



21世纪高职船舶系列教材
SHIJI GAOZHI CHUANBO XILIE JIAOCAI

船舶工程专业

造船经济管理

ZAOCHUAN JINGJI
GUANLI

主编 熊 绪
主审 江秀坤



哈尔滨工程大学出版社



21世纪高职船舶系列教材
SHIJI GAOZHI CHUANBO XILIE JIAOCAI

船舶工程专业 >>>

造船经济管理

**ZAOCHUAN JINGJI
GUANLI**

主 编 熊 绪

副主编 梅泉海 吴春芳

主 审 江秀坤

哈尔滨工程大学出版社

内 容 简 介

本教材从企业管理的基础出发,全面系统地阐明了造船企业管理和造船企业经济技术分析的基本内容。全书包括管理的基本知识、造船企业的计划管理、造船企业的设备和物资管理、造船企业财务管理、造船企业的人力资源管理、造船企业的质量管理、造船报价、资金的时间价值及船舶工程技术经济分析等八章内容。

本教材适合做高职高专船舶类专业企业与经济技术管理课程的教学用书,及造船企业对职工所开办的培训用书,亦可作为造船企业的干部和技术工人的自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

造船经济管理/熊绪主编. — 哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社,2006.12

ISBN 7-81073-875-5

I. 造… II. 熊… III. 造船工业-工业企业管理-研究 IV. F407.474.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 151678 号

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号
邮政编码 150001
发行电话 0451-82519328
传 真 0451-82519699
经 销 新华书店
印 刷 哈尔滨工业大学印刷厂
开 本 787mm × 1 092mm 1/16
印 张 9.75
字 数 206 千字
版 次 2006 年 12 月第 1 版
印 次 2006 年 12 月第 1 次印刷
印 数 1—2 000 册
定 价 17.00 元

<http://press.hrbeu.edu.cn>

E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

高等职业教育系列教材编委会

(按姓氏笔画排序)

主 任	孙元政			
副主任	王景代	丛培亭	刘 义	刘 勇
	杨永明	张亦丁	季永青	罗东明
	施祝斌	康 捷	曹志平	熊仕涛
委 员	王景代	丛培亭	刘 义	刘 勇
	刘义菊	孙元政	闫世杰	杨永明
	陈良政	沈苏海	肖锦清	周 涛
	季永青	罗东明	俞舟平	胡启祥
	胡适军	施祝斌	钟继雷	唐永刚
	徐立华	郭江平	康 捷	曹志平
	熊仕涛	潘汝良	蔡厚平	

前言

造船经济管理

本教材是为了满足我国造船行业及我国高职高专教育快速发展的需要而编写的。本教材的编写,在力图结合我国造船企业的管理现状、强化面向实际、强化定量分析、强化工程应用的同时,注重了高职高专学生自我学习的适用性。

参加本教材编写的有武汉船舶职业技术学院熊绪(第一至第六章),梅泉海(第七章)、吴春芳(第八章)。熊绪任主编,梅泉海、吴春芳任副主编,武汉船舶职业技术学院江秀坤任主审。

本书参阅了大量的国内外已公开出版的书籍和资料,引用了其中的部分论点和材料,所参考的主要文献附录在书后,在此一并向有关作者表示感谢!

本教材在编写的过程中,得到了哈尔滨工程大学、武汉船舶职业技术学院有关领导的大力支持,在此也一并表示感谢!

限于作者水平,书中欠妥和谬误之处在所难免,欢迎读者批评指正。

编 者

2006年10月

目 录

21
SHIJI GAOZHI CHUANBO XILIE JIAOCAI

造船经济管理

第一章 管理基本知识	1
第一节 管理的内容与特征	1
第二节 管理的原则与方法	4
第三节 工业企业管理	8
第四节 造船企业管理体制和组织结构	11
思考题	14
第二章 造船企业计划管理	15
第一节 造船企业计划管理概述	15
第二节 造船企业计划指标与指标体系	18
第三节 造船企业计划的编制、执行与控制	20
思考题	26
第三章 造船企业设备和物资管理	27
第一节 造船企业设备管理概述	27
第二节 造船企业设备的选择和评价	29
第三节 造船企业设备的使用、保养和修理	30
第四节 造船企业设备的更新和改造	33
第五节 造船企业物资管理概述	36
第六节 物料需求计划	37
第七节 库存控制	41
思考题	44
第四章 造船企业财务管理	45
第一节 财务管理概论	45
第二节 造船企业资金的筹集和分类	47
第三节 固定资产的分类、计价与折旧	50
第四节 财务报告与财务评价	52
思考题	57
第五章 造船企业人力资源管理	59
第一节 人力资源的特点及其作用	59
第二节 人力资源管理的基本内容	63
第三节 造船企业劳动人事管理概述	68
第四节 造船企业的劳动定员与定额	69
第五节 造船企业的劳动计划与劳动组织	72
思考题	74
第六章 造船企业质量管理	75
第一节 质量管理概论	75
第二节 全面质量管理	77



