

# 第一章

## 中小企业组织设计概述

在经济生活中 通常引人注目的是大公司、大企业 全球 500 强的大企业往往是媒体报道的重点，而一般的中小企业因为默默无闻而容易受到人们的忽视。其实，中小企业在经济体系中扮演着重要的角色，它是现代经济体系的基石。无论是制造商、供应商、经销商、批发商、服务业、修理业 还是其他很多的技术行业 全都从中小企业身上获得可观的利益 并在许多方面依赖中小企业的成败。根据国外的资料，工业发达国家的重要科学技术研究成果 有很多来自于中小型企业 中小企业表现出异乎寻常的创新能力，它们的创造发明远远超出了它的规模。另外，中小企业也能够充分利用分散的自然资源和其他经济资源，满足多样化的社会需求 同时也便于采用先进的技术 进行设备和产品的更新 另外 也可以为大型企业提高产品和服务 与大型企业相互协作 共同发展 由于它的资本有机构成较低 容纳的劳动力较多，有助于增加社会的就业机会。由于现代中小企业在社会经济中的作用是不可替代的，为了促进中小企业更加健康地发展 中小企业的组织设计具有重要的现实意义。

### 1.1 中小企业组织设计的目标与原则

#### 1.1.1 中小企业组织设计的目标

中小企业组织设计一般来说是要实现以下几方面的目标：

### 1. 经营资源的有效利用

一般认为 生产集中和设备、企业的大型化 是社会化大生产发展的规律，大型企业总是处于优势，而中小企业总是处于劣势。其实，这是不能一概而论的，关键是如何对经营资源进行有效的运用。中小企业能够与大企业相比具有优越性的地方，是它的弹性、机动性以及适应性。只要中小企业充分发挥自己的特长，不仅可以充当基石的作用，而且也可以通过发展 成长为大企业。

现代经济是一种竞争越来越激烈的经济形态，不同类型的企业都利用自己的优势地位，努力在竞争中立于不败之地。大企业的优势应该是它的规模优势，但是目前有很多大企业的经营努力的方向是将具有日益大规模化倾向的组织细分化，提高即时决策和快速开发产品的能力。在这个意义上，中小企业对于大企业所具有的机动性、弹性、快速反应的优越性是组织设计中应该进一步挖掘的。中小企业为了保持自己的优越性，提高自己的竞争能力，虽然有些方面不仅仅是中小企业自身的事情，还涉及到国家的经济政策和经济结构等总体性的问题，但是中小企业要获得能够适应环境不断变化的能力，从战略的角度来看，应该包括两个方面，一是对自己具有优越性的经营资源进行强化，二是对外部的经营资源进行充分的运用。从经营的观点来看问题 中小企业不可能将人才、物资、资金等经营资源全部靠自己筹措齐全，即使可以做到，也是非效率的。因此，必须一方面要充分发掘以本企业为核心的经营资源以及在尽可能的条件下对本企业进行经营资源的投入，而另一方面则要考虑有效地利用外部的经营资源。这样才能够分散风险，提高效率。

### 2. 成为技术革新的承担者

现代中小企业一般都处于产业结构的底边，它不仅发挥了作为产业基础的作用，而且在作为推动经济发展重要动力的技术革新方面也起了不可替代的作用。中小企业中有大量的科技型企业 它们致力于新技术的开发 创造出很多新的技术 成

为技术革新的承担者，为经济、产业的发展做出了贡献。这种技术革新的动力来自于中小企业的企业家精神，无数的小公司证明了：人只要想成功并愿意付出辛劳的代价，就有成功的机会。尽管有不少著名的经济学家主张在技术革新方面大企业具有优越性，但是，中小企业和大企业相比较并非处于极端的劣势，在象征现代社会的信息技术、产业用机器人、电子技术、生物技术等高科技领域里，中小企业的贡献是有目共睹的。在先端技术领域的技术革新，未必受企业规模的大小所制约，它为中小企业充分发挥创造性的功能提供了良好的机会。中小企业的组织设计就是要研究如何利用中小企业组织的特殊性，使中小企业成为技术革新的承担者。

