

高 职 高 专 规 划 教 材

XIANDAI QIYE GUANLI

现代企业管理

李 鹰 唐德新 主编



冶金工业出版社

<http://www.cnmp.com.cn>

要 容 内

高职高专规划教材

现代企业管理

李 鹰 唐德新 主 编
曲焕波 张玉艳 副主编
张喜春 主 审

北 京

冶金工业出版社

2007

内 容 提 要

本书为高职高专规划教材,以企业管理技能培训为主线,突出应用与实训技能,坚持新颖性、适用性原则。

全书共分 11 章。主要内容包括现代企业管理绪论、企业战略管理、市场营销管理、企业人力资源管理、企业生产管理、企业质量管理、物资管理和物流管理、设备管理、财务管理、企业文化、企业管理创新等。每章均附有应用案例。

本书可作为大专院校和职业技术学院的相关专业教材,也可作为有关职业培训教材或有关人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/李鹰,唐德新主编. —北京:冶金工业出版社,2007.6

高职高专规划教材

ISBN 978-7-5024-4288-0

I. 现… II. ①李… ②唐… III. 企业管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 071632 号

出 版 人 曹胜利(北京沙滩嵩祝院北巷 39 号,邮编 100009)

责任编辑 俞跃春 美术编辑 李 心 版面设计 张 青

责任校对 侯 璐 李文彦 责任印制 牛晓波

ISBN 978-7-5024-4288-0

北京兴华印刷厂印刷;冶金工业出版社发行;各地新华书店经销

2007 年 6 月第 1 版,2007 年 6 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16; 16.5 印张; 434 千字; 248 页; 1—3500 册

28.00 元

冶金工业出版社发行部 电话:(010)64044283 传真:(010)64027893

冶金书店 地址:北京东四西大街 46 号(100711) 电话:(010)65289081

(本社图书如有印装质量问题,本社发行部负责退换)

前 言

在我国改革开放和加入 WTO 的新的历史时期,我国企业必须与国际接轨,必须按现代企业制度的要求来改组和管理。为适应建立社会主义市场经济体制的要求,培养出更多适合现代企业管理需要的高素质技能型人才,我们编写了这本高职高专规划教材。本教材在编写过程中主要突出以下几条原则:

(1) 坚持高职教育以培养高素质技能型人才为目标的原则,以企业管理岗位技能培训为主线,强化基础、突出应用与实训技能,注重案例教学。

(2) 坚持“新颖性”原则,力求突出本学科最新研究成果,如现代企业制度、企业文化、ISO9000 质量标准、企业管理的创新等新内容。

(3) 坚持“适用性”原则,以“必需、够用”为度,以管理方法的介绍和如何运用为重点,每章附有应用案例,并结合各章内容引出思考题,以检验学生的知识掌握和实际运用能力。

本书由吉林电子信息职业技术学院李鹰、唐德新担任主编,曲焕波和中钢吉林炭素股份有限公司张玉艳担任副主编。参加编写的有吉林电子信息职业技术学院李鹰(编写第 1、6 章),唐德新(编写第 2、3 章),曲焕波(编写第 4 章),贾丽飞(编写第 5 章),唐德新、刘莹(编写第 7 章),李鹰、李光宇(编写第 8 章),中钢吉林炭素股份有限公司张玉艳(编写第 9 章),吉林铁道职业技术学院高露(编写第 10 章);郭莉莉(编写第 11 章);李鹰负责统稿工作,张喜春副院长担任主审。

