

HRM-001 · ORGANIZATION DIAGNOSIS & DESIGN

# 组织诊断与设计基础

## The Architecture of Business

当企业陷入"跨部门协同困难"、"业务推进缓慢"、"员工互相推诿"的困境时，真正的根源往往不是人，而是**组织结构设计的失位**。本课程将帮助你用专业的诊断框架，看透组织运转的底层逻辑，并掌握从战略到结构的系统设计方法。

### 适用对象 · Audience

HRD、OD经理、HRBP、企业高管

### 课程时长 · Duration

120分钟（含两项课堂练习）

### 版本信息 · Version

v2.0 GOLD升级版 · 2026-04更新

# 本课核心问题

## The Core Question

80%的管理问题不是人的问题，而是组织结构设计的问题。如果部门墙太厚、权责不对等、汇报线错乱，再优秀的员工也会在内耗中被榨干。

很多管理者的第一反应是"换人"或者"搞搞团建"，但这些都是治标不治本的做法。组织设计（Org Design）的本质，是为业务战略搭建一个清晰的"物理底座"——让对的事情，由对的人，在对的框架下负责。

**① 一句话定义 · One-Line Definition:** 组织设计 = 把公司的战略意图，翻译成一张清晰的"权责分配图"，让每一项业务职责都有明确的承载主体。

# 三大学习目标

## Three Learning Objectives

1

### 理解 · Understand

掌握"结构追随战略"（**Structure follows Strategy**）的底层逻辑——组织结构必须服务于业务战略，而非源于领导拍脑袋或历史惯例。理解钱德勒定律的核心含义及其对现代企业的实践指导意义。

