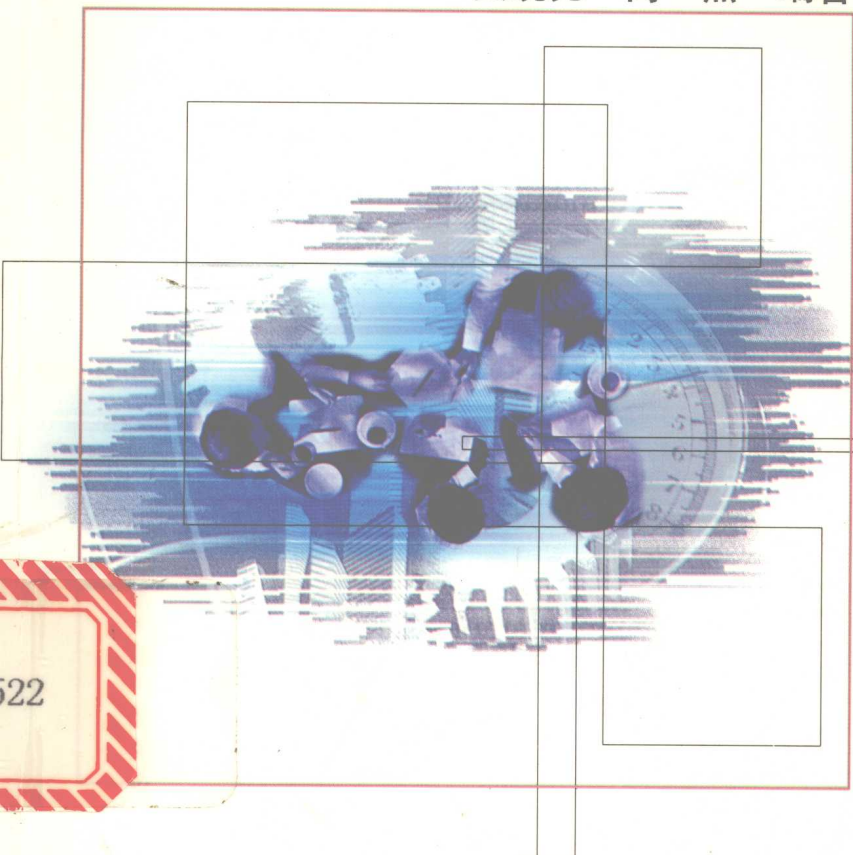


新世纪企业经营管理者运筹决胜要典

企业组织结构设计

贾晓亮 高 燕 编著



522

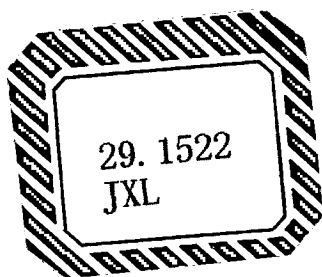


机械工业出版社
China Machine Press

新世纪企业经营管理者运筹决胜要典

企业组织结构设计

贾晓亮 高 燕 编著



机械工业出版社

本书主要介绍了企业组织结构设计的 basic 知识和实用技巧,包括企业的管理层次、部门划分、权责划分以及组织文化等方面的内容,对我国企业,尤其是中小企业优化组织结构,提高管理效率,建立符合市场经济发展要求的现代企业制度具有重要的参考和指导作用,适合企业经营管理人员阅读。

图书在版编目 (CIP)

企业组织结构设计/贾晓亮,高燕编著. —北京:
机械工业出版社, 2000

(新世纪企业经营者运筹决胜要典/储祥银主编)

ISBN 7-111-08104-8

I. 企… II. ①贾…②高… III. 企业管理-管理组织学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 61558 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:常淑茶 责任校对:王 平

封面设计:姚 毅

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm¹/₃₂ · 5.125 印张 · 120 千字

定价: 11.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68993821、68326677-2527

