

中等职业教育国家规划教材配套教材

企业 管理基础

QIYEGUANLIJICHU
第2版



主编 方正松 鲍俊华



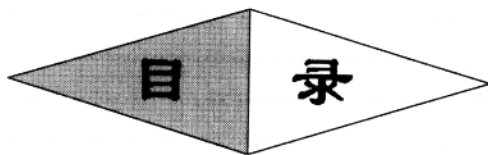
中国财政经济出版社

中等职业教育国家规划教材配套教材 出版说明

自2001年6月，教育部职业教育与成人教育司组织编写的中等职业教育国家规划教材陆续出版发行，该系列教材涵盖了德育课程、文化基础课程、专业技术基础课程和80个重点建设专业主干课程，这些专业的非主干课程并未涉及。为适应中等职业教育课程改革，满足各类中等职业学校专业教学的实际需要，我们组织编写了会计专业、商品经营专业的非主干课程的教材，作为中等职业教育国家规划教材的配套教材出版，以供各类中等职业学校使用。

在本套教材的编写过程中，我们严格以教育部关于中等职业教育国家规划教材的编写要求和教育部最新颁布的中等职业学校会计专业、商品经营专业教学方案为依据，在教材内容的组织上，一是注意了与专业主干课程内容的相互补充与衔接；二是注意了以培养学生能力为目的，突出实践教学和技能训练。该套教材全面贯彻素质教育思想，从社会发展对高素质劳动者和中初级专门人才需要的实际出发，注重对学生创新精神和实践能力的培养，并且在理论体系、组织结构和阐述方法等方面均作了一些新的尝试。在此，我们真诚地希望各类中等职业学校在教材的使用过程中，能够总结经验，及时提出修改意见和建议，使之不断完善和提高。

中国财政经济出版社



第一章 企业管理概述	(1)
第一节 企业	(1)
第二节 企业管理性质与职能	(3)
第三节 企业管理原理	(5)
第四节 管理与环境	(9)
第五节 企业管理的任务	(11)
第二章 企业组织结构设计	(13)
第一节 企业组织结构设计的原则和程序	(13)
第二节 企业组织结构的划分	(15)
第三节 企业组织结构的基本形式	(17)
第四节 企业组织结构的几种新兴形态	(21)
第三章 现代企业制度	(27)
第一节 现代企业制度概述	(27)
第二节 公司治理结构	(32)
第三节 委托代理及其制衡机制	(38)
第四章 管理决策与风险管理	(43)
第一节 管理决策概述	(43)
第二节 管理决策步骤	(45)
第三节 决策分析方法	(48)
第四节 风险管理	(55)
第五章 企业战略管理	(60)
第一节 企业战略概念和特点	(60)

第二节 企业战略内容	(61)
第三节 企业战略管理过程	(68)
第六章 商流管理	(71)
第一节 商流管理的任务	(71)
第二节 进货业务管理	(73)
第三节 销售管理	(76)
第四节 代理与信托服务业务管理	(81)
第七章 物流管理	(85)
第一节 物流管理概述	(85)
第二节 商品运输管理	(87)
第三节 商品储存管理	(93)
第四节 商品配送管理	(97)
第五节 物流现代化	(99)
第八章 信息管理	(103)
第一节 企业信息	(103)
第二节 企业信息分类与信息流	(105)
第三节 企业管理信息系统	(107)
第九章 全面质量管理	(113)
第一节 全面质量管理概述	(113)
第二节 全面质量管理的内容及 PDCA 循环	(116)
第三节 全面质量管理的常用方法	(122)
第四节 全面质量管理的保证体系	(124)
第十章 人力资源管理	(128)
第一节 人力资源管理概述	(128)
第二节 人力资源计划	(130)
第三节 员工招聘	(134)
第四节 人力资源的使用和培训	(136)
第五节 劳动报酬	(139)
第十一章 现代企业跨国经营管理	(143)
第一节 跨国经营概述	(143)

第二节 跨国经营形式 (148)

第三节 跨国经营管理 (155)

第十二章 前沿管理理论 (162)

 第一节 知识管理 (162)

 第二节 学习型组织 (166)

 第三节 虚拟企业管理 (171)

 第四节 跨文化管理 (173)

参考书目 (177)

后 记 (179)

