



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
PUTONG GAODENG JIAOYU SHIYIWU GUOJIAJI GUIHUA JIAOCAI

DIANLI QIYE GUANLI

电力企业管理

卢建昌 牛东晓 主 编
陈雪松 孙 伟 副主编



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
PUTONG GAODENG JIAOYU SHIYIWU GUOJIAJI GUIHUA JIAOCAI

要 點 容 內

DIANLI QIYE GUANLI

电力企业管理

主 编 卢建昌 牛东晓
副主编 陈雪松 孙 伟
编 写 张彩庆 王 婷 李金颖
孟 明 杨少梅 王 柳
主 审 戴淑芬 赵国杰

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

ISBN 978-7-308-2524-6

I. 电... II. 卢... III. 电力工业—企业管理—高等学校—教材 IV. F407.616

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第08839号

中国电力出版社出版
(北京三里河路6号 100044 http://jc.cepp.com.cn)
北京市同江印刷厂印刷
各地新华书店经销

2007年8月第1版 2007年8月北京第1次印刷
787毫米×1092毫米 16开本 13.75印张 475千字
印数0001—3000册 定价32.00元

告 告 告

中国电力出版社
 <http://jc.cepp.com.cn>

京 京 印 刷 有 限 公 司

Electrical Engineering

内 容 提 要

本书为普通高等教育“十一五”国家级规划教材。

本书共分为十七章，主要内容包括管理与企业管理、企业管理的产生和发展、企业文化与现代企业制度、计划职能、组织职能、领导职能、控制职能、决策职能、电力企业生产管理、电力企业战略管理、电力市场营销管理、电力企业财务管理、电力企业人力资源管理、电力企业物资管理、电力工程项目管理、电力需求侧管理、电力负荷预测与负荷管理。

本书可作为高等院校电气工程及自动化专业、经济管理专业的本科教材，也可作为相关高职高专和函授教材，还可作为电力行业培训教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

电力企业管理/卢建昌主编. —北京: 中国电力出版社, 2007

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

ISBN 978 - 7 - 5083 - 5824 - 6

I. 电... II. 卢... III. 电力工业—工业企业管理—高等学校—教材 IV. F407.616

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 088736 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://jc.cepp.com.cn>)

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2007 年 8 月第一版 2007 年 8 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19.75 印张 479 千字

印数 0001—3000 册 定价 29.60 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前 言

随着电力工业市场化改革的深化,电力企业必须加强企业管理和提高自身竞争力。为了在未来激烈的市场竞争中生存并发展壮大,电力企业必须适应建立现代企业制度的需要,转变经营观念、提高管理水平,建设一支高素质的企业管理队伍。

为了适应当前电力企业改革形势的需要,在中国电力教育协会和中国电力出版社的大力支持下,我们结合电力企业的生产经营背景,总结多年的教学经验编成此书。全书共分为十七章,力求全面,并能突出重点。第一章至第三章介绍管理和企业管理的基本理论;第四章至第八章介绍管理的基本职能,包括计划职能、组织职能、领导职能、控制职能和决策职能;第九章至第十七章介绍企业管理的基本理论在电力系统中的应用,包括电力企业生产管理、电力企业战略管理、电力市场营销管理、电力企业财务管理、电力企业人力资源管理、电力企业物资管理、电力工程项目管理、电力需求侧管理和电力负荷预测与负荷管理等方面的内容。本书把管理理论与电力企业管理应用相结合,理论教学与电力系统实际相结合,内容翔实,覆盖面广。

本书由卢建昌和牛东晓担任主编,陈雪松和孙伟担任副主编。各章的编写成员如下:卢建昌、孙伟、陈雪松(第一、二、三、四、六、八、九、十二、十六章),张彩庆、王柳(第五、七、十、十四章),王婷、李金颖(第十一、十五章),杨少梅(第十三章),孟明(第十七章)。全书由卢建昌副教授修改、统稿和定稿。

