

Research on New Progress of
Incentive Theories
for Modern Corporation

现代企业组织 激励理论 新进展研究

黄金芳 孙杰◎著

现代企业组织 激励理论新进展研究

黄金芳 孙杰 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

现代企业组织激励理论新进展研究 / 黄金芳, 孙杰
著. —北京: 人民邮电出版社, 2010.7
ISBN 978-7-115-23284-7

I. ①现… II. ①黄… ②孙… III. ①企业管理: 人事管理—激励—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第116419号

内容提要

本书基于现代企业组织内的雇佣关系, 系统研究了现有的委托代理框架下的激励理论; 结合组织内部的现实状况, 分析比较了各种激励机制的适用范围和条件, 并在此基础上探讨了组织内部激励机制的设计问题。本书内容翔实, 覆盖了现代企业组织内管理层和操作层与报酬相关的一系列激励机制, 包括计件工资、奖金、晋升、利润分享、期权、效率工资、工龄工资、延期支付, 等等。

本书适合企业管理者、人力资源经理及企业管理相关专业师生阅读使用。

现代企业组织激励理论新进展研究

◆ 著 黄金芳 孙 杰

责任编辑 王莹舟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14

2010年7月第1版

字数: 266千字

2010年7月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-23284-7

定 价: 30.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

激励是经济学的核心问题，因为它最终决定了资源配置的效率。但由于古典主义与新古典主义分析框架中“经济人”以及“完备信息”的简单假设，导致在经典经济学理论和主流的一般均衡分析框架中，一直都没有激励理论的地位。当主流经济学的发展进入到主体行为与组织等领域时，关于市场行为的这两个理想假设首先被打破，于是就有了新制度经济学框架下的现代企业理论以及信息经济学的诞生。现代企业理论将制度、合约、环境等因素内化，打开了新古典经济理论中的企业“黑箱”，提出了组织内部的相关理论和组织激励机制的设计问题，大大拓宽了古典企业理论的研究范围。从20世纪70年代开始，借助于博弈论发展的主要成果，信息经济学的理论体系获得了迅猛的发展，并逐渐地统一在委托代理理论的框架之下，形成了一整套克服组织内部道德风险的激励理论，组织内部雇佣关系的研究也为之焕然一新。本书主要着眼于企业组织内的雇佣关系，系统研究现有的委托代理框架下的激励理论，结合组织内部的现实状况，分析比较各种激励机制的适用范围和条件，并在此基础上探讨了组织内部激励机制的设计问题。

本书主要在委托代理框架下探讨组织内部的激励问题，这里的组织主要是指企业组织，不包括政治组织及一些自然形成的组织（如家庭），也不包括整个社会这类比较宏观的组织；激励对象主要是针对一般组织成员，包括企业组织的经营层和操作层。本书主要结构安排如下。

第1章：企业组织概述。本章介绍了企业组织的几个基本问题，包括组织及企业组织的概念、企业组织的分类、企业组织的基本要素、企业组织的功能等。

第2章：组织激励的产生及其发展概述。本章首先概述了新古典企业理论中工资、就业和人力资本的基本模型，透视了新古典企业理论下的雇佣关系，明确了新古典经济学只注重市场机制运作及其效率、忽视组织内部激励机制设计的事实。而新制度经济学、信息经济学、博弈论将制度作为研究对象并将其纳入到组织内部运作的模型中，详细探讨了组织内的雇佣关系。组织内的雇佣关系是复杂的，涉及的方面也很多，但组织激励却是组织内部雇佣关系的核心，

是组织内部雇佣关系得以持续的关键。

第3章：委托代理理论基本框架及组织内部的显性激励。本章主要介绍了传统的委托代理框架及其结论。传统委托代理理论为所谓的“显性激励机制”或绩效工资提供了理论基础。计件工资制度是组织内部最典型的显性激励机制。由于传统的委托代理理论具有较多的假定（或隐含假定）条件，所以其在组织激励上有很大的局限性，本章在逐一放松传统模型的假定条件并进行适当整合的基础上分析了传统委托代理理论的扩展模型及其在组织激励中的具体应用。

