



“十二五”国家重点图书出版规划项目

当代经济与管理跨学科新著丛书



现代企业管理

MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT

李友俊 王艳秋 牛东旗 编著



哈尔滨工业大学出版社
HARBIN INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

014058359

F270-43
247

“十二五”国家重点图书出版规划项目

当代经济与管理跨学科新著丛书

现代企业管理

MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT

李友俊 王艳秋 牛东旗 编著



北航

C1745281

哈尔滨工业大学出版社

F270-43
247

014028323

内 容 简 介

“十二五”国家重点图书出版规划项目

全书共十章,系统地介绍了企业管理的基本理论与方法,内容包括:企业与企业经营管理、企业战略管理、企业经营决策、企业生产运作管理、市场营销管理、企业人力资源管理、企业财务管理、企业物流管理、企业质量管理、企业创新管理。本书每章前设有引导案例,每章结束设有练习题,以帮助学生理解所学内容。

本书既可以作为高校理工科专业学生学习管理类课程的教学用书,也可以作为高校研究生学习管理类公共课程的教学用书,还可以供企事业单位培训广大经营管理人员、从事经济管理工作的领导和有关人员学习参考。

现代企业管理

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/李友俊,王艳秋,牛东旗编著. —哈尔滨:
哈尔滨工业大学出版社,2014.5
ISBN 978-7-5603-4707-3

I. ①现… II. ①李… ②王… ③牛… III. ①企业管理—
高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 093568 号



责任编辑 杨秀华
封面设计 刘长友
出版发行 哈尔滨工业大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006
传 真 0451-86414749
网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>
印 刷 哈尔滨工业大学印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 14.5 字数 362 千字
版 次 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5603-4707-3
定 价 32.00 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

哈尔滨工业大学出版社

前 言

“现代企业管理”是高等学校学生素质教育的重要组成部分。《现代企业管理》一书是在总结多年“现代企业管理”课程教学经验的基础上,吸收近年来企业改革和发展实践经验,参考大量企业管理理论研究成果的基础上编写的。本书在内容上加入经典案例,坚持理论与实际相结合,在体系结构和内容上有所创新和突破。

全书共十章,内容包括企业与企业管理、企业战略管理、企业经营决策、企业生产运作管理、市场营销管理、企业人力资源管理、企业财务管理、企业物流管理、企业质量管理、企业创新管理等。为便于读者学习,每章前设有引导案例,后设有练习题。在编写过程中,李友俊负责编写第一章、第六章和第十章,王艳秋负责编写第三章、第五章和第九章,牛东旗负责编写第二章、第七章和第八章,谢淑华负责编写第四章。

本书在现有企业管理理论体系基础上,结合国内外理论研究最新成果和我国企业管理的实践,注重把管理思想与管理方法相结合,理论与案例教学相结合,语言叙述精练,通俗易懂,内容丰富,结构科学,具有较强的理论性与实用性。

在企业管理理论与实践不断发展的情况下,本书定会存在不足之处,真诚地希望广大读者给予批评指正和多方面反馈,以便于我们进一步修改和完善。

编著者

2014年3月22日

目 录

第一章 企业与企业管理	1
第一节 企业的概念与特征	1
第二节 企业管理的概念与性质	5
第三节 企业管理的发展历史	9
第四节 企业管理职能	14
第二章 企业战略管理	34
第一节 企业战略管理概述	35
第二节 战略分析方法	39
第三节 企业发展战略	49
第三章 企业经营决策	54
第一节 经营决策概述	54
第二节 经营决策的类型	58
第三节 经营决策的程序	61
第四节 经营决策的方法	64
第四章 企业生产运作管理	81
第一节 生产运作管理概述	81
第二节 企业生产过程的组织	84
第三节 企业生产计划	87
第四节 准时生产方式	91
第五节 看板管理与精益生产	93
第五章 市场营销管理	100
第一节 市场营销概述	100
第二节 市场细分与目标市场策略	104
第三节 市场调查与市场预测	108
第四节 市场营销策略	118
第六章 企业人力资源管理	132
第一节 人力资源管理概述	132
第二节 工作分析与人力资源规划	134
第三节 员工招聘与培训	142
第四节 绩效考核与薪酬管理	152
第七章 企业财务管理	161
第一节 财务管理的内容	161
第二节 融资渠道与融资方式	167

第三节 财务分析概述	169
第八章 企业物流管理	173
第一节 物流和物流系统	173
第二节 库存管理	177
第三节 物料需求计划	180
第九章 企业质量管理	199
第一节 质量管理相关概念	199
第二节 全面质量管理	201
第三节 质量管理方法	206
第十章 企业创新管理	212
第一节 创新的内涵	213
第二节 企业创新管理的内涵及内容	216
参考文献	225

