



21 世纪汽车专业“十二五”规划新教材

任务引领、项目驱动型新教材

汽车维修企业管理



吴书豪 主编

非外借

天津出版传媒集团



天津科学技术出版社

21 世纪汽车专业“十二五”规划新教材
任务引领、项目驱动型新教材

汽车维修企业管理

主 编 吴书豪

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

汽车维修企业管理 / 吴书豪主编. —天津: 天津
科学技术出版社, 2013. 7 (2018. 7 重印)

ISBN 978-7-5308-7996-2

I. ①汽… II. ①吴… III. ①汽车—修理厂—
工业企业管理 IV. ①F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 131503 号

责任编辑: 范朝辉

责任印制: 王 莹

天 津 出 版 传 媒 集 团

 天津科学技术出版社出版

出版人: 蔡 颢

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话 (022) 23332390 (编辑室)

网址: www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

三河市恒彩印务有限公司印刷

开本 889×1094 1/16 印张 15.75 字数 504 000

2018 年 7 月第 1 版第 4 次印刷

定价: 38.90 元

前言

一个企业发展的好坏,往往在于企业生产经营管理者的经营理念和管理素质。现代汽车维修企业管理具有服务性工业企业的特征,企业规模越大,人员越多,生产工艺或技术越复杂,就越需要企业管理,毕竟是三分技术七分管理。

为了培养汽车专业复合型、实用型人才,让从业人员在懂得一定的汽车维修技术的同时,也懂得汽车维修企业管理,掌握企业管理的基本思想和基本技巧,为提高和改善汽车维修企业的生产经营管理,提高汽车维修企业的产品与服务质量做出应有的贡献,我们编写了此教材。

本教材在编写过程中,特别注重了以下几点。

一、与企业无缝隙连接,从生产实际出发。本书从汽车维修企业的实际出发,参考国内外专家的经典论述,结合编者的实际走访、调研,在内容选取上从维修企业的业务流程出发,满足汽车维修企业管理技能的需要,注重内容组织与工作过程相一致。

二、体系的完整性。本书共分八个项目,系统地讲解了汽车维修企业概述、汽车维修企业的经营及管理模式、汽车维修企业的运营战略、汽车维修质量管理、汽车维修企业人力资源管理、汽车维修企业技术管理、汽车维修企业客户关系管理与对外合作、汽车维修企业财务管理。通过对本教材的学习,可以使从业人员较为系统而完整地掌握汽车维修企业各方面的管理工作。

三、内容的实用性。本书注重理论与实践相结合的原则,以项目为纲,穿插各个活动,有针对性地精选了一些日常生活中的案例,注重从业人员的职业能力的培养,以“够用、会用”为原则,深入浅出,浅显易懂,从而达到学以致用目的,与市场零距离接轨。

四、教材的适用性。本书立足实际,适应目前新形势,内容简明扼要,博采众长,具有新颖性和实用性较强的特点。本书可作为大中专院校相关专业的教材使用,也可作为从事汽车维修企业管理工作的相关从业人员使用,或作为汽车维修企业进行业务培训的教材使用。

由于编者的经历和水平有限,书中难免存在不当之处,敬请广大读者批评指正。

本教材在编写过程中,参考了大量国内外相关著作和文献资料,在此一并向有关作者表示真诚的感谢。

编者

本书编委

主 审	陈 萍			
主 编	吴书豪			
副 主 编	陈元富	黄宝发	盛广育	叶智彪
	熊少华	黄 静		
编 者	程艳辉	林益凯	杨 旭	黄宝发
	叶智彪	贾建波		

丛书编委会

专家指导委员会主任 陈 萍 韩明祖
专家指导委员会副主任 吴书豪 盛广育
专家指导委员会顾问 戴良鸿 陶金忠 倪桂荣
编委会委员 (排名不分先后)

