



高等学校教材

电力企业管理导论

上海电力学院 吴大器 主编

07.616



高等学校教材

电力企业管理导论

上海电力学院 吴大器 主编

1A45310



3 0109 5967 8

水利电力出版社



C

611705

(京)新登字 115 号

内 容 提 要

本书为学习电力企业管理理论和专业知识提供入门的基本内容。全书除绪论外,共分 14 章,包括:管理理论基础,电力企业的领导体制、战略管理、行为规范、组织和人事管理、计划管理、生产管理、技术管理、经济管理、内部分配、信息管理、基本建设管理、多种经营管理、公共关系。

本书供高等学校电力管理工程、技术经济专业作教材,也可作电力系统岗位任职资格培训及管理人员学习用书。

高等学校教材
电力企业管理导论
上海电力学院 吴大磊 主编

水利电力出版社出版

(北京三里河路 6 号)

新华书店北京发行所发行·各地新华书店经售

北京京建照排厂照排

北京市朝阳区小红门印刷厂印刷

787×1092 毫米 16 开本 9 印张 191 千字

1995 年 9 月第一版 1995 年 9 月北京第一次印刷

印数 0001—5070 册

ISBN7-120-02190-7/TV·864

定价 5.10 元

前 言

本书是水利电力类高校 1990—1995 编审出版规划明确的电力类高等院校管理工程类、技术专业相关课程的统编教材,按 36~42 计划课时组织撰写。主要对象是电力高校管理工程、技术经济专业本(专)科学生,及电力高校其他专业学习管理、技术经济类课程的本(专)科学生。同时,也兼顾了电力系统岗位任职资格培训、自学及电力企业管理人员的需要。

本书以电力工业企业为阐述对象,以管理理论为先导,强调现代化管理和常规管理并重。由于内容多,篇幅少,只能提纲挈领,在坚持以导为主的原则下,刻求面面俱到,内容周全,为学习电力管理理论和专业知识提供入门的钥匙。本书的主要章节都可以是管理工程专业高年级教学的专业课程,并提供了该课程的基本内容。本书撰写过程,正值我国建立社会主义市场经济体制,全体撰稿者满怀热忱,尽了自己的努力。在本教材的不少章节中对反映电力企业管理改革和发展的成果及趋势作了有益的探索。在本书的撰写过程中,我们参考并引用了国内外一些专著的论述和观点,并得到了电力企、事业单位的支持和帮助。

本书由上海电力学院副教授吴大器担任主编(撰写绪论,第 2、3、4、11、12、13 章)。参加本书编写的有:沈阳高等电力专科学校副教授肖占斌(第 7、8 章),太原高等电力专科学校副教授孔宪毅(第 1、5、14 章),南京高等电力专科学校讲师何军(第 6、9、10 章)。华东电力联合公司教授级高级工程师张亚圣担任主审,审阅了纲目,通阅初稿,对全书整体结构及章节提出具体意见和建议。全书由吴大器总纂、修改、统稿并校订。

由于编者水平所限,不足和错误在所难免,恳请给予批评指正,以便再版时修改、提高。

编 者

目 录

前 言	
绪 论	1
第一章 管理理论基础	6
第一节 企业管理学概论	6
第二节 现代管理的基本原理和相应原则	11
复习思考题	17
第二章 电力企业领导体制	18
第一节 电力企业领导体制沿革	18
第二节 厂长负责制	19
第三节 企业领导体制二要素的相互联系	20
第四节 企业领导结构	21
第五节 企业领导者的素质和修养	22
复习思考题	23
第三章 电力企业战略管理	24
第一节 企业战略管理体系	24
第二节 企业环境分析	25
第三节 企业战略制订	26
第四节 企业发展策略	28
复习思考题	29
第四章 电力企业行为规范	30
第一节 电力企业行为规范概述	30
第二节 电力企业管理基础工作	31
第三节 电力企业的基本经济制度	32
第四节 电力企业行为规范评价体系	35
复习思考题	38
第五章 电力企业组织和人事管理	39
第一节 电力企业的组织管理	39
第二节 电力企业的人事管理	41
复习思考题	43
第六章 电力企业计划管理	44
第一节 电力企业计划管理的任务和分类	44
第二节 电力电量需求预测	45
第三节 企业年度计划的编制和执行	48
第四节 目标管理	49

