



普通高等教育规划教材

现代企业管理

高海晨 主编
徐阳 刘秀清 副主编

23-43

 机械工业出版社
China Machine Press

普通高等教育规划教材

现代企业管理

主 编 高海晨

副主编 徐 阳 刘秀清

参 编 张建平 李建平 高 杰 周昭雄

主 审 王文亮



机械工业出版社

本书以我国社会主义市场经济理论为依据,以现代管理的系统理论和方法作指导,吸取了国外企业管理的科学方法和先进经验,论述了我国现代企业管理的基本原理和方法。主要内容包括企业管理原理、市场营销、新产品开发、生产过程组织、质量管理、设备管理、物资管理、技术经济分析等。本书知识面较宽,内容比较精练,有较强的针对性和可操作性,同时又不失其理论深度。为便于学习,各章附有思考及练习题。

本书可作为高等院校非工商管理专业本、专科教材,也可作为各类成人高校及在职人员的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/高海晨主编. —北京:机械工业出版社, 2000. 5
普通高等教育规划教材
ISBN 7-111-07615-X

I. 现… II. 高… III. 企业管理-中国-高等学校-教材 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 10604 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑:曹俊玲 版式设计:霍永明 责任校对:李汝庚
封面设计:李雨桥 责任印制:何全君
北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行
2000 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷
787mm×1092mm¹/₁₆·16.75 印张·407 千字
0 001—4000 册
定价:22.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010) 68993821、68326677—2527

第一章 企业管理概论

第一节 企业及企业管理

企业管理的理论，来源于实践，又指导实践。企业管理的实践，从企业产生之时开始，到现在已有二百多年的历史。认真学习和正确认识企业及企业管理的历史发展过程，对指导我们今天的企业管理实践，有非常重要的意义。

一、企业的特征及类型

1. 企业的含义

企业是社会化大生产的产物，也是商品生产社会中最基本的经济单位。在现代市场经济条件下，企业是指从事生产、流通或服务等活动，为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算并具有法人资格的经济实体和市场竞争主体。

从生产力的角度观察，每个企业都是生产力的一个基本单位，其基本功能就是把各种生产要素有机地结合起来。当各种生产要素处于孤立或分离状态时，不可能成为现实生产力，只有将生产要素按照质的适应性、量的比例性及序列的合理性有机地组织起来，并按照市场的需要进行运转，才能形成现实生产力。

从生产关系的角度观察，企业是社会再生产过程中经济活动的一种必要组织形式。企业的生产资料所有制不同，在社会再生产过程中的生产、分配、交换和消费各个环节中体现出的经济关系就不同，企业的经济性质也就不同。

由此可见，企业既表现为生产力的组织形态，又体现出一定的社会经济关系，是社会生产力与生产关系有机结合的现实载体。

2. 企业的特征

企业存在着不同的具体组织形式。但在现代市场经济条件下，不管它的具体组织形式如何，都必须具备以下一般特征：

(1) 企业是从事商品（或劳务）生产经营活动的基本经济组织。这是企业的职业特征，它表明企业和社会经济活动中主要发挥什么作用或从事什么职业。这一特征明确规定：企业所从事的活动具有商品性，是为卖而买、为交换而生产、为社会消费而进行生产经营并以盈利为目的的经济组织。

(2) 企业是自主经营、自负盈亏的经济实体。这是企业的行为特征，它表明了企业和社会经济活动中的责权利关系；也是判断经济组织能否成为真正企业形态的重要标志。自主经营、自负盈亏是行为特征的两个方面，没有自主经营就不能要求自负盈亏，没有自负盈亏则不能制约自主经营，只有使二者统一，才能保证企业行为的规范性。

(3) 企业是具有法人资格的经济实体。这是企业的人格特征，它表明了企业是依法成立的、具有民事权利能力和民事行为能力的、独立享有民事权利和承担民事义务的组织；规定了企业必须拥有自己能够独立支配和管理的财产。企业资产必须达到法定的金额界限，才能

享受经济权利和承担经济义务，才具有生存和从事法定经济活动的物质保证。

企业除具上述特征外，还应拥有一定数量、一定水平的生产设备和资金；具有开展生产经营活动的场所；有一定数量、一定技能的生产者和经营管理者等等。

企业的一般特征中，职业特征是企业与其它经济组织相区别的基本依据；行为特征是经济组织能否成为真正企业形态的标志，是企业能否成为市场主体的根本保证；人格特征表明企业的法律地位，是市场经济秩序对经济实体的必然要求。

3. 企业的类型

人们为了对企业进行有效的管理，往往根据不同的需要，将企业划分为不同的类型：

(1) 根据企业出资人的构成情况，可将企业分成独资企业、合伙企业和公司企业。

独资企业是由业主个人出资兴办，由业主自己直接经营管理的企业。独资企业的经营资本是业主个人财产的一部分，企业的经营利润归业主个人独享，企业出现亏损以至破产倒闭时，由业主个人对企业的全部债务承担无限连带责任。独资企业一般规模较小，雇工较少，技术水平不高，经营范围较单一，内部管理机构简单。其优势在于开设和终止的程序简单，手续简便，产权转移迅速自由；经营灵活，决策快捷，制约因素少，适应市场的能力较强。其缺陷在于财力弱小，不能从事需要大量投资的大规模工商业活动；业主抵御风险的能力差，有负无限连带责任的后顾之忧，很难放开经营。在法律上，将这类企业称为自然人企业。这类企业的数目可能很多，但在现代市场经济中并不占支配地位。

合伙企业是由两个或两个以上的出资人共同兴办、共同经营的企业。这类企业通常采用合伙经营合同的契约形式，来确立合伙人各自的收益分成和亏损责任。企业资产属几个出资人共有；企业的盈利多，每个出资人的分成也多；企业亏损破产，每个合伙人都必须以全部个人财产对企业债务承担无限责任。合伙企业与独资企业相比较，有利于扩大资金来源，增强了企业发展的可能性。但由于合伙人皆能代表企业从事经营活动，因此易产生意见分歧，影响经营决策。合伙企业的筹资能力仍有局限，难以满足大规模扩展的要求。

