全国中等职业技术学校经营核算市场营销专业教材

企业管理基础知识

（第二版）

劳动和社会保障部教材办公室组织编写

中国劳动社会保障出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内容简介

本书根据劳动和社会保障部培训就业司颁发的《经营核算专业教学计划》和《企业管理基础知识教学大纲》编写，供中等职业技术学校经营核算、市场营销专业使用。主要内容有：企业管理概述、行为科学、企业文化与企业形象、企业人力资源管理、经营战略、经营决策与计划、生产管理、销售管理、物流管理与库存控制、全面质量管理、设备综合管理和财务管理等。

本书也可作为职业培训教材和自学用书。

本书由闵红艳、杨春梅编写，闵红艳主编；朱延龙主审。

图书在版编目（悦阅）数据

企业管理基础知识 闵红艳编 援—圆版 援—北京：中国劳动社会保障出版社，圆圆蒙陈月晕苑原编辑原装辑原怨

Ⅰ援企… Ⅱ援闵… Ⅲ援企业管理 原基础知识 Ⅳ援云圆园

中国版图书馆 悦阅数据核字（圆圆蒙第 圆蒙云原号

中国劳动社会保障出版社出版发行

（北京市惠新东街 员号 邮政编码：员圆圆怨

出 版 人 ：张梦欣

*

印刷厂印刷 新华书店经销

苑原毫米 伊员圆毫米 员远开本 怨缘印张 圆蒙千字

圆圆蒙年 苑月第 圆版 圆圆蒙年 苑月第 员次印刷

印数： 册

定价：员缘圆元

读者服务部电话：远原圆圆员

发行部电话：远原员园

出版社网址：[illegible]

版权所有 翻印必究

目　录

第一章　企业管理概述 …… (员)

异员-员 企业 …… (员)
异员-圆 企业管理的职能和任务 …… (远)
异员-猿 企业管理组织 …… (愿)
异员-源 企业管理组织机构及其变革趋势 …… (元)
思考题 …… (元)

第二章　行为科学 …… (元)

异圆-员 行为科学概述 …… (元)
异圆-圆 企业领导素质与领导行为研究 …… (圆)
异圆-猿 团队管理 …… (圆)
思考题 …… (圆)

第三章　企业文化与企业形象 …… (圆)

异猿-员 企业文化的内容和特征 …… (圆)
异猿-圆 企业思想政治工作 …… (猿)
异猿-猿 企业形象 …… (猿)
思考题 …… (猿)

第四章　企业人力资源管理 …… (猿)

异源-员 企业人力资源管理概述 …… (猿)
异源-圆 企业人力资源开发 …… (源)
异源-猿 企业的绩效管理 …… (源)
思考题 …… (源)

第五章　经营战略 …… (源)

异缘-员 经营战略概述 …… (源)
异缘-圆 企业战略环境分析 …… (缘)
异缘-猿 经营战略管理 …… (缘)
思考题 …… (缘)

第六章　经营决策与计划 …… (缘愿)

异远-员 经营决策概述 …… (缘愿)
异远-圆 经营决策的方法 …… (远员)
异远-猿 经营计划 …… (远愿)
思考题 …… (苑猿)

第七章　生产管理 …… (苑源)

异苑-员 生产管理的内容及生产过程组织 …… (苑源)
异苑-圆 生产作业计划和控制 …… (愿园)
思考题 …… (愿源)

第八章　销售管理 …… (愿缘)

异愿-员 产品策略 …… (愿缘)
异愿-圆 销售方式的选择及分销渠道策略 …… (愿愿)
异愿-猿 促销策略 …… (怨源)
思考题 …… (怨远)

第九章　物流管理与库存控制 …… (怨苑)

异怨-员 企业物流概述 …… (怨苑)
异怨-圆 企业物流信息系统管理模式 …… (员园园)
异怨-猿 物料储备定额与库存控制 …… (员园猿)
思考题 …… (员园苑)

第十章　全面质量管理 …… (员园愿)

异员园-员 全面质量管理概述 …… (员园愿)
异员园-圆 质量保证体系 …… (员员员)
异员园-猿 质量管理小组活动 …… (员员缘)
异员园-源 全面质量管理工具 …… (员员苑)
异员园-缘 质量认证及系列标准 …… (员猿园)
思考题 …… (员猿猿)

第十一章　设备综合管理 …… (员猿源)

异员员-员 设备综合管理的内容和任务 …… (员猿源)
异员员-圆 设备的选择和经济评价 …… (员猿缘)
异员员-猿 设备的维修、改造和更新 …… (员猿苑)
思考题 …… (员猿园)

第十二章　财务管理 …… (1)
第一节　财务管理概述 …… (1)
第二节　主要的财务报表 …… (3)
第三节　财务指标分析 …… (7)
第四节　财务综合分析 …… (12)
思考题 …… (15)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章

企业管理概述

员工企业

一、企业的概念和特征

企业是指以盈利为目的，运用生产要素，从事商品生产、流通和服务活动，依法自主经营、自负盈亏、自我发展，并具有相应法律地位的独立核算的经济组织。

企业是一个历史的经济范畴，它是生产力发展到一定水平的必然结果。企业最初是在资本主义制度下产生和发展起来的，经历了简单协作、工场手工业和机器大工业三个发展阶段，到现代已发展成为高度社会化大生产的经济组织。企业主要有以下几个方面的特征：

