

高等学校适用教材

企业管理基础

费志敏 包先建 主编

0
4
图计量出版社

高等学校适用教材

企 业 管 理 基 础

主 编 费志敏 包先建

中国计量出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理基础/费志敏, 包先建主编. —北京: 中国计量出版社, 2002.6

高等学校适用教材

ISBN 7-5026-1633-0

I. 企… II. 费… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 032394 号

内 容 提 要

本书以企业的生产过程为主线, 系统地介绍企业管理的各种基础知识。该书的特点是: 为初学者建立较完整的企业理论及企业管理框架, 为今后继续学习奠定基础。全书共分九章, 主要包括: 现代企业管理概论、企业战略与营销管理、产品开发与项目管理、生产系统的组织与管理、现代制造管理模式、全面质量管理、财务管理、人力资源开发与管理、管理信息系统的构成及运作。

本书可作为高等学校非管理专业的本科生教材, 也可供企业管理人员及工程技术人员阅读。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

E-mail jlfxb@263.net.cn

北京市迪鑫印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm × 1092 mm 16 开本 印张 16 75 字数 373 千字

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

*

印数 1—7000

定价: 28.00 元

编者的话

在跨进新世纪门槛的时候,我们开始动议编写这本教材。导致编写动机产生的直接原因,是我们在完成工程技术类《企业管理》教学研究项目中发现的诸多问题。在分析这些问题的相互联系中,我们找到了问题的关键是缺乏在科学教育理念指导下的适用教材。目前,《企业管理》公共课教材较多,但都存在一个共同问题即教材内容体系设置没有明确的目的,内容繁简缺乏依据,随意性很大。这样在少课时教学中,教师蜻蜓点水式的满堂灌,只增加了学生“知道”,不是“知识”;学生则背书应考,学无兴趣,难以实现有效教学。为此,根据我们多年工科《企业管理》教学经验以及毕业生反馈意见,尝试以新构想来编写教材,改善教学,调动教与学两个方面的积极性与主动性。

本教材适用对象是工科院校的本科生和企业工程技术人员。从目前世界工程教育来看,普遍强调大工程概念与工程集成教育,其中特别将管理科学结合在工程教育之中,并以此提高学生解决工程技术问题的能力。事实也是如此,现代制造业号称“三分技术,七分管理”。企业的技术工作不是孤立的,它同企业生产、销售、计划、成本、财务等有着密切的联系。何况有些管理工作同技术工作很难划分,它本身既是技术工作又是管理工作,而且技术工作本身也需要管理。一个技术人员担负的责任愈重,主管的工作范围愈大,他所做的管理工作就越多。所以,本书编写的立足点是从技术的角度,培养学生支持工程技术能力发展的企业管理基础知识,使之成为工程技术与管理知识的汇合点,提高学生工程技术综合创造能力。

就工程技术类管理课程设置而言,发达国家占总学分比例平均为5.8%,而国内各校占总学分的比例却很低,即使在清华大学也仅占3.3%,为全国最高。显然,我国工科教育思路与发达国家大工程教育思想存在差距。应该看到受到整个高等教育思想和课程体系转变速度的影响,缩短这种差距将是缓慢的。为了尽快适应21世纪工科教育发展的大趋势,我们应该根据现实条件调整人才培养思路,即不求毕其功于一役,而将工程技术类管理课程分为初级、中级、高级3个层次,分别由必修课、公共选修课和将来毕业后的继续教育来完成各自的教学任务和培养目的。此种思路的依据是,工科毕业生的发展一般经历3个阶段:即成功的一般技术人员、杰出的技术带头人和领袖型企业家。角色的转换过程中,非技术素质要求越来越高。对于每一个毕业生来说,由于自身能力、性格、爱好、机遇的差异会在这3个阶段分流。本书写作定位是作为培养一般工程技术人员管理素质的初级教材,并为今后管理课程的继续教育铺平道路。

根据本书编写的出发点和定位的要求,本书突出以下编写思想:第一,面对初学者,建立较完整的企业理论及企业管理框架,为今后继续教育奠定基础。第二,根据本书编写宗旨,全书整体结构突出生产管理、质量管理、新产品开发等与技术相关的部分。其他内容也是围绕这个中心展开。第三,每章内容的繁简安排,依据自学与课堂教学相结合原则,具体内容以简为主,留给

