

企业管理组织改革的

# 理论与实践

北京技术经济和管理现代化研究会

# 企业管理组织改革的 理论与实践

邬 凤 祥 等 著  
罗 廷 贵

北京技术经济和管理现代化研究会

## 编 者 的 话

管理组织现代化是企业现代化的一项重要内容，只有管理组织现代化才能保证企业现代化的实现。为了加快企业管理组织现代化的步伐，适应广大企业由“生产型”管理组织转向“经营型”管理组织的要求，我会特地组织了一些理论工作者和实际工作者，从理论与实践的结合上编写了《企业管理组织改革的理论与实践》一书。本书分析了我国企业管理组织的现状及其改革的必要性；估价了当前企业管理组织改革中出现的新趋向和存在的问题；论述了企业管理组织设计的理论、原则、方法和要求；介绍了企业管理组织各种形式，特别是当前改革中出现的一些新形式的优缺点；提供了一些企业改革管理组织的实例；简介了国外企业管理组织发展的理论和比较等内容。它对于正在推行管理组织现代化的企业是一位及时提供咨询的“良友”。

本书由邬凤祥、罗廷贵、朱翰玉同志汇编。由于企业管理组织现代化正处于不断发展之中，加之编者的水平有限，因此，在论述及编辑中难免有不妥之处，恳请广大读者批评指正。

编 者

一九八四年四月

# 目 录

- 论企业管理组织..... 邬凤祥 (1)
- 企业管理组织改革的探索..... 罗廷贵 (55)
- 正确认识管理组织改革的必要性..... 张守德 (97)
- 企业内部机构如何设置..... 姚 江 (103)
- 在改革中推行企业管理组织现代化..... 郑文昌 (108)
- 围绕企业战略改革管理组织..... 贾树亭 (121)
- 中、美、日三国企业管理组织历史发展的比较  
..... 李伟英 (134)
- 美国哈佛大学商学院格瑞纳教授论管理组织的发展  
..... 程 怡 (150)

# 论企业管理组织

邬凤祥

企业管理组织，它是实现企业目标和任务的工具。因此，企业管理组织好不好，将直接影响到企业目标与任务的完成，甚至将涉及到企业的成败。

世界上并没有十全十美放置四海而皆准的企业管理组织。好的企业管理组织，主要是“好”在能够满足当时当地情况的要求，即具有较强适应性的企业管理组织。

虽然现实中并不存在“理想的管理组织”，但是，“理想的管理组织”却是我们进行管理组织设计，搞好企业管理组织工作的基础。现实中的企业管理组织，都是各自不相同的。但是，它们又都具有一定的“共性”。下面我们所要研究讨论的一些问题，正是企业管理组织的“共性”问题。概括起来，分四个方面进行论述。

## 一、关于企业管理组织设计

### (一) 企业管理组织的含义及其重要性

企业管理组织的含义，是指对企业人、财、物等生产经营各要素的全面组织。这是企业管理组织广义的含义。其中，对“人”的组织，则是企业管理组织的关键。这是企业管理组织狭义的含义。

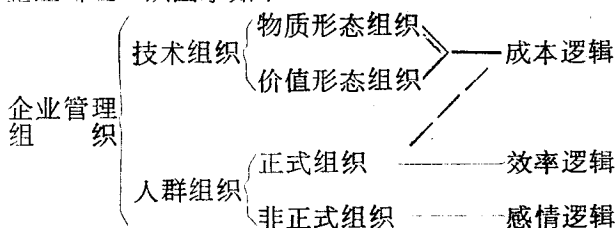
对“人”的组织，一般称之为人群组织。它，既包括正

式组织，又包括非正式组织。对“物”和“财”的组织，一般称之为技术组织。它，既包括物质形态的组织，又包括价值形态的组织。

上述两类管理组织，在具体进行管理组织设计时，其指导思想是不相同的。技术组织的设计，其指导思想是按照“成本逻辑”进行设计的。即如何有利于降低成本，就如何进行组织。人群组织中的正式组织与非正式组织，其主导思想也是不一样的。一般来说，正式组织的设计主要考虑的是“效率逻辑”。即如何有利于提高办事效率，就如何进行组织。办事效率高，说明成本低，它也是符合“成本逻辑”要求的。非正式组织的形成，则主要考虑的是“感情逻辑”。即“感情”合得来的一些人，才能相互结合成为各种非正式“群体”。