复习思考题	51
第七章 电力企业技术管理	52
第一节 电力企业的调度工作	52
第二节 电力企业的经济调度	53
第三节 设备的全过程管理	57
第四节 频率管理	58
第五节 电压及无功管理	60
第六节 技术引进管理	62
复习思考题	64
第八章 电力企业生产管理	65
第一节 发电厂管理	65
第二节 供电管理	67
第三节 用电管理	69
第四节 全面质量管理	71
第五节 网络计划技术	74
第六节 物资管理	77
复习思考题	78
第九章 电力企业经济管理	79
第一节 电力企业财务管理	79
第二节 电力企业成本管理	82
第三节 电力企业的量、本、利分析	83
第四节 经济核算	85
第五节 全要素生产率理论	87
复习思考题	90
第十章 电力企业内部分配	91
第一节 企业内部分配的原则、特点与作用	91
第二节 企业的工资制度与工资形式	93
第三节 电力企业内部分配的改革方向	95
复习思考题	97
第十一章 电力企业信息管理	98
第一节 信息与系统方法	98
第二节 信息系统结构	99
第三节 电力企业管理信息系统的开发	102
复习思考题	104
第十二章 电力企业基本建设管理	105
第一节 电力基本建设概述	105
第二节 电力基本建设程序	106
第三节 电力基本建设经济效益的评价方法	110
第四节 电力基本建设的组织和管理	111
复习思考题	114

第十三章 电力企业多种经营管理	115
第一节 电力企业多种经营概述	115
第二节 电力多种经营的市场理论	119
第三节 电力多种经营的组织和控制	125
复习思考题	127
第十四章 电力企业公共关系	128
第一节 公共关系概述	128
第二节 电力企业公共关系工作	131
复习思考题	135
参考文献	136

绪 论

一、我国电力工业的发展规律和特性

(一) 电力工业及其特征、性质

我国的电力行业是和国民经济关系密切的重要综合性工业产业。从发展电力工业，建立社会主义市场经济体制的趋势上看，电力工业是以生产和销售电能产品为主，从事电力建设项目，兼顾发展多种经营的国民经济行业的综合性部门。而生产和销售电能产品则是电力工业的主导性产业。通常，电力工业的特征、性质都是以电力主导性产业为基本阐述对象的。它代表着电力工业发展的根本方向。

电力工业生产的电能，是重要的二次能源，具有能源工业和公用事业的双重功能。事实上，一个国家的电气化程度，代表着该国工农业的发展水平和人民生活的富裕程度，是实现现代化的重要标志。根据国民经济发展的普遍规律，我国必须遵循电力先行原则，即我国的电能消费增长系数超过1（电能消费增长系数=电能消费年平均增长率/国民生产总值年平均增长率）。这是电力工业作为国民经济基础行业的客观反映，也是发展生产力的基础前提。

电力工业的基本特征是：电力是一种无形的，不能储存的优质电源，电力生产、流通、消费紧密相连，并在瞬间同时完成，必须形成统一指挥，统一调度、统一管理的电力系统。电力工业的基本性质决定了电力工业是具有地区独家经营供电的地方专营行业，它具有电力应用的广泛社会性和唯一性，基础产业的发展先行性，供需直接对应的产业一体化性，同时，又体现了能源转换传输和技术资金密集的性质。

电力工业的基本建设和多种经营作为行业三大支柱的组成部分，在电力工业中的地位正日益提高，本书将设专章分别予以论述。

(二) 电力工业发展的基本规律

电力工业主业的历史经过了电网的产生 → 电网的发展 → 电网的壮大和成长 → 国民经济建设的电力先行，电力建设的网络先行 → 电力供应、电能质量的高度可靠和合格等一系列规律性阶段，任何国家的电力工业发展无一例外。日前，我国已初步形成了若干跨省大电网，并为实现本世纪末全国统一的联合电网创造条件。进入90年代，我国每年国民经济建设投入电力的资金都较好地体现了电力先行原则，并且遵循电网的主干骨架先于电厂建设的规律，在实行主干网架统筹规划、提前建设方面有长足的进步。电力供应和电能质量在满足国民经济现代化上，供电可靠性的电压、频率等指标也在努力向国际先进水平接近。事实证明，遵循电力工业发展的基本规律，是电力工业发展的唯一途径，也是电力企业管理的出发点。

电力工业的基本建设和多种经营，有自己的发展规律，从规律的内容和特性观察，基本上属于社会各行业共同的发展规律，本书将专章论述。

二、我国电力工业企业构成及其划分

电力工业企业是泛指在电力生产、建设和多种经营领域里相对独立的经济实体，它是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，是具备自我改造、自我发展能力、具有一定权利和义务的法人组织。下面分别简述具有行业特性的电力主业——电力系统（电网）形成的电力企业和体现社会行业共性的其他电力企业。