本书在编写中借鉴、吸收、引用了同类教材的相关观点,在此表示衷心的感谢。由于水平所限,书中不妥之处,敬请读者批评指正。

编 者

2007 年 3 月

目 录

1	现代企业管理绪论	1
1.1	现代企业管理概述	1
1.1.1	企业的特征及类型	1
1.1.2	管理与企业管理的含义	4
1.1.3	企业管理的职能	5
1.2	企业管理的发展	6
1.2.1	企业管理的三大发展阶段	6
1.2.2	我国企业管理的发展	8
1.3	企业管理组织和领导制度	9
1.3.1	管理组织设计	9
1.3.2	企业领导制度	13
1.4	现代企业制度	15
1.4.1	企业制度	15
1.4.2	现代企业与现代企业制度	15
1.4.3	现代企业产权制度	17
1.4.4	现代企业治理制度	19
1.5	现代企业管理思想的新发展	24
1.5.1	流程再造	24
1.5.2	学习型组织	25
	应用案例 1.1	27
	应用案例 1.2	28
	思考题	29
2	企业战略管理	30
2.1	企业战略概述	30
2.1.1	企业战略的含义	30
2.1.2	企业战略的构成要素	31
2.1.3	企业战略的层次	32
2.2	企业战略管理的一般问题	33
2.2.1	企业战略管理的含义	33
2.2.2	企业战略管理的意义	34
2.2.3	企业战略管理的原则	35
2.3	企业战略管理的过程	36

2.3.1 企业战略制定	36
2.3.2 企业战略实施	37
2.3.3 企业战略控制	38
2.3.4 企业战略调整	38
2.4 企业总体战略决策	39
2.4.1 发展性战略	39
2.4.2 稳定性战略	43
2.4.3 撤退性战略	44
应用案例 2.1	44
应用案例 2.2	45
思考题	45
3 市场营销管理	46
3.1 市场营销管理概述	46
3.1.1 市场营销的含义	46
3.1.2 市场营销观念的形成和发展	46
3.1.3 企业市场营销工作的内容	47
3.2 目标市场的经营策略	47
3.2.1 市场细分与目标市场的选择	47
3.2.2 目标市场的经营策略	48
3.3 市场营销组合策略	49
3.3.1 企业的产品策略	49
3.3.2 产品定价策略	51
3.3.3 销售渠道策略	55
3.3.4 促进销售	56
3.4 市场营销计划与组织	57
3.4.1 市场营销计划的制定	57
3.4.2 市场营销计划的执行与控制	60
3.5 市场营销管理发展新趋势	62
3.5.1 绿色营销	63
3.5.2 关系营销	64
3.5.3 网络营销	67
应用案例 3.1	69
思考题	70
4 企业人力资源管理	71
4.1 企业人力资源管理概述	71
4.1.1 人力资源的内容及主要特征	71
4.1.2 人力资源管理的核心任务	71
4.1.3 人力资源管理的意义	72

4.1.4 人力资源管理发展的趋势	72
4.2 企业人力资源管理规划	74
4.2.1 人力资源规划的制定的原则	74
4.2.2 企业人力资源规划的内容	74
4.3 招聘和考核	75
4.3.1 人员招聘	75
4.3.2 人员绩效考评	77
4.4 人力资源培训与开发	79
4.4.1 人力资源的培训	79
4.4.2 人力资源的开发	83
4.5 薪酬管理	84
4.5.1 薪酬的概念与构成	84
4.5.2 岗位评估	85
4.5.3 薪酬设计	89
4.5.4 薪酬分配	92
4.5.5 现代薪酬管理发展的趋势	93
4.6 劳动关系管理	94
4.6.1 劳动关系管理概述	94
4.6.2 劳动合同的管理	95
应用案例 4.1	99
思考题	100
5 企业生产管理	101
5.1 企业生产管理概述	101
5.1.1 生产管理的概念及其基本原则	101
5.1.2 生产管理的基本方法及其主要任务	102
5.1.3 生产管理在企业管理中的地位	103
5.1.4 生产管理的组织机构	105
5.2 生产过程的空间组织和时间组织	106
5.2.1 生产过程的空间组织	106
5.2.2 生产过程的时间组织	110
5.3 生产计划	114
5.3.1 生产计划的主要指标及编制步骤	114
5.3.2 生产能力及核算	119
5.3.3 生产任务与生产能力平衡	122
5.4 生产作业计划	124
5.4.1 生产作业计划的任务和内容	124
5.4.2 生产作业计划的期量标准	125
5.4.3 厂级生产作业计划的编制	127
5.4.4 车间内部生产作业计划的编制	129

