

高职高专“十一五”规划教材



工业企业管理

● 沈 鸿 主编



化学工业出版社

高职高专“十一五”规划教材

工业企业管理

沈 鸿 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书较全面地介绍了现代工业企业管理的基础知识,包括企业管理原理、经营管理、营销管理、生产管理、人力资源管理、技术管理、财务管理和信息技术应用等内容。本书内容深入浅出、应用性强、适用面广,既有大量的理论介绍,又列举了丰富的案例。

本书主要为高等和中等职业技术学院非管理专业学生编写,也可作为各类企业管理人员培训教材或供企业管理人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

工业企业管理/沈鸿主编. —北京:化学工业出版社, 2007. 1
高职高专“十一五”规划教材
ISBN 978-7-5025-9888-4

I. 工… II. 沈… III. 工业企业管理-高等学校:技术学院-教材 IV. F406

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第002638号

责任编辑:高钰
责任校对:郑捷

文字编辑:张娟
装帧设计:于兵

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京云浩印刷有限责任公司

装订:三河市万龙印装有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张15 字数385千字 2007年4月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 24.00 元

版权所有 违者必究

前 言

随着市场经济的不断发展和现代信息技术的广泛应用，世界经济已步入全球化、知识化的时代，知识经济的特征凸显，企业管理的理念和方式呈现出了新的发展趋势。所有这些都对企业管理的理论教学提出了新的要求。

本教材在介绍现代企业管理基本知识的基础上，注意拓宽学生的知识面，培养学生的管理理念与管理能力，力求体现培养既懂工程技术又具备现代管理意识和技能的新型复合型人才的教学要求。鉴于信息技术对现代企业管理理论与实践的推动作用，本书在保留企业管理传统内容的基础上增加了一些企业管理发展的新内容，如体现全球化生产以及一些新型生产方式的精益生产、柔性生产、大规模定制，贯通企业与社会、生产与流通的物流管理，具有明显市场经济特点的人力资源概念等。考虑到职业技术学院教学的实际，在编写中尽量避免冗长繁杂的理论原理，注意职业性与实用性的结合。为便于教学和阅读，书中列举了一些小案例，并在每章设有学习目标、本章小结、思考与练习及案例分析。

本教材主要为职业技术学院非管理专业学生编写。具有较强的应用性，内容通俗易懂，也可作为管理干部培训教材，还可作为各类企业管理人员自学用书、参考用书。

本教材由沈鸿主编，李夏生主审。具体分工为：沈鸿编写第一章、第三章、第五章、第八章、第九章；钱志洪编写第二章；史弘编写第四章；蒲开伦编写第六章；陈百建编写第七章；沈珂编写第十章。顾晔、王亚河、赵志军等老师参与了编写大纲和书稿审定工作，在此表示衷心的感谢。

限于编者水平，如有疏漏之处请读者批评指正。

编 者

2007年1月

目 录

第一章 工业企业管理概述	1
第一节 现代工业企业	1
一、现代企业的概念	1
二、现代工业企业的生产技术特征	2
三、工业企业的类型	2
四、工业企业的任务	4
第二节 企业管理原理	4
一、企业管理概述	4
二、企业管理的性质与职能	5
三、企业管理的基本原理	7
四、现代管理理论的发展	10
第三节 企业组织	13
一、组织概述	13
二、企业组织机构的形式	14
三、现代企业制度	16
第四节 企业文化	18
一、企业文化及其构成	18
二、企业文化的创建	20
三、企业形象	22
本章小结	23
思考与练习	24
第二章 经营管理	28
第一节 企业经营战略	28
一、企业经营战略及其基本内容	28
二、企业经营战略的实施和控制	31
第二节 经营决策	33
一、经营决策及其种类	33
二、经营决策的方法	34
第三节 经营计划	40
一、经营计划的内容	40
二、经营计划的编制与控制	41
本章小结	43
思考与练习	44
第三章 营销管理	46

