



普通高等教育规划教材

现代企业管理

M

odern Enterprise
Management

第3版

高海晨 主编



提供电子课件
www.cmpedu.com



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育规划教材

现代企业管理

第3版

主 编 高海晨

副主编 王宏伟 杨炎坤 贾圣强

参 编 尚海燕 高 钰 张 喆

主 审 张建平



机械工业出版社

本书是为适应高等院校企业管理课程教学改革的需要而编写的。本书吸收了国内外现代企业管理的先进经验,重点介绍了现代企业管理的新理念,以适应现代企业管理的需要,全面提高管理者的管理水平和管理素质。全书共九章,包括现代企业管理概述、现代企业营销管理、现代企业经营管理、现代企业生产管理、现代企业质量管理、现代企业物流管理、现代企业人力资源管理、现代企业技术经济分析及现代企业管理信息系统与管理沟通。各章末均附有案例分析和思考与习题。本书注重实际应用,突出基本概念,理念新颖,内容精练,可操作性强,便于教学和自学。

本书可作为普通高等本科院校、高等专科学校、高等职业技术学院、成人高校各专业(除工商管理专业外)的教材,也可作为企事业单位的培训教材,还可供各类管理人员自学和参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/高海晨主编.—3版.—北京:机械工业出版社,2018.3
普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-111-59108-5

I. ①现… II. ①高… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第021534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:曹俊玲 责任编辑:曹俊玲 刘静 刘鑫佳

责任校对:炊小云 封面设计:张静

责任印制:孙炜

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2018年4月第3版第1次印刷

184mm×260mm·19印张·463千字

标准书号:ISBN 978-7-111-59108-5

定价:46.00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

服务咨询热线:010-88379833

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-88379649

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

前 言

经济活动是人类社会活动中最具活力的重要组成部分,随着科学技术的发展、全球经济一体化的快速推进,市场化竞争日益激烈。面对这些日新月异的变化,企业需要采用更加科学的现代管理手段,提高各级管理人员的经营管理水平和经营决策水平,合理配置人、财、物等资源,只有这样才能在激烈的市场竞争中生存和发展。

信息技术的新发展给企业管理带来了更为广阔的发展空间,新的观点碰撞、理论创新,带来了知识体系的进一步变革,也给企业的管理活动带来了新的机遇和挑战。现代企业管理作为高等院校各专业的一门课程,应结合国内外经济环境的新变化,吸收管理领域取得的新成果,把握企业管理实践中不断涌现出的新特点和新趋势,发展管理学领域的理论,丰富管理实践的新载体。

本书在不断探索高等院校教学内容和教学体系改革的基础上,通过广泛的调查研究,充分听取了使用单位及研究部门有关专家的意见,结合编者的自身教学实践,对本书第2版的编写大纲、教材内容进行了补充和修改。

本书与第2版相比,无论是在内容方面,还是在方法论方面都有较大的调整。第3版具有以下突出特点:

1. 突出实用性特点。力求运用本学科的最新研究成果,以通俗易懂的语言、适度的难易要求,激发学生的学习积极性和主动性。

2. 突出改革创新的特点。紧跟时代发展的步伐,注重对现代管理理念的介绍,对传统的企业管理知识结构进行了较大调整。这样做,一方面是为了继续加强学生对企业基本管理知识的学习,另一方面旨在将本学科前沿的新进展、新应用纳入教学内容,妥善处理好对传统内容的继承和对现代内容的引进之间的关系。在体例结构方面,新增了导入案例和本章小结,部分章节增加了节中的小案例,提高了教材的适用性和亲和力。

3. 体现发展新趋势。阐述了国内外企业管理发展的新趋势,无论是在企业管理概述部分还是在营销管理等内容中,均丰富了网络经济的内容,充分体现了教材的新颖性。

本书在修订过程中删减了部分陈旧的内容,新增了反映企业管理新情况、新问题的内容,并尽力做到章节顺序编排合理,教材内容难易适中,上下兼顾,更趋合理。

全书共九章,编写分工如下:高海晨编写第一章,张喆编写第二章,高钰编写第三章,杨炎坤编写第四章,王宏伟编写第五章和第九章第一、二节,贾圣强编写第六章和第八章,尚海燕编写第七章和第九章第三、四、五节。本书由高海晨担任主编,张建平担任主审。

本书可作为普通高等本科院校、高等专科学校、高等职业技术学院、成人高校各专业(除工商管理专业外)的教材,也可作为企事业单位的培训教材,还可供各类管理人员自学和参考。

本书在编写过程中参考了有关企业管理的论著,编者在此谨向各位同仁表示深深的谢意。此外,本书的写作和出版得到了机械工业出版社的高度重视和鼎力相助,在此表示衷心的感谢!

