



四川师范大学成都学院

独立学院“十一五”规划
课题子项目系列教材

企业管理基础

· 主编 蒋南平 龙运书 冉恩贵 ·

QIYE
GUANLIJICHU



电子科技大学出版社

独立学院“十一五”规划课题子项目系列教材

企业管理基础

蒋南平 龙运书 冉恩贵 主编

电子科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理基础/蒋南平,龙运书,冉恩贵主编. —成都:
电子科技大学出版社,2010.4

(独立学院“十一五”规划课题子项目系列教材)

ISBN 978-7-5647-0456-8

I. 企… II. ①蒋…②龙…③冉… 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(2010)第 045209 号

独立学院“十一五”规划课题子项目系列教材

企业管理基础

主 编 蒋南平 龙运书 冉恩贵

出 版: 电子科技大学出版社(成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦
邮编: 610051)

策划编辑: 罗 雅

责任编辑: 罗 雅

主 页: www.uestcp.com.cn

电子邮件: uestcp@uestcp.com.cn

发 行: 新华书店经销

印 刷: 成都市天金浩印务有限公司

成品尺寸: 185mm×260mm 印张 16.5 字数 410 千字

版 次: 2010 年 4 月第一版

印 次: 2010 年 4 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5647-0456-8

定 价: 30.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83208003。

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

前 言

《企业管理基础》作为中国独立学院的经济管理类的一本具有探索性的教材出版了,这是一件可喜可贺的事情。在众多企业管理类的教科书中,该书以系统性、实用性、可操作性为主要特征,适应了独立学院经济管理类学生的实际需要。特别是在该书各章的开篇均有若干实用性的案例及案例分析,既可给予学生感性和理性的认识,又便于对各章节内容的理解和学习,更为学生提供了相应的实践模板,这在国内同种教材中是少见的。

该教材由蒋南平(经济学博士后、西南财经大学经济学院教授、博士生导师)、龙运书(四川师范大学成都学院经济与管理系主任、教授)、冉恩贵(四川师范大学成都学院经济与管理系副主任、副教授)担任主编,共同商定了全书的构架和内容。

该书撰写人员有:

第一章:冯 兰(西南财经大学经济学院)

第二章:蒋海曦(四川大学经济学院)、蒋南平(西南财经大学经济学院)

第三章:蒋南平(西南财经大学经济学院)

第四章:龙运书(四川师范大学成都学院)、蒋茂玲、谢悦(西南财经大学经济学院)

第五章:冉恩贵、林超群(四川师范大学成都学院)

第六章:林超群(四川师范大学成都学院)

第七章:王桂英(四川师范大学成都学院)

第八章:王桂英(四川师范大学成都学院)

第九章:何 莉(西南财经大学经济学院)

第十章:黄 叙(四川师范大学成都学院)

第十一章:龙 敏(四川师范大学成都学院)

第十二章:楼 佳(四川师范大学成都学院)

该书初稿完成后,蒋南平进行了统稿和最终审定工作。

编 者

2010 年 1 月



目 录

第一章 企业管理基本概念	(1)
第一节 企业管理的产生与发展	(3)
一、企业管理的概念	(3)
二、企业管理的产生与发展	(4)
三、企业管理的发展趋势	(9)
第二节 企业管理的研究对象	(10)
一、合理组织生产力	(11)
二、维护并不断改善社会生产关系	(11)
三、适时调整上层建筑	(11)
第三节 企业管理的职能与性质	(11)
一、企业管理的职能	(11)
二、企业管理的性质	(13)
第四节 企业领导体制、组织机构及规章制度	(13)
一、企业领导体制	(13)
二、企业组织机构	(15)
三、企业规章制度	(15)
第二章 管理的基本原理	(17)
第一节 管理原理的特征	(18)
一、管理原理的普遍适用性	(20)
二、管理原理的渗透性	(20)
三、管理原理的实践性	(20)
四、管理原理的发展性	(21)
第二节 系统原理	(21)
第三节 人本原理	(24)
第四节 责任原理	(27)
第五节 效益原理	(30)
第三章 管理的基本方法	(34)
第一节 管理的方法论	(35)



