

现代管理学书系

企业 管理学

QIYE GUANLIXUE

主编 吴淑芳 李树超

中国海洋大学出版社

QIYE GUANLIXUE

企业管理学

吴淑芳 李树超 主编

中国海洋大学出版社
· 青岛 ·

图书在版编目(CIP)数据

企业管理学/吴淑芳,李树超主编. —青岛:中国海洋大学出版社,2005. 10

ISBN 7-81067-758-6

I. 企… II. ①吴…②李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 114392 号

企业管理学

吴淑芳 李树超 主编

出版发行 中国海洋大学出版社

社 址 青岛市鱼山路 5 号 邮政编码 266003

网 址 <http://www2.ouc.edu.cn/cbs>

电子信箱 hdcbs@ouc.edu.cn

订购电话 0532—82032573 82032644(传真)

印 制 日照报业印刷有限公司

版 次 2005 年 10 月第 1 版

印 次 2005 年 10 月第 1 次印刷

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 22.625

字 数 418 千

定 价 27.60 元

版权所有

侵权必究

前 言

众所周知,我们所生活的世界已经发生了很大的变化,而且这种变化的速度越来越快,当今企业发展的动态特性对于管理者来说,确实是一种巨大的挑战。管理是一个动态的学科,作为管理学科的企业管理教材必须不断地适应重大的变化,以便使学生学会在这些变化的条件下进行管理。因此,我们精心编写了这本《企业管理学》教材。本书力求结合中国的实际,吸收了国内外数十种著作和教材的优秀成果,总结作者从事企业管理学及相关课程教学和研究经验,在融会贯通的基础上,意欲形成自己的特色。本书在课程体系设计、理论架构和内容取舍上均进行了有益的探索和尝试,特别是为适应我国本科生和企业管理者经营管理的需要,本书对主要概念的表述尽量简洁,理论论证深浅适度,既重视了理论与方法的系统介绍,同时也穿插了一些应用实例。书中还使用了大量的图表以加强读者的直观理解,并且突出了知识的新颖性。

本书内容可分为四大部分:第一部分为企业管理总论篇,主要介绍管理的基础知识,企业的基础知识以及企业的管理者——企业家和经理人;第二部分为经营管理篇,主要介绍企业经营战略、经营决策和计划管理的内容;第三部分为要素管理篇,主要内容是对企业投入的四大要素——人力资源、财力资源、物力资源和信息的管理;第四部分为生产与作业管理篇,主要内容包括对作业管理的概述、作业系统的设计、作业系统的运行与控制以及作业系统的改进。本书各章前都有一个学习目标,章后有根据学习目标进行的小结和思考练习题,便于学生复习和巩固所学的知识,更好地提高学习效率。

全书由吴淑芳、李树超任主编,吴淑芳负责全书的体系设计和统稿定稿,李树超担任本书的主审。参加编写的还有王翠琴、战书彬、徐丽萍、袁宇、熊伟、王健、王骞。全书共有十四章,各章的写作分工如下:第一、三、四章由吴淑芳负责完成,第二章由袁宇负责完成,第五、六、十一章由李树超负责完成,第七章由战书彬负责完成,第八章由王健负责完成,第九、十章由王翠琴负责完成,第十二章由熊伟负责完成,第十三章由徐丽萍负责完成,第十四章由王骞负责完成。莱阳农学院经管学院的领导和教师们为本书的出版做了大量的工作,本书作者的家人也付出了艰辛的劳动,特此致谢。

尽管我们为本书的出版作了很大的努力,但由于学识有限,错误和不当之处在所难免,祈望读者和专家给予指导和帮助。

编 者

2005 年 7 月

目 录

I 企业管理总论篇

第一章 管理基础知识	3
1.1 管理的含义	4
1.2 管理发展的历史	9
1.3 管理的性质	39
第二章 企业基础知识	43
2.1 什么是企业	43
2.2 企业的类别	45
2.3 企业制度的演变	47
2.4 企业的系统构成与提高企业素质	55
2.5 企业与政府的关系	58
2.6 企业伦理与企业文化	59
2.7 企业国际化	63
第三章 企业家与经理人	68
3.1 企业家与创业精神	69
3.2 经理人	73
3.3 领导理论	77
3.4 领导艺术	83

