

北京大学EMBA管理文集（二）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_109443.htm

第二章:公司结构、部门设置和岗位安排 1、组织结构与目标 企业有着特定的文化和价值观。这和企业组织结构、管理风格有很大的关系。

组织目标能否顺利实现，也和公司结构有很大关系。来源：

考试大 2、公司的结构 综合各大企业管理模式：管理体系

结构可分为三种：1.金字塔式管理结构：该管理模式类似金字塔，采用分级管理，具有管理条理清晰、职责明确，分工明确的优点，也是一种传统式管理方式，多为国有企业和政府部门采用。可以说是最有效的管理控制体系。目前也常为企业、政府机关和事业单位、研究部门所采用。

2.扁平式管理结构：采用一点到面的管理模式，也是一种集权式管理，具有管理高效的特点，能够非常迅速的适应市场变化，对目前竞争较为激烈的中小企业非常适合，但随着市场份额的不断拓展和生产规模的加大，会出现管理失误，照顾不到全面的弱势。

3.网络结构管理结构：来源：考试大 类似现代各种网络拓扑结构的一种先进管理模式，成功的应用例子如SONY和FORD均采用该管理模式，中央集权和分支机构只是一种裙带关系，是一种模糊管理，各分支机构与中央集权互相依赖，须围绕市场的变化来调整自身的经营与决策。

比较运用：对内部来讲，是一种稳定的管理模式，但其管理机构庞大，效率低下，只适合于信息要求不充分、信息反应不需太迅速的组织。总之，根据企业性质、发展方向和发展阶段的不同，应采用不同的管理结构模式，在同一企业的不同部门之

间根据工作性质的差异，也可采取不同的管理模式，一个目的：高效的管理、较强的市场适应力和最大的利润回报。一般普遍性的公司结构 公司结构类型和特点 金字塔式结构 扁平式结构 网络型结构 来源：考试大 扁平式管理美国的一些高科技企业，特别是硅谷的IT企业，纷纷倾向扁平化管理。人们是比较随意，不是非常正式的。无论是从秘书还是到最高级主管，人们都是非常平等的。高级人员没有特殊待遇。目的在于降低沟通的成本。不仅仅是风险资本家对公司利益关心，每一个员工也积极参与，公司结构的扁平化意味着信息流通可以纵向、横向进行沟通和交流。这种信息的沟通和交流在公司之间也是非常迅速的。而且在公司之间的层次实际上也是降低了。在过去工业化的模式下，通常会有一个领导型的企业，下面有一些企业低于他们，他们之间有一个非常大的主要的制造商。在硅谷，大家可以看到，客户和供应商变成了一个平等的人，他们专攻于自己的领域，进行创新，和自己的伙伴进行合作。这里不是层次化，或者说是阶层化。在这个体系中，每一个参与到这个活动当中的人都有自己创新发展的能力，不是说高层的人有，低层的人没有。整个公司结构的扁平化，以及公司之间结构的扁平，给人们带来了非常大的权力下放，使人们有能力进行创造，创新，使人们有能力进行技术升级。激进的说法是：互联网时代，公司的结构统统要"扁平化"。而我认为，结构要有一定的层次在里面。看你干什么事，一个人带一帮人做一个企业，在一个亿以下，"扁平化"可能有效，但做到一个亿以上就困难了。市场环境中的许多变化增加了CEO的压力，并导致CEO离职率的上升。例如90年代公司重组的特点之一公司结构的扁平化

扩大了CEO的控制面，与过去4到5个人向CEO报告不同，现在达到了8到9个人。这样，为了管理好公司，CEO就必须花费更多的精力和时间。高盛公司采取扁平化的公司结构，职位（Title）并不是对员工的最大激励，而从事的业务是最大的激励。新经济并不简单地对新技术的扩散和应用，政府的信息化并不意味着仅仅增加投资、微机和用网络把工作流程连接起来，实现无纸办公。它本质上是业务流、信息流的重整、体制结构的重整和激励机制的变化。在这个变化过程中，必然产生种种冲击，特别是对即得利益进行调整。它要求着产生一种新的、扁平的、互动式的结构，并对传统的纵向一体化和金字塔结构进行挑战。新经济要求互联、共享、整合，而计划体制的旧经济要求封闭、独占和纵向一体化。这种冲击以及由于这种冲击所带来的影响，目前我们已经感觉到了，两者之间的冲突还会发生。因此，需要把发展新经济的目标和改革旧体制的目标进一步结合起来，促进两者之间的互动。现在已经不是单打独斗的时代。每一个公司的成功都需要全员的密切配合。如何协调每一个人的资源、能力、价值、利益，成为公司管理的重点。长期的中央集权制培养了中国的顺从(依赖)文化。人们往往首先不是想到依靠自己，自己做主，而别人协助，甚至不懂得要求领导为自己工作的开展创造环境。只是等着别人带路。自己不愿为道路和方向的选择负责。这样，一步走错，就是领导的责任。与自己无关。没想到自己是要为了今后的发展创造空间，公司的成败就是自己的成败。无论在利益获取、业绩、知识经验，我们都要追求成功。其实就如本次的培训，我为大家准备了充足的材料。按照我的节奏学习，你会了解到比看几本书都要

多的知识。而且，我的案例分析大多都是以本公司、本部门开展的。和大家的利益息息相关。也渗透了这些年我管理咨询的经验。我时刻都在点拨。如果真的能够认真去学、积极思考，必然能够超越自己，取得较大的提高。否则，仅仅是为了完成部门任务，那么短短的几十分钟上课，不会有什么太多的收获。媒体“造神”正是满足人们渴望圣贤的心态。他们把企业总裁当作富有传奇色彩的孤胆英雄大加颂扬，他们高瞻远瞩，为企业指明道路。案例分析：我们公司为什么要这样结构来源：考试大*信息同享和沟通不足：随着公司的扩大，承接的物业增多，所属单位地域分散，出现公文下达上传速度慢、上下沟通困难，信息传递失真等问题。*团体工作失控：因公司地域分散，部门及各公司专业分工细化，信息沟通不足，很难做到团体协作融洽。如房产验收，验收牵涉到多个部门或专业公司，如工程、电梯、清洗、消防、绿化等，是个团体协作的过程，最后确定验收完毕。但中间往往会出现某个环节未完成验收，而误确认全部验收完毕的事情。*管理成本高，效率低：因团体分散，大大加大的沟通方面的投入，却往往使信息失真，时间、人力、信息消耗在路上。加强管理的需要在创业阶段，公司机构多数以团队为基础，组织结构较为扁平，组织成员个体在组织这个群体中相对重要，员工的工作压力也就相对较大，这是减少员工责任，也就设减少员工工作压力，有利于员工工作绩效的提高。但当公司发展到一定规模以后，公司结构发生改变，员工个体相对组织这个群体而言就显得较小。如果仍然不让员工为自己的行为承担相应的责任，则会使员工处于一种低压力或无压力工作状态。对于组织来说，这是极为不利的。

同时，管理者对工作责任承担过多，会影响工作的积极性，也不利于领导权威的树立。当公司规模扩大时，它的弊端也就日益明显起来。员工之间不易协调，公司缺少宏观调控，员工各自为战，严重影响了工作效率。

3、部门和岗位设置
公司资源状况和配置方式影响到部门设置。一般公司的部门设置及人员安排。来源：考试大 案例分析：总裁办为什么要这样结构

4、部门和岗位职责 基本职责安排

5、业务流分割

6、人员定位 角色要求：其他部门对总裁办的角色要求是什么？（你认为。实际调查。）自己对岗位的角色要求。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com