

企业管理实务

范 忠 ◎ 主审
李建峰 ◎ 主编



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

企业管理实务

主 审 范 忠
主 编 李建峰
副主编 丁小伟 李 栋
张 力

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理实务 / 李建峰主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2016. 8 (2016. 9 重印)

ISBN 978 - 7 - 5682 - 2923 - 4

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 200606 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市华骏印务包装有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 14.5

字 数 / 341 千字

版 次 / 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 9 月第 2 次印刷

定 价 / 42.00 元

责任编辑 / 刘永兵

文案编辑 / 刘永兵

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

前 言

知识经济、信息经济的时代已经来临，中国市场经济的发展进入了一个新的阶段，随着公司生产经营规模的不断扩大，中国企业的经营管理环境也处于激烈的变革之中，无论是立足于开拓国内市场，还是跻身于国际市场，管理跨度和管理难度也都在不断加大，企业都面临着信息变革、战略转型与继续成长的挑战。

企业的管理者也同样面临着企业自身发展的瓶颈、内外部环境的变迁等一系列潜在问题和不确定因素，过去积累的管理理念与实战经验，甚至价值观都在经受着新的考验。企业管理对于复合型人才的需求日益升高，工商企业管理、会计与审计、财务管理、营销与策划、市场营销、金融等经济管理类专业的学生就业岗位有以下特征：一是需掌握企业相应的专业技术知识和与之对应的管理技能；二是岗位主要趋向企业的中层和基层；三是今后的岗位群分布主要是围绕企业的生产、经营、技术与管理过程。

企业管理是对企业的生产经营活动进行组织、计划、指挥、监督和调节等一系列职能活动的过程。因此，学生在学习掌握本行业的专业技能的基础上，还必须掌握现代企业管理理论、方法和技能，才能适应岗位的要求。本书适用性强、通俗易懂，系统地介绍了企业管理的相关理论知识，包括初识现代企业管理、企业战略管理、企业财务管理、企业生产管理、企业质量管理、企业文化、现代企业组织管理、现代企业人力资源管理、现代企业客户关系管理、现代企业市场营销管理、现代企业技术管理、现代企业信息管理等十二个任务内容。

本书在编写过程中，力图体现以下特色：

一是内容设计的实用性。本书的设计目标与培养目标相一致，重点培养一般企事业部门的技术应用型人才，使其具有较宽的知识面、较深厚的基础理论知识、较强的专业能力和就业后持续发展的“关键能力”。

二是教学过程的操作性。把教材、练习思考题和技能训练活动融为一体，知识传授与技能传授相结合，使学生易学、愿学，教师易教、易检查教学效果。改变传统的灌输式教学，在教学过程加入经典案例和技能训练，寓教于学，寓教于做，提高学习效率。

本书反映了编者对于企业管理的理解和企业管理教学的体会，从计划编写到最后交稿，历时一年半时间，几经修改、打磨，汇聚了整个团队的智慧和心血。本书由陕西财经职业技术学院副院长范忠教授担任主审。陕西财经职业技术学院李建峰教授担任主编，负责提出全书的编写指导思想、编写大纲、总体结构体系，负责全书统稿、各章节内容协调、修改定稿和总编工作。陕西财经职业技术学院丁小伟、李栋、张力担任副主编。参加编写的人员及分

工为,李建峰(任务一)、丁小伟(任务八、九、十)、李栋(任务二、四、五)、刘昙(任务三)、张力(任务六、七)、赵莹(任务十一)、闫亚飞(任务十二)。

本书的编写还借鉴了国内外企业管理方面的学者的研究成果,限于体例未能一一列出。在此,向众多企业管理方面的学者和师友表示衷心的感谢!本书在编写过程中,还得到了很多同人的关心和支持,特别是得到了陕西财经职业技术学院董媛副教授的鼎力相助,他们对本教材编写特色提出了自己的真知灼见。在此,谨向关心和支持本书编写和出版的各界同人表示诚挚的谢意。

