

21世纪普通高等教育规划教材



高 志 ○ 主编

现代企业管理

XIANDAI
QIYE GUANLI



化学工业出版社

21世纪普通高等教育规划教材

高 志 ◎ 主编

孙晓园 高 强 ◎ 副主编

现代企业管理



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书针对理工科院校非管理专业学生学习企业管理知识的需要,基于企业生产经营活动的实务,通俗、系统地介绍了企业管理的各项工作,内容涉及企业管理概论、经营决策与计划、企业战略管理、市场营销管理、企业人力资源管理、企业生产运作管理、企业技术管理、企业财务管理、项目管理、企业物流管理。每章开篇有内容提要,便于读者提纲挈领地学习;每章结尾附有本章小结、复习思考题、案例分析,帮助读者对所学内容加深理解。

本书可作为理工类高等院校非管理专业企业管理课程教材,也可供从事企业管理工作的管理人员和对企业管理感兴趣的有关人士参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/高志主编. —北京:化学工业出版社,
2010.8

21 世纪普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-122-08804-8

I. 现… II. 高… III. 企业管理-高等学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 115212 号

责任编辑:宋湘玲

装帧设计:关 飞

责任校对:王素芹

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷:北京云浩印刷有限责任公司

装 订:三河市宇新装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张 17 字数 431 千字 2010 年 8 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:34.00 元

版权所有 违者必究

目 录

第一章 企业管理概论	1
第一节 企业概论	1
第二节 管理概述	8
第三节 管理理论的沿革	13
第四节 企业管理组织	19
第五节 企业管理学及其结构体系	23
本章小结	24
复习思考题	25
案例分析	25
第二章 经营决策与计划	27
第一节 经营决策概述	27
第二节 经营决策的内容、原则和程序	29
第三节 经营决策的方法	32
第四节 经营计划	43
第五节 网络计划技术	47
本章小结	53
复习思考题	54
案例分析	55
第三章 企业战略管理	56
第一节 企业战略管理概述	56
第二节 企业战略分析	60
第三节 企业战略制订和选择	67
第四节 企业战略实施与控制	75
本章小结	77
复习思考题	78
案例分析	78
第四章 市场营销管理	79
第一节 市场营销概述	79
第二节 市场细分和目标市场策略	83
第三节 市场营销策略	89
第四节 市场营销管理	101

本章小结	105
复习思考题	106
案例分析	106

第五章 企业人力资源管理 108

第一节 人力资源管理概述	108
第二节 员工招聘与录用	112
第三节 绩效管理	117
第四节 薪酬管理	124
第五节 人力资源培训与开发	130
本章小结	134
复习思考题	135
案例分析	135

第六章 企业生产运作管理 137

第一节 生产运作管理概述	137
第二节 生产类型与生产过程组织	141
第三节 生产计划和生产控制	147
第四节 先进制造技术与系统	153
本章小结	160
复习思考题	160
案例分析	160

第七章 企业技术管理 162

第一节 技术管理概述	162
第二节 技术引进	165
第三节 技术创新	170
第四节 新产品开发	176
第五节 技术改造	179
本章小结	182
复习思考题	182
案例分析	183

第八章 企业财务管理 184

第一节 财务管理概述	184
第二节 企业筹资管理	187
第三节 企业投资管理	193
第四节 企业资产管理	198
第五节 企业财务分析	201
本章小结	210
复习思考题	210
案例分析	210

第九章 项目管理 214

第一节 项目管理概述	214
第二节 项目管理基本过程	224
第三节 项目管理基本内容	227
本章小结	235
复习思考题	235
案例分析	235

第十章 企业物流管理 236

第一节 企业物流管理概述	236
第二节 供应物流管理	246
第三节 生产物流管理	255
第四节 第三方物流管理	258
本章小结	261
复习思考题	261
案例分析	261

参考文献 263

第一章

企业管理概论

本章着重介绍了企业、企业管理的概念、特征，企业管理的性质、职能，企业管理和企业管理理论发展的历史，企业组织形式、企业制度、现代企业制度以及企业管理学科的知识结构体系等，使学生对企业与企业管理有一个清晰和全面的了解、认识。

第一节 企业概论

一、企业概念

每个人对企业都会有一些感性的认识。比如一谈到企业，许多人的头脑中就会闪现出这样一些画面：大片厂房、拔地而起冒着烟的烟囱、轰轰作响的机器声等。其实，随着全球化环境意识的增强，随着信息技术的发展和网络时代的到来，这些画面已不再是现代企业的根本标志。企业是一个历史范畴，是人类社会发展到一定阶段、随着商品的出现而产生的商品经济的产物。概括地说，企业是由一定数量的生产要素所组成的、以盈利为目的、从事生产经营或服务性活动，具有法人资格的经济组织。企业是国民经济的基本单位，是现代社会重要的细胞和组成部分。为全面地理解企业的概念，应注意把握以下几个基本特征。