5.4.5 生产作业控制	130
应用案例 5.1	132
思考题	134
6 企业质量管理	135
6.1 质量管理概论	135
6.1.1 关于质量的概念	135
6.1.2 质量管理	136
6.2 全面质量管理	137
6.2.1 全面质量管理的特征	137
6.2.2 全面质量管理的基本内容	138
6.2.3 PDCA 循环	142
6.3 质量管理的常用工具	143
6.3.1 鱼缸会议	143
6.3.2 横向思维	143
6.3.3 巴雷特分析法	144
6.3.4 质量功能分布图(QFD)	145
6.3.5 关联树图(或分层法)	146
6.3.6 方案效果分析法	146
6.3.7 因果分析图法	146
6.4 ISO9000 质量认证	147
6.4.1 ISO9000 质量管理系列标准产生的背景	147
6.4.2 ISO9000 族标准	148
6.4.3 2000 版 ISO9000 族标准的特点	150
6.4.4 2000 版 ISO9000 族标准的质量管理原则	152
6.4.5 ISO9001:2000 标准	152
6.4.6 质量认证	154
6.5 质量管理发展的新趋势	157
6.5.1 基准管理	157
6.5.2 6S 品质管理	157
6.5.3 采用创新的质量管理模式	160
应用案例 6.1	162
应用案例 6.2	162
思考题	163
7 物资管理和物流管理	164
7.1 物资管理概述	164
7.1.1 物资管理的含义	164
7.1.2 物资的分类	164
7.2 物资消耗定额	165

7.2.1 物资消耗定额的概念和作用	165
7.2.2 物资消耗定额的构成	165
7.2.3 物资消耗定额的制定方法	166
7.3 物资储备定额	167
7.3.1 物资储备定额的概念和作用	167
7.3.2 物资储备定额的制定方法	167
7.3.3 物资库存控制	168
7.4 物资供应计划	171
7.4.1 物资需要量	171
7.4.2 确定期初期末库存量	172
7.4.3 确定物资的采购量或申请量	172
7.5 企业物流管理	173
7.5.1 企业物流概述	173
7.5.2 几类典型企业的物流过程	175
7.5.3 企业主要物流工作	176
应用案例 7.1	179
思考题	180
8 设备管理	181
8.1 设备管理概述	181
8.1.1 设备管理的意义	181
8.1.2 设备经营管理的任务和内容	181
8.2 设备的选择和使用	182
8.2.1 设备选择的原则	182
8.2.2 设备选择方案的评价	183
8.2.3 设备合理正确使用的意义和要求	183
8.3 设备的维护和修理	184
8.3.1 设备的磨损规律和故障规律	185
8.3.2 设备的维护保养	186
8.3.3 设备的检查与监测	187
8.3.4 设备修理与设备维修制度	188
8.3.5 设备修理计划	189
8.4 设备的改造与更新	191
8.4.1 设备的磨损与寿命	191
8.4.2 设备的改造	192
8.4.3 设备的更新	193
8.4.4 现代设备的发展趋势	194
8.5 国外设备综合管理简介	194
8.5.1 设备综合工程学	194
8.5.2 全员生产维修	195

