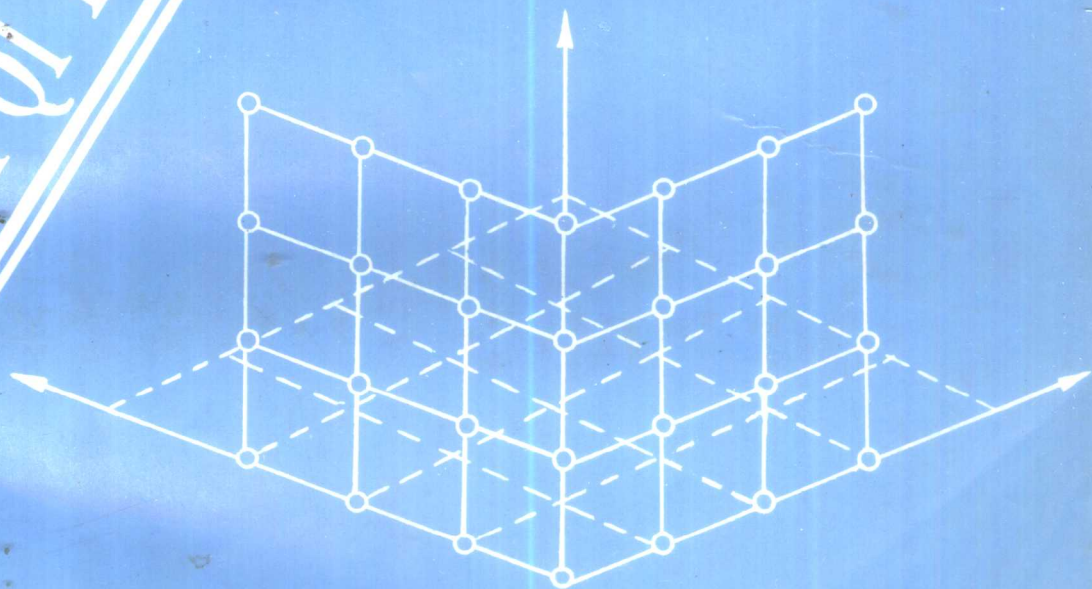


XIAN DAI QI YE GUAN LI GAI LUN

高等学校试用教材

王墨春 赵维双 周晓世 主编



现代企业管理概论

兵器工业出版社

现代企业管理概论

王墨春 赵维双 周晓世 主编

兵器工业出版社

内 容 简 介

本书是在社会主义市场经济体制的条件下,为适应建立现代企业制度,满足企业管理教学改革的需要而编写的。该书理论联系实际、博采众长、结构新颖、内容全面,具有科学性、知识性、系统性和实用性。全书共12章,主要内容包括现代企业管理原理、经营决策与计划、工业企业营销管理、现代企业生产管理、现代企业物资管理与设备管理、全面质量管理、工业企业技术开发与技术经济分析、现代企业劳动管理、财务管理与审计、现代企业信息及管理信息系统、经济法规及经济司法、行为科学等。

该书可作为高等院校非企业管理专业开设企业管理课的教学用书,也可供企业管理工作者和培训企业管理人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理概论/王墨春等主编.-北京:兵器工业出版社,1996.10
ISBN 7-80132-019-0

I. 现… II. 王… III. 企业管理-概论 N.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 08057 号

兵器工业出版社出版发行

(北京市海淀区车道沟10号)

各地新华书店经销

沈阳工业学院印刷厂印装

开本: 787×1092 1/16

1996年9月第1版

印数: 1—2500册

印张: 19 字数: 450千字

1996年9月第1次印刷

定价: 19.00元

前 言

社会主义市场经济体制的建立,要求培养企业管理人才在指导思想、教学内容、实践等方面做相应的变革。为此,我们以《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》为宗旨,以现代企业制度的基本理论为导向,编写了《现代企业管理概论》。本书在编写过程中,力求做到以下几点:①认真贯彻以建设有中国特色的社会主义理论为指导思想的基本路线,努力探索建立具有中国特色的社会主义企业管理理论体系;②以现代企业制度为总体结构,来设置企业管理知识内容,从而形成适应市场经济发展规律的企业管理理论体系;③本着“博采众长、推陈出新”的原则,充分借鉴国内外企业管理的新思想、新观念和新方法,对各项管理问题的概念、特征、组织、程序和方法,从静态和动态两个角度加以论述,并把握发展过程 and 变化趋势。

