

高等学校管理类专业基础课程教材

# 企业管理

□ 刘宁杰 杨海光 主 编

高等教育出版社

高等学校管理类专业基础课程教材

Qiye Guanli

# 企业管理

□ 刘宁杰 杨海光 主 编

高等教育出版社·北京

## 内容简介

本书比较系统、全面地介绍了企业管理的基本知识,如计划与决策、生产管理、质量管理、市场营销、财务管理、人力资源管理、企业文化、管理信息系统、企业战略管理等内容,还增加了物流管理、企业形象战略、ERP 原理、电子商务、物联网和企业国际化经营等内容。

在编写形式上,除了正文叙述外,还设置了引入案例、本章小结、本章主要知识点、本章实训、思考与练习题、案例分析题等。书后附有各章思考与练习题答案、三套模拟试题及参考答案。

本书可作为高等院校经济管理类或相近专业的教材,也可作为各类企业管理人员培训、学习的参考用书。

## 图书在版编目(CIP)数据

企业管理 / 刘宁杰,杨海光主编.--北京:高等教育出版社,2016.5  
ISBN 978-7-04-045282-2

I.①企… II.①刘… ②杨… III.①企业管理-高等学校-教材 IV.①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 081212 号

|          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|
| 策划编辑 童 宁 | 责任编辑 解 琳 | 封面设计 张 志 | 版式设计 马敬茹 |
| 插图绘制 邓 超 | 责任校对 窦丽娜 | 责任印制 赵义民 |          |

出版发行 高等教育出版社  
社 址 北京市西城区德外大街 4 号  
邮政编码 100120  
印 刷 北京市鑫霸印务有限公司  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 19.25  
字 数 430 千字  
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598  
网 址 <http://www.hep.edu.cn>  
<http://www.hep.com.cn>  
网上订购 <http://www.landaco.com>  
<http://www.landaco.com.cn>  
版 次 2016 年 5 月第 1 版  
印 次 2016 年 5 月第 1 次印刷  
定 价 35.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换  
版权所有 侵权必究  
物 料 号 45282-00

# 前言

管理只有永恒的问题,没有终结的答案。随着经济全球化的发展,企业参与国际化经营已成必然,企业经营的内外环境发生了巨大的变化。面对这些变化,企业管理的内容和形式面临新的挑战。为适应教学改革的需要,全面反映当代企业管理的最新内容和理论,努力从内容和形式上有所突破和创新,我们组织编写了这本《企业管理》。我们在编写本书时,除了比较全面地介绍企业管理的基本理论外,还注意介绍当前企业管理的一些新理论、新发展和新技术,拓宽学生的知识面,培养学生的管理理念和管理素养,注重实训内容,以培养学生的实践能力。在编写方式上,除了正文叙述外,还设置了“学习目标”“引入案例”“本章小结”“本章主要知识点”“本章实训”“思考与练习题”“案例分析题”。正文内容在比较全面、系统地介绍现代企业管理基本知识的基础上增加了“小知识”“小思考”“观念应用”“补充阅读资料”等栏目,活泼了教材的版面,丰富了教材的内容,同时为学生学习、思考提供了足够的空间。书后附有三套模拟试题,供学生自测。

我们组织了部分高校有经验的教师编写了这本书。全书由刘宁杰、杨海光任主编,并负责总纂及定稿。王玲、李湘、梁巍、农锦华、区聪、李昕、马静、玉宁、廖金桃、黄浩哲、马冰琼、韦令华等老师参加了编写工作。

