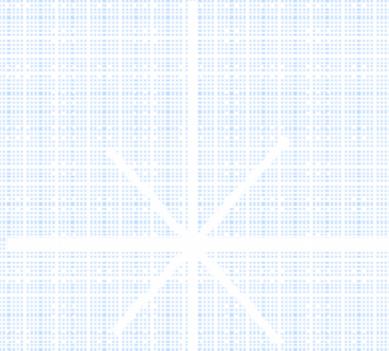


# 走进外企 - 你应该知道的常识

朱俊  
6/29/2011



# 1. 组织架构图(Organization Chart)



# 1. 组织架构图

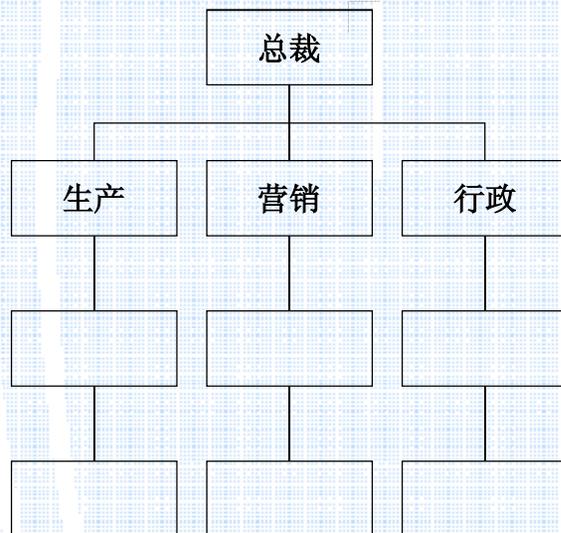
## 关于**ORG**的一些问题:

1. **QA和QC有啥区别? 是一个部门的吗?**
2. **项目管理(PM)?**
3. **NPI是做什么的?**
4. **Maintenance 与 Facility的区别在哪?**
5. **工程部(Engineering)和研发部(R&D)的工作有重叠吗?**
6. **直接汇报和间接汇报有什么区别?**
7. **基于项目的汇报?**

# 1. 组织架构图

## 职能式组织结构

职能式组织结构图



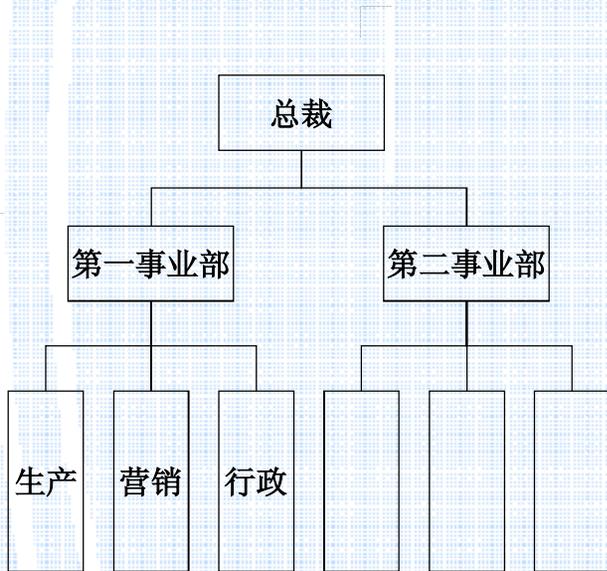
职能式结构特征

背景	内部系统
<ul style="list-style-type: none"><li>• 结构：职能式</li><li>• 环境：不确定性低，稳定</li><li>• 技术：例行，相互依存性低</li><li>• 规模：<b>小型到中型</b></li><li>• 战略目标：内部效率，技术质量</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 经营目标：重视职能目标</li><li>• 计划和预算：基于成本的预算，统计报告</li><li>• 正式权力：职能经理</li></ul>
优点	缺点
<ul style="list-style-type: none"><li>• 鼓励部门内规模经济</li><li>• 促进<b>深层次技能提高</b></li><li>• 促进组织实现<b>职能目标</b></li><li>• 在小型到中型规模下效果最优</li><li>• 只有一种或少数几种产品时效果最优</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>对外界环境变化反应较慢</b></li><li>• 可能引起高层决策堆积、超负荷</li><li>• 部门间缺少横向协调</li><li>• <b>缺乏创新</b></li><li>• 对组织目标的认识有限</li></ul>

