

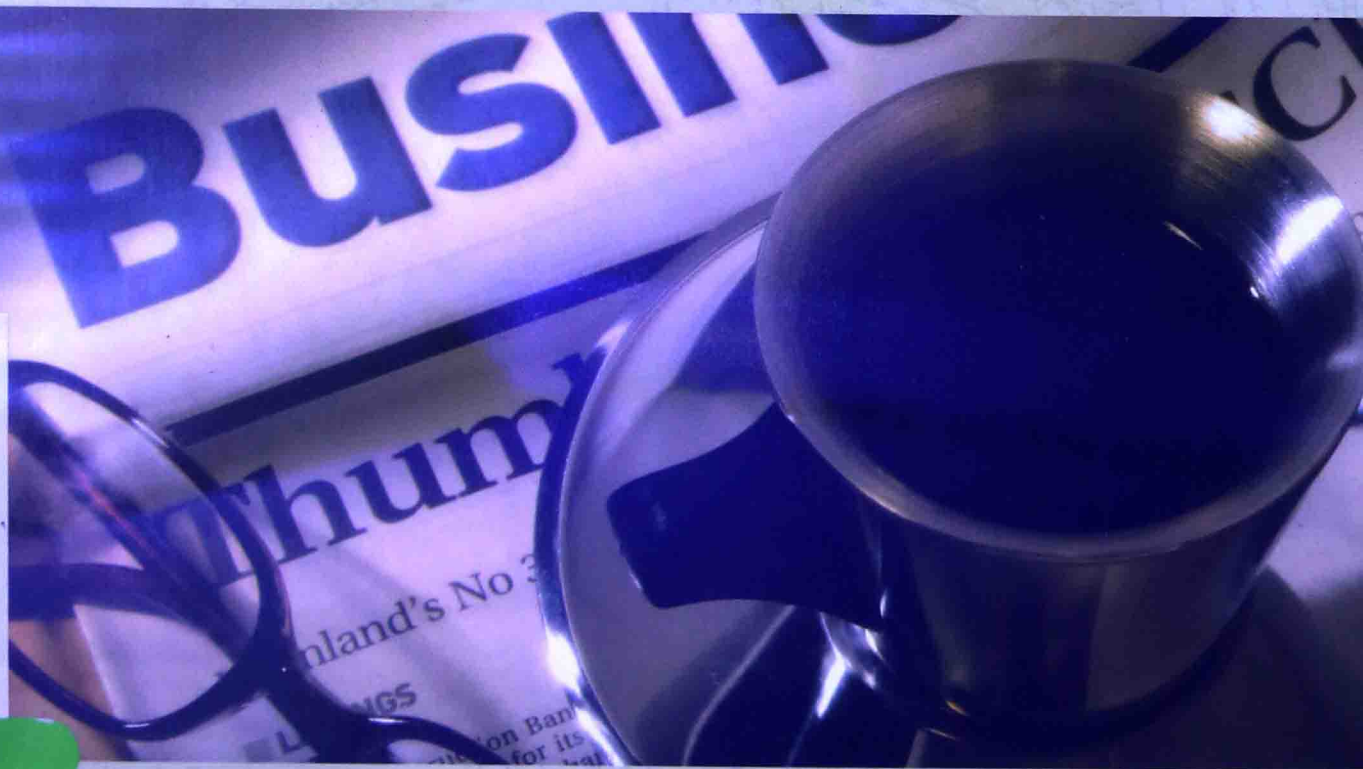


普通高等教育“十二五”规划教材·经济管理类核心课系列

系列教材总策划：李晓阳

企业管理学

刘新智 黄燕萍 主编



科学出版社



普通高等教育“十二五”规划教材·经济管理类核心课系列

企业管理学

主 编 刘新智 黄燕萍
副主编 李国珍 刘自敏 高 静

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书追踪学科发展前沿,突出应用性、时代性特点,内容安排上体现“专业、创新、适用”的教学要求,致力于培养高层次应用型企业管理人才的创新精神和实践能力。本书逻辑体系科学合理、内容丰富,案例选择紧扣企业实践最新动态。全书共十二章,在企业管理“基本概念、基本方法、营销管理、战略管理、人力资源管理、质量管理、财务管理”的传统框架下,强化企业生产运作流程、物流管理、企业文化管理、创新管理与国际化管理。力求扩展读者视野,提升学生的综合思维能力,推动运用多学科理论知识进行企业管理的探讨与实践。

