

现代企业管理学

李丽华 周惠兴 主编

重庆大学出版社

内 容 简 介

本书是一本适应 21 世纪社会主义市场经济体制要求的现代工业企业管理教材。本教材既阐述了我国企业同国际接轨及融入全球化经济所必备的基本知识,又对我国企业积累半个世纪的管理实践经验加以总结和概括,尤其着重论述了改革开放以来,转型期间所取得的成效及面临的深层次矛盾,从而将其提炼为具有中国特色的社会主义企业管理原理,并增加了宝钢、邯钢、海尔集团、巨人集团等案例。

本书在保证教学的全面、系统的前提下,突出了新颖性,对“现代企业制度”、“战略管理”(含核心能力、企业文化)、“企业营销管理”、“企业人力资源管理”、“生产现场管理”、“企业创新管理”、“互联网络和企业信息系统”、“先进的生产管理方式”、“企业专利战略”、“ISO9000 族标准”等独立设置章节,着重论述。

本书可作为高等院校非管理专业本科、专科教材,也可作为成人教育、在职干部培训教材,以及广大爱好企业管理的读者自学参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学/李丽华,周惠兴主编。—重庆:重庆大学出版社,2001.7

ISBN 7-5624-2085-8

I. 现... II. ①李... ②周... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 03160 号

现代企业管理学

李丽华 周惠兴 主编

责任编辑:梁 涛 版式设计:梁 涛

责任校对:彭 宁 责任印制:张永洋

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鹤盛

社址:重庆市沙坪坝正街 174 号重庆大学(A 区)内

邮编:400044

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn (市场营销部)

全国新华书店经销

重庆通信学院印刷厂印刷

*

开本:787×1092 1/16 印张:20.25 字数:505 千

2001 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 2 次印刷

印数:5 001—10 000

ISBN 7-5624-2085-8/F·213 定价:24.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有 翻印必究

前言

QIAN YAN

新世纪的曙光冉冉升起,向新世纪伟大进军的号角已经吹响。新世纪是一个日新月异的新经济时代。当前,经济全球化趋势增强,跨国企业的运行超越了国界。世界市场的容量和范围空前扩大;以信息科学和生命科学为核心的现代科学技术突飞猛进;一场以发达国家为主导,跨国公司为主要动力的世界范围内的产业结构调整不停地加速进行;发达国家正在经历从工业经济向“知识经济”的过渡,国际竞争更加激烈。对于处在社会主义初级阶段,正由计划经济向市场经济转型的我国企业来说,这是一个充满严峻挑战和发展机遇的新时代。我们如何勇往直前地迎接新挑战,抓住新机遇,乘势而上,实现跨越式发展?这是每一个从事企业管理实践和理论研究的工作者需要认真学习、思考 and 研究的课题。

恰值此世纪之交的时刻,2000年10月11日中国共产党十五届五中全会通过了《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十个五年计划的建议》。“全会通过的《建议》站在历史的新高度,放眼世界规划中国的发展,提出经济和社会发展目标、战略布局、重点任务,描绘了我国在新世纪第一个五年经济和社会发展的壮丽蓝图,反映了全党的意志和全国人民的心愿,是指导我们在新世纪伟大进军的行动纲领。”*

《建议》为我们编写《现代企业管理学》进一步指明了方向,确定了重点,充实了内容。于是,我们又重新审定了已完成的书稿,对某些内容作了修改和补充,力求将五中全会的精神全面地贯彻到教材中去。

这本教材是在上述的历史背景下编写的。主要是为正跨入21世纪的高等院校非企业管理专业的大学生阅读和使用的。它的主要特点如下:

* 人民日报社论《新世纪的伟大进军》(2000年10月12日人民日报)

一、内容新颖

我们遵循马克思关于企业管理两重性原理,以历史唯物主义与辩证唯物主义为指导,坚持“实践是检验真理的标准”为尺度,编写这本教材的管理理论、管理方法和案例。它既阐述了我国企业同国际接轨及融入全球化经济所必备的基本知识,又对我国企业创造和积累半个世纪的经验加以总结和概括。尤其着重论述改革开放二十余年来,由计划经济向市场经济过渡期间,企业贯彻改革开放的方针、政策、法规等实践经验取得的成效及面临的深层次矛盾,从而将其提炼为具有中国特色的社会主义企业管理的原理,以期对我国企业实施“三改一加强”(即改革、改组、改造与加强管理)有一定的指导作用;同时,也希望对其他发展中国家处于转型期的企业起到一定的借鉴作用。

为此,我们将“现代企业制度”、“战略管理(含核心能力、企业文化)”、“企业营销管理”、“企业人力资源管理”等以及与加入世界贸易组织迫切需要掌握的管理知识,独立设置章节,着重论述。此外,与生产力、技术发展相关的管理知识,也充实了新的内容。如为了增强产品的竞争力,保证低成本优质高效的生产,特此设置“企业生产现场管理”;在“企业生产管理”一章中,增加了一节“先进的生产管理方式”;为了参与国际竞争,必须加强专利知识教育,在“企业创新管理”一章中,增加一节“企业专利战略”;为了使产品在国际贸易中取得“通行证”,增加了一节“ISO9000 族标准”;为了迎战世界范围内的“网络革命”,设置一章“互联网络和企业信息系统”,对有关的基本概念及其作用,予以常识性的讲述。