员援经济性

企业是国民经济的细胞，以进行经济活动为主要内容，它拥有一定的资源（人、财、物等），形成一定的生产经营能力，构成社会生产力的基础，促进社会经济的发展。

圆援营利性

企业以营利为目的，在市场经济条件下，企业生产的产品作为商品进入市场，通过销售把生产经营过程中的物化劳动和活劳动转化为货币，谋取利润。

猿援独立性

企业作为自主经营、自负盈亏、自我发展的社会经济组织，必须实行独立核算，即单独计算成本费用，对经济业务做出全面的反映和控制。

源援组织性

企业作为一个经济实体，既受外部环境的约束与控制，又要保障自身的生存和发展。因此，就决定了它必然是一个组织化的机构。企业的这种组织性反映在生产力结构上，表现为具有能适应现代化机器生产和复杂的技术装备要求的、科学而又合理的生产经营组织和劳动组织。

缘援法律地位

有人认为，只要是企业，都应该具有法人资格。这是一种错误的理解。法人是指按照法定程序设立，有一定的组织机构和法定的财产权，并能以自己的名义从事民事活动，享有法律规定的权利，履行法律规定的义务的经济组织。在我国，企业的组织形式多种多样。根据《企业法》规定，个人独资企业和合伙企业不具备法人资格，具有相对独立的法律人格，可以依法从事经营活动，受到法律保护。而公司是具有法人资格的经济独立体。

二、企业的分类

在市场经济条件下，现代企业的组织形式多种多样，现阶段我国企业的组织形式通常是

按投资者的构成和所承担的法律责任来划分的，主要有以下几种：

员援个人独资企业

个人独资企业又称个体企业，它是由单个个人出资兴办，为个人所有并直接经营的企业。投资人享有企业的全部经营所得，同时对企业的债务负有完全的责任，如果经营失败，出现资不抵债的情况，投资人要以其个人全部财产来抵偿。这种企业一般规模较小，内部管理机构简单，多存在于市场经济初期或不发达地区。其特点是经营者与所有者集于一身，产权关系明确，经营方式灵活，利润独享，保密性强，但是偿债能力有限，取得贷款能力较差，经营风险较大。

圆援合伙企业

合伙企业是由两个或两个以上的个人联合出资和经营的企业。合伙人按合伙协议规定的比例分享企业经营所得，并对经营亏损相应地承担责任。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管理。合伙企业与个人独资企业相比，其主要优点是可以从众多的合伙人处筹集资本，共同承担风险责任，使筹资能力有所提高，风险相对降低。但不足之处是当原有合伙人退出或接纳新的合伙人时都必须重新确立一种新的合伙关系，而且做出经营决策的程序较复杂，因此其扩大筹资的能力有限，决策的及时性受到影响。合伙企业和个人独资企业一样，都属于自然人企业，没有独立的法人资格，出资者以其个人全部财产对合伙债务承担无限责任。由于合伙企业的特点，通常采用这种组织形式的有律师事务所、会计师事务所、诊疗所等。

猿援公司制企业

公司制企业是指由两个或两个以上的投资者出资，按照一定的法律程序组建的以营利为目的法人企业。公司制企业是现代社会化大生产的产物，是市场经济发展对企业组织形式的现实选择，是最普遍采用的企业组织形式。公司制企业与个人独资企业、合伙企业相比，具有以下显著特点：

⑴员 公司是法人，具有独立的法律人格；

⑴圆 公司承担有限责任，即出资者对公司以自己的出资额为限承担责任，公司对其债务以法人财产为限承担责任；

⑴猿 它突破了单个资本小额组合的限制，能有效地实现资本集中，进行规范化的大生产；

⑴源 资本由广泛分散到高度集中经营，使企业经营活动更加科学化、规范化、制度化，从而进一步促进了生产力的发展；

⑴缘 有限责任制解除了投资者的后顾之忧，鼓励和进一步刺激了投资的欲望和积极性。

在现代经营管理活动中，公司制企业又具体表现为无限责任公司、有限责任公司、两合公司、股份有限公司等。

员 无限责任公司 又称无限公司，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，对公司债务以全部个人财产共同或单独承担清偿责任。无限责任公司是典型的人合公司。无限责任公司的优点是能集中更多的自有资本，由于股东要负无限清偿和连带清偿责任，故容易取得外界的信任，债权人权益较有保障，但风险也较大，不利于保护股东的利益，因此在现代社会中其发展受到限制，数量较少。

圆 有限责任公司　又称有限公司，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。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，但股权证书不能自由流通，须在其他股东同意的条件下才能转让，并优先转让给公司原有股东。有限责任公司的优点是设立程序简单，风险较小，股东不限于自然人筹资，有利于中小企业扩大资本；其缺点是由于不能公开发行股票且股权转让困难，使筹资范围和规模都受到限制，所以该形式不适于现代大型企业的经营。