第三节	质量保证体系和基础工作	78
第四节	全面质量管理中常用的数理统计方法	81
	思考题	85
第七章 造船报价		86
第一节	概述	86
第二节	造船成本及船价组成	88
第三节	船价的估算方法	89
第四节	影响船价的主要因素	102
第五节	造船报价书和船舶估价表	106
第六节	计算机辅助船舶报价系统	111
	思考题	113
第八章 资金的时间价值及船舶工程技术经济分析		114
第一节	资金的时间价值概念	114
第二节	资金的时间价值计算	116
第三节	工程技术经济效益的概述	122
第四节	工程技术经济分析的基本方法	125
第五节	船舶工程设计和建造方案评价	135
	思考题	144
附录		146
参考文献		148



第一章 管理基本知识

第一节 管理的内容与特征

一、管理的概念及其特征

管理学自 19 世纪末 20 世纪初形成以来,学术界对“管理”的概念给出了许多其说不一的定义。有人认为,管理是通过别人的工作去实现自己为组织确定的计划 and 目标;也有人指出,管理就是研究系统运行的规律,据此组织系统的活动,使系统不断呈现出新的状态;还有人认为,管理的本质就是决策,或者说是围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活 动;也有人根据自己的分析,得出管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制的过程等等。这些定义从不同角度描述了管理活动的特征,都值得借鉴。综合这些定义,可以认为,管理就是为了有效地实现组织目标,由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动进行计划、组织、领导与控制的过程,并具有如下特征。

1. 管理的任务是有效地实现组织目标。管理本身并不是目的,管理是为组织目标的有效实现服务的。通过管理来保证组织活动顺利地进行;同时通过管理促使组织活动不断提高经济效益,即要求通过管理,保证能以较少的资源消耗来实现组织目标。

2. 管理的主体是管理者。管理劳动是社会生产过程中分离出来的一种专门劳动,是一种职业,这种职业人才必须具备:①专门的知识结构;②专门的教育和培训;③通过某种形式的考试;④遵守一定的职业道德。显然,并非任何人都可以成为管理者,只有具备一定素质和技能的组织成员,才有可能从事管理工作。

3. 管理的客体是组织活动及其参与要素。组织需要通过特定的活动来实现其目标。任何活动的进行都是以利用一定资源为条件的,或者说,任何组织的活动过程实际上都是各种资源的消耗和利用过程。因此,要促进组织目标的有效实现,管理需要研究怎样充分地利用各种资源,合理地安排组织的目标活动。

4. 管理是一个包含了多阶段、多项工作的综合过程。计划与决策虽然在管理活动中占有十分重要的地位,但是管理工作不仅是计划与决策。管理者在管理活动中,制定了活动计划与决策后,还要组织计划的实施、激发组织成员的工作热情、检查和控制计划的执行、把握组织活动的进展情况。因此,管理是一个包括了计划、组织、领导与控制等一系列工作的综合过程。

二、管理的内容

组织管理的内容可以从纵横两个不同角度去考察和分析。

(一) 横向分析

横向分析是从管理涉及的内容去进行研究。组织的性质不同,活动的内容有别,对组织活动进行管理的过程中需要展开的工作也是千差万别的。一般说来,管理工作涉及以下三个方面的内容。



1. 业务管理

不同组织从事不同的业务活动。特殊的业务活动是具体组织的标志,也是该组织存在于社会的理由。业务管理是任何社会经济组织管理的主要内容。其他方面的管理是为业务管理服务的。业务管理的主要内容包括以下几方面。

