

全国煤炭高职高专（成人）“十一五”规划教材

煤炭企业管理

曾 旗 张占斌 主编

Meitan Ziye Guanli



中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

全国煤炭高职高专(成人)“十一五”规划教材

煤炭企业管理

主 编	曾 旗	张占斌	
副主编	张世君	张宏敏	
参 编	王先民	李宏慧	张纯洪
	王建华	潭劲松	和惠浦

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

煤炭企业管理是涉煤专业教学的重要课程之一,也是一门应用性很强的学科,管理既是一门科学又是一门艺术。本书结合国内外煤炭企业管理理论与实践的最新发展,以多年来煤炭企业管理学课程教学与体制改革成果为基础,坚持科学性、综合性、针对性、实用性、逻辑性和层次性。

全书分十三章,具体包括:企业与管理、煤炭企业的责任与体系、现代企业制度建设、煤炭企业经营战略与决策、煤炭企业市场营销、煤炭企业计划管理、煤炭企业生产管理、煤炭企业质量管理、煤炭企业人力资源管理、煤炭企业物流与设备管理、煤炭企业财务管理、煤炭企业安全生产管理、煤炭企业创新管理。编写中力求把概念、原理融于实例之中,启发读者结合管理实践对煤炭企业管理的基本原理和方法进行深入思考,以提高学生分析和解决问题的能力。

本书既可以作为涉煤专业学生的学习用书,也可以作为广大煤炭管理者的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

煤炭企业管理/曾旗,张占斌主编. —徐州:中国矿业大学出版社,2009.1

全国煤炭高职高专(成人)“十一五”规划教材
ISBN 978-7-5646-0238-3

I. 煤… II. ①曾…②张… III. 煤炭工业—工业企业管
理—高等学校;技术学校—教材 IV. F407.216

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 007383 号

书 名 煤炭企业管理
主 编 曾 旗 张占斌
责任编辑 何 戈 孙建波
责任校对 徐 玮
出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com
排 版 中国矿业大学出版社排版中心
印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司
经 销 新华书店
开 本 787×1092 1/16 印张 19.5 字数 481 千字
版次印次 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷
定 价 29.50 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

煤炭高职高专(成人)“十一五”规划教材 建设委员会成员名单

主 任:李增全

副 主 任:刘咸卫 胡卫民 刘发威 仵自连

委 员:(按姓氏笔画为序)

王廷弼	王自学	王春阁	王宪军
牛耀宏	石 兴	刘卫国	刘景山
杜俊林	李玉文	李式范	李兴业
李学忠	李维安	张 军	张 浩
张贵金	陈润叶	周智仁	郝巨才
荆双喜	贺丰年	高丽玲	唐又驰
彭志刚			

秘 书 长:王廷弼 李式范

副秘书长:耿东锋 孙建波

前 言

本书是以“邓小平理论”和“三个代表”重要思想为指导,全面贯彻党的教育方针和科教兴国战略,以多年来课程教学与体系改革成果为基础,跟踪国内外煤炭企业管理最新研究和实践,针对培养煤炭专业人才的需要而编写的一本教科书。

煤炭企业管理是一门实践性很强的学科,并随着社会经济的发展而不断更新。目前,“煤炭企业管理学”已经成为涉煤专业教学的重要课程之一。及时、系统地归纳煤炭企业管理比较成熟的、具有普遍意义的理论,向广大读者介绍国内外最新的研究成果,对提高我国煤炭企业管理教学水平和管理工作水平具有重要意义,这也是编写本书的目的所在。

本书在编写过程中坚持理论联系实际、博采众家之长、充分吸收国内外煤炭企业管理研究成果的指导思想,力求在以下方面形成特色:

(1) 坚持科学性、综合性。煤炭企业管理作为一门涉煤专业课程,应以研究煤炭企业的共性问题为主。本书在内容安排上既借鉴国外成熟的管理理论体系,又充分考虑 21 世纪我国煤炭企业管理类人才培养模式和教学内容体系建设与改革的需要;既注重全面系统地介绍基本管理原理、原则和方法,又结合我国的管理实践,对煤炭企业管理理论和实践的新发展进行归纳、整理、讨论和延伸,尽可能将近年来煤炭企业管理领域的最新研究成果融合到相关问题的论述之中,使本书具有体系完整、内容全面、信息充足的特点。

