



高等教育自学考试中英合作商务管理专业与
金融管理专业 剑桥商务管理证书自学辅导书

企业组织与环境

全国高等教育自学考试指导委员会办公室 组编
马龙龙 编著

72.9
5

高等教育出版社

(京)112号

图书在版编目(CIP)数据

企业组织与环境/马龙龙编著. —北京:高等教育出版社, 1999

ISBN 7-04-007577-6

I. 企… II. 马… III. ①企业-组织②企业-经营-环境
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 13639 号

企业组织与环境

全国高等教育自学考试指导委员会办公室 组编

马龙龙 编著

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市东城区沙滩后街 55 号 邮政编码 100009

电 话 010-64054588 传 真 010-64014048

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 中国青年出版社印刷厂

开 本 850×1168 1/32 版 次 1999年5月第1版

印 张 4.5 印 次 1999年5月第1次印刷

字 数 110 000 定 价 7.00 元

凡购买高等教育出版社图书,如有缺页、倒页、脱页等
质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究



内 容 提 要

企业组织与环境是高等教育自学考试中英合作商务管理专业与金融管理专业的第一门开考课程。本书依据这门课程的考试大纲编写,与这门课程的教材《管理基础》配套使用。本书以要点说明的方式解释重要的概念、方法和理论;以提示的方式对活动、讨论、实例等提出的问题予以要点解答。体例新颖,适合考生学习。

前 言

“企业组织与环境”是中英合作自学考试“商务管理”和“金融管理”两个专业和商务管理证书的专业基础课。这门课比较宏观，主要讲各类企业的组织形式与经营环境问题，其中经营环境讲得多一些，主要围绕政治、经济、技术与其他人文社会环境来阐述，而且，这些环境因素都是各类企业共同面临的。

“企业组织与环境”这门课使用的教材是高等教育出版社出版的《管理基础》一书。这是一本译著，讲得很全面，也通俗易懂。但是，就“企业组织与环境”这门课来说，《管理基础》这本书的内容显得多了一些，因为，《管理基础》像一本管理学的小百科全书，有关企业组织与环境的问题只是其中的一章或一部分。而“企业组织与环境”考试大纲中的内容有些在《管理基础》一书中找不到，或者找到以后，也讲得不够深入。所以，“企业组织与环境”考试大纲与《管理基础》一书显得有些不配套。为弥补这一不足，考生在教材中找不到的内容可以在这本辅导书中找到或了解得更深入些。因此，考生必须把大纲、教材与辅导书对照起来学习，才能更系统、更全面。

前不久，作为“企业组织与环境”这门课的中方负责人，我与其他中方专家访问了英国剑桥大学。在英国，我与负责“企业组织与环境”这门课的英方专家 Christina Richmond 女士和 Bill Mcqueen 先生，就这门课的考试大纲内容，教材内容以及考试形式与评分标准等问题进行了深入、细致的讨论。我们甚至对一些细微的内容或某种措词都进行了仔细的推敲。这对写好本书是很有帮助的。

我认为，英国的考试或者这种开放式教学考试的最大特点是培养学生分析问题和解决问题的能力，而不是要求学生背记多少

个概念或定义。“企业组织与环境”的学习与考查重点也应该如此,而且必须如此。希望所有参加这门课程学习的考生都能对此有明确的认识,在自学过程中切实提高分析中国企业组织与环境问题的能力。

马龙龙

1999年4月于人民大学

目 录

第一章 企业组织	1
本章简介	1
目的与要求	1
第一节 企业组织与管理	2
第二节 企业组织的一般原则	6
第三节 企业目标的差异	10
第四节 企业组织的关键职能	14
第五节 企业组织中各种利益相关者的角色与责任	17
小结	19
第二章 企业环境	20
本章简介	20
目的与要求	20
第一节 经济体制与企业	21
第二节 企业组织的不同类型	27
第三节 环境因素对企业活动的影响	33
第四节 企业分析环境因素的常用方法	38
小结	40
第三章 企业组织管理	42
本章简介	42
目的与要求	42
第一节 应用于企业结构的管理原则	43
第二节 组织与沟通体系的类型	47
第三节 组织结构的性质	50
第四节 管理者的角色	56
第五节 组织资源以实施计划	60
小结	63

