

企 业 组 织 与 人 事

包 季 鸣 编 著

复 旦 大 学 出 版 社

(沪)新登字202号

责任编辑： 刘子馨

企 业 组 织 与 人 事

包季鸣 编 著

复旦大学出版社出版

(上海国权路579号)

新华书店上海发行所发行 启东市印刷三厂印刷

开本850×1168 1/32 印张13 25 字数338,000

1993年5月第1版 1993年5月第1次印刷

印数1—3,000

ISBN7-309-00900-2/F 187

定价 11.50元

目 录

前 言.....	1
----------	---

第一篇 组 织 篇

第 一 章 企业组织的结构.....	5
第一节 企业组织结构的基本理论.....	5
一、组织结构的含义.....	5
二、传统的组织结构理论时期.....	7
三、行为科学的组织结构理论时期.....	8
四、系统权变的组织结构理论时期.....	11
五、三种组织结构理论比较.....	11
第二节 企业组织结构的设计原则.....	12
一、任务目标原则.....	13
二、分工协作原则.....	13
三、命令统一原则.....	14
四、管理幅度原则.....	15
五、集权和分权相结合的原则.....	18
六、责权利相对应的原则.....	18
七、精干高效的原则.....	20
八、稳定性与适应性相结合的原则.....	20
九、执行和监督分设的原则.....	22
十、正确对待非正式组织的原则.....	22
第三节 企业组织结构的形式.....	23

	一、影响企业组织结构形式的因素·····	23
	二、传统的组织结构形式·····	24
	三、现代的组织结构形式·····	28
第二章	企业组织的功能 ·····	34
第一节	企业组织功能的基本理论·····	34
	一、传统时期对组织功能的看法·····	34
	二、现代对组织功能的看法·····	35
第二节	企业组织的主要功能·····	36
	一、产生一种新的合力·····	36
	二、有效提高工作效率·····	37
	三、满足人们心理需要·····	37
第三节	企业组织的具体功能·····	38
	一、决策·····	38
	二、执行·····	44
	三、咨询·····	46
	四、信息·····	50
	五、监督·····	52
第三章	企业的管理 ·····	55
第一节	企业组织管理的基本理论·····	55
	一、泰罗的四项“重大管理原则”·····	55
	二、福莱特的“现实状况的规律”·····	56
	三、西蒙的“管理人”的模式·····	57
	四、德鲁克的“根据目标安排适当的管理”·····	57
	五、斯隆研究的“管理框架”·····	58
第二节	企业组织管理的基本问题·····	59
	一、组织与管理的关系·····	59
	二、组织与环境的关系·····	60
第三节	企业组织管理的主要方法·····	65
	一、任务管理法·····	65
	二、目标管理法·····	66

	三、行为管理法.....	67
	四、权变管理法.....	70
	五、法律管理法.....	70
	六、经济手段法.....	72
	七、定量分析法.....	72
	八、思想政治教育法.....	74
第四章	企业组织的变革	76
第一节	企业组织变革的基本理论	76
	一、组织变革的理论基础.....	77
	二、组织变革的原因和征兆.....	78
	三、组织变革和发展的目标.....	80
	四、组织变革和发展的原则.....	80
第二节	企业组织变革的内容和策略	81
	一、企业组织变革的内容.....	81
	二、企业组织变革的策略.....	84
第三节	企业组织变革的程序和模式	90
	一、企业组织变革的程序.....	90
	二、企业组织变革的模式.....	93
第四节	企业组织变革和发展中需注意的问题	96
	一、企业组织变革中可能产生的问题.....	96
	二、企业组织变革中阻力的消除.....	97
	三、企业组织发展中阻力的消除.....	98
第五节	我国企业组织变革的尝试	98
	一、以组织结构为重点的变革尝试.....	99
	二、以任务和技术为重点的变革尝试.....	105
	三、以人为重点的变革尝试.....	107
第五章	企业组织中的人	109
第一节	企业组织中的人的基本理论	109
	一、“新模范村”和关心人的种子的播撒.....	110
	二、“霍桑实验”和人际关系学说的建立.....	110

