



全国农业中等职业学校“百万中专生计划”教材

组织管理基础

农业部农民科技教育培训中心
中央农业广播电视学校 组编



 中国农业出版社

全国农业中等职业学校“百万中专生计划”教材

组织管理基础

农业部农民科技教育培训中心

中央农业广播电视学校

组编

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织管理基础/农业部农民科技教育培训中心, 中央
农业广播电视学校组编. —北京: 中国农业出版社,
2009. 2

全国农业中等职业学校“百万中专生计划”教材
ISBN 978 - 7 - 109 - 13378 - 5

I. 组… II. ①农…②中… III. 组织管理学—专业学校—
教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 013953 号

中国农业出版社出版发行

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100125)

责任编辑 郭元建

北京通州皇家印刷厂印刷

2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月北京第 1 次印刷

开本: 720mm×960mm 1/16 印张: 9.25

字数: 160 千字 印数: 1~5 000 册

定价: 14.00 元

凡本版教材出现印刷、装订错误, 请向中央农业广播电视学校教材处调换

联系地址: 北京市朝阳区来广营甲 1 号 邮政编码: 100012

电话: 010-84904997

网址: www.ngx.net.cn

主 编 臧日宏 陶益清

参 编 范 巍

编写说明

根据农业部农村实用人才培养“百万中专生计划”指导性教学计划要求，农业部农民科技教育培训中心和中央农业广播电视学校组织编写了《组织管理基础》教材。

组织管理基础是农民专业合作社管理专业一门专业基础课。通过本课程的学习，使学员能够较系统地掌握有关组织管理方面的基本原理，从而掌握经济管理的一些必要技能。

本教材在编写过程中充分考虑本专业学生的实际情况，尽量选择具有实际应用价值和反映当前农村情况的管理理论加以阐释，力求做到目的明确、体系完整、内容全面、通俗易懂。

为适应远距离广播电视教学特点，本教材深浅适宜，每章后还附有本章小结和复习思考题，配合教材备有教学光盘、教学辅导材料。该教材适合全国农业广播电视学校“百万中专生计划”的人才培养需要，也适于全国中等职业学校使用。

本教材由中央农业广播电视学校范巍担任指导教师，负责按照中等职业学校教学要求对教材进行审定。

真诚希望广大读者对教材中不妥之处提出宝贵意见，以期进一步修订和完善。

农业部农民科技教育培训中心
中央农业广播电视学校

2009年1月

目 录

编写说明

第一章 企业与企业制度	1
第一节 企业概述	1
一、企业及其属性	1
二、企业制度	3
三、企业的类型	5
四、企业组织形式的选择	8
五、中小企业标准	10
第二节 建立企业的基础工作	11
一、企业组建的前期分析	11
二、企业创办人和创办单位	12
三、企业组建的物质条件	13
四、企业组建的组织条件	13
五、起草企业章程	14
六、资产评估、委托验资	15
第三节 企业的开办登记程序	16
一、企业登记及其程序	16
二、向企业主管部门提出申请	17
三、向国家工商行政管理机关申请登记	17
四、企业名称登记	17
五、企业税务登记	19
六、企业的备案与变更	19
本章小结	20
复习思考题	20
第二章 企业管理概述	21
第一节 企业管理的基本概念	21
一、企业管理的含义	21
二、企业管理的二重性质	22

三、企业管理的职能	22
第二节 企业管理的原则	25
一、人本管理原则	26
二、系统管理原则	27
三、科学管理原则	28
四、动态管理原则	28
第三节 企业经营观念	29
一、市场观念	29
二、用户观念	30
三、竞争观念	31
四、盈利观念	31
五、信息观念	32
六、时间观念	32
七、创新观念	32
八、开发观念	33
本章小结	33
复习思考题	34
第三章 企业管理决策	35
第一节 管理决策的类型和内容	35
一、管理决策与特性	35
二、管理决策的类型	35
三、管理决策的内容	36
第二节 管理决策的要求与程序	37
一、管理决策的基本要求	37
二、管理决策的程序	38
第三节 管理决策的方法	39
一、确定型决策	39
二、不确定型决策分析方法	41
三、风险型决策	42
本章小结	43
复习思考题	43
第四章 企业组织结构与设计	44
第一节 企业组织结构设计的基本原则	44
一、目标决定原则	45

