

中国工业企业管理学

第九分册

工业企业组织设计

吴培良 郑明身 主编



中国人民大学出版社

F 406
1263
1

中国工业企业管理学

第九分册

工业企业组织设计

吴培良 郑明身 主编

中国人民大学出版社

(京)新登字156号

中国工业企业管理学

第九分册

工业企业组织设计

吴培良 郑明身 主编

出版者：中国人民大学出版社

发行者：中国人民大学出版社

(北京海淀路39号 邮码 100872)

印刷者：北京市昌平华生印刷厂排版

北京市丰台区丰华印刷厂

经销者：新华书店总店北京发行所

开 本：850×1168毫米32开

字 数：331000

印 张：13.5 插页1

版 次：1993年8月第1版

印 次：1993年8月第1次印刷

册 数：1-5 000

书 号：ISBN7-300-01637-5/F·441

定 价：8.00元

前 言

《中国工业企业管理学》是国家教委文科教材编写规划项目，是一套系列教材，由十三个分册组成：第一分册《工业企业管理原理与组织》、第二分册《工业企业经营决策与计划》、第三分册《工业企业生产管理》、第四分册《工业企业科学技术管理》、第五分册《工业企业电子计算机管理系统》、第六分册《工业企业经济法概论》、第七分册《工业公司概论》、第八分册《工业企业涉外经营管理》、第九分册《工业企业组织设计》、第十分册《工业企业经营战略》、第十一分册《工业企业技术论》、第十二分册《工业企业领导学》、第十三分册《工业企业管理咨询》。这套教材是适应国家经济体制改革发展的新形势，为培养企业管理人才，提高企业管理水平的需要编写的。它可供高等院校有关专业教学使用，也可供工业企业在职干部自学使用。

本分册《工业企业组织设计》是中国人民大学工业企业管理专业硕士生企业组织理论与设计研究方向的主干课教材。本分册由吴培良、郑明身主编。吴培良编写第一、二、八、九、十、十一、十二章；郑明身编写第三、四、五、六、七章；包政、沈炳熙、周立参加了第三、四、五、八、九章的初稿编写，周桂英负责本书资料的收集和整理。

中国人民大学工业经济系
工业企业管理教研室

1992年9月

目 录

第一篇 总 论

第一章 本课程的研究对象和方法	(1)
第一节 本课程的研究对象和体系	(1)
第二节 本课程的研究方法	(5)
第三节 组织结构的定义和参数	(8)
第四节 组织设计的程序	(15)

第二章 组织理论	(19)
第一节 古典组织理论	(19)
第二节 现代组织理论	(25)
第三节 我国企业管理组织的发展概况	(47)

第二篇 组织设计的内容与方法

第三章 职能设计	(59)
第一节 职能设计概述	(59)
第二节 职能分析的内容与方法	(70)
第三节 职能分解	(98)

第四章 管理幅度与管理层次设计	(101)
第一节 管理幅度与管理层次的关系	(101)

第二节	管理幅度和管理层次的确定	(105)
第三节	我国企业管理组织层次结构的改善	(120)
第五章	部门设计	(130)
第一节	部门结构类型与选择	(131)
第二节	管理业务组合的指导原则与分析方法	(153)
第三节	高层、基层和创新性组织的结构设计	(162)
第六章	职权设计	(174)
第一节	职权设计综述	(174)
第二节	集权与分权的设计	(191)
第三节	部门职权分立与衔接的设计	(205)
第四节	职权设计的主要工具	(211)
第七章	横向联系设计	(224)
第一节	横向联系设计的内容、基本方式与要求	(224)
第二节	横向协调设计	(233)
第三节	横向制约设计	(250)
第八章	管理规范设计	(257)
第一节	企业管理规范的内容和作用	(257)
第二节	管理业务标准化	(265)
第三节	管理工作标准和管理方法标准	(273)
第四节	管理规范的建立和贯彻	(279)

第三篇 组织设计的权变因素

第九章	企业的环境与战略	(283)
第一节	环境的不确定性	(283)

第二节	对环境不确定性的组织对策	(289)
第三节	企业经营战略对组织结构的影响	(297)

第十章	企业的技术与人员素质	(305)
第一节	企业级技术对组织结构的影响	(306)
第二节	部门级技术对组织结构的影响	(313)
第三节	部门技术的相互依赖性	(319)
第四节	人员素质对组织结构的影响	(328)

第十一章	企业的规模和生命周期	(334)
第一节	企业规模对组织结构的影响	(334)
第二节	企业的成长和生命周期	(340)
第三节	对行政性机构的评价	(348)

