



中等职业教育“十二五”规划教材

现代企业**管理**

(经管大类专业适用)

王英杰 邹彬 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



中等职业教育“十二五”规划教材

现代企业管理

(经管大类专业适用)

主 编 王英杰 邹 彬

副主编 王润明 孟巧良

参 编 刘小建 段荣寿

王元杰 谢子翼

主 审 郭晓平



机械工业出版社

本书以中国特色社会主义市场经济理论为依据,以现代管理的系统理论和方法为指导,以部分国内外知名企业的成功经验和失败原因分析为案例,阐述现代企业管理的基本原理、方法和思想。本书共分10章,主要包括企业管理概述、市场研究与经营决策、营销策略、企业管理方法、物流管理、企业管理人员、劳动管理、企业财务管理、企业信息化管理、风险管理等。

本书具有以下特点:第一,注重在理论知识、素质、能力、创业意识等方面对学生全面的培养;第二,注重汲取现有相关教材的优点,充实新知识,简化过多的理论介绍;第三,突出职业技术教育特色,做到图解直观形象,尽量联系实际;第四,注重语言文字叙述精练,通俗易懂;第五,注重将理论知识落实在案例分析中,通过案例分析让学生理解理论知识;第六,每章都配备了复习思考题,引导学生积极思维,营造师生相互交流与研讨的气氛,培养学生分析问题以及应用理论知识的能力。

本书主要面向中等职业教育经管大类专业的学生。此外,本书还可作为职工培训和技工学校的教材。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/王英杰,邹彬主编. —北京:机械工业出版社,2012.12
中等职业教育“十二五”规划教材. 经管大类专业适用
ISBN 978-7-111-39679-6

I. ①现… II. ①王…②邹… III. ①企业管理-中等专业学校-教材
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第316529号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:宋华 责任编辑:宋华 陈洁

版式设计:霍永明 责任校对:于新华

封面设计:路恩中 责任印制:乔宇

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2013年2月第1版第1次印刷

184mm×260mm·12.5印张·306千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-39679-6

定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203 封面无防伪标均为盗版



前言

在竞争激烈的知识经济时代,面对企业的生存与发展问题,企业管理人员和员工必须了解市场,熟悉科学管理理论和现代企业管理制度,掌握科学的分析方法与决策方法,牢固树立品牌意识与创新意识,这样才能使企业在全球经济一体化进程中取得主动,赢得广阔的市场发展空间。

针对目前中等职业技术教育缺少内容新、针对性强、实践性突出的现代企业管理教材的状况,结合目前现代企业管理教学过程中出现的新要求、新情况以及某些教材中存在的问题,我们认真查阅了大量的参考资料,进行了多次专题交流与研讨,并且在编写过程中积极汲取各种现有教材的精华,对新的现代企业管理教材进行了合理的编写。

知识经济时代迫切需要综合素质高、实践能力强和创新能力突出的职业技术人才,这就需要我们从根本上改变传统的应试教育模式,切实走向以培养人的综合素质为基础的能力教育模式。可以说,素质教育的本质就是能力教育,就是要充分开发学生的潜能。同时,社会的发展及市场经济的发展也内在要求人必须崇尚能力并追求能力的充分实现。

能力教育与素质教育实际上是同一个问题的两个不同侧面和不同表述。素质本质上是能力的基础,能力则是素质的外在表现,素质诉诸实践就表现为能力。离开素质,能力就成了无本之木;离开能力,素质也无法表现、观察、确证和把握。

另外,突出能力教育必须以人的素质与能力为基础和核心,重视学生学习和掌握知识,引导学生掌握获取知识的方法,使学生学会运用知识进行创造性的思考和实践,学会把知识有效地转化为素质和能力。同时,要加强学生基础的认知学习能力,使学生有更大的柔性。“柔性”就是给予每个在校学生更大的发展空间及深层的受教育机会和能力,以适应今后工作岗位的需求和岗位变换。

本书的教学目标是:

- (1) 比较系统地介绍现代企业管理的基础知识。
 - (2) 培养学生的综合应用能力,引导学生运用所学的理论知识解决和分析一些实际问题,使学生具有一定的解决实际问题的感性认识和经验,做到触类旁通、融会贯通。
 - (3) 培养学生勇于探讨问题的学习风气。
 - (4) 适应创业教育需要,着重介绍学生今后创立企业时所需的基本知识和管理理念。
- 本书在内容上尽量做到布局合理、丰富、新颖;在文字方面做到精练、准确、通俗易懂



懂；在插图方面做到形象生动；在内容组织上注意逻辑性、系统性和层次分明，突出实践性；在时代性上尽量反映企业管理方面的新理论和先进经验，使师生的认识在一定层次上能跟上现代企业发展与职业教育的新要求。每章都附有类型较全面的复习思考题，供学生在自学时进行自我检查。

本书建议课时（总课时 52 学时）分配如下表：

章 序	建议课时	章 序	建议课时	章 序	建议课时
第一章	6	第五章	6	第九章	4
第二章	6	第六章	4	第十章	2
第三章	6	第七章	4	参观	4
第四章	4	第八章	4	机动	2

本书主编：王英杰、邹彬；副主编：王润明、孟巧良。全书由王英杰负责拟定编写提纲和统稿。第一章和第二章由王英杰编写；第三章和第四章由邹彬编写；第五章由孟巧良编写；第六章由王润明编写；第七章由王元杰编写；第八章由谢子翼编写；第九章由刘小建编写；第十章由段荣寿编写。

本书由郭晓平审稿，最后由《现代企业管理基础》教材编写组审定通过。

本书在编写过程中参考了大量的文献资料，在此向文献资料的作者致以诚挚的谢意。

由于编写时间及编者水平有限，书中难免有错误和不妥之处，恳请广大读者批评指正。

编 者



目 录

前言

第一章 企业管理概述	1
第一节 企业及企业管理	1
第二节 企业管理组织和领导制度	8
第三节 现代企业制度	16
第四节 企业文化	18
第五节 企业形象	24
案例 华海机床制造公司	29
复习思考题	31
第二章 市场研究与经营决策	32
第一节 企业经营思想、经营方针和经营目标	32
第二节 市场调查	35
第三节 市场预测	38
第四节 经营决策	41
第五节 经营计划	43
案例 耐克公司的决策困境	47
复习思考题	48
第三章 营销策略	49
第一节 市场营销概述	49
第二节 产品策略	57
第三节 价格策略	61
第四节 分销渠道策略	64
第五节 促销策略	67
案例 日本企业成功的营销组合	73
复习思考题	75
第四章 企业管理方法	77
第一节 企业管理的基本原理	77

第二节 目标管理	87
第三节 价值工程	90
第四节 其他管理方法	96
案例 朗讯技术公司为生存而重新组织	98
复习思考题	100
第五章 物流管理	101
第一节 物流管理概述	101
第二节 物资消耗定额	103
第三节 物资储备定额	105
第四节 物资供应计划	107
第五节 物资库存定额	110
案例 一汽大众公司的“零库存”管理	115
复习思考题	116
第六章 企业管理人员	118
第一节 企业管理人员概述	118
第二节 企业管理人员的选任与培养	120
第三节 企业领导者	125
第四节 企业管理艺术	128
案例 董事长的沟通方法	132
复习思考题	133
第七章 劳动管理	134
第一节 劳动管理概述	134
第二节 劳动组织	135
第三节 劳动定额	139
第四节 劳动工资	142
案例 企业如何构建合理的薪酬激励体系	148
复习思考题	149
第八章 企业财务管理	151
第一节 企业财务管理概述	151
第二节 资金筹集管理	152
第三节 资产管理	154
第四节 成本管理和利润管理	159
案例 新蓉新公司的筹资困惑	163
复习思考题	164
第九章 企业信息化管理	165
第一节 企业信息概述	165
第二节 企业信息化的基本特征	167
第三节 企业信息化管理概述	169
第四节 电子商务	174



案例 美高集团的信息化建设	179
复习思考题	180
第十章 风险管理	182
第一节 风险管理概述	182
第二节 风险的识别与预防	185
案例 包玉刚的经营哲学	189
复习思考题	189
参考文献	191