学生查阅文献、专著，深入学习的空间；留给教师课堂发挥的余地。凡需要强调知识点的全面性、整体性、逻辑性以及一些非重点可少讲或不讲部分，为便于学生自学写得较多。因此本书内容虽以 50~60 课程教学时数设计，也可以适用于 30 学时的课堂教学。第四，本书编写体例吸收国外同类教材的先进经验，采用纲要式叙述方法，直述内容本身，避免过渡性和发挥性表述，力求精炼。同时配有案例与图表，有助于调动学生多种思维功能，有助于教师开展引导式教学。

本书由费志敏，包先建任主编，负责全书编写的指导思想与统稿。参加本书各章编写的有：包先建（第一章）、汪玉（第二章）、费志敏（第三、四、五、六章）、龚本刚（第七章）、苏国红（第八章）、孙刚（第九章）。

最后，我们希望这朵教学改革的浪花能在教学实践中引起波澜，在教学质量提高中得到回响。我们期盼同行们的批评指正，我们愿做教学改革的铺路石。

编 者

2002 年 4 月于安徽工程科技学院



录

第一章 现代企业管理概论	(1)
■ 企业	(1)
■ 现代企业制度	(3)
■ 企业管理	(9)
■ 企业管理的发展阶段	(12)
■ 管理理论简介	(16)
■ 小结	(25)
思考题	(25)
第二章 企业战略管理与营销管理	(26)
■ 战略管理	(26)
■ 企业使命与战略目标	(27)
■ 企业业务投资组合计划	(29)
■ 企业新增业务计划	(31)
■ 企业营销环境分析	(32)
■ 市场调查	(38)
■ 市场预测	(40)
■ 经营决策	(45)
■ 目标市场战略	(51)
■ 营销组合	(55)
■ 产品策略	(55)
■ 定价策略	(58)
■ 分销渠道策略	(60)
■ 促销策略	(62)
■ 小结	(63)
案例	(64)
思考题	(65)
第三章 产品开发与项目管理	(67)
■ 产品选择	(67)
■ 产品开发	(69)
■ 产品的定义和设计	(72)
■ 服务产品的特殊情况	(77)

■ 项目的可行性研究与技术经济分析	(78)
■ 项目管理	(80)
■ 项目管理技术:PERT 和 CPM	(82)
■ 小结	(88)
案例	(88)
思考题及习题	(89)
第四章 生产系统的组织与管理	(91)
■ 生产系统功能与结构	(91)
■ 生产过程组织	(93)
■ 生产过程组织形式	(95)
■ 综合计划	(99)
■ 作业计划及生产控制	(103)
■ 物流管理	(108)
■ 库存管理	(111)
■ 维护与改进	(116)
■ 小结	(122)
案例	(123)
思考题及习题	(124)
第五章 现代制造管理模式	(126)
■ 制造资源计划(MRPⅡ)	(126)
■ 准时生产方式(JIT)	(136)
■ 最优生产技术(OPT)	(140)
■ 计算机集成制造系统(CIMS)	(143)
■ 小结	(146)
案例	(146)
思考题	(148)
第六章 全面质量管理	(149)
■ 质量与质量管理的基本概念	(149)
■ 全面质量管理	(152)
■ 统计质量控制	(159)
■ 质量认证	(168)
■ 小结	(172)
思考题	(173)
第七章 财务管理	(174)
■ 现代财务管理概述	(174)

■ 财务报告与分析	(177)
■ 筹资管理	(184)
■ 投资管理	(191)
■ 成本管理	(198)
■ 利润和利润分配管理	(204)
■ 小结	(207)
思考题及习题	(207)
第八章 人力资源开发与管理	(208)
■ 概述	(208)
■ 职务分析	(210)
■ 企业用人的招聘	(213)
■ 面试	(214)
■ 其他招聘与选拔人才的方式	(218)
■ 考核	(220)
■ 员工的激励与工作报偿	(225)
■ 薪酬管理	(226)
■ 小结	(233)
思考题	(233)
第九章 管理信息系统的构成及运作	(234)
■ 信息和信息系统	(234)
■ 信息系统和管理	(237)
■ 管理信息系统概述	(239)
■ 管理信息系统的规划	(244)
■ 管理信息系统的开发	(252)
■ 信息系统的运行管理	(255)
■ 小结	(256)
思考题	(257)
参考文献	(258)