第四章 目标设定与管理控制系统	64
本章简介	64
目的与要求	64
第一节 为完成计划而设定目标	65
第二节 组织设定目标的技术	69
第三节 非营利组织的目标设定	75
第四节 对照目标衡量绩效的管理控制系统的实例	78
小结	82
第五章 公有、私营企业及志愿等不同形式的组织	83
本章简介	83
目的与要求	83
第一节 合营企业与跨国公司	84
第二节 影响合营企业与跨国公司的国际协定	87
小结	90
第六章 企业员工	91
本章简介	91
目的与要求	91
第一节 参与工作的人的重要性	92
第二节 激励与影响员工积极性的因素	94
第三节 领导与管理的风格	100
第四节 团队与群体行为	102
第五节 沟通体系与影响有效沟通的障碍	113
小结	117
第七章 全面质量管理	118
本章简介	118
目的与要求	118
第一节 产品和服务的质量的重要性	119
第二节 全面质量管理的性质	124
第三节 质量控制与持续质量改进	127
第四节 质量活动中的培训与开发	133
小结	135

第一章 企业组织

本章简介

企业是商务活动的基本单位。从宏观视角看,企业是经济生活的细胞,无数企业的活动交织成经济领域的生动画面;从微观视角看,企业是一定环境中的组织,它聚合各种要素、履行特定职能以实现组织目标。本章着重从组织层面考察企业,首先引入“企业”、“产品”、“服务”、“企业”、“企业使命”等基本范畴,继而分析企业组织的类型、特征及其演变趋势,然后介绍企业目标的层次性、重要性与复杂性,继之概述企业的职能,最后探讨企业中不同的利益相关者的角色与责任以及企业持续健康发展问题。

目的与要求

通过本章的学习,学员应当掌握以下内容:

- 企业如何组织以提供产品或服务;
- 在所有企业中应用的普遍的组织原则;
- 企业不同目标的区别;
- 企业的关键职能;
- 不同利益相关者在企业中的角色与责任。

第一节 企业组织与管理

一、企业、产品和服务的定义

活动 1.1.1

举出一些企业的实例,并考虑从各个角度对其分类。

提示

- 以组织形式划分:个人业主制企业;合伙制企业;公司制企业。
- 以所有制性质划分:国有企业;集体企业;私营企业;外资企业;混合所有制企业。
- 以经营领域划分:工业企业;农业企业;商业企业;金融企业;交通运输企业;邮电通讯企业;房地产企业;生活服务企业;多角化经营企业等。
- 以规模划分:大型企业;中型企业;小型企业。

检查点 1.1.1

关于企业的有关范畴:

- 企业是一种组织,区别于单个的个体。
- 企业是一种经济组织,区别于政治、军事、宗教等组织。
- 企业是一种从事商务活动,即为满足顾客需要而提供产品或服务,以营利为目的经济组织,区别于经济领域的其他主体——政府和居民。

讨论 1.1.1

如果一家电话公司归国家所有,那么它还是企业吗?试说明判断依据。

提示

- 一个经济组织是否为企业,与其所有权主体的性质并无直接关系。国有企业也是一种企业。

- 如果这家电话公司满足下列条件：
 - a. 拥有完备的企业组织体系,而不是隶属于政府行政系统;
 - b. 独立核算、自负盈亏,而没有被纳入财政预算;
 - c. 自主经营,面向市场提供通讯服务;
 - d. 制定利润目标并实施相应政策,自主分配,自我积累;
 - e. 适应环境要求,执行企业战略,自我约束,自我发展;那么,它就是一家企业。
- 反之,如果这家电话公司不具备上述条件,那么它虽然自称“公司”,也不能算是一家企业。

活动 1.1.2

举例说明产品与服务的区别和联系。

提示

- 产品是有形物品,如面包、汽车、机床;服务是无形活动,如通讯、交通、餐饮。
- 产品和服务都是为了满足顾客需要而创造出来的。
- 产品和服务在商务活动中很难截然分开,例如餐饮业一般认为属于服务业范畴,但也提供产品(原材料制成菜肴);制造业一般认为专门提供产品,但实际上也提供服务,如咨询、安装、维修等。

二、企业组织的要求

活动 1.1.3

选择适当的例子,说明企业的视界、使命与目标。

提示

- 企业的视界居于最高层次,体现企业的文化理念,较为高远超脱,富于鼓动性,如化妆品企业提出“让世界更美丽”,医药企业提出“向疾病宣战”,农业企业提出“消除地球上的饥饿现象”,等等。
- 企业的使命是企业视界的现实化,它明确企业的立足点,表明

