



纺织服装高等教育“十一五”部委级规划教材

纺织企业管理

FANG ZHI QI YE GUAN LI

张一风 主编

东华大学出版社



纺织企业管理

東華大學出版社

内容提要

本书是利用一般管理学基本理论和方法,结合纺织行业特色,根据纺织行业生产贸易的发展及纺织企业管理的新要求,对纺织企业的传统管理及现代管理进行探讨、整理、编辑的一本专业基础教材。全书共分管理绪论、纺织生产、人力资源、质量、产品、营销、财务、信息、战略、文化、创新及纺织“五大”传统管理等十三章。可供纺织专业的学生作为专业基础课学习,也可供纺织行业及企业管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

纺织企业管理/张一风编著. —上海:东华大学出版社,
2008.8

ISBN 978-7-81111-361-7

I. 纺... II. 张... III. 纺织工业—工业企业管理
V. F407.816

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 096953 号

责任编辑:张静

封面设计:魏依东

纺织企业管理

张一风 主编

东华大学出版社出版

上海市延安西路 1882 号

邮政编码:200051 电话:(021)62193056

新华书店上海发行所发行 上海市崇明县裕安印刷厂

开本:787×1092 1/16 印张:17.25 字数:431 千字

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

印数:0001~3000

ISBN 978-7-81111-361-7/TS·071

定价:37.00 元

前 言

在经济全球化的今天,中国纺织行业面临着巨大的挑战和机遇。如何提高企业管理水平已成为纺织企业进一步发展的关键问题之一,也成为制约我国纺织工业发展的重要因素。因此,对纺织专业学生加强纺织企业管理教育,学习纺织企业管理的基本思想和基本理论,对于改变我国纺织企业的管理水平,具有十分重要的意义。

“纺织企业管理”教材,涉及专业多、知识面广、信息量大。为了保证这部教材的质量,我们坚持了“理论结合实际、教材有效实用”的编写原则,充分体现了专业性、启发性和前瞻性。教材编写过程中,参考和借鉴了现有的高等院校纺织专业教材和有关学术专著,结合编写成员多年的科研、教学和生产实践的经验,集中地反映了近年来国内外纺织企业的管理状况。学生通过本教材的学习,能够系统地掌握纺织企业管理基本理论和基础知识,了解纺织企业管理的研究进展,培养学生的创新意识。

全书共分为十三章,由中原工学院纺织学院张一风教授任主编,其他参编人员包括中原工学院纺织学院田孟超博士后、研究员,中原工学院功能性面料技术重点实验室何奕中高级工程师,河南工程学院纺织材料实验室张慧高级工程师。其中,第一章、第五章、第八章、第九章(第三节至第五节)、第十一章、第十二章、第十三章由张一风编写;第二章、第三章由何奕中编写;第四章、第六章由张慧编写;第七章、第九章(第一节、第二节)、第十章由田孟超编写。全书由张一风组织编写和审校。为了帮助学生更好地了解、掌握书中的基本内容,在每章的最后附有案例和复习思考题。

在本书的编写过程中,得到了河南纺织工程学会、中原工学院等单位和个人的大力支持,在此表示衷心的感谢!

由于编者水平有限,望读者对不足之处批评指正。

编 者

2008年6月

目 录

Contents

第一章	企业管理绪论	1
	第一节 管理的产生与发展	1
	第二节 企业与企业管理原理、特点	7
	第三节 企业管理职能与管理内容	13
	第四节 企业管理组织与管理方法	16
	本章小结	21
	案例	21
	思考题	24
第二章	我国纺织管理概况	25
	第一节 我国纺织工业与管理	25
	第二节 纺织工业特点与管理	32
	本章小结	41
	案例	41
	思考题	42
第三章	纺织生产管理	43
	第一节 生产管理概念	43
	第二节 生产过程组织	47
	第三节 纺织生产管理	51
	第四节 现代生产管理发展趋势	61
	本章小结	64
	案例	64
	思考题	65
第四章	纺织“五大”管理	66
	第一节 工艺管理	66
	第二节 设备管理	72
	第三节 操作管理	86
	第四节 原料材管理	87
	第五节 空调管理	91