二、削枝强干,加强“三基”

本教材在注意系统性和科学性的同时,加强了对基本概念、基本原理和基本方法的讲述,以满足不同专业、不同对象的需要。为了加深对“三基”的理解和应用,选编了我国知名企业取得的成功经验作为教学案例,鉴于“失败是成功之母”,我们还选用了个别企业失败的教训的案例;由于非企业管理专业的教学计划,缺乏有关管理专业基础课的安排,因此,我们在文字表述方面,尽量做到深入浅出,通俗易懂。

本书由中国企业联合会理事、中国企业管理培训中心教授李铁城、中国人民大学企业管理专业教授周惠兴及昆明理工大学企业管理专业教授李丽华等 3 人共同策划,集体拟订编写大纲,集体审定书稿。我们 3 人是在企业管理教学战线上从事教学工作四十余年的老兵,现仍未完全离开讲台。从 1951 年起至今,我们亲身经历了我国企业管理改革与发展的曲曲折折的路程。我们学到的不管是成功的经验,还是失败的教训;不管是全盘学习前苏联,还是照搬西方那一套,我们都有共同的感受,共同的愿望:那就是现在已到了编著具有中国特色的社会主义《现代企业管理学》的时候了。我们 3 人将以这本教材向培育我们成长的母校中国人民大学工商管理学院(原工业经济系)成立 50 周年献礼。

本书由李丽华教授和周惠兴教授担任主编,李丽华负责全书的总纂,并编写前言、第1章、第6章、第8章、第9章、第12章,李铁城教授编写第2章、第3章、第7章,周惠兴教授编写第4章、第5章、第11章,昆明理工大学周超产编写第6章6.6节、第10章,云南大学袁崇坚编写第13章。

本书在编写的过程中,曾得到昆明理工大学董毅明副教授、湛树元副教授、曹建军副教授和教材科长杨茂荣老师等无私的帮助,特此表示感谢。

重庆大学出版社黄开植总编、经管编室主任梁涛和理工编室主任曾令维,曾数次亲临编者之门,对本书的编著自始至终倾注了大量的关怀,并给予全面的鼓励和支持,使编者倍受感动,特在此出版发行之际,致以崇高的敬意和衷心的感谢。由于作者水平所限,书中可能有不妥之处,敬请读者批评指正。

李丽华

2000年10月于昆明

目 录 MU LU

第 1 章 概论	1
1.1 工业企业管理的产生与发展	1
1.2 工业企业管理学的研究对象与方法	12
复习思考题	15
第 2 章 现代企业制度——企业财产组织形式	16
2.1 国有企业改革的方向——建立现代企业制度	16
2.2 现代企业制度的有效组织形式——股份公司制	18
2.3 公司制企业的性质与类型	21
2.4 公司制企业的法人治理结构	23
复习思考题	28
第 3 章 企业管理组织设计与改革	30
3.1 企业管理组织的内涵及意义	30
3.2 企业管理组织设计的内容及原则	31
3.3 企业内部管理体制——纵向组织结构设计	34
3.4 企业管理职能机构——横向组织结构设计	39
3.5 规章制度——管理规范设计	43
复习思考题	45
第 4 章 企业战略管理	46
4.1 概 述	46
4.2 战略分析	49
4.3 战略选择	58
4.4 战略实施	65
4.5 战略评价与控制	67
4.6 案例	69
复习思考题	72
第 5 章 企业营销管理	74
5.1 市场营销概述	74
5.2 市场营销战略	82

5.3 产品及策略	87
5.4 促销策略	93
复习思考题	98
第6章 企业生产管理	100
6.1 生产管理的任务和内容	100
6.2 生产过程组织	102
6.3 劳动组织	111
6.4 产品开发管理	115
6.5 生产计划和生产作业计划工作	127
6.6 先进的生产管理方式	140
复习思考题	148
第7章 企业生产现场管理	150
7.1 生产现场管理的概念及重要性	150
7.2 生产现场管理的任务和主要内容	152
7.3 加强生产现场管理的原则及做法	153
7.4 生产现场的环境管理	155
7.5 企业现场管理典型案例——宝钢的基层管理	160
复习思考题	164
第8章 企业物资管理与设备管理	165
8.1 物资管理的任务及物资分类	165
8.2 物资消耗定额及物资储备定额	168
8.3 物资供应计划的编制与实施	174
8.4 仓库管理	175
8.5 设备管理的内容和任务	178
8.6 设备的选择和评价	180
8.7 设备的维护与检修	184
8.8 设备的改造与更新	192
复习思考题	194
第9章 质量管理与 ISO9000 族标准	196
9.1 概 述	196
9.2 全面质量管理	198
9.3 质量成本管理	214
9.4 ISO9000 族标准	220
复习思考题	227

