

现代企业制度系列教材

现代 企业组织 制度

邓荣霖 陈东 编著



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业组织制度/邓荣霖, 陈东编著
北京: 中国人民大学出版社, 1998

ISBN 7-300-02744-X/F·848

I. 现…

II. ①邓…②陈…

III. 企业管理制度-研究

IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 16537 号

现代企业制度系列教材

现代企业组织制度

邓荣霖 陈东 编著

出版发行: 中国人民大学出版社
(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 13.375
1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷
字数: 332 000

定价: 19.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

目 录

第一章 企业组织原理	1
第一节 企业组织及其职能.....	1
第二节 企业组织工作概述.....	6
第二章 企业组织理论	17
第一节 古典管理学派和行为科学学派的组织理论	17
第二节 系统和权变的组织理论	26
第三节 管理过程学派和新组织结构学派的组织理论	35
第四节 交易费用论和 X 效率理论	44
第三章 现代企业组织概述	52
第一节 现代企业组织及其演变过程	52
第二节 现代企业组织制度的基本内容	60
第三节 现代企业组织的原则、影响因素和发展动向	72
第四章 现代企业组织结构的设计	82
第一节 企业组织的部门化	82
第二节 管理幅度和组织层次	92
第三节 组织职权与授权.....	108
第四节 委员会组织.....	120

第五章 现代企业组织结构的主要模式	131
第一节 直线制、直线参谋制和直线职能制.....	131
第二节 事业部制.....	144
第三节 矩阵式组织结构.....	158
第四节 其他组织结构形式.....	164
第六章 现代企业组织机构的组成	170
第一节 股东大会.....	170
第二节 董事会.....	178
第三节 总经理.....	191
第四节 监事会.....	197
第七章 现代企业组织机构的运作	201
第一节 组织机构运作的权利基础.....	201
第二节 董事会与经理在实际运作中的关系.....	207
第三节 组织机构的决策与监控.....	220
第八章 现代企业组织的内部沟通	229
第一节 内部沟通的意义.....	229
第二节 内部沟通的体系.....	234
第三节 内部沟通的障碍及其消除.....	249
第四节 非正式组织.....	258
第九章 现代企业组织的激励机制	266
第一节 对组织中个体的激励.....	266
第二节 对组织中群体的激励.....	278
第三节 对经理人员的激励.....	290

第十章	现代企业组织文化	297
第一节	企业文化的内涵和构成.....	297
第二节	企业组织文化的功能.....	304
第三节	企业组织文化的塑造.....	312
第十一章	企业集团与跨国公司的组织制度	323
第一节	企业集团的组织制度.....	323
第二节	跨国公司的组织制度.....	332
第十二章	现代企业组织的影响因素	344
第一节	企业的经营环境.....	344
第二节	企业的技术因素.....	352
第三节	企业的经营战略.....	362
第四节	其他影响因素.....	368
第十三章	企业组织的变革	379
第一节	企业组织发展与变革.....	379
第二节	组织诊断与方案设计.....	383
第三节	组织变革的实施.....	390
第十四章	现代企业组织发展的新趋势	402
第一节	信息技术对企业组织的影响.....	402
第二节	世界经济一体化对企业组织的影响.....	408
第三节	虚拟组织.....	412

第一章 企业组织原理

企业是现代社会经济生活中最主要的组织形式之一。它既有一般组织形式的共性，又有自身的特点。自产业革命以来，随着科学技术的发展和企业规模的扩张，企业的组织系统日趋复杂，企业组织工作也体现出前所未有的重要性。

第一节 企业组织及其职能

一、组织的涵义和作用

（一）组织的涵义

组织是为了达到共同目标的众人通过分工与协调结合起来的形式。当两个以上的个人为了既定目标而自觉协调其活动时，组织就形成了。组织广泛地存在于我们的生活中，包括企业、政府机构、学校、医院、社会团体等多种形式。我们大多数人会作为组织的一员度过工作和生活的大部分时间，同时还要和许多其他组织打交道。

组织包含两重涵义，它是动态组织活动过程和相对静态的社会实体单位的统一。动态的组织活动过程，是指把工作任务分解为一些明确的职责，并使之相互协调的过程。而相对静态的社会实体单位，是指在动态组织过程中的相互配合关系相对固定下来所形成的组织结构模式，体现为为了达到组织的目标而结合在一起的具有正式关系的一群人。

