

普通高等院校教材

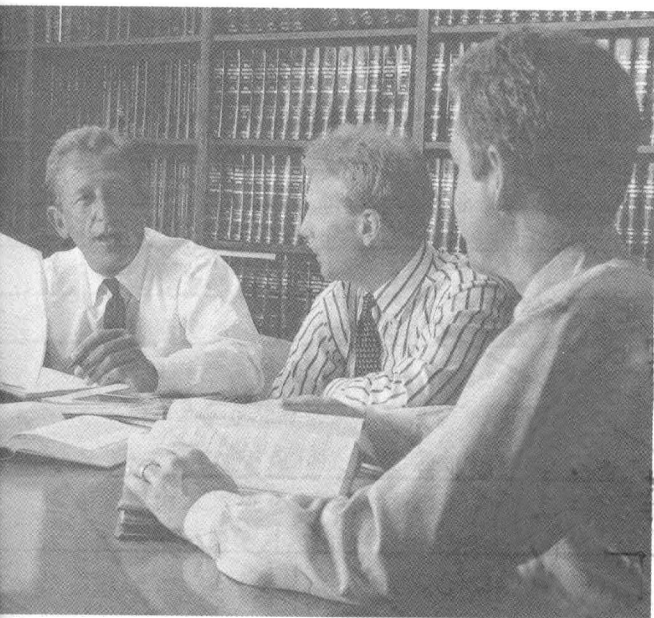


企业管理基础

李渠建 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



企业管理基础

Qiye Guanli Jichu

李渠建 主编

 高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

本书以企业管理理论为基础,结合建筑企业的实际情况,阐述企业管理的基本理论和方法。主要内容包括企业管理概述、战略管理、经营决策与计划、质量管理、物流管理、人力资源管理、财务管理和其他企业管理理论。

本书可作为应用型本科院校非管理类专业的教材、建筑类高职高专院校教材,也可作为企业管理课程课时数不多的其他高职院校的教材。

本书提供数字课程的学习,欢迎读者登录高等职业教育教学资源中心,获取相关教学资源,进行自主学习及交流活动,同时完成在线实训项目。网址:<http://hve.hep.com.cn>。具体登录使用方法见书后郑重声明页。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理基础 / 李渠建主编. --北京:高等教育出版社,2013.8(2014.1重印)

ISBN 978-7-04-037944-0

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理-高等职业教育-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 157483 号

策划编辑 李聪聪
插图绘制 尹莉

责任编辑 李聪聪
责任校对 刘莉

封面设计 于涛
责任印制 张泽业

版式设计 王艳红

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 三河市华东印刷装订厂
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 10.75
字 数 230千字
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 2013年8月第1版
印 次 2014年1月第2次印刷
定 价 22.00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 37944-00

前言

本书依据普通高等教育建筑工程技术专业、工程造价专业等建筑非管理类专业的教学标准和人才培养方案编写。

本书的内容是根据教学大纲安排的。对专业培养方案中独立设课的内容,如招投标与合同管理、生产管理、材料管理、设备管理等,本书不再涉及。

本书内容共分八章,包括企业管理概述、战略管理、经营决策与计划、质量管理、物流管理、人力资源管理、财务管理和其他企业管理理论。

在建筑非管理类专业开设“企业管理基础”课程,其目的是引导学生以企业整体的角度分析企业管理中的问题,掌握企业管理的基本理论和方法。普通高等学校建筑非管理类专业,所设课程大多数是帮助学生掌握某一方面的能力,学生对建筑企业管理的全貌缺乏了解。“企业管理基础”课程的开设就是为了弥补这一不足。学生通过对“企业管理基础”的学习,对企业和企业管理有一个系统的认识和了解,树立了全局观念;同时在掌握企业管理的基本概念、职能和方法的基础上培养和增强其管理能力。

