



中等职业教育示范专业规划教材
机电类专业教学用书

现代企业管理基础

XIAN DAI QI YE GUAN LI JI CHU

王英杰 ● 主编



中等职业教育示范专业规划教材
机电类专业教学用书

现代企业管理基础

主 编 王英杰

副主编 段志强 王润明

参 编 王美玉 孙曼曼 石爱军

主 审 张智海 郭晓平



机械工业出版社

本书以中国特色的社会主义市场经济理论为依据,以现代管理的系统理论和方法为指导,以部分国内外企业管理的成功经验和失败原因分析为案例,简述了现代企业管理的基本原理和方法。

全书共分10章,其主要内容包括:企业管理概述、市场研究与经营决策、营销策略、企业管理的基本原理、生产过程组织、生产计划与生产作业控制、质量管理、设备综合管理、物流管理、劳动管理等。

本书具有以下特点:第一,注重从理论知识、素质、能力、技能等方面对学生进行全面的培养;第二,注重吸取现有相关教材的优点,充实新知识,简化过多的理论介绍;第三,突出职业技术教育特色,做到图解直观形象,尽量联系现场实际;第四,注重语言文字叙述精炼,通俗易懂;第五,每章均配备了复习思考题、案例分析题,引导学生积极思维,造就师生相互交流与研讨的气氛,培养学生分析以及应用理论知识的能力。

本书主要面向中等职业技术教育的学生,此外,还可作为职工培训教材和技工学校用教材。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理基础/王英杰主编. —北京:机械工业出版社, 2008. 8
中等职业教育示范专业规划教材. 机电类专业教学用书
ISBN 978-7-111-24798-2

I. 现… II. 王… III. 企业管理—专业学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第119015号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)
责任编辑:汪光灿 版式设计:张世琴 责任校对:闫玥红
封面设计:陈沛 责任印制:杨曦
三河市宏达印刷有限公司印刷
2008年9月第1版第1次印刷
184mm×260mm·10.5印张·254千字
0001—4000册
标准书号:ISBN 978-7-111-24798-2
定价:18.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010) 68326294
购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643
编辑热线电话:(010) 88379193
封面无防伪标均为盗版

前 言

在这样一个激烈的知识经济时代,面对企业的生存与发展问题,企业管理者必须了解市场,熟悉科学管理理论,熟悉现代企业管理制度,掌握科学的分析方法与决策方法,牢固树立品牌意识与创新意识,这样,我们的企业才能在全球经济一体化进程中争取主动,赢得广阔的市场发展空间。

针对目前中等职业技术教育缺少内容新、针对性强、实践性突出的现代企业管理教材,并结合目前现代企业管理教学过程中出现的新要求、新情况以及某些教材中存在的问题,我们认真查阅了大量参考资料,进行了多次专题交流与研讨,并且在编写过程中积极汲取各种现有教材的精华,对新的现代企业管理教材进行了合理的编写。

知识经济时代迫切需要具有综合素质高、实践能力强和创新能力突出的职业技术人才,这就需要我们从根本上改变传统的应试教育模式,切实走向培养以人的综合素质为基础的能力教育模式;可以说,素质教育的本质就是能力教育,就是要充分开发学生的潜能。同时,社会的发展及市场经济的发展也要求人必须崇尚能力并追求能力的充分实现。

能力教育与素质教育实际上是同一个问题的两个不同侧面和不同表述。素质本质上是能力的基础,能力则是素质的外在表现,素质诉诸实践就表现为能力,离开素质,能力就成了无本之木;离开能力,素质也无法表现、观察、确证和把握。

另外,突出能力教育必须以人的素质与能力为基础和核心,强调重视学生学习和掌握知识,引导学生掌握获取知识的方法,学会运用知识进行创造性的思考和实践,学会把知识有效地转化为素质和能力。同时,职业教育要加强基础的认知学习,使学生有更大的柔性。“柔性”就是给予每个在校学生更大的发展空间和深层的受教育机会和能力,适应今后工作岗位的需求和岗位变换。

本书的教学目标是:

- 1) 比较系统地介绍现代企业管理的基础知识。
- 2) 培养综合应用能力,引导学生学会应用所学的理论知识解决一些实际问题,使学生具有一定的解决实际问题的感性认识和经验,做到触类旁通,融会贯通。
- 3) 培养学生勇于探讨问题的学习风气。