第一章 现代企业管理概论

本章目标:

阅读完本章后,你应当了解:

- 1) 企业以及企业存在的形式;
- 2) 现代企业制度的内涵及其相互关系;
- 3) 企业管理的性质、职能;
- 4) 企业系统运行和管理的必要性;
- 5) 企业管理发展的历程和与此相应的西方企业管理思想。

■ 企 业

企业是以盈利为目的,集合生产要素向社会提供产品和服务,具有法人资格的经济组织。企业是独立的商品生产者和经营者,是市场经济的主体。

□ 企业的特征

企业作为社会与生产的基本经济单位,必须具有 5 个特征:

(1) 企业直接为社会提供产品和服务。产品是指为了满足人们的某种需要,在一定时间和一定生产技术条件下,通过有目的的生产劳动而创造出来的物质资料。服务是一种可供销售的活动,是以等价交换的形式为满足社会的需要而提供的劳务活动。企业必须是产品或服务的直接提供者。

(2) 企业提供产品或服务的直接目的是追求利润。利润是产品价格和成本之间的差额,它是企业经济效益的集中反映,企业作为一种盈利机构,利润的创造是其生存的条件。

(3) 企业必须实行独立核算、自负盈亏。在利润动机驱动下,企业实行独立核算,力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入,获得尽可能多的盈利。

(4) 企业是纳税单位。国家作为宏观经济管理职能的行使者,要求企业必须照章纳税。这是市场经济中企业与国家之间最重要关系之一。

(5) 企业是一个独立法人。企业是依法设立、独立享有民事权利和义务的自然人和法人。因此,企业拥有经营自主权,自主经营,自负经营风险和责任;企业行使它应有的职能,其职能包括对企业生产经营活动的计划、组织、指挥和控制。企业不能行使政府的职能,政府也不能干预企业的经营。

□ 企业产生的原因

以马克思主义经济学观点来看,企业是个历史概念。它是商品经济和生产力发展到一定阶段的产物。是劳动分工发展的产物。18世纪初,资本主义商品经济得到极大发展,资本家为了适应交换规模扩大,以及追逐更多利润的需要,在生产工具尚未发生重大变革的时候,惟有通过改善生产组织,强化分工作用来提高劳动生产力。在此背景下出现的手工工场,即由资本家雇佣大量工人集中于工场内部,使用一定的生产手段,分工协作,从事生产劳动。极大地提高了生产技术熟练程度和生产效率,具有了企业生产组织的早期形态。

从社会资源配置方式上看,企业是作为替代市场机制的一种更低交易费用的资源配置方式而出现的。交易费用的这一概念是美国经济学家科斯在分析企业的起源和规模时,首次引入经济分析的。据科斯解释交易费用也可称交易成本,是运用市场价格机制的成本。它包括发现价格,获得市场信息的成本和交易谈判的成本以及履行合同的成本等。随着商品经济的发展,市场规模的扩大,生产者在了解有关价格信息,市场谈判,签订合同等方面利用价格机制的费用显著增大,这时,生产者采用把生产要素集合在一个经济单位的生产方式,用内部管理来取代部分市场交易,以降低交易费用,这种经济单位即企业。企业成了价格机制的替代物。从交易费用的角度来看,市场和企业是两种不同的组织生产的方式,一种是内部管理方式;另一种是协议买卖方式。两种方式都存在一定的费用,企业有组织费用,市场有交易费用。企业之所以出现正是由于其组织费用低于市场的交易费用。

□ 企业的分类及形式

科学地划分企业类别,是对企业进行分类指导的前提,也是对企业的生产经营活动进行科学研究,从而制订相应的技术经济政策的必要准备。根据研究的目的不同可以有不同的分类方法。例如,根据企业所属的经济部门,可分为农业企业、工业企业、商业企业等,根据企业的规模可分为大型企业和中小型企业等等。目前,根据企业管理的需要,最常用的是按企业制度来分类。

按企业制度分类,主要是从企业资产所有者形式的角度考察,因此可分为个人业主制、合伙制和公司制3种基本类型。

1. 个人业主制企业

是指由个人出资兴办,完全归个人所有和控制的企业,在法律上是自然人企业,不具有法人资格,又称独资企业,个体企业。它是最早产生也最简单的企业,流行于小规模生产时期。在当代社会经济中,这种企业在数量上也占多数。

