



工业企业管理 基础知识

Introduction
to Industrial Enterprise Management

■ 谢卫民 李 日 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

工业企业管理基础知识

主 编 谢卫民 李 日



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工业企业管理基础知识 / 谢卫民, 李日主编. —杭州:
浙江大学出版社, 2008. 9
ISBN 978-7-308-06188-9

I. 工… II. ①谢…②李… III. 工业企业管理—基本知
识 IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 138489 号

工业企业管理基础知识

主 编 谢卫民 李 日

责任编辑 王 波
封面设计 刘依群
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)
(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)
(网址: <http://www.zjupress.com>
<http://www.press.zju.edu.cn>)
电话: 0571-88925592, 88273066 (传真)
排 版 杭州好友排版工作室
印 刷 德清县第二印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 12
字 数 292 千
版 印 次 2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷
印 数 0001—4000
书 号 ISBN 978-7-308-06188-9
定 价 18.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

前 言

随着知识经济的到来,愈来愈多的工作需要投入管理者的知识、智慧和创新活动,而目标管理等管理方法在企业管理中的广泛应用,使普通工作人员由被动地按计划执行转变为参与工作目标确定的主动思考者。这也使得企业工作人员既是某项工作的执行者,又是该项工作的管理者;既是管理客体,又是管理主体。

企业管理学是管理科学的分支之一,主要研究企业管理活动及其内在规律性。企业管理的目的是通过计划、组织、领导、控制等一系列职能,对企业的资源进行优化配置、合理利用,以顺利实现企业的目标。

当今世界科学技术的发展日新月异,为了适应经济生活现代化、国际化这一发展趋势,学生都需要学习管理的基本知识。企业管理学是一门博大精深的学问,学科内容十分丰富,希望学生能够通过企业管理这门课程的学习,了解管理的一般原理,掌握企业管理的基础知识,建立相应的知识框架,以便在将来的实际工作中逐步把握企业管理的内在规律。

本书介绍了企业管理的基本概念及其产生和发展的历史、企业管理的基础工作、企业劳动管理、企业生产管理、企业质量管理、企业设备管理、企业技术管理,还分别介绍了企业安全生产与环境保护要求、企业生产现场管理和班组建设。在介绍各种企业管理知识以外,穿插安排了案例思考和复习思考题。考虑到中职学生的实际情况,本书力求做到知识面宽、深入浅出、通俗易懂,注重基本概念的讲解和新知识的介绍。

在编写的过程中,我们参考了大量的相关书籍和网络资料,在此对其作者一并致谢。

由于编者水平有限,加上时间仓促,书中难免会存在疏漏和差错。恳请有关专家及广大读者不吝提出宝贵意见。

编 者
二〇〇八年四月

目 录

第一章 企业管理概论	1
第一节 企业与企业管理.....	1
第二节 企业管理的产生与发展.....	7
第三节 企业管理的职能	10
第四节 现代企业制度	14
第五节 现代企业组织	17
第六节 企业文化建设	22
[案例思考一]海尔的组织结构	29
复习思考题	30
第二章 企业管理的基础工作	32
第一节 企业管理基础工作概述	32
第二节 企业管理基础工作的内容	34
[案例思考二]一对冤家	43
复习思考题	44
第三章 企业劳动管理	46
第一节 劳动组织	46
第二节 劳动定额	50
第三节 编制定员	53
复习思考题	55
第四章 企业生产管理	57
第一节 生产过程组织	57
第二节 生产能力的核定	66
第三节 生产计划和生产作业计划	69
第四节 网络计划技术	75
第五节 线性规划等数学方法的应用	80
[案例思考三]一次成功的产品开发研讨会	84
复习思考题	85

