



21世纪高职高专商贸与财经类专业规划教材

# 企业管理基础

主 编◎田 青



南京大学出版社



21世纪高职高专商贸与财经类专业规划教材

# 企业管理基础

主 编 田 青

副主编 章尧东 刘笑诵 蒋永华

编 者 (以姓氏笔画为序)

许尔青 何 剑 张海军

徐 露 高明文

图书在版编目(CIP)数据

企业管理基础/田青主编. —南京:南京大学出版社,  
2008.9

21世纪高职高专商贸与财经类专业规划教材

ISBN 978-7-305-05445-7

I. 企... II. 田... III. 企业管理—高等学校:技术  
学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 120467 号

出版者 南京大学出版社  
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093  
网 址 <http://press.nju.edu.cn>  
出版人 左 健  
丛 书 名 21 世纪高职高专商贸与财经类专业规划教材  
书 名 企业管理基础  
主 编 田 青  
责任编辑 张峻峰 黄继东 编辑热线 025-83592193  
照 排 南京南琳图文制作有限公司  
印 刷 南京新洲印刷有限公司  
开 本 787×1092 1/16 印张 16.75 字数 420 千  
版 次 2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷  
印 数 1—3600  
ISBN 978-7-305-05445-7  
定 价 30.00 元  
发行热线 025-83594756  
电子邮箱 [sales@press.nju.edu.cn](mailto:sales@press.nju.edu.cn)(销售部)  
[nupress1@public1.ptt.js.cn](mailto:nupress1@public1.ptt.js.cn)

\* 版权所有,侵权必究

\* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购  
图书销售部门联系调换

## 21 世纪高职高专商贸与财经类专业规划教材

### 编审委员会

**学术顾问** 赵曙明(南京大学商学院院长,教授、博士生导师)

王兆明(江苏省高职教育研究会理事长、江苏经贸职业技术学院院长,研究员)

**主任委员** 高建宁(江苏省高职教育研究会商贸与财经类专业协作委员会主任,教授)

**副主任委员**(排名不分先后)

左 健(南京大学出版社社长兼总编辑,编审)

徐汝琦(扬州环境资源职业技术学院院长,副研究员)

蒋超五(江苏财经职业技术学院副院长,副教授)

沈苏林(无锡商业职业技术学院副院长,副教授)

钱吉奎(南京铁道职业技术学院副院长,副教授)

张 泰(扬州职业大学副校长,副教授)

顾坤华(江苏省高职教育研究会商贸与财经类专业协作委员会秘书长,副编审)

**委员单位**(以汉语拼音为序)

常州工程职业技术学院

常州机电职业技术学院

常州信息职业技术学院

淮安信息职业技术学院

江苏财经职业技术学院

江苏海事职业技术学院

江苏经贸职业技术学院

江苏农林职业技术学院

江苏食品职业技术学院

江苏畜牧兽医职业技术学院

江阴职业技术学院

连云港师范高等专科学校

南京大学出版社

南京工业职业技术学院

南京化工职业技术学院

南京交通职业技术学院

南京铁道职业技术学院

南京信息职业技术学院

南京正德职业技术学院

南通纺织职业技术学院

南通航运职业技术学院

南通职业大学

三江学院

泰州职业技术学院

无锡工艺职业技术学院

无锡南洋职业技术学院

无锡商业职业技术学院

徐州工业职业技术学院

徐州建筑职业技术学院

盐城纺织职业技术学院

扬州工业职业技术学院

扬州环境资源职业技术学院

扬州职业大学

镇江高等专科学校

## 21 世纪高职高专商贸与财经类专业规划教材

### 出版说明

高职高专教育教学改革的重点难点在于实验实训环境的建设。商贸与财经类专业实验实训环境的形成,不仅是教学方式的创新,而且必将推进课程体系、教学内容乃至整个教育方式的创新。

近年来,在江苏省高职教育研究会商贸与财经类专业协作委员会的牵头召集和组织协调下,南京大学出版社多次具体承办了高职高专商贸与财经类专业建设、课程改革、教材编写的研讨会,经过反复地论证,“商贸与财经类专业”的划分体系可由金融类、财会类和商务类三大板块组成,这是对传统的经济管理类专业划分体系的科学诠释。其划分的依据,是按照 2004 年教育部印发的《普通高等学校高职高专教育指导性专业目录(试行)》(教高[2004]3 号)的要求,结合高职高专院校专业设置的实际情况,基本反映了高职高专教育教学改革的发展方向。

