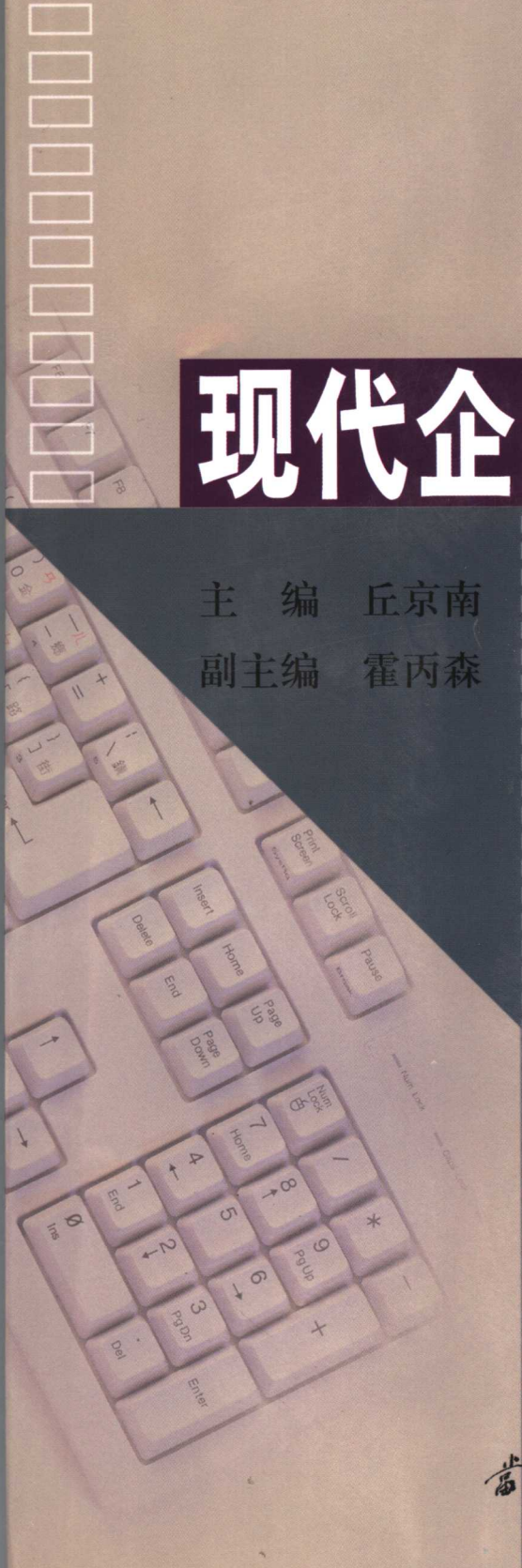




现代企业管理方法

学习指导

主 编 丘京南

副主编 霍丙森

当代中国出版社

现代企业管理方法学习指导

主 编 丘京南

副主编 霍丙森

当代中国出版社

二〇〇五年九月

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理方法学习指导/丘京南主编.

—北京:当代中国出版社,2005.9

ISBN 7-80170-411-8

I.现... II.丘... III.企业管理—自学参考资料 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 105230 号

当代中国出版社 出版发行

社址:北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮编:100009

北京力信诚印刷有限公司印刷

*

开本 18 开 14.5 印张 238 千字

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—5000 册

定价:16.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

前 言

《现代企业管理方法》是中央广播电视大学开放教育试点专科会计学专业(会计与统计核算方向)开设的一门专业必修课,也是经济管理类专业的选修课。为了帮助学生了解管理科学的基本思想、基本理论,全面、系统地掌握关于企业管理中各环节的基本内容、所涉及到的各种方法,提高分析问题、解决问题的能力,更好地指导学生学习现代企业管理方法和进行管理实践,我们特编写了这本《现代企业管理方法学习指导》,作为《现代企业管理方法》教材的配套文字教学资源。