第五章 企业质量管理	88
第一节 质量与质量管理	88
第二节 质量管理常用的方法	93
第三节 质量认证和 ISO9000 系列标准	102
[案例思考四]“海尔人”永恒的魅力	107
复习思考题	108
第六章 企业设备管理	110
第一节 设备管理概述	110
第二节 设备的选择与使用	112
第三节 设备的维修与更新	115
[案例思考五]工友的设备管理	122
复习思考题	123
第七章 企业技术管理	125
第一节 技术管理概述	125
第二节 技术引进	128
第三节 技术改造	132
第四节 技术创新	135
第五节 产品创新	137
[案例思考六]忽视产品创新的英国雷利自行车公司	141
复习思考题	141
第八章 企业安全生产与环境保护	143
第一节 安全文明生产	143
第二节 劳动保护与劳动卫生	146
第三节 环境保护	148
[案例思考七]大兴安岭特大火灾	152
复习思考题	152
第九章 企业现场管理	154
第一节 现场管理概述	154
第二节 “5S”活动	156
第三节 定置管理	157
第四节 现场质量管理	161
第五节 工作地文明建设	164
[案例思考八]常州拖拉机厂现场质量控制的实践	166
复习思考题	169

第十章 班组建设	171
第一节 班组与班组建设.....	171
第二节 班组建设的内容.....	173
第三节 班组建设的形式.....	175
第四节 班组岗位责任制的建设.....	178
复习思考题.....	180
后 记.....	182
主要参考文献.....	183

职校生成长故事(一)

经过职校机电一体化专业三年学习的洪波同学即将毕业离校。他在学校组织的毕业生供需洽谈会上,经双向选择被 TY 公司录用。

报到后,公司人事部门对他们同期报到的二十名职校毕业生进行了入职培训,培训的内容包括 TY 公司的创业与发展历程、企业文化概况、当前我国企业转制的政策、TY 公司的企业制度与组织结构、公司产品生产的流程和质量目标、公司员工手册等。没有学过企业管理的洪波同学通过培训知道了企业的类型、企业转制、企业制度、企业组织、企业文化等企业管理的基本概念。

在培训期间洪波同学通过观察和公司领导的介绍,深感 TY 公司人文环境好,生产管理井然有序,因而暗暗地下定决心,要认真做好这第一份工作。



第一章 企业管理概论

企业是国民经济的细胞,它要在市场经济的肌体中生存与发展,只有加强管理。因此,企业管理者就要懂得企业管理的一些基本理论,包括企业管理的方法、企业管理的职能、现代企业制度、现代企业组织以及企业文化建设等内容。

第一节 企业与企业管理的

企业不是自古就有的,它是社会化大生产的产物,是在资本主义商品经济高度发达的条件下产生和发展起来的一种经济组织形式。在奴隶社会和封建社会,也曾存在过家庭作坊、工场手工业作坊、家庭小店铺或商店等从事生产或流通的各种经济形式,但这些经济形式只是一种小生产的家庭经济形式,与现代企业不能相提并论。因此,企业管理者要了解现代企业的类型、企业管理的内容和企业管理的方法等知识。

一、企业与企业的类型

(一)企业的概念

企业是商品经济的产物,是专门从事生产、流通和提供服务活动的营利组织,具有法人地位。企业是资源配置的载体,是经济组织。机关、社会团体等不是营利性组织,也就不是企业。因此,必须把行政组织与经济组织区分开来。企业是营利性的组织,以赢利为目的。赢利是企业生存的基础,发展的动力。

(二)企业的特性

1. 商品性

企业是直接从事商品生产和经营的经济组织。现代社会中存在各种各样的组织,企业作为一种社会组织,与其他社会组织有共性;但作为一种特殊的社会组织——经济组织,又有其个性。它直接从事经济活动,向社会提供商品或劳务,是为销售而进行活动的,工厂为销售而生产,商店为销售而进货,企业作为经济组织的商品性就完全显露出来了。

