



高职高专“十二五”规划教材——经济管理系列

QI YE GUAN LI GAI LUN

企业管理概论

赵书晓 刘德华 ©主编



高职高专“十二五”规划教材·经济管理系列

企业管理概论

主 编 赵书晓 刘德华
副主编 张 会 靳 鸿
徐 勃 谭 斌 赵 鹏



西苑出版社
XI YUAN PUBLISHING HOUSE

内容简介

本书介绍了企业管理的基本思想、原理和方法以及在实际中的运用。全书共分为12章,主要内容有:企业组织与企业管理、企业文化与企业形象、战略决策管理、策略决策管理、物流管理、生产管理、质量管理、技术研发管理、人力资源管理、财力资源管理、设备资源管理和信息资源管理等内容。

本书层次清楚、概念准确,针对高职高专学生的特点,做到理论知识以够用为度,突出对实践技能的培养。本书课程涉及的理论内容都结合具体案例进行分析引导,并给学生自我学习和拓展的空间。本书内容全面,适合作为高等职业院校相关专业的教材,也可作为高等专科学校的教材和企业管理人员的自学参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理概论/赵书晓,刘德华主编. --北京:西苑出版社,2011.1

ISBN 978-7-80210-912-4

I. ①企… II. ①赵… ②刘… III. ①企业管理-高等学校:技术学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第011871号

企业管理概论

主 编 赵书晓 刘德华

出版发行 西苑出版社
XIYUAN PUBLISHING HOUSE

通讯地址 北京市海淀区阜石路15号 邮政编码:100143

电 话 010-88624971 传 真:010-88637120

网 址 www.xycbs.com E-mail: xycbs8@126.com

印 刷 廊坊市圣轩印刷有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

字 数 390千字

印 张 16.25

版 次 2011年1月第1版

印 次 2011年1月第1次印刷

书 号 ISBN978-7-80210-912-4

定 价 32.00元

(凡西苑版图书如有缺漏页、残破等质量问题,本社邮购部负责调换)

版权所有 翻印必究

前 言

我国的经济数十年来保持高速发展，产业结构也在不断升级和优化。我国的制造业越做越强，服务业也在快速成长。我国的民族企业不断地改革、开放并正在走向国际市场，企业管理状况明显改善。我国的企业管理理论和管理实践都在日新月异地提升和发展。

面对如此局面，高等教育尤其是高等职业教育的改革正如火如荼地开展，强化学生的职业能力、全面提高学生的综合素质已经成为高等职业教育的培养目标。培养学生的就业、创业和创新能力也是高等职业教育的中心任务。

本书适应高等职业教育的要求，针对高职学生的特点，内容选择依据科学、实用、必要等原则，结构安排本着逻辑清晰、衔接紧密、简洁明快等原则，理论阐述本着深入浅出、循序渐进、精确练达等原则，附之以丰富的案例，给学生充分的自我学习、自我提高的空间，力图达到让学生学会理论知识、增长职业能力、全面提升素质的目的。

本书亦可作为高等专科学校和企业管理培训的学生用书。

本书分为企业组织管理、企业决策管理、企业运营管理和企业资源管理四篇，依次介绍了企业组织与企业管理、企业文化与企业形象、战略决策管理、策略决策管理、物流管理、生产管理、质量管理、技术研发管理、人力资源管理、财力资源管理、设备资源管理和信息资源管理等内容。

本书由赵书晓、刘德华任主编，张会、靳鸿、徐勃、谭斌、赵鹏任副主编王芳明参加本书编写。全书由赵书晓统稿。

本书在编写过程中，参考了很多企业管理方面的专家、学者和著者的文章、论述和书籍，一并在此表示感谢。

由于编者水平有限，书中的不足之处敬请读者批评指正。

编者

2011年1月

目 录

第一章 企业组织与企业管理 ... 1	第三节 企业形象塑造 28
第一节 企业的含义与特征 1	一、企业形象的概念 28
一、企业的含义 2	二、企业形象的构成要素 28
二、企业的特征 2	三、企业形象的塑造 29
第二节 企业的组织形式和组织结构 ... 3	第四节 企业文化与企业形象塑造的关系 ... 30
一、企业的组织形式 3	一、企业文化与企业形象塑造的联系 ... 30
二、企业的组织结构 5	二、企业文化与企业形象塑造的区别 ... 31
第三节 现代企业制度 9	第三章 战略决策管理 36
一、现代企业制度的含义 9	第一节 企业经营战略的内涵与目标 37
二、现代企业制度的特征 9	一、企业经营战略的内涵 37
三、现代企业制度的基本形式 ... 10	二、企业经营战略的目标 38
第四节 企业管理的内涵与职能 12	第二节 企业经营战略的类型与体系 39
一、企业管理的含义 12	一、企业经营战略的类型 39
二、企业管理的任务 13	二、企业经营战略的体系 43
三、企业管理的两重性 14	第三节 企业经营战略的分析与制定 44
四、企业管理的职能 14	一、企业经营战略分析 44
第五节 企业管理组织的构建与完善 ... 16	二、企业经营战略制定 45
一、企业领导制度 16	第四节 企业经营战略的实施与控制 46
二、企业管理组织的构建 17	一、企业经营战略的实施 46
三、企业管理组织的完善 18	二、企业经营战略的控制 47
第二章 企业文化与企业形象 ... 22	第五节 企业经营战略的决策方法 48
第一节 企业文化概述 23	一、经营决策的概念 48
一、企业文化的内涵 23	二、经营决策的程序 48
二、企业文化的具体内容 24	三、经营决策的方法 49
三、企业文化的特征 24	第四章 策略决策管理 59
四、企业文化的功能 25	第一节 企业经营策略的内涵与目标 60
第二节 企业文化建设 26	一、企业经营策略的内涵 60
一、企业文化建设的目标 26	二、企业经营策略的目标 61
二、企业文化建设的原则 26	第二节 目标市场定位策略与营销策略组合 ... 61
三、企业文化建设的内容 27	一、目标市场定位策略 61
四、企业文化建设的步骤 28	