本书可作为高等院校(包括成人教育)非企业管理专业开设企业管理课的通用教材,也可作为培训企业管理人员的参考书。

本书由王墨春、赵维双、周晓世主编。全书最后由王墨春、赵维双、金敏力进行修改、补充和定稿。

本书在编写过程中,参考了国内外有关企业管理的论文、专著和资料,在此深表谢意。

由于编者的水平和时间有限,书中难免存在不尽人意之处,敬请读者批评指正。

编者

1996年2月

《现代企业管理概论》编委会

主 编：王墨春 赵维双 周晓世

副主编：金敏力 龙启林 陈海泉

秦丽娜 万 华 张香九

张艳华

编 者（按姓氏笔划为序）：

万 华 于富国 孔 莲

王墨春 王国庆 王玉光

龙启林 刘 海 左 军

江紫雁 陈海泉 初振波

吴维琴 周晓世 李文敏

李 萍 宋丽军 金广志

金敏力 金日增 张艳华

张香九 张心常 赵维双

唐继远 秦丽娜 曹世洁

杨绍谦 魏欣莉

责任编辑：郑小洁
封面设计：吴书瑜

ISBN 7-80132-019-0



9 787801 320193 >

ISBN 7-80132-019-0/F • 109

定 价：19.00 元

F2
100

目 录

第一章 现代企业管理原理	1
第一节 现代企业与企业管理	1
第二节 企业管理的发展过程	2
第三节 现代企业制度	3
第二章 经营决策与经营计划	4
第一节 经营决策的种类及决策程序	4
第二节 经营决策方法	5
第三节 经营计划的形式及内容	11
第四节 经营计划编制及综合平衡	12
第三章 工业企业营销管理	13
第一节 市场研究与分析	13
第二节 营销策略与方法	14
第三节 营销组织	17
第四章 现代企业生产管理	19
第一节 生产过程组织	19
第二节 生产计划	20
第三节 生产作业计划	23
第四节 生产控制	25
第五节 网络计划技术	26
第五章 现代企业物资管理与设备管理	27
第一节 物资的采购和供应	27
第二节 物资的仓储管理	28
第三节 设备管理	31
第六章 现代企业全面质量管理	32
第一节 质量管理概述	32
第二节 质量管理的常用分析方法	33
第三节 工序控制	34
第七章 工业企业技术开发与技术经济分析	35
第一节 技术开发	35
第二节 技术经济分析的基本原理及方法	36
第三节 可行性研究	37
第四节 价值工程基本原理	37
第八章 现代企业劳动管理	38
第一节 劳动组织	38

第二节	劳动定额和定员·····	194
第三节	职工福利、劳动保护及劳动保险·····	200
第九章	现代企业财务管理及审计·····	209
第一节	财务管理概述·····	209
第二节	资金、成本及利润管理·····	214
第三节	审计·····	224
第十章	现代企业信息及管理信息系统·····	231
第一节	信息与信息管理·····	231
第二节	管理信息系统·····	237
第十一章	经济法规及经济司法·····	247
第一节	企业法人的权利和义务·····	247
第二节	经营涉及的法律·····	249
第三节	经济仲裁和经济司法·····	267
第十二章	行为科学及企业文化·····	270
第一节	行为科学概述·····	270
第二节	企业文化的建设·····	276
第三节	公共关系·····	281

第一章 现代企业管理原理

企业管理经历了两个世纪的演变与发展,其理论与方法已日臻完善。现代企业管理是在传统管理理论和科学管理理论的基础上,结合现代自然科学和社会科学的最新成果而发展起来的,是一门理论性和实践性很强的学科。本章主要论述有关现代企业的形成与分类、企业管理的性质和职能、企业管理理论的发展及现代企业制度的基本理论等问题。

第一节 现代企业与企业管理

一、现代企业的形成及分类

(一)现代企业的形成

企业的产生已有三百年的历史,企业是伴随商品生产和商品交换而发展起来的。人类社会在进入资本主义之前,由于自给自足的自然经济占主导地位,社会生产的一般经营单位和消费对象均以家庭为主。进入资本主义社会,随着科学技术的飞速发展,生产的社会化程度空前提高,从而决定了商品经济的广泛发展,社会生产的经营单位发生了根本性的变化,掌握各种生产资料的资本所有者开始雇佣工人从事商品生产和商品交换。这一过程标志着新型生产经营单位——企业的出现。这种新的组织形式广泛应用科学技术成果,大大地促进了劳动生产率的提高,极大地满足了人类社会的物质需求,从而为社会生产方式的稳步发展奠定了历史性基础。可以说,商品经济的发展孕育了企业这种组织形式;同样,企业的产生为商品经济的发展、现代市场经济的完善创造了客观的前提条件。