2

### 识别 · Identify

清晰辨别三种经典组织结构模型——职能制、事业部制、矩阵制——的核心特征、显著优势与致命弱点，并能结合企业所处的业务阶段、规模与战略方向，判断各自的适用场景。

3

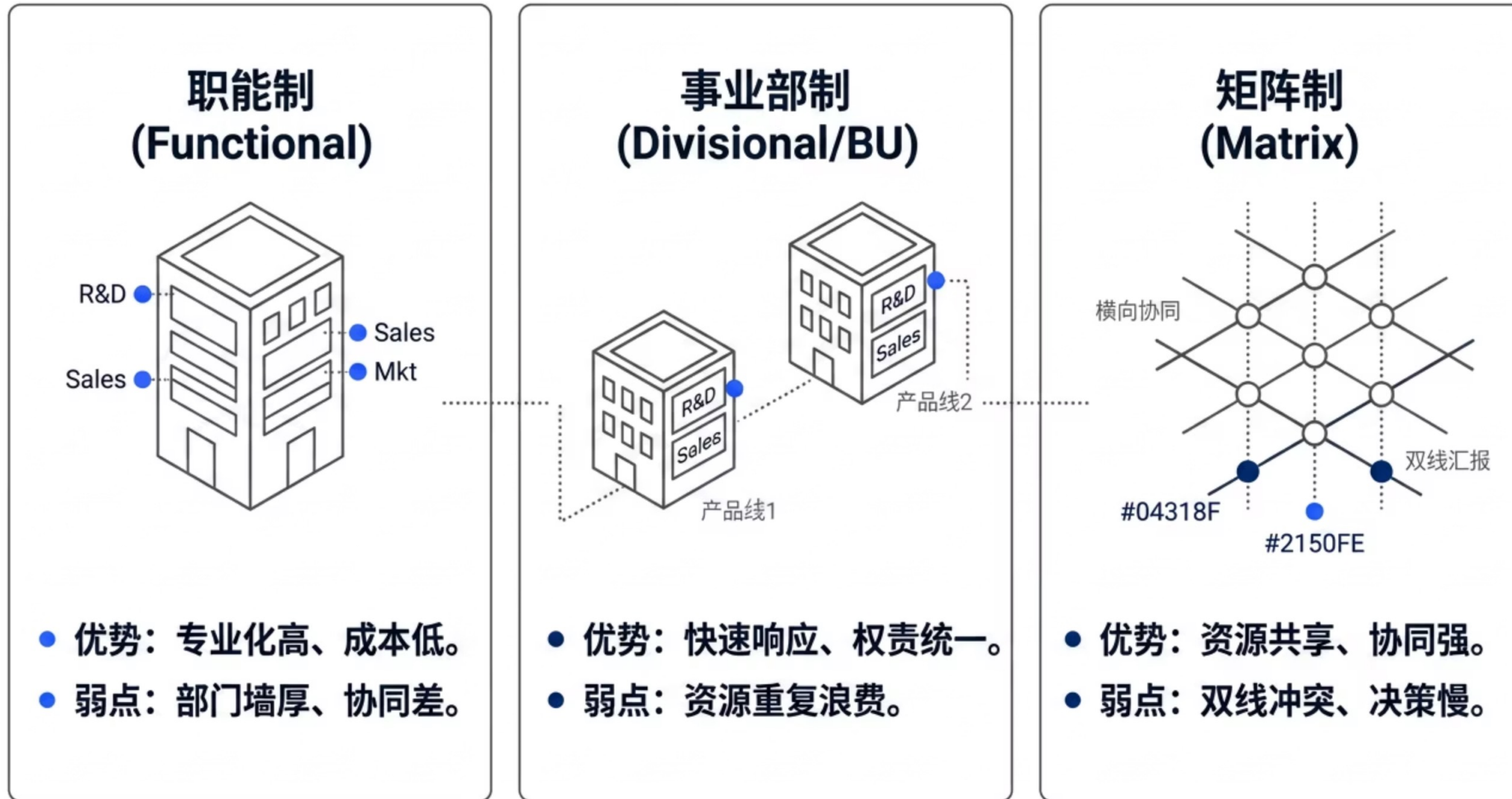
### 运用 · Apply

能够运用组织诊断"三信号"框架（决策塞车、资源错配、三不管地带），在实际工作环境中发现自身企业的结构错位点，并提出有据可依的微调建议。

# 三种经典组织结构

## Three Classic Org Structures

没有完美的组织结构，只有最适合当前业务阶段的结构。以下三种模型是全球企业最广泛使用的组织形态，每一种都有其适用的土壤与不可忽视的代价。



选择组织结构的核心标准：业务线数量、战略方向（成本领先 vs 差异化）、企业规模、跨部门协同需求。在课程后续的学员工具包中，你将获得一套完整的"组织设计决策矩阵"帮助做出判断。

# 职能制结构

## Functional Structure

### 结构特征 · Structure

按专业职能划分部门（研发 / 生产 / 销售 / 财务），员工向本职能负责人直线汇报。CEO统一协调各职能负责人，职能内部专业化程度高，纵向管理效率强。

### 核心优势 · Strengths

- 专业化程度极高，人才在职能内部深耕发展
- 规模效应显著，资源不重复配置，成本控制能力强
- 流程标准化容易推行，适合追求成本领先战略

### 适用场景 · Best For

单一产品线、市场环境稳定、追求规模化成本领先的大型制造企业。典型代表：福特汽车（早期流水线时代）、大型国有制造企业。

### 致命弱点 · Fatal Flaw

部门墙极厚——研发不顾生产，生产不管销售。各职能之间横向协同极差，对市场变化响应迟缓。

### ⚠️ 常见陷阱 · Trap

业务多元化后仍坚守职能制，导致新业务“无人认领”。最终所有跨部门协调压力全部上移至CEO，CEO被运营琐事淹没，战略无暇顾及。

# 事业部制结构

## Divisional / BU Structure

### 结构特征 · Structure

按产品线、地区或客户群划分独立BU（Business Unit），每个BU内部自带研发、生产、销售团队，独立核算盈亏（P&L责任制）。BU负责人是完整的"经营主体"，权责高度统一。

### 核心优势 · Strengths

- BU负责人权责统一，拥有完整P&L，对结果高度负责
- 每个BU能快速响应各自市场的变化，大幅提升灵活性
- 集团CEO从运营琐事中解放，专注战略与资本布局

### 适用场景 · Best For

多产品线、跨地区/跨国业务、快速抢占不同细分市场。典型代表：GE（多业务集团）、阿里巴巴（2023年"1+6+N"拆分战略）。

### 致命弱点 · Fatal Flaw

资源严重重复浪费——每个BU都需要养一套完整班子。各BU之间抢夺集团资源，整体协同极差，形成内部诸侯割据。

### ⚠️ 常见陷阱 · Trap

"双头蛇"困境：BU有自己的HR，集团也有HR中台，同一人员的薪酬决策权归属不清，形成权力冲突，反而造成更大的内耗。

# 矩阵制结构

## Matrix Structure

### 结构特征 · Structure

员工同时向两位上级汇报（双线汇报）——横向业务线（项目/产品总监）与纵向职能线（研发/HR/财务总监）交叉构成网格状管理体系。实线汇报通常代表主要绩效归属，虚线汇报代表专业管理。