个人业主制企业的特点决定了它的优缺点。它具有企业在经营上的制约因素少,企业信息易保密,税后利润归个人所有等优点。也具有规模小,企业寿命有限,并负有无限责任等缺点。

2. 合伙制企业

也称合伙企业,是由两个以上企业主共同出资,为了利润共同经营,利润归全部企

业主共同所有的企业。合伙人出资可以是资金和其他财物，也可以是权利、信用和劳务等，合伙制企业一般规模较小，企业数量也比其他形式企业少，一般在律师事务所、零售商店等行业中较常见。

合伙企业的优点主要体现在：扩大了资金来源和信用能力；集合伙伴之才智与经验，提高了企业的竞争能力，增加了企业扩大和发展的可能性。其缺点是：承担无限责任；企业寿命仍不容易延续很久；产权转让困难；合伙人皆能代表企业，因此对内对外均易产生意见分歧，从而影响决策；企业规模仍受局限。

3. 公司制企业

即公司，是由两人以上依法集资联合组成，有独立注册资产，自主经营，自负盈亏的法人企业。公司是法人，在法律上具有独立的人格。我国《公司法》规定：公司制企业主要是指有限责任公司和股份有限公司两种。

公司制企业的优点：

(1) 公司股东对公司债务只负有限责任，风险较小。

(2) 公司可通过发行股票和债券来筹资，且股票和债务易于转让，较适合投资人转移风险的要求。

(3) 公司具有很强的吸收游资，并将其转变为资本的能力，从而能够筹集到巨额资本，使企业有可能发展到相当大的规模。

(4) 公司具有独立寿命。公司人事变动均不影响公司的存在，除非公司破产、歇业，公司的存续可无限延伸下去。

(5) 管理效率高。公司制企业易于所有权和管理权分离，使得公司经营管理职能均可由各方面专家担任，所以能够比股东更有效地管理公司，更适应竞争激烈、多变的市场环境。

公司制企业的缺点：

(1) 创办手续复杂，组建费用较高。

(2) 政府对公司制企业的限制较多，政府以严格的管制来保障股东的权利。

(3) 不能严格保密。公司要定期向股东、政府等有关方面报告经营状况，公开性强。

(4) 双重缴纳所得税。公司利润要缴纳法人所得税，企业税后利润分红时股东还要交纳个人所得税。

■ 现代企业制度

现代企业是相对传统企业而言的，它具有 3 个显著特征：所有权与经营权相分离；拥有现代技术；拥有现代化的管理。

现代企业制度是适应市场经济要求的、依法规范的企业制度，它的典型形式是公司。其基本特征是产权明晰、责任明确、政企分开、管理科学。

现代企业制度的基本内容包括 3 个方面：现代企业产权制度，即公司法人产权制度；现代企业组织制度，即公司组织制度；现代企业管理制度，即公司管理制度。上述 3 个方面的基本内容是相辅相成，缺一不可的整体，它们共同构成了现代企业制度的总

体框架。产权制度确立了企业的法人地位和法人财产权,使企业真正成为自主经营、自负盈亏的法人实体进入市场。组织制度确立了权责明确的组织体系(治理结构),使企业高效经营和长期发展有了组织保证。管理制度则通过实施现代化管理,保证企业各项资源的充分利用,在竞争中立于不败之地。

□ 现代企业产权制度

1. 产权

产权是财产权的简称,它是法定主体对财产所拥有的各项权能的总和。产权可以分解为5项权能:(1)终极所有权即财产的最终归属权;(2)占有权即对财产的实际拥有权;(3)使用权即经营权,是指在法律允许的范围内,以生产或其他方式使用财产的权利;(4)收益权即直接以财产的使用或转让而获得收益的权利;(5)处分权即通过出租或出售把与财产有关的权利让渡给他人,从中取得收益的权利。

产权的基础与核心是所有权。所有权是对财产归属关系的权利规定,它是由法律规定的所有者对财产的最高的、排他的独占权。产权的其他权能是以所有权为基础派生出来的。产权所包含的各项权能可以统一也可分离,由一个或多个主体承担。而且各项权能在一定条件下还会发生转化,如公司的终极所有权转化为股权,占有权转化为法人财产权。