猿 两合公司　是指由一个以上无限责任股东和一个以上有限责任股东共同出资组成的公司，且以上两类股东均为公司自有资本的出资者，有权分享利润，也需承担风险。两合公司是介于无限公司和有限公司之间的一种公司形式，具有“人合”与“资合”两方面的特征，两种公司的优缺点也都有所兼顾。一般来说，两合公司以无限公司特征为主，其法律地位与无限公司类同，在资金筹措方面比无限公司容易，其信誉程度、经营积极性和责任感均高于有限公司，但吸纳资金和发展能力远不如有限公司，故在现实社会中两合公司的数量也较少。

源 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。股份公司的股东以其认购的股份为限，对公司债务承担有限责任，与个人财产无关。股东手中的股票作为一种有价证券，可以在市场上自由流动，它既是一种凭证，又是一种权利，股东可以凭借它享有公司经营管理的参与权和资本收益的分配权。股份有限公司有较完善的公司运行体制，股东可以通过选举或罢免董事的权力来保护自身利益。同时股份有限公司的资产负债表、损益表、盈利分配表等主要财务报表必须依法经会计事务所查核并予以公告。上述特点使股份有限公司实现了所有权与经营权的分离，有利于企业吸纳优秀的管理人才和专业人才优化经营，有利于企业吸收大量资本，为进一步扩大再生产提供物质基础。然而，股份有限公司也有局限性，一是股东难以掌握足够的企业信息，从而导致较大的经营风险。二是随着股权的分散和经营活动的复杂化，股东已逐渐失去对企业的支配力，使得其参与企业经营管理及维护自身利益的作用或权力降低，故必须有针对性地制定一系列规章制度，确保股东的合法权益。总之，股份有限公司是一种较为完善的企业法人制度，是当前世界各国大型企业普遍采用的企业组织形式。

三、企业的责任、权利和利益

企业为实现自身的目标，既要向国家和社会承担应负的责任，又必须拥有相应权利，并获取一定的利益。企业应以责任为核心，以权利为条件，以利益为动力。

员援企业的责任

企业的责任是指企业在争取自身的生存与发展的过程中，面对社会需要和各种社会问题，为维护国家、社会和公众的根本利益所应履行的义务，包括对所有者、顾客、债权人、职工、政府、社会等各方面权益的保护。

（员）企业对所有者承担的基本责任是保护所有者的投资并使其增值，通常表现为利润的提高和企业的发展壮大。

（圆）顾客是企业产品或服务的最终对象，顾客的认同是企业取胜的法宝，企业生产经营

必须紧紧围绕以顾客为中心，牢固树立对顾客负责的观念。企业失去顾客就等于失去一切。

⑶债 债权人是与债务人相对的概念，是按照合同的约定或者法律的规定而形成的债的关系中享有权利的人。企业对债权人有到期偿还债务的责任，要保障债权人的合法权益。

⑷源 职工是企业真正的主人，是企业财富的创造者。企业要为职工提供合理的工资，良好的工作条件，以及社会保障和福利待遇，体现“以人为本”。

⑸缘 企业对政府负有遵守国家法律，接受政府指导和宏观管理，按时足额纳税，促进社会稳定和经济繁荣的社会责任。

⑹选 企业在产品服务、环境保护、公益活动、社会保障等方面承担着广泛的社会责任。

圆援企业的权利

企业为了更好地履行自己的责任，就必须享有相应的权利，包括企业的财产所有权，企业的生产经营活动自主权、企业获取盈利的权利等。具有法人资格的企业和不具有法人资格的企业所享有的权利有所不同。这里主要介绍一下国有企业经营权。所谓国有企业经营权，是指国有企业对国家依据法律授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利。它是企业成为自主经营、自负盈亏的独立的商品生产者和经营者的前提条件。国有企业经营权受法律保护，任何部门、单位和个人不得干预和侵犯。根据我国的有关法律、法规和条例规定，国有企业享有以下十四项经营权：

⑴员 生产经营决策权　企业根据国家宏观计划指导和市场需要，结合自身的能力和特点可以自主做出生产经营决策，生产产品和为社会提供服务；自主决定在本行业内或者跨行业生产经营范围。

⑵圆 产品、劳务定价权　企业生产的日用工业消费品和生产资料，除个别的、少数的产品外，都可以由企业自主定价。企业提供的加工、维修、技术协作等劳务，由企业自主定价。

⑶猿 产品销售权　企业可以在全国范围内自主销售本企业生产的产品。企业生产国家规定由特定单位收购的产品，有权要求与政府指定的收购单位签订合同。收购单位不按合同收购的，企业可以依照有关合同法规规定追究收购单位的违约责任；已经按照合同生产的产品，企业可以自行销售。

⑷源 物资采购权　企业对所需的物资可以自行选择供货单位、供货形式、供货品种和数量，自主签订订货合同，并可以自主地进行物资调剂。企业有权拒绝执行任何部门和地方政府以任何形式为企业指定供货单位和供货渠道。

⑸缘 进出口权　凡具备条件的企业，经政府有关部门批准，依法享有进出口经营权。他们在获得进出口配额、许可证等方面，享有与外贸企业同等的待遇。对没有进出口经营权的企业，可以在全国范围内自主选择外贸代理企业从事进出口业务，并有权参与同外商的谈判。