(2) 坚持针对性、实用性。煤炭企业管理是一门应用性很强的学科,本书在编写过程中注重理论与实践的有机结合,尽可能做到概念描述生动化、原理阐述具体化;启发读者结合煤炭企业管理实践对企业管理的基本原理和方法进行深入的思考;提高学生运用所学理论分析解决实际问题的能力。

(3) 坚持逻辑性、层次性。管理既是一门科学又是一门艺术,具有很强的逻辑性和层次性。本书每一部分都遵循深入浅出、由原理到应用的逻辑关系,在介绍基本原理之后,按管理职能或管理方法依次展开。

在编排结构方面充分体现教学要求,每章对主要内容进行小结,并附了一定数量的案例和复习思考题,目的是帮助读者在学完本章知识之后,明确应该理解和掌握的主要内容。

本书由河南理工大学曾旗负责总体设计并修改补充和定稿。参加编写的人员有:河南理工大学曾旗(第一章、第二章),阳泉煤业集团职工大学王先民(第三章),平顶山工学院张宏敏(第四章、第五章),山西煤炭管理干部学院张占斌(第六章),山西煤炭管理干部学院和

惠浦(第七章),平顶山工业职业技术学院李宏慧(第八章、第九章),河南理工大学谭劲松(第十章),河南理工大学王建华(第十一章),河南理工大学张世君(第十二章),阳泉煤业集团职工大学张纯洪(第十三章)。

本书在编写过程中,参考了国内外大量文献,在此对文献作者表示由衷的感谢。

煤炭企业管理是一门内容广泛、发展迅速的学科。虽然参加本书的编写人员都拥有较丰富的教学、管理实践,以及较强的接受新知识、新思想的能力,但由于知识和经验有限,成书过程中缺点和错误在所难免。敬请使用本教材的教师和学员及其他读者提出意见和建议,以便修订再版时更正和完善。

编 者

2007 年 9 月

目 录

第一章 企业与管理	1
第一节 现代企业的概念、特征及形式	1
第二节 管理的性质、职能、目的和管理者	8
第三节 管理的起源与发展	15
第二章 煤炭企业的责任与体系	24
第一节 煤炭企业责任	24
第二节 煤炭企业与循环经济	27
第三节 促进煤炭企业健康发展	29
第三章 现代企业制度建设	39
第一节 现代企业制度概述	39
第二节 煤炭企业现代企业制度建设的内容	42
第三节 煤炭企业的组织结构	50
第四章 煤炭企业经营战略与决策	56
第一节 煤炭企业经营思想	56
第二节 煤炭企业经营环境与目标	57
第三节 煤炭企业经营战略	65
第四节 煤炭企业经营决策	69
第五章 煤炭企业市场营销	82
第一节 市场营销的概念	82
第二节 市场细分与开拓	83
第三节 市场营销组合策略	93
第四节 煤炭运销管理	104
第六章 煤炭企业计划管理	112
第一节 煤炭企业计划管理概述	112
第二节 煤炭企业生产能力	117
第三节 矿井年度生产计划的编制	121
第四节 网络计划技术	126

第七章 煤炭企业生产管理	135
第一节 煤炭企业生产管理概述.....	135
第二节 采掘正规循环作业.....	137
第三节 回采循环工作组织.....	137
第四节 掘进循环工作组织.....	148
第五节 矿井生产调度.....	152
第八章 煤炭企业质量管理	158
第一节 质量和质量管理.....	158
第二节 煤炭企业质量保证体系.....	161
第三节 煤炭企业全面质量管理.....	163
第四节 煤炭产品与井下工程质量控制.....	167
第五节 质量管理常用的统计方法.....	173
第六节 ISO 9000 系列标准	183
第九章 煤炭企业人力资源管理	190
第一节 人力资源管理概述.....	190
第二节 煤炭企业员工招聘、培训、考核与测评.....	193
第三节 煤炭企业薪酬设计与管理.....	201
第十章 煤炭企业物流与设备管理	209
第一节 物流的概念.....	209
第二节 煤炭企业库存管理与仓储管理.....	216
第三节 煤炭企业设备的选用与使用.....	219
第四节 煤炭企业设备的维护与修理、设备的改造与更新	222
第十一章 煤炭企业财务管理	234
第一节 财务管理概述.....	234
第二节 筹资管理.....	237
第三节 投资管理.....	246
第四节 股利分配.....	250
第五节 成本管理.....	252
第六节 财务分析.....	254
第十二章 煤炭企业安全生产管理	261
第一节 煤炭企业安全生产管理的意义和必要性.....	261
第二节 煤炭企业安全生产管理责任制.....	262
第三节 煤矿安全生产管理体系和评价.....	264
第四节 煤矿安全生产预防、教育和培训	274

