



现代管理知识丛书

XIANDAIGUANLIZHISHI·CONGSHU·

王 征 编著

企业管理 现代化 概论

辽宁人民出版社

企业管理现代化概论
Qiyeguanli Xiandaihua Gailun

王 征 编著

辽宁人民出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市南京街6段1里2号) 朝阳新华印刷厂印刷

字数: 149,000

开本: 787×1092 1/32

印张: 7 1/4

印数: 1—9,500

1986年4月第1版

1986年4月第1次印刷

责任编辑: 魏若燕

责任校对: 赵学良

封面设计: 师 安

统一书号: 4090·216

定价: 1.00 元

出 版 说 明

推行现代化管理,是提高企业素质的一个重要手段,已经引起各级经济管理部门和企业管理干部的广泛重视。为了促进这一工作的普遍深入地开展,我们特邀请了在某一方面有专长的大专院校、科研部门、经济管理和企业管理部门的学者、专家,编写了一套现代管理知识丛书。丛书力求理论联系实际,有原理,有方法,有如何应用,有实例。使广大管理人员看了就能懂,懂了就能用。

这一套丛书共有二十多部,将陆续出版。著名经济学家于光远同志为丛书写了代前言,在此表示衷心地感谢。读者对这套丛书有什么意见和要求,望及时告诉我们。

辽宁人民出版社

推行改革与学习现代管理科学

(代前言)

我国企业的经营管理，近年来有显著的进步，但这种进步受到很大的限制。主要的原因是城市改革有待于开展。一九八四年春季以来，城市改革的势头起来了，某些改革措施趋于成熟。这种形势对于企业管理的改进十分有利。在城市改革将以更快的速度开展的前提下，可以预卜企业经营管理会得到比较迅速的发展。

但是改革只是为实施有效的经营管理排除阻碍，创造有利的条件。经营管理的改进，还要靠企业家在这个领域本身作出努力，细心琢磨改进经营管理的方法和技术，努力学习经营管理的知识，研究党的十一届三中全会以来国内创造的先进经验，也应该看看介绍国内外经验的书籍。外国的经验虽然有一些不适合我国企业的社会主义性质，不适合我国的具体情况，但有很多做法特别是一些现代化的管理理论和方法，普遍适用于社会大生产，不分资本主义或社会主义，对我们是有很大大意义的。

积极推行改革与努力学习现代管理科学相结合，是我们企事业今后的一个方向。

为了给经济管理部门和企业管理干部学习现代管理理论

和方法提供方便，辽宁人民出版社出版这一套现代管理丛书，供大家结合实际研究、借鉴。我认为这样做是有意义的。他们希望我就这套丛书讲一点看法，由于我没有看过书稿，我只能写这篇短文，讲点一般性的意见。

于 光 远

一九八四年七月八日

编 者 的 话

赵紫阳总理在五届人大五次会议上所作《关于第六个五年计划的报告》中明确指出：“我们要进行现代化建设，企业管理必须现代化”，“没有管理的现代化，也就谈不上实现四个现代化”。企业管理现代化是关系社会主义现代化建设事业能否顺利实现的一个大问题。

工业生产技术现代化和企业管理现代化，是工业现代化的两翼，两者相辅相成，相互依存。实现工业现代化，意味着工业生产采用大量的新技术、新设备、新工艺、新材料，生产出优质高产低消耗的新产品。与此相应便要求有现代的科学管理。没有现代的管理组织和管理方法，即使有了先进的生产技术，也不能充分发挥作用，甚至会造成资源的浪费和生产力的破坏。当今世界工业发达的国家，他们在实现工业现代化的过程中，都是一手抓生产技术的现代化，一手抓管理的现代化，而对管理现代化往往给予更大的重视。美国工业现代化是“三分靠技术，七分靠管理”。日本的经济振兴，按他们自己的说法，是靠两个车轮子带动起来的。一个车轮子是科学技术，另一个车轮子是现代管理。美国和日本发展工业的经验给我们提出一个问题，即企业管理在工业发展中为什么能起这样大的作用？这是因为企业管理也是一种资源，只要把它开发和利用起来，就会促进工业生产技术的发展，提高企业经济效益。而管理现代化正是开发与利用