邓玉良	陈柳青	付昌星	白树全	高美兰
李春蒂	张文金	王青春	李 刚	张庆良
张思杨	何 伟	费 菲	袁 新	袁 健
高文顺	唐 靖	周双斌	谢道燃	杨 旭
余黎煌	赵 华	袁竹林	史 楠	卢立红
梁直升	李正红	王正青	唐志英	徐 燕
阳文辉	郑海燕	段艳辉	陈 萍	吴书豪
黄宝发	盛广育	张玉蛟	朱春龙	王春雨
刘仪凤	樊小年	刘 琼	祁晓峰	

目 录

Contents

项目一 企业管理概述	1
活动一 企业的基础知识	1
活动二 现代企业制度	3
活动三 企业管理基础知识	8
项目二 汽车维修企业的经营及管理模式	21
活动一 汽车维修企业的现实困境及应对市场变化的措施	21
活动二 汽车维修企业的经营管理	26
活动三 汽车维修市场调研与预测	30
活动四 现代汽车维修企业管理模式	35
项目三 汽车维修企业的运营战略	45
活动一 企业运营战略概述	45
活动二 企业运营战略制订	57
项目四 汽车维修企业质量管理	80
活动一 质量管理标准	80
活动二 汽车维修质量管理	81
活动三 全面质量管理	86
活动四 汽车维修服务质量管理	98
项目五 汽车维修企业生产技术管理	105
活动一 汽车维修企业的生产管理	105
活动二 汽车维修企业的工艺管理	111
活动三 汽车维修企业的设备管理	114
活动四 汽车维修企业的物资管理	122
活动五 汽车维修企业的技术管理	125
项目六 汽车维修企业人力资源管理	129
活动一 人力资源管理概述	129
活动二 组织的设计和岗位研究	133
活动三 人力资源的规划与招聘	136
活动四 员工培训与开发	143
活动五 员工绩效考评、激励与报酬	146

项目七 汽车维修企业客户关系管理与对外合作	155
活动一 客户关系管理的意义及障碍	155
活动二 客户关系管理的妙招	158
活动三 在处理客户关系中修炼自身	160
活动四 汽车维修企业大客户管理的措施	164
活动五 汽车维修企业客户异议和投诉的处理	165
活动六 汽车维修企业的对外合作	169
活动七 客户关系管理的工作流程和规范	171
活动八 客户满意度分析和让客户满意的诀窍	175
活动九 提升内部客户满意度	182
项目八 汽车维修企业财务管理	186
活动一 汽车维修企业财务管理基础知识	186
活动二 汽车维修企业财务管理组织	191
活动三 汽车维修企业资产的管理	192
活动四 汽车维修企业营业收入	196
活动五 汽车维修企业财务分析	198
参考文献	246

项目一 企业管理概述

项目描述

企业的发展，关键在人，核心是什么样的人在管理企业，也就是说，国家的用人导向是什么？懂经营，会管理。要注意人性化，做小事花小钱激励人的积极性，使员工多替企业着想，节约原材料，减少不合理消耗，并且不流于形式，使员工收入切实提高，技术真正有所提高，责任心真正加强，这样企业才能有后劲。企业发展的制度化建设非常必要，企业有了长远的规划，有了严密的制度，还需有一套保障制度执行的机制，既有了效率，还达到了效果，企业就可减少“人情”的因素。通过企业、现代企业、现代企业管理制度、企业管理的理解分析，能够正确掌握和运用企业管理。

项目要求

1. 了解企业、现代企业的含义；
2. 理解现代企业制度的含义；
3. 掌握企业管理的基础知识。

活动一 企业的基础知识

一、企业的含义

企业是指从事生产、流通、服务等经济活动，以生产或服务满足社会需要，实行自主经营、独立核算、依法设立的一种营利性的经济组织。企业主要指独立的营利性组织，并可进一步分为公司和非公司企业，后者如合伙制企业、个人独资企业等。

设立企业的基本条件。

①股东符合法定人数。有限责任公司由五十个以下股东共同出资设立，一个自然人或者一个法人也可以单独设立有限责任公司。

②股东出资达到法定资本最低限额。有限责任公司注册资本的最低限额为人民币三万元，一人有限责任公司的注册资本最低限额为人民币十万元。特定行业的有限责任公司注册资本最低限额需高于上述所规定限额的，由法律、行政法规另行规定。

