

管理体制分析

邹 海

中国最优设计管理研究会

一九八四年十月

目 录

第一节 现代管理体制分析.....	1
一、组织形式.....	1
第二节 管理的控制原理.....	17
一、什么叫管理的控制原理.....	17
二、什么叫好的管理.....	19
第三节 现代化管理的程序.....	20
一、明确管理的对象.....	21
二、确定管理的目标.....	21
三、规定管理的特性.....	21
四、选择管理的方法.....	22
五、采取管理的措施.....	22
六、调查意外原因, 采取防止措施.....	22
七、确定下一步新的管理目标.....	22
第四节 事务管理.....	23

第一节 现代管理体制分析

一、组织形式

组织形式是一个企业管理的重要组成部分，组织形式是生产能力发展的产物，是与社会发展的具体情况和一个企业内外条件相适应的。由于生产能力是变化的，所以组织形式也随着生产能力的变化而变化。

如，一个小裁缝店，因为场地小只有一间屋子，裁缝活也不多，为了适应这样的生产能力，所以这个裁缝店采用一师一徒的组织形式。师付即是店的领导，又是店的工人。生产效率不低，收入也不少。有的大被服厂一个工人平均年产值还没有这位师付高呢，当然也有的被服厂一个工人平均年产值是比较高的。也许有人会问一师一徒的组织形式是“落后”的，在发达国家一定不会有。其实不然，如日本一个医院，内设诊疗室、手术室、药房、护理室等，全院一座二层小楼，楼上是住房，楼下是医院。院长一个人，医生呢？也是院长一个人，药房、作手术都是院长来做，医生助手和护理也是一个人，是院长的妻子。全医院从领导到护士共二个人，而工作积极性是很高的，月薪达到一万元（合人民币）左右。

一个大被服厂、一个大医院，由于生产能力大，因此就分很多科、车间等。从上述简单例子不难看出在一个时期内，组织形式是固定的，但又是变化和发展的。下面就企业目的、组织条件，结构职能加以阐述。

（一）企业目的

工业企业生产的目的是生产出满足人民日益增长的文化物质生活

所需的产品。一个工业企业的任务是完成国家计划任务和市场需要的产品。以便：

1. 为国家创造更多的上缴利润。
2. 提高生产率，扩大再生产。
3. 为企业职工保证创造最大社会福利条件。

一般为了实现企业任务的手段，有：

1. 通过生产技术的不断提高，对产品的革新、多样化、降低成本，实现物美价廉，提高产品的市场荣誉。

2. 通过经济利润计划，协调生产工艺流程，开展职工合理化建议奖励制度，努力实现以最少的资源消耗，取得最大的经济效益。

3. 加强市场观察和市场预测分析，采用现代管理方法，提高经营决策水平和达到有效的管理。

(二) 组织条件

企业管理的一个重要任务是选择企业的最佳组织形式，并进行创立和实施。这种组织形式应该适应企业的生产能力，适合社会具体情况及企业内外的环境条件。组织形式取决于以下因素

1. 品种、产品性质和产品规格

产品单一，如电力公司，发电和供电通过电网同时进行的，故在组织形式上采用统一计划、统一经营管理；多品种批量生产，如电器产品公司，生产电视机、电冰箱、录音机、照明设备、产品种类繁多，各个产品的生产是单独进行的，在技术上有一定的联系，故组织形式采取总公司下设若干分工厂，实行分级经营管理，分级核算。

