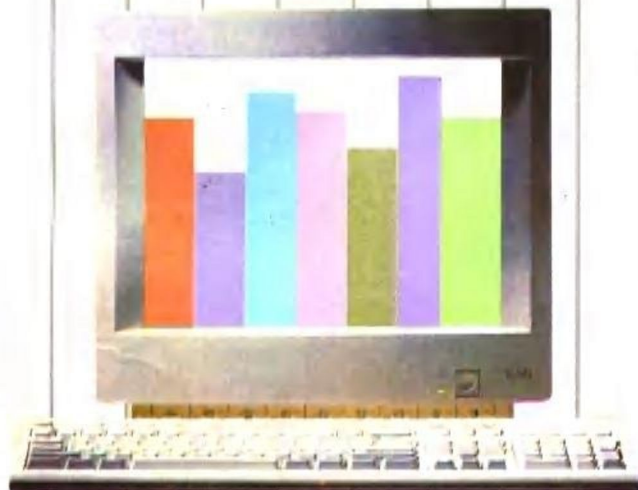


QIYIE GUANLIXUE



QI YIE GUAN LI XUE



责任编辑 许纪森

封面设计 李志云

企 业 管 理 学

主编 王云峰 周华明

同济大学出版社出版

(上海四平路 1239 号 邮编:200092)

新华书店上海发行所发行

常熟文化印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:9.5 字数:270 千字

1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

印数:1—4000 定价:14.00 元

ISBN 7-5608-1898-6/F·204

内 容 提 要

本书系统阐述了企业管理中的若干课题包括企业制度与领导制度、战略规划、市场营销、产品开发、生产组织计划、网络计划技术、质量管理、设备财务管理、物料管理和管理的基礎工作。可作为大专院校非管理专业的企业管理教材(包括成人高校),也可作各级管理干部培训教材。

前 言

管理是社会化大生产的必然产物,凡是人群共同活动的单位都需要管理。它既是一门科学,又是一项社会实践活动。管理理论对管理实践具有重要的指导作用。随着社会主义市场经济的建立和完善,管理的作用越来越明显。理工科大学生,肩负着振兴民族工业的重任,必须努力学习和掌握现代企业管理的基本理论和方法。培养和造就一大批既懂技术,又懂管理的复合型人才,是社会主义市场经济发展的需要,也是国际竞争的需要。本书正是为适应这种需要而编写的。

根据我国现阶段企业管理实践的具体情况和我们在教学过程中的体会,在反复征求了有关专家、教授的意见基础上,本书编写过程中,在内容上作了精心的编排,以便更好地反映市场经济条件下企业管理的一般特征,反映国内外企业管理实践的最新成果,并尽可能体现简洁明了、深入浅出、重点突出、适应性强的特点。

全书共十二章,由王云峰、周华明同志任主编,陆忠平、薛仪祥同志任副主编。各章的编者分别为王云峰(第一、二、十章),周华明(第三、四、十二章),陆忠平(第七、八、十一章),薛仪祥(第五、六、九章),陈卫东同志完成了本书的插图。

本书可作为大专院校(包括成人高校)非管理专业企业管理课程的教学用书(授课时间为30~60学时),也可供各级企业领导干部经济管理干部的职务、岗位培训之用,还可作为企业管理干部及有关人员的参考读物。

本书在编写过程中,参考了不少国内外的书藉和资料,在此,谨向有关作者表示深切的谢意。

尽管我们在编写过程中,力求精益求精,但随着我国企业管理实践的不断发展,书中的一些观点肯定会被更新和发展,加之受限

于作者的理论水平和实践经验,书中难免会存在一些不足甚至错误之处,恳请读者批评指正。

作者
1997年8月

目 录

第一章 现代企业管理概论	(1)
第一节 现代企业管理的基本涵义	(1)
第二节 现代企业管理的基本原理	(8)
第三节 企业管理的演变和发展	(13)
习题与思考题	(29)
第二章 现代企业制度与领导制度	(30)
第一节 现代企业制度	(30)
第二节 企业组织结构	(33)
第三节 企业领导制度	(37)
第四节 企业经济责任制	(46)
习题与思考题	(49)
第三章 企业战略规划	(50)
第一节 企业战略	(50)
第二节 经营决策	(55)
第三节 经营决策方法	(59)
第四节 经营计划	(65)
习题与思考题	(69)
第四章 市场营销	(70)
第一节 市场营销的基本概念	(70)
第二节 市场营销调研	(75)
第三节 市场细分与目标市场选择	(79)