③股东共同制定公司章程。

④有公司名称，建立符合有限责任公司要求的组织机构。

⑤有公司住所。公司住所是公司主要办事机构所在地，是法定的注册地址，不同于公司的生产经营场所。

二、现代企业的含义

1. 现代企业

现代企业是指在市场经济条件下，以营利为目的，直接组合和运用

笔记

生产要素，从事商品生产、流通或服务等活动，为满足社会需要依法进行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体和市场竞争主体。

①是以满足社会需要和获得盈利为目的的经济实体。

②必须自主经营、自负盈亏、独立核算。

③必须具有法人地位。

2. 现代企业的种类

(1) 按企业的组织形式划分

单一企业 是指一厂或一店就是一个企业，具有法人地位。

多元企业 是指由两个以上的工厂组成的企业。

经济联合体 是指松散的、相对稳定的经济联合组织，不具有法人地位。

企业集团 是指在经济联合的基础上组建起来的，具有较紧密联系的企业群体组织，具有法人地位。

(2) 按照企业规模划分

以固定资产额度划分为大、中、小型企业。

以生产能力划分为大、中、小型企业。

以销售额划分为大、中、小型企业。

(3) 按照企业同外资联合的方式划分

合资企业 是指合资双方或多方共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏的企业。

合作企业 是指依据法律规定，确定合作双方的权利、义务和责任，实行契约式合营的企业。

(4) 按照企业财产的组织形式划分

个体企业 是指由一人出资经营，一切归个人所有和控制，单独负担无限清偿责任的经济组织。

合伙企业 是指由两人或两人以上订立合伙契约，共同出资，合伙经营，并对企业债务负连带无限清偿责任的经济组织。属于自然人企业。

公司企业 是指由两人以上的股东出资组建的，能够独立对自己经营的财产享有民事权利，承担民事责任的经济组织。无限公司（无限责任公司）是指由两个以上的股东所组成，股东对公司债务负连带无限清偿责任的经济组织。无限公司的股东必须是自然人，公司不能做股东。属于法人企业。

有限公司（有限责任公司）是指由法律规定的一定人数所组成，股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的组织。适于资产规模较小的企业。

股份有限公司 是指全部资本分为若干等额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的公司。适于资产规模较大的企业。

(5) 按照生产要素的比重划分

劳动密集型企业。

技术密集型企业。

资金密集型企业。

3. 现代企业的构成要素

①人力——是指操作人员、技术人员、业务人员、管理人员及其拥有的知识和技能。

②财力——是指企业经营活动所具备的资金。

③物力——是指土地、构筑物、生产（业务）设备、仪器仪表、工具、原材料、半成品、成品等劳动手段和劳动对象。

④信息——是指企业内外的各种情报、数据、资料、图纸、规章制度等。

⑤时间——是指企业获得成功的时段、期间和机遇，是一种特殊的资源。

笔记

4. 现代企业环境

(1) 企业宏观环境

①政治法律因素——党的路线、方针、政策以及国家的法律法规。

②社会文化因素——社会习俗、道德、价值观、人口结构。

③技术因素——资源转化为产品或服务所凭借的手段。

④经济因素——经济运行态势（以经济景气概念测度）。

⑤地域因素——区域范围所特有的基础和各种条件。

(2) 现代企业运行环境

①客户——中间商或最终消费者。

②供应商——包括上游产品、资源供给者、资金支持者、信息提供者以及人才培养（提供）机构等。

③竞争者——资源和产品存在着争夺关系。

④营销关联者——运输、广告、保险、律师、审计以及媒体等日常业务关系户。

⑤社会团体——主要包括工会、妇联以及消费者协会等。

⑥政府部门——行政管理部门。主要包括工商、税务、环保、技术监督、物价、海关、规划、土地、卫生防疫等部门。

活动二 现代企业制度

一、现代企业制度的含义

现代企业制度是指以市场经济为基础，以完善的企业法人制度为主体，以有限责任制度为核心，以公司企业为主要形式，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。