管理资源的有效途径。

我们知道，在企业里有两类资源：一类是硬资源，即物质资源（生产资料），人力资源，或者说由劳动者提供的劳动资源，财力资源；另一类是软资源，即无形的潜在资源，管理资源就是属于这类资源。管理为什么能成为一种资源呢？这是因为，企业在不增加硬资源的情况下，只要通过改善生产经营，合理地利用人力、物力和财力，就可以增加产量、产值和利润，为社会创造更多的物质财富，甚至在减少硬资源的情况下，也可以取得同样的经济效益。企业提出的向企业管理要产值、要利润、要财富的口号，就说明了管理是一种资源的道理。否则，任凭你怎样向它索取，也不会给你带来任何物质财富。所以，实现企业管理现代化，改善企业生产经营，实际上就是更有效地开发和利用管理资源。

管理资源同人力、物力、财力资源相比较，具有下列五个特点：

（一）潜在性。管理资源存在于企业生产经营活动之中，是动态资源，不是静态资源，因而是一种无形的潜在资源。这种资源只有在劳动者和生产资料结合起来，形成生产经营活动的时候，才能显现出来，并发生作用。而人力、物力、财力资源则是静态资源，它是一目了然的。管理资源因为是动态资源，是看不见摸不着的，但它在生产经营活动中确确实实存在着。正因为管理资源具有这种特性，因而常常被人们所忽视。在发展生产时，人们总是把注意力放在有形的资源上，想到的是如何增加人力、物力和财力。这样，往往限制了企业的发展。孰不知，企业的生产发展，不仅决定

于人力、物力、财力资源，而且更重要的是取决于管理资源的开发和利用程度。大量事实证明，在企业人力、物力、财力资源不变的情况下，通过开发和利用管理资源，可以使企业的生产成倍增长，经济效益成倍地提高。

（二）经济性。所谓经济性，是指开发和利用管理资源不需要投资或投资很少就可以取得经济效益。它不同于机械设备和原材料。在企业设备生产能力和物资消耗定额不变的情况下，要扩大生产，必须相应地增加设备和原材料的投资。而管理资源则不同，为了扩大企业的生产，在管理上不增加投资，只要通过改善生产经营，同样能够达到预定目标。所以，管理资源具有经济性，也可以说，它是一种廉价资源。

（三）广泛性。管理资源在企业生产经营活动中广泛地存在。从生产过程到流通过程，从厂部到班组以至企业生产、技术、经济活动的各个环节都存在管理资源。可谓无处不有，无时不在。因此，开发和利用管理资源具有广泛的普遍意义。

（四）无限性。管理资源取之不尽，用之不竭。这和其它资源不同。原材料经过加工制成产品而被消耗了；设备在使用中逐渐磨损，以至报废；劳动者的体力经过劳动而被消耗，需要经过休息才能得到恢复。而管理资源，犹如长江水，流不尽用不完。因此，任何一个企业，不论它的管理水平怎样高，都不能说已经到顶不能再提高了。因为，企业管理水平随着生产技术和人们的管理经验不断丰富、积累，总是在不断发展和提高。所以，只要企业不停止生产经营活动，管理资源就永远存在。

(五) 社会性。管理资源依附在生产力与生产关系的统一运动中，它自身不能独立存在。离开了生产力与生产关系统一的生产经营活动，它就会失去存在的条件。我们知道，企业生产经营活动包括内部活动和外部活动。企业内部活动涉及厂部、车间、工段、班组、工人之间的关系；科室之间、车间之间、工段之间、班组之间、工人之间的关系；领导人员与职工群众之间的关系。企业外部活动涉及本企业与政府、主管部门、协作企业、用户、消费者之间的关系，以及国家、企业、职工三者之间的关系。这些错综复杂关系处理得好坏，都会影响企业的经济效益。管理资源的社会性，给企业开发管理资源带来了复杂性和艰巨性。因而，促使人们乐意用伸手可取的有形资源，而不愿利用需要花费气力才能取得的潜在资源。

