

高等学校“十二五”应用型经管规划教材

现代企业管理学

陈文汉 主 编 ©



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

高等学校“十二五”应用型经管规划教材

现代企业管理学

陈文汉◎主 编

曹金华 刘洪华 李 铤◎副主编

陆 颖◎主 审

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以实践问题为导向,充分吸收和运用最新的企业经营与管理理论,结合社会经济发展的实际,对现代企业经营与管理的内容、方法、技巧进行科学的概括和总结,并进行案例剖析和综合演练。主要内容包括企业管理理论、现代企业制度、现代企业组织设计、经营管理、生产管理、设备管理、质量管理、财务管理、人力资源管理、企业文化管理和企业创新管理。本书观点鲜明独到、内容丰富全面,既注重理论讲解,也注重实际运用;体例新颖,既有吸引读者的课前阅读,又有学练结合的企业管理实训,非常适合学生自主学习。

本书既可作为高等院校经济管理类和非经济管理类学生的教材,也可作为相关人员学习管理知识的通用教材。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学 / 陈文汉主编. —北京:电子工业出版社, 2014.1

高等学校“十二五”应用型经管规划教材

ISBN 978-7-121-21716-6

I. ①现… II. ①陈… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第248121号

策划编辑:姜淑晶

责任编辑:张京

印刷:北京中新伟业印刷有限公司

装订:北京中新伟业印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本:787×1092 1/16 印张:20 字数:512千字

印次:2014年1月第1次印刷

定价:38.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

前 言

目 录

企业管理活动是一项科学性、时代性、应用性、灵活性很强的社会活动，搞好企业管理活动并非易事。能有一本能全面介绍现代企业管理理论和方法的好书，显得尤为重要，本书就是为完成这一任务而写的。

本书在编写过程中，充分吸收了国内外最新的研究成果，力求贯彻“以应用为目的，必需、够用”的原则，体现基础性、科学性、应用性、发展性、时代性的统一。本书内容包括现代企业管理理论、现代企业制度、现代企业组织设计、经营管理、生产管理、设备管理、质量管理、财务管理、人力资源管理、企业文化管理和企业创新管理等。

本书的特色：

- (1) 设置能力目标和知识目标，使读者明确学习的目的；
- (2) 章前设课前阅读和启示，不仅引导学生运用所学知识探讨现实问题，而且提供了分析方法与思路；
- (3) 文中设有一些“管理故事”或“小资料”等，为读者提供了一个学习管理知识的新平台，拓宽了视野；
- (4) 每章都设有与本章内容紧密结合的模拟实训，使读者通过演练把所学理论与实际结合起来，学以致用。

本书由陈文汉任主编，曹金华、刘洪华和李铤任副主编。各章具体分工如下：陈文汉负责编写第1、3、5章；李铤负责编写第2、4、8章；曹金华负责编写第6、9、11章；刘洪华负责编写第7、10章。全书由陆颖主审。本书在编写过程中参阅了许多专家、学者的文献资料，有些在书后参考文献中列出了，有些可能遗漏了，在此向他们一并致以谢意。

由于编写时间仓促，加之作者水平有限，书中难免会有疏漏之处，望读者及同行谅解和指教，编者的联系邮箱是cwhan2008@163.com。

编 者

2.1.2 企业战略管理

2.1.3 企业战略管理过程

2.2 企业战略分析

2.2.1 企业的环境

2.2.2 企业的外部环境分析

2.2.3 企业的内部环境分析

目 录

第 1 章 现代企业管理概述	1
1.1 企业与企业管理的本质	2
1.1.1 企业和企业管理的含义	2
1.1.2 企业管理的要素与本质	4
1.2 企业管理的原理与职能	6
1.2.1 企业管理的一般原理	6
1.2.2 企业管理的基本职能	10
1.3 企业制度和现代企业制度	11
1.3.1 企业制度	12
1.3.2 现代企业制度	15
企业管理实训	18
项目一 组建模拟公司	18
项目二 企业管理调研：企业管理及其系统	18
项目三 辩论：高层管理者是企业管理的主角	19
综合练习	19
第 2 章 战略管理	22
2.1 企业战略概述	23
2.1.1 企业战略	23
案例 2.1	24
案例 2.2	25
2.1.2 企业战略管理	26
2.1.3 企业战略管理过程	27
2.2 企业战略分析	28
2.2.1 企业的环境	28
2.2.2 企业的外部环境分析	29
2.2.3 企业的内部环境分析	35