2. 市场需求和产品发展方向

3. 国家的政策和财经规定

例如，集体所有制的企业，人事管理权、财权和生产计划权都由本企业掌握，与全民所有制的企业，这三权都由上一级掌握不同，因此在组织形式上是各不相同的。

4. 投资多少、企业规模及其人员成份和历史发展

国家的重点项目，投资多、企业规模也比较大，自然为了适应生产能力的需要，故各级组织分工就较细，部门也就相应的多些。

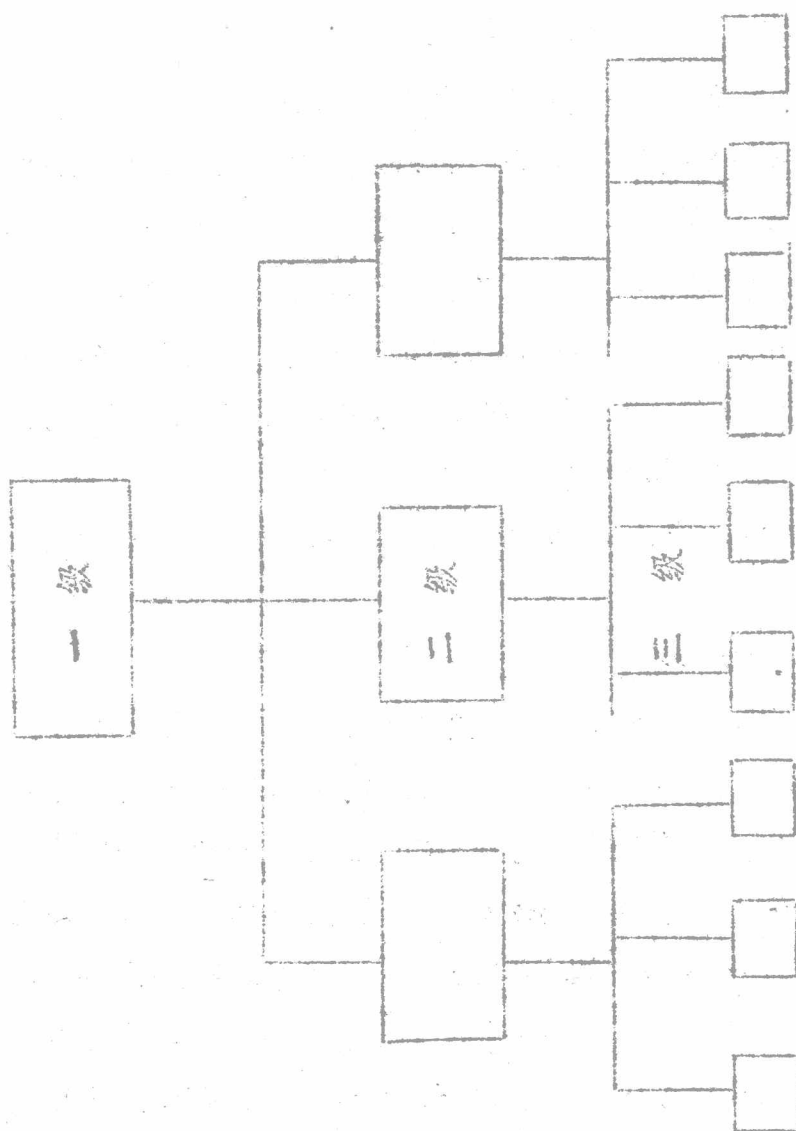
由上述分析，不难看出，企业的组织形式是由其相互关系和客观的条件等许多因素所决定的，所以可以组合出许多组织形式的方案。我们应该从中选出一个最佳的组织形式方案，那么有那些组织形式呢？

(三) 组织形式

以下介绍现代管理几种组织形式，以便供选择和设置组织部门时参考。

1. 单线组织领导

单线组织形式，也叫金字塔形组织形式，上下级和同级部门间的相互关系是很明确规定的，级别和职权是从下到上逐级增高，同级组织部门数目也是由下到上逐级减少。这种组织形式的优点是从属关系和职权范围很明确。其缺点很大，主要缺点为死板的等级制度和由此而产生的办事效率低、繁琐冗长的请示批准公事程序。这种组织系统的一种特殊形式是宗法系统，或家长系统。特别是较小企业多采用单线组织系统，限制了来自下级的批评的分析研究，因而使企业内的人员不能发挥创造性和主动的工作积极性，所以不可避免地要发生主观错误决策。组织形式如下图所示：



例如，新日铁公司实行的是统一经营计划，统一核算，分级管理的单线组织系统。

全公司有七万六千多人，资本金三千二百二十七亿日元，年出厂量3千万吨，销售额二万三千多亿日元，总公司共有十个制铁所（钢铁厂），制铁所下设若干制造部，制造部下又分工场（车间）。

新日铁公司是由公司、制铁所、制造部和工场四级构成的组织系统。公司权力最大，工场是最低层，主要是组织生产。

公司一级主要的职权是什么呢？公司统一制定生产和经营管理的大政方针，统管全公司的供、产、销和人、财、物。全公司经营好坏由经理负责，经理只向由股东组成的董事会负责，所以主要经营管理权都集中在公司。

