

第一篇 企业与企业管理

第一章 企业与企业组织

§ 1-1 企业历史回顾

一、企业的含义

学习和研究企业管理学，首先必须了解企业的含义。对此，国内外至今还没有一个统一的表述。通常所说的企业，一般是指从事生产、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，具有法人资格的基本经济单位。按这个定义，企业可分为工业企业和商业企业两大类。工业企业乃是从事工业性生产的经济组织，它利用科学技术、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商业性服务的经济实体，它以营利为目的，直接或间接向社会供应货物或劳务，以满足顾客的需要。

作为一个企业，必须具备以下一些基本的要素：

1. 拥有一定数量、一定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管理者；
4. 从事社会商品的生产、流通等经济活动；

5. 进行自主经营 独立核算 并具有法人地位；
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。对于这一点，国内外许多企业家都有评述。一种观点直言不讳地认为，企业是以获取利润为目的的经济组织；另一种观点认为，企业需要利润，同时又必须承担某些社会责任，为社会提供服务，否则企业就不可能取得生存和发展，追求利润不是企业的唯一目的，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。后一种看法比较全面，具有企业家的战略眼光，在追求利润的同时，更讲求企业生产经营之道，代表了当今企业发展的趋势。

二、企业的产生

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。

企业的初期形态，主要是由资本所有者雇佣较多工人，使用一定的生产手段，在分工协作的基础上从事商品的生产 and 商品的交换而形成的。由于企业这种组织形式能较好地应用当时社会的科学技术（主要是机器、设备）能显著地提高劳动生产率 能大幅度降低成本而带来高额利润，能集中、大量地生产商品，满足日益增长的社会需求，因而社会生产力有了长足的发展。企业就是这样一个漫长的演变过程中逐渐成为社会的基本经济单位的。

从手工作坊过渡到企业这一基本经济单位，其变化的根本原

因在于：

1. 社会上出现大量自由民，形成产业的后备军队伍。
2. 生产中广泛采用机器、设备，为机械化大生产准备了必要的物质技术条件。
3. 私有财产制度确立，资本逐渐集中和垄断。
4. 货币制度建立，银行产生，使经济组织可以在自有资金之外再筹措所需资金。
5. 市场进一步扩大，商品经济不断发展。

正是由于社会基本经济单位的这些重大变化，封建社会的那种手工作坊向资本主义的企业进化，作为生产力发展到一定历史阶段的企业实体才真正出现，并进一步推动了社会经济的发展。

三、企业的发展

企业既是社会生产力发展到一定历史阶段的产物，又是一个动态变化的经济单位，它随着人类社会的进步、生产力的发展、科学技术水平的提高而不断地发展、进步。纵观企业的发展历史，大致上经历了以下几个时期。

（一）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。此时生产者都属具有一技之长的专业劳动者。16世纪到17世纪，西方一些国家的封建社会制度向资本主义制度转变，主要表现在资本主义原始积累加快，向海外殖民扩张，大规模地剥夺农民土地，使家庭手工业急剧瓦解，向资本主义工场手工业过渡。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进行。这些家庭手工业规模小、分散，劳动基本上没有分工协作。即使当时有些家庭手工业的产品由包买商收购销售，并受到包买商很大程度上的控制，但这些家庭手工业并不具备企业性质。而到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，脱去半农性，沦为雇佣劳

动者，由包买商建立的工场手工业迅速发展起来。工场手工业比起家庭手工业，一是规模扩大到 17 世纪美国有的工场手工业雇佣几百工人成为大型工场；二是产业结构变化，在采矿、冶金、金属加工、制盐、造纸等行业，普遍建立起工业工场；三是采用机器，1736 年英国一家大型呢绒工场竟拥有 600 台织布机；四是工场内部形成分工，按某一产品生产要求，分解成若干个作业阶段。此时的工场手工业实际上已具有企业的雏形。

（二）工厂生产时期

随着资本主义制度的发展，西方各国相继进入工业革命时期，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到这时才诞生。以英国和德国为例，英国到 18 世纪 60 年代资产阶级政权确立，当时圈地运动的发展实现了对农民土地的彻底剥夺，进一步加强了殖民扩张，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 世纪德国手工业就有了初步发展，到了 19 世纪 30 至 40 年代建立了工厂制度。在 50 至 60 年代，由于资产阶级革命完成，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，它标志着企业的真正形成。

