



国家级职业教育规划教材

人力资源和社会保障部职业能力建设司推荐

全国中等职业技术学校文秘与办公自动化专业教材

曹卫国 主编

现代管理基础知识

(第二版)

人力资源和社会保障部教材办公室 组织编写

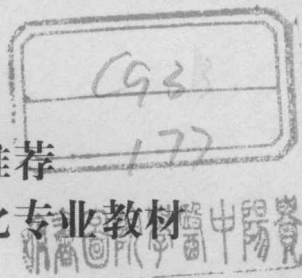
 中国劳动社会保障出版社



国家级职业教育规划教材

人力资源和社会保障部职业能力建设司推荐

全国中等职业技术学校文秘与办公自动化专业教材



曹卫国 主编

现代管理基础知识

(第二版)

人力资源和社会保障部教材办公室 组织编写



中医学院

0672394



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理基础知识/曹卫国主编. —2版. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2012
全国中等职业技术学校文秘与办公自动化专业教材
ISBN 978-7-5045-9688-8

I. ①现… II. ①曹… III. ①管理学-中等专业学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 076225 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出版人:张梦欣

*

中国铁道出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销
787毫米×1092毫米 16开本 8.25印张 181千字
2012年7月第2版 2012年7月第1次印刷

定价:15.00元

读者服务部电话:010-64929211/64921644/84643933

发行部电话:010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话:010-64954652

如有印装差错,请与本社联系调换:010-80497374

前言

全国中等职业技术学校文秘与办公自动化专业教材自 2003 年出版以来,在中等职业技术学校教学中发挥了重要作用,受到广大师生的好评。近年来,随着我国经济和社会的发展,用人单位对文秘人员的能力提出了更高的要求。为适应这一变化,培养更加适合市场需求的中级文秘人才,我们组织一批教学经验丰富、实践能力强的教师与行业、企业的专家,在充分调研的基础上,对 2003 版教材进行了修订和补充。

本次修订的教材包括:《文秘应用文写作(第二版)》《文书与档案管理基础知识(第二版)》《文秘实务与案例(第二版)》《口语交际训练(第二版)》《公共关系实务(第二版)》《统计与会计基础知识(第二版)》《现代管理基础知识(第二版)》。在修订 2003 版教材的同时,我们还针对教学实际需求,新开发了《会议组织与服务》《秘书礼仪》《办公自动化实务》教材。

本次教材修订(开发)工作的重点主要体现在以下几个方面:

第一,根据企事业单位秘书工作的实际和秘书国家职业标准,进一步调整相关教材的结构和内容,按照“学以致用”的原则,将理论知识和工作技能恰当安排到各项教学环节中,以培养学生良好的职业能力,充分满足企事业单位的用人需求。

第二,通过设置案例分析、知识窗、阅读材料不同栏目,激发学生的学习兴趣,引导学生进入学习的佳境。同时,尽可能多地以图表代替冗长的文字叙述,增强教材的直观性,降低学生的学习难度。

第三,提供了与本套教材配套使用的教学课件和电子教案,便于教师教学工作的开展,以达到优化课堂教学结构、提高课堂教学效率的目的。

本套教材的编写得到了有关省市教育部门、人力资源和社会保障部门以及一批中等职业技术学校的大力支持,教材编审人员做了大量的工作,在此,我们表示衷心的感谢!同时,恳切希望广大读者对教材提出宝贵的意见和建议。

人力资源和社会保障部教材办公室

2012 年 2 月

简介

本教材为国家级职业教育规划教材，内容紧扣企业管理的实际，按照企业生产经营的先后顺序，介绍了企业的组织管理、采购管理、生产管理、仓储与配送管理、市场营销管理、人力资源管理和战略管理。

本教材在开发的过程中，紧紧围绕职业院校对中级人才培养的目标，注重结合中等职业技术学校学生的实际状况，兼顾了知识目标和能力目标。编写中注重教材的实用性、可读性，并结合章节的具体内容加入了较多的实践案例。