（一）电力生产经营下的电力企业

电力工业主业是生产和经营电能产品。电力生产经营的特点使发电、变电、输电、配电和用电成为一个不可分割的有机整体。围绕电能的生产、流通和消费形成的电力系统，成为集电能转换、传输、变换、分配和销售于一体，工商合一的独立经济实体。因此，用企业的法定标准来衡量，只有电力系统（电网）才能构成电力生产经营下完整的电力企业。而存在于电力系统（电网）供应、生产、销售过程中的各种形态的电力单位，都难以满足完整的独立经济实体的基本条件。

众所周知，每个电力系统的发电，输变电和供电的功能是相同的。构成电力系统主系统的包括各类电源，不同电压等级的输电线路、变电站、配电站、配电线路和电力负荷，保护、监测、控制、远动、通讯和调度系统；以及生产经营管理系统。电力系统的基本构成图见图 0-1。显然，火电厂、水电站、核电站、供电公司是电力系统中不可缺少的基本单位。按传统习惯，上述基本单位作为电力系统的内部构成，属于电网的内部基层单位。在深化电力改革过程中，适度发挥网内发电单位，供电单位的自主积极性，逐步建立电网内部的

结算价格体系，形成符合社会主义市场经济体制的电力企业组织系统，都有了不同程度的实践探索。一些理论工作者提出：电力系统内部的发电单位、供电单位可以成为电力企业，它们是电力生产经营下的企业特例。它们作为电力企业，并非脱离了电力系统，实行彻底的自负盈亏，其实质是：提高它们生产经营的自主积极性，加强服从电网调度的统一性，理顺它们和电网之间的经济利益，赋予它们面向社会，面向市场应有的权利和义务。因此，明确电力生产经营下电力企业的概念、构成，必须以电力系统为基本前提，区分完整电力企业（如省电力公司、电网联合公司、孤立地方小电网，未联网的发电单位）和一般电力企业（如电力系统内部的发电单位、供电单位）的异同、联系，把握电力系统整体和部分的关系，努力实现“提高、发挥、扩大电力系统具体基层单位的作用及

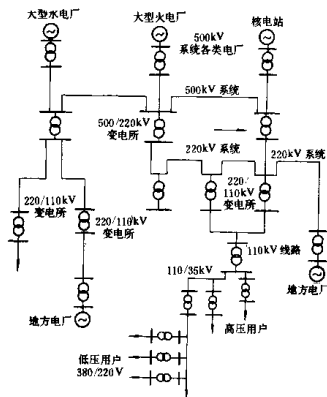


图 0-1 电力系统基本构成图

功能，强化、优化电力系统整体效能”的目标。

有必要指出，电力生产经营下的电力企业基本上都是国家公有制形式的国有企业，今后即使实行股份制，国家股也将占据其构成的大部。

（二）电力建设、电力多种经营下的电力企业

电力工业的区域范围大，涉及面广，除了具有强烈行业特性的电力主业企业外，存在着大量和社会各行业相同的工业企业。这些企业的基本特征是：企业的生产资料属于劳动人民公有，具备了现代技术装备的社会化大生产的基础，为社会提供了有用的产品、劳务和服务。具备了相应的组织机构和独立财产，有自我进行民事活动的资格。通常地，这部分企业都基本具备了自主经营、自负盈亏的条件。并随电力建设、电力多种经营的超常规发展而形成。如电力修造企业，电力施工企业，又如电力多种经营下的各类独立核算的经济实体。这一类电力企业，经营范围和经营规模都受到市场需求的制约，所有制形式也比较丰富。这部分电力企业，将成为市场经济的主要参加者。

三、电力工业企业的基本特点和发展趋势

电力工业企业主要是在电力生产经营方面，遵循电力生产经营活动的客观规律，对电力系统及其发电、输变电、配电和用电的生产、流通及消费实施的全过程管理。在电力建设和多种经营方面，遵循各自的特点和规律，以社会主义市场为轴心，实施计划、组织、指挥、协调、控制等的全过程管理。在几十年的电力企业管理实践中，企业生产经营管理已积累了经验，并形成鲜明的特点。