第一节 营销概述	46
一、市场	46
二、市场营销	47
第二节 市场调研	48
一、市场调查	48
二、市场预测	50
第三节 市场选择	53
一、市场细分	53
二、目标市场选择	54
三、市场选择程序	55
第四节 市场营销组合策略	56
一、产品策略	56
二、价格策略	59
三、分销渠道策略	61
四、促销策略	63
本章小结	65
思考与练习	65
第四章 生产管理	68
第一节 生产管理概述	68
一、生产管理的概念	68
二、生产管理的地位	68
三、生产管理系统的组成与生产管理的任务	69
四、生产管理的内容	69
第二节 生产过程组织与控制	70
一、生产过程的概念	70
二、生产过程的构成	70
三、合理组织生产过程	71
四、企业的生产类型	71
五、生产过程的组织形式	73
六、流水生产的组织与控制	77
第三节 生产计划	81
一、生产计划的基本概念	81
二、生产计划工作的主要内容	82
三、生产计划指标	82
四、安排产品生产进度	83
五、生产作业计划	84
六、生产进度控制与现场管理	84
七、生产调度工作	85
第四节 新型生产管理方式	86
一、精益生产	86
二、柔性生产	88
三、计算机集成制造	89

四、大规模定制生产	91
本章小结	93
思考与练习	93
第五章 技术管理	95
第一节 产品与技术创新	95
一、新产品与产品寿命周期	95
二、产品开发与改进	96
三、技术改造与引进	99
四、技术创新概述	101
第二节 质量管理	104
一、质量与质量管理	104
二、全面质量管理	106
三、质量管理的统计方法	108
四、质量认证和系列标准	117
第三节 设备综合管理	120
一、设备管理	120
二、设备的选择与评价	121
三、设备的使用、维护与修理	123
四、设备的更新改造	125
五、设备综合管理	127
本章小结	129
思考与练习	129
第六章 人力资源管理	131
第一节 人力资源管理概述	131
一、人力资源管理的概念	131
二、人力资源管理的任务	131
三、人力资源管理的主要内容	132
第二节 员工聘用	133
一、工作分析	133
二、人力资源计划	134
三、招聘	136
第三节 职业过程管理	139
一、员工培训	139
二、绩效评价	140
三、职业生涯管理	141
四、薪酬管理	143
第四节 人力资源保护	146
一、劳动合同关系	146
二、劳动保护	147
三、社会保险	147
本章小结	149
思考与练习	149

第七章 财务管理	151
第一节 财务管理概述	151
一、财务管理的含义、内容及特点	151
二、财务管理的任务	152
第二节 筹资管理	153
一、筹资的概念与作用	153
二、资金筹措的渠道与方式	153
三、筹资的基本原则	158
第三节 资产管理	159
一、固定资产管理	159
二、流动资产管理	161
三、无形资产管理	163
四、其他资产管理	164
第四节 费用、成本和利润管理	164
一、费用、成本管理的内容与要求	164
二、成本预测与目标成本预测	166
三、成本控制	167
四、收入与利润管理	169
五、财务报告	171
六、财务评价	173
本章小结	173
思考与练习	174
第八章 企业物流和物资管理	177
第一节 物资与物流	177
一、物资及其分类	177
二、物流概述	178
三、企业物流管理	180
第二节 物资管理	181
一、仓库管理	181
二、物资消耗定额	182
三、物资供应计划	183
四、物资储备定额	184
五、库存控制	185
第三节 物料需求计划	186
一、物料需求计划的基本原理	186
二、物料需求计划系统的发展	189
本章小结	190
思考与练习	191
第九章 技术经济分析	193
第一节 技术经济评价原理	193
一、技术与经济的关系	193
二、技术经济分析的意义	194

三、技术经济分析的一般过程·····	195
四、经济性评价基本要素·····	195
第二节 项目可行性研究·····	201
一、项目建设·····	201
二、可行性研究·····	202
第三节 项目的预算控制与经济评价·····	204
一、预算控制·····	204
二、经济评价·····	205
第四节 价值工程·····	206
一、价值工程的基本原理·····	206
二、应用价值工程的步骤·····	208
本章小结·····	212
思考与练习·····	212
第十章 管理信息系统 ·····	215
第一节 管理信息系统的基本原理·····	215
一、信息与管理信息·····	215
二、信息系统和管理信息系统·····	216
三、管理信息系统的特点·····	218
四、管理信息系统的结构·····	218
第二节 管理信息系统的发展·····	219
一、电子数据处理·····	220
二、事务处理系统·····	220
三、管理信息系统·····	220
四、办公自动化系统·····	221
五、决策支持系统·····	221
六、基于 Internet 的管理信息系统·····	221
第三节 管理信息系统的应用·····	221
一、管理信息系统有利于提高企业效率·····	221
二、管理信息系统有利于实现企业职能·····	221
三、管理信息系统有利于实现企业信息化·····	222
四、管理信息系统在企业中的典型应用·····	224
五、管理信息系统的开发·····	225
本章小结·····	226
思考与练习·····	226
参考文献 ·····	228