2006年在山东济南召开的“第一届全国电力工程与管理专业教学研讨会”的与会同志提出了许多中肯可行的意见,在此表示衷心感谢。

北京科技大学经济管理学院副院长戴淑芬教授和天津大学管理学院博士生导师赵国杰教授认真审阅了全稿,提出了许多宝贵意见,在此表示衷心感谢。

在本书编写过程中我们参考了大量书籍和文献,在此向各位作者表示谢意。

由于编写时间仓促以及作者水平有限,书中疏漏之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编 者

2007年4月

目 录

前言

第一章 管理与企业管理	1
第一节 管理概述	1
第二节 管理学	5
第三节 企业管理	6
第四节 企业管理的基本原理	10
思考题	17
第二章 企业管理的产生和发展	18
第一节 传统管理阶段	18
第二节 科学管理阶段	19
第三节 现代管理阶段	25
思考题	30
第三章 企业文化与现代企业制度	31
第一节 企业文化的含义、特点和功能	31
第二节 企业文化的内容和层次结构	34
第三节 企业文化建设的程序和电力企业文化的特点	36
第四节 现代企业制度	38
思考题	42
第四章 计划职能	43
第一节 计划职能概述	43
第二节 计划的编制	48
第三节 目标与目标管理	49
第四节 计划的实施	53
思考题	56
第五章 组织职能	57
第一节 组织工作的含义及内容	57
第二节 部门划分与职务设计	61
第三节 典型的组织结构类型	67
第四节 组织中的职权配置	71
思考题	75
第六章 领导职能	76
第一节 领导的含义与作用	76
第二节 领导理论	77
第三节 激励	80

第四节 沟通	84
思考题	88
第七章 控制职能	89
第一节 控制的概述	89
第二节 控制的原则	92
第三节 控制过程及要素	95
第四节 控制的类型	98
思考题	105
第八章 决策职能	106
第一节 决策的含义和类型	106
第二节 决策的过程	108
第三节 决策方法	110
思考题	116
第九章 电力企业生产管理	117
第一节 电力企业生产管理概述	117
第二节 发电生产管理	118
第三节 供用电管理	123
第四节 电网调度管理	128
思考题	135
第十章 电力企业战略管理	136
第一节 战略及战略管理的概念	136
第二节 电力企业战略环境分析	140
第三节 电力企业的发展战略	146
第四节 电力企业的竞争战略	150
思考题	160
第十一章 电力市场营销管理	161
第一节 电力市场及电力市场营销	161
第二节 电力市场调查	165
第三节 电力市场细分与目标市场	172
第四节 电力营销策略	175
第五节 电力市场营销组织、计划与控制	180
思考题	182
第十二章 电力企业财务管理	183
第一节 财务管理概述	183
第二节 电力企业资金筹集和管理	186
第三节 电力企业成本管理	191
第四节 电力企业销售收入与利润管理	200
思考题	203

第十三章 电力企业人力资源管理	204
第一节 电力企业人力资源及人力资源管理	204
第二节 电力企业人力资源管理的实务流程	209
第三节 电力企业主流的人力资源管理方法	219
思考题	228
第十四章 电力企业物资管理	229
第一节 物资管理的任务及内容	229
第二节 物资消耗定额与物资储备定额	231
第三节 物资供应计划	237
第四节 物资采购管理	238
第五节 仓库管理	241
第六节 燃煤管理	243
思考题	246
第十五章 电力工程项目管理	247
第一节 电力工程项目与管理	247
第二节 电力工程项目管理的内容	251
第三节 电力工程项目融资	258
第四节 网络计划技术及其应用	261
思考题	267
第十六章 电力需求侧管理	268
第一节 电力需求侧管理概述	268
第二节 电力需求侧管理的技术手段	271
第三节 电力需求侧管理的其他手段	276
第四节 电力需求侧管理的评估与监督	278
第五节 国外电力需求侧管理简介	282
思考题	285
第十七章 电力负荷预测与负荷管理	286
第一节 电力负荷分类和负荷特性指标	286
第二节 负荷预测的基本理论	288
第三节 常用电力负荷预测技术	294
第四节 电力负荷管理系统	303
思考题	304
参考文献	305



第一章 管理与企业管理

自从有人的存在,就开始有管理;自从有人类的活动,就开始有管理活动。管理是人类社会中必不可少的活动,是人类社会活动的基本保证。

第一节 管理概述

一、管理的含义

在人类的所有生产、生活活动中,都离不开管理,管理是随着人类的生存发展而产生的。但是把管理作为一门科学系统地加以研究,则是从18世纪末期才刚刚开始。

管理的概念,通俗的说法有“管理就是管理人”,“管理就是让别人按自己的意思去把事情办好”。从字面意思理解,管理一词中的“管”,就是管辖、主管,就是讲职务的隶属、权力的结构、责任的界限。管理一词中的“理”,就是治理、处理、调理。对于管理的定义问题,不同的学派有不同的解释。

(1) 泰勒的定义:管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。泰勒认为管理就是管理者使所有资源(人、财物、时间、信息等)各得其所,各尽其用,追求最大的效益。这个定义指出,管理分为管理主体和客体,并以效益为管理追逐的目标。

(2) 法约尔的定义:管理是计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔认为管理就是由他人的努力把事情办好。这个定义的重要意义在于指出管理是一个组织他人的活动。这就要求管理者要认识人、使用人、调动人和组织人。

