

## 第一章

# 导 论

研究现代企业生产管理，首先要明确生产管理的对象、方法以及基本原理。本章着重阐述现代企业生产经营系统，企业生产经营管理的职能、方法，管理组织设计和管理基础工作等，这些都是研究学习后续内容的基础。

### 第一节 现代企业生产经营系统

#### 一、现代企业及其生产技术特征

##### (一) 现代企业的一般特征

现代企业是建立在现代科学技术和社会化大生产基础上，以盈利为目的，以市场为导向，自主从事生产经营活动，实行独立核算、自负盈亏，承担一定社会责任并具有法人资格的经济组织。

现代企业的一般特征主要包括以下几点：第一，企业追求的是获取盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分，也是社会对企业提供的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。一般而言，企业对需求者和社会贡献越大，则获得的盈利越多；反之企业盈利少，也意味着对社会贡献小。因此，获取盈利不仅是企业的目标，而且也是企业对社会承担的责任。第二，企业从事生产经营活动具有自主性和独立性。企业的产品和服务要能适应社会和消费者的需要，必须主动对社会和市场环境的变化及时主动地作出反应，即企业具有经营自主权；而权利和

义务是一致的，企业要有经营自主权就必须独立核算，承担行使经营自主权所带来的全部后果，即必须自负盈亏；不负盈亏或者负盈不负亏都不是完整意义上的企业。第三，企业必须承担社会责任。企业除了满足顾客和用户的需要外，还要满足股东、银行、职工、供货者、同行业竞争者、政府机关、地区社会、周围居民、一切与之相关社会团体的需要。企业只有在一定程度上满足了他们的需要后，才能正常运转，获取利润，并得以生存和发展。这就是企业不能只为自身谋取利益而且要担负兼顾各方面利益的社会责任。企业的社会责任还表现在为社会提供就业机会，防止环境污染，节约资源和为社区建设作出贡献等方面。第四，企业在法律上具有“法人”资格。这是指法律上赋予企业以独立人格，使其具有权利能力和行为能力，能以自己的名义进行民事活动，享有法律规定的权利，履行法律规定的义务。这是企业独立性的法律保证，也是独立经营和独立核算的必要条件。法人的设立、变更和撤销，必须按照国家有关法律的规定，经过有关国家机关审查、批准和登记注册。

## （二 现代工业企业的生产技术特征

现代工业企业是建立在现代科学技术基础上的，具有高度分工与协作的社会化大生产单位。现代工业企业的生产技术特征可以归纳为以下几点：

1. 拥有比较复杂的现代技术装备，系统采用现代科学技术。每个现代工业企业都拥有一套与其生产过程相适应的生产设备、动力设备、动力传导装置、起重运输机械等等。机器和机器体系的运用，使企业的生产具有高度的组织性、科学性和技术性。随着当代科学技术的迅猛发展，工业生产中科学技术的作用越来越大。系统地运用现代科学技术，不断地认识和掌握生产技术发展规律，有效地创造和使用现代技术装备和技术方法，合理地组织生产过程，大力促进生产发展，已成为现代工业企业

的重要特征。

2. 劳动分工精细，协作关系严密。现代工业企业的生产经营过程包括一系列相互衔接、紧密联系的生产部门和环节，这些生产部门和环节，需要使用不同的机器设备，配备不同工种的生产技术工人、各种专业的工程技术人员和经营管理人员，这就要求企业内部实行精细的分工和严密的协作，而且要适应生产过程中机器体系运转的客观要求。只有这样才能使生产过程中每一个人的活动，都能同机器体系的运转相协调，使生产活动顺利地进行。

3 生产具有高度的比例性和连续性。现代工业企业是采用各种机器和机器体系进行生产，生产过程各部分和各环节之间的联系，主要表现为各种机器设备之间的联系。各种机器设备按照一定的比例配备，并各自按一定的速度运转，生产才能顺利进行。当然，企业生产经营过程中，也有人与机器之间、人与人之间的比例关系问题。这些比例关系是否合理，直接影响劳动效率。同时，现代企业各生产环节、各工序之间在时间上是前后紧密衔接、不能中断的，劳动对象在整个生产过程中始终处于运动状态。这就是说，现代企业生产过程具有高度的连续性。随着科学技术的发展，以及采用先进的生产组织形式，对连续性的要求不断提高，同时，对管理也提出了更为严格的要求。

