

现代 企业 管理

(第2版)

洪生伟 编著

B管理模式

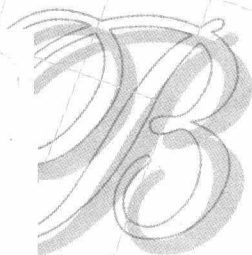


 中国标准出版社

现代企业管理 (第2版)

B 管理模式

洪生伟 编著



中国标准出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理/洪生伟编著. —2 版. —北京: 中国标准出版社, 2009

ISBN 978-7-5066-5168-4

I. 现… II. 洪… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 032670 号

中

*

开本 787×1092 1/16 印张 18.25 字数 428 千字
2009 年 5 月第二版 2009 年 5 月第二次印刷

*

定价 39.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

前 言

21 世纪是质量世纪,无论是国际市场,还是国内市场,企业与企业之间的竞争都将更加剧烈,并将取决于其产品质量、组织质量、员工质量而优胜劣汰。

企业是从事生产、营销和服务等经济活动的独立经济核算组织,是国家的经济基础和支柱。企业管理的好坏,不仅直接决定了企业经营的成败及其在市场上的竞争能力,而且关系到国家的兴衰。随着我国加入 WTO 的过渡期结束,我国面临的挑战和竞争也更加复杂、更加剧烈。这就更加迫使我国企业关注企业管理,改进企业管理,建立具有中国特色的现代企业科学管理模式。

企业实行科学管理,既是现代企业制度的主要内容,又是建立现代企业制度的重要基础,现代企业如何实行现代化的科学管理,不仅是我国广大企业要通过实践认真回答的课题,也是高等院校相关专业学生必修的课程。但是,广大企业管理工作者和高校师生普遍反映,我国现有的企业管理著作和教材中许多内容过时陈旧,已严重滞后于我国企业管理实践,更不能适应 21 世纪对我国企业管理的发展要求,而国外的一些企业管理教材又脱离中国的实际,导致“水土不服”,不适合我国社会主义市场经济体制下企业管理的要求。

20 世纪 90 年代,笔者开始认真学习、研究国内外先进企业的管理经验并到各种不同的企业从事各种管理咨询和实践,与企业管理者共同研究、探索和实践我国现代企业管理的科学方法,在此基础上于 1998 年 2 月编写了《现代企业管理》;2001 年,在《现代企业管理》的基础上,作者又提炼总结、编著了《B 管理模式》(“B 管理模式”意指我国最基本的,也是最好的企业管理典型模式);现在,作者根据近十年的研究和企业管理实践,把《现代企业管理》与《B 管理模式》两者锤炼修改为《现代企业管理 B 管理模式》,提供给广大企业管理者。



现代企业管理是管理学的一个分支^①,它还在继续发展过程之中,作者希望与大家一起为建立具有中国特色的现代企业管理模式添砖加瓦。

本书是阐述我国现代企业管理的一本专著,是广大企业管理人员的工作参考书,也可以作为高等院校企业管理及相关专业的教材,当然书中仍会有一些不当之处,恳盼广大读者和同仁批评指教,以便再次修改、补充和完善。

作者联系地址

邮编:310013

地址:杭州市西溪路374号 中国计量学院公寓3-103

电话:0571-87969107 0571-86914465

E-mail:hzhsw@.sina.com

编著者

2008年10月

① 在国家科委、国家教委、中国科学院、中国社会科学院、国家统计局、中国标准化与信息编码研究所、中国科协和西安交通大学等部门和单位起草的国家标准 GB/T 13745《科学分类与代码》中:企业管理是管理学中的二级学科,它们的代码分别是 630 与 630·40。

目 录

第一章 绪论	1
第一节 企业管理发展沿革	1
第二节 现代企业管理系统	8
第三节 企业管理学科的研究内容与方法	11
第二章 企业管理的基础理论	14
第一节 现代企业管理的基本模式——B 管理模式	14
第二节 现代企业管理的基本原理	16
第三节 现代企业管理的基本方法	19
第三章 现代企业制度——B 管理模式的前提	27
第一节 现代企业制度是市场经济的基础	27
第二节 现代企业制度的内容与特征	31
第三节 现代企业制度的建立与运行	35
第四章 现代企业战略与文化——B 管理模式的灵魂	40
第一节 企业战略管理	40
第二节 现代企业文化建设	46
第三节 质量文化是企业文化的灵魂	58
第五章 人力资源开发和管理——B 管理模式的根本	66
第一节 现代企业组织结构设计	66
第二节 人力资源的配置与开发	73
第三节 劳动合同与薪酬管理	78
第六章 质量工程——B 管理模式的核心	84
第一节 质量工程的基本概念	85
第二节 质量工程的内容和要求	94



