

第一章 企业管理概论

本章提要

本章在阐述管理的概念、性质和职能等一般管理理论的基础上，重点介绍企业管理的基本理论，包括企业及企业管理的概念、企业功能、企业系统、企业类型、企业目标与责任、企业管理的基本原理等。通过本章的学习，可以对现代企业及其管理有一个概括的了解，为以后各章的学习奠定理论基础。

重点难点

- 重点把握管理的概念和特征
- 熟悉企业管理的概念、企业的功能、企业系统
- 理解企业的目标和社会责任
- 掌握企业管理基本原理

引导案例

一场关于什么是管理的讨论

李叶和王斌是大学同学，学的都是企业管理专业。毕业后，李叶到深圳一家有名的外资企业从事管理工作，王斌被学校免试推荐为该校的硕士研究生。一晃三年过去了，王斌以优异的成绩考入北京某名牌大学攻读企业管理专业博士学位。李叶在当上部门经理后到该校参加 MBA 培训，王斌在办理报到手续时与李叶不期而遇。老同学相见自然免不了“促膝长谈”，两人约定晚上“一醉方休”。

晚上，李叶、王斌如约而至，两人在酒足饭饱之余闲聊起来，由于志趣相同，一会儿，他们就关于“什么是管理”的话题聊开了。王斌非常谦虚地问：“李兄，我虽然读了许多管理方面的著作，但对于什么是管理，我还是心存疑虑。管理学家赫伯特·西蒙（H. Simon）说‘管理就是决策’，有的管理学家却说‘管理是协调他人的活动’，如此，等等，真是‘公说公有理，婆说婆有理’。你是从事管理工作的，你认为到底什么是管理？”李叶略微思索了一会儿，说道：“你读的书比我多，思考问题也比我深。对于什么是管理，过去我从来没有认真想过，不过从我工作的经验来看，管理其实就是管人，人管好了，什么都好。”

“那么依你看，善于交际的人与会拍‘马屁’的人就是最好的管理者了？”王斌追问道。

“也不能这么说，”李叶忙回答，“虽然管人非常重要，但管理也不仅仅是管人，正如你所说的，管理者还必须做决策，组织和协调各部门的工作等。”

“你说得对，管理不仅要管人，还要做计划、定目标、选人才、做决策、组织实_施和控制等。也就是说，做计划、定目标、选人才、做决策、组织实_施和控制等活动就是管理啦？”王斌继续发表自己的见解。

“可以这么说。我们搞管理的差不多什么都要做，今天开会，明天制定规则，后天拟订方案，等等，所以说，搞好管理可真不容易。”李叶深有感触地说。

“那你怎么解释‘管理就是通过其他人来完成工作’？难道在现实中这种说法本身就是虚假的吗？”王斌显得有点激动地说。

李叶想了一会儿才回答道：“我个人认为，‘管理就是通过其他人来完成工作’这句话有失偏颇，管理的确要协调和控制其他人的活动，使之符合企业制定的目标和发展方向，但管理者绝不是我们有些人所理解的单纯的发号施令者。管理者的工作量非常大，在很多方面，他们还必须起到带头和表率的作用。”

“可是……”

夜深了，可李叶和王斌却没有丝毫的睡意，两人还在围绕着关于“什么是管理”的话题继续探讨着。

案例思考

对于什么是管理，不同的人可能会有不同的回答。仁者见仁，智者见智。虽然不存在绝对的对或错，但对于管理的认识却影响着人们如何看待管理活动，如何进行管理。不同的管理方式必然会产生不同的结果。你对管理是如何认识的？

企业是一个有机的整体，企业管理是一个完整的大系统，它是由生产管理、财务管理、营销管理、人力资源管理等于系统构成的。各子系统在企业管理中所处的地位，是由它们在企业生产经营活动中所起的作用决定的，各子系统之间存在密切的关系。现代企业管理面临一系列新的问题，顾客的需求多样化、个性化趋势日趋明显，顾客化产品与低成本之间存在着一定的矛盾，管理者必须在如何解决这些问题方面倾注精力和时间。

第一节 企业的概念与特征

一、企业概述

（一）企业的概念

所谓企业是集合土地、资本、劳动力、技术、信息、时间等要素，在创造利润的动机和承担风险的环境中，有计划、有组织、有效率地进行某种事业的经济组织。为生存，它必须创造利润；为创造利润，它必然会承受环境的考验，因而必须承担风险；为降低风险，增加利润，它必须讲求效率；为提高效率，它必须注意经营方式、方法的创新和变革，要重视技术进步，要有计划、有组织，进行有效的控制。构成企业的要素如图 1-1 所示。

企业是最基本的市场主体，是从事生产、流通、服务等经济活动，为满足社会需要和获取盈利，依照法定程序成立的自主经营、享受权利和承担义务的经济组织。企业是与商品生产相联系的历史概念，它经历了家庭生产时期、手工业生产时期、工厂生产时期和现代企业时期等发展阶段，世界上第一个工厂企业是 1771 年在英国曼彻斯特建立的机器纺纱厂。

企业包括工业、商业等众多行业。工业就是将原料进行加工，使其变换形状或性质，进而以科学方法组织生产，扩展市场达到销售的目的。商业是以营利为目的，直接或间接地供应货物或劳务，以满足购买者的需要。货物包括原料、半成品、成品，劳务则是指为

满足他人的需要所提供的一种服务。

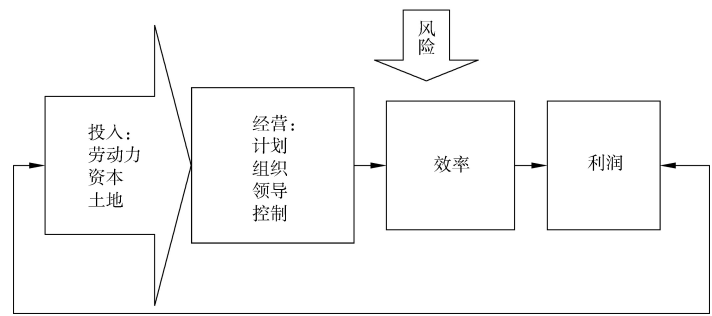


图 1-1 构成企业的要素

综上所述，可将企业的含义归纳为如下几个要点。

（1）企业是个别经济单位，或为工业，或为商业，在一定时期内，自负盈亏。

（2）企业从事经济活动，集合土地、资本、劳动力、信息、时间等生产要素，创造货物或提供劳务，以满足顾客需要。

（3）企业是一种营利性组织，其生存的前提在于“利润的创造”。构成社会的基本细胞是“企业”，社会上的每一个“需求”和“供给”往往都是由企业对企业、企业对消费者所完成的。

（二）企业系统

现代企业具有明显的系统特征，具有整体性、相关性、目的性和动态环境适应性等特征。因此，也可以把企业看成一个“输入—转换—输出”的开放式循环体，其中，企业的输入就是企业从事生产经营活动所必需的一切资源要素，转换和输出就是企业合理地配置这些资源要素，运用物理的、化学的或生物的方法，按照预定的目标向消费者生产或提供新的产品或服务，实现物质变换和增值，满足社会需要，获得经济效益。

- 企业系统的基本资源要素主要包括人力资源、物力资源、财力资源和信息资源等。
- （1）人力资源。人力资源包括机器操作人员、技术人员、管理人员和服务人员。人力资源是企业的主体和灵魂，人的素质的高低决定企业经营的成败。
- （2）物力资源。物力资源包括土地资源、建筑物和各种物质要素，也就是企业生存的物质环境，主要有机器设备、仪表、工具等劳动手段。天然资源或外购原材料、半成品或成品，属于劳动对象。企业的生产效率和质量在很大程度上取决于这些物质要素。
- （3）财力资源。财力资源即资金，这是物的价值转化形态。企业资金的实力及周转状况，是反映企业经营好坏的“晴雨表”。
- （4）信息资源。信息资源包括各种情报、数据、资料、图样、指令、规章制度等，它是维持企业正常运营的“神经细胞”。企业信息吞吐量是企业对外适应能力的综合反映，信息的时效性可以使企业获得利润或产生损失。

企业系统是由人设计和控制的系统，它是由许多子系统构成的多层、多元的大系统。企业系统运行过程如图 1-2 所示。

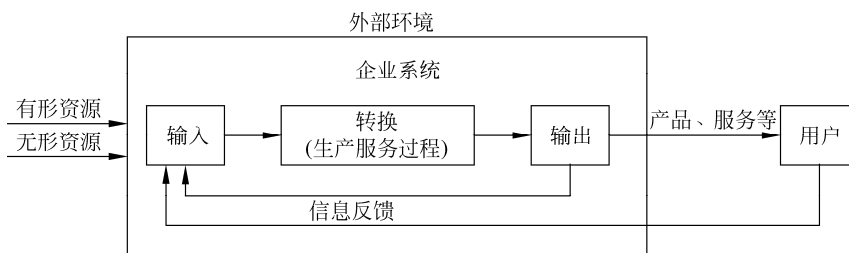


图 1-2 企业系统运行过程

（三）企业家与资本家

企业家是指集合土地、资本和劳动力等生产要素，从事生产或分配的人。企业管理也就是实际从事企业经营的人，利用其管理职能（计划、组织、领导、控制等）提高效率，增加利润。资本家是指提供生产要素“资本”的人。

市场活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。中国共产党第十八次全国代表大会以来，习近平总书记高度重视企业家群体在国家发展中的重要作用，多次强调要弘扬企业家精神。2020年7月21日，习近平总书记主持召开企业家座谈会，充分肯定企业家群体所展现出的精神风貌，明确提出了“增强爱国情怀”“勇于创新”“诚信守法”“承担社会责任”“拓展国际视野”五点希望，丰富和拓展了企业家精神的时代内涵，为新形势下弘扬企业家精神提供了思想和行动指南。

资本家与企业家不能混为一谈。在近代，管理权与所有权逐渐分离，经营企业者，不一定是出资的人；而出资的资本家，不一定实际经营企业。

（四）企业应具备的条件

（1）企业要有一定的组织机构，有自己的名称、办公和经营场所、组织章程等。

（2）企业应自主经营，独立核算，自负盈亏。必须依据国家的相关法律、法规设立，取得社会的承认，履行义务，拥有相应的权利，并依法开展生产经营活动，受到法律的保护。

（3）企业是经济组织。物质资料的生产、流通、交换和分配等领域的铁路、民航、银行、矿山、农场、电站、轮船制造等都是企业。它区别于学校、医院、政府机构、慈善机构、教会等非营利组织。

二、现代企业的特征

有专家认为，中国经济模式的进化会经历三个阶段，即计划经济—市场经济—需求经济。在“计划经济”阶段，国家实行“按计划生产、按计划消费”；在“市场经济”阶段，实行“自由生产，按利润分配”，结果导致无序化竞争，出现了产能过剩。现阶段正在回归，一切都以消费者的需求为出发点，遵守“按消费生产，按价值分配”，中国正在迎来大消费时代。未来的中国一定会进入“按需求生产，按需求分配”的新阶段。为适应宏观经济环境的变化，现代企业具有如下特征。

