

团队激励与沟通

第五组观点汇报

成员：赖俊昊、陈丽群、陈禧琳、
郑佳鑫、陈华杰

问题思考

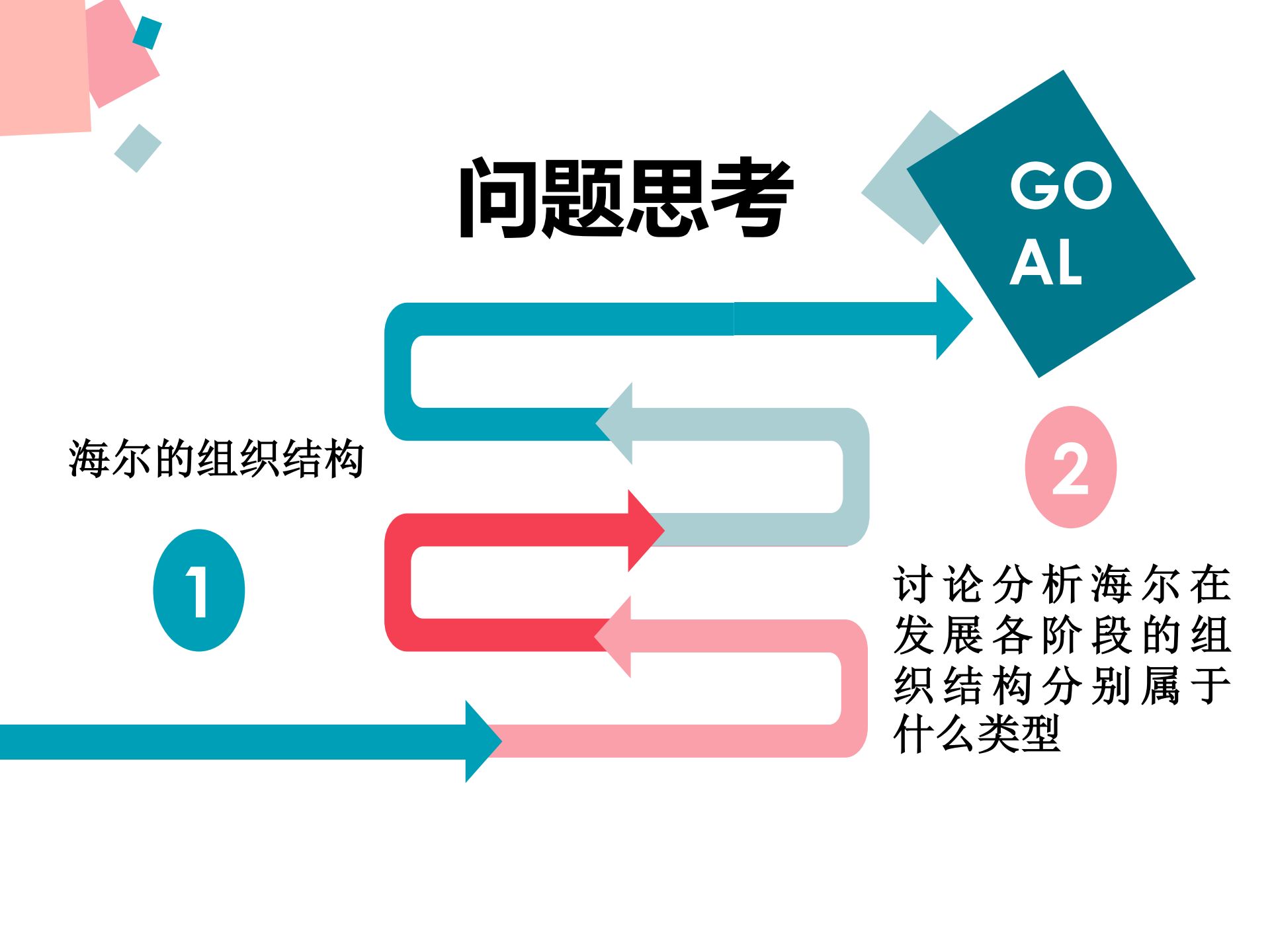
GO
AL

海尔的组织结构

1

2

讨论分析海尔在
发展各阶段的组
织结构分别属于
什么类型





PART

组员观点

成员观点



第一阶段：直线职能式结构。当时海尔内部局面混乱，纪律涣散，员工素质低，如果不采用这种组织结构，张瑞敏的领导魅力无法展现，海尔无法发展。

第二阶段：矩阵式结构。张瑞敏发现这种个体户式的拼杀会造成各事业部之间盲目的竞争，竞相重复使用内外资源，于大局不利，使用矩阵式结构使各事业部发生联系，在一定程度上是集团通过项目的形式把分散在各事业部的业务集中起来进行管理。

