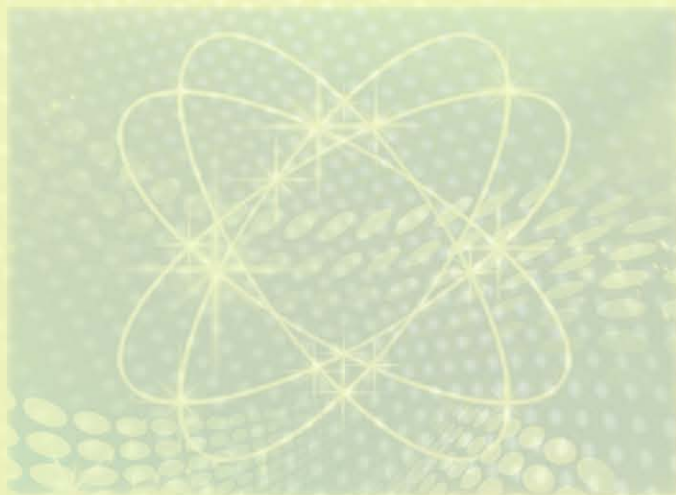


高校 21 世纪经济学类、管理学类课程系列教材

现 代 企 业 管 理

（第二版）

谢立仁 杨 倩 张明亲 郑宽明 主 编



陕西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理/谢立仁等主编. —西安: 陕西人民出版社,
2002

高校 21 世纪经济学类、管理学类课程系列教材

ISBN 978 - 7 - 224 - 06310 - 3

I. 现… II. 谢… III. 企业管理—高等学校—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 062130 号

高校21世纪经济学类
管理学类课程系列教材

现代企业管理 (第二版)

主 编	谢立仁 杨 倩 张明亲 郑宽明	封面设计	王晓勇
责任编辑	朱小平 白艳妮	版式设计	易玉秦

出版发行	陕西人民出版社
购书电话	(029) 87205173 87205054
地 址	西安北大街 147 号
邮政编码	710003
经 销	陕西省新华书店
印 刷	

开 本	787mm × 1092mm 1 / 16
印 张	16
字 数	371 千字
插 页	2
版 次	2010 年 2 月第 2 版 2010 年 2 月第 1 次印刷
印 数	1—5000
书 号	ISBN 978 - 7 - 224 - 06310 - 3
定 价	25.00 元

第二版编者的话

本书第一版自 2002 年 8 月出版以来,受到了较多关注,许多高校选择其作为教材或教学参考书,本书第一版于 2005 年获得陕西省教育厅的“陕西省优秀教材二等奖”。

随着社会的不断进步,管理理论与技术也在迅速发展,企业管理从运作思路、采用方法及手段上都发生了和正在发生着深刻的变化。根据当前企业管理的研究与实践的需要,根据本教材教学实践的经验和反馈,根据本书读者对象主要是针对高校非经济管理专业学生,有必要在第一版的基础上进一步予以完善和提升,并做适当增删。其内容立足于基础、全面、重点、求新的介绍企业管理理论、方法、手段,尤其强调观念更新、内容拓宽,阐述管理前沿性的知识。

本书共分九章,内容为现代企业管理概论、经营管理、生产管理、质量管理、新产品开发、现代企业市场营销、现代企业物流与设备管理、现代企业人力资源开发与管理的现代企业管理信息系统。本书参与编写的成员如下:1、9 章由朱治安(西安工业大学讲师)编写,2、8 章由贾隽(西安工业大学副教授)编写,3 章由杨倩(西安建筑科技大学博士生,西安工业大学教授)和王亚芬(西安工业大学北方信息工程学院助教)编写,4、5 章由王育晓(西安工业大学讲师)编写,6、7 章由曹丽(西安工业大学讲师)编写,孙梅梅、郭臻(西安工业大学研究生)参与了编写。全书由谢立仁(西安工业大学教授)、杨倩、张明亲(西安工业大学教授)、郑宽明(陕西理工学院教授)拟定提纲和修改、统稿。

读者的鞭策和反馈是持续前进的动力,企业管理研究与应用的发展是不断更新的压力,衷心希望本书能一如既往地得到广大读者的关心和关注,欢迎大家批评指正。

编 者

2009 年 10 月 10 日

目 录

1 现代企业管理理论	(1)
学习目标	(1)
§ 1.1 企业的起源与发展	(1)
§ 1.2 管理及其管理原理	(7)
§ 1.3 企业管理及其现代化	(20)
本章主要概念	(23)
本章案例	(23)
本章复习思考题	(25)
2 企业经营管理	(27)
学习目标	(27)
§ 2.1 企业经营及其职能	(27)
§ 2.2 企业经营环境与条件	(29)
§ 2.3 企业经营战略	(38)
§ 2.4 经营决策与方法	(41)
本章主要概念	(47)
本章案例	(48)
本章复习思考题	(48)
3 现代企业生产管理	(50)
学习目标	(50)
§ 3.1 生产系统和生产管理	(50)
§ 3.2 生产过程组织	(55)
§ 3.3 现代生产管理技术及模式	(62)
§ 3.4 现代生产管理的发展趋势	(74)
本章主要概念	(77)
本章案例	(77)
本章复习思考题	(79)
4 现代企业质量管理	(80)
学习目标	(80)
§ 4.1 质量管理及发展	(80)
§ 4.2 常用的质量管理方法	(87)
§ 4.3 ISO9000 系列标准及质量认证	(97)

