

QIYE GUANLI

下

企 业 管 理 ● 修 订 本

高程德
张国有
主编

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/高程德,张国有主编.-修订本.-北京:企业管理出版社,1996.3

ISBN 7-80001-658-7

I. 企… II. ①高… ②张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 02889 号

企业管理(上下)

修订本

高程德 张国有 主编

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

通县向阳印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 27 印张 717 千字

1996 年 3 月第 1 版 1996 年 3 月第 1 次印刷

印数:20000 册

定价:34.80 元

ISBN 7-80001-658-7/F·656

目 录

第十二章 组织与体制	(1)
第一节 机构设置	(1)
一、组织机构设置依据	(1)
二、正式组织与非正式组织	(5)
第二节 领导体制	(11)
一、集体决策,集中指挥	(12)
二、企业领导者与领导方式.....	(14)
第三节 财产决定机关及其规则	(18)
一、财产决定机关在公司体制中的位置.....	(18)
二、股东大会的组成.....	(19)
三、股东大会的职权.....	(20)
四、股东大会行使职权的活动方式.....	(21)
第四节 经营决策机构及其规则	(21)
一、董事会的组成.....	(22)
二、董事会和董事长的职权.....	(22)
三、董事会下设的专门委员会.....	(23)
四、董事会行使职权的活动方式.....	(24)
第五节 总经理责任系统及其规则	(25)
一、总经理的产生及其职权.....	(25)
二、总经理领导下的日常管理系统.....	(26)

三、总经理与董事会分立·····	(27)
第六节 监督机构及其规则 ·····	(27)
一、监事会的组成·····	(27)
二、监事会职权·····	(28)
三、监事会权限的扩大·····	(28)
四、公司中其他组织的监督作用·····	(29)
第七节 责任约束、权力均衡、形成稳定的运行系统 ·····	(29)
一、责任约束、权力均衡、四位一体·····	(30)
二、财务会计制度·····	(30)
三、其他方面的经营制度·····	(31)
思考与练习 ·····	(32)
第十三章 人力资源管理与人的积极性 ·····	(33)
第一节 人事决策 ·····	(33)
一、人事决策的社会背景和法律约束·····	(33)
二、人事任命的基本原则·····	(34)
三、风险人事决策·····	(37)
第二节 人力资源的需求和使用 ·····	(38)
一、人力资源需求计划·····	(39)
二、人员的招聘、筛选和录用 ·····	(41)
第三节 人力资源的再生和发展 ·····	(45)
一、职业培训和再教育·····	(45)
二、绩效评价·····	(49)
三、管理人才的发现和训练·····	(53)
第四节 激励与职工的积极性 ·····	(57)
一、个人物质利益·····	(57)
二、奖励和精神满足·····	(58)
思考与练习 ·····	(60)
第十四章 工资、奖励与作业安全保障·····	(61)
第一节 工资制度 ·····	(61)

一、结构工资制.....	(61)
二、岗位等级工资制.....	(62)
三、保密工资制.....	(64)
四、浮动工资制.....	(65)
五、计时工资制.....	(65)
六、计件工资制.....	(65)
第二节 奖金与津贴	(67)
一、奖金.....	(67)
二、津贴.....	(69)
第三节 作业安全保障	(70)
一、不安全因素.....	(70)
二、员工个体防护.....	(74)
三、整体安全保障.....	(75)
思考与练习	(76)
第十五章 责任体系	(79)
第一节 制度规范	(79)
一、制度规范的种类.....	(79)
二、制度规范的特点.....	(81)
三、制定制度规范的基本要求.....	(81)
四、制度规范的制定.....	(82)
五、制度规范的调整.....	(83)
第二节 制度化管理	(84)
一、制度化管理的实质.....	(84)
二、制度化管理的主要特征.....	(85)
三、制度化管理的优越性.....	(85)
四、制度化与人性.....	(86)
第三节 责任中心制	(87)
一、生产区域制.....	(88)
二、成本责任中心.....	(89)