4. 具有广泛的外部联系。现代工业企业作为市场经济活动的主体，必然同其他企业、有关部门保持广泛的经济、技术联系。专业化愈发展，生产社会化程度愈高，企业同外部的这种联系就愈广泛、愈密切。加强同外部环境各方面的密切联系，既是企业生存和发展的必要条件，又是国民经济其他部门正常运行的保证。

5. 企业规模趋向两极分化。随着市场经济的不断发展，现代企业规模呈现两极分化的趋势：一方面，企业向大型化发展的

一些企业通过兼并、联合等方式使规模得到不断扩大，企业规模的扩大，有利于资源的合理配置，有助于实现规模效益，增强企业整体实力，加快技术改造和新产品开发，提高企业竞争能力。另一方面，小型化、微型化的企业不断涌现。这些企业一般具有知识、技术密集、专业化程度高的特点，且具有投资少、见效快、适应性强、效率和效益高的优势，在市场竞争中表现出勃勃生机。因此，大型企业在注意增强整体实力的同时，还要采取分散化、多元化经营，把大企业的优势和小企业的灵活性结合起来，以增强其应变能力和竞争能力。

上述现代工业企业在生产技术方面的特征明确告诉我们，要搞好企业的生产经营活动，管理好现代工业企业，就必须按照这些特征，尊重客观规律，有效地做好生产经营管理工作。同时，对企业的领导者、技术人员和管理人员的科学技术、管理知识提出了更高的要求。

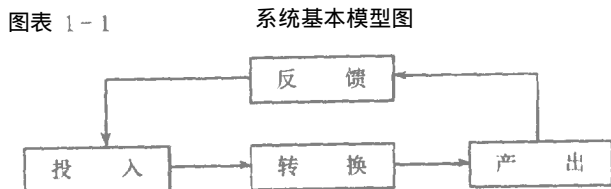
## 二、企业生产经营系统的构成及其运动

### (一) 企业系统基本模型

所谓系统，是由若干相互作用和相互依赖的部分所组成的具有特定功能的有机整体。系统按其构成要素可分为两大类：一类是自然系统，即自然界本来存在的自然物的集合体所构成的系统；一类是人造系统，是由人工建造起来的各种要素的集合体所构成的系统。现代工业企业属于人造系统，它一般具有以下四个特点：(1)集体性。它是由许多可以相互区别的要素构成的集合体。(2)相关性。它的各个组成要素之间存在着有机联系。(3)目的性。它是依据一定的目的而构成的。(4)环境的适应性。系统周围存在的诸要素称为系统的环境。与环境有相互联系的系统叫开放系统。现代工业企业属于开放系统。它必须适应环境的要求和变化。

