



企业规范化管理 系统实施方案

Implementation plan of the normalized management system for company

舒化鲁◎著

思路清理

CEO

操盘大典

中国著名经济学家

李京文院士

中国式管理大师

曾仕强教授

中国人民大学商学院

徐二明教授

中国著名管理培训专家

余世维博士

一致推荐



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

企业规范化管理 系统实施方案

Implementation plan of the normalized management
system for company

舒化鲁◎著

架构管理

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书集中阐述了组织架构管理,包括核算事务工作总量和分量,选择确定组织结构的模式,设置确定单位、部门和岗位,界定单位、部门和岗位工作标准,分析确定岗位员工的授权,健全组织运行的规则等六个方面的工作。其规范化的基本要求主要有组织系统功能完备、事务工作分配合理、岗位工作权责匹配、管理跨度合理适中等四个方面。系统介绍了企业组织运行事务工作的核算与分配方法,并通过实例讨论分析了完善组织运行规则制度的方法。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业规范化管理系统实施方案·组织架构管理/舒化鲁著. —北京:电子工业出版社,2012.3
ISBN 978-7-121-15242-9

I. 企… II. 舒… III. 企业管理—研究 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 241500 号

责任编辑:雷洪勤

文字编辑:朱 雨

印 刷:北京彩虹伟业印刷有限公司

装 订:北京彩虹伟业印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787×1092 1/16 印张:25 字数:480 千字

印 次:2012 年 3 月第 1 次印刷

定 价:68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

总 序

一、写给希望成为杰出 CEO 的人

《企业规范化管理系统实施方案》系列丛书，是写给 CEO 的书，更是写给希望成为杰出 CEO 的人阅习的书。CEO 一定不是夫妻店的老板，也不是因为一个偶然的机会发了大财的暴发户。杰出的 CEO，就一定不是仅仅创造了流星般短暂辉煌的 CEO，更不是由国家权力做后盾，依靠行业垄断把企业做大的 CEO。借用《基业长青》作者的话说，杰出的 CEO 不是报晓的雄鸡，而是制造时钟的匠师。“他们主要致力于建立一个组织，一个会滴答走动的时钟，而不只是找对时机，用一种高瞻远瞩的产品构想打进市场，或利用一次优秀产品生命周期的成长曲线；他们并非致力于取得高瞻远瞩领袖的人格特质，而是采取建筑大师的方法，致力于构建高瞻远瞩公司的组织特质；他们努力的最大成果不是实质性地体现一个伟大的构想，不是表现人格的魅力，不是满足个人的自尊或累积个人的财富，他们最大的创造物是公司本身及其代表的一切。”^①这也就是说，杰出 CEO 只能像临危受命并拯救和创造了通用汽车长久辉煌的前通用汽车总裁斯隆一样，只能像早年成功创业并为日本企业管理确立规则的松下幸之助一样，只能像联想的柳传志、海尔的张瑞敏一样，必须是企业基业长青的缔造者，必须是保证企业基业长青的组织运行规则体系的建构者，必须是领导企业把以资源（包括人才）为载体的资源竞争力转换为以组织运行规则体系为载体的组织竞争力的时钟制造匠师。

CEO 面对的是一个由众人组成的社会经济组织，并且他作为这个组织的代表所面对的仍然是人，或者是由人构成的组织，或者就是自然人。所以，杰出的 CEO 最需要的知识就是有关人的本质特性的理论探索，最需要的技能就是协调融合人际关系的方法。汉高祖刘邦明白的最透彻的道理就是人的行为选择仅仅服从于他自身利益的满足，人最大的技能就是协调、融合与他周围人的人际关系。他正是凭借这两

① 詹姆斯·柯林斯，杰里·I. 波勒斯. 基业长青. 北京：中信出版社，2002. 第 28 页.