（一）比较普遍地运用现代科学技术手段开展生产经营活动

现代企业采用现代机器体系和高技术含量的劳动手段开展生产经营活动，生产社会

化、机械化、自动化、智能化程度较高，并比较系统地将科学知识应用于生产经营过程。

（二）生产组织日趋严密

现代企业内部分工协作的规模和细密程度极大地提高，劳动效率呈现逐步提高的态势。

（三）经营活动的经济性和营利性

现代企业必须通过为消费者提供商品或服务，借以实现企业价值增值的目标。经济性是现代企业的显著特征，企业的基本功能就是从事商品生产、交换或提供服务，通过商品生产和交换将有限的资源转换为有用的商品或服务，以满足社会和顾客的需要。一切不具备经济性的组织不能称为现代企业。营利性是构成现代企业的根本标志，现代企业作为独立的追求利润的经济组织，它是为盈利而开展商品生产、交换或从事服务活动，盈利是企业生存和发展的基础条件，也是企业区别于其他组织的主要标志。

（四）环境适应性

现代企业同外部环境之间的关系日益密切，任何企业都不能孤立存在，企业的生存和发展离不开一定的环境条件。企业是一个开放系统，它和外部环境之间存在着相互交换、相互渗透、相互影响的关系。企业必须从外部环境获取人力、资金、材料、技术、信息等因素的投入，然后通过企业内部的转换系统，把这些投入物转换成产品、劳务以及企业成员所需的各种形式的报酬，作为产出离开企业系统，从而完成企业与外部环境之间的交换。企业家绝不能只盯着眼前的市场，把注意力放在与竞争对手的搏杀上，而是应该注重将自已做强。要建立生态圈，做大朋友圈。比尔·盖茨告诉我们，哪怕微软这样杰出的企业，离破产只有 18 个月。企业要提高韧性，在企业文化、组织体系、财务结构、人力资源、生产运营等方面要主动迎接挑战，并且要未雨绸缪，切不可盲目冒进。人无远虑，必有近忧。尤其是当企业处在顺风顺水之时，更要谨慎行事，因为在当今不确定的时代，危机随时都会降临。

环境会对企业成长产生重大的影响。现代管理系统理论的主要代表者，美国管理学家弗里蒙特·卡斯特将企业外部环境划分为一般外部环境和特殊外部环境两个层次。企业管理者对外部环境的变化能否及时地做出反应和做出何种反应，决定于他对外部环境的察觉和认知。这个过程实际就是对外部环境的调查、预测和决策。另外，企业的生存环境还包括企业的社会责任（如开发新产品、提供新服务等）及企业的公共关系，也就是和社会利益集团（包括股东、工会、债权人、消费者、政府和社区等）建立起一种互相了解、互相信赖的关系。

（五）对利润、员工福利和社会责任的重视

现代企业具有公共性和社会性，要想谋求长远发展，必须得到股东、员工、顾客及社会公众的支持，因此，利润、员工福利和社会责任构成企业存续的三个基本因素。企业的一切经营活动，尤其是扩展，无不借资金以成之，而资金最可靠的来源则是企业的盈余，企业的利润是企业存续的第一要素。企业是由生产设备和员工组成的一种经济组织，而人是机器设备的主宰者，生产效率的高低受人为因素的影响最大，因此现代企业为求生存，

必须尊重员工的人性，重视员工的福利，以提高士气、建立互信。企业是构成整个社会的一部分，若不重视社会大众的利益，甚或剥夺其利益，妨害社会安宁，污染环境，则必然遭到谴责和抵制，以致不能生存，因此，现代企业的管理者，无不重视社会责任。

现代企业是现代市场经济和社会生产力发展的必然产物，它较好地适应了市场经济和社会发展的客观要求，具有显著的特征。现代企业与传统企业的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 现代企业与传统企业的比较

项 目	现 代 企 业	传 统 企 业
出资人数	较多且分散	较少且集中
出资情况	股东出资为基础，数额较大	个人出资为主，数额较少
企业规模	较大	较小
法律形式	企业法人	自然人
承担责任	有限责任	无限责任
产权结构	所有权与经营权分离	所有权与经营权合一
管理方式	较先进，以现代化管理为主	较落后，以家族式管理为主
企业形式	以公司制企业为主	以个体、独资和合伙企业为主
技术条件	设备先进，应用现代科技	设备落后，手工操作占较大比重
稳定情况	企业经营较稳定	企业经营不稳定

三、企业的功能及强化企业管理的意义

（一）企业的功能

- （1）对社会慈善机构及服务机构而言，可以提供救济金、奖学金和各种服务基金。
- （2）对政府而言，按期纳税，执行政府的相关政策和法规，与政府共谋经济发展。
- （3）对股东而言，报告企业的财务状况及经营情况，分配优厚而平稳的股息，保障股东投资安全。
- （4）对职工而言，提供良好的工作环境、合理的工作报酬以及适当的工作保障，重视工作的安全性，给予员工发表意见的机会。
- （5）对顾客而言，提供价格合理、质量合格的产品或服务，源源不断地供应充足而品质良好的商品。
- （6）对供应商而言，创造合理的采购条件，准时支付账款。

企业是为了那些需求者，为了客户而存在，社会上一旦有一部分人可能有某种需求未被满足，就会有企业看到这个市场空白，看到这个薄弱环节，就会按照顾客的需要去设计一种产品或服务，来满足这个需求。有需求的这部分人一看：“这个东西对我有用，以前没有，现在有了，你要多少钱，我愿意买。”所以，归根到底，企业的目的是什么？企业的目的就是创造顾客，创造顾客需要的价值。企业的目的在外而不是在内，企业本质上是“利他”的，就是要承担社会责任的。企业存在的本身就是在承担一种社会责任，因为企业创造了顾客，生产出产品或服务就是在承担社会责任。赚钱只是企业为顾客创造价值之后的一个副产品，它是结果而不是目的。

（二）强化企业管理的意义

在宏观经济体制转变和供给侧结构改革的新形势下，强化企业管理对于企业持续经营和健康成长具有重要意义。

（1）强化企业管理是企业长寿的根基，是培育企业核心竞争力的重要途径。生产经营活动是企业的基本活动，企业的主要特征是进行商品生产或提供服务。因此，生产什么样的产品、生产多少、什么时候生产才能满足用户和市场的需求，就成为衡量企业经营状况的重要指标。企业管理就是要将这种处于理想状态的经营目标，通过组织产品制造过程或提供服务转化为现实。

（2）市场力量对比的变化对企业管理提出更高的要求。在卖方市场条件下，企业是生产型管理。因为产品在市场上处于供不应求的状态，所以，只要产品生产出来，就能够卖出去。企业管理关心的是如何提高生产效率，增加产量。但是，在市场经济条件下，市场变成了买方市场，竞争加剧，市场对商品或服务的要求出现多元化趋势，顾客不但要求品种多、质量高，而且要求价格便宜、服务周到、交货准时，这种对产品或服务需求的变化，无疑对企业管理提出新的挑战。

（3）企业领导角色的转化要求强化企业管理。在现代市场经济条件下，企业的高层经理人员要集中精力，做好与企业长远发展密切相关的经营决策。这就需要有一套健全有力的企业管理体系作为保障。如果企业的高层经理人员纠缠于日常管理活动，便难以做好宏观决策，从这个意义上讲，企业管理属于企业发展基础性的工作，必须抓实、抓好。

第二节 管理与企业管理

一、管理的概念及其二重性

（一）管理的概念

人类设立各种组织，其目的是希望借助群体的合作获得较个人分别努力更丰富的成果。例如，政府、军队、教会及企业等就代表了不同的组织，借以解决不同方面的问题。但是，人类组织是由具有不同思想与主张的成员组合而成的。它既不像日月星辰之天体现象遵循一定的轨迹运行；又不像蚂蚁、蜜蜂之类的生物自然分工，有条不紊。需要有人对组织的构成要素，如人员、物料、器械、时间、信息、资金及工作方法等进行协调，使其密切配合。

简而言之，人类为了生存，必须分工合作，机构组织由此诞生。为使组织能更好地发挥其功效，就必须有管理，管理是人类生存所必需的。但对于什么是管理，存在着不同的理解。

科学管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰勒的定义：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到目标的艺术。

管理科学创始人之一亨利·法约尔认为：管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。

美国管理协会的定义：管理是通过他人的努力来达到目标。

美国管理学教授斯蒂芬·P. 罗宾斯在其所著的《管理学》一书中指出：管理是指同别

人一起，或通过别人使活动完成地更有效的过程。

著名管理学家哈罗德·孔茨在其畅销几十年的教科书《管理学》中指出：管理是设计和保持一种良好环境，使人在组织中高效达成既定目标。可以认为，管理的本质是影响员工的行为。

现代管理科学之父彼得·德鲁克认为：管理是一种实践，其本质不在于“知”，而在于“行”。管理的本质，其实就是激发和释放每一个人的善意。对别人的同情，愿意为别人服务，这是一种善意；愿意帮别人改善生存环境、工作环境，也是一种善意。管理者要做的是激发和释放人本身固有的潜能，创造价值，为他人谋福祉。

何谓管理？

管理是空气，它无处不在，使人感受于无形之中

管理是一根金线，它把企业的资源串起来，成为一条金光闪闪的项链

管理是一碟好菜，它是本科课程大餐中的一盘水煮鱼

管理是指挥棒，它使各种乐器相互协作，奏响美妙的交响乐章

管理是压榨机，它是资本家更好地剥削员工的工具

管理是恋人的约会卡，它使恋人有计划地按时赴约

管理是十字路口的指向灯，它告诉企业下一步应该往哪儿走

管理是艺术品，它是睿智的企业领导者在企业这个平台上描绘出来的美妙图画

管理是一杯白开水，它虽然很平淡却很必要

一种普遍被接受的观点是：管理是一种过程，是一个组织或个人，为了实现一定的目标，所采取的最有效、最经济的行动，是对行动的计划、组织和控制。管理是为了达到组织目标而对组织内的各种资源（人、财、物、信息、时间等）进行合理配置的综合性活动。

（二）管理的对象

1. 管理的主体

管理的主体即管理者。管理是建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上的。管理与领导是有区别的。

领导更多的是建立在个人影响权、专长权及模范作用的基础上。首先，领导者必然会有部下或追随者；其次，领导者拥有影响追随者的能力；最后，领导的目的是通过影响部下来达到企业的目标。因此一个人可能既是管理者也是领导者，但并不是所有的管理者都能成为领导者。

延伸阅读



冯仑：伟大首先是管理自己，而不是领导别人

合格的管理者运用的是领导的方式，不合格的管理者运用的则是管理的方式。管理者虽然握有职权，但只能通过自己的专长权和影响力去影响别人。只有做到管理自己，影响别人，才是合格的领导者。

2. 管理的客体

管理的客体是指管理者执行管理职能、实现管理目标时所作用的人或事（亦即管理对象）。

3. 管理对象的分类和结构

管理对象包括人、财、物、时间、信息等要素，人和物质相结合而形成的各种活动（产、供、销等）。

管理是为组织设立目标，探求并选择达成此目标之策略及详细程序，并在达成目标的过程中，注意人员、金钱、物料、机器、方法、时间等构成要素是否相互密切配合，适时采取矫正措施，以期顺利实现组织的目标，完成其任务。管理是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。管理是一种组织活动，它绝不等价为命令或权利。利用各种方法处理好各要素之间的关系，才是管理的关键。

