

现代企业内部经营管理

企业组织设计

吴培良 著

部经营管理

现代企业内

现代企业内部经营管理

企业管理出版社

72.9

公共管理

转机制，抓管理，
练内功，增效益。

为现代企业内部经营
管理电视讲座教材题

袁宝华



一九九五年四月

《现代企业内部经营管理》编委会

总 顾 问 袁宝华

名誉主编 张彦宁

主 编 刘宏泉

副 主 编 彭剑锋 包 政 付亚和

审 定 (按姓氏笔画排列)

邵以智 陈 共 汤茂义

李铁城 张厚粲 贺名仑

赵履宽 陶 量 韩岫岚

薛新华

作 者 (按姓氏笔画排列)

包 政 付亚和 任淮秀

孙健敏 陈志田 吴春波

吴培良 赵锡军 黄卫伟

彭剑锋

目 录

绪 论 组织设计.....	(1)
一、为什么要研究组织设计.....	(1)
二、科学的组织设计程序.....	(3)
三、组织设计的权变理论.....	(5)
四、适应市场经济的组织结构改革.....	(8)
第一章 职能设计	(11)
一、转轨中的职能调整	(11)
二、企业非生产主体的分离	(14)
三、关键职能设计	(17)
第二章 纵向组织结构设计	(21)
一、层次设计和有效管理幅度	(21)
二、推行领导单职制	(26)
三、集权分权设计	(27)
第三章 横向组织结构设计	(31)
一、职能机构的综合化	(31)
二、协调方式设计	(33)
第四章 高层和基层组织设计	(42)
一、高层组织设计	(42)
二、基层组织设计	(47)
第五章 组织结构变革	(51)
一、掌握组织变革的征兆	(51)
二、组织诊断	(52)
三、组织变革策略	(59)

绪论 组织设计

一、为什么要研究组织设计

企业组织设计，简单地说，就是设计一套符合企业需要的组织结构，我国企业中通常称作企业组织体制和机构的设计。组织设计一般是针对新企业来讲的，对于大量的老企业来说，则是根据变化了的情况进行再设计，也就是组织体制和机构的调整 and 改革。

为什么要研究组织设计？因为它是企业管理的一项重要内容。古典的管理学把“组织”作为企业管理的一项基本职能；现代管理学则进一步强调，组织是有效管理的重要手段，组织结构是实现企业战略的组织保证。下面结合我国国有大中型企业的现状来讨论。

解放初期，我国国有大中型企业的组织体制是按照原苏联的模式来建立的。这套企业组织体制机构有两个特点：

第一，它是根据计划经济体制的要求建立的。这样建立起来的企业组织体制和机构具有以下特征：①封闭型。单纯从事生产活动，缺乏面对市场的经营职能；②全能型。专业化、商品化水平低，企业“大而全”、“小而全”，“企业办社会”；③执行型。企业是个计划执行单位，缺乏自主经营和决策职能；④集权型。不问企业的具体条件，内部管理权限一律高度集中于企业的上层。

第二，它是按传统的组织理论建立的。原苏联的管理理论许多也是源于西方的古典管理理论。这样建立起来的组织结构，有一定的科学性，即权责分工明确，有集中统一的生产指挥系统，有以责任制为核心的严密的规章制度，从而保证了生产和管理的正常秩序。但是，这套组织结构也有许多缺点，主要是：分工过细，部门多；协调不够，“扯皮”多；专业管理强调相互制约和监督，协作和配合差。

这套组织结构，以后经过多次“调整”和冲击，但由于计划经济体制未变，所以每次改革后，又经过“整顿”，基本恢复到原样。甚至是每改一次，机构越来越臃肿，人员越来越多。因此，分工过细，机构臃肿，用人太多，效益低下，负担沉重，已成为国有大中型企业存在的一大通病。这一现状，很不适应向市场经济转轨的要求，必须重视企业的组织设计，根据市场经济和现代组织理论的要求，对企业的组织结构进行重大的改革和调整。

