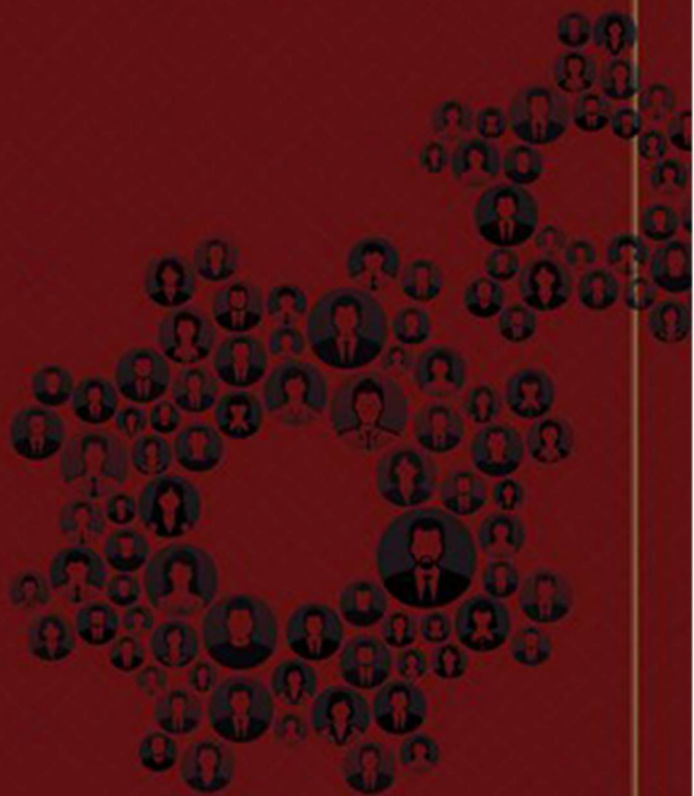


高等院校经济管理类专业基础课系列规划教材

现代企业管理

MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT

何荣宣 主编



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

高等院校经济管理类专业基础课系列规划教材

现代企业管理

主 编 何荣宣

副主编 温 娜 范 琛

编 委 秦燕江 黄剑丹

内 容 简 介

本教材将现代企业管理过程中的典型案例纳入每章的编写，每章开头部分均有导入案例，增加教材的可读性，提升学生的阅读分析能力及对企业的感性认识；另外将运用现代企业的交易费用理论、产权理论等理论解释现代企业制度的内涵特征和现代企业的运行逻辑，增加教材的理论深度。这种实践和理论均给予一定权重的编写方式比较符合新建本科院校的应用转型发展。

版权专有 侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

现代企业管理 / 何荣宣主编. —北京：北京理工大学出版社，2016.2

ISBN 978-7-5682-1465-0

I. ①现… II. ①何… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 263458 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 / 18

字 数 / 422 千字

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

定 价 / 49.80 元

责任编辑 / 武丽娟

文案编辑 / 武丽娟

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

前言

现代企业管理是财务管理专业、会计学专业、人力资源管理专业及营销管理专业的核心课程之一，其主要内容涉及企业各职能管理，其前导课程是管理学原理。

为适应企业管理发展的需要，本书结合高等教育的特点和教学要求，从理论提高与技能培养相结合的目标出发，以培养创新、应用型人才为宗旨，以企业基本管理职能为依据，在内容安排上注重理论指导与实际业务相结合；在结构安排上力求使教材编排合理、条理清晰、深入浅出、阐明透彻；在教学目标上要求融会贯通、突出实训，培养学生分析问题和解决问题的能力。

本书编写人员大都是从事企业管理教学的成员，具有多年的教学与社会实践经验，对企业管理学的基础理论与前沿理论有较深入的研究，对企业管理学的发展动态有较好的把握。本书在编写过程中，力求有所创新，同时避免烦琐、冗长。本书在介绍理论知识的基础上，增加了章前引导案例，同时每章后有思考题及案例讨论，为学生的学习和思考提供了足够的空间。本书突出了基础性、系统性、实用性和前瞻性的特点。

本书由何荣宣担任主编，温娜、范琛担任副主编，秦燕江、黄剑丹担任编委。其中第二章、第三章、第四章及第八章由何荣宣编写，第一章由秦燕江编写，第五章由范琛编写，第六章由温娜编写，第七章由黄剑丹编写。全书由何荣宣统稿、修改、定稿。