点打败了驰骋沙场无敌手的项羽，成为古今中外少有人超越的杰出 CEO。

由此可以说，高效管理的最大奥秘就在于明白：被管理者是一个主体性存在。

阅，就是了解；习，就是实践。希望成为杰出 CEO 的人阅习的书，就一定不是空洞、晦涩、陈腐的理论说教，就一定不是表格、制度的堆砌，更不是 MBA 教程专业方法的连缀，而是企业组织运行管理的理论方法体系，是构建企业长青基业的组织运行规则体系的理论方法体系。没有理论的方法是肤浅的，没有方法的理论是迂腐的。希望成为杰出 CEO 的人想阅而能阅的必须是基于对人的本质特征把握基础上的系统理论，想习而能习的必须是以系统理论为指导的具有可操作性的方法体系。

《企业规范化管理系统实施方案》系列正是立足于这一目标进行的探索，并且作者自信也能达成这一目标。

CEO 是企业的 CEO，所以杰出 CEO 就绝对不是单打独斗的西部牛仔式的英雄，必须有一批与 CEO 紧密配合且能起互补作用的助手——企业高层管理人员，以及一批相互认同且意志统一的操盘手——中层管理人员。这两类人员也是本系列书的目标读者。对应这三类目标读者，本系列书在内容上比较明确地分为三个大的方面：一是理论思路，二是标准要求，三是实施方法。尽管这三类目标读者都需要通读整个系列，但可有所侧重：希望成为杰出 CEO 的人必须重点阅读理论思路部分的内容，只有确立了明确的理论思路，才能把握方向；杰出 CEO 的助手必须重点阅读标准要求部分的内容，只有掌握了具体的标准要求，才能传递 CEO 的智慧，使企业组织具有执行力；杰出 CEO 的操盘手必须重点阅读实施方法部分的内容，只有掌握了系统的实施方法，才能保证操盘不失误、不走弯路。

二、看不见的手与看得见的手

人是一个主体性存在，具有自我意识和自我意志。他所拥有的能保证自身福利的资源，包括内在的体能、知识、才干和外在的物质与关系，都不会轻易假于人。但在漫长的人类社会发展史中，人的这种主体性被压抑在社会奴役关系中。拥有超经济权力的人可以随意将自己的意志强加于人，无偿占有他人的资源。也正是这种奴役关系延缓了人类社会的发展，奴役关系的存在降低了社会成员个人所拥有资源的使用效率。人类从旧石器时代至公元 2000 年，在公元 1750—2000 年的 250 年间，用 0.01% 的时间创造了人类历史总财富的 97%。之所以如此，是因为工业革命带来了以承认个人权利的合法性为基础的市场经济制度的普及，也只有市场经济制度的普及，社会奴役关系才开始有实质意义上的缓解。