1. 经济性

企业作为经济组织所从事的是经济活动，这些经济活动包括商品的生产或销售，也包括提供商业性的服务，企业就是通过提供这些生产经营或服务性的活动满足人们生产和生活的需要，并以此实现自己的价值，这便是企业的经济特征。就这一点来说，企业不同于享有和行使立法、行政和司法权力的国家机关，也不同于从事社会公益活动的事业单位和社会团体。

2. 要素性

企业是由一定数量的生产要素有机结合而组成的整体，而一定的生产要素又是组成企业、使企业得以生存发展的基本要件。这里的生产要素，主要包括人、财、物、信息等。企业的管理者就是通过科学的运作，使这些要素得到合理的组织和利用，最大限度地发挥其效益，形成创造社会财富的现实社会生产力。

3. 盈利性

盈利性是企业存在的目的和标志,也是区别企业组织和事业单位的主要依据。所谓盈利,是指企业及其投资者以投资者的投资所形成的企业的资本来经营某项事业,通过其生产经营或服务性活动来达到资本增值的目的,简言之,就是谋求利润。企业只有在盈利的前提下,才能够持续稳定地为社会、为消费者提供商品和服务,为投资者带来投资回报,为企业的自我发展、自我改造创造更多的经济实力,为改善职工的工作和生活条件打下基础;同时,企业才可以更好地履行纳税义务。

4. 独立性

企业是独立的法人组织。在社会主义市场经济条件下,企业应当成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的竞争主体,而不是国家行政机构的附属物。具体地说,企业的独立性主要体现在以下五个方面。

(1) 财产独立

企业设立之后形成的财产要与投资者的其他财产相分离。同时,还必须与其他企业的财产相分离,与公民个人的财产(包括投资者个人的财产)相分离。企业必须有属于自己独立支配的财产,这是其进行生产经营活动的物质基础,也是其对自己所负债务承担责任的基本保证。

(2) 生产经营独立

改革开放以前,我国实行的是统一计划、统收统支、统分统配、统购统销、直接管理的高度集中的计划经济体制,企业的产、供、销等各个环节都是由国家统一进行组织的,所以那时的企业相当于一个个的生产车间。在进行社会主义市场经济建设的今天,企业应当由生产型向经营型转变。作为独立的经济组织,企业有权根据市场的需要,制订自己的生产经营计划,开展生产经营活动,企业经营自主权不应受到政府及主管部门的行政干预。

(3) 利益独立

企业作为盈利性的经济组织,其盈利所得在依法缴纳各种税收之后,税后留利应由企业独立支配使用,任何单位和个人不得非法截留、挤占、挪用和干预。这样才能保证企业有自我发展、自我改造的能力,才能保证企业职工生活的不断改善,才能保证国家税收的源泉。

(4) 责任独立

企业依托其所有的财产或是经营管理的财产对自己的债务承担偿还责任。由于企业的财产是独立的,利益是独立的,相应地它也应该独立地承担自己应负的民事责任。在我国,国有企业以国家授予企业经营管理的财产承担责任,其他企业以其全部财产承担责任。

(5) 诉权独立

企业作为独立的经济组织,它有权独立地参与起诉、应诉活动,并通过诉权的行使来维护企业自身的合法权益。

在此有必要澄清以下两组容易混淆的概念。

一是企业与工厂。企业可以是工厂,但工厂不一定是企业。工厂是工人从事工业生产活动的场所,如政府机关附属的印刷厂、工业公司内部的成员工厂等,这些工厂虽然也满足经济性、要素性和盈利性特征,但不具备独立性,所以不能叫企业。

二是子公司与分公司。子公司一般是相对于母公司而言的,其股份的一定数额为母公司持有,母公司凭持股可以对其加以控制;子公司具有法人资格,是一个独立的法人。分公司是和总公司相对而言的,是指公司在其住所以外设立的从事经营活动的机构,它本身是公司的组成部分,其实质是公司为了在地域上拓宽营业范围,增加经营灵活性等所设立的一种代理

