

CAIZHENGBU GUIHUA JIAOCAI

QUANGUO ZHONGDENG ZHIYE XUEXIAO CAIJINGLEI JIAOCAI

财政部规划教材

全国中等职业学校财经类教材

冯洪江 / 主编

# 企业管理

# 基础知识

(第七版)

QIYE  
GUANLI  
JICHU  
ZHISHI



中国财政经济出版社

财政部规划教材  
全国中等职业学校财经类教材

# 企业管理基础知识

## （第七版）

冯洪江 主编

中国财政经济出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业管理基础知识/冯洪江主编. —7 版. —北京: 中国财政经济出版社, 2007.3

财经部规划教材. 全国中等职业技术学校财经类教材

ISBN 978-7-5005-9702-5

I. 企… II. 冯… III. 企业管理-专业学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 024981 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: [cfeph@cfeph.cn](mailto:cfeph@cfeph.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

清华大学印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 13.25 印张 264 000 字

2007 年 3 月第 7 版 2007 年 3 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5060 定价: 21.00 元

ISBN 978-7-5005-9702-5/F·8426

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

# ■ 编写说明

本书是财政部规划教材，由财政部教材编审委员会组织编写并审定，作为全国中等职业学校财经类教材。

本书适用于财经类全日制普通中等专业学校、中等职业技术学校学生，同时也可作为经济管理干部和企业管理人员培训及自学教材。

本书以邓小平关于市场经济的理论和“三个代表”重要思想为指导，坚持科学发展观，以党和国家的方针、政策、法律、财经法规为依据，以现代企业为主要研究对象，并根据中国加入WTO后国内国际环境，结合现代企业管理理论、方法的新发展，系统地阐述了企业管理知识和科学的管理方法。本书突出企业管理学科特色，着重体现培养生产、建设、管理、服务一线所需要的，具有相应技能应用型企业管理人才的要求，侧重创新精神和学生的实践能力的培养。同时，本书根据国家经济结构调整和市场需求，以学生将来就业为导向，使学生掌握必需的企业管理专业知识，加强实践性教学环节，突出体现职业技能的训练。

本书对编写模式进行大胆创新，学习和借鉴国外先进教材编写理念和方法，采取多种有效措施，使教材编写体例新颖、形式多样，层次鲜明，结构立体化。全书主要包括企业管理原理等十二章内容。其中，企业文化为新增加内容，现代企业制度与企业组织结构、企业市场营销管理、企业技术管理创新、企业人力资源管理、企业物流管理等章节在原有基础上作了较大修改。财务管理是现代企业管理的重要组成部分，但考虑到财经类专业一般都设置财务管理课程，为避免重复，本书对财务管理一章只从管理者的角度作简要阐述，各教学单位可以根据实际教学需要选择是否讲授。

本书由铁岭市财经学校冯洪江主编，参加编写的人员有：冯洪江（第一、四、五、六章）、广州财政学校梁国强（第七、八章）、邯郸市第一财经学校吴香荣（第十章）、铁岭市财经学校任国昕（第三、九、十二章）、龙岩财经学校卢怀怀（第二、十一章）。全书由冯洪江负责全书总纂、定稿。