（二）组织的作用

组织对社会生产力的发展具有十分重要的意义。可以说，人类社会的发展在很大程度上得益于人们为达到各种目的而发展建立各种社会组织的能力。组织的作用主要表现在以下几个方面：

1. 提高工作效率，这种提高来源于人们劳动时空排列的有序化和优化，来源于组织中生产知识的扩散和互补，来源于分工协作、相互激励和启发。

2. 形成组织文化，组织文化是组织成员在相互沟通中形成的共同价值观、信念和行为准则，它对于组织的稳定和发展至关重要，被称为组织的“粘结剂”和“润滑剂”。

3. 满足组织成员的需要，包括获取一定的劳动报酬、满足归属感、发挥个人才干、获得尊重和权力等方面的需要。

二、企业组织的基本性质

企业是现代社会一种非常重要的组织形式，它是由许多出资者、经营管理者 and 员工组成的，向社会提供产品和服务的经济组织。人们每天都在与企业打交道，是各种产品和服务的购买者和使用者；同时，又是产品和服务直接或间接的生产者与销售者。作为一种组织形式，企业具有组织的基本特征如下。

（一）企业组织由个人和群体组成

企业组织的核心是人。我们可能会用企业占有的建筑物、技术、商标或它所生产的产品和服务来识别某个企业。但是，建筑物仅仅是供人工作的地方，技术和商标是由人们所利用的，产品和服务也是由人所生产和提供的。正是人群形成了组织，没有人群就没有组织；同时，人也离不开组织，人是以组织为依托的。

（二）企业组织适应于目标的需要

明确的共同目标是组织产生和继续存在的根据。仅仅是因为某一群人具有一个共同的目标，而单个人又不能完成之时，组织才会产生和继续存在。当众人相互协调他们的力量时，便能发现

大家所做之事比任何个人单独做的事之和还要多、还要有效。每一个组织都有一个明确的目标，企业的目标就是为顾客生产产品、提供服务。

（三）企业组织通过专业分工和协调实现目标

分工和协调是企业组织工作的基本内容。在企业组织中，企业所有的工作或责任被分割开，每个组织成员只负责做一些专门的工作。同时，还需要有一些方法来协调组织成员的活动，需要建立某种组织规范，把组织成员的行为约束在一定的条规和限制中。一个组织的群体要想完成某项任务，就必须通过有效的协调作用，使各人做其所分工的事。否则，就会出现不协调的混乱状态，各个组织成员自行其事，使企业目标难以实现。

三、企业组织的基本职能

企业组织的根本职能是要保证组织目标的实现。具体地说，主要有以下几个方面。

（一）保证企业功能的实现

企业的功能是通过向社会提供产品和服务而盈利，为此它必须具有筹集资源、研究开发、生产、销售、人事、财务管理等职能。在企业组织中应设置有相应的职能机构来履行这些职能。如果某项职能不健全，企业的生产经营活动就难以顺利进行。例如，企业产品积压，就有可能是研究开发部门薄弱，创新能力不足，也有可能是销售机构单薄，缺乏市场开拓能力。

（二）保持企业活动的协调性

企业的生存与发展，固然要依靠必要的功能机构来维持，但更要依靠这些机构相互配合发挥出整体效率。企业组织要求组织各部分的功能活动，在时间和空间两方面衔接良好，在资源数量和质量方面相互匹配，在行动方面保持目标一致，避免分工不明、职责不清、权力交叉和沟通不良，以防止或减少冲突和内耗。

（三）促进企业效率的提高

企业效率与组织有直接关系。组织系统的科学化与规范化能有效地提高组织效率。一个组织的高效率，意味着组织成员发挥出了他们蕴藏在心底的积极性与主动性。这种积极性与主动性的发挥，表现在企业组织能使其成员顺利而满意地进行工作，职权与职责划分清楚，参与解决问题，并且保障组织成员的工作与地位，为组织成员提供发展的机会和合理的报酬。

（四）维护企业的稳定性和适应性

企业的生存和发展，一方面要求保持正常的工作秩序，不能一有“风吹草动”就出现混乱；另一方面又要求保持组织运行的灵活性，不能因呆板而与环境发生冲突。企业的组织结构将企业内的分工协作关系相对固定下来，是企业稳定性的实体保证。同时，企业组织结构也并非是一成不变的，需要根据环境的变化进行适当的调整变革。