二、营销策略组合	62	四、加强企业逆向物流管理的措施	96
第三节 产品策略与价格策略	64	第六章 生产管理	101
一、产品策略	64	第一节 生产管理的含义及目标	101
二、价格策略	66	一、概念	101
第四节 销售渠道策略与促销策略	68	二、生产管理的内容与任务	102
一、销售渠道策略	68	三、生产管理的目标	103
二、促销策略	72	第二节 企业生产的类型	103
第五节 网络销售策略与交易谈判策略 ...	74	一、生产类型的划分	103
一、网络营销策略	74	二、改变生产类型的途径	104
二、交易谈判策略	74	第三节 生产过程的组织与控制	105
第五章 物流管理	79	一、生产过程的组成	105
第一节 企业物流管理概述	80	二、生产过程的组织	106
一、物流及企业物流管理的界定	80	三、生产过程控制	108
二、企业物流的分类	80	第四节 生产计划的制定与执行	108
三、企业物流管理合理化	81	一、生产计划	108
四、企业物流合理化的途径	81	第五节 生产作业计划的实施与控制 ...	112
第二节 企业生产物流管理	83	一、生产作业计划	112
一、企业生产物流的含义及特征	83	二、期量标准的确定	112
二、不同生产模式下的生产物流管理 ...	83	三、编制生产作业计划的方法 ...	114
三、企业生产物流的计划与控制	85	四、生产作业计划控制	116
第三节 企业供应物流管理	86	第七章 质量管理	121
一、企业供应物流	86	第一节 质量管理的含义与目标	122
二、采购管理	86	一、质量的含义	122
三、供应管理	89	二、质量管理的含义	123
四、供应商的选择	89	三、质量管理的目标	124
五、供应商的审核	90	第二节 质量管理的原则与工作内容 ...	124
六、供应商的资质认证	90	一、质量管理的原则	124
七、供应商的绩效考核	90	二、质量管理的工作内容	125
第四节 企业销售物流管理	91	第三节 质量认证和质量标准	127
一、企业销售	91	一、质量认证	127
二、企业销售物流的含义及目标	91	二、质量保证标准	129
三、销售物流的模式	92	第四节 质量管理常用的方法	134
第五节 企业逆向物流管理	94	一、质量管理的基本工作方法 ...	134
一、逆向物流的概念	94	二、质量管理常用的统计方法 ...	136
二、逆向物流管理的意义	95		
三、当前逆向物流管理模式	96		

第八章 技术研发管理	146
第一节 技术研发管理的含义和目标	147
一、技术研发管理的含义	147
二、技术研发管理的目标	147
第二节 技术创新管理	148
一、技术创新的含义	148
二、技术创新的内容	148
三、技术创新的特点	149
四、技术创新的作用	150
五、技术创新的基本思路	150
六、技术创新的基本方式	150
七、技术创新的方法	151
八、技术创新过程模型	152
第三节 技术引进管理	153
一、技术引进的含义	153
二、技术引进的作用	153
三、技术引进的原则	154
四、技术引进的方式	154
第四节 技术改造管理	155
一、技术改造的含义	155
二、技术改造的作用	155
三、技术改造的内容	156
四、技术改造的组织管理工作	156
第五节 新产品开发管理	157
一、新产品的含义	157
二、新产品的分类	157
三、新产品开发的意义	157
四、新产品开发的特征	158
五、新产品开发的原则	158
六、新产品开发的策略	159
七、新产品开发的方式	159
八、新产品开发的方法	160
第九章 人力资源管理	167
第一节 人力资源管理的含义与目标	168
一、人力资源的界定	168
二、人力资源管理的含义	169