由于编者学识、水平有限,书中缺点和不足之处在所难免,敬请专家学者和广大读者批评指正。

目 录

前 言

第一章 现代企业管理概述	1
学习目标	1
导入案例	1
第一节 企业与企业管理	1
第二节 企业管理理论及其发展	10
第三节 企业管理体制	18
第四节 企业文化	28
第五节 企业形象设计	35
本章小结	40
案例分析	41
思考与习题	42
第二章 现代企业营销管理	43
学习目标	43
导入案例	43
第一节 市场营销概述	43
第二节 市场营销机会分析	46
第三节 市场细分	53
第四节 产品和价格策略	55
第五节 分销及促销策略	68
本章小结	75
案例分析	76
思考与习题	76
第三章 现代企业经营管理	77
学习目标	77
导入案例	77
第一节 现代企业经营管理概述	78
第二节 现代企业战略管理	81
第三节 市场和市场调查	94
第四节 市场预测	98
第五节 经营决策	104
第六节 经营计划	112
本章小结	115
案例分析	116
思考与习题	117

第四章 现代企业生产管理	119
学习目标	119
导入案例	119
第一节 生产管理概述	119
第二节 生产过程组织	123
第三节 现代企业生产运作计划	132
第四节 现代生产管理方式	139
第五节 网络计划技术	149
本章小结	155
案例分析	156
思考与习题	157
第五章 现代企业质量管理	158
学习目标	158
导入案例	158
第一节 质量管理概述	158
第二节 全面质量管理	161
第三节 质量管理中常用的统计方法	167
第四节 ISO 9000 质量管理系列标准简介	182
本章小结	186
案例分析	187
思考与习题	188
第六章 现代企业物流管理	190
学习目标	190
导入案例	190
第一节 物流和企业物流	191
第二节 企业供应物流的管理	197
第三节 企业生产物流的管理	202
第四节 企业销售物流的管理	204
第五节 企业生产中逆向物流的管理	211
本章小结	215
案例分析	216
思考与习题	217
第七章 现代企业人力资源管理	218
学习目标	218
导入案例	218



第一节 人力资源管理概述	218	思考与习题	270
第二节 人力资源规则与预测	222	第九章 现代企业管理信息系统与管理	
第三节 人员招聘与培训开发	229	沟通	271
第四节 人力资源的绩效管理与评价	237	学习目标	271
第五节 薪酬管理	244	导入案例	271
本章小结	249	第一节 企业管理信息系统概述	272
案例分析	249	第二节 管理信息系统的开发与维护	275
思考与习题	251	第三节 管理沟通概述	281
第八章 现代企业技术经济分析	252	第四节 管理沟通的形式、模式和方法	284
学习目标	252	第五节 促进有效沟通	288
导入案例	252	本章小结	295
第一节 企业技术经济分析的基本原理	252	案例分析	295
第二节 企业技术经济分析的一般方法	255	思考与习题	296
第三节 项目可行性研究	265	参考文献	297
本章小结	268		
案例分析	269		

第一章

现代企业管理概述

学习目标

通过本章学习,要求学生掌握现代企业的特点、管理的性质与企业管理的职能、现代企业制度的特征、企业精神、塑造企业形象的方法;熟悉企业管理的基础工作、企业管理现代化的内容、现代企业制度的主要内容、企业组织结构的形式、企业形象的表现形式;了解现代企业的类型、企业管理的发展、管理组织设计、企业文化建设等内容。

◆ 导入案例

管理出了什么问题

某企业一名机床操作工把大量液体洒在了机床周边的地板上,车间主任让这名操作工把洒掉的液体清扫干净,操作工拒绝执行,理由是工作说明书里并没有包括清扫的条文,车间主任顾不上去查工作说明书中的条文,就找来一名服务工来做清扫工作,但服务工同样拒绝,他的理由是工作说明书里没有包括这一类工作,车间主任威胁说要把他解雇,因为这名服务工是分配到车间来做杂务的临时工,服务工勉强同意了,但是干完活之后即向公司投诉。

有关人员看了投诉后,审阅了三类人员(机床操作工、服务工和勤杂工)的工作说明书。机床操作工的工作说明书规定:操作工有责任保持机床的清洁,使之处于可操作的状态,但并没有提及清扫地板。服务工的工作说明书规定:服务工有责任以各种方式协助操作工,如领取原料和工具,随叫随到,即时服务,但也没包括清扫工作;勤杂工的工作说明书中确实包含了各种形式的清扫,但是他的工作时间是从正常工人下班后开始的。

(资料来源:百度文库, <https://wenku.baidu.com/view/c93429acc1c708a1284a44c8.html>)

讨论:管理出了什么问题?管理出了问题会给企业带来什么后果?