工业企业中，上述各种组织是客观存在的，各种组织的“逻辑”也是客观存在的。我们应当看到，这些“组织”和“逻辑”的相互之间，往往是有矛盾的。它们的集中反映就是企业组织与职工个人之间的矛盾，或者说不一致。管理者的任务和责任，就在于经常协调和解决好这类矛盾。在协调和解决这类矛盾时，应该遵循的总的原则是：个人应该服从组织；组织应当照顾个人。

企业管理组织图示如下：



从上面图表可以看出，企业管理组织是对企业人、财、物的全面组织。我们下面所要讨论研究的问题，则只是其中的人群组织，而且主要讨论研究的还是人群组织中的正式组织。

什么是企业管理的正式组织呢？

企业管理的正式组织，就是指企业管理的组织机构，它是实现企业目标与任务的有关人的分工协作的集合体。

组织问题，是由人们共同劳动而产生的。两个人或者两个人以上，为了共同实现某一目标和任务而工作，就产生了组织问题。第一，要明确每个人分工干什么；第二，要明确相互之间的关系是什么。

现代企业，都是成百上千以至上万人分工协作的集合体。因此，企业管理组织结构就比较复杂。概括起来，这种结构包括两个方面：第一，叫做“层次”，它是指企业各级行政指挥机构，即纵向的组织结构；第二，叫做“环节”，它是指企业各级的职能参谋机构，即横向的组织结构。随着企业规模的不断扩大，专业分工越来越精细，这样，企业管理的层次越来越多，企业管理的环节也越来越多，因而企业管理的纵向和横向的组织结构，也就越来越复杂。

组织结构的越来越复杂，就更加表明了企业管理组织问题越来越重要。组织，已经成了企业管理不可缺少的重要职能之一。在一些西方国家的企业里，组织与管理，几乎成了同义语。组织，是提高办事效率的重要保证，是提高经济效益的重要保证。组织，在西方国家并有“高速成长的工业”之称。我国首都钢铁公司提出的“两个合理化”，即生产组织合理化，经营管理合理化，也是说明组织问题重要性的明

显一例。组织问题，从六十年代以来，已经成了西方管理咨询顾问的中心工作。在我国经济体制改革提出以后，企业管理组织问题，也已成了越来越需要突出研究和解决的重要课题。

组织，是社会化大生产的一种客观要求，因而具有自然属性的一面。同时，组织又都是有关人的结合，人们在生产中如何结合，又必然具有社会属性的一面。这就是说，组织，既要反映生产力方面的要求，又要反映生产关系方面的要求。所以，组织的实质，是人们生产关系的一种体现。因此，资本主义企业管理组织与社会主义企业管理组织，是有本质区别的。

资本主义企业管理组织，其实质是资本主义生产关系的体现，是资本家剥削和统治工人阶级的工具，是资本职能的要求和反映。社会主义企业管理组织，其实质是社会主义生产关系的体现，是工人阶级和劳动人民组织生产和经营活动的工具，是经济职能的要求和反映。所以，形式上都是企业管理组织机构，目的和本质则是不一样的。但是，属于自然属性方面的科学方法，是可以互相学习和借鉴的。

## **(二) 企业管理组织设计的理论**

企业管理组织设计的理论，如同企业管理的理论一样，也是学派林立的。其中，具有代表性的理论是两派：一是管理学派的组织设计理论；二是行为学派的组织设计理论。

### **1. 管理学派的组织设计理论**

管理学派的组织设计理论，其主要代表人物是法国的法约尔和德国的韦伯，特别是后者被人们称之为是“组织理论之父”。他们的组织设计理论，概括起来，其主要内容有以

下几点：

### 1) 目标。

一个企业组织，必须有一个明确的奋斗目标。企业不仅要有明确的奋斗目标，而且还必须让企业全体职工都知道，并且为他们所接受。这样，才有利于促使大家协调一致的工作，才有利于动员和集中大家的力量，从而更有利于实现企业的目标。要知道，合理的奋斗目标本身，是具有一种动员力量的。没有奋斗目标，也就没有组织可言。

### 2) 分工。

一个企业组织，其内部各个部门和各个成员，必须有明确的分工，也就是要明确各个部门和各个成员的具体任务。分工，就意味着各自分别干什么，在有条件的情况下，应该尽量做到一职配一人，专职专任。这样，有利于提高熟练程度，有利于提高工作效率。企业内部的分工，无论是对厂长，还是对工人，在尽职尽责的问题上，应该都是相同的，其区别只是分工干什么的工作内容不一样。有了分工，就必须明确相互之间的协作关系，明确相互协调的方法。否则，只有分工，没有协作，企业共同的目标也是难以实现的。

