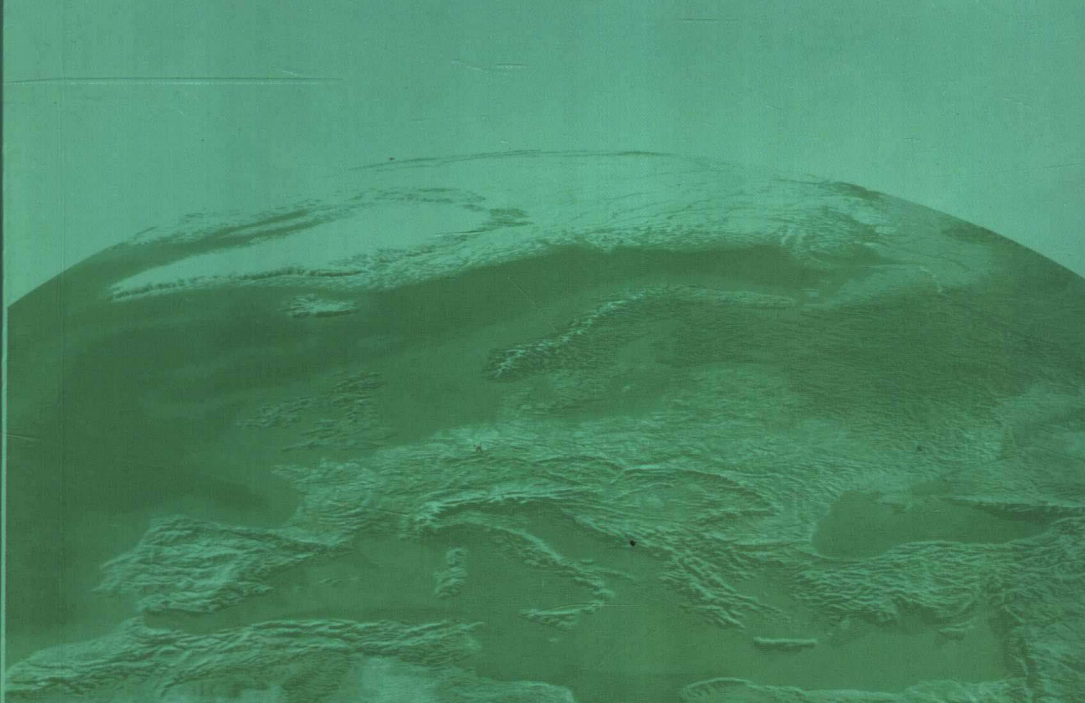




变革时代的企业组织设计丛书 任浩主编

中小企业组织设计

向伟 张祖国 著
张周林 晨

为中小企业量身设计高效组织

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业组织设计/向伟等著. —上海:学林出版社,
2005. 8

(变革时代的企业组织设计丛书 / 任浩主编)
ISBN 7—80668—966—4

I. 中… II. 向… III. 中小企业—组织管理学
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 060479 号

变革时代之企业组织设计丛书 任 浩 主编 中小企业组织设计



作 者——向 伟 张 周 张祖国 林 晨等
特约编辑——唐尚斌
责任编辑——吴伦仲
封面设计——舒 明
版面设计——人 仁
责任监制——应黎声
出 版——上海世纪出版集团
学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)
电话: 64515005 传真: 64515005
发 行——新华书店上海发行所
学林图书发行部(钦州南路 81 号 1 楼)
电话: 64515012 传真: 64844088
印 刷——常熟市东张印刷有限公司
开 本——890×1240 1/32
印 张——11.125
字 数——28 万
版 次——2005 年 8 月第 1 版
2005 年 8 月第 1 次印刷
印 数——3000 册
书 号——ISBN 7—80668—966—4/F·78
定 价——25.00 元

总序

这是一个变革的时代。变革的时代要求企业的应变。一个在组织领域变革的企业必将增强企业在变革时代的应变和发展能力。而健全和提升企业组织的应变和发展能力,正是本丛书的目的。