第一章 企业与企业

【学习目标】

本章学习目的在于认识企业的概念与特征,掌握企业管理的概念与性质,了解企业管理的发展历史,掌握企业管理具有的决策、计划、组织、领导、控制、激励、创新等职能。

【引例】

找出“不拉马的士兵”

找出“不拉马的士兵”是一个流传已久的管理故事,讲的是一位年轻有为的炮兵军官上任伊始,到下属部队参观演习时发现几个部队存在相同的情况:在一个单位操练中,总有一名士兵自始至终站在大炮的炮管下面,纹丝不动,直到整个演练结束。军官感到奇怪:“这个人没做任何动作,也没什么事情,他是干什么的?”问其原因,得到的答案是:操练条例就是这样要求的。

军官回去后,经查阅资料才知道这一个人的由来。原来,早期的大炮是用马拉的,炮车到了战场上,大炮一响,马要跳、要跑,一个士兵就负责拉马。到了现代,大炮实现了机械化运输,不再用马拉,但操练条例没有及时调整,那个负责拉马的士兵没有被减掉,仍旧站在那里。从管理学角度讲,这位军官发现并减掉了“不拉马的士兵”,大大提高了管理效率,减少了资源浪费,使他获得了国防部的嘉奖。

“不拉马的士兵”实际反映了一个组织工作系统的优化过程。管理的首要工作就是科学分工。只有每个员工都明确自己的岗位职责,才不会产生推诿、扯皮等不良现象。如果企业是一个庞大的机器,那么员工就是一个个零件,只有他们爱岗敬业,企业这部机器才能得以良性运转。企业是不断发展的,企业管理者应根据实际动态情况对人员数量和分工及时作出相应调整。否则,企业员工队伍中就会出现“不拉马的士兵”。“不拉马”现象直接占用企业的资源,使组织运作效能降低,也会大大影响企业内部的公平氛围和员工对公平的感觉。

第一节 企业的概念与特征

一、企业的概念

企业是人们共同劳动创造物质财富的场所,可以说管理决定着企业的生存和创造物质财富的成就,管理的好坏决定着企业的兴衰。

企业是一个历史概念,企业的发展过程大致经历三个阶段:手工业生产时期、工厂生产时期与企业生产时期。关于企业的概念国内外没有统一的表述。

通常所说的企业是指按照市场需求,从事生产、流通和服务等经济活动,自主经营、自负盈亏、独立核算、具有法人资格的盈利性经济组织,是国民经济的主体。

需要说明的是:

(1) 在生产领域,企业是生产的现场。劳动力与劳动资料直接结合并生产出产品,是在企业里实现的,企业的效益好,国民经济的效益就好。

(2) 在交换领域,企业是实现交换的基本环节。每个企业要同原材料和生产设备的供应者、用户、运输单位、科研机构等形成各种各样的交换关系。这些关系是通过销售和经济合同等联系起来的,企业能否完成销售任务,关系到社会再生产能否顺利进行。

(3) 在分配领域,企业起着“劳动者—企业—国家”这个链条的中间环节作用,企业每个职工的最终收入,在很大程度上取决于企业生产经营成果,而国民经济发展速度不仅取决于企业数量和规模,更取决于每个企业的素质。

(4) 企业在法律上有“法人”资格。1896年德国法典最早使用“法人”一词,1986年我国《中华人民共和国民法通则》的颁布,标志着我国法人制度的初步形成。法人具有以下特点:依法成立;有必要的财产和经费;有自己的名称、组织机构和场所;能够独立承担民事责任。

二、企业的特征

企业的特征实际是企业与非企业的区别所在。企业一般具有以下特点:

(1) 盈利性。这是企业的基本特征。企业以赢取利润为直接、基本目的,利用生产、经营某种商品的手段,通过资本经营,追求资本增值和利润最大化。

(2) 经济性。企业以经济活动为中心,实行全面经济核算,追求并致力于不断提高经济效益,是直接从事经济活动的实体,和消费者同属于微观经济单位。

(3) 独立性。这是企业成为企业的主要标志。企业是一种在法律和经济上都具有独立性的组织,在社会上完全独立,依法独立享有民事权利,独立承担民事义务、民事责任。

(4) 企业具有法人资格与法人地位。法人是相对于或区别于自然人而言的,是依法成立并能独立地行使法定权利和义务的社会经济组织。所有企业必须依法向工商行政管理部门进行登记,取得法人资格才能独立进行民事活动,享有民事权利与义务。

