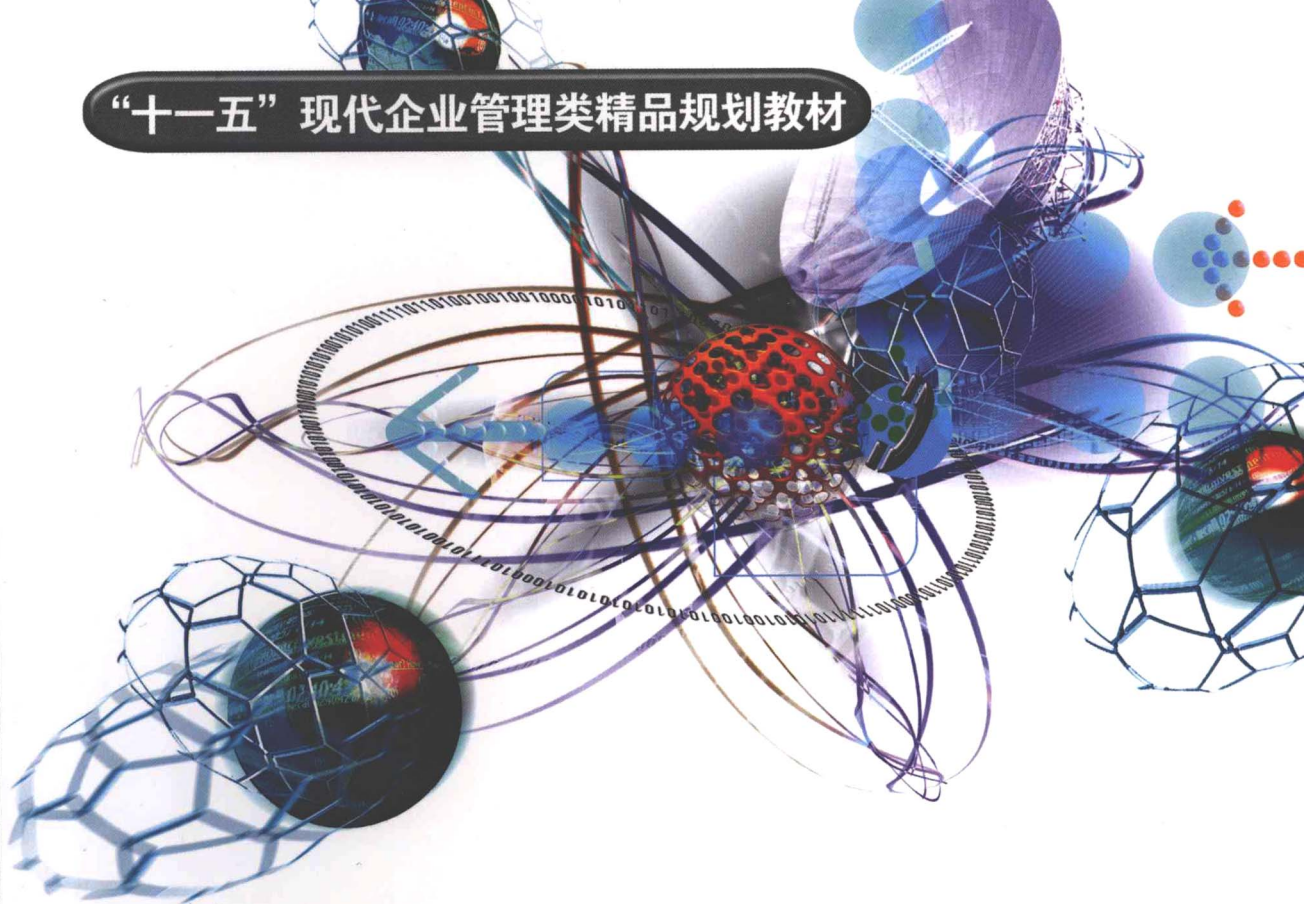


“十一五”现代企业管理类精品规划教材



现代企业管理学

主 编：黄诗义

副主编：胡戴新 刘 葆



企业管理出版社

EMPH ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

“十一五”现代企业管理类精品规划教材

现代企业管理学

主 编 黄诗义
副主编 胡戴新 刘 葆

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学/黄诗义主编. —北京:企业管理出版社, 2007.7

