

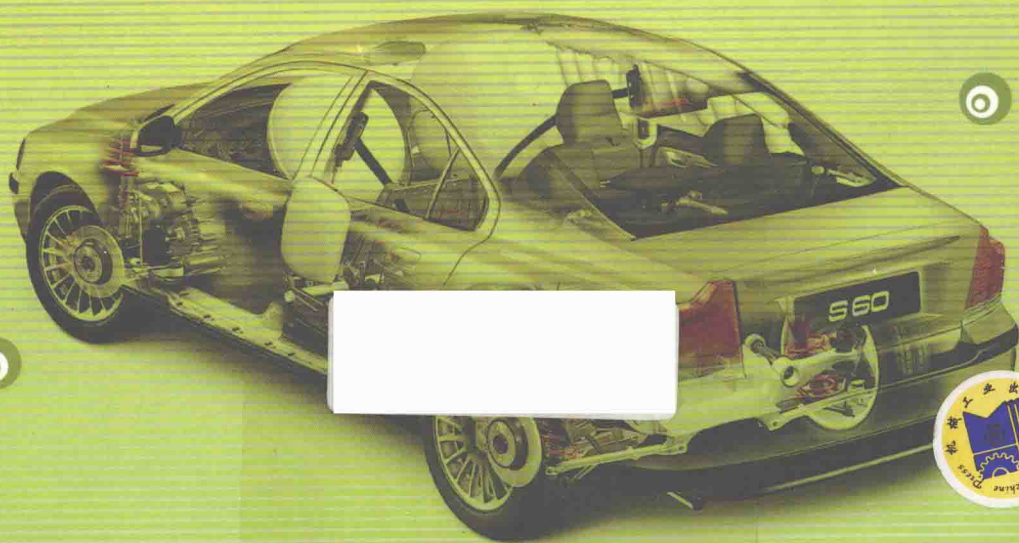


全国高等职业教育示范专业规划教材

汽车制造与装配技术专业

# 汽车生产现场管理

陈婷 毕方英 主编



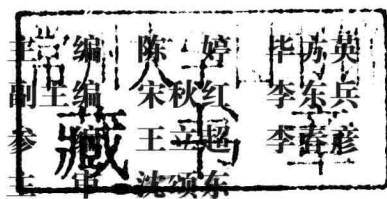
www.cmpedu.com

配电子课件

机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

全国高等职业教育示范专业规划教材  
汽车制造与装配技术专业

# 汽车生产现场管理



机械工业出版社

根据汽车工业持续发展的用人需求、生产现场的具体情况和高职高专的人才培养目标,高职高专不仅要培养学生解决生产现场技术问题的能力,还要培养学生的职业能力——现场管理的能力、改善的能力以及团队建设的能力,以适应日益变化的生产现场管理的需求,因此编写本书。本书内容具有很强的实用性,可以有效帮助学生系统了解将来就业岗位的需求:生产现场的各种管理活动、存在的危险因素以及有效的预防安全事故的方法。

全书共分6章,包括企业管理的基本认知、丰田生产方式、质量管理、生产现场班组管理、危险预知与现场危险源辨识、企业员工必备的基本素养等内容。

本书不仅适用于汽车制造与装配技术专业,还适用于其他汽车制造类专业,也可以作为汽车制造相关行业的培训用书。

本书配有电子课件,凡使用本书作为教材的教师可登录机械工业出版社教材服务网 [www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com) 下载。咨询邮箱: [cmpgaozhi@sina.com](mailto:cmpgaozhi@sina.com)。咨询电话:010-88379375。

## 图书在版编目(CIP)数据

汽车生产现场管理/陈婷主编. —北京:机械工业出版社,2013.6  
ISBN 978-7-111-42541-0

全国高等职业教育示范专业规划教材

I. ①汽… II. ①陈… III. ①汽车企业—工业企业管理—生产管理 IV. ①F407.471.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第102036号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:葛晓慧 责任编辑:葛晓慧

版式设计:霍永明 责任校对:樊钟英

封面设计:赵颖喆 责任印制:张楠

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2014年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·19.75印张·插页·485千字

0 001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-42541-0

定价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

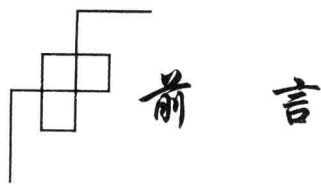
网络服务

社服务中心:(010)88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203 封面无防伪标均为盗版



我国已成为全球汽车生产消费第一大国，拥有正在成长中的 13 亿人口的汽车消费市场，汽车工业作为我国国民经济的支柱产业，出现了迅猛发展的势头。随着国际、国内汽车市场竞争越来越激烈，对我国汽车工业如何持续发展提出了新要求，汽车人才紧缺已成为制约我国汽车工业发展的瓶颈。