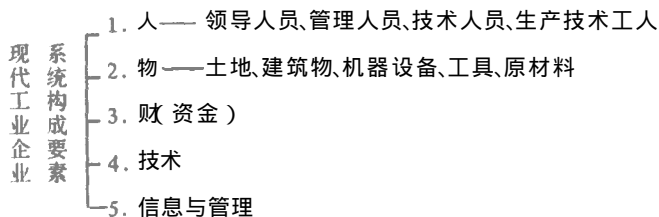
现代工业企业不仅是一个开放系统，同时还是一个不断地

投入产出系统。现代企业在生产经营活动过程中，连续不断地投入各种经营要素，并通过生产经营活动的转换，产出一定的经营成果，其基本过程如图表 1-1 所示。



现代工业企业作为一个投入产出系统，是由以下基本要素所构成（见图表 1-2）。

图表 1-2 工业企业系统构成要素图

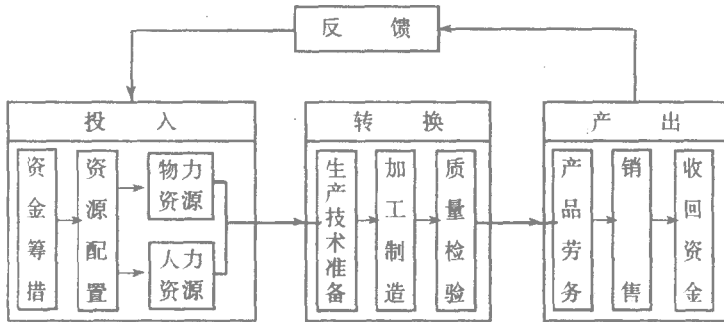


在以上各要素中，人和物是现代企业从事生产经营活动所必须的劳动力、劳动手段和劳动对象，即生产力的三个物质要素。资金是劳动手段和劳动对象的价值表现。企业从投入到转换再到产出的整个过程从价值形态看实际上也就是资金运动和价值增强的过程。技术在生产过程中必须要体现在劳动者、劳动手段和劳动对象等物质要素上。此外，技术还表现在设计、配方、工艺流程、工艺方法等方面。管理和企业内外信息则是形成上述诸要素很好地协调配合，更好地发挥作用，实现从投入到产出的转换，并取得良好效果的保证。

## (二) 企业生产经营系统的结构

1. 生产经营系统的动态结构。这是从企业系统功能出发来考察企业随时间变化的生产经营活动。从时间上分解，企业生产经营活动由许多环节组成，每个环节都有一定的职能（见图表 1-3）。

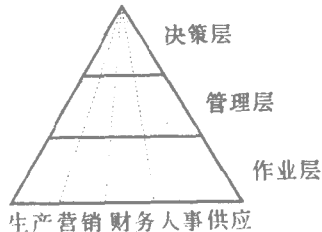
图表 1-3 生产经营系统动态结构图



图表 1-3 表明，企业生产经营活动是按时间顺序进行的一个周而复始不断循环的动态过程。因此，这个过程的编制和运转，也应以时间为基准，应按一定的期量标准组织和协调好各环节的活动，更好地发挥各项职能的作用，使系统不断提高效率。

2. 生产经营系统的静态结构。企业生产经营系统可由垂直系统和水平系统构成（见图表 1-4）。

图表 1-4 生产经营系统静态结构图



垂直系统有五个职能分系统：生产分系统、营销分系统、财务分系统、人事分系统、供应分系统。这些系统由于是按条块划分的，各自追求本系统的利益，因此，它们之间的协调是非常重要的。

水平系统有三个层次：最高决策层、中级管理层、初级作业层。最高决策层主要是制定战略计划，他站在企业总体立场上，制定经营方针和目标，制定长期计划，确定新产品的开发计划，拟定投资方案等。中级管理层的职能主要是在战略计划方针下制定管理目标，拟定实施方案，按部门分配资源，协调各部门之间的关系，制定生产程序和评价方法等。初级作业层主要是执行和处理，他按照上级的指示的目标、程序，进行组织和实施生产作业，完成规定的任务。

### （三）企业生产经营系统的运动

现代工业企业内部的生产、销售、分配、供应、消费各环节之间是不断过渡和转化的，这个过渡和转化过程就形成了企业生产经营系统的运动。

1. 生产到销售的转化。企业生产的目的是通过向社会提供产品和劳务实现自我利益。这个目的只有通过销售才能实现。生产过程必须转化为销售过程。

2. 销售到分配的转化。企业通过销售实现了生产的目的。但是，要把收益变为向国家提供的利益，为延续和发展企业自身以及为职工提供利益，还需要经过分配，因此，销售过程必须转化为分配过程。

3. 分配到供应的转化。分配过程是收益的分配、解缴、发放、投资等过程。分配的实质是处理国家、企业、职工三方面的利益关系，处理积累与消费的关系。但要实现企业的再生产和发展，实现职工个人消费，就必须经过采购、供应的流通过程。因此，分配过程要转化为供应流通过程。

