



21 世纪高职高专财经类规划教材
21SHIJI GAOZHIGAOZHUAN CAIJINGLEI GUIHUA JIAOCAI

企业管理概论

Qiyeguanli gailun

刘宁杰 梁儒谦 ◎ 主编

- ◆ 融入最新理论成果
- ◆ 注重提高实践能力
- ◆ 教学练一体化培养

21SHIJI GAOZHIGAOZHUAN CAIJINGLEI GUIHUA JIAOCAI



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

Finance and
Economics



21 世纪高职高专财经类规划教材
21SHIJI GAOZHIGAOZHUAN CAIJINGLEI GUIHUA JIAOCAI

企业管理概论

Qiyeguanli gailun

刘宁杰 梁儒谦 © 主编



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

企业管理概论 / 刘宁杰, 梁儒谦主编. -- 北京 :
人民邮电出版社, 2011. 7
21世纪高职高专财经类规划教材
ISBN 978-7-115-25283-8

I. ①企… II. ①刘… ②梁… 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119988号

内 容 提 要

本书比较系统、全面地介绍了企业管理的知识, 如传统的计划与决策、生产管理、质量管理、市场营销、财务管理、人力资源管理、企业文化、管理信息系统、企业战略管理等内容, 还增加了物流管理、企业形象战略、ERP 原理、电子商务、物联网和企业国际化经营等内容。

在编写形式上, 除了正文叙述外, 还设置了内容提要、引例、本章小结、实训资料、思考与练习题、案例分析题等。书后附有三套模拟试题及参考答案, 思考与练习题的答案。

本书可作为高等院校经济管理类或相近专业的教材, 也可作为各类企业管理成人教育教材, 以及工商企业管理人士的学习、参考用书。

21 世纪高职高专财经类规划教材

企业管理概论

-
- ◆ 主 编 刘宁杰 梁儒谦
责任编辑 贾楠
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 18.25 2011 年 7 月第 1 版
字数: 456 千字 2011 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-25283-8

定价: 35.00 元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

随着全球经济一体化的发展,企业参与国际化经营已成必然,企业经营的内外环境发生了巨大的变化。面对这些变化,企业管理的内容和形式面临新的挑战。为适应高职高专教学改革的需要,全面反映当代企业管理的最新内容和理论,努力从内容和形式上有所突破和创新,我们组织编写了这本《企业管理概论》。我们在编写本书时,除了比较全面地介绍企业管理的基本理论外,还注意介绍当前企业管理的一些新理论、新发展和新技术,拓宽学生的知识面,培养学生的管理理念和管理素养,同时注重实训内容,以培养学生的实践能力。在编写方式上,除了正文叙述外,还设置了“内容提要”、“引例”、“本章小结”、“实训资料”、“思考与练习题”、“案例分析题”。书后附有三套模拟试题及参考答案,思考与练习题的答案。

我们组织了有经验的教师编写了这本书。本书由刘宁杰、梁儒谦任主编,并负责编写大纲、总撰及定稿。余伯明、韦滨、张美忠、廖武章、王玲、韦嘉嘉等老师参加了编写工作。

本书在编写过程中参阅和引用了许多相关的著作和教材,在此谨向有关作者表示深深的谢意。

本书对高职高专教材的编写模式、形式及内容进行了大胆的改革尝试,加之时间仓促,水平有限,错误之处在所难免,敬请各位读者和专家提出批评和改进意见。

编 者

2011年2月

目录

第一章 企业管理概论	1
第一节 企业与企业组织	1
第二节 现代企业制度	7
第三节 管理与企业管理	9
第四节 企业管理环境	13
第二章 计划与决策	19
第一节 计划工作概述	19
第二节 决策	24
第三章 生产管理	34
第一节 生产管理的概念和内涵	35
第二节 生产过程组织	37
第三节 生产计划	41
第四节 生产设备管理	43
第五节 准时化生产与精益生产方式	48
第四章 质量管理	55
第一节 质量与质量管理	55
第二节 ISO 9000 质量管理体系	58
第三节 全面质量管理	62
第四节 质量管理技术	65
第五章 物流管理	75
第一节 物流与物流系统	76
第二节 物流构成要素	79
第三节 物流管理基本原理	89
第六章 市场营销	98
第一节 市场营销管理概述	99