本教材由曹卫国主编。参与编写的人员及编写分工如下：曹卫国编写第一章、第七章，张蓉华编写第二章、第四章，何铁山编写第三章、第五章，杨海华编写第六章。

目 录

第一章 组织管理	(1)
第一节 企业与企业组织	(1)
第二节 企业组织结构	(3)
第三节 企业组织设计	(8)
思考与练习	(14)
第二章 采购管理	(17)
第一节 采购管理概述	(17)
第二节 采购流程	(22)
第三节 采购合同	(26)
思考与练习	(31)
第三章 生产管理	(33)
第一节 生产管理概述	(33)
第二节 生产计划管理	(35)
第三节 生产组织管理	(38)
第四节 生产现场管理	(43)
思考与练习	(46)
第四章 仓储与配送管理	(48)
第一节 仓储管理	(48)
第二节 配送管理	(56)



思考与练习	(59)
-------	--------

第五章 市场营销管理 (61)

第一节 市场营销管理概述	(61)
第二节 营销环境分析	(65)
第三节 市场细分与定位	(70)
第四节 市场营销组合策略	(73)
思考与练习	(84)

第六章 人力资源管理 (87)

第一节 人力资源管理概述	(87)
第二节 人力资源规划	(89)
第三节 职务分析和职务设计	(93)
第四节 员工的招聘与培训	(97)
第五节 绩效考核与薪酬管理	(102)
思考与练习	(107)

第七章 企业战略管理 (109)

第一节 企业战略概述	(109)
第二节 总体战略类型及其选择	(114)
第三节 竞争战略的制定	(120)
思考与练习	(123)

第一章 组织管理

学习目标

- ◆理解与掌握企业的内涵和类型
- ◆掌握典型的企业组织结构形式及其优点和缺点
- ◆熟悉企业组织设计原则，了解企业组织部门设计方式

在企业的生产经营过程中，组织好企业活动，对人、财、物、时间、空间和信息进行合理配置是首要工作。这需要科学地认知企业和企业组织的内涵，合理地建立组织结构，充分掌握企业组织设计的原则和方法。

第一节 企业与企业组织

一、企业的含义

企业是指从事生产、流通、服务等经济活动，以生产或服务满足社会需要，实行自主经营、独立核算、依法设立的一种营利性的经济组织，是以营利为目的而进行商品生产和交换活动的经济组织。

从社会经济系统的角度来考察，企业是一个资源转换体，它的功能是将各种社会资源转换为有用的商品或服务，以满足社会的需要，如图 1—1 所示。

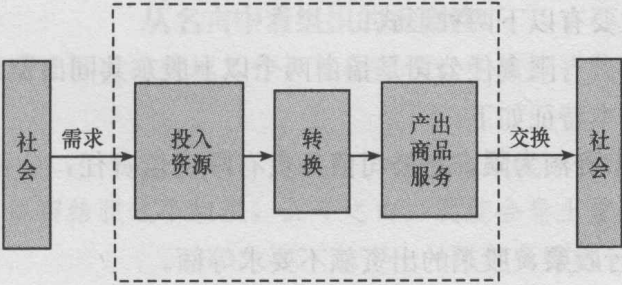


图 1—1 企业的功能

二、企业的类型

现代经济生活十分复杂，所以，作为基本经济单位的企业就有很多类型，可以根据不同标准对企业进行划分，见表 1—1。



表 1—1 按不同标准划分的企业类型

划分标准	企业类型
所属的行业和部门	工业企业、农业企业、运输企业、商业企业、金融企业等
生产规模	大型企业、中型企业和小型企业
生产要素所占的比重	劳动密集型企业、资金密集型和知识密集型企业
企业的组织结构形式或生产的社会化组织程度	单厂企业、多厂企业、经济联合体、企业集团等
企业财产的组织形式及业主所承担的法律責任	个人企业、合伙制企业、公司制企业等

其中，依据企业财产的组织形式及业主所承担的法律責任将企业划分为个人企业、合伙制企业和公司制企业等，是非常重要的企业分类方式，需要重点掌握。

1. 个人企业

个人企业是指由个人出资兴办企业，一般由出资者直接经营和管理，出资者享有企业全部利润，对企业承担无限连带责任。一般又称个体企业、个体业主制企业，如零售商店、注册医师、注册律师、注册会计师等。

个人企业规模小，内部结构简单，产权关系清楚，业主享有企业的全部经营所得，同时对企业的债务负有完全责任，经营方式灵活，决策迅速。但因其财力有限，难以组织大规模的经营活动，承受市场冲击的能力较弱。

