

高等学校教材

现代企业管理学

赵维双 秦丽娜 张海玉 主编

兵器工业出版社

前 言

21 世纪的钟声敲响，人类已跨入一个崭新的世纪。我国第十个五年计划的制定，要求在培养企业管理人才的教学中在指导思想、教学内容、实践等方面做出相应的变革。为此，我们以十五大精神及第十个五年计划为导向，编写了《现代企业管理学》。本书在编写过程中，力求做到以下几点：①以现代企业制度为总体结构，来设置企业管理知识内容，从而形成适应市场经济发展规律和新时代要求的企业管理理论体系；②本着“博采众长，推陈出新”的原则，充分借鉴国内外企业管理的新思想、新观念和新方法，对各项管理问题的概念、特征、组织、程序和方法，从静态和动态两个角度加以论述，并把握发展过程和变化趋势。

本书由赵维双、秦丽娜、张海玉主编，全书最后由赵维双、秦丽娜进行修改、补充和定稿。

本书在编写过程中，参考了国内外有关企业管理的论文、专著和资料，在此深表谢意。

由于编者水平和时间有限，书中难免存在不尽人意之处，敬请读者批评指正。

编 者

2001 年 8 月

目 录

第一章 导论	1
第一节 现代管理的演进	1
第二节 管理的职能	19
第三节 现代企业制度	27
第二章 经营决策与经营计划	49
第一节 经营决策的种类及程序	49
第二节 经营决策的数学方法	57
第三节 经营计划	77
第三章 营销策略	94
第一节 市场调查与预测	94
第二节 营销策略与方法	123
第四章 生产管理	141
第一节 生产过程组织	141
第二节 生产计划与生产作业计划	152
第三节 准时生产制与看板管理	163
第四节 生产能力与核算	168
第五节 网络计划技术	175
第五章 全面质量管理	193
第一节 质量管理概述	193
第二节 ISO9000 族及质量体系认证	211
第三节 质量管理常用的分析方法	222
第四节 工序控制与抽样检验	238
第六章 工业企业投资项目的技术经济分析	260

第一节	技术经济分析的基本原理	260
第二节	技术经济分析的方法	278
第三节	可行性研究	293
第七章	物资与设备管理	303
第一节	物资的采购与供应	303
第二节	物资供应计划	322
第三节	物资的库存控制	332
第四节	设备管理	340
第八章	财务管理及审计	350
第一节	财务管理概述	350
第二节	资金成本及利润管理	356
第三节	审计	374
第九章	信息管理	386
第一节	信息与信息管理	386
第二节	管理信息系统	392
第十章	知识产权制度与管理	421
第一节	知识产权概述	421
第二节	知识产权保护制度	426
第三节	知识产权管理	446
第十一章	21 世纪的创新与管理	451
第一节	创新与企业家精神	452
第二节	21 世纪的管理	464

第一章 导论

学习目的与要求

- (1) 了解管理的演进历程分为哪几个阶段？每一个阶段的主要代表人物及其主要贡献；
- (2) 叙述梅奥及其同事在霍桑试验中得出的结论以及霍桑试验的意义；
- (3) 掌握管理科学理论与现代管理理论的主要内容；
- (4) 掌握管理的职能；
- (5) 掌握现代企业制度的特征；
- (6) 了解现代企业制度的基本内容；
- (7) 了解现代企业的组织形式。

在人类的各项活动中，管理是最为重要的活动之一。实际上管理是一项十分艰辛的工作，不管何种组织，营利性的和非营利性的，大型的、中型的、小型的，国内的及国际的机构都离不开管理。研究与学习现代企业管理学应当先了解现代管理理论的演进、管理的职能、我国现广泛推行的现代企业制度。

第一节 现代管理的演进

管理自古以来就存在着，它是人类集体协作、共同劳动中所产生的。人类进行的计划、组织、指挥、协调、控制等管理活动，大约已超过 6000 年的历史了。现代管理理论虽然主要起始于 19 世纪末 20 世纪初，但是在那之前，很早就有了关于管理的思想和理论探索。