2 企业管理概论

第二节	市场营销环境分析与消费者市场行为分析	102
第三节	目标市场的选择与市场定位	105
第四节	市场营销组合	111
第七章	财务管理	121
第一节	财务管理概述	122
第二节	资金筹集	127
第三节	资产管理	129
第四节	损益管理	131
第五节	财务分析	133
第八章	人力资源管理	147
第一节	人力资源管理概述	148
第二节	企业组织结构设计与职位分析	151
第三节	人力资源的规划与招聘	155
第四节	人力资源的开发与培训	157
第五节	职业生涯规划	159
第六节	职业意识培养	161
第七节	绩效评价	162
第九章	企业文化	169
第一节	企业文化的概念与特点	170
第二节	企业文化的内容和功能	173
第三节	企业文化的建设	177
第四节	企业形象战略	179
第十章	管理信息系统	186
第一节	管理信息的概念	187
第二节	管理信息系统的发展	193
第三节	管理信息系统与现代企业管理	195
第四节	企业资源计划	198
第十一章	电子商务与物联网	207
第一节	电子商务	208
第二节	物联网	210
第三节	物联网的应用	213
第十二章	企业战略管理	217
第一节	战略管理概述	217

第二节 战略环境分析	221
第三节 企业总体战略	226
第四节 企业竞争战略	230
第十三章 企业国际化经营	236
第一节 国际化经营的原因及特点	236
第二节 国际化经营的环境因素分析	238
第三节 企业一般国际竞争战略的选择	242
第四节 企业进入国际市场的方式	243
第五节 战略联盟	247
附录 1 《企业管理概论》模拟题	253
附录 2 思考与练习题参考答案	270
主要参考书目	284

第一章

企业管理概论

【内容提要】

本章主要介绍企业的概念，现代企业的法律形式，企业的组织结构，现代企业制度的内容，管理的二重性，管理的职能，企业管理的任务，企业管理的发展趋势，影响企业的环境因素以及企业对环境的影响作用等。



【引例】

企业管理的重要性

联想控股有限公司董事长柳传志在 1999 年《财富》论坛的讲演中感叹道：西方企业在表述自己的能力时，强调的完全是技术水平。对他们而言，企业具有管理能力是天经地义的事情，无须多言。对比之下，柳传志指出，我们的管理问题已经严重阻碍了我国科技成果的转化和技术的创新，这种现象在新兴高科技企业中尤为普遍。柳传志自揭其短说：“管理是由多个环节形成的体系设计，任何一个环节出现问题，都会导致企业亏损，在这一点上，联想教训深刻。”联想是生产主板的工厂，其规模在世界上排名第 5 位。在建厂 10 年中，出现过两次大的亏损。1992 年，联想开发出多口卡，由于缺乏市场反馈途径和市场开拓能力，形成库存积压，损失数百万；1995 年又因为类似问题损失 1.9 个亿。“两度受挫，都不是技术原因”，“有了管理，再加上技术投资，就能生产出效益。管理才是技术”。

在丹佛国际管理科学会（AOM）年会上，作为 AOM 成立 46 年来第一个受邀请的亚洲企业家，柳传志讲到联想集团之所以取得成功，凭借的是独树一帜的管理，即联想的“管理三要素”——建班子、定战略和带队伍。联想每年都要对员工进行培训，培训管理三要素的基本内容。在中国个人计算机行业之中，联想排在中国第一的位置已经 6 年了。在这 6 年中，第二名到第十名的位置在不停地变化，只有联想第一名的位置没有变。这是为什么呢？这不是一个简单的业务策略问题，是管理三要素这个更深层次的原因在起作用。

