

现代企业管理实务

◆ 主编 李虹 吕开颜 孙巍

XIANDAIQIYEGUANLISHIWU



现代企业管理实务

◆ 主编 李虹 吕开颜 孙巍

辽宁大学出版社

©李虹等 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理实务/李虹等主编. —沈阳: 辽宁大学出版社, 2006. 2
ISBN 7-5610-5034-8

I. 现... II. 李... III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 011524 号

出 版 者: 辽宁大学出版社

(地址: 沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码: 110036)

印 刷 者: 沈阳市昌通彩色印刷厂

发 行 者: 辽宁大学出版社

幅面尺寸: 185mm×260mm

印 张: 17.5

字 数: 440 千字

印 数: 1~1000

出版时间: 2006 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2006 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 常 江 肖春艳

封面设计: 本 忠

版式设计: 佳 成

责任校对: 黄 嘉

定 价: 32.00 元

联系电话: 024-86864613

邮购热线: 024-86830665

Email: mailer@lnupress.cn

http: // www. lnupress. cn

前 言

企业要发展，管理是关键。企业间的竞争，是人才的竞争、是技术的竞争、是产品的竞争……归根结底是管理水平的竞争。随着市场经济的不断发展，企业改革的不断深化，现代管理理论也在不断地丰富与完善。如何将现代企业管理理论应用于企业管理的实践并指导实践是摆在我们面前的一个至关重要的问题。本书在编写的过程中侧重于理论与实践的结合，力图做到应用性和可操作性，重视实例介绍与案例分析，努力提高学生的实践能力。在系统地介绍现代管理理论与实务的同时，做到简单明了，通俗易懂。并将科学性与先进性相结合，尽可能吸收先进的理论与方法，跟上时代发展步伐。

目前，科学技术突飞猛进，社会经济快速发展，高等教育也处于巨大的变革之中，对大学生的培养已从过去单一封闭的理论教育转向重实践、重能力培养的素质教育。本书就是为了适应新形势下高等院校教学的需要，为了使學生达到既掌握一定的现代管理理论又具有较强的实际应用能力的应用型人才培养目标而编写的。本书介绍了企业管理概论、企业组织管理、企业经营战略、市场营销理论与实务、企业生产管理、质量管理、财务管理、人力资源开发与管理、技术经济分析管理、信息管理实务、电力企业管理等内容。

本书由李虹、吕开颜、孙巍合作编写，其中，李虹编写了第三章、第四章、第十章；吕开颜编写了第一章、第二章、第六章、第七章、第九章；孙巍编写了第五章、第八章、第十一章。全书最后由李虹修改、定稿。

本书在编写过程中，得到了辽宁大学出版社的肖春艳、常江、黄铮老师的大力支持与帮助，在此深表感谢！

在本书编写过程中还参考了许多国内外的教材和其他书籍，访问了许多网站，借鉴和吸收了许多其他人的研究成果，由于篇幅有限，不能在参考文献中全部列出，在此一并致谢。

由于编者水平及掌握的资料有限，加之时间仓促，不妥之处在所难免，敬请同行专家及广大读者指正。

编 者

2006 年 1 月



第一章 企业管理概论	1
第一节 企业的概念与特征	1
第二节 现代企业制度	3
第三节 管理与企业管理	7
第四节 企业管理的思想和理论的演变	10
第五节 现代企业管理原理及方法	14
第六节 企业管理的发展趋势	19
第二章 企业组织管理	27
第一节 组织与组织结构设计	27
第二节 组织变革与组织发展	36
第三章 企业经营战略	45
第一节 企业经营战略概述	45
第二节 企业基本竞争战略	47
第三节 企业总体战略	49
第四章 市场营销理论与实务	59
第一节 市场营销概述	59
第二节 市场营销管理过程	63
第三节 市场营销策略	70
第五章 企业生产管理	92
第一节 生产过程概述	92
第二节 生产计划管理	99
第三节 现代先进生产管理	103
第六章 质量管理	112
第一节 质量与质量管理	112