1. 现代企业的构成条件

现代企业是从事生产、流通或其他服务的经营组织。它用现代科学技术武装起来的高级商品生产者和交换者。它与政府机关等行政组织,教育、科研、文化、卫生等事业单位或民间社团组织有着本质的区别。作为现代企业必须同时具备如下条件:

(1)依法自主经营、独立核算、自负盈亏并具有法人地位

依法自主经营,是指在法律、行政法规允许的范围内,企业可以根据市场供求关系,自主地做出生产经营决策,合理调配人财物及组织供产销等活动;独立核算,是指以企业有关的各项经济业务为对象,运用统一的会计处理方法,独立记录和反映企业自身以收抵支的活动;所谓自负盈亏,则是指企业对其生产经营活动的后果应承担的责任和享有的权益;法人,就是在法律上将一定的社会组织人格化,对企业来说,就是法律所赋予的独立人格,使其具有独立地享受法定权利和承担相应义务的地位,可以同社会上的各种组织和个人发生平等的法律关系。

(2)拥有一定的资产和职工

由于企业在生产经营过程中,必须以一定的人力、物力、财力作为保证条件,根据不同的经营方式和规模,应拥有一定的资产和职工。其中,资产是企业拥有或者控制的能以货币计量的

经济资源,包括各种财产、债权和其他权利,主要划分为流动资产、长期投资、固定资产、无形资产、递延资产和其他资产;职工是企业的各级职能人员和生产工人,一般划分为决策层人员(包括厂长、经理及高级咨询人员)、管理层人员(包括在各级职能机构中从事生产、技术、经营管理和政治、行政工作等人员)、执行层人员(包括直接从事产品设计、工艺制造、理化检验等工作的工程技术人员和基本生产、辅助生产的工人、学徒工以及其他服务人员)。

(3)能够在一定的环境中进行持续的生产经营活动

除了人力不可抗拒的自然因素(如自然灾害的影响)或突发事件(如社会方面或经济方面原因),使企业暂时性停产、停工以外,企业能够在正常的市场竞争中周期性地地进行产品设计、试制、生产、销售等生产经营活动,使其拥有的资产保值或增值,所承担的债务按期偿还。但在激烈的市场竞争中,企业可能存在着经营失败、面临破产清算的风险。一旦事实证明企业无法进行持续的生产经营活动,经破产清算后该企业将不复存在。

(4)企业生产经营的目的是为了兼顾社会需要和企业效益

企业所从事的生产、流通或其服务的经营活动,必须以社会需要为前提,提供消费者满意的商品或服务,否则企业将失去信誉,企业的经济效益无从体现。同时,企业作为自负盈亏的经营组织,为了自我积累、自我发展,又必须力求以收抵支的盈余最大化。不能只注重企业效益而忽视社会效益,违法经营;也不能只顾社会需要忽视企业效益,造成连年亏损。要正确处理社会需要与企业效益之间的关系。

2. 现代企业的基本特征

现代企业是市场经济高度发展的产物,是以现代科学技术和现代管理思想为指导的、按照现代企业制度建立起来的社会化生产经营活动的组织。现代企业与传统企业相比有以下三个基本特征:

(1)广泛深入地应用现代科学技术成果进行生产经营

现代科学技术转化为先进的生产力,使企业的生产规模、生产效率及社会化程度都得到很大提高。生产过程的机电一体化、柔性生产线的建立、电子计算机在管理信息系统的广泛应用,使企业的现代化装备水平成为发展生产、高效经营的重要前提。

(2)广泛深入地实行专业化协作来加速企业发展

专业化是社会分工的结果,同时,专业化愈发展,企业内外生产经营各环节的互相协作愈重要。尤其是企业之间的平等互惠的专业化协作,为企业的技术进步创造了有利条件。

(3)广泛深入地运用现代管理思想、方式和方法提高企业的系统优化水平

由于现代科学技术成果的应用和专业化协作的加强,相应地对企业的经营管理工作提出了更高的要求。企业必须按照市场经济的运行规律,不断更新观念,促进管理思想的现代化、管理组织的现代化、管理方法的现代化,以保证企业整体系统优化目标的实现。

(三)现代企业的分类

现代企业按不同的划分标准有不同的分类。

1. 按行业区别的分类

按行业区别,可分为工业、农业、商业、建筑施工业、交通运输业、金融保险业、影视新闻出版业、房地产开发业、服务业、对外经济合作业等十大行业的企业。其中,工业企业又可具体分为黑色金属、有色金属、煤炭、石油、石化、化学、电力、森林、机械、电子、纺织、医药、烟草、航天、航空、兵器、市政公用、轻工业和核工业等。

