



普通高等院校规划教材

现代企业 管理

主编 陈文汉



Modern Enterprise Management



配电子课件



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等院校规划教材

现代企业管理

主 编 陈文汉

副主编 肖春蓉 吕宏晶

参 编 杜媛媛 汪 波



机械工业出版社

本书以实践问题为导向,充分吸收和运用最新的企业经营与管理理论,结合社会经济发展的实际,对现代企业经营与管理的内容、方法、技巧进行科学的概括和总结,并进行案例分析和综合演练。本书内容包括现代企业管理概述、现代企业经营环境、企业经营管理、现代企业生产管理、现代企业新产品开发与设备管理、现代企业质量管理、企业财务管理、现代企业人力资源开发管理、现代企业文化管理和创业型管理与企业创新。全书观点鲜明独到、内容丰富全面,既注重理论讲解,也注重实际运用。本书风格设计新颖,既有吸引读者的课前阅读,也有学练结合的企业管理实训,非常适合学生自主学习和提高学习。

本书可以作为高等院校经济管理类和非经济管理类学生的教学用书,也可以作为相关人员学习管理知识的通用教材。

为方便教学,本书配备电子课件等教学资源。凡选用本书作为教材的教师均可登录机械工业出版社教材服务网 www.cmpedu.com 免费下载。如有问题请致信 cmpgaozhi@sina.com,或致电 010-88379375 联系营销人员。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/陈文汉主编. —北京:机械工业出版社, 2013.6

普通高等院校规划教材

ISBN 978-7-111-44525-8

I. ①现… II. ①陈… 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(2013)第 251669 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:王玉鑫 责任编辑:王玉鑫

版式设计:霍永明 责任校对:王欣

封面设计:张静 责任印制:张楠

唐山丰电印务有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·17.25 印张·424 千字

0001—3000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-44525-8

定价:33.00 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

社服务中心:(010)88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

企业管理是一项科学性、时代性、应用性、灵活性很强的社会活动，要做好并非易事。有一本能全面介绍企业管理理论和方法的好书，显得尤为重要，本书就是为完成这一任务而生的。

企业管理学是研究现代企业管理活动的基本规律和一般方法、横跨自然和社会两大学科的综合性科学，所涉及的内容十分丰富。因此，要写好这样一本既能讲透理论又能紧密联系企业实践、既能拓宽学生知识面又能使学生边学边练的好书同样不容易。

本书在编写过程中，充分吸收了国内外最新的研究成果，力求贯彻“以应用为目的，必需、够用”的原则，体现基础性、科学性、应用性、发展性、时代性的统一。本书内容包括现代企业管理概述、现代企业经营环境、企业经营管理、现代企业生产管理、现代企业新产品开发与设备管理、现代企业质量管理、企业财务管理、现代企业人力资源开发管理、现代企业文化管理和创业型管理与企业创新。

本书的特色在于：①每章均设置能力目标和知识目标，使读者明确学习的目的；②每章均设引导案例引出正文，引导案例的讨论不仅引导学生运用所学知识探讨现实问题，而且提供了分析方法与思路；③各章文中都有一些“管理故事”、“小资料”等，为读者提供了一个学习管理知识的新平台，拓宽了视野；④每章都有与本章内容紧密结合的模拟实训，使读者通过演练把所学理论与实际结合起来，学以致用。

本书由陈文汉担任主编，提出编写大纲并对每章进行最后修改定稿。肖春蓉、吕宏晶担任副主编。具体分工如下：广东海洋大学陈文汉负责编写第1、3、4、9章；广东海洋大学肖春蓉负责编写第5、7章；辽宁朝阳职工工学院杜媛媛负责编写第2、11章；辽宁机电职业技术学院吕宏晶负责编写第10、12章，安徽工业经济职业技术学院汪波负责编写第6、8章。

本书在编写过程中参阅了许多专家学者的文献资料，虽然不能一一列举，但在此仅代表编写组全体同志一并致以谢意！

由于编者水平有限，书中难免会有不足和疏漏之处，恳请广大读者批评指正。编者电子邮箱 cwihan2008@163.com。

编 者

目 录

前言

第1章 现代企业管理概述	1
1.1 企业与企业管理的本质	2
1.2 企业管理的原理与职能	6
1.3 现代企业制度	11
企业管理实训	17
本章小结	18
综合练习	19
第2章 现代企业经营环境	21
2.1 企业的环境	22
2.2 企业的外部环境分析	23
2.3 企业的内部环境分析	29
2.4 企业的竞争环境分析	31
企业管理实训	34
本章小结	35
综合练习	36
第3章 企业经营管理	37
3.1 企业经营战略	39
3.2 企业经营决策	42
3.3 企业经营计划	54
企业管理实训	60
本章小结	61
综合练习	62
第4章 现代企业生产管理	63
4.1 生产过程组织	63
4.2 劳动组织与劳动定额	72
4.3 先进的生产组织方式	78
4.4 生产能力及其规划	85
4.5 生产计划	88
4.6 生产作业计划	91
企业管理实训	99
本章小结	100
综合练习	101
第5章 现代企业新产品开发与设备管理	103
5.1 新产品开发管理	104

