

90年代上海紧缺人才培训工程系列教材

XIANDAI

现代企业 行政管理



主编 孙关宏 副主编 胡雨春
东南大学出版社

1.9

企业行政管理岗位资格培训

丛书

内 容 提 要

本书从行政学的视角考察和研究企业管理,认为企业行政管理在企业管理中处于主导和轴心地位,它是企业管理科学化基础和动力,并从决策、计划、组织、人事、控制、协调、政工、法规和效能等方面构成了现代企业行政管理的框架,其体系结构完整、科学,语言简洁明了,并具有很强的实用性,这对推动我国企业改革和发展,特别是通过建立一个强有力的企业行政系统来指导和带动整个企业管理的实践具有积极的理论意义和实际意义。本书可作为培训企业管理者和有关公务员以及高等院校有关专业的教材,也是有关行政管理人士的很好的参考书。

责任编辑 朱 珉

责任校对 杨 青

现代企业行政管理

孙关宏 主编

东南大学出版社出版发行

(南京四牌楼2号 邮编 210096)

江苏省新华书店经销 金坛市教学印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 10.875 字数 271 千

1998年5月第1版 1998年5月第1次印刷

印数:1-5000册

ISBN 7-81050-328-6/F·30

定价:17.50元

(凡因印装质量问题,可直接向承印厂调换)

90年代上海紧缺人才培训工程系列教材
企业行政管理岗位资格培训丛书

编委会名单

主 编:王绍昌

副主编:徐锦林 吴国清 孙志明

编 委(按姓氏笔划排列):

王绍昌 王汉勤 孙志明 孙关宏

吴国清 吴杏宝 华 林 邹政一

郑庆平 胡雨春 包毓川 顾银根

汪晓虹

序

“90年代上海紧缺人才培训工程”实施三年来，取得了较大的成绩。这一成绩表现在下列诸多方面：一、以系统或行业为依托，建立了以十大紧缺人才培训中心为主体的紧缺人才培训体系，分别承担现代企业高级经理、现代企业高级营销经理、房地产开发、涉外商务、涉外法律、人事管理、企业行政管理、公共关系、信息管理、现代通用秘书等26类岗位的紧缺人才培训考核工作。二、建立了计算机应用能力考核制和通用外语水平等级考试制，参加计算机应用能力考核的有93万人，经考核合格的有近59万人；参加通用外语水平等级考试的达13万人，经考试合格的有8.4万人，较好地提高了市民计算机应用能力和外语水平。三、建立了上海教育电视台，在交流教育信息、传播科学知识、弘扬优秀文化、提高市民素质等方面发挥了积极的作用。

“90年代上海紧缺人才培训工程”进展顺利的原因是多方面的，其中最根本的是，它顺应了上海经济建设和社会发展的需要。具体地说，它的成功有赖于市委、市府的正确领导，有赖于这一培训工程的组织者——市教委、市委组织部和市人事局的通力协作，有赖于中央和市有关部门的支持，有赖于从事这一工程的全体同志坚持不懈的努力。这里值得一提的是，这一培训工程的教学系列丛书从内容到形式，具有实用性强、应变性强、适用面宽的

特点,与以往教材相比体现了“紧缺”之意,它是本市许多专家、学者与实际工作者共同心血的结晶。现在,其中的某些教材已经出了新版本,表明它们在“紧缺”方面有更进一步追求。

从现在到 2010 年,是建设有中国特色社会主义事业承前启后、继往开来的重要时期。上海要努力建设成为国际经济、金融和贸易中心城市之一,在机遇与挑战并存的形势下,继续努力搞好“90 年代上海紧缺人才培训工程”,培养一大批社会主义现代化建设的急需人才,必将对上海的腾飞产生巨大的现实意义与深远的历史意义。

上海的改革和发展为我们提供了实施“90 年代上海紧缺人才培训工程”的广阔舞台。市各有关方面一定要进一步加强领导,团结协作,深化改革,扎实工作,努力在这个舞台上大显身手。我们也期待着更多的优秀教材面世,推进这一培训工程的进一步发展,为迎接 21 世纪的到来作出更大的贡献。

龚学平

1997 年 4 月

前 言

接受上海市人事局干部培训中心的委托,组织编写上海市紧缺人才培训工程“企业行政管理专业岗位证书”培训教材,甚感责任之重大。为完成这个光荣任务,我先后走访了专家学者和企业界的管理人员,召开了各种形式的座谈会,听取各方面的意见。

