

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2011156267

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

Z 公司华南区组织结构变革研究

Research on the organizational structure of Z company in
Southern China District

王 军

指导教师姓名: 吴 文 华 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015 年 11 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

当今时代，社会经济处于快速变化之中。科技的不断进步推动了全球一体化，市场竞争变得更加激烈。微信的普及，移动互联网的飞速发展，P2P融资，众筹融资，股权投资的风起云涌，都以前所未有的速度在影响着企业的生存和发展。

中国网络招聘行业经过十几年的发展，新的业务模式不断涌现，老的业务模式仍有巨大增长空间，在这样的情况下，本文从组织结构入手，研究了中国网络招聘行业双巨头之一的Z公司华南区业务发展中遇到的各种问题。

首先，描述了Z公司华南区的发展历程，深入分析华南区发展中遇到的问题，华南区主要的问题表现在：管理权限不明确，部门重复设置，管理资源浪费，沟通成本高，工作效率低等。这些问题在当时公司快速发展中的情况下，表现的不明显甚至是有利的，但是，当华南区管理规模不断扩大，新的业务模式需要尝试，市场竞争日益激烈的情况下，再不解决这些问题，就可能积重难返，制约华南区的健康发展。因此，针对这些问题，从华南区的现状入手，做了组织结构的影响因素分析，按照组织设计、组织变革的相关理论，提出了成熟的业务集权管理，发展中的业务分权管理的思路，按照这个思路，设计出“矩阵-地理职能”混合型的组织结构，做为华南区的组织变革方案。

其次，根据组织变革的三阶段八步法原则，设计了一套详细的实施计划，并对变革中可能遇到的阻力提出了切实可行的化解方法。

此研究对于Z公司华南区以及Z公司的价值：一是集中解决了华南区在发展的不同阶段遗留下来的问题；二是为华南区面对未来的竞争环境和竞争对手做好布局；三是基于网络招聘行业可能出现的新模式以及新业务，主动尝试，自我革新。

关键词： 组织变革； 管理权限； 部门整合

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Nowadays, the social economy is in the rapid change. The progress of science and technology promote the global integration, market competition become more intense. The survival and the development of enterprises have been affected by the emergence of WeChat, the rapid development of mobile Internet, P2P financing, crowd funding, equity investment of blustery, are at an unprecedented rate.

China's Internet recruitment industry has experienced more than ten years' development, the continuous emergence of new business models, the old business model still has enormous development space. In such a case, this article obtains from the organizational structure, studied every problems which were met in the South China area business development of one of the Chinese Internet recruitment industry giant double-- Z corporation.

First of all, the author describes the development course of Z company in south China area and deeply analysis of the problems. The following content are the main problems: : the problem of administrative authority, department repeat Settings, the waste of management resources, high cost of communication, poor efficiency. These problems are not obvious, it was even beneficial in the company's rapidly development. However, if the problems were not be solved, it wouldn't be solved when the South China area management scale expands unceasingly, need to try a new business model, under the condition of the market increasingly competitive, don't solve these problems, it may be the legacy, the south China area development. To solve these problems, therefore, did the analysis the influence factors of the organizational structure, in accordance with the relevant theories of organization design, organization change, puts forward the centralized management of the business, the mature business in the development of decentralized management, according to the idea, design a hybrid organizational structure, organizational change as part of the south China area.

Secondly, according to the three stages of change this eight-step process principle, design a set of detailed implementation plan, and may have to change the resistance of the feasible resolving methods are put forward.

The study for Z company in south China area and the value of Z company: one is focused on the south China area in the market left by the different stages of development, the second is for the south China area in the face of the future competitive environment and competitors do layout, three possible new model is based on Internet recruitment sector, new business, take the initiative to try and reinvent itself.

Key words: organizational reform; Administrative authority; Department integration

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究的背景与研究的意义	1
第二节 解决的问题及产生的价值	2
第三节 研究的思路与内容	3
第二章 理论基础	4
第一节 组织设计的原则和思路	4
一、组织设计的原则	4
二、组织设计的思路	4
三、组织设计的步骤	5
四、组织权变理论	8
第二节 组织结构的类型	8
一、直线型	8
二、职能型	9
三、产品职能型	10
四、地理职能型	11
五、矩阵型	12
六、事业部型	13
第三节 组织变革的影响因素	15
一、什么是组织变革	15
二、变革的动力	15
三、变革的阻力	15
第四节 组织变革的实施	16
第三章 组织变革的动因分析	18
第一节 Z公司的概况	18
一、Z公司的发展历程	18
二、Z公司华南区的发展及组织结构演变过程	18
三、Z公司市场环境的变化及战略目标调整	22
第二节 华南区组织结构分析	26