# 1. 组织架构图

## 事业部式组织结构

事业部式组织结构图



事业部式结构特征

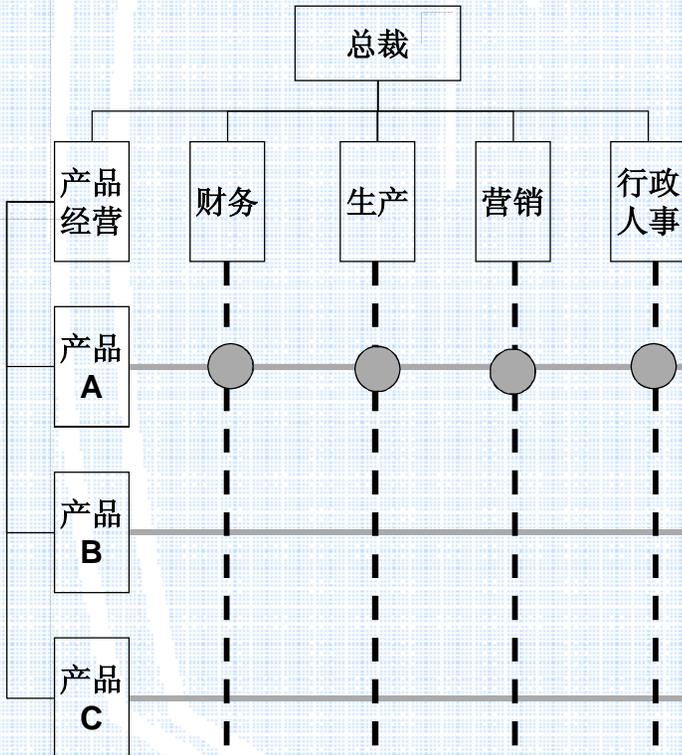
背景	内部系统
<ul style="list-style-type: none"><li>• 结构：事业部式</li><li>• 环境：中度到高度不确定低，不断变化</li><li>• 技术：非例行，部门间相互依存性高</li><li>• 规模：<b>大型</b></li><li>• 战略目标：外部有效性、适应环境、满足顾客</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 经营目标：重视产品线</li><li>• 计划和预算：基于成本和收益的利润中心</li><li>• 正式权力：事业部经理</li></ul>
优点	缺点
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>适应不确定、高度变化的环境</b></li><li>• 使各分部适应不同的产品、地区和顾客</li><li>• <b>跨职能的高度协调</b></li><li>• 在产品较多的大公司效果最优</li><li>• <b>决策分权</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 失去了职能部门内部的规模经济</li><li>• 事业部间<b>缺乏协调</b></li><li>• 不利于各职能技术的深度挖掘和提高</li><li>• <b>产品线间的整合与标准化变的困难</b></li></ul>