第四节	市场营销策略	(82)
	习题与思考题	(97)
第五章	产品开发	(98)
第一节	产品开发的意义	(98)
第二节	产品生命周期和产品更新换代	(100)
第三节	产品开发的程序	(107)
第四节	产品开发的方式和策略	(111)
第五节	老产品的改造	(114)
	习题与思考题	(115)
第六章	生产组织与计划	(117)
第一节	生产过程组织	(117)
第二节	生产计划	(129)
第三节	生产作业计划与控制	(136)
	习题与思考题	(147)
第七章	网络计划技术	(149)
第一节	网络计划技术概述	(149)
第二节	网络图的绘制	(150)
第三节	网络的时间计算及关键线路的确定	(155)
第四节	网络计划的优化	(161)
	习题与思考题	(166)
第八章	质量管理	(167)
第一节	质量管理概述	(167)
第二节	全面质量管理	(170)
第三节	质量管理常用的数理统计分析方法	(176)
第四节	质量水平和质量成本	(190)

习题与思考题	(194)
第九章 设备管理	(196)
第一节 设备管理的意义和任务	(196)
第二节 设备管理的理论基础	(197)
第三节 设备的选购和更新	(203)
第四节 设备的使用与保养	(207)
第五节 设备的检查和修理	(210)
第六节 设备的综合管理	(216)
习题与思考题	(220)
第十章 财务管理	(221)
第一节 财务管理概述	(221)
第二节 资金的筹集与管理	(224)
第三节 对外投资管理	(231)
第四节 成本费用管理	(237)
第五节 财务分析与财务评价	(245)
习题与思考题	(251)
第十一章 物料管理	(252)
第一节 物料管理概述	(252)
第二节 物料消耗定额	(256)
第三节 物料储备定额	(259)
第四节 物料供应计划	(264)
第五节 仓库管理	(267)
习题与思考题	(271)
第十二章 管理基础工作	(272)
第一节 管理基础工作概述	(272)

第二节	标准化工作.....	(274)
第三节	计量工作.....	(280)
第四节	信息工作.....	(287)
	习题与思考题.....	(294)

第一章 现代企业管理概论

第一节 企业管理的基本涵义

一、管理的基本涵义

管理是人们共同劳动、共同生活而产生的,管理活动源于对劳动的分工和对产品的分配。自从人们开始组成集体,去达到个体所不能达到的目标以来,管理就成为保证个体努力相互协调的必要措施。随着人类社会的不断发展,管理的领域也随之不断发展,小至家庭的管理,大至社团的管理、企业的管理、学校的管理、国家的管理;从对物的管理到对宏观经济的管理等。可以说,管理无时不在、无所不在,任何一个组织都离不开管理。

随着人类的进步和经济的发展,管理所起的作用越来越大。决定管理作用不断提高的首要因素是现代化生产的性质和规模。现代生产是社会化大生产,分工细密、专业化水准空前提高,广泛采用现代科学技术、复杂的机器和机器体系进行生产。每一件产品可能要通过几十人、几百人甚至几千人的共同努力才能完成。这些人互相之间可能根本不认识,也许还生活在不同的国家里。他们之所以能够密切配合,正是由于存在着管理活动。

当今世界,各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计已证实了这一点。二次世界大战后,一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多,然而,英国的生产率水平同美国相比为什么相差得如此悬殊呢?进一步的调查发现,英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英

国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快,其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。

美国的邓思和布兹特里斯信用分析公司在研究管理作用方面做了大量的工作。多年来,他们对破产企业进行了大量调查。结果表明,在破产企业中,几乎有 90% 是由于管理不善所致。