(1) 业务内容选择

虽然具体组织的业务性质和方向基本是稳定的(因为这种性质和方向的改变会导致组织性质的改变),但是在不同时期,面对不同的环境特点,组织能够从事的业务内容是不同的。

(2) 业务活动的条件管理

包括根据业务内容的选择,组织业务进行所需的各种物质条件的采购和保存,并及时地供应给内部的各业务部门,监督各业务部门对物质的利用效率,以保证这些条件充分利用。

(3) 业务过程管理

包括确定业务过程的流程以及各部门的分工,制定各部门的活动计划,检查和控制各部门的活动进度。

(4) 业务成果管理

主要指对组织在业务活动不断形成的成果质量进行检查和控制。包括制定并修改业务成果的质量标准,利用特定的方法和手段监测业务成果质量的变化情况,分析质量与成本的关系,以保证既能提供符合要求的业务成果,又能使活动成本保持在合理的水平。

本书介绍造船企业的业务管理内容主要包括计划管理、设备与物资管理、质量管理等。

2. 人力资源管理

组织在业务活动中要利用诸多资源,其中人是一种特殊的资源。如果说其他资源是被动地参与企业活动的话,那么人则是主动投入的,其他资源是通过人的使用才发挥效用的。人力资源的利用不仅影响其本身的利用效果,还会影响其他资源的利用程度,因此人力资源管理在组织活动的管理中有着极其重要的意义。人力资源管理的内容和任务包括:(1)预测人才需求,研究人才的合理布局;(2)做好招考录用工作;(3)促进人力资源的开发,搞好在职培训;(4)充分发挥人的有效技能的作用;(5)识别人才,使他们为本企业及全社会作出最大的贡献;(6)关心职工的劳动报酬及分配,创造和谐、安定向上的社会环境。

3. 财务管理

组织的任何活动都会在财务上得到反映。财务管理是从资金运转的角度来计划和控制组织的业务活动,并评估和分析其合理性。财务管理的内容和主要任务包括:(1)参与企业经营决策;(2)筹建生产经营所需的资金;(3)管好用好资金,提高资金的利用效果;(4)降低成本费用,增加企业盈利;(5)正确分配销售收入;(6)加强财务监督和服务。

(二) 纵向分析

纵向分析是从过程的角度来考察组织管理的内容。一般包括计划、组织、领导与控制等各项工作的过程。

1. 计划

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。人们从事一项活动之前,首先要制定计划,这是进行管理的前提。计划工作主要包括活动条件研究,业务政策制定,行动计划编制等。

(1) 活动条件研究

组织的业务活动是利用一定条件在一定环境中进行的。活动条件研究包括内部能力研



究和外部环境分析。内部能力研究主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和主观上对这些资源的利用能力;外部环境研究是要分析组织活动的环境特征及其变化趋势,了解环境是如何演变的,找出环境的变化规律,并据以预测环境在今后可能呈现的状态。

(2)业务决策制定

活动条件研究为业务决策提供了依据。业务决策是在活动条件研究的基础上,根据这种研究所揭示的环境变化中可能提供的机会或造成的威胁以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势,确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。

(3)行动计划编制

决定了未来的活动方向和目标以后,还要详细分析为了实现这个目标,需要采取哪些具体的行动,这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。编制行动计划的实质就是将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节,对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

2.组织

计划要能够实现,还必须落实到组织的每个环节和岗位,这是组织工作的任务。为了保证计划活动的有效实施,管理的组织职能要完成组织设计、人员配备、开动组织、监视组织运行等工作。

(1)组织设计

包括组织的机构和结构设计。机构设计是在分解目标活动的基础上,分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务,然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合,形成不同的部门;结构设计是根据组织业务活动及其环境的特点,确定不同部门在活动过程中的相互关系。

(2)人员配备

是根据各岗位所从事的活动要求以及组织员工的素质和技能特征,将合适的人员安置在组织机构的适当岗位上,使所有工作都有合适的人去完成。

(3)开动组织

是指向配备在各岗位上的人员发布工作指令,并提供必要的物质和信息条件,以开动并维持组织的运转。

(4)监视组织运行

是指根据业务活动及其环境特点的变化,研究与实施组织机构与结构的调整和变革。

3.领导

领导工作的任务是为了有效地实现业务活动的目标,把每个成员安排在适当的岗位上,努力使每个成员以饱满的热情投身到组织活动中去。所以领导是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。有效的领导要求管理人员在合理的制度(领导体制)环境中,利用优秀的素质,采用适当的方式,针对组织成员的需要及行为特点,采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。

4.控制

控制是为了保证组织系统按预定要求动作而进行的一系列工作,包括根据计划标准,检查和监督各部门、各环节的工作,判断工作结果与计划要求是否发生偏差;并分析偏差产生的原因及偏差产生的后果;在必要的情况下,还要针对原因,制定并实施纠正偏差的措施,以确保计划活动的顺利进行和计划目标的有效实现。