# 1. 组织架构图

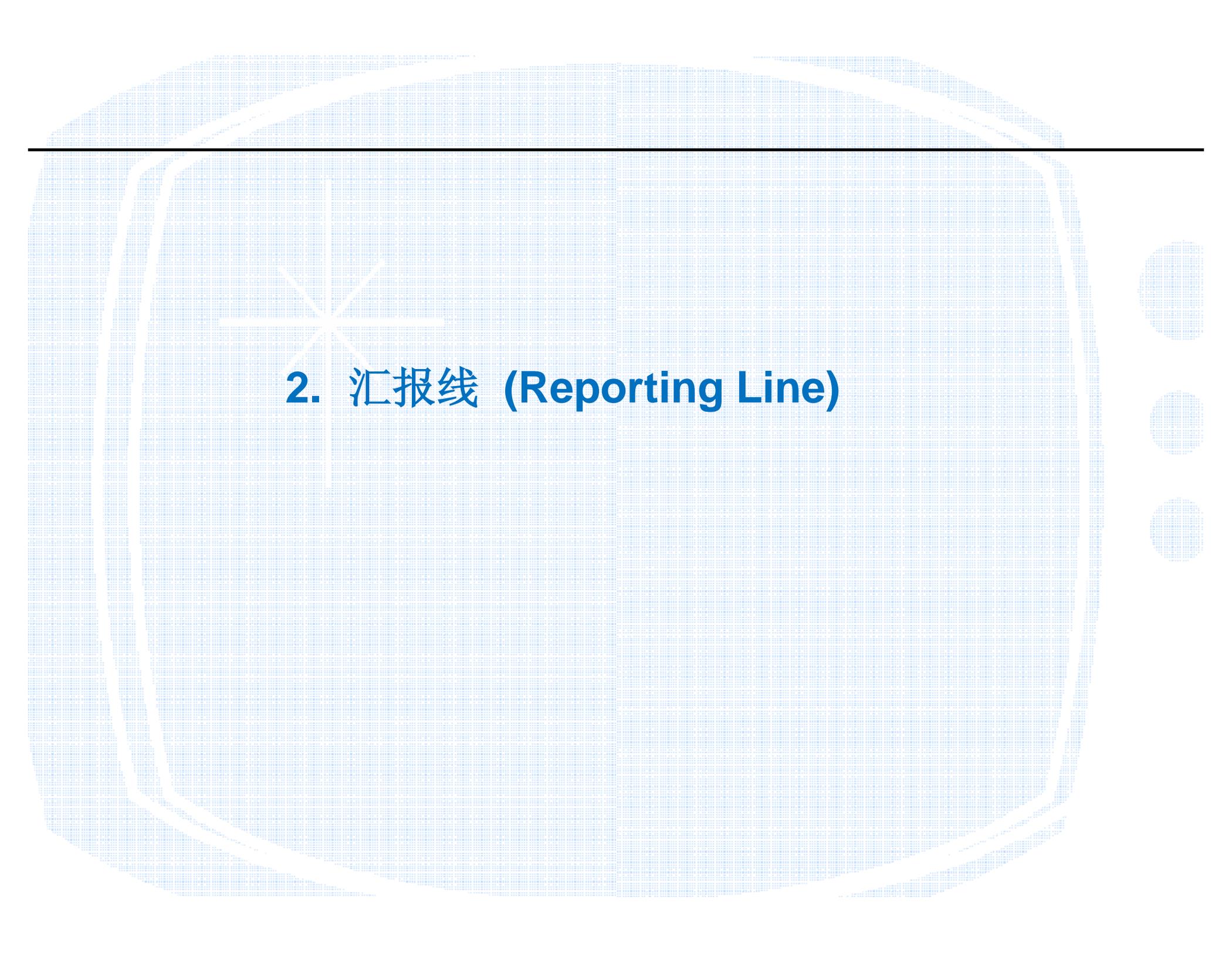
## 矩阵式组织结构 (Matrix)