我国企业必须重视组织设计，进行组织结构改革的必要性和重要性，可以从以下两方面来体会。

首先，这是市场竞争的需要。

请看几组数据：

(1) 一项中日销售额最大的 100 家企业比较研究的调查表明 (见表 1)，从经济规模看 (以销售额表示)，中日企业之比为 1 : 18.8，而从组织规模看 (以职工人数表示)，则中日企业之比为 2.8 : 1。把二者结合起来，这就是说，中国大型企业的人均销售额仅为日本同类企业的 1/52。

表 1 中日 100 家大企业比较

指 标	中 国	日 本
经济规模 (销售额)	1	18.8
组织规模 (员工数)	2.8	1
人均销售额	1	52

(2) 钢铁、煤炭工业劳动生产率比较：

表 2 人均全员劳动生产率比较

行 业	中 国	西方发达国家
钢 铁 (吨/人年)	20—40	500—800
煤 炭 (吨/人年)	170	6600

(3) 我国企业内部组织结构调查

表 3 我国国有企业内部组织结构抽样调查 (人员数)

基本生产	辅助生产	生活后勤
1/3	1/3	1/3

表 4 我国××矿务局组织结构调查

全部人员	原煤生产人员	非煤人员
13 万	6.5 万	6.5 万

从表 3 看，我国国有企业中，从事主业生产 (一线) 的人员仅占三分之一，而从事辅助生产 (二线) 及生活后勤服务 (三线) 的人员之和远远超过了一线人员。

从表 4 来看，某矿务局，下属十个矿井，共年产煤 1700 万吨，全部职工为 13 万人，其中从事煤炭生产的人员仅占一半，其余一半则是为煤炭生产服务的辅助生产人员及为职工生活服务的生活后勤人员。

从上述数据可看出，我国国有企业的劳动生产率同发达国家的情况相比，还存在着很大的差距。造成这种差距的原因，固然有我国企业技术落后的这个重要因素，但不可否认，我国企业的组织结构不合理，也是造成人员过多，效率低下的一个重要原因。如不认真改变这种状况，背着“大而全”、“小而全”、“企业办社会”、机构臃肿、人浮于事

的组织包袱，我国的国有企业难以应付乡镇企业、“三资”企业的挑战，更难以跻身国际竞争之林。

其次，再从组织设计在企业管理现代化中的地位来看，也具有十分重要的作用。

推行管理现代化，必须全面实现管理思想、组织、方法、手段、人才的现代化。系统地推行现代化管理，必须抓住核心内容，带动其他。哪一个内容是核心？根据我国企业的实践来看，这个核心内容应当是组织（结构）的现代化。从思想现代化同组织现代化的关系来看，的确，管理思想现代化是重要的，是“灵魂”，但“灵魂”如不附着在某个实体上，就将是虚无飘渺的，空谈某个现代管理思想谁都可以承认。先进企业的实践表明，现代组织体制是现代管理思想的主要载体。在实现组织现代化的过程中，两种管理思想的较量无处不在，十分突出，例如，是搞“专业化”、“商品化”，还是“自给自足，万事不求人”；是“人多是灾难”，还是“人多好办事”，等等。先进企业的实践表明，离开了组织体制的现代化，现代化管理思想往往成为一种空谈。再从组织同方法、手段的关系来看，企业组织体制是各项管理方式、方法、手段的框架和支撑。我国许多企业推行管理现代化的多年实践已经表明，不改革组织体制，仅仅局部地推行某些现代化管理方法和手段，例如推行全面质量管理和计算机辅助管理，其效果是有限的，而且由于缺乏现代化组织体制的支撑，难以巩固和提高。由上可见，要真正搞现代化管理，就必须认真抓住组织结构现代化这处核心。虽然这样做会遇到许多困难，但决不能回避。