第一章 工业企业管理概述

学习目标

- 掌握现代企业的概念、现代企业管理原理及常见的企业组织结构形式；
- 掌握现代企业制度的基本内容；
- 熟悉现代企业的法律形式；
- 了解企业管理的发展趋势；
- 了解企业文化、企业形象对现代企业管理的意义。

现代工业企业要在市场经济条件下求得生存和发展，必须依靠科学有序的企业管理。科学技术和管理工作作为生产力的重要内容，已成为现代经济发展的一对翅膀。国外许多管理专家认为，现代工业企业的发展壮大三分靠技术，七分靠管理，管理比技术更重要。管理出质量，管理出效率，管理出效益。

管理活动是人类最基本的社会活动，企业是人类创造财富、从事流通和提供劳务的基础。将管理活动的原理应用于企业是企业管理的宗旨。

第一节 现代工业企业

一、现代企业的概念

现代社会中存在很多社会组织。从担负的社会职能来看，大致可分为国家机关、事业单位、企业单位和社会团体。其中，企业数量众多，在市场经济中作用重大。

企业是以营利为目的，为满足社会需要，依法从事商品生产、流通和服务等经济活动，实行自主经营、自负盈亏、自我发展的法人实体和市场竞争主体。企业必须具备以下基本条件。

- ① 拥有一定数量、技术水平的生产设备和资金。
- ② 具有开展一定生产规模和经营活动的场所。
- ③ 具有一定技能、一定数量的生产者和经营者。
- ④ 从事社会商品的生产、流通、服务等经济活动。
- ⑤ 具有法人地位，进行自主经营、独立核算。
- ⑥ 生产经营活动的目的是获取利润。

企业的范围非常广泛，包括工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业、服务业和其他一切从事生产经营活动的经济组织。企业是人类社会发展到一定时期的产物，是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位，是社会生产力的重要载体。

现代企业是指那些适应现代市场经济和社会化大生产的需要，按照现代企业制度要求建立起来的经济性组织。它具有以下一些特征：①明晰的产权关系；②所有者和经营者相分

高；③拥有并系统采用现代技术；④实施科学管理；⑤企业规模化和专业化统一。

二、现代工业企业的生产技术特征

现代工业企业是指从事工业性生产经营活动或工业性劳务活动，自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展、自我约束，具有法人资格的营利性经济组织。在经历了简单协作、工场手工业和机器大工业三大阶段后，现代工业企业呈现出以社会化大生产为基础的生产技术特征，具体表现在以下几个方面。

① 生产社会化程度高，具有广泛密切的外部联系。工业企业根据各自分工分别承担各种初级工业品、中间工业品和最终工业品的生产，彼此之间保持密切的合作关系。同时，工业企业同农业、商业、金融业、运输业等部门之间也存在相当广泛和密切的联系。任何一个工业企业若离开了与社会环境的经济和技术联系，必然会遭到社会的淘汰。

② 大规模采用了机器和机器体系，系统地应用了科学技术成果。每个工业企业都拥有自己生产所需要的技术装备，而且各种技术装备都是相互配合、相互联系的，并形成机器体系。在大机器体系的生产条件下，产品设计、工艺规程制定、操作方法选择以及在生产过程的每一个环节上，都必须系统运用科学技术知识，才能保证生产过程的有序进行。

③ 劳动分工精细，协作关系更加严密。生产过程本身就是社会分工的产物，同时它又可以细分为许多不同的工艺阶段，每个工艺阶段又可细分为许多工序，采用不同的机器和不同工种的工人从事专业化生产劳动，从而使每种工业品的生产都成为整个工业企业全体员工共同劳动和密切协作的成果。

④ 生产过程具有高度的连续性和比例性。工业企业内部严格要求投入各个生产环节的劳动者、劳动对象、劳动手段在时间和空间上保持协调、相互衔接，使加工对象处于一种连续的运动状态，同时在数量上保持一致和平衡。