§ 4.4 质量管理的发展趋势	(101)
本章主要概念	(107)
本章案例	(107)
本章复习思考题	(108)
5 现代企业新产品开发管理	(110)
学习目标	(110)
§ 5.1 新产品开发概述	(110)
§ 5.2 新产品开发评价	(116)
§ 5.3 新产品开发管理	(120)
§ 5.4 价值工程在新产品开发中的应用	(123)
§ 5.5 产品创新新观念	(128)
本章主要概念	(130)
本章案例	(130)
本章复习思考题	(131)
6 现代企业市场营销	(132)
学习目标	(132)
§ 6.1 市场与市场营销	(132)
§ 6.2 目标市场营销战略	(135)
§ 6.3 市场营销组合策略	(141)
本章主要概念	(155)
本章案例	(155)
本章复习思考题	(157)
7 现代企业物流与设备管理	(158)
学习目标	(158)
§ 7.1 企业物流管理概论	(158)
§ 7.2 生产物流管理和控制	(164)
§ 7.3 储备物流管理和控制	(166)
§ 7.4 第三方物流	(168)
§ 7.5 设备综合管理概述	(172)
§ 7.6 企业设备的选择	(173)
§ 7.7 企业设备的使用和维护修理	(174)
§ 7.8 企业设备的改造和更新	(177)
本章主要概念	(179)
本章案例	(180)
本章复习思考题	(182)
8 现代企业人力资源开发与管理	(183)
学习目标	(183)

§ 8.1 人力资源开发与管理概述	(183)
§ 8.2 人力资源规划和工作分析	(185)
§ 8.3 人力资源吸收——员工招聘	(190)
§ 8.4 人力资源开发与培训	(195)
§ 8.5 绩效考评	(201)
§ 8.6 薪酬管理	(207)
本章主要概念	(210)
本章案例	(210)
本章复习思考题	(210)
9 现代企业管理信息系统	(212)
学习目标	(212)
§ 9.1 管理信息系统概述	(212)
§ 9.2 系统分析	(222)
§ 9.3 系统设计	(229)
§ 9.4 系统实施与评价	(238)
本章主要概念	(239)
本章案例	(239)
本章复习思考题	(245)
参考文献	(246)

1 现代企业管理理论

学习目标:

学完本章后,你应该能够:

- ☐ 了解企业的基本概念与特征
- ☐ 了解企业的分类
- ☐ 了解管理的概念及其特性
- ☐ 理解管理的职能
- ☐ 了解管理理论的起源与发展

企业管理理论是现代企业管理的精髓,是现代企业管理的行动指南与准则。正确认识现代企业的含义、类型、特征,了解我国现代企业制度的建立与运行特点,掌握管理的原理与原则、企业管理的性质和职能,熟悉企业管理的概念和特征,了解企业管理理论的发展趋势及企业管理的各项基础工作等是学习与实践企业管理的前提。

§ 1.1 企业的起源与发展

§ 1.1.1 企业的含义

“企业”一词,是由英文“Enterprise”翻译而来,国外通常把它作为工商业组织的全称。传统的观点认为,企业是具有法人资格的、以盈利为目的并承担一定社会责任与市场风险的经济组织。知识经济时代来临以后,新的观念认为,企业是创造顾客与创造财富的、为促进企业可持续发展而不断创新的文化组织。

具体地说,成为企业组织应具备以下几个条件:

第一,企业必须是活跃在生产、流通和服务领域的经济组织,从而使它有别于行政机关组织和教育事业单位。国家的政府机构虽然也有经济管理的职能,但因为它只能从宏观上进行间接地调控,并不直接从事经济活动的运作,因此不能算是经济组织;科技教育等事业单位,其目的是发展高新技术、培养社会需要的各类人才与具有高素质的社会劳动大军,以及不断发展社会文化事业。虽然说也要考虑投入与效益状况,但由于其从事活动的目的不是盈利,因而它们也就不属于企业的范畴。

第二,企业必须是具备盈利的资源条件而从事社会化生产、流通和服务的一个经济实体。企业发展到今天,它必须拥有盈利的有形资产,如固定的生产经营场所,一定数量的现代设施条件和资本金,以及一定的从业人员;还要有一个相对稳定的组织机构。更要具有无形财富,像具有战略意识的企业家队伍,利用与创新现代科技的科技人才,拥有市场经营才能的经营管理者。从而使企业与什么都没有的“皮包公司”相区别,也使它区别于手工业的、小生产的自然经济单位。

第三,企业必须是一个自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产经营单位。企业已不是政府的附属物,而是相对独立的社会经济“细胞”,因此企业的生产经营活动必须全面体现“四自”的要求。所谓自主经营,是指企业能够在国家宏观调控指导下,根据市场需求,自主地对生产经营计划、资金投向安排、流动资金支配、产品劳务定价以及对企业内部的劳动、人事、工资奖金分配等方面作出决策,并组织实施的权利;自负盈亏是指企业能够对其生产经营后果独立地享有相应权益和承担相应责任的行为;自我约束,是指企业能够遵守国家法律法规的规定,正确处理国家与企业、企业与职工以及企业与企业各种关系,兼顾全局利益和局部利益,当前利益与长远利益,自觉规范企业行为的内部机制。自我发展,表示企业能够在市场竞争中,通过增加投入,推动技术进步,强化经营管理,增强竞争实力,实现企业资产的增值能力。