第二节 全面质量管理	115
第三节 国际质量体系与质量认证	121
第四节 企业质量管理的方法	129
第七章 企业财务管理	139
第一节 财务管理概述	139
第二节 企业筹资管理	142
第三节 企业投资管理与用资管理	146
第四节 成本、费用、销售收人和利润管理	152
第五节 企业财务分析	154
第八章 企业人力资源开发与管理	165
第一节 人力资源概述	165
第二节 人力资源规划	170
第三节 人力资源的招聘与选拔	174
第四节 人力资源开发与培训	177
第五节 员工考核和薪酬管理	185
第九章 技术经济分析管理	193
第一节 技术经济分析概述	193
第二节 资金的时间价值与资金等值	197
第三节 技术方案的经济评价方法	203
第四节 项目可行性研究	207
第十章 企业信息管理实务	214
第一节 企业的信息系统	214
第二节 企业资源计划	217
第三节 客户关系管理	228
第四节 供应链管理	236
第十一章 电力企业管理	249
第一节 电力企业概述	249
第二节 电力企业计划管理	253
第三节 电力企业技术管理	258
第四节 电力企业生产管理	263
参考文献	271



第一章 企业管理概论

企业是一个有机的整体，企业管理是一个完整的系统，它是由生产管理、财务管理、营销管理、人力资源管理等于系统构成的，各子系统在企业管理中所处的地位是由它们在企业生产经营活动中所起的作用决定的，各子系统之间存在着密切关系。学习和研究企业管理，首先要了解企业的含义、特点及发展趋势。

第一节 企业的概念与特征

一、企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，为满足社会需要和获取盈利，依照法定程序成立的能进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算的具有法人资格的经济组织。企业是市场竞争的主体。

企业是人类经济活动发展到一定历史阶段的产物，是社会生产力发展到一定水平的产物。企业是社会经济的基本单位。企业的概念主要包括以下四个方面的含义：

(1) 企业是经济实体，经济性是企业最主要的特征。企业不同于政府部门、事业单位，它必须追求经济效益，获取盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分，同时也是企业对企业的生产结果（产品和服务）能否满足社会需要的认可和回报。

(2) 企业必须自主经营和自负盈亏。现代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。现代市场经济条件下，企业自主经营必须自负盈亏，用自负盈亏来制约自主经营。

(3) 企业必须承担社会责任。企业是社会的一个经济细胞，企业的生存发展脱离不了社会的支持与帮助。企业要满足社会的需要，不仅指满足消费者的需要，而且也应包括出资者、银行、职工、供货者、交易对象、政府、地区以及一切与之相关的社会团体的需要。同时，企业还负有为社会提供就业机会，防止环境污染，维护生态平衡，节约资源等责任。

(4) 企业必须具有法人资格。现代企业拥有自己的独立财产与组织机构，能以自己的名义进行民事活动并承担责任，享有民事权利与义务。独立法人的特点决定了企业必然是独立核算、自负盈亏与自主经营的，企业的经理或厂长是企业的法人代表。经济体制改革明确企业不是行政机构的附属物。

根据企业的概念，企业可分为工业企业和商业企业两大类。工业企业是从事工业性生产的经济组织，它利用科学技术、合适的设备，将原材料加工，使其改变形状或性能，为社会提供需要的产品，同时获得利润。商业企业则是指从事商业性服务的经济实体，它以营利为目的，直接或间接向社会供应货物或劳务，以满足顾客的需要。

无论是工业企业还是商业企业，必须具备以下一些基本的要素：

1. 拥有一定数量、一定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. 拥有具有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者；
4. 从事社会商品的生产、流通等经济活动；
5. 进行自主经营，独立核算，并具有法人地位；
6. 生产经营活动的目的是获取利润。

在这些要素中最本质的要素是企业的生产经营活动要获取利润。

二、企业的类型

随着市场经济的不断发展，现代企业越来越多样化，根据不同的分类标准，企业可以分成不同的类型。

(1) 按不同生产要素所占的比重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。劳动密集型企业是指技术装备程度较低，用人较多，产品成本中劳动消耗所占比重较大的企业。技术密集型企业又称资金密集型企业，是指所需投资较多，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) 按企业的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。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，实行统一经营管理的经济组织。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。衡量企业规模的主要指标包括企业的生产能力、机器设备的数量或装机容量、固定资产原值和职工人数四个方面。划分企业规模的具体数值和内容重点，随着科学技术水平和生产社会化程度的不断提高以及行业的不同而有所变化。

