 CEO

益健源公司 董事

多家上市公司、创业公司的创始人教练

服务客户: 腾讯、华为、迈瑞、中兴等

曾就职于: 鹏爱医疗美容集团、Emerson、天虹商场

学历: 中山大学岭南(大学)学院MBA(在读)

北京师范大学 管理学士



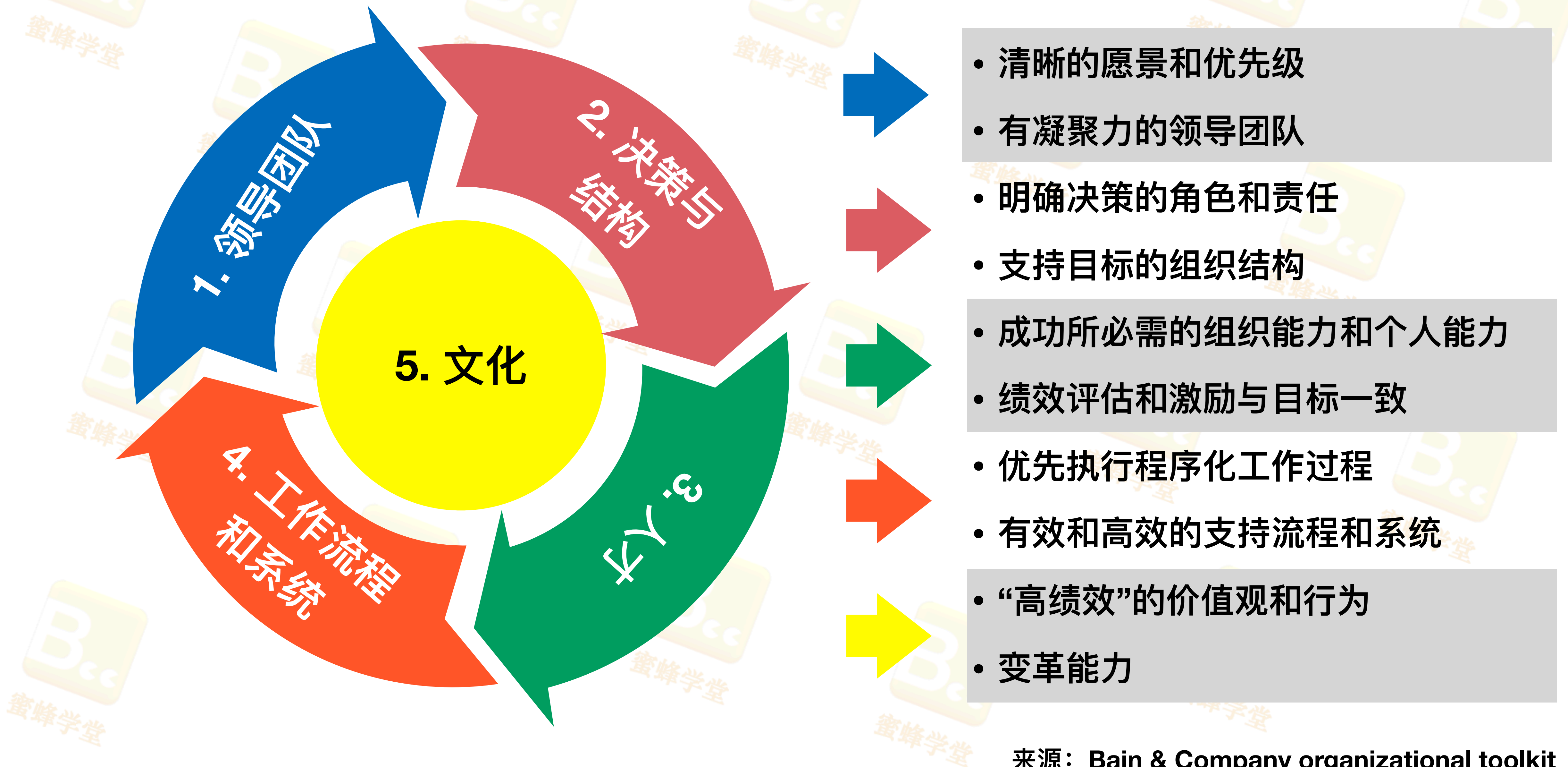
# HR三支柱的组织结构设计



**案例**  
领先公司如何  
按照三支柱设  
计**HR**组织结构



# 高效的组织设计考虑五个相互关联的组成部分



# 高效的组织设计原则

1

考虑“循环”的所有5个组成部分：一个常见的错误是只把结构（框和汇报关系）作为解决方案

2

将5个组成部分进行协调融合：一个“不适合”的元素会限制整个系统的性能

3

将战略和组织联系起来：了解组织优势和劣势影响战略可行性的范围；反过来，组织应该朝着任何新的战略方向发展和转变

# 无效的组织结构.....

## 无效组织的症状



缺乏协调：工作未完成，团队孤立，步调不一致	X	X		X	
过度冲突：内部群体之间不必要的摩擦	X	X			
角色不明确：功能重叠或消失		X			
技能或资源的缺口：缺失或未充分利用的技能或资源	X		X	X	
糟糕的工作流程：中断、繁琐的流程				X	
反应迟钝：对环境变化反应迟钝	X	X			X
相互冲突的沟通：外部利益相关者困惑，抱怨				X	
员工士气低落：缺乏信心或动力；低效的协作	X				X

注意：过度冲突的“人才”方面的原因通常与糟糕的绩效管理或激励有关，而不是缺乏天赋或技能。  
资料来源：Strategic Organization Design: An Integrated Approach, Mercer Delta Consulting (2000); Interview with Peter Thies, Equinox Organizational Consulting; Bridgespan analysis



# 高效结构的基本原理

- 没有“正确”的答案：没有灵丹妙药，每种结构都有优缺点。
- 一个更好的答案是：对于你的战略和发展阶段来说，可能有一个“更好”的结构——分析可以帮助确定支持战略的有效结构
- 做出必要的妥协：考虑到组织的优势和劣势，结构上的妥协通常是必要的——最终的结构可能是“最佳”选择的一种“混合”体
- 管理权衡：无论选择何种结构，组织都必须管理其固有的弱点或平衡——帮助管理这些平衡的“杠杆”是有效组织的其他4个要素(流程、人才、领导团队和文化)

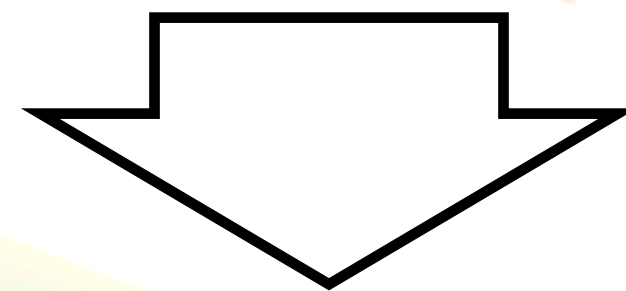
# 结构有两个组成部分：活动的分组和链接

## 分组

- 个人、工作、职能或活动如何区分和聚合
- 优化团队内部的信息流，但通常会与其他团队形成障碍

## 链接

- 用于跨组协调和共享信息的集成机制
- 使领导能够在整个组织中提供指导和方向



最优结构能有效平衡分化（通过分组）和聚合（通过链接）



90%



我们的精力90%花在分组上  
而很少花在链接上



# 原因是：

- 分组决策通常是结构变化的本质（新单元或旧单元的重新配置）
- 分组等同于新的层次结构
- 人们的工作（尤其是那些已经改变的工作）是新的分组决策的结果
- 人们（错误地）认为大多数组织问题是由错误的分组引起的