机构；分公司只具有营业资格，而没有法人资格。

二、企业的类型

现代企业根据其不同的特点，可以划分为不同的类型。

1. 按经营方向和技术基础划分

按经营方向和技术基础不同，企业可分为工业企业、农业企业、运输企业、建筑安装企业、邮电企业、商业企业、旅游企业、金融企业等。

① 工业企业 即从事工业产品产生、经营和劳务活动的企业，它具体又可分为采掘工业企业、加工工业企业和技术服务性的工业企业。

② 农业企业 即从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业。

③ 运输企业 即从事运输生产或直接为运输生产服务的企业，它具体又可分为铁路运输、公路直通车、水上运输、民用航空运输和联合运输企业等。

④ 建筑安装企业 即从事土木建筑和设备安装工程施工的企业。

⑤ 邮电企业 即从事邮政、电信、传递信息和办理通信业务的企业。

⑥ 商业企业 即社会再生产过程中从事商品交换活动的企业。它通过购销活动，把商品从生产领域转到消费领域。

⑦ 旅游企业 即以旅游资源、服务设施条件，向游客提供服务的服务性企业。

⑧ 金融企业 是专门经营货币和信用业务的企业。

本书论述以工业企业为主。

2. 按资源密集程度划分

按资源密集程度不同，企业可分为劳动密集型企业、资金密集型企业、知识技术密集型企业。

① 劳动密集型企业 是指使用劳动力较多，技术装备程度低，直接工资在产品成本支出中所占比重较大的企业。例如服装、皮革、日用小五金、工艺美术等企业。

② 资金密集型企业 是指单位产品所需要的投资额大，技术装备程度较高、较复杂，用人相对较少的企业。例如钢铁企业、重型机器制造企业、汽车制造企业、石油化工企业等。

③ 知识技术密集型企业 是综合运用现代先进的科学技术成果的企业。它具有科技人员比重大、技术装备先进、投资费用大、使用人力较少、物资消耗少等特点。例如计算机工业、飞机制造和宇宙航空工业、大型集成电路工业、电子计算机软件设计企业、技术和管理咨询服务企业等。

3. 按企业管理组织形式划分

按企业组织形式不同，企业可分为个体企业（业主制）、合伙企业、股份制企业（公司制）。

① 个体企业（业主制），也称个人企业 这是个人投资，由投资者个人经营管理，个人受益并承担风险的企业。它是历史上最早出现的一种企业组织形式。

② 合伙企业 这是由两个以上投资者共同出资，共同经营管理，共同享受赢利并承担风险的企业。

③ 公司制企业 这是由一定数量的股东投资兴办、依法成立的企业组织。按照股东承担责任的不同分为：无限责任公司；有限责任公司；股份有限公司。

上述几种形式是国际上通常采用的形式，而股份有限公司又是其中重要的组织形式。在

我国,随着市场经济体制的建立和完善,现代企业的组织形式将按《中华人民共和国公司法》(简称《公司法》)有关规定进行调整、组建。企业的组织形式主要按照财产的组织形式和所承担的法律 responsibility 来划分。这与过去按所有制性质划分企业组织形式的状况有所不同。

三、企业的产生与发展

企业是一个历史的概念,是社会生产力发展到一定水平的产物;是随着人类社会进步、生产力的发展、科学技术水平的提高不断发展和进步的。企业的发展经历了手工业生产时期、工厂生产时期、企业生产时期三个阶段。

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社会初期的工场手工业时期。16~17 世纪,西方一些国家从封建社会制度转变到资本主义制度,主要表现在资本主义原始积累的加快,向海外殖民的扩张,大规模地剥夺农民土地,使家庭手工业急剧瓦解,向资本主义工场手工业过渡。此时的工场手工业实际上已具有企业的雏形。该时期有如下特点。

① 工场规模扩大 到 17 世纪工场手工业已形成较大规模,成为大型工场,当时美国有的工场手工业已拥有几百名工人。

② 产业结构发生了变化 在采矿、冶金、金属加工、制盐、造纸等行业,普遍建起工业工场。

③ 工场内部形成分工 一般按某一产品生产要求,分解为若干作业阶段。

④ 机器开始进入手工业工场 如 1736 年英国一家大型呢绒工场拥有 600 台织布机。

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,工场手工业逐步发展到建立工厂制度,作为真正意义上的企业产生了。

在工业革命中,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。1717 年英国阿可莱特在克隆福特创立了第一家棉纱工厂,从此集中生产的工厂在英国迅速发展,到 19 世纪 30 年代,机器棉纺织代替手工棉纺织的过程在英国基本完成,工厂制度在英国普遍建立。

18 世纪德国手工业有了初步发展,到 19 世纪 30 年代至 40 年代,建立了工厂制度。19 世纪 30 年代至 60 年代,由于资产阶级革命完成,各国出现了工业化的高潮,工厂大工业迅速发展,工业制度在采掘、煤炭、机器制造、运输、冶金等行业相继建立。工厂制度的建立使工场手工业发生了质的飞跃,它标志着企业的真正形成,该时期有如下特征。