企业的宗旨与价值观,反映企业各个方面的期望,如“2010年成为世界最佳的化妆品制造商”,又如“2020年成为中国第一纳税人”,等等。

- 企业的目标是企业使命的具体化,它更加明确地提出了企业在什么时间要取得什么样的成果,如“2000年在全国开设100家连锁店”,又如“2005年营业额达到10亿元”,等等。

检查点 1.1.2

企业实现目标所需要的组织原则:

- 确定企业可以利用的资源,包括资产负债状况,现金流量预测、人员素质与士气、物质装备水平、技术开发能力、银行资信等级、营销网络分布、外部联系能力,等等。
- 决定企业组织构建,根据企业特点与活动要求选择企业组织结构形式,以便更有效地利用企业资源。
- 建立企业管理系统,明确管理层级,制订管理规章,配备管理人员,提高企业组织的运转水平。
- 制定企业运作目标,也就是说将企业目标进一步分解、落实,形成一条目标链,在此基础上制定政策,解决企业目标如何实现的问题。

活动 1.1.4

举出适当的例子,从企业目标与企业政策的关系这个角度说明企业政策的重要意义。

提示

- 企业目标解决的是“我们要做什么”的问题,企业政策解决的是“我们将怎么做”的问题。
- 企业目标设定了企业所要达到的目的,企业政策确定和描述了企业如何才能达到该目的。
- 例如,某服装公司设定了“2005年营业额达到10亿元”的企业目标,在考虑经济发展趋势、市场需求变化、行业竞争强度、企业自身能力等内外因素的基础上,制定下述政策:

- a. 推出高档服装系列；
- b. 积极开拓海外市场；
- c. 努力提高营销效率；
- d. 塑造良好品牌形象。

实例 1.1.1

设想你是董事会新任命的总经理,负责实现该公司 2010 年成为中国最大的连锁商店的目标(目前你的公司在行业中排名第二),你将如何行动?试拟一份详细计划。

提示

- 分析企业外部环境:
 - a. 经济增长速度；
 - b. 体制、环境的稳定性；
 - c. 技术进步趋势；
 - d. 社会文化导向。
- 评估行业竞争格局:
 - a. 行业总体容量；
 - b. 市场份额分布；
 - c. 现实的与潜在的竞争对手状况；
 - d. 竞争战略及对手反应。
- 把握顾客需求状况:
 - a. 目标顾客规模；
 - b. 购买行为特征；
 - c. 营销举措反应。
- 审核企业内部资源:
 - a. 市场地位；
 - b. 财务能力；
 - c. 人员素质；
 - d. 装备水平；
 - e. 商业信誉；

f. 外部联系能力。

● 考察企业组织效能：

a. 组织结构形态；

b. 组织运作效率；

c. 组织适应能力。

● 构建企业管理系统：

a. 管理规章；

b. 管理层级；

c. 管理分工；

d. 人员配备。

● 拟订企业运作目标：

a. 营销网络分布；

b. 业务增长计划；

c. 总体发展方向。

● 制定企业具体政策：

a. 投资；

b. 市场开发；

c. 人员培训；

d. 营销；

e. 企业形象；

f. 信息系统。

第二节 企业组织的一般原则

一、企业组织

活动 1.2.1

列出一家电器制造公司的职能组织,并说明其职能内容。

提示

- 市场营销部。发现顾客需要,传播营销信息,激发购买欲望,提供产品或服务。
- 生产部。将原材料、零部件加工成产品。
- 采购部。购买原材料、零部件及其他用品,保障企业生产经营顺利进行。
- 研究开发部。研究新技术,开发新产品,改进原有产品,适应技术进步潮流,增强企业竞争能力。
- 财务部。筹集资金,管理资金,运用资金。
- 人事部。人员录用、培训、选拔、考核、奖惩、调配。

活动 1.2.2

举例说明以业务或利润中心划分企业组织的含义。

提示

- 以业务中心划分,如快餐店经营中式快餐与西式快餐,则可以建立中式快餐与西式快餐两个业务部门。
- 以利润中心划分,如快餐店开设若干分店,各个分店独立核算盈亏,分别设定和考核利润目标,则各个分店就成为利润中心。