### 3) 权威。

一个企业组织，必须有一个最高的权威。这个最高的权威，就是企业组织的最高负责人，即厂长或经理。从厂长或经理开始，由上到下，必须建立指挥路线清晰、有权威的、强有力的企业行政指挥系统，这是社会化大生产的一种客观要求。恩格斯曾说：“想消灭大工业中的权威，就等于想消灭工业本身”。权威和服从，“这两者，不管社会组织怎样，在产品的生产和流通赖以进行的物质条件下，都是我们所必

须的”。（《马克思恩格斯选集》第二卷第553页）

#### 4) 统一。

一个企业组织，从上到下的指示命令必须统一。这样，就要避免和克服多头领导，就要坚持一级管一级的原则，就要做到一个下级只服从一个上级，只接受一个上级的指示和命令。否则，如果上级的指示、命令相互打架，下级就将无所适从，指示、命令也将成为无法贯彻落实的空文。

#### 5) 责任。

一个企业组织，其内部各个部门和各个岗位，必须做到职责清楚，责任分明。为了真正负责，各个部门和各个岗位，应当有相应的权力，相应的利益。要尽量做到责、权、利三者相适应、相结合，以便严格考核，赏罚分明。这样，负责才有条件，尽责才有动力，企业奋斗目标的实现才有保证。

#### 6) 跨度。

一个企业组织，其中各个主管人员，对其所管辖的直接下级，必须有个限度，这个限度，也就是主管人员的管理跨度。由于管理跨度是有一定限度的，因此，企业规模扩大，就必然要增加管理层次。在企业管理组织结构中，管理跨度与管理层次之间的关系，一般是互成反比的。

以上介绍的管理学派组织设计的若干理论要点，至今仍然被广泛采用，仍然是企业管理进行组织设计的重要指导思想，特别在我国更具有现实的指导意义。但是，管理学派的这一套组织设计理论，也有它的缺陷和不足。其中，对它批评指责最多的，而且最激烈的，要数行为学派。

### 2. 行为学派的组织设计理论

行为学派的组织设计理论，其主要代表人物是美籍澳人梅约和美国的巴纳德。他们的组织设计理论，概括起来，主要有以下几点：

1) 行为学派批评管理学派的组织设计理论，“缺乏人性”，把组织当成为“一架机器”，只要“设计”和“装配”好以后，就可以正常地运转。行为学派认为，组织是由“人”组成的，人的情绪状况怎么样，人与人之间的关系情况如何，对于组织能否正常地运转是有很大影响的。

2) 行为学派的组织理论认为，企业除了正式组织之外，还存在着非正式组织。它们是同时存在于企业之中，相互有联系而又有着明显区别的两种不同性质的组织。

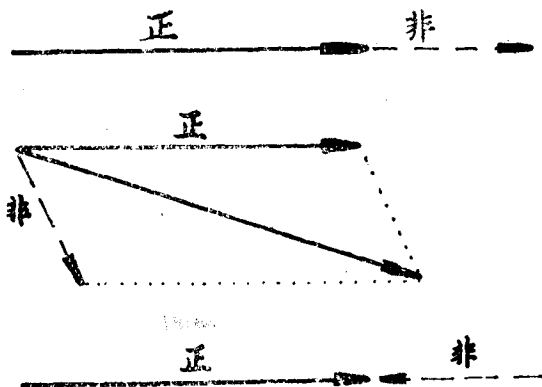
正式组织，它有明确要达到的目的，有合理的行为准则，其“头头”是任命或选举的，是用组织图表进行表示和用规章制度加以说明的，是以组织设计理论为其分析工具的。一句话，它是企业的一套正式的组织机构。

非正式组织，一般没有明确要达到的目的，有共同的感情和习惯的“准则”，其“头头”是自然形成的核心人物，是难以用组织图表表示和难以用规章制度说明的，是以社会心理学为其分析工具的。一句话，它是企业内人们相互之间的一种人群关系。

3) 行为学派认为，在正式组织与非正式组织之间的关系问题上，不外乎有三种状况：一是正式组织与非正式组织，使劲的方向一致，其力量等于两者相加；二是正式组织与非正式组织，使劲的方向成一定的角度，其力量等于两者所形成的平行四边形的对角线；三是正式组织与非正式组织，使劲的方向相反，其力量等于两者之差。第一种状况的