### 3. 增强环境变化的适应性

在当今的信息化时代，由于信息传递速度的加快带来了市场动向的迅速变化。很多大企业针对自己缺乏弹性的弱点对传统的组织结构进行改革，使大企业组织也被改变成能够迅速对市场动向做出反应的组织。中小企业在目前这种环境变化日益迅速的时期，对于市场动向的把握、新技术的开发、新的服务的提供都要增强适应性，提高快速应变能力。尤其重要的是迅速、果断的决策，成为克服环境不断变化这一困难的重要因素，无法进行迅速决策的中小企业，它将因为跟不上环境变化的速度而无法生存下去。今天的社会已经是多样化的社会，在迅速变化的市场中，通过应变能力的提高是能够找到潜在性的商机的，在多样化的社会里，通过中小企业组织设计而带来的决策、管理、组织体制的改革，可以进一步地提高对于环境变化的适应性，在适应性的锻炼过程中，也可以进一步地使中小企业特有的活力焕发出来。

### 4. 强化中小企业的生产经营特性

中小企业的行业以及行业的状态，因为带有性质多元化的特征，所以要想完全把握中小企业的实际经营状态是一件非常困难的事情。作为中小企业，虽然追求企业的设备现代化作为巩固本企业经营基础的手段是一个必然的选择，但是中小企业

一般来说，资本力相对比较弱，因此在设备现代化方面比大企业要困难得多。中小企业为了在激烈的市场竞争中生存下来，必须要对本企业现有的经营资源进行再认识，要在搞清楚本企业现有经营资源的情况下，建立起能够对应本企业环境变化的，不比其他企业逊色的经营优势，以提高自身的竞争力。在这当中特别重要的，是要将与其他企业相区别的企业特性通过组织革新的方法进一步深化，这种将本企业特性深化的方法是适应激烈的经营环境的变化，让企业焕发出活力的重要手段，对于经营能力的提高也能够发挥积极的作用。

企业特性反映了企业研究开发能力、技术开发能力的强弱，它是因企业不同而不同的，是企业自身独自的一种核心竞争力，企业特性可以成为企业不可替代的经营资源。对于这种经营资源的发掘直接关系到经营能力的增强。如何来发掘本企业的强项即企业特性，有不少中小企业的经营者认为，一是靠中小企业经营者自身的观察和总结，二是靠与本企业有业务往来关系企业的交流。总之，中小企业经营者的主观能动性起了根本性的作用，具有现代感觉的中小企业，与容易僵化的大企业组织相比较，在强化企业经营能力的反应速度方面将更加敏捷。当然，经营者的现代感觉和智力会随着时间的过去而衰退，因此新旧交替成为一个必然的问题，这是中小企业在企业组织建设当中比大企业更加应该注重的问題。

概括起来，中小企业的经营能力的强化虽然可以包括 ①产品能力、②市场能力、③管理能力、④人才能力、⑤组织运营能力、⑥财务能力等方面，这些能力构成了中小企业的经营基础，但是有些具有特别强有力经营基础的中小企业，由于其技术研究、技术开发比较旺盛，因此可以进行具有展望性的先行投资。但是 经营基础不是孤立的要素 我们必须把人、组织、信息、资金这些经营要素的结合能力看成是经营基础，而经营要素的结合归根到底是企业组织系统的合理化，通过中小企业的组织设计，有助于在企业的生产经营活动中体现各类中小企业的企业特性，从而增强企业的经营能力。

## 5. 适应风险活动的需要

当前 不管是东方还是西方 不管是何种经济体制 对中小企业的关注明显上升。在世界各个国家，从经济增长的基础和社会稳定的观点出发，都对于中小企业充满了期待。其原因是无论在发达国家还是发展中国家，对中小企业在就业机会的创造、风险投资的催生、技术水平的提高等方面的作用都给予很高的评价。众所周知，风险投资活动往往与中小企业有着密切的关系，进行风险投资活动的企业，开始的时候通常都是以新产品、新技术、新设计等等的发明和开发为目的的小规模的独立企业，它们把开发的新产品和新技术卖给其它的企业，自己并不投入到真正的生产当中去。这种风险企业活动，在中小企业当中，特别是在智力型的中小企业当中尤其盛行。在知识集约化、倡导企业家精神的今天，对产业发展的研究开发活动起牵引作用的可以说是那些智力开发型的小规模企业。