5.2 价值工程	108
5.3 设备管理	116
企业管理实训	129
本章小结	130
综合练习	131
第6章 现代企业质量管理	133
6.1 质量与质量管理	133
6.2 全面质量管理	137
6.3 质量成本	147
6.4 ISO 9000 系列标准与质量认证体系	151
企业管理实训	157
本章小结	158
综合练习	159
第7章 企业财务管理	160
7.1 企业财务管理概述	161
7.2 资金筹集管理	163
7.3 资金运用管理	167
7.4 成本利润管理	171
7.5 企业经济效益分析与评价	173
企业管理实训	179
本章小结	185
综合练习	186
第8章 现代企业人力资源开发管理	187
8.1 人力资源开发与管理概述	188
8.2 人力资源管理开发	192
8.3 人力资源评价	201
8.4 职业生涯管理	215
企业管理实训	220
本章小结	221
综合练习	221
第9章 现代企业文化管理	225
9.1 企业文化概述	226
9.2 企业文化的基本内容	228
9.3 企业文化建设	234

企业管理实训	242	10.2 企业可持续发展与创新	254
本章小结	245	10.3 企业创新管理	257
综合练习	245	企业管理实训	266
第 10 章 创业型管理与企业创新	247	本章小结	267
10.1 创业型企业的创建	248	综合练习	267
		参考文献	268

第1章 现代企业管理概述



学习目标

能力目标

- 能进行企业管理分类。
- 能做好企业管理的基础工作。
- 能运用现代管理理论分析企业管理形象。
- 能解释出企业制度的含义和构成。
- 依据公司制企业的特点要求学生具有实际工作中的运用能力。
- 以某企业为例结合所学内容，培养学生的实际操作能力。

知识目标

- 掌握企业及企业管理的含义，了解企业管理的基本理论。
- 掌握企业管理的基本职能。
- 了解并掌握企业制度与现代企业制度的概念和含义。
- 掌握现代企业制度的特征。
- 掌握现代企业制度的内容。



课前阅读

从乡镇小企业成长为上市公司的故事——七匹狼

1985年，福建南部的一个海边小镇——晋江金井，出现了一家名为晋江县金井劳务侨乡服装工艺厂的小企业，和当时其他的民营企业一样，它也是挂着集体企业的名号，这就是七匹狼的雏形。用总经理周少雄自己的话说：“一开始只是做些小买卖，买卖面料等。后来慢慢积累，做了两三年后，就萌发了做服装的想法，开办了服装厂。”这样的故事在20世纪80年代的闽南可以说是举不胜举。许多在贫困中苦熬了多年的闽南人，凭着一股摆脱贫穷的念头四处打拼。

起初，周少雄做面料贸易，因为没有经验，加上看起来太年轻，难以让别人相信他会做生意，因此没赚到什么钱。但他并不灰心，继续等待机会。几年的生意经历，他跑遍了大半个中国，吃够了苦头，终于攒下一笔钱。

在经营中，周少雄惊讶地发现，当地的服装与海外那些胸前绣有商标的服装的价格反差很大。为什么不能靠自己的力量创出一个国产品牌呢？强烈的创业欲望在周少雄与他的伙伴心中萌发了。于是，7个年轻人坐在一起，琢磨起海外那些各种各样图形、图案的品牌来。经过一番激烈的争论，最后选定了——狼！因为狼是非常有团队精神的动物，具有机灵敏捷、勇往直前的个性，而这些都是创业成功不可缺少的素质。既然我们是7个人一起创业，就叫“七匹狼”吧。按闽南风俗，“7”代表众多，是寓意生命、活力和胜利的吉

样数字,既象征着一个由奋斗者组成的团体,又体现了年轻人同心协力、矢志不移的创业精神。而“狼”与闽南话中的“人”是谐音,所以说非常巧。1990年,“七匹狼”夹克进入上海华联、一百等一线百货大楼,不仅一炮打响,而且取得了非常好的销售成绩。但很快,市场上就出现了不少仿冒者,这在当时的服装市场上是非常普遍的现象,何况七匹狼也并非什么声名显赫的大品牌,但周少雄却以此为机会,大张旗鼓地进行打假,将数家仿冒者告上法庭,一时间“真假狼之战”成了上海、北京、广州等地媒体的头版新闻,七匹狼因此而声名大振。打假事件让他深知品牌的重要性。2001年,积蓄了数年实力后,周少雄终于爆发了自己的能量。就在这一年,七匹狼重新风靡全国。据当年全国商业信息及原国家内贸部统计局的数据表明,七匹狼的夹克市场占有率位居全国第一。2002年,他再次向业内展示了自己的雄心,力邀齐秦为形象代言人,从而将这年的明星代言热潮推向了一个新的起点。2004年,福建七匹狼实业股份有限公司成为深市中小板第九只上市股票,这也是福建省第一家在深圳中小企业板块挂牌上市的公司。

思考:现代企业的发展是一个过程,从品牌的创建到现代企业制度的建立,这其中有关创业者的聪明智慧,也有时代的机遇。但有一点是,成功的企业,一定是遵循市场经济规律,符合现代企业制度要求,适应社会经济发展潮流的企业。

企业是国民经济的一个基本单位,主要从事生产、流通和服务等经济活动。现代企业管理如同其他管理一样,通过计划、组织、指挥、协调、控制等进行生产经营活动,使之符合客观规律,从而取得良好的经济效果。现代企业管理既是一门科学,也是一门艺术。科学重在规律,艺术重在创新。