本书以社会主义市场经济理论为基础,将管理理论与建筑企业的实际相融通;突出实践教学,尽量避免高深的理论阐述;力求易懂、简练、适用。

本书由李渠建(四川建筑职业技术学院副教授)主编,参编作者均为四川建筑职业技术学院建筑经济管理教研室的教师。具体分工如下:第一章由柳茂编写,第二章由黄晓懿编写,第三章由谭小辉编写,第四章由李渠建编写,第五章由王艳编写,第六章由原宁编写,第七章由李磊编写,第八章第一、二节由李龙泰编写,第八章第三、四、五节由卢立昕编写。主编对各章内容进行了适当修改。

本书由李涛主审,主审对本书内容提出了许多宝贵意见和建议。本书在编写和出版过程中,得到了四川建筑职业技术学院和高等教育出版社的大力支持,并参阅了有关书籍和资料,在此一并致谢。

由于编者水平有限,本书的体系结构、内容取舍和观点上难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

编者

2013年5月

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任；构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人进行严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话 (010)58581897 58582371 58581879

反盗版举报传真 (010)82086060

反盗版举报邮箱 dd@hep.com.cn

通信地址 北京市西城区德外大街4号 高等教育出版社法务部

邮政编码 100120

短信防伪说明

本图书采用出版物短信防伪系统，用户购书后刮开封底防伪密码涂层，将16位防伪密码发送短信至106695881280，免费查询所购图书真伪。

反盗版短信举报

编辑短信“JB,图书名称,出版社,购买地点”发送至10669588128

短信防伪客服电话

(010)58582300

增值学习卡使用说明

1. 请登录 <http://hve.hep.com.cn>，自行注册账号，然后用本书封底学习卡防伪明码和密码充值后使用。

2. 注意事项：

(1) 本账号有效学习时间50小时。到期账号失效。

(2) 本账号过期作废，有效登录时间截至2015年12月31日。

课程咨询电子邮箱: songchen@hep.com.cn

咨询电话: (010)58581854

技术支持电子邮箱: gaojiaoshe@itmc.cn

服务热线: 400-081-0003

咨询电话: (010)68208490

目 录

第一章 企业管理概述	1	第三节 商品运输管理	89
第一节 企业概述	3	第四节 商品库存管理	93
第二节 现代企业制度	7	第六章 企业人力资源管理	99
第三节 企业组织结构	9	第一节 人力资源管理概述	101
第四节 企业管理的基本原理	16	第二节 工作分析与人力资源规划	104
第二章 企业战略管理	21	第三节 人力资源的招聘与培训	108
第一节 企业战略管理概述	23	第四节 薪酬管理与绩效考评	112
第二节 企业战略管理环境分析	26	第七章 企业财务管理	119
第三节 企业总体战略与竞争战略	29	第一节 企业财务管理概述	121
第四节 企业战略管理的步骤	34	第二节 企业筹资管理	123
第三章 企业经营决策与计划	39	第三节 企业成本与利润管理	130
第一节 企业经营决策	40	第四节 企业财务分析	133
第二节 企业经营计划	51	第八章 其他企业管理理论	143
第四章 企业质量管理	57	第一节 营销管理	144
第一节 质量管理概述	59	第二节 生产管理	148
第二节 质量管理体系与认证	63	第三节 信息管理	151
第三节 质量管理中统计分析方法	67	第四节 企业文化	157
第五章 企业物流管理	79	第五节 管理创新	161
第一节 企业物流管理概述	80	参考文献	166
第二节 商品采购管理	85		

第一章 企业管理概述

企业管理是指企业经营者对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调、控制、激励等活动的总称。它是企业生存和发展的基础，也是企业竞争力的重要体现。随着市场经济的发展，企业管理的地位和作用日益凸显，成为企业成功的关键因素。

人是企业中的员工与管理者，人是企业的主体，人才是企业最宝贵的资源。

一、企业

学习目标

了解企业的定义、特征、类型、组织形式、法律地位、经营范围、社会责任等。掌握企业的使命、愿景、核心价值观、企业文化、企业战略、企业目标、企业组织结构、企业规章制度、企业风险管理、企业绩效管理、企业人力资源管理、企业财务管理、企业市场营销、企业物流管理、企业信息管理、企业安全管理、企业环境保护、企业社会责任等。

