

全国财经专业（新课程标准）精品教材

# 企业经营 ERP 沙盘模拟教程

主 编◎于兆艳 罗 微 江信鸿  
副主编◎王鹏程 李建颖 彭莎莎

QIYE JINGYING ERP SHAPAN MONI JIAOCHENG

非  
外  
借



浙江工商大学出版社  
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

全国财经专业(新课程标准)精品教材

# 企业经营 ERP 沙盘模拟教程

QIYE JINGYING ERP SHAPAN MONI JIAOCHENG

主 编 于兆艳 罗 微 江信鸿  
副主编 王鹏程 李建颖 彭莎莎



浙江工商大学出版社  
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

### 图书在版编目(CIP)数据

企业经营 ERP 沙盘模拟教程 / 于兆艳, 罗微, 江信鸿  
主编. — 杭州: 浙江工商大学出版社, 2016. 5

ISBN 978-7-5178-1631-7

I. ①企… II. ①于… ②罗… ③江… III. ①企业管理—计算机管理系统—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 095791 号

## 企业经营 ERP 沙盘模拟教程

主 编 于兆艳 罗 微 江信鸿

责任编辑 李相玲

封面设计 宣是设计

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 奥创工作室

印 刷 北京文良精锐印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 18.75

字 数 480 千

版 印 次 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-1631-7

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

# 前 言

企业经营 ERP 沙盘模拟演练课程源自军事上的沙盘模拟推演。它运用形象直观的沙盘教具全真模拟企业若干年的运营过程,它所构造的经营环境是企业真实状况的微缩。在模拟经营过程中,学习者会遇到企业实际运营中经常出现的各种典型问题,学习者要透彻分析企业外部环境条件和内部资源实力,制订整体战略规划,还要在生产、销售、营销、财务、研发等方面做决策,在顾客、市场份额、技术创新、利润等方面展开激烈竞争,认真参与所有战略和财务决策的制订以及年度损益表和平衡表的编制。

虽然面对的不是真实的企业组织,但是模拟沙盘推演过程却具备了企业经营的主要特征。在沙盘的模拟中,需要制订模拟企业的战略规划,考虑企业的资金筹措,制订企业的营销组合,研发企业的新产品,开拓企业未进入的新市场,需要维护企业的设施和设备,需要控制企业的现金流,核算企业的经营状况。每一个参与者都在沙盘模拟经营团队中扮演不同的角色、承担不同的任务,在“CEO”的领导下各司其职,各尽其能,齐心协力去赢得企业经营的成功。学员通过亲身参与可以直观地理解企业的市场定位、分析竞争对手、控制投资规模、合理运用资金,从而体会在不同的市场竞争环境下如何制订企业的经营策略和应对方案。掌握制订决策的正确方法,远离决策陷阱,提高决策能力,体悟如何使企业在现代竞争的经济环境下生存、发展的正确思维方式和管理理念。

企业经营 ERP 沙盘模拟这种体验式和参与性的学习方式,为学习者创造了轻松愉快的学习环境,运用视觉、听觉等多种工具,引导学习者进行思考、参与监测的学习过程,极大地激发了学习者的积极性和主动性,提高了学习的效果。这种实践性课程将学习者的企业管理的理论知识与企业经营模拟的实践行为有效地结合起来,将角色扮演和岗位实践集于一体,使学习者在参与性和体验式的学习情境中实现理论知识到实践技能的转化。

本书分为理论基础篇和运营实践篇。理论基础篇中主要介绍了企业设立、企业经营目标与战略的制订、企业经营的决策、企业的营销活动、现金流控制和财务管理以及生产运作、质量管理、库存控制等企业经营的主要活动涉及的理论基础,为模拟企业的实战运营做好相关理论知识的铺垫。运营实践篇主要阐述了基于用友 ERP 沙盘的企业经营模拟运作流程和规则,并且介绍了沙盘模拟经营的评价分析手段、工具沙盘模拟的总结分析的内容,以提高经营模拟的运行效果。针对目前大多数教材只介绍手工沙盘运行操作的不足,本书还详细介绍了“创业者”电子沙盘操作流程和相关规则,使本书有了更强的适用性。

