



国防特色教材·管理科学与工程

国防工业企业管理

陈伟 吴雷 张永超◎编著

2 8 7 6 0
1 6 4 8 3

HEUP

哈尔滨工程大学出版社

北京航空航天大学出版社 北京理工大学出版社

哈尔滨工业大学出版社 西北工业大学出版社



国防特色教材·管理科学与工程

国防工业企业管理

陈 伟 吴 雷 张永超 编著

哈尔滨工程大学出版社

北京航空航天大学出版社 北京理工大学出版社
哈尔滨工业大学出版社 西北工业大学出版社

内容简介

国防工业企业属于装备制造业企业、知识密集型企业、高新技术企业,承担着国防安全和国民经济建设的任务。本书全面、系统地阐述了国防工业企业的基本理论和方法。其主要内容包括:国防工业企业人力资源开发与管理、国防工业企业人力资源开发与管理、国防工业企业市场竞争战略、国防工业企业市场营销产品策略、国防工业企业市场营销价格策略、国防工业企业市场营销渠道策略、国防工业企业市场营销促销策略、装备制造业企业持续创新能力、装备制造业企业持续创新能力体系、军民结合创新体系知识产权战略管理、军民结合创新体系知识产权战略管理系统、知识密集型制造业知识转移与知识产权管理联动、国防工业企业竞争战略与企业价值链、国防工业企业价值链管理竞争优势研究、国防工业企业价值链管理优化、国防工业企业动态竞争优势的价值链再造、网络经济时代社会价值链联结方式的新模式——虚拟企业价值链等共 17 章。

本书可作为军事院校和普通高等学校企业管理专业、技术经济专业、国际经济贸易专业和经济管理类专业的本科生、研究生学习国防工业企业管理课程的教材。同时,也可作为军民结合企业、国防工业企业等高层管理者和管理人员作为学习和工作参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

国防工业企业管理/陈伟,吴雷,张永超编著. —哈尔滨:
哈尔滨工程大学出版社,2014.3

ISBN 978-7-5661-0775-6

I. ①国… II. ①陈… ②吴… ③张… III. 国防工
业-工业企业管理 IV. ①F407.486

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 050011 号

国防工业企业管理

陈 伟 吴 雷 张永超 编著
责任编辑 郭 然

*

哈尔滨工程大学出版社

哈尔滨市南岗区东大直街 124 号(150001) 发行部电话:0451-82519328 传真:0451-82519699

<http://press.hrbeu.edu.cn> E-mail:heupress@hrbeu.edu.cn

黑龙江省地质测绘印制中心印刷厂印刷 各地书店经销

*

开本:787×960 1/16 印张:22.25 字数:459 千字

2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷 印数:1 000 册

ISBN 978-7-5661-0775-6 定价:47.00 元

前 言

国防工业企业属于装备制造业企业、知识密集型企业、高新技术企业,是国民经济和国家科技发展的重要组成部分,关系国家安全和国家经济的发展,肩负着获取军事效益和经济效益的双重职能。研究国防工业企业管理,有利于整合军民两个工业基地,提高军用和民用两种工业基础间的融合度,充分释放丰富的国防科技资源,促进形成一批具有自主知识产权的核心技术和产品,使军民结合企业运用知识产权保护技术创新成果,提高经济建设的服务能力,产品盈利能力和市场适应能力,对提高区域发展对高科技企业吸引能力、形成具有特色的军工产业集群、实现我国国防科技工业的军民一体化、增强我国国防科技工业综合竞争力具有重要意义。

本书在对国防工业企业管理的基本理论进行系统阐述的同时,结合国防工业企业所具有的装备制造业企业、知识密集型企业和高新技术企业的特征,突出国防工业企业进入国民经济建设领域面临的管理问题,重点介绍了国防工业企业组织与领导制度、国防工业企业人力资源开发与管理、国防工业企业市场竞争战略、国防工业企业市场营销产品策略、国防工业企业市场营销价格策略、国防工业企业市场营销渠道策略、国防工业企业市场营销促销策略、装备制造业企业持续创新能力、装备制造业企业持续创新能力体系、军民结合创新体系知识产权战略管理、军民结合创新体系知识产权战略管理系统、知识密集型制造业知识转移与知识产权管理联动、国防工业企业竞争战略与企业价值链、国防工业企业价值链管理竞争优势、国防工业企业价值链管理优化、国防工业企业动态竞争优势的价值链再造、网络经济时代社会价值链联结方式的新模式——虚拟企业价值链等。