第一章 企业管理概述



【学习目标】

本章主要介绍企业、企业管理、企业管理组织和领导制度、现代企业制度、企业文化和企业形象等知识。通过学习，第一，要对企业及企业管理形成初步认识；第二，结合国内外企业的特点，认识企业管理组织和领导制度；第三，初步认识现代企业制度、企业文化和企业形象；第四，通过本章的学习为以后学习各章的内容奠定知识基础。

企业是国民经济的细胞，是人们从事生产、交换、分配等经济活动的基本单位。企业管理的目的在于提高企业经济活动的效率，增强企业活力，促进企业持续健康稳定地发展。

第一节 企业及企业管理

一、企业的概念、基本要素和特征

1. 企业的概念

企业是从事生产、流通或服务等活动，为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束，实行独立核算且具有法人资格的基本经济单位，例如工业企业、农业企业、商业企业等。

从生产力的角度看，每个企业都是生产力的一个基本单位，其基本功能就是将各种生产要素有机地组合起来，并按照市场需要进行运作。

从生产关系的角度看，企业是社会再生产过程中经济活动的一种必要的组织形式。企业的生产资料所有制不同，在社会再生产过程中的生产、分配、交换和消费各个环节中体现出的经济关系就不同，企业的经济性质也就有所不同。

企业不仅有一定的场所，如工业企业有厂房（见图 1-1），商业企业有店铺（见图 1-2）等，而且还有一定的组织（如管理人员和员工）和制度（如各种管理规章）等。

2. 企业的产生

企业并不是在人类社会存在后就有的，它是随着社会生产力的提高和社会生产关系的发

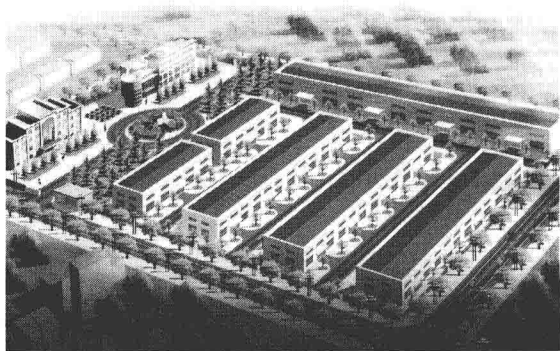


图 1-1 厂房

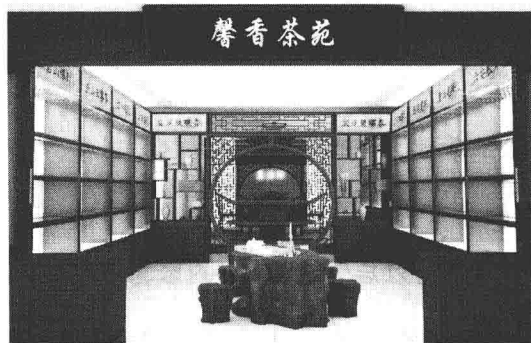


图 1-2 店铺

展逐步出现的，是社会化大生产的产物，是商品生产和商品交换的产物，是商品社会中最基本的经济单位。

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。最早出现的企业是工业企业。

3. 企业的发展

随着社会生产力的发展和社会的进步，企业也得到了不断的发展与完善。一般来说，企业的演进过程包括工场手工业时期、工厂制时期和现代企业时期三个阶段。

(1) 工场手工业时期 该时期是指从封建社会的家庭手工业作坊到资本主义初期的工场手工业时期。家庭手工业作坊是一种简单协作劳动的组织形式，是工场手工业的萌芽。工场手工业是以专业化分工为基础形成的，是比家庭手工业作坊规模更大的社会化大生产组织形式，是企业的初期形态。

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，资本家大规模地剥夺农民的土地，这使家庭手工业急剧瓦解，开始向资本主义工厂制转变。

(2) 工厂制时期 18 世纪，西方各国相继开展了工业革命，大机器的普遍使用，为工厂制的建立奠定了基础。1717 年，英国的阿克莱特在克隆福特创立了第一家棉纱工厂，这种工厂就是工业企业的近代形式。19 世纪三四十年代，工厂制度在英国、德国等国家普遍