本书在编写过程中参阅和引用了许多相关的著作和教材,在此谨向有关作者表示深切的谢意。本书的策划和编写得到了高等教育出版社同仁的大力支持和帮助,在此表示诚挚的感谢。

本书对教材的编写模式、形式及内容进行了大胆的改革尝试,由于时间仓促,水平有限,疏漏之处在所难免,敬请各位读者和专家批评指正。

编者

2015年6月

# 目录

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第一章 企业管理概论 .....     | 1  |
| 学习目标 .....           | 1  |
| 引入案例 .....           | 1  |
| 第一节 企业与企业组织 .....    | 2  |
| 第二节 现代企业制度 .....     | 8  |
| 第三节 管理与企业管理 .....    | 10 |
| 第四节 企业管理环境 .....     | 15 |
| 本章小结 .....           | 19 |
| 本章主要知识点 .....        | 19 |
| 本章实训 .....           | 20 |
| 思考与练习题 .....         | 20 |
| 案例分析题 .....          | 20 |
| 第二章 企业计划与决策 .....    | 23 |
| 学习目标 .....           | 23 |
| 引入案例 .....           | 23 |
| 第一节 计划工作概述 .....     | 24 |
| 第二节 决策 .....         | 29 |
| 本章小结 .....           | 38 |
| 本章主要知识点 .....        | 38 |
| 本章实训 .....           | 38 |
| 思考与练习题 .....         | 39 |
| 案例分析题 .....          | 40 |
| 第三章 生产管理 .....       | 43 |
| 学习目标 .....           | 43 |
| 引入案例 .....           | 43 |
| 第一节 生产管理的概念和内涵 ..... | 44 |
| 第二节 生产过程组织 .....     | 46 |
| 第三节 生产计划 .....       | 50 |
| 第四节 生产设备管理 .....     | 55 |
| 第五节 准时化生产与精益生产 ..... | 62 |
| 本章小结 .....           | 65 |
| 本章主要知识点 .....        | 65 |
| 本章实训 .....           | 65 |
| 思考与练习题 .....         | 66 |
| 案例分析题 .....          | 67 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第四章 质量管理 .....        | 69  |
| 学习目标 .....            | 69  |
| 引入案例 .....            | 69  |
| 第一节 质量与质量管理 .....     | 70  |
| 第二节 全面质量管理 .....      | 74  |
| 第三节 ISO 9001 认证 ..... | 76  |
| 本章小结 .....            | 81  |
| 本章主要知识点 .....         | 81  |
| 本章实训 .....            | 81  |
| 思考与练习题 .....          | 82  |
| 案例分析题 .....           | 82  |
| 第五章 物流管理 .....        | 85  |
| 学习目标 .....            | 85  |
| 引入案例 .....            | 85  |
| 第一节 物流与物流系统 .....     | 86  |
| 第二节 物流构成要素 .....      | 91  |
| 第三节 物流管理基本原理 .....    | 95  |
| 本章小结 .....            | 99  |
| 本章主要知识点 .....         | 99  |
| 本章实训 .....            | 99  |
| 思考与练习题 .....          | 100 |
| 案例分析题 .....           | 100 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第六章 市场营销 .....             | 103 |
| 学习目标 .....                 | 103 |
| 引入案例 .....                 | 103 |
| 第一节 市场营销的基本知识 .....        | 104 |
| 第二节 目标市场的选择与市场<br>定位 ..... | 110 |
| 第三节 市场营销组合 .....           | 117 |
| 本章小结 .....                 | 123 |
| 本章主要知识点 .....              | 124 |
| 本章实训 .....                 | 124 |
| 思考与练习题 .....               | 125 |
| 案例分析题 .....                | 125 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| <b>第七章 财务管理</b>   | 129 |
| 学习目标              | 129 |
| 引入案例              | 129 |
| 第一节 财务管理概述        | 130 |
| 第二节 资金筹集          | 135 |
| 第三节 资产管理          | 138 |
| 第四节 损益管理          | 140 |
| 第五节 财务分析          | 141 |
| 本章小结              | 151 |
| 本章主要知识点           | 152 |
| 本章实训              | 152 |
| 思考与练习题            | 155 |
| 案例分析题             | 155 |
| <b>第八章 人力资源管理</b> | 157 |
| 学习目标              | 157 |
| 引入案例              | 157 |
| 第一节 人力资源管理概述      | 158 |
| 第二节 人力资源的规划与招聘    | 160 |
| 第三节 人力资源的开发与培训    | 164 |
| 第四节 组织设计与职务分析     | 166 |
| 第五节 绩效评价          | 169 |
| 本章小结              | 172 |
| 本章主要知识点           | 173 |
| 本章实训              | 173 |
| 思考与练习题            | 174 |
| 案例分析题             | 174 |
| <b>第九章 企业文化</b>   | 177 |
| 学习目标              | 177 |
| 引入案例              | 177 |
| 第一节 企业文化的概念与特点    | 178 |
| 第二节 企业文化的内容和功能    | 182 |
| 第三节 企业文化的建设       | 187 |
| 第四节 企业形象战略        | 190 |
| 本章小结              | 196 |
| 本章主要知识点           | 197 |
| 本章实训              | 197 |
| 思考与练习题            | 197 |
| 案例分析题             | 198 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| <b>第十章 管理信息系统</b>   | 199 |
| 学习目标                | 199 |
| 引入案例                | 199 |
| 第一节 管理信息系统概述        | 201 |
| 第二节 管理信息系统的发展与应用    | 206 |
| 第三节 企业资源计划          | 211 |
| 第四节 物联网             | 216 |
| 本章小结                | 218 |
| 本章主要知识点             | 219 |
| 本章实训                | 219 |
| 思考与练习题              | 219 |
| 案例分析题               | 220 |
| <b>第十一章 企业战略管理</b>  | 223 |
| 学习目标                | 223 |
| 引入案例                | 223 |
| 第一节 企业战略管理概述        | 224 |
| 第二节 战略环境分析          | 228 |
| 第三节 企业总体战略          | 232 |
| 第四节 企业竞争战略          | 237 |
| 本章小结                | 240 |
| 本章主要知识点             | 240 |
| 本章实训                | 240 |
| 思考与练习题              | 241 |
| 案例分析题               | 241 |
| <b>第十二章 企业国际化经营</b> | 243 |
| 学习目标                | 243 |
| 引入案例                | 243 |
| 第一节 国际化经营的原因及特点     | 244 |
| 第二节 国际化经营的环境因素分析    | 246 |
| 第三节 企业一般国际竞争战略的选择   | 250 |
| 第四节 企业进入国际市场的方式     | 252 |
| 第五节 战略联盟            | 255 |
| 本章小结                | 259 |
| 本章主要知识点             | 259 |
| 本章实训                | 259 |
| 思考与练习题              | 260 |

