

现代企业

管理概论

陈洪安 许苏安 主编

安徽大学出版社

现代企业管理概论

主 编 陈洪安 许苏安

副主编 (按姓氏笔划为序)

田扬群 石瑾 洪燕云 雷思友

安徽大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理概论/陈洪安,许苏安编著. —合肥:
安徽大学出版社,2000.11
ISBN 7-81052-386-4

I. 现… II. ①陈…②许… III. 企业管理-概论
IV. H313-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 76961 号

现代企业管理概论

主编 陈洪安 许苏安

出版发行 安徽大学出版社
(合肥市肥西路3号 邮编 230039)
联系电话 总编室 0551-5107719
发行部 0551-5107784
电子信箱 ahdxcps@mail.hf.ah.cn
责任编辑 谈 菁
封面设计 孟献辉

印刷 合肥五里岗印刷装订厂
开本 850×1168 1/32
印张 12.5
字数 290 千
版次 2000 年 11 月第 1 版
印次 2000 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-81052-386-4/F·39

定 价 16.80 元

如有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

前 言

21 世纪初,面对经济全球化的大趋势,国际国内市场竞争日趋激烈。中国企业界深深地感到了管理落后带来的竞争风险和压力,为了在激烈市场竞争中求得生存和发展,迫切需要既懂技术又懂管理的高素质人才,高校面对人才的需求,必须对人才培养目标和模式进行改革,为此,对大学生的培养要从过去的单一封闭的专业教育转向复合型、素质型教育。加强对大学生的企业管理教育是适应这一转变的重要措施,另外,根据教育部有关文件的精神,工科院校的大学生是必须开设一定课时的企业管理课程。为此,我们组织了教学经验丰富,长期担任企业管理课程教学的几位资深教师编著了这本教材。

本书以大学工科类各专业学生为主要对象,系统地阐述了企业管理的基本原理和方法,并融入改革开放的最新成果以及现代管理的基本理论。主要包括生产管理、财务管理、质量管理、市场营销、人力资源管理及技术经济等内容。

本书由陈洪安、许苏安担任主编,担任副主编的有(按姓氏笔划为序):田扬群、石瑾、洪燕云、雷思友。全书由陈洪

安统审定稿。本书在编写过程中得到安徽大学同行专家的指导和安徽大学出版社的大力支持,在此一并表示感谢。

随着中国加入 WTO 日益临近和正处于知识经济时代,新一轮学习管理的热潮正在兴起,我们把此书献给工科专业的众多学子,以及热心学习管理理论的企业界朋友,如果此书对提高我国企业管理水平有所助益,则是我们最大的欣慰。

由于编著人员水平有限,书中缺点错误在所难免,恳切希望使用本教材的师生提出批评和改进意见。

编著者

2000 年 10 月

第一章 企业与管理

第一节 企业历史回顾

一、企业的含义

企业,一般是指从事生产、流通或服务等活动,为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算,具有法人资格的基本经济单位。按这个定义,企业可分为工业企业和商业企业两大类。工业企业是从事工业性生产的经济组织,它利用科学技术、合适的设备,将原材料加工,使其改变形状或性能,提供社会所需要的产品,同时获得利润。商业企业则是指从事商业性服务的经济实体,它以营利为目的,直接或间接向社会供应货物或劳务,以满足顾客的需要。作为一个企业,必须具备以下一些基本的要素:

1. 拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金。
2. 具有一定的生产规模和能开展经营活动的场所。
3. 具有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者。
4. 从事社会商品的生产、流通等经济活动。
5. 进行自主经营,独立核算,并具有法人地位。
6. 生产经营活动的目的是获取利润。

任何企业都应具有这些基本要素,其中最本质的要素是企业的生产经营活动要获取利润。对于这一点,国内外许多企业家都有评述。一种观点直言不讳地认为,企业是以获取利润为目的的经济组织;另一种观点认为,企业需要利润,同时又必须承担某些社会责任,为社会提供服务,否则企业就不可能取得发展,追求利润不是企业的

唯一目的,利润只是为社会提供服务的合理报酬,是服务的结果,因此,企业要把为社会提供服务作为自己的宗旨。后一种看法比较全面,具有企业家的战略眼光,在追求利润的同时,更讲求企业生产经营之道,代表了当今企业发展的趋势。

