

主 编：晏智杰
总策划：周国桢

MODERN BUSINESS ADMINISTRATION

工商管理教科书

(五)

领导者与现代企业组织

编著：王凤彬

感悟市场 匡正管理

经济管理出版社



责任编辑 杨志奇 徐小玖
版式设计 蒋 方 王宇航
责任校对 全志云

领导者与现代企业组织

王凤彬 编著

出版：经济管理出版社
(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)
发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销
印刷：北京交通印务实业公司

850×1168 毫米 1/32 8.75 印张 210 千字
1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月北京第 1 次印刷
印数：1—10100 册

ISBN7-80118-467-X/F·445
定价：16.80 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。
地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836)

《工商管理人教科书》编委会

主 编 晏智杰

副主编 睢国余 刘 伟 吕 政

总策划 周国桢

作 者 (按书目顺序排列)

张小宁	胥和平	屈 宏
于显洋	黎 群	王 垒
孙宏伟	于 淼	王凤彬
马海涛	马士华	王艳萍
郭国庆	陈联真	蔡桂茹
秦志华	林志扬	乔春华

出版说明

依照北京大学对参加企业管理培训学员的调查结果，我们在确定《工商管理人教科书》的写作风格上有了突破性的改进，首次从管理者角度写作并界定全书内容，改变了传统的只侧重理论原理，不注重在实际工作中可操作性的缺点，转而以案例为主、经验与理论相融合的方式，增强其可操作性。全书内容涉及现代工商管理的主要领域，构成较为完整的知识体系。丛书的作者是一批来自于各名牌大学、社会科学院和企业界的具有较高理论层次和实践经验且视野开阔、思维活跃的优秀中青年专家学者。该书成功地将西方先进的工商管理理论和经验与中国企业的管理实践相融合。相信它的出版会对我国企业管理水平的提高起到巨大的促进作用。

此套丛书的主编、著名经济学家、北京大学经济学院院长晏智杰教授，副院长睢国余、刘伟教授做了大量的指导和审阅工作，使整套丛书的结构更趋于合理，内容更贴近现实。我们希望该套丛书对在市场经济大潮中搏击的中国企业界志士们有所裨益——“感悟市场、匡正管理”，完成振兴民族企业之重任。

《工商管理人教科书》是北京大学经济学院指定的“'97工商管理培训”教材。该套丛书附有约20万字的培训辅导材料（内部培训资料）。我们希望这套丛书能够成为各大院校和企业自身进行培训的教材。

中国的市场经济不断朝着规范化和国际化方向发展，世界经

济和国际市场也日益走向一体化和复杂化，这些都为企业管理人提出了更高和更新的要求，改变国人企业管理水平落后的状况尚需艰辛的努力，我们衷心企盼社会各界的同仁志士通力合作，为中国企业经营管理水平的现代化做出贡献。

北京国人企业规范管理推广中心

1997 年 4 月

企业的竞争就是人才的竞争

（代 序）

北京大学经济学院院长 晏智杰教授

在世界经济和科技信息的发展日益“全球化”的今天，企业的经营资源也发生了根本性变化。企业经营过程中的人才、科技、信息等因素的作用越来越强大。企业对其投入的比重相对实物资本而言也在不断加大，市场竞争实际上演变成了一场激烈的人才争夺战。

全球经济趋于一体化。目前世界上有 160 多个国家和地区相互之间都有贸易往来，并纷纷加入互利互惠的贸易联盟。这种社会生产在全球范围的国际大分工，极大地有利于资源在世界范围内的优化配置，从而促进世界经济的发展。信息化时代的到来则进一步将世界变成了“地球村”，促使世界经济更快地朝着一体化方向迈进。

企业面对的市场竞争日益激烈。目前我国市场商品的需求状况已由过去的全面短缺型过渡到相对过剩型。随着对外开放的进一步扩大和关税的进一步降低，国内市场国际化趋势已日益明显，竞争更趋激烈。