日本的《中小企业白皮书》对适合于风险企业活动的中小企业的条件进行了概括：

- (1) 经营者具有旺盛的企业家精神，对于经营的革新和企业的成长有强烈的愿望；
- (2) 拥有独自优秀的技术或技术诀窍；
- (3) 具有高成长性或成长可能性；
- (4) 是未上市的中小企业，并且还是没有受到大企业实质性支配的中小企业；
- (5) 无论硬件还是软件都具有高度的技术和能力。

那些具有旺盛的企业家精神、独自的优秀技术、未来的高成长性的企业，才是适合于风险企业活动的企业，也可以称之为研究开发型企业。现有的中小企业最具有转化为风险企业的可能性，即使是那些用传统的经营方式进行企业活动的企业 由于规模小容易调整 比如通过经营者的新旧交替 年轻经营者的新的想法往往会成为风险企业活动的原动力。中小企业的组织设计要帮助那些适合于风险企业活动的中小企业，通过企业组织的合理化来适应知识经济时代要求，体现创新精

神，使一部分中小企业在风险创业的过程中成长起来。

#### 6. 增强企业工作的生产性和员工的成就感

中小企业要通过企业的组织设计，使工作具有生产性，使员工有所成就。从严格意义上来说，企业组织仅有一种真正的资源：人。企业组织的行为在于使人性资源具有生产性，企业组织是经过种种工作达成绩效，因此如何使工作具有生产性是中小企业组织设计的目标之一。当今社会中的种种组织，已经越来越成为个人建立其社会地位的途径，也越来越成为个人寻找成就和满足的途径。因此，如何使员工获得成就，成为一个组织衡量其绩效的重要标准。按照工作的原理来进行工作的编组 只是第一步 第二步才是最困难的一步 这就是要设法使工作能与人配合，使工作适合于人。所谓员工成就，是要认清人是一种有机体 人有特殊的心理、能力、限度和行为模式 要管制人的工作、工作量和作品品质 必须通过责任、激励、参与、满足、领导、地位及职能等才能达成。

#### 7. 确立企业承担社会责任的使命感

企业的目标是盈利，利润是以货币为单位计算出来的企业的生产经营成果，企业组织与一般组织相比，经济绩效具有特殊的意义，只有企业组织以此为使命，企业组织为求经济绩效而存在。经济绩效目标在企业中是通过各种具体的生产经营内容体现出来的，中小企业的组织设计目标之一当然是要提高组织的效率性。但是，除了经济绩效以外，任何企业在选择它的经营目标及其实现手段时，在客观上都存在着某种利益预期和价值偏好，其中社会责任也是中小企业组织设计目标中不能够忽视的问题之一。

在过去相当长的时期里，企业始终被认为只是经济性组织 它只要购买到原材料 只要付钱雇佣工人 只要能把所生产的产品售出并赚到利润，它就能生存下去。尽管在上世纪初就有德国的企业家沃尔特·拉特瑙和日本的企业家涩泽荣一提出过用社会责任代替利润的观点，但是直到上世纪四五十年代以前，企业的社会责任仍然被企业所忽视和拒绝。二次大战以

后 随着资本主义内部矛盾的激化 用户第一主义、保护消费者利益和反对环境污染等运动的兴起，迫使企业不得不在其生产经营活动中承担起越来越多的社会责任。中小企业作为一种广泛的社会存在，在组织设计中必须要考虑企业组织对社会责任的管理以及企业组织对其所产生的社会冲击的管理。任何组织都是社会的器官，作为社会一部分而存在，都是为了供应及满足不属于组织内的需要而存在。任何组织都不是为组织本身而存在，其本身的存在并非是为了目的，要明确中小企业组织的存在是为了对顾客供应所需要的商品和劳务，而非为其本身的员工和经理人提供工作机会，甚至也不是为其股东提供红利。企业组织在履行其职责时，都会对社会产生冲击，在今天多元化的社会里，企业组织要关注对社会的冲击问题，特别是不要影响人类社会生活的品质。

