

洪生伟 编著

IS

# 管理模式

MANAGEMENT SYSTEM

中国计量出版社

# B 管理模式

洪生伟 编著

108317

B  
MANAGEMENT  
SYSTEM

中国计量出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

B 管理模式/洪生伟编著. —北京: 中国计量出版社, 2001.6  
ISBN 7-5026-1443-5

I. B II. 洪 III. 企业管理—模式 IV. F272.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 22964 号

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话(010)64275360

中国计量出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

\*

850 mm × 1168 mm 32 开本 印张 10 字数 208 千字

2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

\*

印数 1—3 000 定价: 18.00 元

# 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、组织与组织、集团与集团之间的竞争都将更加剧烈,并将因其产品质量、组织质量、人员质量而优胜劣汰。

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,而且也关系到国家的盛衰,民族的生存。50多年来,我国企业管理走过了艰难曲折的历程,既有大量成功的经验,也有不少失败的教训。

20世纪70年代末,我国把工作重点转移到社会主义现代化建设上来,并于

80年代中开始了艰苦的经济体制改革。经过多年实践探索,确立了在20世纪末要初步建立起社会主义市场经济体制的目标。伴随着我国经济体制改革的不断深化,各类企业在“转机制、抓管理、练内功、增效益”的同时,逐步建立起以“政企分开、产权清晰、权责明确、管理科学”为核心内容的现代企业制度,成为自主经营、自负盈亏和自我发展的市场主体。

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,现代企业如何实行科学管理,不仅是我国广大企业需要通过实践认真回答的课题,也是管理理论界必须研究和解决的问题。

近些年来,宝钢、海尔等一些先进企业认真借鉴并吸取了国外企业的管理理论和成功经验,通过自身的探索、创新,先后推出了一些科学有效的管理模式。1997年,刘光起先生也在国内外宾馆酒店管理的基础上推出了“A管理模式”。

笔者认真学习、研究国内外先进企业的管理经验,到各种不同类型的企业与企业管理者共同研讨、探索和实践现代企业管理的科学方法,并参与了宝钢等企业现代化管理经验的系统总结,为本书的编著积累了大量的资料,并就企业管理最基本的管理模式进行了探讨。

模式不是样板,更不是模型,而是由各种要素有机组合起来的一个系统或体系。

管理模式也就是由一组相互关联或相互作用的管理要素所构成的管理体系,也是建立管理方针和目标并实现这些目标的体系。现代各种各样的管理模式,都存在着一个基本的(basic)体系结构,那就是质量效益型的管理模式,即以质量管理为中心,标准化、计量、定额管理等为基础,同时强调人流、

物流、资金流和信息流、过程控制的整体优化管理模式。

无疑,ISO 9000 族国际标准就是这种基本管理模式的国际标准化。它完全可以在各类企业,乃至包括政府、社团在内的各类组织得到成功的应用,并取得显著的成效。

本书是作者力图对这种管理模式的解释和说明,就顺延刘光起先生的命名方法——称之为 B 管理模式吧。

现代企业管理是管理学的一个重要分支<sup>[1]</sup>,并还在继续发展着,因本人水平有限,本书中难免会有不少漏缺、错误之处,恳盼广大读者和同仁批评指教,以便今后修改、补充和完善。

作者

2001 年 6 月於庆丰新村

---

[1] 在国家标准 GB/T13745《学科分类与代码》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 630·45。

# 目 录

|    |                         |
|----|-------------------------|
| 1  | 绪 论                     |
| 22 | 第一章 现代企业管理的基础理论         |
| 22 | 第一节 现代企业管理的基本原理         |
| 27 | 第二节 现代企业管理的基本方法         |
| 39 | 第三节 现代企业管理的基本制度         |
| 48 | 第二章 B 管理模式——现代企业管理的基本模式 |
| 49 | 第一节 B 管理模式的产生基础         |
| 51 | 第二节 B 管理模式的基本结构及指导思想    |
| 54 | 第三节 B 管理模式的基本涵义         |

|     |            |                              |
|-----|------------|------------------------------|
| 56  | <b>第三章</b> | <b>B 管理模式的根本——人力资源管理</b>     |
| 56  | 第一节        | 现代企业的组织设计                    |
| 64  | 第二节        | 人力资源配备与开发                    |
| 70  | 第三节        | 人力资源管理                       |
| 78  | <b>第四章</b> | <b>B 管理模式的企业形象策划</b>         |
| 78  | 第一节        | 概 述                          |
| 83  | 第二节        | 现代企业的精神文化                    |
| 89  | 第三节        | 现代企业的规范文化                    |
| 94  | 第四节        | 现代企业的物质文化                    |
| 99  | <b>第五章</b> | <b>B 管理模式的核心——质量管理</b>       |
| 99  | 第一节        | 现代企业质量管理原则                   |
| 110 | 第二节        | 现代企业质量管理体系                   |
| 115 | 第三节        | 现代企业质量管理体系的建立和运行             |
| 124 | <b>第六章</b> | <b>B 管理模式的重要基础——标准化与计量工作</b> |
| 124 | 第一节        | 企业标准化工作                      |
| 134 | 第二节        | 企业计量工作                       |
| 143 | 第三节        | 班组建设                         |



