

企业组织论

郑海航摇著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业组织论 韩海航著 北京：经济管理出版社，2009

陈序经 苑京康 田京波 苑京原

I 企 Ⅱ 韩海航 Ⅲ 企业管理—组织管理学 Ⅳ 企 Ⅴ 企

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 12345 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 6 层

电话：(010) 68020000 邮编：100048

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：杨世伟 孟书梅

技术编辑：杨瑶玲

责任校对：超摇凡

陈序经 苑京康 田京波 苑京原 张 远 千字

2009 年 8 月 第 1 版

2009 年 8 月 第 1 次印刷

印数：1—1000 册

定价：28.00 元

书号：陈序经 苑京康 田京波 苑京原

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 8 号

电话：(010) 68020000 邮编：100048

向分工的历史阶段之后，现在正在进入信息分工或网络分工新阶段的见解。

三、在社科院工经所期间，有机会对企业作深入调研，记得在成都量具刀具厂调研企业管理组织一个多月后，我发现企业的管理组织尽管十分庞大，但其功能概括起来，无非筹划、执行、监控三大类；尽管组织间矛盾很多，但按其作用的积极和消极来分，只有两类，即相互制衡的客观性矛盾和相互掣肘的主观性矛盾。组织改善和文化建设的重要任务就是力求消除主观性矛盾的同时，尊重并正确发挥客观性矛盾的制衡作用。

四、在蒋老师提出“企业是一个能动的有机体”论断的启发下，我发现企业和企业经营管理是一个不亚于人体的很严密的系统。在对企业经营管理组织做了系统分析之后，按照系统的思想，我对厂长（总裁）所领导的经营管理系统进行了科学设计，提出了建立以厂长（总裁）为首的“一长三总师制”的构想，得到蒋老师的赞同，并写入了后来的中央文件，在全国许多大企业推行。

五、企业组织学作为企业管理学的重要分支学科，如何构建其学科体系，这是我撰写博士论文首先要解决的难题。既然企业和人体一样是一个有机体，那就应和人体一样具备肌体、意识和（自动调节）机制三个分体系，据此我构建了由组织结构、组织文化、组织机制三位一体、三足鼎立的企业组织学理论体系，并使企业组织学从企业管理学中相对地分离出来。

六、我在博士论文中强调：企业文化就是企业的组织意识。组织意识和组织凝聚是什么关系？在研究中我发现，组织凝聚不是混沌的，是分层次的，而其组织的层次性同组织意识的层次性又是天然巧妙地对应在一起的，于是形成了我的组织意识和组织凝聚的对应关系模型，有些企业老总将我这一模型戏称为“海航模型”，并据此对本企业员工的使用做了调整。

七、中央提出“增强企业活力是经济体制改革的中心环节”，这固然很正确，但还需要再深入一步思考的是，如何增强企业活力呢？通过对多年改革实践的思考，我认为企业改革的核心，既非换头换人，也非扩权扩钱，而是转换机制。于是我提出：转换企业经营机制是增强企业活力的中心环节和精髓所在。一时对机制的理解众说纷纭，我提出所谓机制是一种体制所产生的内在的、必然的、带有倾向性的机能。对于传统社会主义、改革之初的社会主义、市场经济下社会主义三种经济体制下的企业经营机制，我第一次做了三类的分类：有（外在）约束无（自身）动力的企业经营机制、有动力无约束的企业经营机制和有动力有（自我）约束的企业经营机制，该论文成为继 1984 年我的《试论企业领导体制的改革》在全国征文获一等奖之

后，又一次在全国获大奖的一篇有些理论价值的论文。

八、国有资产管理体制构建的关键环节是中间层，即国有资产的授权投资机构。由我和邵宁同志共同主持，由国家经贸委、国家计委、国家体改委、中国社科院有关专家联合组成的课题组经过一年多的调研和多次研讨，提出了国有大型企业集团能够成为国家授权投资机构的重要结论，这一研究成果对国有资产管理体制的改革正在起着重要作用。