由于编者水平有限，不当之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者  
2007年2月

# 目 录

|                                |         |
|--------------------------------|---------|
| <b>第一章 企业管理原理</b> .....        | ( 1 )   |
| 第一节 企业的概念和类型.....              | ( 1 )   |
| 第二节 企业管理的基础知识.....             | ( 6 )   |
| 第三节 企业管理的基础工作.....             | ( 15 )  |
| <b>第二章 现代企业制度与企业组织结构</b> ..... | ( 20 )  |
| 第一节 现代企业制度.....                | ( 20 )  |
| 第二节 企业组织结构.....                | ( 23 )  |
| <b>第三章 企业文化</b> .....          | ( 34 )  |
| 第一节 企业文化的含义、特点和功能.....         | ( 34 )  |
| 第二节 企业文化建设.....                | ( 38 )  |
| 第三节 企业形象设计.....                | ( 41 )  |
| <b>第四章 企业经营战略、决策与计划</b> .....  | ( 45 )  |
| 第一节 企业经营战略.....                | ( 45 )  |
| 第二节 企业经营决策.....                | ( 53 )  |
| 第三节 企业经营计划.....                | ( 59 )  |
| <b>第五章 企业市场营销管理</b> .....      | ( 67 )  |
| 第一节 企业市场营销概述.....              | ( 68 )  |
| 第二节 市场开拓与市场细分.....             | ( 72 )  |
| 第三节 企业市场营销策略.....              | ( 79 )  |
| <b>第六章 企业技术创新管理</b> .....      | ( 91 )  |
| 第一节 企业技术创新.....                | ( 92 )  |
| 第二节 企业产品创新.....                | ( 96 )  |
| 第三节 企业技术引进与技术改造创新.....         | ( 101 ) |
| <b>第七章 企业生产管理</b> .....        | ( 110 ) |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 第一节 生产过程的组织            | (110) |
| 第二节 生产计划               | (115) |
| 第三节 生产作业控制             | (119) |
| 第四节 生产设备管理             | (120) |
| <b>第八章 质量管理</b>        | (127) |
| 第一节 质量管理概述             | (127) |
| 第二节 ISO9000 族质量标准和质量成本 | (130) |
| 第三节 质量管理的方法            | (136) |
| <b>第九章 人力资源管理</b>      | (142) |
| 第一节 人力资源管理的内容和程序       | (142) |
| 第二节 劳动组织和劳动保障          | (150) |
| 第三节 薪酬管理               | (157) |
| <b>第十章 企业信息管理</b>      | (163) |
| 第一节 企业信息管理概述           | (163) |
| 第二节 企业信息处理             | (167) |
| 第三节 企业信息控制             | (173) |
| <b>第十一章 企业物流管理</b>     | (178) |
| 第一节 企业物流管理概述           | (179) |
| 第二节 物料消耗定额与物料储备定额      | (183) |
| 第三节 物料供应与库存控制          | (186) |
| <b>第十二章 企业财务管理</b>     | (194) |
| 第一节 企业筹资与投资管理          | (194) |
| 第二节 企业营运资金管理           | (198) |
| 第三节 企业收益分配管理           | (200) |
| <b>参考文献</b>            | (204) |

## 企业管理原理

### 【本章学习要点】

- ☐ 掌握企业管理的概念、类型、任务和技术特征
- ☐ 了解企业管理的发展,掌握企业管理的性质、职能、内容及方法
- ☐ 掌握企业管理基础工作的内容

企业管理是人类历史上出现了企业之后才产生的,经历了长期的发展过程,从传统的管理发展为现代企业管理。现代企业管理是一门横跨社会科学、自然科学和技术科学的边缘科学。现代企业管理反映了企业生产经营活动的客观要求,具有特殊的性质、职能和任务,其内容涉及企业生产经营全过程管理。改革开放以来,随着经济体制的转型和我国加入 WTO 之后,世界先进的企业管理理论和方法大量引进和应用,使我国的企业性质、类型、结构、职能和任务也发生了重大变化,企业管理也发生了全面深刻的变革。本章结合现代企业管理的理论和实践,主要讲述了企业和企业管理的概念、企业的任务、企业的生产技术特征及类型、企业管理的性质和职能、企业管理现代化和企业管理的基础工作等,为以后各章全面讲述企业管理的专业管理知识和实践奠定基础。

### 第一节 企业的概念和类型

#### 一、企业的概念

企业是指从事生产经营或提供劳务,自主经营,自负盈亏,独立核算,依法独立享有民事权利并承担民事责任的营利性经济组织。它有以下含义:

1. 企业是从事生产经营或提供劳务的经济组织。企业不同于政府机关、行政组织、事业单位、社会团体等组织,各类企业按照社会分工各有不同的经营方向、不同的技术基础。企业在现代社会经济中从事商品生产、流通、服务等不同

学习目标:

明确企业管理的概念、类型、任务和技术特征。

的经济活动，在国民经济运行中发挥着不同的作用。所以，企业是从事生产经营或提供劳务的经济组织。

2. 企业是一个以营利为目的的经济组织。企业作为一个经济组织，必须拥有一定的生产经营要素，并将生产经营要素有效地结合起来，进行一定的生产经营活动，实现一定的经营目的。企业必须追求经济效益和获取盈利，因此，企业是一个以营利为目的的经济组织。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分，也是企业生产经营活动取得成果的体现。

3. 企业是自主经营、自负盈亏、独立核算的经济组织。企业作为一个经济组织，必须拥有一定的独立性和经营自主权，能够独立自主地使用和支配企业的人、财、物，并开展生产经营活动，以其自身经营收入来抵偿各项支出，对自己的经营活动负全部责任。独立核算和自主经营、自负盈亏是相互依存、相互制约的。企业没有经营自主权，只负盈不负亏，就不能有真正的独立核算；而企业没有独立核算，就不能实现真正的自主经营和自负盈亏。

4. 企业是依法设立、依法经营的经济组织。企业必须拥有一定的组织结构和法定财产，产权关系明确，能以自己的名义进行民事活动，独立享有法律规定的权利和义务，承担法律责任。建立企业必须严格依照法律规定的程序，在政府有关部门办理企业审批登记、取得营业执照，所以，企业必须是依法设立、依法经营的经济组织。