第一节 企业与企业管理

一、企业

(一) 企业的概念

企业是一种从事生产、流通和服务等经济活动,为社会提供产品或服务,满足社会需要

并获取利润，自主经营、自负盈亏、独立核算，具有法人资格的经济组织。

按照这一定义，企业可分为工业企业和商业企业两大类。工业企业是指从事工业性生产的经济组织，它利用科学技术和机械设备，将原料加工成社会需要的产品，同时获得利润。商业企业则是指从事商业性服务的经济实体，它以营利为目的，直接或间接地向社会供应货物或服务，以满足顾客的需要。

（二）企业应具备的要素

作为一个企业，必须具备以下基本要素：①拥有一定的资源，既拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金，又拥有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者；②拥有开展一定生产规模和经营活动的场所；③从事社会商品的生产、流通或服务经济活动；④生产经营的目的是获取利润，在经济上必须独立核算、自负盈亏，具有自我发展和自我改造的能力；⑤法律上具有法人地位，有一定的权利和义务。

任何企业都应具有这些基本要素，其中最本质的要素是企业的生产经营活动必须获取利润。

（三）企业的产生和发展

1. 企业的产生

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，虽然也有一些具有一定规模的手工作坊，但它们并未形成社会的基本经济单位，而且生产的产品大多为奴隶主、封建皇室所享用，不发生商品交换等经济活动。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发生了根本变化，才产生了严格意义上的企业。

企业的初期形态主要是由资本所有者雇用较多工人，使用一定的生产手段，在分工协作的基础上从事商品生产和商品交换而形成的。由于企业这种组织形式能较好地应用机器设备这类当时先进的科学技术，显著地提高劳动生产率，大幅度降低产品成本，大量集中生产商品，既能获得高额利润，又能满足日益增长的社会需求，因而社会生产力有了长足的发展。企业就在这样一个漫长的演变过程中，逐渐成为社会的基本经济单位。

2. 企业的发展

企业既是生产力发展到一定历史阶段的产物，又是一个动态变化的经济单位，它随着人类社会的进步、生产力的发展、科学技术水平的提高而不断发展和进步。纵观企业的发展历史，大致经历了以下几个时期：

（1）手工业生产时期。手工业生产时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的手工业时期。封建社会后期，随着生产力的发展和社会分工的深化，家庭手工业开始发展起来。在城市，家庭手工业主要是行会手工业；在农村，家庭手工业则是小工业和小地产的联合。随着生产的发展，家庭手工业又逐渐向手工业作坊过渡。这些手工业作坊虽然规模很小，生产出的产品去市场交换只是为了换取自己所需的生产资料和生活必需品，但它们初步具备了企业的某些特征。后来，随着生产规模的扩大以及商人和资本的作用，这些商人家庭作坊逐渐变成了较大规模的手工工场。此时的手工工场实际上已具备了企业的雏形。

（2）工厂生产时期。19世纪30~40年代，英国各主要工厂都采用了机器生产。随后，西方各国也相继进入工业革命时期，实现大机器生产，工场手工业逐步发展，建立了工厂制度。工厂制度的建立是工场手工业发展质的飞跃，它标志着企业的真正形成。

工厂企业与工场手工业相比较,其进步主要体现在:①工厂以蒸汽、电能等为动力,采用机器进行生产,生产效率与效益显著提高;②工厂资本雄厚,小生产者不易与之竞争;③工厂内部劳动分工深化,生产走向社会化;④随着科学技术广泛应用于生产,工厂的生产方法和生产工艺发生了变革;⑤工厂员工的分工和协作受机器的制约;⑥工厂的管理更加复杂,更加先进。

(3) 企业生产时期。从工厂生产时期过渡到成熟的企业生产时期,是企业作为基本经济单位的最终确立和形成。在资本主义经济发展中,工厂制度的建立顺应了商品经济发展的潮流,促进了生产力的大发展。特别是19世纪末20世纪初,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡,工厂的发展十分迅猛,并产生了一系列变化。这一系列变化正是工厂生产时期过渡到成熟的企业生产时期的主要特征。其表现如下:①生产规模空前扩大,产生了垄断企业组织,如托拉斯、辛迪加、康采恩等。②不断采用新技术、新设备、新工艺、新材料,不断进行技术革新,使生产技术有了迅速的发展;同时,随着员工技术水平的提高,整个企业的素质也有了明显提高。③建立了一系列科学管理制度,并产生了一系列科学管理理论,企业管理从传统经验管理阶段进入到科学管理阶段。④企业的管理权与所有权分离,企业里形成了专门的工程技术队伍和企业管理队伍。⑤企业之间的竞争日益激烈,激烈的竞争加速了企业之间的兼并,使生产进一步走向集中。⑥企业的社会责任发生改变,不仅在整个社会经济生活中的作用越来越大,还渗透到政治、军事、外交和文化等各个领域。

企业的发展历程表明,制约和推动企业发展的因素是多方面的,但根本因素是技术革命。随着世界性的新技术革命的发展,科学技术一系列的优异成果被迅速而有成效地应用到社会和经济发展的各个领域,一大批现代新兴企业正在蓬勃崛起,它们代表着现代企业的发展方向,显示出了无穷的生命力。

二、现代企业

(一) 现代企业的概念

现代企业是现代市场经济社会中代表企业组织的最先进形式和未来主流发展趋势的企业组织形式。

(二) 现代企业的特点

所有者与经营者相分离、拥有现代技术、实施现代化的管理和企业规模呈扩张化趋势是现代企业四个最显著的特点。

1. 所有者与经营者相分离

随着公司制成为现代企业的重要组织形式,由于公司以特有方式吸引投资者,公司资本所有权出现多元化和分散化。同时,由于公司规模的大型化和管理的复杂化,那种传统的所有权和经营权集于一身的管理体制再也不能适应生产经营的需要了,因此出现了所有权与经营权相分离的现代管理体制和管理组织。