企业组织的设计,这是自科学管理理论创立以来,一直在探讨和设法解决的重要的管理问题。但是在经济全球化、顾客导向化和员工知识化的背景下,研究企业组织设计显得尤为重要。一是经济全球化,使得我国企业面临的竞争程度,无论是竞争的广度(地区、行业、产品等),还是竞争的深度(成本、质量、服务、时间等)都是空前激烈的,而且大有愈演愈烈之势。欲想在全球化竞争中取胜,除了业务组合、生产成本合理外,企业内部组织必须重新设计和变革;二是顾客导向化。以1997年亚洲金融风暴为标志,我国经济已历史性地从短缺经济状态过渡到生产相对过剩状态,这种经济特征的历史性转变,必然伴随着我国企业由生产导向向顾客导向的转变,要实现这种转变没有企业内部组织的变化是难以想象的;三是员工知识化,现时期我国企业员工的知识、观念已发生明显的变化,员工的劳动已从直接从事体力劳动向使用和管理机器的劳动转变,从简单的生产劳动向复杂的知识生产活动转变,这种转变既是时代发展的必然结果,也是上述一、二的必然要求。面对这样的员工,仅仅用机械式等组织结构已难以奏效。此外,改革的深入化已使中国企业基本完成了放权让利和制度创新的变革阶段。随着这种变革的深化,我国企业之间的竞争致胜将不再依

赖民企与国企的制度性竞争,而将回归到企业组织的结构柔性、职权匹配、流程优化、评估合理、激励有度等组织效率的竞争。

本丛书的讨论、写作与出版花了八年时间。1997年在复旦大学撰写自己的博士论文《中国国有企业结构研究》时,就萌生了一个想法:中国企业之间的竞争随着国企现代制度的建立,应该摒弃利用民企和国企制度性差异来进行低水平的竞争,而应该着眼于在国门内外参与世界性竞争。这种竞争不仅仅是产品生产的低成本与复制,更是综合能力的竞争,其中,企业内在的组织系统的调整、发展与变革,不仅使企业从岗位(职能管理)获得效率,还使之从部门之间(流程管理)甚至从企业之间(供应链管理)获取效率的竞争能力得以增强。可以预言,这必将是一个现代企业重要的竞争能力和手段。为此,组织了一批志同道合者进行了持续不断的研究,承担和完成了一批国家和省部级的相关科研项目,取得了一些阶段性成果。目前出版的仅仅是其中的四本;正在计划和着手对新型企业的组织设计进行撰写,如流程型企业组织设计、虚拟企业组织设计、中国跨国公司组织设计等。此外,还应清华大学出版社的邀请,已出版了“现代企业组织设计”教材。

本丛书含《企业组织设计》、《企业集团组织设计》、《上市公司组织设计》和《中小企业组织设计》等四册,基于对组织设计理论和现实中企业组织设计实践得与失的分析,从不同角度对企业组织设计的理论和方法做了一定程度的探讨。

《企业组织设计》大约有23万字,主要探讨了一般企业组织的设计。首先在第一章介绍了企业组织设计理论的一些基础知识,从企业组织设计的涵义和目的、理论和原则、以及内容和程序等方面入手,从宏观上介绍了以往的理论研究和实践中所发展起来的企业组织设计传统理论,并提出了诸如CHORT(桥式理论)等企业组织设计的新思维。以后的章节中,该分册从企业组织设计的多维体系,即结构设计、权力设计、流程设计、绩效评估设计以及激励设计,展开对企业组织设计的详细

介绍。各部分以传统理论为基础,以新理论、新方法为重点,重视理论和方法的可操作和实用性,并在书中穿插了许多国内外知名企业组织设计的案例,便于读者理解和接受。第七章企业组织变革以及第八章企业组织发展趋势主要介绍了新经济背景下,企业组织发生的重要变革。在吸收各种现有变化的基础上,本书提出了对未来企业组织理论发展趋势的看法。全书构成了企业组织设计的全新实施框架,即从原则的确立到五维体系的设计,辅之以适当的变革与发展。

《企业集团组织设计》大约有 24 万字,在结构安排上大体可分为三个部分:第一部分具体包括了第一章和第二章的内容,主要介绍企业集团和企业集团组织设计的一般理论,并对我国企业集团的形成发展、现状特点和模式选择等重要方面做出分析归纳。第二个部分按照前面介绍的五维框架体系,对企业集团的结构设计、权力设计、流程设计、绩效评估设计及激励设计五个方面进行展开,具体包括了第三章、第四章、第五章、第六章和第七章的内容,因而也是本册的重心所在。其中关于企业集团组织结构的基本类型及其设计、组织设计目标与组织目标的关系、企业集团内成员企业间的关系分析,企业集团内部的绩效评价体系设计以及针对不同对象的特定激励方式的探讨等是本部分的特色所在,既丰富了企业集团组织设计的内容,也深化了一般组织设计的理论。第三部分包括了最后一章,对企业集团组织变革的相关内容进行了简要分析,目的在于为读者和企业集团的组织设计者提供一个具有前瞻性和动态性的思维方法,它也构成本书的一个必要组成部分。

