



【学习指导】

在市场经济条件下,企业作为经济组织,其基本功能是商品生产和商品交换。现代经济社会中,企业有很多类别,不同类别的企业有不同的特征。本章主要介绍了企业的概念及特征、企业的分类、企业的设立与登记以及现代企业制度的内容。

通过本章的学习,学生应理解企业的基本特征,掌握企业的分类,正确区别企业类型;了解公司设立登记、合并、分立等有关知识以及了解现代企业制度的主要内容。



【案例引导】

中国企业知多少?

2013 年末(下同),全国共有从事第二产业和第三产业的法人单位 1 085.7 万个,比 2008 年末增加 375.8 万个,增长 52.9%;产业活动单位 1 303.5 万个,增加 417.1 万个,增长 47.1%;有证照个体经营户 3 279.1 万个,增加 405.4 万个,增长 14.1%。(详见表 1)

表 1 单位数与有证照个体经营户数

	单位数(万个)	比重(%)
一、法人单位	1085.7	100.0
企业法人	820.8	75.6
机关、事业法人	103.7	9.6
社会团体和其他法人	161.1	14.8
二、产业活动单位	1 303.5	100.0
第二产业	287.5	22.1
第三产业	1 015.9	77.9
三、有证照的个体经营户	3 279.1	100.0
第二产业	188.3	5.7
第三产业	3 090.8	94.3

2013 年末,全国共有第二产业和第三产业的企业法人单位 820.8 万个,比 2008 年末增加 324.9 万个,增长 65.5%。其中,内资企业占 97.5%,港、澳、台商投资企业占 1.2%,外商投资企业占 1.3%。内资企业中,国有企业占全部企业法人单位的 1.4%,私营企业占 68.3%(详见表 2)。

表 2 按登记注册类型分组的企业法人单位

企业法人单位(万个)	单位数(万个)	比 重(%)
合 计	820.8	100.0
内资企业	800.6	97.5
国有企业	11.3	1.4
集体企业	13.1	1.6
股份合作企业	6.5	0.8
联营企业	2.0	0.25
有限责任公司	149.4	18.51
股份有限公司	12.3	1.52
私营企业	560.4	68.3
其他企业	45.6	5.65
港、澳、台商投资企业	9.7	1.2
外商投资企业	10.6	1.3

2013 年末,在第二产业和第三产业法人单位中,位居前三位的行业是:批发和零售业 281.1 万个,占 25.9%;制造业 225.3 万个,占 20.7%;公共管理、社会保障和社会组织 152 万个,占 14%。在有证照个体经营户中,位居前三位的行业是:批发和零售业 1 642.7 万个,占 50.1%;交通运输、仓储和邮政业 878.6 万个,占 26.8%;住宿和餐饮业 240.8 万个,占 7.3%(详见表 3)。

表 3 按行业分组的法人单位与有证照个体经营户

	法人单位(1 085.7 万个)	有证照个体经营户 合计 3 279.1
采矿业	8.9	1.5
制造业	225.3	174.8
电力、热力、燃气及水生产和供应业	7.0	0.6
建筑业	34.8	18.5
批发和零售业	281.1	1 642.7
交通运输、仓储和邮政业	26.2	878.6
住宿和餐饮业	20.0	240.8
信息传输、软件和信息技术服务业	22.6	10.6
金融业	3.0	—
房地产业	34.4	5.0

	法人单位(1 085.7 万个)	有证照个体经营户 合计 3 279.1
租赁和商务服务业	91.7	30.6
科学研究和技术服务业	45.6	11.8
水利、环境和公共设施管理业	8.5	0.3
居民服务、修理和其他服务业	19.1	214.6
教育	41.4	5.8
卫生和社会工作	25.0	20.9
文化、体育和娱乐业	23.0	17.2
公共管理、社会保障和社会组织	152.0	—

注：表中法人单位合计数含从事农、林、牧、渔服务业和兼营第二、三产业活动的农、林、牧、渔业法人单位 16.2 万个；有证照个体经营户合计数含从事农、林、牧、渔服务业活动的个体经营户 5 万个。

注释：

1. 三次产业的划分

第一产业是指农、林、牧、渔业。

第二产业是指采矿业，制造业，电力、燃气及水的生产和供应业，建筑业。

第三产业是指除第一、二产业以外的其他行业，具体包括：交通运输、仓储和邮政业，信息传输、计算机服务和软件业，批发和零售业，住宿和餐饮业，金融业，房地产业，租赁和商务服务业，科学研究、技术服务和地质勘查业，水利、环境和公共设施管理业，居民服务和其他服务业，教育，卫生、社会保障和社会福利业，文化、体育和娱乐业，公共管理和社会组织，国际组织。此次普查未包括国际组织。

2. 单位的划分

法人单位是指具备以下条件的单位：

- (1)依法成立，有自己的名称、组织机构和场所，能够独立承担民事责任；
- (2)独立拥有和使用(或授权使用)资产，承担负债，有权与其他单位签订合同；
- (3)会计上独立核算，能够编制资产负债表。

法人单位包括企业法人、事业单位法人、机关法人、社会团体法人和其他法人。

产业活动单位是指具备以下条件的单位：

- (1)在一个场所从事一种或主要从事一种社会经济活动；
- (2)相对独立组织生产经营或业务活动；
- (3)能够掌握收入和支出等业务核算资料。

个体经营户是指除农户外，生产资料归劳动者个人所有，以个体劳动为基础，劳动成果归劳动者个人占有和支配的一种经营单位。即按照《民法通则》和《城乡个体工商户管理暂行条例》规定、经各级工商行政管理机关登记注册、领取《营业执照》的个体工商户。具体是指公民在法律允许范围内，依法经核准登记，从事工业、商业、建筑业、运输业、餐饮业、服务业等活动的个体劳动者。

(资料来源：《第三次全国经济普查主要数据公报》，中华人民共和国国家统计局，2014 年 12 月 16 日。)

第一节 企业的概念与基本特征

一、企业的概念

关于企业的概念，国内外至今没有统一的表述。美国《现代经济词典》把企业定义为：设在

一定地点,拥有一个或一个以上雇员的工厂、商店或办事机构。中国台湾学者认为:企业是集合生产要素——土地、资本、劳动,在创造利润的动机和承担风险的准备下,对某种事业作出有计划、有组织、讲求效率的经营。《中国企业管理百科全书》将企业定义为:从事生产、流通等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营,实行独立核算,具有法人资格的基本经济单位。

企业可分为工业企业、商业企业、农业企业、科技企业、文化企业等,我们通常提到的企业往往是指工业企业和商业企业。工业企业是指从事工业性生产的经济组织,它利用科学技术、合适的设备对原材料进行加工,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。

在现代经济社会中,企业是构成国民经济的基本细胞,是社会生产力的主体,是人类物质财富的直接创造者,企业的兴衰、实力的强弱决定着一个民族经济乃至整个国力的大小及在世界上的地位。企业的再生产是社会再生产的基本方式。从某种意义上说,社会再生产过程中的生产、交换、流通和消费等环节都是通过企业的经济活动实现的。

在生产领域,企业是劳动力和劳动资源直接结合生产产品的场所,通过科学管理,使生产各要素得到合理的组织和充分的利用,以最少的消耗和占用创造出更多的使用价值和价值。

在交换领域,企业是实现交换的基本环节。每个企业都要同原材料、生产设备和劳动力的供应单位,产品的用户,运输单位,规划设计的科研机构,大专院校、人才交流中心等各种各样的组织发生交换关系。这些关系通过销售等合同联系起来。企业能否全面完成销售任务和履行合同,是保证社会再生产顺利进行的重要条件。

在流通领域,企业是“劳动者—投资者—企业—国家”这个链条的中间环节。它把社会产品及价值通过工资、奖金、税收、股息、红利等形式在国家、企业、投资者和劳动者之间进行分配。企业职工的收入,一部分来自于国家规定的基本工资,另一部分来自于企业支配的福利和奖金。企业每个职工的最终收入及投资者所得报酬在很大程度上取决于企业生产经营的效益。

在消费领域,企业不仅是生产者也是消费者。它一方面包括生产资料的消费,另一方面也包括生活资料的消费,如小汽车、企业用的文化生活设备、职工生活福利设施等。

从社会经济的角度来考察,企业就是一个资源转换体,它的基本功能是商品生产和商品交换。它可以将各种社会资源转化为有用的商品和服务,从而满足社会需要。国民经济的发展不仅取决于企业的数量和规模,更重要的是取决于企业的实力、素质和效益。

二、企业的基本特征

(一)经济性

这是现代企业最明显的特征。企业作为一个历史性范畴,它不是一般的和永恒的经济现象,而是商品经济发展到一定阶段的产物,也是促进商品经济繁荣的推动者。作为企业,它必须通过商品生产和流通为商品消费者提供使用价值或服务,满足社会需要,才能实现自身的价值。经济性是企业区别于政府组织、学术团体、事业单位的根本特征。只有那些从事商品生产和经营的社会组织,才有可能是企业。

(二)营利性

企业是营利性机构,以追求经济利益为基本目标。任何企业在满足他人需要的同时总是拼命追求盈利。企业必须以自己生产经营活动的收入来抵偿其支出,并获得盈利,才有可能在市场生存和发展。盈利不仅是人们创办企业的初衷,也是衡量企业是否成功的主要标志。企

业的盈利既是企业生存的目的,也是企业发展壮大的重要前提。因此,追逐盈利是企业发展的最根本动力。

(三)独立自主性

任何企业在创办时都有发起人。发起人不仅需要眼光、信心,而且还需要勇气,并要为企业的生存和发展付出巨大的代价,如投资、花费大量的时间和精力、丧失其他机会等,还要承担由此带来的一切后果,如在限期内还本付息、清偿债务、支付货款、确保员工收入、支付股东股息和红利、保证企业所有者的资产完整和不断增值,甚至承担有关法律责任等。因此,企业所有者和企业本身在客观上都要求自主经营。只有自主经营、自负盈亏,企业的发起人、投资者及全体员工才会同心协力、千方百计地不断研发新产品、新项目,提高产品质量、降低成本、改善服务,以此满足人们日益增长的需求。

此外,众多的生产经营厂家、有限的市场需求和激烈的竞争等从客观上也要求企业必须自主经营。这样企业才会建立完善的信息反馈机制,具有灵活的市场应变能力和很强的市场适应能力,从而在竞争中保持足够的优势并获得发展。

(四)经济法人性

法人是自然人的对称。所谓法人就是依法成立的,有独立参与民事活动、享有民事权利、承担民事义务能力的社会组织,如企业公司、社团等。法人的权利取决于成立该组织的宗旨和业务范围,它无权进行违背其宗旨和超越其业务范围的法律行为。法人的行为能力由法人的机关或代表(董事、厂长、经理等)行使,或由其授权的业务人员以法人的名义行使。法人也可因法律法令、主管机关的行政命令、社员大会决议许可撤销和宣布破产等而解散。

企业是经济法人。企业要想从事正常的经济活动,与其他组织发生经济关系,并在各项经济交往中受到国家法律的保护,就必须按照国家颁布的有关企业法令,到当地工商管理部门履行申报、核实、批准、登记、注册等手续,这样才能得到国家法律的认可,具备法人资格。

三、企业的目标

企业之所以在社会中有必要存在和不断发展,是由其自身价值决定的,这主要体现在企业的目标和责任上。企业目标和责任是相辅相成和互相联系的。企业责任是企业对内、对外应承担与履行的各种任务或义务,而企业目标则是企业责任的具体体现。

用系统的观点看,企业目标可分为企业自身目标、社会目标、发展与竞争目标。

(一)企业自身目标

主要指企业的经济效益目标,一般用利润来表示。取得合理的利润,是企业生存和发展的物质条件。企业是国民经济中物质财富的创造者,是为社会提供纯收入的基本载体。无论何种企业,都必须以收抵支并有盈余,才能在长期利己、利民、利国。负债经营,长期处于亏损状态,不但企业会因收不抵支而破产,国家也将断了财源。因此,追求合理的利润是企业的重要目标。

(二)企业的社会目标

主要指企业为社会、为国家、为宏观经济所带来的经济、政治、生态等各种效益。企业是国民经济的重要组成部分,其自身的经济目标与其履行的社会目标不可分割,二者是矛盾的统一体。企业的生存和发展是在社会整体运行机制中进行的,而社会的良性运转又靠企业的合理支撑。所以,企业家不能只顾“私”利,还应将“公”利置于正确地位,在确定企业利润目标时还要确定若干社会目标,诸如应上缴的利税,社会就业目标,社会救济、扶贫和赞助目标,防止环

境污染目标等。

(三)企业的发展与竞争目标

不安于现状、渴望成长,并能根据社会需求的变化而不断发展自己,是现代企业活动的重要特征。那种得过且过、小富即安、不肯上进的经营作风,是自然经济的遗物。企业作为现代商品经济的产物,要想在竞争中求发展、在困境中求生存,必须要有长久发展目标和规划。从某种意义上说,企业的发展与竞争是并存的,主要体现在争取顾客、扩大销售、占领市场。因此,有的西方经济学家称“企业目标的唯一有效定义即是创造顾客”。



【小练习】

什么是企业?

1. 一所职业技术学院为了保证实习和实训需要,建立了一个工业加工中心,具备生产某些电子产品的能力。这个工业加工中心是企业吗?

2. 下列组织中,哪些是企业?

钢铁公司 建设银行 小学 商场 工商管理所 机关食堂 酒店 运输公司 建筑公司 个体工商户 农村承包户

分析提示:

1. 并非所有的经济组织都是企业,如政府机构的附属工厂、学校的实习工厂、多厂企业中的一个工厂等,就不具备独立性或者营利性,因而不能称为企业。判断一个组织是否是企业,仅看它是否从事经济活动还不够,还要看它是否满足企业的其他特征。这所学校的工业加工中心如果不具备法人资格,不实行独立核算,不以营利为目的,就不是企业,而只是个实习工厂。

2. 钢铁公司、运输公司、建筑公司、建设银行、商场、酒店等都是从事产品生产、流通,从事各种商业服务活动的企业。小学、工商管理所等不从事经济活动,所以不是企业。机关食堂虽然从事经济活动,但不是为满足社会需要而设立的,因而也不是企业。个体工商户和农村承包户由于规模小,没有独立完整的组织机构,也不是企业。

四、企业系统结构

(一)企业系统的基本要素

用系统的观点看,现代企业是一个开放的人造系统。它是社会经济系统的子系统,其运作必须与整个社会经济系统相适应;同时,企业系统自身也是多层次的,是由许多相关的部分组成的有机整体,企业内各个组成部分的设计及其活动都要适应和服从企业系统整体目标的需要。企业系统还是一个开放的系统,它的生存与发展对外界环境具有极大的依赖性,外界环境的各种因素都对企业系统发生直接或间接的影响。企业系统必须不断地同外界环境进行物资、能量、信息的交换,才能适应环境,得以生存和发展。

1. 人

人是企业的劳动者,包括企业的经营管理人员、技术人员和生产操作人员。企业人员的素质、数量和各类人员之间的比例反映了企业运行所需要的知识和技能,也反映了企业完成任务的能力。

2. 财

财是企业的资金。资金是企业拥有或控制的各种经济资源的货币表现。现代企业的生产经营活动过程从价值形态来看,实际上是资金运动和价值增值的过程。资金运动速度的快慢,

是衡量企业经济效益和经营管理水平的重要标志。所以,资金是企业系统不可缺少的基本要素。

3. 物

物是企业系统中的各种劳动资料和劳动对象。它是现代企业从事生产经营活动必不可少的物质条件,这些物质条件的水平也反映了企业系统的技术能力。

4. 信息

信息包括企业内外各种有关的资料、数据,各种计划、规章、指令等,是企业人、财、物诸要素运动状态的反映,也是企业技术与管理水平的反映。

上述四种要素各有其不同的特征,前三种属有形资源要素,后一种属无形资源要素。在企业系统中,它们有机地联系在一起,构成了企业生产经营活动的基本条件。企业管理的根本目的就是要充分、有效地利用这些要素,使其最大限度地发挥作用。

(二)企业系统的运动形态

从动态的角度考察,企业系统在其不断转换的过程中同时存在着物质流、人员流、价值流和信息流四种运动形态。

1. 物质流

物质流是企业生产经营过程中的各种物质要素从投入企业系统开始,经过生产系统的转换,一直到把产品销售出去为止的整个生产经营过程。例如,机械产品从原材料的供应,到加工零件、半成品、成品直至销售的过程。物质流是企业系统最基本的运动形态。

2. 人员流

人员流是企业员工在企业系统中的全部活动过程,包括人员的流动(内部流动和内外流动)、人员的分工调配以及全体员工的劳动和工作过程,还包括员工在劳动过程中学习知识、提高技能的知识增值过程。人员流在企业系统运动中处于主体地位,它能推动和控制企业系统的全部活动。

3. 价值流

价值流即企业资金的运动过程。企业的生产经营活动既是原有使用价值的消费和新的使用价值的再生产过程,又是有价值的转移和创造新价值的过程。在这个过程中,企业各种资源的价值随着企业系统的运动实现其转移和增值。因此,价值流与物质流必然同存于企业系统的运动过程中,是企业生产经营活动状况和成果的综合反映。

4. 信息流

信息流是企业内外信息的流动过程,包括信息的收集、发送与反馈。信息流就如同维持企业正常运转的神经系统,它综合反映了企业系统中有形资源的运动状态,反过来又能指挥这些有形资源的运动方向和速度。信息的吞吐量是企业对外适应能力的表现,信息的时效性可以使有形的东西增值或贬值。

(三)企业内部的系统结构

从宏观上看,现代企业是社会经济系统的子系统,它面向社会大环境(包括国际、国内环境),其运作必须与整个社会经济系统相适应。所以,企业系统是一个开放型的系统。企业系统的开放性,主要表现为企业系统需要与外界和环境不断地进行物质、能量和信息的交换,需要从外界获取各种生产资源和信息,也需要向外输出自己的产品、服务和信息。这种物质和信息的交换越广泛、量越大,企业系统的运转越灵敏。

从微观上看,现代企业本身也是一个由许多子系统构成的复杂系统。企业内部由供应子

系统、生产子系统、营销子系统、研究与开发子系统构成。它们的有效运作,可以保证企业日常生产与经营,保证企业战略的顺利实施和生产经营目标的最终实现。

(1)供应子系统,主要提供生产、经营、研究开发等所必需的人力、资金、物资等生产要素。

(2)生产子系统,主要根据企业生产经营的目标对投入的生产要素进行最佳配置,完成产品的生产过程,并按时、按质、按量向营销子系统提供产品。

(3)营销子系统,主要是协调企业上市产品与市场开发的关系。它既要把研发及生产子系统的产品推销出去,又要及时反馈市场信息给研发及生产子系统。

(4)研究与开发子系统,主要根据企业和市场的战略发展需要,制订企业未来发展的基本对策,开发新产品、新工艺、新技术。

四大子系统之间的结构与功能的关系如图 1.1 所示。

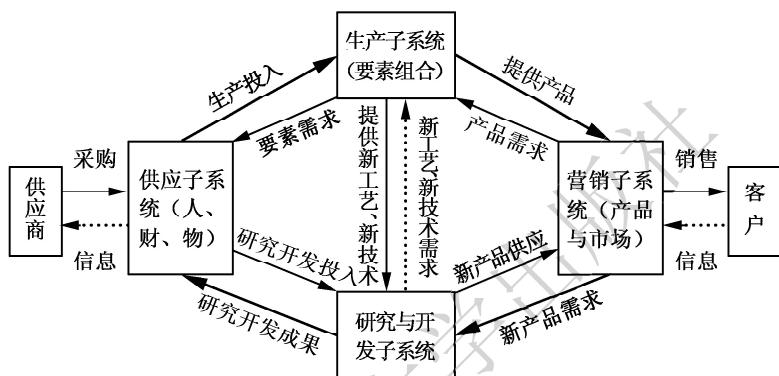


图 1.1 企业内部四大子系统之间的关系

五、企业的产生与发展

(一)企业的产生

企业是历史的产物,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,是劳动分工的结果。在资本主义社会之前,虽然出现了手工作坊,甚至一些手工作坊具有一定的生产规模和一定量的劳动者,但生产的目的是为了自身的需要,没有多余产品用于商品交换,没有发生经营活动,因此他们并没有形成社会的基本经济单位,从严格意义上讲还不是企业。

企业的初期形态主要是由于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和交换而形成的。由于企业这种组织形式能够很好地应用当时的科学技术(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利润,能集中、大量地生产商品,满足日益增长的社会需要,因而社会生产力有了长足的发展。企业就是在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。

(二)企业的发展

企业既是生产力发展到一定阶段的产物,又是一个不断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、科技水平的提高而不断地发展、进步。综观企业的发展历史,大致经历了以下几个时期:

1. 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。从 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,资本主义原始积累加快,大规模地剥夺农民土地并向海外殖民扩张,从而使家庭手工业急剧瓦解,向资本主义工场手工业过渡。此时的生产者已不同于封建社会的简单劳动者,都是具有一技之长的专业劳动者,即掌握了一定科学知识和专业技能的劳动者。

工场手工业比起家庭手工业,有以下一些特点:一是规模扩大,到 17 世纪时,美国有的工场手工业已雇佣数百人,成为大型工场;二是产业结构发生了变化,资本主义工业工场涉及许多家庭手工业无法进入的行业,如采矿、冶金、金属加工、制盐、造纸等;三是采用机器,资本主义工场普遍使用新机器替代部分手工作业;四是工场内部形成分工,即按某一产品生产要求,将生产过程分解成若干个作业阶段。此时的工场手工业实际上已经具有了企业的雏形。

2. 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,工场手工业生产逐步发展为工厂生产,真正意义上的企业到此时才诞生。

18 世纪 60 年代,英国出现圈地运动,进一步加强了殖民扩张,积累了大量的原始资本,这些为工业革命做好了准备。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。19 世纪 30 年代,工厂制度在英国普遍建立。而在德国,19 世纪三四十年代,初步建立了工厂制度。到 19 世纪五六十年代,由于资产阶级革命的完成,出现了工业化高潮,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,标志着企业的真正形成。

3. 企业生产时期

从工厂生产时期过渡到企业生产时期,是企业作为一个社会基本经济单位最后确立和形成的时期。

在资本主义经济发展过程中,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 世纪末到 20 世纪初,随着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。这些变化主要表现在:工厂不断采用新技术、新设备,不断进行技术革新,使生产技术有了迅速发展;企业生产规模空前扩大,竞争加剧,产生了大规模的垄断企业;经营权与所有权分离,形成职业化的管理阶层;普遍建立了科学的管理制度,形成了一系列的科学管理理论,从而使企业走向成熟,成为现代企业。

第二节 企业的类型

由于现代经济生活十分复杂,作为基本经济单位的企业有着多种属性与复杂形态。因此,按照不同的标准,可将企业划分为多种类型,如表 1.1 所示。

表 1.1 企业的类型举例

企业类型	
生产经营业务性质	①工业企业 ②农业企业 ③商业企业 ④金融企业 ⑤交通企业 ⑥建筑安装企业 ⑦邮电通信企业 ⑧房地产企业
资产所有制性质	①国有企业 ②集体所有制企业 ③私营企业 ④混合所有制企业

企业类型	
资本构成	①个人独资企业 ②合伙企业 ③公司制企业
生产要素的结构	①劳动密集型企业 ②技术密集型企业 ③知识密集型企业
企业规模	①特大型企业 ②大型企业 ③中型企业 ④小型企业 ⑤微型企业
组合方式	①单一企业 ②多元企业 ③企业集团 ④连锁企业
技术性质	①传统技术企业 ②高新技术企业

上述各类型的企业都有各自的特征。在我国存在多种类型的企业,在此选择几种常见的企业类型作简要介绍。

一、按照企业的行业性质分类

(一)工业生产企业

(1)生产加工企业,指生产各种产品或进行产品加工的企业。绝大多数工业企业都属于这一类。

(2)工程与服务企业,指从事建筑、安装、施工、运输、储存及其工业服务的企业。

(3)工商一体化企业,指集生产与销售于一体的企业。许多现代公司都属于这一类。

(二)商品经营企业

(1)批发企业,指将生产企业的产品转售给零售企业用于再销售或供给生产企业用做生产原料的企业,其特点是进行大宗交易。

(2)零售企业,指通过商品销售直接满足消费者需要的商业企业,其特点是零星销售、交易频繁,具体形式有百货商店、超级市场、专业商店等。

(三)服务型企业

(1)餐饮服务企业,包括专门从事饮食品加工与烹制的餐饮企业,提供洗浴、美发、娱乐等服务的服务企业,以及集餐饮、住宿及其他服务于一体的现代饭店企业。

(2)金融保险企业,指为社会提供金融保险服务的银行、保险公司等企业。

(3)中介服务企业,指专门提供各种智力产品和其他中介服务的企业,如会计师事务所、各种中介公司等。

二、按企业的资本构成分类

(一)个体企业

个体企业也称单一业主制企业、个人独资企业。它是由一个人出资创办,完全归出资者个人所有和管理的企业。

个体企业是历史上最早出现的企业制度形式,也是最传统、最简单的企业形式。其优点是企业建立与歇业的程序简单易行,企业产权能够较为自由地转让;经营者与所有者合一,由业主自己直接经营,因而经营方式灵活、决策迅速;所有者的利益与经营者的利益完全是重合的,所有者的利益直接来自企业的经营绩效,所以企业主有充分的积极性去对生产经营过程进行监督;经营者与产权关系紧密、直接,利润独享,风险自担,因而精打细算;信息渠道单一,经营的保密性强。其缺点有企业主以其个人财产对企业的营运和发生的债务负有完全责任;规模