活动 1.2.3

列出企业组织的几种风格,并说明各自的特点。

提示

- 官僚型组织。坚持正规程序,几乎没有例外条例,等级结构明确,决策程序化,运行规范化,但难以适应变化,不利于调动成员积极性与主动性,沟通不力。
- 权变型组织。组织结构流动性强,根据环境、技术、人事、规模等因素的变化而不断自我调整,适应能力很强,通常存在于变化频繁而剧烈的环境之中。
- 准时型组织。主要存在于制造业与零售业中,追求库存最小化,需要与供应商密切配合,并与需求状况紧密衔接,对于系

统运行与人员素质要求很高。

讨论 1.2.1

比较官僚型组织与有机型组织。

提示

类型 项目	官僚型组织	有机型组织
存在形态	正式	非正式
形成机制	自觉组建	自发成长
运作基础	制度与规范	共同兴趣与情感基础上的默契与共识
优点	等级结构明确;决策程序化; 可预期性强	成员自主意识强;沟通良好; 富于凝聚力
缺点	适应变化能力差;不利于调动成员 积极性与主动性;沟通很慢	透明度差;可预期性差; 可能与正式组织发生冲突

实例 1.2.1

设想你是一家快餐店的总经理,你的企业近年来发展很快,目前准备从单一经营西式快餐扩大到经营西式与中式两个快餐系列,并计划通过投资或合并开设若干分店。请你作出一份组织结构调整计划。

提示

- 将西式与中式两个快餐系列分别设置业务中心。
- 将各个分店建成利润中心。
- 加强营销、财务、人事等职能部门。
- 将原来的直线制组织形式调整为直线职能制组织形式。
- 保持组织结构的适度弹性。

检查点 1.2.1

企业组织的现代趋势:

- 简化管理层次,加快沟通速度,以降低管理成本,并提高决策

时效性。其前提条件是管理者与下属的能力都很强,士气很高,否则,协调困难,控制乏力,易于失控。

- 在行政工作中以技术手段取代人工,以限制管理过程中的随意性与偶然性,提高组织运转水平与精确程度,同时降低管理成本。

二、企业开发

活动 1.2.4

举例说明企业开发的重要意义。

提示

- 竞争压力;
- 需求变化;
- 技术进步;
- 产品生命周期。

检查点 1.2.2

研究、开发、设计之间的区别:

- 研究包括基础研究和应用研究,企业通常致力于后者,即为了解决实际问题而发现新材料、创造新产品或对原有材料或产品进行改进。
- 开发是在研究的基础上进行的,是将研究所取得的理论成果加以实际应用的过程,需要考虑研究项目在经济上和技术上的可行性。
- 设计是开发与投产之间的过程,主要针对目标市场为具体要求而进行,需要考虑产品的功能、外观、包装等内容。设计直接面向市场,它对企业营销活动有很大影响。

检查点 1.2.3

CAD与CAM;

- CAD系Computer Aides Design的缩写,意为计算机辅助设计,主要包含三方面的工作:由计算机对设计要求的指标,按

规格、经验数据,建立数学模型,进行分析;通过计算机,将设计结果绘成图形;借助计算机,对设计方案进行优化处理。CAD主要有三个方面的功能:设计工作中的信息管理功能,计算和处理信息的功能以及图形处理功能。CAD可以缩短设计时间、降低设计成本,促进设计交流,优化设计工作,在飞机、汽车、船舶、机械、建筑、电路等领域被广泛采用。

- CAM系 Computer Aided Manufacturing 的缩写,意为计算机辅助制造,包含不同自动化程度的制造方式,如数控加工、计算机数控、计算机群控、柔性制造等,其功能在于利用计算机对生产设备进行直接控制,实现信息流对物流的控制和完成物流的转换。CAM可以缩短制造周期,降低制造成本,改进产品质量,增强制造适应性,对强化企业制造功能,提高生产自动化水平具有重要意义。

第三节 企业目标的差异

一、企业目标的设定

活动 1.3.1

从制造业与服务业中各举出一个企业战略目标的例子。

提示

- 制造业:某电脑制造商决定开发一种新型个人电脑,其程序将从网络中获取,希冀以此主宰未来电脑业。
- 服务业:某银行决定建立以自动柜员机为支柱的全国储蓄联网系统,顾客可以在全国任一地点通过自动柜员机而享受 24 小时储蓄服务。

活动 1.3.2

以制造业的一个例子说明企业长期目标与短期目标之间的冲