



21世纪高职高专精品教材

现代企业管理

陈文知 杨 志 主 编
左文进 吕春霞 甘元薪 杨 延 副主编



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press





21世纪高职高专精品教材

现代企业管理

陈文知 杨 志 主 编
左文进 吕春霞 甘元薪 杨 延 副主编



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 陈文知 杨 志 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理 / 陈文知, 杨志主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 8
(21 世纪高职高专精品教材)
ISBN 978 - 7 - 5654 - 0097 - 1

I. 现… II. ①陈… ②杨… III. 企业管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 153174 号

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309
营 销 部: (0411) 84710711
总 编 室: (0411) 84710523
网 址: <http://www.dufep.cn>
读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连天骐彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 364 千字

印张: 18 1/4

2010 年 8 月第 1 版

2010 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 卢 悦 张 贺 况淑芬 刘亨达

责任校对: 何 群 那 欣

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0097 - 1

定价: 30.00 元

前 言

企业是现代经济最基本的活动主体，要使企业持续经营并创造价值，就必须统筹考虑企业中存在的各种人、财、物等资源以及市场的制约，并在市场中准确定位。因此，现代企业管理是高职高专财经类专业（非企业管理专业）的一门重要基础课。编写《现代企业管理》一书旨在服务高等职业教育，为财经类专业学生打下良好的专业基础。

本书依照理论适用的原则，摒弃了理论赘述和繁复的数理推导，在吸收国内外管理思想基础上，尤其注重反映企业管理实践的现实情况和发展趋势。本书不仅结构清晰，更以创新的体例和新颖的内容较好地适应了高等职业教育的新要求。

本书作者包括：广州康大职业技术学院的陈文知、左文进、吕春霞、胡艳华、黄荣林、刘丽君，广东农工商职业技术学院的杨志、甘元薪，广东工业大学的杨延等。这些老师都是高等职业教育财经类专业一线教师，具有高学历、高职称，并具有企业工作背景。因此，本书是教学经验和企业体验的结晶。

本书由陈文知、杨志任主编，左文进、甘元薪、吕春霞和杨延任副主编。具体编写分工为：陈文知教授统筹并审校全书；左文进编写第1、6章及第7、9章的部分内容；杨延编写第2、4章；杨志主要编写第3、7章；吕春霞编写第5、11章；黄荣林编写第8章；甘元薪主要编写第9章；胡艳华编写第10章；刘丽君编写第12章。