联想在实际工作中摸索出来的“建班子、定战略、带队伍”的企业管理思想，使联想的管理成为民营企业学习的榜样。

第一节 企业与企业组织

一、企业的概念

企业是社会生产力发展到一定水平的结果，是商品生产与商品交换的产物。在资本主义社会

之前,虽然也有一些手工作坊,但它们并未形成社会的基本经济单位,虽然有些手工作坊具有一定的生产规模和一定数量的劳动者,但是生产的产品只是为部落、家族、奴隶主、封建皇室享用,不是为了进行商品交换,不发生经营活动,从严格意义上讲,它们不是企业。到了资本主义社会,随着社会生产力的提高和商品生产的发展,社会的基本经济单位才发生了根本的变化,才产生了严格意义上的企业。

企业是以赢利为目的,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、自我发展的法人实体和市场竞争主体。作为一个企业,必须具备以下基本条件。

- (1) 拥有一定数量、技术水平的生产设备和资金。
- (2) 具有开展一定规模的生产和经营活动的场所。
- (3) 具有一定技能、一定数量的生产者和经营者。
- (4) 从事社会商品的生产、流通、服务等经济活动。
- (5) 具有法人地位,进行自主经营、独立核算。
- (6) 生产经营活动的目的是获取利润。

企业的范围非常广,包括工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业、服务业和其他一切从事生产经营活动的经济组织。企业作为一个历史范畴,是人类社会发展到一定时期的产物,是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位,是社会生产力的重要载体。

二、现代企业

现代企业不是泛指现代社会经济活动中所存在的所有企业,而是指那些适应现代市场经济和社会化大生产的需要,按照现代企业制度要求建立起来的企业。它具有以下特征。

- (1) 明晰的产权关系。
- (2) 所有者和经营者相分离。
- (3) 拥有并系统采用现代技术。
- (4) 实施科学管理。
- (5) 企业规模化和专业化统一。

三、现代企业的法律形式

在市场经济条件下,企业是法律上和经济上独立自主的实体,它拥有在一定法律形式下自主经营和发展所必需的各种权利。企业的法律形式有许多种,现就其法律和经济上的特点介绍如下。

(1) 个人业主制企业:个人业主制企业是由个人出资兴办,由业主自己直接经营的企业。业主享有企业的全部经营所得,同时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,业主要用自己的家产来抵偿。它的特点是,建立和歇业的程序十分简单易行,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,精打细算,勤劳节俭,决策迅速,利润独享,保密性强。

(2) 合伙制企业:合伙制企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业,合伙人分享企业

所得,并对营业亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营,其他合伙人仅出资并共负盈亏,也可以由所有合伙人共同经营。多数合伙制企业规模较小,合伙人数量较少。

合伙制企业与个人业主制企业相比,有很多优点。主要的优点是可以从众多的合伙人处筹集资金,使企业的筹资能力有所提高。合伙人可以共同偿还债务,减小银行贷款风险,同时,合伙人对企业盈亏负有完全责任,这意味着所有合伙人都以自己的全部家产为企业担保,因而有助于提高企业的信誉。

合伙制企业也有明显缺点。首先,合伙制企业是根据合伙人之间的契约建立的,每当一位原有的合伙人离开,或者接纳一位新的合伙人,都必须重新确立一种新的合伙关系,从而造成法律上的复杂性,通过接纳新的合伙人增加资金的能力也就受到限制。其次,由于所有的合伙人都有权代表企业从事经济活动,重大决策都需要得到所有合伙人的同意,因而很容易造成决策上的延误和差错。最后,所有合伙人对于企业债务都负有连带无限清偿责任,这就使那些并不能控制企业的合伙人面临很大的风险。

(3) 合作制企业:它是本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营、按劳分配与按股分红相结合的企业制度。合作制企业是劳动者自愿、自助、自治的经济组织。

实行合作制的企业,外部人员不能入股。这是合作制与股份制的区别。如果在企业内外部发行股票或股权证,那就不是合作制而是股份制企业了,应当按照股份制企业的有关法律和规则进行运营。

(4) 无限责任公司:无限责任公司,是指由两个或两个以上的股东所组成,股东对公司的债务承担连带无限清偿责任的公司。所谓连带无限清偿责任,是指股东不论出资多少,对公司债权人以全部个人财产承担共同或单独清偿全部债务的责任。无限责任公司是典型的人合公司。相对资合公司而言,人合公司是指信用基础建立在股东个人的信用之上、而不在公司资本多少之上的公司。