2. 按所有制性质的分类

按所有制性质,可分为国家所有制、集体所有制、私人所有制(主要指本国个体独资所有制与外商个体独资所有制)、多元社会所有制(主要指本国合资股份所有制与中外合资股份所有制)等企业。不同所有制的所有权分别归不同的投资者,而企业的资产经营权归企业法人支配。

3. 按组织结构的分类

按组织结构,可分为单一化和综合化的企业。其中,单一化企业主要指单厂式企业;综合化企业则包括总厂式企业、经济联合体(主要分为工业联合、农工商联合、工商联营、农商联合、商商联营等企业)和企业集团(主要分为单点辐射型、多元配套型、技术开发型、产品与资源联合型、销售服务型等集团)。这种组织结构,一般取决于生产经营的品种多少和专业化协作程度高低两项因素。

4. 按生产规模的分类

按生产规模,可分为特大型、大型(又细分为大一、大二两档)、中型(也细分为中一、中二两档)、小型四个类型的企业。凡产品单一的企业,能以产品生产能力划分的,必须按产品设计生产能力或查定生产能力划分;凡产品品种繁多,难以按产品生产能力划分的,则以生产用固定资产原值作为划分标准。有的企业需同时达到产品生产能力和生产用固定资产原值等两项(或两项以上)指标。

5. 按科技水平的分类

按科技水平,可分为高、中低科技企业。其科技水平主要取决于生产经营科技产品(商品)的手段和在国际、国内的领先地位两项因素。

二、企业管理的性质与职能

(一)企业管理的概念

1. 管理的概念

管理,就一般意义而论,是指协调集体活动以达到预定目的的实践过程,它包括四层含义。首先,管理的第一要素是集体活动,因为只有集体活动才需要协调。其次,管理的基本对象是人。集体活动的主体是人,尽管管理一般都要涉及人、财、物、信息等方面,但财、物、信息等都是在人的支配下参与集体活动,因此,只有包括人在内的活动才是真正的管理对象。第三,管理是人类改造世界的实践过程,是一种特殊形态的实践活动。在一切需要协作才能达到目标的活动,均存在两种类型的实践活动:一类是人们亲自动手,施作用于客体,产生直接效果;另一类是通过作用于作业者,对改造客观对象产生间接效果,如计划、组织、激励、控制、协调等,这就是管理。第四,管理是一种有目的活动,它引导集体活动指向预定目标。这个目标可以是政治的、经济的、文化教育的或综合性的。

2. 企业管理的概念

企业管理是管理的一种特殊范畴,是管理的一般职能在企业生产经营活动中的应用。具体说,企业管理是指为实现企业生产经营目标,完成企业生产经营任务,对企业生产经营过程进行计划、组织、激励、协调和控制。

企业管理是社会生产力与社会生产关系发展到一定水平的产物。人类社会进入资本主义的历史阶段后,工业革命为企业管理的产生与发展,提供了社会化大生产的物质基础。由于科

学技术飞速发展、商品经济的不断膨胀和完善,导致企业生产过程日益复杂,分工协作更加密切,从而促进了企业管理在实践和理论上不断发展,形成体系完整的一门新学科。企业管理的对象是企业。企业管理的目标是在提高企业经济效益基础上,保证社会效益的实现,包括社会生产目标、盈利目标、自我发展目标等。为实现这些目标,企业必须完成产品开发、资源开发、资金筹集、职工队伍建设、生产、销售等任务,这些任务的完成有赖于企业管理。

(二) 企业管理的性质

1. 企业管理二重性的理论基础

19世纪90年代,马克思在分析资本主义社会企业管理的性质时曾指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”^①完整理解这段论述,应从确认形成“二重性”的前提入手,辩证“二重性”的关系。首先,从形成“二重性”的前提条件看,马克思指出的“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态”取决于资本主义的生产过程本身具有的“二重性”,即一方面是制造产品的社会劳动过程,另一方面是资本主义的剩余价值形成过程。在这样的前提条件下所产生的“监督劳动和指挥劳动”的企业管理职能,也就不可避免地将具有所处社会基本矛盾——生产力与生产关系之间矛盾社会化影响的“二重性”关系。其次,就辩证“二重性”的关系来说,在受资本主义社会基本矛盾支配的企业管理社会属性中,具有合理组织生产力作用的属性表现为社会生产力属性,而具有维护和发展生产关系作用的属性则表现为社会生产关系属性。不仅是“监督劳动和指挥劳动”的管理职能具有“社会生产力属性与社会生产关系属性”的二重性,任何管理职能都具有这二重属性。