市场经济为每一个企业提供了公平竞争的机会。我国的社会主义市场经济体制日趋完善，财政体制、金融体制、收入分配制

度、社会保障体系等改革相继进行。1996 年我国国民经济成功地实现“软着陆”，这进一步标志着中国市场经济已由无序转向有序，从而为企业形成了良好的市场条件和正常发展的外部环境。

我国企业所面临的外部环境日趋复杂和多变，所面临的市场也日益转化为国际和国内两个方面。这就要求工商企业为提高经济效益和工作效率，日益迫切地需要改变旧的经营管理模式，实行现代化的科学管理。

市场经济中的企业，不仅要有先进的机器设备，更要求有各方面的优秀人才，尤为重要是具有开创新局面的优秀管理人才。因而能否培养和造就一大批德才兼备的企业管理型人才，是我国企业生存和发展，乃至走向国际市场而立于不败之地的关键。它已经引起社会各界的极大关注。

高等学府是造就优秀人才的加工厂，但只靠学校学习到的知识还远远不能满足复杂多变的市场经济环境的需要。所以，社会这个大课堂便成为优秀人才成长的摇篮。我们这些从事高等教育工作的同志，特别希望能有一套适合我国市场经济发展特点的新型教科书用于在职企业管理干部的培训。《工商管理人教科书》是一次很好的尝试，希望这套书能以其突出的特点来适应现代企业管理干部学习的需要，造就出更多的更具高层次的企业管理型人才。

1997 年 4 月于北大畅春园

前 言

现代企业是在市场经济环境中求生存和发展的经济实体。面对市场多样、复杂的变化,企业通常每隔三五年就要进行一次较大的组织调整。而组织调整往往涉及面广,影响深远,运作起来阻力较大,因此更需要高层领导者在其中扮演关键的角色。本书的编写正是为了帮助企业领导掌握组织设计与变革中的必备知识和实用方法,采取由浅入深、经验与理论相融合的方式展开介绍。全书内容的安排既考虑一般教材逻辑性和条理性的要求,更注意从工商企业领导者的立场出发,精选与组织工作相关的理论观点,并使用大量国内外著名企业的案例来说明基本原理和知识,以在增进理解的同时使本书内容更具有可操作性。

一个企业究竟应该如何有效地加以组织?企业组织工作到底包括哪些内容?本书展现给读者的有财产组织、管理组织和作业组织三大部分,分别在第2—4章、第5—7章和第8、9章中介绍。这三块内容之间是密切关联和互相统一于同一个企业组织体中的,这点可从第1章和第4章采用的贯穿全书的大幅引例中窥见一斑。我们现在常说的现代企业组织有“H型”(控股型)、“M型”(事业部型)和“U型”(职能型)以及“N型”(网络型)等形态,实际上就涉及到一个企业对另一企业的财产关系、企业内部管理机构设置以及生产经营作业活动的跨边界安排等问题,它们各自在本书财产组织、管理组织及作业组织中详作阐释。要是一个企业较多地采取了“H型”或“N型”组织方案,那么其

实体范围内的管理组织规模将会得到大大缩减。这从一个侧面说明，对企业组织问题需要有一个全面、系统的考察。

本书在展开叙述企业组织工作的各方面内容时，不仅综合地介绍了现代企业组织的有关概念、原理、知识和方法，也引用了较多的现实案例与资料。这些取自国内外著名企业的实际素材，有的以各章开头“引例”的形式出现，也有的作为“实例”穿插在文中，更多的则是结合理论观点陈述的需要予以吸收和利用，以强化书中内容的可读性和实用性。为使工商企业领导者更易于了解和把握各章的重点及要点，每章结尾处还附有一点评。笔者希望通过这样的展示，让读者从这本小书中获取尽可能多的有用信息，为其更好地设计和变革企业组织提供清晰的思路和足够的线索。