1.1 企业与企业管理的本质

1.1.1 企业和企业管理的含义

1. 企业的概念

企业是指从事生产、流通和服务等活动,为满足社会需要和获取利润,实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束,具有法人资格的经济组织。企业的概念大致包括以下四个方面的含义:

(1) 企业是经济实体。企业不同于事业单位、政府部门,它必须追求经济效益、获取利润。利润是企业创造附加价值的重要组成部分,也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。在市场价格体系理顺的情况下,一般来说,为社会作出贡献大,企业取得合理利润就越多;反之,对社会贡献小的企业利润就少。亏损的企业不仅没有为社会创造财富,相反是在消耗和浪费社会资源。企业没有盈利,不仅企业自身不能扩大再生产,职工生活水平难以提高,而且会导致国家和地方财政收入减少,从而使国家和地方的经济建设受到限制,甚至停滞或倒退。从这个角度来看,确保获得合理的利润,不仅是企业的目标,而且也是企业对社会承担的重大责任。

(2) 企业必须自主经营和自负盈亏。企业要获取利润,就必须保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和供应时间上能随时适应社会 and 消费者的需求。为此,企业除了加强内部管理外,还必须对社会环境的变动及时、主动地作出反应,也就是要具有经营上的自主权。权利和义务是对等的,企业要有经营自主权就必须进行独立核算,即必须自负盈亏。

(3) 企业必须承担社会责任。企业概念中的“为满足社会需要”，不仅是指满足顾客和用户的需要，而且应包括满足股东、银行、职工、供货者、交易对象、政府、以及一切与之相关的社会团体的需要。当然这些需要有时是互相矛盾的，企业必须妥善处理才能得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋求利益，而应该承担社会各方面利益的责任。企业的社会责任还表现在为社会提供就业机会、防止环境污染及节约资源等方面。

(4) 企业必须能以自己的名义进行民事活动，享有民事权利和承担民事义务。企业一般应具备以下几个条件：①必须在政府有关部门注册备案，完成登记手续。②应有专门的名称、固定的工作地点和组织章程。③具有独立的资产，实行独立核算。④能独立对外开展经营活动。

2. 企业的分类

企业类型有多种分法：

(1) 按照企业所有制形式的不同，可将企业划分为全民所有制企业、集体所有制企业、合资企业和股份合作制企业等。全民所有制企业是由国家出资兴办，并由国家代表全体劳动人民共同占用生产资料的企业，是我国公有制的主要形式。集体所有制企业是由部分劳动者共同出资、共同占有生产资料和劳动产品的企业形式。合资企业是由两个以上的自然人或法人共同出资兴办的企业。股份合作制企业是指劳动者依照法定程序，以资金、实物、技术、劳动力等方式投资入股，全部资产由参与合作并投资入股的全体劳动者共有的企业。

(2) 按照企业不同生产力要素的比重，可将企业划分为劳动密集型企业、资金密集型企业 and 知识密集型企业。劳动密集型企业是指活劳动所占比重较大、资本有机构成低的企业，如一些生产技术水平较低的中小型企业 and 农业企业。资金密集型企业（或技术密集型企业）是指投资大、技术装备程度较高、劳动力比重小的企业，如机械工业企业、化工企业等。知识密集型企业是指综合运用先进科学技术成就，所用人员中，中、高级技术和科研人员所占比重较大，所投入的科研时间和产品开发费用较高，能生产高、精、尖产品的企业，如高新技术企业、软件开发生产企业等。

(3) 按照企业规模大小，可将企业划分为大型企业、中型企业和小型企业。企业规模一般是指企业生产能力、机器设备数量或装机容量、固定资产原值和职工人数等几个方面的规模 and 能力。衡量企业规模大小无固定指标，随着科学技术水平和生产社会化程度的不断提高以及行业的不同而有所不同。

(4) 按照企业组织形式的不同，可将企业划分为单厂企业、多厂企业、公司制企业、企业集团和跨国企业等。单厂企业即一个企业只有一个工厂或公司，没有分厂或分公司。多厂企业即一个企业下面往往有两个或两个以上的分厂或分公司。公司制企业即由两个以上的投资者出资，按照一定的法律程序组建，以盈利为目的的组织，是企业的高级组织形式。企业集团是一种在经济联合基础上建立的密切联系的企业群体组织，其形式和规模随经营范围的不同而多种多样，有的是以工业生产为主，有的是生产和科研相结合，有的是产学研贸相结合，有的是工贸结合等。企业集团是公司制企业的进一步高级化发展，它具有多种多样的功能，实行多样化经营。由于其规模大、实力强，一般都会发展成为跨地区、跨国界的跨国企业。

3. 管理的含义

到目前为止，管理一词还没有一个统一的、为大多数人所接受的定义，其原因是不同的人在进行研究管理时的出发点及角度不同，因而他们对管理所下的定义也不同。强调工作任务的人认为“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的 $1+1>2$ 的效果”；强调个人管理艺术的人认为“管理就是领导，就是指挥他人用最好的方

