

中国经营管理研究会 组织编写

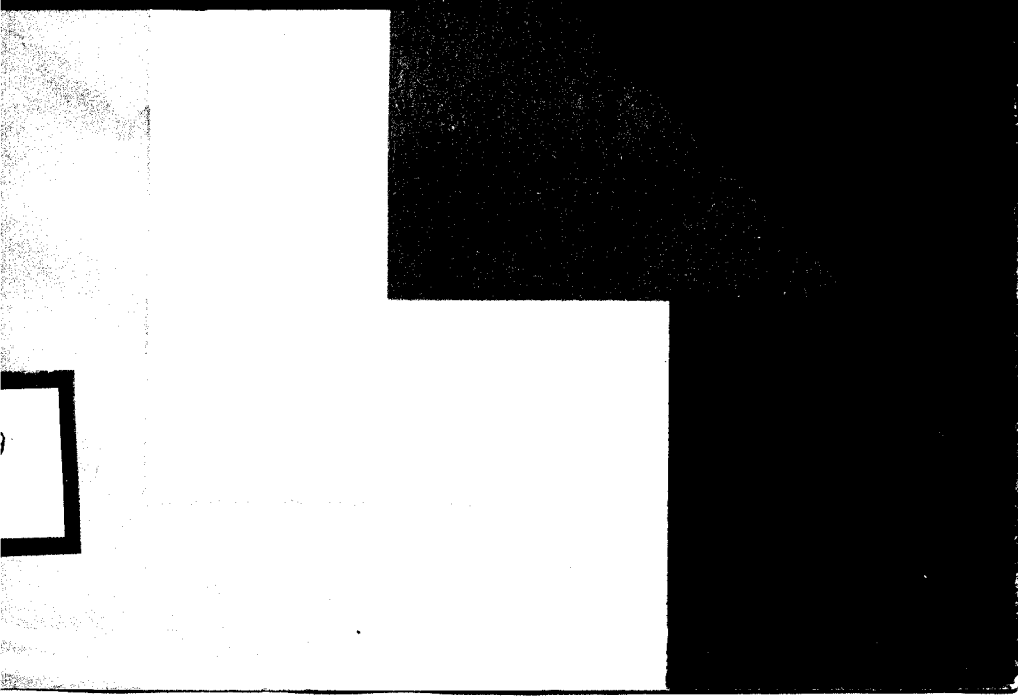
XIANDAI QIYE

现代企业的组织与领导

DEZUZHI

YULINGDAO

邓荣霖 郑明身



责任编辑 陈贤松
封面设计 王义钢

现代企业的组织与领导

邓荣霖 郑明身

浙江人民出版社出版 萧山东润印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张9.875 字数237000 印数1—5 000

1989年12月第1版 1989年12月第1次印刷

ISBN 7-213-00269-4/F·57 定 价：3.35元

编者说明

中国经营管理研究会在调查研究、理论探讨的基础上,根据我国工业企业的实际需要,组织编写了《现代企业管理的基础工作》、《现代企业的组织与领导》、《现代企业的经营战略与经营决策》、《现代企业经营管理的方法与手段》等书。

这些书,在内容上,总结了我国工业企业经营管理丰富的实践经验,提供了不少成功的典型案例,阐明了现代企业经营管理的基本理论和方法,以及经济体制改革的深入发展对企业经营管理提出的新要求;在写法上,把科学性、知识性和实用性融为一体,力求做到宏观经济控制与微观经济搞活相结合,理论与实际相结合,并结合我国实际情况介绍了一些国外的新的企业管理技术,以兹借鉴。它可作为企业领导干部、经营管理人员的自学读物和培训参考书,也可作为高等院校管理专业师生的教学参考书。

中国人民大学、北方交通大学、北京工业大学、北京经济学院、山东工业大学、原电子工业部科学研究所、原核工业部等单位的一些同志,参加了这些书的编写工作。在编写过程中,得到了上述单位的大力支持和帮助,在此,表示衷心的感谢。

在编写中,参考和利用了国内外一些文献与资料,在此一并致谢。

由于编写时间短促,加上参加编写的同志水平有限,书中不妥和错误之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