三、人力资源管理的目标	170
第二节 人力资源规划	171
一、人力资源规划的含义	171
二、人力资源规划的内容	171
三、人力资源规划制定的原则	172
四、人力资源规划的程序	172
第三节 人才招聘与录用	174
一、招聘	174
二、甄选	178
三、录用	181
第四节 人力资源培训与开发	181
一、培训的含义	181
二、培训的内容	181
三、培训的程序	182
第五节 绩效评估与激励效应	183
一、绩效评估	183
二、激励效应	184
第十章 财力资源管理	189
第一节 财力资源管理的含义与目标	190
一、财力资源	190
二、财力资源管理	190
三、财力资源管理的目标	191
四、财力资源管理的内容	193
第二节 流动资产管理	194
一、流动资产的概念和组成	194
二、流动资产的管理	194
三、存货管理	197
第三节 固定资产管理	198
一、固定资产的概念	198
二、固定资产的分类	198
三、固定资产折旧管理	198
四、固定资产折旧的计算	198
第四节 企业筹资决策与实施	200
一、企业筹资的渠道和方式	200
二、企业筹资决策	202
三、资金成本与资金结构	202
第五节 企业投资决策与实施	203

一、企业内部投资	203		
二、企业外部投资	204		
第十一章 设备资源管理	211	第十二章 信息资源管理	230
第一节 设备资源管理的含义和目标	212	第一节 信息资源管理的含义和目标 ...	231
一、设备资源管理的含义	212	一、信息资源管理的含义	231
二、设备资源管理的内容	212	二、信息资源管理的内容	231
三、设备资源管理的任务	212	三、信息资源管理的目标	232
四、设备资源管理不善对企业的影响 ...	213	第二节 信息与企业信息	232
五、设备资源管理水平考核指标	213	一、信息	232
六、全员设备管理介绍	214	二、企业信息	233
七、设备资源管理的目标	215	第三节 系统与企业信息系统	235
第二节 设备保养与修理	215	一、系统	235
一、设备保养	215	二、企业信息系统	236
二、设备修理	217	第四节 企业资源计划 (ERP) 介绍 ...	239
第三节 设备改造与更新	220	一、ERP的由来	239
一、设备的磨损	220	二、ERP的实质	239
二、设备改造	222	三、ERP的设计思想	240
三、设备更新	223	四、电子商务 (EC) 环境	
第四节 设备选择与经济评估	225	下ERP的发展	242
一、设备的选择	225	第五节 电子商务 (EC) 介绍	244
二、设备的经济评估	226	一、什么是电子商务	244
		二、电子商务的发展阶段	245
		三、电子商务的功能和作用	246
		四、电子商务的设计方案	248

第一章 企业组织与企业管理

※内容提要：

企业是社会经济的细胞，企业是创造社会财富的基本单位，企业是人类生产活动的主要载体。本章内容介绍了企业的内涵和企业的特征、企业的组织形式和组织结构，重点介绍了现代企业制度。企业管理是企业运营的前提和保障，本章内容还介绍了企业管理的内涵与职能以及企业管理组织的构建与完善，阐明了现代企业管理的必要性和重要性。

※学习目标：

1. 理解企业的内涵，了解企业的特征
2. 了解企业不同的组织形式和不同的组织结构
3. 理解现代企业制度的内涵、特征和现代企业的基本形式
4. 理解企业管理的内涵和职能
5. 了解企业管理组织的相关内容

※案例导入：

浙江方太：家族制与现代企业制度的嫁接

“在中国的家族企业中，家族必须绝对控股，家族企业的股权安全系数在70%到90%之间。”在位于浙江省慈溪市经济开发区的方太厨具有限公司总部接受本刊记者采访时，方太集团董事长茅理翔语出惊人。

在多数论者看来，家族企业要想做大做强，股权的不断稀释当是题中应有之意。就此来讲，茅理翔无疑属于保守一派。前者结论的得出，缘于西方国家家族企业航母的发展轨迹；而茅理翔的结论，则是基于方太在中国的成功。

（资料来源：北京印刷学院 现代企业管理 精品课程网站系统）

※案例提示：

方太集团是一个典型的家族制企业，但是在创业者茅理祥的带领下，发展成了中国厨房用品行业的第二大企业。方太集团的成功发展之路，一没有步踏西方国家家族制企业的后尘，二也不完全符合现代企业管理理论，而是中国家族企业独自创造的一条发展道路。这种道路的具体含义在于：既要坚持家族制，又要建立现代的企业制度。“民营企业在创业初期一定要依靠家族制；民营企业发展到一定规模，一定要淡化家族制。”按照茅理祥的说法，这叫做“现代家族企业管理模式”。

企业的组织形式和管理方式有着密切的关系，不同的组织形式需要不同的管理方法。现代意义上的企业管理都是相对于现代企业制度来说的。随着企业组织形式的发展，企业管理的内容也在发展变化。现代企业管理是市场经济发展的客观要求，也是企业自身发展的必然需要。

第一节 企业的含义与特征

一、企业的含义

企业，一般是指从事生产、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、承担风险、实际独立核算，具有法人资格的基本经济单位。一般情况下，企业可分为工业企业和商业企业两类。工业企业是从事工业性生产的经济组织，它利用科学技术、合适的设备，将原材料加工，使其改变形状或性能，为社会提供需要的产品，同时获得利润。商业企业则是指从事商业性服务的经济实体，它以营利为目的，直接或间接向社会供应货物或劳务，以满足顾客的需要。