公司企业是由法定人数以上的出资者共同创办的具有法人资格的企业。这类企业的法人地位一经确立，即与它的出资人全然分开，公司的资产在法律上不再属于出资者个人所有，而是属于公司法人所有，企业由自然人企业变成为了法人企业。公司还将无限连带责任制度改变为有限责任制度，企业仅以法人的财产为限度承担债务责任。

公司企业突破了单个资本、小额合伙资本的局限，能有效地把分散的单个资本集中起来，有利于企业的规模化经营；实行有限责任制度，解除了投资者的后顾之忧，有利于提高企业的生产能力和竞争能力；企业的法人地位确立后，企业就成为了一个独立的生命主体，不会因某些自然人的生死存亡而使经营活动受影响。公司企业所呈现的这些优势，是当前其它企业形式无法比拟的，因而成了现代企业制度的主要形式。

(2) 根据企业社会化组织程度的不同，可将企业分为单厂企业、多厂企业、经济联合体和企业集团等。

单厂企业就是只有单一工厂的企业。单一工厂要成为企业，必须具备经营管理上的相对独立性和生产技术上的统一性两个基本条件。经营管理上的相对独立性，主要是指企业具有经营自主权，实行独立核算，自负盈亏，具有法人地位。生产技术上的统一性是指企业各个部分不是互不相关的，而是根据专业化分工的特点，由生产技术上具有密切联系的若干车间和一些管理部门所组成。

多厂企业是由几个甚至几十个工厂组成的企业。它是按专业化、协作化、联合化及经济合理的原则，把若干个分散的单厂企业组织起来，实行统一经营管理经济组织。它的形式主要有专业公司、生产总厂等。多厂企业除了具有单厂企业的基本条件外，还在各组成部分之间有明确的专业分工，整个企业已成为一个统一的经济实体。

经济联合体是一个相对松散的经济联合组织。其特点是参加联合的各方不改变原有的体制和性质，本着自愿结合、平等互利、讲究效益的原则，在生产、科研、技术、设备、物资及销售等方面进行互惠互助。经济联合体的各方实行独立核算、自负盈亏，各成员单位之间按等价有偿原则开展产品配套、物资协作以及技术转让等生产经营活动。经济联合体有利于发挥联合体内各个企业的优势，扬长避短，逐步实现生产的专业化和协作化；有利于打破地区封锁与部门分割，实现企业组织结构的合理化；有利于企业人、财、物的适当集中使用，加速技术改造，提高劳动生产率和产品竞争力。

企业集团是指多数企业互相保持独立性，并互相持股，在融资关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业集体。企业集团不是单一的经济实体，而是法人企业的联合组织，它本身不具有法人资格，不能注册登记。企业集团的成员在法律上是法人之间的平等关系，但成员企业一般可分为核心层（集团公司）、紧密层（控股层）、半紧密层（参股层）、松散层（协作层）四个层次。核心层企业一般是实力很强的大型企业或金融投资公司，从而有能力把资金投入其它成员企业进行参股和控股。企业集团通常以参股和控股作为主要的资产联接方式，因而具有长期性和稳定性。

此外，根据企业规模的状况，可将企业分为大型企业、中型企业和小型企业。根据不同生产要素的密集程度，可将企业分为劳动密集型企业、资金密集型和知识技术密集型企业。根据企业主要经营活动的性质，可将企业分为工业企业、商业企业、建筑企业、交通运输企业等。

工业企业与其它企业相比，生产经营活动最具广泛性，因而本教材主要以工业企业为对象来论述企业管理的一般规律。

二、企业管理的性质与职能

企业管理是按照生产技术规律和经济规律的要求，对企业生产经营活动进行计划、组织和控制，以获取经济效益的一系列行为的总称。企业管理活动不同于企业的生产经营活动，有其独特的性质与职能。

（一）企业管理的性质

企业管理是社会化大生产的产物和客观要求，凡是有共同劳动的场合，都离不开管理。“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”。这句话中讲到的指挥，就是指管理的功能。企业管理又是维护和完善生产关系的需要。企业的生产规模越大，商品化程度越高，生产关系就越复杂，管理就越重要。马克思在分析资本主义企业管理的性质和职能时曾指出：“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。

一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必需的劳动。

另一方面，凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产

方式中，都必然会产生监督劳动。这种对立越严重，监督劳动所起的作用也就越大。”

马克思揭示的管理二重性原理，是我们正确认识企业管理性质的理论基础。企业管理所具有的二重性是指：

(1) 企业管理的自然属性。自然属性是指企业管理自然会产生与生产力相联系的一些要求。如为了合理组织生产力，需要采用一些必要的管理技术、管理方法和管理手段。不同所有制的企业之间，管理的自然属性没有本质区别，反而具有共同性，彼此可以直接学习、借鉴和使用。

(2) 企业管理的社会属性。社会属性是指企业管理在不同的社会制度条件下，都需要有维护和发展社会生产关系的一些管理原则和制度。不同所有制的企业之间，管理的社会属性一般有着根本的区别，并且具有互斥性，彼此不能进行融合。

企业管理的二重性是相互联系和不可分割的。企业管理不仅要把企业的生产要素在时间上和空间上组织好，以发展生产力，而且要协调好各种经济关系，让全体职工的智慧 and 才能都得到充分发挥，使企业内形成团结互助的人际关系。

(二) 企业管理的职能

企业管理的职能是指企业管理所必须具备的基本功能。根据管理的二重性原理可知，任何企业管理都具有合理组织生产力和维护生产关系两个基本职能。但这两个基本职能需要通过具体的管理工作来体现。从企业管理工作的过程和内容来分析，管理的职能有决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励、人事、沟通和创新等，其中最主要的是计划职能、组织职能和控制职能。

1. 计划职能

计划职能是企业国家的政策法规的指导下，按照市场需要和自身能力，确定经营思想和经营目标，制定经营计划，规定实现经营目标的策略、途径和方法的活动。计划职能最基本的特点是预见性，要求对未来一段时间企业内外环境的变化发展进行推测、估计和判断，事先作出正确的规划和对策。

计划职能有利于正确把握未来，使企业的活动与社会的需要协调一致，从而能在变化的环境中稳定地发展；有利于统一全体员工的行动，使大家共同努力实现企业的目标；还有利于合理分配使用资源，使企业的资源发挥最大效用。