### 核心优势 · Strengths

- 彻底打破职能部门墙，资源跨业务线高度共享
- 横向协同极强，特别适合需要多职能联合作战的复杂项目
- 专业人才可以同时服务多个业务线，人效极高

### 适用场景 · Best For

跨国、跨职能高度协同的科技/咨询/快消巨头。典型代表：麦肯锡（Practice × Office矩阵）、宝洁（品牌 × 地区矩阵）。

### 致命弱点 · Fatal Flaw

双线汇报造成员工"精神分裂"，两个上级优先级不一致时员工无所适从，权责不清导致决策极慢。不适合中小型企业（管理成本极高）。

### ⚠️ 常见陷阱 · Trap

缺乏配套的"冲突解决机制"（如：明确实线优先原则、设立决策仲裁层级、定义冲突上报路径），矩阵会快速退化为扯皮机器，比职能制还要低效。

# 钱德勒定律：结构追随战略

## Structure Follows Strategy · Alfred Chandler, 1962

组织结构不是领导拍脑袋画出来的，必须由战略决定。这是哈佛商学院教授阿尔弗雷德·钱德勒在研究了杜邦、通用汽车、标准石油等大型美国企业后得出的核心结论，至今仍是组织设计的第一原则。

1

打价格战，极致降本

推导结构需求：高度集权职能制，统一采购/生产，严控成本，消除资源重复

2

贴近客户，快速创新

推导结构需求：放权事业部制或阿米巴，让一线自主决策，快速响应市场

3

跨地区多品牌扩张

推导结构需求：区域×品牌矩阵，共享中台资源，兼顾规模与灵活性

❏ **反向诊断法 · Reverse Diagnosis:** 发现组织运转不畅时，先别急着“调结构”。先问自己：现在的结构，到底是在支撑哪个战略？还是在阻碍哪个战略？结构调整的方向，必须从战略解码中倒推出来。

# 组织诊断三信号

## The Three Diagnostic Signals

当组织结构出现错位，会呈现出三种典型的可观测信号。识别这三个信号，是启动组织诊断与调整的关键触发点。

### 信号一：决策塞车 · Decision Gridlock

**具体表现：**高层管理者每天大量时间用于处理跨部门争议和微小事项审批，无暇顾及战略方向。一个普通决策需要反复上会、反复协调，耗时数周。

**背后的结构问题：**集权过度，授权层级设置太高。本可在业务负责人层面决策的事项，被迫上升至CEO/COO，造成高层管理精力被运营琐事侵蚀。

### 信号二：资源错配 · Resource Misalignment

**具体表现：**公司战略上最重要的新业务，却被挂在一个边缘化的二级部门下，要人没人、要钱没钱、要资源没资源，负责人在组织内毫无话语权。

**背后的结构问题：**组织结构未跟上战略重心转移，新业务在现有架构中找不到合适的“家”，资源配置机制与战略优先级严重脱节。

### 信号三：三不管地带 · Ownership Vacuum

**具体表现：**客户投诉了，销售、售后、研发都有一点责任，但没有任何一方主动牵头处理，最终问题悬在空中。跨部门项目推进会变成互相推诿的闹剧。

**背后的结构问题：**权责白区，部门界面设计不清晰。没有明确的Owner，没有清晰的协作界面定义，导致灰色地带成为摩擦的温床。

## 管控模式与"三定"落地

### Control Model & The "3-Define" Framework

#### 管控模式三类型 · Control Models

管控类型	集团管什么	子公司自主权
财务管控型	只管ROI/ROE财务回报	极高
战略管控型	战略方向+核心高管+预算	中等
运营管控型	连考勤采购都介入	极低

⚠ 管控模式不是越强越好。管控越强，子公司自主性越差，创新越难；管控越弱，风险越大。应根据**业务成熟度**动态调整，而非一刀切。

#### "三定"落地框架 · The 3-Define Framework

##### 定责

明确每个部门/岗位的核心职责边界，杜绝"三不管"白区

##### 定岗

按职责需求设岗，**绝对禁止**"因人设岗"