我们首先试图界定企业“行政管理”的含义,并努力寻求通常意义上的企业管理与企业行政管理的区别,大致认为,企业行政管理是企业管理的一个重要范围,或者说是一项重要职责。因为按照法国管理学者法约尔的说法,在过去的企业管理中,人们较多地注意了生产、商业、财务、会计、安全等方面的管理活动,这对于一个企业的运作来说是十分必要的,但却是远远不够的。事实上,在现代任何一个企业中,除了上述这些方面的活动之外,还始终存在着计划、组织、指挥、协调、控制等方面的职能。而且,相对来说,作为一个比较大的企业的管理人员,具备这后一方面的管理才能远比具备前一方面的管理才能要来得重要。这后一方面的管理职能一般可视为企业行政管理。对于任何一个企业管理人员来说,企业行政管理方面的知识和才能都是其必要的素质,尽管处于不同的管理岗位可能有不同的素质要求。

之所以把《现代企业行政管理》、《企业管理思想与运用》、《企业组织与管理》和《企业社会与文化》这四本书作

为“企业行政管理专业岗位证书”的系列培训教材,也是在听取了各方面的意见后才决定的。作为企业行政管理方面的培训,我们所确定的基本指导思想是:通过本专业的培训,使接受培训者充实知识、转变观念、提高素质、改进技能,以切实提高企业的内部管理和内部运作的效率和水平。

本系列教材注重了知识与观念的统一,强调了理论与技能的结合,体现了开拓与创新的意识。当然,由于是一个初步的尝试,本系列教材从规划到撰写,都不可避免地存在着不成熟甚至这样那样的问题。我们希望通过培训实践,不断地总结经验和教训,以便使我们的培训工作得到不断的提高。

上海市紧缺人才培训工程是在上海市委的领导下,由市委组织部、市人事局、市教委、市经委、市商委、市建委、市财办等单位的直接关心和支持下由上海市人事局干部培训中心具体操作的。本专业培训的前期准备工作,包括教材的规划和编写等等,都得到了上述各单位的支持;同时,我们还得到了宝山钢铁集团公司、上海市对外服务公司等诸多大中型企业的支持。在此谨代表本专业培训专家组全体成员向所有关心和支持培训工作的单位和部门表示感谢。

桑玉成

1997年12月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 企业行政管理的基本概念	(1)
一、企业的概念	(1)
二、企业行政管理的含义和理论基础	(4)
三、企业行政与政府行政的区别	(7)
四、企业行政管理的研究范围	(11)
第二节 企业行政管理的特征和意义	(12)
一、企业行政管理的特征	(12)
二、加强企业行政管理的意义	(16)
第三节 企业行政管理的原则与方法	(18)
一、企业行政管理的原则	(18)
二、企业行政管理的方法	(21)
第二章 决 策	(25)
第一节 企业行政决策概述	(25)
一、企业行政决策的含义	(25)
二、企业行政决策的作用	(27)
三、企业行政决策的分类	(28)
四、企业行政决策的原则	(31)
第二节 企业行政决策的基本过程	(34)
一、确立目标	(34)
二、拟定方案	(39)
三、评估择优	(41)

四、追踪决策	(44)
第三节 企业行政决策体制	(48)
一、企业行政决策体制的概念与特点	(48)
二、决策中枢机构	(49)
三、参谋咨询机构	(51)
四、信息机构	(52)
第三章 计划	(55)
第一节 企业行政计划概述	(55)
一、企业行政计划的涵义	(55)
二、企业行政计划的特点	(56)
三、企业行政计划的功能与意义	(58)
第二节 企业行政计划的类型与形式	(60)
一、企业行政计划的类型	(60)
二、企业行政计划的形式	(63)
第三节 企业行政计划的制订	(66)
一、企业行政计划的内容	(66)
二、制订企业行政计划的原则	(67)
三、企业行政计划的制订过程	(71)
四、企业行政计划制订过程中的障碍	(74)
第四节 企业行政计划的实施	(75)
一、企业行政计划的实施	(75)
二、企业行政计划的控制	(77)
三、企业行政计划的评价与修正	(80)
第四章 组织	(83)
第一节 企业行政组织概述	(83)
一、企业行政组织的概念	(83)

二、企业行政组织的内容	(85)
三、企业行政组织的原则	(86)
四、企业行政组织的特征	(90)
第二节 企业行政组织的建构	(92)
一、企业行政组织的结构	(92)
二、企业行政组织的形式	(95)
三、企业行政组织的体系	(102)
第三节 企业行政组织的发展	(105)
一、企业行政组织发展的内涵	(105)
二、企业行政组织发展的动因	(106)
三、企业行政组织发展的步骤	(107)
第五章 指挥	(108)
第一节 企业行政指挥概述	(108)
一、企业行政指挥的涵义	(108)
二、企业行政指挥的功能	(110)
三、企业行政指挥的类型	(113)
第二节 企业行政指挥主体	(115)
一、企业行政指挥主体的要素	(115)
二、企业行政领导的群体结构	(119)
三、企业行政领导的个体素质	(124)
第三节 企业行政指挥艺术	(128)
一、企业行政指挥的原则	(128)
二、企业行政指挥艺术	(131)
第六章 协调	(138)
第一节 企业行政协调概述	(138)
一、企业行政协调的含义	(138)