（一）电力生产经营管理的基本特点

电力生产经营管理的基本特点，主要包括：第一，电力电量管理的平衡性。在日常管理中，对用户的负荷预测，电网发展规划，电力基本建设，电网运行方式及调度，电网生产能力的足够备用容量，一次能源资源的储备等，都和电力电量的平衡有关，只有保持供电和用电的平衡，才能实现电力生产经营管理的基本目标。第二，电力生产建设的先行性。前已述及，电力工业的生产建设必须先于国民经济各部门、各行业的发展，通常，电能消费增长系数以 1.2 为宜，只有寻找到最佳状态的电能消费增长系数，实现了电力先行，才能保证国民经济其他部门投入产出的配比和用电的安全可靠。第三，电力生产的安全可靠性。电力工业高度自动化、社会化，电力系统点多、面广、线长的特点，以及电力系统稳定与否对社会各界需求的影响程度，决定了安全生产的必要性，安全可靠是减少系统事故的最好预防办法，也是电力生产经营的生命线。第四，电力设备、资金管理的专项化。电力企业资金、技术密集型的特点，要求电力企业的设备、资金管理形成行业的专项管理。电力设备和技术相联，新技术成果的采用，发、供电设备的更新换代及经济使用，都必须形成管好、用活的配套模式，电力资金管理要根据来源渠道多元化的特点分门别类地核算、控制，实施动态、专项管理。此外，电网的集中统一管理、电价管理、电能利用，发电单位的燃料管理都是电力生产经营的管理重点，也有其独特的做法。有必要强调：电力生产经营管理的基本特点不是静止、一成不变的。它会随电力生产技术、经营体制、管理模式的变化、完善而改变、充实，最终实现电力工业生产经营管理的科学化，现代化。

（二）电力工业现代化管理的发展趋势

电力工业的现代化管理是指电力企业以长期形成、行之有效的管理方法、程序为基础，以社会主义市场经济理论为依据，借鉴国际电力企业先进的管理理论和方法，运用现代自然科学、技术科学和社会科学的成果，实行现代企业制度，在不太长的阶段，达到或超过当代世界先进电力企业的管理水平。它是我国电力企业管理实现质的飞跃的标志。

我国电力工业现代化管理的发展趋势是：①在管理思想上，电力企业实现了计划经济向市场经济的观念转变，顺利实行了和国际惯例的全方位思维接轨，树立起社会化大生产观念、市场观念、竞争观念、投入产出观念和智力开发观念，电力企业领先一步的管理思想，绘写了电力现代化管理的崭新蓝图。②在管理组织上，电力企业从闭关自守的传统体系中解放出来，按照现代化的电网结构，通过厂长负责、党委保证监督、职工民主管理，形成了纵向到底、横向到边、指挥灵活、职责分明的组织系统，电力企业立体、系统的层次，构筑了电力现代化管理的组织框架。③在管理方法手段上，电力企业继续扩大推广、应用了符合客观规律的科学方法和手段，目标管理、可靠性管理、全面质量管理、公共关系管理，A、B、C分类管理及网络技术等方法规范应用，运筹学、数理统计、系统工程、模拟技术和信息系统等手段及工具的综合使用，进一步提高了管理的科学性和系统性，电力企业因地制宜，结合实际，保证了电力现代化管理具体内容的贯彻落实。④在管理人才上，电力企业突破了计划经济模式的用人用工和分配制度，强调思路敏捷，专业配套、善于进取的选人原则，形成了选拔、培养、使用、管理的新型机制。电力企业职工队伍的思想、业务、身体素质得到整体优化，为电力现代化管理提供了必需的人员保障。⑤在管理体制上，电力企业全面实现了厂长负责制，健全了内部核算体系，完成了向生产经营型的战略转变，形成了和单位相配的企业精神。电力企业呈现出比、学、赶、帮、超的氛围，建立起具有中国社会主义特色的管理模式。

（三）推动电力工业现代化管理的电力企业改革

进入90年代，我国电力工业现代化管理，主要在深化电力企业改革方面，得到了巨大推动和促进。并以组建电力企业集团、企业股份制试点和三项制度改革为主要内容。

组建电力企业集团，有力地推动了改革的深化，对调整电力企业的组织结构，合理组织生产要素及利用资源，发挥大电网的优越性，建立电力的投资中心，发挥电力行业所有企业的群体优势和综合功能，都起到了极强的作用，日前，电力企业集团的实质内涵还在探索研讨中，但对电力企业现代化管理所起的促进作用，则是毫无疑问的。

电力企业股份制试点，是小平同志1991年南巡讲话后，深化电力改革的又一重大举措。股份制是一种独特的企业组织形式和管理制度，在社会主义社会，企业股份制是公有制经济的联合，具有社会主义性质。它实行了企业所有权和经营权规范、稳定的分离，企业的所有权通过股利和其他股东权加以实现，企业的独立程度大大加强。近年来，电力企业股份制试点正和组建电力企业集团配套进行，它对于解决组建电力企业集团中多种所有制并存、经营纽带连接，内部的凝聚力和结构的紧密程度等不同情况，不失为一条有效途径。而电力现代化管理则更有用武之地。

