



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

XINBIAN GONGYE QIYE GUANLI

新编

工业企业管理

主编 兰 炜 刘贵生



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

新编工业企业管理

主 编 兰 炜 刘贵生

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

新编工业企业管理/兰炜, 刘贵生主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2013. 8
ISBN 978 - 7 - 5640 - 8278 - 9

I. ①新… II. ①兰… ②刘… III. ①工业企业管理 - 高等学校 - 教材
IV. ①F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 200916 号



出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市天利华印刷装订有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 20

字 数 / 371 千字

版 次 / 2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 45.00 元

责任编辑 / 张正萌

文案编辑 / 张正萌

责任校对 / 杨 露

责任印制 / 吴皓云

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前 言

本书结合高等教育培养面向生产、技术和管理第一线的高级技术应用型人才的目标,充分考虑高等院校非财经管理类专业学生对企业管理知识的需求,在多年教学实践基础上结合近年来企业管理领域的新发展,由长期从事高等教育管理类课程教学的人员编写完成。

本教材的编写以培养学生应用能力,提高职业素质为主线,强调理论教学与实践训练相结合,强化 What 和 How,弱化 Why,以体现应用型教育的特点。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,充分考虑了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,并在每章之后附有思考题及案例分析。

根据高等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、实用性强、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。

本书可作为高等院校、成人高校的非管理类专业学生的教材,也可供有关工程技术人员使用和参考。

本书由兰炜、刘贵生担任主编,参加编写的人员有兰炜(第一章、第二章、第三章、第十一章),刘贵生(第六章、第七章),张变亚(第四章),刘静(第五章),孙永建(第八章),吴思(第九章),袁文娟(第十章),李田华(第十二章),刘贵生参与了教材编写大纲的讨论和各章节的研讨,全书由兰炜通审并定稿。

在本书的编写过程中,力求反映企业管理理论研究的最新成果,吸收现代企业管理实践的先进经验,参考了多位专家学者的著述。同时,出版社工作人员和宋贤钧教授给予了大力的支持和帮助,在此一并表示衷心的感谢。

由于编著者水平有限,书中不足之处,敬请各位同行和广大读者批评指正。

作 者

目 录

第一章 企业管理概述	(001)
第一节 企业及其特征	(001)
第二节 企业管理的基本职能	(007)
第三节 企业管理的发展与演变	(012)
思考与练习	(019)
案例分析	(019)
第二章 企业组织管理	(023)
第一节 组织管理概述	(024)
第二节 组织的设计	(030)
第三节 组织的变革与创新	(036)
第四节 企业组织再造	(045)
第五节 学习型组织	(051)
思考与练习	(055)
案例分析	(055)
第三章 企业战略管理	(057)
第一节 企业战略管理概述	(057)
第二节 企业战略目标	(061)
第三节 企业战略分析	(063)
第四节 企业总体战略	(075)
第五节 经营单位战略和职能部门战略	(077)
第六节 企业战略的选择、实施和控制	(080)
思考与练习	(083)
案例分析	(084)

第四章 企业生产运营管理	(087)
第一节 企业生产系统概述	(088)
第二节 企业生产系统设计	(091)
第三节 企业生产系统运行管理	(099)
第四节 准时制生产	(106)
第五节 敏捷制造	(111)
思考与练习	(114)
案例分析	(114)
第五章 质量管理	(117)
第一节 质量与质量管理	(118)
第二节 ISO9000 族标准	(124)
第三节 质量管理体系	(133)
思考与练习	(141)
案例分析	(141)
第六章 物流与供应链管理	(143)
第一节 企业物流概述	(144)
第二节 销售物流	(150)
第三节 供应链管理	(152)
思考与练习	(161)
案例分析	(161)
第七章 采购与库存管理	(163)
第一节 需求分析	(164)
第二节 JIT 采购	(166)
第三节 订货点采购	(168)
第四节 供应链采购	(172)
第五节 电子商务采购	(175)
思考与练习	(177)
案例分析	(177)

