

明鑫集团调整组织结构

住院

58岁的江西明鑫企业集团公司总裁江方终于住进了医院。

其实，早在一个多月以前公司卫生所的李大夫就曾向他建议，由于他的心律有点问题，希望他能够去医院治疗与休息一段时间。可公司让江总操心的事情实在太多了，他哪能安心住院呢？江西财经大学驻集团专家组组长林教授前天交来的一份关于明鑫集团兽药厂经营状况的调查材料，引起了江总的高度重视。因为其中专门谈及明鑫集团兽药产业管理体制的改革问题。材料指出：目前集团内兽药产业不景气，兽药厂与发酵制品厂连年亏损，其中一个很重要的原因就是集团内部的兽药产业存在着严重的管理体制问题。如果要从根本上解决兽药产业的亏损问题，就必须彻底改组集团的兽药产业管理体制，调整其管理组织结构，并

就此项改革提出了自己的方案（见附言）。江总认为这份材料分析透彻，很有见地。他觉得，内部管理体制的问题也许并不仅仅存在于兽药产业，或许整个集团公司的管理组织结构都有问题。要使集团明年有较大的起色，调整集团的管理组织结构也许就是一项重要的前提性工作。但是，调整集团的管理组织结构是一件非常复杂的事情。它不仅涉及集团组织机构增减并撤和各机构权责利重新确认的问题，还涉及到非常敏感的人事问题。江总最担心的是对集团管理体制动如此大的手术，是否真能达到预期目的，让集团目前停滞不前的经营状况出现明显的改观。他觉得这项工作事关重大，一定要慎重处理。

他必须暂时摆脱总是缠绕在身的繁杂事务，好好静下心来周密地考虑一下这个问题。于是他决定接受李大夫的建议。早晨，他未去公司上班，只给兼任集团办公室主任的总裁助理老张打了个电话，便让司机将自己送到省医院住院来了。

思索

次日下午，江总坐靠在自己的病榻上。他将刚才又重新划览了一遍的那份专家组材料放在了床头柜上，心中开始回忆起集团的发展情况以及集团现行管理组织体系的形成过程。江西明鑫企业集团公司的前身是江西省农业厅下属的国营明鑫生物制药厂。原厂主要生产生物药品、兽药与抗生素原料，效益平平。1986年产值为246万元，利润为31万元。1987年投资建厂生产猪用饲料一举成功，当年实现利润就突破百万元。以后逐年直线上升，1991年实现利润逾1000万元。1992年6月经省政府批准，建立江西明鑫企业集团公司。1993年经国家审定为国家大型二类企业。集团现有职工1200余人，产品涉及饲料、兽药、化肥、绿色食品等六个产业，在省内外共有生产经营企业和科研机构20余个，自有资产总额达2亿余元，年利润最高时超过4000万元，是一个集科、工、贸为一体的大型集团公司。1994年集团进入全国企业500强行列，在江西省最大工业企业中排第12位，在我国国有饲料企业中排第1位。这个辉煌发展过程的每一步都凝聚了江总的大量心血。

但是进入今年以后，集团的经营却开始出现滑坡。现在已是10月份了，集团的效益状况仍然很不理想。集团所属六个产业共十几家企业，除了饲料厂的盈利水平令江总满意外，其他好几个厂的利润都几近为零。最令他头痛的是作为集团第二大厂的兽药厂还存在较严重的亏损。正是为了揭开这个谜，江总在两周前请江西财经大学专家组派人到兽药厂去看看。专家组的同志经过深入调查和研究，认为明鑫兽药产业的管理体制不能适应其发展，必须进行大的改革。这对江总震动很大。受此启发，江总则对自己提出了一个新的问题：整个明鑫集团的管理体制是否也到了应该改革的时候了？