① 工厂资本雄厚,小型生产者很难与之竞争。

② 机器生产,节省人力,生产效率显著提高。

③ 形成了一批掌握生产技术和生产工艺的产业队伍。

④ 工厂内部分工深化,生产走向社会化。

3. 企业生产时期

在资本主义经济发展中,工厂制度的建立顺应了商品经济发展的潮流,促进了生产力的大发展。特别是在 19 世纪末至 20 世纪初期,随着自由资本主义向垄断资本主义的过渡,工厂发展十分迅猛,并产生了一系列变化,作为一个基本经济单位的企业便最后确立和形成。该时期是主要特征如下。

① 生产规模空前扩大,产生了垄断企业组织,如托拉斯、辛迪加、康采恩等。

② 不断采用新技术、新设备，不断地进行技术革命，使生产技术有了迅速发展。

③ 建立了一系列科学管理制度，并产生了一系列科学管理理论。1911年美国工程师泰勒的代表作《科学管理原理》一书的出版，标志着企业从传统经验型管理进入科学管理阶段。

④ 管理权与所有权的分离，企业形成了一支专门的工程技术队伍和管理队伍。同时企业整体素质也有明显提高。

⑤ 企业之间的竞争日益激烈，加速了企业之间的兼并，同时企业向国外发展，跨国公司开始出现，并且不断发展。

企业产生以后，制约和推动企业发展的因素很多，起根本作用的是技术革命。自人类社会经济活动中产生企业 300 多年以来，至少经历了四次技术革命。第一次技术革命是 300 年前的以大机器为中心的技术革命；第二次技术革命是 100 多年前以重工业技术为中心的技术革命；第三次技术革命是第二次世界大战之后的一系列技术革命；第四次技术革命是当前高新技术的产生和发展，如生命科学、信息工程、材料科学等。从企业发展的角度来看，每次技术革命必然伴随一场空前规模的产业调整。一方面一大批适应社会经济发展需要的新企业迅速崛起，开拓出一系列新的生产领域；另一方面传统企业在技术、设备、工艺和管理上进行一系列的根本性变革，使社会生产力产生质的飞跃。

四、现代企业制度

（一）企业制度

企业制度是指在一定的历史条件下所形成的企业经济关系，包括企业经济运行和发展中的一些重要规定、规程和行动准则，是企业产权制度、企业组织形式和经营管理制度的总和。企业制度体系是企业全体员工在企业生产经营活动中须共同遵守的规定和准则的总称，其表现形式或组成包括法律与政策、企业组织结构（部门划分及职责分工）、岗位工作说明，专业管理制度、工作流程、管理表单等各类规范文件。

企业是在一定的财产关系基础上形成的，企业的行为倾向与企业产权结构之间有着某种对应关系，企业在市场上所进行的物品或服务的交换实质上也是产权的交易。企业制度的核心是产权制度，企业组织形式和经营管理制度是以产权制度为基础的，三者分别构成企业制度的不同层次。因此了解企业制度，必须从产权这一概念入手。那么，什么是产权呢？

所谓产权，是财产权利的简称，指财产所有权以及与财产所有权有关的财产权。产权的基本内涵包含了所有权、占有权、使用权、收益权和处分权等，是一系列权利的整体，从这个意义上讲，产权的总和相当于所有权的概念。但是，产权和所有权并不是对等的关系。在所有权的内在权能发生分离的情况下，所有权就只是产权的一种而不是唯一的表现形式，产权代表着与产权客体处置有关的一组财产权利。在这组财产权利中，所有权处于核心地位，其他一切财产权利都是从所有权中派生出来的。

企业制度是一个动态的范畴，它是随着商品经济的发展而不断创新和演进的。在市场经济条件下，影响企业制度的因素很多，其中主要是企业类型和生产力发展水平。

企业的类型决定了企业制度的内容和形式，在市场经济条件下，与生产力的状况、市场的需求形式相应的企业类型多种多样，从企业发展的历史来看，具有代表性的企业制度有以下三种。

1. 业主制

这一企业制度的物质载体是小规模的企业组织，即通常所说的独资企业。在业主制企业

中,出资人既是财产的唯一所有者,又是经营者。企业主可以按照自己的意志经营,并独自获得全部经营收益。这种企业形式一般规模小,经营灵活。正是这些优点,使得业主制这一古老的企业制度一直延续至今。但业主制也有其缺陷,如资本来源有限,企业发展受限制;企业主要对企业的全部债务承担无限责任,经营风险大;企业的存在与解散完全取决于企业主,企业存续期限短等。因此业主制难以适应社会化商品经济发展和企业规模不断扩大的要求。