第二节 管理的法律方法	(38)
第三节 管理的行政方法	(42)
第四节 管理的经济方法	(44)
第五节 管理的教育方法	(47)
第六节 管理的数学方法	(50)
第四章 企业经营决策及规划	(54)
第一节 企业文化与经营思想	(55)
一、企业文化	(55)
二、企业经营思想	(60)
第二节 企业经营环境分析	(61)
一、企业经营环境的含义	(61)
二、企业经营外部环境分析	(61)
三、企业经营内部环境分析	(64)
四、企业经营外部环境与内部环境综合分析	(67)
第三节 企业经营目标与战略	(68)
一、企业经营目标	(68)
二、企业经营战略	(70)
第四节 经营决策	(72)
一、经营决策的含义和作用	(72)
二、经营决策的内容	(73)
三、经营决策的分类	(74)
四、经营决策的原则和程序	(75)
五、经营决策的基本方法	(76)
第五节 经营规划及目标管理	(82)
一、经营规划	(82)
二、目标管理	(84)
第五章 企业产品管理	(88)
第一节 产品概念及产品生命周期	(90)
一、产品的概念及分类	(90)
二、产品的生命周期	(92)
第二节 产品组合	(96)
一、产品组合的概念	(96)
二、产品组合的优化分析方法	(97)
三、产品组合优化策略	(98)
第三节 产品商标和包装	(99)
一、产品商标	(99)



二、产品包装	(101)
第四节 新产品的开发	(103)
一、新产品的概念	(103)
二、新产品的分类	(104)
三、新产品开发的技巧	(104)
四、新产品开发的程序	(105)
 第六章 企业的生产管理	(108)
第一节 企业生产过程	(109)
一、生产过程的内涵	(109)
二、生产过程的组成	(109)
三、影响生产过程组成的因素	(110)
第二节 生产过程的时空组织	(111)
一、生产过程的时间组织	(111)
二、生产过程的空间组织	(114)
第三节 企业生产计划与作业控制	(115)
一、生产计划	(115)
二、生产作业计划的编制	(117)
三、生产作业控制	(118)
 第七章 企业的质量管理	(121)
第一节 质量管理的沿革及分类	(122)
一、质量管理的定义	(122)
二、质量管理的沿革	(123)
第二节 全面质量管理	(125)
一、全面质量管理的含义及特点	(125)
二、全面质量管理的基本理念	(126)
三、全面质量管理的内容	(126)
四、全面质量管理的实施	(127)
第三节 质量保证体系	(128)
一、质量保证体系的含义	(128)
二、质量保证体系的建立	(128)
第四节 质量控制的统计方法	(129)
一、质量控制的数理统计学基础	(130)
二、几种常用的统计技术及方法	(131)
第五节 服务质量的管理	(140)
一、服务的定义及特征	(140)
二、服务质量	(141)



三、服务质量管理	(142)
----------------	-------

第八章 企业营销管理	(146)
-------------------------	--------------

第一节 企业目标市场	(147)
------------------	-------

一、市场细分的概念和标准	(147)
--------------------	-------

二、市场定位的含义和步骤	(149)
--------------------	-------

第二节 市场调查与市场预测	(150)
---------------------	-------

一、市场调查涵义、类型、方法	(150)
----------------------	-------

二、市场调查的程序	(151)
-----------------	-------

三、市场预测	(151)
--------------	-------

第三节 市场营销策略	(154)
------------------	-------

一、产品策略	(155)
--------------	-------

二、价格策略	(155)
--------------	-------

三、渠道策略	(156)
--------------	-------

四、促销策略	(156)
--------------	-------

第四节 市场营销计划	(157)
------------------	-------

一、制订营销计划的原则	(158)
-------------------	-------

二、营销计划制定的过程	(158)
-------------------	-------

三、市场营销计划的内容	(158)
-------------------	-------

四、市场营销计划的实施	(159)
-------------------	-------

五、营销计划实施中可能存在的问题	(159)
------------------------	-------

第五节 市场营销控制	(159)
------------------	-------

一、市场营销控制的概念、必要性	(160)
-----------------------	-------

二、市场营销控制内容	(160)
------------------	-------

三、市场营销控制过程	(161)
------------------	-------

第九章 企业物资及设备管理	(163)
----------------------------	--------------

第一节 工业企业的物资供给	(163)
---------------------	-------

一、物资的含义与分类	(163)
------------------	-------

二、物资供给计划	(165)
----------------	-------

第二节 采购及运输	(166)
-----------------	-------

一、企业物资采购	(166)
----------------	-------

二、企业物资运输	(168)
----------------	-------

第三节 商品储存管理	(170)
------------------	-------

一、商品储存管理概述	(170)
------------------	-------

二、商品储存管理的过程	(170)
-------------------	-------

第四节 设备管理	(171)
----------------	-------

一、设备管理概述	(171)
----------------	-------



二、设备的选择、评价和合理使用	(172)
三、设备的维护和修理	(175)
四、设备的改造和更新	(177)
五、设备综合管理	(178)

