

企業內部 組織結構 研究

QIYENEIBU
ZUZHI
JIEGOU
YANJIU

○ 于良春 著

山东大学出版社

鲁新登字09号

责任编辑：靳长河

企业内部组织结构研究

于良春 著

·
山东大学出版社出版
山东省新华书店发行
济南市建华印刷厂印刷
·

32开本(850×1168毫米) 8印张 220千字

1994年9月第1版 1994年9月第1次印刷

印数1—2000

ISBN 7-5607-1340-8

F·180 定价：8.20元

前 言

企业是国民经济的细胞，企业的活力和效率直接决定着国民经济运行的效率和状态。企业这个“细胞”的活力，在很大程度上取决于其内部的组织结构。

我们常说企业是一个经济组织，这里所说的经济组织究竟是什么涵义？“经济”指的是它的性质，是从事于经济活动的组织，它区别于政府机构的政权组织，因此政企必须分开，不能把企业看成是政府机构的附属物。十几年来经济体制改革一直在探索和推进这一改革方向。

企业作为一个经济组织，这个“组织”又是什么涵义？我们知道，企业无非是由一群物（厂房、设备、原材料、半成品、成品等等）和一群人（所有者、经营者、生产者等等）组成的，因此，广义的企业组织既包括人的组织，又包括物的组织。这两方面的组织都有其内在的客观规律性，又有其对外的适应性问题，人与物这两个要素，物是死的，人是活的，人是生产力中最活跃的要素，对企业组织来说，人的合理组织，相对来说是更重要的组织问题。

从某种意义上说，企业组织象是一个富有生命力的有机体。正象人体是由循环、运动、呼吸、消化、生殖、神经、大脑等分系统组成一个完整的有机系统一样，企业组织也是这样一个完整的有机系统。企业的动力水电是它的“循环系统”，企业的运

输是它的“运动系统”，企业的购——产——销是它的“呼吸、消化系统”，而基建与扩大再生产则是它的“增殖系统”。与此相比，更重要的则是信息和经营决策系统——有机体的大脑神经系统。由众多分系统组成的企业组织还要以市场为环境，随时适应环境的变化而变革自己。企业组织确实是一个有机体。

企业作为一个组织，首要的因素是这个组织具有特定的目标。考察社会，可以发现这样一个现象：人作为群体，不一定有自己的目标，而人作为个体却都有自己的目标。一个社会，如实行计划经济，则可以说有一个社会目标，如实行自由市场经济，则无明确的社会目标，但人作为个体在从事经济活动中一般都是为个体的目标而奋斗，是在主观上为实现个体目标过程中，实现了社会的进步和繁荣，把明确的个体目标和不明确的社会目标，不是主观地，而是客观地联系起来，是社会经济运行必要条件。企业组织介于个人和社会之间，是联结个人目标与社会目标的重要环节。企业作为组织，有着明确的目标，企业目标和个人目标各自都是独立的，个人目标同企业目标之间的矛盾是经常存在的。企业组织的领导者一项重要的工作就是努力把个人目标同企业目标统一起来。这既包括通过利益把企业组织目标同个人目标紧密联系起来，形成个人和企业的利益共同体，更需要通过完善企业内部的组织结构，使企业目标的形成、决策的制定与实施等有可靠的组织保证。这是提高企业效率，增强企业活力的一个非常重要的问题。本书探讨企业内部组织结构的规律和完善企业内部组织结构的途径，其重要意义也就是不言自明的了。

作者

目 录

第一章 企业组织结构及其决定因素	(1)
一、企业组织的内涵	(1)
二、企业组织的基本要素	(7)
三、企业组织的基本原理	(14)
四、企业组织的基本制度	(28)
第二章 企业组织结构的内容体系	(37)
一、企业领导组织结构	(37)
二、企业的直线组织结构	(45)
三、企业的职能组织结构	(54)
四、企业的形式	(68)
第三章 企业组织结构的历史考察	(78)
一、企业生产组织的起源和发展	(78)
二、企业管理组织的起源和发展	(93)
三、企业组织理论的产生和发展	(111)
第四章 国有企业的组织结构	(138)
一、国有企业组织结构变革的基本经验	(138)