总之，组织结构的设计和改革很重要，它是管理现代化的核心，是企业深化改革的重要内容。要做好这项工作，必须认真研究和掌握现代组织设计的原理和方法。

二、科学的组织设计程序

正确地进行组织设计，必须科学地把握组织设计的内容和程序。

现代的组织设计，包含了众多的工作内容，归纳起来可概括为两方面的基本内容：

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。

单有组织结构设计，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，还需要有一套系统的运行制度和方法，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。

了解了组织设计的基本内容；就可以说，现代企业组织设计的研究对象，就是工商企业组织结构及其运行的设计原理和方法。

正确地进行组织设计，还必须科学地规定组织设计的程序，要根据组织设计的内在规律性有步骤地进行，才能取得良好效果。

组织设计可能有三种情况：一是新建的企业需要进行组织结构设计；二是原有组织结构出现较大的问题或企业的目标发生变化，例如企业经营机制转换后，原有企业组织结构需重新评价和设计；三是组织结构需进行局部的调整和完善。这三种情况虽不相同，但组织设计的基本程序是一致的。其中以新建企业最为完整。它一般按以下程序进行。

1. 确定组织设计的基本方针和原则

这要根据企业的任务、目标以及企业的外部环境和内部条件，确定企业进行组织设计的基本思路，规定一些设计的主要原则和主要参数。例如，公司一级的管理幅度是宽些还是狭些？本公司要不要设置“分厂”这一级？部门分工形式是采用职能制还是事业部制？是实行集中一贯管理还是分级分权管理？等等，这些是进行组织设计的基本依据。

2. 进行职能分析和职能设计

这个步骤是，确定为了完成企业任务、目标而需要设置的各项管理职能，明确其中的关键性职能；不仅要确定全厂总的管理职能及其结构，而且要分解为各项具体的管理业务和工作；在确定具体的管理业务时，还应进行初步的管理流程总体设计，以优化流程，提高管理工作效率。

3. 设计组织结构的框架

即设计承担这些管理职能和业务的各个管理层次、部门、岗位及其权责。这是组织设计的主体工作。框架设计可以有两种方法。一是自下而上的设计方法。即先具体确定企业运行所需的各个岗位和职务；然后按一定的要求，将某些岗位和职务组合成多个相应独立的管理部门；再根据部门的多少和设计的幅度要求，划分出各个管理层次。二是自上而下的设计方法。它的确定程序同一种方法相反，首先根据企业各项基本职能及集权程度的设计原则，确定企业的管理层次；再进一步确定各管理层次应设置的部门；最后，将每一个部门应承担的工作分解成各个管理职务和岗位。由于职务（岗位）——部门——层次这三者是相互联系、相互制约的，所以在实践中这两种方法一般是结合起来使用，相互修正，经过多次反复才能最后将框架设计确定下来。

4. 联系方式的设计

这一步是设计上下管理层次之间、左右管理部门之间的协调方式和控制手段。这一步工作很重要。如果说框架设计的重点在于把整个企业的经营管理活动分解成各个组成部分，那么，这一步是要把各个组成部分联结成一体，使整个组织结构能够步调一致地、有效地实现企业管理的整体功能。

5. 管理规范的设计

这一步骤是在确定了组织结构的框架及联系方式的基础上，进一步确定各项管理业务的管理工作程序、管理工作应达到的要求（管理工作标准）和管理人员应采用的管理方法等。以上这些工作通过管理规范的形式表现出来，成为各管理层次、部门和人员的行为规范。这一步工作是组织结构设计的细化，它使设计出来的组织结构合法化和规范化，起到巩固和稳定组织结构的作用。

了古典组织理论，初步确立了组织设计的基本原则，如目标原则、权责相符原则、管理幅度原则、分工协调原则、明确性原则等。现代组织理论继承和发展了古典组织理论，在某些方面纠正了它的偏差，丰富了它的内容。现在把国外的组织理论同我国企业组织改革实践结合起来，归纳为以下基本原则。

1. 任务目标原则

这是一条总的指导原则。这一原则指明，组织设计是一种手段，其目的是为了更好地实现企业的经营任务和目标；另一方面，企业经营任务和目标实现的好坏，又是衡量组织设计是否正确有效的最终标准。

