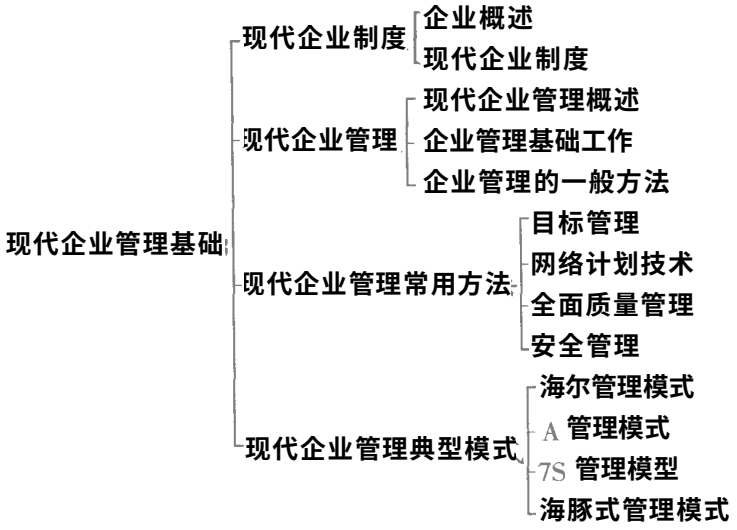
第 一 章
现代企业管理基础

本章主要内容结构图



企业管理是工业化的产物，它作为一门学科，形成的历史时间并不长，但发展很快。当今世界的企业界、经济管理学界普遍认为，管理同土地、劳动力、资金等一样，都是现代企业不可缺少的资源。还有人把管理、科学和技术看成是现代社会经济发展的三大支柱，而且把管理放在首位。没有管理就没有现代生产力。随着我国社会主义市场经济体制的建立，企业正在深化改革、建立现代企业制度，迫切需要我们学习、了解和运用企业管理的理论和方法，促进企业管理水平的提高，从而提高企业经济效益。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一节　现代企业制度

一、企业概述

企业是社会发展的产物，它的产生与生产力水平密切相关。在原始社会，生产力水平极其低下，以氏族和家族作为基本经济单位。在封建社会，在以手工业为基础的自然经济条件下，以家庭为基本经济单位。随着生产力水平的迅速提高，产生了资本主义生产方式，社会基本经济单位迅速由家庭作坊演变为高度社会化的企业。随着资本的积聚和集中，企业规模和形式不断发展，除独资企业、合伙企业外，公司制企业不断涌现。

(一)企业的概念及特征

1．企业的概念

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并获取盈利，自主经营、自负盈亏、依法设立的，具有法人地位的经济组织。

企业这一概念具有以下含义：

(1) 企业是经济组织，它不同于政府机关和事业单位，盈利是其存在发展的基本目的。

(2) 企业必须自主经营、自负盈亏。企业是市场竞争主体，它必须具有在法律允许的范围内独立自主地决定自己经营行为的权利和能力，并且在满足社会需求的前提下对自己的经营后果（盈亏）承担责任。

(3) 企业必须承担社会责任。企业满足社会需要不仅指满足用户或消费者的需要，还要满足投资者、债权人、职工、政府、社会等各方面的需要。这样，企业才能生存和发展。

(4) 企业必须是法人。法人是指具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的社会组织。因此，企业必须依法成立，有必要的财产、自己的名称、组织机构和场所，能独立地承担民事责任。

2．企业的特征

(1) 独立经营

企业是一个独立的经济实体，具有自主地进行经营活动的权力，包括企业经营管理的决策权和执行权。国有企业在服从党和国家方针、政策、法令、计划和管理的前提下，根据企业自身的条件和市场变化情况，有权选择灵活多样的经营方式，有权安排企业的生产经营活动，有权进行自我改造、自我发展，有权在国家允许范围内确定本企业生产和经营的范围以及商品价格等。

(2) 拥有一定数量的生产资料和劳动力，并具有支配和使用的自主权

这是企业从事生产经营活动的必要条件，也是实现企业独立经营的物质保证。如果企业没有一定数量的资金、设备和人员，就无法开展生产经营活动；如果对企业的人、财、物失去支配权和使用权，企业就失去独立性。因此，经营上的独立性与自主支配、使用生产资料和劳动力，这两者相互联系、缺一不可，都是企业必须具备的基本条件。

(3) 独立核算，自负盈亏

企业作为一个独立的经济实体，必须对自己的经营成果负完全责任，用自己的收入开销支出，并从中取得利润，用来改善职工的福利和发展生产。因此，企业要单独计算成本费用，需对生产经营过程中所耗费的活劳动和物化劳动，进行精确的计算和严格的监督，对投入和产出、消耗和效果进行比较和分析，以较少的劳动消耗取得最佳的经济效益。

(4) 具有法人资格

这表明企业的法律地位。法人是自然人的对称，是与自然人相对的另一大类民事主体，它不是具有生命的个人，而是社会组织在法律上的人格化。这种法律上的人格化使法人成为除自然人以外的民事法律关系的权利义务主体，具有民事权利能力和民事行为能力。