4. 供应到消费的转化。供应过程包括选择资源、采购、运输、贮存等过程。供应的目的是为了消费，因此，供应过程必须转化为消费过程。

5. 消费到生产的转化。消费包括生产性消费、发展性消费和生活性消费。消费的目的是为了生产和发展，因此，消费过程又转化为再生产过程或扩大再生产过程。

综上所述，企业生产经营系统的运动是生产→销售→分配→供应→消费→再生产的不断往复的过程。

## 第二节 生产经营管理的职能和方法

### 一、生产经营管理及其职能

#### (一) 生产经营管理的含义

一般而言，工业企业的全部活动可以划分为两部分，一部分是具有内向性的生产活动，它的基本要求是充分利用企业内部的一切条件，用最经济的办法按预定计划把产品制造出来；另一部分是具有外向性的经营活动，其基本要求是使企业的生产技术活动适应企业外部环境的变化，根据市场环境的变化制定企业的目标、计划和战略，保证企业取得较好的经济效益。因此，对于企业生产与经营活动的管理，可统称为生产经营管理。

实际上，生产经营管理这种称谓所含内容与企业管理没有差别。这里将生产与经营并列在一起，主要是为了树立生产经营一体化的管理思想。生产经营一体化管理是现代市场竞争的客观需要。它要求企业生产经营过程中的设计开发、供应、生产与销售服务等原来是相对独立的职能阶段，成为相互渗透、紧密联系的生产经营统一体。这样可以使指挥更加统一，决策更加迅速，系统运行的有效性和效率可大为提高。当市场一有变化，企业需要调整自己的生产经营活动时，各职能部门能围绕企业的

经营目标迅速协同作出反应，以增强企业的应变能力和竞争能力。

## （二）生产经营管理职能

1. 管理的二重性。任何社会生产总是在一定的生产方式和一定的生产关系下进行的，生产过程具有二重性，它既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。因而作为组织整个生产经营活动的管理，也必然具有二重性质：一种是与生产力相联系的自然属性；另一种是与生产关系相联系的社会属性。管理的自然属性，主要取决于社会生产力发展的水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。换句话说，社会主义和资本主义在管理的自然属性方面是完全相同的。管理的社会属性则决定于社会生产关系的性质，决定于生产资料所有制，人与人之间的关系和分配的关系。因此，在不同社会制度下管理的社会属性具有本质区别。

正确认识管理的二重性，具有十分重要的意义。认识管理的自然属性可以使我们消除管理上“左”的思潮，研究现代企业的生产技术特点，吸收和借鉴发达国家先进管理经验；认识管理的社会属性，可以使我们分清社会主义与资本主义在企业管理上的本质区别，从而总结建国以来特别是改革开放以来我国企业管理的实践经验，充分发挥社会主义制度的优越性，逐步建立具有中国特色的社会主义的现代化企业管理体系。

2. 管理的职能。管理的性质是通过管理的职能体现出来的，由于管理具有二重性，它同时也就具有两个方面的基本职能。即一方面是由劳动社会化产生的属于合理组织生产力的一般职能；另一方面是由劳动过程的社会性质产生的属于维护生产关系的特殊职能。这两种基本职能总是结合在一起发生作用的，在管理活动中管理的基本职能是通过一些具体职能来实现的。关于管理的具体职能划分，管理学界说法不一，但普遍认为

有以下六种职能。

(1) 计划职能。是指企业根据外部环境和内部条件，按照企业总任务对企业的经营目标、经营方针作出决策，制订长期和短期计划，确定实现计划的措施和方法，将计划指标层层分解落实到各个部门、各个环节，并组织实施。

(2) 组织职能。是根据企业的经营目标和计划，有效地把生产经营活动的各个环节、各个部门和各种要素，从劳动的分工与协作上，从上下左右的关系上，以及空间与时间的相互结合上，合理地组织起来，形成一个有机的整体。组织职能包括确立科学的管理组织，建立合理的生产结构，设置高效率的管理机构，挑选和配备企业的各级管理人员，明确各自的职责权限等。

(3) 指挥职能。是指对企业各层次、各类人员的领导或指导，以保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。没有正确的指挥，计划职能和组织职能也不可能顺利实施。

(4) 控制职能。控制亦称监督。控制是指在实现目标，执行计划时，把各项生产经营活动过程中的实际情况与计划比较，发现差异，找出问题，查明原因，采取措施的管理活动。控制职能与计划职能有着密切的联系。控制是以计划为依据，而计划又需要控制来实现。

