

# 现代 企业

# 管理

# 学

主编 欧文福



西南师范大学出版社

# 现代企业管理学

主 编 欧文福

副主编 祝志勇

编 写 苏 航 唐 宁 刘 斌

西南师范大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学/欧文福主编. —重庆:西南师范大学出版社, 2002. 6

ISBN 7-5621-2676-3

I. 现... II. 欧... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 037612 号

现代企业管理学

主编 欧文福

---

责任编辑 周 松

封面设计 梅木子

出版、发行:西南师范大学出版社

重庆·北碚 邮编:400715

印 刷:四川外语学院印刷厂

开 本:850×1168 1/32

印 张:11.375

字 数:320千字

版 次:2002年1月第1版

印 次:2002年1月第1次印刷

印 数:1~1000

ISBN 7-5621-2676-3/F·60

---

定价:26.00元

## 目 录

### 第一篇 管理原理

- |                 |      |
|-----------------|------|
| 第1章 管理理论的产生与发展  | (3)  |
| 第一节 管理概述        | (3)  |
| 第二节 管理理论的形成和发展  | (5)  |
| 第2章 企业管理基本原理与职能 | (32) |
| 第一节 现代企业管理的基本原理 | (32) |
| 第二节 企业管理的职能     | (43) |
| 第三节 企业管理的基本方法   | (61) |
| 第3章 企业领导理论与企业文化 | (72) |
| 第一节 企业领导制度      | (72) |
| 第二节 领导素质与领导艺术   | (78) |
| 第三节 企业文化建设      | (96) |

### 第二篇 经营管理

- |                |       |
|----------------|-------|
| 第4章 企业经营战略     | (107) |
| 第一节 企业经营战略概述   | (107) |
| 第二节 企业经营战略环境分析 | (115) |
| 第三节 企业经营战略体系   | (124) |

|     |                 |       |
|-----|-----------------|-------|
| 第四节 | 企业跨国经营战略·····   | (130) |
| 第5章 | 经营决策与经营计划·····  | (139) |
| 第一节 | 经营决策的原则和程序····· | (139) |
| 第二节 | 现代企业经营决策方法····· | (144) |
| 第三节 | 企业经营计划·····     | (159) |

### 第三篇 生产管理

|     |                     |       |
|-----|---------------------|-------|
| 第6章 | 企业生产过程管理·····       | (171) |
| 第一节 | 企业生产过程的基本要求·····    | (171) |
| 第二节 | 生产类型·····           | (175) |
| 第三节 | 生产过程的空间组织与时间组织····· | (177) |
| 第四节 | 现代企业生产组织形式·····     | (183) |
| 第7章 | 生产计划与控制·····        | (189) |
| 第一节 | 生产计划·····           | (189) |
| 第二节 | 生产作业计划·····         | (199) |
| 第三节 | 生产作业控制·····         | (209) |
| 第四节 | 网络计划技术·····         | (217) |
| 第8章 | 库存管理·····           | (228) |
| 第一节 | 库存管理的意义与任务·····     | (228) |
| 第二节 | 物资储备与库存控制方式·····    | (233) |
| 第三节 | 库存控制的定量分析方法·····    | (243) |

### 第四篇 营销管理

|     |              |       |
|-----|--------------|-------|
| 第9章 | 市场研究·····    | (253) |
| 第一节 | 市场调查·····    | (253) |
| 第二节 | 市场预测·····    | (260) |
| 第三节 | 市场细分·····    | (273) |
| 第四节 | 目标市场的选择····· | (278) |

|                  |       |
|------------------|-------|
| 第10章 营销策略 .....  | (283) |
| 第一节 产品策略 .....   | (283) |
| 第二节 定价策略 .....   | (287) |
| 第三节 营销渠道策略 ..... | (295) |
| 第四节 促销策略 .....   | (298) |

## 第五篇 财务管理

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 第11章 企业财务管理概述 .....         | (307) |
| 第一节 西方企业财务管理理论的发展 .....     | (307) |
| 第二节 企业财务管理的研究内容和方法 .....    | (310) |
| 第三节 财务管理的目标 .....           | (313) |
| 第四节 财务管理的基本观念 .....         | (316) |
| 第12章 企业财务管理的内容 .....        | (330) |
| 第一节 资金筹集管理(一)——概述 .....     | (330) |
| 第二节 资金筹集管理(二)——长期筹资决策 ..... | (336) |
| 第三节 资本结构决策(筹资决策) .....      | (343) |
| 第四节 资金筹集管理(三)——短期融资管理 ..... | (347) |
| 后 记 .....                   | (353) |