第 10 章 企业创新管理	229
10.1 企业创新体系	229
10.2 企业技术创新管理	231
10.3 企业专利战略	239
复习思考题	242
第 11 章 企业人力资源管理	243
11.1 从劳动人事管理到人力资源管理	243
11.2 企业人力资源规划与人员招聘	245
11.3 人员选拔与用人之道	248
11.4 绩效考评制度	250
11.5 教育与培训制度	254
11.6 激励与工资制度	256
复习思考题	260
第 12 章 企业财务管理	262
12.1 财务管理的内容和任务	262
12.2 资金筹集	266
12.3 流动资产和固定资产	274
12.4 无形资产和递延资产	279
12.5 成本与费用	280
12.6 销售收入、利润及其分配	288
12.7 财务报告与财务评价	291
复习思考题	295
第 13 章 互联网络和企业信息系统	297
13.1 互联网络概念	297
13.2 国际互联网络和 WWW	302
13.3 企业内部互联网络	305
13.4 企业间互联网络	308
参考文献	312

1.1 工业企业管理的产生与发展

1.1.1 工业企业管理的必要性、两重性、职能和基础工作

1.1.1.1 工业企业管理的必要性

凡是许多人在一起共同劳动的单位,都需要有管理。共同劳动的规模越大,劳动的分工和协作越是精细、复杂,管理工作也就越是重要。回顾历史,埃及的金字塔、中国的万里长城的宏伟的建设规模,就是人类管理实践的证明。然而,工业企业管理作为一门科学去指导管理实践,却是随着近代工业的发展而逐步形成的。

随着社会化大生产的发展,生产日趋社会化、专业化、协作化;与此同时,科学技术的进步,世界人口的增加,致使资源的有限性和人类需求的无限性的矛盾日趋尖锐,如何做到以较少的投入取得更多的产出,成为近代工业企业迫切需要解决的问题;另外,不可忽视的剥削阶级与被剥削阶级的矛盾,劳动人民内部的矛盾,都在不同程度上影响生产效率和经济效益的提高。上述种种问题的解决,都为管理提供了丰富而复杂的内容。因此,工业企业管理的产生和发展,是社会生产力发展的客观要求,也是为了维护一定的生产关系而产生和发展的。

1.1.1.2 工业企业管理的二重性和基本职能

在商品经济的条件下,商品是使用价值和价值的统一,商品的生产过程则是使用价值生产过程和价值形成过程的统一。从使用价值生产过程来看,是不同性质的劳动创造不同的使用价值;从价值的形成过程来看,不同性质的具体劳动形态抽象了,这里所反映的只是生产中花费了多少劳动量。因此,商品生产过程具有两重性质,它既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产。作为组织企业生产经营活动的企业管理也就必然具有两重性质,就是一方面它具有与社会化大生产、生产力相联系的自然属性;另一方面它具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

关于工业企业管理具有二重性的原理,马克思在《资本论》中,

分析资本主义企业管理的性质时,深刻地指出:“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。一方面,凡是有许多个进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面,凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”^{*} 这段论述表明了企业管理与生产力相联系的自然属性方面,具有普遍性;企业管理与生产关系相联系的社会属性方面,则与社会制度的性质密切相关,具有特殊性。

马克思关于工业企业二重性的原理确定了社会主义工业企业具有两种基本职能:一方面,具有合理组织生产力的基本职能,它与资本主义企业管理没有本质的不同;另一方面,具有维护和完善社会主义生产关系的基本职能,这个特殊职能同资本主义企业管理维护资本主义生产关系有着本质的区别。由企业管理二重性决定的两种基本职能并非截然分开,绝对对立。因为生产过程是生产力与生产关系相互联系、相互制约的辩证的统一体,在实际的企业管理中,这两种基本职能是结合在一起发生作用的。

1.1.1.3 工业企业的具体职能

工业企业的基本职能可以概括为五个方面的具体职能:

(1)计划职能

企业管理的计划职能是最重要的职能。它包括对企业内部条件及外部环境的分析,进行各种科学的预测,提出不同的方案从中择优作出决策,确定经营目标,制订长期计划、短期计划以及具体实施的步骤,并将计划指标分解落实到各级、各部门以至每个职工,以便实行考核、控制,保证计划的实现。在市场经济条件下,企业的计划管理是决策的基础,应变的堤防,统一经营的保障,有效控制的手段。

(2)组织职能

企业管理的组织职能是把企业的生产经营活动和各个要素、各个环节和各个方面,从劳动的分工和协作上,从纵横交错的相互关系上,从时间和空间的相互联系上,有机地组织起来,保证企业内部按照统一的目标和计划,相互配合,协调发展。