2. 合伙制企业

合伙制企业是指由两个或两个以上的个人出资兴办，联合经营和管理企业，合伙人按照契约分享企业利润，对企业承担无限连带责任，如律师事务所、会计师事务所、诊疗所等。

合伙制企业由合伙人共同出资，扩大了资金来源；共同承担企业责任，分散了投资风险；共同管理和经营企业，有助于提高企业决策能力。

3. 公司制企业

公司制企业是指由两个以上的投资者出资、依法设立、以赢利为目的具有法人资格的企业。公司制企业的投资者以其投资额度或持有的公司股份分享企业利润并承担企业责任；出资人以其出资额度为限，公司以其现有资产为限对企业承担有限责任。

我国公司制企业主要有以下两种形式：

(1) 有限责任公司。有限责任公司是指由两个以上股东共同出资设立，股东只承担有限责任的法人企业。其基本特征如下：

- 1) 公司股东以其出资额为限，对公司债务负有限清偿责任，公司以其全部法人财产对其债务承担全部责任。
- 2) 公司不对外发行股票，股东的出资额不要求等额。
- 3) 公司的股份一般不得任意转让。若要转让，必须经全体股东同意，并且要优先转让给公司原有股东。
- 4) 公司股东人数较少，而且规定了人数的上限和下限。

(2) 股份有限公司。股份有限公司是指全部注册资本由等额股份构成，并通过发行股票筹集资本，公司以其全部资产对公司债务承担责任的法人企业。其基本特征如下：



1) 公司全部资本分为等额股份, 股份以股票形式公开发行并可自由转让。股份是股份有限公司最重要的条件之一。

2) 股东以其认购的股份对公司承担有限责任, 公司则以其全部资产对公司债务承担责任。

3) 股东人数不得少于法定数目。

4) 公司的账目必须公开, 以供众多的股东和债权人查询。

三、组织及企业组织

1. 组织的含义

组织是指特定的群体为了共同的目标, 按照特定原则通过组织设计, 使相关资源有机结合, 并以特定结构形式运行的结合体。

组织具有以下职能:

(1) 合理确定实现组织目标所需要的活动, 并按类别或者性质设立相应的工作岗位。

(2) 设计适应组织目标的组织结构。

(3) 规定组织关系和明确权力结构。

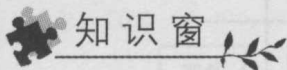
(4) 制定组织规章制度。

2. 企业组织的含义

对任何企业来说, 企业组织都是不可缺少的管理形式。根据认识层面的区别, 企业组织的含义可以分为广义和狭义两种。

广义上说, 企业组织是指企业为了实现共同目标、任务, 通过确定职位、职责和职权, 协调相互关系, 合理传递信息, 从而将生产经营和要素联结起来, 使其成为一个有机整体的一系列活动。

狭义上说, 企业组织具体到每个企业的实际管理工作中, 主要是指对人的组织, 包括人员、职位、职责、职权、关系等的有效组织。



知识窗

从名言中看组织的重要性

为了使人们能为实现目标而有效地工作, 就必须设计和维持一种职务结构, 这就是组织管理职能的目的。

——哈罗德·孔茨 (美国著名管理学家)

若拿走我的财产, 但留给我这个组织, 五年之内, 我就会卷土重来。

——阿尔弗雷德·斯隆 (通用汽车总裁)

第二节 企业组织结构

企业组织结构是指企业组织内各个部门的空间位置、排列顺序、连接形式以及各要素之



间相互关系的一种模式。它是企业得以存在的必要条件，是企业完成企业任务、实现企业目标的组织保证。

在企业组织发展的过程中，具有典型意义的企业组织结构形式主要有以下四种：

一、直线制企业组织结构

直线制企业组织结构是最简单的企业组织结构形式。在这种企业组织结构形式中，企业组织职位按照垂直系统直线排列，各级主管对自己的下级拥有直接的一切职权，职权和命令自上而下直线纵向贯穿于企业组织之中。其具体形式如图 1—2 所示。