第三节 质量工程的实施	111
第七章 现代企业管理的基石——B管理模式的基础	114
第一节 标准化工程	114
第二节 计量工程	127
第三节 基层组织管理	135
第八章 市场营销——B管理模式的先导	143
第一节 市场分析与预测	143
第二节 市场营销策略	150
第三节 市场营销控制	157
第九章 产品创新和技术状态管理——B管理模式的关键	162
第一节 新产品开发的类型、方式与组织管理	162
第二节 新产品的设计与鉴定	165
第三节 技术状态管理	170
第十章 物流和节能管理——B管理模式的物资条件	174
第一节 物资分类与物流单元标识	174
第二节 供应链管理	176
第三节 节能管理	184
第十一章 设备管理——B管理模式的武器	190
第一节 设备的选择、使用和保养	190
第二节 设备的点检定修	195
第三节 设备的改造与更新	199
第十二章 生产经营管理——B管理模式的主体	202
第一节 生产经营组织与计划	202
第二节 生产作业进度控制	205
第三节 生产经营现场管理	208
第十三章 环境和安全管理——B管理模式的保障	214
第一节 环境污染和危险源辨识	215

第二节 环境、职业健康安全管理体系的建立和实施	219
第三节 环境、职业健康安全管理体系和清洁生产审核 ...	230
第十四章 企业信息系统管理——B 管理模式的神经	237
第一节 信息分类	237
第二节 管理信息系统基础	241
第三节 管理信息系统的建立和运行	245
第十五章 财务管理——B 管理模式的血液	254
第一节 资金和资产的管理	255
第二节 成本的核算、分析和控制	259
第三节 利润与破产清算管理	263
第十六章 现代企业管理绩效的评价	267
第一节 现代企业管理绩效考核指标体系	267
第二节 现代企业管理绩效评价方法	273
主要参考文献	284

第一章 绪 论

第一节 企业管理发展沿革

企业管理是伴随着社会商品生产与企业的产生和发展而产生和发展的。

人类有史以来,其社会经济活动都有其一定的基本经济单元,在原始社会,人类从事社会经济活动的基本单元是以血缘关系联在一起的氏族,人们在氏族头领的带领下,共同从事打猎、采集野果等活动,以满足其生存的基本需要。在奴隶社会,人类从事社会经济活动的基本单元是家庭及手工业作坊,人们主要依靠其体力和简单的工具、农具,必要时辅以牛马等畜力从事农业、畜牧业和手工业生产。直到 18 世纪 60 年代后,由于蒸汽机、电动机和织布机等机器的发明,人们开始运用机器从事商品批量生产,使企业成为社会经济活动的基本单元,一个企业的员工集中在一起,既分工又协作,共同劳动,把原辅材料加工,生产为市场需要的工农业产品,从而也就开始了企业管理,正如马克思在《资本论》中指出的“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。”^①列宁也指出:“任何大机器工业都要求无条件的和最严格的统一意志,以领导几百人、几千人以至几万人的共同工作。”^②

随着生产规模的扩大、生产设备的改进,技术的更新,企业管理也逐步发展和完善起来,至今已成为管理科学体系中一个独立的学科。

回顾近 200 多年来企业管理发展史,大致可以分为下列三个历史阶段:

一、传统经验管理阶段(18 世纪 60 年代~19 世纪末)

在这一阶段,企业的管理已与体力劳动分离,成为一种专门职能活动,但这种管理活动主要是依赖于企业管理人员的个人经验,没有统一的科学的管理制度或方法,工人都是凭自己的技艺生产,没有统一的作业或操作规程,管理者和工人的培养,也是采取“师傅带徒弟”的方法“传、帮、带”,可以说,这个时期的企业还没有摆脱手工业作坊生产的传统。

1. 亚当·斯密的劳动分工论

亚当·斯密(Adam Smith 1723 年~1790 年)是英国古典经济学派的代表人物,他在 1776 年出版的《国民财富的性质和原因的研究》著作中对企业劳动分工协作进行了科学总结,为专业化生产和协作的发展奠定了理论基础。