二、统一指挥原则	45
三、有效管理幅度原则	45
四、集权与分权结合原则	46
五、分工协作原则	46
六、弹性结构原则	46
第二节 企业组织结构基本形式	47
一、直线制组织结构	48
二、职能制组织结构	48
三、直线—职能制组织结构	49
四、事业部制	50
五、矩阵组织结构	51
第三节 管理层次与管理幅度	52
一、管理层次	52
二、管理幅度	53
三、确定管理幅度应考虑的因素	53
四、组织管理层次的设计	54
第四节 岗位权责划分	57
一、岗位权责划分的原则	57
二、董事会职责	58
三、公司总经理工作职责	58
四、公司副总经理工作职责	59
五、财务部职责	59
六、人事部职责	60
本章小结	61
复习思考题	61
第五章 企业目标管理	62
第一节 目标管理及其特点	62
一、目标管理	62
二、目标管理的特点	62
第二节 目标管理的内容	63
一、确立组织整体目标	63
二、组织目标的展开	64
三、目标的实施	66
四、目标的成果评价	66
第三节 目标管理的优缺点	66

一、目标管理的优点	66
二、目标管理的弱点	67
本章小结	69
复习思考题	69
第六章 人力资源管理	70
第一节 人力资源规划	70
一、评价现有的人力资源	70
二、预估将来需要的人力资源	70
三、制定满足未来人力资源需要的行动方案	71
第二节 人员招聘	71
一、人事部门的职能	71
二、人员招聘的步骤	71
第三节 人员培训	73
一、在职培训	73
二、脱产培训	74
第四节 人员考核	76
一、结果评价法	76
二、品质评价法	76
三、行为评价法	77
四、其他评价法	77
第五节 人员选拔	78
一、选拔人才的原则	78
二、选拔方法	79
第六节 劳动工资管理	79
一、工资总额	80
二、分配原则	80
三、工资形式	80
四、最低工资保障制度	80
五、工资支付	81
六、试用工资	81
七、奖金	81
第七节 劳动合同管理	81
一、劳动合同的特征和作用	81
二、劳动合同的形式和种类	82
三、劳动合同的内容	82

四、劳动合同订立的原则和程序	83
五、劳动合同的履行、变更和终止	84
六、劳动合同的违约责任	86
本章小结	87
复习思考题	87
第七章 员工行为激励	88
第一节 员工行为激励概述	88
第二节 需要理论与激励	89
第三节 双因素理论与激励	90
第四节 激励的技巧	92
一、观念技巧	92
二、技术技巧	93
三、人文技巧	94
第五节 激励的手段	96
一、物质奖励	96
二、民主参与	98
三、工作再设计	98
本章小结	100
复习思考题	100
第八章 领导与团队建设	102
第一节 领导特质分析	102
一、领导的含义	102
二、领导者的影响力	102
三、领导力的培育与开发	103
第二节 领导理论	106
一、领导品质理论	106
二、领导行为理论	106
三、领导权变理论	108
第三节 团队建设	109
一、管理团队的类型	109
二、如何建立一支优秀的团队	109
三、成功归因	110
本章小结	111
复习思考题	112

第九章 企业咨询诊断	113
第一节 企业管理咨询概述	113
一、企业管理咨询及其任务	113
二、企业管理咨询种类	114
三、企业管理咨询涉及的问题	115
第二节 企业战略咨询	115
一、行业成功的关键因素分析	115
二、产品—市场战略分析	119
三、企业战略咨询的分析方法	120
第三节 企业财务管理咨询	123
一、企业管理咨询的基本思路	123
二、财务管理咨询的分析内容	123
三、财务管理咨询的程序与方法	124
第四节 企业衰退的诊断和治疗	126
一、企业衰退的征兆	126
二、企业衰退的原因	126
三、衰退企业的治疗	127
本章小结	128
复习思考题	128
教学辅导大纲	129
主要参考文献	134

第一章 企业与企业制度

第一节 企业概述

一、企业及其属性

企业在其形成和发展过程中，既有自己的特点，又具有一般企业的属性。为了更全面深入地认识企业，就必须首先对企业的一般属性有所了解。

企业是市场经济中具有一定数量的生产经营者和物质条件，以营利为目的，从事独立的商品生产或者商品流通等经营活动的经济组织，是现代社会的经济细胞，是生产社会化和商品经济的产物。企业不是人类社会一开始就有的，而是随着资本主义的发展而形成的，它一开始就同比较发达的社会分工和市场经济联系在一起。随着社会分工和市场经济的普遍化，企业成为了基本的经济组织。

企业作为市场经济的一种组织形式，作为商品生产和经营的基本单位，具有以下基本属性：

1. 经济性 企业是从事经济性活动的组织，只有从事经济活动才能成为企业，这是企业的首要属性。所谓经济性，就是通过商品生产和商品流通，为消费者提供使用价值，借以实现自己价值的活动，也可称之为商业性。如从事物质资料生产的称为生产企业；从事商品流通活动的称为商业企业；从事金融活动的称为金融企业等等。