|                             |     |                      |     |
|-----------------------------|-----|----------------------|-----|
| 案例分析题 .....                 | 260 | 附录 2 模拟试题及参考答案 ..... | 277 |
| 附录 1 各章思考与练习题参考<br>答案 ..... | 263 | 参考文献 .....           | 295 |

# 第一章

## 企业管理概论

### □ 学习目标

掌握企业的概念;了解现代企业的法律形式;区分几种常见的企业组织结构形式;掌握现代企业的制度;掌握管理的定义;了解企业管理的发展趋势;掌握企业与环境之间的相互制约关系。

### □ 引入案例

#### 企业管理的重要性

联想集团前总裁柳传志在 1999 年《财富》论坛的讲演中感叹道:西方企业在表述自己的能力时,强调的完全是技术水平。对他们而言,企业具有管理能力是天经地义的事情,无须多言。对比之下,我们的管理问题已经严重阻碍了中国科技成果的转化和技术的创新,这种现象在新兴高科技企业中尤为普遍。柳传志自揭其短说:“管理是由多个环节形成的体系设计,任何一个环节出现问题,都会导致企业亏损,在这一点上,联想教训深刻。”联想集团是生产主板的工厂,其规模在世界占第 5 位。在建厂 10 年中,出现过两次大的亏损。1992 年,联想集团开发出多口卡,由于缺乏市场反馈途径和市场开拓能力,形成库存积压,损失数百万元;1995 年又因为类似情况问题损失 1.9 亿元。“两度受挫,都不是技术原因”,“有了管理,再加上技术投资,就能生产出效益。管理才是技术”。

在丹佛国际管理科学会(AOM)年会上,作为 AOM 成立 46 年来的第一个受邀请的亚洲企业家,柳传志讲到联想集团之所以取得成功,凭借的是独树一帜的管理,即联想集团的“管理三要素”——建班子、定战略和带队伍。联想集团每年都要对员工进行培训,培

训“管理三要素”的基本内容。在中国个人计算机(PC)行业之中,联想个人计算机排在中国第一的位置已经6年了。在6年中,第二名到第十名的位置在不停地变化,只有联想集团第一名的位置没有变。这是为什么呢?这不是一个简单的业务策略的形成,是“管理三要素”这个更深层次的原因在起作用。

联想集团在实际工作中,摸索出来的“建班子、定战略、带队伍”的企业管理思想,使其管理成为民营企业学习的榜样。

资料来源:<http://wenku.baidu.com/view/317c0400b52acfc789ebc9b9.html>.

## 第一节 企业与企业组织

### 一、企业的概念

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,虽也有一些手工作坊,但它们并未形成社会的基本经济单位,虽然有些手工作坊具有一定的生产规模和一定数量的劳动者,但是生产的产品只是为部落、家族、奴隶主、封建皇室享用,不是为了进行商品交换,不发生经营活动,从严格意义上讲,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,社会的基本经济单位才发生根本的变化,才产生严格意义上的企业。

企业是以营利为目的,为满足社会需要,依法从事商品生产、流通和服务等经济活动,实行自主经营、自负盈亏、自我发展的法人实体和市场竞争主体。作为一个企业,必须具备以下一些基本的条件:

- (1) 拥有一定数量、技术水平的生产设备和资金。
- (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者。
- (4) 从事社会商品的生产、流通、服务等经济活动。
- (5) 具有法人地位,进行自主经营、独立核算。
- (6) 生产经营活动的目的是获取利润。