第三阶段：市场链结构。1999年8月，海尔开始BPR流程革命，成立超事业部结构，开始了组织结构的深度变革。把原来分属于每个事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，整合成独立经营的商流推进本部、物流本部、资金流推进本部，实行全集团范围内统一营销、统一采购、统一结算；把集团原来的职能管理资源进行整合，把这些专业化的流程体系通过“市场链”连接起来，形成首尾相接和完整连贯的新业务流程。

赖俊昊

成员观点



- 1、直线职能式结构。在企业小的时候，直线职能能够比较容易地控制到终端，“一竿子抓到底”，反应非常快。
- 2、矩阵结构。为克服企业大了对市场反应太慢的问题，海尔改用矩阵结构。其横坐标是职能部门，纵坐标是不同的项目，横纵坐标相互的接点是要抓的工作。
- 3、事业部制。这种高度分权对市场销售具有有效刺激，但这种个体户式的拼杀会造成各事业部之间盲目竞争，竞相使用内外资源。因此，海尔对分权的大小、多少有自己战略性的考虑。
- 4、市场链结构。海尔把专业化的流程体系通过“市场链”连接起来，经过对原来的职能结构和事业部进行重新设计，把原来的职能型组织结构转变成流程型的网络体系结构，垂直业务结构转变为水平业务流程，形成首尾相接完整和连贯的新业务流程。

陈禧琳

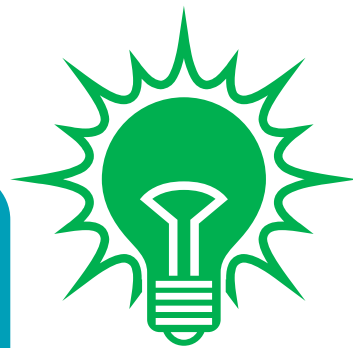
成员观点



1. 直线职能制。海尔由于内部的制度无法适应于海尔企业，海尔选择了直线职能制，在直线职能型结构下，下级机构受上级部门的管理，从而使海尔的发展走向正轨。
2. 矩阵式结构。矩阵式结构使每个部门之间更好的连接在一起，在一定程度上使集团将各个事业部的业务集中在一起进行管理。
3. 市场链结构。在集团的宏观调控下，把企业内部上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系由原来的单纯行政机制转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系，从而提高员工的工作效率。

郑佳鑫

成员观点



1. 直线职能式结构：海尔在公司规模还较小时采用的结构，能够让上层领导很迅速直接地落实到每一个员工上，反应迅速。但规模扩大后就会愈发臃肿，浪费管理资源，对市场反应迟缓。
2. 矩阵结构：海尔在公司规模扩大后改用矩阵结构。面对各个项目，矩阵上横纵坐标的交汇就是需要抓的工作，目标明确，能够从各方面动员力量来推进新项目，加快了项目的处理速度与效率。
3. 市场链结构：海尔根据自身的特点，把原来的职能型组织结构转变成流程型的网络体系结构，垂直业务结构转变为水平业务流程，形成首尾相接和完整连贯的新业务流程，改变了原本单纯的业务关系，使得决策的制订更合理，项目更具有市场针对性，大大提高了公司运转效率与投资回报率。

