

现代企业管理操作规范丛书
XIAN DAI QI YE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN CONG SHU

企业组织

赵光忠 / 主编

管理模板

与

操作流程

— 流程·方法·模式·范例 —

即学即通的操作指南
即复即用的管理工具



中国经济出版社

www.economyph.com

●现代企业管理操作规范丛书

企业组织管理模板与操作流程

——流程·方法·模式·范例——

赵光忠 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业组织管理模板与操作流程/赵光忠 主编. - 北京:中国经济出版社,2004.4

(现代企业管理操作规范丛书)

ISBN 7-5017-6294-5

I. 企… II. 赵… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 126058 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:华连斌(010-68319114)

责任印制:张江虹

经 销:各地新华书店

承 印:北京地矿印刷厂

开 本:740mm×1000mm 1/16 印 张:24.75 字 数:390千字

版 次:2004年4月第1版 印 次:2004年4月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-6294-5/F·5070 定 价:39.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

《现代企业管理操作规范丛书》

编委会

主 编：赵光忠

副主编：赵 剑 张建伟

编委会：（排名不分先后）

郭晓丽	吕军伟	王 莺	崔华芳	李 莉
张 锋	郭 勇	李军伟	刘德红	张斯曼
刘君强	杨晓艳	屈永科	郑晓宁	王 飞
秦亦兰	宋犀昆	张肖虹	席幕华	程月玲
杨 念	丁华明	王 岳	邵振伟	徐 峰
张国栋	薛慧欣	曹晔晖	毛艳琴	胡 芳
张震震	周建国	宋维同	李 云	许智博
崔劲辉	刘珂碧	王霄涵	李雅芬	周 明
张 冬	鲁建敏	周莹玉	陈 超	康晓光
张保文	王妍妍			

序

当今中国，企业已经随着市场经济的发展成为了社会的一个关注中心。于是，以促进中国企业高效发展的名义，各种管理理念、管理方法泥沙俱下，充斥了中国的企业界。一时间，中国仿佛变成了企业管理的先进国度。但是，遗憾的是，中国管理仍只是理论上的巨人，中国企业只是各种管理思想的实验田而已。

中国的企业管理，缺的不仅是先进的思想和理念，更是具有操作性，可以在实践层面上提高企业效率的管理实务工具和解决方法。同时，必须认识到，先进的管理方法和工具可以引用借鉴。而真正适用的管理思想和理念却只往往是一个自发生成的体系。并且，适用的管理思想和理念不可能从外部引入，直接灌输到企业肌体中去，它必须在先进实践活动的基础上形成。

但是，中国企业界需要什么样的管理工具，适用什么管理方法，又怎么适用呢？这就要求企业必须深入认识自己具体运作的流程，了解具体流程中可能遇到的问题，借鉴其他企业的经验教训。在此基础上，实现企业的规范化管理，引导企业流程化运作，导入适当的管理和解决问题的方法，借用其他企业的先进模式。

当然，这并不是一个简单的工作。同时，一家企业，一个管理人员也很难凭借一己之力去完成这一工作。有鉴于此，我们查阅了大量的管理研究和实践资料，考察了众多现实企业，综括出了我们认为具有相当普遍实用性和实用性的管理流程，

并将具有实用价值的各种管理方法、管理工具归结起来，重新提炼整合，形成了针对具体问题的管理模板，以利大家直接使用。以此为基础，我们编写了“现代企业管理操作规范”这套丛书。

在丛书中，我们分别从企业组织、人力资源、市场营销、企业财务、企业生产、企业物流这六个角度深入分析，归纳出了比较规范的工作流程，并针对具体的流程中可能遇到的问题，提供了可以运用的解决方法，方便适用的管理工具，同时，为了帮助大家更好地理解相关流程，我们还有针对性地提供了参考案例。

