

高职高专适用教材

现代企业管理

XIAN DAI QI YE GUAN LI

主编 白福贤

哈尔滨地图出版社

高职高专适用教材

现代企业管理

XIANDAI QIYE GUANLI

主 编 白福贤

副主编 周彦民

哈尔滨地图出版社

• 哈尔滨 •

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理/白福贤主编.—哈尔滨: 哈尔滨地图出版社, 2008.7

ISBN 978-7-80717-914-6

I. 现… II. 白… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 117212 号

哈尔滨地图出版社出版发行

(地址: 哈尔滨市南岗区测绘路 2 号 邮编: 150086)

哈尔滨翰翔印务有限公司印刷

开本: 787 mm×1 092 mm 1/16 印张: 22 字数: 550 千字

ISBN 978-7-80717-914-6

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1~3 000 定价: 30.00 元

前 言

企业管理是一门实践性很强的学科,是我国高校工商管理以及经济类专业的重要专业课程。本书是专门为高职高专工商管理类专业和工科等企业管理课程编写的教材。

为了充分反映时代特色,本教材是在总结我国经济体制改革的成功经验,广泛吸收国内外现代管理理论精华的基础上,结合高等职业技术教育的教学特点编写而成的。本书本着反映当前、兼顾长远、保证重点、注重实用性和可操作性的原则,打破了从头到尾的单一知识叙述型教材模式,尝试建立包括学习目标、案例导入、小结、复习思考题、案例分析、实践与训练等复合型教材模式;尽可能对理论知识简述、精写,压缩篇幅,注重实例介绍、案例分析,引导学生进行直接动脑、动手的实践训练,这对提高学生分析问题和解决问题的能力将起到积极的作用;同时有些章节后面还设置了实训项目,通过让学生建立经营模拟公司,培养其管理技能。

本书内容分四大篇十四章,分别是现代企业管理基础篇、现代企业经营篇、现代企业生产管理篇、现代企业综合管理篇。第一篇现代企业管理基础篇,共四章,专门介绍了企业的基础知识与组织结构;研究现代企业制度的主要内容与企业改革的要求;介绍管理理论的发展史及企业管理的基本职能。第二篇现代企业经营篇,共四章,介绍现代经营理念与基本经营战略;研究市场分析、市场选择与市场营销策略组合;研究资金筹集、使用与分配的管理以及企业财务分析与评价问题。第三篇现代企业生产管理篇,共四章,研究对生产过程的计划与控制、新产品开发、物资设备管理及质量管理;介绍现代先进的生产运作系统的基本原理与特征。第四篇现代企业综合管理篇,共两章,研究人力资源管理 with 激励问题;介绍企业文化和企业形象设计问题。

本书由白福贤任主编、周彦民任副主编。具体分工为,第八章、第九章、第十章、第十一章、第十二章、第十四章由白福贤编写;第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第六章由周彦民编写;第七章、第十三章由赵润慧编写。本书由白福贤统稿并校改。

本书在编写过程中,参考了国内外众多专家、学者的著作,书后附有参考文献,我们在此向参考文献作者表示衷心的感谢!

由于编写人员水平有限,时间仓促,书中缺点错误在所难免,敬请读者和同行提出批评和改进意见。

作 者

2008年6月

目 录

第一篇 现代企业管理基础

第一章 企业及其组织形式	1
第一节 企业的概念与特征	1
第二节 企业的类型	4
第三节 企业的组织结构	8
第二章 现代企业制度	23
第一节 企业制度	26
第二节 现代企业产权制度	29
第三节 现代企业治理制度	32
第三章 管理与管理者	38
第一节 管理	39
第二节 管理者	49
第四章 管理的产生与发展	63
第一节 早期的管理思想	64
第二节 古典管理理论	66
第三节 行为科学理论	71
第四节 现代管理理论	74
第五节 管理的新趋势	76

