

## 农民企业家陆振华的斑马蚊香厂

陆振华是一位继承了祖传绝招—巧制一种人称“无敌先锋”的蚊香的农民企业家，他的乡镇蚊香厂，生产“斑马”牌筒装和精装等系列蚊香产品。由于质量优秀，灭蚊有奇效，牌子打得很响，市场上产品供不应求。奇怪的是，陆厂长只注意经管这家 450 人的蚊香厂和分布很广的蚊香销售网，似乎并未注意利用目前的大好形势去扩大纵深。外省的市场没有打开，本省的市场也未占全；陆没有继续扩大生产规模，而是强调质量是生命，决不允许采取任何措施危及产品质量。陆的工厂主要设有质量检验科、生产科、销售科和设备维修科，还有财会科和一个小小的开发科。其实他的产品很少改变，品种不多，他坚持生产陆家一绝这种传统产品，服务对象也是“老”主顾们。

不久前，曾在深圳闯过天下并发了财的表哥鲍发，来访陆厂长。对蚊香厂的发展称赞一番，还想投资入伙。但他说陆振华太保守，不敢开拓。他认为牌子已创出，不必僵守原有标准，应当大力扩充品种与产量，向省外甚至海外扩展。他觉得该厂目前的组织结构太僵化，只适于常规生产，不适应变化与发展，各职能部门局限于本领域，看不到整体和长远，彼此间沟通与协调不畅。他希望陆振华彻底改组该厂结构，按不同产品系列来划分部门，开展多种经营才能适应大发展的新形势，千万别坐失良机。但陆振华听不进去，反生反感，两人话不投机，争执激烈，互相讥讽，最终他表哥拂袖而去，不欢而散。

### 思考题：

(1) 根据钱德勒的组织结构理论，陆家蚊香厂采用的是什么类型的结构？它有何优缺点？适合于什么样的环境？

(2) 鲍发建议的产品型结构是怎样的？有何优缺点？

### 案例分析提示：

**1. 根据钱德勒的组织结构理论，陆家蚊香厂采用的是什么类型的结构？它有何优缺点？适合于什么样的环境？**

我们根据钱德勒的组织结构理论便能发现，陆振华的蚊香厂采用的是一种职能制(或直线职能制)组织结构。它的优点是能充分发挥各部门的专业管理作用，对本部门的生产、技术和经济活动进行有效的组织和指挥，以适应现代工业生产技术和分工的要求；缺点是科室和车间人员的职责和权限难以明确划分，许

多问题需要许多部门协同解决，终将影响效率和贻误工作，且不适于企业大规模生产。这种组织结构比较适合于企业成立和发展的初期。

## **2 . 鲍发建议的产品型结构是怎样的？有何优缺点？**

根据钱德勒的组织结构理论和权变思想，一个组织的外部环境的变化，需要有效地运用它的资源时，必须改变它的发展策略。新的策略应导致内部结构的改革，否则策略将归于无效。鲍发建议的产品型结构其实质是一种矩阵组织结构。他认为如果陆家蚊香厂要发展，就应不失时机地抓住市场需求，扩大生产规模，改革原有的直线职能制的组织结构，实行按产品系列划分的矩阵结构。这种矩阵结构的优点是灵活机动、适应性强，它按某种产品的特定要求，把各种专业人员调集在一起，集思广益，加强协作，加快实现创新项目；它打破了传统的一对一的管理模式，加强了组织中纵向和横向的联系，使集权和分析很好地结合在一起，适应于产品多样化的发展阶段。这种结构的缺点是稳定性差，易于变化；由于人员的经常调动，有时也给正常工作带来一些影响。