根据国家规定，企业可以在境外承揽工程，进行技术合作或者提供其他劳务，可以进口自用的设备和物资。企业根据国家外汇管理的有关规定，可以自主使用留成外汇和进行外汇调剂。

⑹选 投资权　企业依照法律和国家有关规定，有权以留用资金、实物、土地使用权、工业产权和非专利技术等，向国内各地区、各行业的企业、事业单位投资，购买和持有其他企业的股份。经政府有关部门批准，企业可以向境外投资或者在境外开办企业。

企业从事生产性建设，需要银行贷款或者向社会发行债券的，按照国家有关规定，应报有关部门审批。

企业根据其经济效益和承受能力，可以增提新产品开发基金；按照国家统一制定的有关固定资产折旧的规定，企业有权选择具体的折旧办法，确定加速折旧的制度。

(六) 留用资金支配权　企业在保证实现企业财产保值、增值的前提下，有权自主确定税后留用利润中各项基金的比例和用途，报政府有关部门备案。企业可以将生产发展基金用于购置固定资产，进行技术改造，开发新产品或者补充流动资金，也可以将折旧费、大修理费和其他生产性资金合并用于技术改造或者生产性投资。企业有权拒绝任何部门和单位无偿调拨企业留用资金或者强令企业以折旧费或大修理费补交、上缴利润。

(七) 资产处置权　企业根据生产经营的需要，对固定资产按其重要性，可以自主决定或经国家主管部门批准后进行出租、抵押和有偿转让。其生产性固定资产收入必须全部用于设备更新和技术改造。

(八) 联营、兼并权　企业有权与其他企业、事业单位通过组成新的经济实体，实行共同经营或订立联营合同等方式，进行联合经营。企业按照自愿、有偿的原则，可以兼并其他企业。

(九) 劳动用工权　企业按照面向社会、公开招收、全面考核、择优录用的原则，可以自主决定招工的时间、条件、方式和数量。企业有权决定用工形式，有权在做好定员、定额的基础上，通过公开考评，择优上岗，实行合理劳动组合。企业有权依照法律、法规和企业的规定，解除劳动合同，辞退、开除职工。

(十) 人事管理权　企业按照德才兼备、任人唯贤的原则和责任与权利相统一的要求，自主行使人事管理权。企业对管理人员和技术人员可以实行聘用制。企业有权根据实际需要，设置在本企业内有效的专业技术职务。

(十一) 工资、奖金分配权　企业的工资总额依照国家规定的工资总额与经济效益挂钩等办法确定。企业在相应提取的工资总额内，有权自主使用、自主分配工资和奖金。企业有权决定工资、奖金的分配档次，选择适合本企业特点的工资制度和具体分配形式。企业有权制定职工晋级增薪、降级减薪的办法，自主决定晋级增薪、降级减薪的条件和时间。

(十二) 内部机构设置权　企业有权决定内部机构的设立、调整和撤销，决定企业的人员编制，有权拒绝任何部门和单位提出的设置对口机构、规定人员编制和级别待遇的要求。

(十三) 拒绝摊派权　企业有权拒绝任何部门和单位向企业摊派人力、物力和财力。除法律和国务院另有规定外，企业有权抵制任何部门和单位对企业进行检查、评比、达标、升级、鉴定、考试和考核。

二、企业的利益

企业利益是指企业在行使自己权利和履行责任时所取得的合法经济收入。

企业的责、权、利是统一的。有责无权无利，企业履行责任就没有保证和动力，有权有利而无责任，企业的财产就不会增值，甚至会受到破坏和侵蚀。因此，企业的经济利益同经济权利一样，应受到国家法律的保护，任何单位和个人都不得侵犯。

第一章 企业管理的职能和任务

一、企业管理的概念

企业管理是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥和控制，充分利用各种资源，实现企业经营目标的一系列有组织有计划的实践活动。随着市场经济的发展、生产社会化程度的日益提高和经济全球化进程的加快，加强企业管理，提高管理水平，成为越来越重要和紧迫的问题。它不仅是提高企业经济效益的有效手段，而且也是增强企业市场竞争力，提高社会效益的重要途径。企业的管理已从生产过程扩展到流通领域。

二、企业管理的二重性

马克思在分析资本主义企业管理的性质和职能时指出：凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。

马克思认为，任何企业的管理都具有二重性。一方面，企业管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性，表现为对协作劳动进行指挥，执行着合理组织生产力的一般职能，这是由共同劳动的社会化性质决定的。另一方面，企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，表现为执行者维护和巩固生产关系的特殊职能，这是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的。

企业管理之所以具有二重性，从根本上说，是因为它所管理的生产过程本身具有二重性。生产过程是生产力和生产关系相互结合、相互作用的统一过程。人们要进行生产，就要有劳动对象和以生产工具为主的劳动资料，这些物质要素和劳动者结合在一起构成生产力。与此同时，人们所进行的社会化生产，不是各自孤立地从事劳动，而是在一定的生产关系中进行的。正是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体，具有二重性，所以，要保证生产过程顺利进行，企业管理就必须执行两个方面的职能，一是合理组织生产力的职能，二是维护生产关系的职能，两者缺一不可。

