

● 现代管理丛书 XIANDAIGUANLICONGSHU

丛书总主编 陈德耀 姜景高

现代企业管理学

葛树荣 徐培新 著



青岛出版社

● 现代管理丛书

丛书总主编 陈德耀 姜景高

现代企业管理学

葛树荣 徐培新 著



青岛出版社

鲁新登字 08 号

责任编辑 李忠东

封面设计 王鸿翔

现代管理丛书

现代企业管理学

葛树荣 徐培新 著

*

青岛出版社出版

(青岛市徐州路 77 号)

邮政编码:266071

新华书店北京发行所发行

胶南市印刷厂印刷

*

1996 年 11 月第 1 版 1996 年 11 月第 1 次印刷

32 开(850×1168 毫米) 10.5 印张 2 插页 260 千字

印数 1—6110

ISBN 7-5436-1423-5/F·52

定价:12.60 元

前 言

本书体系坐标原点定位为总经理、准备成为总经理者或建构相应知识结构者。现行本类书籍冠名《管理学(原理)》者虽涵盖企业及非盈利组织,但90%以上内容针对企业而又与企业无接口,纯理论过多,“上得来,下不去”。冠名《企业管理学》者则多依决策、生产、技术、财务等职能区域详细展开,内容上与《生产管理》、《财务管理》等单科教材重叠,理论统一性不足,“下得去,上不来”。作者就学于管理系、任教于管理系时,常有感于斯。及至从事企管顾问工作,更感到自己所学所教与企业实际不对路,遂读企业之“大书”,向实践学习。

本书借鉴国外管理导论类教材体系,以规划、组织、控制三大基本管理职能为主线,贯穿营销、财务、人事、作业四大基本职能管理领域,形成主框架。在此基础上,面对企业急需,设有“现代企业制度”、“计算机化信息系统管理”、“薪资管理”内容。鉴于本书以企业总经理为定位,“战略管理”是本书一大重点,篇幅大。其次,企业规划也是总经理们最急需的知识,为此专设一章述及企业使命、目标与规划。老总们及企业初创者可如法炮制本企业计划体系。组织管理部分的“跨国经营”与“公司治理结构”、薪资管理部分的“经理的报酬”专题都是依目前企业急需而设立的。贴近企业实际,在不降低理论层次基础上追求实用,“即冲即饮”是本书一大宗旨。

为使本书在深度与广度上与国外接轨,本书写作中的理论参照系为美国原版书及相应文献,书中经典案例多为美国企业,这无法回避。有些难译或不必译的术语及国外大公司名称,如 SP、

DZY42/119

CPS、IBM、AT&T,直接使用。

本书参考了大量文献,在此对原作者特表敬意。

值此成书之际,作者特别感谢多年来相与切磋的企业家们,作者所学多于为之所做。他们是:颐中烟草(青岛)实业有限公司董事长兼总经理赵培才,青岛康普顿石化有限公司总经理朱振华,重庆第一建筑集团公司总经理张杨,青岛丽泽实业总公司董事长兼总经理杨淑芳,青岛成富集团董事长兼总经理任荣华,青岛天人环保有限公司总经理曹曼,青岛丹丽实业发展总公司董事长兼总经理于同义。

本书第二、八、九、十章由徐培新写作,余者为葛树荣写作。殷伟、乔君鹏、杨俊强、于淼、马耀同学在资料处理上做了可贵的贡献。

葛树荣

1996.8

“现代管理丛书”编委会

总顾问	吕明灼		
总主编	陈德耀	姜景高	
总策划	孙乐平		
编委	徐国君	戴桂林	葛树荣
	侯贵生	郑丹	徐培新

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

第一部分 进入企管领域

第一章 导 论	(3)
第一节 企业家与创业精神	(3)
第二节 管理职能与经理	(5)
第三节 经理的必备素质	(9)
第四节 管理——科学、技术、艺术	(11)
第二章 现代管理的发展与演变	(16)
第一节 企业和经营体的演变	(16)
第二节 资本主义的早期管理:传统管理	(21)
第三节 科学管理时代:古典管理理论的建立 及其对后世的影响	(26)
第四节 现代管理理论与实践	(38)
第五节 现代管理的新特点	(50)
第三章 现代企业制度	(62)
第一节 企业制度的演进	(62)
第二节 现代企业制度的内涵	(64)
第三节 本章补遗	(69)