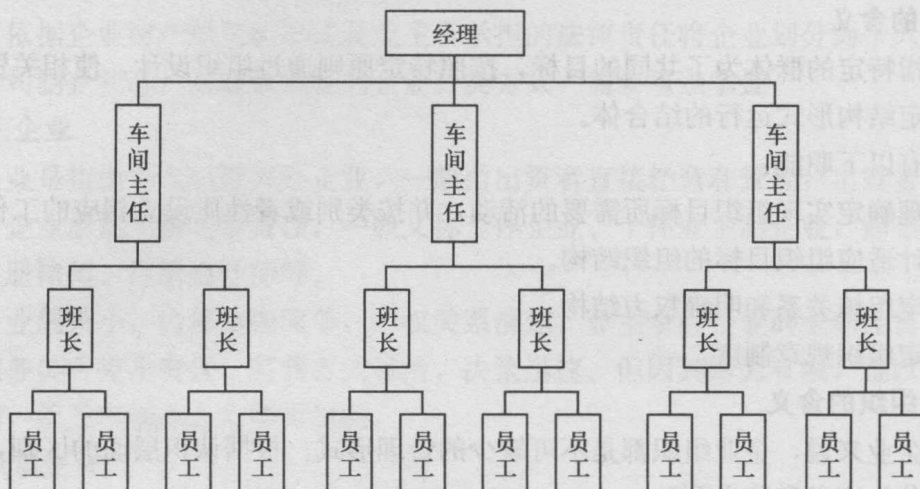


图 1—2 直线制企业组织结构

这种组织结构的优点是结构简单，权责明确，领导从属关系简单，命令与指挥统一，上呈下达准确，解决问题迅速；缺点是由于结构简单，没有职能部门，最高主管事必躬亲，对领导的技能要求高。

这种企业组织结构仅适用于规模小的企业组织，如个人企业、合伙制企业、创业初期的企业等。

二、职能制企业组织结构

职能制企业组织结构是指根据职能划分部门，并由此建立企业组织领导和指挥关系的企业组织结构。其具体形式如图 1—3 所示。

这种组织结构的优点是促进管理专业化分工，解决了管理人员的品质技能与管理任务不相适应的矛盾，使决策者从日常烦琐的业务中解脱出来，集中精力思考重大问题，提高管理效果和效率；缺点是这种企业组织结构存在职能部门和参谋部门相互争权、职能系统和直线系统职权不清、参谋部门职权越位的可能性，同时，这种企业组织结构也使下级单位缺乏必要的自主性。

这种企业组织结构主要适用于成长过程中、具有一定规模的企业组织，如公司制企业等。

三、事业部制企业组织结构

事业部制企业组织结构是指以企业组织的产品、地域或服务对象等为基础，把企业组织

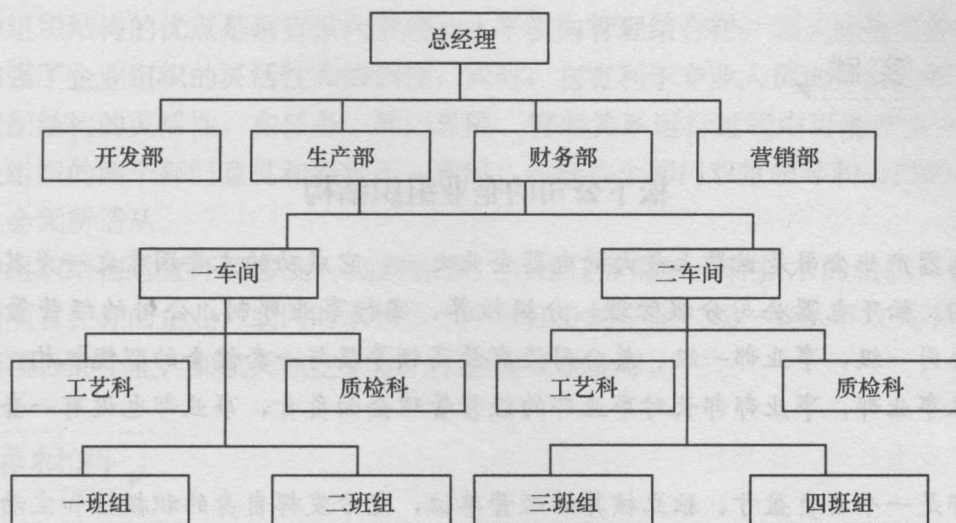


图 1—3 职能制企业组织结构

划分为若干事业部而形成的企业组织结构。事业部制企业组织结构是一种分权制的企业组织结构形式，它所划分的事业部具有很大的权力，企业组织最高领导除保留人事管理、财务控制、企业组织监督等权力以外，把很大的权力下放到事业部。事业部由事业部部长负责，进行独立的业务活动和独立核算，并设有自己的职能部门。因此，事业部是企业组织最高权力下设置的具有半独立性质的管理部门。其具体形式如图 1—4 所示。