2. 拥有现代技术

技术作为生产要素,在企业中起着越来越重要的作用。传统企业中生产要素的集合方式和现代企业中生产要素的集合方式可用如下关系式来概括:

$$\begin{aligned}\text{传统企业生产要素} &= \text{场地} + \text{劳动力} + \text{资本} + \text{技术} \\ \text{现代企业生产要素} &= (\text{场地} + \text{劳动力} + \text{资本}) \times \text{技术}\end{aligned}$$

在现代企业中, 场地、劳动力和资本三个生产要素都要受到技术要素的影响和制约, 主要表现在: ①现代技术的采用, 可以开发更多的可用资源, 并可寻找替代资源来解决资源紧缺的问题; ②具有较高技术水平和熟练程度的劳动者, 以及使用较多高新技术的机器设备, 可以使劳动生产率获得极大的提高。因此, 现代企业一般都拥有先进的机器设备和工艺装备, 集中了大批专业技术人员和工程技术人员, 实行精细的劳动分工和协作, 形成了复杂的、连续的生产经营活动。

3. 实施现代化的管理

现代企业的生产社会化程度空前提高, 需要更加细致的劳动分工、更加严密的计划控制, 以形成严密的科学管理。现代企业必须实施现代化管理, 以适应现代生产力发展的客观要求, 创造最佳的经济效益。

4. 企业规模呈扩张化趋势

现代企业的成长过程, 就是企业规模不断扩大、不断扩张的过程。实现规模扩张的方式主要有以下三种: ①垂直型或纵向型扩张, 即收购或合并在生产或销售上有业务联系的企业; ②水平型或横向型扩张, 即收购或合并生产同一产品的其他企业; ③混合型扩张, 即收购或合并业务上无太大联系的企业。

随着企业规模的扩大, 分权的事业部制的公司管理结构开始出现, 并奠定了公司制的基本模式。

(三) 现代企业的类型

现代企业是多种多样的, 可以根据不同的标志对企业进行如下分类:

1. 按照生产资料所有制的性质和形式分类

按照生产资料所有制的性质和形式分类, 可将现代企业划分为国有企业、集体企业、私营企业、个体企业、“三资”企业及混合所有制企业等。

国有企业是指企业生产资料属于社会全体劳动人民所有, 经济上相对独立的经济单位, 过去又称为全民所有制企业。它是我国国民经济的主导力量。

集体企业是指生产资料归企业全体劳动者集体所有的企业。它有权独立支配企业的财产和产品, 在国家的统一领导下, 根据市场需要独立进行生产经营活动, 自负盈亏。企业依照法律规定实行民主管理。

私营企业通常是指生产资料归经营者私有或其家庭所有, 主要依靠雇用工人从事生产经营活动的企业。我国现阶段的私有企业是以公有制为主体的社会主义市场经济的重要组成部分, 对国民经济起着必要的补充作用。

个体企业是指生产资料归劳动者个人或家庭所有, 以个人或家庭劳动为主的生产经营单位。目前, 我国个体企业的形式主要包括城乡个体工商户、农村专业户、农业承包者等。

“三资”企业是指外商独资企业、中外合资经营企业和中外合作经营企业。“三资”企业是依据平等互利、共同投资、共同经营、共享红利、共担风险的原则, 由外商独立投资或外商与国内企业共同投资在我国境内兴办的企业。

混合所有制企业是指企业投资来源于不同资产性质的股东或投资方的企业。

2. 按照企业所属的经济部门分类

按照企业所属的经济部门分类, 可将现代企业划分为工业企业、农业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商品流通企业、金融企业及服务企业等。

3. 按照企业的经营规模分类

按照企业的经营规模分类,可将现代企业划分为大型企业、中型企业和小型企业。企业的生产经营规模主要体现在企业的生产经营能力、设备的数量、固定资产原值和员工人数等几个方面。对此,国家公布了具体的标准。

4. 按照企业生产要素所占比重的不同分类

按照企业生产要素所占比重的不同分类,可将现代企业划分为劳动密集型企业、技术密集型企业及知识密集型企业。

劳动密集型企业是指技术装备较少,用人较多,生产过程主要靠人工劳动,产品成本中劳动者工资等报酬占有较大比重的企业。

技术密集型企业是指需要投资较多,技术装备程度较高,用人较少,生产过程主要依靠机械化、电气化设备加工,产品成本中固定成本占较大比重的企业。

知识密集型企业主要是指拥有较多中高级科技专家,综合运用国内外先进科学技术成果进行生产经营的企业。

5. 按照企业投资者结构的不同分类

按照企业投资者结构的不同分类,可将现代企业划分为独资企业、公司企业及合伙企业。

独资企业是指个人或者某一投资者全额出资经营,自己管理或委托他人管理,资产所有权与经营权完全统一的企业。

公司企业是指依据我国《公司法》的规定程序设立,由两个及以上股东共同出资组建,共同经营、风险共担、利润按出资额分配的企业。

合伙企业是指由两个及以上合伙人共同出资组建,完全由合伙人共同经营与管理、共享收益和共担风险的企业。

三、管理

(一) 管理的概念

人们从管理实践中感悟到管理的意义,对其做出了许多朴实的解释。有人认为,管理就是决策。有人认为,管理是一种程序,是通过计划、组织、控制、指挥等职能实现既定目标。也有人认为,管理就是领导。还有人认为,管理就是管辖和处理。从科学的角度给管理下定义,比较系统的应该是:所谓管理,是指管理者或管理机构在一定范围内,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、指挥、协调和控制,以期达到预定组织目标的活动。