美国企业对社会责任的重视和关心，一个十分重要的表现，就是所谓的社会经营概念已经被企业所广泛接受和认同，社会经营概念基本上由五个因素构成：

(1) 社会的使命，即企业负有对社会作出贡献并协调各社会集团利益的使命；

(2) 社会的服务，即企业对人们所关心的社会事务应当提供足以令人满意的服务；

(3) 社会的产品，即企业提供的产品不仅是以盈利为目的的产品，而且是在时间和空间上具有社会价值的产品；

(4) 社会的利益，即企业活动要以实现社会效益作为其市场功能的有效性指标；

(5) 行为的顺位，即企业对资源的利用应当优先考虑对社会的影响，并以此作为评价企业行为的最佳顺位。

社会责任归根到底是要尊重消费者利益，在企业的经营决策中，把消费者放在何种地位，是一个极其重要的价值因素。尽管作为企业经营管理的最一般原理，企业利润的获得只有当其成果被市场所接受或承认后才能实现。但是对于消费者需求的满足，各国企业仍然存在着价值取向上的区别。美国企业

重视的主要是满足消费者的直接需求，而日本企业不仅重视满足消费者的直接需求，而且还重视消费者在使用产品过程中所产生的服务需求。日本企业不把消费者看成是单纯的买主，而是努力将企业的利益和消费者的利益结合起来，日本企业在产品售出后并没有使企业和消费者的关系完全中断，日本企业一方面重视和努力争取通过生产工艺的技术改造和现场生产管理降低产品成本、价格和产品质量，另一方面，产品的售后服务比美国的企业更为周到和富有人情味。这些价值取向上的差别，在企业的组织设计中也会体现出来。

### 1.1.2 中小企业组织设计的原则

#### 1. 结合中小企业特点的原则

在研究中小企业的组织设计问题时，有必要对现代中小企业的特点进行充分的了解，这是中小企业组织设计的基础。

(1) 人员紧凑性的特点。中小企业人数比较少，紧凑性是中小企业与大企业不同的一大特征。对中小企业来说，管理是有效利用经营资源的一种不可缺少的武器，管理能够将人集中起来发挥出最大的效率。现在，中小企业的管理已经从用命令让从业人员进行工作，逐渐转变为尊重从业人员的自主性，实行自我管理。当然，这并不排斥经营者和管理者的强有力的领导，对于经营者和管理者来说，他们不是依靠职务上的权威，而是依靠来自专业的权威。在中小企业里，家族主义式的温情性的管理和以根据地位决定权限为背景的命令型的军队式管理已经过时，在管理中特别要注意发挥具有专业性权威管理者的领导作用。

(2) 管理循环简单化的特点。人在因某种目的而进行行动的时候，先要计划怎样实行自己的行动，实行以后要进一步反省行动的结果。只要有目的的行动，就不会什么也不考虑贸然地行动，也不会事后对结果不加以评价，这就是计划——实行——反思的过程。由于实行是企业的活动，是企业作为组织进行的行动，因此，也可以将其称为组织活动，而反思则是企业活动的结果，在评价的基础上计划下一次的行动。因

此从某种意义上来说 这是一种循环。在企业管理中 中小企业也同样设有总经理、部门经理等职位。由于中小企业人数比较少，所以有时候一个人必须充当多个职位。在小规模的企业里，经营者和管理者常常是同一的，不相区别的。但是不管怎样，在有部下的企业组织里，为了让人的能量最大限度地发挥出来，需要进行动机的培养和能力的开发。为此，中小企业的教育训练也是不能够忽视的，应该积极利用政府和民间的教育设施，同时要让从业人员理解经营者的理念和经营的风格，积累知识和经验。即使在资历丰富的从业人员比较多的企业里，由于时代的发展，完成工作的过程和方法也会发生变化，中小企业的经营者和管理者的一项重要工作就是要在培养从业人员的创意上下功夫，支持他们自主性的钻研活动。为了让从业人员养成发挥创意的动机，中小企业的组织设计需要根据管理循环的特点，建立起自己有特色的组织体系和组织机制。

