

东吴财经丛书



QIYE ZUZHI YU ZHIDU

企业组织与制度

孙永正 著



中国财政经济出版社

东吴财经丛书

企业组织与制度

孙永正 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业组织与制度 / 孙永正著 . — 北京 : 中国财政经济出版社 ,
2004.12

(东吴财经丛书)

ISBN 7-5005-7754-0

I . 企… II . 孙… III . 企业管理 - 组织管理学 IV . F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 121970 号

中国财政经济出版社出版

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

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 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

880×1230 毫米 32 开 9.625 印张 242 000 字

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月北京第 1 次印刷

印数: 1—2 000 定价: 19.00 元

ISBN 7-5005-7754-0/F·6805

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

丛书编委会成员

主 任 万解秋

委 员 万解秋 夏永祥 贝政新
孙永正 王志明 乔桂明

丛书前言

东吴财经丛书是一套反映市场经济条件下财经教学和研究的综合性成果，包含了经济学体系中最基本的学科，有微观经济学、宏观经济学、产业经济学、区域经济学；还有应用经济学领域的学科，如财政学、国家税收、国际贸易实务等；在经营管理领域，有企业组织与制度、企业战略管理、金融营销学和市场营销理论与实务。它作为一套较为系统的教材，呈献给广大的读者。

我国经济改革和开放带来了经济的快速增

长。经济结构的不断变化，经济成分的转变，这些都深刻影响了我国的经济理论价值和学术价值观念，财经和商学领域因此发生了巨大的变化。作为经济学理论领域，计划经济条件下的理论思维模式被打破了，新的理论、新的思想借开放和借鉴而大量引入，深深地影响了学术思想的发展，并融为新的学术理论和思想。在应用经济领域和经营管理领域，开放引进和融合发展的势头更猛，这是一个财经学科大发展的春天。

财经科学具有强烈的学以致用和务实倾向，它将经济社会发展 and 认识的价值观融入它的学科体系和应用方法手段之中，它不仅要说明和告诉我们世界是什么，而且要进一步说明其存在的方式和构造，用“经国济世”来体现它的特色是十分贴切的。遗憾的是，在相当长的一个时期内，财经科学受“意识形态”束缚，突出了它的“阶级性和党性”，为当时的政治体制服务，丧失了它的科学性和实用性。无论其理论体系，还是应用知识体系，都与经济运行的现实脱节和矛盾，有些学术思想和政策管理体系还对经济活动实践产生了严重的束缚，甚至是破坏。对于学科的发展和知识体系的传授应用，它的负面作用也是十分明显的。我们的教科书定性和传输的东西无法用科学的方法来分析研究，而只能以“教义”的方式灌输，强迫学生接受，而不管这种理论和知识体系与现实是多么矛盾。

在改革开放的新形势下，旧的意识形态束缚被打破了，学术思想的解放与发展带来了财经学科空前的发展和繁荣，这首先表现为吸收和引进世界先进文明的科学成果和知识体系，以加快我们的学科发展。在经济学科基本知识体系中，我们引进了微观经济学和宏观经济学，作为我国市场经济体系下的经济学的理论基础，而不是简单地将其定义为“资产阶级”的学说；在应用经济学领域，吸收和引进的作用更为广泛突出，一些经济和管理知识体系，它们具有市场经济体系的运行共性，吸收和借鉴能加快我们的学科发展和进步。当然，从我国社会主义市场经济的建设发展目标看，我们的

引进与吸收不是单纯的照搬和模仿，结合我国经济发展和体制结构的现实，构造和建设我国的财经科学体系，形成新的反映我国经济特色的知识体系，是我国财经科学发展的重要目标。这一套丛书将体现我们这种尝试和努力。

当前，经济体制改革步伐在加快，经济发展的速度和经济结构变革的步伐是空前的，我国经济发展进入了高速增长和体制转轨的双重转变时期，这种转变带来的影响和冲击是十分巨大的，我们的财经科学和知识体系的创新与发展也面临着一种全新的挑战。一方面，我们要吸收和引进先进的科学理论与知识体系，使我们的学科体系上一个新的台阶；另一方面，我们不可能照搬照套，需要按照市场经济发展的实践来建设我们的财经学科，使其能反映学科发展的最新动态，反映我国市场经济实践的进步。当然，这个任务是长期和艰巨的，需要我们对已有的理论和知识体系作出根本性的改造，发展和建设新的学科知识体系，这样的任务和使命并不能靠一套丛书来实现。但是，我们的每一个努力和探索，都将为这个新的学科体系和知识大厦的建成提供基石。就此而言，东吴财经丛书的编辑和出版将体现我们对学科发展与进步的应有贡献。