**相关组织诊断数据显示，协调和组织内部联系是大部分组织面临的头号结构性问题**



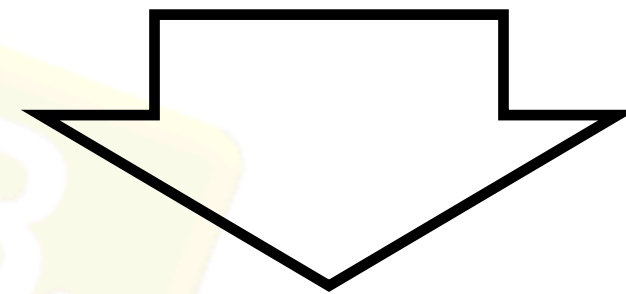
# 5个重要的分组类型

## 类型

- 职能型
- 地理区域型
- 项目（或产品）型
- 客户/市场型
- 矩阵型

## 一般表现.....

- 单一类型组织，被广泛采用
- 多站点组织；经常使用网络
- 以多种服务类型为基础
- 以客户为中心的小型组织
- 庞大而成熟的全国性或全球性组织



大多数组织最终采用“混合”结构，结合不同类型的元素，但采用一种主导方法

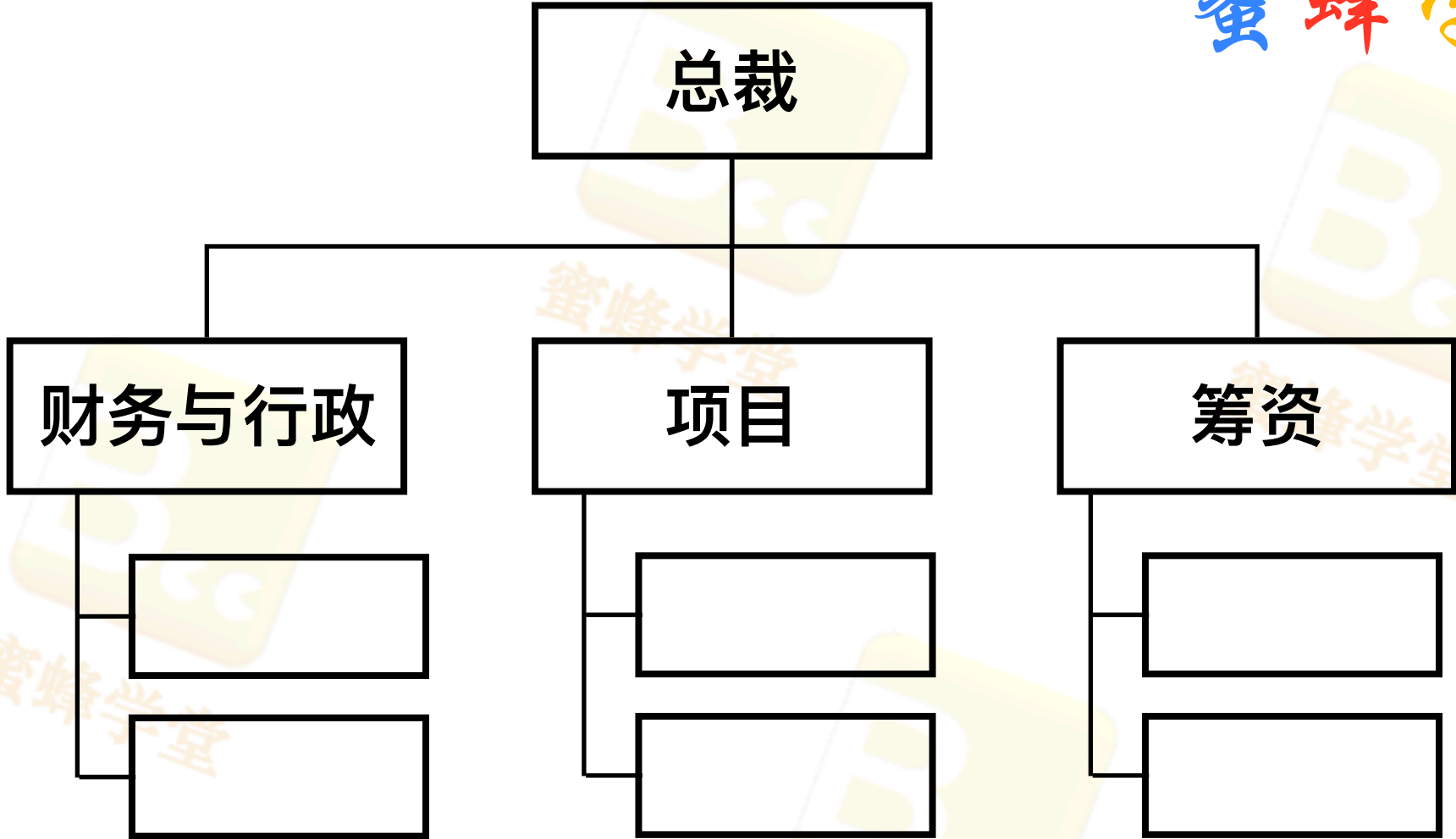
# 职能型

描述:

- 围绕主要职能或部门进行组织

最合适的时间:

- 组织规模小且/或只有单一的规划重点
- 不需要管理一个大的地理区域



优点

- 在某一特定职能或部门发展技能的深度(大多数工作本质上是职能的)
- 促进功能创新，扩大规模，降低成本
- 简单，易于每个部门了解他们的核心职责，并承担他们的责任

弊端

- 如果职能有不同的优先事项和措施，它们的作用可能是相反的
- 关注功能，而不是整体组织或受益人
- 跨功能的流程可能会崩溃；个人不清楚自己的角色
- 跨职能决策常常需要被推进到高层决议

弊端的处理办法

- 需要清晰的愿景和优先事项，转化为可衡量的部门和个人目标
- 确保员工通过流程看到他们在服务客户方面的角色
- 确保定义了关键的工作流程，包括跨部门的角色
- 明确决策（如工具：**RAPID**）