例如：经营战略决策、长期计划、中期计划、年度计划和季度计划全由公司统一制定。

由公司统一承揽定货，根据定货的不同要求和各制铁所的不同条件，选择最经济的计划方案，再按方案把不同产品的任务分配下去。

由公司统一采购和供应各制铁所生产所需的原材料和电力，统一销售产品。

由公司决定科以上组织机构的设置、人员任免和工资待遇、新职工的工资标准等。

由公司决定年度企业经费预算，首先由各制铁所，提出年度设备投资和经营费用预算，然后分别由公司有关部门审定，经设备预算委员会、经营预算委员会讨论决定后执行。上述权力是由公司经理来行使的，经理在集体讨论的基础上来行使权力。并通过公司一级的职能部门，如计划管理、物资供应、产品销售、技术部门四大系统，及其

几十个部门协助经理贯彻执行。

制铁所的职权是什么呢？制铁所在生产上是相对独立的一级组织。主要是完成各种产品的交货期、质量和成本的指标。所长除了负责这三项指标外，还抓安全生产和卫生。所长对科以上的组织机构、人员和待遇有建议权，对所内科以下的机构设置、人员的任免和工资待遇有决定权。掌握相当于设备投资预算额的百分之五预备金，有权决定批准购买一亿日元以下的设备。

上述职权由所长行使，而所一级也有一套职能机构，协助所长工作。

各制铁所长，全部都由副经理或董事成员担任，他们都是公司决策的成员，这就使决策和执行紧密连系在一起，形成强有力、效率高的领导。

制造部是制铁所的下属机构，是直接组织和指挥生产的机构，下设工场。

制造部不设经营管理方面的职能部门，因为制造部只管生产，所以只设技术科，协助部长解决生产和技术方面的问题。

例如：君津制铁所下设七个制造部，有：炼铁、炼钢、条钢、热轧、冷轧、钢管、设备制造部。其中的炼钢部设有制钢技术科，有16名职员，分管四大方面工作。这四方面有：分管计划、质量、技术开发和设备等工作。

工场相当于车间，设有专门的管理部门，只设工场长，通过作业长、工长组织管理生产，因此工场是第一线生产单位。

从组织领导系统看，新日铁是经营管理权集中在公司，而实行分级管理，上下结合。其分工是由公司和制铁所二级去做经营管理工作，

制造部和工场集中全力搞好生产，完成三项指标，即交货期、质量和成本。

从生产组织系统上，从经理、所长、制造部长、工场长、作业长、工长到操作工人，形成一个单线垂直领导系统，实行一元化的领导。在管理工作上，公司和制铁所的管理职能部门从本部门的专业出发，为提高生产效率，向生产部门提出建议，组织有关部门解决生产第一线的后勤工作，一切为第一线服务，保证生产顺利进行。

2. 参谋部单线组织领导

由于科学技术的迅速发展，解决生产技术问题，单凭某一特定技术领域本身不能解决的问题越来越多，客观上要求运用各学科的新知识、新方法来处理生产关键问题，只有这样才能保证生产技术的先进性。使竞争处于有利地位，因此找到又有领导组织才能，又有全面的科学知识的人越来越难了。由于领导的精力有限，掌握新知识的速度越来越赶不上科学技术知识增长的速度，为了生存，不得不请进专家组织参谋部。

再一方面，今天是处于信息时代，每天信息量增长十分迅速，特别是市场行情的信息。如果不能准确，即时的掌握，就会造成决策的失误，因此为适应社会急剧的变化，必须预测可能发生的问题，分析它可能给企业带来的影响，所以需要各专业的咨询人员，来为各级领导部门起智囊团的作用，协助领导人工作，这就是逐步发展起来的参谋部。