承认每一个人所拥有资源不被侵犯的权利，直到市场经济发展成为社会经济中占主导地位的经济联系形式时才得以实现，即个人所拥有的能保证自身福利的资源

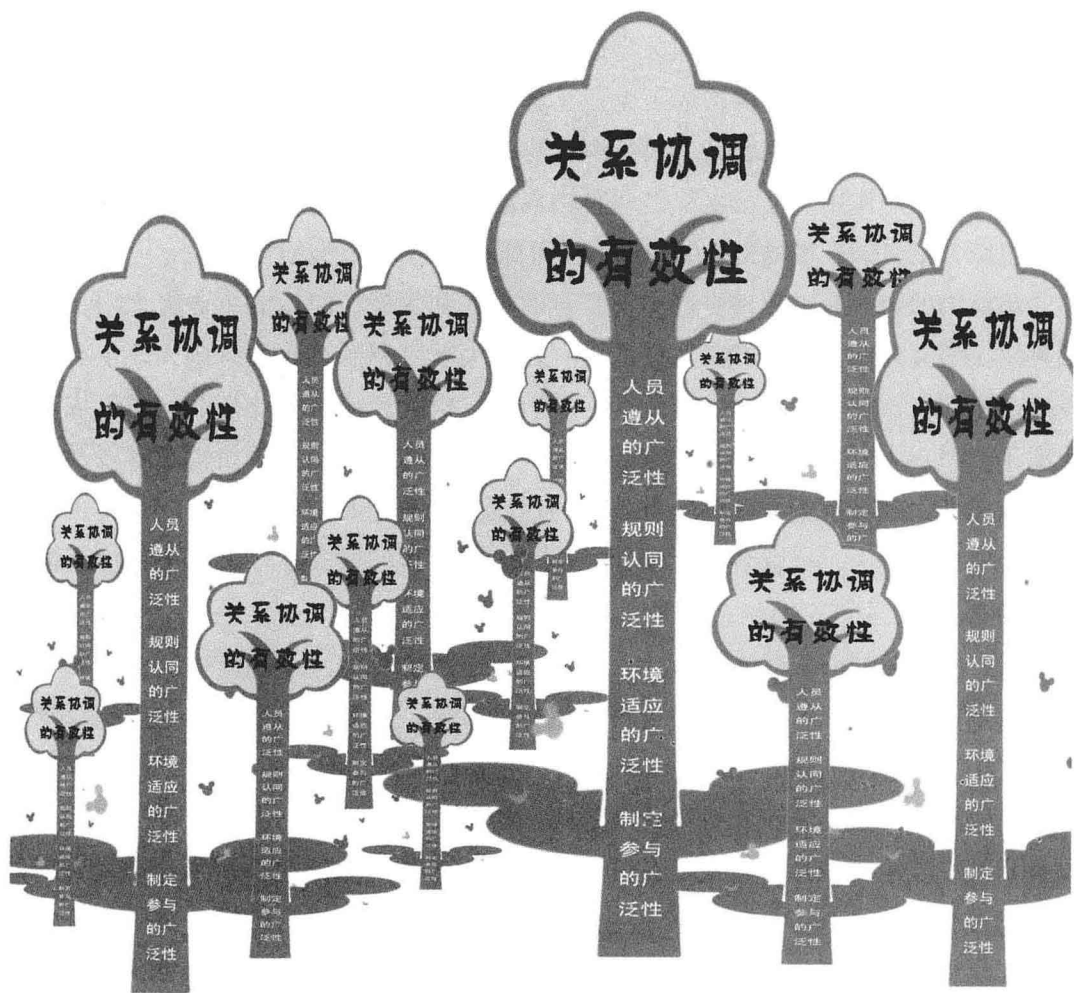
的权利在市场交换中得到保障。但保障个人权利的市场交换是有成本的，这个成本就是科斯所言的交易成本。这种交易成本的存在把个人的时间和精力浪费在不创造财富的交易过程之中。如何避免这种浪费？在 2000 多年前的古罗马时期，人类就找到了答案，即通过组建公司，用管理协调代替市场交易。只是在那个时候，社会奴役关系占主导，绝大多数人的主体性地位被社会奴役关系的枷锁扼杀，所以直到工业革命之后，这一问题的答案才发挥作用。并且随着信息技术的发展和普及，信息化社会的到来，社会奴役关系更加缓解之后，公司制度才成为个人社会生活中最重要的内容。据统计，2009 年，全球 81% 的人口的工作机会是由公司提供的，全球 90% 的经济力量都集中在公司。这一现实揭示了这样一个事实，管理协调已经成为与市场交易同等重要的资源配置方式。所以，美国企业史研究学者钱德勒说过：“公司组织这只看得见的手已经取代看不见的手，接管了原先由市场执行的资源配置功能。”（参见中央电视台第二频道大型纪录片《公司的力量》第六集）市场交换和公司组织二者作为一个整体就构成了企业丛林。市场交换就是丛林本身，它起着看不见的手的作用。管理协调就是公司组织本身，没有管理协调就没有公司组织，它起着看得见的手的作用。公司组织也就是构成丛林的大小、高矮的树，没有公司组织，就只能有市场交换的草原，不可能有市场交换的丛林。

丛林中的企业通过管理协调实现企业的存在和发展，即达成企业组织内、外部关系协调的有效性。企业组织达成的内、外部关系协调的有效性有多大，企业就能发展到多大，这种关系协调的有效性一旦消失，也就意味着企业死亡。联想成功地收购了 IBM 计算机业务，这就是联想投资人与 IBM 投资人、计算机消费者以及联想内部等相互之间多重关系协调的有效性的达成。美国雷曼兄弟公司破产倒闭也仅仅是因为它的投资人、经营者、管理者以及与商务伙伴、服务客户之间关系协调的有效性的丧失。