有限,难以经营需要大量投资的事业;企业的寿命有限,企业的存在完全取决于企业主,一旦企业主终止经营,如市场竞争失败或自然死亡(除非有子女继承),企业生命也会由此终止。

个体企业至今仍普遍存在,而且在数量上占大多数,适用于零售商业、服务业、家庭农场、开业律师、个人诊所等。

(二)合伙企业

1. 合伙企业的定义

合伙企业,是指自然人、法人和其他组织依照《中华人民共和国合伙企业法》在中国境内设立的,由两个或两个以上的合伙人订立合伙协议,为经营共同事业,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险的营利性组织。它包括普通合伙企业和有限合伙企业。

普通合伙企业由2人以上普通合伙人(没有上限规定)组成,合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任。

有限合伙企业由2人以上50人以下的普通合伙人和有限合伙人组成,其中普通合伙人至少有1人。当有限合伙企业只剩下普通合伙人时,应当转为普通合伙企业;如果只剩下有限合伙人时,应当解散。有限合伙企业由普通合伙人和有限合伙人组成,普通合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任,有限合伙人以其认缴的出资额为限对合伙企业债务承担责任。

2. 合伙企业的特征

(1)生命有限。合伙企业比较容易设立和解散。合伙人签订了合伙协议,就宣告合伙企业的成立。新合伙人的加入,旧合伙人的退伙或死亡、自愿清算、破产清算等均可造成原合伙企业的解散以及新合伙企业的成立。

(2)责任无限。合伙组织作为一个整体对债权人承担无限责任。按照合伙人对合伙企业的责任,合伙企业可分为普通合伙和有限合伙。普通合伙的合伙人均为普通合伙人,对合伙企业的债务承担无限连带责任。例如,甲、乙、丙三人成立的合伙企业破产时,当甲、乙已无个人资产抵偿企业所欠债务时,虽然丙已依约还清应分摊的债务,但仍有义务用其个人财产为甲、乙两人付清所欠的应分摊的合伙债务,当然丙对甲、乙拥有财产追索权。有限合伙企业由一个或几个普通合伙人和一个或几个责任有限的合伙人组成,即合伙人中至少有一个要对企业的经营活动负无限责任,而其他合伙人只能以其出资额为限对债务承担偿债责任,因而这类合伙人一般不直接参与企业经营管理活动。

(3)相互代理。合伙企业的经营活动,由合伙人共同决定,合伙人有执行和监督的权利。合伙人可以推举负责人。合伙负责人和其他人员的经营活动,由全体合伙人承担民事责任。换言之,每个合伙人代表合伙企业所发生的经济行为对所有合伙人均有约束力。因此,合伙人之间较易发生纠纷。

(4)财产共有。合伙人投入的财产,由合伙人统一管理和使用,不经其他合伙人同意,任何一位合伙人不得将合伙财产移为他用。只提供劳务,不提供资本的合伙人仅分享一部分利润,而无权分享合伙财产。

(5)利益共享。合伙企业在生产经营活动中所取得、积累的财产,归合伙人共有。如有亏损,亦由合伙人共同承担。损益分配的比例应在合伙协议中明确规定,未经规定的可按合伙人出资比例分摊或平均分摊。以劳务抵作资本的合伙人,除另有规定外,一般不分摊损失。

(三)公司制企业——现代企业的主要形式

公司制企业是指由1个以上投资人(自然人或法人)依法出资组建,有独立法人财产,自主经营、自负盈亏的法人企业。

1. 公司制企业的特点

(1)具有法人资格。公司制企业在法律上具有独立的人格,是一个法定的独立利益主体。而个体企业、合伙企业都属于自然人企业,不具备法人资格。公司企业的法人地位已经确定,就与其出资者完全分开,公司的资本和财产在法律上不再属于哪个出资人个人所有,而归公司法人所有;同时公司股东不能退股,只能转让他们的股权。

(2)实行有限责任制。在个体企业和合伙企业中,出资者要对企业承担无限经济责任。而现代公司(有限责任公司和股份有限公司)的股东只在其缴纳的股金或者认缴的额度范围内对企业的债务负责。一旦公司破产,债权人无权要求股东以其股金或认缴额度范围以外的财产来抵偿公司债务。这就大大降低了投资风险。

(3)所有权与经营权分离。公司制企业拥有独立的法人财产权,出资者资产一旦投入企业,就成为法人资产,企业对其具有占有权、使用权、处置权和收益权,而出资者则无权直接处置企业资产,只能通过股息和分红获得投资回报,或者通过在市场上转让自己拥有的公司股份来收回投资和取得资本增值收益。在公司中,投资者不直接从事企业生产经营活动,但可通过行使重大决策权、选择管理者等来约束和监督经营管理者的行为。

2. 公司制企业的类型

公司制企业主要有有限责任公司、股份有限公司、无限责任公司、两合公司、股份两合公司五种基本类型。在我国目前主要是有限责任公司和股份有限公司两种形式。

(1)有限责任公司

有限责任公司是由一个以上股东出资设立,股东只承担有限责任的法人企业。有限责任公司的主要特征是:

公司股东以其认缴的出资额为限,对公司债务负有限清偿责任,公司以其全部法人财产对其债务承担全部责任。

公司不对外发行股票,除法律另有规定,一般有限公司的股东可以不实际缴纳出资而是依据公司章程的约定认缴出资,股东的认缴出资额不需要相同。

公司的股份一般不得任意转让。若要转让,必须经其他股东过半数同意,并要优先转让给公司原有股东。

公司股东人数较少,而且规定了人数的上、下限(我国公司法规定为1人以上50人以下)。

有限责任公司的主要优点是:设立程序比较简单;经营规模较小,组织机构简单;股东人数少而稳定,便于沟通与管理。缺点是:由于股东只负有限责任,故公司信用程度不高;不能公开发行股票,筹集资金的范围和规模较小,难以适应大规模生产经营活动的需要。因此,有限责任公司一般适宜中小企业。

(2)股份有限公司。股份有限公司指全部注册资本由等额股份构成,并通过发行股票筹集资本,公司以其全部财产对公司债务承担责任的法人企业。按照公开程度,可分为上市的股份公司和不上市的股份公司两种。股份有限公司的基本特征是:

①公司全部资本分为等额股份,股份以股票形式公开发行并可自由转让。股份是股份有限公司最重要的条件之一。

②股东以其认购的股份对公司承担有限责任,公司则以其全部资产对公司债务承担责任。

③股东人数不得少于法定数目。如我国《公司法》规定,应当有5人以上的发起人。

④公司的账目必须公开,以供众多的股东和债权人查询。

股份有限公司有许多突出的优点:一是有利于吸收资本,它能以各种形式的股票和小面额

股票发行,以吸收各种大小资本,可迅速集中起巨额资本,从而扩展企业规模、增强企业市场竞争力;二是股东人数众多,大大分散了经营风险,有限的责任制度也便于保护股东利益;三是实行了资本证券化,易于股票转让,提高了资本的流动性;四是实行所有权与经营权分离,有利于管理水平和效率的提高;五是本公司职工可以购买股票成为股东,有利于更好地调动职工的工作积极性。

股份有限公司的不足表现在: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;公司要定期公布财务状况,保密性差;所有权与经营权的分离程度高,产生了较为复杂的委托—代理关系,股东流动性大,公司不易控制;等等。

股份有限公司是现代市场经济中最适合大中型企业的组织形式。

(3)无限责任公司。无限责任公司是由两个以上出资者共同组成,且都对公司债务承担连带无限责任的公司。其基本特征是必须由两人以上组成,股东必须是自然人且必须对公司债务负连带无限清偿责任。其主要缺点是股东承担的投资风险太大。

(4)两合公司。两合公司由无限责任股东和有限责任股东共同投资组成,分别对公司债务负无限责任和有限责任。它是无限责任公司和有限责任公司的混合形式。无限责任公司以股东信用,即人合为基础;有限责任公司以股东资本,即资合为基础。两合公司同时具有人合与资合的双重性质,这就是两合含义。比如,在海洋运输业务中,船东承担无限责任,各个供货商承担有限责任,这就是两合公司的一种类型。

(5)股份两合公司。另外,还出现一种有限责任股东不是直接提供资本来投资,而是通过购买股票的方式投资,并以股票为限对公司的债务负有限责任的公司,称为股份两合公司,它的实质是无限责任公司和股份有限公司的混合形式。

三、企业法律形态选择

企业的主要法律形态有股份有限公司、有限责任公司、外商独资企业、中外合资企业、中外合作企业、乡镇企业、股份合作制企业、合伙企业、个人独资企业等,可根据以下情况进行选择:

(1)如果企业不打算借债,经营中不会产生巨额负债,是否限制企业主对企业债务所承担的责任就无关紧要,采用简单、经济的个体工商户,或独资企业、合伙企业比较合适。

(2)如果企业需要借大笔钱,或经营中可能产生巨额负债,是否限制企业主对企业债务所承担的责任就很重要,有限责任公司比较合适。

(3)如果有国外亲朋愿意投资帮你创业,采用中外合资或中外合作企业比较合适。

(4)如果资金和技术不足,但志同道合的朋友愿意一起干,选择合伙企业、有限责任公司比较合适。

(5)如果不喜欢与他人合作,可考虑个人独资企业。



【小资料】

改革开放后的1983年7月,新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。在它的示范作用下,我国企业界引发了连锁反应。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,上海飞乐音响公司部分公开发行了新中国第一张规范化的股票。

第三节 企业的设立登记

如同人的出生需要领取出生证明一样,企业的设立也需要履行一定的法定手续,即注册登记,这是国家对企业进行规范和管理需要,也是企业设立得到社会认可的必经程序。

企业设立登记,是指企业筹备机构向登记机关提出企业设立申请,登记机关依照法定程序对企业设立的有关条件进行必要的审查后,对于符合法定条件的予以注册登记,并发给营业执照的行为。经过注册登记,企业便正式成立,获得从事生产经营的合法资格。

一、企业的设立与登记

新《公司法》颁布后,新的《公司登记管理条例》(以下简称《条例》)规定了公司的设立登记。

(一)申请名称预核准

《条例》规定:设立公司应当申请名称预先核准。

设立有限责任公司,应当由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请名称预先核准;设立股份有限公司,应当由全体发起人指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请名称预先核准。

申请名称预先核准,应当提交下列文件:

(1)有限责任公司的全体股东或者股份有限公司的全体发起人签署的公司名称预先核准申请书;

(2)全体股东或者发起人指定代表或者共同委托代理人的证明;

(3)国家工商行政管理总局规定要求提交的其他文件。

预先核准的公司名称保留期为6个月。预先核准的公司名称在保留期内,不得用于从事经营活动,不得转让。

(二)申请设立登记

《条例》规定:设立有限责任公司,应当由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请设立登记。设立国有独资公司,应当由国务院或者地方人民政府授权的本级人民政府国有资产监督管理机构作为申请人,申请设立登记。法律、行政法规或者国务院决定规定设立有限责任公司必须报经批准的,应当自批准之日起90日内向公司登记机关申请设立登记;逾期申请设立登记的,申请人应当报批准机关确认原批准文件的效力或者另行报批。

申请设立有限责任公司,应当向公司登记机关提交下列文件:

(1)公司法定代表人签署的设立登记申请书;

(2)全体股东指定代表或者共同委托代理人的证明;

(3)公司章程;

(4)股东的主体资格证明或者自然人身份证明;

(5)载明公司董事、监事、经理的姓名、住所的文件以及有关委派、选举或者聘用的证明;

(6)公司法定代表人任职文件和身份证明;

(7)企业名称预先核准通知书;

(8)公司住所证明;

(9)国家工商行政管理总局规定要求提交的其他文件。

法律、行政法规或者国务院决定规定设立有限责任公司必须报经批准的,还应当提交有关

批准文件。

设立股份有限公司,应当由董事会向公司登记机关申请设立登记。以募集方式设立股份有限公司的,应当于创立大会结束后 30 日内向公司登记机关申请设立登记。

申请设立股份有限公司,同样应当向公司登记机关提交上述文件。

以募集方式设立股份有限公司的,还应当提交创立大会的会议记录;以募集方式设立股份有限公司公开发行股票,还应当提交国务院证券监督管理机构的核准文件。

法律、行政法规或者国务院决定规定设立股份有限公司必须报经批准的,还应当提交有关批准文件。

(三)审查核准

登记机关依法进行审查。

《条例》规定:公司申请登记的经营范围中属于法律、行政法规或者国务院决定规定在登记前须经批准的项目,应当在申请登记前报经国家有关部门批准,并向公司登记机关提交有关批准文件。

公司章程有违反法律、行政法规的内容的,公司登记机关有权要求公司作相应修改。

公司住所证明是指能够证明公司对其住所享有使用权的文件。

(四)发照

对符合条件的,予以登记,发给营业执照,公司即告成立;对不符合规定的,不予登记。如对公司登记机关不予登记的决定不服的,可以依法提起行政诉讼。

《条例》规定:依法设立的公司,由公司登记机关发给“企业法人营业执照”。公司营业执照签发日期为公司成立日期。公司凭公司登记机关核发的“企业法人营业执照”刻制印章,开立银行账户,申请纳税登记。

营业执照的签发日期为公司的成立日期。自成立之日起公司取得法人人格,并可以开始营业,即可以公司名义对外从事经营活动。公司设立登记即告完成。



【小资料】 中华人民共和国企业法人登记管理条例实施细则(摘录)

根据 2016 年 4 月 29 日国家工商行政管理总局令第 86 号第五次修订

登记范围

第一条 为了确认公司的企业法人资格

第二条 具备企业法人条件的全民所有制企业、集体所有制企业、联营企业、在中国境内设立的外商投资企业(包括中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资企业)和其他企业,应当根据国家法律、法规及本细则有关规定,申请企业法人登记。

第三条 实行企业化经营、国家不再核拨经费的事业单位和从事经营活动的科技性社会团体,具备企业法人条件的,应当申请企业法人登记。

第四条 不具备企业法人条件的下列企业和经营单位,应当申请营业登记:

(一)联营企业;

(二)企业法人所属的分支机构;

(三)外商投资企业设立的分支机构;

(四)其他从事经营活动的单位。

.....

登记条件

第十三条 申请企业法人登记,应当具备下列条件(外商投资企业另列):

(一)有符合规定的名称和章程;

(二)有国家授予的企业经营管理的财产或者企业所有的财产,并能够以其财产独立承担民事责任;

(三)有与生产经营规模相适应的经营管理机构、财务机构、劳动组织以及法律或者章程规定必须建立的其他机构;

(四)有必要的并与经营范围相适应的经营场所和设施;

(五)有与生产经营规模和业务相适应的从业人员,其中专职人员不得少于8人;

(六)有健全的财会制度,能够实行独立核算,自负盈亏,独立编制资金平衡表或者资产负债表;

(七)有符合规定数额并与经营范围相适应的注册资金,国家对企业注册资金数额有专项规定的按规定执行;

(八)有符合国家法律、法规和政策规定的经营范围;

(九)法律、法规规定的其他条件。

.....

第十五条 申请营业登记,应当具备下列条件:

(一)有符合规定的名称;

(二)有固定的经营场所和设施;

(三)有相应的管理机构和负责人;

(四)有经营活动所需要的资金和从业人员;

(五)有符合规定的经营范围;

(六)有相应的财务核算制度。

不具备企业法人条件的联营企业,还应有联合签署的协议。

外商投资企业设立的从事经营活动的分支机构应当实行非独立核算。

.....

登记注册事项

第十七条 企业法人登记注册的主要事项按照《条例》第九条规定办理。

营业登记的主要事项有:名称、地址、负责人、经营范围、经营方式、经济性质、隶属关系、资金数额。

第十八条 外商投资企业登记注册的主要事项有:名称、住所、经营范围、投资总额、注册资本、企业类型、法定代表人、营业期限、分支机构、有限责任公司股东或者股份有限公司发起人的姓名或者名称。

.....

开业登记

第二十九条 申请企业法人登记,应按《条例》第十五条(一)至(七)项规定提交文件、证件。

企业章程应经主管部门审查同意。

资金信用证明是财政部门证明全民所有制企业资金数额的文件。

验资证明是会计师事务所或者审计事务所及其他具有验资资格的机构出具的证明资金真实性的文件。

企业主要负责人的身份证明包括任职文件和附照片的个人简历。个人简历由该负责人的人事关系所在单位或者乡镇、街道出具。

.....

变更登记

第三十五条 企业法人根据《条例》第十七条规定,申请变更登记时,应提交下列文件、证件:

- (一)法定代表人签署的变更登记申请书;
- (二)原主管部门审查同意的文件;
- (三)其他有关文件、证件。

.....

注销登记

第四十五条 企业法人根据《条例》第二十条规定,申请注销登记,应提交下列文件、证件:

- (一)法定代表人签署的注销登记申请书;
- (二)原主管部门审查同意的文件;
- (三)主管部门或者清算组织出具的负责清理债权债务的文件或者清理债务完结的证明。

.....

登记审批程序

第五十条 登记主管机关审核登记注册的程序是受理、审查、核准、发照、公告。

(一)受理:申请登记的单位应提交的文件、证件和填报的登记注册书齐备后,方可受理,否则不予受理。

(二)审查:审查提交的文件、证件和填报的登记注册书是否符合有关登记管理规定。

(三)核准:经过审查和核实后,做出核准登记或者不予核准登记的决定,并及时通知申请登记的单位。

(四)发照:对核准登记的申请单位,应当分别颁发有关证照,及时通知法定代表人(负责人)领取证照,并办理法定代表人签字备案手续。

.....

二、公司的合并与分立

(一)公司合并

公司合并是指两个以上的公司订立合并协议,依照《公司法》的规定,不经过清算程序而合并成为一个公司。

法律将公司合并分为两种形式,即吸收合并与新设合并。吸收合并,指两个或两个以上的公司中,一个公司存续,其他公司解散,存续的公司吸收解散的公司,即兼并。新设合并,指两个或两个以上的公司中,各个公司解散,另外组建一个新公司。

公司合并后,因合并而消灭的公司,其资产包括所有动产、不动产、工业产权全部由存续公司

或新设公司继承,成为存续公司或新设公司的财产,债权和债务也由其行使与负责清偿。

(二)公司分立

公司分立是指一个公司通过订立协议,依照《公司法》的规定,不经过清算程序分成两个或两个以上的公司。分立后的公司对分立前的公司的债务承担连带责任,因为这种连带责任是基于公司分立的行为产生的。公司财产按分立协议分割,公司债务也应由分立后的各个公司分别承担。如果在分立协议中约定了债务分担的,该债务承担须经债权人同意,否则无效。如果未能与债权人就清偿债务或者提供担保达成协议的,或者债务分配协议规定不明或者根本没有规定的,债务由分立后的公司承担连带责任。

由于公司的合并或分立涉及公司主体变更,在变更的同时可能产生新的公司,也可能消灭原有的公司,直接关系到股东的权益,因此决定权不在董事会,而在股东(大)会,必须通过特别决议。

三、公司的解散与清算

由于公司具有独立的人格,且股东对公司的债务不承担连带给付责任,因此公司在退出市场、消灭自身时的活动应当受到法律的严格规制,并受到债权人等利益相关者的监控,以便保障各方当事人的法定利益按公正的规则秩序获得满足。

(一)公司的解散

解散是指因法律规定的事由而终止公司法人资格的程序。不同的立法决定了解散的内涵和外延不同。许多国家公司法规定的解散事由包括破产,譬如德国、日本等国,但这些国家往往还制定有独立的破产法以专门规范破产及破产清算。而我国《公司法》则将解散与破产并列,两者同时作为公司终止的原因,因此我国的解散是指公司因发生法律规定的除破产以外的解散事由而停止经营活动,随即进行清算的状态和过程。

(二)公司的清算

公司的清算(这里的清算均指解散清算,不包括破产清算)是指公司解散后,由专门的机构依照法定程序了结公司未了之事务、清偿债务并分配剩余财产的活动。因合并或分立而解散的公司,合并或分立的程序中已经包括对债权人保护的制度安排,并且解散公司有债权债务承继者,因此不需要进行清算程序。除此以外,清算均是解散的法定强制性程序。这是因为公司社会影响相对广泛,相关利害关系人较多,并且其股东仅对公司债务承担有限责任,因此,为了保护债权人和相关利害关系人的利益,使公司财产公平分配,也为了提高公司清算的效率,各国均规定了法定清算制度,不允许股东会议或公司章程任意约定。

第四节 现代企业制度

一、企业制度概述

任何企业都存在采取何种企业制度的问题。企业制度就是有关企业资产组织方式、领导体制、经营管理、利润分配等一系列制度的总称。从企业构成要素之间的关系角度看,企业是指各种生产要素的所有者为了追求自身利益,通过一定的契约方式组成的经济组织。其中,企业各生产要素之间的关系就是企业制度,企业制度是企业能够实现其特定目标的保证。它是企业协调内部人与人之间、人与物之间的关系,以及企业与外部之间各种关系的依据,是规范

企业行为的准则。企业制度的内涵包括企业产权制度、企业组织制度、企业管理制度及其运行规则等。其中,产权制度是核心和基础。企业制度是在一定历史条件下形成的一种企业经济关系,也是一定社会经济制度的重要体现,并受到一定经济管理体制的制约。在企业数百年的发展过程中,逐步形成了一些基本的企业制度,并以法律的形式确定下来,包括个人业主制、合伙制、合作制和公司制等。在现代社会中,这四种形式同时并存,并以公司制为支配地位。

企业制度可划分为传统企业制度和现代企业制度两种。传统企业制度主要包括个人业主制和合伙制两种类型。现代企业制度指的是公司制,即以法人财产权为基础,以有限责任制度为基本特征,以公司制为基本形式的企业制度。

二、现代企业制度的含义与特征

(一)现代企业制度的含义

所谓现代企业制度,是指以完善的法人产权为基础、以有限责任为基本特征、以专家为中心的法人治理结构为保证、以公司企业为主要形态的企业制度。

(1)现代企业制度是企业制度的现代形态。企业制度是随着生产力和商品经济的不断变化而发展的。在生产水平低下、商品经济不发达时,企业制度处于原始状态;随着社会生产力的不断提高和商品经济的发展,企业制度逐步发展到现代企业制度阶段。所以,现代企业制度是相对于传统企业制度而言的:一是相对于计划经济体制下的工厂制度,如我国改革前的国营企业,只是按照国家行政机构的要求进行生产的“工厂”,没有经营自主权;二是相对于传统的个人业主制和合伙制企业制度(自然人企业制度),这类企业不具备法人资格。上述两类企业制度下的企业都不能充当市场经济运行的主体。

(2)现代企业制度的核心是法人财产权。财产权即产权,是法定主体对财产所拥有的各项权利的总和,包括占有权、使用权、收益权和处置权。法人财产权是指企业财产归企业法人所拥有,企业法人享有其占有、使用、收益和处置的权利,并以法人财产承担民事责任。拥有了法人财产权,企业才能真正成为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者,成为真正的现代企业。

(3)公司制度是现代企业制度最典型的组织形式,其中有限责任公司和股份有限公司是当今世界各国现代企业普遍采用的基本形式,因此有限责任制度是现代企业制度的重要基础。有限责任制度包括两个方面:一是企业以其全部法人财产为限,对其债务承担有限责任;二是企业破产清算时,出资者以其投资额为限,对企业债务承担有限责任。

(二)现代企业制度的基本特征

1. 产权清晰

产权清晰主要是指产权关系与责任的清晰。完整意义上的产权关系是多层次的,它表明财产最终归谁所有、由谁实际占有、谁来使用、谁享受收益、归谁处置等一系列关系。

2. 权责明确

即用法律来界定出资者与企业之间的关系,明确各自的责、权、利,从而形成各生产要素之间科学而行之有效的相互制衡的法人治理结构。

3. 政企分开

这主要是针对国有企业而言的,是指必须把政府行政管理职能和企业经营管理职能分开,取消企业与政府之间的行政隶属关系。

4. 管理科学

即现代企业必须形成一套严格、科学、系统的管理制度。一是科学的组织管理机构,使企业权力机构、经营机构和监督机构权责明确、相互制衡、各司其职;二是科学的内部管理体制,包括合理的领导体制、科学的决策体制、民主的管理体制、严格的核算体制等管理制度;三是科学的企业规章制度等。