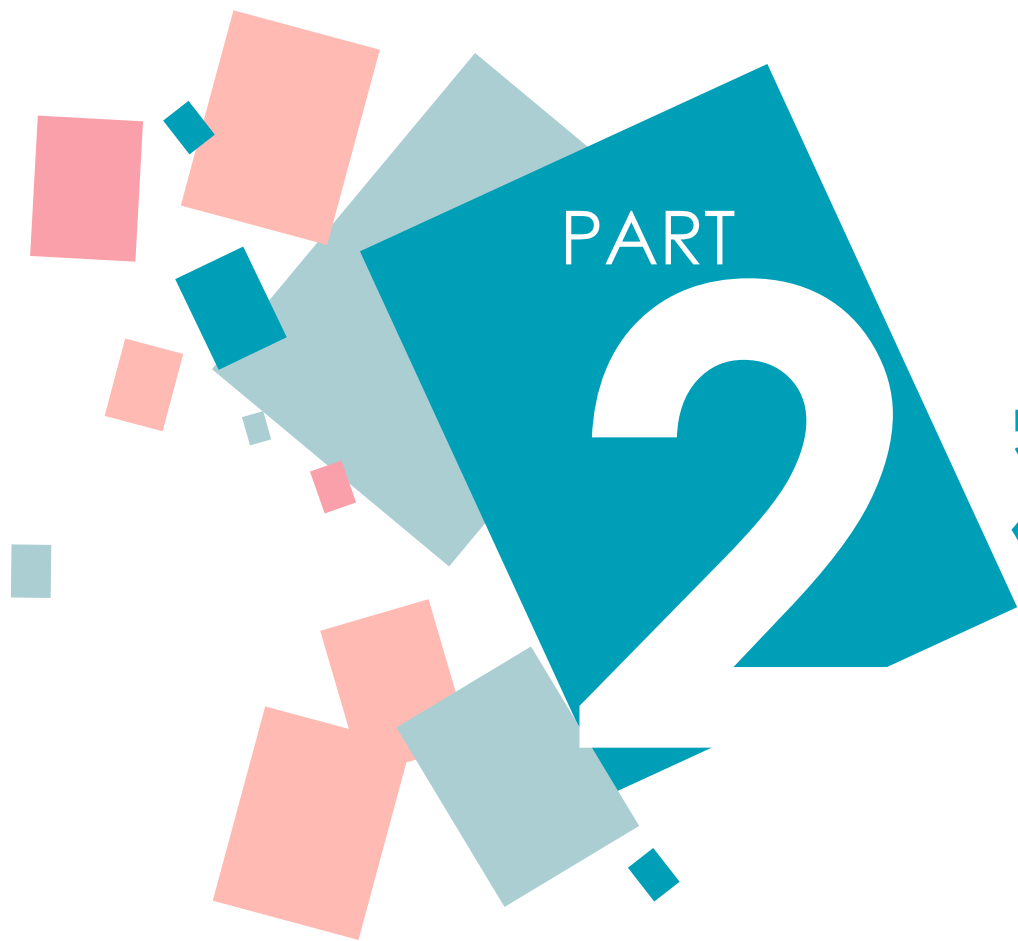
陈华杰

成员观点



1. 海尔一开始实行直线职能制，对小企业来说，直线职能制能够比较容易地控制到终端，反应非常快。企业大了以后，反应迟钝，效率低下，企业由上到下都是行政隶属关系，一级传递一级。结果，所有的人只面对上级，都没有面对市场，没有责任对整个过程负责，各司其职，根本无法对大规模企业灵活管理，
2. 海尔改用矩阵结构，各个事业部不再各自为政。他们会因为项目而发生关联，事业部包揽全部业务流程的权利被肢解。
3. 市场链结构，把原来的职能型组织结构转变成流程型的网络体系结构，垂直业务结构转变为水平业务流程，形成首尾相接和完整连贯的新业务流程，大大提高效率，降低成本。

陈丽群



观点汇总

观点汇总



第一阶段：海尔采取了直线职能式结构，这种结构的优点在于既能确保组织集中领导、统一指挥，也有利于强化专业管理职能。当时的海尔还是一个小企业，对于小企业来说，直线职能制能够比较容易地控制到终端，“一竿子抓到底”，反应非常快。

第二阶段：随着企业规模逐渐做大，继续采取直线职能式结构明显是不行的，因为这样对市场的反应太慢。为了克服这一困难，海尔改用了矩阵结构。使用矩阵式结构使各事业部发生联系，在一定程度上是集团通过项目的形式把分散在各事业部的业务集中起来进行管理。这种组织形式的企业发展多元化的阶段可以比较迅速地动员所有力量来推进新项目。