产权存在的意义在于明确由于物的存在和使用而引起人们之间的行为关系。这种行为关系用来界定人们在经济活动中如何受益、如何受损以及他们之间如何进行补偿的规则。因而产权的主要功能就是帮助人们形成其经济行为的预期,进而影响资源的配置和运用。企业产权的静态界定在一定程度上决定着企业资产的运用方式和运用效率;产权的动态转让(分解、转让、买卖)本身就是一种资源的流动,意味着资源配置的重组。

2. 产权制度

产权制度是指以产权为依托,对财产关系进行合理有效的组合、调节的制度安排。这种制度安排具体表现为建立在一定生产资料所有制基础上,对财产占有、使用、收益和处分过程中所形成的各类产权主体的地位、行为权利、责任、相互关系加以规范的法律制度。

产权制度的功能主要有:(1)界区功能,即界定同一财产上不同产权主体之间、产权主体与非产权主体之间的权利义务区间的功能,从而也就界定了产权主体参与商品生产与交换的能力,因此界区功能是产权制度的基本功能。(2)激励功能,即因产权确立而使产权主体产生积极努力行为的功能。(3)约束功能,即产权制度对产权主体行为所产生的约束力。(4)交易功能,是指产权制度确立产权作为商品进行交换的行为规则的功能。

从上述功能看,产权制度运行最终会影响到资源配置的效果。要判断一种产权制度是否有效率,最终要看它能否优化资源配置。优化资源配置,一方面是通过产权明晰来提高资源利用效率;另一方面则是通过产权交易来促进资源合理流动。

3. 公司产权制度的基本内涵

它以公司的法人财产为基础,以出资者原始所有权、公司法人产权与公司经营权相互分离为特征,并以股东会、董事会、执行机构作为法人治理结构来确立所有者、公司

法人、经营者和职工之间的权力、责任和利益关系。

(1) 公司拥有的法人财产。公司法人财产是由在公司设立时出资者依法向公司注入的资本金及其增值和公司在经营期间负债所形成的财产构成。它具有以下两个特点：第一，公司法人财产从归属意义上讲，是属于出资者（股东）的。第二，公司的法人财产和出资者的其他财产之间有明确的界限。公司以其法人财产承担民事责任。

公司对其全部法人财产依法拥有独立支配的权利，即公司拥有法人财产权（或称法人产权），是公司依法独立享有的最重要的民事权利之一。公司拥有法人财产和法人产权是其确立法人地位的基础，而公司产权制度是以公司在法律上具有独立法人地位为前提的。

(2) 公司财产权能的分离。它经历了以公司法人为中介的所有权与经营权的两次分离。这种分离形式是企业所有权与经营权分离的最高形式。

第一次分离是具有法律意义的出资人与公司法人的分离。即原始所有权与法人产权相分离。出资人投入资本的终极所有权，此时表现为股权。股权相对于原来意义上的所有权而言，其权能已被大大弱化。股东一旦出资入股，就不能再直接支配这部分财产，也不得从企业抽回资本，只能依法转让。公司法人产权表现为对公司财产的实际控制权，在公司法人存续期间，公司产权的权能成为法人永久享有的权利。公司据此以自己的名义直接、稳定地占有和经营股东出资的资产，摆脱出资者的直接干预。

第二次分离是具有经济意义的法人产权与经营权的分离。公司法人产权集中于董事会，而经营权集中于经理手中。在法人产权界区明确，且对经营权操作区间给定时，经理具有独立的自由的经营决策权。

(3) 法人治理结构，即统治和管理公司的组织结构，它是任何具有独立意志的法人团体所必需的，公司是由股东会、董事会和执行机构、决策机构、执行机构、监督机构之间，各自独立、权责分明、相互协调又相互制衡的关系或机制。

4. 公司产权的运行

产权的运行是指各项财产权能在不同经济主体之间的转移、让渡。市场经济条件下，公司产权的运行必须实现市场化，使公司股权和法人产权成为市场交易对象；同时，公司本身作为独立的法人，也是产权市场交易的主体，参与产权的买卖。