①现代企业制度是符合社会化大生产特点，适应市场经济体制需要，体现为独立法人实体和市场竞争主体的要求，在国家各种特定法规的规范和约束下，企业具有独立的财产权利和自身的社会责任。

②现代企业制度是现代市场经济中企业组建、管理、运营的规范化制度形式。

③现代企业制度是适应现代化大生产要求的一种企业制度。

④现代企业制度是我国企业尽快成为市场经济主体，走向现代化、国际化的一种企业制度。其主要内容包括：企业法人制度、企业自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制与组织管理制度。

二、现代企业制度的基本特征

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。

1. 产权清晰

所谓“产权清晰”，主要有两层含义。

①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

笔记

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益上，即管理成本和管理收益的比较上做出评判。

笔记

三、现代企业制度的内容

现代企业制度的本质特征在于公司是否能够行使法人财产权、承担有限责任，而不取决于是否获得了公司的名称和法人地位。

现代企业制度必须回答三个问题：

- 企业资产如何获得、使用、分配——企业产权制度；
- 企业如何运营，权力如何分配与使用——企业组织制度；
- 企业的工作如何开展——企业管理制度。

1. 现代企业产权制度

(1) 产权的含义及功能

产权指建立在某种所有制基础上的财产所有权以及财产所有者运用其财产的行为权利。

产权是经济所有制关系的法律表现形式。它包括财产的所有权、占有权、支配权、使用权、收益权和处置权。在市场经济条件下，产权的

属性主要表现在三个方面：产权具有经济实体性、产权具有可分离性、产权流动具有独立性。产权的功能包括：激励功能、约束功能、资源配置功能、协调功能。以法权形式体现所有制关系的科学合理的产权制度，是用来巩固和规范商品经济中财产关系，约束人的经济行为，维护商品经济秩序，保证商品经济顺利运行的法权工具。

产权包括以下内涵。

①代表社会强制实施的权利 产权作为一种社会工具，是通过社会强制实施的权利。

②代表着经济利益关系 产权作为一种权利，界定人们如何收益和受损的关系；产权以某种经济物品为载体，首先体现社会经济活动主体与客体之间的某种经济利益关系，即所有者之间的行为权利。

③具有行为权的特点 产权的范围大于所有权。所有权指财产所有者支配自己财产的权利，而产权本质上是一种行为权。产权以所有权为基础，除了享有所有权所包含的权利外，同时享有由所有权派生出来的权利和义务。

(2) 产权的形式

①私有产权 将产权界定给特定的个人。私有产权受国家、法律法规、伦理道德等多方面保护，其行使也受到法律法规等的规范和制约。私有产权并不是所有的权利都必须掌握在一个人手里，可以由多人共同拥有。

②国有产权 国家或全体人民对某项资源或财产共同拥有产权。在实际运作中多采取委托代理的管理方式。

③公司产权（法人产权） 介于私有产权与社团产权之间的一种产权形式。它随着现代公司的诞生而产生。是现代企业制度与社会化大生产相适应的必然选择。

(3) 产权制度含义

产权制度也称产权体制、产权管理体制，是关于产权界定、分割、重组及管理的一系列制度的总称。具有以下特点。

①定义产权类别 产权制度中的“产权”不是指单一产权，而是对不同类型多种产权形式的总称。如国有产权制度，指国有经济中的所有产权形式。

②说明产权间关系 每一种产权以社会形态存在时都会涉及与其他形态产权的联系。各种产权制度不是孤立存在，而是相互联系或交织在一起。

③规范产权结构 产权制度可对产权结构进行规范。

(4) 产权制度的经济功能

①激励与约束功能。

②资源配置功能。

③收益分配功能。

④产生合理预期功能。

2. 现代企业组织制度

现代企业组织制度。以公司为代表的组织制度是多数现代企业存在的形式。

公司是许多投资者（股东）投资设立的经济组织，首先必须充分反映股东的意向和利益要求。同时，公司作为法人应当具有独立的权利能力和行为能力，必须形成一种以众多股东个体意志和利益为基础的、独立的组织意志，并以法人的名义独立开展业务活动。