II 经营管理篇

第四章 企业经营战略	89
4.1 战略管理概述	89
4.2 企业的战略展望、业务使命和目标体系	98

4.3 企业外部环境分析	104
4.4 企业的资源和竞争能力分析	109
4.5 战略方案及其选择	112
第五章 企业经营决策	122
5.1 决策特性及其过程	123
5.2 决策制定的影响因素	127
5.3 决策方法	135
第六章 企业计划管理	145
6.1 计划的含义和制定原因	145
6.2 计划工作的要素	148
6.3 网络计划技术	156

III 要素管理篇

第七章 人力资源管理	165
7.1 人力资源管理概述	165
7.2 职务分析	167
7.3 人力资源规划	169
7.4 招聘与解聘	172
7.5 甄选	174
7.6 员工培训与开发	177
7.7 员工绩效管理	180
7.8 薪酬与福利	181
7.9 员工的职业发展	185
7.10 工作设计	187
第八章 财务管理	194
8.1 筹资管理	195
8.2 企业投资	203
8.3 营运资金的管理	207
8.4 股利政策	216
8.5 财务分析	218

第九章 物资与设备管理	226
9.1 物资管理	226
9.2 设备综合管理	232
第十章 信息系统管理	242
10.1 信息与经理	242
10.2 信息系统构造	246
10.3 为何需要信息系统	246
10.4 信息系统基本类型	247
10.5 信息系统管理	251
10.6 信息系统对企业的影响	253

IV 生产管理篇

第十一章 作业管理概述	259
11.1 作业系统的构成	259
11.2 作业的两大类型	261
11.3 作业竞争的重点	265
11.4 作业管理发展的历史、未来与新特征	267
11.5 作业管理框架	271
第十二章 设计作业系统	274
12.1 产品和制程设计	275
12.2 设施	282
12.3 能力	292
12.4 作业技术的选择	294
第十三章 作业系统的运作与控制	298
13.1 综合计划和主生产计划(MPS)	298
13.2 物料需求计划	303
13.3 制造资源计划	305
13.4 企业资源计划	308
13.5 采购管理	309
13.6 库存管理	313

13.7 质量管理	323
第十四章 作业系统的改进	330
14.1 准时生产方式(JIT)	330
14.2 精益生产方式(LP)	334
14.3 敏捷制造(AM)	336
14.4 大规模定制生产	338
14.5 计算机集成制造方式(CIM)	340
14.6 世界级制造方式(WCM)	342
14.7 企业流程再造	344
14.8 供应链管理	347
参考文献	353

I 企业管理总论篇

- 管理基础知识
- 企业基础知识
- 企业家与经理人

1

第一章 管理基础知识

学习目标

阅读和学完本章后,你应该能够:

1. 解释管理的普遍性
2. 理解管理是与系统相联系的概念
3. 描述管理的手段和对象以及管理的职能
4. 定义管理
5. 了解管理实践的历史
6. 了解中国古代管理思想的精髓
7. 讨论西方管理思想的历史渊源
8. 掌握泰罗科学管理理论的要点
9. 掌握一般管理理论
10. 理解人际关系学说的内涵
11. 掌握和理解几种主要的激励理论
12. 了解程序学派的几个不同的学派观点
13. 理解管理面临的挑战和创新
14. 深刻领会管理的性质

管理是人们在社会生活中的普遍行为。这种行为的普遍性表现在两个方面,其一,每个人都在一定的范围内行使自己的管理职权;其二,每个人的行为又都是被约束和被管理的行为。整个社会是一个管人的阶梯,每个人都可在这一阶梯上找到自己的位置。问题是用什么样的管理机制,使人们各安其位,各司其职,这就是研究管理之要旨。

纵观历史,一切社会现象都与管理活动密切相关。近百年世界的发展变化更是表明:有效的管理是一个组织、一个国家走向成功的基础之一。正如当代著名管理大师彼得·德鲁克所说:“在人类历史上,几乎没有一种制度规范能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。在不到 150 年的时间里,管理已改变了世

界上所有发达国家的社会与经济结构。”