了解企业的产生、发展、演变、现状、趋势、挑战、机遇、对策、建议、展望等。了解企业的起源、发展、演变、现状、趋势、挑战、机遇、对策、建议、展望等。

二、企业目标

企业是以营利为目的的经济组织，其取得利润是企业存在的基本目的，提供社会需要的商品或服务是企业存在的社会目标。通常情况下，企业还存在经济目标和社会目标。



引导案例

李宁:5亿元“天价”赞助值不值

近几年来,李宁公司业绩下滑、高库存压力、品牌颓势以及高层管理人员纷纷离职,都广为市场所诟病。2011年,李宁公司销售总额已下滑至89.29亿元人民币,下滑幅度5.6%,净利润仅3.86亿元,下降幅度65.15%。2012年上半年,李宁公司总收入38.8亿元,同比降低9.5%,归属于上市公司股东的净利润为0.44亿元,同比降低84.9%。为节省成本,李宁公司已于2012年上半年总计关闭专卖店1200家。

针对目前的经营情况,体操王子李宁进行了一系列改革行动,包括主持伦敦奥运装备发布会、分别与CBA、韦德签约等,重新执掌公司大权。由于商业机密等原因,李宁没有透露与韦德签约的具体细节。美国ESPN透露,李宁公司与韦德的签约费用应该不会低于7年前韦德签约匡威的费用,即平均每年1300万美元。2012年6月11日,李宁公司与CBA(中国男子职业篮球联赛)签订5年装备赞助商合作协议,合作协议中约定:合同期限5年,覆盖五个赛季,总金额共计20亿元人民币,平均每年4亿元人民币。仅2012年,李宁公司对篮球品牌赞助的投资就达到了近5亿元人民币,且这还不包括对羽毛球、体操、田径、网球、足球方面的赞助费用。按招商证券预期,李宁2012年广告营销费用占比将会大幅提升至50%,同比增长约60%。

思考:

对于李宁公司来说,在中国体育用品库存整体偏高、行业进入调整的时期,高层又密集爆发离职潮,李宁仍以近1亿美金重注NBA球星创建韦德品牌、4亿元的天价赞助CBA赛事究竟值不值?

学习目标

通过本章的学习,使学生了解现代企业的相关概念及特征,掌握常见的企业类型;了解现代企业制度的相关概念及特征,掌握现代企业制度的内容;了解现代企业组织结构的相关概念、设计原则及内容,掌握现代企业组织的类型;了解现代企业管理的相关概念、内容、性质、基本职能,掌握现代企业管理的基本原理。

第一节 企业概述

一 企业的概念及特征

(一) 企业的概念

企业是指直接整合和运用生产要素,从事商品生产、流通或提供服务等经营活动,为满足社会需要并获取盈利,依法进行自主经营、自负盈亏、独立经济核算,具备法人资格的基本经济组织。