本书由哈尔滨工程大学陈伟、吴雷和中国航天空气动力技术研究院张永超共同编著,本书作为国防特色教材,在出版的过程中,得到了哈尔滨工程大学出版社的热情帮助和支持,在此向哈尔滨工程大学出版社表示衷心的感谢。

由于作者水平有限,书中错漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

编著者

2013年10月

目 录

第1章 国防工业企业组织与领导制度	1
1.1 国防工业企业管理的作用	1
1.2 国防工业企业组织与领导制度概述	3
1.3 国防工业企业组织结构设计的原则	6
1.4 组织结构的基本类型	9
第2章 国防工业企业人力资源开发与管理	15
2.1 人力资源开发概述	15
2.2 人力资源管理原理	18
2.3 人力资源计划与录用	23
2.4 企业人力资源激励	26
第3章 国防工业企业市场竞争战略	36
3.1 国防工业企业市场竞争战略相关理论	36
3.2 竞争者分析	39
3.3 企业的竞争性定位	44
3.4 市场领先者竞争战略	51
3.5 市场挑战者竞争战略	54
3.6 市场追随者和市场补缺者竞争战略	57
第4章 国防工业企业市场营销产品策略	60
4.1 产品组合	60
4.2 国防工业企业市场营销品牌策略	65
4.3 国防工业企业市场营销产品包装策略	70
4.4 产品生命周期	73
4.5 新产品开发策略	80
第5章 国防工业企业市场营销价格策略	86
5.1 影响定价的主要因素和定价程序	86

5.2 定价的基本方法	91
5.3 市场营销价格策略的制定	99
第6章 国防工业企业市场营销渠道策略	106
6.1 市场营销渠道概述	106
6.2 中间商的作用与类型	109
6.3 市场营销渠道的选择	114
6.4 实体分配决策	117
第7章 国防工业企业市场营销促销策略	125
7.1 市场营销促销组合	125
7.2 市场营销人员推销策略	129
7.3 市场营销广告策略	135
7.4 市场营销营业推广策略	140
第8章 装备制造业企业持续创新能力	146
8.1 装备制造业特征及地位分析	146
8.2 装备制造业企业持续创新能力界定	149
8.3 装备制造业企业持续创新能力影响因素分析	150
第9章 装备制造业企业持续创新能力体系	157
9.1 装备制造业企业持续创新能力体系框架	157
9.2 装备制造业企业持续管理创新能力系统	161
9.3 装备制造业企业持续技术创新能力系统	165
9.4 装备制造业企业持续市场创新能力系统	169
9.5 装备制造业企业持续创新支撑能力系统	172
第10章 军民结合创新体系知识产权战略管理	179
10.1 军民结合创新体系知识产权战略管理的内涵与功能	179
10.2 西方典型国家军民结合创新体系的知识产权战略管理现状	184
10.3 西方国家军民结合企业知识产权管理模式特点	190
10.4 我国军民结合创新体系的知识产权战略管理	194

第 11 章 军民结合创新体系知识产权战略管理系统	199
11.1 军民结合创新体系知识产权战略管理系统定位及构建原则	199
11.2 军民结合创新体系知识产权战略管理系统模型及子系统构成	202
11.3 军民结合创新体系知识产权战略子系统耦合机理	206
第 12 章 知识密集型制造业知识转移与知识产权管理联动	212
12.1 知识密集型制造业知识产权管理的含义和特征	212
12.2 知识密集型制造业知识转移特性	216
12.3 知识密集型制造业知识转移协同演化机制	221
12.4 知识密集型制造业知识转移与知识产权管理联动机理	223
第 13 章 国防工业企业竞争战略与企业价值链	232
13.1 价值链管理的基本理论	232
13.2 国防工业企业价值链管理模式	236
13.3 国防工业企业竞争战略与价值链分析内容	243
13.4 基于企业竞争战略的价值链系统	251
第 14 章 国防工业企业价值链管理竞争优势	262
14.1 国防工业企业价值链管理成本优势	262
14.2 国防工业企业价值链管理成本优势	269
14.3 国防工业企业价值链管理差异化优势	274
第 15 章 国防工业企业价值链管理优化	280
15.1 国防工业企业资金流管理	280
15.2 国防工业企业价值链资金流管理	286
15.3 国防工业企业价值链管理环境下适时制造制度	295
15.4 国防工业企业价值链管理环境下的全面质量管理	298
第 16 章 国防工业企业动态竞争优势的价值链再造	303
16.1 国防工业企业核心竞争力的价值链分解	303
16.2 国防工业企业价值链整合	308
16.3 基于企业价值链整合的战略联盟	319