ISBN 978 - 7 - 80197 - 790 - 8

I. 现… II. 黄… III. 企业管理 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 100670 号

书 名: 现代企业管理学

作 者: 黄诗义

责任编辑: 盛全

书 号: ISBN 978 - 80197 - 790 - 8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 安徽省瑞隆印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×960 毫米 1/16 开本 20.75 印张 380 千字

版 次: 2007 年 9 月 第 1 版 2007 年 9 月 第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

《现代企业管理学》是一门系统地研究现代企业管理知识的科学,它指导人们按照客观经济规律的要求,科学地开展现代企业的管理活动。学习和研究《现代企业管理学》,有利于我们正确地认识企业管理活动的基本规律,提高科学管理现代企业生产经营活动的自觉性;有助于提高现代企业管理人员的素质与决策水平,从而提高管理工作效率;也有利于调动企业员工改善企业管理的积极性,促进现代企业经济效益的提高。

每一门学科都有自己独立的、不同于其他学科的研究对象。《现代企业管理学》也不例外,它的研究对象是现代企业生产经营活动过程中的各种管理关系及其发展规律。

现代企业管理就是对现代企业生产经营活动过程进行计划、组织、指挥、监督与控制。现代企业生产经营活动过程的实质是人们借助于一定的物质技术设备与资金,创造与实现商品的价值和使用价值。所以,管理的具体对象是人、技术、设备、资金与信息等要素,以及这些要素结合起来所形成的运动过程。因此,现代企业管理也就是对人的活动、物的使用进行计划、组织、指挥、监督与控制。在开展管理活动过程中所产生的经济联系(经济关系),我们称之为管理关系。在管理活动中,设备、资金、技术、信息以及生产经营活动过程都是被管理的对象,即管理客体;而人,由于其在企业中所处的地位不同,既有可能是管理客体(被管理者),也有可能是管理的主体(管理者),还有可能既是管理客体又是管理主体。管理关系就是在管理主体与客体之间、管理客体与管理客体之间形成的各种关系。《现代企业管理学》所研究的就是这样错综复杂的管理关系,并从中归纳出一些带有普遍意义的方法(即规律)来指导管理的实践。

《现代企业管理学》研究的管理关系,既有人与人之间的关系,如领导与被领导的关系,各部门、各环节、各岗位之间的分工协作关系等;也有人与物之间的关系,如编制定员与劳动定额的关系、员工人数与设备水平的关系等;还有物与物的关系,如进货批量与库存量的关系、产量与流动资金占用量的关系等。这些关系有的属上层建筑的范畴;有的属生产力的范畴;有的属生产关系的范畴。因此,《现代企业管理学》既不是单纯地研究生产力的学科,也不是仅仅研究生产关系或上层建筑的学科,而是在生产力与生产关系、经济基础与上层建筑的相互联系中综合研究现代企业管理关系及其发展规律的学科。它是一门边缘学科。

《现代企业管理学》研究现代企业管理活动,无论是对管理体系总体运动产生的一般管理功能的研究,还是对构成管理体系的各种职能管理所做研究,都是围绕着一个目的,即如何以最小的耗费取得最大的经济效果。所以,它又是一门经济学科。

根据本学科的研究对象与研究目的,本书的体系结构由四个部分组成:第一部分是管理基础理论篇;第二部分是规划篇;第三部分是组织篇;第四部分是控制篇。

以上四部分内容是互相联系的有机统一体,它们相辅相成,形成了现代企业管理体系。《现代企业管理学》的研究方法是唯物辩证法,即用全面的、联系的、发展的观点来研究管理关系及其发展规律。在具体的研究过程中,我们把握了以下几个方面:

第一,坚持理论联系实际。以马列主义理论、毛泽东思想、邓小平理论及三个代表重要为指导,结合现代企业管理工作的实际情况,深入实践,调查研究,运用科学的逻辑思维方法来分析与研究现代企业管理问题,把管理的实践经验上升为理论。

第二,继承与发展相结合。管理活动由来已久,特别是我国有悠久的历史,历代王朝在其鼎盛时期,都造成了商品经济的暂时繁荣,历代商人在长期经商过程中形成的经商哲学与“生意经”,都值得我们学习和发扬,应古为今用。同时管理科学是发展的,要求我们将现代科学的最新的研究成果应用于管理工作,来指导管理实践,以加快企业管理现代化的进程。