这一定义包括五层含义:①管理是一个过程;②管理的核心是达到预定目标;③管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源;④管理的本质是协调;⑤管理的核心是处理好人际关系。

管理活动是与人类的生产、生活密切联系而发生的。今天,无论是发达国家还是发展中国家,都在社会经济发展的实践中认识到,管理具有极其重要的作用。“管理也是生产力”“向管理要效益”,这些并非时髦的口号,而是人们的共识。没有高水平的管理相配合,任何先进的科学技术都难以充分发挥作用。在一定意义上,管理比增加设备和提高技术的作用更大。

(二) 管理的性质

1. 管理的自然属性和社会属性

马克思认为,任何社会的管理都具有两重属性——自然属性和社会属性。这就是说,管



理是由许多人协作劳动而产生的,它是有效组织共同劳动所必需的,具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性;同时,管理又体现了生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的一面,具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

(1) 管理的自然属性。管理作为一种独立的社会职能,它是生产力发展和社会分工的结果。只要存在着共同劳动和分工协作,就必然产生管理。马克思指出,一切规模较大的社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动。因此,管理是合理组织生产过程,使劳动对象、劳动手段和劳动力得以有效组合,形成生产力的条件。随着生产力的发展,企业规模的扩大,社会分工的细化,科学技术的广泛运用,生产活动越来越复杂,社会化程度越来越高,对管理工作的要求也就越来越严格。没有专门的人从事管理的职能活动,就会使物不能尽其用,人不能尽其才,生产力发挥不出最大效力。因此,管理具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性。

(2) 管理的社会属性。企业的生产经营活动是在一定的社会环境中进行的,必然受到所处社会的生产关系、社会制度、社会文化及各种社会关系的影响和制约。管理必须服从生产资料所有者的利益和意志,始终是生产资料所有者实现某种目的的一种手段,这就是管理的社会属性。它是由生产关系和社会制度决定的,在不同生产关系的企业存在着根本的区别。社会主义企业管理的目的是完善社会主义生产关系,发展社会生产力,提高经济效益,满足人民日益增长的物质和文化生活的需要。从管理的社会属性分析,社会主义企业管理和资本主义企业管理具有本质的区别。

(3) 管理两重性原理的指导意义。马克思关于管理两重性的理论,是指导人们认识和掌握管理的特点和规律、实现管理目标的有力武器。只有认识和掌握管理两重性的原理,才能分清资本主义管理与社会主义管理的共性与个性,正确地处理批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系,实事求是地研究和吸收国外管理实践中有益的东西,做到兼收并蓄、洋为中用。认识和掌握管理两重性的原理,可以指导人们探索管理活动的规律,正确组织管理活动,既要科学合理地组织生产力,发展现代化大生产,提高我国现阶段的经济水平,又要重视社会主义生产的目的和民主管理的性质,尊重劳动者的意志,维护劳动者的切身利益,维护社会主义的生产关系,促进社会主义生产力的发展。

2. 管理的科学性与艺术性

(1) 管理的科学性。科学是指系统化的知识。人们经过一百多年来的努力实践和总结,将管理的概念、原理、原则和方法逐渐系统化,形成了一个比较完整的理论体系。这个理论体系提供的系统化理论、定量分析方法,有效地指导着管理人员的实践活动,解决了管理实践中的大量问题,大大解放了生产力,促进了社会经济的高速发展。尽管与自然科学相比,它还不够精确,但管理已成为一门科学是毋庸置疑的。

(2) 管理的艺术性。管理是一种艺术,一方面强调管理的实践性,另一方面强调管理是一种创造性的劳动。没有实践则无所谓艺术,像其他技艺一样,管理工作必须将系统化的知识根据实际情况加以运用,才能达到预期效果。所谓管理工作的艺术性,就是指达到预期效果的“诀窍”。管理是一项技巧性、灵活性、创造性很强的工作。管理工作就是要运用管理知识,发挥创造性,针对现实情况,谋划出一种有用的方法,高效地实现组织目标。

实践证明,管理既是一门科学,又是一种艺术,有效的管理是能够将两者有机结合起来。没有掌握管理理论的人进行管理活动时,必然靠经验、凭直觉、碰运气,这样是难以取

得有效成果的。

四、企业管理

（一）企业管理的概念

企业管理是指企业的领导者和全体员工，为了充分利用各种资源，保证整个生产经营活动的统一协调，实现企业管理的任务，达到提高经济效益的目的而进行的决策、计划、组织、控制、激励和领导等一系列综合性活动。