从历史到现今的所谓社会改革、经济改革、政治改革,其实质都是管理的改革。用什么管理机制能更好地驾驭社会、经济和政治,从而使整个社会和谐前进呢?迄今没有一种管理机制能永恒地促进社会的前进。一种管理机制只是当时生产方式的产物,它也只有有效于当时的生产方式,所以管理始终处于变革当中。

但管理毕竟有自身的规律,有普遍的方法;作为科学它有自己的形成过程和丰富的内容。特别是在现代大工业出现之后,企业的管理便成了专门的领域。

1.1 管理的含义

“管理”已是现代社会普遍使用的概念,人们从很多不同的侧面赋予它不同的含义。其中比较有代表性的有:

“管理是一种文化活动”,“管理就是通过其他人完成工作”,“管理就是领导”,“管理就是决策”,“管理就是指挥和协调”,“管理就是计划、组织、控制等活动的过程”,“管理就是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作”,“管理就是由专门的机构和人员进行的控制人和组织的行为,使之趋向预定目标的技术、科学和活动”,等等。

上述定义可以说从不同的侧面,不同的角度揭示了管理的含义,或者是揭示了管理在某一方面的属性。但这一切说法,或失之于笼统,或失之于片面,都不是关于“管理”的令人满意的定义。

1.1.1 管理在字源学上的含意

管理作为一个词,由何而来,它最原始的意义是什么?这就是字源学要回答的问题。

“管理”一词,是现代汉语中的外来语,在中国古代,没有“管理”一词,只有“治”。“治”就相当于现在所说的管理。所谓:“无君子莫治野人,无野人莫养君子。”“治世以大德,不以小惠。”“治国之道,务在举贤。”等等。这里所说的“治”都是管理的意思。

现在所谓的“管理”是从英语 management 一词翻译过来的,意思是“借他人之力把事情办好”。management 源出 manage,意思是驾驭马匹、驯马,引申为驾驭和驯服。怎么驯马呢?无非是木棍和皮鞭,当人类进入到奴隶社会,创造文字的时候,奴隶主管奴隶,也便成了 manage。所以直到今天,管理仍包含着它最原始的意义:“驾驭”和“驯服”,包含着对被管理者惩罚和训导的一面。

当然,“管理”这种字源学上的含义,它概括不了“管理”在现代管理学上的含义。

1.1.2 “管理”在现代管理学上的含义

为了便于更好地理解“管理”,我们从以下几个方面探讨它的含义。

管理是与系统相联系的概念 管理存在于系统之中,管理是对系统的管理;管理本身又是一个系统。没有系统的存在,就没有管理;而没有管理系统的存在,也就无法进行管理。

管理首先是对系统的管理。所谓系统(system),是由若干相互联系、相互作用要素构成的,并具有特定功能的有机整体。也可以说,系统是一个可分的、有结构的整体。例如,一个企业即是一个系统,它是由为完成生产和利润使命而组建的各种组织、车间、科室等部分构成的统一体,是一个生产经营系统。大至宇宙,小到原子、原子核等一切有结构的事物,都可说是一个系统。

企业是一个系统,企业内的任一车间或科室,也都是一个由一定使命和特征的若干元素构成的整体,所以它也是一个系统,这个系统对于包含它的系统(企业)来说,是其内的小系统,或说子系统。所以,可以说,一个系统是许多子系统的集合。也正如此,它是可分离的、可整合的。

管理企业是因为有企业这个系统存在,管理学校,是因为有学校这个系统存在。客观系统的存在是管理的前提。

而管理本身又是一个系统——管理系统。管理有管理的使命,有进行管理的各级组织。因此,管理本身又构成其对之管理的系统中的一个特定的系统——**管理系统(management system)**。它是由决策组织、执行与控制组织、作业组织、信息处理组织这四大元素组成的有机整体,其组合关系见图 1-1。

管理的手段与管理的对象 管理的手段,也就是靠什么去管的问题。靠什么去管理呢?管理要靠人、机构、法和信息,即所谓管理的四大手段。

管理的对象,就是管什么的问题。管什么呢?管人、财、物、时间和信息,即所谓管理的五大客体。

人。既是管理的主体,又是管理的客体,既是管理者,又是被管理者,可见人在管理中的核心地位。因此,人们说,管理就是管人。领导艺术就是管理人的艺术。管理的关键是有一个好的管理者,合格的管理人才。用人,是管理的第一要义。中外历史上,所谓“明君”或“贤臣”,无一不对此有剔透的表述。如,唐太宗说“择善任能,立政之本”,“为官得人,不可造次,用一君子,君子皆至,用一小人,则小人竞进矣”,等等。