第二篇 现代企业经营管理

第五章 企业经营研究	81
第一节 环境研究的意义	82
第二节 外部环境研究	83
第三节 市场调研	90
第四节 市场预测	96
第五节 企业经营战略的选择	105
第六章 企业经营决策与计划管理	118
第一节 决策的含义与过程	119
第二节 企业经营决策方法	122
第三节 企业计划	131
第七章 市场营销	148
第一节 市场营销概述	149

第二节	市场分析	150
第三节	市场营销组合策略	156
第八章	企业财务管理	174
第一节	企业财务管理概述	174
第二节	筹资管理	177
第三节	资金运用管理	181
第四节	成本和利润管理	183
第五节	财务分析与评价	186

第三篇 现代企业生产管理

第九章	企业生产管理	194
第一节	生产管理概述	195
第二节	生产计划与作业计划	197
第三节	企业生产过程组织	204
第四节	网络计划技术	210
第五节	现代企业生产管理的新发展	214
第十章	质量管理	221
第一节	质量管理概述	222
第二节	企业质量标准	225
第三节	质量保证体系和质量成本控制	227
第四节	质量分析方法	234
第十一章	新产品开发与技术进步	244
第一节	新产品开发	244
第二节	技术进步	252
第三节	价值工程	254
第十二章	企业物资与设备管理	263
第一节	企业物质资源管理概述	263
第二节	物资管理	265
第三节	企业库存管理	269
第四节	设备管理	275

第四篇 现代企业综合管理

第十三章	人力资源开发与管理	287
第一节	人力资源管理的内涵	288
第二节	知识经济时代的人力资源管理	290
第三节	人力资源管理的基本原理	293

第四节	人力资源管理的基本流程·····	295
第五节	人力资源管理中的沟通与激励·····	312
第十四章	现代企业文化建设·····	320
第一节	企业文化的概念和内容·····	320
第二节	不同国家的企业文化模式与管理特点·····	326
第三节	企业文化建设的原则与途径·····	328
第四节	企业形象与企业文化·····	331
参考文献	·····	342

第一篇 现代企业管理基础

第一章 企业及其组织形式

【学习目标】

学完本章后,你应该能够:理解企业的概念;掌握企业的基本分类;理解组织结构设计的原则;掌握企业划分部门的原则与方法;掌握企业组织结构形式的基本类型;能正确区别企业类型;具有区分管理层次、划分部门的能力;具有初步设计企业组织结构形式的能力。

【导入案例】

某职业学院学生小王、小李、小张大学毕业后决定进行自我创业,成立了某电子产品有限责任公司,由三方共同出资。三方出资额分别为小王 10 万元,小李 5 万元,小张 5 万元。两年后,由于经营不善,该公司破产,债务额达到 50 万元,公司仅存资产 5 万元,三位出资者分别有个人资产 30 万元、15 万元和 5 万元,可是随着公司破产,在应该如何承担债务责任上三人有不同意见。

思考:他们应该怎样承担债务责任呢?

当代企业家和企业管理学者在其实践和理论研究中都十分重视和强调这样一个事实:企业生存在一个变幻莫测的外部环境之中。他们中有的人还把企业外部环境与企业的关系形象地比喻成海洋和在海洋中行驶的船只。目的是使人联想起这样两种情况:海洋能载舟,顺其规律者可乘浪远行;海洋也能覆舟,因为海洋里有看不见的礁石和难以对付的巨浪。经营企业如同在海洋中驾驶舟船,只有掌握了环境变化规律,才能做到“适者生存”。探讨企业外部环境,如同航海爱好者探索海洋奥秘一样有趣而富有意义。但对尚未涉足企业界和企业管理知识领域的人而言,探讨经营管理企业的知识之前,首先要弄清企业的基本概念,其道理如同爱好航海者先要懂船一样。