企业管理二重性的辩证关系还表现出一定的共性与个性的关系。就资本主义社会企业管理二重性来说,剥削社会劳动过程所引起的对抗性矛盾,通过社会生产力属性与社会生产关系属性的矛盾反映出来,构成资本主义社会企业管理二重性的特殊本质。而共同劳动的社会化生产方式中,社会生产力属性与生产关系属性之间相互联系、相互制约、相互促进的一般关系,却构成企业管理科学化的一般动力。正如20世纪初列宁在谈到泰罗(Frederik·W·Taylor)制度时说的那样,“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样,具有两方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就,即按科学来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等等。”^②

2. 企业管理二重性的矛盾转化与应用

企业管理二重性中社会生产力属性与社会生产关系属性之间的矛盾,和一切矛盾着的事物一样,不但在一定的条件下互相联系地共处于一个统一体中,而且在一定的条件下还会互相转化。如前所述,资本主义社会企业管理二重性之间的矛盾具有对抗的性质。这种矛盾的转化,是在一定的历史条件下,随着社会主义取代资本主义的社会形态变革才能实现,即由对抗性矛盾转化为非对抗性矛盾。具体到我国的国情,则是由半殖民地的旧中国和半封建的旧社会向社会主义社会进行的变革。由于我们正处在社会主义发展的初级阶段,社会生产力属性与社会生产关系属性之间的非对抗性矛盾,不会自然而然地促进企业管理工作。处理不当势必激化矛盾,甚至会背离社会主义方向。

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷第431页。

^② 《列宁选集》第3卷第511页。

企业管理二重性之间的辩证关系告诉人们:在企业管理中,具有社会生产力属性的一些管理形式和方法,对于资本主义企业和社会主义企业并没有根本性的区别;而具有社会生产关系属性的一些原则和制度,则因社会形态不同会有根本性的区别。但是,在识别资本主义企业管理中与社会主义有根本性区别的一些原则和制度时,还应该看到,作为人类社会共同劳动的结晶——企业管理二重性之间客观存在的相互联系、相互制约、相互促进的一般关系。譬如,代表现代企业制度的“公司制”,虽然是资本主义生产方式的产物,但是在管理体制、经营机制及分配方式等方面所具有的相互联系、相互制约、相互促进的一般关系,同样有益于社会主义市场经济的发展。我们有取舍地吸收资本主义生产关系中有利于生产力发展的管理思想、管理方式、管理方法,结合我国的国情,来发展我国社会主义企业管理。

(三) 企业管理的基本职能

企业管理的职能,是指企业管理活动的职责和功能。它是企业管理主体对管理客体施加影响以达成预期目标的方式和具体手段。各国管理学者对企业管理职能进行了许多研究,提出了不同观点。概括起来,其基本职能有以下几个方面:

1. 企业管理的计划职能

企业管理计划职能,是指为了达到企业生产经营活动的预期目标,对生产经营活动进行策划所起的作用。

(1) 计划职能的作用

①确定企业的生产经营目标。它包括满足社会需要的贡献目标,巩固老市场、开发新市场的用户目标,多种经营与更新改造的发展目标,提高企业经济效益的利益目标。

②统一企业各部门的活动。按目标管理的要求,将企业的生产经营总目标分解为各部门、单位及岗位的目标,并提出相应的落实措施。

③合理分配企业资源。按照生产经营总目标及分解的任务,本着少投入、多产出的原则分配人力、物力、财力和信息资源。

④为其他的管理职能提供依据。企业的计划工作为组织、领导、协调、控制等职能作用的发挥确定了目标,明确了分工协作关系。

(2) 计划目标的确定与实施要求

①要从全局出发,不仅企业的高级领导者要有全局思想,而且各部门、单位及个人都要从全局的利益得失权衡其计划目标的确定与实施。

②要抓住薄弱环节。计划目标的确定与实施,要考虑可能影响其实现的各种因素现状和变化趋势,尤其是对薄弱环节不可忽视,以便依据其制约计划的作用,进行综合平衡和控制。

③要有风险意识。由于计划本身是对未来行动的设想和安排,必然存在着一些不确定性因素,因此,计划目标的确定与实施应有一定的弹性,经得起一般风险的冲击。

④要重视计划制订的科学性。所谓计划制订的科学性,就是指计划目标、出之有因、施之有法,既要充分考虑历史资料、同行信息,又要考虑计划的各种变动因素,按照事物发展的内在规律来制订计划。