第十三章 煤炭企业创新管理.....	284
第一节 创新管理概述.....	284
第二节 煤炭企业技术创新.....	289
第三节 知识产权.....	294
参考文献.....	300

第一章 企业与管理

第一节 现代企业的概念、特征及形式

一、现代企业的内涵

(一) 现代企业的概念

企业是指依法成立的以营利为目的从事商品生产、流通等经营活动,进行自主经营、自负盈亏的经济组织。

从法律角度看,现代企业是一个依法设立、具有独立的财产、享有独立的权利并承担相应义务的法人主体。因此,我国《公司法》规定企业必须具有以下一些基本要素:拥有一定数量的生产设备和资金;要有一定的生产经营活动场所;要有一定数量和质量的工作人员;企业能自主经营、自负盈亏且具有法人地位。

(二) 现代企业的内涵

从历史发展角度看,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程度时产生的,是商品经济的产物。现代企业则已发展成为具有一定规模和社会分工的组织,是一个依法设立、具有独立财产、在法律上有独立权利和义务的法律主体;同时,现代企业制度更是已经超越了国家的范畴,具有国际通用性。总体来看,企业可以从以下一些方面来理解。

1. 企业是一个经济性组织

企业的经济性是它区别于从事非经济活动的政府机关、政治组织、事业单位、群众组织等非经济组织的本质特征。企业在社会中所从事的是经济活动,它以谋求利润为目的;作为市场中的经营主体,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。企业如果没有赢利,就没有企业财产所有者和经营者的利益,就难以保证企业的生存和发展,从而在市场竞争中失败并逐步消失。

2. 企业是一个社会性组织

企业是社会的一部分,是社会大系统中的子系统,因此企业的行为自然会受到政治、法律、道德、心理等因素的影响和制约;另外,企业的存在价值也是为满足社会的某种需要而体现出来的。它对社会发展、政治进步、文化繁荣发挥自己重要的作用,也承担一定的社会责任,具体体现在以下一些方面:首先,企业是吸收社会劳动者就业的场所,是社会劳动力与其他劳动要素结合的场所,是实现人的价值、创作社会财富的场所;其次,企业的社会价值更在于不断地生产和提供人们需要的物质和文化产品,不断提高社会大众的生活水平和生活质量,促进人类的文明与进步;最后,企业是国家社会管理、引导、调节经济行为的最终执行者,国家社会有关经济的政策、法规、规划等最终要由企业来执行。企业在维护社会经济秩序、营造良好经济运行环境、促进社会与经济的协调发展等方面具有重要的作用。

3. 企业是一个独立的法人

法人是依法成立并能以自己的名义行使权利和义务的社会组织,如公司、社团等。具有法人资格的相对独立的企业,需要具备以下一些条件:一是必须在工商行政管理部门登记注册;二是在银行设立账户,独立经营核算,独立行使财产支配权;三是在法律许可范围内独立自主地进行生产经营活动。因此,企业是自主经营、自负盈亏,依法独立享有民事权利并承担民事责任的从事经营活动的法人组织。

二、现代企业具有的特征

(一) 产权清晰

这主要体现为生产资料所有权与经营权的分离,企业中的资产所有权属于投资者(其中国有资产所有权属于国家),企业拥有出资者投资形成的全部法人财产权。即企业享有法人财产的占有、使用、收益和处置权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

(二) 权责明确

企业以其全部法人财产依法自主经营、自负盈亏、照章纳税,对出资者承担资产保值、增值的责任。出资者则按照投入企业的资本额享有所有者的权益并承担投资亏损给自己带来的损失。企业经营者则在投资者所赋予的权限范围内自主决策、自主经营,享受企业经营赢利给自己带来的收益,也承担企业经营状况不佳带来的压力。