(3)指挥职能

企业管理的指挥职能是指对企业各级各类人员的活动进行部署与调度。它是保证企业的生产经营活动顺利进行不可缺少的条件。没有统一的指挥,企业内部的人、财、物、产、供、销各个方面即使已组织起来,但它不是静止的、不变的,而是在动态发展变化的过程中发生关系,任何一个环节的活动不协调,都会影响整个生产经营活动的正常进行。因此,企业管理必须具有指挥的职能,根据经营目标、计划、规章制度以及发生的实际问题进行部署与调度,建立与健全以经理(厂长)为首的有权威的、有效能的全企业统一的生产经营指挥系统,实现高度集中统一的指挥。

(4)控制职能

企业管理的控制职能是指按照预定目标和计划、标准进行检查、考核实际完成情况同原定

^{*} 《马克思恩格斯全集》第25卷,第431页。

计划标准的差异,分析原因,采取措施,及时纠正偏差,保证目标和计划的实现。

(5)激励职能

企业管理的激励职能是指调动职工的积极性,充分发挥人的潜力,树立良好的企业文化,以促进企业物质文明和精神文明的建设。职工的积极性是企业活力的源泉,企业管理者必须认识和应用心理过程和行为发展的客观规律,通过思想政治教育工作和物质激励相结合的方法激发诱导全体职工为建设社会主义精神文明和物质文明做出贡献。

在实际管理工作中,五项工业企业管理职能是相互联系、相互渗透的。计划(Planning)、组织(Organizing)、指挥(Leading)、控制(Controling)和激励(Motivation)形成了工业企业管理履行职能的循环(简称POLCM循环),企业管理者的职责正是要不断地推动POLCM循环向前发展,以促进企业的生产经营活动顺利地运行。

1.1.1.4 工业企业管理的基础工作

工业企业管理的基础工作是指工业企业在生产经营活动中,为实现经营目标和管理职能,提供资料依据、共同准则、基本手段等必不可少的工作。

(1)企业管理基础工作的内容

企业生产的经营特点不同,基础工作的具体内容也不完全相同,但是,标准化工作、定额工作、信息工作、计量工作、以责任制为核心的规章制度和职工教育等,则是具有共性的基础工作的内容。

1)标准化工作 标准化工作是指技术标准和管理标准的制定、执行和管理工作。其中技术标准是企业标准的主体,它是对生产对象(产品)、生产条件、生产方法及包装、储运等所规定的应该达到的标准。管理标准则是对企业各项管理工作的职责、程序、工作方法和工作要求等作出规定,把它固定下来,作为行动的准则。

标准化是一项综合性的基础工作,是衡量一个国家生产技术水平和管理水平的尺度,是现代化的一个重要标志。企业要认真贯彻执行现有的国家标准和专业标准,积极采用国际标准和国外先进标准,努力把零星的、孤立的标准,逐步形成标准化工作体系,使企业的各项工作都有严格的切实可行的标准,为实现管理现代化打下良好的基础。

2)定额工作 定额是企业一定的生产技术条件下,为合理利用人力、物力、财力,所规定的消耗标准、占用标准等。定额工作包括定额的制定、修改、执行和管理等工作。

定额是编制计划的基础,科学地组织生产的手段,正确地实行按劳分配的条件,进行经济核算,降低成本,提高经济效益的重要工具。企业应采用科学的方法制定各种定额,定额既要先进,又要合理,使多数工人经过一定努力可以达到;为全面发挥定额的作用,企业应建立和健全完整的、先进的定额体系。

3)计量工作 计量是指用一种标准的单位量,去测定另一同类量的量值。计量工作,包括测试、检验、对各种理化性能的测定和分析等工作。原始记录反映出来的数和量,都是通过计量等手段产生出来的。有了健全的计量工作,才有真实可靠的原始记录,提供正确的核算资料,并分清各自的经济责任。企业必须在产、供、销各个环节上,充实计量器具,保证计量器具的准确性,提高计量工作水平,健全计量工作。

4)信息工作 从企业管理的角度来讲,信息是指原始记录、资料、报表、数据等。信息工作包括对信息的搜集、整理、传递、储存、检索利用等管理工作。在现代化企业管理中,把各种信息流构成一个有机的系统,形成以电子计算机为手段的管理信息系统。它包括国际互联网络

(Internet)、企业内互连网络(Intranet)和企业之间互连网络(Extranet),统称之为计算机互连网络。它可以协助企业领导人对比较长期而又广泛的问题做决策;对各级领导人和管理人员提供企业内外的各种信息,把企业的生产经营活动紧密地联系成一个系统来管理。

5)建立以责任制为核心的规章制度 企业的规章制度是指以文字的形式,对各项管理工作和劳动操作的要求所作的规定,是全体职工行动的规范和准则。企业的规章制度主要有关于企业领导和民主管理的基本制度;有关政治、技术、经济等各项工作内容、程序和方法的规定的工作制度;企业每个成员的工作范围、责任、权力的规定的责任制度。企业的规章制度很多,其基础是责任制度,有了合理的责、权、利紧密结合的责任制度,才能保证人人有事干,事事有人负责,使一切良好的决策、计划、制度落到实处,取得生产经营活动高效率和高效益的效果。

