

PUP6

21世纪高职高专财经类**能力本位型**规划教材

现代企业管理

XIANDAI QIYE GUANLI

主 编 刘 磊
副主编 曾国琳

引入25个典型案例直击主题

设置10项技能实训巩固所学

结合4类考证知识点指导阅读



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

赠送
电子课件
www.pup6.cn

赠送
习题答案
www.pup6.cn

21 世纪高职高专财经类能力本位型规划教材

现代企业管理

主 编 刘 磊
副主编 曾国琳
参 编 杨文明 张丽娜
李 霞 梁逸更



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书紧密结合高职高专教学与实践编写而成,介绍企业管理基础知识和基本功能,通过探讨企业管理的发展过程,引出现代企业管理模式,并对现代企业管理各个模块进行详尽的论述,强调各管理职能之间的一体性和协调性。本书理论“够用、实用”,重点突出,知识体系与职业资格证(市场营销师、物流管理师、人力资源管理师、电子商务师)知识点结合,是一本通识性的企业管理教材,便于学生阅读和自学。

本书可作为高职高专经管与非经管专业的企业管理课程的教材,对于需要考取职业资格证书的社会企业工作人员来说,也不失为一本实用的培训教材或参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/刘磊主编. —北京:北京大学出版社, 2011. 11

(21世纪高职高专财经类能力本位型规划教材)

ISBN 978-7-301-19687-8

I. ①现… II. ①刘… III. ①企业管理—高等职业教育—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 225594 号

书 名: 现代企业管理

著作责任者: 刘 磊 主编

策 划 编 辑: 蔡华兵 吴 迪

责 任 编 辑: 陈颖颖 蔡华兵

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-19687-8/F · 2950

出 版 者: 北京大学出版社(地址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871)

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电 子 邮 箱: pup_6@163.com

印 刷 者: 三河市博文印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787mm×1092mm 16 开本 16.5 印张 386 千字

2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

随着中国经济的飞速发展，企业管理的重要性越来越被人们关注。可以说，全球化向传统企业管理方式提出了挑战，如何用好员工，迅速组织生产、销售，满足客户的需求，是许多企业管理者不断思考与探索的问题。通过各种信息技术，管理者可以在千里之外运筹帷幄，但是现在仍然有部分管理者陷于忙碌的日常事务，而忽略了企业的长远规划。

管理者在企业的发展过程中也会遇到一个又一个的瓶颈，如何实现自我突破，同样是其广泛探讨的内容之一。同时，企业发展还与一个国家的国民经济建设息息相关，我们需要建立适应不同经济发展阶段的企业管理体系，使企业适应现代商务的需求。

本书介绍企业管理的基础知识和基本功能，通过探讨企业管理的发展过程，引出现代企业管理模式，并对现代企业管理各个模块进行详尽的论述。本书强调各管理职能之间的一体性和协调性，理论部分仍按照传统的方式编写，但将学生需要实际操作的内容基于工作过程开发，使学生一看就能明白怎样操作，突破了全理论化教材只注重理论阐述的局限，既让学生学到基本理论知识，又让学生能掌握实际的工作过程。

本书作为通识性的现代企业管理教材，可由经管与非经管专业作为企业管理的概论性课程来学习。对于需要考取职业资格证书（市场营销师、物流管理师、人力资源管理师、电子商务师）的学生，本书尤为适用，我们在编写相应章节时，从岗、证、课一体化的角度出发，使内容同考证知识点相结合，有利于指导学生复习考证。

本书由广东纺织职业技术学院刘磊担任主编，曾国琳担任副主编。本书具体编写分工是：刘磊编写第4章、第5章、第6章、第9章，刘磊和曾国琳共同编写第1章，曾国琳编写第2章、第10章，茂名职业技术学院梁逸更编写第3章，番禺职业技术学院张丽娜编写第7章，四川商务职业学院李霞编写第8章，广东正平天成律师事务所（律师、注册会计师）杨文明编写第11章。全书由刘磊统稿。

本书参考或引用了许多专家、学者的资料，编者已尽可能地在参考文献中列出，在此对他们表示衷心的感谢！

读者在使用本书过程中有任何建议，请同编者联系，电子邮箱是 lioulei@163.com。由于编写时间仓促，再加上编者水平有限，书中难免有疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