支撑着汽车工业高速发展的应该是汽车生产过程中最基层的、有序、有效的生产现场管理活动，因此，生产现场管理活动越来越受到国内外汽车生产企业的重视。另外，随着汽车生产规模的不断扩大、制造技术的持续发展以及各种先进的生产技术、管理理念、管理方式的出现，汽车生产现场管理活动也呈现出多样化、复杂化和技能化的趋势。传统的只懂技术不懂管理的基层管理人员已经不能满足需要。

高职高专院校提出“高认知、高技能、高素质”的人才培养目标，可以有效解决这一矛盾。但是，由于我国一直以来存在重视技术、不重视管理的观念，有关这方面人才能力的培养课程很少，这方面的培训教材更是严重匮乏。针对这一问题，由有多年汽车生产企业工作经验和企业培训经历的教师，结合目前的生产现场实际情况以及国内外企业先进的现场管理理念、管理方式、管理技术等，同时根据高职高专“三高”人才培养目标，编写了此书，以满足学生将来就业岗位的需求。

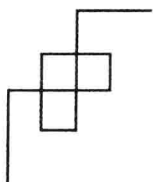
全书共分 6 章，简介了企业管理的基本知识；详细介绍了使日本丰田汽车公司超越处于世界第一 77 年之久的美国通用公司的丰田生产方式；在生产现场班组管理与企业员工必备的基本素养两章中，详细介绍了生产现场管理的内容方法及员工必备的基本素养；在质量管理一章中介绍了现场常用的几种基本的质量控制方法及汽车生产常用的质量标准；在危险预知与现场危险源辨识一章中介绍了生产现场的危险预知训练的具体方法以及生产现场存在的各种危险源，并介绍了各种禁止、警告、提示和指示标志。

本书由长春汽车工业高等专科学校的六位教师编写，由陈婷、毕方英主编，宋秋红、李东兵担任副主编，王立超、李春彦参加编写。其中绪论、第一章的第一至四节和第六章由陈婷编写，第二章和第五章由毕方英编写，第三章的第一至八节和第四章由宋秋红编写，李东兵参与全书编写的策划，王立超编写第三章第九节并负责全书的图形处理工作，李春彦编写第一章第五节并负责全书的文字整理工作。本书由吉林大学沈颂东教授担任主审，对本书的编写提供了宝贵的意见和建议。在本书的编写过程中，曾得到机械工业出版社葛晓慧的帮助，在此表示感谢。

由于“汽车生产现场管理”课程目前在国内没有配套教材，我们根据汽车生产现场实际需要设计了教材的相关内容，在编写的过程中进行了大量的企业调研和专家咨询。但是，由于没有先例可以借鉴，而且时间仓促、编者水平有限，书中难免会存在不妥、疏漏甚至错误等不足之处，恳请使用本教材的师生及同行专家提出宝贵意见，进行批评指正，在此深表感谢。

编者





# 目 录

前言	
绪论	1
第一章 企业管理基本认知	3
第一节 企业的发展目标	3
第二节 企业的法律形式	4
第三节 企业的组织结构	7
第四节 企业管理简介	13
第五节 企业文化	67
第二章 丰田生产方式	76
第一节 丰田生产方式的产生	77
第二节 丰田生产方式的基本理念	81
第三节 丰田“召回门”事件	89
第四节 准时化	92
第五节 自働化	101
第六节 标准化作业	108
第七节 “5S”管理	114
第八节 目视化管理	118
第九节 现场改善	123
第十节 全员生产维修	130
第十一节 人才育成	135
第三章 质量管理	139
第一节 质量基础知识	139
第二节 质量管理基础知识	142
第三节 质量是企业的生命	143
第四节 全面质量管理	145
第五节 QC小组活动	148
第六节 ISO9000族标准介绍	168
第七节 其他标准介绍	170
第八节 AUDIT(奥迪特)质量评审	174
第九节 六西格玛管理简介	176
第四章 生产现场班组管理	182
第一节 概述	182
第二节 班组人员管理	185
第三节 安全管理	196
第四节 生产管理	208
第五节 设备管理	211
第五章 危险预知与现场危险源辨识	220
第一节 危险预知训练	220
第二节 汽车生产现场的危险源辨识	232
第三节 劳动防护用品	239
第四节 安全警示标识	243
第六章 企业员工必备的基本素养	268
第一节 提高陈述能力	268
第二节 如何进行有效的沟通	275
第三节 培养团队合作精神	286
第四节 愉快工作	292
第五节 如何当好班组长	302
参考文献	309