在编写过程中，我们参考和引用了许多国内外有关的教材、专著、案例和文献资料，吸取了国内外最新的管理理论与研究成果，在此，谨向原作者表示深深的敬意和谢意。在编写过程中，温娜老师除完成第六章的编写工作外，还参与了大量的审稿工作，她付出了大量的辛勤劳动，在此一并表示衷心的感谢。同时，也向其他给予我们无私帮助和支持的人员表示感谢。

由于编写组成员水平所限，书中难免存在不妥及错误之处，敬请广大读者不吝赐教。

编 者

2015 年 7 月

第一章 现代企业管理概论	1
1.1 现代企业及其管理	2
1.1.1 现代企业及其特征	2
1.1.2 管理与企业管理	5
1.1.3 企业管理的基本理论及其发展	7
1.2 现代企业管理原理及其方法	12
1.2.1 现代企业管理原理	12
1.2.2 现代企业管理方法	15
1.3 现代企业组织管理	17
1.3.1 企业管理组织及其作用	17
1.3.2 企业组织设计原则	17
1.3.3 企业组织结构类型	19
1.4 企业管理基础工作与管理现代化	23
1.4.1 企业管理基础工作	23
1.4.2 企业管理现代化	26
1.4.3 企业素质	27
第二章 现代企业制度	33
2.1 企业制度	34
2.1.1 企业制度的概念	34
2.1.2 企业制度的种类	35
2.2 现代企业制度及其特征	37
2.2.1 现代企业制度的概念	37
2.2.2 现代企业制度的特征	38
2.3 现代企业制度的内容	39
2.3.1 现代企业产权制度	39

2.3.2 现代企业组织制度	41
2.3.3 现代企业管理制度	45
2.4 我国建立现代企业制度对公司形式的选择	47
2.4.1 有限责任公司	47
2.4.2 股份有限公司	50
第三章 现代企业战略管理	60
3.1 企业战略与战略管理	61
3.1.1 企业战略的概念	61
3.1.2 企业战略的发展及其特征	63
3.1.3 企业战略的分类	64
3.1.4 企业战略管理过程	65
3.1.5 企业的组织使命	66
3.1.6 组织目标与目的	67
3.1.7 战略方案选择及其标准	67
3.2 企业战略环境分析	68
3.2.1 外部宏观环境分析	68
3.2.2 SWOT 分析法	69
3.2.3 经营业务组合分析法	71
3.2.4 行业环境分析	74
3.2.5 竞争者分析	78
3.2.6 竞争优势与可持续竞争优势	79
3.2.7 竞争优势的分析法——价值链理论	80
3.3 企业竞争战略及其选择与实施	81
3.3.1 企业竞争战略的提出	81
3.3.2 三种基本的竞争战略	81
3.3.3 竞争战略的选择和实施	84
3.4 企业战略评价与控制	86
3.4.1 企业战略评价标准	86
3.4.2 战略评价中的关键问题	87
3.4.3 战略实施后的企业业绩评价	88
第四章 现代企业运营管理	94
4.1 生产运作管理	95
4.1.1 引言	95
4.1.2 生产/服务设施选址与布置	96
4.1.3 生产计划	100
4.1.4 企业设施管理	108
4.1.5 设备管理	110

4.1.6 现场管理有效的方法——5S 管理	117
4.2 企业质量管理	120
4.2.1 质量及质量管理	120
4.2.2 全面质量管理	124
4.2.3 质量管理常用的统计方法	129
4.2.4 ISO9000 质量体系	134
4.3 企业物流与供应链管理	140
4.3.1 企业物流	140
4.3.2 供应链管理的一般概念	144
第五章 现代企业市场营销管理	148
5.1 市场营销相关含义	148
5.2 企业的市场营销环境	149
5.2.1 企业宏观环境各因素	150
5.2.2 企业微观营销环境	152
5.3 如何选择和进入目标市场	155
5.3.1 选择目标市场	156
5.3.2 目标市场策略	156
5.3.3 如何选择目标市场策略	159
5.3.4 市场定位策略	159
5.4 品牌决策和包装决策	161
5.4.1 品牌的含义和作用	161
5.4.2 品牌设计原则	162
5.4.3 企业的品牌决策	163
5.4.4 包装决策	165
5.5 产品组合策略	166
5.5.1 产品组合的有关概念	166
5.5.2 产品组合的分析评价与决策	167
5.6 价格策略	169
5.6.1 价格策略的含义	169
5.6.2 制定价格策略需要考虑的因素	169
5.6.3 常见的价格策略	172
5.7 渠道策略	174
5.7.1 营销渠道的含义	174
5.7.2 营销渠道的主要功能	175
5.7.3 市场营销渠道的发展	175
5.7.4 影响营销渠道选择的内容	176
5.8 促销组合决策	177
5.8.1 促销概述	177