第十章 企业人力资源管理

(179)

第一节 人力资源管理概述

(182)

一、什么是人力资源	(182)
二、人力资源管理的意义	(183)
三、人力资源管理的基本功能	(184)
四、人力资源管理的目标	(184)
五、人力资源管理的具体任务	(185)

第二节 工作岗位分析与岗位设置

(188)

一、工作岗位分析与相关术语	(188)
二、工作岗位分析的目的与作用	(189)
三、工作岗位分析的基本方法	(190)
四、工作描述的内容	(190)
五、工作说明书	(191)
六、岗位设置	(193)

第三节 人员招聘及配置

(194)

一、人员招聘的概念	(194)
二、人员招聘的方法	(194)
三、人员甄选	(195)
四、人员配置	(196)

第四节 绩效考核与薪酬管理

(197)

一、绩效考核的含义	(197)
二、绩效考核的意义	(198)
三、绩效考核的原则	(198)
四、绩效考核的特点	(199)
五、绩效考核的程序	(199)
六、绩效考核方法的选择	(199)
七、薪酬管理	(201)

第五节 员工培训与职业规划

(204)

一、员工培训的概念	(204)
二、员工培训的原则和形式	(204)
三、员工培训管理	(205)
四、员工培训的方法	(205)
五、员工职业规划	(206)



第十一章 企业财务管理	(210)
第一节 固定资产管理	(211)
一、固定资产投资管理	(211)
二、固定资产折旧管理	(213)
三、固定资产日常管理	(214)
第二节 流动资产管理	(216)
一、现金与有价证券管理	(216)
二、应收账款的管理	(219)
三、存货管理	(221)
第三节 制造成本与期间费用管理	(222)
一、制造成本与期间费用预测	(223)
二、制造成本与期间费用决策	(223)
三、制造成本与期间费用预算	(224)
四、制造成本与期间费用控制和考核	(224)
第四节 销售收入和利润管理	(225)
一、销售收入管理	(225)
二、利润管理	(228)
第十二章 企业信息管理	(232)
第一节 信息及信息处理概述	(235)
一、信息概述	(235)
二、信息处理概述	(237)
第二节 信息与企业管理	(238)
一、信息化	(238)
二、企业信息化	(239)
三、企业信息化管理	(241)
第三节 企业管理信息系统	(242)
一、系统	(242)
二、企业管理信息系统	(243)
三、企业管理信息系统的开发	(244)
四、MIS 的开发原则	(245)
五、MIS 的开发方式	(245)
六、MIS 的开发方法	(245)
第四节 企业管理信息系统应用	(248)
一、管理信息系统的发展趋势	(248)
二、管理信息系统的最新动态	(250)
参考文献	(254)



第一章 企业管理基本概念

【案例 1】 1981 年,当美国快餐业巨头麦当劳在菲律宾马尼拉开设第一家分店时,很少有人想象当时只有两家店铺的小蜜蜂连锁店能成功地存活下来。然而小蜜蜂公司的 CEO——TONY TAN 和他的管理团队决定将麦当劳的进入,看成是一个将他们的连锁店发展成为世界级企业的训练机会。

与有经验的大型全球性企业开展面对面的竞争,给了小蜜蜂的管理者一个机会,去直接体会麦当劳复杂的运营体系的改进,使得小蜜蜂在 20 世纪 90 年代初快速地建立起具有 65 家分店的连锁店网络,远远地超过了麦当劳在菲律宾的扩张速度。

实际上,小蜜蜂公司所做的并不仅仅是复制麦当劳的运营管理体系,而是不断地从中寻求创新。随着对麦当劳运营模式的深入理解,小蜜蜂逐渐发现了麦当劳公司在战略上的漏洞,麦当劳所采用的美国式的标准化产品线以及美国式决策过程,并不能很好地符合当地人的偏好及口味。小蜜蜂则提供了一个更加本土化的菜单:略微有一点甜的汉堡、穿心的炸鸡产品以及意大利面条等等,将自己的产品与美国巨人的产品区分开来。