九、企业效益是企业活力的重要表现。《劳动生产率、社会就业、经济效果》作为我经济管理论文的处女作，当时之所以受到中国社科院院长温济泽的赞赏，得以在《学报》创刊号头条发表，除了主要是学术前辈奖掖后人之外，其中也因为同以往的学者只强调劳动生产率 and 经济效益的一致性不同，论文发现劳动生产率和经济效益存在着不一致性，并从中国劳动力资源丰富这一国情出发，对我国引进先进设备的界限和条件做了力求科学、实事求是的理论分析和模式选择。

十、在对国有企业亏损大量调研之后，提出了一套独创而又符合实际的理论见解，特别是提出亏损作为一个复杂的经济现象，不是判定企业管理成败的惟一指标；应把致亏因素划分为消极性致亏因素和积极性致亏因素；应划分出体制性致亏因素和非体制性致亏因素，在非体制性致亏因素中，又提出包括两大规律性原因：一是产业剧烈变动带来的衰退行业企业的行业性亏损；二是成熟产业的技术成熟和市场成熟带来的亏损率上升的趋势。该成果以新的理论创见获得首届蒋一苇企业改革与发展学术基金奖，后又获第八届孙治方经济科学基金奖，这也算是对已故导师的一种汇报和纪念。

十一、企业组织的扩大既靠自身积聚，更靠联合、兼并和重组。这也是我的一个重要研究聚焦点。在对各类企业联合体大量调研之后，我发现我们理论界和教科书对企业联合形式的理论概括不够多，按以往的理论，联合只分为纵向联合、横向联合与混合联合，但对机械和组装类企业的联合规律都没概括在内，于是我撰写了《圆形联合论》，该论文对机械组装类行业的企业联合进行新的理论概括，即概括为以组装厂为圆心，以零部件厂和工艺协作厂为圆周，以相互联合紧密度为半径的圆形联合，这种联合形式在理论上既不同于现有的“横向联合”，也不同于现有的“纵向联合”，而是一种新的有独特规律、有生命力的联合形式。这一理论创见被写进马洪主编的我国高校教科书《中国工业经济管理》（中国社会科学出版社）。

对中国企业的兼并我概括为企业“恋爱三部曲”：既要反对政府违背企业重组客观规律的“拉郎配”，也要反对政府在转型期撒手不管，名为让企

业“自由恋爱”，而实际造成优势企业陷入恋爱不成“单相思”的窘境，正确的做法应是“郎拉配”，即优势企业这个“郎”拉上政府作红娘促成兼并劣势企业的“婚配”，从“拉郎配”到“郎拉配”，是对海尔、海信等成功兼并案例的形象概括，而其本身蕴含的企业重组规律也是发人深思的。

我把团队精神看得很重。过去，我和江小涓同志率领的团队也好，我和邵宁同志率领的团队也好，都是紧密合作和衷共济。过去常说“团结力量大”，我更想说，“团结智慧多”。我们既出了成果，也结下了深厚的友谊。今天我和首都经济贸易大学的博士生、硕士生们结成的科研团队就像我的亲人，我的家一样，我们共同合作的科研成果，有已经获两次大奖的《中国企业理论五十年》和即将出版的《中国企业家成长研究》，还有我们正在紧张研究的课题《国有资产管理体制和国有控股公司研究》，都是团队亲情和友情的结晶。为了体现我们团队精神，我在本书中特意把吴冬梅、戚聿东、宋克勤、徐炜等执笔的几篇有分量的成果编了进去。我祝愿，我也相信，我的团队的队友们定会后浪推前浪地继续奋发，后来居上。

五味人生，容“后记”细说。本书定稿，最使我心潮难平的是长兄如父，长姐如母。在他们年近八十之际，谨以此书献给有养育之恩的郑锦英大姐和郑怀高大哥！



二〇〇九年 八月 九日

目 录

第一篇 企业组织篇： 管理学重要分支学科

第一章 企业组织原理	3
一、组织由来和本质特征	3
二、组织类别与企业组织	7
三、企业组织结构要素	7
四、企业组织基本原理	12
第二章 企业组织考察	24
一、企业生产组织的历史考察	24
二、企业管理组织的历史考察	34
第三章 企业组织结构	49
一、基层组织：企业班组	49
二、管理组织：企业组织机构的授权与职能	59
三、企业间组织：企业集团	65
四、超企业组织：行业组织	78
第四章 企业组织系统	86
一、企业经营管理的系统性	86
二、一长三总师：企业领导组织的系统性	91
第五章 企业组织意识：企业文化	96
一、企业组织意识是多层次的集体意识	96

