

《企业组织架构设计与搭建实战》

——有的放矢，服务业务；提升工作效率

主讲老师：杨明

【课程背景】

组织结构设计就是对组织的组成要素和它们之间连接方式的设计，它是根据组织目标和组织活动的特点，划管理层次、确定组织系统、选择合理的组织结构形式的过程。

(1)组织设计是管理者根据目标一致、效率优先的原则在组织中把任务、权责进行有效组合和协调的有意识的过程

(2)组织设计是管理者在既考虑组织内部要素(如战略、人员、技术等)，又充分考虑组织外部环境因素之后进行的

(3)组织设计的最终交付物是组织系统图、职位说明书和组织手册

【课程收益】

- 1、了解企业组织能力体系及其构建方法程序；
- 2、学习掌握企业部门组织结构设计的方法和工具，以及操作步骤，以提升企业部门组织结构设计效率；
- 3、针对 HR 管理者企业组织结构问题提供行动方案建议。

【课程特色】

理论—体系搭建—数据—实战&实操

【课程时间】1天（6小时/天）

【课程对象】人力资源主管；HRM、HRD、HRBP

【课程大纲】

课前案例讨论

某初创互联网公司，主营业务是互联网大巴出行领域，公司成立之初以 TOB 业务为主，部门只有技术研发部和市场部，人员 10 人；技术研发人员中软件测试岗位人员离职率高（原因是安排软件测试人员安装大巴车上硬件设备并调试），同时公司高层想拓展 TOC 业务版块，需要组织架构调整和优化，如果你是这家企业 HRD，你将如何从开展工作？

第一部分：组织架构设计原理

一、组织架构设计原则

- 1、符合公司战略规划
- 2、满足公司经营目标要求

二、组织架构设计底层逻辑

- 1、按工作内容设置组织架构
- 2、组织架构设计时注意管理跨度与层次；责、权、利&集权与分权
- 3、影响组织架构设计的因素

课堂练习：以小组为单位，画出你所在公司的组织架构和你部门的组织架构图并讲解组织架构

第二部分：组织架构设计原则、基础

一、组织架构设计 4 大原则

1. 一对一原则
2. 五到六原则
3. 分好工原则
4. 一对多原则

二、组织架构设计五大基础

1. 明确的组织边界
2. 集权与分权的统一
3. 影响组织结构的要素
(领导和管理方式；组织及文化氛围；组织规模；组织外部环境；组织战略规划)
4. 适合的部门组合（矩阵式、职能式；项目制）
5. 有效的执行能力

三、组织架构设计冲突与解决

1. 影响组织设计因素：目标、规模、环境、技术、人力
2. 组织架构设计部门间冲突解决：
互相适应、自我调整；共同使命与企业目标；对话与沟通&谈判；无边界整合
岗位轮换

第三部分：组织架构设计实操

1. 不同业务条线背景下的组织架构设计说明及展示

- 1) 初创公司、企业规模在 100 人以内的组织或新业务线：直线-职能制
- 2) 集团公司&新城市分子公司：矩阵制
- 3) 大型项目合作：项目制

2. 组织架构设计配套业务设计

- 1) 工作流程图设计
- 2) 岗位职责和工作职位说明书撰写

实战演练：以小组为单位，撰写一个熟悉的岗位职责说明书

第四部分：组织架构设计保障措施

1. 组织架构设计公司层面保障

- 1) 成立组织领导小组，各部门经理和相关人员参与，高层支持是关键
- 2) 公司上下充分沟通，统一思想
- 3) 企业文化宣传、员工氛围宣导

2. 组织架构设计人力资源层面保障

- 1) 组织架构设计是人力资源工作开展的基础工作，是一切工作的源泉
- 2) 组织架构设计是绩效考核、年终述职、员工晋升考评的源头

3. 组织架构设计动态调整和优化

- 1) 组织架构设计不能一成不变，需要根据业务模式动态调整（半年、年度）
- 2) 组织架构设计公开 公正 公平；走民主程序；形成可上可下的良性竞争机制

