



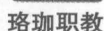
中等职业教育规划教材
中等职业教育规划教材审定委员会审定

企业管理基础知识

安菊梅 主编



立信会计出版社



中等职业教育规划教材审定委员会审定

企业管理基础知识

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理基础知识/安菊梅主编. —上海:立信会计出版社, 2007. 1

中等职业教育规划教材

ISBN978 - 7 - 5429 - 1795 - 9

I. 企... II. 安... III. 企业管理 - 专业学校 - 教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160605 号

策 划 张向民

责任编辑 方士华

执行编辑 祁桂巧

企业管理基础知识

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号

邮政编码 200235

电 话 (021)64411389

传 真 (021)64411325

网 址 www.lixinaph.com

E-mail lxaph@sh163.net

网上书店 www.lixinbook.com

Tel: (021)64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 北京楠萍印刷有限公司

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

印 张 10.75

字 数 275 千字

版 次 2007 年 1 月第 1 版

印 次 2007 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN978 - 7 - 5429 - 1795 - 9/F · 1592

定 价 13.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

中等职业教育规划教材

出版说明

为了贯彻《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》的精神,全面落实《面向 21 世纪教育振兴行动计划》中提出的职业教育课程改革和教材建设规划,满足中等职业学校各专业的教学需要,我们将陆续编写出版中职类德育课、公共素质教育教材;文化基础课教材;专业基础课教材;计算机及应用专业教材;财经专业教材;文秘专业教材及电子电器应用与维修等专业教材,供广大中等职业学校使用。

本套中等职业教育规划教材是根据教育部颁布的各类、各专业课程的教学大纲编写的,并通过了专家的审定。这套新教材全面贯彻素质教育思想,针对中等职业学校学生的特点,从社会实际出发,注重对学生的创新能力和实践能力的培养。教材编排上理论联系实际、深入浅出、通俗易懂、详略得当,体例上有着“珞珈职教”的独特风格,体现了实用性、合理性、科学性和权威性的特色,以满足不同专业、不同办学条件的需要。

希望各地、各校师生在使用本套教材过程中就教材中存在的问题及时与我们沟通、探讨,提出改善意见和建议,使教材的质量不断地得到完善和提高。

中等职业教育规划教材审定委员会

2007 年 1 月

前 言

改革开放以来,我国中等职业教育的改革与发展取得了很大成就,特别是进入20世纪90年代中期以来,中等职业学校的发展逐步由扩张数量转移到提高质量的轨道上来。

本教材是中等职业教育国家规划教材配套用书,也是财会专业或其他财经类专业的基础课程教材,还可作为成人职业教育培训和五年制高职人员学习、辅导用书。

该教材突出职业教育特色,坚持以素质教育为基础,以能力为本位。此外,鉴于职业教育培养目标的服务范围在扩大。现在及今后,中等职业教育所培养的人才还要服务于外资企业、合资企业,或者成为独立的商品生产者、经营者。另外,对培养目标的素质和能力的要求也提高了。现在,科技发展日新月异,并推动经济迅猛发展,经济、科技的发展要求新时代的人才具有适应岗位、职业变化的能力。所以此套教材在理论体系、组织结构和创新方面做了不少尝试,以适应新形势下职业教育发展的要求。

本书共分十一章,内容涉及企业管理、企业经营战略管理、市场营销、企业生产管理、设备综合管理、质量管理、物流管理、信息管理、企业财务管理、人力资源管理、企业科技开发管理等。编写时,我们充分考虑到中职学生的认知特点和理解能力,每章开始是学习目标,以帮助学生在学习之前了解本章要学的主要内容;学完一章后都有一个本章的知识体系,以帮助学生总结;随后是每章的思考与练习,使学生在学完本章后对本章的主要知识点进行复习;最后是“经典回放”栏目,是帮助学生回忆上一章的核心知识点,以免学新忘旧。

