

理类专业“十二五”规划教材

# 现代企业管理

XIANDAIQIYEGAUNLI

主 编 韦 滨  
副主编 全桂华 雷 达  
撰稿者 (按姓氏笔画排序)  
刁爱华 韦 滨 全桂华 刘 洋  
高 洁 谢平芳 雷 达



中南大学出版社  
www.csupress.com.cn

# 高职高专经济、管理类专业“十二五”规划教材编委会

**编委会主任：**李国淮（广西国际商务职业技术学院院长、教授）

**编委会副主任：**王海东（中南大学出版社社长、教授、博导）

覃扬彬（广西职业技术学院副院长、教授）

**编委：**（按姓氏笔画排序）

韦 滨（广西机电职业技术学院工商管理系副主任）

韦永福（广西现代职业技术学院管理系主任）

叶桂中（广西工商职业技术学院财会系副主任）

冯雪萍（柳州职业技术学院管理系主任）

向秋华（广西经济管理干部学院工商管理系主任）

伍 锐（广西外国语学院国际工商管理学院常务副院长）

罗海峰（桂林山水职业学院经贸系副主任）

陈湘桂（广西经济管理干部学院教务处处长）

李建春（广西职业技术学院管理系主任）

余伯明（广西经济管理干部学院贸易经济系主任）

陈 梅（广西工商职业技术学院管理系主任）

张秀兰（桂林航天工业高等专科学校工商管理系主任）

杨振科（广西生态工程职业技术学院管理系主任）

杨 磊（广西国际商务职业技术学院国际贸易系主任）

林建栋（广西经贸职业技术学院财政金融系主任）

周百灵（广西工商职业技术学院经贸系主任）

姚瑞基（广西国际商务职业技术学院财会金融系主任）

郭上玲（广西工业职业技术学院管理科学系主任）

黄容生（柳州城市职业技术学院管理系主任）

黄朝晓（广西经济管理干部学院会计系主任）

黄彪虎（广西经贸职业技术学院经贸系主任）

葛 莉（桂林航天工业高等专科学校经济与贸易系主任）

韩海燕（广西交通职业技术学院管理系主任）

覃学强（广西职业技术学院经贸系主任）

韩江河（南宁职业技术学院商学院院长）

熊小庆（广西外国语学院国际经济与贸易学院常务副院长）

廖福英（广西国际商务职业技术学院市场流通系主任）

# 前 言

本课程是高职高专院校管理类及相关专业的基础课程，目的是培养学生成为既掌握本专业专有知识，又掌握现代企业管理通用知识的应用型、复合型人才。通过该课程的学习，让高职高专学生了解和掌握在未来的工作中所要涉及的企业管理原理、人力资源管理、财务管理、物质资源管理、质量管理、生产管理、项目管理和创业管理等方面的问题。学会用现代企业管理理论、方法分析和解决企业以及自己的实际问题，培养学生综合素质能力，成为具有创新精神，适应性和实践能力强的应用型人才，为毕业生步入社会的各类企业经营管理实践打下基础。

课程内容设计上，从现代企业管理的基本概念、基本原理、基本方法及其发展动态出发，从企业业主、管理者、员工乃至政府相关部门等多角度分析企业管理实践中的典型事件，使学生能够把握现代企业管理理论和实践的演变和新发展，正确认识现代企业管理实践中的各类新问题，准确把握自身职业定位。

本教材以满足高职高专模块化的知识学习和技能培养的需要为目的，内容选取以高职层次毕业生在毕业三年内的职业岗位要求实用、够用为度，并不过于强调知识体系的系统性和完整性，以相应职业岗位的任务为依据确定模块，以从事企业管理的实际岗位工作的完成程序为主线，确定相关的“任务模块”。

在编写方式上，除了正文叙述外，还设置了“内容简介”、“章首导入案例”、“印证小案例”、“小贴士”、“小资料”、“本章小结”、“实训资料”、“思考与练习题”、“案例分析题”等，帮助学生理解相关知识、强化学习效果。书后附有思考与练习题的答案，三套模拟试题及参考答案。

我们组织了部分高职院校有经验的教师编写了这本书，同时吸取了相关院校的教学改革成果。本书由广西机电职业技术学院韦滨老师负责整体规划和编写大纲，并编写第一章、第三章；广西职业技术学院全桂华老师编写第二章、第八章；重庆工商职业技术学院雷达老师编写第四章、第五章；广西机电职业技术学院刁爱华老师编写第六章；广西机电职业技术学院谢平芳老师编写第七章；广西工商职业技术学院高洁老师编写第九章；广西机电职业技术学院韦滨和习波老师编写第十章；重庆工商职业技术学院刘洋老师编写第十一章。全书由韦滨老师负责总纂及定稿。

