

# MM5112: 組織和管理

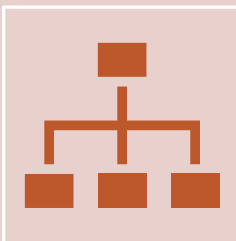
## 第三部分: 管理者职能 – 组织 Organizing

---

王莉，工商管理博士  
DR. VIVIAN LEE WONG



# 组织职能 Organizing



组织（Organizing）是指对组织的内部资源和结构进行有效的安排，目的是支持战略计划的实践 (Strategic Plans)。



它回答了这样一个问题：“*我们如何利用已有或假定已有的资源进行结构化安排，从而能最有效的实现目标？*”

# 组织职能： 资源概览 resource overview

组织职能Organizing 涉及协调coordinate 各种类型的资源resources:

人力资源 Human Capital Resource: 角色、职责、汇报关系

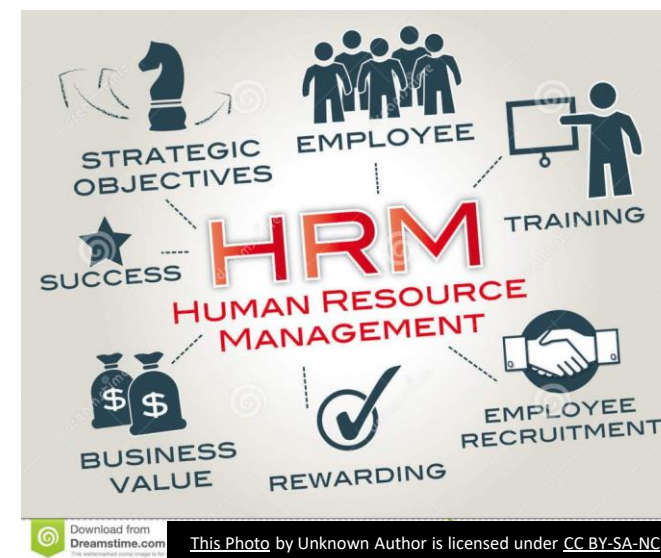
财务资源 Financial Resource: 资本、资金分配、预算

物理资源 Physical Resource: 设备、设施、库存

信息资源 Information Resource: 数据、知识、文档

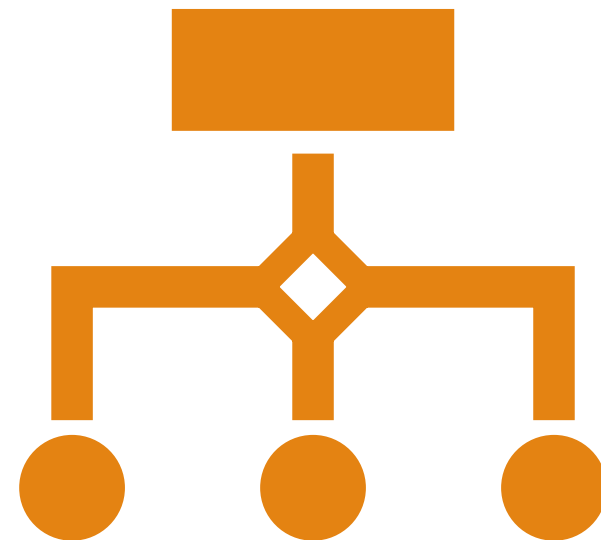
本单元重点讲解 人力资源的组织，因为它涉及公司整体和大多数部门。

其他资源，主要依赖个别部门管理者对他们负责的资源的协调。比如，首席财务官(CFO) 负责安排和协调财务资源。首席技术官（CTO）负责协调技术或者信息有关资源。



# 议题

- 组织结构图 (Organization Chart)
  - 组织结构基本：差异化 (Differentiation) 和一体化 (Integration)
  - 纵向结构 (Vertical Structure)
  - 横向结构 (Horizontal Structure)
- 人力资源管理 (Human Resource Management)
  - 人力资源管理战略 (Human Resource Management Strategy)
  - 建立组织 (Staffing)
  - 员工发展 (Developing the workforce)
  - 绩效评估 (Performance Appraisal)
  - 设置奖励体系 (Designing Reward System)
  - 劳资关系 (Labor Relationship)



# 组织结构的基本

## The Foundation of Organizational Structure

- \* 差异化 Differentiation
  - \* 一体化 Integration
- 



# 差异化 Differentiation



**差异化：**组织由不同的单元 (unis) 组成。这些业务单元之间的差异在于它们各有不同的技能 (skills) 来完成不同类型的任务 (tasks)。

**医院示例** 医院由不同的部门组成，每个部门都使用独特的技能来处理不同任务。

- **外科 (Surgery Department)**
  - **技能/方法:** 外科手术技术、麻醉管理
  - **任务:** 进行各种外科手术，比如阑尾切除、膝关节置换等手术等等。
- **行政计费办公室 (Administrative Billing Office)**
  - **技能/方法:** 处理医疗保险，财务管理。
  - **任务:** 处理账单、向保险公司申报费用等等。

你们还想到什么组织里面差异化的示例？



# 一体化 Integration

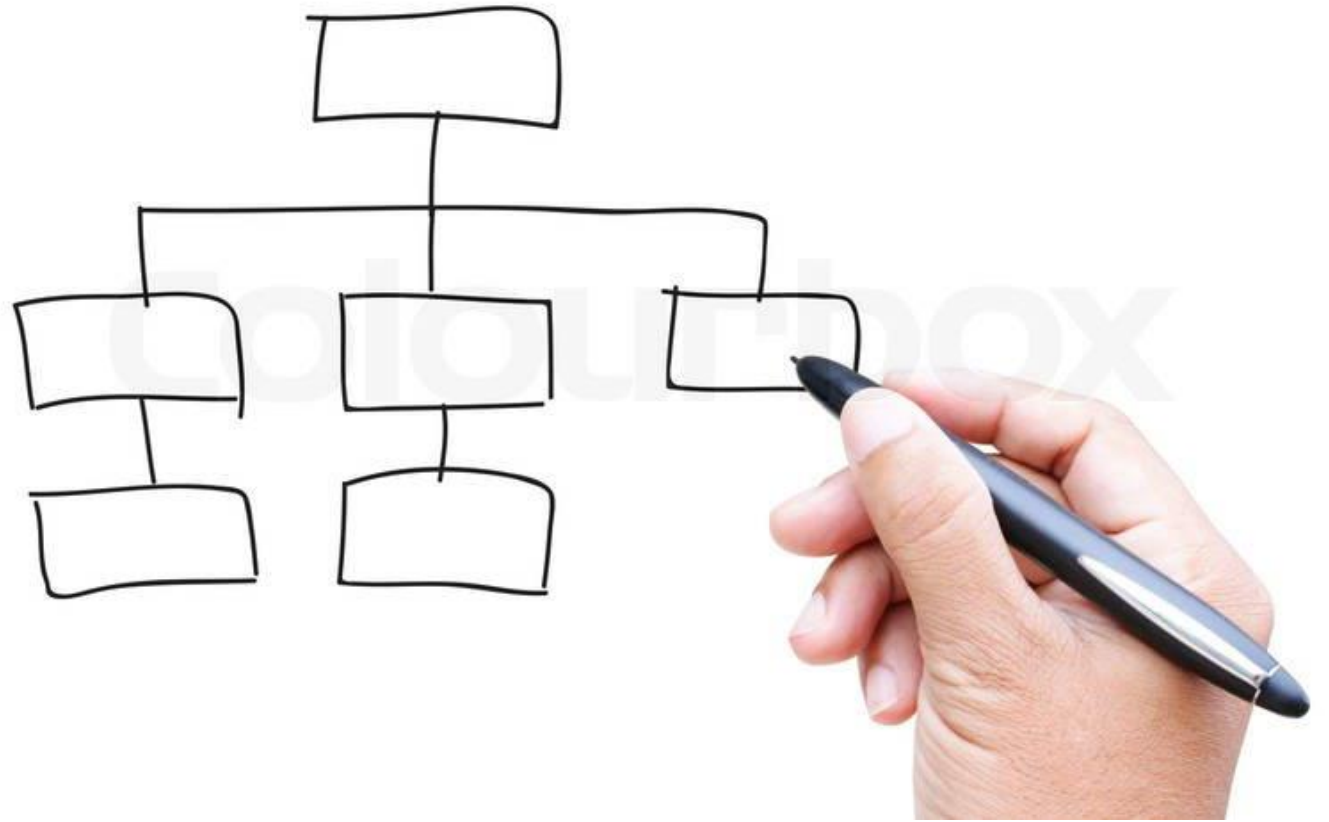
**一体化：**将差异化的单元组合在一起，工作被整合并**实现最后的组织要完成的使命和目标**。