《新世纪企业经营管理者运筹决胜要典》丛书

编辑委员会

顾问：陈邦柱

主任：弋 辉

主编：储祥银

委员(按姓氏笔划排序)：

马克贤	门 明	邓小清	王庆华	王 君	王 健
王 暖	王雁飞	方俐洛	冯婉玲	朱东耀	任 杰
刘 毅	曲 虹	李 晶	吴 隽	余运高	余海龙
邹伟康	沈志斌	张中秀	张世伟	张美中	张晓红
张海燕	陈 斌	杨 宇	杨雪梅	林德贤	周海刚
孟 宇	赵大斌	赵 胜	赵 英	胡晓莹	桂世功
凌文铨	贾晓亮	郭晓丹	郭志强	高 军	高 燕
彭众阳	强 薇	路 红	雷家骅		

策 划：范兴国

序

国家经济贸易委员会副主任



成功的企业依靠经营管理者精心和艰苦的创造。成功的企业显示经营管理者的才华，也造就成功的企业家。作为企业经营管理人才队伍中的佼佼者，企业家成功的关键，在于必备知识的积累和运用，在于以知识积累为基础制定的方略和正确方略指导下的胆略。这是主观的需要，也是客观的要求。“新世纪企业经营者运筹决胜要典”丛书正是为了满足这种需要和要求而编写出版的。

中国的企业经营者，今天所面对的社会环境和经济环境，比以往任何时候都更具有挑战性。一个优秀的企业经营者，不仅要熟知今天，还要把握未来；不仅要抓住新机遇，还要正视新挑战。为此，企业经营者应努力做到以下几点：

第一，学会在社会主义市场经济条件下运作企业。在坚持社会主义基本原则和基本方向的前提下，必须坚决抛弃在计划经济条件下的陈旧的工作方式，彻底更新思想观念。必须学懂弄通市场经济的基本规律，包括供求规律、优胜劣汰规律和技术创新规律等，遵守市场法制体系的约束。

第二，战胜买方市场的巨大竞争压力。中国已告别了供不应求的短缺经济，在许多领域已形成了相对供过于求的买方市场。买方市场带来更为激烈的市场竞争。企业要在竞争中生存，就必须加强管理，加快技术进步，调整产品结构，增强竞

争实力。这就要求企业经营者谨慎决策，精心操作。由于决策者一着失误、全盘皆输，企业一蹶不振的事例不胜枚举。企业经营者必须学会规避风险，以提高决胜能力。

第三，迎战经济全球化带来的冲击。随着我国对外开放的进一步扩大，特别是成为世界贸易组织成员后，融入世界经济的程度会进一步提高。融入世界经济为我国企业带来新的机遇，提供了更加广阔的发展空间，同时也提出了新的挑战。市场竞争将更加激烈，企业生存和发展的压力也会更大。这就要求企业经营者把握世界经济发展的趋势，未雨绸缪，采取对策，使企业获得新的发展。

第四，应对知识经济的挑战。知识经济是有别于传统经济的新的经济形态，它是以知识为基础，以全球化、信息化、网络化和数字化为显著特征的经济。传统经济向知识经济的演变和发展，必将不断打破企业传统的管理体制、经营机制、组织形式和分配原则，企业经营者必须把握经济形态的变革趋势，采取新的措施，争取新的发展。

第五，创造能够激励和鼓舞人们奋进的企业文化。优秀的企业文化可以产生无穷的动力，因此企业经营者应坚持不懈地努力创造能够催人奋进、追求不止、永不满足、勇往直前和永葆企业青春的企业文化。优秀的企业家要胸怀坦荡、一身正气，要善于团结、信任和大胆使用企业领导层其他成员，带领企业广大职工克服困难，开拓前进，不断开创新的局面。

