

# 组织设计参考手册

目录

一、 组织承诺..... 1

二、 组织结构设计的概念..... 4

三、 影响组织结构设计的因素..... 5

四、 组织结构设计的原则..... 5

五、 组织结构设计的原则（续）..... 6

六、 组织设计流程图..... 7

## 一、 组织承诺

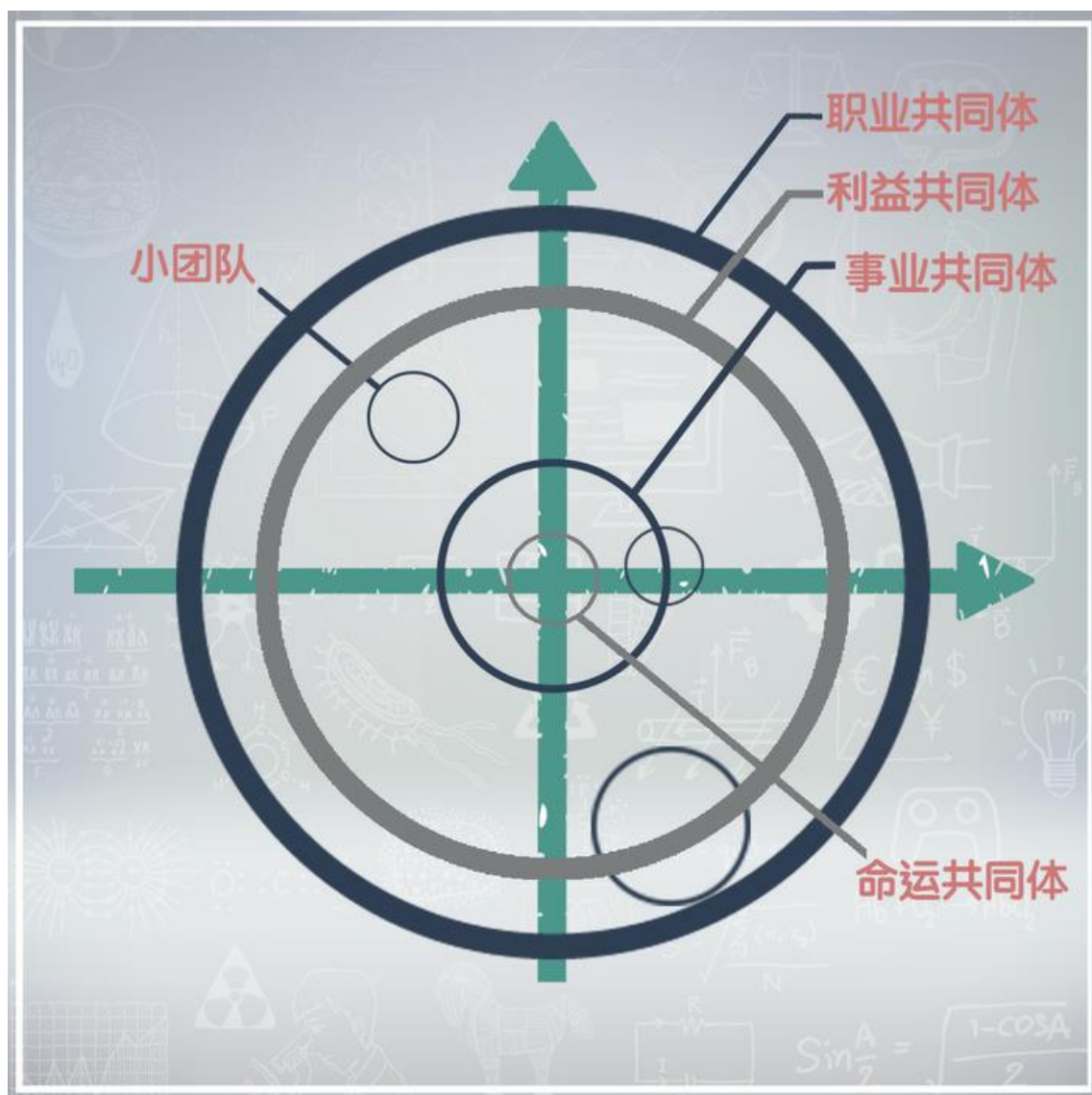
1. 组织承诺，就是组织的成员愿意把自己的力量和忠心的意愿，交给某个社会关系之中，是个体对于一个特定的组织接受、认同和投入的程度。
2. 团队组建之后，进行团队建设的目的是为了增加员工对于组织的承诺关系。但是，在不同的组织共同体里面，成员和组织的命运关系是不一样的，团队建设的方法是不同的。
  - 1) 职业共同体，员工主要是为了获得薪酬。在这个阶段，如果工作满意度不高，只要条件合适，他也不会离职，还会保留着一种经济交换的关系。他的心理期望，会倾向于从非正式组织或群体中形成承诺关系，保持一定程度的心理安全。当他和正式组织出现冲突的时候，他倾向于从非正式组织获得同情和支持，非正式组织可能会成为一种隐性的破坏力量。
  - 2) 利益共同体，靠利益来维系的组织。很多成功的企业是把利益共同体和事业共同体嫁接起来，作为团队建设的目标。
  - 3) 事业共同体，基于单纯的理想，大家聚在一起就是想做成一件事。
  - 4) 命运共同体，类似军队中的团队，一场仗打下来，是死是活，都在一起。
3. 学画共同体的“圆”

