

1

前 言

1.1 为什么要研究企业运行条件

企业是商品经济发展到一定阶段的产物，资本主义生产方式建立以后，世界近代史上第一个资本家的企业在英国诞生，伴随着资本主义生产方式的发展，资本主义企业从数量和质量上迅速发展和提高，从而推动着资本主义经济的快速发展。马克思和恩格斯在《共产党宣言》中指出：“资产阶级在它的不到一百年的统治中所创造的生产力，比过去一切时代创造的全部生产力还要多，还要大。”^{〔1〕}在资本主义基本矛盾还不十分尖锐的条件下，资本主义企业在生产剩余价值的内在冲动和竞争的外在压力下，所呈现的具有的较强活力是推动当时资本主义经济快速发展的最根本的动力。目前，我国尚处在社会主义初级阶段，社会主义经济还必须采取商品经济的形式，社会主义企业是商品生产和交换的直接承担者，是社会经济活动最基本的生产单位，是我国国民经济的细胞，因此，企业能否充满活力，直接关系到我国国民经济能否顺利发展。在传统的计划经济体制下，各级政府直接管理企业，企业中事无巨细，粗枝末叶，都由政府说了算，企业中的人员虽然了解企业

〔1〕 马克思、恩格斯：《共产党宣言》单行本 人民出版社出版 第 28 页。

的情况 却没有经营决策的权力 致使企业既无活力 也无动力。建立社会主义市场经济体制 是党的十四大明确提出的目标 但事实上自十一届三中全会以来 我国经济体制改革的历程 可以视为我国由传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变的历程。在这一转变过程中 我国企业发展的机遇和问题并存,一方面 通过经济体制改革 给企业松绑、放权让利、政企适当分开 使企业成为相对独立的商品生产者和经营者,逐步使企业有了活力和动力。正因为如此 才会有我国国民经济自改革开放以来的较快发展。但在另一方面 随着政企职能逐渐分开 企业在作为独立的法人走向市场以后或过程中 也存在着诸多问题 特别是企业进行正常运行的条件不佳 国家对企业制约和激励的机制不完善 致使企业的活力和动力仍然不足 效率仍然低下 企业运行条件不畅 周转速度缓慢,直接降低了国有企业的经济效益,造成国有企业亏损严重,亏损率居高不下 相当部分企业负债累累 企业经营举步维艰 更为严重的是 上述企业中的问题会直接引起一系列的社会问题 国有企业占用资金过多 致使银行呆帐滞帐不断增加 与此同时 为保证社会日常活动所需要的货币量又不能减少,迫使中央银行多发钞票 这就往往会成为引起通货膨胀的原因之一。企业经济效益低下 亏损严重 部分企业甚至于破产倒闭 必然导致失业半失业或隐性失业人数的增加。这些问题的存在 不仅直接地阻碍了国民经济的发展 而且会严重地威胁到社会的稳定。因此 通过国有企业改革 廓清企业正常运行的条件 使企业能够进行正常的循环和周转 实现企业应有的职能 对于促进国民经济的快速发展和社会的不断进步 具有极其重要的地位和作用。有鉴于此 本书拟以“企业运行条件论”为题,阐述企业正常运行所必须具备的基本条件,为当前正在进行的国有企业改革提供一点参考意见,为促进我国企业的有序发展服务。

1.2 企业运行条件的概念和研究对象

条件一般是指人类生存的、充满多种不同性质、结构和运动状态的物质空间，它是人类赖以生存和发展的基本前提，又是发展生产的物质源泉。影响企业循环和周转的各种条件，从内容上看，既有政治的、经济的、法律的方面，也有技术的、管理的、自然的方面；从其影响程度看，既有直接条件，也有间接条件；从其构成看，既有微观运行条件，也有宏观运行条件。本文以企业运行条件为研究对象，它包括企业运行的微观条件和宏观条件两个方面。