企业的范围非常广,包括工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业、服务业和其他一切从事生产经营活动的经济组织。企业作为一个历史范畴,是人类社会发展到一定时期的产物,是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位,是社会生产力的重要载体。

### 二、现代企业的特征

现代企业不是泛指现代社会经济活动中所存在的所有企业,而是指那些适应现代市场经济和社会化大生产的需要,按照现代企业制度要求建立起来的企业。它具有以下一些特征:

- (1) 明晰的产权关系。

- (2) 所有者和经营者相分离。
- (3) 拥有并系统采用现代技术。
- (4) 实施科学管理。
- (5) 企业规模化和专业化统一。

### 三、现代企业的法律形式

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,它拥有在一定法律形式下自主经营和发展所必需的各种权利。企业的法律形式有许多种,现就其法律和经济上的特点介绍如下:

#### 1. 个人业主制企业

个人业主制企业是由业主个人出资兴办,由业主自己直接经营的企业。业主享有企业的全部经营所得,同时对企业的债务负有完全责任,如果经营失败,出现资不抵债的情况,业主要用自己家财来抵偿。它的特点是,建立和歇业的程序十分简单易行,产权能够比较自由地转让,经营者与所有者合一,经营方式灵活,精打细算,勤劳节俭,决策迅速,利润独享,保密性强。

#### 2. 合伙制企业

合伙制企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业,合伙人分享企业所得,并对营业亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营,其他合伙人仅出资并共负盈亏,也可以由所有合伙人共同经营。多数合伙制企业规模较小,合伙人数较少。

合伙制企业与个人业主制企业相比有很多优点。主要的优点是可以从众多的合伙人处筹集资本,合伙人共同承担责任还减少了银行贷款的风险,使企业的筹资能力有所提高。同时,合伙人对企业盈亏负有完全责任,这意味着所有合伙人都以自己的全部家产为企业担保,因而有助于提高企业的信誉。

合伙制企业也有明显缺点。首先,合伙制企业是根据合伙人之间的契约建立的,每当一位原有的合伙人离开,或者接纳一位新的合伙人,都必须重新确立一种新的合伙关系,从而造成法律上的复杂性,通过接纳新的合伙人增加资金的能力也就受到限制。其次,由于所有的合伙人都有权代表企业从事经济活动,重大决策都需要得到所有合伙人的同意,因而很容易造成决策上的延误和差错。最后,所有合伙人对于企业债务都负有连带无限清偿责任,这就使那些并不能控制企业的合伙人面临很大的风险。

#### 3. 合作制企业

合作制是以本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营、按劳分配与按股分红相结合的企业制度。合作制企业是劳动者自愿、自助、自治的经济组织。

实行合作制的企业,外部人员不能入股。这是合作制与股份制的区别。如果在企业内外发行股票或认股权证,那就不是合作制而是股份制了,应当按照股份制的有关法律和规则进行运营。

#### 4. 无限责任公司

无限责任公司,是指由两个或两个以上的股东所组成,股东对公司的债务承担连带无限清偿责任的公司。所谓连带无限清偿责任,是指股东不论出资多少,对公司债权人以全

部个人财产承担共同或单独清偿全部债务的责任。无限责任公司是典型的人合公司。相对资合公司而言,人合公司,指信用基础建立在股东个人的信用之上,而不在公司资本多少之上的公司。

一般的,如果在公司章程中没有特殊规定,每个股东都有权利和义务处理公司的业务,对外都有代表公司的权利。公司的自有资本来自于股东的投资和公司的盈利。公司的盈余分派一般分为两个部分,一部分是按股东的投资额,以资本的利息形式分派,另一部分则按合伙的平分原则处理。

对股东而言,无限责任公司的风险是很大的。因为他们承担的是无限连带责任。与这种高风险相对应的,是可能得到高额的利润。由于无限责任公司这种形式股东所负责任太大,筹资能力有限,在国内外都没有得到大的发展。

#### 5. 有限责任公司

有限责任公司简称有限公司,在英、美称为封闭公司或私人公司,是指由两个以上股东共同出资,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。股东交付股本金后,公司出具股权证书,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(有些公司以出资额倍数为限,这种公司在美国又称担保有限公司),即把股东投入公司的财产与他们个人的其他财产脱钩,这就是所谓“有限责任”的含义。与无限责任股东相比,有限责任股东所承担的风险大为降低。

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需要。因此,有限责任公司这种形式一般适合于中小企业。

#### 6. 股份有限公司

股份有限公司简称股份公司,在英、美称为公开公司或公众公司,是指注册资本由等额股份构成,并通过发行股票(或认股权证)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。