面对现实，面向未来，“新世纪企业经营者运筹决胜要典”丛书可以帮助企业经营者释疑解惑，掌握主动，赢得成功。本套丛书共有 20 册，分理念、知识、实务操作三大类。为使其真正成为企业经营者的参谋和顾问，这套丛书的内容及编写方式，既有别于一般的教科书，又有别于一般的工具

书,具有以下主要特点:一是系统性。从企业创建、规模扩展、经营运作到技术创新等保障企业持续发展的内容均有介绍,脉络清晰,环环相扣。二是全面性。企业经营者运作企业的各个方面都有涉及,包括生产管理、营销管理、质量管理、人事管理和公共关系等方方面面,有机结合,形成了一个整体。三是实用性。通过知识介绍和典型案例分析,对财务管理、申请贷款、上市融资和防范投资风险等具体工作程序和工作方法,做了必要的介绍,通俗易懂,方便掌握。四是前瞻性。立足传统经济形态,又突破传统经济形态,对知识经济所涉及的内容,也做了必要的介绍,例如,如何适应世界经济知识化和电子商务等,为企业经营者面向未来、把握未来,提供了基础知识。

“新世纪企业经营者运筹决胜要典”丛书由国家经济贸易委员会副秘书长、对外经济协调司司长弋辉任编委会主任,聘请了在生产经营第一线的经营管理者担任编委。主编由原对外经济贸易大学国际经济贸易学院院长、现北京市贸促会会长助理、北京国际展览中心总经理储祥银教授担任。作者都是在相关领域有一定研究成果或工作成就的专家、学者。权威的编委会,保证了丛书的权威性。

我相信,本套丛书对企业经营者掌握现代企业经营管理的的基本知识和基本技能,提高经营决策水平,将大有裨益。

2000年3月

前 言

在与企业管理人员的交往中，经常能听到他们这样抱怨：

“唉，我现在真是太忙了，甚至晚上也要加班到十一二点，可其他部门的经理却悠哉悠哉地没什么事干，真令人上火。”

“我愿意同我的下属一同来完成上面的任务，可是我的员工似乎责任心都不高，掌握的技能也不够，让他们来分担项目，我不放心。”

“我们公司生产部和市场部似乎有些问题，他们好像总是在各自为政，生产部生产的东西被市场部认为是过时品，而生产部则觉得市场部在为自己工作的不力摆脱责任。”

……

凡此种种难题困扰着我们的企业经营者，他们希望能找到一条克服上述困难、提高管理效益的途径，但万能的金钥匙是不存在的。不过，如果我们能够坐下来针对企业管理中的问题进行探讨，并借鉴一下别人的经验的话，至少可以少走些弯路，改善我们的管理绩效。

从企业管理实践来看，经理们所提出的上述问题，其实都与企业组织结构的设计与运转有密切的关系，如果改善了企业的组织结构，就可以大大提高企业的效益。

那么，什么是企业的组织工作呢？组织是企业管理中的重大职能之一，企业管理者在设计好企业的目标和计划后，为了使员工能够向实现目标的方向努力，还必须设计出一个适当的

组织结构，就如同一座大厦需要钢筋水泥的支撑一样，组织结构也正是企业运转的支撑点，没有组织结构的企业，就会像一盘散沙，形成无序混乱的局面。另外，企业的组织工作还包括职权系统、沟通系统及企业文化。职权系统就是企业把各个部门分派给有必要权力的人员来管理，使得企业员工各司其职。比如，车间主任被赋予管理本车间生产的权力，他就有义务对车间生产负责。沟通是组织工作的另一个重要组成部分，组织结构是组织的骨骼系统，而沟通系统就是企业的神经系统，因为信息是企业赖以生存的养分，而正是凭借沟通，信息才能做到畅通无阻。如果组织结构或部门的划分不合理，就会影响企业的沟通与协调，就会导致决策者和员工的信息闭塞，从而失去了企业赖以生存和发展的基础。如果说组织结构的划分是按部就班地按照专业化要求，将员工划分为不同的部门以实现企业目标的话，企业文化的设计和培育则无疑为员工实现企业目标注入了润滑剂和推动剂，行之有效地培育本公司的企业文化，可以大大促进员工的积极性、凝聚力和创造性，促使员工努力实现企业的目标，同时实现自我价值。