亚当·斯密以生产胸别针产品为案例,说明一个人独制,一天只能生产 20 多枚,如分成 18 道工序,工人互相分工协作制作,平均每天可生产 48 000 枚,为此,他总结出分工协作的

^① 《马克思恩格斯全集》第 23 卷第 367 页。

^② 《列宁选集》第三卷第 520 页。



三大好处:①使工人操作技术迅速熟练;②减少工序转换的时间损失;③有利于新工具和新方法的发明。

2. 查尔斯·巴贝奇的科学管理思想

查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage 1792年~1871年)是英国剑桥大学教授,他在对英国、法国一些企业的管理状况作了几年的认真调研后,于1832年发表《论机器和制造业的经济》一书;对企业劳动分工的效益、作业程序和时间的研究等作了较深刻的阐述。其主要内容和成果是:①进一步发展了亚当·斯密的劳动分工理论;②提出按劳动分工不同而付给不同报酬的按劳取酬原则;③主张采用固定工资加利润分享制度,以便使工人明白其收入与企业的利润发展有直接的利害关系,从而促进劳资合作。

3. 罗伯特·欧文对企业人事管理方面的贡献

罗伯特·欧文(Robert Owen 1771年~1858年)是英国空想社会主义者,他自己办企业,关心工人的工作和福利待遇,规定工人的最低年龄,限制每天的工作时间,并建立学校和夜休期间文化娱乐场所等,在企业人事管理方面提出了一些卓有见识的见解,如:①重视人的因素,发挥工人的主观能动作用,强调对人性的深入了解和剖析;②通过改善劳动条件,提高工资和福利待遇,加强职工文化教育,建立和睦的人际关系;③培养员工一丝不苟、准确无误的工作习惯等。

此外,法国、德国和美国的一些学者和企业主都对企业管理作了研究和探讨,对早期的企业管理思想、学说的形成和发展提出一系列有意义的见解,但是他们研究的内容主要集中在企业的生产、工资、人事和成本管理方面,并没有形成系统和科学的体系。

二、古典科学管理阶段(19世纪末~20世纪40年代)

随着社会科学技术的迅速发展,内燃机车等先进动力设备的应用,企业生产规模迅速扩大,企业和市场的竞争加剧,使企业主迫切希望提高管理水平,把管理经验系统化、科学化和规范化,以提高劳动生产率,降低成本,获取利润,在这一阶段,有很多学者和企业家对企业科学管理理论和方法作出了卓越的贡献,其中杰出的代表人物是泰勒、法约尔、吉尔布雷斯和福特等人。

1. 泰勒(F. W. Taylor 1856年~1915年)

泰勒是美国古典科学管理学家,企业科学管理理论——泰勒制的创始人,被誉为“科学管理之父”。

他出生在费城,先后做过米德维尔钢铁公司的工人、工长、技师,尔后通过勤奋学习取得机械工程学士,1884年升任总工程师,在长期的企业管理实践中,他认真总结和研究企业管理经验,先后发表了《计件工资制》(1895年)、《车间管理》(1903年)和《科学管理原理》(1911年)等著作与论文,系统地提出了古典科学管理的理论。其主要论点是:

(1)要把工人使用的设备、工具、生产的材料与生产环境标准化,以实现工人的作业标准化。

(2)运用科学的调查研究方法,即作业方法和工作时间研究,制定合理的工时定额与有效的标准作业方法。

(3)对工人进行科学地选择和作业标准化的培训,以迅速提高其技能,从而充分发挥其

特长。

(4) 依据工人完成生产定额情况,实行有差别的计件工资,以刺激工人努力提高劳动生产率。

(5) 认为企业管理的职能主要是管理和执行,这两个职能应分离并协作,管理者要运用生产计划实行科学的管理,工人要服从和执行生产计量,争取超额完成工作定额等。

泰勒的科学管理学说推广后,使美国的企业管理水平迅速提高,超过英、法等国,据当时英国的统计资料表明,美国推行泰勒制的企业工人劳动生产率比英国同类企业的工人劳动生产率高三倍,从而又迅速传播到欧洲,连列宁也对其给予了较高的评价,认为泰勒制是“最丰富的科学成就”,并提出“应该在俄国研究与传播泰勒制,有系统地试行这种制度。”^①