## 2. 发挥经营者主导作用的原则

### (1) 中小企业经营者的特点

企业是由人组成的，对于中小企业来说，人的因素更加重要。大企业是依靠组织系统而运作的，而中小企业是依靠人与人的联系而运作的，这绝对不是夸张之言。特别是在当今已经成熟化的社会里，掌握各种经营资源的经营者的能力决定了企业的盛衰。对中小企业的经营者是可以分类的，经营者的类型从企业所有关系的角度可以分为“专业型经营者”和“老板型经营者”。专业型经营者是拥有高度专门知识和经验的经营管理专家，他们以经营为工作并取得工资，也就是所谓的工薪阶层经营者。专业型经营者在大企业的经营者中虽然很多，但是在中小企业中还比较少。当然在有些中小企业如日本的系列公司和子公司当中，也能够看到较多的专业型经营者。在大多数国家里，老板型经营者是中小企业中存在最多的经营者类型，它是所有与经营不分离的企业的经营者，中小企业经营者中有相当多的是老板型经营者。

另外，还可以根据经营者以前的经历看出中小企业经营者

的特点。一般来说，大致有以下几种情况：

第一，技术部门出身的经营者。很多城镇里的小工厂的经营者属于这种情况，这部分的经营者拥有作为风险企业活动所需要的高度的专门知识，善于进行独立的创新活动，但是不善长市场开拓，在市场营销、劳务管理、经营管理方面总体上比较弱。

第二，营业部门出身的经营者。这些经营者一般在销售方面都具有卓越的才能，但是这种类型的经营者往往不擅长内部的劳务管理，另外也比较容易产生轻视技术的倾向。

第三，总务部门出身的经营者。这部分经营者大多数拥有经营管理的经验，控制组织的能力也较强，对于内部的劳务管理也比较擅长。但是，对于外部环境的变化不够敏感，有关发展性的决策能力比较软弱。

第四，以兴趣和特殊技能为事业的经营者。这部分经营者是从兴趣出发创办企业，其经营管理企业的经验并不是来自于职业的经验，而是根据自己的兴趣而积累的经验，所以他们往往在管理方面很不充分。

## (2) 中小企业经营者与组织的关系

对于中小企业来说，经营者应该将“企业是由人组成”作为经营管理的原点，经营者虽然是以自身的独立性和自我价值的实现作为目标来进行经营活动，但是如果考虑到还有很多的从业人员以及各方面的利害关系者，那么经营责任就不能够仅仅停留在自身和家族的事情上面。为了提高企业的业绩，必须最大限度地发挥组织的力量。为此，中小企业的经营者需要有以下各方面的条件：

认清环境变化和市场动向的敏锐的洞察力；

自身良好的体力和健康状况，合理运用经营资源的能力；

从外部获取信息的人际关系的网络；

引导从业人员发挥自己能力的领导水平；

坚定不移的经营理念。

中小企业的经营者最重要的资质应该是以自我实现为目标的独立性和创造性，是一种展望未来的实现自己理想的动

力。当然理想的实现要建立在现实的基础之上，企业的经营活动必须符合市场的需求，企业才能够存续、发展。中小企业因为组织体系不及大企业庞大，所以最大限度地发挥人的积极性、更加重视人与人的直接关系、形成人与人的网络是非常重要的成功因素，这就要在组织的完善方面下很大的功夫。

### 3. 适应中小企业经营战略变化的原则

#### (1) 中小企业建立经营战略的必要性

经营战略是针对企业环境的变化确定企业发展的方向，并集中投入经营资源的一种经营决策，中小企业与大企业相比，因为经营资源比较缺乏，所以对于环境的变化需要更加敏捷和柔性。确立经营战略可以通过明确企业的方向而在企业职工中间产生目的共有化的氛围，建立起依靠职工自己的行动和创意来发展壮大企业的企业风尚。