|     |             |                                 |
|-----|-------------|---------------------------------|
| 150 | <b>第七章</b>  | <b>B 管理模式的过程控制</b>              |
| 150 | 第一节         | 市场营销                            |
| 173 | 第二节         | 产品开发与设计                         |
| 191 | 第三节         | 采购                              |
| 202 | 第四节         | 生产(经营)运作                        |
| 237 | 第五节         | 服务和改进                           |
| 243 | <b>第八章</b>  | <b>B 管理模式的神经<br/>——信息管理</b>     |
| 244 | 第一节         | 现代企业的信息分类和处理                    |
| 252 | 第二节         | 现代企业的信息管理系统                     |
| 269 | <b>第九章</b>  | <b>B 管理模式的“血液”<br/>——财务资金管理</b> |
| 271 | 第一节         | 企业的资金和资产管理                      |
| 280 | 第二节         | 产品的成本核算、分析与控制                   |
| 287 | 第三节         | 企业利润管理                          |
| 293 | <b>第十章</b>  | <b>B 管理模式在各类企业中的<br/>应用</b>     |
| 293 | 第一节         | B 管理模式在工业企业中的应用                 |
| 298 | 第二节         | B 管理模式在商贸服务业的应用                 |
| 302 | 第三节         | B 管理模式在工程建设企业中的<br>应用           |
| 307 | <b>参考文献</b> |                                 |

# 绪 论

## 一、企业管理发展概述

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在一起的氏族，人们在民族族长的带领下，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，奴隶主的庄园或牧场为基本经济单元，奴隶们使用简陋的农具从事农牧业生产。在封建社会，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。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企业内，分工又协作，共同劳动，把原材料加

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。

随着企业生产的规模扩大、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，至今已发展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 3 个历史阶段。

### （一）传统经验管理阶段

18 世纪 60 年代 ~ 19 世纪末，企业的管理已与体力劳动分离，成为一种生产劳动，但这种管理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，工人也是凭自己的技艺生产，没有统一的作业或操作规程，管理人员和工人的培养，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小生产的传统。

在长达 100 多年的传统经验管理阶段，出现了一系列企业管理学者和专家，他们为创立企业管理的理论作出了开拓性的贡献。其中代表性的人物及其管理思想简介如下：

#### 1. 亚当·斯密的劳动分工论

亚当·斯密（Adam Smith 1723 ~ 1790）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

工协作制做，平均每天可生产 48 000 枚。为此，总结出分工协作的三大好处：

- 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 ~ 1871）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或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 ~ 1858）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，规定童工的最低年龄，限制每天的工作时间，并建立学校和夜间文化娱乐场所等，在企业人事管理方面提出了一些卓有见识的见解。即

- 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了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,有很多学者和企业学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. 泰勒的古典科学管理理论

泰勒(F. W. Taylor 1856~1915)美国古典科学管理学家,企业科学管理理论——泰勒制的创人,被誉称为“科学管理之父”。

泰勒出生在费城,先后做过米德维尔钢铁公司的工人、工长、技师,尔后通过业余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,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、生产的材料与环境标准化，以保证工人的作业标准化。

②运用科学的调查研究方法，即作业方法和工作时间方面的研究，制定合理的工时定额与有效的作业方法。

③对工人进行科学地选择和培训，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。管理者要应用计划实行科学的管理，工人要服从和执行计划，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，连列宁也对其给予较高的评价，认为泰勒制是“最丰富的科学成就，它科学地分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督。”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。”<sup>[1]</sup>

## 2. 法约尔的企业管理五大职能学说

法约尔（H. Fayol 1841 ~ 1925），法国人，他曾担任过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

[1] 《列宁选集》第1版第三卷第511页。

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. 吉尔布雷斯斯的古典工业工程理论

费兰克·吉尔布雷斯（Frenk Gilbreth 1868~1924）和利莲·吉尔布雷斯（Lillianm Gilbreth 1878~1972）夫妇是美国古典科学管理的积极拥护者和倡导者。费兰克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，先后分别和共同发表了《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，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：

- a. 双手动作应于同一时间起始和结束;
- b. 双手动作应力求对称;
- c. 尽量采用低等级的人体动作<sup>[1]</sup>;
- d. 尽量利用物体的动力和重力;
- e. 动作应有节奏;
- f. 工具、物料应给于操作者两臂正常工作范围之内;
- g. 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。

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。这为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 ~ 1919) 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 ~ 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 年开始每年把 3000 万美元利润分给职工, 1926 年实行每周五天工作制, 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。

---

[1] 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、上臂和身躯五个级别。



### (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,但其中有代表性的学派、代表人物及其论点仍可归纳为三类。

#### 1. 行为科学——企业文化学派

梅奥 (G. F. Mayol 1880 ~ 1949) 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,根据该试验所获的大量资料分析、归纳、总结,编著成《工业文明中人的问题》一书(1933 年出版)。在此书中,他提出了人际关系学说,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,不要把工人看作是机器附属物的“工具人”,或是为追求最高工资的“经济人”,而应把他们看作是“社会人”,提高企业劳动生产率的关键在于提高员工的士气。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。梅奥因此而成为行为科学的创始人。

马斯洛 (A. H. Maslow 1908 ~ 1970) 美国心理学家,1943 年发表《人类动机的理论》一书,他在书中提出,人的行为