限于作者的水平,本书难免存在一些不足与缺憾之处,恳请读者批评指正。

任务一 初识现代企业管理	(1)
1.1 什么是企业管理	(1)
1.1.1 现代企业管理的产生与概念	(1)
1.1.2 现代企业管理的任务	(3)
1.1.3 现代企业管理的内容	(3)
1.2 企业管理的性质与职能	(5)
1.2.1 企业管理的性质	(5)
1.2.2 企业管理的职能	(6)
1.3 企业管理发展趋势	(9)
1.3.1 西方现代企业管理理论的发展	(9)
1.3.2 中国现代企业管理思想发展的新趋势	(13)
任务二 企业战略管理	(18)
2.1 企业战略与战略管理	(19)
2.1.1 企业战略的概念	(19)
2.1.2 企业战略的特性与构成要素	(20)
2.1.3 企业战略的层次	(20)
2.1.4 企业战略管理	(21)
2.2 企业战略管理理论的演进与创新	(22)
2.2.1 增长型战略	(22)
2.2.2 稳定型战略	(23)
2.2.3 紧缩型战略	(23)
2.2.4 经营单位基本竞争战略	(24)
2.2.5 企业进入战略	(25)
2.3 企业战略管理的过程	(26)
2.3.1 企业战略的选择	(26)
2.3.2 战略实施	(27)

2.3.3 战略控制	(28)
任务三 企业财务管理	(32)
3.1 财务管理的概念和目标	(32)
3.1.1 财务管理的概念	(32)
3.1.2 财务管理的内容	(33)
3.1.3 财务管理的原则和任务	(33)
3.2 企业资金筹措、流动管理	(35)
3.2.1 资金的筹集	(35)
3.2.2 资金运用管理	(36)
3.2.3 成本和利润管理	(37)
3.3 财务效果分析	(40)
3.3.1 经济效益的内涵	(40)
3.3.2 企业经济效益评价的标准	(40)
3.3.3 企业经济效益评价的指标	(40)
3.3.4 企业经济效益综合分析	(41)
任务四 企业生产管理	(48)
4.1 生产过程的组织	(48)
4.1.1 企业生产过程	(48)
4.1.2 制造企业生产过程的组成	(49)
4.1.3 合理组织企业生产过程的基本要求	(49)
4.1.4 企业生产类型	(50)
4.1.5 企业生产过程的组织要素	(51)
4.2 生产计划	(55)
4.2.1 生产计划	(55)
4.2.2 FPO 与生产计划	(56)
4.2.3 生产作业控制	(57)
4.3 现代生产管理模式	(57)
4.3.1 准时制拉动式管理模式	(57)
4.3.2 精益生产管理模式	(60)
4.3.3 敏捷制造管理模式	(62)
任务五 企业质量管理	(65)
5.1 企业质量管理及常用方法	(65)
5.1.1 质量的概念	(65)
5.1.2 质量管理及其演变	(67)
5.1.3 企业生产质量控制	(68)
5.2 全面质量管理及其实施	(70)
5.2.1 全面质量管理的概念	(70)
5.2.2 PDCA 循环控制方法	(71)

5.2.3 精益生产模式与企业全面质量管理	(73)
5.3 质量保证体系的构建	(74)
5.3.1 质量管理体系的概念和内容	(75)
5.3.2 建立质量管理体系的基本理论	(76)
5.3.3 建立质量管理体系的基本要求	(77)
5.3.4 质量管理体系建立的一般步骤	(77)
5.3.5 质量管理体系的持续改进	(80)
5.3.6 质量管理体系的审核	(80)
任务六 企业文化	(83)
6.1 企业文化的内涵与功能	(83)
6.1.1 企业文化的定义与结构	(83)
6.1.2 现代企业文化的特征	(84)
6.1.3 企业文化的类型	(85)
6.1.4 企业的功能	(86)
6.2 企业的结构层次分析	(87)
6.2.1 表层的企业文化	(87)
6.2.2 中层的企业文化	(87)
6.2.3 深层的企业文化	(88)
6.3 企业的塑造	(89)
6.3.1 现代企业文化建设的必要性和意义	(89)
6.3.2 现代企业文化建设的内容	(89)
6.3.3 现代企业文化建设的影响因素	(91)
6.3.4 现代企业文化建设的基本思路	(92)
6.3.5 企业形象优化	(93)
任务七 现代企业组织管理	(100)
7.1 现代企业制度及治理结构	(100)
7.1.1 现代企业制度的概念及性质	(100)
7.1.2 现代公司治理结构的主要内容	(101)
7.1.3 现代企业制度制衡关系和基本特征	(104)
7.2 现代企业组织结构设计	(105)
7.2.1 企业组织设计的任务	(106)
7.2.2 企业组织设计的原则	(107)
7.2.3 组织机构设计的影响因素	(108)
7.2.4 组织的类型	(110)
7.2.5 组织的发展趋势	(114)
任务八 现代企业人力资源管理	(120)
8.1 人力资源管理概述	(120)
8.1.1 人力资源的概念与特点	(121)

