



# 企 业 管 理 基 础

张智海 高立明 主编

中 国 铁 道 出 版 社

2001年·北 京

**(京)新登字 063 号**

**内 容 简 介**

本书紧密联系我国企业管理的实践,结合企业管理的新法规和新成果,吸收借鉴了国外的先进经验,将企业管理的理论和实践总结在这本系统、完整的教学用书中。

全书共分五篇,分别阐述了企业管理概述、企业生产管理、企业经营管理、矛盾与发展过程管理等方面内容,最后通过具体案例对前述理论进行应用。本书体系完整,结构严谨,内容深入浅出,可操作性和实用性强。

本书既可作为中等专业学校技工学校等企业管理教材,亦可用作广大企业管理人员的自学或培训读物。

**图书在版编目(CIP)数据**

企业管理基础/张智海,高立明主编. —北京:中国铁道出版社,2001.3

ISBN 7-113-04089-6

I. 企… II. ①张…②高… III. ①企业管理-专业学校-教材②企业管理-技工学校-教材  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 06085 号

**书 名:**企业管理基础

**作 者:**张智海 高立明

**出版发行:**中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

**责任编辑:**陈若伟

**封面设计:**李艳阳

**印 刷:**中国铁道出版社印刷厂

**开 本:**787×1092 1/16 印张:13.5 字数:344 千

**版 本:**2001 年 3 月第 1 版 2001 年 3 月第 1 次印刷

**印 数:**1~4000 册

**书 号:**ISBN 7-113-04089-6/F·333

**定 价:**17.00 元

**版权所有 盗印必究**

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

# 前 言

现代企业正处于科学技术飞速发展和竞争十分激烈的环境中。企业要想在市场竞争中立于不败之地,必须面对市场用户,重视经营决策,以技术创新、开发新产品、创建品牌为核心,广泛运用运筹学、系统工程、电子计算机等现代科技成果,实行以人为中心的管理。

随着社会主义市场经济步伐的加快,我国国有企业已经真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者,成为市场运行的主体。面对WTO的日益临近,只有继续深化改革,建立比较完善的现代企业制度,不断提高企业管理现代化水平,才是广大国有企业走向世界的根本途径。

针对目前多数中专、技校企业管理教程结构单一、内容老化、可操作性欠缺等情况,本书紧密联系我国企业管理的实践,在编写过程中,结合企业管理的新法规和新成果,吸收和借鉴了国外的先进经验,尽可能地把企业管理的理论和实践总结成为比较系统、完整、切实可行的教学用书。

全书分五篇共二十五章。第一篇企业管理概述,主要阐述了企业管理基本知识及企业管理现代化的主要内容;第二篇企业生产管理,主要阐述了生产过程及生产要素的管理;第三篇企业经营管埋,主要阐述了企业经营活动及其过程的管理;第四篇矛盾与发展过程管理,主要阐述了企业发展过程中各种矛盾的处理以及如何进行风险管理;第五篇案例,通过具体实例阐明了企业管理的思想、方法及其应用。

本书体系完整,结构严谨,内容新颖,深入浅出,可操作性和实用性强,力求“新、全、浅”,既可作为中等专业学校、技工学校企业管理课程教材,亦可用作广大企业管理人员自学和培训读物。

本书主编为张智海、高立明;副主编为金升、崔志;参加编写的还有赵泉凌、韩军峰、张永红;主审为张永红、赵泉凌。

本书由高级讲师王英杰负责拟定编写提纲和统稿。第一、二、三、六、七章由太原铁路机械学校张智海编写;第四、五章由金华铁路司机学校金升编写;第八、九、十、十一、十三、十五、十六章由太原铁路机械学校崔志编写;第十二、十四章由太原铁路机械学校韩军峰编写;第十七、十八、十九、二十、二十一、二十二章由太原铁路机械学校高立明编写;第二十三、二十四、二十五章由太原铁路机械学校赵泉凌编写;案例由太原铁路机械学校张永红编写。最后本书由《企业管理基础》编写组审定通过。

我国的经济体制和企业管理体制改革还在深入发展,加之编写时间及编者的水平有限,所以书中难免有错误和不妥之处,恳请广大读者批评指正。同时,本书在编写过程中参考了大量的文献资料,在此向文献资料的作者致以诚挚的谢意。

张智海

2000年12月

# 《企业管理基础》

## 编 委 会

顾 问:张春元 李高斗

主 任:王英杰

委 员:张智海 高立明 张永红

崔 志 赵泉凌 韩军峰

金 升

---

# 第一篇 企业管理概述

---

## 第一章 企业概述

### 第一节 企业的概念与特征

#### 一、企业的概念

企业是从事生产、流通和服务等经济活动,以盈利为目的,向社会提供产品或劳务,依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束,必须依照法定程序成立的经济组织。