马克思关于企业管理的二重性理论，是指导人们认识和掌握管理特点、规律及实现管理任务的有力武器。只有认识和掌握企业管理二重性原理，才能分清资本主义管理和社会主义管理的共性和个性，正确地处理批判与继承、学习与独创、研究和吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系，从我国实际出发，贯彻“以我为主，博采众长、融合提炼、自成一家”的方针，虚心学习借鉴，大胆探索创新，逐步创立具有中国特色的社会主义企业管理体系。

三、企业管理的职能

员援计划职能

计划职能就是要在预测未来的基础上，决定企业的预期目标和实现目标的途径，也就是要确定企业的奋斗方向和经营方针，设计实施程序，制定各种业务活动计划，编制实现计划的财务预算等。计划职能使企业的经营管理活动更具方向性、目的性和自觉性，是企业管理的首要职能。一个企业经营管理水平的高低，很大程度上取决于企业计划的科学水平和计划

需要全本请访问 www.ertongbook.com

职能发生作用的范围。管理科学发展到 圆1世纪，从世界范围来看，无论是社会、组织、个人，要想达到一定的目的，取得某种活动的成效，都必须制定周密的、科学的计划来指导其活动或行为。

圆援组织职能

组织职能是根据企业计划目标的要求，对企业内部各个环节和部门之间的关系进行有效的调配，调动各方面的积极因素，进行效率化的分配与协作，使企业成为高效率的运转组织。组织职能是实现企业目标的手段，它对实现经营目标所从事的各种管理活动进行分类组合，把指挥、监督每一类经营管理活动所必需的职能授予主管这类工作的领导人员；为不同的工作领域合理配置人员和其他物质资源；设计组织结构，协调各机构、各部门、各层次和各群体之间的相互关系与信息沟通联系，使构成企业经济活动的各种要素形成有机联系、紧密结合的整体。因此，组织职能是企业管理中不可缺少的环节。

猿援指挥职能

指挥职能是管理者和管理机构通过发布各种信息，有效地调度、引导和推动下级实现计划的活动。具体地说，指挥的对象是人及其活动，指挥在形式上主要解决不同层次之间的关系，只能由上级对下级，而不能相反；指挥主要依靠权力和权威，其对立面是服从。指挥具体化为各种不同的领导方式、各种不同的领导管理艺术和指挥者本人的品质，这些对于被管理者有着决定性的影响。

源援控制职能

控制职能是监督与调节职能的综合，是按照计划设定的标准衡量计划执行情况和监督、调节、矫正下层的工作情况，确保计划目标实现的活动。控制的前提条件是要有明确而完整的计划。控制是以计划为依据的，没有计划就失去了评价的标准，就无法判断所从事的活动与预期目标是否相符，就无法证实各项工作是否与既定计划相符，因此，控制职能使企业管理过程形成一个闭路循环系统，它既是前一个管理过程的结束，又是后一个管理过程的开始。总之，控制职能贯穿于企业管理活动的全过程，涉及到管理工作的方方面面，是管理活动中必不可少的基本职能。

以上四项企业管理职能既是相互联系、密不可分的，又有一定的独立性和侧重面，在实践中需要企业管理人员综合运用上述职能，发挥管理效能。

四、企业管理的基本任务

企业管理的任务是由企业的性质、地位和作用决定的。尽管企业在国民经济中所处的地位和所承担的任务各不相同，但就企业管理本身来讲，其基本任务是相同的，即在国家方针、政策的指导下，按照客观经济规律的要求，通过对企业的人力、物力、财力实行有效的计划、组织、指挥、控制，充分调动企业职工的积极性，来保证生产经营过程的顺利进行，力争以最少的劳动耗费取得最佳的经济效益，实现企业目标。具体表现在以下几个方面：

员援合理组织生产经营，保证经营目标的实现

经营是企业经济活动的中心环节。企业管理必须把组织经营，监督经营，为经营服务，保证经营连续地进行，最终实现经营目标作为自己的首要任务，应当树立以经营为中心的管理思想。

管理在经营过程中的作用主要在于：决策经营目标，确定经营方针、经营计划，建立经营机构，合理分配和使用经营条件，组织经营分工，处理经营信息，解决经营过程中出现的

各种矛盾，协调各项经营环节及企业内部与外部的关系等。这些都是为合理组织经营，保证企业经营目标实现而应当做好的工作。

圆援合理分配与使用企业的人、财、物，提高经济效益

企业是自主经营、独立核算的经济组织，必须以自己的经营收入抵消支出并获取盈利。因此，企业要把努力提高经济效益作为管理的一项重要任务，促使企业在经营活动中加强经济核算，力争用尽可能少的劳动消耗实现尽可能多的经营成果。

猿援正确处理企业与各方面的经济关系，保证企业生产经营活动的正常进行

企业是国民经济的基本单位，在组织生产经营活动过程中要同各方面发生各种经济关系。企业管理的一项重要任务，就是巩固和完善那些与经营发展相适应的经济关系，及时调整和改革经济关系中阻碍经营发展的部分，使之与经营的需要相适应，为经营的发展开辟道路。