第一章

企业管理概述



学习目标

1. 掌握企业的概念和特性，了解企业的类型和职能；
2. 理解企业管理的概念，掌握企业管理二重性原理及其意义；
3. 掌握现代企业管理的几个基本原理的内涵及其贯彻要点；
4. 深刻认识企业管理的几种常用方法及其使用范围。

第一节 企 业

一、企业的概念

企业是通过向社会提供商品或劳务获得利润而从事生产经营活动的独立的经济组织。企业一般具有以下五个共同的特性：

（一）经济性

企业的经济性体现在它以自己生产的产品或提供的劳务，通过交换来满足社会需要，并从中获得利润，求得生存和发展，保证企业所有者和生产经营者的利益实现。这种经济性是它区别于行政、事业单位，群众组织和学术团体等非经济组织的本质区别。

（二）独立性

独立性是指企业具有独立进行生产、经营活动的权力，包括生产、经营的决策权和实施权。在国家法律、政策允许的范围内，企业能够自主地根据市场需求组织生产和经营活动，而不受其他主体的干预。

（三）组织上的完整性

企业作为一个经济实体，为保证经济活动有效运行，必须具有完整的组织体系，即能够把分散的、个别的劳动组合在一起，把孤立的力量凝聚成集体力量，创造出新的生产经营能力；同时又能在机构内部通过分工协作，把各个劳动者分配到适当的岗位上，并明确划分其职权范围和相互关系，以保证生产、经营活动有节奏、连续不断地进行。

(四) 社会性

企业是社会的基本经济单位。企业生产力的水平,经济效益的好坏,对社会经济的发展具有直接的影响;另一方面,企业从属于一定的政治和社会体系,依赖于社会的进步。社会环境制约着企业的行为,企业不能脱离社会环境而存在。

(五) 法人

法人,是指依法成立并能独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织。企业的法人实体是指法律上赋予企业以独立人格,使其具有权利能力和行为能力,享受权利和承担义务,同其他组织和消费者发生各种法律关系。这是企业独立性的法律保证,也是企业经济性、独立性的必要条件。法人的设立、变更和撤销,必须按照国家有关法律规定,经过有关国家机关审查、批准和登记注册。这样,一方面国家依据法律承认企业在经济上的独立性,保护企业的正当权力和经济利益;另一方面企业要承担经济活动的法律责任与义务。

二、企业的类型

企业类型复杂多样,这是由商品生产、商品交换和消费需求的多样性以及生产力发展水平和经济结构的多层次所决定的。

企业可以从以下几个方面进行分类:

(1) 按生产资料所有制的形式进行划分,企业可以分为:全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业、混合所有制企业等等。

(2) 按法律形态划分,企业可以分为:独资企业、合伙制企业、公司制企业。对公司制企业还可进一步按照其股东的责任范围划分为有限责任公司和股份有限公司。

(3) 按所属的经济部门划分,企业可以分为:工业企业、农业企业、商业企业、交通运输企业、金融企业、邮电企业等。

(4) 按规模划分,企业可以分为:大型企业、中型企业、小型企业。

三、企业的职能及其作用

企业是组织商品生产经营的基本单位。它的基本职能是:通过组织商品生产经营活动,完成商品从生产领域到消费领域的运动过程,实现商品价值。企业的其他职能,例如企业的社会责任等,都是从这个基本职能中派生出来。企业的基本职能决定了它在社会经济生活中的重要作用。

从企业的经济价值分析,其作用表现如下:

(1) 企业的存在和发展是社会经济有效运行的必要条件。企业是商品生产经营的具体承担者,企业只有不断地交替生产经营,社会再生产才能正常运行。

(2) 企业生产经营的目的是为社会提供产品(或劳务),并努力增加盈利。这既谋求企业自身的发展,也以税金的形式向国家提供了积累,促进社会发展和进步。

(3) 现代企业具有高度的科学性和技术性,促进科学技术的进步和技术创新。企业的劳动分工越来越精细,协作关系更加复杂严密,使生产社会化程度提高,协作关系更加深入紧密。

从企业的社会价值分析,作用表现如下:

(1) 企业是吸收社会劳动力的主要场所。企业发展规模越大,吸收劳动力就越多,失

业率就越低。

(2) 企业通过生产经营活动促进社会方式的改变,提高人民生活质量。企业向社会推出优质、新颖、现代化的商品和服务方式,有利于培养人们的现代消费方式,提高人们的欣赏能力、审美观念、道德情操和文化水准,使人们从传统的繁重家务劳动中逐渐解脱出来,有更多的精力和体力从事丰富的社会实践,提高全民族的社会生活质量。