二、企业的产生

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。人类社会发展到资本主义阶段,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,产生严格意义上的企业。

企业的初期形态,主要是由资本所有者雇佣较多工人,使用一定的生产手段,在分工协作的基础上从事商品的生产和交换而形成的。由于企业这种组织形式能较好地应用当时社会的技术(主要是机器、设备),能显著地提高劳动生产率,能大幅度降低成本而带来高额利润,能集中、大量地生产商品,满足日益增长的社会需求,因而社会生产力有了长足的发展。企业就是在这样一个漫长的演变过程中逐渐成为社会的基本经济单位的。

从手工作坊过渡到企业这一基本经济单位,其变化的根本原因在于:

1. 社会上出现大量自由贫民,形成产业的后备军队伍。
2. 生产中广泛采用机器、设备,为机械化大生产准备了必要的物质技术条件。
3. 私有财产制度确立,资本逐渐集中和垄断。
4. 货币制度建立,银行产生,使经济组织可以在自有资金之外再筹借所需资金。
5. 市场进一步扩大,商品经济不断发展。

正是由于社会基本经济状态的这些重大变化,封建社会的那种手工作坊向资本主义的企业进化,作为生产力发展到一定历史阶段的企业实体才真正出现,并进一步推动了社会经济的发展。

三、企业的发展

企业既是社会生产力发展到一定历史阶段的产物,又是一个动态变化的经济单位,它随着人类社会的进步、生产力的发展、科学技术水平的提高而不断地发展、进步。纵观企业的发展历史,大致上经历了以下几个时期。

(一)手工业生产时期

手工业生产时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期。此时生产者都属具有一技之长的专业劳动者。16世纪到17世纪,西方一些国家的封建社会制度向资本主义制度转变,主要表现在资本主义原始积累加快,向海外殖民扩张,大规模地剥夺农民土地,使家庭手工业急剧瓦解,向资本主义工场手工业过渡。例如,英国16世纪以前的纺织业主要是依靠半工半农的家庭手工业进行。这些家庭手工业规模小、分散,劳动分工协作程度低。即使当时有些家庭手工业的产品由包买商收购销售,并受到包买商很大程度上的控制,但这些家庭手工业并不具备企业性质。而到16世纪以后,特别是进入17世纪以来,原来半工半农的家庭手工业者由于土地丧失,脱去半农性,沦为雇佣劳动者,而由包买商建立的工场手工业迅速发展起来。工场手工业比起家庭手工业,一是规模扩大,到17世纪,美国有的工场手工业雇佣几百工人,成为大型工场;二是产业结构变化,在采矿、冶金、金属加工、制盐、造纸等行业,普遍建立起工业工场;三是采用机器,1736年英国一家大型呢绒工场竟拥有600台织布机;四是工场内部形成分工,按某一产品生产要求,分解成若干个作业阶段。此时的工场手工业实际上已具有企业的雏形。

(二)工厂生产时期

随着资本主义制度的发展,西方各国相继进入工业革命时期,工场手工业逐步发展到建立工厂制度,作为真正意义上的企业到这时才诞生。以英国和德国为例,英国到18世纪60年代,资产阶级政权确立,当时圈地运动的发展实现了对农民土地的彻底剥夺,进一步加强了殖民扩张,积累了大量的原始资本,这一切都为工业革命准备了

历史前提。在工业革命过程中,一系列新技术的出现,大机器的普遍采用,特别是动力机的使用,为工厂制度的建立奠定了基础。到1717年,英国阿克莱特在克隆福特创立了第一家棉纱工厂,从此集中生产的工厂迅速增加。到19世纪30年代,机器棉纺织代替手工棉纺织的过程基本完成,工厂制度在英国普遍建立。18世纪德国手工业就有了初步发展,到了19世纪30至40年代,建立了工厂制度。在50至60年代,由于资产阶级革命完成,出现了工业化高潮,工厂大工业迅速发展,工厂制度在采掘、煤炭、机器制造、运输、冶金等行业相继建立。工厂制度的建立,是工场手工业发展的质的飞跃,它标志着企业的真正形成。归纳这一时期的变化特征,主要有:

1. 工厂资本雄厚,小型生产者不易与之抗争。
2. 机械生产,节省人力,生产效率与效益显著提高。
3. 手工业者失业,或沦为雇工,形成了一批掌握生产技术和工艺的产业队伍。
4. 工厂内部劳动分工深化,生产走向社会化。

(三)企业生产时期

从工厂生产时期过渡到企业生产时期,乃是企业作为一个基本经济单位的最后确立和形成。在资本主义经济发展中,工厂制度的建立,顺应了商品经济发展的潮流,促进了生产力的大发展。特别是19世纪末至20世纪初期,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡,工厂的发展十分迅猛,并产生了一系列变化,这一系列变化正是工厂生产时期过渡到企业生产时期的主要特征,其表现如下:

1. 生产规模空前扩大,产生了垄断企业组织,如托拉斯、辛迪加、康采恩等。美国1904年在工业部门中就有318个托拉斯,各个重要工业部门一般都被一两个或几个大托拉斯所垄断,形成了各部门的所谓“大王”,如汽车大王福特、石油大王洛克菲勒、钢铁大王摩根,同时一些世界闻名的大托拉斯,如美国钢铁公司、福特汽车公司、杜邦火药公司、通用电气公司、美国电报电话公司等都已组成或形成一个个企业集团。

2. 不断采用新技术、新设备,不断地进行技术革新,使生产技术有了迅速发展。

3. 建立了一系列的管理经验并使之理论化。1911年美国工程师泰罗的《科学管理原理》一书的出版,标志着企业从传统经验型管理阶段进入到科学管理阶段。

4. 管理权与所有权分离,企业里形成了一支专门的工程技术队伍和管理队伍。同时,随着职工队伍技术水平的提高,整个企业素质也有了明显提高。

5. 企业之间的竞争日益激烈,加速了企业之间的兼并,使生产进一步走向集中。同时,企业向国外发展,跨国公司开始出现,并且不断发展。

6. 企业的社会责任改变,不仅在经济中的作用越来越大,同时渗透到政治、经济、军事、外交、文化等各个方面。

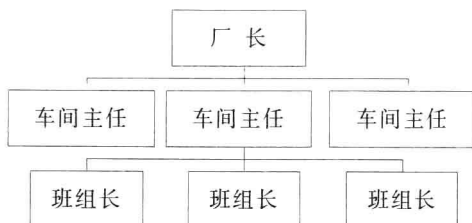
制约和推动企业发展的因素是多方面的。例如社会发展的客观需要,市场发展变化对企业提出的新要求,经济发展带来的文化、观念、道德等方面的变化对企业发展的影响等。但是,推动和制约企业发展的根本因素是技术革命。

第二节 企业组织结构

随着企业的产生和发展及内在逻辑形式的演变,企业组织结构形式也经历了一个发展变化的过程。企业组织结构有:直线制、职能制、直线—职能制、事业部制、模拟分权管理、矩阵结构等。

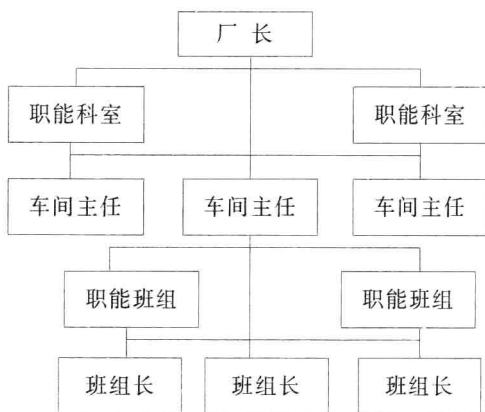
直线制是一种最早期也是最简单的组织形式。它的特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导,下属部门只接受一个上级的指令,各级主管负责人对所属单位的一切问题负责,厂部不另设职能机构(可设职能人员协助主管人工作),一切管理职能基本上都由行政主管自己执行,其结构如图 1-1(见下页)所示。

直线制组织结构的优点是:结构比较简单,责任分明,命令统一。



缺点是：它要求行政负责人通晓多种知识和技能，亲自处理各种业务。这在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下，把所有的管理职能都集中到最高主管一人身上，显然是不可能的。因此，直线制适用于规模较小、生产技术比较简单企业，对生产技术和经营管理比较复杂的企业则不适用。