三、企业的类型

从不同角度,按照不同分类标准,企业有很多种类型。

(一) 按照经济类型划分

这是我国对企业进行法定分类的基本做法。根据宪法和有关规定,我国目前有国有经济、集体所有制经济、私营经济、联营经济、股份制经济、涉外经济(包括外商投资、中外合资及港、澳、台投资经济)等经济类型,我国企业立法的模式也相应按经济类型来安排。

(二) 按照法律形式划分

(1) 单个业主制企业。单个业主制企业又称独资企业,是指由个人出资兴办,全部资本属于个人所有和控制的企业。在法律上是自然人企业,不具有法人资格。单个业主制企业是最简单的企业形式,美国70%的企业都是单个业主制企业。通常存在于零售商业、自由职业、个体农场等领域。它是历史上最早的企业形式,但在整个经济中并不占据支配地位。其优点为:企业建立与注销的程序简单易行,企业的产权能够较为自由地转让;经营者

与所有者合一,因此经营灵活,决策迅速。其缺点为:无限责任,企业主以其个人财产对企业的营运和发生的债务负有完全责任;有限的规模,由于个人出资有限且要负无限责任,企业发展受到一定程度的限制,难于经营需要大量投资的事业。

(2) 合伙制企业。合伙制企业是由两个或两个以上业主共同出资,合伙经营,以合同形式确定收益分配和承担的责任,共同对企业债务负无限连带清偿责任的企业。如律师事务所、会计师事务所、诊疗所等常采用这种组织形式。其优点为:组建较为容易和简单,一般按一定的出资比例分享利润,同时分担相应的亏损与债务;筹资速度快、扩大了资金来源;提高了经营水平与决策能力。其缺点为:合伙人承担无限连带责任,风险大,愿意入伙的人少,难以扩张和发展;易造成决策上的延误,重大决策需要所有合伙人参加,如果有意见分歧容易造成决策上的延误,影响企业有效经营;退出与接纳困难,必须所有人同意。

(3) 公司制企业。公司制企业是根据公司法的规定设立,以盈利为目的的具有法人资格的企业。公司是当代社会中最常见的企业形式。其优点为:责任有限,出资者只以自己的出资额为限对公司的债务负有限责任;筹资方便,因为可以发行股票和债券,股东人数多,分担的风险少;管理水平高,公司聘请受过专门训练的各方面专家来管理企业,从而实现有效的管理。其缺点为:设立程序复杂、费用较高;政府对公司的限制较多,对公司开办、股票上市、产权转让、破产与终止等,政府都制定一整套法律法规并进行检查和监督,公司必须依法办事;保密性较差,要定期公布财务情况与经营情况,并自觉接受来自各方面的监督和检查。

在发展中,公司制企业有了不同的形式,可分为无限责任公司、有限责任公司、两合公司、股份有限公司、股份两合公司。实行公司制的企业,以有限责任公司和股份有限公司为典型形式。

有限责任公司:是指由两个以上股东共同出资,每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任,公司以其全部财产对其债务承担责任的企业法人。最大的特点是公司不公开发行股票,而是几个人协商购买。股份不是有价证券,不得随意转让。一般人数在 2 ~ 50 左右,设立简单。

股份有限公司:公司全部资本划分为等额的股份,股份公开发行并可以转让,也就是说股份有限公司的股份是有价证券,可以流通、随意买卖。股份有限公司一般为上市公司,通过发行股票筹集资金,任何愿意出资者都可以成为公司的股东,不受资格的限制,股东的权益最终要体现在股票上,并随着股票的转移而转移。股份有限公司股东人数最低限额一般为 5 人以上。

(三) 按生产规模划分

企业可以分为大型、中型、小型,以工业企业为例,大型企业划分标准:从业人员 2 000 人及以上,销售额 30 000 万元及以上,资产总额 40 000 万元及以上;中型企业划分标准:从业人员 300 ~ 2 000 人,销售额 3 000 万 ~ 30 000 万元,资产总额 4 000 万 ~ 40 000 万元;小型企业划分标准:从业人员 300 人以下,销售额 3 000 万元以下,资产总额 4 000 万元以下。

(四) 按经营方向和技术基础划分

企业可分为工业企业、农业企业、运输企业、建筑安装企业、邮电企业、商业企业、旅游企业、金融企业等。

(五) 按资源密集程度划分

(1) 劳动密集型企业,指技术装备程度较低、用人多、产品成本中活劳动消耗占比重大

的企业。如服装、日用小五金等企业。

(2) 资金密集型企业,指单位产品所需投资较多,技术装备程度较高,用人少的企业。通常把钢铁工业、重型机械制造、汽车制造、石油化工企业等划归资金密集型企业。

(3) 知识技术密集企业,指综合运用先进、现代化的科学技术成就的企业。如电子计算机工业、飞机和宇宙航天工业、技术和管理的咨询服务企业等。

除按上述标志划分企业以外,还有其他划分企业类型的方法:按企业组织形式划分为简单综合型企业、简单专业化企业、多元专业化企业、跨行业综合型企业和企业集团;按企业运用的主体技术划分为传统技术企业和高新技术企业等。