(3) 企业是社会秩序的积极维护者。企业有责任与各部门、各方面协调互助,在维护消费者利益,遵守和捍卫国家法律,保护环境卫生,发展社会福利事业等方面作出积极贡献。

此外,企业还可以为保护和节约资源、防治公害、治理环境作出贡献。

第二节 企业管理性质与职能

一、企业管理的概念

管理是人们为了达到一定目的,有意识、有组织地对管理客体发生作用的社会活动。根据管理对象的不同范围,可以把经济领域的管理分为国民经济管理、部门经济管理和企业管理。企业管理是人们在一定的生产方式下,依照一定的规律、原则、程序和方法,对企业的人力、物力、财力等各种资源及其经济活动过程进行计划、组织、指挥和控制,以取得最佳经济效益的过程。

二、企业管理的性质

(一) 管理二重性原理

管理二重性原理,是指管理同生产力、社会化大生产相联系,具有组织技术属性;同时,管理又同生产关系、社会制度相联系,具有社会经济属性。

1. 组织技术属性

生产过程的社会结合,就是分工协作的集体生产。这种结合,包括劳动力的结合,也包括劳动手段、劳动对象的结合。通过管理实现这种结合,是管理的组织技术属性的作用,是由共同劳动的分工协作关系引起的,与企业的生产资料所有制性质无关,也称为管理的一般职能。无论资本主义企业还是社会主义企业,管理都具有这种职能。

2. 社会经济属性

管理不仅是共同劳动和社会化大生产的要求和手段,还体现着一定生产关系和社会制度的性质,是占有生产资料的阶级用来调整阶级关系,维护本阶级利益的手段。管理权是生产资料所有权的延伸,生产资料归谁所有,管理权就掌握在谁手里。谁掌握着管理权,也就必然用它来维护和扩大自己的经济利益,巩固自己对生产资料的占有。企业管理权的社会性质,是由生产资料占有关系决定的。在一定条件下,管理权和所有权可以分离,生产资料的所有者可以亲自支配和使用生产资料,也可以将它们租给别人支配和使用,还可以雇用代理人来替自己生产经营。但是,不管由谁来直接行使管理权,都必须体现生产资料所有者的意志、利益和要求。

(二) 企业管理二重性原理的启示

企业管理二重性原理对我们的启示,主要有以下三点:

1. 深刻认识企业管理的本质

一些资产阶级经济学家只承认管理是合理组织生产力的一面,而否认在商品生产过程中,由资本的性质所决定产生的为掠夺而管理、借管理来掠夺这样一个事实,掩盖资本剥削关系。我国有些人一段时间不愿意承认管理具有合理组织生产力这一面,否认管理的科学性,是十分错误的。认真学习管理的二重性能更好认识这些问题。

2. 企业管理要常抓不懈

管理二重性理论告诉我们,管理是共同劳动的需要。生产经营社会化程度越高,对管理的依赖性越大,管理对生产经营的指导控制作用越显著。这就是说,改善管理组织,完善管理制度,提高管理技术和管理水平,是企业的长期战略任务,绝不能把管理当作改变企业落后面貌的权宜之计。提高企业管理水平是没有止境的,也是不能间歇的,应当有计划、有步骤、有目标、坚持不懈地抓管理。

3. 正确对待资本主义企业管理的先进经验

管理二重性理论有利于我们正确学习、借鉴资本主义管理理论、技术和方法,从中去糟粕,取精华。对于资本主义企业管理理论中主要由自然属性决定的适合我国国情的部分,我们都应当放手大胆地予以借鉴和吸收;而对那些主要由社会属性决定的、与我国社会制度不相容的部分,则应当坚决摒弃。

三、企业管理的职能

管理过程是由若干个前后相接的管理环节构成的,包括计划职能、组织职能、指挥职能和控制(监督、调节)职能。它们在管理过程中地位不同,作用各异。

(一) 计划职能

计划职能是对未来的经营管理活动作出的规划和安排。它是管理的首要职能,使企业的经营管理活动具有方向性、目的性和自觉性。它包括以下三项基本内容:

(1) 进行市场调查和预测。这是计划活动的基础和开始。

(2) 作出决策。决策是拟定、选择、确定行动方案的过程,既是计划职能的中心内容,也是市场调查和预测的必然结果。

(3) 制定措施,即把决策目标形成具体的方案和各项具体措施。

(二) 组织职能

组织职能是对实现企业目标的各种要素和人们在经济活动中的相互关系进行组合、配置的活动。它对实现生产经营目标所从事的各种生产经营管理活动进行组合、分类;把每一类生产经营管理活动所必需的职权授予主管这类工作的管理人员;为不同的工作领域合理配置人员和其他物质资源;设计组织各机构、各部门、各层次和各群体之间的相互关系与信息沟通联系,使构成企业经济活动的各种要素形成有机联系、紧密结合的整体。

(三) 指挥职能

指挥职能是管理者通过发出信息、指令,有效地引导和推动下属,从而实现企业目标的职能。一般要建立统一领导制度和有效的指挥系统,通过发布命令、指示等来实现管理活动。正确实施指挥职能还应遵循指挥的统一性、权威性、科学性、明确性、示范性等原则和

要求。

（四）控制（监督、调节）职能

控制职能包括为保证企业目标实现，对企业经济活动过程及其结果进行监督、调节的各种活动。实现控制的必要条件如下：

（1）要有明确而完整的计划，使控制具有标准和依据。

（2）要有健全的组织结构，即确定由哪个部门或个人来监督、调节及其承担相应控制的责任。

（3）要有控制对象的及时而准确的信息，及时发现缺点和问题，实施有效控制。控制过程包括三个基本阶段，即确立标准，衡量结果，纠正偏差。

企业管理职能相互联系、相互影响、相互制约。计划确定企业目标，组织是实现目标的手段，指挥是动员员工的方法，控制用来校正活动方向、调动员工的积极性。这四个职能组成管理活动全过程，依照先后顺序作合理循环，如果这几个职能在循环中都能顺利地完成，企业管理就是有效管理。

第三节 企业管理原理

企业管理原理是企业管理实践经验的总结和概括，反映了企业管理活动的客观规律性。现代企业管理发展迅速，内容丰富，基本原理包括以下主要内容：

一、系统原理

系统，是由若干相互联系、相互依存的诸要素组合而成的，具有特定功能的有机整体，一般具备三个基本条件：一是必须由两个或两个以上的要素组成；二是要素与要素、要素与系统、系统与环境之间相互作用和相互联系；三是系统具有确定的功能。

系统是普遍存在的，按其形成的方式，可以分为两大类：一类是自然系统，就是自然界本来存在的系统，如自然天体中的银河系，自然人体的消化系统等；一类是人工系统（或称社会系统），即由人组织，使之按照预定的目标运动的系统。如政治系统、经济系统、军事系统。经济系统按层次，可分为宏观系统、中观系统、微观系统。企业属于经济系统中的微观系统。

企业管理系统原理就是把管理对象作为一个系统，从整体观点出发，对管理要素进行系统分析、综合治理，使其达到整体最优化目标。

在企业管理中运用系统原理，必须抓住系统的几个最基本的特征。

（一）系统的目的性

企业作为一个大系统，有它明确的总目标。企业内部各部门、各层次要在服从企业总目标的前提下，确定自己的分目标。企业的总目标与各部门、各层次的分目标，形成一个连接在一起的目标系统。企业及各部门、各层次都要根据各自的目标来设置机构、安排人员、建立制度及采取相应的管理方式。目的不明确，或者混淆了不同的目的，就必然会在管理上造成混乱。

(二) 系统的整体性

企业是由各部门、各环节组成的有机整体,各部门之间、各环节之间存在着相互依存、相互制约的关系,任何一个部门、一个环节的经济活动,都会影响其他部门、其他环节以至整个企业的生产经营成果和经济效益。企业管理必须有全局观念,从系统全局出发,充分研究影响系统运动的主客观因素和条件,进行统筹规划,综合治理。

(三) 系统的层次性

凡是系统其结构都具有层次性。系统的有效运动在很大程度上取决于能否分清层次。企业系统,可以分解为信息情报、计划管理、业务生产经营、财务核算、行政事务等若干分系统,每个分系统又可分解为若干子系统。企业系统的每一层次,都应有各自的职责和权限,保证人员协调和配合,进行有效管理。企业管理的各种活动,也应按照一定层次和顺序来进行,才能有效地发挥各层次的积极性和主动性,避免管理层次的混乱,提高管理效率。