最后想说明的是，笔者虽然在企业组织问题上有多年的研究与积累，但因本书实际执笔时间较短，书中疏漏与错误在所难免，恳请读者批评指正。

王凤彬

1997年3月于北京

目 录

第一章 导论	(1)
一、企业组织的功用	(9)
二、企业组织的构成	(13)
三、企业组织的过去、现在和将来	(17)
四、企业组织变革工作的领导	(24)
第二章 企业财产组织制度及其演化	(29)
一、个人业主制企业	(32)
二、合伙制企业	(33)
三、公司制企业	(36)
四、企业所有权结构的转换及相关问题	(46)
五、我国传统国有企业的公司化改造	(51)
第三章 现代企业权力结构与制衡	(57)
一、财产支配权及其行使	(67)
二、经理管理权与经理阶层	(72)
三、监督权与监督机构	(78)
四、企业外部约束力量	(81)
五、经营者行为激励	(84)
第四章 企业集团与控股公司	(89)

一、企业集团及其联结纽带	(92)
二、企业持股形式与行为	(96)
三、控股公司及其组建	(102)
四、子公司、分公司和事业部	(111)
 第五章 企业管理组织结构	(119)
一、管理组织结构的基本形态	(123)
二、管理幅度概念及决定因素	(130)
三、组织整合的需要与手段	(134)
四、机械式组织设计与有机式组织设计	(141)
 第六章 企业管理组织体制	(150)
一、成本和费用责任中心	(153)
二、收入责任中心	(155)
三、利润和模拟利润责任中心	(157)
四、投资责任中心	(159)
五、管理责任体制的选用	(162)
 第七章 企业管理组织变革	(176)
一、企业组织变革的征兆与动因	(179)
二、企业组织变革的内容与对策	(184)
三、企业组织变革的方式	(191)
四、企业组织变革的过程	(195)
 第八章 企业工作流程设计与再设计	(203)
一、工作流程设计思想的演变	(205)
二、企业业务流程的“再工程”设计	(211)

三、从业务流程再设计到“流程管理”	(214)
第九章 企业生产作业组织新动向	(225)
一、企业生产系统的类型及其组织形式	(228)
二、企业内部生产过程组织的弹性化与团队化	(236)
三、企业外部生产过程组织的一体化与网络化	(242)
附录一：美国通用汽车公司的决策机构与执行机构设置	(250)
附录二：企业管理组织状况调查问卷	(254)
主要参考文献	(266)

第一章 导 论

组织是个体为实现共同目标而结合成的有机统一体。一个企业不管其人、财、物资源多么丰富，总是需要经过一定的组织活动才能产生综合使用效益。组织之于企业，就像人的骨骼系统之于身体一样，是企业生存发展所不可缺少的重要条件。无数企业的实践证明，良好的组织可以奠定企业腾飞的基础，不良的组织不仅会造成机构臃肿、人浮于事，还会带来无休止的扯皮、冲突和内耗，影响企业的生存和发展。因此，许多力求成功的领导者，在企业创建和发展过程中，都毫无例外地将组织的合理设计和不断变革作为企业兴旺发达的关键环节。本书首先介绍的三九企业就是这样一个借着合理化组织所特有的力量而迅速发展壮大的实例。

引例：三九企业的组织设计与变革

三九企业是中国目前五大制药工业企业之一，是一家特殊形式的国家所有制——军队所有制企业。其直接行政主管单位在1987—1991年间是第一军医大学，后从1992年开始脱离军医大，归属中国人民解放军总后勤部生产部管理。作为一家军队开办的、经营有方的药品生产企业，它从1987年建成投产，截止到1994年底，共为国家上缴2.541亿元的所有权收益。