(二)企业的类型

企业是多种多样的，这里我们介绍几种不同所有制性质的企业。

1. 全民所有制企业

我国全民所有制企业，现在采取国家所有制形式，所以也称为国有企业。它是我国国民经济的主导力量，规模较大，技术设备较先进，技术力量较强，是我国社会主义经济的决定性因素。

为了适应社会主义市场经济的发展要求，加快国有企业改革、建立现代企业制度是国有企业改革的方向。要把国有企业改革同改组、改造、加强管理结合起来，按照“抓大放小”的原则，对国有企业实施战略性改组。对现有国有企业，将根据其在国民经济中的地位、作用和重要性的不同，分别改制为各种不同的类型。一般说来，对关系国民经济命脉的重要行业和关键领域，将改为国家独资公司；把具有经济、技术实力和具有发展前途的国有大型企业，改组成企业集团；把众多大中型国有企业，改制为国家控股、国家参股或其他形式的股份有限公司或有限责任公司；对那些广大的国有小型企业则积极推行股份合作制及其他各种形式的放开搞活措施。

2. 集体所有制企业

集体所有制是社会主义公有制经济的重要组成部分。我国集体所有制企业存在多种形式：农村有生产、供销、信用、消费等各种合作经济组织，从事农、林、牧、副、渔生产和工业、建筑业、运输业以及其他服务性劳动的生产经营活动；城镇集体

所有制企业主要有手工业合作社、合作工厂、街道工业生产或生活服务组织以及机关、学校等单位举办的集体经济组织等。

集体所有制企业的特点是：

（1）生产资料归集体所有，任何单位或个人都不能以任何借口无偿占有。

（2）坚持自愿结合、自筹资金、自负盈亏的原则，具有较大的经营管理自主权。

（3）实行民主管理，企业干部由全体成员民主选举或罢免。

集体经济可以体现共同致富原则，可以广泛吸收社会闲散资金，缓解就业压力，增加公共积累和国家税收。支持、鼓励和帮助城乡多种形式集体经济的发展，对发挥公有经济的主体作用意义重大。目前城乡大量出现的多种多样的股份合作制经济，是改革中的新事物，要支持和引导。劳动者的劳动联合和劳动者的资本联合为主的集体经济，尤其要提倡和鼓励。

3．股份合作制企业

股份合作制是股份制在合作经济中具体运用的制度，它是在各种不同所有制内部或相互之间，借鉴股份制的组织运作方法，实行资金、设备、技术、场地、劳动力等生产要素的参股而形成的一种新型合作经济组织制度。

股份合作制企业的法律特征：

（1）入股自愿，退股自由。参加股份合作制企业的成员，可以依照自己的志愿与选择自由入股和自由退股。这是与典型的股份制的最重要的区别。

（2）股份合作制企业是实行各种生产要素的联合和生产合作的实体，现阶段入股者具有双重性，既是参股者，同时也是劳动者和经营者，从而区别于纯粹资金聚集式的股份制。

（3）股份合作制企业的收益分配，不是单以入股的份额为标准，而是以股份和提供的劳动为标准，实行按股份分红和按劳分配相结合，并留有公共积累，具有合作经济性质。

（4）股份合作制企业不是依照《公司法》设立，而是依照入股者的共同协议和章程而设立的。

4．中外合资经营企业

中外合资经营企业，简称合资企业，是我国当前引进技术、引进外资的一种重要形式，是我国对外开放政策的一个重要组成部分。它对于加快我国经济建设，增强自力更生能力具有重要作用。

中外合资经营企业，是把国外资本引进国内，同我们合资经营的一种特殊形式的企业。这种企业的特点是共同投资、共同经营、共负盈亏、共担风险。采用这种合作方式，有利于引进国外先进技术，有利于吸收国外先进的经营管理经验，有利于加快培训我国的技术人才和管理干部，有利于开拓国外市场、发展出口贸易。

中外合资经营企业，是按照我国需要建立，有我国股份参加，受我国法律约束，服从我国政府领导，实行共同经营的企业。合营期满后，外商股份退出，企业将全部为我国所有。这种企业，由于有国家或集体参与投资和经营管理，所以它是具有社会主义成分的国家资本主义。

5．中外合作经营企业

中外合作经营企业是中外各方根据平等互利的原则建立的契约式经营的企业。中外各方的权利、义务、责任，由共同签订的合同、协议加以确定，而不是根据出资额来确定的。合作经营一般由中国合作者提供场地、厂房、设备、设施和劳动力等；由外方合作者提供资金、技术、主要设备、材料等。合作各方根据商定的合作条件，进行合作项目或其他经济活动，制定产品分成、收入分成或利润分成比例。

6．外资企业

外资企业是指除土地外，全部由外方投资经营的企业，其全部资本都是外国资金，企业所有权、经营权及利润全部归外方投资者所有，但这种外国独资企业必须遵守我国有关政策和法律，并依法向我国政府交纳税金。

7．私营企业

私营企业是指生产资料归私人所有，主要依靠雇工从事一切生产经营活动的企业。在我国现阶段，私营企业的产生和存在，是由我国当前社会生产力发展水平所决定的，是国家政策法令所允许的，它在以公有制为主体的社会主义经济中，起着必要的补充作用。