本书在内容方面尽量做到布局合理、丰富、新颖,注意逻辑性、系统性,做到层次分明,突出实践性,尽量反映企业管理方面的新理论和先进经验,使师生的认识在一定层次上能跟上现代企业发展与职业教育的新要求。在文字介绍方面做到精炼、准确、通俗易懂和插图形象生动。每章附有较全面的各种类型的复习思考题,供学生自学时自我检查是否掌握和理解了所学的基础知识。

本书除供中等职业技术教育学校使用外,还可作为职工培训和技工学校教材。

本书建议课时（总课时 50 学时）分配如下表：

章	建议课时	章	建议课时	章	建议课时
第一章	4	第五章	4	第九章	4
第二章	6	第六章	4	第十章	4
第三章	6	第七章	4	参观	4
第四章	4	第八章	4	机动	2
小计	20		16		14
总计	50				

本书由王英杰任主编；段志强、王润明任副主编。全书由王英杰负责拟定编写提纲和统稿。第一章与第五章由山西大学职业技术学院石爱军编写；第二章~第四章由山西省经济干部管理学院段志强编写；第六章由太原市职工培训中心王美玉编写；第七章~第九章由山西省工业管理学校王润明编写；第十章由太原市职工培训中心孙曼曼编写。

本书在编写过程中参考了大量的文献资料，在此向文献资料的作者致以诚挚的谢意。

本书由张智海和郭晓平审稿，最后由《现代企业管理基础》教材编写组审定通过。

由于编写时间及编者水平有限，书中难免有错误和不妥之处，恳请广大读者批评指正。

编者

目 录

前言

第一章 企业管理概述	1
第一节 企业及企业管理	1
第二节 企业管理组织和领导制度	3
第三节 现代企业制度	10
第四节 企业文化	12
第五节 企业形象	14
案 例 华海机床制造公司	17
复习思考题	18
第二章 市场研究与经营决策	19
第一节 企业经营思想、经营方针和经营目标	19
第二节 市场调查	21
第三节 市场预测	24
第四节 经营决策	27
第五节 经营计划	28
案 例 耐克公司的决策困境	32
复习思考题	33
第三章 营销策略	34
第一节 市场营销概述	34
第二节 产品策略	41
第三节 价格策略	44
第四节 分销渠道策略	47
第五节 促销策略	50
案 例 日本企业成功的营销组合	54
复习思考题	56
第四章 企业管理的基本原理	57
第一节 系统原理	57
第二节 人本原理	60
第三节 动态原理	63
第四节 效益原理	66
案 例 朗讯技术公司为生存而重新组织	68

复习思考题	69
第五章 生产过程组织	70
第一节 生产过程组织概述	70
第二节 生产过程的空间组织	73
第三节 生产过程的时间组织	75
第四节 流水生产组织	78
第五节 柔性制造系统简介	80
案 例 北宋丁谓的“一举三得”重建皇宫方案	82
复习思考题	82
第六章 生产计划与生产作业控制	84
第一节 生产计划	84
第二节 网络计划技术	86
第三节 生产作业计划	91
第四节 生产作业控制	94
案 例 万里长城工程建设中体现的管理特点	97
复习思考题	97
第七章 质量管理	99
第一节 质量管理概述	99
第二节 全面质量管理和质量成本	101
第三节 ISO9000 质量标准和质量认证	107
案 例 海尔营造质量文化的五步曲	111
复习思考题	112
第八章 设备综合管理	114
第一节 设备综合管理概述	114
第二节 设备的选择和使用	115
第三节 设备的维护和修理	119
第四节 设备的改造与更新	123
案 例 日本企业的故障修理法	126
复习思考题	127
第九章 物流管理	129
第一节 物流管理概述	129
第二节 物资消耗定额	130
第三节 物资储备定额	132
第四节 物资供应计划	134
第五节 物资库存定额	137
案 例 一汽大众公司的“零库存”管理	142
复习思考题	142

第十章 劳动管理	144
第一节 劳动管理概述	144
第二节 劳动组织	144
第三节 劳动定额	148
第四节 劳动工资	151
案 例 普尔发现了建立健全管理体系的三个原则	156
复习思考题	156
参考文献	158

第一章 企业管理概述

企业是国民经济的细胞,是人们从事生产、交换、分配等经济活动的基本单位。企业管理的目的在于提高企业经济活动的效率,增强企业活力,促进企业持续健康稳定地发展。

第一节 企业及企业管理

一、企业的定义

企业是从事生产、流通或服务等活动,为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、实行独立核算、具有法人资格的基本经济单位。例如,工业企业、农业企业、商业企业等。

