

企业管理类丛书

一种独特的企业组织结构

张康宁 编著

CEO必读

轻松管理

Easy Management

——企业“脊椎”组织结构
超越传统 创新管理



中国财政经济出版社

张康宁 编著

轻松管理

Easy Management

——企业“脊椎”组织结构

解决：部门主义、官僚主义、目标紊乱、
推诿扯皮、机构臃肿等问题

理顺：分工与协作、集权与分权、活力
与控制力、稳定性与适应性等矛盾

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

轻松管理: 企业“脊椎”组织结构/张康宁编著. —北京: 中国财政经济出版社, 2004. 8

ISBN 7-5005-7489-4

I. 轻… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 074966 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@cec.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 19.5 印张 353 000 字

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 000 定价: 40.00 元

ISBN 7-5005-7489-4/F·6552

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

引 言

——送给 CEO 的一把金钥匙

在企业管理中，存在许许多多令管理者感到头痛和困惑的问题。部门主义、官僚主义、目标紊乱、推诿扯皮和机构臃肿等五大问题令管理者头痛和棘手。分工与协作、集权与分权、活力与控制力、稳定性与适应性等四大矛盾则让企业管理者深感困惑与不解。

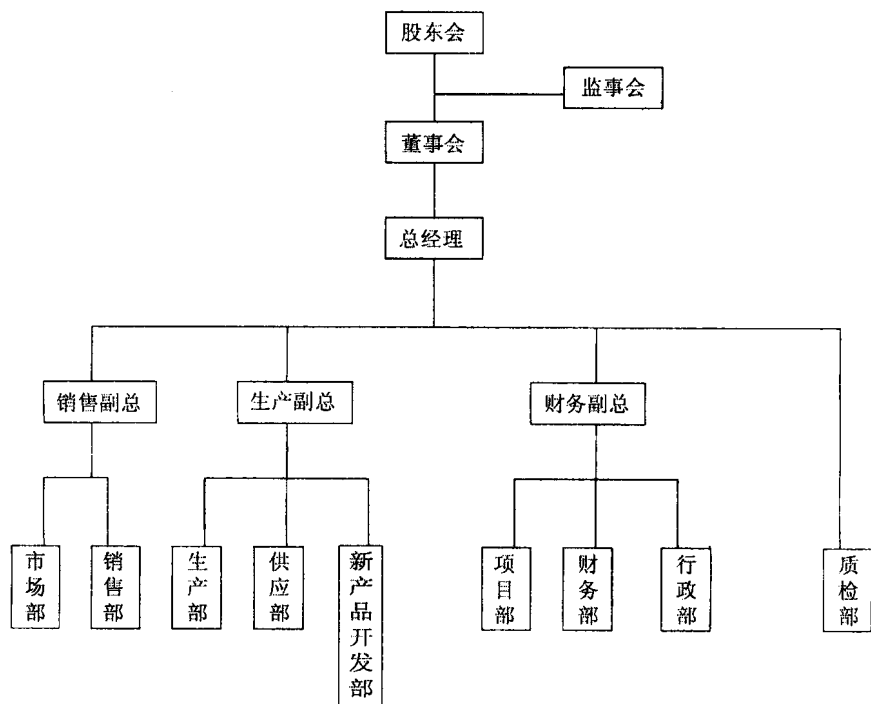
人们常常将企业存在的五大问题、四大困惑归咎于企业的素质问题，认为是企业的素质低下导致了问题的出现。但是，当我们环顾四周，就会惊异地发现，这些问题既较为普遍地存在于小型企业，也较为普遍地存在于大中型企业，既较为普遍地存在于低素质的企业，也较为普遍地存在于高素质的企业。这就说明，问题的存在有其更深层次的原因，不能简单地用一句“素质问题”来解释和解决这些问题的存在。我认为，企业存在上述问题的根本原因，与其说是素质问题，不如说是结构问题。因为企业所使用的组织结构本身的不合理、不科学，才使得这些问题的出现不可避免。

