

高等学校教材



企业管理概论

王素梅 张兴福 王跃国 主编

QIYE
GUANLI
GAILUN



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



F270/907

2007

高等学校教材

企业管理概论

主 编 王素梅 张兴福 王跃国

副主编 姚 凯 赵洪斌 张新海

参 编 云广鹏 王 伟 乔 阳

史宝玉 邹贵华

主 审 张永忠

机械工业出版社

本书以工业企业的生产经营过程为主线，系统地介绍了工业企业管理的基础知识、基本理论和基本方法。全书共分 11 章，主要包括企业概述、企业管理、企业管理环境、企业经营管理、企业市场营销管理、企业财务管理、生产过程组织与计划管理、质量管理、人力资源管理、企业物流管理、设备管理等内容。

本书可以作为高等学校和其他各类学校企业管理课的教材，也可以作为企业管理干部及其他人员的培训教材和自学参考书。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理概论/王素梅等主编. —北京: 机械工业出版社, 2007.2

高等学校教材

ISBN 978-7-111-20907-2

I. 企... II. 王... III. 企业管理—高等学校—教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 022670 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李俊玲

封面设计: 王伟光 责任印制: 李 妍

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2007 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·18.5 印张·457 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-20907-2

定价: 28.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010) 88379050

封面无防伪标均为盗版

前 言

伴随我国市场经济体制的建立和经济全球化的进程,企业对人才素质的要求越来越高,突出反映在对具有一定管理素质的复合型技术人才的需求上。为此,加强对高等学校学生的企业管理理论教育应该成为人才培养的重要目标之一。本书正是为此目的而编写的。

本书较全面地介绍了企业管理的基本理论和基本方法,并在此基础上适当增加新的理论和方法,力图使学生能够更多地了解现代企业的运行机制和生产经营全过程,形成较全面、系统、科学的管理意识。

本书的主要对象是高等学校的管理类和非管理类本科大学生,亦可作为各类管理干部培训、管理类专业函授以及自学使用的教材或参考书。

全书共分 11 章,重点介绍了企业的概念、组织理论、管理与企业管理的基本职能,并分别就企业经营战略与决策、企业营销管理、财务管理、生产计划与控制、生产管理模式、质量管理、人力资源管理 and 企业文化、企业物流管理、设备管理工作进行了讨论。在具体内容上,结合企业不同的工作,引入价值工程、网络计划技术、ISO9000 等内容,使本书能够更好地适应不同读者的要求。

本书由佳木斯大学、齐齐哈尔大学、福建公安高等专科学校、哈尔滨金融高等专科学校、南京工程学院、黑龙江省教育厅等单位共同完成。由王素梅、张兴福、王跃国主编,姚凯、赵洪斌、张新海担任副主编,云广鹏、王伟、乔阳、史宝玉、邹贵华参编。其中第 1 章由王跃国编写,第 2 章由姚凯编写,第 3 章由云广鹏编写,第 4 章由史宝玉编写,第 5 章由张兴福编写,第 6 章由乔阳编写,第 7 章由王伟编写,第 8 章由张新海编写,第 9 章由赵洪斌编写,第 10 章由王素梅编写,第 11 章由邹贵华编写。全书由王素梅、张兴福、王跃国进行总撰定稿,由张永忠教授担任本书主审。在本书编写过程中,曾得到机械工业出版社有关同志的大力支持和帮助,并参考了有关书籍,仅在此特致谢意。

由于编写时间仓促,水平有限,书中不可避免地存在缺点和错误,欢迎广大读者批评指正。

编 者

目 录

前言

第1章 企业概述1	第3章 企业管理环境36
1.1 企业.....1	3.1 企业管理环境概述.....36
1.1.1 企业的概念.....1	3.2 企业外部环境.....36
1.1.2 企业的分类.....1	3.2.1 企业外部宏观环境.....37
1.1.3 企业基本要素.....1	3.2.2 企业外部微观环境.....40
1.1.4 企业的产生与发展.....2	3.3 企业外部环境分析.....41
1.2 企业的法律形式.....4	3.3.1 企业与合作的互动关系.....41
1.2.1 个人独资企业.....4	3.3.2 环境对企业的影响.....42
1.2.2 合伙企业.....4	3.3.3 选择与控制环境.....42
1.2.3 有限责任公司.....4	3.3.4 影响和改变环境.....44
1.2.4 股份有限公司.....5	3.4 企业内部环境分析.....45
1.3 企业组织结构.....6	3.4.1 企业内部环境分析的主要内容.....45
1.3.1 企业组织结构的形式.....6	3.4.2 企业内部环境 SWOT 分析法.....47
1.3.2 未来企业组织变化.....11	3.5 企业文化.....50
思考题.....13	3.5.1 企业文化概述.....50
第2章 企业管理14	3.5.2 企业文化的结构、内容与功能.....52
2.1 管理概述.....14	3.5.3 企业文化的组成要素.....56
2.1.1 管理的概念.....14	3.5.4 企业文化对企业的影响.....57
2.1.2 企业的管理者.....14	3.5.5 企业文化的建设.....58
2.1.3 管理的性质.....16	思考题.....64
2.1.4 管理的职能.....17	第4章 企业经营管理65
2.1.5 管理的基本原理.....18	4.1 企业经营概述.....65
2.2 西方管理思想及管理理论的发展.....23	4.1.1 企业经营活动的特点.....65
2.2.1 西方早期管理思想的演变.....23	4.1.2 企业经营活动的内容.....65
2.2.2 西方管理理论的发展.....25	4.1.3 企业的经营思想.....66
2.3 企业管理概述.....32	4.1.4 企业经营目标体系.....68
2.3.1 企业管理的概念.....32	4.2 企业经营战略.....69
2.3.2 企业管理的任务.....33	4.2.1 企业经营战略的特征.....69
2.3.3 企业管理发展的主要趋势.....33	4.2.2 企业经营战略的分类.....70
思考题.....35	4.2.3 两种主要的企业经营战略.....72
	4.3 企业经营决策.....77