三、现代企业制度的主要内容

(一)现代企业产权制度

产权制度是以产权为依托,对财产关系进行组合、调节和规范的法律制度。现代企业产权制度是将资产所有权分解成出资者所有权和法人财产权两部分,企业的出资者对其投入的资产享有最终所有权,企业则对出资者投入企业的资产整体享有法人财产权。在此制度下,出资者所有权表现为出资者拥有的股权,即以股东身份依法享有资产受益、参与重大决策、选择管理者和转让股权等权利。出资者一旦投资于企业,其投资额就成为企业法人财产,法人财产权也随之确立,出资者不能对法人财产中属于自己的部分进行支配,不能直接干预企业的经营活动,只能运用股东权利影响企业行为。出资者所有权和法人财产权经过法律确认,均受法律保护,不可侵犯。

企业的产权制度就是企业的法人财产制度,它是以公司的法人财产为基础,以出资者原始所有权、公司法人财产权与公司经营权相互分离为特征,以股东会、董事会、执行机构为法人治理结构来确定各自权利、责任和利益的企业财产组织制度。

(二)现代企业组织制度

公司制企业是现代企业制度的主要形式。公司在市场经济的发展过程中已经形成一套完整的组织制度,这种组织制度具体表现为完善的法人治理机构。法人治理机构由股东会(最高权力机构)、董事会(决策机构)、总经理及其经理班子(日常管理机构)和监事会(监督机构)组成,实行决策、执行、监督三权分离。法人治理机构如图 1.2 所示。

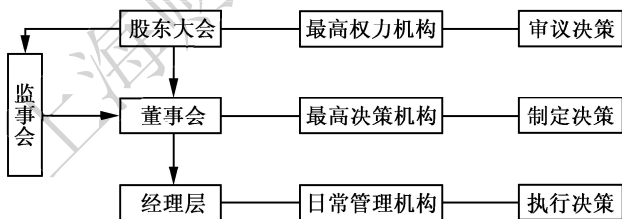


图 1.2 法人治理机构

根据企业自身的实际情况,建立符合本企业特点的组织机构,以更好地实现现代企业法人治理结构,更明确地落实(具体地)股东大会、董事会、经理层和监事会的权利和责任。

(三)现代企业管理制度

科学的企业管理制度是现代企业制度的重要内容。它是指运用现代管理思想、管理方法、管理手段及管理人才对企业人、财、物以及生产经营活动实行全过程、全方位的现代化管理。包括现代企业用工制度、工资制度、财务制度、会计制度以及适应市场经济的各项生产经营活动的运作制度等。

管理制度是有关约束和调整企业经营管理活动中,各种经营管理行为方式和关系的行为规则。现代管理制度要适应市场经济的发展、符合企业的实际并且积极应用现代科学技术成

果。一般包括以下几个方面:

- (1)具有正确的经营思想和能适应企业内外环境变化,推动企业发展的经营战略;
- (2)建立适应现代化大生产要求的领导制度;
- (3)实行“以人为本”的经营理念,充分发掘企业人力资本的潜力;
- (4)建立高效的组织机构和管理制度;
- (5)运用现代的生产方式和先进的生产技术;等等。

现代企业制度的特征是产权清晰、权责明确、政企分开和管理科学。产权清晰是法人制度所要解决的问题;权责明确是组织制度所要解决的问题;管理科学是管理制度所要解决的问题;而政企分开则是这三方面的基础和前提,体现在现代企业制度的各个环节上。因此,现代企业制度是统一的整体,三个组成部分相互联系、缺一不可。



【小资料】

“新三会”和“老三会”

“新三会”是指公司治理机构中的股东大会、董事会和监事会;“老三会”是指传统企业组织制度中的党委会、职代会和工会。“新三会”是公司制企业治理机构的主体框架,在创立现代企业制度过程中必须坚持;“老三会”是传统企业制度中的精髓,是我国政治制度在国民经济基层单位的具体体现,在公司化改组过程中也不可废弃。



【思考与练习】

1. 企业的基本功能是什么?谈谈你对企业的认识。
2. 按资本构成划分,企业有哪些类型?各有什么特点?
3. 简述企业的基本特征。
4. 现代企业制度的主要内容有哪些?



【实训操作】

1. 请在网上或通过其他渠道,搜集 20 个真实企业的名称及其简单资料。
2. 按本章分类的各种方法,对这些企业进行分类。
3. 简要分析各企业的基本功能与特征。



【学习指导】

管理已成为现代人类生活中最重要的领域之一。各级各类管理人员卓有成效的管理,保证了各类组织的有效运行和人们生活水平的稳定提高。本章主要介绍了管理的含义与基本特征,简述了管理学的形成过程,介绍了现代管理理论的各种流派以及管理创新的相关内容。

通过本章的学习,使学生了解管理学的形成过程,了解现代管理理论各种流派的代表人物及其主要观点,了解现阶段管理创新的理论与思想,理解管理的含义、性质、特征与作用。



【导入案例】

袋鼠与笼子

一天,动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了,于是开会讨论,一致认为是笼子的高度过低。所以他们决定将笼子的高度由原来的10米加高到20米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来,所以他们又决定再将高度加高到30米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面,于是管理员们大为紧张,决定一不做二不休,将笼子的高度加高到100米。

一天长颈鹿和几只袋鼠们在闲聊,“你们看,这些人会不会再继续加高你们的笼子?”长颈鹿问。“很难说。”袋鼠说,“如果他们再继续忘记关门的话!”

事有“本末”“轻重”“缓急”,关门是本,加高笼子是末,舍本而逐末,当然就不得要领了。管理是什么?管理就是先分析事情的主要矛盾和次要矛盾,认清事情的“本末”“轻重”“缓急”,然后从重要的方面下手。

(资料来源:《68个经典管理小故事》,华夏出版社2008年版。)

【讨论与思考】

1. 什么是管理? 管理有哪些方面的作用?
2. 管理具有哪些特征?
3. 谁是管理者? 管理职能有哪些?
4. 古典管理理论阶段的代表人物有哪些? 其主要观点是什么?
5. 现代管理创新主要体现在哪些方面?

第一节 管理的特征与作用

一、管理的含义与特征

管理是伴随着人类的产生而产生,伴随着人类文明的发展而发展的。但管理学作为一门独立的学科,只有 100 年左右的时间,主要是在 20 世纪发展起来的。

那么,什么是管理呢?长期以来在管理学界,不同的学派对此有不同的观点。

古典管理学派代表人物泰勒认为,管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他们用最好的方法去干。

现代管理理论的创始人法约尔认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

行为科学学派代表人物梅奥认为,管理就是协调人际关系、改善人的情绪状态、激发人的积极性,以达到组织目标的一种活动。

经验主义学派的代表人物彼得·德鲁克认为,首先,管理是一种工作,所以它有自己的技巧、工具和方法;其次,管理不仅是一门学科,还是一种文化;再次,管理还是一项任务,一种实践,其本质不在于“知”,而在于“行”。

决策学派的代表人物西蒙认为,管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程。

管理科学学派的代表人物伯格认为,管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优答案,以达到企业目标。

管理过程学派的代表人物孔茨认为,管理就是设计和维持一种环境,使集成工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。

管理系统学派的许多学者认为,管理就是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。

我国学者周三多教授认为,管理是指组织中的如下活动或过程:通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现单独个人无法实现的目标。

综合各家之长,本书认为:管理是指在一定的社会组织中,为了有效实现预期的目标,由组织中的管理者通过实施计划、组织、领导和控制等职能,而对组织中以人为中心的各种资源进行有效的配置和协调的活动过程。

这一表述包含了管理的如下八个方面特征:

(1)管理必须借助于一个组织作为载体。在人类社会生产活动中,人们总是或多或少地组织起来,通过管理以收到个人单独活动所不能收到的效果。

(2)管理的主体是管理者。既然管理是让别人与自己一起去实现既定的目标,管理者对管理的效果从而对组织的效果将承担重大责任。

(3)管理的目的是为了实预期目标。管理是为实现组织目标而服务的,它是一个有意识、有目的的行为过程,世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。

(4)管理的对象是组织所拥有的资源,包括人、财、物、信息、时间五个方面。其中,人是管理的主要对象,时间是管理的最稀有、最特殊的资源。

(5)管理的核心是人的管理。管理是让别人与自己一起去实现既定的目标,管理者的工作或责任的很大一部分是与人打交道。

(6)管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调,都是为了协调。

(7)管理的本质(实质)是一种手段、工具,不是目的。管理者要通过计划、组织、领导、控制和创新等手段,来协调和配置资源,为实现组织目标服务。

(8)管理是一个过程。管理是一个由计划、组织、领导与控制等职能为要素组成的活动过程。

二、管理的作用

任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时,集体中每个成员的行动方向并不一定相同,以至于可能互相抵触。即使目标一致,由于没有整体的配合,也达不到总体的目标。随着人类的进步和经济的发展,管理的作用越来越大。当今世界,各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。美国前国防部长麦克纳马拉说过,美国经济的领先地位,三分靠技术,七分靠管理。美国经济的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然存在内在联系。

管理的作用可归纳为三点:

(一)管理可以维持组织的存在

由于组织是由很多人和部门构成的,各部门和个人都有自身特殊的利益和目标,且个人的目标和组织整体目标并不天然地一致,有时甚至相反,因而难免发生诸如个人和部门利益之间、个人利益之间、部门利益与整体利益之间的冲突。目标冲突必然导致行为冲突,如不进行有效化解,将导致组织生存危机。管理就是将个人或部门利益与组织利益有机地结合起来,使个人和部门在实现组织目标的行动中同时实现自身的利益。

(二)管理是生产力,既可以提高组织的效率,又对组织整体起推动作用

所谓组织的效率,是指组织活动达到组织目标的有效性。一般说来,组织具有不同于其各组成部分的独立目标,该目标实现的程度取决于组织内部的协调程度。管理就是通过种种手段和途径使组织内部各部门、各个人的行为协调起来,以最低的成本、最快的速度实现组织目标。任何组织都有自己的目标,实现目标要耗费一定的资源。在当代社会中,以最少的资源投入获得最大的产出,是每一个组织都必须遵循的原则。也就是说,无论是经济组织还是非经济组织,都必须有成本费用观念,都必须讲求经济效益。决定一个组织经济效益大小和资源效率高低的首要条件是资源的有效配置和最优利用,其手段都是管理。

同时,管理是一种思想、一种观念和意识,如果能使一个组织的大部分人掌握了这种思想或观念,则每个人都可以在其所处的点或线上发挥作用,从而对整个组织有整体推动作用。

(三)管理促进了人类社会的进步和科学技术的发展

管理活动对促进人类社会的进步和科学技术发展的作用是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益显著的。如果说早期的组织实施的只是简单的、粗放的管理,那么时至今日,随着社会生产力的发展、科学技术的日新月异,人类社会有组织的活动规模越来越大,协作的范围越来越广,管理也越来越向精细化、科学化方向发展,管理的地位和作用也日益突出。世界上一些著名的管理学家和经济学家将管理看作是推动人类社会进步、科技发展的催化剂或原动力,同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”,同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”;也有人将管理、技术比喻为经济调整发展的“两个轮子”,将管理、科学和技术看成是现代社会进步和文明的“三大支柱”。从中都可以看出管理的作用是极

为重要的。

在现代社会,管理对人类社会进步、科技发展的促进作用主要是通过对现有资源的最充分利用来体现的。管理科学的发展和管理水平的提高既是人类社会进步、科学技术发展的结果,也促进了社会的发展、科学技术的进步。正如上述所言,人们把科技和管理比做推动社会进步的两个轮子。但这两个轮子的作用是不同的,科技固然提供动力,使历史的车轮运转得更快,但管理不仅影响甚至决定着科技成果转化为此种动力的可能性和速度,而且决定着整个历史车轮运转的方向。可见,管理这个轮子是起决定作用的。

第二节 管理的性质与职能

一、管理的性质

(一)管理的自然属性与社会属性

1. 管理的自然属性

管理是由多人协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。

管理的自然属性首先体现在管理具有不因生产关系、社会文化的变化而变化,只与生产力发展水平相关的属性。管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调利用的过程,其中包含许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律,并创造了与之相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律,利用这些方法和手段,才能有效,才能保证生产等各种活动顺利进行。现代生产是社会化大生产,生产规模大,动用的资源多,这不仅使管理变得更加重要,也给管理提出了更高的要求。

管理的自然属性还体现在管理也是生产力。任何社会、任何企业,其生产力是否发达,都取决于它所拥有的各种经济资源、各种生产要素是否得到有效的利用,取决于从事社会劳动的人和积极性是否得到充分的发挥,而这两者都有赖于管理。在同样的社会制度下,企业外部环境基本相同,有不少企业的内部条件如资金、设备、能源、原材料、产品、人员素质和技术水平基本类似,但经营结果、所达到的生产力水平却十分悬殊。同一个企业,有时只是更换了企业主要领导,企业就可能出现新的面貌。其原因也在管理,在于不同的领导人采用了不同的管理思想、管理制度和管理方法,从而产生了完全不同的管理效果。科学技术是生产力,但科学技术的发展本身需要有效的管理,并且也只有通过有效的管理,科学技术才能转化为生产力。

2. 管理的社会属性

管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理是人类的活动,而人都生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中,必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理的方式、方法呈现一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性。它既是生产关系和社会文化的体现和反映,又反作用于生产关系和社会文化。

掌握管理的两重性,对于我们学习管理学和从事管理工作具有重要的意义:管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据,使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的管理理论、技术和方法,以迅速提高我国的管理水平;管理的社会属性则告

诉我们,决不能全盘照搬国外做法,而必须根据我们自己的国情建立有中国特色的管理模式。

(二)管理的科学性与艺术性

科学是系统化的知识,科学方法应能通过对事物与事情的观察而对事物的本质作出判定,并通过继续不断的观察而对这些本质的确切性进行检验。20世纪以来,管理知识逐渐系统化,并形成了一套行之有效的管理方法,尽管与自然科学相比,它还不够精确,但管理已成为一门科学是毋庸置疑的。

管理是一种艺术,这是强调管理的实践性,没有实践则无所谓艺术。尽管每次管理我们都或多或少地有理论来指导,但客观环境是千变万化的,在管理过程中,都有值得总结的地方。管理的不断实践、不断总结,就是不断创新的过程。管理人员靠背诵管理原则、原理进行管理活动,如同医务人员靠背医书诊断疾病、建筑师靠背公式设计建筑一样,必然是脱离或忽视实际情况的无效活动。

古典管理理论的代表人物亨利·法约尔(Henry Fayol)说过:“没有原则,人们就处于黑暗和混乱之中;没有经验,即使有最好的原则,人们仍将处于困惑不安之中。”这说明管理的理论与实践是互为补充的。管理的科学性反映了纷繁复杂现象中的规律,强调了理论的指导作用;管理的艺术性反映的是千变万化的管理现象,强调了管理是创造性劳动的本质。管理艺术需要管理理论的指导,同时管理艺术也可以上升为理论;而管理理论的运用也需要创造性的艺术。因此,管理是科学与艺术的有机结合体。

二、管理的职能

职能一般是指人、事物、机构具有的作用或功能。管理的职能也就是管理的作用或功能,即管理者在实施管理时所体现的具体作用及实施程序或过程。

人类的管理活动具有哪些最基本的职能?这一问题经过近一百年的研究,至今还是众说纷纭。20世纪初,法国古典管理理论学家法约尔提出,管理者行使五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。到50年代中期,美国加州大学洛杉矶分校两位教授哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·O.奥唐奈(Cyril O. Donnell)在其有关管理学的教科书中,把管理的职能划分为五种:计划、组织、人员配备、指导和控制。全书的结构安排便基于这种职能划分。此书一问世就成为最畅销的教科书。大多数当今流行的教科书仍是按照这一体系编写的,只不过在这些教科书中,管理的职能一般被压缩为计划、组织、领导和控制四种。本书采用的管理职能的定义为:“管理者所行使的计划、组织、领导和控制等职能的统称”。

(一)计划职能(Planning)

1. 计划的含义

计划是管理的首要职能。

计划有动词与名词两种词性。动词意义的计划,准确地说,应该称作计划工作,它是一个过程,这一过程一般开始于对未来的预测,然后在预测的基础上制定组织一定时期的整体目标,再对这一整体目标进行分解,并筹划人力、物力、财力等资源,制订实现这些目标的战略、政策和详细计划,拟订实施步骤,并在这个过程中不断修订、检查、计价和反馈,以便引入一个新的计划周期。这一意义的计划也就是管理的计划职能。名词意义的计划,是计划工作的结果,它是对未来行动方案的一种说明,它告诉管理者和执行者未来的目标是什么,要采取什么样的活动来达到目标,要在什么时间范围内、按什么进度达到这种,以及由谁来进行这种活动。其内容可归纳为“5W1H”,即做什么(what)、为什么做(why)、何时做(when)、在哪里做

(where)、谁来做(who)和怎么做(how)。

制订科学的计划,必须对企业的内外条件进行严格的科学分析。要通过调查研究,全面分析,综合平衡,并在长期实践过程中所取得的经验里找出规律,从而保证计划的科学性和预见性。

2. 计划职能的内容

广义的计划职能是指管理者制定计划、执行计划和检查计划执行情况的全过程;狭义的计划职能是指管理者事先对未来应采取的行动所做的谋划和安排。计划职能的内容主要有以下几个方面:

(1)预测。预测应建立在及时、完整、准确地了解和掌握组织内外部各种信息的基础之上。

(2)决策。决策也称“拍板”或“作出决定”。为了实现组织目标,计划的制定者应当设计出两套以上的方案,提出每种方案的优点和缺点,指出本组织选用各种方案的有利因素和约束条件以供领导决策参考。

(3)编制计划。计划是围绕组合决策目标的实施而安排的行动方案、步骤和方法,包括实现决策目标方案的综合计划和各职能部门的执行计划。

(4)检查。即对计划执行情况进行检查。

3. 计划的种类

对计划进行科学分类,有助于制订的计划能更好地指导实际工作。

(1)按计划的长短,可以把计划分为长期计划、中期计划和短期计划。

一般说来,人们习惯把5年以上的计划称为长期计划。它往往是战略计划,规定了较长远的目标及实现这一目标的原则措施。1年以上、5年以内的计划是中期计划。它来自长期计划,但比长期计划更加详细,主要目的是协调长期计划和短期计划之间的关系。时间在1年以内的计划被称为短期计划。它通常指年度计划,是对年度的各项经营管理活动所作的总体安排,规定计划必须达到的目标和具体的工作要求。

(2)按计划制订者的层次,可以把计划分为战略计划、管理计划和作业计划。

战略计划是由高层管理者制定的具有长期性、全局性和长远性的计划。战略计划的作用是决定或变动一个组织的基本目的和基本政策,决定着内部资源的配置,具有十分深远的影响。战略计划具有长期性,一次计划可以决定在相当长的时期内大量资源的运动方向;它的涉及面很广,相关因素较多,且这些因素的关系既复杂又不明确,因此战略计划要有较大的弹性;战略计划还有许多无法量化的因素,必须借助于非确定性分析和推理判断,才能对它们有所认识。战略计划的这些特点决定了它对管理计划和作业计划的指导作用。

管理计划是由中层管理者制定的,它将战略计划中具有广泛性的目标和政策转变为确定的目标和政策,并且规定了达到各种目标的确切时间。管理计划中的目标和政策比战略计划具体、详细,并具有相互协调的作用。此外,战略计划是以问题为中心的,而管理计划则是以时间为中心的。一般情况下,管理计划是按年度分别拟订的。

作业计划是由基层管理者制订的。作业计划根据管理计划确定计划期间的预算、利润、销售量、产量以及其他更为具体的目标,确定工作流程,划分合理的工作单位,分派任务和资源,确定权利和责任。

(3)根据职能标准来划分,可以把计划分为业务计划、财务计划和人力资源计划。

组织是通过从事一定业务活动立身于社会的,业务活动是企业生产经营的主要活动,业务计划也是企业的主要计划。长期业务计划主要涉及业务方面的调整或业务规模的发展,短期

业务计划则主要涉及业务活动的具体安排。作为经济组织,企业业务计划包括产品开发、物资采购、仓储后勤、生产作业以及销售促进等内容。

财务计划和人力资源计划是为业务计划服务的,也是围绕着业务计划展开的。财务计划研究如何从奖金的提供和利用上促进企业的发展,促进业务活动的有效进行;人力资源计划则分析如何为业务规模的维持或扩展提供资源的保证。

(4)根据计划的内容来划分,可以将计划分为综合计划、部门计划和具体项目计划。

综合计划是综合反映整个企业的生产经营活动的计划,它具有多个目标和多方面内容,关系到全局性的工作。部门计划是在综合计划基础上确定的,局限于某一专业部门,是综合计划的子计划。项目计划是根据特定活动所做的计划。

4. 计划工作的程序

计划不是一次性的活动,而是一个持续的过程。完整的计划工作程序是一个周而复始的管理循环,计划的制订包括八个步骤:

(1)估量机会。

估量机会是在实际的计划工作开始之前就着手进行的,是对将来可能出现的机会加以估计,并在清楚、全面地了解这些机会的基础上,根据自己的长处和短处,对未来可能达到的目标进行初步的探讨。

(2)确定目标。

目标是企业或组织所指向的终点。目标应该是明确的、被量化的、具有挑战性的,并且通过员工的努力是可以实现的,因而是能够被管理者和员工共同接受的,同时在工作单位内部与各个单位之间基本保持一致。完成目标的时间节点应有明确的要求。要将组织的目标落实到各个部门、各个环节,将其长远目标分解为各个阶段目标。

(3)确定前提条件。

所谓计划工作的前提,就是计划工作的假定条件。换言之,即执行计划时的预期环境。预期环境是靠预测得来的,由于计划的未来环境非常复杂,因此,所要确定的计划前提只限于那些对计划具有关键性、有战略意义、对计划执行情况最有影响的因素。

(4)制定可供选择的方案。

一个目标往往可以由多个方案达到。事实上,最鲜明的方案不一定是最好的方案,有时不太鲜明的方案反而是最好的。对于既定的目标,我们必须努力寻找、探索和考察可供选择的行动方案,并对那些不是一眼就能看清的行动方案予以特别注意。

(5)评价各种方案。

管理者在列出多个可供选择的方案后,应对每个可选择方案的优势、劣势和潜在的效果进行评估,并按方案的优劣顺序排除,以便发现最有利的方案。

评价备选方案应与组织的当前目标和中长期目标综合考虑,要充分运用现代计算科学技术以及计划人员的丰富经验和直观判断力。

(6)确定方案。

确定方案是选择行为过程,正式通过方案是做出决策的实质性一步。

在选择最佳方案时,要注意两个方面:一是应选出可行性、满意性和可能带来的结果三者结合最好的方案,二是应选出投入产出比率尽可能大的方案。

(7)拟订辅助计划。

在做出决策后,计划工作还没有完成,一般总是要有辅助计划来扶持这个基本计划。例

如,在工业企业,除了制订产销计划,还必须制订工艺装备计划、设备维修计划等。

(8)用预算使计划数字化。

预算是用收益和费用来表示的计划,是对资金分配的描述。预算可以成为汇总各种计划的工具,它是衡量计划工作进度的重要标准。

(二)组织职能(Organizing)

1. 组织的含义与类型

组织有动词与名词两种词性,在管理学中,组织的含义可以从静态与动态两个方面来理解。

从静态方面看指组织结构,即反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。这一网络可以把分工的范围、程度、相互之间的协调配合关系、各自的任务和职责等用部门和层次的方式确定下来,成为组织的框架体系。从动态方面看指维持与变革组织结构,以完成组织目标的过程。通过组织机构的建立与变革,将生产经营活动的各个要素、各个环节,从时间上、空间上科学地组织起来,使每个成员都能接受领导、协调行动,从而产生新的、大于个人和小集体功能简单加总的整体职能。

组织的类型一般有正式组织与非正式组织。其中,正式组织一般是指组织中体现组织目标所规定的成员之间职责的组织体系。我们一般谈到组织都是指正式组织。在正式组织中,其成员保持着形式上的协作关系,以完成企业目标为行动的出发点和归宿点。非正式组织是在共同的工作中自发产生的,具有共同情感的团体。非正式组织形成的原因很多,如工作关系、兴趣爱好关系、血缘关系等。非正式组织常出于某些情感的要求而采取共同的行动。

2. 组织的内容

组织职能在管理活动中具有重要作用。组织职能是计划职能得以实现的组织保证,是组织目标实现的手段,也是领导职能发挥的基础。一般来说,组织职能包括如下基本内容:

(1)根据计划中提出的目标和任务,分析并确定为完成这些任务,组织具有哪些工作职能。并根据各项职能内在的联系及工作量进行分类组合,设计出各种基本职务和组织机构。

(2)对组织各部门和机构的职能进行细分,据此定岗定员,规定各种职务和各个组织结构的责、权、利及其上下左右的关系,并且对组织结构、责任制度、职责条例、工作守则等形式加以说明。

(3)选拔和调配适合的人员担任相应的职务,并授予执行职务所必须的权力,使每个人都能充分发挥作用。

(4)通过职权关系和信息系统把各个组织机构一个严密而又有活力的整体。

(5)对管理组织系统内的职工进行教育培训和智力开发,使他们的知识不断更新,更有效地完成自己所承担的工作。

3. 划分组织部门的原则

组织根据其特定的目标和所处的环境,形成各自不同的结构和形式的内部关系。但不管管理者怎样行使组织职能,都必须遵循组织工作的基本原则。

(1)任务目标原则

企业组织结构的设置要紧紧与企业目标相联系,组织设计是手段,目的是为了更好地实现企业的经营任务和目标。这是在进行组织设计中的一条总的指导原则。在组织设计的过程中,逻辑性地首先考虑工作的内容、特点和需要,因事而设职、因职而用人,是目标原则的具体体现。

(2)分工协作原则及精干高效原则

组织任务目标的完成,离不开组织内部的专业化分工和协作,因为现代企业的管理,工作量大、专业性强,分别设置不同的专业部门,有利于提高管理工作的效率。在合理分工的基础上,各专业部门又必须加强协作和配合,才能保证各项专业管理工作的顺利开展,以达到组织的整体目标。

(3)统一指挥原则和权力制衡原则

统一指挥是指无论对哪一件工作来说,一个下属人员只应接受一个领导人的命令。权力制衡是指无论哪一个领导人,其权力运用必须受到监督,一旦发现某个机构或者职务有严重损害组织的行为,可以通过合法程序制止其权力的运用。

(4)管理幅度原则

管理幅度是指一个主管能够直接有效地指挥下属成员的数目。由于受个人精力、知识、经验条件的限制,一个上级主管所管辖的人数是有限的,但究竟多少比较合适,很难有一个确切的数量标准。同时,从管理效率的角度出发,每一个企业不同的管理层次的主管的管理幅度也不同。管理幅度的大小同管理层次的多少成反比关系,因此在确定企业的管理层次时,必须考虑到有效管理幅度的制约。

(5)责权利一致性原则

是指必须为组织结构中的每一个层次和环节都规定明确的责任,同时赋予其能完成这一任务所必须的职权,使两者结合成一个责权组合单元。必须正确处理责任划分、职权和利益分配问题,尽力保证三者的一致性,避免“有责无权”或“有权无责”等现象的产生。

(6)集权与分权相结合的原则

在进行组织设计或调整时,既要有必要的权力集中,又要有必要的权力分散,两者不可偏废。集权是大生产的客观要求,它有利于保证企业的统一领导和指挥,有利于人力、物力、财力的合理分配和使用;而分权则是调动下级积极性、主动性的必要组织条件。合理分权有利于基层根据实际情况迅速而准确地作出决策,也有利于上层领导摆脱日常事务,集中精力抓大问题。

(三)领导职能(Leading)

1. 领导的含义

领导有动词与名词两种词性,相应地,一般所说的领导也有两种含义。

名词意义的领导,准确地说,应该称为领导者,是指各类各级组织中担任领导岗位的工作者。

动词意义的组织,也即管理学所说的领导职能,是指领导者指挥、率领、引导和鼓励部下为实现组织目标而共同努力的行为过程。

领导职能是指管理者为了实现组织目标而对被管理者施加影响的过程。领导职能是通过领导者的影响力来实现的。领导者影响力主要来自两个方面:一是来自职位权力,即由组织赋予领导者的在组织中的位置,人们往往由于受到组织约束不得不服从于这种权力;二是来自个人权力,这是由于领导者自身的某种特殊条件具有,如,高尚的品德、丰富的经验、卓越的能力、良好的作风等,这种权力对人的影响是发自内心的、长远的。

2. 领导职能的内容

(1)配备领导班子。

组织的性质不同,领导班子产生的方式也不相同,如有选任制、委任制、聘任制、考任制等。

不同组织面对的环境、任务不同,其领导班子的行为模式也有很大的差异,有的领导比较民主,有的领导则较为专制。

(2)权力的形成和运用。

领导的实质体现在感召和追随上,领导者的感召力、影响力以及人们的追随意愿使一个人能成为领导人。人们愿意追随那些能满足他们需要和要求的人,因此,领导者要在了解人们需要和要求的前提下,动用所具有的权力影响和感召人们实现组织的目标。

(3)决策。

决策贯穿于管理工作的始终。在计划职能中有计划目标、方案的决策,在领导职能中有领导职能的决策等。

(4)指挥。

领导者为了实施组织计划、实现组织目标,通过下达指示、命令和任务使全体成员统一认识、统一思想、统一行动、统一步伐、坚忍不拔、一往无前的一系列活动,即为指挥。指挥应当科学、正确;应当统一、集中;应当建立有效的指挥,并伴以严明的组织纪律。

(5)激励。

激励是领导者激发员工的工作热情、推动员工不断进取的动力。领导者要取得被领导者的追随与服从,必须了解什么东西在激励员工,以及这些激励如何发挥作用,并把它在各项管理工作中反映出来。

(6)沟通。

沟通是领导者和被领导者进行交往的不可或缺的活动。通过沟通,领导者不仅可以使下属准确理解和贯彻所发布的命令、指示,还可以更好地了解下属的需要和行为。

(7)协调。

协调是指领导者协调人们之间的关系,防止外界的干扰,避免思想上的分歧,把大家团结起来,朝着组织的目标前进。

(8)营造组织气氛,建设组织文化。

领导者通过建立企业内外通畅的沟通渠道,采用适宜的激励措施和方法建设企业文化,营造出使员工保持高昂士气和良好工作意愿的工作氛围。

(四)控制职能(Controlling)

1. 控制的含义

控制就是检查工作是否按既定的计划、标准和方法进行,发现偏差,分析原因,进行纠正,以确保组织目标的实现。

控制的实质就是使实践活动符合既定计划,计划是控制的相应标准。计划是在预测基础上对未来活动的安排,因此,计划制订带有一定的局限性。在实际操作中,难以避免实际操作与计划之间存在偏差。而控制具有调整与纠正偏差的职能,只有在计划实施过程中不断采取措施纠正与调整计划,才能保证各项工作职能正确的工作方向,提高工作效率,按既定的计划实现目标。

2. 控制的内容

(1)对人员的控制。

组织的目标是要人来实现的,员工应该按照管理者制订的计划去做。为了做到这一点,就必须对人员进行控制。对人员进行控制最常用的方法就是直接巡视,发现问题就马上纠正;另一种方法是对员工进行系统化的评估。

(2)对财务的控制。

为保证企业获取利润,维持企业正常的运作,必须进行财务控制。这主要包括审核各项财务报表,以保证一定的现金存量,保证债务负担不致过重,保证各项资产都得到有效的利用,等等。预算是最常用的财务控制标准,也是一种有效的控制工具。

(3)对作业的控制。

作业控制是通过对作业过程的控制来评价并提高作业的效率和效果,从而提高组织提供的产品或服务的质量。组织中常用的作业控制有生产控制、质量控制、原材料购买控制、库存控制等。

(4)对信息的控制。

随着人类步入信息社会,信息在组织运行中的地位越来越高,不精确的、不完整的、不及时的信息会大大降低组织的效率。对信息的控制就是建立一个管理信息系统,使它能及时地为管理者提供充分、可靠的信息。

(5)对组织效率的控制。

组织绩效是组织上层管理者控制的对象,组织目标的达成与否都从这里反映出来。要有效实施对组织绩效的控制,关键在于科学地评价、衡量组织绩效。一个组织的整体效果很难用一个指标来衡量,生产率、产量、市场占有率、员工福利、组织的成长性等都可能成为衡量的标准。关键是看组织的目标取向,即要根据组织完成目标的实际情况并按照目标所设定标准来衡量组织的绩效。

3. 控制的方式

一般把控制分为前馈控制、现场控制和反馈控制三种。

(1)前馈控制。

又称预先控制、事先控制,是指通过观察情况、搜集整理信息、掌握规律、预测趋势,正确预计未来可能出现的问题,提前采取措施,将可能发生的偏差消除在萌芽状态,为避免在未来不同发展阶段可能出现的问题而事先采取的措施。“防患于未然”不仅是对计划工作的要求,也是对控制工作的要求。工程中广泛地利用前馈控制的优点,将其与反馈控制结合在一起,构成复合控制系统,以改善控制的效果。

(2)现场控制。

又称即时控制,是指在某项活动或者工作过程中,管理者在现场对正在进行的活动或行为给予必要的指导、监督,以保证活动和行为按照规定的程序和要求进行的管理活动。它包括的内容有:向下级指示恰当的工作方法和工作过程;监督下级的工作以保证计划目标的实现;发现不合标准的偏差时,立即采取纠正措施。在计划的实施过程中,大量的控制工作,尤其是基层的管理控制工作,都属于这种类型。

(3)反馈控制。

又称事后控制,是管理控制工作的主要方式。管理人员分析以前工作的执行结果,将它与控制标准相比较,发现偏差所在并找出原因,制定纠正措施以防止偏差发展或继续存在。反馈控制既可用来控制系统的最终成果,如产量、销售收入、利润等,也可用来控制系统的中期成果,如新产品样机、生产计划、工序质量等。前者称为端部反馈,后者称为局部反馈。

第三节 管理者的角色与技能

一、管理者的类型

根据我们对管理含义的理解,管理者是指通过协调他人的活动以达到实现组织目标的人。虽然这些人有时也要完成一些具体工作,但他们的主要职责是制定整个组织或分支机构的目标,并创造出一种能诱导其他人参与工作的良好环境,有效率地实现组织目标。

一个组织中,从事管理活动的人很多,可以依据不同的标准进行划分。最基本的两种分类方法是按照管理者在组织中所处的层次和所从事的管理工作的领域来划分,即从组织的纵、横两个方向来进行划分。

(一)管理者的层次分类

一个组织的管理者可以按其所处的管理层次分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三类。

1. 高层管理者

高层管理者是站在组织整体的立场上,对组织管理负有全面责任、对整个组织进行综合指挥和统一管理的人员。高层管理者所考虑的管理问题和所从事的管理活动,都是与组织的总体发展和长远发展密切相关的。其主要职责是:制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,评价整个组织的绩效,等等。在组织的对外交往活动中,往往由高层管理者作为组织的代表。

2. 中层管理者

处于高层管理者和基层管理者之间的是中层管理者,如地区经理、部门经理、车间主任、科室主任等。中层管理者的职责主要是贯彻执行高层管理者所做出的决策和所制定的重大方针政策,使高层管理者确定的目标、战略付诸实施。具体地说,中层管理者要为他们所负责的单位或部门制定旨在实现组织目标的次一级的管理目标,筹划和选择达成目标的实施方案,分配资源协调各子单位或部门的活动,制定对偏离目标的行动的纠正方案,等等。他们向高层管理者直接汇报工作,同时负责监督和协调基层管理者的工作。

3. 基层管理者

基层管理者也称一线管理人员,就是在组织中处于最低管理层次的管理者。他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。其职责是,按中层管理者的安排去组织、指挥和从事具体的管理活动,如给下层人员分派具体工作、直接指挥和监督现场作业活动等。

(二)管理者的领域分类

按照从事管理工作的领域,管理者可以分为综合管理者和专业管理者两大类。

1. 综合管理者

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理者。对于一个小型组织来说,企业的总经理就是综合管理者,要统管该组织生产、经营、人事、财务等主要业务活动。而对于大型组织而言,组织多是按事业部设立的,组织的权力层层下授,高层管理者无法统管组织的各个层面和环节,此时,该组织的综合管理者的范围就大大拓宽,也包括组织中各分公司经理或事业部经理等。

2. 专业管理者

专业管理者也称职能管理者,指负责组织中某一专门管理职能的管理者。根据这些管理者专业领域性质的不同,可以具体划分为生产管理者、财务管理者、人事管理者、营销管理者、研究开发管理者、后勤供应管理者等。

二、管理者的角色

20 世纪 50~60 年代,一些研究人员从领导者行为和管理者实践活动的角度来探讨“管理者干什么”的问题,加拿大学者亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)的研究具有较大的影响,为后来的学者所推崇。明茨伯格通过对总经理的工作研究发现,管理者扮演着 10 种不同但却高度相关的角色,归纳起来主要涉及三个方面:正式权威和特殊地位产生的人际关系方面的角色、获得信息传递独特地位的角色与决策制定方面的角色(如表 2.1 所示)。

表 2.1 管理者的角色

类 别	角 色	工 作 内 容
人际关系类	挂名首脑	执行仪式或象征性的工作
	领导者	指挥协调群体的工作
	联络者	建立内部和外部的信息网络
信息传递类	监听者	搜寻、接收和筛选信息
	传播者	传递信息给他人
	发言人	通过演讲、报告、电视、广播等向外部提供信息
	创业家	制订计划,建立秩序
决策类	障碍处理者	解决员工或部门中的各种冲突问题
	谈判者	在谈判中代表部门或公司
	资源分配者	决定资源分配的对象和数量等

以上三类共 10 种管理角色的具体说明如下:

(一)挂名首脑

为组织扮演这种角色时,管理者是以组织领导者的身份出现的,但其作用仅是礼仪性的,并不真正发挥领导作用。例如,总经理出席本公司一位资深工程师服务 30 周年庆祝活动,即席演讲,赞颂和感谢这位工程师的贡献与敬业精神。

(二)领导者

这才是真正发挥领导作用的角色。领导与管理并非完全是一回事。领导者并不限于动用职权去指挥下级,而是通过与下级的沟通,以多种影响力去吸引、说服、激励下级追随领导者指引的方向,去完成所规定的任务。成功的领导者总是通过创建一定的组织文化提出目标或共同愿景使追随者信服和接受,从而发挥领导作用的。

(三)联络者

管理者的联络作用虽也包括组织内部相互之间的沟通与协调,但主要涉及对外联络交往,如代表公司与供应商、客户等进行价格谈判等。

(四)监听者

这个角色是指管理者既要积极地寻觅外界环境中对本组织或其中某些人有价值的信息,

又要警觉地监控本组织对外输出的信息渠道,严防不宜对外的信息外泄。

(五)传播者

管理者在向别人,无论内、外传递信息时,就是扮演这一角色。例如,指示某一情况或政策应传达至某级或某些员工。

(六)发言人

这指的是代表本组织对外界发言。例如,在本公司举行的新闻发布会上宣布本公司某一战略性重大决策等。要注意的是,高层管理者在公开场合的发言与表态,总会被认为是代表自身组织的,除非事先强调这只是个人的见解。

(七)创业家

创业并非指从事某种具体的创造发明,而是指开拓某项新事业,开辟某一新方向。例如,决定开发一种新产品系列、开辟一片新市场、制定一种新的公司战略等。

(八)障碍处理者

这固然包括企业中出了重大事故的应急处理,但主要是指组织中部门之间及干部之间产生较严重的争执与矛盾时,身为上级的管理者必须做协调、仲裁、劝说等工作,以平息这些冲突。

(九)谈判者

扮演这一角色时,管理者要代表组织与其他组织谈判并决定达成什么样的协议,此时他们已被授权可就协议内容拍板。

(十)资源分配者

这里说的资源是广义的,不仅指财务性资源,还包括设备、厂房等其他物质性资源和人员、时间等非物质性资源。管理者在扮演这种角色时,要对种类资源在组织中各部门及个人之间的分配作出决策,决定谁可以得到哪些资源以及多少资源。

三、管理者的素质与技能

(一)管理者的素质

管理者的素质是指管理者与管理相关的内在基本属性和条件。管理者的基本素质如表 2.2 所示。

表 2.2 管理者的基本素质及内容

基本素质	定 义	内 容
政治与文化素质	指管理者的政治思想修养水平和文化基础	政治敏锐性,眼光长远性,事业心、责任感,思想境界与品德情操,人文修养与广博的文化知识等
基本业务素质	指管理者在所从事工作领域内的知识与能力	对某一行业和某一专门技术的掌握程度
创新素质	高层管理者的创新主要表现为其独到的眼光,着眼长远;中下层管理者的创新是指在贯彻上层意图时的原则性与灵活性的结合,在实现整体目标的过程中,能否给同级或同类其他的部门以独树一帜的示范作用	管理者要有创新意识,要真正认识到创新对组织生存与发展的决定性意义,并在管理实践中,事事、时时、处处坚持创新;要有勇于突破常规、求新寻异、敢为天下先的大无畏精神;还要善于通过科学的创新思维来完成创新构思
身心素质	指管理者本人的身体状况与心理条件	健康的身体,坚强的意志,开朗、乐观的性格,广泛而健康的兴趣等

(二)管理者应具备的技能

由于处于不同的管理层次和不同的管理岗位,管理者发挥作用的大小也不相同,但一个重要的、不可忽视的影响因素是管理者是否真正具备相应的管理技能,即技术技能、人际技能和概念技能。具体内容如表 2.3 所示。

表 2.3 管理者的基本技能及内容

基本技能	含 义	内 容
技术技能	指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力	专业知识、经验,技术、技巧,程序、方法、操作与工具运用的熟练程度
人际技能	指管理者处理人事关系的技能	观察人、理解人、掌握人的心理规律的能力,人际交往、融洽相处、与人沟通的能力,了解并满足下属需要、进行有效激励的能力,善于团结他人、增强凝聚力的能力等
概念技能	指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力	对复杂环境和管理问题的观察、分析能力;对全局性、战略性、长远性的重大问题处理与决断的能力,对突发性紧急事件的应变能力等

处于不同层次的管理者应掌握和运用的上述三种技能是有一定差异的,一般来说,高层管理者主要应掌握概念技能,能较好地理解组织各部分之间的关系,对组织的战略发展方向和战略目标要有清晰的把握和准确的定位,使组织更好地适应不断变化的环境。组织中的基层管理者则需要有较好的技术技能,要能在基层的作业环境中有效地带领团队实现企业的既定目标。研究表明,不论是基层、中层还是高层的管理者,对他们同等重要的就是人际关系技能。具体如图 2.1 所示。

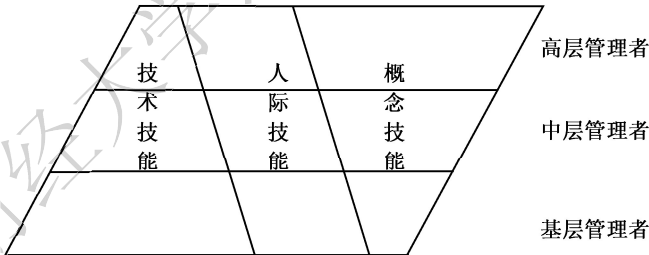


图 2.1 不同层次的管理者所需的技能

第四节 管理思想的演进

人类有组织的管理活动伴随着人类自身发展的始终。人类活动的最大的特点就是有目的的集体活动,管理因人类集体活动的需要而产生。人类就是在对集体活动的管理过程中进行思考、实践的,这种思考和实践的积累便逐渐形成了系统的管理理论。纵观管理科学发展的全部历史,可以将管理的历史划分为以下几个时期:

- 第一时期(19 世纪末以前):早期的管理思想与管理实践阶段。
- 第二时期(19 世纪末至 20 世纪 30 年代):古典管理理论阶段,以泰勒和法约尔等人的思想为代表。
- 第三时期(20 世纪 30 年代至 1945 年第二次世界大战结束):新古典管理理论阶段,以梅奥和巴纳德等人的思想为代表。
- 第四时期(第二次世界大战结束后):现代管理理论阶段,这一时期管理理论领域非常活跃,出现了一系列管理学派,每一学派都有自己的代表人物。

一、早期管理思想与管理实践

(一) 中国早期的管理思想与实践

中国是世界上历史最悠久的文明古国之一。早在五千年前,中国已经有了人类社会最古老的组织——部落和王国,有了部落的领袖和帝王,因而也就有了管理。

中国古代的管理思想极为丰富,春秋时期,可以说是中国古代文明的鼎盛时期,各种管理思想也出现了百家争鸣的局面。其中以儒、法、道、兵四家的管理思想对后世的影响最大。

儒家首先提出人性本善的基本假设,进而提出仁政、德治、礼制的管理方法,最后提出要实现修身、齐家、治国、平天下的管理目标。儒家管理思想是以血缘宗法关系为基础,道德伦理为本位的,它把整个管理和治国思想、方略都伦理化了。虽然它具有理想化的色彩,但对中国社会的影响却极为深远,甚至影响了附近的亚洲国家,且至今还发挥着重要影响。

法家首先提出人性本恶的基本假设,进而提出法制、刑治的管理方法,最后提出要达到崇君权和富国强兵的管理目标。法家重法治、崇强力的管理方略对中国历史的发展有着重要的意义,他们所揭示的法制管理的一些基本原则和方法,在今天仍然有着很宝贵的借鉴意义。

道家首先提出人性自然的主张,进而提出无为而治的管理方法,最后指出要实现的管理目标是至德之世。

兵家的代表人物、杰出的军事家孙武所著的《孙子兵法》对于管理的职能如计划、组织、指挥、用人等,都有不少在今天仍然适用的精辟见解,不仅在军事上,而且在管理上对今天的工作都有重要的参考价值。日本和美国的一些大公司甚至把《孙子兵法》列为培训经理的必读书籍。

(二) 西方早期的管理思想与实践

西方文化起源于希腊、罗马、埃及、巴比伦等文明古国,这些古国在国家管理、生产管理、军事、法律等方面都曾有过许多光辉的实践。

在古埃及,公元前 2575 年至公元前 2465 年建造的胡夫金字塔高 143.5 米,巨大的方石如何采集、搬运、堆砌,众多人员如何安排吃、住、行等,都对计划和管理能力提出了很高的要求。

古巴比伦王国于公元前 2000 年左右发布了一部法典——汉谟拉法典。法典全文 282 条,对个人财产、不动产、商业活动、个人行为、人与人的关系、工资报酬、职责和其他民事与刑事等都做了具体规定,其中有许多涉及经济管理的思想,如控制借贷、贵金属的存放和付给、货物的经营贸易、最低工资、会计和收据的处理、责任的承担等。

古希腊也留下了一些宝贵的管理思想。在公元前 370 年,希腊学者瑟诺芬(Xenophon)曾对劳动分工作了如下论述:“在制鞋工厂中,一个人只以缝鞋底为业,另一个人进行剪裁,还有一个人制造鞋帮,再由一个人专门把各种部件组装起来。”

公元 3 世纪后,随着奴隶制的衰落和基督教的兴起,基督教文化逐渐成为西方占主导地位的文化。在基督教《圣经》中所包含的伦理观念和管理思想,对以后西方封建社会的管理实践起着指导性的作用。

《圣经》中记载了希伯来人进行管理的许多故事,其中讲到摩西(Moses)成为希伯来人的领导者,率领希伯来人摆脱埃及人的奴役而出走,其准备、组织和实行显示出了他的管理才能。摩西在政府、立法、人际关系、人员选择和训练等方面都有出色的能力。摩西的岳父叶忒罗(Jethro)可以说是人类最早的管理咨询人员之一,他建议摩西采用授权原则和例外原则挑选一些能干的人在各地进行管理。他向摩西建议说:“他们应该对每一件小事作出判断;但每一

件大事,他们都应该向你报告。”

15 世纪,意大利著名的思想家和历史学家马基雅维里(Niccolo Machiavelli)提出了四项领导原理:(1)领导者必须要得到群众的拥护;(2)领导者必须维护组织内部的内聚力;(3)领导者必须具备坚强的生存意志力;(4)领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力。这四项基本原理对以后的管理思想发展有着相当大的影响。

进入 18 世纪 60 年代后,以英国为代表的西方国家开始了第一次产业革命,生产力有了很大的发展,随之而来的是管理思想、管理方法和管理手段的创新,出现了一批卓有贡献的思想家、经济学家和管理学家。

1. 亚当·斯密

亚当·斯密(Adam Smith)在 1776 年发表了《国富论》一书,系统阐述了其政治经济学观点,特别是对劳动分工能带来劳动生产率的提高作了全面分析。此外,他认为,经济现象是由具有利己主义的人们的活动产生的。人们在经济行为中,追求的完全是私人利益。企业的所有权和管理权一般是分开的。

2. 萨伊

让·巴蒂斯特·萨伊(Jean Baptiste Say)是法国资产阶级庸俗经济学的创始人,他创立了把政治经济学体系划分为生产、分配、消费三个部分的所谓“三分法”,提出了“供给自行创造需求”说等一系列庸俗理论。他不仅强调计划职能的重要性,还第一个把管理作为生产的第四个要素而同土地、劳动力、资本相并列。