## 二、企业的类型

企业多种多样，可以从不同的角度，按照组织形式、组织结构、生产力要素等不同的分类标准进行分类。

### （一）按照企业的组织形式分类

1. 独资企业，也称自然人企业。独资企业是现代企业中最早出现、组织形式最简单的企业类型，即出资者只有一个人，且由出资者个人经营的企业。这种企业一般规模较小，经营方式灵活，出资者本人往往既是经理又是员工，企业是出资者的个人财产，出资者享有企业的全部经营成果，同时也承担企业的全部债务和无限责任，当企业资不抵债时，出资者要用自己的家产来抵债。

2. 合伙企业。合伙企业又称合伙制企业，是指有两个或两个以上的自然人共同出资、合伙经营的企业。合伙人按照合伙协议分享企业经营成果，共同以自己的全部资产对企业所欠债务负无限连带责任，当企业资不抵债时，合伙人不论出资多少，都要以个人财产来抵偿债务。这种类型的企业规模一般较自然人企业大，其经营可以由其中一位合伙人主持，也可以由所有的合伙人共同经营。合伙人的表决权不以出资额为限，由合伙人共同协商决定。

3. 合作制企业。合作制企业是指由本企业的员工共同持股，合作经营，按照持股和劳动的多少分享企业经营成果的企业。这类企业往往在企业内部发行股票、筹集资金，企业员工既是所有者又是劳动者，企业经营所得一部分按劳分配，另一部分以年终按股份分红的方式进行分配，较适用于城乡小型企业。

4. 公司制企业。公司制企业是现代企业中最普遍、组织形式最高级的企业

**类型**，一般将按照公司法登记组建的企业称为公司。公司与独资企业、合伙制企业相比较，其特点是：公司是法人，具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务；企业财产的所有权与经营权相分离，出资者一般承担有限责任；企业内部组织机构设置科学，管理规范，各部门、各环节之间相互制约，出资者一般不直接管理企业；公司的设立、解散和清算等事宜都要通过一定的法定程序。

## (二) 按照企业的组织结构分类

1. 单厂企业，就是一个工厂为一个企业。这种企业是由生产技术上有着密切联系的不同生产车间（或班组）和一定的服务单位、管理部门构成的。

2. 多厂企业，就是由多个非独立性的工厂组成一个企业。它是按照专业化协作的原则，把生产技术上统一的不同工厂组织在一起，成为企业性的经济实体。它在生产经营上按统一计划进行，实行统一的经济核算，在法律上统一为一个“法人”单位。

3. 企业集团，是指为适应市场需要，由供、产、销相联系的多个具有法人资格的企业通过一定的方式集合在一起，形成相对稳定、独立的经济组织。企业集团往往以实力雄厚的骨干企业或大型科研设计单位为主体，以名优产品或高精尖技术为龙头，集团内的企业资源相互融合，使企业借助集团的协作力实现各自的经济利益。通过资金参股、控股方式将企业集合在一起，使企业之间成为母公司与子公司的关系。组建股份制企业集团是我国企业集团的发展方向。

## (三) 按照生产力要素的密集度分类

1. 劳动密集型企业，是指技术装备程度较低、用人多、产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。其一般特征是：单位劳动力所占用的技术装备等固定资产数量少，产品成本中大部分是工资支出，资本有机构成低。

2. 资金密集型企业，是指单位产品所需投资较多、技术装备程度较高、用人较少的企业，它是相对劳动密集型企业而言的。其一般特征是：劳动生产率较高，物资消耗省，单位产品成本低，产品竞争能力强，同时要求有大量的资金、复杂的技术装备，还要有能掌握现代技术的各类人员、相应的配套服务设施，否则就难以发挥其应有的优势，如冶金企业。

3. 知识密集型企业，是指综合运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。其一般特征是：以科研为重，花费大量的科研时间和费用，拥有最新科学研究成果，技术装备先进，拥有较多的中高级技术人员，使用劳动力和消耗原材料较少，环境污染少，如电子计算机工业、航空及航天工业等。

