

现代企业管理

XIANDAIQIYEGUANLI

高 军 孙兆银 主 编
李 尤 曹茂盛



吉林科学技术出版社

现代企业管理

高 军 孙兆银 主 编
李 尤 曹茂盛

吉林科学技术出版

现代企业管理 高 军 孙兆银 李 尤 曹茂盛 主编

责任编辑：方 园

封面设计：朱 丹

出版 850×1168 毫米 32 开本 312000 字 12.25 印张
吉林科学技术出版社
发行 2000 年 11 月第 1 版 2000 年 11 月第 1 次印刷

印刷 长春市立涛印业有限公司

ISBN 7-5384-2229-3/F·217

定价:28.00 元

地址 长春市人民大街 124 号

邮编:130021

电话:5635177

电子信箱 JLKJCS @ public.cc.jl.cn

传真:5635185

主 编 高 军 孙兆银
 李 尤 曹茂盛

副主编 汪铁军 林媛英 蔡金明
 王立斌 黄 瑞 张萌萌

编 者 高 军 孙兆银 李 尤
 曹茂盛 汪铁军 林媛英
 蔡金明 王立斌 黄 瑞
 张萌萌 樊秀南 孙玉玲
 张 颢 王 琦 石晓光
 董 术 郑 海 董 慧
 关志国 王洪岩 王惠贤

前 言

自从英国阿克赖特于 1769 年首创世界上第一个工厂企业以来,企业在地球上的存在已经有 200 多年的历史了。200 年时光在人类历史的长河中虽不算长,但企业在它 200 多年的时间里为人类社会创造的财富,却比过去人类有始以来创造的财富的总和还要多。企业为人类创造如此巨大的财富“企业管理”功不可没。企业管理理论从泰罗的科学管理开始,中经梅奥的行为科学进入现代企业管理阶段。

为满足在校大学生和企业管理工作者学习企业管理理论与方法的需要,我们编写了《现代企业管理》这本教材。本教材具有以下几个特点:

(一)内容新

因本书编写过程中,除了注意吸收和继承传统的企业管理研究成果以外,更加注重吸收反映时代特点的管理学科前端的最新成果,例如编入本书第二章中的“系统输出余弦规律”就是刚刚荣获“中国当代优秀管理科学成果一等奖”的新的企业管理研究成果;第四章中“余弦管理法”被誉为管理科学领域的新突破和“无本万利工程”。

(二)方法全

现代企业管理方法是《现代企业管理》的重要内容之一。本书除了在第四章中重点介绍了目标管理和余弦管理法之外,还通过附录的形式详细介绍了青岛澳柯玛集团总公司的“系统无缺陷管理”、上海宝钢集团公司的“标准成本管理”等多家企业正在使用并且是荣获国家级“企业管理现代创新成果”奖的新方法。本书中编入的企业管理方法基本上代表了目前中国企业管理的水平,读者

研读本书以后,便可掌握我国一些先进企业的管理技术和方法,从而收到“秀才不出门,便知天下闻”的功效。

(三)实用性强

中国加入 WTO 以后,企业面对的是国内和国际两个大市场。中国的企业如何开展国际化经营管理开拓国际市场?关于这些内容,已有的一些企业管理教科书几乎都未涉及。为了帮助企业更好地走出国门开展国际化经营活动,共享海外资源,寻求资本最优配置,取得规模经济,增加效益,本书利用一章的篇幅专门阐述现代企业开展国际化经营管理的技术和方法。弥补了某些企业管理教科书只有国内企业管理而没有国际化经营管理内容的缺憾。这对于加入 WTO 的中国和必然走出国门占领国内和国际两个大市场的企业来说,《现代企业管理》的编著和出版显得更加及时和实用。

由于时间仓促加之水平所限,书中一定存在不少的缺点和不足,恳请读者批评指正。

编 者

2000 年 11 月

目 录

绪 论	(1)
第一章 管理的历史与发展	(10)
第一节 科学管理理论阶段	(10)
第二节 行为科学理论阶段	(17)
第三节 现代管理理论阶段	(21)
第二章 现代企业管理基本原理	(28)
第一节 人本性原理	(28)
第二节 系统性原理	(32)
第三节 动态性原理	(40)
第四节 有效性原理	(44)
第三章 现代企业管理技术	(52)
第一节 价值工程	(52)
第二节 量本利分析	(72)
第三节 网络计划技术	(80)
第四节 线性规划	(103)
第四章 现代企业管理方法	(119)
第一节 目标管理	(119)