三、利润责任中心.....	(91)
四、投资责任中心.....	(93)
思考与练习	(97)
第十六章 管理信息系统	(98)
第一节 管理流程及其系统	(98)
一、管理流程.....	(98)
二、信息和管理信息	(103)
三、管理信息系统	(108)
第二节 功能与结构.....	(111)
一、功能	(111)
二、结构	(112)
第三节 系统的开发.....	(121)
一、系统开发的结构化思想	(121)
二、系统开发的生命周期	(122)
三、系统分析	(124)
四、系统设计	(133)
五、系统实现	(139)
思考与练习.....	(143)
第十七章 合资经营.....	(146)
第一节 投资组织.....	(146)
一、出资种类	(146)
二、投资比例	(150)
三、组织方式	(153)
第二节 技术引进.....	(160)
一、引进的主要方式——许可证协议	(160)
二、技术资本化	(164)
三、引进方案的选择	(167)
第三节 利益分割、转移及障碍	(171)
一、分割	(171)

二、转移	(180)
三、障碍	(182)
思考与练习	(185)
第十八章 风险	(186)
第一节 风险的识别	(186)
一、风险的产生	(186)
二、风险的分解	(189)
三、风险的幕景分析	(191)
第二节 风险的估计	(194)
一、客观估计与主观估计	(194)
二、主观估计的量化	(197)
三、概率分布与风险度	(200)
四、风险的外推法	(200)
第三节 风险的评价与决策	(202)
一、评价方法	(202)
二、统计型评价与决策方法	(203)
三、在风险后果影响下的评价与决策	(213)
四、效用理论与风险评价	(217)
第四节 企业证券投资与风险评价	(222)
一、单个证券投资风险	(223)
二、证券组合的风险	(226)
思考与练习	(231)
第十九章 公共关系	(233)
第一节 公共关系战略	(233)
一、社会成员的意识	(234)
二、社会产出的责任	(235)
三、企业盈利与社会产出的统一	(235)
第二节 内部公共关系	(237)
一、员工关系	(237)

二、所有者关系	(245)
第三节 外部公共关系	(250)
一、消费者关系	(251)
二、社区关系	(256)
三、新闻界关系	(261)
四、政府关系	(264)
五、其他关系	(266)
第四节 危机管理	(270)
一、常见的危机种类	(271)
二、危机管理的工作	(271)
思考与练习	(273)
第二十章 工商谈判	(274)
第一节 工商谈判的基本原则	(274)
一、工商谈判及其基本类型	(274)
二、工商谈判成功的基本原则	(277)
第二节 工商谈判的过程	(281)
一、工商谈判的准备	(281)
二、工商谈判的开局	(281)
三、工商谈判的中局	(284)
四、工商谈判的收局	(291)
第三节 工商谈判力的运用与改变	(292)
一、工商谈判力	(293)
二、工商谈判力的运用与改变	(295)
第四节 谈判风格	(299)
一、文化传统与谈判风格	(299)
二、商业习惯与谈判风格	(302)
三、自然条件与谈判风格	(305)
思考与练习	(307)
第二十一章 经济纠纷的处理	(308)

第一节 经济仲裁	(308)
一、仲裁的概念	(308)
二、仲裁的原则	(309)
三、仲裁机关和仲裁协议	(310)
四、仲裁程序	(312)
五、申请撤消裁决	(316)
六、执行	(317)
第二节 涉外经济仲裁	(318)
一、涉外经济仲裁的概念	(318)
二、涉外经济仲裁适用的法律	(318)
三、仲裁协议	(319)
四、仲裁地点	(320)
五、仲裁机构	(320)
六、仲裁规则	(321)
七、仲裁裁决的效力	(321)
八、涉外仲裁裁决的执行	(322)
第三节 经济审判	(324)
一、经济审判的概念	(324)
二、经济审判机构的收案范围及诉讼费用	(324)
三、经济审判机构的管辖	(327)
四、诉讼当事人和法定代表人	(329)
第四节 经济审判程序	(330)
一、两审终审制	(330)
二、审判程序	(331)
思考与练习	(336)
第二十二章 经济纠纷国际仲裁	(340)
第一节 西方国家的仲裁机构和仲裁规则	(340)
一、伦敦仲裁院	(340)
二、美国仲裁协会	(341)