第三,借鉴与学习国外先进的管理经验和方法同中国实际相结合。企业管理有二重性,即共性与个性。资本主义企业管理的一些行之有效的经验与方法值得我们学习与借鉴,应洋为中用,但不能照搬照抄,应与中国国情、中国的社会制度以及中国企业的具体实际结合起来,“取其精华,去其糟粕”,建立具有中国特色的现代企业管理学。

第四,定性分析与定量分析相结合。定性分析是定量分析的前提与基础;定量分析是定性分析的深化。研究现代企业管理应在定性分析的基础上,讲清道理,将能数量化的问题,进行量化分析,以提高分析的精确性,从而为企业决策提供科学依据。《现代企业管理学》涉及的学科知识非常广泛,如社会学、经济学、心理学、经济数学、运筹学等,它是一门边缘学科。同时,它又是一门经济学科,实用性很强。因此,学习与研究《现代企业管理学》对于搞好现代企业管理工作,促进现代企业管理水平的提高,具有十分重要的意义。

本书融入了作者多年教学研究与实践的经验成果,学习与借鉴了国内外先进的管理理论和方法的精华,具有结构完整、内容新颖、实用性强的特点,适用于高等院校非经济管理类专业的本科和经济管理类专业的专科(或高职)教材,也可供各类成人教育、企业管理培训使用。

全书由黄诗义同志设计体例并担任主编,胡戴新、刘葆同志为副主编。具体分工为:黄诗义同志编写绪论、第三章;刘葆同志编写第六章;胡戴新同志编写第七章;余敏同志编写第五章;胡芳同志编写第四章;杨冰同志编写第一章、第十章;侯海平同志编写第九章、第十一章;夏媛媛同志编写第二章、第八章;周阳同志编写第十二章。全书由黄诗义同志总纂定稿。

本书编写过程中得到了耿金岭、胡善珍、毛礼明、汪少清等专家学者的大力支持和悉心指教,同时参考了大量的中外企业管理学术著作,在此一并表示衷心感谢。

由于编者水平有限,加之时间仓促,书中如有错讹之处,恳请专家、同行及广大读者多提宝贵意见,以便今后修订完善,在此,谨向您表示真诚的谢意。

编者
2007年8月于合肥

目 录

绪论

第一章 现代企业	(1)
第一节 现代企业概述	(1)
第二节 现代企业组织机构	(5)
第三节 现代企业制度	(12)
第四节 现代企业素质	(19)
第二章 管理理论及其发展	(22)
第一节 管理的二重性理论	(22)
第二节 现代企业管理的职能	(24)
第三节 管理理论的发展	(28)
第四节 现代企业文化与学习型组织	(36)
第五节 现代管理原理	(41)
第三章 现代企业管理者与管理艺术	(48)
第一节 现代企业管理者	(48)
第二节 管理者素质	(50)
第三节 管理艺术	(60)
第四节 管理者的绩效考核	(71)
第四章 企业经营战略管理	(78)
第一节 企业经营战略概述	(78)
第二节 企业经营的内外环境分析	(84)
第三节 企业经营战略管理	(89)
第四节 企业经营战略选择的方向	(92)
第五章 市场调研与企业管理决策	(98)
第一节 市场调查	(98)
第二节 市场预测	(109)

第三节 经营决策	(123)
第六章 物资采购与供应链管理	(136)
第一节 采购管理	(136)
第二节 供应链及其构成	(141)
第三节 供应链管理	(147)
第七章 现代企业生产管理	(162)
第一节 生产管理概述	(162)
第二节 生产过程的组织	(167)
第三节 生产管理技术	(171)
第四节 生产计划与控制	(183)
第八章 库存管理	(189)
第一节 库存管理概述	(189)
第二节 库存管理方法	(196)
第三节 供应链管理条件下的库存控制	(204)
第九章 产品销售与配送管理	(207)
第一节 产品销售	(207)
第二节 产品配送业务	(214)
第三节 配送中心	(221)
第十章 人力资源管理	(228)
第一节 人力资源管理概述	(228)
第二节 企业人力资源开发体系	(236)
第三节 企业员工的薪酬制度	(252)
第十一章 质量管理	(260)
第一节 质量与质量管理的发展	(260)
第二节 全面质量管理的内容和保证体系	(265)
第三节 质量管理的统计方法	(271)
第四节 质量管理与质量标准的系列标准	(285)