- 医院示例，“一体化”是指将那些高度专业化和差异化的部门（如急诊科、外科、计费处）协调和整合起来，确保它们不是各自为政，而是像一个整体一样工作，共同实现“治愈病人、保障健康”这个最终使命
- 差异化和一体化是围绕组织架构的两个基本概念



# 组织结构图 (Organization Chart)

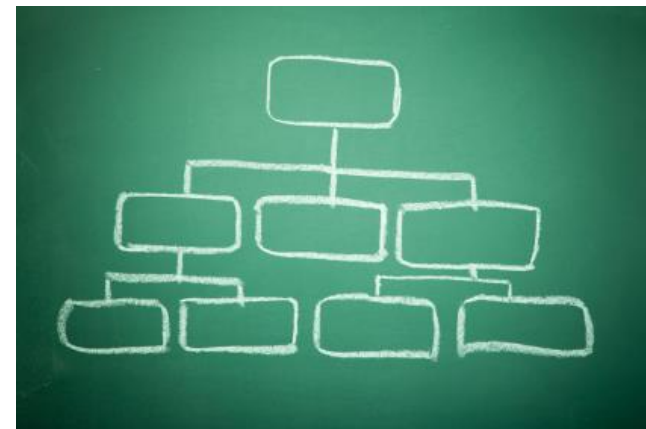
---



# 什么是组织架构图 Organizational Chart?

组织架构图定义了：

- 特定角色在组织内应履行的**职能 functions**和**职责 responsibilities**;
- 不同**角色之间的关系**，谁应向谁汇报。
  - 职能 回答的是“是什么”和“为什么”。这是一个角色存在的目的和范畴，是宏观的、定性的、相对稳定的。
  - 职责 回答的是“做什么”和“具体管什么”。这是为了履行职能而需要承担的具体任务和工作，是微观的、具体的、可能经常变动的。





# 例子：人力资源经理的职能和职责

## 职能 (Functions)

**是什么 / 为什么：** HR经理确保公司拥有合适的人才，推动员工发展和组织效能。

**特点：** 宏观、稳定。

## 职责 (Responsibilities)

**具体做什么：**

- 招聘与面试新员工
- 设计培训和发展计划
- 管理绩效考核流程
- 处理员工关系和劳动合同

**特点：** 微观、具体、可能随时调整。例如，公司扩张时增加招聘任务，绩效考核制度更新时增加相关工作。

# 课堂练习

你认为市场营销经理的职能是什么？职能又是什么？



# 示例： 市场经理

职能 (Functions, 角色的作用/存在的目的):

制定市场战略

管理品牌定位和传播

分析市场趋势和客户需求

职责 (Responsibilities, 岗位的具体任务/日常要做的事):