四、企业的目标与责任

(一) 企业的目标

企业目标是一个企业在未来一段时间内所要达到的预期状态,它由一系列的定性或定量指标来描述。企业目标是企业发展的终极方向,是激励企业员工不断前行的精神动力。美国行为学家J·吉格勒指出:设定一个高目标就等于达到了目标的一部分。

企业目标按时间可分为当前目标(1年以内)、短期目标(1~3年)、中期目标(3~5年)、长期目标(5年以上);按整体与局部可分为整体目标、部门目标;按职能分为营销目标、财务目标、生产目标、人力资源目标、研发目标等;按管理层级由低到高可分为基层作业目标、中层职能目标、高层战略目标等。

企业目标具有以下特点:

(1) 层次性。企业目标自上而下可以分为多个层次。企业目标越往上越具有指导性,越往下则越具有可操作性。

(2) 多样性。它是企业适应内外部环境要求的必然结果。一位管理人员所追求的目标一般以2~5个为宜。

(3) 网络性。企业的各种目标之间构成比较复杂的网络系统。这就要求构成目标网络的各组成部分必须保持彼此之间的协调。

(4) 挑战性。设定企业目标时,既不能遥不可及,又不能轻而易举,应具有挑战性,需要企业员工付出相应的努力和代价才能实现。

(5) 时间性。在确定企业目标时必须明确其时间跨度。

(二) 企业的责任

早在18世纪中后期英国完成第一次工业革命后,现代意义上的企业责任就有了充分的发展。随着经济和社会进步,企业不仅要对其盈利负责,扩大销售,降低成本;而且要对环境负责,承担相应的社会责任,为环境保护和社会安定尽职尽责。

现在提到企业的责任讲的更多的是企业社会责任。企业社会责任概念最早由西方发达国家提出,企业社会责任(Corporate Social Responsibility, CSR)是指企业在其商业运作里对其利害关系人应负的责任。利害关系人是指所有可以影响或会被企业决策和行动所影响的个体或群体,包括:员工、顾客、供应商、社区团体、母公司或附属公司、合作伙伴、投资者和股东等。

2005年10月我国《公司法》修订时增加了公司负有社会责任的条款。企业社会责任在中国近十几年的发展大致经历以下三个阶段:

第一个阶段:20世纪90年代中期到21世纪初,逐步重视企业社会责任问题,建立了在

国际采购中实施企业社会责任方面的准则、标准或体系,中国企业开始接受跨国公司实施的社会责任方面的工厂审核。

第二个阶段:从21世纪初到2006年,企业社会责任开始得到广泛关注。中国学术机构、非政府组织以及在华国际组织开始对社会责任进行系统介绍和广泛的研究与讨论,政府部门也开始关注企业社会责任建设工作,劳动部、商务部调查了中国企业社会责任建设情况。

第三个阶段:2006年至今,企业落实社会责任,实现企业经济责任、社会责任和环境责任的动态平衡。这反而会提升企业的竞争力与社会责任,为企业树立良好的声誉和形象,从而提升公司的品牌形象,获得所有利益相关者对企业的良好印象,增强投资者信心,吸引企业所需要的优秀人才并留住人才等。

企业社会责任的范围主要包括:企业对政府的责任、企业对股东的责任、企业对消费者的责任、企业对员工的责任、企业对资源环境和可持续发展的责任、企业对社区的责任等。

第二节 企业管理的概念与性质

一、管理的概念及二重性

(一) 管理的概念

管理是一种复杂的社会现象,它起源于人类的共同劳动,并且随着人类共同劳动的不断演变,以及人类社会的变迁与进步,管理的内涵不断扩展,外延不断延伸。由于人们研究问题的立场、方法、角度不同,对管理的概念有许多不同的解释。

(1) 科学管理的创始人泰罗(F. Taylor)认为,管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干;

(2) 职能管理学派的代表法约尔(H. Fayol)认为,管理就是实行计划、组织、控制、协调和指挥;

(3) 行为学派的代表梅奥(E. Mayo)认为管理就是做人的工作,管理的主要内容是以研究人的心理、生理和社会环境之间的相互关系为核心,激励员工的行为动机,调动人的积极性;