在本土成功地对抗了麦当劳的入侵后,小蜜蜂公司有了向国外市场拓展的构思与经验。1986 年,小蜜蜂公司开始进入周边国家,开发出一种以米饭为主的快餐,它的烹饪方法更加符合当地的传统饮食习惯。小蜜蜂公司刚开始国际快餐业务时,尽量避免同麦当劳这样的餐馆业巨头面对面地竞争。而是将它最初的业务在那些很小的、还没有形成快餐产业的国家中开展,如文莱、关岛、越南。这些经历使得小蜜蜂公司意识到跨国连锁快餐管理中可能存在的问题,并得以建立自己独特的战略。

随着公司的成长,小蜜蜂意识到它所提供的与众不同的更为本地化的产品具有很大的发展空间,它已经能够有足够的力量在更大一点、竞争更为激烈的市场上开展业务。比如印度尼西亚和我国香港。它在印尼市场提供的主要产品是 nasilema(以米饭和牛奶为主),在香港市场上则提供鸡肉饭,这些都远远超出了快餐品种——汉堡和炸鸡。在 20 世纪 90 年代初期,小蜜蜂公司已经在 10 个国家建立了 24 家分店,这些分店大部分位于东南亚与中东地区。

虽然,小蜜蜂的连锁店网络的规模远远比不上麦当劳的网络规模,后者已经在全球 100 多个国家建立了 3000 多个分店,但小蜜蜂的运营为它进一步全球化提供了良好的基础。

小蜜蜂的成功生存并成长壮大完全是建立在管理层合理定位和科学筹划的前提下,在当今日益复杂和竞争激烈的市场条件下,科学的企业管理是决定企业生存发展的首要因素。

那么究竟何谓企业管理?企业管理是如何产生及发展的呢?

【案例分析】 通过案例 1 的学习,我们了解到企业管理是指在一定的生产方式和文化背景下,企业的管理者和企业员工按照一定的原理、规则和方法,对企业的经济活动过程进



行决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励和创新,以充分利用企业的人、财、物、信息等资源,创造社会经济效益、实现企业经营目标的活动的总称。企业管理在西方经历了传统管理阶段、科学管理阶段、现代管理阶段,并且未来的企业管理将向着更加科学化、合理化、人性化等方向发展。

案例中的小蜜蜂公司凭着对麦当劳营销方式的学习、改进及创新,努力开拓市场,正逐渐茁壮成长,由此可见企业管理对于企业发展战略及前景都有着极其重要的作用。尤其是在当今激烈的国际竞争条件下,先进的企业管理方式对企业国际竞争力的提高尤为关键。

【案例2】 联合邮包服务公司(United Parcel Service, UPS)雇用了15万员工,平均每天将900万个包裹发送到美国各地和180个国家。为了实现他们的宗旨——“在邮运业中办理最快捷的运送”,UPS的管理当局系统地培训他们的员工,使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机的工作为例,介绍一下他们的管理风格。

UPS的工业工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究,并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间,甚至上厕所的时间,并将这些数据输入计算机中,从而给出每位司机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送130件包裹的目标,司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时,他松开安全带,按喇叭,关发动机,拉起紧急制动,为送货完毕的启动、离开做好准备,这一系列动作严丝合缝。然后,司机从驾驶室来到地面上,右臂夹着文件夹,左手拿着包裹,右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里,然后以每秒钟3英尺的速度快步走到顾客的门前,先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后,他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。生产率专家公认,UPS是世界上效率最高的公司之一,联邦快运公司(Federal Express)平均每人每天不过取送80件包裹,而UPS却是130件。在提高效率方面的不懈努力,对UPS的净利润产生了积极的影响。人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

从上面的例子我们可以看出,合理地组织生产力对于企业提高生产效率、创造经济利益非常重要,是企业生产经营成败的关键,也是企业管理中尤为重要的一环。那么企业管理应该如何做到最优化管理呢?除了合理组织生产力,企业管理的研究对象还包括哪些内容呢?