编写中参考了大量国内外的文献，在此向原作者致谢。特别感谢广州康大职业技术学院会计系主任陈良机老师在本书编写过程中给予的大力支持！

由于编者能力有限，加上时间仓促，书中难免有不当之处，敬请指正。

编 者

2010年7月

目 录

第1章 概 论 / 1

□ 学习目标 / 1

1.1 现代企业管理的内涵 /1

1.2 现代企业管理的基本原理与方法 /4

1.3 现代企业制度与企业管理现代化 /12

1.4 企业的设立、变更和终止 /17

※ 本章小结 / 25

※ 复习思考题 / 26

※ 素质拓展 / 26

第2章 战略管理 / 27

□ 学习目标 / 27

2.1 现代企业战略与战略管理 /27

2.2 现代企业战略的构成要素和层次 /37

2.3 企业战略管理过程 /41

2.4 企业战略管理理论的演变和发展趋势 /45

※ 本章小结 /51

※ 复习思考题 /51

※ 素质拓展 /52

第3章 市场营销 / 53

□ 学习目标 / 53

3.1 市场营销概述 /53

3.2 市场细分与选择 /57

	3.3 市场营销组合策略 /63
※	本章小结 /80
※	复习思考题 /81
※	素质拓展 /81
第4章	物流管理 / 82
	□ 学习目标 /82
	4.1 企业物流管理概述 / 82
	4.2 企业物流合理化 / 85
	4.3 企业物流存在的主要问题与现代化趋势 /87
	4.4 采购物流管理 /92
	4.5 生产物流管理 /103
	4.6 销售物流管理 /105
※	本章小结 /108
※	复习思考题 /109
※	素质拓展 /109
第5章	人力资源管理 / 110
	□ 学习目标 / 110
	5.1 人力资源管理概述 /110
	5.2 人力资源管理的原理和基础 /119
	5.3 人力资源管理工作的落实 /125
※	本章小结 /134
※	复习思考题 /134
※	素质拓展 /135
第6章	信息管理 / 136
	□ 学习目标 /136
	6.1 信息管理基础知识 /136
	6.2 管理信息系统 /140
	6.3 电子商务与现代企业管理 /145

	6.4 计算机在企业管理中的应用 /150
※	本章小结 /154
※	复习思考题 /154
※	素质拓展 /155
第7章	技术管理 / 156
	□ 学习目标 / 156
	7.1 技术管理基础工作 /156
	7.2 企业技术改造 /161
	7.3 企业技术开发 /162
※	本章小结 /170
※	复习思考题 /171
※	素质拓展 /171
第8章	财务管理 / 172
	□ 学习目标 / 172
	8.1 企业财务管理概述 /172
	8.2 筹资管理 /175
	8.3 资金的投放和使用管理 /181
	8.4 利润分配管理 /186
	8.5 财务分析与评价 /189
※	本章小结 /192
※	复习思考题 /192
※	素质拓展 /193
第9章	生产管理 / 194
	□ 学习目标 / 194
	9.1 企业生产概述 /194
	9.2 生产过程组织 /196
	9.3 生产计划的编制 /201
	9.4 生产作业控制 /205

- ※ 本章小结 /213
- ※ 复习思考题 /213
- ※ 素质拓展 /214

第10章 质量管理 / 215

- 学习目标 / 215
- 10.1 质量管理概述 /215
- 10.2 全面质量管理 /216
- 10.3 质量管理的常用统计方法 /220
- 10.4 质量管理体系 /228
- ※ 本章小结 /239
- ※ 复习思考题 /239
- ※ 素质拓展 /239

第11章 企业文化管理 / 241

- 学习目标 / 241
- 11.1 企业文化概述 /241
- 11.2 企业文化的性质与功能 /250
- 11.3 企业文化的建设 /257
- ※ 本章小结 /266
- ※ 复习思考题 /267
- ※ 素质拓展 /267

第12章 变革与创新 / 268

- 学习目标 / 268
- 12.1 企业管理发展回顾 /268
- 12.2 现代企业管理创新 /272
- 12.3 现代企业管理发展趋势 /277
- ※ 本章小结 /280
- ※ 复习思考题 /280
- ※ 素质拓展 /280

主要参考文献 / 282



概 论

学习目标

1. 理解现代企业管理的概念、性质及职能。
2. 掌握现代企业管理的基本原理和方法。
3. 掌握现代企业制度的基本内容。
4. 了解企业的设立、合并、破产和清算。

导言：众所周知，现代企业管理相对传统管理发生了很大的改变，这种改变不仅体现在现代管理的基本原理和手段上，还有管理载体的转变，这个载体就是企业，因此，本章从现代企业的概念和特征开始……

1.1 现代企业管理的内涵

1.1.1 现代企业的概念

企业是现代社会经济活动的基本单位。现代企业是以营利为目的，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、自负盈亏的法人实体。从这个概念出发，现代企业的内涵包括以下几个方面：

1) 现代企业创建的目的

创建的目的表现为现代企业的社会性和经济性两个方面。前者表现为现代企业充分地利用社会资源，开发研制产品，或提供优质服务，满足社会多方面的需要，包括社会公众、其他企事业单位及政府机关的需要。后者指现代企业为求得生存和发展，可以通过生产经营价廉物美、适销对路的产品和良好服务而获得社会的回报，以取得丰厚的效益，用以向国家缴纳税款，改善职工的福利待遇及为企业扩大再生产准备雄厚的资金。