(4) 决策学派的代表西蒙(H. Simon)认为,管理就是制定决策,决策贯穿管理的全过程;

(5) 管理科学学派的代表伯法(E. Buffa)认为,管理就是用数学模型来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答,以达到系统所追求的目标;

(6) 近代管理大师孔茨(H. Koontz)认为,管理就是设计和保持一种良好的环境,使个人在群体中高效率地完成既定的目标。

虽然不同的学者对“管理”的定义不尽相同,但都有其合理与可取之处,因为他们的观点都是从不同角度反映了管理活动的实际状况,丰富并发展了管理理论,对实践都产生过积极的指导作用。

综合各种观点:管理是组织中的管理者通过实施计划、组织、领导、控制、创新等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

需要注意的是:管理的载体是组织;管理的本质是活动过程;管理的职能是计划、组织、

领导、控制和创新等;管理的目的是实现既定的目标。

(二) 管理的特征

(1) 管理的目标性。一切管理活动都必须服从并服务于组织的既定目标,没有共同目标,组织就失去存在的价值,也就不需要管理。

(2) 管理的过程性。管理是一系列相互作用、连续进行的活动过程,贯穿人们共同劳动的始终。在组织活动不同阶段,管理工作中心只有一个,就是维持组织活动顺利进行和组织整体任务的有效完成。

(3) 管理的动态性。企业中、人、财、物、信息等是变化的,因此,管理活动、管理过程、实施管理的方法与手段呈现出明显的不断发展变化的动态特性。

(4) 管理对象的确定性。管理对象是组织中的人力、物力、财力、信息等资源,管理的实质是通过计划、组织、领导和控制等职能的运动过程,来实现组织内部各要素的合理配置。

二、企业管理的概念与性质

(一) 企业管理的概念

企业管理是指企业管理者按照管理原理,对企业整个活动进行决策、计划、组织、领导和控制等工作过程,是企业围绕生产经营职能所从事的各种管理工作的总称。其核心是企业的经营管理,故又称企业管理为企业经营活动管理。

注意:企业管理的主体是管理者;企业管理的客体是管理对象;企业管理的职能包括决策、计划、组织、领导、控制等一系列的管理职能;企业管理的依据是管理原理。

(二) 性质

(1) 企业管理的二重性。马克思认为,由于生产过程本身具有二重性,决定了经济管理的二重性——自然属性和社会属性。管理理论、技术、方法是人类长期实践的产物,可以在不同制度下、不同国家运用,这是管理的自然属性。管理社会性是在一定社会关系条件下进行的,必然体现管理者的意志、水平。管理的两重属性是相互联系、相互制约的。

(2) 企业管理的科学性与艺术的统一性。企业管理的科学性表现在管理活动过程可以通过管理活动的结果来衡量,同时具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析与解决问题。企业管理的艺术性表现在实践中发挥管理人员的创造性,并因地制宜地采取措施,为有效地进行管理创造条件。

【案例】

要过年了,某企业往年年终奖奖金能加发两个月工资,今年只能加发一个月的工资作为奖金。如何发?公司传来小道消息:经营不佳年底要裁员了。顿时人心惶惶,总经理宣布:“再怎么艰苦,公司也绝不愿意牺牲同甘共苦的同事,但是年终奖无力发放了。”员工想只要不裁员,没有奖金就没有吧。除夕将至时,董事长宣布:“有年终奖奖金,整整一个月工资,马上发下去。”整个公司大楼爆发一片欢呼。

(3) 企业管理的目的性。企业管理具有明确的目的,其目的就是要创造利润,要投入最少的时间、资金、原材料和个人劳动,能够完成最大盈利。

(4) 企业管理的综合性。作为一个企业管理者仅掌握单一方面的知识是不够的,只有具有广泛的知识才能应付各种情况,既要懂生产又要懂管理,既要有理论又要有实践,才能对管理对象及时、准确地作出判断和决定,成为一个好的管理者。

(5) 企业管理的人本性。在企业管理中应以人为中心,把提高人的素质、满足人的需

求、调动人的积极性、发挥人的创造性工作放在首位。

三、企业管理的基本原理

(一) 系统原理

所谓系统原理,就是把同某一事物有关的全部组成要素的总体看作一个系统,并从整体出发实施最佳管理。一个工业企业的管理,按层次可分为公司管理、工厂管理、车间管理、班组管理等;按专业管理来说,有计划、决策、生产、技术、质量、设备、财务等管理,如何在分工基础上根据它们的内在联系,把许多不同职能的工作综合组织起来,达到管理最佳化,就必须应用系统原理。