第 17 章 网络经济时代社会价值链联结方式的新模式——虚拟企业价值链	324
17.1 网络经济时代企业管理模式的特点	324
17.2 网络经济时代虚拟企业价值链	326
17.3 电子商务中价值链重构	336
17.4 虚拟企业的经营形式与价值链整合	337
17.5 虚拟企业经营运行模式	339
17.6 虚拟企业价值链构建与管理的原则	344
参考文献	346

第1章 国防工业企业组织与领导制度

1.1 国防工业企业管理的作用

1.1.1 国防工业企业的概念

国防工业企业就是将工业、农业提供的原材料加工成军品的工业企业。国防工业企业,从广义上讲,它包括一切军用物质资料加工部门的工业企业。从狭义上说,是指为国防提供武器装备、交通运输工具、侦察手段、通信联络和军事指挥设备等特殊工业企业。在中国,国防工业企业习惯上是指军工系统所属的工业企业,实际上还应包括军队系统的一些工业企业。国防工业企业的出现是商品经济发展到一定阶段的产物,早期的国防工业多属于分散的,带有明显自然经济特征的手工作坊形式,未出现独立的国防工业企业。形成相对独立的国防工业体系以及国防工业企业体系,是在资本主义商品经济和人类战争使用火器时代以后的事,在大机器工业革命后基本形成。随着科学技术的迅猛发展,国防工业企业不断发展、扩大和完善。中国近代国防工业企业出现于19世纪下半叶,以1861年曾国藩创办的安庆军械所为标志,到社会主义时期才形成一个相对独立的国防工业体系。因此,国防工业的产生和发展有其客观必然性:国防工业企业是社会分工发展的产物;国防工业企业的发展以战争为动力;国防工业企业的产生和发展是国防现代化的客观要求。

1.1.2 国防工业企业管理的作用

我国国防工业企业的重要任务,既要面向国防现代化建设,又要面向国民经济建设,利用国防科技工业能力、资源、科技优势,为我国的经济建设和科技发展服务。目前,国防科技工业企业已经成为国民经济的一支重要力量,国防科技工业在转轨的过程中,呈现出由军转民、军民两用到军民结合的发展趋势。随着我国国民经济的快速发展、结构调整和产业升级,国家的民用科技工业基础将更加发达,也可以在更广阔的领域为武器装备的生产提供服务。整合军民两个工业基地,提高军用和民用两种工业基础间的融合度,充分释放丰富的国防科技资源,促进形成一批具有自主知识产权的核心技术和产品,使国防工业企业运用知识产权保护技术创新成果,提高经济建设的服务能力,产品盈利能力和市场适应能力,对于提高区域发展对高科技企业吸引能力,形成具有特色的军工产业集群,实现我国

国防工业的军民一体化,增强我国国防工业企业综合竞争力具有重要作用。

1. 对于满足军民结合、寓军于民战略实施的需求具有重要作用

军用技术与民用技术合一、军民科技资源互补和军民一体化,已成为当今世界各国发展军事技术的主要趋势。“军民结合、寓军于民”发展战略的实施,其目的就是为了有效解决国家创新体系中的军民分离格局,实现国防和民用工业技术创新模式的转换,使国防科技在更深的层次上与国民经济发展相一致,加强国防工业企业管理,建立军民结合创新体系,研究军民结合创新体系知识产权战略管理,将对提高军用和民用两种工业基础间的融合度,扩大和增强国防科技工业基础,促进形成一批具有自主知识产权的核心技术和产品,更好地服务于国家未来军事需求发挥重要作用,有利于国民经济的可持续发展,有利于国防现代化建设的全局。