(三) 政企分开

在现代企业制度里,政府和企业的关系体现为法律关系:政府依靠政策法规、财政税收等宏观手段调控市场,引导企业的经营活动,它并不直接干预企业的生产经营活动;企业则以提高劳动生产率和经济效益为目的,按照市场需求组织生产经营。企业由于行政的干预而缺乏经营自主权、或是企业直接成为行政部门的附属物等都不是现代企业的存在状态。

(四) 管理科学

企业在生产经营过程中,建立科学的企业领导体制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,建立高效的激励约束机制来充分调动员工的生产积极性,同时综合运用社会学、统计学、运筹学、心理学等各种学科的相关成果使企业的生产经营与管理活动做到科学、精确、高效。

三、现代企业的基本形式

(一) 按照企业制度的形态构成划分

这是国际上对企业进行分类的一种常用方法,这种划分方法也常称为法律形式,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。

1. 业主制企业

它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。出资者独享企业的利润,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,但我国最新的《公司法》规定了单一业主的法人企业。

2. 合伙制企业

它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,合伙人之间是一种契

约关系;它也不具备法人的基本条件,但有些国家的法典中,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。有限合伙人则没有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,由普通合伙人与有限合伙人共同组成的企业为有限合伙企业。

3. 公司制企业

公司是指依法定程序设立,以营利为目的,具有资本联合属性的企业法人。一般对公司制企业可进一步按照其股东的责任范围来将公司分为以下几类。

(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,股份的转让也受严格限制。

(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。是由一定数量以上的股东出资设立,全部资本分为等额股份,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。

(二) 按照企业生产经营业务的类型划分

这也是我国常用的企业分类方法,具体可体现为以下几种。

(1) 工业企业。它指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。它指从事农、林、牧、副、渔业生产的企业,为社会提供农副产品。

(3) 商业企业。它指从事生产资料、生活资料流通服务的企业。

(4) 交通运输企业。它指为社会提供交通运输服务的企业。

(5) 金融企业。它指专门经营金融或信用业务的企业。

(三) 按照企业所有制形式划分

这是我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。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或代表全体劳动者利益的国家所有。在过去的计划经济体制下,我国的国有企业全部由国家直接经营,因此又将这样的企业称为国营企业。

(2) 集体所有制企业。简称集体企业,这是指企业的全部生产资料和劳动成果由一定范围内的劳动者共同所有的一种企业形式。这些劳动者很大程度上是按照行政隶属而归属于某个县、镇、村。

(3) 私营企业。这是指企业的全部资产属私人所有的企业,我国曾在《私营企业暂行条例》中规定:“私营企业是指企业资产属于私人所有,雇工8人以上的赢利性经济组织。”

(4) 混合所有制企业。这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。其中中外合资经营企业是由外国企业、个人或其他经济组织与我国企业共同投资开办、共同管理、共担风险、共负盈亏的企业。中外合作经营企业则是由外国企业、个人或其他经济组织与我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。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,并依合同规定收回投资。

此外,还有按照企业各类生产力要素比重大小划分、按照企业规模大小划分、按照企业组织形式等划分不同类型的企业。

四、现代企业的组织形式

组织是人们为了实现某种目标而形成的人的有序集合,一套机构既是企业存在的形式,又是实现企业目标的基本保证。不同类型的企业,由于经营业务的性质和内容不同,企业组织结构也会有所不同,适合任何组织所有情况的最佳组织结构是不存在的,所以应根据企业特点、产品性质等选择合适的企业形式。另外,企业的组织结构还与企业规模、技术复杂性、企业发展战略以及企业环境等因素有关,这些因素的变化对组织结构会提出新的要求,因此,企业组织结构还要随着环境或条件的变化进行调整和设计。

从历史发展看,组织结构的形式大体经历了两个阶段,即传统的组织结构阶段和现代的组织结构阶段。传统的组织结构形式有:直线制、职能制、直线职能制等。而现代的组织结构则包括有:事业部制、矩阵制、团队制、委员会制等不同类型。下面就对这两个阶段进行较为详细的介绍。

(一) 传统组织结构阶段

1. 直线制

直线制组织结构是一种实行直线领导而不设职能机构的管理组织形式,即企业的一切管理工作均由企业的厂长(或公司经理)直接指挥和管理,不设专门的职能机构。

(1) 直线制组织结构的优点:机构简单,权力集中,统一指挥,决策迅速,责权明确,信息传递快捷,工作效率较高。

(2) 直线制组织结构的缺点:由于没有专业化分工,因此不易提高专业管理水平,同时也对领导者的知识和能力有较高的要求。另外经营决策者所需处理的事务较多,也使其无法集中精力从事企业的宏观经营决策,同时企业的经营成败取决于一人,给企业带来了很大风险。