Contents

目 录

	本章小结	94
	案例	94
	思考题	95
第五章	纺织质量管理	96
	第一节 质量管理概念	96
	第二节 质量管理体系	98
	第三节 质量标准化建设	101
	第四节 质量控制分析方法	102
	本章小结	112
	案例	113
	思考题	115
第六章	纺织产品开发	116
	第一节 产品开发概念	116
	第二节 纺织产品开发与考核	120
	第三节 纺织产品开发战略	127
	本章小结	129
	案例	130
	思考题	131
第七章	企业人力资源管理	132
	第一节 人力资源管理基础	132
	第二节 企业人力培育与使用	135
	第三节 绩效考核与薪酬管理	144
	本章小结	146
	案例	146
	思考题	148
第八章	纺织营销管理	149
	第一节 营销管理概述	149
	第二节 市场营销机会分析	151
	第三节 确定目标市场	155

目 录

Contents

158	第四节 营销计划与策略组合	158
167	第五节 营销活动控制	167
168	本章小结	168
169	案例	169
170	思考题	170
171	第九章 现代财务管理	171
171	第一节 企业筹资与管理	171
175	第二节 资产管理	175
179	第三节 成本管理	179
182	第四节 盈利管理	182
184	第五节 财务分析与管理	184
187	本章小结	187
188	案例	188
188	思考题	188
189	第十章 企业管理信息化	189
189	第一节 管理信息化概述	189
193	第二节 管理信息系统	193
196	第三节 纺织企业管理信息化的应用发展	196
203	本章小结	203
203	案例	203
204	思考题	204
205	第十一章 经营战略管理	205
205	第一节 经营战略的地位特征	205
206	第二节 企业经营战略环境的分析	206
209	第三节 企业战略管理	209
221	本章小结	221
221	案例	221
223	思考题	223

Contents

录 目

第十二章	企业文化	224
第一节	企业文化概念	224
第二节	企业文化理论与运用	227
第三节	企业文化的建设	231
	本章小结	236
	案例	236
	思考题	238
第十三章	企业管理创新	239
第一节	管理创新概述	239
第二节	企业管理创新系统	243
第三节	管理创新的过程与组织	251
第四节	纺织企业创新	254
	本章小结	261
	案例	262
	思考题	264
	参考资料	265

第一章 企业管理绪论

企业管理是一门科学。要实现企业管理的现代化、科学化和规范化,必须要了解和掌握企业管理的基本理论、基本原理与基础知识。本章主要介绍了现代企业及管理、现代企业管理的一般原理与方法、现代企业组织管理以及企业管理的基础工作等内容。通过对本章的学习,可以对现代企业管理有一个总体的认识。

第一节 管理的产生与发展

一、管理的产生与概念

(一)管理的产生

管理是人类社会普遍存在的活动,是人类共同劳动的产物。这是因为管理存在于人类的一切共同活动之中。只要有两个人或两个以上的人,为了完成他们当中任何一个人都不能单独完成的任务,而必须把他们各自拥有的资源(体力、脑力、时间、工具以及其他经济技术手段)及活动有效地结合在一起,就需要管理。可见,凡是有组织、有目的的共同劳动和集体活动,都需要管理,以统一步调,并按一定要求努力达到预期目标。因此,管理是伴随人们的共同劳动而产生的。

随着生产力的发展,人类生产日趋社会化和专业化,社会化大生产提出了分工合作的要求,劳动者之间如何分工与协作才能提高效率,取得最佳的效果,这就促使人们在长期的实践中认识到了管理的必要性和重要性。但管理作为一个独立完整的概念,作为一门学科进行系统的研究,只是近一二百年的事。

(二)管理概念

从一般意义上讲,管理就是有意识地协调人们的共同活动,从而达到一定目标的系统工作过程。管理是一种普遍的社会现象和实践活动。在社会生活的各个领域,诸如政治、经济、军事、文化、教育、宗教等,无不存在管理问题。

1. 管理的定义

管理是组织并利用资源,通过计划、协调、控制等手段,达到人与物、人与事的最佳组合,以实现组织活动预期目标的过程。

按照不同的管理学派,还有不同的理解,如决策学派认为:“管理就是决策”;过程学派认为:“管理就是过程”;创新学派则认为“管理就是创新”等等。这里是以过程学派的理解为主。