(1)企业运行的微观条件。马克思《资本论》第二卷论述了企业正常运行的必要条件，一是产业资本的三种职能形式在空间上必须保持并列存在。全部产业资本不能同时处在一种资本形式上，即必须把资本按一定的比例，分别并存于货币资本、生产资本和商品资本三种职能形式上，至于资本的各部分比例大小，主要取决于企业生产的性质、技术水平和供销状况等，但只要实现产业资本三种职能形式在空间上并存，便不致发生企业的生产和流通过程的中断，才能使企业的资本循环和周转顺利的进行；二是产业资本的三种职能形式在时间上必须保持继起性的要求。产业资本的每一种形式都必须交叉地顺利通过购买、生产、销售三个阶段，不断地进行各自的循环，彼此之间保持继起性的要求，即当货币资本转化为生产资本时，生产资本必须转化为商品资本，商品资本必须转化为货币资本，三种资本形式在时间上的相互转化，是企业的资本循环和周转正常进行的必要条件。在现实经济活动中，保持产业资本在空间上的并存性和时间上的继起性，更为复杂和困难，除企业内部的生产管理因素外，在市场经济条件下，企业的资本循环和周转，更多的受销售和供给等多方面的直接影响。因此，本文研究企业运行条件，在微观方面，主要包括企业的组织管理状况、投资和筹资等方面的内容。

(2)企业运行的宏观条件。马克思的社会资本再生产理论,以社会总产品作为出发点,一方面从价值上将社会总产品分为不变资本、可变资本和剩余价值三个部分,其中不变资本价值是所消耗的生产资料的价值的转移,可变资本和剩余价值是雇佣劳动者在生产过程中新创造的价值,另一方面从实物构成上按社会总产品最终用途可区分为生产资料 and 消费资料两大部类,与此相适应,生产资料生产为第Ⅰ部类生产,消费资料生产为第Ⅱ部类生产。在社会生产的两大部类能够按比例、协调发展时,两大部类中的企业从总体上说产销平衡,企业能够进行正常的循环和周转,并获得正常的利润。当社会生产两大部类之间的比例关系不协调,社会总需求和总供给不平衡,总需求大于总供给时,会引起投资热,需求拉起通货膨胀,在不同程度上和不同方向上影响企业的运行条件,总需求小于总供给时,企业的产品或服务供大于销,会造成许多企业经营上的困难。因此,社会生产两大部类之间能否协调发展,直接关系到企业能否有正常、有序的运行条件。马克思关于社会资本再生产两大部类之间关系的原理是一个抽象,它说明了社会生产在客观上按一定比例发展的必然性,在现实经济发展过程中,特别是在市场经济条件下,情况要远比这个原理复杂得多,除两大部类本身及其内部错综复杂的关系外,两大部类之间的关系还直接受到政治、政策、社会、法律等诸多方面的影响。因此,本文研究企业运行的宏观条件,主要包括国家管理、宏观调控、法律环境和社会保障等方面的内容。当然,对于两大部类(或第一、二、三产业)之间及其内部关系也需适当涉及。

1.3 本书的主线及其结构

马克思资本循环理论说明了资本在资本循环过程中,依次经过购买阶段、生产阶段和售卖阶段,同时相应采取货币资本、生产资本和商品资本三种形式,完成生产准备、生产和实现价值增值三

