



四川天一开放学院

统编系列教材(12)

现代企业管理组织原理

涉外经济专家的摇篮

成都科技大学出版社

现代企业组织管理原理

高宏德 主编

成都科技大学出版社

(川)新登字 015 号

责任编辑 蔡源众
版式设计

现代企业组织管理原理

高宏德 主编

成都科技大学出版社出版发行

四川省新华书店经销

四川省地矿局测绘队印刷厂印刷

开本:850×1168毫米 1/32 印张:6.625

1993年6月第1版 1993年6月第1次印刷

字数:166千字 印数:1—1,000

ISBN 7—5616—2173—6/F·198

定价:4.70元

四川天一开放学院外向型经济管理
统编系列教材编委会

名 誉 主 任： 刘诗白

主 任： 林 凌

第一副主任： 蔡文彬

副 主 任： 赵锡珩 王新奎

委 员： (按姓氏笔划排列)

马 宾 王林生 王新奎

刘诗白 林肯堂 何家声

陈琦伟 林 凌 张元元

张泽荣 赵锡珩 赵国良

徐宗钰 曾康霖 蔡文彬

作者简历

高宏德 1944年8月生,山西屯留人,1968年中国人民大学工经系本科毕业,1981年同校系研究生毕业,获经济硕士学位。现任四川社科院工业财贸所副所长,副研究员。主要著作有:《怎样提高工业企业经济效益》(合著,1983,企管出版社)、《企业素质与改革》(合著,1984,四川社科院出版社)、《国外著名管理学家论管理》(主编,1986,四川科技出版社)、《企业行为和企业目标模式》(副主编,1989,中国城市经济出版社)、《企业形象美的塑造》(1990,科学出版社)、《中国管理之根》(1992,成都科技大学出版社)、《中国小企业:理论、实况和改革》(主编,四川大学出版社)等十多部。

总 序

奉献在读者面前的这一套丛书,是四川天一开放学院聘请全国知名专家教授,为培养我国对外开放人才而编写的教材。

对外开放是党的十一届三中全会以来我国实行的一项基本国策。对外开放,从经济领域来说,就是要制定和实施一系列优惠政策和法规,创造优越的软硬投资环境,开辟对外开放的地区和领域,以吸引国际资本、国际资源、国际技术、国际人才,借助国际市场和国际先进管理经验,加速我国社会主义现代化进程,并通过这一基本国策的实施,使我国经济参与到国际分工和国际竞争中去,为全世界经济的不断发展和国际一体化作出自己的贡献。

改革开放十四年来,我们坚定不移地推行这一国策,对外开放迈出重大步伐,形成了经济特区、沿海、沿边、沿江(长江)、沿线(第二欧亚大陆桥)开放城市和开放地区到内地省会城市的对外开放格局,以及从加工工业到交通运输业、金融业、零售商业、房地产业等对外开放领域;利用外资达到上千亿美元的规模,办起三资企业数万家,进出口贸易在世界贸易总额的地位迅速上升,贸易伙伴几乎遍及世界所有国家和地区。我国经济已经摆脱了原来封闭、半封闭状态,大踏步地走上世界舞台,我国的对外经济交往比历史上任何时候都广泛、活跃,人们的开放意识和国际竞争的危机感比任何时候都强烈。

对外开放,我们所面对的是具有数百年历史的国际市场。国际市场不管你承认与否,就是资本主义市场经济条件下发展起来的国际性资本主义市场。斯大林所说的资本主义和社会主义平行的两种国际市场并不存在。而且这种国际市场已非十九世纪、二十世纪初那种初级的国际市场,而是现代国际市场了。进入国际市场,不但会遇到每个国家和地区不同的经贸环境、政策、法规,而且要遇到国际通行的经贸惯例和规则。这是我们许多人从来没有接触过的,非常复杂而生疏的问题。如国际贸易、国际金融、国际经济法规、关税和贸易总协

定等,都需要我们从头学起,并尽快掌握。

对外开放,一个重要课题就是要利用国际资本,包括政府间和国际金融组织的贷款、国外投资者的直接投资,来弥补我们资金的不足,国际资本进入我国,目的是要赚钱,没有一个可以使外国投资者获利的投资环境(包括政策、法规环境),他们并不会把资金投进来的。而对我们来说不但要给他们创造获利的条件,而且要有产业政策的引导和对他们所办企业的管理。这对我们长期从事国有经济管理,仅具有计划经济管理知识的人们来说,无疑又是个复杂而又生疏的领域,强迫我们非学习不可。