二、现代企业制度

（一）企业制度概述

1．企业制度的涵义

企业制度是指以产权制度为基础和核心的企业组织和管理制度。构成企业制度的基本内容有三个：一是企业的产权制度，是界定和保护参与企业的个人或经济组织的财产权利的法律和规则；二是企业的组织制度，即企业组织形式的制度安排，规定着企业内部的分工协作、权责分配的关系；三是企业的管理制度，是指企业在管理思想、管理组织、管理人才、管理方法、管理手段等方面的安排，是企业管理工作的依据。产权制度是决定企业组织制度和管理制度的基础，组织制度和管理制度在一定程度上反映着企业财产权利的安排。

2．企业制度的沿革

从企业的产生来看，作为生产的基本经济组织形式，企业从产生开始，就是作一种基本制度即企业制度而被确立下来了。以织布厂为例，当其只有一个工人兼老板时，自己采购棉纱生产加工，不能算是一个企业；而当那位工人兼老板采购棉花并雇

需要全本请访问 www.ertongbook.com

人来生产棉纱供自己织布时，企业产生了，这时织布厂有老板和工人，有纺纱、织布两道工序，就必须在财产权利、组织和管理上进行制度安排。因此，企业制度可以理解为一种对生产组织形式的制度安排。为了规范企业行为，保护有关人或经济组织的权益，各国都把企业制度纳入了法律的范畴。所以企业制度还体现为企业经济形态的法律法规,如《合伙企业法》、《公司法》等。

企业制度是随着企业的产生而产生的，也是随着企业发展而发展的，经历了从简单到复杂、从不完善到完善的过程，形成多种不同的类型。企业制度可以分为个人业主制、合伙制、公司制三种基本类型。这是一种最为重要的企业制度分类方法，以企业资产所有者形式作为划分企业制度的基本标准，反映了企业制度的本质特征。企业资产所有者形式是企业财产权利安排的基础，因而也是企业制度的基础。个人业主制、合伙制和公司制这三种基本形态是在市场经济数百年的发展过程中形成的，也是世界各国企业立法的主要法律形式。法律意义上的企业制度通常就是指这三种企业制度形式。

（1）个人业主制企业

个人业主制企业也叫独资企业或个人企业，就是个人独资经营的企业。它不是法人，规模一般较小，往往本人既是经理，又是工人。在国外，许多零售商业、手工业、家庭工业、农业、林业、渔业等，多采用这种经营方式。例如，在日本，小型商店占商业网点总数的 80%，4 人以下的企业占企业总数的 85%。

个人业主制企业的优点是：企业组织简单，创立、变更、废止能随机应变；企业竞争力较强，经营效率较高；企业经营机动灵活，能适应不同需要，分散设立、方便顾客，并能保持其经营特点。其缺点是：个人资本有限，信用有限，经营规模有限，发展困难；负无限责任，一旦经营失败，可能倾家荡产；不能持久，个人死亡或转业，企业就可能随之消失。因此，这种企业属于低级企业。

（2）合伙制企业

合伙制企业是由 2 人以上共同出资，共同经营，并负无限责任，它也不是法人。这种企业的优点是：设立容易，手续简便；一般来说，比个人企业易于集资，规模较大，合伙人都有表决权，不以出资数额为限。其缺点是：资本有限，责任太重，合伙人都负无限连带责任；职权分散，合伙人都可以代表企业发生各种经济关系；合伙人的股权转让，须经全体同意，不易发展。

（3）公司制企业

在我国主要包括有限责任公司和股份有限公司两种形式。

①有限责任公司，由两个以上股东共同出资，每个股东以其所认缴的出资额对公司承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。

②股份有限公司，是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，股东以其所认购股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

(二)现代企业制度的概念及特征

1. 现代企业制度的概念

所谓现代企业制度，是指以企业法人制度为基础、以企业产权制度为核心和以公司制度为主体的适应社会化大生产和现代市场经济要求的企业组织和管理制度，是企业制度的现代形态。现代企业制度不是指某一项具体的制度，而是一个制度体系，是针对传统企业制度而言的。

2. 现代企业制度的特征

党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》对现代企业制度作了详细的说明：“建立现代企业制度，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向。其基本特征，一是产权关系明晰，企业中的国有资产所有权属于国家，企业拥有包括国家在内的出资者形成的全部法人财产权，成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体，企业以其全部法人财产，依法自主经营，自负盈亏，照章纳税，对出资者承担资产保值增值的责任；二是出资者按投入企业资本额享有所有者的权益，即资产受益、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；三是企业按照市场需求组织生产经营，以提高劳动生产率和经济效益为目的，政府不直接干预企业的生产经营活动，企业在市场竞争中优胜劣汰，长期亏损、资不抵债的企业应依法破产；四是建立科学的企业领导体制和组织管理制度，调节所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制。”可以归纳为“产权明晰，责权明确，政企分开，管理科学”。这四个特点是根据中国的具体情况总结出来的。若暂时不考虑中国的具体情况，单纯从现代企业制度本身来讲，它应具有以下特点：