由于水平所限,时间仓促,书中难免存在错误和不足之处,敬请专家和读者批评指正,以使本教材在教学实践中得到不断完善。

编者

2006年11月

目 录

第一章 企业管理概述	1
第一节 企业概述	1
第二节 企业环境	3
第三节 企业管理的产生与发展	8
第四节 企业管理的重要性和职能	16
第二章 企业经营战略管理	19
第一节 企业经营战略概述	19
第二节 企业经营预测	21
第三节 企业经营决策	26
第四节 企业经营计划	33
第三章 市场营销	37
第一节 市场营销概述	37
第二节 市场调查与市场预测	38
第三节 市场营销组合策略	43
第四节 国际市场营销	52
第四章 企业生产管理	56
第一节 生产管理概述	56
第二节 生产过程的空间组织和时间组织	61
第三节 生产计划与生产作业计划	64
第四节 生产作业控制	69
第五章 设备综合管理	72
第一节 设备综合管理概述	72
第二节 设备的选购	74
第三节 设备的维护与修理	75
第四节 设备的更新与改造	76

第六章 质量管理	80
第一节 质量管理概述	80
第二节 全面质量管理	81
第三节 质量管理的统计方法	82
第四节 ISO 9000 族标准及企业贯标与认证	86
第七章 物流管理	91
第一节 物流的含义及分类	91
第二节 商品的运输管理	92
第三节 商品的库存管理	94
第四节 商品的配送管理	98
第八章 信息管理	102
第一节 管理信息概述	102
第二节 管理信息系统	104
第三节 管理信息系统在企业中的应用	107
第九章 企业财务管理	116
第一节 企业财务管理概述	116
第二节 企业筹资、项目投资、营运资金管理	120
第三节 企业成本管理与控制	130
第十章 人力资源管理	137
第一节 人力资源管理概述	137
第二节 人力资源开发与规划	138
第三节 绩效考核、薪酬和激励	141
第四节 人本管理	146
第十一章 企业科技开发管理	150
第一节 技术创新管理	150
第二节 新产品的开发管理	156
第三节 产品开发评价和价值工程	159

第一章 企业管理概述



- 企业的特征及其组织形式
- 企业文化
- 企业管理理论发展的各个阶段
- 企业管理的职能

企业是生产力要素的载体,它拥有现代化的生产技术和信息网络,为国民经济提供了大部分的现代装备。企业的管理如何,对中国社会生产力的发展是至关重要的。

第一节 企业概述

企业作为一个历史范畴,是生产力发展到一定阶段的产物,是随商品生产的发展而产生的。在生产领域,企业是生产的现场,通过企业实现了劳动力同劳动资料的结合并生产出产品。在交换领域,企业是实现商品价值的基本环节;在分配领域,企业在“劳动者——企业——国家”这个链条当中起着中间环节的作用,通过企业实现着国民收入的分配与再分配。因此,企业是社会经济活动中的基本单位,是国民经济的微观基础。

一、企业的特征

企业是指以盈利为目的,运用生产要素,从事商品生产、流通和服务活动,依法自主经营、自负盈亏、自我发展,并具有独立法人资格的经济组织。企业具有以下几种特征:

(1) 经济性。企业是商品经济条件下的社会经济基本单位,拥有一定的资源(如人、财、物、信息、市场等),形成了一定的生产经营能力,在社会化大生产的分工中,担负着一定的产品生产、流通和服务,构成了社会生产力的基础,能促进社会经济的全面发展。总之,企业是从事经济活动的组织,这是企业的首要特征。

(2) 盈利性。企业自主经营,独立核算,自负盈亏。企业生产的产品作为商品进入市场,通过销售获取利润。企业是为盈利而经营的经济组织。

(3) 合法性。企业具有法人资格,独立享有法律权利、履行相应义务和承担相应责任。

(4) 独立性。作为企业必须具有独立性,即企业必须是自主经营、自负盈亏、独立核算、具

有法人资格的独立经济组织。有些工厂虽然以赢利为目的(如公司内部的成员工厂),有些虽然也从事经济活动(如政府机关附属的印刷厂),但其不具备独立性,也就不能叫企业。独立性特征决定了企业不是行政机关的附属物。

(5) 社会性。企业不仅是经济组织也是社会组织。现代企业已是向社会全面开放的系统,它所承担的社会责任与政治责任有时甚至会对其经济行为产生决定性影响。社会性要求其管理者不仅要有经济头脑,还必须会解决社会政治问题。