第八章 企业市场营销管理	(179)
第一节 企业市场营销管理概述	(181)
第二节 市场营销分析	(189)
第三节 目标市场营销模式	(194)
第四节 企业市场营销组合策略	(201)
第五节 市场营销理论的新发展	(208)
思考与练习	(212)
案例分析	(212)
第九章 客户关系管理	(214)
第一节 客户关系管理概述	(215)
第二节 客户关系管理的流程	(219)
第三节 客户关系管理的解决方案	(223)
第四节 客户关系管理的实施	(228)
思考与练习	(232)
案例分析	(232)
第十章 企业财务管理	(235)
第一节 企业财务管理概述	(235)
第二节 资金的筹集与筹资结构优化	(238)
第三节 资金运用管理	(240)
第四节 成本和利润管理	(242)
第五节 企业经济效益分析与评价	(245)
思考与练习	(251)
案例分析一	(251)
案例分析二	(253)
第十一章 人力资源管理	(256)
第一节 人力资源管理概述	(257)
第二节 人力资源规划	(263)
第三节 工作分析与工作设计	(267)
第四节 员工招聘与选拔	(272)
第五节 员工绩效考评与薪酬	(275)
思考与练习	(281)
案例分析	(281)

第十二章 企业信息管理	(285)
第一节 企业信息资源	(286)
第二节 管理信息系统	(289)
第三节 企业信息化建设	(297)
第四节 电子商务	(302)
思考与练习	(304)
案例分析	(305)
 主要参考文献	 (307)

第一章

企业管理概述

学习目标与任务

1. 理解企业的概念及构成要素；
2. 理解管理的性质及职能；
3. 了解企业管理的发展演变与基本内容；
4. 掌握现代企业制度的基本特征及内涵。

本章要点

1. 不同类型企业经营方式的特点；
2. 企业管理发展与演变过程中的主要成果；
3. 现代企业制度。

引导案例

某公司的人力资源部经理抱怨说：“公司非常重视管理，进行了大量的投入，市场上一有优秀的管理书籍就马上买回来，有优秀的管理课程就组织员工去学习，有优秀的管理体系也是立即引进，可是花了这么多人力、物力、财力，所做的工作收效却甚微，员工们越来越不相信管理体系，简直是变成了‘狼来了’，为什么会这样呢？”

专家问：“你们公司整个管理体系的意识基础是什么？”

经理茫然：“我只听说过美式管理、日式管理、中式管理，没有考虑过管理的意识基础是什么？”

企业是市场经济中的经营主体，它是由土地、劳动、资本、管理、知识等生产要素集合而成。本章主要阐述企业的概念、企业的一般特征和企业类型，最后介绍企业管理的基本理论和企业管理发展史。

第一节 企业及其特征

一、企业的概念

从一般意义上讲，企业是指从事生产、流通和服务等经济活动，为满足社

会需要和获取盈利,实行独立核算,进行自主经营、自负盈亏,具有法人资格的基本经济单位。企业并不是人类社会存在以来就有的,它是在社会化大生产条件下,适应市场经济发展需求而产生的经济组织,是社会生产力发展到一定水平的结果,是现代社会的经济细胞和国民经济的基本经济单位。企业概念具有如下含义:

- ① 是以市场为导向、盈利为目的、从事商品生产与经营的经济组织;
- ② 是自主经营、自负盈亏、独立核算的基本经济单位;
- ③ 是依法设立、依法经营的经济实体。

企业是一个历史的概念。工业企业是最早出现的企业,它经历了手工业作坊、工场手工业和机器大工业三个阶段。手工业作坊是一种简单的劳动协作的组织形式,一般而言规模小且分散,生产活动基本上没有分工和协作,是一种典型的家庭手工业。工场手工业是在16世纪以后发展起来的,比手工业作坊组织形式规模大,并以专业化分工为基础,是企业的初期形式。大机器工业是18世纪60年代工业革命后产生的,它以机器为基本生产手段。在工厂制度下,劳动分工进一步细化,生产力水平不断提高,促使工厂大量涌现并与社会各方面建立了广泛的技术经济联系,企业形式也从早期的工业领域逐步扩展到商业、建筑、金融、运输、邮电等各领域,这些领域又可分为加工制造和商业服务两大类,通常称为工商企业。