它是单线组织领导系统的一种特殊形式，在各级主要领导部门设有由专家组成的起参谋作用的参谋部。

也有的企业因为人材不够，从社会上聘请专家有困难，虽然不专

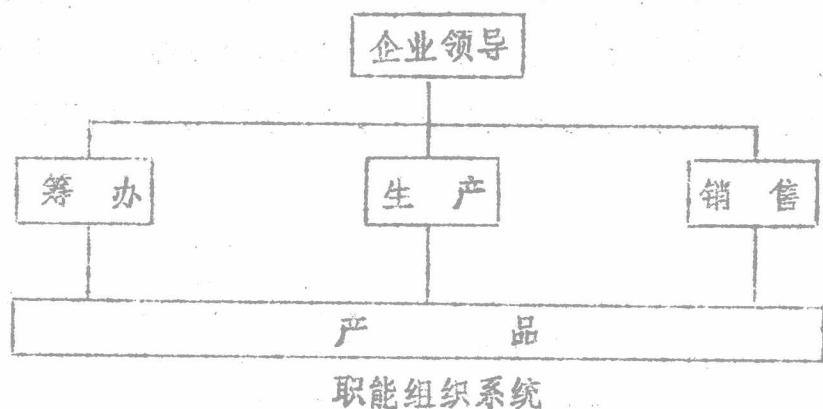
设参谋部，但是采用补足办法，请社会上的咨询公司，派人到企业中来，帮助企业问题，如怎样降低成本问题。还有的企业经营管理水平低，请咨询公司派管理专家，培训本企业的经理，掌握管理知识，提高企业管理水平。

还有的企业领导人，不敢请专家来诊断自己管的企业存在的问题，怕暴露问题，有点丑媳妇怕见公婆的想法，不敢承认管理水平低的问题，好象请专家咨询问题，就意味着自己不行，会降低领导威信等。其实不然，企业搞不好才真正的降低领导人的威信，采用一些先进的组织形式，不但把本企业的人才发挥作用，而且还能把社会上的专家也调动起来为办好企业出力，把企业办好了，那才算真正有本事，对国家、对人民都有好处。

目前各先进科学技术国家都有咨询公司，已经成为一种行业了，专门为政府部门、研究部门、企业部门做咨询服务工作，一个企业没有咨询公司参与出谋划策而搞好的企业是不可想象的。不但各国有关咨询部门，而且国际上也形成咨询组织，有八大国际咨询公司。

3. 职能组织领导系统

职能组织系统也称多线组织领导系统，这里设置的主管部门都是按专门化职能划分的，其优点是专门化，办事效率高。缺点是权限和责任分工很困难，协调不方便。当产品规格、品种较少，市场范围也不大时的企业，多采用这种组织结构，如下图所示：



这种多线组织系统，职能部门按专门化分，各专门化职能部门均对产品负责，都与所有产品规格、品种发生联系。

例如，筹办、采购、生产、销售和管理等职能部门，都对所有的产品负责，与所有产品发生联系，这个组织结构，产销是分开的，有利于抓生产的领导集中精力抓好生产，抓销售的集中市场情况抓好销售工作。为了克服产销脱节，销售部门经常派人参加生产部门工作，把用户要求及时反映给生产部门，而生产部门也需要经常到销售部门听取对产品的反映意见，不断改进产品。