# 绪 论

## 一、学习本课程的目的

汽车是目前人们生活中不可缺少的交通工具。图 0-1 所示为 2000 年至 2011 年中国的汽车销量，由此可看出汽车生产在中国国民生活中的重要性。

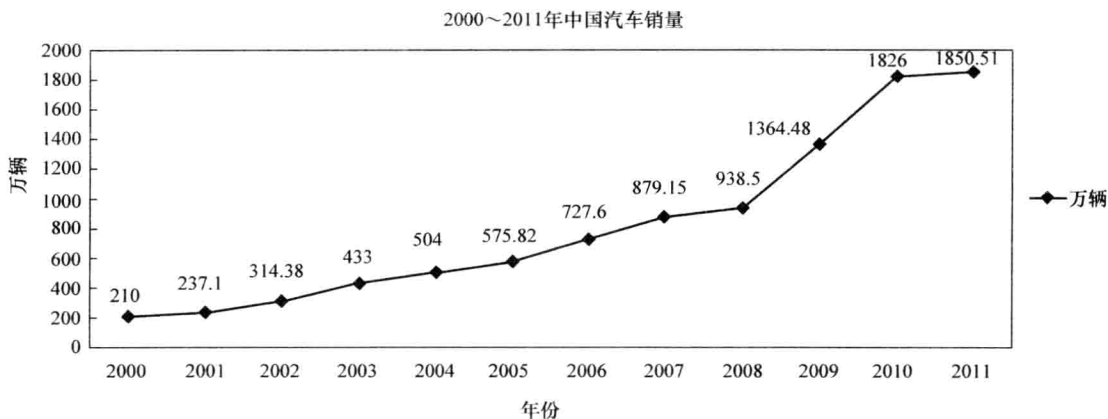


图 0-1 2000 年至 2011 年中国的汽车销量

由图 0-1 可知，自 2000 年以来，中国的汽车产量每年都在高速增长，2009 年，尽管受世界金融危机的影响，中国汽车产量仍达 1 379.1 万辆，中国已经成为世界第一汽车消费大国和生产国。

目前我国汽车生产企业多达 120 多家，超过了美国、西欧和日本汽车生产厂家的总和，居世界第一位。因此，高职高专汽车制造类专业的毕业生必将成为我国汽车制造业的高技能应用型人才，只有掌握了基本的现场管理知识与技能，才能较快地适应工作环境，才能愉快地工作，进而成为工作骨干，成为班组长、工段长直至车间主任……实现自己的职业生涯目标。

基于以上目标，每位同学都有必要学习本门课程，以使自己在就业入职前，不仅具有一定的职业技能，还应具备一名现代企业优秀员工应具备的基本素养，顺利实现个人职业发展目标。

## 二、本课程的任务

根据上述目的，本课程的主要任务是：

- 1) 对企业管理具有基本认知。
- 2) 提高安全意识，培养危险预知的能力。
- 3) 了解丰田生产方式。

- 4) 培养自主学习能力。
- 5) 提高陈述能力。
- 6) 培养协调沟通能力。
- 7) 培养团队合作的精神。
- 8) 掌握质量控制的最基本方法。
- 9) 培养发现浪费的能力。
- 10) 培养实施改善的能力。
- 11) 锻炼生产现场班组管理能力。
- 12) 培养环境保护意识和能力。

# 第一章 企业管理基本认知

## 第一节 企业的发展目标

### 一、企业的含义

企业一般指从事生产、流通或服务等活动，为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算，具有法人资格的基本经济单位。企业可分为工业企业和商业企业两类。

所有的汽车整车或零部件生产厂家都是企业，而且是工业企业。因为所有厂家在进行生产时，都要利用先进的科学技术、相应的设备，将原材料加工成型或改变形状，使其成为满足社会生活需要的产品，同时使企业获得利润。如一汽—大众汽车有限公司。

而商业企业不同于工业企业的是它以从事商业性服务的方式，直接或间接向社会供应服务或销售货物，以获取利润。如长春通力汽车销售服务有限公司、北京德奥达汽车销售服务有限公司（4S店），都属于商业企业。

企业的最终目标是获取利润，其活动均与经济活动相关，不同于政府机构、学校、医院等事业单位。

### 二、企业必须具备的基本要素

不论是工业企业还是商业企业，要进行经营活动，必须具备以下基本要素：

- 1) 拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金。
- 2) 具有开展一定规模的生产和经营活动的场所。
- 3) 具有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者。
- 4) 从事社会商品的生产、流通等经济活动。
- 5) 进行自主经营，独立核算，并具有法人地位。
- 6) 生产经营活动的目标是获取利润。

### 三、企业发展的目标

企业发展的目标是在可持续发展的前提下，追求利润的最大化。盈利、做大、做强、成为行业中的佼佼者，这就是许多企业领导者为之奋斗的目标。而作为社会的成员，企业在追求利益实现目标的同时，又必须使自身的获利过程要有益于社会进步，必须注重企业道德，承担一定的社会责任，否则企业就难以发展。

