

经济职能学系列



肖刚 编著

现代企业

经营原理



中国经济出版社

新千年社会科学丛书
——经济职能学系列

现代企业经营原理

肖 刚 编著

图书在版编目(CIP)数据

现代企业经营原理/肖刚编著. —北京:中国经济出版社, 2002.5

ISBN 7—5017—5605—8

I. 现... II. 肖... III. 企业管理: 现代化管理
IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 022001 号

责任编辑 王连英

书装设计 北京新千年环宇文化

新千年社会科学丛书

现代企业经营原理

肖刚 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮政编码: 100037

河北省下花园光华印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 16.6 印张 390 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 5017 - 5605 - 8/F·4494

定价: 30.00

序

——从企业管理学到企业经营学

企业是一个历史概念,它不是从来就有的。在封建社会及以前的社会,人类社会没有企业这个名称。只是当人类发展到资本主义社会时,企业这个名称才应运而生。在资本主义社会,人们将个人投资或几个人共同投资兴办的经济组织称为企业。从企业的英文“Enterprise”的原意来看,它代表一种进取和冒险的意识或思想。因此,企业是有明确的个人来承担亏损责任、并获得利益的经济组织。也就是说,企业是一种产权清晰、权责分明的经济组织。而要做到产权清晰、权责分明,就必须使企业经营权完整。只有企业经营权完整,才能使企业责、权、利相统一。因此,企业是经营权完整的经济组织。但是,家庭或作坊不是企业,只有当社会中出现由个人兴办的手工业工场时,企业才正式产生了。而工场、家庭作坊都是以手工业为基础的,他们的区别是:工场是以劳动分工为基础的,而在家庭作坊中却没有劳动分工。因此,工场是以劳动分工为基础的经营权完整的经济组织。但是,工场只是企业的最初形式。随着生产力的发展,特别是经过十八世纪末、十九世纪初的工业革命,以手工业为主的生产逐渐转化为以机器为主的生产,企业的形式就从工场转化为工厂。工厂和工场的一个共同点就是它们都是建立在“卖方市场”的基础上,即产品供不应求的市场基础上。但是随着企业这种经济

组织的普遍化,社会生产力得到了迅速发展和扩张,从而使得社会产品大大丰富,产品供过于求,“卖方市场”变为“买方市场”。这就要求企业不但要注重生产,而且更要注重销售乃至营销,这就为供、产、销一体化的企业形式——公司的产生提出了客观要求。目前,公司已成为现代社会最普遍、最发达、最完整的一种企业形式。

管理学首先发源于企业经营的实践中。1911年1月泰罗发表了《科学管理原理》,第一次用科学方法和科学语言阐述了企业中生产活动中的计划职能和控制职能原理,标志着企业管理学乃至管理学的正式诞生。随后,泰罗的《科学管理原理》经其追随者、合作者亨利·甘特、费兰克、吉尔布雷斯、福特及后来者亨利·法约尔的补充、完善,形成了完善的管理职能(即计划、组织、指挥、协调、控制职能)原理,并将其扩张到企业的全部经营活动(生产活动、供销活动、财务活动、人事活动等)中,从而形成了较全面的、较完善的企业管理学体系。

但是,随着时间的推移,企业管理职能原理及企业管理学存在着不可克服的矛盾。首先是企业决策和企业管理的关系无法得到澄清;其次是企业决策和企业计划的关系也很难处理;再次,企业监督职能和企业管理职能的关系到底如何;最后,企业改善职能的作用和地位怎样。所有这些问题,如果只停留在企业管理职能原理及企业管理学的阶段,都不可能找到其答案。正因为以上问题一直未得到解决,才导致人们对企业管理乃至管理的概念、对企业管理学乃至管理学的概念及其研究对象一直不十分清楚,从而使企业管理学乃至管理学的理论体系呈现散乱、不一致的特性。因此,必须将管理职能原理扩张为经营职能原理直至经营原理,将企业管理职能原理扩张为企业经营职能原理直至企业经营原理,将管理学发展为经营学,将企业管理

学发展为企业经营学,这些问题才能迎刃而解。

最后需要说明的是,在本书的写作过程中,作者直接或间接地参阅了大量国内外文献资料,虽然书后列举了一些,但难免疏漏,在此一并致谢!同时,由于水平有限、时间仓促,书中肯定存在这样或那样的偏差与缺点,敬请各位专家学者及读者批评指正。