对外开放,还有一个重要方面,就是走出国门,到国外去开工厂,搞贸易,办银行,承包工程项目,建立起自己的国际销售网络,办起自己的跨国公司,利用国际市场去发股票、发债券、融资金、搞期货和外汇交易等等。这些看起来是遥远的、难度很大的事,但这条路非走不可,不然就不可能在国际市场上站往脚。而办好这些,不但要有丰富的知识和技能,还要有长期的经验积累。

毛泽东在革命胜利后曾经号召人们虚心学习不懂的新东西,以适应革命到建设的转变,现在我们所面临的几乎是同样的情况。我们不能等着把人才培养出来再办这些事,只能是边干边学,边学边干,从中积累知识、积累经验,掌握技能,这就是我们开办这所开放学院和编辑这套丛书的目的和宗旨。

这套丛书的特点是理论与实务结合而以实务操作为主,我们的愿望是使正在从事或即将从事涉外经济实际工作的同志,通过这套教材的学习,掌握必要的实务知识和本领,如果还有志于掌握更深的理论,我们将向您介绍这方面的论著,向您推荐可以做您导师的这方面的专家教授。

由于时间仓促,这套书的编辑难免有不当和错误之处,务请读者指正,以便再版时补充修正。

林 凌

1992 年 12 月

目 录

导 言	(1)
第一章 企业	(5)
第一节 企业的概念	(5)
第二节 企业的分类	(7)
第三节 企业的法律特征	(15)
第四节 企业的外部关系	(17)
第二章 企业的组建	(20)
第一节 单人业主制企业的组建	(20)
第二节 合伙企业的组建	(25)
第三节 股份制企业的组建	(27)
第四节 中外合营企业的组建	(32)
第三章 企业内部的三大利益主体关系	(35)
第一节 所有者、经营者、生产者	(35)
第二节 三者结合的基本形式及变态	(41)
第三节 结合形式的选择原则	(46)
第四章 企业的领导体制	(50)
第一节 企业领导体制的地位及作用	(50)
第二节 企业的领导体制	(53)
第三节 企业领导体制的选择及其发展趋势	(60)
第五章 企业的管理组织	(64)
第一节 各类管理组织结构	(64)
第二节 组织结构设制的一般原理	(69)
第三节 组织设置的新思想及新形式	(73)
第四节 对不同管理组织结构的选择	(76)

第六章 企业的管理组织机构	(79)
第一节 管理组织的纵向层次划分及各层管理机构 ..	(79)
第二节 管理组织的横向部门划分及相应的管理机构	(83)
第三节 企业管理组织中的其它机构	(89)
第四节 在机构设置上的选择	(92)
第七章 企业组织的内部联系	(96)
第一节 组织联系的作用及内容	(96)
第二节 组织内部联系的形式	(99)
第三节 影响组织联系的因素	(101)
第四节 加强组织联系的基本方法	(104)
第五节 增强组织联系的艺术	(106)
第八章 企业内的权责利系统	(111)
第一节 权责利及其关系结构	(111)
第二节 管理组织中的权责关系	(115)
第三节 授权的原则和技巧	(119)
第九章 企业的人事管理制度	(125)
第一节 人事管理的机构和作用	(125)
第二节 员工招聘的原则及方法	(127)
第三节 职工培训制度	(130)
第四节 职工考核制度	(134)
第五节 工作评价与工资确定	(140)
第十章 企业的财务管理体制	(141)
第一节 财务管理及其机构	(141)
第二节 财务部门组织体系的选择	(145)
第三节 多利润中心制下企业的财务管理	(151)
第十一章 企业非正式组织	(156)
第一节 非正式组织存在的原因	(156)

第二节	非正式组织的特征·····	(160)
第三节	对非正式组织的态度和方法·····	(163)
第十二章	企业组织文化·····	(171)
第一节	企业文化的内容·····	(172)
第二节	企业的功能·····	(175)
第三节	企业的建设·····	(180)
第十三章	企业组织的发展与变革·····	(186)
第一节	组织发展与变革的必然性·····	(186)
第二节	组织变革的内容及过程·····	(188)
第三节	变革组织的方法·····	(191)
后 记	·····	(204)