企业是生产力和商品经济发展到一定水平的产物,是随着资本主义的发展而形成的,经历了简单协作、工场手工业和机器大工业三个发展阶段,才逐步发展成为高度社会化的企业。企业一开始就同比较发达的社会分工和商品经济联系在一起,并随着社会分工和商品经济的普遍化,成为社会基本的经济组织。

#### 二、企业的特征

##### 1. 企业是一个经济组织

这是区别企业与国家机构和行政机关的重要标志。企业是直接从事经济活动的经济组织,如从事生产活动的是生产企业,从事流通活动的是商业企业等。而国家机构和行政机关虽然也要管理经济,如制定经济政策、经济法规,进行经济规划等,但它们不直接从事经济活动。

##### 2. 企业是以盈利为目标的

这是区别企业与事业单位的主要依据。企业从事经济活动的直接目的是追求利润,创造利润是其生存的条件。

##### 3. 企业实行自主经营和自负盈亏

以盈利为目的决定了企业必须具有独立性,即实行独立核算,力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入,获得尽可能多的利润。但盈利的结果,取决于企业经营管理水平。企业在经济活动中可能盈利,也可能亏损。如果企业盈利,企业就将得到发展;如果出现亏损,企业必须扭亏为盈,否则将会倒闭、破产。

##### 4. 企业必须承担社会责任

企业对社会承担责任目的在于满足社会需要,并获取利润。满足社会需要不仅要满足顾客和用户的需要,而且要满足股东、员工、供应商、经销商、银行、同行业竞争者的需要,以及满足政府机关、社区、媒体及一切与之相关社会团体的需要。这就决定了企业不能只为自身谋取利益,而要肩负兼顾各方面利益的社会责任。企业必须根据社会的需要,组织生产经营活动,时时、事事、处处为顾客和用户着想,注重社会效益,这样才能在竞争中求生存,谋发展。

##### 5. 企业必须依照法定程序成立

企业的设立必须依法向国家工商行政管理部门注册备案,完成登记手续,取得相应的营业

执照。个人独资企业和合伙企业属于自然人企业,不具有法人地位,领取“营业执照”;公司制企业属于法人企业,具有法人地位,领取“企业法人营业执照”。

### 三、企业的分类

按不同标志对企业进行分类,一方面是为了便于进行分类指导和分类统计,另一方面有助于人们根据不同企业的特点组织生产和流通,并进行科学的经营管理。

#### 1. 按产权特点不同分类

按产权特点的不同,企业可分为国有企业和非国有企业。

国有企业是指国家全部投资兴办的或拥有控股权的企业。此类企业包括国有独资企业和国家拥有控股权的企业。

非国有企业是指部分劳动者合资或个人出资兴办的,国家没有控股权的企业。此类企业包括集体所有制企业、个人所有制企业、外商独资企业、国家没有控股权的中外合资企业。

#### 2. 按组织形式不同分类

按组织形式的不同,企业可分为个人独资企业、合伙企业 and 公司制企业。

个人独资企业,是业主个人出资兴办,由业主自己直接经营和管理的企业。业主享有企业的全部经营所得,同时对企业的债务负有完全责任,如果经营失败,出现资不抵债的情况,业主要用自己的财产来抵偿,如私营企业和个体户。

合伙企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业,合伙人按契约规定的比例分享企业所得,并对营业亏损共同承担责任。如律师事务所、会计师事务所、诊疗所等。

公司制企业,简称公司,是按照法定程序设立,以盈利为目的的社团法人。公司以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏。

#### 3. 按生产要素结构不同分类

按生产要素结构的不同,企业可分为劳动密集型企业、技术密集型企业、资本密集型企业 and 知识密集型企业。

劳动密集型企业是指技术装备程度低,用人多,产品中活劳动消耗所占比重大的企业。此类企业投资少、见效快、收益大,一般能源消耗低,原材料消耗也较少。这类企业有利于扩大劳动就业,有利于扩大出口创汇,如工艺美术、服装加工、日用五金等企业。

技术密集型企业是指技术密集程度与企业的机械化、自动化水平成正比,与企业所用劳动力成反比的企业。

资本密集型企业是指单位产品所需投资多,技术装备程度较高,用人少的企业。此类企业通常具有劳动生产率高、物资消耗和产品成本相对较低、技术装备复杂等特点。

知识密集型企业是指能够综合运用先进的、现代科学技术成就于生产经营活动的企业。此类企业集中了较多的中高级科研技术人员,技术装备先进复杂,投资费用大,使用劳动力和原材料都较少,能以最新的高、精、尖的科学技术开发新产品。如电子计算机制造、飞机制造、航空航天工业、超导材料工业、生物遗传工程、原子能应用、电脑芯片制造等企业。