2.2.4 企业的竞争环境分析·····	36
2.3 企业战略选择·····	38
2.3.1 SWOT 分析法·····	38
2.3.2 波士顿矩阵分析法·····	39
案例 2.3·····	42
企业管理实训·····	43
综合练习·····	44
第 3 章 现代企业组织 ·····	46
3.1 企业组织及其管理原则·····	47
3.1.1 企业组织及其管理·····	47
3.1.2 企业组织管理的一般原则·····	49
3.2 企业组织结构·····	51
3.2.1 组织结构设计·····	51
3.2.2 纵向管理层次结构·····	52
3.2.3 横向职能部门结构·····	53
3.2.4 权力关系结构·····	55
3.3 企业组织结构的类型·····	57
3.3.1 直线制组织结构·····	57
3.3.2 职能制组织结构·····	58
3.3.3 直线-职能制组织结构·····	58
3.3.4 事业部制组织结构·····	59
3.3.5 模拟分权制组织结构·····	61
3.3.6 矩阵制组织结构·····	62
3.3.7 企业组织模式创新·····	63
企业管理实训·····	67
综合练习·····	68
第 4 章 企业经营管理 ·····	71
4.1 企业经营战略·····	72
4.1.1 企业经营战略的概念特征·····	72
4.1.2 企业经营战略的内容及类型·····	73
4.1.3 企业经营战略的制定·····	74
4.1.4 企业经营战略的实施·····	75
4.2 企业经营决策·····	76
4.2.1 企业经营决策的内容和类型·····	76
4.2.2 企业经营决策的原则和程序·····	77
4.2.3 企业经营决策的方法·····	78
4.3 企业经营计划·····	89
4.3.1 企业经营计划的特点与作用·····	89
4.3.2 企业经营计划的种类·····	90

4.3.3 企业经营计划的内容	91
4.3.4 企业经营计划的编制	92
4.3.5 企业经营计划的制订和调整方法	93
4.3.6 企业经营计划的控制	95
企业管理实训	95
项目一 制订战略性计划与评价	95
项目二 参观访问	96
项目三 活动策划	97
综合练习	97
第5章 企业生产管理	99
5.1 生产过程组织	99
5.1.1 生产过程与生产类型	99
5.1.2 生产过程的时间组织	101
5.1.3 流水生产的组织	104
5.2 劳动组织与劳动定额	106
5.2.1 劳动组织	106
5.2.2 劳动定额	108
5.2.3 劳动定额的制定方法	108
5.2.4 劳动定额的分析与修改	110
5.3 先进的生产组织方式	111
5.3.1 现场管理 5S 法	111
5.3.2 准时生产技术	112
5.3.3 精益生产	113
5.3.4 敏捷制造	114
5.4 生产能力及其规划	115
5.4.1 生产能力的概念及其度量	115
5.4.2 生产能力计算	116
5.4.3 生产能力规划	118
5.5 生产计划	119
5.5.1 生产计划的定义和内容	119
5.5.2 生产计划的指标	120
5.5.3 生产计划的分类	121
5.5.4 总体计划与制订	122
5.5.5 主生产计划	124
5.6 生产作业计划	126
5.6.1 生产作业计划的概念与依据	126
5.6.2 生产作业计划标准	126
5.6.3 大批量生产作业计划的制订	129
5.6.4 成批生产作业计划的编制	130
5.6.5 单件小批生产作业计划的编制	132