本书可作为经济管理类相关专业本科生教材用书,也可供相关领域研究生、企业界人士以及非管理类专业学生阅读学习。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理学/刘新智,黄燕萍主编. —北京:科学出版社,2015.1

普通高等教育“十二五”规划教材·经济管理类核心课系列

ISBN 978-7-03-042903-2

I. ①企… II. ①刘…②黄… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 000367 号

责任编辑:兰 鹏/责任校对:张怡君

责任印制:李 利/封面设计:蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

三河市骏杰印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2015年2月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2015年2月第一次印刷 印张:19 1/4

字数:457 000

定价:45.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



前言

当人类社会随着生产力的发展出现第一个与商品经济相联系的企业时，便引起了企业家对经营管理的研究和重视。企业是现代社会经济的细胞，企业兴则国家兴，企业强则国家强。管理是个世界性的问题，无论是发达国家还是发展中国家，无论是先进企业还是落后企业，管理都是影响其兴衰存亡的重要因素。企业管理融合了经济、社会、生活、企业、管理、实践等众多领域，是一门研究企业管理理论、实践基本规律与一般方法的交叉型学科，具有宽视野、广基础、重实践的特点。当前大数据时代的到来和中国梦的实现都需要重新定位企业的目标、使命和责任，要求我们在企业管理理论的基本框架下，重新审视企业经营管理理念、方法、技巧与过程，深刻透视企业发展的要素、环境与机理。为此，我们精心组织、编排、撰写了本教材。

结构科学规范、内容精简扼要、紧扣时代背景是本书编写的基本原则。本书在企业管理“基本概念、基本方法、营销管理、战略管理、人力资源管理、质量管理、财务管理”的传统框架下，强化企业生产运作流程、物流管理、企业文化管理、创新管理与国际化管理。为了激起读者的阅读和学习兴趣，本书在内容上安排了“案例导读”环节，让读者带着问题和思考学习。本书章节安排以企业管理理论的发展前沿、章节内容的基本逻辑为依据进行组织，并将大量管理故事和应用实例以链接形式引入，争取给学生展现企业管理理论与实践的全貌。同时，为了力求学生能够将理论应用于实践、将知识升华为能力、将创新思想转变为行动，在知识与能力两个方面都能得到提高，本书在每章的最后附有【案例分析】和【技能训练】。知识经济的发展和大数据时代的到来，知识引导工作将是教师和教材的主要任务，学生需要运用信息技术、网络技术等多种途径，根据个人需求补充相关细节，建构和完善自身的知识体系。这也是本书内容、思想、实践在教材内外结合的具体体现。

本书由刘新智、黄燕萍任主编，李国珍、刘自敏、高静任副主编，胡茜茜、任钦义、李璐、万竹馨等参与了部分内容的编写工作，由杨刚教授负责审稿工作，由刘新智对全书进行统一修改并定稿。参加本书编写的人员（按章节顺序）是：黄燕萍：第一、二、四、九章；刘新智：第三、五章；李国珍：第六、七、十一章；刘自敏：第八、

十二章；高静：第十章。

本书编写过程中，参考和吸收了国内外公开出版和发表的相关专著、教材、论文和其他资料，得到了科学出版社和西南大学经济管理学院等有关单位领导和同志的大力支持，在此一并表示衷心感谢！

我们虽然力求编写一本在体系、结构和内容上都有新意并响应时代精神的教材，但由于水平所限加之时间仓促，书中难免有不足之处，恳请广大专家和读者朋友批评、指正，以便不断修改、完善。