种职能，最后又回到原来的出发点。资本周转理论揭示了影响资本周转的因素，以及资本周转速度的快慢，对资本增殖的重要影响。即资本周转速度快，既可减少预付资本量，又可以提高年利润率。本书以马克思资本循环理论所阐述的资本循环过程为主线，并据此安排章节内容。但是，马克思资本循环理论在一定程度上是一种理论抽象，在现代市场经济条件下，情况要远远复杂得多。因此，本书的正文内容部分，在第二章优化企业的组织管理，强化企业的自身条件；第三章正确的投资、合理的筹资；第四章为市场提供适销对路的产品；第五章创造良好的市场营销条件的基础上，结合我国在建立社会主义市场经济体制过程中的具体情况。着重阐述了第六章现代企业运行要有良好的社会条件；第七章建立健全宏观调控体系；第八章建立健全市场经济法律体系；第九章现代企业要有健全的社会保障条件，以及第十章培育良好的企业公共关系等内容。从现代企业经营管理的全过程看，企业良好的运行条件，除自身主观努力能创造的条件外，还有企业自身努力所不能做到，有赖国家和社会提供的条件。这样，本书事实上分为企业努力创造的条件和社会应该提供的条件两部分，这也是与上述区分基本上是一致的。通过企业自身努力创造和国家（通过改革）提供良好的企业运行条件，加快企业周转的速度，以降低企业的负债率，实现目前部分企业扭亏增盈，或进一步提高经济效益的根本目标。

1.4 研究企业运行条件的意义

目前，我国正处在从传统的计划经济体制向市场经济体制的转变时期，企业改革成为经济体制改革的中心环节，在这样的情况下，研究建立或逐步优化企业运行条件，具有更重要的意义。

第一 促进传统的计划经济体制向市场经济体制转变 加速经济体制改革的进程。在计划经济条件下，企业的供、产、销、人、财、物均由企业的上级政府管理部门决定，事先做出计划，企业必须执

行。在这样的体制下 企业虽处于无自主权的地位 但也不承担市场风险 企业的产品生产出来以后 交给商业部门销售 商业部门在销售产品的过程中 即使发生了积压 也没有责任 最后损失的是国家和人民的利益 用当时流行的话 便是“工业报喜、商业报忧、仓库积压、财政虚收”。这样情况下的企业隶属于政府 企业只受政府行为的影响 市场环境的影响甚微。随着我国经济体制改革的深入发展，政企职能逐渐分开，企业成为真正的市场竞争主体，独立走向市场 企业的循环和周转的整个过程和方方面面 直接和间接的影响因素等都应该尽可能的统一规范，即使企业的行为有各种准则的约束 又要使企业的各种合法权益受到切实的保障 使企业在良好的条件下进行正常的循环和周转 这样 社会主义市场经济体制才能最终确立起来。因此 认真的研究并逐步创立良好的企业运行条件 能够促进计划经济体制向市场经济体制的转变 加速我国经济体制改革的进程。

第二 保证国民经济的持续、健康、有序地发展。在计划经济体制下 市场被置于可有可无的地位 企业的循环和周转主要受政府行为的影响 由于政府不确切了解企业中的情况 且用政府制定的计划代替企业中的经济运行规律，企业的生产虽有时也能靠发文件、提口号、插红旗、鼓干劲、评比、竞赛 搞得表面上轰轰烈烈 上升较快 但坚持不久 便是大起大落。新中国成立以后 从“大跃进”、“文化大革命”、70年代后期的“洋跃进”等 莫不如此。更有甚者，这种生产的一时较快发展 多为通过拼能源、拼设备、拼劳力，造成浪费严重 经济效益低下。由于国民经济不能持续和健康的发展 使之处于一种混乱无序的状态中，其结果是损害了我国国民经济的正常发展。在市场经济体制下，通过不断优化企业运行条件，既便于市场机制作用的贯彻和发挥 促进国民经济的快速发展 又便于宏观经济调控的实施 消除或弱化市场消极作用的方面 保证国民经济的健康发展。这样 通过建立良好的企业运行条件 作为市场机制作用发挥和宏观经济调控实施的载体，有利于企业自我