在2008年由美国金融危机引发的全球经济危机中，许多著名企业都采用裁员战略应对危机，员工一片恐慌，不知自己何时被辞退，而一旦被辞退，短期内也不可能找到新的工作。而日本丰田汽车公司总裁渡边捷昭宣称“会尽一切可能保持雇佣，不裁员”，2009年6



月接任的新总裁丰田章男也表示会继续稳定就业。丰田公司自 1950 年因裁员引起劳动纠纷后，在 50 多年的发展中，虽然经历了各种危机但再未有过裁员举动。

面对此次危机，为降低成本，丰田汽车公司计划采取工作分摊制，即减少员工人均工资与工作时间以避免裁员。显然，公司在承担着社会责任，稳定员工的家庭生活。

但 2010 年 2 月发生的丰田汽车召回事件，人们不禁要问：一向信誉度很高的丰田到底怎么了？丰田在消费者心中曾经是“质量和可靠”的代名词，在北美以往的顾客满意度调查中总是名列前茅。

2009 年 7 月，《中国企业家》刊登了一篇丰田公司参观记，文中说丰田专家提出了一个鲜明的观点——丰田的成功源于“社德”与“人德”，什么是“社德”与“人德”？丰田专家解释说，所谓“社德”就是公司得利的同时，必须给国家和社会带来实惠；而所谓“人德”就是公司的发展要给员工带来利益与“善行”的提高。这就是丰田之道的原点，永远尊重员工，永远追求无浪费的一流制造。

面对经济危机，丰田在不裁员方面表现了其“人德”和“社德”，但在车辆召回事件中，却看不到丰田的“社德”。至今丰田召回车辆早已超过一千万辆，这是丰田公司近十年来无限制地追求规模，全力倾注于成为世界最大的汽车厂商，而忽视了“客户第一”的丰田核心价值——“社德”所致。问题车辆的大量召回，以及铺天盖地的负面报道，令丰田汽车面临名誉和经济的双重危机。丰田公司经过七十多年的奋斗，在 2008 年刚刚成为全世界产销量最大的汽车公司，却在两年后这一事件中坠落。面对此次事件，丰田汽车公司总裁丰田章男称：丰田应回归原点，继续努力。

在丰田公司的起伏中，人们应该看到企业追求利润最大化是无可厚非的，但在这个过程中，企业必须承担应尽的社会责任，否则企业自身的发展也会受到社会环境的限制，从而陷入困境，要修复历经多年努力创立的品牌损伤更加困难。

## 思 考 题

1. 什么是企业？
2. 企业应具备哪些要素？
3. 企业的最终目标是什么？
4. 企业在追求利润的同时是否肩负社会责任？

## 第二节 企业的法律形式

企业的法律形式有多种，如图 1-1 所示。下面分别简单介绍各种法律形式。



图 1-1 企业的法律形式

## 一、个体企业

个体企业是由业主个人出资兴办，由业主自己直接经营的企业。业主享有企业的全部经营所得，同时对企业的债务负有完全责任，若经营失败，出现资不抵债的情况，业主要用自己的家产来抵偿。

### 1. 个体企业的优点

- 1) 建立和歇业的程序简单。
- 2) 产权转让比较自由。
- 3) 经营方式灵活。
- 4) 利润独享，保密性强。

### 2. 个体企业的缺点

- 1) 多数个体企业本身财力有限，受偿债能力限制，贷款较难，难以从事需要大量投资的大规模工商活动。
- 2) 企业的生命力弱（当业主无力或无意经营时，企业极易倒闭）。
- 3) 企业完全依赖于业主个人的素质。

个体企业通常存在于零售商业、自由职业、个体农业等领域，由零售商店、注册医师、注册律师、家庭农场等组成。虽然这种企业形式数量庞大，占到企业总数的大多数，而且是最早的企业形式，但由于规模小、发展余地有限，在整个经济中并不占据支配地位。

## 二、合伙制企业

合伙制企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业，合伙人分享企业所得，并对经营亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营，其他合伙人仅出资并共负盈亏，也可以由所有合伙人共同经营。

### 1. 合伙制企业的优点

- 1) 从众多的合伙人处筹资，减少了银行贷款的风险，筹资能力比个体企业高。
- 2) 合伙人对企业盈亏负有完全责任，即所有合伙人都以自己的全部家产为企业担保，因而有助于提高企业的信誉。

### 2. 合伙制企业的缺点

- 1) 当原有合伙人退出或接纳新合伙人时，都必须重新确立合伙关系，法律关系复杂。
- 2) 重大决策需要得到所有合伙人的同意，容易造成决策上的延误和差错。
- 3) 所有合伙人对于企业债务负有无限清偿责任，这使得不能控制企业的合伙人面临很大的风险。

基于上述情况，英、美等国不承认合伙制企业为法人组织。

由于合伙制企业的特点，一般来说，企业规模较小、资本需要量较少、而合伙人信誉有明显的重要性，如律师事务所、会计师事务所、诊疗所等，常采取这种组织形式。

## 三、合作制企业

合作制企业是以本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营、股本和劳动共同分红为特征的企业。实行合作制的企业，外部人员不能入股。