公司产权运行的市场化。是指股权形态的原始所有权运行的市场化、实物形态的法人产权运行的市场化和产权运行评价的市场化等3个方面。

(1) 所有权运行的市场化表现为股权在证券市场中的运行。无数股东在证券市场中的交易行为启动了原始所有权的市场化，通过股权的形成和转移，推动了资源的重新配置。

(2) 法人产权运行的市场化表现为资产产权的转移和让渡，以产权转让市场为中介来进行。在公司拥有独立法人产权的条件下，经营者必然以提高公司资产效率和增加公司积累，实现公司资产增值为目的，对法人资产进行运作，包括以出售、出租、抵押、交换、转让等方式处理公司的部分或全部资产，实现资源的转移。

(3) 公司产权运行评价的市场化。证券市场中的股东自然倾向于购买经营状况好的公司股票，抛出状况不佳的公司股票。这种买卖行为实际上构成了对公司资产经营状况的一种市场化评价。这种评价机制能客观地反映出公司经营状况，促使其不断改进生产

技术,改善经营管理,提高企业信誉和经济效益。

□ 现代企业组织制度

组织是为了达到共同目标的众人通过分工和协调结合起来的形式。企业是一种经济组织。

组织制度是企业组织的基本规范,它规定了企业的组织指挥系统,明确人与人之间的分工与协调关系,划定各部门及成员的职责。公司组织制度也是公司各项组织工作的基础和依据,是现代企业制度的重要组成部分。

公司组织制度的目的,就在于明确划分各组织成员的权责范围,形成完整的责任和职能,为人们进行工作创造良好的组织环境,使公司中各类人员能够协调一致地实现公司高效经营的目标。

1. 建立企业组织制度的基本原则

(1) 统一目标原则。即组织各部分都要有实现有关任务的分目标,为完成组织统一的总目标而努力。

(2) 权力系统原则。即企业从高层领导到一般员工有一个统一的权力系统。组织各层次的每个员工均有上级,一个人只接受一个上级的指令,避免多头指挥造成混乱。

(3) 责权利相统一原则。责任与权力不可分割,二者必须相适应。责是指担任某项工作应承担的责任,权是指执行任务时所拥有的权力,必须明确规定不同岗位应负的责任和应授予的相应权力。并根据组织成员承担的责任、接受权力的程度和履行职责的业绩予以相应利益。责权利相统一,以提高管理效率。

(4) 精干高效原则。即设置企业组织机构时,应尽量减少管理层次,使组织结构趋向扁平化,要因事设职,因职设人,以工作为中心去安排必需的岗位和适当的人。精干才能高效,高效才能节约管理费用。

(5) 管理幅度原则。管理幅度是指一名领导者能够直接和有效地管理下属人员的数量。在一定规模的企业中,管理幅度与管理层次(即企业高层决策到基层执行所经历的环节)成反比。有效的管理幅度受到诸多因素的影响,主要有:管理者与被管理者的工作内容、工作能力、工作环境与工作条件。

2. 影响企业组织制度的因素

在遵循建立企业组织的基本原则的前提下,企业可根据具体情况选择不同的企业组织制度。影响企业组织制度的有企业内外部各方面因素,主要包括:

(1) 企业制度的类型。企业制度是决定组织制度形式的首要因素。业主制和合伙制企业由所有者直接管理,组织体系简单,部门划分和管理层级都较少。公司制企业实行两权分离,必须在组织体系中设置执行各项权能的机构,为适应生产经营需要而设置多个职能部门,管理层级复杂。

(2) 规模因素。一般来说,企业规模越大,所需设置的部门和管理层次就越多。

(3) 技术因素。企业产品品种的多少及其复杂程度、生产过程中各个环节的衔接情况以及工艺装备等方面因素也会影响到企业的组织制度。一般讲,应用专业化技术大批量生产的企业,组织体系较为正规,分工协调关系明确具体;而小批量、多品种的生产

企业,技术变化性强,适于采用较为灵活的组织制度,内部分权程度高,基层组织主动性大。

(4) 环境因素。包括经济、文化、政治、社会及伦理等方面因素,相对稳定的环境中,企业可采取较为机械的组织制度,权责划分具体细致,组织运行稳定有序。环境变动性越大,企业组织制度的弹性就应越强,权责划分趋向灵活机动,以便组织运行能根据环境变化及时调整。