2. 营利性 是指企业是为赢利而经营的经济组织。企业是从事经济活动的组织，但并非一切从事经济性活动的组织都是企业。作为企业必须具有营利性。有些组织，虽然从事经济性活动，但不以营利为目的，如良种实验厂、校办工厂等等，他们就不能达成为企业。是否以营利为目的，是区别企业组织和事业单位的主要依据。

3. 独立性 企业以营利为目的，但并非一切以营利为目的的经济组织都是企业，作为企业还必须具有独立性。也就是说，作为企业，必须能够独立核算、自主经营、自负盈亏，是独立的法人组织。企业与工厂不是同一个概念，企业可以是工厂，但工厂不一定是企业。工厂是工人从事工业生产活动的场

所。有些工厂，虽然从事经济性活动（如政府机关附属的印刷厂），虽然以营利为目的（如公司内部的成员工厂），也要进行生产过程的成本费用核算，但不具备独立性，就不能叫企业。

企业法人是法人的一种形式，它是以营利为目的，依法设立，具备法人条件，能独立享受民事权利、承担民事义务的经济组织。其主要特征有：

（1）企业法人是以营利为目的的经济组织。

（2）企业法人依照法定程序核准登记设立。按我国现行法律规定，企业法人的设立一般须经主管部门的批准（没有主管部门的除外），然后持有关证件、文件向登记主管机关申请登记。登记主管机关经审查核准登记后，该企业法人才能宣告成立。

（3）具有法人资格。企业法人有自己的名称和组织机构以及经营场所，有必要的财产和经费，能够独立承担民事责任并依法成立。

企业是人与物两种要素通过一定形式有机结合的经济组织。人是指劳动者，包括管理者、经营者、各种技术人员和工人。物是指动产和不动产，即厂房、设备、工具、原材料和流动资金等等。

按照现代企业理论，企业是两类资本的“必要性合约”，一个是人力资本，另外一个就是财务资本，是这两类资本的资源合作性交易。把这种交易叫做合约或者是契约，或者叫合同。这是所谓的合约论。企业本身是一个合约的关系。我们知道市场经济的买卖就是交易，交易方式有多种，买卖是一种简单的交易方式，合作也是交易。双方合作办一件事儿，办成功了双方分享利益，这也是一种交易。

实际上企业就是两类资本，双方共同自愿的一个合作性交易，就是办一个企业得有人出钱、出物，这就叫财务资本。但是仅仅有钱、有物不能运作这个企业，要办企业还必须得有人。人就是人力资本，只有这两个资本结合起来才能办一个企业，不管什么企业都离不开这两类资本。但是这两类资本它的性质是不一样的，这里面最关键的就是人力资本的问题。

人力资本实际指的就是每一个自然人所拥有的知识。这就包括我们的经验，我们工作要有经验，我们的工作要有技能，包括我们的创新、创造能力等等。这些都属于我们的特定知识，这就是人力资本。人力资本比起财务资本，也就是比起钱和物来讲，有很多不同的特点，它的特点：

第一，知识是一种无形的资本，摸不着，看不见，没有形体，所以具有无形性，这和财务资本有很大的不同。

第二，这个资本和它的所有者是不可分离的，和人体具有不可分离性。那就意味着它不能像财务资本那样，不管是钱和物，和人体是完全分开的。我们

今天可以在北京，明天可以在上海，但是我们的大楼、我们的机器、我们的厂房和设备都在原地不动。但人力资本不一样，人走到哪儿就把自己的人力资本带到哪儿，没有办法和它的所有者分开。正因为有前面两个和财务资本截然不同的特点决定了它的第三个属性。

第三，人力资本比起财务资本具有更好的可隐藏性。一个人他到底有多大的人力资本，实际我们既看不见又摸不着，一个人如果他愿意为企业多工作，尽心尽力把自己的才能发挥出来，可以多为企业贡献他的人力资本，贡献他的知识。但是如果他不想为企业努力工作，那就可以把他的人力资本隐藏起来，你很难发现。正是因为人力资本具有这样一个不同于财务资本的战略属性，所以企业管理问题，最困难的就是人的管理问题。

从企业本质来讲企业是靠人来干的，最关键的不是钱和物。现在可以缺钱、缺物，只要有人的积极性，凭借丰富的经验和知识就可以把企业由小做大，由弱做强。反过来如果没有人这方面的积极性，你再多的财务资本都可以耗空。正像德国经济学家理斯特所说的：我们最重要的不是缺乏财务，最重要的是缺乏人的积极性和创造性，一个企业的管理问题本质上也是这个问题。