(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。



三、现代企业的特征

1. 所有者和经营者相分离

现代企业的一个重要特点,就是所有权和经营权相分离。公司制是能保证企业所有权与经营权相分离,真正做到自主经营、自负盈亏的现代企业制度。

2. 拥有现代技术

现代企业是科学技术和生产力发展到一定阶段的产物,因而它的生产技术必定是现代的。技术作为第四个生产要素,在企业中起着越来越重要的作用。科学技术是第一生产力,现代企业在生产全过程中广泛应用现代最新科学技术,不仅把繁重的体力劳动交给自动化机器去做,而且把重复的、例行的脑力劳动也交给电脑,人们将着重于创造性的活动。

3. 拥有现代化的管理

现代企业内部生产社会化程度空前提高,使劳动分工更加精细,劳动协作更加严密。现代企业生产自动化程度的提高,要求有更严格的计划性、比例性和节奏性,因而要求在精细分工的基础上实行愈加科学的管理。现代企业管理是适应现代生产力发展的客观要求,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管理,创造最佳经济效益的过程。

第二节 现代企业制度

一、现代企业制度的内涵

(一) 什么是企业制度

企业制度是以财产组织形式体现的、用于调节生产要素所有者之间权利和利益分配关系的一种“契约”。企业制度范畴可分为狭义的和广义的两种:狭义的企业制度是指企业的组织制度或组织方式;广义的企业制度则是关于企业组织、运营、管理等一系列的行为规范。它包括三个方面的内容:一是企业资产的生成制度。它规定了作为企业生产要素的资金的性质和形成方式,这是建立其他制度的前提。二是企业的权益组织制度。它明确了企业的权益构成、企业权益的所有者以及权益分配的原则和方法。三是企业的经营管理制度。它规定了企业管理机制和组织构成,谁来负责企业的经营管理,如何开展企业的经营管理等内容。

过去,中国企业以国有企业为主要模式,而这种模式是从前苏联“引进”的。它的特点是:全民企业的财产归全民所有,即国家所有。国家通过高度集中的计划对国有企业的人、财、物、产、供、销进行全面的管理和调配,国家各职能部门和各级政府既是企业财产的拥有者,也是企业的经营者。在这种模式下,政府主宰企业。这种管理形式,在建国初期曾对我国的国民经济建设和发展起过一定的积极作用,但是随着时代前进步伐的加快,这种企业制度的弊端就明显地暴露出来:企业既无人事权又无财产权,对外不能根据市场情况自主经营,对内不能调动企业及职工的积极性,企业在政府与市场之间受“夹板气”,无法主动实现企业资产的增值,这种做法不符合现代市场经济的运作规律。

改革开放以后,我们国家不断探索和完善新的管理模式。1993年11月14日,十四届三中全会通过了《建立社会主义市场经济若干问题的决定》,明确提出了建立现代企业制度

的问题，使国家的企业改革进入了依法“转机建制”（即转换国有企业的经营机制，建立现代企业制度）的新阶段。1993年12月29日，八届人大常委会第五次会议通过了《中华人民共和国公司法》，以适应建立现代企业制度的需要，规范了公司的组织和行为。1994年11月2日，国务院在北京召开了全国建立现代企业制度试点工作会议，拉开了实施制度创新的序幕。

（二）什么是现代企业制度

现代企业制度是指以完善的法人财产权为基础，以有限责任为基本特征，以专家为中心的法人治理结构为保证，以公司制为主要形态的企业制度。十四届三中全会通过的《建立社会主义市场经济若干问题的决定》指出：“我们要建立的现代企业制度是指适应社会化大生产和社会主义市场经济发展的，企业真正成为面向国内、国际市场的法人实体和市场竞争主体的一种企业体制。”

现代企业制度体制涉及企业内部机制和外部环境的各个方面，是企业一系列制度的总称。它既包括企业的产权制度、组织制度、领导制度、管理制度、财务会计制度和劳动人事制度，又包括现代市场经济条件下处理企业与各方面（政府、投资者、职工、社会各界等）关系的行为准则和行为方式。