管理是人类共同劳动的产物，只要存在众多人的协同劳动，就需要有管理。关于管理活动的普遍性，马克思曾指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种职能，一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”国外管理专家认为，世界上只有两种人可以不进行管理活动，这些人要么年龄太小（如婴幼儿），要么年纪太大，要么就是那些在组织里被认为无能的人。人的社会性必然要求人生活于某一个人群组织，参与其中的活动。就必须按照一定的标准进行科学的分工和协作，建立一定的相互关系和秩序。同时，参加群体组织的个人都有各自的任务和目的，由于组织中成员的活动内容和目的的差异性与矛盾性，客观上必然要求协调。没有协调，组织就会处于无序状态，单个人的力量便无法形成集体的合力，组织的目标便无法达成，组织便会解体。而对组织内不同人群或工作组之间的协调活动，就是管理活动。

（三）管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。一方面，管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。它反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性，就是指管理是生产过程固有的属性，是有效地组织劳动所必需的；所谓目的性，是指管理直接或间接地同生产资料所有制有关，反映生产资料占有者组织劳动的基本目的。

1. 管理的自然属性

管理的出现是由人类活动的特点决定的，人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能。如果没有管理，一切生产、交换、分配和消费活动都不可能正常进行，社会劳动过程就会发生混乱和中断，社会文明就不能继续。可见管理是人类社会活动的客观需要。

管理是由社会分工所产生的社会劳动过程中的一种特殊职能。管理寓于各种社会活动之中，所以说它是一般职能。但就管理职能本身而言，由于社会的进化，人类分工的发展，早在原始社会就已经有专门从事管理职能的人从一般社会劳动过程中分离出来，就如同有人专门从事围猎，有人专门从事进攻，有人专门从事农业生产劳动一样。人类社会经过几千年的演变发展：出现了许多政治家和行政官员，专门从事国家的管理；出现了许多军事家和军官，专门从事军队的管理；出现了许多社会活动家，专门从事各种社会团体的管理；

出现了许多商人、厂长、企业家、银行家，专门从事商店、工厂、企业、银行的管理；还有许多人专门从事学校、医院、交通运输和人事的管理等。据保守估计，全体就业人员中，至少有 30%~40%的人专门从事各类管理工作，他们的职能就是协调人们的活动，而不是直接从事物质产品或精神产品的产出。因此，管理职能早已成为社会劳动过程中不可缺少的一种特殊职能。

管理是生产力。任何社会、任何企业，其生产力是否发达，都取决于它所拥有的各种经济资源或各种生产要素是否得到有效的利用，取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥，而这两者都有赖于管理。在同样的社会制度下，企业外部环境基本相同，有不少企业的内部条件，如资金、设备、能源、原材料、产品及人员素质和技术水平，基本类似，但经营结果与所达到的生产力水平却相差悬殊。即便是同一个企业，有时只是更换了主要领导者，就可能出现新的面貌。其他社会组织也有类似情况，其原因也在于管理，由于不同的领导者采用了不同的管理思想、管理制度和管理方法，就会产生完全不同的效果。这样的事例不胜枚举，从而证明管理也是生产力。科学技术是生产力，但科学技术的发展本身需要有效的管理，并且只有通过管理，科学技术才能转化为生产力。

管理的上述性质并不以人的意志为转移，也不因社会制度意识形态的不同而有所改变，这完全是一种客观存在，所以，称之为管理的自然属性。

2. 管理的社会属性

管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动。谁的预期目的？什么样的预期目的？这实质上就是“为谁管理”的问题。

在人类漫长的历史中，管理从来就是为统治阶级、为生产资料的占有者服务的。管理也是一定社会生产关系的反映。国家的管理、企业的管理，甚至于各种社会组织的管理概莫能外。以资本主义企业管理为例，列宁有过十分深刻的分析：资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。因此，资本主义企业管理的社会属性具有剥削性。

在我国，公有制的实现形式正向多样化方向发展，股份制、股份合作制及其他有效的资本组织形式，正在被越来越多的企业采用，所有权和经营权分离已成为国有企业改革的目标之一。企业管理的形式正在发生急剧的变化，但管理的社会属性并未发生根本性的变化。从总体上看，中国特色社会主义进入新时代，习近平总书记强调，人民就是江山，江山就是人民。社会主义国家的企业及其他社会组织的管理都是为人民服务的，一切为了人民，一切依靠人民，管理的预期目的都是使人与人之间的关系及国家、企业和个人的关系更加协调。所以，管理的社会属性在社会主义条件下与在资本主义社会条件下有着根本不同。

（四）管理既是一门科学，又是一种艺术

自 20 世纪以来，管理知识逐渐系统化，并形成了一套行之有效的管理方法，虽然它还不像自然科学那样精确，但管理是一门科学已无人怀疑。管理的部分内容是科学，部分内容是艺术。经过系统整理的管理知识是科学；管理知识的应用，亦即管理的实践是艺术。

管理大师亨利·明茨伯格认为，管理包括艺术、手艺和科学三个维度。艺术鼓励创造性，最终会产生“洞察”和“远见”。科学通过系统分析和评估提供秩序，而手艺则以实际的经验为基础形成联系。相应地，艺术倾向于更多地归纳性质，从特殊的事件中归纳出概括性纲要；科学进行的是演绎，从一般的概念中演绎出特殊的应用方法；而手艺则是反复性的，在

特殊和一般之间迂回反复。艺术进行的是想象，科学进行的是规划，手艺进行的是探险。

1. 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程，存在着一系列客观规律。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳和检测数据，提出假设，验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此，说管理是一门科学，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题与解决问题的科学的方法论。

说管理是一门科学，是因为管理是由一些概念、原理、原则和方法构成的科学知识体系，是有规律可循的。一方面，它要求管理者必须认真学习管理理论，把握管理的思想、理念和管理活动的规律；另一方面，管理作为一门科学知识，是可以通过学习和传授而掌握的，一个优秀的管理者，必须经过系统的管理知识的学习和训练。在管理中，要学会灵活运用管理知识，使组织活动达到最大效果。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。也就是说，管理者仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。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，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性，就是强调管理者进行管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

管理是一种艺术，强调的是管理的实践性和艺术性。管理知识在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性，很难用规律或原理把它束缚起来。同一件事情，因时间、地点、人物不同，就不能用同一办法来解决，也就是说，仅有原理或理论知识还不能保证管理实践的成功。学校是培养不出“成品”经理来的。要成为一名高水平的管理者，除了掌握管理科学的基本知识外，还必须经过管理实践的长期锻炼，必须有一个经验积累的过程。因此，管理者在管理中，既要用到管理知识，又不能完全依赖管理知识，必须发挥创造性，根据不同的情况采取不同的方法来实现目标。

案例及思考

拿破仑带领他的部队进攻意大利。部队在途中感染了瘟疫，减员严重，长途跋涉，极其辛苦。晚上拿破仑出来查岗，发现哨兵睡着了，这时候拿破仑怎么办？拿破仑站在哨兵旁边帮他站岗，半个小时以后哨兵醒了，发现元帅在帮自己站岗，腿一软跪下了，腰也弯曲了，磕头请求饶命，拿破仑说，没有关系，太辛苦了，可以谅解，下不为例。然后饶了他。

请思考：

你觉得拿破仑这样做对吗？为什么？

如果你是一个连长，在查岗时发现哨兵睡着了，你会怎么办？

从这个小故事中，你体悟到了哪些道理？

案例及启示

分粥制度

有个 7 人组成的小团体，每个人都是平凡而且平等，但不免有人自私自利。他们想通过制定制度来解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥，但并没有称量用具。大家试验了不同的方法。

方法一：指定一个人负责分粥事宜。很快大家就发现，这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人，结果还是主持分粥的人碗里的粥最多、最好。阿克顿勋爵得出的结论是：权力会导致腐败；绝对的权力导致绝对腐败。

方法二：大家轮流主持分粥，每人一天。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有 1 天吃得饱而且有剩余，其余 6 天都饥饿难挨。大家认为这种办法造成了资源浪费。

方法三：大家选举一个信得过的人主持分粥。开始这位品德尚属上乘的人还能公平分粥，但不久他开始为自己和溜须拍马的人多分。

方法四：组织一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本上做到了，可是由于监督委员会常提出种种议案，分粥委员会又据理力争，等分粥完毕时，粥早就凉了。

方法五：每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是，在这个制度下，7 只碗里的粥每次都一样多。每个主持分粥的人都认识到，如果 7 只碗里的粥不一样多，他确定无疑将享用那份最少的。

分粥理论的启示：

管理的最高境界是调动人的积极性，而要达成这一目的，必须要设计一套好的管理制度，要敢于跳出传统的思维去寻找新的解决问题的办法，对领导者来说一套好的管理制度比自己事无巨细、事必躬亲要有效得多。就像分粥一样，很多事情不是没有办法，而是我们一时还没有想到。

3. 管理是科学性与艺术性的结合

从管理的科学性与艺术性可知，有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此，二者之间不是互相排斥，而是互相补充的。靠“背诵原理”来进行管理活动，必然是脱离或忽视现实情况的无效活动；而没有掌握管理理论和基本知识的管理人员，在进行管理时必然是靠运气、直觉或过去的经验办事，很难找到对问题可行的、令人满意的解决办法。所以，管理的专业训练不可能培训出“成品”的管理人员。当然，仅凭理论也不足以保证管理的成功，人们还必须懂得如何在实践中运用它，这一点也是非常重要的。美国哈佛大学商学院企业管理教授列文斯敦在担任某研究所所长和公司总经理期间，通过对大量获得管理学硕士学位的人在实际管理工作中的表现研究发现，他们在学校里的成绩同管理上获得的业绩之间并无直接关系。

也有专家认为：管理者的能力=管理的科学知识+管理艺术+经验的积累，并且指出：管理者如果仅具备管理艺术和经验而缺乏管理的科学知识，其成功的概率只有 50%；同样，如果仅掌握了管理的科学知识而不懂得管理艺术并缺乏管理的经验，其成功的概率也只有

50%。这种观点表明,管理既是科学,又是艺术。

管理的艺术性反映的是千变万化的管理现象,而管理的科学性则反映了纷繁复杂现象中的规律,并使之上升为理论、原理和方法。因此,二者不是互相排斥而是相互补充和转化的。管理的艺术可以上升为科学理论,又需要理论的指导;而管理科学理论的运用也必须讲究艺术性。管理是科学性和艺术性的有机统一。

二、企业管理的概念与特征

(一) 企业管理的概念及目的

1. 企业管理的概念

企业管理是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总称,是社会化大生产的客观需要。企业管理的目的是尽可能地利用企业的人力、物力、财力、信息、时间等资源,实现多快好省的目标,取得最大的投入产出效益。随着生产精细化的发展,分工越来越细,生产专业化程度不断提高,生产经营规模不断扩大,企业管理也就越来越重要,科学化管理成为培育企业核心竞争力、实现企业可持续发展的重要途径。

构成企业的要素主要有人员(men)、金钱(money)、方法(methods)、机器(machines)、物料(material)、市场(market)及工作精神(morale),即企业所要管理的对象。

2. 企业管理的目的

企业管理的基本目的在于提高工作效率,所谓工作效率可以表述为

$$\text{工作效率} = \text{工作成果} \div \text{工作标准}$$

式中,工作成果是指完成某项工作的实际数量、实际品质、实际速度及实际成本;工作标准是指从事某项工作前所预定的具体化目标,是将目标以数量或其他测度量表示出来。

为了提高工作效率,必须提高工作成果,而欲提高工作成果,则必须达成下列要求。

(1) 达成预定的产品数量。事先确定一个合理的数量标准,使全体员工以此为目标,并奋力实现,要据此严格考核员工的工作效率。若不能达成此数量标准,应采取有效的矫正措施。