根据高职高专教育的实际和商贸与财经类专业教学的特点,南京大学出版社配合江苏省高职教育研究会商贸与财经类专业协作委员会,以教学改革为中心,优化整合高职高专商贸与财经类专业的课程体系,共同推出了这套有特色的规划教材。

本系列教材的主要特色有:

#### 1. 集约化

为改变目前各院校在教材编写上“单兵打拼”的局面,由“21 世纪高职高专商贸与财经类专业规划教材编写委员会”统筹规划,集江苏省 70 多所高职高专院校的资源优势,联手形成“兵团作战”的合力。参与编写的教师多为教授级的教学名师或“双师型”教师,他们既具有丰富的教学经验以及创新的课堂教学方法,又具有企业的从业经历,使知识、经验和教学方法有机地结合在一起,同时也意味着优势互补、资源共享,向实现高等职业教育集约化办学迈出了可喜的一步。

#### 2. 精品化

本系列教材超越了传统的课程体系,将重点放在支持品牌专业、特色专业和精品课程的配套教材建设上,力图借助教材编写的契机进行整体规划,为高职高专院校商贸与财经类专业打造出既前瞻性又标准化、既符合人才培养方案和教学计划要求又具有精品化“苏版”教材的特色,并以此带动高职高专商贸与财经类专业群的建设工作。

#### 3. 实用化

这套教材的编写体例包括:导入案例、教学知识点、案例分析、技能训练、复习与思考、综合实训这六个部分。同时,按照企业对商贸与财经类专业学生的实际需求,引入“技能+学历”的

“双证”培训体系,以“项目驱动法”来设计实例与实训,使学生在了解相关理论的基础上,具备相应的实际操作技能。这样的实用性教材有助于构建以能力为本位、以职业实践为主线、以项目课程为主体的模块化课程体系,从而有助于实现以就业为导向的对 学生职业素质与技术应用能力的培养。

#### 4. 立体化

为了更深入地解决教改和课改中的重点与难点问题,我们不仅提供优秀的纸质主教材,还提供电子教案、教学大纲、实验录像、视频演示、网络课程等教学配套资源,形成纸质出版物、电子音像与网络出版物等相结合的立体化教学解决方案。

愿这套系列教材能为新的时代背景下高职高专商贸与财经类专业课程体系的构建和教学改革建设的进展做出应有的贡献。同时,这套教材也在不断地发展完善之中,欢迎广大有识之士共同参与。

江苏省高职教育研究会商贸与财经类专业协作委员会

南京大学出版社

2008年8月

# 前 言

本教材的编写以培养学生职业能力,提高职业素质为主线,强调理论教学与实践训练相结合,以体现高职教育的特点。在介绍基本概念和基本理论的同时,侧重于基本管理理念、能力与技能的训练,充分考虑近年来企业管理理论与实践的发展趋势及应用热点,适当引入新方法和新概念,并在每章之后附有案例分析及实践活动,以激发学生学习兴趣,提高学生主动学习能力。

根据高等职业教育的特点及教材编写的基本原则,我们力求处理好基础理论与实际应用的关系,系统性、完整性与先进性的关系,并注意教材在教学上的适用性和启发性,力求内容新颖、结构合理、概念清晰、深入浅出、通俗易懂、实践性强、易于教学、便于自学,以着重提高学生分析问题和解决问题的能力。

全书共分为九章,包括企业管理概述、企业战略管理、营销管理、财务管理、生产管理、质量管理、物流管理、人力资源管理和企业信息管理等内容。

本书可作为财经类高职高专专业基础课教材和非财经类专业选修课教材,也可以作为职业培训、自学用书。

本教材由长期从事企业管理教学与实践的教师编写而成。本书的编写指导思想及大纲由田青起草,集体讨论决定。本书由田青担任主编,章尧东、刘笑诵、蒋永华担任副主编。本书第一、九章由章尧东撰写,第二章由高明文撰写,第三、八章由徐露撰写,第四章由何剑撰写,第五、六、七章由张海军撰写。本书第一、二、四、八、九章由田青主审,第三、五、六、七章由许尔青主审。全书由田青统稿。

本书的编写过程中,编者参考并引用了国内外相关作者的著作和研究成果。在此,我们表示衷心的感谢。由于作者的水平有限及时间仓促,书中难免存在错误或不足之处,诚恳希望使用本教材的师生及其他读者提出宝贵意见(邮箱 jscytq@163.com),以便不断修改和完善。