本书严格按照《现代企业管理方法教学大纲》和《现代企业管理方法》教材的内容编写,力求在把握大纲要求和教材主要内容的基础上,做到全面指导与突出重点相结合,文字说明与综合练习相结合,使之能够真正成为学生学习的好帮手,对学生的学习和实践起到帮助和指导作用。本书特别突出了综合练习部分,通过对各种题型的反复练习,并对照参考答案进行学习自测,可以有效的帮助学生掌握教材的内容,特别是一些综合分析题目,具有较强的实用性,对于增强学生将理论应用于实践的能力有一定的帮助。

学习指导部分按照章次,每章分为四个部分:

第一部分是主要内容。这部分对教材该章的主要内容进行了归纳提炼。学生在学习前阅读此部分,可以对该章所要学习的内容有一个综括的、初步的了解,学完后再来阅读此部分内容,会进一步加深对所学知识的理解和记忆。

第二部分是学习要求。这部分阐明了该章的学习重点和针对该章不同内容对学生提出了不同的学习要求,以帮助学生在学习过程中更好地把握重点,合理分配学习时间。

第三部分是综合练习。按照中央电大关于《现代企业管理方法》课程考核说明的难度要求和题型,本书提供了一定数量的包括单项选择、多项选择、判断正误、名词解释、简答和综合分析六种题型的综合练习题,供学生在学习完教材内容后练习之用,以便巩固学习内容,检测学习效果。

第四部分是参考答案。学生完成练习后,可以对照参考答案进行检查自测。

另外,个别章节还加入了部分课外补充知识,如案例等,以帮助学生扩充基础知识,加深对教材内容的理解。但是,由于时间关系,这种课外补充知识还是太少,我们会在今后的修改中继续增加这部分内容,以帮助学生进一步扩充管理知识,提高学习效果。

针对经济类学科具有实践性、系统性的特点,我们给学生在使用的这本学习指导的时候提出两点建议:第一,密切联系教材和实践;第二,在学习中首先对于全书和每章的内容从脉络上有一个大致的掌握,然后再详细学习其中的具体内容,这样,使框架脉络明确、学习思路清晰,可以达到提高学习效果的目的。

本书主要由丘京南、霍丙森、赵树基、李欲晓、刘建利编写,全书由丘京南修改定稿。在编写过程中,中央广播电视大学刘爱君,国家统计局培训学院石占前、毛盛勇、姚博、李雅楠,北京大学研究生李翔等同志给予了热心的帮助,在出版过程中,得到当代中国出版社陈立旭同志的大力帮助,在此表示感谢。

由于时间紧迫,加之编者水平所限,不足甚至错误之处在所难免,真诚期望广大师生指正。

作 者

2005年8月

目 录

第一章 导论

主要内容	1
第一节 现代企业管理方法概述	1
第二节 管理的概念	2
第三节 管理思想与方法的演进	3
学习要求	9
综合练习	10
参考答案	16

第二章 计划

主要内容	27
第一节 计划工作概述	27
第二节 计划工作一般方法	29
第三节 预算	30
第四节 目标管理	31
第五节 决策	32
学习要求	33
综合练习	35
参考答案	41

第三章 组织

主要内容	50
第一节 组织概述	50

第二节 组织的类型	52
第三节 组织文化	54
学习要求	56
综合练习	57
参考答案	62

第四章 领导

主要内容	71
第一节 领导概述	71
第二节 领导特质理论	71
第三节 领导行为理论	72
第四节 领导权变理论	73
第五节 领导有效性评价	75
第六节 授权与冲突管理	76
学习要求	79
综合练习	80
参考答案	88

第五章 控制

主要内容	92
第一节 控制概述	92
第二节 控制的过程	94
第三节 控制的方法	95
学习要求	97
综合练习	98
参考答案	102

第六章 人力资源管理

主要内容	109
------------	-----

第一节	人力资源管理概述	109
第二节	人力资源规划与选聘	110
第三节	员工培训与开发	112
第四节	绩效考评	115
第五节	薪酬管理	117
学习要求		121
综合练习		122
参考答案		130