2. 对于满足国防科技工业实现跨越式发展的需求具有重要作用

国防科技工业是国家的战略性产业,承担着武器装备建设和国民经济建设的双重任务。国防科技工业知识产权不仅包括军品(武器装备)科研、生产和经营管理过程中产生的知识产权,还包括民品研发及经营过程中产生的知识产权。在国防科技工业体制改革中,知识产权已经成为一个不可忽视的问题,建立和完善国防科技工业知识产权战略管理制度,提高国防企事业单位运用知识产权战略制度的能力,对于建立军民结合、寓军于民的新体制,使国防科技工业既能适应新时期武器装备建设的需要,又能适应社会主义市场经济发展的需要,实现跨越式发展。

3. 对于促进国防工业企业实现经济效益和军事效益双赢具有重要作用

知识产权管理是国防工业企业管理的主要内容之一,国防工业企业要坚持把国防科研项目产生的知识产权的管理作为一项重要工作。对涉及国防工业知识产权的权属、实施、保密与推广应用、权利与义务、激励机制等问题进行深入的研究和实践,明确国防工业创新体系中投入方、创造方和使用方知识产权相关主体关系,鼓励广大科技人员积极创新,在力争创造和依法获得更多的自主知识产权的同时,利用有效的利益驱动机制加速创新成果的市场化,从根本上解决科技和经济脱节问题,实现军事效益和经济效益的双丰收。

4. 对于促进区域经济实现又好又快发展具有重要作用

区域创新体系是拉动区域经济发展的引擎,是提高地区经济竞争力的关键,是区域产业结构升级的重要支撑,有利于优化整合区域内的创新资源,形成地区的创新合力,形成新兴产业和新的经济增长点,可以推动提高企业吸引、消化先进技术的能力,并逐步形成企业的自主创新能力。加强与区域内的军民两用技术相互转移和互动转化的合作,建立共同投

入机制,发展军民结合高新技术,增强区域创新能力。这既是充分释放丰富的国防科技资源,形成独具特色的军工产业集群的必由之路;也是提高区域发展对高科技企业的吸引能力,实现高科技企业集聚的有效途径。

5. 对于促进国家创新体系建设具有重要作用

军民结合的国家创新体系是美国和欧洲等发达国家和地区经济发展的主要动力之一,是国家创新能力和竞争力的一个关键因素。我国已将建设军民结合的国家创新体系作为一项长期的战略任务。在军民合作创新中,知识产权成为一个重要的关键激励因素,是一项刺激合作的战略资产。通过赋予参与国防科研项目的商业企业的知识产权所有权,一方面,从事领先技术开发的商业公司有兴趣从事国防科研活动,另一方面,军事技术也能顺利地转移到商业领域,产生巨大的经济效益。国防工业企业在军民合作中,将其技术优势、人才优势转化成市场竞争优势,增强产业竞争力,在国家创新体系建设中发挥重要作用。

1.2 国防工业企业组织与领导制度概述

1.2.1 组织的概念

所谓组织,就是动态的组织过程(从无序到有序,从旧序到新序)和相对静态的社会实体单位(有序的组织实体)的统一。实际上,组织工作是从人类对合作的需要中产生出来的。正如巴纳德所强调的那样,人类由于受生理的、生物的、心理的和社会的限制,为了达到个人和组织的目的,必须进行合作。合作之所以能有更高的生产率和较低的成本,在多数情况下就是由于有了某种组织结构。

在一个组织中,其构成要素主要有人、财、物和信息等,其中人是最主要的要素,在组织中起决定作用。在组织中有两个相关的方面:结构与过程。结构是指构成的要素以及它们之间的特定关系网络,这是静态的一面。过程是组织的动态一面,是指组织不断地调整内部结构去适应环境变化的需要,同时为了达到组织目标而进行各种活动。

1. 组织结构

组织结构的含义是组织中的每个人都有特定的职责权利,组织工作的主要任务就是要明确这一职责结构以及根据组织内外环境的变化使之合理化。组织结构相对来说是稳定的、连续的、逐渐变化的,随着外部环境的变化而逐步调整,以适应环境变化的需要,有利于实现组织的目标。对于国防工业企业而言,随着军民结合融合度的提高,其组织结构设置中会增设与市场结合紧密的部门。