3. 查尔斯·巴贝奇

查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)是一位精通数学、机器制造的经济学家,在其 1832 年的著作《论机器与制造业的经济》中,他认为要提高工作效率,必须仔细研究工作方法,同时还提出了一种工资加利润的分配制度,为现代劳动工资制度的发展和完善作出了重要贡献。

4. 罗伯特·欧文

罗伯特·欧文(Robert Owen)是一位空想社会主义者。他曾在自己经营的一家大纺织厂中做过试验。他提出要缩短工人的劳动时间、提高工资、改善住房。他的改革试验证明:重视人的作用,尊重人的地位,可以使工厂获得更大利润。从一定程度上可以说欧文是人事管理的创始者。

从 18 世纪末到 20 世纪初这段时间里,管理学基本上处于积累实际经验的阶段,为后来泰勒等人创立科学管理体系打下了良好的基础。

二、古典管理理论

随着生产技术的进步、生产社会化程度的提高、市场和企业规模的扩大,特别是公司的兴起,管理工作日益复杂,要求越来越高,管理工作逐渐成为一种专门职业,出现了资本所有者与经营管理者分离,形成了经理阶层。同时,管理的发展要求对过去积累的管理经验进行总结提炼,使之系统化、科学化、理论化,以便进一步用它来指导管理实践。正是基于这种客观要求,出现了科学管理理论。对科学管理作出重要贡献的代表人物主要有泰勒、法约尔和韦伯。

(一)泰勒的科学管理理论

1. 泰勒生平

泰勒(Frederick W. Taylor)是美国古典管理学家、科学管理的主要倡导者。泰勒 1856 年出生于美国宾夕法尼亚州,18 岁进入费城一家工厂学习制模及机工手艺,22 岁进入费城的米

德维尔钢铁厂,在短短6年时间里,泰勒从一个普通的工人升为机工班长、车间工长、总技师,最后成为总工程师。1906年,泰勒担任了美国机械工程师协会的主席。

泰勒对车间的生产活动和工人的劳动状况非常熟悉,从事了大量的管理研究活动。他通过搬运生铁的试验摸索出工人的日合理工作量,为实行定额管理奠定了基础;通过铲具试验探索出铁锹多大铲物效率最高,为实行工具标准化奠定了基础;在金属切削试验中,泰勒前后共花了26年的时间、15万美元的费用,写出了3万多份试验报告,仅形成的切屑就达80万磅,最后取得了有关车床、刨床、钻床、铣床在车速、进刀、材料等方面的丰富资料,为制定各种机床进行调整切削和精密加工的操作规程提供了科学依据。

在大量科学实验的基础上,泰勒先后出版了《计件工资制》(1895)、《工厂管理》(1903)、《科学管理原理》(1911)、《在美国国会听证会上的证词》(1912)等管理著作,总结出了一套科学管理理论。在这些著作中,《科学管理原理》被认为是古典管理理论形成和产生的标志。

由于对科学管理理论的突出贡献,泰勒被誉为“科学管理之父”。

2. 泰勒科学管理理论的主要内容

(1)科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰勒认为:“科学管理的根本就在于此,因为科学管理如同节省劳动力的机器一样,其目的正在于提高每一单位劳动力的产量。”

(2)工作定额原理。为了发掘工人们劳动生产率的潜力,就要制定有科学依据的工作定额,确定“合理的日工作量”。定额可以通过调查研究的方法确定。为此,泰勒提出了时间和运作研究的方法。

(3)挑选与培训“第一流的工人”。泰勒认为,为了提高劳动生产率,必须在每一项工作中使用“第一流的工人”。为此,首先必须科学地了解工人,按照那些能干而又愿干的工人(头等工人)来确定工人的劳动方法和劳动时间;同时,泰勒认为应该用新的操作方法来培训工人,使工人能持续而习惯地按科学规律去操作。“就是把科学与科学地选择、培训出来的工人结合在一起”,造就“第一流的工人。”

(4)标准化原理。泰勒认为,在科学管理的情况下,要用科学知识代替个人经验,一个很重要的措施就是实施工具标准化、劳动动作标准化。管理人员的任务之一就是工人的操作方法、使用的工具、劳动与休息的时间搭配,以致机器的安排和作业环境的布置等进行分析,把各种最好的因素结合起来,形成一种科学、标准的操作方式,然后将这些标准在工厂中推行。

(5)有差别的计件工资制。泰勒认为,要在科学地制定劳动定额的前提下,采用有差别的计件工资制来鼓励工人完成或超额完成定额。如果工人超额完成定额,按比正常单价高出25%计酬;如果工人完不成定额,则按比正常单价低20%计酬。

(6)计划与执行相分离。泰勒主张企业成立专门的计划部门,负责调查研究,并根据调查结果确定定额和标准化的操作方法,负责拟订计划并发布命令和指示。工人只负责执行,即按照计划部门制定的操作方法和指示使用规定的标准化工具从事实际操作,不得自行改变。

(7)实行“职能工长制”。泰勒主张实行“职能管理”,即将管理的工作予以细分,每一个管理者只承担一种管理职能。这种思想为以后职能部门的建立和管理专业化提供了基础。

(8)工人和雇主双方都必须进行一次“心理革命”。泰勒认为:“工人和雇主在精神方面要进行一场革命,双方都不把盈余的分配当作头等大事,而把注意力转到增加盈余量上来,直到盈余大到这样的程度,以致不必为如何分配而争吵。他们会看到……他们共同努力所创造的盈余……足够给工人大量增加工资,并同样给雇主增加大量的利润。”

(二)法约尔的管理过程理论

1. 法约尔生平

法约尔 1841 年出生于法国的一个富人家庭,1860 毕业于一家矿业学院,并进入一家采矿冶金公司,从此,他的一生可分为四个时期:

(1)1860~1872 年。在这 12 年间,他作为一个年轻的管理人员和技术人员,职位不是很高,主要关心的是采矿工程方面的事情,特别是防止矿井的火灾事故。

(2)1872~1888 年。这时他已是一个有较大职权的矿井总管,主要关心的是影响这些矿井的经济情况的各种因素,不仅要技术方面考虑,更要从管理和计划方面来考虑。

(3)1888~1918 年。这是他取得伟大成绩的时期。在公司业务濒于破产的时刻,他出任公司总经理,按照自己的管理思想对公司进行改革和整顿,使这家公司在各方面均取得了成功。到他 1918 年退休时,公司财力在法国已达到不可动摇的地位,这一成功至今仍为法国工业史上的美谈。

(4)1918~1925 年。这段时间,法约尔致力于普及和宣传他的管理理论。

法约尔在管理方面的著作很多,主要有:《管理的一般原则》(1908)、《工业管理和一般管理》(1916)、《国家管理理论》(1923)等。其中,《工业管理和一般管理》是其最主要的代表作,标志着一般管理理论的形成。

法约尔跟泰勒的背景、经历不同,泰勒是从“车床前的工人”开始而逐步向上发展,理论适用于企业。法约尔在大部分时间里都担任管理人员,其中在总经理的位置上一干就是 30 年,他是从“办公桌前的总经理”出发的,其理论适用于各种组织。

由于对一般管理理论的突出贡献,法约尔被后人誉为“管理理论之父”。

2. 法约尔的一般管理理论

法约尔的一般管理理论是西方古典管理思想的重要代表,后来成为管理过程学派的理论基础,也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据,对管理理论的发展和企业管理的历程均有着深刻的影响。其一般管理理论的主要内容有:

(1)企业经营活动类别与人员能力结构。

法约尔认为,经营并不等于管理,企业的经营活动可以概括为六大类:

- ①技术活动——生产、制造、加工;
- ②商业活动——购买、销售、交换;
- ③财务活动——资金的筹措和运用;
- ④安全活动——设备和人员的安全保护;
- ⑤会计活动——存货盘点、成本核算、统计;
- ⑥管理活动——计划、组织、指挥、协调、控制。

企业中的每组活动都对应一种专门的能力,如技术能力、商业能力、财务能力、管理能力等。企业中几乎所有人都要从事上述六种活动,因而都需要上述六种能力,但随着企业由小到大、职位由低到高,管理能力在管理者必要能力中的相对重要性不断增加,其他诸如技术、商业、财务、安全、会计等能力的重要性则会相对下降。

(2)管理的 14 项原则。

①劳动分工。实行劳动分工可以提高效率。这种分工不仅适于技术工作,也适用于管理工作。

②职权与职责。职权和职责是有联系的,后者由前者产生,同时又是前者的必然结果。权

力应该同责任相等,如果要一个人对某一工作的结果负责,就应该给予其确保事情成功的应有的权力。

③纪律。严明的纪律是任何组织不可缺少的要素。一个组织的成功不能没有纪律,组织内所有成员都要通过各方达成的协议对自己在组织内的行为进行控制。

④统一指挥。组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令,双重命令对于权威、纪律和稳定性是一种威胁。

⑤统一领导。在某个单一的计划中,从事同类活动的组织成员只能有相同的目标,而且目标相同的一组活动只能有一个领导和一个计划。只有这样,资源的应用与协调才能指向实现同一目标。

⑥个人利益服从整体利益。在企业组织中,企业的总目标享有至高无上的地位,即个人利益不能凌驾于整体利益之上。当个人目标与整体目标发生冲突时,领导者要以身作则,给员工做出良好的榜样。

⑦报酬的公平合理。报酬制度应该公平,对工作成绩与工作效率优良者应有奖励。但奖励不应超过某一适当的限度,即奖励应以能激起职工的热情为限,否则会出现副作用。

⑧权力的集中与分散。提高下属重要性的做法就是职权的分散,即分权;降低这种重要性的做法就是职权的集中,即集权。领导人要根据企业的性质、条件、环境和人员的素质来恰当地决定集权和分权的程度。

⑨等级链与跳板。等级链是指“从最高的权威者到底层管理人员的等级系列”。它表明权力等级的顺序和传递信息的途径。为了保证命令的统一,不能轻易违背等级链,请示要逐级进行,指令也要逐级下达。但有时这样做会延误时间,为此,法约尔设计了一种“跳板”来达到同级之间的横向沟通。但在横向沟通前要征求各自上级的意见,并且事后要立即向各自上级汇报,从而维护统一指挥的原则。

⑩维护秩序。任何组织都应强调秩序。法约尔认为,每一件事都要有一定的位置,每一个人都要有一定的职位,各得其所。而且每个员工都必须处在他能做出更大贡献的职位上。

⑪公平。法约尔认为,公道是执行已订立的协定。但制订协定时,人们不可能预测将来所发生的一切事情,因此,要经常说明它,补充它的不足之处。领导人为了激励下属全心全意做好工作,应该善待他们。公平就是由善意和公道产生的。

⑫任用期稳定。把一个人培养到能胜任目前的工作需要花费时间和金钱。所以,人员(特别是管理者)经常变动对组织是很不利的。

⑬首创精神。首创精神是创立和推行一项计划的动力。除领导人要有首创精神外,还要使全体成员发挥首创精神,这样,将促使职工提高自己的敏感性和能力,对整个组织来说是一种巨大的动力。

⑭集体精神。全体成员的和谐与团结是组织发展的巨大力量。因此,管理者应当鼓励员工紧密团结和发扬集体精神。

(3)教育的必要性。

法约尔认为管理能力可以通过教育来获得。缺少管理教育是由于:①没有管理理论;②每一个管理者都按照他自己的方法、原则和个人的经验行事;③谁也不曾设法使那些被人们接受的规则和经验变成普遍的管理理论。

(三)韦伯的行政组织理论

1. 韦伯生平

马克斯·韦伯(Max Weber),1864年生于德国爱尔福特的一个富裕家庭,1882年进入海德堡大学读法律,后来就读于柏林大学和哥丁根大学。他曾三次参加军事训练,因而对军事生活和组织制度相当了解,这对他所提出的组织理论有较大影响。他的学识非常渊博,对社会学、宗教、经济学和政治学都有着广泛的兴趣。韦伯毕生从事学术研究,曾担任大学教授、主编、政府顾问和作家,在学术上取得了巨大的成就。在管理思想方面,他在《社会和经济组织理论》一书中提出了理想行政组织体系理论,由此被人们称为“组织理论之父”。

2. 理想行政组织体系的特点

韦伯对组织问题的研究是从组织内部的权威关系问题开始的,又以此揭示了不同组织所具有的特性。韦伯指出,任何组织都必须有某种形式的权力作为基础,才能实现目标,只有权力才能变混乱为秩序。

韦伯认为,存在三种纯粹形态的权力:理性合法的权力、传统的权力和超凡的权力。在这三种纯粹形态的权力中,传统权力是世袭而不是按能力挑选的,其管理单纯是为了保存过去的传统。超凡的权力则过于带感情色彩并且是非理性的,其管理不是依据规章制度而是依据神秘或神圣的启示。只有理性合法的权力才适宜作为理想组织体系的基础。

韦伯把行政组织看作理想的组织形式(注意:“理想”并不是指合乎需要,而是指组织的“纯粹形式”,以区别于现实中的组织形式,现实中的组织形式往往是各种形式的混合)。他认为,理想的组织形式具有六大特点。

(1) 明确的分工

组织中每个成员的权力和责任都要有明文规定,并且把这些权力和责任作为正式职责而使之合法化。

(2) 自上而下的等级系统

组织内的各个职业,按照等级原则进行法定安排,每个下级都处于一个上级的控制和监督之下。每个管理者不仅要对自己的决定和行动负责,而且要对下级的决定和行动负责。

(3) 人员的考评和教育

人员的任用完全根据职务的要求,通过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔。

(4) 职业管理人员

行政管理者不是他所管辖的那个企业的所有者,而只是其中的工作人员,是“专职”的管理者,他们领取固定的薪金,有明文规定的升迁制度。

(5) 遵守规则和纪律

行政管理者必须严格遵守组织中规定的规则和纪律。

(6) 组织中人员之间的关系

组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导,不受个人情感的影响。这种公正不倚的态度不仅适用于组织内部,而且适用于组织与外界的关系。

三、新古典管理理论

20世纪20年代,美国工人和工会力量增强,普遍要求调节劳资和管理关系,人们不愿意接受传统组织理论那种权威—服从的领导与被领导关系。而且,尽管科学管理思想在提高劳动生产率方面取得了显著的成绩,但由于它片面强调对工人的严格控制和运作的规范化,忽视了工人的社会需求和感情需求,引发了工人的不满和社会的责难。新古典管理理论正是在这种背景下应运而生的。

(一)梅奥的人际关系学说

1. 梅奥及霍桑实验

乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo),原籍澳大利亚,后移居美国。第一次世界大战期间,他利用业余时间用心理疗法治疗被炸弹震伤的士兵。1923~1926年期间,作为宾夕法尼亚大学的研究人员,他为洛克菲勒基金会进行工业研究。1926年任哈佛大学工商管理研究院工业研究室副教授,1929年任教授。在此期间,他参与策划了霍桑实验。有关霍桑实验的结论主要集中在他的两本书《工业文明的人类问题》(1933)和《工业文明的社会问题》(1945)中。

霍桑实验,是1924~1932年在美国芝加哥城郊的西方电器公司所属的霍桑工厂中进行的一系列试验。

霍桑工厂是一家拥有25 000名工人的生产电话机和电器设备的工厂。它设备完善,福利优越,具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度。但是工人仍有强烈的不满情绪,生产效率也很不理想。为了探究其中的原因,1924年,美国国家研究委员会组织了一个包括各方面专家在内的研究小组对该厂的工作条件和生产效率的关系进行了全面的考察和多种试验。实验全过程分为工场照明试验、继电器装配室试验、大规模访谈、电话线圈装配工试验等阶段,历时八年。

2. 霍桑实验的结论

霍桑实验在管理思想史上占有极其重要的地位,是管理思想的一个历史转折,给管理学的发展开辟了一个崭新的领域。梅奥等人通过对霍桑实验进行总结,创立了人际关系学说,它与传统的科学管理理论相比,具有以下新观点:

(1)工人是“社会人”而不是“经济人”。

梅奥认为,工人是“社会人”,是一个复杂的社会系统中的成员,他们除了追求金钱和物质收入之外,还有社会方面、心理方面的需求,如人们之间的交往和友谊、期待得到社会的尊重和承认等。这些都影响着人们的工作积极性。所以,管理者应考虑到人的社会方面和心理方面的因素,以此合理地组织和管理,以提高劳动生产率。

(2)企业中存在着“非正式组织”。

梅奥认为,人是社会动物,在共同工作中,必然会相互发生关系,由此形成非正式团体。在该团体中,人们形成共同的感情,进而构成一个体系,这就是非正式组织。这种无形组织是不经官方规定而自然形成的,有其特殊的感情、规范和倾向,是成员共同的观点、社会背景或业余爱好等共同利益的反映。非正式组织对员工心理倾向和行为具有重要影响,与正式组织有时相互补充,有时相互矛盾。矛盾一般是由于两者目标不一致造成的。作为管理者的一方,要充分认识到非正式组织的作用,注意在正式组织的效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间搞好平衡,使管理人员之间、工人之间、管理人员与工人之间搞好协作,充分发挥每个人的作用,提高劳动生产率。

(3)新型的领导能力在于提高员工的满足度。

梅奥认为,工作条件、工资报酬并不是决定生产效率高低的首要因素,生产效率的提高主要取决于职工的工作态度以及他和周围人的关系。提高生产效率的主要途径是提高工人的满足度,即职工在安全方面、归属感方面、友谊方面的需求的满足程度。而工人对这些方面的需求是因人而异的,所以,新型的管理者应该认真分析员工需要的特点,不仅要解决工人生产技术或物质生活方面的问题,还要掌握他们的心理状况,了解他们的思想情绪,以采取相应的措

施。这样才能适时、合理、充分地激励员工,达到提高劳动生产率的目的。

(二)巴纳德的系统组织理论

1. 巴纳德简介

切斯特·巴纳德(Chester Barnard)是西方现代管理理论中社会系统学派的创始人。他于1909年进入美国电话电报公司工作,1927年起担任新泽西贝尔电话公司总经理,直至退休。1938年,他出版了《经理人员的职能》,被誉为美国现代管理科学的经典著作。该书连同他10年后出版的《组织与管理》是其系统组织理论的代表作,也是其毕生从事企业管理工作的经验总结。

2. 巴纳德组织理论的主要内容

(1)组织是一个合作系统。

巴纳德认为,“组织是两人或两人以上,用人类意识加以协调而形成的活动或力量系统”。他所强调的是人的行为,是活动和相互作用的系统。他认为在组织内,主管人是最为重要的因素,只有依靠主管人的协调,才能维持一个“努力合作”的系统。他认为主管人有三项主要职能:①制定并维持一套信息传递系统;②促使组织中每个人都能做出重要的贡献;③阐明并确定本组织的目标。

(2)组织存在要有三个基本条件。

①明确的目标。首先,一个组织必须要有明确的目标,否则协作就无从发生;其次,组织目标必须为组织的成员所理解和接受,否则无法统一行动和决策;再次,对于组织目标的理解可以分为协作性理解和个人性理解,而这两种理解往往是矛盾的,主管人的重要职能就是向组织成员灌输组织目标和统一对组织目标的理解;最后,必须区分组织目标与组织成员的个人目标,这两者之间并无直接的关系,也不一致,如何协调组织目标与个人目标的差异是主管人另一重要的任务。

②协作的意愿。协作意愿是指组织成员对组织目标做出贡献的意愿。巴纳德认为,当一个决定涉及是否参与组织的活动时,首先要将自己对组织可能作出的贡献和从组织那里可能取得的诱因进行比较。只有当诱因大于贡献时,个人才会产生协作意愿。作为组织,要在条件许可的情况下,针对不同的人增大诱因,给职工的需求以更大的满足,从而激发他们为组织做出贡献的意愿。

③良好的沟通。组织的共同目标和个人的协作意愿,只有通过意见交流将两者联系和统一起来才具有意义和效果。

(3)组织效力与组织效率原则。

所谓组织效力,是指组织实现其目标的能力或实现其目标的程度。一个组织协作有效,它的组织目标就能实现,这个组织就是有效力的。若一个组织无法实现其目标,这个组织就是无效力的,组织本身也必然瓦解。因此,组织具有较高的效力是组织存在的必要前提。

所谓组织效率,是指组织在实现其目标的过程中满足其成员个人目标的能力和程度。一个组织若不能满足其成员的个人目标,就不可能使其成员具有协作意愿和做出实现组织目标所必需的贡献,他们就会不支持或退出该组织,从而使组织的目标无法实现,进而使组织瓦解。所以,组织效率就是组织的生存能力。一个组织要实现其目标,必须提供充分诱因满足组织成员的个人目标。

(4)权威接受论。

巴纳德认为,管理者的权威并不是来自上级的授予,而是来自自由下而上的认可。他在《经

理的职能》一书中写道：“如果经理人员发出的一个指示性的沟通交往信息为被通知人所接受，那对他来说，这个权力就是被遵从或成立了。于是，它就被作为行动的依据。如果被通知人不接受这种沟通交往信息，那就是拒绝了这种权力。按照这种说法，一项命令是否具有权威，决定于命令的接受者，而不在于命令的发布者。”因此，他认为，单凭职权发号是不足取的，更重要的是取得下级的同意、支持和合作。

四、现代管理理论

第二次世界大战以后，西方发达国家的经济规模不断扩大，涌现出大批的跨国公司。经济组织中的竞争，尤其是国际市场竞争更加激烈，原来的经营管理理论和方法已不能完全适应新的形势，因而又出现了许多新的管理学派，并且这些学派在历史渊源和内容上又相互影响、盘根错节，呈现出管理学派林立的局面。为此，1961年，美国著名管理学家孔茨在美国《管理杂志》上发表文章，把当时的各种管理理论划分为六个主要学派，并称为“管理理论的丛林”。至1980年，孔茨又认为，这一“丛林”又枝叶繁生，至少可以划分为十个学派。其中影响较大的主要有以下几个学派：

（一）管理过程学派

管理过程学派是在法约尔理论的基础上发展起来的，其代表人物包括孔茨、奥唐奈、里奇，由孔茨和奥唐奈合著的《管理学》是第二次世界大战后这一学派的代表作。

孔茨是管理过程学派的集大成者，他继承了法约尔的理论，并把法约尔的理论更加系统化、条理化，使管理过程学派成为管理各学派中最具有影响力的学派。

这个学派的基本观点是：

- （1）管理是一个过程，即让别人同自己去实现既定目标的过程；
- （2）管理过程的职能有计划、组织、人事、领导和控制五项，而协调是管理的本质；
- （3）管理职能具有普遍性，即各级管理人员都执行管理职能，但侧重点则因管理级别的不同而异；
- （4）管理应具有隶属，要因地制宜、灵活应用。

（二）行为科学学派

行为科学学派是在梅奥的人际关系学说的基础上发展起来的，该学派的代表人物很多，如美国的马斯洛（代表作是《激励与个人》）、赫茨伯格（代表作是《工作的推动力》）等。

该学派的主要特点是：

- （1）从单纯强调感情的因素、提倡搞好人与人之间的关系转向探索人类行为的规律，提倡要善于用人、进行人力资源的开发；
- （2）强调个人目标和组织目标的一致性。认为调动积极性必须从个人因素和组织因素两方面着手，使组织目标包含更多的个人目标，不仅改进工作的外部条件，更重要的是要改进工作设计，通过工作本身来满足人的需要。
- （3）认为传统的组织结构和关系容易造成紧张气氛，对组织各层职工均有不利影响。主张在企业中恢复人的尊严，实行民主参与管理。改变上、下级的关系，由命令—服从变为支持—帮助，由监督变为引导，实行职工的自主自治。

（三）决策理论学派

决策理论学派是从社会系统学派发展而来的，其代表人物是美国卡内基—梅隆大学的赫伯特·西蒙教授，其代表作是《管理决策新科学》。西蒙由于在决策理论方面的贡献，曾荣获

1978年的诺贝尔经济学奖。

该学派认为管理的关键在于决策,因此,管理必须采用一套制定决策的科学方法。决策理论的主要论点有:

(1)管理就是决策。管理活动的全部过程都是决策过程,管理是以决策为特征的;决策是管理人员的主要任务,管理人员应该集中精力研究决策问题。

(2)决策是一个复杂的过程。决策不是瞬间即能完成的一种活动,它至少应该分成四个阶段,即提出制定决策的理由、尽可能找出所有可能的行动方案、在诸行动方案中进行抉择进而选出最满意的方案、对方案进行评价。

(3)程序化决策和非程序化决策。西蒙根据决策的性质把决策分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是指反复出现和例行的决策;非程序化决策是指那种从未出现过的,或者其确切的性质和结构还不很清楚或相当复杂的决策。