2. 管理的涵义

(1)管理的目的是为了实预期目标。所有的管理行为,都是为实现目标服务的。世界

上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。管理就是要充分发挥资源优势,即努力形成人、财、物、信息等资源的最佳组合,以实现组织的预期目标。

(2)管理的手段是计划、组织、协调、领导和控制。管理是一个动态过程,是随条件变化而变化的,没有适应一切组织的固定模式,也没有对一个组织永远有用的管理模式。要实现管理目标,就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为与过程,这是管理活动的基本职能。

(3)管理的本质是协调。协调就是使人的努力与集体的目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调,都是为了协调。协调是社会组织不可缺少的活动,协调的中心是人,协调的方法则是多样的。

(4)管理的主体是管理者。美国管理学家德鲁克认为:管理者的第一个责任是管理一个组织,管理者应明确组织是什么、它的目标是什么、如何实现目标;管理者的第二个责任是管理管理者,对管理者应该通过目标管理和自我控制进行管理,而管理者应该培养其下属;管理者的第三个责任是管理工作和工人,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)管理的直接任务是提高效率:使组织的整体系统起到增量作用,即 $(1+1)>2$ 。管理适于一切组织,在政府是提高效率和决策水平;在军队是提高纪律和战斗力;在事业中介组织是提高服务和信誉;而在企业是提高效率和效益。

3. 管理的性质

管理的性质主要有:管理两重性、管理的科学性和艺术性。

(1)管理的两重性。管理的两重性是指管理所具有的合理组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。管理是由许多人协作劳动而生产的,它是有效组织共同所必须的,具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理两重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。正确理解管理的两重性,具有重要的现实意义。自然属性是管理最根本的属性,它要求管理要适应现代化的客观要求,按社会化大生产的客观规律来合理组织生产力,采用科学的方法,不断提高管理水平。这有助于我们及时吸收和借鉴先进的管理经验和知识。同时,管理又具有明显的社会属性,任何一种管理方法、管理技术和管理手段的出现总是带有时代的烙印,其有效性往往同生产力水平及社会历史背景相适应。实践证明,适应一切组织的管理模式是不存在的。因此,在学习运用管理理论、原理、技术和手段时,必须要结合自己本国、本部门、本单位的实际情况,因地制宜,才能取得预期的效果。

(2)管理是科学与艺术的结合。管理的科学性是指管理作为一个活动过程,期间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的实践与成败,从中收集、归纳、总结出一系列反映管理过程中客观规律的管理理论和一般方法。管理是一门科学,是指它是以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导的一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。管理人员仅靠背诵管理原则、原理进行管理活动,如同医务人员靠背医书诊断疾病,建筑师靠公式设计建筑一样,必然是脱离或忽视实际情况的无效活动。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。因此,

管理既是一门科学,又是一种艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性,对于我们学习管理和从事管理工作来说是十分重要的。

二、管理的发展及流派

(一)管理的发展

近代管理从产生到现在主要经历了三个阶段。

1. 传统管理阶段

从18世纪工业革命开始到20世纪初,经历了100多年。该阶段主要指管理职能刚从劳动中分离出来的生产力不发达时期,主要表现为个体活动中和个体经济的经验管理。

(1)传统管理的主要特点有:

① 管理是强制性的。管理的指导思想是惰性的,认为工人总是偷懒的,只有强制性的管理才行。

② 管理方法是家长式的。形成独断专行的、专制式的管理。

③ 管理靠经验和感觉。没有统一的计划和管理办法,管理工作的好坏完全取决于管理人员的经验和主观判断。

④ 培训靠师傅带徒方式,没有统一的标准和要求。

(2)传统管理阶段的代表人物是亚当·斯密(英国人),他在1776年发表了《国民财富的性质和原因的研究》一书,系统地阐述了劳动价值和劳动分工理论。亚当·斯密认为,劳动是国民财富的源泉,各国人民每年消费的一切生活日用必需品的来源是本国人民每年的劳动。劳动创造的价值是工资和利润的源泉。他在分析增进“劳动生产力”的因素时,特别强调了分工的作用,认为劳动分工可以使工人重复完成单项操作,提高熟练程度,提高劳动生产率;可以减少由于变换工作而损失的时间;可以简化劳动,使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上,有利于创造新工具和改进设备。劳动分工理论,不仅符合当时生产发展的需要,而且也成了以后企业管理理论中的一条重要原理。