编 者

2011年8月

目 录

第 1 章 企业管理概述	1	第 4 章 人力资源开发与管理	59
1.1 企业概述	2	4.1 人力资源开发与管理的工作基础	60
1.1.1 企业的概念	2	4.1.1 工作岗位调查	60
1.1.2 企业的分类	3	4.1.2 工作岗位说明书	61
1.1.3 现代企业的作用	5	4.2 人员招聘	63
1.2 企业管理的基本理论及其发展	6	4.2.1 人员补充的途径与招聘 信息的发布	63
1.2.1 管理及其性质与职能	6	4.2.2 简历筛选	66
1.2.2 管理基本理论的发展阶段	9	4.2.3 面试过程中的发问与发问 目的	67
1.3 企业管理的内容及其基础工作	12	4.2.4 让合适的人做合适的事	68
1.3.1 企业管理的内容和方法	12	4.3 员工培训	69
1.3.2 企业管理的基础工作	13	4.3.1 员工培训的原则	69
思考题	16	4.3.2 员工培训系统的结构设计	70
第 2 章 战略管理	17	4.4 绩效与薪酬	73
2.1 战略管理概述	18	4.4.1 绩效管理	73
2.1.1 企业战略管理	18	4.4.2 薪酬管理	79
2.1.2 企业战略的构成要素	19	思考题	84
2.2 企业战略的类型	21	技能实训	84
2.2.1 公司层次战略	21	第 5 章 财务管理	85
2.2.2 业务层次(经营单位)战略	24	5.1 财务管理概述	86
2.2.3 职能层次战略	28	5.1.1 财务管理的概念和目标	86
2.3 战略管理的过程	29	5.1.2 财务管理原则	87
2.3.1 战略分析与战略决策	29	5.1.3 资金的时间价值	89
2.3.2 战略实施及控制	35	5.1.4 经济学成本和会计学成本 简介	91
思考题	35	5.2 财务管理的内容	93
技能实训	36	5.2.1 筹资管理	94
第 3 章 市场营销管理	37	5.2.2 投资管理	97
3.1 市场营销概述	38	5.2.3 营运资金管理	99
3.1.1 市场营销的概念	38	5.2.4 利润分配管理	100
3.1.2 市场营销的功能	39	5.2.5 具体单证管理	101
3.1.3 市场营销管理演变	39	5.3 财务分析	101
3.2 分析和选择目标市场	40	5.3.1 财务分析的内容	102
3.2.1 分析市场机会	41	5.3.2 财务分析的相关指标	102
3.2.2 选择目标市场	43	思考题	106
3.3 市场营销策略	47	技能实训	106
3.3.1 产品策略	47	第 6 章 物流管理	109
3.3.2 价格策略	48	6.1 物流管理概述	110
3.3.3 渠道策略	51	6.1.1 物流的概念	110
3.3.4 促销策略	54		
思考题	57		
技能实训	57		

第 1 章 企业管理概述



学习目标

通过本章学习，学生应该掌握企业的概念、类型与特征，懂得管理的含义、作用，了解管理思想的发展历程，熟悉企业管理的基础工作。



学习要求

知识要点	能力要求	相关知识
企业概述	掌握企业的概念和特征	企业的分类
企业管理的定义及发展过程	1. 掌握企业管理的概念 2. 掌握企业管理的基本理论及其发展	企业管理的性质与职能
企业管理的内容及其基础工作	1. 了解企业管理内容和方法 2. 懂得企业管理的基础工作	企业管理的方法和基础工作



案例导入

王总经理的一天

王某是广东天天食品公司的总经理，他相信那句老话“早起的鸟儿有虫吃”。这一天清晨，他比往常早一个小时就起来了。洗漱、穿衣、吃早餐、快速地浏览晨报，当王某驱车上路时，他看了一眼手表，6:28！从家里开车到上班地点只需15分钟。

王某今天早上的心情特别好，最近的财务报表显示，公司销售收入和利润达到有史以来的一个最高点。

王某决定今天要把手头的工作清理一下，像往常一样，他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午3:30有一个会议以外，整天的其他时间都是空着的，因此他可以解决许多重要的问题。他打算审阅最近的审计报告并签署意见，再仔细检查一下公司TQM计划的进展情况。他还打算开始计划下一年度预算——离公司董事会审议日期还有不到两个星期了，他一直抽不出时间来做这件事。王某还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上：与公司厂长讨论几个员工的投诉问题；写一份10分钟的演讲稿，准备应邀在星期五的商务会议上致辞。

王某到达公司时是6:45，他还没走到自己的办公室，就被会计科李科长拦住了，王某的第一个反应是：“她这么早在这里干什么？”李科长告诉他设备部的统计员昨天晚上10点才把工资表做出来，她今天早上6:00就来了，想尽快汇总完公司的工资表总表。李科长告诉他，实在没办法按时上报这个月的工资总表了。王某做了个记录，打算与设备部部长交换一下意见。

进到办公室里，王某注意到他的计算机邮件系统在闪烁。在检查了他的电子邮件后，王某发现只有一项需要立即处理——他的助手已经草拟出下一年度公司全部管理者和专业人员的假期时间表，它必须经王某审阅和批准。处理这件事只需10分钟，但实际上占用了王某20分钟的时间。



现在首先要办的事是下一年度预算。王某在他计算机工作表上,开始计算公司需要什么设备以及每项的成本是多少。这项工作刚进行了1/3,便接到公司厂长打来的电话。电话中说在夜班期间,5台主要的输送机有一台坏了,维修工修好它花费了3000元,这些钱没有列入支出预算,而要更换这个系统大约要花费32000元。王某知道,本年度的设备预算已经用完,于是,他在10:00安排了一个会议,和公司厂长、财务部主任一起研究这个问题。