	三、“冰川调查”和人际紧张状态的消除·····	111
	四、“新管理方法”和对人的动机的充分了解·····	111
第二节	企业组织中的人的需求特征·····	112
	一、需求是产生积极性的原动力·····	112
	二、需求是一个相对的概念·····	113
	三、现代企业员工精神需求特征·····	113
第三节	组织冲突的处理·····	115
	一、对组织冲突的新看法·····	115
	二、对组织冲突的处理·····	117
第四节	对职工的有效管理·····	119
	一、建立基本的价值观念·····	119
	二、创造最佳的人事环境·····	120
	三、培养融洽的“家庭气氛”·····	121
	四、深化企业的“民主管理”·····	121

第二篇 人 事 篇

第 六 章	企业人事配合·····	128
第一节	工作分析与工作评价·····	128
	一、工作分析·····	128
	二、工作评价·····	129
	三、工作再设计·····	130
	四、工作丰富化·····	131
第二节	人员分类与人员任职·····	134
	一、人员分类·····	134
	二、人员任职·····	138
第三节	优化劳动组合的探索·····	139
	一、优化劳动组合的关键·····	139
	二、优化劳动组合的保证·····	140
	三、优化劳动组合的基础·····	140

	四、优化劳动组合的具体做法.....	141
第四节	全员劳动合同制的尝试.....	142
	一、全员劳动合同制的内容.....	142
	二、全员劳动合同制的实施准备.....	143
	三、全员劳动合同制的正式实施.....	144
	四、保证改革顺利实施的主要措施.....	144
第五节	干部任用制度的改革.....	145
	一、减少委任制.....	145
	二、完善选举制.....	145
	三、推广考任制.....	146
	四、扩大聘请制.....	146
	五、实行任期制.....	146
第六节	企业人事管理的程序化、法制化、科学化、 现代化.....	147
	一、企业人事管理程序化.....	147
	二、企业人事管理法制化.....	150
	三、企业人事管理科学化.....	151
	四、企业人事管理现代化.....	151
第七章	企业人才素质.....	152
第一节	企业管理人才的素质标准.....	152
	一、管理人才的政治素质.....	152
	二、管理人才的心理素质.....	153
	三、管理人才的文化素质.....	154
	四、管理人才的能力素质.....	155
	五、管理人才的理念素质.....	156
第二节	理想的企业部门管理者形象.....	157
	一、经营部门理想的管理者形象.....	157
	二、生产部门理想的管理者形象.....	159
	三、开发部门理想的管理者形象.....	159
	四、会计部门理想的管理者形象.....	160

	五、人事部门理想的管理者形象·····	160
	六、材料部门理想的管理者形象·····	161
第三节	企业管理人才的群体结构 ·····	161
	一、群体结构优化的基本原则·····	162
	二、群体结构优化的基本类型·····	167
第八章	企业人才培训 ·····	169
第一节	企业人才培训的特点和内容 ·····	169
	一、企业人才培训的特点·····	169
	二、企业人才培训的要求·····	170
	三、企业人才培训的内容·····	170
第二节	实行岗位专业培训 ·····	172
	一、1978年以来培训企业干部的情况·····	172
	二、适时地进行企业干部的岗位专业培训·····	174
第三节	建立正规培训制度 ·····	177
	一、正规化的标准·····	177
	二、具体的政策措施·····	177
	三、切实提高培训质量·····	179
第四节	采用现代培训方法 ·····	180
	一、案例教育法·····	181
	二、对策演习法·····	182
	三、工作轮换法·····	183
	四、访问讨论法·····	183
	五、角色扮演法·····	185
	六、敏感性训练·····	185
	七、培养成就需要·····	186
	八、交往风格类型鉴定·····	187
第九章	企业人才考评与使用 ·····	189
第一节	现代企业人才考评趋势及程序 ·····	189
	一、现代企业人才考评趋势·····	189
	二、现代企业人才选拔程序·····	190