2. 精干高效原则

这一原则要求，正确地进行组织设计，应当在完成企业任务目标的前提下，力求做到机构要精，用人要少，管理效率要高。

3. 分工协作原则

这一原则要求，企业组织机构的设置要实行专业分工的原则，以利于提高管理工作的质量和效率；在实行专业分工的同时，又要十分重视部门间的协作配合，加强横向协调，以发挥管理的整体效益。

4. 指挥统一原则

这一原则要求，企业组织体制和机构的设计，应当保证行政命令和生产经营指挥的统一，避免指挥的分散和多头。由此，派生出首脑负责（一个头领导）、正职领导副职、实行逐级指挥（一级管一级）、实行直线——职能制等原则。

5. 有效幅度原则

这一原则要求，为了保证领导的有效性，领导幅度不能过大。应当在保证有效管理幅度的前提下来寻求减少管理层次的途径。

6. 责权利结合原则

这一原则要求，组织设计应当保证每一管理层次、部门、岗位的责任和权力要相对应，防止权大责小（有权无责）或权小责大（有责无权）两种偏差。同时，责任制度的贯彻，还必须同相应的经济利益结合起来。

7. 集分权原则

这一原则要求，在处理上下管理层次的关系时，必须把必要的权力集中于上级（集权）同恰当的分散权力到下层（分权）正确地结合起来，两者不可偏废。

8. 稳定与适应结合原则

企业组织体制和机构，首先要有一定的稳定性，即相对稳定的组织机构、权责关系和规章制度，以利生产经营活动的有序进行和提高效率；同时，企业组织结构又必须有一定的适应性，即企业组织有良好的适应能力，克服僵化状态，以适应迅速发生的外部环境和内部条件的变化。

9. 执行与监督分段原则

这一原则要求，企业中的执行性机构同监督性机构（后者如质量监督、安全监督、财务监督等）应当分开设置，不应合并成一个机构。分开设置后，监督机构既要执行监督职能，又要加强对被监督部门的服务职能。

以上是组织设计应遵循的一些基本原则，是组织设计一般的、共同的原理，是普遍适用的。但是由于企业的条件不同，依据这些原理设计出来的组织模式不应当是千篇一律的，而应当互不相同，各具特色。这就是权变组织理论。权变组织理论的主要观点是，没有一成不变的、普遍适用的、“最佳的”的组织模式，不同的企业以及同一企业在不同发展阶段上，都应当根据当时的具体条件来设计相适应的组织结构。

现代组织理论的精髓，还并不是在于提供了那些普遍适用的共同原理，而是在于提出了权变理论，在于告诉我们如何从具体条件出发，来具体运用这些普遍原则，设计出符合企业具体的内外部条件的组织体制和机构。

根据哪些具体条件进行组织设计？权变组织理论总结出以下一些在组织设计时应当考虑的权变因素：

(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除外部环境对企业的不利影响，其中包括增加组织结构的柔性。

(2) 企业战略。战略决定结构。企业组织结构是实现企业经营战略的重要工具。不同的战略要求不同的组织结构。例如，企业经营领域宽狭不同，有的实行单一经营战略，有的实行多种经营战略，反映在组织结构上，对组织形式（是采取职能制还是事业部制）及职权的集中程度（是集权多些还是分权多些）的设计，会产生很大的影响。又如，不同的战略中心，决定了企业的不同关键职能，从而要求有不同类型的组织结构。有的企业实行以质量为中心的结构，又有的则实行以技术开发为中心的结构。企业经营战略的改变，必将引起企业组织结构相应的改变。