二、企业的一般特征

不同类型的企业,都有反映它们各自特殊性的某些特征。但凡企业,也都具有反映其共性的一般特征。

(1) 企业的职业特征。即企业是从事商品或劳务生产和经营的基本经济组织。企业的这一特征,表明在社会经济活动中企业主要进行的是什么活动,发挥什么作用,从事的是什么职业等。企业的职业特征是它区别于从事非经济活动的政府机关、政治组织、事业单位、群众组织和学术团体等非经济组织的本质特征。

(2) 企业的行为特征。企业是自主经营、自负盈亏的经济实体。企业的这一特征,是判断经济组织能否成为真正企业形态的重要标志。企业是独立自主从事生产经营活动的经济组织,在国家法律、政策允许的范围内,企业的生产经营活动不受其他主体的干预。

(3) 企业的人格特征。企业是具有法人资格的经济实体。企业的人格特征规定了企业必须依法成立,具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。法人企业的独立自主性,在法律上表现为财产独立、核算独立、经营自主,并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

(4) 企业的目标特征。在竞争中满足社会需要和获取盈利,追求顾客价值和企业价值的最大化是企业的战略目标。企业是市场中的经营主体,同时也是竞争主体。竞争是市场经济的基本规律。企业要生存,要发展,就必须参

现代企业的特征

1. 现代企业的一般特征
 - (1) 通用性:是超越国家范围的制度模式,具有国际通用性。
 - (2) 规模性和盈利性(分工的合理性+合作的有效性)。
 - (3) 先进性(技术+管理+人才)。
 - (4) 两权分离性:人类能力分布的不平衡性造成多变性、复杂性、不确定性。
 - (5) 敏捷性(快速响应)和柔性化。
 - (6) 政府调控性。
2. 现代企业的法人特征
 - (1) 组织特征:依法设立、遵从法律。
 - (2) 财产特征:具有独立的财产。
 - (3) 人身特征:享有独立的权利、履行相应的义务、承担相应的责任,像自然人一样。自然人企业是所有人的延伸,无法同成立企业的作为自然人的所有人从法律上分开。

与市场竞争,并在竞争中取胜。企业的目标特征,表现在它所生产的产品和提供的服务要有竞争力,要在市场上接受顾客的评判和挑选,要得到社会的承认。市场竞争的结果是优胜劣汰,企业通过自己有竞争力的产品或服务在市场经济中求生存,求发展。

三、企业的分类

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) 按企业所从事的经济活动划分

- (1) 生产型企业。主要指从事工业、农业和建筑安装业生产的企业等。
- (2) 流通型企业。主要指交通运输企业、邮政电信企业和贸易型企业等。
- (3) 服务型企业。主要指金融、饮食、旅游、咨询、信息服务等企业。

(二) 按企业生产要素结构划分

(1) 劳动密集型企业。是指在产品生产和提供服务的过程中,密集使用劳动力要素的企业,是相对于资本密集型和知识技术密集型企业而言的。一般可用劳动资本比的高低来衡量。对于单位资本占用劳动力较多或单位劳动占用资本较少的企业可定义为劳动密集型企业。

一般来讲,建立企业必须具备如下条件:

- ① 独立地拥有必要的财产。
- ② 有自己的名称,组织机构和场所。
- ③ 有独立的财务会计核算机构。
- ④ 对国家承担纳税义务。
- ⑤ 对自己的经营活动成果承担经济上的责任,自负盈亏,具有自己独立的经济利益。