2. 营利性

企业是为营利而建立的经济组织。获取利润是企业建立的基本目的,也是企业生存的前提条件。投资不能赢利,便没有人投资,也就没有企业;不能赢利,企业便不能扩大再生产,也就无法发展。从国家的角度来说,企业也是营利性的组织,国有企业通过上缴利润和纳税,其他企业通过纳税给国家形成主要财政收入,国家才可能有财政拨款来支持各项事业。

3. 独立性

企业是独立的经济组织。企业的独立性,一方面来自企业出资者的权利,谁投资谁就要对企业说了算;另一方面,市场瞬息万变,如果企业不具有独立性,处处受制于某种组织或机构,就很难以企业特有的地位参与市场竞争。企业的独立性决定了企业之间的关系是平等的,是独立的商品生产者和经营者之间的关系,交往必须遵循等价交换的原则。

4. 系统性

企业本身是一个严密分工协作的生产经营系统,也是社会这个大系统的子系统。

系统是指两个或两个以上相互区别和相互作用的元素有机结合起来完成某一功能的综合体。企业是人造系统,只有用企业的整体目标统率各自的具体目标,只有企业管理者、管理机构以及企业各部门构成一个整体,企业才能完成一个独立的商品生产者和经营者的任务;同时,企业必须适应社会这个大系统,自己才能生存和发展。

5. 法人实体性

企业是民事活动的重要参加者和重要的民事主体,是具有民事权利和民事能力并依法享有民事权利和承担民事义务的组织。

称企业是法人,是相对自然人而言,法律给它以类似于自然人一样的权利和义务。表现在:①企业是依法登记的经济组织;②企业拥有全部法人财产;③企业能以自己的名义参加经济争议的仲裁和诉讼,能独立承担民事责任。

(三)企业的类型

按资产构成的不同,企业可以分为独资企业、合伙企业和公司企业三种。

1. 独资企业

独资企业是指个人出资经营,归个人所有和控制的,资产所有权和经营权完全统一的企业。即个人投资、个人经营、个人管理、个人受益、个人承担经营风险的企业。

2. 合伙企业

合伙企业是指由两个或两个以上合伙人共同出资,共同经营,并共享收益和共担风险的企业。在具体运作时,可以由其中的一个合伙人经营,其他合伙人仅仅出资并共负盈亏,也可以由所有合伙人按协商一致的原则共同经营。

3. 公司企业

公司是指依法由两个以上股东出资组成,或是由两个以上企业出资联合而成的企业。

按出资方式和股东承担责任不同,公司可分以下四种形式。

(1)无限责任公司:是指由两个以上股东组成,对公司债务负连带无限责任的公司。即无限责任公司是指由无限责任股东组成的公司。

(2)有限责任公司:是指由两个或两个以上股东共同出资,每个股东以其出资额对公司承担有限责任,公司以其全部资产对其债务人承担责任的企业法人。

(3)两合公司:是指由无限责任股东和有限责任股东混合而成的公司。其中,无限责任股东对公司债务负连带无限责任,有限责任股东对公司债务以出资额为限负有限责任。

(4)股份有限公司:是指将注册资本分成等额股份,并通过发行股票或股权证筹集资本,股本以其所认购的股份对公司承担有限责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

可见,不同的公司具有不同的特点。目前,我国现代企业制度实行的组织形式主要有

限责任公司和股份有限公司两种。

二、管理与企业管理

(一)管理的概念

管理是管理者对资源有效地进行计划、组织、领导和控制的过程,是人类一切有组织的集体活动所不可缺少的要素,是在社会组织中为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

(二)管理的特征

1. 管理具有两重性

管理是由许多人协作劳动而产生的,它是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。另一方面,管理又表现为生产资料所有者指挥劳动、监督劳动,因此,它又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理作为一种独立的社会职能,是生产力发展和社会分工的结果。随着生产力的发展、社会分工的细化、组织规模的扩大、科学技术的广泛运用,生产活动越来越复杂,其社会化程度越高,对管理工作的要求也就越严格。所以说,管理是合理组织生产过程,使劳动对象、劳动手段和劳动力等要素得以有效组合,从而形成生产力的必要条件。管理的这种职能为一切管理所具有,是管理的共性,它不带有阶级性,是一种自然属性。