王某又回到他的工作表上,这时物流部主任突然闯入他的办公室,原来物流部主任在货车调度计划方面遇到了困难,经过20分钟的讨论,两个人找到了解决办法。王某把这件事记下来,要找公司的物流部长谈一次,好好向他询问一下公司的货运问题,以及什么时候公司的运输合同到期重新招标。

看来打断王某今天日程的事情还没有完,他又接到公司总部负责法律事务的职员打来的电话,他们需要数据来为公司的一桩官司应诉——公司一位前员工向法院提起劳动诉讼。王某把电话转接给人力资源部。王某的秘书又送来一大叠文件要他签署。突然,王某发现10:00到了,公司厂长和财务部主任已经在他办公室外面等候。三个人一起审查了输送机的问题并草拟了几个选择方案,准备在下午举行的会议上讨论。

现在是11:05,秘书提醒他与工商局领导约定午餐的时间已经快到了,王某赶紧开车前往约定地点,好在只迟到了10分钟。

下午2:00,王某返回他的办公室,生产部主任已经在那里等着他了。两个人仔细检查了公司布置的调整方案,以及通道面积是否符合消防安全要求,时间持续得比较长,因为中间被三个电话打断。

下午3:35,王某和生产部主任穿过大厅来到会议室,例行会议通常只需要一个小时,不过,讨论员工劳动诉讼和输送系统问题的时间拖得很长。这次会议持续了两个多小时,当王某回到他的办公室时,他觉得该回家了,因为晚上还有一个公益活动仪式等着他去参加。

开车回家的时间对王某来说仿佛用了一个小时而不是15分钟,他已经筋疲力尽了。11个小时以前,他还期盼着一个富有成效的工作日,现在这一天过去了,王某不明白:“我完成了哪件事?”当然,他知道他干完了一些事。但是今天本来有更多的事是他想要完成的。是不是今天有点特殊?王某承认不是的,每天开始时他都有着良好的打算,而回家时都不免感到有些沮丧。他整日就像置身于琐事的洪流中,中间还不断地被打断。他是不是没有做好每天的计划?他说不准。他有意使每天的日程不要排得过紧,使他能够与人们交流,使得在人们需要他时他能抽得出时间来。但是,他不明白是不是所有管理者的工作都经常被打断和忙于救火,他能有时间用于计划和防止意外事件的发生吗?

(资料来源:罗宾斯·管理学·中国人民大学出版社,有改写)

1.1 企业概述

企业是社会发展的产物,因社会分工的发展而成长壮大,是市场经济活动的主要参与者,是市场的主体,各种企业并存,共同构成市场经济的微观基础。

1.1.1 企业的概念

企业是指依法设立的以营利为目的、从事商品的生产经营和服务活动的独立核算经济组织,广义上包括营利性和非营利性两类。在商品经济范畴,作为组织单元的多种模式之一,企业是按照一定的组织规律有机构成的经济实体,一般以营利为目的,以实现投资人、客户、员工、社会大众的利益最大化为使命,通过提供产品或服务换取收入。



现代企业的4个特征如图1.1所示。

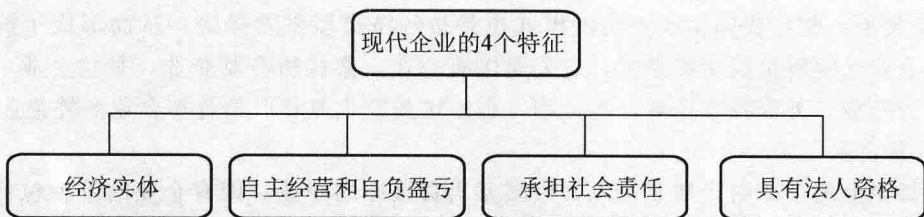


图 1.1 现代企业的 4 个特征

(1) 企业是经济实体。企业不同于政府部门、事业单位，它必须追求经济效益，获取利润。盈利是企业创造附加值的重要组成部分，也是社会对企业所生产的产品和服务满足社会需要的认可和报酬。

(2) 企业必须自主经营和自负盈亏。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利并承担相应的责任。企业经营必须自负盈亏，用自负盈亏来制约自主经营。

(3) 企业必须承担社会责任。企业要满足社会的需要，不仅指满足消费者的需要，而且也应满足包括出资者、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，企业还应为社会提供就业机会，要防止环境污染、维护生态平衡和节约资源等。

(4) 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组织机构、组织章程等。

1.1.2 企业的分类

企业种类的确定一般有两个标准，即法定标准和学理标准。法定标准是根据企业法规定所确认和划分的企业类型，法定的企业种类具有法律的约束力和强制性，但因企业的类型不同，法律对不同种类企业规定的具体内容与程序上的要求也有很大区别；学理标准是研究企业和企业法的学者们根据企业的客观情况以及企业的法定标准对企业类型所作的理论上的解释与分类，这种分类没有法律上的约束力和强制性，但学理上的解释对企业法的制定与实施有着指导和参考作用。