提交每月市场报告

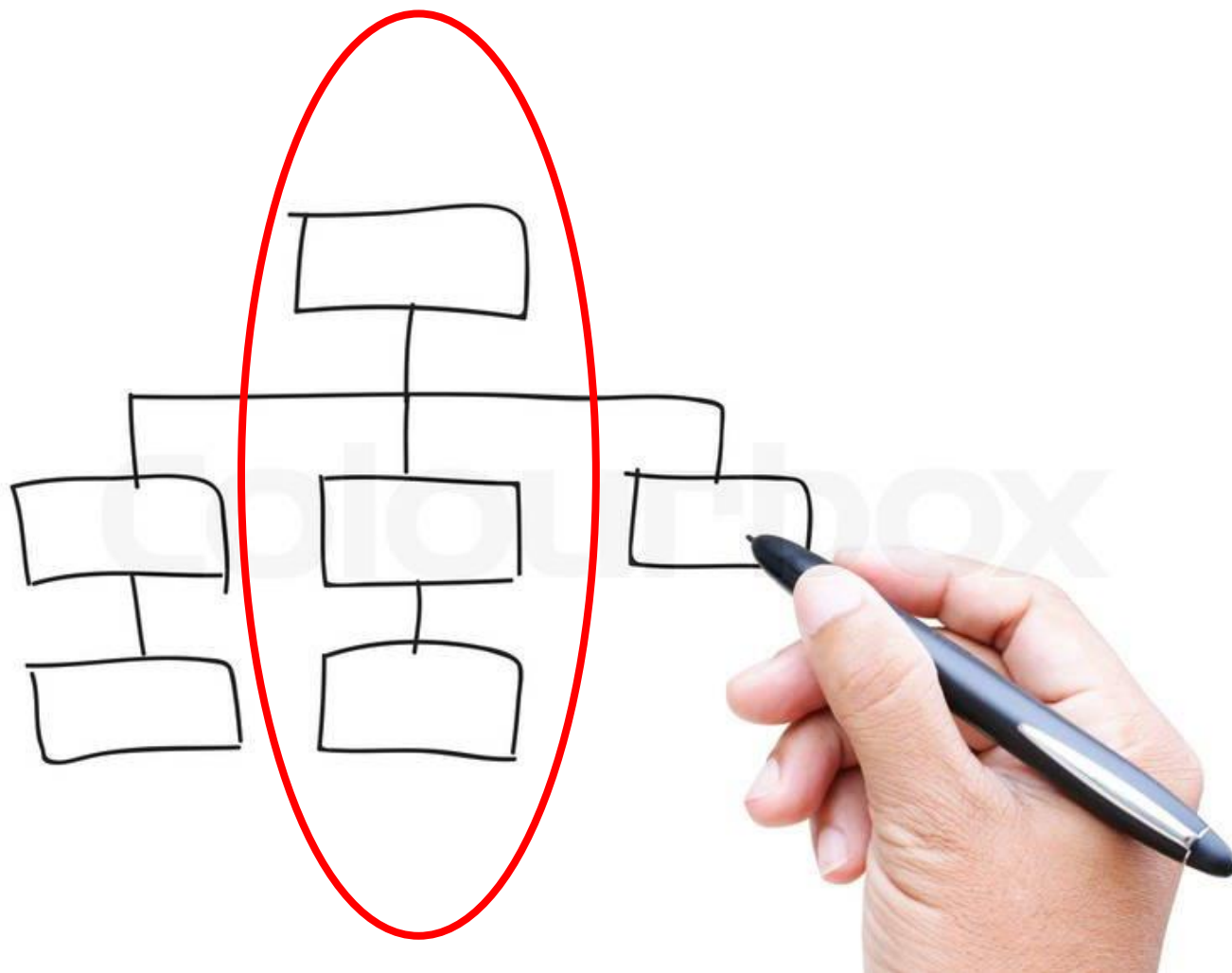
审批广告内容

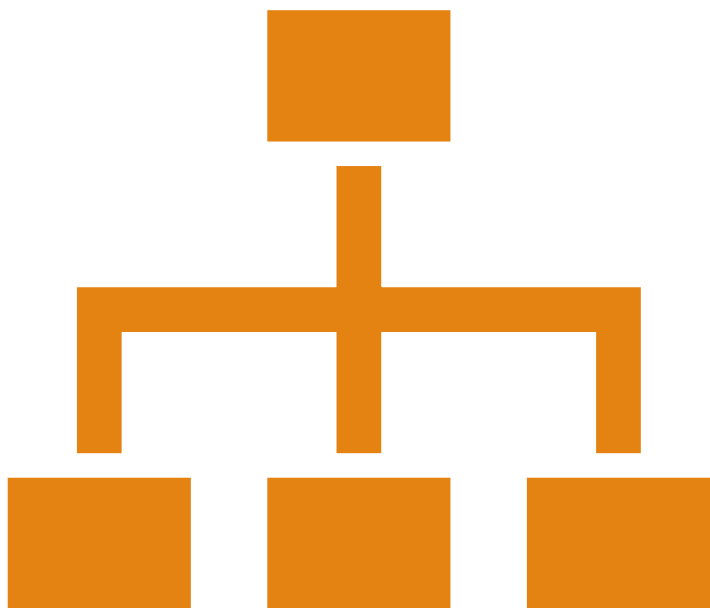
管理和指导市场团队

监督市场活动，并控制预算



# 纵向结构 (Vertical Structure)





# 集权化组织结构

## Centralized Organization Structure

# 集权化 Centralization

---

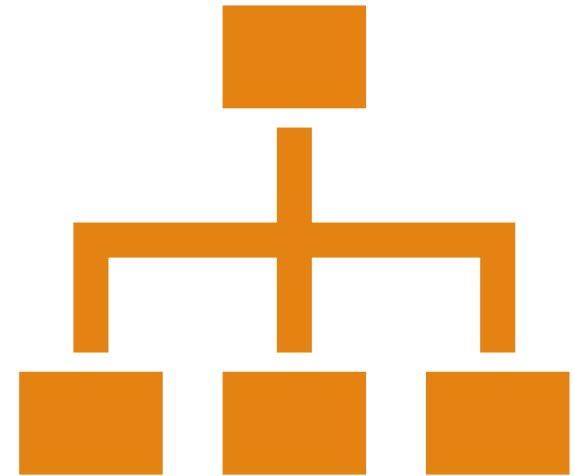
**集权化管理**：大部分**重要决策**由**高层管理者制定和审批**，**决策权向上集中**，中层基层管理者主要扮演执行角色，确保战略统一性和操作规范性

集权化结构常见于以下情况：

**小型企业**：人数比较小，管理层的指令可以比较快速有效的传达和执行

**业务标准化、需要严格质量控制的本地企业**，  
例如：麦当劳（McDonald's）

**危机管理时期**，企业可能临时集权以作出快速并统一的反应





# 课堂讨论

---

从刚才的定义，你想到什么组织很可能采用/比较适合集权化纵向结构的例子吗？

# 授权 Delegation

分权式组织结构是一种将重要的决策权和运营权下放给中下层管理者（如部门经理、地区经理、产品线经理）的组织模式 – 这过程叫**授权**。授权核心部分包括：

## 分配职责 (Assigning Responsibility)

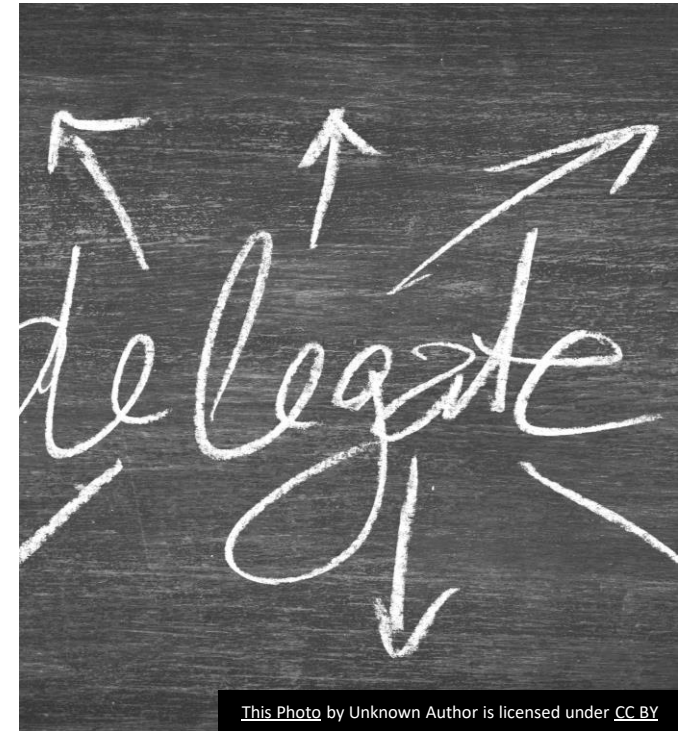
- 将需要完成的工作内容明确的分配给下属。

## 授予职权 (Giving Authority)

- 管理者赋予下属在其职责范围内做出决策、指派他人、和调动资源的权力。

## 建立问责制 (Creating Accountability)

- 这是最重要的一环。下属必须为其任务执行的结果负责。



## 课堂讨论

你觉得分权式结构的好处是什么？

# 分权式组织结构的优点

提升运营效能：更快、更好、更贴近市场



## 1. 快速决策

- 决策无需层层上报至总部，本地管理者有权当场拍板
- 海底捞案例：一线服务员有权根据现场情况为客户免单、送菜或提供其他补偿，以解决客诉、提升客户满意度。



## 2. 更好地响应客户与本地市场

- 不同地区的客户偏好和市场环境各异。当地管理者最了解本地情况。
- 海底捞案例：各地门店可以根据当地口味推出特色菜品（如地方特色小吃）。店长拥有菜品创新和一定程度的定价权，使门店能更好地融入本地。