在亚当·斯密之后,英国数学家查尔斯·巴贝奇进一步发展了亚当·斯密的劳动分工理论,提出了许多关于组织机构和经济学方面带有启发性的问题。

2. 科学管理阶段

从20世纪初到40年代,经历了半个世纪。这个阶段主要指符合客观规律的管理,也就是按照社会化大生产的特点和规律进行管理。

(1)科学管理的特点有:

① 为了需要组织生产。按需要生产质量满意的商品。

② 依靠技术发展生产。在生产活动中不断采用新的科学技术,提高劳动生产率。

③ 追求生产过程的连续性、比例性。

④ 要求生产活动的组织性、纪律性。

⑤ 强调计划性生产,实行集中统一指挥。

(2)科学管理的代表人物有:

① 泰罗,被称为“科学管理之父”(美国人)。泰罗经过长期实验,从实践中摸索和总结出一套管理技巧与方法,并加以系统化,逐步形成了他的“科学管理理论”。1911年,泰罗将

他的观点写进了《科学管理理论》一书,这本书的出版标志着管理理论的正式诞生。

泰罗“科学管理”的基本内容大体可以分为作业管理和组织管理两方面八个要点:作业管理方面,泰罗以生产操作过程为研究对象,确定最合理有效的方式、方法、工具和作业环境以及最符合人的生理规律而又最节省时间的劳动间歇,具体有工作定额原理、标准化原理、第一流工人原理、差别计件工资原理等内容;组织管理方面,泰罗对组织管理的研究设想主要有工人与雇主互相信任、把计划职能与执行职能分开、实行“职能工长制”、实行“例外原则”等。

泰罗的管理思想方法,其优点是尽可能减少经验管理的影响,以规范代替经验;不足的是把人当作机器使用,很少考虑其主观能动性。

② 法约尔,欧洲古典管理初始人,被称为“管理过程理论之父”(法国人),著有《工业管理与一般管理》,主要观点有三个方面:企业职能不同于管理职能,即企业的六种基本活动,包括技术活动(指生产、制造、加工活动)、商业活动(指购买、销售、交换活动)、财务活动(指资金的筹备和使用活动)、安全活动(指设备维护和职工安全方面的活动)、会计活动(指货物盘存、成本统计、核算等活动)和管理活动(它包括五项要素,分别是计划、组织、指挥、协调和控制);管理的十四条原则,即劳动分工、职权与职责、纪律、统一指挥、统一管理、个人利益服从整体利益、个人报酬、集中化、等级链、秩序、公正、人员的稳定、进取心或首创精神、团队精神;重视管理教育,法约尔认为企业对管理知识的需要是普遍的,仅单一的技术教育适应不了企业的一般需要,应建立管理理论,加强全面的管理教育。

法约尔是概括和阐述一般管理理论的先驱者,他认为管理是一门科学,适用于所有具有组织性质的机构。他在管理过程和管理组织方面的开创性研究成果,特别是关于管理职能的划分和管理原则的论述,对管理理论的发展产生了深远的影响,至今仍被人们奉为信条,还在实践和运用着。

③ 马克斯·韦伯,被称为“组织管理理论之父”(德国人),他在《社会组织与经济组织理论》一书中,提出了“权力论、官僚科层制、理想行政组织”等理论,成为大型集团企业广泛运用的组织管理方式。