1. 企业法对企业的分类

企业法定分类的基本形态主要是独资企业、合伙企业和公司。法律对这3种企业划分的依据基本作了概括，即企业的资本构成、企业的责任形式和企业在法律上的地位。从我国的立法实践来看，我们基本上按所有制形式安排企业立法、划分企业类型。随着市场经济体制的逐步完善和企业改革的进一步深化，我国也将把独资企业、合伙企业和公司作为我国企业的基本法定分类。目前，我国已颁布《中华人民共和国公司法》（后文简称《公司法》）、《中华人民共和国合伙企业法》和《中华人民共和国独资企业法》。

此外，在我国还可以按照经济类型对企业进行分类。这是目前我国对企业进行法定分类



的基本做法。根据宪法和有关规定，我国目前有国有经济、集体所有制经济、私营经济、联营经济、股份制经济、涉外经济(包括外商投资，中外合资及港、澳、台地区投资经济)等经济类型，相应我国企业立法的模式也是按经济类型来安排的，从而形成了按经济类型来确定企业法定种类的特殊情况，它们是国有企业，集体所有制企业，私营企业，股份制企业，联营企业，外商投资企业，港、澳、台地区投资企业和股份合作企业 8 种企业类型。

1) 国有企业

这是指企业的全部财产属于国家，由国家出资兴办的企业。国有企业的范围包括中央和地方各级国家机关、事业单位和社会团体等使用国有资产投资所兴办的企业；也包括实行企业化经营、国家不再核拨经费或核拨部分经费的事业单位及从事生产经营活动的社会团体；还包括上述企业、事业单位、社会团体等使用国有资产投资所兴办的企业。

2) 集体所有制企业

这是指一定范围内的劳动群众出资兴办的企业。它包括城乡劳动者使用集体资本投资兴办的企业，以及部分个人通过集资自愿放弃所有权并依法经工商行政管理机关认定为集体所有制的企业。

3) 私营企业

这是指企业的资产属于私人所有，有法定数额以上的雇工的营利性经济组织。在我国这类企业由公民个人出资兴办并由其所有和支配，而且其生产经营方式是以雇佣劳动为基础，雇工人数应在 8 人以上。这类企业原以经营第三产业为主，现已涉足第一、第二产业，向科技型、生产型、外向型方向发展。

4) 股份制企业

企业的财产由两个或两个以上的出资者共同出资，并以股份形式构成的企业。我国的股份制企业主要是指股份有限公司和有限责任公司(包括国有独资公司)两种组织形式。某些国有、集体、私营等经济组织虽以股份制形式经营，但未按《公司法》有关既定规范改制的，未以股份有限公司或有限责任公司登记注册的，仍按原所有制经济性质划归其经济类型。

5) 联营企业

这是指企业之间或者企业、事业单位之间联营，组成新的经济实体。具备法人条件的联营企业，独立承担民事责任；不具备法人条件的，由联营各方按照出资比例或者协议的约定，以各自所有的或者经营管理的财产承担民事责任。如果按照法律规定或者协议的约定负连带责任的，则要承担连带责任。

6) 外商投资企业

这类企业包括中外合营者在中国境内经过中国政府批准成立的，中外合营者共同投资、共同经营、共享利润、共担风险的中外合资经营企业；也包括由外国企业和其他经济组织按照平等互利的原则，按我国法律以合作协议约定双方权利和义务，经中国有关机关批准而设立的中外合作经营企业；还包括依照中国法律在中国境内设立的，全部资本由外国企业、其他经济组织或个人单独投资、独立经营、自负盈亏的外资企业。

7) 港、澳、台地区投资企业

这是指港、澳、台地区投资者依照中华人民共和国有关涉外经济法律、法规的规定，以合资、合作或独资形式在祖国大陆兴办的企业。在法律适用上，它以中华人民共和国涉外经济法律、法规为依据，在经济类型上，它是不同于涉外投资的经济类型。



8) 股份合作企业

这是指一种以资本联合和劳动联合相结合作为其成立、运作基础的经济组织。它把资本与劳动力这两个生产力的基本要素有效地结合起来,是具有股份制企业与合作制企业优点的新兴的企业组织形式。

2. 公司的类型

1) 以法律规定为标准分类

国际上通行的做法是把公司分为有限责任公司、无限公司、两合公司和股份有限公司。我国《公司法》并没有把无限公司和两合公司放进去。我国《公司法》规定公司的基本类型为有限责任公司和股份有限公司,如图 1.2 所示。