第一节 企业的概念与特征

如果从社会上流传的各类企业管理书籍中,寻找关于企业的定义,将会发现定义形式多得令人困惑。这不值得奇怪。如果再浏览一下其他社会科学书籍中的定义,会发现同样的问题,连社会科学家自己也不否认。国外曾有经济学家形容“经济”一词定义之多时言称:有多少种经济学家,就有多少种关于“经济”的定义。因此,学习社会科学(包括管理科学)时,要掌握两个要点:一是不要过分强求某个名词术语定义的形式统一,而要注意思考它的内涵;二是要学会将概念与现实相联系。

一、企业的基本概念

下面首先给出关于企业的最简单定义,然后围绕该定义要点展开一般讨论,最后将抽象的企业概念具体化,即将视点转向现实中广泛存在的企业组织形式中。

（一）企业是营利性经济组织

现实社会中存在各种各样的组织，这些组织可概括为两大类：经济组织和非经济组织。

非经济组织普遍存在于上层建筑和意识形态领域，如政府组织、军队组织、国家安全组织、党团组织、社团组织、宗教组织等。非经济组织是国家安全、稳定、团结和协调运行的重要保证。

经济组织在组织目标和行为特征上均与非经济组织有区别。经济组织是适应经济活动的需要而产生的。其目标和行为特征是：通过对各种资源的开发和有效利用，创造能够满足人类物质和精神生活所需要的各种产品，或称创造价值。这之中注意两点：

第一，所谓资源是广义的，不仅指自然资源，如土地、森林、矿产，还包括资金、劳动力、知识和技术。

第二，所谓产品也是广义的，不仅指物质产品，还包括精神产品和各类服务。

根据这一定义，工厂属经济组织，因为工厂通过对原材料的加工，制造人类生活和生产所需的物质产品；商店和物资商行也是经济组织，因为商店和物资商行利用周转资金从某些地区的工厂购买商品，然后转售给其他需要这些商品的消费者和工业用户；学校也是经济组织，因为学校通过积累和传播知识，为社会培养有一定文化水平和专业特长的人才；医院也是经济组织，因为医院利用各种医疗设备和技术为患者提供医疗保健服务等。总之，经济组织实质是构成国民经济的基本单元，或称细胞，分布在国民经济的三大产业（农业、工矿业、服务业）及其行业。然而，并非所有的经济组织都以营利为目标。换言之，并非所有的经济组织都是企业。经济组织中有些组织是非营利性的，如上面提到的医院和学校，尽管医院和学校也都需要活动和发展经费，而且要靠向患者和学生收费方式筹集所需的大部分经费，但开办医院和学校的主要目的不是赚钱或赚取利润。赚钱和以赚钱为目标是有本质区别的。后者是企业的特征，也是经济组织中企业单位与事业单位实质上的区别。

（二）营利是创造社会财富的需要

只有懂得一点经济常识，便知道利润不仅是扩大社会再生产，而且是增加社会财富的需要。从某种意义上讲，增加和创造社会财富是人类生存的一种义务。因为生活在地球上的每一个人都希望生活能一天比一天好，但好的生活所需要的一切，不可能不付代价便轻易取得。自然界的资源要靠人类自己去开采，知识和技术也要靠人类自己去发现、积累和创造。一句话，社会财富来源于人类有组织的劳动。人类不仅要靠有组织的劳动换取一定的财富，而且要靠有组织的劳动不断增加财富的数量以满足人口不断增长的需要，不断增加财富的质量以满足人类不断更新和发展的需要。所以从劳动创造财富这一角度，又可以将企业看做人类劳动组织的一种形式。

从宏观上看，创造财富是各种经济有机体相互协调作用的过程和结果，而营利是实现这一创造过程和取得这一结果的必要手段。以工业企业为例，营利实质是企业通过有效的生产经营活动，使自己产出的产品价值不仅能够补偿耗费价值，而且有所剩余，剩余价值不但是扩大再生产和企业发展的源泉，而且是对社会的贡献。但从微观的企业角度看，上述创造财富和营利间的目的与手段关系正好相反，即从企业角度看，创建企业的目的是为了营利，为社会提供有价值的产品是企业获利的必要手段。