关系最好，但现实中比较少见；第三种状况的关系最差，要尽量力争避免；第二种状况的关系居中，但是要力争使两者的夹角最小。

正式组织与非正式组织三种状况的关系图示如下：



行为学派认为，良好的正式组织结构，是建立在良好的人群关系基础上的。不注重满足职工对人群关系的要求，企业经营的目标也是难以实现的，效果也是不会好的。

4) 把行为学派组织设计理论应用于企业管理组织，最早要数企业管理学者兼企业家巴纳德。巴纳德认为，人们愿意接受上级的指示，需要具备四个条件：一是他确实明白上级指示的意义；二是他相信上级的指示与企业组织的目标是一致的；三是他了解上级的指示与他个人的利益并无妨碍和矛盾；四是他的体力和智力能够达到上级指示的要求。

从上述行为学派组织设计的主要观点来看，它与管理学派组织设计理论所强调的问题，是有明显不同的。两者在组织设计理论上的区别主要是：

管理学派的组织设计，主要强调的是正式组织，是一种“机械式”的观点。这种观点，只是注重企业的经营目标，忽视人们相互关系要求的满足。

行为学派的组织设计，主要强调的是非正式组织，是一种“人性式”的观点。这种观点，只是注重人们相互关系要求的满足，不大注意企业经营的目标。

两派的组织设计主张，其实各有千秋，应该互为补充。企业在进行组织设计时，也往往是把两派的理论结合起来应用的。

### **(三) 企业管理组织设计的原则**

把组织设计理论进一步具体化，就是进行组织设计必须遵守的原则。我国在企业管理组织设计理论方面的研究是比较落后的，在管理组织实践方面的经验教训也是不少的。我们既要加强管理组织设计理论方面的研究，又要认真总结管理组织实践方面的经验教训，从而制订出一套适合我国企业具体情况的管理组织设计的原则。

总的来说，要想企业管理组织设计的有效，第一，必须从企业的实际需要出发。企业在设置管理组织机构时，不能只顾“对口”的要求，不管企业实际的“需要”，正确的做法应当是：首先服从“需要”，然后照顾“对口”。第二，必须贯彻民主集中制的要求。民主集中制的原则，是我们党的根本组织原则，也是社会主义一切组织的根本原则，同样也是我们企业管理组织设计的根本原则。

根据管理组织设计理论的要求，根据我国企业管理组织的实践经验教训，企业进行管理组织设计时，必须遵循以下一些原则：

## 1、任务目标原则。

任何一个企业组织，都有其自己特定的任务和目标。企业管理组织设计，首先必须满足实现企业任务和目标的要求，这应该是设置企业管理组织机构的一条宗旨。

为了保证实现企业任务和目标的要求，就要具体分析企业必须办的“事”是什么？有多少？需要设计什么组织机构、什么职务才能办完办好这些“事”。因此，管理组织设计就必须坚持以“事”为中心，因“事”设职，因“职”配人，坚持先组织后人事的原则，即首先是“事”的划分，然后才是“人”的安排。用企业的话来说，就是“搭庙以后请菩萨”。

我们企业的现实状况，为什么会产生“机构臃肿”、“人浮于事”之类的问题呢？其根本的原因就是没有坚持任务目标原则。不少企业在设置管理组织机构的时候，往往采取的是以“人”为中心，因“人”设职，因职“找”事，往往采取是先人事后组织的原则，即首先把人调进来，然后再“找”事安排职务。这样搞法，该加强的组织机构可能加强不了，“无是生非”的组织机构还可能难以取消；一方面可能出现“有人无事干”，另一方面又可能出现“有事无人干”。这一套“倒过来”的做法，用企业的话来说，就是“先请菩萨后搭庙”的办法。

总之，坚持任务目标原则，就必须做到：按任务，设职务；按职务，配干部，真正实现“人”与“事”的高度紧密相配合。

## 2、分工协作原则。

企业任务目标的实现，要靠企业全体职工共同的努力。

这样，管理组织设计就必须坚持分工与协作的原则。把企业的任务和目标，分别落实到各个部门和各个职工，这就叫做分工。分工，就是规定各个部门和各个职工的工作内容、工作范围，即明确“干什么”的问题。有分工、就必然有协作。协作，就是规定各个部门和各个岗位相互之间的关系、协调配合的方法，也就是明确“如何干”的问题。