计划职能在管理职能中处于领先地位，其它职能都需要它提出目的、要求和标准。组织职能是为实现计划目的提供组织上的保证，它服从于和服务于计划职能。控制职能也需要计划作为前提，没有计划规定的标准，控制就失去了意义，控制是实现计划的手段。

2. 组织职能

组织职能是根据计划提出的要求，将企业的生产经营活动在空间上和时间上进行科学的分解和组合，以达到合理配备和有效使用企业资源的目的。

组织职能有静态组织和动态组织之分。静态组织是指以提高管理效率为目标，研究管理机构设置的设置，组织人员的配备，职责、权力的划分及规章制度的建立等。动态组织则以人际关系和谐为目标，研究组织行为的变化，组织机构的变革与发展等。凡是有管理的地方，必然有组织。无论是传统的、小生产的管理，还是科学的、现代化的管理，都公认组织是管理的必备职能。

组织职能属执行性职能，其目的是统一与协调整个企业的活动，使企业的各个构成要素

具有凝聚力，能集中指向企业的计划目标。它一方面通过合理配备和使用企业资源，能够使资源发挥最大限度的潜力；另一方面能创造一个良好的企业环境，使企业内外的信息流保持畅通和迅速。

3. 控制职能

控制职能是在计划的执行过程中，随时将实际执行情况同原定的计划标准进行对比，及时发现工作偏差或新的潜力；进而采取纠偏措施或调整原有计划，以保证实现预期的经营目的。控制职能是保障性职能，是为了保证计划的正常进行所必须设置的职能。它有利于企业不断适应经营环境的变化，有利于管理权力的适当分散，对促进企业经营目标的顺利实现有重要作用。

控制职能的基本要求，一是要有预见性，尽可能做到事前控制，尽量避免事中和事后的纠偏。二是要处理好全面控制和重点控制的关系，使控制活动既有全面观点，又能抓住重点。三是应把他人控制和自我控制结合起来。在企业中，领导者的控制和规章制度的控制，对员工个人来说都是一种他控；只有当员工主动地进行自我控制和相互控制时，控制职能才会有广泛的群众基础，才能变成员工自觉的行为。四是控制的手段及其所依据的各种技术经济信息，都应当是实事求是的和科学合理的，绝不能虚假不实或残缺不全。

控制职能与计划职能、组织职能有密不可分的联系。从控制与计划的关系来看，控制目标需要通过计划来设定，但控制过程又少不了调整计划这样的控制措施。从控制与组织的关系来看，组织工作随时需要控制职能来发现偏差和纠正偏差；反过来，控制职能在纠正偏差的过程中，又必须借助组织手段。

上述职能是相互联系和相互促进的。计划职能为组织职能和控制职能提供依据和要求，组织职能为计划职能的实现提供组织上的保证，控制职能是实现计划的手段。如果没有计划，组织和控制就无依据；如果没有控制，组织不能正常运转，计划也难以实现。

三、企业管理的发展

管理活动是随着人们的共同劳动而产生和发展的，有共同劳动，就有管理。企业管理则是在资本主义工厂制度产生以后才出现的。企业管理的活动已有二百多年的历史，总结起来，大约经历了三个发展阶段：

（一）传统管理阶段

这个阶段大约是从 18 世纪后期开始，一直到 20 世纪初。这个时期的企业，规模不大，生产技术也不复杂，管理工作主要凭个人经验。对企业管理的认识，主要体现在工厂管理者的个人实践和经济学家们的个别论述中，尚未形成系统的管理理论。

传统管理的突出特点是依靠个人的经验进行生产和管理。工人凭自己的经验来操作，没有统一的操作规程；管理人员凭自己的经验来管理，没有统一的管理办法；工人和管理人员的培养，也只是靠师傅传授自己的经验，没有统一的标准和要求。从管理科学的角度来说，传统管理基本上处于积累实践经验的阶段。

传统管理的主要内容是生产管理、工资管理和成本管理。工厂管理者只关心和解决如何分工协作，以提高生产效率；如何减少资本耗费，以赚取更多利润等问题。这种状况发展到 19 世纪末期，已不能适应生产力发展的需要，客观上要求向更高的阶段过渡。

（二）科学管理阶段

这个阶段大体上是从 20 世纪初到 40 年代，经历了约半个世纪。当时的社会生产力发展

了，企业规模不断扩大，生产技术更加复杂，客观上要求提高企业管理水平，将过去积累的管理经验系统化和标准化，用科学的管理理论来取代传统的管理经验。

科学管理理论也称古典管理理论，是随着自由资本主义向垄断资本主义过渡而逐步形成的。其主要代表是美国人泰罗提出的科学管理理论、法国人法约尔提出的一般管理理论和德国人韦伯提出的行政组织体系理论。

泰罗 1911 年出版了代表作《科学管理原理》，这是世界史上第一本以工厂管理为研究对象的名著，对资本主义企业界影响巨大。其主要内容包括：①通过动作研究和时间研究，确定标准的作业动作、程序、方法和时间；②高标准地规定工作定额；③向工人提供标准的作业条件；④实行差别计件工资制；⑤在管理人员和作业人员之间进行明确分工，改变过去把工作责任都推到作业人员头上的状况；⑥采用职能组织形式，管理劳动也实行专业化分工，各司其职、各负其责；⑦实行例外原则，即上级授权给下级，上级只保留对例外事项的决策权和管理权，以便集中精力抓大事。

泰罗所提出的科学管理原理和方法，在实践中被广泛运用，使企业的劳动生产率大大提高，至今仍被许多国家所采用，也成了后来许多新的管理原理和方法发展的基础。他本人也因此被誉为“科学管理之父”。列宁评价泰罗制是：“一系列丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。”

法约尔在经营管理的职能和原则方面提出了不少有益的观点，其代表作是 1916 年出版的《工业管理和一般管理》。他将管理活动从企业的生产经营活动中独立出来，指出和分析了管理活动所必备的计划、组织、指挥、协调和控制等五项职能。他还根据自己长期的管理经验，提出了实施管理的十四项原则，即分工、权力与责任、纪律、命令的统一、指挥的统一、个人利益服从整体利益、员工的报酬、集权化、等级链、秩序、公平、职工工作的稳定、首创精神、集体精神。法约尔的理论补充了泰罗制的不足，并对以后管理组织理论的发展奠定了基础。