三、瑞典斯德哥尔摩商会仲裁院	(342)
第二节 国际性和区域性的仲裁机构及仲裁规章	(342)
一、联合国国际贸易法委员会仲裁规则	(342)
二、国际商会仲裁院和仲裁规则	(344)
三、国际商事仲裁欧洲公约	(347)
四、亚洲及远东经济委员会仲裁规则	(347)
五、联合国国际商事仲裁示范法	(348)
第三节 我国企业涉外经济纠纷仲裁案例	(352)
一、市场变动,国外卖方拒绝履约仲裁案	(352)
二、陶瓷餐具“倾销”诉讼案	(359)
三、卖方不按期装运引起的仲裁案	(365)
四、进口凭不清洁提单付款争议案	(366)
思考与练习	(370)
第二十三章 战略管理与发展	(371)
第一节 战略管理的基本内容	(371)
一、确定战略经营内容与使命	(371)
二、确立战略目标	(372)
三、进行战略规划(设计)	(372)
四、战略实施	(374)
五、评估战略实绩、进行积极的调整	(374)
第二节 战略形势分析	(376)
一、行业战略形势分析	(377)
二、竞争战略形势分析	(382)
三、企业自我形势分析	(389)
第三节 企业战略类型	(392)
一、企业一般总体战略	(393)
二、企业一般经营战略	(399)
三、企业在不同竞争形势下的战略	(403)
第四节 企业战略的实施	(407)

一、建立适应战略实施要求的企业组织	(407)
二、配置资源:预算与规划	(412)
三、调动群体力量,实现战略规划	(413)
四、建立行政支持系统	(413)
思考与练习	(414)
后记	(417)

第十二章 组织与体制

筹建和经营企业,实现企业目标,必须把各类人员按不同的管理目的、职能和区域,系统地组织成协调平衡、富有成效的有机整体。经营组织,从动态看,它在从事上述活动;从静态看,它是上述活动的结果。经营组织与体制是指为经营所需要的企业机构、领导制度、责任体系等一系列组织形态、组织原则和组织联系。

第一节 机构设置

组织机构是支撑企业生产、技术、经济及其它活动的运筹体系,是企业的“骨骼”系统。没有组织机构,企业的一切活动就无法正常、有效地进行。

一、组织机构设置依据

企业组织机构设置,就是根据企业总目标,把企业管理要素配置在一定的方位上,确定其活动条件,规定其活动范围,形成相对稳定的科学的管理体系。企业组织机构设置没有固定的模式,根据企业不同的生产技术特点,不同的内外部条件,就有不同的组织机构设置,构成部分、各部分之间的联系和比例关系也不同。但是,无论具体形态如何不同,总的要求还是从企业的实际出发,选择和确定企业的组织机构,保证企业稳定、高效地进行经营活动。

组织机构设置的依据,包括以下几个方面:

(一)任务目标

每个机构和这个机构的每一部分,都与特定的任务、目标有

关,否则就没有存在的意义。任务、目标就是机构或机构的每一部分、每一成员要干的、为企业活动所必需的事情,机构设计以事为中心。因事设机构、设职务、配人员。人与事要高度配合,不能以人为中心,因人设职,因职找事。

(二)专业分工

为提高效率必须分工。把实现任务目标所需要的全部活动,划分成各种基本作业。把各种基本作业,按其职能要求,分配给这方面的专业人员。合理划分专业,注重使用专家。

(三)管理幅度

指一个主管能够直接有效地指挥下属的数目。一个管理人员能领导若干个隶属人员,高层管理人员的管理幅度在4人到8人。但经过调查和实际工作的证明,在许多组织中,其管理幅度比这个结果要高。因此,确定管理幅度时,要根据企业的实际情况,考虑某些因素的影响,合理地确定。

影响管理幅度变动的主要因素。

1. 领导者面对的问题的复杂程度。高层领导面对的问题往往是困难、复杂的决策性和方向性问题,所以直接领导的人数不宜多。基层领导处理日常的、规范性的事务,有可能多领导一些人。但也有例外,在科学研究部门和工程设计部门,在层次上虽不是最高的,但一个管理人员所管辖的人员数目相对地要少一些。所以,面临问题的简单或复杂,一般化或专门化等,都要区别对待。