四、组织的重要性

在一般情况下，两个人就应有主有从，从者须服从主者；三个人就须以一人为首领，将其他两人组织起来，合理分工，同心协力，完成某项任务。而企业少则几十人，多则成千上万人，其组织工作就更为重要了。有人甚至将组织称之为生产的第五大要素。事实上，组织虽然不能替代土地、劳动力、资本和技术等生产要素，但它可以通过使其他要素合理搭配实现增值。所谓“ $1+1>2$ ”原则，也就是说合理的组织可以提高其他要素的使用效益。这是自斯密以来，包括马克思在内的经济学家们已充分证明的结论。

将三五个人组织起来较为简单，而把众多的人组织起来就较为困难了，企业的组织工作当然不是一件容易的事。它要求企业组织的领袖必须明确目标，灵活指挥，使人与人的分工恰当，联

系方便，并随时纠正组织偏差，从而最大限度地发挥组织的作用。于是分解复杂的任务，确定相应的专业化部门及其相应的职责，选拔任用专门人才，制定合理的组织规范等，就成为提高企业效率的组织保证。

五、企业组织的系统观

我们可以把企业组织看做一个开放的社会技术系统。它从外部环境接受原材料、资金、人力和信息等投入，通过其内部的转换，形成产品、服务、社会效益等产出（参见图 1-1）。

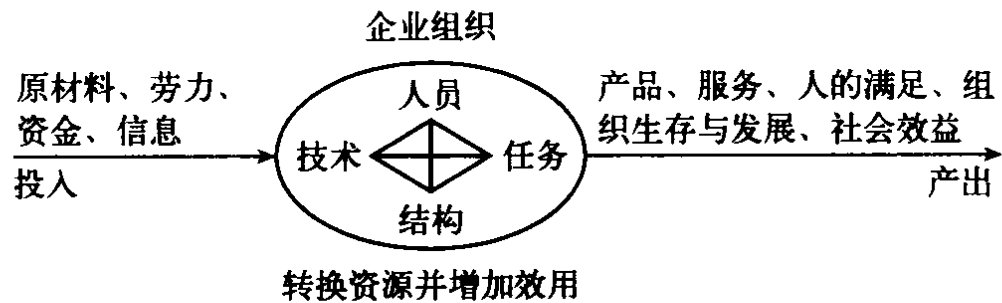


图 1-1 组织的系统观

组织的系统观强调组织必须认识关键性的相互依存关系。

（一）企业组织系统中的各个要素相互依存

在组织中，拥有技术的人员在为他们所负责的任务而工作，组织结构则是协调所有成员不同活动的基础。正如图 1-1 中所示，人员、技术、任务、结构之间是相互影响、互为条件的。作为一个整体，组织若想有效地发挥功能，组织中的每一要素就必须依赖所有其他要素。

（二）企业组织系统与其赖以生存的外部环境相互依存

企业组织受社会、经济、政治以及文化环境的影响，并在这些环境中从事经营活动。一方面，组织要从环境中获取资源投入。如果一个组织不能获得为发挥功能所需的资源，就会很快地萎缩以至消亡；另一方面，组织有赖于环境吸收它所创造的产出。如果组织外部的人不想要组织所提供的产品或服务，组织同

样无法生存。例如，汽车制造厂商需要劳动力、生产技术、钢材、橡胶等形式的投入，并把这些投入转换为成品——汽车。如果吸引不到足够的投入，汽车就造不出来；如果人们不愿购买该企业生产的汽车，企业就会濒临倒闭。

第二节 企业组织工作概述

一、企业组织工作基本程序

组织工作是指把人们组织起来以完成组织目标的过程。具体来说，组织工作是以组织目标为依据，将实现组织目标所必须进行的各项业务活动加以分类组合，划分出不同的管理层次和部门，并将各类活动所必需的职责、职权授予各层次、各部门的组织成员以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。

企业组织工作的基本内容就是要设计、建立并维持一种科学合理的企业组织结构。企业的组织结构是指企业全体员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。合理的组织结构是实现有效合作的重要保证。企业组织工作的目的就是要建立一个适于组织成员相互合作、发挥各自才能的结构体系，使各组织成员都能在各自岗位上为组织目标的实现做出应有的贡献。

组织工作是一个连续的过程。这个过程由一系列的逻辑步骤组成：

1. 确定组织目标。
2. 对目标进行分解，拟订派生目标。
3. 明确为实现目标所必需的各项业务工作，并加以分类。
4. 将各类业务工作划分为若干部门和层次，确定企业组织的总体模式。
5. 授予执行有关各项业务工作的各类人员以职权和职责。