第十二章	财务管理与控制	(291)
第一节	财务管理概述	(291)
第二节	筹资管理	(297)
第三节	投资管理	(305)
第四节	财务报表与财务分析	(310)

第一章 现代企业

企业是生产力发展到一定水平的产物,是商品经济发展的必然结果,并随着商品经济的发展而不断发展。现代企业是一个复杂的社会系统,需要进行科学的管理,才能保证企业的正常运行,并产生最大的功效。研究企业管理问题,首先要对企业组织本身有一个清晰的认识,明确企业管理的性质和职能。本章着重介绍现代企业的概念及特征,以及现代企业的主要类型。在社会主义市场经济条件下,现代企业应努力提高自身素质,才能适应市场发展的需要;随着社会主义市场经济体制的建立,我国企业内部体制要进行相应的改革,要建立现代企业制度,这样才能更好地适应市场经济的需要,更好地体现现代企业的职能。

第一节 现代企业概述

一、现代企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,同时为满足社会需要并获取利润,实行独立核算、自负盈亏的基本经济组织。

企业是一个历史性的概念,是人类社会发展到一定历史阶段的产物,并随着商品经济的发展而发展。企业是现代经济社会的基本单位。现代社会是一个组织化的社会,为了满足人们的多样化需要,出现了许多不同的组织,如政治组织、经济组织、社会福利组织等。在众多组织中,经济组织起着极其重要的作用,是其他各种组织的基础,因为经济组织主要从事经济活动,如生产、流通、服务等,人们的物质需要,必须通过开展经济活动才能得到满足。

企业是通过向社会提供产品或劳务,获取经济利益的独立的经济实体。从经济角度看,企业是从事商品生产和经营活动的盈利性经营实体;从法律角度看,企业是自主经营、自负盈亏、依法享有独立的民事权利,承担民事责任的法人组织;从社会角度看,企业是社会环境中生存和发展的有机体,是由企业员工组成的团体组织,是社会系统的组成部分,要承担一定的社会责任和义务。

要正确理解企业的概念,必须把握企业的几个特征:

(一)企业是一个自主经营、自负盈亏的经济性组织

企业不同于任何行政、事业性机构,它必须盈利才能生存下去。企业是社会财富的创造者,基本职能是向社会提供各种所需要的商品和服务,盈利是企业最主要的和最终的追求。盈利是企业创造附加性价值的组成部分,也是社会对企业所提供的产品和服务满足社会需要的认同与回报。相反,亏损的企业就难以继续生存。因此,企业应当以市场为导向,以消费者为中心,在满足社会需要的过程中实现利润的最大化。

(二)企业是一个承担众多社会责任的社会性组织

企业是一个开放的系统,适应社会发展、满足社会需要、承担相应的社会责任,是企业生存与发展的前提。在现代社会经济条件下,企业的社会性功能与经济性功能是一致的。现代企业是一个与社会有着广泛而紧密联系的开放系统,实际上它本身就是社会大分工的结果。一方面,企业的经济行为受到社会因素的影响和约束。另一方面,企业作为社会物质财富的创造者和社会生产力的代表,它对社会生活的多个领域,包括经济生活、文化生活和政治生活等方面,都产生广泛和深刻的影响。可以说,在现代社会中,企业的任何经济活动都必须顺应社会潮流的发展趋势,促进社会的文明进步。

(三)企业是一个独立的法人

法人是相对于“自然人”而言的,是在法律上将一定的社会组织人格化,使其同自然人一样,成为法律所规定的权利主体。也就是说企业是依法成立并能独立行使法定权利和承担法定义务的社会组织。企业进行生产经营活动必须具备合法性。所谓独立的法人具有三层含义:其一,表明企业具有自己独立财产与组织机构,能以自己的名义进行民事活动并承担相应的责任,享有民事权利和义务;其二,表明企业是按照法定的程序在政府部门登记注册,有专门的名称和固定的工作地点与组织;其三,表明企业只对“有限”的自己负法律责任,企业资产的清算仅对法人的注册资本与负债有效,并不殃及员工,也不涉及出资人的其他财产问题。