选什么样的人呢?《孙子兵法》曰:将者,智、信、仁、勇、严也。如果说,我们要求的是具备将才的管理者,他就应当是一个智者,聪明有学之士;一个信者,

言而有信之人；一个仁者，有同情仁慈之心，能体恤部下；一个勇士，能身先士卒，勇于承担责任；一个威严者，既能严于律己，又能严于律人。这样的人就是一个好的管理者。

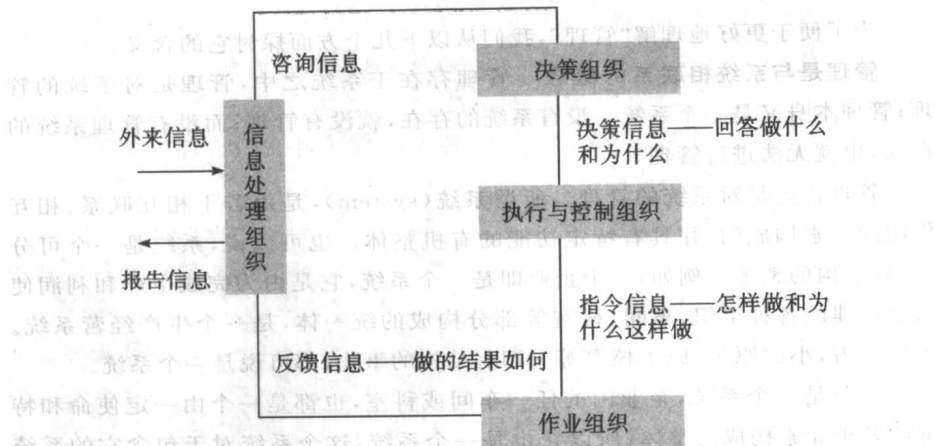


图 1-1 管理系统图

在诸葛亮的眼里，将才、帅才的能力，主要不是表现在军事知识和经验上，而是“揽英雄之心，总文武之道，操刚柔之术，说礼教而敦诗书，先仁义而后知勇”。他对大将的要求是：“见贤若不及，从谏如顺流，宽而能刚，勇而多计。”他对高级谋士的要求是：“词若悬流，奇谋不测，博闻多见，多才多艺。”

就是说，处在不同层次的管理者，其素质要求，有所侧重，所谓“贤者在位，能者在职”。即是说大贤大能者，在高的领导岗位上；有业务专长的人，在具体业务岗位上。一般说，任何管理者都要求有三种不同的能力：即业务能力（或技术能力）、管理能力和人际关系能力，由于管理者所处的管理层次不同，对能力的要求也有差异。对不同层次上的管理者的素质分布如表 1-1。

表 1-1

不同层次管理者素质分布

管理层次	识见	人情	技术	合计
高层管理者	47	35	18	100
中层管理者	31	42	27	100
基层管理者	18	35	47	100

一般来说，越是高层管理者，越要求有高的管理能力；越是基层管理者，越要求有较高的技术能力。但不管哪一级管理人员，都要求有相当的处理人际关系的能力，这也充分体现出管人的重要性。

对人管理的目的,在于做到人尽其才:

- 使所在的岗位和层次适合人的能力(能位匹配)。
- 在既定的岗位和层次上能充分发挥每个人的主观能动性和创造才能。
- 不断筛选,使高能级的人能沿着组织层次不断向上提拔,低能级的人不断向下淘汰,形成上下流动;或在同一层次上,选择其最合适的岗位,形成横向流动。

所以说,管理,就是在人的流动中管理人;在管理中形成合理的人才流向。

机构。作为管理手段的机构,是管理机构。管理机构指管理系统中各层次上的管理组织,即具有一定设施、一定人员和一定管理职权和使命的人事组织,如决策组织、执行与控制组织、信息处理组织等。管理机构的设置是行使管理职能和权力的必要手段。