一、华南区组织结构的现状及问题分析.....	26
二、..... 华南区组织结构问题总结:	
35	
第三节 现有组织结构变革势在必行	35
一、管理权限不明晰.....	36
二、管理资源浪费.....	36
三、行业竞争加剧.....	36
第四章 Z 公司华南区的组织变革方案设计	37
第一节 组织变革的目标及设计思路	37
一、组织变革的目标.....	37
二、组织变革的设计思路.....	37
第二节 华南区新的“矩阵-地理职能制”混合型组织结构.....	38
一、明确华南区 CEO 与各分公司总经理之间的权限.....	39
二、成熟的业务采用集权化管理.....	40
三、发展中的新业务下放权限到各分公司.....	45
四、整合职能部门.....	47
第五章 变革方案的实施和效果评估	49
第一节 变革的实施	49
一、变革前的准备工作.....	49
二、组建变革团队.....	49
三、变革的实施步骤.....	50
第二节 变革的动力、变革阻力及化解方案	51
一、变革的动力.....	51
二、变革阻力及化解方法.....	52
第三节 效果预测及优化	53
第六章 结 论	54
参考文献.....	56
致谢.....	58

第一章 绪论

第一节 研究的背景与研究的意义

本文研究的是 Z 公司华南区的组织结构变革过程，研究背景是中国网络招聘行业十几年的发展变化，到目前为止所形成的行业格局。

中国网络招聘行业经历了三个发展阶段：

1997 年-2004 年，第一阶段-“春秋战国”时期，这个时期是行业的初创阶段，各地人才市场主要以现场招聘会和报纸招聘为主，一线城市和比较发达的沿海城市涌现出了一批地方性的招聘网站，全国性的招聘网站只有很少几家，比较知名的三家是：1997 年成立的 Z 公司和 C 公司，总部均在北京。1999 年成立的 J 公司，总部在上海。同时，南方还有的 2-3 家比较有影响力的招聘网站，这个时期属于网络招聘行业的“春秋战国”时期，群雄并起，伺机扩张。

2004 年-2009 年，第二阶段-“三国演义”时期，这个时期是行业的投资拉动阶段，J 公司最早拿到 1400 万融资，迅速扩张，异军突起，2004 年在纳斯达克上市，确立了行业领先优势，是网络招聘行业早期的成功者。

2005 年，C 公司战略融资 5000 万美元，同时也将其先进的呼叫中心销售模式引入中国，比竞争对手提前几年进入国际化的管理水平，在行业内独树一帜，取得了发展模式的领先。

2006 年 9 月，Z 公司战略融资 2000 万美元，在全国范围内迅速扩展，成立 20 多家分公司。2008 年，Z 公司再次融资 1 亿美元，继续大肆扩张，取得了决定性的领先优势。

2006 年底，爱尔兰尚龙集团收购上海人才网、天津易才网、中山人才网等招聘网站，在全国扩张，加入了激烈的竞争，企图成为第四大招聘网站，但由于水土不服，战略失误，管理不善，最终没成气候。

2009 年-2012 年，第三阶段-“楚汉争霸”时期，这个时期是行业的双巨头垄断阶段，从 2008 年全球金融风暴以来，Z 公司采用了正确的应对措施，

首先在 2008 年金融风暴爆发之前融资成功，拿到了过冬的粮食，其次是在金融风暴中，没有采取节约成本的收缩战略，反而加大了扩张力度，大量投入广告做市场宣传，低成本吸纳行业优秀人才，采用呼叫中心模式，提升工作效率。与此同时，竞争对手 C 公司面对金融风暴，采取收缩策略，减少广告投放，大量裁员，结果市场份额被 Z 公司和 J 公司瓜分，从此一蹶不振，走上了衰败的道路，最后被投资方多次易手，至今前途未卜。

由于 Z 公司在金融风暴中的逆市扩展，到 2009 年底，Z 公司与 J 公司一起成为行业的胜出者，中国网络招聘行业进入了双巨头时代。

截至 2014 年底，Z 公司与 J 公司遥遥领先于行业其他竞争对手，但是，2012 年以来，网络招聘行业后来的竞争者纷纷获得资本投入，扩张速度迅猛，已经逐渐对 Z 公司与 J 公司形成威胁……

