

松本机构设计案例（下）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E6_9D_BE_E6_9C_AC_E6_9C_BA_E6_c41_64971.htm

三、组织机构整合的指导思想与基本原则（一）组织机构整合的指导思想 目前我们在市场上表现出来的所有问题，都充分地反映了组织机构的不适应性，为此，我们的组织机构整合的指导思想：“必须是面向市场、面向对付主要竞争对手的现代企业组织架构，其目的是保证企业在激烈的市场竞争中处于优势地位。”总的来说就是要建立一个具有松本特色、符合现代化企业管理要求、高效能的管理组织机构体系。具体地说就是适应内外环境的变化，不断优化公司的组织机构，实现“精简高效、突出重点、协调控制、统一效能”的目标。（二）组织机构整合的基本原则 1、任务目标原则 组织设计的目的是为了更好地实现企业的经营任务和目标。反过来，企业经营任务和目标实现的好坏，又是衡量组织设计是否正确有效的最终标准。 2、精简高效原则 正确的组织设计，应当在完成企业任务目标的前提下，力求做到机构要精、用人要少，反应要快、运作要活、管理效率要高。 3、分工协作原则 组织设计要实行专业分工的原则，以利于提高管理工作的质量和效率，在实行专业分工的同时，又要十分重视部门间的协作配合，加强横向协调以发挥整体效能。 4、统一指挥原则 应当保证行政命令和生产经营指挥的统一，避免指挥的分散和多变。实行首脑负责制，遵遁正职领导副职，逐级指挥等原则。 5、有效幅度原则 保证领导的有效性，领导幅度不能过大，在保证有效管理幅度的前提下，寻求减少管理层次的途径。

6、责权利结合原则 保证每一个管理层次、部门、岗位的责任和权力要相对应，防止有权无责或有责无权两种偏差。同时还必须与相应的经济利益结合起来。

7、集分权原则 在处理上下管理层次的关系时，必须将把必要的权力集中于上级，与适当的授权于下级，同时又要正确地处理好授权与分权，确保两者不可偏废。

8、稳定与适应结合原则 相对稳定的组织机构、权责关系和规章制度，有利于生产经营活动的有序进行和提高效率。同时组织机构又必须有一定的适应性，克服僵化状态，以适应迅速发生的外部环境和内部条件的变化。

9、执行与监督分开原则 企业中的执行机构同监督机构（如质量监督、安全监督、财务监督、审计监督）应当分开设置，不应合并成一个机构，监督机构既要执行监督职能，又要加强对被监督部门的服务职能。

10、适度调整原则 组织机构调整必须以组织持续性与变动性的统一为前提，处于保守状态的组织无疑难以适应信息万变、充满竞争的市场环境要求，但过于频繁的大范围变动将会使组织经营陷于无序状态，增加了变动成本，同时还会大伤元气。因为任何组织机构的调整总是需要经过一段时间的运作才能产生效果，所以企业不能不考虑组织机构调整问题，但又不能不分条件和时间地进行组织机构调整。

11、价值优先原则 所谓价值，简单地说就是效益对成本的比率，这里有两层含义：一是指设计出来的组织机构能形成一个精干的、强而有力的管理组织系统；二是组织机构调整工作要以最小的资源投入，实现预期的发展目标。

（三）组织机构整合的目的 在完成对现有情况的调研基础之上，参照国内外先进的组织管理模式和方法，对公司组织机构进行重新整合，并力求在组织上、制度上和

管理上保证公司及公司内部各职能部门达到“结构优化、配置合理、职责明确、业务规范、协调有力、管理高效、运作有序”的目的。

四、原有机构职能分析与新的职能设计

职能设计可以根据有关权变因素（企业环境、发展战略、生产规模等）作出对原有职能的调整：需要新增或强化的职能 需要取消或弱化的职能 对重叠或脱节的职能进行调整 需要突出的关键职能。为了彻底地解决公司存在的一系列问题，就必须从组织机构入手，进行整合重组，这是解决问题的根本所在，也是管理规范化、系统化、科学化的关键。把这个大难题攻破了，就能够完全保证松本建立一个快速反应、高效运作、管理畅顺、协调有力的组织机构，从而增强企业的核心竞争力，促使企业真正实现二次创业、再次飞跃！通过对现行组织机构的职能分析，我们认识到需要突出的关键职能是产品开发和市场开拓，这是现代市场竞争的需要，是企业走向亚铃型结构的重要举措，完全符合市场经济的客观规律，有利于增强企业的核心竞争力。同时需要强化的职能是品质管理和物料控制，因为市场竞争致胜的前提是以优良的品质作保证和提供具有竞争力的产品（成本优势）抢占市场。

（一）加强产品开发，提高竞争能力

加强研究开发是因为：科技创新已成为各国抢占下一个世纪经济制高点的战略核心。当今国际经济的竞争，归根到底是科技的竞争。正如江泽民同志在全国科学技术大会上指出：“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。如果自主创新能力上不去，一味靠技术引进，就永远难以摆脱技术落后的局面。一个没有创新能力的民族，难以屹立于世界先进民族之林。”

技术创新是企业竞争力的源泉，中外企业成功发展的大量

事实表明：谁拥有最先进的技术，谁就能在市场竞争中占有主动权和优势，比如著名的索尼公司拥有研究开发人员9000余人，每年新产品开发达到一千余种，真正做到：“生产一代，开发一代，储存一代”，这种技术优势，才可能保证企业在激烈的市场竞争中永远立于不败之地。技术创新是企业实现可持续发展的重要保重。事实证明：没有一个企业是几十年一贯制靠一种产品包打天下，企业要进行可持续发展必须不断推出新产品、新技术，不断加大创新力度，坚持走创新致胜、创新发展之路。但是在现有的组织机构中，因生产管理、产品开发、工艺装备、模具制造、设备管理、品质管理及物料控制同在一个系统内，从现代管理学的角度来说，其优点是减少了管理环节及信息传递的失真，便于准确传达信息，直接沟通，但是管理幅度过大，不利于公司朝着专业化、高精尖方向发展。由于管理幅度太宽、工作量太大、事情太多，就难以把工作做细、做精、做好，致使许多工作开展力度不够，无法一步到位，减弱了企业技术开发的力度和创新能力，弄不好还会导致企业贻误“商机”，增加了企业的风险，针对上述存在的弊端，必须引起决策层的高度重视，并认真、果断和及时地给予彻底解决。因此建议产品附件技术部、动力设备部从生产管理系统中独立出来，这样有利于建立一个反应敏捷、灵活机动的产品开发系统，旨在强化产品开发与技术创新职能，增强我们的创新能力，缩短产品开发周期，提高产品的市场命中率，力求在产品开发上真正打个翻身仗，以便形成具有松本特色的核心技术优势，逐步减少与竞争对手的差距，唯有如此，才能突破困境，冲出重围，走向成功。 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