约束、自我激励和自我发展 把国民经济的持续、健康、有序的发展置于可靠的基础上。从长远的观点看，这对于我国经济和社会的发展 具有战略性的意义。

第三，促进我国市场经济的发展和繁荣。在市场经济条件下，企业是最基本的经济单位，是国民经济的细胞，只有作为细胞的企业是健康的，具有活力，国民经济的参天大树才会生机盎然，我国的市场经济才会有真正的发展和繁荣。为此，在确立企业的市场主体、竞争主体和利益主体地位的同时，必须建立起良好的企业运行条件，这样，一方面企业能够正常的进行循环和周转，减少资金占用和增加利润。另一方面，迫使企业通过自身的努力来增加盈利。因为企业运行条件不规范，平均利润率规律得不到正常的贯彻，由此会造成企业之间苦乐不均的问题，甚至一些企业通过如利用虚假广告诱骗顾客，通过掺杂使假、走私贩私、欺行霸市等违法乱纪的手段牟取暴利。建立起良好的企业运行条件，使企业在公平、公正的条件下进行竞争，作为利益主体的企业争取多获利，必须通过生产适销对路的产品 不断改进技术、加强管理、提高劳动生产率、降低产品成本等主观努力来达到。上述两方面共同作用的结果，促使企业自我约束、自我激励、自我发展 成为健康、具有活力的社会经济细胞，从而能够促进我国市场经济的发展。

第四，有利于社会的稳定和繁荣。建立起良好的企业运行条件，能够保证企业正常的循环和周转，有利于促进我国市场经济的发展。经济的发展是社会稳定和繁荣的基础。经济发展了，会增加就业机会，减少失业人数；企业和国家收入增加，有条件建立健全社会保障体系，使少数失业人员的基本生活获得保障，有利于社会的稳定 国家财政收入增加 可以增加科、教、文、卫生事业的投入 促进社会的繁荣等。

综上所述，在我国当前正在进行的企业改革过程中，应该把建立起良好的企业运行条件，培育起良好的市场机制，保证市场的公正和公平竞争 作为一项重要内容。因此 在现在和将来 通过建立

或优化企业运行条件，对我国的社会经济的发展，具有重要的意义。

2

优化企业的组织管理， 强化企业的自身条件

科学的组织是完成任务的基本保证。现代企业对外面临包括竞争在内的复杂环境，对内面临着复杂的分工协作关系，保证企业的正常运行和顺利发展，除其它条件外，首先要靠科学的组织管理。因此，现代企业要有一个有效管理企业所必需的精炼的组织结构和尽可能精简的人员状况，并在此基础上，增强企业的内部凝聚力。

2.1 合理的设置管理机构

目前，我国企业亏损面大，经济效益低的问题较为突出。这些问题的产生，除了经济体制上存在某些弊端的影响外，另一个重要原因是企业管理不善造成的。属于企业管理不善的内容很多，但企业管理机构的设置是否合理，在其中居于重要地位。

2.1.1 现代企业必须科学、合理的设立管理机构

科学合理地设立企业的管理机构（职能部门）对于加强企业管理，提高企业的经济效益，具有重要的现实意义。首先，科学合理地建立企业的管理机构，有利于做好企业管理工作。组织是人们为

了达到其共同目的而使全体成员都能有效、通力协作的形式。企业管理机构合理了 企业的各部门之间关系顺畅 能够有效的相互配合和相互促进, 每根柱子都有力, 是管理好现代企业的必备条件; 第二 有利于调动员工的积极性、主动性和创造性。企业管理机构合理, 促进企业建立健全规章制度, 使企业的各项工作有章可循, 保障企业有条不紊地运转。特别是能使个人收入分配较合理地落到实处, 有利于调动企业全体员工工作的积极性、主动性和创造性 第三 有利于企业降低管理费用 提高经济效益。科学、合理的设置企业的管理机构及其按岗位定员, 可以有效地克服机构臃肿、重叠 解决企业非生产人员过多、人浮于事的问题 从而减少管理费用的支出 降低企业产品成本 提高企业的经济效益 第四 便于发扬民主 克服官僚主义。科学、合理的确定、建立企业的管理机构 可以提高企业的办事效率 保持上传下达渠道的畅通 便于企业领导及时的了解情况, 解决问题, 促进企业各项工作的正常开展 避免因官僚主义造成事故的发生。总之 在竞争激烈的市场经济中 企业要生存和发展 必须加强企业管理 而加强企业管理 首先应该科学、合理的设置企业的管理机构。