更能说明管理作用的例子要算二战后日本出现的经济奇迹。从 1945 年到 1960 年这短短 15 年间,日本从一个经济濒于崩溃的烂摊子一跃使其工业产值上升到成为资本主义世界的第二位。目前,日本的产品遍布世界各地,连美国和西欧的一些发达国家也不得不对日本刮目相看,为自己同日本的贸易逆差而感到担心。究竟是什么原因促使日本经济高速增长呢? 众说不一,而日本人自己最乐于称道的是他们所建立起来的一套特殊的管理系统。他们认为,管理在经济发展中具有创造作用。据此提出了生产第四要素理论。该理论认为,生产之所以能够发生并持续进行。除了需要土地、劳动力和资本外,还必须存在第四要素——管理。

美国著名管理学家杜拉克认为:所谓经济发展和社会发展,其实都是管理的发展,管理是经济与社会发展的关键因素,发展中国家落后,主要是其管理落后。并指出:二次大战以后,凡是获得经济与社会快速发展的国家,主要是由于系统培养了大批管理者,开发了管理这个取之不尽的无形资源。

对管理重要性的共识,激发了二次大战后世界范围的管理热潮,在这股世界性管理热中,各种管理协会、管理研究会纷纷成立。美国有 600 多所高校设有管理专业和管理课程。管理学的理论研究高潮迭起,形成了众多的流派和学说。不同的学者从不同的侧面对管理进行了研究。作出了许多定义,现把这些定义归纳如下:

管理是通过计划、组织、指挥、协调、控制和激励等环节来协调人力、物力和财力资源以期更好地达成组织目标的过程。

以上定义包含以下三层含义:一是,管理是通过一定的措施来实施的,这些措施就是计划、组织、指挥、协调、控制和激励,这是管

理的基本职能；二是，管理的对象是人力、物力和财力，而管理的目标是达成组织目标，即管理的目的性；三是，管理是一个过程，是一个设定目标、达成目标的过程。

二、现代企业管理学的内容和特点

现代企业管理学是现代管理学的一分支。是一门由社会科学、自然科学和技术科学相互渗透综合而成的边缘科学。它是从企业的管理实践中逐步形成和发展起来的，是由一系列的管理理论、方法和制度等组成的科学体系。是用以指导人们有效地对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，对职工进行激励的科学。它的研究对象就是现代企业生产经营活动中的客观规律性，如企业生产方面的问题，市场营销方面的问题，生产经营活动中人与人之间的关系问题，创造使用价值和价值运动方面的问题等。概括地说，就是要研究企业生产经营活动涉及到的生产力、生产关系和上层建筑三个方面的问题，并探索其中的客观规律性。

在生产力方面，主要研究生产力的合理组织问题，即合理地组织产品的生产过程，按质、按量、低消耗地生产产品和提供劳务。如工厂布置、设备排列和工作地组织；产品技术标准，工艺规程和操作方法及各种定额的制定；生产组织、计划和控制；以及安全生产、劳动保护、设备管理、物资管理、质量管理等。

在生产关系方面，主要是研究如何正确处理生产过程中人与人之间的关系，以充分调动各方面的积极性。如在企业内部，要研究职工之间，职工与管理者之间，职工与所有者（股东）之间的相互关系；在企业外部，要研究企业与国家、企业与政府的关系，研究企业与企业之间的关系，企业与消费者的关系。要处理好这些关系，企业就要建立完善的企业制度和企业管理体制。

在上层建筑方面，主要是研究如何结合企业实际，贯彻执行党和国家的方针、政策和法令。如贯彻《劳动法》、《公司法》、《产品责任法》等，贯彻国家的产业政策等。搞好社会主义精神文明建设，

维护社会主义生产关系,促进生产力的发展。

总之,现代企业管理学是涉及生产力、生产关系和上层建筑三个方面,内容相当广泛的一门学科,现代企业管理学就是要研究和揭示企业经营活动所涉及这三方面管理内容的规律性。

企业管理具有时代性。管理是一个动态过程,不是凝固不变的,随着科学技术的进步和生产社会化程度的提高,企业管理中的生产力合理组织问题,势必要相应发展,各个历史阶段的管理规律各有其不同的特点。因此,必须研究现代企业管理的特点,掌握现代化的管理思想、组织、方法和手段,实现企业管理的现代化。