第二节	现代企业人才的考评方法	192
一、	评鉴考核法	192
二、	情景模拟法	193
三、	分解协调法	201
四、	实绩考核法	202
五、	竞争择优法	204
六、	系统考评法	205
第三节	企业人才选用原则与注意之点	214
一、	企业人才选用原则	214
二、	企业人才使用之忌	219
第十章	企业人才流动和引进	224
第一节	人才流动的理论研究	224
一、	勒温的场论	224
二、	组织寿命学说	225
三、	库克曲线	225
四、	目标一致理论	226
第二节	企业人才的合理流动	227
一、	企业人才流动的基本形式	227
二、	促进企业人才的合理流动	232
第三节	企业对国外智力的引进	234
一、	企业引进国外智力的重要性	234
二、	企业引进国外智力的主要做法	237
三、	企业引进国外智力需注意的问题	237
第十一章	企业人员的工资福利	239
第一节	企业工资管理	239
一、	工资的意义	239
二、	工资的形式	239
三、	我国企业工资管理的沿革	244
第二节	企业福利管理	245
一、	福利的意义	245

二、福利的种类·····	246
第三节 企业内部分配制度的改革·····	248
一、企业内部分配制度改革的指导思想·····	248
二、企业工资改革趋势·····	250
三、“四结合”配套改革的探索·····	250
四、引进市场工资机制的设想·····	254
第十二章 企业人员的潜能激发·····	256
第一节 潜能与激励·····	256
一、潜能的含义·····	256
二、激励的含义和作用·····	257
三、基本的激励方法·····	260
第二节 国外的激励理论荟萃·····	260
一、开路、奠基的需要层次理论·····	260
二、异曲同工的其他需要理论·····	261
三、别具一格的双因素理论·····	262
四、引人入胜的期望理论·····	263
五、行为改造的归因、强化理论·····	264
六、不容忽视的公平理论·····	265
七、一分为二的挫折理论·····	266
第三节 建立企业思想政治工作新格局的探索·····	267
一、《企业法》对企业思想政治工作的规定·····	267
二、企业思想政治工作新格局的原则及要点·····	267
三、探索企业思想政治工作的新途径、新方法·····	269

第三篇 领 导 篇

第十三章 企业领导理论·····	276
第一节 企业领导的概念·····	276
一、企业领导的概念·····	276
二、现代领导观·····	277

第二节	企业领导者的职责	280
	一、企业领导者的职责	280
	二、企业领导者的影响力	281
	三、中国企业领导者的特点	283
第三节	领导理论的发展	285
	一、领导特性理论	285
	二、领导行为理论	286
	三、领导权变理论	289
第十四章	企业领导者的素质	295
第一节	国外企业家理论的系谱	295
	一、神圣的企业家形象—熊彼特的企业家理论	296
	二、企业家理论的主流—马歇尔的企业家形象	297
	三、马歇尔以后的三个分支	299
第二节	国外对企业家素质的研究	301
	一、哈佛学者劳伦斯·顾伦纳的研究成果	301
	二、加拿大学者亨利·赫兹伯格的研究成果	302
	三、美国企业管理协会的调查结果	304
	四、日本对企业领导者的要求	305
	五、其他有代表性的研究成果	306
第三节	我国企业家的素质	307
	一、现代企业家的特征	308
	二、现代企业家的素质	310
第四节	我国未来的企业家	312
	一、未来世界具有七大特征	312
	二、我国企业经营环境展望	314
	三、我国企业家的素质展望	315
第十五章	企业领导者的修养	319
第一节	企业领导者素质修养的根本途径	319

	一、学习、学习、再学习.....	319
	二、社会实践.....	32
	三、自我控制.....	321
第二节	政治思想修养	321
第三节	工作效率修养	323
	一、目标要明确.....	323
	二、机构要改革.....	323
	三、会议要减少.....	324
	四、精力要集中.....	324
	五、关键要抓准.....	324
	六、计划要周密.....	325
	七、采用新手段.....	325
第四节	创新能力修养	326
	一、新观念产生的提示法.....	326
	二、创造力开发的思维素质.....	328
	三、五种有效的创新技法.....	329
第十六章	企业领导者的思维方法	334
第一节	企业领导者的系统观	334
	一、一般系统论的广义解释.....	334
	二、企业领导者的系统观.....	335
	三、系统观在企业领导工作中的运用.....	336
第二节	企业领导者的信息观	339
	一、从申农信息论到信息科学.....	339
	二、企业领导者的信息观.....	340
	三、信息观在企业领导工作中的运用.....	341
第三节	企业领导者的控制观	342
	一、控制论的基本思想.....	342
	二、企业领导者的控制观.....	344
	三、控制观在企业领导工作中的运用.....	345
第四节	企业领导者的耗散结构观	346