第

一

篇

---

# 管理原理







## 第一节 管理概述

给管理下过定义的著名管理学家很多,科学管理之父泰勒给管理下的定义是:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去做。”泰勒认为,管理就是指挥他人能用最好的工作方法去工作,所以其名著《科学管理原理》的主要内容就是:第一,员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率。第二,管理者如何激励员工努力工作以获取最大的工作业绩。尽管几乎所有的管理学教科书都要提及泰勒和西蒙的观点和看法,但真正对管理的定义有重大影响的是法国的亨利·法约尔,他在其名著《工业管理和一般管理》中给出的管理概念称得上是管理的经典概念,产生了整整一个世纪的影响。法约尔认为:管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业还是政府)都有的一种活动。这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调、控制。而管理决策学派的赫伯特·西蒙则提出“管理就是决策”。管理的概念是如此的广泛,作为一本教材,我们希望可以给管理一个简明扼要的定义,即管理是一种什么性质的活动,它具有什么特点。

绝大多数有关管理的概念,都是为了解决管理的两个基本问题:即“复杂和不确定”。这两个基本问题不仅贯穿于整个管理实

践过程之中,而且贯穿于整个管理学之中,所有的管理概念,都是从不同的角度对这两个基本问题给以回答。管理的对象是组织以及组织所有的资源,而组织具有多要素性,组织运动具有多方向性,组织的这两种特性构成了管理的复杂性。因此,管理定义就是针对组织的复杂性以及由于这种复杂性带来的管理活动的不确定性来展开的。为了克服组织运动方向的不确定性,几乎所有的管理概念里都要确定组织的目标。除此以外,由于组织内外环境的复杂性和不确定性,管理需要有人作决策,需要对偏离目标的行为予以控制。于是管理要强调“决策”、“领导”、“控制”。管理是组织在变化和发展中形成的,因此管理是“活动”和“过程”。为解决管理的两个基本问题,管理的定义需从不同的角度、不同的侧面刻画管理的这些特征。因此,什么是管理?管理就是一种对组织的资源进行有效整合以使组织趋向于目标的活动。

它具有以下几个特征:

(1)功能特征。管理实践活动形态的不同,导致管理的理论、原则和方法多样性,又构成了千姿百态的管理活动现象。因此,管理没有统一的模式,管理就是实现计划、组织、指挥、协调、控制功能的一种实践活动。

(2)系统特征。管理活动是针对组织来进行的,而组织是各局部相互联系、相互作用、相互影响的一个整体。因此,管理活动必须具有系统性的特征,才能协调局部和整体的关系。

(3)目标特征。几乎所有的管理定义中都强调管理活动的目标特征。因为这是管理活动的最终目的,没有目的,管理活动也失去了它存在的意义。

(4)过程特征。管理是使组织趋向于目标的活动,因为管理是一个过程,过程就是不断地“趋向”,管理的这种动态和发展的特性,使管理活动中随时会面临选择和决策,正如西蒙所说:“管理就是决策”。

上述特征的共同点,都是强调管理的复杂和不确定特性。由于管理活动的这两个特征,管理学至今还是一门不确定性极大的学科,管理学的定义因此也需要不断补充和完善。经典的管理理

论都来自于管理实践的经验总结,而这些理论应用于管理实践时其指导作用仍然存在不确定性。因此我们认为,对于管理的真正认识还有待于对管理实践的不断探索。

## 第二节 管理理论的形成和发展

管理理论的发展是人类社会中管理主体和管理研究者在实践中不断对管理真谛、管理特性的认识与把握的过程,是不断对管理的规律性认识与驾驭的过程,是客观存在的。从时间的先后顺序看,管理理论大致经历了古典管理理论、新古典管理理论、现代管理理论三个阶段。从管理思想的内容看,主要有:科学管理理论、组织管理理论、人际关系理论、管理科学理论等管理理论和学派。