东吴财经丛书是一个涉及财经和管理学科体系的多学科丛书，参与编写的是各学科长期从事教学研究的学者和教学科研人员。这一套丛书取名为“东吴财经”，乃是秉承学校发展的历史传统，并藉此而使我们的学科和学术研究发扬光大。

万解秋

2004年新春于苏州大学

前言

企业管理包括对企业运营各个环节、各种要素和各个层次的管理。现在高校为企业管理专业开设的课程很多，这是企业活动规模化、专业化和社会化的体现，也是该学科群繁荣的表现。可是仔细研究和系统排列这些课程，不难发现在几十门课程中找不到一门能统帅全局的核心课程。

《管理学》是企业管理的一门主要基础课，但它是为各种管理奠定一般的原则和方法论基础，而非直接论述企业管理。《企业管理概论》涉及面广，内容较全面，但它基本上是企业管理

各专业课的拼盘，学了那些专业课，概论不学自通。因此，《企业管理概论》课程实际是为非企业管理专业学生开设的课程。

企业管理专业核心主导课程的空缺，不符合企业理论研究实际。从古典管理理论诞生起，组织理论一直是企业管理研究的重点。综合不同时期和不同学派的组织理论，可以为企业组织管理和组织建设提供一个内容丰富的理论平台。从组织理论的内容及其覆盖面看，它不只是企业管理单项职能的反映。因为组织是企业各种要素的有机结合体，是企业一切活动的基本出发点和载体。企业管理本质上就是对各种要素资源的组织，组织管理可以全面反映计划、领导和控制职能的要求，因此，组织管理可以挑起企业系统管理的重担。借用管理大师彼得·德鲁克的观点：没有组织就没有管理，正如没有管理就没有组织一样。组织不仅为管理的各项工作提供依托和保证，而且可以把管理的各方面要求渗透到组织活动中，为实现企业目标提供全面有效的服务。

制度与组织是一对孪生兄弟，制度是组织的黏合剂，没有制度即组织规范，组织不成其为组织。制度以组织为依靠，离开组织，制度就失去存在的意义。因此，与组织密切相关的莫过于制度。

制度相对于组织实体显得较为抽象，但是作为组织活动的系统的规范化要求，其作用体现在企业管理的各个方面。把制度与组织相并列作为企业管理的核心理论，由下述三个方面原因决定：

第一，制度是所有组织管理不可或缺的、最基本、最主要的形式。制度作为“游戏规则”，使人们按组织预定要求有序地开展活动，解决通常可能出现的矛盾和问题，达到组织预期的目标。企业内各类活动管理的基本要求都会体现在相关制度中。企业制度体系是企业管理规范要求的系统体现。

第二，制度凝结了前人管理的智慧和经验。人类社会之所以能加速发展，是因为人类能不断学习、借鉴和创新。人们对先进制度的学习和借鉴，实质是承接前人创造的先进的生产力和生产关系，

使组织管理一开始就站在历史的高点，减少管理探索的费用和风险。因此，在学习、借鉴和创新基础上的制度化、规范化、程序化管理，是企业达到当代先进水平的必要条件。

第三，企业管理水平的高低首先集中反映在制度上。先进的企业管理制度能系统反映企业运行的本质要求，不仅统一规定组织及其成员活动的原则要求，而且给人们的主动性和创造性活动留下了必要的空间；制度不仅给组织成员以必要的压力，制止可能出现的负面行为，而且能鼓励人们积极进取，以法定形式保障人们从组织那里获得与实际贡献相对称的回报。因此，建立和完善企业制度体系是所有企业管理共同的基础工程和核心内容。如北京大学周其仁教授所说：“一个好的企业家不仅要生产好的产品，还要生产好的制度。”经济学家吴敬琏也认为：“在某种程度上，制度创新比技术创新更为重要。”^①