二、国有企业组织结构存在的问题	(143)
三、国有企业组织结构变革的基本思路	(147)
四、国有企业内部的党政关系	(153)
第五章 私营企业的组织结构	(163)
一、私营企业经营管理的基本状况	(163)
二、现阶段私营企业组织构造的特点	(180)
三、私营企业组织结构构建的原则	(184)
四、私营企业组织结构的理想模式 及其实现条件	(187)
第六章 股份制企业的组织结构	(195)
一、股份制企业组织结构的基本形式	(195)
二、我国股份制企业组织结构的现状 及存在的主要问题	(207)
三、股份制企业组织结构的规范与发展	(212)

第一章 企业组织结构及其决定因素

一、企业组织的内涵

所谓“组织”，在汉语里最初的意思是指把丝麻编结成布的意思。古人有“树桑麻，有组织”^①等关于组织一词的使用和记载。同汉语深有渊源的口语中也有类似的记载：组织就是“把丝组合起来，再织成布帛”；组织是“通过织，把纬线和经线组合起来”等等。英文的组织一词“Organization”，则是从“Organ”（器官）一词引伸而来，实际上是在向人们说明，生物这个有机体是由一个个器官组织而成的。虽然各国语言中，“组织”这个词最初都不是直接用于人本身的概念，但又都非常形象地说明了现在使用着的组织的基本含义。特别是对理解组织学来说，“组织”一词的这些朴素的初始含义倒有着更重要的意义。古代的“以丝织布”和“经纬线组合”的说法正是对组织学的组织结构的形象比喻，而“由器官组成有机体”的说法则向人们作出了“由人们所组成的群体和组织也是一个有机体”的深刻启示。

如果我们从最原始、最广泛的意义上考察组织的含义除了起源于“纺织”之外，大致包括以下三个方面：

^①新村出：《广辞苑》，岩波书店，第1版，昭和3年。

第一，生物学中有机体的组织。如皮下组织、肌肉组织等等由细胞组成的活组织。

第二，动物的群体组织。如一窝蜜蜂就是一个以蜂王为核心、秩序井然、纪律严明的群体组织。蚂蚁也是一窝形成一个群体组织，据科学家们研究，蚂蚁以气味给伙伴们引路，以触角相撞传递关于发现食物等等信息，进行沟通和协同动作。至于野兽、禽鸟等大的高级动物，更是除了存在“夫妻”和“家庭”这样的小集团组织之外，也有其群体的“社会”组织。深秋到来之际，天空时常有南去的雁群，其目标之明确，其步调之一致，恐怕会使训练有素的三军仪仗队也为之佩服。至于狼在发现攻击目标时，伏地嚎叫，则如同军队的号手吹起冲锋号一样，会呼唤狼群汇集而来，协同作战。可见动物中确实存在着组织性(包括目标性、信息沟通性、协同性等)很强的群体组织。

第三，人的组织。这是组织的最主要含义和最基本的内容。连动物都有组织，人类从一开始也当然有自己的组织，而且这个组织是随着人类的发展而由低级向高级发展的。有的科学家把动物的组织性称之为“自组织”，即靠默契而协同的低级组织。原始人集体猎取食物，抗击猛兽时的信息沟通方式，恐怕比狼的伏地嚎叫也不会高级多少，其组织形式也只能算是“自组织”的范畴。随着原始社会向奴隶社会的过渡，原始人的“自组织”也便为人类的正式组织所取代，而且这时人类的组织也随着人类广泛地从事政治、经济、军事、文化、宗教等多种社会活动而变得多样化和复杂化了。

从经济领域来看，虽然在奴隶社会曾有过“人海战术”式的大规模奴隶劳动组织，但在资本主义之前，特别是漫长的封建社会里，基本上是以小规模的生产组织为特征的。大规模的生

产劳动组织是在资本主义产生和工业革命之后才出现的。我们对组织的研究重点和对组织概念的定义，也正是以现代社会的大组织为对象的。

要弄清人类组织的初始概念，最起码要把握两条，一是目标，二是两人以上的群体，前者是组织产生和存在的前提，后者则是组织的最基本要素。而作为现代社会的组织，当然就不止如此，在这个目标明确，人数众多的群体中，有着包括职位结构在内的严密的组织系统，在组织系统内必须通过沟通实现协同，以使这个组织体有效地运转。

