

企业管理原理

文大强 陈荣中 主编

復旦大學出版社

内 容 提 要

本书共有九章。第一章对企业管理作了概述,第二、三章分别介绍了管理理论的发展和企业管理的一般原理,第四—八章阐述了企业管理中的计划职能、组织职能、领导职能、控制职能和创新职能,第九章讨论了企业管理绩效的评估、测评及改进的方法。每章后均有案例分析和思考练习题。本书适合于大专院校,特别是高职高专院校管理专业及相关专业师生。

序

随着我国高等教育事业的迅猛发展,一种符合我国社会主义市场经济发展客观需要的高教新层次——高等职业技术教育应运而生。短短几年时间,高等职业技术教育不论从发展速度、发展规模,还是社会对高职的认同接受程度都超乎人们的想象,已经无可辩驳地占领我国高等教育的“半壁江山”。作为我国高等职业教育阵营里的一员,我们为之感到欣慰和自豪,同时我们更感到肩上的责任重大。

高等职业教育这一模式在我国应属一个新事物,尽管其人才培养规格、培养目标、培养模式、实现途径等重大理论和实践课题正待我们去探索、去实践,但有一点已经取得广泛共识,即高等职业教育绝不能再办成本科教育的“压缩饼干”,而必须坚持以就业为导向,理论知识“必须、够用”,重点突出对知识的应用,即实践动手能力的培养的原则。要实现这一目标定位,需要我们去努力和解决的矛盾与问题很多,诸如人才培养方案的制订、教育教学思想观念的转变与更新、实践实训设施的设计与建设、教材建设、师资队伍的培养等等,都需要我们花大力气去解决,其中教材建设更显得刻不容缓。正是出于这样的考虑,我们才把编写适合高等财经、商科职业教学需要,具有针对性、实用性和富有特色的教材建设工作列为学校教育教学改革的基础性、战略性工作来做。

此次在复旦大学出版社的支持下,由贵州商业高等专科学校牵头,组织相关高职高专院校根据急需与可能的原则,首先推出主要适合高职高专教学需要的《会计学基础》、《企业财务会计》(上、

下)、《市场营销学概论》、《零售经营实务》、《企业管理原理》、《统计学基础》共六种七本教材。这几本教材的共同特点是：遵循了专业课教材必须以传授专业知识、培养专业技能和能力为目标，必须吸纳本学科的新知识、新理论、新方法的基本要求；参编人员多数都具有在高职高专和职业技术教育方面从事相关专业教学和实践工作的丰富经验；按照立足于高等职业教育以就业为导向，根据高职高专学生到工作岗位所需的基本知识和业务技能，坚持实用性、针对性原则来选择教学内容，较好地体现了高等职业教育教学改革对教学内容和教材的需要。我们希望以此为我国高职高专教材建设在实践上的探索尽一点力，同时也是为有志于从事高职高专教学研究的教师们提供一个探索实践的平台。

以上教材适合高等职业学院、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的独立院校和民办高校使用，也可以作为职业培训、自学用书。

由于编者水平有限，加之时间紧迫，疏漏乃至错误在所难免。诚恳希望使用本教材的师生及其他读者提出宝贵意见，以便不断修改和完善。

吴为民

2004年6月10日

目 录

第一章 企业管理概述	1
第一节 企业	1
一、企业的概念	1
二、企业的产生	3
三、企业的一般特征	5
四、现代企业	6
五、企业的分类	11
第二节 管理活动	14
一、管理的含义	14
二、管理的重要性	15
三、管理者的角色与技能	16
第三节 企业管理的特性	17
一、企业管理的特性	17
二、企业管理的要素	19
三、企业管理的目标	20
[本章小结]	21
[案例分析]	23
[思考练习题]	25
第二章 管理理论的发展	26
第一节 古典管理理论	27
一、泰罗的科学管理理论	27

二、法约尔的一般管理理论	30
三、韦伯的行政组织理论	31
第二节 行为科学管理理论	32
一、梅奥及霍桑实验	33
二、马斯洛的需求层次论	35
三、赫茨伯格的双因素论	38
第三节 现代管理理论的新发展	40
一、企业流程再造	41
二、企业文化	45
三、学习型组织	51
四、虚拟企业	54
[本章小结]	57
[案例分析]	58
[思考练习题]	60
第三章 企业管理的一般原理	61
第一节 人本原理	62
一、人本原理的含义	62
二、人本原理的特征	63
三、运用人本原理的原则	66
第二节 系统原理	71
一、系统原理的含义	71
二、系统原理的特征	72
三、运用系统原理的原则	74
第三节 效益原理	77
一、效益原理的含义	77
二、效益原理的特征	78
三、运用效益原理的原则	79

