

国家级骨干高职院校建设规划教材

塑料企业管理

SULIAO QIYE GUANLI

杨中文 主编

刘西文 副主编



化学工业出版社

国家级骨干高职院校建设规划教材

塑料企业管理

杨中文 主编
刘西文 副主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书主要内容有塑料企业管理概述、塑料企业管理组织与文化、塑料企业的计划与决策、塑料企业的组织与人事、塑料企业领导与沟通、塑料企业管理控制与信息处理、塑料企业生产管理、塑料企业设备管理及塑料企业质量管理,在内容表述上,尽量做到理论通俗易懂,必要时用图表表达相关内容,以便读者学习时将管理理论与塑料企业管理实践相结合,每章最后有相关案例及思考练习题,便于学习者使用。通过本书学习,读者能较快地提高管理水平,实现提高企业员工素质及经济效益的目的。

本书适合于塑料企业管理人员学习或参考,也可作为高职或中职塑料加工类专业或相关专业的教材或教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

塑料企业管理/杨中文主编. —北京:化学工业出版社, 2015.1
国家级骨干高职院校建设规划教材
ISBN 978-7-122-22264-0

I. ①塑… II. ①杨… III. ①塑料工业-工业企业管理-高等职业教育-教材 IV. ①F416.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 258609 号

责任编辑:于 卉

文字编辑:赵爱萍

责任校对:宋 玮

装帧设计:王晓宇

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 刷:北京永鑫印刷有限责任公司

装 订:三河市宇新装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张13½ 字数352千字 2015年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损等质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:35.00 元

版权所有 违者必究

前 言

随着各行各业对塑料材料及产品的需求的增大，塑料加工企业数量也在不断增长，目前全国有中小塑料加工企业三万家以上，而且塑料加工中小企业数每年都在不断增加。塑料加工企业为国民经济的发展及改善人民的生活做出了重要贡献，但中小塑料加工企业管理人员水平普遍需要提高，缺乏先进管理思想及管理系统知识，从近年来的塑料企业人员素质调查得知，塑料加工企业管理人员的企业管理水平已成为企业进一步发展的瓶颈，为了提高塑料加工企业员工的管理水平，促进企业效益提升，特组织企业管理专家及塑料企业高级管理人员共同编写《塑料企业管理》一书，希望通过阅读与学习本书内容来提高从事塑料加工人员的企业管理水平。

本书主编杨中文长期为塑料企业提供管理培训与技术服务，湖南路路通塑业股份有限公司汪倩宇具有丰富的塑料企业管理经验，通过学校与企业合作，根据中小企业管理人员的实际需要来遴选本书内容，使读者掌握先进的管理思想与管理系统知识，在管理实践中提高管理技能与水平。本书主要内容有塑料企业管理概述、塑料企业管理组织与文化、塑料企业的计划与决策、塑料企业的组织与人事、塑料企业领导与沟通、塑料企业管理控制与信息处理、塑料企业生产管理、塑料企业设备管理及塑料企业质量管理，在内容表述上，尽量做到理论通俗易懂，必要时用图表表达相关内容，以便读者学习时将管理理论与企业管理实践相结合，每章最后有相关案例及思考练习题，便于学习者使用。通过本书学习，读者能较快地提高管理水平，实现提高企业员工素质及经济效益的目的。

本书适合于塑料企业管理人员学习或参考，也可作为高职或中职塑料加工类专业或相关专业的教材或教学参考书。

本书第一章、第八章与第九章由湖南科技职业学院杨中文编写，第二章、第七章由湖南科技职业学院刘西文编写，第三章、第四章由湖南路路通塑业股份有限公司汪倩宇编写，第五章由朱卫华编写，第六章由杨学廉编写，全书由杨中文主编、刘西文副主编，统稿工作由杨中文完成。编写过程中得了湖南塑料行业校企联盟企业高级管理专家戴毅明、王小红、胡立新、李亚辉等同志的大力支持与帮助，在此谨表示衷心的感谢！由于编者水平有限，书中难免有不妥之处，恳请同行专家及广大读者批评指正。

编者

2014. 8

目 录

第一章 塑料企业管理概述	1
一、塑料加工企业	1
(一) 塑料加工企业的生产特征	1
(二) 塑料产品生产特征	2
(三) 塑料企业管理机构	3
(四) 塑料企业生产管理的发展趋势	4
二、现代企业制度与企业管理	6
(一) 现代企业	6
(二) 现代企业制度	8
三、企业管理发展	10
(一) 早期的管理思想	10
(二) 产业革命时期的管理思想	11
(三) 古典管理思想	12
第二章 塑料企业管理组织与文化	27
一、企业组织	27
(一) 组织概述	27
(二) 组织工作的理论	28
二、企业领导制度	30
(一) 企业领导体制	30
(二) 企业管理组织	32
(三) 职能部门的设置	35
(四) 塑料企业管理基础工作	36
三、组织文化	39
(一) 组织文化的含义	39
(二) 组织文化的类型	39
第三章 塑料企业的计划与决策	42
一、计划概述	42
二、计划的内容和结构	44
(一) 计划的内容	44
(二) 计划的结构	45
三、计划编制程序和方法	46
(一) 制订计划的步骤	46
(二) 制订计划的方法	50
四、目标管理	61
(一) 目标管理的定义	61
(二) 目标管理的性质	62
(三) 目标设立的原则	62
(四) 目标管理的程序	63
(五) 目标成果评价	65
第四章 塑料企业的组织与人事	69
一、组织及人力资源	69
(一) 组织	69
(二) 人力资源	69
二、组织设计及人力资源管理主要活动	71
(一) 组织设计	71
(二) 人力资源管理主要活动	81
三、职权分配	85
(一) 授权	85
(二) 职权	86
(三) 集权与分权	87
第五章 塑料企业领导与沟通	90
一、领导的本质	90
(一) 领导的概念	90
(二) 领导工作的基本原理和原则	91
(三) 领导的作用	92