8.1.2	与人力资源有关的几个概念	(121)
8.1.3	人力资源管理与传统人事管理的比较	(123)
8.2	人力资源管理的主要内容	(123)
8.2.1	职务说明书的编写	(123)
8.2.2	人力资源规划	(127)
8.2.3	招聘与使用	(128)
8.2.4	考核	(129)
8.2.5	激励	(129)
8.2.6	培训	(129)
8.2.7	人力资源管理部门的设置与职责	(129)
8.3	人力资源管理实务举例	(129)
8.3.1	人员招聘	(130)
8.3.2	人员使用	(133)
8.3.3	工资及福利	(134)
任务九 现代企业客户关系管理		(137)
9.1	客户关系管理概述	(137)
9.1.1	客户关系管理定义	(137)
9.1.2	客户关系管理产生的背景	(139)
9.1.3	客户关系管理的意义	(140)
9.2	客户关系管理的流程	(141)
9.2.1	客户关系管理价值链	(141)
9.2.2	客户关系管理价值链的基本流程	(141)
9.2.3	客户关系管理价值链的支持流程	(144)
9.3	客户关系管理的解决方案	(144)
9.3.1	客户关系管理系统的架构	(144)
9.3.2	客户关系管理的关键技术	(146)
9.4	客户关系管理的实施	(149)
9.4.1	实施客户关系管理的基本步骤	(149)
9.4.2	客户关系管理实施条件	(150)
任务十 现代企业市场营销管理		(154)
10.1	现代企业市场营销管理概述	(154)
10.1.1	市场	(154)
10.1.2	市场营销	(156)
10.1.3	市场营销的观念	(158)
10.1.4	市场营销的发展	(160)
10.2	现代企业市场营销管理的主要工作	(163)
10.2.1	工作内容	(163)
10.2.2	市场分析	(164)
10.2.3	市场细分和目标市场选择	(171)

10.3 市场营销常用策略	(173)
任务十一 现代企业技术管理	(186)
11.1 企业技术开发及其管理	(186)
11.1.1 技术创新	(186)
11.1.2 技术开发	(188)
11.1.3 技术引进	(189)
11.1.4 技术改造	(191)
11.2 价值工程原理与方法	(193)
任务十二 现代企业信息管理	(202)
12.1 企业信息资源	(202)
12.1.1 信息和管理信息	(202)
12.1.2 企业信息资源	(204)
12.1.3 企业信息资源管理	(205)
12.2 管理信息系统	(205)
12.2.1 管理信息系统	(205)
12.2.2 管理信息系统的建立	(208)
12.2.3 企业管理信息系统	(208)
12.2.4 管理信息系统对企业管理的影响	(210)
12.3 企业信息化建设	(211)
12.3.1 企业信息化	(211)
12.3.2 企业信息化的应用领域	(212)
12.3.3 企业信息化建设	(213)
12.3.4 我国企业信息化建设的发展趋势	(214)
参考文献	(218)

初识现代企业管理

任务解读

本章主要阐述企业管理的产生、概念、性质、职能、任务、内容；现代企业管理的基本原理、一般方法、企业管理基础工作以及理论发展，用以指导以后各章具体内容的学习。

知识要点

1. 掌握企业管理的概念及企业管理的二重性。
2. 理解企业管理的职能、任务和内容。
3. 理解现代企业管理基本原理和一般方法。
4. 掌握现代企业管理基础工作的主要内容与要求。
5. 理解现代企业管理理论的发展趋势。

技能要求

1. 能运用基本原理和一般方法及管理理论分析现实企业管理问题。
2. 培养初步参与企业管理基础工作的能力。

1.1 什么是企业管理

1.1.1 现代企业管理的产生与概念

一、企业管理的产生

管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于现实社会生活之中。凡是由两人以上组成的、有一定活动目的的集体活动都离不开管理。最早的管理活动诞生于原始社会，如原始部落组织的狩猎活动。所以，管理是由协作劳动引起的，管理的实质就是有意识地协调组织成员最有效地利用现有资源以达到组织目标的努力过程。