本书编写过程中参考了许多国内外专家学者的著作,在此表示由衷的感谢。编写过程中也参考、借鉴、引用了很多互联网上的相关资料,但部分引用于网络的资料由于各种原因无法明确地标出文献的来源,在此时向这些文献的作者和提供者表示歉意以及感激。

由于编者水平所限,不当之处在所难免,恳请同行专家及广大读者提出批评指正意见和建议,以便更好地修订完善。

# 目 录

## 上篇 理论基础篇

<b>第一章 企业设立</b> .....	2
第一节 企业概述.....	2
第二节 企业设立.....	13
<b>第二章 企业经营管理</b> .....	24
第一节 企业经营概述.....	24
第二节 企业经营战略.....	33
第三节 企业经营决策.....	44
第四节 企业营销管理.....	51
第五节 现金流控制.....	61
第六节 企业财务管理.....	70
<b>第三章 企业生产运作管理</b> .....	91
第一节 生产与生产运作管理概述.....	91
第二节 生产计划和控制.....	95
第三节 库存控制.....	101
第四节 设备综合管理.....	109
第五节 制造资源计划和企业资源计划.....	118
第六节 准时化生产方式与精益生产方式.....	125
第七节 企业质量管理.....	132

## 下篇 运营实践篇

<b>第四章 ERP 沙盘模拟概述</b> .....	144
第一节 ERP 沙盘模拟简介.....	144
第二节 沙盘盘面.....	146

第三节	模拟经营准备 .....	152
第四节	认识所要经营的模拟企业 .....	157
<b>第五章</b>	<b>ERP 沙盘模拟运行 .....</b>	<b>171</b>
第一节	ERP 沙盘模拟运营规则 .....	171
第二节	手工沙盘起始年运行 .....	180
第三节	电子沙盘运营指南与操作提示 .....	191
<b>第六章</b>	<b>ERP 沙盘模拟运营策略 .....</b>	<b>205</b>
第一节	ERP 沙盘模拟运营的注意事项 .....	205
第二节	典型经营策略分析 .....	211
<b>第七章</b>	<b>ERP 沙盘模拟运营评价 .....</b>	<b>213</b>
第一节	市场分析 .....	213
第二节	财务分析 .....	218
第三节	企业综合评价 .....	226
<b>第八章</b>	<b>ERP 沙盘模拟总结 .....</b>	<b>230</b>
第一节	总结分析的意义 .....	230
第二节	总结分析的内容 .....	231

## 附 录

附录 1 .....	235
附录 2 .....	291
附录 3 .....	293
<b>参考文献 .....</b>	<b>294</b>

# 上篇 理论基础篇

第一章 企业设立

第二章 企业经营管理

第三章 企业生产运作管理

# 第一章 企业设立



## 学习目标

- ☞ 了解企业的类型；
- ☞ 掌握组织设计的原则；
- ☞ 熟悉不同企业组织结构的特点；
- ☞ 了解企业命名的原则、重要性；
- ☞ 熟悉企业名称申请的程序；
- ☞ 熟悉企业选址应注意的因素；
- ☞ 掌握企业登记设立的基本流程。

## 第一节 企业概述



## 案例引入

### “创易网”的发起

2006年4月,南京财经大学创业团队创建了创易网,并发起组建了南京高校创业联盟。这是目前南京地区唯一一家专注于大学生创业就业服务的网站。网站开办以来一直坚持以服务大学生为己任,在南京高校中树立了良好的公益形象。

创易网通过网络平台实现对大学生创业就业的指导服务,与大学生共享创业信息、寻找创业伙伴、分享创业心情,并为其提供创业资金贷款和创业项目指导。在南京青年人才创业中心支持下,网站计划参加YBC中国青年创业国际计划和南京“1118工程”建设,为南京大学生提供快捷、权威的创业服务。

截至2006年7月5日,网站已有注册会员221人,访问总量达到7262人次,日均独立IP访问达到1200人次。

(资料来源:曹胜利,《大学生创业——高校素质拓展教程》,万卷出版公司2006年版。)

### 讨论:

1. 如何创办有自身特色的企业?
2. 企业创立成功的因素有哪些?