(四) 领导用权	93	四、领导风格及领导工作原理	111
二、领导理论	97	(一) 领导风格	111
三、沟通方法	102	(二) 领导工作原理	115
(一) 沟通及其过程	102	五、领导者素质与领导艺术	116
(二) 沟通的类型	105	(一) 领导者素质	116
(三) 沟通的障碍及其克服	108	(二) 领导艺术	117
第六章 塑料企业管理控制与信息处理	121		
一、管理控制概述	121	(二) 有效控制系统的建立	129
(一) 控制的概念	121	三、管理控制方法	133
(二) 控制的特点	121	(一) 预算控制	133
(三) 控制的作用	122	(二) 财务控制	134
(四) 控制的手段	122	(三) 审计控制	134
(五) 控制的类型	124	(四) 市场控制与团体控制	135
二、管理控制过程	128	(五) 控制模式的选择	136
(一) 建立标准	128	(六) 危机管理与控制	136
第七章 塑料企业生产管理	141		
一、生产管理概述	141	(六) 流水生产的组织	148
(一) 现代生产的形式与特点	141	三、生产计划与控制	149
(二) 管理的内容和任务	142	(一) 生产计划的概念与作用	149
二、生产过程组织	143	(二) 生产计划工作的内容和原则	149
(一) 企业生产过程的组成	143	四、生产控制与现场管理	157
(二) 合理组织生产过程的要求	144	(一) 生产调度与控制	157
(三) 生产类型	144	(二) 定置管理	159
(四) 基本生产车间的组织形式	145	(三) 5S 活动	160
(五) 生产过程的时间组织	146		
第八章 塑料企业设备管理	164		
一、塑料设备管理概述	164	(一) 塑料设备合理使用	166
(一) 设备综合管理的含义	164	(二) 塑料设备的维护保养	167
(二) 设备综合管理的内容	164	四、塑料设备的检查与预防维修	167
(三) 设备综合管理的任务	165	(一) 设备的磨损与故障规律	167
二、塑料设备选择与评价	165	(二) 设备的检查与修理	168
(一) 塑料设备的选择	165	(三) 设备的预防维修制度	169
(二) 塑料设备的经济评价	165	(四) 全员生产维修制	170
三、塑料设备合理使用和维护保养	166	(五) 塑料设备更新与改造	171
第九章 塑料企业质量管理	174		
一、塑料企业质量管理概述	174	(三) 工序产品质量检验与分类	177
(一) 质量管理的发展	174	二、塑料制品质量检测	179
(二) 塑料企业质量管理部门与职能	176	(一) 塑料产品的特点	179
		(二) 塑料产品的检验依据	179

(三) 塑料制品检查项目	181	(三) 查检表法	188
(四) 塑料制品常见缺陷及原因 分析	182	(四) 柏拉图法	190
三、塑料制品质量控制主要方法	185	(五) 直方图法	193
(一) 塑料制品质量管理七大 方法	185	(六) 管制图法	199
(二) 特性要因图法	186	(七) 层别法	204
		(八) 散布图法	205
参考文献			210

塑料企业管理概述

我国塑料工业随着国民经济持续稳定快速发展保持高速增长,塑料加工企业如雨后春笋般增多。根据中国塑料协会的统计,目前塑料制品生产行业规模以上企业约为 16277 家,中小型塑料加工企业在 30000 家以上,每年加工的塑料在 4000 万吨左右,总产值达 1 万亿左右,并以年均 10% 左右的速度增长。但是,除大型塑料加工企业外,大量存在的中小型塑料加工企业的管理存在一些问题,具体表现如下:缺乏先进的管理流程和相应的管理制度,大量的管理工作还是以“人治”的方式为主;技术管理落后,凭经验做事现象严重;生产过程的控制较差,延期交货、报废、退货现象严重;缺乏量化的管理机制和管理工具,出现客户不满时才发现问题;不重视模具和设备的保养和维护;基础管理工作薄弱,又缺乏必要的培训体系和机制;企业员工不稳定,员工流动现象严重。这种落后的管理现状导致企业经营方面严重的恶果,缺乏市场竞争力,从而影响了企业的发展甚至生存。目前塑料生产企业内部分工越来越精细,任何一个生产环节的失误都可能使整个生产过程无法进行。为了适应变化多端的市场竞争,提高产品综合竞争能力,先进的塑料加工技术和先进管理模式,提高塑料加工企业的管理水平,推进塑料企业的健康发展,塑料企业科学、规范管理是必需的。

一、塑料加工企业

塑料加工企业是指从事塑料制品生产、销售及服务的公司,有的公司还具有塑料新材料、新产品的开发能力,也有相应的研发部门。

(一) 塑料加工企业的生产特征

塑料企业生产是指将塑料原辅材料转变成合格的塑料材料或制品。塑料生产系统的设计包括产品的选择和设计、生产设施的地点选择、生产设备的布置、产品交付的系统设计。生产系统的运行,主要是指在现行的运作系统中如何适应市场的变化,按用户的需求生产合格产品及提供优质的服务。生产系统的运行主要涉及生产计划、组织与控制三个方面。