建立。

工厂制的主要特征是：实行大规模的集中劳动；采用大机器进行高效率生产；实行雇佣工人制；劳动分工深化，生产走向社会化。可以说，工厂制的建立标志着企业的真正诞生。

随着工厂数量的不断增多，以及工厂与社会各个方面联系的不断深入，企业也就开始从早期涉足的工业领域迅速向商业、建筑、金融、采掘、运输、邮电等领域扩展。

(3) 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的过渡，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，形成了一系列科学管理理论，从而使企业走向成熟，逐步成为现代企业。

4. 企业的基本要素

以工业企业为例，一个工业企业必须具有以下一些基本要素。

- 1) 具有一定数量的生产设备和资金——财和物。
- 2) 具有一定的生产经营活动场所——土地（车间和厂房）。
- 3) 具有一定数量和一定技能的工人和管理者——人。
- 4) 从事社会商品的生产、流通等经济活动——企业活动的内容。
- 5) 自主经营、自负盈亏，具有法人地位——法人。
- 6) 企业生产经营活动的目的主要是为了获得利润。

5. 企业的特征

虽然企业有不同的类型，存在着不同的具体组织形式，并且都有着各自的特殊性，但在现代市场经济条件下，企业又都具有以下一些特征。

(1) 企业是一个经济性组织 这是企业的职业特征。从经济角度看，企业是直接从事商品生产和经营活动的赢利性经营实体，如从事生产活动的是生产企业，从事流通活动的是商业企业等，它们有别于行政机关和事业单位。行政机关和事业单位是靠财政拨款运行的，虽然它们参与经济管理，如制定经济政策、经济法规、经济规划等，但它们不直接从事经济活动，不是赢利单位。

(2) 自主经营和自负盈亏 这是企业的行为特征。企业从事经济活动的直接目的是追求利润，创造利润是其生存的条件。以赢利为目的企业区别于行政机关和事业单位的主要特征。实现利润最大化是企业管理首先要解决的问题。以赢利为目的决定了企业必须具有独立性，即实行独立核算，力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入，获得尽可能多的利润。但赢利的结果，取决于企业经营管理水平的高低。企业管理水平高，则企业有可能赢利；反之，则有可能亏损。如果企业赢利，企业将会得到进一步发展的基础；如果企业亏损，则企业必须扭亏为盈，否则将会倒闭或破产。

(3) 企业是一个独立的法人 这是企业的人格特征。企业是独立自主从事生产经营活动的经济组织，在国家法律、政策允许的范围内，企业的生产经营活动不受其他主体的干预。法人企业的独立自主性在法律上表现为财产独立、核算独立、经营自主，并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

(4) 企业必须依照法定程序成立 企业在成立前必须依法到国家工商行政管理部门注册备案并完成登记手续，取得相应的营业执照。个人独资企业和合伙企业属于自然人企业，

不具有法人地位，领取“营业执照”；公司制企业属于法人企业，具有法人地位，领取“企业法人营业执照”。

(5) 企业必须承担社会责任 从商品生产角度看，企业所从事的生产经营活动是社会化大生产的一个组成部分，企业是社会经济系统中的一个子系统，它与其他子系统发生着广泛的经济联系。从企业与社会其他各部门、各单位的非经济关系看，它从属于一定的政治和社会体系，需要承担一定的社会责任。因此，企业具有社会性。

企业对社会承担责任在于满足社会需要并获取利润。满足社会需要不仅要满足顾客和用户的需要，而且要满足股东、员工、供应商、经销商、银行、同行业竞争者的需要，还要满足政府机关、社区、媒体等一切与之相关的社会团体的需要。这就决定了企业不能只为自身谋取利益，而要肩负兼顾各方面利益的社会责任。企业必须根据社会的需要，组织生产经营活动，时时、事事、处处想着用户和顾客，产生一定的社会效益，这样才能在竞争中求生存、求发展。

(6) 企业是一个能动的有机体 企业的能动性表现在对外部环境的适应能力、自我改造能力、自我约束能力和自我发展能力等方面。企业通过不断地与外界进行能量、物质和信息的交换，调整自己的内部结构，以适应市场环境的变化，逐步发展和壮大自己。



【温馨提示】

职业特征是企业与其他经济组织相区别的基本依据。行为特征是经济组织能否真正成为企业的标志，是企业能否成为市场主体的根本保证。人格特征表明企业的法律地位，是市场经济秩序对经济实体的必然要求。