韦伯提出的行政组织体系理论认为，理想的行政组织体系应具有以下特点：①存在明确的分工；②组织内职位按照等级原则进行法定的安排，形成自上而下的等级系统；③组织是根据明文规定的法规或规章组成的；④组织成员之间的关系只是一种职位的关系，不受个人情感的影响；⑤人员的任用通过公开考试来确定，有严格的选择标准。

韦伯的管理思想，对以后组织管理理论的发展也产生了重要的影响。

总起来说，科学管理的特点是将积累的管理经验加以系统化和标准化，倡导运用科学的方法和手段来研究和解决企业的生产管理问题。但是，这些理论都是强调管理活动的理论性或科学性，而对人的特性未予足够的重视。

（三）现代管理阶段

从 20 世纪 40 年代开始，特别是第二次世界大战后，科学技术和工业生产迅速发展，企业的规模进一步扩大，生产过程更加复杂，技术更新的周期大大缩短，市场竞争异常激烈，生产社会化程度更加提高，出现了贸易、资本国际化等新情况。这些现象对企业管理提出了许多新的要求，客观上需要新的管理理论的出现。

现代管理理论呈现出学派林立的繁荣景象，但总起来可分为“管理科学”和“行为科学”两大学派。所谓“管理科学”，实际上是“科学管理”理论的继续和发展，它把泰罗的

动作研究、时间研究等发展到工业工程学和工效学，提倡在管理领域也要吸取自然科学和技术科学的新成就，积极采用运筹学、系统工程、电子计算机等现代科技手段。现代管理理论中的决策理论学派、权变理论学派、系统理论学派和数理学派，均可包括在“管理科学”学派之中。所谓“行为科学”，是强调从社会学、心理学的角度，人际关系和社会环境等方面，研究对企业生产经营活动及其效果的影响。它认为企业管理只重视物质技术条件是片面的，必须做“人”的工作，处理好人与人的关系，激励人的主动性和创造力，才能提高劳动生产率，保证企业取得最高利润。

行为科学的早期代表人物是美国人梅奥。梅奥领导了有名的霍桑试验，并据此对人的本性、人的需要、动机及行为的规律性，特别是生产过程中的人际关系进行了研究，并于1933年出版了代表作《工业文明中的人的问题》。其主要观点有：①企业职工不仅是经济人，而且是社会人；企业管理者应当重视人的社会特性。②企业中存在“非正式组织”，管理者应努力使非正式组织与企业具有目标一致性。③提高职工的满足度是调动职工劳动积极性的关键所在。

除了梅奥之外，还有许多社会学家和心理学家提出了比较有代表性的理论，如马斯洛的需要层次理论；赫茨伯格的双因素激励理论以及麦格雷戈的X理论和Y理论等。这些理论使“行为科学”的内容得到了丰富和发展。

现代管理的两大学派，前者强调生产力，后者侧重生产关系，从管理的两重性来看，两者正好互相补充。所以在20世纪70年代以后，两大派的理论已逐渐综合在一起。总之，现代管理的主要特点应包括：突出经营决策；以开发新产品、提高技术水平为企业发展的核心；实行以人为中心的管理；广泛运用运筹学、电子计算机等现代科技成就；实行系统管理等等。近年来，随着社会经济形势的发展和一系列新兴科学技术的出现及其在管理中的运用，企业管理理论又出现了一些创新，如资本经营、企业再造、精益生产等等。

我国企业管理的发展历史比较短。解放前的半殖民地半封建社会，工业基础十分薄弱，管理水平很落后，积累的管理经验也很有限。现代企业管理基本上是在建国以后才发展起来的。从共和国成立到党的十一届三中全会前的近30年的时间里，企业在计划经济体制的制约下，以完成国家计划为中心，重视政治手段的作用，追求企业规模，扩大社会功能，实行的是封闭型管理。党的十一届三中全会以后，随着经济体制改革的深入，社会主义市场经济新体制逐步建立起来，我国的企业管理也随之发生了相应的转变：

(1) 确立了企业是相对独立的商品生产经营者的地位，使企业管理的重心，从完成国家计划转变到以市场为中心，以提高经济效益为目标的轨道上来。

(2) 企业管理者开始注重企业外部环境的变化，从封闭型管理向开放型管理转变。

(3) 企业管理者开始注重职工队伍建设，注重树立企业形象、培养企业精神，从以物为中心的管理向以人为中心的管理转变。

(4) 为适应市场需求，企业开始从单一的经营方向向多种经营方向发展，由固定的组织结构向权变组织结构转变。

(5) 企业管理者已认识到企业战略决策关系到企业的生存和发展，开始把战略管理放到企业经营的重要位置，将以日常管理为主转变为以战略管理为主。

随着市场经济体制和现代企业制度的逐步完善，我国企业管理的水平将不断提高。只要我们坚持博采众长，认真学习和借鉴外国的先进经验，就能推进企业管理现代化的进程。

四、企业管理现代化

企业管理的内容和形式同劳动过程的物质技术条件和生产的社会化程度密切相关，并随着物质技术条件的变化和生社会化程度的提高而不断变化和提高。企业管理现代化就是适应生产力发展水平的客观要求，运用现代经营的思想、组织、方法和手段，对企业进行有效的管理，使之达到国际先进水平，创造最佳经济效益的过程。

企业管理现代化是一个国际性概念，以赶上和超过世界先进水平为其主要标志。企业管理现代化又是一个动态性概念，表现为不断发展变化的过程。因为科学技术在不断进步，世界先进水平在不断提高，使企业管理现代化的内涵也需要不断的发展和变化。

实现企业管理现代化，是现代经济和现代生产技术发展的客观需要，也是我国现代化建设的重要组成部分。它要求把自然科学和社会科学的新成果应用到管理中去，使企业管理适应生产力和生产关系发展变化的要求，推动社会生产的进步。

企业管理现代化包括五个方面的内容：

(1) 管理思想现代化。人们对客观规律的认识不断深化，管理思想当然需要不断更新。从我国国情出发，管理思想现代化就是要求管理者树立起市场观念、用户观念、创新观念、效益观念、时间和信息是企业重要资源的观念等。