[本章小结]	82
[案例分析]	82
[思考练习题]	87
第四章 计划职能	88
第一节 计划的含义类型及作用	88
一、计划的含义	88
二、计划的类型	89
三、计划的作用	90
第二节 计划的编制过程	92
一、确定目标	92
二、确定前提条件	92
三、拟定和选择可行的行动方案	93
四、拟定派生计划	93
五、用预算形式使计划数字化	94
第三节 目标管理	94
一、目标管理的基本思想	94
二、目标的作用	95
三、目标管理的基本步骤	96
第四节 决策	97
一、决策的定义及作用	97
二、决策的类型	99
三、决策的方法	100
[本章小结]	112
[案例分析]	113
[思考练习题]	114

第五章 组织职能	116
第一节 组织与组织设计	116
一、组织管理的基本内容	116
二、组织设计的任务依据	118
三、组织设计的原则	122
第二节 组织的类型	127
一、直线型和职能型的组织结构	127
二、直线职能型的组织结构	129
三、事业部制	130
四、矩阵型与多位体型组织结构	131
五、网络型组织结构	132
第三节 人员的配备	133
一、人员配备的原则与内容	133
二、人员的选聘	137
三、人员的培训与考评	145
[本章小结]	151
[案例分析]	152
[思考练习题]	155
第六章 领导职能	156
第一节 领导概述	156
一、领导的内涵	156
二、领导理论简介	160
第二节 沟通	169
一、沟通的涵义与形式	169
二、沟通障碍及有效沟通	173
三、冲突的原因及冲突的处理	177
第三节 激励	180

一、激励的涵义	181
二、激励理论简介	182
三、激励的方法	185
[本章小结]	187
[案例分析]	188
[思考练习题]	189
第七章 控制职能	191
第一节 控制活动	192
一、控制职能及控制的必要性	192
二、控制基本理论和控制系统运转的基本要求	196
三、控制的基本类型	199
第二节 有效控制	202
一、客观控制	202
二、弹性控制	203
三、适时、适度控制	204
第三节 控制过程	207
一、确立控制标准	208
二、衡量工作成效	214
三、纠正偏差	217
第四节 控制方法	222
一、预算控制	223
二、非预算控制	231
[本章小结]	234
[案例分析]	235
[思考练习题]	237

第八章 创新职能	238
第一节 创新及其作用	238
一、创新的内涵	238
二、创新与维持的关系	241
三、创新的特征	243
第二节 创新的基本内容	246
一、目标创新	246
二、制度创新	248
三、组织创新	254
第三节 创新的过程	263
一、寻找创新机会	263
二、提出创新构想	264
三、创新实施阶段	265
四、创新评价与总结阶段	266
[本章小结]	266
[案例分析]	267
[思考练习题]	270
第九章 企业管理绩效	271
第一节 管理绩效与绩效评估	271
一、管理绩效的含义与特征	272
二、绩效评估的重要性	273
三、绩效评估的种类	273
四、绩效管理系统	276
第二节 公司绩效测评与员工绩效考评	276
一、公司绩效测评的内容	276
二、现代公司绩效测评方法：平衡记分测评法	281
三、员工绩效考评与人力资源管理	284

四、员工绩效考评的主体与方法	287
五、员工绩效测评的程序	290
第三节 管理绩效改进的方法	292
一、管理绩效不良的原因	292
二、管理绩效改进的方法	298
[本章小结]	311
[案例分析]	313
[思考练习题]	314
主要参考书目	315
后记	317

第一章 企业管理概述

管理是通过计划、组织、控制、激励、领导等环节,协调人力、物力和财力资源以期高效率地到达组织的目标的过程。管理活动起源于人类的共同劳动,是社会化大生产、科学技术发展和提高社会经济和社会效益的客观要求。管理作为人类实践中的一项极为重要的活动,在我国正越来越受到人们的关注与重视。当前管理领域正在经受一场革命,传统的管理方式已发生了变化。过去人们认为管理就是设计一个自上而下的等级制度,通过控制人以取得经济绩效。新的观点则认为管理的目的是驾驭人们的热情与创造性,发现共同的前景、准则和价值观,分享信息和权利,鼓励团队工作、协助和参与,培养与发展组织成员以适应环境的巨变,并取得卓越的成就。在今日的现实中,这两种方式都在指导着各组织的管理实践。