2) 现代企业是具有法人资格的经济组织

现代企业依法成立，具备法定的注册资本和必要的生产经营条件，可以以独立的法人身份参加社会的各种事务和经济活动，对外可签订合作协议和经济合同，并承担相应的法律责任。

3) 现代企业的组织及运营要遵循现代企业制度

现代企业是组织社会化大生产，合理配置和开发多种资源，实行自主经营、自

负盈亏、自担风险的经营实体,实施产权明晰、政企分开、权责分明、管理科学的现代企业制度。

1.1.2 企业管理概念与基本职能

所谓企业管理,是指围绕特定的目标,由企业管理人员对企业的经济活动进行计划、组织、领导、控制和创新等一系列活动的总称。企业管理性质表现为二重性,即自然属性和社会属性。前者是指管理的共性,由人类分工劳动所引起,是一切社会化大生产所共有的一般性质;后者是指管理过程中社会关系的反映,以不同生产资料所有者的利益为转移。企业管理过程通过其基本职能来体现,企业管理的基本职能包括计划、组织、领导、控制、创新等。

1) 计划

计划就是对未来行为所做的安排。计划是管理的首要职能,通过优化资源配置保证组织目标的实现,制定目标并确实为达成这些目标而行动,组织中所有的管理者都必须从事与计划有关的活动。

2) 组织

根据工作的要求与人员的特点设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调运转。

3) 领导

指导人们的行为,通过沟通增强人们的相互理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力。

4) 控制

控制的实质就是使实践活动符合计划,计划就是控制的标准和依据。

5) 创新

创新职能与上述各种管理职能不同,它本身并没有某种特有的表现形式,总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。

1.1.3 现代企业管理的概念、特点和内容

1) 概念

现代企业管理就是由企业管理人员或机构对企业的经济活动过程进行计划、组织、指挥、控制、协调,以不断提高企业经济效益、实现企业目标的一系列活动,它体现为在市场调研、销售预测、产品开发、资金筹措、生产管理、产品销售、售后服务、信息反馈等一系列过程中充分运用自然科学和社会科学的最新成果,使管理工作现代化,以不断提高企业经营管理的水平。

可见,现代企业管理与传统企业管理之间既有联系,又有区别。一方面,现代企业管理是对传统企业管理的继承,突出表现为其目的和基本职能的统一性,另一方面,现代企业管理涵盖了更多的内容,面临更为复杂的环境,具有更高的要求。

2) 特点

企业的发展与特定的社会阶段相适应,与传统企业相比,现代企业具有更高的

要求。具体表现在以下几个方面:

(1) 信息管理成为企业核心竞争力的重要手段。从办公自动化到管理信息系统的广泛应用,信息管理在深刻地改变着现代企业的管理方式。信息为现代企业制定正确的战略决策提供可靠的依据,促使企业掌握现代科学技术,合理配置市场资源,开发产品,开拓新的市场等。对此,现代企业必须注重准确、全面、有效地收集、加工、利用信息资源,作为提高管理效率、保持竞争优势的重要手段。

(2) 按国际市场规则和惯例管理企业已成趋势。全球经济一体化的背景下,世界贸易规则、产品服务及国际标准已成为现代企业必须遵循的法则,为此,企业需要在产品信誉、质量、价格、服务和设计等方面符合国际通行的标准和规则,只有这样才能领取进入国际市场的通行证或许可证。这就要求现代企业加强经营管理,制定长远发展规划,细分国际市场,开发目标市场,确定本企业的产品定位,实施最佳的营销组合方式,战胜国际竞争对手,夺取国际市场的一席之地。