第4章：多任务委托代理下的组织激励。本章是在放松传统模型中代理人只从事单一的工作、代理人一维努力选择的假定后展开的，主要讨论了霍姆斯特姆和米尔格罗姆的多任务委托代理模型及其在组织内部激励中的具体应用，包括固定工资制度、资产所有权的安排、对雇员外部活动的限制、专业化分工和工种设计等问题。

第5章：组织内的锦标赛激励。本章和下一章是在放松传统模型中一个委托人只面对一个代理人的假定后展开的。当委托人观察代理人的特征或行为的成本较高时，可以通过观察代理人相互间的行为制定相应的激励策略，“锦标赛”激励（Tournaments）的通常做法是对代理人的支付仅仅取决于该代理人的行为结果在其他代理人行为结果序列中的排位。锦标赛理论的讨论开始于拉齐尔和罗森（Lazear and Rosen, 1981）的原创，包括单轮竞赛和多轮竞赛不同的激励效果。

第6章：组织内的团队激励。本章也属于多代理人理论，本章对组织内激励的阐述是在解决团队生产方式中经常出现的问题中展开的。对于团队工作的讨论开始于阿尔钦和德姆塞茨（Alchian and Demsetz, 1972）的团队理论，其基本观点是，团队工作将导致个人的“偷懒”和“搭便车”行为，而通过授予监督者剩余索取权既可以激励监督者又能够缓解这个问题；团队激励设计的过程中关键要解决的问题是团队中的“搭便车”行为，而团队成员之间的“相互监督”与“相互合作”是团队激励得以发挥作用的两个关键。

第7章：组织内部的隐性激励。隐性激励是在放松传统模型中一次性委托代理关系的假定后实现的。本章开始于多阶段的动态博弈模型，分析了隐性激励中的声誉模型、职业关注模型、效率工资模型以及组织内部劳动力市场理论。

第8章：总结。

尽管任何市场经济都无法回避上述激励机制的设计问题，但相对于成熟的

市场经济而言，转轨经济中激励机制的设计却具有不同的理论内涵和实践内涵。对于转轨经济来说，经济有序运行所必需的许多基本制度需要不断完善，这样才能对市场参与者形成有效的激励。与成熟市场经济不同，由于转轨经济必然要面临制度的完善，因而由信息不完全或不对称所引发的机会主义行为可能发生在市场中，也可能发生在组织内部，因此任何市场经济都必然会面临给定不完全（包括不对称）信息下最优激励机制的设计问题。组织在经济转轨中将发挥重要的作用，组织激励也就显得格外重要。组织激励理论作为基本的分析工具和激励手段能够提高组织内资源配置的效率，同时能够针对经济转轨中的机会主义现象提出解决方案，进而提高整个经济制度的运行效率。

黄金芳

2010年5月

第1章 企业组织概述 / 1

- 1.1 组织和企业组织的概念 / 1
 - 1.1.1 组织的概念 / 1
 - 1.1.2 企业组织的概念及一般模型 / 3
- 1.2 企业组织的分类及企业组织制度 / 8
 - 1.2.1 企业组织的分类 / 8
 - 1.2.2 企业组织制度 / 12
- 1.3 企业组织的基本要素 / 17
 - 1.3.1 组织的基本要素 / 17
 - 1.3.2 企业组织的基本要素 / 24
- 1.4 企业组织的功能 / 26
 - 1.4.1 分工 / 26
 - 1.4.2 协调 / 28
- 1.5 现代企业组织的产生及其特征分析 / 31
 - 1.5.1 现代企业组织及其特征 / 31
 - 1.5.2 现代企业的产生及其成长动因 / 33

