

MBA 全景教程-现代企业组织设计

吴培良

第 1 讲 企业组织设计概述

【本讲重点】

- 现代企业组织设计的涵义
- 现代企业组织设计的主要内容
- 现代企业组织设计的重要特征
- 企业一、二、三线比例结构的调整
- 企业生产经营职能比例结构的调整

现代企业组织设计的内容

现代企业组织设计的涵义

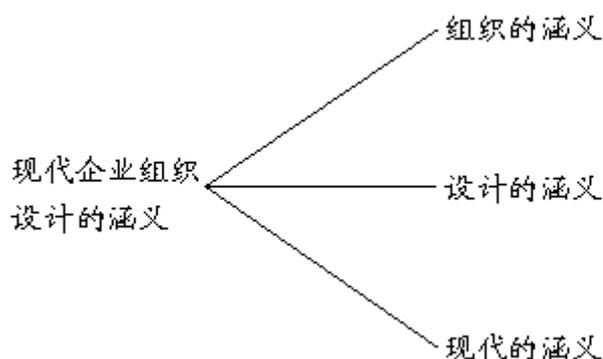


图 1-1 现代企业组织设计的涵义

1. 组织的涵义

所谓组织是指组织结构。所谓组织结构，港台称为组织架构，内地亦称组织体制。但这些措辞并没有本质的区别，可统一称为组织结构。

2. 设计的涵义

(1) 新企业的设计

所谓设计一般指向新企业。比如说对一种新产品或者对一个新企业进行一套设计。

(2) 老企业的再设计

老企业根据变化了的内部条件和外部环境，也要进行一些组织的变革。这种组织变革实际上也是一种设计，但只是一种在原先设计基础上的再设计。

3. 现代的涵义

所谓现代是指在现代组织理论指导下的组织设计，它主要是针对传统组织理论而言的。

(1) 组织理论

组织理论是管理理论的一个重要组成部分。管理的职能包括计划、组织、控制、领导，组织是其中的一个重要部分。所以组织理论是管理理论的一个重要部分。

(2) 传统组织理论

传统组织理论又称古典组织理论，是指以泰罗、华约尔为代表的科学管理时代的组织理论。

（3）现代组织理论

现代组织理论，是针对传统组织理论而言，指近二三十年发展起来的组织理论，以及在这个理论指导下的新观念、新制度、新方法。

现代企业组织设计的主要内容

1. 概述

现代企业组织设计的内容主要包括六个方面。这六个方面又可以分为两组，即结构本身设计和运行制度设计。

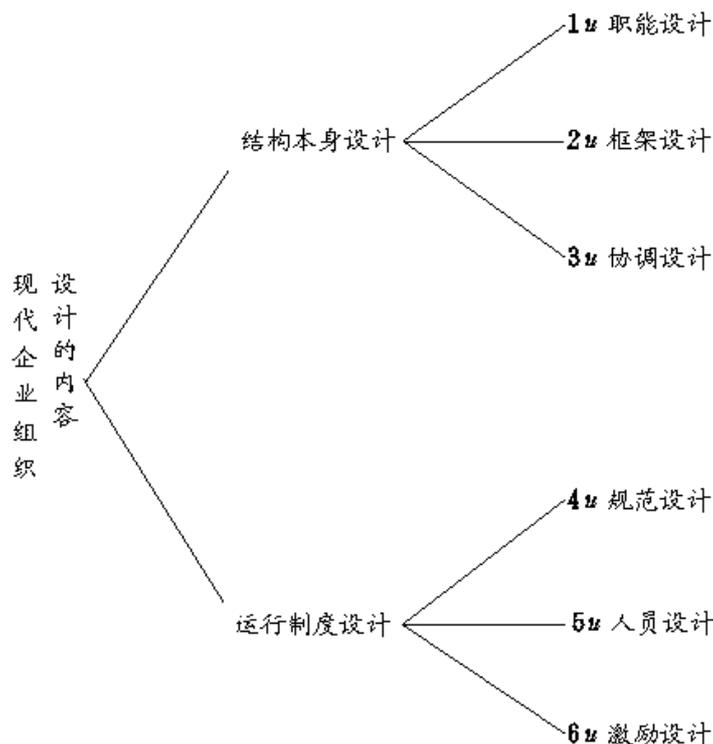


图 1 - 2 现代企业组织设计的主要内容示意图

2. 六项主要内容

（1）职能设计

职能设计是指企业的经营职能和管理职能的设计。企业作为一个经营单位，要根据其战略任务设计经营、管理职能。如果企业的有些职能不合理，那就需要进行调整，对其弱化或取消。

（2）框架设计

框架设计是企业组织设计的主要部分，运用较多。其内容简单来说就是纵向的分层次、横向的分部门。其纵向和横向的一般模式可表示如下：

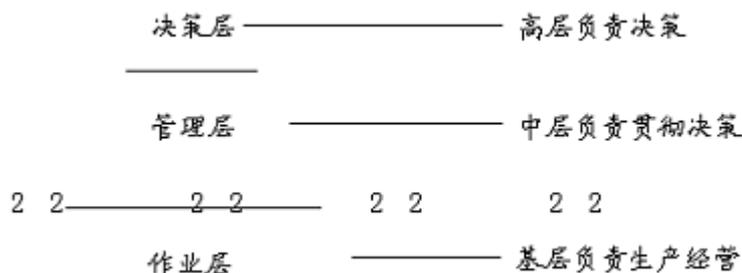


图 1-3 纵向“金字塔”模式

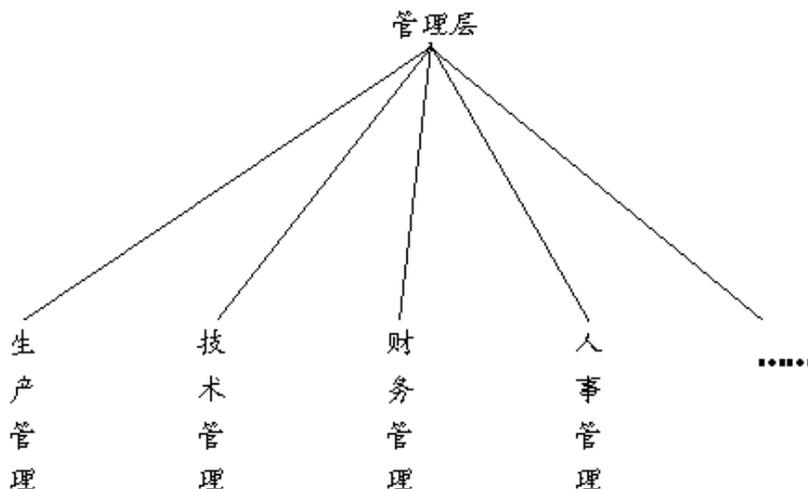


图 1-4 横向“链条”模式（以管理层为例）

（3）协调设计

协调设计是指协调方式的设计。框架设计主要研究分工，有分工就必须要有协作。协调方式的设计就是研究分工的各个层次、各个部门之间如何进行合理的协调、联系、配合，以保证其高效率的配合，发挥管理系统的整体效应。

（4）规范设计

规范设计就是管理规范的设计。管理规范就是企业的规章制度，它是管理的规范和准则。结构本身设计最后要落实、体现为规章制度。管理规范保证了各个层次、部门和岗位，按照统一的要求和标准进行配合和行动。

（5）人员设计

人员设计就是管理人员的设计。企业结构本身设计和规范设计，都要以管理者为依托，并由管理者来执行。因此，按照组织设计的要求，必须进行人员设计，配备相应数量和质量的人员。

（6）激励设计

激励设计就是设计激励制度，对管理人员进行激励，其中包括正激励和负激励。正激励包括工资、福利等，负激励包括各种约束机制，也就是所谓的奖惩制度。激励制度既有利于调动管理人员的积极性，也有利于防止一些不正当和不规范的行为。

3. 结构本身设计和运行制度设计的关系

结构本身设计包括职能设计、框架设计和协调设计，其实质是从企业的职能出发，设计部门和岗位之间的分工和合作。运行制度设计包括规范设计、人员设计和激励设计，其实质是从结构本身设计出发，设计规章制度、人员的配备和控制。运行制度保证结构本身得以顺利运行。

结构本身设计和运行制度设计互为表里。如果说结构本身是硬件，那么运行制度就是软件，二者共同保证了企业组织的高效率运转。

现代企业组织设计的重要特征

【问答思考】

问：现代企业组织设计的重要特征是什么？

答：是全过程设计。全过程设计区别于传统的企业设计，具有显著的优点。

1. 传统企业设计的缺点

传统组织设计的内容比较单一，仅侧重于框架结构的设计。

框架设计虽然是组织设计的主体部分，但并不是组织设计的全部。

现代组织设计较传统设计而言，不但包含框架结构的设计，而且发展为统一的全过程设计。

2. 全过程设计的优点

(1) 在框架设计前增加了职能设计

较传统的组织设计而言，现代企业组织设计在框架设计前增加了职能设计，这不但使得框架设计有了科学的依据，而且避免了传统的组织设计就事论事的弊端。

传统的框架设计由于缺少对职能设计的科学研究，往往流于只依凭经验和感觉的误区。例如，有些公司在工作忙不过来时，就扩大机构、增加人员；反之，就缩小机构、减少人员。这种做法仅凭经验感觉，就事论事，无疑是不科学的。

(2) 从框架设计中分离出协调设计

传统的组织设计，把协调设计和框架设计结合在一起。从理论上说，分工和协作本身是一个问题的两个方面，是统一的。所以，把协调设计和框架设计作为一个整体来考虑，也具有其理论上的意义。但是，从实践上说，把协调设计和框架设计结合在一起的效果并不理想，往往重视了分工而忽视了协调，协调仅一笔带过。

现代的组织设计在总结经验的基础上，把协调设计从框架设计中剥离出来，单独作为一个步骤来研究。这就要求在研究分工之后，再专门来研究协调方式。分工和协调作为两个步骤，实际上是在分工的基础上强化了协调，达到了分工和协调并重的目的。

【自检】

某领导班子研究结构改革，讨论三个改革方案：一是四部一室（既四个业务部门和一个办公室），二是五部一室，三是六部一室。最后认为：四部一室太先进，六部一室太保守，中间状态最合适。这样，五部一室的分工方案敲定，组织设计结束。结合本节内容，谈谈这种做法的成因和可能导致的后果。

(3) 结构本身设计和运行制度设计相结合

传统的组织设计也包括规章制度的设计、人员的招聘培训、工资奖励制度，这实际上就是规范设计、人员设计和激励设计。但这种运行制度设计往往和结构本身设计相分离。这就容易导致组织关系不顺的后果。组织关系不顺的原因有两种：一种是结构本身不合理；另一种是结构本身虽然合理，但运行制度不合理，例如人员的素质达不到要求，工资奖励制度不能调动工作的积极性等，运行制度不合理往往就是由运行制度设计和结构本身设计相分离造成的。

因此，组织设计应该把结构本身设计和运行制度设计结合起来，以保证组织设计的顺利实现。这种结合实际上就是全过程设计。

如果把结构本身设计叫做静态设计，那么组织的全过程设计就是动态设计。这种动态设计无疑是科学的。

3. 组织与人事的划分

从企业的实际情况看，现代企业组织设计的主要内容往往由两个机构来共同承担，即组

织与人事。

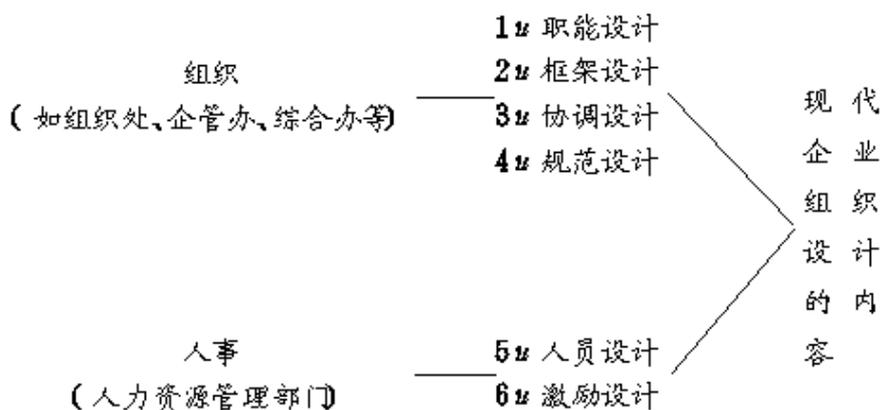


图 1 - 5 现代企业组织设计内容示意图

【自检】

日本的新热钢铁公司设立了一个重要部门，称为总务部。它不是生活后勤的总务，而是生产和经营的总务，既管机构的设置，又管人员的招聘、培训和工资奖励。试结合组织和人事的分工，以及现代企业组织设计的全过程特征，谈谈你的认识。

【对“企业组织设计内容”的小结】

现代企业组织设计的概述部分，首先阐述了现代企业组织设计这个概念本身涵义，即企业组织、设计、现代的涵义。

现代企业组织设计包含结构本身设计和运行制度设计两方面的内容，其中结构本身设计包括职能设计、框架设计、协调设计；运行制度设计包括规范设计、人员设计、激励设计。在六项主要内容中，框架设计为主要部分，其纵向“金字塔”模式和横向“链条”模式尤可引为关注。

现代企业组织设计是全过程设计，六项主要内容作为一个整体一同考虑。这较传统企业组织设计而言，具有显著的优势。

企业职能结构的转型

企业一、二、三线比例结构的调整

1 企业一、二、三线比例结构的涵义

(1) 企业一、二、三线的涵义

企业的一线、二线、三线是个通俗的说法。

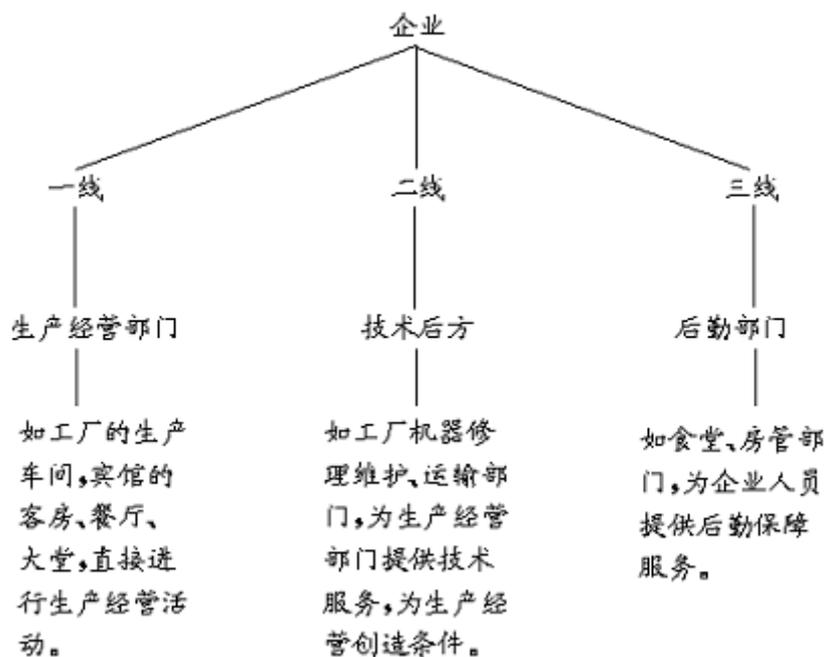


图 1-6 企业一、二、三线比例结构涵义示意图

(2) 比例结构的涵义

所谓比例结构就是企业里有限的资源、资金、人员在企业里的合理分配。

表 1-1 企业一、二、三线比例结构表

比例结构	资源	人员	资金
一、二、三线			
一线			
二线			
三线			

2. “全能型”

(1) “大而全、小而全”的“三三制”

所谓“三三制”是指企业的一线、二线、三线的结构比例各占三分之一。在这种比例结构中，二线和三线的比重太大，实际上是一种“大而全、小而全”的“全能型”结构。

这是一种落后的比例结构，也是我国传统国有企业存在的问题之一。

(2) “全能型”的弊端

“全能型”结构的比例显然是落后的，其弊端表现为以下两个方面：①一线高效益、二线低效益、三线负效益。“全能型”的结构比例，一线的比重太小，这将导致整个企业效益低下。

②“全能型”的结构比例导致了企业领导精力的分散。企业的主业是搞生产经营，但“全能型”“大而全、小而全”的格局将使领导无法集中精力于生产经营。这显然对企业是不利的。

3. 从“全能型”转向“专业型”