第四篇 组织的再设计

第十二章	企业组织结构的变革	(355)
第一节	企业组织结构变革的起因和程序	(356)
第二节	组织诊断	(360)
第三节	组织结构改革的策略	(371)

附录一	案例：某电冰柜厂的组织变革	(379)
-----	---------------------	---------

附录二	宝钢的集中一贯管理体制	(389)
-----	-------------------	---------

附录三	职能分析的综合示例	
	——某绣品厂组织诊断有关内容与方法的介绍	(404)

第一篇 总 论

第一章 本课程的研究对象和方法

本章首先论述课程中的几个综合性问题，使读者在学习具体内容之前，对课程的全貌有个概括性的了解。第一节说明本课程的研究对象，使读者了解《工业企业组织设计》研究的是企业组织结构及其运行的设计原理与方法，并了解课程的体系和主要内容。第二节论述课程的研究方法。第三节说明组织结构的定义和各种参数，它告诉读者什么是企业的组织结构；描述一个企业组织结构应掌握哪些基本特征；以及这一企业组织结构区别于另一企业组织结构是由于哪些影响因素造成的。第四节论述企业组织设计工作的程序，说明组织设计的全过程及其相互关系。

第一节 本课程的研究对象和体系

一、建设本课程是实践的需要

《工业企业组织设计》是一门新的管理课程，它将成为具有中国特色的社会主义企业管理学科体系中的重要组成部分。建设这

门新课程，是我国企业管理实践提出的要求。

（一）这是深化企业改革的需要。企业管理组织的改革是我国企业改革的重要内容。搞好组织改革，十分需要有关组织设计的系统的理论指导。而作为一门独立的课程，系统地论述管理组织设计的理论和方法，在国内基本上还是一个空白。

（二）这是正确地总结历史经验教训的需要。建国以来，我国社会主义企业在管理机构方面进行了多次的改革，带有全国普遍性的就有数次，积累了许多的经验和教训，亟需用现代组织设计理论，加以正确地认识和总结，才能更好地为当前实践服务。例如，为什么单纯地在机构、人员的增减和分合上做文章，结果往往是不成功的？又如，怎样才能真正有效地克服在组织机构改革上的“一刀切、一个模子、一阵风”的倾向？这都需要有现代系统和权变的组织理论作指导。

（三）这也是进一步开展企业咨询的需要。近年来，工业企业要求进行企业管理组织方面的咨询日渐增多。咨询内容的重点，除生产、质量管理以外，逐渐转向管理组织、经营战略等全局性、综合性课题。这同国外咨询重点演变过程也是相类似的。企业管理咨询的开展，很需要系统的组织设计理论和方法的指导。

二、本课程的研究对象

由于现代各学科发展具有相互渗透、相互借鉴、相互结合的特点，学科研究内容的外部边缘往往是“模糊”的，不可能也没有必要对它作出严格的规定，即边缘的内容可多可少，允许与相关学科有一定的交叉。但是，作为一门独立的学科，必须要有自己特有的研究领域和核心内容，否则这门学科是难以成立的。为此，要正确地规定学科的研究对象，这对于明确学科的研究方向和重心，是非常必要的。

《工业企业组织设计》的研究对象，是工业企业组织结构及其

运行的设计原理与方法。可见，本课程研究的内容包括两个方面：一是企业组织结构的设计。对于现有企业来说，则是根据变化了的条件，对企业现有组织结构进行再设计，即组织结构的变革；二是保证企业组织结构正常运行所需各项制度和设计。单有前者称作静态的组织设计，包括二者在内则称作动态的组织设计。下面对课程的研究对象作进一步的说明。

（一）课程研究的核心内容是企业的组织结构。组织设计工作是在组织理论指导下进行的。组织理论，按其包含的内容多少，有广义和狭义的区分。广义的组织理论，包括了一个组织在运行过程中的全部问题。如组织运行的环境、目标、结构、技术、规模、权力、沟通等等，都属于其研究对象。这又可称作大组织理论。狭义的组织理论则主要研究企业组织结构的设计和运行，而把环境、战略、技术、规模、人员等问题作为组织结构设计中的影响因素来加以研究，而不是作为研究对象本身。这种狭义的组织理论，又可称作小组织理论，或组织设计理论。所以本课程的研究对象是狭义的，即以组织结构的设计为核心。