3. 公司组织结构的类型

公司组织结构是指公司内部各个部分的构成以及各部分之间的相互关系。公司组织结构的形式,对不同行业、不同生产经营规模的企业是不同的,以下介绍几种基本的组织结构形式。

(1) 直线职能制

这种结构形式是在工业发展早期的一种最简单结构形式——直线制的基础上发展而来的,称生产区域制。其特点是:按照生产过程的工艺特点、产品对象来设立基本单位(如车间、工段和班组),并建立行政机构;各个基层生产单位,由其行政负责人全权指挥生产经营活动,并直接向上级负责;各级行政管理单位和基层生产单位根据需要设立必需的职能机构,作为行政负责人的参谋和助手,它只能对下级单位相应的职能机构进行业务指导,而不能给下级下达指令;各级行政管理单位实行逐级负责,一般不能越级指挥生产;生产经营的决策权集中在企业的最高决策层。

直线职能制组织结构形式,既可适应现代化企业管理专业化的要求,又符合现代化企业需要高度集中统一领导和建立严格责任制的要求。这种组织结构形式是我国大多数企业曾普遍采用的一种形式。其主要缺点是:不同部门之间容易产生矛盾难以协调;使高层领导易陷入日常事务之中;组织结构对外适应性较差;不易培养全面管理人才。这种形式主要适用于中小型企业以及产品品种单一、市场销售较容易掌握的企业。

(2) 事业部制

也叫部门化组织结构形式。其特点是把企业的生产经营活动,按产品或地区的不同,建立经营事业部。每个事业部就是一个利润中心,在总部领导下,实行独立核算,自负盈亏。整个组织的方针确定和控制是集权化的,具体的方针执行和运行是分权化的。事业部制的优点是:每个事业部对总部负有完成利润计划的责任,同时在经营管理上拥有相应的自主权;按照“政策制定与行政管理分开”的原则,确定总部与事业部的职能,前者负责制定政策,后者则执行政策;既有利于强化总部决策职能又有利于强化各事业部负责人的责任心,调动他们的积极性和主动性,有利于事业部之间展开竞争;可使一个公司形成大型联合企业,把联合化和专业化结合起来。

事业部制的缺点是总部与各事业部职能机构重叠,管理人员多,费用高;易于造成各事业部之间的本位主义,影响相互间协作。事业部制适合于产品多样化和多种经营,以及市场环境复杂多变的大型企业。

(3) 矩阵制

又称为规划目标制。其主要特点是,把按职能划分的部门垂直领导系统与按产品(项目)划分的横向领导系统结合起来。在同一组织中既设置纵向的职能部门,又建立横向管理系统,纵横交叉,构成矩阵形势。

这种组织结构的优点是：灵活性、适应性强，组建时将有关的专业人员召集在一起，组成工作组，任务完成后，人员回原单位，如再有新任务则按新要求重新调集专业人员，组成新的工作组；有利于加强各职能部门之间的协作配合；人员的整体观点得以加强，易于接受新观点、新方法。缺点是：组织结构的稳定性差，人员经常变动；要增加项目经理，机构较庞大；派出人员受项目经理与职能部门经理的双重领导，协作关系复杂，容易产生矛盾。矩阵组织结构主要适用于设计、研究开发以及工程等创新性较强的工作。

4. 公司领导组织机构

公司领导组织机构是指从事公司经营活动的决策、执行和监督的公司最高领导层。一般来说公司领导机构包括：股东大会（有限责任公司为股东会）和董事会组成的决策机构，总经理及助手、职能参谋组成的执行机构以及作为监督机构的监事会。它们构成现代企业的领导制度和领导体制。

公司领导组织机构是企业经营活动正常运转必不可少的组织保证。从公司目标的确定，到公司内外政策的制定、长短期计划的编制、公司各项决策的贯彻执行，以及公司的合并与关闭等，都是由公司领导组织机构负责。因此领导组织机构在公司经营管理中起着极其重要的作用。

不同的公司形式，公司领导组织机构及其权限也有差别。

(1) 决策机构，一般分为两个层次。第一层次为股东大会（或股东会），是公司的最高权力机构，股东们以投票表决的方式履行《公司法》和公司章程所规定的权限。第二层次为董事会，是公司常设的决策机构。作为合议制机构，公司的业务活动必须由全体董事组成的董事会议加以决定，任何一个董事都无权决定公司的事务，除非董事会授权他这样做。