企业一、二、三线的“全能型”比例结构中，二、三线的比重太大，这将导致整个企业效益低下。因此，必须按照“专业型”的方向进行改革。

(1) 专业化、商品化、社会化的“三化”原则

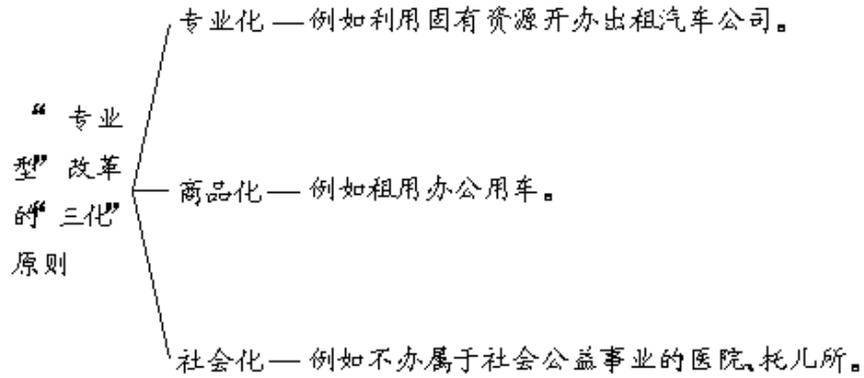


图 1-7 专业型改革的“三化”原则示意图

(2) 职能分离

按照“专业型”改革的“三化”原则，如果二线三线的比重太大，那就要进行职能分离。例如，剥离一些职能，让位于社会上的其他专业公司。

通过对职能的逐步分离，建立合理的比例结构，最终实现企业一、二、三线的比例结构，从“全能型”转向“专业型”。

【自检】

北京中美吉普公司是个汽车制造厂，生产轿车，但却不配备轿车。公务用车通过“打的”和租赁解决，以节省开支。这显然是一种商品化的做法。

试结合本节内容，另举一些符合“三化”原则的事例。

企业生产经营职能比例结构的调整

1. 企业一线生产经营职能比例结构的涵义

(1) 一线生产经营职能的涵义

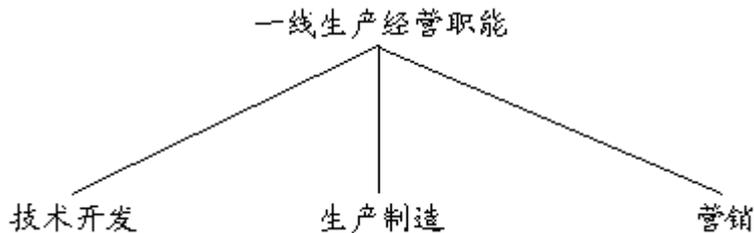


图 1-8 一线生产经营职能涵义示意图

(2) “橄榄型”和“哑铃型”比例结构的区别

“橄榄型”的比例结构是“两头小、中间大”，“哑铃型”的比例结构是“两头大、中间小”。

表 1-2 “橄榄型”和“哑铃型”比例结构表

经营职能	技术开发	生产制造	营 销
比例结构			
橄榄型	小	大	小
哑铃型	大	小	大

2. 从“橄榄型”转向“哑铃型”

一线生产经营的开发、生产和营销职能的比例结构必须进行合理的设计。从整体上说，就是要从“橄榄型”发展到“哑铃型”。

“橄榄型”比例结构普遍存在于传统企业里，其具体表现是技术开发能力小，营销能力小，而制造能力却很大。有限的资金和人力，主要用来购买设备、建厂房、找工人，以提高制造加工能力。但这种结构的经济效益比较低，因为产品的加工这个环节投入多而附加值小。反之，产品的开发和营销则投入小、产出大。因而，“哑铃型”较“橄榄型”比例结构更有利于提高企业的经济效益。

【案例】一

阿迪达斯公司投入大量的人力和物力进行产品的开发和营销，而把生产转移到中国。这样，阿迪达斯公司获得了大部分的利润，而生产企业却只得到小部分的加工费。

【案例】二

某民营高新技术企业，把绝大部分资金投入于技术开发，产品生产则采用外包的方式。这种方式就是西方所讲的虚拟结构，企业本身的加工能力非常小或根本没有，但却可以通过开发和营销获取高额利润。

【自检】

试结合上述案例，谈谈“哑铃型”较“橄榄型”比例结构的优势。

【心得体会】

第 2 讲 关键职能设计

【本讲重点】

- 产品经营和资本经营比例结构的调整
- 关键职能设计的要求
- 关键职能设计的意义
- 关键职能设计的类型

产品经营和资本经营比例结构的调整

1. 产品经营和资本经营的关系

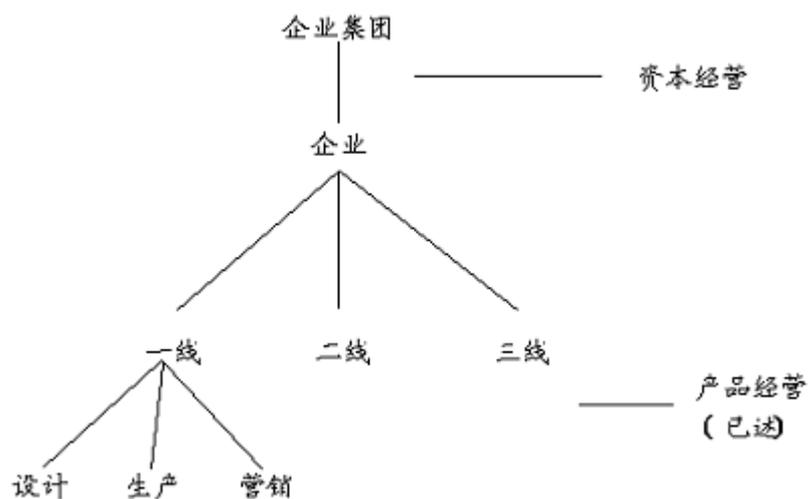


图 2-1 产品经营和资本经营的关系示意图

2. 资本经营的内容

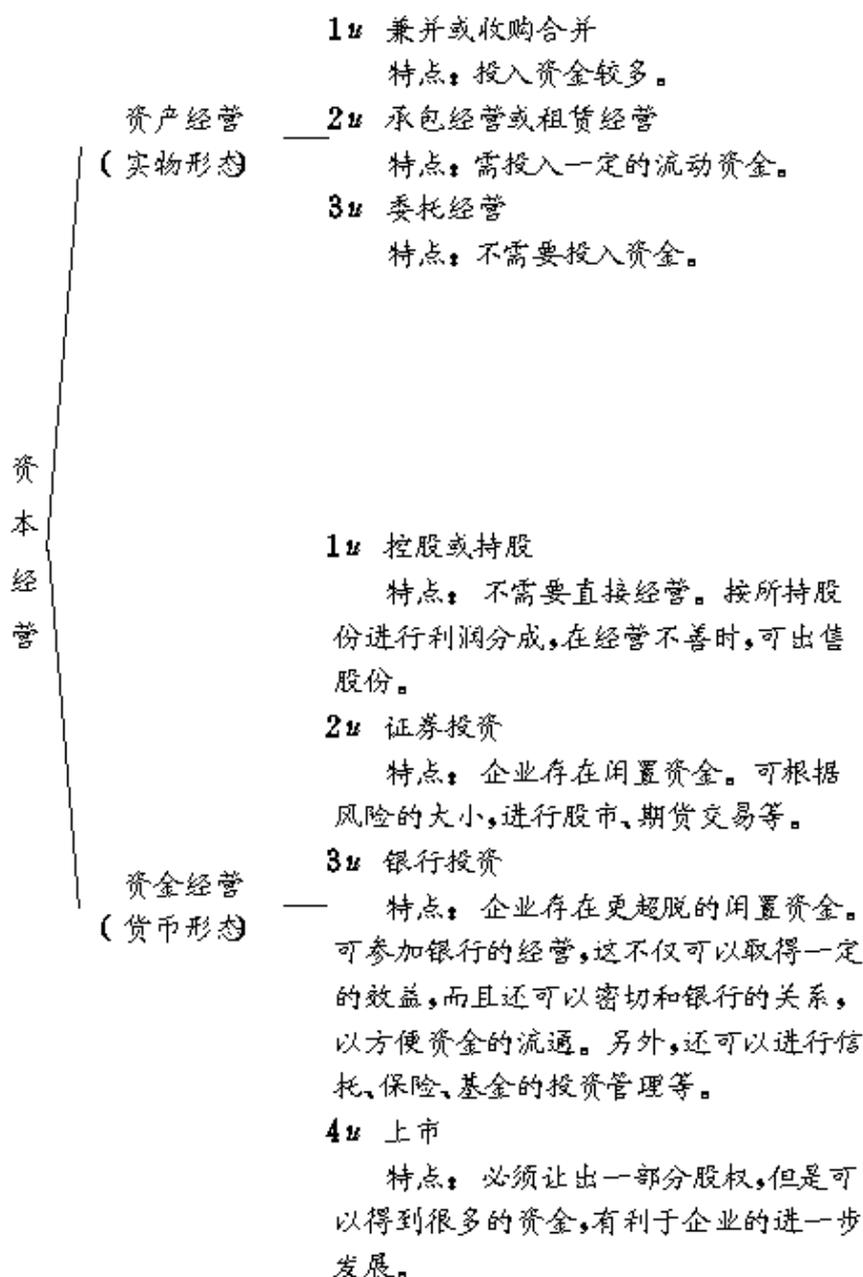


图 2 - 2 资本经营内容示意图

3. 从产品经营转向资本经营

(1) 前提条件

传统企业从产品经营起步,以后企业的规模扩大,企业经营的领域拓宽。这样,企业往往就要向资本经营这个方向发展,其原因在于:

①加快企业发展速度。因为资本经营的方式可以节省时间、资金和精力。

②组织企业集团。企业的经营领域扩大以后,不同的业务经营可以分成不同的子公司,以组成企业集团。这样,子公司和母公司就有了分工:把产品经营的内容交给子公司,母公司则集中精力进行资本经营。

(2) 两种方式

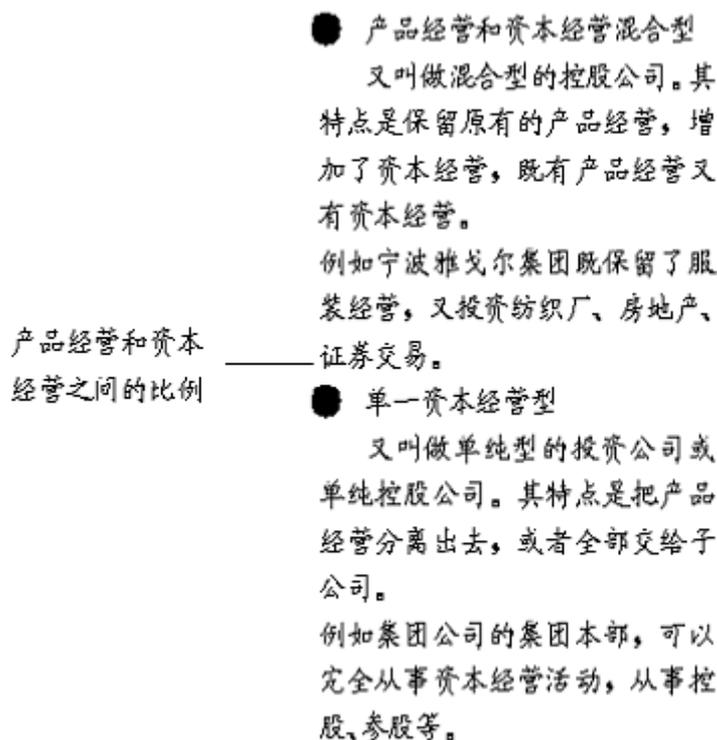


图 2 - 3 产品经营和资本经营之间的比例示意图

【自检】

某地为大力发展旅游业，投资近两个亿建设了一个五星级宾馆。但因没有管理经验，效益不佳。香港的香格里拉饭店集团带来一套成熟的管理制度，对其委托经营，在取得效益以后，按一定比例分成。这就是一种委托经营的资本经营方式。试举出其他资本经营方式的实例。

① 兼并或收购合并

② 承包经营或租赁经营

③ 控股或持股

④ 证券投资

⑤ 银行投资

⑥ 上市

【对“企业职能结构转型”的小结】

这一部分讲述了现代企业组织职能结构的转型，即包括前讲的企业一、二、三线比例结构的调整、产品经营职能比例结构的调整、企业产经营和资本经营比例结构的调整。这三项主要内容都通过比较的方法，阐述了传统的比例结构的缺点以及现代的比例结构的优点。

企业一、二、三线比例结构的调整和产品经营职能比例结构的调整属于生产经营结构的

转型，产品经营和资本经营比例结构的调整则属于资本结构的转型。

关键职能的设计

【提示】

关键职能一般只有一个。

企业的基本职能有很多，关键职能只是其中的一个。

企业的基本职能包括人事、财务、生产等各个方面。关键职能是指对于完成企业的战略目标和任务，起到关键性作用的那个基本职能。

关键职能设计的要求

1. 找出关键职能

每个企业的关键职能可能是不同的。根据企业的实际情况，要从其众多的基本职能中确定这个企业的关键职能，亦即要找出企业的关键职能。

2. 关键职能部门必须处于企业组织结构的中心地位

所谓中心地位，就是使处于中心的关键职能和其他的基本职能区别开来。这种关键职能和其他基本职能的区别主要表现在三个方面。

(1) 关键职能具有更大的权力和责任

①决策权

一般的管理部门并不具备决策权。因为决策是由上层领导制定的，管理层只负责贯彻决策。但是，处于管理层的关键职能部门却可以参与上层的决策。

②指挥权

一般而言，管理部门之间是平行关系，是相互协调、协商的关系，而不是指挥关系。但是，关键职能部门却可以指挥其他的职能部门。

③否决权

关键职能部门可以对其他职能部门的工作做出评价，具有一票否决权。

(2) 资源分配向关键职能部门倾斜

由于关键职能部门对企业经营和任务的完成，具有决定性的作用。

所以，资金和人员的分配，首先要保证关键部门的需要。即资源分配重点向关键职能部门倾斜。

(3) 关键职能部门的负责人兼任企业的上层领导

关键职能设计的意义

1. 成功企业的共同特征

美国著名的管理学家德鲁克说：“成功企业的共同特征是在组织结构上都突出了关键职能的作用。”这句话准确地概括了这个内容。

2. 区别不同管理模式的主要标志

不同的关键职能往往会形成不同的管理模式，不同管理模式的重要区别在于关键职能的不同。

例如，质量管理模式是以质量为中心的管理模式，成本管理模式是以成本为中心的管理模式。这种区别在理论上和实践上都有重要意义。

关键职能设计的类型

1. 概述

(1) 关键职能设计的六种主要类型

关键职能设计的不同类型也被称为不同的管理模式。不同管理模式的主要区别在于关键职能的不同。

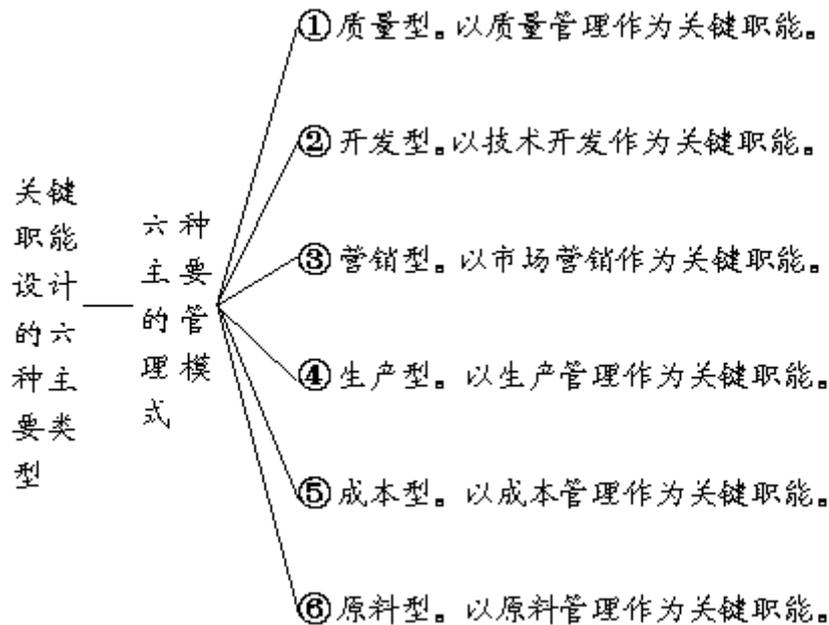


图 2-4 关键职能设计的类型示意图

(2) 动态的特点

一个企业的关键职能设计的类型是相对稳定的，但却不是一成不变的，而是动态的。随着外部环境和内部条件的变化，企业的战略会有所调整，整个结构也会有调整，关键职能的设计也就随之改变。

【自检】

某公司生产电视机，在 20 世纪 80 年代确定了以生产为中心的管理模式，此后在 90 年代则确立了以质量为中心的管理模式，现在又确立了以成本为中心的管理模式。试结合不同时代的具体情况，谈谈你的认识。

2. 六种主要类型的具体内容

【名言】

张瑞敏说：“质量是海尔的生命，谁砸我的招牌，我就砸他的饭碗。”