三、工业企业的类型

现代社会，企业在社会组织中占有相当大的比重。但具有共同属性的企业，其具体形态是多种多样的。按照不同的标志，可以把企业划分为多种不同的类型，其管理方式、方法等方面存在一定的区别。

1. 按出资者及其相应承担的法律 responsibilities 划分

在市场经济条件下，企业是法律上和经济上独立自主的实体，主要有以下形式。

(1) 个人独资企业（又称独资企业、个人业主制企业）由单个自然人出资兴办，由出资者直接经营和管理，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，出现资不抵债时，出资者个人要用家庭财产来抵偿。这类企业在小型加工、零售商业、物流运输和服务业等领域较为活跃。其特点是：建立和歇业的程序十分简单易行，出资者个人负无限责任，规模小，风险大，产权可以灵活转让，决策迅速及时，经营方式灵活，利润独享，保密性强。

(2) 合伙制企业 由两个或两个以上的个人合伙经营的企业，合伙人按合伙协议规定的出资比例相应地分享收益，共担风险，并承担无限连带责任，它可以由部分合伙人经营，其他合伙人仅出资并共负盈亏，也可以由所有合伙人共同经营。合伙企业同个人独资企业最大的区别在于企业的经营决策有了制约。

合伙制企业与个人业主制企业相比有很多优点：可以从众多的合伙人处筹集资本，合伙人共同偿还债务减少了银行贷款风险，使企业的筹资能力有所提高。同时，合伙人对企业盈亏负有完全责任，这意味着所有合伙人都以自己的全部家产为企业担保，因而有助于提高企

业的信誉。

合伙制企业也有明显缺点：首先，合伙制企业是根据合伙人之间的契约建立的，每当原有的合伙人离开，或者接纳新的合伙人，都必须重新确立一种新的合伙关系，从而造成法律上的复杂性。其次，由于所有的合伙人都有权代表企业从事经济活动，重大决策都需要得到所有合伙人的同意，因而很容易造成决策上的延误和差错。再次，所有合伙人对于企业债务都负有连带无限清偿责任，这就使那些并不能控制企业的合伙人面临很大的风险。

(3) 股份合作制企业 以本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营、股本和劳动共同分红为特征的企业制度。合作制企业是劳动者自愿、自助、自治的经济组织，是一种新型的集体经济组织形式。股东以资金、实物、技术、劳动力等方式投资入股，一般不能退股，但可依法继承、转让、馈赠其股份。

实行合作制的企业，外部人员不能入股。这是合作制与股份制的区别。

(4) 公司制企业 按照一定的法律程序组建、承担有限责任、具有法人资格、以营利为目的经济组织。这种组织形式尽可能地把分散的小资本组合起来，有效地进行规范化大生产；使企业制度化、专门化、法制化，促进了生产力的发展；其有限责任制解除了投资者的后顾之忧，提高了其投资的积极性。最常见的有股份有限公司和有限责任公司两种形式。

有限责任公司是指由两个以上股东共同出资，每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。这种公司不对外公开发行股票，股东的出资额由股东协商确定。公司出具股权证书，股金转让须经征得半数以上股东同意，并优先转让给公司的原股东。有限责任公司的优点是公司的设立与解散比较简单，不公开公司账目，公司内部机构设置灵活。其缺点是由于不能发行股票，筹资范围较小，难以适应大规模生产经营活动的需要。这种形式一般适合于中小企业。

股份有限公司是指注册资本由等额股份构成，并通过发行股票（或股权证）筹集资本，公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。其主要特点是资本股份化，并公开向社会公众招股；公司的设立和解散程序复杂；财务账目公开；资金管理有明确要求，如注册资金需 1000 万以上，发起者自投资金不少于 350 万等。股份有限公司最突出的优点是能大规模筹资，形成企业规模能力。但要求程序化，管理复杂。

公司制企业还有无限责任公司的形式，但因其要求股东对公司的债务承担连带无限清偿责任，因此筹资能力有限，在国内外都没有得到大的发展。

(5) 两合公司 由负无限责任的股东和负有限责任的股东两种成员组成的公司。无限责任以个人信用，即“人合”为基础；有限责任以股东资本，即“资合”为基础，两合公司兼有无限责任公司信誉好和有限责任公司易筹资的优点。