此外,现代企业还具有了一些新的特征,如分工的明细化、生产的规模化、员工素质的高质量化、管理的信息化等,这些都大大提高了企业的管理水平。

 二、企业的组织形式

现代企业的组织形式是多种多样的,按照市场经济的要求,现代企业的组织形式按财产所有权的组织形式和所承担的法律责任来划分,主要分为以下几种。

(一) 独资企业

独资企业是由一个自然人投资,财产为投资人个人所有,投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。其特点是:经营灵活、决策迅速、利润独享、保密性强。投资人承担无限责任,风险大,经营中人为因素大。

(二) 合伙制企业

合伙制企业是由两个或两个以上的个人合伙经营的企业,合伙人按合伙协议规定的出资比例相应的分享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性经济组织。合伙人既是出资者,同时也都参与经营管理。其特点是:企业经营管理有了制约,出资者承担无限责任。

特别提示:



独资企业与合伙制企业的共同点:经营权与所有权集于一身,企业没有独立的法人资格。

(三) 股份合作制企业

股份合作制企业是依法成立的法人组织,是以资金、实物、技术、劳务等作为股份,自愿组织起来从事经营,实行民主管理,按劳分配与按资分配相结合,有公共积累,能独立承担法律及民事责任的组织。

股份合作制企业与股份制企业不同,其不同点见表 1-1。

表 1-1 股份合作制企业与股份制企业对比

不同点	股份合作制企业	股份制企业
经营宗旨不同	经营宗旨是贯彻实施效率优先、兼顾公平的原则。但由于企业成员都是股东,形成职工和企业的利益共同体,形成一种风险共担、利润均沾的企业制度	经营宗旨是利润最大化,资本增值是公司的最高利益和准则,是纯竞争性的唯利是图型的经济组织



(续表)

不同点	股份合作制企业	股份制企业
股份性质不同	一部分财产用于公共积累的共同占有,而另一部分财产则实行职工个人所有,由此形成共同共有与按份个人所有相结合的产权制度,当职工调离、退休、死亡时,其中一部分可以退还给职工,也可以继承和在企业内部转让;而存量资产形成的企业股量化给职工的那一部分是不能由职工带走的(这部分量化股只是职工拥有收益权,而无最终产权)	股东一经自由入股,股份(股票)只能横向流动,即可以自由买卖,以转让所有权。但不能逆向返还,即不能退股。作为股东有互利的可能,也有蚀本的可能
企业职工身份不同	职工就是股东。新进公司的职工要入股,不入股者为雇员,最多不能超过10%。职工是所有者,也是劳动者,对自己实行多重确认和确定	职工不一定是本企业的股东,多数是公司的雇员。因此公司和职工往往是一种雇佣关系,因而存在大量的劳资矛盾
分配制度不同	贯彻按劳分配与按资分配相结合的原则。就股东是劳动者来说,实行上不封顶、下不保底的按劳取酬。就劳动者又是企业的股东来说,实行按股分配,同股同利同风险,既分享利润,又分担风险,既体现劳动创造价值,又体现资本增值带来的收益	对股东完全实行按资分配,公司税后提取了法定公积金后,至于是否提取任意公积金,完全由股东大会决定。公司对职工只贯彻按劳取酬的原则

股份合作制克服了传统股份制那种只注重物质资本所有权,而把劳动者置于被支配地位的弊病,有利于提高工作人员的主观能动性。

(四) 公司制企业

公司制企业是指由两个以上的投资者出资,按照一定的法律程序组建、以盈利为目的的经济组织。公司制被现代市场经济国家的企业普遍采用。

其特点是:公司是法人,拥有法人地位、法人财产权和行为权利;公司承担有限责任;企业完全被一个由股东会、董事会、高级经理人员,以及其他利益相关者组成的法人治理结构所控制和管理。

(五) 两合公司

两合公司是指由负无限责任的股东和负有限责任的股东两种成员组成的公司。

其特点是:具有法人资格,兼有无限责任公司信誉好和有限责任公司易筹资的优点。

(六) 企业集团

企业集团是指以一个或多个实力强大、具有投资中心功能的大型企业为核心,以若干个在资产、资本、技术上有密切联系的企业、单位为外围层,通过产权安排、人事控制、商务协作等纽带所形成的一个稳定的多层次经济组织。