根据四种共同体的概念，要知道进行建设的团队，包含了哪些人，包含了哪一类，或者哪几类共同体的成员。

居于组织核心的人，是命运共同体关系。外边一圈圆，是事业共同体，他们应该是为了组织的目标在奋斗，他们把组织的目标认定为自己的事业，他们可以摆脱开简单的利益羁绊。在他们眼里，不仅仅有利益，利益和事业是交互一体的。如果某个组织，这个核心圆没有了，骨干成员的眼里都没有多少事业，只有利益，那这个圆就缩回到了上面大老板的那个圆。这样的组织，是不会长久的。

在事业共同体外面，是利益共同体。组织中更多的人，是在职业的共同体上面。

在这四个同心圆有某些点，围绕着这些点，又会有一些小圆，这就是组织中的那些小团队。上一级圆中的点，就是下一级大圆的中心。从点和圆的位置关系，可以看出这个组织中的多数人，是为利而来，还是为事而来。大老板的一个智慧，就是努力通过有效的价值观和文化建设，让靠近组织中心的部分，圆更密，力量更强。



4. 画圆的目的在于提醒领导者，要有针对性地进行团队建设，不同性质的团队，建设的方法和手段是不一样的。

《史记·货殖列传》提到：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”用这一句话来形容组织关系中的人，在大概率上是正确的。从动机上看，人无论是在物质满足还是不太满足的情况下，追求更多更大的物质财富，都是人的一大目标。但对利益的看重，并不是否认不能有其他的追求。因而，在一个团队组织中，划分出来的四个不同层次的共同体，就有助于我们去分析团队中的每一个人，更有助于我们在此基础上，去有针对性地进行团队建设方面的努力，所有这些动作的出发点和落脚点，都在于提升团队员工对团队的组织承诺，从而使员工更愿意付出，更愿意将个体的努力与团队的整体目标捆绑在一起。

从人数的多寡来看，职业共同体——利益共同体——事业共同体——命运共同体，人数逐步减少，其中利益共同体是最主要的一个部分。团队领导者尤其是大老板，根据不同的共同体进行针对性的团队建设方面的改善，找到有的放矢，才能事半功倍。