4.3.1 企业经营决策的特点和作用	78	5.6.4 网络营销策略组合分析	124
4.3.2 企业经营决策的类型	79	5.6.5 网络营销环境下企业 面临的挑战	125
4.3.3 企业经营决策的原则	81	思考题	126
4.3.4 企业经营决策的程序	82	第6章 企业财务管理	127
4.3.5 企业经营决策的方法	84	6.1 财务管理概述	127
4.4 企业经营计划	92	6.1.1 企业财务管理的概念及内容	127
4.4.1 制定企业经营计划的意义	93	6.1.2 企业的财务目标	129
4.4.2 企业经营计划的种类	94	6.1.3 财务管理的基本环节	130
4.4.3 企业经营计划的编制与执行	94	6.1.4 企业财务管理的特点	131
思考题	95	6.2 财务管理的价值观念	132
第5章 企业市场营销管理	96	6.2.1 资金的时间价值	132
5.1 市场营销概述	96	6.2.2 风险价值分析	138
5.1.1 市场与市场需求	96	6.3 企业的筹资管理	142
5.1.2 市场营销的含义	98	6.3.1 企业的筹资管理概述	143
5.1.3 市场营销的功能	98	6.3.2 权益资金的筹集	144
5.1.4 市场营销观念的发展变化	99	6.3.3 负债资金的筹集	149
5.1.5 市场营销观念的新领域	101	6.4 流动资金管理	153
5.2 市场营销环境	102	6.4.1 流动资金的概念与特点	153
5.2.1 市场营销环境的概念	102	6.4.2 现金管理	154
5.2.2 市场营销环境的特点	103	6.4.3 应收账款管理	158
5.2.3 市场营销环境分析	104	6.4.4 存货管理	161
5.3 市场营销调查与预测	105	6.5 企业财务分析	162
5.3.1 市场营销调查	105	6.5.1 概述	162
5.3.2 市场营销预测	107	6.5.2 财务指标分析	164
5.4 市场营销策略	109	思考题	169
5.4.1 产品策略	110	第7章 生产过程组织与计划管理	170
5.4.2 定价策略	111	7.1 生产环境与生产管理	170
5.4.3 分销渠道策略	114	7.1.1 生产环境与市场需求	170
5.4.4 促销策略	115	7.1.2 现代技术的发展	172
5.5 市场营销管理	116	7.1.3 生产管理	174
5.5.1 市场营销的管理过程	116	7.2 生产过程组织	178
5.5.2 市场营销计划的制定	117	7.2.1 生产过程与生产过程 组织的概念	178
5.5.3 市场营销组织的基本形式	118	7.2.2 生产过程的构成	178
5.5.4 市场营销控制	119	7.2.3 生产过程组织的形式	179
5.6 网络营销	120	7.2.4 合理组织生产过程的基本要求	180
5.6.1 网络营销的概念和功能	120		
5.6.2 网络营销与传统营销的关系	122		
5.6.3 网络营销的模式	123		