#### 4. 按生产经营规模不同分类

按生产经营规模的不同,企业可分为大型企业、中型企业和小型企业。

按规模划分企业是国际上通用的方法。企业生产经营规模的大小,主要体现在企业的生产经营能力、固定资产原值、设备数量和职工人数等方面。一般情况下,应按投入资源的数量(如固定资产投资额)与产出能力(如销售额)来综合划分。

### 5. 按经营范围不同分类

按经营范围的不同,企业可分为工业企业、农业企业、商业企业、建筑企业、运输企业、金融保险企业、邮电企业、服务企业等。

## 第二节 企业素质

### 一、企业素质的概念

企业素质是指企业在一定社会经济条件下所具备的各种内在要素及其组合所体现出来的整体水平。它综合反映了一个企业自我生存与自我发展的能力,同时也反映了企业向社会提供产品或劳务以满足社会需求的实力。正确理解企业素质的概念,应从以下几点予以分析。

#### 1. 企业素质是企业人格化的描述

人,为了生存与发展,不仅需要各个内部组织健康,而且还必须各个器官、系统相互协调。企业,要在激烈的市场竞争中求生存、谋发展,满足社会需求,也必须具备生产发展所必需的各个要素,并使之优化组合。

#### 2. 企业素质是企业各要素的整体反映

企业在提供产品或劳务以满足社会需求的过程中,其内部各要素决不是孤立存在的,它们之间互相依存,互相制约,形成了一个有机的整体。很难想像,一个技术设备先进、配套,但缺乏相应的人才或管理不善的企业,会在激烈的市场竞争中有所作为。因此,只有企业各要素的整体所产生的综合效应,才能切实反映企业的素质。

#### 3. 企业素质不仅取决于各要素的完备,还取决于各要素的结合

企业素质是由众多要素有机构成的,但并非是各要素的简单相加,而是所有这些要素的有机结合。企业管理者的艺术就在于根据企业内部条件和外部环境,使各生产经营要素有机结合而处于优化状态。只有这样,才能真正发挥有效的作用。

#### 4. 企业素质具有动态性

企业素质总是处于不断运动变化之中,这是因为构成企业诸要素本身处于运动变化之中,企业环境也在不断变化之中。所以,无论企业素质“先天”状况如何,只要经过不断改进与优化,其素质是可以达到较好水平的。相反,即使企业素质“先天”状况很好,若不按照企业环境及企业素质变化的运动规律不断地进行改造与优化,也会使其退化,以至在激烈竞争的市场上惨遭淘汰。逆水行舟,不进则退。面对瞬息万变的市场,企业必须具有强烈的危机意识和进取精神,不断提高自身素质,以适应生存与发展的客观要求。

### 二、企业素质的构成

#### 1. 人员的素质

人是生产力中最积极最活跃的因素,是企业的主体,是最宝贵的资源和财富。企业的所有生产经营活动一时一刻都离不开员工的分工与协作。人员素质是企业素质的核心,是企业生产经营活动有效的原动力。企业人员的素质,大体包括政治思想素质、文化知识素质、业务技术素质和身体素质。其中,政治思想素质是人员素质的灵魂,是构成并优化其他相关素质的前提。

#### 2. 业务技术素质

企业最基本的实践活动是综合运用现代科学技术成果向社会提供适销对路的产品或劳



务,其业务技术素质的高低直接关系到产品或劳务的质量。企业的业务技术素质主要包括:生产经营业务人员的设计、采购、工艺、检测、销售等方面的技术水平;生产经营所用设备、仪器、工具的先进程度及管理水平;科研和创新能力。

### 3. 经营管理素质

经营管理素质由计划、组织、指挥和控制等方面的素质构成。其中,计划素质是反映企业管理的整体性和动态性的,贯穿于整个生产经营过程,是经营管理素质中的关键。

## 三、影响企业素质的主要因素

### (一)内部因素

1. 企业“先天”的优劣程度
2. 领导层的结构、超前思维能力和经营管理艺术
3. 员工队伍的创新意识、进取精神、风险意识、成就欲望、凝聚力、应变力、心理承受能力
4. 国际交流与合作