【案例分析】 通过案例2的学习,我们了解到企业管理学的研究对象是企业管理的客观规律及其运用,即如何按照企业管理客观规律的要求合理组织生产力,维护并不断改善社会生产关系,适时调整上层建筑,以适应和促进企业生产力的发展。

本例中,UPS的工业工程师们根据实际情况,精确计量,合理地安排每位司机的工作流程,有效地提高了员工的工作效率,从而提高了企业的利润。

【案例3】 著名的美国国际商业机器公司——IBM公司,在管理中始终把尊重雇员放在首位。公司制定了职业保障政策,使其深受其惠。公司尽量发挥雇员的才能,当工作要求改变时,仍然留用;当发现他们在现实工作中有困难时,便给以另一种工作机会。公司这种能够避免解雇和失业的政策,促进了员工对企业的忠心和对工作的身精神。

除了职业保障外,公司对雇员的尊重是同样重要的。在公司的管理工作中,处理人事问题所花的时间比处理产品问题的时间还多。他们创立了“开门”政策,任何人都可以直接向公司最高层提出申述。多年来,公司的福利,对于服务期限(工龄)相同的雇员,不论职务高



低都一视同仁。在人际方面,另一个重要的因素是不断提供晋升的机会。公司的管理人员很少不是从所属单位中的最底层挑选上来的。这是保持士气旺盛的一个重要因素。

一个企业的生产经营过程是极其复杂的,企业管理贯穿于企业生产经营活动的方方面面,企业管理的职能也覆盖了企业生产经营的整个过程,每一个职能的顺利实现都与企业的成败紧密相连。那么企业管理究竟有哪些职能呢?企业管理又具有什么样的性质呢?

【案例分析】 通过案例3的学习,我们了解到企业管理不仅具有决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励和创新八项职能,还具有自然属性和社会属性“二重性”,同时还具有科学性和艺术性。

本例中IBM公司的成功就在于其在企业管理方面充分发挥了企业对于职工的激励职能,通过运用保障制度、升迁制度等方式提高了员工的士气,使其心甘情愿竭尽所能为公司尽可能多地创造收益。当然,在企业管理的整个过程中,其他各项职能的正确实施也同样关键,特别是在现代科学技术发展迅速的条件下,企业要根据市场情况不断调整战略,才能在激烈的市场竞争中长盛不衰。

【案例4】 北京首都钢铁股份有限公司(简称首钢股份)是经北京市人民政府京批准,由首钢总公司独家发起,以社会募集方式设立的股份有限公司。

1999年10月15日,经北京市工商行政管理局核准,北京首钢股份有限公司正式设立。公司具有完善的法人治理结构,董事会、监事会下设董事会办公室、监事会办公室,实行董事会领导下的总经理负责制。行政机构设置八部一室,即生产部、技术质量部、技术改造部、机动部、销售部、计财部、证券部、人事部、经理办公室,下设炼铁厂、焦化厂、第二炼钢厂、第一线材厂、高速线材厂、精品轧钢厂、冷轧薄板筹备组、技术中心、设备维检中心和物资供应公司。

【案例分析】 通过案例4的学习,我们了解到股份有限公司实行股东大会、董事会、监事会“三权分立”的领导体制,除了这三者以外,公司的经营管理活动主要由董事会领导下的经理层负责。本例中的北京首钢公司的机构设置及领导体制就是一个典型的例子。

第一节 企业管理的产生与发展

学习企业管理的相关知识,必须首先对企业管理的相关概念有一个全面、系统的认识和理解,才能够更深刻地理解企业管理的相关知识。

一、企业管理的概念

(一) 企业

企业是社会生产力发展到一定阶段的结果,是商品生产和商品交换的产物。资本主义社会时期,社会生产力提高和商品生产发展,社会生产和消费的基本经济单位发生了根本改变,作为社会基本生产单位的企业开始大量出现。

企业是指依法设立的,以盈利为目的,从事生产、流通和服务等经济活动,为社会提供商品和劳务,通过满足社会需要来获取盈利,实行独立核算,自主经营、自负盈亏、自行承担风险的经济组织。企业是拥有人、财、物、场地、活动、目标、信息等资源的经济实体。企业进行



生产的基本目标是追求利润最大化。

（二）管理

管理活动是人类社会的重要活动内容,历史悠久,无处不在,内容丰富。具体来说,管理是指管理者或者管理机构,在特定的环境条件下,通过计划、组织、领导、控制和创新等工作,对组织所拥有的资源进行合理配置和有效利用,以达到有效率、有效果地实现组织既定目标的过程。管理具有权变性、随机性、实践性、艺术性、边缘性等特征。