控制不仅是对组织活动情况的检查和总结,在必要的情况下,还要对组织的业务活动进行局部、全局的调整。因此,控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用,并使管理过程得以周而复始地不断循环。

第二节 管理的原则与方法

为了有效地实现组织的目标,合理地安排业务活动和利用各种资源,管理者在管理工作中必须遵循科学原则,采取行之有效的方法。

一、管理的原则

管理原则是管理者在管理实践中必须遵循的基本规则,包括效益原则、人本原则、适度原则三大原则

(一)效益原则

任何组织在任何时期的存在都是为了实现一定的目标;同时,任何组织在任何时期的目标活动都需要利用一定的资源,并且付出一定的代价。效益便是指组织目标的实现与实现组织目标所付代价之间的一种比例关系。追求组织活动的效益便是消耗尽可能少的资源去实现组织的既定目标。

追求效益是人类一切活动均应遵循的基本规则,这是由资源的有限性所决定的。我们知道,在特定的历史时期,人类认识自然和改造自然的能力总是有限的,因此人们能够从自然界取得的物质资源以及利用这些资源生产的物质产品的数量也是有限的;而与此相对应,人们希望通过这些资源和产品的利用来满足的需要总是无限的。解决资源的有限性与人类需要的无限性之间的矛盾,是经济学与管理学的永恒课题。为了缓和这个矛盾,人类必须在一切社会活动,特别是经济活动中遵循效益原则。

效益即是目标实现与实现目标所付代价这两者之间的关系,追求效益就应朝这两个方面去努力。组织目标能否实现,实现程度的高低,通常与目标活动的选择有关。活动的内容选择不当,与组织的环境特点或其变化规律不相适应,那么,即使活动过程中组织成员的效率很高,结果也只能是南辕北辙,组织目标无法实现。组织实现目标的代价与目标活动过程中的资源消耗有关,而资源消耗的高低则取决于活动方法正确与否。方法正确,资源则可得合理配置、充分利用;方法失当,则可能导致资源的浪费。因此,“做正确的事”是追求效益的前提,“用正确的方法做正确的事”则是实现效益的保证。

(二)人本原则

组织是人的集合体,组织活动是由人来进行的,组织活动的管理既是对人的管理,亦是通过人的管理。人是组织的中心,亦是管理的中心,以人为中心的原则是管理的首要原则,要求对组织活动的管理既是“依靠人的管理”,也是“为了人的管理”。

“依靠人的管理”是指必须实行民主管理,即组织的被管理者参与制定活动方向、内容以及目标的选择、实施和控制。这是由两个方面的原因决定的。首先,人是参与组织活动的各种要素中的最活跃者,是积极主动地投入到各种活动中去的,其他要素则是被动消极地参与组织活动。因此,人的态度、人的积极性直接关系到活动中其他要素的利用效果,从而决定着组织活动的效率。激发人的积极性、改善人的工作态度可借助多种手段,组织民主管理是重要途径之一。让组织成员参与活动方向、内容和目标的选择,会使他们在活动过程中产生



某种认同感,从而可以诱发他们自觉地为实现自己参与选择的组织活动而努力。其次,活动方向(做正确的事)与方式(用正确的方法做事)的选择影响着组织活动的效益水平。这种选择是否正确在很大程度上取决于选择者是否拥有与选择有关的各种情报信息,管理者对这些信息的掌握可能受到时间、角度、层次以及个人能力等方面的限制。组织的被管理者参与决策,可以提高管理者在具体业务活动中了解组织的各环节活动能力,弥补管理者的信息不足,提高组织活动方向和方式选择的正确性。

“为了人的管理”是指管理的根本目的是为人服务的。管理的为人服务不仅应包括通过管理工作来提高组织业务活动的效率,从而使组织能够更好地满足服务对象的要求,而且应包括通过管理工作,充分实现组织成员的社会价值,促进组织成员的个性发展。在经济相当发达的今天,人们参与某个组织活动的目的,绝不仅仅是为了解决生计问题,还要充分体现自身在社会活动中的社会价值。这就不仅要求管理者实行民主决策,而且要求管理者根据每个组织成员的素质特点安排适当的工作,同时还要求通过这种安排使每个人都有机会在组织的业务活动中增加知识、提高能力、完善素质,从而实现自身的不断发展。