企业管理具有区域性、民族性和国家性。由于企业管理学的研究对象涉及到生产力、生产关系和上层建筑三个方面,不同的社会政治制度,不同的民族文化都会有不同的管理规律性。这就是说,除了在生产力的合理组织方面,企业管理在不同的社会制度里,还有其特殊性。美国企业的管理与日本企业的管理在管理风格、管理制度方面就有许多不同,如日本的终身雇佣制度,全面质量管理等。因此,我国企业必须研究具有中国特色的企业管理制度。

企业管理具有实践性和艺术性。现代企业管理学是一门横跨社会科学、自然科学和技术科学的边缘科学,它虽属于广义的经济科学的范畴,但是,它同主要研究生产关系发展变化规律性,解决人与人之间经济关系的一般经济科学;是有区别的;它虽然要研究生产力合理组织方面的问题,但它与主要研究生产力,解决人与自然关系问题的一般工程技术科学也是有区别的。由于管理所涉及的问题的复杂性和多因素性,有许多客观因素是不确定的,因而它常常不能和有些学科那样,可以单纯通过数学计算去求得最佳答案,它也不能为管理者提供解决问题的标准模型,它只能使人们按照客观规律的要求,从实际出发,运用唯物辩证法,实行创造性的管理。管理是干出来的,它具有很强的实践性和艺术性。

三、现代企业管理的职能

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,它是合理组织生产要素,实现预定管理目标的手段和方法。企业管理职能具有两个方面的基本职能:一个是合理组织生产力的职能;另一个是维护生产关系的职能。这两个方面的基本职能又总是结合在一起同时发生作用的,因为生产过程是生产力和生产关系的统一体。

企业管理的基本职能是通过其具体职能来实现的。国外最早系统地提出企业管理职能的是法国的法约尔,他把管理的具体职能概括为:计划、组织、指挥、协调和控制五个方面。随着管理实践和理论的发展,各学派对管理职能的划分有所不同,这里根据社会主义现代企业管理的特点,把企业管理的具体职能划分为计划、组织、指挥、协调、控制和激励六个方面。

1. 计划

计划是通过调查研究,预测未来,为企业生产经营活动选择目标和制定实现目标的战略、策略、方案和措施,它是企业生产活动的行动纲领。计划正确与否往往决定企业的成败。从这个意义上说,计划是企业管理的首要职能。

在市场经济条件下,企业必须在国家政策、法令、制度规定的范围内,根据市场需要,制定企业长期发展规划,编制企业生产经营计划,技术引进和技术改造计划,职工培训计划等,并将企业的计划目标分解为各部门和个人的具体目标,以利于计划的组织实施。计划的确定,要经过综合平衡,量力而行,以有效地利用现有资源,谋求最大的经济效益和社会效益。

2. 组织

组织就是将企业生产经营活动的各个要素、各个部门、各个环节和各个方面在空间和时间的联系上,在上下左右的相互关系上,合理地组织起来,形成一个有机整体,充分发挥它们的作用。

组织职能的执行,要从企业的生产经营特点出发,服从于企业的经营方针和目标。组织职能的具体内容一般包括:合理地确定企业的管理环节和管理组织结构,规定各个环节和部门的职责分工、工作权限和组织协作关系;建立合理的生产结构和空间布局,进行各个生产环节的划分和衔接;合理地挑选和配备各类人员,实行严格的考核制度和正确的晋升制度;建立集中的有效的生产经营指挥系统,把各方面的工作有机地组织起来,努力提高系统的整体效能。

3. 指挥

指挥就是对企业各级各类人员的领导或指导。现代企业的生产经营活动十分复杂,企业的内部条件和外部环境变化较大,必须有高度集中的指挥。否则,即使已经有计划、有组织,也难以保证生产活动的正常进行和预定目标的顺利实现。

社会主义企业的集中指挥是建立在发挥民主的基础之上的,必须依靠群众,倾听群众的意见。集中指挥还要同加强思想政治工作相结合,不断启发和提高职工的社会主义觉悟,正确处理民主与集中、自由与纪律的关系,增强社会化大生产的组织性和纪律性。