本书的策划和编写得到了广西机电职业技术学院、广西职业技术学院、广西工商职业技术学院、重庆工商职业学院以及中南大学出版社同仁的大力支持和帮助，在此表示诚挚的感谢。

本书在编写过程中参阅和引用了许多相关的著作和教材，在此谨向有关作者表示深深的谢意。

本书对高职高专教材的编写模式、形式及内容进行了大胆的改革尝试，加之时间仓促，水平有限，错误之处在所难免，敬请各位读者和专家提出批评和改进意见。

编 者  
2011年6月

# 目 录

<b>第一章 现代企业管理基本理论</b> .....	(1)
第一节 现代企业的概念 .....	(1)
第二节 现代企业管理的基本原理 .....	(7)
第三节 现代企业制度 .....	(20)
<b>第二章 现代企业人力资源管理</b> .....	(29)
第一节 现代企业家应具备的素质 .....	(30)
第二节 企业的领导 .....	(34)
第三节 现代企业的各层次的管理人员 .....	(52)
第四节 团队建设 .....	(56)
<b>第三章 现代企业财务管理</b> .....	(64)
第一节 现代企业中的财务管理基本知识 .....	(65)
第二节 企业融资 .....	(71)
第三节 企业成本控制 .....	(74)
第四节 企业财务分析 .....	(75)
<b>第四章 现代企业资源管理</b> .....	(91)
第一节 现代企业资源管理的基本概念 .....	(92)
第二节 ERP 信息系统 .....	(96)
第三节 招投标与采购管理 .....	(107)
第四节 物资供应与库存控制 .....	(117)
<b>第五章 现代企业生产管理</b> .....	(130)
第一节 现代企业生产管理基本概念 .....	(131)
第二节 现代企业现场管理 .....	(145)
第三节 提高生产效率的方法 .....	(154)
<b>第六章 现代企业质量管理</b> .....	(169)
第一节 现代企业质量管理基本概念 .....	(169)
第二节 ISO9000 质量管理体系及其认证 .....	(181)
第三节 质量成本管理 .....	(188)

<b>第七章 现代企业营销管理</b> .....	(198)
第一节 现代企业营销管理的基本理论 .....	(199)
第二节 现代营销管理活动过程 .....	(206)
第三节 现代企业营销组织与营销理论的发展 .....	(217)
<b>第八章 现代企业组织与文化</b> .....	(224)
第一节 现代企业组织的类型 .....	(224)
第二节 企业文化的内涵 .....	(239)
第三节 现代企业文化的建设 .....	(247)
<b>第九章 现代企业公共关系</b> .....	(254)
第一节 现代企业公共关系的基本原理 .....	(255)
第二节 企业公共关系活动策划 .....	(267)
第三节 现代企业危机管理 .....	(278)
<b>第十章 现代企业项目管理</b> .....	(289)
第一节 项目和项目管理 .....	(290)
第二节 项目可行性分析和项目策划 .....	(294)
第三节 项目计划 .....	(303)
第四节 项目实施与控制 .....	(306)
第五节 项目风险管理 .....	(311)
<b>第十一章 创业管理</b> .....	(325)
第一节 大学生创业的政策与机遇 .....	(326)
第二节 创业模式的选择 .....	(332)
第三节 创业计划的制定 .....	(342)
第四节 创业资金的筹措 .....	(347)
<b>参考文献</b> .....	(357)

# 第一章 现代企业管理基本理论

**【内容简介】** 本章介绍企业和现代企业的相关概念；现代企业管理的基本原理(包括古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论)；现代企业制度的定义及相关概念。

## 【案例导入】

作为古代重要交通工具的马车或者牛车，在资本主义诞生之前，千百年来一直都是在手工作坊里生产，但生产它们的目的，并不是作为一种商品进行交换，因此，古代并没有所谓的车辆生产企业，手工作坊的生产方式也没有使得古代有哪一位富豪是靠生产车辆发家致富的。

亨利·福特(Henry Ford)及“T型车”(Model T)一直被人们看作是现代工业化时代的象征。20世纪初，当汽车刚刚出现时，汽车是人们社会地位和财富的象征，它是只属于富豪们的奢侈品。而亨利·福特则发誓要改变这一点，他要让汽车属于社会大众，要人人都买得起汽车。“T型车”是他实现这一目标的载体。福特致力于提高生产效率，将所有可能的环节机械化，并把工作划分成最小的单元。一名工人重复做同一项工作，生产的不是一个成品部件，而是整个生产过程中不可或缺的一道工序；未完成的部件则传给下一道工序的工人来完成。福特使得“T型车”的生产效率得到惊人的提高：从生产第一辆花了12.5小时，到1920年，福特的生产线上每分钟有一辆“T型车”出厂，而到了1925年，更达到了每5秒钟出厂一辆车的速度。

当然，亨利·福特创办的福特汽车公司为自己创造了惊人的财富，到1945年福特去世，他的身价已经超过了6亿美元。直到今天，福特汽车公司仍然是世界上最大的汽车生产企业之一。

## 第一节 现代企业的概念

### 一、企业的概念

企业是从事生产、流通或服务性经营活动，实行独立核算的经济组织，是国民经济的基本单位。按其经营活动的部门分，有工业企业、农业企业、商业企业、交通运输企业、服务企业等；按所有制分，有国有企业、集体或合作社企业、私营企业等；按组织形式分，有公司制企业、合伙企业、独资企业等。

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。在奴隶社会和封建社会，自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费主要是以家庭为经济单位，或以手工劳动为基础的作坊，但它们并未形成社会的基本经济单位，虽然有些手工作

坊具有一定的生产规模和一定数量的劳动者，但是生产的产品只是为部落、家族、奴隶主、封建皇室享用，不是为了进行商品交换，不发生经营活动，从严格意义上讲，它们都不是企业。

企业是作为取代家庭经济单位和作坊而出现的一种具有更高生产效率的经济单位，是商品经济的产物。只是到了资本主义社会，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才发生根本的变化，才产生了严格意义上的企业。