(3) 直线制组织结构的适用性:这种组织结构,由于受领导者能力的限制,管理幅度不可能过宽,企业的规模也不可能太大,只适于小型企业等人员不多、生产管理比较简单、产品比较单一的情况。小型工业企业、业主制的商品流通企业通常采用这种组织结构形式,如专卖店、方便店等。

2. 职能制

这种经营组织形式是按经营活动的功能划分部门,把相同或相似的活动如研发、生产、营销、财务、人事等归并在一起,各部门直接受高层经理领导并向其负责,部门的经营决策必须有高层经理人员的介入才能作出。

(1) 职能制组织结构的优点:将技能相似的专业人员集合在各自专门的职能机构内可以使管理职能得到初步的分工与专业化,经营组织的管理职能在一定程度上得到强化,并在业务范围内进行了专业化的分工协作,避免了人力和物质资源的重复配置,符合专业化分工的原则,便于发挥职能专长,有利于专业化技能的不断提高和有效利用,同时也更加注重企业内部运行效率与员工的专业素质。

(2) 职能制组织结构的缺点:职能部门之间容易出现各自为政的情况,部门间缺乏交流沟通,协调与合作难度增加,往往会片面追求本部门的局部利益而导致矛盾与冲突增多。同时,因为每个人都力图向专业的纵深方向发展,因此难以培养综合全面的管理人才。另外,由于政出多门、多头领导,也破坏了经营活动的统一性。

(3) 职能制组织结构的适用性:它往往适用于中小型规模的组织和外部环境相对稳定的情形。现实中在西方发达国家,一般不采用这种组织形式,我国企业也很少采用。

3. 直线职能制

这是将直线制与职能制结合的结果。

(1) 直线职能制组织结构的优点:直线关系体现了一种指挥和命令的关系,直线人员有决策和行动的权力;参谋关系则体现了服务和协助职能,参谋人员具有思考、筹划、建议的权力。因此总体来看,各级直线领导都有相应的机构和众多的参谋助手,能发挥经营组织统一领导的优点,使主管人员主抓大事来保证命令的统一;同时,职能分工又进一步专业化,可以发挥职能人员的作用。

(2) 直线职能制组织结构的缺点:直线与参谋之间难以避免矛盾与冲突,往往造成组织缺乏效率。同时职能部门间的横向联系往往很差,而职能部门与下级主管也往往由于领导权限的冲突而容易产生矛盾,另外这种组织形式对市场变化往往难以及时作出反应。

(3) 直线职能制组织结构的适用性:适用于企业规模不太大,产品品种不太繁杂,工艺水平要求不高,市场销售情况较容易掌握的企业。

(二) 现代组织结构阶段

1. 事业部制组织结构

事业部制组织结构就企业而言,是一个企业内部对于具有独立的产品和市场、独立的责任和利益的部门实行分权管理的一种组织形态,是公司总部集中制定政策,各个事业部分散经营管理的结构,是集中指导下的分散管理。这属于分权化发展的一种类型,因为现实竞争使企业规模越来越大,但太大的企业往往经营不太灵活,因此就产生了事业部制组织形式。1920年斯隆在通用汽车公司最早引入了事业部制。

(1) 事业部制组织结构的特点:在总公司的统一领导下,分别以产品、地区、细分市场为基础成立若干个事业部,各个事业部统一负责本部的全部生产经营业务工作(包括从产品设计、原材料采购到产品的制造、销售等),独立经营,单独核算,公司总部负责事业部之间的资源分配和长期战略的制定。

企业战略方针的确定和重大决策权集中在公司总部,事业部在总部的领导下根据企业的战略决策实行分权化的独立经营。公司总部保留了人事政策、形象设计、价格管理、投资决策等权限对事业部进行一定的控制。