合理设置管理机构必须做到目标明确、分工协作、责权一致、有效管理幅度和管理层次相结合、精干高效。机构效能的发挥,说到底,仍然决定于人的因素。

法。作为管理手段的法,是广义的法,表现为一定形式的法律、法令、政策、计划、决议、规章、制度、指令等等,是规范和协调系统内部各部分动作和行为的准绳。法之所以起到规范人们行为的作用,原因在于:第一,它告诉人们必须怎样做;第二,它警告人们,如果不按规定的去做,就将受到怎样的惩罚。正因为如此,法,才能成为管理的重要手段。

要发挥法在管理中的作用,一是有法可依;二是有法必依;三是执法必严;四是违法必究。事有长法,法有长理;法有信,法有威。法的作用就在于通过法制,使被管理者的行为成为习惯。

信息。信息即是管理的手段,又是管理的对象。可见其在管理系统中的重要性。

信息,是由英语 information 翻译而来,原意指情报和消息。从静态看,主要指表现事物特征和内涵的讯号,由文字、符号、数字、图表、色彩、密码和暗号等表现形式。从动态看,指管理主体对管理客体所发的指令和管理客体执行情况的反映,即反馈。具体到管理学中,其管理信息,就是指管理主体对管理客体发出的决策指令(决策信息、指令信息),和管理客体对管理信息的反映,即反馈信息。管理主体根据反馈信息进行再决策,再调整指令,纠正偏差,使管理客体重新行动,以使其整个被管理的系统按计划运行。这一系列的过程称为控制。

整个管理过程,就是控制过程。而控制是靠信息和信息的反馈来实现的。由图 1-1 可见,整个控制过程,即管理过程,就是信息的流动过程,所以有人说:

“管理就是信息流。”

财。作为企业管理对象的财,是指企业的资金。对财管理的目的就是财尽其力。企业是理财、营利的组织。在市场社会中,企业的要素,都可折算成用货币衡量的价值——资金。企业就是通过对资金的运用,带来资金的增值。企业管理的一个重要任务就是管好、用好资金,形成管理的资金运动——资金流,使产出/投入之比尽可能地大。

物。作为企业管理对象的物,包括建筑物、设备、仪器、能源、原料等企业实体要素,是物化的资金,它们是构成企业运营的物质基础。对物管理的目的就是物尽其用。

- 使物的采购、供应、储存、消耗之间的相关比例达到最优化,既不积压,又无不足之感,使物流合理顺畅;

- 使机器设备充分负荷,保证设备利用的经济合理性,并适时更新换代;

- 使物耗、能耗系数(单位产品平均消耗量)尽可能地低。

时间。管理时间,就是管理劳动时间的利用,目的是时尽其效。它包括两个方面:一是提高工时利用率;二是使劳动者的劳动节奏在科学规定的范围内尽可能地快。时间管理是劳动管理的核心。

管理的功能 所谓管理的功能,是指管理做哪些方面的工作,发挥什么样的作用,也称为管理的职能。20世纪早期,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)就曾提出管理包含五种职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。到了50年代中期,管理教科书中首次使用了计划、组织、人员配备、指导和控制职能作为框架。随着社会的发展,管理所包含的职能越来越丰富,我们这里把它定义为:计划和预测;组织和指挥;协调和控制;约束和激励;挖潜和创新。

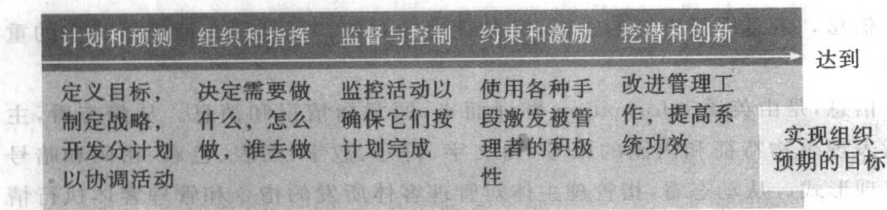


图 1-2 管理的职能

计划职能就是制定管理的目标和行动方案,就是做决策。它包括目标、方针、程序、规划、战略、竞争策略等。**预测**,即事先不断收集各方面的信息,为目标的制定提供科学的依据,并对达到目标的可行性和达到目标的程度进行估计,以便随时控制。

管理者还负有安排工作以实现组织目标的职能,我们称这种职能为**组织**。