(3) 现代企业的风险管理更加突出。随着知识经济和信息时代的来临,高新技术不断涌现,市场供求关系千变万化,对企业的发展前途不可能做出完全准确的预测,这些都使现代企业的经营者十分困惑,甚至束手无策。因此,怎样识别风险、避开风险、战胜风险、化险为夷,成为一个现代企业管理十分重要的课题。加强风险管理,提高对风险的预测能力,制定对风险的防范措施,积极有效地开发市场急需的紧缺商品,提高企业开发市场的成功率,减少经营失败造成的亏损,取得良好的风险收益,这些对现代企业的风险管理提出了更高的要求。

(4) 决策管理更加强调灵活性和时效性。现代社会环境瞬息万变,企业能否制定出正确的战略和决策,将关系到企业的兴衰成败。因此,现代企业的管理者需具备适应新变化的能力,能审时度势,高瞻远瞩,快速对变化的环境做出反应,抓住机遇,应对挑战,战胜风险,取得成功。这就要求企业战略的灵活性及决策的及时性,捕捉市场需求信息,研发新产品的速度更加快捷,以便抢占先机,领先一步占领市场。

综观现代企业上述这些特征,不难看出我国目前许多企业尚不能真正称为现代企业。政企尚未完全分开,各种力量仍牵制着企业的手脚,企业还没有完整的生产经营自主权,需要进一步深化改革来实现这一点。

3) 内容

由于行业属性的不同,企业管理的内容表现出较大的差异。一般说来,企业管理涵盖以下内容:

(1) 战略管理——是从企业的长期和总体发展为出发点,研究企业的经营战略思想、战略目标、战略体系及其任务、战略过程、战略措施等内容。

(2) 市场营销——主要包括分析营销环境、寻找营销机会、确定营销战略、实施营销组合、加强营销活动内容。

(3) 物流管理——着重从供应物流管理、生产物流管理和销售物流管理三个方面介绍现代企业中的物流管理。

(4) 人力资源管理——研究企业人力资源的规划、工作分析、人力资源的选聘和激励,以及人力资源的培训与发展等活动。

(5) 信息管理——研究企业信息的收集、加工、传输、储存、利用等信息处理活动以及管理信息系统和以电子商务的形式进行信息管理。

(6) 技术管理——重点探讨现代企业技术改造的基本内容、技术改造的生命周期及其基础工作。

(7) 财务管理——着重研究企业资金的筹措、资金的投放和使用,以及资金的收入和分配等企业资金的运动过程。

(8) 生产管理——广义的生产管理包括生产过程管理、质量管理、技术与设备管理、物资与仓库管理等。这里主要研究生产过程管理和生产技术管理。

(9) 质量管理——研究全面质量管理、质量管理的统计方法、质量体系认证等内容。

(10) 企业文化管理——研究现代企业文化的结构和内容,探讨独特企业文化的建立及其影响因素。

1.2 现代企业管理的基本原理与方法

1.2.1 现代企业管理的基本原理

现代企业管理原理是人们经过长期管理实践总结出来的基本真理,是对各项管理制度、方法的综合与概括,它是管理科学的一切具体理论、原则和手段的理论基础。因而,掌握现代管理的基本原理,对做好企业管理工作具有普遍的指导意义。

由于管理科学处在不断发展的过程中,人们对管理原理的认识不一。迄今,许多管理学著作对管理原理的描述仍是众说纷纭。本章要介绍的现代管理的基本原理有:人本原理、系统原理、效益原理、权变原理和反馈原理。

1) 人本原理

企业管理应以人为本,人既是企业管理的主体又是企业管理的主要对象,也是企业生产经营的第一资源,只有重视人的因素,不断提高人的素质,运用各种物质的和精神的激励手段,充分调动人的主观能动性和积极性,才能增强职工对企业的凝聚力,实现企业管理的目标。这就是人本原理。

人本原理的主要观点有:职工是企业的主体;职工参与是有效管理的关键;使人性得到最完美的发展是现代管理的核心;服务于人是管理的根本目的。

人本原理在企业管理中的应用,主要包括以下几个方面的内容:

(1) 加强和改进企业思想政治工作。以马列主义、毛泽东思想等科学理论武装人,以高尚的品质和人格塑造人,使企业员工树立正确的人生观、世界观和价值观。

(2) 发挥人才的主观能动性。真心实意地重视人才、尊重人才、爱护人才,充分调动人的积极性,充分发挥民主,让员工参与企业管理,共同把企业办好。

(3) 重视职工培训和教育。人才的培养必须与时俱进,通过系统的培训和教育,不断提高职工的思想觉悟和业务技能,以造就一支思想品质好,业务技术精,工作作风正,遵纪守法的员工队伍。

(4) 注重企业文化的构建。重视和加强企业精神文明建设,确立企业精神,培育良好的职业道德,建立以精神文化为核心,包括规范文化和物质文化在内的企业文化,使企业员工成为有理想、有道德、有文化、有纪律的文明职工。

管理首先是人为达到自己的目的而进行的自觉活动。根据人本原理,要求企业领导者必须明确,要做好企业的管理工作,首先必须抓住做好人的工作这个根本。要使企业的全体成员明确组织的目标和自己的职责,以及组织目标和个人目标的一致性,国家、集体和个人利益的一致性,从根本上激发人的行为积极性。如果把人的聪明才智充分发挥出来,他就能主动积极地去完成自己的任务。这必然会大大提高管理效率和领导效能。因此,做好人的工作是搞好各项管理工作的根本,现代企业管理必须把人本原理作为核心内容。宝钢集团是我国现代化钢铁企业的杰出代表,为争做世界一流的企业,实现高质量、高效率、高效益的战略目标,其一直以来都致力于建设一流的队伍、养成一流的作风。宝钢的管理实践充分证明:只有先建设一流的队伍,养成一流的作风,使企业职工做到思想好、技术精、作风正、纪律严,才能实现一流的管理,掌握一流的技术,生产出一流的产品。

2) 系统原理

系统原理是现代管理的重要理论基础。运用系统论,是现代管理与初级管理的重要区别。有人把系统管理看成是企业管理发展的一个新的历史阶段——最新管理阶段。现代管理各基本要素、要素与系统、系统与其他系统间,都存在着各种形式的联系。因此,为了达到现代管理的优化目标,就必须运用系统理论,对管理进行全面的系统分析,这就是管理的系统原理。

系统原理基于系统理论。所谓系统,是指互相依赖的若干事物结合而成的具有特定功能的有机整体。任何管理对象都是一个特定的系统。运用系统理论研究管理问题;就必须对管理的对象进行系统的分析。这包括如下6个方面的内容:①系统组成:分析系统是由什么组成的?它的要素是什么?可以分为怎样一些系统。②系统结构:分析系统的内部组织结构如何?组成系统各要素之间相互作用的方式是什么?③系统功能:弄清系统及其要素具有什么功能?④系统演变:弄清维持完善与发展系统的源泉和因素是什么?⑤系统联系:研究此系统同其他系统在纵横各方面的联系怎样?⑥系统的沿革:要弄清系统是如何产生的,它经历了哪些阶段,它发展的历史前景如何?

运用系统原理的基础是深刻理解系统的基本特性,下列分别阐述系统的三个方面的基本特点及其应用要求:

(1) 系统的整体性。任何系统都是作为一个有机整体而存在的。整体性是系统思想的核心。系统是由要素构成的,作为要素,在独立状态下,有自己生存的时间和空间,有一定的结构和功能,还有自身的活动方式和运动规律。但是,这些要

素一旦构成系统，它们就集合为一个整体，要素组成为系统不可分割的组成部分，具有维持和确定系统整体动态平衡的作用。系统整体性这一基本思想要求我们在分析和处理问题时，要从整体上去把握，将整体的各个部分、因素、方面联系起来进行考察，以便从中找出共同性、规律性的东西。对局部的研究，目的是要加深对整体的认识。在管理领域中，管理系统的整体功能来源于系统和管理环境、系统和管理要素以及它们之间的相互联系和相互作用。重视研究管理系统的整体性，是管理学研究的一项重要任务。管理必须有全局观，必须系统地统筹规划。头痛医头，脚痛医脚，拆东墙补西墙的办法，都是现代管理所不允许的。