7.2.5 影响企业生产过程组织的因素	181	8.4.3 6Sigma 组织	217
7.2.6 企业内部生产单位的组成	183	8.4.4 6Sigma 管理的实施方法	218
7.2.7 影响企业生产单位组成的因素	184	8.4.5 6Sigma 改进	218
7.2.8 生产过程的时间组织	184	8.4.6 中国的 6Sigma 管理	219
7.3 生产计划	185	思考题	219
7.3.1 生产计划的概念、内容及分类	185	第 9 章 人力资源管理	220
7.3.2 生产计划工作的原则	186	9.1 人力资源及人力资源	
7.3.3 生产计划的主要指标	187	管理概述	220
7.3.4 生产计划编制的标准步骤	188	9.1.1 人力资源概述	220
7.3.5 生产作业计划	189	9.1.2 人力资源管理概述	221
7.3.6 生产作业控制	191	9.2 工作分析	222
7.4 生产计划管理	192	9.2.1 工作分析概述	222
7.4.1 生产计划安排标准	192	9.2.2 工作分析的步骤与方法	223
7.4.2 生产能力指标标准	194	9.2.3 工作说明书和工作	
7.4.3 决定生产能力标准的因素	195	规范的编写	225
7.4.4 提高生产能力的途径	196	9.3 人力资源规划	226
7.5 新型生产方式	197	9.3.1 人力资源规划的任务	226
7.5.1 计算机集成制造系统	197	9.3.2 人力资源规划的内容	227
7.5.2 柔性制造系统	198	9.3.3 人力资源规划的程序	227
7.5.3 准时生产	198	9.3.4 人力资源供求预测	227
7.5.4 精益生产	199	9.3.5 人力资源规划的综合平衡	228
思考题	199	9.4 员工招聘	229
第 8 章 质量管理	201	9.4.1 员工招聘的原则	229
8.1 质量与质量管理	201	9.4.2 员工招聘的程序	229
8.1.1 质量概述	201	9.4.3 测试、选拔与录用	230
8.1.2 质量管理概述	202	9.4.4 员工招聘的方法	231
8.2 全面质量管理	206	9.5 人力资源开发	232
8.2.1 全面质量管理的概念	206	9.5.1 人力资源开发的基本途径	232
8.2.2 全面质量管理的基本要求	206	9.5.2 员工激励的理论及手段	233
8.2.3 全面质量管理的实施	209	9.5.3 员工培训	235
8.3 ISO9000 族标准	212	9.6 绩效考核	237
8.3.1 ISO9000 族标准的产生和发展	212	9.6.1 绩效考核概述	237
8.3.2 ISO9000 族标准质量管理		9.6.2 绩效考核的方法	239
的八项原则	214	9.6.3 绩效考核的实施	239
8.3.3 质量体系认证国际承认制度	214	9.7 薪酬管理	241
8.4 六西格玛 (6Sigma) 管理	215	9.7.1 薪酬管理概述	241
8.4.1 6Sigma 及 6Sigma 管理概述	215	9.7.2 薪酬制度的设计	242
8.4.2 6Sigma 管理的原理	215	思考题	246

第10章 企业物流管理	247	10.7.2 企业物流管理组织的演变.....	266
10.1 企业物流管理概述.....	247	10.7.3 企业物流管理组织的设计.....	268
10.1.1 物流管理的概念.....	247	思考题.....	270
10.1.2 物流管理的发展.....	247	第11章 设备管理	272
10.1.3 物流管理的目标与原则.....	248	11.1 设备与设备管理.....	272
10.1.4 物流管理的基本内容.....	249	11.1.1 设备的概念与分类.....	272
10.2 物流作业管理.....	249	11.1.2 设备管理的概念.....	272
10.2.1 运输管理.....	249	11.1.3 设备管理的发展过程.....	273
10.2.2 储存管理.....	250	11.1.4 设备管理的意义.....	273
10.2.3 包装管理.....	251	11.1.5 设备管理的基本内容.....	273
10.2.4 装卸搬运管理.....	252	11.2 设备的选择与使用.....	274
10.2.5 流通加工管理.....	252	11.2.1 设备的选择.....	274
10.2.6 配送管理.....	253	11.2.2 设备的合理使用.....	275
10.3 物流成本管理.....	254	11.3 设备维护与修理.....	276
10.3.1 物流成本及物流成本 管理的含义.....	254	11.3.1 设备磨损理论.....	276
10.3.2 物流成本的分类.....	255	11.3.2 设备故障规律.....	277
10.3.3 物流成本的合理化管理.....	255	11.3.3 设备的维护与保养.....	278
10.4 物流服务管理.....	256	11.3.4 设备的检查.....	278
10.4.1 物流服务管理的作用.....	256	11.3.5 设备的修理.....	279
10.4.2 物流服务战略.....	257	11.3.6 设备维修与管理的技术 经济指标.....	281
10.5 物流管理思想与方法.....	257	11.3.7 设备修理的组织管理.....	281
10.5.1 系统化管理.....	257	11.4 设备的更新与改造.....	282
10.5.2 标准化管理.....	259	11.4.1 设备的寿命.....	282
10.5.3 合理化管理.....	260	11.4.2 设备的更新.....	283
10.5.4 信息化管理.....	261	11.4.3 设备的改造.....	284
10.6 物流与企业经营.....	263	11.5 设备综合管理.....	284
10.6.1 企业的价值创造过程.....	263	11.5.1 设备综合工程学.....	284
10.6.2 物流在企业经营 过程中的职能.....	265	11.5.2 全员生产维修制度.....	285
10.7 企业物流管理组织与教育.....	266	思考题.....	287
10.7.1 企业物流管理组织的职能.....	266	参考文献	288