6)职工教育 职工教育是指对在职的职工进行思想教育、技术业务教育和经营管理教育等。社会主义工业企业不仅为国家出产品,而且还要为国家出人才。加强职工教育工作是提高职工素质的主要途径,这是建设社会主义精神文明的需要,也是进行物质文明建设的需要。

(2)企业管理基础工作的特点

企业管理的基础工作是一项面广、量大、多变、要求高的工作,它的特点如下:

- 1)群众性 企业管理的基础工作同企业中每个职工都有关系,要依靠群众制定和执行。
- 2)经常性 企业管理的基础工作是日常工作,在管理过程中,时刻离不开这些基础工作。
- 3)变动性 企业管理的基础工作既要保持相对的稳定性,又必须随着生产技术组织条件的变化而变化,以适应管理发展的需要。
- 4)先进性 企业管理的基础工作的项目要健全,水平要先进,有先进的基础工作,才会有先进的管理水平。

现代化管理要求系统化、定量化和信息化,对基础工作从量和质等方面,都提出了更高的要求,企业管理必须十分重视基础工作。

1.1.2 资本主义工业企业管理的发展

资本主义工业企业管理是随着社会化大生产和资本主义生产关系的发展而发展的。资本主义企业管理的发展经历了传统管理、科学管理、现代管理三个阶段,下面分别阐述每个阶段的特点:

1.1.2.1 传统管理阶段(18世纪后期—20世纪初)

18世纪后半期(1771年),在英国发生了产业革命,诞生了珍妮纺纱机,建立起第一个以机器体系为手段的纺织工厂,生产的基本组织发生了变革,产生了工厂制度。

这个阶段的主要特点是:企业生产水平较低,规模不大,企业的所有者就是企业的经营管理者,管理人员凭自己的经验管理,没有统一的管理办法和操作规程;资本家监督工人的劳动,主要靠工头实施严格的劳动纪律;提高工人的操作技术则采取师傅带徒弟传授个人经验的办法。这一阶段,没有完全摆脱小生产经营管理的影响,因此,称为传统管理阶段。

1.1.2.2 科学管理阶段(20世纪初—40年代)

随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段的过渡,企业规模不断扩大,生产技术日益复杂,劳资矛盾愈加尖锐,传统管理的手段与方法完全不能适应社会化大生产发展的要求,于是科学管理应运而生。

科学管理阶段,以1911年弗罗德里克·泰罗(F·Taylor)出版《科学管理原理》为标志。因

为,泰罗在这本著作里,第一次提出“科学管理”这个概念,它的基本思想是运用科学的方法控制劳动,对其基本内容概括如下:

(1)工作定额原理

工作定额原理即为了提高劳动生产率,必须对工人的动作进行科学的研究,分析工时的构成,以便制订出有科学依据的工作量标准。

(2)“第一流工人”原理

“第一流工人”原理即企业应当为每一工作岗位挑选并培训“第一流”的工人,所谓“第一流工人”是指在最适合工人特长岗位上的,而又有进取心的工人。

(3)标准化管理

标准化管理包括操作方法标准化、工具机器和材料标准化、作业环境标准化等,以便使生产的各种要素实现最佳的结合。

(4)差别计件工资制

差别计件工资制即以标准工作定额为基础,实行差别计件工资。这种以实际工作表现来计算工资,能促使工人大大提高劳动生产率。

(5)精神革命

精神革命即为了使资本家赚取更多的利润,泰罗主张工人与雇主双方都需要进行“一种完全的精神革命”,就是思想变革。这样做可以变互相对立为互相协作,共同为提高劳动生产率而努力。

(6)行政控制原理

行政控制原理即计划职能和执行职能分开,以便用科学方法代替原来的经验工作法。计划职能归企业管理当局,并设立计划部门实行计划管理;工人的职责就是执行,并且根据执行的情况领取工资。

列宁对泰罗的科学管理,作过全面、深刻的分析,他指出:“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,有两个方面,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。”*

在泰罗之后,还有吉尔布雷斯在动作研究方面作出贡献;甘特发明了运用线条图制订生产作业计划和控制计划执行的管理办法;福特创立了汽车工业的流水生产线,为生产自动化创造了条件。

这个阶段泰罗等人研究的科学管理,主要是以工厂内部生产管理为重点,以提高生产效率为中心,解决生产组织方法科学化和生产程序标准化等方面的问题。

1.1.2.3 现代管理阶段(20世纪40年代—现在)