(6) 企业集团 以一个或几个实力雄厚的大企业为核心，以产权联合为基础，以产品、技术、经济、契约等为纽带，把多个法人企业连接在一起，形成经济上统一控制、法律上各自独立的经济联合体、企业等。企业集团一般具有以下特点：①它是由多个法人企业组成的联合体；②企业组织结构多层次；③以资本、资产、契约为主要纽带；④集团生产经营形式多样化，如生产为主、产研结合、产学研贸结合、工贸物流结合等；⑤具有较强的生产经营、研发、贸易和资本运作功能等。企业集团中的成员企业，按与集团联系的紧密程度不同而分成以下层次：核心层（母公司）、紧密层（全资或控股子公司）、半紧密层（母公司参股而未达到控股程度的公司）、松散层（母公司的关联企业，不以资本为纽带，而以协议联结的公司）。由于企业集团规模大、实力强，一般都会发展成为跨行业、跨地区，甚至跨国经

营的经济组织。

在我国，除上述企业组织形式之外，还有国有独资公司、外商“三资”企业、跨国公司等适合国情与生产力水平的组织形式。

2. 其他主要的划分类型

(1) 按照生产资料所有制的性质划分 根据生产资料所有制的性质，可将企业划分为公有制企业和私有制企业。我国所有制结构是以公有制为基础，国有经济为主导，多种所有制经济成分共同发展。因此，除了国有企业和集体企业这两种公有制的经济形式外，还有个体企业、私营企业、多元化投资的股份企业和外商投资企业。这些不同经济成分的企业还可以通过联合经营，构成各种形式的经济单位。

(2) 按企业所属行业划分 从两大生产部类或三大产业中可以细分出许多行业。例如，把企业分为农业企业、工业企业、高新技术企业、建筑安装企业、交通运输企业、商业企业、金融企业等。在工业企业中，又有原材料、能源等基础产业的企业和机电、纺织等加工制造业的企业。以行业为标志划分，企业还可分为单一经营的企业和跨行业多种经营的企业。

(3) 按企业依赖的主要经营资源成分划分 根据企业生存所依赖的资源性质不同，企业可分为劳动密集型（技术装备程度低、用人多）、资金密集型（占用资金多、技术装备程度高、用人少）和知识技术密集型（综合运用现代化科技成果含量高）3类。也可根据企业经营对技术的依赖程度不同，将企业分为传统企业、科技型企业 and 高新技术企业。

(4) 按企业规模划分 按照企业的规模划分，企业可分为大型企业、中型企业和小型企业。企业规模划分的标准是多样化的，这与企业发展所依赖的资源有关。在劳动密集型的行业中，企业员工人数是重要的参考指标，而在资金密集型的行业中，资本数额则是重要的参考指标。

除按上述标志划分企业类型以外，还有其他一些划分企业类型的方法。总之，可从多种角度划分企业类型，对企业管理也各有用途。

四、工业企业的任务

工业企业的任务是由其性质、特征以及在国民经济中所处的地位和作用决定的。总的来说，其任务是根据市场经济的需要，为社会生产产品、提供服务，满足人民日益增长的物质文化需要，为国家缴纳税金，为企业自我发展积累资金。具体可概括为3个方面：第一，在市场经济条件下，根据市场需要为社会提供适销对路的产品和服务；第二，以提高经济效益为中心，在提高产品质量、增加产品品种、降低产品成本和发展生产的基础上，搞好资本运营，积累更多的建设资金，创造更多的收益；第三，抓好精神文明建设，建设有理想、有道德、有信用、有文化、有纪律的员工队伍。

第二节 企业管理原理

一、企业管理概述

自古以来，人类就是共同劳动、共同生活的。每个人都是处于一定的人群之中，在集体中生存和发展。社会化的劳动生活，客观上要求合理配置资源、对劳动者与劳动过程进行有效的分工、协作和组织，以达到预期的目标。这种社会活动就是管理。著名管理学家哈罗德·孔茨认为：“管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”

（一）企业管理的含义

管理在所有的社会化活动和社会组织中存在，渗透到人类社会生活的各个方面。由此，管理原理被应用到企业经营、公共事业、学校机关等各种组织和领域。企业管理是一种特定组织内的管理科学与实践，既有一般管理的普遍规律，也有企业管理的特殊规律。