2. 才能高低。能力较强的领导人员能够在不降低组织效率的前提下,比相同层次、相同工作的其他领导人领导较多的人员而不感到过分紧张。同样道理,一组高度熟练和胜任的工作人员所需要的指挥、监督者就要少一点。这种情况下,管理幅度可以加宽。如果所属人员在使用新方法、新技术中,领导人还要边做边培训,就不能领导过多的人数。

3. 授权程度。领导者将管理权力授予得多,领导者亲自处理的问题就少,管理幅度就相应大一些;授予得少,领导者亲自处理的

问题多,管理幅度就相应地小一些。有的管理人员很不放心把权力交给下级,因而对每个下属的每种活动都要检查核对。这样的领导人自然就不可能领导过多的人员。其实可以通过训练安排,把一部分权力适当交给下属,由他们处理一些问题,以扩大管理幅度。

(四)管理层次

机构内分设的自上而下或自下而上的机构层次。在总量一定的情况下,管理层次和管理幅度是反方向变化。管理幅度越小,管理层次越多;相反,管理幅度越大,管理层次越少。一般来说,在企业最高领导人和最基层的职工之间,如果层次过多,上报与下达的情况,经过许多层次辗转到达接收人,往往会七折八扣,信息失真,受到歪曲或者过时。因此许多企业主张组织中的层次应尽可能地少。

(五)权责对等

权力是在规定的职位上行事的权力。领导人员率领隶属人员去完成某项工作,必须拥有包括指挥、命令等在内的各种权力。

责任是在接受职位、职务后必须履行的义务。在任何工作中,权与责必须大致相等。更移责任时,必须同时更移与责任相应的权力;更移权力时必须同时更移与权力相应的责任。如果要求一个经理履行某些责任,那就要授给他以充分的权力使他履行责任。如果这些权力是授给他的,但该经理不能承担相等的责任,那么就收回这些权力,或者将派给他的职务作某些更动,或者把这位经理作适当的调动。

(六)才职相称

管理人员的才智、能力与担任的职务相适应。设计了各种职位、职务之后,就要安排相应的人员担任工作,或通过培训,使其胜任工作。每种职位、职务都有其所要求的能力水平。

不论是管理工作或体力劳动,都可以区分为脑力和体力的。每个职工也可以通过考查经历、进行测验以及面谈等,借以了解他的知识、经验、才能和兴趣,再进行评审比较,使企业能够做到将现有

或可能有的职工的才能,和各种职务的要求相适应,使才职相称。

如果遇到缺乏某种工作所需要的职工,而一时又找不到合适的人选时,也可以考虑把工作重新修改、设计、安排,直到可以找到适当的人员来充任为止。设置的机构尽可能使才职相称,人尽其才,才得其用,用得其所。理想的组织机构设计,必须具有修改和调整的可能性,成立的组织机构必须具有灵活性。

(七)命令统一

下级机构只能接受一个上级机构的命令和指挥。一个机构不能受到多头指挥。上下级之间的上报下达,都要按层次进行,一般情况下,不得越级。执行者负执行之责,指挥者要负指挥之责,在指挥和命令上,严格实行“一元化”的层次联系。

(八)精干高效

机构精简,队伍精干。机构精简就要对管理业务进行具体分析,减少业务中重复现象。队伍精干即设置必要的、胜任的作业人员,调整不必要的、不胜任的作业人员,减少机构的管理费用。

(九)适应性

组织机构对客观环境的变化要有适应性。组织机构适应内部条件、外部的环境,满足生产、技术、管理、市场等各方面的需要,才有存在和发展的可能性。适应社会和经济发展的需要是组织机构优劣的重要标准。

(十)效果和效率

效果是指组织机构的活动要有成效、有效果。组织机构不但要能保证企业生产经营活动的进行,同时要使活动有成果。要确立组织目标,集中主要力量于主要目标,不断解决问题,争取更大的效果。效率是指组织机构在单位时间内取得成果的速度,反映在单位时间内取得成果的过程中,各种物质资源的利用程度,工人的劳动效率,工作人员的工作效率,各部门、各层次的工作效率,整个组织机构的工作效率等方面,都反映组织机构的效率。效率不高,反应迟缓,说明整个机构或机构的某些方面已经不适应客观要求了。