(四) 系统的环境适应性

企业是一个开放的系统。它存在于社会这个更大系统之中,经常与外部环境产生物质、能量和信息的交换,必须适应外部环境的变化。经常与外部环境保持最佳适应状态的系统,是理想的系统,不能适应环境变化的系统是没有活力的系统。随着经济体制改革的全面展开,如何把握瞬息万变的市场情况,灵活生产经营,适应复杂多变的市场需要,是企业生存和发展的大问题。

系统原理是企业管理原理最根本的原理。在企业生产经营管理中应有效运用,不可忽视。

二、能级原理

能级是对人的才能建立的规范和标准。现代管理的任务之一,是要建立一个合理的能级,根据人的能量分配相应的工作任务;根据工作岗位的需要安排相适应的人员,使人的才能与职责相对应。这就是企业管理上的能级原理。在企业管理中,贯彻能级原理的要点如下:

(一) 按照企业内部层次和工作性质配备相适应的人员

一个管理系统,按照工作性质可分为若干层次:最高层次领导是决策层,决定企业生产经营方针和生产经营策略;中间层领导是管理层,运用各种管理技术来实现生产经营方针;最低层领导是执行层,贯彻执行上级指令,直接协调人财物、产供销活动。各个层次的工作性质不同,需要配备相适应的人员。

(二) 各类人员的才能与职责必须相对应

人有不同的才能;工作岗位有不同的职责。应使具有才能的人处于相应职责的岗位上,做到人尽其才,才尽其用。经过学习、实践和锻炼,人的才能是不断增长的;随着客观情况的变化,各种工作岗位的要求也是不断提高的。因此,必须使能级与职责动态相对应,才能发挥最佳的管理效能。

(三) 不同层次的领导人员应具有不同的能力和知识

各级领导人员都要掌握一定的文化、业务技术知识和生产经营管理知识。高、中层领导人员应具有战略能力,既要更多地掌握经营管理知识,又要掌握业务技术知识。基层领导人员应具有战术决策能力,要更多地掌握业务技术知识。

三、整分合原理

整分合原理,是指在整体规划下把整个工作分解为各个部分,按照专业化的原则进行明确分工,经过科学地组织,使各部分在分工的基础上有效地综合,以达到协调一致。这一原理首先强调整体观念,分工是关键,不了解整体上如何完成管理目标,分工便是盲目的,没有明确的分工,管理必然混乱,不可能提高工作效率。在企业管理中,运用整分合原理的要点如下:

(一) 整个组织按照专业化的原则进行分工

企业内部可以按管理需要进行分工:(1)按照管理职能进行专业化分工;(2)按照业务性质进行专业化分工;(3)按照商品种类进行专业化分工;(4)按照作业程序进行专业化分工,等等。分工随着管理需要而变化,不是固定不变的,有效的管理就是抓住时机进行满足需要的合理分工。

(二) 在分工的基础上加以有效的综合

分工是提高工作效率的前提,但会带来时间和空间上、数量和质量上的脱节,因此在分工的基础上,必须进行强有力的组织管理,使各方面能相互配合,协调一致,才能创造出更高的效率。

四、相互制约原理

相互制约是指内部各种管理机构、要素以及制度、方法之间相互联系、相互制约、相互促进,形成一个有机整体。运用相互制约原理的要点如下:

(一) 企业各种管理机构要形成相互制约的关系

企业的指挥中心、执行机构、监督机构和反馈机构之间形成相互制约的关系。管理的起点是指挥中心下达指令,指令通向执行机构和监督机构,指令执行情况输入反馈机构,反馈机构将执行结果返回指挥中心,指挥中心再根据反馈信息作出新的指令。这便形成了一种有效、相互推动、不断前进的管理运动(如图1-1所示)。