企业管理是企业管理者为实现企业目标，根据企业外部环境和内部条件，对企业的生产经营活动进行计划、组织、领导和控制等一系列职能活动，以提高经济效益，实现营利的目的。

企业活动的中心是经营，即企业为了取得理想的经济效益，对企业经济活动进行的筹划、营谋及其实施运营。企业经营是企业的根本，是企业一切活动的中心。企业管理是随着企业经营的发展从经营中逐步独立出来的特殊社会职能，是企业经营发展的客观要求。企业管理必须为企业经营服务。管理对经营有驾驭的作用，管理水平的高低影响经营的成败。

（二）企业管理的特点

① 企业管理需要企业员工共同劳动，需要沟通意愿、统一目标、分工协作、规范行为。管理本身不是目的，而是一种手段。管理的有效性体现在保证企业经营活动顺利、高效地进行，企业各项目标的如期实现，企业经济效益的不断提高。

② 企业管理是一系列相关要素（环境、资源、组织、理念、机制和方法等）组成的系统，是伴随企业经营活动连续进行的动态过程。企业管理的总体方向和渐进目标不能相互脱节和相互矛盾。

③ 企业管理具有明确的目标。管理者的职责就是不断通过管理活动引导和激励组织成员为企业目标的实现而努力。管理的直接目的是协调分工与协作，提高劳动效率；整合企业资源，创造投入产出效能。管理的最终目的是保证企业各项目标实现，提高企业经济效益。

④ 企业管理的对象是企业经营及与经营活动相关的环境、各项资源。企业管理的实质就是通过各项管理职能的有效行使，实现企业资源的合理配置。

⑤ 企业管理的出发点和终极目标是最大限度地提高经济效益。企业管理要注重实效，要以尽可能低的成本获得尽可能高的经济效益。企业管理要讲究效率与效益，始终应是一种经济行为。

⑥ 企业管理作为一种现代企业的职能活动，具有较高的专业性。从业人员应接受专门的职业教育和培训，具备专门的知识结构、经验和职业特长，遵守一定的职业规范和道德。

二、企业管理的性质与职能

（一）企业管理的性质

管理的性质又被称为管理的属性，它指的是管理具有监督劳动和指挥劳动的二重性。这种观点是马克思在《资本论》中首先提出来的。马克思认为，资本主义企业的生产过程本身具有二重性。一方面，资本主义生产是生产物质产品，创造价值和使用价值的过程，需要组织技术的统一指挥。“凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上，就像一个乐队要有一个指挥一样。”另一方面，这种生产过程又是资本主义生产关系实现剩余价值的过程、剥削的过程，管理代表着生产资料所有者的利益和目的。“凡是建立在作为直接生产劳动者和资料所有者之间的对立的生產方式中，都必然会产生监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”

管理的二重性通常被称为管理的自然属性与社会属性。

“指挥劳动”是同生产力直接相联系的，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。它表现为管理的自然属性，不受企业制度、社会制度和意识形态的控制和限制。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式所决定的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。它表现为管理的社会属性，是调整投资者、经营管理者和劳动者之间生产关系和利益分配的手段和工具。

(二) 企业管理的职能

企业管理二重性所阐述的合理组织生产力和不断巩固完善生产关系方面的两种基本职能，是对整个生产过程组织在理论上的抽象概括。实际上，生产过程是生产力和生产关系的统一体，这两种基本职能是结合在一起发生作用的。在具体的管理活动中，企业管理应该具有多少职能，国内外的学者有很多的说法，从总体上来看，没有实质性的差别。可以概括为以下5种职能。

1. 计划

计划是管理的首要职能，是管理者对企业未来生产经营活动所做出的选择和具体安排。企业为适应市场需要，通过对外部环境和内部条件的调研，对企业的经营目标、经营方针做出决策，制定长期规划和短期计划，确定实现长期规划和短期计划的措施和方法，并将计划指标层层分解落实到各个部门、各个环节。有了详尽、周密的计划，可以促进和保证管理者在今后的工作中进行有效的管理。

2. 组织

组织是指企业为实现经营目标而把企业生产经营活动的各个要素、各个环节合理地形成一个有机整体，从而有效地进行生产经营活动。具体包括：将达成组织目标必须从事的各项活动进行分类组合，划分出若干部门，然后根据管理幅度原理划分出若干层次，并把监督每一类活动所必需的职权授予各层次、各部门的管理人员及规定上下左右的协作关系。组织工作还要根据内外条件的变化，不断调整和变革组织结构，以确保组织目标的实现。