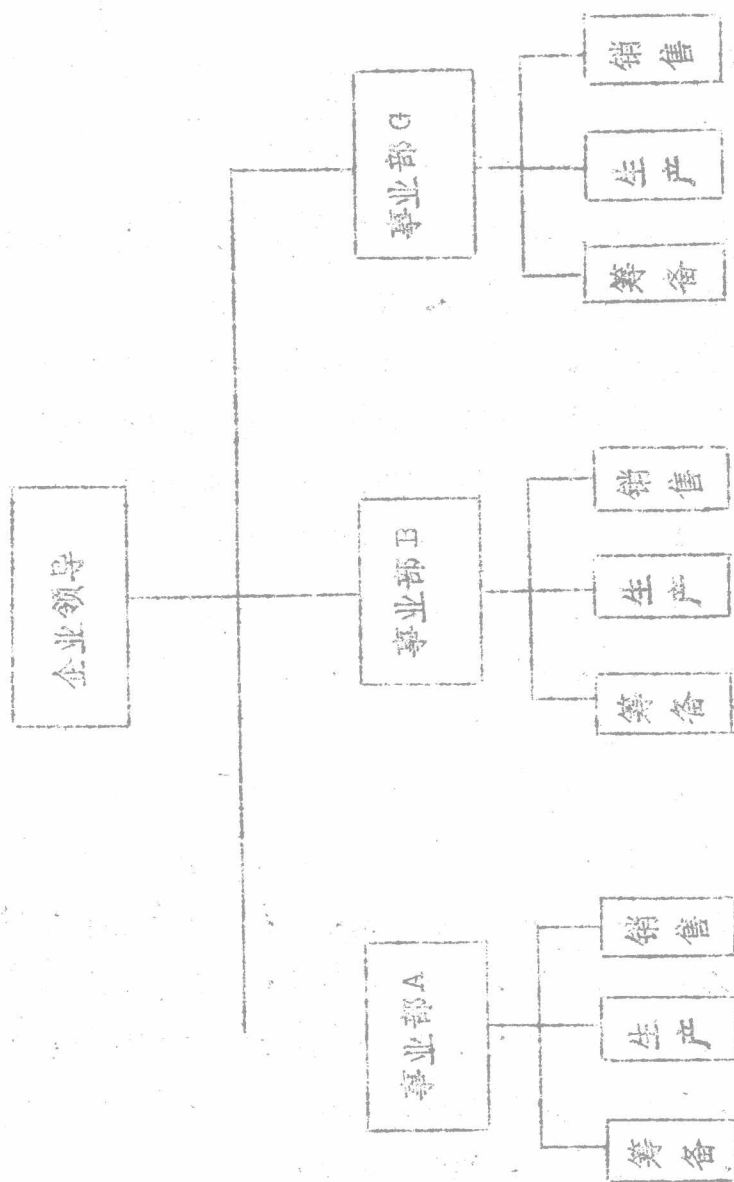
4. 产品部类组织系统

所谓产品部类组织系统就是以产品为中心的组织结构。

随着社会化大生产的发展，产品种类定型了，市场也稳定了，而且是长时期的批量生产，从备料、设计、生产、销售及发展逐步形成了独立系统，为了适应这种生产能力的发展。首先在美国采用事业部的组织结构形式，因为有利于生产效率的提高，便于管理，逐步被其他国家采用，如日本就是仿学美国，现在不少公司采用以产品为中心的事业部体制。如日立公司、东芝公司等。

企业的各个事业部是针对某种产品或市场范围划分的。这事业部

对所管辖的部门要全面负责，所有有关产品的事情都要管，如备料、生产、销售、发展、设计和研究都由事业部管理和实施。这种以产品为对象的组织系统，具有分工明确的优点，职责清楚。其结构如下图。



产品部类组织系统

例如，过去日本企业的规模比较小。产品种类也比较少，经理可以照管全企业。战后，随着经济的迅速发展，企业日益庞大。一个公司生产多种产品，专业差别很大，经理无法照管全企业。于是从美国引进事业部的组织管理体制，把经理的职权分别划给各事业部长，减轻经理的专业负担，经理的职权缩小只管全企业的经营大政方针，抓战略决策。各事业部长负责事业部从生产到销售的全部经营的责任。实行事业部组织体制，有如下好处：

第一、统一集中领导和分级管理相结合，能够更加灵活地进行企业经营，更好地适应生产的高速发展。

第二、联合化和专业化相结合，能够有利一个企业经营多种产品，并形成大型联合化大企业。而各个事业部及下属工场，可以集中力量生产一种或几种产品，甚至专门只生产某些零部件，实现高度的专业化。

第三、独立核算，自负盈亏，便于比较哪种事业有利，哪种事业不利，有利于生产方向的调整，更好的适应市场需要。

第四、责任分明，便于考核，能够更好调动事业部和职工的生产积极性，有利提高生产效率。

这种体制并不是什么企业都可以采用的，它仅适用于生产多种产品，批量大的联合企业。如果生产的品种不多，而且产品的生产具有连贯性，这样的企业，不太适宜。

在日本采用事业部体制的公司很多，如东芝公司早在五十年代初就采用了这种组织体制。

东芝公司有职工六万四千多人，资产一万三千多亿日元，资本金一千零二十多亿日元，销售额达一万零七百亿日元，是生产成套电站设备、人造卫星电器装置、电传设备、电子元件及家庭用电器制品等