现代企业制度是适应现代化大生产要求的企业制度，实行该制度可以使我国企业尽快成长起来，充分与市场接轨，与国际接轨，使我国企业早日走向现代化、国际化。

现代企业制度主要有以下四个方面的基本特征：

1. 产权明晰

产权明晰是指产权关系与责任的清晰。完整意义上的产权关系是多层次的，它表明财产最终归谁所有、由谁实际占有、谁来使用、谁享受收益、归谁处置等财产权中一系列的权利关系。各种权利可以集中于某一主体，也可以在不同主体身上发生不同程度的分离。在现代企业中，无论是出资人还是企业法人，他们各自的权利、义务和责任，都用法律做出了界定。

2. 权责明确

主要指两个方面：在国家与企业的关系上，要明确国家作为出资者与企业之间权利和责任的划分；在企业内部，通过建立科学的法人治理结构，形成规范的企业领导体制和组织制度，界定股东大会、董事会、经理机构、监事会的权利和责任。

3. 政企分开

首先是政府的社会经济管理职能与经营性国有资产的所有者职能分开，其次是经营性国有资产管理、监督职能与经营职能分开。企业的经营权交还给企业，政府不再直接干预企业的决策和生产经营活动；企业办社会的职能由政府接过来，使企业将目标真正集中到追求经济效益上去。

4. 管理科学

企业管理要科学、有序和规范，当前应着重考虑的是：

- （1）注重企业的经营发展战略；
- （2）建立科学的领导体制和组织制度；
- （3）及时把握市场信息并有效地做出反应；
- （4）不断优化生产要素的组合；



(5) 注重实物管理的同时, 注重价值形态的管理。

二、现代企业制度的基本组织形式

现代企业制度的内容需要通过一定的组织形式来体现, 这种组织形式是否恰当合理, 直接影响着现代企业制度作用的发挥。选择什么样的企业组织形式, 将关系到国有企业和国有资产体制改革的成败。法人公司制是现代企业制度的最典型的组织形式。

(一) 法人公司制的作用

所谓公司制度, 就是指适应社会化大生产和现代市场经济要求的公司法人制度, 其表现形式主要是有限责任公司和股份有限公司。实行法人公司制的企业, 可以获得以下好处:

1. 能够迅速筹集大量的资金

随着社会经济的发展和科学技术的进步, 创办和经营一家企业所需的资金越来越多, 而个人的资金一般有限, 即使多人合伙也难以提供这么多的资金, 况且, 由于现代市场竞争日益激烈, 企业经营风险越来越大, 独资和合伙企业难以承担。而公司制具有责任的有限性、所有权的可转移性、所有权与经营权的分离性、企业寿命的长期性等许多优点, 对投资者有极强的吸引力, 能够调动投资者的积极性, 实现大量资金的迅速集中。

2. 能够优化社会资源的配置

公司制下, 企业的产权明晰, 且产权具有商品化、货币化、证券化的特点, 无论是股东的股权或是法人的产权, 都可以在市场上实现转让和买卖。在价格机制的引导下, 资本流向经营效率高、经济效益好的行业和企业, 从而促进了社会资源的优化配置。

3. 能够促进科学技术的研究和科技成果的转化

公司制加快了企业的发展, 加剧了企业间的竞争, 迫使企业加大科学技术研究的投入, 加快产品开发的力度, 加速科技成果的转化, 从而保证企业健康稳定地发展。

4. 能够不断地提高企业的管理水平

公司制实现了所有权与经营权的分离, 使那些具有管理才能的人才担当企业管理的重任, 给他们充分施展才能的空间; 公司制的组织制度, 实现了股东大会、董事会、监事会各自职责分明、三权分离, 使他们之间既相互制约又相互促进, 激发了企业的活力和动力; 公司制的管理科学化, 使企业的管理机制和管理制度得到不断发展和完善。这些都将不断地促进企业管理水平的提高。

(二) 公司的主要形式

1. 有限责任公司

有限责任公司又称有限公司, 在英、美称为封闭公司或私人公司, 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。股东之间并不要求等额, 可以有多有少。股东交付股本金后, 公司出具股权证书, 作为股东在公司中所拥有的权益凭证。这种凭证不同于股票, 不能自由流通, 须在其他股东同意的条件下才能转让, 并要优先转让给公司原有股东。

公司股东所负责任仅以其出资额为限 (有些公司以出资额倍数为限, 这种公司在美国又称担保有限公司), 即把股东投入公司的财产与他们个人的其他财产脱钩, 这就是所谓“有限责任”的含义。与无限责任股东相比, 有限责任股东所承担的风险大为降低。

