

C 公司某省分公司建立“倒三角形”组织结构

辛杏杏

北京师范大学经济与工商管理学院, 中国·北京 100875

【摘要】C 公司某省分公司是以客户为基础的事业部制, 该组织结构可以使企业向客户提供量身定制的产品和服务。但也存在一定的问题, 如多头管理、部门间协作不畅等问题, 本人旨在通过优化该组织结构, 让组织更能迅速响应客户的需求, 提高组织效能、增强竞争力。

【关键词】客户; 事业部; 扁平化

A Provincial Branch of Company C established an "Inverted Triangle" Organizational Structure

Xin Xing Xing

School of Economics and Business Administration, Beijing Normal University, Beijing 100875, China

[Abstract] A provincial branch of Company C is a customer-based division system. This organizational structure enables the company to provide customers with customized products and services. However, there are also some problems, such as multi-head management and poor coordination between departments. I aim to optimize the organizational structure so that the organization can respond more quickly to customer needs, improve organizational efficiency and enhance competitiveness.

[Key words] customer; business unit; flattening

通过分析 C 公司某省分公司的组织结构, 发现其中的问题和有待调整的地方, 结合该组织的特点, 有针对性地给予组织结构优化、变革的方案, 旨在据此让该组织的结构更能适应组织面临的内外环境, 特别是更加快速、个性地满足客户的需要。

1 该组织简介及组织结构

1.1 组织简介

C 公司成立于 1993 年, 是国内领先的数字学术资源与在线教育的综合服务提供商, 是以技术、产品与服务创新为驱动力的教育信息化企业, 专注于自有产权产品的开发, 建立了涵盖数字学术资源与在线教育领域的完整的产品体系: 是中国档案数字化、图书数字化、学术资源数字化的开创者, 是中国精品课、视频课、公开课、MOOC、SPOC 建设的先行者, 是中国高校教学管理平台、移动教学平台、智慧教学系统研发的领军者, 是中国通识教育、智慧教学、公共文化整体解决方案的提供者。总部设在北京, 在全国各省区市, 中国香港与台湾地区, 以及美国硅谷设有 40 家分公司及办事处, 与复旦大学、新教育研究院等单位合作成立了 10 多个教学与课程研究院。

1.2 组织结构

某省分公司的组织结构基本上以客户为基础来划分。高校教务为公司核心业务, 属于现金牛和明星业务, 采用总经理直管高校教务销售部的组织结构, 利于对核心业务的把控。副总经理 1 负责的三个销售部属于图书类业务, 属于公司传统业务, 稳定, 但增长率不高。副总经理 2 负责的两个销售部属于新市场业务, 在发展中, 同时负责市场服务部, 属于公司总部下放到分公司的部分职能, 该部门支持整个分公司所有销售团队的业务, 同时与总部对接。

2 该组织现有的组织结构类型及其优缺点

2.1 事业部制结构

这种结构最早源于美国的通用汽车公司, 从此, 事业部制成为经典的组织结构典范。这种结构按照产品类型、顾客类型、地域和流程等不同业务单位分别成立若干个事业部, 并由这些事业部进行独立经营。事业部制适用于环境多变、规模变

大、技术又是常规的、部门之间的依赖程度较高的组织。不难看出, C 公司某省分公司便属于以客户为基础的事业部设置。

以客户为基础的事业部设置旨在使企业向客户提供量身定制的产品和服务。该类型事业部可以更好地了解客户需求, 从而提供相匹配的高价值产品; 通过追求多元效应 (如向客户交叉销售) 来充分发掘每个客户的价值潜力; 根据客户需求在企业内部建立起特有技能。它适用于企业的核心技能在于销售渠道; 客户群具备足够规模且需求迥异, 对不同客户群的服务方式大不相同; 客户寻求单一或者尽可能少的产品 / 服务供应商, 或要求“全面解决方案”; 客户讨价还价能力日益增强; 有机会向客户交叉销售广泛的产品种类等情形。

2.2 优点

(1) 每个事业部都有自己的产品和目标市场, 可以专注于某个产品的市场开拓, 可以自主规划产品的未来发展, 提高产品的成熟度, 提高产品的市场占有率。也能灵活自主的适应市场出现的新情况迅速作出反应, 既有高度的稳定性, 又有良好的适应性。C 公司某省分公司各产品都专注于所负责产品的销售, 目前已经牢牢占据各领域的市场份额。