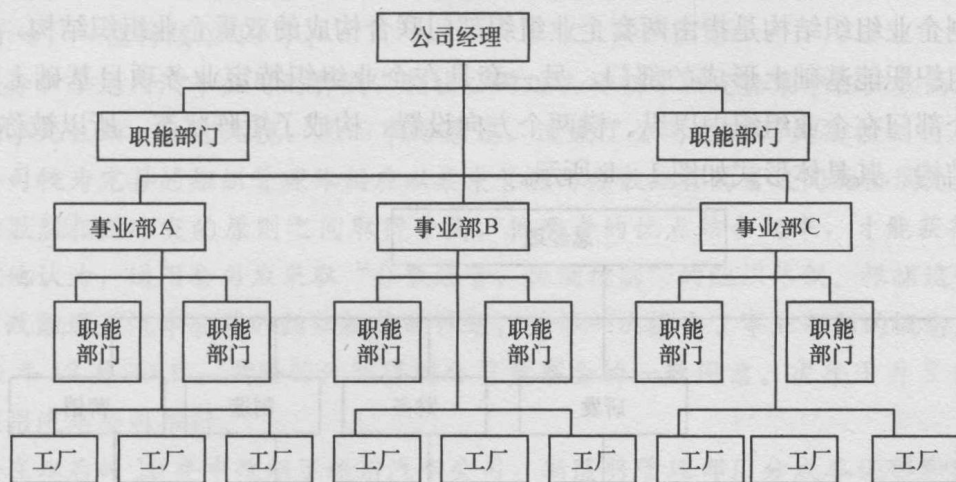


图 1—4 事业部制企业组织结构

这种组织结构的优点是可以使最高管理部门摆脱日常的行政事务，集中精力于企业组织的战略问题和决策，可以使事业部具有很大的自主性，有利于其主动性和积极性的发挥，有利于企业组织的专业化运行；缺点是可能造成企业组织整体性下降、事业部本位主义增强、管理部门增加、机构设置重复等问题。

这种组织结构主要适宜成长过程中、具有一定规模的企业组织，如集团公司、股份有限公司、跨国集团等。



案例 · 实践

松下公司的企业组织结构

松下电器产业公司是世界上最大的电器企业之一，它成功的主要因素之一是其合理的企业组织结构。松下电器公司分级管理，分级核算，实行业务部制。公司的经营管理分为两级，即总公司一级，事业部一级。总公司设有最高领导层与一套健全的职能机构。总公司按照产品设立事业部，事业部部长对事业部的经营管理全面负责，事业部也设有一套健全的职能机构。

事业部是一个自负盈亏、独立核算的经营单位，充分发挥自身的积极性和主动性，发挥专业化的优势。但是，事业部独立后，比较容易脱离总公司的控制，各部门的合作也日益困难。因此，总裁松下幸之助以集中四项功能来平衡分权之举。一是设立严格的财务制度，由财务主管直接向总裁报告其财务状况；二是建立公司银行，将各部门的利润汇总于此，统筹管理；三是实行人事管理权的集中，管理人员的升迁要经过总公司的审核；四是采取集中训练制度，大力强化松下价值观。这样集权与分权相结合，并根据实际情况对其结合方式和程度进行调整，确保了松下企业组织的活力。

四、矩阵制企业组织结构

矩阵制企业组织结构是指由两套企业组织部门联合构成的双重企业组织结构，其中一套是在企业组织职能基础上形成的部门，另一套是在企业组织特定业务项目基础上形成的部门，这两个部门在企业组织中以纵、横两个方向设置，构成了矩阵状态，所以被称为矩阵制企业组织结构。其具体形式如图 1—5 所示。