## (四) 按照企业在国民经济中所起的作用分类

1. 工业企业，是指从事工业性生产经营或提供工业性劳务活动的企业。

2. 商品流通企业，是指以从事商品流通活动为主营业务的企业。

3. 农业企业，是指从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业。

4. 交通运输企业，是指利用运输工具专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。

5. 建筑安装企业，是从事土木建筑和设备安装工程施工的企业。

小测试：

(1) 企业集团特点有哪些？和一般企业的区别是什么？

(2) 大型企业一般是公司制企业？为什么？

6. 旅游企业,是以旅游资源为依托,以服务设施为条件,通过组织旅行游览活动向游客提供劳务的服务性企业,素有“无烟工业”之称。

7. 餐饮企业,是指通过提供各种餐饮服务获得盈利的服务性企业。

8. 服务企业,是指为人们提供各种技术及非技术性服务或劳务的企业。

9. 房地产开发企业,是指从事房地产开发、经营、管理和服务的企业。

10. 金融企业,是指专门经营货币和信用业务的企业。



相关资料

其他的企业分类方法:按企业运用主体技术可划分为传统技术企业和高新技术企业;按财产所有者可划分为国有企业、集体企业、私营企业和混合型企业;按企业规模可划分为大型企业、中型企业和小型企业;按生产过程可划分为采掘型企业和加工型企业等等。

在各种类型的企业中,工业企业最具有管理的代表性。因此,本教材以后各章节均以工业企业为主要研究对象。



相关资料

### 新兴企业的崛起

1. 信息产业。信息产业主要是指有关信息的搜集、处理、传递、利用的设备制造、技术咨询、提供服务等企业组成的产业系统,包括硬件生产企业和软件生产企业两大类。信息产业是新兴产业之一。

2. 知识产业。自从人类进入信息时代以来,人们对知识的需求比以往任何时期都更为强烈。为了满足人类的需求,像生产其他物质产品一样生产和经营知识产品的产业迅速崛起,成为现代社会重要的新兴产业之一。知识产业门类很多,渗透到社会、经济发展的各个方面。知识产业的发展必将推动物质产业进入新的发展阶段。主要知识产业类型有:文化教育产业、职业培训业、文化出版业和知识工程产业。

### 三、企业的任务

企业的任务是由其性质、特征以及在社会经济中的地位所决定的。企业的基本任务是:生产和经营社会所需要的产品或为社会提供劳务;为国家积累资金和企业自我发展创造盈利;自我约束,承担一定的社会责任;注重物质文明和精神文明建设,不断提高企业素质。企业的具体任务有:

1. 为社会提供价廉物美、适销对路的产品或劳务。在市场经济条件下,社会对企业生产和经营的要求是通过市场供求关系体现的。因此,企业必须经常进行市场调查和市场分析,力求使自己的产品或劳务在品种、规格、款式、质量等方面符合社会需要。

2. 努力提高经济效益,为国家和企业积累资金。经济效益是生产耗费同生产成果之比。提高经济效益,就是要求企业以尽量少的消耗和资源占用,提供一定量的、符合社会需要的产品或劳务。企业必须以提高经济效益为中心,在保证产品质量的前提下,努力降低产品成本,为国家积累更多的建设资金,为企业自我改造、自我发展创造更多的收益。

3. 正确处理各方面的利益, 承担社会责任。追求利润是企业经营的目的, 但不应该是惟一的目的, 还应该为国家、为社会尽到企业的责任。企业创造盈利的同时, 必须兼顾所有者、债权人、顾客、员工、周围居民、社区、政府等一切相关社会团体的利益, 在一定程度上满足他们的需要。

4. 抓好物质文明建设的同时, 抓好精神文明建设。企业不仅要为社会创造价廉物美、适销对路的产品, 还担负着建设社会精神文明的任务。企业必须加强企业文化建设, 培养有理想、有道德、有文化、有纪律的员工, 不断提高企业综合素质。

#### 四、企业的生产技术特征

现代企业是建立在现代科学技术基础上、具有高度分工协作的社会化大生产的经济组织; 在市场经济体制下, 企业以市场为导向, 以盈利为目的, 进行商品生产和经营, 是负有社会责任的基本经济组织。其主要特征有:

1. 大规模地采用机器设备进行生产, 将现代科学技术应用于生产。现代企业大规模采用机器设备, 但机器的运转有其自身的规律性, 无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的改进以及生产过程各阶段的划分与结合等等, 都要系统地运用科学技术来解决, 特别是计算机等先进的技术在生产过程中的使用, 使企业的技术装备越来越复杂、越来越精密。

大规模采用机器设备进行生产, 将现代科学技术应用于生产, 有利于合理组织生产和发展生产。

2. 劳动分工精细, 协作关系严密。企业的整个生产过程包括了一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节, 又可将其进一步划分为许多生产阶段和工序, 因此, 需要配备各种不同员工。企业的生产经营活动就是在这样广泛、细致分工的基础上进行的, 任何一种产品都是企业成百上千员工共同劳动的成果。

这种精细的分工并不是取决于人的主观决断, 而是生产过程所使用的机器设备体系的客观要求。同时, 精细的劳动分工必须要求严密的劳动协作关系。

3. 生产过程具有高度的比例性和连续性。企业的生产过程要求各生产环节、各工序之间在生产能力上保持适当的比例, 从而使各生产环节、各工序之间在时间的配合上相互衔接。