(1) 质量型

质量型就是以质量管理为中心的管理模式，这是一种最常见的关键职能设计类型。它以质量管理作为关键职能。这种模式常见于机械制造业和家电业。其结构图如下：

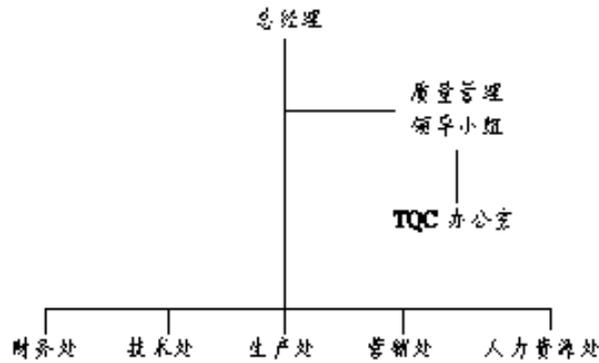


图 2-5 质量型管理模式示意图

如图中所示：

①在总经理领导下，成立了一个质量管理领导小组，这是一个决策型机构，行使决策权。

②在质量管理领导小组下，下设 T Q C 办公室作为关键职能部门。

它比其他的平行部门如生产处、技术处、营销处等的地位高，对它们的工作有指挥权和否决权。

③质量管理领导小组的组长一般由总经理担任，副组长由 T Q C 办公室主任担任。

(2) 开发型

开发型就是以技术开发为中心的管理模式，这也是一种常见的关键职能设计类型。它以技术开发作为关键职能。

这种模式常见于高新技术型企业。例如联想、四通、深圳华为为高新技术企业。

开发型的结构图类似于质量型，其中质量管理领导小组换成为技术开发委员会，而 TQC 办公室就换成技术开发办公室，即 R&D 办公室。

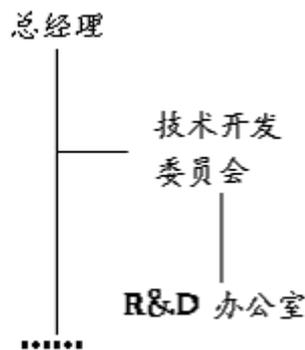


图 2-6 开发型管理模式示意图

(3) 营销型

营销型就是以市场营销为中心的管理模式，它以营销作为关键职能。

这种模式常见于轻工业。例如食品工业、服装和鞋帽制造业等，因为这些行业所要求的质量和技术的障碍比较小，竞争非常激烈，所以企业产品是否畅销直接决定了企业的命运。

【自检】

康师傅方便面在短短几年之内，其足迹就遍布中国的每个角落。它的成功一靠广告，例如刚进入大陆时，它首先在电视上大做广告，以至于其品牌家喻户晓。二靠顺畅的分销渠道，康师傅方便面不仅在大城市、飞机场、火车站、旅馆，而且在中小城镇、农村都有踪迹。试结合本【案例】，谈谈你对营销型管理模式的认识。

(4) 生产型

生产型就是以生产管理为中心的管理模式，它以生产管理作为关键职能。

这种模式常见于计划经济时期的国有企业。因为在计划经济体制下，企业没有销售任务，而只有生产任务。例如，大庆的管理模式就是以生产调度为中心的管理模式。生产指挥部下辖的生产调度部门实际上是日常的决策和指挥机构。

【自检】

某公司的产品上市以后，很受用户的欢迎，订单纷纷而来。公司制定了以生产管理为中心的管理模式，尽量加班加点以满足客户的要求。请你谈谈：（1）在现今供大于求的生产条件下，这种做法和在计划经济体制下单纯以生产为中心的做法的区别。（2）这种做法的局限和可能导致的后果。

（5）成本型

成本型就是以成本管理为中心的管理模式，它以成本管理作为关键职能。

【案例】

邯钢钢铁公司是以成本管理为中心的管理模式的成功典型。

邯钢钢铁公司通过调研发现，宝钢和武钢都实行以质量管理为中心的管理模式。它们都引进了国外的先进技术，坚持以质量为中心，靠优质高价取得效益。邯钢因此决定走低端市场，严格控制生产成本。其具体做法是提拔总会计师为常务副总经理，负责日常工作，主抓成本管理。这样，成本管理成了关键职能，即使企业的生产指标完成，但是成本指标没有达到，同样被视为没有完成任务。邯钢由此走出了一条特色道路。

（6）原料型

原料型就是以原料管理为中心的管理模式，它以原料管理作为关键职能。

这种模式适用于以农副产品为主要原料的企业，例如烟草、奶制品、果汁等生产企业。由于这些企业是以农副产品作为主要原料，而农副产品具有季节性和地区性的特点，所以原料管理就成为一个关键。

【案例】

玉溪卷烟厂是以原料管理为中心的管理模式的成功案例。

烟的好坏取决于烟丝的好坏，玉溪卷烟厂在原料管理上具有其独特的经验。玉溪地区本适宜产烟，与此同时，玉溪卷烟厂从美国引进加州的优良烟草品种，低价甚至无偿分发给当地的烟农，然后对烟农进行技术指导和资金支持。这就充分保证了大量优质烟丝的供应。

玉溪卷烟厂在保证优质烟丝原料供应的基础上，进而优化加工工艺和进行严格质量控制。这样，玉溪卷烟厂虽地处偏远，但却成为世界烟草企业五强之一。

【自检】

内蒙古伊利集团公司生产奶制品，公司非常注意原料的管理。试结合本节内容和内蒙古草原地区的实际情况，谈谈你的认识。

【对“关键职能设计”的小结】

这一问题讲述了关键职能的设计，包括关键职能设计的要求、意义和六种主要类型。

关键职能的设计是企业成功的要求，具有非常重要的意义。

关键职能设计的类型选择必须依照企业的实际情况，因地制宜，切实可行。其中又以质量控制和技术开发为关键职能的设计类型在现实中最为常见。

【心得体会】

第 3 讲 纵向设计与三种基本管理体制

【本讲重点】

纵向设计的主要任务
集权与分权相结合的原则
三种基本管理体制

纵向设计和企业的管理体制

纵向设计的主要任务

1. 框架设计内容结构

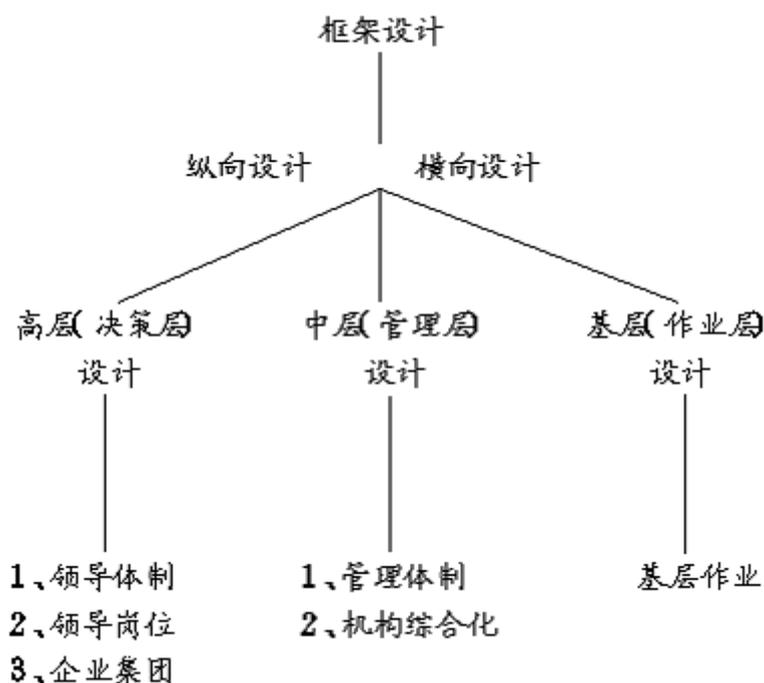


图 3-1 框架设计内容结构图

2. 纵向设计的主要任务

【温故知新】

框架设计是企业组织设计内容的主要部分。
框架设计的内容简单来说就是纵向地分层次、横向地分部门。
框架设计的纵向“金字塔”模式。
框架设计的横向“链条”模式。

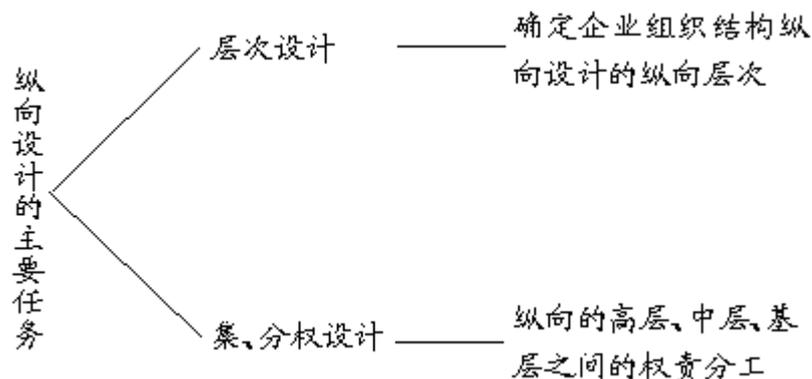


图 3 - 2 纵向设计的主要任务示意图

集权与分权相结合的原则

1. 集权与分权相结合的原因

(1) 集权和分权的各自优点

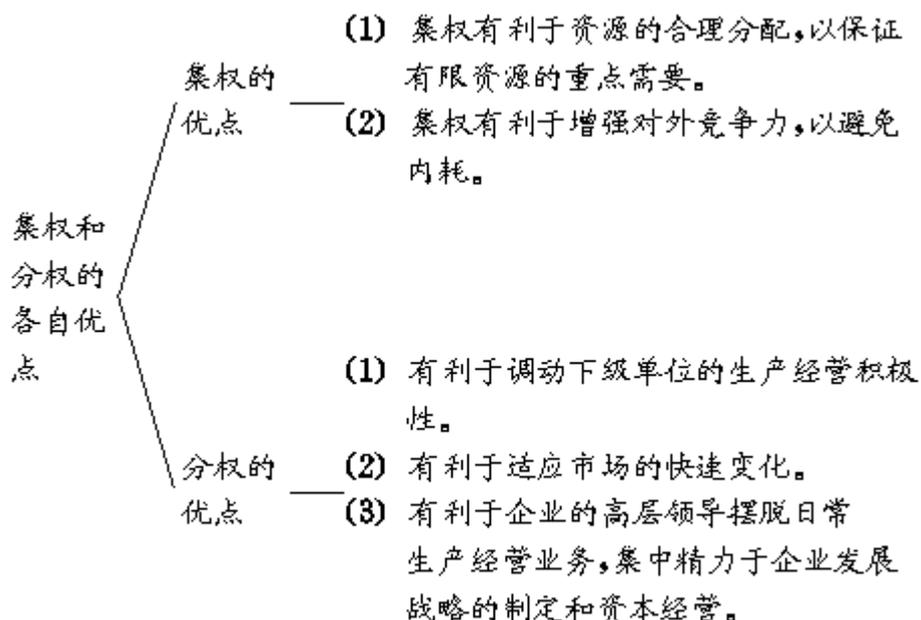


图 3 - 3 集权和分权的各自优点

(2) 集权和分权的矛盾统一

集权和分权是矛盾的两个方面,过分强调集权则势必牺牲分权,过分强调分权则势必牺牲集权。这样,集权和分权构成了一个两难问题。

集权和分权虽然是矛盾的,但同时又是统一的。在现实的企业里,既没有绝对的集权,也没有绝对的分权。绝对的集权意味着企业的管理权都集中在上层,这样二级单位就没有存在的必要;反之,绝对的分权意味着企业的管理权都集中下层,这样企业就肢解为不同的小企业,企业本身也就不复存在。

所以,集权与分权是相对而言的,所谓集权制就是集权多一点,所谓分权制就是分权多一点。根据实际情况的不同,企业集权与分权的统一实际上可以量化为不同的比例关系。如

集权与分权的五五开、三七开、六四开等。

【自检】

某国有企业在计划经济体制下，高度集权，二级单位没有权力，在生产经营上等、靠、要，没有积极性。在市场经济的冲击下，此企业几近破产。

于是，企业锐意改革，在集权与分权上实行四六开。企业因此获得了发展。试结合本节内容，谈谈你对集权与分权的关系的认识。

2. 集权与分权的四种制约因素

根据实际时空条件的不同，一般来说，集、分权设计的具体制约因素有以下四种：

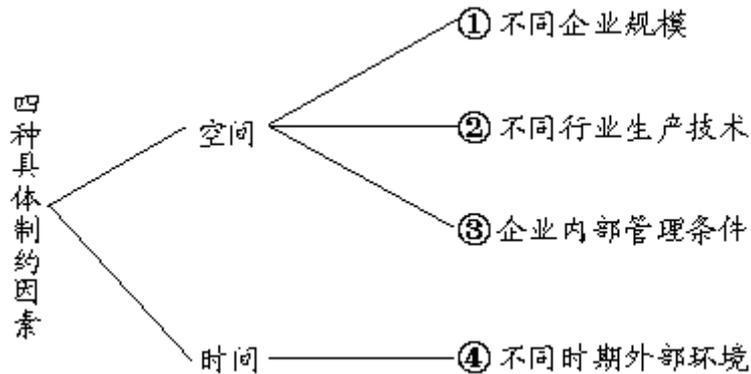


图 3-4 集权与分权的制约因素

(1) 企业规模

不同企业的规模大小不一。一般来说，规模大的企业，由于其二级单位数量较多、规模也较大，因而应给予分权。反之，小规模的企业则集权较多。

(2) 生产技术

不同行业的生产技术条件是不同的。如果集团下属企业之间的生产技术相互联系不大，基本是各自封闭的，那就应该采取分权制。例如，海尔集团下属的电冰箱厂、电视机厂、空调机厂、洗衣机厂等，这些分厂的生产技术相互独立，因而企业应该分权多一些。

反之，如果集团企业生产产品的各个环节必须密切配合，技术关联性强，那就应该采取集权制。例如，钢铁厂的炼钢、轧钢二级单位生产的半成品需要连续加工，生产过程具有高度的连续性，因而应该集权多一些。

(3) 管理条件

集团公司收购、兼并的二级企业，其管理基础如果比较完整，那分权就应该多一些；其管理基础如果比较薄弱，那集权就应该多一些。例如，把一个机修车间分离出去，因其缺少市场经验，故应多一些集权。

(4) 外部环境

不同时期的外部环境不同，集、分权设计的要求也就不同。

表 3-1 集、分权设计和具体制约因素关联表

制约因素 集、分权	企业规模		生产技术		管理条件		外部环境
	规模大	规模小	关联大	关联小	完善	不完善	
集权	小	多	多	小	小	多	变化
分权	多	小	小	多	多	小	变化

【案例】

燕山石化集团在 20 世纪 80 年代初，市场上化工产品供不应求，销售部门实行集中销售，各分厂不独立对外销售。这是销售上的集权。但是，当时原料也比较紧张，总公司统一采购保证不了分厂的生产任务，因此各分厂实行独立采购。这是一种分权。所以，当时的集、分权设计是销售集中、采购分散。到了 20 世纪 90 年代，外部环境发生了很大的变化，化工产品供大于求，生产原料供应充分。总公司的统一销售满足不了要求，必须对各分厂实行销售分权。反之，这时原料采购非常容易，必须对各分厂实行采购集权。所以，当时的集、分权设计一反以前的模式，实行采购集中、销售分散。

【自检】

北京燕山石化为什么在 80 年代和 90 年代实行不同的集、分权设计？

三种基本管理体制的特点

【问答思考】

问：什么是管理体制？

答：管理体制就是企业集权和分权的基本组织形式。

问：什么是基本管理体制？

答：管理体制的形式各种各样。所谓基本是指一种管理体制不仅具有代表性，而且跟国际接轨，是规范化的。

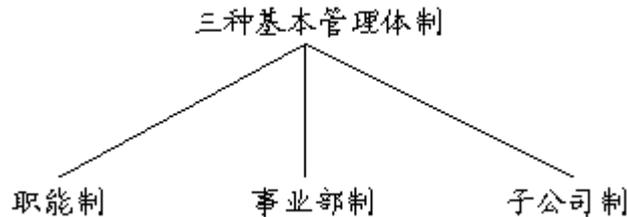


图 3-5 三种基本管理体制示意图

(1) 三种基本管理体制的规范名称和基本涵义

表 3-2 三种基本管理体制的规范名称和基本涵义表

规范名称和基本含义	规范名称		基本含义	
	国际标准代号	《公司法》出台后的规范化名称	概念涵义	一级单位和二级单位的关系
三种基本管理体制				
职能制	U型结构。 中文意义为统一结构。	分厂制	企业的二级单位按职能进行分工。如技术开发部门、生产经营部门、销售部门等。	总厂和分厂，或总部和分部。
事业部制	M型结构。 中文意义为多部门结构。	分公司制	企业的二级部门按产品或按地区来分工。如空调事业部、电视机事业部等，华东地区分	总公司和分公司。

			公司、北京地区分公司等。	
子公司制	H型结构。 中文意义为控股结构。	母子公司制	子公司和母公司有资产上的联系，但其本身是独立企业。	母公司和子公司。

(2) 三种基本管理体制的特点

三种基本管理体制的特点可以从一级单位和二级单位的法律地位、集分权形式、经济责任和核算方式四个方面来加以说明，如下表：

表 3-3 三种基本管理体制的特点

特点	二级单位法律地位	集、分权形式	二级单位经济责任	核算方式
三种基本管理体制				
职能制	非法人	集权形式。 二级单位权力小，权力大多集中于集团。具有内部管理权。	成本中心责任制，简称成本中心制。 对总部下达的成本指标保证完成。	统一核算 统负盈亏
事业部制	委托法人。 原则上是非法人，但经总公司委托授权，对外具有经营权。	分权形式。 具有内部管理权和对外经营权。产、供、销一条龙。	利润中心责任制，简称利润中心制。要求销售总额大于成本。	内部核算 自负盈亏
子公司制	独立法人。 子公司与母公司地位平等。	分权形式。 拥有内部管理权、对外经营权和自主经营权。	投资中心责任制。 要求对母公司的投资获得利润。	分别核算 自负盈亏