二、企业的目标

企业的目标有两个：一是获利，二是满足社会需要。

企业首先要考虑的是在激烈的市场竞争中求得生存和发展，这就要求企业通过生产经营活动获得一定的利润，以保证企业生存和发展目标的实现。

企业不仅是一个经济组织，具有经济的功能，而且还是一个社会组织，是社会责任的承担者。首先，企业是吸收社会劳动者就业的场所，是社会劳动力与其他劳动要素结合的场所，是实现人的价值和创造社会财富的场所。其次，作为社会物质与文化产品的生产者，企业最大的社会价值是不断地生产和提供人们需要的物质和文化产品，不断提高社会大众的生活水平和生活质量，促进人类社会文明的进步。最后，作为社会经济活动的实体，企业是国家乃至社会引导、调节和管理经济的最终执行者。

三、企业的类型

对于现代社会中的企业来说，其不仅在生产水平力和组织形式上存在差异，而且在表现形式上也是多种多样的。因此，为了更好地认识企业，可以从不同的角度对企业进行分类。

1. 按企业产权特点分类

企业按产权特点的不同，可分为国有企业和非国有企业。



(1) 国有企业 它是指由国家投资兴办的或国家拥有控股权的企业。此类企业包括国有独资企业和国家拥有控股权的企业。

(2) 非国有企业 它是指部分劳动者合资或个人出资兴办的, 国家没有控股权的企业。此类企业包括集体所有制企业、个人所有制企业、外商独资企业、国家没有控股权的中外合资企业。

2. 按企业组织形式分类

企业按组织形式的不同, 可分为个体企业、合伙企业、合作制企业和公司制企业。

(1) 个体企业 (或个人独资企业) 它是业主个人出资兴办的, 由业主自己直接经营和管理的企业, 如私营企业和个体户。业主个人拥有企业的全部资产, 完全自主经营, 享有全部营业所得, 同时承担无限经营责任。业主对企业的债务负有完全责任。如果经营失败, 出现资不抵债的情况, 业主要用自己的家庭财产来抵偿。个体企业一般规模较小, 内部管理机构简单, 建立和歇业的程序简便易行, 产权能够比较自由地转让, 经营者与所有者合一, 经营方式灵活, 决策迅速, 利润独享, 保密性强。但这种企业财力有限, 难于从事大规模的经营活动, 企业的发展完全依赖于业主个人的自身素质, 企业生命力一般较弱。

在中国目前的经济社会中, 个体企业是最早出现的企业组织形式。个体企业不仅是社会主义公有制的必要补充, 而且对城乡人民奔向小康和扩大就业起着重要作用。

(2) 合伙企业 它是由两个或两个以上的个人联合经营的企业, 例如律师事务所、会计师事务所、诊疗所等。合伙企业分为两种形式: 一种是合伙人按契约规定的投资比例共同投资和分享企业所得, 并对营业亏损共同承担责任, 同时每个合伙人都要承担无限连带清偿责任。此类合伙企业可以由所有合伙人共同经营, 也可以仅由部分合伙人经营。另一种是以一个合伙人为主, 负责企业经营管理并承担企业的无限责任, 其他合伙人为辅, 仅对出资承担有限责任。前一种企业称为普通合伙企业, 后一种企业称为有限合伙企业。

大多数合伙企业的规模都较小, 其优点是比个体企业有更强的筹资能力和信誉度; 其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, 由于承担连带无限清偿责任, 因此, 加大了合伙人的投资风险。

(3) 合作制企业 它是以资金、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。比较典型的合作制企业有两种: 一种是城镇小型工商企业实行的股份合作制企业, 它是特指企业内的劳动者平均持股、合作经营并按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, 不仅有利于增强职工对企业的关注度, 而且有利于调动职工的积极性。另一种是中外合作经营企业, 它是指国外企业、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兴办的企业。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, 合作双方在产权上有更大的独立性, 组建和运作更为方便。

(4) 公司制企业 它是以营利为目的, 依照《中华人民共和国公司法》登记成立并组织运营的法人组织, 是资本集中和社会化大生产的现代企业的基本形式, 简称公司。公司以其全部法人财产, 依法自主经营, 自负盈亏。公司在国家宏观调控下, 按照市场需求自主组织生产经营活动, 以提高经济效益和劳动生产率并实现资产保值和增值为目的。公司按出资方式 and 股东对公司债务所承担的责任不同, 可分为无限责任公司、有限责任公司和股份有限公司三种形式。