由此可知：①企业管理作为一个过程，是通过决策、计划、组织、领导和控制等职能来实现的；②企业管理的对象是企业中的各种资源，包括人力、物力、财力、时间、信息等，包括供应、生产和销售等各个环节，企业管理的过程就是有效获得、充分利用这些资源的过程；③企业管理的目的在于达到企业的经营目标；④企业管理是在一定的社会和自然环境下进行的。

企业管理的任务就是：根据市场需要为社会生产产品、提供服务，满足人民的物质文化生活要求，在为国家积累资金、为企业员工谋求经济利益、为企业自身发展创造条件的同时，还应为环境保护、社会公益事业发展及社会精神文明建设做出相应的贡献。

（二）企业管理的职能

企业管理的职能是指企业管理工作在生产经营管理活动中所具有的职责和功能。管理学家因分析问题的方法、角度和习惯不同，将企业管理职能划分为3~7种，不尽相同。本书概括为五种具体职能。

1. 决策职能

管理学中的决策，是指管理者为了达到一定目标，在掌握必要的信息并对其进行科学分析的基础上，拟订不同的行动方案，并从两个以上的方案中选定一个合理方案的过程。决策是企业管理的首要职能和中心环节，决策的正确与否直接关系到企业管理的其他职能是否有效，直接关系到企业的前途和命运。因此，有的管理学家甚至说，管理就是决策。

决策是针对未来的行动制定的，任何决策都是在预测的基础上进行的，而未来的行动往往受到环境的影响，预测的准确性也受各种因素的制约，因此决策总会具有一定的风险。为了提高决策的正确性，必须以概率统计为基础，依据一定的数理统计方法进行科学的计算，最大限度地保证决策者所追求的价值前提和经营目标。

2. 计划职能

计划实际上是决策的具体化，即将决策内容变成量的指标以便实施，将企业整体目标和各部门目标变成可以实现的行动方案。人们通俗地将计划职能的任务和内容概括为“5W1H”，即What（做什么）、Why（为什么做）、When（何时做）、Where（何地做）、Who（谁去做）、How（怎么做）。

计划是指导企业管理者从事各项生产经营活动的具体行动指南和标准。任何企业都必须制订准确完善的计划，并据此建立起正常的生产秩序和工作秩序。

3. 组织职能

组织作为管理的一项基本职能，它的含义是静态的人集合组成的机构和动态的组织活动过程的统一。它是指为了实现企业经营目标而将企业生产经营活动中的各个要素、各个环节、各个部门，从劳动分工和协作上，从纵横交错的相互联系上，从时间和空间的链接上，



按照一定的原则和方式形成一个有机的整体。

组织是实现企业计划、达到企业目标的保证。组织职能的具体内容包括设计组织结构,建立适当的管理层次和管理幅度,健全各项规章制度,确立各部门的职责范围和相互关系,确定各部门之间信息沟通和相互协调的原则和方法,以及人员调配、组织任用、人员考核、奖惩制度等。其目的在于充分调动人的积极性,使组织系统最有效地发挥作用。

4. 领导职能

领导是指管理者运用权力施加影响,指导各级、各类人员努力达到企业目标的过程。领导职能包括指挥和协调两项职能。

(1) 指挥职能。指挥是指企业领导者、管理者根据企业决策、企业目标和要求,对其下属部门和人员发布命令、进行指导和沟通、给予激励,以使企业组织正常高效运作的过程。企业管理的指挥能促使企业员工有效行动和发挥积极性。

要实现科学、有效的指挥,必须建立统一、高效、强有力的指挥系统,并对企业的生产经营活动实行统一领导、统一指挥和调度,及时解决生产经营过程中出现的各种问题。在执行统一指挥的过程中,必须坚持下级只接受一个上级的领导,不搞多头指挥;坚持一级领导一级,不搞越级指挥。这样,既可以使指挥建立在发扬民主权利的基础上,又有利于维护指挥的权威,从而保证充分发挥指挥的作用。

(2) 协调职能。协调是指企业管理者为保证企业生产经营的正常进行而对各部门、各单位、各环节之间出现的各种不平衡、不和谐的现象进行调节、帮助的过程。管理者通过发现和解决生产经营活动中的各种矛盾、纠纷和问题,协调生产经营活动中生产力各要素之间的关系,有效地保证企业目标的实现。

领导工作是管理活动中最富有科学性、艺术性的工作。领导者必须提高自身素质,加强思想作风和工作作风的修养,掌握领导艺术,了解企业中个体和群体的行为规律和沟通方式,运用适宜的激励方法去调动人的积极性,以实现有效的领导。

5. 控制职能

控制是一个信息反馈过程。控制职能是指不断接受企业内部和外部的有关信息,按照既定的目标和标准对企业的生产经营活动进行监督、检查,一旦发现偏差,立即采取措施纠正,使工作按预定计划进行;或适当调整计划与工作行为,以达到企业预期的经营目标。

任何企业、任何经营活动都需要控制。控制工作一方面保障执行和完成企业计划,另一方面还会促使产生更加完善的新计划、新目标和新控制标准。控制工作穿插于生产经营活动之中,存在于企业管理活动的全过程。