企业管理是所有管理活动中最重要的内容之一。企业管理是随着现代企业的雏形——工厂企业的诞生而产生的，到现在已有 230 多年。运用机器和机器体系进行生产的工厂企业，协作劳动规模更大，劳动分工更细，协作更密切，技术和劳动手段更复杂，社会经济联系更广泛，企业迫切需要计划、组织、指挥、协调等管理职能。所以，企业管理是生产力发展的结果，是调节人与劳动资料之间的关系以及人与人之间的关系的結果，并伴随生产力的发展和调节生产关系的需要而不断向前发展。企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。

二、现代企业管理的概念

现代企业管理就是由企业的经营者和全体员工，从市场需要出发，按照生产力和生产关系的要求，对企业的生产经营活动进行以人为中心、以协调为本质的计划、组织、领导和控制等活动，以适应外部环境变化，充分利用各种资源，实现企业经营目标，创造社会经济效益的过程。

现代企业管理的上述定义包含了以下几个方面的含义：

(1) 市场需求是现代企业管理的出发点。进入 21 世纪，市场环境已是买方市场。由于市场直接反映了社会生产和人民生活的实际需要，因而确定市场需求、满足消费者需要是现代企业从事生产经营活动的出发点。这也是检验现代企业管理工作绩效的唯一标准。因为市场是企业赖以生存的基础，现代企业管理则是以满足市场需要为中心而展开的活动。

(2) 现代企业管理必须适应生产力和生产关系的发展要求。企业管理是社会化生产的客观要求和必然产物。一方面，它执行着合理组织生产力的基本职能，这是不同的社会文化制度下社会化大生产所共有的特征；另一方面，它总要体现一定的生产关系，是实现一定生产目的的手段。

总之，企业管理在不同历史发展时期以及在不同社会文化体制的国家，都受到生产力发展水平和一定生产关系的制约。现代企业能否适应生产力和生产关系的发展要求，是提高企业管理效果的关键。

(3) 现代企业管理的目的就是适应外部环境变化，充分利用各种资源，实现企业经营目标，创造社会经济效益。每个企业都有自己的使命和目标，尽管不同的企业或同一企业在不同时期有不同的目标追求，但有一点是共同的，这就是追求效益。也就是说，要以尽可能少的投入来实现尽可能多的产出，获取最佳的经济效益和社会效益，并保持企业长期行为充满活力。这不仅是现代企业管理的一种追求，更是一个现代企业组织存在的意义。

(4) 现代企业管理是以人为中心的。现代企业管理的主体是企业的经营者和全体员工。通常认为企业资源可大致分为五类，即人、财、物、信息和时间。在上述所有资源要素中，人是决定性的，因为一切其他要素只有通过人才能加以开发利用。

在现代企业管理中，必须把人力资源放在首要位置，只有注重人力资源的开发利用，充分调动企业的经营者和全体员工两方面的积极性和创造性，才能实现企业的预期目标。

(5) 现代企业管理的本质任务是协调活动。现代企业管理的客体是生产经营活动。而协调活动贯穿于企业管理的各个环节和各种生产经营活动过程之中。因此，有人甚至提出：管理就是协调。它包括协调企业内部和外部的各种关系，使其构筑起良好的配合关系，以便更有效地实现企业目标。

对内协调包括人与人的协调和人与其他生产要素的协调，而更多的是人与人之间的协调。具体来讲，又分为纵向协调和横向协调。前者是指上下级之间的协调，后者则指同级各

部门之间的协调,这也是企业中更重要、更困难的一种协调。对外协调是指企业在生产经营活动中与外部供应单位、用户,以及其他相关社会关系之间活动的协调,现代企业管理的本质工作就是不断地搞好内外部的协调,保证企业生产经营活动按预期目标顺利进行。

为了做好各种协调工作,就必须通过计划、组织、领导和控制活动来进行,既要合理地组织生产力,保证生产经营系统正常运行,又要通过各种职能,不断调整生产关系,使之符合生产力快速发展的要求,进而促进生产力的健康发展。

1.1.2 现代企业管理的任务

现代企业管理是以企业任务为导向的执行一系列管理职能的系统活动,因而,研究企业管理就必须明确企业管理任务,现代企业管理必须承担和完成下列重要任务:

一、必须把取得经济成就放在首位

企业是营利性的经济组织,企业只有赢利才能生存和发展。因此,管理者的首要任务就是保证企业实现预期的经济成就,并使之持续、稳定地不断提高。

二、使各项工作富有活力并使员工有成就

要保证企业实现预期的经济成就,必须使企业各项工作富有活力;要使企业各项工作富有活力,就要充分调动全体员工的积极性、主动性和创造性,让员工在各自岗位上取得良好业绩。