(2) 权力下放, 有利于最高领导层摆脱日常行政事务和直接管理具体经营工作的繁杂事务, 而成为坚强有力的决策机构, 同时又能使各事业部发挥经营管理的积极性和创造性, 从而提高企业的整体效益。同时有能使各事业部发挥经营管理的积极性和创造性, 从而提高企业的整体效益。C 公司某省分公司总经理不再参与具体事务, 将更多的精力和目标放在前瞻性方向的把控上, 同时也跟公司总部保持紧密的沟通, 利于分公司能与公司总部的战略方向保持一致。

(3) 事业部经理虽然只是负责领导一个比所属企业小的多的单位, 但是, 由于事业部自成系统, 独立经营, 相当于一个完整的企业, 所以, 他能经受企业高层管理者面临的各种考验。显然, 这有利于培养全面管理人才, 为企业的未来发展储备干部。C 公司某省分公司副总经理综合素养高, 已经能独立处理所分管业务内的大小事务。

(4) 按目标客户及产品划分事业部, 便于使个人的技术和专业知识在销售领域得到最大限度的发挥, 因而有利于提高工作效率和企业经济效益。在激烈的市场竞争中, 顾客的需求导向越来越明显, 企业应当在满足顾客需求的同时, 努力创造顾客的未来需求, 以客户为基础的事业部设置顺应了需求发展的这种趋势。C 公司某省分公司各事业部责任明确, 决策短平快, 所有人员都需要接触一线, 市场反应速度快, 便于快速提高产品的竞争力。

2.3 缺点

事业部组织结构在全球企业中得到越来越广泛的应用, 它的一个主要弊端——职能的重复设置造成的资源浪费和资源冲突使不少企业受到了深刻教训。主要缺点有:

(1) 需要较多素质较高地专业人员来管理事业部, 人员难以招聘。管理机构多, 管理人员比重大, 对事业部经理要求高。一定程度上增加了费用开支。C 公司某省分公司至少要有 3 个能独当一面的副总经理, 从结构图上可以看出分管高校教务的副总经理空缺, 由总经理直接管理, 虽然直管体现了业务的重要程度, 但也从侧面反映可能是因为还没有合适的副总经理人选。

(2) 分权可能架空公司领导, 削弱对事业部地控制: 对公司总部的管理工作要求较高, 否则容易发生失控。C 公司某省分公司对副总经理的要求比较高, 如果有决策上的失误, 可能带来整个市场的损失。

(3) 由于各事业部利益的独立性, 容易滋长本位主义。事业部门或与公司原销售部门, 可能发生抢单内耗, 协调也较困难。各事业部之间资源无法整合, 争资源比较多, 有业务交叉时容易发生纠纷, 例如高校图书馆和高校教务, 中职学校升格为高校后是否调整负责的销售团队等问题。

3 该组织结构存在的问题

3.1 多头指挥

总部项目组由总部对其考核, 工作地点在该省, 受总部和分公司的多头指挥。总部规定其只负责支持该省高校教务的某一个产品, 其他高校教务产品不负责支持, 而分公司认为项目组应该支持全产品, 项目组无所适从, 在支持了总部规定的负责产品后, 项目组曾遭受过总部的批评, 不支持销售团队的其他产品时, 本地又不肯抱怨项目组。在导致出现工作冲突时, 只得由分公司总经理与总部项目组负责人去协调, 工作效率低下, 响应不及时, 贻误销售机会。

法约尔提出, 一个下级只能接受一个上级的指挥, 如果两个或两个以上的领导人都对一个下级和一个工作行使权力, 就会造成混乱的局面。如果两个或两个以上领导人同时指挥的话, 那么必须在下达命令之前, 领导人互相沟通, 达成一致的意見后再下达, 这样下级才不会无所适从。

3.2 部门协作不畅

因为组织结构问题而影响客户服务。平台编辑部与高校教务销售团队平级, 导致支持力度不够。销售团队需要编辑人员的快速响应, 但无权智慧编辑部, 需要销售团队负责人与编辑部负责人沟通协调才行。加强授权并给子员工更多的工作灵活性的组织结构调整方向。