法工作”；强调决策作用的人认为“管理就是决策，决策的难点在选择，选择的难点在标准，标准的难点在排序”；强调管理过程的人认为“管理就是为了达到一定的组织目标所进行的计划、组织、协调、控制等过程”；强调管理中人的因素的人认为“管理就是调动人的积极性，通过他人的努力达到组织目标”。以上这些都从不同角度和侧面反映了管理的性质和内容。为了对管理进行比较广泛的研究，我们综合了对管理的各种理解，给管理作出如下定义：管理是通过计划、组织、指挥、协调、控制、激励等环节，有效地争取和使用人力、物力、财力、信息、时间等资源，以期达到组织目标的过程。管侧重于控制，理侧重于疏导和思考。管是基础，理是飞跃。在当今管理实践过程中，往往重管轻理，重硬轻软，重控制轻激励，重效率轻价值。

4. 企业管理的含义

企业管理是根据企业的特性及生产经营规律，按照市场反映出来的社会需求，对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和激励，充分利用各种资源，实现企业不同时期的经营目标，不断地适应市场变化，满足社会需求，同时求得企业自身的发展和满足职工利益的一系列活动。这个概念包括以下几方面含义：

(1) 企业管理的对象。企业的再生产活动是生产过程和流通过程的统一，因此，企业的主要活动是内部的管理活动和所涉及的外部经营活动。企业管理的对象一是人，管理要点是如何管住、管活；二是物，要静态管物、动态管钱；三是事。

(2) 企业管理的主体。企业是由管理者来管理的。凡是参与管理的人，包括企业的高层领导、中层领导、基层领导在内，都是管理主体。企业的总体发展，一般是由企业的厂长、经理以及以他们为中心组成的企业管理系统来进行的。

(3) 企业管理的目的。管理是一种有意识、有组织的动态活动过程。企业管理的目的是为了实现组织目标，合理地利用资源，在满足社会需求中获得更多的利润。

(4) 企业管理的依据。企业管理是管理者的主观行为。要使主观行为变成可行的客观活动并取得客观效果，就必须使管理者的行为符合客观规律。所以管理的依据是企业的特性及由此表现出来的生产经营规律。可以说，企业管理的成效取决于管理者认识和利用生产经营规律的程度以及主观能动性的发挥程度。

1.1.2 企业管理的要素与本质

1. 企业管理的七大要素

企业管理活动过程中涉及的一些重要因素称为企业管理要素。它们既是企业管理活动的对象，也是开展生产经营活动的基础；既对管理过程及管理效果产生影响，也是认识和掌握企业管理内在联系和机制的关键所在。企业管理到底包括哪些要素，对此目前还没有统一的认识，有三要素说、五要素说、七要素说等不同的说法。产生不同说法的原因是人们评价重要性的尺度不同，其中比较全面、完整的是七要素说（7M）。

(1) 人员。人是企业的主体，在现代企业管理诸要素中，人是最活跃、最积极并起决定性作用的要素。企业管理应重视人的巨大的内在潜力，通过科学的方法调动企业内所有人员的积极性，使企业中每一名职工都能尽其所能、展其所长，自觉努力地工作。人员又是企业管理的首要对象，这方面的工作主要包括：员工招募、教育培训、考核奖惩、升降任免等。

(2) 资金。资金是企业生产经营活动的核心，提高资金效益是企业管理的重要目标之一。

企业的生产经营过程实质是资金不断运转和增值的过程，并最终实现企业的生存与发展。因此，加强资金的运营管理，实现较高的资金回报率，是现代企业管理必须高度重视的首要问题。在资金方面的工作主要包括：资金的筹集、预算的编制、成本的核算、价格制定和利润管理等。

(3) 设备。设备是固定资金的实物形态，也是生产经营活动的主要物质基础之一。它反映企业机械化、自动化的程度，标志企业现代化程度和科学技术水平。企业设备状况如何，不仅直接影响企业产品的品种数量、产量、质量，劳动生产率，原材料、燃料、动力的消耗，而且影响企业的成本、利润、产品交货期、生产安全、环境保护、工人的工作情绪和企业的生产秩序。因此，抓好设备要素，对于提高企业经营管理水平、提高企业经济效益有重要意义。这方面工作主要包括：生产经营活动中使用的各种机械、动力、运输设备、仪器、仪表、装置、房屋建筑物等的现场管理和使用管理。

(4) 物料。这里所说的物料是指工业企业生产过程中的原材料、辅助材料和商业企业经营活动中的商品，它们既是流动资金的实物形态，也是生产经营活动的主要物质基础之一，这方面的工作主要包括：工业企业的原材料、辅助材料的采购、包装、储运、检测、收发管理，商业企业的商品进货、储运、质检、保管、发货管理等。

(5) 方法。企业的生产经营过程包括产品的生产过程和产品的销售过程。对产品的生产过程而言，方法主要是指对具体过程的动态管理，主要包括：生产计划的制订、操作过程的监督、产品质量的控制、工艺流程的保证、技术革新和技术改造等。就产品的销售过程而言，方法则是指对销售过程的动态管理，主要包括：售前、售中、售后服务的方法、措施和过程的监督管理以及促销手段的运用管理等。

(6) 市场。市场是实现企业目标的关键，是企业管理的重要环节。这方面的工作主要包括：信息的收集、整理、分析、使用过程的管理，市场预测和开拓管理，新产品开发、研制和推广管理，企业形象、公关关系和营销策划管理等。