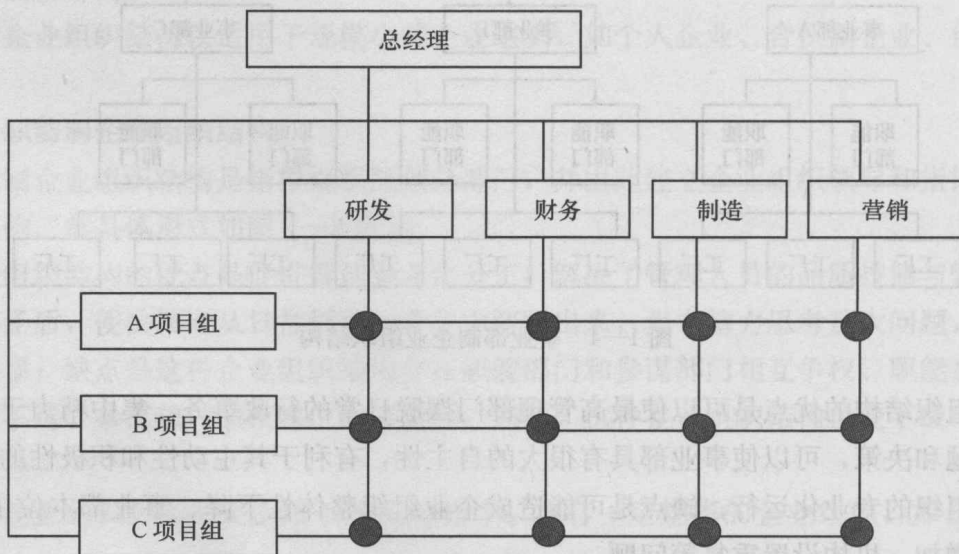


图 1—5 矩阵制企业组织结构



这种组织结构的优点是垂直纵向管理和水平横向管理结合在一起,加强了各部门之间的协作,增强了企业组织的灵活性和协调性;同时,它有利于专业人员优势的发挥。缺点是由于企业组织结构的灵活性,在任务、部门界限、管理关系运行过程中可能产生一定的混乱;而当企业组织的两个部门意见和要求不一致时,受这两个部门双重领导和指挥的企业组织作业人员也会无所适从。

这种组织结构适宜环境多变,创新性强,工作任务需要多种技术的组织,包括承担大型、复杂项目任务的企业,或同时承担多个项目任务的企业,或一些从事攻关项目、科研项目、创新项目的企业,如航天航空企业、工程建设企业等。

阅读材料

通用汽车公司的组织结构创新

1916年,随着联合汽车公司并入通用汽车公司,阿尔弗雷德·斯隆出任通用汽车公司副总裁。斯隆在任职后发觉到通用在管理上存在的问题,并先后写了3份分析通用内部管理弱点的报告。但是,总裁杜兰特只是赞赏,不予采纳。1920—1921年的经济危机期间,通用汽车公司在经营管理上的问题彻底暴露出来。公司危机四伏,摇摇欲坠。这时杜兰特引咎辞职,皮埃尔·S. 杜邦兼任总经理。斯隆在他的支持下开始了改革的进程。这场改革从1921年开始,一直持续了10年。

斯隆分析了通用汽车公司的弊病,指出公司过去将领导权完全集中在少数高级领导人身上,他们事无巨细,大包大揽,反而事与愿违,造成了公司各部门失去控制的局面。他认为,大公司较为完善的组织管理体制应以集中管理与分散经营两者之间的协调为基础。只有在这两种显然相互冲突的原则之间取得平衡,把两者的优点结合起来,才能获得最好的效果。由此他认为,通用公司应采取“分散经营,协调控制”的组织体制。根据这一思想,斯隆提出了改组通用汽车公司的组织机构的计划,并第一次提出了事业部制的概念。

1920年12月30日,斯隆的计划得到公司董事会的一致同意。次年1月3日这个计划开始在通用汽车公司推行。

斯隆在以后的10年中改组了通用汽车公司。斯隆将管理部门分成参谋部和前线工作部(前者是在总部进行工作,后者负责各个方面的经营活动)的做法很为大家所熟悉。这种分组方式早在19世纪较大的铁路公司里就已经成形。现代军队,特别是普鲁士军队率先使用了这种组织形式,许多概念同时在工业公司里获得发展。斯隆也确实用过军事方面的例子来说明他要在通用汽车公司里干什么。

斯隆在通用汽车公司创造了一个多部门的结构。他废除了杜兰特时期设立的许多附属机构,将力量最强的汽车制造单位集中成几个部门。这种战略现在人们已经非常熟悉,但在当时是第一流的主意并且被出色地执行了。多年后斯隆这样说明:“我们的产品品种是有缺陷的。通用汽车公司生产一系列不同的汽车,聪明的办法是造出价格尽可能各有不同的汽车,