总之，组织与制度在管理中的主导地位，以及迄今为止人们对企业组织与制度理论的研究所形成的丰富成果，足以证明企业组织与制度理论可以并应当成为企业管理理论系统中的核心内容。基于这一观点，加上作者的相关研究成果，本书以《企业组织与制度》命名构思创作。

本书分为组织与制度两大篇（见下图）。组织篇由四部分组成。第一部分是第一章组织总论，阐述企业组织的特点、功能和企业组织理论的发展，为后续组织专题研究奠定共同的理论基础。第二部分是第二至第三章，介绍企业基本组织形式，其中第二章为单个企业组织形式，第三章为联合企业组织形式。第三部分为第四至第五章，这是从设计角度阐述组织理论，其中第四章重点讨论企业组织设计的原则要求；第五章阐述组织设计的多种结构模式选择。第四部分为第六至第九章，从动态角度分析企业组织运行，包括组织纵

^① 参见李仁：《新经济革命》，经济日报出版社2000年版，第2页。

向治理关系和横向合作关系、组织运行机制和运行目标、组织文化建设与管理、非正式组织的作用与引导、组织变革的实践与理论。

企业组织总论 (1)	企业基本组织形式	单个企业组织形式 (2) 联合企业组织形式 (3)
	企业组织设计	企业组织设计的原则要求 (4) 组织设计多种结构模式选择 (5)
	企业组织运行	组织运行关系、机制和目标 (6) 组织文化建设与管理 (7) 非正式组织的作用与引导 (8) 组织变革的实践与理论 (9)
企业制度总论 (10)	企业目标性制度	顾客满意制度 (11) 员工满意制度 (12)
	企业控制性制度	质量控制和成本控制制度 (13) 财务控制制度 (14)

本书体系结构图

制度篇分为三部分，第一部分是第十章企业制度总论，总体阐述制度的特点和功能、企业制度体系、制度设计与创新。第二部分是第十一至第十二章，阐述企业的目标性制度，反映企业经营管理方向，包括顾客满意制度和员工满意制度。第三部分为第十三至第十四章，阐述企业的控制性制度，为实现上述目标服务，包括质量控制制度、成本控制制度和财务控制制度。

制度篇独立于组织篇是运用抽象法研究企业管理的需要，现实中如前所述，它们相互依赖，相互作用，无法分离。

本书在内容上具有以下特色：

第一，从组织在管理中的重要地位出发，强调企业必须建立适合于企业特点和发展要求的组织形式与结构，使组织真正起到优化

资源配置、提升企业综合生产力的作用。

第二，从制度的管理功能出发，强调企业必须重视制度建设，促进企业管理的系统化、规范化和自动化，实现企业经营的优质、持续发展。

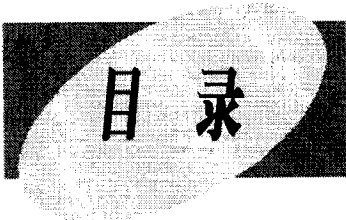
第三，从现代管理的人本化要求出发，强调企业必须把顾客满意制度作为企业的“第一制度”，同时实施员工满意制度，全方位改善企业经营管理，提升企业竞争力。

第四，从理论研究的科学性与实用性并重出发，把企业组织与制度的理论研究同经营管理的实务操作结合起来，避免出现纯理论学术观点的排列或纯业务操作技巧的堆积这两个极端。

本书是作者6年企业管理实践和22年大学经济管理理论研究与教学体会的结晶，希望它能为我国企业管理人才的培养做出有益的贡献。

作者

2004年10月



第一篇 企业组织

第一章 企业组织总论.....	(1)
第一节 企业组织的特点和职能.....	(2)
第二节 企业组织理论的发展.....	(7)
第二章 企业财产组织形式.....	(14)
第一节 个人独资企业.....	(15)
第二节 合伙企业.....	(19)
第三节 公司制企业.....	(24)
第四节 合作制企业.....	(33)