第 1 章

企业概述

1.1 企业

1.1.1 企业的概念

1. 企业的定义

企业是指依法设立的，以营利为目的，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、实行独立核算的经济组织。

2. 企业的特征

企业具有如下特征：

- 1) 企业是社会组织。企业作为一种社会组织，有自己的机构及工作程序，在经营活动中，必须承担社会责任。企业作为一种社会经济组织，主要从事经济活动，应拥有相应的财产。
- 2) 企业是以营利为目的从事生产经营活动的社会经济组织。
- 3) 企业是实行独立核算的社会经济组织，不实行独立核算的社会经济组织不能称其为企业。
- 4) 企业是依法设立的社会经济组织。企业通过依法设立，可以取得相应的法律地位，获得合法的身份，得到国家法律的认可和保护。

1.1.2 企业的分类

根据不同的分类标准，企业可有不同的种类。

- 1) 按企业所有制性质的不同，可将企业分为全民所有制企业和私营企业。
- 2) 按企业所属行业的不同，可将企业分为工业企业、商业企业、农业企业等。工业企业是从事工业性生产的经济组织，它利用科学技术和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服务性的经济实体，直接或间接地向社会供应货物或劳务，以满足顾客的需要。
- 3) 按企业出资者的不同，可将企业分为内资企业、外商投资企业等。
- 4) 按企业组织形式的不同，可将企业分为独资企业、合伙企业、公司等。
- 5) 按企业法律地位的不同，可将企业分为法人企业和非法人企业。

1.1.3 企业基本要素

企业从事生产经营活动，创造社会财富，必须具备以下一些基本的要素：

- 1) 拥有一定数量的资金和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) 自主经营，独立核算。
- 6) 生产经营活动的目的是获取利润。

任何企业都应具有这些基本要素，其中最本质的要素是企业的生产经营活动要获取利润。但在企业获取利润的同时必须承担社会责任，为社会提供服务，否则企业就不可能生存和发展。追求利润不是企业的惟一目的，利润只是为社会提供服务的合理报酬，是服务的结果。因此，企业要把为社会提供服务作为自己的宗旨。在追求利润的同时，要讲企业的生产经营之道，这代表了当今企业发展的趋势。

1.1.4 企业的产生与发展

企业是社会生产力发展到一定水平的结果，是商品生产与商品交换的产物。在资本主义社会之前，虽然也有一些手工作坊具有一定的生产规模和拥有一定量的劳动者，但是生产的目的是为了进行商品交换，不发生经营活动，严格上讲不是企业。只是到了资本主义社会，随着社会生产力的提高和商品生产的发展，社会的生产者才发生了根本的变化，才产生了严格意义上的企业。企业的发展历史，大致经历了以下几个时期。

1. 手工业生产时期

手工业生产时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期。生产者主要是具有一技之长的专业劳动者。例如，英国 16 世纪以前的毛纺业主要是依靠半工半农的家庭手工业者进行。家庭手工业规模小、分散，劳动基本上没有分工协作，即家庭手工业并不具备企业性质。到了 16 世纪以后，特别是进入 17 世纪以来，原来半工半农的家庭手工业者由于土地丧失，沦为雇佣劳动者，工场手工业迅速发展起来。工场手工业比起家庭手工业有了进步，主要表现在以下几个方面：

- 1) 规模扩大。到 17 世纪，在美国有的工场手工业雇佣几百工人，成为大型工场。
- 2) 产业结构变化。在采矿、冶金、加工、制盐、造纸等行业，普遍建立起工业工场。
- 3) 采用机器生产。如 1736 年，英国一家大型呢绒工场拥有 600 台织布机。
- 4) 生产形成分工，按某一产品生产要求，分解成若干个作业阶段。

这时期的工场手工业实际上已具有企业的雏形。

2. 工厂生产时期

到工业革命时期，工场手工业逐步发展到建立工厂制度，作为真正意义上的企业这时才诞生。以英国和德国为例，英国在 18 世纪 60 年代，确立了资产阶级政权，随着其圈地运动的发展以及对外进一步的殖民扩张，积累了大量的原始资本，这一切都为工业革命准备了历史前提。在工业革命过程中，一系列新技术的出现，大机器的普遍采用，特别是动力机的使用，为工厂制度的建立奠定了基础。到 1717 年，英国阿克莱特在克隆福特创立了第一家棉纱工厂，从此集中生产的工厂迅速增加。到 19 世纪 30 年代，机器棉纺织代替手

工棉纺织的过程基本完成,工厂制度在英国普遍建立。18世纪,德国手工业也有了初步发展,19世纪30~40年代,建立了工厂制度;到50~60年代,出现了工业化高潮,工厂大工业迅速发展,工厂制度在采掘、煤炭、机器制造、运输、冶金等行业相继建立。工厂制度的建立,是工场手工业发展的质的飞跃,它标志着企业的诞生。这一时期工厂的特征主要有:

- 1) 工厂资本雄厚,小型生产者不易与之抗争。
- 2) 机械生产,节省人力,生产效率与效益显著提高。
- 3) 手工业者失业或沦为雇工,形成了一批掌握生产技术和工艺的产业队伍。
- 4) 工厂内部劳动分工深化,生产走向社会化。

3. 企业生产时期

在资本主义经济发展中,工厂制度的建立,促进了生产力的大发展。特别是19世纪末至20世纪初期,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡,工厂生产与管理思想发生很大变化,企业发展十分迅猛。这一时期企业生产主要特征表现如下:

1) 生产规模空前扩大,产生了垄断企业组织,如托拉斯、辛迪加、康采恩等。美国1904年在工业部门中就有318个托拉斯,各个重要工业部门一般都被一两个或几个大托拉斯所垄断,形成了各部门的所谓“大王”,如汽车大王福特,石油大王洛克菲勒,钢铁大王摩根,同时一些世界闻名的大托拉斯,如美国钢铁公司、福特汽车公司、杜邦火药公司、通用电气公司、美国电报电话公司等都已组成或形成一个企业集团。

2) 采用新技术、新设备,不断地进行技术革新,使生产技术有了迅速发展。

3) 建立科学管理制度,形成一系列科学管理理论,特别是美国工程师泰罗的代表作《科学管理原理》一书的出版,标志着企业从传统经验型管理进入到科学管理阶段。

4) 管理思想在企业中形成,企业里形成了一支专门的管理队伍。

5) 企业之间的竞争日益激烈,加速了企业之间的兼并,使生产进一步走向集中。同时,跨国公司开始出现,并且不断发展。

6) 企业的社会责任改变,不仅在整个社会经济生活中的作用越来越大,同时渗透到政治、经济、军事、外交、文化等各个方面。

企业发展的因素是多方面的,如社会文化、观念、道德等。但是,影响企业发展的根本因素是技术革命。自人类社会经济生活中产生企业以后的300多年来,经历了三次技术革命:第一次技术革命是以大机器为中心的产业革命;第二次技术革命是以重工业技术为中心的革命;第三次技术革命是二次世界大战后到现在的一系列技术革命。也有人将当前世人关注的生命科学、信息工程、材料科学等高新技术称之为第四次技术革命。从企业发展的角度来看,每次技术革命都是促进企业发展的根本因素。每次技术革命后,必然伴随着一场空前规模的产业结构调整,一大批适应社会经济发展需要的全新企业群体崛起,开拓出一系列新的生产领域。而传统企业在技术、设备、工艺乃至管理等方面进行的一系列根本性改革,使之脱颖而出,也使社会生产力产生一次次质的飞跃。

随着新技术革命的发展,科学技术成果应用到社会和经济发展的各个方面,产生出一系列全新的市场需求,开拓出一系列全新的经济领域,产生了一大批现代新兴企业,这代表着现代企业发展的方向,显示出无穷的生命力。

1.2 企业的法律形式

在市场经济条件下,企业是法律上和经济上独立自主的实体,它拥有一定法律形式下自主经营和发展所必需的各种权利。因此,无论是新建企业,还是老企业改制,都会面临企业的法律形式选择问题。企业的法律形式主要有如下形式。

1.2.1 个人独资企业

个人独资企业是指在中国境内依法设立的,由一个自然人投资,财产为投资人个人所有,投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。个人独资企业具有如下特征:

1) 个人独资企业是由一个自然人投资的企业。国家机关、国家授权投资的机构或者国家授权的部门、企业、事业单位都不能作为个人独资企业投资人。此外,外商独资企业也不能作为个人独资企业投资人。

2) 个人独资企业的投资人对企业的债务承担无限责任。当企业的资产不足以清偿到期债务时,投资人应以自己个人的全部财产用于清偿。

3) 个人独资企业的内部机构设置简单,经营管理方式灵活。

4) 个人独资企业是非法人企业。个人独资企业不具有法人资格,无独立承担民事责任的能力。但个人独资企业是独立的主体,可以以自己的名义从事民事活动。

1.2.2 合伙企业

合伙企业是指在中国境内依法设立的由各合伙人订立合伙协议,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。合伙企业具有如下特征:

1) 企业由各合伙人组成。一个合伙企业,至少由两个以上合伙人组成。

2) 以合伙协议为基础。合伙协议是合伙人建立合伙关系,确定合伙人各自的权利义务,使合伙企业得以设立的前提,也是合伙企业的基础。没有合伙协议,合伙企业不能成立。

3) 内部关系属于合伙关系。所谓合伙关系,就是共同出资、共同经营、共享收益、共担风险的关系。

4) 合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任。

《中华人民共和国合伙企业法》(以下简称《合伙企业法》)适用于按照现行行政管理划分规定应由工商行政管理机关登记管理的合伙企业。采用合伙制的律师事务所、会计师事务所、诊所等,由于其归其他行政主管部门登记管理,不适用《合伙企业法》。《合伙企业法》规定的合伙企业,仅限于以自然人为合伙人的企业,不包括企业法人之间的合伙型联营。此外,也不适用于不具备企业形态的契约型合伙。