《上市公司组织设计》大约有 26 万字,其基本内容如下:第一章介绍上市公司的含义、特征和类型,并对我国的上市公司的基本状况给予概括。在第二章介绍上市公司组织设计的基本理论,第三章专门对上市公司的治理结构进行了分析。随后安排五个章节的篇幅,按组织设计的五维框架体系对上市公司的组织结构设计、组织权力设计、组织流程设计、绩效评价设计、激励机制设计及相关理论等进行了阐述,最后一章的内容

为上市公司组织面对新的环境应采取的组织变革措施提供了一些思路。

《中小企业组织设计》大约有 23 万字,主要探讨了中小企业,特别是高科技企业在创业初期的组织设计问题。第一章中介绍了中小企业组织设计的目标、原则、理论和方法等基础性内容,并着重探讨了中小企业规模与其产权组织形式。第二章介绍了中小企业组织设计的一般过程,并对其组织设计的关键环节和影响因素作了相应的分析。第三章至第七章结合五维框架体系探讨了中小企业组织设计的各个方面,站在中小企业的角度,介绍了适合其特点的组织设计方式。第八章和第九章分别就中小企业组织形式的发展和组织变革的管理做了相应的介绍。

本丛书是九华管理书系的第一套丛书。主编为任浩教授(同济大学发展研究院副院长、博导)。其编委会成员主要有(按姓氏笔划为序):毛蕴诗教授(国务院学位委员会工商管理学科评议组成员、中山大学管理学院跨国企业研究中心主任、博导),王振龙教授(西安财经学院副院长),朱向阳博士,张钧先生(上海市国有资产监督管理委员会副主任),陈沛霖先生(上海市中小企业协调和发展办公室主任),张晖民教授(复旦大学金融学院院长、博导),金润圭教授(华东师大商学院院长、博导),钱敏女士(上海九泰投资管理公司总经理),钱言博士,袁恩桢教授(上海社科院经济研究所所长、博导),黄运成教授(中国证券监督管理委员会上海证券监管局副局长、博导)和廖泉文教授(厦门大学人力资源研究所所长、博导)等。

本丛书的撰写、出版凝聚了许多人的执着、真诚和无私的帮助。首先我要感谢丛书的作者群体,他们的热情参与、坚持研究以及耐心等待,给了我必须完成这套书出版的巨大的动力和压力;要感谢我的学生林晨、郑立明、钱言在统稿和出版过程中所做的大量工作;要感谢九华管理咨询公司、九泰投资管理公司、九衡产权经纪公司负责人及其许多员工长期以来所提供的弥足珍贵的无私支持,特别是钱敏总经理、张冰先生、陆惠丽

小姐等。尤其要感谢的是学林出版社及其责任编辑吴伦仲先生,他们对本书出版的高效率和装帧的高水平给我留下了深刻的影响。我的第一本专著《中国国有企业研究》就是在上世纪80年代末与学林出版社合作出版的,这次再度合作跨越了两个世纪三个年代,见证了我对企业发展的外部要素和内部能力的理论思考历程,对我而言,其本身就是一件有意义的事情。在此,谨向所有参与、支持和关心企业组织设计研究的人们表示诚挚的谢意。

任 浩

2005年6月于淮海

序 言

随着 20 世纪 90 年代新经济浪潮的出现,中小企业的创新、活力在经济生活中表现得淋漓尽致,其对国民经济的重要性日益为政府、学界重视,并成为经济管理研究的重要对象。

中国是中小企业的王国,在 1000 多万户注册的企业中,中小企业占 99% 以上。在工业总产值中,中小企业占 60% 左右,利税占 40%,就业人数占 70%,这对支撑国民经济高速、持续、稳定发展,促进市场的繁荣,保护市场有效竞争,提高产业内部活力起到了重要作用,同时对增加财政收入、扩大就业、维护社会安定等方面也作出了重大贡献。