(1) 现代公司制度的核心是法人特征

公司是法人团体，这是区别业主制和合伙制自然人企业的最明显标志。

①公司拥有企业法人财产权 法人财产权是企业利益独立的基础，



笔记

而企业利益独立则是现代市场经济的微观基础，是现代企业制度的基石，是现代公司制度的核心。

②公司必须依法成立 公司是依法设立的企业法人，必须符合法定条件，依法办理登记注册，取得法人资格。

(2) 现代公司制度的基础是有限责任

正是有了有限责任公司，才有今天现代公司制度的发展和在社会经济中的主导地位。

①有限责任内涵：公司——以其全部法人财产对其债务承担有限责任；股东——以其出资额为限对公司承担有限责任；

②有限责任两大作用：降低和转移风险；筹集更多资本。

(3) 公司的组织体系由股东会等多方面组成

公司组织体系：股东会、董事会、监事会、经理人员。委托人和代理人各自追求目标但一般不一致，其法人治理结构形成了一种相互制衡的关系。

①股东会：最高权力机构。由出资人或其他代表的股东组成。主要职权：人事权，重大事项决策权，收益分配权，股东财产处置权。

股东会是资产所有者的代表，以维护股东权益为宗旨，从产权关系上对董事会形成必要的制约。但股东会无权干预公司的经营活动。

②董事会：公司的经营决策机构。作为股东的受托人代表股东的利益；作为总经理的委托人，要求总经理尽心尽责，执行好经营管理职能。

董事会由董事组成，对外代表公司。设董事长一人，副董事长若干。董事长一般为公司法人代表。董事人选通常由股东推荐，经股东会选举产生。

董事是股东决议的执行人。主要职权：

- 决定公司的经营计划和投资方案；
- 决定公司内各管理机构的设置和基本管理制度的修订和修改；
- 制订公司财务预决算方案，利润分配和亏损弥补方案；
- 制订公司增减资本方案和发行公司债券方案；
- 聘任或解聘公司经理、副经理和财务负责人，并决定其报酬。

董事会实行集体决策，采取每人一票、简单多数通过的原则。

③总经理。

主要职责：主持公司日常生产经营管理工作，并对公司日常生产经营活动具有决策权、指挥权、控制权。

总经理通常由董事会聘任或解聘，对董事会负责。

主要职权：

- 组织实施董事会决议；
- 组织实施公司年度经营计划和投资方案；
- 拟定公司内部机构方案、规章、管理制度；
- 提请董事会聘任或解聘副总经理或财务负责人；
- 聘任或解聘公司中层管理人员。

总经理是董事会决议的执行人，也是公司日常经营管理的负责人，采取一元领导，以效率为准则。

④监事会：公司的监督机构。由股东代表和一定比例的员工代表组成。

主要职权：

- 监督董事、经理等人员有无违反法律法规、公司章程及股东会决议的行为；
- 检查公司业务、财务状况，查阅账簿和其他会计资料；

笔 记

- 建议召开临时股东会。

3. 现代企业管理制度

(1) 现代企业管理的新内涵

传统的企业管理：是指对企业中的人力、财力和物力实施管理。随着企业规模逐渐扩大，从产品经济向商品经济转移，继而，又向知识经济过渡，现代企业管理的内涵发生了质的变化。除了人力、财力和物力之外，而且还包括信息、时间和空间。

除上述中心内容的基本因素有了质的变化之外，其管理理论、原理、原则、方法、手段等也都注入了新的概念。

综上所述，现代企业管理较传统企业管理在目的性、运动性、高效性和科学性等诸多方面都有了质的飞跃。企业越大，越现代化，企业管理越发显得更重要，常言道“三分技术，七分管理”，就是这个道理。