# 分权式组织结构的优点

## 优化人才与战略管理：赋能与聚焦



### 3. 赋能下属，创造主人翁意识与激励

- 权力与责任对等能极大地激发员工和中基层管理者的企业家精神，让他们像经营自己的生意一样管理业务单元。



### 4. 培养管理技能

- 分权结构使管理者面对挑战、做出决策并承担后果，培养综合管理能力。



### 5. 让高层管理专注于战略决策

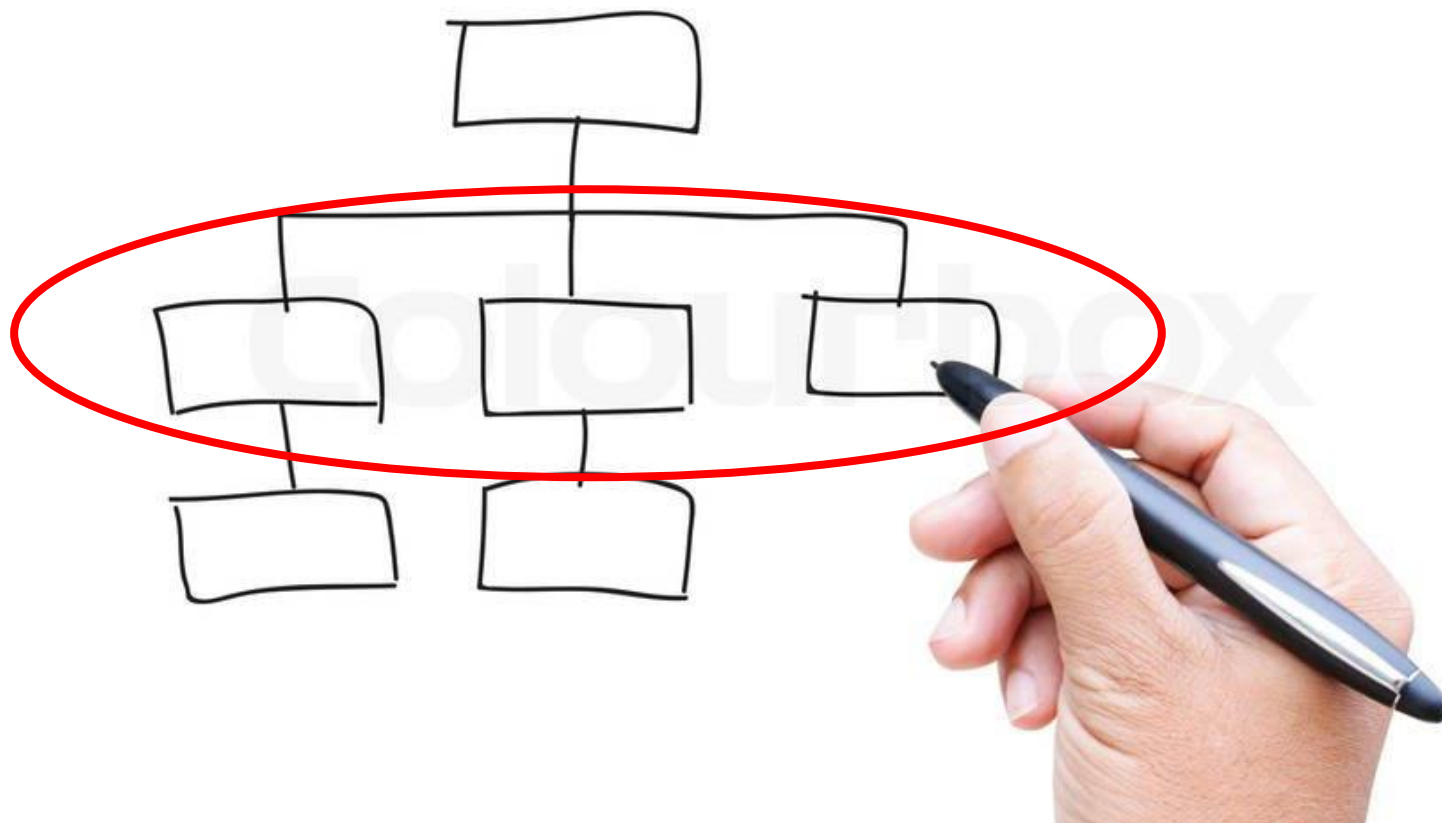
- 将日常运营决策下放后，高管得以专注于长期战略、资本配置、并购和新技术的探索。