塑料产品的生产与其他产品一样,可以看作是一种“投入—变换—产出”的过程,如表 1-1 所示。主要表现为:(1) 能够满足市场的需要,即有一定的使用价值;(2) 需要投入一定的资源,经过一定的变换过程才能实现;(3) 在变换过程中需投入一定的劳动,实现价值增值。塑料企业生产过程的模型如图 1-1 所示。

塑料制品的生产其实质是一种生产活动。人们习惯把提供有形产品的活动称为制造型生产,而将提供无形产品即服务的活动称为服务型生产。过去,西方国家的学者把有形产品的生产称作“Production”(生产),而将提供服务的生产称作“Operations”(运作)。而近几年来更为明显的趋势是把提供有形产品的生产和提供服务的生产统称为“Operations”。塑

料企业已经发展到了既提供有形产品也提供服务的阶段，如塑料异型材的生产企业不仅提供塑料异型材，还提供门窗的安装技术与维护服务。显然，塑料企业的生产概念得到了发展。塑料企业生产概念发展过程如图 1-2 所示。

表 1-1 塑料企业“投入—变换—产出”的典型系统

系统	主要输入资源	转换	输出
塑料异型材企业	树脂、助剂、厂房、加工设备等	塑料加工	塑料异型材
塑料中空吹塑企业	树脂、厂房、设备、模具、人力	吹塑成型	塑料中空容器
塑料注射企业	注射机、原料、模具、人力等	注射成型	塑料注射件
电缆料企业	原料、设备、厂房、技术、人力等	塑料造粒	塑料电缆料
塑料压延企业	原料、设备、厂房、人力等	压延成型	塑料膜或片

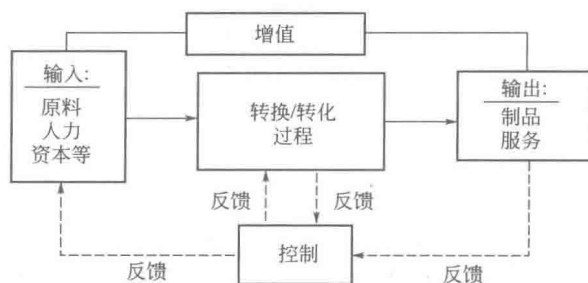


图 1-1 塑料企业生产系统增值模型

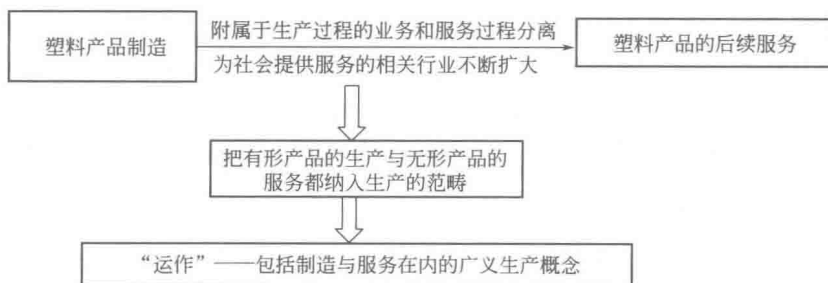


图 1-2 塑料企业生产概念发展过程

（二）塑料产品生产特征

塑料产品的生产管理工作就是对发生在塑料产品生产过程中的一切生产活动，按照行业本身的特点和规律并参照行业发布的各项技术政策，有计划、有组织、有目的地进行指挥、协调、检查和督促。为此，了解塑料产品生产特征对加强塑料企业生产管理至关重要。塑料企业产品生产特征主要表现在以下几个方面。

1. 生产技术的专业性

塑料产品种类很多，主要有塑料管、膜、板、片、丝及编织品、人造革、合成革、泡沫塑料、塑料包装箱及容器，这些产品的生产工艺各不相同，同样的产品如果使用的原材料不同其生产工艺技术及设备也可能不一样。另外塑料加工不同于其他材料的加工，由于塑料属于高分子材料，高分子材料有其自身的特性，所以其生产技术具有专业性，由于塑料加工企业设备及产品特点不同，即使是大型的塑料加工企业，不可能也没有必要各类塑料制品都能生产。目前塑料企业更多的是某塑料产品的专业生产厂，如湖南神塑科技有限公司专门生产

各类塑料管及配套管件，佛山日丰企业有限公司是聚乙烯铝塑管的专业生产厂。

2. 生产之间的协调性

塑料企业生产所用的设备随着科学技术的进步，设备的生产能力大幅度增加，对于塑料成型生产线，各设备之间的生产能力要相匹配，如各设备生产能力不匹配，那生产能力取决于生产能力最小的设备，这样会限制生产能力大设备能力的发挥。如聚氯乙烯挤管生产线上高速混合机的生产能力必须与挤出成型机的生产能力一致，大型塑料产品的生产线是多个工序连续生产操作，最后得到塑料制品，产品的质量取决于各工序操作的水平，所以各工序之间也必须协调，才能得到合格的塑料制品。实际上是要求生产人员要与生产设备相匹配，包括生产人员的人数与技术程度均要与设备相一致。同样的道理，注射机生产塑料管件的生产能力也要与挤出管材生产线的生产能力一致，否则会造成设备生产能力的浪费。

3. 塑料制品生产的季节性

许多塑料制品的使用具有季节性，如农地膜主要在春季使用，所以上年的冬季为生产旺季，塑料凉鞋的销售旺季在春末及夏季，其生产主要在冬季及春季。由于塑料产品及其相关产品的使用与销售具季节性，给其塑料产品的生产带来了旺淡季之分，这也给塑料企业的生产管理带来了较大的难度。