三、企业丛林的生存之道

所谓管理协调，就是通过公司价值目标的设定、发展战略的构建、措施计划的拟订、个人行为的约束，在公司组织成员（包括投资人、经营者、管理者和劳动者）相互之间达成意志、意识和行为活动的统一协调，以保证每一个成员都把自己所拥有的资源，交由公司统一支配。在这里除了投资人投入的资源，作为公司经营的物质条件或价值化的资金，是独立于主体之外的，其他成员投入的资源都是与主体同在，无法独立于其主体之外的，无论是作为劳动投入的聪明才智或体能技术，还是其所拥有的社会关系，都是如此。公司作为一个整体参与市场交易行为，其风险是以投资人的投资为担保的，因而使管理协调的内容主要集中到了投资人与经营者、

管理者和劳动者之间，即如何让经营者、管理者和劳动者都最大限度地根据公司发展的需要把其所拥有的以主体人为载体的资源都贡献出来。管理协调所花费的管理费用也主要是花在对这一问题上的投入。寻找投资、达成合作则仅仅是公司成立的过程以及公司增容投资的过程。但投资人与经营者、管理者和劳动者之间的关系，并不是一个简单的两两之间的交换关系，而是相互交错、纠缠在一起的社会、政治、经济、文化关系的综合。要达成这些所有关系协调的有效性，其管理费用必然会随着公司规模的增长而增加，因为这种关系的复杂程度会以公司规模增加的几何级倍数增加，这就使公司的规模被限定在管理费用低于交易成本这一范围之内。而随着社会化生产的发展，规模经济的限制越来越大。如果公司规模不能满足社会化生产发展的需要，公司的生产经营本身就只能是无效或低效的。



企业丛林

并不是在所有的情况下，管理协调所花费的管理费用一定小于市场交易投入的交易成本。这就是科斯交易成本理论所讨论的公司产生的原因，当管理费用低于交易成本时，公司才能产生和存在。

关系协调的有效性包括两个方面的内容：一是从协调的范围分析，所协调的关系对象必须充分广泛，即所协调的投资人、经营者、管理者和劳动者在量上足够大，能适应社会化大生产的需要。二是从协调的质量分析，达成的遵从程度必须充分高，至少能保证公司成员绝大多数都服从公司所确定的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束。公司的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束等也都是对人的意志行为的一种约定。由此不难理解，关系协调的有效性越高，公司的意志行为约定就贯彻执行得越全面彻底，公司的发展也就越快越稳定。在此，关系协调的有效性也就直接表现为对公司的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束的人员遵从的广泛性，即让广泛的人员（投资人、经营者、管理者和劳动者）全面地遵从公司价值目标、发展战略、措施计划、组织约束的约定。

如何才能实现人员遵从的广泛性呢？其途径有三条：一是等级权力管控，二是规则约束协调，三是前两条途径的组合。第三条途径从性质内容上分析又可归入前两条途径，所不同的仅仅是它们各自所占比重的大小不同。

所谓等级权力管控，就是以权威为基础，在公司内部有一个拥有至高无上权力的人，他的意志也就是公司的意志，他提出的行为要求也就是公司的行为要求，没有人敢违抗，也没有人能违抗。当这个公司规模大得他两眼不能普照时，就只能由他一级一级地委任意志代言人，进行等级控制。这就像4000多年前埃及法老胡佛修建他的陵墓——胡佛金字塔一样，把4000人的庞大施工队伍按照工程四边分成四个二级负责人，每一个二级负责人再以此下分，直到每个施工作业班组达十人为止。这就像所建金字塔一样，形成了多级的等级权力结构。在此，管理协调就通过这种等级权力结构达成了目的。在这个等级权力管控结构中，任何一个下级对于上级都只能无条件地服从。

但这一形式的管控协调存在三个无法突破的限制。

一是权威人士的健康和生命限制。再权威的人都不可能因为权威而永远健康，长命百岁。建立在权威基础上的等级权力管控如果发生了权威人士死亡或健康问题，这一结构的秩序也就不存在了，关系协调的有效性也就没有了。