管理就是把复杂的问题简单化,混乱的事情规范化。

——杰克·韦尔奇

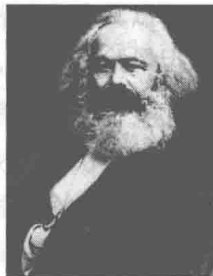
## 一、企业及企业的类型

### (一)企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,为满足社会需要和获取盈利,依照法定程序成立的具有法人资格,进行自主经营,独立享受权利和承担义务的经济组织。

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。这种协作作为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。<sup>①</sup>



卡尔·马克思  
(1818-1883)

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年水力纺织机发明并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)企业的类型

从不同的角度,按照不同的标准可将企业划分成不同的类型。

#### 1. 按企业资产的所有制性质分类

这是中国过去常用的一种分类方法。按照企业资产的所有制性质可将企业分成如下几种类型。

(1) 国有企业。国有企业也称全民所有制企业。它的全部生产资料和劳动成果归全体劳动者所有,或归代表全体劳动者利益的国家所有。在计划经济体制下,中国的国有企业全

<sup>①</sup>[德]卡尔·马克思,弗里德里希·恩格斯:《马克思恩格斯全集》第1版第23卷,人民出版社1972年版,第373页。

部由国家直接经营。由国家直接经营的国有企业称为国营企业。

(2)集体所有制企业。集体所有制企业简称集体企业。在集体企业里,企业的全部生产资料和劳动成果归一定范围内的劳动者共同所有。

(3)私营企业。私营企业是指企业的全部资产属私人所有的企业。《中华人民共和国私营企业暂行条例》规定:“私营企业是指企业资产属于私人所有,雇工8人以上的营利性经济组织。”

(4)混合所有制企业。混合所有制企业是指具有两种或两种以上所有制经济成分的企业,如中外合资经营企业、中外合作经营企业、国内具有多种经济成分的股份制企业等。

中外合资经营企业是由外国企业、个人或其他经济组织与中国企业共同投资开办、共同管理、共担风险、共负盈亏的企业。它在法律上表现为股权式企业,即合资各方的各种投资或提供的合作条件必须以货币形式进行估价,按股本多少分配企业收益和承担责任。它必须是中国法人。

中外合作经营企业是由外国企业、个人或其他经济组织与中国企业或其他经济组织共同投资或提供合作条件在中国境内共同举办,以合同形式规定双方权利和义务关系的企业。它可以具备中国法人资格,也可不具备。合作各方依照合同的约定进行收益或产品的分配,承担风险和亏损,并可依合同规定收回投资。

### 2. 根据企业制度的形态构成分类

这是国际上对企业进行分类的一种常用方法。按此方法可将企业分成业主制企业、合伙制企业和公司制企业。企业制度是法律高速发展的结果,所以这种分类方法划分而成的企业类型也称法律形式。

(1)业主制企业。业主制企业是由一个人出资设立的企业,又称个人企业。出资者就是企业主,企业主对企业的财务、业务、人事等重大问题有决定性的控制权。他独享企业的利润,独自承担企业风险,对企业债务负无限责任。从法律上看,业主制企业不是法人,是一个自然人。

(2)合伙企业。合伙企业是由两人或数人约定,共同出资或以技艺共集一处设立的企业。合伙企业的合伙人之间是一种契约关系,不具备法人的基本条件,不是法人。但也有些国家的法典中,明确允许合伙企业采取法人的形式。根据合伙人在合伙企业中享有的权利和承担的责任不同,可将其分为普通合伙人和有限合伙人。普通合伙人拥有参与管理和控制合伙企业的全部权利,对企业债务负无限连带责任,其收益是不固定的。有限合伙人无参与企业管理和控制合伙企业的权利,对企业债务和民事侵权行为仅以出资额为限负有限责任,根据合伙契约中的规定分享企业收益。由普通合伙人组成的合伙企业为普通合伙企业,由普通合伙人 with 有限合伙人共同组成的企业为有限合伙企业。