就好像一个指挥一次战役的将军希望在可能遭到进攻的每个地方都要有一支军队一样。我们的车在一些地方太多，而在另一些地方却没有。首先要做的事情之一是开发系列产品，在竞争出现的各个阵地上对付挑战。”

斯隆认为，通用汽车公司出产的车应从凯迪拉克牌往下安排到别克牌、奥克兰牌，最后到雪佛兰牌，这是 20 世纪 20 年代早期的产品阵容。以后有了改变，1925 年增加了庞蒂艾克牌，以填补雪佛兰和奥尔兹莫比尔中间的缺口；奥克兰被淘汰，增加了拉萨利，后来它也被淘汰了。

每个不同牌子的汽车都有自己专门的管理人员，每个单位的总经理相互之间不得不进行合作和竞争。这意味着生产别克牌的部门与生产奥尔兹莫比尔牌的部门都要生产零件，但价格和式样有重叠之处。这样，许多买别克牌的主顾可能对奥尔兹莫比尔牌也感兴趣，反之亦然。这样，斯隆希望在保证竞争的有利条件的同时，也享有规模经济的成果。斯隆注重激发下属子公司的活力，零件、卡车、金融和通用汽车公司的其他子公司都有较大程度的自主权，其领导人成功则获奖赏，失败则让位。通用汽车公司后来成为一架巨大的机器，但斯隆确实使它保有了较小公司所具有的激情和活力。

斯隆的战略及其实施产生了效果。1921 年，通用汽车公司生产了 21.5 万辆汽车，占国内销售的 7%；到 1926 年底，斯隆将小汽车和卡车的产量增加到 120 万辆，通用汽车公司已拥有 40% 以上的汽车市场。1940 年该公司生产汽车 180 万辆，已达该年全国总销量的一半。相反，福特公司的市场份额 1921 年是 56%，而 1940 年是 19%，不仅远远落后于通用汽车公司，而且次于克莱斯勒公司，位居第三。这是美国商业史上最戏剧性的沉浮升降事件之一。

第三节 企业组织设计

企业组织设计是指企业组织管理者为实现企业组织目标而对企业组织活动和企业组织结构进行设计的活动。

一、企业组织设计原则

1. 统一指挥原则

企业组织系统里的每个人只对一个上级领导负责，在指挥与命令上严格实行“一元化”。每个人只接受一个上级的命令，上下级之间上传下达都要按层次进行，不得越级。

2. 有效管理幅度原则

高层从事的是决策性的工作，管理幅度要小些；基层从事的是日常的、重复的工作，管理幅度要大些。技术性高的工作，管理幅度要小些；工作简单、技术性低的工作，管理幅度要大些。职能机构健全，管理幅度要大些；反之，管理幅度要小些。

根据我国企业经营管理的实际情况，企业一般采取三个层次，高层、中层（车间、职能部门）、基层，大型企业可采取四个层次，小型企业可采用两个层次。在管理幅度方面，一



般采用层次越高幅度越小的经验。目前,我国大多数企业的管理幅度是:高层为5~8人,中层为8~15人,基层为15人以上。

知识窗

管理幅度和管理层级

管理幅度是指一位管理者直接有效地管理和控制下属人员的数量,体现着一位管理者直接管辖的部门或次级企业组织的数量,体现着管理者直接控制协调的业务活动量。当超过限度时,管理的效率就会降低。如图1—6所示,总经理甲的管理幅度为3;中层领导乙的管理幅度为5,丙的管理幅度为7,丁的管理幅度为8。