公司的股东人数通常有最低和最高限额的规定。如英国、法国、日本等国都规定有限责任公司的股东人数必须在 2~50 人之间, 如果超过 50 人时, 须向法院申请特许或转为股份有限公司。中国《公司法》规定, 有限责任公司由 2~50 名股东共同出资设立。

有限责任公司最低注册资本数量要求不高, 中国《公司法》规定, 有限责任公司注册资本的最低限额为: 以生产经营或商品批发为主的公司为 50 万元人民币; 以零售为主的公司为 30 万元人民币; 科技开发、咨询、服务性公司为 10 万元人民币; 而股份有限公司的注册资本最低限额为 1000 万元人民币。

有限责任公司的优点是设立程序比较简单, 不必发布公告, 也不必公开账目, 尤其是公司的资产负债表一般不予公开, 公司内部机构设置灵活。其缺点是由于不能公开发行股票, 筹集资金的范围和规模一般都较小, 难以适应大规模生产经营活动的需要。因此, 有限责任公司这种形式一般适合于中小企业。

2. 股份有限公司

股份有限公司又称股份公司, 在英、美称为公开公司或公众公司, 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。

与其他类型的公司比较起来, 股份有限公司是典型的资合公司, 各国法律都把它视为独立的法人。公司股东的人身没有任何意义, 股东仅仅是股票的持有者, 他的所有权都体现在股票上, 并随股票的转移而转移。任何愿意出资的人都可以成为股东, 不受资格限制。公司股东人数有法律上的最低限额。法国、日本的法律规定不得少于 7 人, 中国《公司法》规定, 设立股份有限公司, 发起人不得少于 5 人, 其中有半数的发起人在中国境内有住所。

股份有限公司的资本总额均分为每股金额相等的股份, 以便于根据股票数量计算每个股东所拥有的权益。出资多的股东占有股票的数量多, 而不能单独增大每股的金额。在交易所上市的股份有限公司, 其股票可在社会上公开发行, 并可以自由转让, 但不能退股, 以保持公司资本的稳定。

股份有限公司的股东不论大小, 只以其认购的股份对公司承担责任。一旦公司破产, 或公司解散进行清盘, 公司债权人只能对公司的资产提出还债要求, 而无权直接向股东讨债。

为了保护股东和债权人的利益, 各国法律都要求股份有限公司的账目必须公开, 在每个财政年度终了时要公布公司的年度报告和资产负债表, 以供众多的股东和债权人查询。

股份有限公司的所有权与经营权分离。公司的最高权力机构是股东大会, 由股东大会委托董事会负责处理公司重大经营管理事宜。董事会聘任总经理, 负责公司的日常经营。此外, 公司往往还设立监事会, 对董事会和经理的工作情况进行监督。现代的公司制有利于在所有者、经营者和劳动者之间建立起互相激励、互相制衡的机制。

股份有限公司有许多突出的优点。除了股东承担有限责任, 从而减小了股东投资风险外, 最显著的一个优点是有可能获准在交易所上市。股份有限公司上市后, 由于面向社会发行股票, 具有大规模的筹资能力, 能迅速扩展企业规模, 增强企业在市场上的竞争力。此外, 由于股票易于迅速转让, 提高了资本的流动性。当股东认为公司经营不善时, 会在证券市场上抛售股票, 把资金转而投向其他公司, 这能对公司经理人员形成强大的压力, 鞭策他们努力提高企业的经济效益。

当然, 股份有限公司也有缺点, 如公司设立程序复杂, 组建和歇业不像其他类型公司那



样方便；公司营业情况和财务状况向社会公开，保密性不强；股东购买股票，主要是为取得股利和从股票升值中获利，缺少对企业长远发展的关心；所有权与经营权的分离，会产生复杂的委托——代理关系，等等。

尽管如此，股份有限公司仍然是现代市场经济中最适合大中型企业的组织形式。在市场经济国家，大中型企业通常都采取股份有限公司形式。这些公司在企业总数中的比例并不大，但它们的营业额、利润和使用的劳动力都占有很大比例，从而在国民经济中占据主导地位。