编 者

2014 年 11 月



第一章

企业管理概述	1
第一节 企业概述	2
第二节 管理与企业管理	6
第三节 企业管理思想的形成与发展	12
【案例分析】	18
【技能训练】	20

第二章

企业管理职能	21
第一节 企业决策与计划	22
第二节 组织管理	29
第三节 领导理论	34
第四节 企业控制管理	43
【案例分析】	46
【技能训练】	47

第三章

企业战略管理	49
第一节 企业战略与战略管理	50
第二节 企业战略分析	57

第三节 企业战略制定	65
第四节 企业战略实施	67
【案例分析】	72
【技能训练】	73

第四章

市场营销管理	75
第一节 市场营销概述	76
第二节 消费者市场的购买行为分析	77
第三节 市场营销战略	84
第四节 市场营销策略	91
【案例分析】	100
【技能训练】	101

第五章

人力资源管理	103
第一节 人力资源管理概述	104
第二节 人力资源管理规划	108
第三节 招聘与甄选	116
第四节 培训与开发	120
第五节 绩效考核与薪酬管理	123
【案例分析】	127
【技能训练】	130

第六章

企业质量管理	133
第一节 质量管理概述	133
第二节 全面质量管理	139
第三节 质量成本	149
第四节 质量管理体系及 ISO 9000 族标准	151
【案例分析】	154
【技能训练】	156

第七章

企业生产与运作管理	158
第一节 生产与运作管理概述	159
第二节 生产过程的组织	162
第三节 生产与运作系统的设计	167
第四节 生产运作计划与控制	173
第五节 现代企业新型生产与管理方式	179
【案例分析】	186
【技能训练】	187

第八章

财务管理	189
第一节 财务管理概述	190
第二节 财务管理的目标	195
第三节 企业财务管理的基本内容与方法	200
【案例分析】	206
【技能训练】	206

第九章

物流管理	210
第一节 物流概述	211
第二节 物流采购管理	213
第三节 物流运输管理	215
第四节 物流库存管理	219
第五节 物流配送管理	223
【案例分析】	227
【技能训练】	229

第十章

企业文化管理	231
第一节 企业文化的基本内涵	232
第二节 企业文化的结构与功能	235

第三节 东西方管理文化的比较.....	240
【案例分析】	245
【技能训练】	246

第十一章

现代企业创新	248
第一节 企业创新概述.....	249
第二节 企业技术创新.....	256
第三节 企业制度创新.....	262
第四节 企业管理创新.....	266
【案例分析】	268
【技能训练】	271

第十二章

国际企业管理	272
第一节 国际企业概述.....	273
第二节 国际企业全球化战略模式及其选择.....	278
第三节 中国企业国际化经营.....	286
【案例分析】	292
【技能训练】	293

参考文献.....	295
-----------	-----



第一章

企业管理概述

【学习目标与要求】

- 正确理解企业、管理、企业管理的概念。
- 了解企业管理的基本形式。
- 掌握现代企业管理制度的内容及要求。
- 了解企业管理思想的发展和演变过程。

钟彬娴有效的管理铸就了雅芳（AVON）神话

钟彬娴（Andrea Jung）成为雅芳首席执行官后，仅仅两年时间就使雅芳东山再起，重振雄风。为了改变之前公司管理不力、管理效果不佳的困境，她对公司进行了重大变革，首先提出了一项转型计划，该计划包括开拓全新的产品领域、开发新产品、打造销售团队以及通过零售点销售产品。此外，钟彬娴对公司进行了重组，她创建了“董事长办公室”。现在，一些部门经理可以直接向她汇报工作，这使管理系统趋向简单化。

后来，钟彬娴任命了新的营业部经理，负责雅芳的全球运营。公司面向全球销售，目前世界范围内的每一家雅芳销售机构都拥有自己独立的计算机系统，这与之前的手写记录相比是极大的跃升。但是一国的计算机系统无法与另一国的计算机系统信息进行沟通，雅芳总部的经理们并不清楚各国的工厂里到底有多少存货，有多少正在运输中。在这种情况下，任何人都无法对明天的生产数量做出准确的判断，该环节完全不在管理者的控制中。雅芳每天会发出 5 万份订单，出错率竟高达 30%。