管理是在一定社会中进行,必然受到所处社会的生产关系的制约。管理活动必然要反映社会制度的特点,服从生产资料所有者实现其生产目的,维护现有的生产关系。管理的这种属性对不同生产关系的企业是不一样的,它代表了管理的特殊性的一面,带有阶级性,是管理的社会属性。

2. 管理的本质是协调

协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理活动、每一次管理决策都要进行协调,没有协调就没有管理。

3. 管理的目的是为了实现目标

任何组织活动,都需要有计划与目标。管理就是通过确定目标,制订计划,引导组织全体成员协调一致,共同实现目标。

4. 管理的主体是管理者

管理是让别人与自己一道去实现既定目标。管理者的责任分三个层次:一是管理一个组织。组织是一个整体,为此,管理者应明确管理目标是什么,如何实现目标,如何使组织取得更大的效益。二是管理管理者。对管理者应通过目标管理和自我控制进行管理。管理者应培养其下属。三是管理一个组织的具体运作和从事生产的员工。主要是激励组织成员发挥其创造的热情,求得组织的最佳效果。

5. 管理的核心是处理好人际关系

管理是让别人与自己一道去实现既定的目标。管理管理者和管理工人,最终仍表现为人与人的关系。任何资源的分配都是以人为中心的,而由于人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质、人的信仰,以及人们所处的社会文化背景、历史传统等的不同,必然会产生一定的不协调,这些都需要人去协调解决。

(三) 企业管理

有了企业,也就有了企业管理。所谓企业管理,就是由企业的领导者和全体员工,按照客观规律的要求,对企业生产经营全过程进行决策与计划、组织与指挥、控制与协调、教育与激励,以适应外部环境变化,充分合理利用各种资源,实现企业经营目标,提高企业经济效益。

上述定义说明了企业管理由谁来管、根据什么管、管什么、怎样管以及为什么管理等五个问题。通过管理,企业用尽可能少的消耗和尽可能少的资金,生产出尽可能好的、多的产品,不断满足市场或用户日益增长的需要。

(四) 企业管理的内容

虽然工业企业的行业很多,产品复杂,但它们在管理的对象、管理的手段、管理的目的和管理的性质等方面存在着共性,为了便于研究,对企业管理的内容可作以下分类。

1. 按企业管理对象来划分

企业管理可分为生产活动管理和经营活动管理两大部分。

生产活动管理是以生产活动为中心对企业内部有关活动进行的管理。它的管理是从人、财、物等资源和计划、标准等信息的输入开始,经过生产制造过程,输出产品和更高一级的信息,利用信息反馈实行控制的全部活动过程。包括生产组织与劳动组织、生产计划与生产作业计划、生产技术准备、质量管理、设备管理、财务成本管理、生产控制、信息反馈等方面。

经营活动管理是对企业以及外部有关活动进行的管理。是根据外部环境和内部条件,以经营为中心的决策性管理。它的管理对象是从市场调查和预测开始,经过科学的经营决策,制订周密的经营计划,进行技术改造,开发新产品,进行广告宣传,开展销售服务等。

2. 按企业管理内容来划分

企业管理可分为纵向管理和横向管理两大部分。

纵向管理是按管理层次划分的管理,通常划分为公司管理、工厂管理、车间管理、班组管理等分级管理。

横向管理是按管理专业职能划分的管理,通常归纳为十大管理,即:计划管理、销售管理、生产管理、物资管理、技术管理、质量管理、设备管理、劳动管理、财务管理和成本管理等。

3. 按企业管理性质来划分

企业管理可分为基础性管理、专业性管理、综合性管理三大部分。

基础性管理即是企业管理的基础工作,包括标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、以责任制为核心的规章制度、基础教育等。