现代的组织设计理论无疑是动态的。前面已经指出，它不仅包括组织结构本身的设计，而且包括组织结构运行过程中的各种问题。诸如组织结构运行过程中的横向联系、管理规范、绩效评价、激励制度、人员配备和培训、组织结构的变革等。由于组织结构运行的某些问题，例如，工资奖励制度、人员配备和培训等，在有关的管理学科中已有详细的研究和论述。为了避免大量重复，在本课程中，不再专门论述。但是在指导思想上则是明确的，正确的组织设计包括了组织结构设计 and 运行的全过程和全部内容。

（二）本课程主要是研究中国工业企业的组织设计，而不是一般组织的结构设计。本课程是中国工业企业管理学的一个分

支。现代工业企业是以现代工业生产活动为主的、为满足社会需要并获取盈利的经济组织。本课程将紧密结合工业企业的特点来研究组织结构的设计。由于各类组织的结构设计和运行具有共性,本课程所阐明的原理和方法,对于其他各类组织,例如商业组织、国家行政组织以至教育组织等,具有借鉴和参考的价值。就工业企业而言,全面地讲,企业的组织结构,不仅包括管理部门的组织结构,而且包括生产部门的组织结构。由于生产部门内部的生产组织和劳动组织问题在企业生产管理课程中已有专门论述,故在本课程中主要研究管理部门的组织结构问题。

(三) 本课程是一门边缘性和应用性学科。本课程的研究对象决定了《工业企业组织设计》的性质是一门边缘性学科。它综合地运用了多学科的成果,其主要来源有:哲学、经济学、管理学、社会学、心理学、数学等。所以,本课程是包括社会科学和自然科学在内的多学科“杂交”的一门边缘性学科。同时,本课程又是一门应用学科。同一些纯理论学科不同,本课程有强烈的实践性,注重实用性。课程不仅要论述组织设计所依据的组织理论和原则,而且注重论述组织设计过程的各项工作和设计方法,注重总结和介绍国内外企业组织设计的先进经验。

三、课程的体系和内容

本课程共分四篇十二章。

第一篇:总论。它介绍本课程中的几个综合性问题,以及用以指导组织设计的组织理论。共分二章。第一章是课程的研究对象与方法。主要介绍课程的一些综合性问题,如课程的研究对象、课程的研究方法、组织设计的基本参数、组织设计的程序等。第二章是组织理论。它系统地介绍了组织理论的发展及各个代表人物的主要观点。在这一章中,还系统地介绍了我国企业管理机构变革的历史情况及基本的经验教训。通过这二章的论述,使读者对本课程的性质、内容有一个概括的了解,并为进一步学

习组织设计的原理和方法，提供了初步的理论基础。

第二篇：组织设计的内容与方法。本篇具体地论述组织结构及其运行设计的主要工作内容。分别由六章来具体阐述，即第三章职能结构设计；第四章管理幅度和层次设计；第五章部门结构设计；第六章职权系统设计；第七章横向联系设计；第八章管理规范设计。这六章的顺序安排，是根据组织设计各项内容间在理论上、逻辑上的顺序来考虑的。它反映了各项设计工作内容的内在联系。这六章是本课程的核心内容。它系统地论述了企业组织设计的内容、原理和方法。

第三篇：组织设计的权变因素。它是根据权变的组织理论，系统地论述正确进行组织设计应当考虑的六个主要影响因素。共用三章的篇幅来加以阐述，即第九章企业的环境和战略；第十章企业的技术和人员素质；第十一章企业的规模和生命周期。各章分别地论述了这六个权变因素给组织结构带来哪些方面的影响，以及在组织设计时应考虑的对策和措施。这三章是现代组织设计理论的重要内容，因而也构成了本课程的基本内容。

第四篇：组织的再设计。即第十二章企业组织结构的变革。它着重论述了组织结构变革应采取的方针、策略和方法，还论述了组织结构变革前的准备工作——组织诊断。

图1—1是本课程体系的框架图。

第二节 本课程的研究方法

一、基本的研究方法

马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是本课程的基本研究方法。《工业企业组织设计》课程的研究，必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，以企业管理和组织设计的实践为基础，坚持理论联系实际，防止理论脱离实际的倾向。企业组织设计的