### (二)外部因素

1. 社会制度与政策

它决定着企业的经营目标和生产力的发展程度。

2. 企业所处的地理、经济、人文环境

地理位置优越、经济发达、文化教育水平较高的环境是企业良好的外部条件,有利于企业的生存和发展。

3. 历史原因

比如,有的区域少战事,和平环境好;政府采取了一系列发展生产力的较开明的措施;历史上经济交流和社会文化交往频繁等。

## 四、企业素质的表现形式——企业活力

### (一)企业活力的概念

企业活力是企业所拥有各生产经营要素形成的生存与发展能力的人格化,是企业素质的外在表现形式。

企业活力是企业在整个社会经济活动中的一种生存、发育及发展的能力。增强企业活力,是建立社会主义市场经济体制的需要,是发展生产力的需要,也是增加国家财政收入的需要。

### (二)企业活力的外在表现

1. 生产经营力

即企业生产经营要素的优化程度,计划编制能力,工艺设备和工具的开发能力,劳动组织能力,商流、物流、信息流的管理能力,质量检测能力等。

2. 产品竞争力

即产品的性能、结构、工艺造型、质地、价格、组合、包装装潢及销售服务能力等。

3. 市场应变力

即企业捕捉市场信息,灵敏反应,不断改进工艺,积极开发新产品,改变营销策略,开辟新市场等方面的能力。

4. 科技开发力

即企业科研技术队伍的优化程度,科技试验设备、仪器的先进性和配套化,引进、吸收、消

化、创新的能力。

#### 5. 资产增值与盈利能力

即企业扩大再生产和不断获取利润的能力。这是一个综合指标,贯穿于企业管理的全过程。

#### 6. 企业的凝聚力

即思想政治工作的巨大威力,企业领导层的胆识、风范、领导艺术所产生的感召力,名优产品所激发的自豪感,社会大众的认同和信赖等。

### (三)提高企业素质,增强企业活力

#### 1. 提高人员素质

企业要切实加强智力投资,加强全员培训,尤其要重视提高领导人员的素质。通过提高全体人员的政治、文化和业务技术素质,使之适应现代化大生产和科学管理的需要,进而推进企业各项管理工作水平的提高。

#### 2. 提高科学技术应用水平

现代科学技术最新成果的应用是衡量企业业务技术水平高低的一个重要依据。企业要积极推进技术更新和创新工作,大胆引进新原理、新工艺、新设备、新材料、新能源,从而使企业始终保持充足的发展动力。

#### 3. 提高经营管理决策水平

决策是企业生产经营管理的基本职能和关键环节,它不仅是整个企业管理工作的前提,也是企业管理的其他各项职能的基础。只有经营管理的决策正确,企业才能按照市场经济的规律健康地发展,从而在市场竞争中立于不败之地。

此外,企业还必须创造良好的外部条件,处理好各种复杂的社会关系。只有这样,才能提高企业素质,增强企业活力。

## 第三节 现代企业制度

### 一、现代企业制度的概念

现代企业制度是指关于企业组织、运营、管理等一系列行为的规范和模式。它包括产权制度、组织制度、管理制度、会计制度、稽查特派员制度、运行规则,以及所有者、经营者、生产者之间的关系,国家对企业的关系,企业和社会的关系等方面的内涵。其中,产权制度是核心和基础。

现代企业制度是现代市场经济的产物,是市场经济条件下企业内外关系及发展规律的法律反映。建立现代企业制度,是加快社会主义市场经济的需要,是搞活国有经济的需要,是适应政府转变职能、改革国有资产产权管理体制的需要,也是实现企业制度与国际惯例接轨的需要。

### 二、现代企业制度的基本特征

#### 1. 产权明晰

产权明晰是指财产所有权、产权、法人财产权各自的主体明确,三权关系明晰。它是现代企业制度的首要特征。

财产所有权,是从财产的法律归属意义上讲的,具有绝对性和排他性,它的主体是财产的

法定所有者。产权,是一种与所有权有关的财产权,是出资者对其投入资本金的企业法人财产所拥有的财产权利,它的主体是投资者,即谁投资,谁就具有产权。所有权的主体和产权的主体一般是一致的,但国有资产的所有权和产权是可以分离的。法人财产权,是依法使企业拥有的包括国家在内的投资者投资形成的财产权,即企业依法对其拥有占有、使用、收益和处分的权利,法人财产权的主体是企业。

具体来说,企业中的国有资产所有权属于国家,出资者(国家授权的投资部门或组织)拥有产权,企业拥有包括国家在内投资者所形成的法人财产权。出资者一旦把资本金投入企业而具有产权,就不能再直接支配这一部分财产,并且除依法可与其他产权主体进行转让外,不能直接从企业中抽回,企业才能保证有稳定的法人财产权而成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。理顺国有企业产权关系,使产权明晰,就是要理顺国家(所有者)、出资者(投资部门或组织)和企业法人之间的关系,财产边界清楚。只有理顺产权关系,才能明确各自的责任,规范各自行为,使企业健康地运作。

上述三权均属于财产权,但在现代市场经济条件下将其细分,是理论上的重大突破,且具有重要意义。产权关系明晰既不改变财产的所有权归属,又有利于有效实行分级管理与监督,同时使企业因拥有法人财产权而真正实现“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”,也因产权关系明晰,企业间的财产边界清楚,为进行公平的市场竞争创造了必要的条件。

## 2. 权责明确

现代企业制度有效地实现了权责关系的辩证统一。出资者一旦投资于企业,其投资就成为企业法人财产,企业法人财产权也随之确定。企业以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,照章纳税,同时企业要对出资者负责,承担资产保值增值的责任。这就改变了企业不具有法人财产权,只是上级行政机关的附属物,责与权不相对称,往往权利小责任大,而无人真正对国有资产负责的局面。因此,法人权责明确是在企业内部建立制约和激励机制,主动依法维护所有者权益,实现国有资产不断增值的一条良好途径。