归纳这一时期的特征主要有：

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。

（三）企业生产时期

从工厂生产时期过渡到企业生产时期，乃是企业作为一个基本经济单位的最后确立和形成。在资本主义经济发展中，工厂制度的建立，顺应了商品经济发展的潮流，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，工厂的发展十分迅猛，并产生了一系列变化，这一系列变化正是工厂生产时期过渡到企业生产时期的主要特征，其表现如下：

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. 不断采用新技术、新设备，不断地进行技术革新，使生产技术有了迅速发展。

3. 建立了一系列科学管理制度，并产生一系列科学管理理论。1911 年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. 管理权与所有权分离，企业里形成了一支专门的工程技术队伍和管理队伍。同时，随着职工队伍的技术水平的提高，整个企业素质也有了明显提高。

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，企业向国外发展，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。

制约和推动企业发展的因素是多方面的。例如社会发展的客观需要，市场发展变化对企业提出的新要求，经济发展带来的文

化、观念、道德等方面的变化对企业发展的影响等。但是，推动和制约企业发展的根本因素是技术革命。

自从人类社会经济生活中产生企业以后的 300 多年来，至少经历了三次技术革命：第一次技术革命是 300 年前的产业革命，以大机器为中心；第二次技术革命是 100 多年前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，使之脱胎而出，也使社会生产力产生一次次质的飞跃。

随着世界性的新技术革命的发展，科学技术一系列巨大成果迅速而有成效地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，导致一大批现代新兴企业的蓬勃崛起，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。企业的法律形式有许多种，现就其法律和经济上的特点介绍如下：

一、个体企业

个体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，业主要用自己的家财来抵偿。

个人业主制企业一般规模较小，内部管理机构简单。它的长处是，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，决策迅速，利润独享，保密性强。精打细算、勤劳节俭是这类企业普遍具有的优点。它的弱点在于：多数个体企业本身财力有限，而且由于受到偿债能力的限制，取得贷款的能力较差，难于从事需要大量投资的大规模工商业活动；企业的生命力弱，如果业主无意经营或因健康状况不佳无力经营，企业的业务就要中断；企业完全依赖于业主个人的素质，素质低的业主，也难于由外部人员替换。

在市场经济国家，个人业主制企业通常存在于零售商业、“自由职业”、个体农业等领域，由零售商店、注册医师、注册律师、注册会计师、家庭农场等组成。虽然这种企业形式数量庞大，占到企业总数的大多数，而且是最早的企业形式，但由于规模小而且发展余地有限，在整个经济中并不占据支配地位。

二、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，合伙人共同偿还责任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。

合伙制企业也有其明显缺点。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。再次，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。正是考虑到这些情况，英、美等国家不承认合伙企业为法人组织。而在法、德、日等国家，以无限公司形式出现的合伙制企业仍被承认是法人组织。

由于合伙制企业的特点，一般来说，规模较小、资本需要量较少、而合伙人个人信誉有明显重要性的企业，如律师事务所、会计师事务所、诊疗所等，常常采取这种组织形式。

三、合作制企业

在经济生活中，还有一种既不同于合伙制企业，又不同于股份公司的企业形式，这就是合作制企业。它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、股本和劳动共同分红为特征的企业制度。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。如果在企业内外都发行股票或股权证，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。

我国城乡许多小型工商企业（如农村供销合作社或城市的信用、供销合作组织等）实行股份合作制，它们在理顺产权关系和推动生产发展方面发挥了积极作用。合作制企业的产权分属于企业职工或合作社社员所有。实行合作制企业的股本金是跟着劳动者走的，有的还同社员的交易量挂钩，例如，社员需按委托合作社加工的农产品数量投入资金。这些股本金因而具有劳动者自有资金的性质。所以，合作制企业的税后利润，一部分应该用于企业内