4. 协调

协调是指在企业的生产经营活动过程中,对企业内外各部门、各环节的活动加以统一调节,使之相互合作、配合得当的管理活动。它的目的就是为了使各种活动不发生矛盾或互相重复,保证相互间建立良好的合作配合关系,以实现共同的目标。协调可分为纵向协调和横向协调,对内协调和对外协调。纵向协调,就是各级领导人员和各职能部门之间活动的协调;横向协调,就是企业内部各专业、各部门、各单位之间活动的协调。对内协调,是指企业内部活动的纵向、横向协调;对外协调,是指企业与外部环境的协调,如企业与国家、企业与其他单位的协调活动。现代企业的生产经营活动,与外部环境发生着广泛的联系。要使企业的生产经营活动

动顺利进行,不仅要搞好企业内部的协调,还要搞好企业与外部环境的协调,使企业的生产经营活动达到内部条件与外部环境的动态平衡。

5. 控制

控制也称监督,是指企业在实现生产经营目标、执行各种计划和进行生产经营活动过程中,经常把实际情况同原定的目标、计划、标准和制度等进行对比,以便及时发现偏差,查明原因,采取措施,加以纠正,保证原定目标、计划得以实现的一系列管理活动。控制职能是计划职能的动态延续,控制要以计划为依据,而计划要靠控制来保证实现。控制要建立在高效率的管理信息系统的基础之上,它包括对企业的生产经营活动各方面的控制,例如生产控制、库存控制、质量控制、成本控制和财务控制等。

6. 激励

激励就是采用对职工进行教育、培训和奖惩等方法,来唤起职工社会主义建设的积极性和创造性。激励包括物质鼓励和精神鼓励,在社会主义企业中,既要有物质鼓励,又要有精神鼓励。而精神鼓励更为重要,它对于建设以共产主义思想为核心的社会主义精神文明,激发职工的积极性和创造性,有着持久的重要作用。

现代企业管理已由传统的以物为中心的管理发展到以人为中心的管理,职工是现代企业的重要组成要素,职工的积极性能否充分发挥出来是企业是否具有活力的根本原因。为此,必须加强思想政治工作,发展社会主义精神文明的新型社会关系,打击和制止各种歪风邪气,激励广大职工的工作热情,鼓励和保护他们的积极性和创造性。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。必须坚持物质利益原则,实行按劳分配,建立合理的奖惩制度。

以上企业管理的具体职能,是一个统一的整体,围绕着企业生产经营活动这个中心,既相互依存,又各自发挥着独立的作用。工业企业管理,主要就是研究管理职能的理论、原则、制度和方法,灵

活运用管理职能来实现预定的企业目标。

第二节 现代企业管理的基本原理

现代企业管理的基本原理是指现代管理活动中的一般规律和各项管理活动应该遵循的共同准则。管理活动是一种客观过程,它有不以人们意志为转移的规律。掌握和了解这些规律,可以帮助我们减少盲目性,增加自觉性,提高管理效能。现代管理的基本原理可归结为以下六项:

一、系统原理

系统原理是现代管理的重要指导思想。现代管理的每一个基本要素,都不是孤立存在的,它既在自己的系统之内,又与其他各系统发生各种形式的联系。因此,为了达到现代管理的优化目标,就必须运用系统原理,对管理进行充分的系统分析。

系统是由相互联系、相互作用的若干要素(或子系统)组合而成的具有特定功能的有机体。系统是普遍存在的,现代企业本身就是一个系统,它由生产系统、经营系统、行政系统、人事劳动系统等子系统组成。每个子系统又可分为决策系统、指挥系统、监督系统、咨询系统等次子系统等。各子系统只是企业系统的一部分。现代企业不仅本身是由多层次的系统所组成的,并且还和外界的众多系统发生关系。如和上级主管部门、用户、银行、协作单位、周围居民等各个外部系统发生各种关系。

整体效应是系统原理中最重要的观点。古希腊的先哲亚里士多德曾断言:“整体大于部分之和”。这个观点已被现代系统论的研究所证实。系统的整体具有其组成部分在孤立状态中所没有的新质。因此,系统论告诉人们,在分析问题和解决问题时,仅重视各个单元的作用是不够的,应该把重点放在整体效应上。

运用系统原理来研究管理问题,必须对管理的对象进行系统