合作制企业的税后利润，一部分应该用于企业内部的按劳分配，另一部分则应按股本进行分红。

合作制企业实现了两个结合：

- 1) 按劳分配与按股本金分配相结合。
- 2) 企业员工既是劳动者，又是企业生产资料的所有者。

#### 四、无限责任公司

无限责任公司是由两个或两个以上的股东组成，股东对公司的债务承担连带无限清偿责任，即指股东不论出资多少，对公司债权人都以全部个人财产承担共同或单独清偿全部债务的责任。

无限责任公司的信用基础建立在股东个人的信用之上。由于股东要承担无限连带责任，风险太大，筹资能力有限，在国内外都没有得到发展。

#### 五、有限责任公司（简称有限公司）

有限责任公司的股东投入公司的财产与他们个人的其他财产脱钩，股东对公司所负责任仅以其出资额为限（有些公司以出资额倍数为限，在美国称为担保有限公司）。比起无限责任公司，有限责任公司的股东承担的风险要小得多。

公司不对外发行股票，股东出资额不要求等额，协商确定。公司出具股权证书，但不能自由流通，必须其他股东同意方可转让，并优先转让公司原有股东。

公司股东人数通常有最低和最高限额规定。如英、法、日等国规定股东人数必须在2~50人之间，美国有些州规定股东人数不能超过30人。

1992年我国颁布的《有限责任公司规范意见》中规定，股东人数必须为2~30人，因特殊需要公司股东超过30人的，须经政府授权部门批准，但最多不得超过50人。

##### 1. 有限责任公司的优点

- 1) 公司设立程序比较简单，不必发布公告。
- 2) 公司不必公开账目，尤其是资产负债表。
- 3) 公司内部机构设置灵活。

##### 2. 有限责任公司的缺点

- 1) 由于不能公开发行的股票，筹资范围和规模一般都较小。
- 2) 由于资金限制，难以适应大规模生产经营活动。

#### 六、股份有限公司（简称股份公司）

股份有限公司是指注册资本由等额股份构成，并通过发行股票（或股权证）筹集资本，公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。

公司股东的身份、地位、信誉不再具有重要意义，任何愿意出资的人都可以成为股东，不受资格限制。股东成为单纯的股票持有者，其权益主要体现在股票上，并随股票的转移而转移。各国对公司股东人数最低限额规定不同，我国规定至少3人。

公司的资本总额均分为每股金额相等的股份，以便于根据股票数量计算每个股东所拥有的权益。在交易所上市公司的股票可公开发行，自由转让，但不能退股。

公司股东只以其认购的股份对公司承担责任，一旦公司破产或解散进行清盘，债权人只能对公司的资产提出还债要求，而无权直接向股东讨债。

为保护股东和债权人的利益，各国法律都要求股份有限公司必须公开公司的账目，在每个财政年度终了时要公布公司的年度报告和资产负债表，以供众多的股东和债权人查询。

股份有限公司的所有权与经营权分离。股东大会是公司的最高权力机构，由股东大会委托董事会负责处理公司重大经营管理事宜。董事会聘任总经理，负责公司的日常经营。此外，公司往往还设立监事会，对董事会和经理的工作情况进行监督。这使所有者、经营者和劳动者之间互相激励、制衡。

### 1. 股份有限公司的优点

- 1) 股东承担有限责任，减小股东的投资风险。
- 2) 若公司获准在交易所上市，面向社会发行股票，具有大规模筹资能力，能迅速扩展企业规模，增强企业在市场上的竞争力。
- 3) 由于股票易于迅速转让，提高了资本的流动性。
- 4) 当股东认为公司经营不善时，会抛售股票，把资金转而投向其他公司，这对公司经理人员形成强大的压力，使其努力工作，提高企业的经济效益。

### 2. 股份有限公司的缺点

- 1) 公司组建和歇业程序复杂。
- 2) 公司营业情况和财务状况需向社会公开，保密性差。
- 3) 股东购买股票，主要是为了取得股利和从股票升值中取利，缺少对企业长远发展的关心。
- 4) 所有权与经营权的分离，会产生复杂的委托代理关系。

股份有限公司是现代市场经济中最适合大中型企业的组织形式。股份有限公司在企业总数中所占的比例并不大，但它们的营业额、利润和使用的劳动力都占有很大比例，从而在国民经济中占据主导地位。

## 思考题

1. 如果你开一家小超市，这是什么法律形式的企业？
2. 股份有限公司和有限公司有什么区别？
3. 股份有限公司有什么优点？
4. 你知道一汽轿车、上海大众、北京现代、吉利汽车、郑州宇通和奇瑞汽车它们都是什么法律形式的企业吗？