其特点是:由多个法人企业组成的联合体,组织结构多层次,实现多样化生产和经营,具有较强的生产经营、科研开发、贸易和资本运作功能。

第二节 企业环境

企业是国民经济的一个基本单位,是社会有机体的一个细胞,任何企业总与社会有着千丝万缕的联系。因此,企业的管理者在制定企业战略时,必须认真分析企业的内部条件和外部环境。



一、企业外部环境

1. 自然资源环境

自然资源环境是指气候、土地、水质、矿藏等进行生产活动所必需的各种自然资源的状况,它是企业进行生产经营活动必备的自然物质基础。如果某种自然资源稀缺,企业的生产经营活动将受到限制。

2. 人口环境

人口环境是指人口的数量、分布、年龄和性别结构等情况。它既是企业生产经营活动必要的人力资源条件,又是企业的产品和劳务的市场条件,因而是企业生产经营的重要外部环境。

3. 经济环境

经济环境是指社会基本经济结构,包括经济组织的所有制类型——公有与私有及其所占比例;经济计划的集中或分散程度;政府的经济政策特别是财政与金融政策特点;社会经济发展水平,以及与之相联系的居民一般消费水平和消费特征等。它是企业经营的最重要的环境条件。

4. 政治环境

政治环境是指政权的性质及其实行的政策,以及政治组织(政党、议会及其他社会政治组织)的情况和社会政治气氛等。政治环境是企业赖以发展的重要外部条件,它的健全与稳定程度制约着企业家的投资决心。

5. 法律环境

法律环境是指法律的性质和法制的健全程度,特别是与企业经营活动直接相关的法律,如公司法、竞争管制法、环境保护法等情况。法律是制约企业经营的重要外部条件,企业既要受到它的保护,又要受到它的限制,企业必须在法律规定的准则指导下开展经营活动。

6. 教育环境

教育环境是指居民普遍的受教育程度和受过高等教育专业教育及专门训练的人所占的比例,也包括整个社会教育制度的完善程度。教育环境一方面制约着企业各类人员的教育和专业水平,从而制约着企业的生产和管理效率,另一方面,社会教育水平又制约着社会需求,反映出社会需求的水平与特点。

7. 文化环境

文化环境是指社会历史背景、意识形态以及人们的信仰、价值观风俗、习惯等。这些因素形成了人们的行为准则,对人们的行为具有很强的约束力。企业经营者面对的是社会各个阶层的人群,因此必须了解他们,适应他们,才能保证其经营活动的顺利进行。

8. 技术环境

技术环境是指科学技术的发展状况,包括生产的物质基础,即机器设备、运输、能源、原材料、管理手段及其他生产手段的发展状况,还包括生产者的技术知识水平。社会的科学技术发展水平制约着企业的技术发展水平。企业必须掌握社会的科学技术发展趋势,努力用最新技术武装自己,才能不断地促进企业生产力的提高,确保在激烈竞争中的优势地位。



二、企业文化

在“同质化竞争,异质化生存”的当今,企业越来越注重内部企业文化的建设。关于企业文



化的定义,国内外的学者有各种不同的表述,我国学者魏杰在《企业文化塑造——企业生命常青藤》一文中这样总结企业文化的定义:“所谓企业文化就是企业信奉并付诸实践的价值理念,也就是说,企业信奉和倡导并在实践中真正实行的价值理念。”从分析定义可以看出,企业文化现象都是以人为载体的现象,而不是以物质为中心的现象;是由一个企业的全体成员共同接受,普遍享用,而不是由企业某些人所特有,并且是企业发展过程中逐渐积累形成的。企业文化是企业增强内聚力、创造力、适应力和持久力的各种精神因素(信念、价值观、理想、道德、心理、智能诸因素)的总和,其实质就是企业价值观。

(一) 企业文化的构成

企业文化的构成分为以下三个层面:

(1) 精神文化层,它包括企业核心价值观、企业精神、企业哲学、企业伦理、企业道德等。

(2) 制度文化层,它包括企业的各种规章制度以及这些规章制度所遵循的理念,包括人力资源理念、营销理念、生产理念等。

(3) 物质文化层,它包括厂容、企业标识、厂歌、文化传播网络等。

企业的精神文化层为企业的物质文化层和制度文化层提供思想基础,是企业文化的核心,制度文化层约束和规范精神文化层和物质文化层的建设;而企业的物质文化层为制度文化层和精神文化层提供物质基础,是企业文化的外在表现和载体。三者互相作用,共同形成为企业文化的全部内容。