2. 组织过程

组织过程主要是指维持与变革组织结构,并使组织结构发挥作用完成组织目标的过程。组织结构表明了在一定时间内组织的正式关系,但是,企业生存的空间环境是在不断发生变化的,当企业的空间环境变化到一定的程度时,要求企业的组织结构也应产生相应的变化,使之相适应。只有这样,才能保证组织目标的实现,否则,就会影响组织目标的实现。因此,国防工业企业的管理者应该经常地对组织结构进行分析,合理地协调人力、物力、财力资源,在组织结构的运行中,保证较强的高效性、适应性和效益性。

1.2.2 组织环境

任何组织都是在一定的环境下生存和发展的。环境通常是指存在于组织系统之外的物质的、经济的、信息的和人际的相关因素的总称。这些因素的属性或状态的变化,通过输入影响组织系统发生变化。反过来,组织系统本身的活动,也可使环境相关因素的属性或状态发生改变。

组织环境包括许多因素,其中主要的是人、物资、资金、自然环境、市场、文化、国家政策和法律等,这些要素构成了组织的环境,并对组织产生着影响。下面对以上各种因素进行分析。

1. 人力资源

组织环境中最主要的资源是人力资源,如果在组织中具有足够的、训练有素的人来为组织工作,组织就会生存和发展。所以,人力资源是组织的最基本的资源和环境条件,国防工业企业肩负着国防建设和社会经济建设的双重责任,人力资源状况如何,直接决定着组织目标的实现和其他资源的可利用性,并且对环境的其他要素产生影响。

2. 物质资源

物质资源是指组织活动所需的一切物质条件,对于国防工业企业,必须拥有正常生产所具备的原材料、燃料、厂房和设备。这些物质资源直接影响着组织活动的效果。对于组织一个很重要的任务就是要充分利用有限的资源取得最大的经济效益。物质资源一般同组织所处的地理位置有关,地理位置适当可以较容易地获取物质资源,使组织的活动能够得到充分的保证。

3. 资金

资金是国防工业企业的血液,在国防工业企业经营活动中起着十分重要的作用。组织

系统中有了货币资金就可以购建房屋设备、采购材料以及支付各种费用,组织系统的活动就能够连续正常地进行。

4. 自然环境

自然环境对组织的运行有着十分重要的影响,如地理位置、原料产地、水源、能源、河流对组织工作都具有明显的影响。沿海地区的工业发展比内地快,其中一个重要的原因就是地理位置优越、交通便利、通信发达。另外,气候、温度、风、降水量等都会对组织活动产生影响。

5. 市场

市场是组织活动顺利进行的重要保障,组织的产品能否顺利地进入市场,并在市场中能够通过交换实现商品的价值,直接关系到组织的生存和发展。市场上的竞争状况如何,对组织活动产生着影响,如果竞争对手的产品成本低、质量高、价格低,就会对本企业产品的销售带来不利的影响。如果在上述条件相同但竞争对手的营销策略不同,对企业产品的销售也会带来一定的影响。

6. 文化

文化传统、社会风俗和政治背景等方面的条件是组织环境的重要组成部分,它对组织产生着重要的影响。现代化炼钢厂的建设要考虑不能污染空气和河流,汽车集团的汽车产品要降低噪音,产品的生产和销售要考虑使用对象的宗教习惯。这些都是组织环境中文化因素在起作用的例子。

7. 政策与法律

政府政策与法律是组织环境的重要因素之一。组织必须在政府的政策和法律的规定下运行,同时也受到政策和法律的保护。例如,一国政府为了保护本国的民族工业,严厉打击走私;为了加快本国经济的发展速度,对“三资企业”给予一定优惠政策;为了加速发展区域经济,政府将会提供较多的投资,促使该地区的企业扩大再生产、增加就业、提高收入、刺激生产,等等。

综上所述,组织环境对组织具有两方面的影响:一是组织环境向组织提供资源和机会;二是组织环境对组织产生限制作用。因此,组织要适应环境并利用环境提供的资源和机会以求生存和发展,随着环境的变化要对组织结构进行调整,只有这样,才能不断地发展壮大。

1.3 国防工业企业组织结构设计的原则

企业组织是一个系统,无论是从组成企业的人、财、物、设备、信息等要素,还是从组成企业的部门和职能看,同样具有系统的集合性、相关性、目的性、适应性、整体性的特征。因此,需要从系统的观点出发考虑组织机构的设置,使组织各要素有序结合,使组织在实现目标中获得满意的效果。