2. 企业管理的组织职能

企业管理组织职能,是指为了企业职工能够合理分工、密切协作地共同劳动,设计和维护一种有效组织所应有的作用。

(1) 组织工作的原则

①目标任务原则。首先必须满足企业生产经营目标和任务的要求,按目标定任务,按任务定岗位,力求做到“因事设人”。

②分工协作原则。为了实现企业的目标任务,根据需求和可能合理分工,按照生产经营活动过程各环节的内在逻辑关系明确协作关系。

③责、权、利统一原则。为了落实分工协作要求,须把必要的职务、肩负的责任、相应的权力和享受的利益统一起来,以利恪守本职工作。

④精干高效原则。为了精干职工队伍,提高办事效率,必须机构精简、人员精干,做到事事有人管,人人有事干,工作满负荷。

⑤分层授权原则。根据企业规模和生产经营方式的需要,以分层授权为主导,确定相应的管理幅度,在贯彻逐级负责制的过程中处理好集权与分权的关系。

(2) 组织工作的任务

①建立和完善组织机构。根据企业所处的外部环境、内部条件和生产经营的特点,设置组织机构,确认其职责范围,并且随着企业的发展适时地对组织机构的设置进行必要的调整。

②选拔和调配称职员工。要本着“任人唯贤、人尽其才,用人之长,用人不疑”的原则选拔和调配各级各类人员,并坚持公正地考核和奖惩,坚持对不称职员工实行必要的“淘汰制”。

③职工培训与人才交流。根据现实与发展的需要,有针对性地组织职工的文化教育和专业技术培训,开展双向选择的人才交流,确保企业的人才优势。

3. 企业领导的领导职能

企业领导的领导职能,是指为了实现企业计划目标而指挥、协调和激励职工努力工作所应有的作用。

(1) 领导工作的作用

①领导的指挥作用。在企业错综复杂的经营管理活动中,领导者应能高瞻远瞩、运筹帷幄,指明生产经营活动的目标及达到目标的途径,引导职工认清所处环境和形势,并用自己率先垂范的言行鼓舞大家同心同德、奋勇竞争。

②领导的协调作用。在市场经济条件下,企业与企业之间、企业内部各部门之间、干部之间、职工之间存在一定的联系和协作关系,同时也会存在一些矛盾。这就需要领导者适时地理顺关系、调节矛盾,把大家团结起来,朝着共同的目标前进。

③领导的激励作用。企业的领导者应能以两个文明(物质文明和精神文明)建设为宗旨,不仅在生产经营活动中采取有效的鼓舞、鞭策方式激发群众的斗志和干劲,而且在群众所关注的学习、生活等问题上通情达理地排忧解难,从而充分调动职工的积极性。

(2) 领导工作的权威

①领导权力的运用。企业的领导者不论职位高低,都能懂得自己所拥有的来源于行政的法定权、强制权、奖励权和取决于个人的专业知识、品德修养的专长权及个人影响权的大小,既注意慎重用权,又能够公正用权,并敢于当机立断和善于例外处理。

②奖励与惩罚的实施。为了切实达到奖惩的目的,首先让大家知道如何干就可以得到什么奖励,怎样做会受何种惩罚,以及一视同仁的制度性要求;其次要把奖惩的及时性建立在弄清事实真象的基础上,同时掌握好奖励问题上的适度弹性,以利于加强内部团结和领导威信巩固。

4. 企业管理的控制职能

企业管理的控制职能,是指为了实现企业的生产经营目标,对其进行策划并组织实现的过程,并对其实施过程与计划进行比较,找出差异,采取措施消除不利偏差所应有的作用。

(1) 控制过程的构成要素

①确立控制指标。在企业生产经营活动中,控制指标主要有实物量指标(如产量、物料消耗量等)、价值量指标(如产值、成本等)、定量的质量指标(如合格率、完好率等)、定性的管理目标(如企业商誉、凝聚力等)等形式。这些控制指标必须服从于企业整体目标。

②衡量工作成效。按照控制的指标衡量实际工作的成效时,对于能产生具体成果的活动要通过原始记录、统计报表、会计报表等反馈信息掌握情况,分析整理;而对于不能产生具体成果的活动,侧重于加强事前控制,并经常检查、监督其岗位责任、工作标准和工作程序是否工作。

③纠正偏差及采取措施。管理者应能及时发现生产经营活动过程存在的偏差,并能防患于未然;对产生的偏差分析其利弊,采取对症下药的针对性措施,调整逆差,防微杜渐。

(2) 控制过程的分类

①程序控制。在企业的生产经营活动中,大量的管理工作都属于程序控制。如计划编制程序、统计报告程序、信息处理程序等,都应按事前规定的事项和时限进行。

②跟踪控制。在企业的生产经营活动中,人力、物力、财力的实际需要量和占用量,利润的分配和税金的交纳等都属跟踪控制的对象,如企业的投入产出以收抵支后的盈余为先行量,按规定缴纳所得税即为跟踪量,相互构成跟踪控制链。