中国经营管理研究会

1988年3月

前 言

本书以马克思主义基本原理为指导,从我国的实际出发,遵循搞活企业是经济体制改革的中心环节的思路,注重分析和总结我国企业改革的成果及其发展方向,采取理论与实践相结合、历史与现状相结合、国内经验与国外经验相结合的方法,多方面地向读者介绍和阐述现代企业组织与领导的基本原理、方式及其内容,既有系统性和完整性,又有针对性和实用性。我们根据企业(包括公司)的经理、厂长和管理人员以及有关经济管理干部的需要,力求反映现代企业组织与领导工作的特点及其科学性和艺术性,便于实际应用。在文字方面,注意做到生动活泼、深入浅出、通俗易懂、便于自学。我们愿奉献本书作为企业的经理、厂长和管理人员以及有关经济管理干部的无声的参谋和顾问。

作者于中国人民大学

工业经济系

1987年12月

目 录

第一篇 现代企业的组织

第一章 企业组织的基本原理	1
一、组织与人和人与组织	1
二、分工协调与组织职能	3
三、高效率与组织目标	7
四、依事寻人与组织设计	10
五、现代组织十项原则和优良组织十诫	13
第二章 企业组织形式	17
一、企业组织形式的类型	17
二、单厂企业	19
三、公司	21
四、企业组织规模的比较	30
第三章 企业组织结构	36
一、企业的正式组织及其结构的设计	36
二、企业组织部门的设置原则	40
三、组织层次和管理跨度	45
四、组织职权及授权	53
五、委员会组织	62
第四章 企业组织机构	68
一、企业组织机构的设置原则	68
二、企业的决策机构	70

三、企业的执行机构	73
四、企业的监督机构	77
五、企业的业务机构	79
第五章 企业组织内部的联系	82
一、企业组织内部联系的基本要求	82
二、企业组织内部的信息沟通	86
三、企业组织内部联系的基本方法	102
第六章 非正式组织	108
一、非正式组织的特征及其产生原因	108
二、非正式组织的正确运用	111
第七章 企业组织变革	117
一、企业组织变革的含义及其来源	117
二、企业组织变革的征兆和程序	121
三、企业组织变革的方式及内容	124
四、企业组织变革的障碍及其消除	126
五、创造性组织气候的形成	131

第二篇 现代企业的领导

第八章 树立现代企业的领导观	134
一、崇尚威信、不迷信权力的领导观	135
二、责任、权力、服务相统一的领导观	139
三、因人因势而异的动态领导观	143
四、重视领导科学，讲究领导艺术	149
第九章 建立科学完善的企业领导体制	152
一、现代企业领导体制的发展趋势	153
二、我国建国以来企业领导体制发展变化的启示	158
三、正确理解和贯彻实行厂长负责制	164

第十章 企业领导的主要工作和日常工作	172
一、抓好经营战略决策是头等大事	173
二、选贤任能，企业才能兴旺发达	181
三、建立和完善企业管理组织	191
四、有选择、有秩序地做好日常管理工作	196
五、吸收新知识是走向成功的阶梯	201
六、认真进行经常性调查研究	203
七、处理好主要工作和日常工作的关系	206
第十一章 掌握科学的领导方法	209
一、基本领导方法	210
二、善于调动下级干部的积极性	221
三、创造和谐的人际关系	226
四、让思想政治工作发挥威力	233
五、工作落实要抓到点子上	236
第十二章 寻求有效的领导方式	239
一、领导者要学会多种领导方式	239
二、借鉴国外的研究成果	245
三、领导方式的自我测定	251
第十三章 现代企业领导者的素质	255
一、经济体制改革的新形势提出的新要求	256
二、现代企业领导者的个体素质	264
三、“偏才”通过互补变成“全才”的领导集团	278
第十四章 领导素质的自我修养	286
一、思维能力的修养	287
二、创新能力的修养	296
三、自学能力的修养	300

第一篇 现代企业的组织

第一章 企业组织的基本原理

一、组织与人和人与组织

企业组织的核心是人。组织离不开人，组织是以人为对象的，组织是由人组成的。与此同时，人也离不开组织，人是以组织为依托的，人存在于组织之中。这就是“组织与人和人与组织”的含义。

