

高等学校试用教材

现代企业管理

高海晨 单兴舵 主编

兵器工业出版社

高等学校试用教材

现代企业管理

主 编	高海晨	单兴舵	
副主编	孟丽莎	赵 隽	
编 者	高海晨	单兴舵	孟丽莎
	赵 隽	王进兴	宋志德
	贾玉清	高美玲	连广为
主 审	李连芝		

兵器工业出版社

内 容 简 介

本书以社会主义市场经济理论为依据,以现代工业企业管理的系统理论和方法作指导,吸取国外企业管理的科学方法,论述了我国现代工业企业管理的基本原理和方法。主要内容包括现代工业企业经营管理、生产管理、质量管理、财务管理、设备管理、技术经济分析、新产品开发等内容。本书根据工程技术类专业特点和社会对其人才的需求确定教学内容体系,知识容量较宽,内容比较精炼。为便于学习各章附有复习思考题。本书可作为高等院校工程技术专业的教学用书,也可作为现代企业管理干部培训和自学教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理/高海晨,单兴舵主编. —北京:兵器工业出版社, 1996

ISBN 7-80132-027-1

I. 现… I. ①高… ②单… II. 企业管理—经济理论
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 08725 号

兵器工业出版社 出版发行

(北京市海淀区车道沟 10 号)

各地新华书店经销

昌平北七家印刷厂印装

*

开本: 787×1092/1/16 印张: 18.25 字数: 446 千字

1996 年 9 月第 1 版 1996 年 9 月第 1 次印刷

印数: 0001~3000 定价: 18.00 元

前 言

随着我国社会主义市场经济体制的建立和完善,高等院校非管理类专业在校学生开设现代企业管理课程,拓宽学生的知识面,培养他们的经济意识和管理意识,完善其知识结构和能力结构,提高全面素质亦势在必行。

为了提高高校对非管理类专业学生开设现代企业管理课程的教学质量,规范该课程的基本教学内容,依据国家教委高教司先后于1994年3月和1995年10月在唐山和南京召开的高等工程专科经济与管理类课程建设工作研讨会的精神,针对高等院校工程技术类专业特点,结合多年来在工程技术类专业管理课程的教学实践,联合实践工作者共同编写了本教材。

本书共分为十三章,分别为现代企业管理原理、经营预测与决策、市场营销管理、生产过程组织、生产计划与控制、产品质量管理、财务管理、物资管理、劳动管理、设备管理、技术经济分析、新产品开发与价值工程和涉外经济管理。

本书各章既可独立,又是相互联系的整体。本教材教学内容的讲授为50—70学时。各校可以根据本校不同专业特点和要求选择组合,以满足社会对人才培养的要求。本书内容新颖、实用、易懂,是一本比较系统论述现代企业管理的书籍。本书可作为大专院校、职业大学等非管理专业用教材,也可作为工矿企业管理干部培训用教材和自学参考书。

参加本书编写的有高海晨(前言、第六、十章)、单兴舵(第八、九章)、孟丽莎(第十一、十二章)、赵隽(第四、五章)、连广为(第一章)、王进兴(第二章)、宋志德(第三章)、贾玉清(第七章)、高美玲(第十三章)。本书由高海晨、单兴舵任主编,孟丽莎、赵隽任副主编。全书由高海晨、孟丽莎、赵隽负责总纂、协调与统稿。李连芝同志担任本书主审,对本书的总体设计与构思提出了不少有益的指导性意见。

本书在编写过程中得到了作者所在单位领导的支持,参考和采纳了同类教材和有关论著的观点,在此一并表示诚挚谢意。由于编者水平有限,缺点错误在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

1996—03—10

目 录

前言

第一章 现代企业管理原理	1
第一节 现代企业管理的产生和发展	1
第二节 企业与企业管理	5
第三节 现代企业与现代企业系统	10
第四节 现代企业制度	14
第五节 现代企业管理的组织机构	16
复习思考题	20
第二章 现代企业经营预测与决策	21
第一节 现代企业经营思想、方针和目标	21
第二节 市场调查	23
第三节 市场预测	27
第四节 现代企业经营决策	36
复习思考题	43
第三章 现代企业市场营销管理	45
第一节 现代企业市场营销管理概述	45
第二节 市场营销环境与目标市场选择	51
第三节 市场营销组合及产品策略	60
第四节 产品定价、销售及促销策略	66
复习思考题	72
第四章 现代工业企业生产过程组织	74
第一节 生产过程组织概述	74
第二节 生产类型	75
第三节 生产过程的空间组织	78
第四节 生产过程的时间组织	80
第五节 流水生产组织	83
第六节 柔性制造系统	86
复习思考题	89
第五章 生产计划与生产作业控制	90
第一节 生产计划	90
第二节 生产作业计划	94
第三节 生产作业控制	106
第四节 网络计划技术	111
复习思考题	116
第六章 产品质量管理	117
第一节 质量管理与质量保证术语	117
第二节 质量管理的发展过程和全面质量管理	120
第三节 质量体系	123
第四节 现代企业质量管理的基本方法	126