第2章 企业组织激励的产生及理论发展概述 / 41

- 2.1 关于企业组织内部雇佣关系的新古典企业理论 / 42
 - 2.1.1 工资和就业的新古典模型 / 42
 - 2.1.2 新古典人力资本模型 / 43
 - 2.1.3 对上述新古典企业理论的评析 / 45
- 2.2 现代企业组织内部的激励问题 / 46
 - 2.2.1 经济组织与效率 / 46
 - 2.2.2 现代企业组织的特征 / 47
 - 2.2.3 现代企业组织内部产生激励的原因 / 49

- 2.3 现代企业理论为组织激励机制提供了理论基础 / 50
 - 2.3.1 现代企业理论的制度内化与合约内化 / 51
 - 2.3.2 现代合约理论视角下的雇佣关系 / 56
 - 2.3.3 简析现代企业理论中的激励理论 / 62
 - 2.3.4 重新认识激励在组织内雇佣关系中的地位 / 63
 - 2.3.5 组织内激励理论的新进展 / 67

第3章 委托代理理论基本框架及组织内部的显性激励 / 69

- 3.1 非对称信息及组织内部的委托代理关系 / 71
 - 3.1.1 非对称信息问题及模型分类 / 71
 - 3.1.2 组织内的委托代理关系 / 75
- 3.2 委托代理理论的基本分析框架 / 77
 - 3.2.1 模型的基本假定 / 77
 - 3.2.2 完全信息下的最优合约 / 78
 - 3.2.3 不完全信息下的最优合约：雇员风险规避 / 80
 - 3.2.4 不对称信息下的最优合约：雇员风险中性 / 82
 - 3.2.5 对委托代理基本模型的进一步讨论 / 83
- 3.3 组织内基于绝对绩效的显性激励（Pay-for-performance） / 88
 - 3.3.1 组织内部可行的激励指标 / 88
 - 3.3.2 激励指标的选择：以计件工资和计时工资为例 / 90
 - 3.3.3 显性激励机制 / 92
- 3.4 对传统委托代理理论的评析 / 94
 - 3.4.1 传统委托代理模型得出的结论 / 94
 - 3.4.2 传统委托代理模型存在的不足之处 / 95

第4章 多任务委托代理下的组织激励 / 97

- 4.1 多任务委托代理模型及等报酬原理 / 98
 - 4.1.1 多任务委托代理模型 / 98
 - 4.1.2 等报酬原理 / 101
 - 4.1.3 互补性工作与“帮助” / 102
- 4.2 组织内部的“强激励”与“弱激励” / 103
 - 4.2.1 组织内部的“弱激励”——固定工资制度 / 103

4.2.2	组织内部“多任务”下的“强激励”	/ 104
4.3	多任务委托代理模型的发展	/ 110
第5章	组织内部的锦标赛激励	/ 112
5.1	信息提供原理及相对绩效激励	/ 113
5.1.1	信息提供原理	/ 113
5.1.2	相对绩效激励与主观业绩评价	/ 114
5.2	锦标赛激励的基础理论	/ 119
5.2.1	单轮锦标赛模型	/ 119
5.2.2	多轮锦标赛（淘汰赛）	/ 120
5.2.3	对锦标赛理论的评析	/ 121
5.3	锦标赛中的晋升激励	/ 123
5.3.1	晋升用于工作配置	/ 124
5.3.2	晋升用于激励	/ 125
5.3.3	晋升中存在的规则	/ 128
5.4	锦标赛与委托人的道德风险	/ 129
5.5	锦标赛制度的后续研究	/ 132
5.5.1	代理人特征对锦标赛制度的影响	/ 132
5.5.2	锦标赛激励中的“互相拆台”行为	/ 133
5.5.3	锦标赛激励中的“合谋”行为	/ 133
5.5.4	“公平偏好”对锦标赛理论的影响	/ 136
第6章	组织内的团队激励	/ 138
6.1	组织内部的竞争与合作	/ 139
6.1.1	团队工作的必要性	/ 139
6.1.2	团队激励与个体激励及相对绩效激励的比较	/ 141
6.2	团队激励理论	/ 143
6.2.1	团队生产中存在的问题——“搭便车”	/ 143
6.2.2	委托代理框架下的单期团队激励理论	/ 144
6.2.3	委托代理框架下的多期团队激励理论	/ 147
6.2.4	团队激励理论的后续研究	/ 148
6.3	团队激励中的常见的激励方式	/ 150