一、早期的管理实践与管理思想

素以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦古城和中国的万里长城，都是早期管理实践活动的历史见证。那宏伟浩大的建筑规模足以证明在现代社会以前，人类早已具备了出色的管理能力和组织能力。埃及的齐阿普斯金字塔，由 230 万块巨石砌成，平均每块巨石约重两吨半。必须有人设计出金字塔结构，寻找到采石场，并将石块切割好运至建筑工地。一座金字塔需要 10 多万人 20 年时间才能建成，是谁告知工人该做什么？是谁确保工地有足够的石料？问题的答案就是管理。不管当时人们将管理人员称作什么，必定有人拟订任务计划，组织人力物力，领导指挥工人，并且施以控制以保证一切按计划进行。

《圣经》中《出埃及记》记载，希伯来人领袖摩西的岳父叶忒罗，对摩西事必躬亲的做法提出了建议：“你应当把有才能的人挑选出来，立他们作百姓的首领，作千夫长、百夫长、五十夫长和十夫长，他们随时审断百姓的案件，有难断的案件呈到你那里，各样小事由他们自己审判”这段话生动地说明在一个较大规模的组织中管理人员需要权力下放，以集中精力处理低层管理人员无法解决的例外事务，体现了管理的分权原则、授权原则和例外管理等管理思想。

罗马天主教会早在第一次工业革命以前，就成功地解决了大规模活动的组织问题。它采取按地理区域划分基层组织，并在此基础上又采用高效率的职能分工。在各级组织中配备辅助人员，使专业人员和下级参与制定决策又不破坏指挥的统一。罗马天主教会之所以能够控制在世界各个角落的几亿教徒的宗教生活，很大程度上得益于这一组织形式。

上述例子表明，组织及其相应的管理活动上千年以前就早已存在。然而，管理却是在几百年前尤其是近一个世纪以前才得以

系统性研究，形成一般知识体系，逐步发展为正式的学科。

二、传统管理阶段

所谓传统管理阶段，其特点是接受业已存在的管理方法，或从诸多别人已经发展出来的方法中加以选择，或者对过去的工作记录进行收集和分类，从而决定这些工作方法的相对价值以选定最适宜的管理方案。显然，这些墨守陈规的管理方法，不能适应西方资本主义国家迅速变化着的经济、社会和技术环境。不过，在该阶段涌现出了一些科学管理的萌芽及先驱人物。

（一）亚当·斯密

亚当·斯密（1723～1790）是苏格兰哲学家兼经济学家，是英国古典政治经济学体系的重要创立者。他的重要代表作是1776年问世的《国富论》一书。全书以资本主义财富为中心，对资本主义商品经济作了全面而系统的分析。

《国富论》从分工开始研究，指出分工给经济带来的三大好处，即：当工人反复完成某一单项操作时，会使手艺或技能由娴熟而得到发展，节省了因变换工作而损失的时间，有利于挖掘潜力与技术革新。古典学派生产管理中的标准动作，定额都是在分工的基础上形成的。

亚当·斯密还指出：价值高的机器在报废之前应能赚回本金及获取适当利润。实际上他提出了投资效果的问题，这是亚当·斯密对工业管理思想的一大贡献。他还认为：劳动是国民财富的源泉，提高劳动者的素质，是国民财富增长的根本原因。亚当·斯密还提出了“经济人”的观点。他认为经济现象是具有利己主义的人们活动所产生的，如果能够刺激他们的利己心，使之有利于他，就容易达到目的。这种经济人的观点正是资本主义生产关系的反映，对资本主义经济管理理论的发展有较大影响。

（二）罗伯特·欧文

罗伯特·欧文（1771~1858）是19世纪初期英国卓越的空想主义者，也可说是一位卓有才能而又率先重视“感情投资”的早期企业家，被后来有些管理学家称为“人事管理之父”。他原是一家纺织厂的雇员，后来升任苏格兰一个纺织企业集团的经营董事。1800~1828年，作为该地区纺织厂的一个经理，他在工业人际关系方面进行了史无前例的试验，使纺织工人的生活状况大为改观。首先，他致力于改善员工的工作和住房条件；兴建街道和住宅；创办工人商店，以成本价格出售生活必需品。其次，他提高童工工作年龄，减少其每天工作时数；兴办工人食堂；美化工厂环境。他实行了社会改革，在工厂小镇创办了模范社区，并在该社区学校进行教育改革。他强调指出，如果人事管理工作想要得到员工的支持，就决不能贴上“福利”或“慈善”的标签。1828年，他从经理岗位退休，仍将30年的余生倾注于宣扬他的社会改革主张上。