目前，从全国来看，能为社会带来大量物质财富的管理资源，还远远没有被充分开发和利用起来。现在，我国每年的能源消耗量和日本大体相等，但由于日本能源利用率高，国民生产总值相当于我们的三、四倍。我们的资金利用率也很低，现在一元钱的基本建设投资，只能形成七、八角钱的固定资产。在国营工业企业中，一元钱的固定资产，只能实现产值九角六分；占用的流动资金相当于固定资产的四分之一以上。还有一些技术经济指标同工业发达国家的差距也很大。因此，摆在我们企业面前的一个迫切任务，就是如何加速开发和利用管理资源，提高经济效益，以保证社会主义现代化早日实现。国内外的实践经验证明，只有实现企业管理现代化，才能充分开发和利用管理资源，促进企业生产技术的不断发展。

目 录

推行改革与学习现代管理科学（代前言）·····于光远

编者的话

第一章 企业管理与管理现代化····· 1

一、企业管理的产生与发展····· 1

二、企业管理现代化的必要性与可能性·····11

三、企业管理现代化的内容和标志·····18

四、企业管理现代化的指导思想·····24

第二章 企业管理思想现代化·····28

一、现代管理思想的形成·····28

二、系统论·····38

三、控制论·····44

四、决策论·····50

五、动力论·····56

六、弹性论·····63

七、经营思想·····66

八、民主管理思想·····71

第三章 企业管理组织现代化·····76

一、管理组织的内容和任务·····76

二、建立管理组织的基本原则·····79

三、管理组织形式·····89

四、组织设计和模式·····	104
五、企业领导制度·····	116
第四章 企业管理方法现代化·····	127
一、现代管理方法的主要特点·····	127
二、应用于经营管理的现代管理方法·····	129
三、应用于生产管理的现代管理方法·····	146
第五章 企业管理手段现代化·····	167
一、管理信息系统·····	167
二、电子计算机的组成与发展·····	175
三、电子计算机在企业管理中的应用·····	181
四、电子计算机在管理中应用的效果·····	189
第六章 企业管理的基础工作·····	195
一、企业管理基础工作的重要性·····	195
二、企业管理基础工作的特点和内容·····	198

第一章 企业管理与管理现代化

一、企业管理的产生与发展

当今，人们从事的各项工作，不管是在工厂进行产品生产，还是在商店为顾客服务，或是在国家机关从事行政工作，都同管理分不开。可以说，凡是在组织团体中所进行的一切活动，都有一个管理问题。管理是组织体的功能，是为完成一定工作或目标，组织与协调人们活动的过程。

管理是怎样产生的呢？管理是协作劳动的产物，哪里有协作劳动，哪里就需要管理。在个体手工业生产条件下，生产活动是由个体劳动者自己指挥自己，因而不需要管理。在工场手工业条件下，生产是以协作劳动为基础，为了协调人们的集体生产活动，保证完成统一的生产经营目标，就需要管理。正如马克思所指出的那样，如果一个劳动者可以单独进行生产劳动，独立完成一定的产品，那就谈不到管理问题；如果是由许多人进行协作劳动，来完成某种产品，这就不能没有管理。而这种生产协作劳动的范围愈广，管理的必要性也就愈大。马克思的论断已被历史完全证实。从手工业生产发展到大机器生产，随着企业内部和外部的劳动分工与

协作的发展，形成社会化的大生产，企业管理就成为企业生存和发展的重要条件。

什么是企业管理呢？概括地说，企业管理就是按照客观规律，对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、控制和协调，充分利用企业资源，完成企业任务，提高经济效益。具体讲，它包括以下四方面的含义：

1. 企业管理的对象是企业的生产经营活动。我们知道，企业的生产和再生产是生产过程和流通过程的统一。所以，企业的生产经营活动可分为两大部分：一部分是在企业内部的活动，它是以生产活动为中心，包括基本生产过程、辅助生产过程、生产准备和技术准备过程，以及为生产服务等过程。对这种以生产活动为中心的管理，通常称为生产管理。企业的另一部分活动，涉及到企业外部，联系到社会经济的流通、分配、消费等过程。它包括原材料、动力等物资的供应，设备、劳动力的补充与调整，同其他企业的生产协作，产品销售，以及为用户技术服务，等等。对这些活动的管理，通常称为经营管理。我们要把企业管理好，就必须对生产活动和经营活动进行统一管理，才能保证企业的再生产和扩大再生产的顺利进行。