(1) 现代企业制度首先是一种法人制度

这是现代企业制度最重要的特点。现代企业制度和过去的企业制度或近代企业制度的重要区别在于它们的财产所有权的区别。过去的企业制度，包括个体企业、私营企业、合伙企业，企业的财产所有权是一种原始所有权。原始所有权是一种物权，它对财产有占有、使用、收益、处分的权利，四权合一。企业的所有者对企业有完全的权能，而其他任何人都无权支配企业的财产。

在历史的发展过程中，企业财产权发生分离，最重要的形式是所有权和经营权的分离，如承包和租赁的形式使所有权和经营权发生了分离。现在我们所实行的承包制，不是我们的发明创造，承包制作为所有权和经营权分离的形式，早在奴隶社会已经出现。这种分离不是现代企业制度的特点，这种所有权和经营权的分离是一种不彻底的分离。这种不彻底的分离，对经营者和所有者来说，他们的责任和权利是不明确

的，是不适应市场经济发展的要求的。现代企业制度最美妙之处就在于它把企业的原始所有权分离为法人所有权（法人财产权）和股权（出资人所有权）。企业的所有者不再拥有企业的原始所有权，他们只拥有股权，不能像私人企业主那样支配一切。股东可以有投票权、选举权、股票处置权、收益权，但不能直接支配企业财产。另一方面，企业虽不是自然人，但它已经人格化了，它是法人。法人不是企业的真正所有者，真正的所有者是出资人（股东），但法人把所有权的权能几乎都集中到它的身上，它对企业的资产有占有、使用、处分的权利，这样企业就可以集中管理、集中决策，保证企业资产的完整性和增值性。可以这样说，没有企业法人制度，也就没有现代企业制度。现代法人制度最重要的特征就是产权明晰，责权明确。

（2）现代企业制度是资本社会化的企业制度

这种制度的另一个重要特点，就是利用社会资本或把资本社会化了来进行生产经营。企业不是封闭的，它通过有限责任制度筹集大规模的社会资本，即把私人资本变为社会资本，变为企业可以利用的资本。把社会上的闲散资本集中起来，进行有效的生产经营，这是一种制度的创新。

（3）现代企业制度是一种专家管理制度

大规模的现代企业，内部有详细的分工，它本身就是一个组织体系，这种体系保证企业生产经营的正常进行。对于这样的一个体系，光凭以往的外行领导是不行的，必须由懂得经营管理的专家们进行管理，表现为总经理负责制，下面有总会计师、总工程师等分工。

（4）现代企业制度是多企业联合和多元化经营的企业组织形式

现代企业经营一般不是单一的，它是多元化、综合化、国际化经营。为了生存和发展，现代企业必须通过产品的多样化来保证它在激烈的市场竞争中立于不败之地；通过产品的综合化，使自己的产品占领市场；通过企业的国际化，扩大自己的规模，参与国际竞争。为了达到这一点，企业必须进行联合或兼并，使其组织规模越来越大。中国企业如果不走多元化、集团化、国际化经营之路，就不能在世界市场上有立足之地。中国以往的企业是封闭式的企业，即使大企业也是单一化的企业，这种企业经营风险大，不容易转产，在危机时刻不能保证“东方不亮西方亮，黑了南方有了北方”。

（5）现代企业制度是运用现代管理手段进行科学管理的制度

现代企业，不能仅凭人的经验进行管理，必须运用一些现代科技发展的成果进行管理，只有这样，才能够称得上现代企业制度。如现代世界大银行从纽约到东京的一笔结算，可能只用一分钟就完成了，而我国银行的一笔异地结算也许得一个星期。现代企业制度必须是高效率的，要有高效率就必须运用现代的管理方法与手段。另一方面，现代企业的规模也要求高效率，对于一个庞大的体系，如果管理不善，其管理成

本很高，效益就很难提高，其效率甚至不如一个小私人企业。

总之，只有具备以上特点的企业才能称得上是现代企业制度。

(三)现代企业制度的内容

现代企业制度的基本内容包括三个方面：现代企业产权制度，即公司法人产权制度；现代企业组织制度，即公司组织制度；现代企业管理制度，即公司管理制度。

1. 现代企业产权制度

市场经济是发达的商品经济，各经济主体通过市场结成等价交换的商品经济关系。进入市场的各经济主体必须首先明确其产权主体及界区，才可能建立真正的商品经济关系。如果某交易主体的产权关系本身具有不确定性，那么真正的商品交换就不可能出现，因为任何经济主体都无法用不明确归属于自己的财产参与市场交换。不仅如此，市场经济的运作机制是价格机制，而市场价格也只有在交易双方的产权主体、界区明确时才可能形成。显然，作为市场经济主体的企业，必须明确其产权主体和界区，这是企业进入市场的前提条件。

早期商品经济所要求的产权主体、界区的明确，是以所有制为基本形式的，如个人业主制企业就是以作为业主的个人财产来确定其市场主体身份的。但随着商品经济的发展，社会化大生产要求企业不断扩大规模，所有权与经营权开始分离，这时如何保证企业产权的明确，保证企业市场主体的地位呢？公司制就是满足这一要求的企业组织形式。在公司法人制度下，出资人的原始所有权演化为股权，公司法人则获得了公司的法人财产权，公司法人可以像业主制企业一样对公司的全部资产具有占有、使用、处分的权利，参与市场交易。由此可以看出，公司法人制度的产权明晰化，使企业具备了一个对交换对象具有独占权的市场主体的身份，按照等价变换原则参与各类市场交易活动，这是现代企业制度不可缺少的首要内容。