复习思考题	131
第七章 工业企业财务管理	132
第一节 财务管理概念	132
第二节 筹资管理	137
第三节 流动资产管理	141
第四节 固定资产管理	143
第五节 无形资产、递延资产和其它资产管理	147
第六节 成本费用管理	148
第七节 利润分配	152
第八节 财务分析	153
复习思考题	155
第八章 物资管理	157
第一节 物资分类	157
第二节 物资消耗定额	158
第三节 物资储备定额	162
第四节 物资供应计划	165
第五节 物资管理的 ABC 分类法	168
复习思考题	169
第九章 劳动管理	170
第一节 劳动管理的意义和内容	170
第二节 劳动定额	170
第三节 劳动组织	176
第四节 劳动工资	180
复习思考题	187
第十章 设备管理	188
第一节 设备管理概述	188
第二节 设备的选择和使用	190
第三节 设备的维护和修理	193
第四节 设备的改造与更新	201
复习思考题	204
第十一章 技术经济分析的原理与方法	205
第一节 技术经济分析概论	205
第二节 技术经济分析的基本原理	207
第三节 技术经济分析的静态评价方法	214
第四节 技术经济分析的动态评价方法	216
第五节 技术经济分析的不确定性分析	220
复习思考题	224
第十二章 新产品开发与价值工程	226
第一节 新产品开发	226
第二节 生产技术准备的组织与计划	228
第三节 价值工程	232
复习思考题	250

第十三章 涉外经济管理	252
第一节 国际贸易概述	252
第二节 关税	253
第三节 国际贸易中的合同条款	256
第四节 交易磋商与合同的签订	274
第五节 出口合同的履行	276
复习思考题	278
附录 复利系数表	279
参考文献	286

第一章 现代企业管理原理

第一节 现代企业管理的产生和发展

一、资本主义企业管理的发展过程

工业企业管理是资本主义工厂制度出现以后的产物。几个世纪以来，随着商品经济，社会化大生产以及科学技术的飞速发展，资本主义企业管理已经积累了比较丰富的经验。企业管理的演变过程，大致经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。其中现代管理阶段主要有行为科学学派的和管理科学学派的理论。

（一）传统管理阶段（18世纪80年代—19世纪末20世纪初）

管理是由协作劳动产生的，进入18世纪80年代，“蒸汽和机器引起了工业生产的革命。现代大工业代替了工场手工业。”（见《马克思恩格斯全集》第一卷，第252页）因而，协作劳动管理，较之简单的手工生产为特点的协作劳动管理，有了很大变化。

从生产力管理方式说，“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规。”（见《马克思恩格斯全集》第23卷，第423页）在工场手工业生产条件下，管理凭管理者个人经验办事。在大机器生产条件下，则是应用自然科学知识和遵循机器运转规律进行管理。

从生产关系上，随着生产技术和企业规模的扩大，管理工作日益复杂，出现了资本家，同时，还有为数不多的负责检查和经常修理机器的工程师、机械师与技术工人。

这个阶段的主要特点是，企业的生产经营管理者一般也就是企业资本所有者；生产和管理工作，主要凭个人的经验办事。工人主要凭个人的经验来操作，没有统一的操作规程；管理人员主要凭自己的经验来管理，没有统一的管理规则；工人的培养，也主要是采取师傅带徒弟传授个人经验的办法来培养。总之，这一时期，还没有完全摆脱小生产经营管理的影响，仍然沿袭着小生产的传统，因而人们把它称为传统管理阶段。这个阶段的管理方式和方法，到了19世纪末和20世纪初，已经不能适应资本主义生产发展的需要，因而开始从传统管理阶段走向科学管理阶段。

（二）科学管理阶段（19世纪末、20世纪初—20世纪40年代）

西方科学管理阶段的主要理论指的是19世纪末、20世纪初在美、法、德等国形成的管理理论。科学管理理论是人类第一次运用科学的、系统的方法来探讨管理问题，所以又被叫做古典或经典管理理论。它分为美国泰罗的科学管理理论或称泰罗制，法国法约尔的一般管理理论和德国韦伯的行政组织体系理论。它们的侧重点虽然各有不同，但都强调管理手段和方法的科学性和精密性。

弗雷德里克·泰罗（F·M·Taylson, 1856—1915）是工程师出身的管理学家，被后人称为“科学管理之父”。他于1891年发表的《科学管理原理》是西方企业管理学界最早的代表性著作。书中提出的主要管理思想有：