专业性管理即各科室职能部门和各项专业管理工作。

综合性管理又称全面管理。这种管理和企业各项工作都发生直接联系,它渗透到各项工作的全部过程之中,而且要求企业全体人员都参与。它是全员性的管理,也是全过程的管理。一般包括四个方面,即以满足社会用户需要为目标的全面计划管理;以发展品种、提高产品质量为目标的全面技术与质量管理;以提高经济效益为目标的全面经济核算;以调动员工积极性、开发人才为目标的全面劳动人事管理。

由以上分析可见,企业管理这门学科不是单纯的经济学科或技术科学,而是介于社会科学和自然科学之间的一门边缘学科。

(五) 企业管理的方法

企业管理的方法包括行政方法、经济方法、法律方法、数学方法和教育方法等。

1. 行政方法

行政方法是指企业或国家的各级管理机构依靠行政组织和行政手段,按照行政隶属关系来执行管理职能,实现管理目标的一种方法。

行政组织是按照行政管理需要组织起来的管理单位,它的主要职能是接受上级领导的授权和命令,向下级授权和下达命令。它实行严格的授权制度,每一级行政组织和每一个领导职务都有严格的职责和权力范围,下级要对上级的命令负责并贯彻执行,上级对下级的行动和结果负责。行政手段是指各种行政的决议、决定、命令、计划、规章制度、纪律、工作程序、标准、定额等。行政方法具有强制性,直接左右被管理者的行动,因此在运用时必须按照客观规律办事,讲究科学性,注意从实际出发。只有正确的指令、规定,才能保护和调动广大职工的积极性和创造性,保证任务的完成。

2. 经济方法

经济方法是按照经济规律的客观要求,运用经济手段(如工资、奖金、罚款等)和经济方法(如经济合同和经济责任制等)来执行管理职能,实现管理目的的方法。经济方法和行政方法是不同的,它不是用强制的手段和办法来直接组织、指挥和控制企业生产经营活动。它的实质是贯彻按劳分配,正确运用物质利益原则,处理好国家、集体和个人三者的利益关系,调动广大职工的积极性,使职工能主动关心企业的经济效益,关心企业的生存和发展,努力完成生产工作任务。

3. 法律方法

法律方法是指实行经济立法和经济司法,用经济法规来管理企业活动。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、单位和其他社会组织之间,以及它们与公民在经济生活中所发生的经济关系,是国家管理经济的主要工具,是经济生活中的规范和准则。用法律方法管理企业是为了保证经济管理能按照客观规律和党的方针政策进行,从而促进生产力的发展,使社会主义市场经济有序健康地发展。

4. 数学方法

数学方法是运用数据和有关数学知识,对企业的生产经营活动进行定量分析的方法。数学方法在企业管理中应用有投入产出分析法、线性规划法、统筹法等。应用数学方法进行定量分析,能使我们对客观存在的经济规律的认识提高到质的程度,能预见某些经济现象在发生变动的情况下会引起什么后果,能计算各种决策方案的经济效果,帮助决策者从中选择最优方案。

5. 教育方法

教育方法是对企业职工进行科学文化、技术业务、政治思想教育,以提高职工队伍素质和企业管理水平的方法。由于企业生产经营活动是以人为主体的,人是有思想有感情的,所以思想教育是企业管理中教育方法之重点,目的是要改变人的精神面貌,调动人的积极性,其实质是用社会主义精神文明来促进和保证社会主义物质文明建设,它能收到其他几种方法所收不到的效果。