二是权威形成的限制。权威不是自封的，他必须有超人的见识或建树，而这种超人的见识或建树，往往还得由时间检验。一个权威人士的退位，无法保证有另一个权威及时替补上来，否则关系协调的有效性也就中断了。

三是权威人士不可能全知全能。斯隆曾经说过：“在独裁者的公司，一个机构是不能发展成为成功的组织的。如果独裁者知道所有问题的所有答案，那么独裁制度是最有效的管理方式。但没有一个独裁者能做到这一点，将来也没有人能做到。”（参见中央电视台第二频道大型纪录片《公司的力量》第六集）

规则约束协调的规则包括两大要求：一是公司的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束内容的必要性、合理性和不容违背性；二是公司的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束形成程序的合情、合理、合法性。达成人员遵从广泛性的规则约束必须以规则认同的广泛性为条件：不仅公司组织内部成员大多数，甚至全部都认定规则约束的必要性、合理性和不容违背性，而且与公司发展相关的资源拥有人也都认定规则约束的必要性、合理性和不容违背性。只有公司发展利益关联主体的大多数，包括内部的和外部的，都对规则约束的内容和形成程序的认同，规则才具有权威性，也才能被自觉遵从，并形成相互监督的机制，以保证每一个利益关联主体都遵从，不发生违背的事件。在此，规则约束协调，也就通过规则权威性的获得而达成了人员遵从的广泛性。

很显然，规则认同的广泛性又直接是以环境适应的广泛性为前提的。如果其规则不具有环境适应的广泛性，也就是规则内容的必要性、合理性和不容违背性没有被广泛的认同，或者是规则形成程序的合情、合理、合法性没有得到广泛的认同。这也就是说，环境适应的广泛性必须以规则制定参与的广泛性为前提。所谓规则制定参与的广泛性，也就是让与公司发展相关的所有利益关联主体都参与到规则的制定过程中来，一方面集思广益，以保证环境适应的广泛性；另一方面又通过相互妥协达成意志意识的统一协调。

在企业的丛林里，有的企业百年长青，之所以能长成参天大树而仍然枝繁叶茂，是因为它有以规则制定参与的广泛性支持的环境适应的广泛性，进而获得了规则认同的广泛性，又由规则认同的广泛性支撑人员遵从的广泛性，进而获得了关系协调的有效性，即使得公司发展壮大和强盛。相反，有的企业仅仅因为偶尔的不确定的外部原因给它带来了在企业丛林中冒尖出头的机会，得到了阳光雨露，获得了短暂的枝叶茂盛后就叶落根败，落红成了无情物，化作春泥护他花，是因为它们或者是建立在个人权威基础之上，因为权威的限制而无法延续繁荣，或者是其支撑企业发展大树的树干中规则制定参与的广泛性、环境适应的广泛性、规则认同的广泛性、人员遵从的广泛性四段中的一段或几段没有达成而脆折所致。

四、企业丛林繁荣之路的探索

如何达成规则制定参与的广泛性、环境适应的广泛性、规则认同的广泛性、人

员遵从的广泛性呢？这也就是探索企业在丛林中的繁荣之路的问题。这一问题的解，就是本系列丛书所讨论阐述的全部内容。

企业规范化管理，是通过一套公开透明、上下认同、系统完整、行之有效的游戏规则实现的，目标严格指向企业价值增值和积累的管理。“目标严格指向企业价值增值和积累”，强调管理实施目的是达成关系协调的有效性，能在充分整合内部资源的基础上整合充分多的外部资源以实现企业的发展；“通过游戏规则实现”，强调管理实施不是通过建立在能人权威基础上的等级权力管控达成公司内部管理协调的目的，而是通过规则约束达成公司内部管理协调；“行之有效”，强调所确定的规则具有充分的合情、合理、合法性，以及建立在这种合情、合理、合法性基础上的不可违背性；“系统完整”，强调规则是成体系的，不是支离破碎的要求，是环境适应的广泛性要求的达成；“上下认同”，强调这套规则体系是在规则制定参与的广泛性基础上实现的，具有形成程序上的合情、合理、合法性；“公开透明”，强调这套规则体系是相对稳定的，不是任何一个凌驾于公司发展要求之上的特权人物可“暗箱操作”、随意删改的。