（三）营利者要承担社会责任

上述宏观、微观的认识矛盾在现实经济运行中可以得到有效的调节，其主要方法是：

一方面,国家通过立法和经济杠杆约束企业行为,并为企业行为导向;另一方面,企业要承担社会责任,接受政府和公众监督。换言之,既然企业是营利性经济组织,其追求利润的动机便无可指责。这就如同在运动场上,每个参赛者都期望获胜是一样的道理。但在追求利润的过程中,企业必须规范和约束自己的营利行为。遵纪守法,遵守社会公德。例如,企业不能因自身的利益而破坏生态环境,也不能采取不正当的竞争行为,如欺诈、侵权等以达到损人利己的目的。否则,不仅为法律和社会公德所不容,而且也会损害企业自身的长远利益。

此外,企业还应做到自觉维护社会整体利益。当企业利益与国家利益发生矛盾时,应能做到牺牲企业利益以保全国家利益。

二、企业的一般概念

所谓企业,是指从事商品生产、商品流通或服务性经济活动,实行独立核算,以营利为目的,依法成立的经济组织。

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水平时产生的,是商品经济的产物。

最早出现的是工业企业。工业企业的早期发展经历了三个阶段,即资本主义手工业作坊、手工业工场和工厂企业。手工业作坊是一种简单协作劳动的组织形式,是工厂企业的萌芽。手工业工场是以专业化分工为基础形成的,具有比手工业作坊规模更大的社会化大生产组织形式,它是企业的初期形态,马克思曾指出:“以分工为基础的协作,在工场手工业上取得了自己的典型形态。这种协作,作为资本主义生产过程的特殊形式,在真正的工场手工业时期占统治地位。这个时期大约从16世纪中叶到18世纪末叶。”18世纪60年代开始的资本主义“产业革命”产生了以机器为基本生产手段的工厂。1769年水力纺织机发明并使用以后,世界上出现了第一个棉纺厂,随后资本主义手工业工场普遍向工厂这种生产组织形式过渡。这种工厂就是工业企业的近代形式。在大量工厂的涌现,并与社会各个方面建立了广泛的联系后,企业也就从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、采掘、运输、邮电等各个领域。

三、企业的构成要素

企业的基本构成要素包括:

1. 人员

主要包括生产经营人员和管理者,也包括由人组成的组织与机构。人员是推动企业运营的主体,企业的建立、运营、经营绩效,最终决定的因素是人。

2. 资金

指支撑企业建立与运营的各类资金。企业作为经营单位,必须有一定数额的资金,以支撑企业的正常运行。资金是企业运营的血脉。

3. 物资设备

指企业的厂房、设备以及各种物资材料。物资设备是企业运营的硬件条件、手段和保证。

4. 时间

指企业可以支配的生产时间。时间是企业经营中极为宝贵的稀缺资源。在激烈竞争的今天,时间就是金钱,它通过效率来影响企业的绩效。

5. 信息

指一切有关企业生产经营与管理的信息。信息是企业运营的神经。企业一切经营活动与外部环境的反馈是靠信息完成的；企业一切决策与经营活动的实施也是靠信息实现的。

四、企业的一般特征

不同类型的企业，都有反映它们各自特殊性的某些特征。但凡企业，也都具有反映其共性的一般特征。

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。企业如果没有赢利，就不能发展，就会在市场竞争中失败。而且，如果没有赢利，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、群众组织和学术团体等非经济组织的最本质的特征。

2. 社会性

企业是一个社会组织。从商品生产角度看，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，它具有社会性。

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、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 企业的类型

企业作为一个生态有机体，有着多种属性与复杂形态。因此，从不同的角度，按照不同的标准可将企业划分成不同的类型。

一、按企业资产的所有制性质分类

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

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所有,或归代表全体劳动者利益的国家所有。在计划经济体制下,我国的国有企业全部由国家直接经营。由国家直接经营的国有企业称国有企业。