上述各种方法各有优点,又各有局限性。企业需根据不同时期、不同情况,有机结合、综合运用这些方法。

第二节 企业管理的产生与发展

企业管理最初产生于资本主义社会,随着商品经济、社会化大生产以及科学技术的飞速发展,企业管理的内容日益丰富。

一、企业管理的产生

管理的历史与人类社会一样久远,有共同劳动就有管理。而企业管理却是在资本主义工厂制度出现以后,为适应资本主义生产发展的需要而逐步产生和发展起来的。

在资本主义生产方式产生之前的个体劳动条件下,劳动者只要有简单的劳动工具,就可以进行生产。至于生产什么,如何生产,生产多少,都由自己决定,自己管理自己。但是,个人的力量毕竟是有限的,无法同无限的大自然作斗争,于是出现了集体劳动。集体力量的发挥,有赖于分工和协作,有赖于管理,就像一个乐队需要一个指挥一样。于是,便有了管理的萌芽。

工业革命以后,资本主义大工业生产逐步替代了手工生产,个别人使用工具变成了大多数使用工具。在手工劳动下,一件产品由一个工人完成;在机器大工业条件下,一件产品由多个工人分工协作完成。为了协调、指挥众多工人的劳动,企业管理便产生了。

二、企业管理的发展

企业管理的发展过程,一般可分为传统经验管理阶段、科学管理阶段和现代管理阶段。

1. 传统经验管理阶段(18世纪后期—20世纪初)

这一阶段,从事大工业生产的企业开始发展,但规模不大、生产力水平低。企业管理主要靠资本家或其代理人的个人经验,没有操作规程和严格的规章制度。工人培养仅靠师傅带徒弟的方式。总的说来,其特点是小生产管理方式。

2. 科学管理阶段(20世纪初—20世纪40年代)

随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段的过渡,企业规模不断扩大、生产技术日趋复杂、劳资矛盾日益加深,这些都要求提高企业管理水平,要求将过去积累的管理经验加以系统化、标准化和理论化。于是出现了“科学管理”的理论。其创始者是美国的泰勒,他被称为“科学管理之父”。1911年泰勒发表了《科学管理原理》一书,列出四条管理的基本原理:①对工人操作的每个组成部分进行科学的研究,以替代凭经验办事的方法;②对工人进行科学的培训,以代替工人的自由发展;③在工人和管理人员之间提倡协作精神,以保证工作按照科学的设计程序进行;④在工人和管理人员之间,应有适当的分工,明确划分计划职能(管理者的工作)和执行职能(劳动者的工作),并由计划职能帮助实施执行职能。泰勒对企业管理的最大贡献是他主张一切管理问题都应当而且可以用科学的方法去研究解决,实行各方面工作的标准化,使个人经验上升为理论。这就开创了科学管理阶段。在泰勒之后,还有吉尔布勒斯、甘特、福特等人也为科学管理作过贡献。总的说来,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,并运用科学方法和手段来研究和解决企业内部生产管理问题。

3. 现代管理阶段(20 世纪 40 年代至今)

从第二次世界大战以后,旧殖民体系解体,民族、民主革命兴起,政治自由化、世界化多元化、人民民主化,个性得到张扬,传统的金字塔形阶层结构变化为橄榄形阶层结构,知识经济到来,人类进入了信息社会,智力劳动比重在加大。一些工业发达的资本主义国家,科学技术进步很快,出现了许多现代自然科学技术的新成果,运筹学、数理统计等方法应运而生,特别是电子计算机的出现和应用,生产过程的自动化、连续化程度空前提高,企业的技术更新和产品更新大大加快;大型复杂的重大工程的出现,生产社会化程度越来越高;跨国公司的发展,企业规模迅速扩大;企业面临的环境变化多端,竞争十分激烈;阶级矛盾和阶级斗争进一步加剧等。在这种形势下,为了调和阶级矛盾,为了在多变的环境中找到出路,为了使企业长期稳定地发展,资本主义世界中出现了种种管理理论和派别,资本主义企业管理出现了一些新的特点。