这一任务就是要处理好组织与个人、整体利益与个人利益的关系,不要形成对立,要达成双赢。不少企业的人员离职率高,就是没有处理好这个关系,这种企业是很难持续、稳定地不断提高的。如何实现双赢,就成为管理者完成管理任务的一大难点。这个难点告诉我们,管理者在管理企业生产经营活动时,不仅要管好物,更要管好人,现代企业管理是以人为中心开展各项管理工作的。通过人力资源管理的运作,不仅使员工完成工作取得成就,而且使他们在物质上和精神上得到相应的满足,这样才能确保企业真正获得满意的经济成就。

三、关注企业对社会的影响和对社会承担的责任

企业既是一个经济组织,又是一个社会组织,它要关注企业对社会的影响和对社会承担的责任。企业要赢利,但必须依法经营、照章纳税,绝不做有害于国家、用户和消费者的事。即企业行为必须符合社会的价值准则、伦理道德、国家法律以及社会期望,以自己的经济活动推动社会进步。企业承担的社会责任,包括以产品或服务满足社会需求、为社会提供就业机会等。

小案例

曾宪梓自幼家境贫寒,靠新中国的奖学金念完大学。他获得成功后,不忘回报祖国和家乡,在广东梅县与一家企业合资,创办银利来有限公司生产银利来领带,并把自己从这个企业所得到的收入全部献给梅县,用作嘉应大学的办学经费及其他公益事业费用。同时,还捐资数亿元设立曾宪梓教育基金会,仅用于教育事业的捐款就达2.6亿元人民币。热心公益事业为金利来集团赢得了很高的美誉度。

1.1.3 现代企业管理的内容

现代企业管理的内容可以从纵向和横向两个方面阐述。从纵向来看有经营战略、决策与

计划（高层管理），专业管理（中层管理）和作业管理（基层管理）等三个层次的管理。从横向来看有技术开发管理、生产管理、质量管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理等等。

一、不同层次的管理内容

（1）企业高层管理内容。企业高层是企业管理的决策层，重点解决企业发展方向、企业如何适应外部环境变化的问题，旨在提高企业的经营效能。高层管理的核心内容是制定和组织实施企业经营战略、决策与计划。除此之外，高层管理还包括：企业组织机构的设计与变革；选拔、使用和培养干部；培育和建立企业文化；为企业生产和发展创造良好的外部环境等。

（2）企业中层管理内容。企业中层是企业管理的执行层，重点解决企业内部要素的合理组织问题，旨在提高企业的管理效能。企业中层管理是把高层管理和基层管理连接起来的纽带，一方面执行高层管理的决策，同时发挥专业管理的参谋与助手的作用；另一方面对基层管理进行指导、服务与监督。其内容一般是以企业生产经营全过程的不同阶段（开发、供应、生产、销售等）和构成要素（人、财、物、信息等）为对象，形成一系列的专业管理。

（3）企业基层管理内容。企业基层是企业管理的作业层，重点解决组织的决策在基层的落实问题，旨在提高企业日常经营活动的生产效能和工作效能。基层管理也称作业管理或现场管理，其内容一般包括：工序管理、物流管理、环境管理、基层组织管理等。

二、各项专业管理的内容

（1）技术开发管理。技术开发活动是市场需求调研后的第一项活动，就是把用户的需求设计成用户满意的产品。包括新产品开发和老产品的改进、工艺开发、设备开发、材料开发、能源开发等。对这些技术开发活动的有效管理，有助于控制产品设计阶段的成本和设计质量，因为70%的产品成本和80%的产品质量问题取決产品设计阶段的管理水平；也是企业搞好生产和市场营销的技术保证。

（2）生产管理。生产活动是现代企业的基本活动。生产管理就是对产品生产过程所进行的组织、计划和控制等一系列管理工作的总称，主要包括工厂设施布置、生产过程组织、劳动组织、生产计划、生产作业计划、生产控制等。

（3）质量管理。质量管理是指在质量方面指挥和控制组织的协调活动。产品质量好坏，决定着生产管理的效果，最终决定企业有无市场和企业经济效益的高低。现代企业大都以“以质量求生存，以品种求发展”作为企业的发展战略。质量管理的内容主要有两条主线，一是ISO 9000族标准的贯彻与应用实施，二是全面质量管理的推动与提高。