职能制组织结构，是各级行政单位除主管负责人外，还相应地设立一些职能机构，如在厂长下面设立职能机构和人员，协助厂长从事职能管理工作。这种机构要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构，各职能机构就有权在自己业务范围内向下级行政单位发号施令，因此，下级行政负责人除接受上级主管人指挥外，还必须接受上级各职能机构的领导。其结构形式如图 1-2 所示。



职能制的优点是:能适应现代化工业企业生产比较复杂、管理工作分工比较精细的特点,能充分发挥职能机构的专业管理作用,减轻直线领导人员的工作负担。但缺点也很明显:它妨碍了必要的集中领导和统一指挥,形成了多头领导,不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制,在中间管理层往往会出现有功大家抢,有过大家推的现象。另外,在上级行政领导和职能机构的指导和命令发生矛盾时,下级就无所适从,影响工作的正常进行,容易造成纪律松弛,生产管理秩序混乱。由于这种组织结构形式的明显的缺陷,现代企业一般都不采用职能制。

直线一职能制,也叫生产区域制,或直线参谋制,它是在直线制和职能制的基础上,取长补短而建立起来的。目前,绝大多数企业都采用这种组织结构形式,这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两大类,一类是直线领导机构和人员,按命令统一原则对组织各级行使指挥权;另一类是职能机构和人员,按专业化原则,从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权,并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员,则是直线指挥人员的参谋,不能直接对部门发号施令,只能进行业务指导。直线一职能制组织结构如图 1—3 所示。

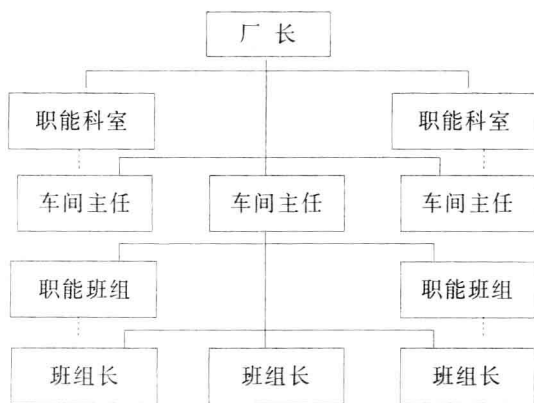


图 1—3 直线一职能制组织结构图

直线—职能制优点是：既保证了企业管理体系的集中统一，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构的作用。其缺点是：职能部门之间的协作和配合性较差，职能部门的许多工作要直接向上层领导报告请示才能处理，这一方面加重了上层领导的工作负担，另一方面也造成办事效率低。为了克服这些缺点，可以设立各种综合委员会，或建立各种会议制度，以协调各方面的工作，起沟通作用，帮助高层领导出谋划策。

事业部制最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出的，它是一种高度（层）集权下的分权管理体制。它适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业，是国外较大的联合公司所采用的一种组织形式。近几年我国一些大型企业集团或公司也引进了这种组织结构形式。

事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式，即一个公司按地区或按产品类别分成若干个事业部，从产品的设计、原材料采购、成本核算、产品制造，一直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责，实行单独核算，独立经营，公司总部只保留人事决策、预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。也有的事业部只负责指挥和组织生产，不负责采购和销售，实行生产和供销分立，但这种事业部正被产品事业部所取代。还有的事业部则按区域来划分。这里就产品事业部和区域事业部做些简介。

1. 产品事业部（又称产品部门化）。按照产品和产品系列组织业务活动，在经营多品种产品的大型企业中显得日益重要。产品部门化主要是以企业所生产的产品为基础，将生产某一产品的有关活动，完全置于同一产品部门内，再在产品部门内细分职能部门，进行生产该产品的工作。这种结构形态，在设计中往往将一些共用的职能集中，做到资源共享。其组织结构见图 1-4（见下页）。

产品部门化的优点是：（1）有利于采用专业化设备，并能使个人的技术和专业知识得到最大限度的发挥。（2）每一个产品都是一个利润中心，部门经理承担利润责任，由总经理评定各部门的绩效。