作 者

2008年6月



# 目 录

<b>第一章 企业管理概述</b> .....	1
第一节 企业及企业设立.....	4
第二节 企业管理组织.....	21
第三节 企业文化.....	25
<b>第二章 企业战略管理</b> .....	32
第一节 企业战略的含义、特征及作用.....	33
第二节 企业战略的构成、层次及类型.....	35
第三节 企业战略管理.....	40
第四节 企业战略管理理论的演变与发展.....	43
<b>第三章 营销管理</b> .....	50
第一节 市场营销概述.....	51
第二节 产品策略.....	57
第三节 价格策略.....	66
第四节 分销策略.....	71
第五节 促销策略.....	73
<b>第四章 财务管理</b> .....	82
第一节 财务管理概述.....	84
第二节 企业筹资管理.....	88
第三节 企业投资管理.....	92
第四节 财务分析.....	100
<b>第五章 生产管理</b> .....	108
第一节 生产过程组织.....	109
第二节 生产计划.....	115
第三节 生产作业计划.....	120
第四节 网络计划技术.....	125
<b>第六章 质量管理</b> .....	137
第一节 质量管理及其发展.....	139



企业管理基础

第二节	全面质量管理及控制方法	145
第三节	ISO 9000 族标准	150
第四节	质量管理体系及审核认证	154
<b>第七章</b>	<b>物流管理</b>	<b>162</b>
第一节	物流管理概述	163
第二节	库存管理	172
第三节	供应链管理	179
<b>第八章</b>	<b>人力资源管理</b>	<b>190</b>
第一节	人力资源管理概述	191
第二节	招聘	195
第三节	培训	201
第四节	绩效与薪酬	206
第五节	劳动关系管理	217
<b>第九章</b>	<b>企业信息管理</b>	<b>225</b>
第一节	企业信息管理概述	225
第二节	企业资源计划(ERP)	234
第三节	电子商务	239
	练习题参考答案	244
	主要参考书目	253

# 第一章 企业管理概述

## 学习目标

1. 掌握企业、企业管理等相关概念,了解企业管理的主要职能及几种具体的企业组织结构形式;
2. 掌握企业分类,熟悉企业设立程序;
3. 掌握企业文化的概念及构成,了解企业文化的功能。



## 导入案例

### 海尔管理模式

2000年,海尔的海内外营业额突破400亿元,在全球建立了7个工业园、46个工厂、15个设计中心,产品销往世界160多个国家和地区,搭建了一个国际化海尔的框架。2000年中国品牌英雄排座次,海尔以330亿的品牌价值紧随红塔山,昂首跨过了新世纪的门槛。海尔把16年的光阴进行了酣畅淋漓的发挥,创造了一个品牌:一个企业的品牌、一个产业的品牌、一个走出国门进入发达国家上流家庭的品牌。

1985年,海尔只是一间破败不堪的小厂,年销售收入只有348万元,亏损147万元。如今已长成了一个世界瞩目的集团,增长了10000多倍。当时只有600多位员工,现在达到2万多人。当时海尔只生产一个型号的电冰箱,现在可生产58个系列9200多种家电产品,冰箱、空调、洗衣机、微波炉、电视机、电脑、手机——囊括白色家电、黑色家电及米色家电。

#### 一、“OEC管理”模式

OEC(overall every control and clear),“O”表示全方位,“E”表示每人、每天、每事,“C”表示控制和管理,即是全方位对每人每天每件事进行控制和管理。在这里OEC管理由三个部分构成,它们分别是目标系统,日清系统和有效激励机制。核心内容可以概括为5句话:总账不漏项,事事有人管,人人都管事,管事凭效果,管人凭考核。用一句话来概括就是:“日事日毕,日清日高”。

OEC管理的本质就是把企业核心目标量化到人,把每一个细小的目标责任落实到每一个海尔员工的身上。

被誉为“海尔管理之剑”的OEC,真正体现了以人为本的管理,推动海尔的企业管理和生产设备技术齐头并进,与世界先进水平保持同步。日本一家准备来中国投资的著名大公司老板,参观海尔生产线时,趁人不注意摸了一下设备,发现一尘不染,便当即决定斥资与海尔合作。

1999年7月中旬,美国洛杉矶地区的气温高达40多度,酷热难耐,路上也少有人在这么热的天气走动,但美国海尔贸易有限公司零部件经理丹先生发现运往洛杉矶的海尔洗衣机零部件多放了一箱,这件事本来不影响工作,找机会调回来即可,但他不这么认为——当天的日清中就定下了要调回零部件的内容,哪能把当日没完成的工作往后拖呢!最后,丹先生顶着火