第四,企业必须依法设立,独立享有民事权利,承担民事义务。根据不同企业制度的类型,如个人业主制、合伙制和公司制企业,应当符合相应的企业法(个人业主制企业法、合伙制企业法、公司法)所规定的设立条件和程序。同时,企业作为独立的商品生产者和经营者,必须依法向国家纳税。

综上所述,企业是拥有有形资产和无形资源的社会组织,是采用现代化的生产技术和市场营销手段从事生产、流通、服务等活动的经济组织,是实行“四自”要求以盈利为目的的商品生产经营组织,必须依法成立,享有相应的民事权利和承担相应的民事义务。因而,企业只是现代社会经济活动的一种组织形式,是社会再生产过程的基本单位或“细胞”,是市场竞争的主体和法律约束的实体。

§ 1.1.2 企业的产生与发展

人类不断地从自然界获取物质资料而进行着必要的社会再生产的经济活动,不同的社会形态,其社会经济活动的组织形式也就不同。

原始公社时是氏族部落;奴隶社会是以奴隶主为核心的家庭、家族和庄园;封建社会时是以农民家庭为单位的小农经济。所有这些,虽然经济活动的组织形式不同,但有着共同的经济特征。那就是它们都处于以手工劳动、农业生产为主的自然经济状态,是以血缘关系相联结的分工协作集合体。所以,它们被统称为农业经济时代。

进入资本主义社会,由于商品经济的迅速发展,经过产业革命而实现了生产社会化,终于完成了社会生产组织形式的大转变,才使企业成为最普遍、最主要的社会经济组织形式。世界上第一个工业企业是1771年在英国建立的,是一个利用水力作动力的纺织工厂。约600多人,多数是童工。当时的企业管理自然是以工资管理为核心的。

从企业的产生到20世纪90年代末,最为典型的企业组织形式的工业企业,大体经历了手工业作坊、工场手工业、大机器工厂制近代企业和公司制度的现代企业等发展阶段。这么一百多年来,工业主宰着经济的发展和社会的进步,所以企业所处这一时期,称为工业经济时代。

手工业作坊作为企业发展的第一阶段。它是由许多手工业劳动者在同一个资本所有者的指挥下,进行简单协作劳动的生产组织。它所生产的产品是以出售为目的,而不像家庭手工业那样,生产主要是为家庭消费,产品多余之后才出售。因而,手工业作坊已经冲破了家庭手工业那种血缘的界限,改变了生产目的与方式,提高了劳动生产率。

工场手工业是第二阶段。它是进行协作劳动的生产组织。需要把不同种类的手工业

劳动者组织在一起,共同生产一种最终产品。生产过程划分为若干不同的工序,每个劳动者根据初步分工使用专用工具从事某项操作,从而大大提高了劳动熟练程度和劳动生产率。

大机器工厂是企业发展的第三阶段。这是指以大机器生产为特征的工业企业。马克思说“机器只是一种生产力。以应用机器为基础的现代工厂才是生产上的社会关系,才是经济范畴。”(《马克思恩格斯选集》第1卷,第127—128页)工厂制度的建立,是工场手工业发展的质的飞跃,标志着企业的真正诞生。在此时的工业企业中,有了专门建造的厂房,生产从分散到集中;工厂以蒸汽、电能等为动力,采用机器和机器体系进行生产;随着技术的发展,大量的新技术、新工艺、新材料被运用于工业生产;企业内部劳动分工化、生产真正社会化了;工人的协作关系受机器和机器体系的制约,而形成了一支掌握大机器生产技术和工艺的产业队伍;生产管理更加复杂化。

公司制度的现代企业是第四阶段。公司作为企业的一个发展阶段和组织形式,既是资本主义经济发展的必然结果,也是市场经济和生产社会化的必然产物。公司制度的产生是由于:为了建立大规模的工厂、铁路等等而面向社会筹集投资的需要;市场竞争的加剧,促使上下游产业的企业联合起来提升竞争优势的需要;跨部门产业互相渗透以分散风险的需要;以及通过银行发行股票和参股投资的需要。

因此,建立的现代公司制度具有不同于工厂制的显著特点:一是工厂制只适用于工业部门的企业,而公司制适用于商业、农业、运输业、金融业、信息业以及跨部门、跨行业的企业。二是在工厂制中资本家既是资本所有者又是经营者,形成自我经营方式,而公司制中,资本的所有权和经营权出现了分离,从而形成了让渡经营的方式。三是大厂是独资企业,而公司则往往由众多股东投资建成,并且不可能由公司的所有股东都来承担公司的一切经济和法律的责任,由此产生了法人制度。四是公司的管理更加复杂,在组织结构和领导制度方面更加科学合理。

由于生产力发展的多层次性和社会需求的多样性,工厂制和公司制企业在同一个资本主义国家是同时并存的,因此也处在经常不断地过渡之中。在现代经济中,工厂不断转化为公司,而公司又不断地转化为跨国公司。

企业,归根结底是市场经济和社会化大生产的产物,大机器生产的产物。它是一种中性物,既可为资本主义经济服务,又可为社会主义经济效劳。

§ 1.1.3 企业类型

企业从形式上看种类繁多,形态由简单变得越来越复杂,由类型单一变得越来越多样化。有些类型的企业由于适应技术、经济、社会的发展而壮大或更生,有些类型的企业则衰落或夭折。正确把握各种企业类型的特点,有助于企业家对兴办企业或进入不同行业作出抉择。根据不同的标准,企业分类结果也不一样,如表1—1所示:

以下对一些常见分类作详细说明。

1. 按照企业财产组织方式划分

按照企业财产组织方式划分,有独资企业、合伙企业、公司制企业。

(1) 独资企业。是指依照《独资企业法》在中国境内设立,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。个人独资企业的特征有:

表 1—1 企业分类

分类标准	分类情况
按企业财产组织方式的不同	个人独资企业、合伙企业和公司制企业等。
按投资来源的不同	内资企业、外商投资企业和港、澳、台商投资企业。
按企业财产所有制性质的不同	全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业、混合所有制企业等。
按企业规模大小的不同	大型企业、中型企业和小型企业。
按企业的所属行业	工业企业、农业企业、商业企业、金融企业、建筑企业、各种服务性企业等。
按企业的法律地位	法人企业和非法人企业。
按企业行政隶属关系的不同	中央企业、地方企业、乡镇企业等。
按照企业组织形式的不同	公司企业和非公司企业。

a. 独资企业的出资人是一个自然人。该自然人应当具有完全民事行为能力，并且不能是法律、行政法规禁止从事营利性活动的人。

b. 独资企业的财产归投资人个人所有。这里的企业财产不仅包括企业成立时投资人投入的初始财产，而且包括企业存续期间积累的财产。投资人是个人独资企业财产的唯一合法所有者。

c. 投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任。这是个人独资企业的重要特征。也就是说，当投资人申报登记的出资不足以清偿个人独资企业经营所负的债务时，投资人就必须以其个人财产甚至是家庭财产来清偿债务。

d. 独资企业不具有法人资格。尽管个人独资企业可以起字号，并可对外以自然人进行商业活动的一种特殊形态，属于自然人企业范畴。

e. 个人投资设立容易；规模小，灵活；个人经营，效率高；吸收劳动力，解决就业；有利于扩大投资，把闲散资金转入投资领域；有利于产品、服务创新的需要。

(2) 合伙制企业。它是由两个或两个以上出资人共同出资兴办、联合经营，共同对企业的债务负无限清偿责任的企业。这种企业通常以“合伙契约”形式确立各自的收益分成和亏损责任。其优点是：①扩大了资金来源与信用能力。由于众多合伙人共筹资金，使筹资能力有所提高。合伙人共负偿债责任，减少了债权人的风险，从而提高了企业的信用能力；②提高了经营水平与决策能力。合伙企业主的人数多，可集思广益，其经营管理水平与决策能力自然优于个人业主制。其缺点是：①稳定性较差。每当部分合伙人更换时，都必须重新谈判并建立全新的合伙关系，而谈判和新型人际关系的建立都很复杂，此时很容易造成企业夭折；②易造成决策的延误或失误。合伙人都有权代表企业从事经营活动，重大决策需要所有合伙人的参与，如果意见分歧，势必造成决策的延误和失误，影响企业的有效经营。这类企业适合于广告事务所、股票经纪业、小型商店等。这样的企业在美国约占企业总数的 7%。

无论是业主制还是合伙制，都有一个共同的特征，那就是企业是所有者的延伸，在法律上，作为业主（或合伙人）的自然人要以其连带的家庭财产承担法律责任和清偿

债务的责任,因而,一般把这两类企业统称为自然人企业。

公司制法人企业兴起比较晚,形式也多种多样,有的适应经济环境变化而流传下来,发展成为市场经济国家中现代企业的重要形式,如有限责任公司和股份有限公司;有的经过尝试后,发现效果不够理想而放弃,如无限责任公司、两合公司、股份无限公司,股份两合公司等等。如美国的公司企业只占企业总数的15%,但资本额却占85%,其营业额比重达90%。

(3) 公司制企业。公司是指一般以营利为目的,从事商业经营活动或某些目的而成立的组织。根据现行《中华人民共和国公司法》(2006),其主要形式为有限责任公司和股份有限公司。两类公司均为法人(《民法通则》第三十六条),投资者可受到有限责任保护。

a. 有限责任公司(简称有限公司)。法律规定,有限责任公司是指由两个以上股东共同出资设立,每个股东仅以其认缴的出资额,对公司承担有限责任,公司以其全部资产为限对其债务承担有限责任的企业法人。其特征是:①股东人数较少。各国法律一般对股东人数的上限都做了规定,如日本和美国某些州的《公司法》规定有限公司人数不得超过30人,英国和法国规定不得超过50人,我国规定股东数一般应在30人以内,最多不得超过50人。②股权买卖受限制。该类公司不对外公开发行股票,股东的出资额由股东协商确定,资本无需等额股份,股单只能作为股东在公司中享有权益的凭证,不能自由买卖。股东出让股权时,一般要征得其他股东的同意,而且老股东具有优先认购权。③人合性强。由于股东人数少,股东身份也比较稳定,因此股东之间的关系相对紧密,容易统一意志和组织管理,并且绝大多数股东直接参与公司的经营管理,管理者能够保持较高的责任心。④公司信用程度不高。有限公司成立、歇业、甚至解散的程序比较简单,内部机构设置灵活,同时无需向公众公开账目。正因如此,其筹集资金范围和规模较小,难以适应大规模生产经营活动的需要,只适合于中小企业。此类企业数量大,但资本总额与股份有限公司相差甚远,因而其经济地位相对较弱。

b. 股份有限公司。在德国和日本称股份公司,在英法系国家叫做公众公司。它是把全部资本分为等额股份,并通过发行股票筹集资金,由若干负有限责任的股东按一定的法律程序组建的企业法人。公司以其全部资产对公司承担债权债务。其特征是:①发行股票集资,股东人数的下限受到限制。如日、法国法律规定其股东最低人数为7人,德国规定不得少于5人。股东可以是自然人,也可以是法人。②股权平等。股东按持股比例享受权利和承担义务。③股份依法自由转让。可以通过买卖股票随时让渡股份。④定期公布经过审计的财务报告。为了保护投资者的利益,股份公司必须在每个财务年度末公布公司的年度报告,其中包括董事会的年度报告、公司损益表和资产负债表。⑤绝大多数股东不直接参与企业的日常经营管理,而是通过股东大会对董事会、监事会、经理人员分层委托授权,建立法人治理结构来完成对企业的经营管理。