③自适应控制。在企业的生产经营活动中,由于情况瞬息万变,对有些管理事项难以进行程序控制或跟踪控制时,所采取自我应变措施就属于自适应控制。如根据企业所处市场环境和内部条件的变化情况,对企业的经营方向、经营计划、实施方案进行相应调整的管理行为。

④优化控制。在企业的生产经营活动中,应用现代化管理方法进行过程的控制,以便实现有限资源的合理利用和最大经济效益,这一管理行为称为优化控制。常用的方法有线性规划、目标规划、网络计划技术、排队论、存贮论、大系统理论等。

第二节 企业管理的发展过程

一、资本主义企业管理的发展过程

资本主义企业管理的发展已有二百多年的历史,在这长期的发展过程中,积累了丰富的经验。资本主义企业管理的发展过程,大体经历传统管理、科学管理和现代管理等几个主要阶段。

(一) 传统管理阶段

传统管理阶段是伴随资本主义工厂制度的产生而开始的,自18世纪80年代,到19世纪末20世纪初,大约经历了一百多年时间。这一阶段,主要是解决怎样实行分工协作,保证生产过程正常进行;怎样充分利用人力、物力、财力减少资本的消耗,降低成本,以获取更多的利润。这个阶段企业管理主要侧重于生产管理、工资管理和成本管理。其主要特点是,没有完全摆脱小生产经营方式的影响,主要是靠个人的经验进行管理和生产;企业的所有者与经营者没有分离,企业由资本家直接管理,缺乏专职的经营者;工人的培养,主要采用师傅带徒弟的作法。因

此这个阶段没有形成一套科学的管理理论和方法。

(二) 科学管理阶段

科学管理阶段大体是从20世纪初至40年代,经历了约半个世纪的时间。

科学管理是随着资本主义从自由竞争向垄断阶段发展而逐步形成的。当时资本主义的生产力和生产关系都发生了重大的变化,企业的主产规模不断扩大,生产技术更加复杂。竞争空前激烈,阶级矛盾也日益尖锐化。资本主义生产的发展,迫切要求提高企业管理的水平,要求把过去在企业管理方面积累起来的经验,进一步标准化、系统化和科学化,用科学管理理论代替传统的管理理论。

适应这种需要,最先突破传统管理,提出科学管理的代表人物是美国人泰罗。他以毕生精力从事企业管理研究,对企业科学管理作出了卓越的贡献,被称为“科学管理之父”。他主张一切管理问题都应该而且可以用科学的办法加以研究和解决,实行各方面的标准化,把个人经验上升为理论科学,从而代替单凭经验办事的传统管理。

在这一阶段,对科学管理作出贡献的还有法国法约尔、美国的吉尔布雷斯夫妇、甘特、福特等人。科学管理阶段的主要特点是在传统管理所积累的经验基础上,向标准化、科学化发展。不论是操作规程、劳动定额、生产组织、作业计划和成本核算等,都通过标准化,形成了一系列科学管理的原理与原则。但科学管理阶段着重研究的还是各方面的专业管理问题,而对企业的全面管理和重大决策问题,还没有进行综合的研究分析与系统的论证。

(三) 现代管理阶段

现代管理阶段大体上是从20世纪40年代开始至今。

现代管理阶段是伴随资本主义经济的飞速发展而产生的。第二次世界大战后,资本主义国家的工业生产迅速增长,企业的规模越来越大,出现了许多大规模的跨国公司;现代科学技术进步速度加快,技术更新周期大大缩短,市场竞争异常激烈;生产过程的自动化、连续化程度空前提高;人的因素在企业管理中的作用被越来越重视等等。这些变化客观上要求企业管理应把企业作为一个受多种因素影响的社会系统,研究其生产经营活动的规律性,并寻求优化的管理体制和管理方式,建立新的企业制度,以适应资本主义市场经济的发展。

现代管理阶段,在管理理论上形成多种学派。归纳起来,可分为两大学派:一是“管理科学派”;一是“行为科学派”。

所谓“管理科学”,是泰罗的“科学管理”理论的继续和发展。它一方面把动作研究、时间研究等发展到工业工程学和工效学;另一方面吸取了现代自然科学和技术科学的新成果,采用运筹学、系统工程、电子计算机等科学技术手段,形成一种现代的“管理科学”。这门科学的特点是利用有关的科学工具,为管理决策寻求一个有效的数量解,着重于定量研究。