(二) 企业文化的功能

企业文化在企业经营管理中发挥着举足轻重的作用,主要体现在以下几个方面:

(1) 学习功能。先进的企业文化具有学习功能,会让每个员工有一种强烈的求知欲,这时,学习不但是企业的需要、社会的需要,而且成为每个人的需要。有时人们会感到背后有一种无形力量在激励自己,那就是文化氛围给予的最深刻的直觉。

(2) 导向功能。企业文化反映广大员工的共同的价值观和利益追求,对每个员工具有强大的感召力,把每个员工的思想和行为引导到企业的生产经营目标上,同时优秀的企业文化会使企业整体的价值取向和行为与国家和社会的要求相协调,在实现企业价值的同时,担负起企业应有的责任。

(3) 凝聚功能。企业文化在企业形象文化、员工形象文化、客户文化、安全文化等系统建设中,起到凝聚员工的强大作用。这种凝聚力会使员工产生积极向上、互教互帮、敬业爱岗、携手并进的团队精神,达到企业核心竞争力的全面提升。

(4) 激励功能。企业文化的作用主要是使文化向经济效益转化,在这一转化过程中,激励的功能显得更为突出。在激励作用下会形成比、学、赶、帮、超热潮,当企业领导层着力于激励机制的研究时,可将企业文化的激励功能与分配制度综合起来加以考虑。有些时候,当钱失去它“万能”的魅力时,会感悟到精神变物质的巨大能量。

(5) 约束功能。企业文化约束功能表现在两个方面:一是企业文化中的制度文化建设,它是由一套科学、系统、严密且结合企业管理特点的系统文件组成,是支撑企业管理的重要因素,是每位员工、每项工作都严格有序进行的保障,反映企业文化的实质。二是自我约束,这是在制度中没有规定的行为、语言、形象、方法在“自觉”中得到的延伸与发展,这是企业最宝贵的财富,是判定个人品格的唯一标准。

(6) 形象功能。企业识别系统包括理念识别系统、行为识别系统和视觉识别系统三大部分。在理念识别系统中,员工的精神风貌、思辨性和处事方法会更加理性化,企业精神、经营理念 and 价值观成为每个人的精神力量。在行为识别系统中,能体现企业利益高于个人利益,个人利益服从企业利益的内在联系。员工的一举一动、一言一行无不体现企业整合的一致性,并给外界一种亲情感。在视觉识别系统中,会形成较强的视觉冲击力而易被市场认同,被客户接受。高度竞争的市场已使企业处于经济领域中心,而具鲜明个性的企业形象,会给客户留下一个容易识别的鲜明印象,成为企业在市场中的显著标志。

(7) 辐射功能。企业文化不但在本企业中发挥作用,还会通过各种渠道传播、辐射到企业外部。企业员工在与社会各方面的交往过程中,会反映出企业的价值观念和文化特征,企业的这种“自我表现”功能,不仅能提高企业的美誉度,还能对社会文化的净化起到积极的促进作用。

(三) 企业文化建设

企业文化建设,是一项创新的复杂的系统工程。在企业文化建设中涉及的问题很多,与国家制度、民族特点、经济环境、客观条件等都有非常紧密的联系,而且各个企业的具体情况不同,人员结构不同,也都会影响到企业文化不同的取向。

1. 企业文化建设的原则

企业文化建设的原则主要包括:

(1) 目标原则,即要明确企业文化建设的目标与方向。有了明确的目标与方向,就可依此确立相应的价值标准、企业哲学、企业精神、道德规范和行为方式等,并借此组织、动员职工为实现目标而努力奋斗。

(2) 价值原则,企业的价值观是企业文化的核心,在企业内发挥着激励全体职工的热情和形成凝聚力的关键功能。企业价值观又是深入职工心灵的共同信仰,是企业 and 职工生存与发展的最基本的原动力。

(3) 开放创新原则,即要求企业文化具有开放性和创新性的特点。企业文化因具有服务社会、服务消费的广泛性特点,它必然要与其他企业、社会环境、广大用户发生联系,因此,企业必须坚持开放性原则;同时,由于各企业之间存在着竞争,要求企业必须具有不断创新的意识。