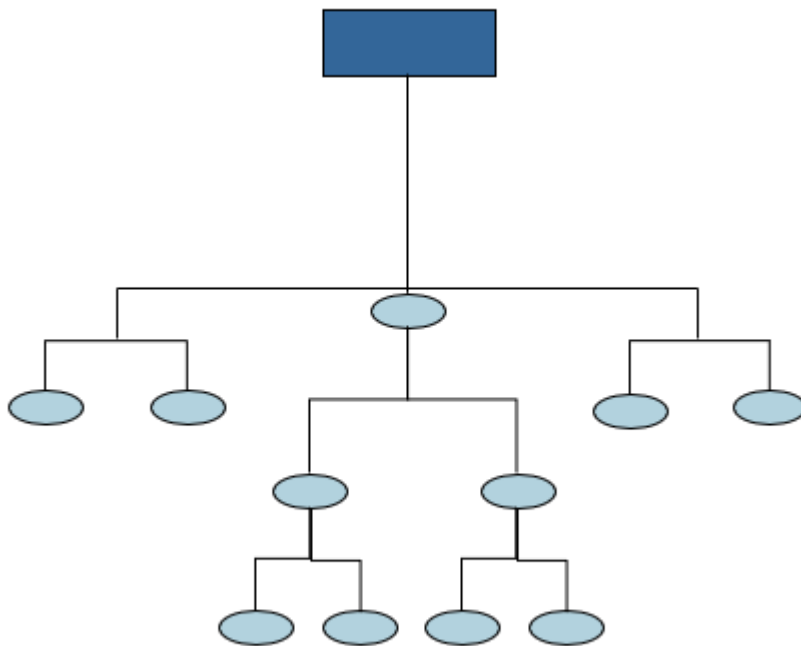
看到课堂后的一则留言说，你提组织未来有多辉煌，希望员工以此为奋斗方向，可是员工仅仅关注自身这月的工资何时到账，这就属于对共同体的认知有偏差，最终不会有很好的激励效果。我曾有过深刻的体会。在曾经服务的公司，部门内的基层员工普遍责任心差，工作动力不足，做的最好的就是按时打卡上下班。有段时间，我就找他们单独聊天。聊过之后，我发觉之前的一套行之有效的激励方法大面积失灵了。在我的概念中，但凡愿意出来工作的，无论付出的时间和努力有多少，无一例外都会跟收入待遇或是未来的发展前途有关系。

但我面对的却是这样一群人，一不求发展有多好，二不求建立什么人脉资源，更关键的是不求收入有多高（即使有需求，如果要与工作量或加班做社会交换，收入待遇也可以不考虑）。后来我想清楚了，公司部门所在的地区，富裕程度非常高，当地的特色产业非常发达，加上城镇化发展带来的拆迁造富运动，这部分本地员工最核心的诉求就是在家庭之外寻找一个舒适区，一份稳定的工作足以。对舒适区之外的努力，内心缺乏动力。

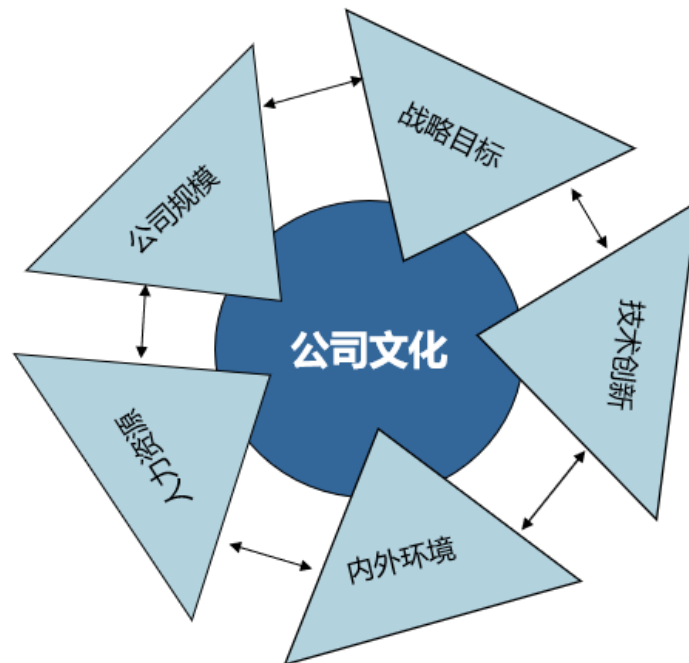
我的这段经历就验证了四个共同体的观点。其实，我所在的部门只能算是一个“群体组织”，如果要建立一个“团队”，对人的遴选必须是前提，人选定之后，再根据人的核心诉求进行有针对性的团队建设活动，这样才能促进组织承诺的达成。