大型联合企业。

事业部体制就是在公司下分别按产品组成事业部，有电子计算机事业部、电视机事业部、电机事业部等。每个事业部都相当于一个分公司，自己组织生产和销售，实行独立核算，自负盈亏。如果本事业部经营的好，营利高，那么本年度的二次奖金就多，有时达六个月的工资总额，如果营利少，可能只有二个月的工资，这种奖金除了分红的股东以外，全体人员都有，这样就把事业部与事业部的每个工人的利益连在一起了。

东芝公司有二十个事业部，事业部的部长一般都由公司董事兼任，给以全权，相当于分公司的经理。下边分管二十五个工场，有的事业部管一个工场，有的事业部管几个工场，工场下属若干制造部、科、各级的职责分工：

公司，公司的最高权力机构是董事会，董事会有那些权力呢？董事会是在董事长主持下，由经理、副经理、专务董事参加的经营战略会议，是公司的最高经营决策机构。主要管：公司的经营方针和“战略性方针”的决策。董事会作出各种决定，由经理主持、副经理和常务董事参加的常务会，常务会是公司的最高经营执行部门。在公司一级设置一套协助经理工作的职能部门，有后勤、人事、经营情报、财会、国际贸易、生产、销售、技术、研究开发等职能部门。

事业部，事业部的重大问题的决策，是在事业部长主持下，由事业部的各职能部长、工场长参加的产销会议决定。公司的经营方针和战略决策，要通过各个事业部分别独立地贯彻执行，事业部经营的好坏，由事业部长负责。

在事业部一级设置一套协助部长工作的职能机构，有后勤、财会、生产管理、销售、制造等部门。

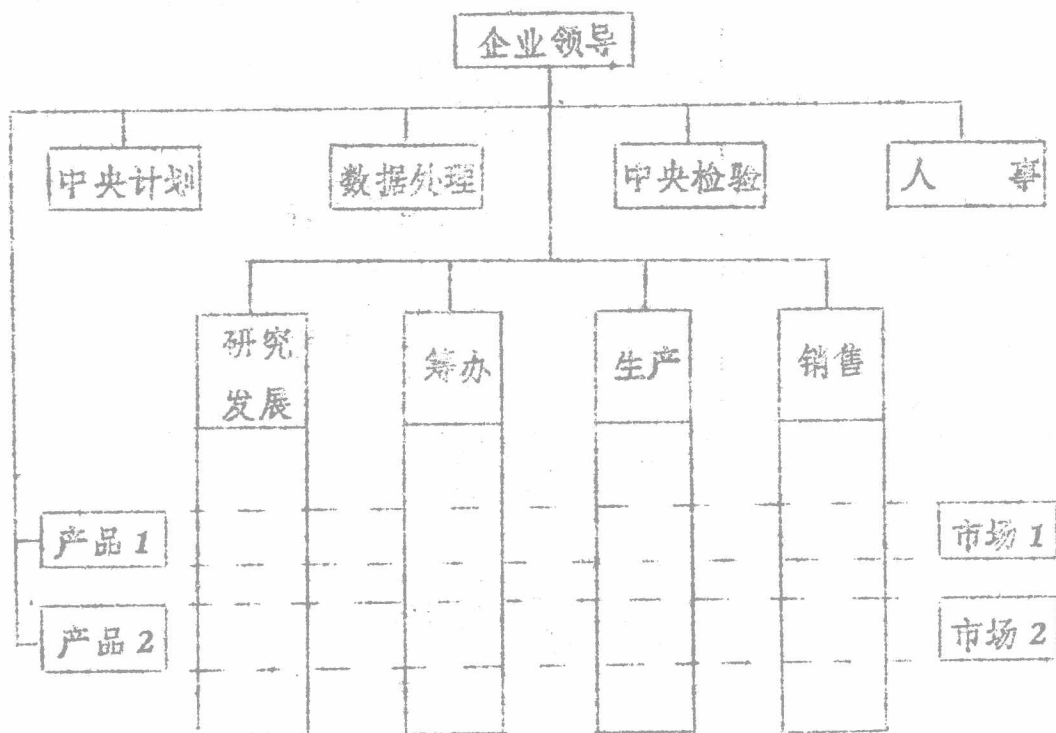
工场，工场是直接组织和进行生产的单位。工场设有制造部。制造部下各个制造科从事生产。