- 6.3.1 显性团队激励 / 150
- 6.3.2 隐性团队激励 / 151
- 6.3.3 多个代理人下的激励强度 / 152
- 6.4 组织内部的综合激励与激励结构的选择 / 154
 - 6.4.1 组织内的综合激励 / 155
 - 6.4.2 组织内部激励结构的选择 / 159

第7章 组织内部的隐性激励 / 163

- 7.1 组织内部的隐性激励 / 164
 - 7.1.1 关系合约下的重复博弈 / 165
 - 7.1.2 组织内部的隐性激励——个体声誉激励 / 170
 - 7.1.3 组织内的“职业关注”激励 / 175
- 7.2 隐性激励中的棘轮效应 / 178
 - 7.2.1 棘轮效应的存在弱化了隐性激励机制 / 179
 - 7.2.2 比较声誉效应与棘轮效应 / 180
- 7.3 组织内的效率工资激励 / 181
 - 7.3.1 效率工资激励原理及其基础理论 / 181
 - 7.3.2 效率工资与监督 / 189
- 7.4 组织内部劳动力市场中的隐性激励 / 193
 - 7.4.1 长期雇佣中的激励 / 195
 - 7.4.2 内部晋升激励 / 196
 - 7.4.3 内部劳动力市场中的激励报酬——延期支付制度 / 197

第8章 总结 / 202

- 8.1 本书的主要结论 / 202
- 8.2 本书的政策含义 / 204

参考文献 / 207

第 1 章

企业组织概述

当今世界，人类社会的组织空前发展，其影响已经深入到社会政治生活、经济生活、文化生活和家庭生活等各主要的社会生活领域之中。可以毫不夸张地认为，组织对人类生活的影响已经无所不在。美国的组织学家理查德·L·达夫特总结出了组织对个人和社会七个方面的重要性：（1）集结资源以达到期望的目标和结果；（2）有效地生产产品和服务；（3）促进创新；（4）使用现代制造技术及以计算机为基础的技术；（5）适应并影响变化的环境；（6）为所有者、顾客和员工创造价值；（7）适应多样化、伦理和员工激励与协调等不断发展中的挑战。

同样，企业组织在现代生活中也发挥着重要的作用。最显而易见的事实是，企业组织通过经营活动，为经营者、顾客和员工创造价值。企业组织不仅能为人们提供所需的物品和服务，而且为人们提供了就业机会，满足了社会成员的就业需要。不仅如此，企业组织在适应环境的同时还影响着环境。随着以信息技术为代表的第三次产业革命的出现，企业组织面临的市场环境发生了重大变化。

1.1 组织和企业的概念

1.1.1 组织的概念

人类社会的组织由来已久，自从与猿人告别后，人类就以群体生活方式生存，于是便产生了某种意义上的组织——从原始人类的群体和氏族组织、古老组织、简单的家庭组织，到私有制出现以后以阶级关系为主体的组织形态（主要包括阶级、国家、民族、政党等），到近代社会的农业组织、工业企业、军事组织、科教文卫组织乃至民间团体组织，一直到如今知识经济背景下的团队

组织、网络组织、民主型组织、智能型组织、无边界组织、自设计型组织、分子型组织，等等。显而易见，组织是存在于人类社会中的一个极其普遍的现象。然而，尽管组织的历史悠久，其存在是一个普遍共知的事实，但对组织的研究却是近代以来的事情。研究历程虽短，但对组织概念的界定却不胜枚举，甚至可以认为有多少研究组织的学者就有多少关于组织的定义。

我们可从词源学和语义学角度追溯“组织”的渊源。在《词源》中，汉语中“组织”的最初含义是指纺织；英文中的“组织”则来源于“器官”一词，即自成系统的、具有特定功能的细胞结构；希腊文中的“组织”的原意是和谐、协调的意思。