## 3. 政企分开

政企分开包括两层含义:①政资职能分开。即政府的行政职能和资产管理的职能分开。其中,政指政府的行政,资指国有资产所有权。行政职能属于政府行政权力,而所有权职能是一种财产权力,所以两者范围不同,性质不同,遵循的法律也不一样。政府行政职能由行政法来调整,而所有权职能由民法来协调。在资产关系上,企业与政府行使所有权职能的机构处于平等的民事主体地位,适用民法去协调,而行政法所适用的范围是服从与被服从的关系。如果这两种职能不分开,政府与企业就很难处于一种平等的民事主体的地位。②政企职责分开。即政府不能直接干预企业的生产经营活动,而只能通过宏观调控来影响和引导企业的生产经营活动。明确企业是经济组织,不应承担政府的行政职能,取消企业与政府的行政隶属关系和附属关系,并将承担的社会职能逐步移交给政府和社会。

具体来说,实行政企分开,就是承担国有资产管理职能的政府机构将资产管理与资产经营分开,组建多种形式的资产经营公司。这些公司同国有企业的关系应以资产为纽带,以控股、参股方式按投入企业的资本额享受股东权益,不直接干预企业的生产经营活动;若企业破产,只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

## 4. 管理科学

现代企业制度是一种组织管理科学的企业制度,它由两部分构成:①科学的组织制度。现代企业制度有一套科学、完整的组织机构,它通过规范的组织制度,使企业的权力机构、监督机

构、决策和执行机构之间职责明确,相互制约。②科学的管理制度。现代企业管理制度是一种高效率的科学管理制度,它包括人、财、物、供、产、销以及安全、质量等全方位的管理。从提高企业经济效益出发,克服原有企业机构设置、用工制度、工资制度和财务会计制度等方面的弊端,建立严格的责任体系,同时注重调节所有者、经营者和员工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。

### 三、现代企业制度的组织形式

现代企业的组织形式是以出资者的主体来划分的,国际上通常分类为:独资企业、合伙企业 and 公司制企业。前两者属于自然人企业,出资者承担无限责任;而公司制企业属于法人企业,是现代企业制度的主要组织形式,主要包括有限责任公司和股份有限公司。

#### 1. 有限责任公司

有限责任公司,西方称为封闭公司或私人公司,是指不通过发行股票,而由达到法律规定的一定人数的股东,以其出资额为限对公司债务负有有限责任的企业法人。

有限责任公司具有以下特点:①股东所负责任仅以出资额为限,对公司债权人不负直接责任。②股东人数较少,一般都有最高人数的限制。③公司不发行股票,股东的出资额可以有多有少,交款后公司出具股权证书,即股单,股单只能作为股东在公司中应享有权益的凭证,不能自由买卖。股东在出让股权时,须征得其他股东的同意,并要优先转让给公司其他原有股东。④公司成立、歇业、解散的程序比较简单,内部机构设置比较灵活。⑤公司账目无须向公众公开披露。

有限责任公司这种形式一般适合于中小型企业,其数目大大超过股份有限公司。

#### 2. 股份有限公司

股份有限公司,又称股份公司,西方称为公开公司或公众公司,是指通过发行股票(或股权证)筹集资金,注册资本由等额股份构成,以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。

股份有限公司具有以下特点:①股东只以其认购股份金额为限对公司承担责任,而公司则以其全部资产对公司债务承担责任。②股东必须达到法定人数。③公司向内部或公开向社会发行股票,其资本划分为均等的股份,股份可以自由转让,任何合法持有股票的人,都是公司的股东。股东不能要求退股,但可以通过自由买卖股票而随时出让股份。④公司开办和歇业的法定程序较为复杂,组织机构完备,具有完全独立的财产及其责任,是最典型的法人组织。⑤公司必须向公众公开披露财务状况,在每个财务年度终了时公布公司的年度报告,其中包括董事会的年度报告、公司损益表和资产负债表。

股份有限公司这种形式一般适合于大中型企业,尽管此类公司在企业总数中的比例并不大,但它们的营业额、利润和使用的劳动力却占有很大比例,从而在国民经济中占据了主导地位。

## 思 考 题

1. 谈谈你对企业的认识。
2. 企业应如何提高自身素质?
3. 建立现代企业制度的重大意义是什么?