肖 刚

二〇〇二年二月十八日于北京

目 录

第一篇 企业科学管理运动概述

第一章 企业科学管理原理的建立和完善	(3)
第一节 泰罗的科学管理原理	(3)
第二节 泰罗的合作者和追随者对科学管理原理的完善	(10)
第二章 行为科学在企业科学管理中的运用	(34)
第一节 行为科学的早期理论——人群关系学说	(36)
第二节 行为科学的主要理论	(42)
第三章 管理科学在企业科学管理中的应用	(54)
第一节 管理科学的特点	(54)
第二节 管理科学应用	(57)
第三节 管理科学的当今发展	(60)
第四章 对企业科学管理运动的评价	(61)
第一节 企业科学管理运动对人类进步的贡献	(61)
第二节 企业科学管理运动的缺陷	(66)

第二篇 现代企业经营理论基础

第五章 企业经营的含义与企业经营权	(77)
第一节 企业经营的含义	(77)
第二节 企业经营权	(81)

第六章 企业经营职能和企业经营活动	(88)
第一节 企业经营职能	(88)
第二节 企业经营活动	(96)
第三节 企业经营职能和企业经营活动的关系	(98)
第七章 企业和企业经营体系	(101)
第一节 企业和现代企业的含义	(101)
第二节 现代企业经营体系	(117)

第三篇 企业决策

第八章 现代企业决策概述	(125)
第一节 现代企业决策的含义	(125)
第二节 企业决策的基础工作	(128)
第三节 企业决策的类型	(132)
第九章 现代企业决策的程序	(138)
第一节 现代企业初始决策的程序	(138)
第二节 现代企业追踪(改善)决策的程序	(140)
第十章 现代企业决策方式和决策方法	(146)
第一节 现代企业决策方式——民主决策方式	(146)
第二节 现代企业决策方法	(149)

第四篇 企业管理

第十一章 企业计划职能	(169)
第一节 企业计划的含义及其地位和作用	(169)
第二节 企业计划的种类	(171)
第三节 企业计划的内容	(173)

第四节	企业计划编制的基本要求	(180)
第五节	企业计划编制的程序	(186)
第十二章	企业组织职能	(188)
第一节	企业组织的含义	(188)
第二节	企业组织设计	(191)
第三节	企业人员配备	(243)
第十三章	企业领导(指挥与协调)职能	(283)
第一节	企业领导的含义	(287)
第二节	领导理论	(358)
第三节	企业领导过程	(360)
第四节	企业领导方式	(367)
第十四章	企业控制职能	(367)
第一节	企业控制概述	(369)
第二节	企业有效控制的要求	(379)
第三节	企业控制过程	(389)