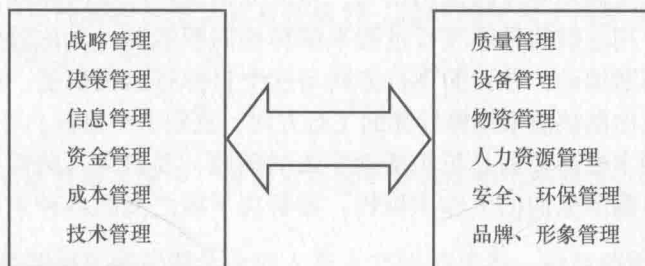
(2) 现代企业管理的基本任务

①工业企业管理的基本任务 按照社会化大生产的客观规律，合理而严密地组织本企业的生产经营管理活动，从而最充分有效地利用企业中的人力、财力、物力、信息、时间和空间，生产社会所需的优质产品。取得企业最好的经济效益和社会效益。

②汽车维修企业管理的基本任务

- 根据汽车客户的维修需求，采用先进技术和先进设备，充分调动企业的人力、财力、物力、信息、时间和空间，及时、快捷、规范、安全、有效地组织维修作业，使客户高兴而来，满意而去；
- 保护环境，降低消耗，缩短在修车日，保证维修质量，合理核价；
- 极力开展修后服务；
- 增加盈利，扩大积累，发展企业。

(3) 现代企业管理的基本内容



(4) 现代企业管理的基本手段和要求

- 管理思想现代化——现代企业管理的核心；
- 管理组织高效化——现代企业管理的重要保证；
- 管理方法科学化——现代企业管理的基础；
- 管理技术电子化——现代企业管理的重要工具；
- 管理人员专业化——现代企业管理的重要条件；
- 管理方法群体化——现代企业管理的根基；
- 管理模式特色化——现代企业管理的必要形式。

围绕企业战略目标、按照系统观念和整体优化要求，把各项管理职能有机地结合起来，形成完整的现代企业管理制度。

(5) 现代企业管理制度与产权制度、组织制度关系

产权制度和组织制度是企业管理制度基础，企业管理制度是产权制度和组织制度的延伸，也是产权制度和组织制度功能的一种贯彻机制。

三者相辅相成，共同构成现代企业管理制度的总体框架。

笔记

活动三 企业管理基础知识

一、企业管理的内涵、性质、职能及原则

管理一词还有许多定义,这些定义都是从不同的角度提出来的,也仅仅反映了管理性质的某个侧面。为了对管理进行比较广泛的研究,而不局限于某个侧面,我们采用下面的定义:管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。

1. 企业管理的内涵

企业管理的定义至今各说不一,各有强调和侧重,但主要有三层含义。

第一层含义说明了管理采用的措施是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动。这五项活动又被称为管理的五大基本职能。

所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。每个管理者工作时都是在执行这些职能的一个或几个。

①计划职能包括对将来趋势的预测,根据预测的结果建立目标,然后要制订各种方案、政策以及达到目标的具体步骤,以保证组织目标的实现。国民经济五年计划、企业的长期发展计划以及各种作业计划都是计划的典型例子。

②组织职能一方面是指为了实施计划而建立起来的一种结构,该种结构在很大程度上决定着计划能否得以实现;另一方面是指为了实现计划目标进行的组织过程。比如,要根据某些原则进行分工与协作,要有适当的授权,要建立良好的沟通渠道等。组织对完成计划任务具有保证作用。

③控制职能是与计划职能紧密相关的,它包括制订各种控制标准;检查工作是否按计划进行,是否符合既定的标准;若工作发生偏差要及时发出信号,然后分析偏差产生的原因,纠正偏差或制订新的计划,以确保实现组织目标。用发射的导弹飞行过程来解释控制职能是一个比较好的例子。导弹在瞄准飞机发射之后,由于飞机在不断运动,导弹的飞行方向与这个目标将出现偏差,这时导弹中的制导系统就会根据飞机尾部喷气口所发出的热源来调整导弹的飞行方向,直到击中目标。

④激励职能和领导职能主要涉及的是组织活动中人的问题:要研究人的需要、动机和行为;要对人进行指导、训练和激励,以调动他们的工作积极性;要解决下级之间的各种矛盾;要保证各单位、各部门之间信息渠道畅通无阻等。