2.1.2 科学、合理的设立机构应遵循的原则

合理的设立企业管理机构 必须遵循建立管理机构的原则 以此去思考、计划和实施。建立企业管理机构的原则 最基本的有以下几个:

1. 统一指挥的原则。统一指挥原则是指在企业厂长(经理)负责制下 企业里的每个岗位都要有人指挥并对其负责 企业里的每个人都应知道自己向谁负责和哪些人应该对自己负责, 每一个人都只能接受一个上级的指挥并对其负责。这样 上下级之间层次清楚 上报下达由于形成了一个径捷、完整的系统 指挥和执行不易发生混乱。实行统一指挥原则 上下级之间联系单一 彼此之间较易熟悉对方的情况 有利于提高工作效率。同时 由于严格地实行

“一元化”领导能够有效的避免“政出多门”所造成的混乱局面以及大家都负责和谁都不负责的现象。但是，这一原则在执行过程中也存在缺点。譬如，容易造成企业内部各部门或各生产单位之间缺乏横向联系和企业领导的盲目武断“瞎指挥”的问题。对此需要从两个方面加以弥补，一是企业在统一指挥原则下，上级对下属授权，允许下属在工作上必要的横向直接联系，下属将其行动的结果及时报告各方上级。这样，不但不会削弱统一指挥原则，而且有助于这一原则的贯彻实施。当然，上级向下级授权必须适度或合理。就是说做到合理授权。因为授权过小，上级一方面凡事必躬亲，缠身于琐碎事务，影响了领导职能的发挥，另一方面又束缚了下级的手脚，不利于工作的开展；但若授权过大，容易出现因下属阳奉阴违而使该部门（生产单位）或整个企业的失控局面，轻则会影响企业的正常生产经营活动，重则会使该部门乃至整个企业亏损或破产。1995年春天发生的英国老牌银行巴林银行的破产事件，就是因为其下属驻新加坡分支机构负责人利森的过度投机、违规操作所致。二是为了避免上级领导的瞎指挥和下级在执行任务过程中的阳奉阴违，必须使上下级从利益上都对企业的总目标负责，上级（企业领导）对企业总目标的实现负有责任，下级为实现企业的总目标必须做好本职工作，谁完不成任务谁负责。统一指挥原则的实施还可以通过诸如经济的、行政的、思想工作的方法加以保证。

2. 以工作为中心的原则。以工作为中心的原则要求企业内部机构的设置，应该根据工作的实际需要尽可能少的设立机构和配备人员以保证企业的机构精简、人员精炼。企业以工作为中心尽可能少的建立机构和配备人员，在其它情况不变的条件下，可以减少企业开支、降低生产成本、增强企业在市场上的竞争能力。反之，企业的管理机构设置不是以工作为中心或不是根据实际需要为准则而是滥设机构甚至是“因人设庙”必然会造成机构臃肿、人浮于事、造成人力浪费、不合理的开支加大、降低了企业的经济效益，阻碍了企业生产的正常发展，削弱了企业的市场竞争能力。

3. 适当的管理层次原则。企业以工作为中心设置管理机构 必然会联系到企业的管理层次设置问题。适当的管理层次原则是指企业管理层次的设置应该尽可能的少。如果企业管理层次过多 对上下级之间情况的沟通不利 各种指示、情报和信息经过多层次的传达 容易造成折扣、失真和过时。反之, 不适当的减少管理层次, 又会影响管理的效能。一般来说, 大型企业的管理层次以三到四层、中小企业二到三层为宜。