三九企业在迅速发展过程中产生了引进外资扩大再生产规模的需要。1992年8月1日，经上级主管部门批准，并通过深圳会

计师事务所的资产审计评估后，同泰国正大集团合资成立了三九正大药业有限公司，三九企业占 51% 的股份，正大集团投入 2000 万美元，占 49% 的股份。这样组建起来的中外合资经营企业是一种混合型所有制形式，国有股在其中居主体地位，企业在法律上的表现形式是有限责任公司。通过采用股份制方式来组建三九药业，初步解决了药品研制开发、生产和销售中存在的资金短缺和发展后劲不足问题，使三九企业在 1992 年至 1994 年全国国有企业普遍滑坡形势下仍保持了发展态势。这次三九企业内部药品生产经营主体业务在财产组织形态上的重大改组，被称作是三九药业“三级跳的第一跳”。

三九药业的第二跳是扩股。1993 年下半年，在国务院有关机构联办主办下，经过各方协商努力，经世界最权威的香港毕马威会计师事务所重新对三九药业进行资产评估后，三九正大药业有限公司进一步改组为三九药业有限公司，股东由原来的 2 个扩大为 9 个，即在原三九企业和泰国正大集团基础上新增了美国默克制药公司、花旗银行、帕洛玛投资公司、图德投资公司、泰国光大国际公司、香港国泰财富基金等 7 个股东。扩股以后，三九企业的持股由原 51% 降为 39%，正大集团由 49% 降为 20%。虽然扩股后三九企业所持股份比例有所下降，但相对说来国有股份在三九药业中仍占有多数份额。通过这次扩增海外股份，三九药业获得了 6000 万美元的扩展资金，为生产经营的上规模、上档次提供了更为可靠的物质保证。而且，将股东扩展到美国 4 家公司、泰国和香港各 2 家公司后，三九企业在财产组织上也初步演化成为国际性的跨国制药公司。三九企业还积极准备，争取三九药业股票在美国纽约上市，以进一步扩大海外股东规模，拓宽资金来源渠道。具体设想方案是，各股东均稀释让出 25% 的股份，九大股东内部持股比例不变，这样将引进 1—1.5 亿美元资金，使三九药

业发展进入良性循环的轨道,并实现三九企业从“单纯产业型”向产业与金融业相结合的“高级组合型”跨国公司发展的战略布署。

三九企业在财产组织上的第三次变革是,它将作为全军 22 家现代企业制度试点企业之一进行股份制改造。目前三九集团内的企业,除了三九药业外,全都是单一的国有制独资企业。为了寻求军队公有制企业与社会主义市场经济接轨的更有效途径,探索军企职责分开的新路子,使企业从军事机构附属物中摆脱出来,真正成为自主地进行商品生产经营和资本经营的独立经济实体和市场竞争主体,这次改制拟采用中外合资、兼并私人企业和让员工参股等多种方式,把集团的核心企业和成员企业逐步改组为以国有制为主、集体和私有制为辅、多种所有制并存的混合所有制形式的企业,并争取在将来条件具备时向股份有限公司转化乃至成为股票在国内外同时上市的公众公司。

三九企业在规模不断壮大、发展过程中,其管理组织结构也在不断地调整 and 变化之中。概括起来,它经历了如下几个阶段:

(1) 创业阶段。从 1985 年开始筹建到投产前的那一段时间,三九企业面临的中心任务是,尽快把科技成果转化为生产力,形成药品的批量生产能力。赵新先厂长带领 5 个年轻人在艰苦的创业过程中,不但没有给自己配副手,而且责成手下 5 人各自独立负责一摊子工作,各自也都没有配副手。这是一种权力高度集中、精干高效的组织形式。赵新先发现这种办法用人少、矛盾少、责任明确、效率很高,所以将之归纳为“正职领导一人负责制”,并视为一条基本组织原则,在企业发展壮大后的日常生产经营管理系统的多次组织改组中都给予了坚持。

(2) 投产阶段。三九企业于 1987 年 9 月建成投产以后,开始形成正式的直线职能制。这种组织形式的特点是,企业设立两套组织系统:一套是按统一指挥原则设立的直线管理系统;另一套