在现代汉语中，“组织”一词的用法多为引申义，主要出现在生物学领域及社会科学领域。在生物学中，组织是作为多细胞高级生物的系统中的一种层级结构，例如，高等动物有四种基本组织，即上皮组织、结缔组织、肌肉组织和神经组织。“组织”一词在社会科学领域中的引申义可归纳为作动词的“组织”和作名词的“组织”，前者是指一个运作过程，即对某种活动或关系加以协调的过程；后者是指社会实体的各组成部分的组成形式或各组成部分之间的关系所形成的某种结构，即社会组织，主要包括政治组织、军事组织、宗教组织、经济组织等，其强调的是“组织”的实体性。本书所要研究的主要是作为社会实体概念的企业组织，在类别上隶属于经济组织。

关于组织，不同学者从不同角度给出了许多的定义。首先介绍一下国外的学者对组织的一些经典定义。“组织理论之父”马克斯·韦伯将组织定义为“一种通过规则对外来者的进入的封闭而又限制的社会关系”。这个概念强调了组织的系统性和秩序性，体现了其“官僚”式层级组织结构的理念。美国管理学家切斯特·巴纳德对组织的定义影响广泛，被人们普遍接受。他认为，“所谓组织，是有意识调整了的两个人或更多人的行为或各种力量的系统”。该定义把组织看作是一个协作系统，强调组织是由个体或群体集合而成的系统。西蒙进一步发展了巴纳德的思想，他对组织的定义是这样的：“组织指的是一个人类群体当中的信息沟通与相互关系的复杂模式。它向每个成员提供其决策所需的大量信息、许多决策前提、目标和态度；向每个成员提供一些稳定的、可以理解的预见，使他们能够料到其他成员会做些什么事，其他人对自己的言行将会有有什么反应。”该定义从组织决策的角度来反映组织的内涵。系统理论学派的代表人物蒙特·卡斯特和詹姆斯·E·罗森茨维克对组织的定义是：“组织是：（1）有目标的，即怀有某种目的的人群；（2）心理系统，即群体中相互作用的人群；（3）技术系统，则运用知识和技能的人群；（4）有结构的活动整体，即在特定关系模式中一起工作的人群。”这表明组织是由为了实现某种

目的而在工作中结成一定关系的有知识和技能的人群组成的。

美国学者斯蒂芬·P·罗宾斯吸收了前人对组织概念的认识，给出了一个较为综合的组织概念：“组织是人们为了实现一定目标而进行合理的组织和协调并具有相对可识别的边界的社会实体。”这个概念强调了组织的实体性质，明确肯定了组织边界的存在。理查德·H·霍尔沿着同样的综合性思路，给出了一个较为综合的组织定义：“组织是有相对明确边界、规范的秩序（规则）、权威集层（等级）、沟通系统及成员协调系统（程序）的集合体；这一集合体具有一定的连续性，它存在于环境之中，从事的活动往往与多个目标相关；活动对组织成员、组织本身及社会产生结果。”这个定义的综合性更强，从静态意义上强调了组织的团体性、边界性、目标性、结构性及沟通性等特征。

下面是国内一些研究组织的学者对组织的定义。郑海航认为：“组织是由两人以上的群体组成的有机体，是一个围绕共同目标，内部成员形成一定的关系结构和共同规范的力量协调系统。”这个概念强调组织是一个“实体”，因此可以直观而简单地将组织理解成一所学校、一家工厂、一家医院、一个机关、一家商场、一个企业，或以人为核心，由多种资源及活动构成的集合体。刘巨钦认为：“所谓组织，是指为了实现一定的共同目标而按照一定的规则、程序所构成的一种责权结构安排和人事安排，其目的在于确保以最高的效率使目标得以实现。”这个概念将“组织”视为一种行为。组织作为一种行为，是为了实现其经营目标，把构成企业生产经营活动的基本要素、生产经营活动的主要环节，以有秩序、有成效的方式组合起来的工作。任浩认为：“组织是一个有目标的一个或两个以上人的集合体；该集合体与环境之间相互影响、相互作用。”这个定义强调了组织的目标、组织中的人以及组织具有的开放特性。