所以，企业规范化管理实施的过程，也就是规则制定参与的广泛性、环境适应的广泛性、规则认同的广泛性、人员遵从的广泛性，以及关系协调的有效性实现的过程。

《企业规范化管理系统实施方案》的体系结构直接建立在把企业组织作为一个有机系统分析的基础之上。从系统的角度分析，企业组织是由目标体系、组织结构、岗位员工、运行流程和企业文化等五部分构成的有机体。目标体系是这个有机体的血液养分，组织结构是这个有机体的骨骼骨架，岗位员工是这个有机体的细胞组织，运行流程是这个有机体的神经血管，企业文化是这个有机体的基因密码。《企业规范化管理系统实施方案》整个系列分为六个相对独立的部分，每一部分独立成书，并且都有其理论思路、标准要求、实施方法的探索讨论。在这五个有机构成部分之前有一个基本理论思路的清理探索，即《企业规范化管理系统实施方案·理论思路清理》，回答的是为什么需要规范化管理及如何整体实施规范化管理的问题。目标体系是决策制定的结果，其所管理协调的是决策制定问题，所以有《企业规范化管理系统实施方案·决策制定管理》，其所回答的问题是如何避免企业决策制定失误，如何提升决策质量，以最大限度地保障企业持续、快速发展。另外四个部分依次为：《企业规范化管理系统实施方案·组织架构管理》，回答的是企业组织架构怎样才能铁骨铮铮，保障企业组织执行力，提升组织竞争力的问题；《企业规范化管理系统实施方案·岗位员工管理》，回答的是如何才能让每一个岗位员工有能力素质、有意志意愿、有热情耐心，以保证完满地履行所赋予职责的问题；《企业规范化管理系统实施

方案·运行流程管理》，回答的是如何才能保证每一个岗位员工都做正确的事、正确地做事、负责地做事的问题；《企业规范化管理系统实施方案·文化建设管理》，回答的是如何进行企业文化建设管理，以实现企业组织基因的改造，全面构建出能保证企业发展持续快速，基业长青的强势企业文化的问题。

《企业规范化管理系统实施方案》系列书的研究探索，吸纳并整合了源于西方的 MBA 课程的专业化研究成果，但超越了 MBA 课程专业相互独立的局限，填平了专业分割所划分的鸿沟。其研究探索的是紧紧盯住企业整体和企业发展过程中进行的，不仅看清了企业组织有机体的手、臂、脚、腿、身躯，而且是在完整的企业组织有机体基础上对企业组织运行的规律和过程进行的研究。所以，它可直接为公司 CEO 提供经营管控的完整框架和思路、方法。各类 MBA，如果想快速满足合格乃至杰出 CEO 的知识技能要求，必须补上《企业规范化管理系统实施方案》这一课，即使只想做 CEO 的助手或操盘手，也必须补上这一课。盲人摸象式的企业管理知识和技能，即使不葬送企业的发展，也难以保障企业的发展。不能起到保障企业发展作用的 CEO 助手或操盘手，也是不合格的 CEO 助手或操盘手。

当然，《企业规范化管理系统实施方案》系列丛书还仅仅是一个开创性的探索。为丰富完善这一探索，笔者主持创建了内容丰富、体系完整的信息交流平台——“中国企业规范化管理网”（网址为：www.hwaaaaa.com，或者 www.hwaaaaa.net），旨在为专家、学者以及各类 MBA 交流批评、补充意见提供方便。并且笔者也殷切希望有更多的专家、学者及各类 MBA 加入这一研究探索中来，提出批评，进行补充，以丰富完善本系列丛书所确立的理论方法体系。

舒化鲁

2011 年 11 月

本书内容概要

企业组织是由目标体系、组织结构、岗位员工、运行流程和企业文化等紧密联系、相互渗透、相生相克的五个部分构成的有机整体。企业管理规范化的实施，必须对应这五个部分。组织结构是企业组织的骨骼骨架，组织结构虚脱，企业组织就会像软骨病人一样，不可能有执行力。