(5) 协调职能。亦称调节职能，它是指为了有效地完成企业各项任务，把各项生产经营活动加以统一和调节，使它们建立良好的协作关系，消除工作中的脱节现象和存在的矛盾，以有效地实现企业的目标。协调可以分为纵向协调和横向协调。前一种是指上下级领导人员和职能部门之间活动的协调；后一种则是指同级各单位、各职能部门之间活动的协调，它是更重要也是更困难的一种协调。

(6) 激励职能。企业生产经营活动中的各项工作，主要是靠人的劳动来完成，工作的好坏很大程度上取决于人的积极性。

人的积极性是一种极大的内在潜力。激励就是通过各种措施、方法和形式，来充分激发人的积极性，调动人的潜在能力，提高工作效率。

## 二、管理方法体系

现代企业的管理方法很多，一切能够保证企业的生产经营活动朝着预定的方向发展，达到管理目的的专用方式、手段、措施等都可称之为现代企业的管理方法。一般采用的管理方法主要有行政方法、经济方法、法律方法、文化方法、科学技术方法等。这些方法都是管理过程中所必要的，它们相互补充，相互联系，相互制约而构成一个管理方法体系。

### （一）行政方法

所谓行政方法是指管理机构或管理者运用缘于本身的职责任务而拥有的权力，通过对管理对象直接下达指示命令的形式，以影响被管理者行为的一种管理方法。行政方法是一种必要的、常用的管理方法，它是以行政的强制、直接左右被管理者的行动的管理方法。

行政方法的最大特点是依靠权威，直接指挥下级的活动。行政方法的实质是强调职责、职位、职权，而非个人特权。在现代企业中，行政方法可以使纵向信息传递快，管理措施迅速有效地发挥作用；能够集中统一的使用和灵活地调动人力、物力、财力和技术力量，迅速解决生产经营中出现的问题，保证工作的重点；能够保证企业内部上下左右之间在行动上的一致，保证对所属部门和单位的有效控制。但采用行政方法必须注意的问题是，在管理中不要夸大行政方法的管理范围，单纯依靠行政权力和行政手段，否则不利于调动职工群众的积极性，不利于有效管理。此外，应特别注意双向沟通的原则，以增加透明度，提高管理的民主性和科学性。

## （二）经济方法

经济方法是按照客观规律的要求 依靠经济组织 采用各种经济手段 价格、成本、利息、利润、工资、税金、奖金、罚款等）经济方式 经济合同、经济责任制等 来执行管理职能、实现管理目的的方法。它和行政方法不同的是，不用命令式的办法来直接组织和指挥，而是运用经济杠杆和价值工具这个“无形的手”来调控企业的经济活动。

经济方法的实质是在尊重物质利益原则条件下实行按劳分配 合理利用利益动因 完善分配机制 理顺企业与国家、企业与职工之间的经济关系，使职工感受到经济效益对个人收入的影响，调动各方面的积极性。但是经济方法也有其局限性。由于它不直接干预和控制人们的行为，无法解决企业中许多需要严格规定或立刻采取措施的问题。另外，经济方法是以价值规律为基础的，如果滥用，就会带来一定的盲目性和矛盾，阻碍生产协调顺利地发展，也有使企业生产经营活动失去控制的危险。

## （三）法律方法

法律方法是指运用法律和具有法的属性的某些规定管理企业的方法。法律方法的特点是具有极大的权威性和强制性。某种经济法律、法令或条例一经制定和实施，任何单位和个人都必须严格遵守和认真执行。

用法律方法管理企业，从根本上说就是要求企业的一切管理活动都必须贯彻法制原则，保证企业管理的高度组织性、条理性和稳定性，从而使整个管理活动处于一种有序的状态。具体地说，包括从法律角度向企业管理者提供决策意见，积极参与企业一些重大问题的研究讨论；融国法于厂规厂纪之中，建立健全内部各项规章制度；依法调解和解决企业内部经济纠纷，运用法律手段维护企业的合法权益。还包括实施法律监督，使企业注意行为的合法性和有效性，从而保证企业在许可的范围内在法

律的保护下圆满地达到经营目标。但是法律方法也有其局限性 因为企业管理的原则、方法等不可能都上升为法律规范 法律方法只能在有限范围内调整和控制人们的行为，它不能代替其他管理方法的运用。