(3) 孔茨的定义:管理是设计和保持一种良好环境,使人在群体里面高效率地完成既定目标。孔茨认为,管理的核心在于协调,管理是认识、调节、处理好人与人、人与组织、部门与部门、局部目标与整体目标之间的关系。协调不是一般的职能,而是贯穿整个管理过程的。这个学说的逻辑起点,着眼于管理中的各种关系。

(4) 西蒙的定义:管理是决策。西蒙认为管理者总是面临着两难境地或对多种方案进行决策,从目标的制定、方案的选择、人员的配备、组织的构建和资源的分配,都需要决策。决策需要权衡利弊,承担风险,决策是管理者与被管理者最大区别之所在。

(5) 美国管理协会的定义:管理是通过他人的努力来达到目标。这个定义强调目标在整个管理中的重要作用。在一定意义上管理者和被管理者的目标总是有矛盾的,管理者关注的是整体和长远的目标,而被管理者所关注的是局部和眼前的目标,如何使二者的目标统一起来,就是管理者最重要的职责。

(6) 世界大百科全书的定义:管理是对工商企业、政府机关、人民团体,以及其他各种组织一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定目标。

那么究竟什么是管理?首先,形成一种管理活动要有管理主体即管理行为的发出者,说明由谁来进行管理的问题;其次,要有管理客体即管理行为的承受者,说明管理的对象或管

理什么问题；再次，要有管理目的即管理目标，说明为何而进行管理的问题；最后，任何管理活动都不是孤立的活动，它必须要在一定的环境和条件下进行，因而要考虑管理是在什么组织环境或条件下进行的，说明管理的具体环境或者条件问题。我们把管理的主体、客体、目标和环境称作管理的四个要素，它们也是构成管理活动的基本条件。

另外，要进行具体管理活动，还必须要运用管理职能和管理方法，解决如何进行管理的问题。

根据上述管理要素在实际管理活动中的作用和地位以及它们之间的内在逻辑联系，从一般意义上来说，管理就是组织中的管理者通过计划、组织、指挥、协调和控制等手段和方法，合理地组织人力、物力、财力和信息等各种资源，达到既定目标的一种活动。

通过上述不同观点的分析和解释，可以得出以下结论：管理是在正式组织中，通过别人并同别人一起把工作完成的一种技能。它是在组织起来的一个团体中创造出一种环境的技能，在这种环境中，人们既能作为个体而进行工作，又能为了团体目标而互相协作。管理是能够消除实现目标障碍的一种技能，并能在有效地实现目标的过程中使效率最大化。

二、管理的特性

1. 复杂性

管理的复杂性是指管理所面对的环境及影响因素很复杂。企业组织是一个开放的系统，它与外部的大系统发生各种联系。这个大系统即政治、经济、技术、社会文化等环境及其变化，它也对管理活动产生影响。从企业本身来说，企业目标和管理行为要考虑企业的所有者、员工和顾客的利益。虽然这三方存在根本利益上的一致性，但也存在矛盾与冲突。综合考虑这些复杂的影响因素，做出合理的、有效的管理决策，是管理者面临的挑战。

2. 动态性

管理活动的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织本身中进行，需要消除资源配置过程中的各种不确定性。因此管理不是停留在书面上的东西，它是现实实践中的操作。由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同，各个组织的目标与从事的行业不同，从而导致了每个组织中资源配置的不同性。这种不同性就是动态特性的一种派生，因此不存在一个标准成功的管理模式。

3. 科学性

管理的动态特性并不意味着管理这类活动没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的，但还是可将其分成两大类：一是程序性活动；二是非程序性活动。所谓程序性活动就是指有章可循，照章运作便可取得预想效果的管理活动。所谓非程序性活动就是指无章可循，需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同但又是可以转化的，实际上现实的程序性活动就是以前非程序性活动转化而来的，这种转化的过程实际是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结，管理的科学性在这里得到了很好的体现。管理作为科学，是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律，在逻辑的基础上，建立系统化的理论体系，并在管理实践中应用管理原理与原则，使管理成为在理论指导下的规范化的理性行为。如果不承认管理的科学性，不按规律办事，违反管理的原理与原则，随心所欲地进行管理，必然受到规律的惩罚，导致管理的失败。

4. 综合性

管理的综合性是指管理者需要运用各种知识和技能，这是由管理的复杂性所决定的。例

如：管理者要具备经济学知识来预测市场环境以确定企业经营目标；需要具备科技知识了解产品及其发展前景；要具备心理学知识来理解人的行为，以便更好地激励员工；要具备哲学知识以确定管理理念等。