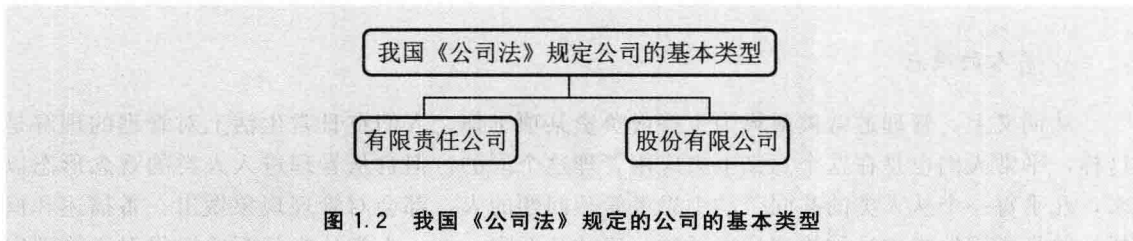


图 1.2 我国《公司法》规定的公司的基本类型

2) 以控制管理关系为标准分类

根据控制管理关系,公司可以分为母公司和子公司。母公司是指因持有有一定出资比例而控制其他公司的公司;子公司是指一定比例的股份被其他公司持有,从而受制于其他公司的公司。子公司和母公司两者都是独立法人。

3) 以公司的信用基础为标准分类

以公司的信用基础为标准,公司可以分为人合公司、资合公司以及两合公司。人合公司是指以股东个人的财力、能力和信誉作为信用基础的公司;资合公司是指以资本的结合作为信用基础的公司;两合公司是指同时以公司资本和股东个人信用作为公司信用基础的公司。

1.1.3 现代企业的作用

(1) 企业是市场经济活动的主要参加者。市场经济活动的顺利进行离不开企业的生产和销售活动,离开了企业的生产和销售活动,市场就成了无源之水,无本之木。因此,企业的生产和经营活动直接关系到整个市场经济的发展。

(2) 企业是社会生产和流通的直接承担者。社会经济活动的主要过程即生产和流通,这些都是企业来承担和完成的。离开了企业,社会经济活动就会中断或停止。企业的生产状况和经济效益可直接影响国家经济实力的增长及人民物质生活水平的提高。

(3) 企业是社会经济技术进步的主要力量。企业在经济活动中通过生产和经营活动,在竞争中不仅创造和实现社会财富,而且也是先进技术和先进生产工具的积极采用者和制造者,这在客观上推动了整个社会经济技术的进步。

从企业在社会经济活动中的作用我们不难看出,企业就好比国民经济的细胞,我国的国民经济体系就是由数以百万计的不同形式的企业组成的,千千万万个企业的生产和经营活



动，不仅决定着市场经济的发展状况，而且决定着我国社会经济活动的生机和活力。所以，我们说企业是最重要的市场主体，在社会经济生活中发挥着巨大作用。

1.2 企业管理的基本理论及其发展

由于管理概念本身具有多义性，它不仅有广义和狭义的区别，而且还因时代、社会制度和专业的不同，产生不同的解释和理解，随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展，人们对管理现象的认识和理解的差别还会更加明显。

1.2.1 管理及其性质与职能

1. 前人的观点

从词义上，管理通常被解释为主持或负责某项工作。人们在日常生活上对管理的理解是这样，平常人们也是在这个意义上去应用管理这个词的。但自从管理进入人类的观念形态以来，几乎每一个从人类的共同劳动中思考管理问题的人，都会对管理现象做出一番描述和概括，并且顽固地维护这种描述和概括的正确性甚至唯一性，人类从来就不曾取得对于管理定义的一致理解。

长期以来，许多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。到目前为止，管理还没有一个统一的定义。特别是本世纪以来，各种不同的管理学派，由于理论观点的不同，管理学者对管理概念的解释更是众说纷纭。

(1) 管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业还是政府)都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。(泰罗·科学管理原理)

(2) 管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。(法约尔·工业管理和一般管理)

(3) 管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。(哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克·管理学)

(4) 管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”，其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。(小詹姆斯·唐纳利，詹姆斯·吉布森，约翰·伊凡·管理学基础——职能·行为·模型)

关于管理的定义可以列举很多，以上几种具有一定的代表性，综合分析上述各种不同观点，总的来说，它们各有真知灼见，也各有不足之处，但这些定义都着重从管理的现象来描述管理本身，而未揭示出管理的本质。那么，如何对管理这一复杂的概念进行比较全面和一般地概括呢？

2. 本书对管理的定义

让我们对管理活动的一般情况先做一下剖析。首先，管理是一种行为，作为行为，首先应当有行为的发出者和承受者，即谁对谁做；其次，还应有行为的目的，即为什么做。因此，形成一种管理活动，首先要有管理主体，即说明由谁来进行管理的问题，要有管理客体，即说明管理的对象或管理什么的问题；再次要有管理目的，即说明为何而进行管理的问题。



题。有了以上3个要素，就具备了形成管理活动的基本条件。同时，我们还应想到，任何管理活动都不是孤立的活动，它必须要在一定的组织、环境和条件下进行。

一般认为，企业管理是社会组织中为实现预期目标，通过计划、组织、领导、控制和创新，协调以人为中心的活动过程。企业管理的概念包括以下4个方面的含义。

(1) 管理的目的是实现预期目标。所有的管理行为，都是为实现目标服务的。世界上既不存在无目标的管理，也不可能实现无管理的目标。

(2) 管理的手段是计划、组织、领导、控制和创新。管理是一个动态的过程，要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制和创新等管理过程，这是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