第七章 生产运作管理

主要内容		135
第一节	产品设计与过程选择	135
第二节	设施规划与工作设计	135
第三节	生产计划	136
第四节	库存管理	136
第五节	车间作业计划	137
第六节	质量管理	137
第七节	现代生产管理方式	138
学习要求		138
综合练习		140
参考答案		155

第八章 市场营销管理

主要内容		162
第一节	市场营销学的基本内涵与核心概念	162
第二节	市场营销调研	163
第三节	市场预测	163
第四节	市场细分与企业目标市场的选择	164

第五节 市场营销组合战略	164
学习要求	165
综合练习	166
参考答案	172

第九章 财务管理

主要内容	178
第一节 财务管理概述	178
第二节 财务管理方法基础——财务管理的价值观念	179
第三节 财务分析方法	181
第四节 投资管理方法	183
第五节 筹资管理方法	186
第六节 营运资金管理——流动资产与流动负债管理	189
第七节 收益分配管理方法	191
学习要求	192
综合练习	193
参考答案	202

第十章 信息管理

主要内容	212
第一节 信息管理概述	212
第二节 企业的信息管理	213
第三节 支持信息处理的七种 IT 系统	213
学习要求	215
综合练习	216
参考答案	221

第十一章 展望

主要内容	229
第一节 当代企业管理的社会背景	229
第二节 当代管理思想与方法的主要变化与企业的管理需求	230
第三节 企业管理思想与管理方法的发展趋势	230
第四节 当代主要管理思想与管理方法	233
学习要求	237
综合练习	237
参考答案	238

第一章 导 论

主 要 内 容

企业的活动包括业务活动和管理活动两大部分。组织通过业务活动达成组织目标,为了确保业务活动顺利有效地进行,还需要开展另外一项活动——管理。管理不存在自己独立的目的或目标,但它是促进业务活动实现组织目标的必要手段。对于管理活动,本章概要介绍了管理的概念、目标、特征以及管理者的分类和职责,介绍了管理的计划、组织、领导与控制职能,还介绍了从古典管理理论、行为科学理论到现代管理理论丛林的管理思想的发展历程。最后介绍了企业的业务职能:生产运作管理、市场营销管理、财务管理、战略管理、人力资源管理。

第一节 现代企业管理方法概述

一、管理方法概述

现代企业管理方法是在哲学、社会科学研究方法的指导下,在现代企业的管理活动中总结、归纳形成的一系列思想、原则、方法的统称。

企业的活动包括业务活动和管理活动两大部分。企业通过业务活动实现利润最大化目标,通过管理活动确保业务活动顺利有效的进行。

二、企业的重要业务职能

企业的基本业务职能包括人力资源管理、生产运作、市场营销和理财。

企业也常常按照业务职能把企业划分为不同的职能科室,将管理工作具体化为生产运作管理、财务管理、营销管理、人力资源管理、信息管理,甚至更细分为采购管理、供应管理、劳动人事管理等等。

第二节 管理的概念

一、什么是管理

所谓管理,就是在特定环境下对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导与控制,以便完成既定的组织目标的过程。这个定义包含以下四层意义:

- 1.管理是为实现组织目标服务的,任何组织都不可缺少,但绝不是独立存在的。
- 2.管理工作要通过综合运用组织中的各种资源实现组织目标。
- 3.管理工作的过程由一系列相互关联、连续进行的活动所构成,这些活动包括计划、组织、领导和控制。
- 4.管理工作是在一定环境条件下进行的,有效的管理者必须充分考虑组织的内外环境。

二、为什么需要管理

人具有社会性,必然要存在于某些特定的组织中。组织就是由两个或两个以上的单个人为实现共同目标组合而成的有机整体。为了形成整体力量,组织需要合作、协作或协调,管理就应运而生了。管理是伴随组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物。人类对于管理的需要随着社会经济的发展和组织规模的扩大而日益明显。