5.8.2 促销组合决策	178
第六章 现代企业人力资源管理	184
6.1 企业人力资源管理概述	185
6.1.1 人力资源管理的基本概念	185
6.1.2 人力资源管理的基本原理	186
6.1.3 人力资源管理的基础工作——职位分析	188
6.2 企业人力资源的招聘与选拔	190
6.2.1 人力资源招聘	190
6.2.2 人力资源选拔	191
6.3 企业人力资源的培训	192
6.3.1 人力资源培训的内涵	192
6.3.2 人力资源培训的作用	193
6.3.3 人力资源培训的原则	194
6.3.4 人力资源培训的方法	195
6.3.5 人力资源培训的工作流程	196
6.4 绩效管理与薪酬管理	198
6.4.1 绩效管理	198
6.4.2 薪酬管理	201
6.5 员工安全与劳动关系管理	204
6.5.1 员工健康与安全问题	204
6.5.2 劳动关系管理	204
第七章 财务管理	209
7.1 财务管理概述	210
7.1.1 什么是财务管理	210
7.1.2 财务管理的作用	210
7.1.3 财务管理的目标	210
7.2 筹资管理	211
7.2.1 长期权益资本的筹措	212
7.2.2 长期债务资本的筹措	213
7.2.3 资本成本与财务杠杆	215
7.2.4 资本结构	217
7.3 投资管理	218
7.4 资产管理	221
7.4.1 资产组合	222
7.4.2 流动资产资产管理	223
7.4.3 长期资产管理	228
7.5 利润管理	231

7.5.1 企业利润的构成	231
7.5.2 企业利润的分配	233
7.6 财务分析	234
7.6.1 财务报表	234
7.6.2 财务分析	235
第八章 现代企业创新管理	240
8.1 企业创新概述	241
8.1.1 企业创新的概念	241
8.1.2 企业创新的作用	242
8.1.3 企业创新的环节	243
8.2 企业创新战略	244
8.3 技术跨越战略	247
8.3.1 技术跨越战略的内涵	247
8.3.2 企业技术跨越的模型与途径	247
8.3.3 中国企业的技术跨越战略	248
8.4 学习型组织	253
8.4.1 创建学习型企业的意义	253
8.4.2 学习型组织的真谛	254
8.4.3 学习型组织的特点	255
8.4.4 五项修炼——学习型组织的前提	259
8.5 知识管理	261
8.5.1 知识管理的内涵	262
8.5.2 知识管理的特征和类型	263
8.5.3 实施知识管理的具体策略和步骤	265
8.6 柔性管理	267
8.6.1 柔性管理的基本理念	267
8.6.2 柔性管理的实施要素	268
8.6.3 柔性管理在管理活动中的主要体现	270
参考文献	273