2. 企业管理的目的是为充分利用企业的一切资源，完成企业任务，取得较大的经济效益。对我们社会主义企业来讲，就是要以最少的活劳动消耗和物质消耗，生产出更多更好的符合社会需要的产品，要使企业生产出来的产品价值，大于投入生产的人力、物力和财力的消耗。一般说来，办企业没有盈利，企业也就失去存在的意义。

3. 企业管理的过程就是行使企业一系列管理职能的过程。也就是说，企业管理是通过发挥计划、组织、指挥、控制和协调职能的作用进行的。

4. 企业管理的依据是生产技术活动和生产经营管理活动的客观规律。企业管理是依靠人们的主观能动行为进行的，但是，人们不能凭主观臆想瞎指挥，必须尊重客观规律，按客观规律办事。

企业管理的上述四个方面是一个相互联系的完整概念，不能片面理解。

企业管理不是人类社会一开始就有的。它是随着社会生产力和商品经济的发展，伴随资本主义经济的产生而出现的，又随着资本主义经济的发展而发展。资本主义企业管理从产业革命算起，到现在已经二百多年了。在这个过程中，大体经历三个大阶段：

第一阶段叫传统管理。它属于十九世纪末二十世纪初以前的管理。当时企业规模很小，生产力水平低下，经营范围较窄，生产和管理全靠个人经验。工人凭自己生产经验进行操作，管理者凭自己工作经验进行管理，工人培训采取师傅带徒弟的办法传授个人经验。这一阶段的管理特点，就是这种实际上是小生产的传统管理办法，所以，人们称它为传统管理阶段。

第二阶段叫科学管理。它是从十九世纪末二十世纪初开始的，大约经历了半个世纪左右。最早提出用科学管理代替传统管理的代表人物，是美国的泰罗。这个人当过学徒工、技工、工长、总技师和总工程师。他为了改进管理，提高劳

动生产率，当时在工厂进行了大量试验，系统地研究和分析了工人的操作方法和劳动时间。在此基础上，逐步形成了一套科学管理理论与方法。一九一一年发表的《科学管理原理》一书，就是泰罗多年试验研究的成果，也是资本主义科学管理最早的代表著作，泰罗因此被资产阶级誉为“科学管理之父”。当然，科学管理的产生，也并不是泰罗一人的功劳。在他之前，以及和他同时代的人之中，如卡尔·巴德、亨利·甘特、吉尔布雷思夫妇、哈林顿·埃默森、莫里斯·库克等不少人，也都对科学管理的建立做出了卓越贡献。正如英国的管理学者林德尔·厄威克所指出的那样：“泰罗所做的工作并不是发明某种全新的东西，而是把整个十九世纪在英美两国产生、发展起来的東西加以综合而成的一整套思想。他使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学体系，称之为科学管理。”“科学管理”的名称，也是由他的追随者们在一次会议上提出来的，而后被人们所承认和广泛流传。

泰罗等人倡导的科学管理，其主要内容包括以下几点：

第一，工作定额原理。就是以提高工人的劳动生产率为中心，进行劳动时间和动作研究，并在此基础上制定出工作定额。

第二，标准化原理。为了使工人完成工作定额，严格地按照经过试验所确定的各项标准对工人进行训练，要求工人在标准化的作业环境，使用标准化的工具、机器和材料，掌握标准化的操作方法进行产品生产。

第三，实行有差别的刺激性计件工资制。按工人完成定

额的程度采取不同的工资率。工人完成或超额完成工作定额，按高工资率付给工资（为正常工资率的125%）；完不成工作定额，则按低工资率付给工资（为正常工资率的80%），以此激发工人的生产积极性，提高劳动生产率。