第三阶段：海尔根据自身的特点，成立超事业部结构，开始了组织结构的深度变革。此时，海尔的组织结构也从矩阵结构慢慢向市场链结构转变。把原来的职能型组织结构转变成流程型的网络体系结构，垂直业务结构转变为水平业务流程，并且把集团原来的职能管理资源进行整合，把这些专业化的流程体系通过“市场链”连接起来，形成首尾相接和完整连贯的新业务流程。



PART

团队分工

团队分工





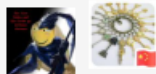
PART

4

活动照片

活动照片

1. 直线职能式结构：海尔在公司规模还较小时采用的结构，能够让上层领导很迅速直接地落实到每一个员工上，反应迅速。但规模扩大后就会愈发臃肿，浪费管理资源，对市场反应迟缓。
2. 矩阵结构：海尔在公司规模扩大后改用矩阵结构。面对各个项目，矩阵上纵横坐标的交汇就是需要抓的工作，目标明确，能够从各方面动员力量来推进新项目，加快了项目的处理速度与效率。
3. 市场链结构：海尔根据自身的特点，把原来的职能型组织结构转变成流程型的网络体系结构，垂直业务结构转变为水平业务流程，形成首尾相接和完整连贯的新业务流程，改变了原本单一的业务流程，使得决策的制订更合理，针对性，大大提高了公司回报率。



第一阶段：直线职能式结构。面混乱，纪律涣散，员工素质低。这种组织结构，张瑞敏的领导能力，海尔无法发展。

第二阶段：矩阵式结构。张瑞敏的户式的拼杀会造成各事业部之间竞相重复使用内外资源，于矩阵式结构使各事业部发生联系。是集团通过项目的形式把分散的业务集中起来进行管理。

第三阶段：市场链结构。1998年开始BPR流程革命，成立超事业部组织结构的深度变革。把原来部门的财务、采购、销售业务综合成独立经营的商流推进本部、现金流推进本部，实行全集团统一采购、统一结算；把集团资源进行整合，把这些专业化的流程体系通过“市场链”连接起来，形成首尾相接和完整连贯的新业务流程。



1. 海尔一开始实行直线职能制，对小企业来说，直线职能制能够比较容易地控制到终端，反应非常快。企业大了以后，反应迟钝，效率低下，企业由上到下都是行政隶属关系，一级传递一级。结果，所有的人只面对上级，都没有面对市场，没有责任对整个过程负责，各司其职，根本无法对大规模企业灵活管理，
2. 海尔改用矩阵结构，各个事业部不再各自为政。他们会因为项目而发生关联，事业部包揽全部业务流程的权利被肢解。
3. 市场链结构，把原来的职能型组织结构转变成流程型的网络体系结构，垂直业务结构转变为水平业务流程，形成首尾相接和完整连贯的新业务流程，大大提高效率，降低成本。

- 1、直线职能式结构。直线职能能够比较“一竿子抓到底”，
- 2、矩阵结构。解决太慢的问题，海尔是职能部门，纵坐标相互的接点是要抓的工作。
- 3、事业部制。这种高度分权对市场销售具有有效刺激，但这种个体户式的拼杀会造成各事业部之间盲目竞争，竞相使用内外资源。因此，海尔对分权的大小、多少有自己战略性的考虑。
- 4、市场链结构。海尔把专业化的流程体系通过“市场链”连接起来，经过对原来的职能结构和事业部进行重新设计，把原来的职能型组织结构转变成流程型的网络体系结构，垂直业务结构转变为水平业务流程，形成首尾相接完整和连贯的新业务流程。

1. 直线职能制。海尔由于内部的制度无法适应于海尔企业，海尔选择了直线职能制，在直线职能型结构下，下级机构受上级部门的管理，从而使海尔的发展走向正轨。
2. 矩阵式结构。矩阵式结构使每个部门之间更好的连接在一起，在一定程度上使集团将各个事业部的业务集中在一起进行管理。
3. 市场链结构。在集团的宏观调控下，把企业内部的上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系由原来的单纯行政机制转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系，从而提高员工的工作效率。





THANK YOU!

感谢聆听