(2) 达成预定的产品或服务品质。依据科学方法,事先制定员工所应达成的品质或服务标准,使员工以此为目标,努力实现。若不能达成此目标,则应采取矫正措施。

(3) 如期完成任务。对每件工作,应事先安排其进度表,使员工以此为目标,在工作中采取一切有效措施,切实按此进度如期完成任务。

(4) 减少费用支出。为降低成本,应减少费用支出。但减少费用支出,不能着眼于表面数字,切不可不顾实际需要,硬性核减各种支出数额,而应考虑此项数额是否有支出的必要,若有则不应减少,若无则应减少或取消。

(二) 企业管理的发展

工业革命之后,企业管理突飞猛进,原因可分述如下。

(1) 工业发展的结果。自工业革命之后,生产技术与工作的本质已发生变化,因

此各部门的生产控制必须预先设计、计划，以减少各方面的浪费，并增进协调，如此方能降低成本、增加利润。于是，管理者开始致力于改进管理之道。

（2）交通的进步与商业的扩张。由于交通发达，物质和产品的流通数量及速度均有增加，人类生活的范围也日渐扩大，对于商品的需求日益繁多，企业经营者不得不采取有效的组织、规划、领导及控制，以便更好地满足社会的需要。

（3）机械的发明及动力的改进。工业革命之后，工业生产广泛使用机器力量，产量因此大增，生产组织变得更加庞大，分工更加精细复杂，于是材料、机械、员工、储运等，均需要精密的计划与控制。

促使科学管理理论发展的因素有两个方面。一是生产方法及制度的改变。18世纪后，因为工业革命的影响，大规模的生产使工厂范围日益扩大，业务日趋复杂，于是管理学家想出一些管理原则和方法，这种新方法便是科学管理。所以科学管理是随工业制度的发达应运而生的。二是管理学者的辈出及其研究。泰勒创始“科学管理”，被尊称为“科学管理之父”。他除了研究“工作方法”，加以改良，取消不必要的步骤，用同样的力量可以获得较大的生产量外，还主张采用差别计件工资制度，由此奠定了科学管理的基础。甘特（H. L. Gantt）原本与泰勒共同工作，对泰勒的研究协助颇多，并出版《工业领袖》与《工作组织》两本书，以说明管理者之责任与技术。吉尔布雷斯夫妇（F. B. Gilberth 和 L. M. Gilbreth）也可以说是动作与时间分析的创始人，自其《应用动作分析》一书出版后，核定工作标准的方法完全确定，从而使科学管理的基础更为牢固。

综上所述，科学管理理论是在19世纪末20世纪初建立的，曾先后出现过“经济人”“社会人”“自我实现人”和“复杂人”等多种人性假设。在这些人性假设及其相关管理理论的演进中，现代管理对人的地位和作用从最开始“见物不见人”的管理模式，逐步转向“以人为本”的管理方式。人本管理以人的全面自由发展为核心，以个人自我管理为基础，以组织共同价值目标为引导，它要求以人为核心，理解人、尊重人，充分发挥人的主动性、积极性和创造性。而社会主义企业管理中所强调的思想政治工作是尊重人、激励人、民主、平等为原则，以协调人际关系、提高人的思想道德水平为价值目标，能最大限度地激发人的主动性、创造性和劳动热情，其主要理论依据是马克思主义关于人的本质和人的全面发展理论，即认为人是生产力中最活跃、最革命的因素，社会的发展方向就是个人的体力和智力获得多方面的、充分的、和谐的、自由的发展，同时使个人的社会关系获得高度的丰富和发展。行为科学理论的研究者认为，在组织群体中，除了以契约关系来维系、以效率逻辑为行为准则和目标追求的正式组织外，还存在着一些以情感关系来维持、以情感逻辑为行为准则和现实要求的非正式组织。尤其是在现代社会，思想政治工作更关注和着眼于人的现代化和全面发展，不仅能直接或间接地作用于管理之中，而且能不断地调动人的主动性、积极性和创造性，增强人的主人翁责任感，激发人的主体意识，完善人的意志和品德。

（三）企业管理的特征

1. 企业管理是一种文化现象和社会现象

这种现象的存在必须具备两个条件：两个人以上的集体活动，一致认可的目标。在人类的社会生产活动中，多人组织起来，进行分工都会达到单独活动所不能达到的效果。只

要是多人共同的活动，都需要通过制订计划、确定目标等活动来达到协作的好处，这就需要管理。因此，管理活动存在于组织活动中，或者说管理的载体是组织。

组织的类型、形式和规模可能千差万别，但其内部都包含五个基本要素，即人（管理的主体和客体）、物（管理的客体、手段和条件）、信息（管理的客体、媒介和依据）、机构（反映了管理上下左右分工关系和管理方式）、目的（表明为什么要有这个组织）。外部环境对组织的效果与效率有很大影响，外部环境一般包含八个要素：行业，原材料供应，财政资源，产品市场，技术，经济形势，政治状况及国家法律、规章、条例，社会文化。一般认为，组织内部要素是可以控制的，组织外部要素是部分可以控制（如产品市场）、部分不可以控制的（如国家政策）。

2. 企业管理的主体是管理者

既然管理是让别人和自己一道去实现既定的目标，管理者就要对管理的效果负重要责任。管理者的第一个责任是管理一个组织，第二个责任是管理管理者，第三个责任是管理工作和工人。

企业管理者在企业生产经营活动中处于领导地位，具有特殊的重要作用。他们独立于企业的资本所有者，自主地从事企业生产经营活动，是企业的最高决策者和各项经营活动的统一领导者，其职能如下。

（1）确立企业的目标与计划。企业管理都有其既定的目标。在一定时期内，为了实现企业的目标，就要使之具体化，形成企业经营目标。企业经营目标可分为长期目标与短期目标，总体目标与部门目标。管理者通过确立企业的目标和计划来统一企业全体成员的思想和行动，引导企业通过最有利的途径来实现其既定的目标。美国许多大公司的经营者都非常重视制定相应的经营目标，因为这是执行其他各项职能的前提和依据。目标和计划的正确与否决定着企业经营的成败，关系到企业的前途和命运，因此，它是企业管理者的首要职能。

对于企业管理者来说，要正确制定企业的目标和计划，必须准确分析和判断企业所面临的各种环境因素，善于估量市场的需求趋势、竞争企业的特点、企业自身的优势和劣势，能及时抓住有利的投资机会，巧妙地回避可能出现的风险。并善于利用企业各级管理人员的经验和智慧，以便做出最佳决策。

（2）建立和健全企业的组织结构。建立和健全企业的组织结构，充分发挥各自的作用，并保证企业整体发挥最大的效率，是实现企业目标的手段。因此，任何企业的组织结构都必须适应企业目标或任务的需要，而且还需要不断地健全和完善。

（3）配备重要的企业管理人员。企业管理者必须充分重视人才的质量：首先，要重视人才的选拔；其次，要重视人才的考核与评价，它是人才的选拔、提升、确定报酬和奖励的依据，否则容易挫伤员工的工作积极性，此项工作必须经常化；最后，要重视员工的培训，它是选拔、提升的重要基础。

（4）实现对企业全局的有效领导。一个优秀的管理者必须同时是一个优秀的领导者，这就要求管理者必须学会运用诱因去激励下属，使其心甘情愿、满腔热情地为企业的共同目标而努力。

（5）实现对企业经营全局的有效控制。企业管理者在确定企业的目标和计划后，就要发动和指挥企业全体成员去执行这些既定的目标和计划，其控制的职能就在于保证员工的执行活动始终不会偏离目标和计划的轨道，从而保证目标和计划得以顺利实现。

（6）实现对企业经营整体的有效协调。企业的经营活动是由众多相互联系的部门、环节和因素构成的统一体，客观上存在着一定的相互制约关系。在经营过程中，有可能出现这样或那样的矛盾，使这种相互关系出现不协调的现象。作为管理者，其协调职能就是要设法解决这些矛盾，保证企业的生产经营活动始终处于协调状态，从而保证企业计划和预期目标能顺利实现。

3. 企业管理的核心是处理好人际关系

人既是管理的主体又是管理的客体，管理在大多数情况下是人和人打交道。管理的目的是利用众人共同完成目标，因此，管理者一定要处理好人际关系，千万不要给人一种习惯于发号施令而高高在上的感觉。

第三节 现代企业组织类型

一、按照企业组织形式分类

现代企业按其组织形式一般可以分为单一企业、多元企业、经济联合体和企业集团。

（一）单一企业

单一企业是指一厂一店就是一个企业。这类企业的经营领域往往比较单一和专业化，独立核算，自负盈亏。

（二）多元企业

多元企业是指按照专业化、联合化及经济合理的原则，由若干个分散的工厂或商店组成的法人组织。例如，由两个以上分公司组建的公司，由一些分店组成的连锁企业等。

（三）经济联合体

经济联合体是指由两个以上的企业在自愿互利的基础上，打破所有制、行业、部门和地域的界限，本着专业化协作和合理分工的原则，进行部分或全部统一经营管理所形成的经济实体。它是具有法人资格的经济组织，主要形式有专业公司、联合公司、总公司和各类合资经营企业。

（四）企业集团

企业集团是企业联合组织中最成熟、最紧密和最稳定的企业运行模式，是由两个或两个以上的企业以资产为纽带而形成的有层次的企业联合组织，其中的成员企业都是相对独立的企业法人。其特点是规模大型化、经营多元化、资产纽带化。企业集团一般分为四个层次：第一层为核心层，通常由一个或几个大企业构成，如集团公司、商业银行、综合商社等，它们对集团中其他成员企业有控股或参股行为；第二层为紧密层，一般由核心层的控股子公司构成；第三层为半紧密层，由紧密层的子公司或核心层的参股公司构成；第四

层为松散层，主要是由与前三个层次的企业有协作或经营关系的企业构成，彼此之间不是资产纽带关系，但可以有资金融通关系。

二、按照企业规模分类

就经济学原理而言，企业规模之大小应取决于内部经济原理与内部不经济原理两者之间的权衡。所谓内部经济，是指企业生产量增加时，在某一限度内，其单位成本降低，效率增高，收益提高；所谓内部不经济，是指当生产规模扩大到某一限度之后，企业若再继续扩大生产规模，则其单位成本提高，效率降低。故企业规模大小与效率高低的关系可表述为：企业规模的大小在不超过合理限度时，则效率随其规模的扩大而增高。

企业规模的大小，国际上没有统一的标准，但一般都是按照企业的年销售额、资本规模、生产能力、企业员工人数等指标来进行分类的。不同国家的界定指标选用也各不相同，多数国家使用其中两项或一项指标。一般可以分为大型企业、中型企业和小型企业三类。国外发达国家中小企业划分标准见表 1-2。

表 1-2 世界主要国家和机构对中小企业划分标准

国家和地区	行 业	指 标	中 小 企 业
联合国（1993 年）	制造业	从业人员	500 人以下
	批发业		100 人以下
	零售及其他服务业		50 人以下
美国（2002 年）		从业人员	500 人以下
		销售额	500 万美元以下
欧洲联盟（2002 年）		从业人员	500 人以下
		资产总额	7 500 万欧元以下
日本（2002 年）	工矿业	从业人员	300 人以下
		资本金	1 亿日元以下
	商品批发业	从业人员	100 人以下
		资本金	3 000 万日元以下
	零售和服务业	从业人员	50 人以下
		资本金	1 000 万日元以下