理想的行政组织体系理论的基本内容包括:三种权威与相应的组织形态。第一种是“个人崇拜权威”相对应的“神秘化组织”。韦伯认为,以超凡的个人崇拜建立起来的组织是典型的“神秘化组织”,如“宗教”、“以政治形式出现的小规模革命运动”,但是这种组织内在的基础是不稳固的,一旦领袖人物死后,就容易出现分裂。第二种是“传统惯例权威”相对应的“传统化组织”,以传统的惯例或先例为权威,在此基础上建立起来的组织,称为传统化组织。这些组织认为,过去一直采用的工作方法就是合理的。第三种是“理性合法权威”相对应的“理性化组织”,这种权威以“法律”为基础,下级对其服从是由于有了依法建立的等级制度,如企业、政府机构、军事组织或其他任何组织。这种类型的组织是以行政性组织出现的,是最理想的组织形态,现代社会中这种组织形态占主导地位。

在理想的行政组织的管理制度方面,韦伯认为管理就意味着以知识为依据来进行控制,领导者应在能力上胜任,要依据事实而不应以主观随意性来领导。行政组织中除最高领导者外,每一个官员都应按一定的准则被任命和行使职能。组织为实现其目标所需的全部活动都被划分为各种基本作业,并作为任务分配给组织中的各个成员。组织应明确规定每个成员的职权范围和协作形式,以便各个成员正确行使职权,减少摩擦和冲突。组织中人员之

间的关系是一种不受个人感情影响的关系,且完全以理性准则为指导。总之,韦伯提出的行政组织体系提供了一种效率高、合乎理性的管理体系。

3. 现代管理阶段

从20世纪40年代至今。与科学管理阶段相比,这个阶段的管理主要在管理观念和手段上,重视了市场、消费者、经营、战略、品牌、信息等作用,并普遍采用了计算机管理。

(1) 现代管理的特点有:

- ① 突出了经营决策,提出了“管理的重心在经营,经营的重心在决策”的观点。
- ② 广泛运用现代管理工具和科学技术,如计算机、运筹学、价值工程、网络技术等。
- ③ 以人为本的管理。提出了以尊重人为方向,以激励人为手段,稳定人心,鼓舞士气,并重视进行智力开发投资,对职工实行终身培训教育。
- ④ 按系统原则管理。把系统论、控制论原理引进企业管理中,把整个企业看作一个动态的开放系统,应用系统工程原理从系统最优化观念出发进行经营决策。

(2) 主要代表人物有:

① 梅奥(澳籍美国人),行为科学的创始人。他主要通过霍桑试验,提出了“人际关系学”理论,开辟了行为科学研究的道路。

霍桑试验指梅奥等人在西方电气公司的霍桑进行的一系列实验,主要是让员工按灯光照明度的“暗或亮”,分组在同等时间内操作并完成同样工件装配数量的实验(按一般常识,灯光照明度的高低对工人的操作水平发挥本来是应该有影响的,但这个实验的结果却是各分组的情况基本一样,并无直接影响)。分析原因认为:工人是社会人,需要的经济生活和感情是多方面的,生产效率不仅受物理的、生理的因素影响,而且还受社会环境、社会心理的影响。企业中存在着非正式组织团伙,是企业效率提高的不可忽视的因素。新的企业领导能力在于处理人际关系,通过提高职工的满足度来提高其士气。

梅奥所创立的人际关系学说为后来的行为科学研究奠定了基础。行为科学理论不断发展,20世纪60年代,出现了组织行为学这一名称。组织行为学的实质是包括人际关系学说在内的狭义的行为科学,它主要研究个体行为、团体行为和组织行为三个层次的问题。

有关个体行为的理论主要包括两个方面。一是有关人的需要、动机和激励理论,可分成三类,即激励内容理论,如马斯洛的需要层次理论、赫次伯格的双因素理论、成就需要理论等;激励过程理论,如期望理论、波特—劳勒模式等;激励强化理论。二是有关企业中的人性理论,如麦格雷戈的X、Y理论及不成熟—成熟理论等;有关团体行为理论,团体行为介于个体行为与组织行为之间;有关组织行为理论,如领导性格理论、领导行为理论、领导权变理论等。

② 西蒙(美国人,1978年诺贝尔经济学奖获得者),决策理论学派的代表人物。决策理论学派以统计学和行为科学作为基础,认为决策是管理的中心,决策贯穿于管理的全过程,管理的任务就是追求管理决策的合理性。同时,西蒙对管理决策的过程、准则、程序化决策和非程序化决策等问题也作了深入的分析,从而使决策从经验上升为科学。