(7) 工作精神。工作精神是企业一切活动的灵魂，它需要靠企业有目的的培育、相关机制的促进和各种制度的保证，因此也属于企业管理的范围。这方面的工作主要包括：敬业精神的培养、工作效率的提高、企业文化的培育、激励机制的形成等。

2. 企业管理的本质

企业管理的本质可以归纳成下列4个方面：

(1) 管理是分工协作劳动的产物，同时又是协作劳动的基础。自古以来，人类在与严酷的自然环境作斗争的过程中，通过共同劳动得到所需要的物质资料，同时又联合起来抵御外部的侵害（这也是一种共同劳动）。有共同劳动就要有分工协作，从而产生组织、指挥和协调问题，解决这些问题的方法和过程就是管理。如果不对生产要素和劳动过程进行组织、指挥和协调，就不可能开展分工和协作，也就不会有协作劳动。由此得出管理既是协作劳动的产物，又是协作劳动的基础这样的结论。

(2) 管理是一种科学方法。在生产过程中，管理不是一个独立的要素，它与科学技术一样，离开了其他物质形态的要素就不能存在。但是在协作劳动中如果离开了管理，那么其他要素也就无法科学、合理地结合在一起，也就不会有生产过程的发生。这一本质说明管理属于方法范围，它依据生产过程中各个环节的内在联系，遵循“以尽可能少的投入获得尽可能多的产出”这一基本原则，确定企业活动的目标、方法和过程，设计组织机构的层次和岗位，以及相互联系和运行的环节、渠道与规则，并赋予每个环节、层次和岗位以一定的职能、责

任及相应的权力,通过监督和控制以保证管理目标的实现。同时采用行政和经济的奖罚措施,来提高管理过程的有序性和有效性。

(3) 管理是一门艺术。古人云:“善道者,一线藕丝牵大象;盲修者,千钧铁棒打苍蝇”;“尽己之力为下策,尽人之力为中策,尽人之智为上策”。艺术贵在创新,管理贵在创新。管理是一种随机的创造性工作,它不像有些科学那样可以单纯通过数学计算求得最佳答案,也不可能为管理者提供解决问题的具体模式,它只能使人们按照客观规律的要求,进行创造性管理,从这个意义上讲,管理是一种艺术。同时,管理中还存在着许多未知的、灵活的、模糊的因素,即靠人的经验、感觉、魄力、权威等都无法度量甚至无法言传,被人们称为“艺术”的部分,这部分也正是管理学应该开发的处女地。随着科学技术的发展和管理科学的发展,那些未知的,灵活的、模糊的领域会越来越少,但对管理艺术水平的要求却越来越高。

(4) 管理是一种生产力。长期以来,物质形态的生产要素对推动人类社会的发展起了巨大的作用,特别是在物质财富贫乏的时代显得更为突出,随着社会财富的增加和人类认知能力的提高,人们越来越意识到精神形态的东西更为重要。在这里,科学不仅是指自然科学,也包括社会科学,因此科学的管理同样是生产力,而且处于十分重要的地位。管理的作用是把生产经营过程中的物质资料、劳动力、资金和技术组织在一起,使它们协调运作,产生应有的效益。离开管理,即使有再多的人力、再先进的技术、再精良的设备和再丰厚的资金,也难以得到较高的经济效益。低水平的管理虽然可以把各种要素组织在一起进行运作,但由于它们的结合状态差、资源浪费多,效益就比较差。只有把管理水平提高了,才能改善各要素间结合状态,减少资源消耗,以提高经济效益。

1.2 企业管理的原理与职能

1.2.1 企业管理的一般原理

企业管理的一般原理是对管理活动基本运动规律的概括,它是管理实践的总结,同时它又客观地反映了管理这一现象的内在本质。企业管理原理主要包括人本管理原理、系统管理原理、能级管理原理和激励管理原理。

1. 人本管理原理

人本管理是以人为本的管理,是一切管理活动的出发点。

(1) 人本管理的现实背景。在社会历史发展过程中,人的主体地位和作用日益突出。农业时代看重的是土地,土地是最大的生产要素和财富。工业时代看重的是资金和设备,资金和设备是最大的生产要素和财富。当今的知识经济时代看重的是知识、智力、技能和具有创新精神、创新能力的人才。现代经济增长理论认为,人本资源投入是现代社会经济迅速增长的重要因素,知识是提高劳动生产率和实现经济增长的主要驱动力;知识化的生产方式使得产业结构和就业结构日趋智能化,提供智能商品和智能服务的产业正成为最为夺目的朝阳产业;同时,知识型的劳动者将构成社会经济活动的主体。如果在传统工业时代主要是拼资金和设备,那么,在信息时代和知识经济时代,则主要是拼素质和人才,对人的知识、智力,尤其是人的创新能力的需要是最迫切的,人在生产力中具有决定性的力量,人的创新能力将成为整个社会发展的主导力量。由此,人的创新能力价值应成为首要价值,人本管理已成为时代潮流。

(2) 人是企业最重要的资源,也是管理的主体、对象和核心。管理的本质就是依靠、引导、激励员工,发挥他们最大的潜能,为实现企业预定目标而努力工作。人本管理的含义包括:①企业以人为主体的组成。②企业靠人开展生产经营活动。③企业为满足人的需要而生产。