（三）查尔斯·巴贝奇

查尔斯·巴贝奇（1792~1871）英国数学家、剑桥大学数学教授。1822年他设计出的小型差分机，是世界上第一台计算机。当时虽然没有制造出来，但小型差分机的原理在20世纪90年代后成为计算机的理论基础，为此他被称为“计算机之父”。他曾花了几年的时间参观访问了英国和法国的许多工厂，要求工人们按照他的规定去使用工具和设备。为了降低制造成本，他亲自监制样机。他写了很多关于管理的著作，对早期的管理理论贡献很大。1832年他出版了《论机器和制造业的经济》一书，论述了专业分工、工作方法、机器与工具的使用、成本记录等。这部著作是他在管理方面的代表作，是管理学上一部重要的文献。这部著作比泰罗的《科学管理原理》要早80多年。

巴贝奇对亚当·斯密的劳动分工的原理非常赞赏，甚至认为

进步的文明就是由于劳动分工孕育而成的。他进一步发展了亚当·斯密关于劳动分工的思想，指出了分工可以提高劳动生产率。

(四) 小詹姆斯·瓦特和马修·波尔顿

小詹姆斯·瓦特，苏格兰人，是蒸汽机发明者瓦特的儿子，由于受家庭的影响，他对机械制造和工厂管理很感兴趣。

马修·鲁宾逊·波尔顿，他的父亲是个商人，与瓦特合作，在1776年蒸汽机的试验中取得了成功，试制出单动式蒸汽机。

他们继承父业，于1800年接办了索霍铸造厂，小瓦特在工厂中注意研究组织和管理方法；波尔顿注意研究工厂的销售活动。他们在生产管理和销售管理方面，根据生产的流程的要求，编制生产计划，制定作业标准，配置机器设备，实行零部件生产的标准化，并对市场需求进行预测，研究市场变化。在会计和成本管理中，建立了详细的记录和先进的监督制度，根据记录和规章制度，计算出单台机器生产产品的成本和每个车间班组的利润。在人事管理中，制订了工人和管理人员的培训制度和发展规划，建立医疗福利费等管理制度，由工人选举产生其管理委员会。这些科学的管理制度是很先进的，对于现代管理也有一定的借鉴之处。可以说他们在管理上最早应用科学研究方法和科学管理制度的人。

不难看出，早期一些管理能人和学者之所以大部分来自英国，同英国是工业革命及其伴随而来的工厂制度的发源地这个大背景是分不开的。

三、科学管理阶段

科学管理阶段大体上是从19世纪末、20世纪初到20世纪40年代。

所谓科学管理，是指按照社会生产力发展的客观规律，依据社会化大生产的特点进行的管理。就实质而言，科学管理乃是把

科学的研究方法应用到日趋壮大的工业经济引发的管理问题上来。这个阶段的时代背景是：资本主义自由竞争向垄断阶段过渡，随着生产的发展，工业企业进一步采用机器体系进行生产，生产规模不断扩大，资本更加集中，生产技术日益复杂，分工协作更加严密，生产过程的本身要求加强组织性和纪律性，实行标准化、专业化、定额化等。企业为了生产和发展，迫切要求提高管理水平，用科学管理取代传统管理。

科学管理阶段亦涌现出许多著名的代表人物，他们都从不同的角度对管理作出解释，都为管理理论的发展做出了杰出的贡献。

（一）弗雷德里克·泰罗

美国工程师泰罗（1856～1915）出生于一个富裕的律师家庭。从少年时代起，他就具有强烈的正义感，对任何事情都有一股刨根问底、追求真理的劲头。中学毕业后他考取了哈佛大学法学院，但由于过度学习而损坏了视力，只得放弃升学机会，而转到费城的一个小钢铁机械制造厂当学徒。1878年转入费城米维尔钢铁公司当工人。在短短的时间内，就由机械厂的领班而当上了工长，1884年升为总工程师。泰罗勤奋好学，从19世纪末即开始了对工厂管理的长期研究，并于1911年发表了《科学管理原理》一书，对科学管理理论产生了重大的影响，被誉为“科学管理之父”。按照泰罗提出的科学管理的基本原理，形成了泰罗制。

