

主编 ● 丁仁忠 严寿繁

现代 企业 管理 基础

XIANDAI QIYE
GUANLI JICHU

立信会计出版社

LIXIN KUALI CHUBANSHE

现代企业管理基础

XIANDAI QIYE GUANLI JICHU

主编 丁仁忠 严寿繁

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理基础/丁仁忠,严寿繁主编. —上海:
立信会计出版社,2000.9
ISBN 7-5429-0798-0

I. 现… II. ①丁… ②严… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 46579 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200233
E-mail	<i>lxaph@sh163c.sta.net.cn</i>
出 版 人	陈惠丽

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	10.75
插 页	2
字 数	263 千字
版 次	2000 年 9 月第 1 版
印 次	2001 年 1 月第 2 次
印 数	3 601—6 600
书 号	ISBN 7-5429-0798-0/F·0736
定 价	19.20 元

如有印订差错 请与本社联系

前 言

现代社会已进入了以信息技术为先导推进企业科学管理的新时代。这是因为当今企业所面临的环境比以往任何时候都要复杂、多变,竞争日趋激烈,其激烈程度反映在地域上已超越了国家、地区的界限,向全球各个角落发展;在深度上已超越了单纯的产品功能、质量、价格范畴,向设计、技术、品牌、服务、销售渠道、人力资源等全方位发展。面对这种状况,企业经营管理水平的高低、决策能力的强弱、信息捕捉及运用的快慢,人、财、物调配的得当与否,是企业市场竞争中生存与发展的关键。

为了适应新时代对企业管理的要求,满足企业界、经济管理干部和大专院校师生等各阶层人士学习现代企业管理理论和知识的需求,我们编写了《现代企业管理基础》一书。本书力求反映现代企业管理领域内新理论、新概念、新方法,并充分注意了理论与实践的结合,定量分析与定性分析相结合。本书内容新颖,通俗易懂,适用范围广,既可作为高等院校本科、专科和高职管理专业和其他相关专业的通用教材,也可作为广大的企业管理人员、有志投身管理实践人员的自学参考书。

本书在编写过程中,得到交通大学、上海大学、上海工程技术大学的有关教授、专家的指导和帮助,在此向他们表示衷心感谢。本书由丁仁忠、严寿繁主编,其中第一、第三、第八、第九、第十一章由丁仁忠撰写,第二、第四、第五、第六、第七、第十章由严寿繁撰写,第十二、第十三、第十四章由汪雪兴撰写。由于时间和水平有限,书中难免有不妥之处,恳请广大读者和同行

专家赐教。

编 者

2000年6月

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理概论	1
第一节 管理的特征和任务	1
第二节 管理的性质和职能	6
第三节 管理学的研究对象	12
第四节 管理的方法和原理	15
第五节 资本主义管理的形成与发展	22
复习思考题	28
第二章 现代企业制度	29
第一节 现代企业制度及基本内容	29
第二节 现代企业制度的市场基础及外部条件	35
第三节 现代企业制度的国际比较	41
复习思考题	48
第三章 管理组织与领导制度	49
第一节 管理组织	49
第二节 管理制度	59
第三节 现代企业文化	63
复习思考题	68

第二篇 经 营 管 理

第四章 企业经营环境研究及策略	71
------------------------------	----

第一节 企业经营环境因素分析	71
第二节 企业经营战略分析	80
第三节 市场研究	87
复习思考题	98
第五章 经营决策与计划	100
第一节 经营决策的基本理论	100
第二节 经营决策的分类和程序	102
第三节 经营决策的方法	107
第四节 经营计划	119
第五节 决策科学的发展	125
复习思考题	126
第六章 产品与价格策略	128
第一节 产品策略	128
第二节 产品寿命周期	137
第三节 产品价格策略	142
复习思考题	151
第七章 促销和营销渠道策略	153
第一节 促销策略	153
第二节 营销渠道策略	163
复习思考题	170

第三篇 生产管理与控制

第八章 生产过程组织与控制	173
第一节 生产过程组织与要求	173
第二节 生产类型	177

第三节	生产过程的空间组织和时间组织·····	179
第四节	流水生产的组织与控制·····	190
	复习思考题·····	194
第九章	生产计划与控制·····	196
第一节	生产计划·····	196
第二节	生产作业计划与控制·····	199
第三节	网络计划技术·····	207
	复习思考题·····	213
第十章	人力资源管理·····	214
第一节	人力资源管理的概念·····	214
第二节	劳动定额和劳动组织·····	217
第三节	工作分析与评价·····	223
第四节	员工考评·····	225
	复习思考题·····	228
第十一章	物资管理·····	230
第一节	物资管理的任务和分类·····	230
第二节	物资的定额管理·····	232
第三节	物资库存控制·····	238
	复习思考题·····	242