(3) 人本管理原理的本质

1) 企业存在的价值——为了人。企业为什么而生产,企业为谁而生产,这是企业所有活动的起点和归宿,也是管理的基础和核心,是企业开展管理活动首先要解决的问题。从系统论的角度看,一个合法的企业组织是社会大系统中的一个子系统,是社会经济活动的细胞,必须承担相应的社会功能。这一社会功能是指从社会取得以人为主的各种资源,合理组织、使用这些资源生产出各种产品和服务,以满足人们的物质需要和精神需要。因此,履行这一社会职能就是企业存在的价值,而企业的目标也就是通过出售产品和服务获得盈利。管理的任务说到底就是三项:开拓市场,获得盈利,满足各种需要。

2) 企业管理的核心——满足人。人是企业管理的主体,同时也是管理的对象。管理对象除了人之外,还有物质资料、资金、技术、信息等要素。但在所有的要素中,人是最重要的。在生产经营活动中对其他要素的管理,都必须通过人的管理才能实现。同时,只要实现了对人的管理也就实现了对其他要素的管理。因此,人是管理的核心,一切管理工作都要围绕调动员工的积极性和主动性来进行,才能提高管理的效率,实现管理的目标。

(4) 人本管理原理的运用。这里以海尔公司人本管理的三部曲来说明人本管理原理的运用。

一是海尔的识才之道。“人人是人才,赛马不相马”,这是海尔独具一格的识才之道,是由一位名叫张弛的普通员工提出来的。张弛认为:传统的相马机制,依赖伯乐,对于千里马来说,命运掌握在别人手里,十分被动;而赛马机制打破了对伯乐的依赖性,改变了千里马的命运。海尔提炼了张弛的赛马思想,认为企业不是缺少人才,而是缺少恰当的人才机制,只要给予员工一定的机会和成长空间,人人都是人才。因此,海尔不搞“伯乐相马”,只是提供赛马场,所有岗位都可参赛,岗岗是擂台,人人可升迁。

二是海尔的出才之道。“先造人才,再造名牌。”这是海尔的出才理念。海尔认为:有什么样的人才,就有什么样的事业,人才是海尔崛起、成功的基础。建立出才机制是海尔出才之道的具体体现,重视培训是海尔出才之道的基石。

三是海尔的用才之道。“斜坡球体人才发展理论”是海尔的用人哲学。海尔认为,拉动力、制约力和支撑力是影响企业发展的三种力量,同样也是影响员工发展的三种力量。斜坡球体人才发展理论给管理者的启示是:要想用好人,首先要了解员工的需要,了解员工的能力、专长和兴趣爱好,这些是构成拉动力的要素;其次是了解制约力的构成要素,通过培训、指导、团队建设等方式抑制阻力的产生;再次是在管理中通过制度建设形成支撑力。“人才是激励出来的。”这是海尔要求管理者去研究人才的激励机制,而不是具体的个人。海尔力求建立一套能充分发挥个人潜能的机制,给每个员工提供充分实现自身价值的空间,员工能“翻多大的跟头”,海尔就给他“搭多大的舞台”。

海尔的这种识才、出才、用才三位一体的人本管理模式,成就了海尔的享誉国内外的品牌声誉,使海尔在其国际化的道路上越走越远、越走越顺。

2. 系统管理原理

系统管理是现代管理的理论基础,也是社会化大生产条件下的管理与以往所有管理的本质区别所在。

(1) 系统管理原理的含义。企业是一个系统,对企业生产经营活动的管理也就形成了一个系统,由此形成了企业系统管理的原理。这一原理的基本含义有三点:

1) 企业是一个复杂的社会经济和技术系统,企业管理就是为了达到企业目标而对企业系统进行规划、操作、控制的活动,使企业系统能够处于最佳的运行状态,实现最大的投入—产出效益。

2) 为了达成此目的,在企业管理活动中应树立系统管理观念,从企业系统与环境的联系、企业系统与下属系统的关系出发,合理确定企业各子系统的目标,正确规范企业及各子系统的行为,强化企业的整体功能,提高企业的素质。

3) 在这一过程中,要采用系统分析的方法认识企业面临的各种问题,建立科学的系统模式来解决这些问题。

(2) 系统管理的原则

1) 整体性原则。企业系统是一个整体,只有企业的整体目标和整体利益得到了实现,各部门和员工的目标与利益才能有保障。因此,要树立整体观念,以整体目标和利益为重,将局部目标和利益纳入整体利益的轨道上。系统管理的整体性原则就是要求从这一基点出发,协调企业总目标与各子系统和员工的局部目标之间的关系,调整各自的利益,规范各自的行为,更好地发挥企业系统的整体功能。

2) 联系性原则。企业系统各个组成部分之间,企业系统与环境之间都存在密切的联系,这种联系决定了它们之间必然要相互作用和影响,从而决定了系统管理的必要性。由于这种联系的存在,因此在管理活动中绝不能割裂地、孤立地对待某一问题或现象,必须从该问题或现象的各种联系出发,通盘考虑、综合筹划,才能作出合理的决策。

3) 动态性原则。构成企业系统的物质、能量和信息之间,企业系统与外界环境、企业系统与下属子系统和员工之间始终处于交互作用状态中,不断地变化和更新。因此,管理的目标、过程、方法和技术也必须不断地进行调整,以适应企业系统发展的要求。