资本主义现代管理学派很多,从其主要思想倾向看,不外乎是两个管理理论派别:一是以泰勒为代表的科学管理理论和以法约尔、韦伯为代表的组织管理理论等延伸、演变、发展起来的管理科学学派;另一个是以梅奥为代表的人际关系理论发展起来的行为科学学派。这两个管理理论派别各自研究问题的出发点不同,得出的观点也不同,各有其道理,也各有其作用。按倾向而言归属哪个大的派别都是相对的,各学派都吸收了别的学派中一些有用的观点来充实自己。因为企业管理有趋向全面管理和综合管理的势头,所以,所谓现代管理也就是适应这种趋势而出现的一种“科学管理”和“人际关系”相结合的管理。

与科学管理相比,资本主义现代企业管理有了很大变化,具有以下几个特点:①以人为中心的管理;②突出经营决策;③把开发新产品、提高技术水平作为企业发展的核心,实行多样化经营;④采用集权与分权相结合的管理体制;⑤广泛运用现代自然科学新成果和现代化管理工具。

三、我国企业管理的发展过程

中华人民共和国成立前,我国工业基础十分薄弱,企业管理也很落后——尽管在 1911 年泰勒《科学管理原理》发表的当年,就有当时留学美国的茅以升将其翻译成中文,并且民族资本家穆藕初在上海的一些纺织厂推行,但毕竟范围太窄、时间太短、影响太小,昙花一现——基本上是采取小生产的管理方式。我国现代企业管理是在中华人民共和国建立后发展起来的,50 多年来,我国的企业管理走过了一条曲折的道路,积累了丰富的经验,也有深刻的教训,现在正走向成熟,逐渐形成具有中国特色的现代企业管理。按历史进程可以分为以下几个时期。

1. 1949—1952 年

这是三年恢复时期。这一时期的重点是没收和接管资本主义企业,在企业中进行民主改革、生产管理改革和企业改组,实行了工厂管委会和职工代表会议制度,为进行大规模的经济建设奠定基础。

2. 1953—1957 年

这是第一个五年计划时期。这个时期完成对资本主义工商业的社会主义改造,兴建了 156 项工程,开始了大规模经济建设。为管理好企业,当时在全国范围内全面地、系统地学习和引进前苏联的企业管理制度和方法。例如,在企业中普遍实行计划管理,建立各种规章

制度,建立健全各种生产指标系统和管理组织机构;开展以技术革命为主要内容的劳动竞赛,培训了一大批的企业管理技术人员,从而使我国企业管理走上了科学管理的道路。

3. 1958—1965 年

1958 年,我国开始了“大跃进”,由于忽视了客观经济规律,高指标、瞎指挥、浮夸风严重泛滥,企业中适应现代化要求的科学管理制度和办法被否定,给企业管理带来了重重障碍。但也有些企业取得了一些好经验,比如“鞍钢”提出在企业中要开展技术革命,实行“两参一改三结合”,实行党委领导下的厂长负责制等,后被称为《鞍钢宪法》。另外,在增产节约运动中,群众性经济核算进一步发展,在统一领导下实行企业、车间、班组分级核算,出现了人人核算、个个理财的新气象。

1961 年,中共中央提出了对国民经济“调整、巩固、充实、提高”的八字方针,颁布了《工业七十条》等各种管理条例,恢复了“一五”期间建起来的各种制度,如生产计划管理制度、财务管理制度、定额管理制度、质量检验制度、设备检修制度等,同时创造和发展了许多管理工作的好方法,使我国企业管理重新走上了健康发展的道路。

4. 1966—1976 年

“文化大革命”期间,是我国政治大动乱、经济大倒退的 10 年,对我国建国 17 年建立并发展起来的行之有效的企业管理制度和经验加以否定,使我国企业管理遭到了一次大浩劫。

5. 1976 年至今

1976 年粉碎“四人帮”后中国进入了新的历史时期,特别是党的十一届三中全会以来,党和国家的工作重点转移到社会主义现代化建设上来,提出对国民经济进行调整、改革、整顿、提高的方针。与此同时,以提高经济效益为中心,对企业进行了恢复性整顿和综合性整顿,普遍推广了工业经济责任制、全面质量管理,广泛开展了双增双节(增产节约,增收节支)运动,并逐步扩大了企业的自主权。