导 言

现代世界是企业的世界。

之所以有这种说法,不仅是由于企业这种组织在社会各类组织中占有绝对优势^{*};也不仅是由于在企业中就业的人数多^{**};它的经济力量强^{***},最重要的是它构成了现代社会最基本的元素,成了社会最稳定、最具活力、同时也最有效的组织形式。

企业是怎样构造和支撑起来的?企业是怎样运转的?企业是怎样发展的?

要了解这些问题,最根本的是要了解企业的组织及其发展。如果说企业的组织好比企业的“骨骼”,那么在解剖其骨骼之前,首先了解一下企业整体的一般状况是必要的。

关于企业的分布。这里有三种分布概念需要了解。

一种是行业分布。企业存在于千行百业之中。绝大多数企业不仅能按产业、部门、行业分类,同时能按产品或工艺分类。也就是说它们分别属于某个产业、某个部门、某个行业之内,从事某种生

* 1988年,我国有各类企业(包括个体工商业)1,900万个,大约每60个人拥有一所企业。日本1981年有各类企业629万个,大约20个人就有一所企业。

** 1981年日本各类企业的员工总数占全国人口的38%,80年代末我国各类企业职工占全国人口总数约为1/4左右。

*** 发达国家国内生产总值的90%以上是由企业组织提供的。我国要低得多,不到80%。

产经营活动。”在现代经济中,分布在工商业的企业比例大。此外,在建筑业、交通运输业、服务业、金融业的企业也不少。农业中的企业数目则要少得多。企业在不同产业及行业中的分布,同各国的经济结构有关,同时也和各国的经济发达程度有关。我们看到目前发达国家的企业分布正在由工业向服务业转移。

第二种是地区分布。企业在不同地区的数量不同这一事实是同不同地区的发达程度相关联的。越是企业密集的地方,其经济也越是发达。反过来也一样,一个地区经济越发达,它所集聚的企业也越多。

第三种是规模分布。在千千万万个企业中,有的企业规模很大,是名符其实的“巨型”和“超巨型”企业。它们不仅雇员众多,同时实力雄厚,富可敌国。不过它们仅是少数。就绝大多数企业来看,它们的规模则并不令人惊奇。其中相当多数企业是微不足道的。在这大大小小的企业之间,分布特征呈现出下大上小的规律。规模越大,个数越少;规模越小,个数越多。象个“金字塔”^{***}

。按照我国统计口径,企业可按农业(农、林、牧、副、渔)、工业、运输邮电业、建筑业、商业(商、饮食、服务)、金融业六大部门分类。其中工业又可划分为冶金、电力、煤炭、石油、化学、机械、建材、森林、食品、纺织、造纸等行业。在多数资本主义国家,比如日本,企业的行业分类是按第一次产业、第二次产业、第三次产业先分产业;然后再分部门,如第二次产业中有矿业、建筑业、制造业等;之后又分行业的,如食品、纤维、纸、化学、石油、煤炭产品、窑业、土石产品、一次金属、金属制品、一般机械、电器机械、运输机械等。但就部分企业看,它们则是跨行业甚至跨产业经营的。

.. 按照1984年美国工商年鉴资料,排在美国所有企业之首的100家大企业,其资产总额在102亿至1500亿美元之间,其雇员数量在几万至百万之间。如通用电器公司,年营业额为279亿,雇员40万人,排名第11位。许多大企业都是跨国公司。有的不仅有自己的通讯系统,甚至有自己的飞机。

极其微小的企业是个体经营者,国外也叫自我雇佣者(Self-employer),他既是雇主,又是雇员。

大、中、小企业的比例在不同国家是不相同的。日本是中小企业众多的国家,80年代初,其中小企业占企业总数的99.4%,从业人数占除一次产业外从业总人数的88.4%。美国大型企业比例要比日本大。英国更高。但这些比例受其政府改革和技术进步影响,是动态变化的。