但是，组织不是单个的人，个人不等于组织。组织乃是众人的集合，人在群体的情况下才有组织问题，组织表现为一个集体，这是企业组织的一条基本原理。

因为个人缺乏足够的能力、时间与持久性，个人无法使他自己的欲望和需要都得到满足，所以，必须依赖他人的帮助才能满足自己的需求。当众人相互协调他们的力量时，便能发现大家所做的事比任何个人单独做的事之和还要多、还要有效时，从而就产生了组织这个概念。可见，组织是起源于个人无法全部满足自己需求的时刻。而由于个人力量有限，总是无法全部满足自己的需求，这样，组织就永远是存在着的。

所以，组织是一个有意识地协调两个人以上活动与力量的有

机体。正是由于组织的存在，才使得组织内部的每个分子都能满足自己的需求；也正是由于组织能够满足其内部每个分子的需求，才使组织得以存在。

在我国社会主义有计划商品经济的条件下，企业是个组织。企业是由许多人组成的，是人们用来为社会提供产品和服务的组织形式。作为一个组织的企业，同企业这个组织的成员之间，存在着互相依赖、互为因果的关系。从作为个人的组织成员来看，个人为企业提供自己的资源，包括体力、智力、创造力；对企业承担自己的责任，包括积极性、主动性、组织性；对企业提出自己的欲望和需要，包括物质上、精神上、事业上的需求。从作为组织的企业来看，企业为个人的生存和发展提供必要的生活条件与工作条件；企业要求个人的行动为组织做出贡献，并通过这种贡献来满足自己的需求；企业希望个人在组织中能够与企业共同成长。企业组织与组织成员个人之间这种内在的相互关系，是“组织与人和人与组织”的含义在企业中的具体化和深化的表现。

不仅企业是个组织，而且企业内部还存在着组织。因为企业内部的各个部门、各个单位也是由各种人群构成的。这就是说，作为一个组织，有着大组织与小组织、整体组织与局部组织的区分。所以，组织是一个相对的概念，不是绝对的概念。一个组织的存在，不但不排斥其内部的组织存在，而且恰恰是由于其内部组织的存在，才保证了这个组织本身的存在。大组织中包含着小组织，整体组织中包含着局部组织。不论是大组织还是小组织，也不论是整体组织还是局部组织，组织的基本原理都是适用的。就企业来说，我们既要研究企业这个大组织、整体组织，也要研究企业内部的小组织、局部组织。在企业经营管理过程中，时时刻刻都涉及到各种组织问题。因为企业经营管理总是要与人打交道的，而人正是组织的核心问题。所以，对待企业的各种组织问题，是企业经营管理的一个根本性的课题。

二、分工协调与组织职能

组织是由人群构成的，但人群本身不等于就是组织。组织职能在于解决人群的分工与协调问题。例如，一块石头由甲地移到乙地。如果只有一个人搬动，不存在组织工作。如果由两个人抬石头，就出现了组织工作。谁在前面抬，谁在后面抬？这就是两个人的分工问题。这两个人必须面对同一方向，而不能面对面或背靠背；必须在同一时刻抬起石头，而不能一人抬起一人不动；必须用同一步速往前走动，而不能一人快走一人慢走。这就是两个人的协调问题。此项分工与协调问题，就是两个人抬石头的组织工作的基本内容。两个人抬石头只是组织工作的一个简单例证。企业的各项活动比两个人抬石头要复杂得多、困难得多，因此，企业的组织工作也就复杂得多、困难得多。

但是，无论企业各项工作多么复杂、多么困难，作为这些工作的组织职能来说，其基本内容仍然是分工与协调问题。只不过是企业组织职能中的分工与协调问题，要比两个人抬石头的分工与协调更加复杂、难度更大。

在一般情况下，两个人就有主有从，或称正副，从者或者副者必须服从为主者或为正者。三个人在一起，就须以一人作为领袖，将其他两人组织起来，合理分工，同心协力，完成某项任务。为领袖者则须按照各个人的才能分配工作，并评价其优劣，以便发挥组织的职能。把三、五个人组织起来较为简单、容易，而欲把众多的人组织起来就比较困难了。企业组织少则十几人、几十人、上百人，多则几百人、几千人乃至几万人，³其组织工作当然不是一件容易的事情。这就要求作为企业组织的领袖者必须确定目标，灵活指挥，使人与人的分工恰当，联系方便，协调一致，并且注意随时纠正组织偏差，以便履行组织职能并最大限度