所谓“行为科学”,是广泛吸收人类学、社会学、心理学、经济学、管理学的理论和思想,对企业职工在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分祈研究的一门综合性边缘科学。它的主要特点是研究企业管理中如何处理人际关系和人的行为问题,强调以人为本的管理。

现代管理阶段,随着市场经济的不断发展,以公司制为主要表现形式的现代企业制度不断形成。随着现代工商业的发展,企业的主要组织形式由独资、合伙人制向公司制转变,并且公司规模不断扩大,股东增多,业务日益复杂化。这就客观上要求企业管理要不断优化企业的产权制度、组织制度、经营制度、劳动制度、分配制度和财务制度等,从而形成一种体系完整、机制灵活、结构优化、组织完善的资本主义现代企业制度。

二、我国社会主义企业管理理论的演变

我国社会主义企业管理,始于国内革命战争时期对革命根据地和解放区公营工厂的管理。管理理论的形成与发展,在新中国成立后,经历40多年的历程。由于种种原因,导致我国企业管理理论的探索与实践,经历了十分曲折的发展过程。

(一)全面苏化阶段

新中国成立后,经过三年国民经济恢复时期,自1953年起,我国进入了大规模的社会主义计划经济建设时期,在全国范围内全面地引进原苏联模式的“社会主义企业办法”,并开始执行第一个五年计划,兴建156项重点工程。在国家控制的企业中,普遍实行计划管理,推行生产技术财务计划、生产计划、生产作业组织计划,建立生产责任制度,制定劳动定额、技术标准、工艺规程,建立按劳分配的工资制度,实行社会主义竞赛;建立了与计划经济相适应的企业计划管理体制,实行“一长制”的行政负责制。由于采取了一系列有效措施,使我国的企业管理工作大体走上了“科学管理”的轨道。

这一阶段,由于照搬照抄原苏联的企业管理模式,没有充分考虑我国的国情,急于求成,形成了迷信计划经济的社会主义观念,单纯依靠行政命令进行管理,忽视民主管理及市场调节作用的发挥,使得我国社会主义企业管理理论的形成,从一开始就下了盲目性和片面性。

(二)整顿提高阶段

为了扭转全盘苏化的错误倾向,1956年9月,党的“八大”决定在企业中实行党委领导下的厂长负责制,以加强党的集体领导;1957年3月,党中央又决定在工业企业实行党委领导下的职工代表大会制,提倡民主管理。1958年,第二个五年计划开始不久,鞍山钢铁公司、庆华工具厂等企业又创造、总结出了“两参一改三结合”(即工人参加管理、干部参加劳动,改革不合理规章制度,领导干部、工程技术人员、工人三结合)的经验,向全国推广。这一系列自上而下的改革,促进了企业管理科学的进程。但是,在1958年的“大跃进”热潮中,由于片面夸大了精神力量的作用,违背了实事求是的原则,在企业管理的指导思想上犯了不尊重客观经济规律的左倾错误,导致国民经济比例失调,企业管理失控,资源浪费巨大。

1961年1月,党中央提出了对国民经济进行调整、巩固、充实、提高的八字方针,同年9月,中央针对存在的问题,本着总结我国企业管理正反两个方面的经验,改进企业管理的精神,颁发了《国营工业企业工作条例(草案)》,即“工业七十条”。由于贯彻了“八字方针”和“工业七十条”,企业管理又重新回到了科学管理的正确轨道,加快了生产的发展。到1965年,许多工业部门和企业的技术经济指标都达到了我国历史上的最高水平。

(三)十年动乱阶段

1966年,正当我国完成调整经济的任务,克服了国民经济中的严重困难,开始执行发展国民经济第三个五年计划的时候,史无前例的“文化大革命”发生了。这是一场政治大动乱、经济大滑坡的十年。企业内部许多行之有效的规章制度,尤其是前五年调整时期制定并实行的“工业七十条”等,都被当作“修正主义”的“管、卡、压”而遭践踏,甚至把党委领导下的厂长负责制、按劳分配原则、利润指标等也当作资产阶级的东西加以丢弃。其后果是企业混乱,产品质量下降,成本上升,工伤事故增加。“文化大革命”的长期动乱使全国陷入严重的政治危机和社会危机,十年间国民收入损失约5000亿元。由于以“阶级斗争”代替科学管理,否定了企业管理的重要性,使我国对企业管理理论的探索与实践不但停止不前,而且造成方向上的错误。因此,我们