(2) 系统的相关性。系统的相关性是系统的普遍特征。所谓相关性是指系统中某一个要素的变化必然引起周围其他要素甚至整个系统的变化，这就是牵一发而动全身的缘由。没有相关性，系统就不可能形成有机整体。系统的相关性和系统的整体性是一致的，离开相关的整体和离开整体的相关都是不存在的。系统论认为，系统的相关是普遍的，又是多样的，不同的相关特性对系统起着不同的作用。因此，既要肯定相关的普遍性，又应具体分析相关的多样性，任何系统都会表现出相关的多样性。既有内部相关，即系统变化的内在依据，又有外部相关，即系统变化的外部条件；既有本质相关，又有非本质相关；既有直接相关，又有间接相关；既有因果相关，又有统计相关；既有精确相关，又有模糊相关；既有结构相关，又有功能相关，等等。相关的多样性，决定了系统的多样性和复杂性。在研究管理系统时，应从管理系统的相关性出发，全面地分析和研究各个事物和各种关系，弄清事物的来龙去脉、前因后果、主从关系和内外联系，才能揭示管理系统的本质和规律。

(3) 系统的有序性。各个要素通过相关联系形成系统整体。要素之间的联系并不是杂乱无章的，而是秩序井然、有条不紊的，是按照等级和层次进行的。这就是系统有序性的基本含义。系统有序性主要在于揭示系统结构与功能的关系。有序性即系统结构或内部状态的有序性。它包括空间上的有序性和时间上的有序性两个方面。在系统的内部，各个要素之间的稳定联系，必须产生在时间上和空间上的组合方式和排列顺序。因此，凡是系统都是有序的。无序仅是一种低度的有序。系统的有序性是系统的有机联系的反映。系统的组织程度和有序程度是用信息量来量度的。而系统的演化是有方向的，可以从无序到有序，即系统的发展；也可以是从有序到无序，即系统的退化。系统要从无序走向有序或走向更高的有序，必须保持开放，从外界环境中耗散物质、能量、信息，抵消系统内增加的熵，这是必然条件。各系统按照一定目标协同运动，即系统和系统间的协调，达到控制的目的。这是从无序走向有序的根本原因和条件。

3) 效益原理

效益是管理的永恒主题，任何组织的管理都是为了获得某种效益。企业活动的根本目的是提高经济效益，获得更多的利润。效益的高低直接影响着组织的生存和发展。效益是与效果和效率既相互联系、又相互区别的概念。

效果是指由投入经过转换而产生的有用成果。企业生产的产品虽然质量合格,但它不符合社会需要,在市场上卖不出去,积压在仓库里,最后甚至会变成废弃物资,这些产品是不具有效益的。所以,只有那些为社会所接受的效果,才是有效益的。效率是指单位时间内所取得的效果和数量,反映了劳动时间的利用状况,与效益有一定的联系。但在实践中,效益与效率并不一定是一致的。例如,企业花费巨额投资增添技术设备来提高生产率,如果实际结果使单位产品生产的物化劳动消耗的增量超过了活劳动的减量,从而导致生产成本增加,就会出现效率提高而效益降低的现象。

管理的效益原理就是从企业管理的根本目的出发,运用系统观点指导企业的各项活动,使它们彼此协调,相互配合,充分发挥管理的职能,以较少的劳动和时间耗费,取得较好的经济效益和社会效益。在管理活动中,效益原理分为价值原则和时效原则。

(1) 价值原则。价值原则在企业管理中用来评价企业各项经济活动的合算性,也就是管理系统支付了多少,带来了多少效用。这是现代管理中价值原则的集中反映。价值原则中的“效用”是指管理工作完成目标和任务的效率,是管理活动的整体效能。这里的“价值”既包括物力、财力的消费,也包括智力、时间的消费,是一种综合的成本效用概念。用价值原则评价企业经济活动的一般情况是:有利程度高、效益大、好处多则价值高;有利程度低、效益小、好处少则价值低。