矩阵式组织结构图

矩阵式结构特征



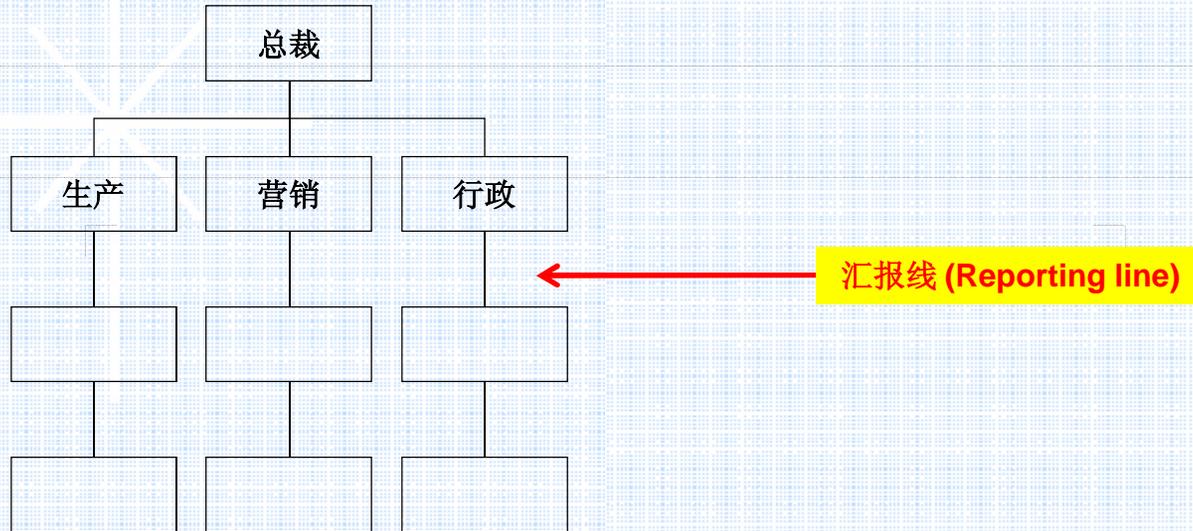
背景	内部系统
<ul style="list-style-type: none"><li>• 结构：矩阵式</li><li>• 环境：高度不确定低</li><li>• 技术：非例行，相互依存性高</li><li>• 规模：中等，几条产品线</li><li>• 战略目标：二元化——产品创新与积累技术专长</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 经营目标：产品与职能目标同样重要</li><li>• 计划和预算：二元体系，基于职能或产品线</li><li>• 正式权力：职能经理与产品经理的合作</li></ul>
优点	缺点
<ul style="list-style-type: none"><li>• 通过满足环境的二元需要实现协调</li><li>• <b>跨产品人力资源灵活共享</b></li><li>• 适应不稳定环境下的复杂决策和频繁变化</li><li>• 提供职能和产品技能发展的机会</li><li>• 在拥有多重产品的中等组织中最佳</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 接受双重主管的员工感到需要承受来自环境和维持权力平衡的<b>双重压力</b></li><li>• 参与者需要良好的人际交往技能以及专门的培训</li><li>• <b>时间消耗大、参加频繁的会议以及冲突解决研讨会</b></li></ul>



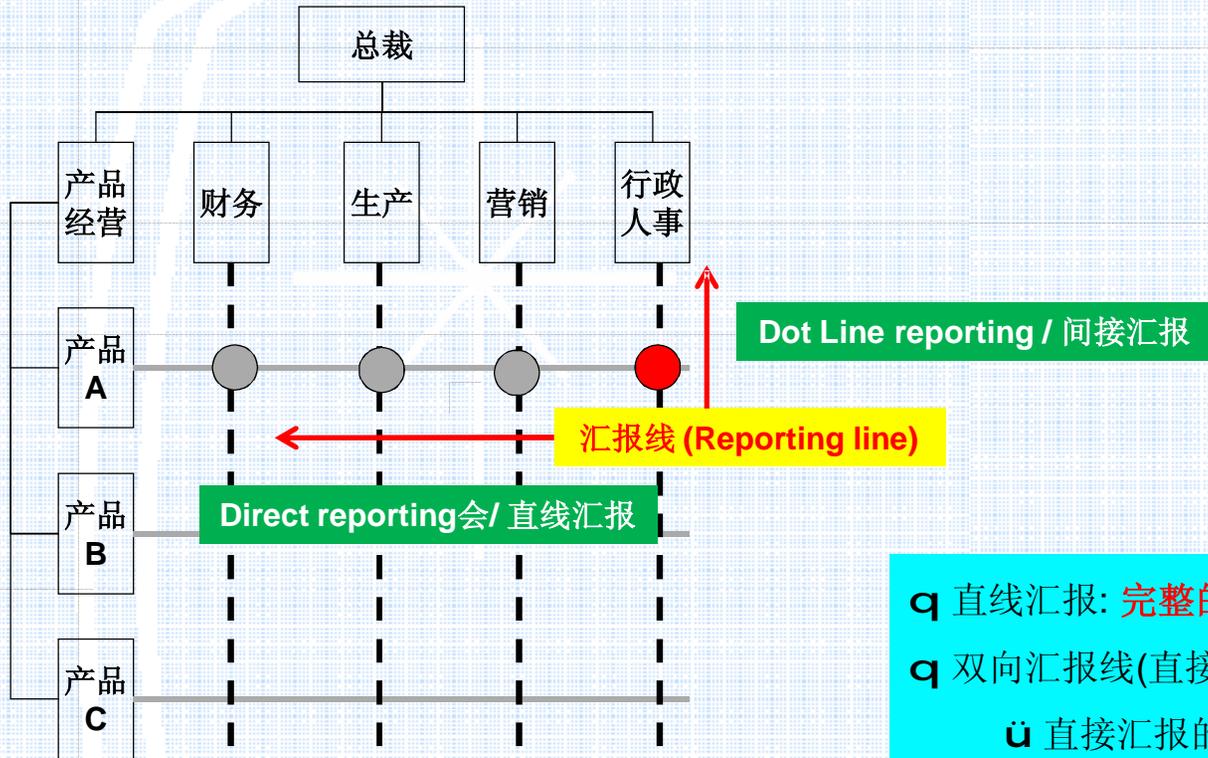
## 2. 汇报线 (Reporting Line)



