



**现代管理
制度·程序·方法
范例全集**

组织设计与组织运作卷

吴培良 彭剑锋 吴春波 编著



**现代管理
制度·程序·方法**

彭剑锋主编 **范例全集** 中国人民大学出版社

组织设计与组织运作卷

吴培良 彭剑锋 吴春波 编著

(京)新登字 156 号

现代管理制度·程序·方法·范例全集

彭剑锋 主编

组织设计与组织运作卷

吴培良 彭剑锋 吴春波 编著

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)

经销者:新华书店总店北京发行所

印刷者:通县向阳印刷厂

开 本:787×1092 毫米 16 开

字 数:1 200 千字

印 张:52

版 次:1995 年 2 月第 1 版

印 次:1996 年 10 月第 2 次印刷

册 数:5 000—65 00

书 号:ISBN7-300-01729-0/F·584

定 价:精装本:188.00 元

《现代管理制度·程序·方法·范例全集》

编 委 会 名 单

主 编 彭剑锋（中国人民大学劳动人事学院副教授，阶梯股份有限公司高级管理顾问）

副主编 包 政（经济学博士，中国人民大学工经系副教授）
张豫杰（中国台湾，台燕国际开发股份有限公司董事长，北京日龙科技开发有限公司总裁）
刘大为（博士，美籍华人，美国硅谷系统公司总裁）
李宏毅（美国俄亥俄州立大学经济系博士生）
沈炳熙（经济学博士，中国人民银行体改司副研究员）
吴春波（经济学博士，中国人民大学国民经济管理系副教授，教研室主任）

编 委（按姓氏笔划为序）

于建明	王 川	王晓明	文跃然	申杲华
包 政	付亚和	刘 昕	许玉林	沈炳熙
吴春波	邹卫东	李 安	李志东	张树人
张延军	张豫杰	黄 谷	盛亚飞	彭剑峰
彭剑平	甄源泰	翟国豪	熊向清	颜守谦

组 织 设 计 与 运 作 卷

主要撰写人：吴培良 彭剑锋 吴春波
参与撰写者：肖鸣政 吴雯芳 王文昌
彭亚拉 赵亚平 马志君

《现代管理制度·程序·方法·范例全集》

总 序

中国在改革开放十几年之后，经过理论界一大批人的共同努力，科学的管理理论和原则在中国已广为传播，管理在企业成长以至整个国民经济发展中的地位已为越来越多的人所认识，追求卓越的管理已成为企业家的奋斗目标。这就是说，我们在解放思想、转变观念、开阔视野方面取得了相当大的成就。然而，仅仅做到这一步还显然不够，如何将这些抽象的、相对独立的管理理论和原则贯彻运用于管理实践，如何在管理的微观层次上设计出操作性很强的细致的处理程序和方法，如何制订出适合本企业需要的科学的、具体的管理制度，这些问题能否解决已成为先进的管理思想和管理技术能否在我国产生巨大的经济效益的关键所在。因此，对世界发达国家和地区的日常管理活动和企业内部的管理制度加以研究、整理，编辑出一套现代管理的实务性著作，并使之应用于中国的管理实践中，促进我国管理现代化，将具有十分深远的意义。

中共十四大明确提出在我国实行社会主义市场经济。随着社会主义市场经济体制的确立和中国加入关贸总协定，一个更加开放的中国将迎接更为严峻的经济挑战。这就迫使我国的企业尽快转换经营机制，走向市场并广泛地参与国际竞争，而要在竞争激烈的国际市场上占有一席之地，就必须尽快熟悉了解国际惯例及通用准则，自觉吸收利用国外先进的管理技术，使我国的管理逐步走向规范化、现代化，以调动我们的所有资源，提高资源的使用效率。这样，尽快地但又高质量地完成这套著作，以使我国企业管理者以最快的速度了解目前国外的管理现实，触及现代世界先进管理技术的前沿，加快借鉴和消化吸收过程，为我国企业参与国际竞争做好充分的准备工作，就成为本书编撰者们的一致目标。