---

## 课堂讨论

从刚才的定义，你想到什么组织很可能采用/适合分权化纵向结构的例子吗？为什么呢？

# 横向结构 (Horizontal Structure)



# 职能型组织结构

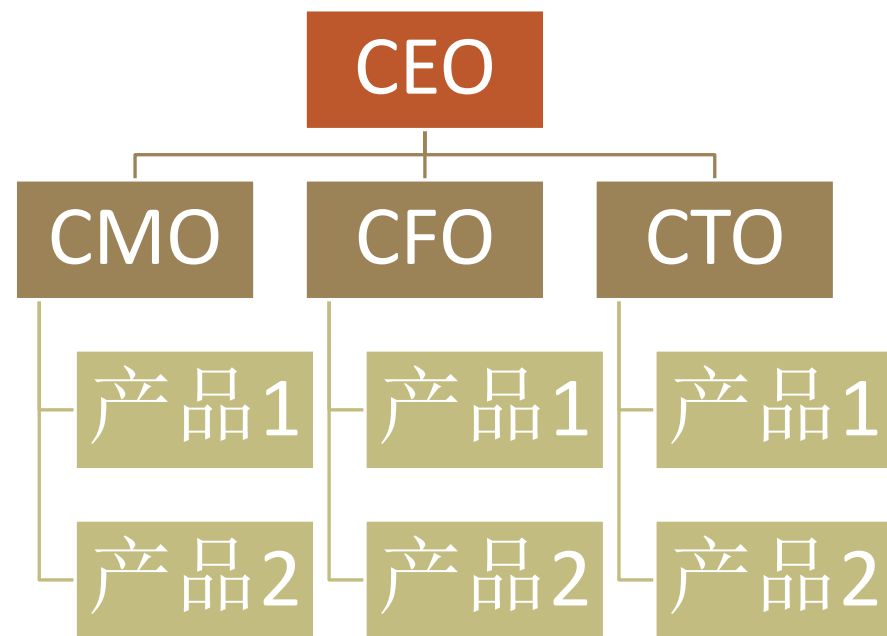
## Functional Organization Structure

职能型组织结构的特点包括：

- 员工按专业职能分组
- 明确的指挥链
- 高度专业化

例如, 员工按职能被分为：销售与市场部、产品开发部、财务部、信息技术（IT）部等。

所以，职能决定了权限。这种结构被大多数中小型公司所采用。







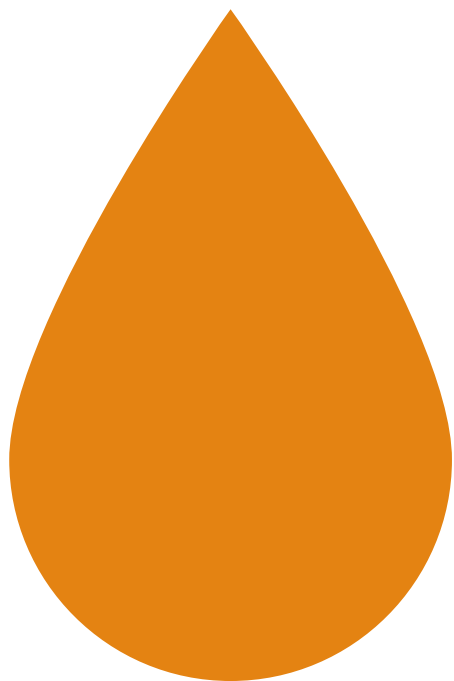
# 课堂活动

---

为虚构的苹果公司设计一个纯粹的职能型组织结构。

假设：

- 仅有的三个职能团队： 销售与市场、技术、财务。
- 仅有的两个产品： iPhone 和 iPad。

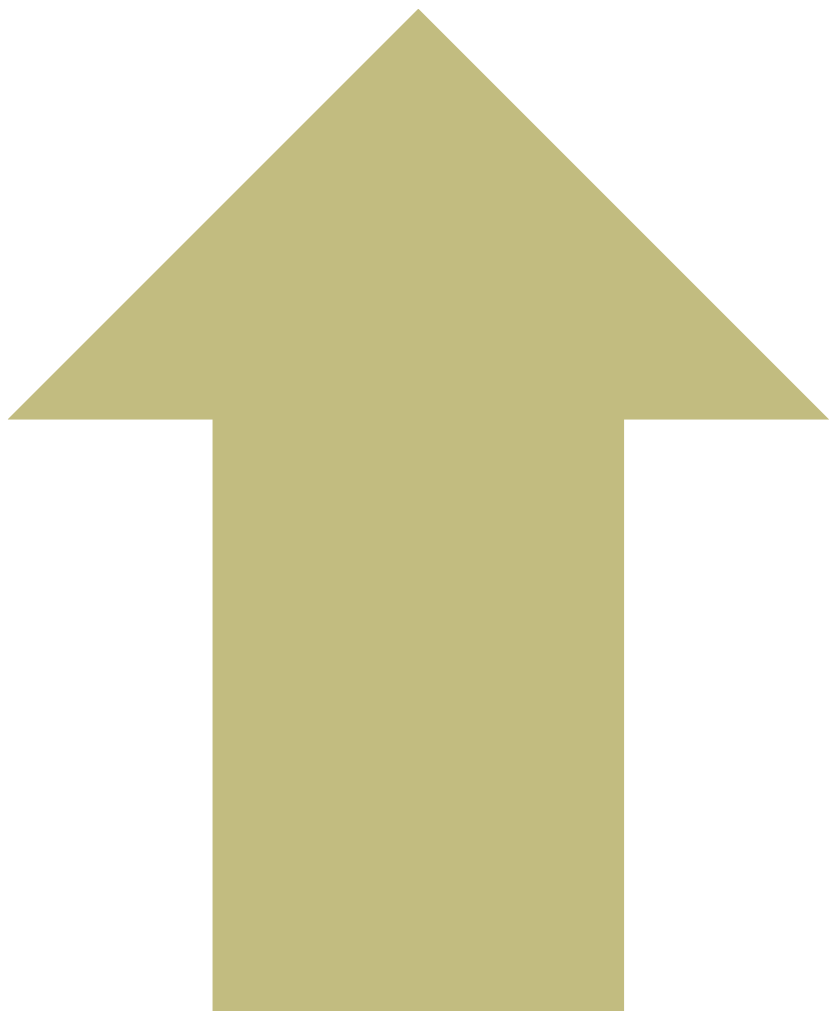


# 课堂讨论

---

你觉得职能性组织机构有什么优点？

# 职能型组织结构的优点



## 专业化与效率提升

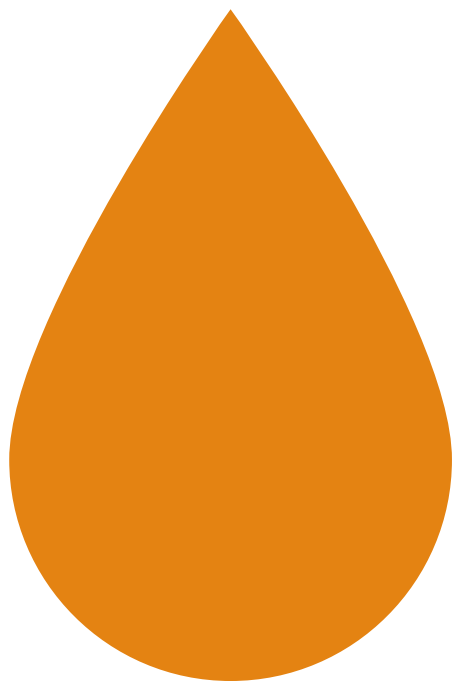
将同类专家集中于一个部门，便于知识共享和技能发展，能够实现规模经济，提高工作效率。

## 简化培训与管理

管理者都是本职能领域的专家，可以有效地培训和监督下属员工。

## 清晰的职业发展路径

员工可以在自己专业的领域内沿着清晰的路径向上发展（例如，从会计到财务经理再到财务总监）。



# 课堂讨论

---

你觉得职能性组织机构有什么缺点？

# 职能型组织结构的缺点



## 部门间有壁垒与沟通不畅

- 各部门可能更关注自身目标而非公司整体目标，导致“部门墙”现象，跨部门协作变得困难。

## 缺乏全局视角

- 员工和经理可能只专注于自己的狭窄领域，缺乏对组织整体业务的全面理解。

## 创新受限

- 创新的想法往往需要跨职能的合作，而这种结构可能抑制这种协作。

## 责任归属模糊

- 当出现整体性问题（如一款产品失败）时，很难界定是哪个部门的责任（是市场部推广不力？研发部设计不好？还是生产质量有问题？）



# 事业部制结构

## Divisional Organization Structure

---

当组织规模不断扩大、业务日趋复杂时，对授权和清晰问责制的需求变得很重要。

管理者对其所在部门的成果负责显得尤为关键。

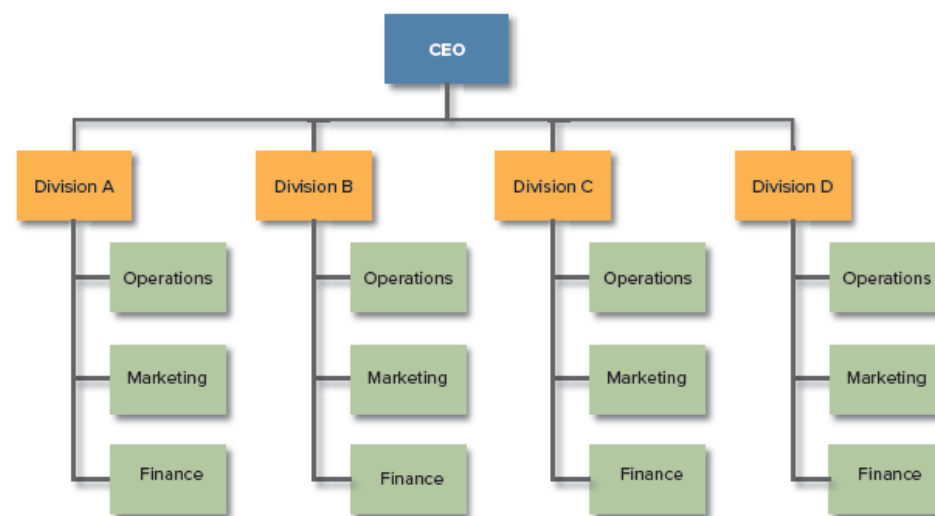
职能型结构在分配问责制方面存在局限性，另一种称为事业部制结构（Divisional Structure）能更有效的授权和问责。