## 第三节 企业的组织结构

企业为确保生产经营活动的正常进行，必须在其内部设立必要的组织机构。随着企业的发展以及领导体制的变革，企业的组织结构也随着发展变化。目前，主要的企业组织结构形式有直线制、直线一职能制、事业部制、矩阵制、委员会制、网络型和集团控股型等形式。

### 一、直线制——最简单的组织形式

直线制的组织结构是最早期、最简单的一种组织形式，如图 1-2 所示。

直线制的特点是各级行政单位实行自上而下的垂直领导。下级部门只接受一个上级的领导，各级主管负责人对所属单位的一切问题负责。

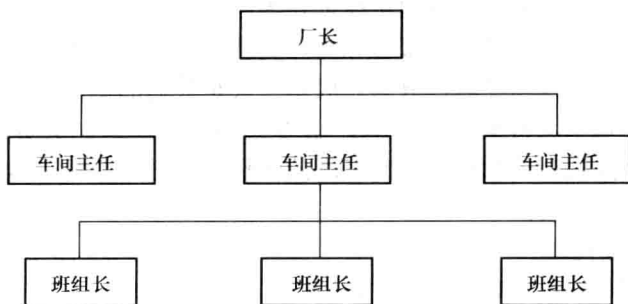


图 1-2 直线制组织结构图

直线制的优点：结构简单，责任分明，命令统一。

直线制的缺点：要求行政领导通晓多种知识，亲自处理各种业务。

直线制仅适用于规模小、生产技术简单的企业。对生产技术和经营管理比较复杂的企业则不适宜。

## 二、直线—职能制（也称生产区域制或直线参谋制）

直线—职能制组织结构如图 1-3 所示，这是目前绝大多数企业都采用的组织结构形式，它将管理机构和人员分为两大类。

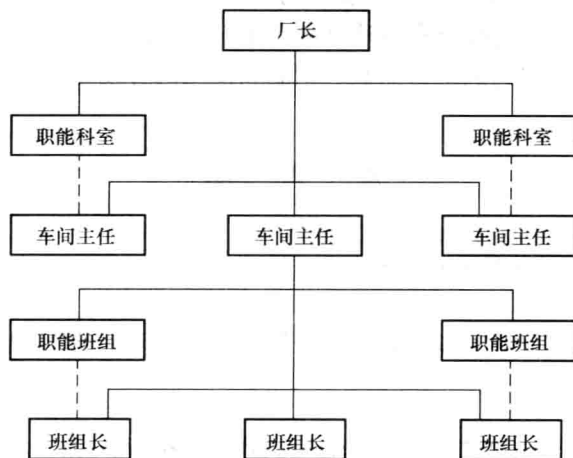


图 1-3 直线—职能制组织结构图

(1) 直线领导机构和人员 按命令统一原则，对组织各级行使指挥权。他们在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权，并对自己部门的工作负全部责任。

(2) 职能机构和人员 按专业化原则，从事组织的各项职能管理工作。他们是直线指挥人员的参谋，不能直接对部门发号施令，只能进行业务指导。

直线—职能制的优点：

- 1) 能够保证企业管理体系的集中统一。
- 2) 可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构的作用。

直线—职能制的缺点：

- 1) 职能部门之间的协作和配合性较差，许多工作要直接向上级领导报告才能处理。
- 2) 办事效率低。

### 三、事业部制

事业部制是一种高度（层）集权下的分权管理体制。于1924年由美国通用汽车公司总裁斯隆（A. P. Jr. Sloan）提出的。这种组织结构适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业，是国外较大的联合公司所采用的一种组织形式。近几年我国一些大型企业集团或公司也引进了这种组织结构形式。

事业部制实行分级管理、分级核算、自负盈亏方式。公司总部只保留人事决策、预算控制和监督大权，并通过利润等指标控制各部。

#### 1. 产品事业部（又称产品部门化）

产品事业部主要是以企业所生产的产品为基础，将生产某一产品的有关活动，完全置于同一产品部门内，在其内部再细分职能部门，进行生产该产品的工作，如图1-4所示。

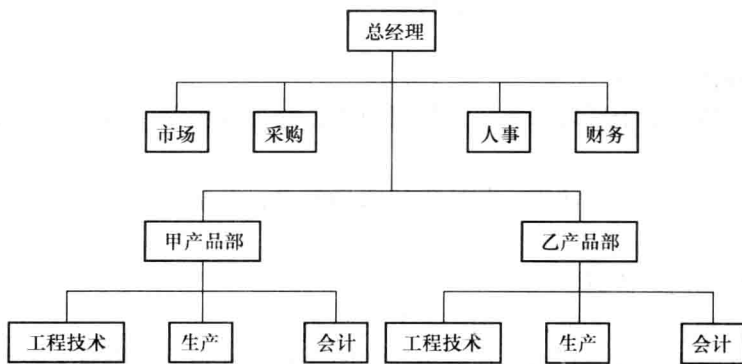


图1-4 产品事业部制组织结构图

产品事业部制的优点：

- 1) 有利于采用专业化设备，并能使个人的技术和专业知识得到最大限度的发挥。
- 2) 一个产品就是一个利润中心，部门经理承担利润责任，使总经理易于评价各部门的政绩。
- 3) 易于协调同一产品部门内有关的职能活动。
- 4) 容易适应企业扩展与业务多元化要求。