第五篇 企业监督

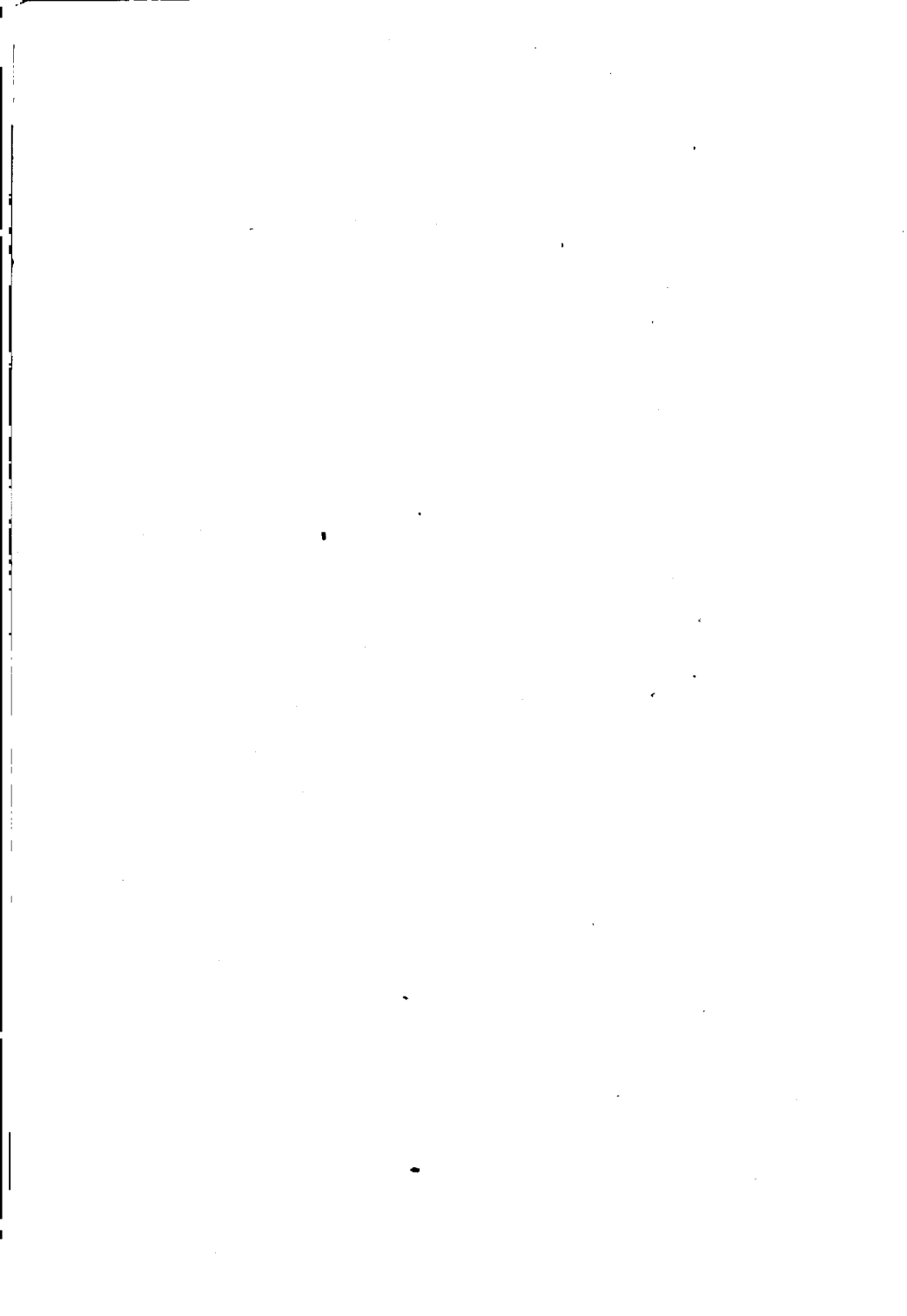
第十五章	企业监督概述	(409)
第一节	企业监督的含义及其意义	(409)
第二节	企业监督的种类	(414)
第三节	企业监督过程	(416)
第四节	企业监督体系	(421)
第十六章	企业监督过程中的评价、奖惩及 报酬计划	(426)
第一节	企业监督过程中的评价	(426)
第二节	企业监督过程中的奖惩及其报酬计划	(441)

第六篇 企业改善

第十七章	企业改善概述	(449)
第一节	改善的基本原理——单元分析	(449)
第二节	企业改善的组织	(455)
第三节	企业改善的动力和结晶—— IE 改善提案制度	(477)
第十八章	企业改善的内容	(487)
第一节	产品成本改善	(487)
第二节	产品质量改善	(503)
参考文献		(518)

第一篇 企业科学管理运动概述

企业科学管理运动是在亚当·斯密、查尔斯·巴尔奇倡导的劳动分工和专业化的基础上,通过工时和动作研究建立各种明确的规定、条例、标准,使一切科学化、制度化、规范化,以便实现由低效率管理向高效率管理的转变,实现由旧的、传统的经验的方法向科学方法的转变,实现由重视盈余的分配向重视增加更多盈余的转变,以此来实现劳资双方的共同利益。企业科学管理运动的发起人是美国的弗雷德里克·W·泰罗,与泰罗同时对科学管理运动作出过贡献的还有亨利·甘特、弗兰克·杰布雷斯夫妇、福特、亨利·法约尔等。进入 20 世纪 50 年代以后,“行为科学”的管理方式和“管理科学”的管理手段相继被应用到企业科学管理运动中。



第一章 企业科学管理原理的建立和完善

把管理作为一门科学来进行系统研究是从美国工程师弗雷德里克·W·泰罗开始的,1910年1月泰罗向美国机械工程师协会提交了《科学管理原理》论文,1911年,《科学管理原理》正式出版发表,使得“科学管理原理”得以建立,随后,泰罗的“科学管理原理”相继被后人补充和完善。