《中华人民共和国中小企业促进法》将中小企业定义为“在中华人民共和国境内依法设立的，人员规模、经营规模相对较小的企业，包括中型企业、小型企业和微型企业”，具体划分标准根据企业从业人员、营业收入、资产总额等指标，结合行业特点制定。

2017 年 12 月 8 日，中华人民共和国国家统计局根据工业和信息化部、国家统计局、国家发展改革委、财政部《关于印发中小企业划型标准规定的通知》（工信部联企业〔2011〕300 号），以《国民经济行业分类》（GB/T 4754—2017）为基础，结合统计工作的实际情况，制定并发布《统计上大中小微型企业划分办法（2017）》，本办法适用对象为在中华人民共和国境内依法设立的各种组织形式的法人企业或单位，具体适用范围包括：农、林、牧、渔业，采矿业，制造业，电力、热力、燃气及水生产和供应业，建筑业，批发和零售业，交通运输、仓储和邮政业，住宿和餐饮业，信息传输、软件和信息技术服务业，房地产业，租赁和商务服务业，科学研究和技术服务业，水利、环境和公共设施管理业，居民服务、修理和其他服务业，文化、体育和娱乐业 15 个行业门类及社会工作行业大类。本

办法按照行业门类、大类、中类和组合类别，依据从业人员、营业收入、资产总额等指标或替代指标，将我国的企业划分为大型、中型、小型、微型四种类型。具体划分标准见表 1-3。

表 1-3 统计上大中小微型企业划分标准（2017）

行业名称	指标名称	计量单位	大型	中型	小型	微型
农、林、牧、渔业	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 20\,000$	$500 \leq Y < 2000\,0$	$50 \leq Y < 500$	$Y < 50$
工业	从业人员（X）	人	$X \geq 100\,0$	$300 \leq X < 1000$	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 40\,000$	$2\,000 \leq Y < 4000\,0$	$300 \leq Y < 2\,000$	$Y < 300$
建筑业	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 80\,000$	$6\,000 \leq Y < 8000\,0$	$300 \leq Y < 6\,000$	$Y < 300$
	资产总额（Z）	万元	$Z \geq 80\,000$	$5\,000 \leq Z < 8000\,0$	$300 \leq Z < 5\,000$	$Z < 300$
批发业	从业人员（X）	人	$X \geq 200$	$20 \leq X < 200$	$5 \leq X < 20$	$X < 5$
	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 40\,000$	$5\,000 \leq Y < 4000\,0$	$1\,000 \leq Y < 5\,000$	$Y < 1\,000$
零售业	从业人员（X）	人	$X \geq 300$	$50 \leq X < 300$	$10 \leq X < 50$	$X < 10$
	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 20\,000$	$500 \leq Y < 20000$	$100 \leq Y < 500$	$Y < 100$
交通运输业	从业人员（X）	人	$X \geq 1\,000$	$300 \leq X < 1000$	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 30\,000$	$3\,000 \leq Y < 30\,000$	$200 \leq Y < 3\,000$	$Y < 200$
仓储业	从业人员（X）	人	$X \geq 200$	$100 \leq X < 200$	$20 \leq X < 100$	$X < 20$
	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 30\,000$	$1\,000 \leq Y < 30\,000$	$100 \leq Y < 1000$	$Y < 100$
邮政业	从业人员（X）	人	$X \geq 100\,0$	$300 \leq X < 1\,000$	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 3000\,0$	$2\,000 \leq Y < 30\,000$	$100 \leq Y < 2\,000$	$Y < 100$
住宿业	从业人员（X）	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 10\,000$	$2\,000 \leq Y < 10\,000$	$100 \leq Y < 2\,000$	$Y < 100$
餐饮业	从业人员（X）	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 10\,000$	$2\,000 \leq Y < 10\,000$	$100 \leq Y < 2\,000$	$Y < 100$
信息传输业	从业人员（X）	人	$X \geq 2\,000$	$100 \leq X < 2\,000$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 100\,000$	$1\,000 \leq Y < 100\,000$	$100 \leq Y < 1\,000$	$Y < 100$
软件和信息技术服务业	从业人员（X）	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 10\,000$	$1\,000 \leq Y < 10\,000$	$50 \leq Y < 1\,000$	$Y < 50$
房地产开发经营	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 200\,000$	$1\,000 \leq Y < 200\,000$	$100 \leq Y < 1\,000$	$Y < 100$
	资产总额（Z）	万元	$Z \geq 10\,000$	$5\,000 \leq Z < 10\,000$	$2\,000 \leq Z < 5\,000$	$Z < 2\,000$
物业管理	从业人员（X）	人	$X \geq 1\,000$	$300 \leq X < 1\,000$	$100 \leq X < 300$	$X < 100$
	营业收入（Y）	万元	$Y \geq 5\,000$	$1\,000 \leq Y < 5\,000$	$500 \leq Y < 1\,000$	$Y < 500$
租赁和商务服务业	从业人员（X）	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	资产总额（Z）	万元	$Z \geq 120\,000$	$8\,000 \leq Z < 120\,000$	$100 \leq Z < 8\,000$	$Z < 100$
其他未列明行业	从业人员（X）	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$

说明：

1. 大型、中型和小型企业须同时满足所列指标的下限，否则下划一档；微型企业只须满足所列指标中的一项即可。

2. 企业划分指标以现行统计制度为准。（1）从业人员，是指期末从业人员数，没有期末从业人员数的，采用全年平均人员数代替。（2）营业收入，工业、建筑业、限额以上批发和零售业、限额以上住宿和餐饮业及其他设置主营业务收入指标的行业，采用主营业务收入；限额以下批发与零售业企业采用商品销售额代替；限额以下住宿与餐饮业企业采用营业额代替；农、林、牧、渔业企业采用营业总收入代替；其他未设置主营业务收入的行业，采用营业收入指标。（3）资产总额，采用资产总计代替。

三、按照企业的所有制关系分类

（一）国有企业

国有企业是生产资料归全民所有，并且以代表全民的国家作为所有者的一种企业形式。其基本特点是：国家作为全体人民的代表拥有企业的财产所有权，企业规模较大，技术设备较先进，技术力量强，是国民经济的主导力量，如邮政、电信、石油等。兴办国有企业的目的表现在国家财政、社会福利、经济及国防和政治等诸多方面。

（二）集体所有制企业

集体所有制企业是生产资料归群众集体所有的一种企业形式。我国的集体所有制企业存在着多种具体形式。农村有生产、供销、信用、消费等各种合作经济组织、股份合作经济组织和股份经济组织，从事农、林、牧、副、渔生产和工业、建筑业、运输业及其他服务性劳动生产经营活动；城镇主要有手工业合作社或股份合作社，合作或股份合作工厂，街道工业生产或生活服务组织等，乡镇企业是集体所有制企业的典型代表。

集体所有制企业的特点：①生产资料归集体所有；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，企业管理人员由企业全体成员民主选举或罢免。

（三）个体私营企业

个体私营企业是指生产资料归私人所有、主要依靠雇工从事生产经营活动的企业。在我国现阶段，个体私营企业的产生和存在是由当前生产力发展水平决定的，是国家政策法规所允许的，它是社会主义市场经济的重要组成部分。目前我国个体私营企业一般有三种形式：独资企业、合伙企业、有限责任公司。

（四）中外合资经营企业

中外合资经营企业是把国外资本引入国内，同国内企业合股经营的一种特殊形式的企业。其特点是：共同投资、共同经营、共负盈亏、共担风险。

（五）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企业。中外各方的责任、权利和义务，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。中外合作经营一般由中方提供场地、厂房、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。合作双方根据商定的合作条件，进行合作项目或其他经济活动，确定产品分成、收入分成或利润分成比例。

（六）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本，企业所有权、经营权及利润全部归外方投资者所有，但这种外资企业，必须遵守我国有关政策和法律，并依法缴纳税金。

四、按照企业内部生产力各要素所占比重分类

（一）劳动密集型企业

劳动密集型企业是指使用劳动力较多，技术装备程度低，产品成本中活劳动消耗所占比重重大的企业。例如，纺织、服装、日用五金、饮食、儿童玩具等企业，多属于劳动密集型企业。

（二）资本密集型企业

资本密集型企业是指原材料成本较高，产品生产技术复杂，所需技术装备水平较高，生产单位产品所需投资较多，使用劳动力较少的企业。它一般具有劳动生产率高、物资消耗少、活劳动消耗少、竞争能力强等优点，如钢铁企业、重型机器企业、汽车制造企业、石油化工企业等。

（三）技术密集型企业

技术密集型企业是指运用现代化、自动化等先进的科学技术装备较多或智能制造的企业，如计算机企业、电脑软件企业、飞机制造企业、技术咨询管理公司等。有的技术密集型企业，需要较多具有高度科学技术知识和能力的科技人员从事科研与生产经营活动，因此也被称为知识密集型企业。

五、按企业财产组织形式分类

（一）独资企业或个人企业

独资企业或个人企业是最古老、最基本的企业形式，是指由一人出资兴办的企业，企业财产完全归投资者个人所有，企业由个人经营和控制。投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任，这种企业不具有法人资格，在法律上为自然人企业。虽然独资企业有企业的名称、住所、法定的注册资本，但在法律上，这种企业的财产等同于业主个人的财产。在这种企业中，企业家往往集资本家、经理甚或工人等职责于一身。

独资企业的优点是规模较小，经营方式比较灵活，决策迅速及时，制约因素较少，业主能够独享利润，企业保密性强，有利于竞争，成本支出较低。其缺点是：自然人对企业的影响大，企业没有独立的生命，如果业主死亡或由于某种原因放弃经营，企业就随之消亡；由于个人资本有限，业主经营才能有限，信用不足，取得贷款的能力较差，企业发展制约因素较多，规模有限；当经营失败、企业的资产不足以清偿企业的债务时，业主对企业承担无限责任。

独资企业至今仍普遍存在，而且在数量上占大多数。在美国，独资企业约占企业总数的 75%。独资企业一般只适用于零售商业、服务业、家庭农场、个人诊所等。

（二）合伙企业

合伙企业是指由两个或两个以上的出资者共同出资兴办，联合经营和控制的营利性组织。合伙人共同出资，合伙经营，共享收益，共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任。合伙人的出资可以是金钱或其他财物，也可以是权利、信用与劳务等，每一个合伙人的权利与义务在合同中都写明。成立合伙企业时必须要有书面协议，以合伙合同形式规定该合伙经济组织合伙人的范围、组织管理、出资数额、盈余分配、债务承担及入伙、退

伙、终止等基本事项。企业的财产归合伙人共同所有，由合伙人统一管理和使用，合伙人都有表决权，不以出资额为限；合伙人经营积累的财产归合伙人共同所有。每个合伙人对企业债务负无限连带清偿责任。

合伙企业有很多优点，主要有：成立法定手续简便，花费较低廉。合伙人对企业的债务负全责，因此信用较好，容易向外筹措资本。但合伙企业同时也存在许多与独资企业相同的缺点，表现在：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，因而容易造成决策上的延误；合伙人有一人退出或加入都会引起企业的解散和重组，企业存续相对不稳定，企业规模存在局限性。因此，在现代经济生活中，合伙企业所占比重大，不如独资企业普遍。例如，在美国，合伙企业只占全部企业的 7% 左右。合伙企业一般适合资本规模较小、管理不复杂、经营者对经营活动影响较大、个人信誉因素相当重要的企业，如会计师事务所、律师事务所、广告事务所、经纪行、零售商业、餐饮业等。