产品事业部制的缺点：

- 1) 需要更多具有全面管理才能的人才，但人才难求。
- 2) 每一个产品分部都具有一定的独立权力，高层管理人员有时会难以控制。
- 3) 产品分部往往不善于利用总部的各职能部门，如人事、财务等，以至总部一些服务职能不能充分利用。

## 2. 区域事业部（又称区域部门化）

如图 1-5 所示，对于地理上分散的企业，按地区划分部门，将地区内的业务工作集中起来，委派一位经理主管。通常在公司总部设有中央服务部门，如采购、人事、财务、广告等，向各区域提供专业性的服务。这种组织结构特别适用于规模大的公司，尤其是跨国公司。

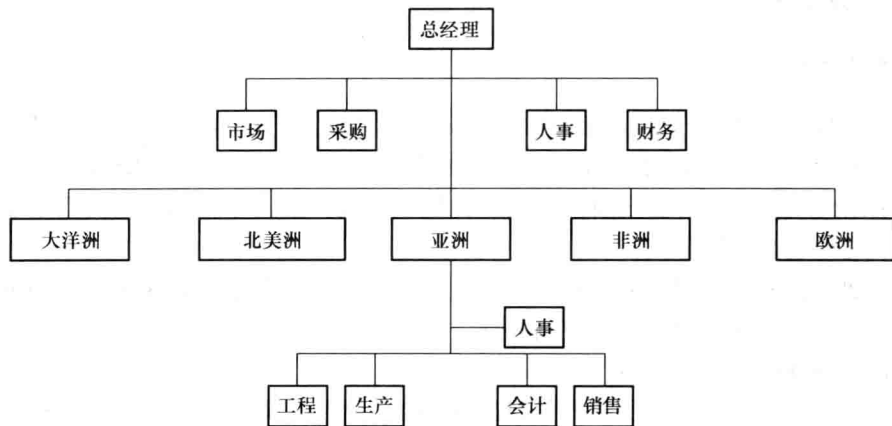


图 1-5 区域事业部制组织结构图

区域事业部制的优点：

- 1) 责任到区域，每个区域都是一个利润中心，每个区域部门的主管都要负责该地区的业务盈亏。
- 2) 放权到区域，每个区域都有其特殊的市场需求，总部放手让区域人员处理，会比较妥善、实际。
- 3) 有利于地区内部协调。
- 4) 对区域内顾客比较了解，有利于服务与沟通。
- 5) 每一个区域主管都要担负一切管理职能的活动，有利于培养通才管理人员。

区域事业部制的缺点：

- 1) 随着地区的增加，需要更多具有全面管理才能的人才，但人才往往不易得到。
- 2) 每一个区域都是一个相对独立的单位，加上时间、空间上的限制，往往是“天高皇帝远”，总部难以控制。
- 3) 由于总部与各区域天各一方，难以维持集中的经济服务工作。

事业部必须具有三个基本要素：相对独立的市场、相对独立的利益和相对独立的自主权。

## 四、矩阵制

矩阵制组织结构既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导关系，这是改进了直线—职能制横向联系差、缺乏弹性的缺点而形成的组织形式，如图 1-6 所示。

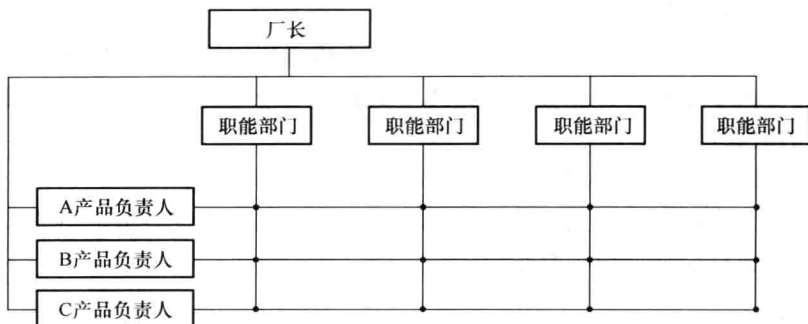


图 1-6 矩阵制组织结构图

矩阵制的特点：围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构，如从事新产品开发工作，在研究、设计、试验、制造各个不同阶段，由有关部门派人参加，以协调各有关部门的活动，保证任务的完成。形式是固定的，人员是变动的。