作为一个企业应具备的基本要素有：

- (1) 拥有一定数量的资金、一定技术水平的生产设备；
- (2) 具有开展一定生产规模和经营活动的场所；
- (3) 具有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者；
- (4) 从事社会商品的生产、流通等经济活动；
- (5) 进行自主经营，独立核算，并具有法人地位；
- (6) 企业的生产经营活动要获取利润。

其中最本质的要素是企业的生产经营活动要获取利润，但企业追求利润并不是企业的唯一目的，企业还必须承担一定的社会责任，利润只是企业为社会提供服务的合理报酬，是企业服务的结果。因此，企业一方面需要利润。否则企业就不能生存和发展；另一方面，企业还要把为社会提供服务作为自己的宗旨。

二、企业的特征

企业一般具有以下特征：

1. 经济性

企业是经济组织，它在社会中所从事的是经济活动，以谋求利润为目的。企业是市场中的经营主体，它以自己生产的产品或提供的劳务，通过交换来满足社会需要，并从中获得利润。如果企业没有盈利，企业就不能发展，就会在市场竞争中失败。而且如果没有盈利，就没有企业财产所有者和经营者的利益，他们也就没有搞好企业生产经营的积极性，企业就会消亡。

企业的经济性是企业区别于从事非经济活动的政府机关、政治组织、事业单位、群众组织和学术团体等非经济组织的本质特征。

2. 社会性

企业是一个社会组织。从商品生产角度来看，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、各单位的非经济关系来看，它既依赖于社会的进步和国家的富强，也依赖于党和政府对社会的管理，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。因此企业具有社会性。

3. 独立自主性

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、核算独立和经营自主，并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

4. 能动性

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。从系统论的角度讲，企业是一个耗散结构系统，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，并发展和壮大自己。

5. 竞争性

企业是市场中的经营主体，同时也是竞争主体。竞争是市场经济的基本规律。企业要生存，要发展，就必须参与市场竞争，并在竞争中取胜。企业的竞争性表现在它所生产的产品和提供的服务要有竞争力，要在市场上接受用户的评判和挑选，要得到社会的承认。市场竞争的结果是优胜劣汰。企业通过自己有竞争力的产品或服务，在市场经济中求生存、求发展。

第二节 企业的组织形式和组织结构

一、企业的组织形式

企业的组织形式就是指企业组织经营的形态和方式。它主要涉及三个方面的内容：

(1) 资金来源，即由谁投资的问题。这一点是决定企业组织形式的最根本的因素。资金不但是任何企业进行生产经营活动必不可少的物质前提，而且还直接决定着企业的财产关系、责任关系和组织关系。

(2) 分配利润、承担风险。企业的赢利如何分配，由谁承担责任、风险，这反映了企业的财产关系、责任关系，是组织形式中的本质内容。

(3) 运用资金、决策行为。在企业中，所有权和经营权经常是分离的。生产资料的所有者不一定是运用资金的经营者，而负责决策企业经营行为的人，也未必就是企业的所有者。由谁运用资金、由谁决策企业的经营行为、由谁负责企业的业务管理等问题反映了企业的组织关系。

企业的组织形式主要有如下几种基本类型：

(一) 个体企业

个体企业又称独资企业。我国在《私营企业暂行条例》中规定：“独资企业是指一个人投资经营的企业，独资企业投资者对企业债务负无限责任。”即个体企业是由业主个人出资兴办，由业主自己直接经营的企业。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，如果经营失败，出现资不抵债的情况，业主要用自己的家财来抵偿。

这种企业组织形式简单、规模较小，既可保持经营特色，又可灵活机动地适应不断变化的各种需求，便于分散设立，方便顾客。但是，由于个人资金、能力等的局限，不可避免地限制了企业的发展，个人转业、死亡等变故也直接影响企业的存亡。在市场经济国家，个体企业通常存在于零售商业、“自由职业”、个体农业等领域。

（二）合伙制企业

我国《私营企业暂行条例》则规定：“合伙企业是指两人以上按照协议投资、共同经营、共负盈亏的企业。”“合伙企业应有书面协议。”“合伙人对企业债务负连带无限责任。”即合伙制企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业，合伙人分享企业所得，并对营业亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营，其他合伙人仅出资并共负盈亏，也可以由所有合伙人共同经营。

这种企业组织形式比个体企业更易筹集资金，它设立容易，手续简便。合伙人不以出资为限，都有表决权。但合伙人在转让股权时，须经全体合伙人一致同意。因此，在决策效率、资金转让等方面有一定的局限性。目前，律师事务所、会计师事务所、诊疗所等常常采取这种组织形式。

（三）合作制企业

合作制企业是以本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营、股本和劳动共同分红为特征的企业制度。合作制企业是劳动者自愿、自助、自治的经济组织。实行合作制的企业，外部人员不能入股，它的产权分属于企业职工或合作社社员所有。