#### （四）文化方法

现代企业管理从某种意义上说 是一种文化管理 文化方法以实现人的全面发展为最终目标 通过对人的教育和培训 提高人的文化素质 让每个职工在充分认识自己对企业、社会责任的基础上 把个人的兴趣、爱好与企业目标融为一体 变被动的“经济人”为主动的“社会人” 在实现自身价值的同时 对企业和社会作出相应的贡献。

企业文化一旦形成 就可以部分代替发布命令 以非正式的控制规则对职工实行行为控制 还可以增强企业凝聚力 树立良好的企业形象。

#### （五）科学技术方法

科学技术方法就是指将最新的科学技术成果运用于管理中所形成的现代化管理方法。它可以提高管理的科学性、定量性、系统性和有效性。

现代科学技术的发展为现代管理方法的产生创造了有利的条件。现代科学理论 如系统论、控制论、信息论的诞生对管理方法的现代化、科学化具有直接的作用 现代数学的发展使很大一部分现代管理方法得以产生和发展，其中最重要的是运筹学，它的主要分支有线性规划、整数规划、动态规划、排队论、网络技术、决策论、对策论等 现代计算机技术的发展 使复杂的数学计算机数据处理变得更加便捷，计算和技术正在企业生产经营管理中被广泛采用。因此，科学技术方法的作用是其他任何管理方法都不能替代的。企业应结合自身生产经营的具体要求，拓宽科学技术在管理中的应用，以提高管理水平和管理效率。

上述各种管理方法都有其各自的特点、作用和效果。既相互区别，又互为补充，只有在实践中有机地结合运用，使其配合一致，才能取得成效。

### 第三节 企业生产经营管理组织设计

企业生产经营管理组织是由企业中从事生产经营管理活动的部门和人员所组成的组织系统。它是企业履行管理职能的组织保证和管理手段。

#### 一、管理组织设计的内容

管理组织设计主要是确定相应的组织系统，选择合理的组织结构，以及规定各部门和人员的职权。现代工业企业生产经营管理组织设计一般包括三个内容：

##### （一）经营决策系统

在股份制企业中 董事会是经营决策组织 是企业的常设权力机构 掌握战略决策 决定行政机构的设置调整和任免包括总经理在内的高级管理人员。董事长为公司法定代表人。在非股分制的企业中 由厂长 经理 行使经营决策权 企业管理委员会协助决策。有条件的企业还设立顾问咨询组织，这个组织一般是由企业内外一些有专业知识和丰富经验的专家学者组成，是企业决策的智囊团、思想库 其主要任务是对企业重大决策提出咨询意见。

##### （二）生产经营指挥系统

生产经营指挥系统是以厂长 经理 为首的各级生产经营单位及其行政负责人所组成的直线形态的管理组织系统。这个系统的任务就是在厂长 经理 的直接领导下 统一指挥企业的日常生产经营活动，保证其顺利有效地进行。这个系统的设计要从企业的实际出发 合理确定管理层次 并根据集中领导 分级

管理的原则逐级向下授权，建立一个多层次的生产经营指挥系统，来统一指挥企业的全部生产经营活动。

### （三 职能参谋组织系统

职能参谋组织系统是同直线组织相对应，通过横向专业化分工组成的职能管理组织。各级职能管理机构是同级生产行政负责人的参谋和助手，分别负责某一方面的管理工作。企业职能管理部门的设置可多种多样，但一般可包括三大类：（1）筹划部门，筹划是指对外部环境的预测和内部条件的分析、经营决策和经营计划等。实现此类职能的部门主要包括经营计划科（处）、销售科（处）、总经济师办公室、总会计师办公室、总工程师办公室等。（2）执行类部门。负责将决策目标和计划付诸实施的部门，包括调度指挥和服务准备两个方面的科室。（3）监控部门。监控是对筹划和执行的监督和控制，监控部门包括技术监控、安全监控、工作监控、价值监控、计划综合监控等方面的科室。上述分类是指各部门的主要职能而言，实际上许多部门兼有多种职能。

## 二、管理组织设计的原则

管理组织的设计是一个比较复杂的问题，它受市场需求、行业特点、企业经营方式及经营规模、专业化协作程度、企业经营目标以及地理环境等诸因素的影响。尽管各个企业所处的外部环境、自身的特点以及基础不同，组织机构也就有所不同，但要实现管理组织的科学化，在管理组织设计中应遵循以下原则：