1985 年后,为进一步理顺国家与企业的关系,着手改革企业内部经营机制,改革企业经营方式,开展企业升级活动,在全国普遍推行承包经营责任制,在小型企业试行租赁制和售卖制。1992 年 10 月中国共产党召开了十四大,明确提出了我国建设社会主义市场经济体制的目标模式,1993 年 3 月召开的八届人大又把它写进了宪法。1993 年 11 月 14 日,党的十四届三中全会提出建立现代企业制度,标志着我国股份制由试点逐渐走向成熟;与此同时,推行企业内部配套改革,实行厂长(经理)负责制和任期目标责任制、任期终结审计制;改革企业组织机构;实行干部委任制、聘任制和通过招标的办法选拔经营者;改革劳动制度,实行劳动合同制,在部分有条件的地区和企业实行优化劳动组合和厂内待业制度;改革工资制度,实行工资总额和经济效益挂钩、员工收入与贡献大小相联系的多形式分配制度。在总结经验的基础上,肯定成绩,把改革成果用法律、法规形式固定下来。这是我国企业管理走向法制化、规范化的标志。从此,我国企业的改革和企业管理的发展迈入了一个新的历史阶段。

第三节 企业管理的职能

企业管理的职能,是指企业管理者为了实施有效管理所必须具有的基本功能。它是合理组织生产的要素,是实现预定管理目标的手段和方法。根据企业的特点,将管理的具体职能划分为决策与计划、组织与指挥、控制与协调、教育与激励等四个方面。

一、决策与计划

(一)决策

决策是为了达到预定目标而在两个或两个以上可以相互替代的可行方案中选择最满意方案的分析判断过程。决策正确与否,关系到事业的成败,认真总结前人在决策方面的丰富经验,并吸收现代科学成果,按照科学的程序和方法实施决策。实现决策科学化是现代企业管理的客观要求。领导者要做到科学决策,必须注意以下几点。

1. 决策要有科学的依据

决策的依据是信息,围绕着企业生产经营活动所产生的各种信息,一般称为管理信息,它用于沟通企业内外相互间的意见,交流人员的思想,反映企业生产经营活动的情况和外部环境的变化。企业常用的信息有各类情报、资料、报表、指令、报告、数据等。

2. 决策要遵循科学的程序

程序就是决策过程必须顺次经过的步骤。决策是一个发现问题、分析问题、解决问题的过程,在这个完整统一的过程中,必须遵循以下三个基本步骤:①发现问题,确定目标;②分析矛盾,制订方案;③综合评价,方案选优。值得注意的是,决策是否科学,是否反映事物发展的规律性,还有待于在实施过程中检验。

3. 决策要有科学的方法

要做出合理的决策,除了要遵循科学决策的程序外,还必须有科学决策的方法。在决策的实践中,由于决策的对象和内容不同,相应地产生了各种不同的决策方法,但归纳起来可以分为两大类:一类是定性决策的“软”方法;另一类是定量决策的“硬”方法。科学的决策方法应“软”“硬”结合才能见效。

(二)计划

计划是对为实现决策所抉择的目标、方案所作出的具体化的安排。它包括编制计划、执行计划、检查分析计划、拟定改进措施等工作。在编制计划时应注意以下四个方面。

1. 计划要全面

用计划规定各部门、个人的任务,使各部门、个人目标明确,责任清楚,要求具体。

2. 指标要先进

用计划规定的各项任务,是通过一系列的计划指标来表示的,计划指标是计划任务的数量和质量的表现,反映了计划期内预期达到的具体要求和水平,各种计划指标必须订在平均先进水平上。指标既积极可靠,又留有余地。

3. 方法要简明

企业编制计划一定要符合企业的特点,根据企业的实际情况,方法要简单明了,便于员