业主制企业和合伙制企业统称为古典企业。

(3)公司制企业。公司是指依公司法设立,具有资本联合属性的企业。国际上有关公司的概念一般认为:“公司是依法定程序设立,以营利为目的的社团法人。”因此,公司具有反映其特殊性的两个基本特征:公司具有法人资格,公司资本具有联合属性。这是公司区别于其他非公司企业的本质特征。根据中国《公司法》规定,中国将存在国有独资公司,这是一种特殊的公司形式。

对公司企业可进一步按照其股东的责任范围进行分类。

①无限公司:是由两个以上的股东出资设立,股东对公司债务负无限连带责任的公司。

②有限责任公司:是由一定数量(中国《公司法》规定为2~50个)的股东出资设立,各股东仅以出资额为限对公司债务负清偿责任的公司。有限责任公司不能对外发行股票,股东只有一份表示股份份额的股权证书,股份的转让受严格限制。

③两合公司:是由一名以上的无限责任股东和一名以上的有限责任股东共同出资设立,无限责任股东对公司债务负无限连带责任,而有限责任股东仅以出资额为限承担有限责任的公司。

④股份有限公司:是由一定数量(中国《公司法》规定为5个)以上的股东出资设立,全部资本分为均等股份,股东以其所持股份为限对公司债务承担责任的公司。股份有限公司的财务公开,股份在法律和公司章程规定的范围内可以自由转让。

### 3. 按企业生产经营业务的性质分类

这种分类方法也是中国常用的企业分类方法。而且,中国企业的上级主管部门也是按这一分类来设置管理机构的。按这种分类方法分成的主要企业类型如下。

(1)工业企业。它是从事工业品生产的企业,为社会提供工业产品和工业性服务。

(2)农业企业。它是从事农、林、牧、副、渔业生产的企业,为社会提供农副产品。

(3)商业企业。它是从事生活资料流通和流通服务的企业。

(4)物资企业。它是从事工业品生产资料流通或流通服务的企业。

(5)交通运输企业。它是为社会提供交通运输服务的企业。

(6)金融企业。它是专门经营货币或信用业务的企业。

除上述主要类型外,还有邮电、旅游企业等。上述企业中的商业企业和物资企业统称为商品企业,简称企业。将生活资料和生产资料分开是中国计划经济体制的产物。生活资料和生产资料在生产和消费方面虽有各自的特点,组织流通的活动也会有所不同,但从市场经济的角度看它们都是商品,没有本质的区别。

## 二、企业组织结构

### (一) 组织设计的基本原则

#### 1. 效能原则

企业是一种经济组织,它以营利为目的,利润最大化是它的首要目标。这是企业的经济效益。另外,企业还通过组织商品流通和流通服务为社会提供劳务服务,促进生产的发展,满足人民不断增长的物质文化生活的需要。这是人们常说的企业的社会效益。企业组织设计遵循效能原则,就是要建立合理的组织结构,使企业内部形成良好的运行机制,有利于提高工作效率,降低流通成本,为社会提供优良服务,使企业的经济效益和社会效益不断提高。

#### 2. 统一协调原则

企业的组织设计必须使企业形成一个统一的有机整体。设计形成的组织结构应能保证企业运行时各个部门和个人协调一致地工作。“下级服从上级,局部服从整体”是统一协调

原则的基本要求。从事商品流通服务业务的企业,经营过程中不需要什么技术设备,因而不受太多条件的制约,容易形成分散失控的局面。进行组织设计时应充分考虑这一情况,保证对整体经营活动的有效控制。

### 3. 精简原则

所谓精简,是指企业的组织结构在满足经营需要、保证企业目标实现的前提下,把组织中的机构和人员的数量减少到最低限度,使组织结构的规模与所承担的任务相适应。机构臃肿、人浮于事一方面浪费了人力资源,另一方面由于多余环节的存在而增大了交往成本。而且人员一多,还会增加人际关系方面的矛盾。“小管理,大经营”是中国企业几十年组织管理经验的总结。进行组织设计时应根据这一经验减少职能管理机构和管理人员,把更多的人力投入到经营活动中去。