第四篇 科技管理

第十二章	技术进步与创新·····	245
第一节	技术进步与企业的发展·····	245
第二节	企业技术进步的策略与途径·····	250
第三节	新产品开发与管理·····	261

第四节	价值工程·····	265
第五节	投资决策与项目评价·····	271
	复习思考题·····	279
第十三章	质量管理·····	281
第一节	质量管理及其发展·····	281
第二节	全面质量管理及质量体系·····	284
第三节	质量管理的统计方法·····	292
第四节	质量管理的七种新方法·····	301
第五节	ISO9000 族标准·····	304
	复习思考题·····	313
第十四章	设备管理·····	314
第一节	设备综合管理概述·····	314
第二节	设备的选择与评价·····	318
第三节	设备的改造与更新·····	324
第四节	全员设备管理·····	328
	复习思考题·····	334

第一篇 总 论

第一章 管 理 概 论

本章在汲取国内外管理最新研究成果的基础上,介绍管理的基本理论和管理工作中普遍适用的原理和方法。以我国社会主义市场经济中的现代企业制度为主线,围绕管理中的企业管理分支,重点以工业企业管理为出发点,对管理的概念、性质、职能,以及管理方法和原理等作全面的、系统的阐述。通过学习,对现代企业管理有一个大概的了解。

第一节 管理的特征和任务

一、管理的概念

管理活动自古有之。长期以来,人们在不断的实践中认识到管理的重要性,20 世纪以来的管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果。成果之一就是形成了较为完整的管理理论体系。许多学者根据自己的研究对管理作出定义。综合前人的研究,一种被普遍认可的管理概念可以作如下表述:管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动,是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。

二、管理的基本特征

1. 管理是一种社会现象

在人类社会生产活动中,人们总是或多或少地组织起来,通过管理以收到个人单独活动所不能收到的效果。所以管理活动存在于组织活动中。凡是有组织活动的地方就有管理活动,就需要管

理,所以管理是具有普遍性。

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。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调。

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。管理就是通过制定计划,确定目标,引导组织成员实现目标,收到组织成员协作的整体效果。

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,管理者对管理的效果体现在应对组织的效果承担重大的责任。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,组织是一个整体,为此,管理者应明确:目标是什么;如何实现目标;如何使组织取得更大的效益。管理者的第二个责任是管理管理者,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。管理者的第三个责任是管理一个组织的运作和从事生产的工人,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。管理者的第二、第三责任即管理管理者和管理工人,最终仍表现为人与人的关系。任何资源的分配也都是以人为中心的,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,这些都需要靠人去协调解决。所以,管理的核心是处理好人际关系。

三、管理的任务

管理的任务,也就是管理者的任务是:设计和维持一种环境,使在这一环境中工作的人们能够用尽可能少的支出,实现既定目标。管理者的工作环境可能不相同,所遇到的问题也不尽相同,但

他们的任务是相同的。因此,工作的实质也应是相同的。也就是说,在管理活动中,尽管各层次的管理者拥有的权力范围不同,处理问题的方式不同,担任的管理职务不同,但他们的基本职能是相同的。

四、企业管理

1. 企业的概念

企业是从事生产、流通和服务等经济活动,为满足社会需要和获取盈利、实行产权明晰、独立核算,进行自主经营、自负盈亏,具有法人资格的基本经济单位。它是生产力发展到一定阶段的产物,是随着商品生产的发展而发展的。

2. 企业的基本特征

(1) 企业是赢利性的经济组织。企业是国民经济的一个基本核算单位,拥有一定资源,形成一定的生产力,担负一定的产品生产或生产服务。企业与行政组织、事业组织和其他社会组织的区别在于,企业是以经济效益和盈利为目的的。因为盈利是企业制造附加价值的重要组成部分,也是社会对企业所生产经营的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。

(2) 企业必须具有法人资格。在法律上,企业具有法人地位,具有一定的组织机构和法定财产,能以自己的名义进行民事活动,享有法律规定的权利,履行法律规定的义务。它是对外独立,在法律上具有经济权益并承担经济责任的经济独立体。