第四，劳资合作。鼓励工人和资本家为了“共同利益”来一次“精神革命”，变互相指责、怀疑、对抗为互相合作、同心协力。在泰罗等人看来，通过科学管理提高劳动生产率，既能为资本家增加利润，又能为工人提高工资，可谓一举两得。

第五，计划职能与执行职能的分工原理。泰罗所说的计划职能与执行职能，相当于今天的管理职能和工人的实际操作。计划职能由企业专门设立的计划部门承担，其主要任务是：进行调查研究，为制定定额和标准操作方法提供科学依据；制定工作定额和标准化的操作方法、工具、机器和材料等；拟定实施计划，下达指示与命令；检查执行情况，进行有效控制。以此来代替传统的经验方法。

第六，以职能管理代替直线管理。即将管理工作进行细分，使所有管理者只承担一两种管理职能，都可以直接向工人下达指示和命令。泰罗设计八个职能工长，每个职能工长只负责一方面的工作，有权向工人发布命令。这种多头领导的管理制度，由于弊病较多，后来没有行得通。

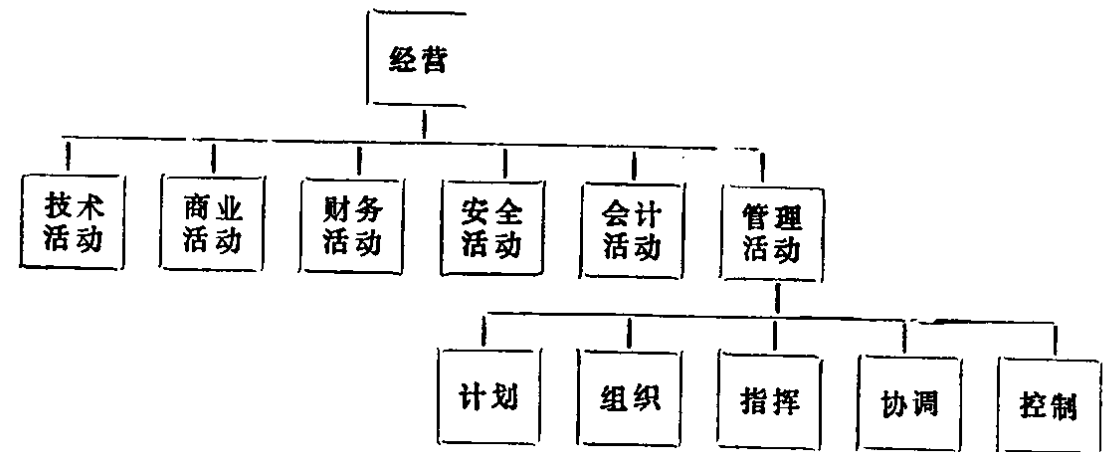
第七，例外原则。即企业最高领导者把一般的日常生产行政事务工作，授权给下级管理人员处理，自己保留例外事项（重大问题）的决策权与监督权。

从以上科学管理内容来看，泰罗等人从事的科学管理研

究，主要是以企业内部生产管理为重点，以提高劳动生产率为中心，解决生产组织方法的科学化和生产程序标准化等方面的问题。它对后来的管理理论发展和管理实践具有深远的影响。有些管理原理，至今还在继续发挥着指导作用。

在科学管理阶段，当泰罗等人在美国倡导科学管理之际，在欧洲大陆也出现了科学管理理论，著名的代表人物是法国的亨利·法约尔。他原是一名工程师，后来曾任大联合公司的总经理，长期从事公司领导工作。他根据自己多年的管理经验，提出了闻名于世的“管理的要素”和“管理的一般原则”，对科学管理理论的发展做出了卓越贡献。其代表作《工业管理和一般管理》于一九一六年发表。

法约尔把企业经营活动分为六组：（1）技术活动，包括生产、制造、加工；（2）商业活动，包括购买、销售、交换；（3）财务活动，包括资本的筹集和运用；（4）安全活动，包括财产和人员的保护；（5）会计活动，包括存货盘点、资产负债表的制作、成本核算、统计等；（6）管理活动，包括计划、组织、指挥、协调、控制五种要素。



法约尔认为，不论企业大小及其复杂程度如何，这些