二、现代企业的涵义

现代企业是指企业所有者与经营者分离,并达到管理现代化与技术现代化的企业组织形式。所有者与经营者分离是现代企业产生的基础与条件,现代技术和现代管理则是现代企业发展的两大支柱。三者相辅相成,成为现代企业的三个最显著的特征。

(一)所有者与经营者相分离

现代企业组织的一个重要特点,就是所有权与经营权的分离。在一些传统企业中,由资本所有者直接控制和经营企业,几乎所有的高层经理都是企业的所有者。在企业规模较小的情况下,经营企业没有成为专门的技术,企业资本所有者有可能对企业的各个方面直接负责。这时资本所有者在企业组织中的地位和权利是至高无上的,个人的作用高于

组织的作用。随着公司制成为现代企业的主要组织形式,由于公司资本所有权的多元化和分散化,同时也由于公司规模扩大与管理的复杂化,所有权与经营权集于一身的管理体制已不能适应生产经营的需要,因此,就出现了所有权与经营权相分离的管理体制与管理组织。

(二) 拥有现代管理

随着企业管理工作的日益复杂,决定管理者水平的企业家才能逐渐成为一种生产要素,在企业中起着越来越重要的作用,传统企业中生产要素的集合方式与现代企业中生产要素的结合方式有本质的区别。

传统企业生产要素 = 土地 + 劳动力 + 资本 + 企业家才能

现代企业生产要素 = (土地 + 劳动力 + 资本) × 企业家才能

在传统企业中,企业家才能虽然也是生产要素之一,却居于较次要的地位,主要表现在:这种企业生产活动主要靠消耗大量的活劳动进行,手工操作比重大,技术要求较低,企业管理工作较简单,企业家才能的作用并不突出。

在现代企业中,企业家才能成为生产要素中的首要因素,是其他生产要素发挥作用的决定性因素。在社会资源日益紧缺的今天,怎样将企业有限的土地、资本与劳动力等因素结合起来,充分发挥企业家的才能就显得尤其重要。只有那些具有较高文化水平与专业知识的企业家,才能采用现代化的管理方法,科学、合理地使用企业资源,以尽可能少的耗费创造尽可能大的效益。因此,采用现代管理方式也成为现代企业成败的关键。

(三) 拥有现代技术

随着现代科学技术的发展,现代企业普遍拥有先进的机器设备、工具和装置,集中了大批的专业技术人员和工程技术人员,实行精细的劳动分工与协作,组成复杂的、连续的生产过程,从事某种生产或经营活动。特别是新技术革命促进了电子与机械的结合,现代企业越来越多地在生产经营过程中采用自动化电子控制技术。同时计算机技术的迅速发展,也促使企业在生产与管理方面广泛地应用计算机技术,各种自动化技术日臻完善与成熟,进而运用系统工程的整体化观点与方法,将各种自动化子系统加以集成,建立起计算机集成制造系统。

现代企业在生产经营的全过程中广泛应用现代最新科学技术,摆脱了繁重的体力劳动,而且把重复的、例行的脑力劳动也移交给电脑,人们将着重于创造性劳动。这样大大地提高了现代企业的运转效率。

三、现代企业的类型

人类社会的需求具有多样性与复杂性,而单个企业生产能力的有限性,不能满足人类社会的所有需要,这就决定了现代企业的多样性。同时,随着生产力水平的提高,社会分

工越来越细,促进了现代企业的专业化分工进一步发展,使得现代企业的类型越来越多。我们可以根据不同的标志对现代企业进行分类。

(一)按所属的经济部门分类

按所属的经济部门,企业可以分为工业企业、农业企业、建筑企业、交通运输企业、商业企业、金融企业,等等。除以上的一些按行业划分的类别外,还有旅游、邮政、电信等行业。此外,还可对行业进一步细分,如工业企业按照生产加工产品的不同又可以划分为以原材料、能源生产为主的基础工业企业和以生产制成品为主的加工制造业企业。按行业划分企业的类型,有利于企业明确经营范围,并实施具有行业特色的管理。