（4）市场营销管理。市场营销是指企业满足顾客需要，实现企业目标的商务活动过程。市场营销管理包括市场研究与开发、市场营销组合策略等，是实现产品价值、保证生产过程连续不断进行的关键环节。

（5）财务管理。是指对企业资金运动过程的管理。如何筹集、分配和使用资金，充分发挥资金的作用，直接影响着企业经济效益的高低。主要内容包括资金筹集、固定资金和流动资金管理、成本费用管理、利润管理等。

（6）人力资源管理。企业的一切活动都离不开人，人是现代企业最宝贵的资源。人力资源管理是指对人员的招聘、录用、调配、考核、培训、晋升等工作的管理。

以上这些专业管理都有自身的运行规律,管理者必须按人、财、物、产、销等运行的客观规律办事,运用好现代企业管理的基本原理和一般方法,同时还要加强企业管理的基础工作,才能搞好各项专业管理工作,不断提高企业管理水平。

1.2 企业管理的性质与职能

1.2.1 企业管理的性质

企业管理,从它最基本的意义来看,一是组织生产经营活动,二是指挥、监督生产经营活动。它具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是通常所说的管理二重性。从企业管理活动过程的要求来看,既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求,又要体现灵活协调的艺术性要求,这就是企业管理所具有的科学性和艺术性。

一、企业管理的二重性

(一) 企业管理二重性的含义

企业管理二重性是指:一方面具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性,表现为对协作劳动进行指挥,执行着合理组织生产力的一般职能,即它是由分工协作的集体劳动所引起的,是社会劳动过程的一般要求,是有效组织共同劳动所必需的,表现为劳动过程的普遍形式,由此形成企业管理的自然属性。就这方面来讲,它主要取决于生产力发展水平和劳动社会化程度,而与生产关系性质、社会制度没有直接的关系。另一方面,企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性,执行着维护和巩固生产关系的特殊职能,即企业管理又是在一定生产关系条件下进行的,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,执行着维护和巩固生产关系、实现特定生产目的职能,由此形成企业管理的社会属性。它主要取决于社会生产关系的性质。劳动的结合方式不同,企业管理的社会性质也就不同。

(二) 企业管理二重性产生的原因

企业管理之所以具有二重性,从根本上说,是因为它所管理的生产过程本身具有二重性。生产过程是生产力和生产关系相结合、相互作用的统一过程。人们要进行生产活动,就要有劳动对象和以生产工具为主的劳动资料,这些物质技术要素和劳动者结合在一起构成生产力。与此同时,人们进行社会化生产,不是各自孤立地从事劳动,而是在一定的生产关系中进行的,正是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体,具有二重性。所以,要保证生产过程顺利进行,企业管理就必须执行合理组织生产力与维护生产关系两种职能,二者相结合,共同发生作用。这样,企业管理就具有了二重性。

(三) 学习企业管理二重性原理的意义

企业管理二重性原理,是我们认识和借鉴发达国家企业管理中的科学经验与方法的指导思想,是研究、总结和发展我国企业管理经验的理论武器,对于建设具有中国特色的社会主义企业管理科学体系有着重要的理论意义和实践意义。

(1) 企业管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。把企业管理仅仅看作生产力或仅仅看作生产关系,都不利于我国企业管理理论和实践的发展。因此,遵循企业

管理的自然属性的要求,并在充分体现社会主义生产关系的基础上,分析和研究我国企业管理问题,是建立具有我国特色的企业管理科学体系的基础。

(2) 根据企业管理二重性原理,我们应注意学习、引进国外先进的企业管理理论、技术和方法。因为这些理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物,是人类智慧的结晶,它同生产力一样,是不分国界的。另一方面,由于企业管理总是在一定生产关系下进行的,因此在学习西方企业管理时,要科学地鉴别其社会属性,从中去其糟粕,取其精华,而不能照抄照搬。

(3) 任何一种企业管理方法、技术和手段的出现总是有其时代背景的,也就是说,它是同生产力水平及其他有关情况相适应的。因此,在学习运用某些企业管理理论、原理、技术和手段时,必须结合本部门、本单位的实际,因地制宜。这样才能取得预期的效果。实践证明,不存在一个适用于古今中外的普遍模式。