决策理论学派的主要观点有:

管理就是决策。西蒙等人认为,管理活动的全过程都是决策的过程。确定目标、制定计划、选择方案,是经营目标及其计划决策;机构设计、生产单位组成、权限分配,是组织决策;计划执行情况检查、在制品控制及控制手段的选择,是控制决策。决策贯穿于整个管理过程,所以管理就是决策。

决策分为程序性决策和非程序性决策。程序性决策就是按既定的程序进行的决策。对于经常发生的需要决策的问题,往往可以制定一个例行程序,凡遇到这一类问题,就按照既定程序进行决策,如存贮问题的决策就属于程序性决策。当问题的涉及面广,又是新发生的、非结构性的,或者问题极为重要而复杂且没有例行程序可以遵循时,就要进行特殊处理,对这类问题的决策就是非程序决策,如开辟新市场、开发新产品的决策就属于非程序性决策。而且,在一个企业中,上层管理者更多的是负责非程序性决策,基层管理者往往是负责程序性决策。

决策过程中要充分考虑人的经验及智能。管理决策中要解决的问题,往往是很复杂的,影响因素也是多样的,有些因素的影响程度是难以用公式计算出来的,而是要靠管理者长期工作的丰富经验来确定。因此,决策过程中,人的经验及智能是很重要的。巴纳德(美国人),社会系统学派的代表人物。社会系统学派把社会的各种组织看成是由物质、个人和社会要素组成的协作系统。一个协作系统包含三大要素,即协作意愿、共同目标和信息联系。管理者的作用就是在协作系统中作为相互联系的中心,对各要素的协作进行协调,以保证系统的顺利运转。

③ 德鲁克(美国人),经验主义理论学派的代表人物,著有《管理实践》、《卓有成效的管理者》等书。经验主义者德鲁克指出,管理是一种实践,其本质不在于“知”,而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。经验主义学派认为,有关企业管理的科学应该从企业的实际出发,以大企业的管理经验为研究对象,把经验加以概括、总结、创新和理论化,向企业管理人员提供实际建议和实用管理方法。

④ 伯法(美国人)、布莱克特、丹齐克、丘奇曼等人,管理科学学派的代表人物。管理科学学派是泰罗的“科学管理”理论的延续和发展,它以运筹学、系统工程、电子技术等科学技术为手段,从操作方法、作业水平的研究向科学组织的研究扩展,同时吸取了现代自然科学和技术科学的新成果,形成一种现代的组织管理科学。管理科学学派又称数学学派,强调数学分析、计算机等在管理中的应用,认为管理就是制定和运用数学模型与程序的系统,用公式和数学符号来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,通过对各种模式的分析比较,求出最优解。对于企业的资源分配、订货、运输、存储、生产调度和设备维修等经营管理活动、管理科学,都可以应用线性规划、数理统计、网络分析、对策论、排队论、决策树、模拟和盈亏分析等方法和技术进行预测、分配和日程安排,以降低这些活动的不确定性,从而使投入的资源发挥最大效用。

管理科学理论的主要特点有:生产和经营领域的各项活动都以企业总体的经济效益作为评价标准,即要求行动方案能以总体的最少投入获得总体的最多产出;借助数学模型求得最优实施方案,使各项活动效果定量化;广泛应用电子计算机进行各项管理活动;强调运用先进的科学理论和管理方法,如系统论、信息论、控制论、运筹学、概率论等数学方法和数学模型。

⑤ 卢桑斯、菲德勒(美国人)等,权变理论学派的代表人物。权变理论学派认为,在管理领域中,没有一种适合于任何时代、任何组织和任何个人的普遍行之有效的管理方法。以前各种管理理论都有一定的适用范围,但没有所谓的“最佳”管理方法,对组织的管理应依据其所处的内外环境条件和形势的变化,因地制宜、因时制宜地灵活采用不同的管理方法。所以,作为管理人员,在任何形势下,都必须对各种变动的环境因素进行具体分析,然后采取那

些适用于某种特定环境的管理方法,才能取得良好效果。

总之,管理在世界各国具有许多共性。17世纪第一次产业革命以后,欧美各国随着工业的大发展,在管理方面积累了丰富的经验,并迅速成为人类社会的共同财富。

第二节 企业与企业管理原理、特点

企业管理是在产品生产日益发达,以机器大生产为特点、以盈利为目的的生产经营单位——工业企业——成为社会生产基本单位以后才出现的。它是利用管理的一般原理和理论,结合企业实际情况,在具体的实践中不断发展形成的。那么,企业是什么呢?