【自检】

试举出职能制和子公司制的相关案例。

例一：职能制

例二：子公司制

【案例】

美的空调机公司是美的电器集团公司下属的一个二级单位。受集团公司的委托，美的空调机公司负责空调机的开发、生产和对外销售。集团公司通过制定利润指标对其进行考核。这是一种事业部制的管理体制。

【自检】

事业部制可视为职能制和子公司制之间制。试分析事业部制与职能制、子公司制的区别。

问题一：事业部制和职能制的区别

问题二：事业部制和子公司制的区别

【心得体会】

第 4 讲 横向设计

【本讲重点】

三种基本管理体制的变形
管理体制的选择和不规范现象
横向设计的主要任务
职能机构综合化的涵义

三种基本管理体制的变形

职能制、事业部制和子公司制是企业集、分权的三种基本形式。在现实中，企业的管理体制是复杂多样的，表现为三种基本管理体制的变形。

1. 模拟分权制

模拟分权制是事业部制的变形，两者的主要区别在于利润中心考核方式的不同：事业部制的利润考核是以市场价格作为基础，模拟分权制的利润考核则是以企业内部价格作为基础。

这种内部价格排除了市场因素，是按企业内部的计划来确定的，它和市场价格还有一定的距离，只是一种模拟价格。

表 4-1 模拟分权制和事业部制的区别表

利润公式：工作量×单价=利润

区别管理体制	工作量	单价	利润
事业部制	常量	市场价格	真实利润
模拟分权制	常量	模拟价格	模拟利润

2. 内部公司制

内部公司制主要在日本的一些企业实行。所谓的内部公司并无法人地位，只是一些行政单位，但公司把它们当作子公司来要求和考核。内部公司被视为独立的投资中心。

内部公司制实际上是事业部制和子公司制的一种变形：“内部公司”仅具有事业部制的委托法人地位，但却具有子公司的权限和经济责任。所以，内部公司制介于事业部制和子公司制之间，是事业部制和子公司制的一种变形。

3. 全资子公司制

(1) 全资子公司制是不规范的

全资子公司是在中国存在的一种特殊情况，是中国在改革开放当中出现的一种特殊情况。全资子公司作为一个独资的子公司，实际上是“一人公司”，并不具备公司法人的全部条件，因而也是不规范的。

我国《公司法》规定，公司是两人或者两人以上集资联合组成的经济实体。

（2）全资子公司制和内部公司制的区别

全资子公司制正好与内部公司制相反：全资子公司的法律地位，是独立的法人，但却只有事业部制的权限。全资子公司的考核方式是利润中心责任制，所以全资子公司制实际上是一种事业部制。

表 4-2 内部公司制和全资子公司制的区别表

区别	法律地位	经济责任
管理体制		
内部公司制	委托法人	投资中心责任制
全资子公司制	独立法人	利润中心责任制

管理体制的选择及其不规范现象

1. 分权化的发展方向

管理体制是集权和分权设计的组织形式。集权和分权设计就是确定纵向层次之间的权责分工，这从根本上说就是一种分权化。

我国的国有企业，在计划经济条件下，企业高度集权，不但企业本身没有自主权，而且企业内部即使有一些权限，也不面向市场，而集中在上层。所以，在市场经济的改革过程中，企业就存在体制转轨问题，其发展方向就是走向分权化。

管理体制的三种基本形式是职能制、事业部制和子公司制，其中事业部制和子公司制是分权的，职能制则是集权的。

根据集权和分权相结合的原则，管理体制类型的选择首先必须对不同的管理体制进行客观的分析。

2. 管理体制类型的选择

（1）事业部制和子公司制的优缺点

事业部制和子公司制是分权化的组织类型，它们各具优缺点：

①子公司制较事业部制的优点

A. 子公司制分权比较彻底，激励作用大。子公司自主经营，这有利于调动其工作的积极性。

B. 子公司制的经营风险比较小。子公司是独立法人，如果出现亏损，母公司对其承担有限责任。事业部制的经营风险则很大，下级单位接受委托授权进行经营，如果出现亏损，总公司必须承担无限责任。

公司承担有限责任制度的涵义：

第一，股东对公司承担有限责任。

股东以其出资额为限对公司承担责任。也就是说，有限责任制度把股东出资到公司的资产和其另外的财产分离开来。这样，一旦公司倒闭亏损，股东出资以外的其他个人财产就受到法律保护，股东的损失也只以其出资额为限。这有利于保护股东的利益。

第二，公司对债权人承担有限责任。

公司以其法人财产为限对债权人承担责任。这有利于保护债权人的利益。一旦公司的资产无法抵偿债务，债权人就可以诉诸法律，要求公司破产来偿还债务。

②事业部制较子公司制的优点

A. 事业部制对二级单位控制能力强，不容易失控。子公司制的子公司是独立法人，权

限相对独立于母公司，母公司无法对其实行适时的指导和控制。事业部制的分公司不是独立法人，必须经常接受总公司下达的计划、接受调整，总公司对分公司的控制能力强。

B. 事业部制组织成本较低。子公司制的组织成本较高，其原因在于：

a. 子公司是独立企业，其组织机构较大、部门较多，成本也相应较高。

b. 子公司制必须双重纳税，即交纳两次所得税。子公司作为独立法人，必须交纳所得税，这是第一次纳税。子公司的税后利润部分上交母公司后，母公司作为独立法人，也必须交纳所得税，即第二次纳税。

【自检】

根据西方的经验，在经济高速发展时期，由于发展机遇多，西方的很多企业都实行子公司制；反之，在经济萧条时期或收缩时期，则实行事业部制。试结合集、分权设计的具体制约因素，谈谈对事业部制和子公司制优缺点的认识。

【参考答案】

集、分权设计的具体制约因素包括企业规模、生产技术、管理条件和外部环境。

(2) 职能制的存在条件

职能制是集权化的组织形式。根据集权和分权相结合的原则，尽管在市场经济条件下，职能制的集权形式在以下两种情况下也还有其存在的必要。

① 企业生产技术特点决定的职能制

企业的生产技术特点是集、分权设计的一个制约因素。如钢铁厂、汽车制造厂等。

② 企业规模决定的职能制

企业规模的大小是集、分权设计的又一个制约因素。规模较小的企业并没有分权的必要。

【自检】

某大型企业实行混合体制，既有分权的事业部制和子公司制，又有集权的职能制。例如，企业的直属经营部门，采取总厂分厂的管理；企业的跨行业经营项目则采取事业部制或子公司制。试结合本节内容，谈谈对这种混和体制的认识。

3. 管理体制的四种不规范现象

(1) 名称不规范

例如“内部市场”和“内部承包”。所谓的“内部市场”实际上是事业部制的内部核算，但市场本身是外部存在的，不能进入企业内部，所以“内部市场”的称谓是不确切的。“内部承包”如果承包成本指标，那就是职能制；如果承包利润指标，那就是事业部制；如果承包投资效益，那就是子公司制的。所以“内部承包”的称谓太过笼统。

(2) 名实不符

例如，某些企业虽然在形式上成立了子公司，是子公司制。但在实际上却实行以利润为中心的经济责任制，实行业务部制。

(3) 利润的提取方法不规范

例如，企业对利润以固定百分比提取，即提取所谓的“管理费”。但这显然是行政管理的办法，是不合理的。另外，固定资产占用费、流动资金使用费等实际上也是变相的管理费。这对企业来说，成本增加而利润减少。

(4) 不规范的二级法人

例如，某企业为了职工子女的就业，利用闲置的设备、厂房，单独成立了一个劳动服务公司。这样，企业就在内部形成了二级法人，即在企业大法人的内部又套上了一个小法人。这在理论上是不规范的，在实践上也容易导致产权纠纷。

按照《民法通则》和《公司法》的规定，公司是法人，公司的内部单位不是法人。

【对“纵向设计和企业的管理体制”的小结】

这一部分首先介绍了框架设计的内容结构。

纵向设计的主要任务是集、分权设计。集权和分权是一个矛盾的统一体。根据实际情况的不同，各个企业的集、分权设计也不尽相同，应考虑具体因素的制约。

企业的管理体制是集、分权设计的组织形式，其基本类型包括职能制、事业部制和子公司制。依据实事求是的原则，企业在实践上应根据实际情况，把集权和分权结合起来，设计合理的管理体制。

横向设计和职能机构综合化

横向设计的主要任务

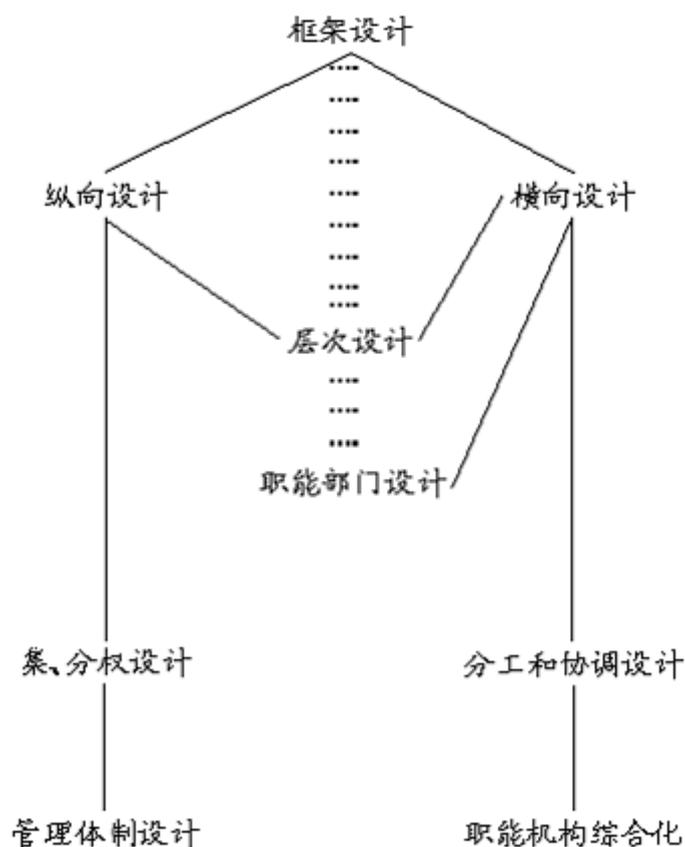


图 4 - 1 横向设计的主要任务示意图

职能机构综合化的涵义

1. 概念

职能机构综合化是关于分工和协调的概念，是指在部门分工的基础上进行的协调设计。为提高管理效率，保证管理流程的一贯性或连续性，在具体操作上必须简化分工、少设机构，以实现职能机构的综合化。

2. 案例

乙两家钢铁厂的生产管理流程图如下：

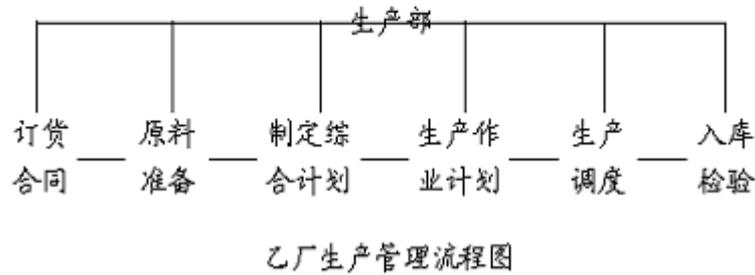
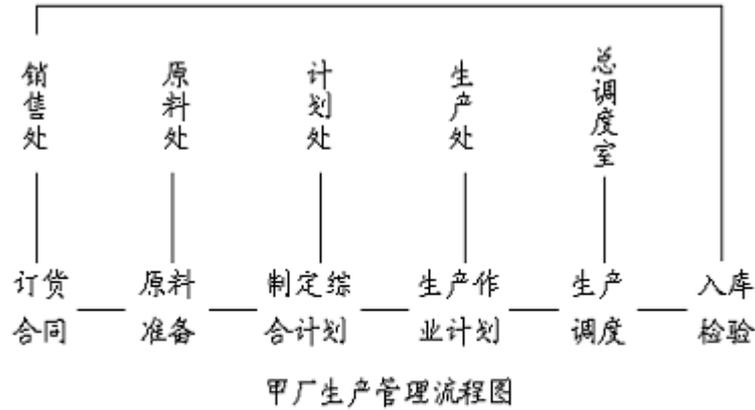


图 4 - 2 生产管理流程图

【案例】

如上图所示，甲、乙两厂的生产管理流程完全相同，但相应的职能机构的设计却迥然不同。甲厂采用了传统的职能机构设计，乙厂却采用了现代的职能机构综合化设计。

甲、乙两厂的生产管理流程都分为六个阶段：一是接受订货，产生生产任务；二是原料准备；三是制定综合计划；四是制定生产作业计划；五是进行生产调度，开始投产；六是产品按照订货的要求检验入库。

但是，甲、乙两厂的机构设计却迥然不同。甲厂按照传统的数列模式，强调分工细，设置了许多并列的职能部门。乙厂却只设置了一个大的生产部，对生产流程的六个阶段统一管理和协调。这样，机构简化，工作流程保持了较好的连续性，企业的生产效率也就随之提高。

乙厂的职能结构设计就是现代的职能机构综合化。

【心得体会】

第 5 讲 职能机构综合化

【本讲重点】

- 职能机构综合化的理论依据
- 职能机构综合化的途径
- 企业结构改革的数量比例
- 公司制领导体制的特点（上）

职能机构综合化的理论依据

1. 对专业分工理论的再认识

(1) 分工是必要的

专业分工理论是组织结构的基本理论，也是传统分工理论的基本点。一个完整的管理系统有了内部分工才能形成组织结构，其纵向的分层形成了纵向结构，横向的分部门就形成了横向结构，这个原理也叫做专业分工与协作原则或原理，它最早由以泰罗为代表的古典组织理论家提出。

专业分工理论在传统理论阶段比较简单，主要强调专业分工的优点。18世纪英国的古典经济学家亚当斯在其主要著作《国富论》中，首先把分工理论运用到生产过程。亚当斯认为专业分工有利于提高劳动生产率，增加国家的财富。泰罗则进一步把分工理论引进到管理工作中，提出管理工作内部应该进行分工，以利于提高管理的效率。其理由在于专业分工不但可以提高管理人员的劳动熟练程度，而且有利于进行更深入、更细致的管理工作。

泰罗在强调专业分工的同时，也注意了协作配合，但还较为简单。

(2) 分工要适当

分工是必要的，但分工要适当。分工是一把双刃剑，它有利于提高管理效率，但过细的分工却也带来了弊病，其具体表现：一是过细的分工导致管理的程序和手续复杂化；二是过细的分工增加了协调的工作量；三是过细的分工助长了管理工作中的分散主义，使各管理部门缺乏宏观意识，而过多考虑局部问题。

总之，过细的分工会导致管理效率的下降。分工程度和管理效率的关系可以通过下图来表示：

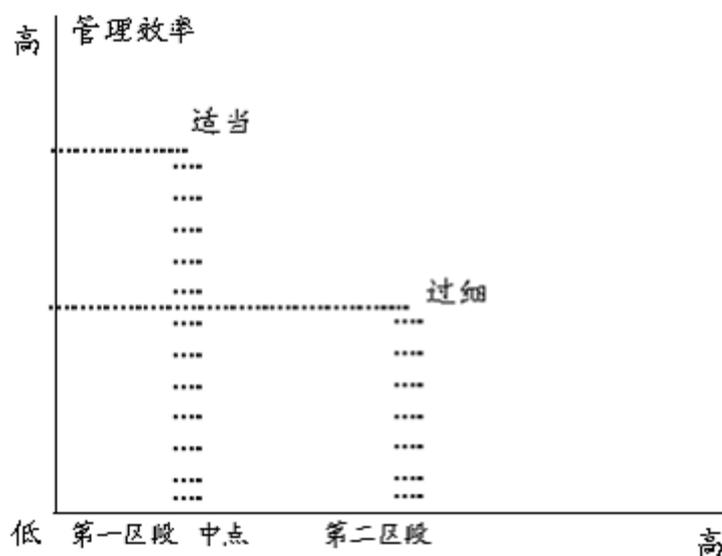


图 5-1 分工与效率关系的曲线图

如图所示，在第一区段，分工开始并逐渐增加时，管理效率相应得到了迅速提高；但在第二区段，随着分工程度的继续增加，管理效率却逐渐降低。只有在中点位置，分工和管理效率才达到了最适当的结合。

(3) 分工和协作一体化

传统理论强调分工的重要性，但对协作的重要性重视不够。分工和协作是一对矛盾的统一个体，现代组织理论既强调分工，但更重视分工基础上的协作，西方称之为一体化。这是一种管理优化，有利于提高整体的效率。