5. 艺术性

由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等状况下，这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一个唯一的完全有章可循的模式，特别是对那些非程序性的、全新的管理对象，则更是如此。从而事实上管理主体对这种管理技巧的运用与发挥，体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。因而，管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事，但它绝不是“按图索骥”的照章操作行为。管理理论作为普遍适用的原理、原则，必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中，面对千变万化的管理对象，因人、因事、因时、因地制宜，灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法，解决实际问题，从而在实践与经验的基础上，创造了管理的艺术与技巧，这就是所谓管理是艺术的涵义。把管理只当成科学，排斥管理的艺术，完全按管理原理与原则去刻板地解决管理问题，也必然碰壁，不能取得成功。

6. 创造性

管理的艺术性特征实际上已经与管理的另一个特征相关，这就是创造性。管理是一种动态活动，既然对每一个具体的管理对象没有一种唯一的完全有章可循的模式能够参照，那么欲达到既定的组织目标与责任，就需要有一定的创造性。

7. 经济性

资源配置是需要成本的，因此管理具有经济性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上，管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式的代价而取得的，这就是管理资源配置的机会成本；其次，管理的经济性反映在管理方式选择上的成本比较，因为在众多可帮助进行资源配置的方式中的成本是不同的，所以如何选择就存在经济性问题；再次，管理是对资源有效整合的过程，因此选择不同资源供给和配比，就有成本大小的问题，这就是经济性的另一种表现。

三、管理的研究对象

管理的对象也就是管理的客体，是管理过程中管理者所作用的对象。管理的对象应当是组织中所有的资源，主要包括人力资源、物力资源、财力资源和信息资源。

1. 人力资源

人是人造系统中最重要要素。在一个社会组织中，人力资源是最为重要的资源。因为人是一种活的要素，具有创造性，具有很大的潜力。如果这种创造性得以发挥，潜力被挖掘出来，就能够产生极大的动力。另外，人是具有感情的，其工作效率、生产积极性的发挥也受到人的情感的影响。

2. 物力资源

物力资源是人们从事社会实践活动的物质基础。任何一个组织的生存与发展都离不开一定的物质基础。对组织的物力资源管理的要求是：遵循客观事物发展规律的要求，根据组织目标和组织的实际情况，对各种物力资源进行最优配置和最佳的利用，开源节流、物尽其用。

3. 财力资源

在市场经济中,财力资源既是各种经济资源的价值体现,又是具有一定独立性的特殊资源。虽然资金、资本等财力资源是在利用物质资源的基础上产生的,但是财力资源的分配和合理的使用反过来对物力资源、人力资源的合理运用会产生直接的影响。特别是在市场经济中,一个普遍的现象是资源价值形式的运动引导着物质或者说实物的运动。这种现象对管理的作用就是:对组织的财力资源的运用效率决定着组织的其他资源的运用效率。所以,任何一个组织都可以从财力资源运用的角度来考察其管理的水平、成效。对于工商企业来说就更是如此。管理财力资源,目标就是要实现财尽其用,通过聚财、用财来不断地生财。

4. 信息资源

对信息资源管理的主要任务就是根据实现组织目标管理的要求,建立完善、高效的信息网络,保证管理所需要的各种信息准确、完整、及时。在组织内建立起合适的信息共享网络,为平等、互动、交流的新型管理提供条件。

四、管理的职能

在现代管理理论中,有两种主要分析管理工作的方法:一种是集中在管理者行使的职能上,称为管理职能分析法;另一种是集中在管理者实际承担的角色上,称为管理角色分析法。

管理职能分析法是由法国管理学家及实业家法约尔最早提出来的。这种分析法认为所有管理工作都是一个过程。管理者为了实现预期目标都要从事一些相互关联的活动。这些相互关联的活动称为管理职能。

不同的作者对管理职能有不同的分类方法。20世纪初,法国的法约尔提出所有的管理者都履行五种管理职能:计划、组织、指挥、协调、控制。20世纪50年代,美国的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理学教科书的框架。此后20多年至今最普及的管理学教材仍按照管理职能来组织内容。本书管理职能部分分为计划、组织、领导、控制和决策五个职能。

1. 计划职能

计划职能是管理的首要职能。它是规定组织目标、制订政策、确定行动方案和做出日常计划的管理行为。通俗地说,就是预先决定干什么、如何干以及何时干、谁去干。在小规模企业的传统管理中,计划职能不突出,尤其是产品单一、目标单一的小企业,很少有整个组织的行动方案。而如今随着企业规模的扩大、目标的多样化、内外环境的动荡、竞争的激烈,计划职能的重要性将得到更充分的体现。