(2) 管理组织现代化。企业管理是通过一定的组织形式来实现的。管理组织现代化，就是要求企业的组织机构、规章制度、人员配备和人员素质等，适应现代经营管理的需要进行设计、设置和调整，工作效率很高，能确保决策目标的实现。

(3) 管理方法现代化。现代化的生产技术要求现代化的管理方法与之相适应。管理方法是指管理过程中，解决具体管理问题的程序、措施和手段等。管理方法现代化，就是要改变单纯靠行政方法、靠主观估计决策、靠传统经验指挥的旧习惯，在管理工作中综合运用思想教育方法、行政方法、经济方法、法律方法和数学方法；并在此基础上，推广使用行之有效的先进管理技术。

(4) 管理手段现代化。管理手段现代化就是在企业管理中，采用各种先进的信息传递、信息处理设备，普遍应用电子计算机等。由于现代企业的信息量大幅度增长，只有实现管理手段的现代化，才能提高管理的准确性，提高管理工作的效率，从而促进企业经济效益的提高。

(5) 管理人员现代化。管理人员现代化，是实现管理现代化的保证和条件。它不仅要求企业各级各类管理人员掌握现代经营管理所必需的专业知识和技能，有比较丰富的实践经验，能勇于创新，开拓新局面，而且要求管理人员的数量能适应工作的需要，人员结构也较合理等等。

实现企业管理现代化，必须做好以下工作：一是以赶上当代世界先进水平为目标，进行全面规划；二是认真总结企业管理的历史经验及教训，学习和借鉴国外的先进经验，创立适合我国国情的目标体系；三是抓紧搞好企业管理的各项基础工作，使之适应现代化的需要。

五、企业管理的基础工作

企业管理的基础工作，是为实现企业的经营目标和管理职能提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件所不可缺少的工作。其主要内容有：标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、规章制度工作以及职工教育工作。这些工作是企业管理的前提性工作，直接

影响到企业生产技术的进步和经济效益的高低，因此，每个企业都应当以此作为实现管理现代化的基本立足点。

（一）企业管理基础工作的特点

基础工作涉及面广，工作量大，变化多，要求严。良好的基础工作应具有如下特点：

（1）科学性。指企业管理的基础工作要体现和反映企业生产经营活动的客观规律，能为企业适应内外环境变化提供最基础的信息，以便切实按照客观规律办事。

（2）整体性。企业管理不仅要求各项专业管理分工明确，职责清楚，而且要求各项专业管理之间必须协调配合，形成整体功能。因此，管理的基础工作也必须具有整体性，才能保证企业经营目标的实现。例如，为了降低物资消耗，就要制定或压缩消耗定额，相应地也要考虑选购合适的原材料，改进运输、计量、发料、保管等工作标准，提高工人的操作技能等等。如果其中某一项基础工作不完善，都会影响到物耗定额的降低，进而影响到企业经营目标的实现。

（3）全员性。企业管理工作涉及到企业各个生产单位和管理部门，而且任何基础工作的建立、形成和执行，都是靠人去完成的，因此基础工作必须依靠全体职工，具有全员性，才能有效地提高管理现代化的进程。

（4）先行性。指企业管理基础工作要走在各项管理职能工作之前，为各项专业管理提供资料、准则、条件和手段。例如，降低物资消耗，只有具备了物资质量标准和质量检测手段这两个基本条件，才能把物耗的实际情况与规定的标准相对比，从而发现问题，确定和调整物耗定额，达到降低物耗的目的。

（5）经常性。指企业管理基础工作在任何时候，进行任何一项专业管理都是必不可少的，并且是企业各专业管理机构日常工作的重要内容。

（二）企业管理基础工作的主要内容

企业管理基础工作的内容非常丰富和广泛。不同行业、不同产品特征的企业，基础工作的内容和重点有所不同。但一般地说，共同性的内容主要有以下几个方面：

1. 标准化工作

标准是为获得最佳秩序和效益，由权威机构对重复性事物和概念所作的统一规定。标准化是指制定标准和贯彻实施标准的过程。

企业的标准化工作是指企业制定和执行各种技术标准和管理标准的工作。技术标准是企业标准的主体，是对生产对象、生产条件、生产方法等所规定的标准。如基础标准、产品标准、工艺规程、操作规程、设备使用和维修标准、安全技术和环境保护等方面的标准。管理标准是指企业为合理组织、配置利用和发展生产力，对各项管理工作的职责、程序和要求所作的规定。如计划标准、组织标准、程序标准、方法标准、信息处理标准、考核及奖惩标准和各种工作标准等等。

2. 定额工作

定额是企业一定的生产技术组织条件下，对于人力、物力和财力的消耗、利用和占用所规定的数量界限。企业的定额工作是指企业对各类技术经济定额的制定、执行、修订和管理工作。定额有很多种类，如劳动定额、物资消耗和储备定额、设备利用定额、资金定额和费用定额等。定额可以反映企业在一定时期内的技术经济水平和管理水平，同时也是企业科学组织生产的手段和进行经济核算、提高经济效益的工具。

加强企业的定额管理，一方面要建立健全完整的定额体系，全面规定企业的人、财、物的消耗、利用和占用的数量标准；另一方面应使定额水平既先进又合理。由于科技水平的进步、生产组织和劳动组织的改进以及职工业务技术的提高，原来确定的定额水平会逐渐落后，需要适时做好定额的修订工作，只有这样才能保持定额的完整性和定额水平的先进合理性。

3. 计量工作

计量是用一种标准的单位量，去测量另一同类型的量值。计量工作是企业用科学的方法和手段，对生产经营活动中的各种数值进行测定，为企业生产、科研、经营管理提供准确数据的工作。其内容主要包括计量检定、测试、化验和分析等。

企业计量工作的基本任务是：①宣传贯彻计量法令和有关制度，监督检查各部门、各车间的执行情况；②建立健全计量机构，配备专职计量人员；③合理选择和配备计量器具；④研究解决生产中的计量测试问题，为企业提高产品质量，降低物耗和促进技术进步，提供准确统一的计量测试手段。

计量工作直接影响企业的经营管理水平，因为计量是取得真实数据的手段。没有计量，就不可能有可靠的原始记录和统计资料，也难以进行严格的质量管理、物资管理、成本管理和推行各种责任制度。