企业由人、物、财、信息、目标五个基本要素构成。这五个基本要素组成的企业运作系统,可以抽象地看做一个转换机构,该机构的功能是将输入转化为输出,如图 1-1 所示。

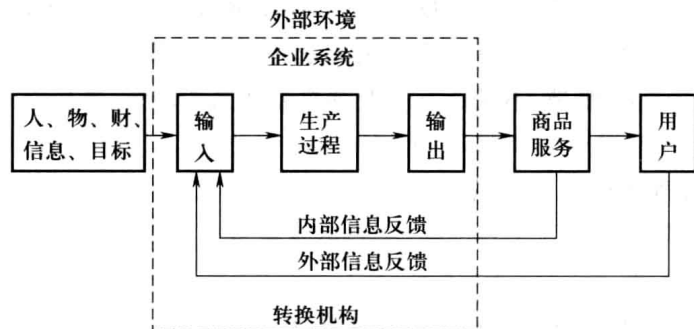


图 1-1 企业基本构成要素

1. 人

人是指企业中的员工与管理者。人是企业的主体,人才是企业最宝贵的资源。

2. 物

物是指企业中的劳动资料与劳动对象,包括土地、厂房、机械设备和原材料等。物是企业的客体,是企业从事生产经营活动的客观条件和物质保障。

3. 财

财是指资金。如何募集、管理、运用资金,是企业生存和发展所需面对的一个重要问题。

4. 信息

信息包括产生于企业内部和来自企业外部的所有信息。信息的真实性、及时性、有效性、全面性影响着企业的正常运转。

5. 目标

企业是以盈利为目的的生产经营组织。获取利润是企业存在的经济目标,提供社会需要的商品或服务是企业存在的社会目标。通常情况下,企业存在的经济目标和社会目标是

一致的。一些靠损害他方利益而自身获利的企业,或许能够短期盈利,但是从长远来看,获取利益最多、用户口碑最好的企业必定是不断实现社会目标的企业。

(二) 企业的特征

企业作为国民经济的基本经济组织,具有以下共同的基本特征。

1. 职业特征

企业是从事商品生产、流通或提供服务等经营活动的基本经济组织。这表明了企业从事的活动具有商品性,是为销售而生产、为交换而经营并以盈利为目的的基本经济组织。企业的职业特征是区分企业与其他经济组织的重要依据。

2. 行为特征

企业是进行自主经营、自负盈亏、独立经济核算的基本经济组织。这表明了企业的权责关系,即企业进行自主经营就必须自负盈亏、独立经济核算,而自负盈亏、独立经济核算可以制约自主经营。企业的行为特征是判断经济组织是否真正具备企业形态的根本标志。

3. 人格特征

企业是具备法人资格的基本经济组织。这表明了企业必须是依法设立,具备民事权利能力和民事行为能力,能够独立享有民事权利和承担民事义务。企业的人格特征表明了企业的法律地位。值得注意的是,不是所有企业都具备法人资格。

二 常见的企业类型

(一) 个人独资企业

个人独资企业是指依照法律规定在中国境内设立的,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。

个人独资企业具有以下特征:

(1) 企业的投资主体是一个自然人。

(2) 企业不具备独立的法人资格,属于自然人企业。

(3) 企业投资人享有企业经营的全部所得,并对企业债务承担无限清偿责任。即当企业资产不足以清偿其债务时,企业投资人应当以自身其他个人财产予以清偿。

个人独资企业的优点在于:投资人独立出资、独立经营、独立应对风险、独立承担责任;经营方式相对灵活;制约因素相对较少;投资人能够独自享有全部利润;企业成立条件和手续办理程序相对简单。但是,个人独资企业也存在显著的缺陷:一是企业规模受限。个人独资企业完全由投资人个人出资经营,个人的资金、能力、信息都是有限的,企业规模的扩张也因此受到限制。二是企业存续期受限。个人独资企业存续时间长短大多与投资人经营水平的高低密切相关,投资人的死亡、失踪或转行等情况都可能使企业不复存在。三是企业的成立和发展存在一定的后顾之忧。投资人对企业债务承担无限清偿责任,使投资人的全部财产均存在风险,一旦经营失败,企业资产不足以清偿其债务时,就有可能倾家荡产。

（二）普通合伙企业

普通合伙企业是指合伙人基于合伙协议依法设立的,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。

普通合伙企业具有以下特征:

(1) 企业必须有两个以上合伙人。合伙人若为自然人,则应当是具备完全民事行为能力。国有独资公司、国有企业、上市公司及公益性的事业单位、社会团体不得成为普通合伙人。