2. 现代企业组织制度

采取什么样的组织制度来组织公司，这是现代企业制度包含的第二个重要内容。公司制企业是由许多投资者（即股东）投资设立的经济组织，必须充分反映公司股东的利益要求；同时，公司作为法人应当具有独立的权利能力和行为能力，形成一种以众多股东的个体意志为基础的组织意志，以自己的名义独立开展业务活动。公司的组织制度必须体现这些要求。

在市场经济长期发展的过程中，公司制企业已经形成一套完整的组织制度，其基本特征是：所有者、经营者和生产者之间通过公司的决策机构、执行机构，形成各自独立、权责分明、相互协调又相互制约的关系，并以法律和公司章程加以确立和实现。公司组织机构的基本框架如图 1－1 所示。

公司的组织机构通常包括股东大会、董事会、监事会和经理人员四大部分。其

中，股东大会及其选出的董事会是公司的决策机构。股东大会是公司的最高权力机构。董事会是股东大会闭会期间的最高权力机构。监事会则是由股东大会选举产生的，对董事会以及经理人员活动进行监督的机构。经理人员是对董事会负责的公司管理与执行机构。另外，公司的执行部门可以根据公司情况和外部环境采取直线职能制、参谋制、事业部制或矩阵式等不同的具体组织结构，并根据内外部条件的变化积极地进行组织变革，以保持企业的活力。

可以看出，公司组织制度既赋予经营者充分的自主权，又切实保障所有者的权益；同时，又能调动生产者的积极性，因此是现代企业制度的基本内容之一。

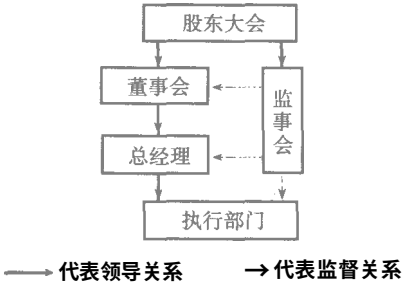


图 1－1　公司组织机构基本框架

3. 现代企业管理制度

现代企业制度的重要特征之一是管理科学，即科学的、有序的、规范的现代化企业管理，所以现代企业管理制度也是现代企业制度的重要组成部分。必须强调，管理是科学，是生产力。

建立现代企业管理制度，就是要求企业适应现代生产力发展的客观规律，按照市场经济发展的需要，积极应用现代科学技术成果，包括现代经营管理的思想、理论、技术和手段，有效地进行管理，以创造最佳经济效益。这就要求企业围绕实现企业的战略目标，按照系统观念和整体优化的要求，在管理人才、管理思想、管理组织、管理方法、管理手段等方面实现现代化，并把这几个方面同各项管理职能（包括计划、组织、协调、指挥、控制等）有机地结合起来。

现代企业管理制度的内容主要包括：

（1）正确的经营思想，如质量第一观念、市场观念、时间观念等；

（2）灵活合理的经营战略，能适应企业内外环境的变化，推动企业发展；

（3）科学完善的领导制度，应体现领导专家化、集团化和民主化的管理原则；

（4）熟练掌握现代管理知识和技能的管理人才，以及具有良好素质的职工队伍；

（5）适合本企业特点、高效运行的组织机构和管理制度；

（6）在生产经营各个主要环节被普遍、有效地使用现代化管理手段；

（7）良好的企业形象和有特色的企业文化。

我国传统国有企业的管理不符合市场经济条件下现代管理的要求，在很大程度上仍是单纯生产活动的组织。不重视战略管理，只偏重于生产环节而忽视研究与开发和市场营销两个至关重要的环节。而现代企业管理制度则注重对市场的分析与研究，注重生产与流通的结合，注意公司内部能力与外部环境的结合，注重经营战略与具体管

理方法的结合，集研究与开发管理、生产管理、市场营销、人力资源管理及财务管理于一体，形成具有现代公司经营管理特征的管理制度。

4. 三者之间的关系

现代企业产权制度、现代企业组织制度和现代企业管理制度，三者相辅相成，共同构成了现代企业制度的总体框架。产权制度确立了企业的法人地位和法人财产权，使企业真正作为自主经营、自负盈亏的法人实体进入市场。组织制度确立了权责明确的组织体系（治理结构），使企业高效经营和长期发展有了组织保证。管理制度则通过实施现代化管理，保证企业各项资源的充分利用，在竞争中立于不败之地。三者是缺一不可、相互影响的整体。片面强调某一方面，忽视其他方面，都是不可取的。比如管理制度搞不好，即使产权清晰了，权责明确了，也不可能真正建立起现代企业制度；反之，只单纯抓管理，如果财产关系不清楚，权责利不明确，那么管理也不可能搞好。