组织架构管理包括核算事务工作总量和分量，选择确定组织结构的模式，设置确定单位、部门和岗位，界定单位、部门和岗位工作标准，分析确定岗位员工的授权，健全组织运行的规则等六个方面的工作，其核心内容是界定组织成员之间差别，并维护其差别，以确立和保持组织资源和信息流动的有序性。其关键是严守能动性优先原理，坚持系统思考、经营人才、弹性约定、相对稳定、沟通通畅、平衡差距等六个原则。现代社会已经进入知识经济时代，企业组织的性质改变了，其管理理论和方法也必须对应改变，金字塔式的科层等级结构组织应该终结了，彼得·圣吉的学习型组织也无法完全满足知识经济时代的组织要求，企业组织架构必须把系统中和组织确定为目标。系统中和组织包含两大内涵：一是系统中正，其内容可概括为承认对方、保全对方、共同发展、力量对称四个方面；二是关系和谐，其内容可概括为有始有序、制衡默契、稳定坚实、功能健全四个方面。

组织架构管理规范化的基本要求，主要有组织系统功能完备、事务工作分配合理、岗位工作权责匹配、管理跨度合理适中等四个方面。本书在此通过把企业组织运行过程分解为信息决策、人流组织、物流营销、资金财务四大系统，重点讨论分析了事务工作总量和分量核算的标准要求，并细分为 24 个二级子系统、102 个系统模块，分别对每一个系统模块的事务工作项进行了梳理。并且通过对三种不同性质的人际关系与三种不同的基本组织模式的对应关系分析，确定了企业组织模式选择和组合的方法和标准。在讨论分析单位、部门和岗位设置和工作标准界定时，强调必须对应系统模块及其事务工作之间的四种关系进行工作分配和组合。这完全不同于源自西方的 MBA 教程分析方法，它强调从企业发展四大价值目标达成的角度出

发，通过系统分析而得到岗位设置的系统说明和职责内容。本书在此还通过权力授予方式细分和权力内容细分授予两种授权管理方法及其标准的介绍，解决了困惑企业老板和高层领导的授权问题，可方便地从“一放就乱，一收就死”的放权、收权的恶性循环中走出来，在保证风险在控的前提下，对员工的职责要求足额授权。

在组织架构管理规范化实施方法中，本书系统介绍了企业组织运行事务工作的核算与分配方法——目标功能树系统分析法，同时还分析介绍了岗位流程工作标准这一超越源自西方的 MBA 教程分析方法。同时，在分析现实中企业管理制度的技术缺陷的基础上，重点分析介绍了组织运行规则制度的建设方法，强调管理制度必须回答 10 个方面的问题，并且要具备 11 个方面的内容，并通过一个实例讨论分析了完善组织运行规则制度的方法。

目 录

第一篇 组织架构管理规范化实施的思路

第一章 组织架构管理的内容简析	3
一、企业组织架构的性质和作用	3
二、企业组织架构必须完成的工作	5
第二章 组织改造实施要点分析	9
一、组织改造的原因	9
二、组织改造的阻力及消除办法	10
三、组织改造的过程	11
第三章 组织架构管理必须确立的理念	13
一、要给锥子穿囊创造机会	13
二、组织架构管理必须为易反易复的人心做好安排	14
三、组织架构必须界定差别、维护差别	17
四、为组织成员创造“惧法朝朝乐”的惧	19
五、通过强化约束为组织成员创造机会	20
第四章 组织架构管理的要点	23
一、明确组织层次结构与组织性质的关系	23
二、严守组织架构的首要原理——能动性优先原理	26
三、避免陷入组织架构管理的四个误区	27
四、坚持组织架构管理的六个原则	30
第五章 知识经济时代企业组织结构创新的方向	33
一、金字塔式的科层等级结构组织的终结	33
二、无边界组织	35
三、超越彼得·圣吉的学习型组织	39