泰罗制的内容很多，其基本内容有：

（1）定量作业原理。定量作业原理的实质是规定工作定额，为了使制定的定额科学合理，泰罗进行了动作研究和时间研究。所谓动作研究是对工人的操作进行细致的科学分析，实行劳动方法的标准化。通过对工人的操作分析研究，按着经济动作原则，省去多余的不合理的动作，确定合理的动作，制定出标准操作方

法。所谓时间研究是对工人的劳动时间进行科学地分析，以达到工时的科学利用。通过时间研究以制定出合理的劳动定额。泰罗认为：整个体制都依赖于对单位时间正确而科学的研究，这才是科学管理最重要的因素。

(2) 实行奖励工资制。规定不同的工资单价，实行差别的计件工资制度。实行差别计件工资制阻碍了依靠集体的力量来提高工资的集团主义倾向，利用的是个人的竞争体制。

(3) 制定工作标准指导卡。泰罗根据加工产品的合理操作、动作要求、制定了工艺路线、加工工艺、技术标准、操作标准等工作标准卡，形成了加工的标准化，即作业的“最佳方式”，通过最佳的作业方式谋求最高的工作效率。

(4) 对工人进行科学培训，形成培训制。泰罗改变了对工人培训的传统作法，即师傅带徒弟的经验传授方法，制定统一的培训标准，要求按着统一的要求用技工学校的方式培训工人。

(5) 作业与计划职能分离制。在管理人员与操作人员之间实行适当的分工，明确划分计划职能与执行职能，使管理工作进一步专门化。

(二) 亨利·法约尔

亨利·法约尔(1841~1925)出生在法国的一个资产阶级家庭。1860年，他作为一名采矿工程师进入科芒特里——富香博公司，其全部生涯都是在这家采煤和铸铁联营公司度过的。1888年法约尔被任命为总经理，此时该公司财政状况极为困难。法约尔通过改革，使这家原先濒于破产的公司转危为安。用他自己的话说：“矿井、工厂、财源、销路、董事会、职工同原来都是一样的，只是运用了新的管理方式，公司才得以迅速地复兴与发展”。

1916年，法国矿业协会的年报公开发表了法约尔的著作《工业管理与一般管理》，此书成为经典管理文献之一，法约尔也

被后人尊称为“现代经营管理理论之父”。在此书中，法约尔认为：在一切企、事业组织中，无论这些组织的规模是大是小，也无论它们是工业的、商业的、政治的、宗教的，还是其他方面的，管理都起着非常重要的作用。阐明了管理的普遍性和重要性。法约尔还强调了管理教育的必要性和可能性。他认为企业对管理知识的需要是普遍的，单一的技术教育适应不了企业的一般需要，因此应尽快建立管理理论，并在学校中进行管理教育，使管理教育能起到技术教育那样的作用。

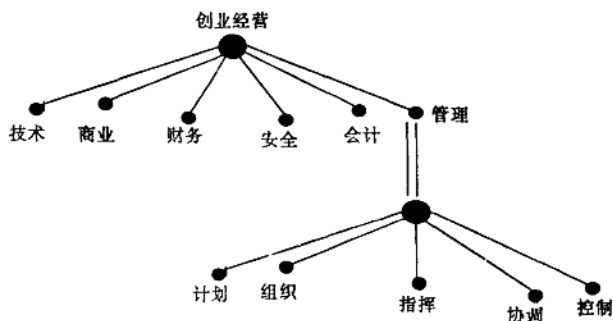


图 1-1 法约尔的职能分析图

法约尔提出，所有的工业企业都包括六大类基本活动（职能）：①“技术活动”，即生产、制造和加工活动；②“商业活动”，即购买、销售和交换；③“财务活动”，即资本的筹集和有效运用；④“安全活动”，即保护财产和人员安全；⑤“会计活动”，即盘存、资产负债表、成本和统计；⑥“管理活动”，即计划、组织、指挥、协调和控制。可见，管理活动只是企业中六大活动中的一部分，如图 1-1 所示。在不同工作中六大活动所占比例不同。高层人员工作中管理活动所占比重较大，而在直接的生产工作和事务性工作中管理活动比重较小。

在法约尔为矿业协会成立 25 周年撰写的一篇论文中，他在概括管理工作实践经验基础上提出了他的行政管理 14 项“一般原则”。法约尔强调，为了适应变化的情况，在运用管理原则时必须要有灵活性。法约尔提出的著名 14 项原则如下：