源援巩固和完善企业的上层建筑，充分发挥上层建筑对经济基础的反作用

上层建筑是在一定经济基础上产生的，并为巩固和发展经济基础服务。企业管理必须把改革和完善企业的上层建筑作为自己的一项任务，使上层建筑与企业经营的需要相适应。

上述企业管理的任务是互相渗透，紧密相连的，它们统一于企业管理过程中。其中心任务是对经营过程的管理，其他几项任务都是围绕它而展开的，以保证中心任务正常进行。

异员-猿 企业管理组织

一、企业管理组织的概念及构成要素

员援组织及企业管理组织的概念

组织是为实现既定目标，通过人与人、人与物质资料以及信息的有机结合所形成的社会系统。企业管理组织是指为有效地向社会提供产品或服务，将企业的生产和行政指挥系统按分工协作关系适当划分，并对各个层次、各个环节明确职责权限、义务及信息沟通方式，配备一定数量有管理能力的人员所形成的社会系统。

圆援企业管理组织的构成要素

企业管理组织是由多种要素结合而成的，其中最根本的要素有三点。

(员) 组织的主体——管理人员　管理人员是管理组织中的主体，其数量、质量 (素质) 和结合的方式对整个组织的效率及其他各方面都有很大影响。管理人员的主体作用主要通过三个环节来表现：其一，职务和人员素质的协调一致。通过个别管理岗位的职务和人员的优化配置，可促进组织群体素质的优化。其二，管理人员和职位、责权的统一。这是决定管理人员发挥效用的基本措施。其三，管理人员素质的培养和提高。这需要通过组织的适当激励方式以及经常性有目的的措施来实现。

(圆) 组织行为的准则——规章制度　任何一个组织机构，由于系统中的层次环节和岗位的不同，以及管理人员能力素质的差异，必须以共同的纪律加以约束和协调，才能发挥组织的群体效应，这就是规章制度的作用。否则组织系统就不能有秩序地协调运行。

(猿) 管理组织的媒介——企业信息　管理人员在组织中的活动是通过相互传递、交流信

息来进行的。整个管理组织对企业内部生产经营活动的安排、贯彻落实，要通过信息指令来进行。企业吸收有关的外部信息，并作出相应的决策和采取适当的措施来安排自身的活动。所以信息是管理组织的神经系统，其完整与灵敏与否影响和决定管理组织的功效。

企业管理组织的各个要素，缺一不可，只有将它们有机地结合在一起，才能完成企业的目标。

二、企业管理组织的作用和设置原则

员援企业管理组织的作用

⑴员 确定目标，制定决策并加以贯彻落实　在现代企业管理中，领导者个人的才智、知识对管理组织固然影响很大，但决策的制定和计划的贯彻落实都离不开管理组织，个人力量只有融合在组织中才能发挥其龙头作用。

⑵圆 组织生产力，实现企业的目标　组织作为一种生产力，在管理中运用各种手段，对企业人、财、物和信息作出合理的配置，在时间和空间等方面作出平衡，保证企业实现自己的经营目标。

⑶猿 协调企业各职能部门、各环节的工作　管理组织的功效就在于协调企业的人、财、物的关系，处理各个部门和各个层次之间的脱节和不平衡，使经营活动处于良性循环。

⑷源 组织的凝聚作用和群体效应　管理组织通过组织制度和激励措施，将分散的、个别的企业员工凝聚成一个强大的整体，使全体职工的活动紧紧围绕企业的任务、目标运作，从而产生巨大的群体效应，不断地提高劳动效率和经济效益。

圆援企业管理组织的设置原则

企业管理组织的理想模式，是实现组织机构、人员配置、组织制度和组织行为等方面的优化。在实际工作中企业管理组织往往会出现这样的问题：机构臃肿，人浮于事；层次重叠，职责不清；缺乏协调，模式单调，组织僵化；制度不全，管理系统缺乏严格的考核和约束。这些都严重阻碍着企业的发展。因此，企业管理组织的设置必须遵循以下基本原则：

⑴员 目标需要原则　任何组织的存在都是由它特定的目标所决定的。企业的管理组织结构是为实现企业经济效益而设置的，其目的就是为了把各级管理人员与全体职工组织起来，成为一个有机的整体。所以在设置管理机构时一定要明确总体目标是什么，每个分支机构的目标是什么，以及每个人的工作是什么，根据目标设置职位，形成组织，即以事为中心，因事设机构、设职位、配人员，做到人与事紧密结合。

⑵圆 统一协调原则　统一是指组织机构上下级之间政令必须统一，要求组织机构完整严谨，在层次划分、分设部门等方面都要保证企业开展生产经营和管理活动命令指挥的统一性。一个行政机构中的下属人员，只能由一个上司领导，下级工作人员只能向一个上级主管人员负责。如果下级处于多头领导，就会无所适从，影响工作的正常开展。协调是指组织系统的各部门在管理工作负荷以及衔接方面要保持平衡、顺畅。这既包括纵向的上下级之间的协调，也包括横向的生产部门之间、管理部门之间的协调。