一般地,如果在公司章程中没有特殊规定,每个股东都有权利和义务处理公司的业务,对外都有代表公司的权利。公司的自有资本来自于股东的投资和公司的赢利。公司的盈余一般分为两个部分,一部分按股东的投资额,以资本的利息形式分派给股东,另一部分则按平分原则处理。

对股东而言,无限责任公司的风险是很大的。因为他们承担的是无限连带责任。与这种高风险相对应的是可能得到高额的利润。由于无限公司的股东所负责任太大,筹资能力有限,这种公司在国内外都没有得到大的发展。

(5) 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权人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,必须经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。

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。

(6) 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。公司股东的身份、地位、信誉不再具有重要意义,任何愿出资的人都可以成为股东,不受资格限制。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。法律规定了公司股东人数的最低限额。法国、日本的法律规定股东不得少于7人,德国法律规定股东不得少于5人,我国的《股份有限公司规范意见》则规定股东至少3人。

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,但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售,并可以自由转让,但不能退股,以保持公司资本的稳定。

四、企业组织结构

随着企业的产生和发展,企业组织结构也发生了一系列的变化。到目前为止,企业的组织结构主要有以下几种形式:直线制、职能制、直线—职能制、事业部制、模拟分权制、矩阵制等。

1. 直线制

直线制是一种早期的组织结构形式。直线制的主要特点是:下级从上级那里直接接受命令,上级对下级进行综合管理;企业管理的全部职能由各级行政领导负责,不另设专门的职能管理机构。直线制的结构如图1-1所示。直线制的优点是:结构简单,责任明确,命令统一。直线制的缺点是:没有专业的职能机构和人员担任领导的助手,要求企业领导者通晓各种业务。因此,一旦企业规模扩大,产品结构复杂,企业领导者势必顾此失彼,难以进行有效的管理。因此,这种组织形式仅适用于规模较小、职工人数不多、生产比较简单的企业。

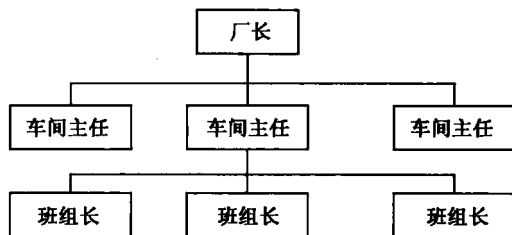


图 1-1 直线制组织结构图

2. 职能制

职能制组织结构是各级行政单位除主管领导以外还相应地设立一些职能机构。这种结构要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关职能部门。各级职能机构在自己的业务范围内有权向下级的行政单位发号施令。因此,下级在接受上级行政主管的指挥之外,还要接受上级职能机构的领导。职能制的结构如图1-2所示,其主要优点是:大大提高了企业管理的专业化程度,减轻了直线管理人员的工作负担。职能制的主要缺点在于:每个下级都必须接受多个上级的直接领导,形成了多头领导的局面;上级领导与基层脱节,信息难以畅通,影响上级领导的有效性。由于此种形式具有明显的缺陷,因此在现代企业中一般都不使用。

3. 直线—职能制

直线—职能制又称直线参谋制,它实际上是直线制与职能制结合而成的。目前,绝大多数企

业都采取这种组织结构形式。直线—职能制的主要特点是：各行政单位的行政负责人统一管理本单位的生产行政工作并直接对上级负责；各级管理组织根据需要设置职能机构，这些职能机构是该级行政负责人的助手，可以对下级职能机构进行业务指导，无权对下级行政负责人发号施令。直线—职能制的结构如图 1-3 所示。直线—职能制的主要优点在于，既保证了统一指挥，又可以在各级行政负责人的领导下，发挥各职能机构的作用。缺点是：各职能部门之间的协作性较差，职能部门的许多工作要直接向上级领导报告才能处理，导致办事效率较低。