因此，在这样的环境下，本次对 Z 公司华南区的组织结构进行研究，就是基于近期招聘行业发生的变化：新的竞争对手不断涌入，老的竞争对手处于同质化竞争，移动互联网技术开始介入招聘领域等一系列外部变化，对 Z 公司华南区的组织结构进行调整，是否能够解决目前面临的问题，将会变得很有意义。本次研究的目的是希望通过 Z 公司华南区组织结构的变革，带来管理模式的转型升级。

第二节 解决的问题及产生的价值

本文研究的对象—Z 公司华南区，华南区是中国网络招聘行业最重要的市场之一，Z 公司华南区从 2009 年转变呼叫中心管理模式以来，发展到现在，没有做过大的组织结构调整，这个过程中已经积累了很多的问题，由于业务发展太快，暂时拖延了这些问题的爆发时间，但是随着区域范围的扩大，每年预算任务的持续增长和新的竞争对手的不断涌入，现有组织结构已经变得越来越吃力，不能支撑华南区的发展要求了。

Z 公司华南区主要存在的问题是：管理权限不清晰，部门重复设置，管理资源浪费，工作效率低，销售人员流失严重等问题，目前来看这些问题还在不断加重。本次对 Z 公司华南区进行组织变革调整，希望能够从结构上解决问题产生的根源，通过解决这些问题，使区域内部沟通顺畅，决策时间加

快，工作效率提升，集中管理成熟的业务，使之产生规模效应，给新的业务松绑，下放决策权，充分发挥基层管理者的聪明才干，加快市场拓展，使 Z 公司华南区能够延续 2009 年以来的快速成长，继续保持行业的领先优势。

第三节 研究的思路与内容

本次对 Z 公司华南区的组织结构进行研究，主要的思路是从华南区一直以来存在问题入手，并结合外部竞争环境的影响，找出一套合理的组织结构设计方案，推动业务的转型升级，整体设计上从两个方面考虑：已经发展成熟的业务，采用集权管理，产生规模效应；拓展中的新业务，予以放权，快速拓展市场。具体各章节的内容如下：

第一章、绪论部分，主要介绍本次组织变革研究的目的，研究的思路，解决的问题及意义。

第二章、论述了组织设计的定义和设计原则，介绍了常用的六种组织结构的类型，阐述了变革的动力，变革的阻力及化解方法，最后是变革的实施。

第三章、回顾 Z 公司华南区的发展历程，对华南区发展中遇到管理权限不清，部门设置重复，管理资源浪费等问题，从组织结构上进行了深入的分析。由于外部竞争环境发生了较大的变化以及内部各种因素的影响，使得华南区的组织结构变革势在必行。

第四章、明确本次变革的目标，针对华南区现有的问题，按照既定的设计思路和方法，提出了本次组织变革的设计方案，并详细描述了变革方案的实施方法。

第五章、阐述了变革实施过程中的工作步骤，变革的前期准备，组建变革团队，变革的动力，变革的阻力及化解方法，对变革进行效果评估和优化。

第六章、结论，对 Z 公司华南区整个变革过程进行总结。

第二章 理论基础

第一节 组织设计的原则和思路

什么是组织设计：组织设计就是建立和调整组织结构，使其实现组织目标的过程。简单地说就是企业将工作分为不同的任务，并且协调这些任务的方式。

一、组织设计的原则

组织设计需要与组织内外部环境相匹配，需要遵循一定的设计原则，这些原则包括：服务战略和目标的原则、部门平衡的原则、专业化原则、统一指挥原则、分工与责权利对等原则、有效管理幅度原则、层级原则、岗位数最少原则(精干高效原则)。

在进行组织结构设计时，必须正确考虑六个关键因素：工作专业化、部门化、命令链、控制跨度、集权与分权、正规化。

二、组织设计的思路

组织设计的基本思路可以概括为“因事设岗、因岗设人、因人成事”。组织设计具体涉及按照组织的目标和任务划分部门、组建机构、设立岗位，再按照岗位需要选择配置合适的人员来担负责任、行使权力、落实工作、完成组织的任务。组织设计有两种常见的思路：一是自上而下的思路，二是自下而上的思路。

自上而下的设计思路，即先明确组织目标，根据组织目标来确定组织需要的基本职能。在此基础上，以组织职能的细分和归类为依据，设计相应的部门机构，并把被设计部门机构的任务和功能分解，设置相关的具体职务。最后是为各种职务设计必要的职位(工作岗位)，确定编制(各种职位的数量)，按照职位要求和编制数配置合适的人员。在这里，“职位”是根据组织目标为个人规定的一组任务及相应的责任，职位即岗位，它是人与事有机结合的基本单元，职位与个人是一一匹配的；“职务”则包括了一组责任相似或相同的职位，是同类职位的集合，是职位的统称。