辣辣的太阳把这箱零部件及时调换回来。当日的工作决不往后拖,这就是海尔人。

张瑞敏讲了一段话:什么叫做不简单,能够把简单的事千百遍都做对,就是不简单;什么不容易,人家公认的非常容易的事情,非常认真地做好它,就是不容易。关于不简单与不容易之说,还有一个擦玻璃的故事可做注释。海尔冰箱公司有一个材料库,每一块玻璃上都贴有一张小纸条,条上有两排编码,一个是谁负责擦干净这块玻璃,另一个是谁负责检查这块玻璃,通过这种责任到人的方式,海尔的每件东西都有人负责管理。大到一个重大的项目,小到一只开关或一粒小配件都体现出这种精细化和零缺陷。把企业大目标分成若干个小目标,把每一个小目标落实到海尔员工的身上,切切实实做好每件事,让人人都管事,事事有人管,这正是张瑞敏 OEC 管理方法的精髓。

在车间,你会看到有名的 3E 卡,这张卡上包括一个工人一天工作所有的内容,如产量、质量、工艺、纪律、安全、卫生等等。每一位员工每天都要记,每日一总结,月末凭 3E 卡领工资。海尔另一处独特的车间风景是“绿色工位”。“绿色工位”指的就是每个班组制造工人分成 3 种状态,一种是合格工位,一种是培训工位,一种是不合格工位。绿色图标代表合格工位,黄色图标代表不合格工位。若某人得了黄色工位,那么他下一步就要努力获得绿色工位。

海尔把班组也分为三级:达到规定要求的就叫合格班组;免检班组就是质量完全信得过的;最高一级的就是自主管理班组,所有的管理目标都是通过自己内部协调和管理来完成的,即实现从“要我干”变为“我要干”的主观能动性跨越。

海尔集团的员工也分为三级,有试用员工,有合格员工,最好的就是优秀员工。优秀员工,就要让他参与管理。张瑞敏希望全体员工来参与企业管理,都来关心企业的目标,这样的管理才是真正意义上的管理。

在海尔,职位越高,责任越重,这就是海尔常说的 80:20 原则。80/20 原则是海尔的主要管理思想,按照这个原则,企业中占人数 20% 的干部负有 80% 的责任。这样,金字塔式的管理结构和责任的倒金字塔结构保持了一种动态的平衡。在海尔主要是批评干部,这是海尔批评人的特点。一件事错了,干部要负 80% 的责任,具体人员 20% 的责任。如果一个部门的工作不好的话,首先是这个部门的领导没有做好。

走近海尔,细心的人会发现很多统一的地方:比如海尔的职工餐厅每一张餐桌上每天都有一朵新鲜的康乃馨。其它如服装、企业标识等都是统一的,而这些统一最根本的是海尔观念的统一和企业文化的统一。

在海尔,每位员工佩戴有两个牌子:胸牌和企业文化牌。前者告诉别人我是谁,我干什么,后者是海尔人行动和思考的准则。形成这些观念和准则的一个重要手段就是表扬和批评。海尔就是通过对企业每件事、每个人的表扬与批评来形成对海尔员工的约束。

## 二、“SST”模式

海尔人把质量市场链管理简称为“SST”机制,如果说“OEC”管理法是为了保证企业或有人在最短时间、最小范围内找出自己的“最短板”,在“永远变化”的市场竞争中得以不断发展和优化取胜,那么“SST”则是将企业内部的各个生产工序、每个员工都纳入市场的全方位控制中,以用户的要求制定质量标准,以用户潜在的需求确定产品竞争力,以市场效益来检验员工工作的质和量,其结果是极大地激发每一位员工的积极性和潜能,从而保证和提高了整个企业的活力和效率。所以,SST 是对 OEC 的改善和进一步提高,是海尔管理创新的最新内涵。

中国企业的管理模式以往都采用金字塔结构,一个人管理若干个部门,一个部门又分管若

千个工作小组,以此类推,每一层级的下属对自己的上司负责,是垂直型的。而市场流程的管理模式则显现出“扁平化”、“信息化”的特征。它要求以“顾客至上”为中心,流程间互为市场,成为扁平化而非直线型的结构,其中包括企业的基础设施、研发、全面质量管理、人力资源开发、企业文化、资金管理、信息管理、物流等部门都以“顾客至上”为中心,扁平展开排列,成为“过程连续、信息畅通的市场链”。

传统企业以利润的最大化为目的,而且大多是人治,金字塔式的结构可以保证政令畅通。而在新经济规则里,企业则应该以用户满意的最大化为目的。这就要求企业组织每一个流程都必须以顾客至上为中心,决不应形成只有销售与售后服务才直接面对顾客的局面,每一个流程都必须有顾客意识,互为市场且信息畅通。在以往的组织结构中,下属只是对长官负责,而现在则要求每个员工必须对市场负责,市场是每个员工的上级,而不是传统的职能上级。