有限责任公司和股份有限公司的一个重要共同点,就是股东的有限责任。即就是指公司对债务的清偿是用公司的财产来实施,股东只对公司负有以出资额为限的出资责任。当然,无限责任公司股东的无限责任,也只是作为第二债务人承担债务连带责任。

公司制有别于非公司制企业的显著特点是,公司产权商品化、市场化、货币化和证券化。出资人虽然不得撤资退股,但由于法人财产权或股东的股权都可以在市场上变卖

与转让，使其产权多元化与股权分散化。这不仅保证了公司资产的独立性和完整性，以及公司经营的持续性；同时，有利于企业在公平竞争条件下，优化资源配置，促进资源合理流动。所以，我国现代企业制度的建立，其核心就是公司制度的建立。

2. 按照企业组织方式划分

按照企业组织方式划分，有公司企业和非公司企业。按照传统理论，企业形态分为个人独资企业、合伙企业、公司企业，非公司制企业就是指前两类企业。

非公司制企业的优势有：①有限责任。由于拥有法人资格，责任由法人承担，股东个人承担的责任仅仅以所出的股本为限，其他个人资产不受牵连，降低了个人投资风险；②运行稳定。注册非公司制企业法人时，要求拥有完善的管理和财务制度，同时股东入股后不得抽回资金，这就在法律上保证了充裕的资金和健全的运行机制，不会因为个别股东的变故而使企业生产动荡。

非公司制企业的劣势有：注册手续复杂、费用高，注册非公司制企业法人必须经过严格审查，费用比较高，主要是获取相关的注册文件和验资费用；税收较高；一方面要缴纳企业所得税，另一方面还要缴纳个人所得税；不能撤回资金，转让困难；信贷信誉不高，发展空间有限。

公司制在市场经济发展中，已形成一套完整的组织制度。最明显的特征是：所有者、经营者和生产者之间，通过公司的权力机构、决策和管理机构、监督机构形成各自独立、权责分明、相互制约的关系，如图 1—1 所示。并借助于法律形式和公司章程得以确立与实现。这种组织制度既赋予经营者充分的自主权，又切实保障所有者的权益，同时能够调动生产者的积极性。

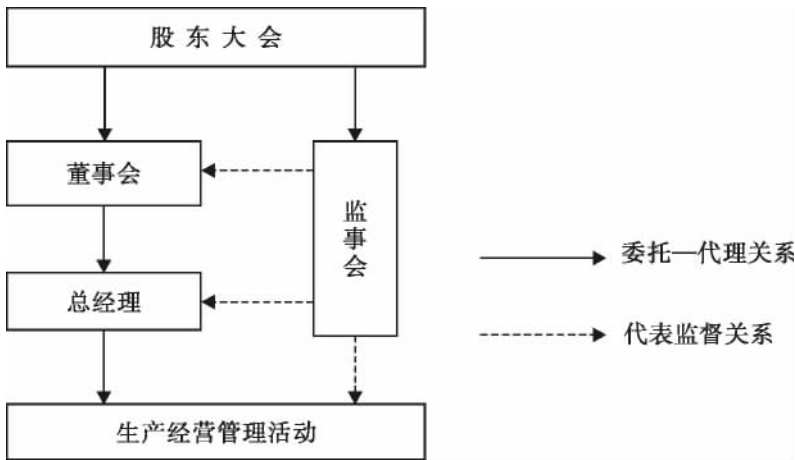


图 1—1 公司组织结构关系图

3. 按企业的法律地位

按企业的法律地位划分，有法人企业和非法人企业。

法人，是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的社会组织。法人的法律特征表现在如下方面：①法人是按照一定方式组成的社会组织，如机关法人、企业法人、事业单位法人；②法人是按照法定的条件和程序成立的；如有必要的财产或经费，有自己的名称、组织机构和场所，经过批准或登记程序等；③法人具有相应的民事权利能力和民事行为能力；④法人具有独立承担民事责任的能力。

法人企业和非法人企业。其中法人企业主要有公司制企业、非公司制法人企业；非法人企业主要有个人独资企业、合伙企业等。非法人企业的财产即投资人的财产，企业的责任也是投资人的责任，投资人以个人财产承担无限责任。法人企业以投资额为限承担责任，是有限责任。

§ 1.2 管理及其管理原理

§ 1.2.1 管理的概念

从字面意义上来看，管理是管辖和治理的意思。主其事叫管，治其事叫理，两者结合起来统称管理。管理是群体活动的产物。管理实践活动与人类历史一样久远。但把管理实践经验上升到理论高度形成系统化的知识体系，则是工业文明的产物。科学管理的兴起，是 20 世纪的一大“枢纽”事件。侧重于工商企业管理的现代管理学发展于西欧和美国，推广到日本和亚洲，已受到各国的普遍重视。管理科学虽然以惊人的速度发展，但对管理概念的理解却众说纷纭，真正成为盘根错节的“热带丛林”。现归纳几种较有启发意义的观点以飨读者。