4) 层次性原则。企业系统由多个层次组成,这就要求管理也必须按照层次性原则来进行。管理的层次包括战略决策层、中间管理层和基础执行层。每个层次按职权划分,分工管理不同性质和不同数量的任务,各司其职,各尽其责,而不是由最高决策者进行直接管理,只有在发生无法解决的矛盾时才由上级出面进行协调。

5) 综合性原则。综合性原则表现在三个方面:一是系统目标的综合性。这是指在为企业确定管理目标时,必须综合考虑环境、企业和员工各方面的需要,使目标的达成能为各方都带来利益。二是系统方案的综合性。一个目标往往会有多种不同的实现方案,所谓系统方案的综合性就是要对这些不同的方案进行综合分析和比较,从中选出最能体现目标要求的方案。三是系统方法的综合性。系统管理还有一个非常鲜明的特点,就是必须综合使用各种现代化的管理方法和技术。这就需要管理人员不仅熟悉这些方法和技术,还必须摆脱单一思维的方式,能够熟练、综合、恰当地运用这些方法和技术。

3. 能级管理原理

(1) 能级原理的含义。能级是物理学中的概念,是对电子运动状态的一种描述。能级现象给管理带来的启示是:事物内部并非是一个均匀、连续的结构体,而是由不同层次、不同能级构成的复杂系统。因此管理系统的最佳结构不能是单一和均匀的,同样应该建成能级结构式的系统。在这一系统中,每个单元都是根据其能量的大小安置在相应的位置上,以此来保证整个系统结构的稳定性和运行的有效性。

(2) 能级原理的原则。能级原理是企业组织管理的基本原理,按照这一原理,合理的企业组织结构应呈下大上小的三角形或梯形结构,在企业管理活动中具体表现为以下两个原则:

1) 管理岗位的能级对应原则。这是能级原理对管理系统的结构要求。按照这一要求,企业管理机构应该由三个层次组成:一是战略规划层,或称决策层,其任务是对涉及企业全局的大政方针等战略性问题进行决策,如投资规模的调整、经营方向的改变、重要人事的任免等;二是战术计划层,也称管理层,其任务是将最高层作出的决策转化为可操作的计划,以供下层管理人员执行;三是运行计划层,也称执行层,其任务是组织并落实上级制订的计划,实现企业的生产经营目标。决策层的任务是决定活动的方向,管理层的任务是决定活动的方法,而执行层的任务则是决定活动的过程,从任务的特点看,决策层的任务涉及时间长、范围广,执行层正相反,而管理层则居于两者之间。从完成任务所依据的信息来源和特征看,决策层的信息主要来自外部,具有高度综合性;管理层的信息既来自外部,也来自内部,但以内部为主;而执行层的信息则完全来自内部。从任务的风险程度看,由于上述特点使决策层在完成任务过程中所面临的风险最大,管理层次之,而执行层最小。

2) 专业岗位的能级对应原则。这是能级原理对生产系统的人员配置要求。按照这一要求,不同的专业岗位需要配备不同能力和特长的人。管理的责任在于正确认识和区别不同能力和特长的人,并尽可能把他们安排在足以发挥其能力和特长的岗位上。能级原理告诉我们,不同的机构层次和岗位对工作有不同的要求,而不同的人有不同的能力和特长,只有使这两者对应起来,即按照每个人的能力和特长安排相应的岗位和工作,才能提高企业的管理系统和生产系统的效率,充分发挥每个人的潜能。

4. 激励管理原理

(1) 激励的含义。所谓激,就是激发人的行为动机,让他想干、愿意干、喜欢干、有信心去干(行为之前);励,是一种信号,一种评价,一种强化(行为之后)。概括来讲,激励是指利用一定的方式或手段,通过满足员工的生理或心理需要,来激发和鼓励员工的工作积极性与创造性,最大限度地发挥他们的才能,从而达到提高劳动生产率,更好、更快地实现企业目标的过程。

当前,越来越多的人已经认识到,激励是管理的一项重要职能。人们参加一个组织,都是为了达到通过个人努力无法实现的目标,但这并不意味着为了达到目标,他们会竭尽全力地为组织工作和作出贡献。如果组织中的员工除了成员身份外没有其他诱因,则很难想象他们对组织会有很高的服务意愿。因此,如果一个组织不存在激励机制或激励因素,这样的组织必然是没有生机和发展前途的。

(2) 激励原理的本质。激励的关键是诱发动机。动机就是欲望,通常表现为一种念头或想法,它对人的行为起着引发、维持、推动和导向等作用。

激励包括精神激励和物质激励两种手段。我国著名的科学家王选曾说:“只有精神激励而缺乏物质激励是‘愚民政策’;只有物质激励而缺乏精神激励是‘害民政策’。”

1.2.2 企业管理的基本职能

企业管理职能是指企业管理者为了实行有效管理所必须具备的基本功能。实行有效管理,就是企业管理者通过合理选择和配备人员,采取正确的领导方法,运用先进、可行的计划和健全的组织,实行统一指挥和有效的内部协调,依靠及时而准确的信息系统以及严密、

合理的控制,使企业的生产经营要素配合最佳,以达到预期的目的。或者说,实行有效管理,就是要正确处理企业内部人与人、人与物和物与物的各种关系,同时还要正确处理与企业外部的关系,例如,企业与国家、社会、其他企业及有关单位、消费者及用户等各种关系,获得尽可能高的经济效益。