这种企业组织形式有利于调动企业职工的积极性，有利于增强企业活力，降低成本，提高经济效益。合作制适用于我国城乡的小型工商企业及各种服务性企业。这些企业，一般都以劳动出资型为主，本小利微，工资收入比较低。如果实行股份合作制，企业职工在工资收入以外还能按股本金获得红利。

（四）无限责任公司

无限责任公司，是指由两人或两人以上的股东组成的法人单位。全体股东提供公司资本，并对公司的债务承担无限连带责任。由于无限公司是法人单位，所以在出现债务时，不能对个别股东起诉，只能对公司起诉。无限责任公司一般采用股份资本的形式，每个股东都有参与管理的权力，但在实际中，一般都通过协商，委托其中一人或几人负责执行具体管理事务。

这种企业组织形式的企业开办手续较为简便，组织精干，因出资人用全部财产担保，对债权人的责任大、信誉好。但不利的一面是出资人的责任、风险太大，筹集资金渠道有限，转让资金较为困难，因此在国内外都没有得到大的发展。

（五）有限责任公司

有限责任公司又称有限公司。我国《公司法》规定：有限责任公司由2个以上50个以下股东共同出资设立。股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任。这种公司不对外公开发行股票，股东的出资额由股东协商确定，股东之间并不要求等额。股东拥有的股权证书不能自由流通，若转让，须在其他股东同意的条件下才能转让，并要优先转让给公司原有股东。公司的股东人数通常有最低和最高的规定，我国规定有限责任公司必须有2人以上30人以上的股东方能设立，因特殊需要公司股东超过30人的，须经政府授权部门批准，但最多不得超过50人。

这种企业组织形式设立程序比较简单，不必发布公告，也不必公开账目，尤其是公司的资产负债表一般不公开，公司内部机构设置灵活。但不利的一面是由于不能公开发行股票，筹集资金的范围和规模一般较小，难以适应大规模生产经营活动的需要。因此，有限责任公司这种形式一般适合于中小企业。

（六）股份有限公司

股份有限公司又称股份公司。我国《公司法》规定：股份有限公司，其全部资本分为等

额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任。

这一企业组织形式筹资能力强，可以广泛吸收社会闲散的资本集中使用，有效分散投资风险。公司所有权和经营权的分离使股东个人的变故不会影响公司的长期存在和发展。股份有限公司也有若干缺点，如：设立程序比较复杂；定期公布财务状况，保密性较差；少数大股东可能操纵公司；股东流动性大等。在市场经济国家，大中型企业通常都采取股份有限公司形式。

二、企业的组织结构

企业的组织结构是指构成企业管理组织各要素的排列组合方式，也就是组织各部门及各层次之间所建立的一种人与事、人与人的相互关系，它是管理者实现组织目标的手段。健全的企业组织结构是由清晰的职位顺序、流畅的意见沟通渠道及有效的协调合作所组成的体系。这种组织体系在设计时一般遵循专业化分工原则、统一指挥原则、分层授权原则、责权利相结合原则及弹性原则。

企业的组织结构主要有以下几种：

(一) 直线制

这是工业发展初期的一种比较简单的组织结构，是指企业管理权力由最高管理者经过下级管理人员直到组织最基层执行人，以垂直方式传递、流动的组织结构。如图1-1。

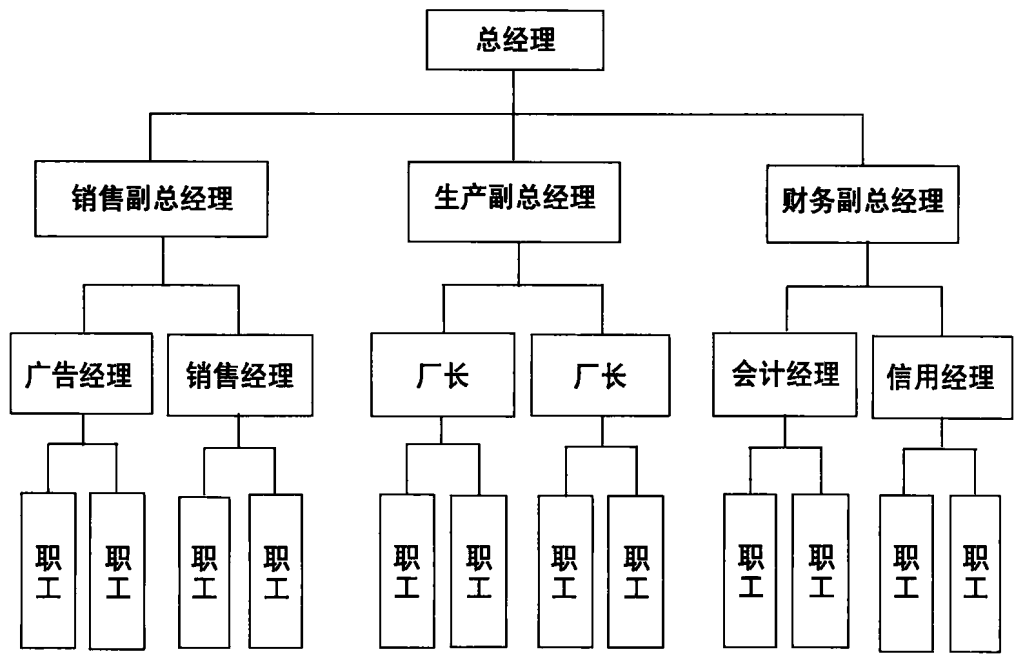


图1-1 直线制组织结构

该组织结构的优点是：结构简单，责权集中，指挥灵活，管理费用低；缺点是：企业缺乏必要的横向沟通和协调，管理者的任务繁重，对管理者素质与技巧要求高。它适用于规模较小、生产技术比较简单的企业。