第二部分 规 划

第四章 企业环境	(73)
----------------	------

第一节	企业环境的性质	(73)
第二节	企业宏观大环境	(74)
第三节	企业运作环境/公众	(77)
第四节	企业—环境关系	(79)
第五章	战略管理	(83)
第一节	战略管理总框架	(83)
第二节	企业层战略	(96)
第三节	事业层战略	(110)
第四节	职能层策略	(115)
第六章	企业使命、目标与规划	(117)
第一节	规划之正负	(117)
第二节	规划的层次	(119)
第三节	惯例计划与规章制度、标准化	(122)
第四节	企业意图	(129)
第五节	经营计划分类	(136)
第六节	年度经营计划	(139)
第七章	CPS · 市场营销 · 营销策划	(142)
第一节	CPS	(142)
第二节	市场营销	(147)
第三节	营销策划	(155)

第三部分 组 织

第八章	组 织	(167)
第一节	企业的组织	(167)
第二节	企业跨国经营	(175)
第三节	公司治理结构	(180)
第四节	组织设计	(183)
第五节	职能设计	(186)

第六节	组织结构设计	(190)
第七节	组织变革	(198)
第八节	组织文化管理	(206)
第九章	人力资源管理	(210)
第一节	人力资源规划	(210)
第二节	分解工作与工作分析	(216)
第三节	人员招聘	(220)
第四节	绩效考核	(229)
第十章	薪资管理	(241)
第一节	薪资管理的重点	(241)
第二节	如何进行工作评价	(243)
第三节	岗位技能工资制的基本内容	(249)
第四节	工资制度的类型	(253)
第五节	经理的报酬	(256)

第四部分 控 制

第十一章	控制概论	(261)
第一节	基本概念	(261)
第二节	控制的步骤	(264)
第三节	控制风格	(267)
第四节	控制的分类	(269)
第十二章	财务管理	(274)
第一节	财务概念	(274)
第二节	财务规划	(276)
第三节	资金的需要	(277)
第四节	资金来源	(279)
第五节	财务报表分析	(282)
第十三章	作业管理	(291)

第一节	作业管理的性质	(291)
第二节	设计作业系统	(294)
第三节	使用作业系统	(298)
第四节	生产率管理	(301)
第五节	质量管理	(304)
第十四章	信息系统管理	(308)
第一节	信息与经理	(308)
第二节	信息系统构造	(311)
第三节	为何需要信息系统	(313)
第四节	信息系统基本类型	(314)
第五节	信息系统管理	(316)
第六节	信息系统对企业的影响	(319)
第七节	信息管理新进展	(322)
主要参考文献		(324)

第一部分 进入企管领域



第一章 导 论

第一节 企业家与创业精神

一、企业家

企业家(Entrepreneur)是这种人:他创意新事业冒险(new business venture),聚集启动事业的人、财、物等资源,开始运作新事业并使之成长到需更多的人加入的程度。在开始冒险时,他通常承担巨大的个人和财产风险。

运行和成长中的企业雇佣职业经理负责其基本管理职能,是企业成长的转折点。传统的经理概念与大中型企业相连,传统的企业家概念则与小企业相关。许多企业家认识不到其从小到大的成长转折需要雇佣职业经理并将重复而重要的管理职能委派给合适人选,这将危及企业的成长与成功。我国乡镇及民营企业的二次创业总是首先大量招聘经理。有些企业家能够随着企业的成长而成长、成熟并成为优秀的职业经理。但是,因性格原因,大部分创业者成不了优秀的经理。