## 第二章 管理概述

### 第一节 管理的概念

#### 一、管理的概念

管理是为了实现预定目标,组织和使用各种资源的过程,是一种有意识、有目的的活动。可见,管理是一项目的性很强的,具有实践性和创造性的活动。管理作为一个过程,必须通过计划、组织、指挥、控制等职能来加以实现。管理的对象是各项业务性活动及其所使用的资源,包括人力、财力、物力、信息、时间等。

管理因领域和内容的不同,可分为社会管理、经济管理、政治管理、军事管理、文化艺术管理、科学技术管理、教育管理等,以上我们称之为宏观管理。管理用于人类社会的单体组织,称为微观管理,诸如企业管理、学校管理、社团管理等。

凡是有共同劳动的地方,就必须有管理。管理是人类共同劳动的产物,并随着劳动分工协作的发展而不断发展,人们共同劳动规模越大,劳动分工越细,协作越密切,管理也就越复杂、越重要。随着科学技术和市场经济全球化的不断发展,生产社会化程度日益提高。因此,加强管理、提高科学管理水平,已经成为我们提高经济效益和社会效益的有效手段和重要途径。

#### 二、管理的性质

管理作为一种极其广泛的社会活动,所涉及的内容既有生产力、生产关系,也有上层建筑。就其性质而言,管理具有二重性,即管理的自然属性和社会属性。

##### 1. 管理的自然属性

它是作为社会生产力运动规律所体现的管理的一般属性,是任何社会制度下所具有的共同属性。它是由共同劳动的社会化性质决定的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件。它表现为合理组织生产力的一般职能,主要体现为:①根据经济活动的需要,把分散的、独立的劳动者通过一定的组织形式(工厂、商店)的生产经营目标联系起来;②组织某一机构内部分工协作,把生产经营过程划分为不同的阶段,如工段、工序、工种、岗位(或进、销、运、存)等,并按其不同要求分配劳动者,调配物质技术设备和生产资料;③协调生产经营过程中人与人之间、人与物之间、各组织机构与其外部自然环境之间的相互关系,以保证生产经营活动顺利、高效地运行。

##### 2. 管理的社会属性

它与社会生产关系直接相联系,由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定,是维护一定的生产关系和一定的生产目的的重要手段,具有维护特定的生产关系的特殊职能。管理中有关维护生产关系的原则、制度和规定,是生产资料所有者通过管理来保护和巩固其既得利益和统治地位的,因此,它具有历史的暂时性。我们通常所说的管理性质的变化和区别,主要是指管理的社会属性的变化和区别。所以,又把管理的社会属性称为管理的个性或特性。

管理的二重性是指同一管理活动的相互关系的两个方面,它反映着生产关系一定要适应

生产力发展的规律和上层建筑要适应经济基础的要求。按照管理的自然属性和社会属性,区分为合理组织生产力和维护生产关系两种基本职能,也是为了认识管理的本质特点在理论上所做的抽象分析,切不可把管理的二重性理解为两种性质不同的管理活动,以为一种是自然属性的管理活动,另一种是社会属性的管理活动,这种理解是错误的。管理的二重性贯穿于整个管理活动过程中。

### 三、管理的任务

#### (一)合理组织和发展生产力

这是管理的自然属性的直接体现。为此,必须做到以下几点。

##### 1. 保证社会经济活动的整体统一性

现代社会生产经营活动分工细密,协作关系十分复杂。而其构成要素又多,如劳动者、资金、原材料、物质技术设备和信息等,只有按照客观要求,将其组成统一完整的有机整体,才能有效地运转,发挥应有的促进社会生产力发展的效能。同时使各生产经营要素所具备的潜在生产力转化为现实的生产力,从而促使社会的稳定和经济的发展。

##### 2. 保证社会经济活动的各部门、各地区和各不同环节的协调性与适应性

在发达的商品经济条件下,社会生产具有高度的连续性,各部门、各地区以及社会再生产各环节必须保持一定的比例,以协调行动,紧密配合,相互适应,防止脱节,否则社会经济活动将难以为继。此外,社会经济活动的适应性,还包括对社会生态环境的适应。

##### 3. 保证社会生产的经济效益

社会生产的终极目标是社会财富的极大丰富,也就是社会效益的提高,从而使人们得到真正的实惠,以提高其物质文化生活水平。为此,管理活动必须做到高效率、低消耗,防止产生经济发展的高速度、低效益。

只要真正做到以上三点,才能保证社会生产力稳定而有效地发展。

#### (二)维护和完善社会生产关系和上层建筑

维护和完善社会生产关系和上层建筑是管理的社会属性的直接体现。为此,必须做到以下几点。

##### 1. 正确处理社会生产活动中的各种关系

社会生产活动中的各种关系,如国家、集体、个人之间的关系;工农、工商、农商以及商商之间的关系;生产与消费之间的关系等,上述关系归根结底表现为生产资料所有者与劳动者之间的经济利益关系。在处理这些经济利益关系时,不同的社会制度有着不同的出发点。资本主义管理是以维护资本家的利益为出发点,一切关系的处理也是以此为核心的;而社会主义管理则是以保证人民利益为出发点,在保证生产发展的基础上,兼顾劳动者的利益。