由于中国处于改革阶段,企业的生存环境处于不断变革之中,这给中小企业的发展带来各种问题和矛盾。比较突出和紧迫的,也是目前研究较集中的主要是关于中小企业融资困难和技术创新能力较弱方面的问题。上述问题都与企业规模小、积累少、资金紧张密切相关,并由此带来了大量经营困难、效益下降、亏损扩大、发展低迷等现象。针对上述问题,政府和学界提出了包括设立风险投资基金、中小企业担保基金、创业板等方面的解决中小企业融资瓶颈的方案,科技部也设立了创新基金,实施了一系列促进技术创新的政策,以提升中小企业的技术实力。然而,如果从战略的高度审视中小企业的发展,那么管理上的不足更是制约中小企业持续健康发展的重要因素,管理涉及到人、财、物的整体配置和有效使用,通过科学合理的组织架构来动作中小企业,将有助于企业降低运营成本、提高资源的利用效力,增强企业的竞争能力,从而使中小企业能持续

发展,进而做大做强。

本书的撰写目的是针对中小企业的特点为管理者提供科学组织设计理论、有效的设计流程、易于操作的设计方法和可供参考的案例,帮助其在企业发展变化中,面对多变的环境设计出企业不同阶段适合自身特点的组织形式,并高效地运作企业。

全书共分九章,导言阐述了中小企业的定义、地位及特点,并对中小企业组织设计的必要性进行了深入地论述。第一章为中小企业组织设计概述,主要介绍中小企业组织设计的目标原则和内容方法。第二章介绍中小企业组织设计的一般过程,主要包括设计的主要因素、工作程序和关键环节。第三章到第五章是对组织的结构、权力和流程设计的具体分析,具有较强的操作指导性。第六、七章是组织的绩效评估体系和激励机制设计,介绍了大量可供借鉴的方法。第八章是对未来的一些创新性组织形式的研究和分析。第九章为组织变革管理,帮助管理者应对组织变革。

本书从立意到成稿,编写者用了两年多时间。期间,本书编者在丛书主编任浩教授精心指导下,充分吸收颜世富博士、孙时进博士、李双博士后、陶向京博士后、赵新安博士、戴学来博士、李建华硕士、钱敏总裁等的专业建议,并在九华企业管理咨询公司员工们的大力支持下,使本书内容和形式不断完善,在此一并表示衷心感谢。

向 伟

2005年6月于杭州

导 言

人类已经告别了 20 世纪,然而作为经济细胞的企业组织并没有像 19 世纪末 20 世纪初的经济学家预言的那样,自然竞争必然走向集中,集中必然走向垄断。相反,中小企业却成为国家经济的基础和社会经济中最为活跃的因素,成为社会经济持续发展和繁荣稳定的重要因素。随着科技水平的提高,社会分工越来越细,社会经济活动的社会化、虚拟化、网络化、电子化,必将有利于中小企业发展。从这个角度说,21 世纪将是中小企业的世纪。当前中小企业在国家或地区经济发展中的重要性被越来越多的人所认同。中小企业提供了广泛的社会就业和经济增长的动力,社会就业的 60% 以上是由中小企业提供的,中小企业还是社会财富的主要提供者,世界各国的国民生产总值的 40% 以上是由中小企业创造的。

在中小企业向大企业的发展过程中,设计好企业组织是非常重要的环节。不会因为中小企业规模较小而使组织设计变得不重要,相反组织设计关系到中小企业的生存和发展。在本书的导言部分,将对中小企业进行界定,明确中小企业的特点,同时阐述中小企业在知识经济的挑战之下所进行的组织创新,以及中小企业发展与组织设计之间的关系。

一、中小企业的界定

扶持和发展中小企业是近年来世界各国政府和经济学界

普遍关注的一个热点。中小企业的界定成为一个具有重要意义的基础性理论问题。在本书讨论中小企业组织设计之前,我们必须首先对中小企业所指的企业范围明确,因为中小企业具有与大型企业不同的组织特点。

(一) 世界各国对中小企业的界定

世界各国对中小企业的界定使用定量(quantitative)和定性(qualitative)两种方法。

1. 对中小企业的定量界定

从世界各国对中小企业的定量界定看,可以得出以下三个主要结论:

第一,从定量角度界定中小企业是各国的普遍做法。这是因为定量标准简便直观,便于进行统计和比较,为各国保护和扶持中小企业明确了对象。

第二,中小企业定量界定标准具有相对性。首先是空间相对性。表现在三个方面:(1)不同国家的定量标准不同。如法国采用雇用人数标准,斯里兰卡则采用设备投资标准。有的国家采用的是单一标准,有的则采用复合标准。这是因为不同国家政治、经济、文化等方面具体情况不同。(2)即使是同一标准,具体取值区间也不尽相同。例如就雇用人数标准而言,美国、加拿大、澳大利亚等国的取值空间为 $[0, 500]$,巴西为 $[5, 250]$,挪威则为 $[0, 100]$ 。这是因为不同国家经济规模不同,劳动力、资本的丰缺状况各异。(3)对于不同行业标准或取值区间可能不同。例如英国的制造业、建筑业和采矿业采用雇员人数标准,而零售业则采用营业额标准。制造业的取值区间为 $[0, 200]$,建筑业和采矿业为 $[1, 25]$ 。这是因为不同行业技术特点不同,要素构成各异。其次是时间上的相对性。即使在同一国家同一行业采用同一标准,在不同经济发展阶段,取值区间也可能变化。如美国在 20 世纪 50 年代将制造业中雇员人数在 250 人以下的企业界定为中小企业,但现在将上限提高到 500 人。再次从本质上看,中小企业定量标准的相对性源于中小企业本身的相对性。因为所谓中小企业是相对于同行业

中的大企业来说是规模较小的企业。

第三,从定量方法看,中小企业的界定主要以雇员人数、资产(资本)额以及营业额三方面指标作为定量标准。首先,雇员人数标准。该标准是从企业雇用人数多少的角度反映企业规模的大小,世界各国大都采用此标准。这里所指的雇员是企业工资劳动者或全职劳动者,不包括企业所有者及其在企业中工作的家人。许多国家雇员人数标准的取值区间的左端点为零,表示将“自我雇用”视为中小企业。而有的国家,如墨西哥、巴西、委内瑞拉、阿根廷、希腊等国相应的左端点不为零,将“自我雇用”排除在中小企业范围之外。其次,资产(资本)额标准。该标准是以价值或实物形态,从企业资产(资本)角度反映了企业规模的大小。由于该标准在计量上存在困难,因此只有部分国家采用此标准。但该标准往往为金融部门所偏好。它有助于中小企业进行兼并、收购、出售等资本运营,可以优化资本(资产)配置效率。再次,营业额标准。该标准是从企业经营水平角度反映了一个企业规模的大小。往往为财税部门所偏好。由于该标准相对于资产(资本)额更难计量,而且极易波动、可比性低,也更缺乏可信性,所以也只有部分国家采用,在世界各国中并不普遍。

2. 对中小企业的定性界定

定性界定标准亦称质量界定标准或地位界定标准。美国、加拿大、德国、英国、以色列等国不仅采用定量标准,而且还规定了定性标准。从对定性标准的分析可以看出,活动范围有限、所有权集中、独立决策、自主经营和业主直接管理等几乎涵盖了定性标准的所有内容,而最为核心的只有三点:独立所有、自主经营和较小的市场份额,这也正是定性界定标准的本质特征。

“独立所有”是定性中小企业的必要条件。各国对独立所有的把握有细微差别。例如在美国只要业主持有 50% 以上的股份,就可看作独立所有,不管企业是否上市。而德国则认为上市企业不是独立所有,也就是说上市企业不属于中小企业。

“自主经营”是指业主本人控制自己的企业,但各国把握此标准的方法不同。如英国强调所有者(经营者)必须不受外部支配,以色列则强调业主亲自承担全部或大部分管理职能。“较小市场份额”有直接和间接两种方式。如加拿大直接规定为“在其经营领域不占垄断地位”,意在防止垄断、鼓励竞争。而德国则通过“不能以资本市场融资”和“对企业进行个人或家族管理”两个条件作了间接的规定,因为这两个条件必然有碍于企业的扩张和市场份额的扩大。

相对而言,定性标准比较精确,而且具有一些优点。一是定性标准反映了企业内部具有生命力的特征,更具稳定性,有助于从长远角度把握中小企业的范围。二是就本质而言,中小企业备受关注,主要是由于中小企业在竞争中先天的弱势地位,政府扶持中小企业正是为了弥补市场缺陷,保护公平竞争以促进效率的提高。定性标准以是否在行业中占垄断地位作为一条分界线,使政府政策提供了决策论据。三是定性标准与定量标准结合,使政府政策具有灵活性。目前采用定性标准的国家也同时兼用定量标准,在这些国家更强调定性和定量的结合。