第二层含义管理定义中的第二层含义是第一层含义的目的,即利用上述措施来协调人力、物力和财

笔记

力方面的资源。所谓协调是指同步化与和谐化。一个组织要有成效,必须使组织中的各个部门、各个单位,直到各个人的活动同步与和谐;组织中人力、物力和财力的配备也同样要同步、和谐。只有这样才能均衡地达到多元的组织目标。一个以汽车为其主要产品并且管理良好的企业,它在人力、设备、厂房和资金方面都有一个适当的比例,每个部门、每个单位以至每个人什么时间做什么,何时完成,送到什么地点,都将有严格的规定,这样才能保证用较低的成本,生产出高质量的汽车。这就如同一支配合良好的乐队,尽管大家各奏各的音调,配合起来则是一首美妙的交响曲。

第三层含义管理定义中的第三层含义又是第二层含义的目的。协调人力、物力和财力资源是为使整个组织活动更加富有成效,这也是管理活动的根本目的。

根据对管理本质及要素的共同认识,作者归纳并试提出如下定义。

企业管理 是指企业中的管理者通过计划、组织、指挥、控制、协调和领导等以人为中心的职能活动,有效地获得、调配和利用各种资

源,以达到企业目标的全过程。

内涵 企业管理的内涵虽然众说纷纭,但综合归纳起来,无非一是“管”,二是“理”。管者即管辖、谋划;理者即治理、操作。

它有如下基本特征:

- 目的性是为达到一定目标而进行活动;
- 运动性是有组织的动态过程得以达到目的;
- 高效性是以最小投入获得最大的产出效益;
- 科学性是运用科学的方法进行有效管理。

实质 企业管理的实质就是企业管理者通过管理权限,执行其管理职能,从而有序、有效地利用企业中的人力、财力、物力、信息和时空,实施既定生产经营目标的全部过程和全部内容。

属性 企业管理性质具有二重性。表现为管理的自然属性和社会属性两部分。这一论断是马克思在分析和研究资本主义企业管理本质时,首先提出的经典理论。他在《资本论》中指出:“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、都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有‘二重性’。”

企业管理的二重性。

一方面:管理同生产力和社会化大生产相联系,具有自然属性。

管理的自然属性是由生产力与社会化大生产所决定的。社会化的共同劳动需要管理,没有管理,不仅生产力发挥不出来,且人的要素和物的要素也变得人不能尽其才,物不能尽其用,难以达到提高劳动生产率和物资利用率的目的。

另一方面:管理同生产关系和社会制度相联系,具有社会属性。

管理的社会属性是在一定社会制度和生产关系下进行的,不同社会制度和不同历史阶段以及不同的社会文化都会使管理呈现一定的差距,使其具有特殊性,这些都是为了维护生产资料所有者利益,需要调整人们的利益分配而出现的生产关系。