(二) 职能制

这种结构是指在组织中按管理职能组织专业分工，设立若干职能管理机构，各职能部门在业务范围内直接管理下级各执行机构中相关业务活动的组织结构。如图1-2。

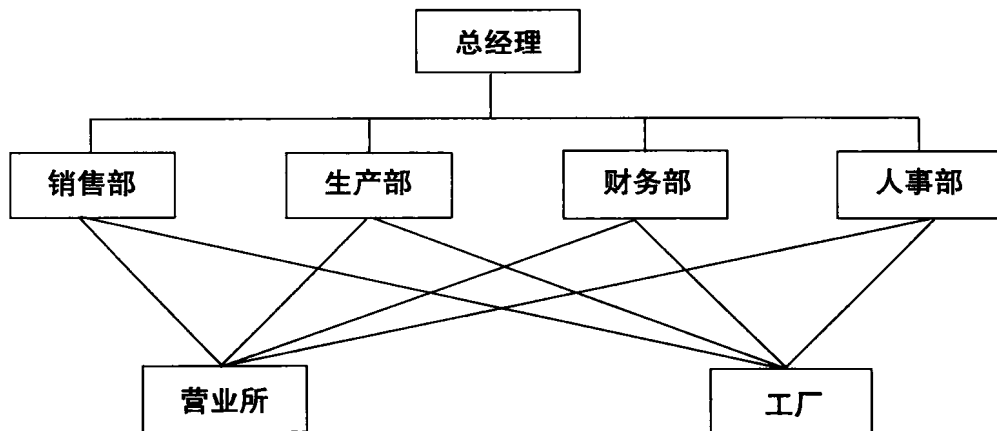


图1-2 职能制组织结构

该组织结构的优点是：各职能机构都可以进行指挥，工作细致，职能作用发挥充分，减轻了直线领导人员的工作负担；缺点是：容易形成多头领导，往往出现职责不清的局面，抢功与推过并存，并且使管理受到职责约束，易于产生本位主义。由于其缺点比较明显，现代企业一般都不采用职能制。

(三) 直线—职能制

直线—职能制，也叫生产区域制，或直线参谋制。这种组织结构是指在企业内设置两套系统：一套是按命令统一原则组织的指挥系统；另一套是按专业化原则组织的职能系统。职能机构和人员是直线指挥人员的参谋，不能直接对部门发号施令，只能进行业务指导。如图1-3。

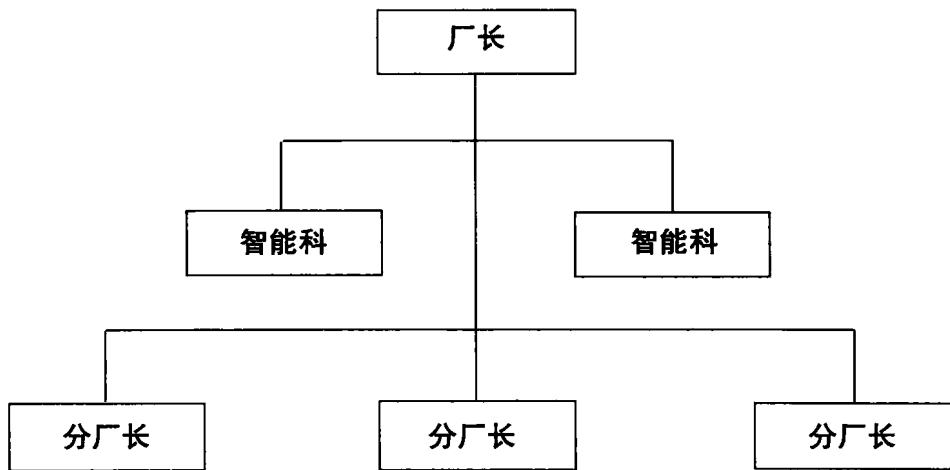


图1-3 直线职能制组织结构

该组织结构的优点是：集中领导，统一指挥，职责清楚，灵活性强，能发挥专业管理的作用；缺点是：协调困难，信息反馈迟缓，办事效率低。为克服这些缺点，可设立各种综合委员会或建立各种会议制度。这种组织结构是在直线制和职能制的基础上取长补短建立起来的，因此绝大多数企业都采用这种组织结构。