二、企业行政协调的意义和功能	(140)
三、企业行政协调的基本原则	(141)
第二节 企业行政协调的基本类型与方法	(144)
一、企业行政协调的基本类型	(144)
二、企业行政协调的主要方法	(148)
第三节 企业行政协调的组织机构——企业办公室	(152)
一、企业办公室概述	(152)
二、企业办公室的主要职能	(154)
三、企业办公室的组织与管理	(157)
四、企业办公室自动化	(159)
第四节 企业行政沟通与行政协调	(162)
一、企业行政沟通的概念	(162)
二、企业行政沟通的作用	(162)
三、企业行政沟通的类型	(163)
四、企业行政沟通的改善	(166)
第七章 控制	(169)
第一节 企业行政控制概述	(169)
一、企业行政控制的含义	(169)
二、企业行政控制的功能	(171)
三、企业行政控制的要素	(172)
四、企业行政控制的类型	(173)
第二节 企业行政控制的过程	(179)
一、企业行政控制的程序	(179)
二、企业行政控制的阻力	(186)
三、企业行政控制的效率	(188)
第三节 企业行政控制的原则和要求	(191)
一、企业行政控制的前提	(191)

二、企业行政控制的原则	(193)
三、企业行政控制的要求	(197)
第八章 人 事	(199)
第一节 企业人事行政概述	(199)
一、企业人事行政的含义	(199)
二、企业人事行政的任务和意义	(203)
三、企业人事行政的原则	(205)
第二节 企业人事行政体制	(208)
一、企业人事行政的职位与评定	(208)
二、企业人事行政体制的结构	(210)
三、企业人事行政体制的功能	(214)
第三节 企业人事行政的运行机制	(219)
一、企业人事行政中的竞争机制	(219)
二、企业人事行政中的更新机制	(222)
三、企业人事行政中的激励机制	(224)
四、企业人事行政中的约束机制	(226)
第九章 政 工	(230)
第一节 企业思想政治工作概述	(230)
一、企业思想政治工作的地位	(230)
二、企业思想政治工作的意义	(233)
三、企业思想政治工作的功能	(236)
第二节 企业思想政治工作的基础	(239)
一、企业思想政治工作的体制	(239)
二、企业思想政治工作的内容	(241)
三、企业思想政治工作的原则	(246)
第三节 企业思想政治工作的实施	(251)

一、企业思想政治工作的一般程序	(251)
二、企业思想政治工作的方法	(253)
三、企业思想政治工作的方式	(257)
第四节 企业中的党组织	(260)
一、现代企业制度与党组织的建设	(260)
二、企业党组织的政治核心作用	(262)
三、加强企业党组织建设	(266)
第十章 法规	(271)
第一节 企业行政管理法规概述	(271)
一、企业行政管理法规的概念	(271)
二、企业行政管理法规的调整对象	(273)
三、企业行政管理法规的功能	(277)
第二节 企业行政管理法规的法源	(280)
一、企业行政管理法规法源的涵义	(280)
二、宪法和法律	(281)
三、行政法规和规章	(283)
四、企业内部法——管理规章	(285)
第三节 企业行政管理法规的基本内容	(287)
一、企业行政管理法规的分类	(287)
二、《企业法》的基本内容	(289)
三、《公司法》的基本内容	(293)
第十一章 效能	(297)
第一节 企业行政效能概述	(297)
一、企业行政效能的含义	(297)
二、企业行政效能的基本要素	(301)
三、企业行政效能的地位	(304)

第二节 企业行政效能的测定	(306)
一、测定企业行政效能的必要性及困难	(306)
二、测定企业行政效能的原则及一般程序	(309)
三、测定企业行政效能的方法	(313)
第三节 提高企业行政效能	(317)
一、提高企业行政效能的含义	(317)
二、提高企业行政效能的前提条件	(319)
三、提高企业行政效能的基本途径	(322)
参考书目	(325)
后记	(329)

第一章 绪 论

企业行政管理既是行政学的一门分支学科,又是行政学与企业管理学相结合而产生的一门新的交叉学科。目前,这一学科正在从初创走向发展阶段。随着我国从计划经济体制向社会主义市场经济体制的转变和现代企业制度的建立,企业的科学管理被提上了议事日程。这必然向在企业管理中占主导地位的行政管理提出了前所未有的挑战。因此,正确认识和研讨企业行政管理的内涵与意义,科学地揭示企业行政管理的运行机制和发展规律,对实现我国企业管理的现代化有重要意义。本章主要阐述企业行政管理的一些基本概念,以及它的特征与意义、原则与方法。