第二节 余弦管理法·····	(129)
第五章 质量管理 ·····	(143)
第一节 质量管理概述·····	(143)
第二节 质量管理的工作体系和工作内容·····	(150)
第三节 全面质量管理的基本工作·····	(159)
第四节 全面质量管理基础性工作·····	(163)
第五节 ISO9000 质量管理 and 质量保证系列标准·····	(167)
第六章 现代企业组织管理 ·····	(177)
第一节 现代企业组织体制·····	(177)
第二节 现代企业领导体制·····	(189)
第三节 现代企业领导体制的保障措施·····	(199)
第七章 现代企业计划 ·····	(207)
第一节 计划的概念及任务·····	(207)
第二节 计划的内容和分类·····	(209)
第三节 计划的编制原理·····	(211)
第四节 计划的编制与执行·····	(213)
第八章 现代企业控制 ·····	(219)
第一节 控制及其方式·····	(219)
第二节 控制的基本程序·····	(228)
第三节 常用控制方法·····	(236)
第九章 现代企业国际化经营管理 ·····	(245)
第一节 现代企业国际化经营管理的必然性·····	(245)
第二节 现代企业开展国际化经营的意义·····	(251)
第三节 现代企业国际化经营环境·····	(255)

第四节	国际化经营企业项目的申报和审批·····	(275)
第五节	现代企业国际化经营合同管理·····	(278)
第六节	现代企业国际化经营方式·····	(302)
附录	现代企业管理方法创新集锦·····	(314)

绪 论

一、现代企业及其类型

(一)现代企业的涵义与特征

现代企业是从事生产、流通、服务等经济活动,向社会提供产品或劳务,实行自主经营、自负盈亏、独立核算,具有法人资格的经济组织。同时,现代企业又是所有者和经营者分离,具有技术现代化和管理现代化的一种企业组织。

现代企业主要具有以下三个明显特征:

1.所有者与经营者相分离。与以前的企业相比,现代化企业组织的一个最大特点就是所有权与经营权分离。在以前的一些传统企业中,几乎所有的高层经理都是企业所有者。在企业规模较小的情况下,经营企业没有专门的技术,企业资本所有者可能对企业的各个方面直接负责管理。这种情况下,资本所有者在企业组织中的地位和权力是至高无上的,个人的作用高于组织的作用,随着公司制成为现代企业的重要组织形式,由于公司资本所有权的多元化和分散化,同时也由于公司规模的大型化和管理复杂化,所有权和经营权集于一身的管理体制已不能适应生产经营的需要,于是也就出现了所有权与经营权相分离的现代企业管理体制和组织形式。

2.技术现代化。在企业中技术作为生产要素之一,发挥着越来越重要的作用。技术作为生产要素在企业中的地位和作用可以借用下面两个关系式进行描述:

古典企业生产要素 = 土地 + 劳动力 + 资本 + 技术

现代企业生产要素 = (土地 + 劳动力 + 资本) × 技术

在传统的古典企业中,技术虽然也是生产要素之一,但却属于较次要的地位。这是因为这种古典企业生产活动主要靠消耗大量活劳动进行,容纳的劳动力多,手工操作比重大,技术装备投资少,即使扩大再生产也主要是通过粗放经营和劳动密集的方式实现。而在现代企业中,技术的作用跃居为生产要素的第一位,其他三个生产要素(土地、劳动、资本)都要受到技术这个重要要素的影响。具体表现为,现代技术的采用,可以开发更多的可用资源;具有较高文化知识和技术水平的劳动力以及技术复杂先进的机器设备,都能直接有效地提高劳动生产率。因此,现代企业一般都拥有先进的机器设备、工具和装置,集中了大批掌握先进技术和专业技能的技术人才,广泛应用现代最新的科学技术成果,不断开发和生产高新技术知识含量高的新的产品。