目前，企业普遍使用的是金字塔型组织结构。这种组织结构是德国人韦伯在上个世纪初提出来的。其优点是组织机构及其纵向关系一目了然。然而，当我们为解决现行企业组织存在的五大问题与四大困惑而认真审视塔型组织结构的时候，不难发现其存在着严重弊端。塔型图 1 是某制造企业的金字塔型组织结构图，由此可以看出金字塔型组织结构存在着三大弊端：

一、只见纵向关系，不见横向关系

在塔型组织结构中，组织机构之间的纵向关系十分明确，但是，横向关系却不清楚。比如，我们能够看见“销售部”与“销售副总”之间的纵向关系，但

是却看不见“销售部”与“生产部”之间的横向关系。



塔型图 1 某制造企业塔型组织结构图

二、只见业务部门，不见业务流程

在该塔型组织结构图中，我们能够看见企业设置了“行政部”、“销售部”、“财务部”、“生产部”等业务部门，但是，我们看不见这些部门之间的业务流程。例如，我们看不见企业的人流、物流、资金流和信息流在这些部门之间是怎样流动的。

三、只见组织机构，不见组织任务

图中我们能够看见企业设置了“总经理”、“生产副总”、“销售副总”、“财务副总”、“供应部”、“生产部”、“市场部”等组织机构。但是，企业组织的任

务是什么？企业组织机构与组织任务之间是什么关系？对于这些内容我们却看不见。

由于存在这三大弊端，塔型组织结构就不能够全面反映组织机构之间以及组织机构与组织任务之间的内在联系。由于存在这三大弊端，塔型组织结构就不能够反映组织的运行机制。即它不能够反映企业组织是怎样运转的，以及企业组织是通过怎样的运转来保证企业任务完成的。由于存在这三大弊端，企业员工就不能够全面认识企业，企业就不可避免地会出现上述问题。

随着新世纪的到来，一种类似于人体结构的企业结构——“脊椎”组织结构应运而生（见“脊椎图1”和“机制图1”）。企业机体与人的机体有着许多类似的地方。如人体一样，它也有“脊椎”，也有“神经系统”、“消化系统”和“血液循环系统”。脊椎组织结构能够克服塔型组织结构存在的严重弊端。它具有塔型组织结构无法比拟的三大优势，即：能够既见纵向关系，又见横向关系；既见业务部门，又见业务流程；既见组织机构，又见组织任务。

由于这三大优势的存在，脊椎组织结构就能够全面反映组织机构之间以及组织机构与组织任务之间的内在联系。由于这三大优势的存在，脊椎组织结构就能够反映组织的运行机制。即能够反映企业组织是怎样运转的，能够反映企业组织是通过怎样的运转来保证企业任务完成的。由于这三大优势的存在，企业员工就能够全面地认识企业，企业就可以避免出现上述令管理者头疼和困惑的管理问题。