2. 法约尔的企业管理五大职能学说

法约尔(H. Fayol 1841~1925)是法国人,他曾担任30年的康·福尔香建矿冶公司的总经理,有丰富的企业管理实践经验,他以企业整体作为研究对象,对企业管理职能和原则、企业经营活动等进行了富有成效的概括和提炼,并于1916年发表了《工业管理和一般管理》,被称为“欧洲科学管理的先驱”。他对企业管理的主要贡献有:

(1) 第一个提出了企业管理五大职能学说:即企业管理就是实行计划、组织、指挥、协调、控制五大职能的分析和综合工作。

(2) 提出企业不论规模大小,其生产经营活动可以归纳分为生产技术、营销、财务、会计、安全和管理六类活动。

(3) 从自己的管理实践中提炼出企业管理应遵守分工、权责一致、守纪、命令统一、指挥一致、个人利益服从整体利益、报酬公平合理、集权适度、管理分层(有等级链)、有序、公正、人员稳定、鼓励和提倡创新的集体精神等14条原则。

3. 吉尔布雷斯古典工业工程理论

费兰克·吉尔布雷斯(Frank Gilbreth 1868年~1924年)和利莲·吉尔布雷斯(Lillian Gilbreth 1878年~1924年)毕业于麻省理工学院,因家境贫寒干过泥瓦匠。利莲是美国第一个心理学女博士。他们夫妇俩互相协作,在动作和时间研究上有很大的创新和建树,先后分别发表了《动作研究》(1911年)、《管理心理学》(1916年)、《应用动作研究》(1917年)、《疲劳研究》(1919年)和《时间研究》(1920年)等一系列著作,在泰勒的科学管理基础上,进一步奠定了古典工业工程(IE)的理论基础。其主要贡献有:

(1) 从砌砖、叠布工人的动作研究起始,提出了节省和优化人体动作、工作地和工具、设备布置、安置的22条原则。如:①双手动作应于同一时间起始和结束;②双手动作应力求对称;③尽量采用低等级的体动作^②;④尽量利用物体的动力和重力;⑤动作应有节奏;⑥工具、物料应在操作者两臂正常工作范围之内;⑦工作台、座椅高度,应适合于工人立或坐时工作等。

(2) 通过大量的动作分析,把工人的操作动作分解成寻找、选择、抓取、移物、定位等17个基本动作单元,从而可根据操作需要,重新设计和组合新动作,形成合理的操作方法。

① 《列宁选集》第三卷第511页。

② 吉尔布雷斯把人体动作从低等级到高等级分成手指、手腕、手肘、上臂和身躯动作五个级别。



(3) 提出在工作中必须首先看到人,了解人、关心人,才能发挥人的作用,提高劳动生产率。如利莲认为要重视工人的心理、性格,克服工人因工作单调乏味或主管部门对其漠不关心而引起的不满情绪,才能提高劳动生产率,这给后来的行为科学指引了方向。

此外,在这一阶段,美国人甘特(H. Gantt 1861年~1919年)创立了对企业生产活动进行计划调度和控制的甘特图,提出了劳动报酬奖金制。美国福特汽车公司创始人福特(H. Ford 1863年~1947年)在1913年首创汽车装配流水线生产方式,解决大批量生产的工序加工同步化问题。1914年开始他每年把3千万美元利润分给员工,1926年又实行每周5天工作制,1936年成立福特基金会,资助科教和慈善事业,改善公司形象。他们对古典科学管理都作出了重要贡献。

三、现代科学管理阶段(20世纪50年代至今)

随着社会生产力和科学技术的迅猛发展,企业生产的社会化程度、专业化协作水平进一步提高,企业在市场的剧烈竞争已从一个地区、一个国家扩展到全球,企业管理理论与方法也迅速发展,出现了百家争鸣、百花齐放的可喜局面,简介如下:

1. 行为科学——企业文化学派

梅奥(G. F. Mayol 1880年~1949年)首创了人际关系学说,他原籍澳大利亚,后移居到美国,先后在宾夕法尼亚大学和哈佛大学任教心理学,1927年应美国西方电气公司邀请参加了霍桑试验,在根据该项试验所获得的大量资料进行分析、归纳、总结下,编著的《工业文明中的人的问题》一书在1933年出版。他在此书中提出了人际关系学说,他认为企业生产不仅受物理的生理的影响。而且也受社会的心理的影响。工作条件、休息时间乃至工资奖金报酬等方面的改变不是影响劳动生产率的第一位因素,最重要的因素是管理者与工人之间以及工人相互之间的人际关系。因此,不要把工人看作机器附属物的“工具人”,也不是为追求最高工资的“经济人”,而是“社会人”,提高企业劳动生产率的关键在于提高员工的士气。他认为管理者应该让员工参与企业管理,实行上下意见交流,消除不良的人际关系,并关心员工的工作环境及业余活动,从而成为行为科学的创始人。

马斯洛(A. H. Maslow 1908年~1970年)是美国心理学家,1943年出版的《人类动机的理论》中提出,人的行为是由动机支配的,而动机又是由其需要决定的。并提出人的需要有生理、安全、社会、尊重、自我实现五个层次,到1954年,他发表的《激励与个性》一书中,又补充了求知和求美两个需要层次,完善了需要层次理论(见图1-1)。

我们在运用需要层次理论与企业管理中,就要求管理者观察、了解所属员工的“需要”,并把其合理需要和管理目标有机地结合起来。

20世纪80年代初,美国学者皮得斯、沃梦曼·奥斯汀、威廉·大内等先后发表了《寻求优势——美国成功企业的经验》、《赢得优势——管理艺术的较量》、《战略家头脑——日本企业的管理艺术》等一系列著作。这些著作强调经营哲学、价值准则、道德规范、人生信念等与人为行为有关的因素在企业管理中的导向作用,进一步突出企业管理中以人为本的管理思想,要求企业建立以精神文化为核心,包括规范文化、物质文化在内的企业文化体系,从而树立企业社会上的良好形象,以促进企业进行有效的生产经营活动。

此外,美国心理学家赫茨伯格的激励-保健双因素理论,麦克利兰的成就需要理论,亚当

斯提出的公平理论,波特等提出的波特激励模式、麦戈雷戈提出的人的本性 X-Y 理论以及德国心理学家卢因提出的群体动力理论等都对行为学家——企业文化学派的理论作出了贡献。

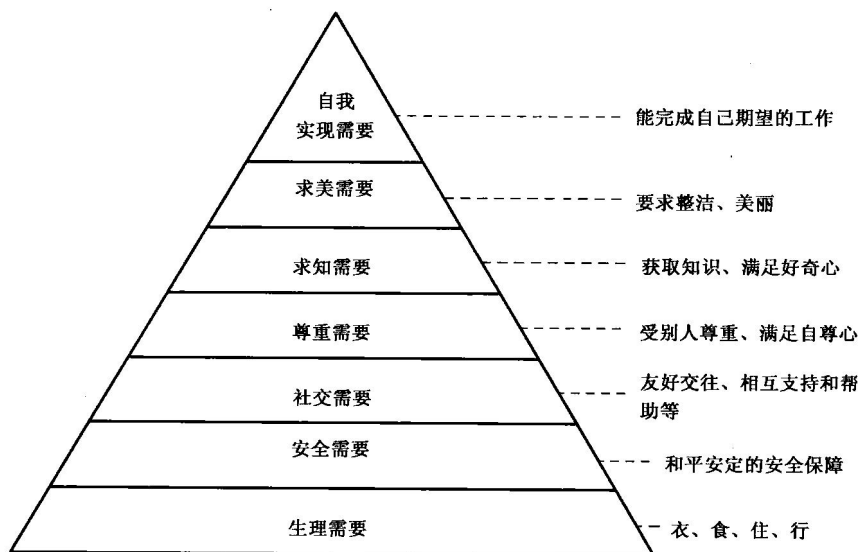


图 1-1 人的需要层次级别

2. 数理统计管理学派

数理统计管理学派,又称管理科学学派,它继承了泰勒的古典管理成果,又以概率论、数理统计、运筹学等为理论基础,以计算机为手段,吸取现代自然科学技术成果,侧重于企业管理的定量分析和研究,创造了许多企业管理理论和方法。主要有:

(1) 决策论

首先由美国哈佛大学教授巴纳德(C. I. Barnald 1886 年~1961 年)提出,但其代表人物是卡内基-梅隆大学教授西蒙(H. A. Simon),代表作为《经济与行为科学的决策理论》(1959 年),他认为企业管理就是决策,管理者也就是决策者,企业管理的主要研究对象不是作业,而是决策。决策错了,生产效率越高损失越大,因此,必须采用一系列决策技术,如概率论、决策树、模拟技术等以寻求最佳方案。鉴于西蒙对企业决策程序进行了开创性的研究,被授予 1978 年度诺贝尔经济学奖。

(2) 规划论

规划论是运筹学中发展较快,应用较广的分支之一,包括线性规划、非线性规划等。在企业管理中主要用于人力、设备、材料、资金和时间等资源的合理开发和利用,对原材料、半成品及成品的搬运等,都要进行统筹安排、合理调配,以达到用最少的资源完成某一任务或有限的人、财、物完成最多的工作目标。

(3) 库存论

又称存储论,是运筹学的一个分支,是专门研究企业物资或产品(包括在制品、半成品)库存管理的理论,其管理目标是建立库存数学模型,计算合理的库存量,以保证生产或市场需要,同时节省采购和储存费用。



1915年,哈里斯就推导出了最简单的库存数学模型。日本丰田汽车公司推行的“准时生产制”和“零库存”等均是成功运用库存论的范例。

(4) 网络计划技术

网络计划技术是用网络计划对企业生产经营任务的工作进度进行安排和控制,以保证实现预定目标的科学的计划管理技术。

网络计划技术包括计划评审技术(PERT)和关键线路法(CPM),前者是“计划中所有工作都必须按既定的逻辑关系全部完成,但工作的持续时间不肯定,应进行时间参数估算,并对按期完成任务的可能性作出评价”的网络技术;后者为“计划中所有工作都必须按既定的逻辑关系全部完成,且对每项工作只估定一个肯定的持续时间”的网络计划技术。GB/T 13400.1~GB/T 13400.3《网络计划技术》对网络计划技术的常用术语、网络图的画法以及应用程序都作出了明确的规定。

(5) 排队论

运筹学的一个分支,它主要研究各类排队的可能长度、时间等数据,以采取针对性的措施。如调整服务机构的设置和人员,以避免顾客过久等候,同时又不至使人员和设备过多空闲而造成浪费,在企业管理中,可应用于工业企业的工具、量具的管理,商贸企业的营销管理,运输企业的客运管理等。

(6) 对策论

又称博弈论或“竞赛理论”,它是运筹学的一个分支,起始于博弈,在第二次世界大战中,被英国曼切斯特大学教授布莱克特(P. M. S. Blackett)应用于对德作战,为1939年英国大西洋的胜利作出了贡献。

战后,对策论又被应用到经济领域和企业管理方面,如帮助企业实现消耗最小、收益最大的管理目标等。

数理统计管理学派的理论和方法,对企业管理的条理化与定量化是十分有益的,也能收到较大的成效,然而,影响企业管理的因素是众多复杂的,有时很难做到定量分析也不必定量分析,同时,它忽略了人,这个企业管理中最活跃也是最需控制的因素,企业管理的实践也证实仅依靠数学模型和计算机也不可能解决企业管理的所有问题。

3. 系统管理学派

自从美国生物学家贝塔朗菲(Bertalanffy)提出系统论,英国数学家维纳创了控制理论等之后,越来越多的企业管理专家认识到企业既是现代社会经济活动的基本单元,又是当前社会系统中的一个子系统,它由人、设备、物资、信息等若干个要素构成。企业的生产经营过程也就是企业系统的资源投入(或输入)和产品产出(或输出)活动过程,要把这个过程管理好,也就是要使这个过程受控,不能只研究企业中的人,也不能只建立数学模型,而是要吸取行为科学——企业文化学派、数理统计管理学派及其他各种企业管理学派的科学精华,实现企业系统管理。

在系统管理理论方面作出贡献的代表性人物有:美国的卡斯特、罗森茨韦克和约翰逊,他们三人合著的《系统理论与管理》(1963年)、《组织与管理——一种系统学说》(1970年),他们认为:①企业应作为一个系统进行设计和经营;②企业是一个以人为主体的一体化系统,既是人造系统,又是与企业外部环境相互联系和作用的开放系统,它是社会系统的一个子系