生产过程的比例性和连续性的准确程度以及严密程度越高, 生产效率就越高, 机器设备之间的配合制约作用就显著; 相反, 由于某一环节的机器设备运转失常而造成配合中断, 损失也越大。

4. 企业的外部联系日趋广泛、密切。随着科学技术的不断发展, 企业的生产过程与其他企业发生越来越广泛、密切的外部联系。同时, 生产社会化以及分工协作关系的进一步发展, 还使工业企业同农业、交通运输业、商业、金融等经济单位发生日益广泛的联系。没有这种企业与企业之间的广泛联系, 企业的生产经营活动很难顺利进行。

## 第二节 企业管理的基础知识

### 学习目标:

了解企业管理的发展,掌握企业管理的性质、职能、内容及方法。

### 一、企业管理的重要性

企业管理就是企业为了有效地实现预定目标而对生产经营过程进行决策、计划、组织、指挥、控制、协调、激励和教育的综合性活动过程的总称。

企业的生产经营活动可分为两大部分:一部分是在企业内部进行的生产活动,其中包括基本生产活动、辅助生产活动、生产与技术准备活动等,这一部分的管理统称为生产管理。另一部分是涉及到企业外部,联系到社会的生产、流通、分配与消费过程的经营活动,包括经营环境分析、经营战略制定、资金的筹集和运用、市场的调查研究、产品的销售和为用户服务、原材料和能源等物资的采购与供应、劳动力和设备的调整与补充等,对这类活动的管理称为经营管理。企业管理是生产管理与经营管理的总称。

企业管理是经济管理的一个分支,它主要是围绕着企业的各项管理职能开展活动的过程,使企业的人、财、物,供、产、销达到最佳的组合。由此可见,企业管理主要是研究如何按照客观规律的要求来合理组织生产力,不断完善生产关系,促进生产力的发展。企业管理的重要性有以下几个方面:

1. 企业管理是社会化大生产的客观要求。随着社会经济和科学技术的发展,企业的技术装备越来越复杂,企业内部的分工更加精细、协作更加严密,企业与外部的联系也更为广泛和密切,社会化大生产的程度更高。要使企业资源得到有效组合与合理利用,必须加强企业管理。

2. 企业管理是进行生产经营活动,完成企业基本任务的必要条件。在市场经济条件下,企业必须面向市场获取生产要素、组织生产和销售产品,而市场具有多变性和竞争性。如果企业不能有效地组织生产和经营,就会在竞争中失败。要使企业能够生存和发展,并具有较强的竞争力,就必须加强企业管理,及时掌握市场信息,了解市场动态,制定正确的经营战略和策略,不断开发适销对路的产品,提高产品质量。

3. 企业管理是发展生产力,维护和完善生产关系的重要手段。任何生产都是在一定的生产关系基础上进行的,生产关系必须适应生产力发展的要求。企业管理就是要维护和完善生产关系,调动各方面的积极性和主动性,促进企业生产和社会经济的发展。

### 二、企业管理的产生和发展

#### (一) 西方国家企业管理的发展

企业管理是社会生产发展的产物,它是在资本主义工厂制度产生后才逐步发展起来的,对生产的发展起着重要的促进作用。这门学科是根据人们实践积累的

丰富管理经验总结出来的，有着自己的产生、成熟和发展的演变过程。

**1. 传统管理阶段。**这一阶段从18世纪末到20世纪初。初期，由于生产力水平较低，企业规模也不大，企业管理主要是靠经验办事，资本家既是企业的所有者，也是企业管理的具体执行者。后来，企业规模逐步扩大，管理日益复杂，出现了雇用特种雇员作为资本家管理企业的代理人，如经理、厂长、监工、领班等等。

传统管理主要是解决如何分工协作，如何减少耗费、增加利审等问题，因此，企业管理的内容局限于生产、工资、成本等几个方面，没有一整套的管理方法；对管理人员和工作人员的培养只是师傅传授经验，也没有统一的标准和要求。

**2. 科学管理阶段。**这一阶段从20世纪初到40年代。它是随着资本主义由自由竞争向垄断阶段过渡而逐步形成的。由于生产规模的逐步扩大，生产技术更加复杂，生产的社会化程度越来越高，阶级矛盾日益类锐，所有这些，使得管理工作更加复杂，客观上对企业管理提出了更高的要求。这时出现了许多科学管理理论，形成了科学管理阶段。科学管理理论的代表人物是泰罗和法约尔。