##### 定编

按业务量和效率目标确定人员数量，而非历史惯例

⊗ "因人设岗"的三大恶果：①组织结构随人员变动而不稳定；②岗位继任者极难寻找；③其他员工晋升通道被无故堵塞。

# 组织设计五大常见误区

## Five Common Org Design Pitfalls

即使理解了理论框架，在实际推进组织设计时，管理者仍然容易落入以下五类典型陷阱。识别这些误区，是避免“调了架构却越来越乱”的关键。

### 误区一：拍脑袋调架构 · Gut-Feel Restructuring

“我觉得应该这样分”——缺乏战略推导，结构调整只凭领导直觉。**破解方法：**先做战略解码，从业务需求倒推结构，每一个框框的存在都必须有战略理由支撑。

### 误区二：只画框框不管界面 · Box-Drawing Without Interface Design

画了漂亮的组织图，但跨部门协作流程仍是一片空白，谁配合谁、谁决策谁执行完全模糊。**破解方法：**配套制定《协作界面清单》，明确每个交叉点的权责归属。

### 误区三：一刀切大调整 · All-or-Nothing Overhaul

年年大改，每次调整都是全面重组，员工无所适从，信任感崩塌。**破解方法：**能微调不大改，聚焦关键断点，外科手术式介入，而非推倒重来。

### 误区四：忽略文化惯性 · Ignoring Cultural Inertia

以为调了汇报线就等于调了行为。但人的行为习惯、利益格局、非正式网络并不随组织图自动更新。**破解方法：**配套沟通计划与文化变革项目，让人心跟上结构变化。

### 误区五：一次定终身 · Set-and-Forget

设计完组织图就束之高阁，等到下次危机爆发才想起来重新审视。**破解方法：**建立年度组织效能回顾机制，将结构审视纳入战略规划周期。

# 练习一：组织结构"找茬"与重构

## Exercise 1: Org Structure Audit & Redesign

### 场景描述 · Scenario

某SaaS软件公司，成立5年，300人规模，年营收2亿，拥有三款面向不同赛道的产品：**财务SaaS / HR SaaS / 供应链SaaS**。

**现状：**所有研发归一个CTO统管，所有销售归一个Sales VP统管——纯职能制架构。

**当前痛点：**产品迭代慢（CTO排期永远挤不进去）；销售不懂产品（三款产品用同一套PPT来卖）；三个产品的市场定位互相打架，资源内耗严重。

### 引导步骤 · Steps（25分钟）

- （5分钟）小组讨论：找出当前职能制架构的3个核心结构性痛点
- （10分钟）在白板上画出建议的新架构图（BU制或矩阵制均可，需注明理由）
- （5分钟）标注哪些资源可以"共享中台"（技术基础设施、品牌市场等）
- （5分钟）小组代表分享，其他组挑刺

### 参考答案框架 · Reference Answer

✔ 建议转型为**产品线事业部制（3个BU）+ 共享技术中台**

- BU-财务SaaS：产品经理 + BU专属销售 + 研发小分队
- BU-HR SaaS：产品经理 + BU专属销售 + 研发小分队
- BU-供应链SaaS：产品经理 + BU专属销售 + 研发小分队
- 共享中台：基础技术架构、品牌/市场、财务、人事

### 关键风险提示 · Risk Alert

必须明确中台服务BU的**SLA（服务水平协议）**，规定响应时效与优先级规则，防止BU再次被架空，中台沦为新的瓶颈。

### 评分量规 · Rubric

评分项	优秀(4分)	待改进(2分以下)
问题识别	≥3个结构性痛点，有逻辑论证	仅列表面现象
方案设计	架构清晰，有共享/专属资源划分	换汤不换药
风险意识	主动识别新架构的潜在风险	无风险意识

# 练习二：矩阵冲突破局

## Exercise 2: Matrix Conflict Resolution

### 场景描述 · Scenario

你是分公司HR经理，处于典型的矩阵汇报结构中：

- **实线**汇报给分公司总经理（负责业务达成）
- **虚线**汇报给集团HR总监（负责合规与制度）

分公司总经理要求你"特批"招一名不符合集团学历要求的高管候选人，理由是"此人能力极强"。而集团HR总监明确表示拒绝，理由是"一旦开口子，全集团都会效仿"。

### 引导步骤 · Steps（20分钟）

1. （5分钟）个人思考：你的首要忠诚是谁？破局思路是什么？
2. （10分钟）角色扮演：一人扮演分公司GM，一人扮演HR经理，模拟一次真实对话
3. （5分钟）全班总结：矩阵管理中的黄金原则是什么？