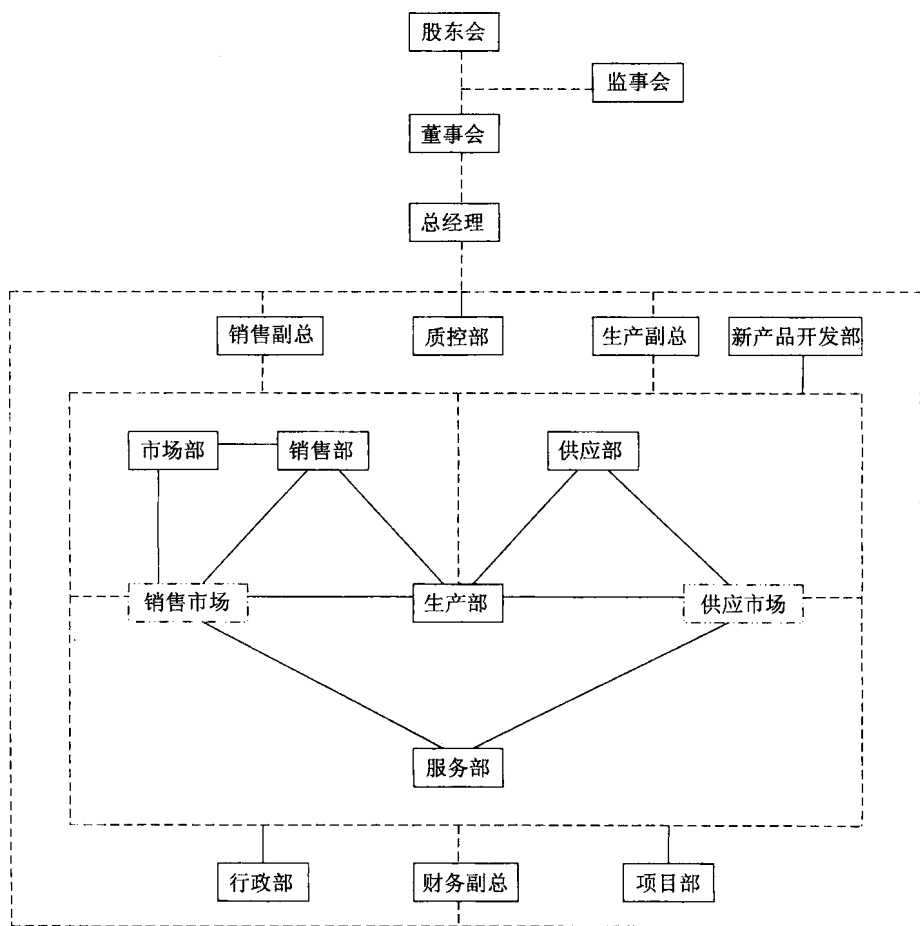
脊椎组织结构是以企业基本任务为目的、以基本任务流程为中心设计的组织结构。企业的基本任务是实现产品的市场销售。企业的基本任务流程是完成企业基本任务必须经过的过程，它表现为从“供应市场”到“销售市场”的产品流通过程。企业只有保证基本任务流程的畅通，才能保证基本任务的完成。企业组织的任务就是保证基本任务流程的畅通，并通过保证基本任务流程的畅通，来保证企业基本任务的完成。

脊椎组织结构与塔型组织的最大区别在于：脊椎组织结构是“有脊椎”的组织结构，塔型组织结构是“无脊椎”的组织结构。在脊椎组织结构中，有一条从“供应市场”到“销售市场”的“脊椎”。在塔型组织结构以及现有的其他组织结构中，都没有这样的“脊椎”。