其实,“SST”是海尔目前正大力推行的质量市场链管理模式的关键术语,是索酬、索赔和跳闸,这三个名词中第一个字的汉语拼音的声母的组合。索酬就是通过建立市场链为服务对象服好务,从市场中获得报酬;索赔则体现了市场链管理流程中部门之间、工序之间相互咬合的关系,如果不能履约,就要遭到索赔;跳闸就是发挥闸口的作用,在既不索酬、也不索赔的情况下,第三方就会自动“跳闸”,“闸”出问题来。

市场链的本质在于,人人都是一个市场,人人都要面对市场,企业外部目标要转成企业内部目标,企业内部目标转成个人目标,而个人目标与收入挂钩。这意味着每个人从对上级负责转变为对市场负责,因此必须零距离地解决问题;意味着直线职能下各部门的相互独立要向市场链管理流程的相互咬合转变,形成整体协同、流程连续、扁平化的组织结构,以高效率和高质量去赢得市场;意味着在企业内部拆除隔绝员工与市场接触的壁垒,使员工最真切地感受到市场的压力。但是,仅有严密的质量市场链控制网远远不够,员工的收入分配也要纳入市场的调节范围,“报酬来源于市场”,每一个岗位是上道工序的市场,有对其上道工序漏转的不合格产品进行索赔的权利,每一个岗位又有义务向它的市场——下道工序提供100%合格的产品,下道工序对上道工序流转过来的产品是否满意接受与上道工序人员的收入息息相关。于是,在海尔又有了新的工资形式——市场工资。

在冰箱一厂的侧板贴覆工位,原来放侧板、装底脚、贴覆各道工序各自“单兵作战”独立完成,操作复杂,常常不能跟上生产节拍。推行市场链后,三道工序成为生产流水线,并依照“SST”形成逐级索赔,该工位只用了一半人员就解决了问题,生产效率也提高了一倍。

### 三、海尔的“赛马机制”

依靠创新,诞生了海尔的赛马机制。在海尔,人人是人才的观念深入人心。虽然“伯乐相马”的经典故事在中国被誉为美谈,然而,有着现代管理意识的海尔人却认为:伯乐相马缺乏公开、公正、公平的竞争原则,而且领导的主观随意性大。这就应了一句民间俗语:说你行,你就行,不行也行。

俗话说,是骡子是马,拉出来遛遛。海尔赛马机制的含义是:给每一个人比赛的场地;给每一个人参赛的资格;比赛的标准公开化。要想跑在别人前面,你就得努力前行。

人性是可以提升的,在这个动态的赛马过程中,一批又一批的年轻人重塑了自己。1997年8月,怀着相同的梦想,1600多名应届大学毕业生跨进了青岛海尔的大门。按照海尔的规定,这些大学生要在生产岗位上实习3个月,尽快熟悉生产的各个环节,然后再到管理部门轮换,直到找到合适的位置为止,这也是海尔培养人的办法,不搞一锤定音。1997年11月海尔

集团管理层平均年龄只有 26 岁,这说明了海尔的管理团队非常年轻。

在海尔的车间里挂有一个“小改小革小发明”命名板,十分引人注目,上面展示的都是企业职工在工作岗位上各种小改革、小发明,海尔将它们以其发明者的名字命名,极大地提高了职工的创造积极性。这是按照海尔集团总体的发展思路,鼓励职工去主动参与企业的创新与管理。

“合理化建议台”也成了职工们管理才干的展示场地。每个职工在生产当中有好的想法和建议、好的操作办法,都可以拿张表填在上面,每个月进行一次统计,无论采纳或不采纳都要进行奖励。

## 第一节 企业及企业设立

### 一、企业的概念及特征

企业是以营利为目的,从事生产经营活动,向社会提供商品或服务的经济组织。通常实行自主经营、自负盈亏、独立核算。一般具有以下基本特征:

1. 企业是一个经济性组织——盈利性。从经济角度看,企业是从事商品生产和经营活动的盈利性的经营实体。企业有别于行政机关和事业单位,企业只有在生产经营过程中获得利润,才能生存和发展。