2. 组织职能

组织职能是设计组织结构的职责,它包括决定组织要完成的任务是什么、谁去完成这些任务、这些任务怎样分类组合、谁向谁报告、以及各种决策应该在哪一级上制定。

3. 领导职能

每个组织都是由人组成的,而任务是由人来完成的。管理的任务就是指导和协调组织中的人,这就是领导职能。当管理者激励下属、指导他们的活动、选择最有效的沟通渠道,解决成员之间的冲突时就是进行领导。

4. 控制职能

控制就是衡量和纠正下属人员的各种活动。当设定目标之后,就开始制订计划、向各级

部门分派任务、雇用人员、进行培训和激励。为了保证按原计划进行,管理者必须监控组织的绩效,将实际表现与目标进行比较,一旦出现问题就把其纠正到原来正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能。

5. 决策职能

西蒙认为管理就是决策,决策是指组织或个人为达到一定的目的,从两个以上的备选方案中,依据一定的准则选择一个方案,以解决问题或利用机会的过程。在从事具体的管理活动中,管理者总是处在不断做出选择的两难境地,这就要求管理者做出决策。

第二节 管 理 学

管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学不是研究具体领域或具体行业的特殊管理活动,而是研究各种社会组织中管理活动的一般过程和基本规律。它是一门实用性较强的科学。管理学所揭示的各种规律、原理与方法,不仅适用于工商企业的管理,而且也适用于社会组织的管理。

一、管理学的特点

管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的学科。它具有以下四个特点。

1. 一般性

管理学有别于其他各种专门管理学,它是从各种不同的组织中概括、抽象、提炼出共同的东西,并形成系统的理论。

2. 综合性

管理学广泛运用经济学、社会学、心理学、政治学、数学、法学、哲学、统计学和计算机科学等自然科学、社会科学及其他现代科学技术成果,属于交叉科学和边缘科学。

3. 历史性

管理学是对前人的管理实践、管理思想和管理理论的总结、扬弃和发展。割断历史,抛开前人对管理经验的理论总结和管理历史,就难以很好地理解、把握和运用管理学。

4. 实践性

管理学是一门应用性学科,它的理论与方法要通过实践来检验其有效性。同时,有效的管理理论与方法只有通过实践才能带来实效,发挥其指导实际工作的作用,并在不断反复的实践中完善管理学的理论和方法。

二、管理学的研究对象和研究方法

1. 管理学的研究对象

(1) 研究具有一般意义的管理概念、职能、原理和原则,从而揭示管理适用的一般原理、原则以及管理共有的职能。

(2) 研究管理思想和管理理论的形成及历史沿革,通过比较分析来体现管理理论的实用价值。

(3) 研究有关管理学科体系的产生、发展过程以及相应的关系。

(4) 研究管理方法的适用性和先进性。从方法论的高度对现有的管理技术和管理方法进行比较分析,并将具有普遍适用的方法和技术进行归纳整理,形成适用于各具体领域管理的

一般结构和模式，以提高方法的普及性。

管理学的研究对象是适用于各种组织的普遍管理原理和管理方法，包括公司、工厂、商店、银行、学校、医院、报社、电台、政府机关、社会团体、宗教组织和军队等各种管理工作中普遍适用的原理方法。管理者都是为了实现其所在组织的目标，通过计划、组织、领导、控制和决策等管理职能，进行任务、资源、职责、权力和利益的分配，协调人与人之间的相互关系。但是，由于不同组织存在着各自不同的管理活动和管理对象，因此管理学又可以分为企业管理、公共管理、图书情报档案管理和军事管理等多种专门性管理学科。

2. 管理学的研究方法

管理学的研究方法有三种，即归纳法、试验法和演绎法。

(1) 归纳法是通过观察客观存在的典型事物进行观察、分析，研究其特点和规律，从而推断出一般事物发展变化的规律。这种从典型到一般的研究方法也称“实证研究法”，它是演绎法的对称，是管理学中应用最为广泛的一种研究方法。

(2) 试验法是人为地为某一试验创造一定条件，观察其实际试验结果，再与未给予这些条件的对比试验的结果进行比较，寻找外加条件与试验结果之间的因果关系，最终得出某种普遍适用的、具有一定规律性的结论。著名的霍桑试验就是采用试验法研究人际关系的成功案例。