(4) 参与原则,它主要是指要尊重企业全体员工在企业文化建设中的主体地位、个人价值观和心理要求,从而使全体职工能积极自觉地参与到企业文化的建设进程当中去。

(5) 竞争原则,即构建企业文化的总体构思时,要从战略的高度,通过对企业的产品质量、成本、效益、服务等各方面分析,立足竞争中取胜的原则,做通盘计划与部署,务求在市场中不断地提高企业的核心竞争力。

(6) 个性原则,即应坚持本企业的行业特征,抓住本企业的个性特点,从实际出发,建设反映本企业特色的企业文化。

2. 企业文化建设的途径

企业文化不应仅仅停留在文字上,更不能是口号,而应该真真正正地落实下去,企业文化建设主要体现在以下几个方面:

(1) 成立一个公司企业文化研究小组,组织团队开始调查分析现有文化状况,了解企业的文化历史和环境条件,以一定的标准诊断公司现实的文化与文化建设现状,对企业文化进行再定位。

(2) 分析公司的行业特征、使命、远景与战略,提炼科学、简练、准确的核心价值观,这是企



业文化的精神层面。

(3) 以核心价值观为中心,在宣传与贯彻中形成相应的典型案例,并构造一种能复制与放大核心价值观的机制与策略,运用人力资源管理的具体策略(任用、培训、绩效与激励、沟通等),将企业的核心价值观灌输到员工的头脑中、体现在员工的行动上,并结合公司战略与目标,形成公司的管理制度体系。这就是公司文化的行为和制度层面。

3. 企业文化建设的实施

企业文化建设的实施需要有导入阶段、变革阶段、制度化阶段和评估总结阶段。

(1) 导入阶段,这一阶段的主要任务是从思想上、组织上、氛围上做好企业文化变革的充分准备。在此阶段内,要建立强有力的领导体制、高效的执行机制和传播机制等,让企业内部所有人认识到企业文化变革的到来。

(2) 变革阶段,它是企业文化建设工作的关键,在这个阶段内,要全面开展企业文化理念层、制度层、物质层的建设,即进行由上而下的观念更新,建立健全企业的一般制度和特殊制度,形成企业风俗,做好企业物质层的设计与应用。这一阶段可谓是一个完整的企业形象塑造工程,中心任务是价值观的形成与行为规范的落实,其至少需要一年的时间。

(3) 制度化阶段,它是企业文化变革的巩固阶段,该阶段的主要工作是总结企业文化建设过程中的经验与教训,将成熟的做法通过制度加以固化,建立起完整的企业文化体系。在这个阶段,企业文化变革将逐渐从突击性工作转变成企业的日常工作,领导小组的工作也将从宣传推动转变成组织监控。这一阶段的主要任务是建立完善的企业文化制度,其中应包括企业文化考核制度、企业文化先进单位和个人表彰制度、企业文化传播制度、企业文化建设预算制度等。这一阶段常见的问题是新文化立足未稳、旧习惯卷土重来,尤其对于过去有过辉煌的企业,往往会坚持旧习惯,这就要求管理者做好足够的思想准备。

(4) 评估总结阶段

评估总结阶段是企业文化建设阶段性的总结,在企业基本完成企业文化建设的主要工作之后,总结评估以前的工作,对今后的企业文化建设具有十分重要的作用。评估工作主要围绕事先制定的企业文化变革方案,检查变革是否达到预期的效果,是否有助于企业绩效的改善与提高。总结工作还包括对企业文化建设的反思,主要针对内外环境的变化,检查原有假设体系是否成立,具体的工作方法主要是现场考察、研讨会、座谈会等。



—— 案 例 ——

比尔·盖茨缔造了微软的文化个性

比尔·盖茨独特的个性和高超的技能造就了微软公司的文化品位。这位精明的、精力充沛且富有幻想的公司创始人,极力寻求并任用与自己类似的既懂得技术又善于经营的经理人员。他向来强调以产品为中心来组织管理公司,超越经营职能,大胆实行组织创新,极力在公司内部和应聘者中挖掘同自己一样富有创新和合作精神的人才并委