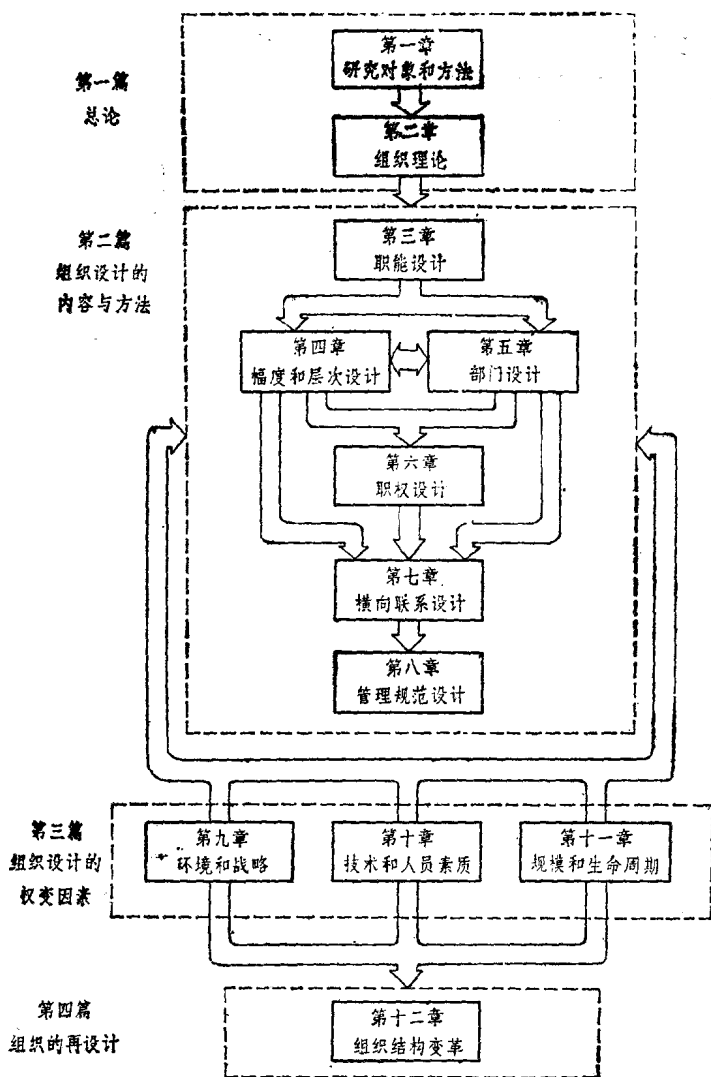


图1-1 课程的体系框架

规律性，同其他规律性一样，是客观实际在人们头脑中的反映。因此，课程的研究，必须采取实事求是的科学态度，深入实际调查研究，尊重广大实际工作者的实践经验，运用判断和推理的方法，把实践经验上升为理论；然后再回到实践中接受验证和修正。

本课程的研究，要自觉运用辩证法，克服形而上学的研究方法。必须用全面的和历史的观点，依时间、地点、条件为转移，去观察、研究组织设计工作的实践和理论。防止脱离具体条件，机械地、孤立地、静止地去研究问题。要克服“一个模子”、“一刀切”的倾向。同时，课程的研究，必须坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，努力创建具有中国特色的《工业企业组织设计》课程和管理学科体系。要“洋为中用”，博采众长，认真研究和吸收国外各个国家企业组织设计的理论和经验中科学和有用的东西，为我所用。但是学习外国的经验和理论，必须紧密结合我国的政治、经济、文化、历史等特点，把学习和独创结合起来。融合提炼，提出符合中国国情的理论和方法来。要反对闭关自守和生搬硬套的二种倾向。

二、具体的研究方法

在基本研究方法的指导下，根据本课程的特点，常用的具体研究方法，有以下几种。

（一）调查研究法。针对组织设计的某一课题，通过调查，收集资料、数据以及观点，经过整理、归纳和统计分析，揭示规律性，得出有意义的观点。这是最常用的研究方法，主要方式有问卷调查、个别面谈、小型座谈会等。

（二）比较研究法。这就是通过纵向的和横向的比较研究，发现具有普遍性的原理、原则和方法。纵向比较研究就是从历史上考察组织结构的起源、演变和发展趋势，从中找出带有规律性的东西，寻求对现在和将来具有重要意义的理论和方法。横向比

较研究就是把不同国家、不同行业、不同历史文化条件等企业的组织结构的特征和发展规律，加以全面地对比和分析，寻其异同，辨其优劣，取长补短，融合消化，为我所用。

（三）文献归纳法。也称第二手资料的收集研究法。这就是收集社会上已经发表的文献资料，包括国内外企业组织设计和变革工作的过程和做法的介绍、实际工作者的经验体会、研究成果的报告、企业和国家发表的有关统计资料等。将这些资料加以分析、整理、归纳，可以从中找出带有普遍性的问题和有价值的观点，用以充实组织设计的理论和方法。