(3) 演绎法是从一般推广到特殊的推理方法，从某种概念或统计数据出发，找到事物的一般规律，并加以简化，建立起能反映某种逻辑关系的经济模型。

三、学习和研究管理学的重要性

1. 管理的重要性决定了学习、研究管理学的必要性

管理是有效地组织共同劳动所必需的。随着生产力和科学技术的发展，人们逐渐认识到管理的重要性。从历史上看，经过了两次转折，管理学才逐步形成并发展起来。第一次转折是泰勒科学管理理论的出现，意在加强生产现场管理，使人们开始认识到管理在生产活动中所发挥的作用。第二次转折是第二次世界大战后，人们看到不依照管理规律办事，就无法使企业兴旺发达，因此要重视管理人员的培养，这促进了管理学的发展。

2. 学习、研究管理学是培养管理人员的重要手段之一

判定管理是否有效的标准是管理者的管理成果，通过实践可验证管理是否有效。因此，实践是培养管理者的重要一环。而学习、研究管理学也是培养管理者的一个重要环节。只有掌握扎实的管理理论与方法，才能很好地指导实践，并可缩短或加速管理者的成长过程。目前我国的管理人才，尤其是优秀的管理人才相对缺乏。因此，学习和研究管理学培养高质量的管理者成为当务之急。

3. 学习、研究管理学是未来发展的需要

随着社会的发展，专业化分工会更加精细，社会化大生产会日益复杂，而日新月异的社会将需要更科学的管理。因此，管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

第三节 企 业 管 理

一、企业的概念、特征和分类

1. 企业的概念

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，实行独立经

济核算,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,它是社会生产力发展到一定水平时产生的,是商品经济的产物。

最早出现的是工业企业。工业企业的早期发展经历了三个阶段,即资本主义手工业作坊、手工业工场和工厂企业。手工业作坊是一种简单协作劳动的组织形式,是工厂企业的萌芽。手工业工场是以专业化分工为基础形成的,具有比手工业作坊规模更大的社会化大生产组织形式,它是企业的初期形态。马克思指出:“以分工为基础的协作在工场手工业上取得了自己的典型形态。这种协作,作为资本主义生产过程的特殊形式,在真正的工场手工业时期占统治地位,这个时期大约从16世纪中叶到18世纪末。”18世纪60年代开始的资本主义“产业革命”,产生了以机器为基本生产手段的工厂。1769年水力纺织机发明并使用以后,世界上出现了第一个棉纺厂,随后资本主义手工业工场普遍向工厂这种生产组织形式过渡。这种工厂就是工业企业的近代形式。在大量工厂的涌现并与社会各个方面建立了广泛的联系后,企业也就从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、采掘、运输和邮电等各个领域。

2. 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) 经济性。企业是经济组织,它在社会中所从事的是经济活动,以谋求利润为目的。企业是市场中的经营主体,它以自己生产的产品或提供的劳务,通过交换来满足社会需要,并从中获得利润。企业如果没有盈利,就不能发展,就会在市场竞争中失败。而且,如果没有盈利,就没有企业财产所有者和经营者的利益,他们也就没有搞好企业生产经营的积极性,企业就会消亡。企业的经济性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最本质的特征。

(2) 社会性。企业是一个社会组织。从商品生产角度看,企业所从事的生产经营活动是社会化大生产的一个组成部分,企业是社会经济系统中的一个子系统,它与其他子系统发生着广泛的经济联系;从企业与社会其他各部门、各单位的非经济关系看,它既依赖于社会的进步和国家的富强,也依赖于党和政府对社会的管理,它从属于一定的政治和社会体系,还要承担一定的社会责任。因此,它具有社会性。

(3) 独立性。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。法人企业的独立自主性在法律上表现为财产独立、核算独立和经营自主,并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

(4) 能动性。企业是一个能动的有机体。企业的能动性表现在对外部环境的适应能力、自我改造能力、自我约束能力和自我发展能力。从系统论的角度讲,企业是一个耗散结构系统,它通过不断地与外界进行能量、物质和信息的交换,调整自己的内部结构,以适应市场环境的变化,并发展和壮大自己。

(5) 竞争性。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,就必须参与市场竞争,并在竞争中取胜。企业的竞争性表现在它所生产的产品和提供的服务要有竞争力,要在市场上接受用户的评判和挑选,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。

3. 企业的类型

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。

(1) 按企业资产的所有制性质分类。这是我国过去常用的一种分类方法。按照企业资产的所有制性质可将企业分成如下几种类型。

1) 国有企业。国有企业也称全民所有制企业,它的全部生产资料和劳动成果归全体劳动者所有,或归代表全体劳动者利益的国家所有。在计划经济体制下,我国的国有企业全部由国家直接经营,由国家直接经营的国有企业称国营企业。

2) 集体所有制企业。集体所有制企业简称集体企业。在集体企业里,企业的全部生产资料和劳动成果归一定范围内的劳动者共同所有。

3) 私营企业。这是指企业的全部资产属私人所有的企业。我国《私营企业暂行条例》规定:“私营企业是指企业资产属于私人所有,雇工8人以上的营利性经济组织。”