应用案例 8.1	196
思考题	197
9 财务管理	198
9.1 企业财务管理概述	198
9.1.1 企业财务与财务管理	198
9.1.2 企业资金运动与会计要素	199
9.1.3 财务管理的内容、任务与职能	201
9.2 资金筹集管理	202
9.2.1 资金筹集的原则与来源	203
9.2.2 权益资本的筹集	204
9.2.3 负债资本的筹措	205
9.2.4 资金成本和财务风险	206
9.3 资产管理	206
9.3.1 流动资产管理	207
9.3.2 固定资产管理	208
9.4 费用与利润管理	210
9.4.1 成本费用管理	210
9.4.2 利润管理	212
9.5 企业绩效评价	214
9.5.1 企业绩效评价概述	214
9.5.2 企业绩效评价指标体系	216
应用案例 9.1	218
应用案例 9.2	219
思考题	220
10 企业文化	222
10.1 企业文化的内涵	222
10.1.1 企业文化的构成	222
10.1.2 企业精神——企业的核心	222
10.2 企业文化的基本内容	223
10.2.1 企业文化的内容	223
10.2.2 企业文化的特征	224
10.2.3 企业的功能	225
10.3 企业文化的塑造	226
10.3.1 企业形象的概念及表现形式	227
10.3.2 企业制度文化	229
10.3.3 企业传统文化	229
10.3.4 企业的建设	230
应用案例 10.1	231

思考题	233
11 企业管理创新	234
11.1 企业管理创新的内涵	234
11.1.1 创新的内涵	234
11.1.2 企业管理的创新	235
11.1.3 企业管理创新的八大趋势	237
11.2 企业管理创新的基本内容	238
11.2.1 管理计划创新	238
11.2.2 管理组织创新	239
11.2.3 管理人事创新	240
11.2.4 管理领导创新	243
11.2.5 管理控制创新	244
应用案例 11.1	245
思考题	247
参考文献	248

1 现代企业管理绪论

现代企业管理是一门综合性学科,它涵盖了社会学科与技术学科两大领域,其内容涉及企业生产经营管理的各个方面。研究现代企业管理学和现代企业管理的实际问题,首先必须对现代企业本身及其管理基本理论有一个全面、概括的了解和认识。本章着重介绍现代企业管理的基本理论与基本方法、职能、企业管理的发展、现代企业制度及其组织形态、企业改革、现代企业管理思想新发展等内容。

1.1 现代企业管理概述

1.1.1 企业的特征及类型

1.1.1.1 企业的特征

在市场经济条件下,企业是以营利为目的的,直接组合和运用生产要素,从事商品生产、流通或服务经营活动,为满足社会需要依法进行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体和市场竞争主体。它一般具有以下基本特征:

(1) 企业是从事商品(或劳务)生产经营活动的基本经济组织。这表明了企业从事的活动具有商品性,是为卖而买、为交换而生产、为社会消费而生产经营并以营利为目的的基本经济组织。这是企业的职业特征。

(2) 企业是自主经营、自负盈亏的经济实体。这表明了企业在社会经济活动中责权利关系,也是判断经济组织是否真正具备企业形态的重要标志。即企业自主经营必须自负盈亏,用自负盈亏来制约自主经营。这是企业的行为特征。

(3) 企业是具有法人资格的经济实体。这表明了企业是依法成立、具有民事权利能力和民事行为能力、独立享有民事权利和承担民事义务的组织,它必须拥有自己够独立支配和管理的财产。这是企业的人格特征。

企业除具有上述特征外,还应拥有一定数量、一定水平的生产设备和资金,一定数量、一定技能的生产者和管理者,开展生产活动的场所,等等。

1.1.1.2 企业的产生

社会的生产力水平决定社会基本经济单位的组织形式。企业是社会生产力发展到一定水平的产物,是商品生产与商品交换的产物。

社会的基本经济单位,在经历了原始社会的氏族部落、奴隶社会的奴隶主庄园、封建社会的家庭和手工作坊等形式的演进后,在资本主义社会诞生了企业这种现代形式。

1.1.1.3 企业的发展

随着生产力的发展、社会的进步,企业形式不断发展完善。企业的演进主要经历工场手工业时期、工厂制时期、现代企业时期等几个阶段。

A 工场手工业时期

工场手工业时期是指从封建社会的家庭手工业出现到资本主义初期的工场手工业时期。16 世

纪至17世纪,一些西方国家的封建社会制度向资本主义制度转变,资本主义原始积累加快,大规模地剥夺农民的土地,使家庭手工业急剧瓦解,开始向资本主义工场制转变。工场手工业是企业的雏形。