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全部清偿的责任, 而不以其出资额为限度。

无限责任公司的股东直接管理公司事务, 公司所有权与经营权融为一体; 股东可以自由增加或减少; 财务报告不需向社会公开; 企业盈余或亏损由股东分摊。由于股东所负的经营风险较大, 因而难以集中大量资本, 因此, 此类公司的规模一般都较小。无限责任公司在国内外都没有大的发展, 而且随着企业规模的扩大, 它将被其他企业形式所代替。

2) 有限责任公司。它是指由两个以上、50 个以下股东出资组成, 每个股东以其认缴的出资额对公司的债务承担有限责任的企业。由于股东所负担的责任以其出资额为限, 将股东投入公司的财产与个人财产脱钩, 因此, 大大降低了股东的风险。它的特点是: 设立程序简单, 不能发行股票, 限制了筹资规模; 股份由股东所有, 不得任意转让; 股东人数较少, 一般都直接参与公司的管理; 不必向社会公布财务报告、公司的章程、收支情况和资本数额变化。有限责任公司一般适合于中小企业。

3) 股份有限公司。它是指由五个以上 (其中半数发起人是中国公民) 股东出资组成, 全部资产分为等额股份, 股东以所认购股份为限对公司承担有限责任, 公司以全部资产对公司债务承担责任的企业。股份有限公司是典型的现代企业制度形态, 适合于大中型企业。它的特点是: 全部资本划分为等额的股份在社会上自由发行和转让; 股东个人财产与公司财产相分离, 股东对公司债务不负任何个人责任, 公司只以本身的全部资产对公司的债务负责; 绝大多数公司的股东都与管理者相分离, 实行所有权与经营权分离体制, 其中的股东大会是最高权力机构, 股东大会委托董事会负责公司重大经营决策的确定, 再由董事会聘任总经理负责日常经营, 如图 1-3 所示; 公司的财务报告必须定期向社会公布; 公司的财务由有关部门进行审计。股份有限公司股本较大, 资金雄厚, 竞争力强。目前, 股份有限公司是我国企业制度改革的主要方向。

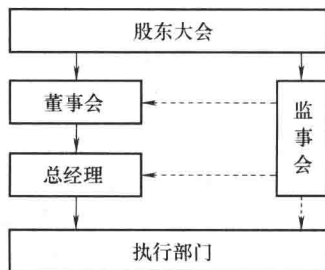


图 1-3 股份有限公司
组织机构图



【拓展知识】

股份有限公司通常包括股东大会、董事会、监事会及经理人员四大部分。按其职能, 分别形成决策机构、监督机构和执行机构。其基本特征是: 所有者、经营者和生产者之间, 通过公司的决策机构、执行机构、监督机构, 形成各自独立、权责分明、相互制约的关系, 并以法律 and 公司章程加以确立和实现。

3. 按企业生产要素结构分类

企业按生产要素结构的不同, 可分为劳动密集型企业、知识密集型企业、资本密集型企业。

(1) 劳动密集型企业 它是指单位投资吸收劳动力较多, 企业技术装备水平较低, 需要大量使用劳动力从事生产经营活动的企业, 如服装加工、制鞋、日用五金、工艺手工业企业等。此类企业投资少、见效快, 有利于扩大就业和出口创汇。

(2) 知识密集型企业 它是指采用先进科技成果, 中、高级技术人员比较密集, 职工智



能素质较高,花费较多的科研时间和开发经费,生产高、精、尖产品的高科技企业,如计算机软件企业、电脑芯片制造企业、飞机制造企业、航空航天企业、原子能应用企业、生物工程企业、超导材料企业和激光技术企业等。此类企业集中了较多的中、高级科研技术人员,技术装备先进、复杂,投资费用大,使用劳动力和原材料都较少,能以最新的科学技术开发新产品。

(3) 资本密集型企业 它是指单位产品所需投资多,技术装备程度较高,用人少的企业,如钢铁企业、重型机械制造企业、汽车制造企业、石油化工企业等。此类企业通常具有劳动生产率高、物资消耗和产品成本相对较低、技术装备复杂等特点。