雇佣职业经理经营其生意的企业主不是企业家,尽管他承担所冒风险,但并不涉足企业组织或经营活动。按西方逻辑,以经营他人生意为业的职业经理也不是企业家。企业家与经理的分野似乎在于是否拥有可诉诸风险的个人财产。冒险类似打赌,风险来自下赌注,即涉及财产权。这种分类法对于创业起家、得其所有的中国私有企业很有解释力,但对于中国公有制企业应重新定义企业

家概念。

公有制企业的负责人不全是企业家。其中有一种经理,以其良知、人品、才能、胆识为集体、社会承担责任与风险,创新、创业,为社会做出了贡献,而自己仍是领取工资的劳动者。例如:颐中烟草集团董事长蒲强自上任以来,创新开拓,使企业效益连番增长,荣获全国优秀青年企业家称号,他是人民的企业家。另有一类公有制企业的经理,干好了是国家的,自己得不到;干坏了不是自己的,不吃亏。他们从利益到道德上都不承担风险,他们只能是经理(manager,管理者)。

企业家概念的核心是创业精神(风险意识)及创业成果,其他特征是表面现象。为此,面对中国现实,我们可定义如下两种企业家:

(一)以一定自有或借贷资金创业或凭智力组合资源创业并获成功的初期创业者兼经营者。

(二)以经理身份进入既成企业并能独立指挥企业资源(人、财、物)使企业业务扩展、资本增值的经营者。类似于指挥三军的元帅,他对企业具有总体运作的权力和能力。因此,具有创业精神及创业成绩的企业最高经营者,如董事长、总经理,便可列入企业家行列。

二、创业精神

缺少企业家除制度原因外,还有社会文化原因。彭小英女士在从《鲁滨逊漂流记》谈小说的兴起问题时,触及了创业精神的原型。她指出:在鲁滨逊身上,工业资本主义带来的经济个人主义造就了鲁滨逊的性格和经历,而宗教上的个人主义也就是清教个人主义控制了他的精神生命。

许多经济理论家用鲁滨逊来作经济人的图解。经济个人主义这个基本趋向阻止了鲁滨逊无论是作为一个儿子还是作为一个丈

夫对家庭纽带投去更多的注意力;而且出于同样的原因,他像不受家庭限制一样,也几乎不受国家的羁绊,他觉得只要口袋里有了钱,便可以四海为家。获取利润是他唯一的使命,整个世界都是他的领地。与此相对比,中国东南沿海第一代闯南洋的华侨们倒像中国的鲁滨逊,把生意做到全国的温州人、经济“北伐”的广东人也有着做生意以四海为家的情怀。商业意识总是与人员跨地域流动而使商品流通相关。

清教个人主义及其演化出的工作伦理,要求个人奋斗、勤劳、节俭,获得成功,使上帝荣耀,于是便不难理解很多西方企业家虽有钱,却生活俭朴,甚至不留遗产给子孙后代。我们并不绝对赞成清教个人主义的价值取向,但相比之下,中国的部分企业家及大款们的确创了业、赚了钱,但无精神家园与支柱,心灵空虚,挥霍无度。

中国当前的市场经济呼唤一种相应的企业精神。事实证明,中华民族的儒家伦理堪当此任。儒家伦理对亚洲四小龙经济奇迹的作用(当然还有其他条件、因素)已得到充分的理论概括。争做儒商(当然是溶入时代精神与西方文明的当代儒家概念)已成为当代企业家的追求。作者坚信,21世纪最佳企业及企管理论将在中国产生。当中国优秀的人文文化与西方的科学理性文化相结合,将产生一个属于全人类的完美的新文明。

第二节 管理职能与经理

管理是为实现企业使命、目的及目标,而对其资源——人、财、物、信息所实施的创造性解决问题(Creative Problem Solving,以后简称CPS)职能活动及以之为基础的规划、组织、控制等职能活动所构成的职能程序。见图1—1。