企业管理的职能分为一般职能和特殊职能。所谓一般职能是指劳动社会化产生的属于合理组织社会化生产的管理职能,所谓特殊职能是指由这一劳动过程的社会性质产生的管理职能,二者统称为基本职能。

在企业管理的实施过程中,一般有以下几项基本职能。

1. 计划

计划就是通过调查研究,预测未来,确定生产经营活动的目标和方针,制订和选择方案,综合平衡,作出决策。计划正确与否,对企业的成败具有决定作用。从这个意义上说,计划是企业管理的首要职能。

我国是社会主义市场经济体制的国家,现代企业的计划职能必须以达到资源的优化配置为目的。企业应当发挥自己的主观能动性,在国家经济政策、法规、计划、制度规定的范围内,面向国内外市场,积极参与市场竞争,有效地利用现有资源,谋求最大的经济效益。还要将企业的目标分解到各部门、单位,甚至个人,相互衔接协调,以利于组织实现。

2. 组织

组织是一种被忽视的资源。组织就是将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节、各方面在空间和时间的联系上,在劳动分工与协作上,在上下左右的相互联系上,在对外往来上,合理地组织起来,形成一个有机整体,充分发挥它们应有的作用。组织有四大特点,即有目标、有分工与合作、有层级管理、有监控。

组织职能的执行,要从企业的生产经营特点出发,服从于企业的经营方针与决策。要建立和健全管理体制、管理规章制度和管理机构,科学地组织生产经营活动,正确挑选和配备各类人员,适时地进行调整。

3. 指挥

指挥就是布置工作,决定由谁去做。现代企业的生产经营活动十分复杂,环环相扣,因而必须有高度集中的指挥。否则,就不能保证企业正常运行和既定目标的顺利实现。

现代企业的集中指挥应建立在发扬民主的基础之上,不断提高职工的职业道德和敬业精神,处理好民主与集中、自由与纪律的关系。

4. 控制

控制或称为监督,就是检查企业生产经营活动的实际进行情况,考察实际情况与原定计划的差异,分析其原因,采取必要的对策纠偏。监督与计划的关系非常密切,监督要以计划为依据,而计划要靠监督来实现。

监督的职能要求建立合理的规章制度,特别是有明确的责任制和奖罚办法,要有完整的定额或标准以及系统的检查和严格的核算,要建立完善的、能满足控制要求的管理信息系统。

5. 协调

协调是指调节企业各方面的工作,调节各项生产经营活动,使它们能建立良好的配合关

系,不发生重复矛盾,起互补叠加作用,以有效地实现企业的目标。

协调可分为纵向协调与横向协调、内部协调与外部协调。所谓纵向协调,是指上下级领导人员和职能部门之间活动的协调。横向协调则是指同级各单位、各部门之间活动的协调。内部协调是指企业内部所进行的协调,而外部协调则是指企业与其他单位之间进行的协调。

做好协调工作,关键在于使全体职工对企业生产经营活动的目标、方针、决策、计划和规章制度都能清楚地了解,树立全局观念,互相协作支持,克服本位主义。

6. 激励

激励是推动人们向着目标前进的心理动力。激励就是指在确定组织目标时,充分考虑职工的需要,把企业生产经营活动的目标与职工的个人利益尽可能地结合起来,激发职工的动机,鼓励大家为实现组织目标而努力。

企业管理的各项职能不是孤立和割裂的,而是一个互相依存、互相作用的有机整体。计划是前提,提供目标和标准;组织是保证,提供计划实施的组织机构和氛围;指挥是手段,是实现计划目标的必要途径;协调和控制则是分别解决计划和目标实施中的增效和失效问题;激励则是完成一切管理任务的基础和动力。

1.3 现代企业制度



课前阅读

七人分粥的故事

有这样7个人住在一起,每天分一大桶粥,但粥不够喝。于是,每天如何分粥成了问题。他们先是指定一个人负责分粥,但很快发现,这个人为自己分的粥最多。

他们决定改为采取抓阄的方式,每天轮一人分粥。结果,一周下来,每人只有一天是自己能吃饱的,就是自己分粥的那一天。

他们又改为公选一位公正的人来分粥。然而,讨好、贿赂此人的行为,把整个小团体搞得乌烟瘴气。

他们又试探组建4人评选委员会、3人分粥委员实施分粥。结果,互相攻击扯皮,每天粥吃到嘴里时,已是冰凉透心。

资料来源:罗尔斯著,《正义论》,1971年。

思考:“分粥规则”是美国著名哲学家罗尔斯在其1971年所著《正义论》一书中提出的。他把社会财富比作一桶粥,在总结以上失败教训的基础上,作出了如下受到充分公平制约又切实保障效率的方案设计和选择:①所有的人,轮流分粥。②分粥的人最后取粥。结果,每个分粥的人,都因为不想让自己分到最少的,便努力把每份都分得尽量均匀。即使偶有不均,自己分得了最少的,也只有自认倒霉。自此,小团队没有了分粥的矛盾,气氛开始变得和谐。

在当前经济全球化、信息技术日新月异的背景条件下,建立现代企业制度、彻底转换经营机制是现代企业在发展中实现基本功能、促进市场竞争力提升的重要保证。要建立市场经济体制,必须建立现代企业制度。