(2) 企业必须有全体合伙人签订的书面合同协议。

(3) 企业的合伙人必须共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险。

(4) 企业不具备独立的法人资格。由于企业的资金和合伙人的资金没有完全分离,所以不能独立承担民事责任,而是由全体合伙人对企业债务承担无限连带责任。

普通合伙企业的优点在于:合伙经营、共享收益、共担风险使其经营风险相对较小;共同出资且出资形式多样,便于企业的设立和发展。但是,普通合伙企业也存在显著的缺陷:一是全体合伙人均可参与企业日常经营,改变企业名称、改变企业经营范围、处分企业不动产、以企业名义为他人提供担保等重大决策必须由全体合伙人共同做出,容易延误决策时机。二是合伙人的加入或退出、合伙人之间或合伙人向合伙人以外的人转让资金等情况均会造成企业的重组,企业存续相对不稳定。三是全体合伙人均对企业债务承担无限连带责任,使全体合伙人的全部财产均存在风险。四是法律对合伙人的义务有明确规定,企业存续期间合伙人禁止竞业、禁止自我交易、禁止不利益行为,对合伙人的要求较高。

（三）公司

公司是指依照法律规定的以盈利为目的、共同出资,依照法定条件和程序成立的企业法人。《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)规定的公司专指在我国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。



相关链接

1983年7月,中国第一家社会主义股份制企业“宝安县联合投资公司”问世,并印制了股金证和股东手册。1984年9月,北京市成立了第一家股份制公司——北京天桥百货股份有限公司,发行了定期3年的股票。同年11月18日,上海“飞乐音响公司”公开发行了中国第一张规范化的股票。

1. 有限责任公司

有限责任公司是指由符合《公司法》规定的股东设立,股东以其出资额为限对公司债务承担有限责任,公司以其全部资产为限对其债务承担有限责任的企业法人。

有限责任公司具有以下特征:

(1) 公司由1人以上50人以下的股东共同出资设立。

(2) 公司注册资本最低限额为 3 万元人民币。

(3) 公司财务状况可以不公开。

(4) 公司股东仅以出资额为限对公司债务承担有限责任,如果公司财产不足以清偿其债务时,股东没有另行出资清偿的义务。这是有限责任公司和无限责任公司最主要的区别。

(5) 公司的资产不分为等额股份,不能募集股本,不能发行股票。这是有限责任公司和股份有限公司最主要的区别。

(6) 公司对股东资本转让有限制,如果股东向股东以外的人转让其出资时,应当经过全体股东过半数同意。

有限责任公司的优点在于:公司设立条件和手续办理程序相对简单,相对比较容易组建;股东人数相对较少,相对比较容易管理;股东仅以出资额为限对公司债务承担有限责任的规定,将公司资金与股东个人其他资金分离,解除了股东的后顾之忧,大大提高了股东的投资积极性。但是,有限责任公司也存在显著的缺陷:一是筹集资金渠道比较有限,若公司想不断扩大规模,通常情况下需要更改为股份有限公司。二是股东仅以出资额为限对公司债务承担有限责任的规定,有可能助长股东决策公司事务时的投机心理,给公司带来较大的风险。

2. 股份有限公司

股份有限公司是指符合《公司法》规定的股东设立,公司全部资本分为等额股份,股东以其认购股份为限对公司债务承担有限责任,公司以其全部资产为限对其债务承担有限责任的企业法人。

股份有限公司具有以下特征:

(1) 公司有 2 人以上 200 人以下的发起人,其中必须有半数以上的发起人在中国境内有住所。

(2) 公司注册资本最低限额为 500 万元人民币。

(3) 公司财务状况必须公开。

(4) 公司股东以其认购股份为限对公司债务承担有限责任,如果公司财产不足以清偿其债务时,股东没有另行出资清偿的义务。并且一旦公司出现破产或解散情况进行财产清算时,债权人只能对公司提出偿还要求,无权直接起诉股东。