1. “管理就是通过他人来完成工作”

持这种观点的人认为，管理者的任务在于指导、协调其他人的努力与活动，以便更好地达到共同目标。可见，管理是一种有意识、有组织的群体活动，而不是盲目的、个人的本能活动。社会化大生产分工越细、协作越严密，就越需要有人对生产要素进行组织和协调，否则群体活动的效果就得不到充分发挥。

2. “管理就是决策”

美国卡内基—梅隆大学教授赫伯特·西蒙在 1960 年的《管理决策新科学》中明确地将决策看做是管理的核心，指出“管理就是决策”。将决策贯穿管理全过程。在他们看来，任何组织都离不开对目标的选择，这种选择是无时不在、无处不有的；同时，任何工作都必须经过一系列的比较、分析、优选和拍板才能完成，这一分析、判断过程乃是决策过程。如果决策错了，执行得越卖力，所造成的损失就越大。所以管理就是决策，真正反映了管理的真谛。

3. “管理就是信息的收集与处理”

持这种观点的人认为，任何管理活动都首先从信息收集开始，掌握相关信息是管理的先决条件。有了信息，知道了干什么，接下来是信息处理，即解决怎么干。当组织的成员在掌握了一定量的信息之后，才能有的放矢地开展工作，去追求组织的目标。他们认为，用这种观点来解释管理，尤其是解释现代管理，可以使管理工作更明朗、更主动、更有效。

4. “管理就是计划、组织和控制”

这种观点认为，管理的实施是通过计划、组织、控制，这些基本职能活动来进行的，这是全面解释管理的关键所在，反映了管理活动的功能、过程和手段。

5. “管理是一种经济资源、一种职权系统、一个阶级或一批优秀人物”

管理学者哈比森和迈尔斯提出，管理要从更广阔的范围着眼，因而具有这三重概念。

第一种概念是从经济学角度提出的。在经济学家看来,管理同土地、劳动力、资本一样,都是生产要素。随着一个国家工业化程度的提高,对管理的需要也就相应的增长,人们用管理来代替资本和劳力。例如一些工业发达国家,他们不仅向外输出产品或技术,而且也输出管理,利用他国资源、市场,通过管理获得自己的收益。因为一个企业的管理方法在很大程度上决定着它的生产率和盈利能力。因此,在一个生机勃勃、发展迅速的企业里面,经理人员的培训与管理能力的提高,对企业来说便显得格外重要。

第二种概念是从组织学角度提出的。在行政管理和组织管理专家看来,管理是一种职权系统。因为,管理最初形成了一种独裁主义哲学,即由少数上层人物来决定普通成员的一切行动;后来人道主义观念使一些管理部门产生了家长式的方法;再后来便出现了规章制度,即明确一贯的政策与程序来对待劳动者;随着越来越多的职工提高了受教育程度,管理开始趋向于采取民主和参与的方法。现代管理可以看成是对待职权的几种态度的综合。

第三种概念是从社会学角度提出的。在社会学家眼里,管理是一个阶级或一批优秀人才。新世纪到来,各种关系日趋复杂,这就要求管理人员必须成为智力和教育方面的优秀人物,进入管理阶级就越来越需要以教育和知识为基础,而不是依仗家庭关系或政治力量。所以有些学者认为这个发展是一次“管理的革命”。在这次革命中,职业的管理阶级获得了日益强大的权力,而且越来越有可能变成一个自主的阶级。另一些人则指出,随着管理人员权力的扩大,他们的数量必然剧增,因而不必担心“管理革命”会导致管理“专制制度”的产生。所以,以开明的观点看待管理,就必须从管理在其中的地位这个大处着眼。

综上所述,管理是管理者为了实现管理的目标,依据客观规律,对管理对象进行以人为核心的计划、组织、控制等一系列协调活动的总称。它是由管理者(管理的主体)、管理对象(管理的客体)、客观规律(管理的依据)、管理职能(管理的手段)、管理目标(管理的目的)五个要素组成,即管理者执行管理职能,作用于管理对象,依据客观规律以求达到一定的管理目标。管理活动的本质是用多元化的方法手段,对以人为中心的各种活动进行协调。近代管理是由行政管理、经济管理和科技管理三大管理构成。经济管理又有宏观经济管理、中观经济管理、微观经济管理等层次与范围之别。由于经济是人类赖以生存和发展的基础,企业是现代社会的基本细胞,所以经济管理是整个社会管理的基础,企业管理则是经济管理的基础,是微观经济管理的组成部分。同时,具有普遍性的管理理论、原则、方法和手段多来自于工商企业管理实践。

§ 1.2.2 管理思想的演变

只有了解管理实践活动的产生和发展,清楚古代—近代—现代各种管理思想的出现和管理理论的沿革,才能充分吸收与借鉴前人的管理经验、管理思想和管理理论,创立具有中国特色的管理学理论体系,并指导我国现代企业管理的实践活动。近百年来,管理理论的发展和研究犹如雨后春笋,学派林立,百家争鸣,但系统的管理理论已经呈现出较强的优势,逐步会使管理理论走向统一。