企业管理学多以工业企业为研究对象。作为一个工业企业,必须具有以下一些基本要素:

- 1) 具有一定数量的生产设备和资金——财和物。
- 2) 具有一定的生产经营活动的场所——土地(车间和厂房)。
- 3) 具有一定数量和质量的管理者和工人——人。
- 4) 从事社会商品的生产、流通等经济活动——企业活动的内容。
- 5) 企业自主经营、自负盈亏,具有法人地位——法人。
- 6) 企业生产经营活动的目的主要是为了获得利润。

不同类型的企业,都有反映它们各自特殊性的某些特征。但凡企业,也都具有反映其共性的一般特征。

1. 企业是一个盈利性的经济组织

从经济角度看,企业是从事商品生产和经营活动的盈利性的经营实体。企业有别于行政机关和事业单位,后者是靠财政拨款的,不是赢利单位;而企业只有在生产经营过程中获得利润,才能生存和发展。实现利润最大化是企业管理首先要解决的问题。

2. 企业是一个社会性组织

从商品生产角度看,企业所从事的生产经营活动是社会化大生产的一个组成部分,企业是社会经济系统中的一个子系统,它与其他子系统发生着广泛的经济联系;从企业与社会其他各部门、各单位非经济关系看,它从属于一定的政治和社会体系,还要承担一定的社会责任。因此,它具有社会性。

3. 企业是一个独立的法人

企业是独立自主从事生产经营活动的经济组织,在国家法律、政策允许的范围内,企业的生产经营活动不受其他主体的干预。法人企业的独立自主性在法律上表现为财产独立、核算独立、经营自主,并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

4. 企业是一个能动的有机体

企业的能动性表现在对外部环境的适应能力、自我改造能力、自我约束能力和自我发

展能力。它通过不断地与外界进行能量、物质和信息的交换,调整自己的内部结构,以适应市场环境的变化,发展和壮大自己。

企业并不是人类社会存在以来就有的,它是社会生产力发展到一定水平时产生的,是商品经济的产物。最早出现的是工业企业。工业企业的早期发展经历了三个阶段,即资本主义手工业作坊、手工业工场和工厂企业。手工业作坊是一种简单协作劳动的组织形式,是工厂企业的萌芽。手工业工场是以专业化分工为基础形成的,具有比手工业作坊规模更大的社会化大生产组织形式,它是企业的初期形态。马克思曾指出:“以分工为基础的协作,在工场手工业上取得了自己的典型形态。这种协作是资本主义生产过程的特殊形式,在真正的工场手工业时期占统治地位。这个时期大约从16世纪中叶到18世纪末叶。”18世纪60年代开始的资本主义“产业革命”产生了以机器为基本生产手段的工厂。1769年,水力纺织机被发明并被使用以后,世界上出现了第一个棉纺厂,随后资本主义手工业工场普遍向工厂这种生产组织形式过渡。这种工厂就是工业企业的近代形式。在大量工厂的涌现并与社会各个方面建立了广泛的联系后,企业也就从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、采掘、运输、邮电等各个领域。

二、企业的目标

企业的目标有两个:一是获利,二是满足社会需要。

企业首先要考虑的是在激烈的市场竞争中求得生存和发展,这就要求企业通过生产经营活动实现一定的利润,以保证企业生存和发展目标的实现。

企业不仅是一个经济组织,具有经济的功能,而且还是一个社会性组织,是社会责任的承担者。首先,企业是吸收社会劳动者就业的场所,是社会劳动力与其他劳动要素结合的场所,是实现人的价值,创造社会财富的场所。其次,作为社会物质与文化产品的生产者,企业最大的社会价值是不断地生产和提供人们需要的物质和文化产品,不断提高社会大众的生活水平和生活质量,促进人类社会的文明与进步。最后,作为社会经济活动的实体,企业是国家乃至社会引导、调节和管理经济的最终执行者。

三、企业的类型

企业在经历了一个漫长的发展过程以后,规模不断扩大,内部组织结构也日渐完整,逐步具备了现代企业的基本特征。由于生产力发展水平的不一致,企业的组织形式也形态各异。按照生产资料所有制的形式划分,企业可分为国家所有制企业、集体所有制企业、个体所有制企业、中外合资企业、中外合作企业、外商独资企业、股份制企业等。按企业的组织形式划分,企业可分为个体企业、合伙企业、公司三种形式。下面简要介绍个体企业、合伙企业、公司。