具体来说，“现代企业管理操作规范”丛书包括以下六本著作：

- 《企业组织管理模板与操作流程》；
- 《人力资源管理模板与操作流程》；
- 《企业财务管理模板与操作流程》；
- 《企业生产管理模板与操作流程》；
- 《市场营销管理模板与操作流程》；
- 《企业物流管理模板与操作流程》。

本套丛书注重企业具体业务的流程化运作和实务化操作，但并不是简单的文字论述和资料堆砌。丛书通过精细到具体业务的流程化分解，针对具体流程中可能遇到的问题，提供了针对性解决方法和实用工具，同时，运用管理模板的思路，将流程、方法、模式和范例整合到一起，形成最精细、最具体、最规范的实用模板，再通过经典的现实案例进一步阐释模板的实用方法和适用要求。从而，从规范化、流程化和实务化的角度为中国企业提供了一套“既学即通的操作规范，随需应用的管理工具。”

丛书编委会
2004年2月15日

目 录

总 论

一、基本概念	(1)
二、企业组织的要素与功能	(2)
三、企业组织管理的原则	(4)
四、企业组织管理的基本原理	(5)
五、组织理论的发展	(8)
六、组织管理的结构及相互关系	(12)

第一章 企业组织设计总模板

第一节 企业组织设计理论精要	(14)
一、基本概念	(14)
二、企业组织设计的理论	(14)
三、企业组织设计的原理	(16)
四、企业组织设计的原则	(19)
五、企业组织设计的影响因素	(20)
第二节 企业组织设计总流程	(25)
流程一：企业组织职能设计	(25)
流程二：企业组织结构设计	(25)
流程三：企业组织职权设计	(25)

第二章 企业组织职能设计模板

第一节 企业组织职能设计理论精要	(26)
一、基本概念	(26)
二、职能设计的作用	(27)
三、企业组织职能分类	(27)
第二节 企业组织职能设计流程	(29)
流程一：确定基本职能	(30)

► 确定基本职能的方法	(30)
方法一 根据行业特点分析设计	(30)
方法二 根据企业技术特点分析设计	(31)
方法三 根据企业外部环境分析设计	(33)
方法四 根据企业规模分析设计	(33)
方法五 根据企业组织形式分析设计	(34)
流程二：明确中心职能	(35)
► 明确企业中心职能的方法	(35)
方法一 以质量管理为中心职能	(35)
方法二 以技术开发为中心职能	(35)
方法三 以市场营销为中心职能	(35)
方法四 以生产管理为中心职能	(36)
流程三：职能分解	(37)
► 职能分解的步骤	(38)
步骤一 细分基本职能	(38)
步骤二 对各职能进行归类	(38)
第三节 企业组织职能设计范例	(39)
一、企业基本职能设计范例	(39)
股份公司基本职能部门设置	(39)
商贸公司基本职能部门设置	(40)
二、企业中心职能设计范例	(40)
以质量为中心的组织结构	(40)
以技术开发为中心的组织结构	(41)
以市场营销为中心的组织结构	(41)
以生产管理为中心的组织结构	(42)
三、企业职能分解及综合设计范例	(43)
机械制造公司职能规定	(43)
食品制造公司职能规定	(61)
建筑公司职能规定	(67)
饭店组织职能规定	(81)