#### (2) 经营环境问题

对于中小企业来说，经营战略的确立最重要的是要准确地把握经营环境的变化，这其中主要有四个方面：

第一 竞争环境。捕捉竞争环境变化的角度是要确认竞争对手究竟是谁 随着产业进入的门槛变低 竞争也越来越激烈 不同行业的市场掺入也进一步增加。在众多的竞争对手中最值得注意的竞争对手必须具体明确 这样才能比较容易地采取对策。

第二 顾客环境。也就是以谁为主要顾客 消费者需求的多样化和个性化的趋势越来越明显 顾客具体的特性 不仅仅是性别、年龄等方面的属性 还包括不同阶层生活方面的嗜好和价值观等 因此 必须明确本企业所瞄准的对象是怎样的顾客。

第三，地区环境。这是对于企业所在地影响经营的各种环境的把握，比如零售业的中小企业，周边环境的人口和年龄的变化，制造业和批发业的中小企业周边交通体系的变化和城市开发状态的变化，这些地区环境的变化趋势也是中小企业必须考虑的经营环境变化的因素之一。

第四，技术环境。清晰地了解技术革新在哪些领域正在进行，这对中小企业的产品开发计划的决定具有重要的意义，特

别是目前信息技术领域的技术进步非常之快，信息落后会很容易导致产品的陈旧化。技术环境不仅仅是制造业要重视的问题，也是所有的行业都要重视的经营环境。

### (3) 经营资源和外部网络的利用

在确立经营战略的时候，需要对本企业的经营资源进行尽可能客观的评价，明确本企业的强项和弱项。虽然客观地看待本企业的长处和短处是很困难的，但是企业在遇到进行全面性的事业转换的时候，在决定保留什么、抛弃什么的时候，一定要对经营资源进行评价。另外，在进入新的发展领域的时候，自己是否拥有核心技术，有没有熟练工，是否有能够生产的设备等都需要通过对经营资源的仔细评价来准确地了解。

中小企业与大企业相比较，一般来说经营资源不足，因此需要从外部来筹措和弥补不足的经营资源。同行业与不同行业的交流以及经营者的网络是利用外部资源的一个接口，不管什么样的企业，总是离不开与其他企业的合作。还有各种公共或半公共的研究机构，也是利用外部经营资源的一个方面。对于利用外部经营资源来说，重要的关键点是：①本企业的经营概念要明确 ②在技术诀窍和信息、顾客共有的场合，应该以诚信为根本建立开放型的关系。作为利用外部资源的一种方法，也可以考虑采用建立中小企业之间的联合组织的形式，日本的中小企业当中存在着很多的“事业协同组合”，这种组合的目的就是为了加入组合的中小企业能够相互利用经营资源，通过经营资源的共享实现规模的效益。利用外部资源是中小企业组织设计中的一个有自己特色的重要课题。

## 1.2 中小企业组织设计的内容与方法

### 1.2.1 中小企业组织设计的内容

#### 一、企业组织的构成要素

所谓组织是指两人以上为达到共同目标而结成的具有一

定责权利关系的群体。作为组织有三个要素，一是组织是一个人的群体，二是组织的存在是为了达到一定的目标，三是组织的联系纽带是责权利关系。我们用组织这个词来指企业的正式结构，企业组织作为组织当中的一种组织，只是在群体的构成、所要实现的目标以及责权利关系有自身的特点。从群体构成的角度来说，企业中有出资者、占有者、经营者、使用者、监督者等各方面的人；从目标来看，是要通过商品和劳务的提供满足社会的需求，实现企业组织的特定宗旨和使命，使组织内的各项工作具有生产性，使其员工能有所成就；从责权利的关系来看，包括经济和法律上的各种规范。

企业组织具有集合性、相关性、层次性、目的性和开放性的系统特征。集合性是指企业组织是由人员、物资、资金、技术、信息、管理、目标 7 个子系统所构成的；相关性是指企业组织各个要素之间的相互依存和相互制约关系；层次性是指企业组织各个构成要素子系统之间的有序排列；目的性是指企业组织发挥特定功能所指向的目标；开放性是指企业组织在与外界的能量交换中得到生存和发展。