为了解决这一问题，雅芳创建了专门的“供应链管理系统”，世界范围所有的销售机构都可以使用该系统。现在每天晚上该系统都会收集来自 29 个销售地区的各类信息，包括存货情况、未来销售需求、运输时间表以及销售记录等。高科技系统的运用为雅芳节省了 4 亿美元的成本开支。

出色的管理会为公司带来意想不到的效果。雅芳公司任命钟彬娴为首席执行官后，公司的管理方式和方法都发生了根本改变，其卓有成效的管理使雅芳很快走出了困境。

（资料来源：加里·德斯勒，简·菲利普斯.2010. 现代管理学. 北京：清华大学出

版社：2-3。）

第一节 企业概述

一、企业的概念与特征

（一）企业的概念

企业一般指从事生产、流通、服务等经济活动，通过产品或劳务交换满足社会需要从而取得盈利，实行独立核算，进行自主经营、自负盈亏、自担风险的依法设立的经济组织。它是国民经济的基本单位。

上述企业概念主要包括以下四方面的内容：

（1）企业必须依法设立。企业设立必须符合国家法律法规且要依照法律法规规定的程序。

（2）企业是以盈利为目的的经济实体。它的一切生产经营活动都是为赚取利润，获得最好的经济效益。因此，企业不同于一般的事业单位或行政单位。

（3）企业进行自主经营、独立核算、自负盈亏。这是指企业具有自主决策和独立的经济权益，单独计算成本费用，计算盈亏，对企业的经济业务做出全面反映。

（4）企业是国民经济的基本单位。国民经济包含各行各业，各行业中都有或大或小的企业，因此，企业是国家的基本经济单位，是国民经济力量的基础。企业的生产力高低、经济效益的好坏，对国民经济的发展有直接影响。

（二）企业的特征

1. 企业是一个经济组织

企业不同于政治、文化、军事、福利性机构等组织，也不同于非组织的个人，它的基本目标是在市场上获得经济利益，具体表现为企业应市场反映的需求而从事多方面的活动，有工农业等生产性活动，也有商品或劳务的交换性活动。企业追求经济性就是要以尽可能少的投入获得尽可能多的回报。

2. 企业是一个社会组织

企业是一个向社会全面开放的系统，企业的产、供、销运作过程已不单是经济问题，同时也是政治、法律、道德、社会等要素的综合体现。企业的经济活动必然受到自然环境、社会环境、政治环境等的制约和影响。企业对社会发展、政治进步、文化繁荣会产生重大影响，并发挥其作用。企业不仅要追求利润，还要承担一定的社会责任。企业发展面临的诸多问题，如企业制度模式、企业创新、企业的可持续发展方法，如何对待职工，如何对待社会，这些也是企业必须回答的问题。

3. 企业是一个独立的商品生产经营者

企业除了具有独立法人的自主权利与责任所要求的自主行动外，还应是一个自主经营系统。企业是产权关系明确、具有独立利益的资金运动实体。在市场活动中，企业是具有明确收益与风险意识的利益主体，基于自身的利益进行独立的经营决策和市场选

择,根据市场所提供的信息从事各类生产经营活动。

二、企业的类型

(一) 企业的法律形式

按照组织形式和财产责任方式的不同可将企业分为独资企业、合伙企业和公司。因为财产责任形式非常明确,这些类型成为当今世界各国通行和公认的企业法律形式,也是我国进行社会主义市场经济建设、建立现代企业制度的投资主体及其财产责任明晰的企业法律形式。

1. 独资企业

《中华人民共和国个人独资企业法》以下简称《个人独资企业法》第二条规定:“个人独资企业,指依照本法在中国境内设立,由一个自然人投资,财产为投资人个人所有,投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。”