2. 现代组织理论指导下的机构设计的特点

(1) 组织分工适当简化，回归到适当点

传统企业的机构设计是在传统理论指导下完成的，企业的分工已经过细，所以，必须回过头来，强调组织分工适当简化，回归到适当点。这也是职能机构综合化的原理。

(2) 利用各种手段强调协调的重要性

3. 协调设计的指导思想

(1) 利用传统的协调方式

传统的协调方式不能一味抛弃，而要加以利用，如会议制度、规章制度等，现代组织管理要加以利用，但要使会议少而精、标准化，提高会议效率。

(2) 发展和利用新的协调方式

现代组织理论已创造了很多新的协调方式，如举行管理人员或生产人员的联谊活动，通过联谊活动来联络感情、加强交流，从而达到协调的目的。

总之，对传统的协调方式要加以利用和完善，同时还要创造和发展很多新的协调方式来达到协调的目的。

职能机构综合化的途径

职能机构综合化的基本操作方法就是合并机构，如把一些职能合并由一个部门来担任。但是，有些管理职能不利于合并，如监督职能机构。

监督机构只有单独设置，才能保证监督作用的贯彻。

在职能机构综合化设计中，可以进行职能合并的途径有以下三种：

1. 高度相邻职能的合并

相邻职能就是管理流程的上下道工序。

其典型例子就是前面提到的甲、乙两个钢铁厂的机构设置。如图 4-2 所示，乙厂把整个生产流程的相应职能部门都合并在一起，这种改革的力度比较大。较小的改革可以逐步实现相邻职能机构的合并，如下图所示：

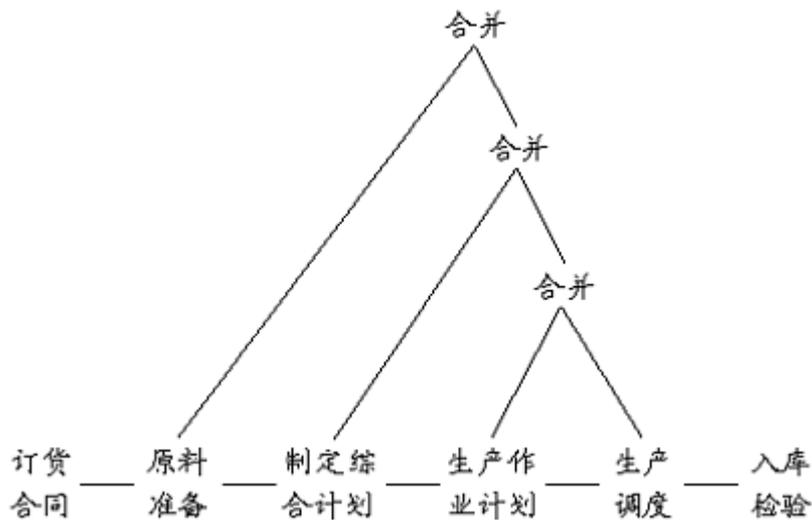


图 5-2 生产管理流程逐步合并示意图

2. 相同或相似职能合并

相同或相似职能合并的典型例子是人事管理现代职能机构的设置，如下图所示：

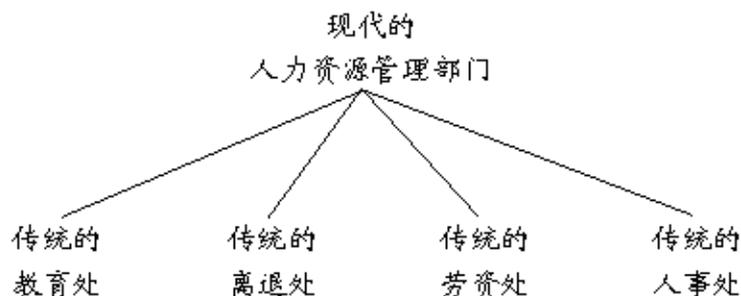


图 5-3 现代人事管理职能合并示意图

3. 双重职能的合并

所谓双重职能是指企业里的某一项管理工作既有管理职能的设置，又有生产作业职能的设置。

例如：企业的设备管理处和设备修理车间的合并。

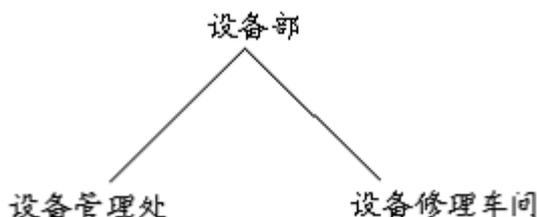


图 5-4 双重职能的合并示意图

【自检】

试结合本节内容，谈谈职能机构综合化对于提高企业管理效率的作用。

企业结构改革的数量比例

企业结构改革的数量比例实际上是对职能机构综合化所做的定量分析。

【自检】

据研究发现，传统企业和现代企业的机构数量比例大致为 3:1。依照这个数量比例模式，试谈实行企业机构改革的目标。

【对“横向设计和职能机构综合化”的小结】

上一个问题讲述了纵向设计和企业的管理体制，这一问题讲述了横向设计和职能机构综合化，都是框架设计的中层设计的内容。

横向设计是同一层次的不同部门的分工和协调的设计，其主要内容是职能机构的综合化。

职能机构综合化强调分工和协调相结合，目的在于提高企业整体的效率。根据企业的实际情况，企业的职能机构综合化设计应简化职能机构，对不同的职能机构实行适当的合并，以达到合理的数量比例。

企业领导体制设计

公司制领导体制的特点（上）

在中国企业的改革中，出现了公司领导体制和厂长（经理）负责制两种领导体制并存的现象。

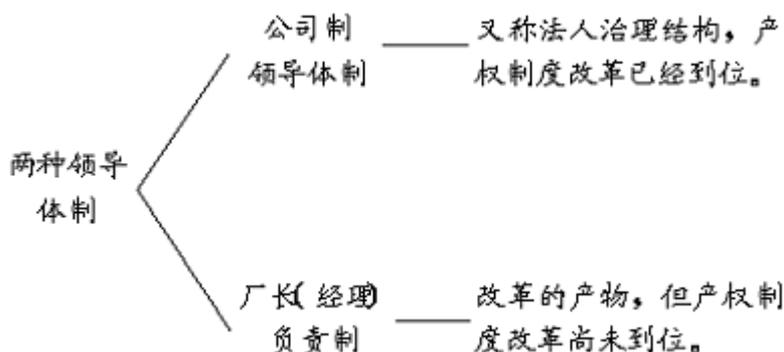


图 5-5 两种领导体制示意图

公司制领导体制相对于厂长（经理）负责制（以下简称厂长负责制），具有显著的优点。

1. 三权分设

（1）公司制领导体制的三权分设

公司制领导体制的领导机构由三部分组成，即由股东会、董事会和监事会组成，其结构图如下：

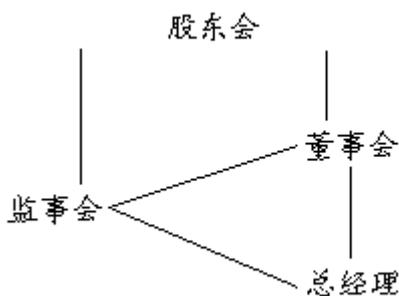


图 5-6 公司制领导体制结构图

如上图所示：

- ①股东会代表所有者利益，行使所有权
- ②董事会代表企业法人行使经营决策权
- ③监事会代表股东利益，行使监督权

（2）三权分设相对于厂长负责制的优点

公司制领导体制的三权分设，使企业的领导权既有适当分工，又相互制约。厂长负责制则把企业的领导权高度集中，总归于厂长，这就产生了很大的弊病，其具体表现为：

- ①厂长个人决策的局限性，容易导致决策的失误
- ②权力高度集中于个人，容易滋生腐败，产生不正之风

【心得体会】

第 6 讲 领导岗位单职制

【本讲重点】

- 公司制领导体制的特点（下）
- 企业党政体制的改革
- 领导岗位单职制的涵义
- 管理层次和管理幅度的矛盾关系
- 领导岗位单职制的意义（上）

公司制领导体制的特点（下）

1. 一、二线分工

（1）公司制领导体制和厂长制领导体制在决策分工上的区别公司制领导体制的经营决策分为两个层次，由董事会制定经营决策，然后通过总经理来贯彻执行。这样就形成了以总经理为首的高级行政班子的一线，以及以董事会为领导的二线。

厂长负责制的经营决策则由厂长全权负责，厂长既负责制定经营决策，又负责指挥经营决策的贯彻执行。



图 6-1 公司制领导体制的一、二线分工示意图

（2）公司制领导体制在决策分工上的优点

①有利于保证决策的正确

公司制领导体制的一、二线分工，形成了以总经理为首的热班子和以董事会为首的冷班子。热班子忙于日常工作，冷班子则退居幕后进行调查和可行性研究，负责制定经营决策。这种冷热结合有利于保证决策的正确性。

反之，厂长负责制冷热不分，厂长忙于日常事务就可能因调研不够而忽视了重大经营决策的制定。

②是实行双轨制的前提条件

公司制领导体制的一、二线分工是双轨制的前提条件。虽然厂长负责制也设置副手协助其领导，但这并不是体制的原则规定，而仅仅是一种领导方法。

2. 双轨制

（1）双轨制的涵义

双轨制是一种领导体制的专用术语，是针对单轨制而言的。所谓双轨制是指在经营决策和贯彻执行两个方面，实行不同的领导原则，即在决策方面和执行方面实行双轨制度；单轨制则指在决策和执行实行单轨制度。

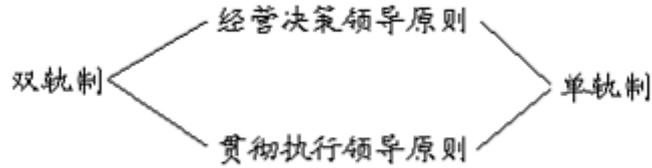


图 6-2 双轨制领导体制示意图

(2) 委员会制和一长制

①涵义

委员会制和一长制是两种不同的领导制度，即运用两种不同的领导原则来统一领导的意志，其区别如下：

表 6-1 委员会制和一长制区别表

领导制度	领导原则	决议形成方式
委员会制	少数服从多数	用举手或投票方式形成决议
一长制	首脑决定	领导班子成员充分发表意见，最后由首脑决定

②委员会制的优点

委员会制能较好地保证决策的正确，而一长制的个人决策则容易失误。

③一长制的优点

首先，一长制的决策程序比较简单，决策形成也较为迅速，这较好地符合了市场经济的要求。

其次，决策形成后，一长制的贯彻执行比较统一、集中，能较好地保证决策的执行。

(3) 公司制领导体制的双轨制

①前提

双轨制领导体制的前提是公司制领导体制的一、二线分工。

②集体决策和个人执行原则

公司制领导体制的双轨制又称为集体决策和个人执行原则，指在经营决策时采用委员会制，在贯彻执行时采用一长制，是一种领导制度的复合体制。

③优点

既保证了决策的正确性，又保证了执行的迅速性。

④双轨制在现实中的偏差

在现实中，有的企业虽然也进行一、二线分工，企业的领导体制和规章制度也全部到位，但有时还是会形成有形无质的现象，其具体表现为：

- 公司的董事长和总经理职权集中于一人手中，形成兼任。
- 董事长由上级领导或主管局领导任职，企业的领导由上级任免。
- 董事会缺乏专业的人才，在重大事件中难以形成正确的决策。
- 董事会的会议出现少开或不开的现象。

【自检】

有一句俏皮话是这样说的：“董事会的董事不懂事。”这是指董事会的董事缺乏专业知识。

反观国外的一些企业，其董事会既包括代表出资人的董事，也包括不代表出资人的外部董事（亦称独立董事），这些外部董事一般由专家或教授组成。试结合本节内容，谈谈外部董事对董事会进行经营决策的作用。

企业党政体制的改革

【重要提示】

企业的基本职能有很多，关键职能只是其中的一个。企业的基本职能包括人事、财务、生产等各个方面。关键职能是指对于完成企业的战略任务和目标，起到关键性作用的那个基本职能。

1. 党政体制改革的必要性

(1) 党政体制的一个中心和一个核心的矛盾

党政体制存在着一个中心和一个核心的矛盾。所谓一个中心是指企业的行政班子在企业里处于中心地位，所谓一个核心是指企业的党组织在政治上起核心作用。

一个中心和一个核心的矛盾，实际上是党政两套班子的矛盾，是领导工作不统一的表现。

(2) 矛盾的负面影响

①影响了企业的整体经济效益的提高

企业里的行政组织和党的组织两套机构并行，导致了机构重复、人员众多、开支巨大，直接影响了企业整体经济效益的提高。

②影响了领导决策的效率

领导体制的两套班子，俗称两张皮现象。党政两套班子都有领导权和决策权，这种领导和决策的不统一影响了领导决策的效率。

③导致了领导职能的重复和交叉

领导体制的两套班子容易在领导职能上产生重复和交叉。如在用人权问题上，厂长负责制下的行政班子全权负责企业的经营决策和日常指挥，这本身就包括了用人权，但是，党的组织班子同时也负责对干部的考察、选拔和培养。这样，党政两套班子就在用人权上产生重复和交叉。

2. 党政体制改革的方向——三个“一体化”

(1) 党政领导“一把手”的一体化

党政领导“一把手”的一体化是指党政的主要负责人由同一个人担任。

例如，党委书记兼任总经理或董事长。这样，一个中心和一个核心的矛盾就在领导人上达到了统一。

(2) 党政领导班子的一体化

党政领导班子的一体化主要采取交叉任职的方法。

例如，党政领导“一把手”的一体化实际上就是交叉任职的一种表现，党政两套班子的一部分人交叉任职，就可以在一个企业中形成一个核心层。

(3) 工作机构的一体化

工作机构一体化的主要方法和具体形式是“合室办公”。

例如，把组织部和人事部这两个党政部门结合到一个办公室进行办公。这不但可以精简机构和人员，而且可以统一领导和决策。

【案例】

某国有企业在公司制改革后，产生了一种所谓“新三会”和“老三会”的矛盾。“新三会”是指企业的股东会、董事会、监事会，“老三会”则指党委会、工会和职代会。

这种“新三会”和“老三会”的矛盾实际上是党政两个系统的矛盾在公司制改革中的一种新的表现形式。

【自检】

请回答下列问题：

(1) 试结合本节内容，谈谈您对这种矛盾的认识。

(2) 试结合本节内容，谈谈对这种矛盾进行改革的一些可行做法。

【对“企业领导体制设计”的小结】

这个问题讲述了企业的领导体制设计，这是企业高层设计的第一项内容。

企业的领导体制包括公司制领导体制和厂长（经理）领导体制。相对于厂长（经理）领导体制，公司制领导体制具有显著的优点，其表现在三权分设、一二线分工和双轨制三个方面。这同时也是企业改革的法人治理规范化的重要内容。

党政体制的改革是国有企业改革的一项重要内容。党政并存的两套班子导致了一个中心和一个核心的矛盾。解决这种矛盾的方法就是“一体化”。

领导岗位单职制设计

领导岗位单职制的涵义

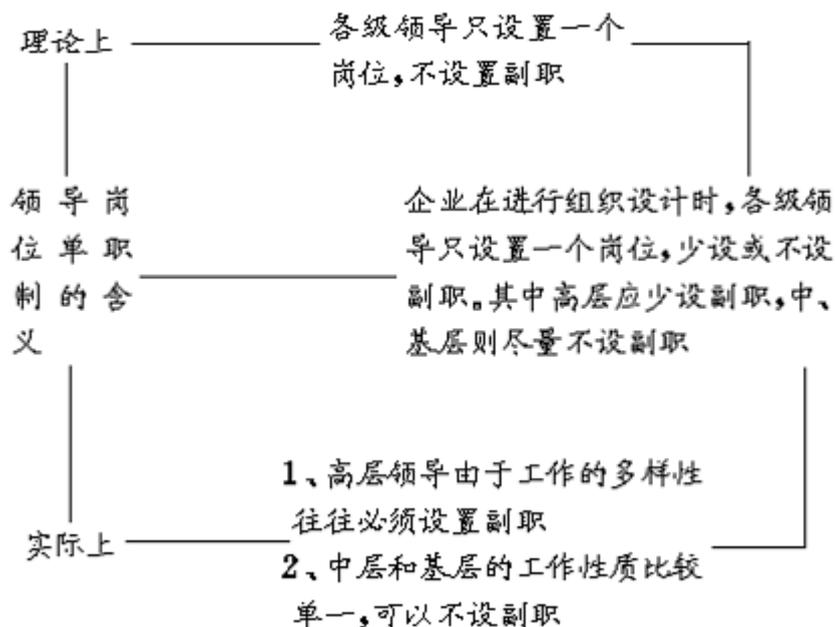


图 6-3 领导岗位单职制涵义示意图

管理层次和管理幅度的矛盾关系

1. 管理层次和管理幅度的涵义

【问答思考】

问：什么是管理层次？

答：管理层次是指领导管理所划分的层次。

问：什么是管理幅度？

答：管理幅度是指领导直属下级的人数。人数多则幅度宽，人数少则幅度窄。

2. 管理层次和管理幅度的反比关系

管理层次和管理幅度之间的关系成反比关系：层次减少则幅度增加；层次增加则幅度减少。如下图所示：

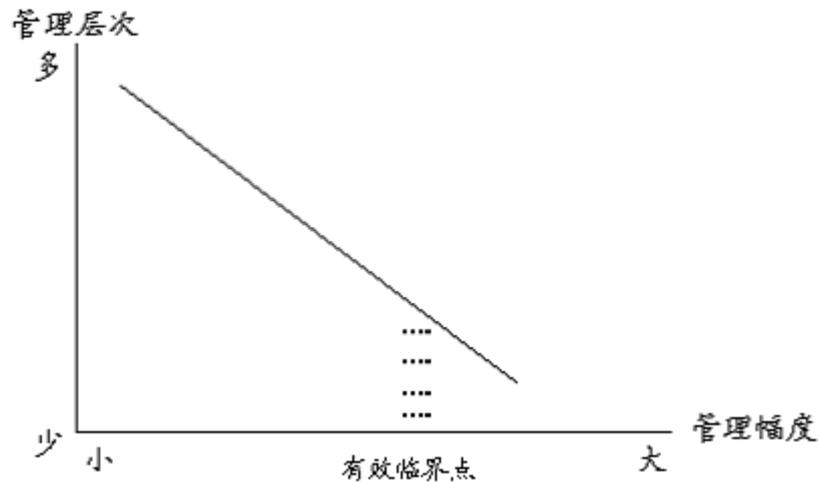


图 6-4 管理层次与管理幅度反比关系图

3. 减少层次是现代企业组织的发展方向

减少层次是现代企业组织的发展方向。层次少具有明显的优点：

- (1) 层次少，上下级之间的信息传递迅速且不易失真。
- (2) 层次少，领导幅度大，领导者实行计划、控制、领导等的工作量就会增加。

4. 管理幅度的“有效临界点”