与其他类型的公司相比,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。法国、日本的法律规定不得少于7人,德国商法规定不得少于5人,我国的《股份有限公司规范意见》则规定至少3人。

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。

## 小知识 1-1

## 广东:2014 年新兴产业强势崛起

对于广东而言,高新技术产业既是拉动经济增长的重要力量,也是提升竞争力、保证经济持续增长的决定性因素。广东相关部门对企业、行业协会进行调查的数据显示,2013年,广东生物医药、新能源汽车、新材料、智能电网和智能装备等行业呈现了全面开花的局面。这些行业不仅订单充足,而且实现了高水平盈利,行业发展前景较好,成为广东转型升级的新支点。

此前,广东省委、省政府出台的《关于加快建设现代产业体系的决定》,已将金融、现代物流、信息服务、科技服务、商务会展、文化创意、服务外包、现代旅游、健康服务 9 大产业,作为未来重点扶持的产业方向。

#### 四、企业组织结构

随着企业的产生和发展,企业组织结构也发生了一系列的变化。到目前为止,企业的组织结构主要有以下几种形式:直线制、职能制、直线—职能制、事业部制、模拟分权制和矩阵制等。

##### (一) 直线制

直线制是一种早期的组织结构形式。其主要特点是:下级从上级那里直接接受命令,上级对下级进行综合管理;企业管理的全部职能由各级行政领导负责,不另设专门的职能管理机构,其结构如图 1-1 所示。直线制的优点是:结构简单,责任明确,命令统一。其缺点是:没有专业的职能机构和人员作为领导的助手,要求企业领导者通晓各种业务。因此,一旦企业规模扩大,产品结构复杂,企业领导者势必顾此失彼,难以进行有效的管理。因此,这种组织形式仅适用于规模较小、职工人数不多、生产比较简单的企业。

##### (二) 职能制

职能制组织结构是各级行政单位除主管领导以外还相应地设立一些职能机构。这种结构要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关职能部门,各级职能机构在自己的业务范围内有权向下级的行政单位发号施令,因此,下级在接受上级行政主管的指挥之外还要接受上级职能机构的领导。其结构如图 1-2 所示。其主要优点是:大大提高了企业

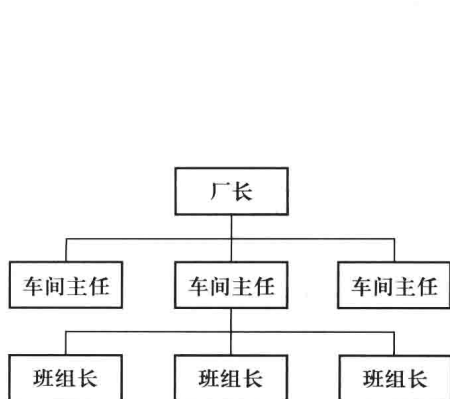


图 1-1 直线制组织结构图

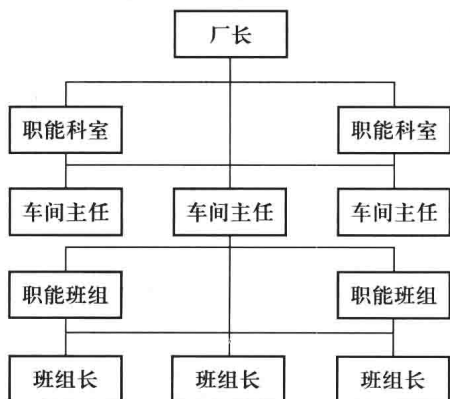


图 1-2 职能制组织结构图

管理的专业化程度,减轻了直线管理人员的工作负担。其主要缺点在于:每个下级都必须接受多个上级的直接领导,形成了多头领导的局面;上级领导与基层脱节,信息难以畅通,影响上级领导的有效性。由于此种形式有明显的缺陷,因此在现代企业中一般都很少使用。

### (三) 直线—职能制

直线—职能制又称直线参谋制。它实际上是直线制与职能制结合而成的。目前,绝大多数企业都采取这种组织结构形式。其主要特点是:各行政单位的行政负责人统一负责管理本单位的生产行政工作并直接对上级负责;各级管理组织根据需要设置职能机构,这些职能机构是该级行政负责人的助手,可以对下级职能机构进行业务指导,无权对下级行政负责人发号施令。其结构如图 1-3 所示。直线—职能制的主要优点在于:既保证了统一指挥,又可以在各级行政负责人的领导下,发挥各职能机构的作用。其缺点是:各职能部门之间的协作较差,职能部门的许多工作要直接向上级领导报告才能处理,造成了办事效率较低。