二、组织意识与组织凝聚的对应关系模型	97
三、企业组织意识的构成	99
四、企业组织文化的思想内涵	100
五、创建中国特色的企业文化	105
第六章 企业组织学理论体系	111
一、组织与企业组织	111
二、企业组织学的理论体系	112

第二篇 企业机制篇： 企业改革之精髓

第七章 企业经营机制	121
一、企业经营机制的内涵和本质	121
二、企业经营机制的三种类型和理想企业经营机制的建立	123
三、企业经营机制再造的途径和阶段	128
第八章 建立公司法人制度 转换企业经营机制	140
一、建立现代企业制度与转换企业经营机制	140
二、加快国有企业的股份制改造	146
三、集体所有制企业股份制改造的探讨	154
四 对社会和中小企业的信用制度探讨	165
第九章 加入 WTO：改革与发展的新平台	169
一、开放才有机遇	169
二、竞争凸现差距	171
三、以改革应对挑战	174
第十章 国有资产管理体制	179
一、国有资产管理新模式：国有大型集团公司成为 国家授权投资机构	179
二、国有资产管理体制改革中需要理清的几个关系	193

三、企业集团的产权结构与法人治理结构研究·····	199
四、新国有资产管理体系中国有控股公司的定位与运作探讨·····	213
五、深圳市国有资产管理体制改革的调研报告·····	222
第十一章 配套改革：建立失业保险制度 ·····	234
一、失业的历史和现状·····	234
二、我国失业保险制度的建立和发展·····	237
三、我国失业保险存在的问题和对策思考·····	243
结语 国企改革：探索正未有穷期 ·····	247
附件 对中国企业改革的历史性贡献	
——评蒋一苇关于企业改革的系统理论·····	252

第三篇 企业管理篇： 企业效益的重要源泉

第十二章 中国企业管理理论 ·····	261
一、管理的概念和西方管理理论的发展·····	261
二、我国古代的管理思想·····	265
三、建国以来我国企业管理理论的发展·····	268
四、中日企业经营管理比较·····	275
五、市场经济要求我国企业管理进行一场深刻变革·····	284
六、行为科学的发展及我国人力资源管理的实践·····	292
第十三章 国有企业效益和亏损 ·····	309
一、国有企业亏损辨析和亏损经济指标探讨·····	309
二、国有企业亏损和原因分析·····	315
三、严重亏损国有企业的对策和出路·····	331
第十四章 企业管理与经济效益 ·····	342
一、劳动生产率、社会就业与企业经济效益·····	342
二、劳动定额定员与企业经济效益·····	346

三、提高经济效益必须实现经营方式的战略转变·····	350
四、向集约经营转变的措施要点·····	358
第十五章 企业管理发展的新趋势·····	360
一、企业权益主体从单一主体到多元主体·····	360
二、企业战略从竞争到竞合，从突出企业环境到突出企业能力·····	363
三、企业组织从垂直型集中化到扁平型网络化·····	364
四、企业管理理念从以物为本到以人为本，到以知识为本·····	367
五、企业生产经营方式从工业化、大批量到信息化、个性化·····	369

第四篇 企业重组篇： 联合与兼并是企业发展的捷径

第十六章 企业联合体的产生和发展·····	377
一、企业联合体的产生有其客观规律·····	378
二、总规律的展开·····	382
三、圆形联合论·····	394
四、城乡联合体：通过“辐射—反辐射”建立城乡一体化经济网络·····	401
五、企业联合的历史思考与改革构想·····	407
第十七章 企业兼并和重组·····	417
一、企业兼并的概念和理论·····	417
二、国外企业兼并的历史演变和现实启示·····	423
三、我国企业兼并的实践及存在的问题·····	425
四、我国企业兼并的对策和建议·····	437