工场也设有一套职能机构，包括后勤、财会、生产管理、质量控制、生产和基建等部门。

5. 联合企业矩阵组织结构

这种组织结构是以分部结构为基并与中央职能相结合的，中央职能部门要照顾各横向的产品部门，它们可能承担协调、管理和监督等职能，这种矩阵组织结构形式，特别适合于大型联合企业，生产的产品种类繁多，中央职能部门属于企业领导直接管辖，作为纵向部门，而各产品部门分级管理，作为横向部门。这样纵横交织构成矩阵组织结构形式，如下图所示。

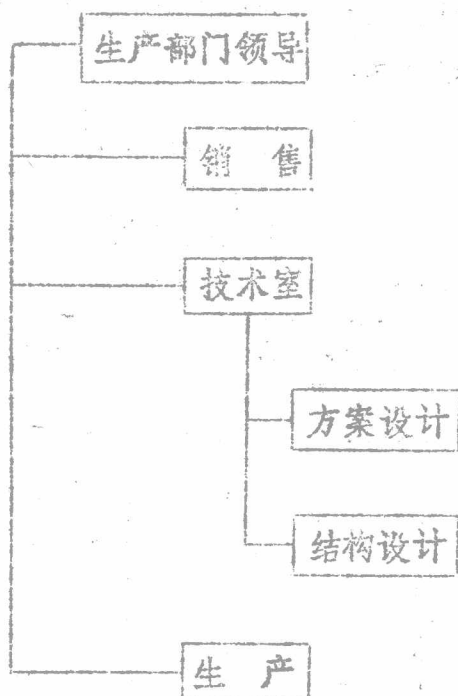
矩阵组织结构



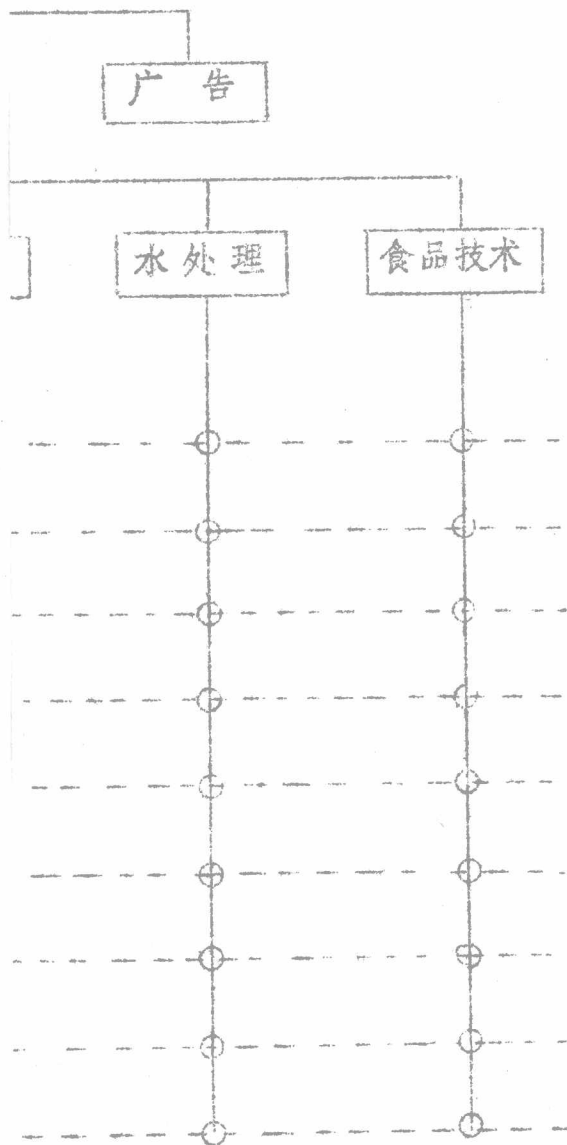
例如 西德布考·尔·沃耳夫机械厂。由董事会为企业领导，下设六个经营商品的分部，还设有负责横向职能的则务、企业经济、企业计划等九个部门。如下图所示（见15页）

企业由一个4人组成的董事会领导，其职能负责：技术计划、设计、科研和发展等。直属董事会领导的有四个参谋部门：组织、法律、广告和市场预测。

产品部门的组织结构，是从产品介绍开始、方案设计、生产、报价、验收直到结局完全负责的情况下设置的。



生产部门组织结构



15~16