1.2.3 有限责任公司

有限责任公司又称有限公司,是指由 50 个以下股东出资,每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。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,可以有多有少。股东交付出资后,公司出具出资证明证,作为股东在公司中所拥有的权益凭证,这种凭证不同于股票,不能自由流通,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。公司股东所负责任仅以其出资额为限。公司的股东人数通常有最低和最高限额的规定。我国有限责任公司的股东人数规定在1~50人之间。有限责任公司的优点是设立程序比较简单,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予公开,公司内部机构设置灵活。其缺点是由于不能公开发行股票,筹集资金的范围和规模一般都较小,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。

1.2.4 股份有限公司

股份有限公司又称股份公司,是指注册资本由等额股份构成,并通过发行股票(或股权证)筹集资本,公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。

与其他类型的公司比较,股份有限公司是典型的资合公司,各国法律都把它视为独立的法人。公司股东的身份、地位、信誉不再具有重要意义,任何愿出资的人都可以成为股东,不受资格限制。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。公司股东人数有法律上的最低限额。我国规定至少2人以上200人以下发起人,其中须有半数以上的发起人在中国境内有住所。

股份有限公司的资本总额均分为每股金额相等的股份,以便于根据股票数量计算每个股东所拥有的权益。出资多的股东占有股票的数量多,而不能单独增大每股的金额。在交易所上市的股份有限公司,其股票可在社会上公开发行,并可以自由转让,但不能退股,以保持公司资本的稳定。

股份有限公司的股东不论大小,只以其认购的股份对公司承担责任。一旦公司破产,或公司解散进行清算,公司债权人只能对公司的资产提出还债要求,而不能直接向股东追债。为了保护股东和债权人的利益,公司法律要求股份有限公司的账目必须公开,在每个会计年度要按规定公布公司的中期、年度报告和资产负债表,以供股东和债权人查询。

股份有限公司的所有权与经营权分离,公司的最高权力机构是股东大会,由董事会负责处理公司重大经营管理事宜。董事会聘任总经理,负责公司的日常经营。此外,公司还设立监事会,对董事会和经理的工作情况进行监督。这种现代的公司制有利于在所有者、经营者和劳动者之间建立起互相激励、互相制衡的机制。

股份有限公司有许多突出的优点。除了股东承担有限责任从而减小了股东投资风险外,最显著的一个优点是有可能获准在交易所上市。公司上市后,可面向社会发行股票,进行筹资,能迅速扩展企业规模,增强企业在市场上的竞争力。此外,由于股票易于迅速转让,提高了资本的流动性。当股东认为公司经营不善时,会在证券市场上抛售股票,把资金转而投向其他公司。这能对公司经理人员形成强大的压力,鞭策他们努力提高企业的经济效益。

当然,股份有限公司也有缺点,如公司设立程序复杂,公司营业情况和财务状况向社会公开,保密性不强;所有权与经营权的分离,会产生复杂的委托代理关系,等等。尽管如此,股份有限公司仍然是现代市场经济中最适合大中型企业的组织形式。

1.3 企业组织结构

1.3.1 企业组织结构的形式

随着企业的产生和发展及管理体制的演变,企业的组织结构形式也经历了一个发展变化的过程。迄今,企业的组织结构形式主要有:直线制、职能制、直线—职能制、事业部制、模拟分权管理、矩阵结构等。

1. 直线制组织结构

直线制组织结构是一种最早期也是最简单的组织形式。它的特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导,下属部门只接受一个上级的指令,各级主管负责人对所属单位的一切问题负责,厂部不另设职能机构。其组织结构如图 1-1 所示。

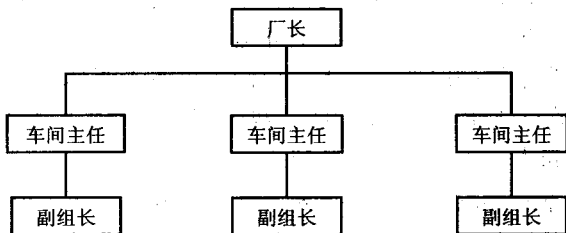


图 1-1 直线制组织结构简图

直线制组织结构的优点是:结构比较简单,责任分明,命令统一。

直线制组织结构的缺点是:要求行政负责人素质较高,懂业务。在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下,把所有的管理职能都集中到最高负责人身上,不利于决策。因此,直线制组织只适用于规模较小、生产技术比较简单企业。

2. 职能制组织结构

职能制组织结构,是各级行政单位除主管负责人外,还相应地设立一些职能机构,如在厂长下面设立职能机构和人员,协助厂长从事职能管理工作。这种机构使企业管理职权分散,各职能机构就有权在自己业务范围内向下级行政单位发号施令,有利于发挥个人能动性,提高企业整体管理水平。其组织结构形式如图 1-2 所示。