(三)适度原则

管理活动中存在着许多相互矛盾的选择。在业务范围的选择上,有专业化和多角化两个对立面。专业化经营可以使企业有扎实的业务方向和稳定的客户队伍,从而有利于企业完善管理,改进技术;多角化经营则可以使企业有广阔的市场,从而承担着较小的经营风险。在组织结构的安排上,有管理幅度宽窄之分。较宽的管理幅度可以减少管理层次,从而可以加快信息的传递速度,提高组织高层决策的及时性,还可避免上级对下级工作的过多干预,有利于发挥下级在工作中的主动性;较窄的管理幅度则可以减少每个层次的管理者需要处理的信息数量,同时还可以使管理者有较多的时间去指导下属,从而有利于有价值的信息被及时识别和利用及提高下属的工作能力。在管理权力的分配上,有集权与分权两种选择。集权可以保证组织总体政策的统一,从而保证对决策的快速执行,而分权则可增强组织的适应能力,提高各层次管理者的积极性。

在这些相互对立的选择中,充分考虑前者,则使后者受到限制;突出后者,会构成前者的劣势。因此,组织在业务活动范围的选择上不能过宽,也不能过窄;在管理幅度的选择上,不能过大,也不能过小;在权力的分配上不能完全集中,也不能绝对分散,必须在两种极端之间找到一个最合适点,进行适度管理,实现最佳组合。

正因为存在着这些相互对立的选择才使得管理者的存在显得更加重要,同时也因为这些对立的存在及寻求最佳选择的必要,才决定了管理者的工作效率更多地不是取决于他们对管理的理论知识和方法的掌握,而是取决于他们对掌握的知识和方法的应用能力。

适度原则要求管理者进行适情管理和适时管理。适情管理是指管理者应该根据组织内外环境和能力特点来进行选择;适时管理则要求管理者根据组织内外环境的变化及时采取有效的管理策略。

二、系统论——管理的方法论基础

组织活动的内容不同,对活动管理的特点也就不同,管理过程中采用的方法亦必然有别。但是,不论组织在不同的环境和活动中采用何种方法,要使这些方法获得最佳效果,管理者必须把管理对象看作一个整体来研究,这就是系统论的观点。可以认为,系统论是管理工作最基本的方法理论。要有效地进行管理,必须了解系统论的基本知识,分析系统论的观



点可以提供的启示。

(一)系统及其类型

系统论是研究系统特征及其运行规律的理论。系统是指由若干相互依存、相互作用的要素或子系统组合而成的具有特定功能的有机整体。这种有机整体通常由物质、信息和能量三种既相互区别、又相互联系的基本元素组成。

客观世界中存在着形形色色大量的系统。可以说,系统是无所不在、无所不包的。根据不同的标准,可以将系统分成不同类型。

1. 从形成方式看,可分成自然系统与人造系统。自然系统是由自然物质组成的系统,其主要特征是自然形成的,如生物系统、天体系统等。人造系统,或称人工系统,是人为了实现某种目的而有意识建立的系统,如生产、销售、交通、运输、政府等系统。

2. 从是否与环境交互作用看,可分成封闭系统和开放系统。环境是指系统外部存在的客观世界。任何系统都存在于一定客观世界中,但存在于这个环境中的系统可能与之,也可能不与之发生相互作用。封闭系统就是指那些不与外界进行物质、信息、能量交换的系统,它们不被外界其他事物所影响,同时也不对这些事物进行影响。开放系统则是指与外界发生交互作用的系统,系统内部活动的进行需要从外界采集和输入资源,从而要受到外界因素的制约,同时,又通过自己的活动向外界输出某种产品,影响外界本来可能已经存在的平衡,引起环境的某些变化。

3. 从状态是否发生变化这个角度来分析,可分成静态系统和动态系统。静态系统是指结构和状态不随时间而变化的系统;反之,如果系统的结构和状态随时间而改变,则称作动态系统。现实生活中,绝对的静态或动态是不存在的,通常是变化中有稳定,稳定中有变化。一般来说,如果系统在较长时期内只发生一些持续很短的微小变化,则可近似地将其视作静态系统;相反,如果系统在较长时期内呈现出短暂的变化状态,则将该系统视作动态系统。