(3) 管理的本质是协调。协调就是使人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调，都是为了协调。协调是社会组织不可缺少的活动，协调的中心是人，协调的方法是多样的。

(4) 管理的主体是管理者。美国管理学家德鲁克认为：管理者的第一个责任是管理一个组织，管理者应明确，组织是什么，它的目标是什么，如何实现其目标；管理者的第二个责任是管理管理者，对管理者应该通过目标管理和自我控制进行管理，管理者应该培养其下属；管理者的第三个责任是管理工作和工人，主要是激励组织成员发挥其创造的热情，求得组织创造的最佳效果。

3. 管理的性质与职能

1) 管理的性质

管理的性质主要包括管理的两重性、管理的科学性和艺术性。

(1) 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。管理的两重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。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收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，不存在一个适用于古今中外的普遍的管理模式。因此，在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时，必须要结合本国、本部门、本单位的实际情况，因地制宜，才能取得预期效果。

(2) 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的客观规律。人们经过无数次的实践与成败，从中收集、归纳、总结出一系列反映管理过程中客观规律的管理理论和一般方法。管理是一门科学，它是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。管理人员仅靠背诵管理原则、原理进行管理活动，如同医务人员靠背诵医书诊断疾病、建筑师靠公式设计建筑一样，必然是脱离或忽视实际情况的无效活动。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，才能进行有效地管理。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。因此，管理既是一门科学，又是一种艺术，是科学与艺术的有机结合体。掌握管理的这一特性，对于我们学习管理和从事管理工作来说是十分重要的。

2) 管理的职能

管理职能指管理承担的功能。现在最被广泛接受的是将管理分为四项基本职能，即计划、组织、领导、控制，如图 1.3 所示。

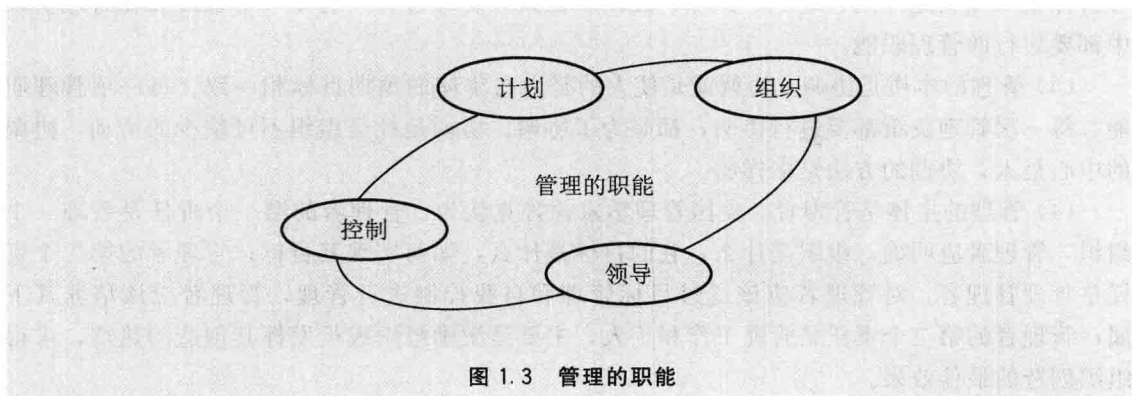


图 1.3 管理的职能

(1) 计划。计划就是确定组织未来发展目标以及实现目标的方式。计划职能是管理的首要职能，组织中所有层次的管理者，都必须从事计划活动。计划职能一般包括：确定目标、调查与预测、选择实现预期目标的活动方案等一系列工作。

(2) 组织。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。组织职能服从于计划职能，并反映组织计划完成目标的方式。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、实现组织目标的保证。

(3) 领导。领导是运用影响力激励员工以便促进组织目标的实现。同时，领导也意味着创造共同的文化和价值观念，在整个组织范围内与员工沟通组织目标和鼓舞员工树立起追求卓越表现的愿望。此外，领导也包括对所有部门中，职能机构内直接与管理者一道工作的员工进行激励。领导职能一般包括：选择正确的领导方式、实现有效沟通、激励下级并调动其积极性、加强领导者修养与领导艺术等。

(4) 控制。控制是对员工的活动进行监督，判定组织是否正朝着既定的目标健康地向前发展，并在必要的时候及时采取矫正措施。人们在执行计划的过程中，由于受到各种因素的干扰，常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现，就需要有控制职能。

法国管理学者法约尔最初提出把管理的基本职能分为计划、组织、指挥、协调和控制。后来，又有学者认为人员配备、领导、激励、创新等也是管理的职能。何道谊先生的《论管理的职能》一书中依据业务过程把管理分为目标、计划、实行、检馈、控制、调整六项基本职能，加之人力、组织、领导三项有关人的管理方面的职能，系统地管理分为九大职能。



1.2.2 管理基本理论的发展阶段

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。管理实践、管理思想、管理理论三者之间的关系如图 1.4 所示。