1.3.1 组织结构设计的依据

国防工业企业管理职务及其组织结构的设计,直接目的是为了合理组织管理人员的劳动,而需要管理的组织活动,总是在一定的环境中,在一定的资源约束下,并在组织总体战略的指导下进行的。组织设计应充分考虑这些因素的影响。另外,组织的规模及其所处阶段不同,也会对组织的结构形式提出相应的要求。

1. 组织结构与战略

在组织结构与战略的相互关系上,二者是相互联系的。一方面,战略的制定必须考虑企业组织结构的现实;另一方面,战略一旦制定,组织结构应作出相应的调整,以适应战略实施的要求。战略是实现组织目标的各种行动方案、方针和方向选择的总称。适应战略要求的组织结构,就是能够为战略的实施,为组织目标的实现,提供必要的前提。为了实现同一目标,组织可在多种战略中进行选择。

战略选择的不同,在两个方面影响组织的结构:一方面,不同的战略要求开展不同的业务活动,这对管理职务的设计产生直接的影响;另一方面,战略重点的改变,会引起组织工作重点的改变,以及各部门与职务在组织重要程度的改变,因此要求对各管理职务以及部门之间的关系作出相应的调整。

2. 组织结构与环境

组织外部环境会对组织的内部结构产生一定程度的影响。这种影响可以反映在三个不同的层次上,即职务与部门设计层次、各部门关系层次、组织结构总体情况特征层次。这主要是由于组织作为整个社会大系统的一个组成部分,它与外部的其他社会子系统之间存在着各种各样的联系,所以,外部环境的发展变化必然会对组织结构的设计产生重要的影响。

3. 组织结构与技术

组织的活动需要借助一定的技术和反映一定技术水平的特殊手段来进行。技术以及技术设备的水平,不仅会影响组织活动的效果和效率,而且也会对组织活动的内容划分、职务设置、工作人员的素质提出新的要求。如计算机的应用,使组织系统信息处理计算机化,极大地提高了组织的效率。

4. 规模与组织发展阶段

组织的规模常常与组织的发展阶段相联系,随着组织的发展,组织活动的内容会日趋复杂,活动的规模日益扩大,组织的结构也必须与之相适应,以满足这种变化的需要。

1.3.2 组织结构设计的原则

国防工业企业所处的环境、采用的技术、制定的战略、发展的规模等情况不同,所需的职务和部门及其相互关系也不同,建立与健全组织机构的基本原则主要有如下几项。

1. 有效性原则

有效性原则是国防工业企业建立组织结构有效性的基本原则的核心,是衡量组织结构有效性的基础。有效性原则要求企业管理组织在实现企业生产经营目标方面必须是有成效的,企业的生产经营活动必须是有效率的。效率包括管理效率、工作效率、信息传递效率,企业组织结构的设置和完善,都必须以是否有利于目标实现为衡量标准。

为保证组织结构的有效性,国防工业企业的组织结构一般有如下要求:

(1) 组织要满足战略的需要,确保战略目标的实现。

(2) 对生产技术的适应性。根据不同的企业生产规模,生产类型,生产过程的连续性,生产技术工艺的复杂程度,建立不同的组织结构与之适应。

(3) 组织要精简高效。现代组织设计的发展趋势,一是小型化,即把大公司分成几个小的相对独立的部门或单位。小型化组织在适应市场环境变化、技术创新、节约沟通协调和决策方面的费用、推动内部竞争方面显示了明显的优越性。二是精简,精简才能达到高效。机构臃肿,人浮于事,是效率低下的重要原因。

(4) 要重视行为科学的组织设计原则。重视发挥人的主导作用,考虑人的需要和特点,重视非正式组织的作用,以信息沟通代替指挥监督。

2. 统一指挥原则

统一指挥原则,是建立组织系统的重要原则,其实质是建立企业生产经营管理的合理

纵向分工、设计合理的垂直组织机构。

统一指挥原则,要求下级只能有一个直接上级领导,受一个上级领导的直接指挥,上级不能越级指挥,下级也不能越上级直接接受高一级的领导。在统一指挥原则下,企业行政领导的参谋职能部门,只能通过直线部门布置其专门职能系统的工作。一般地,组织内部的分工越细、越深入,统一指挥原则对于保证组织目标实现的作用就越重要。政出多门,命令不统一,一方面会使真正想做事的下属产生无所适从的感觉;另一方面,也会给一些不想做事的下属以利用矛盾的机会。