1. 个体企业

个体企业又称独资企业,单个业主制企业。企业是业主个人的财产,由业主直接经营。业主享有该企业的全部经营所得,同时对它的债务承担无限责任。一旦出现经营风险,发生资不抵债情况,业主要用自己的家庭财产来弥补损失。因而个体企业是风险性较大的企业组织形式。个体企业一般具有规模较小,组织结构简单,经营灵活等特点,在当代中国社会,它既是社会主义公有制的必要补充,同时对个体城乡人民奔向小康,扩大就业起着重要作用。目前,我国城乡个体工商企业就属于这种类型。个体企业是最早出现的企业组织形式。

2. 合伙企业

合伙企业又称合伙制企业。它是由两个或两个以上的个人共同出资，共同经营的企业。合伙企业又可分两种形式：一种是合伙人共同分享企业的营业所得，对企业的营业亏损共同承担无限责任；另一种是以一个合伙人为主，负责企业经营管理并承担企业的无限责任，其他合伙人为辅，仅对出资承担有限责任。前者称为普通合伙企业，后者称为有限合伙企业。

3. 公司

公司是指以营利为目的，依照《公司法》登记成立并组织运营的法人组织，是资本集中和组织社会化大生产的现代企业基本形式。公司按出资方式和股东对公司债务所承担的责任不同，可分为无限责任公司、有限责任公司和股份有限公司三种形式。

(1) 无限责任公司 它是指由两个以上股东出资组成，股东对公司债务负无限连带清偿责任的公司。无限责任公司的股东直接参加管理公司事务，公司所有权与经营权融为一体；股东可以自由增加或减少；财务报告不需向社会公开；企业盈余或亏损由股东分摊。由于股东所负的经营风险大，因而难以集中大量资本，以致此类公司的规模一般较小。随着企业规模的扩大，将被其他企业形式所代替。

(2) 有限责任公司 它是指由两个以上、五十个以下股东出资组成，股东对公司的债务负有限责任的公司。它的特点是：不发行股票；股份由股东所有，不得任意转让；股东人数较少，一般都直接参加公司管理；财务报告不必向社会公布，也不要向社会公布公司的章程、收支情况和资本数额变化。

(3) 股份有限公司 它是指由五人以上（其中半数发起人是中国公民）出资组成，全部资产分为等额股份，股东就所认购股份负有限责任的公司。它的特点是：全部资本划分为等额的股份在社会上自由发行和转让；股东个人财产与公司财产相分离，股东对公司债务不负任何个人责任，公司只以本身的全部资产对公司的债务负责；绝大多数公司的股东都与管理者相分离；公司的财务报告必须定期向社会公布；公司的财务受有关部门的审计。股份有限公司股本较大，资金雄厚，竞争力强，是我国目前企业制度改革的主要方向。

四、企业管理

企业管理是指由企业经理人员或经理机构对企业的经济活动过程进行计划、组织、协调、控制，以提高经济效益，实现盈利这一目标的活动总称。企业管理包含两个部分：

1) 生产管理——企业内部活动。其中包括基本生产活动、辅助生产活动、生产服务与技术准备活动等。

2) 经营管理——企业外部活动。其涉及到企业外部，联系到社会的生产、交换、分配、消费等经营活动，包括原材料和能源等物资的采购供应、劳动力和设备的调节与补充、资金的筹措和运用、市场的调查研究、产品与技术的开发、产品的销售和为用户服务等。

第二节 企业管理组织和领导制度

一、企业管理组织的概念和设置原则

企业管理组织，是为有效地向社会提供产品或劳务，将企业的各种资源，按照一定形式相结合的社会系统。企业管理组织可以分为两个方面：首先，企业根据管理要求，将整

个企业的生产行政指挥系统,按分工协作的关系适当划分,并相应配置一定数量和能力的管理人员;其次,是职工和生产资料的紧密结合,使生产的物力、财力和技术得到合理利用,从而形成企业的生产劳动组织。管理组织通过其整体性的活动和信息传递,决定并影响企业劳动组织配置的合理性和效率。

企业管理组织是连接企业各项管理工作的纽带,没有管理组织就不可能高效率地运转。但企业管理组织的设置是个比较复杂的问题,它必须与国家经济体制相适应,还受到历史条件、党政领导体制、干部配备制度、企业经营目标、经营方式等因素的影响。一般地说,设置企业管理组织应遵循以下原则。