电力企业改革是电力工业客观规律的体现，电力企业的现代化管理则是深化电力企业改革的保障。它们的互相结合，谱写着电力工业企业灿烂的明天。

四、电力工业企业管理学科体系

我国的电力工业企业管理学,是在社会主义条件下,总结和汲取我国电力工业生产经营的经验和教训,借鉴国际电力行业的成功范例,以社会主义市场经济理论为依据,逐步建立、上升形成的理论综合性学科。它属于国民经济部门管理学范畴,是我国工业企业管理学科体系中的分支。电力工业企业管理学,以管理科学为主线,概括了自然科学、技术科学和社会科学丰富的内涵,在我国电力工业常规管理的基础上,强化、渗透了现代化管理的基本理论,形成了初步的系统构架。目前,正值建立社会主义市场经济体制,我国电力工业企业管理学科亦处于重要的定型阶段。更新观念,转换机制,改革开拓,必将有力地促进电力工业企业管理理论的充实和完善。反之,我国电力工业企业的管理理论也将及时地指导我国电力工业企业的管理实践,开创我国电力工业企业现代管理、科学管理的崭新局面。

电力工业企业管理学科体系可以从几个方面加以划分。①从电力行业的不同特性划分,可以分为电力生产经营管理、电力基本建设管理和电力多种经营管理三个部分。②从电力企业在电力系统所处的地位划分,可以分为电力宏观管理和电力微观管理两个部分。③从电力企业内不同管理职能的角度划分,可分为方向制度管理、生产技术管理、人事组织管理、经济核算管理和其他综合管理五个部分。④从理论内容归类的角度划分,则可分为基础管理、电力技术管理、电力经济管理三个部分。电力工业企业管理学科体系,主要按理论内容归类加以阐述。

电力工业企业管理学科体系由基础管理类、电力技术管理类和电力经济管理类课程组成。其中,基础管理类是学科体系的基本单元,它包括政治经济学、管理学原理、西方经济学、运筹学、概率论和数理统计、会计学、统计学、审计学、计算机基础原理、管理信息系统、组织行为学、公共关系原理、市场学、经济法学等内容。电力技术管理类是学科体系的技术经济单元,它包括电力生产管理和组织、电力施工管理和组织、电力系统规划和计划管理、电力工程经济学、电力设备管理、用电管理和监察等内容。电力经济管理类是学科体系的行业经济单元,它包括电力投资管理、电力财务会计学、电力涉外经济学、电力统计学、电力物资管理、电力多种经营管理、电力销售管理等内容。目前,电力高校的“管理工程类”专业的课程设置,基本上是按上述三部分单元考虑的。而不断充实国际电力行业的成功惯例,突出社会主义市场经济理论,则是理论工作者的当务之急。为此,本书的全体作者在有限的篇幅和时间里,竭尽全力,为建立电力工业企业管理学科体系,作了新的尝试。毫无疑问,我国的电力工业企业管理学一定会在不久的将来,以其中国特色、行业特色而发展和完善。

复习思考题

1. 简述电力企业的构成及划分。
2. 简述电力企业常规管理和现代化管理的联系。
3. 简述电力工业企业管理学科体系的基本构成。

第一章 管理理论基础

管理科学是专门研究管理活动及其基本规律和一般方法的新兴综合科学,范围广泛,内容丰富,是一个体系庞大、种类繁多的学科群。

第一节 企业管理学概论

一、企业管理学的研究对象

众所周知,管理是人类组织社会活动的一个最基本的手段,凡是有人群活动的地方,就必须有管理。大至一个国家,小至两个人组成的群体,无论进行何种社会活动,都离不开管理。通过管理,人们才能组织起来 为达到某种目标而行动。同时,管理也是协作劳动的需要。随着家庭个体手工业发展为工场手工业,再发展到机器大工业,个体劳动生产发展为简单协作生产,再发展到机器协作生产。企业管理就是适应生产力进步、生产关系调节的需要而产生和发展起来的。

所谓企业管理学,就是指导人们如何管理企业生产经营活动的一门科学。它是企业管理实践经验在理论上的概括和科学总结。它来源于企业管理的实践,接受企业管理实践的检验,反过来又指导企业管理的实践。企业管理学伴随着企业的产生而出现,并随着企业的发展而发展。

企业管理学的研究对象是企业管理活动及其客观规律性。一般地说,制约企业管理的客观规律主要有两类:一类是生产关系的规律,即政治经济学所揭示的社会经济规律;另一类是生产力的规律,即生产力组织和技术发展的规律。企业管理学就要根据这两类客观规律对企业管理提出的要求,研究在企业管理中如何按这两类规律的要求办事。