矩阵制的优点：

- 1) 可以随项目的开发与结束，机动灵活地组织或解散项目组。
- 2) 工作小组的成员均为各方面有专长者，能沟通、融合，把自己的工作同整体工作联系在一起。
- 3) 从各方面抽调人员，因而有信任感、荣誉感，增加了责任感，激发了工作热情，促进项目实施。
- 4) 加强了各部门之间的配合和信息交流，克服了直线—职能结构中各部门互相脱节的现象。

矩阵制的缺点：

- 1) 项目负责人的责任大于权力，因为参加项目的成员都来自不同部门，隶属关系仍在原单位，所以难于管理。
- 2) 项目组成员有临时观念，对工作有影响。

矩阵制结构非常适用于横向协作和重大攻关项目。企业可用来完成涉及面广、临时性的、复杂的重大工程项目或管理改革任务。特别适用于以开发与实验项目为主的单位。

## 五、委员会制

委员会由两个人以上的集体组成，行使的是组织的最高决策权。委员会中各个委员的权利是平等的，并依据少数服从多数的原则作出决定，其特点是集体决策、集体行动。

委员会可以根据管理的需要，以各种形式和性质存在，如常设的或临时的、正式的或非正式的、决策性的或执行性的、职能性的或参谋性的等。

委员会制的优点：

- 1) 委员会由多人组成，其知识、经验与判断力都比其中任何一个人要强，因此可以防止由于职权过于集中于个人手中可能带来的权力滥用。
- 2) 可以在纠正某些错误时起到督查和遏制的作用。
- 3) 委员会的讨论有利于实现组织整体上的统一和团结。



- 4) 强调对集体决定的责任感和忠诚度。
- 5) 各个委员可以使得委员会的决定和意向很快传播到组织的各个层面。
- 6) 可以避免由于正式晋升和罢免一些成员的职务所带来的心理压力和政策上的难题。

委员会制的缺点:

- 1) 委员会会议通常会在时间和资金方面带来比较高的成本。
- 2) 某些时候, 会因为分歧而最终导致妥协折中的方案, 或者会争论不休, 拖而不决。
- 3) 集体负责也许会演变成谁都不负责任。

## 六、网络型

网络型组织结构是利用现代信息技术手段发展起来的一种新型的组织结构。

网络型组织结构使企业对于新技术、新的流行时尚, 或者来自海外的低成本竞争能具有更好的适应性和应变能力。网络型组织结构是一种很小的中心组织, 只拥有人数很少的经理小组, 通过正式合同契约建立一个企业间的关系网络, 依靠其他组织开展研究开发, 进行制造、营销或其他关键业务等经营活动, 如图 1-7 所示。

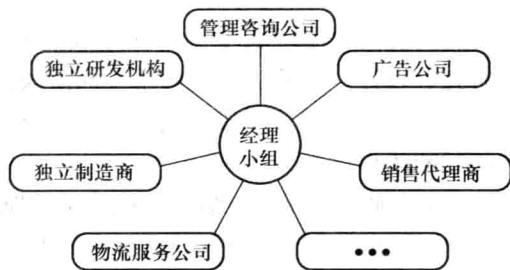


图 1-7 网络型组织结构图

在网络型组织结构中, 组织的大部分职能从组织外“购买”, 这给组织自身的核心小组提供了高度的灵活性, 使其主要致力于经营策划、制定政策并协调与各合同公司的关系, 创建与维护良好的企业关系网络。

网络型组织结构的优点:

- 1) 管理成本低, 管理效益高。
- 2) 实现了企业全世界范围内供应链与销售环节的整合。
- 3) 简化了机构和管理层次, 实现了企业充分授权式的管理。
- 4) 组织结构简单、精炼, 具有更大的灵活性和柔性, 以项目为中心的合作可以更好地结合市场需求来整合各项资源, 而且易于操作, 网络中的各个价值链部分也随时可以根据市场需求的变动情况增加、调整或撤并。
- 5) 企业中的大多数活动都实现了外包, 因而主要靠电子商务来协调处理, 组织结构可以进一步精简, 效率更加提高。

网络型组织结构的缺点:

- 1) 网络型组织结构加剧了企业资源规划的难度, 因为每一个组织单元都可以自主管理, 但又要接受核心权力的控制。而且, 由于组织单元的自主经营, 如果不能正确规划分清权责, 容易发生管理混乱的局面。
- 2) 企业的管理风险增加, 因为在网络型组织内部, 各个结点相对独立, 如果某些结点发生问题, 这种影响的扩散非常快, 而且不容易受到管理层的控制。因此, 在网络型组织结构中要有更为明确的“协议”来对网络中的结点进行协调、控制。
- 3) 工作效率的提高存在着瓶颈, 高速信息处理过程中可能无法对全过程进行检测和控