关于企业的变化。这是对企业整体状况的历史考察。

由于企业经营的成功和失败,同时受市场环境的影响,企业的总体数量和企业的素质在不同时期是不相同的。在经济不景气的时期,企业困难重重,不少企业发展停滞,一些企业破产倒闭,企业总数有所下降。在繁荣时期,几乎所有企业好象都春风得意,个个满怀信心,扩大营业;新建企业增多。因此总数增加,规模扩大。不过,由于企业间的剧烈竞争、吞并和被吞并,由于经营不善而破产的现象,即使在繁荣时期也相当多。一般说,小型企业办失败的可能性要大于大型企业。^{*}

企业的失败和消亡是相对的,它反映了形势对企业的淘汰。另一方面,则有新企业的创办和企业的扩大。在发达国家,每年被并吞或破产倒闭的企业成千上万。但是,在这些企业被淘汰的同时,数量更多、更有活力的企业又冒了出来。这种现象曾被认为是经济的无序及痉挛。现在多数国家都把这种新旧交替过程看成是经济活力的自然现象。

事实上,企业的发展并不只是单纯的总体数量的增加和规模的扩大。在其新旧交替,数量增加、规模发展的同时,每个企业内部也在发生质的变化。这种变化一般沿着下述两个方向展开。

一个方向是企业随着经营的成功,规模的扩大,其自身素质由低层向高层发展。比如由个体经营者这种最简单的企业发展到现代最大的跨国公司,其间有多种企业类型。如果把这些类型按一定规则分类,可以发现这是一个很有规律的梯层。它们由低到高分别有不同的员工人数、组织结构、经营方式、企业意识等。他们好象一个动物博物馆,展示了企业发展的各种形态。最大的现代化企业的

^{*} 美国萨缪尔森说:“在七十年代,美国存在着 800 万个企业单位,其中大部分是非常微小的,为一个所有的单位。大多数企业单位都是今日开办明日关门。其平均寿命仅有六年。”

形态代表着比其发展程度低的企业未来发展的方向。

另一个方向是一定发展程度的企业在自身水平上的完善和创新。比如,我们对合伙企业作历史的比较,就会发现,同样是合伙形式,在现代条件下,其自身的组织方式、经营方式、管理思想等已根本不同于上世纪了。同研究原生动物和现在已进化了的同一种动物一样,其中肯定有不少差异。

本学科不可能全面研究不同类型及不同发展阶段企业的一切特点。这里主要研究的是企业本身的组织形式。它包括以下内容:第一部分是企业概述,包括一、二两章。着重讨论企业的性质、类型、创办及类型选择。

第二部分由第三、四、五、六、七、八章组成。中心内容是叙述企业内部管理组织的基础及原理。其中,第三章论述企业内不可缺少的三大主体及其结合方式;第四章论述企业的各类领导体系;第五、六、七章分别阐述企业管理组织结构、机构和组织联系;第八章则通过权责利关系进一步论述企业组织是怎样同个人相联系的。

第三部分由九、十两章组成。分别论述企业两大业务机构的体制及运行。第四部分是由本书最后三章结尾。其中第十一章探讨了非正式组织。非正式组织不是企业主体组织的内容,但它影响着正式组织。从侧面讨论这一问题,有助于对正式组织的理解,搞好非正式组织的工作。第十二章论述了企业组织运转的意识因素——企业文化。这一部分过去不被企业组织理论和实践认识,现在已成了举世公认的组织问题的内容。最后一章是探讨企业组织的动态发展的。在组织发生变革与跃迁时,这一问题尤其值得注意。

企业组织形式是实现企业目标的组织保证。它在管理系统中低于经营思想而高于人事管理;它相对稳定同时又要适时变化;它有组成的一般规则却又不局限于这些规则,所有这些,都是掌握企业组织时必须考虑的重点。

第一章 企 业

人们常把企业比做现代社会经济的细胞。可是，企业究竟是什么？企业如何分类？按产权界定，企业有哪些类型？企业在法律上具有什么特征？本章对此首先作些简单说明。

第一节 企业的概念

什么是企业？根据大多数人接受的定义，企业是指那些从事生产、流通或其它服务性经济活动，实行自主经营、独立核算、并具有法人资格的经济组织。企业广泛分布在工业、农业、交通运输、建筑、商业、金融、服务等经济领域。