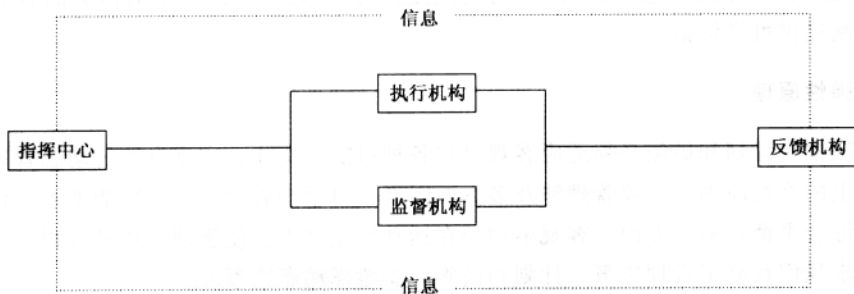


图 1-1

(二) 企业的领导体系要相互制约

企业的领导体系不应该是直线形式,而要形成相互制约的圆圈。如在公司制条件下,董事长领导经理,经理领导部主任,部主任领导员工;而董事长等又受由股东和员工组成的股东代表大会、工会、监事会等机构的监督。股东代表大会等是企业的权力机构,不仅对董事

长具有监督权,还有罢免权。只有这样相互制约的领导体系,才能使企业管理活动处于最佳状态。

(三) 一项管理制度、措施的建立和实施,需要其他相应的管理制度、措施来配合

一种管理制度、措施的执行,要对其结果进行评价,如果与预定目标不一致,就要在执行过程中采取对策,以防止可能出现偏离目标的后果;有些还有可能出现某些副作用,采取相应补救对策会使副作用减少。

五、反馈原理

反馈,是指控制系统把信息输送出去,把其作用的结果返送回来,并对信息的再输出产生影响,起到控制的作用。管理系统通过指令、计划等发出各种信息,又根据指令、计划执行情况返送回来的信息,作出新的指令和调整计划,就是企业管理中的反馈原理。

发挥控制作用,实现决策和计划,离不开反馈。管理过程是反馈控制的过程。管理的不断进步和完善,就是决策、执行、反馈,再决策、再执行、再反馈这样一个不断循环、不断上升的过程。管理和控制是否有效,不仅在于事先把决策、计划尽可能考虑得周到,还在于是否有灵敏、准确、有力的反馈,否则,控制就不起作用,必然影响管理效率。

反馈信息要灵敏,就必须有敏锐的感受器,以便及时发现和搜集管理指令执行情况的信息。反馈信息要准确,就必须有高效能的分析系统,来过滤加工感受来的各种信息。反馈信息要有力,就必须把分析的信息化为指挥中心强有力的行动,及时调整原来的决策和计划,使之符合客观实际,产生更大的效果。从反馈的基本要求可以看出,反馈过程包括感受、分析、决断三个阶段。

反馈的中心是信息,即统计报表、资料数据、市场情报等。为了加强信息管理,应做到以下三点:

- (1) 加强技术情报机构,建立自动化信息管理系统,扩大信息来源;
- (2) 精简管理机构,减少管理层次,确定信息传输通道,保证信息反馈的准确;
- (3) 建立高效率的信息分析系统,加强信息分析和处理,保证反馈信息的有力,为进行反馈控制提供可靠依据。

六、弹性原理

管理决策、计划和措施必须适应客观事物各种可能的变化,实现有效的动态管理,就是企业管理上的弹性原理。企业管理涉及多方面因素,科学的管理应当尽可能考虑一切影响因素,搞好综合平衡;另一方面,客观事物处在运动变化之中,使管理工作具有很大的不稳定性,这要求我们在制定管理决策、计划和措施时要考虑动态因素。

(一) 既要重视局部弹性,更要重视整体弹性

局部弹性是指某一管理环节保持可以调节的弹性;整体弹性是指整体管理系统保持可以调节的弹性。局部弹性固然重要,整体弹性则更重要。

(二) 着眼于积极弹性

现代管理制度则着眼于积极弹性,在制订决策、计划和措施时,要充分发挥人的积极性,尽可能挖掘潜在能力,事先考虑可供选择的多种调节方案。

七、动力原理

动力原理是指在管理系统中,充分利用各种管理要素、环境、制度和机制,创造出激励人的各种动力,推动各项管理活动持续而有效地进行。

(一) 综合运用三种动力

企业管理中基本动力有三类:物质动力,即在物质利益上满足企业和员工的需要,推动人们努力完成工作任务;精神动力,是通过思想政治工作和正确处理人与人之间的关系,调动企业员工的积极性;信息动力,是通过消息、情报、数据、知识等信息的交流,以推动企业和员工不断进步。物质动力、精神动力和信息动力要综合运用,相互配合,才能产生巨大的效力,使企业员工发挥更大的积极性和创造性。当然,不同的对象、条件和任务,也应有侧重地选择和运用各种动力。