2. 集体所有制企业

集体所有制企业,简称集体企业。在集体企业里,企业的全部生产资料和劳动成果归一定范围内的劳动者共同所有。

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《国有企业暂行条例》规定:“私营企业是指企业资产属于私人所有,雇工8人以上的营利性经济组织。”

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。

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。它在法律上表现为股权式企业,即合资各方的各种投资或提供的合作条件必须以货币形式进行估价,按股本多少分配企业收益和承担责任。它必须是中国法人。

中外合作经营企业是由外国企业、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。它可以具备中国法人资格,也可不具备。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,并可依合同规定收回投资。

二、根据企业制度的形态构成分类

这是国际上对企业进行分类的一种常用方法。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。企业制度是法律高速发展的结果,所以依据这种分类方法划分而成的企业类型也称法律形式。

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。他独享企业的利润,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。

2. 合伙企业

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。合伙企业的合伙人之间是一种契约关系,不具备法人的基本条件,不是法人。但也有些国家的法典中,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。有限合伙人无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。

业主制企业和合伙制企业统称为古典企业。

3. 公司制企业

公司是指依公司法设立,具有资本联合属性的企业。国际上有关公司的概念,一般认为:“公司是依法定程序设立,以营利为目的的社团法人。”因此,公司具有反映其特殊性的两个基本特征:公司具有法人资格,公司资本具有联合属性。这是公司区别于其他非公司企业的本质特征。根据我国《公司法》规定,我国将存在国有独资公司,这是一种特殊的公司形式。

对公司企业可进一步按照其股东的责任范围进行分类,将公司分为:

(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。无限清偿责任是指股东对公司的债务以其全部个人财产共同承担或单独承担清偿全部债务的责任,而不以出资额为限度。

显然,无限责任公司的股东的风险是很大的。这种公司在国内外都没有大的发展。

(2)有限责任公司 是由一定数量(我国公司法规定为2~50个)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,股份的转让受严格的限制。

其优点是设立程序简单,又可降低股东风险。缺点是不能在国内公开发行股票,限制了筹资的规模。一般适合于中小企业。

(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(我国公司法规定为5个)以上的股东出资设立,全部资本分为均等股份,股东以其所持股份为限对公司债务承担责任的公司。股份有限公司是典型的现代企业制度形态。其主要特点有:

①股份有限公司是完全独立法人,拥有独立的法人财产权;股东成为单纯的股票持有者,他们的权益主要体现在股票上,并随股票的转移而转移。股东人数有法律上的最低限额,我国规定最少为3人。

②股份有限公司的资本总额被划分为每股金额相等的股份,以股份的多少计算股东的权益。在交易所上市的股份有限公司的股票,可以在社会上公开发行,自由转让,但不能退股,以保持公司的稳定。

③股份有限公司实行所有权与经营权分离的体制。股东大会是最高权力机构,由股东大会委托董事会负责公司的重大经营决策,再由董事会聘任总经理负责日常经营。

股份有限公司有许多优越性。最显著的优点是通过在交易所上市,向社会发行股票,可以大规模筹资,迅速扩展企业规模,增强企业市场竞争力;股东负有限责任,降低了股东投资风险;由于股票的迅速自由转让,提高了资本的流动性,当企业经营不善时,股东通过抛售股票,即“用脚投票”的方式,迫使经理人员必须全力提高企业绩效。

股份有限公司的缺点主要有设立与变更程序复杂;股东关注的是从股票升值中获利,不关心企业的长远发展;由于所有权与经营权的分离会产生复杂的委托代理关系等问题。

股份有限公司作为一种现代企业典型形态,适合于大中型企业。包括在国外,这种企业形式在企业总数中所占比例虽然不大,但营业额与利润却都占很大比例。

三、按企业组合的方式分类

按企业组合方式可以把企业划分成单一企业、多元企业、经济联合体、企业集团、连锁企业。

1. 单一企业

即一个工厂（或一家商店）就是一个企业。这类企业一般是由工艺过程相同或工艺过程前后衔接的生产车间和为生产技术服务的部门所组成。这种企业的经营项目往往比较专业化。单一企业必须独立承担财产责任和经营责任，独立经营，自负盈亏，具有法人地位。