4. 塑料制品生产工艺的多样性

塑料制品各式各样，生产制品的原料种类繁多随之而来的是塑料制品生产工艺的多样性，主要的塑料制品成型工艺有塑料注射成型、塑料挤出成型及塑料压延成型工艺，这三种工艺生产的塑料制品占总量的 80% 左右。其他的生产工艺有：塑料模压与传递成型、层压成型、滚塑成型、冷压烧结成型等。同类的制品可以有不同的工艺生产，同类的制品可以用不同的原料进行生产，所以塑料制品的生产工艺具有多样性的特点。

（三）塑料企业管理机构

由于塑料企业的经济性质、生产规模及生产制品类型的不同，其管理机构也不完全相同。但塑料企业生产管理仍有共同之处，典型塑料加工企业管理架构如图 1-3 所示。

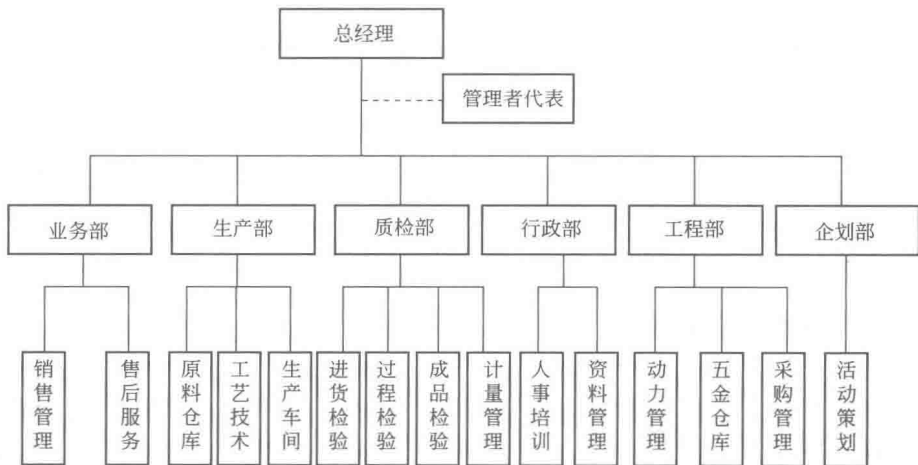


图 1-3 塑料加工企业典型管理组织

1. 塑料企业管理机构与人员具备的条件

在市场经济体制下的塑料企业管理人员必须具有强烈的市场经济意识，以满足市场需要来生产合格的塑料制品。生产管理人员的知识结构、管理能力及其责任心是管理机构中的核心问题，所以生产管理人员的素质是管理机构设置的重要因素。

塑料企业管理人员要了解本企业生产所用原材料及塑料制品的市场动态，熟悉本专业的生产知识，具有塑料生产企业管理的经验与管理能力。管理部门的设置与实际管理工作相一致，不虚设、不漏设，生产管理队伍精干、高效。要建立一个与本企业塑料生产管理相关的技术、经营信息网络，及时收集与塑料制品生产紧密相关的原材料、设备、工艺、产品质量检验、新产品开发及塑料产品发展趋势等方面的信息与情报，做到知彼知己，为在生产与经营方面正确决策提供科学依据。

2. 生产规模与管理机构

生产规模的大小和生产制品种类的多少，是设置企业生产管理机构的重要依据。塑料企业典型生产部门组织结构图如图 1-4 所示。

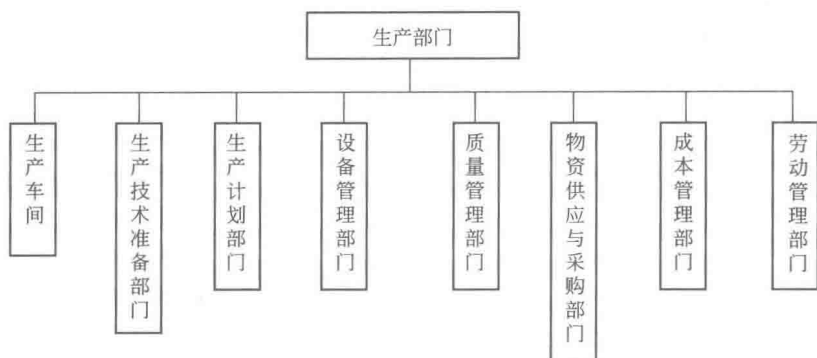


图 1-4 典型塑料企业生产部门组织结构图

常见的塑料企业生产管理机构采用三级管理或二级管理，对于大型塑料加工企业生产一般采用三级管理，中小型塑料加工企业可采用二级管理。三级管理机构设置如图 1-5 所示。

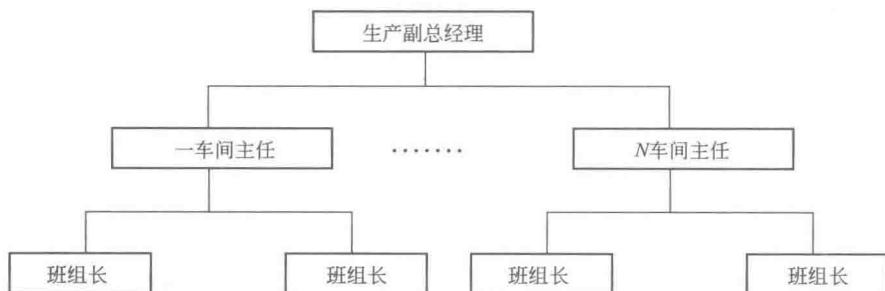


图 1-5 塑料企业生产管理层次结构图

三级管理一般用于企业规模较大，生产环节较多，内部分工较细，部门之间、工序之间联系较多，整个生产过程由若干个部门和若干道工序组成的一个生产系统。在这个系统中，任何一名生产管理人员都不可能直接有效地指挥到生产的每个环节和每道工序，必须进行分级管理，逐级指挥，统一管理，这样就很自然地形成了一个多级管理的生产系统。由生产副总经理指挥车间，再由车间主任指挥车间内各班组，班组长指挥本班组工人进行生产操作。