4. 合理的管理幅度原则。合理的管理幅度原则是指在企业内部的各级层次上, 一个指挥、或管理人员能够领导的人员的最多数。如果一个人领导或监督的人员过多 会因为不能有效的照管而降低领导质量和降低被管理人员的工作效率; 若领导或监管的人员过少 又会因浪费领导才能而浪费人才。那么, 一个领导、监督或管理人员的管理幅度究竟应有多大 有人作过调查研究 认为一个管理人员管辖人数的幅度可以在 1—24 人之间。一个管理人员的管理幅度受管理机构的层次高低、面对问题的种类、管理人员才能的高低和上级领导授权程度等因素的影响。譬如 管理机构层次越高管理的幅度应该相对较小, 一个企业的经理直接领导的人员要比一个车间主任管理的人员要少得多 因为比较困难、复杂的决策性和方向性等重大问题往往集中在高层 因此 高层领导人直接领导的人员不宜过多 而基层多属日常事务 则基层领导人可能多领导一些人员。

5. 专业化的原则。专业化的原则是企业为了使内部的管理有效协调 应根据专业化的原则 从纵的方面划分若干职能部门 相应的成立管理机构, 去负责管理企业中有关重要且专业性较强的工作。专业化原则从纵的方面划分的方法较多, 有按职能、工艺过程、生产设备划分, 也有按地区、产品、客户划分。按职能划分是最普遍应用的方法 对绝大多数中小企业较为适合 譬如 某个企业划分为生产、技术、销售等职能部门 企业根据才职相称原则 利用各方面的专业人才担任领导工作, 通过各负其责, 完成各自工作,

实现该企业经营管理的总目标。

目前 我国企业改革工作正在进一步展开 企业改革的内容虽然十分广泛，但加强企业管理是其中主要内容之一。在加强企业管理工作中，首先最重要的环节应该按管理机构设置的原则，科学、合理的设置企业管理的机构。新企业在其创办之日就应该高度重视科学、合理的设置管理机构的问题，老企业在加强其管理的过程中，首先也应该根据这些原则审视、诊断本企业，在这个方面是否存在问题。新、老企业通过尽可能少的设置管理机构和配备人员，有利于提高工作效率，降低企业成本，并带动其它方面的改革，以促进企业有序、稳步、快速的发展。

2.2 科学地划分行政层次和劳动组织

上一节从横向阐明企业内部管理机构的设置，尽可能的做到简炼、合理，本节则是从纵向阐明，如何实现企业内部的行政层次组织科学、合理。这样，一个企业在横向和纵向上的组织科学、简炼，分别从职能和行政层次组织两方面，保证企业的正常运转和较快发展。

2.2.1 科学的划分行政组织层次和劳动组合的意义

企业内部的行政组织层次是指企业内部行政指挥系统的组织分工，它一般分为高层组织、中层组织和基层组织，每个行政层次的组织都承担着一定的组织管理任务。企业的中层行政组织为分厂、车间 公司制企业内为子公司等 车间下设工段或生产班组 在企业基层的生产班组中，又可划分为若干劳动组织，劳动组织担负着完成企业最基本的生产任务。因此，分析与研究企业内部的行政组织层次和劳动组织，是合理的设计企业管理组织的又一项基本内容。合理的设置企业内部行政组织和劳动组织，对一个企业来说 具有重要意义。

1. 保证企业内部的组织机构简炼 提高企业的工作效率。通过合理的设计行政组织层次和劳动组合,可以在纵向上使行政组织层次和劳动组合尽可能的精简,即既不因过简而影响了其效能的发挥,也不会因组织层次重叠或臃肿而互相掣肘影响工作效率,以及劳动组合因不合理而造成窝工,浪费劳动。企业内部行政指挥系统精简、合理,可以避免上述两种情况的发生,从而有利于提高企业的工作效率。