### 一、古典管理理论阶段(19世纪末~20世纪30年代)

#### (一)科学管理理论

产生的背景:20世纪初,美国资本主义经济发展加快,企业规模迅速扩大。但由于管理落后导致了生产混乱,劳资关系紧张。工人“磨洋工”现象大量存在,企业的生产效率低下。费雷德里克·泰勒,美国著名的工程师和古典管理学家,通过长期管理经验总结和大量的工厂实地试验,提出了著名的科学管理理论,管理理论的系统研究从此开始形成并在此基础上得以发展和完善起来。泰勒在其著作《科学管理原理》和《科学管理》这两部书中阐述了科学管理理论的思想。泰勒认为:企业效率低的主要原因是管理部门缺乏科学的管理方法,工人缺乏科学指导。因此,必须把科学方法和科学研究系统运用于管理实践。科学管理理论的核心就是如何提高工作效率,达到最高的工作效率的重要手段就是用科学化的、标准化的管理方法代替传统的经验管理。为此,泰勒提出了一

些基本的管理制度。

(1)科学制定工作定额。工作定额的制定是根据工人操作动作的分解,通过时间和动作的配合,得出最有效的操作方法作为标准,由此来制定合理的工作定额。

(2)对工人进行科学的选择、培训和晋升。选择合适的工人安排在合适的岗位上,并培训工人使用标准的操作方法,使之成为第一流的员工,从而提高劳动生产率。

(3)制定科学的工艺规程,采用标准的工作方法。使工具、机器、材料标准化,并对作业环境标准化,用文件形式固定下来。

(4)实行奖励工资。付酬制度与工人劳动的积极性有很大关系,泰勒提出的付酬制度实行差别计件工资来鼓励工人完成或超额完成工作定额。凡超额完成定额的,以高于正常价格计酬;完不成定额的则低于正常价格计酬。通过提高工人的劳动积极性来提高劳动生产率。

(5)作业人员与管理者的分工合作。管理人员的职责是运用管理技术制定工作法则、科学选拔和培训工人;而作业人员则按照科学的工作法进行作业来支持管理人员有效进行管理。管理者与员工的责任划分,使管理职能独立于生产之外。使得以后的时间研究、预算控制、标准成本等各种管理技术得到发展和有效应用。员工和管理人员的分工合作既提高了工作效率,又优化了资源的配置,为以后管理理论中的人际关系协调打下了基础。

上述这些措施虽然在现代管理中已成为常识,但当时却是重大的变革。科学管理不仅仅是将科学化、标准化引入管理,更重要的是泰勒所倡导的精神革命,这是实施科学管理的核心问题。许多人认为雇主和雇员的根本利益是对立的,而泰勒却认为双方的利益是一致的。对于雇主而言,追求的不仅是利润,更重要的是事业的发展。而这是联系雇主和雇员的纽带,事业的发展不仅会给雇员带来较丰厚的工资,而且更意味着充分发挥其个人潜质,满足自我实现的需要。只有雇主和雇员双方互相协作,才会达到较高的绩效水平,这种合作观念是非常重要的。虽然科学管理理论存在过于重视技术,强调个别作业效率,且对人的看法有偏见,忽视

了企业的整体功能等历史局限因素。但其倡导的管理要走向科学和劳资双方的精神革命对当今的管理实践仍具有指导作用,前者是有效管理的必要条件,后者是有效管理的必要心理。泰勒第一次系统地把科学方法引入管理实践,在前人管理思想和实践经验的总结基础上创立了科学管理理论,从此,西方管理理论的研究开始产生并逐步形成体系,管理从此真正成为一门科学,并得到发展。泰勒因此被称为“科学管理之父”,受到世人的尊敬。

## (二)一般管理理论

被尊称为“现代经营管理之父”的亨利·法约尔,是与泰勒齐名的古典管理理论的代表人物之一,都是管理科学的奠基人。他在1916年出版的《工业管理和一般管理》中提出了对西方古典管理理论最具影响的一般管理理论,其内容包括:从经营职能中独立出管理活动;提出管理活动所需的五大职能;提出14条管理原则。

法约尔的一般管理理论与泰勒的科学管理从两个方面对管理实践进行了总结,泰勒的研究重点是企业内部具体工作的效率;法约尔的研究则以企业整体作为研究对象。他认为,管理理论是“有关管理的、得到普遍承认的理论,是经过普遍经验检验并得到论证的一套有关原理程序等内容的完整体系”,有关管理的理论和方法不仅适用于企业,也适用于机关和社会团体。这正是其一般管理理论的基石。