(1) 运用观测分析的方法制定标准的操作方法和工作定额。

(2) 实行有差别的计件工资制。对于完成工作定额的工人，按较高的工资率计发工资，否则按较低的工资率计发工资，用这种办法来刺激工人完成定额。

(3) 把计划职能和执行职能分开。计划职能由专门的计划人员来承担，负责研究、计划、调查、控制以及对操作者进行指导等工作，由此逐步发展到管理人员专门化。

(4) 管理的组织问题。泰罗对此有两项主张：一是实行“职能制”，即要使每个管理者只承担一种管理职能，同时每一个管理者对工人都有指挥监督权。实践证明，这种多头领导的职能制是行不通的，但他这种职能管理的思想对后来企业管理中职能部门的建立和管理人员的专业化，具有重要意义。二是主张实行“例外原则”，即企业领导者应当把日常的事务授权给下级管理人员去处理，自己主要保留重要的规章制度中没有规定的那些“例外”事项的决策和监督权力。这样既有利于发挥下级管理人员的积极性，又能使上层领导集中精力解决重大问题。

提出科学管理的人除泰罗外，还有以下几人：

美国的甘特 (H·L·Gantt)，发明了编制计划的横条图——“甘特图”。

美国的吉尔布雷斯 (F·B·Gilbregh) 夫妇对工人在劳动中的操作动作进行研究，要求每一个动作必须经济合理，其目的是为了缩短作业时间。

美国的大企业家福特 (Henry·Ford) 在 1914—1920 年间，在自己的汽车厂创造了一种福特制度的管理方法——流水作业法。工人在传送带旁工作，传送带定期移动一定的距离，所有工人必须在这一时间内完成一定的工作量，所以，又叫“同期管理”。

泰罗等人主要解决的是工人的工作方法和能刺激工人的工资制度。以及管理人员和工人的分工，其目的在于提高工作效率。他们研究的对象主要是工人和领班这样的作业阶层。

总的来说，科学管理的特点是将积累的管理经验加以系统化和标准化，并运用科学的方法和手段来研究和解决企业内部生产管理问题。但不足之处是，对于企业的全面管理和重大决策问题，没有进行综合的分析研究，缺乏系统的理论，没有总体优化的概念和方法，没有充分调动人的主动性和积极性。当然，这与当时的客观条件和环境的影响有关。

法约尔 (Henry Fayol 1884—1925) 是法国的一位矿冶工程师。他较早就参加了企业的领导工作，以后又长期担任一个企业的主要负责人。因此，他的管理理论是把企业作为一个整体进行研究，着眼于全局性的管理。他在管理原则的理论方面作出了重要贡献。他认为，他的理论既适用于企业，又适用于其它组织。法约尔在他的代表作《工业管理和一般管理》(1916 年发表) 和其它的一些著作中主要提出了下列思想：

(1) 他提出管理不同于经营，管理只是经营的职能之一，而管理本身又由计划、组织、指挥、协调、控制等五个职能构成。

(2) 他在 1908 年提出行政管理 14 条原则，即①分工；②权力；③纪律；④统一领导；⑤统一指挥；⑥个人利益服从整体利益；⑦按劳动付酬的工资奖励制度；⑧集权；⑨梯形的权力层次；⑩秩序；⑪公平；⑫保持人员的稳定；⑬创造性；⑭集体主义精神。

在梯形的权力层次原则中，他提出了“联系板”，即“法约尔跳板”原理，用来克服由于命令统一性原则而发生的信息传递的延误。“法约尔”跳板原理规定在双方领导者知情并允许的情况下，下属可以横越权力线路而直接传递信息。

法约尔的上述贡献成为管理思想发展史上的里程碑。他也被后人称作“现代经营之父”。

马克斯·韦伯（Max Weber 1864—1920）提出了行政组织体系理论。指出行政组织机构主要分成三层，即高、中、低级管理层。他提出了理想的行政组织体系理论，强调通过职能和职位而不是个人或世袭地位来管理。他的主要著作作为《社会与经济的组织理论》。韦伯被后人称为“组织理论之父”。

（三）现代管理阶段（20 世纪 40 年代至今）

现代管理在国外主要有两大派，一个是行为科学学派，另一个是管理科学学派。西方的行为科学管理理论产生于本世纪 20 年代末，30 年代初。在初期，它叫做人际关系学说，着重从社会和心理方面研究企业中人们之间的相互关系，是埃尔顿·梅奥（1880—1949）等人创立的。梅奥受过心理学等方面的教育，20 年代末期开始主持有名的霍桑实验，并依据试验结果提出了人际关系学说，先后于 1933 年和 1945 年发表了《工业发明的人类问题》和《工业文明的社会问题》两本代表作。

霍桑试验的全部过程分为以下四个阶段进行：

- （1）车间照明变化对生产效率影响的各种试验；
- （2）工作时间和其他工作条件（休息间隔，工间茶点供应等）的变化对生产效率影响的各种试验（即继电器装配试验室实验）；
- （3）为了了解工人的工作态度与思想而进行的全厂性的谈话；
- （4）继电器绕线机组观察室试验。

上述四个阶段的试验前后进行了 8 年，最后得出的结论是：工人生产效率低，不完全取决于物质条件的变化，而且同人的心理因素有关，同个人与集体中的融洽和安全感有关，即人际关系对生产效率有影响。这一发现为第二次世界大战以后行为科学的研究提供了理论根据。