三、管理的目标

(一)组织的产出:组织必须向社会提供一定的功能——产品或服务,充分利用所拥有的资源,在客户需要的时间、地点,以客户希望的方式提供产品或服务,是组织的根本任务。

(二)完美的产品服务:管理的另一个目标是在充分了解顾客需求的基础上,为顾客提供令其满意产品或服务

(三)产出的效率与效果:提高组织的绩效是管理的一个非常重要的目标。组织的绩效目标是对组织所取得的成果与所运用的资源之间转化关系的一种全面衡量,它表现在效率和效果两个方面。

四、管理的特征

(一)科学性:管理作为一种普遍的社会活动,具有一定的客观规律。

(二)艺术性:管理的艺术性就是强调实践性,没有实践也就无所谓艺术性。

(三)权变性:管理的权变性强调的是对变化的适应性和具体问题具体分析。

(四)系统性:企业是由相互联系的若干要素组成,管理者的任务就是协调企业各部分之间以及企业与外部环境之间的关系,管理将是一个开放的、包含企业活动方方面面的大系统。

五、管理者

组织成员一般分为两种类型:管理者和作业人员。根据管理者所处的层次不同可以将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者,他们分别具有不同的管理职责。

六、管理的职能

管理最基本的职能有计划、组织、领导与控制。

第三节 管理思想与方法的演进

现代企业管理方法是伴随着现代企业的产生和发展逐步形成和发展起来的。不同历史时期的特征决定了不同时期的管理需求,形成了不同的管理思想,在管理思想指导下又形成了不同的管理方法。

一、现代管理思想与方法形成时期的管理思想与方法

(一)现代管理思想与方法形成时期的背景

1. 科技革命和产业革命
2. 思想和理论准备
3. 工业化进程中的管理思想变革
4. 现代管理思想与方法形成时期的企业管理需求

(二)现代管理方法形成时期的管理理论

1. 泰罗的科学管理理论

“科学管理之父”弗雷德里克·泰罗为解决工人磨洋工和效率低下的问题,进行了搬运铁块、铁砂和煤炭的铲掘以及金属切削等实验,系统研究了工人的操作

方法和动作时间,提出了科学管理原理:

(1)通过动作研究和时间研究,制定标准的工作方法,用以规范工人的操作和制定工作定额。

(2)细致地挑选工人并进行专门的培训,使他们能够按照标准的工作方法进行操作,可以大大提高了劳动效率。

(3)真诚地与工人们合作,确保劳资双方都能从生产效率中获益。

(4)明确管理者和工人各自的责任,实现管理工作和操作工作的分工。

科学管理理论是管理思想发展史上的一个里程碑,它使管理成为科学。在科学管理理论指导下产生的许多管理思想和方法,至今仍然被许多国家采用。

2. 法约尔的组织管理理论

法国著名的管理学家亨利·法约尔系统地提出了适用于各类组织的管理五大职能和有效管理的十四项原则,创立了组织管理理论。法约尔将工业企业的全部活动分为技术、商业、财务、安全、会计和管理等六项,认为管理活动存在于一切组织活动之中,包括计划、组织、指挥、协调与控制五个基本职能,成为以后管理职能结构的基本模式,法约尔也因此成为管理过程学派的创始人。法约尔的十四项一般管理原则为:劳动分工、权责一致、纪律严明、统一指挥、统一领导、个人服从整体、报酬合理、适度集权、等级制度、良好秩序、公平、人员稳定、首创精神以及团结精神。

3. 韦伯的行政组织理论

“组织理论之父”马克斯·韦伯是著名的德国社会学家,他构建了一种称为官僚行政组织结构的理想模式。这种行政组织是以合理—合法权力为基础,符合理性原则,效率最高,在精确性、秩序性、稳定性和可靠性方优于其他组织形式,适用于各种管理工作及各种组织。

(三)现代管理方法形成时期的主要管理方法

1. 标准成本控制方法:标准成本控制方法首先确定标准作业和标准工时,按照标准工时确定工人的标准报酬量,以此确定标准成本,然后将实际成本与标准成本进行比较,计算差异、分析产生差异的原因并进行处理。这是成本计划与成本控制相结合的一种方法。运用标准成本控制方法便于编制成本预算,从而有效