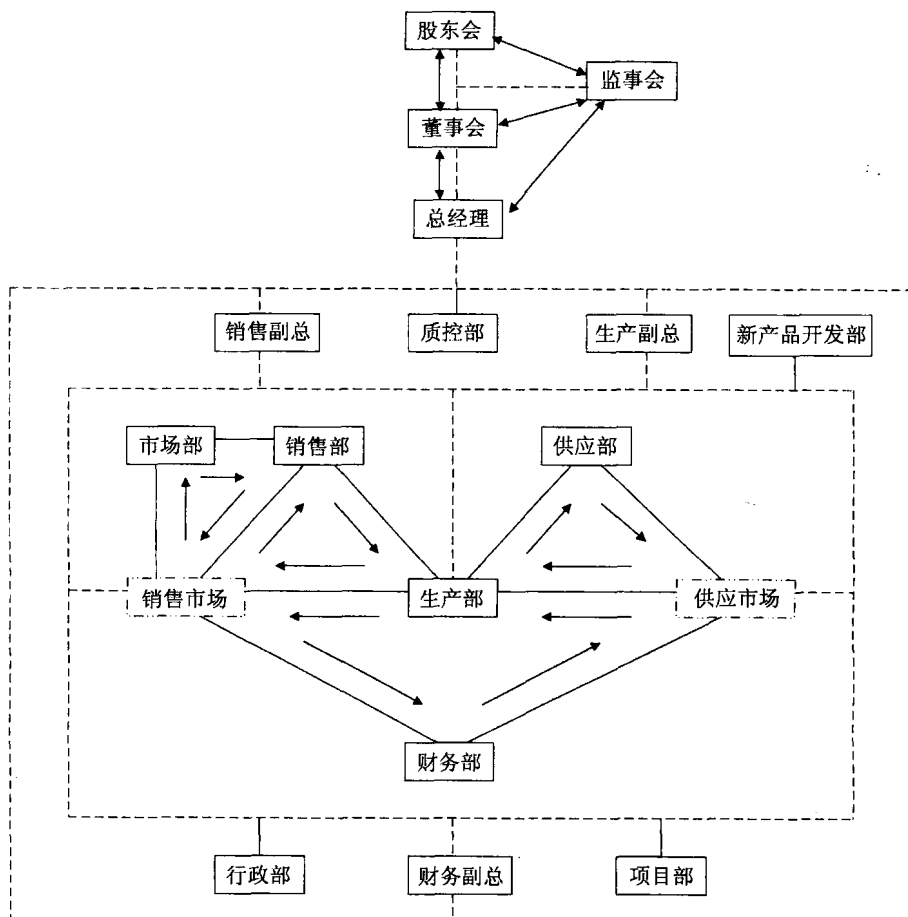
动物进化论告诉我们，无脊椎动物是低等动物，脊椎动物是高等动物。从这个意义上说，无脊椎组织结构是低等组织结构，脊椎组织结构则是高等组织结

构。从无脊椎组织结构到脊椎组织结构，是组织结构设计上的一次飞跃。

正如金刚石和石墨由同样的元素组成，但却因为结构的不同而成为两种价值完全不同的物质一样，脊椎组织结构也必将因其结构的不同在新世纪闪烁出宝石般耀眼的光芒。



脊椎图 1 某制造企业脊椎组织结构模型图



机制图 1 某制造企业脊椎组织结构模型运行机制图

说明：本图只标出了企业的部分业务流程和循环系统。

引 言		(1)
第一章 脊椎组织结构与企业基本任务		(1)
第一节 企业基本任务与基本任务流程		(1)
第二节 结构定义及模型类型		(7)
第二章 脊椎组织结构的模型设计		(12)
第一节 功能需要与机构设置		(12)
第二节 模型设计方法		(17)
第三节 基本模型设计		(33)
第四节 变形模型设计		(41)
第三章 脊椎组织结构的运行机制设计		(59)
第一节 业务流程与循环系统设计		(59)
第二节 基本模型运行机制设计		(73)
第三节 变形模型运行机制设计		(97)
第四节 模型设计合理性评价		(115)
第四章 脊椎组织结构的职责设计		(121)
第一节 机构职责与机构职能		(121)
第二节 基本模型职责设计		(122)

第三节	变形模型职责设计	(144)
第四节	职责的文件化设计	(157)
第五章	脊椎组织结构的创新性	(164)
第一节	一种新型组织结构	(164)
第二节	脊椎结构的理论创新	(172)
第三节	对现行管理思想的挑战	(186)
第四节	与塔型组织结构的优化转换	(191)
第五节	脊椎组织结构的现实意义	(215)
第六章	脊椎组织结构的实用性	(222)
第一节	解决部门主义问题	(222)
第二节	解决官僚主义问题	(224)
第三节	解决目标紊乱问题	(227)
第四节	解决推诿扯皮问题	(229)
第五节	解决机构臃肿问题	(231)
第六节	企业信息化及其他	(240)
第七节	实战案例	(250)
第八节	补充说明	(263)
附 录	现有组织理论概述	(270)
参考文献		(289)
后 记		(290)



第一章 脊椎组织结构与企业基本任务

本章提要：企业的基本任务是实现产品的市场销售。企业的基本任务流程是从供应市场到销售市场的产品流通过程。企业脊椎组织结构是以企业基本任务为目的、以基本任务流程为中心设计的组织结构。企业脊椎组织结构分为基本模型和变形模型两种类型。