另外,还要按现行法律法规和有关的规定,办理一定的登记手续。

(2) 资本密集型企业。是指资本占企业成本比重相对较高的企业。如冶金工业、石油化工工业、机械制造业等重工业。其特点是:技术装备多、投资量大、容纳劳动力较少、资金周转较慢、投资效果也慢。同知识技术密集型企业相比,资本密集型企业的产品产量同投资量成正比,而同产业所需劳动力数量成反比。所以,

凡产品成本中物化劳动消耗比重大,而活劳动消耗比重小的产品,一般称为资本密集型产品。

(3) 知识技术密集型企业。是建立在现代科学技术基础上,生产高、精、尖产品,集中大量科技人员,科研设备先进的企业。知识技术密集型企业的优点是:技术设备复杂,科技人员比重大,操作人员的素质比较高,使用劳动力和消耗原材料较少。在知识密集型企业中,科学知识、科研成果、技术开发将转化为现实的生产力。

(三) 按企业财产构成划分

(1) 独资企业。由资产者个人出资兴办,又由其自己经营管理,这种企业在法律上称为自然人企业。其特点是:家族性、世袭性和传统性,是一种最简单的企业形式。独资企业在经营上不受制约,经营方式灵活,易于保守商业秘密,企业易起易落,但独资企业不具备法人地位,企业本身不是民事主体,企业主对企业债务承担无限责任。

(2) 合伙企业。是指由两个及两个以上的出资人共同出资兴办,联合经营和控制的企业。主要由合伙人采用书面协议的方式确立各方的权利和义务。特点是:共同出资、共同经营、共同分享利润。合伙企业与独资企业同样不具备法律地位,为自然人企业,企业本身不是民事主体,出资人才是民事主体,合伙企业的出资人对企业债务承担无限责任。但合伙企业与独资企业相比有其明显优势:扩大了资本来源和信用范围,经营风险多元承担。由于是多元主体的集合,使决策能力大大提高,增强了企业的市场竞争力。

(3) 公司制企业(这是现代企业的主要形式):是指按法定出资者人数出资组成的,以盈利为目的,具有法人资格的经济实体。其基本特征为:合法性(合法成立、合法经营)、盈利性、独立性。优点在于:融资规模扩大,有利于规模化经营;有限责任,降低了投资者的风险;经营权与所有权分离,建立了相互制衡的组织制度,有利于规范化和科学化经营;独立的法人地位摆脱了自然人的束缚,不再因股东或管理人员的变动等因素影响企业的生存与发展。公司制企业的主要形式有:

① 有限责任公司。有限责任公司是由两个以上股东共同出资,每个股东以其所认缴的出资额对公司承担有限责任,公司以其全部资产对其债务人承担责任的企业法人。基本特征为:公司的全部资产不分等额股份,公司向股东签发出资证明书,不发行股票;公司的股份转让有严格的限制;股东人数也在法律上有上下限,股东按出资额享受权利和承担义务等。

② 股份有限公司。股份有限公司是指注册资产由等额股份构成,并通过发行股票或股权证筹集资本,股东以其认购的股份对公司承担有限责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。除此以外,股份有限公司还具有以下

特征：股票可以交易转让；股东人数有下限界定；每一股有一票表决权；股东以其持有股份数，享有权利和承担义务；公司的会计报告应经注册会计师审查验证后公开。

表 1-1 有限责任公司与股份有限公司的比较

比较	股份有限公司	有限责任公司
不同点	1. 资本划分为等额股份； 2. 发行股票筹资，资本必须是货币； 3. 股东人数有最低限制，无最高限制； 4. 注册资本最低限额为 1000 万元； 5. 设立程序较复杂； 6. 适应于大中型企业。	1. 资本不划分为等额股份； 2. 出资证明，出资不一定是货币，亦可是技术、土地、厂房等； 3. 股东人数限制为 2 个以上，50 个以下； 4. 最低注册资本为 10 万 ~ 50 万元； 5. 设立程序简单； 6. 适用于中小型企业。
相同点	1. 都是依法设立的企业法人； 2. 股东均负有限责任； 3. 公司均以其全部资产对债务承担责任； 4. 公司组织机构均为股东大会、董事会及总经理，公司均有名称、章程等。	