### 4. 责权一致性原则

责权一致性原则要求组织结构中的各个部门和个人不仅要有明确的工作任务和责任,而且还要有相应的权力,即责权相适应。有责无权不能保证组织机构正常履行工作职能,承担不了应有的责任。权力过大会造成滥用职权,企业运行混乱。

### 5. 以营销为中心原则

商品企业的中心任务是销售商品或为社会提供服务,又称为营销活动。营销活动是实现企业目标的基础工作,无论是企业经济目标还是社会效益目标的实现,首先取决于营销工作的好坏。所以,企业的组织设计必须以营销活动为中心,就是说,在企业组织结构中,营销机构是主体,处于决定的地位。以营销活动为中心设计企业的组织机构应做好三个方面的工作:一是要把企业的主要力量安排在直接从事营销活动的机构中,包括人员数量在整个组织中的比重应是最大的、人员的素质应该是最高的;二是营销机构必须是主要的直线机构,由各层次的主要负责人直接领导指挥;三是在企业内部的协调关系中,其他部门的活动应该有利于营销活动的顺利进行,保证营销目标的实现。

## (二) 企业组织设计应考虑的影响因素

企业的组织结构应与企业所处的环境相适应,因为企业最终是要到环境中去运行的。设计什么样的组织结构要根据企业本身的条件,一方面设计出来的组织结构要靠这些条件来支撑,另一方面组织结构的存在也是为企业的经营管理活动服务的。因此,因地因事制宜是现代组织设计的基本思想。企业的组织设计一般应考虑如下影响因素。

### 1. 经营业务的性质和内容

为企业经营业务服务是企业组织设计的出发点和归宿。设计组织结构的根本目的是为经营业务创建良好的组织环境。经营业务活动的内容是设置工作岗位的依据,经营业务活动的运行方式决定着部门的划分和组织结构框架。经营生活资料的百货商场可以由售货员在柜台前直接向顾客交货收款,流程简单。但是,经营生产资料的物资企业,常常由于商品要称重或不能当场计量,而要经过开票、检尺、过磅确定实发数、收款、发货等多个环节,流程要复杂得多,组织机构自然也变得复杂。

## 2. 经营规模

经营规模的大小是影响组织结构中管理跨度和层次结构的重要因素。规模越大,其内部工作的专业化程度就应越高,标准化操作程序就越容易建立。这样管理者用于处理日常事务的时间就越少,因而管理跨度就可以大一些。从这一点来说,规模大的企业由于管理跨度可以大一些,有利于减少管理层次。但是,规模大的企业经营范围宽,业务量大,有些管理职能就可能需要独立出来,这就会增加机构、增加层次。而且规模太大,受管理者能力的限制,分权的程度就会高,有可能需要建立分权式的组织结构。

## 3. 技术复杂程度

技术复杂程度是影响组织内部协调关系的重要因素。一般来说,技术越复杂,部门或个人之间的交往越多,信息传输量大,传输频次增大,因而相互之间的协调关系变得复杂。为了有效协调,或者增加协调机构,或者调整组织结构。技术复杂程度高的企业,其自动化程度也高,操作人员和工作岗位减少,基层管理的跨度可能变小。但对上层管理人员来说,由于专业化程度和标准化程度高,管理幅度可以增大。总的情况是管理人员的比重增大。

## 4. 人员素质因素

人是组织中的决定因素。企业的组织结构实际是人的职位结构。组织结构设计出来后,是由人来担任各个职位上的角色。各个职位上的责任和权力以及相互之间的各种关系都要通过人的活动才能体现出来。所以,组织中人的素质对组织结构起着决定性的作用。人员的素质包括身体条件、政治思想、职业道德、知识水平等。高素质的管理者可以承担更多的责任,可以赋予他更大的权力;一专多能的人才可以身兼多职,这样可以减少人员和机构。管理人员的素质也是影响权力来源结构的重要因素。