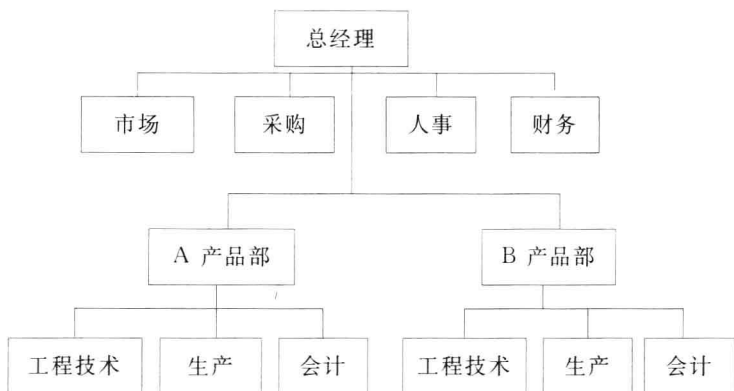


图 1-4 产品部门化(事业部)结构图

(3)在同一产品部门内相关的职能活动协调比较容易。(4)容易适应企业扩展与业务多元化要求。

产品部门化的缺点是：(1)需要更多的具有全面管理才能的人才，而这类人才往往不易得到。(2)每一个产品分部都具有一定的独立权力，高层管理人员有时会难以控制。(3)对总部的各职能部门，例如人事、财务等，产品分部往往不善于利用，以至总部的一些服务职能不能得到充分利用。

2. 区域事业部(又称区域部门化)。对于地理上分散的企业来说，按地区划分部门是一种比较普遍的方法。其原则是把某个地区或区域内的业务工作集中起来，委派一位经理来主管其事。按地区划分部门，特别适用于规模大的公司，尤其是跨国公司。这种组织结构形态，在设计上设有中央服务部门，如采购、人事、财务、广告等，向各区域提供专业性的服务，这种组织结构见下页图 1-5。

区域部门化的优点是：(1)责任到区域，每个区域都是一个利润中心，每个区域部门的主管都要负责该地区的业务盈亏。(2)放权到区域，每个区域都有其特殊的市场需求和问题，总部放手让区域人员处理，会比较妥善、实际。(3)有利于地区内部协调，使地区内部协调成本趋于最小化。(4)对区域内顾客比较了解，有利于服务与沟通。

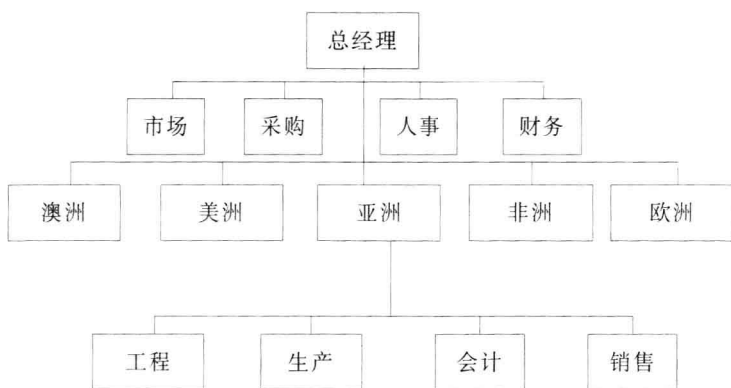


图 1-5 区域部门化结构图

(5) 每一个区域主管，都要担负一切管理职能的活动，这对培养通才管理人员大有好处。

其缺点是：(1) 随着地区的增加，需要更多具有全面管理能力的人员，而这类人员往往不易得到。(2) 每一个区域都是一个相对独立的单位，加上时间、空间上的限制，往往是“天高皇帝远”，总部难以进行控制。(3) 由于总部与各区域天各一方，难以维持集中的经济服务工作。

总体来说，事业部制有三个基本要素，即相对独立的市场、相对独立的利益、相对独立的自主权。事业部制的优点是：总公司领导可以摆脱日常事务，集中精力考虑全局问题；事业部实行独立核算，更能发挥经营管理的积极性，更便于组织专业化生产和实现企业的内部协作；各事业部之间有比较、有竞争，这种比较和竞争有利于企业的发展；事业部经理要从事部整体来考虑问题，这有利于培养和训练管理人才。

事业部制的缺点是：公司与事业部的职能机构重叠，导致管理人员浪费；事业部实行独立核算，各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作，一些业务联系与沟通往往也被经济关系所替代，甚至连总部的职能机构为事业部提供决策咨询服务时，也要事业部支付咨询服务费。