第一节 企 业

现代经济社会是由企业、消费者和政府部门三大部分构成的。企业在提高社会的生活水平中起关键的作用,在现代经济社会中扮演着重要的角色。

一、企业的概念

企业(Enterprise)是从事生产、流通和服务等经济活动,努力满足社会需要和获取盈利,实行独立经济核算,进行自主经营、自

负盈亏,具有法人资格的基本经济单位。正确理解企业的概念,应注意掌握以下四个特征。

(一) 企业是营利性的经济组织

营利性是企业与行政组织、事业组织和其他社会组织的根本区别。企业必须追求经济效益和获取盈利,因为盈利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经营的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。

一般来说,企业供应的产品和服务对需求者和社会贡献越大,则所得到的利润就越多。这既为社会做出了更多的贡献,也为企业自身的发展提供了必要的积累。

(二) 企业必须自主经营、自负盈亏

自主经营就是企业能够在国家宏观调控指导下,根据市场需要,自主地对生产经营计划、物资安排、资金留用、产品和劳务定价,以及企业内部的劳动、人事、工资、奖金分配等做出决策并具有组织实施的权利。自负盈亏就是企业能够对其经营后果独立地享有相应权益和承担相应责任的行为。

(三) 企业应承担社会责任

企业概念中的“为满足社会需要”应该作广义的理解。它不仅指满足顾客的需要,还包括满足投资者、政府机关、金融机构、同行业竞争者、协作企业、交易对象、职工、周围居民以及一切与之相关社会团体的需要。

当然,他们的需要有时会产生矛盾,企业必须经过权衡在一定程度上满足他们的需要以后,才能正常运转并获取盈利,从而得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋取利益,而且要肩负兼顾各方面利益的社会责任。企业的社会责任还包括为社会提供就业岗位,防止环境污染,节约资源等。

(四) 企业必须具有法人资格

所谓法人,是指具有一定的组织机构和独立财产,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,依照法定程序成立的组织。国家法律保障企业的正当经营和合法权益,同时也监督企业履行法律规定的义务。

二、企业的产生

(一) 马克思关于企业产生的观点

马克思在其经典著作《资本论》中就对企业的起源、企业的本质等作过深刻的阐述。他认为企业的起源首先取决于劳动分工与协作的发展,企业的产生是生产力发展到一定水平的产物。

企业的产生取决于三个条件:

一是协作产生的技术条件。简单协作是最原始的内部分工形式,也是企业的最初形式。在马克思看来,个体小生产向协作的转化也就是向社会化生产转化,从简单协作发展到分工协作和以使用机器为条件的协作,体现了劳动过程转化为社会过程的客观必然。协作产生的原因是它能导致比个体生产更高的效率或降低生产成本。同时,一旦劳动成为协作劳动,就必然产生内部分工体系和与之相适应的决策机制。

二是资本积累的绝对最低额度。即由小企业转化为资本家,剩余价值量必须使资本家能够脱离生产劳动,以全部时间从事占有和实现剩余价值。同时,这些剩余价值的数量界限又是由一定数量的雇佣工人提供的。剩余价值的最低限额也就决定了资本主义生产不是个体的小生产,而是要雇佣相当多的工人在一起的大生产。

三是资本主义对利润的追求及对社会生产力的无偿占有。资本之所以要把工人组成社会劳动形式,就是因为协作能产生社会生产力。而且,这种由协作产生的生产力又能为资本家占有,表现为资本的生产力时,资本家才愿组织企业这种形式。

企业并不是由一定范围的社会成员协议的结果,不是可以简

单归为契约的那种形式,更不是由某个权力组织主观设计和安排的,相反,它是不以人的意志为转移的、随着包括生产组织和管理形式在内的生产力的内容发展到一定阶段的必然产物,这个一定阶段就是人类经济行为逐步摆脱自然经济形式而跨入商品经济时代。