对我国国有企业来说，实现政企分开是建立现代企业产权制度、现代企业组织制度和现代企业管理制度的共同基础。没有政企分开，企业国有资产的投资主体就不明确，企业产权也就无法明晰，企业内部责、权、利就不能确定，科学管理更无从谈起。政企分开表现在以下三个方面：在产权制度方面表现为政资分开，明确国有资产投资主体；在组织制度方面表现为企业要有独立的组织体系，建立规范的法人治理结构；在管理制度方面则表现为适应市场经济要求和企业特性的科学管理，要对市场、消费者负责，而不是只对政府负责。当然，这些方面的转变，还必须依靠政府职能的转变才能实现。

第二节　现代企业管理

一、现代企业管理概述

(一)企业管理的概念

管理起源于人类的共同劳动，自古就有。当人们开始组成集体去达到共同目标时就必须进行管理，以协调集体中每个成员的活动。但什么是“管理”，人们从不同的角度有着不同的理解。

西方各个管理学派对管理的概念说法不一。古典学派如泰罗认为管理就是要“确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好、最经济的方法去干”，法约尔认为，管理就是计划、组织、指挥、协调和控制等职能的活动；行为科学学派如梅奥等认为，管理就是做人的工作，它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心，激励职工的行为动机，调动人的积极性；决策理论学派的代表美国管理学家西蒙认为“管理就是决策”；当代管理过程学派的代表美国管理学家哈罗德·孔茨把管理定

需要全本请访问 www.ertongbook.com

义为“设计一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标”。

随着管理研究范围不断扩大，特别是由于各方面专家运用各种现代科学知识来研究管理理论，人们对管理概念的认识更是多种多样。有人从系统论角度出发，认为管理就是对整个系统运动、发展和变化的有目的、有意义的控制行为。有人从信息论的角度出发，认为管理就是信息不断输人、输出和反馈的过程。

这些不同认识从不同的侧面揭示了管理的含义，或者是揭示了管理某一方面的属性。这对管理理论的发展是有益的。我们知道，形成一种管理活动，首先要有管理的主体，即谁来进行管理；其次要有管理的客体，即管理的对象；再次要有管理的目的，即为什么要进行管理。这样才具备了形成管理活动的基本条件。当然要进行管理活动，还要运用一定的管理职能和方法，即解决如何管理的问题；还必须了解管理活动是在一定的环境和条件下才能进行。

综上分析，根据国内外管理学者对“管理”这一概念的解释，我们认为： 管理是指在一定组织中的管理者，运用一定的职能、原则和手段来协调组织和个人高效率地实现既定目标的活动过程。

企业管理就是指企业为了实现预定的生产经营目标，对生产经营全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制，使企业的各项工作在时间上、空间上协调运作，从而提高工作效率的活动过程。

(二)企业管理的特征

为了更全面地理解企业管理的概念，需要对企业管理的特征作进一步的分析。

1. 企业管理的目的性

例如一个企业要开发一个新产品，首先是看到有一个消费群体有某种消费需求，满足这种需求能为企业带来一定的收益。其次，就要做市场调查，了解消费者的人数、地区分布、家庭收入情况、对产品的具体要求等。然后，才能按照市场调查的资料开发新产品。

从上述例子可知，管理是人类一种有意识、有目的的活动，具有明显的目的性。企业生产经营过程中的每一项活动都是有计划、有目的的经济活动，企业管理也具有明显的目的性。

2. 企业管理的组织性

管理的“载体”就是组织与信息。在生产经营活动过程中，个体的能力都是有限的，而且个体的无序组合也不能很好地发挥作用。因此，现实社会普遍存在着两个或两个以上的人组成的、为一定目标而进行协作活动的集体，这就形成了组织。显然，组织是社会生活中广泛存在的现象。同时，对任何性质、任何类型的组织都要保证组织中的各种要素合理配置，从而实现组织目标，这就需要在组织中实施管理。所以我们说，组织是管理的载体，而信息是组织活动的媒介，组织与信息是企业管理中必不

可少的活动与要素。

3．企业管理的人本性

所谓“人本性”是指以人为本。企业管理的人本性，是指在生产经营管理过程中以人为中心，把调动人的积极性放在首位。我们知道，任何活动中，人都是决定性的因素，企业管理也不例外。从管理者来看，因为管理者是实施管理的人，所以管理者的管理能力直接影响组织管理的水平；从被管理者来看，被管理者与管理过程、管理效果也有直接的关系，如果被管理者的素质过低，无法如实接受和理解管理者发出的各种管理信息，或无法自我约束、自主管理，也不能保证管理目标的实施；从管理过程中人与物质关系来看，物的要素的数量与质量很大程度上受人的要素的影响，物的要素再先进也必须由人来使用和管理，否则只是一堆废物；从人与科学技术的关系来看，科学与技术的成果是人类智慧的结晶，越是先进的科学技术越是需要高素质的管理人才进行使用和管理，因此，从某种意义上来说，管理的核心是处理各种人际关系。所以，在管理过程中，只有把人的要素作为根本，才能协调好其他要素，实现高水平的管理。

4．企业管理的创新性

19 世纪，在管理没有真正完成从经验到科学的转变之前，资本主义国家的许多企业的生产都达不到在技术上的设计能力。到了 19 世纪末、20 世纪初，由于泰罗等人对管理制度和方法进行了变革，完成了由经验管理向科学管理的转变，才使劳动生产率大大提高，促进整个社会的生产力水平的提高。