**3. 现代管理阶段。**这一阶段从40年代开始直到现在。第二次世界大战以后，科学技术飞速发展，生产过程的自动化、连续化程度空前提高，企业与企业之间的竞争日趋激烈，企业管理开始从科学管理向现代管理阶段过渡。

现代管理理论主要有两大派：管理科学派和行为科学派。

管理科学派实际上是泰罗的科学管理理论的继续和发展，认为管得严、出效率，强调工程学和工效学，并吸取了现代自然科学的新成就。运用运筹学和计算机等技术手段，形成一种现代的科学管理派系。

行为科学派则重视做人的工作，激励人的主动性和创造力，以提高劳动生产率，保证企业取得更多的利润。行为科学的代表人物是梅奥。



#### 相关资料

### 泰罗、法约尔、梅奥介绍

科学管理理论的代表人物是美国的泰罗。他提出的科学管理理论的主要内容有：劳动方法的标准化、工时的科学利用、实行有差别的工资制度、按标准操作法对工人进行训练以及管理职能部门的分工等一整套管理方法。泰罗对企业管理最大的贡献在于他主张一切管理问题都应当用科学的方法去研究解决，使个人的经验上升为理论，使各项工作标准化。由于他长期从事企业管理的研究和试验工作，在1911年发表了《科学管理原理》一书，成为资本主义企业管理方面早期的代表性著作。在资本主义企业管理史上，泰罗开创了科学管理的新阶段，被称为“科学管理之父”。

在管理职能和管理原理方面做出较大贡献的是法国的法约尔。他把企业管理划分为五个部分，即计划、组织、指挥、控制、协调，还提出企业管理应该实行权力与责任相结合，实行统一领导、专业分工、遵守纪律、合理分配和发挥职工创造力等重要原则。这些理论至今仍为企业管理所奉行。

行为科学的代表人物是梅奥，梅奥主持的霍桑实验使西方管理思想在经历早期的管

理理论和古典管理理论阶段之后,进入了行为科学的理论阶段。行为科学认为,人和人的行为是企业管理的关键因素,因此,强调从心理学、社会学的角度,从人的目的、动机、相互关系和社会环境等方面,来研究人和人的行为对企业生产经营及其效果的影响。但是,行为科学并不排斥管理科学理论的必要性,只是认为关键是做好人的工作。

## (二) 我国企业管理的发展

1. 第二次国内革命战争时期,当时在革命根据地创办了一些企业,基本上都是手工业工厂,但是积累了一定的企业管理经验,这些经验具有优良的革命传统。

2. 新中国成立后,国家没收了官僚资本企业,开始建立国营企业,在企业管理中继承和发扬了革命传统,贯彻了全心全意依靠工人阶级的方针,废除了束缚生产力发展的旧的生产关系,实行企业内部的民主改革,初步改变了企业的组织结构和经营管理制度。

3. 从1953年起,我国在进行大规模经济建设的同时,全面引进苏联的企业管理方法,使我国企业走上科学管理的轨道。但是,在学习苏联经验中没有针对我国的具体情况加以改革,而是照搬照抄,影响了把党的优良传统与企业生产的要求相结合,不利于形成具有我国特点的管理方法。

1956年,党中央总结了经验,决定在企业中实行党委领导下的厂长(经理)负责制,以后又实行了职工代表大会等制度。但时隔不久,由于“左”的错误,对客观规律认识不够,把某些科学的管理制度当做不合理的东西加以批判,一度引起了企业管理的混乱,造成经济上的巨大损失。后来,党中央发现并纠正了这些错误。1961年颁布了《国营工业企业工作条例(草案)》,对工业企业的性质、任务、基本制度和各项管理工作做出了具体规定,使我国企业管理又走上了科学管理的轨道,并有所前进。

4. “文革”期间,全盘否定建国以来积累起来的、行之有效的企业管理制度,用所谓阶级斗争来代替生产、企业管理,造成了企业管理的大混乱和大倒退。

5. 党的十一届三中全会以后,系统地纠正了“左”的错误。在企业管理方面,先是进行恢复性整顿,1982—1985年在经济体制改革、扩大企业自主权和推行经济责任制的基础上,对国有企业进行了全面的、建设性的整顿。1986年国家颁发了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》和《企业管理现代化纲要》,明确了建设现代化企业的升级标准和要求,使我国企业管理纳入科学轨道,逐步向企业管理现代化发展。

党的十五大以前,经济学界就取得了一个重要共识,即必须对国有经济的布局进行战略性调整,同时对国有企业进行改制,建立现代企业制度。从1978年开始的“搞活国企”,到1984年的“解决政企分开和两权分离问题”、1993年的“建立现代企业制度”、1998年的“关于国有企业改革必须进行战略性改组”,国有企业改革在不断地寻求新的突破口。