1. 专业化原则

所谓专业化是指将管理组织的业务适当地予以划分并在尽可能的范围内由专职人员担任。企业为了实现其目标必须进行各种业务活动。为了有效地开展这些业务,有必要进行业务的划分,并由专职人员来担任。企业业务划分的标准,主要有以下几种:

(1) 按职能划分 这是最普遍的划分方法。它是根据业务活动的相似性来成立管理部门,如企业内部的计划部、生产部、市场销售部、财务部、行政管理部等。而且每个部门下面又可有更小的部门划分。

(2) 按产品划分 这是以不同种的产品或不同类的产品为标准来划分部门,它一般适用于多样化经营的企业。

(3) 按地区划分 这是根据地理因素来设立管理部门,把不同地区的经营业务和职责划分给不同部门的经理,它适用于作业地区分散的大型企业。

2. 有效管理幅度原则

所谓管理幅度是指一个管理者或领导者能直接领导下属的人数。在现代企业中,人员众多,分工复杂,企业的管理者不可能对每一个人员直接进行指挥和管理。这就需要设置几个管理层次,逐级进行指挥和管理。而一个企业设置多少管理层次与有效的管理幅度密切相关。在企业规模既定的条件下,管理层次与管理幅度成反比:管理幅度越大,则管理层次越少;反之,管理幅度减少,则管理层次增加。一个领导人员的有效管理幅度以多大为宜,这很难确定。这主要受工作的性质和内容、领导者个人的工作能力、职能机构是否健全等因素的影响。一般地说,最困难、最复杂的决策性和方向性问题往往要由上层领导来承担,所以上层领导直接领导的人数不宜多。处理日常事务、执行性工作多属于基层领导的事,基层领导就可能多直接指挥一些人。

3. 权责对等原则

职权是指在规定职位上,在其职务范围内,为了达到组织目标,进行行动或指挥别人的权利。职责是指职位的责任和义务。责任和权利不可分割,两者必须相适应,或者说对等。如果有责无权,责是无法完成的;如果有权而无责,则有滥施其权的危险。

4. 目标一致原则

目标一致原则要求组织中的所有部门,都要为完成组织的总目标而努力。例如,公司的生产部门做的工作不仅是为生产部门,而且是为整个公司服务的,公司中的各个部门都必须互相协作、互相协调。

5. 集权与分权相结合原则

集权与分权表现为企业上下级之间权力分配问题。有分工就有分权。所谓分权,就是

将企业的各种决策权，适当地分给较低层次的管理者。分权的概念是相对的：一个组织不会是完全的集权，也不会是完全的分权。职权绝对集中于一人意味着他没有下属主管人员，因而也就没有组织结构，而完全的分权就不会有一个集中的权力，这也造成无政府的局面。集权与分权相结合的原则，关键是合理掌握分权的程度。分权到何种程度，要考虑许多因素，如决策的重要程度、政策的一致性、组织的经营规模和业务范围、下一级管理人员的能力及企业环境等因素。

二、传统的组织结构形式

从历史发展看，组织结构的形式大体经历了两个阶段，即传统的组织结构阶段和现代的组织结构阶段。传统的组织结构形式有：直线制、职能制、直线职能制及直线职能参谋制。

1. 直线制

直线制是最早的、也是最简单的一种组织结构形式。这种模式在工业化初期被采取，它是按垂直系统直线排列的。在这种形式下，所有工作最后集中于厂长一身，最多配上一两个助手，因此，直线制的组织机构要求厂长是万能的。这种机构的优点是不设专门职能机构，结构简单，权责分明，利于协调，命令统一；它的缺点是要求主管人员通晓多种知识技能和技巧，并亲自处理各种业务，在企业规模较大的情况下，要求厂长是一个全能的管理者，这是比较困难的，而且容易忙中出错，所以这种组织结构形式只适应规模小、生产技术比较简单的企业。