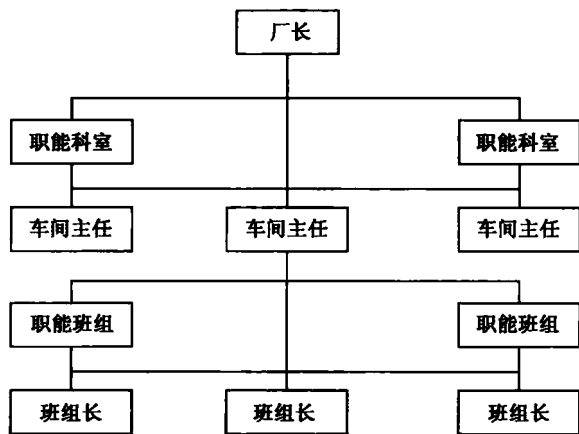


图 1-2 职能制组织结构图

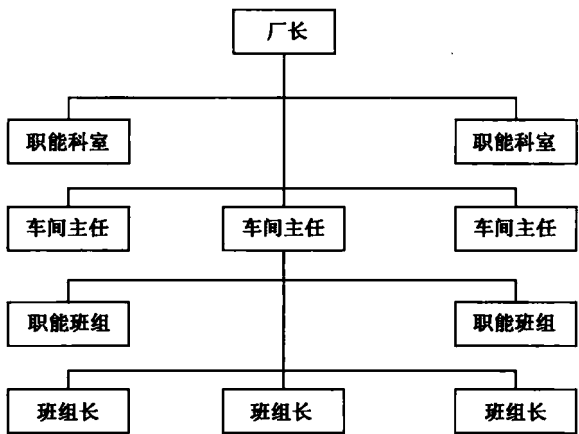


图 1-3 直线—职能制组织结构图

4. 事业部制

事业部制最早由前美国通用汽车公司总裁斯隆提出。事业部是在公司的统一领导下，按产品、地区或市场统一进行产品设计、采购、生产和销售活动的半独立经营单位。事业部制是一种分权制的组织结构形式，实行相对的独立经营，单独核算，拥有一定的经营自主权并设有相应的职能部门。事业部制的结构如图 1-4 所示。按照“集中政策，分散经营”的原则，公司最高管理机构拥有决策、财务控制、规定价格幅度、监督等大权，并利用利润等指标对事业部进行控制。这种组织结构形式适用于规模较大、产品种类较多、市场分布较广的企业。事业部制的主要优点是：

总公司领导可以摆脱日常事务，集中精力考虑全局问题；事业部进行独立核算，更能发挥经营管理的积极性，更便于组织专业化生产和实现企业的内部协作。缺点是：公司与事业部的职能机构重叠，造成管理人员浪费；事业部实行独立核算，各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作，一些业务联系与沟通也往往被经济关系所取代，影响了组织的整体利益。

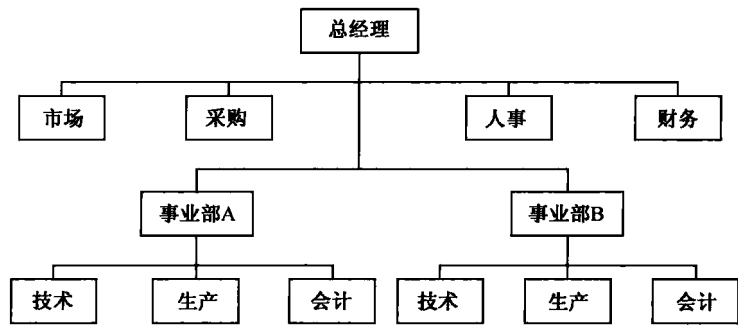


图 1-4 事业部制组织结构图

5. 模拟分权制

模拟分权制是一种介于直线—职能制与事业部制之间的组织结构形式。有许多大型企业，如连续生产的钢铁、化工企业，由于产品品种或生产工艺过程所限，难以分成独立的事业部，又由于企业的规模庞大，以至于高层管理者感到采用其他结构形式都不利于管理，于是就出现了模拟分权制，即模拟事业部制的独立经营，单独核算，而不是真正的事业部，实际是一个个“生产单位”。这些生产单位有自己的职能机构，享有尽可能大的自主权，负有“模拟性”的盈亏责任。但由于各生产单位在生产上的连续性，很难将它们截然分开，因此，它们之间的经济核算，只能依据企业的内部价格，而不是市场价格。模拟分权制的结构如图 1-5 所示。模拟分权制的优点在于：调动了企业内部的积极性，解决了企业规模过大不易管理的问题；高层管理者将部分权力分给生产单位，减少了自己的行政事务，从而可以把精力更多地集中在战略问题上。缺点是：不易为模拟的生产单位明确任务，造成考核上的困难；各单位领导人不了解组织的全貌，在信息沟通和决策权方面也存在明显缺陷。