(二) 掌握恰当的刺激量

不论运用物质动力或精神动力,要对员工能够更好地发挥激励和鞭策作用,就要掌握恰当的刺激量。物质利益上没有适当差别,就不能起到奖勤罚懒、奖优罚劣的作用;精神鼓励过于频繁就会失去榜样的力量。有效地运用动力原理,必须使刺激量与它承担的使命相适应。

第四节 管理与环境

这里所说的环境是指组织的外部环境,即能对组织的绩效产生影响的因素。外部环境是一个多主体、多层次、发展变化的多维结构,按组织与环境的关系来划分,可分为直接环境与间接环境,或者说是一般环境与特殊环境。

一、组织的一般环境

组织的一般环境,是指可对组织的活动产生影响的大环境因素,主要有以下五个方面:

(一) 政治法律环境

政治法律环境是指国家的政治形势、政局的稳定性、国际关系、政府制定的方针、政策和法规等。良好的政治环境是经济发展和组织成长的重要条件,各项政策和法规对组织活动有着重大的影响。

(二) 经济环境

经济环境是指构成组织生存和发展的社会经济状况及国家经济政策,它是一个多元的、动态的系统,主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等四个要素构成。

(三) 技术环境

技术环境是指世界大环境中科学技术现状及发展趋势。随着新世纪的到来,世界进入知识经济时代,产品和服务中的科技含量日益提高。技术环境对企业的影响越来越大。技术环境对企业的影响,主要表现在生产工具、生产手段的进步上,表现在新产品在出现上,也表

现在对人的素质和技能的更高要求上。作为管理者,必须注意技术革新和新产品的开发,使自己的产品具有竞争力。

(四) 社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区的社会阶层的形成和变动、人口情况、居民受教育程度和文化水平、社会权力结构、宗教信仰、风俗习惯、审美观念、价值观念等。组织的成员都来自于社会,组织的活动离不开社会。社会文化环境主要就是通过作用于组织成员以及其他社会成员而对组织发生影响的。

(五) 自然环境

自然环境包括组织所在地区的位置、气候条件、资源状况等。对于企业来说,自然环境是影响其生产经营活动的至关重要的因素。组织所处的地理位置决定了其可能获得的交通运输条件、通信条件、人力资源条件、政策优惠条件等,从而影响组织的生产经营成本或运行成本、人员素质、信息获取、社会负担等。气候条件对那些受气候影响较大的组织如旅行社、空调生产企业、农牧场等尤其重要,良好的气候条件可以为这些组织提供机会,恶劣的气候条件则可对其产生破坏性的影响。这里所说的资源状况主要是指自然资源,如矿藏、水资源、林木资源、水生资源等的数量和质量,这是所有组织生存和发展的必要条件。

二、组织的特殊环境

组织的特殊环境与组织的一般环境相比,特殊环境对组织的影响更为直接和具体,因此,绝大多数组织也都更为重视其特殊环境因素。对大多数组织而言,其特殊环境因素主要包括资源供应者、竞争对手、顾客、政府管理部门等。

(一) 资源供应者

一个组织的资源供应者是指向该组织提供资源的人或单位。这里所指的资源不仅包括设备、人力、原材料、资金,也包括信息、技术和服务等。对大多数组织来说,金融部门、政府部门、股东是其主要资金供应者,学校、各类培训机构、人才市场等是其主要的人力资源供应者,各新闻机构、情报信息中心、咨询服务机构、政府部门是主要的信息供应者,大专院校、科研机构、发明家是技术的主要源泉。

(二) 竞争对手

一个组织的竞争对手是指与其争夺资源、顾客的人或组织。任何组织,都不可避免地会有一个或多个竞争对手。基于资源的竞争一般发生在许多组织都需要同一有限资源的时候,最常见的资源竞争是人才竞争、资金竞争和原材料竞争、基本顾客的竞争。既来自与本企业生产相同产品的公司,也来自生产本企业产品的替代品的公司。

(三) 顾客

顾客是指组织为其提供产品或劳务的人或单位,如企业的客户、商店的购物者等,都可称为相应组织的顾客。一个组织能否成功,关键在于是否能招徕顾客,使顾客满意。加强对顾客的调查,力求满足顾客的要求,常常是致胜之道。