2. 职能制

职能制实际上只是泰罗提出来的一种设想，指导思想就是把计划职能和生产职能分开。形式如图 1-1 所示。

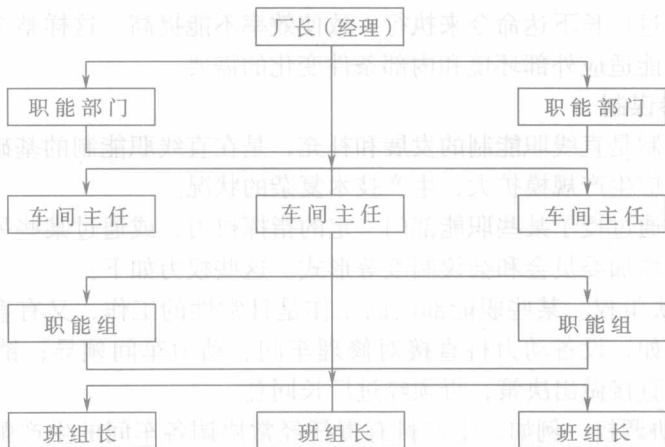


图 1-1 职能制示意图

泰罗原来认为实行职能制可以使管理专业化，把管理工作做得细一些，但结果未能如愿，这种办法不仅没有实行，反而首先遭到了工人的反对，而且组织机构本身存在着明显的缺点——多头领导。

3. 直线职能制

直线职能制既保持直线指挥系统，又设立职能系统。直线职能制这种组织结构形式是从军队中移植过来的。如图 1-2 所示，直线职能制把管理机构和管理人员分成了两个类型，一类是直线指挥系统及其人员，这类人员可以对下属直接下命令，并负全部责任；另一类是参谋机构和参谋人员，他们只是直线领导的参谋和助手，但不能直接发号施令。

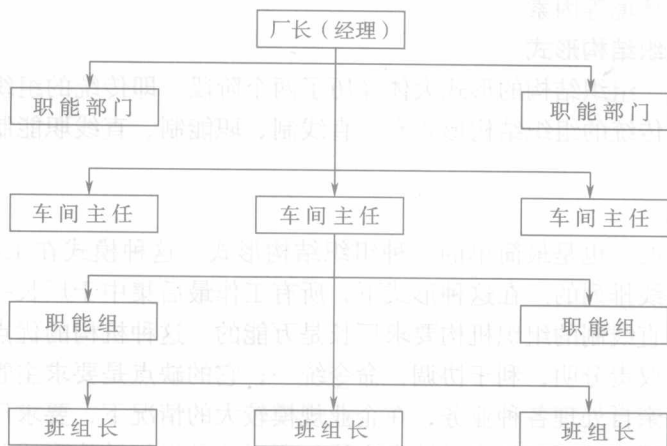


图 1-2 直线职能制示意图

直线职能制的优点是：它保持了直线制的优点，有明显的直线指挥系统，各级职位有专人负责，同时弥补了直线制的不足，既保证了直线指挥系统的作用，又增加了专业职能的作用。它的使用可以大大加强企业的组织管理工作。

直线职能制存在的问题是：职能部门是否应该具备一定的权力。若没有权力，则职能部门的建议必须通过厂长下达命令来执行，致使效率不能提高。这样整个组织显得机构呆板，缺乏弹性，不能适应外部环境和内部条件变化的需要。

4. 直线职能参谋制

直线职能参谋制是直线职能制的发展和补充，是在直线职能制的基础上，给职能部门更多的权力，来适应生产规模扩大，生产技术复杂的状况。

直线领导人是通过授予某些职能部门一定的指挥权力，或通过某些另外的组织形式来行使指挥权力，如增加委员会和会议制度等形式。这些权力如下：

1) 增加一些决策权。某些职能部门的工作是日常性的工作，又有直接对口机构，就授予它决策权。例如，设备动力科直接对修理车间、动力车间领导；销售部门对仓库存储、运输问题有权直接做出决策，毋须经过厂长同意。

2) 增加一些协调权。例如，生产科有责任经常协调各车间的生产配合问题，可以以调度的名义召集车间主任召开生产调度会议。

3) 增加一些控制权。有些科室的职能涉及企业的全面工作，如计划科、质量管理科、财务科、人事劳资科等都要求具有全厂性的控制权。

直线职能参谋制比单纯的直线职能制又进了一步，但在执行的过程中也会发生矛盾，可能出现多头领导。因此，要求分出几个副厂长（或副经理）分管各个职能部门，来协调厂长（或经理）和职能部门的关系。说到底，就是要解决好给职能部门多大权力的问题。

三、现代组织结构形式的发展

直线制、职能制、直线职能制有许多优点，概括起来就是：体现了集中领导；分工严密；职责清楚；能保证生产职责的效率；组织具有稳定性；有利于企业内部统一调动人、财、物进行生产。但它的缺点是：下级部门的主动性、能动性受到限制；各部门之间横向联系不够；各职能部门和直线部门之间的目标不完全一致。这样使企业领导的协调工作量太大，整个组织的适应性较差，因此，这些组织形式只适合中小型企业，而对于产品种类很多、经营决策复杂的企业则不适用。