第一节 企业行政管理的基本概念

一、企业的概念

所谓企业,是指运用现代生产技术从事生产、流通和服务性经营活动,给社会提供商品(或劳务),为盈利而进行自主经营、独立核算、自负盈亏的具有法人资格的经济组织。企业是生产力发展到一定阶段的产物,是商品生产和市场经济的产物,是社会生产的基本单位,也是社会经济的细胞。

1. 企业概念三要素

(1) 企业从事的是生产、流通和服务性经营活动,并给市场提供商品和劳务,以满足人们物质生活和文化生活的需要。这是企业活动的主要内容,是企业社会存在的主要根据和主要作用,也是企业同那些非盈利性事业单位如学校、医院、科研院所等相区别的重要

标志。

(2) 企业是实行自主经营、自负盈亏、独立经济核算的商品生产者和经营者。为此,企业必须具有一定数量的独立的财产和资金,作为企业从事经济活动和经济往来的物质基础。国有企业通过独立经济活动,谋求盈利,使国有资产保值、增值,向国家缴纳税金,并取得自己相对独立的经济利益。这样,企业就与政府机关不同,它是经济实体,是国民经济的基本单位。

(3) 企业是具有法人资格的组织。所谓“法人”是一个相对于自然人来说的法律概念。在法律概念中,作为民事主体的人,是广义的概念,包括自然人和法人。法人相对于自然人来说,实际上是一种组织。自然人在我国称为公民。公民作为民事法律关系的主体是指具有一个国家的国籍,在法律上能够享有民事权利和承担民事义务的自然人。所谓法人是指按法律程序成立的,有一定独立机构和独立的财产,并以自己的名义参加民事法律关系,取得民事权利和承担民事义务的组织。法人具有四个特点:①依法成立。它的成立要符合法定的程序,完成核准、登记手续,得到政府的批准才能取得法人资格;②必须有一定的名称、组织机构和场所;③有独立的财产所有权和经营管理权,即依法可以独立地进行经济活动,具有承担民事责任的物质基础;④能够以自己的名义参加民事活动和诉讼活动,独立承担民事责任。企业具有法人地位,厂长(经理)则是企业法人的法定代表人,代表法人进行经济活动和法律活动。他们的活动产生的权利、义务直接由法人享有或承担,他们自己对法人负责。因此,企业在法律地位上,与行政组织的附属单位和经济组织的内部机构是不同的。

以上是企业概念的三个要素,一般说,缺少任何一个要素都不成其为企业。

2. 现代企业特征

企业既是商品生产和流通的承担者,又是社会生产关系和组

织关系的体现者。它是社会生产活动和组织管理活动的统一体。从这个角度看,现代企业具有下列特征:

(1) 大规模机器生产和现代科学技术相结合。企业并非从古代就有了,它是近现代资本主义经济发展的产物。在古代手工业生产的条件下,劳动者使用的是手工工具,那时的组织形式是作坊,最多是手工工场,这算不上企业。企业实际上是指现代企业,是进行现代化生产活动的,是大规模地采用机械化设备和先进的科学技术进行生产的。在企业中无论是劳动装置、运输方式、加工手段、工艺设备、检测方法,都是在先进的科学技术指导下所形成的复杂的机器和机械。马克思指出:“劳动资料取得机器这种物质存在方式,要求以自然力来代替人力,以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规。”^①又指出:“在工场手工业和手工业中,是工人利用工具,在工厂中,是工人服侍机器。在前一种场合,劳动资料的运动从工人出发,在后一种场合,则是工人跟随劳动资料的运动。”^②这就是说,机器设备有其自身的运转规律,劳动者生产不能不受机器设备本身运转规律所支配。同时,随着科学的进步,机械化、自动化、电子化程度的提高,科学技术在生产中的作用越来越显著,企业对职工的素质要求也越来越高。

(2) 劳动分工精细,协作紧密,联系广泛。这一特征说明现代企业是一个既有精密细致的分工,又有高度复杂的联系与协作的社会组织。这种分工,既有生产过程的分工,又有管理过程的分工,当然也包括生产与管理的分工。协作,既包括企业内部的协作,也包括企业外部的协作。在企业外部,每个企业往往需要同其它相应的企业分工协作,共同完成某一产品的生产。随着专业化程度的提高,企业与企业之间的联系与协作,也越来越广泛,越来越密切。这

^① 《马克思恩格斯全集》,第23卷,第423页。

^② 《马克思恩格斯全集》,第23卷,第463页。