(2) 时效原则。时效原则是指管理要特别重视时间的效率和效益。现代企业面对着复杂的社会和市场环境,所以企业经营必须时刻考虑时间价值,“时间就是金钱,效率就是生命”。生产力发展是一个过程,企业的生产、经营是一个过程,管理也是一个过程,这种动态过程本身就包含了时间因素。例如:我们衡量企业物化劳动利用效益时常用费用率指标,衡量资金利用效益时常用资金周转率,衡量劳动利用效益时则用劳动效率指标等。这些指标本身就体现时间概念,意味着单位时间内产量越高,消耗越少,周转速度越快,流通量越大,创造价值越多,劳动效率就越高。因此,为了提高活劳动和物化劳动效率而做出的努力,实际上就是为控制时间而奋斗。一切企业管理中的差距,归根结底都是时间差,时间差就是企业创造精神和物质财富的差距,就是管理水平、企业素质的差距。从这一意义上说,时效原则是效益原理中最重要的原则,也是在管理的所有原理中均有体现的原则。

4) 权变原理

企业管理为什么要“权变”?根据辩证唯物主义和唯物史观,世界是物质的,物质世界处于普遍联系和不断发展之中。企业系统千差万别,内部各种因素也随时变化,企业环境也具有复杂性和多变性,这就要求管理必须从实际出发,把握事物的联系和变化的规律性,因势应变,随机制宜,创造性地进行管理。所以,权变管理是企业管理系统的复杂性和内外环境的变化性所决定的。可见,企业管理没有固定不变的模式和普遍适用的管理办法,只有根据环境变化,不断调整 and 选择,才能提高管理的适应性。因此,权变原理是企业管理的发展性原理。

根据现代企业的基本特点,在运用权变原理时有以下基本要求:

(1) 进一步强化改革和创新意识。改革是我们这个时代的主旋律。只有改革不合理的体制、制度,才能更好地解放生产力;创新是企业生命的源泉,只有不断地在技术、经营、管理上创新,才能使企业充满生机和活力。

(2) 保持管理模式的适应性。注意研究各种权变因素的变化,设计和选择适当的管理模式。影响企业管理的权变因素主要是:国家政治经济体制和方针政策、科学技术、文化环境的变化;市场经济发展和市场供求的变化;企业自身规模、经营范围、特色、现代化水平、职工素质等的变化状况和趋势等。综合分析这些因素,才能动态地设计和选择适合企业管理需要的管理总体模式。

(3) 保持企业管理职能的适度弹性。为保证企业经营正常进行,企业管理各种职能都应保持相对稳定,如计划执行要严肃,组织体制、分工协作关系不能朝令夕改,指挥的原则、激励的办法、控制的标准和程序都应有稳定性。但为了适应变化的环境,上述职能还必须要有一定弹性,不能僵化,也就是要留有一定的余地,如实行滚动式计划、项目组合、弹性控制等。

(4) 保持各种经营管理策略、方法的高度灵活性。企业各种经营管理策略和方法应随着影响经营活动的每一因素的变化,随机制宜,迅速进行调整。

(5) 不断提高管理人员的能力。企业管理人员尤其是企业领导者不仅要从书本上学习管理理论,更要在实践中学习积累管理经验,增强自身洞察问题、分析问题的能力以及灵活应变处理复杂问题的能力。