社会经济组织属于人造、开放、动态的系统类型。

(二)系统的特征

1. 整体性

整体性是系统的基本特征,主要表现在两个方面。

(1)从构成上来看,系统是由若干既相互联系又相互区别的要素(子系统)构成的整体。就企业而言,从不同角度去分析,可以将其视作由不同子系统构成的整体系统。从资源角度划分,可将企业分解成人力资源子系统、物质资源子系统以及财力资源子系统;从活动的性质和涉及范围的角度划分,可将企业分解成生产经营子系统和管理子系统。其中生产经营子系统又可分成资源筹措子系统、资源转换子系统和产品销售子系统;管理子系统又可分成计划工作子系统、组织工作子系统和控制工作子系统。构成系统的各个要素,既相互联系,又相互区别,它们是系统的组成部分,同时又保持着相对独立性。

(2)从功能上来看,系统的整体功能依赖于要素的相互作用。系统的功能是指系统在存在和运动过程中所表现的功效、作用和能力。表现出某种功能,是系统存在的社会理由,系统的功能需要依靠各构成要素的相互作用来完成。各要素相互作用的形式,即要素的功能,必须服从整体功能的要求,但整体的功能并不是各部分功能的简单相加,往往前者大于后者。

2. 相关性

相关性是指系统各要素之间相互制约、相互影响、相互依存的关系。构成系统的各个要



素虽然是相互区别、相互独立的,但它们并不是孤立地存在于系统之中,而是在运动过程中相互联系、相互依存。相关性的特点表明,系统内的任何一个因素发生了变化,其他因素也必须作相应的调整。比如,组织业务活动所需的某种资源的供应发生短缺,则不仅要求在活动内容和方式上作相应调整,甚至要求业务方向随之改变,从而导致组织对人员进行重新调整,对结构进行重新设计,对活动手段进行重新配置。

3. 有序性

系统的有序性是由系统的结构性特点或系统各要素之间相互作用的形式所决定的。任何系统都有自己的结构,这种结构使系统各要素之间的相互关系相对稳定。任何结构都代表着一定的秩序,杂乱无章的事物堆积在一起而没有任何结构,就不可能形成系统。

系统的有序性主要表现在层次性和方向性两个方面。

(1) 层次性

系统各要素之间的相互联系形成了一定结构,这种结构表现出不同层次,决定了各要素在系统中的不同地位。系统的层次性使得系统中较高层次的子系统居于支配地位,较低层次的子系统居于从属地位;较高层次的子系统指挥着较低层次子系统的操作,较低层次子系统则根据较高层次子系统的指令和要求运行。

(2) 方向性

要素之间相互作用的方向性是指在系统结构确定以后,各要素间物质、信息或能量交换是按照某种轨道和方向来进行的。这种方向性可以从两个角度来考察:一是纵向的各层次之间的相互作用;二是横向的各环节之间的交互作用。

纵向的层次作用是自上而下地发生的,高层次要素的活动作用于低层次的要素,低层次要素也会通过自己的活动反作用于高层次要素。比如,厂部制定生产经营计划,下达给各职能科室,各职能科室又将这些计划层层分解为各车间、工段或班组的任务,各车间、工段或班组必须根据计划任务的要求来组织自己的加工制造活动;但同时,各车间、工段、班组又会通过自己的实际执行情况,要求高层次的管理部门采取相应的控制措施,或对原计划进行适当的调整。

从横向的交互作用的角度去考察,各要素在各环节的活动也保持着一定的方向。比如,虽然产品的市场销售情况会对资源筹措过程产生重要影响,但在实际工作中,企业必须先筹集资源,再对其加工转换,最后才能对完成制造过程的产品进行销售。这个过程的顺序不可能颠倒过来。

4. 与外部环境的相互适应性

适应性是相关性特点在空间范围的展开。任何人造系统,它既由若干要素构成,同时又从属于一个更大的系统,大系统的其他部分就是该系统的环境。因此,系统内部的活动不仅受到大系统其他部分的制约,同时也会对其他部分的活动产生影响;系统本身不仅要适应外界环境的变化,而且环境中的一些因素也要适应该系统的变化。系统与环境的影响是交互的,适应性应该是双向的。比如,企业要根据市场需求的特点及其变化来选择和调整内部的活动方向和内容,反过来,企业技术水平的变化,新的产品的研发,广泛的营销宣传,也会对消费倾向的变化产生某种引导作用。

(三) 系统论观点的启示

系统论的观点对管理活动有许多启示,整体观、层次观及开发观对管理工作有着重要的指导意义。



1. 管理工作必须有整体观

组织所从事的业务活动及组织活动的管理都是一个系统,组织活动是在整个社会经济系统的大环境中进行的,管理活动所要处理的每一个问题都是系统中的问题。因此,管理活动的组织展开,必须用整体的观点加以指导。解决每一个业务问题,不仅要考虑到该问题的解决对直接有关的人和事的影响,还要顾及到对其他相关因素的影响;不仅要考虑到对组织内部的影响,还要考虑到对外部的影响;不仅要考虑到对目前的影响,还要考虑到对将来的影响。只有把局部与整体、内部与外部、眼前与未来统筹兼顾,综合考虑,才能妥善地处理好组织中的每一个问题。