4. 信息工作

信息是经过人们加工处理的各种情报、资料、指令和消息的总称。生产进度、产品质量、技术文件、统计数据等，都可以称为信息。企业的信息按其来源不同可分为内部信息和外部信息。内部信息是指产生于企业本身经济活动的信息，如有关生产、技术、财务、物资、设备利用等方面的报表。外部信息是指涉及企业外部的技术经济活动及外部环境变化的信息。

信息工作是企业对所需信息进行收集、处理、传递、贮存等。企业信息工作的基本要求，一是要适时。适时的信息能迅速反映企业经营活动的现状和变化，及时发现问题，及时采取对策，避免贻误时机和减少不必要的损失。二是要准确。信息能否准确地反映实际情况，直接关系到企业经营的成败。不真实的信息会给管理者造成虚假的印象，从而作出错误的决策。三是要连续。企业生产经营活动是一个连续不断的往复过程，只有连续不断地收集、整理和贮存，才有助于企业物流、资金流和人流的畅通，提高管理的现代化水平。

5. 规章制度

规章制度是企业为保证生产经营活动正常进行而制定的基本规范。常见的有各种章程、规定、程序或办法等。规章制度是企业全体职工应共同遵守的行为准则，是企业管理极为重要的基础工作。

企业的规章制度大体可分为三类：①基本制度。即带根本性的企业管理制度，如厂长（经理）负责制、职工代表大会制等。②工作制度。即企业中各项专业管理的具体工作制度，如有关计划、生产、技术、物资、销售、人事、财务等方面的工作制度。③责任制度。即规定企业内部各组织、各岗位或各类人员的工作职责和权限的制度。

企业的规章制度应以责任制为核心。在责任制中，又以岗位责任制为基础。岗位责任制包括岗位职责、完成职责必须进行的工作、基本工作方法以及应达到的目标要求。

6. 基础教育

基础教育是对职工从事本职工作、履行本岗位职责所必须进行的思想政治教育和技术业务教育。基础教育是适应科学技术发展、提高产品竞争力的需要,是提高劳动生产率的可靠保证,也是社会主义精神文明建设的重要组成部分。

企业基础教育的内容要根据企业各类人员的具体情况而定。一般来说,主要包括两个方面:一是政治思想教育,其目的是培养职工具有强烈的事业心和高度的责任感。二是科技文化知识教育,其内容包括不同岗位工人的应知应会教育,不同管理人员的专业知识教育和专业基本技能训练,科技人员的知识更新教育以及所有职工的安全生产教育等。这是培养高素质职工队伍的需要。企业应根据职工的具体情况和社会发展的需要,有计划、有步骤地进行此项工作。

第二节 企业管理组织和领导制度

现代企业是一个有机整体,为使企业协调而有效地运转,必须建立统一的、高效率的生产经营管理系统。管理组织机构是管理系统的“硬件”,各种权责制度(特别是企业领导制度)是管理系统的“软件”。精干的组织机构和完善的权责制度对实现管理职能、提高工作效率,起着重要的作用。

一、管理组织设计

组织是指人们为达到共同目的,进行合作劳动而形成的群体。从管理学的意义上讲,组织是按照一定目的和程序而组成的一种权责结构。这种权责结构包括四个要素:①职权。即由一定的正式程序所赋予某项职位的一种权力。居其位者,可以承担指挥、监督、控制以及惩罚、裁决等工作。这种权力是一种职位的权力,而不是特定个人的权力。②职责。指某项职位应该完成某些任务的责任。③负责。它反映了上下级之间的关系:下级有向上级报告自己工作绩效的义务和责任;上级有对下级的工作进行必要指导的责任。④组织系统图。指反映组织内上下左右相互关系的一种结构图表。

企业管理组织设计是在企业目标已经确定的情况下,将实现目标所必须进行的各项业务活动加以分类组合,并根据管理幅度原理,划分出不同的管理层次和部门,将控制各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员,以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。企业管理组织设计的目的是建立一个适合于企业员工相互合作、发挥各自才能的良好环境,消除由于工作职责模糊所引起的各种冲突,使企业员工都能在自己的岗位上为实现组织的目标作出应有的贡献。

(一) 管理组织设计的一般原则

(1) 目标一致原则。任何企业都有其特定的任务和目标。企业管理组织设计,首先必须满足实现企业总体经营目标的要求。总体目标一般都要通过层层展开,形成企业内部各级组织机构的目标或任务;总体目标又是由许多单项目标构成的,每一个单项目标都与总体目标不可分割,这就形成了目标的一致性。企业管理组织是为实现企业目标服务的,局部组织的目标必须与整体组织的目标具有一致性。

(2) 管理幅度原则。所谓管理幅度,是指一名领导者直接有效地管辖和指挥下属人员的数量。在一定规模的企业中,管理幅度与管理层次成反比变化。即管理幅度越大,管理层次越少;反之,管理幅度越小,管理层次越多。一个领导人员,因其精力、知识、经验等条件

的限制，能有效统领下级的人数是有限度的，超过这个限度，就很难实现高效及正确的领导。一个领导者能够有效统领下级的人数，称为有效管理幅度。企业管理层次的设置，应根据企业规模、生产经营特点和领导者的有效管理幅度等因素来确定。

(3) 统一指挥原则。统一指挥是社会化大生产的客观要求，是生产过程得以顺利进行的一个必要条件。现代企业中，成千上万人在一起进行劳动，他们之间既有精细的分工，又被以机器体系或统一的产品生产过程紧密联结在一起。只有统一指挥，才能使他们的步调协同起来。在统一指挥原则下，每一级生产行政部门或职能部门，都只能有一个最高行政主管，统一负责本级的全部工作，并直接向上级负责，向下级传达行政命令。

(4) 权责对等原则。职权和职责是组织的基本要素。职权是人员在一定职务范围内拥有的权力；职责是人员在一定范围内应尽的责任。尽责是设置职位的目的，而职权是尽责的条件。权责对等是指组织内的每一个层次，都赋有明确的完成任务的责任，同时授予能恰好完成这一任务所必需的权力。职权和职责在质上是对应的，在量上是对等的。贯彻权责对等原则，必须正确处理职责划分和授权问题，杜绝有职无权或有权无责的现象，使二者保持一致性。