2. 多元企业

就是指由两个以上的工厂或商店组成的企业。即在统一技术基础上，将相互间有依赖关系的不同部门，不同行业的产品或生产的不同阶段联合在一个企业中的生产组织形式。其形式虽有多样，但共同点是生产过程的连续性和对原材料的综合利用性。多元企业不同于行政性的公司，它不是行政管理机构，而是企业性的实体公司。它是按照专业化、联合化及经济合理化的原则，由若干个分散的工厂或商店组成的经济法人组织。如按同类产品或相同工艺技术的工厂组成的专业公司。

3. 经济联合体

即指由一些企业组成的、松散的、相对稳定的经济联合组织。它是打破所有制、行业、部门、地区的界限，由两个以上单一企业，在专业化协作和经济合作的基础上，进行部分或全面统一经营管理的组织形式。它与联合企业有所不同，不仅包括生产领域中的协作，还包括流通领域中的供销一体化和资金、劳力、原材料、厂房设备等生产要素方面的协作。其特点是参加联合的各方，不改变各自的领导体制与隶属关系，在生产、科研、技术、设备、劳力、物资及销售等方面彼此联合。联合各方实行独立核算，自负盈亏，按照等价有偿原则，在各成员之间进行产品配套、物资协作以及技术转让等生产经营活动，以提高联合各方的经济效益。联合各方的联合内容与项目一律用合同固定下来，联合各方仍保留原有的法人地位。经济联合体的主要形式有生产要素的联合，工艺的联合，工业和商业、工业和外贸的联合，农、工、商的联合，生产、科研、销售的联合以及跨行业、跨地区的联合等。

4. 企业集团

企业集团是以资产为纽带建立起来的，由若干独立企业法人组成的企业群体组织，是独立核算企业的较紧密联系的复合组织。其核心是技术、经济和资金实力雄厚的集团公司通过控股、参股来影响一批企业的经营方向和经营活动。在经济联合基础上组建起来的企业集团，是一种具有较紧密联系的企业群体组织，它的核心是技术、经济和资金实力较为雄厚的集团公司，集团公司本身是企业法人，且通过控股、参股控制和影响一批企业的经营方向甚至经营活动。参加企业集团的成员企业，按不同的情况，形成紧密程度不同的多层次结构，一般有三四个层次，如集团公司（核心层）、控股层（紧密层）、参股层（半紧密层）、协议层（松散层），通常称为母公司、子公司、关联公司等不同层次。企业集团的核心一般是实力很强的大型企业或金融投资公司，从而有能力把资金投入其他成员企业，进行控股、参股，成为企业集团的核心。企业集团由于以控股、参股为其主要的资产联结形式，并在经营上共担风险，在利益上共负盈亏，一般也没有期限上的规定，因此具有长期可靠的稳定性。企业集团按其成员的多少和他们各自经营范围的不同，有不同的形式，如有的以生产为主，有的以贸易为主，有的是生产科技结合、生产贸易结合，有的则是生产、科技、贸易结合，也有的是兼有

工、农、商、科技、外贸、运输、金融的综合形式。

5. 连锁企业

连锁经营是一种商业组织形式和经营制度,一般是指经营同类商品或服务的若干个企业,以一定的形式组成一个联合体,通过企业形象的标准化,经营活动的专业化,管理活动的规范化以及管理手段的现代化,使复杂的商业活动在职能分工的基础上实现相对的简单化,把独立的经营活动组合成整体的规模经营,从而实现规模效益。连锁企业具有企业集团的性质,但由于有其特殊性,因此,单独加以说明。连锁企业是指由一个资本统一经营和管理众多的企业或店铺的企业群体。连锁店被广泛应用于商业服务等领域,已成为现代零售业的主流。要发挥其连锁效应,必须具备以下基础:理念连锁、企业形象识别系统连锁、商品组合服务连锁、经营管理连锁。