第一节 企业基本任务与基本任务流程

一个企业的组织结构设计不是凭空想象的。但是，在今天的企业中，凭空想象地设计企业组织结构的现象却十分普遍。对此，我们不妨看一看下面的案例。

案例：某企业在一次中层例会上，就本企业应该设置哪些机构的问题展开了讨论。行政部长说：除了现有的销售部、生产部、供应部、财务部和行政部以外，企业还应该设置人力资源部、公关部、宣传部和项目部；销售部长说：企业还应该设置市场部、情报部和客户服务部；财务部长说：企业还应该设置计划部、审计部和工会；供应部长说：企业还应该设置后勤部、信息部和总经理办公室；生产部长说：企业还应该设置库管部、工程部和质检部。各位部长提出了企业应该增设的部门以后，就这些部门之间是否存在交叉和重复的问题，又展开了激烈的争论。行政部长说：计划部和财务部没有必要设置为两个部门，可以合并为计财部；销售部长说：设置人力资源部、后勤部和总经理办公室以后，行政部可以撤消；财务部长说：设置客户服务部后就没有必要设置公关部，设置信息部后也没有必要设置情报部；供应部长说：企业没有必要设置审计部和工会，库管部和工程部也没有必要设置；生产部长说：也可以不设置宣传部。对于本企业应该设置哪些机构的问题，直到会议结束时大家都没有达成共识。作为会议主持者的总经理，对这一问题也感到茫然。

一个企业应该设置哪些机构？为什么要设置这些机构？这是一个企业管理者感到

困惑而又无法回避的问题。要解决这一问题，必须先回答企业组织结构的设计目的和设计依据是什么的问题。这样，就提出了企业基本任务与基本任务流程的问题。

一、企业任务与企业基本任务

我们常说，做事要有目的性。组织结构设计也是如此。那么，企业组织结构的设计目的是什么？

企业组织结构的设计目的是什么？这是一个看起来十分简单、回答起来又十分困难的问题。对于这个问题，目前理论界虽然作出了回答，但是，这些回答又都还不够具体。这一点，我们可以从有关的管理书籍中看出。

中国学者吴培良、彭剑锋、吴春波编著的《现代管理、制度、程序、方法、范例全集——组织设计与组织运作卷》中介绍道：“设计组织结构的目的是为了

实现组织的目标。所以，组织结构是实现企业目标的一种手段。”

美国学者斯蒂芬·P. 罗宾斯在《组织行为学》中讲道：“组织结构是指对于工作任务如何进行分工、分组和协调合作。”这就是说，组织结构的设计目的是完成“工作任务”。

通过这两本书对组织结构所作的定义，我们可以看出，目前对组织结构设计目的的认识，总地来说还比较抽象。书中只是说组织结构的设计目的是实现“企业目标”或者完成“工作任务”。但是，“企业目标”是什么？“工作任务”是什么？对于这些问题，书中却没有给予具体说明。

如果根据抽象的企业目标或工作任务进行组织结构设计，又会遇到另外一个棘手的问题。那就是一个企业可能有多个“企业目标”多个“工作任务”，那么，应该以什么企业目标或什么工作任务作为组织结构的设计目的？这一点让人难以把握。为此我们不妨看一看下面的案例。

案例：在一次年终总结会上，企业领导对下一年的工作任务和未来的发展目标提出了明确的要求。他说：下一年我们要实现两个亿元的销售目标。各个部门都要努力搞好本职工作，共同保证这个目标的实现。销售部要搞好产品的销售，生产部要搞好产品的生产，供应部要搞好材料的供应，财务部要搞好财务的管理，行政部要搞好人事管理。企业其他的各项工作也要搞好，如营销策划、后期服务、公共关系、质量检验、设备维修、员工培训以及思想工作等。他说：我们已经制定了企业未来的发展目标，即成为一流的企业。我们要让企业的员工享有一流的待遇，要让每一个员工都能够实现自己的价值。我们要为振兴民族经济作