现代企业管理概论

★导入案例

管理人员及管理职能的重要性

美国福特汽车公司的兴起、衰落和复兴，是一个典型的反映管理重要性的案例。福特公司的创造人亨利·福特有着精明强干的头脑和丰富的技术经验。自从1889年《科学美国》做了有关德国奔驰汽车的结构和制造的报道后，许多美国人开始从事汽车制造，于1896年制造出第一辆福特汽车。1903年福特汽车公司成立，开始生产“A”型到“R”型和“S”型汽车参与几十家汽车公司的竞争，当时还没有什么优势。但1908年开始生产福特“T”型车就标志着福特垄断局面的开始。“T”型车的特点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格较低。1913年福特采用了汽车装配的流水生产法并实行汽车零件的标准化，形成了大量生产的体制，当年产量增加到13万辆，1914年增加到26万辆，1923年增加到204万辆，在美国汽车生产中形成了垄断的局面。福特从而建立起一个世界上最大和盈利最多的制造业企业，它从利润中积累了10亿美元的现金储备。可是，福特坚信企业所需要的只是所有主管企业家和他们的一些“助手”，只需“助手”的汇报由他发号施令即可运行。他认为公司组织只是一种“形式”，企业无须管理人员和管理。随着环境变化，其他竞争者兴起，汽车有了不同档次的需要，科技、产供销、财务、人事等管理日趋复杂，个人管理已难以适应这种要求。只过了几年时间，到1927年，福特已丧失了市场领先的地位，以后的20年，逐年亏本，直到第二次世界大战期间仍无法进行有力的竞争。当时它的强劲对手通用汽车公司，则从20年代开始走着一条与福特经验相反的路子。“通用”原是一些竞争不过福特的小公司拼凑起来的，在建立之初，这些小公司作为“通用”的一部分各自为政，通用公司组织机构不健全，公司的许多工作集中在少数几个人身上，不仅使这些领导人忙于事务，无暇考虑公司的方针政策，并且限制了各级人员的积极性。而1920年后，新接任的通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·斯隆在大整顿、大改组过程中建立起一套组织结构处理问题的方法，根据市场不同层次顾客的需要，确定产品方向，加强专业化协作，谋取大规模生产，按照分散经营和协调控制的原则建立管理体制，从而于1926—1927年使“通

用”的市场占有率从10%一跃而起到43%，此后多年均占50%以上，而“福特”则每况愈下，到1944年，福特的孙子——福特二世接管该公司时公司已濒于破产。当时26岁的福特二世向他的对手“通用”学习，着手进行斯隆在“通用”所做的工作，创建了一套管理组织和领导班子，五年后就在国内外重新获得了发展和获利的力量，成为通用汽车公司的主要竞争者。

企业是一种久已存在的经济组织形式，它是社会生产的基本单位，也是国民经济的组成细胞。要想实现企业管理的现代化、科学化和规范化，必须了解和掌握现代企业管理的基本理论、基本原理与基础知识。企业的活力决定了国民经济的活力，只有当绝大多数企业真正发展壮大起来时，国家才会富强，人民生活才会富裕，整个社会经济发展水平才能真正得以提高。

1.1 现代企业及其管理

1.1.1 现代企业及其特征

1. 企业的概念

提到企业，人们并不陌生，很多人立刻会联想到社会上诸如服装厂、食品厂、机械加工厂等各种基本生产单位，实际上，这种认识既不准确，也不全面。企业与生产单位之间并不能简单地等同起来。那么究竟什么是企业？一般认为，所谓企业，是以盈利为目的，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、自我约束、自我发展的法人实体和市场竞争主体。企业是社会经济的基本单位，这一概念主要包括以下五个方面的含义：

(1) 企业必须是从事生产、流通和服务等经济活动的组织。从事经济活动的组织才有成为企业的可能。这一点，把企业和其他社会组织如行政、事业等单位区分开来。长期以来，我国的许多企业之所以缺乏活力，就是因为受国家宏观经济体制的制约，改变了自身的根本性质和任务，成了政府机关的附属机构。因此，在当前深化企业改革阶段，其中一个重要内容就是要还企业本色，实行政企分开，使企业真正成为独立的专门从事生产、流通和服务等经济活动的组织。

(2) 企业既要盈利，又要承担社会责任。它具体体现在两个方面：一是获取利润，企业如果没有盈利，职工的生活水平就会受到影响，劳动积极性就难以调动起来；企业如果没有盈利，就不能进行扩大再生产，自身就难以得到发展壮大；企业没有盈利，还将导致国家和地方财政收入的减少，从而使国家和地方经济建设的发展受到影响。因此，企业必须确保获得合理的利润。二是满足社会需要，承担一定的社会责任。企业的生存和发展都离不开社会。现代企业观认为，企业同股东、债权人、职工、顾客、社会居民、政府机关及同行业竞争者等之间都有着非常复杂且密切的相互关系，企业在一定程度上必须满足各种与之相关的社会团体对其提出的各种要求，这样才能得到生存和发展，这就意味着企业在为自身谋利的同时，还必须承担一定的社会责任。企业的社会责任包括为社会提供就业机会、保护环境、

参与社会公益活动等。但企业承担的社会责任应适度，承担的社会责任太多，就会影响其经济功能的发挥，造成企业缺乏活动，盈利下降。

(3) 企业必须自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束。企业能够根据市场的需要，独立自主地使用和支配其所拥有的人力、物力和财力，并能够对其经济结果独立地享有相应的权益并承担相应的责任。企业自主经营必须自负盈亏，用自负盈亏来自主经营，保证企业健康、有序地发展。