企业是以盈利为目的，为满足社会需要，依法从事商品生产、流通和服务等经济活动，实行自主经营、自负盈亏自我发展的法人实体和市场竞争主体。从资源配置的方式看，企业是作为替代市场的一种更低交易成本的资源配置方式而出现的。

### 【小案例】

浙江杭州的一家雨伞厂，原来老板只是专门卖雨伞的，起初他从个体业者手中收购雨伞，然后销售给顾客。后来，当他发现自己购买设备和原料，雇人生产雨伞，比直接从外面采购雨伞的成本更低时，他就有了成立一个雨伞厂的念头。

这个雨伞厂作为一个企业，是价格机制的替代物。市场采购和企业生产可以看做是两种不同的组织生产分工的方法，前者是协议买卖方式，后者是内部管理方式。两种方式都存在一定的费用，企业有组织费用，市场有交易费用。雨伞厂作为企业之所以出现正是由于其组织费用低于市场的交易费用。

一般认为，作为一个企业应当具备以下一些特征：

- (1) 经营活动的目的是获取利润；
- (2) 具有法人地位，能够自主经营、独立核算；
- (3) 具有相对固定的经营活动场所；
- (4) 具有一定的生产规模，拥有一定数量和水平的生产设备和资金；
- (5) 具有一定技能、一定数量的生产者和经营者；
- (6) 从事具体的商品的生产、流通或者提供一定的服务等经济活动。

简而言之，企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以产品或劳务满足社会需要，实行自主经营、独立核算，依法设立，具有经济法人资格的一种营利性的经济组织。

企业的范围非常的广，包括工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业、服务业和其他一切从事生产经营活动的经济组织。企业作为一个历史范畴，是人类社会发展到一定时期的产物，是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位，是社会生产力的重要载体。

## 二、现代企业的概念

现代企业不是泛指现代社会经济活动中所存在的所有企业，而是指那些适应现代市场经济和社会化大生产的需要，按照现代企业制度要求建立起来的企业。所谓现代企业制度，是指适应社会化大生产和市场经济要求的产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的一种新型企业制度。现代企业制度的特征是由现代企业的特征决定的，可以从不同角度去理解它的特征。如从财产关系看，它具有产权明晰、法人财产、有限责任等特征；从组织管理制度看，它具有两权分离、相互制衡、激励和约束兼容等特征；从企业行为看，它具

有目标明确、分配规范、管理科学等特征；从企业生存的外部条件看，它具有公平竞争、优胜劣汰、法制约束等特征。

### 【小案例】

#### 完善的法人治理结构助力企业发展

以生产“万宝路”卷烟而蜚声全球的奥驰亚集团(更名前为菲利普·莫里斯集团)，能长期在世界烟草市场保持很强的竞争力，与其治理结构的规范化密不可分。作为上市公司，奥驰亚集团具有一套完整的法人治理结构，按美国的法律，设置有股东会、董事会和管理层相互制衡、协调运转的治理结构。

——股东会。股东会是非常设机构，一般每年召开一次会议，以投票的方式决定公司重大事项。股东会决定的事项主要有：修改公司章程；决定是否发行新股和改变股权结构；对公司更名等重大事项作出决定；批准负责监督和审查公司财务的独立会计师；批准由董事会提出的公司高级主管的薪酬计划；对一些股东提出的建议进行表决；选举董事会成员等。

——董事会。董事会至少由9名成员组成，董事通过股东大会选举产生，任期一年，可以连选连任。根据公司章程，董事会主要负责制定公司整体性政策和发展战略，对公司重大事项作出决策，监督公司管理层运作等。董事会不处理日常事务，不需要采取集中办公的方式维持运转，董事会成员主要是通过各种文件和报告来了解公司的运行情况，决策在董事会会议上作出。

此外，董事会下设审计委员会、薪酬委员会、行政委员会、财务委员会、提名及公司治理委员会、公共事务及社会责任委员会6个专业委员会，协助董事会处理某一领域的具体事项。

——管理层。管理层由12名成员组成，董事会主席兼任首席执行官。集团总部的管理职责主要定位于战略管理、资产与财务管理和公共业务管理。其中战略管理主要是制订公司整体发展规划，包括年度规划和跨年度规划；资产及财务管理主要包括企业并购、债券发行、资金预算、利润分配等；公共业务管理主要侧重于人力资源建设、公共事务、品牌建设等方面。

奥驰亚集团实行母子公司管理体制，在各自的业务范围内，子公司拥有较大的自主权，除资产经营公司外，其他子公司一般都设有制造中心、营销中心和其他职能部门。集团总部对各子公司的管理控制主要通过规划、预算、投资、人事和财务监督等方式实现。

俗话说：“没有规矩不成方圆”，对于像奥驰亚集团这样的跨国公司来说，成功的原因可以归纳出很多，但完善的法人治理结构无疑是他们能够一路披荆斩棘、发展壮大的基础。

——摘自宁志. 公司法人治理结构的来由及案例启示. 中国烟草, 2008(1)

归纳起来，主要有以下五方面特征：

(1) 产权关系明晰。即企业是法人团体、具有民事行为能力，独立享有民事权利，承担相应的民事责任。企业产权关系清楚，出资者享有企业的产权，企业拥有企业法人财产权。

(2) 享有法人财产权。即企业法人有权有责,企业以其拥有的全部法人财产,依法自主经营、自负盈亏、照章纳税,并对出资者负责,承担资产保值增值的责任。

(3) 实行有限责任制度。即出资者按投入企业的资本额享有所有者权益,也就是拥有资产受益、重大决策和选择管理者等权利;企业破产时,出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