(3) 企业技术。这里讲的技术，含义比较广泛，不仅包括设备、生产工艺，而且包括了职工的技术知识和技能。这种知识和技能，不仅指生产技术方面，而且包括了管理业务的知识和技能。技术对组织结构的设计也有广泛的影响，它包括了整个企业生产技术特点对组织结构的影响。例如，加工企业同采掘企业的结构显然具有不同特点。还包括了企业内部不同部门的技术特点对组织结构的影响。例如，日常事务性强的描图室、打字室的组织方法，同决策性工作较多的经营计划科、企业管理办公室的组织方法应是各有特点的。

(4) 人员素质。组织结构的设计，一般说来，固然不应当“因人设事”，但也应从实际出发，考虑到企业在近期内招收到合格素质的人员的现实性，以及现有职工培训提高的可能性。企业人员素质，包括各类职工的价值观念、工作态度、行为风格、业务知识、管理技能、工作经验以及年龄结构等。人员素质制约着组织结构的设计，影响到集权程度、分工形式、人员定编等方面。不少企业中组织机构改革的经验已经表明，人员素质是影响企业机构改革能否顺利实施的一个重要原因。

(5) 企业规模。这是影响组织设计的一个基本因素。规模不同的企业应当采用不同的组织体制和机构。它的影响方面很广泛，特别是影响到专业化程度（即科室设置的多少）、管理层次、集权程度、规范化、制度化以及人员结构等因素。

(6) 企业生命周期。分析这一因素，就是要判明企业在其成长发展过程中处于哪一

个阶段或时期，如创业阶段（幼年期）、集合阶段（青年期）、正规化阶段和精细阶段（中年期和成熟期）等。处于不同的发展阶段，企业组织结构面临不同的主要矛盾和问题，因而组织设计的主要任务也就不同。例如，企业在初创阶段，常常面临组织机构不稳定、职责分工不明确、规章制度不健全的问题；而许多有悠久历史的老企业，则常遇到机构设置陈旧、制度僵化、缺乏创新的问题。不同的问题就要用不同的方法来解决。

四、适应市场经济的组织结构改革

前面已经指出，我国国有企业的组织结构受计划经济体制的影响很深，亟需加以改革。改革的方向是什么？对照国内外先进企业的经验来看，主要有以下一些方面：

1. 辅助生产和生活后勤服务，实行高度的社会化、专业化、商品化

由于社会化大生产和市场经济的发展，社会化专业协作已成为现代工业社会生产组织的基本形式。在工业发达国家，社会化专业协作达到了相当高的水平，成为合理利用社会生产资源、优化企业组织结构的重要标志，给社会和企业带来了巨大的经济效益。因此，国外现代企业都把社会化专业协作作为企业的经营方针，不断提高外协比，以提高企业的效率和效益。

我国企业过去受计划经济的影响，企业组织结构的“大而全”、“小而全”和“企业办社会”的问题相当普遍，同现代化企业有相当大的差距。

改革的方向，对于新建企业来讲，就是要坚决走社会化、专业化、商品化的道路，在建设中，凡是能通过专业化和社会协作去办的辅助生产和生活后勤服务项目，就坚决不要自己来搞。对于老企业来说，则是逐步地把企业的辅助生产部门和生活后勤服务项目从企业中分离出去。分离的方法，根据不同的条件，分别采取移交当地政府和社区组织，独立组成新的法人企业，自主经营，自负盈亏；中外合资；通过拍卖、兼并等方式出售卖断，等等。

2. 各级领导层，推行单职制，做到不设或少设副职

企业里各级领导的副职过多，是我国组织体制的又一积弊。“厂级领导成班”、“科室官多兵少”的现象相当普遍，这同国外现代企业或不少国内外资企业形成明显的差距。

领导层副职过多，带来许多弊端：它扩大了领导的管理幅度，增加了协调工作量；容易造成多头指挥，政出多门；副职分管的业务面狭窄，不利领导才能的全面发展，不利于对下级实行权力委托；信息传递的距离拉长，而且容易失真。所有这些都会导致管理效率的下降。因此必须加以改革，推行领导单职制。

推行单职制应采取的相应措施有：广泛推行专业化协作，减少领导工作量；改进领导方法，实行权力委托；实行助理制和秘书制，减轻正职领导的工作事务；加强培训，提高领导干部素质等。