(四) 事业部制

这种组织结构是指把企业按产品或地区分成各个事业部，从产品设计、原料采购、生产制造、产品销售直至售后服务，完全由事业部负责的一种组织结构形式。可分为产品事业部（又称产品部门化）和区域事业部（又称区域部门化）两大类。如图1-4。在事业部太多时，可形成超事业部组织结构。

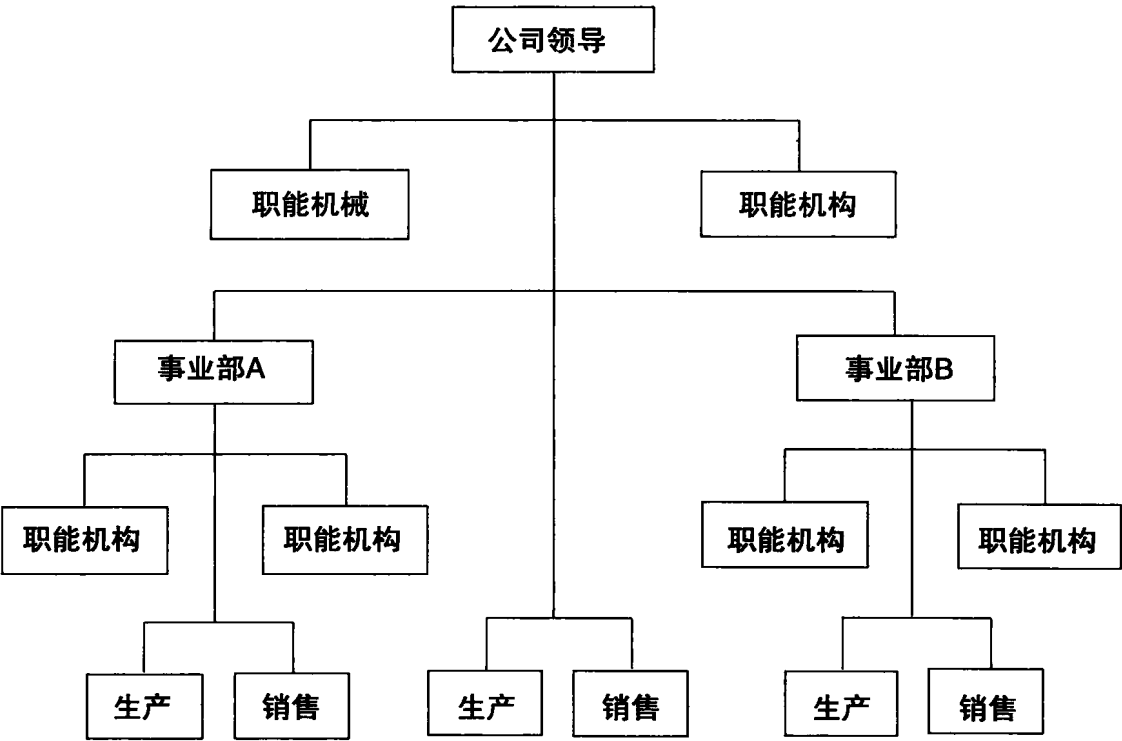


图1-4 事业部制组织结构

该组织结构具有三个基本要素，即相对独立的市场；相对独立的利益；相对独立的自主权，其优点是：减轻了经营者的负担，责权利明确，能充分发挥各职能机构和事业部的作用；缺点是：追求眼前利益，机构臃肿，整体协调性差。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结构，近几年我国一些大型企业集团公司也引进了这种组织结构。

(五) 矩阵制

这种组织结构又称规划一目标型结构，是指为了完成综合性任务而设立的实行双重领导的组织结构，即把既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导关系的结构，称为矩阵制组织结构。一般情况下，按项目划分的部门工作人员是从各职能部门抽调组成的，组成后由项目经理领导，项目完成后，这些人各回原来的职能部门。如图1-5。如果将时间和地区等因素考虑进去，该组织结构可变成立体型组织结构。

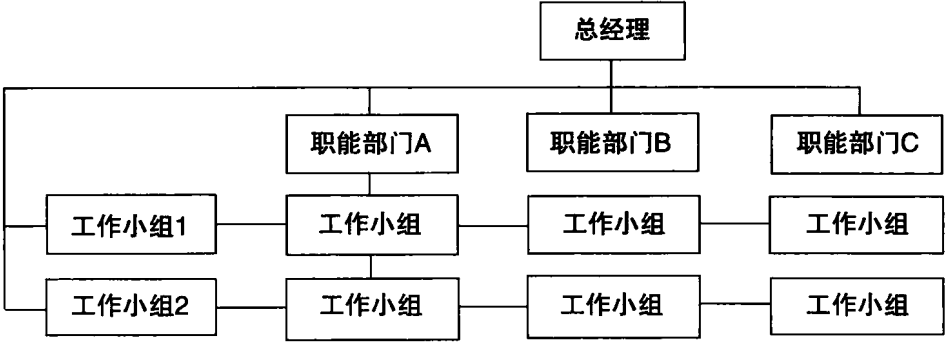


图1-5 矩阵制组织结构

该组织结构的优点是：灵活机动，任务清楚，能充分发挥专家所长，职能部门与技术部门容易沟通；缺点是：双重领导，容易产生矛盾，组织稳定性差。它适用于一些重大攻关项目。企业可用来完成涉及面广的、临时性的、复杂的重大工程项目或管理改革任务，特别适用于以开发与实验项目为主的单位。