企业管理学的研究对象大体上规定了企业管理学研究的范围、内容、性质以及与其他学科的关系。由于企业管理工作的对象是企业,所以,要研究企业管理学,首先必须对企业这一概念有一个全面、正确的了解和认识。

所谓企业,一般是指从事生产经营活动,为满足社会需要并获取盈利的相对独立的经济实体,是进行自主经营、自负盈亏、实行独立经济核算、具有法人资格的基本经济单位。企业是个历史范畴,它是生产力发展到一定水平的产物,是商品生产的产物,随商品生产的发展而发展。所谓企业管理,就是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。对于生产活动的管理称为生产管理,对于经营活动的管理称为经营管理。可见,企业管理包括生产管理和经营管理两大部分。

中国企业管理工作的对象是社会主义现代工业企业。所谓社会主义现代工业企业,就是指以生产资料公有制为基础,运用现代科学技术,从事工业生产经营活动的相对独立的经济实体,是进行自主经营、自负盈亏、实行独立经济核算、具有法人资格的基本经济单

位。可见，社会主义现代工业企业是社会主义经济的基本单位，是国民经济的细胞，是商品生产的主体，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。社会主义工业企业的根本任务是：在国家宏观调控下，适应社会主义市场经济的需要，为社会提供工业物质产品或工业性劳务，为国家提供税金和利润，也为企业自身的发展提供经济效益。为完成这一根本任务，社会主义企业必须树立以服务为目的，以质量求生存，以品种求发展，以成本求利润的经营思想，勇于创新，善于竞争，重视和加强企业管理。企业完成根本任务的程度如何，应当成为衡量企业管理水平高低的主要标准。对于一个企业来说，管理的优劣已经不是无关紧要的小事情，而是关系到兴衰存亡的根本大事。要想使一个企业在不增加人力、物力和财力的情况下提高经济效益，唯一途径就是加强企业管理。因而，企业管理是科学、是财富、是一种巨大的资源。我们一定要下苦功夫、花大力气去研究和掌握这门科学，挖掘和获得这一财富，开发和利用这一资源。

二、企业管理学的内容

由于企业管理的内容十分广泛，主要包括生产管理、经营管理、人事行政管理、思想政治工作、组织领导等，因而企业管理学的内容也十分丰富，从理论上概括起来，主要涉及生产力、生产关系和上层建筑三个方面。

(1) 生产力方面：主要是研究生产力的合理组织，即研究如何把生产力的诸要素有机结合起来和合理组织起来，使之相互协调、相互促进，以便达到整体效应最优化。

(2) 生产关系方面：主要是研究如何正确处理生产过程中人与人之间的关系，研究如何正确处理企业内部的分配关系以及企业与国家、企业与企业之间的经济关系，研究如何建立和完善管理体制、组织机构、经济责任制等。

(3) 上层建筑方面：主要是研究如何根据企业的具体实际情况，创造性地贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划，增强企业对外部环境的适应能力，搞好社会主义精神文明建设和文明建设，以便维护社会主义生产关系。

必须强调指出，上述三个方面的内容是密切联系和不可分割的。例如，合理组织生产力既属于生产力问题，又涉及生产关系问题，还涉及上层建筑问题。我们要在企业生产力和生产关系矛盾运动的整体中，对上述三个方面的内容同时进行研究，不可忽视任何一个方面。企业管理学的任务，就是研究和揭示这三个方面管理内容的规律性，以便指导人们在组织生产力、完善生产关系和调整上层建筑三方面都获得最佳的效果。

当然，对于企业管理及企业管理学的内容可以多角度、多层次地进行分析和研究。例如，从企业生产产品的二重性看：企业的生产过程，既是产品的生产过程，又是价值的形成过程。既创造使用价值，又创造价值，即企业生产的产品是使用价值与价值的统一体。而企业的销售过程，既是产品的销售过程，又是产品的使用价值和价值得以实现的过程，也是企业的劳动耗费得到社会承认的过程。从这一角度看，企业管理不仅要进行诸如把生产力诸要素结合好、组织好、生产物质产品等使用价值范畴的管理，而且还要进行诸如货币、价格、成本、利润等价值范畴的管理。因而，企业管理学既要研究使用价值范畴的管理理论和有效方法，又要研究价值范畴的管理理论和有效方法。再如，从影响企业生产经营活动的因素看：在企业生产经营活动中，既有物的因素起作用，也有人的因素起作用，是人