5) 反馈原理

反馈原理是指管理活动中利用反馈作用,进行协调和控制,以保证有效地实现管理的目标。实质是建立自我调节、自我控制的内在机制。

所谓反馈,是从英语“feedback”一词翻译过来的。通俗地说,反馈就是控制系统把信息输送出去,要它达到特定目标,往往会发生偏差,把这个差距反映回来,使它影响下一个信息的再输出,起到调节、控制作用,以达到目的。使下一个输出的影响增大,导致系统运动加剧发散的反馈,叫做正反馈;使下一个输出的影响逐渐减小,使系统趋于稳定状态的反馈,叫做负反馈。原因产生结果,结果又构成新的原因,周而复始,不断循环。

反馈的最终目的就是对客观变化及时作出有效的反应,并提出新的决策建议。面对千变万化的客观实际,管理是否有效,其关键就在于是否有灵敏、正确、有力的反馈。“灵敏”是指必须有敏锐的感受器,及时捕捉信息;“正确”是指必须有高效能的分析系统,以过滤和加工各种信息;“有力”是指必须把经过分析过滤的信息变为新的决策,以修正原来的管理。管理者的本领就是善于捕捉信息,从可选择的方案中作出正确的决断,把矛盾和问题解决于萌芽之中。美国麻省理工学院斯隆管理学院曾对美国6大公司150多个企业作过系统的调查和研究,这些企业成功的技术革新和新产品,60%~80%是来自用户的建议。从这里我们可以看到反馈在管理中的作用。

现代企业管理面临的环境复杂,变化多样,管理工作必须遵循反馈原则,重视信息,注重调查研究,面对不断变化的客观实际,以便保证管理科学、有根据的进行。

1.2.2 现代企业管理的方法

现代企业管理方法,是管理人员执行管理职能的手段,是企业中协调共同劳动的各种方式的总和,是企业管理过程中最重要的要素之一。随着科学技术的不断进步,生产方式的不断变化和企业管理的不断发展,它又是一门动态的科学。从不同的角度,现代企业管理方法可划分成很多种。本书从管理手段的角度,分为经济方法、法律方法、行政方法、思想教育方法和咨询顾问方法。

1) 经济方法

经济方法是指按照客观规律的要求,依靠经济组织运用价格、工资、利润、利息、税收、奖金、罚款等经济手段,执行经营管理职能,实现管理任务的方法。经济方法的实质是贯彻按劳分配、正确运用物质利益原则,处理国家、集体、个人三者的关系,调动广大职工的积极性,使职工能主动关心企业的生产经营和劳动成果,关心企业计划的制订与执行,努力完成任务。

经济方法在具体运用中,要遵循以下原则:

(1) 经济手段要公平、合理,符合经济规律的客观要求,要使管理客体所承担的责任和获取的利益相对称,不能搞平均主义,也不能搞特殊阶层;

(2) 经济利益不是人们行为的唯一目的,运用经济方法时,一定要加以宏观的控制,并与必要的行政方法、法律方法和社会心理学方法相配合,综合起来,效果会更好;

(3) 为使责任和利益很好地结合在一起,必须赋予管理客体相应的权利,提供必备的客观条件,如人财物的调配权。

经济方法具有物质利益性、间接调节性、关联制约性,还具有多样性、技术性、有偿性、公开性、平等性等特点。经济方法可对任何具有相对独立的物质利益的组织、个人产生作用。因而,经济方法可在存在商品货币关系的任何地方产生作用。不仅在实行指导性计划及市场调节中发挥作用,在实行指令性计划时,也可以发挥作用。

经济方法是有效的管理方法,但有其局限性。经济方法的有效性在于它能调动积极性,而且还能进行有效的分权管理。经济方法的局限性在于:第一,经济方法不是万能的,不是永远有效的;第二,经济方法不适合非营利组织的管理;第三,经济方法往往有副作用。因此,经济方法的应用,必须同其他管理方法结合进行。经济方法应随着社会经济的发展,不断完善。

2) 法律方法

法律方法是指实行经济立法和经济司法,用经济法规管理企业活动。经济法规是调整机关、企业、事业单位和其他社会组织之间,以及它们与公民之间在经济生活中所发生的社会关系的法律规范,是国家管理经济的重要工具。经济法规的范围