基于以上认识，我们可以归纳整理出组织工作的几个方面：①明确企业的目标并将其分解，将员工分派至不同的部门来各自完成企业目标的一部分；②按照管理宽度的原理将各部门划分为不同层次，并根据授权和集分权原理给各个“单位”配备拥有相应职权的领导；③根据组织结构的划分，为企业横向（各部门之间）和纵向（上下级之间）的沟通制定沟通协调的相应规定；④为使沟通和其他工作更为明确有效，需要对各种职权，如直线职权、职能职权和参谋职权进行划分和界定；⑤为促进企业目标的实现，培育有效的企业文化。

事实上，在我国企业的管理实践中，特别是中小企业的管

理实践中，对于组织理论在企业管理中如何付诸实施的认识还是相当匮乏的。有鉴于此，本书通过案例剖析和理论讲解等方法，介绍了企业组织结构建设的方方面面，包括企业组织建设的重要性及西方中小企业组织建设的实践；组织管理中的管理幅度以及随之而来的集权、分权和授权问题；企业部门的划分及当今世界比较流行的几种组织结构形式；企业组织中的职责划分；企业文化建设中的相关问题等。

我国各地都普遍存在着一批家族式的小企业，由于创业者在白手起家创业过程中所起的巨大作用，这种企业一般都采用了创业者集种种权力于一身、家族式的经营管理方法。这种方法固然利于领导权威的树立和对企业的管理控制，但它终究只代表一种小规模的生产方式，固步自封和墨守成规成为它们发展的最大绊脚石。机构臃肿、人浮于事、员工自由散漫，是许多中型企业的通病，这种承袭于计划经济体制的组织方式在市场经济条件下就会导致效率低下和效益的下滑。因此，改进中小企业的组织建设是提高我国企业管理效益的一件大事。

在发达国家，中小企业同样占到企业总数的绝大多数，中小企业的发展也是各国经济发展的重要组成部分，这与中小企业在扩大就业、满足多样化需求、培育企业家、提高管理效益中所起的巨大作用是分不开的。战后，发达国家中小企业发展很快，其管理创新和组织创新也层出不穷。在组织方式上，它们逐步采用了更为开放的和动态的形式，而不是像以往那样采用非常固定和封闭的组织形式。在组织结构的设计上，它们也突破了原有的结构形式，逐步开发采用了矩阵式、事业部制等新颖的、原本为大型企业设计的组织结构形式；在企业文化的培育上，它们更是根据自己企业的不同情况培养了不同的企业文化。总之，发达国家的众多中小企业在实践中开发采用了很

多卓有成效的组织形式和方法，为其不断发展壮大和提高国家的经济发展水平做出了贡献。

因此，作为一个处于经济转型时期国家的、与先进组织方式还有较大差距的中小企业，应当勇于借鉴发达国家中小企业在这方面的经验，设计出适合企业自身特点的高效的组织结构。

需要指出的是，尽管我们分析的对象是以中小企业为主，但出于对组织实践的前瞻性和对中小企业未来发展的考虑，文中的内容也涉及了一些大型跨国公司的组织行为实践，供企业经营管理者参考。