(3) 企业必须自主经营、自负盈亏。在市场经济条件下,企业根据市场需要,自主地对生产经营作出决策,编制经营计划,组织生产,使产品通过市场销售,获得利润。

(4) 企业应承担社会责任。企业应对满足社会需要作广泛的理解。不仅指满足顾客的需要,还包括投资者、政府机关、同行竞争者等等一切与之相关的社会团体的需要。

3. 企业管理的概念

企业管理是指企业的领导者和全体职工,为了充分利用各种资源,保证整个生产经营活动的统一协调,实现企业管理任务,达到提高经济效益的目的,而进行的计划、组织、控制、激励和领导等一系列综合性活动。

第二节 管理的性质和职能

一、管理的性质

马克思指出,一切规模较大的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,并执行生产总体的运动—不同于这一总体的独立器官的运动—所产生的各种职能。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。马克思用乐队的指挥形象地说明了人们在共同劳动中进行管理的必要性。因此,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,管理又体现了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。这就是管理的两重性。

管理的两重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。管理的两重性反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性就是说管理是生产过程固有的属性,是有效地组织劳动所必需的;所谓目的性,就是说管理直接或间接地同生产资料所有制有关,反映生产资料占有者组织劳动的目的。

1. 管理的自然属性

管理作为一种独立的社会职能,它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,企业规模的扩大,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,对企业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,形成生产力的必要条件。管理自身也是组成生产力的一大要素。管理的这种职能为一切企业管理所具有,是管理的共同性的方面,它不带有阶级性,是一种自然属性。

2. 管理的社会属性

管理是在一定的社会中进行,必然受到所处社会的生产关系和各种社会关系的制约。这种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。管理的这种职能对不同生产关系的企业是完全不一样的,它代表了管理的特殊性的一面,带有阶级性,这就是管理的社会属性。

3. 学习管理两重性原理的意义

学习和掌握管理两重性,对我们学习和理解管理,认识和解决我国管理问题,探索管理活动规律以及运用管理原理来指导实践都具有深远的现实意义。首先,可以正确地指导和组织各项管理活动。根据两重性原理,我们在管理活动中,既要注意适应现代化大生产所要求的能体现我国现阶段经济发展水平,科学合理地组织生产力。同时,也应该重视社会属性的要求,重视社会主义的生产目的和民主管理的性质,尊重劳动者的意志和切身利益,通过管理维护社会主义的生产关系,促进社会主义企业生产力的发展。其次,可以指导我们正确地学习国外现代先进的管理理论和方法,建立中国特色的社会主义市场经济的管理理论。西方的管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物,在漫长的社会实践和生产发展过程中不断探索总结的结果,是人类智慧的结晶。它同生产力发展一样,具有连续性,是不分国界的。因此,我们在继续和发展我国科学的管理经验和管理理论的同时,应注意学习引进国外先进的管理理论、技术和方法。从中去其糟粕,取其精华。

在学习国外管理经验时,我们必须克服两种片面性:一种是只讲共性,不讲个性,对于资本主义的管理方法照抄照搬,忽视了各

个国家的社会特殊性;另一种是过去由于“左”的思想影响,曾经一度只讲管理的社会属性、阶级性,而否定管理的自然属性、科学性,认为管理就只是生产关系问题,资本主义管理就是资本主义生产关系,只能批判,不能学习,只能抵制,不能借鉴。以至对资本主义管理中合理组织生产力等科学内容,一概排斥,全盘否定。这种只讲个性,不讲共性,极端片面观点给我国管理科学的发展造成严重危害,也扩大了我国与工业发达国家管理上的差距。

因此,我们在借鉴和移植资本主义国家的管理经验时,对那些主要由社会属性决定的、与我国社会制度不相容的部分,应当坚决予以扬弃,对那些能够维护社会主义生产关系,促进社会主义生产力发展的科学的管理理论,应当学习借鉴,结合中国的实际情况为我所用,既借人所长,又讲究实效。

二、管理职能

从管理的性质可知,管理具有合理组织生产力和完善一定的生产关系两种基本职能。由于生产过程总是生产力与生产关系的统一,任何管理工作都是按照生产力和生产关系的要求来进行的,因而管理的两种基本职能总是合在一起的。当它们结合作用于生产过程时,则表现为各种具有相对独立的管理活动,即各种管理的具体职能。不同流派的管理学者把管理职能分为多种职能,我们以法约尔提出的管理的五个职能为基础进行讨论。

1. 计划职能

计划是管理的首要职能,包括预测、决策和计划三个环节。计划职能从广义上说,是通过对市场需求的调查,企业内外环境变化的预测和分析,针对企业自身的条件,对企业的经营方向、经营方针和发展目标作出决策,制定实现企业目标的总体规划和具体的行动计划,以指导企业生产经营活动的顺利进行,计划是生产经营管理的核心,是企业一切行动的依据。

2. 组织职能