与物共同综合作用的结果。从这一角度看，企业管理的内容应包括管人、管物、管事三个方面。因而，企业管理学既要分别研究管人、管物、管事的科学理论和最优方法，又要研究人、物、事三者之间以及管人、管物、管事三者之间的辩证关系。以便正确认识和妥善处理人、物、事三者之间的关系，把管人、管物、管事有机结合起来，相互促进，共同提高。

总之，企业管理学是各门科学知识和方法在企业管理这个领域中的具体运用，它既是一门横跨社会科学和自然科学的边缘学科，又是一门软科学；它不仅是理论性和综合性都很强的一门科学，而且是实践性和创造性都很强的一种艺术。可见，企业管理学是一门具有强大生命力和远大发展前途的崭新学科，它具有丰富的研究内容和广泛的应用领域，在我国现代化建设中大有用武之地。可以毫不夸张地说，企业管理是一个广阔的天地，在那里是可以大有作为的。

三、企业管理的性质和职能

(一) 企业管理的二重性

由于企业管理的对象是企业，而企业既是生产力的承担者，又是生产关系的体现者，即企业是生产力和生产关系的统一体。所以，企业管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这说明企业管理的性质是二重的，即企业管理具有自然、社会双重属性。企业管理的这一特性称为企业管理的二重性。的确，对于企业管理的性质，我们必须从两个方面进行分析和认识：一方面，企业管理是社会劳动过程的一个不可缺少的组成部分，是构成生产力的一个重要因素，是进行一切社会化大生产的必要条件，也是组织协作劳动过程的客观要求，由此便形成企业管理的自然属性；另一方面，企业的生产经营活动都是在一定的生产关系下进行的，企业管理始终是为实现生产目的所采用的重要手段，它总要服从企业生产资料所有者的利益和意志，由此便形成企业管理的社会属性。企业管理的自然属性反映了社会协作劳动过程本身的客观要求，反映管理要对生产力发挥组织作用，它只与生产力的特征有关，而与社会制度无关，它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；企业管理的社会属性反映了企业生产资料所有者的生产目的和要求，体现了生产关系，它决定于生产关系的性质，并随生产关系性质的变化而变化。

企业管理的二重性原理是企业管理学的一块最重要的理论基石。完整理解和深刻认识企业管理的二重性，对于全面掌握企业管理学的内容、正确认识和充分发挥企业管理的职能以及卓有成效地指导企业管理的实践都有十分重大的意义。此外，企业管理的二重性原理还为科学认识和正确处理社会主义企业管理与资本主义企业管理的关系提供了一条崭新的途径和一把有用的钥匙。的确，正因为社会主义企业管理与资本主义企业管理在自然属性方面有共同之处，所以资本主义企业管理的理论和方法可供借鉴；正因为社会主义企业管理与资本主义企业管理在社会属性方面有本质区别，所以对资本主义企业管理的理论和方法不能盲目引进、不能简单照抄照搬。可见，社会主义企业管理与资本主义企业管理是既有联系又有区别的，既不能因为有联系就把二者混为一谈，也不能因为有区别就把二者孤立起来、割裂开来、甚至绝对对立起来。总之，企业管理的二重性原理既是正确认识和

对待资本主义企业管理的锐利武器，又是建立和发展我国社会主义企业管理科学的理论基础。我们一定要认真研究和大胆吸收资本主义企业管理中合乎科学的内容，紧密结合中国国情，把我国企业管理学的研究提高到一个新水平，把我国企业管理学的应用推向一个崭新阶段。

（二）企业管理的职能

顾名思义，所谓企业管理的职能，就是指企业管理者（尤其是领导者）为了实行有效管理所必须承担的职责和所必须具备的功能。企业管理的职能是多方面的，可以多角度多层次地进行深入分析和探讨。

1. 企业管理的基本职能

企业管理的二重性决定了企业管理基本职能的双重性，即由企业管理的自然属性和社会属性所决定，企业管理必须具有两个方面的基本职能：一是合理组织生产力，二是维护生产关系。要保证企业生产经营活动正常而有效地进行，企业管理就必须具备这两个方面的基本职能。实际上，管理企业的过程正是这两个基本职能有机结合、共同综合发生作用的过程。这就是使生产力得以发挥、生产关系得以维护、生产过程得以进行、生产目的得以实现的过程。我们一定要不断加强和改善企业管理，使企业管理的这两个基本职能都充分发挥出来和有效利用起来，最大限度地提高企业的经济效益和社会效益。这里，还应强调指出，为了认识和研究的需要，作为理论上的抽象，把合理组织生产力和维护生产关系这两种基本职能加以区分，是完全必要的。但由于企业是生产力和生产关系的统一体，在企业生产经营活动中人与物的关系同人与人的关系密切不可分割，所以在企业管理的实践中，这两种基本职能总是结合在一起共同发生作用的。