(二)按生产资料所有制性质分类

按生产资料所有制性质不同,可以把现代企业分为:

1. 国有企业(全民所有制):生产资料归国家或全民所有,企业作为独立的或相对独立的经济单位拥有法人财产权,根据市场导向的原则进行自主经营,自负盈亏。

2. 集体所有制企业:它是生产资料归部分劳动群众集体占有的企业,它有权独立支配企业的财产和产品,在国家统一领导下,根据市场需要,独立进行生产经营活动,自负盈亏。我国目前的集体所有制企业,又分为城镇集体所有制企业与乡镇集体所有制企业。

3. 私营企业。即生产资料属于公民私人所有,以雇佣劳动为基础的盈利性组织。包括所有按国家法律规定注册的私营独资企业,私营合伙企业和私营有限责任公司。

4. 混合所有制企业。即企业的资产来自于多个投资主体,盈利按资本份额进行分配的企业。如跨地区、跨行业的不同所有制企业间的联合。包括合营企业与外资企业等。

合营企业,指两个或两个以上不同或相同所有制企业或个人共同投资,通过协议共同经营的企业。通过生产、销售和科学研究等活动获得利润,并按协议进行分配。这类企业的特点是:共同投资,共同经营,共担风险,共负盈亏。合营形式很多,有公私合营、中外合营以及同一所有制的不同企业的合营等。吸收国外资本在本国建立内外合营企业是国际经济合作的重要形式之一。

外资企业,指外国投资者或企业和其他经济组织,根据我国涉外经济的法律、法规,以合资、合作或独资的形式在中国境内开办的企业。外资企业包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资经营企业等,简称“三资”企业。

(三)按生产要素的构成分类

1. 劳动密集型企业,指企业设备技术水平较低,用人较多,产品成本中活劳动耗费所占比例较大的企业。这类企业固定资产投资少,手工操作为主,劳动效率低下,但可以吸收大量就业人员。

2. 技术密集型企业,也称资金密集型企业。它是指投资较多,技术装备现代化程度高,用人较少的企业。这类企业一般都具有劳动生产率高、单位产品成本较低、竞争力较

强的特征。但它需要大量的资金、先进的技术装备、大量的技术人才以及相应的配套服务设施才能发挥优势,因而进入的门槛较高。

3. 知识密集型企业,即综合运用先进科学技术成果的企业。这类企业拥有大量的科技人才,需要花费较多的时间进行科研与产品开发,能生产高、精、尖端产品。如:软件开发企业,大规模集成电路企业等。

(四)按企业规模分类

企业规模是指企业生产或经营的规模。按生产经营规模的大小,可以分为大型企业、中型企业和小型企业。企业的生产经营规模主要体现在生产经营能力、设备的数量、固定资产原值和职工人数等方面。国家有关部委对具体的分类标准联合做出了规定,不同行业的分类标准有较大的差异,而且这些分类标准也会随着科学技术水平和生产社会化程度的不断提高而相应地调整。

第二节 现代企业组织机构

现代企业为了开展生产经营活动,必须建立一个行之有效的机构。现代企业组织机构是指企业内部按照一定的分工形式,由若干个职权范围不同的管理部门与管理层次所构成的组织体。这是现代企业履行管理职能,开展业务活动的组织保证。通过组织机构的运作,将分散的力量集中起来,形成一种团体力量,并在组织内部明确各部门、各环节、各层次以及每一个工作人员的职责范围与相互协作关系,从而使整个企业的生产经营活动有序的、高效的进行。

一、现代企业组织机构设计的步骤

企业组织结构的设计是对企业的管理工作进行分工,设立相应的层次和专业化的管理机构。同时,明确规定不同层次、不同部门之间纵向的隶属关系和横向的协调关系。隶属关系是上下管理层次之间的关系,是领导与被领导、决策者与执行者之间的关系。这种关系以批示和命令的形式表现出来,带有强制性,任何一个下级和部门只接受一个上级的命令和指挥。配合关系是同一管理层次各部门、各环节之间的关系,这种关系是协作性的,不存在领导和服从的问题。

(一)确定组织目标与任务

企业的组织机构是实现组织目标、任务的手段,是为特定的经营目标服务的。因此,在进行组织机构设计时,企业应根据社会需要和企业自身的特点,明确其经营目标与任务,以企业经营目标、任务为依据,设计或选择有利于实现目标、完成任务的组织结构。组织中的每一部分都是为保证实现目标而设置的,如,企业的生产部门、销售部门、人事部