关于组织的科学概念，管理科学诞生以来，特别是企业组织理论出现以来，组织学家们各自都从自己的研究角度和学派观点出发，对组织的概念下过各种各样的定义。

第一个把组织从管理学中独立出来进行组织理论研究的古典组织学家詹姆斯·穆尼(J. mes D · M ney)认为：

组织就是为了达到一个共同目标的人们联合的形式。^①

组织是一种在一个协调的整体里，把具体的任务或者职能相互联系起来的技术。^②

穆尼的定义强调了“目标”，强调了“联合”，强调了组织是“一个协调的整体”，并强调了在整体内的“相互关联”这一特征。

在此之后，第一个从人与人相互合作的社会系统角度解释组织的管理学家巴纳德(C · Barnard)则认为：

组织是有意识地加以协调的两个或两个以上的人的活动

① 穆尼·雷列《工业前进》纽约，哈珀-罗出版公司，1931年版 第13页。

② (美)小詹姆斯·H·唐纳利等，《管理学基础》，中国人民大学出版社，1989年版 第18页。

或力量的系统。^①

巴纳德古典管理学派的不同在于,古典管理学派把组织单纯看作管理的一项职能,并把组织单纯看成权责结构的框架。而巴纳德第一次把组织的结构特性与人类的行为特性结合起来分析组织问题,所以他强调了人们的“协同”和“系统”。

现代管理学家孔茨(Koontz)对组织的概念则作了以下的论述:

为了使人们达到预定的目标而有效地工作,必须按任务或职位制订好一套合适的职位结构。这就是管理上组织功能的目的。^②

台湾翻译的一本美国《企业管理——理论、程序、实务》教科书则对组织定义为:

所谓组织,为对组织机体中的全体人员——指派其职责并协调其工作,以期在达成目标的过程中得以获得最大的效率。以上两个定义都强调了组织的“目标”“职位”“职责”和“效率”等,使组织的概念更具体、更明确了。

为了更深刻地理解组织的概念,不仅要正面研究组织,还应研究非组织和非正式组织。非组织的概念是同组织相对立的,非正式组织是同正式组织相对立的。毫无疑问,非组织同组织,非正式组织同正式组织有着不同的质的规定性。

所谓组织,一般而言,我认为应具有以下一些本质特征:

第一,共同目标。组织必须有统一目标,并成为组织成员的共同目标。

第二,相关结构。组织内的成员之间存在着内在的有机联

①(美)雷恩:《管理思想的演变》,中国社会科学出版社,1985年版,第34页。

②孔茨:《管理学精华》,经济管理出版社,1988年版,第38页。

系结构。如领导被领导关系、信息传递沟通关系、工作协作关系等等。

第三，内部规范。既然是一个组织，就必然有该组织成员有所遵循，并区别于其他组织的独特规范。如制度规范、道德规范等等。

与此相反，非组织则不具备上述本质特征。非组织者，乌合之众也，其特征必然是：

第一，没有共同目标，只有个体各自的目标，因而“众生”之间呈离散倾向，即使靠外力将他们拢在一个范围内，也处于分崩离析之中。

第二，“众生”之间不存在有机联系，如同互不相关的一盘散沙。

第三，既无共同的规章制度和组织纪律，也无共同的价值观念和道德规范。

如果一个组织丧失了共同目标、有机联系和共同规范，那么毫无疑问，这个组织便不再是一个组织，而沦为非组织或非组织状态了。

至于非正式组织，则与非组织不同，尽管它没有明确的领导和职位，甚至没有明确的组织名称，但却有着自己的共同目标（如限制或补充正式组织的目标和指令），密切的内在联系（如情感联系、利益联系等等）和共同的规范（如违背了大家认同而心领神会的主张，就要受到有声或无声的谴责等）。所以，非正式组织仍属组织之列。

经过上述分析，作为人类组织的一般概念已经比较清楚，大致可以这样概括：

组织是由两人以上的群体组成的有机体，是一个围绕共同

目标,内部成员形成一定的关系结构和共同规范的力量协调系统。

从组织的定义看出,组织是人群的“有机体”,是一个“力量协调系统”,并具有共同目标,相关结构和共同规范等特征。作为企业组织也是这样一个“有机体”和“力量协调系统”,但它除了具有一般组织的几项本质特征之外,还有企业组织区别于其他组织的若干特征。企业组织区别于一般组织的重要特征在于,它是进行生产活动和经营活动的经济组织,特别是工业企业组织中的“人”,不是单纯的“人”,而是同机器密切联系在一起,甚至成为“人机统一体”的人。因而企业组织可以说是,以人为主体,由人机系统组成的有机体。