1.1.2 企业组织的概念及一般模型

1.1.2.1 企业组织的概念

从组织的定义可以发现，组织是由人群组成的，具有共同的目标、相关结构和共同规范等特征。而组织按其目标和性质不同，又可分为若干类别。其中，按照功能不同组织可以分为经济生产组织、政治组织、整合组织及模式维护型组织。经济生产组织又可分为企业组织和非企业组织，企业组织正是本书的研究对象。

企业组织，从广义上讲是指进行生产活动和经营活动以谋求利润的经济组织，这是它区别于其他组织的重要的特征。企业组织是一个以企业全体人员为主体，包括人和物、信息在内的有机组合体。企业的全体人员围绕着企业的共同目标建立组织结构、确定职位、划分职责、交流信息、沟通协调，并形成独立的规范和文化，为实现组织目标而共同努力。企业组织，从狭义上专指企业

的内部组织和法人治理结构。本书的研究对象是广义上的企业组织。国内的一些学者对企业组织进行了定义。

郑海航认为：“企业组织是一个以企业全体人员为主体，包括人和物在内的有机组合体。”这个概念强调了企业组织区别于其他组织的两点特征：（1）企业组织是一个人机系统，企业中的人拥有生产技术，使用机器进行生产经营活动，这就使得企业组织的概念中渗透了物的要素，物和人一样是企业组织中的构成要素；（2）企业组织还是一个像人体一样富有生命力的有机体，企业的动力水电是其循环系统，企业的运输是其运动系统，企业的购产销是其呼吸、消化系统，企业的扩大再生产是其生殖系统，企业的信息和决策指挥系统是其大脑神经系统。根据郑海航的观点，企业组织与其他组织之间的关系如图1-1所示。

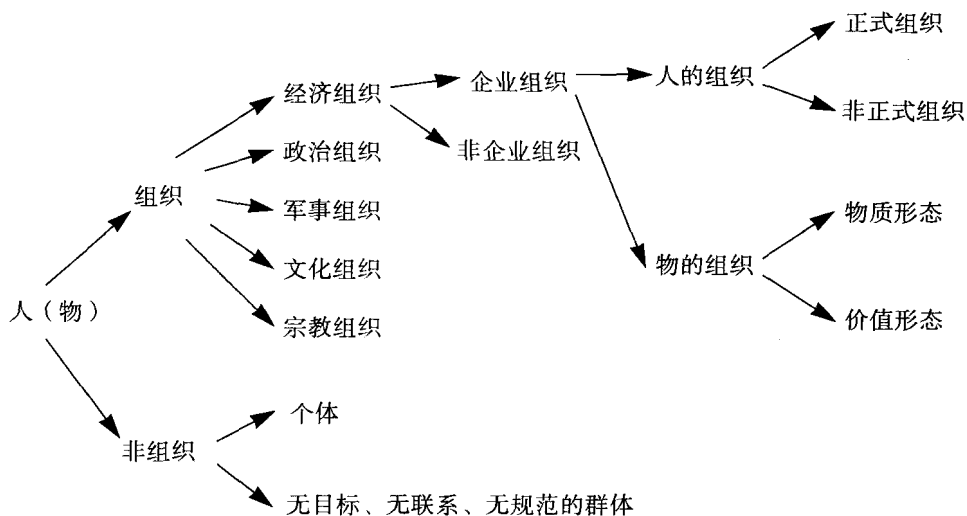


图1-1 组织与其他组织的关系

一些学者将企业组织等同于企业。江绍伦等认为，“企业组织，简称企业，是指一类通过生产、流通商品或提供服务，以获取利润为主要目标的组织。”这个概念将企业组织等同于企业，而关于企业的定义，《中国企业管理百科全书》（1984）是这样定义的：“企业，是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营、实行独立经济核算、有法人资格的基本经营单位。”由此不难看出，企业是具有社会性和经济性双重目的的经济组织，企业必须自主经营、自负盈亏、具有独立的法人资格。赵慧英认为：“企业组织是众多组织中的一个重要类型，它是由两个或更多的人在相互影响和相互作用的情况下，为完成企业共同的目的而组合起来的一个从事经营活动的单位。”这个概念同样将企业组织视为企业。本书认同这个观点，将企业组织理解为企业。