4) 混合所有制企业。这是指具有两种或两种以上所有制经济成分的企业,如中外合资经营企业、中外合作经营企业、国内具有多种经济成分的股份制企业等。中外合资经营企业是由外国企业、个人或其他经济组织与我国企业共同投资开办、共同管理、共担风险和共负盈亏的企业。它在法律上表现为股权式企业,即合资各方的各种投资或提供的合作条件必须以货币形式进行估价,按股本多少分配企业收益和承担责任。它必须是中国法人。中外合作经营企业是由外国企业、个人或其他经济组织与我国企业或其他经济组织共同投资或提供合作条件在中国境内共同举办,以合同形式规定双方权利和义务关系的企业。它可以具备中国法人资格,也可以不具备。合作各方依照合同的约定进行收益或产品的分配,承担风险和亏损,并可依合同规定收回投资。

(2) 根据企业制度的形态构成分类。这是国际上对企业进行分类的一种常用方法。按此方法可将企业分成业主制企业、合伙制企业 and 公司制企业。

1) 业主制企业。它是由一个人出资设立的企业,又称个人企业。出资者就是企业主,企业主对企业的财务、业务和人事等重大问题有决定性的控制权。他独享企业的利润,独自承担企业风险,对企业债务负无限责任。从法律上看,业主制企业不是法人,是一个自然人。

2) 合伙企业。它是由两人或数人约定,共同出资设立的企业。合伙企业的合伙人之间是一种契约关系,不具备法人的基本条件,不是法人。但也有些在国家的法典中明确允许合伙企业采取法人的形式。根据合伙人在合伙企业中享有的权利和承担的责任不同,可将其分为普通合伙人和有限合伙人。普通合伙人拥有参与管理和控制合伙企业的全部权利,对企业债务负无限连带责任,其收益是不固定的。有限合伙人无参与企业管理和控制合伙企业的权利,对企业债务和民事侵权行为仅以出资额为限负有限责任,根据合伙契约中的规定分享企业收益。由普通合伙人组成的合伙企业为普通合伙企业,由普通合伙人与有限合伙人共同组成的企业为有限合伙企业。

3) 公司制企业。公司是指依《公司法》设立,具有资本联合属性的企业。国际上有关公司的概念一般认为:“公司是依法定程序设立,以营利为目的的社团法人。”因此,公司具有反映其特殊性的两个基本特征:公司具有法人资格和公司资本具有联合属性。这是公司区别于其他非公司企业的本质特征。根据我国《公司法》规定,我国将存在国有独资公司,这

是一种特殊的公司形式。对公司企业可进一步按照其股东的责任范围进行分类。例如将公司分为：无限公司，是由两个以上的股东出资设立，股东对公司债务负无限连带责任的公司；有限责任公司，是由一定数量（我国公司法规定为2~50个）的股东出资设立，各股东仅以出资额为限对公司债务负清偿责任的公司。有限责任公司不能对外发行股票，股东只有一份表示股份份额的股权证书，股份的转让受严格限制；两合公司，是由一名以上的无限责任股东和一名以上的有限责任股东共同出资设立，无限责任股东对公司债务负无限连带责任，而有限责任股东仅以出资额为限承担有限责任的公司；股份有限公司，是由一定数量（我国公司法规定为5个）以上的股东出资设立，全部资本分为均等股份，股东以其所持股份为限对公司债务承担责任的公司。股份有限公司的财务是公开的，股份在法律和公司章程规定的范围内可以自由转让。

（3）按企业生产经营业务的性质分类。这种分类方法也是我国常用的企业分类方法，我国企业的上级主管部门也是按这一分类来设置管理机构的。按这种分类方法分成的主要企业类型有工业企业、农业企业、商业企业、物资企业、交通运输企业和金融企业等。

二、企业管理的概念、性质和任务

1. 企业管理的概念

企业管理是为保证企业生产经营活动的正常进行和实现企业的既定目标，对企业的生产、技术和经营等活动进行计划、组织、指挥、协调和控制。

2. 企业管理的性质

管理具有两重性，这是由生产过程本身的两重性决定的。由于生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体，决定了管理也具有组织生产力与协调生产关系两重功能，从而使管理具有两重性，即自然属性和社会属性。管理的两重性决定了企业管理也具有两重性。

企业管理的两重性是指一方面企业管理是人类共同劳动的产物，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；另一方面企业管理同生产关系和社会制度相联系，具有社会属性。