2. 合伙制

这是一种由两个或两个以上的人共同投资,并分享剩余、共同监督和管理的企业制度。合伙企业的资本由合伙人共同筹集,扩大了资金来源;合伙人共同对企业承担无限责任,可以分散投资风险;合伙人共同管理企业,有助于提高决策能力。但是合伙人在经营决策上也容易产生意见分歧,合伙人之间可能出现偷懒的道德风险。所以合伙制企业一般都局限于较小的合伙范围,以小规模企业居多。

3. 公司制

现代公司制企业的主要形式是有限责任公司和股份有限公司。公司制的特点是公司的资本来源广泛,使大规模生产成为可能;出资人对公司只负有限责任,投资风险相对降低;公司拥有独立的法人财产权,保证了企业决策的独立性、连续性和完整性;所有权与经营权相分离,为科学管理奠定了基础。

总之,企业制度是适应社会生产力发展的需要而产生和发展起来的,伴随着生产力的不断创新和发展,制度的建立和创新类型也不断细化,其管理的内容也愈加丰富和功能化。从企业制度管理的逻辑结构来看,主要为制度制定、制度执行、制度执行监督与考核、制度的更新与完善。企业制度管理的权力机构一般为制度制定者、制度管理委员会、制度执行监督机构,它们是制度管理最高权力机构,通过建立各种企业管理和职能制度,考核和监督制度的执行情况,及时发现和纠正实施过程中的偏差、纰漏并不断调整制度的合理性与可操作性,从而实现企业管理目标,获得企业发展的动力,保证企业的可持续发展,由此可见完善的企业制度是企业生存发展的必要条件。

生产力的发展决定了企业制度的时代特征,需要明确地指出,随着生产力的发展,生产社会化程度的提高及生产规模的扩大,生产资料私人占有的局限性日益突现,产权主体的多元化不可避免地导致企业的所有权与经营权的分离,侧面上对企业管理提出更高的要求,科学化、功能化与之适应性成为现代企业制度需要解决的问题。

(二) 现代企业制度

从企业制度演变的过程看,现代企业制度是指适应现代社会化大生产和市场经济体制要求的一种企业制度,也是具有中国特色的一种企业制度。十四届三中全会把现代企业制度的基本特征概括为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六个字。1999年9月党的十五届四中全会再次强调要建立和完善现代企业制度,并重申了对现代企业制度基本特征“十六字”的总体要求。党的十七大报告提出:“深化国有企业公司制股份制改革,健全现代企业制度。”这是对国有企业改革提出的新要求,同时也为我们指明了继续深化国有企业改革的方向,即在基本建立现代企业制度的基础上努力健全现代企业制度。

1. 我国现代企业制度的基本特征

(1) 产权清晰

所谓产权清晰,主要有以下两层含义。

① 首先有具体的部门和机构代表国家对某些国有资产行使占有、使用、处置和收益等权利。

② 国有资产的边界要“清晰”，也就是通常所说的“摸清家底”。首先要搞清实物形态国有资产的边界，如机器设备、厂房等；其次要搞清国有资产的价值和权利边界，包括实物资产和金融资产的价值量，国有资产的权利形态（股权或债权，占有、使用、处置和收益权的分布等），总资产减去债务后净资产数量等。

（2）权责明确

权责明确是指合理区分和确定企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任。所有者、经营者、劳动者在企业中的地位 and 作用是不同的，因此他们的权利和责任也是不同的。

权利，所有者按其出资额，享有资产受益、重大决策和选择管理者的权利，企业破产时则对企业债务承担相应的有限责任。企业在其存续期间，对由各个投资者投资形成的企业法人财产拥有占有、使用、处置和收益的权利，并以企业全部法人财产对其债务承担责任。经营者受所有者的委托在一定时期和范围内拥有经营企业资产及其他生产要素并获取相应收益的权利。劳动者按照与企业的合约拥有就业和获取相应收益的权利。

责任，与上述权利相对应的是责任。严格意义上说，责任也包含了通常所说的承担风险的内容。要做到“权责明确”，除了明确界定所有者、经营者、劳动者及其他企业利益相关者各自的权利和责任外，还必须使权利和责任相对应或相平衡。此外，在所有者、经营者、劳动者及其他利益相关者之间，应当建立起相互依赖又相互制衡的机制，这是因为他们之间是不同的利益主体，既有共同利益的一面，也有不同乃至冲突的一面。相互制衡就要求明确彼此的权利、责任和义务，要求相互监督。