四、按企业生产经营业务的性质分类

这种分类方法也是我国常用的企业分类方法。而且,我国企业的上级主管部门也是按这一分类来设置管理机构的。按这种分类方法分成的主要企业类型有:

1. 工业企业 它是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 它是从事农、林、牧、副、渔业生产的企业,为社会提供农副产品。
3. 商业企业 它是从事生活资料流通和流通服务的企业。
4. 物资企业 它是从事工业品生产资料流通或流通服务的企业。
5. 交通运输企业 它是为社会提供交通运输服务的企业。
6. 金融企业 它是专门经营货币或信用业务的企业。

除上述主要类型外,还有邮电、旅游企业等。上述企业中的商业企业和物资企业统称为商品流通企业,简称流通企业。将生活资料和生产资料分开是我国计划经济体制的产物。生活资料和生产资料在生产和消费方面虽有各自的特点,因而组织流通的活动也会有所不同,但从市场经济的角度看,它们都是商品,没有本质的区别。

第三节 企业的组织结构

组织一词,按希腊文原意是和谐、协调的意思。从管理学角度讲,组织概念有广义和狭义之分。广义的组织是建立生产经营功能实体的一系列的活动,或者如法约尔所说:“组织,就是建立企业的物质和社会的双重结构。”作为企业管理的基本职能,计划形成企业的目标和策略,而组织则提供实施策略,是实现目标的具体手段。

社会系统学派的代表人物美国的巴纳德(Chester I. Barnard)在1953年出版的《经理人员的职能》一书中认为,组织是“两人以上有意识的协调和活动的合作系统”,组织是人与人的合作系统。例如伐树,一人不够就需要两人或更多人来帮助,而且每人都有分工,这样就产生了组织。

组织是人们实现特定目标的需要。为了实现预定目标,人类必须改造客观世界,这就需要一定的物质力量,当个人力量不足以达成某些特定目标时,就只能依赖组织起来的集体。组织的任务就是将分散的个人结合成一个有机整体。组织活动的结果就是形成一定的体制。

体制是机构和运行制度的总称。凡是正式组织都包括体和制两个方面的内容。要完成某项任务,必须有组织实体,即由人构成的机构,例如,企业的研究所、生产车间、销售科等。

为使人们协同动作而形成集体力量,就必须规定机构之间、人员之间的相互责任、权利关系以及协作方式,这就是“制”。

企业组织的任务是要建立有效的经营体制。它包括建立所有者机构、高层领导机构以及完成生产、销售等任务的职能机构,以解决实体的问题;它还要规定产权关系、领导关系、指挥关系、横向协作关系,解决“制”的问题。

一、组织结构含义及其设计原则

(一) 组织结构的含义及内容

1. 组织结构的含义

组织结构是指为实现组织目标,组织成员在分工协作组成的组织实体与相应的职、责权关系构成的体系。

2. 组织结构的内容

组织结构的基本内容主要包括以下四个方面:

(1) 职能结构,即完成组织目标所需的各项业务工作及其比例和关系。例如,一个企业有经营、生产、技术、管理等不同的业务职能,各项工作任务都为实现企业总目标服务,但各部分的权责关系却不同。

(2) 层次结构,即各管理层次的构成,又称组织的纵向结构。例如,公司机构的纵向层次大致可分为董事会、总经理、各职能部门,而各职能部门下面又设基层部门,基层部门下又设立班组,这就形成了从上而下的纵向组织结构层次。

(3) 部门结构,即各管理或业务部门的构成,又称组织的横向结构。例如,企业中设置生产部门、技术部门、营销部门、财务部门、人事部门等职能部门。

(4) 职权结构,即各层次、各部门在权利和责任方面的分工及相互关系。例如,董事会负责决策,经理负责执行指挥,各职能层次、部门之间的协作关系,监督与被监督关系等。

(二) 组织结构设计的原则

设置企业组织结构的原则主要有以下几方面:

1. 任务目标原则

这一原则指明,一方面组织设计是一种手段,其目的是为了更好实现企业的经营任务和目标;另一方面,立足经营目标和任务实现的好坏,又是衡量组织设计是否正确有效的最终标准。

2. 精干高效原则

这一原则要求,正确地进行组织设计,应当在完成企业任务目标的前提下,力求做到机构精,用人少,管理效率高。

3. 分工协作原则

这一原则要求,企业组织机构的设置要实行专业分工的原则,以利于提高管理工作的质量和效率;在实行专业分工的同时,又要十分重视部门的协作配合,加强横向协调,以发挥管理的整体效率。

4. 指挥统一原则

这一原则要求,企业组织体制和机构的设置,应当保证行政命令和生产经营指挥的统一,避免指挥的分散和多头领导。由此派生出首脑负责(一人领导),正职领导副职,实行逐级指挥(一级管一级),实行直线职能制等原则。

5. 管理幅度和管理层次统一原则

管理幅度也称管理跨度,是指一名管理者有效地直接领导下级人员的数量,例如,厂长(经理)直接领导多少名科长和车间主任。管理幅度的大或小又称跨度的宽或窄。

管理层次也称组织层次,是指企业最高一级管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级。每一组织等级即为一个管理层次。有职务层级和组织层级两种。

6. 责权利结合原则

这一原则要求,组织设计应当保证每一管理层次、部门、岗位的责任和权利相对应,防止权大责小(有权无责)或权小责大(有责无权)两种偏差;同时,现行制度的贯彻还必须同相应的经济利益结合起来。

7. 集分权原则

这一原则要求,在处理上下管理层次关系的时候,必须把必要的权力集中在上级(集权)与把恰当的权力分散到下层(分权)正确地结合起来,两者不可偏废。

8. 稳定与适应结合原则

企业组织体制和结构,首先要有一定的稳定性,即相对稳定的组织结构、权责关系和规章制度,以利于生产经营活动的有序进行和提高效率;同时,企业组织结构又必须有一定的适应性,即企业组织有良好的适应能力,克服僵化状态,以适应迅速发生变化的外部环境和内部条件的变化。

9. 制衡原则

这一原则要求,企业中的执行性机构同监督性机构(后者如质量监督、安全监督、财务监督等)应当分开设置,不应合并为一个机构。分开设置后,监督机构既要执行监督职能,又要加强对被监督部门的服务职能。

二、组织结构的设计

(一) 组织结构设计的程序

组织结构的设计是一项复杂的系统工程,因而必须服从科学的程序。这个程序一般包括以下几个步骤:

1. 确定组织目标。组织目标是进行组织设计的基本出发点。任何组织都是实现其一定目标的工具,没有明确的目标,组织就失去了存在的意义。因此,管理组织设计的第一步,就是要在综合分析组织外部环境和内部条件的基础上,合理确定组织的总目标及各种具体的派生目标。

2. 确定业务内容。根据组织目标的要求,确定为实现组织目标所必须进行的业务管理工作项目,并按其性质适当分类,如市场研究、经营决策、产品开发、质量管理、营销管理、人员配备等。明确各类活动的范围和大概工作量,进行业务流程的总体设计,使总体业务流程优化。

3. 确定组织结构。根据组织规模、生产技术特点、地域分布、市场环境、职工素质及各类管理业务工作量的大小,参考同类其他组织设计的经验和教训,确定应采取什么样的管理组织形式,需要设计哪些单位和部门,并把性质相同或相近的管理业务工作分归适当的单位和部门负责;形成层次化、部门化的结构。

4. 配备职务人员。根据各单位和部门所分管的业务工作的性质和对职务人员素质的要求,挑选和配备称职的职务人员及其行政负责人,并明确其职务和职称。