3. 从组织发展角度界定中小企业

“格雷纳模型”是一种从组织发展角度界定中小企业的方法。“格雷纳模型”是以其创始人 L. F. Greiner 命名的。模型认为中小企业作为一种组织,发展成大型企业组织一般会经过五个阶段,因此可以从这五个阶段判定一个企业是否是属于中小企业。这五个阶段是依靠创新成长、依靠指导成长、依靠授权成长、依靠协调成长、依靠合作成长。

阶段 I: 依靠创新成长。在此阶段,企业创立人有一个好的想法并付诸实践,若想法对路,企业便可成长并发展,但相当比例的新创企业创立不久就夭折了。随着企业的成长,提供创新的企业创立人将会被过多的较细的行政事务和具体问题所困扰,不能再有效地经营企业,出现所谓的“领导危机”。领导危机可能会使企业的发展举步维艰,甚至衰退。

阶段Ⅱ：依靠指导成长。克服第一阶段的领导危机，企业需要一位强有力的领导人。这位领导人可以为新创企业的发展做出科学果断的决策。企业的领导人要习惯于将头脑中的想法正式化和形式化，留住企业中的关键人员并调动他们的积极性。随着企业的进一步成长，一些下属对自己所从事的工作变得比企业的领导人更熟悉，便希望有更多的发言权，若处理不当，便会发生内讧或员工跳槽，出现“自治危机”。这时自上而下的指导型管理已不再适应企业的进一步发展，第二阶段结束。

阶段Ⅲ：依靠授权成长。要想解决“自治危机”，就必须学会授权，即赋予企业内更多人以更大的职责，但许多中小企业创始人往往将过多的工作抓在自己手中，或者简单地将任务推给下属，这样组织很难长大成熟。本阶段需要通过掌握专门遴选技术的咨询机构招募人才，并向这些人才授予必要的权限。但一旦授权不当，部分下属可能会不服管制，而出现“控制危机”，于是第三阶段结束。

阶段Ⅳ：依靠协调成长。在这一阶段，需充分发挥前两个阶段的优势，做好协调工作以克服“控制危机”。但要加强授权的系统性和规章制度建设，并引入某种形式的战略计划。沟通、协调变得重要，企业文化逐渐形成。但各种具有约束力的规章制度往往会使商计丧失，墨守成规也会窒息创新精神，从而出现“官僚危机”而结束该阶段的发展。

阶段Ⅴ：依靠合作成长。避免官僚主义需要在企业内营造一种合作的氛围，如对信息系统进行简化和提高其整体流畅性，提倡团队精神等。此阶段强调管理培训和人才开发。

经过以上五个阶段，中小企业成长为大企业。

（二）中国中小企业的界定

从1949年建国以来，我国对中小企业的界定进行了几次调整。建国初期曾经按照固定资产价值划分企业规模。1962年改为按照企业职工人数对企业规模进行划分。企业职工人数在3000人以上定为大型企业，500～3000人为中型企业，

500 人以下为小企业。1978 年国家计委发布《关于基本建设项目的大中型企业划分标准的规定》，把划分企业规模的标准改为“年综合生产能力”。1984 年，国务院颁布的《国营企业第二步利改税试行办法》对我国非工业企业的规模按照企业的固定资产原值和生产经营能力创立了划分标准，主要涉及的行业有公交、零售、物资回收等国营小企业。1988 年对 1978 年标准进行修改和补充，重新发布了《大中小型工业企业划分标准》，按照不同行业的不同特点作了分别划分，将企业规模分为特大型、大型（分为大一、大二两类）、中型（分为中一、中二两类）和小型四类六档。当时中小企业一般指中二类和小型企业。具体地说，凡产品比较单一的企业如钢铁企业、炼油厂、手表厂、水泥厂等按生产能力为划分标准划分；一些企业如发电厂、棉纺厂，习惯上以生产设备数量为标准划分；对于产品和设备比较复杂的企业，以固定资产原值数量为标准划分。1992 年又对 1988 年划分标准进行了补充，增加了对市政公用工业、轻工业、电子工业、医药工业和机械工业中的轿车生产企业的规模划分。目前我国所采用的是 1999 年对原划分标准修改后的标准。

1999 年我国对原标准再次修改，将销售收入和资产总额作为主要考察指标。按照修改后的标准将企业规模划分如下：把企业划分为四类，即特大型、大型、中型、小型，其中年销售收入和资产总额均在 5 亿元以下、5000 万元以上的为中型企业，年销售收入和资产总额均在 5000 万元以下的为小型企业。参与划型的企业范围原则上包括所有行业各种组织形式的工业企业。