首先,企业组织是一个人机系统。由于企业组织中的人,拥有生产技术,使用机器进行生产经营活动。因而,企业组织的结构和形态,直接受人机关系的影响,不同的机器,不同的人机系统会形成不同的企业组织。于是,企业组织的概念中渗进了物的要素,伴随着对企业组织中人的研究,还要涉及到对企业内物的研究。

其次,企业组织还是一个象人体一样富有生命力的有机体。正象人体是由循环、运动、呼吸、消化、生殖、神经、大脑等分系统组成一个完整的有机系统一样,企业组织也是这样一个完整的有机系统。

在企业组织这个有机体中,既有作为组织主体的人的组织,又有成为人机系统组成部分的物的组织。企业组织中的“物”依附于“人”而不构成组织的独立要素,但由于人机系统的存在,使企业组织与一般组织相比,具有其独自的特点。

在我们研究了一般组织的概念,又分析了企业组织的特征

之后,可以这样概括企业组织的概念:

企业组织是一个以企业全体人员为主体,包括人和物在内的有机组合体。企业的全体人员围绕企业的共同目标建立组织结构,并一一指定职位,划分职责,交流信息,沟通协调,并形成独自的规范和文化,在团结全员实现企业目标中获得最大效率。

二、企业组织的基本要素

对于企业组织的要素,以往的不少组织学家也曾提出过各自的见解。比较有影响的是法约尔和巴纳德。

法约尔认为组织的内在要素包括相互联系的3个内容:第一,人;第二,管理层次与个人能力;第三,人员的选择、训练和使用。法约尔强调:“管理职能是对人们的职能”。因此,在组织要素中特别强调人,以至于在他列出的组织三要素中,无论是人的能力,还是人的选择,也全是人这个基本要素。但作为组织的要素,这样概括是否全面,则是值得研究的问题。

巴纳德作为强调人的行为和意识的组织学家也提出了组织的3个基本要素:第一,共同目标;第二,协同的意愿;第三,信息联系。应该说,巴纳德从人性和人的意识立场出发概括的这3条,确实是组织的重要要素,而且能引导我们正确地研究和把握组织的要素。但是被法约尔特别强调的“人”这个基本要素,却被巴纳德给省略掉了。总之,对组织要素见仁见智,各不相同,这也许是因为巴纳德和法约尔分属不同的学派而强调自己的观点,或者是对组织要素概念的理解不同所致。

所谓企业组织要素,就是构成企业组织所不可缺少的成份

和内容。根据对企业组织的分析和考察,我们认为企业组织共包含7个基本要素,即目标、协同、人员、职位、职责、相互关系、信息,简称为“的、同、人、位、责、系、讯”7要素。而且,这7个要素在构成企业组织中的作用是不尽相同的,在此将其作用和特点分为3类,即前提要素、效率要素和结构要素,并以图1—1表示之:

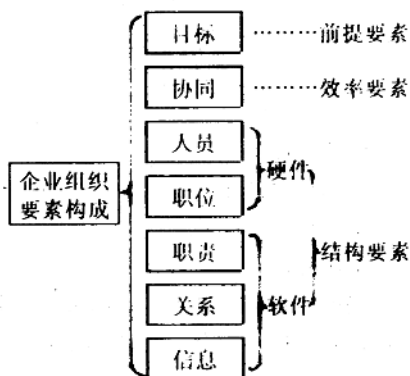


图1-1

前提要素——目标。

目标是一个组织最重要的要素。任何一个组织都有其组织的奋斗目标,建立一个组织,必须首先确定目标,如果没有目标,组织就不可能建立。已有的组织如果失去了目标,这个组织也就名存实亡,变成了非组织,而失去了存在的必要。所谓组织目标,就是组织成员的共同目标,是得到组织所有成员认同的。企业组织的目标,会因不同社会制度而存异,但就企业组织一般而言,其共同目标是向社会提供用户满意的商品,从而为

企业获得尽量多的利润。这是企业目标的共性，具体到各个企业都还有充分体现其个性的企业目标，如不同企业提供的是不同的商品，对该商品的质量、知名度、市场覆盖率和企业的声誉影响、发展前途及对社会的贡献，各企业都有适合自己特点的具体目标。而且要使之成为本企业全体人员的共同目标，为此，对新成员要以认同企业目标为采用前提，对老成员，要不断地进行教育和训练，使企业目标成为每个成员为之奋斗的目标和行动纲领。