第二次世界大战以后,特别是20世纪50年代至70年代,世界政治、经济、生产、技术等都有了显著的变化和发展。企业生产规模空前扩大,产品技术复杂性大大增加,产品升级换代的周期日益缩短,生产社会化程度更加提高;在发达的资本主义国家中,生产无限扩大的趋势和购买能力相对狭小的矛盾进一步尖锐化,市场竞争不断加剧,经济波动与政治动荡交织在一起。在这种形势下,企业的兴衰存亡,不仅取决于内部工作效率的高低,而且取决于对外部环境的适应与开拓。以把重点放在内部生产管理效率提高为特色的科学管理,已不能适应社会

* 《列宁选集》第三卷511页(人民出版社1960年版)。

生产力发展和生产关系变化的需要,于是现代管理应运而生。

现代管理的主要特征,概括地表述是:以管理科学化为基础,从系统的观点出发,以现代数学方法为工具,电子计算机数据通讯系统为技术手段,最佳的组织结构为保证,充分发挥人的积极性和创造性,从而取得某一系统在确定的目标下,整体的动态的最优效果。

具体分析,有以下四个特点:

1)系统化的管理观点 从管理的角度来说,所谓系统是指为一个共同目标而工作的互相联系、互相制约、动态发展的许多组成部分的总体。它具有整体性、联系性、有序性、动态性和人的主导性等特点。现代管理要求从系统的观点出发,在各组成部分发展的过程中,充分发挥人的主观能动性,以求得全局在确定的目标下,达到综合最优的目的。

2)定量化的管理方法 把经济现象在定性分析的基础上,使其量化是现代管理的发展趋势,就是把复杂系统中的变量及其相互关系用数学函数关系表示,构成数学模型,通过求解进行定量分析、方案比较或模拟参数的变换,以预测未来或调整方向,为做出有效的决策提供资料。

3)自动化的管理手段 运用电子计算机对系统中产生的大量信息,进行搜集、加工、整理、储存、传送和分析,并及时反馈给管理者,以便实现最佳选择,进行动态调控。

4)重视人的作用的管理思想 现代管理强调对职工的“智力开发”,主张职工“自主管理”,因为先进科学技术的应用,要靠人的高度的积极性和掌握先进的科学技术知识。

同现代管理实践发展相适应,20世纪40年代涌现出许多现代管理学说的流派,概括起来,主要是两大学派——管理科学派与行为科学派。

(1)管理科学派

管理科学(Management Science)与科学管理(Scientific Management)二者有联系也有区别。“科学管理”在于设计企业内部的机构设置、管理程序、规章制度、操作方法等,目的是提高效率。而“管理科学”则是科学管理的继续和发展,它以现代科学理论、方法与技术,尤其是数学的知识,对问题作系统的分析,提供合理的方案,供决策者作抉择。其基本观点是“管理的重点在于经营,经营的中心是决策”。对企业管理而言,决策十分重要,如果决策错了,效率越高,损失越大。所以,管理科学的中心内容是决策程序,为了选择最优方案,必须运用一系列的数学方法及电子计算机,重点在于定量分析。简单地说,管理科学与科学管理的关系是,做出良好的决策,必须以科学管理为基础,才能保证决策的贯彻执行以及资源的有效利用,从而达到预期的目的,二者相辅相成。

管理科学的代表性理论是系统工程学。其主要内容是从系统整体出发,运用运筹学、概率论、数理统计等数学方法对组成系统的各个部分进行分析、评价,设计最优方案,使人力、物力、财力得到有效的利用,达到系统的预定目标。

系统工程学是在第二次世界大战期间适应战争的需要开始研究,50年代中期逐步形成独立的学科,60年代得到迅速的推广应用,现仍在继续发展和完善。系统工程学不仅是一门综合的技术科学,也是一种科学的组织管理技术。

管理科学派向定量分析方面发展是现代管理发展的主要倾向,从9次诺贝尔经济学奖得奖的内容来看,计量经济方面,得奖者多数是数理经济学家和计量经济学家。

(2)行为科学派

行为科学是研究人类行为的一门新兴学科。它分析人们各种行为产生的客观原因和主观

动机,研究人们各种行为的规律性,提出预测、控制和引导人们行为的方法,以达到调动人的积极性,实现组织目标的目的。

行为科学于20世纪20年代至30年代期间进行试验研究,40年代在美国被逐渐应用于企业管理。1949年美国第一次把研究人类行为的理论命名为行为科学。从此,在西方资本主义国家得到普遍重视和广泛的应用,成为现代管理的一个学派。它对于调动职工的积极性,改善资本主义企业管理,缓和阶级矛盾,发挥了重要的作用。

行为科学研究人的行为,主要集中在四个方面:

1)个体行为 主要研究人的个性特征及激励。在70年代以前,着重从人的本性、人的行为动机等方面提出人性假设观点,并且相应地提出管理对策。70年代以后,主要是联系社会环境研究人的行为,特别是联系国家的、民族的、企业的文化背景,运用比较研究法研究行为的差别性及其规律。激励的理论和方法在个体行为研究的内容中占有很大的比重。如有内容型激励理论主要研究动机的激发因素——人的不同需要;过程型激励理论着重探讨激励的心理过程以及行为的指向和选择;“强化”理论着重研究个体外在行为的表现,强调人的行为结果对其行为的反作用;综合型激励理论主要是综合运用多种激励理论探讨复杂的激励问题。