# RAPID®：贝恩用来阐明决策问责制的工具



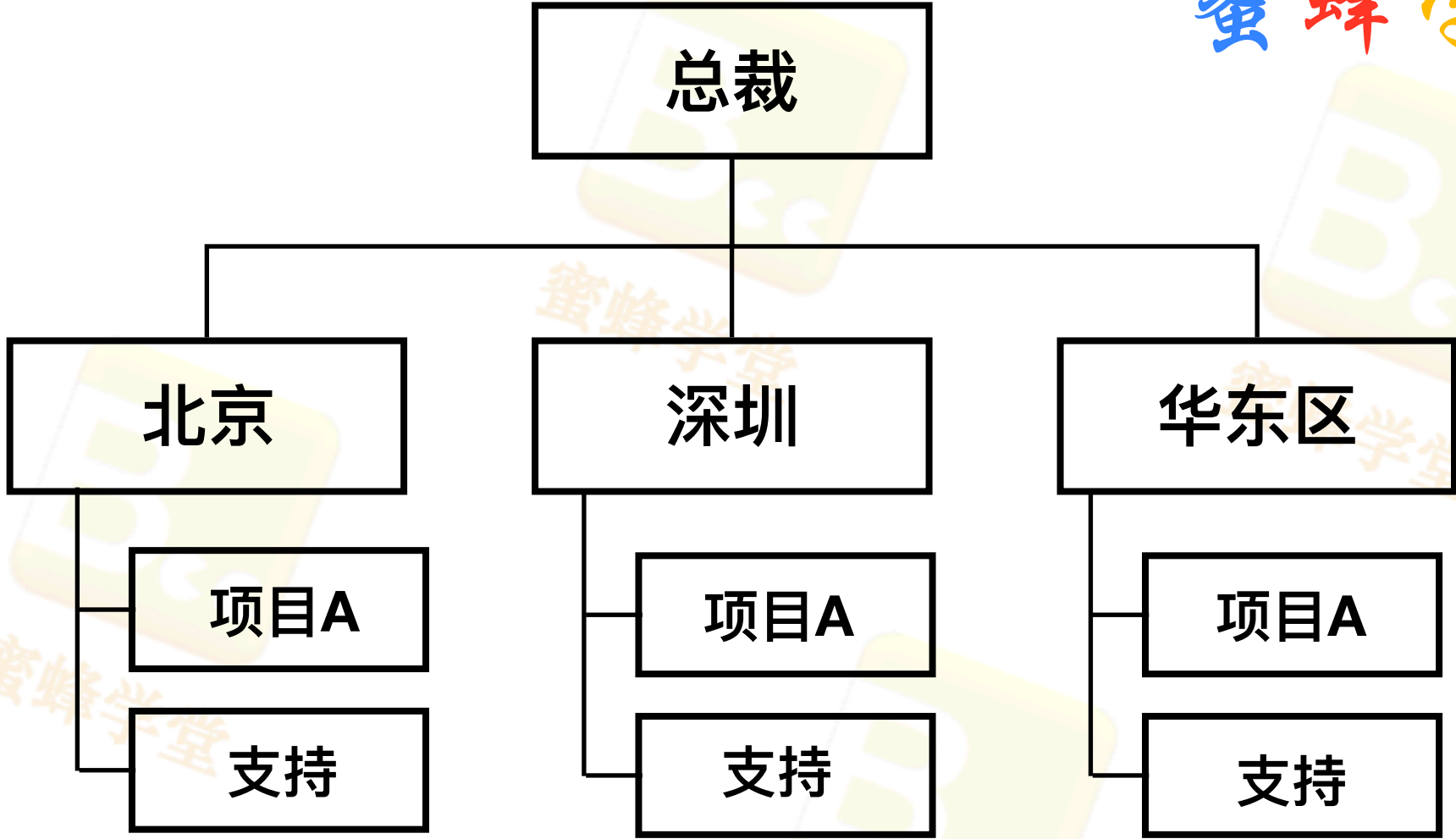
# 地理区域型

描述:

- 围绕主要地区组织设计

最合适的时间:

- 组织规模大，有多个项目，通常在不同的地区有不同的项目
- 地方差异对成功至关重要（例如：监管、融资、经济效益）



优点

- 在一个地区内取得成功所需的资源在该地区可获得的
- 允许按区域对程序或服务进行更大的定制
- 根据地理位置对结果进行问责以实现清晰的业绩聚焦
- 将重点放在地域资金来源上

弊端

- 需要较强的技能，尤其是驾驭区域市场技能
- 导致功能重复和潜在的失控
- 工作流程和输出（例如：服务）可能因地理信息系统而异
- 产生关于谁做决策的困惑
- 组织变得异质化；不是一个统一的文化（山头文化）

弊端的处理办法

- 专注于招聘、培训和最佳实践分享
- 在全球范围内管理的身份验证功能（如金融）；创建混合结构
- 确定是否应该以通用的方式完成所有关键流程
- 明确决策（如工具：**RAPID**）
- 发展和加强共同文化的元素（如果觉得重要的话）