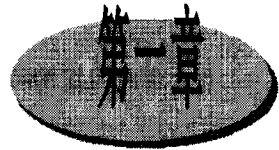
第五节	我国企业财产组织形式的变化·····	(35)
第三章	联合型企业的组织 ·····	(40)
第一节	契约联合型企业的组织·····	(41)
第二节	资产联合型企业的组织·····	(45)
第三节	跨国经营企业的组织·····	(49)
第四章	企业组织设计 ·····	(56)
第一节	组织设计的任务和内容·····	(57)
第二节	组织设计的原则·····	(60)
第三节	组织设计应考虑的要害·····	(66)
第五章	企业组织结构 ·····	(72)
第一节	企业内部岗位设置·····	(73)
第二节	企业部门设置·····	(77)
第三节	企业层级设置·····	(83)
第四节	企业组织模式·····	(90)
第六章	企业组织运行 ·····	(100)
第一节	企业运行中的组织关系·····	(101)
第二节	企业组织运行机制·····	(105)
第三节	企业组织运行目标和方法·····	(111)
第七章	企业组织文化 ·····	(117)
第一节	企业文化的内涵和功效·····	(118)
第二节	企业文化的建设·····	(125)
第三节	企业文化管理·····	(131)
第八章	非正式组织 ·····	(138)
第一节	非正式组织的形成和特征·····	(139)
第二节	非正式组织的影响和作用·····	(143)
第三节	正确认识 and 引导非正式组织·····	(147)
第九章	企业组织变革 ·····	(152)
第一节	企业规模与组织生命周期·····	(153)

第二节	企业组织变革的动因和阻力·····	(156)
第三节	组织变革的类型和程序·····	(161)
第四节	企业组织变革趋势·····	(166)

第二篇 企业制度

第十章	企业制度总论 ·····	(173)
第一节	企业制度的含义、特点和功能·····	(174)
第二节	企业制度体系·····	(180)
第三节	企业制度设计和创新·····	(185)
第十一章	顾客满意制度 ·····	(191)
第一节	顾客满意制度的含义和意义·····	(192)
第二节	顾客满意制度系统·····	(197)
第三节	顾客满意制度的实施·····	(204)
第十二章	员工满意制度 ·····	(212)
第一节	建立员工满意制度的必要性·····	(213)
第二节	员工工作满意度调查·····	(217)
第三节	提升员工满意度的制度安排·····	(227)
第十三章	质量与成本管理制度 ·····	(239)
第一节	全面质量管理体系·····	(240)
第二节	质量保证制度·····	(247)
第三节	成本费用控制制度·····	(252)
第十四章	财务管理制度 ·····	(265)
第一节	采购和销售财务控制制度·····	(266)
第二节	收入和盈利分配制度·····	(270)
第三节	企业财务报告和分析制度·····	(273)
	参考文献 ·····	(285)

第一篇 企业组织



企业组织总论

组织由于人类活动的分工和合作而产生，企业是人类经济活动中分工、合作的基本组织单位。组织的特殊功能使企业管理的理论和实践较多地集中在组织工作。解剖企业组织，了解不同企业组织的特点和功能，把握组织规律，改善组织结构和形式，提高组织效能，成为企业管理最重要的一项基础工程。本章首先阐述企业组织的特点与功能，在此基础上说明组织管理在企业管理中的重要地位，然后纵览前人企业组织理论成果，为后述各章分析企业组织专题奠定基础。

企业组织的特点和功能

一、企业组织的特点

“组织”一词，按希腊文原义是和谐、协调的意思。在管理中，组织活动是为实现特定目标而选择相关要素，确定其分工、合作关系，形成系统体系的过程。组织有时常常被用来作为一个单位或集体的代名词，这是对组织活动群体的一种称呼，与上述组织工作的内涵在本质上是一致的。任何组织活动都服务于组织目标，确定或调整相关要素的分工合作关系是组织活动的主要内容，提高组织整体效能是组织活动的主要任务。在企业管理中，组织工作是为实现企业目标而确定或调整相关要素的分工合作关系，以提高企业整体效率和效益的一种管理活动。

企业组织活动受企业属性影响而有以下特点：

（一）以市场为纽带，组织各类生产经营要素

在市场经济条件下，企业是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，它的各类生产要素和产品都是通过市场取得和实现的。这是企业之间公平竞争的需要，也是企业本身的市场属性决定的。市场机制的作用形成对企业资源组织的约束，避免其不良寻租，促进全社会资源优化配置，同时也为企业开展组织工作，在更广范围内组织资源提供了条件。许多跨国公司正是凭借自己的经济实力在全球市场组织资源，获得超越区域性企业的竞争优势。

（二）以经济效益最大化为目标，配置资源

优化资源配置，提高组织整体效能，是组织工作的主要任务。