第一节 泰罗的科学管理原理

弗雷德里克·W·泰罗(1856~1915),1856年出生于美国宾夕法尼亚杰曼顿的一个律师家庭,曾在法国和德国就读中学。他的父亲希望他继承父业,将泰罗送入美国埃克塞特市菲利普斯·埃克塞特专科学校学习,以便为日后投考哈佛大学法学院作准备。1874年,泰罗通过了哈佛大学入学考试,但因视力受损,无法继续学习。1875年泰罗进入费城一个水压工厂当模型工和机工学徒。1878年在米德维尔钢铁公司工作,曾当过技工、工长和总技师。1883年通过业余学习,获得史蒂文斯技术学院的机械工程学位。1884年提升为米德维尔钢铁公司的总工程师,1886年加入美国机械工程师协会,1890年在费城一家生产投资公司任总经理,1898年在美国伯利恒钢铁公司做咨询工作。1901年离开伯利恒钢铁公司,以后专门从事著述。1915年泰罗因患肺炎逝世。由于他生前在科学管理方面所做的特殊贡献,人们在他的墓碑上镌刻“科学管理之父 F·W·泰罗”以示纪念。

一、泰罗科学管理运动的渊由

18 世纪 70 年代英国古典政治经济学家亚当·斯密在其出版的《国富论》中第一次对劳动的分工原则进行了详细的分析,此外还对管理中的控制职能、动作和工时研究等进行了有益的探索,并提出了“经济人”的论点。19 世纪 30 年代英国数学家查理·巴贝奇在他出版的《论机器和制造业的经济》一书中继承和发展了亚当·斯密的劳动分工理论,提出了专业化的主张。而且还提出了按照生产效率不同来确定报酬的具有刺激作用的制度。他认为工人同工厂主之间存在利益共同点,并竭力提倡所谓利润分配制度,即工人可以按照其在生产中所作出的贡献,分到工厂利润的一部分。巴贝奇也很重视对生产的研究和改进,主张实行有益的建议制度,鼓励工人提出改进生产的建议。他认为工人的收入应该由三部分组成,即:①按照工作性质所确定的固定工资;②按照生产效率及所作贡献分得的利润;③为提高劳动效率而提出建议所应给予的奖励。另外,19 世纪的空想社会主义者罗伯特·欧文经过一系列试验,首先提出在工厂中要重视人的因素,要缩短工人的工作时间,提高工资,改善工人住宅。他的改革实验证实,重视人的作用和尊重人的地位,也可以使工厂获得更多的利润。

以上前辈的理论为泰罗从事科学管理活动提供了思想来源。同时,泰罗的经历使他对生产现场很熟悉,对生产基层很了解。但是,当时守旧的势力很大,工人是自己决定制造方法,工厂主是自己随意决定管理程序和方法,各人所掌握的技艺和积累的经验对别人都严守秘密。虽然处在这样僵化和守旧的环境中,泰罗还是利用自己取得的地位,开始了管理方面的革新活动。

泰罗经过工作中的观察,发现很多工人故意偷懒、磨洋工。“少干活就是有意识地慢慢干,以避免做足一个工作日,这在本

国称之为‘磨洋工’，在英国称之为‘闲荡’，在苏格兰称之为‘慢行’。这些在工业企业中几乎是普遍现象，在建筑业中流行面也很广”。^① 泰罗发现，企业中普遍存在的工人偷懒、磨洋工甚至实行有组织的偷懒、磨洋工使得劳动效率十分低下。泰罗认为，造成这种状况的原因是没有制订标准化的生产方法和程序，特别没有一个合理的工人日工作量标准，由工人自主地确定他们的工作方法和工作数量，而管理当局无法对他们进行控制。泰罗认为，倘能恰当地解决这些问题，那么使工人提高劳动生产率，生产出更多的产品是完全可能的。于是泰罗开始了工时和动作研究，从1880年开始在公司进行了长时间的时间研究和金属切削研究，1899年又到伯利恒钢铁公司进行了搬运生铁及铲铁等实验。通过一系列长期的试验和研究，他总结出了一些关于管理的原则和方法，并将其系统化地写在了《计件工资制度》（1895年）、《工厂管理》（1903年）、《论金属切削技术》（1906年）、《科学管理原理》（1911年）以及《在美国国会听证会上的证词》（1912年）等著作中，形成了他的“科学管理”原理。