人际关系学说以后又发展为行为科学，60 年代又出现了组织行为科学的名称。行为科学从怎样认识和处理人际关系出发，形成了行为科学两大理论体系，即“人的本质理论”和“需要层次理论”。

美国的麦格雷格在 50 年代提出了“人的本质理论”，他的主要著作作为《企业中人的方面》（1957 年）等。麦格雷格等人的理论，从哲学的角度来看，有三种观点，一种叫 X 理论，一种叫 Y 理论，一种叫权变学说。这三种理论都是研究人的本性是什么的。X 理论认为人的本质是坏的，他们认为管理的全部问题在于一个“管”字。管理的作用就是用各种办法强迫工人去完成一定的工作。所以机构的建立，制度的制定，管理人员的选择，都应按此原则进行。在机构上突出监工的作用，在制度上强调惩罚，在理论上强调管制。与 X 理论相反的是 Y 理论。Y 理论认为人的本性是好的。他们认为人有创造性，有想象力，人是愿意进步的，向上的。管理的作用就是启发人的这种本性，给人创造各种机会，引导他们为实现自己的需要而努力工作，用适当的组织方法把个人的目标和集体的目标结合起来。机构怎样设置，制度怎样制定，管理人员怎样配备都要从理论出发。由此可见，Y 理论强调教育，认为教育是管理的重要组成部分。

第三种观点就是权变学说，即 X 理论和 Y 理论的结合，又叫 Z 学说或称超 Y 学说。他们认为人与人是有区别的，参加工作的动机不一样，个人的爱好和特点不一样，不能一概而论。管理的作用就是把工作和个人的特点结合起来。显然这样思考问题要比 Y 理论全面一些。

通过麦格雷格等人对 X 理论和 Y 理论差异的分析，表现出对激励问题的传统看法和行为

科学看法的不同，就在于管理人员对下属人员需求看法的不同。如果根据 X 理论来看待工人的需求，那么管理就要采取严密控制，使用强制的手段迫使工人更有效地工作。这实质上反映了早期资产阶级对工人的看法。另一方面，如果根据 Y 理论来看待工人，管理就会协助创造一个能多方面满足工人需求的环境。

“需求层次理论”是由美国著名心理学家和行为科学家亚柏拉罕·马斯洛（1908—1970）提出的，他的重要著作作为《人类动机理论》和《动机与个人》（分别于 1943 年、1954 年发表）。这种理论认为：人的行为是由动机决定的，而动机又是由需要引起的。人的需要是多方面的，把多方面的需要排成层次，就形成了需要层次理论。马斯洛将人类的需要分为五个层次，如图 1-1 所示。

管理科学学派的理论认为：管理就是制定和运用数学模型与程序的系统，用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标；管理上的很多问题可以应用系统工程、控制论、信息论以及建立数学模型，通过电子计算机作为管理手段来解决。只有进行定性定量分析，通过数学模拟，方案择优，才能进行正确决策和合理组织生产与控制，最优地达到目标，这才是适应先进生产技术要求的现代管理方法。这套理论就本质而言，仍是泰罗制的继承和发展。管理科学学派的代表人物有埃尔伍德·伯法，其重要著作作为《生产管理基础》一书。

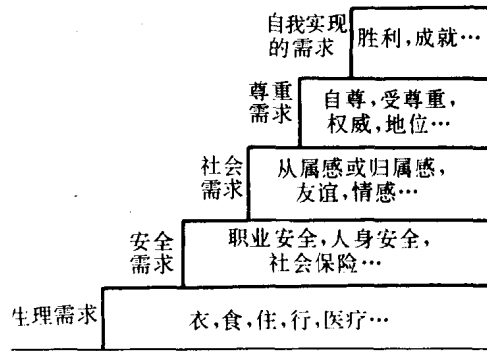


图 1-1 马斯洛的需求层次理论模式

此外，现代管理理论还有其它一些学派，如决策理论学派、经验主义学派、经理角色学派和管理过程学派等。

二、我国企业管理的发展简史

我国工业企业管理发展史是比较短的。旧中国是半殖民地半封建国家，工业基础十分薄弱。建国以后，我国才有了现代工业企业。40 多年来，我国的企业管理经过了一段曲折的道路。从 1953 年开始，我国进入了大规模的社会主义经济建设时期，在全国范围内系统地引进了苏联的企业管理方法，对把我国的企业管理引向科学管理的道路，起到了积极推动作用。但在学习过程中，存在着不加分析，一切机械照搬的问题。1956 年，毛泽东同志批评了这种盲目照搬、照抄的作法。同年 9 月，党的“八大”提出企业实行党委领导下的厂长负责制。1957 年又决定在企业中实行职工代表大会制，加强民主管理。1958 年开始大跃进，企业管理上出现了干部参加劳动，工人参加管理，工人、技术人员和领导三结合等一些新经验。但在指导思想上犯了“左”的错误，把第一个五年计划期间建立起来的科学管理制度和办法，看成是不合理的加以批判和废除，一度使管理陷于混乱，损失严重。1961 年党中央提出对国民经济进行“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，颁布了《国营工业企业工作条例（草案）》，企业管理工作又得到恢复和发展，并且已具有了中国特色。但在 1966 年“文化大革命”开始以后，企业管理被全盘否定，科学管理被说成是“管、卡、压”。十年动乱，给我国的企业管理带来了极大破坏。