(5) 公司资本划分为等额股份,并以向社会公开发行股票的形式募集资本。

(6) 公司股东可以依法通过交易买卖股票的形式自由转让股份,但不能要求退股。

股份有限公司的优点在于:没有限制股东身份及股东认购股份份额,因此资金来源相对广泛;股东认购股份只能转让而不能退股,保障了公司的稳定发展;公司财务状况必须向社会披露,对公司的运营起到很好的监督和激励作用。但是,股份有限公司也存在显著的缺陷:一是公司设立条件和手续办理程序相对复杂,股东人数相对较多,公司不易组建。二是股权分散,容易使公司运营管理决策权力集中于少数大股东,导致小股东利益受到损害。

第二节 现代企业制度

一 现代企业制度的概念及特征

(一) 现代企业制度的概念

现代企业制度是指以完善法人制度为基础,以有限责任制度为核心,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为特征的新型企业制度。现代企业制度的核心是公司制,即企业法人制。

(二) 现代企业制度的特征

1. 产权清晰

产权清晰是指明确出资人与企业法人之间的财产关系。出资人是资金的所有者,对出资资金享有收益权;企业法人则对出资人的出资金额及相应的增值金额享有占有、使用、处分的权利。

2. 权责明确

权责明确是指以产权清晰为基础,依法确定出资人与企业法人各自应享有的权利和承担的义务。出资人一旦出资,则不能再直接支配出资资金,并以出资金额为限对企业债务承担有限责任;企业法人自主经营、自负盈亏、独立经济核算,以其全部资产为限对其债务承担有限责任。

3. 政企分开

政企分开是指以产权清晰为基础,实行企业与政府的职能分离,理清企业与政府的关系。企业依法进行生产经营活动,是市场经济的主体;政府对企业生产经营活动进行调控、服务和监督。

4. 管理科学

管理科学是指企业内部建立规范的管理体制,做到企业的决策权、执行权和监督权既相互分离又相互制衡。

二 现代企业制度的基本内容

(一) 现代企业产权制度

1. 产权

产权是指法定的主体对财产所拥有的所有权、使用权、收益权和处置权。其中,所有权是法定主体对财产最高的、排他的独立权。产权的四项权能既可以统一也可以分离,即如果法定主体对财产没有所有权,却可以在一段时间内依法享有使用、收益的权利。

2. 产权制度

产权制度是指以产权为基础,对财产占有、使用、收益和处置过程中所形成的产权主体的法律地位、行为、权责、相互关系加以规范、整合、调节的制度。

3. 现代企业产权制度含义

现代企业产权制度,即企业法人制度,关键在于实行出资者所有权与企业法人财产权的分离。企业拥有独立的企业法人财产权,是现代企业产权制度的核心。这是现代企业产权制度与过去企业产权制度最大的区别。

出资者所有权表现为出资者拥有股权,即以出资者的身份依法享有财产收益、选择管理者、参与企业决策等权利。企业法人财产权表现为依法享有法人财产的占有权、使用权、收益权和处置权,以独立的财产对企业的生产经营活动负责。值得注意的是,企业行使法人财产权受到出资者所有权的制约,必须维护出资人的权益,履行对出资人的义务。

(二) 现代企业组织制度

随着市场经济的发展,现代企业已经形成一套完备的组织制度:出资者、生产者和经营者之间,通过企业的决策、执行、监督三大机构,形成各自的权利、权力、义务并相互制衡,实行决策权、执行权和监督权三权分离的原则,由此形成了股东大会、董事会、监事会、总经理和执行部门共存的组织体系。如图 1-2 所示。

股东大会和董事会是企业的决策机构。出资者通过股东大会行使审议权和投票权以维护自身权益;董事会由股东大会选出,代表全体股东利益,负责制定企业战略性决策并检查其执行情况。执行部门是企业的执行机构,受聘于董事会,在董事会授权范围内负责企业的日常生产经营活动。总经理担任执行机构的负责人。监事会是企业的监督机构,由股东大会选出,对股东大会负责,监督董事会及执行部门的活动,防止董事会和执行部门滥用权力,以维护出资者的权益。