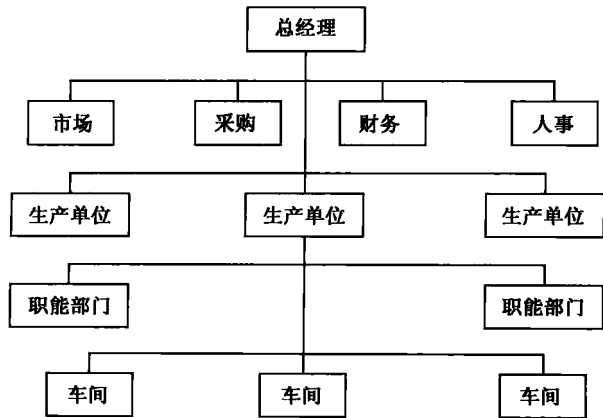


图 1-5 模拟分权制组织结构图

6. 矩阵制

矩阵制实际上是在直线—职能制所建立的纵向垂直领导系统的基础上再增加一种横向的领导系统，即从垂直领导系统的各单位中，抽调各相关专业人员，组成完成某一项目的工作小组。这种工作小组就构成了一个横向的领导系统。参加项目小组的成员，一般都要接受两个方面的领导。当项目完成以后，成员又回到原职能部门。矩阵制的结构如图 1-6 所示。矩阵制的优点是：能够将横向联系与纵向联系、集权与分权较好地结合起来，加强了各部门之间的联系，并且有利于集中具有专门知识和技能的人员来共同完成任务。缺点主要是多头领导，不易完成任务。

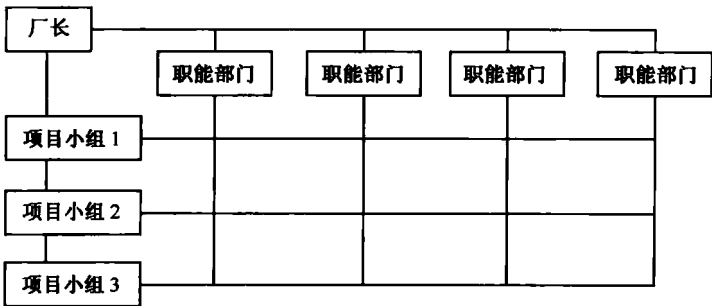


图 1-6 矩阵制组织结构

第二节 现代企业制度

现代企业制度是符合社会化大生产要求、适应市场经济的，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的一种企业制度。现代企业制度是相对于产品经济体制下的传统企业制度而言的，也是相对于非公司制的企业制度而言的，是一种充分体现市场经济本质要求的企业制度。市场经济关系实质上就是一种权利与义务关系，衡量一种企业制度是否符合现代市场经济的要求，最关键的一点就是看这种企业制度在运行中是否充分体现了现代市场经济中权利与义务相统一的要求。现代企业制度是一种全面反映社会发展趋势的企业制度，现代市场经济的社会化，不仅指生产的社会化，而且还包括资本社会化、风险社会化和经营社会化。现代企业是一种具有独立人格的企业，独立的财产使企业具有独立的利益和独立的意志，形成了企业独立的人格。这种独立的人格，使得法人企业真正成为市场竞争的主体，使得法人企业依靠财产关系和组织体制形成良好的内部运行机制。

一、产权关系明晰、权责明确

在现代企业制度下，所有者与企业的关系演变成了投资者与企业法人的关系，即股东与公司的关系，这种关系与其他企业制度下的所有者与企业的关系的主要区别如下。①投资者投入企业的财产与他们的其他财产严格分开，界限十分清楚，投资者将财产投入企业后，成为企业的股东，对企业拥有相应的权利，包括参加股东大会和行使股东大会赋予的权利、按照股本取得相应收益的权利、转让股权的权利等。企业依法成立以后，对股东投入企业的资产及其增值拥有法人财产