4. 按企业生产经营规模分类

企业按生产经营规模的不同,可分为大型企业、中型企业和小型企业。按规模划分企业是国际上通用的方法,只是各国区分的标准存在差异。

1999年我国修订的《大中小型工业企业划分标准》是按企业的年销售收入、资产总额和营业收入的多少进行归类的,主要考察指标是销售收入和资产总额。大型企业的标准是年销售收入和资产总额均在5亿元以上,其中特大型企业的标准是年销售收入和资产总额均在50亿元以上,中型企业的标准是年销售收入和资产总额均在5000万元及以上,小型企业的标准是年销售收入和资产总额均在5000万元以下。

5. 按企业经营范围分类

企业按经营范围的不同,可分为工业企业、农业企业、商业企业、建筑企业、冶金企业、石油化工企业、运输企业、金融保险企业、邮电企业、服务企业等。

四、企业管理

1. 企业管理的内容

企业管理是指由企业经理人员或经理机构对企业的经济活动过程进行计划、组织、领导、控制,以提高经济效益,实现赢利这一目标的活动总称。企业管理主要包括生产管理和经营管理两部分。

(1) 生产管理——企业的内部活动 生产管理是指对企业全部生产活动进行综合性、系统性的管理。做好生产管理工作,可以合理地组织企业进行生产活动,充分利用企业资源,有效地进行生产控制,提高企业的生产效率,保质、保量和按期地完成生产任务。生产管理包括对基本生产活动、辅助生产活动、生产服务和技术准备活动等的管理。

(2) 经营管理——企业的外部活动 经营管理是指对企业与外界发生联系活动的管理。企业是一个动态开放的系统,它在生产和经营活动过程中,与外界发生着密切的联系,因此,企业要生产适销对路的产品,就必须从外界获取各种资源和信息,研究市场需求。经营管理包括原材料和能源等物资的采购供应、劳动力和设备的调节与补充、资金的筹措和运用、市场的调查和研究、产品和技术的开发、产品的销售和为消费者提供服务等方面。

企业管理既是科学的,又是艺术的,它是科学与艺术的结合。说企业管理科学,是强调其有客观规律性;说企业管理艺术,则强调其灵活性与创新性。而且这种科学性与艺术性在企业管理的实践中是互不分离的,它们共同发挥管理的功能,促进目标的实现。

2. 企业管理的职能

管理职能是管理系统功能的体现,是管理系统运动过程的表现形式。管理者的管理行为主要表现为管理职能。一般来说,管理职能包括计划、组织、领导和控制四个方面。

(1) 计划职能 它是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。任何管理者都要执行计划,计划职能是管理者的首要职能。

(2) 组织职能 它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。高效和合理的组织结构是实施管理和实现组织目标的保证。不同类型、不同层次的管理者一般都或多或少地承担着不同性质的管理职能。

(3) 领导职能 它是指管理者指挥、激励下级,以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;进行有效沟通等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能,不同类型、不同层次的管理者的领导职能的内容和侧重点是不同的。领导职能是管理过程中最关键的管理职能。

(4) 控制职能 它是为保证实际工作与组织目标保持一致而进行的活动。控制职能一般包括制定标准、衡量工作、纠正出现的偏差等一系列工作过程。工作失去控制就要偏离目标,没有控制则很难保证目标的实现,控制是管理者必不可少的职能。一般来说,不同类型、不同层次的管理者的控制职能的重点内容和控制方式是不同的。

第二节 企业管理组织和领导制度

一、企业管理组织的概念和设置原则

1. 企业管理组织的概念

企业管理组织是指为有效地向社会提供产品或劳务,将企业的各种资源,按照一定形式相结合的社会系统。企业管理组织可以分为两个方面:第一,企业根据管理要求,将整个企业的生产行政指挥系统,按分工协作的关系适当划分,并相应配置一定数量和管理能力的管理人员;第二,将职工与生产资料紧密结合,使企业的物力、财力和技术得到合理利用,从而形成企业的生产劳动组织。企业管理组织通过其整体性的活动和信息传递,决定并影响着企业劳动组织配置的合理性和效率。