(2) 事业部制组织结构的优点:事业部制使统一管理和专业化分工更好地结合起来,集中决策和分散经营使高层领导者摆脱了日常经营管理事务的纠缠,同时也调动了各经营部

门的主动性和积极性。事业部有稳定的人员与团队,职责分明,便于统一指挥、发挥团队精神,同时分权制的模式也使事业部可以更好地适应变动的环境,灵活地应对市场竞争,提高了大企业的灵活性和适应性。毕竟在许多情况下,具体经营者更了解他们的特殊问题和情况,比千里之外的总公司更有优势。另外,各事业部间的自然竞争也可以激发员工的进取心,促进企业整体的发展。

(3) 事业部制组织结构的缺点:总体来看这种组织形式机构复杂,经营分散,存在人员重复配置现象。而从组织间的关系看,各部门在组织目标和发展战略等方面可能与总公司不一致,有碍总公司的统一规划。另外,各事业部间的协调也非常困难,本位主义与短期行为倾向突出,各事业部容易忽视总公司的集体利益,甚至存在由于相互竞争而导致的资源配置不合理现象。

(4) 事业部制组织结构的适用性:事业部制组织一般适于规模较大,经营品种多,市场覆盖面广,具有较复杂产品类别的企业。

(5) 事业部制组织结构的分类:通常来看,它往往体现为产品事业部、地域事业部、顾客事业部等不同类型。

① 产品事业部:按照产品与服务大类的不同来划分业务部门即为产品事业部,它通常适用于大型或多角化经营的企业。

产品事业部的优点主要体现在事业部专注于特定产品的经营,有利于把握消费者脉搏,加快对市场的反应速度,同时各类产品的绩效也易于客观评估。

产品事业部的缺点则主要体现在各产品部门只关心本部门的产品,对部门整体利益欠缺考虑,同时也存在资源浪费与内部竞争过度的现象。

② 地域事业部:按照地理区域成立专门的管理部门即为地域事业部,许多国际性大公司通常采用这种组织形式。

地域事业部的优点主要体现为对当地市场相关问题的反应迅速灵敏,并且可以充分利用地域资源和地区政策,同时也为培养综合管理人才创造了条件。

地域事业部的缺点主要体现为需要数量较大的高素质综合型管理人才,现实中企业往往难以做到。另外,不同地域事业部之间存在相互影响、恶性竞争等现象。

③ 顾客事业部:根据不同顾客的需要或不同顾客群的特性设立的部门即为顾客事业部类型,这种形式在激烈的市场竞争中,顺应了需求发展的趋势,在许多服务型组织中(如银行、保险公司等)常采用。

顾客事业部的优点主要体现为可以充分了解并集中满足顾客的需要,真正将用户放在了第一位,同时也易于发挥特定用户领域专家们的专长,并可以在特定用户群中建立持久的竞争优势。

顾客事业部的缺点主要体现为需要相当多的客户专家来了解顾客的各类需求状况。另外,当顾客的需求偏好发生变化时,企业的转移成本将增大。

④ 流程事业部:按照生产过程、工艺流程来划分的部门即为流程事业部,现实中大型的制造企业常采用这种组织结构形式。

流程事业部的优点主要体现为可以充分发挥生产过程中的专业技术优势,有利于体现规模经济,同时也简化了对生产人员的培训,并且也易于管理。

而其缺点则主要表现为部门间的协作有困难,这一点与生产中工艺流程所需要的紧密

协作相矛盾。

(6) 事业部制组织结构的发展:在 20 世纪 70 年代中期,美国经济出现停滞,有些企业在管理体制方面又出现了重新集权化的趋势。“超事业部”即在企业最高领导之下、各个事业部之上的一些统辖事业部的机构,美国通用电气公司于 1979 年开始实行的“执行部制”就是“超事业部”管理体制的一种形式。

这种组织形式的优点在于加强了总公司与各事业部间的联系,有利于公司集团的共同行动与事业部间的均衡发展。而它的缺点则在于增加了管理人员,使管理费用增加,同时也增加了公司内的信息传递环节,从而降低了效率。因此它适用于规模巨大、经营复杂、实力雄厚的集团公司、跨国公司。

2. 矩阵制组织形式

矩阵制是在同一组织结构中将按职能划分部门与按产品划分部门结合起来的一种组织形式,即在原有垂直领导的基础上增加了一个横向的领导系统而形成的一个矩阵式的组织结构形式。它是将按职能划分部门和按产品或项目组合业务活动两种方式结合起来运用而形成的一种组织设计,事业部经理和职能部门经理在组织中拥有相同的权责,员工则将同时接受两者的双重领导。