##### 2. 在保证生产发展的前提下,完善必要的规章制度

现代社会生产活动没有必要的规章制度是不能有效地按一定程序运转的,生产活动无序,就无法取得预期的效果。无论是生产活动中各种要素的运转顺序与相互间的配合,还是人们经济利益的正确处理,都有赖于规范化、制度化的确定,这样才能确保社会经济的正常运行。

##### 3. 保证劳动者的民主管理权力

生产资料的劳动群众公有制,确保了劳动者的主人翁地位,也就确保了他们的民主管理权力。私有制下的管理权则是业主及其雇佣者的事情。

## 第二节 管理的职能

### 一、管理职能的概念

一般来说,职能是人、事物、机构应有的功能或作用。所以,管理职能是管理在完成管理任务中达到的功能或者发挥的作用。

管理的职能是由管理的二重性决定的,二重性又通过管理职能体现出来,即合理组织、发展社会生产力和维护、完善现有生产关系。前一职能是任何社会制度都适用的,后者在不同社会制度下,其作用是不同的。这两种职能在同一管理过程中不可分割地结合在一起,任何管理工作都要按照生产力和生产关系两个方面的要求来进行,否则,管理工作就不会取得应有的成效。

管理任务是通过管理职能实现的,管理职能的实施过程就是管理任务的完成过程。作为管理者,不仅要重视做好实施管理职能的工作,而且要做好各管理职能之间的衔接和协调工作。只有这样,各项管理活动才能按照预定的目标顺利进行。

### 二、管理职能的内容

在具体的管理活动中,管理职能可以概括为若干具体方面。尽管管理学者对管理的职能划分说法不一,但一般认为有以下四种基本职能。

#### (一)计划职能

##### 1. 计划职能的概念

计划职能是指制定和选择决策方案,编制反映和执行决策方案的计划,并监督和检查计划实施等一系列的管理活动。它是管理的首要职能。

##### 2. 计划职能的内容

(1)分析和预测未来情况的变化。一是分析研究社会政治环境,预测市场需求变化趋势;二是分析组织所具备的条件及其变化。

(2)确定计划目标。目标是管理活动的出发点和落脚点,应包括发展任务、工作方针、政策以及实现目标的战略步骤和途径等。确定的计划目标应可以计量,要规定达到目标的具体时间,要明确执行者的职责。

(3)拟定实施计划目标的方案,作出最优选择。根据各种分析研究资料,制定多种可行性方案,并进行论证,对比各种方案的利弊,以选择最优方案。当然,也可以在多种方案中各取所长,综合形成一个最佳方案。

(4)编制综合性的计划和专业性的具体计划。这是实施决策的行动规划,各种具体计划必须以最优方案为依据,通过计划对实施最优方案做好管理活动的具体安排,并付诸行动。

##### 3. 实施计划职能的要求

(1)要有预见性。优秀的管理者必须是一个战略家,能够立足当前,放眼未来,正确预测社会经济发展趋势以及今后可能发生各种情况,事前认真规划,并做好相应的应变对策。

(2)要有统一性。管理者要能总揽全局,使各部门、各环节、各层次以及全体人员在总目标下,统一行动,协同作战,切忌各自为政和偏离目标的分散行为。

(3)要有可行性。管理者要实事求是,一切从实际出发。确定目标,做出决策,制定切实可行的实施方案等,要进行可行性研究,使计划建立在扎实可靠的基础上。

(4)要有持续性。一方面,对一些中长期项目,要瞻前顾后;另一方面,制定的方针、政策、策略也应前后连贯,防止因人而异,变化无常。

(5)要有灵活性。管理者既要有实现目标的坚定信念,又要有在计划实施过程中的一定灵活性。在保证实现目标的前提下,允许结合本单位的实际情况以及随各种条件的变化对计划做适当的调整。

## (二)组织职能

### 1. 组织职能的概念

组织职能是指为保证决策目标的实现,合理组织分工与协作,合理配置和使用各种资源,正确处理部门与部门、人与人之间关系的管理活动。它是实现计划的保证。

组织职能主要担负两方面的任务:一是合理组织组织的社会结构,即组织活动中的分工协作和相互关系;二是合理组织组织的物质结构,即合理配置和使用组织的各种财力、物力。管理组织的优劣是管理现代化水平的重要标志,是组织活动成败的关键。

### 2. 组织职能的内容

#### (1)合理组织有形要素,形成有机的组织结构系统

工作、人员、职权、信息及其所需的设施、物资等都是组织管理的有形要素。组织应遵循分工协作、统一指挥、责权对等、高效精干等原则,研究这些要素在不同时期和不同条件下的配合形式及其作用。