企业组织目标在总目标下是分层次的。组织目标至少可以分为4个层次：

- 其一：组织的总目标；
- 其二：中层各部门的目标；
- 其三：基层工作单位的目标；
- 其四：个人工作的目标。

这种由总目标开始到个人目标为结束的整个网络叫“目标网”。由此可以看到，目标是一个连锁关系的复杂网络。如图1—2。

由于企业组织目标具有层次性，于是总目标就具有可分解性，可以层层分解为若干个分目标。这就为“目标管理”和企业多层次的经济责任制提供了客观依据。

效率要素——协同。

所谓协同，就是组织成员之间一起协作共同努力的意愿和行动。协同作为组织的要素，以往被人忽视，最先是由巴纳德提出来的。无效的组织就象无目标的组织一样，是名存实亡的非组织。而是否存在协同，则决定了企业是否存在效率，所以也是企业组织的重要要素。

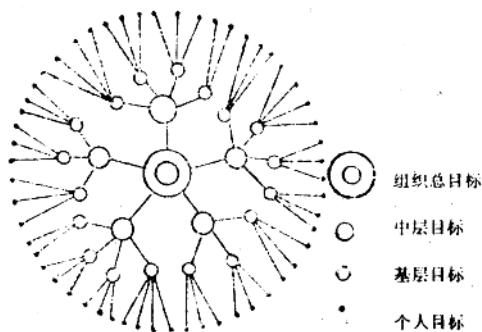


图1-2

协同的反面是不协同，只有找到不协同的原因，才能抓住实现协同的关键。不协同主要有3个原因，一是企业组织无目标；二是个人目标与组织目标的背离；三是个人目标与个人目标的背离。第一个原因是显而易见的。既然组织无目标，组织成员全都成了“无头苍蝇”，只会盲动而不会协同。但大多数企业组织成员不能协同，并不是因为没有企业组织目标，而是由于个人目标与组织目标、个人目标与个人目标的背离。

考察社会，可以发现这样一个哲学现象：人作为群体，不一定有自己的目标，而人作为个体却都有自己的目标。一个社会，如实行计划经济，则可以说有一个社会目标，如实行自由市场经济，则无明确的社会目标，但人的个体在从事经济活动中一般都是为个体的目标而奋斗，是在主观上为实现个体目标过程中（如自由竞争等），实现了社会的进步和繁荣，把明确的个体目标和不明确的社会目标，不是主观地，而是客观地联系和统一起来。

在个人和社会之间,还有一个企业组织。如前所述,企业组织都有明确的企业目标,而且个人目标和企业目标各自都是独立的。个人目标同企业组织目标之间、个人目标同个人目标之间的矛盾是经常存在的。当它们之间一致时,组织就表现为协同,当它们之间背离时,组织就失去协同。企业组织的领导者,一条重要的工作就是努力把个人目标同企业目标、个人目标同个人目标统一起来。这既包括通过利益把企业组织目标同个人目标紧密联系起来,形成个人和企业的利益共同体,又包括通过团体意识的培养和灌输,教育个人自觉克服和节制个人目标同组织目标、个人目标同个人目标的背离部分,努力实现组织最大限度的协同。

结构要素——人员、职位、职责、关系、信息。

这5个要素简称为“人、位、责、系、讯”。就象“砖木砂石灰”是构成建筑物的基本要素一样,“人、位、责、系、讯”就是组织这个“大厦”的基本构件。其中人员和职位是构成组织的“硬件”,而各个职位的职责、职位之间的相互关系和信息交流,则构成了组织的“软件”。

人员和职位,是组织的两个最基本要素。现代企业组织总是把人放在首位,十分重视人的重要性,欧美、日本许多有远见卓识的企业家甚至提出:“企业即人”的论断。的确,人是企业组织的主体,职位是企业所有人员被任命的职务或被指定的岗位,就象由一个个众多的“结点”连结成一个网一样,组织就是由一个个人的职位作“结点”连结成一个组织机构之“网”。建立一个企业组织,在具备相应的物质条件下,首要的是招募人员,而且对人员的量和质都要有一定的要求。这种量和质的要求是以企业组织的目标和任务为依据的,当企业确定了生产性