粉碎“四人帮”以来，特别是在 1978 年十一届三中全会之后，全党决定把工作重点转移

到社会主义现代化建设上来，贯彻执行国民经济“调整、改革、整顿、提高”的方针，在思想上拨乱反正，重新确定了以“实践是检验真理的唯一标准”，明确企业生产的目的是为了满足社会主义建设和人民生活的需要，并对企业进行了全面的整顿，而且是围绕着“三项建设”、“六好要求”的目标进行的。1984年党中央又作出了《关于经济体制改革的决定》，提出了社会主义经济是有计划的商品经济的理论，贯彻对内搞活经济，对外实行开放的方针。1979年以来，我国建立了5个经济特区，开放了14个沿海港口城市，设置了3个沿海经济开放区，充分发挥它们在对外开放中的基地和窗口作用。为了增强企业的活力，加速经济体制改革，中央在不同阶段确定了不同的改革措施，如1978—1980年扩权试点，1981—1982年试行经济责任制，1983—1986年施行利改税，1987年以后实行多种形式承包经营责任制，提出了建立以公有制为主体的多种经济形式并存的所有制，对进一步搞活全民和集体所有制企业作出了具体的规定；1989—1991年进行了治理整顿和深化改革，取得了明显的成效，既控制了通货膨胀，又摆脱了市场疲软的困扰，呈现了经济全面回升的态势。1991年中央工作会议制定了关于搞好大中型企业的二十条政策措施，并正在得到逐步落实。企业经营机制的转换，管理新路子的探索，将进一步提高企业的管理水平，增强企业的活力，保证经济的稳步发展。

综上所述，随着经济体制改革的不断深化，必将推动社会主义市场经济的发展，促进我国企业管理水平的提高。

第二节 企业与企业 管理

一、企业与企业 管理

(一) 企业的一般概念

企业，从广义上说，它是一种具有“法人”地位盈利性的经济组织（经济实体）。具体说来，又可分为：工业企业、商业企业、农业企业、采矿企业、交通运输企业等等。作为企业，至少应具备以下四个条件：①企业必须拥有一定的资源（人、财、物、信息等），是一个有内在经济联系的经济实体。②企业应该从事独立的经济活动，对国家来说，它是相对独立的商品生产经营者。③企业在经济上必须独立核算，自负盈亏。④企业依法取得法人资格，以国家授予的经营管理的财产承担民事责任，进行民事起诉和应诉。

(二) 社会主义现代工业企业

社会主义现代工业企业，简单地说，就是建立在生产资料公有制基础上的，运用现代工业生产技术，从事工业商品生产经营活动，实行独立核算自负盈亏的，具有法人资格的经济组织（经济实体）。

上述概念概括了以下五点具体内容：

(1) 企业的生产资料以社会主义公有制为基础。目前，我国工业企业生产资料所有制形式，主要有全民所有制（国有经济）、集体所有制（集体经济）和私人所有制（个体经济）。国有经济和集体经济都是生产资料公有制，都属于社会主义性质的企业，个体经济仅是少数。

(2) 它应用现代工业生产技术，在手工业生产条件下，劳动者使用的是简单的手工工具，人力和畜力是生产的主要动力，现代工业企业是用现代技术装备起来的，生产中主要使用的是以机器形态出现的生产工具，以及电力、压缩空气、蒸汽等动力，因而，它同手工业生产的工场、作坊有着根本的区别。

(3) 它是从事工业产品或服务的生产经营，为社会提供工业产品或服务的经济实体。它在生产经营活动方式上与农业、交通运输、建筑邮电通信等企业有着根本的区别，并且与间接参与经营管理但不直接从事经济活动的行政组织，或其它非经济组织单位或部门有所区别。

(4) 它实行独立核算自负盈亏，因而在经济利益上不实行独立核算、自负盈亏的生产单位，事业单位等有所区别。

(5) 它具有法人资格。厂长（经理）是法人代表，因而，它在法律上与行政组织、事业单位中的附属单位（如机关、学校中的印刷厂等）经济组织中的内部单位有所区别。

（三）企业管理

1. 管理的一般概念

“管理”自古有之，凡是有人类共同劳动的地方，就必须有管理。管理是共同劳动的产物，它是随着劳动分工协作发展而不断发展的，共同劳动的规模越大，分工越细，协作越复杂，对管理的要求也就越高。马克思指出：“凡是有许多人进行协作劳动，过程的联系和统一都必须表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。”（见《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页）所以说，管理就是协调人类集体活动，以达到既定目标的一种组织和指挥的全过程活动。管理的必要性就在于它能协调人们在劳动中所产生的各种关系，通过有效的管理，使生产过程中人与人、人与物、物与物之间的各种关系有机的结合在一起，以实现预期的目标。