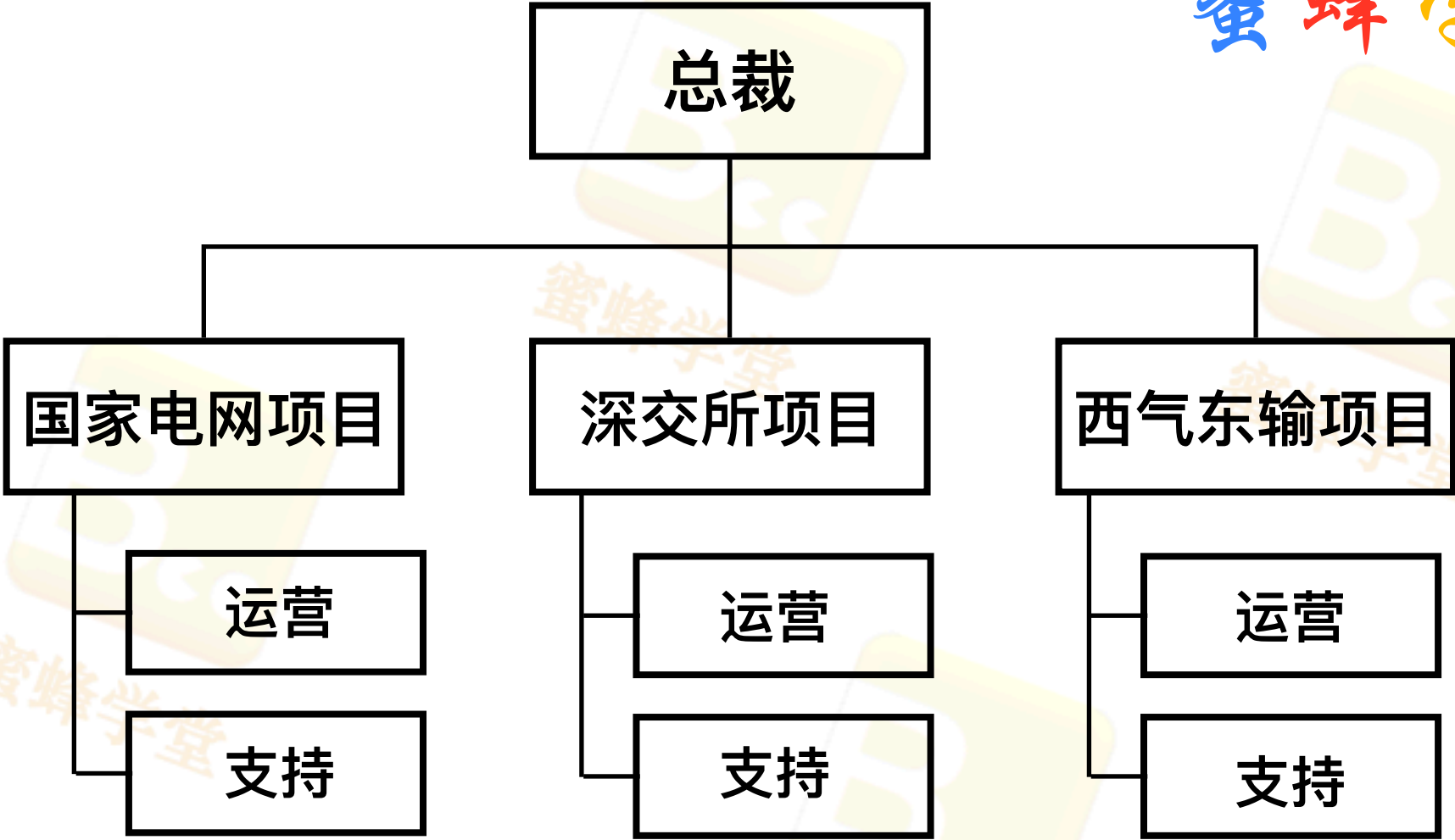
# 项目（或产品）型

描述：

- 围绕主要大型项目组织

最合适的时间：

- 项目之间非常不同（例如不同的客户、经济效益等）；这些因素在不同地区都是相似的
- 通过项目获得成功所需的资源和技能非常不同



优点

- 促进特定项目领域的理解深度  
促进项目创新
- 项目成功所需的资源是可用的
- 能够清晰地关注项目结果，并对其负责
- 将重点放在项目导向的资金来源上

弊端

- 需要很强的技能，尤其是项目负责人
- 导致功能重复和潜在的失控
- 难以协调跨项目间的同一客户
- 组织变得异质化；不是一个统一的文化（项目长文化）

弊端的处理办法

- 专注于招聘、培训和最佳实践分享
- 项目共同身份的统一管理（如财务）；创建混合结构
- 开发工作流程和系统，以支持对客户的统一管理和跟踪
- 发展和加强共同文化的元素（如果觉得重要的话）

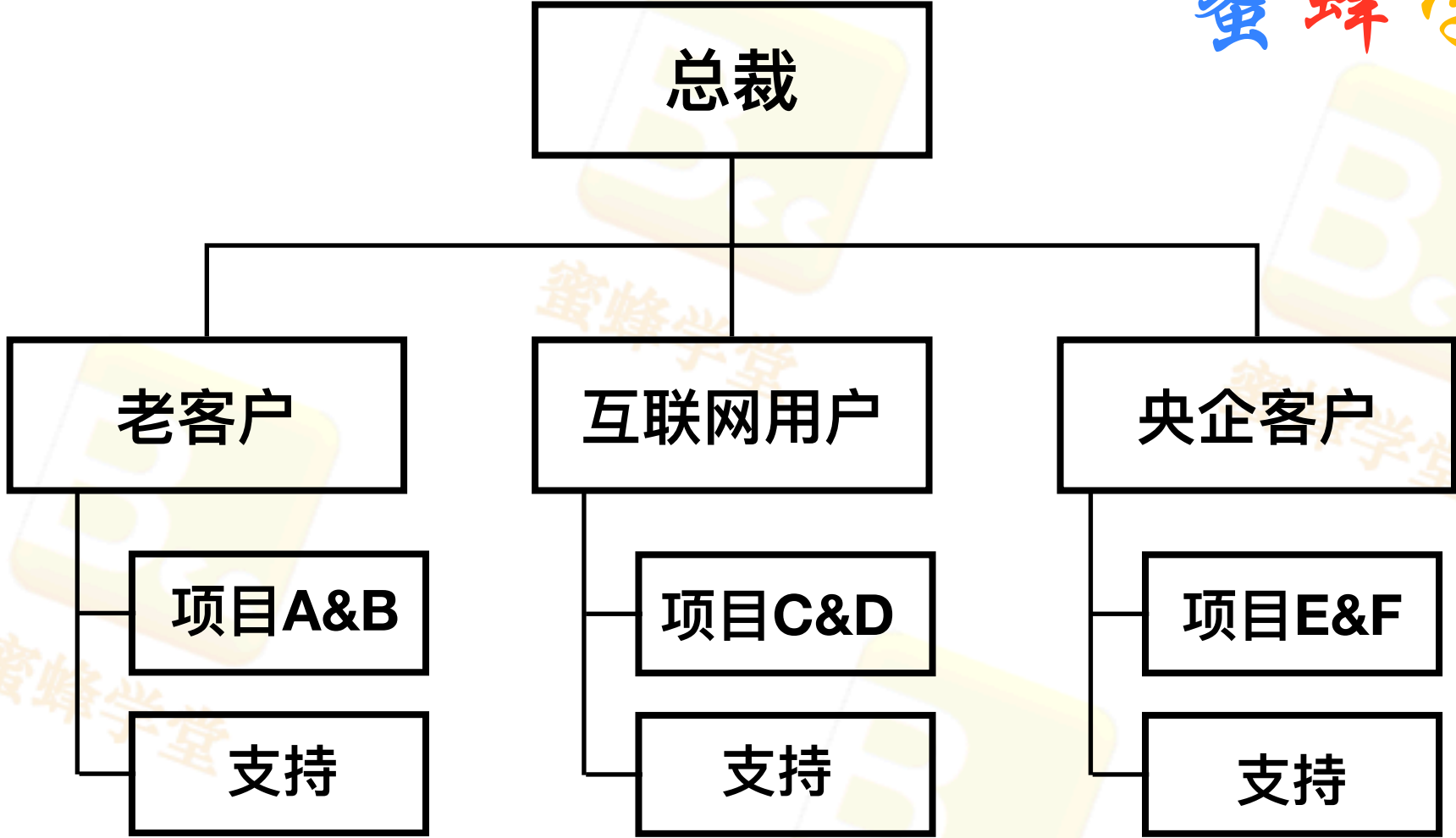
# 客户/市场型

描述:

- 围绕服务的客户（受益人）进行组织

最合适的时间:

- 客户非常不同, 极其个性化, 有不同的服务要求 (导致需要提供不同的程序)



优点

- 以客户为中心, 能够开发出适合不同客户人群需求的项目, 并能够获得“结果”反馈
- 能够清晰地关注客户群体产生的结果, 并对结果负责
- 明确关注最重要的客户或市场

弊端

- 需要很强的技能, 尤其是客户部门负责人
- 导致功能重复和潜在的失控
- 如果客户有相似的需求 (如健康), 会导致重复
- 组织变得异质化, 而不是统一的文化

弊端的处理办法

- 专注于招聘、培训和最佳实践分享
- 项目共同身份的统一管理 (如财务); 创建混合结构
- 确定是否应该跨客户群体提供一些共通的项目服务
- 发展和加强共同文化的元素 (如果觉得重要的话)