## 2. 汇报线 (Reporting Line)



## 2. 汇报线 (Reporting Line)



- q 直线汇报: **完整的**行政管理权
- q 双向汇报线(直接+间接)
  - ü 直接汇报的领导负责**绩效考核/奖惩/加薪**;
  - ü 间接汇报的领导有**建议权**;
- q 基于项目的汇报
  - ü 根据项目需求临时成立项目小组;
  - ü 项目领导按工作需要安排与项目有关的工作并跟踪进度;
  - ü 项目领导对小组成员**无直接行政奖惩权**.



### 3. 正确使用E-mail



### 3. 正确使用E-mail

## 史上最牛的“女秘书”

#### 老板的邮件:

我曾告诉过你，想东西、做事情不要想当然！结果今天晚上你就把我锁在门外，我要取的东西都还在办公室里。

问题在于你自以为是地认为我随身带了钥匙。从现在起，无论是午餐时段还是晚上下班后，你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，明白了吗？

在发送这封邮件的时候，同时传给了公司几位高管。

#### 秘书的回复:

首先，我做这件事是完全正确的，我锁门是从安全角度上考虑的，如果一旦丢了东西，我无法承担这个责任。

其次，你有钥匙，你自己忘了带，还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己，不要把自己的错误转移到别人的身上。

第三，你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就8小时工作时间，请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。

第四，从到XXX的第一天到现在为止，我工作尽职尽责，也加过很多次的班，我也没有任何怨言，但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情，我无法做到。

第五，虽然咱们是上下级的关系，也请你注重一下你说话的语气，这是做人最基本的礼貌问题。

第六，我要在这强调一下，我并没有猜想或者假定什么，因为我没有这个时间也没有这个必要。

回信的对象选择了“XXX（北京）、XXX（成都）、XXX（广州）、XXX（上海）!!!!

### 3. 正确使用E-mail

#### 邮件撰写与发送

Ø 直接和抄送、对象明确

*To: 执行人员*

*CC: 必须了解信息的人员*

Ø 精炼标题，一目了然

Ø 简练清晰，直入主题

Ø 措词准确，拼写无错

Ø 合理语气，对人对事

Ø 缩写和图释，谨慎使用

Ø 链接代替附件，减少容量

Ø 发送之前，再次检查

#### 邮件回复

Ø 收悉邮件，及时回复

Ø 连带邮件，助于查询

Ø 删除附件，减轻包袱

Ø 深思熟虑，谨慎选择“Reply to all”