出自己最大的贡献。最后，他说：企业任务目标的实现，必须要有组织保证。希望有关部门完善管理机构，以保证任务目标的实现。

会后，行政部长在心理琢磨着：领导希望有关部门完善管理机构，以保证任务目标的实现，这个有关部门应该是行政部吧。于是，他根据领导提出的任务目标，在私下里完善着企业的组织机构。他想，领导说了，产品的销售由销售部完成，产品的生产由生产部完成，材料的供应由供应部完成，财务的管理由财务部完成，人事的管理由行政部完成。这些任务都有了明确的责任部门，但是，其他的任务由谁去完成呢？如下一年实现两个亿的销售目标，营销策划、后期服务、公共关系、质量检验、设备维修、员工培训以及思想工作等工作任务，以及企业要成为一流的企业、员工要享有一流的待遇和实现自己的价值、要为振兴民族经济作出自己最大的贡献等任务目标又由哪一个部门去完成呢？是由现有的部门去完成还是成立新的部门去完成？如果成立新的部门，又成立哪些部门呢？对这些问题他百思不得其解。他与其他部门领导进行了交流，也没有找到一个很好的答案。于是，同其他部长一样，行政部长也没有再提这件事。这件事情也就不了了之了。

从这个案例中，我们可以看出，一个企业有多种多样的任务目标。如有材料供应、产品生产、产品销售、人事管理、财务管理、后勤管理等生产经营的任务目标；有成为知名企业、振兴民族经济、实现个人价值等长远奋斗的任务目标；企业还有其他诸如发展战略等任务目标。那么，应该以什么任务目标作为组织结构的设计目的？是以企业的所有任务目标，还是以其中的一部分任务目标，抑或是以其中的某一个任务目标作为组织结构的设计目的呢？

如果以企业的所有任务目标作为组织结构的设计目的，那么，在企业内部势必会造成目标紊乱。如果以企业的一部分任务目标作为组织结构的设计目的，那么这一部分任务目标怎样确定？况且，即使是以一部分任务目标作为组织结构的设计目的，也很难在企业内部做到目标统一。如果以其中的某一个任务目标作为组织结构的设计目的，那么，这个任务目标是什么呢？再有一点就是，企业的大多数任务目标都具有不确定性。特别是企业未来的奋斗目标任务和战略任务，可能会因时间的不同而不同，可能会因地点的不同而不同，可能会因领导人的不同而不同。那么，又怎样根据这些具有不确定性的企业任务目标进行组织结构设计呢？如果以这些具有不确定性的企业任务目标作为组织结构的设计目的，那么，所设计的组织结构势必也具有不确定性。而企业任务目标的不确定以及由此带来的组织结构的不确定，都是不利于企业长远发展的。因此，我们有必要对作为组

织结构设计目的的企业任务目标做进一步的研究。

作为组织结构设计目的的企业任务目标，应该是极其重要的、伴随企业始终的、具有确定性和惟一性的企业任务目标。由此，我们提出了“企业基本任务”这一概念。我们认为，应该以企业的基本任务作为组织结构的设计目的。那么，企业的基本任务是什么呢？

我们认为，企业的基本任务是实现产品的市场销售。因为对于企业来说，实现产品的市场销售是极其重要的，是伴随企业始终的、具有确定性和惟一性的企业任务。说它极其重要，是因为：企业是以盈利为目的的经济实体，企业只有实现产品的市场销售才能获取盈利。说它伴随企业始终，是因为：从成立之日起，企业就要努力来实现产品的市场销售；只要生命没有终结，企业就要继续努力去实现产品的市场销售。说它具有确定性，是因为：这一任务不会因时间的不同而不同；不会因地点的不同而不同；不会因领导人的不同而不同。说它具有惟一性，是因为：它是企业生存发展的惟一基础。企业只有实现产品的市场销售，才能求得生存和发展。因此，我们说实现产品的市场销售是企业的基本任务。