权，即对财产拥有占有、使用、收益和处分的权利。②投资者仅以投入到企业的那部分资产对企业的经营承担有限责任，企业以其全部资产对债权人承担有限责任。③在企业内部存在一定程度的所有权和经营权的分离，所有者将资本交给具有经营管理知识和能力的专家经营，这些专家不一定是企业的股东，或者不是企业的主要股东，他们受股东委托，作为股东代表，经营管理企业。

二、政企分开、自主经营

政企分开是指政企关系合理，政府和企业权利和义务等方面的关系明确，适应市场经济体制的要求，符合客观经济规律。在现代企业制度下，政府与企业是两种不同性质的组织。政府是政权机关，它虽然对国家的经济具有宏观管理的职能，但这种管理不是对企业生产经营活动的直接干预，而是实行间接调控，主要通过经济手段、法律手段以及发挥中介组织的作用对企业的活动和行为进行调节、引导、服务和监督，以保持宏观经济总量的大体平衡和促进经济结构的优化，保证公平竞争，使市场机制发挥正常作用，健全社会保障体系，保持社会稳定，维护社会公平，保护生活环境，提高生活质量。企业是以营利为目的的经济组织，是市场活动的主体，必须按照价值规律和市场要求组织生产和经营，在市场竞争中优胜劣汰。因此，政府和企业组织上和职能上都是严格分开的，不能以政代企或者以企代政。

三、管理科学、注重效率

管理科学是指企业的内部领导体制等组织管理制度科学合理，符合市场经济体制要求。这是现代企业制度在企业内部管理制度方面表现出来的特征。现代企业制度中管理科学的表现是，凡实行公司制的企业，都按公司法的规定设置内部组织管理机构，这些机构能有效地调节所有者、经营者和企业员工的关系；按照公司法的规定制定有关规章制度，这些制度能形成激励与约束相结合的机制。不实行公司制的企业也能够建立起符合市场经济体制要求的企业内部管理制度。在现代企业制度下，企业管理既体现社会化大生产的客观要求，又体现市场经济的客观要求，管理者的素质高，管理组织结构合理，管理制度健全，管理方法科学，管理手段先进，能最大限度地调动企业员工的积极性，提高工作效率和生产效率。

四、机制健全、行为合理

(1) 在现代企业制度条件下，企业是市场主体，企业的生产经营计划需要根据市场的情况自主决定，企业所需资金、技术装备、劳动力等资源需要通过市场取得，产品必须通过市场销售，企业具有健全的产销机制。

(2) 根据现代企业制度原则建立起来的企业，投资者、经营者、员工和企业自身的利益都能够得到较好的体现，他们的积极性能得到较好的发挥，具有健全的激励和动力机制。

(3) 企业主要依靠自身的力量发展，其积累有稳定的来源，可以根据企业的需要自主决定投资项目，具有健全的发展机制。

(4) 企业的约束机制健全。在企业内部，领导制度健全，权责合理；领导层次之间，领导者

之间,既有明确分工,又有相互联系,相互制约;具有健全的权力约束机制。各个利益主体之间,既有利益的一致性,又存在着差异,相互制约;具有健全的利益约束机制。企业是独立的利益主体,必须自负盈亏,其预算约束是硬的,具有健全的预算约束机制。健全的企业经营机制能使企业克服盲目发展、盲目投资、偏重消费、忽视投资、看重眼前利益、忽视长远利益等不合理行为,使企业在生产经营活动中的行为通过自律达到合理化。

现代企业制度特征的四个方面是相互联系的,是一个有机的整体。明晰的产权关系是建立现代企业制度的前提和条件。产权不清晰,权责就无法划分,政企也难以分开。但产权清晰决不是建立现代企业制度的唯一内容。现代企业制度的法人制度、有限责任制度、领导体制与组织制度等,都需要以产权关系明晰为条件,又都与权责明确、政企分开、管理科学、机制健全相联系。如果责权不明确,政企不分开,既无法建立完善的法人制度,也难以实现以有限责任制度为目标的公司制。现代企业制度的建立,意味着企业从法人制度、管理体制、决策程序到资源配置、经营决策、收入分配等各方面都要实行全新的办法,需要企业在管理水平上有所提高,如果没有管理科学,这种企业制度就无法成为现代企业制度。