(1) 分工。他认为分工可以减少浪费，增加产出和便于培训。

(2) 权力。权力是指下达命令的权利和强迫使别人服从的职权。权力与责任是相称的。

(3) 纪律。

(4) 命令的统一。它是针对个人而言的。

(5) 指挥的统一。它是就集体行动而言的。

(6) 报酬。待遇公平、合理奖励。

(7) 个人利益服从整体利益。

(8) 集权与分权。任何增强下级作用的重要性行动都是分权，任何减少这种作用的行动则是集权。

(9) 等级链。等级链是从最高权力机构要到最低层管理人员的等级系列，它表明权力等级的顺序和传递消息的途径。为了应付统一指挥原则可能引起的联络方面的，法约尔提出了允许横跨权力线进行交往联系的“跳板”原则，但这种联系必须在所有各方都同意，而且上级人员随时都了解情况的时候才能进行。如图 1-2 所示，工长 *F* 可直接同工长 *P* 联系，而不用逐级向上级报告（通过 *E* 到 *A*），再逐级向下传递（从 *A* 到 *P*）。跳板原则可使组织内的联系迅速有效进行，既不使线路负担过重，又维护了统一指挥的原则。

(10) 秩序。

(11) 公平。

(12) 人员的稳定。

(13) 主动性。

(14) 团结精神。

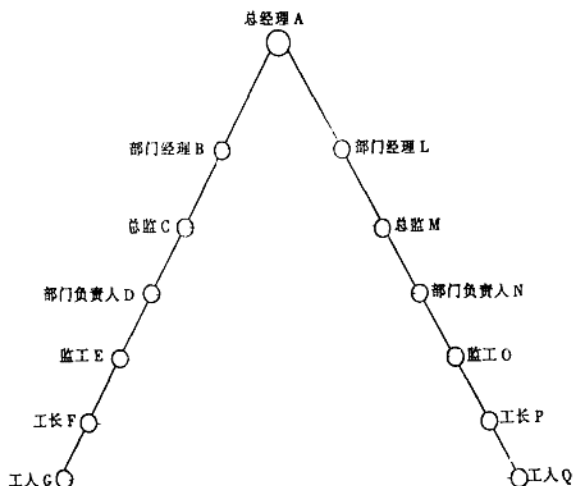


图 1-2 法约尔的“跳板”原则

法约尔与泰罗是同一时代的并驾齐驱的古典管理理论创始人，但二者的管理思想渊源却有许多不同之处。法约尔一开始就当上副经理，加入管理人员行列；而泰罗是从最底层通过自身的艰苦努力取得地位的。法约尔的管理思想是以个人经验为基础，研究所有人员的活动；泰罗则是运用科学方法研究车间基层管理。法约尔是从经理的观点创立他的一般管理理论，然后应用到下一级组织机构；泰罗则是首先在工厂实施其方法，然后从中归纳出一般性结论形成科学管理理论的。

(三) 马克斯·韦伯

马克斯·韦伯（1864～1920）同泰罗和法约尔生活在同一时期，是一位德国社会学家。20 世纪初，韦伯对组织结构进行

了正式分析，设计出一个有关权力和活动之间关系的，有助于实现组织目标的结构蓝图，提出了所谓理想的行政组织体系理论，被称为“组织理论之父”。韦伯认为：在精确性、稳定性、严格的纪律性和可靠性等方面，理想的行政组织体系比其他形式都要优越……而且能够正式地应用于各种行政管理任务。韦伯提出这一理论时，德国正走向工业化，处于以家庭为基础的旧企业体系解体和大企业迅速兴起的转折点上。韦伯的这种强调是规则而不是个人，强调能力而不是偏爱的模式能使组织合理化，被视为冲破封建束缚实现效率的蓝图。

在这一时期，工业生产管理中的经济定量法也开始得到重视。1915年哈里斯始创了简单的经济批量公式。1931年休哈特始创了质量控制图，1935年道奇·罗米格应用了统计抽样理论。还有甘特始创的举世闻名的甘特图，福特的汽车流水线，吉尔布雷斯夫妇的动作研究等。这些所包含的管理哲学，管理原则和管理方法对其以后乃至今天都产生着重大影响，对管理思想的发展做出了巨大贡献。