1. 早期的管理思想——传统管理阶段

尽管现代科学的管理思想是西方工业文明的产物,但早期管理思想对现代科学管理理论体系的形成起了积极作用。而早期管理思想的产生,对社会文化的发展有着深刻促

进作用。

(1) “新教伦理”在社会生活中,形成了诸多积极进取的行为规范。德国学者马克思·韦伯在他的著作《新教徒伦理和资本主义精神》中,对新教徒伦理和资本主义意识产生的关系做过影响深远的分析。在此影响下,形成了很多有利于社会进步和经济发展的行为规范。诸如,要珍惜时间,财富增加光荣,上帝给予人类的智慧之光就在你的身边,劳动分工和专业化协作是神的意志,不加入劳动分工队伍的人表明他失宠于“天恩”,等等。

(2) 市场理论形成。16—17 世纪,西方探险家发现了新的大陆和新的民族,新航线为其商品开辟了前景广阔的国际市场,从而导致了重商主义盛行;18 世纪重农学派的经济思想名噪一时,宣传财富不是金银,财富来自农业的观点;其后,英国伟大的思想家亚当·斯密发展了重农学派关于经济运行自然协调的思想,从而成为“自由经济之父”。他认为,经济运行有自身规律,市场这台美妙的点钞机可以自动地协调经济活动,保证稀缺资源的最佳配置,政府干预的结果只能适得其反。他用著名的“看不见的手”来比喻市场这种最合乎理性的功能。

(3) 工业革命产生。20 世纪以前,对管理具有最重大影响力的莫过于工业革命了。1733 年,英国的约翰·怀亚特发明了纺织机,以此为标志,爆发了一场机器大工业替代工场手工业的工业革命,这既是生产技术的又是生产关系的重大变革,不仅是技术开始突飞猛进地发展,而且使以机器为主的现代意义的工厂成为现实。工厂制度的发展,使人们对管理产生了广泛兴趣,企业管理理论研究逐步兴起。

(4) 亚当·斯密及其劳动分工论。1776 年,亚当·斯密的经济学巨著《国民财富的性质和原因研究》(简称《国富论》)出版,他在该书中提出了劳动分工将使组织及社会受益的观点与“经济人”等著名论点。斯密详细分析了制针业的生产情况。总结出由于劳动分工而产生的经济优点有三:一是劳动分工可以使工人重复完成简单操作,从而可以提高劳动熟练程度而提高效率;二是分工节省了通常由一种工作转移到其他工作所损失的时间;三是分工使劳动简化、工具专门化,从而有利于创造新的机器与工具,又使劳动进一步简化或简少,这样使得一人就能完成许多人的工作而增加效益。斯密在研究经济现象时基于一个根本的论点,那就是经济现象是具有利己主义的人们的活动所产生的。他认为,人们在经济行为中,追求的完全是私人利益。但每个人的私人利益又受到其他人利益的限制。这就迫使每个人都必须顾及其他人的利益,由此而产生了相互共同利益,进而生产了社会利益。所以说,社会利益正是以个人利益为立足点的。这就是所谓“经济人”观点,这种观点是后续古典管理理论形成的基础。

(5) 罗伯特·欧文对人事管理的探索。罗伯特·欧文是 19 世纪初期英国卓越的空想社会主义者。从 1880 年开始,他在苏格兰新拉那克经营一家纺织厂,进行了前所未有的实验,实行了一系列的改革。既改善了工人的工作生活条件,也使工厂的经营获得了优厚利润。他认为,实行良好的人事管理,是每个经理人员工作的组成部分。可以这样说,欧文被认为是第一位在工业企业中重视人的地位与作用的管理思想家与实践家。正因如此,管理学界称欧文是“人事管理之父”。

早期这些管理思想与管理尝试,虽然每位思想家的管理思想都闪烁着耀眼的光芒,但其就如断线的珍珠,是一些零散的、难成体系的管理思想。从而使这一阶段的企业管

理,仍然沿袭16世纪以来工场手工业的家长式经验管理,其主要特点是:资本家及管理人员只能凭经验行使管理,没有统一的管理办法;工人凭经验进行操作,没有统一的操作规程;员工的培养依靠师徒相传方式,没有统一的培训标准。随着管理实践的不断发展,预示着真正的科学管理理论体系时代的来临。

2. 理论的多样化时代——科学管理阶段

19世纪末,由于生产力的发展、市场的扩大,企业开始大规模采用机器体系进行生产,生产过程的连续性、均衡性要求提高管理水平,将过去积累的管理经验系统化和科学化。从而使20世纪的前半期表现为管理理论的多样化时代。科学管理理论致力于研究如何提高操作人员的劳动生产率;一般行政管理理论关注的是如何使整体组织更有效率;行为科学理论侧重研究人的行为,强调管理中“人的因素”;这些关于管理的不同理论是基于研究者的背景与兴趣,从不同角度、以不同观点对管理学所作出的贡献。虽然具有一定的局限性,但对掌握管理理论发展的系统性是有必要挖掘其特点的。因此,我们称此时的管理理论为古典管理理论。

(1) 弗雷德里克·泰罗的科学管理理论。科学管理理论公认的创始人是弗雷德里克·泰罗,他于1911年出版的《科学管理原理》标志着科学管理理论的诞生,西方企业管理从此进入科学管理新阶段。该书出版前后泰罗进行的科学管理研究及实践,对管理理论体系的发展与完善作出了不朽的贡献。因而在他死后的墓碑上刻下了“科学管理之父”的字样以示纪念。