一、企业的概念

(一) 企业

企业是从事生产经营活动,以盈利为目的的经济组织。从法律的角度讲,企业是自主经营、自负盈亏、依法独立享有民事权利并承担民事责任的法人。企业的概念包含以下几个要点:

(1)企业以盈利为目的。企业是从事产品生产和经营或服务性活动的法人,它生产的产品或提供的服务不是要自己享受其使用价值,而是通过经济活动实现其价值,以获取利润。

(2)企业要自负盈亏、独立核算、自主经营、自我发展。企业通过交换实现的产品价值,在补偿了生产经营中的耗费并依法交税后,其剩余部分则为盈利,由企业自主支配。若发生亏损,则由企业自己抵补。对生产经营中发生的债务,由企业负责清偿。

(3)企业是依法设立、依法经营的经济实体。一是依法成立,即经工商行政管理部门审查、登记,有自己独立的组织机构、名称、场所;二是拥有独立支配的财产,这是法人的主要特征,因为它是从事生产经营活动的物质基础;三是以自己的名义进行生产经营活动并承担法律责任,即以自己拥有的财产和名义进行自主经营、在银行开设账户、对外签订经济合同,其经济活动的后果由自己承担。当发生经济纠纷时,以自己的名义参加诉讼,独立地享有民事权利和承担民事义务。

(4)企业必须承担社会责任。作为社会的一部分,企业要为社会的就业、稳定、进步和可持续发展做出应有的贡献。

(二) 企业的经营特征

企业经营活动,是指其面向市场从事谋划、争取合理效益的过程,其具有的特征如表 1-1 所示。

表 1-1 企业的经营特征

时间性	要有期限和时效性
经济性	从事经济活动,不是别的活动
利益性	以盈利为目标并保证社会利益
独立性	独立核算,自主经营,无主管上级

(三)企业的形式

企业是发展国民经济的基本经济组织,它涉及到国民经济的各行各业,其数量非常多。主要组成形式有:

(1)按行业分为工业、农业、商业、金融、交通、建筑、餐饮、中介咨询服务等形式,如纺织企业就为工业类企业。

(2)按所有制或产权分为国有、集体、个体、独资、合资、混合等形式。

(3)按法律意义分为无限责任、有限责任、股份有限责任、合伙、合作等形式。

(四)企业制度

企业制度是关于企业组织、运营、管理等一系列的行为规范,是保证企业生产和经营活动正常进行的企业组织秩序,是组织间相互关系、分配关系的综合体现。它主要有:

1. 企业权益组织制度

它明确了企业的权益构成、企业的权益所有者以及权益分配的原则和方法。

2. 企业的经营管理制度

它规定了企业管理机制和组织构成、谁来负责企业的经营管理、如何开展企业的经营管理活动内容。

建立企业制度要符合社会化大生产特点,适应市场经济体制需要,遵循国家有关法规规定,体现企业成为独立法人实体和市场竞争主体的要求的现代企业制度原则。

(1)现代企业制度是以完善的法人财产权为基础、以有限责任为核心、以公司制为基本形式、以法人治理结构为保证的企业制度。

(2)现代企业制度特征:产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学。

二、企业管理基本原理

企业管理的基本原理是对管理过程的客观规律的表述。管理基本原理是对管理工作的实质内容进行科学分析并总结而形成的基本规律,是现实管理现象的抽象,是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括,因而对一切管理活动具有普遍的指导意义。现代企业管理原理主要有:人本原理、系统原理、整分合反馈原理、权变原理、效益原理。