实现产品的市场销售是企业的基本任务，是极其重要的、伴随企业始终的、具有确定性和惟一性的企业任务。这一点，我们还可以从下面的案例中看出。

案例：某人在上世纪 80 年代初“下海”经商，经过十年的打工掘得了“第一桶金”，后来就自办企业当了老板。他投资办厂时的理念就是“先市场，后企业”。即在具有了一定市场基础后，才投资办厂。企业投产以后，他最关心的就是产品的市场销售。每年初，他要制定产品的销售计划。每年底，他要核算产品销售计划的完成情况。每一个月他要关心销售计划的完成进度。每一天，他要求财务人员给他汇报销售货款的回笼情况。他告诫员工要树立全员营销的观念。他说：没有销售，产品生产出来有什么用；没有销售，财务人员还算什么账；没有销售，行政部也没有必要搞什么行政管理。他常常挂在嘴边的一句话就是：没有销售我们吃什么呀？

从这个老板日常所关心的事中，我们可以看出，产品的市场销售对于企业来说是何等的重要。

企业基本任务的提出，为企业组织结构的设计指明了方向。企业的基本任务是实现产品的市场销售，那么，“销售市场”就是完成企业基本任务的目标点（见图 1-1）。企业的所有工作都必须有利于企业基本任务的完成。组织结构的设计也是如此。既然组织结构的设计目的是为了完成企业的基本任务，那么，组

织结构就必须以“销售市场”作为目标点进行设计，所设计的组织结构必须能够保证在销售市场实现产品的市场销售。

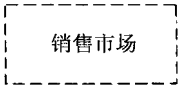


图 1-1 企业基本任务的目标点图

二、企业基本任务与基本任务流程

企业的基本任务是实现产品的市场销售，那么，怎样才能完成企业的基本任务呢？由此，我们提出“基本任务流程”这一概念。基本任务流程指完成企业基本任务所必须经过的过程。

企业的基本任务是实现产品的市场销售，那么，要完成企业的基本任务，就要经过一个从获得产品到售出产品的过程。这个过程就是企业的基本任务流程。

案例：某制药企业专门从事中西药品的生产经营。该企业的基本任务就是实现其所生产药品的市场销售。要实现药品的市场销售，它就需要不断地从供应市场采购原材料、辅助材料、包装材料，将其生产为产品后，不断地发往销售市场。也就是说，它要不断地从供应市场那里购进材料，又不断地在销售市场售出产品。只有这样，它才能够不断地保证企业基本任务的完成。

对任何一个企业来说，其产品的获得最初总是通过供应市场，其产品的售出最终总是通过销售市场。因此，企业的基本任务流程就是从“供应市场”到“销售市场”的产品流通过程。见图 1-2：

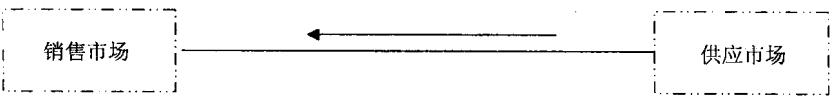


图 1-2 企业的基本任务流程图

为什么说企业产品的获得最初总是通过供应市场，企业产品的售出最终总是通过销售市场呢？这是因为，对于一个企业来说，它总是处于整个市场产品供应链的一个“环”上，它同上下“环”之间形成一个供应和销售的关系。这一点，

可以通过下面的例子看出。

某医药产品的供应链如图 1-3：

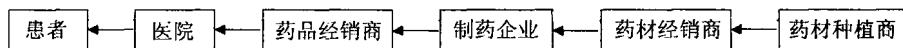


图 1-3 某医药产品的供应链图

该供应链的供应过程是：药材从“药材种植商”流转到“药材经销商”；再从“药材经销商”流转到“制药企业”；“制药企业”将药材生产为药品后，发给“药品经销商”；然后，“药品经销商”又将药品销售给“医院”；最后，药品通过“医院”进入“患者”手中。