# 事业部制结构

事业部制结构按照基于产品，地域的分布，或客户群体等等，来组织公司。

这些分部像独立企业一样运营。

每个分部负责自家产品的制造和销售，并承担自身分部的盈亏责任。



# 课堂活动

---

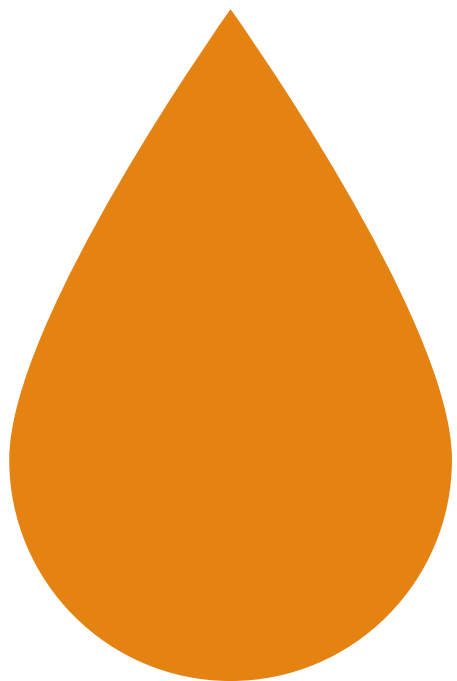


为虚构的苹果公司设计一个纯粹的事业部制组织结构。

假设：

- 仅有的三个职能团队： 销售与市场、技术、财务。
- 仅有的两个产品： iPhone 和 iPad。





# 课堂讨论

---

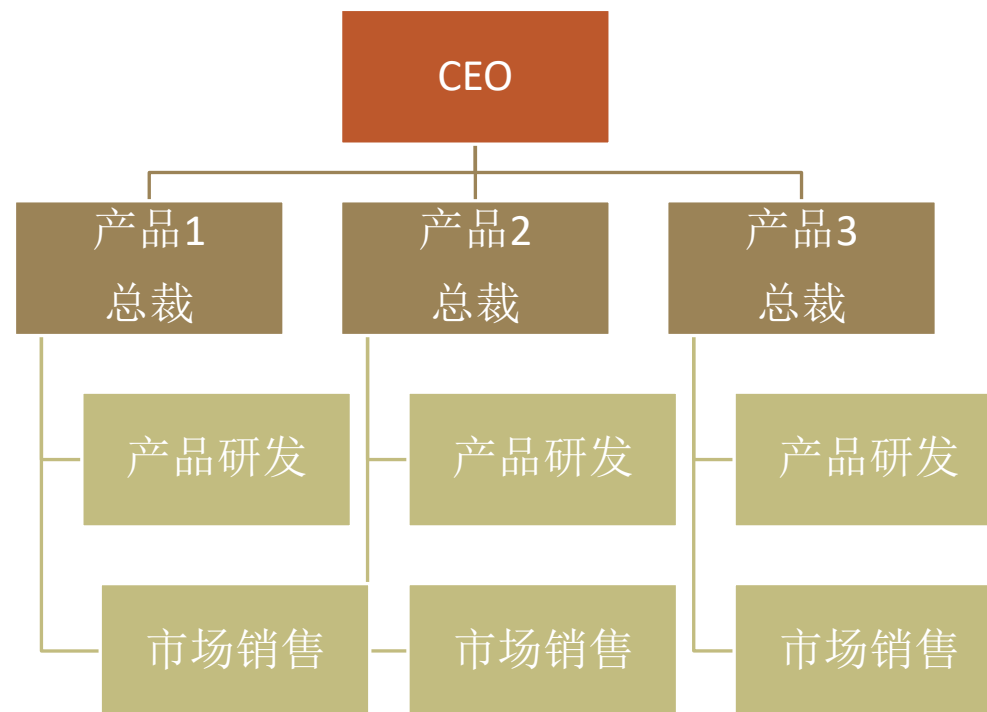
你觉得事业部制组织结构有什么缺点？

# 事业部制组织结构的**缺点**

一些宝贵的基础设施、经验、数据等**无法**  
在各事业部门之间**高效共享**

例如，在我们假设的苹果公司中，iPhone营销团队可能在印度进行市场调研，而iPad营销团队可能也在做同样的事情。然而，事业部制结构并未提供有效的激励机制来促进团队之间的沟通或数据共享。