一般管理理论的主要内容如下:

### 1. 从企业经营活动中提炼出管理活动

法约尔区别了经营和管理,认为这是两个不同的概念,管理包括在经营之中。任何企业的经营包括六种基本活动:技术性活动;商业性活动;财务性活动;会计性活动;安全性活动;管理性活动。技术性的工作——生产、制造;商业性的工作——采购、销售和交换;财务性的工作——资金的取得与控制;会计性的工作——盘点、会计、成本及统计;安全性的工作——商品及人员的保护。管理性的工作——计划、组织、指挥、协调及控制。通过对企业全部

活动的分析,将管理活动从经营职能(包括技术、商业、业务、安全和会计)中提炼出来,成为经营的第六项职能。进一步得出了普遍意义上的管理定义,即“管理是普遍的一种单独活动,有自己的一套知识体系,由各种职能构成,管理者通过完成各种职能来实现目标的一个过程”。

## 2. 五大管理职能

法约尔首次将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制等五大管理职能,并进行了相应的分析和讨论。计划是探索未来和制定行动方案;组织是建立企业的物质和社会的双重结构;指挥是使其人员发挥作用;协调是连接、联合、调和所有的活动和力量;控制是保证是否按照已制定的规章和下达的命令进行。管理活动不是企业管理者个人的责任,它同企业经营的其他五大活动一样,是种分配于领导人与整个组织成员之间的工作。

## 3. 十四项管理原则

- (1)劳动分工,在技术工作和管理工作中进行专业化的分工。
- (2)权力与责任,在行使权力的时候,必须承担相应的责任。法约尔还区分了管理者的职位权利和普通人的个人权利,前者由职位高低来决定,后者由个人的品德、智慧和能力等个人特征形成。
- (3)纪律,是领导人同下属人员之间在服从、勤勉和尊敬方面所达成的一种协议。组织内所有成员都要通过各方达成的协议对自己在组织内的行为进行控制。无论管理者或下属都必须守纪律的约束,执行纪律要严明、公正,这一点对企业成功与否至关重要。
- (4)统一指挥,其避免组织内部上级对下级的双重命令。
- (5)统一领导,凡具有相同目标的活动,只能有一个领导,一个计划。
- (6)个人利益服从集体利益集体的利益包含个人的利益,当两者矛盾时,个人利益要服从集体利益。
- (7)合理的报酬工资制度应当公平,对工作优良者应给予奖励,奖励以能激起职工的积极性为限。

(8)集权与分权,提高下属的重要性就是分权,反之就是集权。要根据企业的性质、条件、环境和人员的素质来决定集权和分权的程度,并适当作调整。

(9)等级制度,在企业的管理机构中,其上下级之间有一条明确的等级链,它既是执行权力的线路,又是信息传递的渠道。为保证命令的统一,不能轻易违背等级链,但这样做又会延误信息传递,为此法约尔设计了一种“跳板”,既维护了统一指挥的原则,又大大提高了组织工作效率。

(10)秩序,每个成员都有自己确定的位置,在各自的岗位上发挥作用。

(11)公平,领导者要公平地对待每个员工。

(12)保持人员稳定,保持人员的相对稳定,更能发挥人员的潜力。

(13)首创精神,它是创立和推行一项计划的动力,领导者要有首创精神,更要鼓励员工发挥首创精神。

(14)团结精神,人与人之间的团结、和谐的关系是企业发展的巨大力量。法约尔的一般管理理论是西方古典管理思想的重要代表,也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据。

法约尔的管理思想与泰勒的管理思想都是古典管理思想的代表,但法约尔管理思想的系统性和理论性更强,后人根据他建立的构架,建立了管理学并把它引入了课堂。一般管理理论对管理五大职能的分析为管理科学提供了一套科学的理论构架,来源于长期实践经验的管理原则给管理人员提供了巨大的帮助,其中某些原则甚至以“公理”的形式为人们接受和使用。因此,继泰勒的科学管理之后,一般管理也被誉为管理史上的第二座丰碑。

### (三)组织理论

被称为“古典组织理论”创始人的是马克斯·韦伯,他与泰勒、法约尔是西方古典管理理论的三位先驱。1911年在其著作《社会组织与经济组织》里最早提出了现代社会最有效和合理的组织形