如果参照国外中小企业界定，可以看出我国对中小企业的界定标准仍有不完善之处：第一，该标准没有定性界定标准，从而没能有效拓宽政府实行政策的伸缩空间；第二，该标准没有雇员人数标准，脱离了国际常规的做法，也与我国就业形势严峻、需要大力发展中小企业缓解就业压力的现状不符；第三，该标准仍然没有包含非工业领域的企业，涵盖面过窄。由此可

见,目前我国有必要对企业规模的划分标准进行重新的界定。

二、中国的中小企业及其在经济发展中的地位和作用

在任何国家中小企业的存在和发展都有其客观必然性。中国中小企业的发展已经使其在经济发展中成为一个具有特殊地位的力量。

(一) 中国中小企业发展现状

按照国家经贸委中小企业司公布的数据,目前中国包括中型企业、小型企业和微型企业在内的广义的中小企业约 3980 万户,他们在全国独立核算工业企业中所占的比重是:企业户数占 98.5%,就业人数占 69.5%,资产总额占 48.5%,销售额占 57.1%,工商税金占 43.2%。

按现行中小企业划分标准进行统计的情况看,中国中小企业的基本情况与世界一些国家的确认标准相比,中国中小企业实际的人数规模相对偏高,但是,资产、资本和营业额规模相对偏低,反映了中国中小企业多为劳动密集型的基本国情。

(二) 中小企业在经济发展中的地位和作用

目前,世界各国都越来越重视促进本国中小企业的发展,中小企业的地位与作用体现在以下几个方面:中小企业已经在很大程度上融入了现代企业体系;在相当大的程度上克服了先天缺陷;是经济中最活跃的细胞和生长点;在吸纳劳动力方面具有巨大潜力;对农村地区工业化贡献巨大。

在中国,中小企业在国民经济中的地位与作用可以归纳为以下 8 个方面:

1. 中小企业特别是小企业是国民经济健康协调发展的重要基础。

2. 中小企业特别是小企业是社会稳定的重要保证。中小企业以其占全部企业 48.5% 的资产创造 69.7% 的就业岗位,其重要原因之一就是中小企业创造一个就业岗位的成本比大企业低得多。据统计分析,在中国,大型企业创造一个就业岗位需投资 22 万元,中型企业创造一个就业岗位需投资 12 万

元,小型企业创造一个就业岗位只需投资 8 万元。

3. 中小企业特别是小企业是稳定财政收支的基础,也是确保国家财政收入特别是地方财政收入的稳定来源。中小企业通过承担 69.7%的就业岗位,不仅为国家减少了在社会保障方面(如失业保险等)的财政开支,同时还为国家创造了 43.2%的工商税收。1994 年以后,中国实行分税制财政体制,除增值税的 75%和中央企业所得税等属于国税外,增值税的 25%和营业税、地方所得税等均为地税。

4. 中小企业特别是小企业是引入优胜劣汰机制,建立社会主义市场经济体制的微观基础。

5. 中小企业特别是小企业是政府集中精力抓大型企业的保证和必备条件。中小企业的发展可以为国有大企业下岗职工创造就业岗位,可以为大企业提供配套服务,也可以成为以大企业为龙头的企业集团的小成员。

6. 中小企业是实现男女真正平等的物质基础。据中国妇女状况白皮书数据资料,中国女性从业人数占全社会从业人数的 44%,其国家机关中妇女仅占 23.5%,国有单位妇女仅占 37.9%,可见,中国妇女就业的主要渠道是中小企业。据抽样统计,近两年新注册的中小企业中女性法人代表明显增加,中小企业就业人数中妇女比重逐年增加。所以,在中国,妇女创业与就业的主要天地应是中小企业。

7. 中小企业是鼓励民间投资的重要载体。

8. 中小企业是发展和建设小城镇的主体。

在上述地位与作用中,解决就业、实现社会稳定成为中小企业的重要使命。

三、中小企业组织创新与组织设计的必要性

中国中小企业的发展存在着来自企业自身和外部环境两大方面的问题。从外部环境看,存在着缺乏正常的融资渠道、政策体系尚未形成、税费负担过重等一系列阻碍中小企业发展的问题。从企业自身看,产品结构和组织结构不合理、人员素