职能制组织结构的优点是:适应生产比较复杂、管理工作分工较细的现代化工业企业,能充分发挥职能机构的专业管理作用,减轻管理层的工作负担。

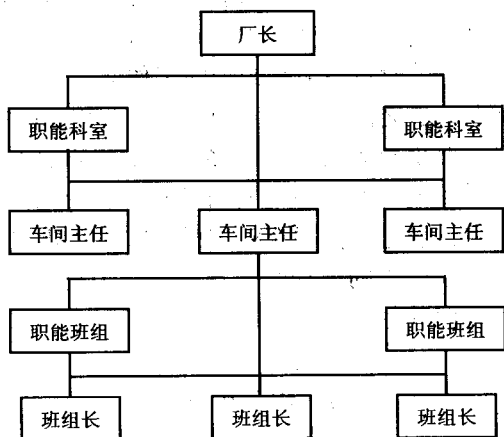


图 1-2 职能制组织结构简图

职能制组织结构的缺点是：影响企业集中领导和统一指挥，不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制，在中间管理层往往会出现功过不明的现象。另外，在上级行政领导和职能机构的指导和命令发生矛盾时，下级就无所适从，影响工作的正常进行，容易造成纪律松弛，生产管理秩序混乱。由于这种组织结构形式的明显缺陷，现代企业一般都不采用职能制。

3. 直线—职能制组织结构

直线—职能制组织结构，也称生产区域制或直线参谋制。它是在直线制组织结构和职能制组织结构的基础上，取长补短而建立起来的。目前，绝大多数企业都采用这种组织结构形式。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两大类：一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对各级组织行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权，并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员，则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。直线—职能制组织结构如图 1-3 所示。

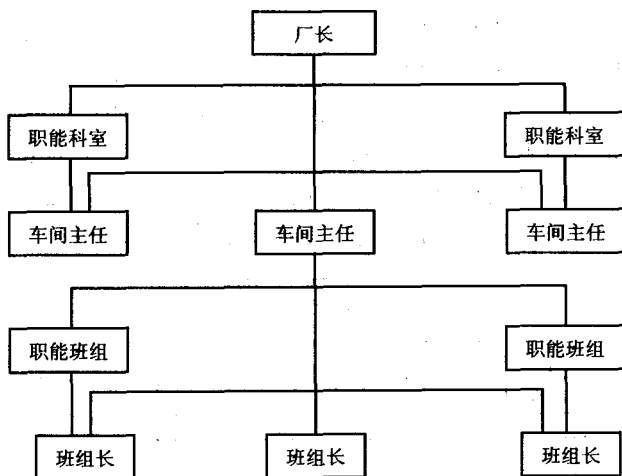


图 1-3 直线—职能制组织结构简图

直线—职能制组织结构的优点是：既保证了企业管理体系的集中统一，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构的作用。

直线—职能制组织结构的缺点是：职能部门之间的协作和配合性较差，职能部门的许多工作要直接向上层领导报告请示才能处理，这一方面加重了上层领导的工作负担，另一方面也造成办事效率低。为了克服这些缺点，可以设立各种综合委员会，或建立各种会议制度，以协调各方面的工作，为高层领导出谋划策。

4. 事业部制组织结构

事业部制组织结构最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆（A. P. Jr. Sloan）于 1924 年提出的。它是一种高度集权下的分权管理体制。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形式。近几年我国一些大型企业集团或公司

也采取了这种组织结构形式。

总体来说，事业部必须具有三个基本要素，即相对独立的市场、相对独立的利益、相对独立的自主权。

事业部制组织结构的优点是：总公司领导可以摆脱日常烦琐的事务，集中精力考虑全局问题；事业部实行独立核算，更能发挥经营管理的积极性，更便于组织专业化生产和实现企业的内部协作；各事业部之间有比较、有竞争，这种比较和竞争有利于企业的发展；事业部内部的供、产、销之间容易协调，不像在直线职能制下需要高层管理部门过问；事业部经理要从事部整体来考虑问题，这有利于培养和训练管理人才。

事业部制组织结构的缺点是：公司与事业部的职能机构重叠，造成管理人员浪费；事业部实行独立核算，各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作，一些业务联系与沟通往往也被经济关系所替代。

事业部制组织结构本质上是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式，即一个公司按地区或按产品类别分成若干个事业部，从产品的设计、原材料采购、成本核算、产品制造，直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责，实行单独核算，独立经营，公司总部只保留人事决策、预算控制和监督权，并通过利润等指标对事业部进行控制。也有的事业部只负责指挥和组织生产，不负责采购和销售，实行生产和供销分立，这种事业部正被产品事业部所替代。还有的事业部按区域来划分。这里主要介绍产品事业部和区域事业部。

(1) 产品事业部 在经营多品种产品的大型企业中，按照产品和产品系列组织业务活动。产品部门化主要是以企业所生产的产品为基础，将生产某一产品的有关活动，完全放在同一产品部门内，再在产品部门内细分职能部门，承担生产工作。这种结构形态，在设计中往往将一些共用的职能集中，做到资源共享。其组织结构如图 1-4 所示。