式,其中官僚组织模式(Bureaucratic Model)的理论(即行政组织理论),对后世产生了最为深远的影响。

韦伯认为,任何组织都必须以某种形式的权力作为基础,没有某种形式的权力,任何组织都不能达到自己的目标。人类社会存在三种为社会所接受的权力:传统权力,传统惯例或世袭得来;超凡权力,来源于别人的崇拜与追随;法定权力,理性——法律规定的权力。韦伯认为,只有理性合法权利才能作为理想组织结构的基础,其最根本的特征在于它提供了慎重的公正。

韦伯的组织模式为许多组织的设计提供了一种规范化的典型。这种理想组织模式的特点为:

(1)明确分工。组织中的人员应有固定和正式的职责并依法行使职权。把组织内的所有工作分解,并规定每个职位的权力和责任。

(2)权力体系组织的结构是一层层控制的体系。在组织内,各种职位按权力等级排队,下级人员要服从上级人员的指挥和领导。

(3)人员的考评和教育。人员的任用完全根据职位的要求,通过正式的考评和教育、训练来实行,务求人尽其才。

(4)专业分工与技术训练。对成员进行合理分工并明确每个人的工作范围及权责,然后通过技术培训来提高工作效率。

(5)职业管理人员。管理人员有固定的薪金和明文规定的晋升制度,并建立奖惩与升迁制度,培养其事业心。管理人员是一种职业管理人员,而不是组织的所有者。

(6)遵守规则和纪律。管理人员和员工必须严格遵守组织的规则和纪律,确保统一性。组织中成员的关系以理性准则为指导,不受个人情感的影响,只有对事的关系而无对人的关系。

韦伯认为,凡具有上述六项特征的组织,可使组织表现出高度的理性化,其成员的工作行为也能达到预期的效果,组织目标也能顺利地达成。韦伯对理想的官僚组织模式的描绘,为行政组织提供了一条制度化的组织准则,这是他在管理思想上的最大贡献。韦伯理论的主要创新之处来源于他对有关官僚制效率争论的忽略,而把目光投向其准确性、连续性、纪律性、严整性与可靠性。韦



伯这种强调规则、强调能力、强调知识的行政组织理论为社会发展提供了一种高效率、合乎理性的管理体制。

有关组织理论的代表人物,值得一提的还有美国的巴纳德。巴纳德是当代西方现代管理理论中社会系统学派的创始人,他将社会学的概念应用于管理活动中,是组织理论方面有贡献的管理学者之一。其代表作《经理的职能》和《组织与管理》。他对经理人员的职能、组织结构进行了社会学的分析,提出了一套协作和组织的理论。他认为社会的各种组织都是一个协作的系统,这些协作组织是正式组织,都包含三个要素:协作的意愿、共同的目标和信息联系,所有的正式组织中都存在非正式组织。正式组织是保持秩序和一贯性所不可缺少的,而非正式组织是提供活力所必须的。两者是协作中相互作用、相互依存的两个方面。对于如何保证一个组织系统的协作,巴纳德提出了“有效性”和“能率”的两条原则。“有效性”指一个组织系统协作得很成功,能够实现组织目标,它是系统存在的必要条件。系统的“能率”是指系统成员个人目标的满足程度,协作能率是个人能率综合作用的结果。这样组织的目标同个人的需要就能结合起来,这在管理思想上是一个重大突破。

巴纳德在组织管理理论方面的开创性研究,奠定了现代组织理论的基础,后来的许多学者如德鲁克、孔茨、明茨伯格、西蒙、李克特等人都极大地受益于巴纳德的管理思想,并在不同方向上有所发展。对于经理人员,尤其是将一个传统的组织改造为现代组织的经理人员来说,组织管理理论的价值尤其突出。因为传统的组织偏重于非正式组织和非结构化的决策与沟通机制,目标也是隐含的,要将其改造为现代组织,就必须明确组织的目标、权力结构和决策机制,明确组织的动力结构即激励机制,明确组织内部的信息沟通机制。这三个方面是现代组织的基石,同时在转变的过程中,要充分考虑利用非正式组织的力量。这一点对转型时期的企业改革非常具有现实意义。

## 二、新古典管理理论阶段(20世纪30年代~40年代)

这一时期主要的管理理论就是人际关系理论。人际关系理论