（四）企业的其他分类

1. 按企业的经营内容和行业属性划分

具体可分为：工业企业、农业企业、商业企业、交通运输企业、建筑安装企业、邮电企业、金融企业、科技企业等。

2. 按企业性质及有关法律规定的划分

（1）国有企业。改革以前，

国有企业在我国是一个较为明确的概念，被称为国营企业和全民所有制企业，实际相当于“国有国营企业”。国有企业在我国立法中界定也很明确，是指依法自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展、自我约束的社会主义商品生产和经营

股份合作制企业：这是一种改革中出现的新型的集体所有制经济组织形式。股份合作制企业的职工投资入股对企业的资产拥有其个人所有权，并对企业劳动联合和资本联合形成的资产享有占有权、使用权、处置权，实现了公有制和个人所有制的结合。它是兼有合作制和股份制某些特点的集体所有制经济的一种新的组织形式。具体的特征是：职工主体既是劳动者，又是所有者，共同出资、共同劳动、共享利益、共担风险；产权结构实现劳动者出资为主和吸纳外来资金相结合，职工个人股和集体共有股相结合，劳动和资本要素相结合；企业收益由劳动和资本所有者共享，实现按劳分配和按资分配相结合；企业重大决策采取“一人一票”和“一股一票”相结合的复合表决方式。其缺陷是股东人数多，股权分散，决策效率教低。比较适合中小企业。

单位，是独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。因此，有学者总结为，改革前我国国有企业特指“由中央或地方的一个财政主体或一个国有企事业单位

所设立,利用全民所有的财产从事生产经营,隶属于政府某主管部门,适用《企业法》的企业”。

(2) 外商投资企业。包括三种类型:

① 中外合资经营企业。是指外国的企业、其他经济组织或个人,按照平等互利的原则,同中华人民共和国的企业或者其他经济组织在中国境内共同投资举办的企业;是我国利用外资、引进先进技术和经营管理的一种重要形式。具体内容包括:合营各方按合同规定的出资比例进行投资,各种形式的投资均要折算成币值;按我国有关法律规定,外方合营者所占股份的下限不低于25%,对上限没有规定;共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏是中外合资经营企业的主要特点。

② 中外合作经营企业。是指外国的企业和其他经济组织或个人,按照平等互利的原则,同中华人民共和国的企业或者其他经济组织在中国境内共同举办的契约式的合营企业。中外合作经营企业成为我国引进先进外资的重要方式之一,其特点是:中外合作各方的责任、权利和义务不是按各自投入的资本来确定,是通过合作各方自行协商、以合同或协议的方式加以确定;在投资方式上,是由国外合作者提供资金、设备、技术、材料等,中国合作者只提供场地、厂房和可利用的设备、设施等;中外合作者是根据合同中事先商定的利润分配比例进行分配,是一种由合作各方自行协商,以比较灵活的方式组织起来的有限责任制的国际经济合作形式。

③ 外商独资经营企业。是指由外方投资者以及华侨和港澳同胞、台湾同胞,经中国政府批准,在中国境内租赁土地、独立投资兴办的企业,是我国社会主义经济必要而有益的补充。特点是:由外商独立投资、独立经营管理、自负盈亏。

(3) 高新技术企业。是第二次世界大战以后伴随着高新技术的发展而产生和发展起来的一类新型企业,包括信息技术、生物技术、新材料技术、新能源技术、空间技术和海洋开发技术等。

(4) 外向型企业和跨国公司,包括:

① 外向型企业,是指生产过程基本立足于国内,商品交换活动面向国外市场,产品主要为满足国外用户需要的出口创汇企业。基本特征是生产和经营面向国际市场,以国际生产为产品销售的主要场所。