所以，**事业部制在明确责任的同时**，却可能**牺牲一些协同效应（Synergy）**

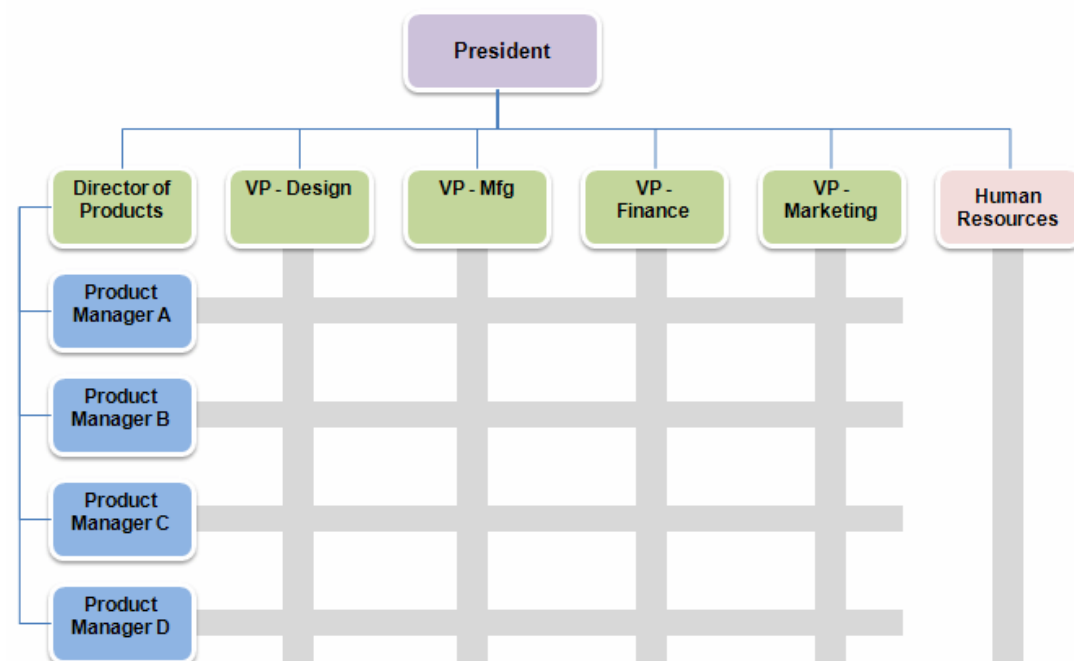


# 矩阵式结构 Matrix Structure

矩阵式结构旨在同时兼顾职能型和事业部制结构的优势。

在矩阵式结构中，资源既受垂直的指挥链管理，也受水平的指挥链管理。

大型组织通常采用矩阵式结构。



# 课堂活动

---

为虚构的苹果公司设计一个纯粹的矩阵组织结构。

假设：

- 仅有的三个职能团队： 销售与市场、技术、财务。
- 仅有的两个产品： iPhone 和 iPad。





# 课堂讨论

---

矩阵结构具备了职能型和事业部制的优势：

- **职能型优势：**专业深度、资源高效利用（如共享技术专家）。
- **事业部制优势：**项目/产品导向、责任清晰、快速响应市场。

那是不是完美？有什么问题呢？

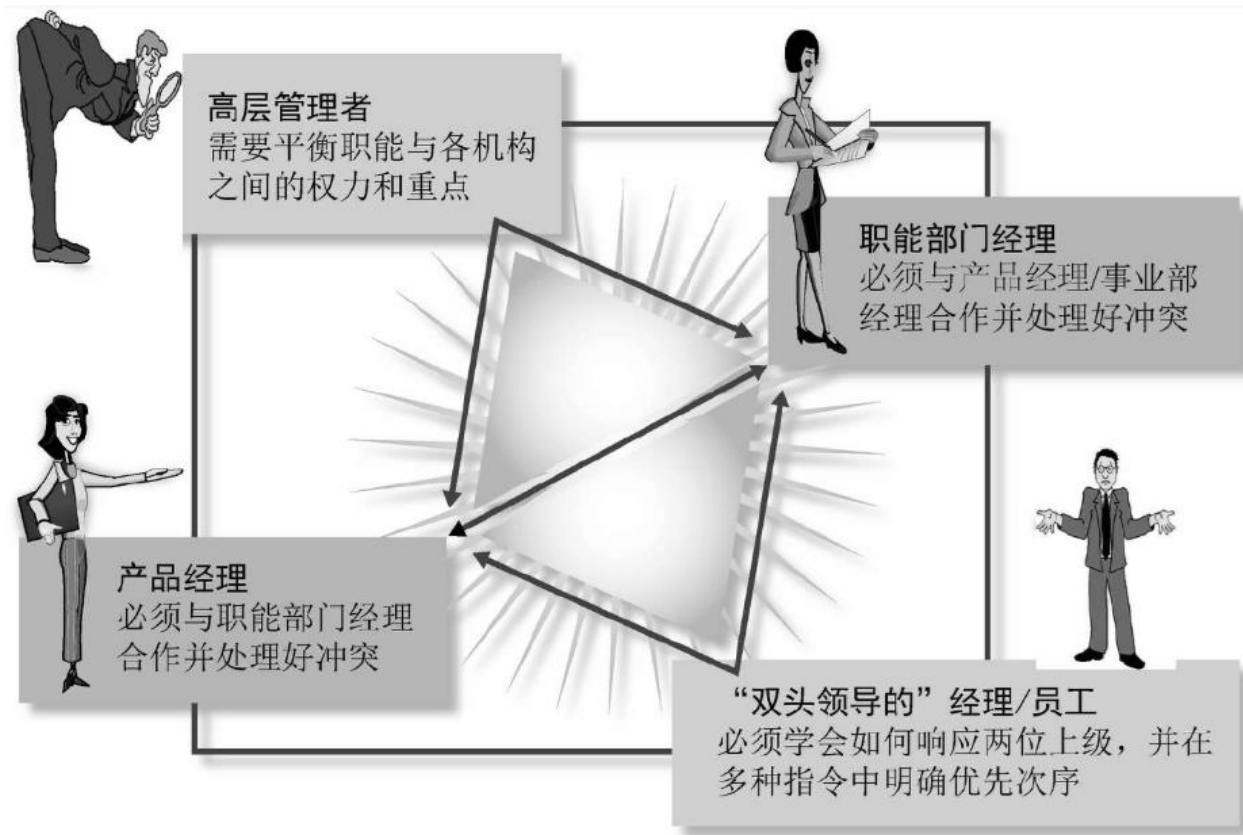
# 矩阵式结构的挑战

## Challenges of Matrix Organizational Structure

矩阵式结构的主要问题在于：**员工很可能有两位有不同目标，和优先秩序不一样的上级**，这种情况下，冲突和困惑便会产生。

例如，如果你是iPhone事业部的会计师，你的两位上级：

- CFO（首席财务官）可能要求你尽快完成年终结算，
- 而iPhone业务的副总裁可能同时要求你尽快准备iPhone销售分析报告。



# 非传统组织架构 Non-traditional Organizational Structure

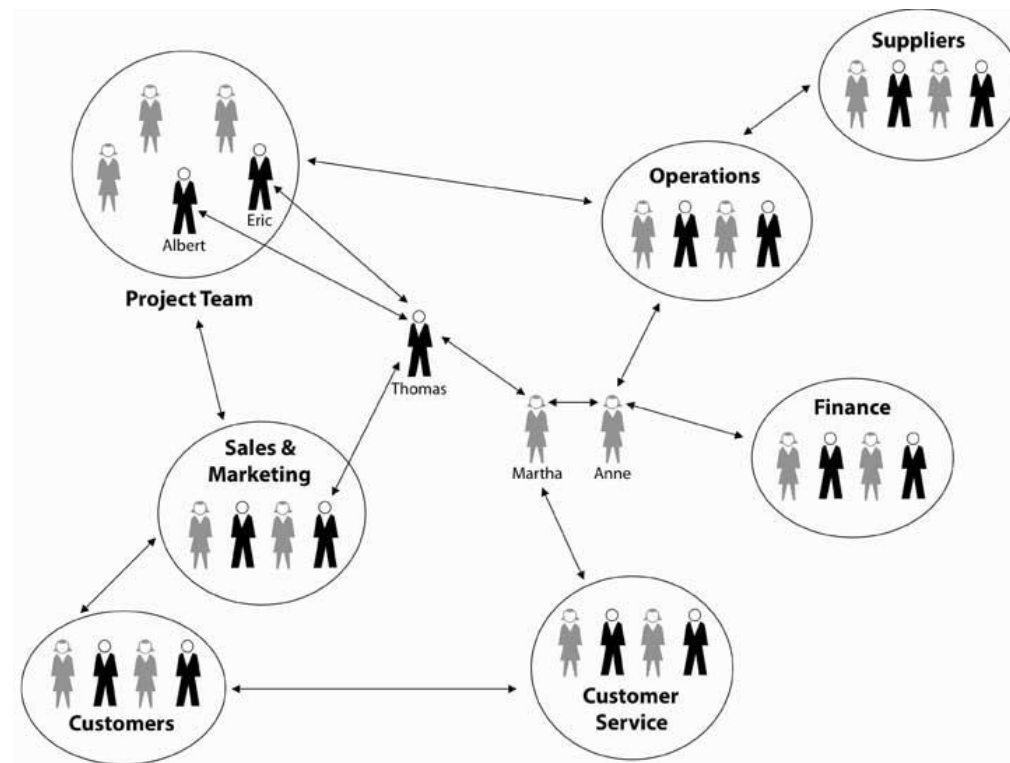
## - 网状组织 The Network Organization

网络型组织结构中企业不仅依靠传统的层级hierarchy / 部门 department，而是更多地依靠 **节点+连接（nodes + links）** 的方式组织资源、业务单元、生态伙伴。

**组织内部**或**组织间**形成较灵活的模块（小团队、自主事业部、生态伙伴、外包 / 协作单位）通过“网络”方式协作。

决策、资源流动、知识共享往往更为分散、灵活，强调 **多元协作、快速响应、生态协同**

总部角色更像协调者 / 赋能者，而非传统的权威中心



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA-NC](#)

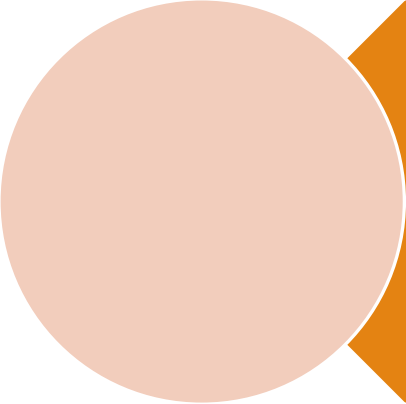
# 课堂讨论

为什么很多中国的新经济公司 / 互联网平台公司采用网状组织？



# 为什么很多中国的新经济公司 / 互联网平台公司采用网状组织？

---



中国很多新经济公司 / 互联网平台公司(例如京东, 阿里, 腾讯), 其**业务跨界**、资源外部化(例如平台、生态合作、技术服务、物流服务等), 所以传统的职能型或事业部型结构会显得束缚。