4 进行组织结构改革

德勤中国合伙人金建认为, 高质量不是喊出来的, 而是建立在企业新的组织结构、管理水平和社会效率上。如小米为保障公司可持续的发展, 建立更具前瞻的战略领航与更坚实有力的组织保障能力, 对组织架构做出重大变革, 强化公司人才梯队建设, 发掘更多年轻人才并给予更多提升的机会, 新设“集团参谋部”和“集团组织部”, 经过改组后, 新晋的一批部门总经理以 80 后为主, 平均年龄 38.5 岁。本次组织变革, 就是加强总部管理职能, 让合伙人回到集团, 把一线业务阵地交给年轻人。

4.1 统一指挥原则

一个员工应该只有一个直接的管理者。总部项目组改由分公司对其考核, 更名为“教务项目组”, 由于项目不是常规性产品,

有一定的周期, 且每个客户产生项目的时间节点不一, 项目组适合支持所有销售团队的项目, 而不是只服务于某一个销售团队, 因此建议项目组与销售团队平级。如此能解决项目组无所适从的难题, 减少协调、沟通成本, 能更快更好地响应销售团队对客户需要的满足。

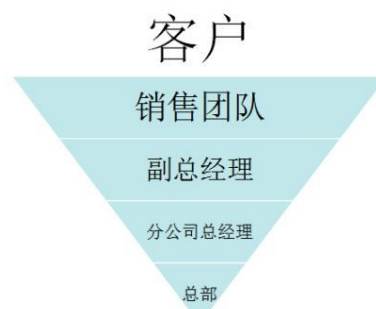
4.2 扁平化发展

现代企业正呈现扁平化发展的趋势, 一般管理宽度(一个管理者直接管理的下属人数)在 5-6 人, 如今有增加的趋势, 比如增加到 7-8 人, 甚至更多, 导致管理层级减少, 由此呈现扁平化的现象。影响管理宽度的主要因素有:

因素	描述	与控制宽度的关系
复杂性	工作范围, 工作深度	减少控制宽度
多样性	被管理的不同类型工作的种类	减少控制宽度
相似性	被管理的工作物理差别程度	增加控制宽度
下属素质	被管理员工的一般素质	增加控制宽度
管理者素质	执行管理职责的能力	增加控制宽度

C 公司某省分公司服务的客户是高校、文化领域, 其员工、管理者素质都比较高, 从这两个方面来看, 可以增加管理宽度。平台的编辑是日常事务性工作, 频率高, 需要及时响应, 最好每个平台编辑人员定点负责某几个客户。如果平台编辑部与销售团队平级, 会导致响应客户的需要不积极, 销售团队也无权指挥平台编辑人员, 最终影响客户服务质量。因此建议撤销平台编辑部, 并入销售团队的下设部门“慕课制作组”。

4.3 建立“倒三角形”组织结构



海尔再造数字时代用户体验“新地图”, 提出“倒三角形”组织结构。有三个要素, 第一叫“端到端”。第二是“同目标”。第三是“倒逼体系”。

不难看出 C 公司某省分公司的职能主要是销售, 采用的组织架构也是以客户为基础的事业部制, 从中可以感受到其客户至上的理念, 故建议其建立“倒三角形”组织结构, 从形式上突出以客户为主, 同时“以终为始”, 发挥销售团队的主观能动性, 直接面对客户的销售团队不再是单纯地接受上级下达的业绩任务, 而是反向向上级要资源和支持等。

5 结论

以上“统一指挥原则”“扁平化发展”等变革的思路也是客户至上, 为了更好地为客户提供产品和服务, 我们需要设想如何变革组织结构才能实现这个目标。而建立“倒三角形”组织结构从形式上确立了客户至上的理念。因此, C 公司某省分公司应积极调整组织结构, 建立完善的“倒三角”形式。

参考文献:

- [1] 李明敏. 典型企业的组织结构案例及其设计分析[J] 商展经济 2020 年第 5 期.
- [2] 郭丁源. 中国经济导报 2018. 04. 05 年第 02 版.