企业管理实训	133
综合练习	134
第 6 章 现代企业新产品开发与设备管理	137
6.1 新产品开发管理	138
6.1.1 新产品的概念与分类	138
6.1.2 新产品的开发	138
6.1.3 新产品开发中的知识产权问题	140
6.2 价值工程	143
6.2.1 价值工程的产生和发展	143
6.2.2 价值工程的概念和基本原理	145
6.2.3 价值工程的工作程序	148
6.2.4 价值工程工作程序的重要环节	149
6.3 设备管理	152
6.3.1 设备管理的任务和基本原则	152
6.3.2 设备的前期管理	154
6.3.3 设备的使用、维护与修理	157
6.3.4 设备的改造与更新	162
企业管理实训	166
综合练习	167
第 7 章 现代企业质量管理	169
7.1 质量与质量管理	169
7.1.1 质量与质量概念的发展	169
7.1.2 质量管理的概念和重要性	171
7.1.3 质量管理的发展过程	173
7.1.4 我国质量管理的发展	174
7.2 全面质量管理	175
7.2.1 全面质量管理的概念、特点和原则	175
7.2.2 PDCA 循环	178
7.2.3 全面质量管理常用统计分析方法	182
7.3 质量成本	186
7.3.1 质量成本的概念	186
7.3.2 质量成本的构成	187
7.3.3 质量成本特性曲线	188
7.3.4 质量成本的优化	189
7.4 ISO 9000 系列标准与质量认证体系	191
7.4.1 ISO 9000 质量标准体系	191
7.4.2 ISO 9000: 2000 族标准的构成、特点及我国采用的情况	192
7.4.3 质量认证体系	195
管理实训	198

综合练习	200
第 8 章 企业财务管理	201
8.1 企业财务管理概述	202
8.1.1 财务与财务管理	202
8.1.2 财务管理的内容	203
8.1.3 财务管理的原则和任务	203
8.2 资金筹集管理	205
8.2.1 企业资金筹集的原则和方式	205
8.2.2 短期资金和长期资金筹集管理	207
8.3 资金运用管理	209
8.3.1 流动资金的管理	209
8.3.2 固定资产的管理	212
8.4 成本利润管理	213
8.4.1 成本管理	213
8.4.2 利润管理	215
8.5 企业经济效益分析与评价	216
8.5.1 经济效益的内涵	216
8.5.2 企业经济效益评价的标准	216
8.5.3 企业经济效益评价的指标	217
8.5.4 企业经济效益综合指标	217
企业管理实训	222
项目一 融资方案	222
项目二 情景模拟	227
综合练习	228
第 9 章 现代企业人力资源开发管理	230
9.1 人力资源开发与管理概述	231
9.1.1 人力资源及其特点、重要性	231
9.1.2 人力资源开发与管理的含义和内容	233
9.2 人力资源管理开发	234
9.2.1 人力资源开发的基本途径	234
9.2.2 人员选聘	235
9.2.3 人员培训	237
9.2.4 员工管理	240
9.3 人力资源评价	243
9.3.1 岗位评价	243
9.3.2 人员素质测评	246
9.3.3 人员绩效考评	256
案例分析	260
企业管理实训	260

综合练习	262
第10章 现代企业文化管理	263
10.1 企业文化概述	264
10.1.1 企业文化的含义	264
10.1.2 企业文化的作用	265
10.2 企业文化的基本内容	266
10.2.1 制度文化	266
10.2.2 价值文化	267
10.2.3 人本文化	268
10.2.4 创新文化	269
10.2.5 道德文化	271
10.3 企业文化建设	273
10.3.1 营造企业的文化氛围	273
10.3.2 提炼企业价值观	273
10.3.3 倡导企业精神	275
10.3.4 重视企业文化的传播与沟通	276
10.3.5 重视企业文化变革	278
企业管理实训	281
综合练习	282
第11章 创业型管理与企业创新	284
11.1 创业型企业的创建	285
11.1.1 创业者的特征、素质与能力	285
11.1.2 创业者的类型	287
11.1.3 创业机会	288
11.2 知识管理与生存空间选择	290
11.2.1 知识管理	290
11.2.2 生存空间的选择	292
11.3 企业可持续发展与创新	295
11.3.1 企业可持续发展的含义	295
11.3.2 企业创新的含义	295
11.3.3 企业创新与可持续发展	296
11.4 企业创新管理	296
11.4.1 技术创新管理	296
案例分析	298
11.4.2 市场创新管理	298
11.4.3 制度创新管理	305
企业管理实训	308
综合练习	308
参考文献	310