(4)决策的准则由“最优化”准则转变为“令人满意”准则。

(5)组织设计的任务就是建立一种制定决策的人—机系统。

(四)系统管理学派

系统管理学派是弗理蒙特·E.卡斯特(F.E.Kast)、J.E.罗森茨威克(J.E.Rosenzweig)和R.A.约翰逊(R.A.Johnson)等美国管理学家在一般系统论的基础上建立起来的。弗理蒙特·卡斯特是美国华盛顿大学的教授,他于1963年与约翰逊和罗森茨威克合写了《系统理论和管理》,1970年又与罗森茨威克合写了《组织与管理——一种系统学说》。这两本书比较全面地论述了系统管理理论。

该学派重视对组织结构和模式的分析,应用系统理论的范畴、原理,全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程,并建立起系统模型以便分析。该学派的主要观点是:

(1)组织是由许多子系统组成的。组织作为一个开放的社会技术系统,是由五个不同的分系统构成的整体,这五个分系统是目标与价值分系统、技术分系统、社会心理分系统、组织结构分系统、管理分系统。这五个分系统之间既相互独立,又相互作用,不可分割,从而构成一个整体。这些系统还可以继续分为更小的子系统。

(2)企业是由人、物资、机器和其他资源在一定的目标下组成的一体化系统,它的成长和发展同时受到这些组成要素的影响,在这些要素的相互关系中,人是主体,其他要素则是被动的。管理人员需力求保持各部分之间的动态平衡、相对稳定、一定的连续性,以便适应情况的变化,达到预期目标。同时,企业不是社会这个大系统中的一个子系统,企业预定目标的实现,不仅取决于企业内部条件,还取决于企业外部条件,如资源、市场、社会技术水平、法律制度等,它只有在与外部条件的相互影响中才能达到动态平衡。

(3)如果动用系统观点来考察管理的基本职能,可以把企业看成一个投入—产出系统,投入的是物资、劳动力和各种信息,产出的是各种产品或服务。

(五)权变理论学派

权变理论学派的代表人物是英国的伍德沃德(代表作是《工业组织:理论和实践》)、美国学者F.卢桑斯(F.Luthans)。

权变理论学派的主要论点有:

(1)组织成员的行为和环境的复杂性与不断变化,决定了没有任何一种理论和方法适用于所有情况,因此,管理没有绝对正确的方法,采用何种理论和方法,要视组织的实际情况而定,即所谓“权宜应变”。

(2)依据大量的调查研究,把组织的情况进行分类,建立模式,据此选择适当的管理方法。建立模式时应考虑以下因素:组织规模、工艺技术的模糊性和复杂性、管理者位置的高低、管理者的位置权力、下级个人之间的差别、环境的不确定程度等。这些因素被称为情境因素或者权变因素。

(3)采取 IF-THEN 的思维方式。即要分析清楚具体的情境模式,情境模式确定了,那么相应的管理方法也就确定了。

具体而言,古典理论的模式为:“假如 X,那么 Y”;权变理论的模式为:“假如 X,那么 Y,但只有在 Z 的情况下”(其中,Z 为环境变量)。

(六)管理科学学派

所谓管理科学学派,又称管理中的数量学派、运筹学派,是泰勒科学管理理论的继续和发展。其代表人物是美国的 E.S.伯法(E. S. Buffa)等。他们自称“管理科学家”。

管理科学学派认为,管理就是制定和运用数学模型与程序的系统,就是用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答,以达到企业的目标。

管理科学学派解决问题的七个步骤是:观察和分析、确定问题、建立一个代表所研究系统的模型、从模型中得出解决方案、对模型和得出的解决方案进行验证、建立对解决方案的控制、把解决方案付诸实施。以上七个步骤相互联系、相互影响。

该学派有以下三个优点:

第一,使复杂的、大型的问题有可能分解为较小的部分,更便于诊断、处理;

第二,制作与分析模式必须重视细节并遵循逻辑程序,这样就把决策置于系统研究的基础上,增进决策的科学性;

第三,有助于管理人员做不同的可能选择,如果各种方案包含的风险与机会明确,便更有可能做出正确的选择。

(七)经验主义学派

经验主义学派又称经理主义学派,以向大企业的经理提供当代管理企业的经验和科学方法为目标。主要代表人物是彼得·德鲁克(主要作品有《管理实践》、《管理——任务、责任、实践》等);另一个代表人物是欧内斯特·戴尔(代表作是《伟大的组织者》)。

经验主义学派认为管理学就是研究管理经验,认为通过对管理人员在个别情况下成功的和失败的经验教训的研究,会使人们懂得在将来相应的情况下如何运用有效的方法解决管理问题。因此,这个学派的管理学家把对管理理论的研究放在对实际管理工作者的管理经验教训的研究上,强调从企业管理的实际经验而不是从一般原理出发来进行研究,强调用比较的方法来研究和概括管理经验。

经验主义学派的主要观点是:

(1)管理应侧重于实际应用,而不是纯粹理论的研究。管理学如同医学、法律学和工程学一样,是一种应用学科,而不是纯知识的学科。

(2)实行目标管理的不方法。目标管理结合以工作为中心和以人为中心的管理方法,使职工发现工作的兴趣和价值,从工作中满足其自我实现的需要,同时,企业的目标也因职工的自我实现而实现,这样就把工作和人性统一起来了。

(3)管理者的任务是了解本机构的特殊目的和使命;使工作富有活力并使职工有成就;处理本机构对社会的影响和相对社会的责任。

第五节 管理创新

一、企业创新概述

(一) 企业创新的概念

企业创新是一个比较古老而又恒久的话题。适者生存、优胜劣汰是企业面对的严酷现实。因循守旧、抱残守缺,必然导致企业失去活力。长此以往,势必因不能适应变化的市场需要而在竞争中处于不利地位,逐渐衰败下去以致破产倒闭。

20 世纪 50 年代以来,随着科学技术的飞速发展,市场需求瞬息万变,社会关系日益复杂,管理者每天都会遇到新情况、新问题,创新被提到了前所未有的地位。

所谓企业创新,是指企业在生产经营过程中,将各种资源进行新的、更有效的融合,以达到目标。创新的实质是形成一种创造性思想并转换为有用的新产品、新服务、新方法的过程。这一概念是著名经济学家约瑟夫·A. 熊彼特(Joseph A. Schumpeter)在 1912 年出版的著作《经济发展理论》中首先提出的。

(二) 创新的手段

熊彼特认为,创新是企业获取超额利润的手段,是经济增长的重要根源。他认为,创新包括五种情况:

- (1) 引入一种新产品或提供一种产品的新技术;
- (2) 采用一种新的生产方法;
- (3) 开辟一个新市场;
- (4) 获得一种原料或半成品的新供给来源;
- (5) 实行一种新的企业组织形式。

(三) 创新的原则

彼得·德鲁克在分析创新时,提出了六项创新原则。这六项原则是:

- (1) 分析创新机会的各种来源。这是有目的、有计划的创新的开始。
- (2) 走出去观察、询问和倾听、研究潜在用户的期望、价值观念和需求。
- (3) 有效的创新必须简单集中,只做一件事。
- (4) 有效的创新开始时要小,只做一件具体的事。

(5) 创新一开始就以充当领导者作为目标,争取成为标准的设计者并决定新技术和新产业部门的方向。

(6) 创新需要才干、机智和知识,但是更需要努力和专心致志地工作。

(四) 管理创新

管理创新,是指创造一种新的、更有效的资源整合模式,它既可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全程式管理,也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。

管理创新具体包括下列几种情况:

- (1) 提出一种新的经营思路并有效实施;
- (2) 创设一个新的组织机构并使之有效运转;
- (3) 提出一个新的管理方法;

- (4)设计一种新的管理模式;
- (5)进行一项制度的创新。

二、管理创新领域

(一)企业战略管理

企业战略产生于20世纪六七十年代的美国,完善于80年代,是有关企业长远和全局发展的谋划和策略。

1965年,安索夫(Ansoff)的《公司战略》一书的问世,开了战略管理的先河。1975年,安索夫的《从战略规划到战略管理》一书的出版,则标志着现代战略管理理论体系的形成。该书将战略管理明确解释为:“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境与内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导。”安索夫认为,战略管理与以往经营管理不同之处在于面向未来,动态、连续地完成从决策对实现的过程。

迈克尔·E.波特(Michael E. Porter)的《竞争战略》(1980)和《竞争优势》(1985)两本书的出版,将战略管理的理论推向了高峰。书中许多思想被视为战略管理理论的经典,如五种竞争力、三种基本战略、价值链分析等。通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析,得出不同的战略决策。这一套理论与思想在全球范围内产生了深远的影响。

(二)企业文化

企业文化是现代管理理论与文化理论相结合的产物,也是现代管理实践的产物。它的实践始于日本,理论起源于美国。自20世纪50年代开始,日本经济迅速发展,特别是70年代,日本许多大企业纷纷抢滩美国,对美国的制造业等带来巨大冲击。日本企业的成功引起了美国企业界和管理学界的注意,20世纪70年代末80年代初,许多美国公司去日本学习,管理学家也在分析、比较美日管理的基础上,发现日本企业不但重视管理方面的硬技术,更重视管理的软件,重视建立企业文化。因此,企业文化就成为80年代企业管理研究的重点。培育企业文化成为许多成功企业的经营之道。

《Z理论》的作者威廉·大内认为:一个公司的文化由其传统和风气所构成。公司文化包括一整套象征、仪式和神话,它们把公司价值观和信念传输给雇员们。这些仪式给那些原来就稀少而又抽象的概念添上血肉,赋予它们生命。

《公司文化》的作者迪尔和肯尼迪则指出:公司文化由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成,这些价值观、神话、英雄和象征对公司的员工具有重大的意义。

《追求卓越》的作者托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼认为:成绩卓越的公司能够创造一种内容丰富、道德高尚而且为大众接受的文化准则,一种紧密相连的环境结构,使员工们情绪饱满,互相适应和协调一致。一个伟大的组织能够长久生存下来,最主要的条件并非结构形式或管理技能,而是我们称之为信念的那种精神力量,以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。公司文化包含为数不多的几个基本原则,这些原则是算数的,必须严肃对待,它们代表着公司存在的意义。

(三)企业再造

20世纪80年代,随着人们受教育水平的日益提高以及信息技术越来越多地应用于企业管理,30年代至40年代形成的企业组织愈来愈不能适应新的、竞争日益激烈的环境,管理学界提出要在企业管理的制度、流程、组织、文化等方面进行创新。美国企业从80年代开始了大规模的“企业再造革命”,日本企业也于90年代开始进行所谓的“管理革命”。十几年间,企业

管理经历着前所未有的、类似脱胎换骨的变革。

企业再造理论的最终构架是由迈克尔·哈默(Michael Hammer)博士与詹姆斯·钱皮(James Champy)共同完成的。他们在其合著的《再造企业——企业革命的宣言书》(1993)一书中对企业再造进行了精辟的论述。两位作者把这次管理革命的矛头直接指向亚当·斯密的分工理论,并取分工理论直接起作用的领域——业务流程作为革命的突破口。他们指出:现代企业普遍存在着“大企业病”,而对日新月异的变化与激烈的竞争,要提高企业的运营状况与效率,迫切需要“脱胎换骨”式的革命,只有这样才能回应生存与发展的挑战;企业再造的首要任务是业务流程重组(Business Process Reengineering, BPR),它是企业重新获得竞争优势与生存活力的有效途径;BPR 的实施又需要两大基础,即现代信息技术与高素质的人才。

以 BPR 为起点的“企业再造”为企业带来一场革命性的变革。由于哈默为再造工程所作的理论贡献,他被美国《商业周刊》评为 20 世纪 90 年代最具影响力的“四大管理宗师”之一。

(四)学习型组织

20 世纪 80 年代以来,随着信息革命、知识经济时代进程的加快,企业面临着前所未有的竞争环境的变化,传统的组织模式和管理理念已越来越不适应环境。因此,研究企业组织如何适应新的知识经济环境、增强自身的竞争能力、延长组织寿命,成为世界企业界和理论界关注的焦点。

1990 年,美国管理学家彼得·圣吉(Peter Senge)的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书出版,该书的主要内容旨在说明:企业唯一持久的竞争优势源于比竞争对手学得更快、更好的能力,学习型组织是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿景和获取竞争优势的组织蓝图;要想建立学习型组织,系统思考是必不可少的。该书出版不久,即在全球范围内引起了轰动,并于 1992 年荣获世界企业管理协会最高荣誉奖——开拓奖,作者本人也被评为 90 年代的“管理宗师”。

在阿里·德赫斯(Arie de Geus)所著的《长寿公司》一书中,通过考察 40 家国际长寿公司,得出结论——“成功的公司是能够有效学习的公司”。在他看来,知识是未来的资本,只有学习才能为不断的变革做好准备。

在鲍勃·奥伯莱(Rob Aubrey)与保罗·科恩(Paul Cohen)合著的《管理的智慧》一书中,描述了管理者在学习型组织中角色的变化——他们不仅要学会管理学习的技巧,也要使自己扮演学习的领导者、师傅和教师的多重角色。

学习型组织,是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力,具有高于个人绩效总和的综合绩效。

学习型组织应包括五项要素:

(1)建立共同愿景。愿景可以凝聚公司上下的意志力,通过组织共识,大家努力的方向一致,个人也乐于奉献,为组织目标奋斗。

(2)团队学习。团队智慧应大于个人智慧的平均值,以做出正确的组织决策,通过集体思考和分析找出个人弱点,强化团队向心力。

(3)改变心智模式。组织的障碍多来自个人的旧思维,如固执己见、本位主义,唯有通过团队学习和标杆学习,才能改变心智模式,有所创新。

(4)自我超越。个人有意愿投入工作,专精工作技巧,个人与愿景之间的“创造性的张力”正是自我超越的来源。

(5)系统思考。应通过资讯搜集掌握事件的全貌,以避免“只见树木不见森林”的误区;培养综观全局的思考能力,看清问题的本质,以便了解因果关系。

(五)虚拟组织

1990年于《哈佛商业评论》第6期发表的《公司核心能力》一文,建议公司将经营的焦点放在不易被抄袭的核心能力上,由此引发了后来的“虚拟组织”热潮。

1994年出版的由戈德曼(Glodman)、内格尔(Nagell)和普瑞斯(Preiss)合著的《灵捷竞争者与虚拟组织》是反映虚拟组织理论与实践的代表性著作。

虚拟组织与传统的实体组织不同,它是围绕核心能力,利用计算机信息技术、网络技术及通信技术与全球企业进行互补、互利的合作,合作目的达到后,合作关系随即解散。这种形式能够快速获取处于全球各处的资源为我所用,缩短从“观念到现金流”的周期。

不仅如此,灵活的“虚拟组织”可避免环境的剧烈变动给组织带来的冲击。



【思考与练习】

1. 谈谈你对管理的认识,为什么说管理既有科学性又有艺术性?
2. 管理者的素质和技能有哪些?
3. 阐述一下泰勒的科学管理理论的主要内容。
4. 为什么说梅奥的人际关系学说开辟了管理和理论的一个新领域?



【实训操作】

◎ 实训目标

使学生结合实际,增强对现代管理思想与理论的感性认识,培养对企业管理措施中所体现的管理思想和理论的分析能力。

◎ 实训组织

1. 每4~5位同学分为一个小组。
2. 每个小组在实际企业中,或网络、报纸、杂志中,搜集一个或几个有关管理的案例或资料(最好比较简短)。
3. 每个小组均应用本章所学知识,对案例或资料中体现的管理思想和管理理论进行分析,并写出一份1000字左右的简要报告。
4. 在班级组织一次关于管理创新的讨论会。每个小组推选一名代表上前发言,阐述本组报告内容,小组内其他同学做补充。
5. 每小组发言完毕后,其他小组的同学可自由发问,由汇报小组解答。
6. 由老师和其他各小组分别对汇报小组作出评价。

◎ 实训评价

按老师评价与学生评价各占50%的比例加权,确定各小组成绩。

第三章

组织管理与企业文化



【学习指导】

通过本章的学习,了解组织结构的含义与作用、组织结构的几种基本类型;了解组织文化的作用,掌握组织文化的塑造方法;了解组织变革的原因和步骤;掌握组织结构设计的基本程序、方法和形式;理解什么是学习型组织、企业再造和创新理念。



【导入案例】

滴滴与优步中国合并的同股不同权

滴滴出行 CEO 程维在 2016 年 8 月 8 号下午给优步中国的员工发了一封名为“One Team, One Dream”的内部邮件。程维希望优步中国独立运营、自负盈亏,未来要提升用户体验和效率带来业务增长,这为公司未来的股权结构调整和业务发展定了基调。

先看滴滴当时合并优步中国的股权结构:

优步中国与滴滴以 1:4 的作价合并成立新滴滴,滴滴中国的所有股东将拥有新滴滴 20% 股权,其中优步全球占其中的 17.7%,在过去融资过程中进入的百度等其他投资人股东总计占 2.3%。这是典型的同股不同权设计,像京东、阿里巴巴、脸书等,都是 AB 股或者优先股的设计。优步全球虽然持有 17.7% 股份,成为新滴滴的第一大股东,却仅拥有 5.8% 的投票权,即同股不同权。而优步在中国另外 2.3% 的投资人股东应该是同股同权。为完善治理结构、确保董事会席位,滴滴出行程维将加入优步全球董事会,优步的特拉维斯·卡拉尼克(Travis Kalanick)也将加入滴滴出行董事会,这是双赢的局面。

(资料来源: <http://www.jiemian.com/article/793935.html>)

【讨论与思考】

企业在发展过程中,在遭遇并购或者合并时,企业组织结构也将发生变化,如何有效进行组织结构的调整,以满足股东或者企业运营的需要呢?

第一节 组织结构设计

一、组织的含义

组织工作是管理的四大职能之一,其实质就是研究如何合理、有效地进行分工。计划工作确定组织的具体目标,并对实现目标的途径进行大致的安排之后,为了使人们能更加有效地工作,还必须设计和维持一种组织结构,包括组织机构、职务系统和相互关系。也就是说,组织工作要把未达到组织目标而必须从事的各项工作或活动进行分类组合,划分若干部门,根据管理幅度的要求划分出若干层次,把每一类工作或活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员,并规定上下左右的协调关系。此外,还需根据组织内外诸要素的变化,不断地对组织结构进行调整和变革。

(一)组织的一般含义

一般意义上的组织,泛指各种各样的集合,如企业、学校、机关、医院等,它们是为了一定的目标,通过分工与合作所构成的人的集合。巴纳德认为,由于生理、心理、物质、社会等方面的限制,人为了达到个人的目标或共同的目标,就必须合作,这样就形成群体、形成组织。他说:组织是“两人以上有意识的协调和活动的合作系统”。

根据巴纳德的观点,所有正式组织不论其级别和规模差别多大,均包含共同的目标、协作的愿望和信息沟通三个基本要素,组织的产生和发展只有通过这三个基本要素的结合才能实现。

1. 共同目标

这是针对每个组织成员而言的,是协作愿望的必要前提。没有目标就没有协作,同时也无法了解和预测组织对个人的要求和它的决策内容。企业组织的目标一般包括收益目标、稳定发展目标等。组织成员个人的行动与决策要与这些目标统一起来,就必须注意以下四个方面的问题:

(1)组织目标不仅要得到各组织成员的理解,而且必须为各个成员所接受。

(2)各个成员在理解目标时,协作性的理解和主观性的理解会发生矛盾。协作性理解是指组织成员脱离个人立场从组织的整体利益出发客观地理解组织目标;主观性理解是指以个人的主观想法来理解组织目标。当组织目标单一而具体时,二者发生矛盾的机会较少;当组织目标复杂而抽象时,二者就时常发生矛盾。管理者应当努力克服这一矛盾,让组织成员感到确实存在一个共同的目标。

(3)每个组织成员都具有组织人格和个人人格两个方面,因而必须对组织目标和成员个人目标加以区别。成员的组织人格是指个人为了实现组织的共同目标而采取合理的行动;个人人格是指为了满足个人目的而采取合理的行动。组织目标是外在的、非个体的客观目标,个人目标则是内在的、个体的主观目标。个人之所以对组织目标做出贡献,并非组织目标就是他的个人目标,而是他觉得有利于实现其个人目标。管理者应努力克服组织目标与个人目标的背离,正确处理好个人利益与集体利益的关系。

(4)组织为了适应环境的变化、求得生存和发展,必须经常改变目标。

2. 协作愿望

这是指个人为组织目标贡献力量的愿望。这种愿望能使每一个人的力量凝聚为一个整体

力量,这对组织而言是不可缺少的一项要素。若是没有协作愿望,就不可能有持久的个人努力。但这种愿望也意味着个人行为控制权的转让与失去个体化。因此,巴纳德认为有两方面的问题值得我们注意:

(1)协作愿望的强度随着个人的不同有很大的差别,有的很强,有的很弱;有的消极,还有的持反对意见。

(2)个人协作愿望的强弱是经常变化的,组织中协作愿望强或弱的人数也在变化,并不是固定不变的。组织可以通过向成员提供各种奖酬刺激和说服教育两种措施来加强成员的协作愿望。

3. 信息沟通

信息沟通是将共同目标与协作愿望联系起来,使之成为一个有机整体的动态过程,它是一切活动的基础。通过信息沟通,使成员了解组织目标,产生协作愿望,采取合理行动。组织中的信息沟通必须依据以下原则进行:

(1)要使组织成员明了信息沟通的渠道,并使之习惯化、固定化,更多地强调职位而较少强调个人;

(2)每一个成员必须与组织有明确的正式沟通渠道;

(3)信息沟通的路线必须尽可能地直接或短捷;

(4)必须经常运用完整的信息沟通路线,以免发生矛盾和误解;

(5)作为信息沟通中心的各级管理人员必须称职,要具有综合能力;

(6)当组织在执行职能时,信息沟通的路线不能中断;

(7)每一个信息沟通都必须具有权威性,提高高级职位的权威性是提高组织信息沟通有效性的一个重要手段。

(二)组织的管理学含义

组织的管理学含义有静态与动态之分,其静态意义是指一个组织体系,一种组织结构;其动态意义是指一种组织活动。我们把组织作为管理的一项重要职能是从其动态意义上去理解的,其主要内容是:

(1)根据组织目标,在任务分工的基础上设置组织部门;

(2)根据各部门的任务性质和管理要求,确定各部门的工作标准、职权、职责;

(3)制定各部门之间的关系、联系方式和规范等。

二、组织结构设计的含义和内容

组织结构是组织内的全体成员为实现组织目标,在管理工作中进行分工协作,通过职务、职责、职权及相互关系构成的结构体系。结构的本质是组织成员间的分工协作关系。结构的内涵是人们的职、责、权的关系,因此也可以将组织结构称为权责结构。

(一)组织结构的内容

1. 职能结构

即完成组织目标所需的各项业务及其比例和关系,如一个企业有经营、生产、技术、后勤、管理等不同的业务职能,企业各项工作任务都为实现企业的总体目标服务,但各部分的权责关系又不相同,这是我们组织结构设计的首要任务。

2. 层次结构

即管理层次的构成,又称组织的纵向结构。如公司机构的纵向层次从上到下可以分为股

东大会、董事会、总经理、各职能部门、基层部门、班组等,这样就形成了一个组织完整的纵向结构。企业可以根据自身的规模、选择的企业类型等因素来确定组织的层次结构。

3. 部门结构

即各管理部门和业务部门的构成,也称组织的横向结构。如企业可以根据自身的规模和类型有选择地设置财务部、人事部、营销部、研发部、生产部等。

4. 职权结构

即各职能层次、各部门在权力和责任方面的分工,各职能层次、部门之间的协作关系、监督与被监督的关系。例如,公司中的股东大会是全体股东组成的公司最高权力机关,董事会是股东会选举产生的、行使公司经营管理权的执行机关,经理是公司的辅助业务执行机关和日常管理工作的负责人,监事会是对公司生产经营业务活动进行监督和检查的常设机构。

组织结构处于组织工作的中心环节。组织结构设计就是把为实现组织目标而需完成的各项工作划分为若干性质不同的业务工作,然后把这些工作组合成若干部门,并确定各部门的职责和职权。组织结构设计的结果体现在组织守则上。组织守则包括组织系统图和职位说明书,表示各部门、各职位的职责与职权,以及各部门、主要职责之间的相互关系。

(二)管理幅度与管理层次

组织结构设计很大程度上其实是对管理幅度的确定和管理层次的划分,这二者决定了组织的基本形态。

1. 管理幅度与管理层次的关系

(1)管理幅度。

组织的最高主管因受到时间和精力限制,需委托一定数量的人分担其管理工作。委托的结果是减少了他必须直接从事的业务工作量,但增加了他协调受托人之间关系的工作量。因此,任何主管能够直接、有效地指挥和监督下属的数量是有限的。这个有限的直接领导的下属数量就是管理幅度。

(2)管理层次。

由于同样的原因,最高主管的受托人也需要将受托担任的部分管理工作再委托给另一些人来协助执行,并以此类推,直至受托人能直接安排和协调组织成员的具体业务活动。由此形成组织中最高主管到具体工作人员之间的不同层次,即管理层次。