(1) 是管理层次和管理幅度矛盾的具体表现

管理幅度的“有效临界点”是管理层次和管理幅度矛盾的具体表现。管理层次减少具有明显的优点，但管理层次的减少要受到管理幅度的制约。

- ①层次减少则幅度增加。
- ②如果层次任意减少，从而使幅度增加超过了“有效临界点”，那么领导工作就趋于空泛化，甚至成为无效劳动。

(2) 制约因素

①层次设计

从企业组织的角度看，管理层次的设计直接制约了管理幅度。

②领导者自身的素质

从企业管理的角度看，领导者自身的素质是管理幅度的“有效临界点”的又一制约因素。领导者自身的素质越高，“有效临界点”越大；反之，领导者自身的素质越低，“有效临界点”越小。

【自检】

比较图 6-5 有关管理层次和管理幅度关系的两个模型，试谈谈它们之间的区别及其制约因素。

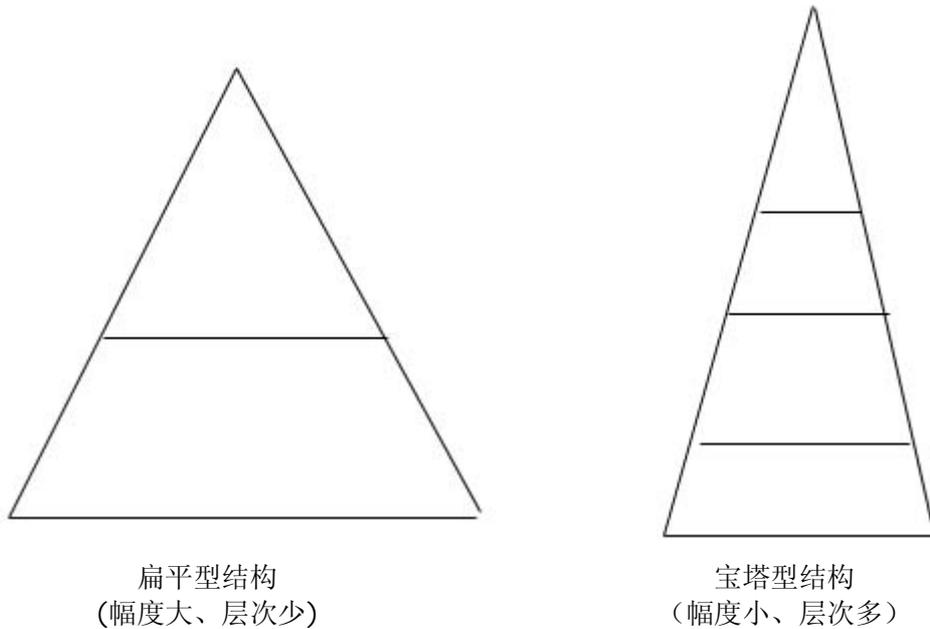


图 6-5 管理层次和管理幅度关系的模型图

领导岗位单职制的意义（上）

领导岗位单职制的重要意义在于：从现代企业的组织设计和管理要求出发，较好地解决了管理层次和管理幅度之间的矛盾。

1. 单职制是现代企业组织设计的重要特征

领导岗位单职制是现代组织设计区别于传统组织设计的一个重要特征，其原因在于较好地解决了组织设计的管理层次和管理幅度之间的内在矛盾。

- (1) (1) 管理层次的职务层次（小层次）和组织层次（大层次）企业的管理层次可以分为职务层次（小层次）和组织层次（大层次），如下表所示：
(2) (2)

表 6-2 职务层次（小层次）和组织层次（大层次）示意表

职务层次（小层次）	组织层次（大层次）
1. 总经理	一、公司
2. 副总经理	
3. 厂长	二、分厂
4. 副厂长	
5. 车间主任	三、车间
6. 副车间主任	
7. 工段长	四、工段
8. 班组长	五、班组

如上表所示，企业的组织层次分为五个层次，是大层次；企业的职务层次则分为八个层次，是小层次。

从企业的指挥链来看，实际的指挥、领导关系是通过小层次进行的。

(2) 设立单职制的优点

通过设立单职制，可以较好地解决领导层次和领导幅度之间的矛盾：

①减少层次，增加幅度

中、基层不设副职，减少层次，增加幅度。如取消副厂长和副车间主任，领导层次减少

为六个层次，管理幅度相应增加。

②保证领导幅度的有效性

高层少设副职，保证领导幅度的有效性。如保留副总经理的设置。

【心得体会】

第 7 讲 领导岗位单职制的意义与经验

【本讲重点】

领导岗位单职制的意义（下）

推行领导岗位单职制的经验

企业集团组织的特点（上）

领导岗位单职制的意义（下）

1. 单职制是现代企业管理的重要特征

领导岗位单职制是现代企业管理区别于传统企业管理的一个重要特征，其原因在于提高了领导效率和领导人的素质。

领导效率和领导人素质是企业管理水平的两个重要决定因素。领导水平是管理水平的核心内容，领导水平高低主要取决于两个方面：一是领导效率，二是领导人素质。

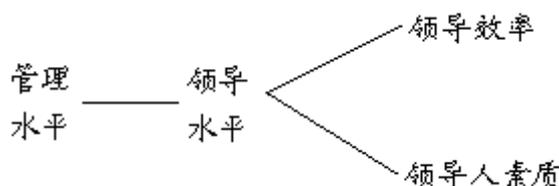


图 7-1 领导水平决定因素示意图

（1）单职制有利于提高领导效率

①形成统一领导，提高领导效率

传统企业的副职设置过多，容易产生多头领导和多头指挥的现象。

反之，单职制不设或少设副职，就容易形成集中统一的领导或指挥，从而提高了领导效率。

②减少协调工作量，提高领导效率

传统企业的领导岗位过多，众多领导的意见不容易达到统一，这就必然会引起协调工作量的增加；协调量增加，领导用于调查研究、经营决策的时间和精力就相应减少，这就必然会导致领导效率的下降。反之，单职制则可以避免这种弊端。

（2）单职制有利于提高领导人素质

传统企业的领导岗位设置过多，领导分工过细，这不利于企业领导人素质的提高。反之，单职制则要求企业领导人掌握全局情况，做出决策，这有利于企业的领导人成为高素质的企业家。

推行领导岗位单职制的经验

上海宝山钢铁公司是中国企业现代化管理的典型之一，也是实行单职制的典型之一，其经验可归纳为以下五个方面：

1. 剥离非生产主体职能，取消部分领导岗位

剥离非生产主体职能就是对企业的二线和三线职能，即对技术后方和后勤部门实行剥离。其基本原则就是社会化、商品化、专业化的“三化”原则。

例如，宝钢把职工医院交给上海市管理，把职工生活一条街交给宝山市商业局管理，把一批职工子弟学校交给教育局管理，对三线职能实行剥离；把设备的安装和修理交给全国几十家专业工厂，对二线职能实行剥离。

剥离企业的二线和三线职能，也就取消了非生产主体的工作，相应的领导岗位也就自然消失。这是减少副职设置的一条根本措施。

2. 合理授权，实行兼职，减少副职设置

对于一些重要的非生产主体职能，不能实行完全剥离，宝钢采取了合理授权。

例如，宝钢非常重视人才培养工作，员工的在职培训系统由五所大学组成，即由技校、职校、工校、夜校、党校组成。按照传统概念，这五个学校应该设立一个专管教育培训的副总经理，但宝钢却采取了合理授权的办法，委托人事部门对五个学校进行统一领导，不设专管教育培训的副职。

宝钢通过合理授权，实行兼职，减少了部分副职设置。

3. 实行助理制，用助理代替副职

宝钢积极学习外国的管理经验，实行助理制，用助理代替副职。

所谓助理是帮助领导处理一些日常工作的职务设置。但助理的性质和副职不同，助理只是领导的工作助手，不进入领导班子。助理只是根据领导的要求，处理一些具体工作。因此，用助理来代替副职，既不会增加领导的协调工作量，也不会造成多头领导的现象。

4. 对下岗领导采取优惠政策

宝钢在推行单职制过程中，对下岗领导采取优惠政策。所谓优惠政策指的是对下岗的领导干部进行妥善安置，包括其工作、生活和出路。采取优惠政策有利于减少阻力，可以保证改革工作的顺利进行。

例如，宝钢在改革的过程中，实行了生产和技术职能的合并。原先主管技术的副总工程师因为职能剥落而下岗。经党委研究决定，设置专务副总经理，保留其各种待遇。但专务副总经理不是副职，其实际工作性质是一种高级助理。

5. 加强培训，提高领导人素质

宝钢为配合单职制的推行，加强培训，努力提高领导人的素质。例如，宝钢和日本新热钢铁公司实行干部对口交换，以利于干部了解和掌握日本的先进管理经验；或者直接把干部送到外国深造，以提高其管理和领导水平。

领导人的素质是领导水平和管理水平的一个重要制约因素。对领导人加强培训，提高领导人的素质，这是保证单职制有效性的根本措施。

【对“领导岗位单职制设计”的小结】

上一部分讲述了现代企业的领导体制设计，这一部分讲述了领导岗位单职制设计，这两章都是现代企业高层设计的内容。

简言之，领导岗位单职制就是指高层少设副职，中、基层不设副职，其意义在于较好地解决了管理层次和管理幅度之间的矛盾，这不仅使领导岗位单职制成为了现代企业组织设计的一个重要特征，而且成为了现代企业管理的一个重要特征。