企业的雏型虽然出现得较早，但现代高度发达的市场经济却是企业繁衍的时代。

现代企业具有以下基本特征：

一、企业是经济组织

这是企业这种组织同其它组织相区别的最显著的一个特征。

所谓经济组织，意味着它的目的是经济性的目的，这就是牟求商业利益；它的组织成分是按经济性质和原则组织起来的，比如说每个企业都需拥有资本、劳动力、土地、技术等经济要素，按照最经济、最有效的原理组织起来；它的活动是经济性的，比如说企业都要从事生产（服务）和经营这些活动，每项活动以及每个环节都要考虑节约成本，增加效益；以及它的结果也是经济性的，比如在社会方面，它为人们提供了所需的产品和服务，在自身方面，它获得了经营收入和自我成长的动力等。

事实上，我们只要稍微留意一下整个社会经济的运转和企业

的作用，就更清楚企业的经济属性了。我们知道生产、分配、交换、消费构成了整个经济运转的四大环节。其中谁是生产者？谁是商品和服务的流通者？在现代社会，这种生产者和流通者主要不是个人、不是家庭、不是任何其它组织，而是企业。是企业有效地把各种生产要素组织起来，从事最适合社会需求的生产；是企业不知疲倦地从事原材料采购、生产加工、运输设备、批发零售等大量业务活动。由此可见，企业本身就是现代经济活动的推动者，是现代经济的基本组织形式。

二、企业是自主经营和独立核算的组织

企业不仅是一个经济组织，并且是一个自主经营和独立核算的经济组织。

所谓自主经营，是指企业能够自主地做出经营决策，独立自主地使用和支配它具有的人、财、物等生产资源，独立自主地进行供、产、销经营活动。所谓独立核算，是指企业必须并且能够以其本身的经营收入来抵支正当的开销，并能取得盈余。

自主经营和独立核算是决定企业生存的必要条件。因为现代企业是以市场经济为背景的。市场经济的最大特点之一，是消费者有自由选择的权利。他们可以自愿购买一些产品而拒绝购买另一些产品。现在流行“顾客是上帝”的说法。这在很大程度上是真的。没有顾客，企业就不能销售它的产品和服务。企业必须不断变更其产品和服务内容，使之更适合消费者的需要。而要做到这些，它也就必须有自由组织人力、物力、财力的可能；有自主决定生产方向的权利；最后，它还应该能够独立计算盈亏，以便确定哪些经营是适当的，哪些是不适当的，哪些可以继续发展，扩大生产和服务，哪些可以马上收缩等等。显然，没有这两条，也就等于取消了企业，从而取消了现代经济。

三、企业必须是经济法人

所谓法人，就是在法律上将一定的社会组织人格化，使其同

自然人一样，成为法律所规定的权力主体，能够独立地享受权利和承担义务。对企业来讲，就是法律赋予企业以独立的人格，使企业具有权力能力和行为能力，有资格享受法律赋予的权利和承担法律规定的义务，有资格同其它企业和消费者发生各种法律关系。

企业要具有法人资格，必须在法人的设立、变更、撤销等方面，严格按照国家有关法律规定，经过国家机关审查、批准和登记注册。

四、企业必须与社会协调发展

关于这一点，以往的文献很少提到。按照传统认识，认为企业只要能自主经营、自我发展就可以了。现代条件下，越来越多的人（包括政府、民众和企业本身）认识到这是不行的。这是因为企业的放任发展既有同社会要求一致的方面，也有矛盾的一面。就一致方面看，它能追踪社会需求，提供社会需要的产品和服务；同时企业的发展实际上能使社会的一个局部——企业内部实现技术进步、生产条件改善、职工收入水平提高等，都是对社会的贡献。但是，如果企业只顾自己发展，不顾社会允许，如生产违禁物品，污染自然环境等，就会和社会发生矛盾，就会受到社会的批评和禁止。因此真正的企业，也应该是和社会发展相协调的组织。

第二节 企业的分类

现代经济中广泛存在着各式各样的企业。根据对管理和考察研究的不同需要，人们常常按照不同的标准进行分类。常见的分类有：1、按产业、按部门和按行业的分类。如按产业分类，有第一次产业的企业、第二次产业的企业和第三次产业的企业等。按部门分类，有工业企业、农业企业、建筑企业、交通运输企业、金