四、人际关系——行为科学阶段

所谓行为科学即是从心理学、社会学等角度对工作中人的行为进行分析与研究。行为科学理论始于20世纪20年代，早期被称作人际关系学说，以后发展为行为科学，又称为组织行为理论。

（一）雨果·芒斯特伯格

雨果·芒斯特伯格（1863～1916）是德国著名的心理学家，他最早把心理学的观念运用于工业组织，是工业心理学的创始人。1892年，他在哈佛大学建立了心理学实验所，该所后来成了工业心理学运动的奠基石。

1913年，芒斯特伯格的著作《心理学与工业效率》英文版

问世。在该书中，他主张通过对人类行为进行科学研究来确定一种一般模式并解释个体差异。有趣的是，他发现工业心理学和科学管理密切相关，都是通过进行科学的工作分析，使个体技能与不同的工作需要更好地相适应来提高效率的。

（二）玛丽·派克·福莱特

玛丽·派克·福莱特（1868～1933）是美国的政治哲学家、社会心理学家，同时又是一名企业管理方面的智者。她既把泰罗的许多想法加以概括化，又预见到霍桑研究人员的许多结论，从而成为科学管理时代与行为科学时代之间的一个联系环节。

福莱特的主要观点是：（1）群体原则；（2）利益结合原则；（3）形势法则：变服从个人权力为遵循形势规律；（4）协作原则；（5）循环行为论。

（三）梅奥与霍桑试验

1924年，美国科学研究委员会决定在位于芝加哥西部的西方电气公司的霍桑工厂进行研究，以确定照明同工人效率之间的精确关系。研究人员预期个人产量与照明度直接相关，但结果出人意料，照明度在人们生理允许的范围之内与劳动生产率关系不大。

1927年，哈佛大学教授埃尔顿·梅奥应邀作为顾问参加了这一研究，于是开始长达5年之久的系列试验包括进行工作的重新设计，改变工作日和工作周的长度，提供工间休息时间，实行个人或集体工资计划等。根据研究结果得出如下结论：①工人是“社会人”，并非单纯追求金钱收入，还有社会、心理方面的需求，因此必须从社会、心理方面鼓励工人提高劳动生产率。②企业中存在着“非正式组织”，有其自然形成的规范或惯例，成员必须服从。非正式组织与正式组织相互依存，对生产率的提高有很大影响。③新型领导能力在于通过提高职工的“满足度”，激励士气，达到提高生产率的目的。新型的领导能力就是要在正式

组织的经济需要与非正式组织的社会需要之间维持平衡。这些结论表明：工人不同于机器，必须重视组织中人的因素。

霍桑试验对管理思想的发展方向产生了巨大的影响，促进了管理中对人的因素的关注，掀起了一场人际关系运动。管理人员开始主动寻求提高职工工作满足度和激励士气，使得人际关系研究成为人们多年来研究管理的普遍方法。

（四）其他行为科学理论的贡献者

在行为科学阶段又涌现出一批行为科学管理者。如马斯洛的“需求层次理论”，马斯洛认为人的需求可分为五个层次即：生理需求、安全需求、社交需求、自尊需求、自我实现。麦克雷戈的“X理论和Y理论”，赫茨伯格的“激励保健理论”等等。尽管他们各自独立地进行研究但都提出了一个共同的主题，即要促进员工工作表现的提高，管理部门应使工作人格化。

五、现代管理阶段

现代管理阶段，是从20世纪40年代后期开始的。第二次世界大战后，资本主义经济飞速发展，工业生产迅速增长，科学技术步伐加快，企业规模进一步扩大。生产过程的自动化程度和连续化程度空前提高，技术更新的周期大大缩短。市场竞争日趋激烈，贸易和资本国际化，出现了许多大规模的跨国公司，许多复杂的产品和大型工程项目要组织大规模的分工与协作。泰罗制的管理方式已远不够用，因为科学管理是以解决作业效率问题为主，而不能解决决策问题。在市场变化多端，竞争日益激烈的条件下，企业为求得生存与发展，必须讲求经营效果。企业的生存，起决定作用的已经不是作业效率，而取决于决策的能力，实现资源的合理运用。

（一）现代管理理论的主要特征

（1）现代管理理论研究中，充分运用了现代自然科学和社会