第1章

现代企业管理概述



课前阅读：七人分粥的故事

有这样7个人住在一起，每天分一大桶粥，但粥不够喝。于是，每天如何分粥成了问题。他们先是指定一人负责分粥，但很快发现，这个人为自己分的粥最多。

他们决定采取抓阄方式，每天轮一人分粥。结果，一周下来，每人只有一天是能吃饱的，甚至被撑得龇牙咧嘴，就是自己分粥的那一天。

他们又改为公选一位道德高尚的人来分粥。然而，强权产生腐败，讨好、贿赂此人的行为把整个小团体搞得乌烟瘴气。

他们又试探组建四人评选委员会、三人分粥委员实施分粥。结果，互相攻击扯皮，每天粥吃到嘴里时已冰凉。

资料来源：罗尔斯主编，《正义论》，1971



启示

“分粥规则”是美国著名哲学家罗尔斯在其1971年所著的《正义论》一书中提出的。他把社会财富比作一锅粥，在总结以上失败教训的基础上，做出了如下受到充分公平制约又切实保障效率的方案设计和选择：①所有的人轮流分粥；②分粥的人最后取粥。结果，每个分粥的人都不想让自己分到最少，便努力把每份都分得尽量均匀。即使偶有不均，自己分到最少，也只有自认倒霉。自此，小团队没有了分粥的矛盾，气氛开始变得和谐。

企业是国民经济的基本单位，主要从事生产、流通和服务等经济活动。现代企业管理如同其他管理一样，通过计划、组织、指挥、协调、控制等施加影响于生产经营活动，使之符合客观规律，从而取得良好的经济效益。现代企业管理既是一门科学，又是一门艺术。科学重在规律、艺术重在创新。

1.1 企业与企业管理的本质

1.1.1 企业和企业管理的含义

1. 企业的概念和类型

(1) 企业的概念

企业指从事生产、流通和服务等活动,为满足社会需要和获取赢利,实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束、具有法人资格(或自然人)的经济组织。企业的概念大致包括以下四个方面的含义。

1) 企业是经济实体。企业不同于事业单位、政府部门,它必须追求经济效益、获取利益。赢利是企业创造附加价值的重要组成部分,也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。在市场价格体系理顺的情况下,一般来说,为社会做出的贡献越大,企业取得的合理利润就越多;利润小的企业则对社会贡献小。亏损的企业不仅没有为社会创造财富,反而是在消耗和浪费社会资源。企业没有赢利,不仅企业自身不能扩大再生产,职工生活水平难以提高,而且将会导致国家和地方财政收入减少,从而使国家和地方的经济建设受到限制,甚至停滞或倒退。从这个角度来看,确保获得合理的利润,不仅应是企业的目标,而且也是企业承担的重大社会责任。

2) 企业必须自主经营和自负盈亏。企业要获取利润,就必须保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和供应时间上能随时适应社会和需求者的需求。为此,企业除了加强内部管理外,还必须能对社会环境的变动及时、主动地做出反应,也就是要具有经营上的自主权。权利和义务是对等的,企业要有经营自主权就必须进行独立核算,承担其行使经营自主权所带来的全部后果,即必须自负盈亏。如果企业只负盈不负亏,就不可能有负责任的经营行为,即不能正确地行使自主权。

3) 企业必须承担社会责任。对企业概念中的“为满足社会需要”应有较广泛的理解,它不仅指满足顾客和用户的需要,而且应包括满足股东、银行、职工、供货者、交易对象、政府、地区及一切与之相关的社会团体的需要。当然这些需要有时是互相矛盾的,企业必须妥善处理才能得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋求利益,而应该承担社会各方面责任。企业的社会责任还表现在为社会提供就业的机会、防止环境污染及节约资源等方面。

4) 企业必须能以自己的名义进行民事活动、享有民事权利和承担民事义务。企业一般应具备以下几个条件:①必须在政府有关部门注册备案,完成登记手续;②应有专门的名称、固定的工作地点和组织章程;③具有独立的资产,实行独立核算;④能独立对外开展经营活动。