在本书的编撰过程中，我们非常重视其操作性和实用性。在对大量资料进行系统研究的基础上，我们精选了美国、英国、日本、港台地区一些先进企业、公司、金融机构及其它管理机构的成功的管理范例，在每一卷的开篇，对这些范例加以理论概括和系统解说。可以说，书中的每一范例都是对普遍正确原理的具体体现，而所阐明的理论又是对这些成功的管理经验的总结。对于我国的管理者来说，这套书的内容贴近日常管理的实际，一看即懂，并可将其与自己的管理活动进行直观的对照。由于本套书的内容涵盖

管理活动的各个方面，可以说它是对科学化管理过程的微观的准确详细的描述，其本身就构成了一个完整的管理实务体系。

由于本套书所需材料的内容比较丰富，涉及面也很广，加之参与这套书筹划和编写工作的人员分布在全球各地，在组织协调方面存在一定的困难，所以在内容的衔接上，资料的编排与取舍上尚有许多不尽如人意的地方。我们恳请广大读者在使用过程中不吝赐教，以便再版时，使其渐臻完善。

彭剑锋

1993年1月于中国人民大学

《组织设计与组织运作卷》前言

组织是企业行为的载体和执行者,建立健全而高效的组织系统,是决定我国企业离开行政权力系统,直接面向市场后,能否生存和发展的关键。我国企业传统的内部组织结构,是由行政系统安排的,满足行政机构运行的需要。上有人事部,企业内就有人事科、劳资科;上有组织部,企业内就有组织科等等。转向市场经济,企业内部组织系统的建立,必须按市场的要求构建,企业不可能依靠在长期计划经济条件下形成的组织系统,简单地转向市场。

许多企业不懂得这一点,不在企业组织结构与组织运作上下功夫,不能依靠企业的整体运作去满足顾客群的需要,只能依靠单个人的努力,靠单个职工到市场上去碰运气。管理学认为,企业的发展,靠一定的结构支撑;新的发展,需要新的组织结构,这就是结构与功能的关系。钻石为什么比石墨坚硬,钻石为什么比石墨值钱,就是结构不同;结构是企业能否整体转向市场的关键,是企业能否自立于市场经济的必备条件。

现代企业制度的提出,给各企业创造了外部条件,企业有可能利用产权关系和政企关系上的某种松动,去重组企业内的组织结构,具体地说,第一,根据企业的特点与优势条件,明确战略经营领域,明确企业生存和发展的外部空间,找到市场,找到顾客群。第二,按照市场的要求,确定企业应该干些什么事情,应承担什么任务,这些任务通过哪些生产经营活动来完成;企业应该有哪些必备的功能。第三,这些功能以及相应的活动与任务,由哪些部门担当,部门之间如何分工协作,如何协调形成组织的合力;如何有效地确保企业取得市场竞争优势,占领市场、维持市场和深化与市场的关系,并依靠企业建立的产业联系,谋求长期稳定的利润来源。第四,建立和健全保证组织正常运行(或运作)所需的各项管理制度和方法。第五,在统一的组织结构基础上,确定“关键事”、“关键人”、“关键物”和“关键活动”;进而,在成功的关键领域,集中力量,形成优势,压倒竞争对手。这就是组织结构力量,这就是先进企业控制市场,超越竞争对手的秘密之所在。

本书正是从中国改革现状及中国社会主义市场经济需要出发,在对发达国家和地区及国内先进企业的组织设计与运作的程序与方法进行系统研究和

科学总结的基础上,为我国企业管理者提供了极富理论性、实用性、经验性、针对性和可操作性的各类组织设计与运作的模式与方法。

本书的上篇以组织设计理论为主线,系统地介绍了现代企业组织理论的主要内容,其中包括职务分析、职能设计、管理幅度与层次设计、部门设计、职权设计、横向联系设计、管理规范设计、组织的再设计等内容。下篇为组织运作范例篇,该篇精选了中外100余家各类先进企业的组织制度,组织运营模式和组织管理范例,包括职务分析范例、组织机构表、职能分工范例、职务权限规程范例、会议规程范例、请示制度范例、综合组织规程范例等。理论与实际范例的结合,可以让您更切实清楚地了解如何进行职务分析,如何设置组织机构,如何划分各部门的职能,如何确定各类职务的权限,如何运营企业会议,如何设计内部沟通与联系制度的程序和技巧。