第三章 求业组织结构设计模板

第一节 企业组织结构设计理论精要	(91)
------------------------	------

一、基本概念	(91)
二、组织结构设计的原则	(92)
三、组织结构设计的参数	(93)
第二节 企业组织结构设计流程	(95)
流程一：确定管理跨度	(96)
▶ 确定管理跨度的步骤	(96)
步骤一 确定影响管理跨度的因素	(96)
步骤二 划分影响因素的等级	(98)
步骤三 确定影响因素的影响程度权数	(98)
步骤四 综合平衡	(98)
步骤五 确定具体的管理跨度	(98)
流程二：设计组织层次	(99)
▶ 设计组织层次的步骤	(100)
步骤一 确定基本组织层次	(100)
步骤二 推算具体组织层次	(101)
步骤三 局部调整	(101)
流程三：设计组织部门	(102)
▶ 设计组织部门的步骤	(102)
步骤一 提出部门结构的框架设计	(102)
步骤二 决定具体业务的部门归属	(108)
▶ 设计组织部门的方法	(108)
方法一 根据产品设置组织部门	(108)
方法二 根据职能设置组织部门	(109)
方法三 根据地区设置组织部门	(110)
方法四 根据生产过程设置组织部门	(110)
方法五 根据顾客或销售渠道设置组织部门	(111)
第三节 企业组织结构设计范例	(111)
一、企业管理跨度设计范例	(111)
二、企业组织层次设计范例	(113)
三、企业组织结构总体设计范例	(116)
电力公司组织结构	(116)
化工股份公司组织结构	(119)

汽车制造公司组织结构	(120)
机电公司组织结构	(121)
运输公司组织结构	(122)
电信公司组织结构	(123)
保险公司组织结构	(124)
电器公司组织结构	(125)
商贸公司组织结构	(126)

第四章 企业组织职权设计模板

第一节 企业组织职权设计理论精要	(127)
一、基本概念	(127)
二、职权设计的原则	(127)
三、职权设计的依据	(130)
第二节 企业组织职权设计流程	(131)
流程一：对企业组织职权进行分类	(132)
► 划分职权类型的方法	(132)
方法一 按职权所履行的职能分类	(132)
方法二 按职权关系分类	(132)
方法三 按分工与协作关系分类	(135)
方法四 按专业管理内容分类	(136)
流程二：确定职权的纵向结构	(137)
流程三：确定职权的横向结构	(143)
► 确定职权横向结构的方法	(143)
方法一 计划协调	(143)
方法二 组织协调	(143)
方法三 制度协调	(144)
方法四 思想协调	(144)
第三节 企业组织职权管理制度范例	(145)
公司职务规章	(145)
公司职务权限规定	(159)
公司职权基准	(162)

第五章 企业组织控制模板

第一节 企业组织控制理论精要	(186)
一、基本概念	(186)
二、组织控制的内容	(187)
三、组织控制的类型	(189)
四、组织控制的原则	(192)
五、组织控制的功能	(194)
第二节 企业组织控制管理流程	(195)
流程一：制定工作标准	(196)
▶ 制定控制标准的方法	(198)
方法一 统计方法	(198)
方法二 经验估计法	(198)
方法三 工程方法	(198)
流程二：衡量和评价实际工作	(200)
流程三：鉴定偏差并采取措施	(202)
▶ 鉴定偏差并采取措施的步骤	(202)
步骤一 找出偏差产生的原因	(202)
步骤二 选择适当的纠偏措施	(202)
第三节 企业组织岗位责任管理制度范例	(204)
一、企业机构工作职责管理制度范本	(204)
公司高层机构工作职责管理制度	(204)
公司部门工作职责管理制度	(207)
公司人员岗位职责管理制度	(212)
二、企业组织综合管理制度范本	(221)
机械制造公司组织管理制度	(221)
商务股份有限公司权责划分管理制度	(232)

第六章 企业组织内部协调模板

第一节 企业组织内部协调理论精要	(258)
一、基本概念	(258)
二、组织内部协调	(259)

三、组织内部冲突	(261)
四、组织内部沟通	(262)
第二节 企业组织内部冲突管理流程	(265)
流程一：确定冲突类型	(266)
流程二：分析冲突原因	(268)
流程三：制定冲突管理策略	(270)
流程四：着手解决冲突	(271)
► 解决冲突的方法	(271)
方法一 协调与谈判	(271)
方法二 第三方介入	(272)
第三节 企业组织内部沟通流程	(274)
流程一：制订沟通方案	(274)
► 制订沟通方案的步骤	(274)
步骤一 确定影响沟通的因素	(274)
步骤二 选择适当的沟通方式	(275)
流程二：实施沟通方案	(278)
► 沟通的方法	(279)
方法一 发布指示	(279)
方法二 召开会议	(279)
方法三 个别交谈	(280)
方法四 建立信息沟通网络	(280)
流程三：克服沟通障碍	(282)
► 克服沟通障碍的步骤	(282)
步骤一 分析产生沟通障碍的原因	(282)
步骤二 消除沟通障碍	(283)