自下而上的设计思路，多用于设计全新的组织。一般的步骤是：首先，在目标活动逐步分解基础上，设计和确定组织内开展工作所需的职务类别和数量，分

析任职人员应承担的岗位责任和素质要素，形成相应的职务规范；其次，依据一定的原则和组织环境、资源等条件与各个职务的工作内容的性质和职务间关系，将各职务组合划分为组织的部门机构；再次，调整和平衡组织内各个部门和职务的工作内容和数量；最后是根据各部门工作的性质、内容和需要，设计整体组织结构和纵向、横向协调关系，规定部门之间的权限、职责和义务关系^①。

三、组织设计的步骤

1、确立组织目标：通过收集及分析资料，进行设计前的评估，以确定组织目标。

(1)、高层管理预定目标，这是一个暂时的、可以改变的目标预案。即可以上级提出，再同下级讨论；也可以由下级提出，上级批准。无论哪种方式，必须共同商量决定；其次，领导必须根据企业的使命和长远战略，估计客观环境带来的机会和挑战，对该企业的优劣有清醒的认识。对组织应该和能够完成的目标心中有数；

(2)、重新审议组织结构和职责分工。目标管理要求每一个分目标都有确定的责任主体。因此预定目标之后，需要重新审查现有组织结构，根据新的目标分解要求进行调整，明确目标责任者和协调关系；

(3)、确立下级的目标。首先下级明确组织的规划和目标，然后商定下级的分目标。在讨论中上级要尊重下级，平等待人，耐心倾听下级意见，帮助下级发展一致性和支持性目标。分目标要具体量化，便于考核；分清轻重缓急，以免顾此失彼；既要有挑战性，又要有实现可能。每个员工和部门的分目标要和其他的分目标协调一致，支持本单位和组织目标的实现；

(4)、上级和下级就实现各项目标所需的条件以及实现目标后的奖惩事宜达成协议。分目标制定后，要授予下级相应的资源配置的权力，实现权责利的统一。由下级写成书面协议，编制目标记录卡片，整个组织汇总所有资料后，绘制出目标图。

2、划分业务工作：一个组织是由若干部门组成的，根据组织的工作内容和性质，以及工作之间的联系，将组织活动组合成具体的管理单位，并确定其业务范围和工作量，进行部分的工作划分。业务工作的划分是按照部门职能实现的，

^①唐宁玉 组织行为与管理 北京师范大学出版社 2013 260-262

一般企业的部门包括：总经办、行政部、人事部、财务部、客服部、业务部、技术部等，各业务部门设定自己的工作范围和工作职责。

3、提出组织结构的基本框架：按组织设计要求，决定组织的层次及部门结构，形成层次化的组织管理系统。一般组织结构包括直线型、职能型、事业部制以及矩阵型等，企业要根据自身的发展阶段以及规模的大小来选择使用哪种组织结构。

4、确定职责和权限：明确规定各层次、各部门以及每一职位的权限、责任。用职位说明书或岗位职责等文件形式表达。一般企业会设立总经理、业务经理、财务经理、行政人事经理、客服经理、技术经理等管理职位，以及其下属的业务人员、人事专员、出纳、客服专员、技术员等普通职位，对于这些职位的职责和权限的描述，可以通过管理人员、普通员工的工作内容访谈、工作事项评估等方法进行收集整理，同时根据不同职位设定管理权限。

5、设计组织的运作方式：包括：联系方式的设计，即设计各部门之间的协调方式和控制手段；管理规范的设计，确定各项管理业务的工作程序、工作标准和管理人员应采用的管理方法等；各类运行制度的设计。

6、决定人员配备：按职务、岗位及技能要求，选择配备恰当的管理人员和员工。

(1)、制定用人计划，使用人计划的数量、层次和结构符合组织的目标任务和组织机构设置的要求；

(2)、确定人员的来源，即确定是从外部招聘还是从内部重新调配人员；

(3)、对应聘人员进行岗位标准要求考查，确定备选人员

(4)、确定人选，必要时进行上岗前培训，以确保能适用于组织需要；

(5)、将所定人选配置到合适的岗位上；

(6)、对员工的业绩进行考评，并据此决定员工的续聘、调动、升迁、降职或辞退。

7、形成组织结构：对组织设计进行审查、评价及修改，并确定正式组织结构及组织运作程序，颁布实施。一般的方法为：

(1)、建立合适架构，从行政管理系统、管辖范围，以及责任归属的角度来思考组织架构。尽可能减少层级，将管理层级减至最少；

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.