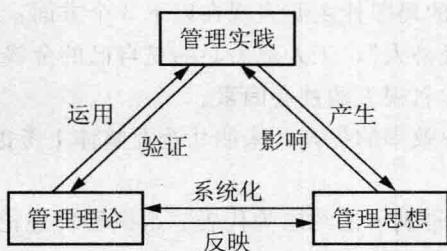


图 1.4 管理实践、管理思想、管理理论三者之间的关系示意图

管理的形成与发展大体经历了 3 个阶段。

1. 第一阶段：传统管理阶段

传统管理阶段的时间是 18 世纪后期到 20 世纪初期，由手工业生产过渡到近代机械化生产早期，属资本主义自由竞争阶段。这时虽然出现了工厂，但还处于工厂发展的早期阶段，管理工作一开始并不很受重视。之后由于使用机器，劳动分工协作显得越来越重要，因此，管理工作显得很重要了，其工作内容是传授管理者的经验。这一阶段虽然出现了亚当·斯密、巴贝奇、欧文等科学管理思想的先驱，但还没有形成系统的、科学的管理理论。

2. 第二阶段：科学管理阶段

科学管理是从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代，经历了大约半个世纪。所谓科学管理，是指符合客观规律的管理，也就是按照社会化大生产的特点和规律进行的管理。

1) 科学管理理论

科学管理理论的创始人是美国的弗雷德里克·泰罗。他的代表作是 1911 年出版的《科学管理原理》一书。由于泰罗在科学管理理论和实践方面的成就，所以被称为“科学管理之父”。

(1) 泰罗管理理论的基本观点如下：

- ① 科学管理的根本目的是谋求最高工作效率。
- ② 达到最高工作效率的重要手段是用科学的管理方法代替旧的经验管理。
- ③ 实现科学管理要求管理人员和工人友好合作。他认为，管理人员和工人都应注意力从盈利分配转移到增加盈利总量上来，从而使工人增加工资，业主增加利润。

(2) 依据上述观点，泰罗提出了如下的管理制度(称“泰罗制”)：

- ① 为工人制定科学的操作方法和工作定额，实行工具和机器标准化。通过动作和时间研



究，选用标准工具和机器，制定出科学的操作方法和工作定额。

② 实行差别计件工资制，鼓励工人完成或超额完成工作定额。这是基于人是“经济人”的认识而提出来的。差别计件工资制对未完成定额的工人按低于正常单价的工资率计算工资，对超额完成定额的按高于正常单价的工资率计算工资(包括定额内的部分)。

③ 对工人进行选择、培训，根据能力分配工作岗位。

④ 制定科学的工艺规程。

⑤ 实行计划职能与操作职能相分离。

(3) 泰罗科学管理理论的局限性主要表现在以下 3 个方面：

① 认为人是纯粹的“经济人”，工人最关心的是自己的金钱收入。

② 偏重管理技术因素，忽视人的社会因素。

③ 只注重工作现场作业效率的提高，未能从企业整体上考虑如何解决好经营管理问题。

2) 组织管理理论

组织管理理论以法国的亨利·法约尔为代表。组织管理理论是从企业整体上研究管理职能和一般管理原则的。法约尔的代表作是 1925 年出版的《工业管理与一般管理》一书。

组织管理理论包括 3 方面的内容：一是将企业的全部活动概括为六大类别，管理是其中的一类；二是把管理的要素看成是管理的职能，即计划、组织、指挥、协调与控制；三是提出了管理工作的十四条原则。

(1) 法约尔认为，企业无论大小，其全部活动可概括为 6 种类型。

① 技术工作：设计、制造。

② 商业工作：采购、销售。

③ 财务工作：资金的筹集和使用。

④ 会计工作：记账、算账与统计。

⑤ 安全工作：商品、设备及人身安全。

⑥ 管理工作：计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔认为，管理是由计划、组织、指挥、协调和控制五大要素构成，称其为五大职能，并体现在领导对整个组织成员的管理活动之中。

(2) 法约尔在《工业管理与一般管理》一书中根据自己的经验提出了一般管理的十四条原则，人们称之“法约尔法则”。

① 劳动分工。各项管理和技术工作必须实行专业化分工。

② 权力与责任。职权与职责应对应。

③ 纪律。遵守协议，以达到服从、专心与尽力。

④ 统一命令。雇员只接受一个上级的命令。

⑤ 统一管理。一个项目应只有一计划，一个领导。

⑥ 个人利益服从集体利益。

⑦ 合理报酬。报酬公平、合理。

⑧ 集中。权力集中是一种趋势。

⑨ 等级系列。从高到低有合理的主管人员系列。

⑩ 秩序。人或事各有其位。

⑪ 平等。上级对下属一视同仁。

⑫ 人员稳定。保持人员稳定。



⑬ 首创精神。

⑭ 集体精神。职工之间和谐与团结。

法约尔由于较长时间担任企业中的上层领导职务，所以他是站在企业全局的高度来研究管理问题的，因而他的管理思想的系统性和理论性比较强。他对管理的五大要素的分析为管理科学提供了一套科学的理论框架，他提出的管理原则具有普遍的意义。

