

施工企业管理组织结构探讨二级建造师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/536/2021_2022__E6_96_BD_E5_B7_A5_E4_BC_81_E4_c55_536422.htm 党的十五届四中全会

《决议》强调指出，加强和改善企业管理，提高管理科学水平，是建立现代企业制度的重要组成部分，也是国有企业扭亏增盈，提高竞争力的重要途径。管理科学涉及企业管理的方方面面，其中管理组织的科学化是管理科学的基础，是企业提高运行效率和效益的保证。因此，创建合理的组织结构，组建相应的管理系统，建立符合社会主义市场经济要求的运行机制，不仅是管理创新、管理科学的任务，而且是企业实施有效管理，发挥组织职能的前提。目前施工企业的组织结构普遍采用的是直线职能制。此种模式是在计划经济的历史条件下形成的。施工企业采用这种组织结构，在80年代末以前，按层次排列为：班组长 施工队长 工程处主任（经理） 部门 公司。80年代末以来，普遍采用了项目法施工，企业组织结构也作了一定的调整，层次变为：项目经理部 分公司 公司，或项目经理 公司，基本还是采用了直线职能制的模式。直线职能制模式的优点是：职责分明。特点是纪律和服从。这是因为在计划经济时期，任务是由国家计划安排，企业只需有效地管理和组织生产。这种组织结构模式在当时确是起到了较好的作用。但是，在社会主义市场经济条件下，企业作为市场的主体，为了自身的利益和生存而进行激烈的竞争，此种模式的弊端就日益暴露出来：一是管理层次较多，管理幅度较窄，造成机构臃肿、重叠，职能重复。管理学上称此种管理为“层峰管理”。这种管理很容

易造成人浮于事，管理成本高，企业效益低下。二是职能部门横向联系差，相互协调困难，推诿、扯皮事情多，上下部门重叠，使高层领导人陷入日常事务之中，不能集中精力考虑和研究企业的重大问题，造成生产经营决策迟缓，工作效率不高。三是因为管理层次多，组织森严，下级和个人的能力和创造性往往无法得到体现和发挥。这是造成施工企业人才流失严重的重要原因之一。随着经济的发展和企业内部、外部环境的变化，目前建筑企业普遍采用的直线职能式管理组织模式已不适应市场经济需要和建筑企业的发展。需要进行管理组织的创新。根据目前建筑企业项目法施工的特点和建筑企业向多元化、专业化、小型化发展的趋势，笔者认为。建立新矩阵和事业部相结合的新型管理结构模式（matrix or multidivisional structure），简称MMS管理结构模式，不失为当前施工企业明智的选择。MMS管理结构模式的内容是：对企业总部区域的工程项目采用矩阵式管理，由企业总部各职能部门对口管理工程项目；对离企业总部较远并承担多个工程项目的经营区、以及企业总部内的多个实体和专业化分公司（每一个利润中心）均采用事业部制。事业部拥有较大的独立经营权利，实行“政策制定与行政管理分开”的原则，公司负责制定各种政策，只行使政策监控、财务控制、监督等权力，并利用利润指标对事业部进行控制，事业部可在公司总部的政策指导下，积极主动地开展自己的生产经营活动。公司总部各职能部门，互相协调，管理控制着本区域内的项目，使之产生效益，同时制定公司的方针政策，履行职能作用，采用MMS管理组织结构模式的优点：一是管理层次少，呈扁平式管理结构，避免了管理机构臃肿，人

浮于事的现象，从而机构精简，人员精干，适应能力强，适合建立现代企业制度要求。二是有利于发挥职工的主观能动性和创造性，多个事业部有利于为优秀人才提供广阔的创业舞台和市场。三是符合项目|百考试题|法施工的要求和发展。由于公司直接管到项目，强化了“项目是成本中心，企业是效益中心”的原理。四是合理的分权经营，符合建筑业专业化小型化的发展，有利于公司最高管理层摆脱日常事务，成为强有力的决策机构，还有利于增强事业部领导人的责任心，发挥其积极性，增强创新应变能力。建立MMS管理组织结构模式需要建立健全规范的规章制度。因此，企业必须建立起以责任制为基础，以效益考核为中心的具有可操作性的考核制度、跟踪监督检查制度、综合协调制度和奖惩制度，推动和促进矩阵式和事业部制管理组织结构模式的建立和发展。建立MMS管理组织结构模式还应建立相应发现人才、重组人才的激励措施，建立与事业部项目法施工相适应的业绩量化考核与动态管理相结合的用人机制和竞争机制，切实做到以人为本，充分发挥职工的积极性和创造性。矩阵和事业部制管理组织结构模式仅仅是当前施工企业管理组织结构模式创新的一种模式。每个建筑企业都有自己的特点，在建立新矩阵和事业部制管理组织结构模式时，还应和自身实际情况相结合，才能建立真正高效新型的管理组织结构，推动企业管理的科学化。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com