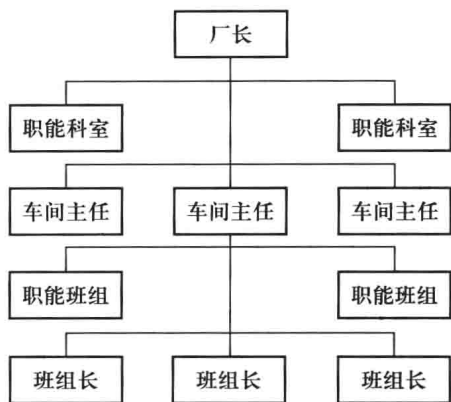


图 1-3 直线—职能制组织结构图

### (四) 事业部制

事业部制最早由美国通用汽车公司总裁斯隆提出。事业部是在公司的统一领导下,按产品、地区或市场统一进行产品设计、采购、生产和销售活动的半独立经营单位。事业部制是一种分权制的组织结构形式,实行相对的独立经营,单独核算,拥有一定的经营自主权并设有相应的职能部门。其结构如图 1-4 所示。按照“集中政策,分散经营”的原则,公司最高管理机构拥有决策、财务控制、规定价格幅度、监督等大权,并利用利润等指标对事业部进行控制。这种组织结构形式适用于规模较大、产品种类较多、市场分布较广的企业。其主要优点是:总公司领导可以摆脱日常事务,集中精力考虑全局问题;事业部进行独立核算,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。其缺点是: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也往往被经济关系所取代,影响了组织的整体利益。

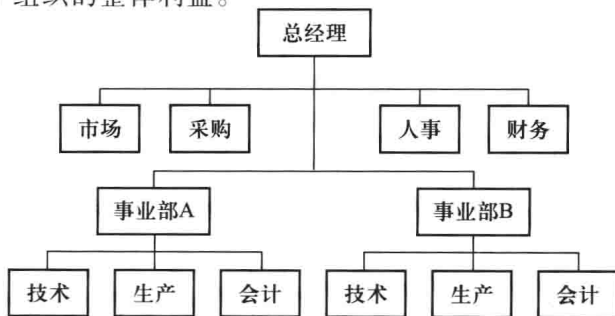


图 1-4 事业部制组织结构图

### （五）模拟分权制

这是一种介于直线—职能制与事业部制之间的组织结构形式。有许多大型企业,如连续生产的钢铁、化工企业,由于产品品种或生产工艺过程所限,难以分成独立的事业部,又由于企业的规模庞大,以至于高层管理者感到采用其他结构形式都不利于管理,这时就出现了模拟分权制,即模拟事业部制的独立经营、单独核算,而不是真正的事业部,实际是一个个“生产单位”。这些生产单位有自己的职能机构,享有尽可能大的自主权,负有“模拟性”的盈亏责任。但由于各生产单位在生产上的连续性,很难将它们截然分开,因此,它们之间的经济结算,只能依据企业的内部价格,而不是市场价格。其结构如图 1-5 所示。其优点在于:调动了企业内部的积极性,而且解决了企业规模过大不易管理的问题;高层管理者将部分权力分给生产单位,减少了自己的行政事务,从而可以把精力更多地集中在战略问题上。其缺点是:不易为模拟的生产单位明确任务,造成考核上的困难;各单位领导人不了解组织的全貌,在信息沟通和决策权方面也存在明显缺陷。

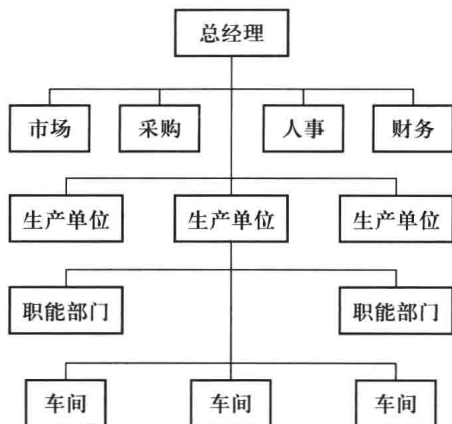


图 1-5 模拟分权制组织结构图

### （六）矩阵制

矩阵制实际上是在直线—职能制所建立的纵向垂直领导系统的基础上再增加一种横向的领导系统,即从垂直领导系统的各单位中,抽调各相关专业人员,组成完成某一项目的工作小组。这种工作小组就构成了一个横向的领导系统。参加项目小组的成员,一般都要接受两个方面的领导。项目完成以后,成员又回到原职能部门。其结构如图 1-6 所示。矩阵制的优点是:能够将横向联系与纵向联系、集权与分权较好地结合起来,加强了各部门之间的联系,并且有利于集中具有专门知识和技能的人员来共同完成任务。其缺点主要是:多头领导,不易完成任务。