四、超越学习型组织：系统中和组织	46
第六章 组织架构管理必须致力于系统中正	48
一、系统中正是一种美的存在状态	48
二、承认对方	50
三、保全对方	52
四、共同发展	54
五、力量对称	56
第七章 组织架构管理必须致力于关系和谐	60
一、关系和谐是一种美的结构关系	60
二、有始有序	62
三、制衡默契	64
四、稳定坚实	66
五、功能健全	68
第八章 企业组织架构必须紧扣开放系统的特征	70
一、三类不同的系统	70
二、三类系统的寿命差别分析	73
三、企业组织最多近似于有机组织	75
四、没有能量变换就不可能有发展	77
五、信息不对称导致开放系统功能衰减	80
六、组织架构管理必须致力于信息对称	83

第二篇 组织架构管理规范化的标准

第一章 组织架构管理规范化的四个基本要求	89
一、组织系统功能完备	89
二、事务工作分配合理	91
三、岗位工作权责匹配	92
四、管理跨度合理适中	94
第二章 核算事务工作总量和分量的标准要求	100
一、企业组织运行的四流运动	100
二、企业组织运行四大系统的功能作用	103
三、企业组织运行四大系统的内部关系	105

第三章 企业组织模式选择管理的标准要求	111
一、企业组织模式选择管理的内容分析	111
二、企业组织模式选择分析方法	117
三、企业实际分析界定管理的标准要求	120
四、企业组织内部人际关系分析界定管理的标准要求	123
五、企业组织模式选择组合管理的标准要求	125
第四章 单位、部门和岗位设置管理的标准要求	128
一、企业组织内部单位、部门和岗位设置管理的内容分析	128
二、管理跨度设定管理的标准要求	130
三、事务工作关系界定管理的标准要求	132
四、工作承担形式界定管理的标准要求	133
五、纵向单位设置管理的标准要求	135
六、横向部门设置管理的标准要求	136
七、岗位设置管理的标准要求	138
第五章 工作标准界定管理的标准要求	140
一、工作标准界定管理的内容分析	140
二、工作内容界定管理的标准要求	142
三、履职标准界定管理的标准要求	143
四、履职条件界定管理的标准要求	144
五、职务权力界定管理的标准要求	146
六、岗位责任界定管理的标准要求	149
第六章 授权管理的标准要求	151
一、授权管理与职业经理人阶层的兴起	151
二、授权管理的内容分析	152
三、授权适当与否检验与下属得不到应有授权的原因	154
四、权力授予方式细分管理的标准要求	157
五、权力内容细分授予管理的标准要求	163
第七章 组织制度健全的标准要求	167

第三篇 组织运行事务工作的模块化梳理

第一章 信息收集管理系统的事务工作项梳理	173
一、内部经营信息收集管理系统模块的事务工作举要	174
二、外部市场信息收集管理系统模块的事务工作举要	175
三、宏观政策信息收集管理系统模块的事务工作举要	176
四、产品技术信息收集管理系统模块的事务工作举要	177
五、工艺技术信息收集管理系统模块的事务工作举要	178
六、技术引进管理系统模块的事务工作举要	179
第二章 信息运用管理系统的事务工作项梳理	181
一、战略规划设计拟订管理系统模块的事务工作举要	181
二、年度目标计划拟订管理系统模块的事务工作举要	182
三、项目实施方案拟订管理系统模块的事务工作举要	183
四、产品技术研究管理系统模块的事务工作举要	184
五、工艺技术研究管理系统模块的事务工作举要	185
第三章 信息生成管理系统的事务工作项梳理	187
一、经营方针决策制定管理系统模块的事务工作举要	188
二、战略措施决策制定管理系统模块的事务工作举要	189
三、人事问题决策制定管理系统模块的事务工作举要	190
四、技术路线选择确定管理系统模块的事务工作举要	191
第四章 信息传递管理系统的事务工作项梳理	192
一、责任分解管理系统模块的事务工作举要	192
二、沟通鼓动管理系统模块的事务工作举要	194
三、技术研究成果发布管理系统模块的事务工作举要	195
第五章 信息反馈管理系统的事务工作项梳理	196
一、跟踪控制管理系统模块的事务工作举要	197
二、监察纠偏管理系统模块的事务工作举要	197
三、技术研究成果运用反馈管理系统模块的事务工作举要	199
第六章 信息固化管理系统的事务工作项梳理	200
一、价值观念归纳整理管理系统模块的事务工作举要	201
二、理论体系建设完善管理系统模块的事务工作举要	202