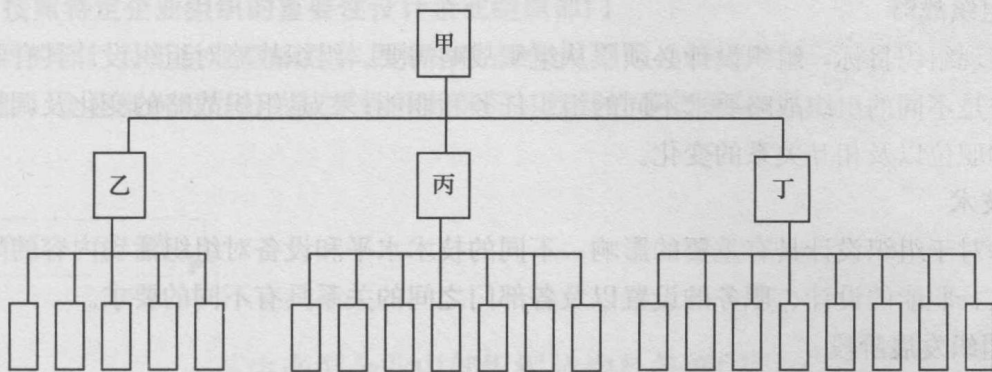


图1—6 管理幅度示意图

管理层次是指企业组织纵向结构的等级,它体现着企业组织的纵向分工和各个等级层次不同的管理职能。管理层次和管理幅度成反向变动关系,即幅度大层次就少,幅度小层次就多。

3. 专业化原则

现代企业的组织结构必须按照专业化的原则建立,就是将企业的生产经营活动适当地分类与分配,以确定各个部门和成员的业务活动种类、范围和职责。

4. 责权对等原则

企业组织管理的一项任务就是必须明确规定每一个管理者应负的职责,同时,又要相应地赋予一定的权力。职责与权力必须统一,做到有职有权。

5. 精简与效率原则

精简与效率是组织管理的重要原则。组织部门和岗位的设置力求精干,要因事设职,因职设人。精干才能有高效率,才能节约管理费用。

6. 集权和分权相结合的原则

现代企业内部管理结构设置应该保证集权和分权相结合的原则。集权是把较多的和较重要的经营管理权责集中于企业高层组织,分权是把较多的和较重要的经营管理权责分散下放到企业的中下层中去。

该集中的权力要集中,该分散的权力要充分放权,使各级管理层次在规定的职责范围之



内，根据实际情况迅速而正确地做出决策。这不仅有利于高层领导摆脱日常事务，集中精力处理重大经营问题，而且有利于调动下级人员的主动性和积极性。

二、影响组织设计的因素

1. 组织环境

组织环境一般包括政治、经济、文化和社会环境，也包括组织所处的具体的竞争环境，包括竞争对手、顾客、资金、供应商等要素。组织环境的不确定性是影响组织设计的重要因素。

一般来说，组织环境简单稳定，组织机构设计就比较固定，部门较少，即刚性结构；组织环境复杂多变，组织结构设计就比较灵活，部门较多，即柔性结构。

2. 组织战略

为实现组织目标，组织设计必须服从组织战略需要。组织战略对组织设计具有两方面的影响，一是不同的组织战略要求不同的组织任务和职能；二是组织战略的变化及调整引起组织部门和职位以及相互关系的变化。

3. 技术

技术对于组织设计具有重要的影响，不同的技术水平和设备对组织活动内容的划分、部门的设立、职能的设计、职务的设置以及各部门之间的关系具有不同的要求。

4. 组织发展阶段

组织发展一般分为五个阶段，即创业阶段、职能扩展阶段、分权阶段、参谋职能激增阶段、协调和规范阶段。在组织发展的不同阶段，组织设计的要求有所不同。在创业阶段，规模较小，任务职能比较简单，组织结构比较简单；在职能扩展和分权阶段，职能逐步复杂化，组织结构逐步专业化和正规化；在参谋职能激增阶段，组织职能、职位和权力复杂化，对组织设计提出新的要求；在协调和规范阶段，面对组织的复杂化问题，要求管理者对组织进行再设计。

三、企业组织部门设计

企业组织部门是承担具体的专门性的企业组织职能的单位结构。企业组织部门设计，主要是确定和划分企业组织的不同部门，并确定这些部门之间的关系。确定和划分企业组织的部门时，可以根据企业组织任务和职能实现的实际需要，确定不同的标准、角度和方法，通常的标准和方法如下：

1. 按照职能设计企业组织部门

按照职能设计是指按照业务性质或内容相同（或相似）的职能设计企业组织部门，如企业的供应、生产、销售、财务、后勤等部门的设立。

2. 按照区域实际设计企业组织部门

按照区域实际设计是指以企业组织活动的特定区域作为设计企业组织部门的依据，把该区域范围内的全部活动集中起来作为一个部门。该方法一般用于企业组织活动空间比较开阔，区域性活动比较重要的情况。例如，针对企业市场营销工作，将市场设立为华北、东北、华中、西北、西南等部门。