② 跨国公司,是指通过对外直接投资的方式,在国外设立分公司或控制东道国当地企业,使之成为子公司,并从事生产、销售和其他经营活动的国际性企业,实现了完全的国际化经营。所谓完全的国际化经营,即是进行对外直接投资,在多个国家设立分支机构或子公司,从而在全球范围内捕捉市场机会,在最适宜的地区进行生产、销售或其他经营活动,以实现全球性的经营战略目标。跨国公司已成为国际贸易、国际投资、国际经济技术合作的主要角色,是西方发达国家最有影响、最活跃的经济力量。

四、我国国有企业的主要经营方式

(1) 股份经营。股份经营是指以投资者入股的方式,将分散的掌握在不同所有者手中的生产要素(土地、劳动、资本、管理、知识等)集中起来,统一经营使用,自负盈亏,论股份利的一种经营形式。其基本特征为:产权关系明晰;企业以全部的法人财产依法自主经营、自负盈亏、照章纳税;出资者按投入的资本享有所有者的权益;企业按照生产需求组织生产经营;建立科学合理的劳动体制和组织管理制度,形成激励和约束相结合的经营机制。

从国有股份权在公司中所占的份额来看,所采取的经营方式包括:国家独资经营企业(兵器工业企业、航天工业企业、国家储备等)、国家控股经营、国家参股经营,这是目前数量最多的经营形式。

(2) 承包经营。承包经营是指以企业资产所有者的代表机构为发包方,企业资产经营者为承包方,明确规定双方的责权利关系。1987年我国国有大中型企业开始普遍推行承包经营责任制。1988年3月1日国务院发布的《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》规定,企业承包的主要内容是“包上交国家利润,包完成技术改造任务,实行工资总额与经济效益挂钩”——即“两包一挂”。实行承包经营责任制贯彻的原则是,“包死基数、确保上交、超收多留、欠收自补”。经营承包责任制是我国由计划经济向市场经济体制转变时期的一种带有过渡性质的国有企业经营方式。

(3) 租赁经营。租赁经营是指企业所有者的代表机构作为出租方,将企业有限期地交给承租方经营,承租方交付租金,并依照合同规定对企业实行自主经营的一种经营方式。20世纪80年代后期,很多小型企业实行了租赁经营责任制,租赁的期限一般为3~5年。租赁经营的特点主要有:承租方必须提供财产担保;承租方向出租方按合同规定交付租金(租赁合同的内容包括:租金数额、交付期限及计算方法,是租赁经营合同的必备条款之一。租赁经营企业实现依法纳税后,剩余部分按照合同规定的比例分为四个部分:承租方的收入、企业市场发展基金、职工福利基金、职工奖励基金);承租方享有充分的经营自主权;租赁经营在两权分离、业主自主经营、自负盈亏的程度比承包经营更彻底,风险大、压力大、动力则更大。

第二节 企业管理的基本职能

一、企业内部的系统结构

从过程管理的思想看,企业内部是由供应子系统、生产子系统、营销子系

统、研究和发展子系统等四大子系统构成。它们的有效运作,可以保证企业日常生产与经营活动的有序进行,以保证企业战略目标的顺利实施和生产经营目标的最终实现。

(1) 供应子系统的功能:主要是提供生产、经营、研究开发等所必需的人力、资金、物资等生产要素。

(2) 生产子系统的功能:是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: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) 研究和发展子系统的功能:即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。

二、管理的概念

在人类历史上,自从有了有组织的活动,就有了管理活动。管理活动的出现促使人们对来自于活动的经验加以总结,从而形成了管理思想。一般来言,管理是指组织中的管理者通过计划、组织、控制等环节和各种方法,来有效地获得和利用各种资源,以期达到组织目标的过程。对这一定义我们可从管理的特征上进一步理解为:

(1) 管理的载体是组织。管理不能脱离组织而存在,反过来组织中必定存在管理活动。

(2) 管理的对象是组织内外一切可以调用的各种资源,通常包括原材料、人员、资本、土地、顾客、信息等。组织中任何资源的分配、协调,本质上都是以人为中心的,因此管理要以人为中心。

管理与经营的区别与联系

1. 经营和管理等同理解,两者不可分离;
2. 经营包括管理:经营管理之父,法约尔认为,经营包括:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动等;
3. 管理包括经营:认为管理可分为内部日常管理,对外的经营管理;
4. 经营与管理分开:经营是关于企业的整体和对外活动的筹划和安排;管理是关于企业内部活动的规划和组织。

(3) 管理的本质是活动或过程。具体来讲,管理是分配、协调活动或过程。

(4) 管理的职能是计划、组织、控制等。

(5) 管理的目的是为实现组织既定的目标。

管理的作用,从理论上分析可以概括为如下三点:

(1) 管理可使潜在生产力变为现实的生产力系统。这是因为,不相干的生产力要素虽然有不同的作用,但犹如“乌合之众”,不会形成真实的生产力。通过管理这个纽带,使之结合在一起,只要配置合理、分工协作,就会产生与管理系统运动方向一致的正向结构组合效应,表现为现实的生产力系统。

(2) 管理是当代人类社会加速进步的杠杆。系统理论认为大系统相对于各子系统功能的总和是不守恒的,因为系统中的联系和发展是通过信息促使物质和能量的流通,而唯有管理才能够通过信息促使物质和能量进行合理的流通,而合理的流通能够使系统的要素功能集聚,并在整体上裂变而放大系统功率,所以管理具有一种“化小为大”的功力,这将大大加速社会的进步,特别是管理会使科学技术这个第一生产力得到最充分的发挥。

(3) 管理制约着生产力总体能力的发挥。管理同生产力、生产工具、生产对象和科学技术同样都是生产力要素。生产力总体是通过管理把诸要素有机地组合在一起,形成一个生产力动态运行系统。当代人们赋予生产力一个新的定义: $\text{生产力} = (\text{劳动力} + \text{劳动工具} + \text{劳动对象} + \text{科学技术}) \times \text{科学管理}$ 。从公式中可看出,科学管理起乘数作用,管理水平的高低会产生显著不同的生产力总体功能,它制约着生产力总体功能的发挥。据专家评估,各国在现有技术和设备条件下,倘若能切实改进管理,均可提高生产力水平 1/3 以上。西方工业发达国家的一些经济学家有多种具体形象的描述,一种比较普遍的说法是“两个轮子说”,即认为先进的技术和科学管理是推动现代社会经济高速发展的两个车轮,两者缺一不可。另一种说法是“三大支柱说”,认为管理、科学和技术是促进现代社会文明发展的三大支柱。还有一些说法,如“三七分成说”和“发展之母说”,即企业的成败“三分在技术,七分在管理”,因而认为“管理是企业发展之母”,等等。总之,管理是促成社会经济发展的最基本的关键因素。

三、企业管理的职能

企业管理就是为了保证企业生产经营活动的正常进行,实现企业的既定目标,而对企业的生产、财务、经营等活动所进行的信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等。

关于企业管理的职能有多种不同的提法,如法约尔(H. Fayol, 1841 - 1925)认为管理的职能包括计划、组织、指挥、协调和控制五种职能;孔茨(H. Koontz)等则认为包括计划、组织、人员配备、指导与控制四种职能;厄威克和艾伦等人则认为包括计划、组织和控制三种职能;国内学者如周三多等人认为管理的职能有信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新七职能;等等。我们认为,企业管理最为基本的职能是计划、组织和控制这三个职能,其他职能都可以从这三个职能中分解出来。

1. 计划职能

广义的计划职能可以分解为预测、决策和计划三个职能,它包括计划的制订、计划的执行和计划的检查和控制。狭义的计划仅指计划的制订。一项完整的计划通常由:宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划、预算(以数字或货币表示的规划)等要素构成。