资料阅读：

沃尔玛公司实行员工持股制

全世界最大的零售企业美国沃尔玛公司经久不衰，多年来成就惊人，是与其实行员工持股制分不开的。沃尔玛之所以实行员工持股制又是与它的创始人山姆·沃顿 (Sam Walton) 对员工持股制有深刻的认识与体会有关。山姆·沃顿认为员工是最了不起的资源。公司是一个为同一目标行动的团队，从包括董事会成员、经理人员和所有合伙人那里获得力量。公司从不把公司员工称作员工而是称为合伙人。公司增强团队精神的一个最重要的举措是实行员工持股制。通过员工持股使员工与企业建立起产权关系，使员工从产权利益上关心企业，从而使公司和员工之间真正建立起合伙关系。山姆认为，公司分给员工的利润越多，员工们对公司的销售和利润增长的热情越高，贡献也越大。毕竟，零售业最重要的是零售店员与顾客之间的直接接触，销售业绩是通过员工的服务才达成的。通过建立员工持股制，一方面激发了员工的劳动积极性和创造性；另一方面员工不仅可以按股份分得现金红利，而且通过公司历年的配股、转增股、送红股和股票升值，积累了大量财富。

第三节 管理与企业管理

一、管理的概念

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。组织是一群人的集合，是两个或两个以上的人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。企业是一种组织，医院、学校和其他事业单位等也都是组织的具体表现形式。每一个组织，都有其基本的目标和使命。医院的使命和目标是治病救人；学校的使命和目标是教书育人；企业的使命和目标是生产出更多更好的产品以满足用户的需要等。为了完成组织的使命和目标，组织需要开展业务活动，如医院的诊治，学校的教学，工业企业的生产等。为了使各项活动能够有序的进行，需要另一项活动——管理。管理活动自古有之，人们在长期的实践中认识到了管理的必要性和重要性。但管理作为一个完整的概念，作为一门系统的且还在不断发展的学科，却只是近一、二百年的事。

什么是管理，从字面上讲，“管理”一词包含有“管辖”、“处理”、“管人”、“管事”的意思，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。长期

以来,古今中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释,不同的学派有着不同的观点:

(1) 管理就是用人,借他人之力把事情办好,即筹划、组织和控制一个组织或一组人。

(2) 管理是协调他人的活动,就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果。

(3) 管理就是决策,将不同层次、不同部门的管理问题的解决,都视为作出决策和实施决策的过程。

(4) 管理就是执行计划、组织、领导、控制等活动的过程。

综合各观点本书对管理所下的定义是:管理,就是通过计划、组织、领导和控制,协调以人为中心的组织资源与职能活动,以有效实现目标的社会活动。以上管理定义,包括以下涵义:管理的目的是有效实现目标。所有的管理行为,都是为实现目标服务的。有效实现目标使各类组织的一切职能活动既有效率又有效益;实现目标的手段是计划、组织、领导和控制;管理的本质是协调;管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。

二、管理的性质与职能

(一) 管理的性质

企业管理的性质是二重性的,是指管理的自然属性和社会属性,这一论断是马克思在分析和研究资本主义企业管理本质时首先提出的。

马克思在《资本论》中分析资本主义企业管理时指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”正确理解管理的两重性具有十分重要的现实意义。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是由生产力与社会化大生产所决定的,社会化的共同劳动需要管理,要按照大生产的要求,合理地进行计划、组织、协调和控制,没有这种管理,不仅由协作而发展的社会生产力发挥不出来,就连生产中人的要素和物的要素也会由于缺乏管理而变为人不能尽其才,物不能尽其用,无法达到提高劳动生产率和经济效益的目的。因此,管理是进行社会化生产所必需的、共有的,这是一种自然属性。这种自然属性主要决定于生产力发展水平和劳动社会化程度,而不取决于生产关系的性质。

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。

2. 管理的社会属性

管理总是在一定的社会制度和生产关系下进行的,不同的社会制度和不同的历史阶段,以及不同的社会文化都会使管理呈现出一定的差别,使其具有特殊性,这就是管理的社会属性。可见,管理的社会属性是由社会制度和生产关系决定的。

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,必须要结合自己本国、本部门、本单位的实际情况,因地制宜,才能取得预期的效果。