小型塑料加工企业可由经理直接指挥到班组，省去了车间这个管理层次，在行业中称为二级管理。经理直接指挥到班组的生产管理能及时有效地解决班组在生产过程中所遇到的问题。

（四）塑料企业生产管理的发展趋势

进入 21 世纪以来，我国塑料工业得到了巨大的发展。主要体现在规模企业数量迅速增

加,据不完全统计,2012年我国规模塑料加工企业在16000家左右,销售额过十亿的企业超过了40家;产业集中度不断提升,产业结构逐渐向规模化、集约化、合理化方向调整。产业集约度有进一步集中的趋势;出口创汇大幅度增长;先进装备提升产业加工水平;向新兴工业纵深发展,塑料在汽车、建筑、电子、通讯、信息技术、航空航天等高新技术领域应用,在轻量化、高性能化、多功能化方面给塑料工业提出了越来越高的要求,引领着塑料工业向更高、更强的目标进发;标准化工作和名牌战略促进塑料制品质量提高。随着塑料企业规模的扩大、装备先进性的提高、应用领域及要求的提高,对塑料企业生产的管理要求也是越来越高,塑料企业管理科学化成为各企业提高效益的共识,但由于塑料企业进入门槛较低,大量中小企业仍存在于本行业,特别是小型塑料企业,它们的管理水平相对较低,从目前的情况来看,要达到科学化的管理还有较长的路要走,所以塑料企业管理仍有传统的管理模式,但现代管理知识在不断地提高其管理水平,所以传统管理与现代管理相结合是塑料企业生产管理发展的趋势之一。另外,由于塑料加工企业生产的产品必须适应市场需要,生产管理与经营管理结合很紧密,所以生产管理的范围正在扩大。规模相对较大的塑料加工企业引入了现代企业管理理念与管理技术,这也是塑料企业生产管理的发展趋势之一。

1. 传统管理与现代管理相结合

由于塑料加工中小型企业在整个行业中占有的比例仍然较大,特别是小型塑料加工企业刚起步时大多以传统管理为主。但在知识经济发展迅速的今天,传统管理已不适应科学技术的进步,传统的生产管理正在向现代管理过渡。比如,计算机管理软件在塑料企业生产管理中的应用,提高了管理水平,多种现代化设备的使用,使塑料企业的管理向规范化、联网化、科学化方向发展。

计算机在生产管理体制中的应用,使生产计划和作业进度一目了然。年报、月报、日报的数据处理及时而准确。在质量控制方面,产品合格率等信息数据的及时反馈,为保持正常的生产秩序起了重要的作用。在生产成本的管理方面,采用计算机管理,大量的数据积累为成本核算预测、成本分析、测定、核算及成本的综合管理等提供了充足的数据。

2. 生产管理的范围扩大

传统的塑料企业生产管理的任务是指运用组织、计划、控制的职能,把投入生产过程的各种要素有效地组织起来形成有机整体,按照最经济的方式生产出市场所需要的塑料产品。塑料企业生产管理的范围扩大是塑料企业发展的趋势。主要表现在就塑料生产企业而言,生产活动的涵盖范围随着生产系统的前伸和后延也大为扩展,在企业内部生产的概念也和过去有很大的不同,生产活动所涵盖范围大为扩展。这种扩展体现在生产活动前伸和后延的两个方面:生产活动的前伸是指生产系统在以市场为导向的同时,将其功能扩展到战略制订、产品创新设计乃至与资源的供应合为一体,如全国知名塑料企业湖南神塑科技有限公司就把供应商的活动视为生产系统的有机组成部分加以控制和协调。生产系统的后延是指企业的生产职能已扩展到产品销售和售后服务方面,把为用户安装、维修、培训当作企业生产活动的重要组成部分,已成为众多成功企业的共识,甚至许多企业已把本企业产品使用的场所视为本企业生产系统的空间延伸,在那里完成产品的生产与改进。

3. 现代企业管理技术的应用

现代企业管理技术在塑料企业的应用是塑料企业生产管理的发展要求与趋势,如产品设计智能化、生产计划精确化、产品生产柔性化、生产过程最优化等,这些现代管理技术的应用均离不开计算机生产管理系统。如产品设计的智能化改变了传统的产品设计主要靠知识渊博、经验丰富的专业人员通过手工进行,现在新产品的研制与设计已离不开计算机辅助设计系统(人工智能),计算机辅助设计系统以其自动模拟、易修改、易控制、自动绘图、自动