	一、耗散结构观的含义及贡献.....	346
	二、耗散结构观在企业领导工作中的运用.....	348
第五节	企业领导者的 协同 观.....	350
	一、协同论的含义及贡献.....	350
	二、协同观在企业领导工作中的运用.....	352
第六节	企业领导者的 突 变 观.....	354
	一、突变论的含义及贡献.....	354
	二、突变观在企业领导工作中的运用.....	355
第十七章	企业领导者的领导方法.....	357
第一节	有效领导方法的理论依据.....	357
	一、领导观念二八律.....	357
	二、领导方法二八律.....	358
	三、领导机制二八律.....	358
第二节	有效履行管理的职能.....	359
	一、有效履行计划职能.....	359
	二、有效履行组织职能.....	361
	三、有效履行指挥职能.....	362
	四、有效履行协调职能.....	362
	五、有效履行控制职能.....	364
第三节	有效运筹宝贵的时间.....	365
	一、企业中浪费时间的种种表现.....	365
	二、有效运筹时间的原则.....	365
	三、现代时间管理的基本方法.....	367
第四节	有效开好必要的会议.....	369
	一、企业会议存在的主要弊端.....	369
	二、有效会议的模式.....	370
	三、行之有效的经验.....	371
第十八章	企业领导者的领导艺术.....	374
第一节	处理日常工作的艺术.....	374
	一、授权的艺术.....	374

	二、谈话的艺术.....	378
	三、奖励与惩罚的艺术.....	382
第二节	协调人际关系的艺术.....	384
	一、影响企业人际关系的主要因素.....	385
	二、建立企业人际关系的正确基础.....	388
	三、协调企业人际关系的若干准则.....	388
	四、改进企业人际关系的重要技巧.....	391
第三节	适应经营环境的艺术.....	393
	一、企业经营环境的特点.....	394
	二、企业经营环境的分析.....	396
	三、适应经营环境的艺术.....	397

第一篇 组 织 篇

企业组织，历来是企业经营管理系统中一个重要的组成部分。关于企业组织一词的含义，国内外管理学者使用时并不严谨，解说各异。但大致分为两类：一作为名词，意指组织体；一作为动词，意指组织工作或活动。本书所谈的企业组织，主要指企业的组织工作或活动。

作为名词使用的组织 (Organization)，是常见的。如人们将一个企业、学校或政府机关都称为组织，又如将组织划分为营利性组织与非营利性组织等，对组织的这种含义，孔茨 (Harold Koontz) 和奥唐奈 (Cyril O'Donnell) 解释为“有意识形成的职务或职位的结构。”^①

作为动词使用的组织 (Organizing, to organize)，也极为常见，这就是把它看作管理的一种职能。在我国，人们将组织职能解释为“为了实现企业的共同任务和目标，对人们的生产经营活动进行合理的分工和协作，合理配备和使用企业的资源，正确处理人们相互关系的管理活动。”^②

企业的组织工作按其对象来划分，可分为生产组织、劳动组织、管理组织等。生产组织或生产过程的组织是指合理组织产品生产过程各阶段、各工序在时间和空间上的衔接协调。劳动组织是指在生产过程组织的基础上，合理组织劳动，正确处理劳动者相互之间的关系以及劳动者与劳动工具、劳动对象之间的关系。管理组织则是根据企业管理对象、任务和目标，将企业划分成若干层次和若干单位，为每个管理层次、单位配置一定数量和质量的人员，明确他们之间的分工协作关系，以及各自的职责和权

① 孔茨和奥唐奈合著《管理学》中译本，贵州人民出版社1982年版第317页。

② 《中国企业管理百科全书》，企业管理出版社1984年版上册第17页。