二、泰罗科学管理活动的目的

泰罗认为：管理的真正目的是使劳资双方都能得到最大限度的利益，“管理的主要目的，应该是使雇主实现最大限度的利益，同时也使每个雇员实现最大限度的利益”^②，科学管理是建立在劳资双方利益一致的基础上的，它要求企业的每一个成员充分发挥最高的效率，争取最高的产量，实行最大的利益。科学管理的实质是在一切企业或机构中的工人中，实行彻底的思想变革——也就是工人在对待他们的工作责任、对待他们的同事、

① 见泰罗的《科学管理原理》。

② 见泰罗的《科学管理原理》。

对待他们的雇主的一次完全的思想革命。同时,也是工长、厂长、雇主、董事会的一次彻底的思想变革——也就是在对待他们的同事、他们的工人和所有日常工作的责任上的一次完全的思想革命。没有劳资双方在思想上一次完全的转变,科学管理就不会存在。科学管理要实现由低效率管理向高效率管理的转变,实现由旧的、传统的、经验的方法向科学方法的转变,实现由重视盈余的分配向重视增加更多盈余的转变,以此来实现劳资双方的共同利益。

泰罗在《科学管理原理》中自称他写作《科学管理原理》的目的如下:

(1)用简单的例子表现这个国家^①由于低效率而遭受的损失。

(2)说服读者相信,挽救这种损失的补救措施存在于系统化管理之中;寻求增加大量的工人无济于事。

(3)证明最好的管理是一种建立在明确规定的法律、制度和原则上的真正的科学。进一步证明科学管理的原则可以应用于人类一切活动。而当正确应用这些原理时,可望产生令人震惊的成果。

从上可以看出,科学管理的根本目的是谋求提高工作效率。泰罗认为,最高的工作效率是工厂主和工人共同达到富裕的基础。它能使较高的工资和较低的劳动成本统一起来,从而使工厂主得到较多的利润,使工人得到较高的工资。这样,便可以提高他们扩大再生产的兴趣,促进生产的发展。所以提高劳动生产率或工作效率是泰罗进行科学管理活动、创立科学管理理论的基本出发点,是泰罗确定科学管理的原理、方法的基础。

^① 这个国家指美国。——本书作者注

三、泰罗科学管理的基本方法

将科学方法应用于具体工作的研究和改进,是泰罗解决低效率问题(他称之为“最大的恶魔”)的基本方法。这种科学方法就是通过工时和动作研究制定作业标准和作业制度来代替过去那种凭经验来办事的方法,并以这种标准、制度和原则来指导工人的日常生产,从而取得更好的生产效率。

早在米德维尔钢铁公司当工长时,泰罗就发现工人与管理部门之间的斗争相当激烈,泰罗下决心改变工人与管理人员之间利益相互对立的状况。他认为劳资对双方不能保持和谐关系的最大障碍是:管理部门搞不清一个工人每天适当的工作量究竟是多少。对此,泰罗在公司总经理的支持下,开始进行有关工时和动作的试验性研究工作。他研究一个熟练工人,在操作一台特定的机床时,可能出现的各种情况变化,如传动带、轴承、刀具、速度、材料和动作等等,目的是采用这种综合研究,能促使现有设备充分利用。这是泰罗最早对工作时间的研究。

在伯利恒钢铁公司,泰罗采用调查和试验的科学方法进行的操作动作研究。他首先挑选两三个第一流的工人,并为他们所做的可靠的工作付给额外的报酬。在试验中,泰罗发现,一个一流的工人每锹铲约 21 磅重的材料时,能获得最大的日生产量。于是,他预备 8~10 种不同规格的铁锹,每种铁锹适合于铲一定种类的材料,每锹铲约重 21 磅的材料。这项研究,在伯利恒钢铁公司铲挖作业班组中实行,收到了很大的成效。由于工作效率的提高,在以后三年半的时间内,该公司从事铲挖作业的工人从 500 名减少到 140 名。

此外,泰罗还进行了搬运生铁的试验研究,通过制定一套最优搬运方法、最优步距、最优工作间歇和仔细挑选工人,认真训练他们严格按指定的要求从事作业劳动。结果表明,每个工人