（3）政企分开

政企分开的基本含义是政府行政管理职能、宏观和行业管理职能与企业经营职能分开。

① 政企分开要求政府将原来与政府职能合一的企业经营职能分开后还给企业，改革以来进行的“放权让利”、“扩大企业自主权”等就是为了解决这个问题。

② 政企分开还要求企业将原来承担的社会职能分离后交还给政府和社会，如住房、医疗、养老、社区服务等。应注意的是，政府作为国有资本所有者对其拥有股份的企业行使所有者职能是理所当然的，不能因为强调“政企分开”而改变这一点。当然，问题的关键还在于政府如何才能正确地行使而不是滥用其拥有的所有权。

（4）管理科学

管理科学是一个含义宽泛的概念。从较宽的意义上说，它包括了企业组织合理化的含义；从较窄的意义上说，管理科学要求企业管理的各个方面，如质量管理、生产管理、供应管理、销售管理、研究开发管理、人事管理等方面的科学化。管理致力于调动人的积极性、创造性，其核心是激励、约束机制。要使管理科学，当然要学习、创造，引入先进的管理方式，包括国际上先进的管理方式。对于管理是否科学，虽然可以从企业所采取的具体管理方式的“先进性”上来判断，但最终还要从管理的经济效率上，即管理成本和管理收益的比较上做出评判。

2. 现代企业制度的主要内容

现代企业制度是指以完善的企业法人制度为基础，以有限责任制度为保证，以公司企业为主要形式，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为特征的新型企业制度，其主要内容包括：企业产权制度、法人制度、出资者有限责任制度、现代企业法人治理结构。在较为具体的层面，现代企业制度大体可包括以下内容。

(1) 企业的产权制度

企业产权制度是现代企业制度的核心,是现代企业的最基本特征。确立企业法人财产权制度才能使企业纵向的产权关系明确,使企业成为真正的现代企业,成为独立承担民事责任、自主经营、自负盈亏的法人实体。没有现代产权制度,现代企业制度就无从谈起。

现代企业产权制度产权归属的明晰化、产权结构的多元化、责任权利的有限性和治理结构的法人性是现代企业产权制度的基本特征。国有企业建立现代企业制度,首先要求对其进行公司化改造,明晰企业的产权划分和归属主体,在此基础上引导出多元化的投资来源。同时,根据投资的多少,确立对称的责任和权利,打破国家对企业债务负无限责任的传统体制。在所有权与经营权分开的前提下,企业依照自己的法人财产开展各项经济活动,独立地对外承担民事权利和民事义务。在现代企业产权制度的规范下,企业不再是国家行政机关的附属物,国家也不再是企业的唯一投资主体。在企业的所有资产中,所有权属分散的股东,企业通过自己独立的法人地位运营全部资产。企业与国家之间、企业与分散的股东之间,各自的责任与权利是明确的。国有企业经过公司化改造后,在其内部建立股东大会、董事会、监事会和经理部门相互制衡的公司治理结构,确保企业产权关系的有效实施。建立现代企业产权制度是我国的国有企业建立现代企业制度的基础和前提。

(2) 企业法人制度

企业法人制度是现代企业制度的基础。“法人”是企业的人格化,法人制度是指企业能以自己的名义对外独立承担民事责任、享有民事权利,从而有其独立的民事权利能力和民事行为能力的重要制度。没有企业法人制度就没有独立的法人财产所有权。如果企业不拥有法人财产权,不是独立的法人,也就不能成为独立的市场经营和竞争主体,当然也就谈不上现代企业。

(3) 有限责任制度

有限责任制度包含两层意思:一是企业作为独立的法人,以其全部的法人财产为限对其债务承担有限责任;二是企业经营不善,不能按期偿还债务,依法宣布破产时,出资者只以其投入企业的出资额为限,对企业债务承担有限责任。有限责任制度保护了投资者的利益,降低了企业的经营风险。

(4) 法人治理结构

在现代企业中,出资者的所有权和法人财产权分离,法人财产不受出资者的直接控制。为了保证出资者的合法权益,使其财产得到保值增值,企业应建立规范的组织管理制度,使企业的权力机构、监督机构、决策和执行机构之间,形成相互独立、责权明确、相互之间互相制约的关系。法人治理结构就是这样一种组织管理制度,它规定了股东大会、董事会、监事会和高级管理人员之间的责、权、利关系,权责明确、激励与约束对称,成为现代企业制度营运效率的重要保障。

第二节 管理概述

一、管理的概念与特征

自从有了人类的集体活动,就出现了管理。可以说,管理存在于人们生活的各个方面。随着社会生产力的发展,科学技术水平的不断进步,劳动分工的日益精细,生产社会化程度的日益提高,管理逐步演绎为一项专门的社会职能,而且其本身的复杂性和重要性也在日益

加深。但是对于“什么是管理”这一问题，却始终是众说纷纭，至今没有一个公认的定义。因为每个人所站的角度不同，考虑问题的出发点不一样，所处的时代背景和社会背景也各不相同，所以是仁者见仁，智者见智。