限于编著者的水平,书中难免有不完善之处,敬请读者指正。

编著者

一九九五年三月二十日



吴培良 1932年6月出生于浙江杭州，1956年硕士研究生毕业于中国人民大学，现任中国人民大学工业经济系教授，北京现代企业研究会副理事长，兼任中管院企业发展与组织研究所所长。主要著作有《工业企业生产管理》、《企业领导学》、《宝钢的组织体制》、《工业企业组织设计》等。



彭剑锋 1961年1月出生，1986年硕士研究生毕业于中国人民大学，1992年赴美国进修学习。现任中国人民大学劳动人事学院副教授，硕士生导师，兼任阶梯股份有限公司等多家外资企业高级管理顾问。主持编写经济管理类专著、大型工具书数十部。



吴春波 1962年1月出生，经济学博士，1989至1991年在日本横滨国立大学经济学部进修学习。现任中国人民大学国民经济管理系副教授。曾发表学术论文、专著数十篇（部）。

目 录

上 篇 组织设计理论篇	1
第一章 组织设计的参数和程序	1
第一节 组织设计的研究对象	1
第二节 组织结构设计的参数	2
第三节 组织设计的程序	6
第二章 组织理论概述	9
第一节 组织理论的发展	9
第二节 组织设计的指导原则	13
第三章 我国企业组织的发展	19
第一节 我国企业组织的发展概况	19
第二节 我国企业组织发展的方向	23
第四章 职能设计	27
第一节 职能设计概述	27
第二节 基本职能设计	31
第三节 关键职能设计	36
第四节 职能分解	39
第五章 管理层次与幅度设计	42
第一节 管理幅度与管理层次的关系	42
第二节 管理幅度与管理层次的设计	44
第三节 高层结构与扁平结构的选择	53
第四节 推行单职制	55
第六章 部门设计	58
第一节 部门设计的内容和步骤	58
第二节 部门结构类型与选择	59
第四节 业务组合的原则和方法	70
第七章 职权设计	76
第一节 职权设计概述	76
第二节 集权与分权的设计	85
第三节 部门职权分立与衔接的设计	93
第八章 高层次和基层的组织设计	97
第一节 高层的组织设计	97
第二节 基层的组织设计	106
第九章 横向联系设计	115

第一节	横向联系设计的内容、基本方式与要求·····	115
第二节	横向协调设计·····	119
第三节	横向制约设计·····	127
第十章	管理规范设计·····	132
第一节	企业管理规范的内容和作用·····	132
第二节	管理业务标准化·····	137
第三节	管理工作标准和管理方法标准·····	143
第四节	管理规范的建立和贯彻·····	148
第十一章	组织设计的权变因素·····	150
第一节	企业环境·····	150
第二节	企业战略·····	156
第三节	企业技术·····	161
第四节	人员素质·····	166
第五节	企业规模·····	169
第六节	企业生命周期·····	173
第十二章	组织结构的变革·····	177
第一节	企业组织结构变革的起因和程序·····	177
第二节	组织诊断·····	180
第三节	组织结构改革的策略·····	186
下 篇	组织运作规范篇·····	191
第十三章	工作分析与评价操作指南·····	191
第一节	工作分析与评价概述·····	191
一、	工作分析与工作评价·····	191
二、	工作分析与评价要素·····	191
三、	工作分析与评价的程序·····	193
第二节	工作分析方法及操作程序·····	193
一、	工作分析流程·····	193
二、	工作分析的方法·····	195
第三节	工作评价方法及操作程序·····	234
一、	经验排序法·····	234
二、	因素综合分类法·····	236
三、	因素比较法·····	236
四、	因素评分法·····	237
第四节	工作分析与评价一体化方法·····	247
一、	工作分析与评价综合问卷·····	248
二、	工作分析与评价范例·····	259
[范例之一]	A ₂₂ 公司工作分工与工作说明书的制订范例·····	259