（三）公司制企业

公司制是企业发展的高级形式，具有以下特征：一是公司是法人，具有独立的法人主体资格，并具有法人的行为能力和权利。二是公司实现了股东最终财产所有权与法人财产权的分离，即不再是所有者亲自经营自己的财产，而是将其委托给专门的经营者即公司法人代为经营，也就是实现了企业财产权与经营权的分离。三是公司法人财产具有整体性、稳定性和连续性。由于股东投入到企业的资财不能抽回，公司的财产来源稳定，不被分割而保持了一定的稳定性和整体性；公司的股份可以转让，但公司的财产不因股份的转让而变化，公司的财产可以连续使用，保持了一定的连续性。只要公司存在，公司的法人就不会丧失财产权，公司的信誉大为提高。

《中华人民共和国公司法》（简称《公司法》）规定：公司是企业法人，有独立的法人财产，享有法人财产权。公司以其全部财产对公司的债务承担责任。公司是指依照本法在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。

1. 有限责任公司

有限责任公司是指由 50 个以下股东共同出资设立，每个股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。有限责任公司也是一种法人企业制度，有限责任公司的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任并享有权利，承担义务。法律对有限责任公司股东人数有严格的规定。例如，我国《公司法》规定，有限责任公司股东必须在 2 人以上 50 人以下。由于股东人数较少，利益目标明确，因而有限责任公司能够较好地监督企业经理，防止其损害股东的权利，但筹资渠道较为狭窄，无法像股份有限公司那样大规模集中资本；有限责任公司的股东相对比较稳定，股权流动性差，社会化水平比股份有限公司低。公司的资本不分成等额股份，而是由各股东协商认购，公司不发行股票，以股权证书作为利益凭证，企业成立的法律程序较为简单。

有限责任公司的特点主要表现在五个方面。第一，股东人数是有限制的。一般对有限责任公司的股东人数都有最高和最低的数量限制，英国、法国、日本等国家的标准为 2~50 人之间，如有特殊情况超过 50 人时，必须向法院申请特许。这与股份有限公司有着根本的区别。第二，不公开发行股票。有限责任公司的股份由全体股东协商入股，一般不分为等额股份，股东交付股金后，由公司发给出资证明书，股东凭出资证明书代表的股权享

受权益。股金可以是货币，也可以是实物、工业产权和土地使用权等，出资证明书不能像股票那样可以自由流通买卖。第三，严格限制股权的转让。第四，公司的设立比较简便。第五，注册资本额起点低。在我国，有限责任公司注册资本的最低限额为 10 万元。

2. 股份有限公司

股份有限公司，指公司全部资本划分为等额股份，股东以其所认购的股份为限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。设立股份有限公司，应当有 2 人以上 200 人以下发起人，股东无人数限制。其特征是：公司以自己的法人资格，取得并拥有资产，承担债务，签订合同，履行民事权利和义务；法律规定其股东人数的最低限，但不规定最高限，因而股份有限公司拥有众多股东，投资主体呈现出极度的分散化、多元化和社会化，是社会化程度最高的企业，可以广泛吸纳社会资金，便于资本集中，有效扩大企业规模，并分散企业经营风险；公司的资产，其最终所有权与法人财产权能够很好地分离，绝大部分小股东对企业的生产经营活动几乎没有影响，而对企业的生产经营活动有支配权的企业经理层往往并不拥有很多公司股份，能很好地实现企业自主经营；为了保护股东权益，各国法律一般要求股份有限公司公开其账目，具体包括经营报告书、资产负债表、损益表、盈余分配表、财产目录等，这有利于投资者了解企业经营状况，确保社会资源流入生产经营状况好的企业，优化微观资源配置。

公司制企业是商品经济发展和现代化大生产的产物，是适合现代企业经营的一种企业组织形式。其优点有：资本社会化，众多分散的、数量有限的资产所有者通过股份的财产组合机制实现资本联合，进行规模化生产。有限责任解除了投资者的后顾之忧，鼓励和刺激了投资的欲望和积极性。资本所有者在一定条件下可以将自己拥有的股权转让出去，较方便地转移所有权。企业管理制度化、科学化，管理效率高，企业寿命长。例如，美国通用汽车公司有百年历史，杜邦公司有 200 多年的历史。正因如此，公司制企业形式被现代市场经济国家的企业普遍采用。

独资企业、合伙企业和公司制企业的比较如表 1-4 所示。

表 1-4 独资企业、合伙企业和公司制企业的比较

企业类型项目	独 资 企 业	合 伙 企 业	公 司 制 企 业
定义	单人拥有并控制的企业	两个或多人拥有并控制的企业	两人以上的资产所有人经法律批准所组成的法人企业
优点	1. 容易组成和解散 2. 决策、作业自由简单化 3. 管理灵活性大 4. 利润独享	1. 容易组成和解散 2. 信用可靠 3. 政府管理少 4. 资金来源较多 5. 政府税收政策优惠 6. 经营管理可分工、专门化 7. 比较容易成长与扩展	1. 容易筹集大量资金 2. 股东只负有限债务责任 3. 企业可望长期生存 4. 容易吸收各种人才 5. 股权细分、有利于决策民主 6. 股权容易转移、资源配置市场化
缺点	1. 无限债务清偿责任 2. 企业生存寿命不稳定 3. 筹集资金困难 4. 缺乏经营、管理人才	1. 无限债务清偿责任 2. 企业生存寿命更不稳定 3. 内部职权矛盾冲突加剧 4. 难以撤退投资	1. 公司组成的成本较高 2. 政府对公司的监管较严 3. 投资者个人的经营权丧失 4. 经营者拿薪金时缺乏责任心 5. 投资者的利益不易确保

（四）股份合作制企业

股份合作制企业是指企业全部资本划分为等额股份，主要由员工股份构成，员工股东共同劳动、民主管理、利益共享、风险共担，依法设立的法人经济组织。企业享有全部法人财产权，以其全部财产对企业承担责任；股东以其出资额为限，对企业承担责任。企业实行入股自愿、民主管理、按股分红相结合的投资管理原则。股份合作制企业是股份制和合作制的结合，具有股份制和合作制的双重特征，是一种新型的企业组织形式。

股份合作制企业具有如下法律特征。①入股自愿。参加股份合作制企业的成员，可以依照自己的意愿决定是否入股，所投入股份可以转让，在特定情况下可以退出。允许退股是股份合作制与一般股份制的不同之处。②劳动联合与资本联合相结合。股份合作制企业的员工，一般来说既是企业的劳动者，也是企业财产的出资者，具有双重身份。员工的这种双重身份，能有效地促使员工认真负责地工作。③收益分配实行按劳分配与按股分红相结合。股份合作制企业的收益分配，不仅以入股的份额为标准，也以劳动者所提供的劳动为标准进行分配。

第四节 企业的目标与责任

一、企业的目标

所谓企业的目标，是企业在一定时期内要达到的目的和要求。一般用概括的语言或数量指标加以表示。例如，发展生产、扩大市场、革新技术、增加盈利、提高职工收入和培训职工等方面的要求，都要用目标表示出来。一个企业，要实现一定的目的和要求，通常是将这些目的和要求转化为在一定时期内要达到的规定性成果——目标，并通过达到这些成果去实现企业的目的。

目标对于人们开展活动具有引导和激励作用。它可以统一和协调人们的行为，使人们的活动有明确的方向；可以激发人们的努力；可以衡量人们的工作成绩。对于一个企业来说，如果没有明确的目标，企业的生产经营活动就会失去方向和指引，管理就会杂乱无章，企业就不能获得良好的成效。

企业目标一般通过一定的规定性项目和标准来表达，可以定性描述，也可以定量描述。任何目标都是质和量的统一体。对目标进行定性描述，可以阐明目标的性质与范围；对目标进行定量描述，可以阐明目标的数量标准。企业的目标往往是一个目标体系，目标的内容是多元的，是以一定的结构形式存在的。从目标的结构看，企业目标可分为主要目标和次要目标，长期目标和短期目标，定性目标和定量目标。企业在一定时期内所要达到的目标习惯上划分为企业对社会的贡献目标、市场目标、利益与发展目标、成本目标和人员培训目标等方面，具体表现为产品品种、产量、产值、质量、固定资产规模、市场占有率、销售额、利润额、上缴税金和福利基金等方面。

企业目标必须包括顾客满意和合理利润等方面的内容，要以合理利润为目标，顾客满意为手段；以顾客满意为目标，以合理利润为回报。企业生产的目的，是以丰富大众日常生活的必需品改善及扩充其生活内容。企业家的使命就是克服贫困，使整个社会脱贫致富。

尽管管理要追求企业的经济性，甚至以利润为经营目标，这无可厚非，但中外管理学界与企业界也在思考与探索着一种更好的经营思想与思想方法，试图把企业利益与公众和客户的利益更好、更自然地协调统一起来。

（一）社会贡献目标

社会贡献目标是现代企业的首要目标。企业能否生存，取决于它是否能取得较好的经济效益，对社会有所贡献。企业能否发展，取决于企业生产的产品满足社会需要程度的高低。企业对社会的贡献是通过它为社会创造的实物量 and 价值量来表现的。企业之所以能够存在和发展，是由于它能够为社会做出某种贡献，否则它就失去了存在价值。所以，每个企业在制定目标时，必须根据其在社会经济中的地位，确定对社会的贡献目标。企业对社会的贡献是通过为社会创造的使用价值和价值来表现的，因此，社会贡献目标可以表现为产品品种、质量、产量和缴纳税金等。

（二）市场目标

市场是企业的生存空间。企业的生产经营活动与市场紧密联系。确定市场目标是企业经营活动的重要方面。广阔的市场和较高的市场占有率是企业进行生产经营活动和稳定发展的必要条件。因此，企业要千方百计地扩大市场销售领域，提高市场占有率。

市场目标可用销售收入总额来表示。为了保证销售收入总额的实现，企业还可以以制定某些产品在某一区域的市场占有率作为辅助目标。企业经营能力的大小，要看其占有市场的广度和深度，以及市场范围和市场占有率的大小。市场目标既包括新市场的开发和传统市场的纵向渗透，也包括市场占有率的增加。有条件的企业，应把走向国际市场、提高产品在国外市场的竞争能力列为重要奋斗目标。

（三）利益与发展目标

利益目标是企业生产经营活动的内在动力。利益目标直接表现为利润总额、利润率以及由此所决定的公积金、公益金的多少。利润是销售收入扣除成本和税金后的差额。无论是企业的传统产品还是新产品，其竞争能力都受到价格的影响。企业为了自身的发展和提高员工的物质利益，必须预测出未来各个时期的目标利润。企业要实现既定的目标利润，应通过两个基本途径：一是发展新产品，积极采用先进技术，创名牌产品，取得高于社会平均水平的利润；二是改善经营管理，薄利多销，把成本降到社会平均水平之下。对于企业来说，前者需要先进的技术和创新，难度较大，而后者能够保持较高的市场占有率和长期稳定的利润率，并给消费者带来直接利益。所以目标利润是带有综合性的指标，它是企业综合效益的表现。利益目标不仅关系到员工的切身利益，也决定企业的长远发展。