个人企业一般规模较小,内部管理机构简单。其优点是:企业成立与解散的程序比较简单易行;产权能够比较自由的转让;经营者和所有者合二为一,经营方式灵活,决策迅速,利润独享,保密性强。其缺点是:多数个体企业本身财力有限,而且由于偿债能力有限,取得贷款的能力较差,难以从事需要大量投资的大规模工商业活动;企业的生命力弱,如果业主无意经营或因健康状况不佳无力经营,企业的业务就要中断。

在市场经济体制下,这种形式的企业数量庞大,占企业总数的大多数,是最早的企业形式,但由于规模较小,发展能力有限,在整个经济中不占支配地位。个体企业通常存在于零售商业、“自由职业”、个体农业等领域,由零售商业、注册医师、注册律师、注册会计师、家庭农场等组成。

在我国,现代企业组织中的国有独资企业(公司),是有限责任公司形式的独资公司,是国家授权投资机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司。国有独资公司以公司全部资产对公司的债务承担责任。国有独资公司的章程由国家授权的投资机构或国家授权的部门依照《中华人民共和国公司法》以下简称《公司法》制定,或者由董事会制定,报国家授权投资的机构或国家授权的部门批准。国有独资企业不设股东会,股东会的权力一般由董事会行使。一些重大问题,如公司的合并,分立、解散,增减资本和发行债券,必须由国家授权的投资机构或授权的部门决定。

2. 合伙企业

《中华人民共和国合伙企业法》以下简称《合伙企业法》第二条规定:“合伙企业,指依照本法在中国境内设立的由合伙人订立合伙协议,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。”

根据合伙人在合伙企业中享有的权利和承担的责任不同,可将其分为普通合伙人和有限合伙人。普通合伙人拥有参与管理和控制合伙企业的全部权利,对企业债务负有无限连带责任,其收益是不固定的。有限合伙人无参与企业管理和控制合伙企业的权利,对企业债务和民事侵权行为仅以出资额为限,负有限责任,根据合伙契约的规定分享企业收益。由普通合伙人与有限合伙人共同组成的企业为有限合伙企业。

合伙企业的优点是：第一，许多合伙人共同出资，筹集的资金量可以大为增加，能够从事一些资产规模需求较大的生产经营活动；第二，普通合伙人对企业负有无限连带责任，对企业的盈亏十分关心。

合伙企业的缺点是：第一，尽管有很多合伙人共同出资，但每个合伙人的资产毕竟有限，合伙人的规模也不能无限增大，合伙企业的资产规模一般达不到社会大生产的要求，依然局限在规模较小的生产领域；第二，合伙企业是依照合伙人之间的协议建立起来的，合伙人与经营者没有分离，没有建立财产委托关系，几乎所有的决策都要经合伙人一致同意，造成经营决策时效的延误；第三，合伙人中有一位死亡或撤出，原来的合伙协议就要进行修改，甚至会影响合伙企业能否继续生存，因此合伙企业的稳定程度有限；第四，合伙企业实行无限连带责任，增大了投资者的风险。

3. 公司

我国《公司法》第二条和第三条规定：“我国的公司是指股东依照公司法的规定、以出资方式设立、股东以其出资额或所持股份为限对公司承担责任、公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。”

在公司 300 多年的发展历史中，形成了各种的公司类型。如果按公司责任关系划分，可分为无限责任公司、有限责任公司、股份有限公司等。

(1) 无限责任公司。它是由两个以上负无限责任的股东组织的公司。全体股东对公司债务负无限连带责任，在公司财产不足以清偿债务时，各股东必须以自己的财产偿还公司债务。

无限责任公司一般在公司章程上没有特殊的规定，每个股东都有权利和义务处理公司业务，对外都有代表公司的权力。公司的自有资本源自股东的投资和公司的盈利。公司的盈余分配一般为两部分：一部分是按股东的投资额，以资本的利息形式分配；另一部分则按合伙的平分原则处理。