[范例之二] A ₂₃ 公司职务评价范例	274
第十四章 职能设计规程	281
第一节 职能设计规程指南	281
一、职能设计规程的经营意义	281
二、职能设计要领	281
三、职能设计规程的体系与形式	282
四、职能设计规程的表现方法	283
五、职能设计规程的修订	283
六、注意个人职能设计	284
第二节 职能设计规程范例精选	284
[职能设计规程范例之一] B1 公司业务分工规程	284
[职能设计规程范例之二] B2 公司业务分担规程	299
[职能设计规程范例之三] B3 公司职能设计明细规定	307
[职能设计规程范例之四] B4 公司职能设计规程	323
[职能设计规程范例之五] B5 公司职能分工规程	328
[职能设计规程范例之六] B6 公司职能规定	339
[职能设计规程范例之七] B7 公司业务职能规定	348
[职能设计规程范例之八] B8 公司部门职责明细表	352
[职能设计规程范例之九] B9 公司总裁办公室业务规定	358
[职能设计规程范例之十] B10 公司发展研究室业务规定	374
[职能设计规程范例之十一] B11 公司总管理处职能表	378
[职能设计规程范例之十二] B12 公司项目部业务规定	379
[职能设计规程范例之十三] B13 公司营业各股业务处理领	384
[职能设计规程范例之十四] B14 公司营业部工作要项	388
[职能设计规程范例之十五] B15 公司总经理业务处理规定	395
[职能设计规程范例之十六] B16 公司总经理、专务董事工作要点	399
[职能设计规程范例之十七] B17 公司生产工厂厂长业务处理要点	402
[职能设计规程范例之十八] B18 公司制造部部长职能要领	403
[职能设计规程范例之十九] B19 公司广告部长业务处理要领	405
[职能设计规程范例之二十] B20 公司市场调查科长业务处理要点	406
[职能设计规程范例之二十一] B21 公司各工厂科长业务职能规定	409
[职能设计规程范例之二十二] B22 公司工长业务执行规程	412
[职能设计规程范例之二十三] B23 公司业务分担规定	416
第十五章 组织机构规程	423
第一节 组织机构规程指南	423
一、组织机构规程的经营意义	423
二、组织机构图的制作与运用	424
第二节 组织机构规程范例精选	424

(三十一家企业组织机构设置规定及组织机构图)	425
第十六章 职务权限规程	482
第一节 职务权限规程指南	482
一、职务规程的内容与制定	482
二、权限规程的内容与制定	483
三、职权设计的主要工具	484
第二节 职务权限规程范例精选	
(二十家公司的职务权限规程范例)	486
第十七章 请示规程	624
第一节 请示规程指南	624
一、请示制度与请示规程	624
二、请示规程制定要点	625
三、请示规程管理	626
第二节 请示规程范例精选	
(十三家公司请示规程范例)	627
第十八章 会议规程	694
第一节 会议规程指南	694
一、会议制度与会议规程	694
二、会议体系	695
三、会议规程的内容与制定方法	696
四、委员会规程	697
第二节 会议规程范精选	
(三十家公司会议规程范例)	698
第十九章 综合组织规程	768
第一节 综合组织规程指南	768
一、综合组织规程与单项组织规程	768
二、综合组织规程的内容与制定	769
第二节 综合组织规程范例精选	771
[综合组织规程范例之一] G1 公司基本组织规定	771
[综合组织规程范例之二] G2 公司基本组织规定	777
[综合组织规程范例之三] G3 公司业务机构运作要领	797
[综合组织规程范例之四] G4 公司业务机构与管理规定	806
[综合组织规程范例之五] G5 公司组织设计与运作规范	811

上 篇 组织设计理论篇

第一章 组织设计的参数和程序

第一节 组织设计的研究对象

一、组织设计的基本内容

企业组织设计的研究对象，是工商企业组织结构及其运行的设计原理与方法。可见，企业组织设计的基本内容包括两个方面：

一是企业组织结构的设计。对于新建企业来讲，这是依据企业的任务和战略，对企业组织结构进行新的设计；对于大量现有企业来讲，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（或称运作）所需各项管理制度和方法的设计。诸如组织结构运行过程中的横向协调、管理规范、部门和个人的绩效评价、控制制度和激励制度，人员配备和培训等。

单有结构设计，称作静态的组织设计；包括结构设计及结构运行制度设计二者在内则称作动态的组织设计。古典组织设计理论是静态的，它主要研究组织结构本身的设计。以后无数企业的实践表明，一个企业的组织能否实现精干高效，单有一个良好的结构设计是不够的（当然这是前提），还需要有一套系统的运行制度和办法，才能保证原定的组织结构得到顺利实现。而且后一方面的工作往往是大量的。因此，现代的组织设计理论是动态的，它全面包括了组织结构本身的设计及结构运行制度设计两个方面。