(4) 政企职责分开。政府依法管理企业,企业依法自主经营,不受政府部门直接干预。政府调控企业主要用财政金融手段或法律手段,而不用行政干预。

(5) 权责明确的管理制度。即一方面有相互制衡的法人治理结构,如股份制公司中的股东会(权力机构)、董事会(决策机构)、监事会(监督机构)和总经理(执行机构)等;另一方面具有权责明确的经理式的管理层级制,善于管理,提高效率。

简言之,现代企业的内涵就是:产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学。(这在本书第三章还会做详细阐述。)

### 【小思考】

红光肉联厂作为某市的主要肉制品生产和销售企业,早在解放初期由市政府出资组建,管理人员也都是由政府有关部门任命。改革开放后,红光肉联厂改名为红光食品股份有限公司,原厂长韦国良被市经委任命为公司总经理,他制订了一整套规范的企业管理制度,并通过严格的管理,带领全公司干部职工昂首步入市场经济的浪潮中……

张晓莉是一名80后大学生,大学毕业后,她自己创业,办起了一家小企业——贝贝服装服饰店。张晓莉自己在店里忙里忙外,不亦乐乎,服装店的经营逐渐步入正轨,生意越来越红火,现在店里已经雇了10多名店员,俨然一家不错的现代服装企业……

请问,以上两家企业属于现代企业吗?说说你的理由。

## 三、现代企业的法律形式

在市场经济条件下,企业是法律上和经济上独立自主的实体,它拥有在一定法律形式下自主经营和发展所必需的各种权利。企业的法律形式有许多种,现就其法律和经济上的特点介绍如下:

### 1. 个人业主制企业

即由个人出资经营的企业。个人业主制企业是由业主个人出资兴办,由业主自己直接经营的企业。业主享有企业的全部经营所得,同时对企业的债务负有完全责任,如果经营失败,出现资不抵债的情况,业主要用自己家财来抵偿,对企业的债务负无限责任。它不是法人,全凭企业主的个人资信对外进行业务往来。它的特点是,建立和歇业的程序十分简单易行,产权能够比较自由地转让,经营者与所有者合一,经营方式灵活,精打细算,勤劳节俭,决策迅速,利润独享,保密性强。

我国现阶段的个体户和许多私营企业都是属于个人业主制企业。

### 2. 合伙制企业

合伙制企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业,合伙人分享企业所得,并对

营业亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营,其他合伙人仅出资并共负盈亏,也可以由所有合伙人共同经营。多数合伙制企业规模较小,合伙人数较少。

合伙制企业与个人业主制企业相比有很多优点。主要的优点是可以从众多的合伙人处筹集资本,合伙人共同偿还责任减少了银行贷款风险,使企业的筹资能力有所提高。同时,合伙人对企业盈亏负有完全责任,这意味着所有合伙人都以自己的全部家产为企业担保,因而有助于提高企业的信誉。

合伙制企业也有明显缺点。首先,合伙制企业是根据合伙人之间的契约建立的,每当一位原有的合伙人离开,或者接纳一位新的合伙人,都必须重新确立一种新的合伙关系,从而造成法律上的复杂性,通过接纳新的合伙人增加资金的能力也就受到了限制。其次,由于所有的合伙人都有权代表企业从事经济活动,重大决策都需要得到所有合伙人的同意,因而很容易造成决策上的延误和差错。再次,所有合伙人对于企业债务都负有连带无限清偿责任,这就使那些并不能控制企业的合伙人面临很大的风险。

### 3. 合作制企业

它是本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营、股本和劳动共同分红为特征的企业制度。合作制企业是劳动者自愿、自助、自治的经济组织。

实行合作制的企业,外部人员不能入股。这是合作制与股份制的区别。如果在企业内外部发行股票或股权证,那就不是合作制而是股份制了,应当按照股份制的有关法律和规则进行运营。

### 4. 无限责任公司

无限责任公司,是指由两个或两个以上的股东所组成,股东对公司的债务承担连带无限清偿责任的公司。所谓连带无限清偿责任,是指股东不论出资多少,对公司债权人以全部个人财产承担共同或单独清偿全部债务的责任。无限责任公司是典型的人合公司。相对资合公司而言,人合公司是指信用基础建立在股东个人的信用之上,而不是建立在公司资本的多少上的公司。

一般地,如果在公司章程中没有特殊规定,每个股东都有权和有义务处理公司的业务,对外都有代表公司的权利。公司的自有资本来自于股东的投资和公司的盈利。公司的盈余分派一般分为两个部分,一部分是按股东的投资额,以资本的利息形式分派,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,是可能得到高额的利润。由于无限公司这种形式股东所负责任太大,筹资能力有限,在国内外都没有得到大的发展。

### 5. 有限责任公司

有限责任公司又称有限公司,在英、美称为封闭公司或私人公司,是指由两个以上股东共同出资,每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。我国的《公司法》规定:有限责任公司由五十个以下股东出资设立。也可以成立一人有限责任公司。