20 世纪 20 年代以后，美国经济发展很快，出现了许多跨地区、跨部门、多元化经营的联合大企业，企业的工厂分散在各个地区，生产管理机构庞大，产、供、销工作非常复杂，而又要求快速决策。在这种形势下，美国企业顺应了形势的要求，进行了一系列变革，由集权向分权发展，出现了分权制，又称部门化结构。

1. 事业部制

事业部制是一种“集中决策、分散经营”的分权式管理组织形式，如图 1-3 所示。目前，在国外大型企业中普遍采用。其特点是：在总公司内部，按地区或产品类别设立几个事业部，每个事业部都是相对独立的经营单位，总公司只负责重大方针政策，企业发展总目标和长期计划的制定和控制，如经营方向、重大人事任免、财务控制、利润指标等；各事业部实行独立核算、自负盈亏，每个事业部是一个利润中心，并拥有相应的经营管理权。

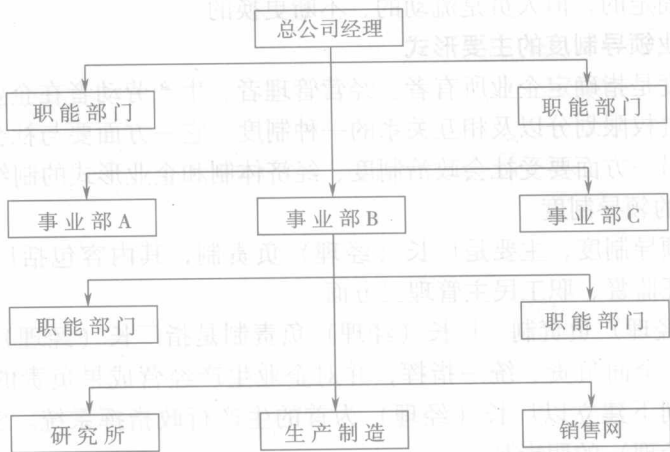


图 1-3 事业部制组织结构示意图

事业部制的优点是：有利于公司领导摆脱日常事务，集中精力做好重大决策和长远规划；有利于事业部之间开展竞争，发挥其主动性和积极性；有利于适合市场变化，提高整个企业的市场适应能力；有利于培养高层次、全面型的领导干部。

事业部制的缺点主要是：职能机构设置重叠，用人较多；公司对各事业部协调较为困难，各事业部独立性较强，易产生本位主义。

2. 矩阵结构

矩阵结构，又称目标规划制，是在原有直线职能参谋制垂直领导的基础上，又建立了一个横向领导系统，使两者结合，形成一个矩阵式的组织结构形式，适合于某项特殊任

务,如一项技术攻关,新产品的研制等,也就是从原来垂直领导的各个系统中抽调各种有关人员,成立一个临时机构,变成一个横向系统,如图1-4所示。

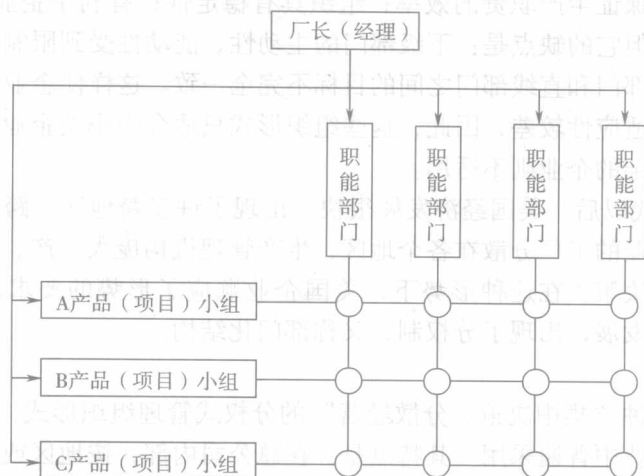


图1-4 矩阵制组织结构示意图

矩阵组织的特点是：各项目办公室的成员待该项目或任务完成后，仍回原所属职能部门，项目办公室成员要接受双重领导，既受项目经理领导，也受原职能部门负责人领导；矩阵组织结构是固定的，但人员是流动的、不断更换的。

四、我国企业领导制度的主要形式

企业领导制度是指确定企业所有者、经营管理者、生产劳动者在企业中各自所处的地位、作用及其职责权限划分以及相互关系的一种制度。它一方面要与社会生产力水平和企业规模相适应，另一方面要受社会政治制度、经济体制和企业形式的制约。

