

# 高层和基层管理组织设计

## 高层管理组织设计

企业高层管理组织设计的任务，主要是解决治理结构合理化的问题，即确定参与企业重大问题决策的各有关人员之间的权利和义务关系。这些有关人员主要指股东、董事会和以首席执行官（CEO）为首的经理班子。他们围绕企业法人财产保值增值这一核心使命，在决策、执行、监督方面形成了“三权”分立而又制衡的关系。所谓治理结构，指的就是用以规范和协调企业中这些有关各方之间的关系的一套正式的制度安排。

现代企业以所有权和经营权相分离作为最基本的特征。在这种“两权”分离企业中，必须对财产支配权、经营管理权和监督权做出合理的安排，以便使股东们对董事会的信任托管关系、董事会对经理班子的委托代理关系以及监事会对董事会和经理班子的监督关系得到明确规定，形成完善的法人治理结构。

在规范的公司法人治理结构中，股东大会是公司的权力机构，它代表股东利益行使资产所有权，决定公司的大政方针，聘任公司的董事和监事；董事会是公司的经营决策机构，它代表企业行使法人财产权，负责公司的重大经营决策，董事长是公司法人的法定代表；监事会是公司的监督机构，代表股东大会行使监督权，但不直接干预董事会和经理人员的经营决策和行政指挥事务。与此同时，在首席执行官（通常由董事长兼任，有时直接由总裁或总经理担任）领导下，企业又组成由领取薪金的职业经理人员组成的经理班子，负责贯彻执行董事会做出的决定。这种体现权力分工和相互制衡的治理结构安排，有如下优点：

（1）合理体现所有权与经营管理权既分离又制约的关系。它使企业既能利用职业经理人员的才智进行相对自主的经营决策，又为保障出资人权益不受侵害提供了制度上的保证。

（2）实现了经营决策和日常管理权的分设。这种治理结构安排下的企业，一方面是由董事会负责重大经营决策，另一方面董事会又聘任以 CEO 为首的经理班子（亦称执行班子）进行企业日常行政指挥工作。这种分工有利于使高层管理者摆脱日常行政事务而集中精力于考虑企业生存发展的战略决策问题，同时也避免了由于董事会不是经常开会而发生日常行政指挥的中断。

(3) 将集体决策制与个人负责制有机地结合起来。在这种企业治理结构中,经营决策由董事会集体研究决定,集思广益的结果有利于减少决策失误和提高决策的科学性;同时在日常行政指挥方面实行经理个人负责制,这样就有利于保证社会化大生产对生产经营工作统一指挥的要求。也许正是在这种“结合”的意义上,人们时常将此种体制概括为“董事会领导下的总经理负责制”。

## 基层管理组织设计

企业中的基层,指的是负责企业生产经营具体执行活动的作业层,如工业企业中的生产车间,百货公司的售货现场,仓储公司负责货物装卸贮存的部门等。基层或作业层管理组织设计的任务,就是要确立基层单位管理者在作业活动指挥方面拥有的职责权限,并处理好基层单位与总部在专业管理职能方面的分工关系,使作业层能够集中精力搞好作业任务。

传统的组织设计,按照作业指挥权限向上集中而专业管理职能向下分配的方式来处理基层单位与企业总部的关系。这种权力集中但业务分散的做法,导致现场管理者对现场发生的问题无权做出处理决定并调度有关人员协助解决问题。相反,他们得将问题按照一级管一级的等级链层层上报,直至总部调度长。这样,生产现场一旦出了问题,企业中上上下下的人(直线管理者)都得忙于“救火”,造成牵动面大而指挥效率低下的问题,影响了故障排除和问题解决的速度。与此同时,专业管理职能层层分摊,总部设有多少职能处室,基层也往往设有类似的职能科组,这样上下对口设置职能机构的结果,势必造成企业职能机构繁多、臃肿,管理费用升高,人浮于事严重。因此,改进基层管理组织的设计,就成为许多企业提高管理效能的一个突破口。这方面的改革努力主要体现在以下几点:

(1) 向基层下放生产指挥权,实现作业管理重心下移,使作业长(或工段长)成为现场一线的指挥官,而车间主任、二级厂厂长和总部有关人员角色则由指挥命令、监督控制转变为退居“二线”提供指导帮助。

(2) 撤消基层职能管理机构,将二级厂、车间转变为“真正的”基层机构,即不设专业职能部门的作业直线管理机构。

(3) 将辅助现场作业活动和直线管理活动的专业职能部门集中设置在企业

的较高层，使基层单位摆脱杂务负担，集中精力搞好作业任务。

（4）切实确保机关的工作面向基层，为基层服务。如果说“市场”是整个企业生产经营活动要立足服务和满足的顾客，那么执行具体生产经营任务的“现场”就应该成为总部各职能部门服务的内部的顾客。从某种意义上说，现场也是“上帝”，企业要在组织制度上真正确立、体现和落实机关为现场服务的思想。