2. 由于结构合理,权责分明,有利于企业收入分配政策的合理实施。企业内部的行政指挥系统精练、合理,其各个环节有多少岗位,各自职责是什么,分别负责人是谁,工作中的成绩和错误,都清楚明白,从而使企业的奖惩有据可依,使企业中的收入分配能够比较合理的实施,有利于调动起广大员工的工作积极性和主动性,促进企业的较快发展。

3. 有利于企业降低管理费用,提高经济效益。目前,我国国有企业的状况是总体不好,亏损面较大,其主要原因之一是存在着许多多余的机构和人员,既加大了企业管理费用的支出,又因“三个和尚没水吃”而降低了工作效率和企业经济效益。合理的设置企业内部组织层次和劳动组合,可以有效的避免上述两个方面的结果,既有利于降低企业管理费用,又可提高企业的工作效率和经济效益,从一个特定的方面,保证企业增收减支。

2.2.2 科学的划分企业行政组织层次

企业内部的部门分工与组织层次分工虽然有着密切的联系,但分属企业内部纵横两个不同的方面。组织层次的分工,着重表现在在一定限度的自上而下地行使权力和利用资源及明确管理职能,是整个企业组织活动不可缺少的组成部分。

1. 企业行政组织层次的基本职能。企业内部的组织层次由高层组织(如公司总部、厂部等)、中层组织(如分厂、子公司、车间等)和基层组织(如生产班组、门市部等)构成,对不同组织层次的管理

者来说 其共同的管理职能 即计划、组织、指挥、控制和调节的职能是相同的。但由于组织层次的不同,各层次管理者的职能也有所侧重。(1)高层组织的职能。高层组织的职能主要是起着决策性的作用,特别是要提出企业的总任务,制定企业的中长期发展规划和年度计划,决定企业内部组织机构的总体框架。由于整个企业组织的具体业务活动可以通过企业中层组织的管理者来协调,高层组织的管理者可以把主要精力集中在研究有关企业整体战略的重要决策上。(2)中层组织的职能。中层组织的职能是起着承上启下的作用。其主要工作是把企业计划的总任务在本层次落实,转化为具体的提供产品或服务的出产计划;设计和划分本层次的职权关系;传达和执行高层组织的决定;领导基层组织并对其工作实绩的标准进行衡量和检控。(3)基层组织的职能。基层组织的职能是依据企业所确定的计划任务和组织目标进行具体实施,基层组织在上一层次组织管理者的指挥下,实际承担着分配生产任务,安排作业进度表,保证下属人员的原材料供应,协调下属人员的业务工作,处理好劳动组织之间的关系,实际上作为作业管理者,控制着基层组织的各项具体工作。基层组织在承担和完成企业具体生产任务时,需要把下属员工划分成若干劳动组合,关于劳动组合的划分,在下面要专门阐述。

2. 企业行政指挥系统中划分组织层次应该考虑的因素。一个企业除了划分各职能部门外,还必须划分行政组织层次,如果不划分组织层次,即使有了部门划分,也会使整个企业杂乱无章,各层管理者束手无策,使整个企业无法管理。但行政层次划分过多,也会引起诸多问题。首先是增加管理费用。组织层次越多,需要增加的办公室和配备的人员就会越多,各项管理费用的支出就会增加,因此,从节约企业管理费用的支出和提高企业经济效益的角度看,应尽量避免过多地设立组织层次。其次是使企业内部信息沟通困难。企业内部的组织层次过多。一方面会使企业高层的指令下传缓慢,另一方面还可能使高层的指令在多层传达时走样、误解或

失真。同样道理,下情在上达过程中经过层层传递,也会遇到同样的问题。再其次是削弱了企业对计划实施的控制。如果组织层次过多,会增加企业计划实施的复杂性,有可能出现层层加码或折扣的现象,使层次之间计划协调造成困难。