3. 从实际出发，组织结构形式多样化

过去在计划经济条件下，企业的上级主管部门掌握着企业的决策，企业本身仅是一个执行单位，而且单纯从事生产，缺乏对外经营职能，同此相适应，国有企业组织形式单一，普遍实行集权的职能制，即使一些大型企业也是如此。向市场经济转轨后，企业

取得经营自主权，供产销直接面向市场，许多企业开展了多种经营。于是单一的集权制组织形式就不适应了。改革的方向是，从企业实际条件出发，分别采取多种组织结构形式。

有的企业仍然需要采用集权的职能制，这种形式主要适用于小型企业，或产品品种单一及内部生产联系紧密的大中型企业。有的企业则需要改为分权的事业部制，这种形式适用于多品种生产或市场需求变化迅速的大中型企业。还有的大型企业或企业集团，由于实行跨行业的多种经营，可能实行分权程度更大的子公司制，还有的企业则采用上述几种形式的混合形式。

4. 横向结构实行机构综合化

国有企业过去受传统组织理论的影响，横向职能机构的设置存在着分工过细，部门太多，程序复杂的弊病。对此，改革的方向是实行机构综合化。

所谓机构综合化，即在坚持适当分工的前提下，简化分工，将相关性强的管理部门合并并归属于同一个职能部门。这种做法，有的企业称之为“一个基本职能、一个部门”，有的企业则通俗地称之为“大部制”。

这种机构综合化，比起过去分工太细的情况来，具有明显的优越性：它提高了管理过程的连续性，简化管理程序，提高管理效率；它减少了企业的职能机构数量和定员编制；机构设置同业务流程相一致，减少了相互推诿和扯皮；缩小了企业领导的管理幅度，减少了公司领导和协调工作量等。

实行机构综合化，并不是随便地把一些科室合并归属到一起，而是按照一定的内在联系来进行。主要有两种方式：一种是相同职能的归并。例如，将各类物资的采购，包括生产用料、设备、工具、机修配件、基建用料以至办公用品等都集中由采购部统一负责。另一种方式是组织具有管理职能及辅助作业职能的双重职能部门。一个职能部门不仅负责某方面的专业管理，而且负责同它有关的辅助作业，这样做，不仅减少了职能机构数目，而且有利于某种物流或业务流自始至终的统一管理。

5. 采用多种有效方法，强化横向协调

现代企业的组织体制，不仅强调适当简化分工，实行机构综合化，而且更重视机构间的横向协调，以保证实现企业管理的整体功能。针对企业中存在的分工过细、协调薄弱的现状。企业组织体制改革的又一个重要方向是采用多种有效方法，强化横向协调的机制。

为此，一方面要继续运用过去行之有效的那些协调方式，例如采用日常的例会制度，组织临时的或常设的各种委员会，采用标准化的工作流程，遵守统一的规章制度等。对于这些方式，有的要加以改进，有的则要加以坚持。

另一方面，要采用一些新发展的协调方法和手段。例如：

实行大办公室制度，实行集体办公，既有利于科室之间相互竞争和监督，更主要的是为加强部门之间横向协调创造一种良好的环境和气氛；

实行层层协调制度，每一部门内部应指定专门机构或人员，负责部门内部的协调事务，使矛盾尽可能在内部解决，尽量少上交；

实行专业搭桥制。这是一种通过完善责任制的办法来强化横向协调的方式。它在设

计各职能部门的责任制时，对各项管理业务的结合部及边界处，有意地安排一些必要的重叠与交叉，以保证管理业务的衔接与协作；

人际关系协调方式，运用行为科学原理，建立起和谐融洽的人际关系而加强横向协调的方式，如车间主任联谊会，班组长联谊会等。通过联谊活动增进友谊，在友谊基础上加强横向协调。