模拟分权制,这是一种介于直线职能制与事业部制之间的结构形式。这种组织结构如图 1—6 所示。

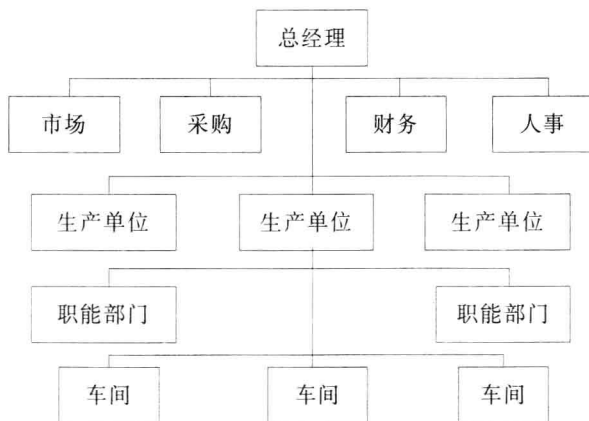


图 1—6 模拟分权组织结构图

有许多大型企业,如连续生产的钢铁、化工企业,由于产品品种或生产工艺过程所限,难以分解成几个独立的事业部,又由于企业的规模庞大,以致高层管理者感到采用其他组织形态都不容易管理,这时就出现了模拟分权组织结构形式。所谓模拟,就是模拟事业部独立经营、单独核算,而不是真正的事事业部,实际是一个个“生产单位”。这些生产单位有自己的职能机构,享有尽可能大的自主权,负有“模拟性”的盈亏责任,目的是要调动他们的生产经营积极性,达到改善企业生产经营管理的目的。需要指出的是,各生产单位由于生产上的连续性,很难将它们截然分开。以连续生产的石油化工为例,甲生产单位生产出来的“产品”直接就成为乙生产单位的原料,这当中无需停顿与中转。因此它们之间的经济核算,只能依据企业内部的价格,而不是市场价格。也就是说,这些生产单位没有自己独立的外部市场,这也是与事业部的差别所在。

模拟分权制的优点除了调动各生产单位的积极性外,还解决了企业规模过大不易管理的问题。高层管理人员将部分权力分给生产

单位,减少了自己的行政事务,从而把精力集中到战略问题上来。其缺点是,不易为模拟的生产单位明确任务,造成考核上的困难,各生产单位领导人不易了解企业的全貌,在沟通和决策权方面也存在着明显的缺陷。

矩阵制,在组织结构上,把既有按职能划分的垂直领导关系,又有按产品(项目)划分的横向领导关系的结构,称为矩阵组织结构,如图 1-7 所示。

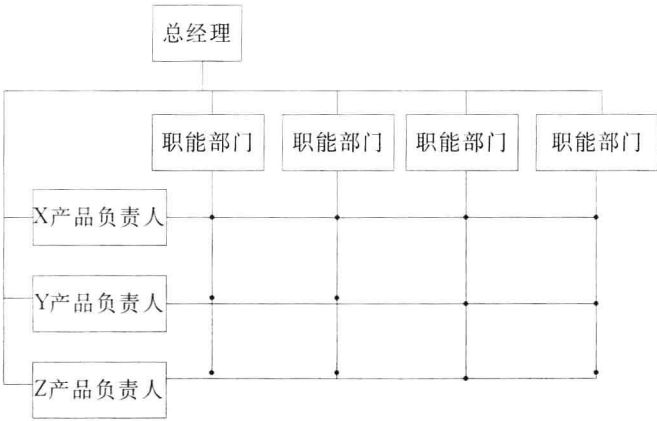


图 1-7 矩阵组织结构图

矩阵制组织是为了改进直线职能制横向联系差,缺乏弹性的缺点而形成的一种组织形式。它的特点表现在围绕某专项任务成立跨职能部门的专门机构,例如组成一个专门的产品(项目)小组去从事新产品开发工作,在研究、设计、试验、制造各个不同阶段,由有关部门派人参加,力图做到条块结合,以协调各有关部门的活动,保证任务的完成。这种组织结构形式是固定的,人员却是变动的,需要谁,谁就来,任务完成后就可以离开。项目小组和负责人也是临时组织和委任的,任务完成后就解散,有关人员回原单位工作。因此,这种组织结构非常适用于横向协作和攻关项目。

矩阵结构的优点是:机动、灵活,可随项目的开发与结束进行组