(4) 企业是现代社会经济的基本单位。在不同的社会形态下，随着生产力水平的发展，社会经济的基本单位是不断变化的，在原始社会，由血缘关系构成的氏族，是当时社会经济的基本单位。到奴隶社会和封建社会，生产力水平虽然有了一定程度的提高，但生产的社会化程度仍然较低，人们基本上过着以家庭为单位的自给自足的生活，所以，当时社会经济活动的基本单位是家庭。以后随着商品经济的高度发展和机器大工业的出现，使得社会生产组织方式发生了根本性的变革，产生了专门从事商品生产与流通，高度社会化的企业组织，并很快取代家庭成为社会经济的基本单位。也就是说企业已成为现代社会经济的基本单位。

(5) 企业必须具有法人资格。企业是依法成立，具有民事权利能力和民事行为能力，独立享有民事权利并承担民事义务的组织。它必须拥有自己能够独立支配和管理的财产，有专门的组织名称、固定的经营场所和一定的从业人员，有一定的组织机构和组织章程等。一般来说，它应具备以下几个条件：

第一，必须正式在国家政府有关部门注册备案，完成登记手续。

第二，应有专门的名称、固定的工作地点和组织章程。

第三，拥有必要的财产或经费。

第四，能独立对外开展经营活动。

2. 现代企业的特征

现代企业是现代市场经济社会中代表企业组织的最先进形式和未来发展主流趋势的企业组织形式。所有者与经营者相分离、拥有现代技术、实施现代化的管理，以及企业规模呈扩张化趋势是现代企业的四个显著特征。

(1) 所有者与经营者相分离。公司制是现代企业的重要组织形式，而且公司要以特有的方式吸引投资者，使公司所有权出现多元化和分散化。同时也因公司规模的大型化和管理的复杂化，那种所有权和经营权集于一身的传统管理体制再也不能适应生产经营的需要了。因此，出现了所有权与经营权相分离的现代管理体制和管理组织。

(2) 拥有现代技术。技术作为生产要素，在企业中起着越来越重要的作用。传统企业中生产要素的集合方式和现代企业中生产要素的集合方式可用如下关系式来概括：

传统企业生产要素 = 场地 + 劳动力 + 资本 + 技术

现代企业生产要素 = (场地 + 劳动力 + 资本) × 技术

在现代企业中，场地、劳动力和资本都要受到技术的影响和制约，主要表现为现代技术的采用，可以开发出更多的可用资源，并可寻找代替资源来解决资源紧缺的问题，雇佣具有较高技术水平和熟练程度的劳动者，以及使用较高档的机器设备，从而使劳动生产率获得极大的提高。因此，现代企业一般都拥有先进的现代技术。

(3) 实施现代化的管理。现代企业的生产社会化程度空前提高,需要更加细致的劳动分工、更加严密的劳动协作、更加严格的计划控制,形成严密的科学管理。现代企业必须实施现代化管理,以适应现代生产力发展的客观要求,创造最佳的经济效益。

(4) 企业规模呈扩张化趋势。现代企业的成长过程,就是企业规模不断扩大、不断扩张的过程。实现规模扩张的方式主要有三种:一是垂直型或纵向型扩张,即收购或合并在生产或销售上有业务联系的企业;二是水平型或横向型扩散,即收购或合并生产同一产品的其他企业;三是混合型扩张,即收购或合并业务上彼此无很大联系的企业。

3. 现代企业的类型

企业是多种多样的,不同类型的企业具有不同特点,根据不同类型企业所表现出来的特点,合理地组织生产经营活动,以提高企业的经济效益,就有必要从不同的角度对企业进行合理的分类。现代企业的分类方法有很多,其中最常见的为以下几种:

(1) 按生产要素所占的比重不同可以将企业划分为劳动密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业。劳动密集型企业主要是指技术装备程度低,用人较多,产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业。技术密集型企业(资金密集型企业)是指单位产品所需投资多、技术装备程度较高,用人较少的企业。知识密集型企业是指拥有较多中、高级科技专家,综合运用先进科学技术成果的企业。