2. 企业是一个社会性组织。从系统论观点看,企业自身是一个系统,按照自身的规律有序地运行,同时它还是社会大系统中的子系统。企业直接向社会提供商品或劳务,满足社会的需要,同时对社会发展、政治进步、文化繁荣产生重大影响,发挥重要作用。企业不仅追求利润,还要承担一定的社会责任。当前出现了一种崭新的企业概念,即企业已不再被看作只是为所有者创造利润和财富的工具,它还具有社会责任,必须对整个社会的政治、经济发展负责。

3. 企业是一个自主经营系统。在市场经济体制下,企业是独立的商品生产者和经营者,是开放的经营系统,是创造完善的市场环境和秩序的主体。企业自主经营、自由进出市场、公平竞争、追求可持续发展的长期效益。

### 二、企业的产生

企业并不是人类社会存在以来就有的,它是社会生产力发展到一定水平时产生的,是商品经济发展的产物。

最早出现的是工业企业。工业企业的早期发展经历了三个阶段,即资本主义手工业作坊、手工业工场和工厂企业。手工业作坊是一种简单协作劳动的组织形式,是工厂企业的萌芽。手工业工场是以专业化分工为基础形成的,具有比手工业作坊规模更大的社会化生产组织形式,它是企业的初期形态。马克思曾指出:“以分工为基础的协作,在工场手工业上取得了自己的典型形态。这种协作作为资本主义生产过程的特殊形式,在真正的工场手工业时期占统治地位,这个时期大约从 16 世纪中叶到 18 世纪末叶。”18 世纪 60 年代开始的资本主义“产业革命”产生了以机器为基本生产手段的工厂。1769 年水力纺织机发明并使用以后,世界上出现了第一个棉纺厂,随后资本主义手工业工场普遍向工厂这种生产组织形式过渡。这种工厂就是工业企业的近代形式。在大量工厂的涌现,并与社会各个方面建立了广泛的联系后,企业

也就从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、采掘、运输、邮电等各个领域。

### 三、企业的类型

从不同的角度,按照不同的标准可将企业划分成不同的类型。

#### (一) 按企业财产组织制度的不同分类

1. 独资企业。独资企业是由一个人单独出资经营,所有权与经营权都属于出资者的企业,包括私营企业和个体工商户。这是企业组织最简单的形式,企业一般规模较小,企业主、管理者的职责常常由企业主一人承担。企业的利润或亏损、债务以及法律责任由企业主承担。企业属于自然人企业,对其债务负无限的责任,也就是说,当企业的资产不足以清偿债务时,企业主应以个人的财产来清偿。

这一类企业由于独自出资、独立经营、独自承担风险,因此企业主会全力以赴地经营。这类企业投资也较少,办理手续简便、法令限制少,比较容易成立。因此,独资企业在各种形式的企业组织中,占有相当大的比例。但这类企业资金少,发展较慢,风险也较大。

2. 合伙企业。合伙企业是指依照法律设立的由各合伙人订立合伙协议,共同出资,合伙经营,共享收益,共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。合伙企业具有以下特征:(1) 必须有两个以上的合伙人,合伙人为自然人;(2) 全体合伙人必须订立书面的合伙协议;(3) 各合伙人必须共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险;(4) 各合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任;(5) 合伙企业不是法人。

3. 公司。公司是指依法设立的、以营利为目的的企业法人。公司具有法人资格,享有法人的权利,承担法人的义务。有限责任公司和股份有限公司是目前世界上主要的企业组织形式。

#### (二) 按企业生产经营业务的性质分类

这种分类方法也是我国常用的企业分类方法。按这种分类方法可以将企业划分为以下几种类型:

1. 工业企业。它是从事工业品生产的企业,为社会提供工业产品和工业性服务。
2. 农业企业。它是从事农、林、牧、副、渔业生产的企业,为社会提供农副产品。
3. 商业企业。它是从事生活资料流通和流通服务的企业。
4. 物资企业。它是从事工业品生产资料流通或流通服务的企业。
5. 交通运输企业。它是为社会提供交通运输服务的企业。
6. 金融企业。它是专门经营货币或信用业务的企业。

除上述主要类型外,还有电信企业、旅游企业等。商业企业和物资企业统称为商品流通企业,简称流通企业。将生活资料和生产资料分开是我国计划经济体制的产物,生活资料和生产资料在生产 and 消费方面有各自的特点,因而组织流通的活动也会有所不同,但从市场的角度看,它们都是商品,没有本质的区别。