## 二、中小企业的企业组织制度

企业组织制度是指企业资产构成、运营和管理等关系的准则，它提供了企业组织内部各个构成要素之间的角色互动和功能发挥应该遵循的规范，包括以产权制度为基础、以领导管理制度为核心的企业组织形态。所有权与经营权是合一还是分离，分离是单个业主与单个中下层经营者分离还是企业法人所有权与企业高层控制权分离？企业由谁领导，采取什么样的经营管理制度，通过什么样的生产制度、营销制度、财会制度、用工制度、分配制度等进行经营管理的选择和区别，就形成了不同形式的企业组织制度。

一定的企业组织制度与一定的企业组织形式相联系，从企业组织形式来看，有古典企业组织和现代企业组织之分，古典企业组织一般规模较小，而现代企业组织通常规模较大，所以

绝大多数的中小企业都具有古典企业组织的特点。古典企业组织的特点主要有：

(1) 古典企业的管理者通常兼有资本所有者的身份，在古典企业中老板管理公司，管理者即为老板，老板就是经理，资本所有权和经营管理权是合一的，而现代企业中的高中级管理人员不再兼有资本所有者的身份，所有权与管理权发生了分离。

(2) 古典企业一般是业主制和合伙制企业，业主制当然不用说，即使是合伙关系，公司资本的股权也还是为少数人或家族所掌握，因此古典企业称之为个人企业或者家族企业也并不为过，所以企业的事情通常就是所有者个人或家族的事情。

(3) 古典企业作为层级组织，通常只包含两个层次，企业所有者作为管理者就是最高决策层次，雇员便是最低的决策层次，老板直接指挥雇员，没有中间的决策层次。而现代企业作为层级组织包含着两个以上的决策层次，中间存在着若干决策层次，管理层级制的存在是现代企业组织的一个特征，古典企业与现代企业在组织结构上的不同，正是体现在这一点。

(4) 古典企业的规模都比较小，通常只掌管一种经济职能，经营单一的产品系列，且仅在一个地区内经营，因此钱德勒称之为单一单位的企业。

### 三、中小企业的企业经营组织

中小企业的企业经营组织与大企业相比有很大的不同。比如在中小企业里，市场营销不仅仅是经营活动中的销售一个环节，而是统合财务、劳务、制造等所有领域的经营活动。从顾客需要的角度自己生产或者从第三者批发进能够有销路的物品是市场营销活动的出发点。作为市场营销来说是一项系列性的活动，包括顾客寻求什么？什么东西好销等市场调查，基于市场调查的产品生产计划，提高顾客满足度的促销活动等。在这一系列的活动中，中小企业需要更加细致的对应。

中小企业的产品、服务必须要具有与大企业不同的特性，就像在风险企业的新产品、新技术、新服务中所能够看到的那

样，在使用高科技的情报通信和生物技术、新素材等领域以及在依靠优秀的设计和企划能够决定胜负的充满时装感觉的产品方面，还有在某地的特产品等地区性丰富的产品方面都需要灵活机动的对应。具备以前所没有的功能和用途的产品是比较适合于中小企业的，在这种情况下，中小企业要改变传统的思路，不能够局限于将企业现有的技术所能够生产的物品产品化这样的想法，而是要将消费者所寻求的有市场性的东西产品化，要从这样的观点出发进行产品的开发。

对于很多的中小制造企业来说，全部由本企业来构筑市场营销的体系是很困难的，一般来说，有本企业产品的中小企业几乎都是通过批发商进行销售的。与有销售能力的批发商进行交易，如果是稳定的，当然是比较好的事情，但是完全靠批发商的话，有关销售和消费者需求方面的与产品企划有密切关系的信息来源就会不畅通，因为没有稳定的信息进入的渠道。为此，有些中小制造企业通过开展展示会和开样品店等方式，直接与消费者进行接触。总之，中小企业的企业经营组织有很多特殊性，这是中小企业组织设计中应该加以重视的内容。