B 工厂制时期

18世纪,西方各国相继开展了工业革命,大机器的普遍采用,为工厂制的建立奠定了基础。1717年,英国阿克莱特在克隆福特创立第一家棉纱工厂。19世纪三四十年代工厂制度在英、德等国家普遍建立。工厂制的主要特征是:实行大规模的集中劳动;采用大机器高效率生产;实行雇佣工人制度;劳动分工深化,生产走向社会化。工厂制的建立,标志着企业的真正诞生。

C 现代企业时期

19世纪末、20世纪初,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡,工厂自身发生了复杂而又深刻的变化:不断采用新技术,使生产迅速发展;生产规模不断扩大,竞争加剧,产生了大规模的垄断企业;经营权与所有权分离,形成职业化的管理阶层;普遍建立了科学的管理制度,形成了一系列的科学管理理论,从而使企业走向成熟,成为现代企业。

1.1.1.4 企业类型

企业作为一个生态有机体,有着多种属性与复杂形态。因此,可以按照不同的标准,将企业划分为多种类型。

A 按企业财产组织形式划分

按财产组织形式划分,企业可以分为四种基本的类型:个体企业、合伙企业、合作制企业和公司制企业。

a 个体企业

个体企业是由业主个人出资兴办,由业主自己经营的企业。业主个人拥有企业的全部资产,完全自主经营,享有全部经营所得,同时承担无限经营责任。个体企业一般规模较小,其优点是经营方式灵活,决策迅速;缺点是难以从事大规模的经营活动。

b 合伙企业

合伙企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业。合伙人共同投资,分享企业所得,共同承担经营风险,每个合伙人都要负连带无限清偿责任。企业可以由合伙人共同经营,也可以只由部分合伙人经营。合伙企业规模也较小。其优点是比个体企业有更强的筹资能力和信誉度;缺点是由于重大决策需要得到所有合伙人同意,容易造成决策延误和差错,由于负连带无限清偿责任,加大了合伙人的风险。

个体企业和合伙企业在法律上均属自然人企业。

c 合作制企业

合作制企业是指以资金、劳动或其他资产(含无形资产)投入进行合作,共同经营的企业。比较典型的有两种:城镇小型工商企业实行的股份合作制和中外合作经营企业。

股份合作制企业是特指企业内的劳动者平等持股,合作经营,股本和劳动共同分红的一种集体企业。这种职工持股的体制,有利于增强职工对企业的关注度,有利于调动职工的积极性。而中外合作经营企业,是指国外企业、经济组织或个人,在中国境内,与中国的企业或经济组织共同投资或提供合作条件而举办的企业。中外合作者的投资或合作条件可以是现金、实物、土地使用权、工业产权、非专利技术和其他财产权利。中外合作企业与合资企业相比,双方在产权上有更大的独立性,组建运作更为方便。

d 公司制企业

公司制企业是现代企业形式,主要有以下三种类型:

(1) 无限责任公司。它是指由两个或两个以上股东所组成, 股东对公司的债务承担无限清偿责任的企业。无限清偿责任是指股东对公司的债务以其全部个人财产共同承担或单独承担清偿全部债务的责任, 而不以其出资额为限度。显然, 无限责任公司的股东的风险是很大的。这种公司在国内外都没有大的发展。

(2) 有限责任公司。它是指由两个以上的股东共同出资, 每个股东以其认缴的出资额对公司债务承担有限责任的企业。公司不对外发行股票, 股东的出资额由股东协商决定。由于股东所负责任以其出资额为限, 将股东投入公司的财产与其个人财产脱钩, 大大降低股东的风险。有限责任公司的优点是设立程序简单, 又可降低股东风险; 缺点是不能在国内公开发行股票, 限制了筹资的规模。有限责任公司一般适合于中小企业。