(四) 政府管理部门及政策法规

政府管理部门主要是指政府的有关管理机构,如工商行政管理部门、财政部门、税务部门、物价部门等。这些管理部门拥有相关的行政权,可制定有关的政策,对违反政策和规定的组织采取处罚措施等。

（五）其他环境因素

除上述环境因素外，具体组织的特殊环境因素还包括有着特殊利益的群众组织，如妇联、消费者协会、工会、环境保护组织等。

三、环境研究的意义

（一）环境对组织有制约作用

任何组织都存在于一定的环境之中，环境一方面为组织活动提供了必要的条件，另一方面又对组织活动起制约作用。因此，把握住环境的现状及未来的变化趋势，利用有利于组织发展的机会，避开不利于组织发展的威胁，这是组织谋求生存和发展的首要问题。

（二）环境的变化引起组织的改变

环境是在不断变化的，在现实生活中，不存在静止不变的环境。就企业而言，新企业在不断出现，老企业在不断消亡，人们的收入水平、消费层次在不断提高，科学技术日新月异，新的法律法规在一项项颁布，全球化竞争日趋激烈……企业通过环境研究不仅能了解现在，而且能预测未来，这对企业的其他各项管理活动也是必不可少的。

第五节 企业管理的任务

现代企业管理的基本任务是：通过计划、组织、指挥和控制活动，充分调动员工的积极性、主动性和创造性，合理分配企业资源（人力、财力、物力等），有效地组织企业经营，以较少的劳动耗费取得较好的经济效益和社会效益，实现经营目标。

一、合理组织和使用企业资源

首先要合理组织使用人力资源。要实行科学的组织与管理，调动人的积极性，提高劳动效率，减少活劳动消耗。其次要有效地合理地分配和使用资金和物质技术设备，提高资金利润率和物质技术设备利用率。总之，要以尽可能少的劳动占用和劳动耗费取得尽可能大的经济效益。

二、有效的组织企业生产经营

生产经营是企业经济活动中的中心环节，企业管理必须把组织生产经营、指导生产经营、为生产经营服务作为中心任务。管理在组织生产经营中的作用主要表现在：确定生产经营方针，决策生产经营目标，制定生产经营计划；合理使用生产经营条件，组织生产经营活动，并监督生产经营活动不偏离计划目标；协调企业各个环节以及企业与外部环境的关系，实现企业目标。

三、协调企业的生产关系和管理关系

任何生产经营活动都是在一定的生产关系和管理关系中进行的，生产关系和管理关系的状态决定着企业兴衰存亡。所以，企业管理的一项重要任务是巩固和完善那些与企业生产经

营相适应的生产关系和管理关系,调整 and 改革生产关系和管理关系中那些不适应生产经营发展的部分。我国企业的生产关系和管理关系从根本上来讲,与生产经营发展的需要是相适应的,但由于社会主义生产关系形成的时间不长,旧的生产关系的影响没有完全消除,新型的生产关系还需要一个调整、完善的过程,因而在管理上还有许多不科学、不合理的环节。生产关系、管理关系与生产经营需要之间,也还存在着许多矛盾。协调与解决这些矛盾,一是从宏观上改革国家经济管理体制,完善计划、财政、税收、信贷、价格、劳动工资等制度,为调整企业内部关系,创造外部条件;二是从微观上建立和完善经济责任制,正确处理部门之间、人与人之间的相互关系,形成一个和谐的、凝聚力很强的经济实体。

四、促进企业管理现代化

企业管理现代化是一个过程,一个动态概念。我国企业管理较之过去,应当说是有了长足的进步,但是与发达国家比较,还存在一定差距。从市场经济和科学技术发展的前景看,进一步推动企业管理的现代化,是我国企业管理的一个长期任务。



复习思考题

1. 什么叫企业?它有哪些特征?
2. 企业可以从哪几个角度进行分类?
3. 什么叫企业管理?什么叫管理二重性原理?管理二重性原理对我们有哪些启示?
4. 简述企业管理的职能。
5. 什么叫系统?系统有哪些特征?
6. 什么叫整分合原理、制约原理?它们在运用中应注意哪些问题?
7. 什么叫反馈原理、动力原理?它们在运用中应注意哪些问题?
8. 简述组织的一般环境和特殊环境各包括哪些方面的内容?
9. 企业管理有哪几种主要方法?它们在运用中应注意哪些问题?
10. 企业管理的任务包括哪几个方面?