党的十六大以来, 国有企业改革以产权多元化为重点, 把完善企业法人治理结构放在更加突出的位置, 进一步规范公司股东会、董事会、监事会、经理层的权责, 建立科学规范的企业组织结构和运行机制。积极支持国有企业在增强自主创新能力方面发挥表率作用。积极实施品牌经营战略, 力争尽早掌握一批核心技术, 拥有一批自主知识产权, 造就一批具有国际竞争力的企业和品牌。

### (三) 企业管理的现代化

企业管理现代化是为适应现代化生产力发展的客观要求, 根据市场经济规律, 运用科学的思想、组织、方法和手段, 对企业的生产经营进行有效的管理, 使之达到或接近国际先进水平, 创造最佳经济效益和管理效益。

企业管理现代化要求在企业管理中应用切合社会经济实际的、科学的现代化管理理论、方法, 并广泛运用运筹学、系统工程、计算机、现代通信以及其他先进技术手段和方法。特别是在知识经济时代, 企业的生产方式、生产内容、劳动力结构等均将发生较大的变化, 企业管理的现代化也将进入一个新的时代。企业管理现代化的内容有:

1. **管理思想现代化。**这是实现管理现代化的灵魂。现代化管理思想大致可包括: 人才第一的思想; 现代经营思想; 管理系统化思想; 时间和信息是现代经营重要资源的思想; 以及提高经济效益的思想等。

2. **管理组织现代化。**这是要根据企业的具体情况, 从提高企业的生产经营效率出发, 按照职责分工明确、指挥灵活统一、信息畅通和准确、精干、高效的要求, 设置以技术和专业人才为重点的扁平型的组织结构, 合理配备人员, 并建立健全以责任制为中心的科学的、严格的规章制度, 保证生产经营工作有条不紊地进行。

3. **管理方法现代化。**在新知识经济时代, 企业经营不仅强调灵活性, 更强调效率, 强调企业内部各部门之间、企业与企业之间的协调合作, 强调资金、技术、设备、人力及信息资源的充分利用。因此, 要求在总结和继承传统管理方法的基础上, 积极推广先进的管理方法, 如电子商务、目标管理、ABC管理法、看板管理等, 并在管理实践中注重新知识的研究和开发, 创造和总结新的管理方法。

4. **管理手段现代化。**由于新知识在经济运行中的作用不断增强, 使企业之间的竞争、联合方式、供需双方的交易方式、渠道等均将发生新的变化。这就要求企业要根据需要和可能, 在管理工作中采用现代化的管理工具, 包括计算机、网络、机器人、办公自动化等。

5. **管理人员现代化。**管理人员是企业管理现代化的核心, 是实现现代化的保证。按一定的结构合理配备的企业各级各类管理人员应具备丰富的现代科学知识, 懂得如何利用知识经济的特性, 懂得如何有效管理, 成为掌握现代化经营管理所必需的专业知识和技能, 有创新精神、比较丰富的实践经验、头脑敏锐、视野开阔、善于吸收国内外先进科学技术成就和管理经验, 能使中国特色与世界潮流接轨的开拓型管理人才。

我国企业实现管理现代化, 必须从实际出发, 走自己发展的道路。要求做

相关链接:

现代企业制度的含义及建立现代企业制度的有关内容见本书第二章第一节。

到：在管理上赶超发达国家，并形成一整套具有中国特色，适应我国的社会制度、民族传统、经济文化等特点，符合我国社会经济发展规律的企业管理理论、管理思想、管理制度和管理方式的现代化管理体系。



小案例

### 三星集团的用人之道

韩国三星集团从美、英、法等国设立 MBA 课程的一流学府挑选未来战略集团的人员，目前已拥有不少具有世界一流技术水平的“准天才”级人才和一大批企业首脑、技术专家和专业经营者，正是这些人才撑起了“三星”的大厦。

“三星”还敢用奇才、怪才。三星电子（北美）市场营销策略高级副总裁彼得·维法德，年轻时是一个音乐厅的钢琴师，他后来仍然喜欢弹钢琴，但他在“三星”的职位不再是一个独奏者，而是一个领导者，在北美为“三星”的市场开拓出谋划策。

## 三、企业管理的性质和职能

### （一）企业管理的性质

为了合理组织生产力而进行的企业管理，是现代化大生产的必要条件，只要是规模较大的共同劳动，就需要有一定的管理。由此而形成企业管理的一般性质，就是企业管理具有的**自然属性**。它取决于生产力的状况。

企业管理虽然是由生产力的状况所引起、决定的，但是，企业管理同时又是生产关系的体现，是实现社会生产目的的重要手段。所以，企业管理又具有特殊性质，即企业管理的**社会属性**。由此可见，企业管理既有与生产力和社会化大生产相联系的自然属性，又有与生产关系和社会制度相联系的社会属性。这就是管理的二重性原理。