这种公司不对外公开发行股票,股东的出资额由股东协商确定。股东之间并不要求等额,可以有大有少。股东交付股本金后,公司出具股权证书,作为股东在公司中所拥有的权益凭证,这种凭证不同于股票,不能自由流通,须在其他股东同意的条件下才能转让,

并要优先转让给公司原有股东。

公司股东所负责任仅以其出资额为限(有些公司以出资额倍数为限,这种公司在美国又称担保有限公司),即把股东投入公司的财产与他们个人的其他财产脱钩,这就是所谓“有限责任”的含义。与无限责任股东相比,有限责任股东所承担的风险大为降低。

有限责任公司的优点是设立程序比较简单,不必发布公告,也不必公开账目,尤其是公司的资产负债表一般不予公开,公司内部机构设置灵活。其缺点是由于不能公开发行股票,筹集资金的范围和规模一般都较小,难以适应大规模生产经营活动需要。因此,有限责任公司这种形式一般适合于中小企业。

## 6. 股份有限公司

股份有限公司又称股份公司,在英、美称为公开公司或公众公司,是指注册资本由等额股份构成,并通过发行股票(或股权证)筹集资本,公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。

与其他类型的公司比较起来,股份有限公司是典型的资合公司,各国法律都把它视为独立的法人。公司股东的身份、地位、信誉不再具有重要意义,任何愿出资的人都可以成为股东,不受资格限制。股东成为单纯的股票持有者,他们的权益主要体现在股票上,并随股票的转移而转移。公司股东人数有法律上的最低限额。法国、日本的法律规定不得少于7人,德国商法规定不得少于5人,我国的《公司法》则规定:设立股份有限公司,应当有2人以上200人以下作为发起人,其中须有半数以上的发起人在中国境内有住所。

股份有限公司的资本总额均分为每股金额相等的股份,以便于根据股票数量计算每个股东所拥有的权益。出资多的股东占有股票的数量多,而不能单独增大每股的金额。在交易所上市的股份有限公司,其股票可在社会上公开发行,并可以自由转让,但不能退股,以保持公司资本的稳定。

## 【小资料】

### 国家给大学生创业的优惠政策

近年来,为支持大学生创业,国家和各级政府出台了許多优惠政策,涉及融资、开业、税收、创业培训、创业指导等诸多方面。现将部分优惠政策摘录如下:

(1)高校毕业生(含大学专科、大学本科、研究生)从事个体经营的,自批准经营日起,1年内免交个体户登记注册费、个体户管理费、经济合同示范文本工本费等。此外,如果成立非正规企业,只需到所在区县街道进行登记,即可免税3年。

(2)大学毕业生在毕业后两年内自主创业,到创业实体所在地的工商部门办理营业执照,注册资金(本)在50万元以下的,允许分期到位,首期到位资金不低于注册资本的10%(出资额不低于3万元),1年内实缴注册资本追加到50%以上,余款可在3年内分期到位。

(3)大学毕业生新办咨询业、信息业、技术服务业的企业或经营单位,经税务部门批准,免征企业所得税两年;新办从事交通运输、邮电通讯的企业或经营单位,经税务部门批准,第一年免征企业所得税,第二年减半征收企业所得税;新办从事公用事业、商业、物资业、对外贸易业、旅游业、物流业、仓储业、居民服务业、饮食业、教育文化事业、卫生事业的企业或经营单位,经税务部门批准,

免征企业所得税一年。

(4) 各国有商业银行、股份制银行、城市商业银行和有条件的城市信用社要为自主创业的毕业生提供小额贷款,并简化程序,提供开户和结算便利,贷款额度在2万元左右。贷款期限最长为两年,到期确定需延长的,可申请延期一次。贷款利息按照中国人民银行公布的贷款利率确定,担保最高限额为担保基金的5倍,期限与贷款期限相同。

(5) 政府人事行政部门所属的人才中介服务机构,免费为自主创业毕业生保管人事档案(包括代办社保、职称、档案工资等有关手续)2年;提供免费查询人才、劳动力供求信息,免费发布招聘广告等服务;适当减免参加人才集市或人才劳务交流活动收费;优惠为创办企业的员工提供一次培训、测评服务。

以上优惠政策是国家针对所有自主创业的大学生所制定的,各地政府为了扶持当地大学生创业,也出台了相关的政策法规,而且更加细化,更贴近实际。你也可以向你所在的地方政府有关部门了解一下,所在地还有什么具体的关于大学生创业的优惠政策。此外,请你思考一下:如果你毕业了,你会考虑先找工作还是先创业?

## 第二节 现代企业管理的基本原理

### 一、现代企业管理的概念

企业管理是指由企业的管理者对企业生产经营的各项活动过程进行计划、组织、领导和控制等一系列职能的总称。企业管理以提高经济效益,实现盈利为目的。

现代企业管理包括两部分的内容,一部分属于企业内部的活动,即以生产为中心的基本生产过程、辅助生产过程及产前的技术准备过程和产后的服务过程,对这些过程的管理统称为生产管理。另一部分是属于企业外部的,关系到社会经济的流通、分配、消费等过程,包括物资供应、产品销售、市场预测与市场调查、对用户的服务等,对这些过程的管理统称为经营管理,它是生产管理的延伸。随着现代商品经济的发展,企业管理的职能逐渐由以生产管理为中心转向以经营管理为中心。