（二）管理的科学性和艺术性

管理是科学与艺术的结合。管理是人类重要的社会活动，具有客观规律性。管理作为科学，就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律，在逻辑的基础上，建立系统化的理论体系，并在管理实践中应用管理原理与原则，使管理成为在理论指导下的规范化的理性行为。如果不承认管理的科学性，不按规律办事，违反管理的原理与原则，随心所欲地进行管理，必然受到规律的惩罚，导致管理的失败。管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事，但它绝不是“按图索骥”的照章操作行为。管理理论作为普遍适用的原理、原则，必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中，面对千变万化的管理对象，因人、因事、因时、因地制宜，灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法，解决实际问题，从而在实践与经验的基础上，创造了管理的艺术与技巧。

（三）管理的职能

计划职能。计划职能是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。计划职能一般包括：调查与预测，制定目标，选择活动方式等一系列工作。任何管理者都有计划职能，而且，要想把工作做好，无论大事小事都不可能缺少事先的筹划。计划职能是管理首要职能。

组织职能。组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。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，选拔与配置人员，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。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；运用权威，实施指挥；激励下级，调动其积极性；以及进行有效沟通等。

控制职能。控制职能是指为保证实际工作与目标一致而进行的活动。一般包括：制定标准、衡量工作、纠正偏差等。控制是同计划紧密联系在一起。没有计划，控制失去了依据；没有控制，计划的实现也可能落空。实现控制职能，要求组织在其内部设立一套完整的、符合需要的、科学的、可行的规章制度。

管理的四大职能是相互融合、相互交叉的。一方面，在管理实践中，计划、组织、领导和控制是顺序履行的；另一方面，上述顺序又不是绝对的。不论何种组织，所处何种层次，甚至属于何种类型的管理者，都要履行这四大职能。

三、企业管理的概念

企业管理是根据企业的特性及生产经营规律，按照市场需求，对企业生产经营活动进行计划、组织、领导、控制和创新，充分合理地利用各种资源，实现企业的经营目标，满足社会的需要，不断谋求企业发展的一系列活动。

在企业管理实践中，企业管理的主体是管理者，对管理的效果负有最大责任。他们独立于企业的资本所有者，自主地从事企业经营活动，是企业管理的最高决策者和企业各项经营活动的统一领导者。企业管理者根据管理的四大职能还要在企业内部设计和维持一种环境，使在这种环境中工作的人能用尽可能少的支出，实现既定的目标。企业管理的核心是处理好企业内部各种人际关系，这就要求管理者具备较高的素质和技能：包括品德素质、知识素质、心理素质和概念技能、人际技能和技术技能等能力素质。

第四节 企业管理的思想和理论的演变

管理实践自古有之，但管理作为一门科学则是随着资本主义工业生产的发展，工厂制度的确立，由机器大工业生产逐步代替手工业生产，大规模的协作劳动成为基本的劳动形态后才应运而生的。企业管理的形成与发展大致经历三个阶段：传统管理、科学管理和现代管理阶段。它的各发展阶段是紧密相关的，并且前一阶段是后一阶段的基础，后一阶段是前一阶段的发展和继续。但是企业管理经历的各个阶段都有着不同的特征、理论和方法。

一、传统管理阶段

这个阶段是从18世纪60年代到19世纪末，经历了一百多年。

这个时期，工厂是以手工业为主要生产方式的资本主义生产企业，企业管理解决的主要问题有：一是如何分工协作，保证生产正常进行；二是如何减少资本的消耗，赚取更多的利润。因此，生产管理、工资管理和成本管理是传统管理阶段的主要内容。传统管理阶段的特点是没有完全摆脱小生产经营方式的影响，仍然凭个人经验进行生产和管理。工人凭经验操作，管理人员凭经验管理。工人和管理人员的培养采取师傅带徒弟的办法传授经验。因此，这个阶段基本上处于积累实践经验，为下一步做理论准备的阶段。

二、科学管理阶段

科学管理阶段是从19世纪末到20世纪40年代，大约经历了半个世纪。

19世纪末，随着生产的发展，企业规模不断扩大，管理对象和内容日趋复杂，传统管理已不能适应，因此产生了新的科学管理理论，管理进入了科学管理阶段，在这个阶段，由于生产社会化程度的提高，市场和企业规模的扩大，对管理工作的要求越来越高，出现了资本所有者和经营管理者的分离，产生了专职的管理人员。同时，管理的发展，要求对过去积累的管理经验，进行总结提高，使之系统化和科学化，以便形成理论用来指导管理实践。科学管理阶段的主要特点，就是注重工作方法的科学化和程序标准化，用科学方法代替以往的经验办法。