3. 第三阶段：现代管理阶段

第二次世界大战后，世界上许多国家都致力于发展本国经济，科学技术迅速发展，生产社会化程度日益提高，生产力发展加快。生产力的快速发展，对管理提出了更高的要求。因此，第二次世界大战以后，特别是20世纪50年代至70年代，管理科学有了飞速的发展，各种管理理论不断涌现，并形成了不同的派别。

1) 管理程序学派

管理程序学派是在法约尔管理思想的基础上发展起来的，它的代表人物是美国的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈，其代表作是他们二人合著的《管理学》。该学派的基本观点是将管理视为一套程序，并由许多职能要素构成，其中得到公认的职能要素是计划、组织、指挥、控制、协调职能。根据这些职能可归纳出若干指导原则，按照这些原则进行指导，可以提高组织效率，达到组织目标。

2) 行为科学学派

行为科学学派是在人群关系论的基础上发展起来的，它的代表人物是美国的马斯洛和赫兹伯格，马斯洛的代表作是《激励与个人》，赫兹伯格的代表作是《工作的推动力》。他们认为，管理中最重要的是对人的管理，要研究人、尊重人、关心人。人是有需要的，需要是多方面的，需要引起动机，动机产生行为，因此满足人的需要可以激励人的行为。

3) 决策理论学派

决策理论学派是从社会系统学派发展起来的，它的代表人物是美国卡内基梅隆大学教授伯特·西蒙，其代表作是《管理决策新科学》。他认为，管理的关键是决策。他把决策分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是对反复出现的简单的管理问题事先制订一套例行程序，人们依照执行；非程序化决策是对一次性出现或其性质或结构尚不确定的比较复杂的问题，无例行程序可循，需要决策者根据具体情况具体分析。

4) 系统管理学派

系统管理学派是将自然科学中的系统论和控制论引入到管理科学中而发展起来的，它的代表人物是卡斯特等人，其代表作是《系统理论和管理》。系统管理学派把组织看成是一个系统，系统由相互联系、相互作用的子系统构成。

5) 权变理论学派

权变理论学派是一种较新的管理理论学派，它的代表人物是英国的伍德沃德等人。他们认为，组织和组织成员的行为是复杂的，而环境也是复杂的，没有一种管理理论和管理方法适于所有情况。因此，管理方式或方法应随情况而变，根据不同情况建立不同的管理模式。建立模式时应考虑以下因素：组织的规模和结构、工艺技术的复杂性、管理者的位置与权力、人员的素质、环境的不确定性。

6) 管理科学学派

管理科学学派又称数理学派，是泰罗科学管理理论的继承和发展，它的代表人物是美国



的伯法，其代表作是《现代生产管理》。该学派的基本观点是采用数学模型进行科学决策，减少决策的个人艺术成分，以经济效果作为评价方案是否可行的依据，广泛使用电子计算机。

7) 经验主义学派

经验主义学派的代表人物是戴尔和杜拉克，戴尔的代表作是《伟大的组织者》、《管理：理论和实践》，杜拉克的代表作是《有效的管理者》。他们重点分析了许多组织管理人员的经验，然后加以概括，找出其中具有共性的东西，进行系统化、理论化，并向管理人员提供。

1.3 企业管理的内容及其基础工作

企业就像一个人需要各器官相互配合一样，也需要各职能部门协调合作，才能正常运转。所以企业管理的工作千头万绪、纷繁复杂，要管理好企业，也需要做好管理的基础工作；否则，空中楼阁是会掉下来的。

1.3.1 企业管理的内容和方法

1. 企业管理的内容

企业的全部经济活动可以分为两大部分：一是以企业营销为中心的经营活动，主要包括经营环境分析、经营战略制定、经营决策与计划、市场营销、技术开发、物流管理、财务管理等；二是以生产为中心的组织活动，包括生产过程组织、劳动组织、生产计划、生产控制、物资管理、设备管理、质量管理等。

应当注意的是，上述管理内容的划分也是相对的，各项管理内容之间是相互联系、相互渗透和相互制约的，不可能截然分开。

2. 企业管理的方法

企业管理方法是指为达到企业管理目标所采取的方式、手段、措施、途径等。现代企业管理的方法很多，一般可分为行政方法、经济方法、法律方法、教育方法和技术方法五大类。

1) 行政方法

行政方法是指企业各级行政组织机构运用其权力，通过发布命令和指示、颁布规章制度、制订和贯彻企业计划等手段管理企业的方法。企业行政机构具有特定的权力，其行政方法具有强制性，企业所有人员都必须服从和执行。

2) 经济方法

经济方法是指按照客观的经济规律的要求，正确运用经济手段和经济责任制管理企业的方法。其具体内容包括以下几点：

(1) 正确处理好各种分配关系。根据按劳分配的原则，科学合理地分配工资、津贴、奖金和罚款。

(2) 根据市场需求和国家有关规定，合理确定产品的价格。

(3) 在国家政策和法律允许的范围内，合理分配企业的利润。