（三）企业管理

企业管理是指在一定的生产方式和文化背景下,企业的管理者和企业员工按照一定的原理、规则和方法,对企业的经济活动过程进行决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励和创新,以充分利用企业的人、财、物、信息等资源,创造社会效益、实现企业经营目标的活动的总称。

企业的管理活动分为两个部分,一部分是生产管理,即对以生产为中心的基本生产过程、辅助生产过程以及产前的技术准备过程和产后的服务过程等企业内部活动的管理;另一部分是经营管理,即对联系到社会经济的流通、分配、消费等过程,包括物资供应、产品销售、市场调查与市场预测、对用户服务等企业外部活动的管理,它是生产管理的前提和延伸。

二、企业管理的产生与发展

企业管理最早产生于西方资本主义社会的工业生产之中。资本主义生产萌芽最先在14、15世纪地中海沿岸的一些城市中出现,16世纪进入欧洲。18世纪60年代西方工业革命之后,资本主义出现了工厂制度,大机器生产代替了传统的手工作坊生产,生产组织发生了很大的改变,企业管理和企业管理思想应运而生并得到了极大的发展。随着商品经济、社会化大生产以及科学技术的飞速发展,企业管理的内容日益丰富。而我国社会主义企业管理在1949年新中国成立之后才有了较大发展。

（一）西方企业管理的发展阶段

科学的管理是在资本主义产业革命之后产生的,并伴随着资本主义企业生产的发展而发展。一般认为西方企业管理分为传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

1. 传统管理阶段

传统管理阶段,大致从18世纪20年代开始,到19世纪末20世纪初。这是西方企业管理的早期——投入期,也叫做自由放任期。这个时期工人没有自我意识,属于懵懂阶段。

18世纪60年代开始的工业革命使工业技术和社会关系都发生了巨大的变化,加速了资本主义生产的发展。这一时期手工工场发展为工厂,但规模较小,生产力水平较低,企业多为合伙制和个体制,组织较为简单。这个时期的企业管理还没有完全摆脱小生产经营管理的影响,沿袭着小生产的传统模式,企业的经营管理者一般也是企业的资本所有者,生产和管理工作主要凭个人经验,工人和管理人员的培养主要采用师傅带徒弟的方式,管理主要采用独裁的领导方式。因而,这一时期又被称为经验管理阶段。其代表人物有理查·阿克莱特、亚当·斯密、查尔斯·巴贝奇、博尔顿、罗伯特·欧文等。

传统管理从劳动分工开始,逐渐延伸至管理分工,再扩大到专职的管理人员和管理机构。这种传统管理主要是解决如何分工协作,保证生产顺利进行,以达到减少资本消耗,利润最大化的目的。管理的主要内容包括生产管理和成本管理。在生产管理方面,传统管理主要解决怎样实现分工协作,保证生产过程正常进行。在成本控制方面,传统管理主要通过



降低工人的计价单件工资和延长工人的劳动时间来实现。

由于传统管理没有摆脱小生产方式的影响,主要依靠个人经验和判断来生产和管理,因此未能形成一套科学的管理理论,存在着很多缺陷。例如,传统管理不能科学地确定各种工作所需要的合理时间,制定计价单件工资时就缺乏科学的依据,消极怠工和克扣工资等事件常有发生。

2. 科学管理阶段

科学管理阶段,大体上是从 20 世纪初至 20 世纪 40 年代。这是西方企业管理的标准化时期——成长期,也叫做专制期。这个时期工人是机器的附属品,属于自发阶段。

这个时期生产的社会化程度不断提高,市场范围和企业规模逐渐扩大,资本主义企业经营方式发生了很大的变化,公司制度的兴起,资本主义企业从自由竞争走向垄断。企业生产的产品多样化,并逐步发展成为大企业,生产技术更加复杂,分工协作更加严密,管理工作日益复杂,要求越来越高。后来,形成了具有专门管理知识的按照资本家意志进行管理的经理阶层,资本所有者和经营管理者分离,管理工作开始发展成为一种专门的职业。管理的发展要求对管理经验进行提高,使之科学化、理论化、系统化,以便进一步指导管理实践。基于这些客观要求,科学的管理理论开始出现,企业管理进入了科学管理阶段。这一时期的主要代表人物有美国的泰勒、法国的法约尔和德国的韦伯。