(一)系统原理

系统是指由事物间相互依赖、相互作用的各种要素(人、财、物、信息等)组合而形成的,具有特定功能的有机整体,如一个企业。在系统内可以根据功能的不同再划分成若干相互联系和制约的子系统,它们处在一个整体之中。运用系统原理管理,对管理工作进行研究,以达到放大所管理系统功效的目的。这就是管理的系统原理。

1. 管理系统的特征

(1)目的性。一个系统必须有一个唯一明确的目的,并争取得到最好的效果。

(2)整体性。管理必须有全局观点,必须有一个系统的统筹规划,使各种要素有机结合,达到更高的价值和功能,从而形成最佳功能和最佳模式。

(3)层次性。任何复杂系统都具有一定的层次结构,系统的各层次之间,应该职责分明,使之能更好地完成任务。因此,既要给子系统必要的权力,防止一切问题上交,又要防止管理层次上的混乱,避免上一层次干预下一层次的工作。

(4)相关性。系统内各要素或子系统之间具有特定的相互依赖关系。例如,工业企业的生产、经营、财务、产品销售、技术等各功能子系统的活动是密切相关的。

(5)环境适应性。任何一个系统都处于一个更大的系统之中,这就是系统的外部环境。外部环境会对系统产生重要影响,系统不能主动地适应环境,就无法正常运行。

2. 系统原理的应用

在管理工作中运用系统原理分析问题,要特别注意系统的特征。

(1)系统的目的性,说明每个系统都具有特定的目的,并根据系统的目的和功能建立系统的结构。因此,企业结构的建立要依据企业的目的和功能。要根据企业所生产产品的结构、工艺特点、生产规模等参数来确定企业的生产单位。不同类型的企业,其管理机构和生产经营单位是不同的。

(2)系统的整体性,要求从事各项管理工作都要有整体观念,即从全局出发来考虑问题。系统功能不等于要素功能的简单相加,而是整体大于各个部分功能的总和。因此,在管理活动中,要以整体为主进行协调,局部要服从整体,使整体效果为最优。

(3)系统的层次性和相关性,要求各层次的子系统必须职责分明,各司其职,具有各层次功能的相对独立性和有效性。要正确处理好上下管理层次间的纵向关系和同一管理层次之间的横向关系,分清层次,明确职责,避免越级指挥。

(4)系统的适应性,要求各子系统必须依附于比它更大的系统,要适应大系统的变化。企业作为人造的开放系统,要想在激烈的市场竞争中求得生存和发展,必须主动面向市场,面向用户。只有企业的产品或服务得到了消费者的认可,企业才能不断发展壮大。

(二)人本原理

纺织业属于劳动密集性行业,其生产经营活动需要较多的劳动力来完成。因此,人本原理的管理原理的应用对纺织业是十分重要的。

1. 人本原理的涵义和基本内容

人本原理是指在管理过程中要树立以人为中心的观念,有效地调动人的积极性、智慧和创造力,为管理系统的高效运作和功能的优化提供动力基础和保证。人本原理是关于企业管理核心的原理。企业是以人为主体的组成的,企业竞争的活力和发展的潜力来自于人,企业是为满足人的需要而开展生产经营活动的。因此,以人为本,以人为中心,是一切管理活动的出发点和落脚点。人本原理的基本内容有:

(1)以人为本,以人为核心的管理观念。企业是为满足自身需要与市场需求、以人为主体的构成的组织。企业管理是挖掘人的创造潜力以实现企业预定目标的过程。高素质的人才企业各种资源中最重要和最宝贵的资源。在市场经济条件下,企业与企业的竞争归根结底是人的竞争。企业全体劳动者的积极性、智慧和创造力是企业活力的根本源泉。因此,企业管理必须以人为本,以人作为全部管理工作的核心。

(2)以企业文化为主体的管理模式。企业文化是指一个企业从上到下所共有的、属于统治地位的、独特的价值观念、行为准则、传统习惯和作风。它对于凝聚企业职工的意识,规范和引导职工的行为,从根本上调动职工的积极性和搞好企业管理,具有重要的意义。

(3)管理模式中理性化与非理性化的统一。企业管理的核心是人,而人按其本性而言,绝非纯理性的,感性和心理因素的比重不容忽视。因此,过分拘泥于理性主义为基石的所谓