统,既受环境的制约,又会对环境产生影响;③企业内又可分解为一系列子系统。

某种意义上来说,ISO 9000 族标准,不只是质量管理的经验科学总结和质量体系的科学阐述,也是企业管理系统的科学阐述。企业的全面质量管理,正是企业以质量为中心,以全员参与为基础,通过使顾客满意,本企业所有员工及社会受益而达到长期成功的系统科学管理方法,也是要求对企业实行全员、全过程和全面系统管理的现代科学方法。

当然,现代企业无论是产品结构、市场环境、生产规模和工艺方法以及员工素质等都是千差万别的,不可能也不应该用一种统一的管理模式或一种管理方法来管理,相反,应该根据企业的实际情况,采用各种科学有效的管理理论和方法,从而使企业管理的理论和方法得到不断的创新和发展。

四、我国企业管理的发展沿革

我国是一个有悠久历史、优秀文化传统的文明古国,在长期的封建社会时期,官府和民间的手工业作坊在管理上积累了丰富的经验,《考工记》、《梦溪笔谈》、《孙子兵法》等著作和孔、孟、荀、墨、老等诸子百家学派中的管理思想至今还闪闪发光,对现代管理有指导作用。

到 1840 年鸦片战争后我国才出现企业,无论是官办企业、民办企业,还是 20 世纪 30 年代后解放区的企业在管理上都积累了一些科学的管理经验与方法。

中华人民共和国成立至今,我国的企业管理走过了曲折的历程,有前进,也有倒退;有成功的探索,也有失败的教训。笔者认为可以分成下列四个阶段:

1. 引进、学习,采用前苏联企业管理经验阶段(1949 年~1959 年)

由于社会主义新中国成立后,受到美国为首的资本主义国家经济封锁和军事威胁,而前苏联却给予友好援助,帮助我国建立了 156 个重点工程与国营骨干企业,同时通过公私合营,改造了一大批私营企业为国营或集体所有制企业。因此,全面引进、学习和采用了前苏联的企业管理制度和办法,如实行厂长责任制,按照政府部门的指令和计划编制和执行企业生产计划,无论是生产资料还是消费品都按计划生产和供应,推行职工代表大会制度等,但是,在高度集权的计划经济体制下,企业只是“生产车间”,并不是独立的法人。

2. 探索具有中国特色的企业管理道路阶段(1960 年~1978 年)

20 世纪 60 年代初,中苏关系恶化,我国开始反思前苏联企业管理模式的成效和教训,并探索中国自己的企业管理道路。1960 年毛泽东批示推广以“两参一改三结合”为核心的“鞍钢宪法”^①,1961 年 9 月颁发《国营工业企业工作条例》,1964 年 4 月发布《企业记时奖励工资暂行条例》以及在全国大规模学习的以“三老四严”为核心的大庆管理模式^②,都是宝贵的探索足迹,可惜,1966 年爆发的“文化大革命运动”冲断了探索,并把企业的科学管理诬为“管、卡、压”,使我国的企业管理发生了严重的倒退,直到 1976 年“文革”结束后才逐步整顿、恢复起来。

3. 企业管理改革和建设阶段(1978 年~1993 年)

1978 年,我国开始实行改革、开放政策,企业管理也随之从扩大经营自主权起步,而后

① 干部参加劳动、工人参与管理,改革不合理的规章制度,技术人员、工人和干部三结合。

② 当老实人、说老实话、办老实事,严格的要求、严密的组织、严肃的态度、严明的纪律。



又实行经济承包责任制,走上了改革之路。同时,我国先后开展了“六好企业”^①和“企业定升级”^②评审活动,制定了《企业法》(1988年)、《企业破产法》(1986)、《中外合资经营企业法人法》(1979年)、《企业设备管理条例》(1987年)、《厂长工作条例》(1986年)、《企业成本管理条例》(1984年)等一系列企业管理方面的法律、法规和规章,使企业管理走上法制化轨道。

在这一阶段,除了国家宣传推广的企业现代化管理十八法之外,不少企业自行创建了科学有效的管理方法,如石家庄第一塑料厂的“满负荷工作法”、博山水泥厂的“规范化工作法”、安阳齿轮厂的“企业效益保证法”,鞍钢的“三标三效法”、上海金陵无线电厂的“MOD法”、南京第二机床厂的“企业优化管理法”等,也有一些企业在引进、消化和吸收国外先进企业管理方法或认真实施 ISO 9000 族标准时结合中国国情与企业实际情况,创造了具有中国特色社会主义的企业管理模式,如海尔、宝钢、东风汽车公司、上海第一建筑公司等企业都是其中典型的代表。