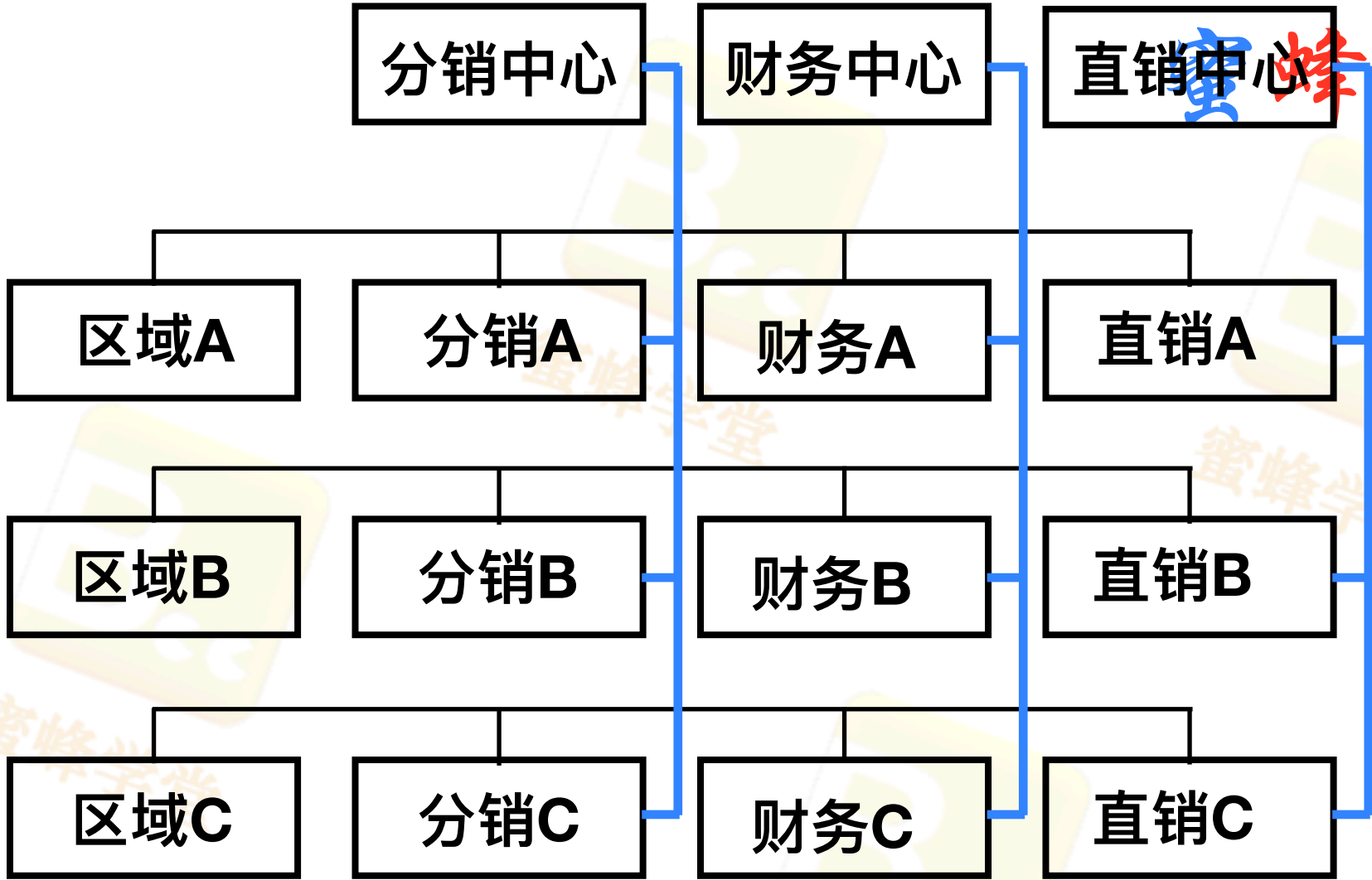
# 矩阵型

描述:

- 对多个维度进行管理的组织, 例如项目+地理

最合适的时间:

- 很少被真正采用, 非常难以管理 (注意: 需要决定哪个组织维度最重要)