实施控制有两个前提,即必须有控制标准,必须有控制机构。它包括三个步骤,即拟定标准、衡量成效和纠正偏差。决策和计划是制定控制标准的依据,企业组织机构的规章制度及明确的责、权、利相结合的经济责任制,是实施控制的保证。

企业管理的五种职能是相互联系、相互制约、相互依赖、缺一不可的有机整体。通过决策,企业才有明确的经营目标和方向;通过计划,企业才有具体的行动指南,才能贯彻实施企业的决策;通过组织,才能使企业形成一个有机整体,建立完成任务、实现目标的手段和企业正常的生产秩序;通过领导,才能将企业员工的个人工作与所要达到的企业目标协调一致;通过控制,才能检查计划的实施情况,保证企业目标的实现。

（三）企业管理的基础工作

企业管理的基础工作是指为实现企业经营目标和有效执行各项管理职能而提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件等工作的总和。它是企业开展经营活动不可缺少的经常性工作。

各企业所处的行业和环境不同，生产力发展程度和管理水平不同，基础工作的内容与要求也不尽相同。目前我国普遍开展的企业管理基础工作大致包括如下六项内容：

1. 信息工作

信息是指管理工作所需资料的总和，一般包括原始记录，各类技术经济指标资料、数据和科技情报，市场信息，国家政策法令等。信息是企业经营决策的依据，是生产过程中进行控制和调节的工具，是沟通生产者与消费者的桥梁。信息工作系统是企业开展经营活动的神经系统。

2. 标准化工作

标准化工作是指技术标准和管理标准的制定、执行和管理等工作。技术标准是针对生产对象、生产条件、生产方法等所做的必须共同遵守的规定，主要包括基础标准、产品标准、零部件标准、原材料标准、工艺及工艺装备标准、安全环保标准、设备使用维修标准等。管理标准是指对企业各种岗位、各项管理业务的工作责任、工作程序、工作方法等所制定的必须共同遵守的行为准则，包括基础标准、工作质量标准、业务及工作程序标准、生产组织标准等。

3. 定额工作

定额工作主要是指在一定生产和技术条件下，为合理利用企业资源，对各类消耗标准、占用标准等技术经济指标予以制定、执行和管理的工作。它是编制计划的依据之一，是科学组织生产的重要环节。企业的定额门类繁多，主要有劳动定额、生产期量定额、物资供应定额、设备利用定额、资金占用定额和费用开支定额等。

4. 计量工作

计量是指为了实现标准化测量，通过技术和法制相结合的手段，保证量值准确一致。计量工作就是运用科学的方法和手段，对产品的量和质的数值加以控制和管理。它主要包括检定、测试和化验分析等。计量工作关系到产品质量、安全生产、能源消耗、经济核算和环境保护等诸多方面。

5. 规章制度

规章制度是指用文字形式对企业生产、技术、经营和人事等各项活动所制定的各种规则、条例、程序和办法等的总称。它是企业全体员工必须共同遵守的行为准则，具有一定的强制性。企业的规章制度内容繁多，且各有不同，主要包括岗位责任制度、技术管理制度、人事管理制度、劳动制度、分配制度、奖惩制度、财务制度、物资管理制度等。企业必须根据本单位的实际情况，建立纵横交错、互相协调的责任体系和规章制度，做到责权利明确，制度简洁清晰，便于贯彻执行。

6. 员工教育

员工教育是指企业为了提高员工的素质，对每个员工从事本职业、本岗位工作所必需的道德品质、科学文化和专业技术等所进行的培训教育。人是企业发展的关键。只有加强员工的基础教育，不断提高全体员工的素质，才能更好地发挥企业员工的积极性和创造性，才能

保证企业目标的圆满实现,企业才能在激烈的竞争中立于不败之地。

做好企业管理的基础工作,是确保企业维持正常生产秩序、促使企业在较短时间内迅速进入科学管理、现代化管理的轨道、有效提高企业管理水平和企业效益的捷径。

第二节 企业管理理论及其发展

自从有了人类社会,人们的社会实践活动就表现为集体的协作劳动形式,而有集体协作劳动的地方就有管理活动。在长久而重复的管理活动中,管理思想逐步形成。随着社会生产力的发展,人们把各种管理思想加以归纳总结,从而形成了管理理论。管理理论的形成实际上经历了由管理实践到管理思想直至管理理论的漫长过程。

一、企业管理的基本理论及其发展

管理作为一种有组织的活动,产生于原始社会。直到资本主义工业革命时期,在生产获得极大发展之后,管理学才作为一门科学得以形成和发展。尤其是近百年来,随着科学技术的飞速发展,市场经济的异常活跃,管理学也相应得到了长足的发展。实践表明,管理理论与生产力的发展紧密相连,西方企业管理理论的飞速发展和成长也雄辩地证实了这一点。古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论主要产生于西方一些国家,因而这里以西方管理理论的发展过程来反映企业管理理论的发展过程。