以重任。比尔·盖茨被其员工形容为一个幻想家,是一个不断积蓄力量和疯狂追求成功的人。他的这种个人品行,深深地影响着公司。他雄厚的技术知识存量和高度敏锐的战略眼光以及在他周围汇集的一大批精明的软件开发和经营人才,使自己及其公司始终站在这个迅速发展的行业的最前沿。盖茨善于洞察机会,紧紧地抓住这些机会,并能使自己个人的精神风范在公司内贯彻到底,从而使整个公司的经营管理和产品开发等活动都带有盖茨色彩。

第三节 企业管理的产生与发展

管理活动源远流长,人类进行有效的管理活动,已有数千年的历史,而企业管理则是在资本主义工厂制度出现以后,为适应资本主义生产发展的需要而逐步产生发展起来的。随着商品经济、社会化大生产以及科学技术的飞速发展,企业管理大致经历了传统管理阶段、科学管理阶段、行为科学管理阶段、现代管理阶段。



一、传统管理阶段(18 世纪末到 20 世纪初)

代表人物	解决的问题	阶段特点
英国古典政治经济学家亚当·斯密、大卫·李嘉图、罗伯特·欧文、查尔斯·巴贝奇、美国的亨利·普尔等	① 实行分工协作,保证生产的顺利进行;② 充分利用人力、物力、财力,减少资本耗费,赚取更多的利润	① 资本家采用家长专断式的领导方式,没有科学的管理制度;② 没有完全摆脱小生产经营方式的影响,仍依靠个人的经验进行生产与管理;③ 工人与管理人员的培养采用师傅带徒弟的方式,没有统一的标准与要求



二、科学管理阶段(19 世纪末到 20 世纪初)

(一) 泰勒的科学管理理论

美国人泰勒是科学管理的创始人,被尊称为“科学管理之父”。泰勒根据自己在工厂里的实践与研究,于 1911 年发表了《科学管理原理》一书,阐述了他的科学管理理论。

1. 科学管理理论的基本内容

科学管理理论的基本内容包括:

- (1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率,为此,要制定出有科学依据的工人“合理的工作量”,而且必须进行工时和动作研究,即所谓的工作定额原理。
- (2) 必须为每项工作挑选“第一流的工人”。
- (3) 要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化,这就是标准化原理。
- (4) 制定并施行一种鼓励性的计件工资报酬制度。
- (5) 工人和雇主两方面都必须认识到提高劳动生产率对两者都有利,都要来一次“精神革



命”,互相协作,共同努力。

(6) 把计划职能(管理职能)同执行职能(实际操作)分开。

(7) 推行职能制和直线职能制。

(8) 组织机构上的管理控制原理等。

2. 科学管理理论的贡献

泰勒的科学管理理论是管理思想发展史上的一个里程碑,它是使管理成为科学的一次质的飞跃。作为一个较为完整的管理思想体系,科学管理理论对人类社会的发展做出了自己独特的贡献,主要体现在:

(1) 科学管理理论的创立者弗雷德里克·泰勒是一位西方古典管理思想发展的集大成者。

(2) 科学管理理论在管理哲学上取得了重要的突破,泰勒堪称为管理哲学大师。

(3) 泰勒将科学引入管理领域,提高了管理理论的科学性。

(4) 科学管理理论提出的有科学依据的作业管理、管理者同工人之间的职能分工、劳资双方的心理革命等,为作业方法和作业定额提供了客观依据,使得劳资双方有可能通过提高劳动生产率、扩大生产成果来协调双方的利害关系,从而推动了生产力的发展,劳动生产率有了大幅度的提高。

(5) 科学管理运动加强了社会公众对消除浪费和提高效率的关心,促进了经营管理的科学研究,其后的运筹学、成本核算、准时生产制等,都是在科学管理理论的启发下产生的。

3. 科学管理理论的缺陷

(1) 科学管理理论的一个基本的假设,就是人是“经济人”。

(2) 科学管理理论的诸项原则在实际推行过程中,并没有得到很好地贯彻。

(3) 泰勒对工会采取怀疑和排斥的态度。

尽管泰勒的科学管理理论存在局限性,但有一点是没有疑问的,泰勒确实是管理思想演进过程中一个重要时代的领路人,正如丹尼尔·雷恩所说:“科学管理反映了时代精神,科学管理为今后的发展铺下了光明大道”。