例如，中国联想集团从一个拼装、销售国外计算机的小企业发展到今天拥有巨大销售网络的、能生产品牌机的企业集团，依靠的是什么？他们的老总回答说：依靠的是管理，而不是技术，联想集团要想再上一个台阶就必须有一种新观念、新思路。

企业管理的创新性是指企业管理本身在市场环境、企业内部条件不断变化的条件下的一种不断变革、不断创新的社会活动。通过管理的变革，推动社会和经济的发展，在一定条件下，可以转化为一种新的生产力。认识到企业管理的创新性的重要，也有助于我们克服重技术、轻管理的倾向，真正把技术和管理看作推动经济发展的两个轮子。

5．企业管理的艺术性

管理的艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上，灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

管理的艺术性强调的是管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合。管理之所以有艺术性，主要是因为影响管理的因素，不仅有确定的因素，还有不确定的因素；不仅有相对稳定的因素，还有突发性、偶然性的因素。这种影响因素的复杂多变，就决定了进行管理不仅

要制定具有普遍意义的科学原则，运用能解决法律性问题的科学方法，而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。如果不考虑具体情景，生搬硬套管理理论和原则，就不会有管理的最佳效果。

企业管理的艺术性还表明，仅仅学习书本上的管理理论，能熟记管理的原理与原则是不可能成为成功的管理者的。成功的管理者必须学会熟练地掌握实际情况，学会因势利导，学会总结经验，学会理论联系实际。管理的艺术性与科学性二者之间是不矛盾的，管理需要科学的理论指导，没有理论指导的实践是盲目的实践，盲目的实践是要失败的。但是，管理理论是管理实践的概括与抽象，具有较高的原则性，可是每一项具体的管理活动都是在特定条件下展开的，因此，它就要求管理者结合实际进行创造性的管理，这样才能把理论变为现实。同时，也应看到，管理艺术是对管理科学理论的合理发挥，一个不懂管理理论的人很难掌握管理的艺术性。

企业管理的艺术性，对管理者搞好管理提出了更高的要求，它可以促使管理者既注重管理理论的学习，也要重视因地制宜地灵活运用管理理论，这是成功管理者的一项重要保证。

（三）企业管理的性质（企业管理的二重性）

马克思在《资本论》中写道：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”

“一方面，凡是有许多人共同协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”

“另一方面——完全撇开商业部门不说——凡是建立在直接生产者的劳动和生产资料所有者之间的对立方式之上的生产方式中，都必然会产生监督劳动。这种对立越严重，监督劳动所起的作用也就越大。”

从马克思的论述中可以看出，管理活动的性质是二重的：它既有与组织生产力和社会化大生产相联系的自然属性，又有与生产关系和社会制度相联系的社会属性。

管理是通过组织生产力、协作劳动，使生产过程联系为一个统一整体所必须的活动，是任何一种结合的生产活动中都必须进行的活动，或者说，是生产过程的自然需要。这就是管理的自然属性。它主要取决于生产力发展水平和劳动社会化程度。

管理又是与生产关系相联系的一种“监督劳动”，是管理执行者维护和巩固生产关系，实现特定生产或业务活动目的的一种职能。这就是管理的社会属性。它主要取决于社会生产关系的性质和社会制度。

马克思关于管理二重性原理，同样适用于社会主义条件下的管理。一方面，社会

主义管理同样是组织共同劳动、合理组织生产力的要求，具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，也仍然具有同生产关系相联系的社会属性。在社会主义的条件下，劳动还没有成为人们生活的第一需要，仍然是人们谋生的手段。所以，社会主义管理必须也具有某种强制性的监督和控制。但这种监督和控制，与资本主义制度下管理的监督有着本质的区别，其最终目的是维护广大人民群众的长远利益和根本利益。

（四）企业管理的职能

按照马克思关于管理二重性学说，管理具有两个方面的基本职能，即合理组织生产力、维护和完善生产关系。管理的两个方面的基本职能是通过若干具体职能来体现的。管理应该包括哪些具体职能？对此，管理学家们看法不一。法约尔认为，管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五项具体职能。之后，管理学者们进行了广泛的探索，对管理职能提出了许多不同的看法，它们并无实质性的差异，只是繁简或概括程度不同。

我们以计划、组织、指挥、协调和控制作为管理的具体职能加以阐述。

1．计划。计划就是通过调查研究，在预测未来、方案选优的基础上，确定目标及安排实现这些目标的措施的过程。

2．组织。组织就是将管理系统的各要素、各部门在空间和时间的联系上，合理地组织起来，形成一个有机整体的活动。

3．指挥。指挥是对管理系统内的各类人员，按照组织体系进行调度。指挥是实现计划和进行有效组织的保证。

4．协调。协调就是对管理系统各方面工作进行调节。调节有上下级之间的纵向调节和各部门之间的横向调节。高水平的调节应该是为了系统整体目标的实现而自觉进行的自我调节。

5．控制。控制就是在检查管理系统实际运行情况的基础上，将实际运行与计划进行比较，找出差异，分析产生差异的原因，并采取措施，纠正差异的过程。控制与计划密切相关，控制要以计划为依据，而计划要靠控制来保证实现预期目标。