地发挥组织的作用。

企业组织工作中的分工，含有两个方面的内容：一是企业内部的部门分工，包括车间分工、科室分工；二是部门内部的成员分工，即各个人之间的劳动分工。前者要求围绕企业目标进行分工，后者要求发挥每个人的长处。

企业的组织工作，实质上，就是从人们对协调的需要中产生出来的。有了分工，必须要有协调。这是由于个人受到生理的、生物的、心理的和社会的限制，必须同别人协调，才能发挥自己的才能。“组织起来”是人们的要求，“组织就是力量”恰恰显示出协调的作用。组织工作之所以是必要的，就是因为有了协调的缘故。一个组织的群体，如果想要完成某项任务，就必须通过有效的协调作用，使各人做其所分工的事情。分工不是分家，分工之后还必须聚沙为土，避免出现一盘散沙，才能实现组织的任务。建立在分工与协调基础上的群体，才是社会给予承认的组织。

在一个企业组织之中，如果个人与个人之间或者部门与部门之间都设法彼此协调来实现组织目标，那么，这就是最高度的协调即达到了满意的组织性。如果只是做到彼此了解，则有可能奠定一个良好的协调基础。如果只顾本位主义，彼此各自为政，闭关自守，固执己见，那么，便是一个最糟糕的组织，也表明管理素质最低。

由此可见，对企业组织的领导者来说，协调是至关重要的事情。有一个企业的领导者，派出两位业务员到某地建立一个销售网点。在派往之前，没有明确这两个人谁主谁从，何人拥有最后决定权，何人为授命者。结果，每当两个人的意见分歧时，就争论不休。这位企业领导者以长途电话和信函方式去解决具体的争论问题，也无济于事。后来，这位领导人亲自驾临该地，坐镇指挥，以求弥补。但因失去了市场机会，已造成了损失，为时已晚

矣！这件事既反映了两位业务员之间彼此不协调，更说明了这位领导人对企业组织职能缺乏应有的了解和实施。这是每个企业组织的领导者应当引以为戒的。

在实际工作中，组织职能表现为有意识形成的职务结构。当企业经理或厂长在分析并建立这种职务结构时，就显示出自己是在从事组织工作。

企业对于职务结构的分析，就是要对一个人或几个人所做的类似工作进行分析，弄清各个职务承担的工作内容及其相互关系，并在此基础上制订职务说明书。企业可以通过人员采访、直接观察、填写意见征求表及其他方法来进行职务结构的分析。职务说明书中应载明各个职位的工作内容、范围、需要具备的知识和技能、最低限度的学历和资历要求、受谁的领导与监督，以及工作的典型范例和其他有关事项。职务说明书是企业组织工作的一项重要基础资料，对于企业组织机构设置、职务评价、职位安排、职工培训、工资关系以及工作方法的改进和组织变革，都有重要作用。表1-1就是职务说明书的一个例证。

速记员兼秘书的职务说明书

表1-1

- (一) 职务名称：速记员兼秘书。
- (二) 应负的责任：在主管人员的直接领导下，能记录中等速度的口述稿，履行各种秘书职责，通常是执行与本单位职能有关的日常具体秘书工作。完成各种打字和分派的其他有关任务。
- (三) 工作的典型范例：