## 5. 地理分布

地理分布是指企业经营活动在地理位置上的分布。不难理解,地理分布越分散,内部的信息沟通就越困难,集中控制的难度就越大。因此,地理分布会影响管理的跨度,影响集权分权的程度。企业一般经营网点多,地理位置分散。因此划分部门和决定管理层次时,地理分布是必须考虑的重要因素。

## 6. 外部环境因素的变化程度

外部环境的经常变化要求企业的组织结构应具有较强的适应性。机械式的组织结构只能适用于稳定的外部环境。变化频繁的环境则要求组织结构应具有灵活的动态性。环境越是复杂和动荡不定,就越要组织内部协调合作,形成统一整体。

### (三) 企业组织结构的基本类型

企业组织结构是指企业内部的机构设置和权力的分配方式。按照企业内边界考虑的企业管理组织和作业组的组织形式主要有直线制、直线职能制、事业部制、矩阵制。在一些讨论公司制企业组织的文献中,常常把企业集团的组织结构也作为一种管理组织形式。

随着企业的产生和发展及领导体制的演变,企业组织结构形式也经历了一个发展变化的过程。迄今,企业组织结构主要的形式有直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵制、

多维立体制结构等。

### 1. 直线制

直线制是一种最早也是最简单的组织形式。它的特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导,下属部门只接受一个上级的指令,各级主管负责人对所属单位的一切问题负责。厂部不另设职能机构(可设职能人员协助主管人工作),一切管理职能基本上都由行政主管自己执行。其结构如图 1-1 所示。直线制组织结构的优点是:结构比较简单,责任分明,命令统一。缺点是:它要求行政负责人通晓多种知识和技能,亲自处理各种业务。这在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下,把所有管理职能都集中到最高主管一人身上显然是难以胜任的。因此,直线制只适用于规模较小、生产技术比较简单的企业,对生产技术和经营管理比较复杂的企业并不适宜。

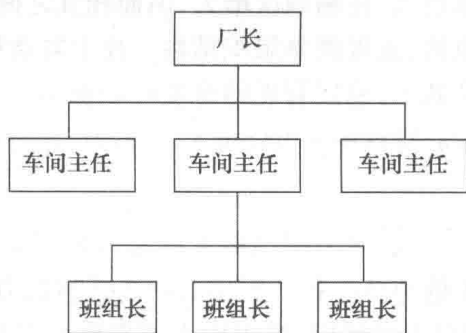


图 1-1 直线制组织结构简图

### 2. 职能制

职能制组织结构是各级行政单位除主管负责人外,还相应地设立一些职能机构。如在厂长下面设立职能机构和人员,协助厂长从事职能管理工作。这种结构要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构,各职能机构就有权在自己业务范围内向下级行政单位发号施令。因此,下级行政负责人除了接受上级行政主管人指挥外,还必须接受上级各职能机构的领导。其结构形式如图 1-2 所示。

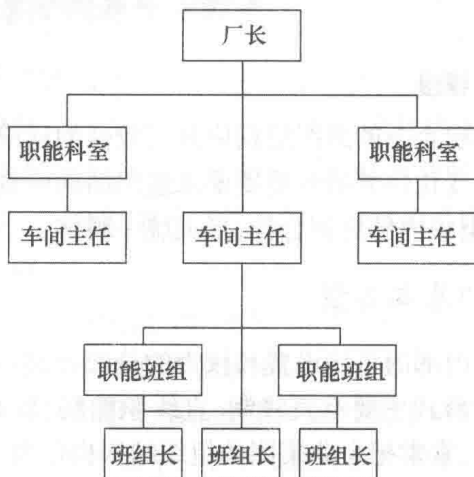


图 1-2 职能制组织结构简图

职能制的优点是:能适应现代化工业企业生产技术比较复杂、管理工作比较精细的特点,能充分发挥职能机构的专业管理作用,减轻直线领导人员的工作负担。但缺点也很明显:它妨碍了必要的集中领导和统一指挥,形成了多头领导;不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制,在中间管理层往往会出现有功大家抢、有过大家推的现象;另外,在上级行政领导和职能机构的指导和命令发生矛盾时,下级就无所适从,影响工作的正常进行,容易造成纪律松弛、生产管理秩序混乱的局面。由于这种组织结构形式有明显的缺陷,现代企业一般都不采用。