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得到高额利润。由于无限责任公司中股东所负的责任太大，筹资能力有限，在国内外没有得到大的发展。

(2) 有限责任公司。它是由两个以上的较少股东组织的、负有限责任的公司。在清偿公司债务时，股东以各自的出资额或出资额以外另加担保额为限，对公司债务承担责任。

有限责任公司是资合公司，但同时具有较强的人合因素。有限责任公司的资本不需要划分为等额股份。股东以各自的出资额比例为限承担有限责任，利润分配时也按各股东的出资额比例分配。

有限责任公司的股权转让受到限制。因为有限责任公司具有一定的人合因素，其股权一般只能在股东之间相互转让，不能像股份有限公司那样自由流通，我国《公司法》对有限责任公司股权转让有明确规定。

(3) 股份有限公司。一般是以发行股票的方式筹集资本而组成的公司。股票是有价证券，可以在证券市场上买卖转让。股东以其所持公司股份为限，对公司债务负有限责任。

股份有限公司是典型的资合公司。公司主要通过发行股票筹集资金,其资本划分为等额股份,这样既可以吸收社会上闲散的资金,也便于股份的转让。股份可以自由流通,股东并不固定,绝大多数股东不参与公司经营活动,而是通过股东大会对公司产生影响。股东对公司债务的责任只限于他们所持有的资金股份,这在很大程度上分散了投资人的投资风险。

股份有限公司符合上市条件的,还可以申请上市交易。申请上市交易必须经国务院或国务院授权的证券管理部门批准。上市交易应当在证券交易所进行,经批准的上市公司必须定期公开其财务状况。我国《公司法》对上市公司的条件、审批程序以及相关规范作了规定。

(二) 企业的其他形式

1. 按经济部门的类型划分

(1) 农业企业。现代农业企业指从事农、林、牧、副、渔等生产经营活动的企业。它主要以动植物和微生物作为劳动对象,以土地为基本生产资料,应用现代化技术装备和生产工具,培育和饲养动、植物,生产满足人们需要的产品。

(2) 工业企业。工业企业是以机械或机器体系作为劳动手段,采掘自然资源和对工业品、农业品原料进行加工、经营等活动的企业。它主要包括冶金企业、电力企业、燃料企业、化工企业、机械制作企业、食品加工企业、纺织企业、造纸企业及文化用品生产企业等。

(3) 商业企业。它指的是专门从事商品和劳务流通的商业贸易企业与服务企业。它通过商品的购销活动,把商品从生产领域转到消费领域。

(4) 金融企业。金融企业指专门经营货币和信用业务的企业,它经营的业务范围包括吸收存款、发放贷款、发行有价证券,从事保险、投资、信托业务,发行信用流通工具,办理货币支付、转账结算、国内外汇兑以及经营黄金、白银、外汇交易,提供其他金融服务等。

(5) 物流企业。物流企业指从事物流活动的经济组织,至少从事运输(含运输代理、货物快递)或仓储一种经营业务,并能够按照客户物流需求对运输、储存、装卸、包装、流通加工、配送等基本功能进行组织和管理,具有与自身业务相适应的信息管理系统的企业。

(6) 旅游企业。这是以旅游资源、服务设施为条件,向旅客提供劳务的服务性企业。

(7) 邮电通信企业。这是指通过邮政和电信传递信息、办理通信业务的企业。

(8) 房地产企业。房地产企业指从事房地产综合开发、经营或中介服务等活动的企业。具体可划分为房地产开发企业、房地产经租企业、物业管理企业及中介服务机构。

2. 按规模大小划分

按企业规模划分,可分为超大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。衡量企业生产规模大小的标准有企业的生产能力、固定资产原值、职工人数、总投资或注册资本以及销售收入等,不同工业部门有不同的分类标准。例如,汽车行业一般以生产能力的

大小即汽车的年产量作为划分标准,而综合经营的公司一般以年销售收入作为划分标准。规模不同的企业,其内部组织结构与运行方式以及在市场竞争中的优劣势地位各不相同,对经营者素质的要求也不同。另外,企业规模的划分也为企业确立合理的经济规模,获得规模经济效益创造了条件。