(2) 企业的类型。

1) 按照企业提供产品和服务的内容不同,可将企业分为农业企业、工业企业、商业企业、运输企业、物资企业、合资企业、股份合作制企业等。全民所有制企业是由国家出资兴办,并由国家代表全体劳动人民共同占用生产资料的企业,是我国公有制的主要形式。集体所有制企业是由部分劳动者共同出资、共同占有生产资料和劳动产品的企业形式。合资企业是由两个以上的自然人或法人共同出资兴办的企业。股份合作制指劳动者依照法定程序,以资金、

实物、技术、劳动力等方式投资入股,全部资产由参与合作并投资入股的全体劳动者共有的企业。

2) 按照企业不同生产力要素的比重,可将企业划分为劳动密集型企业、资金密集型企业 and 知识密集型企业。劳动密集型企业指活劳动所占比重较大、资本有机构成低的企业,如一些生产技术水平较低的中小型企业 and 农业企业。资金密集型企业(或技术密集型企业)指投资大、技术装备程度较高、劳动力比重小的企业,如机械工业企业、化工企业等。知识密集型企业指综合运用先进科学技术成就,所用人员中,中、高级技术和科研人员比重较大,所投入的科研时间和产品开发费用较高,能生产高、精、尖产品的企业,如高新技术企业、软件开发生产企业等。

3) 按照企业规模大小,可将企业划分为大型企业、中型企业 and 小型企业。企业规模一般指企业生产能力、机器设备数量或装机容量、固定资产原值和职工人数等几个方面的规模 and 能力。衡量企业规模大小的具体数值 and 内容重点无固定指标,随着科学技术水平 and 生产社会化程度的不断提高及行业的不同而有所不同。

4) 按照企业组织形式不同,可将企业划分为单厂企业、多厂企业 and 公司制企业、企业集团、跨国企业等。单厂企业即一个企业只有一个工厂或公司,没有分厂 or 分公司。多厂企业即一个工厂下面往往有两个 or 两个以上的分厂 or 分公司。公司制企业即由两个以上的投资者出资、按照一定的法律程序组建,以赢利为目的的组织,是企业的高级组织形式。企业集团是一种在经济联合基础上建立的密切联系的企业群体组织,其形式 and 规模随经营范围不同而多种多样,有的以工业生产为主,有的将生产 and 科研相结合,有的是产学研贸相结合,有的是工贸结合等。企业集团是公司制企业的进一步高级化发展,它具有多种多样的功能,实行多样化经营,由于其规模大、实力强,一般都会发展成为跨地区、跨国界的跨国企业。

2. 管理与企业管理

(1) 管理的含义

到目前为止,管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义,原因是,不同的人 in 研究管理时的出发点不同、角度不同,因而他们对管理所下的定义也不同。强调工作任务的人认为“管理就是由一个 or 多个人来协调其他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的 $1+1>2$ 的效果”;强调个人管理艺术的人认为“管理就是领导,就是指挥他人用最好的方法工作”;强调决策作用的人认为“管理就是决策,决策的难点在于选择,选择的难点在于标准,标准的难点在于排序”;强调管理过程的人认为“管理就是为了达到一定的组织目标所进行的计划、组织、协调、控制等过程”;强调管理中人的因素的人认为“管理就是调动人的积极性,通过他人的努力达到组织目标”。以上这些都从不同角度 and 侧面反映了管理的性质 and 内容。为了对管理进行比较广泛的研究,综合各种对管理的理解,给管理做出如下定义:管理是通过计划、组织、指挥、协调、控制、激励等环节,有效地争取和使用人力、物力、财力、信息、时间等资源,以期达到组织目标的过程。管侧重于控制,理侧重于疏导 and 思考。管是基础,理是飞跃。在当今管理实践过程中,往往重管轻理,重硬轻软,重控制轻激励,重效率轻价值。

(2) 企业管理的含义

企业管理是根据企业的特性及生产经营规律,按照市场所反映的社会需求,对企业生产

经营活动进行计划、组织、指挥、协调和激励,充分利用各种资源,实现企业不同时期的经营目标,不断地适应市场变化,满足社会需求,同时求得企业自身的发展和满足职工利益的一系列活动。这个概念包括以下几方面的含义。