2. 企业管理

企业管理，是根据客观经济规律的要求和社会化大生产的需要，围绕企业生产经营的共同目标，运用现代化管理的理论、方法和手段对企业的全部生产经营活动行使管理职能，有效地实现企业目标过程的总称。

二、企业管理的二重性

企业管理的产生和发展是一个历史过程，管理是协作劳动的需要。在个体手工业劳动条件下，个体劳动者是“自己指挥自己”。许多人在一起，为了实现共同目标，需要协同动作，于是产生了管理。而企业管理，是在人类发展史上出现了“企业”这个事物之后才出现的，是随着家庭手工业发展为工场手工业、再发展到机器大工业以后逐步发展起来的，即以个体劳动生产发展为简单协作生产，再发展为机器协作生产而逐步形成并发展起来的。企业管理的产生与发展既是生产力进步的结果，也是不断协调人与生产资料、人与人之间关系的结果。企业管理就是适应生产力进步，生产关系调节的需要而存在并发展起来的。我们说管理的二重性，就是根据企业管理分别被生产力、生产关系所作用并施以影响于生产力、生产关系各自的特性而言的。前者称管理的自然属性，后者称管理的社会属性。

（一）管理的自然属性——同组织生产力相联系的部分

企业管理必须同现代生产力、社会化大生产相联系，适应于现代化大生产的客观要求。新的技术必然要有新的管理。

现代化大生产对工业企业管理的要求，主要有：

（1）工业企业管理必须按照现代化工业企业生产力运动规律办事。

（2）企业内生产技术经济活动的各个环节、各个方面要保持适当的比例关系。

（3）要按照社会需要，用尽可能少的劳动消耗，占用尽可能少的资金，生产出尽可能好、尽可能多的产品。

(4) 要适应科学进步及其在生产中的应用, 不断提高信息管理水平和职工的科学文化水平。

总之, 工业企业管理必须建立在现代化大生产的基础上, 实现管理组织合理化、管理方法科学化、管理技术电子化、管理人员专业化, 不断提高企业的现代化管理水平。这些是适应现代化大生产要求的。在合理组织生产力和社会化大生产的管理方式和方法方面, 社会主义企业管理和资本主义企业管理具有共性, 没有什么根本区别。

(二) 管理的社会属性——同生产关系相联系的部分

工业企业管理又具有同生产关系、社会性质相联系的社会属性。社会主义企业管理和资本主义企业管理是建立在不同生产资料所有制基础之上的, 而社会主义企业管理同资本主义企业管理相比较, 又具有根本不同点。建立社会主义企业管理, 必须研究生产资料社会主义公有制对企业管理工作的要求。

(1) 要把企业生产经营的积极性、灵活性同全社会经济发展的计划性结合起来。

(2) 要实行职工当家作主的民主管理。

(3) 要发展人与人之间同志式的团结合作的社会主义新型关系。

(4) 要实行各尽所能, 按劳分配, 坚持物质利益原则。

总之, 社会主义工业企业管理是建立在生产资料公有制基础之上的, 只有把生产资料社会主义公有制对企业管理的上述要求真正地实行起来, 社会主义优越性才会充分体现出来。

三、管理的职能

管理职能(或功能)是管理理论的主要范畴之一, 它决定着管理组织结构的形式。所谓管理职能, 就是指企业领导者为了实现有效管理所必须具备的基本功能。实现有效管理, 就是企业领导者通过合理地选择和配备人员, 采取正确的领导方法, 运用先进可行的计划和健全的组织, 实行统一指挥, 建立有效的内部协调机制, 依靠及时而准确的信息系统及严密合理的控制, 使企业的生产经营要素做到最佳配合, 以达到预期目的。

管理科学自诞生以来, 对管理职能有多种形式的表述, 但就一般意义上说, 它可以分为基本职能和具体职能两方面。

(一) 基本职能

企业管理的二重性是通过企业管理的基本职能来表达的。企业管理的基本职能有两种: 一种是合理组织生产力的一般职能, 这对任何制度下的企业都是适用的; 另一种是维护和完善现有的生产关系, 实现生产目的的特殊职能, 这种职能对不同社会制度下的企业作用不同。

(二) 具体职能

企业管理的具体职能, 目前尚无统一认识, 有“五功能派”、“四功能派”、“三功能派”, 还有“七程序”等不同的提法, 但都只是从不同的角度以不同的语义阐述, 只是繁简的不同罢了, 没有质的差别。社会主义现代化工业企业管理的具体职能, 结合我国国情, 可以概括为:

(1) 计划和预测。计划是企业管理的首要职能。企业进行生产经营活动, 要在国家统一计划指导下, 以提高经济效益为中心, 运用综合平衡的方法, 按照社会需要和本身的条件, 确定生产经营思想、方针和目标, 制定长期计划和短期计划, 确定各项经济指标和实现计划的措施。制定计划, 就要进行各种预测, 要在对各种方案进行分析比较的基础上作出最优的决策。