2. 管理工作必须有层次观

组织及其管理活动是一个多元、多极的复杂系统。在这个系统中,不同层次的管理者有着不同的职责和任务。其中,高层管理者的任务是根据组织整体的功能和目标,选择业务活动的方向和内容,安排业务活动的计划,监督低层次的活动进行,并控制其活动结果,解决它们在运行中出现的某些不协调现象;而较低管理层的任务则是执行高层的指令,实施具体活动,并及时报告执行情况。各管理层必须职责清楚,任务明确,并在实践中履行岗位职责,才能正确发挥各自的作用,实现管理的目标。如果管理工作层次不清,职责不明,或者虽然层次分明,但上级越权指挥、下级越权请示,不按组织层次展开工作,则难以保障组织管理工作的有效进行,可能使管理系统呈现一片混乱。所以,就不宜过多提倡在管理实践中常见的“现场办公”、“深入基层”等方式。

3. 管理工作必须有开发观

系统理论告诉我们,组织与环境的作用是交互的。因此,管理者既要根据系统论的观点研究和分析环境的变化,及时调整内部的活动和内容,以适应环境特点及其变化的要求,还应通过自己的活动去改造和开发环境,引导环境向有利于组织的发展方向变化。可以认为,组织与环境的关系,从短期来看,组织必须适应已有环境的要求;从长期来看,作为环境(社会大系统)构成部分的组织必然通过自己的活动影响其变化。实际上,社会的任何进步,都是各社会组织共同作用和贡献的结果。这种贡献经常是不同组织积极主动提供的,而不是对社会已经存在的要求的响应。比如,现代许多高新技术消费品的生产和研发都是先于消费要求的存在而出现的。企业利用高新技术,率先开发出这些产品,然后通过广泛的营销宣传刺激消费的形成和发展。从这个定义来说,提倡管理的开发观点,实际上是强调人们在管理活动中已经表现出的“无意识”行为变成自觉的行为。

第三节 工业企业管理

一、工业企业及其特征

工业企业是从事工业产品生产经营活动的盈利性的经济组织,具备下列三个特征。

1. 企业是经济组织。即从事有关社会生产、交换、分配、消费等经济活动的组织。
2. 企业是盈利性组织。企业不仅要为社会提供需要的产品和服务,而且要为社会经济的发展提供积累。企业通过向国家交税,成为国民经济的基本核算单位。
3. 企业是经济法人。“法人”是指依法享有财产权利,承担义务,并能在法院起诉和应诉的社会组织。



二、企业管理的两重性

企业管理的两重性是指整个企业管理活动都具有自然属性和社会属性。自然属性是指由自然规律所决定的反映生产经营过程中人与自然之间关系的属性。它主要反映在生产力的合理组织上,无论是社会主义社会还是资本主义社会,要发展生产力和进行社会化大生产,都必须按照事物的客观规律来进行科学的管理,自然属性随着人类对自然规律不断深化的认识、掌握、应用而赋予企业管理不同的内容,它又以不同的程度在组织生产力过程中具体地体现出来。

社会属性是指由社会规律,主要是经济规律所决定的,反映生产经营活动中人与人之间关系的属性。它从处理企业与国家的关系、企业与企业的关系、企业与职工的关系、职工与职工的关系等方面具体地体现出来。在阶级社会里,具有鲜明的阶级性,在不同社会制度国家中具有明显的国家性。

我国企业社会性从以下几个方面反映在生产经营活动的管理中:

1. 坚持党的基本路线,企业的设立及发展必须服从及适应国民经济发展的要求;
2. 企业的生产经营活动必须积极转换经营机制、面向市场、自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束,最大限度地解放和发展生产力,增强企业的活力;
3. 企业必须认真贯彻国家的经济方针,执行国家的经济政策及遵守经济法规,建立有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍;
4. 企业必须坚持在民主管理基础上的集中管理,体现工人阶级对生产的管理;
5. 企业必须保证国家的经济利益,依法纳税,同时合理分配自身的利益,正确处理国家、企业和职工的关系,贯彻按劳分配的原则。