(5) 分工协作原则。现代生产具有分工精细和协作关系复杂的技术特征。企业内部管理层次的确定、职能部门的设置，必须正确解决上下左右的分工关系，并明确分工后的协作关系。上下级之间应处理好集权与分权的关系，既要使主要的管理权力集中在厂部，以保证整个企业的生产经营活动能够协调一致，又要使管理权力适当分散，使车间、班组拥有一定的机动权，以利于调动下级管理人员的积极性和主动性。职能部门之间的分工粗细，应视企业的规模、生产类型、产品性质、对外协作条件等具体情况，按协作方便的原则来确定，不能强求一律。

(6) 精干高效原则。精干高效原则是指在服从组织目标所决定的业务活动需要的前提下，力求减少管理层次，精简机构和人员，充分发挥组织成员的积极性，提高管理的效率。一个组织如果层次繁多、机构臃肿、人浮于事，则势必导致浪费人力、办事拖拉、效率低下和滋生官僚主义。因此，设计企业管理组织，应以精简、效能、节约和反对官僚主义为目的，尽量避免机构重叠，让组织结构趋向“扁型”，促使管理人员深入基层，服务生产，防止官僚主义；同时还要精简冗员，提高工作效率，节约非生产性开支。

(二) 企业管理组织的结构形式

企业管理组织的结构形式，受到行业特点、生产规模、生产技术的复杂程度、专业化协作水平、企业管理水平和企业人员素质等因素的影响，并随着企业生产经营活动的发展而不断演变，呈现出多样性。从其发展过程来看，大体上可分为传统管理组织结构和现代管理组织结构两种类型。

1. 传统管理组织的结构形式

(1) 直线制。即企业的各级组织中不设各种专门的职能机构，由行政领导人执行一切管理职能。这种结构是最简单的组织形式，产生于手工业作坊。当时的工场主都是实行“个人管理”，生产、技术、销售、财务等各项事务都亲自处理，实行直线领导。如图 1-1 所示。

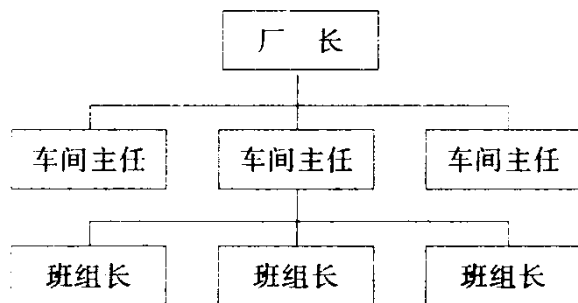


图 1-1 直线制组织示意图

这种组织形式的优点是：机构简单，指挥统一；上传下达迅速，解决问题快，工作效率高；垂直联系，责任明确。但是，它要求行政负责人通晓多种专业知识及技能，亲自处理各种事务。因此，这种形式只适用于规模较小，生产技术比较简单企业。在规模较大的企业或管理工作比较复杂的情况下，不宜采用这种形式。

(2) 职能制。随着企业规模的扩大，实行职能分工成为必然要求，职能制组织形式的设想便应运而生。泰罗最先设计出“纯粹的职能制组织”结构，要求企业根据需要设置专业的职能部门，各个职能部门在自己的业务范围内，都有权向下级下达命令和指示。这种组织结构否定了行政领导人的个人集权制，各级行政领导人除了接受上级行政领导的指挥以外，还要接受上级各职能部门的指挥。如图 1-2 所示。

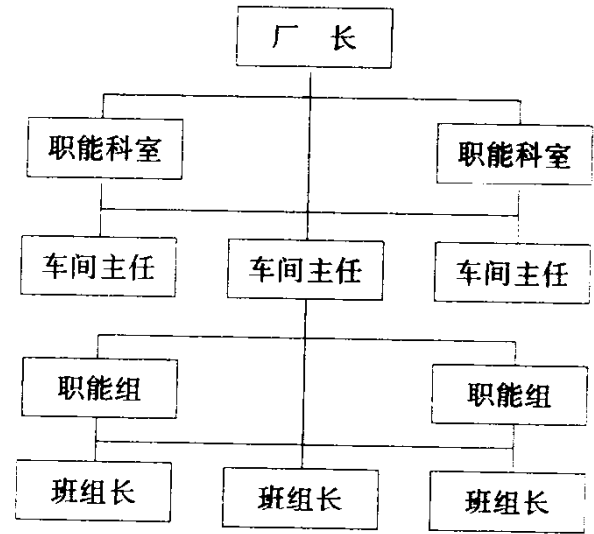


图 1-2 职能制组织示意图

职能制的优点是分工较细，管理深入，能充分发挥职能机构的专业管理作用。但是它的突出缺点是违背统一指挥的原则，容易形成政出多门，使下级无所适从。事实上，职能制只表明了一种强调职能管理专业化的意图，并没有在企业中真正实行过。

(3) 直线—职能制。这种结构又称直线参谋制或生产区域制。它是以直线制为基础，在各级领导者之下设置相应的职能部门，分别从事专业管理并作为该级领导者的参谋机构。直线—职能制是在总结直线制和职能制经验的基础上形成的，取两者之长，弃两者之短。它要求组织机构内设置两套系统：一套是直线指挥系统。指挥系统从上至下下达指示和命令，以保证工作任务的完成；另一套是职能管理系统。职能部门对下级领导和下属部门只起业务指导作用，无权直接下达指示和命令。如图 1-3 所示。