(一) 古典管理理论阶段

1. 早期管理理论

这种理论产生于18世纪下半叶,即资本主义发展较早的时期。其主要代表人物之一是亚当·斯密(Adam Smith),他提出了劳动分工学说,分析了由于工业的分工而获得的经济收益。他认为技术的进步、时间的节约以及新机器和工具的采用对于劳动生产率的提高和资本的增值都有巨大的作用。另一个代表人物是大卫·李嘉图(David Ricardo),他继承了亚当·斯密的学说,以劳动创造价值为基础,来研究资本、工资、利润和地租,认为工人劳动创造的价值是工资、利润和地租的源泉。马克思曾对此给予了很高的评价。

2. 传统管理理论

这是根据企业多年管理实践的经验积累而形成的一套管理理论和方法。这一理论的代表人物主要是英国数学家巴贝奇(C. Babbage)。他发展了亚当·斯密的劳动分工学说,指出:劳动分工可以提高经济效益;可以缩短学会操作的时间;可以节约变换工序所费的时间和原料;同时,由于操作的重复而产生的熟练技巧,可以促进专用工具和设备的发展。

3. 科学管理理论

随着科学技术的发展和机器大生产的社会化程度不断提高,管理理论也随之发展到了一个新阶段,其显著特点是以科学技术作为建立管理理论的主要依据。这一阶段有影响的代表人物是美国的泰勒(F. W. Taylor)、法国的法约尔(H. Fayol)、德国的韦伯(M. Weber),以及后来美国的古利克(L. H. Gulick)和英国的厄威克(F. Urwick)。

以泰勒为首倡导的科学管理提出了工作定额原理和标准化原理,提倡推行有差别的、刺激性的计件工资制,目的在于解决如何提高企业的劳动生产率这一问题。

法约尔十分注重对管理的研究,指出管理不同于经营,他认为经营的六种职能活动是技

术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。对于管理活动，他强调五种职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。在论述管理活动这五种职能的基础上，法约尔提出了“管理十四项原则”。

韦伯则认为，为了实现组织目标，必须用责权合一的等级原则把各类成员组织起来，形成一个指挥体系，组织中人员之间的关系则完全以理性准则为指导。他着重指出，这种理想的行政组织体系能够提高工作效率，在精确性、稳定性和可靠性方面都优于其他组织体系。

泰勒、法约尔、韦伯等人所倡导的管理理论是科学管理的创世之说，他们的理论被后来的厄威克和古利克系统地加以阐述和整理。厄威克由此得出了他认为适用于一切组织的“八项原则”，而古利克则将各家有关管理职能的理论加以系统化，从而提出了有名的“管理七职能论”。

（二）行为科学理论阶段

20 世纪 20 年代出现的“人际关系—行为科学”理论，标志着西方管理理论进入了第二个发展阶段。

1. 人际关系理论

20 世纪 20 年代后期，美国的梅奥（G. E. Mayo）和罗特利斯伯格（F. J. Roethlisberger）在霍桑实验结果的基础上，指出员工是“社会人”，他们还受到社会和心理的影响；企业的生产效率主要取决于员工的积极性，取决于员工的家庭和社会生活以及企业中人与人的关系。梅奥和罗特利斯伯格以他们的《工业文明的人类问题》等多部论著创立了行为科学的基础理论，并推动了行为科学理论的发展。

2. 行为科学理论

20 世纪 40 年代，行为科学理论获得了较大的发展。“行为科学”学派强调人的行为，认为从人的行为本质中激发动力，才能提高劳动效率。行为科学理论集中反映在以下四个方面：

（1）人类需要理论。它侧重研究人的需要、动机和激励问题。美国的马斯洛（A. H. Maslow）从社会学和心理学的角度，将人的需要按其重要性和发生的先后次序，排成生理、安全、社交、尊重和自我实现的需要五个层次。马斯洛认为，只有尽可能在客观条件许可的情况下，使不同人不同层次的需要得到相对的满足，才能解决现实社会的矛盾和冲突，提高生产率。美国的赫茨伯格（F. Herzberg）又进而对满足员工需要的效果提出了“激励因素—保健因素”（双因素）理论。他认为，仅仅满足员工的需要不足以排除消极因素，还应当注重“激励因素”对人的作用，这样才能使满足人的各层次需要的工作收到提高生产率的实效。至于如何提高这种“激励因素”的激励力，弗鲁姆（V. H. Vroom）又提出了“期望理论”。他认为，“激励因素”的大小取决于某一行行动成果的绩效对员工的价值以及员工认为该行动成功的可能性。这就使人的需要动机和激励问题的研究在理论上更加完整和系统化了。

（2）人性管理理论。它侧重于研究同企业管理有关的所谓的“人性”问题。美国的工业心理学家麦格雷戈（D. M. McGregor）于 1960 年在《企业中的人性方面》一书中提出了两种对立的管理理论，批驳了以管束和强制为主的传统管理观点——X 理论；倡导出现问题时要多从管理本身去找妨碍劳动者发挥积极性的因素——Y 理论。20 世纪 50 年代，阿吉里斯（C. Argyris）提出所谓“不成熟—成熟交替循环模式”，认为在人的个性发展方面，有一