## 1.2.2 中小企业组织设计的方法

### 一、中小企业组织设计方向的确定

组织设计在某种意义上来说，就是要对原有的组织进行重新调整和布置，这种调整实际上是一种企业组织的变革。中小企业的组织变革，是为了实现经营目标而将经营资源特别是人的资源，作为竞争的武器进行集中投入的经营资源再分配的过程。中小企业如果要将组织变革作为经营战略的一个环节加以推行的话，有以下几个方向：

#### 1. 专业化的方向。

如果企业在几个领域里展开事业活动的话，专业化的组织重组就是不要分散战斗力，不要将战线拉得太长，将业务的内

容集中到特定的领域中去。

## 2. 分散化的方向。

这是将进行同一事业的组织进一步划分开来，明确各自的独立核算关系。这不仅是为了解决原来企业中的经济核算问题，有时候也可以是为了让风险投资部门独立出来，使它们能够提高士气而采取分散化的方式。

## 3. 多店铺化的方向。

特别是零售业的中小企业在实现自己的小商圈目标的过程中，为了扩大规模而容易采取的组织发展战略。

## 4. 网络化的方向。

虽说人才在组织中产生，但是小规模的企业很难确保人才的充足，尤其是不少中小企业能够有效管理部下的中层管理职位的人才往往比较缺乏。在能够放心委托的管理干部人才不足的情况下，超过经营者控制范围的规模扩大就会有局限性。所以，不追求组织扩大，在经营者所能目及的范围内进行组织规划也是开展有效经营活动的方法之一。在人才确保比较困难的中小企业里，经营者本身就是本来独立意识很旺盛的人才，经营者自己和别的组织应该也有一定的关系，可以通过与外部同样层次人才的交流建立起网络关系，或者也可以通过与自己的专长不同的专家进行合作来弥补企业人才的不足。小规模企业自己必须是专业化的企业，现在已经是专业企业的网络化领导产业的年代，它已经取代大企业的金字塔型的组织结构。

## 二、中小企业组织形态的确立

中小企业组织形态确立的目标是要建立有弹性的组织，在中小企业的组织中经常可以看到如下的组织形态：

### 1. 职能型的组织。

这是按照制造、销售、财务、总务等职能的区分而建立的组织结构，也是在一般的大企业中所能够经常看到的组织形态。在这种组织里，从业人员从事某一职能的工作时间比较长，因此就某一职能而言专业化的水平也比较高，但是因为与其他职能部门的交流

比较少 所以容易出现由于沟通不够而导致的本位主义的倾向。

#### 2. 事业型的组织。

多元化的企业绝大多数都是采取事业型的组织形态，在制造业中由于产品和工程的不同而划分成不同的事业部，中小企业中也能够看到事业型的组织形态。中小企业的事业型组织形态与大企业的事业部制组织不同，大多数企业独立核算和成本中心是不明确的 给各事业部的部门负责人权力也比较小。

#### 3. 项目型的组织。

这是为了特定的目的而设置的独立的组织，一般目的达到后就解散。作为企业独立存在的组织虽然并不一定仅仅是项目型的组织 但是最近 在企业内风险组织的出现 使项目型的组织形态开始引人注目。一般情况下，中小企业在建立项目型组织的时候，很多场合往往是项目组织的负责人仍然兼任原来的职务，容易造成任务过重。还有，即使是专任的组织也有解散后的善后处理问题。

#### 4. 网络型的组织。

在这种组织中，虽然各自的企业是独立的，但是根据需要可以与其他企业共同进行事业活动，它是一种互相提携的组织。虽然它与一般的单一组织的形态不同，但却是适合于缺乏经营资源的中小企业的组织，在本质上也可以看成是经营组织的一种形态。

### 三、中小企业组织氛围的培育

#### 1. 组织氛围和组织设计

企业组织如果着眼于人的话，它是由经营者和从业人员构成的，组织设计是作为经营者改善经营而采取的经营手法。为了预测环境的变化，根据本企业的经营实力在最有效的领域里展开经营活动，需要建立高效率的组织，其前提是建立如何来发挥从业人员能力的组织，组织设计的最大的目的是要引导出从业人员的工作欲望。但是，在经营者与从业人员的关系中，经营者的变革的意图未必能够达到自己所期望的成绩，有时候