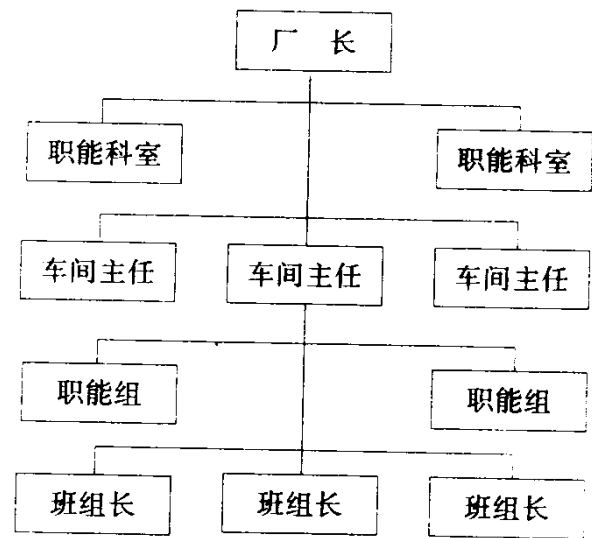


图 1-3 直线—职能制组织示意图

直线—职能制既有指挥统一化的优点，又有职能分工专业化的长处，我国大多数企业都采用了这种形式。但它也有不足之处，如下级缺乏必要的自主权；各个专业职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节和矛盾；企业上下信息传递路线较长，难以适应环境的变化等。

2. 现代管理组织的结构形式

(1) 事业部制。事业部制是 50 年代以来，在一些发达国家出现的一种高度集权下的分权管理组织形式。它是在总公司的统一领导下，按不同的产品或地区建立若干个事业部，每个事业部从产品设计、原材料采购、产品制造、成本核算，一直到产品销售，全部实行相对的独立核算、自负盈亏。它既是在总公司控制下的利润中心，又是企业中的一个责任单位。公司最高管理机构掌握战略决策、预算控制、重大人事安排、监督等大权，并通过利润指标对事业部进行控制；日常经营活动由各事业部自己管理。事业部实际上等于一个子公司，部

长相当于独立公司的经理，负责全面工作。各事业部下属若干工厂及研究所，进行自己的产品生产和科研工作；根据需要，事业部设置相应的职能部门。如图 1-4 所示。

事业部制适用于规模巨大、产品种类多、各种产品的工作差别大、技术比较复杂和市场广阔多变的企业。其主要优点是：各事业部实行独立核算，相互之间有比较、有竞争，更能调动其经营管理的主动性和积极性；有利于最高管理层摆脱日常事务，集中精力考虑有关全局的战略决策和长期计划；有利于事业部内部的供、产、销协调进行，提高事业部管理人员的专业知识和领导能力，培养高级企业管理人才。但是，事业部制也存在不足之处，主要表现在职权下放过大，容易产生本位主义；各事业部与公司的职能部门常出现矛盾，影响相互协作；职能机构重复设置，管理人员相应增加，导致企业各类人员的比例不合理。

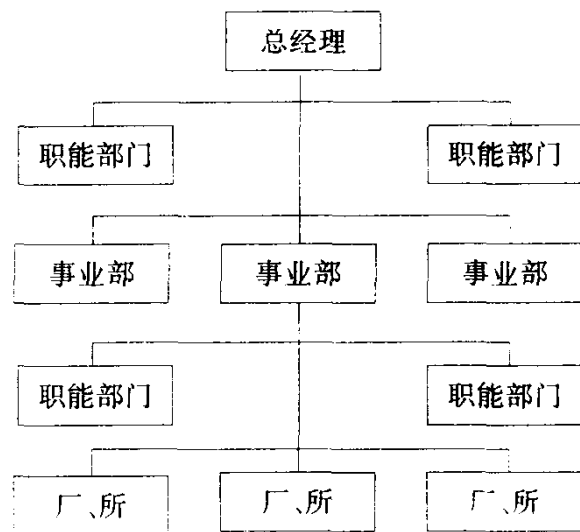


图 1-4 事业部制示意图

(2) 矩阵组织结构。矩阵组织结构又称规划目标结构。它是一种临时性的组织结构形式，由纵横两套系统组成：一是按职能设置纵向组织系统；二是按规划目标（产品或工程项目）划分横向组织系统。横向组织系统的形式为项目办公室或项目小组，在厂长（经理）直接领导下进行工作，专门负责完成既定的规划目标。一旦规划目标任务完成，该系统即行撤消。项目办公室（小组）所需的工作人员是从各个职能部门中抽调来的，他们接受项目小组和原属职能部门的双重领导。如图 1-5 所示。

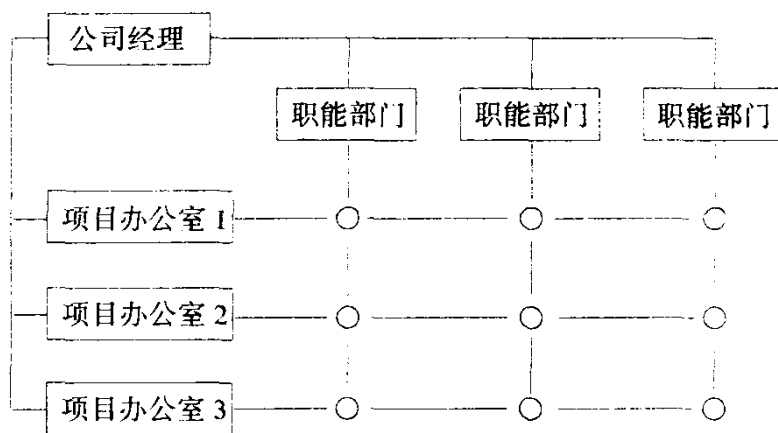


图 1-5 矩阵组织结构示意图

矩阵组织结构适用于创新任务较多、生产经营活动复杂多变的企业。其优点是：打破了传统的“一个员工只有头儿”的命令统一原则，使企业管理中的纵向联系和横向联系很好地结合起来，增加了组织机构的适应性；集中了各种专门知识和技能，便于各部门之间的协作，能加速完成某一特定项目，从而提高了管理组织的工作效率；有利于提高中层管理和基层管理的积极性和责任感，充分发挥他们的创造力。这种结构的不足之处是：当纵横双方领导的意见不一致时，工作人员会感到无所适从；当工作发生差错时，也不容易分清责任。

(3) 模拟分权组织结构。这种结构是介于直线—职能制和事业部制之间的组织形式。它是按产品或生产阶段划分若干相对独立的生产经营单位，在保证生产过程连续性的前提下，给这些单位尽可能大的生产经营自主权，但不允许他们直接同市场发生联系；各生产经营单位拥有自己的职能机构，产品和劳务的交换用内部价格进行结算，并负有“模拟性”盈亏责任。这种组织形式对于调动企业各生产单位的积极性，增强企业活力，有很好的作用；一般