3. 指挥（也称领导职能）

指挥是指管理者运用权力施加影响，对企业各层次、各类人员进行激励、沟通或指导，保证企业生产经营活动正常进行和实现既定目标。下属一般愿意服从和跟随善解人意并有较好沟通能力的领导者。

4. 协调（也称调节职能）

协调是指对企业内部各层次、各职能部门的工作进行统筹调整，以消除和减少工作中的脱节现象和存在的矛盾，有效地实现企业目标。协调可分为上下级之间的纵向协调、同层次职能部门之间的横向协调和企业内外部协调等。

5. 控制（也称监督职能）

控制是指按预定计划或目标、标准，对生产经营活动的实际情况进行检查，考察差异，分析原因，采取对策，及时纠正偏差。计划偏重于事先对行动加以指导，控制则偏重于事后对行动进行监督。“事后”控制要求在偏差尚处于萌芽状态时就及时发现并妥善处理。

企业管理的各项具体职能构成了一个有机整体。通过计划职能，明确企业的目标和方向；通过组织职能，确立实现目标的手段；通过指挥职能，建立正常的生产工作秩序；通过协调职能，及时解决生产经营中的内外矛盾；通过控制职能，检查计划的实施情况，保证计划的实现。5种职能相互联系，相互渗透，相互制约，缺一不可。

三、企业管理的基本原理

企业管理原理是对企业管理工作的实质内容进行科学分析、总结而形成的根本性管理依据和准则。它是现实管理现象的抽象，是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括，因而对管理活动具有普遍的指导意义。

1. 系统管理原理

系统管理原理认为，企业是一个复杂的社会技术经济系统，企业管理就是为了实现经营目标而设计、运作的系统活动。因此，企业管理的各要素及其过程不是孤立的，而是相互制约和影响的，是具有内在规律性的。实现企业管理的目标，必须对管理活动及其各要素进行系统分析，综合治理。企业整体管理绩效的提高和企业各管理环节的优化组合，是企业管理追求的目标。

企业管理作为一个系统，具有系统管理的基本特征。

(1) 集合性 管理作为一个系统，是由多个要素和有机联系的部分组成的。管理系统内部有多个子系统，如管理目标系统、管理组织系统、管理人员系统、管理工具系统等。在企业管理中坚持综合性原则，就是把系统的各部分、各方面和各种因素联系起来，考察其中的共同性和规律性。

(2) 整体性 管理要正确反映系统及其要素的关系，即整体和局部的关系。管理系统应使各要素按一定结构优化组合起来，实现整体功能大于局部功能之和。企业管理要重视系统的整体效应，反映整体的规律，处理好各部分之间的比例关系。

(3) 目的性 企业管理系统作为一个整体，有其总的发展目标。管理系统的各组成部分都应有明确的具体目标，并服从总目标，以保证系统总体目标的实现。

(4) 相关性 企业管理系统是由多种要素和相互联系的子系统有机结合的整体，组成管理系统的各要素之间是相互依存、相互制约的关系。例如，企业管理整体目标和战略的实现，需要有各管理子系统的支持；各管理子系统之间不均衡、协调不畅，也会导致整个管理系统的低效。

(5) 层次性 管理系统具有若干层次，每一层次又由若干个子系统按一定的结构组成。这是管理总体目标逐级具体化，也是系统运行秩序的表现。例如，企业管理目标有长期战略目标 and 近期任务目标，每一具体目标的实现都为企业总体目标的实现起推进作用。

(6) 适应性 企业管理与周围的环境条件之间存在着动态的相互适应，系统的正常运转，不仅受到系统本身条件的限制和制约，而且受到相关系统的影响和制约。社会的需要、市场的需要、企业经营的需要，是企业管理存在的基础。管理出效率、管理创效益，是管理对于社会、企业的存在价值。

2. 整分合原理

整分合原理是系统管理原理的延伸。整就是集权，统一管理；分就是分权、分级、分片、分块管理；合就是综合，把整和分控制在一定的程度，把集中统一管理和分权、分级、分片、分块管理结合起来。管理系统的整体功能主要取决于两点：第一，各构成要素的功能；第二，各构成要素结合的状态，即系统结构。各构成要素的功能是系统整体功能的基础。但是，只有通过一定的结构，即经过有序的组合，才能形成整体，产生整体功能。现代企业管理是寻求整体最佳经济效益的、有目的的活动过程。因此，企业管理必须在整体规划下进行科学的分工，在分工的基础上，组织高效率的协作，从而形成能够带来更高效率的合力。