的按劳分配，另外一部分则应按股本进行分红。在一些供销服务行业，合作社的税后收入则应按社员交易量和按股本金进行分配。这样的合作制企业，可以说是实现了两个结合：一是按劳分配与按股本金分配相结合；一是劳动者与所有者相结合。企业职工既是劳动者 又是本企业生产资料的所有者 是企业的主人和“老板”。

合作制适用于我国城乡的小型工商企业及各种服务性企业。这些企业，一般都以劳动出资型为主 本小利微 工资收入比较低。如果实行股份合作制，企业职工在工资收入以外还能按股本金获得红利。试点经验已经证明，合作制有利于调动企业职工的积极性 有利于增强企业活力 降低成本 提高经济效益。可以认为 合作制是我国城镇小型工商企业深化改革的目标模式之一，尤其是发展我国农村小型供销服务业和其他第三产业的好的模式，有着广泛的发展前途。

四、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，而不在公司资本的多少上的公司。

一般地，如果在公司章程中没有特殊规定，每个股东都有权和有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。

无限责任公司是否具有独立的法人地位，在各个国家的公司法中规定不一。如德国法律规定所有的人合公司都不是法人，因

此，国家不是对公司征税，而是对股东征收个人所得税。尽管利润有时并没有实际分派到各个股东，而是留在公司的帐目上，但这些利润仍然被看作股东的收入。

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，是可能得到高额利润。由于无限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。

五、有限责任公司

有限责任公司又称有限公司，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。

公司的股东人数通常有最低和最高限额的规定。如英国、法国、日本等国都规定有限责任公司的股东人数必须在 2~50 人之间。当股东人数超过上限时，须向法院申请特许或转为股份有限公司。美国有些州规定有限责任公司的股东人数不能超过 30 人 如超过法定人数 或者予以解散 或者转为股份有限公司。我国 1992 年颁布的《有限责任公司规范意见》中规定，有限责任公司必须有两个以上 30 个以下的股东方能设立，因特殊需要公司股东超过 30 个的 须经政府授权部门批准 但最多不得超过 50 个。

有限责任公司的优点是设立程序比较简单，不必发布公告，也不必公开帐目，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。

六、股份有限公司

股份有限公司又称股份公司，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起来，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。

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，或公司解散进行清盘，公司债权人只能对公司的资产提出还债要求，而无权直接向股东讨债。

为了保护股东和债权人的利益，各国法律都要求股份有限公司的帐目必须公开，在每个财政年度终了时要公布公司的年度报告和资产负债表，以供众多的股东和债权人查询。

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，由股东大会委托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，公司往往还设立监事会，对董事会和经理的工作情况进行监督。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。股份有限公司上市后，由于面向社会发行股票，具有大规模的筹资能力，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，即所谓的“用脚投票”。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，组建和歇业不像其他类型公司那样方便；公司营业情况和财务状况向社会公开，保密性不强；股东购买股票，主要是为取得股利和从股票升值中取利，缺少对企业长远发展的关心；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。在市场经济国家，大中型企业通常都采取股份有限公司形式。这些公司在企业总数中的比例并不大，但它们的营业额、利润和使用的劳动力都占有很大比例，从而在国民经济中占据主导地位。

§ 1-3 企业组织结构

一、组织结构

随着企业的产生和发展及领导体制的演变，组织结构形式也

经历了一个发展变化的过程。迄今，企业组织结构主要的形式有：直线制，职能制，直线一职能制，事业部制，模拟分权管理，矩阵结构等。

（一）直线制

直线制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（可设职能人员协助主管人工作），一切管理职能基本上都由行政主管自己执行。其结构如图 1-1 所示。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。缺点是：它要求行政负责人通晓多种知识和技能，亲自处理各种业务。这在业务比较复杂、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主管一人身上，显然是难以胜任的。因此，直线制适用于规模较小、生产技术比较简单企业，对生产技术和经营管理比较复杂的企业则不适宜。

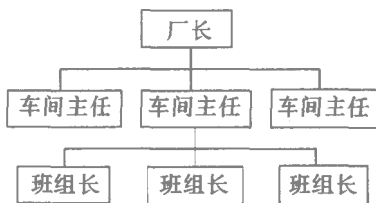


图 1-1 直线制组织结构简图

（二）职能制

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。这种机构要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构，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。因此，下级行政负责人除接受上级行政主管人指挥外，还必须接受上级各职能机构的领导。其结构