二、企业制度

（一）对制度的认知

制度就是人的行为规则，像交通规则：我国一律规定靠右行。制度就是用来引导人们的行为方式和行为选择的东西。比如一个国家有宪法，宪法是一个国家最基本的、最重要的制度安排，我们有各种法律，企业内部有自己制定的各种各样的规章制度，这都是制度。

根据这样定义，世界上所有制度可以分为两大类：一类叫做正式制度，另一类叫做非正式制度。正式制度有正式的文字表述。各种法律、企业内部自己制定的一些用来规定人们行为的规章制度都叫做正式制度。但实际上在我们的公司里面还有大量的非正式制度。什么是非正式制度呢？就是没有文字规定的东西，没有文字的制度。没有文字规定还叫制度，这是什么意思呢？比如说习俗、惯例、所谓的传统、所谓的企业文化、所谓我们的思想观念，这些东西是客观存在的，它的的确确在影响着人们的行为方式和行为选择。我们拿习俗来讲：过春节的时候很多中国人要放鞭炮，这是沿袭下来的习俗，政府从来没有规定说春节要放鞭炮，这就是习俗，是惯例。一个企业里面不可能都靠大量的、繁琐的、过细的规章制度来指导人们的行为，指导人们办事，说办什么事都要先翻文件或者把文件记得滚瓜烂熟，按照文件规定的有关办法、程序去

走。都那样的话效率会很低，我们就变成文件主义了。实际上办事情很多都靠惯例，越是长久的企业越是这样，它的惯例越多。就是这种事我们习惯这么办了，后面进来的人不用多久也会自然而然地养成这个习惯了。

（二）现代企业制度的内容

现代企业制度有着十分丰富的内涵，它是当前最为发达的一种企业体制。市场经济较为发达的西方国家，已建立起一整套较为完善的现代企业制度。在我国社会主义市场经济条件下所要建立的现代企业制度，主要包括如现代企业产权制度、现代企业组织制度、现代企业管理制度三个方面的主要内容：

1. 现代企业产权制度 产权归属的明晰化、产权结构的多元化、责任权利的有限性和治理结构的法人性是现代企业产权制度的基本特征。企业建立现代企业制度，首先要求对其进行公司化改造，明晰企业的产权划分和归属主体，在此基础上引导出多元化的投资来源。同时，根据投资的多少，确立对称的责任和权利。在所有权与经营权分开的前提下，企业依照自己的法人财产开展各项经济活动，独立地对外承担民事权利和民事义务。在现代企业产权制度的规范下，企业不再是国家行政机关的附属物，国家也不再是企业的唯一投资主体。在企业的所有资产中，所有权属分散的股东，企业通过自己独立的法人地位运营全部资产。企业与国家之间、企业与分散的股东之间，各自的责任与权利是明确的。企业经过公司化改造后，在其内部建立股东大会、董事会、监事会和经理部门相互制衡的公司治理结构，确保企业产权关系的有效实施。

2. 现代企业组织制度 现代企业制度有一套完整的组织制度，其基本特征是：所有者、经营者和生产者之间，通过公司的决策机构、执行机构、监督机构，形成各自独立、责权分明、相互制约的关系，并以国家相关的法律法规和公司章程加以确立和实现。

现代企业组织制度有两个相互联系的原则，即企业所有权和经营权相分离的原则，以及由此派生出来的公司决策权、执行权和监督权三权分立的原则。在此原则基础上形成股东大会、董事会、监事会和经理层并存的组织机构框架。公司的组织机构通常包括股东大会、董事会、监事会和经理人员四大部分。按其职能，分别形成权力机构、执行机构、监督机构和管理机构。股东大会作为权力机构，它由国家授权投资的机构或部门以及其他出资者选派代表组成。股东实际上就是公司的所有者，股东大会所形成的决议是最终决议，具有法律效力。董事会作为公司的常设机构，是股东大会的执行机构，也是公司的管理决策机构，其主要职责是执行股东大会的决议，制定公司的大政方针、战略决策、投资方向、收益分配。监事会作为公司的又一常设机构，其主要职能是对董事会和经理人员行使职权的活动进行监督，审核公司的财务和资产状

况，提请召开临时股东会等。经理人员是企业的管理阶层，包括公司的总经理、副总经理和部门经理等，负责公司日常的经营管理活动，依照公司的章程和董事会的决议行使职权。经理层对董事会负责，实行聘任制，不实行上级任命制。由股东大会、董事会、监事会及经理层相互制衡的现代企业组织制度，既赋予经营者充分的自主权，又切实保障所有者的权益，同时又能调动生产者的积极性，它是我国的国有企业建立现代企业制度的核心依托。