因此,应科学、合理地确定企业内部的组织层次。企业组织层次的多少,通常受以下因素的影响:(1)人员素质的高低。企业中的各类人员素质和技术水平高,有较强的自觉性,不需要过多地监督和管理,就有可能使组织层次减少;(2)权利分明和评价工作成绩标准的准确程度。企业中的各类人员的职权和责任明确,用以衡量工作成绩的标准比较准确,各类人员有了明确的工作要求和努力方向,有利于提高他们的办事效率,从而有可能减少组织层次;(3)计划的客观、周密性。企业的计划符合客观实际,详细具体,便于实行。企业中的各类人员明了各自的具体目标和工作任务,根据计划来完成自己的工作,不需要上一级组织层次过多的指挥、监督和控制,从而为减少组织层次创造了条件;(4)内部政策的稳定性。企业所制定和实施的政策较为稳定,企业的组织成员对自己所执行的政策都比较熟悉,能够熟练和妥善地处理企业中的各类问题,在这样的情况下,企业可以较少的设立组织层次。相反,若企业内的政策经常变化,就需要较多的组织层次来贯彻、监督实施,予以保证;(5)信息传送的及时、准确性。企业内部信息沟通的有效性较高,可以使企业高层管理者能够迅速、准确地获得来自基层的各种信息,同时也可把高层的有关信息迅速、准确地发送给基层组织。这样,就可以减少企业内部的组织层次;(6)良好的工作作风。企业高层管理人员有良好的工作作风,能够经常深入基层与下属人员接触、联系,高层与基层人员的相互了解,减少或者避免了在工作中因工作作风问题而产生过多的矛盾,从而有利于减少企业的组织层次。合理的设置企业内部的组织层次,受上述因素影响,因此,完全具备或者部分具备上述条件,可以在不同程度上减少企业内部的组织层次。

3. 企业行政组织层次中的合理授权。授权是指规定职权 授权过程是指规定职权的过程。在企业内部的组织层次系统中，从总经理到工人各自都有特定内容的职权，上级有指挥、命令、监督的权限，工人则有使用设备和处置作业问题的权限。在企业组织层次系统中 职权的流动呈向下方面 因此 各级组织的主管人员 最重要的事情是要做到如何合理授权，即处理好哪些职权应当授出去，哪些职权应当自己亲自掌握。(1) 企业中合理授权的意义。在企业内部组织层次中 进行合理的授权 具有如下意义 首先 使各级组织的主要领导能有必要的超脱，集中精力去研究和处理本单位最重要的问题，而不是埋头于繁琐的事务，结果是捡了芝麻丢了西瓜。其次，有利于提高企业决策的效率。逐级授权，便于各级人员有效地作出需要解决问题的决策，对一些管理和专业技术性问题，下级人员因接近或处于需要解决的问题之中，其决策往往会更有效、便捷。第三，有利于培养和锻炼各级领导人员。各级领导逐渐授权，能为下级提供提高工作能力的培养和锻炼机会，为上一级领导者提供合格的接班人，从总体上看，有利于企业培养和锻炼各级领导人员。第四，提高各级领导者的积极性。总经理给下级授权，下级再给下级授权“用人不疑 疑人不用”使下级感到上级对自己的信赖，有利于调动下级的工作积极性和主动性，以更加旺盛的精力去完成自己的本职工作。因此说，在企业内部的组织层次之间必要授权，是企业内部组织或管理工作的一项重要内容。但是，授权应该是合理的授权，就是说授权应该是有限度的，不能无限度地授权。授权过少或拒绝授权，将失去上述合理授权所能带来的好处，对企业的经营管理工作不利，应该加以避免。授权过多或无限度地授权，对企业的经营管理工作同样会招致有害的结果，英国老字号巴林银行的破产事件就说明了这个道理。合理的授权，是要正确地决定集权和分权的程度，根据各个企业的具体情况，具体问题，具体分析 具体决定 没有一个既定的公式 不能一概而论。因此 每个企业都应该认真的分析和研究影响授权程度的因素，以便决定