### 参考破局框架 · Resolution Framework

**短期处理：**不能二选一，必须推动"三方对话"机制——分公司GM + 集团HR总监 + 你（作为协调人而非裁判）。

**方案设计：**能否走"特殊审批通道"？由集团CEO级别特批，而非绕流程——既满足业务需求，又维护制度权威。

**长期建议：**推动集团建立"高管特殊职级绿色通道制度"，将偶发的特殊情况制度化，避免每次都引发同样的冲突。

**HR的价值定位：**HR不是"说不"的警察，而是"找到合规且满足业务需求的方案"的架桥人。矩阵中的HR，更需要这种跨界协调能力。

# 30天落地行动计划

## 30-Day Action Plan

学完理论框架后，真正的价值在于回到工作现场的落地行动。以下三个阶段构成一个完整的组织诊断闭环，帮助你将课堂所学转化为可交付的成果。

### Day 1–10 · 绘制现状图

绘制本部门/公司的现有组织架构图，用红笔标出“跨部门协同最困难”的3个断点。

**完成标志：**一张带问题标注的真实架构图

**预期阻力：**可能没有最新的真实架构图→对策：找行政或CEO助理要最新版本

### Day 21–30 · 提出建议

向直线主管提出一项职责边界微调建议，明确某个“三不管”地带的Owner归属。

**完成标志：**一份职责边界调整建议书（附利益相关方签字）

**预期阻力：**涉及权力重新分配→对策：先私下沟通寻找双赢点，再正式提案

1

2

3

### Day 11–20 · 深度诊断

选择1个核心断点，分析是“流程没打通”还是“权责没对齐”导致的，访谈相关部门负责人。

**完成标志：**一份简要组织诊断备忘录（1页纸）

**预期阻力：**对方可能不配合→对策：以“优化协同效率”为名，而非“找问题”的姿态

**每周自检三问 · Weekly Check-in Questions:** ① 我是否已有一张带问题标注的组织架构图？ ② 我是否与至少1位跨部门同事进行了非正式访谈？ ③ 我是否识别出了组织中最关键的1个“三不管地带”？

# 学习成果测试题

## Assessment Questions (30分制)

1

### 第1题 (10分) · 结构调整建议

某公司目前是职能制，现在决定战略转型，进军三个完全不同的新业务赛道。如果组织结构不做调整，会出现哪些具体问题？你建议如何调整，理由是什么？

**评分要点：**能指出职能制在多业务线场景的协同困难（5分）+ 提出合理的调整方向并说明理由（5分）

2

### 第2题 (10分) · 因人设岗的危害

什么是"因人设岗"？请举一个实际工作中可能发生的例子，并分析它会带来哪些长期危害？

**评分要点：**概念清晰（3分）+ 举例具体真实（3分）+ 危害分析有深度，能涉及继任困难和晋升通道堵塞（4分）

3

### 第3题 (10分) · 诊断三信号应用

你发现公司月度跨部门项目推进会中，每次都有超过3个议题因"权责不清"无法决策，会议常常变成互相推诿的闹剧。请用"诊断三信号"框架分析，并提出一项可以立即执行的改善建议。

**评分要点：**正确识别信号类型（3分）+ 改善建议具体可执行（4分）+ 考虑到实施阻力（3分）

# 课后行为锚定自评表

## Post-Course Behavioral Self-Assessment

本自评量表旨在帮助学员在课程结束后，持续追踪自身在组织设计思维与行为上的进步。建议在课程结束当天完成第一次自评，30天后再次评估，对比变化。

行为指标 · Behavioral Indicator	从未做到	偶尔做到	经常做到	已成习惯
在讨论管理问题时，我会先问"这是人的问题还是结构的问题？"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在设岗之前，我会先明确这个岗位的核心职责边界，而非先想好给谁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我能用战略逻辑解释为什么选择某种组织结构，而非"惯例"或"领导偏好"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
当跨部门协同出现问题时，我会首先检查权责界面，而非归咎于某个人	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我会定期审视所在部门/公司的组织架构是否仍与当前战略方向匹配	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**学习承诺 · My Commitment:** 我今天学完后，将在\_\_\_\_（时间）前，对我所在部门的组织架构做一次诊断，并输出一份简要诊断备忘录。姓名：\_\_\_\_\_