(3)管理幅度与管理层次之间的关系。

一个组织管理层次的多少受到组织规模和管理幅度的影响。在管理幅度给定的条件下,管理层次与组织的规模大小成正比:组织规模越大,包括的成员越多,管理层次也就越多。在组织的规模既定的条件下,管理层次与管理幅度成反比:每个主管能直接控制的下属的人数越多,所属的管理层次就越少;相反,管理幅度减小,则管理层次增加。其中,起主导作用的是管理幅度,即管理幅度决定管理层次,这是由管理幅度的有限性决定的。同时,管理层次也对管理幅度起着一定的制约作用,这是因为管理层次具有较高的稳定性,这就要求管理幅度在一定程度上要服从既定的管理层次。

2. 管理幅度的确定

由于有效管理幅度是决定组织层次的基本因素,因此,确定合理的管理幅度是进行组织设计的关键步骤。管理幅度可以用数据表示,但是不同组织这个数字都不一样,即使同一组织的不同部门这个数字也会有很大差异。那么这个数字怎么确定?我们可以从以下方面考虑:

(1)工作能力。

若主管人员的综合能力、理解能力和表达能力强,则可以迅速把握问题的关键,就下属的请示提出恰当的指导建议,并使下属明确理解,缩短与每一位下属在接触中占用的时间。同样,若下属具备符合要求的能力,受过良好的系统培训,则可以在很多问题上根据符合组织要求的自己的想法去解决,从而减少向上级请示、占用上级时间的频率。这样的情况下,管理幅度可以适当放宽。

(2)工作的内容和性质。

①主管所处的层次。主管的工作在于决策和用人,而处在系统的不同层次,决策和用人的比重各不相同。越是接近组织的高层,主管人员的决策职能就越重要,用于指导和协调下属的时间就越少,所以其管理幅度较之中层和基层的管理人员都要小。

②下属工作的相似性。下属从事的工作内容和性质相近,则对每个人的指导和建议也大体相同,这样同一主管对较多下属指挥和监督时不会有什么问题,管理幅度也要大一些。

③计划的完善程度。下属如果单纯地执行计划,而且计划本身制定得比较完善和详尽,计划对员工要求明确,那么,主管花费在对下属指挥上的时间就少;相反,下属如果不仅要执行计划,而且还要将计划进一步分解,或者计划本身就不完善,那么,对下属指导、解释的工作量就会大大增加,相应减少了管理幅度。

④非管理事务的多少。主管作为不同层次的代表,往往必须占用一定的时间去进行一些非管理事务,这些对管理幅度也会产生消极的影响。

(3)工作条件。

①助手的配备情况。如果有关下属的所有问题不分轻重都由主管亲自处理,那么必定花费主管大量的时间,他直接领导下属的数量也势必减少。但是如果给领导配备助手,由助手跟下属进行一般联络,处理一些次要的问题,则可以大大减少主管的工作量,增加主管的管理幅度。

②信息手段的运用。利用先进的技术去搜集、处理、传输信息,不仅可以帮助主管更早、更全面地了解下属的工作情况,从而及时地提出忠告和建议,而且可以使下属更多地了解与自己工作有关的信息,从而更加自如、自主地处理分内的事务,这显然可以扩大主管的管理幅度。

③工作地点的相似性。不同的下属在地理位置上的分散会增加下属与主管以及下属之间的沟通困难,从而影响主管直属部下的数量。

(4)工作环境。

组织环境稳定与否,会在很大程度上影响组织活动的内容和政策调整的频率与幅度。环境变化越快、变化程度越大,组织遇到的问题就越多,下属向上级请示就越经常和越必要;同时,上级因为要花更多的时间在关注环境变化的问题上,对下属的指导工作的时间和精力也就越少。因此,环境越不稳定,各层次主管人员的管理幅度就越受限制。

三、组织设计的程序

设计组织的结构是执行组织职能的基础工作,组织设计的任务是提供组织结构系统图和编制职务说明书。组织设计主要是针对三种情况:一是新建组织需进行组织结构设计,二是原有组织结构出现较大问题或组织目标发生变化,三是组织结构需要完善和调整。在三种不同的情况下,组织结构设计的基本程序都是一致的,一般包括以下三个步骤:

(一)职务设计与分析

组织系统图是自上而下绘制的,我们在研究现有组织的改进时,也往往自上而下重新划分

各个部门的职责。但是,如果我们要设计一个全新的组织结构,却需要从最基层开始,是自下而上的。

职务的设计与分析是组织设计的最基础的工作,职务设计是在目标活动逐步分解的基础上,设计和确定组织内从事具体管理工作所需的职务类别与数量,分析担任每个职务的人员应负的责任、应具有的高素质要求。

(二)部门划分

根据各个职务所从事的工作内容的性质以及职务间的相互关系,依照一定的原则,可以将各个职务组合成被称为“部门”的管理单位。组织活动的特点、环境和条件不同,划分部门所依据的标志也可能会不断调整。

(三)结构的形成

职务设计和部门划分是根据工作要求来进行的。在此基础上,还要根据组织内外能够获得的现有人力资源,对初步设计的部门和职务进行调整,并平衡各部门、各职务的工作,以使组织结构合理。如果再次分析的结果证明初步设计是合理的,那么剩下的任务便是根据各自工作的性质和内容规定各管理机构之间的职责、权限以及义务关系,使各管理部门和职务形成一个严密的网络。

四、组织设计的原则

现代的管理者通过对组织所处环境、采用的技术、制定的战略、发展的规模等方面进行大量的理论研究和实践探索,总结出了组织设计的五条基本原则:

(一)目标至上、职能领先原则

组织结构只是实现组织目标的手段,组织机构只是落实组织机能或职能的工具。因此,管理者在进行组织设计工作时,无论是决定选取何种形式的组织结构,还是决定配置哪些职位、部门和层次,都必须以服从并服务于组织目标实现为出发点。组织在一定时期内所要实现和开展的战略目标、核心职能,往往对组织结构的形式与构成起着决定性作用。对组织特定目标和职能的关注应该贯穿组织设计和变革工作全过程。

(二)管理幅度合理原则

所谓管理幅度,又称管理跨度或管理宽度,就是一个主管人员有效领导的直接下属的数量。一般来讲,任何主管人员能够直接、有效地指挥和监督的下属数量总是有限的。管理幅度过大,会造成指导监督不力,使组织陷入失控的状态;管理幅度过小,又会造成管理人员配备过多,管理效率降低。所以,保持合理的管理幅度是组织设计工作的一项重要原则。

(三)统一指挥原则

统一指挥指的是组织中的每个下属应当而且只能向一个上级主管直接汇报工作,就是我们俗话说的“一个人只能有一个婆婆”,以避免多头指挥。可以说,组织内部的分工越是细致、深入,统一指挥原则对于保证组织目标实现的作用就越重要。政出多门、命令不统一,一方面会使真正想做事的下属无所适从,另一方面也给了一些不想做事的下属以利用矛盾、逃避责任的机会。但是,这条重要的原则在组织实践中常遇到来自多方面的破坏,最常见的两种情况是多头指挥和越级指挥。

1. 多头指挥

如图 3.1 所示,在正常情况下,D、E 只接受 B 领导,F、G 只接

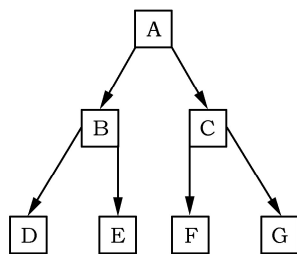


图 3.1 等级关系

受 C 的领导, B、C 不该闯入对方的领地。如果 B 指挥 F 或者是 C 指挥 D, 那么多头管理就出现了。F 会因为 B 跟自己顶头上司 C 是相同层次的职务而服从这个命令。在实际工作中, 经常会有这种情况出现, 例如, 营销部的主管有时也会安排生产部的员工做一些工作, 生产部的主管也会给自己的下属分配工作, 当这两项工作有冲突时, 多头管理的弊端表现得更为明显。

2. 越级指挥

在正常情况下, A 只能对其直接下属 B、C 直接下达命令, 但是出于效率和速度的考虑, 为了纠正某项错误或及时停止某些工作, A 不通过 B、C 而直接向 D、E 或 F、G 下达命令。对于 D、E 或 F、G 而言, A 是他们上司的上司, 在通常情况下会积极执行。

这种行为经常反复就属于越级指挥, 越级指挥常常是伴随多头管理同时出现。越级指挥所带来的危害是极大的, 它不仅破坏了命令统一的原则, 而且会引发越级请示的行为。长此以往, 会造成中层干部在工作中的犹豫不决, 增强他们的依赖性, 使得中层干部也逃避责任, 最终会导致中间管理层乃至整个行政管理系统的瘫痪。

为了防止上述现象的出现, 在组织设计中要根据一个下级只能服从一个上级领导的原则, 将各个管理职务形成一条连续的等级链, 明确规定链中每个职务之间的责任、权利关系, 严禁越级指挥或越权指挥; 在指挥实践中, 在管理的体制上, 要实行各级行政首长负责制, 减少甚至不设各级行政主管的副职, 以防止副职篡权、越权, 从而干扰本职工作, 以保证统一命令原则的贯彻。

(四) 权责对等原则

在进行组织设计时, 既要明确每个部门或职务的职责范围, 又要赋予其完成职责所必需的权利。使职权和职责保持一致是组织有效运行的前提, 也是组织设计中必须遵循的基本原则。只有责任, 没有职权或权限太小, 会使工作者的积极性和主动性受到严重束缚; 相反, 只有职权而无责任, 或者责任程度小于职权, 则会导致组织中出现权力滥用和无人负责现象的并存局面。

(五) 因事设职与因职设人相结合原则

组织中每个部门、每个职务都必须由一定的人员来完成规定的工作任务。组织设计必须确保实现组织目标活动的每项内容都能落实到具体的职位和部门, 做到“事事有人做”, 而不是“人人有事做”。这样, 组织设计中自然就要求从工作的特点和需要出发, 因事设职, 因职用人。但这并不意味着组织设计可以忽视人的因素, 忽视人的特点和人的能力, 我们在设计组织结构时也要尽量兼顾组织内部现有人员的情况。组织设计必须保证有能力的人有机会去做他们真正胜任的工作的同时, 使工作人员的能力在组织中获得不断的提高和发展。总而言之, 要做到“人”与“事”的有机结合。

第二节 企业组织结构

组织结构是组织的“框架”, 而“框架”是否合理、完善也在很大程度上决定了组织的目标能否顺利实现。但客观地说, 设计一种适合各种组织的理想组织结构形式是非常困难的, 因为每个组织所依托的环境、经营战略、技术要求和管理体制等都有各自的特点。即使是针对某一特定企业, 也难以设计出能满足各种要求的组织结构形式, 因为有许多要求实际上是相互矛盾的。比如, 希望组织结构能适应迅速做出决策的要求, 同时又要保证决策的高质量; 既希望组织具有较强的创新和应变能力, 又要保证相对稳定等。

实际上,组织结构也不是包治百病的灵丹妙药,也不能解决所有的组织问题。一个组织能否正常运转,除了要选择合理的组织形式以外,还取决于很多其他因素,如人员配备、工作激励、行为控制、组织文化等。组织结构的形式多种多样,以下主要介绍几种基本的形式。

一、直线制组织结构

这是最简单的组织结构,是一种集权式的组织结构形式,又称军队式组织结构。它的特点是组织中的职位按垂直系统直线排列,各级主管负责人行使统一指挥和管理职能,一般不设职能人员或只在上层组织配备少数职能人员协助主管人员工作。

由图 3.2 可见,这种组织结构设计简单、权责分明、信息沟通方便,便于统一指挥、集中管理。它的主要缺点是缺乏横向之间的协调关系,没有职能机构当领导的助手,容易产生忙乱现象。所以,一旦企业规模扩大、管理工作复杂化,领导者势必因经验、精力不够而顾此失彼,难以进行有效的管理。

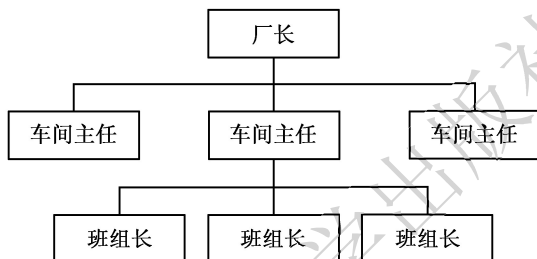


图 3.2 直线制组织结构

这种组织结构只有在企业规模不大、职工人数不多、生产和管理工作都比较简单的情况下才能适用。

二、职能制组织结构

职能制组织亦称“U 形”组织,这种组织结构是指只设立若干职能机构或人员,各职能机构或人员在自己的业务范围内都有权向下级下达命令和指示,即各级负责人除了要服从上级直接领导的指挥以外,还是接受上级各职能机构或人员的领导。如图 3.3 所示。

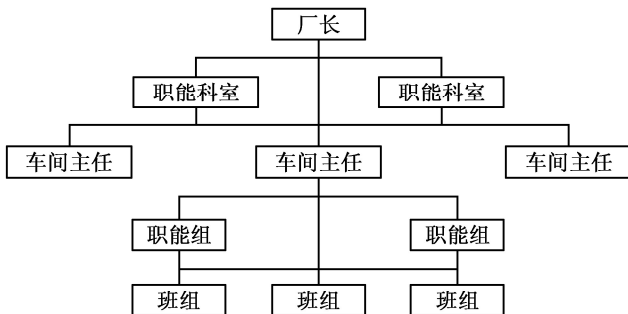


图 3.3 职能制组织结构

职能制组织设计的优点是:职能部门任务专门化,有利于发挥职能专长,这点对许多职能

人员颇具激发力;可以降低费用,主要来自于各项职能的规模经济效益。职能型组织设计的主要不足是:多头管理妨碍组织的统一指挥,不利于明确划分职责与职权;各职能机构往往不能很好地配合,横向联系差;在科技发展迅速、经济联系日益复杂的情况下,对环境发展变化的适应性差;过于强调专业化,使得主管人员忽视本专业以外的知识,不利于培养上层管理者。这种组织结构是一种理想的模型,在现实的企业中应用得很少。

三、直线职能制组织结构

直线职能制组织结构是把直线制和职能制结合起来形成的。在直线职能制组织结构中,管理人员被分为两类:一类是对下级直接下达命令的直线指挥人员,另一类是为直线指挥人员提供建议和咨询、对下级进行业务指导的职能人员。这是一种以直线为基础,在各级行政负责人之下设置相应的职能部门,分别从事专业管理,作为该级领导者的参谋,实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。如图 3.4 所示。

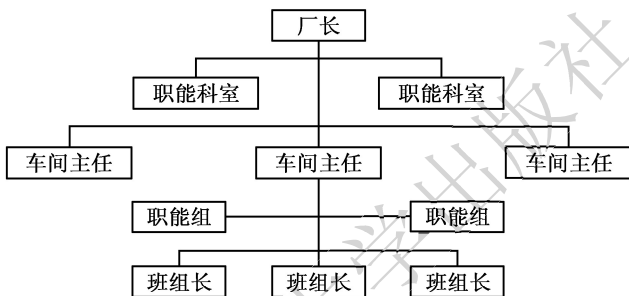


图 3.4 直线职能制组织结构

这种管理形式是在综合了直线制和职能制的优点和缺点的基础上形成的。因此,它既保持了直线制的集中统一指挥的优点,又吸取了职能制发挥专业管理的长处,从而提高了管理工作的效率。直线职能制的产生使组织管理大大前进了一步,所以各国的组织中采用这种组织形式的比较普遍,而且采用的时间比较长。我国目前大多数企业,甚至机关、学校、医院等都采用直线职能制的结构。

但是这种组织结构在管理实践中也有不足之处:权力集中于高层管理者,下级缺乏必要的自主权;各职能部门之间的横向联系差,容易产生脱节和矛盾;各参谋部门与指挥部门之间的目标不统一,容易产生矛盾;信息传递线路较长,反馈较慢,适应环境变化较难。实际上,这是典型的“集权式”管理组织结构。

四、事业部制组织结构

事业部制组织,又称“M形”组织。它以产生目标和结果为基准来进行部门划分和组合。事业部制是西方经济从自由资本主义过渡到垄断资本主义以后,在企业规模大型化、企业经营多样化、市场竞争激烈化的条件下出现的一种分权式的组织形式。所谓事业部结构,就是一个企业内按产品、地区或市场(顾客)分别成立若干事业部,事业部在总公司集中领导下进行分权管理的一种组织形式。例如,湖南的三一重工集团按产品类别来划分事业部,麦当劳公司则将自己划分为几大地理区域。另一些企业,如银行,通常以顾客类型为依据来进行部门划分。如图 3.5 所示。

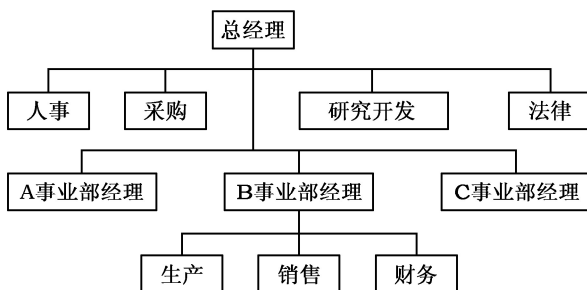


图 3.5 事业部制组织结构

(一) 事业部制组织结构的主要优点

(1) 提高了管理的灵活性和适应性。由于各事业部单独核算、自成体系,在生产经营上具有较大的自主权,这样既有利于调动各事业部的积极性和主动性,有利于培养和训练高级管理人才,又便于各事业部之间开展竞争,从而有利于增强企业对环境条件变化的适应能力。

(2) 有利于高层管理者摆脱日常行政事务,集中精力做好有关企业大政方针的决策。

(3) 便于组织专业化生产,便于采用流水作业和自动化等先进的生产组织形式,有利于提高生产效率、保证产品质量、降低产品成本。

(二) 事业部制组织结构的主要缺点

(1) 增加了管理层次,造成机构重叠、管理人员和管理费用增加。

(2) 由于各事业部独立经营,各事业部之间人员互换困难,互相支援较差。

(3) 各事业部经常从本部门出发,容易滋长不顾公司整体利益的本位主义和分散主义倾向。

事业部制组织设计中,重要决策可以在较低的组织层次做出,与职能制组织相比较,它有利于以一种分权的方式来开展管理工作。事业部制组织一般适用于具有较复杂的产品类别或较广泛的地区分布的企业。

五、矩阵制组织结构

有的企业同时有几个项目需要完成,每个项目要求配备不同专长的技术人员或其他资源。为了加强对项目的管理,每个项目在总经理或厂长领导下由专人负责。其中,工作小组或项目小组一般由不同背景、不同技能、不同知识、分别选自不同部门的人员组成。组成工作小组后,大家为某个特定的项目共同工作。对于有这种需求的组织,建议采用矩阵制组织结构。矩阵制组织是将按职能划分的部门和按产品、服务或工程项目划分的项目小组组织起来而形成的一种组织结构形式。如图 3.6 所示。

(一) 矩阵制组织设计的优点

(1) 将组织的纵向联系和横向联系很好地结合起来,有利于加强各职能部门之间的协调和合作,及时沟通情况、解决问题。

(2) 具有较强的机动性,能根据特定需要和环境变化保持高度的适应性。

(3) 把不同部门、具有不同专长的专业人员组织在一起,有利于相互启发、集思广益,有利于攻克各种技术难题、更加圆满地完成工作任务。它在发挥人的才能方面具有很大的灵活性。

(二) 矩阵制组织的问题

(1) 在资源管理方面存在复杂性。

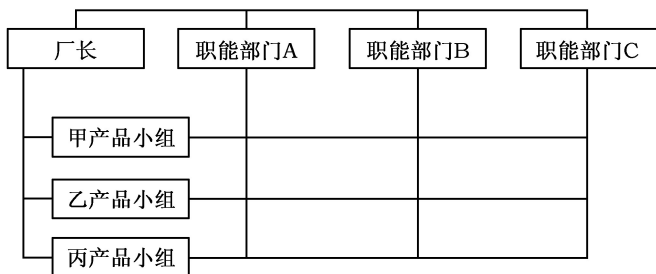


图 3.6 矩阵制组织结构

(2)稳定性差。由于各个小组成员是由各职能部门临时抽调的,任务完成以后还是要回到原职部门工作,容易使小组成员产生临时观点,不安心工作,从而对工作产生一定的影响。

六、立体多维型组织结构

这种组织结构是直线职能制、矩阵制、事业部制结合为一体的复杂机构形态。它是从系统的观点出发建立的多维立体的组织结构。这种组织形式由三方面的管理系统组成:按产品划分的事业部是利润中心,按职能划分的专业参谋部门是专业成本中心,按地域划分的是各地区管理机构。如图 3.7 所示。

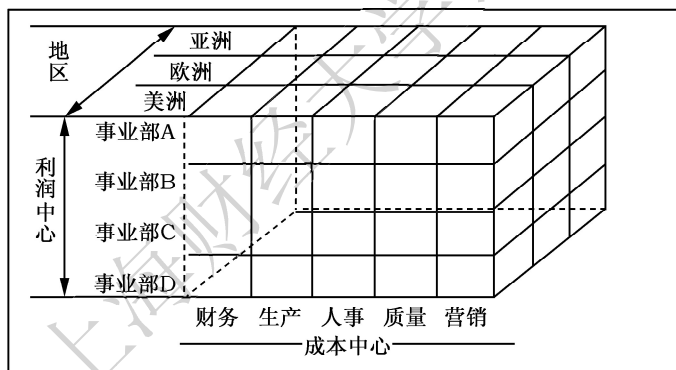


图 3.7 立体多维型组织结构

通过多维的立体组织结构,可以使这三方面的机构协调一致、紧密配合,为实现组织的总目标服务。立体多维型组织结构适用于多种产品开发、跨地区经营的跨国公司或跨地区公司,可以为这些企业在不同产品、不同地区增强市场竞争提供组织上的保证。

第三节 现代企业组织文化与组织变革

一、企业组织文化

(一)文化的含义与特征

管理学中,文化指的是一种除政治、经济、军事以外的一种观念形态。可见,文化这一概念所

包含的内容是极其广泛和复杂的,所以说文化是一个复杂的总体。但文化又是可以为人们所感觉到的社会存在,一般表现为一定时期人们的知识、宗教、信仰、道德、习俗、心理等。

文化具有相对的稳定性和独立性。任何一种文化形态都是从社会经济结构发展起来的,并且要受这个结构的制约。但是文化形态一经产生,便具有相对的独立性和稳定性。这说明,一种文化形成后,其变化是相当缓慢的。

(二) 企业文化的结构层次

从现代系统论的观点看,组织文化的结构由三个层次构成:表层文化、中介文化、深层文化。

表层文化是组织中的物化文化,是现代组织文化结构中表层的部分,人们可以直接感知并直观地把握。表层文化主要有组织的工作场所、办公设备、建筑设计、布局造型、社区环境以及文化环境等。

中介文化是由组织制度文化、管理文化和生活文化组成的。制度文化又表现为组织的规章制度、组织机构以及在运行过程中的交往方式、行业准则等。管理文化表现为组织的管理机制、管理手段、管理风格与特色。生活文化表现为组织成员的娱乐活动及成员的各种教育培训。可以说,中介文化是组织及其成员的一切行为方式所表现出来的精神状态和思想意识。

深层文化是一种观念文化,是全体组织成员共同信守的基本信念、价值标准、道德规范等的总和,它是组织文化的核心和灵魂。

(三) 企业文化的功能

企业文化对一个组织而言具有至关重要的作用,这种作用是通过企业文化所具有的功能来实现的。

1. 自我内聚功能

企业文化通过建立组织全体成员共同的价值观培养组织成员的认同感和归属感,使组织与组织成员的目标整合起来。组织与员工之间建立起的相互依存关系,使个人的行为、思想、感情、信念、习惯与整个组织有机地统一起来,形成相对稳固的文化氛围,凝聚成一种无形的合力与整体趋向,从而能够激发员工发挥主观能动性,为组织的共同目标而努力。正是组织文化这种自我凝聚、自我向心、自我激励的作用,才构成组织生存发展的基础和不断成功的动力。

2. 自我改造功能

企业文化能从根本上改变旧有价值观,建立起新的价值观念,使之适应组织正常实践活动的需要。尤其是对于刚刚进入企业的新成员来说,他们原有的心理习惯、思维方式、行为方式可能与整个组织不和谐,因此必须使他们尽早认同和接受组织的价值观念和行为方式,并将之化成自己的价值观和行为方式,按照与组织一致的原则思想和行动。因此,企业文化具有某种强制性与改造性。

3. 自我调控功能

企业文化作为团体共同的价值观,通过不断地向个人价值观渗透和内化,使企业自动生成一套自我调控机制,以“看不见的手”操纵企业的管理行为和操作行为,是对企业成员一种软性约束。它可以让企业目标和个人目标有机统一起来,并自动转化为个体成员的自觉行动。