本书由贾晓亮、高燕共同编著。其中，第2、3章由贾晓亮编写；第1章由贾晓亮、高燕共同编写；第4~6章由高燕编写。

由于时间和水平所限，错误和纰漏将不免混迹于文中，对此我们真诚地欢迎读者批评指正。

再次希望本书的出版能对中小企业的发展有所帮助。

编 者

目 录

序

前 言

第 1 章 企业的组织结构	1
1.1 企业组织结构概述	1
1.2 管理层次和管理跨度	2
1.2.1 管理层次	2
1.2.2 管理跨度	4
1.3 授权的艺术	6
1.4 集权和分权的选择	20
1.4.1 集权和分权的特点	20
1.4.2 集权和分权的影响因素	23
1.4.3 集权和分权的程度	27
1.5 案例分析	29
第 2 章 企业部门的划分	31
2.1 部门划分的方法	31
2.2 部门划分的原则	49
2.3 案例分析	52
第 3 章 企业组织结构的设计	56
3.1 企业组织结构设计的约束	56
3.2 企业组织结构的形式	59
3.3 企业组织结构的变革	68
3.4 非正式组织的影响	71

3.5 案例分析	74
第4章 企业组织结构中的权责划分	80
4.1 职权、职责与权力	80
4.2 直线职权、参谋职权与职能职权	86
4.3 案例分析	101
第5章 企业中的文化约束	105
5.1 观察企业文化	106
5.2 企业文化的内涵与意义	110
5.3 企业文化的类型	113
5.4 企业文化的产生	118
5.4.1 企业中领袖人物的作用	119
5.4.2 企业文化的传播途径	121
5.4.3 员工如何学习企业文化	125
5.5 案例分析	128
第6章 企业文化的变革	130
6.1 病态企业文化的本质	131
6.2 企业文化变革的方法	137
6.3 企业文化变革出现的偏差及预防	142
6.4 案例分析	149
参考文献	152

第 1 章 企业的组织结构

1.1 企业组织结构概述

所谓企业的组织结构就是指企业各个部门、各个要素之间的组合方式，是管理人员执行管理和经营任务的体制。打个比方来说，组织结构对于企业的重要性就像人身上的骨骼系统，是企业组织的基本框架。但正如人体的骨骼系统需要有机组合一样，不同的企业也会根据本企业的具体情况而选择不同的组织结构。如果企业的骨骼系统出了这样或那样的毛病，那当然会响影到企业的经营业绩，严重的甚至会导致企业瘫痪。因此，对于企业发展而言，组织结构的设计是非常重要的环节。

在前言中，我们曾指出，信息沟通协调与分工协作是组织实践的核心，而组织结构的功能之一便是给分工协作与信息沟通提供一个基本的框架，经营管理者可以通过发布指示和命令的手段来决定人们分工协作的方式，他可以通过组织结构的建立而确立一定的沟通渠道，从而为信息的流通提供通道。另外，组织结构的建立，还为各部门的管理人员提供了一定的工作对象和工作范围，相对应地，也给各部门的管理人员赋予了完成任务所必需的职权和应承担的义务。

就企业组织结构的实践而言，它一般包含以下相关的几类

问题：①管理层次和管理跨度；②授权、集权与分权；③部门的划分；④组织结构的设计；⑤职权的划分及相互的关系；⑥组织文化建设等等。总之，企业组织结构的设计与建立是一个系统工程，牵一发而动全身，管理者应通盘考虑，审慎地选择合适的组织结构。

企业组织结构的建立并不是僵化固定、一成不变的，随着企业内外环境的变化，企业的组织结构也应该做相应的调整、创新、发展和变革。从国外企业组织结构发展的最新潮流看，开放、自由是企业组织结构形式的趋势。不过对于我国的中小企业而言，由于无论是市场环境的建设还是企业员工的素质，同西方相比都还有较大的差距，因此，采取相对稳定一些的组织结构形式还是必要的。

1.2 管理层次和管理跨度

1.2.1 管理层次

管理层次就是指组织中由上而下设立的不同结构层次。管理层次的出现是与组织管理实践的发展不可分割的，在初始的企业经营中，业主往往集管理者与普通员工于一身，这也就无所谓管理层次的划分了，然而随着业务活动的增加和公司规模的扩大，业主会招聘新的员工加入，而他本人则从普通员工的身份摆脱出来，成为一名专业的管理者，而新加入的员工自然就成为被管理者，这样在企业中便出现了两个层次。随着企业规模的不断扩大和员工的不断增多，管理层次也就会不断增加。