企业的发展标志着企业经营的良性循环得到社会广泛承认，使它有更多资金从事技术开发、产品开发，提高生产能力，增加品种、产量和销售额，开展技术创新，提高机械化、自动化水平。企业经营管理的内在动力，是它的利益和发展目标。企业要在一定时期内，根据经营思想和经营方针的要求，制定自己的利益与发展目标。随着企业生产的增长，员工的物质利益应在国家法律、政策许可的范围内有相应的提高，使企业的各个环节与物质利益结合起来，调动职工的积极性。为此，企业必须制定近期和远期的员工物质利益增长目标。

（四）成本目标

成本目标是指在一定时期内，为达到目标利润，在产品成本上应控制的水平。它是用数字表示的一种产品成本的发展趋势，是根据所生产产品的品种数量、质量、价格的预测和目标利润等资料来确定的，是成本管理的奋斗目标。确定成本目标时，要对市场的需要、产品的销价、原材料、能源、包装物等价格的变动情况和新材料、新工艺、新设备的发展情况进行分析，结合企业今后一定时期内在品种、产量、利润等方面的目标，以及生产技术和经营管理上的重要技术组织措施，从中找出过去和当前与成本有关的因素，取得必要的数 据，根据这些数据和企业本身将要采取的降低成本的措施，制定出近期和远期的成本目标。

（五）人员培训目标

提高企业素质的一个重要方面是提高员工的业务、技术、文化和政治素养。企业对社会的贡献，企业的兴旺发达都与此有关。企业的经营方针和目标明确以后，需要有相应素质的人来实施完成。所以，企业对员工的培训是保证各项新技术和其他各项经营目标实现的根本条件。

企业在制定目标时，要考虑企业自身的状况和企业的外部环境，处理好企业内外部的各种关系。同时，必须让员工知道他们的目标是什么，什么样的活动有助于目标的实现，以及什么时候完成这些目标，而且目标应该尽量是量化的、可考核的。

二、企业的责任

（一）企业责任的概念

企业责任是指企业在争取自身生存发展的过程中，面对社会的需要和各种社会问题，为维护国家、社会和人类的利益，所应该履行的义务。企业作为商品生产者和经营者，它的义务就是为社会经济的发展提供各种所需要的商品和劳务。它的身份和地位，决定了它在国民经济体系中必须对国家、社会各方面承担相应的责任。

（二）企业责任的内容

企业承担的责任社会范围广，内容复杂，下面简要介绍其主要的社会责任。

1. 企业对员工的责任

企业在生产经营活动中使用员工的同时，要肩负保护员工人身安全，培养和提高员工政治、文化、技术等多方面素质，保护劳动者合法权益等责任。

2. 企业对社区的责任

企业有维护所处的社区正常环境，适当参与社区教育文化发展、环境卫生、治安事务，支持社区公益事业等责任。

3. 企业对生态环境的责任

在生态环境问题上，企业应当为所在的社区、区域、国家或社会，乃至全人类的长远利益负责任。要维护人类生存的生态环境，适应经济社会的可持续发展。企业作为自然资源（能源、水源、矿产资源等）的主要消费者，应当承担起节约自然资源、开发资源、保

护资源、保护环境的责任。企业应当防止对环境造成污染和破坏，整治被污染破坏的生态环境。

4. 企业对国家的责任

企业对国家的责任涉及社会生活中政治、法律、经济、文化等各个领域，包括：企业对国家大政方针、法律政策的遵守；遵守国家关于财务、税收、劳动工资、物价管理等方面的规定，接受财税、审计部门的监督；自觉照章纳税；管好、用好企业资产，使其保值增值等。

5. 企业对消费者和社会的责任

企业向消费者提供的产品或服务，应能使消费者满意，并重视消费者即社会的长期福利，致力于社会效益的提高。例如，向消费者提供商品、服务信息，注意消费品安全，强化广告责任，维护社会公德。

市场经济是法治经济，更是信用经济、诚信经济。企业管理者要自觉依法合规经营，依法治企、依法维权，强化诚信意识，主动抵制逃税漏税、走私贩私、制假贩假、污染环境、侵犯知识产权等违法行为，不做偷工减料、缺斤短两、以次充好等亏心事，在遵纪守法方面争做社会表率。作为市场经济中最活跃的要素，企业家不仅要爱国敬业、遵纪守法、艰苦奋斗，也要具有致富思源的情怀，主动履行社会责任，敢于担当，服务人民、奉献社会，这样才能在创造经济效益的同时，更好地体现自身的社会价值。

第五节 企业管理的基本原理

工欲善其事，必先利其器。企业管理的基本原理是指经营和管理企业必须遵循的一系列最基本的管理理念和规则。目前，关于企业管理基本原理的表述存在着不同的观点，可以说是仁者见仁，智者见智，意见颇不一致，本书仅介绍其中的主要观点。

一、系统原理

（一）系统的概念与特点

系统是由两个或两个以上相互区别又相互联系、相互作用的要素组成的，具有特定功能的有机整体。系统本身又是它所从属的一个更大系统的组成部分。从管理角度看，系统具有以下基本特征。

（1）目的性。任何系统的存在，都有一定的目的，为达到这一目的，必有其特定的结构与功能。

（2）整体性。整体的功效大于各个个体的功效之和，不谋全局者，不足以谋一域；不谋万世者，不足以谋一时。这一观点是正确的，它强调的是管理者要树立全局观念，办事情要从整体着眼，寻求最优目标。唯物辩证法认为，在整体和部分、系统和要素的关系中，整体或系统处于统率的决定地位，因此，在一切活动中都应该有全局观念、整体观念，要从整体出发，在整体和部分的互相联系中，综合地考察问题，立足整体，统筹全局，选择最佳方案，以求实现整体或系统的最优目标。

任何系统都不是各个要素的简单集合，而是各个要素按照总体系统的同一目的，遵循

一定规则组成的有机整体。只有依据总体要求协调各要素之间的相互联系，才能使系统整体功能达到最优。

(3) 层次性。每个系统都有子系统，同时它又是一个更大系统的组成部分，它们之间是等级形态。任何系统都是由分系统构成的，分系统又由子系统构成。最下层的子系统是由组成该系统基础单元的各个部分组成。

(4) 独立性。任何系统不能脱离环境而孤立存在，只能适应环境，只有既受环境影响，又不受环境左右而独立存在的系统，才是具有充分活力的系统。

(5) 开放性。管理过程必须不断地与外部社会环境交换能量与信息，若系统与外部环境交换信息与能量，就可把它看成是开放的；反之，就属于封闭的系统，而封闭的系统，都具有消亡的倾向。

(6) 相互依存性。管理的各要素之间是相互依存的，而且管理活动与社会相关活动之间也是相互依存的。

(7) 控制性。有效管理系统必须有畅通的信息与反馈机制，使各项工作能够及时有效地得到控制。系统要保持“体内动态平衡”。开放的系统要生存下去，就必须从环境中摄取足够的投入物来补偿它的产出物和其自身在运动中所消耗的能量。

案例

皇宫修复工程

宋真宗祥符年间，由于皇城失火，宫殿被全部烧光，皇帝命一个名叫丁渭的大臣全权负责皇宫的修复工程。怎样才能修复得又快又好呢？经过反复考虑，丁渭提出了一套完整的施工方案：首先，把皇宫前面原有的一条大街挖成沟渠，用挖出的土烧砖，从而就地就近解决部分建筑材料问题；其次，再利用这条沟渠，同开封附近的汴水接通，形成航道，运进沙石木材等，使用了当时最经济有效的运送方式——水运，节省了大量人力、物力、财力和时间；最后，在皇宫修复后撤水，并用废弃物填沟，修复了原大街，第三次利用了这条沟渠，处理了废物，又节约了运输成本。其中所体现出的系统思想是极其典型的。它自始至终将皇宫的修复工程看成一个整体，把快、好、省巧妙地结合起来，并有计划、有步骤地达到了预定的目的。

(二) 企业管理系统的特点

企业管理系统是一个多层次、多目标的大系统，是庞大国民经济系统的一个组成部分，具有以下主要特点。

(1) 企业管理系统具有统一的生产经营目标，即生产适应市场需要的产品或提供服务，提高经济效益。

(2) 企业管理系统的总体具有可分性，即将企业管理工作按照不同的业务需要可分解为若干个不同的分系统或子系统，使各个分系统、子系统互相衔接、协调，以产生协同效应。

(3) 企业管理系统的建立要有层次性，各层次的系统组成部分必须职责分明，各司其职，具有各层次功能的相对独立性和有效性，上层次功能必须统率其隶属的下层次功能，

下层次功能必须为上层次功能的有效发挥竭尽全力。

（4）企业管理系统必须具有相对的独立性，任何企业管理系统都是处在社会经济发展的大系统之中，因此，必须适应外部环境，同时又要独立于这个环境，才能使企业管理系统处于良好的运行状态，达到企业管理系统之最终目的——获利。

二、分工原理

分工原理产生于系统原理之前，但其基本思想却是在承认企业及企业管理是一个可分的有机系统前提下，对企业管理的各项职能与业务按照一定的标准进行适当的分类，并由相应的单位或人员来承担各类工作。

分工是生产力发展的要求，早在 17 世纪大机器工业开始形成时期，英国经济学家亚当·斯密就在《国民财富的性质和原因研究》一书中，系统地阐述了劳动分工理论，20 世纪初，泰勒又做了进一步的研究和发展。分工的主要好处如下。

（1）分工可以提高劳动生产率。劳动分工使工人重复完成单项操作，从而能够提高劳动的熟练程度，带来劳动生产率的提高。

（2）分工可以减少工作损失时间。劳动分工使工人长时间从事单一的工作项目，中间不用或减少变换工作，从而减少工作损失时间。

（3）分工有利于技术革新。劳动分工可以简化劳动，使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上，有利于劳动者创造新工具和改进设备。

（4）分工有利于加强管理，提高管理工作效率。从泰勒将管理业务从生产现场分离出来之后，随着现代科学技术和生产的不断发展，管理业务也得到了进一步的细分，并成立了相应的职能部门，配备了专职管理人员，从而提高了管理工作效率。

分工原理适用范围广泛。从整个国民经济来说，可分为工业、农业、交通运输、邮电、商业等部门；从工业部门来说，可按产品标志进行分工，设立产品专业化车间，也可按工艺标志进行分工，设立工艺专业化车间。在工业企业内部还可按管理职能不同，将企业管理业务分解为不同的类型，分别由相应的职能部门去从事，从而能够提高管理工作效率，使企业处于正常、不间断的良好运转状态。

分工要讲究实效，要根据实际情况进行认真分析。一般企业内部分工既要职责分明，又要团结协作，在分工协作的同时也要注意建立必要的制约关系。分工不宜过细，界面必须清楚，才能避免推诿扯皮现象的出现。在专业化分工的前提下，按岗位要求配备相应技术人员，是保障产品质量和工作质量的重要措施。在做好劳动分工的同时，还要注意加强对职工的技术培训，以适应新技术、新方法不断发展的新要求。

三、弹性原理

弹性原理是指企业为了达到一定的经营目标，在外部环境或内部条件发生变化时，有能力适应这种变化，并在管理上所表现出灵活的可调节性。现代企业是国民经济宏观系统中的一个子系统，它的投入与生产都离不开国民经济这个宏观系统，它所需要的生产要素由国民经济各个部门供给，它所生产的产品又需要向其他部门输送。可见，国民经济宏观系统乃是企业系统的外部环境，是企业不可控制的因素，而企业内部条件则是其本身可以