(2) 组织和指挥。为了实现生产经营活动的目标和计划,要把企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节,上下左右的相互关系,以及同企业外部其他单位的技术经济联系,在空间上和时间上合理组织起来;合理设置组织机构,明确各职能机构的作用、分工、职责,规定各级领导的责任和权力。

(3) 协调和控制。协调就是要协调企业内部产供销各环节的工作,人财物各部门的工作,企业各层次领导间、领导与职工间的工作,还要协调好企业内部与外部环境关系,保证企业顺利运转。控制就是在计划执行过程中,要经常检查计划的执行情况,把实际情况同原定的目标、计划、规章制度、标准做对比,找出偏差或发现新的潜力,进行核算、考核,分析原因,采取措施纠正偏差或修订原定计划,推动工作前进,促进生产发展,提高经济效益。

(4) 教育和激励。办社会主义工业企业必须调动一切积极因素,充分发挥人们在生产中的作用。为此,必须加强思想政治工作,必须采取多种形式,实行全员培训,提高职工的文化、技术和业务水平。

(5) 挖潜和创新。挖潜和创新,就是在企业管理工作中,要尽量利用一切发展生产的有利因素,充分发挥其作用,不断变革现状,搞好生产经营管理。

四、企业管理的内容和方法

(一) 企业管理的内容

为了实现上述企业管理的任务,企业管理内容有四方面:人与人际关系方面的管理;经营决策方面的管理;生产管理;科学技术方面的管理。

(1) 人与人际关系方面的管理。它包括企业领导体制的确定,企业领导班子的建立,领导权威的发挥,改进领导作风和工作方法,建立合理的管理体制、组织机构和规章制度,职工录用的考核,干部的配备、选拔,职工培训等,另外还有企业文化的培育、精神激励和物质利益等。

(2) 经营决策方面的管理。根据国家计划 and 市场需求,确定经营目标,制定经营计划,组织力量实施经营计划。它包括企业内部条件分析、经营管理的外部环境分析、经营的预测与决策、经营的计划工作、产品决策与计划、销售决策与计划、财务决策与计划等。

(3) 生产管理。主要是对工业企业的生产活动进行管理,通过计划、组织与控制,保证企业按既定的目标产品品种、数量、质量、期限、成本出产产品。具体内容包括:生产技术准备、生产过程组织、劳动组织、生产作业的动作研究、时间研究、生产计划与生产作业计划、在制品管理、生产控制、物料管理、安全、文明生产等。

(4) 科学技术管理。企业的科学技术活动与管理,是为了保证企业生产经营活动有效地进行而开展的。主要是指新产品的研究开发,老产品的改进,采用新技术、新工艺,提高企业生产技术水平,做好科学研究、技术进步、质量、设备、价值工程以及日常的工艺和技术档案的管理工作。

(二) 企业管理的方法

企业管理是实践科学,要在实践中研究。企业管理的具体方法有:

(1) 行政方法。它是指行政组织运用行政手段(行政命令、指示、规定等),按照行政系统隶属关系来执行管理职能,实现管理的一种方法。它具有强制性。管理的行政方法,不论从社会化大生产的企业内部来讲,还是从我国在公有制基础上的宏观国民经济计划来讲,都是必要的。运用行政方法,必须按照客观规律办事,讲究科学性,注意从实际出发,不能片

面强调行政方法的作用。

(2) 经济方法。它是指按照客观规律的要求, 如有计划按比例发展规律、价值规律、按劳分配规律, 运用经济手段(如价格、工资、利息、利润、利率、税收、奖金、罚款等)和经济方式(如经济合同, 经济责任制等)来执行管理职能, 实现管理任务的方法。经济方法与行政方法不同, 它不带强制性。

(3) 法律方法。它是指实行经济立法和经济司法, 用经济法规, 诸如有关的法律、法令、条例和规定等管理企业活动。经济法规是我国法律的主要组成部分, 它是调整国家机关、企业、事业单位和其它社会组织之间, 以及它们与公民之间在经济生活中所发生的社会关系的法律规范, 是国家管理经济的重要工具。它保证企业按照党和国家的政策行事, 是保证企业生产经营活动有秩序地进行的条件。

(4) 数学方法。它是指运用数据及有关数学科学知识作为工具, 对企业生产经营活动进行经济分析。运用数学方法时必须注意, 由于客观事物往往有许多是无法定量的, 经济活动现象非常复杂, 而数学模型只能把客观复杂的事物中的某些方面的数量变化关系用数学特征和计算程序来表达。所以, 不能认为通过数量计算提供的“最优解”, 就是最好的决策方案, 必须把定性的、定量的多种目标进行综合权衡与分析判断, 才能作出适宜的决策。

(5) 教育方法。它是指用思想、政治工作(思想教育)的方法来解决问题。有时思想教育方法能收到其它几种方法所收不到的效果。当然, 思想政治工作说服教育方法也不是万能的。