优点

- 使组织能够 (至少在理论上) 同时管理多个组织维度

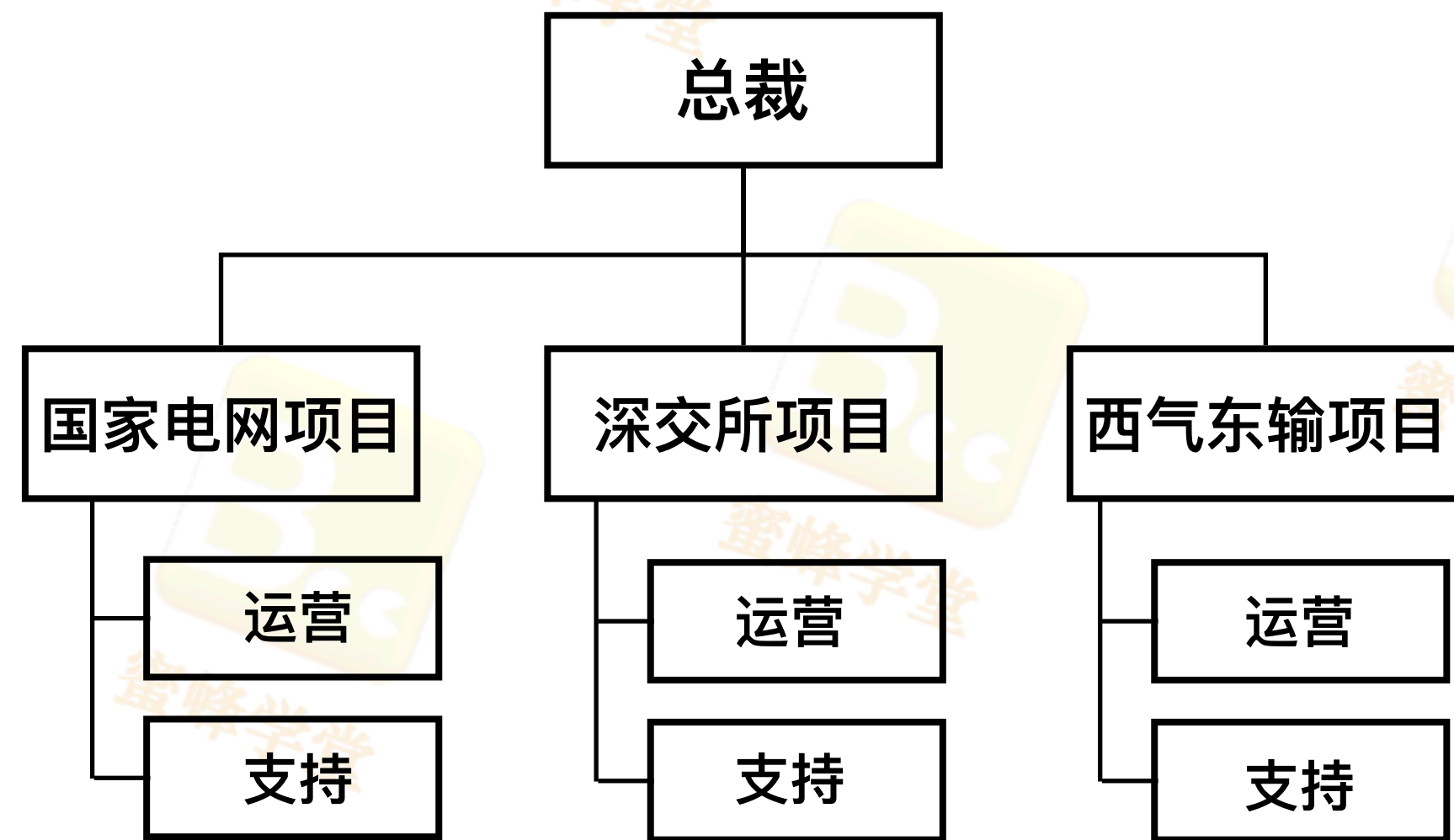
弊端

- 决策和责任不明
- 个人不清楚他们向谁汇报工作
- 结果的责任分散

弊端的处理办法

- 需要明确角色和决策 (如工具: **RAPID**)
- 定义每个老板的管理职责
- 加强合作的人力资源绩效管理体系

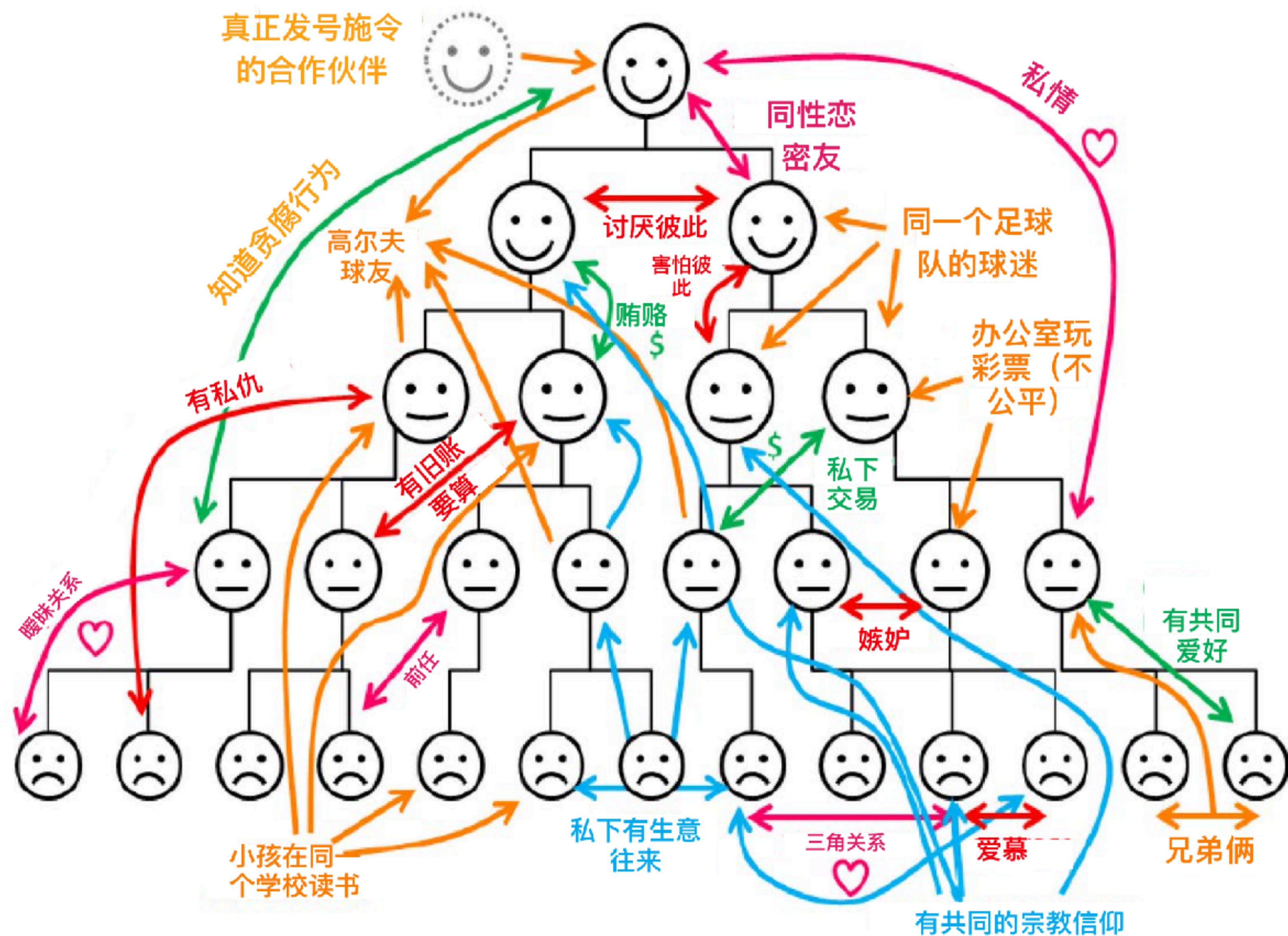
# 许多组织最终从一个主导模式发展而来



- 通用模型是将项目重点与功能模块结合在一起，技术、成本和控制方面则为其提供集中支持功能
- 使用这些模型，确保“操作单元”获得所需的支持，以避免创建重复的支持模块
  - 这样做的关键：
    - ❖ 定义支持过程模块一起工作的任务
    - ❖ 确保支持部门获得内部客户的绩效反馈
    - ❖ 对于较大的组织，可以考虑将一些支持人员放到运营单元中(例如，对西气东输项目的财务支持)



# 有人就有江湖!





# 要考虑四种结构的连接机制

## 类型

- 联络角色
- 跨业务/部门组
- 集成人员角色或项目
- “虚线”链接

## 通常涉及.....

- 由值得信任和尊敬的个人进行协调
- 专注于特定过程、产品或客户的常设或特别委员会
- 管理者不是监督者，而是确保流程在团队之间顺利执行，或者方案的落地
- 将分布在组织中的职能部门中的个人联系起来