我国的计划经济时代,“企业”的定义比较模糊,更多是指一种生产单位,如工厂,直到十一届三中全会的市场经济改革之后,人们才逐渐认识到,企业并不等同于工厂,经济改革正是要把简单意义上的工厂变成社会主义市场经济体制下真正企业化的企业。

在以美国为首的西方主要资本主义国家,人们对于企业下的定义非常简单:企业就是人们组织起来为居民提供产品和服务的单位。人们通常这样做是以利润为驱动的,当然也有些企业是非营利性质的。从这个定义上看企业有两个最本质的特征是:

- (1) 企业是提供产品和服务的单位;
- (2) 企业直接和最终目的是追求利润。

在我国理论界,关于企业的定义主要有三种观点。

第一种观点以《中共中央关于经济体制改革的决定》为蓝本,认为企业是从事生产、流通、服务等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,实行独立核算、组织经营、自负盈亏,具有法人资格的经济组织。

第二种观点从经济学思考的角度出发,认为企业是集合各种生产要素,包括土地、资本、劳动力、技术等,受利益动机的驱使,并在承担相应风险的情况下,为社会提供产品和服务的单位。

第三种观点就是前文提到的西方企业的观点。

以上三种观点都具备前文所指出的企业的两个最本质的特征,只不过第一种观点更具时代特征,更多地强调自主经营、独立核算、自负盈亏、法人资格,反映了我国企业改革的基本方向 and 基本要求,但其中对企业作出必须具备法人资格的限定在现在看来就不必要了,因为现实中的企业并不都是法人,这种限定会大大缩小企业的概念范畴,不能反映我国经济多元化的现实和发展趋势。后两种观点大同小异,第二种观点更加明确和具体,强调了企业是诸多生产要素的集合体,企业追求利润的同时还要承担风险,利益与风险并存。值得一提的是,上述三种观点都是对企业的一种俯视性的看法,并未触及企业内部的运行机制。而企业作为经济生活中最基本的经济单位,至少具备以下基本特征。

- (1) 企业直接为社会提供产品和服务。

(2) 企业是经济组织,区别于政府机关、事业单位、社会团体等非经济性的组织。

(3) 企业是独立核算、自负盈亏的经济组织。独立核算、自负盈亏表明企业是独立的经济实体,享有独立的经济利益,并独立承担经济责任。

(4) 企业是营利性的经济组织。不以营利为目的,算不上真正的企业。因此,企业必须注意成本控制,讲究投入产出比例,在合法经营的前提下,通过

改善管理、降低成本，实现利润的最大化。营利是企业生存和发展的基本条件，也是企业最基本的动力和目的。

(5) 企业是自主经营的经济组织。自主经营是企业能够进行自我改造和自我发展的前提条件与基本要求。

1.1.2.2 企业组织的一般模型

企业组织模型是对企业组织和人员结构的一种描述。企业组织首先是一个系统，而且是一个开放的动态系统，企业从环境中接受投入，经企业组织的转换后又以产出的方式投放到环境中。作为组织中的一种，企业组织也是由五个基本要素有机构成的动态系统。企业的目标、组织结构、活动、人员和技术五个要素互相作用并协调一致，不断地根据环境以及自身发展的需要调整变化，以获得市场竞争中的优势。企业组织的一般模型如图1-2所示。