三、企业组织结构形式

1. 直线制管理结构

直线制管理结构又叫集权式管理结构。这种管理形式结构简单,权力集中,指挥统一,责权明确,要求厂长具有多方面的知识和才能。但这种管理结构形式,事事由厂长一人决策,容易被困扰在日常事务之中,且容易形成专制。所以,这种管理结构形式目前只在生产比较简单的小厂采用。

2. 直线-职能制管理结构

直线-职能制管理结构是集中领导与分级管理相结合的管理结构,也叫生产区域制。这种管理结构形式设置两套系统,一套是按命令统一原则组成的指挥系统,另一套是按专业化原则组成的职能化系统。企业管理的垂直管理系统分为若干个管理层,每一个管理层又可分为若干个区域。每一个区域各负责组织某一生产任务的完成,因此称作生产区域。工厂是一个生产区域,下属每个车间也都是生产区域。在每个生产区域内都有指挥部门和职能部门,它与上下生产区域连接起来就形成一个系统。系统中,一切命令和指示都由企业内部各级领导人直线下达,职能部门只能给同层级领导人充当参谋、助手。这样,既发挥了职能部门专业管理的作用,又避免了多头领导、指挥不统一的缺点。当前,造船企业绝大多数都采用这种管理结构形式。

3. 矩阵制管理结构

矩阵制是现代组织的一种管理形式,矩阵制管理结构由纵、横两套系统组成。纵向是职



能系统,横向是为完成某一任务而组成的横向项目系统。矩阵制中所需人员不需专门设置,而是从本企业职能组织中借调的。因此,矩阵中的人员几乎人人都负有双重责任,人人都接受双重指挥。

这种管理结构的特点是强调只派一位负责人综合管理,有利于目标的实现;拥有多方面的专门人才,能充分发挥专业职能人员的作用;为项目而安排人员,具有较大的机动性和适应性;决策问题比较集中,管理效率比较高。但要注意的是,矩阵中的人员领导上的双重性和多重性,工作中难免会有意见不一致的现象。

4. 事业部制(联合分权式的管理体制)

事业部制是美国通用汽车公司总裁斯隆于1921年首先提出来的,我国大型造船企业正逐步采用。

事业部制,一般是指在母公司下面按产品或地区划分为许多个事业部或分厂,事业部或分厂都是独立核算、自负盈亏的利润中心。这种管理结构的最大特点是母公司集中决策,事业部或分厂分散经营。即有关统一方针的确定与控制、重要人事任免由母公司决策,实行集权化,而方针的运用和执行由事业部或分厂决定,实行分权化。事业部或分厂主管除接受母公司长期计划预算的监督,负责完成利润计划外,对事业部或分厂进行统一领导。

事业部制的组织结构形式的优点:一是有比较完整的管理手段,事业部部长(或分厂长)能独立经营,提高了管理的灵活性和对环境的适应性;二是母公司能从管理事务中摆脱出来,有利于集中精力作好母公司的战略决策和长远规划;三是有利于各种管理的专业化。

5. 超事业部制(执行部制)

超事业部制是美国上世纪70年代一些大公司里出现的新的组织形式,我国也有采用。超事业部制是在事业部制的基础上发展起来的,通常把所有事业部或分厂分成若干个集团或大的部、亦称超事业部,作为总厂和事业部或分厂之间一级管理机构。

超事业部制尤其适合规模很大的企业。

四、管理现代化的内容

随着生产的发展,科学技术的进步,管理的内容也越来越丰富。管理具有两重性,不同社会制度,不同性质的企业,管理的内容有自己的特性。我国的企业现代化管理应包括下列内容。

1. 管理人员现代化

管理者的水平和能力对管理的效果起关键作用。管理人员现代化包括两个方面的内容:一是管理人员的指导思想现代化,尊重科学,发扬民主,讲求实效,要有改革精神和进取心,积极引导企业面向市场,参与市场竞争,在市场中求生存、求发展;二是管理人员知识化、专业化,要有管理现代工业的才能,要有市场头脑。

2. 管理组织高效化

管理组织高效化的主要标志是组织机构要科学、职能要合理,实行按需设岗、按岗设职、有职有权,责权对等的原则,主动地适应市场,最大限度地解放企业生产力,发展企业生产力,在激烈竞争的市场中不断发展壮大。

3. 管理方法科学化

管理方法科学化的主要标志是定量化,这就要求在按照客观规律办事的同时,对错综复杂的管理问题,尽量用科学的方法进行定量的分析,做到以信息为依据,以定量分析为主、实