(二) 专业化协作原理

现代高效率的管理必须在整体规划下明确分工,在分工基础上进行有效的综合,这就是专业化协作原理。优秀的管理者要善于抓住时机,进行必要的合理分工,加强组织管理,使各方面同步协调,实现综合平衡发展。

(三) 动力原理

企业管理需要强大的推动力,正确运用推动力才能使企业管理持续、有效地开展下去。在企业管理中应处理好眼前动力和长远动力的关系,使企业管理系统成为一个具有充分自我适应能力的“活体”。

(四) 反馈原理

管理就是一种控制,必然存在着反馈问题。企业管理需要按预先制订的计划下达执行命令,指挥企业各部门动作起来,通过信息反馈企业可以及时了解计划执行中的偏差,以保证计划的顺利完成。

(五) 封闭原理

封闭原理是指任一系统内的管理手段必须构成一个连续封闭的回路,才能形成有效的管理运动,达到管理目标。不封闭的管理等于数学上没有解的联立方程式,方程再多也无用。

(六) 能级原理

能量有大有小,可以分级。现代管理任务是建立一个合理的能级,使管理内容动态地处于相应的能级中去。

(七) 弹性原理

弹性原理是指管理必须保持充分的弹性,以及时适应客观事物各种可能的变化,才能有效实现动态管理。在决策实施时,应该事先预备好可供选择的多种方案,随时保持可调节性。

(八) 人本原理

人本原理指一切管理均应以调动人的积极性、做好人的工作为根本。每个管理者必须从思想上明确,要做好整个管理工作,要想管理好财、物、时间、信息等,都必须抓住做好人的工作这个根本。

(九) 行为原理

行为原理要求管理者对管理对象中的各类人员的多种行为进行科学分析和有效管理,以最大限度地调动、发挥人们的积极性。

(十) 价值原理

价值原理强调的价值,既不是单纯的商品价值,也不是单纯的经济价值,而是经济价值与社会价值的统一。企业各项工作要紧密地围绕着提高经济效益这个中心。

四、企业管理的内容

(一) 企业管理基础工作的完善

企业管理基础工作是为实现企业经营目标和有效地执行各项管理职能提供资料依据、基本手段和前提条件的工作。主要内容有:定额工作、计量工作、信息工作、标准化工作、规章制度建立工作、职工基础教育工作等。

(二) 企业经营决策和企业市场营销管理

企业生产经营决策具体包括:生产决策和计划、生产的准备和组织工作、生产过程的领导工作、生产控制工作等。企业市场营销管理主要包括:市场营销信息子系统、市场营销计划子系统、市场营销组织子系统、市场营销控制子系统。

(三) 企业组织与管理

企业组织与管理是根据总的生产经营目标与计划的要求,实施对企业整个经营活动的组织与领导工作。包括企业组织机构、领导制度的设置,人员分配,人事管理,职工队伍建设等工作。

(四) 企业技术改造与创新

为加强企业竞争能力和提高企业劳动生产率,就必须加强企业技术改造与创新。包括:产品改造与发展,生产手段改造、更新与发展,生产工艺改造、更新与发展,劳动条件改造和环境保护等。

(五) 企业财务决策和分析

企业财务决策指的是制订和选择企业财务活动方案,规定企业资金使用方向的决策。包括资金筹措决策和投资决策两个方面,是实施财务管理的重要依据。

(六) 企业文化建设

在我国企业文化是指企业所创造的独具特色的文化、价值观念和行为准则。日本政府在总结经济得到快速发展经验时发表过一份白皮书,其中一句话是:日本经济发展有三要素,即精神、法规、资本,这三个要素的比重分别是50%,40%,10%。这说明精神文化要素是最重要的。在企业中,优秀的企业文化可以持久地激励员工创造企业精神。

(七) 企业管理现代化建设

企业管理现代化建设是企业管理适应科学技术进步和现代化大生产发展要求的标志。它要求企业管理机构高效化、企业管理人员专业化、企业管理方法科学化、企业管理手段先进化、企业管理民主化。

五、企业管理的方法

企业管理方法主要包括行政方法、经济方法、制度方法和教育方法四类。

(一) 行政方法

它是通过直接的行政系统采用行政手段作用于管理客体的方法。运用行政方法要注意从实际出发,按照客观规律办事,讲求科学性。行政方法具有强制性。

（二）经济方法

它是运用奖金、津贴、福利、待遇等手段激励被管理人员的方法。经济方法不具有强制性,其实质是贯彻按劳分配的原则,从物质利益上来处理各方面的关系,对于调动人员的积极性有较大的作用,但应同行政方法结合。