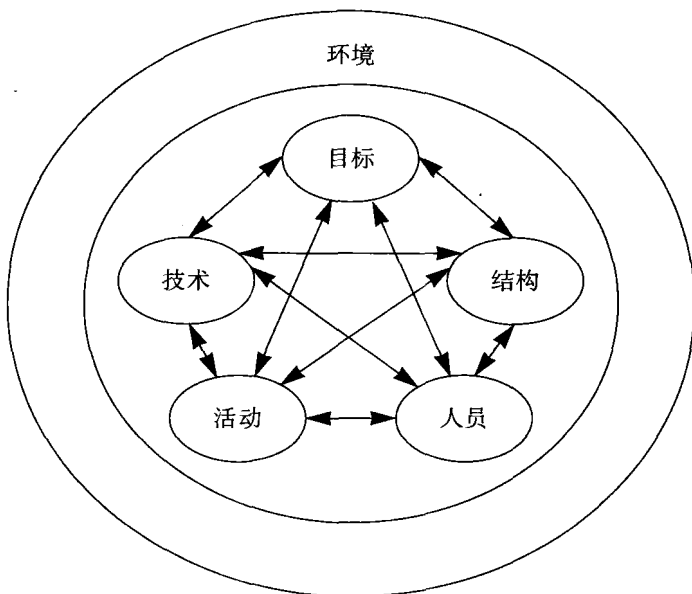


图1-2 企业组织的一般模型

企业组织的构成部分之间是相互作用的，因此保持各部分间的平衡关系是企业组织提高绩效的关键所在。组织的目标对其他四个部分的制约作用应是主要的，任何企业的发展和经营活动必须围绕企业的目标开展。组织结构、技术、活动和人员必须与其他部分的发展相适应，以更好地进行沟通交流、信息收集、传递等工作。

1. 目标

目标是组织奋力争取达到的所希望的状况。任何一个组织都是围绕着一

的目标而建立的，组织目标是企业组织活动的动力，组织则是实现组织目标的有效方式。企业目标是企业组织的灵魂，企业活动总是围绕着目标开展，不同类型组织的一个重要的区别在于其基本目标的不同，目标把企业组织同其他组织区别开来，也决定了企业组织要从事产品和服务的生产经营活动。目标包括社会目标、组织自身目标、组织成员个人目标。组织目标是三者的统一。

2. 组织结构

组织结构包括组织部门的多少、管理跨度，以及规范化和集权的程度。组织结构反映在组织图上。组织图是对一个组织的一整套基本活动和过程的可视化的描述。组织结构定义有三个关键要素：一是组织结构决定了正式的报告关系，包括层级数和管理者的管理跨度；二是如何由个体组合成部门，再由部门到组织，这也是由组织结构确定的；三是组织结构包含了一套沟通系统，以确保跨部门的有效沟通、合作与整合。

3. 技术

技术是组织投入转变为组织产出的工具、技能和知识。企业作为一个转换系统，它通过活动的集合，即流程来实现，而活动又总是围绕一定的技术而展开，也就是说，技术是活动的内在支撑。技术是一个广泛的概念，它有着多种形式和多个层次，不同的技术类型要求有不同的活动方式。技术的改变必然要求活动发生相应的改变，同样它也要求企业组织作出相应的调整。

4. 活动

所谓活动，就是一种转换，即接受某一种类型的输入，在某种规则控制下，利用某种转换方式转化为输出。企业组织内的活动千千万万。不同的企业中某些活动可能截然不同，但企业组织活动往往又具有一定的共性。从某种意义上来说，企业组织就是活动或过程的集合体。企业组织的活动具有相对性，也就是企业组织中的绝大多数活动既是某一更大活动的一个组成部分，而其自身又由许多更小的活动组成。企业组织中的活动，往往不是单独执行的，而是多种活动的有机联合。这种为完成某一目标而进行的一系列逻辑相关的活动的有序集合就构成了企业的流程或过程。

5. 人员

企业组织是由各类人所组成，人是企业组织中最为重要的资源。当人们汇集到一起为了一个共同的目的而进行活动时，就有组织形成。也就是说，即使是在组织的最初级阶段，每个组织也都能形成自己的结构和等级体系，每个成员执行特定的任务，在组织中拥有不同的角色和权威。人们在相互影响与联系中形成不同的文化氛围，他们相互影响，共同为达到组织目标而工作。