⑶猿 权责一致原则　职权是指一定职位上职务范围内，为完成其责任所应具有的权力，一般包括：决定权，命令权、审查权、提案权等。职责则是指职位的责任和义务。在设置管理组织结构时，既要明确规定每一管理层次和各职能机构的职责范围，又要赋予完成其职责所必须的管理权限。只有职责，没有权限或权限太小，管理者的积极性和主动性就难以调动，因而也不可能承担应有的责任。相反，只有职权，没有责任，就会造成滥用权力，瞎指

挥，产生官僚主义。一般来说，管理组织结构由任务目标决定组织形式，组织形式确定岗位责任，岗位责任决定职位权力，这样才能取得好的效果。

⑷源 层次幅度适宜原则　组织从纵向看分为若干级，即为管理层次。从横向看，即为管理幅度。管理层次是指企业高层决策、指令贯彻到基层所经过的环节。管理幅度是指一个主管人员能够直接领导的下级人数。管理层次和管理幅度是矛盾的统一体，在同样条件下，层次越多，幅度越小，反之亦然。一般来讲，层次不宜过多，幅度不宜过宽。一般大型企业设四个管理层次，中型企业设三个管理层次，小型企业设两个管理层次。并且在高层次管理中幅度为 缘-愿人，中层为 愿-员缘人，基层为 员缘人以上较适宜。

员员-源 企业管理组织机构及其变革趋势

一、企业管理组织机构的基本形式

企业组织机构是企业管理组织乃至整个企业的基本框架。不同行业、不同生产技术和生产规模的企业，组织机构有不同的形式。从管理组织形式的发展过程来看，企业组织机构分为两大类：

员援传统组织结构形式

传统组织结构形式包括直线制、职能制、直线职能制。其共同特征是强调集中管理，这是集权型的组织结构形式。

⑴员 直线制　直线制是指从最高管理层到最低管理层按垂直系统建立的组织结构形式。这种组织形式的基本特征是：垂直领导，不设专门的职能机构。其优点是：管理关系简单，上传下达迅速，解决问题及时，管理效率较高。其缺点是：领导者的工作任务无人分担，使其终日忙于应付日常的行政事务，不利于集中精力思考和研究组织的重大问题；同时由于不设职能参谋部门，高层领导凭个人能力进行决策，容易产生主观随意性。

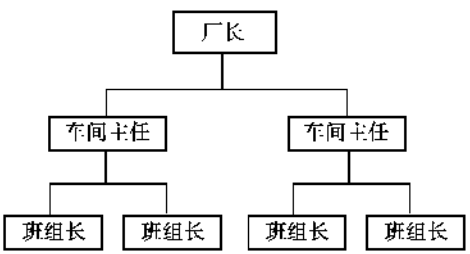

图 员-员 直线制

直线制一般适用于结构比较简单，经营规模较小的企业或单位，并且要求高层管理者是一位全能型的管理人才。其形式如图 员-员所示。

⑵圆 职能制　职能制是将管理职能按专业化原则进行分解，分别由不同的职能部门或业务人员来实施。组织内部的业务机构或人员既接受上一级业务主管的指挥，同时又受若干个职能部门或职能人员的指挥。这种组织形式的特点是：职能分工、多头领导。由于职能分工，使管理工作深入细致，能实现专业化分工的效益，并有利于解决职能多样化与领导者个人能力和精力有限之间的矛盾。其缺点是：由于多头领导，令出多门，部门之间的关系难以协调，违背了统一指挥的原则，所以未被广泛应用。其形式如图 员-圆所示。

⑶猿 直线职能制　直线职能制又称混合制，是直线制与职能制相结合的组织形式。采用这种组织形式，其组织系统可分为直线指挥系统和职能参谋系统，相应地组织内部的管理人

员可分为直线指挥人员和职能参谋人员两大类。直线指挥人员拥有指挥权，而职能参谋人员的主要任务就是为同级领导出谋划策，并负有代理指挥、传递信息、指导业务、帮助和监督的职能。这种组织形式既吸收了直线制垂直领导、统一指挥的优点，同时也发挥了职能制职能分工、专业化管理的优点。所以它是一种比较实用的组织结构形式。目前我国大多数企事业单位均采用这种组织形式，如图 员-猿所示。