#### (三) 按照不同生产要素的比重分类

1. 劳动密集型企业。指在生产过程中资本、知识的有机构成水平低,活劳动特别是体力



劳动所占比重较大的产业,如纺织、服装、食品等行业的企业。

2. 技术密集型企业。又称资金密集型企业,指所需投资较多、技术装备程度较高、用人较少的企业,如交通、钢铁、机械等行业的企业。

3. 知识密集型企业。是指在其生产过程中对知识的依赖程度大,即知识含量高,脑力劳动所占比重较大的企业,如航天、生物、信息等行业的企业。

#### 四、企业管理的性质与职能

企业管理是按生产技术规律和经济规律的要求,对企业生产经营活动进行计划、组织、领导、控制和创新,以获取经济效益的一系列行为的总称。

##### (一) 企业管理的性质

企业管理是社会化大生产的产物和客观要求,凡是有共同劳动的场合,都离不开管理。马克思在分析资本主义企业管理的性质和职能时曾指出,凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督和指挥劳动。它具有二重性:一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。另一方面,凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生监督劳动。这种对立越严重,监督劳动所起的作用也就越大。

马克思揭示的管理二重性原理,是我们正确认识企业管理的理论基础。企业管理二重性是指:(1) 企业管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性,表现为对协作劳动进行指挥,执行着合理组织生产力的一般职能。这是由共同劳动的社会化性质决定的,是组织协作劳动的必要条件和社会化大生产的普遍要求,是一切社会化大生产所共有的。(2) 企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性,执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。这是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,是维护社会关系和实现社会生产目的的手段。

企业管理之所以具有二重性,是因为它所管理的生产过程本身有二重性,生产过程是生产力和生产关系相互结合,相互作用的统一过程。人们要进行生产,就要有劳动对象和以生产工具为主的劳动资料,这些物质技术要素和劳动者结合在一起构成生产力。同时,人们进行社会化生产,不是各自孤立地从事劳动,而是在一定生产关系中进行的,正是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体,有二重性,所以要保证生产过程的顺利进行,企业管理就必须执行两方面职能:一是合理组织生产力的职能,二是维护生产关系的职能,这两种职能互相结合,共同作用,就构成了企业管理的二重性。

##### (二) 企业管理的职能

企业管理的职能是指管理者为了有效地管理所必须具备的基本功能,或者说是管理者在接受其任务时应该做些什么。任何企业管理都具有合理组织生产力和维护生产关系这两个基本职能,这两个基本职能需要通过具体的管理职能来实现。

企业管理的具体职能如下:

1. 计划职能。计划是管理的首要职能。计划有多种形式,不同形式的计划,其作用和范



围也不同。计划工作表现为确定目标和明确达到目标的步骤和过程。它包括机会估量、目标建立、行为方案选择等内容。通过计划,管理者为组织设计了一个行动蓝图,组织中的工作都是围绕着怎样实现这个蓝图而展开的。

在各种计划中,战略计划占有主导地位。它阐明组织宗旨、确立组织长期目标以及确定战略和组织管理上的变革。战略计划还通过策略计划具体化,以便逐步取得实际成果。

2. 组织职能。组织是指为了有效地完成既定的计划,通过建立组织机构,确立职能、职责和职权,协调相互关系,从而将组织内部各个要素联结成一个有机整体,使人、财、物得到合理使用的管理活动。其目的是使企业的生产经营活动协调、有序地进行,不断提高生产经营活动的效益。建立高效、精干的管理组织,并使之正常运行,这是实现管理目标的重要条件和依托。组织职能的内容主要有:第一,确立合理的管理体制,建立合理的组织结构,正确划分管理层次,设置职能机构;第二,按照业务性质,确定各部门的职责范围,并按所负责任给予各部门、各管理人员相应的权力;第三,明确上下级之间的领导关系和相互之间的协作关系,建立信息沟通渠道;第四,正确挑选和配置各类人员;第五,加强考核培训,实行合理的奖惩制度等。

3. 领导职能。领导工作是管理者运用权力施展影响、指导各类人员努力达到目标的过程。管理者要成为一个好的领导者,必须懂得如何激励和调动人的积极性,要了解个体和群体的行为规律和沟通方式、领导模式和领导理论。领导工作是管理活动中最困难、最富有挑战性的工作,现代领导人要努力掌握领导艺术,不断提高自身的素质。

4. 控制职能。所谓控制就是使计划按预定轨迹运行的管理活动。人们在执行计划过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离计划。为了保证目标及为此而制定的计划得以实现,就需要对管理过程进行控制。即要按既定的目标、计划,对企业生产经营活动过程中各方面的实际情况进行检查和考察,发现差距、分析原因,并采取措施予以纠正,使工作能按原计划进行,或根据客观情况的变化,对计划作适当的调整,使其更符合实际。控制需要借助于定量的分析方法,更需要管理者的经验和灵感。