(1) 泰勒的科学管理理论

F. W. 泰勒(1856—1915 年),美国人,科学管理的主要倡导者,被称为资本主义管理史上的“科学管理之父”。1878 年,泰勒进入美国米德威尔钢铁公司当车工,后来又逐渐当上了工头、车间主任、技师和总工程师,他根据自己多年在生产现场工作的经验研究结果,于 1911 年发表了《科学管理原理》,是资本主义科学管理最早的代表作。他在书中强调“科学管理是用精确的科学调查研究和科学知识来代替个人的判断或意见”。

泰勒认为要提高工作效率,必须合理地确定工人的日工作量,他认为应该采用的方法是对身强体壮、技术熟练的工人的每一个动作、每一项操作及每一道工序进行观测、记录和分析,去掉多余的动作,改进不合理的动作,把效率最高的动作和操作集中起来,提炼出最为标准的操作方法,并用这种方法去训练所有工人,工人在标准化的工具、设备、材料和作业条件下,使用这些标准化的操作方法进行定额的劳动生产。同时,他还认为应该将计划职能和执行职能分开,以便用科学方法代替原来的经验工作方法。

泰勒开创的科学管理的制度和办法,极大地促进了劳动生产率的提高,在世界范围内产生了深远的影响。他是用科学方法研究管理问题的伟大先驱。

【小资料】

泰勒制(Taylor System)

泰勒制(Taylor System)是泰勒首创的一种旨在加强剥削的生产管理和工资制度。泰勒制的主要内容和办法包括劳动方法标准化、制定标准时间、有差别的计件工资、挑选和培训工人、管理和分工。

劳动方法标准化:通过对动作的分析研究工人的操作顺序和方法,剔除多余和不合理的动作,找出最合理的肢体运动路线和加工方法以及应用的工具,制定标准操作规范和程序并普遍推行。例如,泰勒从铲料试验中发现工人每锹铲起 21 磅重的物料,效率最高,于是制造了大小不同类型的铁锹,以适应各种比重不同物料的铲装,使工人每锹都能铲起 21 磅重的



物料。又如,通过对金属切削加工的大量观测和分析,提出了完成全部工序的每个工步、操作动作、刀具选用和切削用量,并依此制定了操作标准和切削规范。

制定标准时间:泰勒研究了操作时间。他挑选技术熟练的强壮工人,要求他们紧张地操作,同时以几分之一秒的时间为单位,记录每道工序、每个动作所需要的时间,加上适当的休息、调整、熟悉操作过程等额外时间,经过周密分析,制定出完成每个标准动作所需要的标准时间,作为定额管理和支付工资的依据。

实行有差别的计件工资:对按操作标准和工时定额完成计划工作量的工人,以较高的工资率支付工资,对不能完成生产定额的工人,以较低的工资率支付工资,以鼓励工人提高生产效率。

挑选和培训工人:严格挑选工人,使他们能胜任所承担的工作。对选定的工人采取课堂教育和现场操作相结合的方式,按规定的操作标准进行技术培训。

管理和分工:泰勒主张一切工作都应通过考察,明确职责分工。他对管理人员和工人的工作进行了研究,明确划分管理职能和执行职能,并建立生产控制、成本计算和质量控制的基本制度。

在泰勒制的发展过程中,美国 H. L. 甘特创造了横线指示图表,提高了计划编制和生产控制技术。F. B. 吉尔布雷思夫妇采用科学的程序分析方法进行动作研究,为操作标准化、科学化奠定了基础。H. 福特首先在汽车制造工业中运用流水生产线。法国 H. 法约尔对管理进行了职能划分,同时提出一系列管理原则。他们对泰勒制的发展和企业管理工作向系统化发展都作出了重要的贡献。关于泰勒制,列宁指出它“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就”。

参考书目:E. S. 伯法著,孙耀君译:《生产管理基础》

(2) 法约尔的科学管理理论

亨利·法约尔(1841—1925年),法国人,是与泰勒同时代的管理理论家。与泰勒不同的是,他出身在一个富裕家庭,1860年从圣埃蒂安国立矿业学院毕业后进入康门塔里—福尔香堡采矿冶金公司担任采矿工程师,升至矿井经理直至总经理,一直从事管理工作,因而其研究主要以企业整体活动为研究对象,以组织管理为重点。其“古典组织理论”关于管理组织和管理过程的职能划分理论对后世的管理理论研究具有深远影响,因此他被称为“管理过程之父”。他的代表作是1916年发表的《一般管理和工业管理》,他在书中提出的一般管理理论是管理过程学派的理论基础。