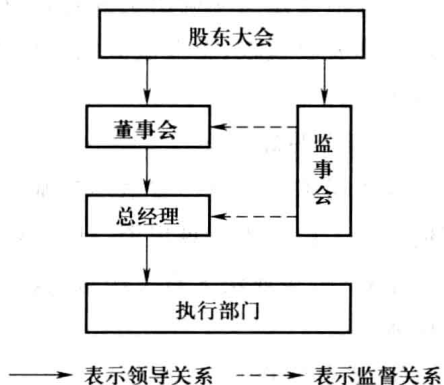


图 1-2 现代企业组织制度

(三) 现代企业管理制度

现代企业管理制度是有关约束和调整企业经营活动中管理方式和管理关系的行为准则。其主要内容包括以下几个方面:

1. 现代企业领导制度

现代企业领导制度的核心是关于企业内部领导权力归属、划分及行使所做的规定。建立科学的企业领导制度是做好企业管理的一项根本工作。

2. 现代企业用工制度

现代企业实行企业与劳动者双向自主选择的用工制度。企业与劳动者的劳动关系,以双方平等自愿、共同协商签订劳动合同的形式确立。

3. 现代企业财务制度

现代企业财务制度是出资者、经营者权益的财务体现。建立科学的现代企业财务制度应当充分体现产权明晰、政策公平、自主理财、与国际惯例保持一致的原则。

4. 现代企业破产制度

现代企业破产制度是当企业作为债务人不能清偿到期债务时,依法对企业的经营过程中所形成债权债务关系做出处理的法律制度。现代企业破产制度是以法律作为手段,有利于淘汰落后企业,从而维护市场经济运行秩序。

第三节 企业组织结构

企业组织是企业管理的载体,企业组织的合理化和科学化程度直接影响企业管理目标的实现程度。所以,为了实现企业管理目标,企业必须建立与自身经营活动相适应的企业组织机构。

一 企业组织的概念

企业组织结构是指为了有效地实现生产经营活动目标,以分工与合作为基础,在职务范围、权力责任方面所形成的结构体系。

具体而言,可从以下几个方面来理解:

- (1) 企业组织的本质是企业内部的分工协作关系。
- (2) 企业组织的核心是明确权力责任的归属。
- (3) 企业结构设计的前提与依据是企业生产经营活动目标。

二 企业组织结构设计

(一) 企业组织结构设计概念

企业组织结构设计是指明确企业目标的前提下,将实现目标所需进行的生产经营活动分类,并根据管理幅度理论划分出不同的管理层次和管理部门,将管理各项生产经营活动所需职权授予各层次、各部门,并规定各层次、各部门之间的彼此配合关系。

(二) 企业组织结构设计原则

进行企业组织结构设计时,应结合企业目标、环境、自身条件而定,没有固定通行模式。但是,有一些基本原则需要遵守,以保障企业组织的合理化和科学化。

1. 目标一致原则

企业组织结构设计必须围绕实现企业生产经营总体目标进行,组织结构中各层次、各部门,甚至每个职工都有为了使总体目标实现而自身应完成的工作,这样的组织结构才是一个

有机整体。

2. 分工协作原则

分工是按照提高企业管理专业化程度和工作效率的要求,明确各层次、各部门的权责范围。而在分工的基础上,各层次、各部门之间还必须有协作关系,这样才能发挥整体功能,更好地实现企业生产经营总体目标。

3. 统一指挥原则

每一个职能部门都只能有一个最高行政主管,统一负责本部门的所有工作,每个职工都只对其唯一的直接主管负责,听从直接主管的指挥。根据此原则,组织上下级之间形成指挥链。值得注意的是,指挥链必须连续存在,不能中断;任何下级只有一个直接上级;上级不得越级指挥。

4. 权责一致原则

进行企业组织结构设计时,在明确各层次、各部门的职责范围的同时,还需要赋予完成职责所对应的权力。正确处理职责归属和授权问题,尽量避免出现有责无权或有权无责的现象,使职责和权力保持一致性。

