

松本机构设计案例（上）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_64972.htm

一、研究问题的背景

（一）公司简介 松本电工创办于1992年，经过8年的奋力拼搏、开拓创新，已从当初创业时的十几个人发展到一千多人，生产规模日益壮大，年产值1.43亿元，资本超二亿元。产品从过去的单一开关插座发展为电子节能灯、荧光灯反射灯盘、荧光灯支架、筒灯、低压空气开关、智能开关等多个领域，并将“松本电工”产品推向更广阔的市场空间，在社会上享有较高的声誉和知名度，受到同行的关注！松本电工之所以能够取得如此辉煌的成就，无不得益于公司领导在战略上的超前思考及组织结构的合理设计。组织结构的合理设计，为松本公司持续、快速、健康的发展提供了强有力的组织保障。纵观松本公司的发展历史，我们可以清楚地看到：企业的生存与发展无时无刻不与企业的组织机构相联系，有什么样的企业就得有什么样形式的组织机构与之相适应。现代管理学认为，在高层决策者思路及观念已完全转变的前提下，组织就成为企业行为的载体和执行者，建立健全高效能的组织机构也就成为决定现代企业能否生存和发展的关键，也就是说企业的生存与发展在很大程度上取决于企业的组织机构设计是否科学、合理和有效。金钻石比石墨硬得多，并不是其构成的原子个数有差异，只是其排列结构不同而已，我们称这种现象为同素异构原理。这点启示对于我们进行组织结构设计来说具有极为重要的指导意义。松本公司已有的组织机构属于直线职能型，在当时的条件下，为松本公司的迅速崛起

起发挥过积极的作用，这一点是不容置疑的！但是，随着外部环境的剧变及内部条件的变化，我们现行的组织机构及管理模式已成为阻碍企业发展的绊脚石，必须按照市场经济的客观规律要求不失时机地进行经营管理变革，才能在二次创业中再创辉煌！（二）问题综述 随着企业规模的不断扩大和市场竞争的日益激化，我们目前存在的问题也越来越明显地暴露出来：主要是技术创新力度不够，产品结构过于单一，开发周期过长；产品质量不尽人意，品质未放在优先考虑的位置；市场营销网络处于初建阶段，从市场上反馈回来的信息表明客户对产品的投诉日益增多；人力资源开发没有得到高度重视；各部门职责划分不清、奖罚不明、人浮于事、效率低下；物耗定额管理未能落到实处，企业内部基础管理薄弱；管理人员观念陈旧、思路不新，员工品质意识不强；企业信息资源不能共享，前系统（市场）与后系统（顺德基地）在接口上有些障碍；经济效益开始滑坡；企业文化建设推进迟缓等一系列问题。（三）产生问题的原因 面对如此错综复杂的难题，我们必须引起高度警觉，认真分析产生问题的原因是什么？从现状来看：一是我们的组织机构设置不合理。生产系统管理幅度太宽，运作不畅、协调不够、导致反应迟缓，不利于专业化、规模化生产。产品开发、工艺装备、物料控制、生产管理、品质管理和设备管理同在一个生产管理系统，增加了管理难度，尤其是企业发展到今天这样一个规模，要想维持原来的组织机构一成不变是显然不行的，这会阻碍企业的发展，使得许多工作做得不够精细、全面和到位。本该强化的职能：如产品开发、品质管理未放在重要的战略地位，致使产品开发跟不上市场需求的变化，产品质量

没有得到继续提升，与竞争对手相比没有优势可言；二是职能划分不够清晰明了。目前职能划分不够科学、合理和规范。本来该强化的未强化、该突出的未突出、该弱化的未弱化、该调整的未调整，这些都是因组织机构设置不合理所带来的弊端。（四）影响公司组织机构的主要因素 权变理论认为：没有一个普遍适用的、最佳的组织机构模式。不同的企业以及同一个企业在不同的发展阶段，都应根据各自面临的外部环境和自身的实际情况来设计相应的组织机构。对松本公司来说，现应重点考虑以下几个方面：1、公司面临的外部形势 市场趋势、行业特点及国家宏观经济形势等外部环境的复杂多变，再加上中国加入WTO已成为大势所趋，由此可见，来自外部的竞争就不可避免，其特点是国内市场竞争将呈现出国际化，如果仍照原来的老路走肯定行不通的，必须随着外部环境的变化作出迅速的反映和必要的调整，唯有如此，企业才能在激烈的市场竞争中求得生存和发展，这些都将直接影响公司组织机构的稳定性、适应性。2、公司的发展战略 组织机构是实现公司发展战略的重要工具，不同的战略要求不同的组织机构，战略决定机构。不仅如此，由于战略重点不同，公司的组织机构也会有明显的差异。松本公司现在的主要战略问题是：多元化战略，-品牌形象战略，?市场营销战略，- 产品开发战略，° 人才开发战略等。战略变化不仅要求公司的组织机构要做出相应的调整，同时还会使原来的关键职能发生一些变化。3、公司的发展规模 发展规模是影响公司组织机构的一个基本因素，规模越大，管理就越复杂，管理部门设置的专业化程度也就越来越高。另外管理层次和人员结构等也会发生相应变化，这一点已是被无数事

实证明了的真理！ 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