（四）跟踪研究法。对某个企业或某一组企业在较长时间内，例如用一年、几年甚至更长的时间，连续不断地进行调查、了解，并用文字如实地记录下来，从而研究其发展变化的规律性。企业组织结构的改革，不仅过程长，而且生效慢，跟踪研究法就适合这种特点。这种方法有助于较好掌握组织变革的全过程和实际的利弊。

（五）试验研究法。就是在特定的环境中和严格控制条件下，观察被试对象的变化、影响和后果，从中总结出具有规律性的东西。试验研究要选定两组对象：试验小组和控制小组，以利于对比分析。实际工作中采用的“试点”方法，就是一种在现场进行的实验研究方法。

第三节 组织结构的定义和参数

一、组织结构的定义

前面指出，课程研究的核心内容是企业的组织结构，那么，什么是企业的组织结构？企业的组织结构，是企业全体职工为实现企业目标而进行分工协作，在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系。这一定义说明：

(一) 组织结构的本质是职工的分工协作关系。

(二) 设计组织结构的目的是为了实现企业的目标。所以，组织结构是实现企业目标的一种手段。

(三) 组织结构的内涵是人们在职、责、权方面的结构体系，所以，组织结构又可简称为权责结构。这个结构体系的内容，主要包括：

1. 职能结构。即完成企业目标所需的各项业务工作及其比例和关系；

2. 层次结构。即各管理层次的构成，又称组织的纵向结构；

3. 部门结构。即各管理部门的构成，又称组织的横向结构；

4. 职权结构。即各层次，各部门在权力和责任方面的分工及相互关系。

二、组织结构的特征因素

组织结构的特征因素，就是描述一个组织结构的各方面特征的标志或参数。了解企业组织结构的各方面特征，就是了解一个企业组织结构的基本情况。它是对企业组织结构进行比较和评价的基础，是进行组织设计和咨询的基础。这如同要寻找一个人，就要了解这个人的身高、性别、年龄、面部特征、发色和肤色等一样。企业组织结构的主要特征因素，有以下十个方面。

(一) 管理层次和管理幅度。一个企业的管理层次的多少，表明企业组织结构的纵向复杂程度。大型企业，从总经理到一般职工，中间可能有五六个或更多的层次；而小型企业则可能仅二三个管理层次。管理幅度同管理层次的关系密切。管理幅度说明一名上级直接领导的下级人数。管理幅度少则为三四人，多则可达十余人或更多。一般说来，管理幅度小则管理层次就会多一些；反之，则管理层次就少一些。

(二) 专业化程度。企业组织结构的专业化程度，就是企业各职能工作分工的精细程度。具体表现为部门(科室)和职务(岗

位)数量的多少。通常说,某企业设置“6部2室”的结构,或说某企业有20多个职能科室,就是表示专业化程度的高低。同样规模的企业,如果科室机构多,说明分工较细,专业化程度较高。

(三)地区分布。即企业在不同地区、城市设有生产工厂和管理机构的状况。企业的地区分布表明组织结构在空间上的复杂程度。如企业的全部组织机构集中在某一个城市,这是地区分布最简单的情况;如果在国内某几个地区设有分公司、分厂或派出的管理机构,则地区分布就较复杂些;如果不仅在国内各地区,而且在国外某一个或数个国家设有分支机构和办事机构,则地区分布就更为复杂。我国某些大城市中的老企业,其组织机构虽全部在本市,但由于历史上的原因,其生产机构、仓库、管理机构也分散在市内各区及郊区,也引起管理上相当的复杂性。

(四)分工形式。各部门的横向分工,不仅表现在分工的精细程度,而且表现在分工采取的形式。在工业企业中,常见的分工形式有:职能制(按职能分工)、产品制或称事业部制(按产品分工)、地区制(按地区分工)以及混合制等。分工形式的改变,例如由职能制改变为事业部制,是企业组织设计和咨询中的一个重大课题。因为它涉及的面广、条件多、时间长。

(五)关键职能。即在企业组织结构中处于中心地位、具有较大职责和权限的职能部门。关键职能对实现企业目标和战略起着关键的作用。不同的企业可能具有不同的关键职能,有的可能是质量管理,有的则可能是技术开发、市场营销等。有的企业则可能没有明显的关键职能或组织设计中尚未明确关键职能。

(六)集权程度。当企业的经营决策和管理权集中在高层管理人员手中,表明这种组织结构的集权程度是高的;反之,如把其中相当大的部分放给较低的管理层次,则其集权程度是低的,或说分权程度较高。集权和分权都是相对的,没有绝对的集权,也没有绝对的分权。表明职权集中或分散程度的具体标志有:生产