2. 企业管理的职能

(1) 企业管理的职能

企业管理的职能是指企业管理系统中,管理者在整个管理活动中的职责、功能和程序。

①不断完善生产关系。

不断完善生产关系就是如何正确处理企业内人与人之间的关系,通过协调解决内部分配关系以及企业与国家、企业与协作者之间的关系。

②合理组织生产。

把人员、资金和物资三个生产基本要素合理组织起来,充分发挥人的核心作用。管理是生产力,管理水平的提高会促进生产力的发展。

③正确处理企业与上层建筑的关系。

企业必须在国家方针、政策、法律、法规允许范围内进行活动,企业管理活动受到上层建筑的促进和制约。由此而知,企业如何协调、适应上层建筑的要求是必然的职能。

3. 企业管理的作用

(1) 企业管理是企业生产经营好坏的决定因素

企业管理是直接影响企业人、财、物诸因素组织得科学与否,利用是否充分的决定因素。有人说企业的成败,“三分在技术,七分在管理”,事实证明,不无道理。

(2) 企业管理是企业提高经济效益的重要手段

有人认为企业管理和科学技术是经济发展、提高经济效益的两个“翅膀”,非常形象、贴切,然而又与先进的管理尤为密切。

笔记

(3) 企业管理是建设两个文明的三大支柱之一

现代文明（物质文明与精神文明）的发展要靠管理、科学、技术三大支柱。其中，管理是最实际、最重要的关键因素。

4. 企业管理的原则

(1) 坚持实事求是的原则

企业需要制定什么规范、达到何种水平，应当根据企业的实际情况来决定，制定出的管理规范又应当在实践中经过试点或试验，证明它确实符合客观规律和本厂的实际情况，确实能取得良好效果，才能组织实施。

(2) 坚持领导和群众相结合的原则

管理规范是要全体员工来执行的，必须反映群众的集体意志。管理规范的制定必须有领导的总结群众的时间经验，充分听取员工的意见，这样才能扎根于群众之中，为广大群众自觉遵循执行。

(3) 坚持系统、全面、统一的原则

系统指各项管理规范要配套，达到整体优化。全面指凡涉及经营管理活动全过程的各项工作、各个岗位都要有相应的管理规范，做到有章可循。统一指各项管理规范应当相互协调，服从统一的领导意志的共同的目标。

(4) 坚持职务、责任、权限、利益相一致

职务是前提，责任是核心，权限是条件，利益是动力，四者缺一不可，必须相互一致。

(5) 坚持繁简适度、通俗易懂的原则

管理规范应当规定得详尽明确，有关项目不能有遗漏和含糊之处，指标、要求尽可能的定量化，并且，行文要做到简单明了、通俗易懂，使执行者易于理解和掌握。

二、企业管理的演变发展

1. 企业管理的产生

企业管理是社会化大生产发展的客观要求和必然产物，是由人们在从事交换过程中的共同劳动所引起的。在社会生产发展的一定阶段，一切规模较大的共同劳动，都或多或少地需要进行指挥，以协调个人的活动；通过对整个劳动过程的监督和调节，使单个劳动服从生产总体的要求，以保证整个劳动过程按人们预定的目的正常进行。尤其是在科学技术高度发达、产品日新月异、市场瞬息万变的现代社会中，企业管理就显得愈益重要。随着人类社会的产生，管理思想始终就在孕育和发展。自古有之，源远流长，在人们漫长而重复的管理活动中逐渐演变形成。随着社会生产力的不断发展，人们把各种管理思想加以归纳总结，去粗存精，千锤百炼，形成了一整套管理理论。人们运用这些管理理论又去指导管理实践，并不断修正、完善，企业管理取得长足进步，创立了更为完美的、先进的、现代的企业管理体系。图1-1反映了管理思想、管理理论、管理实践三者之间的关系。

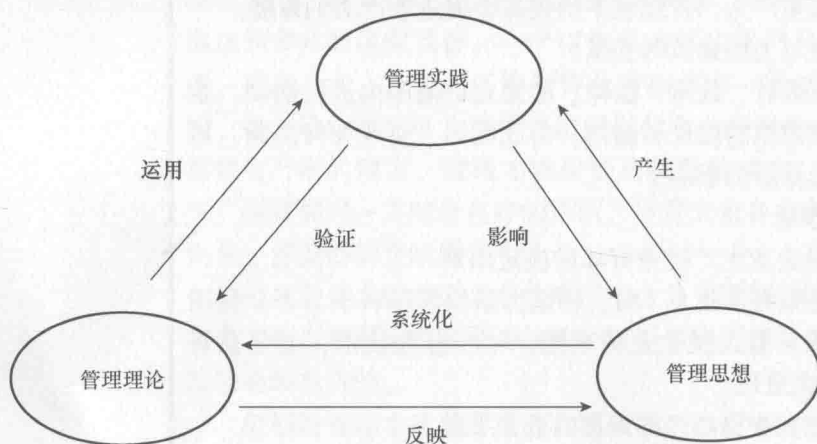


图1-1 管理思想、管理理论、管理实践之间的关系