**中国市场变化快、竞争激烈、用户需求多样、政策环境也在波动**, 需要组织有快速应变能力。

# 案例-海底捞组织结构变革配合战略目标

战略目标：全球上千家门店的扩张

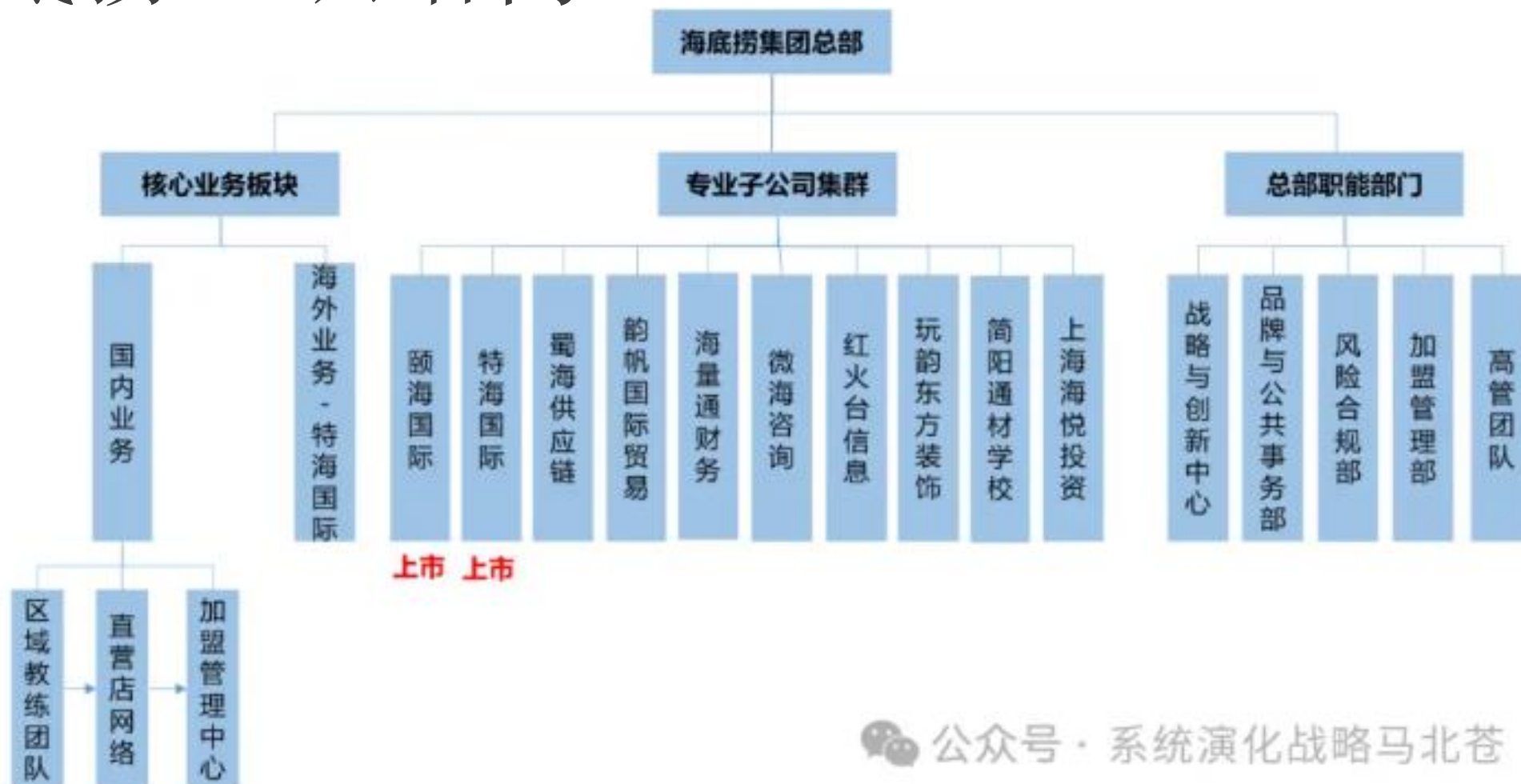
为了支持战略目标，海底捞将一些内部**职能部门从成本中心拆分为独立运营的专业子公司**。这时候这些独立子公司成为一个节点，能灵活的对海底捞以及其他生态系统的参与者协作，有着网络组织中的特性。

- 拆分供应链业务：2007年，将内部供应链部门独立为蜀海供应链公司。它不仅服务海底捞，还为外部餐饮企业提供采购、仓储托管和定制化研发等服务
- 拆分人力资源业务：2015年，将招聘、培训等HR职能剥离，成立微海咨询。该公司除服务海底捞外，还为其他餐企提供咨询服务
- 拆分信息技术业务：2017年，与用友网络合资成立红火台，将IT部门独立，专注于为餐饮业提供SaaS和ERP一体化服务。

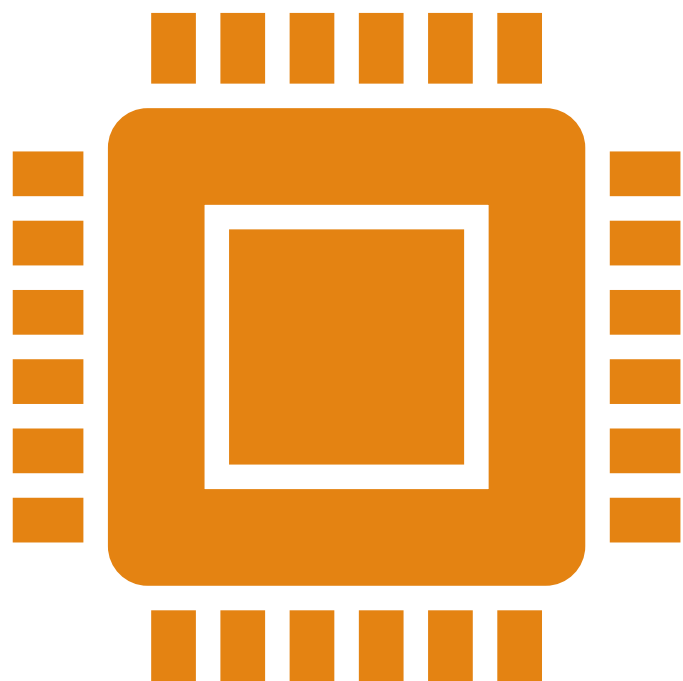


This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-NC-ND

# 海底捞组织结构



公众号 · 系统演化战略马北苍



# 课堂活动

---

找一到两个同学，你们是管理顾问。

你的客户是宜家（IKEA）家具。它在**15**个不同国家运营。总部负责设计产品。但是每个国家因为成本和供应链的考虑，会自主生产产品并销售。

为宜家设计一个组织结构，并解释你选择该结构的理由，同时说明其优缺点。

# 组织结构和战略目标



## 1. 战略目标决定组织结构

- 企业首先要明确战略目标（例如：成本领先、创新、全球化等。不同的战略目标需要不同的组织结构来支撑。
- 比如，成本领先战略：通常需要高效率、集中化、标准化的结构（如职能型）。
- 比如，创新战略：往往需要灵活、扁平、跨部门沟通顺畅的结构（如事业部制或者矩阵型）。

# 组织结构和战略目标



## 2. 组织结构影响战略执行

- 结构是战略落地的“工具”。
- 一个与战略目标不匹配的结构会削弱战略执行力。
- 例如：战略强调创新，但结构过于层级化、官僚化 → 抑制灵活性和新创意。



# 组织结构和战略目标



## 3. 结构与战略相互作用、动态调整

- 战略确定后，组织结构需要随之调整。
- 战略实施过程中，如果外部环境或内部条件变化，战略可能修正，结构也要随之变化。
- 经典管理学观点：“结构追随战略（Structure follows Strategy）”

# 课后阅读： 海尔的组织架构



请阅读以下链接：关于海尔的组织变革的文章。  
然后解答这几个问题：

- 为什么海尔2005后的组织架构属于网状组织？它有网状组织的那些特征？
- 你认为为什么海尔要改变它的组织架构？
- 你认为网状组织最大的优势是什么？主要体现在海尔的案例上？
- 准备下节课分享你的答案。

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1819846446960181342&wfr=spider&for=pc>