6. 通过职权关系和信息系统把企业组织上下左右联系起来。

7. 设计建立组织的管理规范和运行制度，以保证组织结构的有效运转。

8. 根据企业内外部要素的变化，适时地调整企业组织结构。

这个过程的前两步实际上是组织工作的依据。有了这个依据，组织工作才有必要和有可能进行。其后几步才是真正组织工作的实质内容。一般地，组织工作实务同这个过程是基本吻合的。企业主管人员通过这一过程来消除混乱，避免人们在工作或职责方面的矛盾和冲突，建立一个适合组织成员互相默契配合的组织结构。

二、组织目标

一个有效的组织，首要的基本要求就是要有目标。目标能使组织成员的分工与协调形成一种组织力量。没有组织目标，企业就会迷失方向，企业成员就将是一盘散沙。确定企业目标虽然主要属于企业计划职能所要解决的问题，然而又是进行企业组织工作必不可少的基础和前提。组织是为计划服务的，组织工作必须适应目标的需要，因而明确组织目标是组织工作的第一步。

企业的组织目标，从根本上来说，就是求得企业更好地生存和发展。在纷繁复杂的社会环境中，企业的这一根本目标往往体现为许多不同方面的具体目标：(1) 盈利性，如把一定的投资收益率、股票的每股收益和销售利润率作为企业的目标。(2) 扩大生产份额，如以市场占有率或销售量作为企业的目标。(3) 生产率是指生产要素的投入与产出之间的比率，它可以用单位产品的成本来表示。(4) 发展新产品，如规定在两年内向市场投放某种新产品。(5) 扩大资金来源，如改善企业资金结构、发行新股票等。(6) 扩大企业规模，如增添新设备和进行技术改造等。(7) 组织变革，即改进企业的组织结构。(8) 提高职工的工资和

福利。(9) 改进对顾客的服务。(10) 履行社会责任，如消除企业对环境的污染、增加就业机会等。

由此可见，企业组织可能具有多样的而不是单一的目标。企业组织目标之所以具有多样性，是因为在企业内外，围绕企业的经营有许多不同的群体。这些群体都是企业经营所不可缺少的。它们都从各自的利害关系出发，向企业提出要求，要求企业的目标能符合它们的利益。例如，股票持有者希望获得的分红越多越好、工人要求增加工资、社会公众要求减少污染、顾客要求产品物美价廉等等。在这些目标之间有些是一致的，有些则是互相矛盾的。例如，增加工人的工资和福利就与提高企业的盈利相矛盾。要使某一个人或群体的目标达到最大限度是不可能的。企业最高决策层的任务就是在不同的利益群体之间进行平衡，使各个群体都能接受所定的企业目标，从而确保各个利益群体都能为企业的发展贡献自己的力量。所以，组织的目标与某一成员群体的目标是不同的，它是各利益集团之间讨价还价的结果。

企业组织的目标通常是组织系统的总体目标。它还需要予以具体化、等级化。组织目标需要用一定的手段来实现。这些手段就成为下一层的次级目标，逐层推下去，就产生出许多更为实用的具体目标。例如，一个制衣企业想要推出一种新型产品，为了实现这个总目标，就需要制定研究开发、资金筹措、生产、销售等方面的分目标。例如，生产目标可以是日生产成衣2 000件。这些分目标还可以进一步细化，如生产目标需要落实到布料、裁剪、缝纫、整烫、包装等生产环节。最后一直将目标落实到个人。只有逐级制定具体的目标，才能保证企业总目标的实现。

此外，还要保证不同层次目标之间的相互协调。企业组织的派生目标并非总是一致的，有可能发生矛盾。例如，服装企业为了提高利润额，一方面要降低生产成本，需要减少产品的种类和品种，进行大批量生产；另一方面要提高销售额，则需要扩大产

品种类和品种，以便更好地满足顾客需要。这时，企业的决策和管理者就要对它们进行协调，使不同的目标互相联系、互相支持。

由于企业的目标是多样化的、分等级的和相互联系的，所以确定企业组织目标的过程也就是建立一整套目标体系的过程。显然，目标的体系与组织结构有重大关系。一般来说，组织内的劳动分工、职能专门化就是以目标层次体系为基础的。