3. 合理管理幅度原则

组织设计时必须着重考虑组织运行的有效性,即管理层次与管理幅度的问题。管理层次是指管理系统划分为多少等级。管理幅度是指一名领导人能够直接而有效地管理其下属的可能人数。管理层次决定组织的纵向结构,管理幅度则体现了组织的横向结构。管理幅度影响管理层次,它和管理层次成反比例。有效管理幅度受下列因素影响。

(1)管理者个人的性格气质、学识、才能、体质精力、管理作风、授权程度是决定有效管理的前提条件。

(2)被管理者的素质、能力和积极性。

(3)管理者工作内容的复杂性、工作地点的远近、工作相似程度以及新技术应用情况等客观因素。

4. 责权对等原则

责权对等原则也是组织管理的一项极为重要的原则。职责是职位的责任。职位是组织结构中的位置,是组织纵向分工与横向分工的结合点。职权是指一定职位上,在其职务范围内,为完成其责任所应具有的权利。实际上在管理组织中,有时会存在着权责分离,如有权无责、有责无权、权大责小、责大权小等。实践证明,权责不对应,会对管理组织的效能产生损害。有权无责、权大责小容易产生瞎指挥、滥用权力的官僚主义;有责无权、责大权小会严重挫伤工作人员的积极性。两者都会使组织失去活力。责权对应主要靠科学的组织设计,要深入研究管理体制和组织结构,建立起一套完整的岗位职务和相应的组织法规体系,在管理组织运行过程中,要解决好授权问题;在落实任务时,应当使责任权利相对应,防止责权分离而破坏系统的效能。

5. 集权和分权相结合的原则

即要适当进行集权和分权,将必要的权利保留在总公司,一般权力尽量下放,以加强企业的灵活性和适应性。

6. 协调的原则

协调的原则是指管理组织中一定职位与职责的具体任务的协调;不同职位的职能要协调,不同职位的任务要协调,即管理组织中层次之间的纵向协调,部门之间的横向协调。横向协调可以采取建立健全规章制度,将相近部门组合成系统,设立综合管理机构等形式。充分利用非正式沟通,是加强横向联系的有效形式。

1.4 组织结构的基本类型

组织结构是随着社会的发展而发展的,目前常用的组织结构有直线制、职能制、直线职能制、事业部制、模拟分权制、矩阵制、企业集团组织形式等。当然,各类组织结构没有统一的优劣之分,不同的环境,不同的企业,不同的管理者,都将有适宜的组织结构。从历史发展过程考察企业组织结构的基本形式有以下几种。

1.4.1 直线制

直线制组织结构(见图1-1)是组织发展初期的一种最早最简单的结构模式。这种组织结构至今仍有存在的价值。

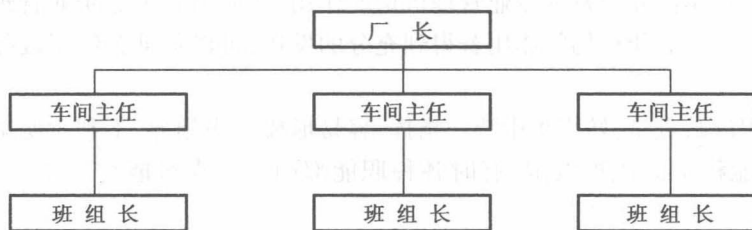


图 1-1 直线制组织结构示意图

直线制的特点是:组织中各种职位均按垂直系统直线排列,因而机构简单,权力集中,命令统一,决策迅速。在组织中,上下级和同级之间相互关系明确,职权从下到上逐级增高,各级组织的数目由下到上逐渐减少。在这种组织结构中,每一级主管人员都不设参谋机构,向上级负责,直接指挥下级。这种组织结构的优点是:结构简单,管理人员少,职责权力明确,上下级关系清楚。但不足之处是:它要求各级主管人员必须具有多方面的管理业务知识和技能。由于各项业务工作都由领导者亲自处理,容易使他们陷入烦琐的日常行政