关于管理层次的最早记载可以追溯到《圣经》中记述的摩

西组织以色列人出逃埃及的故事。刚开始，这么多人都是由摩西亲自来指挥和管理的，然而很快他便陷入了疲惫的境地。请经理们注意，即便是摩西这样的圣贤，其精力、能力和时间都是有限的，亲自管理这么多手下实在是一件累人的事。摩西的老丈人注意到了这一点，于是对摩西提出建议：为了减轻负担，可以适当增加管理层次。他可以从统率的众人中选择一些能力出众的人来分别担任千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长等等，来层层进行管理，这样，一般的事务在基层便可以得到处理，只有一些特别重要的事务才会呈到摩西这个最高管理者面前，由他来定度。这样做可以大大减轻摩西的负担，使得他能集中处理好重大的事务。摩西采纳这一建议后果然收到了明显的效果。

如果我们换个角度，从管理层次的横切面来观察之，管理层次的问题就成为管理宽度或称之为管理跨度的问题，也就是一名主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数范围。在任务相等的情况下，管理宽度与管理层次成反比例。加大宽度，层次就少，而缩小宽度层次就多。一般来说，在企业高层管理者 and 最基层工人之间的层次过多，不利于上情下达，同时必然会增加管理人员和管理费用；反之，如果管理宽度超过了合适的范围，那么即使是像摩西那样的圣人也会感到力不从心，管理效率自然也就无法提高了。这时，主管人员就需要在其中再设一个管理层次。按照管理跨度的不同，企业的组织结构基本上可以划分为两类：窄跨度组织结构（见图 1-1）和宽跨度组织结构（见图 1-2）。窄跨度组织结构的优点是能够进行严密的监督与控制，分工明确，有利于部门间的协调，有利于加强自上而下的集中领导。然而，窄跨度多层次的弊端也很明显：管理的多层次性，浪费时间与资源，上级往往会过多地参与下级

的工作,信息交流与沟通易受阻,政令不能畅通地执行等等。相反,宽跨度的组织结构则有利于缩短上下级距离,密切上下级关系,信息的纵向流动快,费用低。然而在这种情况下,上级的负担过重,有失控的危险,同时,各部门的交流较少,还要求下级人员有较高的专业素质等等。

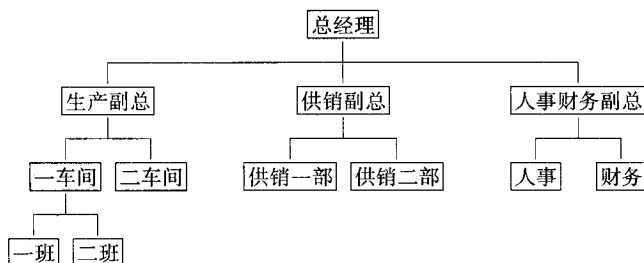


图 1-1 窄跨度组织结构示意图

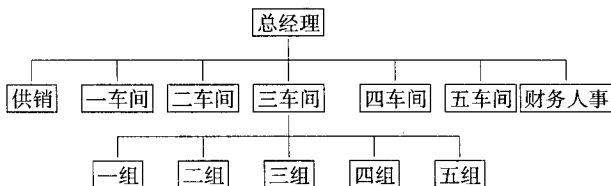


图 1-2 宽跨度组织结构示意图

1.2.2 管理跨度

美国管理学家哈罗德·孔茨曾经对影响组织管理跨度的主要因素做过总结（见表 1-1），在今天，我们的经理们仍可从中大获裨益^①。其主要因素如下：

① 参见哈罗德·孔茨著，管理学，第 9 版，北京：经济科学出版社，1996