#### (2)合理组织无形要素,产生有效的组织行为

组织文化、共同目标、自觉自愿、协作配合、开拓创新精神等都是组织管理的无形要素。这些无形要素实际上表现为组织成员的各种心理要素和精神状态。合理组织无形要素,就是组织应利用管理组织的影响使全体员工在组织文化的激励下,为实现共同目标自觉自愿,协调配合,以开拓创新精神进行劳动,从而形成高效率的管理组织行为。

### 3. 实施组织职能的要求

(1)组织机构要力求精简、统一、有效、责权结合,从而保证组织的各项活动能够富有节奏地高效运转。

(2)要有利于发挥行政领导在组织活动中的统一指挥作用。

(3)要保持相对的稳定性和适应性。既要防止随意撤并机构,打乱正常工作秩序,又要适应市场形势变化,及时做出必要的合理调整。

(4)正确处理组织与国家主管部门的关系,使组织的组织结构系统与国家经济管理体制相协调。

## (三)指挥职能

### 1. 指挥职能的概念

指挥职能是指组织领导人借助指示、命令等手段,有效地指导下属机构和人员履行自己的职责,实现组织目标和完成计划任务的活动。它是保证组织正常运转并实现计划的重要条件。

### 2. 指挥职能的内容

(1)通过行政指挥系统下达各项指示或命令,指挥下属执行各项工作任务,使组织各部门和全体工作人员在统一指挥下,集中力量为实现组织目标和完成计划指标而努力工作。

(2)对在执行过程中出现的新问题和新情况,及时研究并提出解决办法,给有关下属指示,以便排除困难,保证组织计划的顺利进行。

(3)深入管理现场,实行面对面的指导,具体帮助下属人员提高管理能力,解决工作中的疑



难问题,协调好横向联系,加速运转,提高工作效率。

### 3. 实施指挥职能的要求

(1)指挥的统一性与权威性。为了使组织活动协调一致,达到预期目标,指挥必须高度集中统一,绝不允许多头指挥,使下级工作人员无所适从;同时,指挥要有权威性,上层领导者的命令、指示,下属必须无条件服从,不得各行其是,否则组织就会瘫痪。

(2)指挥的民主性与科学性。正确的指挥必须建立在发扬民主和调查研究的基础上,充分吸取群众智慧,占有大量实际资料,以便科学决策,切忌独断专行,脱离实际,脱离群众的“瞎指挥”。

(3)指挥的具体性和明确性。指挥的艺术,就在于具体和明确地交代任务和完成任务的方法。切忌教条式的原则指示或模棱两可、含糊其辞的指示,要摒弃照抄照搬上级指示、对具体问题不表态的指挥。但同时也要防止走向另一个极端,即过多地干预下属细节的行为,越俎代庖。

(4)指挥的强制性和自觉性。指挥不仅要靠下达指示和命令强制执行,即所谓“军令如山倒”或“执法如山”,同时还要通过教育和激励等手段,充分调动下级的自觉性、积极性和创造性。只有这样,才能更出色地完成任务。

(5)指挥的例外性。对于组织中的经常性工作或例行工作,应当将权力下放给下属,以减少不必要的指挥,从而确保指挥者能够集中精力处理例外性工作,极大地提高指挥的效率。

### (四)控制职能

#### 1. 控制职能的概念

控制职能是指根据组织内外有关信息,对照决策目标和各类标准,通过监督、检查系统对指挥、执行系统的偏差及时纠正,调整计划,以保证实现组织目标的管理活动的顺利进行。其实质是在一定条件下随机地处理问题。

#### 2. 控制职能的内容

(1)对计划的控制。这是其首要内容。首先,要对计划的编制进行控制,使之符合发展目标,切实可行,不致使决策失误;其次,要对业务中各环节的活动进行监督检查,使之不偏离计划目标,如发现计划不切合实际,应根据实际情况进行调整。

(2)对信息的控制。一是控制信息的数量和质量,使之达到及时、准确、适用和经济的要求;二是控制信息的传输线路,这主要是根据其时效性和经济性来选择适当的传递方式,如语言、电话、电传、计算机网络等。

(3)对组织机构的控制。首先,要控制组织机构的变动性,使之保持相对稳定和适应新情况变化的必要调整;其次,要控制组织机构之间的协调性,防止扯皮、摩擦和相互抵消力量的行为;最后,要控制各管理层集权与分权的范围和程度。

(4)对财务、计量及质量的控制。要使之不违反有关制度,保证工作或产品及服务的质量,切实维护服务对象的利益。

### 3. 实施控制职能的前提条件

(1)决策目标。控制必须围绕组织目标的实现来进行。没有明确的工作目标就不能进行有效地控制,对目标错误的理解也会导致控制的失误。当原有决策目标不能实现时必须进行新的决策,新的决策目标仍然是管理控制的前提条件。

(2)计划标准。管理控制是以计划指标作为具体考核、评价标准的。没有计划,管理控制便失去了依据,控制也就无从下手。计划是控制的标准和依据,控制又是计划落实的保证和手