(2) 按企业组织形式的不同可以将企业划分为单厂企业、多厂企业和企业集团。单厂企业是由在生产技术上有密切联系的若干生产部门所组成的企业,实行统一经营、统一核算。多厂企业是由两个以上的工厂组成的企业,它是按照专业化、联合化及经济合理化的原则,将相互间有依赖关系的若干分散的工厂组织起来,实行统一经营管理经济组织。多厂企业的主要形式为总公司下设若干分厂或分公司。企业集团是指以一个或若干个实力雄厚的大企业为核心,以资本、产品、技术、契约等多种要素为纽带,把多个企业单位联结在一起而形成的具有多层次结构的经济联合体。它由核心层、紧密层、半紧密层、松散层等多层企业构成。

(3) 按企业规模的不同可以将企业分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。年销售收入和资产总额在 50 亿元以上的企业为特大型企业。年销售收入和资产总额在 5 亿元到 50 亿元的企业为大型企业。年销售收入和资产总额在 5 亿元以下 5 000 万元以上的企业为中型企业。年销售收入和资产总额均在 5 000 万元以下的企业为小型企业。

(4) 按法律形式的不同可以将企业分为自然人企业和法人企业。自然人企业是指具有民事权利能力和民事行为能力的公民依法投资建立的企业,企业财产属于出资者私人财产的一部分,民事主体是自然人而不是企业。单个业主制企业和合伙制企业是典型的自然人企业。法人企业是指具有法人资格的企业。法人企业的典型形式是公司制企业。

此外,按照生产资料所有制的性质和形式的不同可以将企业分为国有企业、集体企业、私营企业、个体企业和“三资”企业等。按企业所属的行业领域的不同可以将企业分为高科技企业、工业企业、农业企业、商业企业、建筑安装企业、交通运输企业、金融企业、旅游企业、通信企业等。

1.1.2 管理与企业管理

1. 管理的概念

管理实践和人类的历史一样悠久。人们在长期的实践中认识到了管理的必要性和重要性。综合前人的研究，我们认为管理的概念可以作如下表述：所谓管理，就是特定的环境下对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便组织实现既定目标的过程。

管理有以下四层含义：

(1) 管理是服务于组织目标的一项有意识、有目的的活动。管理绝不是漫无目的、无的放矢进行的，而是具有明确的目的性。管理的目的并不来源和决定于管理机构或人员本身，而只能隶属和服务于具有特定使命和目标的组织。管理对任何组织都是不可或缺的，但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的工作活动构成的。这些工作活动包括计划、组织、领导、控制等，它们成为管理的基本职能。

(3) 管理工作的有效性要依据效率和效果两个方面来评判。任何组织都要通过综合运用各种资源来实现特定的使命目标。管理的任务就是负责促成组织有效地将其投入的资源转化为向外产出的成果。管理工作的成效好坏、有效性如何，就集中体现在它是否使组织花费最少的资源投入而取得最大的且最合乎需要的成果产出。产出一定、投入最少，或者投入不变、产出最多，甚至投入最少、产出最多，这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比，具有比较高的效率。但是，仅有效率性，组织还难以保证在现代社会中顺利地生存和发展。有效的管理还必须能确保组织所提供的产出能切实地实现顾客的需要，也即具有最好的效果。如果说效率涉及组织是否正确地做事，即怎样做的问题，那么，提供的产品是否需要，即是否做正确的事，就是与效果相关的问题。在现代社会中，做什么比怎么做往往更为重要。因此，组织目标的有效实现，从企业角度出发，就包括了生产顾客真正需要的产品和服务以及用最少的资源耗费进行生产这两个方面。通俗来说，就是“正确地做正确的事”。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。

(4) 管理工作是在一定环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成挑战或威胁。这也就是指管理工作必须将所服务的组织看作一个开放的系统，它不断地与外部环境发生相互的影响和作用。正视环境的存在，一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其社会责任；另一方面，管理的理念和方法必须因环境条件的不同而随机应变，没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理理念和办法。审时度势、因势利导、灵活应变，对成功的管理至为重要。

2. 管理的性质与职能

(1) 管理的性质。管理的性质主要有：管理的两重性、管理的科学性和艺术性。

管理的两重性是指管理所具有的合理组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。管理是由许多人协作劳动而产生的，它是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另外，管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督