3. 现代企业管理制度 现代企业管理制度包括以下几个方面的内容：有一套股东大会、董事会、监事会与经理层相互制衡的公司治理结构；具有正确的经营思想和能适应企业内外环境变化、推动企业经营发展的经营战略；建立适应现代化生产要求的领导制度；拥有熟练地掌握现代管理知识与技能的管理人才和具有良好素质的职工队伍；在生产经营各个主要环节普遍地、有效地使用现代化管理方法和手段；建设以企业精神、企业形象、企业规范等内容为中心的企业文化，培育良好的企业精神和企业集体意识。按照市场经济发展的需要，积极应用现代科学技术成果，在企业内部设置科学合理的治理机制，建立起现代企业管理制度是建立现代企业制度的根本保障。

现代企业产权制度、现代企业组织制度、现代企业管理制度三者之间是相辅相成的，它们共同构成了现代企业制度的总体框架。

三、企业的类型

1. 按照企业的组织形式划分 企业可分为单一企业、多元企业、经济联合体和企业集团。

(1) 单一企业是指一厂或一店就是一个企业。这种企业的经营项目往往比较专业化，或具有相同的生产过程。单一企业必须独立地承担财产责任和经营责任，独立经营，自负盈亏，具有法人地位。

(2) 多元企业是指由两个以上的工厂或商店组成的企业。多元企业不同于行政性的公司，它不是行政管理机构，而是企业性的实体公司。它是按照专业化、联合化和经济合理的原则，由若干个分散的工厂或商店所组成的经济法人组织。

多元企业的主要形式有：一是同类产品或相同工艺技术的厂店组成的专业公司；二是由工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司，如钢铁联合企业；三是装配厂和所需零部件的生产厂家联合组成的总厂或者公司；四是建立在物资综合利用基础上的联合企业，如石油化工联合企业等；五是把科研单位与生产企业或把新产品研制厂与产品制造厂联合起来，组成专业公司或者联合公司；

六是母子企业或者连锁企业。

(3) 经济联合体是指松散的相对稳定的经济联合组织。其特点是参加联合的各方,不改变各自的行政领导体制与隶属关系,本着自愿、互利、效益原则,在生产、科研、技术、设备、劳力、物资及销售方面彼此联合。联合各方实行独立核算、自负盈亏,按照等价有偿原则,在各成员之间进行产品配套、物资协作以及技术转让等生产经营活动。联合各方的联合内容与项目一律用合同固定下来。

(4) 企业集团。在经济联合基础上组建起来的企业集团,是一种具有较紧密联系的企业群体组织,它的核心是技术、经济和资金实力较雄厚的集团公司,集团公司本身是企业法人,而且通过控股、参股控制和影响一批企业的经营方向甚至经营活动。

企业集团按其成员的多少和它们各自经营范围的不同,有不同的形式,如有的以生产为主,有的以贸易为主,有的是生产科技结合、生产贸易结合,有的则是生产、科技、贸易结合等。

企业集团是以资产为纽带联结起来的若干独立企业法人所组成的集合体,是独立核算企业的复合组织;参加企业集团的成员企业,按不同的情况,形成紧密程度不同的多层次结构,一般有三四个层次,如集团公司(核心层)、控股层(紧密层)、参股层(半紧密层)、协议层(松散),通常称为母公司、子公司、关联公司等不同层次;企业集团的核心一般是实力很强的大型企业或者金融投资公司,从而有能力把资金投入其他成员企业,进行参股、控股,成为企业集团的核心;企业集团由于以控股、参股为其主要资产联结形式,并在经营上共担风险,在利益上共负盈亏,一般也没有期限上的规定,因此具有长期可靠的稳定性。

2. 按照企业同外国资本联合的方式划分 企业可分为合资经营企业和合作经营企业。合资经营企业和合作经营企业是涉外企业的两种基本形式。例如,我国目前采取的中外合资经营企业和中外合作经营企业。中外合资经营企业是我国的企业或者其他经济组织同外国的企业和个人之间合资的在我国领土上经营的股权式企业。其特点是合资双方(或者多方)共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏。合资各方以现金、实物和工业产权等进行投资。中外合作经营企业是我国的企业或者其他经济组织同外国的企业和其他经济组织和个人之间为发展经济技术合作、自然资源的合作开发,依据我国法律确定合作双方的权利、义务和责任,实行契约式经营的企业。它是一种无股权的合约式经济组织。

这两种企业形式企业也可以采用,或者说与企业有密切关系,这是由于