对整分合原理的理解，一是应认识到整体观念是前提，必须首先从整体出发，充分了解整体状况及其运动规律。二是应认识到分工是关键，把管理者和管理组织分别安置在各管理

岗位上,分工使管理专业、有序、高效。三是应认识到综合的结果是要在分工的基础上使管理各部分达到有效协作,创造集体力才是目的,进而产生更大的管理能量,使整体功能大于局部功能之和。

企业管理可以在各个方面运用整分合原理。例如,实行目标管理,把企业的总目标细分为若干具体目标,由下一级根据上一级的目标制定出自己的分目标,层层落实,环环相扣。又如,在经营管理方面,应当保持各种业务管理活动和管理组织相互配合,使经营管理的各环节达到纵向、横向、内部、外部等全面的协调。

3. 人本原理

人本原理就是以人为本的管理。人本原理认为人是管理主体及企业最重要的资源,一切管理都应运用各种激励手段充分调动和发挥人的积极性和创造性,实现人的自身价值,以不断增强企业活力。这是现代管理思想与传统管理思想的重要区别。

首先,以人为本的管理是“依靠人的管理”,要增强民主观念,发挥人在企业中的积极作用和主体作用。①要强化职工主人翁意识,使职工认识自己的主人地位,对企业目标有认同感,并将实现目标的努力变成自觉的行为。②充分调动企业全员的积极性是关键,要创造一个使员工热心参与、精神愉快、关系和谐、激励有效的组织文化和工作氛围,使职工积极参与企业的目标管理、合理化建议、TQC小组等活动。③要处理好责、权、利的关系,使企业的每一个职工有信心、有作为、有价值,能全身心地投入企业的生产经营活动。

其次,以人为本的管理是“为了人的管理”,要形成科学的人才观。①企业要重点培养、严格管理综合素质高、能力强、能开拓进取的职工,促使其早日成才。②企业要追寻最大限度的人才群体效能,努力使职工群体的能力结构、知识结构、专业结构和心理素质结构等合理化和科学化。③现代企业的人力资源不是单纯追求生存保障的群体,而是谋求发展和人生价值实现的团队。管理的目标不仅是实现组织的目标,还要实现员工的人生理想,促成其价值的实现。④企业管理的最终目的是以更高的水平服务于人,创造客户价值最大化。

最后,以人为本的管理是“激励人的管理”。重视物质刺激和精神鼓励的结合始终是建立激励机制的根本原则。要努力形成完善的激励机制。①目标价值激励。即实行目标导向,让职工从内心深处认识到本职工作的价值和自身的价值,激励和引导职工奋发向上。②形象荣誉激励。即运用表彰、奖励、美化职工形象等方式满足职工对荣誉正当、合理的追求,激发其工作的自觉性和主动性。③物质激励。即运用工资、奖金等各种物质手段激发职工的积极性。④尊重信任激励。即充分尊重职工的人格、高度信任职工的工作态度,“用人不疑,疑人不用”,鼓励职工参政议政,以增强职工的责任感。

案例 1-1

从一无所有到“一本万利”——创造与价值的实现

傅章强是上海一位成功创业的大学生。1998年初,傅章强在学校附近租了一套两室一厅的房子,投资2万余元,置办了3台电脑,开始了他的创业之路。到当年年底,他正式注册了“必特软件”。“必特”(英文“bit”)和“micro”一样,有微小、微粒的含义,但“bit”比“micro”数量级稍大一些,这就蕴藏着傅章强的“野心”。开业几个月,傅章强没有谈成一笔业务。后来,有朋友介绍他竞争一个律师事务所的40多万产值的项目。那段时间,傅章强一有空就往事务所跑,义务帮他们解决电脑方面的小问题,提供业务咨询,甚至编些小程序。“走出门,让客户了解自己。我认认真真地做,并且把事情做好了,这样他们才会来买你的东西。”傅章强的努力感动了客户,赢得了自己创业生涯的第一桶金。1999年,政府鼓励和提倡在校学生创业,傅章强的公司得到了新的发展机遇。白天,傅章强去上