控制职能与计划职能密不可分。计划是控制的前提,为控制提供目标和标准,没有计划就不存在控制;控制是实现计划的保证,没有控制,计划就不能顺利实现。控制的目的在于保证企业实际的生产经营活动及其成果同预定的目标相一致,通过控制职能,把计划规定的任务和目标转化为实际。

5. 创新职能。为了适应科学技术的高速发展和日益激烈的市场竞争,企业需要在产品、技术、管理、经营等方面不断创新,以实现企业的健康、快速发展。

在实际管理活动中,管理职能之间是相互联系,相互渗透,相互制约,缺一不可的有机整体。任何组织的管理过程都是从计划开始的,计划职能是确定组织要做什么(组织目标)和怎样做(实施方案)的问题。组织职能就是按照计划的要求组织人力和其他资源,以落实各项具体任务。执行任务的过程与结果是否符合计划的要求,又要通过控制职能来保证。管理者是根据计划,通过组织、控制和信息反馈来实施领导职能,而领导的好坏决定了其他三项工作的效益。管理过程就是这样环环相扣,通过信息反馈桥梁不断地优化,任何一个职能出了问题都会影响其他职能和组织目标的实现。

## 五、西方社会企业管理的发展

管理产生于共同劳动,古已有之。但有管理的实践不等于有管理的科学、有管理的理论。

管理作为一门科学来研究,是在西方资本主义工厂制度出现以后才开始。纵观资本主义企业管理的发展过程,可以把它分为传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

### (一) 传统管理阶段

这个阶段是从18世纪资本主义工厂制度出现起,到20世纪初资本主义自由竞争阶段结束时止,经历了一百多年时间。18世纪下半叶在英国发生的产业革命,使生产的基本组织形式发生了很大变化,机器生产代替了手工业作坊,企业管理应运而生。传统管理主要是解决怎样实现分工协作,怎样保证生产过程正常进行,以及怎样充分利用人力、物力和财力,减小耗费、降低成本,以取得更多的利润。因而生产管理、工资管理和成本管理就成为当时企业管理的主要内容。这一阶段的主要特点是:

1. 企业的所有者与经营者没有分离。企业由资本家直接管理,缺乏专业的经营者。由于资本家个人的知识和经验有限,这时的企业管理是粗放的、低水平的。
2. 企业的生产和管理主要凭个人经验办事。工人凭个人的经验操作,没有科学的操作规程;管理人员凭个人经验管理,没有科学的管理规章制度。
3. 工人和管理人员的培养,主要采用师傅带徒弟的方式,靠传授个人经验来培养,没有统一的标准和要求,缺乏科学的教育与培训。

传统管理没有摆脱小生产经营方式的影响,仍然靠个人的经验进行管理,所以这一阶段也称为经验管理阶段。

### (二) 科学管理阶段

科学管理是随着资本主义自由竞争向垄断过渡逐步形成的,大体上从20世纪初到20世纪40年代,经历了约半个世纪。19世纪末20世纪初,随着科学技术的进步,生产社会化程度不断提高,美国工业出现了资本的迅速集聚现象,在经济危机和激烈的竞争中,中小企业纷纷倒闭,工业生产迅速集中,出现了许多大公司甚至托拉斯组织,使企业管理工作日益复杂,对管理的要求越来越高。资本家单凭个人的经验和能力管理企业,已不能适应生产发展的需要,客观上要求资本所有者与企业经营者分离,由那些具有专门管理知识的经理、厂长、工程师来代替资本家、老板管理企业,并且建立专门的管理机构,采用科学的管理方法。同时,也要求对过去积累的管理经验进行总结提高,使之系统化、科学化,并上升为理论。基于这种客观要求,资本主义国家的一些企业管理人员、工程技术人员,开始致力于总结管理经验,进行各种试验研究,出现了科学理论和方法,科学管理应运而生。这一时期对科学管理作出重要贡献的代表人物主要有泰罗和法约尔等人。

#### 1. 泰罗(F. W. Taylor, 1856—1915)

泰罗,美国机械工程师,他从1881年开始在企业里长期进行管理工作试验研究,于1911年发表了他的重要著作《科学管理原理》。泰罗的科学管理原理的主要内容包括:

(1) 劳动方法的标准化。通过分析工人的操作,选用最合适的劳动工具,集中先进合理的操作方法,制定各种工作的标准操作法。

(2) 工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究,制定合理操作的标准时间,定出劳动的时间定额。

(3) 实行有差别的计件工资制。对于按标准操作法在规定的时间内完成工作的人,