计算,并与生产设备直接连接以及直接控制生产加工过程等特点,而赢得了产品设计与开发人员的信赖;先进计算机辅助设计系统,还可与生产系统连接,实现设计与生产加工相同步,改变产品设计与调整生产加工工艺相同步,从而大大缩短了整个生产周期。典型实例是电冰箱上所有塑料件的产品设计均采用计算机辅助设计,确定产品结构后在计算机上就可进行生产模具的设计并将图纸输入加工中心的电脑,模具很快就可加工出来,将模具安装在塑料注射机上就能进行产品的生产,使塑料件设计、生产周期大为缩短,不断有新产品满足市场需要。塑料企业生产计划精确化改变了传统生产作业计划的编制方法,传统的生产计划使用的是累计编号法和提前期法等,利用这些方法编制的计划比较粗,产品的库存量比较大,不能完全适应变化的市场需求。为了改变这种状况,近年来,人们相继开发出 MRP II 的软件系统和 JIT 的生产系统。MRP II 系统的基本思想是根据市场需求预测和根据客户订单来确定主生产计划。主生产计划是 MRP II 系统主要输入信息,然后对产品进行分解,列出物料清单,接下来按物料独立与相关需求理论,对塑料原辅材料清单进行分解,赋予塑料产品和原辅材料不同的需求时间,这个过程中要不断地进行信息反馈,适时做出调整,使整个系统处于动态优化状态。MRP II 系统把企业各个系统有机结合起来,形成面向整个企业的一体化系统,这个系统在统一数据环境下工作,从而使企业进行迅速、准确、高效的计划管理,大大降低了库存,从而使生产计划更加准确、精确化。产品生产柔性化,改变了企业以往主要是采用标准化、专业化、大批量流水线的生产方式。它与目前市场需求多样化相适应。现代企业则建立了根据顾客需求随时调整产品品种、型号和生产批量的柔性生产体系。在柔性生产线上,同一条生产线可生产出不同风格、个性的产品,在这里产品设计、工艺设计、生产加工连为一个整体,具有可调节、延伸、可升级功能的生产控制程序,传统生产所用的挤出机、注射机等塑料加工设备将被高精度、高智能、高自动修复的生产控制程序设备所代替。生产过程最优化,改变传统的生产过程往往允许仓库内有一定的库存量,允许生产过程中有一定量的废品,从而使生产成本较高。而现代生产管理,则建立“零”的观念,即要求一切不利于企业生产的副效应趋近于“零”,使得企业的人流、物流、资金流、信息流处于最佳结合状态。如“零缺陷”质量管理。所谓零缺陷,按照国际著名质量管理专家菲力普·克劳士比的解释是“第一次就把事情做好”。比如许多塑料企业都极力完善售后服务,而法国安镜纽光学公司,却对零缺陷与售后服务的关系见解独到,他们认为,一个具有高质量的产品,将使售后服务降至最低,而“零缺陷”的产品根本不需要售后服务。再如“零库存”,除了必要的原辅材料或产品确因特殊原因难以控制外,对原材料、半成品和成品尽可能彻底执行零库存。如此就不需要成品仓库了。从以上还可以看出“零库存”是以“零缺陷”为前提条件的。还有“零准备时间”,利用经济批量确定批量的目标是使库存总费用最小,而库存总费用由仓库保管费和准备费所决定,大批量意味着库存量高,仓库保管费用高;而小批量则库存量低,仓库保管费用也低,但批量小,准备次数必然增多,在一般情况下,准备费用也随之增加,如果准备时间趋于零,准备成本也趋于零,就有可能采用极小批量,此时,选择极小批量也最经济。总之,整个生产过程是效率最高,各种浪费最少,充分利用各种资源,从而大大降低生产成本,使资源配置达到最佳。

二、现代企业制度与企业管理

(一) 现代企业

1. 企业的概念

企业是一种从事生产、流通或服务等经济活动,为社会提供商品或劳务,满足社会需要并获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、独立核算,具有法人资格的经济组织。

按照这一定义,企业可分为工业企业和商业企业两大类。工业企业乃是从事工业性生产的经济组织,它利用科学技术、机械设备,将原材料加工成社会所需要的产品,同时获得利润。商业企业则是指从事商业性服务的经济实体,它以营利为目的,直接或间接向社会提供货物或劳务,以满足顾客的需要。企业具备以下基本要素:

- ① 拥有一定的资源,即既拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金,又拥有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者;
- ② 拥有开展一定生产规模和经营活动的场所;
- ③ 从事社会商品的生产、流通或服务等活动;
- ④ 生产经营的目的是获取利润,在经济上必须独立核算、自负盈亏,具有自我发展和自我改造的能力;
- ⑤ 法律上具有法人地位,有一定的义务和权利。

2. 现代企业类型

现代企业是多种多样的,可以根据不同的标志对企业进行如下分类。

① 按照生产资料所有制的性质和形式分类 划分为国有企业、集体企业、私营企业、个体经济、“三资”企业等。

国有企业是指企业生产资料属于社会全体劳动人民所有,经济上相对独立的经济单位,过去又称为全民所有制企业。它是我国国民经济的主导力量。

集体企业是指生产资料归企业全体劳动者集体所有的企业。它有权独立支配企业的财产和产品,在国家的统一领导下,根据市场需要独立进行生产经营活动,自负盈亏。企业依照法律规定实行民主管理。

私营企业通常是指生产资料归经营者私有或其家庭所有,主要依靠雇佣劳动从事生产经营活动的企业。我国现阶段的私有企业是以公有制为主体的社会主义市场经济的重要组成部分,对国民经济起着必要的补充作用。

个体经济是指生产资料归劳动者个人或家庭所有,以个人或家庭劳动为主的生产经营单位。我国目前主要包括城乡个体工商户、农村专业户、农业承包者等。

“三资”企业是指外商独资经营企业、中外合资经营企业、中外合作经营企业,是依据平等互利、共同投资、共同经营、共享红利、共担风险的原则,由外商独立投资或与国内企业共同投资在我国境内兴办的企业。