以上五项具体职能相互联系，相互制约，不可缺少，不能偏废。

（五）企业管理的基本要素

1．管理主体

（1）管理主体的含义。管理主体是构成管理活动、履行管理职能、体现管理本质的主导要素，即管理者。

（2）管理者的职责，包括：管理者是管理目标的提出者；管理者是计划者；管理者是指挥者；管理者是协调者。

（3）管理者的分类。按管理者在组织中所处的地位划分，管理者可分为高层管理

者、中层管理者、基层管理者。

2．管理客体

管理客体是构成管理活动、承受管理职能、与管理主体相对应，作为管理主体认识和实践活动对象或载体的东西。简言之，管理客体即管理对象。

狭义的管理客体，是指管理活动中管理主体所具体指向和作用的客观对象，其构成要素主要包括人、财、物、信息等。

（1）管理客体中的人，即被管理者。作为管理客体的人同时是自我管理的主体。人作为外在管理客体和管理主体的关系是历史的发展和进步。在社会的客体管理中，人作为外在的管理客体和管理主体，即一部分人在一定意义上充当着管理客体（被管理者）；另一部分人在一定意义上充当着管理主体（管理者）。他们的关系是一种特殊的社会关系，即人们或社会集团在行使管理职能的过程中形成的管理关系。企业管理客体中的人与物有很大的区别。

（2）管理客体中的财。它是指在企业生产经营活动中的资金运动的价值表现，即我们通常所说的资产。它是企业拥有或者控制的能以货币计量的经济资源。资产通常表现为：流动资产、长期投资、固定资产、无形资产、递延资产以及其他资产等。

（3）管理客体中的物。一切管理活动虽然就根本性的意义来看无不是人的活动，但这种人的活动离不开物。因此，物是构成管理客体的一个基本要素。管理客体中的物，从广义来看，包括人以外的各种纯自然物和人工自然物及相应的各种物件和事物；从狭义来看，主要是指管理主体在管理活动中具体指向、作用和变革的且不包括人在内的物质对象，一般是指工商企业一切物资、设备、设施、商品等。

（4）管理客体中的信息。信息通常被认为是一种已被加工为特定形式的、对当前和将来的决策有用的数据。管理信息是经过管理者过滤的信息。管理信息是指那些被管理者理解接收的，被评价为解决管理问题有用的信息。

3．管理过程

管理过程就是管理主体指向管理客体完成管理目标的过程。被称为“现代经营管理之父”和管理过程学派创始人的法国管理学家昂里·法约尔，他作为工程师和一个大公司的总经理，潜心于企业全面经营管理的研究，将积累的 30 年经验概括成了独到的管理理论体系，并于 1916 年发表了《工业管理和一般管理》一书。提出管理包括五个要素：计划、组织、指挥、协调、控制。管理就是这五要素相互作用、相互结合的过程。

管理过程的本质，是指管理过程中诸要素构成统一的管理活动的内在的和根本关系。

二、企业管理的基础工作

企业管理的基础工作主要包括标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、规章制度、基础教育六个方面。

(一)标准化工作

标准化是指在技术、经济、科学及管理实践中，对重复性的事物和概念制定、发布和实施标准使其达到统一，以获得最佳秩序和社会效益的一系列活动过程。

企业标准化工作渗透在企业生产、技术、经营管理的各个领域，标准的种类也由单纯的技术标准向以技术标准为主体的全面标准化发展。标准种类有多种不同的分类方法，目前一般把标准分为三大类，即技术标准、管理标准和工作标准。技术标准主要是对物，管理标准主要是对事，工作标准主要是对人（对人的工作质量做出的规定)。

1. 技术标准

技术标准是针对标准化领域中需要协调统一的技术问题而制定的标准，是经过一定程序批准在一定范围内共同遵守的技术规定。

2. 管理标准

管理标准是企业在生产经营活动中经常重复出现的事物或管理业务，按照科学管理的客观要求，规定出标准的数据、工作程序和工作方法，作为组织和管理企业生产经营活动的准则。

3. 工作标准

工作标准是指按部门或工作岗位对各类人员制定的有关工作质量的标准，它是在职务分工基础上，进一步以人的岗位活动内容为对象而做出的具体规定。

随着科学技术的发展和生产力水平的提高，世界范围的贸易日益频繁，采用国际标准和国外先进标准成为我国企业紧迫的任务。这是企业管理基础工作现代化的一项重要标志，也是技术引进的重要组成部分。它对促进技术进步，提高产品质量，扩大对外贸易，提高标准水平，提高经济效益等都具有重要作用。为了适应管理现代化的要求，加速我国采用国际标准的步伐。今后制定的国家标准，原则上都应采用国际标准或达到相应的水平，开创我国标准国际化工作的新局面。

(二)定额工作

定额是企业在一定生产技术组织条件下，对人力、物力、财力的消耗、利用和占用所应遵守和达到的标准，是用数量或价值形式做出的限定。定额工作是指各类技术经济定额的制定、执行、修改和管理等一系列工作的总称。

定额是基础工作的重要内容，是编制计划和科学组织生产经营活动的重要依据，是企业检查、考核实施计划的保证，是企业控制和减少消耗、提高劳动生产率的重要

需要全本请访问 www.ertongbook.com