矩阵式结构的出现是企业管理水平的一次飞跃。当环境一方面要求专业技术知识,另一方面又要求每个产品线能快速做出变化时,就需要矩阵式结构的管理。职能式结构强调纵向的信息沟通,而事业部制组织强调横向的信息流动,矩阵式就是将这两种信息流动在企业内部同时实现的一种组织形式。矩阵式结构最早应用于飞机制造和航天器械的生产项目中,而现在矩阵式结构已经在跨国公司中普遍使用。它将公司按区域和业务维度划分,从而既保证了公司产品的本土化特点,又保证了规模效应和技术上的领先性。

(1) 矩阵制组织机构的优点:它加强了企业内部的横向联系,便于协调,克服了职能部门相互脱节、各自为政的现象。同时它具有较大的机动性、扩展性、伸缩性,适应性好,可以容易地以产品或事业部扩充或减少建制,而不必对整体架构进行调整。另外各种专业人员同在一个组织共同工作也有利于相互激发而开阔思路。

(2) 矩阵制组织机构的缺点:首先在于组织内存在双重领导现象而难以形成统一意志和容易使下属无所适从,即组织内纵向与横向管理线条交叉,使责权利结构设计、管理流程设计趋于复杂,权力与职责的界定较为困难,潜藏着职权关系的混乱和冲突,协调成本可能大幅上升,从而使组织工作丧失效率。同时,对于经营管理中出现的各种问题也会造成难以分清责任的现象而使管理难度加大。另外也会出现人员膨胀、组织稳定性差、成员有临时观念、职员缺乏主人翁意识而导致责任心不强等一些现象。

(3) 矩阵制组织机构的适用性:这种组织形式较为适用于企业规模庞大,产品种类繁多,市场区域覆盖面广的大型公司。

3. 团队制组织形式

这种组织结构体现为企业为了完成某种特定任务而临时招集一些人员进行相应工作,完成任务后组织即自行解体的一种组织形式。一般而言,这种组织类型较为适用于某项技术开发、某项新产品研制、某项工程设计等科研攻关类活动,因此这类组织常出现在摄制组、技术革新小组、课题组等类型的活动中。

这种组织类型的优点在于目的性强,协调性好,行动灵活,能对特定顾客的需要和环境

活动的变化保持高度的适应性,解决问题的能力也较强。

而其缺点则在于项目组织的构成具有一定的不稳定性和随机性,项目组的成员从不同部门选派,人员具有双重身份,难于协调指挥。同时组织成员有临时观念,工作中的精神状态难以保证。

4. 委员会制组织形式

这是指若干人按照少数服从多数的原则进行集体决策、集体管理的主要形式,常见的类型有董事会、公共危机委员会、咨询委员会等形式。

这种组织类型的优点在于可以集思广益,充分利用若干人的知识、经验与判断力进行决策,从而尽量避免一个人决策可能导致的失误与考虑不周。同时,也能调动更多人参与的积极性,反映各个不同利益集团的利益以减少可能的矛盾与冲突。另外也能够分散权力,避免组织内的独裁与专断。

其缺点主要体现为决策成本较高,时间、资金的付出代价较大,容易造成妥协与决策时的优柔寡断,而且也可能造成出现了问题却推诿扯皮谁也不愿承担责任的现象。

第二节 管理的性质、职能、目的和管理者

管理活动自古就有,甚至可以说凡是由两人以上组成并有一定活动目的的集体就都离不开管理。它作为人类最重要的一项活动而广泛存在于现实的社会生活中,同时人们也在不断的实践中认识到了管理的重要性。目前管理与科学、技术并称为现代社会文明发展的三大支柱,因此有必要对管理活动的相关内容有更进一步的了解。

一、管理的概念与内涵

对管理的含义从不同的角度和背景可以有不同的理解,长期以来,许多中外学者从不同方面对管理给出了相应解释,其中较有代表性有以下几种。

(一) 国外学者对管理的不同定义

管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果。

管理就是计划、组织、控制等活动的过程。

(二) 我国一些学者对管理的不同理解

管理是由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学活动。

管理是指一定组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

(三) 我们的认识

管理是社会组织为了实现预期目标,以人为中心进行的协调活动。它是管理者对一个组织所拥有的资源进行有效计划、组织、领导和控制,用最有效的方法去实现组织目标的活动。

(四) 管理的内涵