② 按照企业所属的经济部门分类 划分为工业企业、农业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商品流通企业、金融企业、服务企业等。

③ 按照企业的经营规模分类 划分为大型企业、中型企业和小型企业。企业生产经营的规模主要体现在企业的生产经营能力、设备的数量、固定资产原值和职工人数等几个方面。对此国家公布了具体的标准。

④ 按照企业生产要素所占比重的不同分类 划分为劳动密集型企业、技术密集型企业、知识密集型企业。

劳动密集型企业是指技术装备较少,用人较多,生产过程主要靠人工劳动,产品成本中劳动者工资等报酬占有较大比重的企业。

技术密集型企业是指需要投资较多,技术装备程度较高,用人较少。生产过程主要依靠机械化、电气化设备加工,产品成本中固定成本占较大比重的企业。

知识密集型企业主要是指拥有较多中高级科技专家,综合运用国内外先进科学技术成果进行生产经营的企业。

⑤ 按照企业投资者结构的不同分类 划分为独资企业、公司企业、合伙企业。

独资企业是指个人或者某一投资者全额出资经营，自己管理或委托他人管理，资产所有权与经营权完全统一的企业。

公司企业是指依据公司法规定程序设立的、由两个以上股东共同出资组建或由两个以上企业出资组建、共同经营、风险共担、利润按出资额分配的企业。

合伙企业是指由两个以上企业共同出资组建，完全由双方共同经营与管理、共享收益和共担风险的企业形式。

（二）现代企业制度

1. 现代企业制度的概念

现代企业制度是以企业产权制度为核心，以企业法人制度为基础，按照产权明晰、责权分明、政企分开、管理科学的要求，建立的有利于社会资源合理配置，企业能高度自主经营并承担有限责任的企业组织和运营管理制度。现代企业制度是企业制度创新的产物，它是以完善的法人财产权为基础，以有限责任为基本特征，以专家为中心的法人治理结构为保证，以公司制为主要形态的企业制度。

现代企业一般不应按所有制性质来区分，而应按出资方式和出资者承担债务风险等法律责任的性质来划分企业。依据现代企业制度建立起来的有限责任公司是当今企业组织或制度的主流。

2. 现代企业制度的基本内容

现代企业制度的基本内容主要体现在以下四方面。

第一，产权制度是现代企业制度的核心。产权指财产权，包括占有权、所有权、处置权和收益权等权利。现代企业制度主张终极所有权与法人财产权分离，即股东拥有公司股权，公司完全拥有法人财产权。现代企业制度既尊重股东的股权，也尊重公司的法人财产权。

第二，企业法人制度是现代企业制度的基础。企业法人是得到法律承认，能以自己独立的人格化的组织名义享有法律赋予的权利，也承担相应义务的经济组织。企业法人依法享有充分的经营自主权，并以其全部财产对其债务负责。

第三，有限责任制是现代企业制度的重要标志。有限责任制主要表现在，出资者只以其出资额为限对企业承担责任，企业以其全部资产对其债务承担责任。有限责任制解除了出资人对无限责任的忧虑，形成了激励人们出资办企业的机制，有利于企业的发展。

第四，公司企业是现代企业制度的典型形式。现代企业以公司企业为最主要的形式，而公司企业中最典型的企业形式又是股份有限公司和有限责任公司。当然，还有其他企业形式也属于现代企业制度，人类社会在企业制度方面将会永不停息地探索。

3. 现代企业制度的基本特征

现代企业制度的基本特征如下。

（1）产权明晰，即明确企业出资人与企业组织的基本财产关系。现代企业制度下，所有者与企业的关系变成了出资人与企业法人的关系。这种关系与其他企业制度下所有者与企业法人的关系的主要区别在于：将出资人所有权与企业法人财产权进行合理分解，使出资人与企业法人各自拥有独立的财产权利。

（2）权责分明，指在产权关系明晰的基础上，企业通过法律确立了出资人与企业法人各自应履行的义务和应承担的责任。出资人应履行的义务是必须依法向企业注入资本金，并在企业的正常存续期内不得随意撤回其出资，但可以依法转让。企业法人的义务是依法自主经营、自负盈亏，以独立的法人财产对其经营活动负责，以其全部资产对企业的债务承担责任。

（3）政企分开，指在产权明晰的基础上，实行企业与政府的职能分离，理顺政府与企业

的关系。政府可以通过经济手段、法律手段对企业的生产经营活动进行调节、引导和监督,但不能直接干预企业的经营管理活动。企业是盈利性的经济组织,是市场活动的主体,它必须按照价值规律办事,按照市场的要求进行生产经营。

(4) 管理科学,指企业内部的管理制度必须既能体现市场经济的客观要求,又能体现社会化大生产的客观要求,形成决策权力机构、业务执行机构、监督机构这三者之间的责权分明、相互分离、相互制约的权利运作系统。

4. 现代企业的法律形式

现代企业主要是指公司制企业。我国公司法第2条指出:“本法所称公司是指依照本法在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。”该法第3条规定:“有限责任公司的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任。股份有限公司的股东以其所认购的股份为限对公司承担责任。”

公司按照筹资方式与股东承担责任的不同,可分为无限责任公司、有限责任公司、两合公司、股份有限公司等。

(1) 无限责任公司 指由两个以上股东出资组建、股东必须对公司债务负连带无限责任。这种公司由于股东承担责任和风险过大,因而在国内外已很少见。

(2) 有限责任公司 指由两个或两个以上股东共同出资组建,每个股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对其债务承担责任。