## 二、 组织结构设计的概念

通常简称为组织设计。它是一个**建立或改造企业组织的过程**，包括对企业活动框架和组织结构的设计和再设计，是把**任务、流程、权力和责任**进行有效组合和协调的活动。像人体由骨骼作为基本框架一样，企业也由组织来体现其运作架构。



### 三、 影响组织结构设计的因素



### 四、 组织结构设计的原则

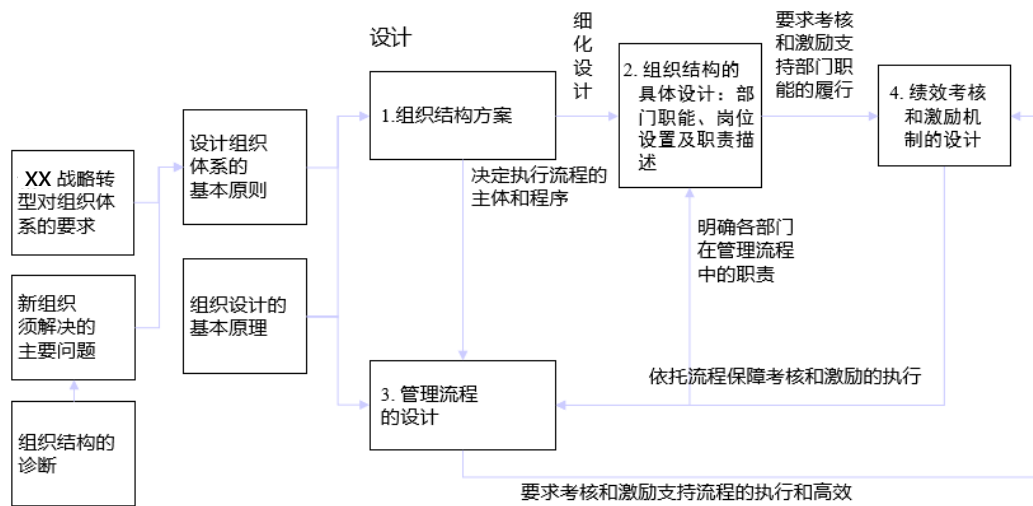
1. **目标原则：**组织是实现组织目标的有机载体，组织的结构、体系、过程、文化等均为完成组织目标服务的。
2. **适应创新原则：**组织结构设计应综合考虑公司的内外部环境，组织的理念与文化价值观，组织的当前以及未来的发展战略，组织使用的技术等以适应组织的现实状况；并且，随着组织的成长与发展，组织结构应有一定的拓展空间。
3. **效率原则：**企业的目标是追求利润，同时将成本降低到最低点，效率原则是衡量任何组织结构的基础。
4. **对象专业化原则：**对象专业化是建立业务单元的基础，业务单元是公司事业发展的基石，部门划分应充分考虑劳动分工与协作。

5. **职能专业化原则：**组织整体目标实现需要完成多种职能工作，包括：战略规划、计划、控制、审计、资源配置等；对于以事业发展、提高效率、监督控制为首要任务的业务活动，应以此原则为主，进行部门划分。

## 五、 组织结构设计的原则（续）

1. **管理层级原则：**管理层级与幅度的设置受到组织规模的制约；在组织规模一定的情况下，管理幅度越大管理层级越少；组织管理层级的设计应在管理有效的控制幅度之下，尽量减少管理层级，以利精简编制，促进信息流通。
2. **有效控制原则：**对组织的有效控制在组织设计时：应注意命令统一、权责对等；制定规范可行的政策、制度。
3. **边界缓冲与跨越原则：**公司发展不能脱离外部市场，公司总是在与外部市场（产品、人才、客户、技术、原材料等市场）互动中，不断的适应、调整、拓展新的发展空间。
4. **系统运作原则：**组织运作整体效率是一个系统性过程，组织设计应简化流程，有利信息畅通、决策迅速、部门协调。

## 六、 组织设计流程图





成就每一位管理者



上海秀墨企业管理咨询有限公司

Website: [www.hrgo.cn](http://www.hrgo.cn)

Tel: 4006-152-422