Ø 出差休假，自动回复

**鼓励多用电话、面对面的直接交流，以更有效的解决问题，  
避免反反复复的邮件！！**

## Backup: 常用英文术语

BD	Business Development
BU	Business Unit
C&B	Compensation and Benefits
HC / Hdct	Headcount
JD	Job Description
KPI	Key Performance Indicators
NPI	New Production Introduce
OT	Overtime
QA	Quality assurance
SAP	Systems, applications and products in data processing
TBD	To be decided
YTD	Year to date



## 如何更好的展示自己 - 关于面试的几点体会

# 关于面试 – 非技术性的知识

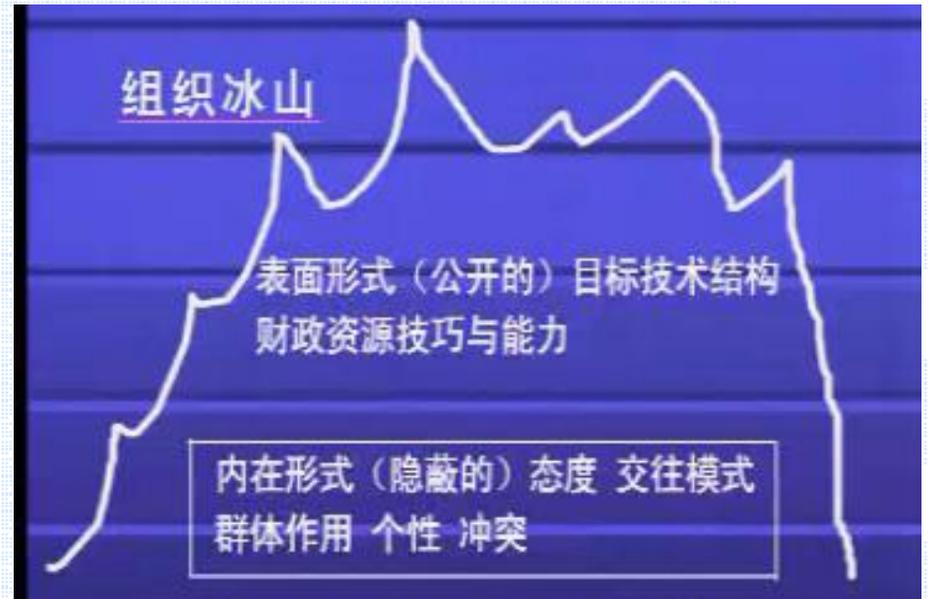
## 1. 面试的门槛

## 2. 组织冰山

## 3. 外企职位要求的共性：

- Ø 团队合作
- Ø 交往模式 - 沟通/ 压力/ 承受力/ 适应力

## 4. 非语言行为 – 眼神/ 身体姿势 / 手势 / 面部表情



# 面试之前

## 1. 对面试的公司了解多少?

- Ø 公司历史
- Ø 行业地位
- Ø 竞争对手情况