1. 用速记或速记机记录中等速度的口述稿，并通过打字把速记稿译成文字。

2. 做起草或打字的工作。

3. 完成下列秘书工作：

(1) 保管办公室文件，包括：文件的增加、剔除和修改；从文件中查找资料，如信件、报告和申请书等；
- 5 •

(2) 拟定简单的便函和信件并打成文字；

(3) 保管报告和信件，按原先设计好的格式记录数据，当需要时，对这些数据进行归纳，编制出每周和每月的报告；

(4) 保管各种报告和信件的处理记录；

(5) 分发信件；

(6) 接电话；

(7) 领取各种办公用品。

(四) 最低限度的资历和学历要求：

1. 教育程度：高中毕业或同等学力，具有担任秘书和速记员工作所需的足够的智力。受过速记、打字和处理日常事务工作的训练。

2. 经验：至少有3个月的企业工作经验，从而熟悉企业和部门的组织、政策、术语，以及一般办公室的工作程序。需要有120小时的在职训练，学习部门任务的细节。

3. 知识：懂得秘书的工作方法和办公室的工作程序。

4. 能力和技术：具有在标准的记录和报告上用速记与速记机来记录口述的统计和算术数据的能力；具有拟定日常信件和打字的能力；使用打字机必须是熟练的。

5. 个人性格：准确、可靠、机警、认真和讨人喜欢的个性。

6. 健康要求：必须通过企业的体格检查。

企业组织中如果没有职务说明书，而是由企业领导者随心所欲地指派工作，其后果是浪费人力和时间，延误工作和事业，暴露出不懂得组织职能的毛病。如果企业的某项工作，从工作岗位的要求和职责的难易程度来看，非常适合发挥甲某人的才能，而且此人已在该职位上担任此项工作多年，已经熟练地掌握了这个职位的工作，但企业领导者又任意改派乙某人去接替甲的工作，致使乙感到束手无策，花费大量时间去翻阅资料和熟悉情况，结果是使乙的工作事倍功半，还使甲的才能没有用武之地。这种造成职位不明确、组织紊乱的状态是企业领导者应当防止和纠正的。

企业领导者只有懂得组织原理，了解组织职能，才能发挥组

组织的作用。如果只是自己辛辛苦苦，整天忙得不亦乐乎，而把组织职能抛在一边，甚至把组织系统视如粪土，那就必定后患无穷，后悔莫及。譬如说，企业领导者不仅要重视自己与下属人员之间的联系，而且应当提倡下属人员之间的联系。如果企业领导者把下属人员当作情报员一样地进行工作，只允许同领导者一个人的单线联系，而和其他人员不闻不问，老死不相往来，那么，就不能适应现代企业组织的要求，就会造成企业组织内部的工作涣散，协调不力，效率低下，百病丛生。组织状况不良，是一些企业经营管理水平落后、在市场竞争中败阵的重要原因。

三、高效率与组织目标

一个有效的组织，其首要的基本要求就是要有目标。目标就是一个企业想要达到的目的。因为组织中各个人的家庭和社会背景不同，各人的学识、修养以及见解和经历不同，若要使这许多人既能合理分工，又能同心协力，共同完成一项任务，首先就必须使组织的目标明确、一致、稳定。

企业的组织目标，是企业分配给组织部门及其成员任务的基础。没有组织目标，企业就失去了方向，企业的工作也就没有把握完成。没有组织目标，企业的成员就将是一盘散沙。企业的组织工作，就是通过分工与协调把人们结合起来，达到组织的目标。正是因为有了组织目标，才有组织的存在。目标能使组织成员的分工与协调形成一种组织力量。从这个意义上说，组织就是为了达到共同目标的众人所组合的形式。

企业的组织目标，从根本上来说，就是在社会进步中求得企业更好的生存与发展，为我国的社会主义现代化建设做出更大贡献。企业组织的这个目标是通过高效率来实现的。没有高效率，就无法实施企业的组织目标。因此，高效率就是企业组织目标的

内涵。在企业组织的实际工作中，追求组织工作的高效率，正是实现组织目标的具体表现。离开高效率去谈什么组织目标，其后果只能是空洞的、苍白无力的。

但是，企业组织的高效率，不是高不可攀的抽象概念，而是立足于现实、有着脚踏实地的具体内容。在繁纷复杂、千变万化的企业经营活动中，企业组织的高效率是在同其他企业的比较之中确定的。具体来看，企业组织的高效率，就是高于其他一般组织的效率。如果能够使本企业组织的成员以比较其他一般企业组织成员更低的成本来达到企业的目标，那么，这个企业组织的效率就高于其他企业组织的效率。这里所讲的成本，当然包括诸如工时、金钱、物资这些可数的费用，但也包括组织成员其他的无形投入。只有把企业组织成员的全部投入与企业整个组织的产出进行综合分析，才能确定企业组织的效率状况。在企业组织成员的各种无形投入当中，他们的积极性与主动性是决定性的内容。