门、财务部门等等。否则,就没有必要存在。这就要求组织设计必须以目标为依据,以任务为中心,因事设置职位,力求部门、职位、人员与任务、目标的紧密配合,避免因人设事,因人设职,机构臃肿,人浮于事的现象。

(二)对总目标、总任务进行分解

企业在确定了总的目标与任务后,要根据提高专业化程度和工作效率的要求进行科学分工,把企业的总目标分解成若干个子目标,把庞杂的总任务归类,分解成各项业务工作和活动,按子目标和各项业务工作设立各级机构。由此,目标与任务的层层分解,机构就层层建立起来,直到把组织的目标分解成各级、各部门以至个人的目标和任务,使每个人都明确自己在实现总目标的过程中应完成的任务。

(三)科学配备人员,明确职责与权限

工作与人员相匹配,职位与能力相适应,即“人与事相结合”,这是组织设计和人员配备工作中必须遵循的原则。为此,在职务设计时必须保持工作的适当广度与深度,以便满足人才的内在需要和发挥人的潜在能力;同时,配备人员必须考虑其现有或经过培训后可能具备的素质、能力是否适合所设定职务的要求,以使人员得到最为妥当的配置。各级机构、各个部门的职位是根据各项业务工作设立的,要明确每个职位应完成的工作,应承担的责任,赋予相应的权力,建立科学的奖惩制度。这里尤其强调的是权力与责任必须对称。一个管理者如果没有必要的决策权、指挥权、赏罚权,就无法对他所管理的部门负责;一个工人如果没有拒绝使用不合格的工具、设备、原材料的权力,就无法对他加工的产品质量负责。责任大、权力小会束缚和压制人员承担任务的积极性、主动性;与之相反,权力大、责任小就会导致滥用职权、官僚主义等弊病。

(四)加强各层次、各部门之间的联系

明确责、权、利的工作应做全面、整体的考虑,要规定各层次、各部门、各职位之间相互配合、相互协作的关系,把它们连接成一个有机结合的整体。这个整体本身就是上令下达、下情上报的信息系统。各职责、各职权之间要避免出现重叠和空缺,以防在工作中产生不必要的矛盾或出现互相推诿、无人负责的问题。

二、建立现代企业组织机构的原则

现代企业组织的建立,必须适应社会主义市场经济发展的要求,必须有利于企业经营工作的开展。科学的组织机构应从企业的现实出发,着重考虑不同企业经营规模、经营目标与业务的复杂程度,同时结合企业面临的外部环境,通过综合分析,建立一套结构合理、功能协调、上下沟通、充满活力、优化高效的富有战斗力的组织机构。组织机构一旦确定应保持相对稳定性,不能朝令夕改,以免影响企业经营活动的连续性与稳定性。但又必须适应市场环境的变化,进行相应的调整,以增强企业的应变能力。

具体来说,建立现代企业机构应遵循以下原则:

(一)精简效率的原则

“精简”指的是人员精干、机构简化。现代企业的机构设置与人员的编制应与其业务量大小相一致,机构太多,人员过剩,不仅会造成工作效率低下,还会助长互相扯皮、职责不清,以及上层领导的官僚主义作风。因此,现代企业在安排人员时应因事设人,而不能因人设事;各部门、各科室的工作繁简应粗细得当,都有明确的责任范围;没有那些可有可无的部门与岗位。当然,简化机构是建立在人员精干的基础之上,人员不精干,工作能力差,办事效率低,简而不精,会使企业经营能力低下,企业的预定任务难以完成,这同样是不可取的。精简与效率往往是一致的,如果层次重叠,机构臃肿,人浮于事,企业就不可能产生高效率。