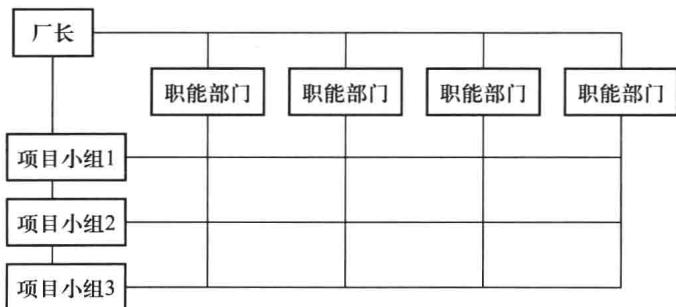


图 1-6 矩阵制组织结构图

## 补充阅读资料 1-1

## 学习型组织

学习型组织是指由于所有成员都积极参与到与工作相关的问题的识别和解决中,从而使组织形成了持续适应和变革能力的组织形式。在学习型组织中,员工们通过不断获取和共享新知识,参加到组织的知识管理中,并有意愿将其知识用于制定决策或做好他们的工作。一些组织理论家甚至把组织的这种能力高度评价为组织可持续竞争优势的唯一资源。学习型组织的主要特征表现在其组织设计、信息共享、领导力及组织文化等方面。

在学习型组织中,成员在整个组织范围内跨越不同职能专长以及不同层级地共享信息和工作活动协作极为重要,而这必须通过削弱或取消原有的结构及物理边界才能实现。因为在这种无边界的环境中,员工们可以自由地在一起工作,以最佳的方式合作完成组织的任务,并能相互学习。鉴于协作的需要,团队也成为学习型组织结构设计上的一个重要特征。员工们在团队中工作,执行各项需要完成的工作活动。这些员工团队被授权制定有关其工作开展过程或解决所出现问题的各种决策。以这些经充分授权的员工及其团队来运作的组织,根本没有必要配备各级的“老板”来发布命令和实施控制。相反,管理者承担起推动者、支持者和倡导者的角色。

资料来源:[美]斯蒂芬·罗宾斯.管理学[M].孙健敏,董卫伟,等,译.北京:中国人民大学出版社,2003.

## 第二节 现代企业制度

现代企业制度是符合社会化大生产要求,适应市场经济的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的一种企业制度。现代企业制度是相对于产品经济体制下的传统企业制度而言的,也是相对于非公司制的企业制度而言的,是一种充分体现市场经济本质要求的企业制度。市场经济关系实质上就是一种权利与义务关系。衡量一种企业制度是否符合现代市场经济的要求,最关键的一点就是看这种企业制度在运行中是否充分体现了现代市场经济中权利与义务相统一的要求。现代企业制度是一种全面反映社会发展趋势的企业制度,现代市场经济的社会化,不仅指生产的社会化,还包括资本社会化、风险社会化和经营社会化。现代企业制度是一种具有独立人格的企业,独立的财产使企业具有独立的利益和独立的意志,形成了企业独立的人格制度。这种独立的人格,使得法人企业真正成为市场竞争的主体,使得法人企业依靠财产关系和组织体制形成良好的内部运行机制。

现代企业制度具有以下四个方面的特征:

### 一、产权明晰、权责明确

在现代企业制度下,所有者与企业的关系演变成了投资者与企业法人的关系,即股东与公司的关系,这种关系与其他企业制度下的所有者与企业关系的主要区别是:① 投资

者投入企业的财产与他们的其他财产严格分开,边界十分清楚。投资者将财产投入企业后,成为企业的股东,对企业拥有相应的权利,包括参加股东大会和行使股东大会赋予的权利、按照股本取得相应收益的权利、转让股权的权力等。企业依法成立以后,对股东投入企业的资产及其增值拥有法人财产权,即对财产拥有占有、使用、收益和处分的权利。② 投资者仅以投入企业的那部分资产对企业的经营承担有限责任,企业以其全部资产对债权人承担有限责任。③ 在企业内部存在一定程度的所有权和经营权的分离,所有者将资本交给具有经营管理知识和能力的专家经营,这些专家不一定是企业的股东,或者不是企业的主要股东,他们受股东委托,作为股东代表经营管理企业。