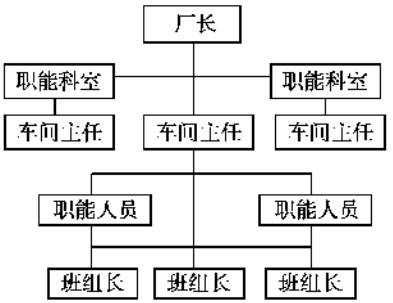

图 员-圆 职能制

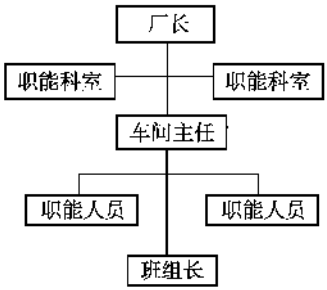

图 员-猿 直线职能制

圆援现代组织结构形式

现代组织结构形式主要有：事业部制、矩阵制、立体的多维结构。

（员 事业部制　事业部制是指在总公司领导下，按产品、顾客或地区等不同标准建立事业部，实行分权管理的一种组织形式，如图 员-源所示。其特点是集中决策指导下的分散经营。公司主要控制资金、利润、人事及价格等方面的重大问题；事业部负责日常经营管理问题，并实行独立核算，自负盈亏，有自己的市场。其优点是：事业部作为一个相对独立的经营管理系统，能独立经营，提高了管理的灵活性，也增强了企业对市场的适应性；总公司能够从日常的事务管理中摆脱出来，有利于集中精力进行战略规划。其主要不足是：职能机构重叠，用人较多，公司对各事业部协调较为困难。事业部只适用于大规模企业，小企业如果采用事业部制，会削弱企业的整体优势，但也并不是说所有的大企业都可以采用事业部制。

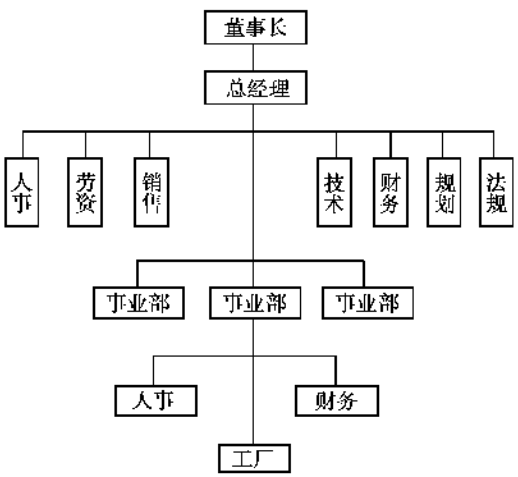

图 员-源 事业部制

(圆) 矩阵制　矩阵制是把横向的按管理职能划分的部门和纵向的按产品—项目划分的部门结合起来的组织结构。在这种组织结构中，每个职工要同时受纵、横两方面管理部门的领导，打破了传统的“一个职工只有一个上司”的统一命令原则，使每个职工属于两个甚至两个以上的部门。其优点是：加强了各职能部门的横向联系，具有较大的灵活性和机动性，有利于发挥技术人员的潜力，有利于技术攻关，增强了企业的市场应变能力。其缺点是：实行纵横双向领导，处理不当，会因意见分歧而引起工作中的矛盾。这种形式比较适合于生产大件、小批量、高技术产品或从事大项目、大工程的企业。矩阵型结构如图 员-缘所示。

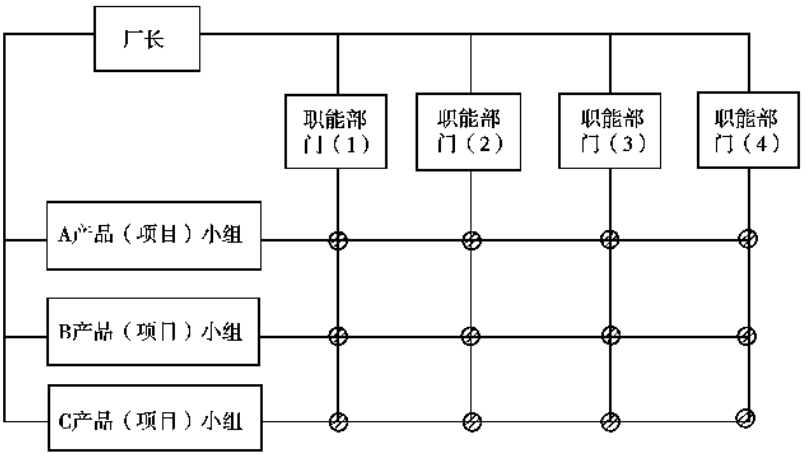

图 员-缘 矩阵制

(猿 立体的多维结构　立体的多维结构是近年来适应新形势要求而产生的一种新的管理组织形式。其结构一般分为三维：

员 按产品划分的事业部是产品利润中心；

圆 按职能 (市场开发、生产、调查、技术、研究管理等) 划分的专业参谋机构是专业成本中心；

猿 按地区划分的管理机构是地区利润中心。

在这种管理组织结构上，事业部经理不能单独做出决定，而是由产品事业部经理、参谋部门和地区部门的代表三方共同组成产品事业委员会，对各类产品的产销进行领导。这样就把事业部以利润为中心的管理与专业参谋部门以成本为中心的管理较好地结合起来，协调事业部之间、地区各部门之间的矛盾，有助于及时沟通情报，集思广益，共同决策。这种组织形式适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司，如图 员-远所示。

以上各种管理组织形式，各有所长，适用于不同的条件。一个企业需要采用何种组织形式，应根据具体情况，综合考虑其行业特点、生产规模、生产技术复杂程度和专业化水平、企业地区分布以及管理人员的素质等因素进行决定。

二、企业组织机构的设计程序

任何一个企业要使组织结构合理、健全，管理工作卓有成效，必须通过一定的程序进行组织机构设计。组织机构设计的程序包括：

员援围绕目标的完成，选择合适的组织结构形式。

需要全本请访问 www.ertongbook.com