控制的因素。当企业外部环境发生变化时,企业可以通过改变内部条件来适应这种变化,以保证达到既定的经营目标。

弹性原理在企业管理中应用范围很广。计划工作中留有余地的思想,仓储管理中保险储备量的确定,新产品开发中新技术储备的构想,人力资源管理中弹性工作时间的应用等,都在管理工作中得到广泛的应用,且取得较好的成效。

近年来,在实际管理工作中,人们还自觉或不自觉地把弹性原理应用于产品价值领域,收到了意想不到的效果,称其为产品弹性价值。产品价值由刚性价值与弹性价值两部分构成。形成产品使用价值所消耗的社会必要劳动量叫刚性价值;伴随在产品使用价值形成或实现过程中,附着在产品价值中的非实物形态的精神资源,如产品设计、商标及企业的声誉价值,都属于产品的弹性价值,又称无形价值或精神价值,是不同产品的一种“精神级差”。这种“精神级差”是产品市场价值可调性的重要标准,是企业获得超额利润的无形源泉,在商品交换过程中呈弹性状态,是当今企业孜孜以求的目标之一。

四、效益原理

效益原理是指企业通过加强管理工作,以尽量少的劳动消耗和资金占用,生产出尽可能多的符合社会需要的产品,提供更优质的服务,不断提高企业的经济效益和社会效益。

提高经济效益是社会主义经济发展规律的客观要求,是每个企业的基本职责。企业在生产经营管理过程中,一方面要努力降低消耗、节约成本;另一方面要努力生产出适销对路的产品,保证质量,增加附加值。从节约和增产两个方面提高经济效益,以求得企业的生存与发展。

企业在提高经济效益的同时,也要注意提高社会效益。经济效益与社会效益从长远来看是一致的,但有时也会发生矛盾。一般情况下,企业应从大局出发,在保证社会效益的前提下,最大限度地追求经济效益。

五、激励原理

激励原理是指通过科学的管理方法激励人内在潜力的充分释放和发挥,使每个人都能在组织中尽其所能,展其所长,为完成组织规定的目标而自觉、努力、勤奋地工作。

人是生产力要素中最活跃的因素,创造团结和谐的工作环境,满足职工不同层次的需求,正确运用奖惩办法,实行科学合理的分配制度,开展不同形式的劳动竞赛等,都是激励原理的具体应用,都能较好地调动人的劳动热情,激发人的工作积极性,从而达到提高工作效率之目的。

激励理论主要有需求层次理论、期望理论等。严格地说,激励有两种模式,即正向激励和负向激励。对工作业绩有贡献的个人实行奖励,在更大程度上调动其积极性,激励他们完成更艰巨的任务,这类激励属于正向激励;对于因个人原因而使工作失误且造成一定损失的人实行惩罚,迫使其吸取教训,做好工作,完成任务,属于负向激励。在管理实践中,按照公平、公正、公开、合理的原则,正确运用这两种类型的激励,可以较好地约束员工遵守劳动纪律,调动人的积极性,激发人的工作热情,充分挖掘人的潜力,从而使他们把工作做得更好。

寓言

驴是怎么死的

驴耕田回来，躺在栏里，疲惫不堪地喘着粗气，狗跑过来看它。

“唉，老朋友，我实在太累了。”驴诉着苦，“明几个我真想歇一天。”

狗告别后，在墙角遇到了猫。狗说：“伙计，我刚才去看了驴，这位大哥实在太累了，它说它想歇一天。也难怪，主人给它的活儿太多、太重了。”

猫转身对羊说：“驴抱怨主人给它的活儿太多太重，它想歇一天，明天不干活儿了。”

羊对鸡说：“驴不想给主人干活儿了，它抱怨它的活儿太多、太重。唉，也不知道别的主人对他的驴是不是好一点。”

鸡对猪说：“驴不准备给主人干活儿了，它想去别的主人家看看。也真是，主人对驴一点儿也不心疼，让它干那么多又重又脏的活儿，还用鞭子粗暴地抽打它。”

晚饭前，主妇给猪喂食，猪向前一步，说：“主妇，我向你反映一件事。驴的思想最近很有问题，你得好好教育它。它不愿再给主人干活儿了，它嫌主人给它的活儿太重、太多、太脏、太累了。它还说它要离开主人，到别的主人那里去。”

“对待背叛者，杀无赦！”主人咬牙切齿地说道。

可怜，一头勤劳而实在的驴，就这样被传言“杀”死了。

点评：管理者一定要坚守“兼听则明，偏听则暗”的格言，发现并设法激励那些企业中的实干家。不要轻易相信隔耳的传言，除非你当面证实，否则你会做出错误的判断。

资料来源，<http://www.mahujix.com/25271.html>。

六、动态原理

动态原理是指企业管理系统必须随着企业内外部环境的变化而及时更新，或调整自己的经营观念、经营方针和经营目标，为达此目的，必须相应改变传统的管理方法和手段，使其与企业的经营目标相适应。企业在发展，事业在前进，管理要跟得上，关键在于不断创新。运动是绝对的，不动是相对的，因此企业既要随着经营环境的变化，适时地变更自己的经营方法，又要保持管理业务上的适当稳定，没有相对稳定的企业管理秩序，就会失去高质量发展的管理基础。

七、创新原理

创新原理是指企业为实现总体战略目标，在生产经营过程中，结合内外部环境的变化，不断否定自己，创造具有自身特色的新思想、新思路、新经验、新方法、新技术，并加以组织实施。

企业创新一般包括产品创新、技术创新、市场创新、组织创新和管理方法创新等。产品创新主要是提高质量，扩大规模，创立名牌；技术创新主要是加强科学技术研究，不断开发新产品，提高设备技术水平和员工队伍素质；市场创新主要是加强市场调查研究，提高产品市场占有率，努力开拓新市场；组织创新主要是企业组织结构的调整要切合企业发

展的需要；管理方法创新主要是企业生产经营过程中具体管理技术和创新方法的创新。

创新是推动发展的不竭动力，企业管理者是创业创新的主体，是推动经济社会发展的中坚力量。企业管理者要敢为人先、勇于创新，加速推动质量变革、效率变革、动力变革，使创新真正成为企业发展的第一动力。要牢固树立创新理念，进一步完善落实各类创新政策，加大对各类创新支持力度，激发员工创新活力和创造潜能，拓展创新空间，持续推进产品创新、技术创新、市场创新、组织创新和管理方法创新。

延伸阅读



格力：荣光之下的“中国范儿”

八、可持续发展原理

可持续发展的概念最早是 1972 年在瑞典斯德哥尔摩举行的联合国人类环境研讨会上正式提出的，它是一种注重长远发展的经济增长模式。1987 年，世界环境与发展委员会出版《我们共同的未来》报告，将可持续发展定义为：“既能满足当代人的需要，又不对后代人满足其需要的能力构成危害的发展。”

可持续发展原理是指企业在整个生命周期内，随时要注意调整自身的经营战略，以适应变化了的外部环境，从而使企业始终处于健康成长的状态。现代企业家追求的目标，不应是企业一时的兴盛，而应是长盛不衰。这就需要遵从可持续发展的原理，从历史和未来的高度，全盘考虑企业资源的合理安排，既要保证近期利益的获取，又要保证后续事业得到蓬勃的发展。

习近平生态文明思想是可持续发展理论的继承和发展，以“人与自然和谐共生”为本质要求，丰富和拓展了马克思主义生产力基本原理的内涵。恩格斯指出：“我们不要过分陶醉于我们人类对自然界的胜利。对于每一次这样的胜利，自然界都对我们进行报复。”习近平总书记指出，“保护生态环境就是保护生产力，改善生态环境就是发展生产力”“良好的生态环境是最公平的公共产品，是最普惠的民生福祉”“发展经济是为了民生，保护生态环境同样也是为了民生”“绿水青山就是金山银山”。这些论述深刻揭示了生态环境保护与经济社会发展之间辩证统一的关系，是构成新发展理念的重要组成部分。企业经营必须处理好近期与长远、经济效益与社会效益之间的关系，遵循生态优先、绿色发展和可持续发展的原理。

寓言

从前，有两个饥饿的人得到了一位长者的恩赐：一根鱼竿和一篓鲜活硕大的鱼。其中，一个人要了一篓鱼，另一个人要了一根鱼竿，于是他们分道扬镳了。得到鱼的人原地就用干柴搭起篝火煮起了鱼，他狼吞虎咽，转瞬间，连鱼带汤就被他吃了个净光，不久，他便饿死在空空的鱼篓旁。另一个人则提着鱼竿继续忍饥挨饿，一步步艰难地向海边走去，可他还没走到大海，就饿死在路上。

启示：一个只顾眼前利益的人或企业，得到的只能是短暂的欢愉；一个想着长远利益而不顾眼前利益的人或企业，也会遇到现实的窘迫和困难。只有把理想和现实结合起来，才可能取得成功。

本章小结

1. 管理学是一门系统地研究管理过程普遍规律、基本原理和一般方法的科学，是经济管理类专业的基础课程。

2. 企业是集合土地、资本、劳动力、技术、信息、时间等生产要素，在创造利润的动机和承担风险的环境中，有计划、有组织、有效率地进行某种事业的经济组织。企业家是指集合土地、资本、劳动力、时间等生产要素，从事生产、交换、分配、消费等活动的人。

3. 现代企业比较普遍地运用先进科学技术手段开展生产经营活动，生产组织日趋严密，企业经营活动关注经济性和营利性，同时也强调环境的适应性，重视员工福利和社会责任。

4. 管理具有二重性，即自然属性和社会属性。管理既是一门科学，也是一门艺术，管理是科学与艺术的结合。

5. 企业管理是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总称，是社会化大生产的客观要求。企业管理的目的是尽可能利用企业的人力、物力、财力、信息等资源，实现多快好省的目标，取得最大的投入产出效率。

6. 企业的目标是企业在一定时期内要达到的目的和要求。一般用概括的语言或数量指标加以表示。如发展生产、扩大市场、革新技术、增加盈利、提高职工收入和培训职工等方面的要求，都要用目标表示出来。

7. 企业责任是指企业在争取自身的生存发展过程中，面对社会的需要和各种社会问题，为维护国家、社会和人类的利益，所应该履行的义务。企业承担的社会责任主要包括企业对员工的责任、企业对社区的责任、企业对生态环境的责任、企业对国家的责任，企业对消费者和社会的责任等内容。

8. 企业管理的基本原理有系统原理、分工原理、弹性原理、效益原理、激励原理、动态原理、创新原理和可持续发展原理等。

思考与练习

1. 什么是管理？如何理解管理的定义？什么是企业管理？其功能和特点各是什么？
2. 简述管理的二重性。
3. 简述企业的类型及其特点。
4. 在市场经济条件下，试述加强企业管理对企业成长的意义。
5. 简述企业管理的基本原理。
6. 谈谈你对企业管理科学化重要意义的认识。
7. 简述企业经营成功或失败的主要原因。
8. 你怎样看待管理的科学性和艺术性？
9. 分析一个企业管理不善的例子。

10. 分析一个企业管理成功的例子。



即学即测



案例讨论

案例 1-2: 查克·
斯通曼的一天



案例 1-2: 我把公司办垮
了, 因为: 对员工宽容、
除了老板没人加班



案例 1-3: 菜百股份:
从心出发 向善而行