3. 按财产所有制性质划分

(1) 国有企业,也称全民所有制企业。它的全部生产资料和劳动成果归全体劳动者所有,或归代表全体劳动者利益的国家所有。在计划经济体制下,国有企业全部由国家直接经营,由国家直接经营的国有企业称国营企业。

(2) 集体企业,即集体所有制企业。在集体企业里,企业的全部生产资料和劳动成果为一定范围内的劳动者共同所有。

(3) 私营企业,指企业全部资产属私人所有的企业。《中华人民共和国私营企业暂行条例》以下简称《私人企业暂行条例》规定:“私营企业是指企业资产属于私人所有,雇工8人以上的营利性经济组织。”

(4) 混合所有制企业,指具有两种或两种以上所有制经济成分的企业。例如,中外合资经营企业、中外合作经营企业、国内具有多种经济成分的股份制企业等。

中外合作经营企业是由外国企业、个人或其他经济组织与我国企业或其他经济组织共同投资或提供合作条件在中国境内共同举办,以合作形式规定双方权利和义务关系的企业。它可具备中国法人资格,也可不具备。合作双方依照合同约定进行收益或产品的分配,承担风险和亏损,并可依合同的规定收回投资。

4. 按资源密集程度划分

(1) 劳动密集型企业。这是指使用劳动力较多,技术装备程度低,在产品成本中人工工资支出所占比重较大的企业,如服装、皮革、日用小五金、工艺美术等行业。

(2) 知识技术密集型企业。这是综合运用现代先进的科学技术成果的企业。它具有高效益、高智力、高投入、使用人力少、物资消耗小等特点,如电子计算机企业、飞机及宇宙航空工业、大型集成电路、生物工程、新材料、新能源、技术和管理咨询服务企业等。

(3) 资金密集型企业。这是指单位产品所需要的投资额大,技术装备程度高并且比较复杂,用人相对较少的企业,如钢铁企业、重型机器制造企业、汽车制造企业、石油化工企业等。

第二节 管理与企业管理

一、管理的概念

福莱特认为管理是“通过他人来完成工作的艺术”。这一定义将管理视为艺术,强调人的因素在管理中的重要性。下面援引有代表性的定义,据此给出本书的定义。

“科学管理之父”弗雷德里克·泰罗(Frederick Winslow Taylor)认为:“管理就是确切地知道你要别人干什么,并使他用最好的方法去干”(《科学管理原理》)。在泰

罗看来,管理就是指挥他人用最好的办法去工作。

诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)对管理的定义是:“管理就是制定决策”(《管理决策新科学》)。

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为:“管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门科学,一种系统化并到处适用的知识;同时管理也是一种文化”(《管理——任务、责任、实践》)。

亨利·法约尔(Henri Fayol)在其名著《工业管理与一般管理》中给出管理概念之后,产生了整整一个世纪的影响,尤其对西方管理理论的发展具有重大影响。法约尔认为,管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理的看法颇受后人的推崇与肯定,形成了管理过程学派。孔茨(Koontz)是二战后这一学派的继承人与发扬人,使该学派风行全球。

斯蒂芬·罗宾斯给管理的定义是:所谓管理,指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。

综上所述,本书认为:管理指通过计划、组织、领导、控制等职能活动,合理整合、分配、协调资源,来实现组织目标的过程。

二、企业管理的概念及特征

(一) 企业管理的概念

企业管理是社会化大生产发展的客观要求和必然产物,是人们从事交换过程中的共同劳动所引起的。社会生产发展到一定阶段,一切规模较大的共同劳动,都或多或少地需要进行指挥,以协调个人的活动;通过对整个劳动过程的监督和调节,使单个劳动服从生产总体的要求,以保证整个劳动过程按人们预定的目的正常进行,尤其是在科学技术高度发达、产品日新月异、市场瞬息万变的现代社会,企业管理显得愈加重要。