- Ø 工作地点

## 2. 对应聘职位的了解

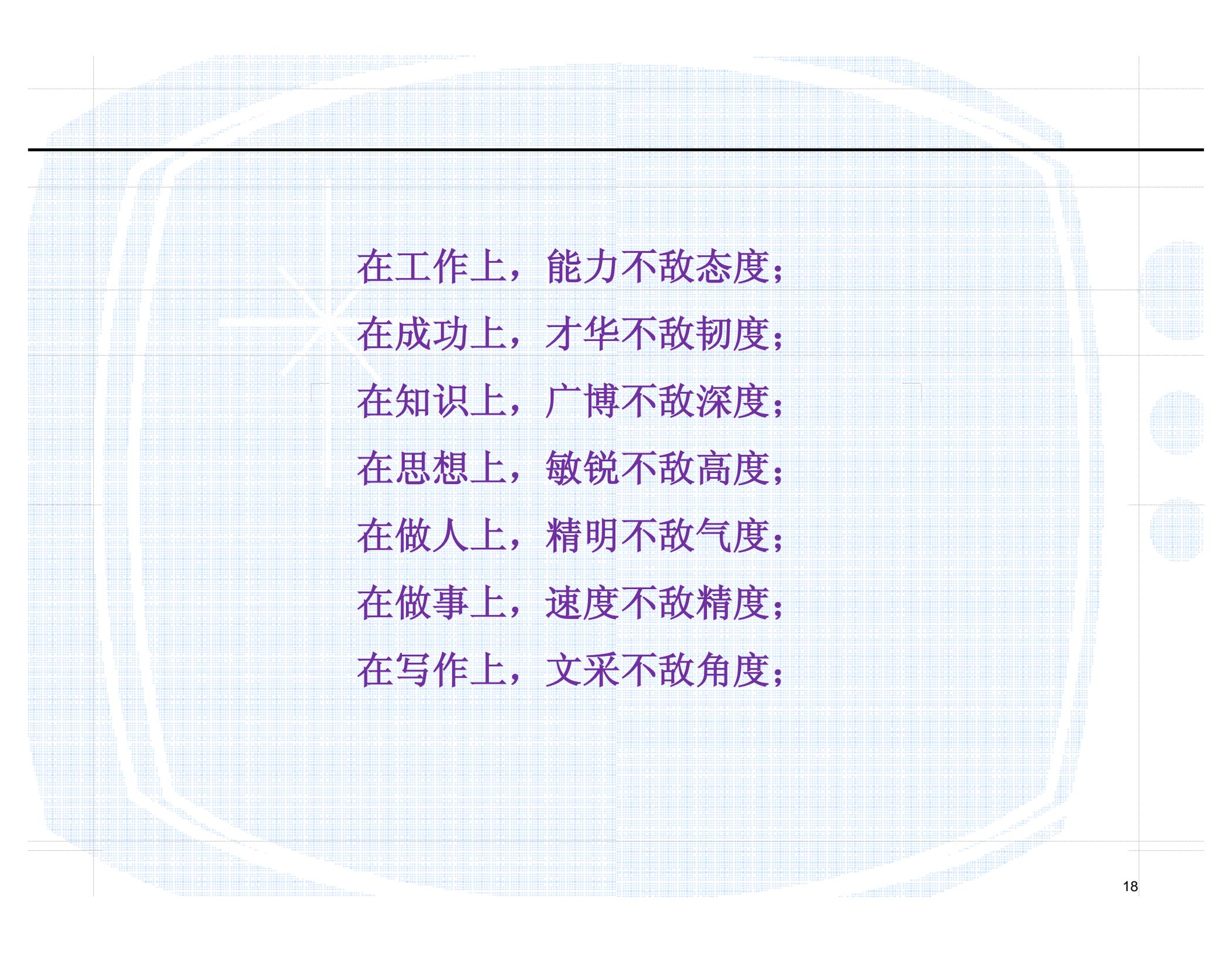
- Ø 职位类型 (短期/长期)
- Ø 职位目的、职责
- Ø 需要的知识、专业水平、工作经验
- Ø 需要的个人品质、个人特质

## 3. 对自己的了解 (专业/特长/缺点...)

职业发展目标: **a)** 可在工作一段时间后再予以制定或修改      **b)** 以终为始

## 面试之中

1. 第一印象---比你能想象的**还要重要！！**
2. 自信但不自大；
3. 确定你听清楚了问题后再回答，如没听清楚，请面试官重复问题；
4. 回答问题简洁、直接 - “STAR”  
Ø *Situation – Target – Action -Result*
5. 适时向面试官提问 --- 思考能力/ 主动性/ 好奇心；
6. “撒谎” or “夸大” --- 一个谎言需要一百个谎言去圆
7. 不要刻意去伪装自己的个性和爱好



在工作上，能力不敌态度；  
在成功上，才华不敌韧度；  
在知识上，广博不敌深度；  
在思想上，敏锐不敌高度；  
在做人上，精明不敌气度；  
在做事上，速度不敌精度；  
在写作上，文采不敌角度；



Email your question to:  
[georgezhujun@yahoo.com](mailto:georgezhujun@yahoo.com)