2. 企业管理组织的设置原则

企业管理组织是连接企业各项管理工作的纽带,没有管理组织,企业就不可能高效率地运转。但企业管理组织的设置是个比较复杂的问题,它必须与国家经济体制相适应,还受到历史条件、党政领导体制、干部配备制度、企业经营目标、企业经营方式等因素的影响。一般来说,设置企业管理组织应遵循以下一些原则。

(1) 专业化原则 所谓专业化是指将管理组织的业务予以适当划分并在尽可能的范围内由专职人员担任负责人。企业为了实现经营目标,必须进行各种业务活动。为了有效地开展这些业务,企业非常需要对相关业务进行合理划分,并指定专职人员来负责。企业业务划分的标准主要有以下三种。

1) 按职能划分。这是最普遍的划分方法,是指根据业务活动的相似性来成立管理部门,如企业内部的计划部、生产部、市场销售部、财务部、行政管理部等。而且每个部门下面又可划分为更小的部门。



2) 按产品划分。这是指以不同品种的产品或不同类别的产品为标准来划分管理部门,一般适用于多样化经营的企业。

3) 按地区划分。这是指根据地理因素来设立管理部门,把不同地区的经营业务和职责划分给不同部门的经理,一般适用于作业地区分散的大型企业。

(2) 有效管理幅度和管理层次原则 所谓管理幅度是指一个管理者或领导者能直接领导下属的可能人数,即管理的广度。在现代企业中,人员众多、分工复杂,企业的管理者不可能对每一个人员直接进行指挥和管理。这就需要设置几个管理层次,逐级进行指挥和管理。

管理层次是指一个企业从高层的决策、指令贯彻到基层所经过的环节,即管理的深度。一个企业设置多少管理层次与有效的管理幅度密切相关。在企业规模既定的条件下,管理层次与管理幅度成反比;管理幅度越大,则管理层次越少;反之,管理幅度越小,则管理层次越多。管理层次增多,一般会增加行政事务管理费用和通信次数,延缓信息传递速度,还容易产生指令和信息失真现象,甚至在客观上助长官僚主义。

一个领导者的有效管理幅度以多大为宜是很难确定的。因为他的有效管理幅度会受到工作的性质与内容、其自身的工作能力、职能机构是否健全等因素的影响。一般来说,最困难、最复杂的决策性和方向性问题往往要由上层领导来承担,所以上层领导直接管理的人数不宜太多。处理日常事务、执行性工作多属于基层领导的事,因此,基层领导就可以多直接指挥一些人。

在贯彻有效管理幅度与管理层次原则时,要做到二者兼顾,综合考虑企业规模的大小、管理工作量的多少、管理人员能力的高低,采取诸如健全组织机构、实行管理业务标准化、提高管理人员的能力等措施,在实行有效管理的前提下,可适当扩大有效管理幅度,减少管理层次。



【拓展知识】

根据管理研究学者的研究成果,高层领导者的有效管理幅度是5~8人,中层领导者的有效管理幅度是8~15人,基层领导者的有效管理幅度是15人以上。

(3) 职权与职责对等原则 职权是指在规定职位上,在其职务范围内,为了达到组织目标,进行行动或指挥别人的权利。职责是指职位的责任和义务。

职权和职责既是指某个职位上的同一个人,又是指同一项任务。职权与职责相对应是两者逻辑关系的必然结果。权利和责任不可分割,两者必须相适应,或者说对等。责权对等是发挥组织成员积极性和能力的重要条件,也是实现企业目标的保证。

在贯彻职权与职责对等原则时,一定要使权和责相适应,即有什么权就要负什么责,要负什么责就应有什么权。责任到人,就要权力到人,不能有权无责或有责无权。如果有权无责,就会导致工作松懈、不负责任,甚至助长滥用权力的官僚主义;如果有责无权,就会束缚管理人员的积极性和主动性,实际上,这些管理人员也就不可能负起应有的责任。

(4) 目标一致原则 目标一致原则要求组织中的所有部门,都要为完成组织的总目标而努力。例如,公司生产部门所做的工作不仅是为生产部门服务的,而且也是为整个公司服务的,公司中的各个部门都必须互相协作、互相协调。