三、组织结构设计

明确了企业目标之后，就需要进行相应的职能设计，构筑企业组织结构的框架。

要确定为实现目标所必需的各项职能和工作。根据组织目标的层次性和联系性，不仅要确定企业总的职能及其结构，而且要分解为各项具体的业务和工作；同时还要进行初步的业务流程设计，协调好不同工作之间的关系。这实际上就是分工的过程。分工有两种。一种是将不同性质的任务分配给具有相应专长的人员，称为专业分工。例如，将房屋建筑的任务分解，分别交给瓦工、木工、油漆工完成。另一种是将相同性质的任务分割开，交给不同的人员去完成，称为任务分配。例如，“三班倒”就是将车间的生产任务分别交给不同的班组来完成。分工是组织功能正常发挥的基础，恰当的分工能促进劳动专业化和工具专业化，使整个组织效率得以提高。此外，在合理分工的同时，也要考虑到将某类任务交给什么人完成最合适。只有选择恰当的人选承担既定的工作，才能充分发挥每个组织成员的作用。

要根据可利用的人力、物力以及利用它们的最佳途径来划分部门和层次，设计组织结构的框架。

部门化就是为了便于协作及管理，将业务上关系密切的若干组织成员结合成一个个工作群体，如供应科、产品开发项目组、销售部等等。部门化的依据有许多种，如按企业的关键职能分为

生产部、销售部、财务部等，按主要产品分为不同的产品事业部，按地域分布划分为不同的地区部门。各种划分方式各有优缺点，即可独立使用，也可相互结合。在具体操作中如何部门化，应根据企业生产经营的特点来决定。部门化的结果就是形成了一个相互独立的部门。

部门设置好之后，就需要明确管理幅度，即一个管理者究竟能指导多少个下属人员。主管人员能有效指挥、监督的直接下属的人数是有限的。管理幅度的限度取决与多方面的因素，如工作类型、主管人员以及下属的能力等等。因此，管理幅度是因组织、因人而异的。管理幅度的大小影响和决定着组织的管理层次。一般来说，管理幅度窄，容易形成多层次的宝塔式组织结构，虽然便于管理者控制和协调直接下属，但也使高层人员远离基层；管理幅度宽，可形成少层次的扁平式组织结构，便于高层人员接近基层人员，但同时也加大了上级控制和协调下级的难度。

企业组织工作需要根据部门的多少和管理幅度的要求，划分出各个管理层次。在以公司为代表的现代企业中，大致可分为三个管理层次，即最高管理层、中间管理层和作业管理层。最高管理层包括董事会的董事、总裁和其他高级职员，负责制定公司长远目标和评价整个公司的业绩。中间管理层包括工厂经理、部门经理等，他们负责某一部门的业务活动并直接向最高管理层报告工作。作业管理层包括工长和基层单位的主管人，负责给每个工人分派具体任务并监督其完成。当然，现实的企业组织层次较为复杂，各种划分也可能出现交错重叠。另外，中小型企业也可以只分为两个层次，大型企业则也可以有多个层次。

部门和层次结合起来，构成了企业组织的总体构架。企业组织的总体模式有直线职能制、事业部制、矩阵制等多种方案，它们各有优缺点。本书将在以后的章节中予以详细论述。

上述组织结构设计的程序基本上是按自下而上的顺序，即先

具体确定企业运行所需的各个岗位和职务，然后组合成若干独立的部门，进而划分出各个管理层次。反过来，也可以采取自上而下的方法，首先根据企业的各项基本职能及集权程度的设计原则，确定企业的管理层次；再进一步确定各管理层次应设置的部门；最后，将每一个部门应承担的工作分解成各个管理职务和岗位。由于职务、部门、层次这三者是相互联系、相互制约的，所以在实践中这两种方法一般是结合起来使用，相互修正，经过多次反复才能最后将框架设计确定下来。

组织结构设计的最终结果体现为企业的组织图，组织图描述的是一个组织内部的各种机构（包括层次和部门）的组成以及其中相应的职位和相互关系。图 1-2 是一个具有三个管理层次的传统组织图。它清楚地显示出，在这个企业中，每个部门的上下级领导关系是怎样的。