(二)统一领导的原则

现代企业作为一个有机整体,应在统一指挥下协调去运作。统一指挥源自军事组织,但对现代企业同样有指导意义。现代企业是一个开放的系统,要使这个系统高效的运转,就必须有一个统一的、强有力的指挥中心。企业规模越大,内部分工越细,层次越多,业务越复杂,统一指挥就显得越重要。现代企业组织机构的统一,首先要求经营目标统一。企业内部各部门工作的开展必须围绕着企业总的经营目标来进行,局部服从整体,克服各自为政、削弱整体战斗力的现象;其次,指挥命令要统一,切忌多头领导。多头领导必然政出多门,容易出现矛盾,使下级无所适从,严重影响工作效率;第三,规章制度要统一。企业要制定统一的规章制度,这是企业职工的行为规范,是协调企业经营活动的手段,也是控制企业经营活动有序进行的轨道。只有规章制度统一,才能保证不调一致,达到真正的统一。

(三)责、权、利相结合的原则

“责”是指每个工作人员和各个部门的职责范围及其应承担的经济责任;“权”是为了尽到经济责任所赋予的指挥决策与办事的权力;“利”是物质利益,是促使每个岗位与人员有效开展工作的物质动力。责、权、利要相对应,责是约束;权是条件;利是激励。实践证明:责、权、利不对应会极大地影响企业管理组织的效能。有责无权(或权大责小)会严重挫伤工作人员的积极性;没有相应的物质利益,必然会助长平均主义消极怠工的现象。这些都会使组织失去活力。

(四)有效管理幅度的原则

组织机构的设置应考虑组织机构运行的有效性,即合理确定管理幅度与管理层次问题。管理幅度是指一个管理人员能直接有效地指挥下一级工作人员的数量。管理层次指企业内部从最高领导到基层工作人员之间隶属关系发生的次数,即分几级管理。很显然,管理层次决定了组织机构的纵向结构;管理幅度体现了组织机构的横向结构。管理幅度的大小与组织中管理层次的划分有关。在组织规模既定的情况下,管理幅度与管理层次

存在以下关系：

管理幅度 = 组织规模 ÷ 管理层次

即在组织规模一定的情况下管理层次与管理幅度之间存在反比关系，管理幅度越大，层次就越少，机构就越精简；反之，管理幅度越小，管理层次就越多，机构就越繁杂。这里关键是管理幅度问题。管理幅度是一个极为复杂的问题，影响因素很多，弹性很大，它与管理者的个人性格气质、学识才能、体质精力、管理作风、授权程度等密切相关。因此，我们要将一些德才兼备、作风正派、威信较高的人充实到企业领导队伍中来。

(五) 弹性原则

组织的客观环境是不断变化的，因此，管理的目标、内容也经常发生变化。这要求组织机构不能僵化，一成不变，而应有适应的弹性。按照这一原则，设计和建立一个组织，一定要留有余地，订立某些带有伸缩性的规定，设立一些富有弹性的组织体，这样才更好地适应可能出现的变化。

三、现代企业组织机构的形式

随着现代大工业的产生与发展，企业组织机构的形式经历了一个不断发展与演变的历史过程。组织机构的形式属于上层建筑的范畴，一方面它反应了一定的社会制度与生产关系的要求，另一方面，它必须与生产力水平相适应。合理的企业组织机构，从纵向看，应是一个统一的、自上而下的、领导自如的指挥系统；从横向看，应是各部门、各环节密切配合的协作系统，这样才能使企业成为一个有机的整体。

现代企业组织机构主要有以下几种形式：

(一) 直线制

直线制是最古老、最简单的一种组织机构形式。这种形式最初应用于军事组织，后来逐渐在企业组织中得到了运用。主要特点是组织内上级管理层与下级管理层之间按照垂直系统进行管理，不存在管理的职能分工，也就没有专门的职能管理机构(图 1-1)。

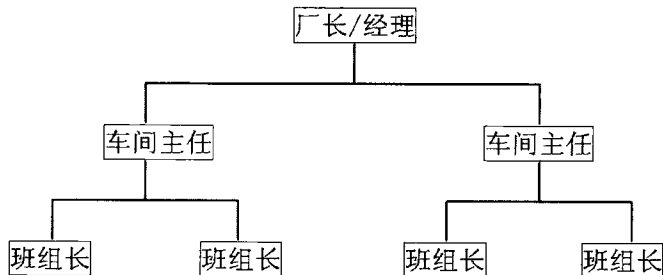


图 1-1 直线制组织结构图

在这种组织机构中，各级职位按垂直方向依次排列，命令传递与信息沟通只有一条直