第七章 企业组织形象管理模板

第一节 企业组织形象管理理论精要	(285)
一、基本概念	(285)
二、企业形象的内容	(286)
三、企业形象管理的策略	(286)
四、企业识别系统的功能	(288)

第二节 企业组织形象管理流程	(290)
流程一：提出 CIS 计划	(291)
流程二：制定 CIS 企划案	(291)
流程三：成立 CIS 执行委员会	(293)
流程四：企业导入 CIS 前的调查与分析	(293)
流程五：确定企业未来发展蓝图	(293)
流程六：确定企业识别系统	(294)
流程七：改善企业整体素质	(295)
流程八：公布企业 CIS 方案	(295)
流程九：全力投入实施 CIS 方案	(295)
流程十：导入 CIS 效果评估	(295)
第三节 企业组织形象管理制度范例	(296)
一、企业组织 CI 综合管理制度	(296)
公司 CI 建设准则	(296)
公司 CI 战略管理委员会管理规定	(297)
公司 CI 导入管理细则	(299)
二、企业组织 BI 管理制度	(309)
公司 BI 设计细则	(309)
三、企业组织 MI 管理制度	(319)
公司 MI 设计细则	(319)
四、企业组织 VI 管理制度	(331)
公司 VI 设计细则	(331)
公司更换企业视觉识别系统管理规定	(351)
第四节 企业组织形象管理表格范例	(353)
企业识别系统整体评估表	(353)
企业认知形象识别评估表	(353)
企业形象识别主要内容一览表	(354)
企业行业关系识别内容一览表	(355)
企业标准化形象识别评估表	(356)
企业形象识别传达分析表	(357)
企业规模形象识别评价表	(357)
企业公关形象识别评价表	(358)

企业形象表现识别评价表	(358)
企业理念识别评价表	(359)
企业员工对企业形象评价表	(360)
企业内外信息识别评估表	(360)
企业形象管理分析表	(361)
企业形象管理检查表	(362)
企业形象改善提案表	(363)

第八章 企业组织变革模板

第一节 企业组织变革理论精要	(364)
一、基本概念	(364)
二、组织变革的动力	(366)
三、企业组织结构变革的基本趋势	(367)
第二节 企业组织变革管理流程	(370)
流程一：通过组织诊断，发现变革征兆	(370)
► 组织诊断的步骤	(371)
步骤一 明确诊断职责	(371)
步骤二 确定组织诊断的重点	(371)
步骤三 搜集资料	(372)
步骤四 确定变革对象	(373)
流程二：分析变革因素，制定变革方案	(374)
► 组织变革的方法	(375)
方法一 从组织结构着手进行改革	(375)
方法二 从人事方面着手进行改革	(375)
方法三 从技术方面着手进行改革	(375)
流程三：克服各种阻力，实施变革计划	(377)
► 克服变革阻力的步骤	(377)
步骤一 发现变革的阻力	(377)
步骤二 采取措施，克服阻力	(378)
流程四：评价变革效果，及时进行反馈	(379)

总 论

一、基本概念

组织：

组织是指为了完成特定目标而在分工合作基础上构成的人的集合。组织作为人的集合，不是简单的毫无关联的个人的加总，它是人们为了实现一定目的，有意识的协同劳动而产生的群体。在我们周围有着形形色色的各种组织，如企业、研究会、球队等等，这些组织虽然有很大差别，但这些组织都有目的、有计划、有步骤地对个体行为进行协调，形成集体的行为。

社会系统学派的代表人物巴纳德给组织下的定义是：“两人以上有意识的协调和活动的合作系统”。他还提出构成组织的基本要素有：共同的目标，合作的意愿，信息的交流。其中，信息交流有着特别重要的作用。