### 3. 直线职能制

直线职能制,也叫生产区域制,或直线参谋制。它是在直线制和职能制的基础上取长补短,吸取这两种形式的优点而建立起来的。目前,中国绝大多数企业都采用这种组织结构形式。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两类,一类是直线领导机构和人员,按命令统一原则对各级组织行使指挥权;另一类是职能机构和人员,按专业化原则从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权,并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员则是直线指挥人员的参谋,不能对直接部门发号施令,只能进行业务指导。直线职能制组织结构形式如图1-3所示。

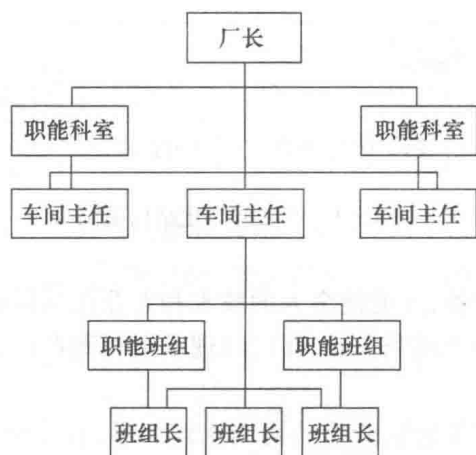


图 1-3 直线职能制组织结构简图

直线职能制的优点是:既保证了企业管理体系的集中统一,又可以在各级行政负责人的领导下充分发挥各专业管理机构的作用。其缺点是:职能部门之间的协作和配合性较差,职能部门的许多工作要直接向上层领导报告请示才能处理,这一方面加重了上层领导的工作负担;另一方面也造成办事效率低。为了克服这些缺点,可以设立各种综合委员会,或建立各种会议制度,以协调各方面的工作,起到沟通作用,帮助高层领导出谋划策。

### 4. 事业部制

事业部制最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于1924年提出的,故有“斯隆模型”之称,也叫“联邦分权化”,是一种高度(层)集权下的分权管理体制。它适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业,是国外较大的联合公司所采用的一种组织形式。近几年中国一些大型企业集团或公司也引进了这种组织结构形式。

事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式,即一个公司按地区或按产品类别分成若干个事业部,从产品的设计、原料采购、成本核算、产品制造,一直到产品销售,均由事业部及所属工厂负责,实行单独核算、独立经营,公司总部只保留人事决策、预算控制和监督大权,并通过利润等指标对事业部进行控制。也有的事业部只负责指挥和组织生产,不负责采购和销售,实行生产和供销分立,但这种事业部正在被产品事业部所取代。还有的事业部则按区域来划分。这里就产品事业部和区域事业部进行简单的介绍。



艾尔弗雷德·P·斯隆  
(1875 - 1966)

(1)产品事业部(又称产品部门化)。按照产品或产品系列组织业务活动在经营多种产品的大型企业中早已显得日益重要。产品部门化主要是以企业所生产的产品为基础,将生产某一产品有关的活动完全置于同一产品部门内,再在产品部门内细分职能部门,进行生产该产品的工作。这种结构形态在设计中往往将一些共用的职能集中,由上级委派以辅导各产品部门,资源共享。其组织结构如图1-4所示。

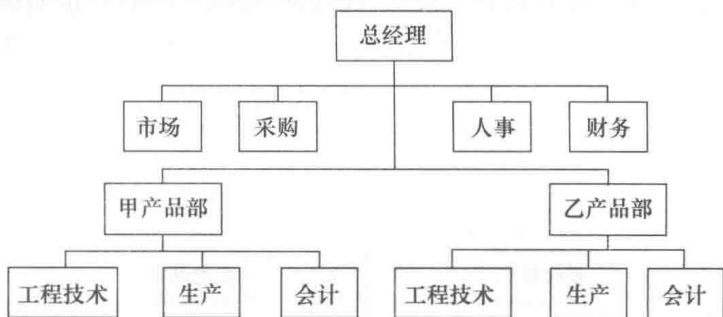


图1-4 产品部门化结构简图

产品部门化的优点是:

- ①有利于采用专业化设备,并能使个人的技术和专业化知识得到最大限度的发挥;
- ②每一个产品部都是一个利润中心,部门经理承担利润责任,这有利于总经理评价各部门的政绩;
- ③在同一产品部门内有关的职能活动协调比较容易,比完全采用职能部门管理来得更有弹性;
- ④容易适应企业的扩展与业务多元化要求。

产品部门化的缺点是:

- ①需要更多的具有全面管理才能的人才,而这类人才往往不易得到;
- ②每一个产品分部都有一定的独立权力,高层管理人员有时会难以控制;
- ③对总部的各职能部门,例如人事、财务等,产品分部往往不会善加利用,以致总部一些服务不能获得充分的利用。

(2)区域事业部制(又称区域部门化)。对于在地理上分散的企业来说,按地区划分部门是一种比较普遍的方法。其原则是把某个地区或区域内的业务工作集中起来,委派一位经理来主管其事。按地区划分部门特别适用于规模大的公司,尤其是跨国公司。这种组织结构形态,在设计上往往设有中央服务部门,如采购、人事、财务、广告等,向各区域提供专业性的服务,这种组织结构如图1-5所示。



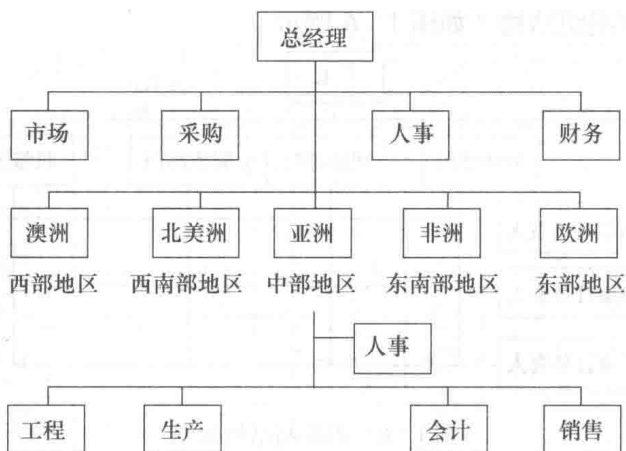


图 1-5 区域部门化(事业部)结构简图

区域部门化的优点是：

①责任到区域，每一个区域都是一个利润中心，每一区域部门的主管都要负责该地区的业务盈亏；

②放权到区域，每一个区域有其特殊的市场需求与问题，总部放手让区域人员处理会比较妥善、实际；

③有利于地区内部协调；

④对区域内顾客比较了解，有利于服务与沟通；

⑤每一个区域主管都要担负一切管理职能的活动，这对培养通才管理人员大有好处。

区域部门化的缺点是：

①随着地区的增加，需要更多具有全面管理能力的人员，而这类人员往往不易得到；

②每一个区域都是一个相对独立的单位，加上时间、空间上的限制，往往是“天高皇帝远”，总部难以控制；

③由于总部与各区域是天各一方，难以维持集中的经济服务工作。

总体来说，事业部必须具有三个基本要素：即相对独立的市场；相对独立的利益；相对独立的自主权。

事业部制的好处是：总公司领导可以摆脱日常事务，集中精力考虑全局问题；事业部实行独立核算，更能发挥经营管理的积极性，更利于组织专业化生产和实现企业的内部协作；各事业部之间有比较、有竞争，这种比较和竞争有利于企业的发展；事业部内部的供、产、销之间容易协调，不像在直线职能制下需要高层管理部门过问；事业部经理要从事部整体来考虑问题，这有利于培养和训练管理人才。

事业部的缺点是：公司与事业部的职能机构重叠，构成管理人员浪费；事业部实行独立核算，各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作，一些业务联系与沟通往往也被经济关系所替代。甚至连总部的职能机构为事业部提供决策咨询服务时也要事业部支付咨询服务费。

## 5. 矩阵制

在组织结构上，把既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导