3. 管理现代化。管理现代化是现代企业不同于传统企业的又一明显特征。现代企业内部生产社会化程度空前提高,劳动分工更加细致,劳动协作更加严密,生产自动化程度更加提高,这一切都要求现代企业的管理工作有更严格的计划性、比例性和节奏性,因而要求企业在精细分工的基础上实行更加科学有效的现代化管理。随着现代科学技术的发展,现代企业越来越多地在生产过程中采用自动化电子控制专用机械和机器人的同时,一些企业在管理方面也广泛地应用了计算机,通过各种程序软件进行自动化管理,大大地提高了管理工作的精度和效果,明显地降低了企业的成本,增加了经济效益和社会效益。

(二)现代企业类型

现代企业类型比较多,根据不同标志,可以进行如下分类:

1. 根据企业所属经济部门划分。根据经济部门的不同,现代企业可划分农业企业、工业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商品流通企业、金融企业等。

2. 根据生产资料所有制的性质和形式划分。根据生产资料所

有制的性质和形式划分现代企业可以划分为：

(1)国有企业

国有企业又称全民所有制企业，目前我国国有企业仍然是国民经济的主导力量。根据规模大小国有企业又分为：国有大中型企业和小型国有企业两类。

(2)集体所有制企业。集体所有制企业是指劳动群众集体占有生产资料和产品企业。在国家统一领导下，集体所有制企业有独立支配企业的财产和产品的权力，并根据市场需要，独立进行生产经营活动，自负盈亏。

(3)中外合资经营企业。中外合资经营企业简称合资企业，它是由中国同外国的企业和其它经济组织或个人，根据平等互利原则共同投资开办的企业。合资企业的特点是：共同投资，共同经营，共担风险，共负盈亏。合资企业主要通过生产、销售或科学研究等活动获得利润，按照中国制订的有关政策和法规进行分配。合资企业通常是外国的企业或个人以提供先进技术和设备、工业产权、资金等作为投资的股份，中国的企业或个人等以提供场地、修建厂房，提供原料动力等作为投资的股份进行合作，共同创办企业。

(4)私营企业。私营企业是指生产资料归私人所有，依靠雇工从事生产经济活动的企业。

二、现代企业管理涵义和职能

(一)现代企业管理及其涵义

现代企业管理是由企业的领导者和全体员工，为实现企业的经营目标，对企业的生产经营活动进行计划、组织、领导、控制和激励，以适应外部环境变化，充分利用各种资源，取得良好的经济效益和社会效益的集体行为。

现代企业管理通常包含以下涵义：

1. 谁来管？谁来管要回答的问题是管理的主体是谁？在现代

企业管理中,管理的主体是企业的领导者和全体职工。因此,不仅企业的领导者要行使好管理职能,而且,每一个员工也都要积极投入到全员管理的行列之中,只有广大职工都参与管理,企业管理才能具有广泛的群众基础,管理工作才会卓有成效。

2. 管什么? 管什么要回答的是“管理的客体是什么”? 现代企业的主要活动是内部的生产活动和外部的经营活动。现代企业管理主要是对生产经营活动所进行的管理。因此,企业的生产经营活动是管理的客体。

3. 怎么管? 怎么管要回答的是:“如何进行管理?”在现代企业中,人们对企业生产经营活动的管理,主要是通过计划、组织、领导、控制和激励等一系列管理职能进行的。所以,现代企业管理就是要采用卓有成效的计划、组织、领导、控制和激励等方式进行管理。

4. 为什么管? 为什么管要回答的是“管理的目的是什么?”管理本身不是目的,而是实现一定目的的一种手段。现代企业管理的目的,就是适应外部环境,合理利用资源,实现企业经营目标,取得尽可能好的社会效益和经济效益。

(二)现代企业管理的重要意义

企业管理对于企业生产经营活动的重要性就如同一个乐队的指挥对于一个乐队的重要性一样。对于管理工作的重要性,马克思曾经这样说过:“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。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。”

现代企业管理的重要意义,具体表现如下:

1. 现代企业管理是企业生产活动的必要条件。劳动者、劳动资料和劳动对象是现代企业生产不可缺少的条件,而对于劳动者、劳动资料及劳动对象所进行的计划、组织协调、控制和激励的现代企业管理,就构成了企业生产过程得以顺利进行的必要条件。

2. 现代企业管理是提高经济效益的重要手段。现代企业的生

产经营活动,一刻也离不开科学管理。通过科学管理生产出质优价廉的产品;再通过科学的管理不断拓宽销售渠道,将生产出的产品源源不断地销售出去,企业从中获得更大的经济效益。

3. 现代企业管理是培养高素质职工队伍保证。市场经济是一种竞争的经济,其竞争的表现形式首先是产品的竞争,产品竞争的背后是技术的竞争,技术竞争的背后是人才的竞争,人才竞争的背后隐藏着的是管理的竞争。正在兴起的知识管理,就是在知识经济背景下,现代企业管理中较为时髦的管理。通过知识管理为企业培养出适应市场竞争需要的高素质人才队伍。

(三)现代企业管理职能

最先提出企业管理职能的人是法国的法约尔,他认为管理的五大职能是计划、组织、指挥、协调和控制。现代企业管理职能是在法约尔提出的管理五大职能基础上的创新和发展。现代企业管理的具体职能是多方面的,划分也各有不同。这里列举的五种职能即计划、组织、领导、控制和激励是较为流行的提法。

1. 计划职能。计划职能是指对企业未来活动确定目标和规定实现目标的途径与方法。计划主要解决两个问题,一是干什么,二是怎么干。计划为企业设计出一个行动蓝图,企业的一切工作都是围绕如何实现这一蓝图而展开的。计划的正确与否对企业活动的成败具有决定性作用。因此,计划是现代企业管理的首要职能。

2. 组织职能。组织职能是指根据企业目标和计划,对执行计划的各种要素及其相互关系进行配置、协调和组合,使计划任务得以落实。组织既是一种结构又是一种行为,可以分为静态组织和动态组织两个方面。静态组织是对形态而言的,它以提高组织效率为目标,研究组织机构的设置、职责、权力的规定以及规章制度的确立;动态组织是对组织体的动作而言的,它以人际和谐为目标,研究组织行为的变化,组织机构的变革和发展。

3. 领导职能。领导职能是指运用指导、沟通和教育等手段,统一全体职工和各级组织的意志,调动全体职工和各级组织的积极

性,确保企业活动过程按目标要求进行。领导职能的内容主要包括指导下属顺利地完成本职工作,与下属顺利地沟通信息,发挥下属的潜力,提高下属的素质和能力等。

4.激励职能。激励职能是指根据激发动机理论,激励和强化人们正确的动机,满足人们的合理需求,引导和改变人们的行为,使个人目标和企业目标趋向一致,从而使个人行为有利于企业目标的实现。激励职能具体包括确定激励对象,坚持正确的激励原则,运用科学的激励方法,选择最佳的激励时机和激励方式等。

5.控制职能。控制职能是指根据企业确定的目标和标准,对各项工作进行监督和检查指导,以消除行为结果与目标标准的差异,确保计划目标的实现。控制职能具体包括制定控制标准,衡量实际结果,分析比较差异及采取措施纠正偏差等。

现代企业管理职能的内容也会随着管理实践的发展而变的,但就上述五种具体管理职能而言,它们之间的相互联系、相互制约,在企业管理工作中应该全面实施,不可偏废。只有这样,才能更好地发挥管理职能的作用,取得更好的管理效果。

三、《现代企业管理》的研究对象和任务

(一)《现代企业管理》的研究对象

《现代企业管理》的研究对象是现代企业管理的客观实际,即如何按照客观规律的要求,合理地组织生产力,不断地完善生产关系,适时地调整上层建筑,以适应和促进企业生产力的发展。

《现代企业管理》研究的内容很多,可以总地概括为生产力、生产关系和上层建筑三个方面。在生产力方面,主要是研究生产力的合理组织问题,即如何根据市场需要和企业的生产技术特点,合理地组织产品在生产过程中,按品种、按质、按量、按期、低消耗地生产产品。在生产关系方面,主要是研究如何正确地处理企业内部的协作关系和分配关系,企业与国家企业与企业之间的经济关系,建立和完善管理体制、经济责任制等。在上层建筑方面,主要