客观地说，明鑫集团所采取的管理组织结构确实仍是一种比较简单的直线职能制形式

(见附图)。在这种组织结构下，集团实行的是两级管理。上面是集团总部，下面就是各个工厂、公司或科研所等。工厂、公司、科研所之间的关系是并列的，它们均直属集团总部领导。江总知道，这个体制几乎就是从过去明鑫生物制药厂时期沿用过来的。不同的只是厂部变成了集团总部，车间经过注册后成了法人企业。集团的所有下属企业充其量都只能算是利润中心。它们只负责产品生产与销售，完成总部下达的生产销售任务和利润（或减亏）指标，而在财务、劳动人事、固定资产与技术等无形资产的管理方面，均无任何自主权。此外，它们还要分担总部的全部费用。不过外地的子公司与联营厂其经营自主权要大得多。与分布在总部附近的集团直属企业单位相比较，它们在财务、劳动人事及固定资产处理等方面都拥有较大的自主权。这种简单的管理组织结构有它的优点，其中最为突出的就是有利于集团对下属各个单位的有效控制，另外也有一定的适用性。因为在集团内部的各个工业企业中，只有发酵制品厂是完全为本集团内兽药厂、生物药厂、饲料厂（有时也为食品厂）生产相关发酵制品，它们之间在生产经营上存在着内在的紧密联系。而其他各厂在生产经营上都是独立的，彼此很少有生产经营联系与协作。就是包装编织袋厂与饲料厂之间也是如此。如果不是集团强调饲料厂只能使用本集团生产的编织袋，那么它们两家在生产经营上也是完全独立的。所以让所有企业都直属集团总部领导，在一定情况下也是可行的。但是它也存在许多不足，譬如不能适应产业差别和产品市场差别较大的企业集团内部实行专业化管理的要求，等等。当然，对于专家组的那份材料，江总也有一点不同看法。他认为，在管理组织结构上，明鑫集团的饲料产业其实也和兽药产业是一样的。但饲料厂并未因此亏损，反而成为集团的盈利大户，并使饲料产业成为集团的主导产业。为何如此？关键是在饲料产业中，饲料厂与饲料批发市场的关系不同。在饲料产业中，集团所属各饲料厂的产品都可在集团饲料批发市场销售，但这只占各厂产品销售量的很少一部分。每个饲料厂都不依赖集团饲料批发市场，它们都有自己的销售渠道网络，且大部分产品都是通过这个网络出售的。兽药产业则不同：集团中几个兽药厂的产品都全部集中于兽药批发市场销售。集团的饲料批发市场仅仅是集团饲料产业直接面对市场的一个窗口，而兽药批发市场则成为集团兽药产业所有产品通向市场的惟一大门。各兽药厂均未寻求自己的其他销售渠道。他知道，集团兽药产品的这种销售模式是自己当初决定的。这也许是自己当初决策的一次失误吧。另外，也有一个问题江总还把握不准，那就是那份材料提出的集团兽药产业管理体制改革模式。那份材料建议把原集团的生物药厂、发酵制品厂、兽药厂和兽药批发市场联合起来组建成兽药总公司。兽药总公司作为独立的经济实体直接归属集团总部领导。生物药厂、发酵制品厂、兽药厂等均不再作为独立的经济实体，而只作为兽药总公司的下属分部等等。按照这个方案，总公司可能还要进行工商注册。而生物药厂、发酵制品厂、兽药厂和兽药批发市场四家法人企业，如取消它们的“独立的经济实体”地位就意味着要将它们注销。否则，它们作为法定的经济实体和纳税人就必须是独立的经济实体。如果整个集团都按材料提出的这种模式来改革，就可能意味着集团现有的十几个二级企业法人都将注销。这样做，下面的企业，尤其是饲料厂的同志未必愿意。当然，自己也可能不很情愿。想到此，江总无奈地摇了摇头。

决策

经过三天的思考，江总最后认为，明鑫集团的管理组织结构必须进行 调整，且在反复斟酌后确定了这次调整的四条基本原则： 第一，管理组织结构的调整应该涉及整个集团公司，而不应仅仅包括 兽药产业。 第二，外地外省的子公司、联营厂与集团之间的关系是否也包括在这 次调整范围之内，视最后方案情况而定。如方案可行则把它们纳入调整范围；如方案尚有不足或大家意见较大，则将它们暂搁一边，待方 案实施完善后再作考虑。 第三，调整后的集团管理组织结构必须有利于提高管理效率和各种信息传递与反馈，有利于明确各部门、各单位的责任、权限与分工协作关系，能够充分调动集团、企

业等各方面生产经营的积极性与创造性。第四，调整后的集团管理组织结构必须能够明显地改善集团管理目前存在的各种缺陷，使整个集团公司能有效地组织起自己的各项生产经营活动，

各个企业单位以后的减亏增盈工作能够取得突出的成效。有关集团管理组织结构调整的具体方案，江总准备在认真听取各位副总、各企业主要负责人和公司聘请的各有关专家教授的意见以后再确定。

请回答以下问题：

- 1．你认为明鑫企业集团的管理组织结构属于哪种类型？它具有哪些优点？又存在哪些不足？为什么？
- 2．你认为作为一个企业集团一般应采取什么样的管理组织结构形式？为什么？
- 3．你认为明鑫企业集团是否有必要在总部与工厂之间加一"总公司"层次？为什么？
- 4．你认为究竟该将总公司还是该将下面的工厂作为经济实体，还是将两者都作为经济实体比较好？各种方案在生产、销售、人事、劳动、财务、税收等方面各将带来什么后果？为什么？
- 5．你能否根据案例资料为明鑫集团总裁江方先生设计一个新的明鑫集团管理组织结构框架图，并阐述你的设计思想？