(二) 交易费用理论关于企业产生的观点

交易费用理论代表人物之一的科斯(Ronald H. Coase),他在1937年发表的“企业的性质”一文中提出了“交易费用”的概念,并依赖交易费用说明了企业存在的原因。所谓交易费用,是指通过市场机制组织交易所支付的成本,包括收集交易信息,谈判、签约和履行合约的监督费用。根据科斯的观点,市场和企业是有相同职能因而可以相互替代的两种机制;无论运用市场机制还是运用企业行政协调,都是有成本的;当一笔交易的企业行政协调的成本低于市场机制的成本时,这笔交易将趋向采用企业行政协调进行,即企业对市场的替代。企业的产生原因就是企业这种组织方式能替代市场并能以更低的交易费用配置资源。

从企业发展的形态来看,最早出现的是工业企业。工业企业的早期发展经历了三个阶段,即资本主义手工业作坊、手工业工场和工厂企业。手工业作坊是一种简单协作劳动的组织形式,是工厂企业的萌芽。手工业工场是以专业化分工为基础形成的,具有比手工业作坊规模更大的社会化大生产组织形式,它是企业的初期形态。18世纪60年代开始的资本主义“产业革命”产生了以机器为基本生产手段的工厂。1769年水力纺织机发明并使用以后,世界上出现了第一个棉纺厂,随后资本主义手工业工场普遍向工厂这种生产组织形式过渡。这种工厂就是工业企业的近代形式。在大量工厂的涌现,并与社会各个方面建立了广泛的联系后,企业也就从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、采掘、运输、邮电等各个领域。

三、企业的一般特征

不同类型的企业,都有反映它们各自特殊性的某些特征。但凡企业,也都具有反映其共性的一般特征。

(一) 经济性

企业是经济组织,它在社会中所从事的是经济活动,以谋求利润为目的。企业是市场中的经营主体,它以自己生产的产品或提供的服务,通过交换来满足社会需要,并从中获得利润。企业如果没有盈利,就不能发展,就会在市场竞争中失败。而且,如果没有盈利,就没有企业财产所有者和经营者的利益,他们也就没有搞好企业生产经营的积极性,企业就会消亡。企业是市场中的经营主体,同时也是竞争主体。竞争是市场经济的基本规律。企业要生存,要发展,就必须参与市场竞争,并在竞争中取胜。企业的竞争表现在它所生产的产品和提供的服务要有竞争力,要在市场上接受用户的评判和挑选,要得到社会的承认。市场竞争的结果是优胜劣汰。企业通过自己有竞争力的产品或服务在市场经济中求生存,求发展。

企业的经济性是它区别于从事非经济活动的政府机关、政治组织、事业单位、群众组织和学术团体等非经济组织的最本质的特征。

(二) 社会性

企业是一个社会组织。从商品生产角度看,企业所从事的生产经营活动是社会化大生产的一个组成部分,企业是社会经济系统中的一个子系统,它与其他子系统发生着广泛的经济联系;从企业与社会其他各部门、各单位的非经济关系看,它既依赖于社会的进步和国家的富强,也依赖于党和政府对社会的管理,它从属于一定的政治和社会体系,还要承担一定的社会责任。因此,它具有社会性。

（三）独立自主性

企业是独立自主从事生产经营活动的经济组织,在国家法律、政策允许的范围内,企业的生产经营活动不受其他主体的干预。法人企业的独立自主性在法律上表现为财产独立、核算独立、经营自主,并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

（四）能动性

企业是一个能动的有机体。企业的能动性表现在对外部环境的适应能力、自我改造能力、自我约束能力和自我发展能力。从系统论的角度讲,企业是一个耗散结构系统,它通过不断地与外界进行能量、物质和信息的交换,调整自己的内部结构,以适应市场环境的变化,并发展和壮大自己。

四、现代企业

（一）现代企业的涵义

现代企业(Modern enterprise)是由一群领取薪水的高、中、基层经理人员管理的,企业资产所有者和经营者相分离的多单位企业。现代企业是相对于传统企业而言的,传统企业是小规模的、由个人拥有和经营的单一单位的企业。现代企业的这个概念包含着两个方面的涵义:它由许多不同的营业单位所组成,且由各层级经理人员所管理。

现代企业包含着许多不同的营业单位,且每个单位都有自身健全的管理机构,实行独立核算,都是作为独立的企业而运转的。这些独立运转的营业单位,经营于不同地点,通常进行不同类型的经济活动,生产经营不同类型的产品和服务。现代企业这种多单位结构,最终发展成公司企业的事业部体制。由此,分权的事业部型公司管理结构代替了集权的功能式单厂管理结构,最终奠定了近七十年来公司管理的基本模式。

在传统企业中,几乎所有的高层经理都是企业的所有者,他们