有学者认为,企业管理就是由企业经理人员或经理机构对企业的经济活动进行计划、组织、领导、控制和创新,以提高经济效益,实现盈利这一目标的活动过程。也有人认为,企业管理就是由企业的经营者和职工,按照客观规律,对企业的生产经营活动进行计划、组织、领导、控制和创新,以适应企业外部环境变化,充分利用各种资源,调整企业内部管理机构,提高企业和社会经济效益的活动。

本书给企业管理下的定义为:企业管理就是在一定的生产方式和文化背景下,由企业的高管人员或管理机构按照一定的原理、原则和方法,对企业的人、财、物、信息和技术等生产要素进行计划、组织、领导、控制和创新,以提高经济效益,实现盈利目标的活动过程。

(二) 企业管理的一般特征

(1) 企业管理是一种文化现象和社会现象。这种现象的存在必须具备两个条件:两

个人以上的集体活动；一致认可的目标。在人类社会生产活动中，多人组织起来进行分工的活动都会达到单独活动所不能达到的效果。只要是多人共同活动，都需要通过确定目标、制定计划等活动来达到协作，这就需要管理。因此，管理活动存在于组织活动中，或者说管理的载体是组织。

组织的类型、形式或规模可能千差万别，但其内部都含有五个基本要素，即人、物、信息、机构和目的。外部环境对组织的效果与效率有很大影响。外部环境一般包含八个要素：行业，原材料供应，财政资源，产品市场，技术，经济形势，政治状况及国家法律、规章、条例，社会文化。组织内部要素一般来说是可以控制的，组织外部要素是部分可以控制的，如产品市场，部分不可控要素如国家政策。

(2) 企业管理的主体是管理者。既然管理是让别人和自己一道去实现既定目标，管理者就要对管理的效果负重要责任。管理者的第一责任是管理一个组织，第二责任是管理管理者，第三责任是管理工作和工人。企业管理者在企业生产活动中处于领导地位，具有特殊和重要的作用。他们独立在企业的资本所有者之外，自主地从事企业经营活动，是企业的最高决策者和各项经营活动的统一领导者。

(3) 现代企业管理追求多目标的经营管理，倡导自由式经营管理的动态管理。利用集体的智慧，强调创新，注重激发员工的潜在智能，在管理中引进数量分析方法，使决策更具合理性。近代企业走上“多目标(multi-target)”经营之道的原因有四点：一是为满足顾客的需求。经济发展，国民生活水平提高，顾客对产品的需求，无不以追求多样化为目标，企业为满足顾客越来越复杂的需求，争相走上多目标的经营之道。二是适应激烈的竞争情况。产品的生命周期缩短，单一产品易被淘汰，企业唯有走上多目标的经营之道以求企业的持续生存。三是企业的内部经济原理。多目标经营不但在原料的采购上得到某些方面的利益，而且可充分利用副产品与废料。四是由于科技不断革新，企业重视研究，其结果是不断有新产品出现。

(4) 管理的核心是处理好人际关系。人既是管理的主体又是管理的客体，管理在大多数情况下是人和人打交道。管理的目的是实现多人共同完成目标，因此，管理者一定要处理好人际关系，千万不要给人一种高高在上的感觉。

三、企业管理者的任务和技能

(一) 管理者的含义

管理者指组织中指挥他人活动的人，或对他人的工作负有责任的人。管理者通过管理他人来完成工作。他们做出决策、分配资源、指导别人的活动从而实现工作目标。

根据在组织中的层次，可以将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

1. 基层管理者

基层管理者又称一线管理者，具体指工厂里的班组长、小组长等。他们的主要职责是传达上级计划、指示，直接分配每一个成员的生产任务或工作任务，随时协调下属的活动，控制工作进度，解答下属提出的问题，反映下属的要求。他们工作质量的好坏，直接关系到组织计划的落实，目标的实现。基层管理者在组织中有着十分重要的作用，所