### （一 有效性原则

管理组织设计的有效性就是要求企业管理组织包括这个组织的结构和活动要有成效、有效率。其表现在于各机构有明确的职责范围；具有良好的信息沟通渠道；支付的费用是合理的；有利于职工积极性与主动性的发挥；管理组织精干；有利于企业目标的实现等等。

## （二 统一指挥原则

统一指挥原则是建立在明确的权力系统上的。权力系统依靠上下级之间的联系所形成的指挥链而构成。指挥链是指令信息和信息反馈的传递通道，这个指挥链是连续的，不能中断。每个下级只能有一个上级直接指挥，不能出现多头领导。指挥链不允许上级超过直属下级指挥，也不允许下级超过直属上级接受更高一级的指令。只有这样，才能真正保证指挥的统一性。

## （三 管理幅度原则

管理幅度是指一名上级管理人员直接管理的下级人数。管理幅度体现了组织的横向结构，它与纵向管理层次呈反比关系。管理幅度的大小取决于多种因素，主要有管理者的学识才能、体质精力、管理作风、授权程度以及被管理者的素质。此外还包括管理职能难易程度、工作相似程度以及新技术应用情况等客观因素。因而，管理幅度要根据具体情况而定。根据一般经验，管理幅度在 5~15 人之间为宜。

## （四 责权一致原则

每个机构不仅要有明确的职责，而且要责权一致，有责有权。“责”是指各级部门和人员职责范围内应承担的经济责任；“权”是为了履行经济责任所赋予的指挥决策和办事的权力。责任是接受和履行职权的义务，而职权则是承担责任的条件。设置组织机构是为了实施管理，只有职责和职权一致，组织机构才能履行好管理职能，各机构才能充分发挥积极性和主动性，自主地处理职权范围以内的问题；责权一致，还是协调上下关系的基础，只有各机构的职责和权力都是对应的，上下左右的关系才能协调。有责无权就难以负责，有权无责就会产生瞎指挥，甚至滥用职权 所以责权必须一致 不能分割。

## 三、管理组织结构设计

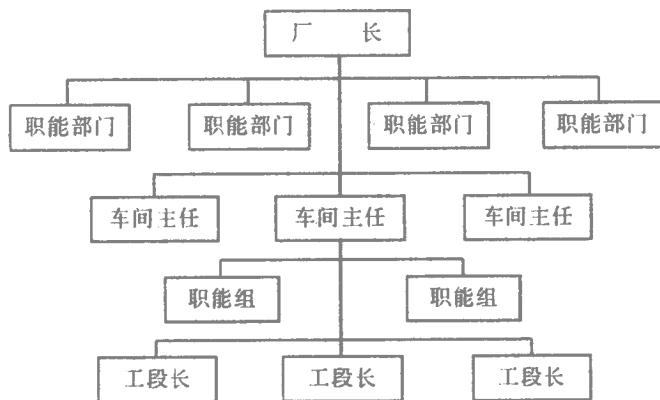
目前国内外通常采用的企业管理组织结构形式主要有以下

几种。

### （一）直线参谋结构

直线参谋结构又称直线职能结构。这是在传统的直线制和职能制的基础上发展形成的一种组织形式。其特点是：按照企业生产区域的分布和管理职能设置管理机构并划分职能部门；各级都设有职能机构和人员，作为同级领导人员的参谋和助手并服从上级和同级领导人的指挥；职能机构对下属部门仅行使服务和指导职能，无权进行直接指挥；企业生产经营决策权集中在企业最高层；按集中统一原则设置直线行政领导机构。其缺点是横向的沟通、协调困难，影响管理效率。这种形式适合于中小规模，产品、技术较为简单稳定的企业。直线参谋结构形式如图表 1-5 所示。

图表 1-5 直线参谋结构示意图



### （二）事业部结构

事业部结构是最近几十年新发展起来的一种管理组织结构类型。随着经济的发展，涌现出一大批大型企业，大型联合企业，甚至是超大型的跨国公司。这些巨型化企业希望其组织结