5. 合理管理幅度和管理层次原则

一般而言,管理幅度和管理层次成反比,管理幅度的确定也就决定了管理的层次。管理幅度过宽,领导者管不过来;管理幅度过窄,则管理层次相对较多,容易造成效率低下。

6. 精干高效原则

在确保实现企业目标所需进行的各项生产经营活动的前提下,力求减少管理层次,精简机构和人员,以充分调动组织成员的积极性,提高管理效率。

7. 稳定性和适应性相结合原则

企业组织结构一旦形成,不宜频繁调整,应保持其稳定性。但是,当企业组织结构明显难以适应企业生存环境、不利于企业发展的时候,组织结构的调整则不可避免。

(三) 企业组织结构设计的基本内容

设计企业组织结构时,可以从管理层次的划分、部门的划分、职权的划分三个方面及相互之间的协调入手。

1. 管理层次的划分

管理层次的划分主要是由管理幅度的有限性决定的。管理幅度是指领导者能够直接、合理、有效地管理下属人员的数量。由于领导者的经验、知识、精力、时间都有一定的限度,所以领导者能够直接、有效地管理下属人员的数量也是有限度的。

管理层次是指一个组织管理系统中由最高决策者到基层工作人员之间分级管理的级数,它是由职权关系形成的领导与被领导的纵向结构。

值得注意的是,上级领导者利用增加管理层次以减轻自己工作负担的同时,也增加了监督、协调下属管理层次执行工作的负担。因此,增加管理层次带来的效能,一定要大于上级领导者用作监督、协调下属管理层次执行工作的负担,这是衡量是否应当增加管理层次的重要标准。

课堂讨论

一个管理者适合管理多少下属？

不同的学者对于管理幅度的看法不尽相同：一些学者认为5~6人；一些学者认为可达10~12人甚至更多；在电子商务环境的今天，有人认为可达150人。请结合自身所处的行业特点，谈谈自己对这一问题的看法。

由于管理幅度与管理层次成反比，从而决定了两类最基本的组织结构：

(1) 扁平型结构。扁平型结构是指在一定组织规模下，管理幅度较大而管理层次相对较少的一类组织结构。如图1-3所示。

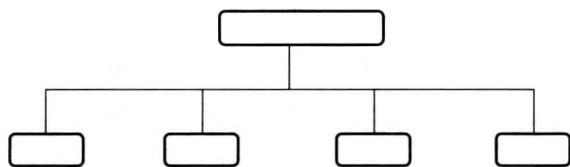


图 1-3 扁平型结构

(2) 高型结构。高型结构是指在一定组织规模下，管理幅度较小而管理层次相对较多的一类组织结构。如图1-4所示。

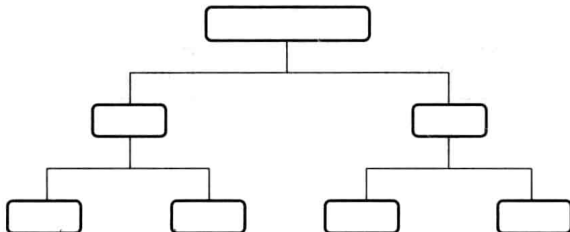


图 1-4 高型结构

2. 部门的划分

企业组织通过层次的划分形成纵向结构，通过部门的划分形成横向结构。部门是指组织中领导者为完成一定的任务而有权管辖的一个特定领域。例如，建筑企业通常划分为计划、经营、工程、质量、材料、财务、人事等部门。

进行部门的划分时，应以确保实现总体目标、力求精简机构、分别设立检查部门与业务部门为基础，采用适宜企业自身特点的划分方法，并充分考虑部门之间的协调问题。

3. 职权的划分

职权，即职务范围内的权限，其实质是决策的权力，也就是决定干什么、怎么干的权力。

职权可以分为以下类型：

(1) 直线职权。直线职权是直线主管人员享有的发布命令、执行决策等权力，即指