（1）企业管理的自然属性。它也称管理的生产力属性或一般性。在管理过程中，为有效实现目标，要对人、财、物等资源合理配置，对产、供、销及其他职能活动进行协调，以实现生产力的科学组织。这种组织生产力的管理功能，是由生产力引起的，反映了人和自然的关系，故称为企业管理的自然属性。它只由生产力决定，而与生产关系和社会制度无关。在历史的发展过程中，不随社会形态的变化而变化，具有历史长期性。例如，一些资本主义企业所采用的现代化管理方法与技术，在社会主义企业管理中，只要适用，是完全可以应用的。

（2）企业管理的社会属性。它也称企业管理的生产关系属性或企业管理的特殊性。在管理的过程中，为维护生产资料所有者利益，需要调整人与人之间的利益分配，协调人与人之间的关系。这种调整生产关系的管理功能，反映的是生产关系与社会制度的性质，故称企业管理的社会属性。企业管理的社会属性是由与管理相联系的生产关系和社会制度的性质决定的。在历史发展的过程中，不同的社会形态下，管理的社会属性体现着统治阶级的意志，带有明显的政治性。故管理的社会属性又称生产关系属性或管理的特殊性。社会主义企业管理与资本主义企业管理的区别也主要反映在管理的社会属性上。资本主义企业管理是为了维护资本主义生产关系，是资本家榨取工人创造的剩余价值的一种手段；而社会主义企业管理则

是在维护社会主义生产关系条件下,充分发挥职工的积极性、智慧和创造力,搞活经营,提高效益,实现社会主义生产目的。两者有本质区别。尽管如此,对于一些资本主义企业用来调节生产关系的技术与方法,只要具有科学实用性,在社会主义企业管理中也是可以应用的。

3. 企业管理的目标和任务

企业的目标是多方面的。不同类型的企业在不同的时期、不同的环境条件下都会有各种不同的具体目标,如生产任务目标、产品质量目标、社会服务目标、经营利润目标和企业发展目标等。但是,企业最根本的目标只有两个:一是企业自身的经济效益目标;二是社会效益目标。企业是一个经济组织,它的首要目标是实现利润最大化,即实现经济效益目标;企业又是一个社会组织,它要承担一定的社会责任,包括以产品或服务满足社会需求、为社会提供就业机会等,即实现社会效益目标。企业的其他各种具体目标,实际上都是这两个目标分解而成的分目标。企业管理的目的既然是要实现企业的目标,当然也就包括了根本目标和保证根本目标实现的各种分目标。

企业的经济效益目标与社会效益目标有时是互相矛盾的,协调这种矛盾,处理好企业与国家、社会和个人之间的关系,也是企业管理的内容和目的之一。

为了实现企业的目标,企业管理应该完成如下几项工作任务。

(1) 合理地组织生产经营活动。生产经营活动是企业活动的中心,管理是为生产经营服务的。为保证生产经营活动的顺利进行,企业必须建立高效的组织机构,制定科学的管理制度,使上下级之间、各部门之间、各环节之间职责分明、责权一致、信息畅通、协调配合。

(2) 有效地利用人力、物力、财力等各种资源。人、财、物是企业构成的基本要素,也是企业管理的基本对象,只有有效地利用这些资源,才能降低成本、节约费用、提高企业的经济效益。经济效益提高了,才能为社会提供价廉物美的产品和服务,才能更好地满足社会需求。

(3) 促进技术进步,不断提高企业竞争实力。“科学技术是第一生产力”。企业管理应不断地促进企业技术进步,尽快地把科学技术发展的新成果转换成企业的直接生产力,开发新产品,发展新市场,不断提高企业的竞争实力。

(4) 加强职工教育,开发人力资源。企业管理的核心是对人的管理。人的力量是无穷的,人力资源是企业财富的源泉。加强职工教育,不断地提高职工的科技知识和业务技术水平,不仅是开发企业人力资源的有效途径,而且是企业发展的根本战略。

(5) 协调内外关系,增强企业的环境适应性。企业是社会经济系统的一个子系统,企业外部的政治、经济、社会 and 科学技术等环境因素都会对企业的生存和发展产生极大的影响。而且,企业是一个开放的动态系统,它与外部环境之间进行着广泛的物质、能量和信息的交换。在这些影响和交换中,必然会产生各种各样的矛盾,这就需要通过企业的管理活动进行内外关系的协调,并不断调整内部结构,使企业适应外部环境的变化。

第四节 企业管理的基本原理

企业管理的基本原理包括系统原理、效益原理、人本原理和责任原理。它们组成了一个有机体系,它不是各种概念和原则的简单堆砌,也不是各种论据和论点的机械组合,而是根