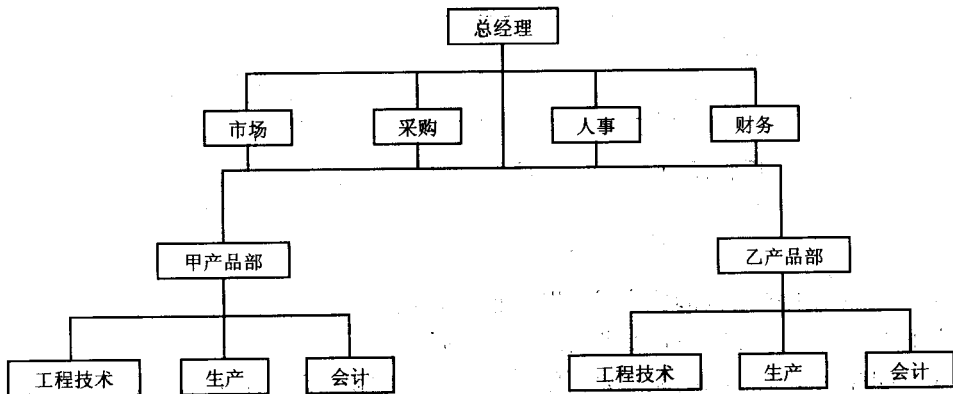


图 1-4 产品事业部组织结构简图

产品事业部组织结构的优点是：

- 1) 有利于采用专业化设备，并能使个人的技术和专业知识得到最大限度的发挥。
- 2) 每一个产品都是一个利润中心，部门经理承担利润责任，利于评价各部门的政绩。
- 3) 在同一产品部门内有关的职能活动协调比较容易。
- 4) 容易适应企业扩展与业务多元化要求。

产品事业部组织结构的缺点是：

- 1) 需要更多的具有全面管理才能的人才，而这类人才往往不易得到。
- 2) 每一个产品分部都具有一定的独立权力，高层管理人员有时会难以控制。
- 3) 对总部的各职能部门，例如人事、财务等，产品分部往往不善于利用，以至总部一些服务职能不能获得充分发挥。

(2) 区域事业部 对于地理上分散的企业来说，按地区划分部门是一种比较普遍的方法。其原则是把某个地区或区域内的业务工作集中起来，委派一位经理来主管其事。按地区划分部门，特别适用于规模大的公司，尤其是跨国公司。这种组织结构形态，在设计上往往设有中心服务部门（如采购、人事、财务、广告等）向各区域提供专业性的服务。其组织结构如图 1-5 所示。

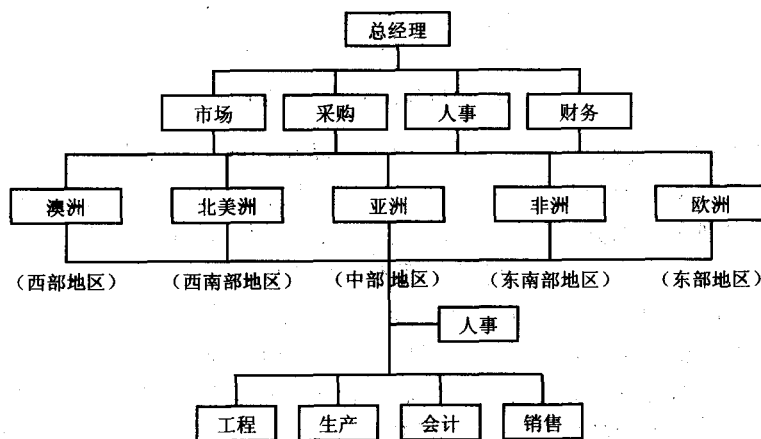


图 1-5 区域事业部组织结构简图

区域事业部组织结构的优点是：

- 1) 责任到区域，每个区域都是一个利润中心，每个区域部门的主管都要负责该地区的业务盈亏。
- 2) 放权到区域，每个区域都有其特殊的市场需求和问题，总部放权让区域人员处理，可以比较妥善地解决问题。
- 3) 有利于地区内部协调。
- 4) 对区域内顾客比较了解，有利于服务与沟通。
- 5) 每一个区域主管，都要担负一切管理职能的活动，这有利于培养管理人员的综合素质。

区域事业部组织结构的缺点是：

- 1) 随着地区的增加，需要更多具有全面管理能力的人员，而这类人员往往不易得到。
- 2) 每一个区域都是一个相对独立的单位，加上时间、空间上的限制，往往是“天高皇帝远”，总部难以控制。
- 3) 由于总部与各区域的地域不同，难以维持集中的经济服务工作。

5. 模拟分权制组织结构

这是一种介于直线职能制组织结构与事业部制组织结构之间的组织结构形式，如图 1-6