(3) 两合公司 指由无限责任股东与有限责任股东共同出资组建的公司,公司中两种股东责任不一样,无限责任股东必须对公司债务负连带无限责任,有限责任股东以出资额为限对公司的债务负有限责任。

(4) 股份有限公司 指将注册资本分为等额股份,通过发行股票筹集资本,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。

现代企业除了上述基本组织形式外,还有控股公司及其子公司、关联公司、跨国公司、股份合作制等。

5. 企业管理现代化

企业管理现代化,就是企业为适应现代化生产力发展的客观要求,按照社会主义经济规律,积极应用现代科学思想和现代管理理论,对企业的生产经营进行有效管理,使之达到或接近国际先进水平,创造最佳效益的过程。企业管理现代化主要有以下内容。

(1) 管理思想现代化 管理思想现代化是管理现代化的灵魂。管理思想现代化就是要求在思想观念上进行变革,以适应现代化大生产、现代化技术和现代经济发展的要求。现代化管理思想主要包括:民主管理的思想、公开竞争的思想、重视人才的思想、激励创新的思想、系统管理的思想和效益最优化的思想等。

(2) 管理组织现代化 现代企业管理应遵循生产关系适应生产力发展的原理,建立和健全企业的组织结构。现代企业组织应具有一定的弹性和适应性,结构应体现多样化和综合化,要有利于统一指挥,有利于信息沟通,有利于充分发挥职工的积极性、创造性,按照高效率、满负荷的原则合理配备人员,保证生产经营的良好秩序。

(3) 管理方法现代化 管理方法现代化是指在管理方法上运用科学研究的成果对管理中的问题进行科学分析,在总结和继承传统的行之有效的管理经验的基础上,积极推广应用先进的管理方法,如目标管理、市场预测和决策技术、价值工程、线性规划、网络计划技术、全面计划管理、全面质量管理等,以不断提高企业管理的现代化水平。

(4) 管理手段现代化 管理手段现代化是指人们用以对管理对象施加作用的管理工具和管理措施要现代化。从“硬手段”方面来看,现代管理手段包括应用计算机建立企业管理信

息系统,应用计算机建立国内外信息网络系统,应用计算机、电子设备和仪表对生产过程、供应和销售、人事、财务等进行科学管理;从“软手段”方面来看,应用价值观念、企业文化、战略管理等对员工实行管理和激励。

(5) 管理人才现代化 企业管理现代化的核心是实现管理人才现代化。企业只有培养大批德才兼备,具有现代化文化知识、现代经济技术知识,并具有开拓创新精神和高尚道德情操,视野开阔、头脑敏捷、善于吸取国内外先进科学技术成果的经营管理人才,才能实现企业现代化。企业管理人才现代化包括管理人才的结构、知识、观念、素质、培训和开发等一系列要素。

企业管理现代化是一个系统的、整体的概念。上述各项管理现代化的内容存在着一定的内在联系,管理思想现代化是核心,管理组织现代化是保证,管理方法现代化是基础,管理人才现代化是关键,管理手段现代化是工具。

三、企业管理发展

人类的管理实践活动历史悠久,纵观管理思想的形成与发展过程,大致可以划分为如下四个阶段。

第一阶段:早期管理思想发展阶段(公元前5000年~19世纪末)。

第二阶段:古典管理思想发展阶段(19世纪~20世纪30年代)。

第三阶段:近代管理思想发展阶段(1930~1945年)。

第四阶段:现代管理思想发展阶段(1945年至现在)。

各个阶段的管理思想的形成和发展为现代管理学的发展奠定了坚实的基础,学习和了解管理思想的发展历史,对掌握管理学的基本原理、基本理论和知识体系是极为重要的。

(一) 早期的管理思想

人类的管理活动源远流长。古代,人们为生存和发展从事的各种生产活动和社会实践,尤其是大型工程,都是集体进行的,需要组织和协调,这就需要并形成了管理。

以原始人狩猎为例,原始人为了保证狩猎成功,往往是由一群人来共同捕杀一头猎物。在捕猎时,需要大家配合行动,一些人举火把,一些人投掷石块,另外一些人拿木棒围堵……组织这种分工合作、相互配合的活动实际上就是管理。

管理思想是随着生产力的发展而发展的。原始社会的生产力水平非常低下,当时的管理水平也与之相适应,非常简单、朴素。随着人类的不断进步,管理思想也有了很大的进步和发展。

公元前3500年左右,古代埃及人建造了世界七大奇迹之一的金字塔,据考证,其中最大的胡夫金字塔占地约52000平方公尺,用了230万块(平均每块约重2.5吨)方形大石料砌成,当时动用了10万人力,费时20年才得以建成。这其中包含了大量的组织管理工作,如组织人力进行计划与设计,在没有先进运输工具的条件下,组织搬运、人力的合理分工等,这些工作不但需要技术方面的知识,更重要的是要有相当丰富的管理经验。

在这一时期,已出现了一些管理思想的萌芽,散见于古代埃及、巴比伦、希腊、罗马和中国的史籍中。公元前2000年左右,古巴比伦国王汉穆拉比颁布了著名的汉穆拉比法典,全文共有280多条,其中对人的活动作了许多规定,如个人财产怎样受到保护;百姓应该遵守哪些规范;货物贸易应该如何进行;臣民之间的隶属关系;最低工资标准;家庭纠纷与犯罪的处理等。

我国也是一个文明古国,她同样有着光辉灿烂的历史。在管理思想的发展史上占有重要地位。春秋战国时期,杰出的军事家孙武所著的《孙子兵法》共计13篇,篇篇都闪耀着智