1) 企业管理的对象。企业的再生产活动是生产过程和流通过程的统一,因此,企业的主要活动是内部的管理活动和涉及外部的经营活动。企业管理的对象:一是人,管理要点是如何管住、管活;二是物,要静态管物、动态管钱;三是事,做事的原则是做正确的事比正确做事更重要。

2) 企业管理的主体。企业是由管理者来管理的。凡是参与管理的人,包括企业的高层领导、中层领导、基层领导在内,都是管理主体。企业的总体发展一般是由企业的厂长、经理及以他们为中心组成的企业管理系统来推动的。

3) 企业管理的目的。管理是一种有意识、有组织的动态活动过程。企业管理的目的是实现组织目标,合理地利用资源,在满足社会需求中获得更多的利润。

4) 企业管理的依据。企业管理是管理者的主观行为。要使主观行为变成可行的客观活动并取得客观效果,就必须使管理者的行为符合客观规律。所以管理的依据是企业的特性及由此表现出来的生产经营规律。可以说,企业管理的成效如何取决于管理者认识和利用生产经营规律的程度及主观能动性的发挥程度。

1.1.2 企业管理的要素与本质

1. 企业管理的七大要素

企业管理活动过程中涉及的一些重要因素称为企业管理要素。它们既是企业管理活动的对象,也是开展生产经营活动的基础;对管理过程及管理效果产生影响,也是认识和掌握企业管理在内联系和机制的关键所在。企业管理到底包括哪些要素?对此目前还没有统一的认识,有三要素说、五要素说、七要素说等不同的说法,产生不同说法的原因是人们评价重要性的尺度不同。其中比较全面、完整的是七要素说(7M)。

(1) 人员

人是企业的主体,在现代企业管理诸要素中,人是最活跃、最积极并起决定性作用的要素。企业管理应重视人的巨大内在潜力,通过科学的方法调动企业内所有人员的积极性,使企业中每一名职工都能尽其所能,展其所长,自觉努力地工作。人员又是企业管理的首要对象,在这这方面的工作主要包括:员工招募、教育培训、考核奖惩、升降任免等。

(2) 资金

资金是企业生产经营活动的核心,提高资金效益是企业管理的重要目标之一。企业的生产经营过程实质是资金不断运动的过程,随着资金不断运动和增值,最终实现企业的生存与发展。因此,加强资金的运营管理,实现较高的资金回报率,是现代企业管理必须高度重视的首要问题。在资金方面的工作主要包括:资金的筹集、预算的编制、成本的核算、价格制定、利润管理等。

(3) 设备

设备是固定资金的实物形态,也是生产经营活动的主要物质基础之一。它反映企业机械化、自动化的程度,标志着企业现代化程度和科学技术水平。企业设备状况如何,不仅直接

影响企业产品的品种、产量、质量、劳动生产率、原材料、燃料、动力的消耗,而且影响企业的成本、利润、交货期、安全生产、环境保护、工人的工作情绪和企业的生产秩序。因此,抓好设备要素,对于提高企业经营管理水平、提高企业经济效益有重要意义。这方面的工作主要包括生产经营活动中使用的各种机械、动力、运输设备、仪器、仪表、装置、房屋建筑物等的现场管理和使用管理。

(4) 物料

这里所说的物料指工业企业生产过程中的原、辅材料和商业企业经营活动中的商品,它们既是流动资金的实物形态,也是生产经营活动的主要物质基础之一,这方面的工作主要包括:工业企业的原、辅材料的采购、包装、储运、检测、收发管理,商业企业的商品进货、储运、质检、保管、发货管理等。

(5) 方法

企业的生产经营过程包括产品的生产过程和产品的销售过程。对产品的生产过程而言,方法主要指对具体过程的动态管理,主要包括:生产计划的制订、操作过程的监督、产品质量的控制、工艺流程的保证、技术革新和技术改造等。就产品的销售过程而言,方法则指对销售过程的动态管理,主要包括:售前、售中、售后服务的方法、措施和过程的监督管理、促销手段的运用管理等。