上述几种方法, 是管理活动的具体方法, 它们在企业管理中各有不同的作用, 是不可或缺的, 需要互相补充, 才能相辅相成, 相得益彰。

五、企业管理的现代化

企业管理涉及到生产力的合理组织、利用和发展, 也涉及到生产关系和上层建筑的合理调整 and 改革, 因此管理现代化的内容十分丰富和广泛。

(一) 企业管理现代化的标志

企业管理现代化是一个动态的概念, 不同的时代有着不同的内容, 而且企业管理现代化涉及面广, 内容多。目前人们的看法也难以趋于一致。比较普遍的看法是: 企业管理的现代化就是把现代自然科学和社会科学(包括经济数学、数学、技术工程学、心理学、行为科学等)一系列成果综合应用于企业管理, 使企业管理能符合现代化大生产的客观要求, 能适应现代化科学技术的发展。它的主要标志是: 管理思想的现代化, 管理组织的高效化, 管理方法的科学化, 管理技术的电子化, 管理人员的专业化, 管理方式的民主化。

(二) 企业管理现代化的主要内容

(1) 管理思想的现代化。就是要把企业看作是一个经济组织, 是一个相对独立的商品生产者和经营者, 企业的一切人员, 尤其是企业领导者要树立市场观点, 服务观点, 竞争意识, 革新观念, 经济效益观念和经营战略观念等。一个企业既要搞好生产, 又要搞活经营, 既要有计划、预测, 又要立足于市场, 要多方面搞好为用户服务的工作, 并且不断改善企业的管理组织、制度和方法, 提高经济效益。

(2) 管理组织的合理化。就是企业要根据生产关系适应生产力, 上层建筑适应经济基础的原理, 根据集权和分权相结合, 统一性和灵活性相结合的原则, 建立起高效率的管理体制和管理机构, 确定科学合理的生产组织和劳动组织, 克服官僚主义, 提高工作效率, 促进生

产力的不断发展。

(3) 管理方法的科学化。就是要有一套适合现代化大生产要求的科学管理方法,使企业的各项管理工作做到标准化、系统化、准确化、文明化和最优化。

(4) 管理技术的电子化。随着现代化工业生产的发展,企业信息量急剧增加,对信息处理的速度和准确性提出了更高的要求,生产经营中各种原始记录,统计资料、情报、报告、汇总表、总结等形式的信息流,使管理人员的工作量大大增加。将电子计算机及其它先进的通讯工具应用于管理,可以大大提高管理效率,而且由于电子计算机具有计算、数据储存、综合分析和自动控制等功能,因此,能通过自动监督、自动调整,实现对生产过程的最优控制。

(5) 管理人员的专业化。就是企业管理人员中要有各方面的专家。现代化工业生产,产品系列化,性能多元化,元件标准化,生产专业化,要求从事企业中的设计、工艺、设备、制造、质量管理、供销、经济核算等工作的人员具备一定的专业知识,掌握它们的技术和方法。这种管理工作的专门化,必然要求企业管理人员的专业化。

(6) 管理方式的民主化。就是企业管理要充分民主,要发挥下级管理部门和管理人员的积极性、主动性和创造性,要广泛地组织工人参加企业管理,这一点对社会主义企业来说尤为重要。

第三节 现代企业与现代企业系统

一、社会主义市场经济体制下的现代企业

(一) 什么是社会主义市场经济

市场经济是指市场对资源配置起基础性作用,运用市场机制来调节商品生产和流通的经济运行方式。所谓资源配置就是社会如何把包括人力、物力和土地等有限的经济资源,配制到社会需要的领域、部门、产品和劳务的生产上去,而且配置得最为有效、能最大限度地满足社会需求。资源配置有两种方式:一种是市场方式,另一种是计划方式。以市场为资源配置的基础性方式就是市场经济。

市场经济有以下五个要点:①承认个人和企业等市场主体的独立性,它们自主地作出经济决策,独立地承担决策的经济风险。②建立起具有竞争性的市场体系,由市场形成价格,保证各种商品和生产要素的自由流动,由市场对资源配置起基础的作用。③建立起有效的宏观经济调控机制,对市场运行实行导向和监控,弥补市场经济本身的弱点和缺陷。④必须有完备的经济法规,保证经济运行的法制化。⑤要遵守国际经济交往中的通行规则和惯例。

我国要建立的是社会主义市场经济,并不意味着我们把市场经济分为姓“社”和姓“资”的,这只是“社会主义条件下的市场经济的简称”。

我们应当明确,社会主义条件下的市场经济,是市场经济而不是传统的计划经济。它具有市场经济的共性,同资本主义条件下的市场经济在运行规则上是相通和相似的,两者大体上是差不多的。正如邓小平同志1992年初在南方视察时指出的:不要以为搞点市场经济就是资本主义道路,没那么回事。计划多一点还是市场多一点,不是社会主义与资本主义的本质区别。计划经济不等于社会主义,市场经济不等于资本主义。社会主义也应该有市场。

社会主义市场经济就是建立在社会主义经济基础上,依靠市场自身的力量进行资源的配置,调节产品供求的经济模式。社会主义市场经济更强调国家对经济的宏观调控,而不是仅