6. 实行管理与生产的合理分工，逐步做到在基层不设专职机构

现代企业中基层不设专职机构的原理是要对管理层与作业层实行合理分工，管理层集中搞专业管理，作业层（基层）则集中精力抓生产。在这样分工的条件下，基层的任务概括起来就是两条：一是搞好生产，完成管理层下达的各项生产指标；二是抓好队伍，调动基层职工积极性，提高他们的政治和技术素质。这样做，可以带来两方面的好处，一是基层领导可以摆脱专业管理业务，集中精力指挥和组织生产，这一点正是现代先进技术装备得以充分发挥作用的要求；其次，在组织机构方面，可以变几级管理为一级管理，管理业务一杆子插到底，既精简了专职机构和人员；又能简化管理程序，提高管理效率。因而是企业组织体制发展的一个重要方向。

先进企业的改革表明，取消基层职能机构和专职管理人员的关键在于人员上收后专职部门要做好为基层服务的工作。否则，基层不满意，基层的专职机构和人员也“断不了根”。

7. 基层推行领班制，强化基层管理

西方企业的领班制，在日本又称作业长制。国外的领班、作业长，相当于我国企业中的工段长或班组长。同传统工段长和班组长的不同之处在于赋予他们以更大的责任和权利，使他们从原来的一线生产指挥者改变成一线的管理者（日本有的企业进一步称之为一线的经营管理者）。日本企业中作业长（相当于工段长）的职责有六项：产量、质量、成本、安全、交货期、士气。作业长对他所辖作业区的这六项任务全面负责。同时，又赋予他很大权利，除生产指挥权外，还有人员任免和调配权、奖金决定权、工资和升级的建议权等。因而在第一线有很大的权威。人们戏称作业长是“小厂长”、“半个技术员”、“半个政治思想工作”。

推行领班制是基层组织体制的重大改革。其实质是使基层管理重心下移，从原来的车间主任转移到工段长或班组长。从而使得最了解生产现场的人能够在生产现场就有权力直接指挥现场生产。这就能够较好地克服基层传统组织体制中“头重脚轻”、基础不稳的问题，从而加强了基层管理。

以上概括地论述了我国国有大中型企业组织体制改革的主要方向。这些实际上也是现代化企业组织体制的一些主要特点。

第一章 职能设计

一、转轨中的职能调整

职能设计，就是对企业的经营和管理业务进行总体设计，确定企业应当从事哪些生产经营活动和管理业务，并规定其合理的结构比例。

职能设计是企业组织设计的首要道工序，它为企业的组织框架设计提供科学依据。企业组织的各个层次、部门、职务和岗位，不过是企业各项经营业务和管理职能的载体。组织设计必须“因事设人”，即因事定机构，因机构配人员。只有先正确地规定企业的各项职能及其合理结构，才能科学地规定组织层次、部门的规模及其结构。因此，职能设计是科学地设计组织框架的基础和前提。

职能设计概念的提出，是现代组织理论的重要贡献。古典组织理论主要研究了组织框架的设计，但没有明确提出把职能设计作为框架设计的前提和基础。框架设计是就事论事的，所依据的是凭经验规定的、而且是主要制造业企业的一套典型职能。这就往往不能完全符合各种企业的实际需要。一旦职能设计错了，就将导致整个组织设计的错误。因此，很有必要在组织设计中增加一道新工序，必须先科学地进行职能设计，然后据以进行框架设计。

职能设计的内容，以新企业的设计比较完整，主要包括有：

1. 基本职能设计

企业作为从事生产经营活动的组织，为了获得生存和发展，必须对自身所需的人、财、物等经营资源和供、产、销等环节构成的动态循环过程，进行系统的、有效的管理，需具备一些基本的生产经营和管理的职能。表 1-1 列举了不同行业中企业基本职能的典型形式。

基本职能设计的主要方法，就是找出国内、国外较先进的同类企业作为参考系数，然后根据组织设计的有关权变因素，如环境、战略、技术、规模等不同特点加以调整，确定本企业应具备的基本职能。