因此,现代企业管理的任务不仅要合理地组织企业内部的生产活动,而且还必须把企业作为整个社会经济系统的一个组成部分,按照客观经济规律,科学地组织企业的经营活动。

#### 【小贴士】

在实践中,不少企业管理者遇到现实管理问题,往往不知道为什么会出现在这些问题,也不知道究竟该怎么做才合适。我们现在看到的管理理论是众多管理专家对人类历史上浩如烟海的管理实践经验的总结和研究,凝聚着极其丰富的智慧。管理理论知识,可以为我们将来的管理实践指点迷津,我们了解得越多,将来的弯路就会走得越少。

同时,我们作为初学者,学习管理理论不仅要学会将来如何管理,更要学会如何接受管理。

## 二、企业管理经典理论

企业管理理论经过漫长的发展,形成了众多不同的学派。尤其是19世纪以后,社会的工业化催生了许多杰出的管理学家及其管理思想。从其发展的历程上看,大致经历了古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论三个阶段。

### (一)古典管理理论

古典管理理论形成于19世纪末20世纪初。经过产业革命后,先进资本主义国家的生产力发展已经达到一定的高度,科学技术也有了较大的发展,许多新发明开始出现,但是管理仍处于师傅带徒弟的阶段,经验和主观臆断盛行,缺乏科学的依据。随着资本主义自由竞争向垄断过渡,传统的经验管理越来越不适应管理实践的需要。

为了适应生产力发展的需要,改善管理的粗放和低水平,当时在美国出现了以泰罗为代表的科学管理理论,在法国出现了以法约尔为代表的一般管理理论,在德国出现了以韦伯为代表的行政管理理论等。尽管这些管理理论的表现形式各不相同,但其实质都是采用当时所掌握的科学方法和科学手段对管理过程、职能和方法进行探讨和试验,奠定了古典管理理论的基础,形成了一些以科学方法为依据的原理和方法。

#### 1. 科学管理理论

科学管理理论,由科学管理之父——弗雷德里克·温斯洛·泰勒在他的主要著作《科学管理原理》(1911年)中提出。泰勒于1856年出生在美国费城一个富裕家庭里,曾在费城米德维尔钢铁公司和伯利恒钢铁公司工作,在米德维尔工厂,他从一名学徒工开始,先后被提拔为小组长、车间管理员、技师、工长、设计室主任和总工程师。1911年,泰勒将它多年的企业管理经验写成了《科学管理原理》,奠定了科学管理理论的基础,是古典管理理论形成的标志。由于泰勒的杰出贡献,后人将他尊为“科学管理之父”。泰勒的科学管理主要有两大贡献:一是管理要走向科学;二是劳资双方的精神革命。

泰勒认为科学管理的根本目的是谋求最高劳动生产率,最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础,要达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理。

泰勒科学管理的内容概括起来主要有五条:

(1)工作定额。泰勒认为,当时提高劳动生产率的潜力非常大,为了发掘工人们劳动生产率的潜力,就要制定出有科学依据的工作量定额。要制定出有科学依据的工人的“合理日工作量”,就必须通过各种试验和测量,进行劳动动作研究和工作研究。为此,泰勒进行了著名的“搬运生铁块试验”,在时间研究和动作研究的基础上,提出了刺激性的工资制度,来促进工人完成定额、超越定额。

(2)能力与工作相适应。泰勒指出,健全的人事管理的基本原则是使工人的能力同工作相适应,企业管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作,培训他们成为第一流的工人,激励他们尽最大的力量来工作。要根据人的能力和天赋把他们分配到相应的工作岗位上去。而且还要对他们进行培训,教会他们科学的工作方法,激发他们的劳动热情。任何一项工作必须要挑选出“第一流的工人”即头等工人。

泰勒所说的第一流的工人,就是指那些最适合又最愿意干某种工作的人。所谓挑选第一流工人,就是指在企业人事管理中,要把合适的人安排到合适的岗位上。

(3) 标准化原理。标准化是指工人在工作时要采用标准的操作方法,而且工人所使用的工具、机器、材料等都应该标准化,以利于提高劳动生产率。泰勒不仅提出了实行标准化的主张,而且也为标准化的制定进行了积极的试验。在搬运生铁的试验中,泰勒得出一个适合做搬运工作的工人,在正常情况下,一天至少可搬 47.5 吨铁块的结论;在铲具试验中,他得出铁锹每次铲物在重 21 磅时,劳动效率最高的结论;在长达 26 年的金属切削试验中,他得出影响切割速度的 12 个变数及其反映它们之间相关关系的数学公式等,为工作标准化、工具标准化和操作标准化的制定提供了科学的依据。

(4) 差别计件付酬制。泰勒认为,工人磨洋工的重要原因之一是付酬制度不合理。计时工资不能体现按劳付酬,干多干少在时间上无法确切地体现出来。泰勒分析了原有的报酬制度之后,提出了自己全新的看法。他认为,要在科学地制定劳动定额的前提下,采用差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成定额。如果工人完成或超额完成定额,按比正常单价高出 25% 计酬。不仅超额部分,而且定额内的部分也按此单价计酬。这种工资制度会大大提高工人劳动积极性。雇主的支出虽然有所增加,但由于利润提高的幅度大于工资提高的幅度,所以对雇主也是有利的。

### 【小思考】

#### 固定工资好还是计件工资好?

从这几年的市场情况看,市场营销类岗位人才需求量非常大。可是不少大学毕业生在应聘工作的时候,对于相关岗位有所抵触,究其原因很重要的一点就是对这类岗位的薪酬方式不能接受。这类岗位往往是底薪+业绩工资,底薪一般较低,而业绩工资是根据你的销售业绩按比例提成(类似于计件工资),多劳多得。对于没有工作经验的大学毕业生而言,想拿到业绩提成可不是容易的事情。

请你分别从企业的角度和大学毕业生的角度思考一下,是固定工资好还是计件工资好?