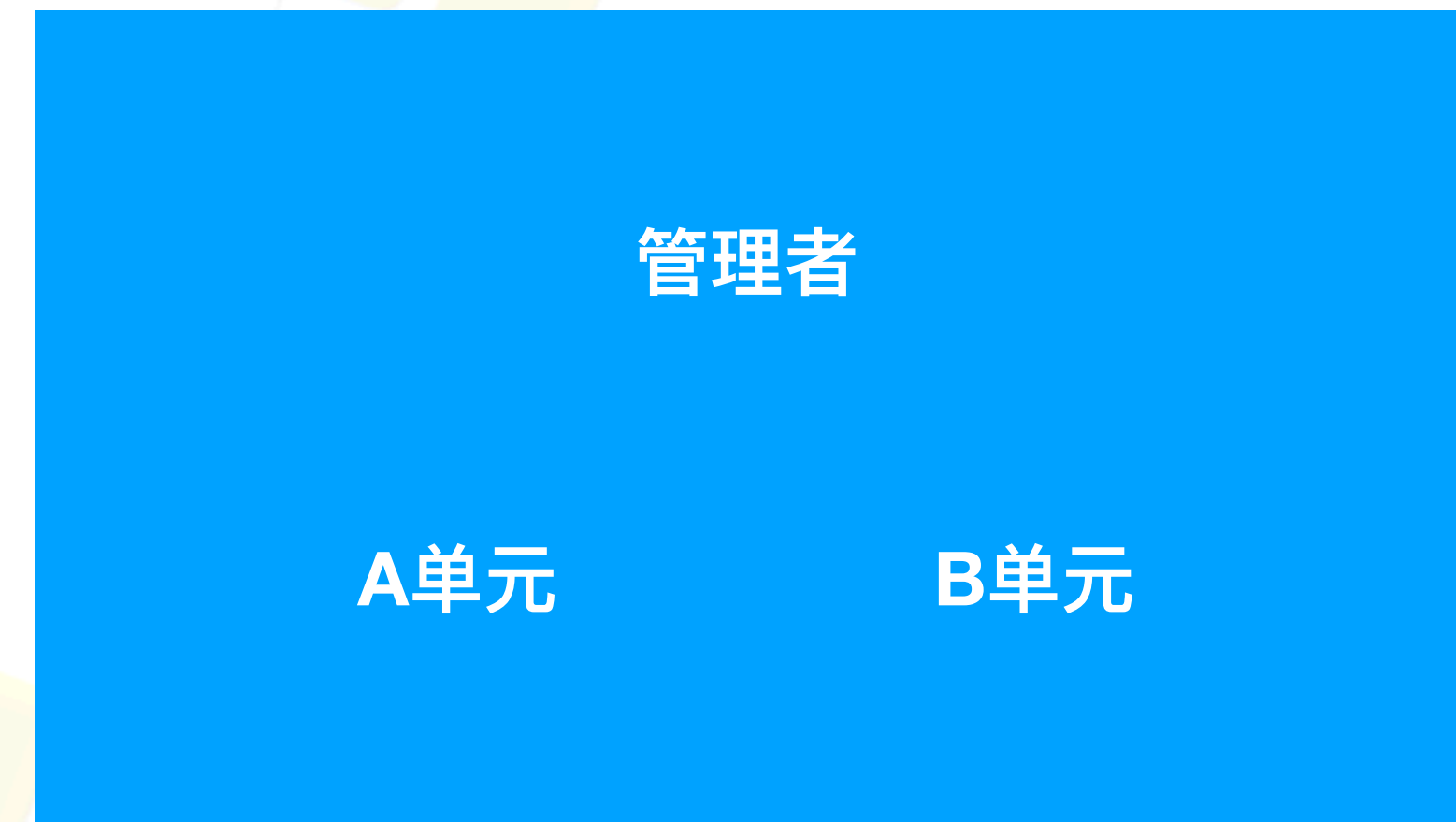


# 要考虑四种结构的连接机制

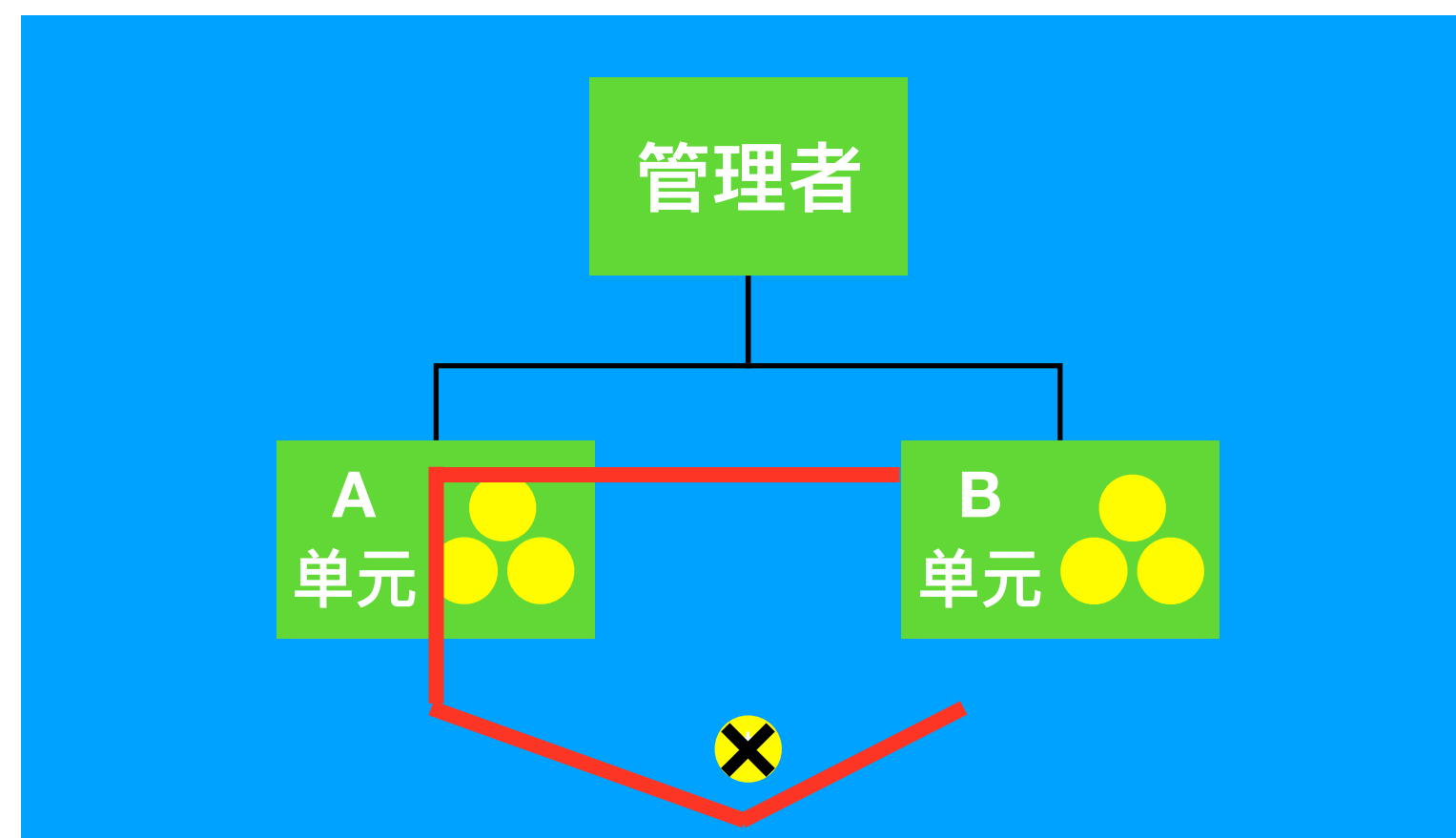
直接联络/联络角色



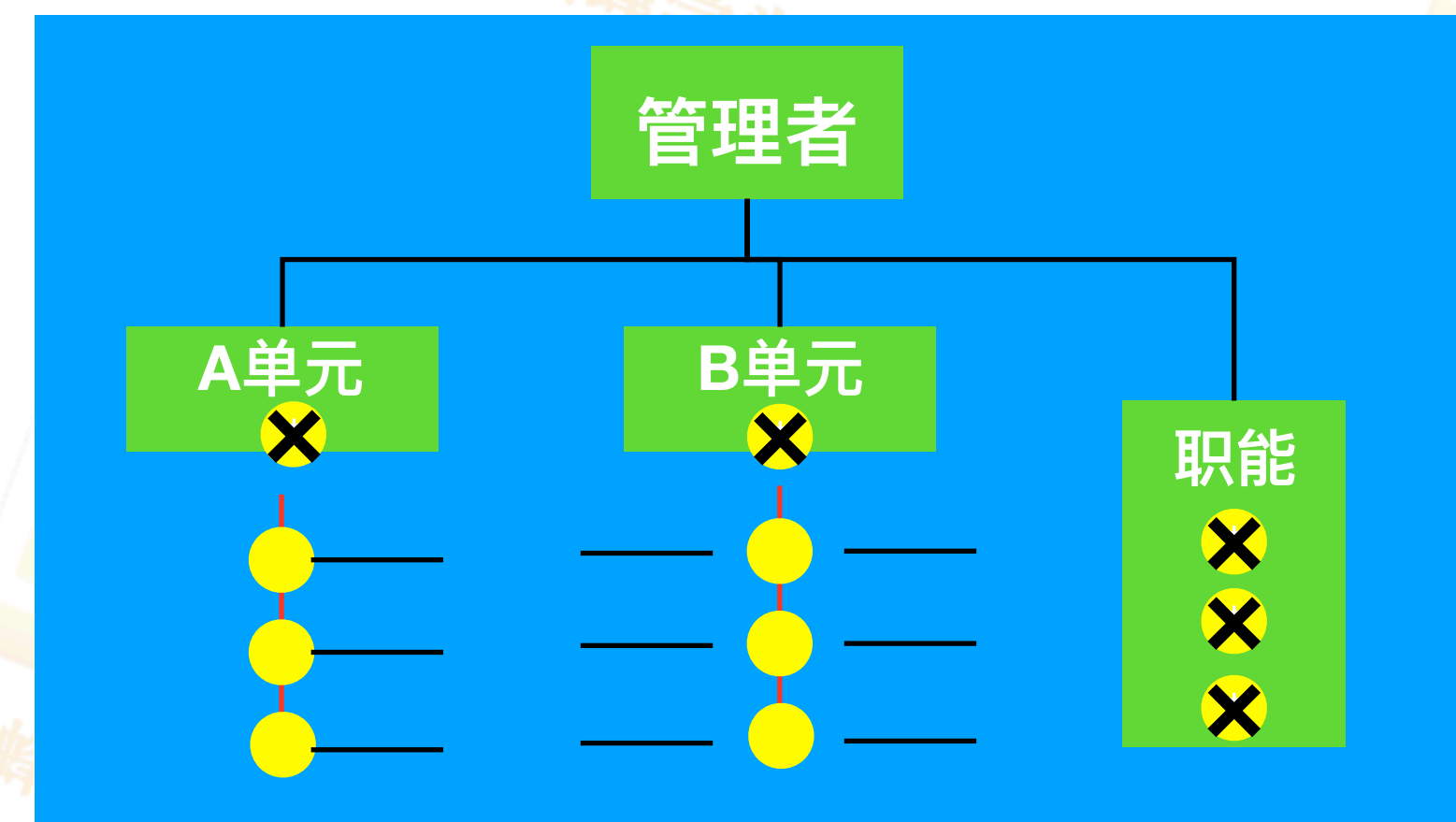
跨业务/部门组



集成人员角色或项目



“虚线”链接



# 组织重新设计后，设计不良的链接机制导致的症状

## • 未设计链接的症状

- ✦ “新的组织单元很棒，但现在我们刚刚建立了新的组织竖井。”
- ✦ “在这个组织中，我们从来没有很好地跨越界限工作过：新的结构将如何帮助我们做得更好？”
- ✦ “新架构不错，但我担心，即便不是全部，多数重要决策还是由总裁直接发出来。”
- ✦ “我们不知道组织的其他单元发生了什么...我们的内部跨组织沟通很差。”

## • 过度设计连接的症状

- ✦ “有了这些跨职能的团队，我的余生都会在会议中度过！”
- ✦ “这有点太复杂了。看起来我必须时时刻刻通知大家所有的事情。”
- ✦ 注意：有时这是因为决策角色不清楚而发生的（参见关于决策的材料）



# 发展有效链接的准则

- 花时间/精力探索各种潜在的链接机制
  - 不要只考虑结构联系（团队和角色）
  - 还要考虑过程管理
  - 查看重要的外部接口，作为识别可能需要链接的一种方法
- 精选几个链接；不要搞得太复杂，以免反客为主
  - 对于你添加的每一个链接，想想能否取消一个旧的
- 记住，领导工作的一部分就是把各个模块联系在一起，促进合作；将此构建到关键领导角色的设计中

# 避免矩阵关系，解决联动问题！

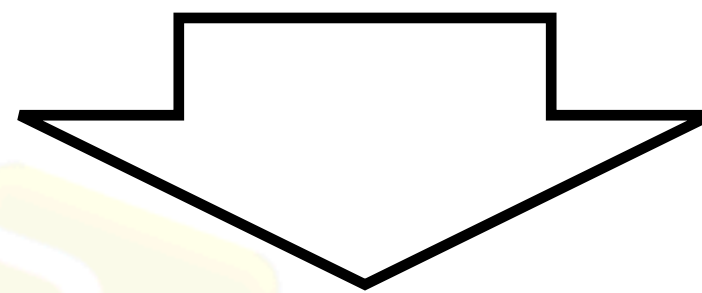
- 矩阵组织通常被认为是解决连锁问题的结构手段