第三节 管理与企业管理

一、管理概述

1. 管理的概念

管理起源于人们的共同劳动,自古就有。在人们组成集体去实现共同目标的时候,就必须进行管理以协调各成员的活动。但什么是管理,人们从不同的角度有着不同的理解。西方管理学家对管理的定义说法不一,较有代表性的有以下几种。

(1) 泰罗:“管理是确切地了解你希望工人干些什么,然后设法使他们用最节约的方法完成它。”

(2) 法约尔:“管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。”

(3) 霍德盖茨:“管理就是通过其他人来完成工作。”

(4) 德鲁克:“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。”

(5) 西蒙:“管理即决策。”

(6) 哈德罗·孔茨:“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实现既定目标。”

本书对管理的定义如下:在社会组织中,管理者为了实现组织的既定目标,对其所能支配的各种资源进行有效的计划、组织、领导和控制的过程。

这一定义包含了以下方面的内容。

(1) 管理是在一定的空间即社会组织中进行的。

(2) 管理的主体是管理者。

(3) 管理的对象是组织中可供支配的各种资源。

(4) 管理的目的是为了实现组织的既定目标。

(5) 管理是通过计划、组织、领导和控制等职能来完成的。

2. 管理的性质

管理的性质又被称为管理的属性，它指的是管理的二重性。管理的二重性是马克思关于管理的基本观点，是他在《资本论》中首先提出来的。马克思指出：“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。”“一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上，表现为各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样，这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”“另一方面，完全撇开商业部门不说，凡是建立在作为直接生产劳动者和资料所有者之间的对立的生產方式中，都必然会产生这种监督劳动，这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”与此同时，马克思还进一步分析说：“如果说资本主义的管理就其内容来说是二重的，因为它所管理的生产过程本身具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增值过程。”

通常，将上述管理的指挥劳动与监督劳动称为管理的自然属性与社会属性，即管理的二重性。“指挥劳动”是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质决定的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件，它表现为管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式所决定的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段，它表现为管理的社会属性。

认识和掌握管理二重性的原理，才能正确地处理外国管理经验和我国实际问题之间的关系，实事求是地研究和吸收外国管理中有用的东西，做到兼收并蓄，洋为中用。

3. 管理的职能

管理的职能就是管理者为了有效地管理必须具备的功能，或者说管理者在执行其职务时应该做些什么。

对于管理者在工作中应该具有多少职能，国内外的学者有很多的说法，形成了众多的学派。但从总体上来看，这些学派只是繁简不同，表述不一，并没有实质性的差别。本书认为，管理的基本职能可分为四项：计划、组织、领导、控制。

(1) 计划。计划是管理的首要职能。计划指的是制订目标并确定达成这些目标所需的行动，是管理者在实际行动之前预先对应当追求的目标和采取的行动方案做出的选择和具体安排。通过计划，可以在目前所处的位置与将来预期达到的目标之间架起一座桥梁，从而将预期的目标转化为现实。虽然计划工作不可能完全准确地预测未来，而难以预见的情况又很可能干扰人们制订计划，但是，如果没有计划，组织活动往往会陷入盲目。有了详尽周密的计划，可以促进和保证管理者在今后的工作中开展有效的管理。

(2) 组织。制订出计划以后，管理工作过程的下一步就是组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划。组织是指确定所要完成的任务、由谁完成任务以及如何管理和协调完成任务的过程。组织工作的具体内容包括：将达成组织目标必须从事的各项活动进行分类组合，划分出若干部门，然后根据管理幅度原理划分出若干层次，并把监督每一类活动所必需的职权授予各层次、各部门的管理人员及规定上下左右的协作关系。此外，由于组织的外界环境与自身目标都在发生变化，组织工作还要根据组织内外条件的变化，不断对组织结构做出调整和变革，以确保组织目标的实现。