在推行领导岗位单职制方面，上海宝山钢铁公司是一个典型，其许多经验都值得借鉴。

企业集团的组织设计

企业集团组织的特点（上）

1. 概述

(1) 企业集团的概念

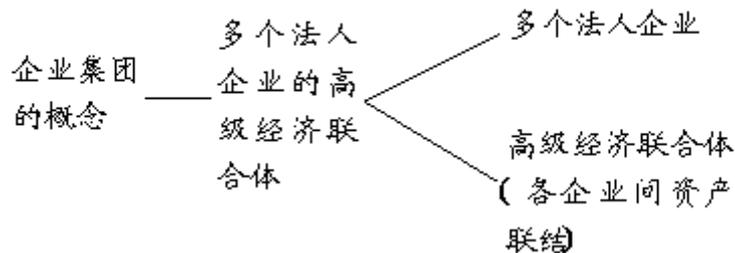


图 7-1 企业集团概念示意图

(2) 企业集团和集团公司的区别和联系

表 7-1 企业集团和集团公司的区别和联系表

	区别	联系
企业集团	多个法人	集团公司往往是企业集团的核心企业
集团公司	一个法人	

(3) 特点示意图

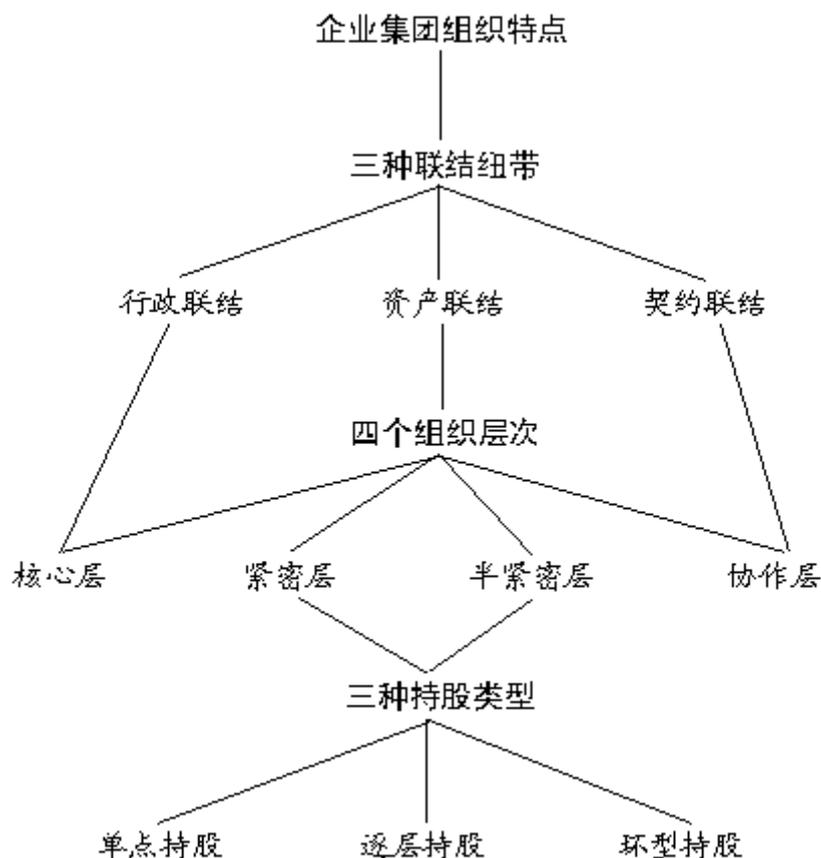


图 7-2 企业集团组织特点示意图

2. 企业集团组织特点

(1) 三种联结纽带

①行政联结

上、下级之间的各个企业，以行政命令的方式联结在一起。这在单个的企业内部就已经存在。

②资产联结

企业集团内部的各企业之间具有控股和参股的关系。这是企业集团的特色，也是企业集团作为高级经济联合体的特点所在。

所谓控股和参股，从理论上说，占有股份高于 50% 称为控股，占有股份低于 50% 则称为参股。但在实际上，占有股份低于 50% 的大股东也可以实行控股。

③契约联结。

契约联结又称合同联结，这实际上是一种合伙关系，在单个企业内也可以存在。

(2) 四个组织层次

以松下集团的组织结构为例，其四个组织层次如下图所示：

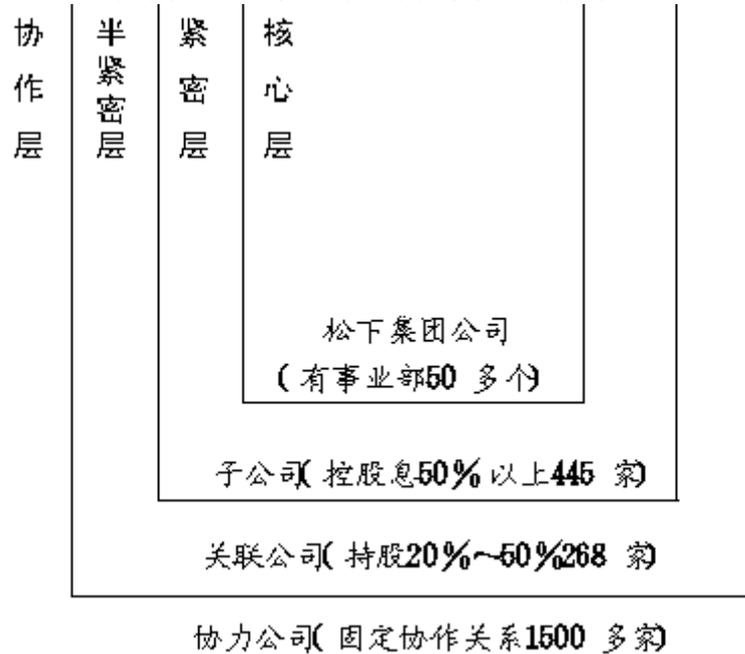


图 7-3 松下集团四个组织层次示意图

如上图所示：

①核心层。由总部和 50 多个事业部组成，实行行政联结。

②紧密层。由 445 家子公司组成，实行资产联结。

③半紧密层。由 268 家关联公司组成，实行资产联结。

④协作层。由 1500 多家协力公司组成，实行契约联结。协作层相对于紧密层和半紧密层，也被称为松散层。

【心得体会】

第 8 讲 企业集团组织

【本讲重点】

企业集团组织的特点（下）

企业集团的领导机构设计
集团公司管理职能的转变
作业长制的涵义

企业集团组织的特点（下）

（3）三种持股类型

控股和参股可总称为持股，母公司对子公司和关联公司的持股类型主要有以下三种：

①单点持股

单点持股类型，如下图所示：

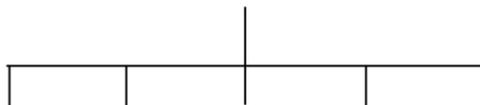


图 8-1 单点持股示意图

集团公司分别和子公司发生持股关系，子公司之间没有持股关系。这是一种纵向的持股关系。

单点持股是一种最简单的持股类型，它是企业集团发展的初级形态。

其优点是有益于集团公司或母公司对子公司或关联公司的直接控制；其缺点是控制的子公司数量不能太多，只适用于小集团。

②逐层持股

逐层持股类型，如下图所示：

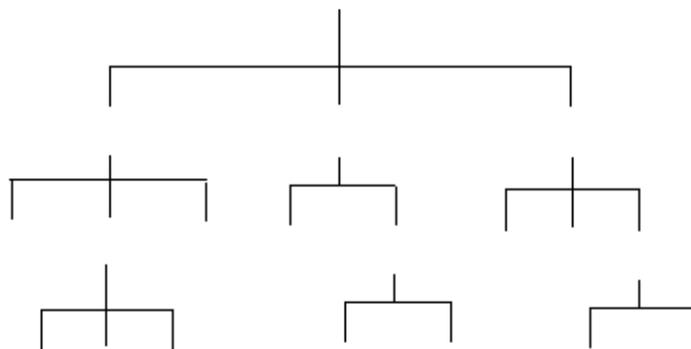


图 8-2 逐层持股示意图

集团公司首先对三个骨干子公司实行控股，然后每个骨干子公司又分别对一批企业实行控股，最后形成多层次的逐层持股类型。

逐层持股是企业集团进一步发展的持股形式。其优点是有益于集团规模的扩大；其缺点是各层企业都是纵向持股，持股的纽带较为单一，不利于形成总体的凝聚力。

③环型持股

环型持股类型，如下图所示：

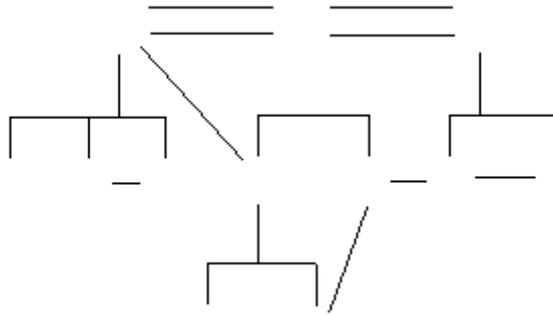


图 8-3 环型持股示意图

三个骨干公司分别可以对子公司持股，子公司也可以对骨干公司持股，其中既有纵向持股，也有横向持股，还有上下交叉持股，这些持股方式共同构成了环型持股类型。

环型持股类型具有其显著的特点：

●环型持股是二次大战以后发展起来的一种新型持股类型，以日本的六大财团为主要典型，适用于银行业。

●企业集团内部的联系非常紧密，凝聚力强。

●企业集团没有核心公司。

【自检】

日本三菱集团由其下属的银行系统、产业系统、商业系统互相持股组成。其中又以银行系统为中心，形成了金融资本、产业资本和商业资本的相互融合。试结合本节内容，谈谈环型持股的特点。

企业集团的领导机构设计

1. 企业集团领导机构的涵义

企业集团的领导机构设计和单个企业的领导机构设计是互相区别的，如下表所示：

表 8-1 企业集团领导机构设计和单个企业领导机构设计区别表

类型	区别	设计方式	领导方法	领导机构名称
企业集团 领导机构设计		1. 公司制领导体制 2. 厂长(经理)负责制	行政命令	董事会
单个企业 领导机构设计		1. 依托型 2. 独立型	民主协商	董事会或理事会

2. 两种设计方式

(1) 依托型的企业集团领导机构

①涵义

所谓依托型设计方式是指企业集团的领导机构不单独设置，依托于企业集团的核心企业的领导机构，由核心企业的领导机构兼任企业集团的领导机构。如下图所示：

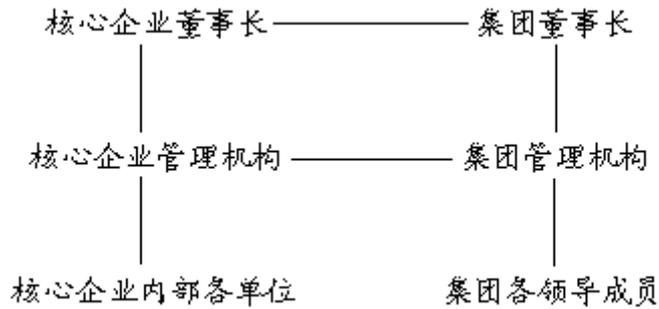


图 8-4 依托型的企业集团领导机构示意图

②优点

- 机构简单，管理人员较少，组织成本低。
- 有利于核心企业对企业集团的控制和管理。

③缺点

企业集团管理人员的立场和观点容易受到核心企业的影响，对其他成员的利益考虑不够，不利于大规模企业集团的发展。

(2) 独立型的企业集团领导机构

①涵义

独立型的企业集团领导机构由各企业民主推选的代表组成。

②优点

独立型的企业集团领导机构独立于各企业之外，从整个集团的整体利益出发，兼顾各企业的利益，有利于企业集团的发展壮大。

集团公司管理职能的转变

1. 从产品经营转向资本经营

对于小规模的企业集团而言，企业集团在组成之后，核心企业的管理职能必须进行相应的改变，即从产品经营转向资本经营，原先的产品经营职能由子公司承担。

本课程第二讲中“企业职能结构的转型”的问题，较详细地介绍了企业集团从产品经营到资本经营的转型。

2. 资本经营的管理职能的四项主要内容

(1) 人事参与

企业集团指派管理人员进入控股或持股企业进行间接管理。

产品经营的人事管理对象是技术干部和工人，企业集团的人事管理对象则是企业家。相应地，其考核和激励设计也有很大区别，例如，对一般管理人员采用月薪和奖金制，对企业家则采用年薪和期权制。

(2) 战略制定

企业集团制定切实可行的战略，指导整个企业集团的发展。

产品经营计划一般包括技术开发计划、生产计划、销售计划等，企业集团的战略计划则一般包括新产品发展战略、人才发展战略、规模发展战略等。

(3) 业绩考核

企业集团对子公司的业绩进行考核，并以此为基础做出经营决策，如是否继续投资等。

单个企业业绩考核的对象是企业内部的生产经营部门，企业集团业绩考核的对象则是子公司或关联公司。相应地，其考核的指标也不尽相同，如企业集团不仅仅考核利润，而且还考核投资、利润率等。

(4) 资本运作

资本运作是企业集团资本经营的一项重要内容，如筹措资金等。

资本运作也是一种财务工作，产品经营的财务管理主要指成本管理、资金管理、利润管理等，资本运作的财务管理则主要是资产评估。

【对“企业集团的组织设计”的小结】

前两个问题分别讲述了现代企业的领导体制设计和领导岗位单职制，这个问题讲述了企业集团的组织设计。这三章都是现代企业组织的高层设计。

企业集团是由多个法人企业组成的高级经济联合体。其一般以集团公司为核心，通过持股的方式，以资产联结组成多层次的经济联合体。企业集团的领导机构设置主要有两种类型，即依托型和独立型。依托型一般适用于小集团，独立型则一般适用于大集团。

在组成企业集团后，集团公司的管理职能应该从产品经营转向资本经营，这也是企业职能结构转型的内容之一。

基层作业长制设计

作业长制的涵义

1 作业长制是现代企业基层设计的特色

在现代企业的基层组织设计里，实行作业长制是一个极有特色的问题，也是一个具有普遍意义的问题。

现代企业的基层管理体制，日本称为作业长制，欧美称为领班制，港台则称为拉长（line 音译）制。这些名称各异，但性质相同，可统称为作业长制。作业长制作为基层管理体制，实际上相当于传统企业的工段长制或班组长制，但两者又具有重大区别。

2. 作业长制和传统工段长制（班组长制）的区别

作业长相当于大车间里的工段长或小车间里的班组长，处于管理层次的基层。作业长制相对于传统的工段长制或班组长制，在性质上和权责分工上具有重大区别，如下表所示：

表 8-2 作业长制和传统工段长制（班组长制）区别示意表

区别	性质	权力	责任
基层管理体制			
工段长制 (班组长制)	基层的生产指挥者	权力小, 仅有生产指挥权	责任小, 生产指挥权
作业长制	基层的一级管理者	权力大, 既有生产指挥权, 还有行政管理权, 如任免权、奖金分配权、建议权等	责任大, 如日本的作业长有责任, 包括产量、质量、成本、交货期、安全和员工士气。

3. 作业长制是基层管理体制的重大变化

作业长制和传统意义上的工段长制或班组长制，虽然都是基层的管理体制，但它们的性质不同，这是基层管理体制的一个重大变化。

由传统意义上的工段长制或班组长制转变为作业长制，这就实现了基层的管理重心下移。实行工段长制或班组长制的企业，车间主任是一级管理者；作业长制的作业长本身就是一级管理者。所以，通俗地讲，实行作业长制实现了车间的管理重心从车间主任移到工段长或班组长。

实行作业长制实现管理重心下移，是一次重大的体制改革，它有重要意义。

【心得体会】

第 9 讲 作业长制

【本讲重点】

在基层实行作业长制的意义
推行作业长制的关键
业务流程再造的涵义

在基层实行作业长制的意义

1. 强化基层生产指挥，有利于基层管理

实行作业长制，实现管理重心下移，可以强化基层的生产指挥，有利于基层管理。

作业长较传统的车间主任而言，更接近生产现场，生产指挥更加准确、更加迅速、更加有力。所谓更加准确是指作业长接近生产现场，更加了解生产现场发生的问题和性质。所谓更加迅速是指作业长权责统一，发现问题可以马上处理。所谓更加有力是指作业长具有行政管理权，奖惩合一，指挥有力。

2. 有利于整个企业管理

(1) 基层管理是整个企业管理的基础

整个企业的管理可以分为三个层次，即高层决策层、中层管理层和基层作业层，企业的决策和管理最后都要依赖生产经营来体现。所以，基层管理是整个企业管理的基础。

(2) 加强基层管理，有利于整个企业的管理

在基层实行作业长制，有利于加强基层管理。基层管理得力给企业的高层和中层管理提供了强有力的支持。企业的中、上层领导从而得以集中精力处理企业的决策和管理问题。

【自检】

上海宝钢的六百个作业长是宝钢生产的六百根支柱。宝钢钢铁厂由于高温、高压、高速度的工作条件，容易出事故。自实行作业长制后，钢铁厂事故的发生率明显减少，钢铁厂的领导处理事故的工作时间也得以减少，加强决策和管理。试结合本节内容，谈谈在基层实行作业长制的意义。

推行作业长制的关键

推行作业长制的关键在于提高原有工段长或班组长的人员素质，因为作业长较工段长或班组长的权责增大，对人员素质的要求也就相应提高。

【案例】

上海宝钢在推行作业长制以后，作业长有了许多形象的称谓，如“小厂长”、“二调度”、“半个技术员”、“半个团支书”等。这些形象的称谓生动地反映了对作业长自身素质的要求。

所谓“小厂长”是指作业长的权力很大，作业长应具备相应的管理知识。所谓“二调度”是指作业长应该指挥准确有力。所谓“半个技术员”是指作业长应该具备技术知识。所谓“半个团支书”是指作业长不但善于鼓舞员工的士气，而且本身应具备较高的思想品质。

【自检】

①结合本【案例】，试谈作业长应具备哪些素质？

②作业长应具备的素质和传统的工段长或班组长有何区别，其原因何在？

③提高作业长的素质，其意义何在？

【对“基层作业长制设计”的小结】

企业的框架设计包括高层设计、中层设计和基层设计。这里讲述了现代企业组织的基层设计，即在基层实行作业长制。

相对于传统的班组长制或工段长制，作业长制的作业长是基层的一级管理者，权责统一，这有利于加强基层的生产指挥，从而有利于整个企业的管理。由于作业长权责增大，作用明显，所以提高作业长自身的素质也就成为了一个非常关键的问题。

业务流程再造（B P R）

业务流程再造的涵义

业务流程再造（简称B P R）是西方发达国家自20世纪90年代后方兴未艾的企业组织变革的新方式。业务流程再造的涵义可以从两个方面来解释：一是概念本身的涵义，二是兴起的背景。

1.1. 业务流程再造的概念

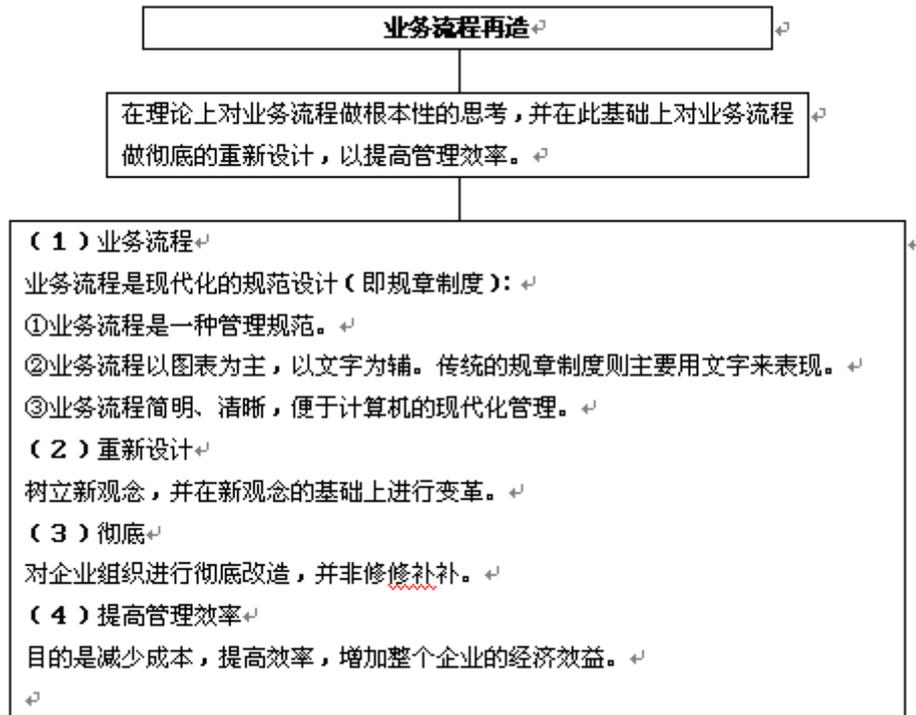


图9-1 业务流程再造定义示意图

2. 业务流程再造兴起的背景

业务流程再造兴起于 20 世纪 90 年代的美国,然后迅速普及到欧洲和亚洲。其背景是:

(1) 美国的“大企业综合症”

20 世纪 80 年代后期,美国的部分企业家和学者认为大企业存在一种“大企业综合症”。其症状主要表现为机构庞大、雇员增多、制度僵化、管理效率下降。其引起的后果是市场占有率降低、成本增加,企业的效益下降。

这实际上是企业组织带来的一些弊病,因而必须对企业组织进行变革。

(2) 《企业再造——管理革命的宣言书》

为根治“大企业综合症”,美国的迈克尔·哈莫和詹姆斯·潜卑于 20 世纪 90 年代初出版了《企业再造——管理革命的宣言书》一书,提出对大企业进行业务流程再造。这种新方法受到了美国企业界的热烈的欢迎,并迅速形成热潮,波及欧洲和亚洲。

3. 业务流程再造的理论依据

(1) 对分工理论提出新认识

哈莫认为必须树立新观念,即必须对泰罗的分工理论进行彻底的批判。美国的大企业都是以泰罗的分工理论为理论根据,组成了生产流水线,设立了职能机构,企业分工相当细密。这样,从新观念出发,必须对大企业进行变革。

(2) 运用计算机和网络辅助管理

从客观上讲,当代企业实现了管理的技术革命,即企业管理从手工操作转变为运用计算机和网络辅助管理。这种管理的技术革命冲击了大企业原有的规章制度和业务流程,在新的管理条件下,许多不同步骤的分工可以同时或交叉进行,因而大企业必须进行相应的变革。这样,管理的技术革命成为了业务流程再造的一个客观条件。

【心得体会】

第 10 讲 业务流程再造

【本讲重点】

业务流程再造在西方的实践
流程再造对中国企业改革的意义

业务流程再造在西方的实践

业务流程再造在西方取得了很大的效果,现举美国福特汽车公司物资采购的付款流程作为例子来加以说明。

1. 改革前的付款流程

福特公司在改革以前的付款流程如下图所示:

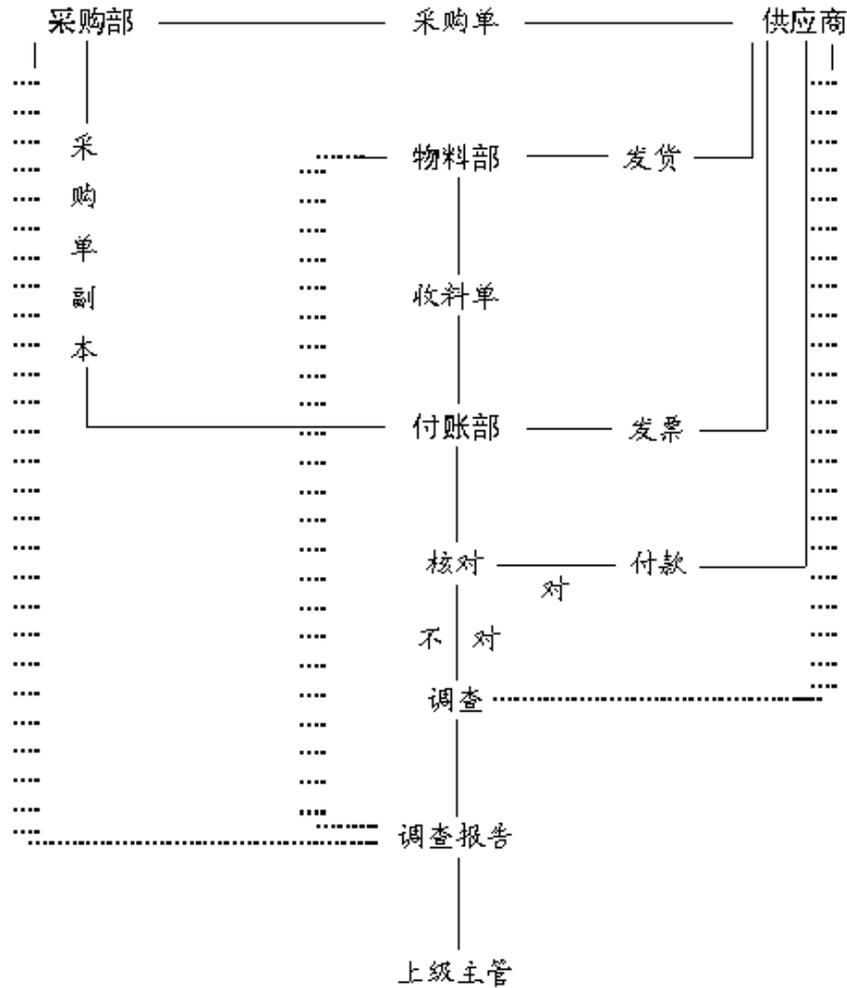


图 1 0 - 1 福特公司改革前付款业务流程图

如上图所示：

①四个主要部门

四个主要部门采购部、物料部、付账部和供应商。其中采购部、物料部、付账部是福特公司的内部部门，供应商则是外部部门。

②三票相符

●所谓三票即采购部的采购单副本、物料部的收料单和供应商的发票。

●付账部根据这三票互相核对，三票完全相符，然后付款。如果三票不符则进行调查。

●付账部要求三票相符，实际上是由付账部对内部的采购部、物料部和外部的供应商进行有效的监督。

③改革的原因

三票相符虽然监督有力，但人员众多，效率低下。付账部员工达 5 0 0 人。8 0 年代后期，日本汽车公司崛起，并与美国汽车公司形成了激烈竞争。福特公司通过考察发现，日本尼桑汽车公司的付账部仅有 2 0 个人，人员少但效率高。福特公司因此决心改革。

2. 第一次改革

福特公司对付款流程进行了第一次改革，其流程如下图所示：

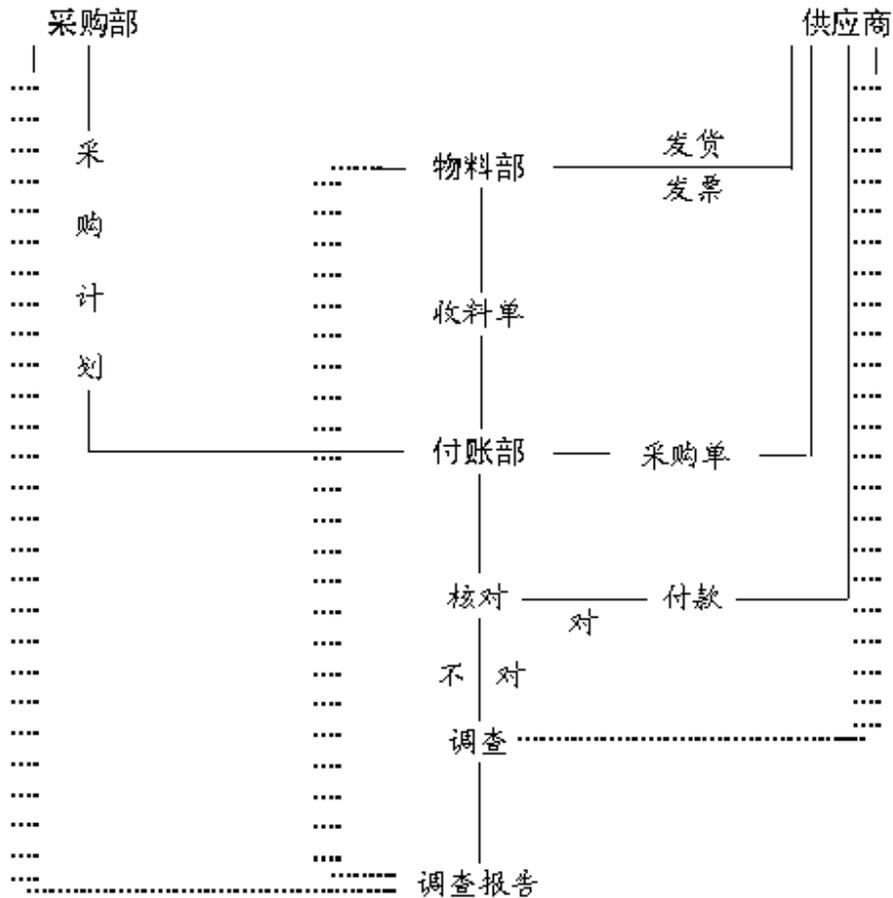


图 1 0 - 2 第一次改革付款业务流程图

如上图所示：

①流程改革

●发货和发票相结合，由供应商把发票和货物一起送达物料部。物料部可以方便地进行核对。

●割断采购部和供应商的直接联系，由付账部参与制约。

②改革效果

●三票相符变为两票相符，即采购部的采购计划和物料部的收料单两票相符。票据不符的情况减少，调查工作量也随之减少。

●付账部人员由 5 0 0 人减少到 1 2 5 人，人员减少，效率提高。

③试探性改革

第一次改革只是试探性改革，仍然通过付账部进行监督和事后调查，整个流程没有进行根本性转变，因此必须进行第二次改革。

【自检】

问题：从数学的角度看，甲、乙、丙三票相符或不符的情况有五种：甲票和乙票不符、甲票和丙票不符、乙票和丙票不符、三票都不符、三票相符。甲、乙两票相符或不符的情况只有两种：甲票和乙票不符或相符。试结合本节内容，谈谈两票相符的优点。

3. 第二次改革

福特公司对付款流程进行了第二次改革，其流程如下图所示：

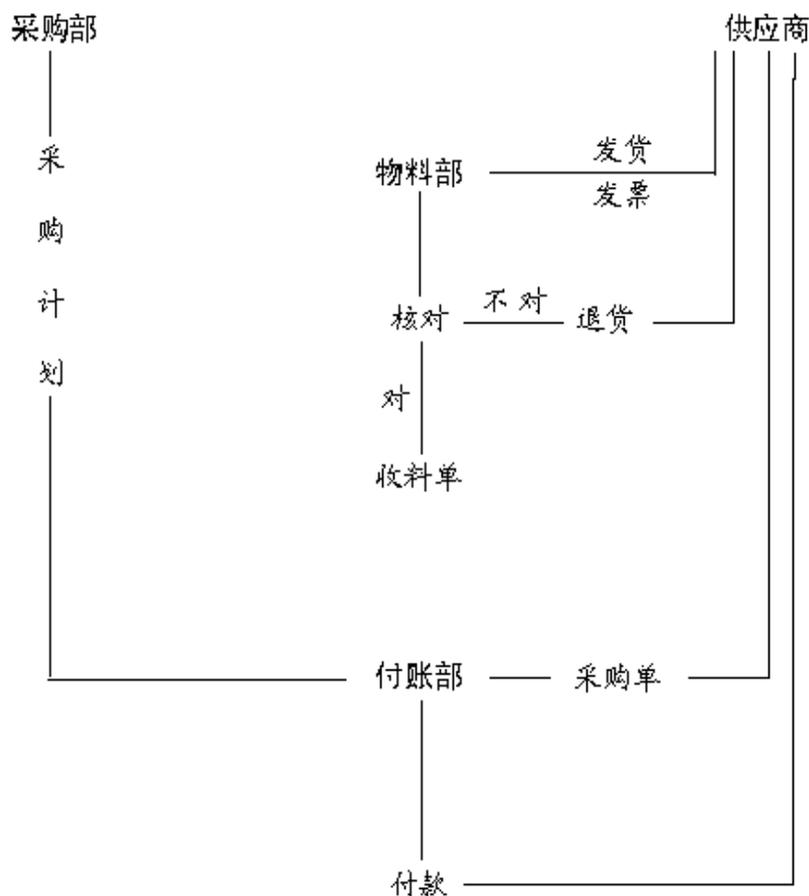


图 1 0 - 3 第二次改革付款业务流程图

如上图所示：

①实质性改革

●改事后监督为现场及时监督。由物料部在收货的同时及时进行核对监督。

●付账部没有核对工序和监督任务，只成为单纯的业务部门。其工作仅包括两个方面：一是分解采购计划，二是付款。

●付账部的员工由 1 2 5 人降到了 2 0 人。

②加强对物料部的监督

由于监督部门由付账部改为物料部，物料部进行现场的核对工作，所以必须对物料部本身加强监督。其措施包括：

●加强现场监督。

●由上级派遣人员，对物料部进行流动监督。

4. 第三次改革

福特公司对付款流程进行了第三次改革，其流程如下图所示：

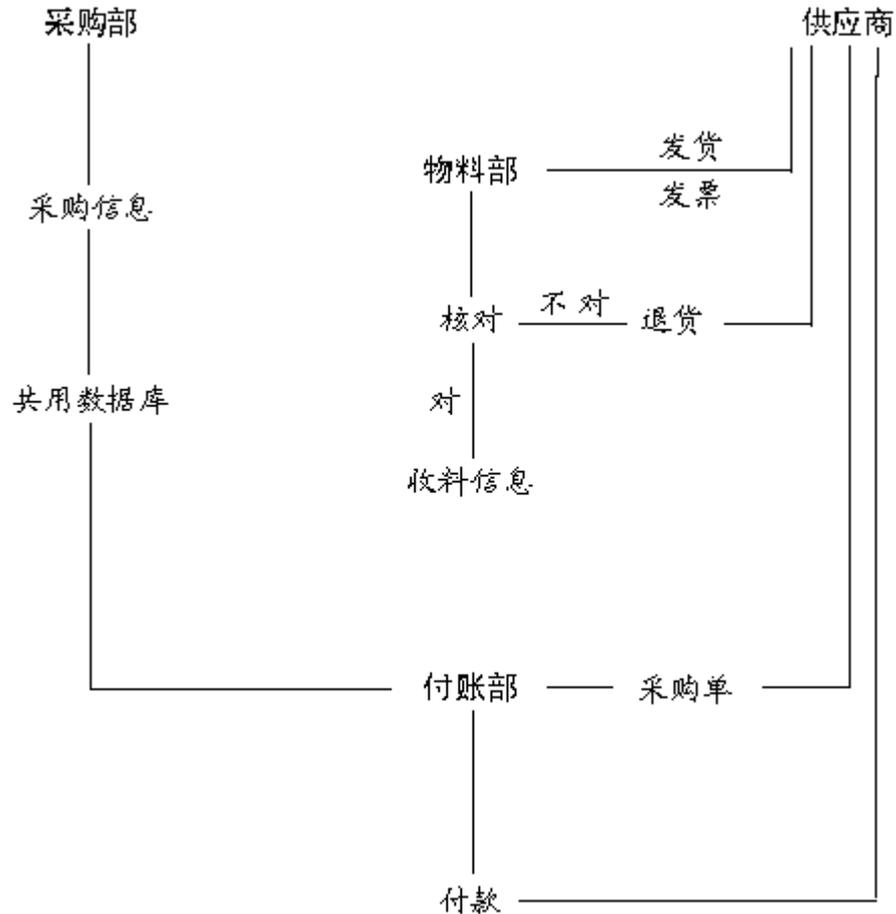


图 1 0 - 4 第三次改革付款业务流程图

如上图所示：

①管理的技术革命

●设立共用数据库。相对于第二次改革，这次改革的流程和作用不变，但增设了共用数据库。

●无纸化管理。这次改革主要由手工操作改为计算机操作，由共用数据库实现信息共享，废除票据传递，实现无纸化管理。

●付账部员工由 2 0 人增加到 2 5 人，其增加人员主要用于网络系统的设计和维护。

②改革效果

●票据的传递和核对，由人工操作转为计算机操作，失误减少。

●由共用数据库实现信息共享，传输速度加快。

流程再造对中国企业改革的意义

1. 借鉴流程再造的原因

(1) 流程再造具有广泛的应用性

业务流程再造的应用具有广泛性。一般来说，凡是有管理的就有管理流程，有管理流程就有改革的余地。

流程再造不仅适用于西方，也同样适用于中国；不仅适用于产业企业，也同样适用于金融企业，甚至也适用于政府机构。

(2) 流程再造具有借鉴意义

业务流程再造对中国的企业改革具有重要的借鉴意义，其具体表现为以下三个方面：

①对分工过细的弊病进行改革

我国的传统企业沿用前苏联的管理体制，存在分工过细、制度繁琐、效率低下的弊病，可以借鉴业务流程再造的经验进行改革。

②迎接计算机管理的技术革命

在企业中运用计算机管理技术革命的成果，这不仅具有现实意义，而且具有普遍意义，同时也是业务流程再造的重要内容。

③适应市场经济改革

中国的企业正面临从计划经济转向市场经济的改革。在计划经济条件下，企业管理主要依照上、下级的行政管理，业务流程的总流向是纵向的。在市场经济条件下，业务流程的总流向则是横向的。因此，必须借鉴业务流程再造进行改革。

2. 进行配套改革

中国的企业改革应该借鉴业务流程再造的经验，进行配套改革，如下图所示：



图 1 0 - 5 流程再造的配套改革示意图

如上图所示：

(1) 配套改革是全过程设计

配套改革实际上是一种全过程设计，包含了现代企业组织的六项主要内容。

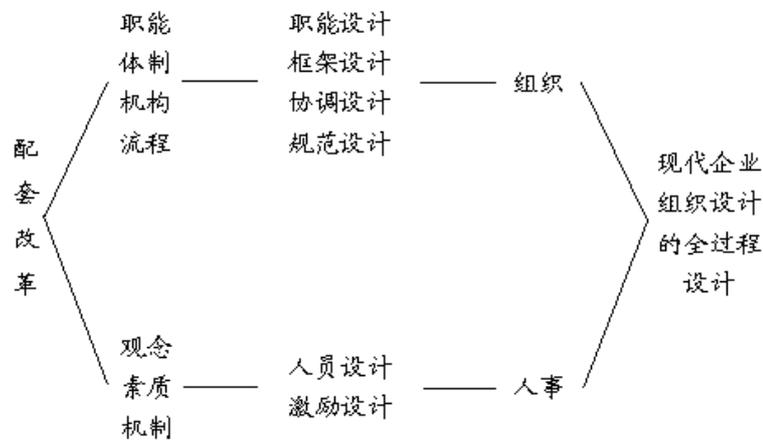


图 1 0 - 6 现代企业组织主要内容示意图

(2) 配套改革

①业务流程再造的切入点

业务流程再造的切入点是流程改造，即对规范设计的改造。这与中国企业改革的着眼点具有相当的区别，一般来说，中国企业的改革首先从职能改革开始。

②“一个中心、七个环节”

流程再造是“一个中心、七个环节”的配套改革，即以流程规范为中心，从职能、体制、机构、流程、观念、素质、机制七个环节进行全过程设计，这是企业的再造和革命。

【自检】

试结合本节内容和第一讲“现代企业组织的主要内容”，谈谈配套改革作为全过程设计的特点。

【案例】

福特公司的付款流程改革就是一种“一个中心，七个环节”的配套改革。其流程再造以流程设计为中心，为配合流程再造，必须兼顾各个环节：

- 一、付账部原有的监督职能转到物料部，这是一种职能改革。
- 二、物料部具有监督职能，这是对物料部的权力下放，是一种体制改革。
- 三、付账部没有了原有的监督职能，相应的机构和人员也随之撤消，这是一种机构改革。
- 四、为保证改革的效果，必须转变员工观念和提高员工素质。
- 五、为保证改革的效果，必须进行机制改革，即对用工制度、分配制度、干部劳动制度进行改革。例如，引进竞争机制。

【对“业务流程再造”的小结】

业务流程再造是新近兴起的一种现代企业组织设计理论，它要求对企业组织重新进行根本性的思考和改造。

业务流程再造在西方的实践中，取得了良好的效果，提高了企业的经济效益。

业务流程再造对中国的企业改革具有重要的借鉴意义。业务流程再造虽然从流程改造入手，但实际上也是一种配套改革，是对现代企业组织的一种全过程设计。

【心得体会】