2)群体行为 人是生活在群体之中的。每一个群体都有不同于其他群体的独特特征,不同的群体会有不同的心理气氛、不同的价值观念、不同的行为准则和规范等等。群体行为主要研究不同的工作群体的特点,以及各种群体影响人的行为的规律。群体行为研究的内容相当广泛,大致可分为群体行为的静态研究与动态研究。静态研究是指研究群体的规模和结构对人们行为的影响;动态研究是指研究在群体中影响人们行为发生、发展和变化的各种因素,这些因素包括群体的规范和压力,群体成员之间的信息交流,群体成员之间的合作和冲突等等。

3)领导行为 行为科学的一个重要领域是对于有效的领导行为的研究。任何一个组织都是由领导者和被领导者两类人组成的。领导者是少数,被领导者是多数。多数人的意愿和多数人的力量是实现组织目标的基础,但某个组织的组织活动能否体现多数人的意愿和调动起多数人的力量,决定于居于领导地位的少数,领导者是关键少数。行为科学对领导行为的研究提出了许多的领导理论,如特性论着重找出杰出领导者所具备的某些共同的特性或品质;行为-风格论主要找出最有效的特定领导行为或领导风格;机变领导论认为不存在适用于一切情景的惟一最佳领导方式,而是着重研究被领导者、群体、工作、组织等情景性因素对领导效能的重要作用。

4)组织行为 组织是一个开放的社会技术系统,即物的技术系统和人的社会心理系统的结合。系统内部包含了7个组织要素,它们是:①战略(strategy),组织获取和分配它的有限资源的行为计划;②结构(structure),组织的构建方式、责权分配等;③制度(system),信念在组织内部是如何运转的;④人员(staff),组织内部重要人员构成;⑤技能(skill),主要领导人 and 组织本身的特长和工作能力;⑥作风(style),高层领导人的行为、性格和组织的传统作风;⑦共同价值观(shared values),组织所形成并灌输给成员的精神、目的和价值观。这七项要素,当头的英文字母都是S,所以,称之为7S理论。组织行为研究的主要内容就是7S如何有机地结合,从而发挥组织的整体效能。

上述的管理科学派与行为科学派两大学派各有侧重。当前,现代管理的发展趋势则是着眼于系统的观点,把管理科学的技术成就同行为科学的成果,紧密地结合起来,实行管理。

1.1.3 中国社会主义工业企业管理的发展

1949年,中华人民共和国成立后,没收了官僚资本主义企业,建立了社会主义国营工业企业。从此,开始了我国社会主义现代工业企业管理的历史。50多年来,我国社会主义工业企业的工作经历了一个曲折的发展过程,全部过程按其不同的特点,大致可以划分为四个大阶段:

1.1.3.1 第一阶段(1949—1976年)

1949—1952年,管理工作的重点是改革企业组织机构和管理制度。当时以开展民主改革运动和改革生产运动的形式铲除了帝国主义、封建主义、官僚资本主义在企业中的残余势力,破除了压迫工人的管理体制,建立了吸收广大职工群众参加管理的工厂管理委员会和职工代表会议制度。广大职工的革命和生产的积极性充分调动起来,推动了生产的迅速恢复与发展,企业面貌发生了根本性的变化,但是企业管理还没有建立一套科学的管理制度和办法,小生产的管理方式依然存在,它已不能适应现代化大生产发展的要求。

1953—1956年,管理工作的重点是建立和健全适应现代化大生产要求的一套科学管理制度和办法。1953年,我国开始实行发展国民经济的第一个五年计划。在实现对农业、手工业和资本主义工商业的社会主义改造的同时,兴建了156项重点工程,全面地学习、引进前苏联的技术和工业企业管理制度与办法,促使我国工业企业走上了科学管理的道路,培养了一批企业管理人才,积累了科学管理的经验,成效是显著的,保证了社会主义经济建设的顺利进行。

但是,在学习前苏联的过程中,由于忽视了我国的国情,忽视了党的优良传统,把集中统一指挥同民主管理对立起来,把物质鼓励与精神鼓励对立起来,削弱了民主管理,放松了思想工作,挫伤了职工群众当家作主的积极性。1956年,毛泽东阐明了党的调动一切积极因素的方针,批评了盲目照搬国外经验的错误做法;中央决定在企业中实行党委领导下的厂长负责制。1957年,中央又对党委领导下的职工代表大会制作了充分的肯定,决定在企业中广泛推行这个民主管理制度。