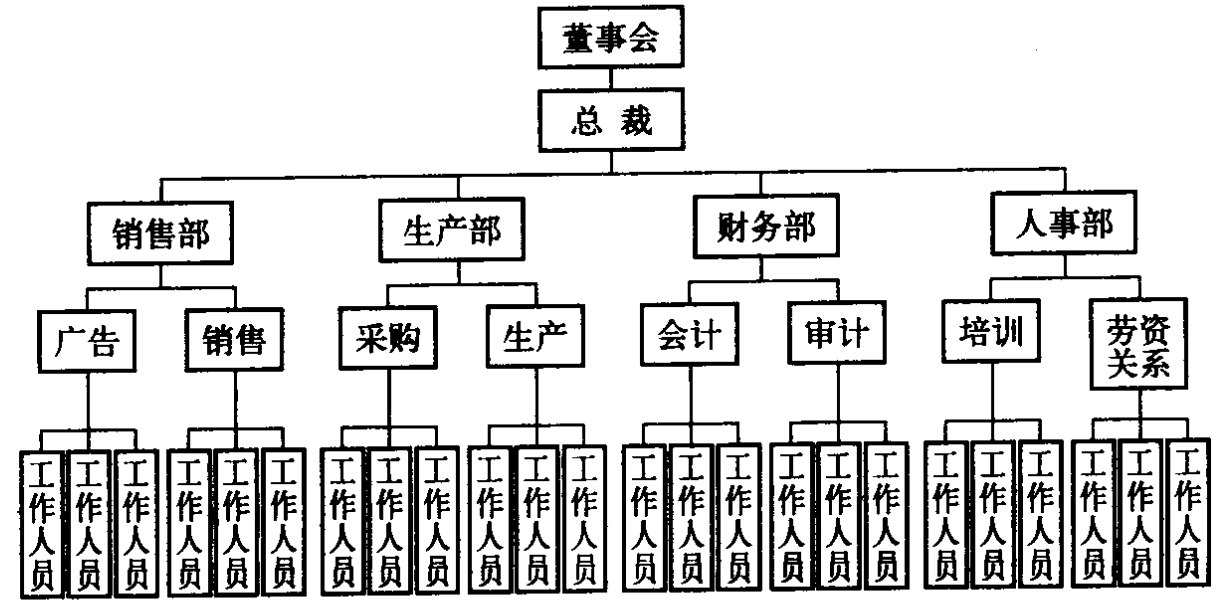


图 1-2 某企业的组织图

四、职责与职权

在企业组织中，每个工作岗位上的每个职工，都被分配有具体的任务和职责。职责是指职工完成所分配任务的义务。组织成

员的职责是根据任务分工确定的。但明确了分工，并不等于落实了职责。例如，按照分工，员工甲、乙、丙三人承担加工、装配任务，丁承担质量检测任务，他们的工作任务是明确的，然而产品质量的目标能否达到是没有保证的。只有明确规定甲、乙、丙必须对加工及装配质量负责，出现废品要追究当事人的责任；员工丁必须对质量检测负责，出现漏检、误检也要追究，产品的质量才能得到保证。在协作劳动中，为了保证预期效果，如产出数量、质量、期限、安全等，除了要把任务分解交给具体的人外，还要规定每个人应当发挥的作用，也就是规定每个人的职责。

组织成员为了履行自己的职责，必须有足够的职权。职权是指组织成员为了完成所承担的任务所必须具有的作决策和采取行动的权力。例如，在上面的例子中，员工甲、乙、丙应有拒绝使用不合格原材料和设备的权力，员工丁应有制止违反操作规程的权力，否则他们都将无法履行自己的职责。因此，在组织工作中，不仅要明确职责范围，而且要注意权力和责任的配套。在一个现代企业组织中，从总经理到工人都有一定的职权。职权包含着指挥、命令和处置的权限。上级有指挥命令下级的权限，工人有操纵设备和处置作业问题的权限。

在企业组织里，上级要向下级授权，即职权流动的方向是向下的。董事会把经营企业的权力授予总经理。但总经理不可能一个人包揽整个企业大大小小的决策，他必须把他的部分职权授给下级，如授给销售经理，销售经理再把自己的部分职权授给自己的下级，如此等等。授权能使高层管理者集中精力处理重要问题，并能调动下级组织成员的积极性和主动性，使他们获得培养工作能力的机会。合理的授权有助于各级人员有效地作出职责内的经营决策，提高工作效率。然而，授权也是有限度的，不能无限授权。一名管理者向下级的授权，当然不是把所有的职权都授出去，而且不论授出的职权多少，对工作的最后成果仍由他自己