在这条供应链上，每一个企业都是供应链上的一个“环”。上一个“环”是下一个“环”的供应市场，下一个“环”是上一个“环”的销售市场。例如，对医院来说，“患者”是它的销售市场，“药品经销商”是它的供应市场。对药品经销商来说，“医院”是它的销售市场，“制药企业”是它的供应市场。对制药企业来说，“药品经销商”是它的销售市场，“药材经销商”是它的供应市场。对药材经销商来说，“制药企业”是它的销售市场，“药材种植商”是它的供应市场。

对于供应链上的每一个企业来说，实现产品的市场销售就是使其“产品”流向下一个“环”。而每一个企业流向下一个“环”的产品，又都是从上一个“环”流下来的。因此，供应链上的每一个企业要完成基本任务，都必须经过一个从上一个“环”到下一个“环”的产品流通过程。我们把上一个“环”叫做供应市场，把下一个“环”叫做销售市场。这样，企业基本任务的完成就要经过一个从“供应市场”到“销售市场”的产品流通过程。这个过程就是企业的基本任务流程。

企业基本任务流程的确定，为企业组织结构的设计提供了客观依据。基本任务流程是完成企业基本任务必须经过的过程。只有保证基本任务流程的畅通，才能保证基本任务的完成。企业要设置哪些机构，以及为什么要设置这些机构，都是由基本任务流程畅通的需要决定的。企业必须以基本任务流程为中心进行组织结构设计。企业所设计的组织结构必须能够保证基本任务流程的畅通，并通过保证基本任务流程的畅通来保证企业基本任务的完成。

脊椎组织结构就是以基本任务流程为中心设计的组织结构。基本任务流程就是脊椎组织结构的“脊椎”。

第二节 结构定义及模型类型

一、脊椎组织结构的定义及功能

脊椎组织结构的定义是：脊椎组织结构是以企业基本任务为目的、以基本任务流程为中心设计的组织结构。

图 1-4 是某制造企业的脊椎组织结构模型图（见脊椎图 2）。

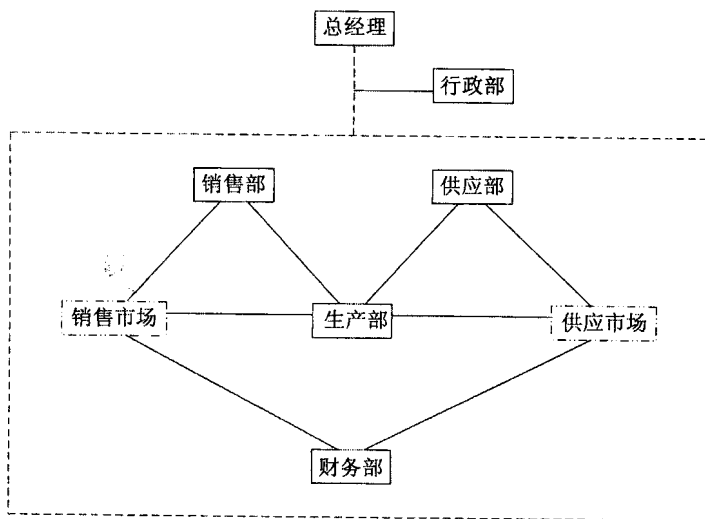


图 1-4 某制造企业脊椎组织结构模型图（脊椎图 2）

在这个模型图中，我们可以看出企业的基本任务和基本任务流程、企业的组织机构及其与企业基本任务流程的关系。

图中标有“供应市场”、“销售市场”字样的两个虚线小方框表示基本任务流程的两个端点。其中：“供应市场”是基本任务流程的起点，也叫起始点。“销售市场”是基本任务流程的终点，也叫目标点。两个端点之间的连线叫任务线，它表示基本任务流程的中间过程。两个端点及连接两个端点的连线共同构成了企业的基本任务流程。

图中标有文字的实线小方框表示企业设置的组织机构。图中可见，该企业设