（三）制度方法

制度方法又叫企业“法律方法”,是指用一定的规范约束管理客体的方法,它对于保持管理的稳定性、连续性和标准性有很大的作用。用法律方法管理企业活动是为了保证经济管理按照客观规律和国家的方针政策进行,是为了促进社会的发展,所以所有企业必须严格遵守,认真实行。

关于制度管理,有一个著名的“分粥理论”。假设在一个荒岛上,有7个人每天需要共分一小锅粥来吃饭,但没有任何度量器具。开始随意指定一个人全权负责分粥,很快发现负责分粥者为自己分的粥总是最多。换别人后结果还是一样。于是决定轮流坐庄每人负责一天。一周下来每个人只有一天能吃饱,就是自己负责分粥那一天。他们又尝试第三种办法,共同选举一个大家信得过、品德高尚的人主持分粥,一开始还能公平分粥,但不久大家开始挖空心思去讨好他。逐渐地他只给自己和溜须拍马的人多分,结果分粥又变得不公平。人们只好探索第四种分粥办法,成立分粥委员会和监督委员会,形成分权和制约。这样,基本做到了公平,但由于监察委员会经常提出种种质疑,分粥委员会据理力争,等到分完粥早凉了。最后,大家想出一个很好的办法:轮流负责分粥,但负责分粥者在每次分好7碗粥后,等其他人挑完后再由自己端剩下的最后一碗。为了不让自己拿到最少的那一碗,负责分粥者每次尽量分得平均。从此以后,大家快快乐乐,日子越过越好。可见,一项好的管理制度是在实际运用过程中不断修订与创新的,既有利于简便操作,又能体现效果的公平性。

（四）教育方法

它是用不同的形式解决被管理人员思想问题的方法。人是有思想的,随着生产经营活动的开展,人们会产生各种思想问题,就需要通过说服教育的方法来解决,而不能采用强制和压服方法来解决。

企业管理的各种方法不是相互排斥的,而是相辅相成的,所有方法结合在一起形成企业管理的方法体系。

第三节 企业管理的发展历史

企业管理是社会化大生产发展的客观要求和必然产物,是由人们在从事交换过程中的共同劳动所引起的。随着人类社会的不断发展,企业管理也获得发展。

一、西方企业管理的发展历史

西方企业管理发展经历了三个阶段:传统管理阶段、科学管理阶段、现代管理阶段。

（一）传统管理阶段(也称经验管理阶段)

1. 背景:18世纪中叶至19世纪末

18世纪后期,英国等资本主义国家出现产业革命,即以机器大生产代替作坊手工业的革命,工厂成为资本主义生产的主要形式,从而引发对工厂如何进行管理的问题。在这个

阶段,企业管理的内容只局限于生产管理、工资管理和成本管理,呈现出明显的粗放型特点,还没有形成系统的、科学的管理理论。

2. 传统管理阶段主要代表人物及其管理思想

(1) 英国古典经济学家亚当·斯密

亚当·斯密代表作为《国民财富的性质和原因的研究》(简称《国富论》),他被誉为“自由经济之父”。他的主要观点如下:①列举了劳动分工的优点,提出“生产合理化”概念,即分工协作原理。②提出“经济人”理论。亚当·斯密认为,人们在经济活动中主要是为了谋求个人利益,人们工作的目的就是获得报酬。所以企业的利益要想实现必须先满足人的个人利益。

(2) 罗伯特·欧文

罗伯特·欧文是19世纪初最有成就的实业家之一,是一位杰出的管理先驱者。欧文于1800~1828年间在苏格兰自己的几个纺织厂内进行了空前的试验,提出以人为中心的管理思想,被人们誉为“现代人事管理之父”。其主要观点为:摒弃过去把工人当作工具的做法,着力改善工人劳动条件;缩短雇员的劳动时间;为雇员提供厂内膳食;设立按成本向雇员出售生活必需品的模式。他认为重视人的因素和尊重人的地位可以使工厂获得更多的利润。

(3) 查尔斯·巴贝奇

查尔斯·巴贝奇是第一台可编程机械计算机的设计者,在管理方面提出许多创新的措施。他认为在科学分析的基础上的可能测定出企业管理的一般原则;制定了一种“观察制造业的方法”,这种方法同后来提出的“作业研究的科学的、系统的方法”非常相似;进一步发展了亚当·斯密关于劳动分工的利益的思想,分析了分工能提高劳动生产率的原因;提出一种固定工资加利润分享的制度。从现代企业管理所采用的分配办法看,查尔斯·巴贝奇的理论至今仍具有现实意义。