1957—1965年,管理工作的重点,主要是探索如何创建具有中国特色的现代工业企业管理。1958年,全国开始了“大跃进”,在企业管理上,破除照抄照搬前苏联管理经验的做法,涌现了一些新的经验,如“两参一改三结合”,即干部参加劳动、工人参加管理,改革规章制度,领导干部、技术人员和工人“三结合”,后称之为“鞍钢宪法”,在全国推广。这一系列的改革,对于纠正过去企业管理中出现的偏向,继承和发扬党的优良传统,激发广大职工群众建设社会主义的积极性和创造性,起到了重要的作用。

但是,由于片面地夸大了精神的作用,否定了规律的客观性,引起了企业管理的混乱,在经济上造成很大的浪费和损失。1960年冬,中央决定对国民经济实行“调整、巩固、充实、提高”的“八字方针”,1961年9月,又针对企业普遍存在的问题,颁发了《国营工业工作条例(草案)》(简称“工业七十条”),系统地总结了正反两方面的经验。“工业七十条”既强调解放思想,破除迷信,又强调尊重科学,按客观规律办事;既强调党委集体领导,又强调生产行政上的厂长负责制;既强调依靠群众,又强调发挥专家作用;既强调加强思想工作,又强调贯彻按劳分配原则,关心群众的物质利益,把精神鼓励和物质鼓励结合起来等等,这些以高昂的代价换来的“条例”是可贵的,它已初步创建了具有中国特色的社会主义工业企业管理的原理、体制和办法,推动了我国企业管理工作沿着正确的方向去整顿、改进和提高,促进了生产的迅速发展,

1965年,许多工业部门和技术经济指标都达到了我国历史上的最高水平。

1966—1976年,十年动乱时期,是我国政治大动乱,经济大倒退的十年,也是企业管理大破坏的十年。在这期间,全盘否定了建国以来总结出的一套行之有效的社会主义工业企业管理制度和办法,无政府主义、无组织无纪律现象泛滥成灾,使我国企业管理工作遭受了一场空前的大灾难,国民经济已到了崩溃的边缘。

1.1.3.2 第二阶段(1976—1992年)

1976年,十年动乱结束。尤其是1978年党的十一届三中全会的召开,党开始全面纠正过去的“左”倾错误,把党和国家的工作重点转移到社会主义经济建设上来,我们的国家进入了新的历史时期,我国企业管理也进入了新的历史发展阶段。

在这个阶段,为了恢复发展国民经济,中央制订了“调整、整顿、改革、提高”新八字方针。我国工业企业在1978年至1982年期间,首先致力于恢复性整顿,在指导思想进行了拨乱反正;在组织上清理了混进领导班子的坏人;在管理上重建了必要的规章制度。从而恢复了企业的正常秩序。在这个基础上,为了充分发挥企业的潜力,提高经济效益,中央又决定从1982年起,用两三年时间,对国营工业企业进行全面整顿,也就是综合性、建设性的整顿,要求通过整顿,把企业逐步建成为具有高度物质文明和精神文明的、具有中国特色的社会主义现代化企业。这项全面整顿的任务到1985年基本完成。

与此同时,中央一手抓整顿,一手抓改革。改革的主要内容是扩权让利,把过去企业是国家行政的附属物,转变为拥有一定限度的经营自主权和经济利益的经济实体。从1979年起,国务院相继颁发了一系列的有关小部分扩权的规定,到了1984年4月,国务院已将经营自主权放给企业十个方面的权利,包括生产经营、产品销售、产品价格、物资选购、资金使用、资产处置、机构建置、人事劳动、工资奖金、联合经营等。这为进一步搞活国有大中型企业,深化改革企业经营机制,创造了良好的外部环境,企业致力于“转轨变型”的改革,即从以生产为中心转到以提高经济效益为中心的轨道上来,又从生产型管理转变为生产经营型管理。

1984年10月20日,中共十二届三中全会通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》,《决定》明确地指出:“社会主义社会的基本矛盾仍然是生产关系和生产力、上层建筑和经济基础之间的矛盾。我们改革经济体制,是在坚持社会主义制度的前提下,改革生产关系和上层建筑中不适应生产力发展的一系列相互联系的环节和方面”。* 并提出,增强企业的活力是整个经济体制改革的中心环节。《决定》强调“企业活力的源泉,在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。”**

1985年,全国贯彻《中共中央关于经济体制改革的决定》,全面展开城市经济体制改革,把搞活国有大中型企业作为城市经济体制改革的中心环节来抓,着手于企业经营机制的改革,探索了一些新的经营方式,如普遍推行承包经营责任制,小企业试行租赁制,还在某些大型企业进行股份制试点。为保证改革健康地深化,国家相应地制订了一系列的经济法规,如经济合同法、企业破产法、中外合资经营企业法等等。1988年4月,第七届全国人民代表大会第一次会议通过了《中华人民共和国全民所有制工业企业法》,第一次从法律上明确了国营企业法律性质、地位、权利和义务,为我国企业改革和企业的生产经营活动提供了基本的法律依据和法律

* 《中共中央关于经济体制改革的决定》P10. 北京:人民出版社,1984

** 同上 P14