(2) 公司执行机构，是由公司高级职员（包括总经理、副总经理、常务董事等）组成的具体负责公司经营活动的机构，其成员由董事会聘任。实行首长负责制也即总经理个人负责制。其主要职责是根据董事会授权贯彻执行董事会的决策，对董事会负责。

(3) 公司监督机构是由股东大会选举出来的监事组成。对董事会和经理的活动进行检查与监督的机构，称为监事会。它实行集体监督，以保证监督的公正性。

□ 现代企业管理制度

科学、规范的管理制度是现代企业制度不可缺少的重要内容。管理科学的企业制度的典型是公司管理制度。

公司管理制度是对公司管理活动的制度安排，包括公司经营目的和观念，公司目标与战略，公司的管理组织以及各业务职能领域活动的规定。这几个方面构成公司管理制度基本体系（见图 1-1）。

公司管理制度的特征：即以现代经营观念为指导；以市场为导向；面向消费者；生产与流通相结合；内部条件和外部环境相结合；经营战略与具体战术相结合。

公司经营职能活动可以分为 5 大基本职能领域：即市场营销、研究开发、生产制造、财务、人事。公司管理层通过对这 5 个领域活动的计划、组织、指挥、协调与控制，并把它们有机结合起来，就可以把握日常经营的全局，保证战略的有效实施和经营

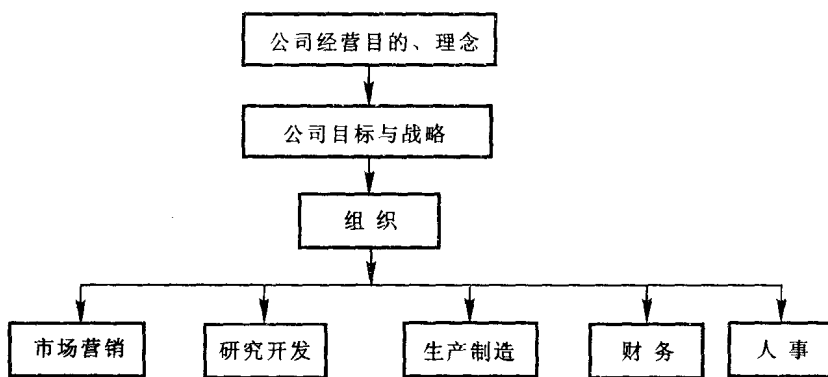


图 1-1 公司管理制度基本体系

目标的实现。各职能领域的管理活动，同样有其特定的内容、原则、程序与方法。将职能领域的管理行为规范化，就形成了关于日常经营的管理制度。因此，公司管理制度也可以大致分为 5 大职能领域的管理制度。上述 5 个方面的管理制度相辅相成，缺一不可，构成了现代企业管理制度的主体内容。各职能领域以满足消费者需要为中心，分工协作；每个职能领域又有多项管理制度，相互联系，相互作用；形成了一个由许多子系统和因素构成多层次一体化系统。

当然，公司管理制度并不是一成不变的，而是不断适应公司经营的内外环境及有关因素的变化而作出调整。经营理念、目标与战略、技术进步和环境变化以及产权、组织制度的变化都可能要求对管理制度进行修订、补充和创新。

■ 企业管理

□ 企业系统的特征

系统是一个有目的、有组织，相互联系的，由若干个子系统组成的整体结构。从企业经济运行的角度看，企业是由人、财、物、信息等若干要素组成的人造系统。企业作为一个人造系统，一般具有以下方面的特征：

(1) 要素的集合性。即系统至少是由两个以上的可以相互区别的要素（或部分）组成。

(2) 各要素的相关性。即系统中的各个要素都是相互联系、相互作用的。在系统内不存在与系统目的无关的孤立要素。

(3) 活动的目的性。即人造系统都是有一定的活动目的性。系统的目的决定系统的功能。

(4) 环境的适应性。即系统对周围环境的适应能力。任何一个系统都处于既定的客观环境中，必然与外界环境发生种种交流，系统只有适应环境变化才能生存发展。

(5) 结构的层次性。即系统内部结构是分层次的，可以把系统分解成若干垂直层次与水平层次。