3. 传统管理的主要特点

(1) 两权合一。企业由资本家直接管理,缺乏专职的经营者,企业管理是粗放的、低水平的。

(2) 靠经验进行管理。工人凭个人经验操作,没有科学的操作规程;管理人员凭个人经验管理,没有科学的管理规章制度。

(3) 缺乏科学的教育与培训。工人的培养主要是师傅带徒弟的方式,靠传授个人经验培养工人。

(4) 管理的指导思想是惰性的,认为要管理就必须强制。

(二) 科学管理阶段

从20世纪初到第二次世界大战结束,这一阶段资本主义企业管理发生很大的变化,科学管理替代了传统的经验管理,大大促进了资本主义生产的发展。

1. 背景:19世纪末至1930年

随着科学技术的进步,生产社会化程度不断提高,资本主义企业规模不断扩大,特别是资本主义公司的兴起使企业管理工作日益复杂。资本家单凭个人经验和能力管理企业已不能适应生产发展的需要,客观上要求资本所有者与企业经营者实行分离。1841年10月5日,在美国马萨诸塞—纽约的铁路上,两列火车相撞,造成近20人伤亡。当时,公众对这一事件议论纷纷,对铁路老板低劣的管理进行了严厉抨击。为平息这种局面,这个铁路公司

不得不进行改革,资本家交出企业管理权,另聘有管理才能的人担任企业领导,这就是美国历史上第一家所有权与经营权分离的企业。

2. 科学管理阶段主要代表人物及其管理思想

(1) 弗雷德里克·温斯洛·泰勒

泰勒(1856—1915年)出生于美国费城一个富有的律师家庭,父亲打算让他子承父业当律师,他在中学毕业后考上哈佛大学法律系,但不幸因眼疾而被迫辍学。1875年,泰勒进入费城一家机械厂当徒工,1878年转入费城米德维尔钢铁公司当技工,1884年升任总工程师。1898~1901年泰勒受雇于宾西法尼亚的伯利恒钢铁公司。泰勒以研究工厂内部生产管理为重点,以提高生产效率为中心,通过大量试验来解决生产组织方法科学化和生产程序标准化方面问题。其代表作是1911年发表的《科学管理原理》,被誉为“科学管理之父”。

泰勒的管理理论有以下几个观点:

① 科学管理的中心问题是提高效率。泰勒通过著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”进行了时间研究与动作研究,以科学管理代替放任管理,从而提高劳动生产率。

② 科学挑选工人。泰勒认为为提高劳动生产率,必须为工作挑选“第一流的工人”。

③ 差别计件工资制。泰勒主张根据工人完成定额的不同而采取不同的工资率。

④ 管理职能与执行职能分开。泰勒认为工人单凭自己的经验是找不到科学方法的,所以调查研究、制定标准、拟订计划、进行控制等工作都要由管理部门来承担,现场工人及工长只承担执行职能,这样会提高效率。

⑤ 实行例外原则。企业高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只保留对重大事情或例外事情的决定权和监督权。

(2) 亨利·法约尔

亨利·法约尔(1841—1925年)是与泰勒同时代的另一位杰出的管理理论家。他出生于法国一个资产阶级的家庭,19岁时毕业于法国国立采矿学院,同年进入福尔尚布德矿业公司任工程师,由于勤奋好学、才华出众,他25岁就开始担任矿井经理,31岁担任煤矿总经理,47岁起一直担任福尔尚布德矿业公司总经理,直至77岁时退休。亦被人称为管理过程学派的创始人。

法约尔从高层管理人员经常碰到的组织经营问题出发,研究如何最佳组织经营从而使组织有效运作,被称为“现代经营管理之父”。其主要贡献是:确定了管理的六项活动,即技术活动、商务活动、财物活动、安全活动、会计活动、管理活动;第一次提出管理的五种基本职能,包括计划、组织、指挥、协调和控制;确定了管理的十四条基本原则,即:劳动分工原则、权力与责任原则、纪律原则、统一指挥原则、统一领导原则、个人利益服从整体利益的原则、人员的报酬原则、集中的原则、等级制度原则、秩序原则、公平原则、人员的稳定原则、首创精神、团队精神等。

(3) 马克斯·韦伯

马克斯·韦伯(1864—1920年)是德国著名社会学家、经济学家,德国柏林大学教授。他创立了官僚组织理论,是最早提出比较完整的行政组织体系的人。他认为那种理想的行政组织体系是建立在正式、合法和权威基础上的最好的管理制度,是最符合理性原则、高效率的一种组织结构形式。其理论的核心思想是组织的运转要以合理的方式进行,要有一套完整的理论、明确的分工、严格的等级系统和完善的管理规章制度。韦伯的这种理论是对