4. 建设现代企业制度阶段(1993年至今)

1993年,我国确立在20世纪末基本建立社会主义市场经济体制,1994年7月,开始实施第一部《公司法》,要求建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。1995年2月,又召开了第一次全国企业管理工作会议,提出以改革精神推进和加强企业管理,开展“转机制、抓管理、炼内功、增效益”活动,使国有企业尽快成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。

近些年来,绝大多数国有企业已实行改制,成为股份有限公司,不少民营企业走进股市,涉及企业的大量法律法规得到修订、补充和完善,有些企业已成为国内外市场的强者。

我们完全可以相信21世纪的中国企业管理一定会赶上和超过国外先进企业的管理水平,以中国特色社会主义的英姿,屹立于世界企业之林。

第二节 现代企业管理系统

一、企业的定义

企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产经营单位,是企业经济的主体。

从上述定义中可以看出:

(1) 企业是社会商品生产经营的基本单元,它是社会经济活动的基本单位,必须依据国家法律、法规要求,具备一定的条件,并经工商行政管理部门核查和登记,领取营业执照、具有法人资格。

我国《企业法》、《工商企业登记管理条例》等法律、法规规定,企业必须具备下列基本条件:①有固定的生产经营场合、必要的设备或设施;②有固定的员工和相应的组织结构;③有

① “六好”为产品质量好、经济效益好、劳动纪律好、文明生产好、政治工作好及国家、企业、职工三者兼顾好。

② 1986年7月,国务院发布《关于加强工业企业管理若干问题的决定》,开始以产品质量、物资消耗和经济效益为主要考核指标的企业定级和升级工作。

必要的资金；④有明确的生产经营范围等。

(2) 企业应自主经营、独立核算、自负盈亏。无论企业从事的是生产性活动，还是服务性活动，都应该自主经营即具有生产经营和投资决策权、物资采购权、资金支配权、资产处理权、劳动用工权、产品销售和定价权、进出口权等权利^①，同时独立核算生产经营中的收入和支出、自负盈亏。

(3) 企业是市场经济的主体。社会主义市场经济是在社会主义条件下的市场经济，它也是以市场机制为基础和主导配置社会资源，与资本主义条件下的市场经济在运行规则上是相同的，如都承认企业是市场的最主要的主体，它们自主地作出生产经营决策，独立地承担市场风险。

二、企业的分类

随着社会生产力的提高和市场经济的发展，企业的类型也越来越多，人们可以从不同的角度，把企业划分为不同的类型：

——按企业所属的行业划分，可分为工业企业、商业企业、交通运输企业、服务企业、国防工业企业等，还可细分为冶金工业企业、机械加工企业、纺织工业企业等；

——按企业的规模划分，可分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业；

——按企业产权的归属划分，可分为国家企业、集体企业、民营企业、外资企业和合资企业等；

——按企业资金组织形式划分，可分为股份制企业、有限责任或无限责任企业，股份合作企业等。

三、企业系统

无论企业规模大小，它都是一个企业系统，它与其他所有的系统一样，都是由若干个相互联系和相互制约的要素所组成，是具有集合性、相关性、目的性、整体性和环境适应性等系统基本特性的有机整体。

企业系统的生产经营活动过程本质上是一个输入资源，增值转化为产品输出的过程（见图 1-2）。

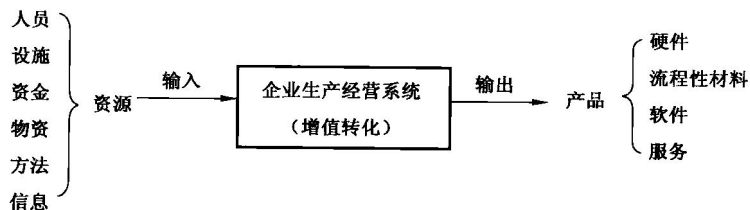


图 1-2 企业系统

1. 企业系统的基本要素

企业系统是由许多要素构成的有机整体，其中最基本的要素有以下六个：

^① 选自 1992 年 7 月 25 日国务院发布的《企业转换经营机制条例》