

掌握组织工作的内涵与工作程序



案例导入

鸿远公司6年来从艰难创业到成功的经历可以说历历在目。公司由初创时的几个人，发展到今天的年营业额5.8亿元，经营业务从单一的房地产开发拓展到以房地产为主，集娱乐、餐饮、咨询、汽车维修、百货零售等业务于一体的多元化实业公司。鸿远公司已经成为在全市乃至全省较有实力和知名度较高的企业。鸿远公司是由中美合资建立的企业，主营高档房地产，在本地市场先入为主，很快打开局面。随后其他业务就像变魔术似的，一个变两个，两个变八个地拓展起来，近年来公司上下士气高涨，从高层到中层都在筹划着业务的进一步发展问题。房产建筑部要求开拓铝业装修，娱乐部想要租车间搞服装设计，物业管理部甚至提出经营园林花卉的设想。有人提出公司应介入制造业，成立自己的机电制造中心。作为公司创业以来一直担任总经理的赵弘，在成功的喜悦与憧憬中，更多着一层隐忧。在今天的高层例会上，他在首先发言中也是这么讲的：“鸿远公司成立已经6年了，在过去的几年里，公司可以说经过了努力奋斗与拼搏，取得了很大的发展，公司现在面临着许多新的问题，管理信息沟通不及时，各部门的协调不力，我们应该怎样进行组织设计来改变这种情况。”在会上各位高层领导都谈了各自的想法。

主管公司经营与发展的刘副总，前年加盟公司，管理科班出身，对管理业务颇有见地，他在会上谈到：“公司过去的业绩只能说明过去，面对新的局面必须有新的思路。公司成长到今天，人员在不断膨胀，组织层级过多，部门数量增加，这就在组织管理上出现了阻隔。例如，总公司下设5个分公司：综合娱乐中心（下有嬉水、餐饮、健身、保龄球、滑冰等项目）、房地产开发公司、装修公司、汽车维修公司、物业公司，各部门都各自成体系。公司管理层级过多，总公司有三级，各分公司又各有三级以上管理层，最为突出的是娱乐中心的高、中、低管理层竟多达七级，且专业管理部门存在着重复设置。总公司有人力资源开发部，而下属公司也相应设置人力资源开发部，职能重叠，管理混乱，管理效率和人员效率低下，这从根本上导致了管理成本的加大，组织效率低下，这是任何一个大公司发展的大忌。从组织管理理论角度看，一个企业发展到1 000人左右，应由以管理机制代替人治，企业由自然生成转向制度生成，我公司可以说是处于这一管理制度变革的关口，过去创业

的几个人，十几个人，到上百人，靠的是个人的号召力；但发展到今天，更为重要的是依靠健全的组织机构和科学的管理制度。因此，未来公司的发展的关键在于进行组织改革。我认为今天鸿远公司的管理已具有复杂性和业务多样化的特点，现有的直线职能制组织形式也已不适应我公司的发展了。事业部制应是鸿远公司未来组织设计的必然选择。事业部组织形式适合我们公司这种业务种类多、市场分布广、跨行业的经营管理特点。整个公司按事业部制运营，有利于把专业化和集约化结合起来。当然搞事业部制不能只注意分权，而削弱公司的高层管理。另外搞组织形式变革可以是突变式，一步到位；也可以是分阶段的发展式，以免给成员造成过大的心理震荡。”

公司创立三元老之一，始终主管财务的大管家——陈副总经理，考虑良久，非常有把握地说道：“公司之所以有今天，靠的就是最早创业的几个人，不怕苦、不怕累、不怕丢了饭碗，有的是一股闯劲、拼劲。一句话，公司的这种敬业、拼搏精神是公司的立足之本。目前我们公司的发展出现了一点问题，遇到了一些困难，这应该是正常的，也是难免的。如何走出困境，关键是要加强内部管理，特别是财务管理。现在公司的财务管理比较混乱，各个分部独立核算后，都有自己的账户，总公司可控制的资金越来越少。由于资金分散管理，容易出问题，若真出了大问题怕谁也负不了责。现在我们上新项目或维持正常经营的经费都很紧张，如若想再进一步发展，首先应做到的就是要在财务管理上集权，该收的权利总公司一定要收上来，这样才有利于公司通盘考虑，共同发展。”

高层会议的消息在公司的管理人员中间引起了震荡，甚至有些人在考虑自己的去留问题。

请问：鸿远公司的问题出在哪？公司的出路在哪？



案例解析

从“案例导入”中三位老总的发言可以看出鸿远公司在组织工作方面出现了以下问题：管理沟通信息不及时、各部门之间的协调不力；人员在不断膨胀、组织层次过多、部门数量增加，职能重叠，组织结构不能适应公司新形势；财务管理方面权力过于分散，总公司对各分公司的控制权在不断减少。

针对这些问题，鸿远公司可以在工作分析的基础上，规范各项规章制度，合理分配各分公司、各部门的职责和权限，理顺各部门之

间的关系，建立一个能保证沟通信息传递及时、准确，分权适度的组织结构，同时以岗定编，尽可能减少组织层级和部门、人员的数量，提高人员素质。