(3) 股份有限公司。它是指其注册资本由等额股份构成, 并通过发行股票筹集资本, 公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。股份有限公司是典型的现代企业制度形态。其主要特点有:

第一, 股份有限公司是完全独立法人, 拥有独立的法人财产权; 股东成为单纯的股票持有者, 他们的权益主要体现在股票上, 并随股票的转移而转移。股东人数有法律上的最低限额, 我国规定最少 3 人。

第二, 股份有限公司的资本总额被划分为每股金额相等的股份, 以股份的多少计算股东的权益。在交易所上市的股份有限公司的股票, 可以在社会上公开发行, 自由转让, 但不能退股, 以保持公司的稳定。

第三, 股份有限公司实行所有权与经营权分离的体制。股东大会是最高权力机构, 由股东大会委托董事会负责公司重大经营决策, 再由董事会聘任总经理负责日常经营。

第四, 股份有限公司有许多优越性。最显著的优点是通过在交易所上市, 向社会发行股票, 可以大规模筹资, 迅速扩展企业规模, 增强企业市场竞争力; 股东负有限责任, 降低股东投资风险; 由于股票的迅速自由转让, 提高了资本的流动性, 当企业经营不善时, 股东通过抛售股票, 即“用脚投票”的方式, 迫使经理人员必须全力提高企业绩效。

第五, 股份有限公司的缺点主要有: 设立与变更程序复杂; 股东关注的是从股票升值中获利, 不关心企业的长远发展; 由于所有权与经营权的分离, 产生复杂的委托代理关系等问题。

第六, 股份有限公司作为一种现代企业典型形态, 适合应用于大中型企业。包括在国外, 这种企业形式在企业总数中所占比例虽然不大, 但营业额与利润却都占很大比例。

B 按企业组合方式划分

a 单一企业

单一企业是指一家工厂或一家商店就是一个企业。其经营项目比较专业化, 或具有相同的生产过程。其独立地承担法人财产责任和经营责任, 自主经营, 自负盈亏。

b 多元企业

多元企业是指由两个以上的工厂组成的企业, 是按照专业化、联合化与经济合理原则, 由若干个工厂组成的企业法人。如按同类产品或相同工艺技术的工厂组成的专业公司。

c 经济联合体

经济联合体是指由一些企业组成的、松散的、相对稳定的经济联合组织。参加联合的各方, 不改变各自的领导体制与隶属关系, 本着自愿、互利的原则, 在生产、科研、技术、设备、劳力、物资及销售等方面进行联合。各方仍然独立核算, 并按照等价有偿原则, 在各方之间进行产品配套、物资协作与技术转让等生产经营活动, 以提高联合各方的经济效益。

d 企业集团

企业集团是以资产为纽带建立起来的,由若干独立企业法人组成的企业群体组织,是独立核算企业的较紧密联系的复合组织。其核心是技术、经济和资金实力雄厚的集团公司通过控股、参股来影响一批企业的经营方向和经营活动。

e 连锁企业

连锁企业具有企业集团性质,但由于有其特殊性,因此,单独加以说明。连锁企业是指由一个资本统一经营和管理众多的企业或店铺的企业群体。连锁店被广泛应用于商业服务等领域,已成为现代零售业的主流。要发挥其连锁效应,必须具备如下基础:理念连锁、企业形象识别系统连锁、商品组合服务连锁、经营管理连锁。

C 按所有制形式划分

按所有制形式划分主要有以下几种:

(1) 全民所有制企业或称国有企业,是指由国家或全民所有制单位投资建立的企业。资产为国家或全民所有,国家作为全民的代表,成为企业的所有者。

(2) 集体企业,是指由劳动者集体投资设立的企业。企业资产归劳动者集体所有。

(3) 私营企业,是指由公民个人投资设立的企业。企业资产归投资者个人所有。

(4) 混合所有制企业,是指由不同所有制的单位或个人投资设立的企业。包括各种合资、合作企业和一些股份制企业。

D 按照企业的行业性质分类

按照行业性质,企业可以划分为工业生产企业、商品经营企业、服务企业三大类,而每一大类企业又可以划分为不同类型的企业。

a 工业生产企业

工业生产企业主要有以下几种:

(1) 生产加工企业,是指生产各种产品或进行产品加工的企业。绝大多数的工业企业都属于这一类。

(2) 工程与服务企业,是指从事建筑、安装、施工、运输、储存及其他工业服务的企业。

(3) 工商一体化企业,是指集生产与销售于一体的企业。许多现代公司都属于这一类。

b 商品经营企业

商品经营企业主要有以下两种:

(1) 批发企业,是指将生产企业的产品转售给零售企业用于再销售或供给生产企业用做生产原料的企业。其特点是进行大宗交易。

(2) 零售企业,是指通过商品销售直接满足消费者需要的商业企业。其特点是零星销售,交易频繁。具体形式有:百货商店、超级市场、专业商店等。

c 服务企业

(1) 餐饮服务企业,包括专门从事饮食品加工与烹制的餐饮企业,提供洗浴、美发、娱乐等服务的服务企业,以及集餐饮、住宿及其他服务于一体的现代饭店企业。

(2) 金融保险企业,是指为社会提供金融保险服务的银行、保险公司等企业。

(3) 中介服务企业,是指专门提供各种智力产品和其他中介服务的企业,如会计师事务所、各种中介公司等。

1.1.2 管理与企业管理的含义

1.1.2.1 管理的含义

管理是一个广义的名词,它包括各种各样的管理,如政治管理、军事管理、城市管理、交通管

理、经济管理、企业管理等。虽然这些领域都有自己的具体对象,但在管理的含义上却有着共性,即一般意义上的管理实质。由于考察角度不同,人们对管理的解释也不尽相同,但可以概括为三个方面的内容:

(1) 管理包括计划、组织、控制、激励和领导五项基本活动。这五项基本活动也称为管理的五大基本职能。

(2) 管理是通过人力、物力和财力资源实现组织目标的活动,即围绕着组织目标使组织的各类资源的利用和谐化、活动同步化。

(3) 管理是协调组织资源使组织成员更高效地达到组织目标的过程。

根据以上三个方面的内容,管理可以定义为:管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节,协调人力、物力和财力资源以期高效率地达到组织目标的过程。

1.1.2.2 企业管理的含义

企业管理是管理的一种特殊范畴,是管理的一般职能在企业生产经营活动中的应用,具体说,企业管理是指为实现企业生产经营目标,完成企业生产经营任务,对企业生产经营过程进行计划、组织、控制、激励和领导的工作的总称。

企业管理的对象是企业。企业管理的目标是在提高企业经济效益基础上,保证社会效益的实现,包括社会生产目标、赢利目标、自我发展目标等。为实现这些目标,企业必须完成产品开发、资源开发、资金筹措、职工队伍建设、生产、销售等任务,这些任务的完成有赖于企业管理。

1.1.2.3 管理的科学性与艺术性

管理首先是一门科学。美国管理学家孔茨认为“科学是经过整理的知识。任何科学的根本特点是运用科学的方法去发展知识”。管理作为进行社会生产的必要条件,它的科学性同社会生产的规律性紧密相连,社会生产的规律性要求管理具有科学性。同时,管理形成了一套系统的理论和科学的方法。它借助于现代科学技术和手段,利用系统的管理基本原理和科学方法,研究和探索人们为什么、如何有组织地、有效地实现既定目标,从中揭示管理活动的各种规律。管理在总结和概括反映规律活动客观规律的理论和方法的同时,也在不断通过管理实践的结果验证和丰富理论本身。因此,管理的科学性,表现在它以反映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等方面。