二、企业管理的科学性和艺术性

企业管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。在人们从事企业管理的长期实践活动中,逐步抽象总结出一系列反映企业管理活动中客观规律的管理理论和方法。人们利用这些理论和方法来指导企业管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使企业管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此,说企业管理是一门科学,是指它以反映企业管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学方法论。

企业管理的艺术性则是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。仅凭书本上的管理理论,或照抄照搬原理和方法进行企业管理是不能保证其成功的。管理人员必须在企业管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理理论与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,企业管理的艺术性就是强调企业管理活动除了要掌握一定理论和方法外,还要根据具体情况,有灵活运用这些理论和方法的技巧和诀窍。

从企业管理的科学性和艺术性可知,有效的企业管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此,二者之间不是互相排斥,而是互相补充的。管理的艺术可以上升为科学理论,管理艺术又需要理论指导;而管理科学理论的运用也必须讲究艺术,管理是科学性和艺术性的有机统一。如果靠生搬硬套理论来进行管理活动,必然是脱离现实情况的无效劳动;但没有掌握管理理论的管理人员,必然是靠碰运气、靠直觉或靠过去的经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。认识企业管理的这一特性,对于学习企业管理和从事企业管理工作的管理人员来说,是十分重要的,它可以促使人们既注重企业管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用。这一点,常常是企业管理获得成功的一项重要保证。

研讨与思考: 如何理解企业管理的科学性和艺术性?

1.2.2 企业管理的职能

企业管理的职能是对企业管理的基本工作内容和工作过程所做的理论概括。

依据企业管理的二重性原理,企业管理的职能有两个基本职能,即合理组织生产力的一般职能和维护生产关系的特殊职能。因为社会生产过程是生产力和生产关系的统一体,所以在企业管理实践中这两个基本职能是结合在一起发生作用的。当它们结合作用于社会生产过

程时,就表现为企业管理的若干具体职能。理论界对企业管理的具体职能说法不一,有三职能、五职能、七职能之说等。从实施一项管理活动的全过程看,本书认为企业管理的具体职能一般包括计划、组织、领导、控制四项职能。现分述如下。

一、计划职能

计划职能是指管理者确定企业目标和实现目标的途径、方法、资源配置等所进行的管理工作的职能。计划职能是协作劳动的必要条件。在协作劳动中,必须有统一的目标,必须对各项活动、各种资源的利用和每个人的工作进行统一安排,才能彼此配合,最终实现预期目标。这就需要用计划作为指导人们开展各项工作的纲领和依据,没有计划的企业是不可能生存的。

计划职能是企业管理各项职能中的首要职能,在管理职能中处于主导地位,其他职能都需要它提出目的、要求和标准。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,能在变化的市场环境中健康稳定地发展;有利于统一全体员工的行动,使大家共同努力实现企业的经营目标。

计划职能的主要内容和程序:对企业内外部环境及未来的变化趋势进行分析预测;根据市场需要、企业内部条件的分析和企业自身的利益制定中长期和近期目标;制定方案,选择方案;编制企业综合计划和专业计划;检查计划执行情况,通过控制职能实现计划。

二、组织职能

组织职能是指管理者为了实现企业的共同目标与计划,确定企业成员的分工与协作关系,建立科学合理的组织机构,使企业内部各单位、各部门、各岗位的职责相一致,并彼此协调,以保证企业目标能顺利实现的一系列管理工作。合理、高效的组织结构是实施管理、实现计划的组织保证。因此,不同层次、不同类型的管理者总是或多或少地承担不同内容的组织职能。

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,使资源最大限度地发挥作用;另一方面能为企业创造一个良好的环境,使企业内外的信息流保持畅通和迅速。

组织职能的内容一般包括:设计与建立组织机构;合理分配职权与职责;选拔与配置人员;制定各项规章制度;推进组织的协调与变革等。

小案例

统一公司坚持“人才就在身边”的原则,企业中高层以上的职位基本上不对外直接招聘,随着企业高速成长,升迁的人员都从在职优秀员工中选拔。但为防止牵亲引戚的派系产生,“统一”淡化家族色彩,坚持公开、公平、公正的组织文化,真正使人们体会到:只要努力、有能力、有成果,就有一级一级升上去的希望。因此,“统一”形成了很强的企业凝聚力和员工向心力。

三、领导职能

领导职能是指各级组织的管理者指挥、激励下级,以有效实现组织目标的行为。领导职能的内容一般包括:运用权威,实施指挥;选择正确的领导方式;激励下级,调动其积极