(二) 法约尔的组织管理理论

1. 法约尔的组织管理理论的基本内容

亨利·法约尔是欧洲的一位极为杰出的经营管理思想家。1916年,在75岁时法约尔发表了他的划时代名著《工业管理和一般管理》,对管理学的形成与发展做出了巨大贡献。法约尔的研究是从“办公桌前的总经理”出发的,以企业整体作为研究对象。法约尔第一次明确区分了“经营”与“管理”的概念。将管理的要素划分为:计划、组织、指挥、协调与控制。将企业活动分成了六个方面,即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。

同时,他还提出了以下14项管理原则:

(1) 分工原则。这一劳动专业化的原则着眼于提高工作效率。

(2) 责权原则。他认为:责与权是紧密相连的。权力使管理者可以发号施令,使他人服从自己。责权制是使用权力的回报或滥用权力的惩罚。其后,这一原则被描述为“责权统一”,就是指两者必须平衡。

(3) 纪律。纪律的本质是“服从、勤奋、集中精力、态度端正、外貌端庄”,由组织和雇员间的合同来规定和约束。



- (4) 命令的统一性。每个人只能有一个上司。
- (5) 指挥的统一性。要求每一个管理人员和一个计划对所有的作业具有统一的目标。
- (6) 个别利益服从整体利益。组织的目标应高于个人或小集体的利益。
- (7) 合理报酬——按劳付酬。对所有雇员应按劳付酬。劳动报酬应该做到：公平合理；具有鼓励作用，使今后工作更出色；不应该超过合理的界限。
- (8) 中央集权。权力的集中是一个组织的自然取向，因为所有的重要决策总是由少数人从最高管理层次结构上做出的。
- (9) 等级系列。这是一种组织内自上而下的分层次的宝塔状结构，以保证组织内命令的统一和组织内信息沟通的正式渠道。
- (10) 秩序。物有所归，使事事秩序井然。
- (11) 公平。只有在友谊与公正同时存在时，平等才得以实现。
- (12) 保持人员稳定。要使一个职能人员胜任其工作需要相当长的时间，因而组织应该鼓励专职人员长期稳定下来。
- (13) 主动性。就是指敢于想又能付诸实施。
- (14) 集体精神。合作的精神来自组织成员的齐心协力。

2. 法约尔的组织管理理论的贡献与局限性

法约尔管理思想具有较强的系统性和理论性。他对管理的五大要素的分析为管理科学提供了一套科学的理论构架。后人据此建立了管理学并把它引入了课堂。法约尔提出的管理原则，经过多年的研究与实践证明，总的说来是正确的，这些原则过去曾经给实际管理人员巨大的帮助，现在仍为许多人所推崇，将来也一定很有实用价值。

法约尔一般管理理论的主要不足之处是：他将组织视为僵硬结构，他的管理原则也过于僵硬，以至于有时实际管理者无法遵守。以统一指挥原则为例，法约尔认为，不论什么工作，一个下属只能接受唯一一个上级的命令，并把这一原则当成一条定律。这和劳动分工原则可能发生矛盾。因为根据劳动分工原则，应将各种工作按专业化进行分工，才有助于提高效率，当某一层级的管理人员制定决策的时候，他就要考虑来自各个专业部门的意见或指示，但这是统一指挥原则所不允许的。

(三) 马克斯·韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯是德国的社会学家、经济学家和管理学家，是与泰勒和法约尔同时代的人，是古典管理理论在德国的代表人物。韦伯在管理思想上的最大贡献是提出了“理想的行政集权制理论”，被人称为“组织理论之父”。韦伯的主要著作有《新教伦理与资本主义精神》、《一般经济史》、《社会和经济组织的理论》等。韦伯的行政组织理论可以分成以下两个部分：

- (1) 理想的行政组织，它是通过职务和职位来管理的。
- (2) 有了适合于行政组织体系的权力基础，韦伯勾画出理想的官僚组织模式。

通过泰勒、法约尔和韦伯等人的努力，科学管理理论已经初具规模。但由于他们对管理问题的认识和研究的角度各不相同，因而将他们的思想和管理观点简单地罗列起来，则会使人们对管理的理解支离破碎，难成体系。英国的林德尔·厄威克和美国的卢瑟·古利克两人完成了对此的综合整理、传播、系统化，并使之发展。