(5) 计划和执行相分离。泰勒把计划的职能和执行的职能分开,改变了凭经验工作的方法,而代之以科学工作方法,即找出标准,制定标准,然后按标准办事。要确保管理任务的完成,应由专门的计划部门来承担找出和制定标准的工作。

泰勒认为应该用科学的工作方法取代经验工作方法。经验工作方法的特点是工人使用什么工具,采用什么样的操作方法都根据自己的经验来定。所以工效的高低取决于他们的操作方法与使用工具是否合理,以及个人的熟练程度与努力程度。科学工作方法就是前面提到过的在实验和研究的基础上确定的标准操作方法和采用标准的工具、设备。泰勒认为,工人凭经验很难找到科学的工作方法,而且他们也没有时间研究这方面的问题。所以,应该把计划同执行分离开来。计划由管理当局负责,执行由工长和工人负责,这样有助于采用科学的工作方法。

(6) 劳资双方的密切合作。泰勒在《科学管理原理》一书中指出:“资方和工人的紧密、组织和个人之间的合作,是现代科学或责任管理的精髓。”他认为,没有劳资双方的密切合作,任何科学管理的制度和 method 都难以实施,难以发挥作用。那么,怎样才能实现劳资双方的密切合作呢?泰勒指出,必须使劳资双方实行“一次完全的思想革命”和“观念上的伟

大转变”。

## 2. 管理过程理论

在以泰勒为代表的一些人在美国倡导科学管理的时候，欧洲也出现了一些古典的管理理论及其代表人物，其中影响最大的要属法约尔及其一般管理理论。亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)，法国人，1860年从矿业学校毕业，从1866年开始一直担任高级管理职务。法约尔19岁便取得了矿业工程师资格，25岁被任命为矿井主管，31岁便成为矿井的总经理。出任总经理时，他采用一套科学的管理方法，使濒临破产的公司转危为安。他从更广泛的角度研究可普遍适用于较高层次管理工作的原则，被称为“管理过程之父”。

法约尔和泰勒的经历不同。研究管理的着眼点也与泰勒不同。泰勒是以普通工人的身份进入工厂的，因此，他所研究的重点内容是企业内部具体工作的作业效率，而法约尔一直从事领导工作，所以他是把企业作为一个整体加以研究的。法约尔的代表作是1916年出版的《工业管理和一般管理》，它标志法约尔的一般管理理论的形成。在《工业管理和一般管理》中，法约尔区别了经营与管理两个不同概念，将管理过程分为计划、组织、指挥、协调和控制五大管理职能，并提出了一般管理的十四项原则。

法约尔在书中提出管理工作的五项职能包括：

- (1) 计划。计划就是探索未来和制定行动方案。
- (2) 组织。组织就是建立企业的物质和社会的双重结构。
- (3) 指挥。指挥就是使其人员发挥作用。
- (4) 协调。协调就是连接、联合、调和所有的活动和力量。
- (5) 控制。控制就是注意一切是否按已制定的规章和下达的命令进行。

法约尔认为，管理的这五大要素并不是企业经理或领导个人的责任，它同企业其他五大类工作一样，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。另外，法约尔特别强调，不要把管理同领导混同起来。领导是寻求从企业拥有的资源中获得尽可能大的利益，引导企业达到目标，保证五大类工作顺利进行的高层次工作。

法约尔在他的《工业管理与一般管理》一书中首先提出了一般管理的14条原则：

- (1) 劳动分工。实行劳动的专业化分工可以提高效率。这种分工不仅限于技术工作，也适用于管理工作。但专业化分工要适度，不是分得越细越好。
- (2) 权力与责任。权力与责任是互为依存互为因果的。职位权力由个人的职位高低而来。任何人只要担任了某一职位，就须拥有一种职位权力。
- (3) 纪律。法约尔认为，纪律实际上是企业领导人同下属人员之间在服从、勤勉、积极、举止和尊敬方面所达成的一种协议。高层领导人和下属一样，必须接受纪律的约束。
- (4) 统一指挥。无论什么时候，一个下属都应接受而且只应接受一个上级的命令。
- (5) 统一领导。凡是具有同一目标的全部活动，应仅有一个领导人和一套计划。只有这样，资源的应用与协调才能指向实现同一目标。
- (6) 个人利益服从集体利益。集体的目标必须包含员工的目标。将个人目标和集体目标有效整合。

(7) 合理的报酬。法约尔认为，薪酬制度应当公平，对工作成绩与工作效率优良者应有奖励。但奖励不应超过某一适当的限度，即奖励应以能激起职工的热情为限，否则将会出现副作用。

(8)适当的集权与分权。恰当的集权程度是由管理层和员工的素质、企业的条件和环境决定的。领导人要根据本组织的实际情况,适时改变集权与分权的程度。

(9)跳板原则。又称等级链,是14项管理原则中的核心原则之一。为了避免组织内部的报告层层传达而导致降低工作效率甚至误事的弊端,当一个部门发生困难或出现问题时,可以依照“联系版”与横向的有关部门直接联系请求帮助。这两个部门一面着手协商解决,一面向自己的上级报告此事。这既坚持统一指挥的原则,又及时地解决了一些难题。