泰罗的科学管理理论始于劳动效率的研究,寻求提高效率的“一种最好的方式”。其核心是以工厂管理为对象,以提高工人劳动生产率为目标,在对工人的工作和任务进行研究的基础上,制定出标准操作方法,并以此对工人进行指导、训练来增加产量。科学管理的实质是一场伟大的心理革命。所以泰罗说过“管理的主要目的应是在确保每一个雇主获得最大限度的财富,同时也确保每一个雇员能获得最大限度的利益。”正因如此,科学管理理论的基本原理体现在:①劳动报酬差别化。按照工人是否达到“合理的工作量”而采用不同的工资率,以激励工人努力工作,消除“磨洋工”现象。②操作方法规范化。通过分析工人的操作,总结其经验,制定高效率的规范操作,并相应的使设备、工具、材料、工作环境甚至工时消耗标准化,这一著名的作业研究原理,为寻求更为合理地完成一件工作找到了一条较为科学的途径。③工人培训标准化。泰罗认为,人有不同的禀赋才能,只要工作适合,都可以成为“第一流的工人”。因此提高劳动效率,不仅要根据不同工人的特长分配工作,而且要根据标准的作业方法来培训工人,用其替代靠工人自己的摸索,以及师傅带徒弟等传统的培训方式。④职能划分明确化。泰罗认为一位工长应具备九种品质:智能、教育、专门的或技术的知识,手脚灵活有力气、机智老练有干劲,刚毅不屈、忠诚老实、判断力强以及身体健康等,而“全面”的综合管理人才是缺乏的。因此,泰罗提出将执行职责与计划职责分开。根据管理分工,每位管理者只承担一两项职责。这样一个车间主任的工作应该由8个职能工长来承担(4个在计划部门,另4个在执行部门),由此而使其各干其事。并使总经理能避免处理日常细小事务,只有在“例外”情况或重大问题才交由处理。这样他才有充足的时间考虑重大的方针政策及重要的人事安排。这一著名的“例外原理”,对现实的领导干部的工作作风具有很好的借鉴作用。

泰罗作为开创性的管理大师，其追随者很多。主要有：巴恩——他帮助泰罗进行了科学计算；甘特——在多个方面维护并发展了泰罗的管理思想，并于1917年发明了“甘特图”；吉尔布雷斯夫妇——主要是扩大了对动作和疲劳的研究，并使建筑业在管理上实现了制度化。

(2) 亨利·法约尔的古典组织理论。作为与泰罗并驾齐驱的古典管理理论的创始人、一般行政管理理论的突出代表人物之一的亨利·法约尔先生，于1916年在法国矿业协会的年报上公开发表了代表著作《工业管理与一般管理》，此书成为经典管理文献之一，法约尔也被后人尊称为“现代经营管理理论之父”。他认为“在一切企、事业组织中，无论组织的规模是大是小，也无论它们是工业的、商业的、政治的、宗教的，还是其他方面的，管理都起着非常重要的作用。”阐明了管理的普遍性和重要性，也强调了管理教育的必要性和可能性。

首先，给出经营与管理的关系。所有的工业企业经营活动都包括：①“技术活动”，即生产、制造和加工；②“商业活动”，即购买、销售和交换；③“财务活动”，即资本的筹集和有效运用；④“安全活动”，即保护财产和人员安全；⑤“会计活动”，即盘存、资产负债表、成本和统计；⑥“管理活动”，即计划、组织、指挥、协调和控制。可见管理活动只是企业六大活动之一。

此后，提出14项著名原则。①分工。劳动分工不仅限于技术，也同样适用于管理活动。②权力。权力与责任是相对应的，要行使权力就必须承担责任，二者有一种必然联系。③纪律。良好的纪律产生于优秀的领导人，来源于劳资双方就工厂规定达成的明确协议，以及审慎地使用制裁措施。④命令的统一。每一个雇员不管采取什么行动，只能听命于一个上司。这与泰罗的职能工长制思想正好相反。⑤指挥的统一。目的相同的一组活动只能有一个计划，一人负责。与第四条原则的区别在于：命令的统一针对个人而言，指挥的统一则就集体行动而说。⑥个人利益服从整体利益。个人利益不应超越公司利益，只能将个人利益与整体利益相统一。⑦报酬。制定报酬制度应考虑三个条件：待遇公平，奖励成绩优良者，但不要超过合理界限。⑧集权与分权。集权与分权的程度不能千篇一律，固定不变。任何具体公司都要找到最适宜的具体的集权与分权的程度。⑨管理层次。要建立逐级分层负责的制度，以应付统一指挥原则可能引起的联络方面的延误，提出了允许同层之间横向交往联系的“跳板”原则。⑩秩序。不仅应该“物有其位，物在其位”，以保证工作效率，而且必须“人皆有位，人尽其职”，使每个职工都能处在他能最好地作出贡献的职位上。⑪公平。管理人员应以“善意与公道”结合的态度对待下属。⑫人员的稳定。人事不断变动，工作将难以顺利完成。应制订出有序的人员计划，确保有更换人力资源的来源。⑬主动性。鼓励员工在一切工作中充满热情和发挥干劲。⑭集体精神。必须强调注意保持同一组织中的团结、协作、融洽的关系。

(3) 马克斯·韦伯的行政组织体系理论。韦伯是与泰罗、法约尔同时期的德国社会学家。20世纪初期，他对组织结构进行了正式分析，设计出有关权力与活动之间的、有助于实现组织目标的结构蓝图，提出了所谓“理想”的行政组织体系理论，并发表了《社会组织与经济组织理论》。他的科层组织理论，是适应传统封建社会向现代工业社会转变的需要而提出的，影响十分深远。因而被称为“组织理论之父”。

韦伯主张权力有三种合法的（即社会所能接受的）纯粹的形式，即合理—合法的