1. 国有企业的领导制度

国有企业的领导制度，主要是厂长（经理）负责制，其内容包括厂长（经理）全面负责、党组织保证监督、职工民主管理三方面。

（1）厂长（经理）负责制 厂长（经理）负责制是指厂长（经理）对企业的生产经营和行政管理工作全面负责、统一指挥，并对企业生产经营成果负责的一种企业领导制度。企业中从上到下建立以厂长（经理）为首的生产行政指挥系统。实行厂长（经理）负责制，厂长（经理）的职责是：

- 1) 贯彻执行党和国家的路线、方针政策，遵守国家的法律和法规，执行主管机关的命令和决定。
- 2) 全面完成生产经营任务。
- 3) 做好职工的思想政治工作。
- 4) 关心职工生活，改善职工集体福利，提高职工的生活水平。
- 5) 搞好职工教育，加强职工培训，提高职工队伍的素质。
- 6) 向本企业党组织和职工代表大会报告工作，听取意见，并接受监督。
- 7) 支持职工代表大会的工作和工会、共青团等群众组织的工作；执行职工代表大会在其职权范围内作出的有关决定。

相应地,厂长(经理)在国家所给予的企业权限范围内具有以下职权:

1) 生产经营决策权。对经营方针、长期计划、年度计划、重大技术改造计划,在企业权限的范围内作出决定,或提出方案报主管机关审批;对规章制度的建立、修改或废除,作出决定或提出建议;对管理机构的设置、调整或撤销作出决定。

2) 集中统一指挥权。厂长(经理)有权对企业的生产经营和行政管理工作行使集中统一的指挥。

3) 人事权。提名副厂级行政干部,任免、管理、考核中层行政干部。

4) 奖惩权。厂长(经理)有权按照国家规定对有贡献的职工给予嘉奖、晋级等奖励;对违纪职工给予行政处分,直至开除。

厂长(经理)负责制与一长制的主要区别就在于厂长的权力不是独裁的、无限的,是党委、厂长、工会之间有合理分工,各司其职。

(2) 企业党组织的政治核心地位和保证监督作用 企业党组织是企业中的基层组织。国有企业实行厂长(经理)负责制后,企业党组织的地位、职责发生了相应的变化。企业党组织处于政治核心地位,对生产经营和行政管理工作起保证监督作用。概括起来,企业党组织的工作主要有以下三方面:

1) 保证和监督。党组织要努力把保证和监督贯穿于企业生产经营全过程。主要内容有:促进厂长(经理)正确贯彻执行党和国家的各项方针、政策;保障企业职工充分行使民主权利;促进企业正确处理国家、企业和职工之间的利益关系;督促企业遵纪守法、维护国家和企业的合法权益;保证企业生产经营的社会主义方向。

2) 搞好企业的思想政治工作。主要抓好以下工作:根据党的任务、目标和企业发展目标,制定企业思想政治工作和精神文明建设规划,并组织落实;发动全体党员将思想政治工作融合到日常工作中去,发挥先锋模范作用;指导和协调企业行政、工会和团组织根据各自职责做好思想政治工作;加强政工队伍建设、重视政工干部的选拔和培养。

3) 支持企业行政行使职权。企业党组织要支持厂长(经理)实现任期目标和生产经营的统一指挥,帮助厂长(经理)树立威信,有效行使其决策指挥权。

(3) 职工民主管理 实行厂长(经理)负责制和加强职工民主管理是相互制约、相互促进的两个方面。而职工代表大会是目前我国国有企业中职工参加民主管理的基本形式,是职工行使民主管理权力的机构。它的基本任务是组织职工参加民主管理和对干部实行监督。

职工代表大会的职权主要有:听取和审议厂长(经理)关于企业的经营方向、长远规划、年度计划、基本建设方案、重大技改方案、职工培训计划、税后利润分配和使用方案、承包和租赁经营责任制方案的报告,并提出相应的意见和建议;审查同意或否决企业的工资调整方案、奖金分配方案、劳动保护措施、奖惩办法及其他重要的规章制度;审议决定员工福利的事项;评议、监督企业各级行政领导干部,提出奖惩和任免的建议;根据政府主管部门的决定选举厂长(经理),并报上级批准。

2. 公司制企业的领导制度

根据我国《公司法》的规定,公司主要是指有限责任公司和股份有限公司。在公司制企业中,实行的是董事会制或董事会领导下的总经理负责制。其内容包括:股东会是公司