由于组织结构运行的某些问题，例如人员配备、考核和培训、工资奖励制度等，在本全集中，另有分卷专门论述，为避免重复，在本卷中不再专门论述。但是在指导思想上是明确的，即正确的组织设计包括了组织结构和运行的全过程和全部内容。

二、组织结构的定义

前面谈到，我们研究的中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组织的目标。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。

第二节 组织结构设计的参数

组织结构设计的参数，包含两类：组织结构的特征因素及组织结构的权变因素。下面分别加以说明。

一、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。企业组织结构的主要特征因素，有以下十个方面。

1. 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。

2. 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。

3. 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。

4. 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（按产品分工）、地区制（按地区分工）以及混合制等。产品制及地区制又统称事业部制。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。

5. 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。

6. 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：生产计划的品种、质量、数量的决策权；产品销售权；外协决定权；本单位职工的招收和任免权；多大金额的固定资产购置和日常开支的财务决策权；多大范围的物资采购权等。

7. 规范化（标准化）

指以同种方式完成相似工作的程度。不仅生产作业可以规范化，而且各项管理业务，特别是日常的事务性工作，一般都具有标准的程序和方法，也可以实现规范化。在一个高度规范化的企业里，工作内容规定得很详细，相同的工作职务，不论人员是否更换，但工作程序和方法不变；同时，相似的工作可以在各个部门或单位以相同的方式进行。生产作业和管理业务的规范化，通常包括在企业标准内。在我国企业中，管理业务的规范，通常称作管理工作标准。生产作业和管理业务的规范化程度，具体的可以用已经纳入企业的作业标准和管理工作标准的数量及其详细程度来衡量。

8. 制度化的程度（正规化）

它是指企业中采用书面文件的数量。它包括表明企业中各项工作的程序、方法、要求等的规章制度，以及上下左右间用以传递信息各种书面文件如计划、指示、通知、备忘录等。所有这些，都是用正式的书面文件的形式来描述组织的行为和活动。在制度化（正规化）程度高的企业里，各项制度用正式的经过批准的书面文件来加以合法化，上下左右之间的信息交流也多采用书面文件的方式；而在制度化低的企业里，各项工作和活动尚未订出正式的制度，或仅是领导的口头决定或不成文的，企业中上下左右间的信息交流多采用口头的方式。

9. 职业化的程度

指职工为了掌握本职工作需接受正规教育和培训的程度。如果企业中的多数职工需具有较高文化程度，或经过较长时间的职业培训才能熟练地从事企业中某项工作，则这种企业的职业化程度就比较高。职业化程度通常可以用企业职工的平均文化程度（受正规教育的年限），以及进厂后的职业培训期限来表示。

10. 人员结构

指各部门人员、各职能人员在企业职工总数中的比例情况。它通过技术人员比率、管理人员比率、中高级领导人员比率、基本生产工人同辅助生产工人的比率等来表示。

以上十个方面的因素，概括地反映了一个企业组织结构的主要特征和全貌，是调查和了解一个企业组织结构所应掌握的基本方面。

表1—1是两个不同规模的家用电器厂在组织结构特征方面的区别的简表。其中，甲厂是具有3000人左右的国有企业，建厂已有10年，生产洗衣机、炊事用电器等多种系列的产品。而乙厂则为仅有200多人的乡镇企业，建厂仅2年，专门生产某几种家用医疗保健用小电器产品。从表1—1（见下页）中可以看出，两家企业的组织结构特征是很不相同的。

二、组织结构的权变因素

了解一个企业的组织结构，不仅要了解组织结构的内部特征，而且要了解所以会形成这种内部特征的外部条件和环境，即组织结构的权变因素。正确地掌握这些权变因素，是科学地进行组织设计的前提条件。

根据权变的组织理论，没有一个普遍适用的、“最佳的”组织结构模式。不同的企业以及同一企业在不同的发展阶段中，都应当根据各自面临的外部条件来设计相应的组织结构。影响组织结构设计的主要因素有以下六个方面。

1. 企业环境

包括行业特点、原材料供应、人力资源条件、市场特点、政府的政策法令和经济形势等。这些因素会从两个方面来影响组织结构的设计：环境的复杂性和环境的稳定性。企业的环境因素越是复杂和多变，则组织设计就越要强调适应性，采取多种的组织对策来消纳外部环境对企业的不良影响，其中包括增加组织结构的柔性。