分工是粗一点好，还是细一点好呢？一般来说，分工越细，专业化水平越高，责任也越较明确，工作效率也越高；但是，分工越细，组织机构便要增多，协作也越较困难，协调任务也必然加重。相反，分工较粗，组织机构可以减少，协调任务可以减轻，而且容易培养多面手；可是，分工较粗，专业化水平就较低，工作效率也就比较低，甚至还容易产生相互推诿责任的现象。所以，分工粗细，各有千秋。具体确定时，一要看需要，二要看可能，总的来说，分工将是向着精细的方向发展。

分工以后，带来了两个问题必须很好解决：一是协作问题；二是制约问题。协作是实现企业任务目标的需要，制约也是实现企业任务目标的需要。所以，协作和制约都是不可缺少的。但是，过份强调了协作，容易产生“踢球”的现象；过份强调了制约，又容易出现“扯皮”的问题。如何掌握较好呢？一是要看工作的性质。如属于生产方面的问题，就要较多的强调协作，如果属于财务方面的问题，就要较多的强调制约，这就是说，不能一概而论，不能“一刀切”。二是要注意社会主义和资本主义的区别。因为管理组织机构是人们生产关系的一种体现，所以，在处理协作与制约的问题上，就要反映社会主义生产关系的要求，要多强调相互

“促”和“帮”，要少考虑相互“卡”和“制”。

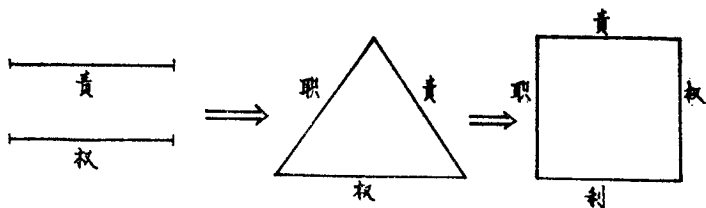
总之，分工要合理，协作要明确，这样才能真正发挥分工协作的优越性。

### 3. 责任权力原则。

分工，意味着明确了要负的责任，明确了要尽的义务。用企业的话来说，有责任的任务，才是“硬”任务；无责任的任务，只是“软”任务。无论是岗位责任制的提法，还是岗位经济责任制的提法，首先强调的都是责任。所谓责任制，就是以制度的形式明确规定应负的责任，它是企业一切规章制度的核心。

社会主义企业和职工的责任，不仅包括经济责任，而且包括政治责任；不仅包括可以用指标考核的有形的责任，而且还包括难以用指标考核的无形的责任。尽责的关键在于，要不断地提高其责任心，增强其责任感，同时还要注意创造负责的条件，解决尽责的动力。

马克思曾经说过，世界上没有无义务的权力，也没有无权力的义务。这就是说，负责的主要条件，就是要有相应的权力，有责无权，负责只是一句空话；责大权小，责任也很难负得了。“科学管理”的主要代表人物法国的法约尔，曾把责权一致规定为管理的一条基本原则。后来，管理学者们又把这条原则发展为职、责、权应成为“等边三角形”的说法，它实际上就是我国大庆创造的岗位责任制的提法。（严格的科学提法应是岗位责权制）我国首都钢铁公司创造的岗位经济责任制的提法，又把职、责、权的“等边三角形”，发展成为职、责、权、利的“正方形”。其发展过程图示如下：



责、权相等平行线；职、责、权等边三角形；职、责、权、利正方形

我们搞扩大企业自主权，实行经济责任制，其中最重要的问题，就是为了解决责与权相适应，责与利相适应，从而更好地调动企业和职工负责的积极性、主动性和创造性。我们的实践经验，也再一次证明了这种理论的正确性，科学性。

现代企业的规模越来越大，“集中领导，分级管理”是客观发展的一种必然要求。因此，分责分权，委责授权也就成了客观发展的必然趋势。英国的管理组织权威欧伟克说：“缺乏恰当的授权勇气，以及不知道怎么授权，是组织失败的最普遍的原因之一。”

一个现代企业所以要分责分权，第一，是因为没有任何一位企业领导人员，能够有把现代企业的各项事情全包得下来的本事；第二，也不可能有任何一位企业领导人员，能够懂得搞好现代企业生产与经营的各种专业知识。所以，管理现代企业的生产与经营活动，不仅要懂得责、权相适应的道理，而且还必须懂得特别是企业领导人员必须懂得分责分权的重要性、必要性和科学性。“不放心”是不行的，“不会分”也是不行的。

#### 4. 精干效率原则