是按专业化分工原则设立的参谋职能系统。职能管理人员作为直线指挥人员的参谋和助手，只对下一层次机构的工作进行业务指导，而无权发布命令进行指挥。这种组织结构形式可以避免多头领导，同时也实现了管理工作上的职能分工。三九企业投产初期的组织机构包括开发部、供应部、生产部、贸易部、企管部和后勤部。赵新先作为一厂之长，对药厂的工作全面负责，各位部长对所管辖领域的一切问题负责。为了避免各部门之间频繁地发生不必要的跨部门联系，三九企业在设置直线职能制组织结构时遵循了一条重要的原则——“大职能，小部门”原则，即在坚持少用人的前提下，尽可能把相关的工作归并在一个部门内。例如，生产部包含了药品生产过程的指挥及有关的所有技术与管理工作；贸易部既包括药品推销工作也包括市场营销工作；后勤部既负责后勤保障、行政管理和安全保卫，同时还负责工人管理。这样按部门系统组合相关的职能，可以使现场作业活动与其联系密切的专业管理活动紧密地结合起来，以便简化和减少跨部门的联系，使工作中的许多协调问题就在部门内获得基本解决。这种把相互关系比较密切的工作尽可能地组合到一起的做法，在三九企业日后的其他机构设计中都得到了遵循和体现。

(3) 强化经营阶段。三九企业经过几年的发展已经形成了一定的生产规模，并将三九胃泰、壮骨关节丸、正天丸、感冒灵冲剂等六个产品成功地堆向了市场。鉴于全国医药市场从1991年底开始出现不利的变化及药厂的拳头产品出现了断层的现象，为加强经营工作，三九企业在原贸易部基础上组建了三九贸易公司（隶属于三九药业有限公司）。贸易公司着力进行销售网络建设，在全国各大城市建立了62个分支机构，销售网络共达3000多个，并在1994年完成了对宁波、长沙、无锡三家营业额达1亿元以上的国营医药商业单位的收购（三九药业有限公司下设医药投资管理

部，负责对购并来的医药经销渠道进行管理），使三九药业销售规模达到了 8.6 亿元的水平。

三九企业鉴于在发展过程中要投入大量的资金做产品宣传广告，为此投资建立了三九广告传播公司，一方面为药厂制作高水平的广告并形成独具特色的广告风格，有力地宣传三九系列药品；另一方面又通过承揽其他厂家的广告业务挣得额外收益。三九企业还完成了制药产业链上配套供应环节的纵向一体化经营，创设了九星印制包装中心、九辉实业有限公司等。依托于三九系列药品包装印刷业务而发展起来的“九星”，在保证完成药厂任务的基础上，对外承揽了意大利名牌产品 CUOCI 的包装、手袋印刷，以及永芳化妆品包装、大大泡泡糖包装和雀巢咖啡瓶贴等的印刷业务。1993 年，其对外业务已发展到接近对内业务 50% 的规模。

三九企业组织结构调整的再一步骤，是成立了“两部”、“两院”。

以往，药厂的产品质检是由开发部负责，考虑到药品质量是药品生产经营工作的一大关键，三九企业及时成立了质检中心，加强产品质量把关。后来，为将药品质检工作与药品质量管理工作有机地结合起来，1992 年 3 月成立了质量管理部，下设实验室质量检验和业务室质量管理两大部分机构。另外，由于药厂生产规模扩大、人员日益增多，对干部的考核和使用、企业的思想宣传工作和文化建设也显得日趋重要。为此，药厂成立了人事部和党务部（1994 年底合并为党务人事部）负责上述工作。

三九企业成立的“两院”，一是在撤销药厂开发部机构基础上设立的三九医药研究院，另一是新近着手筹建的三九医院。成立“两院”的目的，是建立药厂自己的科研基地和新药临床试验基地，以进一步增加产品储备，占领和扩大医药市场。这种科工贸并举的较为完整的医药开发、生产和销售体系的形成，是三九药业的