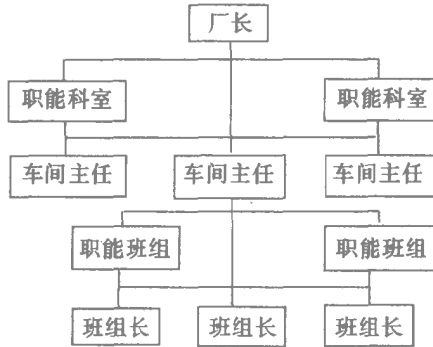


图 1-2 职能制组织结构简图

形式如图 1-2 所示。职能制的优点是能适应现代化工业企业生产比较复杂、管理工作分工比较精细的特点，能充分发挥职能机构的专业管理作用，减轻直线领导人员的工作负担。但缺点也很明显：它妨碍了必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导，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有功大家抢，有过大家推的现象。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的缺陷，现代企业一般都不采用职能制。

（三）直线—职能制

直线—职能制，也叫生产区域制，或直线参谋制。它是在直线制和职能制的基础上，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，按命令统一原则对组织各级行使指挥权；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。

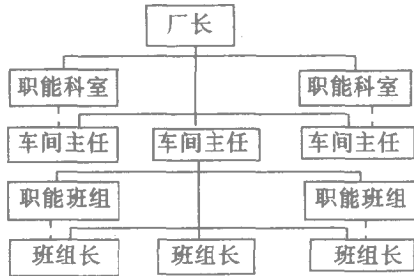


图 1-3 直线—职能制组织结构简图

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。其缺点是：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起沟通作用帮助高层领导出谋划策。

（四）事业部制

事业部制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。它是一种高度层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引进了这种组织结构形式。

事业部制是分级管理、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，一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，公司总部保留人事决策、预算控制和监督大权，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，但这种事业部正被产品事业部所取代。还有的事业

部则按区域来划分。这里就产品事业部和区域事业部作些简介。

1. 产品事业部（又称产品部门化）。按照产品和产品系列组织业务活动，在经营多品种产品的大型企业中早已显得日益重要。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，完全置于同一产品部门内，再在产品部门内细分职能部门，进行生产该产品的工作。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。其组织结构见图 1-4。

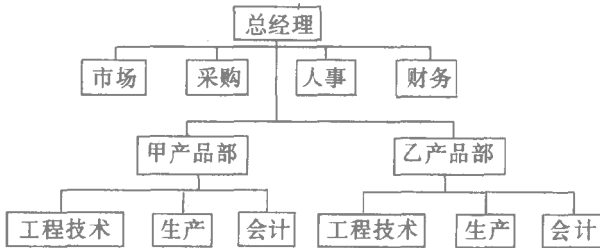


图 1-4 产品部门化事业部结构图

产品部门化的优点是：

- (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，这有利于总经理评价各部门的政绩。
- (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。

产品部门化的缺点是：

- (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利用。

2. 区域事业部(又称区域部门化)。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央服务部门,如采购、人事、财务、广告等,向各区域提供专业性的服务,这种组织结构见图 1-5。

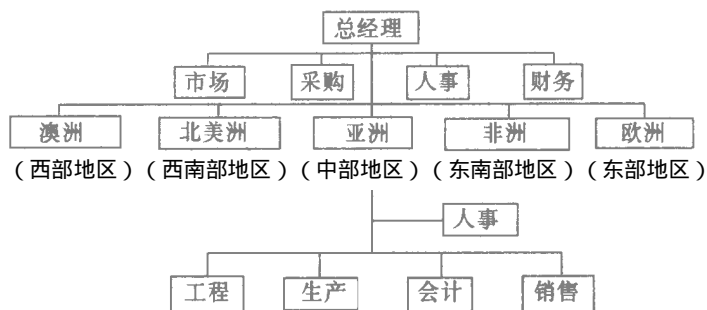


图 1-5 区域部门化事业部结构图

区域部门化的优点是：

(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,总部放手让区域人员处理,会比较妥善、实际。

(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,这对培养通才管理人员大有好处。

其缺点是：

(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。