  - 经验表明，他们制造的问题比解决的问题要多
  - 大多数在80年代末90年代尝试过矩阵结构的大公司已放弃使用它们；他们发现管理起来过于复杂
    - “如果大型、成熟的公司无法让它们发挥作用，我们可能也无法驾驭他们。”
- 一些高管寻求矩阵结构，因为他们不愿意在分组选择之间做出决定
  - 通常，如果使用预先定义的标准对备选方案进行系统评估，那么一个分组备选方案就会成为给定策略的最佳选择
  - 如果你不能决定，那么与其求助于矩阵结构，我们建议选择一个好的分组方法，然后使用其他链接来解决模型的缺点



# 在重新构建组织之前，要考虑其他选择



- 组织重构常常会失败，因为它关注的是移动“框”和转移汇报线，而不是解决组织存在的根本原因
- 考虑使用“循环”的其他方面来解决问题——例如，关注更好的决策或工作过程，可能会产生更大、更持久的影响
- 不要仅仅因为重组会让你觉得“做了什么”就急于重组



你可以改变一个组织的结构  
但并不意味着你应该改变

# 声明

本PPT及相关文件已获得创作者本人授权，蜜蜂学堂对此拥有完整的知识产权，购买者仅可限于自我学习使用，任何未经蜜蜂学堂及创作者本人同意的转发以及利用互联网等各种形式的传播都构成严重的侵权，蜜蜂学堂将通过法律途径追究其侵权责任。





# 蜜蜂学堂

Scholarship

## 超级年卡

让更多人享受到知识与成长的快乐

- ✓ HR全模块1000小时线上实战课程
- ✓ 50份超3000页可编辑PPT蜜蜂笔记
- ✓ 1000页PPT模板&图标集（每两周更新）
- ✓ 10本畅销书籍精美思维导图

原价3999元 今限时团购**399元!!!**



【原价3999元限时团购399】 蜜蜂学堂学习  
年卡



长按识别二维码