表 1-1 不同行业中企业基本职能的典型形式

银行（大型的）：
审计
经济状况与企业研究
法律
总务
营业（一般按服务类型划分，如年金、个人和公司信托、银行业务）
人事
公共关系

续上表

百货公司：

主 计
商品销售
人 事
推销（宣传、广告）
商店主管（一组服务职能，如总务、运输、送货）

保险公司：

会 计
保险统计
广 告
经纪代理处
赔偿复核
投 资
医 务
人 事
海运保险

制造企业：

工 程
财 务（审计）
工业关系（劳工关系、人事）
市 场（销售）
生 产（制造）
采 购
研究和发展

公用事业：（电力）

会 计
建 设
管 理 员
工 程
运 转
人 事（工业关系、雇员关系）
采 购
销 售

2. 关键职能设计

这是根据企业的任务和战略，在众多的基本职能中寻找一、二个对实现企业战略起关键作用的职能，以便在职能结构的设计中突出关键职能的作用，把它置于企业组织框架的中心地位，以保证企业能强有力地发挥关键职能对实现企业战略的促进作用。

3. 职能分解

这就是将确定的基本职能和关键职能，逐步地细化为二级职能、三级职能等，从而为各个管理层次、部门、职务以至岗位规定相应的管理职能。在职能分解过程中，要注意确定各职能之间的分工及其联系和制约的关系，避免职能间的重叠和脱节。

表 1—2 是某厂生产管理职能分解的例子

表 1-2

某厂生产管理职能的分解

一级职能	二级职能	三级职能
生产管理	1. 生产计划工作	(1) 编制年度生产计划, 确定各产品的全年生产任务和各季、各月的生产任务指标 (2) 编制月度生产作业计划, 明确各车间的月度生产任务, 以及各种型号、规格产品的投入期(量)和产出期(量) (3) 制定各产品的生产周期、在制品定额、生产批量等期量标准
	2. 日常生产指挥	(1) 生产调度 (2) 生产作业统计、按时提出旬报、月报和年报, 为生产计划、生产调度提供准确数据 (3) 订货合同分类台帐与履约率的分析
	3. 生产控制工作	(1) 按月组织在制品盘点, 消除过量储备和损坏丢失现象, 减少资金占用 (2) 检查操作工人执行操作规程和工艺规程的情况, 防止发生质量事故和安全事故

以上讲的是新企业的职能设计。对于众多的老企业来讲, 则是对企业实际执行的一套管理职能(企业现有组织设计文件中规定的职能, 同企业实际执行的职能, 往往有相当大的距离), 进行调查、描述和分析, 然后根据有关权变因素(如企业环境、战略、规模等)的变化, 作出企业和管理职能的调整。职能调整, 一般表现为:

- (1) 有的职能需要新增或强化;
- (2) 有的职能需要取消或弱化;
- (3) 原确定的关键职能需要改变;
- (4) 对重叠的或脱节的职能进行调整。

我国经济体制正处在从计划经济向市场经济转轨的过程中, 国有企业的外部环境和内部机制发生了深刻的变化, 因此, 企业职能和企业管理职能都发生了深刻变化, 亟需加以调整。例如:

需要新增或强化的企业经营职能, 主要有:

- (1) 调整产品结构, 调整或增设新的生产机构和生产线, 从单一品种的产品生产转变为多品种、多型号、多规格的产品生产;
- (2) 调整企业经营方向, 从单一经营转变为多种经营, 从事跨行业的产品生产; 从事工业生产以外的商业、服务业以至金融业、科研活动等经营业务。

需要新增或强化的管理职能, 主要有:

- (1) 增加产权的受托管理层, 如股东会、董事会、监事会等;
- (2) 加强经营决策和战略制订的职能管理部门;
- (3) 强化计划管理职能。实行市场经济后, 企业内部的计划管理不是要削弱, 而是要转向市场经济的轨道而大大加强;
- (4) 强化资金筹措和投资管理的职能;
- (5) 强化技术开发和质量管理的职能;