(10)秩序。所谓秩序是指“凡事各有其位”。法约尔认为这一原则既适用于物质资源,也适用于人力资源,如设备、工具要排列有序,人员要有自己确定的位置,他们都应在自己的工作岗位上发挥作用。

(11)公平。在怎样对待下属人员问题上,领导人要特别注意他们希望公平和希望平等的愿望。领导者如果不公平,往往导致他们积极性下降,甚至造成思想上的混乱。

(12)保持人员稳定。一个成功的企业管理人员必须是稳定的。人员多有变动的机构必然是不成功的。人员不必要的流动是管理不善的原因和结果。因此任何组织都有必要要求职工做长期的服务。

(13)首创精神。首创精神是创立和推行一项计划的动力。除领导人要有首创精神外,还要使全体成员发挥其首创精神。

(14)人员的团结。在一个企业中,全体成员的和谐与团结是这个企业发展的巨大力量,所以领导者应尽一切可能保持和巩固人员的团结。

## 【小贴士】

### 法约尔一般管理十四条原则的背诵口诀

为了方便同学们记住法约尔一般管理的十四条原则,我们编写如下口诀帮助记忆:

劳动分工明权责,领导指挥要统一;  
纪律严明重集体,集权分权报酬好;  
等级分明有跳板,遵守秩序讲公平;  
首创精神很重要,人员稳定又团结!

同学们,对于本章的各个管理理论,你能否试着编相应的口诀来帮助记忆呢?

### 3.“理想的行政组织体系”理论

马克思·韦伯(Max Weber, 1864—1920)是德国著名的社会学家,韦伯最初在柏林大学开始教职生涯,并陆续于维也纳大学、慕尼黑大学等大学任教。他对于当时德国的政界影响极大,曾前往凡尔赛会议代表德国进行谈判,并且参与了魏玛共和国宪法的起草设计。

他在管理理论上的研究注意集中在组织理论方面,对社会学、宗教学、经济学、政治学有深刻研究,提出了理想的行政组织体系理论。所谓的理想,不是指最合乎需要,而是指现代社会最有效和合理的组织形式。他处的时代,正是欧洲工业从家庭手工业向资本主义工厂企业过渡的时代,在客观上需要一种合理的组织形式适应这种变化,针对这一情况,韦伯提出了行政组织的理论。

韦伯“理想的行政组织体系”理论的主要内容有：

(1)关于权利的理论。韦伯曾在他的著作中指出有三类权力：

① 合理和法定的权力。指的是依法任命，并赋予行政命令的权力。对这种权力的服从是依法建立的一套等级制度，是对确认的职务和职位的权力的服从。

② 传统式权力。它是以古老的传统的不可侵犯性和执行这种权力的人的地位的正统性为依据的。

③ 神授的权力。它是指对个人的崇拜和迷信。他认为这三种权利当中，只有合理和法定的权力是行政性组织的基础，因为这种权力能保证经营管理的连续性和合理性，能按照才干来选拔人才，并按照法定程序来行使权力。

(2)韦伯关于理想的行政组织体系的特征。

① 明确的分工。即每个职位的权利和义务都应有明确的规定，人员按职业专业化进行分工。

② 自上而下的等级系统。组织内的各个职位，按照等级原则进行法定安排，形成自上而下的等级系统。

③ 人员的任用。人员的任用要完全根据职务的要求，通过正式考试和教育训练来实行。

④ 职业化的管理人员。管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种职业化的管理人员。

⑤ 遵守规则和纪律。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律以及办事程序。

⑥ 组织中人员之间的关系。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导，只是职位关系而不受个人情感的影响。

## (二)行为科学理论

20世纪初，资本主义世界经济进入了一个新的时期，生产规模扩大，社会化大生产程度提高，新技术成就广泛应用于生产部门，新兴工业不断出现。同时，社会经济中劳资矛盾进一步加剧，工人不满和对抗的情绪日益严重。在这种情况下，古典管理理论重物轻人，强调严格管理的思想，已不能适应新的形势要求。一些管理学者从进一步提高劳动生产率的角度，把人类学、社会学、心理学等运用到企业管理中去，从20世纪20年代开始逐渐形成了行为科学理论。

所谓行为科学，就是对工人在生产中的行为及行为产生的动机，进行分析，以便调节人际关系，提高劳动生产率。行为科学理论研究的内容早期被称为人际关系学说，以后发展成行为科学，即组织行为理论。行为科学理论研究的内容主要包括人的本性和需要、行为动机、生产中的人际关系等。

### 1. 人际关系学说

梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)原籍澳大利亚的美国行为科学家，人际关系理论的创始人，美国艺术与科学院院士，主要代表著作有《组织中的人》和《管理和士气》。他主持进行了著名的霍桑试验，这对行为科学理论乃至管理学的贡献都极其重要。这项实验因在西方电气公司设在伊利诺伊州西塞罗的霍桑工厂进行而得名。该厂是一家生产电话机的工厂，设备先进，福利优厚，具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人仍愤愤不平，生产效率不甚理想。于是1924—1932年间，哈佛大学教授梅奥等人在此进行了长