4. 自我完善功能

企业在不断的发展过程中所形成的文化积淀,通过无数次的辐射、反馈和强化,会随着实践的不断发展和不断更新和优化,推动企业文化不断改进和完善。一旦企业文化进入了这种不断深化和完善的良性循环,就会持续地推动组织走向卓越,同时企业的进步和提高又促进企业文化的丰富,完善和升华。

5. 自我延续功能

企业文化的形成是一个复杂的过程,往往会受到社会环境、人文环境和自然环境等诸多因素的影响。优秀的企业文化必须经过长期的耐心倡导和精心培育,以及不断的实践、总结、提炼、修改、充实得到提高和升华。企业文化一经固化,就会因具有自己的历史延续性而持久不断地起作用,即使组织的管理者发生了变动,企业文化的影响也不会立即消失。

(四)企业的跨文化管理

文化是一个重要的管理环境。各国的文化差异很大,不同文化对管理的方式、方法的接受程度是不同的。经济全球化将组织以及管理者置于多种文化交融的环境中,不同文化之间的冲突不可避免。如何在多种文化交融的环境中进行有效的管理,将是管理者要解决的一个难题。

在世界管理实践中,影响较大的有美国的管理与日本的管理。美国的管理可以说是西方管理实践的代表,而日本的管理则可以看作东方管理实践的代表。这两种管理有着明显的不同,形成这种区别的根本原因是管理所处的文化环境不同。

(五)我国文化的特点及对管理的影响

按照哲学家的划分,中国文化也属于东方文化。但是,中国文化既不同于印度的追求人的自身超脱的宗教文化,又不同于等级森严的日本文化。中国文化是在人与人之间的矛盾冲突中形成的。在这种文化中,人们习惯从关系中去体会一切,把个人看作群体的分子而非个人,是整个戏剧的角色而不是独立的演员。这样的文化有如下几个特点:

1. 强调“人和”的重要性

在我国传统文化中,“人和”占有十分重要的地位。如果将“人和”这一哲学语言翻译为管理学用语,就是今天管理学中所说的人际关系的和谐。我国古代的思想家都认为:“人和”是实行组织目标最为关键的因素。孙武在《孙子兵法》中就指出:“上下同欲者胜”;思想家孟子则更是直截了当地指出:天时、地利、人和是事业兴废的三要素,但是“天时不如地利,地利不如人和”。在我国,商人做生意都讲究“和气生财”。在这样的文化环境中成长起来的人,一般都希望有一个人际关系和谐的学习工作环境,尽量避免发生冲突。

“人和”对管理的作用是双重的,有利的方面是人们都愿意为营造一个良好的人际环境而努力,因此容易形成凝聚力,也比较容易沟通;不利的方面是,在制度化的组织中,理性的管理措施不易被接受,矛盾常常被掩盖;此外,过分追求“人和”,会抑制成员之间的竞争。

2. 强调集体主义

东方文化与西方文化最大的一个不同点是集体主义优先,个人从属于集体,人们从集体中感受自身的存在。如北宋思想家范仲淹倡导的“先天下之忧而忧,后天下之乐而乐”,在人们的整体行为中就有很大的影响;此外,先公后私、忠君报国、兼善天下等思想也体现着集体主义精神。

集体主义对管理的影响也是双重的。有利的方面是:它在组织成员的个人目标与组织的共同目标统一方面有重要的作用,能够有效地保证组织目标的实现;组织成员在组织的共同目标下团结起来,能够产生最大的集体合力。不利的方面是:过分强调集体主义,忽视合理的个人利益,最终会使成员丧失工作的积极性。

3. 重视人与人之间的伦理关系

中国社会长期受儒家伦理思想的影响,极其重视长幼尊卑的伦理关系,重人情,讲人治,看重感情投入,提倡“士为知己者死”。由于我国文化过分讲究人情伦理关系,因此形成了按照

情、理、法的顺序办事的惯例。无论是治国安邦的大事,还是管理家务这样的小事,一般都是以情为先导、循理不循法。动之以情无效,然后才晓之以理、明辨是非、陈述利害;讲理不通,最后再诉诸公堂、依法办事。

重视人情的文化对管理的积极作用是:按照人们的感情需求,在不违反原则的前提下,将事情处理得合乎情理,会收到事半功倍的效果。但是,重人治,轻法度,难以做到奖惩分明,难以保证制度的公平性,管理最后也将无规矩可言。

二、塑造企业组织文化的主要途径

(一)选择价值标准

由于组织价值观关系整个组织文化的核心和灵魂,因此选择正确的组织价值观是塑造组织文化的主要战略问题。选择组织价值观有两个前提:一是要立足本组织的具体特点。不同组织有不同的目的、环境、习惯和组成方式,由此构成的组织类型也千差万别,因此必须把握本组织特点,才能获得广大员工和社会公众的认同和理解。二是要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调。组织文化的各个要素之间只有经过科学的组织与匹配才能实现系统的整体优化。

(二)强化员工认同

组织的文化最终还是要落实到组织的各个成员,因此一旦选择和确定了组织的价值观和组织文化模式,就应该把基本认可的方案通过一定的强化灌输的方法使其深入人心。具体可以通过充分利用组织的一切宣传工具和手段树立英雄人物、培训教育等方法来进行。

(三)提炼定格

即把经过精心分析、全面归纳、科学论证和实践检验的组织文化予以条理化、完善化、格式化,加以必要的理论加工和文字处理,用精练的语言表达出来。一个完善的组织文化的构建需要一定的时间,如我国的东风汽车公司经过30年才形成“拼搏、创新、竞争、主人翁”的企业精神。因此,充分的时间、广泛的发动、认真的提炼是必不可少的。

(四)巩固落实

组织文化的巩固落实至少应该包括两方面工作:一是组织制定必要的制度作为保障,因为任何一种文化在转化为全体员工的习惯行为之前,要让每一位成员都自觉、主动地按照组织文化的标准去办事几乎是不可能的。例如,在高度文明和高度自律的新加坡,其背后有近乎苛刻的处罚制度做支撑。另一方面,组织的领导者也要起到表率作用,领导者是员工的楷模,他本人的行为就是一种无声的号召和导向,组织文化的巩固落实要求组织的领导者能观念更新、作风正派、率先垂范。

(五)丰富发展

任何一种文化都是特定历史的产物,当组织内外条件发生变化时,要不失时机地调整、更新、丰富和发展,这既是一个不断淘汰旧文化、生成新文化的过程,也是一个认识和实践不断深化的过程,组织文化由此循环往复达到更高的层次。

三、企业组织变革

(一)组织变革的影响因素

1. 环境

任何组织都是在一定的环境下生存和发展的。一个组织要持续发展,就必须适应周围环

境。环境总是处于变化之中的,有时变化剧烈,有时变化缓慢。当环境变到足以阻碍组织发展时,就必须对组织进行调整和改革,以适应环境的变化。组织外部经营环境对组织的影响主要表现在以下三个方面:(1)对职务和部门设计的影响;(2)对各部门关系的影响;(3)对组织结构总体特征的影响。

2. 战略

组织结构只是实现组织目标的手段,因此组织结构的设计和调整必须服从组织战略的需要。适应战略要求的组织结构为战略的实施、组织目标的实现提供了必要的前提。

战略是实现组织目标的各种行动方案、方针和方向选择的总称。为实现同一目标,组织可在多种战略中进行挑选。战略选择的不同在两个层次上影响组织结构:(1)不同的战略要求不同的业务活动,从而影响管理职务的设计;(2)战略重点的改变会引起组织的工作重点改变,从而引起各部门与职务在组织中重要程度的改变,进而要求各管理职能部门之间的关系做相应的调整。

3. 技术

任何组织的生存与发展都离不开一定的技术。由于组织总是需要将某些投入转变为产出,该过程需要一定的技术。这一点在企业中表现得十分典型。技术以及技术设备的水平不仅影响组织活动的效果和效率,而且会作用于组织活动的内容划分、职务设置和工作人员的素质要求。譬如,信息处理的计算机化必将改变组织中的会计、文书、档案等部门的工作形式和性质。

总之,技术及其变化对企业组织结构设计的影响是比较突出的。例如,当今企业组织结构所发生的巨大变化,最主要的原因是信息技术的普及和采用。

4. 规模与组织所处的发展阶段

组织的规模对其结构的影响是明显的:规模小,组织结构可以简单;规模大,则结构复杂得多。组织的规模往往与组织的发展阶段相联系。有学者指出:在发展的不同阶段,要求有与之相适应的组织结构形态。

(二)企业组织结构发展的趋势

1. 扁平化趋势

经过长期的演变,企业逐渐形成了一套等级森严的金字塔形的层级组织体系,层级层次越来越多,信息处理和传递要经过若干环节,致使整个组织对外部环境变化的反应迟钝,内部管理难度加大,工作效率低下。20世纪80年代以来,西方不少企业开始对这种传统模式进行大胆改革,减少管理层次,扩大管理幅度,组织结构呈现扁平化的发展趋势。

组织结构扁平化是为了适应组织环境日益复杂多变而提出来的。它的顺畅运作需要具备两个重要条件:一是现代信息处理和传输技术的巨大进步,能够对大量复杂信息进行快捷而及时的处理和传输,致使多数中间组织失去存在的必要,如经纪人、批发商以及某些零售商的作用将逐步弱化,生产者与消费者之间的鸿沟缩小、界限模糊,它们可以直接联系和接触,相互掌握对方信息;二是组织成员的独立工作能力大大提高,管理者向员工大量授权,组建各种工作团队,员工承担较大的责任,普通员工与管理者之间、下级管理者和上级管理者之间的关系由传统的被动执行者和发号施令者的关系转变为一种新型的团队成员之间的关系。

2. 柔性化趋势

组织结构柔性化的目的是使一个组织的资源得到充分利用,增强组织对环境动态变化的适应能力。

组织结构柔性化表现为集权和分权的统一。与一味强调分权的做法不同,集权和分权统一的关键是上级和下级之间通过一些直接和间接的交流渠道及时进行信息的沟通,适当地调整权限结构,保证组织的战略发展目标和组织的各项具体活动之间形成有机的联结关系。

组织结构柔性化还表现为稳定性和变革性的统一。适应组织结构不断变革的需要,组织结构分为两个组成部分:一部分是为了完成组织的一些经常性任务而建立的组织结构,这部分比较稳定,是组织结构的基本组成部分;另一部分是为了完成一些临时性任务而建立的组织结构,是组织结构的补充部分,如各种项目小组等。

3. 分立化趋势

分立化是指从一个公司里再分离出几个小公司,把公司总部与下属单位之间的内部性的上下级关系变成外部性的公司与公司之间的关系。它是以一种市场平等关系来联结公司总部与下属各个分公司和子公司之间的关系,是在产权关系上进行的变革,公司总部对所分立的分公司和子公司只通过股权渗透进行控制,所分立的分公司和子公司是独立的法人实体,拥有完全独立的经营地位。

分立化有两种方式:一种是横向分立,按照产品的不同种类进行分立。企业将一些有发展前途的产品分离出来,成立独立的公司,选派有技术、懂管理的人去经营,这样,可以最大限度地提高单个产品经营单位的自主权,在一个又一个的单位产品市场上形成自己的优势地位。另一种是纵向分立,按照同一类别产品的不同生产阶段进行上下游分立,通过纵向分立可以进一步集中企业的力量,提高企业的专业化生产水平。

4. 网络虚拟化趋势

随着市场竞争的日益加剧和经济全球化、信息化和知识化,越来越多的大公司认识到庞大的规模和臃肿的机构设置不利于企业竞争力的提高。因此,许多大企业在内部组织结构上进行重大调整,将传统企业固定的、封闭的集权式结构改变为开放式网络结构,形象地说就是由“集权制”转变为“联邦制”。虚拟企业的产生就是企业组织结构整体形态变化的一个最典型的例子。具体来说,虚拟企业是一个外部化的网络组织。核心企业是这个网络的中心,在满足市场需求方面,它与网络中的其他企业紧密合作,因为它自身仅仅保留了部分关键功能。

虚拟企业也是在市场变化快、技术进步快、产品研制开发难度加大的形式下企业生存发展的一种模式。它的最大优势是具有灵活性,可以最大限度地利用市场的资源和协作的效率,最快地满足市场的需要,因为它不是一个固定的组织,而是一个在一定的利益条件下结合成的松散组织,在这个组织中,各部分的调整容易而且快捷。

(1) 虚拟生产

虚拟生产的模式是指为快速响应市场需求,充分利用计算机技术和互联网技术打破传统的空间概念,组建管理扁平化、竞争与合作相结合的动态联盟,并围绕各自的核心竞争力开展生产活动的生产模式。

它的主要特征包括:在整个生产过程中,货物、信息和服务高度个性化综合,无论是产品、服务还是价格都是消费者选择和赋予的函数;生产部门能够快速对顾客的需求做出反应,按顾客要求定制不同种类、任意批量的产品;集成顾客、销售商、供应商以及生产者各方面的意见,在网络中进行动态的个性化设计,直到需求者满意为止;新的组织形式——虚拟企业的出现,它的核心是一种从必要的商务过程或资源(人或物理设备)中综合出来的新的生产能力,而不是它们的物理位置。生产是否在一个公司或是在一个合作的公司中进行并不重要。比如现代企业中的代工模式,就是典型的虚拟生产。

(2) 虚拟经营

虚拟经营是适应多变的需求与竞争环境的一种动态企业的经营观的产物,是以内外部资源的合理整合与善用为宗旨,以内部机构的精简和外部协作的强化为目标,以灵活与适应性为原则,把企业的供应商、生产商、顾客或竞争对手等建立起来的动态合作网络作为新型财富创造的方式。虚拟经营以其鲜明的时代特色为全球知名企业广泛采用。目前市场中存在的连锁经营就属于此模式。

(3) 虚拟管理

虚拟管理(Virtual Management)是网络时代的需求,它是指公司的成员分布于不同地点时的管理;同时也指团队成员并不一定由单一公司成员组成。它的理想状态是跨越时间、空间和组织边界的实时沟通和合作。以达到资源的合理配置和效益的最大化。

5. 学习型组织

(1) 学习型组织的发展历程。

学习型组织的最早提出可以追溯到 20 世纪 70 年代美国哈佛大学的克里斯·阿吉利斯(Chris Argyris)和 D.A.熊恩(D. A. Schon)。20 世纪 80 年代开始,在企业界和管理思想界出现了推广和研究学习型组织的热潮,并逐渐风靡全球。

1994 年,美国麻省理工学院的彼德·圣吉的《第五项修炼》的出版是学习型组织发展的一个新高度,该书的出版引起了对学习型组织更为广泛的兴趣、研究与实践。圣吉提出的五项修炼组织模型为学习型组织的研究提供了一个坚实的基础,并在实践中不断发展和深入人心。

(2) 学习型组织的要点。

要理解学习型组织,首先要对学习的方式有一定的认识。学习一般有三种类型:个人学习、组织学习和学习型组织。这三种方式是不断深入的,个人学习是基础,而学习型组织是最终要实现的目标。另外,学习型组织对人性的假设是“自我超越人”,有别于以往的人性假设(经济人、社会人、复杂人等),其最大的特点是把组织成员看作不断成长的、可以通过学习而不断提高的人。

圣吉认为学习型组织必须具备五项技能,即自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习以及系统思考。

①自我超越。自我超越就是学习不断理清并加深个人的真正愿望,集中精力,培养耐心,并客观地观察现实;学习如何扩展个人的能力,创造出我们想要的结果,并且塑造出一种组织环境,鼓励所有的成员自我发展,实现自己选择的目标和愿景。

②改善心智模式。心智模式是看待旧有事物而形成的特定的思维模式。心智模式一旦形成,将使人自觉或不自觉地从某个固定的角度去认识和思考发生的问题,并用习惯的方式予以解决。这在一个急剧变动的社会中会影响我们看待新事物的方式,影响我们采取正确的行动。而培养良好的心智模式可以帮助管理者做出有效和及时的决策,进而获得良好的组织绩效。

③建立共同愿景。共同愿景可以简单表述为:我们想要创造什么?它是被组织成员共同认可、向往、渴望的愿望和景象。建立共同愿景包含了四个要素:愿景、价值观、目的和使命、目标。

④团体学习。团体学习可以提炼出高于个人的团体智力,促使组织具有创造性的同时又产生协调一致的行动,并且成果会随着成员扩散到其他团体,进而在组织中形成学习的气氛。这是因为,学习型团体是由具有共同愿景的学习型的人构成的,同时,它又具有有机的特性,团体的共同“智商”在共同愿景的指引下要高于所有成员智商的总和。

⑤系统思考。企业作为一种开放式的组织系统,要不断地与外界环境进行物质、信息、能量等方面的交换,同时,组织内部又包含着人、物、财等许多子系统,相互作用,相互影响。那么,企业在进行各项战略决策时,必须要从组织整体上做全局性的思考。

6. 企业再造

1993年,美国管理学家迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮以《再造企业——企业革命的宣言》一书,在美国和西方发达国家中掀起了一场企业管理革命。企业再造理论以一种全新的思想重新审视企业,并对传统管理学赖以存在的基础——分工理论提出了质疑,是管理学发展史中的一次巨大变革。

(1) 变革的背景——分工和低效率。

企业再造理论的出现,一个明确的指向就是亚当·斯密的劳动分工理论。在斯密看来,分工能够带来高效率:①分工可以促使劳动者生产知识的专业化,在较短的时间内使技能迅速熟练和提高,形成生产中的高效率;②分工可以使劳动者长时间专注于一项工作,节约或减少因为经常变换工作而耽搁的时间;③分工可以促使大量有利于节省劳动的机器和工作方法的出现。

但是,劳动分工在不断提高个人生产效率的同时,也给企业的持续发展套上了一道无形的枷锁。首先,分工将一个连贯的业务流程分解成数个支离破碎的片段,既导致劳动者的技能单一,也增加了各个业务部门之间的工作流量,交易费用因此会大大增加。其次,在分工制度下,企业组织的主要形态是金字塔式的科层制,这种体制将人们的工作关系分为严格的上下级关系,束缚了企业员工的积极性、主动性和创造性。

因此,劳动分工的最终后果就是从整体上降低了企业的工作效率,以恢复业务流程本来面目为根本内容的企业再造理论便应运而生。

(2) 变革的核心——重组流程。

企业再造理论首要的内容就是提出了对企业业务流程的不同理解。哈默和钱皮将流程再造定义为,“针对企业业务流程的基本问题进行反思,并对它进行彻底的重新设计,以便在衡量绩效的重要指标上,如成本、质量、服务和效率等方面,取得显著的进展”;并强调打破原有分工理论的束缚,重新树立“以流程为导向”的思想。企业再造直接针对的就是被分工割裂得支离破碎的业务流程,其目的就是要重建完整和高效率的新流程。这种新的业务流程具有以下特点:

- ①工作单位发生变化——从职能部门变为流程执行小组;
- ②工作变换——从简单的任务变为多方面的工作;
- ③人的作用发生变化——从受控制变为授权;
- ④职业准备发生变化——从职业培训变为学校教育;
- ⑤衡量业绩和报酬的重点发生变化——从按照活动变为按照成果;
- ⑥晋升的标准发生变化——从看工作成绩变为看工作能力;
- ⑦价值观发生变化——从维护型变为开拓型;
- ⑧管理人员发生变化——从监工变为教练;
- ⑨组织结构发生变化——从等级制变为减少层次;
- ⑩主管人员发生变化——从记分员变为领导人。

企业再造理论认为,企业再造活动绝不是一次改良运动,而是重大的突变式改革。首先,企业再造对固有的基本信念提出挑战。企业在经营过程中会遵循一些事先假定的基本信念,

这些信念往往会深深植根于企业内部,影响企业各种经营活动的展开,也影响企业业务流程的设计和执行,有长期历史的企业尤其如此。

其次,企业再造需要对原有事物进行彻底改造,不是仅仅满足于对组织的修修补补,而是努力开辟完成工作的崭新途径,即重建企业的业务流程,使企业产生脱胎换骨般的巨大变化。

然后,改革要在经营业绩上取得显著的改进。企业再造不是要在业绩上取得点滴的改善或逐渐提高,而是要在经营业绩上取得显著的改进。



【思考与练习】

1. 组织的含义有哪些?设计组织结构应考虑哪些基本原则?
2. 阐述企业组织结构的发展趋势。
3. 阐述影响组织变革的因素。
4. 如何理解企业文化的概念?



【案例分析】

● 案例分析

普茨迈斯特员工抗议收购 向文波称不会裁员

“两个月前,在争夺印度最高楼项目时,我们两家还是竞争对手,现在成一家人了。”昨天下午,三一集团总裁唐修国在三一重工(600031.SH)收购德国工程机械巨头普茨迈斯特控股有限公司(Putzmeister,下称“普茨迈斯特”)召开的新闻发布会上如此感慨。

而在三一重工宣布26.54亿元人民币收购德国机械企业普茨迈斯特(Putzmeister Holding GmbH)90%股份后,德国时间1月30日,数百名普茨迈斯特工人举行抗议活动,他们一是担心会失去工作机会,二是抗议一直被蒙在鼓里。

尽管三一重工高层昨日多次强调,公司不会裁员。但是,遭遇员工抗议之后,仍然为三一重工的收购平添了一份不确定性。

“闪电收购”

“在不到4周前,我收到了梁的信件。半个月后我们见面,几个小时就达成了默契和一致。”普茨迈斯特年近80岁的创始人卡尔·习理德(Karl Schlecht Stiftung)在昨日的新闻发布会上介绍,这是一项闪电式收购。

三一重工总裁向文波介绍,习理德已在多年前全面退出对普茨迈斯特的管理,公司已经全部交由职业管理团队经营。习理德一直未能找到合适的家族继承人,再加上金融危机的影响,因此,最终决定将自己亲手创立的公司交给曾经的竞争对手三一重工。习理德的解释是,在他与三一集团董事长梁稳根交流后,感觉两人和双方的企业有着共同的“理念”,“他不仅认同普茨迈斯特的愿景与企业价值,也体现了我们公司的创业精神”,因此迅速做出了转让决定。

梁稳根在给习理德的信中表达了强烈的合作意愿,并表示:普茨迈斯特对于三一和他个人来说,是无法用金钱来衡量的。梁稳根尊称习理德为老师,并称这位老人也是三一重工这家企业的老师。

在习理德给梁稳根的回信中,他明确表示,将三一重工确定为收购普茨迈斯特的唯一对象。不仅如此,为了表达诚意,习理德还在双方见面时提出交换手表,“表示我会严格遵守我们确定的时间表”,于是,妻子25年前送给习理德的手表,和梁稳根独子第一份工资购得送给他

的手表,成了这两家企业创立者交换的信物。

除了理念的契合,梁稳根认为中德之间经济合作的加强是双方能够迅速签订收购协议的大背景。据他介绍,三一德国是迄今为止中国在欧洲最大的实业投资项目,而三一去年在德国的采购总额超过了50亿元人民币。这或许给了习理德另一种信心。

习理德回应称:“这是一个中德示范性交易。”

“不裁员”

收购消息引发了普茨迈斯特员工的不满和抗议。

君合律师事务所合伙人李晓阳告诉《第一财经日报》,一般意义上说,一家企业的股东与其他投资人在商议相关重大事件时,确实没有义务和责任向员工说明,否则会产生员工情绪动荡、企业生产经营发生变化、资本市场波动等不利因素。

向文波昨天说:“不会解雇一名(德国)工人,双方会通过有效的分工和扩充普茨迈斯特的产品线来增加就业。”

向文波说:“三一重工的机械产品毛利率为10%左右,而普茨迈斯特的则是10%多一点,我们会把他们的部分制造(产能)转移到中国,通过产业链降低成本,提高利润。”

2011年,普茨迈斯特的销售额为5.6亿欧元,净利润为600万欧元,利润率显然低得可怜。

向文波昨天也表示,普茨迈斯特被收购后,原公司总裁罗伯特·肖毅(Norbert Scheuch)将任三一集团执行董事,普茨迈斯特80岁高龄的董事长习理德将成为三一集团的顾问。未来三一重工若在中国香港上市,将会给原股东部分股份。另外,三一重工将会使用全现金的方式来收购这家德国企业,并购成功后会拥有该企业的全部知识产权。

也有律师向记者表示,这次收购除了要得到中国发改委、商务部、国家外汇管理局等批准之外,可能还涉及国外相关政府及机构的核准,因而这次德国收购是否能顺利完成还存在不确定性。

思考:

- (1)三一重工为何会收购德国普茨迈斯特?
- (2)普茨迈斯特被收购之后,会对企业产生哪些方面的影响?
- (3)三一重工如何应对收购后对普茨迈斯特的管理?

2. 同学们自由组合,假定每个同学带资10万元,组成一个公司,由同学自己决定自己的组织名称、组织类型、组织的生产服务项目,对小组里的同学进行分工,体验一下虚拟公司的组建和运作。