2. 企业管理的具体职能

由于企业管理的具体活动是丰富多彩的，所以企业管理的具体职能是多种多样的，目前的划分方法也不一致。一般地说，企业管理的具体职能可以概括为以下几个方面：

（1）预测和计划：对影响企业的各种因素的未来事态作出尽可能准确的预测，为企业或其任何组成部分、任何一项活动选择恰当目标和制定实现目标的方案及程序。

（2）组织和指挥：把企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节、各方面合理地组织起来，并设置管理机构、建立管理体制、选择和配备人员，明确各个工作岗位的职责，以实现对各类人员和各项活动的有效领导或指导。

（3）监督和控制：跟踪监视和检查企业生产经营活动的实际进行情况，密切注意和及时反馈来自各方面的信息，将实际情况与原定目标、计划、标准等做对比，发现偏差及时采取得力的改正措施。

（4）调节或协调：协调企业内部和外部各因素、各部门、各类人员、各项活动之间的关系，减少重复和矛盾，统一思想和行动，以有效地实现企业的目标。

（5）教育和激励：采取灵活多样的各种形式进行教育和培训，千方百计提高干部和职工的素质；采取新颖和具有吸引力的多种方案和措施，想方设法调动和发挥企业全体人员的主动性、积极性和创造性。

（6）挖潜和创新：挖掘企业潜力，释放企业潜能，把尽量多的潜在生产力尽量快地转

化为现实生产力；充分发挥企业全体人员的聪明才智和创造性，搞好技术改造、技术革新和科技开发，大力推广先进技术和先进管理方法，不断提高企业效益。

企业管理的这些具体职能并不是彼此孤立的，而是相互联系、相互渗透、相互作用、相互制约的。就其本身的内在联系来说，预测是前提，计划是关键，组织是保证，指挥是核心，监督是补充，控制是重点，调节是手段，教育是基础，激励是方法，挖潜是途径，创新是出路。对这些具体职能的要求是：预测要准确，计划要周到，组织要高效，指挥要统一，监督要及时，控制要有力，调节要有效，教育要得法，激励要适度，挖潜要彻底，创新要可行。可见，企业管理的这些具体职能是相辅相成的，它们相互补充、相互促进，不可缺少，也不能偏废。实际上，企业管理过程就是企业管理的这些具体职能得以发挥和实现的过程。企业管理具体职能发挥和实现的程度如何，应当成为衡量企业管理水平高低的重要标准。企业管理的好与坏，就看企业管理的这些具体职能发挥得是否充分，实现得是否彻底。

企业管理的性质、基本职能和具体职能三者之间也不是彼此孤立的，而是相互联系的有机整体。企业管理的性质决定企业的基本职能，企业的基本职能是企业性质的表现，而企业的具体职能又是企业基本职能的具体表现和实现手段。企业管理的性质、基本职能和具体职能及其相互关系可以用图 1-1 表示。

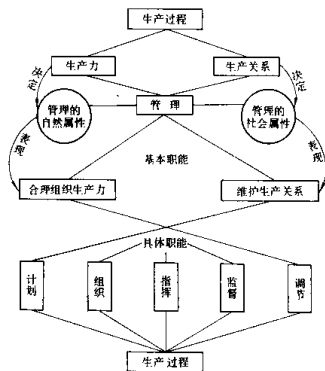


图 1-1 企业管理性质、职能相互关系图

四、企业管理的方法

所谓企业管理的方法，就是指企业管理者为了提高企业效益，在对企业所进行的一系列管理活动中所采取的手段、措施、途径等。企业管理的方法是多种多样的、分层次的，从不同的角度出发，按照不同的标准，可以将企业管理的方法分成不同的类型。这里仅介绍五种企业管理活动的具体方法。

1. 行政方法

行政方法是指行政组织运用行政手段（行政命令、指示、规定等），按照行政系统隶属关系来执行企业管理职能、实现企业管理任务的一种方法。行政方法的突出特点是具有权威性和强制性。

2. 经济方法

经济方法是指按照客观经济规律的要求，运用经济手段（如价格、税收、利润、利息、工资、奖金、罚款等）和经济方式（如经济合同、经济责任制等）来执行企业管理职能、实现企业管理任务的方法。经济方法的实质是贯彻按劳分配原则和正确运用物质利益原则，处理好国家、集体、个人三者的经济关系以及长远利益和眼前利益的关系，利用