(6) 市场

市场是实现企业目标的关键,是企业管理的重要环节。这方面的主要工作包括:信息的收集、整理、分析、使用过程的管理,市场预测和开拓管理,新产品开发、研制和推广管理,企业形象、公关关系和营销策划管理等。

(7) 工作精神

工作精神是企业一切活动的灵魂,它需要靠企业有目的的培育、相关机制的促进和各种制度的保证,因此也属于企业管理的范围。这方面的工作主要包括:敬业精神的培养、工作效率的提高、企业文化的培育、激励机制的形成等。

2. 企业管理的本质

(1) 管理是分工协作劳动的产物,同时又是协助劳动的基础

自古以来,人类在与严酷的自然环境作斗争的过程中,通过共同劳动得到所需要的物质资料,同时又联合起来抵御外部的侵害(这也是一种共同劳动)。有共同劳动就要有分工协作,从而产生组织、指挥和协调问题,解决这些问题的方法和过程就是管理。如果不对生产要素和劳动过程进行组织、指挥和协调,就不可能开展分工和协作,也就不会有协作劳动。由此得出“管理既是协作劳动的产物,又是协作劳动的基础”这样的结论。

(2) 管理是一种科学方法

在生产过程中,管理不是一个独立的要素,它与科学技术一样,离开了其他物质形态的要素就不能存在。但是在协作劳动中如果离开了管理,那么其他要素也就无法科学合理地结合在一起,也就不会有生产过程的发生。这一本质说明管理属于方法范围,它依据生产过程中各个环节的内在联系,遵循“以尽可能少的投入获得尽可能多的产出”这一基本原则,确定企业活动的目标、方法和过程,设计组织机构的层次和岗位,以及相互联系和运行的环节、渠道与规则,并赋予每个环节、层次和岗位以一定的职能、责任及相应的权力,通过监督和

控制以保证管理目标的实现。同时采用行政和经济的奖罚措施来提高管理过程的有序性和有效性。

(3) 管理是一门艺术

古人云：“善道者，一线藕丝牵大象；盲修者，千钧铁棒打苍蝇”；“尽己之力为下策，尽人之力为中策，尽人之智为上策”。艺术贵在创新，管理贵在创新。

(4) 理是一种生产力

长期以来，物质形态的生产要素对推动人类社会的发展起到了巨大的作用，在物质财富贫乏的时代显得更为突出，由此而形成一种思维定式，即认为只有物质的东西才是生产力。随着社会财富的增加和人类认识能力的提高，人们越来越意识到精神形态的东西更为重要。因此邓小平提出“科学技术是第一生产力”。在这里，科学不仅指自然科学，也包括社会科学，因此科学的管理同样是生产力，而且处于十分重要的地位。管理的作用是把生产经营过程中的物质资料、劳动力、资金和技术组织在一起，使它们协调运作，产生应有的效益。离开管理，即使有再多人力、再先进的技术、再精良的设备和再丰厚的资金，也难以得到较好的经济效益。低水平的管理虽然可以把各种要素组织在一起进行运作，但由于它们的结合状态差，资源浪费多，效益就比较差。只有把管理水平提高了，才能实现各要素间结合状态的改善，减少资源消耗，产生更大的经济效益。

1.2 企业管理的原理与职能

1.2.1 企业管理的一般原理

企业管理的一般原理是对管理活动基本运动规律的概括，它是管理实践总结，客观地反映了管理这一现象的内在本质。企业管理原理主要包括人本管理原理、系统管理原理、能级管理原理和激励管理原理。

1. 人本管理原理

人本管理是以人为本的管理，是一切管理活动的出发点。

(1) 人本管理的现实背景

在社会发展过程中，人的主体地位和作用日益突出。农业时代看重的是土地，土地是最大的生产要素和财富。工业时代看重的是资金和设备，资金和设备是最大的生产要素和财富。知识经济时代看重的是知识、智力、技能和具有创新精神、创新能力的人才。人们将不再以拥有土地和金钱的多少论贫富，而主要是以知识的多少、智力的高低和创新能力的大小论贫富。现代经济增长理论认为，人本资源投入是现代社会经济迅速增长的重要因素，知识是提高劳动生产率和实现经济增长的主要驱动力；知识化的生产方式使得产业的结构和就业结构日趋智能化，提供智能商品和智能服务的产业正成为最夺目的朝阳产业；同时，知识型的劳动者将构成社会经济活动的主体。如果说在传统工业时代主要是竞争资金和设备的话，那么，在信息时代和知识经济时代，则主要是素质和人才的竞争，对人的知识、智力，尤其是人的创新能力的需要是最迫切的，人是生产力中最具有决定性的力量，人的创新能力将成为整个