二、正式组织和非正式组织

(一)正式组织

所有成员彼此互相沟通,为既定目标采取共同行动,并依法或依规章制度的规定,形成一个机构,这个组织就是个正式组织。根据上面叙述过的内容,正式组织必须包括以下几个系统:第一,有一个职能化系统,人们有可能实行专业分工;第二,有一个有效的激励系统,引导成员自觉地作出贡献;第三,有一个权力(权威)系统,导致集体成员去接受管理者的决定;第四,有一个决策系统,为组织的发展指引方向。

正式组织的一个重要问题是设计合理的组织机构形态。

企业不同,所处的条件不同,组织机构的形态就不同。而不同的组织机构形态,适应于一定的条件,有其长处,也有其短处。所以,要根据实际条件,在分析各种组织形态利弊的基础上,合理选择。

根据机构设置原理,企业的组织机构形态,大致有下列几种:

1. 直线制。

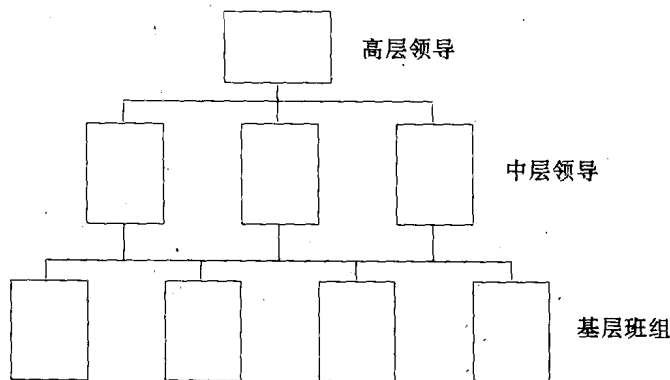


图 12-1 直线制形态示意图

直线制形态的特征是:①各级领导人执行全部管理职能(不设职能机构);②自上而下执行单一命令原则;③主要管理人员通晓

必需的各种专业知识、亲自处理各种业务；④机构简单，权责分明，联系简捷；⑤管理费用低；⑥适用于人数较少、规模较小、生产过程不太复杂、生产技术比较简单的企业；⑦在企业规模扩大、产品多、业务杂、技术要求高的情况下，个人的知识、能力有限，势必影响到企业的进一步发展。

2. 职能制。

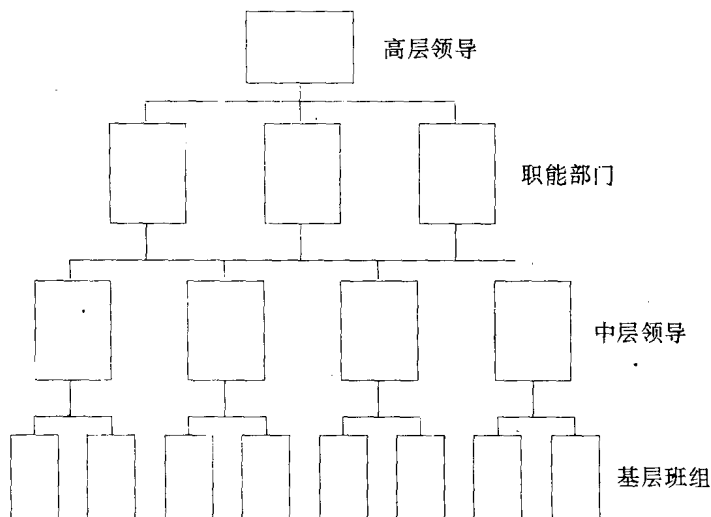


图 12-2 职能制形态示意图

职能制形态的特征是：①为高层领导设置职能部门；②管理职能不集中于企业主要领导人，而是由各职能部门去承担；③适应于规模庞大、生产技术复杂、管理分工比较细的企业。④由于规模庞大，企业领导人的经验、知识、能力、精力等不能自上而下地对生产经营活动进行有效的管理、指挥。所以，企业的各个组成部分，由各专门机构进行专业管理，避免管理不周而造成过多的损失；⑤任何一个职能部门都可以领导、指挥企业基层作业活动，政出多门，多头领导，往往使基层作业部门无所适从，容易造成生产秩序紊乱。

职能制实行的条件是：企业必须有较高的综合平衡能力，各职