是研究如何结合企业实际贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划,搞好企业文化和精神文明建设,健全规章制度。上述三个方面是紧密结合,不可或缺和割裂的。例如合理组织生产力,既属于生产力本身的内容包括生产力、生产关系和上层建筑的问题,同时又涉及生产关系和上层建筑方面的问题。所以,我们在研究企业的实际管理问题时,必须对上述三个方面同时进行研究,只有这样才能不至于出现顾此失彼。

由于《现代企业管理》研究的内容包括生产力、生产关系和上层建筑的问题,所以它必然和许多相关学科如经济学、数学、技术经济学、领导科学、行为科学等发生密切关系,要吸收和应用其中的一些研究成果。因此,《现代企业管理》的性质不同于单纯的经济学,而是一门介于经济学和应用数学等相关学科之间的边缘科学。

(二)《现代企业管理》的任务

《现代企业管理》是指导人们如何从事现代企业生产经营管理活动的一门科学。它是现代企业管理活动在理论上的概括和反映,是企业管理工作经验的科学总结。《现代企业管理》来源于企业管理的实践,接受企业管理实践的检验,反过来又指导现代企业管理的实践。因此,《现代企业管理》的主要任务是;总结研究企业管理的理论、技术与方法;培养现代企业管理人才;指导企业从事生产经营管理活动;帮助企业取得良好的经济效益和社会效益。

1. 总结研究企业管理的理论、技术方法。企业管理的理论、技术与方法是《现代企业管理》的核心内容,它是《现代企业管理》作为一门相对独立学科赖以存在的基础。因此总结并研究企业管理的理论、技术与方法的工作不能不成为《现代企业管理》的重要任务之一。为了更好地完成这项工作,本书设立独立的章节对上述内容进行专门的研究、总结和阐述。需要特别指出的是,本书还采用附录的方式,将目前一些企业正在采用并获得国家级奖励的新的企业管理方法编入书中。以便使读者在学习、继承传统的企

管理理论、技术、方法的同时,还能借鉴和领略现代企业管理新成果的风采。

2. 培养现代企业管理人才。培养现代企业管理人才是《现代企业管理》的又一重要任务。《现代企业管理》所以要把培养现代企业管理人才作为自己的任务,其理由就如同只有《数学》才能培养数学家,只有《化学》才能培养化学家一样简单明了和勿庸赘言。众所周知,一个好的现代企业的背后,必定有一个好的现代企业管理者,而一个好的现代企业管理者又必定是一个掌握现代化企业管理理论,技术和方法深谙企业管理技巧的人。在一些搞得不好的企业中,企业失败的原因可能是多方面的,但往往缺乏深谙企业管理技巧的企业管理者是其中主要的原因。企业需要深谙企业管理技巧的人才,社会更是期待大量现代企业管理人才尽快脱颖而出。为了完成好培养现代企业管理人才的使命,《现代企业管理》不仅在全书的知识结构和形式上进行了精心构思设计,而且在每章的“小结”和“习题”的设置方面,也都充分考虑到培养现代企业管理人才的实际需要,进行了适当地选材处理。

3. 指导企业经营管理活动,取得良好效益。企业经营管理活动的成败将直接影响企业效益的大小。为此,《现代企业管理》也将“指导企业经营管理活动取得良好效益”作为自己的任务。为了更好地完成这项任务,《现代企业管理》首先从管理的五项职能计划、组织、领导、控制和激励开始;强化企业管理的基础性工作。在此基础上,着重进行企业管理方法开拓创新,将能够有效调动员工在自己岗位上主动进行 $\alpha=0^\circ$ 最优决策控制工作,充分发挥企业潜力取得更大经济效益的余弦管理法引入本教材,以便帮助企业解决“人怎么管”、“活怎么干”、“效益怎么提高”等关键性问题。

另外,第三章企业管理技术中的价值工程、量本利分析,网络计划技术和线性规划等是为了帮助企业占领国际市场,共享海外资源,取得规模经济等方面的需要而精心设置的。

总之,《现代企业管理》无论在总结研究企业管理的理论、技术