社会发展的主导力量。由此,人的创新能力价值应成为首要价值,人本管理已成为时代潮流。

(2) 人是企业最重要的资源,也是管理的主体、对象和核心

管理的本质就是依靠、引导、激励员工,发挥他们的最大潜能,为实现企业的目标而努力工作。人本管理的含义包括:①企业以人为主体的组成;②企业靠人开展生产经营活动;③企业为满足人的需要而生产。

(3) 人本管理原理的本质

1) 企业存在的价值——为了人。企业为什么而生产、企业为谁而生产,这是企业所有活动的起点和归宿,也是管理的基础和核心,是企业开展管理活动首先要解决的问题。从系统论的角度看,一个合法的企业组织是社会大系统中的一个子系统,是社会经济活动的细胞,必须承担相应的社会功能。这一社会功能指从社会取得以人为主的各种资源,合理组织、使用这些资源生产出各种产品和服务,以满足人们的物质需要和精神需要。因此,履行这一社会职能就是企业存在的价值,而企业的目标就是通过出售产品和服务获得赢利。管理的任务说到底就是三项:开拓市场,获得赢利,满足各种需要。

2) 企业管理的核心——满足人。人是企业管理的主体,同时也是管理的对象。管理对象除了人之外,还有物质资料、资金、技术、信息等要素。但在所有的要素中,人是最重要的。在生产经营活动中对其他要素的管理都必须通过对人的管理才能实现。同时,只要实现了对人的管理也就实现了对其他要素的管理。因此,人是管理的核心,一切管理工作都要围绕调动员工的积极性和主动性来进行,这样才能提高管理的效率,实现管理的目标。

(4) 人本管理原理的运用

这里以海尔公司人本管理的三部曲来说明人本管理原理的运用。

一是海尔的识才之道。“人人是人才,赛马不相马”,这是海尔独具一格的识才之道,是由一位名叫张弛的普通员工提出来的。张弛认为:“传统的相马机制依赖伯乐,对于千里马来说,命运掌握在别人手里,十分被动;而赛马机制打破了对伯乐的依赖性,可改变千里马的命运。”海尔提炼了张弛的赛马思想,认为企业不是缺少人才,而是缺少选拔人才的机制,只要给予员工一定的机会和成长空间,人人都是人才。因此,海尔不搞“伯乐相马”,只是提供赛马场,所有岗位都可参赛,岗岗是擂台,人人可升迁。

二是海尔的出才之道。“先造人才,再造名牌。”这是海尔的出才理念。海尔认为:有什么样的人才就有什么样的事业,人才是海尔的崛起、成功的基础。建立出才机制是海尔出才之道的具体体现。重视培训是海尔出才之道的基石。

三是海尔的用才之道。“斜坡球体人才发展理论”是海尔的用人哲学。海尔认为拉动力、制约力和支撑力是影响企业发展的三种力量,同样也是影响员工发展的三种力量。斜坡球体人才发展理论给管理者的启示是:要想用好人,首先要了解员工的需要,了解员工的能力专长和兴趣爱好,这些是构成拉动力的要素;其次是了解制约力的构成要素,通过培训、指导、团队建设等方式抑制阻力的产生;再次是在管理中通过制度建设形成支撑力。“人才是激励出来的。”这就要求管理者去研究人才的激励机制,而不是具体的个人。海尔力求建立一套能充分发挥个人潜能的机制,给每个员工提供充分实现自身价值的空间,员工能“翻多大的跟头”,海尔就给他“搭多大的舞台”。

这种识才、出才、用才三位一体的人本管理模式,成就了海尔享誉国内外的品牌声誉,使海尔在其国际化的道路上越走越远、越走越顺。