管理的艺术性强调管理的实践性,没有实践则无所谓艺术。艺术的含义是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果,而有效的管理活动正反映了此特点。在现实的管理实践中,仅仅掌握科学的管理理论和方法是不够的,因为管理作为一门科学就像其他科学一样是不断发展的,它本身还不够完善。同时,现实生活中的管理问题千差万别,所以必须灵活运用管理理论,才能进行有效的管理。

当然,最富有创造性的“艺术”总是以它所借助的科学的理论为基础的。因此,科学和艺术并不是相互排斥的,而是相互补充的。机械地搬用管理的原理,难以从实际出发有效地达到管理的目标;但是,管理人员如不掌握管理科学,只能是凭直觉或经验管理。因此,管理的科学性和艺术性反映了掌握理论知识和灵活运用相结合的必要性。

1.1.3 企业管理的职能

企业管理的职能是指管理者为了有效地管理所必须具备的基本功能,或者说是管理者在执行其任务时应该做些什么。任何企业管理都具有合理组织生产力和维护生产关系这两个基本职能。但这两个基本职能需要通过具体的管理职能来实现。

企业管理的具体职能说法较多,本书结合现代企业管理工作的要求,认为企业管理应具备的

主要具体职能如下:

(1) 计划职能。它是企业的首要职能,是企业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,事先对实施过程中可能遇到的问题做出正确规划和制定出相应对策。它包括预测、决策和计划的制定等工作。

(2) 组织职能。它是指合理配置和利用各种生产要素,协调企业内部经济活动中发生的各种关系,使企业的人、财、物有机地结合起来,使企业的各种活动相互协调起来,形成一个协作系统进行整体动作,以确保企业目标的实现的活动。它一般包括科学设置管理机构,选择配备管理人员,进行适度分权和正确授权,划分明晰的管理职责,建立科学的人员训练、考核、奖惩和激励制度,进行企业精神的培育和企业文化建设,为企业创造良好的组织氛围等。

(3) 领导职能。领导是指利用组织赋予的权力和自身能力去指挥和影响下属,为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。企业管理人员通过建立合理的管理制度,采用适当的管理方式和手段,结合企业员工的需要和行为特点,实施一系列具体措施,努力使每个员工以高昂的士气、饱满的热情投身到工作中,从而实现企业预定的目标。

(4) 控制职能。在计划的执行过程中,随时将实际执行情况同原定的计划进行对比,及时发现工作偏差或新的潜力,进而采取纠正措施或调整原有计划,以保证实现预期的经营目标。控制职能是保障性职能,它有利于企业不断适应经营环境的变化。

(5) 创新职能。为适应科学技术的高速发展和日益激烈的市场竞争,企业需要在产品上、技术上、管理上、经营上等方面不断创新,以实现企业的健康、快速发展。

上述职能是相互联系和相互促进的。在管理中要协调好各个管理职能,充分发挥各个管理职能的作用,以实现管理的目标。

1.2 企业管理的发展

1.2.1 企业管理的三大发展阶段

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,而企业管理则是在资本主义工厂制度产生以后才出现的,已有 200 多年的历史。总结起来,大体经历了三个阶段:经验管理阶段、科学管理阶段、现代管理阶段。

1.2.1.1 经验管理阶段

经验管理阶段大约是从 18 世纪末到 20 世纪初,即从资本主义工厂制度出现时起,到资本主义自由竞争阶段结束为止,经历了 100 多年。这个阶段企业规模不大,生产技术也不复杂,管理工作主要凭个人经验。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进行管理,没有系统的管理理论指导;工人的培养,是靠师傅带徒弟的传统方式进行,没有统一的标准和要求。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。

经验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。

1.2.1.2 科学管理阶段

科学管理阶段,这个阶段大体上是从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代,经历了约半个世纪。由于生产力的发展,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