### （二）企业管理的职能

根据企业管理二重性的原理，企业管理具有两个基本职能：一是合理组织生产力；二是维护和完善生产关系。企业管理的过程就是这两个基本职能相结合而发挥作用的过程。由于这两种职能的作用，使生产力得到发展，生产关系得以维护，企业的生产经营目的得到实现。

企业管理的具体职能是根据两个基本职能的要求和企业生产经营活动的特点加以具体化。企业管理的目的是有效地组织企业的生产经营活动，合理地配置企业的各种资源，使人、财、物信息等资源得到充分利用，达到企业效益的最大化和促进企业的发展。因此，我们把企业管理的具体职能划分为决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励、教育等八个职能（见图 1-1）。

1. 决策职能。决策就是对市场环境进行分析，在确定企业生产经营发展目标中，从多种方案中选择出最佳方案。正确的决策，能够指导人们有效地开展生产经营活动，从而获得良好的经营结果。错误的决策，则会产生错误的行为，导致经营活动的失败，甚至产生巨大的损失和严重的后果。在市场经济中，由于市场的瞬息万变和竞争的加剧，使决策成为企业管理的核心和最基本的职能。

2. 计划职能。计划是决策的展开和具体化，即根据决策目标而做出的具体

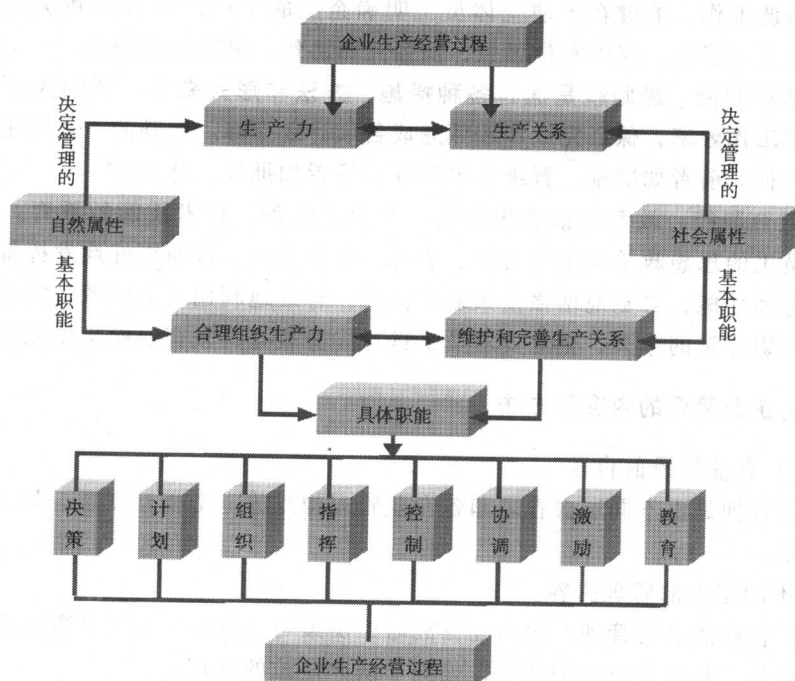


图 1-1 企业管理的性质和职能示意图

安排。在企业中，计划是各项工作的“龙头”，只有充分发挥计划职能的作用，才能使各个方面和各个环节以至每个员工都有明确的奋斗方向，才能把各项工作有效地组织起来，建立起正常的生产秩序和工作秩序。所以，计划是企业不可缺少的重要职能。

3. 组织职能。组织就是将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节在空间和时间的联系上、在劳动分工与协作上、在上下左右的相互关系上以及对外往来上合理地组织起来，形成一个有机整体，使企业的人、财、物、信息得到最合理的运用。

组织是保证实现预定计划的一项重要管理职能。组织职能的执行，要从企业生产经营的具体情况出发，服从于企业的经营战略和决策。组织职能水平的高低在一定程度上决定企业的工作效率和生产经营活动的成果。

4. 指挥职能。指挥就是为了达到既定目标，发挥领导艺术，对下级和下属进行布置和指导，使企业的生产经营活动有条不紊地正常进行。没有正确的指挥，计划和组织职能也不可能顺利实现。指挥职能是进行集中统一有效活动的重要保证。

5. 控制职能。控制是同计划紧密联系在一起的。控制职能主要是对企业生产经营活动过程进行考察，把实际执行情况与原定的计划目标进行对比，找出差异，分析原因，采取对策，解决问题。

6. 协调职能。协调或称调节，就是使企业的一切都要和谐地配合，以便于企业经营的顺利进行，并且有利于实现企业的目标。协调是一项综合性的职能，