（一）泰罗的科学管理理论

首先提出科学管理理论的代表人物是美国的弗雷德里克·温斯洛·泰罗（1856—1915）。他于1911年发表了《科学管理原理》一书，开创了科学管理的新时期。在资本主义的企业管理史上，泰罗被誉为“科学管理之父”。他的理论的主要内容有：

1. 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，方法是选择合适而熟练的工人，把他们的每一项动作、每一道工序的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的总时间。据此制定出“合理的日工作量”，这就是所谓“工作定额原理”。

2. 为了提高劳动生产率，必须为工作配备“第一流的工人”。泰罗认为那些能够工作而不想工作的人不能成为第一流的工人，只要工作合适，每个人都能成为第一流的工人。而培训工人成为“第一流的工人”是企业管理当局的责任。

3. 要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境



标准化。泰罗认为必须用科学的方法对工作的操作方法、使用的工具、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,把各种有利的因素结合起来形成一种最好的标准化的方法。而这种方法的制定是企业管理者主要职责。

4. 实行有差别的计件工资制。按照作业标准和劳动定额,规定不同的工资率,对完成和超额完成定额的人,以较高的工资率支付工资;对完不成定额的人则按较低的工资率支付工资。

5. 工人和雇主双方都必须来一次“精神革命”。泰罗认为工人追求的是高工资,资本家追求的是高利润,如果劳动生产率得到了提高,不仅工人可以增加工资,而且资本家可以获得高额利润。因此,泰罗认为劳资双方必须变相互对抗为相互信任,共同为提高生产率而努力。

6. 把计划职能同执行职能分开,变原来的经验工作方法为科学工作方法。计划职能归企业当局,并设立专门的计划部门来承担。至于现场的工人,则从事执行职能,即按照计划部门制定的操作方法和指令,使用规定的标准化工具,来代替经验的工作方法。

7. 实行职能工长制。泰罗认为,为了使工长能够有效地履行职责,必须把管理细分,使每一个工长只承担一种职能。这种做法使一个工人同时接受几个职能工长指挥,容易造成混乱,所以没有得到推广。但这种思想为后来职能部门的建立和管理专业化奠定了基础。

8. 在管理控制上实行例外原则,即企业高层管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只保留对例外事项的决策和监督。

泰罗的科学管理理论在20世纪初得到了广泛的传播和应用,影响很大。在他同时代和以后的时代中,有很多人也积极从事管理实践与理论的研究,丰富和发展了科学管理理论。比较著名的有:亨利·甘特、吉尔布雷斯夫妇等。

(二) 法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔(1841—1925),法国人,1860年从圣文帝安国立矿业学院毕业,后进入康门塔里—福尔香堡采矿冶金公司,成为一名采矿工程师,并在此度过了整个职业生涯。从采矿工程师后任矿井经理直至公司总经理,由一名工程技术人员逐渐成为专业管理者,他在实践中逐渐形成了自己的管理思想和管理理论。1916年法约尔出版了《工业管理与一般管理》一书,是他一生管理经验和管理思想的总结。

1. 企业职能不同于管理职能。任何企业都有六种基本活动或职能,即技术、商业、财务、安全、会计、管理,管理活动是其中之一。在各类企业中,下属人员的主要能力是具有企业特点的职业能力,而较上层人员的主要能力是管理能力,而且随着地位的上升,管理越来越重要。

2. 管理要素。法约尔提出,管理这一职能活动是由五个管理职能组成的,即计划、组织、指挥、协调、控制。

3. 管理的十四条原则。法约尔提出了管理人员解决问题时应遵循的十四条原则:分工、职权与职责、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、人员报酬、集中化、等级链、秩序、公平、人员稳定、首创精神、团结精神等。

4. 管理教育的必要性和可能性。法约尔认为,企业对管理知识的需要是普遍的,而单一的技术教育适应不了企业的一般需要。因此应尽快建立管理理论,并在学校中进行管理教育,使管理教育起到技术教育那样的作用。