泰勒（Frederick Taylor）的《科学管理原理》中，提倡科学方法和实践精神，创造和发展了一系列有助于提高劳动效率的技术和方法，是对以往传统的以经验为主的管理模式的重大突破，并使人们对管理有了重新的认识；法约尔（Henry Fayol）认为，管理只是各种经营活动的一部分，并首次将管理活动分为计划、组织、指挥、协调、控制这五大要素；而西蒙（H. A. Simon）认为，管理就是决策，或者说是围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活动；孔茨（Harold Koontz）则提出，管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体中高效率地完成既定目标。国内的一些管理学者和企业的管理者也分别提出了各自的见解，如“管理就是通过别人的活动完成目标的过程”，“管理就是协调人的艺术”等。

综合各家所言，我们认为，管理是各级管理者在执行计划、组织、人事、领导和控制等基本职能的过程中，通过优化配置和协调使用组织内的人、财、物、信息等资源，从而有效地实现组织目标的过程。管理的基本特征如下。

① 管理的目的是有效地实现组织的目标 管理本身不是目的，而是实现一定目的的手段。这里的“有效”包括两方面的含义：一是要通过各项管理活动使组织目标得以顺利地、如期地实现；二是在实现目标的过程中，要科学合理使用各种资源，以最少的资源消耗来实现目标，取得尽可能好的经济效益。

② 管理的主体是组织中的各级管理者和员工 管理者和员工都应当是具备一定素质和技能的组织成员。当然，随着组织层次的不同和分工的不同，对人员的要求也是不一样的。现代管理条件下，行使管理职能的不应仅仅是领导者，员工也要参与一定的管理活动，这样企业管理才具有广泛的群众基础，一些管理活动才能得以实现。

③ 管理的客体是组织活动及其要素 在企业中，组织活动主要包括生产活动、经营活动、服务活动等。要素即人、财、物、信息等资源。任何组织的目标都是通过一定的活动来实现的，而任何活动的进行实际上都是消耗和利用的各种资源，科学地安排和协调组织的各项活动。

④ 管理是五种职能综合运用过程 组织通过计划来明确目标和制定行动方案，而合理的组织机构和人员配备是实现目标的基础，同时，还必须运用领导职能对员工进行指挥、协调和激励，通过控制工作来衡量绩效，纠正偏差，或修订计划，这样才能确保组织目标的实现。关于计划、组织、人事、领导和控制这五大基本职能我们将在下面的内容中详细论述。

二、企业管理概念

企业管理是指为实现企业生产经营目标，企业的领导者和员工应当按照企业内外环境的变化，依据客观规律，对企业的生产经营或服务性活动进行计划、组织、人事、领导和控制等工作的总称。

管理与企业管理是共性与个性的关系，企业管理是管理对象细化的结果，其管理对象是企业。企业管理目标是充分利用各种资源，实现企业的经营目标，进而提高社会经济效益。为实现这些目标，企业必须完成产品开发、资源开发、资金筹措、职工队伍建设、生产、销售等任务，这些任务的完成有赖于企业管理。

三、管理者、管理职能及性质

(一) 管理者

管理者是管理的主体，他们是在组织中工作的。而组织（Organization）是对完成特定使命的人们的系统安排，是一种由人们组成、具有明确目的和系统性结构的实体。工商企业、政府机构、高等院校等都是组织。组织的成员分为两种类型：操作者和管理者。操作者（Operatives）直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责。例如，汽车装配线上安装防护板的装配工人。相反，管理者（Managers）是指挥别人活动的人，他们处于操作者之上的组织层次中（图 1-1）。在某些专业管理工作中，管理者也可能担任某些作业职责。

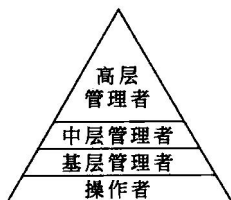


图 1-1 组织的管理层次

例如财务经理，既管辖下属财务人员，又负责资金的运用。对于管理者，较完整的定义为：管理者就是负责对人力、资金、物资和信息情报进行计划、组织、领导、控制的人员。

一个组织的管理者按其重要作用来分析，可以从两方面来分类：

- ① 从管理组织层次、上下组织关系来分，管理者可以分为高级、中级和基层管理者；
- ② 从管理的各部分专业领域来分，以一个经济组织或企业为例，管理者一般可以分为市场营销管理者、财务管理者、生产作业管理者、人事管理者、其他专业管理者等。