综合来讲，组织有以下几点含义：

1. 组织是人的集合

组织是由人组成的系统，系统之间的功能差异较大，相同要素组成的系统可能因结构的不同而使功能不尽相同。

2. 组织的存在是为了完成特定目标

目标是组织存在的前提。不管目标是明确的，还是含糊的，组织都是为这一特定目标而存在的。组织目标决定了组织的性质。

3. 组织中必然存在分工与协作

组织的本质在于协作。正是由于人们聚集在一起，协同完成某项活动才产生了组织。企业生产各环节建立在分工基础上的密切合作是把原材料变成产成品的前提。分工与协作是组织得以存在和运作的重要条件。

4. 组织中不同的层次有不同的权利与责任

权责关系的统一，使组织内部形成反映组织自身内部有机联系的不同管理层次。这种联系是在分工协作基础上形成的，是实现合理分工协作的保障，也是实现企业目标的保障。越是大型的组织，越需要明确权责关系。

企业组织：

企业组织就是指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着企业的目标建立组织机构、确定职权、相互协调，在共同的努力中实现企业的目标。企业组织的主要含义包括：

1. 企业组织是一个人机系统

在企业组织中，人通过操作机器进行劳动，因而，企业的结构和形态，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。所以，对企业组织的研究应当包含对物的研究。

2. 企业组织是一个有机体

正像人体是由循环、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。

二、企业组织的要素与功能

(一) 企业组织的构成要素

1. 有形要素

(1) 人员

组织即人，人是一个组织首要的、也是最重要的资源。组织是靠人来推动，也是为了满足人的需要而成立发展的，离开了人，组织就不可能存在和发展。

(2) 职务

组织中的人员必须从事一定的工作，承担一定的义务。如果某项工作没有人来做，或人浮于事，都会降低组织目标的效率。因此，职务的存在是实现组织目标的条件。

(3) 职位

组织的功能也是要由人来完成，因此要设计出由人来出任的岗位。

(4) 关系

组织成员之间也存在信息和物质的交换，彼此之间要发生关系。组织人员之间的关系主要是责任关系、权力关系和利益关系。当一个组织达到一定的规模后，人员之间的责、权、利关系日趋复杂，理顺成员之间的关系就成为一项重要的工作。

(5) 必要物质条件

必要的物质条件是组织生存和发展的基础。

2. 无形要素

(1) 共同的目标

组织目标是组织得以存在的前提。这种共同的目标应既为宏观所要求，又能被各个成员所接受。应尽量消除组织中成员的个人目标和组织共同目标之间的背离，使它们趋于一致。

(2) 协作的意愿

组织成员的协作意愿非常重要，因为没有协作的意愿，就无法把每个人的努力统一起来，也无法使每个人的努力持久下去，共同目标再好也只能是纸上谈兵。成员协作意愿的强度主要取决于组织成员对于自己在协作中所做的贡献与所得到的报偿之间的比较。如果所得大于贡献，则刺激其继续提供贡献的热情，反之，则会导致协作意愿减弱。

(3) 人群意见的沟通

组织的正常运转离不开意见的沟通。同时，良好的人群关系，其开始建立与继续维持，或改变职工态度等，也都有赖于意见沟通和联系。意见沟通不但能增进彼此的了解，同时有利于组织成员通过正当的方式表达不满，保持组织的稳定。

(二) 企业组织的功能

企业组织的功能主要表现为如下效应：

1. 放大效应

整体大于部分之和。通过协作不仅可以提高个人的生产力，而且可以创造一种生产力，这种生产力被称作为“集体力”而这种“集体力”的形成无不是企业组织功能发挥的结果。这种新创造的生产力是通过发挥企业组织的分工与协作的功能来实现的。有效的组织能够解放出比单个组织成员相加更多的能量，这也就是企业组织的放大效应。

2. 协同效应