(六) 模拟分权制

这种组织结构是指对企业内部各部门、各环节模拟成立经济实体，实行相对独立经营与相对独立核算，以改善经营管理，提高工作效率的一种组织结构。它是介于直线一职能制和事业部制之间的一种组织结构。如图1-6。

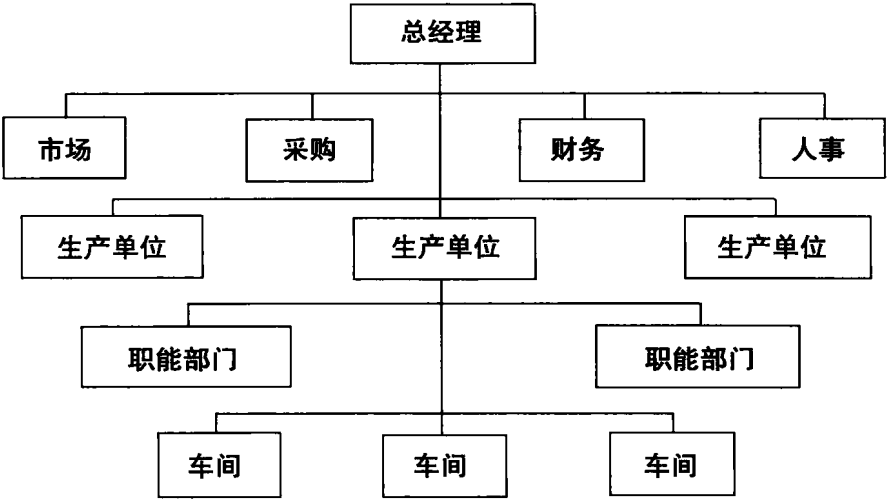


图1-6 模拟分权制组织结构

该组织结构的优点是：将企业中各部门、各环节看成相对独立的经济实体，各经济实体被赋予了较大的职权，并使其承担相应的“模拟性”盈亏责任；缺点是：模拟组织任务难以具体明确，考核难度大，各部门的信息交流不畅。它适用于大型企业，如连续生产的钢铁、化工等企业。

企业组织结构从直线制到模拟分权制变革的主要原因在于组织的外部环境的变化，其目的主要是为了提高效率，变革过程中的阻力主要来自个人和组织。任何企业组织，不管采用哪一

种组织结构形式，都必须随着社会环境的变化而变化，企业组织结构变化的趋势是从刚到柔，从传统的金字塔型走向大森林型。将来有效的组织结构可以是一些单元或组件所构成，一项任务对应一个组织单元，有任务时相应的组织单元就存在，任务完成后就可以将相应的组织单元拆除，以保证组织的高效和精简。

第三节 现代企业制度

一、现代企业制度的含义

现代企业制度是以企业法人制度为基础，企业产权制度为核心，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件而展开的，由各项具体制度所组成的，用于规范企业基本经济关系的制度体系。它是为适应我国国有企业制度创新的需要而提出来的特定概念，是企业制度的现代形式。

现代企业制度包括以下几层含义：

- (1) 现代企业制度是企业制度的现代形式。
- (2) 现代企业制度是由若干具体制度相互联系而构成的系统。
- (3) 企业法人制度是现代企业制度的基础。
- (4) 产权制度是现代企业制度的核心。
- (5) 现代企业制度以公司制为主要组织形式。

现代企业制度是以企业法人制度为基础，包括企业的产权制度、企业领导制度、企业组织制度和企业管理制度等在内的规范企业内外部关系的一个制度体系。

二、现代企业制度的特征

现代企业制度就是公司制，其主要特征有：个人资产与企业资产，所有权与经营权高度规范化的分离；由董事会聘请职业经理人行使企业的经营权，实行全面的委托代理制，由一批高薪的中高级管理阶层实施公司的管理；拥有建立健全的企业法人治理结构，实施全面的、规范化的和程序化的制度体系。用一句话概括现代企业制度的特征，即产权明晰、政企分开、权责明确和管理科学。

(一) 产权明晰

产权明晰是指以法律的形式明确企业的出资者与企业的基本财产关系，尤其明确企业国有资产的直接投资主体。

现代企业制度是一种出资者明确、产权清晰的企业制度。具体表现在，如果企业的资产是由国家单独出资形成的，其企业的所有权即对资产的占有、使用和收益的权利属于国家。如果企业的资产是由包括国家在内的多个出资者投资形成的，其企业的资产所有权属于包括国家在内的多个出资者按投资比例分别所有；而企业则拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权，即企业对包括国家在内的出资者授予其经营管理的财产依法享有独立支配权，包括占有、使用、支配、收益和处置的权利，成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。