法约尔认为,经营与管理是两个不同的概念。经营是指导或引导一个整体趋向一个目标,企业的经营活动可分为六类:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。管理活动只是经营过程的一种保证经营目标实现的活动,管理活动有五种职能:计划、组织、指挥、控制、协调。他还提出了广泛适用于企业、政府、军队及其他各种组织团体的14条管理的一般原则:劳动分工原则、权责统一性原则、纪律原则、命令统一性原则、指挥统一性原则、个人利益服从整体利益原则、报酬合理原则、集权与分权原则、等级链与跳板原则、秩序原则、公平原则、人员稳定原则、首创原则、团结原则。

(3) 韦伯的科学管理理论

马克斯·韦伯(1864—1920年),德国著名社会学家,与泰勒、法约尔是同时代的人。与



以上两位不同的是,韦伯研究的企业管理侧重于组织理论方面,他在其代表作《社会组织与经济组织理论》中提出了所谓“理想的行政组织体系”,对企业管理的发展具有里程碑的意义,影响深远,因而他被称为“组织管理之父”。

韦伯认为“理想的行政组织体系”的核心是“理想的”行政组织形式,所谓“理想的”不是指最合乎需要,而是指最有效和最合理的,它应该是一种能组织成员活动、保证组织目标实现的组织形式。他认为,要实现组织的目标,应该把组织的全部活动划分为各种基本的作业,形成各种岗位,各种岗位按照职权的等级原则组织起来的,每个岗位都有属于自己的权利和义务,这样形成一个指挥体系或阶层体系。组织中人员的任用要根据职务的要求,通过教育培训和考试来进行。管理人员必须是职业的,有明文规定其升迁制度及薪金;管理人员必须严格遵守组织的规则和纪律;组织人员之间的关系完全以理性准则为指导。他认为这种理想的行政组织体系能提高工作效率,在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面都优于其他组织形式,能适用于各种管理工作及大型组织。另外,他还认识到了个人魅力对于领导职能发挥的重要性。

这一时期的科学管理理论是以提高生产效率为目标,以个人为研究对象,以科学的态度进行调查研究,并且强调规章制度和个人积极性对管理的重要作用。科学管理理论对管理理论的发展有着深远的影响。这一时期的很多管理方法沿用至今,但也有其局限性,他们在组织安排上主张独裁,将工人看成是只追求经济利益的“生产工具”,认为劳动者应该服从管理人员的训练和安排,忽视了人们之间的关系和情感的作用,限制了人们主动性和创造性的充分发挥。

3. 现代管理阶段

现代管理阶段是从1945年第二次世界大战之后,特别是20世纪50年代中期以后开始,直到现在。现代管理阶段是西方企业管理的现代化时期——成熟期,也叫做民主期或综合期。这一时期工人自我意识增强,属于自觉阶段。

旧殖民体系解体,民族、民主革命兴起,政治自由化、人民民主化,科学技术迅猛发展,知识经济到来,人类社会进入信息化时代。特别是电脑的出现,生产自动化和生产过程连续化程度提高,企业技术更新和产品更新速度加快;生产社会化程度越来越高;企业规模不断扩大,跨国公司发展迅速;市场竞争日趋激烈。这些历史条件都要求改进企业管理以与之相适应,使企业能够长期稳定的发展,这一时期出现了很多管理理论,资本主义企业管理取得了极大的发展。

现代管理理论包含了很多学派,如管理科学学派、行为科学学派、社会协作系统学派、系统管理学派、决策理论学派、管理过程学派、经验管理学派、权变理论学派等。但是从研究角度来看,现代管理理论主要还是分为管理科学学派和行为科学学派两类。

管理科学学派的理论是由以泰勒为代表的科学管理理论和以法约尔和韦伯为代表的组织管理理论发展而来,综合了自然科学和技术科学的最新成果,以科学管理原理和方法为基础,运用运筹学、系统工程、电子计算机等手段,对管理领域中的人、财、物、信息资源作系统定量的分析,进行优化规划和决策。其中以西蒙的决策理论为代表,其理论以决策为主要着眼点,以经济利益为评价的依据,通过建立数学模型和计算机进行数据处理来解决问题。管理科学包括了统计应用、最优化模型、信息模型、计算机模拟等多种技术,对管理决策,尤其是计划和控制决策具有直接贡献。这一学派的代表人物还有美国的E. S. 伯法等人。