劳动的意志，因此，它又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。正确理解管理的两重性，具有十分重要的现实意义。自然属性是管理最根本的属性，它要求管理工作要适应现代化的客观要求，按社会化大生产的客观规律来合理组织生产力，采用科学的方法，不断提高管理的现代化水平，这有助于我们及时吸取和借鉴先进的管理经验和知识。同时，管理又具有明显的社会属性，任何一种管理方法，管理技术和管理手段的出现总是带有时代的烙印，其有效性往往同生产力水平及社会历史背景相适应。实践证明，不存在任何一个适用于古今中外的普遍管理模式。因此，在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时，必须要把本国、本部门、本单位的实际情况，因地制宜，才能取得预期的效果。

管理是科学与艺术的结合。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规律。管理是一门科学，是指它是以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导的一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性。因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要灵活运用这些知识和技能的技巧及诀窍。因此，管理既是一门科学又是一种艺术，它是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性，对于我们学习管理和从事管理工作是十分重要的。

(2) 管理的职能。管理的职能一般包括计划、组织、领导和控制四项职能。

计划工作在企业管理所有职能中居于首要地位。因为计划工作既为企业确立生产经营活动的目标，又为如何实现这些目标拟订行动方案。管理人员正是在计划指导下，从事组织、领导和控制等工作，以实现计划确立的企业预期目标的。计划工作是企业生产经营活动取得成功的基础，是现代企业生产经营活动的客观要求，是一项指导性、预测性、科学性和创造性很强的企业管理活动。

组织职能是把组织的各种资源、各个要素、各个环节从劳动分工和协作上，从时间和空间的相互关系上，科学合理地组合起来，形成一个有机整体，从而有效地完成组织计划，实现组织目标。组织职能一般包括：设计与建立组织结构，合理分配职权与职责，选拔与配备人员，推进组织的协调与变革等。合理高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。

领导职能是指管理者指挥、激励下级以有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括：选择正确的领导方式，实施有效沟通，激励下级并调动其积极性，加强领导者修养与领导艺术等。

控制职能是管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括：制定控制标准，衡量工作成效，采取有效的纠正偏差的措施等一系列工作过程。

创新职能作为管理的一项重要职能，与其他各种管理职能不同，它本身并没有某种特有的表现形式，它总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。

3. 企业管理的意义

(1) 企业管理是企业生产经营好坏的决定因素，企业管理过程就是管理的各项职能的实现过程。企业管理是直接影响企业人、财、物诸因素组织得科学不科学，利用得充分不充分的决定因素。国外的“三七开”说法，是指一个企业的成败“三分在技术，七分在管理”，这不是没有道理的。因此，必须重视和加强企业管理。

(2) 企业管理是提高经济效益的重要手段。有人把先进的科学和先进的管理形象地比作经济高速发展的两个“轮子”是有道理的。提高产品质量,降低消耗,增加经济效益,当然与“两个轮子”都有关系,但与先进的管理关系更为密切。大量的事实证明,凡是管理基础工作扎实的企业,在竞争环境中,当机遇到来时,往往能及时抓住机遇,取得长期稳定的发展。

(3) 企业管理是建设两个文明的三大支柱之一。现代社会文明的发展,即物质文明和精神文明的发展,要靠管理、科学、技术三大支柱。

1.1.3 企业管理的基本理论及其发展

管理思想是人们在漫长而重复的管理活动中逐步形成的。随着社会生产力的发展,人们把各种管理思想加以归纳总结,形成了管理理论。人们运用管理理论去指导管理实践,以期取得效果,并在管理实践中修正和完善管理理论。管理理论、管理实践、管理思想三者之间的关系如图 1-1 所示。

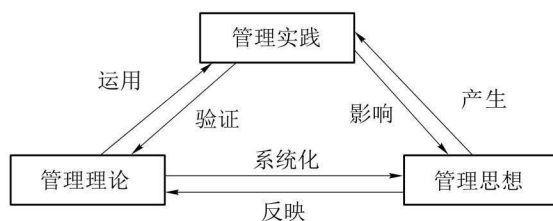


图 1-1 管理理论、管理实践、管理思想三者之间的关系

企业管理的形成与发展大体经历了以下三个阶段:

1. 第一阶段: 传统管理阶段

(1) 传统管理的特点。传统管理也称经验管理,是从 18 世纪工业革命开始到 20 世纪初,经历了 100 多年。其主要特点如下:

- ① 管理的指导思想是惰性的,认为工人总是偷懒的,必须进行强制性的管理。
- ② 管理的方式是家长式的,独断专行的,专制式的。
- ③ 管理的依据是个人的经验和感觉,不靠数据而靠记忆,靠主观判断来管理。没有统一的计划和管理办法,管理工作的好坏完全取决于管理人员的经验。
- ④ 工人和管理人员的培养,靠师傅带徒弟的办法,没有统一的标准和要求。

(2) 传统管理时期的管理理论。传统管理时期对管理理论最先做出贡献的是英国经济学家亚当·斯密(1723—1790),他在 1776 年发表了《国民财富的性质和原因的研究》一书,系统地阐述了劳动价值理论及劳动分工理论。亚当·斯密认为,劳动是国民财富的源泉,各国人民每年消费的一切生活日用必需品的源泉是本国人民每年的劳动。这些日用必需品供应情况的好坏,取决于两个因素:一是这个国家的人民的劳动熟练程度、劳动技巧和判断的高低;二是从事有用劳动的人数和从事无用劳动人数的比例。他同时还提出,劳动创造的价值是工资和利润的源泉,并经过分析提出了工资越低,利润就越高,工资越高,利润就会降低的结论。这就揭示了资本主义经营管理的本质。亚当·斯密在分析增进“劳动生产

力”的因素时，特别强调了分工的作用。他对比了一些工艺和手工制造业实行分工前后的变化，说明分工可以提高劳动生产率。劳动分工可以使工人重复完成单项操作，提高劳动熟练程度；劳动分工可以使劳动简化，使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上，有利于创造新工具和改进设备。劳动分工理论，不仅符合当时生产发展的需要，而且也成了以后企业管理理论中的一条重要原理。

在亚当·斯密之后，英国数学家查尔斯·巴贝奇（Charles Babbage，1792—1871）进一步发展了亚当·斯密的劳动分工理论，提出了许多关于生产组织机构和经济学方面带有启发性的问题。这一时期的著名管理学者除了斯密和巴贝奇之外，还有英国的空想社会主义者罗伯特·欧文，他提出了在工厂生产中要重视人的因素，也可以使工厂获得更多的利润。所以，也有人认为欧文是人事管理的创始人。

2. 第二阶段：科学管理阶段

（1）科学管理的特点。科学管理是指从20世纪初到40年代，经历了半个世纪。所谓科学管理，是指符合客观规律的管理，是指按照社会化大生产的特点和规律进行管理。其具体特点如下：

- ① 为了满足社会需要而生产优质产品。
- ② 在生产活动中不断采用新的科学技术，依靠科学技术发展生产。
- ③ 保持生产过程的连续性和比例性。
- ④ 在生产经营活动中，要求职工必须具有高度的组织性和纪律性。
- ⑤ 实行集体统一领导和指挥，按照计划进行生产经营活动。

（2）科学管理时期的代表人物及其管理理论。科学管理理论主要是指以泰罗为代表的科学管理理论，以法约尔为代表的管理过程理论和以马克斯·韦伯为代表的理想行政组织理论。

① 泰罗及其科学管理理论。泰罗（1856—1915）是美国古典管理学家，科学管理的主要倡导人，被称为“科学管理之父”。其科学管理理论的要点包括以下几个方面：

第一，科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰罗认为，提高劳动生产率的潜力很大，其方法是选择合适而熟练的工人，把他们的每一项动作、每一道工序时间记录下来，并把这些时间加起来，再加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该项工作所需的总时间。据此制定出“合理的日工作量”，这就是所谓的“工作定额”。

第二，为了提高劳动生产率，必须为工作配备“第一流的工人”。泰罗认为，所谓第一流的工人，应包括两个方面：一是该工人的能力最适合他所从事的工作；二是该工人从内心愿意从事这项工作，所以要根据人的不同能力和天赋把他们分配到相适宜的工作岗位，使之成为一流的工人。对那些不适合所从事工作的工人，应加以培训，使之适合工作需要，或把他们重新安排到其他适宜的工作岗位上去。培训工人成为一流的工人，是企业管理当局的责任。

第三，为了提高劳动生产率必须实现标准化。标准化是指工人在工作时，要运用标准操作方法，而且所使用的工具、机器和原材料以及作业环境都应实现标准化。泰罗认为，必须用科学的方法对工作的操作方法、使用工具、劳动和休息的时间搭配，以及机器的安排和作业环境的布置等进行分析，消除各种不合理因素，把各种最好的因素结合起来形成一种最好