## 二、政企分开、自主经营

政企分开是指政企关系合理,政府和企业权利和义务等方面的关系明确,适应市场经济体制的要求,符合客观经济规律。在现代企业制度下,政府与企业是两种不同性质的组织。政府是政权机关,它虽然对国家的经济具有宏观管理的职能,但这种管理不是对企业生产经营活动的直接干预,而是实行间接调控,主要通过经济手段、法律手段以及发挥中介组织的作用对企业的活动和行为进行调节、引导、服务和监督,以保持宏观经济总量的大体平衡和促进经济结构的优化,保证公平竞争,使市场机制发挥正常作用,健全社会保障体系,保持社会稳定,维护社会公平,保护生活环境,提高生活质量。企业是以营利为目的的经济组织,是市场活动的主体,必须按照价值规律和市场要求组织生产和经营,在市场竞争中优胜劣汰。因此,政府和企业组织上和职能上都是严格分开的,不能以政代企或者以企代政。

## 三、管理科学、注重效率

管理科学是指企业的内部领导体制等组织管理制度科学合理,符合市场经济体制要求。这是现代企业制度在企业内部管理制度方面表现出来的特征。现代企业制度中管理科学的表现是,凡实行公司制的企业,都按公司法的规定设置内部组织管理机构,这些机构能有效地调节所有者、经营者和企业员工的关系,按照公司法的规定制定有关规章制度,这些制度能形成激励与约束相结合的机制。不实行公司制的企业也能够建立起符合市场经济体制要求的企业内部管理制度。在现代企业制度下,企业管理既体现社会化大生产的客观要求,又体现市场经济的客观要求。管理者的素质高,管理组织结构合理,管理制度健全,管理方法科学,管理手段先进,能最大限度地调动企业员工的积极性,提高工作效率和生产效率。

## 四、机制健全、行为合理

在现代企业制度条件下,企业是市场主体,企业的生产经营计划需要根据市场的情况自主决定,企业所需资金、技术装备、劳动力等资源需通过市场取得,产品必须通过市场销售,企业具有健全的产销机制。

根据现代企业制度原则建立起来的企业,投资者、经营者、员工和企业自身的利益都能够得到较好的体现,他们的积极性能得到较好的发挥,具有健全的激励和动力机制。

企业主要依靠自身的力量发展,其积累有稳定的来源,可以根据企业的需要自主决定投资项目,具有健全的发展机制。

企业的约束机制健全。在企业内部,领导制度健全,权责合理,领导层次之间、领导者之间既有明确分工,又相互联系、相互制约,具有健全的权力约束机制;各个利益主体之间,既有利益的一致性,又存在着差异,他们相互制约,企业具有健全的利益约束机制;企业是独立的利益主体,必须自负盈亏,具有健全的预算约束机制。健全的企业经营机制能使企业克服盲目发展、盲目投资、偏重消费、忽视投资、看重眼前利益、忽视长远利益等不合理行为,使企业在生产经营活动中的行为通过自律达到合理化。

现代企业制度特征的四个方面是相互联系的,是一个有机的整体。明晰的产权关系是建立现代企业制度的前提和条件。产权不清晰,权责无法划分,政企难以分开。但产权清晰绝不是建立现代企业制度的唯一内容。现代企业制度的法人制度、有限责任制度、领导体制与组织制度等,都需要以产权明晰为条件,又都与权责明确、政企分开、管理科学、机制健全相联系。如果责权不明确、政企不分开,既无法建立完善的法人制度,也难以实现以有限责任制度为目标的公司制。现代企业制度的建立,意味着企业从法人制度、管理体制、决策程序到资源配置、经营决策、收入分配等各方面都要实行全新的办法,需要企业在管理水平上有所提高,如果没有管理科学,这种企业制度就不成为现代企业制度。

### 第三节 管理与企业管理

#### 一、管理概述

##### (一) 管理的概念

管理起源于人们的共同劳动,自古就有。在人们组成集体去达到共同目标的时候,就必须进行管理以协调各成员的活动。但什么是管理,人们从不同的角度有着不同的理解。西方管理学家对管理的定义说法不一,较有代表性的是以下几种:

泰罗:管理是确切地了解你希望工人干些什么,然后设法使他们用最节约的方法完成它。

法约尔:管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。

霍德盖茨:管理就是通过其他人来完成工作。

德鲁克:管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。

西蒙:管理即决策。

哈德罗·孔茨:管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

本书给管理下的定义为:在社会组织中,管理者为了实现组织的既定目标,对其所能支配的各种资源进行有效地计划、组织、领导和控制的过程。

这一定义包含了以下几方面的内容:

管理是在一定的空间即社会组织中进行的。

管理的主体是管理者。