一个企业组织的高效率，意味着能使其组织成员激发出蕴藏在心底里的积极性与主动性。这种积极性与主动性的发挥，表现在企业组织能使其成员顺利地满意地进行工作；职权与职责清楚；参与解决问题；保障组织成员的工作与地位；为组织成员提供发展的机会和合理的报酬。企业组织的成员，人人都有长处，也难免有或多或少的缺点。对于企业的组织工作来说，就是要使其成员能够取人之长，补己之短，使大家同心协力地进行工作，从而达到组织的强固和组织的高效率。

衡量企业组织效率高低的标准是多方面的，这可以通过有关的效率指标来考核。但是，尽管企业组织效率的内容是丰富的，多种多样的，每个企业组织的效率标准也可能是各有侧重的，而追求高效率则是所有企业组织的共同愿望。企图找到一个适合一切企业组织的效率标准是困难的，但却存在着评价企业组织效率的基本准则。这个基本准则就是要看该企业组织是否达到精简和

是否具有活力。一个高效率的企业组织，必然会使组织成员在这个企业组织中的运转达到得心应手与充满信心的境界。

为此，企业需要有一个组织章程，以便高效率地完成企业组织的各项任务。企业组织章程是整个企业组织的基本规范，它以书面形式明确表示出组织目标，规定出指挥系统，说明人与人之间的分工与协调，划定出各部门及其成员的职责。这样，就可以把整个企业组织系统而简明地表示出来，使组织成员个个了解，全力执行，言如轨道，行如规范，高效率地达到已定的组织目标。

由此可见，企业组织的高效率，表现在组织系统的科学化与规范化之中。在科学化与规范化的组织系统中，企业组织成员的力量不是他们的算术相加之和，而是呈现出几何级数的增加力量。这正是组织的威力所在，也是追求企业组织高效率的要求。某人的个人能力有限，但如果在组织之中能释放出很大能量，则表明这个组织系统是高效率的。也就是说，这个组织系统使其成员达到了高效能的作用。反之，如果某个人的能力本来就是很强的，而此人在组织之中反感到不能发挥自己的力量，则表明这个组织系统是有缺陷的，无法达到组织系统的高效率。

许多企业的实践表明，重视企业组织章程的制定，重视组织系统的科学化与规范化，乃是达到组织系统高效率的可靠途径。一个企业组织章程的制定，组织系统科学化与规范化的实施，必然要求企业的组织机构精简，企业的高层领导班子精练，企业的各种职能人员精干，而这些正是实现组织系统高效率的必要保证。

企业组织系统的效率与企业经营管理的效率是互相依存的关系。欲想提高企业经营管理效率，就应当设法达到组织系统的高效率。因为组织系统的高效率，就必然会带来经营管理效率的提高。所以，从追求组织系统的高效率入手，是提高整个企业

经营管理效率的关键性问题。

四、依事寻人与组织设计

由于组织存在的目的在于实现企业的目标，完成各项任务，做好各种事情，所以，组织设计的前提必须由“事”入手。先把要做好的“事”确定清楚，构成职务及职位，合理分工，再排列成良好的顺序，有效地进行协调。然后再考虑寻找“人”来填充各个职位，以执行所明确的职务，做好已确定的“事”。可见，依事寻人是组织设计的基本指导思想，是组织工作取得成效的前提条件，符合组织工作的客观规律要求。

但在一些企业商议人事安排的时候，往往可以听到：某人在本企业已经工作很多年头了，需要提升为车间主任啦，或者照顾安排一个科长职位啦。这种说法和做法是一种因人设事观念的反映。

许多企业中颇有经验和智慧的高层领导人员，对目前企业中的人浮于事、因人设事、组织效率不高的状况忧心忡忡，很想下功夫认真解决一番，但又苦于无能为力、束手无策，新的组织设计抵挡不住旧的习惯势力，也躲不开来自外界的结构上下对口的压力，只得将就下去。

看来，企业的组织设计与整个社会的组织设计有着千丝万缕的联系，企业的外部组织状况极大地影响到企业的内部组织设计。但是，随着我国经济体制改革的发展和新的经济体制的形成，作为独立的商品生产者和经营者的企业，必须立足于自身的实际情况来进行组织设计。企业不应把内部组织设计的问题都归咎于外部环境的制约。为此，对企业来说，十分清楚地划清“依事寻人”与“因人设事”的界限，明确组织设计的工作步骤，合理地为企业组织配备人员组合，就是很重要的现实问题。