# 课程时间轴与讲师注意事项

## Facilitator Guide · 120-Minute Timeline

时段 · Time	时长	内容 · Content	引导要点 · Facilitation Tips
00:00-05:00	5分钟	课前自测 + 学习承诺签署	强调自测"不打分，只锚定"，降低防御心理
05:00-15:00	10分钟	破冰：抛出核心问题	问学员："你们公司最近有什么跨部门协同的糟糕故事？"
15:00-45:00	30分钟	三种结构 + 诊断逻辑	每讲完一种结构，请一名学员举出身边的真实例子
45:00-55:00	10分钟	误区与对策	快速过，重点是引出练习场景
55:00-80:00	25分钟	练习1：组织结构找茬重构	讲师巡场，重点观察小组是否真正理解"资源共享"的逻辑
80:00-100:00	20分钟	练习2：矩阵冲突破局	角色扮演后引导全班总结"矩阵管理的生存法则"
100:00-110:00	10分钟	行动计划 + 学习评估	给学员3分钟独立填写30天计划，再集体分享
110:00-120:00	10分钟	课后自评 + 关键金句回顾	讲师说出3句总结金句，学员写下最触动自己的一句

- 讲师核心注意事项：**
- ① 让案例先行——必须用真实企业案例（阿里历次架构调整、华为矩阵管理）支撑每个概念；
  - ② 挑战学员预设——引导学员思考矩阵制在什么规模和文化前提下才能生效；
  - ③ 强调利益维度——每次架构调整本质上是利益与权力的重新分配；
  - ④ 链接工作现实——在练习结束后必须问："这个洞察和你所在的组织有什么关联？"

# 工具一：组织结构快速诊断卡

## Quick Org Diagnostic Card

**使用时机：**当你感觉组织运转不顺、管理内耗加剧时，花15分钟完成以下诊断，用于快速判断是否需要启动正式的组织诊断项目。

### 五项诊断指标 · Five Indicators

- 近一个月内，有超过2次跨部门决策因权责不清被搁置超过两周
- 某个重要业务线/项目没有明确的单一Owner（负责人）
- 高层管理者每周超过40%时间在处理跨部门协调，而非战略决策
- 有岗位或团队的工作重心明显与公司战略重点不匹配
- 新人入职超过1个月仍不清楚自己的汇报关系和工作边界

### 判断标准 · Interpretation

完成勾选后，根据勾选数量判断优先级：

⊗ **勾选3项以上：**组织结构存在显著问题，建议立即启动正式诊断，并考虑引入外部OD顾问支持

⚠ **勾选1-2项：**存在局部问题，局部流程或权责优化即可解决，无需全面调整

☑ **全未勾选：**当前结构运转良好，建议维持现状并建立季度定期复盘机制

# 工具二：组织设计决策矩阵

## Org Design Decision Matrix

在选择或评估组织结构时，使用此矩阵对照你的企业现状，快速判断哪种结构最适合当前阶段。✅ = 高度适合 | ⚠️ = 需评估具体条件 | ❌ = 通常不适合

评估维度 · Criteria	职能制 Functional	事业部制 Divisional	矩阵制 Matrix
业务线数量 ≤ 2条，产品同质化程度高	✅	⚠️	❌
业务线数量 ≥ 3条且差异显著	❌	✅	⚠️
需要高度跨部门、跨职能协同	❌	⚠️	✅
企业规模 < 500人	✅	⚠️	❌
企业规模 > 2000人	⚠️	✅	✅
追求成本领先战略（极致降本）	✅	❌	⚠️
追求差异化/快速创新战略	❌	✅	✅
跨国/跨区域多市场运营	❌	✅	✅

📌 此矩阵为快速评估工具，实际决策中还需综合考虑企业文化成熟度、管理人才储备、历史组织惯性等软性因素。矩阵结果可作为与高管沟通的结构化论据。

# 三句结课金句

## Three Closing Insights to Take Away

“你以为你在管理人，实际上你在管理结构。”

结构决定行为，行为决定结果。当你下次想要“换人”时，先问自己：是人出了问题，还是结构出了问题？

*You think you're managing people. You're actually managing structure.*

“最好的组织架构，是那个让战略能自动流动起来的架构。”

好的组织结构不是靠强力推动，而是靠设计让资源、信息、决策像水一样自然流向需要的地方。

*The best org structure is the one that lets strategy flow naturally.*

“组织设计不是一次性工程，而是一个永远在迭代的动态平衡。”

战略在变，市场在变，人才在变——组织结构也必须持续进化。最危险的状态，是用昨天的结构支撑明天的战略。

*Org design is not a one-time project. It's a perpetual, dynamic balance.*

### 课程信息 · Course Info

课程编号：HRM-001 | 模块：1.1 组织效能

后续课程：HRM-002 岗位分析与职位说明书

版本：GOLD 2.0 | 更新日期：2026-04

### 版权信息 · Copyright

版权归属：**Leadership Factory** 本课件仅供授权机构内部培训使用，未经授权不得转载或二次分发。