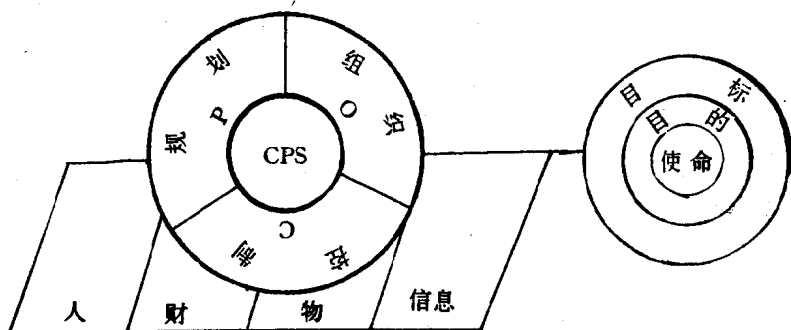


图 1—1 管理职能程序

经理即是以 CPS 为核心承担规划—组织—控制(Planning—Organizing—Controlling,以后简称 POC)职能的人。换言之,CPS 加 POC 即为经理职能。不少企业的部门经理虽名为经理,但并未承担经理职能,只侧重实干。如果说企业家是元帅的话,经理则是将军。“实干”(即操作)是士兵之事。经理的必要起点职能是“务虚”,即规划、谋划,它是 POC 管理程序的起点。缺乏规划的企业必然一塌糊涂;仅有规划,其他职能跟不上也同样不行。

一、管理职能理论发端

管理职能理论的出现最早可溯至与泰勒齐名并同被尊为科学管理创始人的法约尔。他在《工业管理与一般管理》中提出了技术、商务、财务、安全、会计及管理六大职能活动。对管理职能的划分是由法约尔的笼统模式开始逐渐清晰的。他的前五项职能现通称“职能领域”,依职能领域对组织作部门化设计则形成“职能部门”。其第六项“管理职能”现已独立单列,它同时以企业资源及职能领域为对象发挥其管理职能。至于经营与管理概念区分,源自组织层次

分化。

日本学者山城认为：在企业机体进化过程中，分化出三个阶层，即经营层—管理层—操作层（Administration—Management—Operation）。见图 1—2。图中经营层对应于高层经理，它辐射企业内各职能领域并与外环境相连。这体现了“经营”的特点——总体性、综合性及外向性。其中，总决策人——支配企业全部资源并握有决策权力并承担相应风险的董事长或总经理就是企业家。

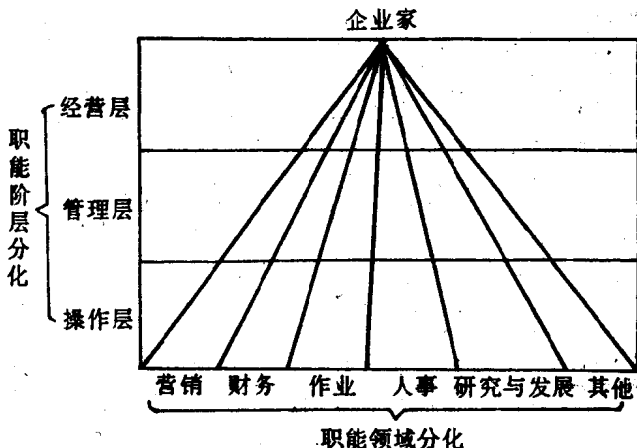


图 1—2 职能阶层分化

经营与管理有时不加区分；或将管理广义化等同经营（如本书书名）；或以经营涵盖管理；有时也笼统并列，通称经营管理。

二、POC 职能论

为了研究管理现象，就必须进行科学分析。其哲学基础可以莱不尼兹单子论为喻，即客观世界可以还原为一些不可再分的单子（diamond）。物理学沿着此径不断寻找基本粒子。对于管理职能，不同学者分类不同，目前最常见的是“四职能说”，即计划—组织—领导—控制。山城根据经营管理周期，即“规划—实施—审查（Plan—