(二) 管理的职能

最早进行管理职能划分的是亨利·法约尔（Henry Fayol），后来经过哈罗德·孔茨（Harold Koontz）等人的发扬光大，成为现代管理理论分析管理工作的主导方法。它将为实现组织预期目标而进行的整个管理过程分解为几个重要的相互关联的职能，然后分别加以研究，从而概括出有关的管理原理，作为指导管理实践的准则。但目前人们对管理职能的划分不大一致，有的分为三种职能：计划、组织和控制；有的分为四种：计划、组织、领导和控制；有的分为七种：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。这里是按照前文中管理的概念中提到五种职能进行划分的。

1. 计划职能

计划是管理工作的首要职能，是管理者确定目标、预测未来、制定行动方案的过程。企业的计划工作主要包括以下这样一些内容。

① 企业环境的分析与预测 企业环境既包括企业的内部条件，如人、财、物、信息等资源的拥有情况和利用能力。又包括企业所处的外部环境，如政策环境、行业整体水平、竞争对手的状况等。通过对企业内外环境的分析与预测，可以明确自身的优势和劣势，发现所面临的机遇与威胁，总结环境当中的变化规律，从而为制定战略目标和经营决策提供依据。

② 确定实现目标和行动方案 在对企业的内外环境进行预测和分析的基础上，确定企业要实现的目标，拟订实现目标的各种可行方案，对方案进行技术经济论证和综合评价，选择满意的方案组织实施。同时，要围绕该方案运用先进技术和方法进行人员、资金、物资、场地、进度等方面的协调和平衡工作，使组织内有限资源能够发挥最大的效率，经济而有效地实现目标。

③ 编制行动计划 编制计划也是将目标和方案进行细化的过程。实际上是将所要进行的全部活动由时间上和空间上分解到企业的各个部门和各个环节，落实到每一个单位和个人；同时，要对每个单位和个人的工作提出考核的标准，以此作为衡量工作绩效的

依据。

2. 组织职能

任何企业的经营管理活动有效运行都必须依托于一定的组织形式。人们通过计划职能确定了目标以后,为保证围绕目标的一切活动能圆满完成,必然要将各项活动进行合理地分配,交由合适的人来负责,同时还要明确人们在工作中相互协调的关系和信息传递的渠道,这些都是组织职能要讨论的问题。因此说组织是企业实现其预定目标的重要保证,也是企业管理的重要职能。组织一词作为名词来理解,是指依据一定的关系而结合在一起的人的集合,在这个实体中体现了职务和职位的结构;作为动词来理解,组织是指一个过程,是人们为实现目标而设计组织结构、为适应环境的变化而维持和变革组织结构,并使组织结构发挥作用的过程。

3. 人事职能

人事职能是关于企业中人力资源管理与开发的职能。人力资源是组织的各项资源当中最具有能动性的一项。因为其他资源是被动地参与企业活动的,是通过人的使用发挥效用的。人力资源的使用不仅会影响其本身的利用效果。还会影响其他资源的利用程度。因此人事职能在企业管理中越来越引起人们的重视。

4. 领导职能

领导是一种影响力,是指挥、带领、引导和鼓舞其追随者为实现既定目标而努力的过程。管理者的管理艺术和才能很大程度上要在领导职能中体现。领导职能可以从下面两个方面来研究。

① 从领导者的角度看 要分析研究领导者应当具备的素质及特征,成功的领导者的领导行为,以及如何根据不同的环境运用不同的领导艺术手段。这几个方面分别形成了一些有代表性的领导理论,即领导特征理论、领导行为理论和权变理论等。

② 从被领导者的角度出发 领导职能要解决的是如何使每一位员工都保持旺盛的士气、高昂的热情,最大限度地发挥企业人力资源的潜能以实现企业较好的经营绩效。因此激励体现在领导的全过程中。要实现有效的激励,就要研究人们的动机与行为,研究影响人们行为的因素,以及如何利用这些因素来引导人们的行为,这其中蕴涵着一系列的激励理论,如需要层次论、双因素理论、期望理论、公平理论、强化理论等。

5. 控制职能

控制职能是指为了确保组织的目标及计划能够实现,各级主管人员根据事先确定的标准,对下级的工作进行衡量和评价,并在出现偏差时进行纠正,防止偏差继续发展或今后再度发生;或者,根据企业内外环境的变化和发展的需要,在计划执行的过程中,对原计划进行修改并调整整个管理工作的过程。也就是说,控制的结果可能有两种:一种是纠正实际工作与原有计划和标准的偏差,另一种是纠正企业已经确定的目标及计划与变化了的内外环境的偏差。

(三) 管理的性质

管理的性质一方面是指管理的两重性,另一方面指管理的科学性和艺术性。

1. 管理的两重性

管理的两重性是由生产过程的两重性决定的。这是马克思在分析资本主义管理时提出来的。马克思指出,一方面管理具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。