地控制成本;便于提供例外管理的数据;便于进行价格决策;便于协调各部门的工作;提供了评价业绩、确定存货及销货成本的依据,还能够简化账务处理程序。

2. 职能管理方法:主张明确划分计划职能和执行职能。计划职能由管理当局负责,设立专门的计划部门,主要任务是:(1)进行调查研究,为制定定额和操作方法提供依据;(2)制定定额和标准化的操作方法、工具;(3)拟订计划,发布指令;(4)将标准和实际进行比较进行控制。执行的职能由现场的工人和工长从事,按照计划部门制定的操作方法和指令,使用标准工具从事实际的操作。

3. 主要管理方法的实践

二、现代管理思想与方法发展时期的管理思想与方法

(一)现代管理思想与方法发展时期的背景

1. 古典管理思想的局限性

2. 社会经济背景

(二)现代管理思想与方法发展时期的管理思想

1. 行为科学理论的形成——梅奥与霍桑实验

梅奥通过对霍桑试验的结果进行分析,提出了行为科学前身——人际关系学说。人际关系学说的基本要点为:

(1)职工是“社会人”,不仅追求金钱等物质享受,还追求友情、安全感、归宿感以及受人尊重等等。

(2)企业中存在着非正式组织。

(3)新型的领导能力在于通过提高员工满意度激发他们的士气。

人际关系学说的问世,弥补了古典管理理论忽视人的因素的不足,开辟了管理理论的新领域,为以后的行为科学发展奠定了基础。

2. 关于人性的进一步探索

(1)马斯洛的需要层次理论。认为人的需要可以按其重要性和发生的先后次序划分为五类:生理的需要、安全的需要、感情和归属需要、地位和受人尊重的需要以及自我实现的需要,这些需要从低级到高级形成一个层次序列。通常,低级需要容易得到满足,而只有较低层次的需要得到基本满足后,才能产生较高层次的需要,已经得到满足的需要就不再起激励作用。

(2)赫茨伯格的双因素理论。该理论研究了激励手段和激励效果之间的关系,认为引起人们工作满足的因素与工作不满的因素是截然不同的两个因素,分别称为激励因素和保健因素。保健因素多与工作环境有关,这些因素的改善只会消除不满,维持原有工作效率。而成就、赞赏、责任感、上进心、工作的挑战性等因素可以使人满足,属于激励因素,能够提高人的积极性。

(3)企业中人的个性问题研究——麦格雷戈的 X—Y 理论

社会心理学家麦格雷戈提出了两大类可供选择的人性观——X—Y 理论:

X 理论假设一般人天生好逸恶劳、不求上进、不愿负责、甘愿听从指挥、以自我为中心、习惯于保守、缺乏理性、易受骗等。管理者应以利润为出发点,将员工视为物,通过严格的规章制度管理员工,运用领导的权威和严密的控制、采用胡萝卜加大棒的方法来保证组织目标的实现。

Y 理论则持“人性本善”的积极观点,认为人天生并不是好逸恶劳的,在适当鼓励下能够并愿意承担责任,当个人需要与组织需要一致时,个人目标与组织目标可以统一起来,而且一般人都具有相当高的解决问题的能力 and 想象力。基于这种对人性的乐观认识,Y 理论主张在管理行为上实现以人为中心的、宽容的、民主的管理方式,为员工安排有吸引力的工作,使员工个人目标同组织目标很好地结合起来,为员工发挥其智慧和潜能创造有利条件。

此外,有关人性的研究还包括组织行为研究、领导方式研究、公平理论以及群体冲突理论等。

(三)现代管理思想与方法发展时期的主要管理方法

1. 职工激励方法。
2. 分权组织结构。
3. 参与式管理方法。
4. 职工自我评价方法。
5. 敏感性训练法。
6. 俄亥俄大学的二维领导模式。
7. 管理方格法。
8. Z 型组织管理方法。

三、现代管理思想与方法确立时期的管理思想与方法

(一)现代管理思想与方法确立时期的背景

- 1.战后资本主义经济恢复发展。
- 2.科学技术迅猛发展。
- 3.战后资本主义世界的企业结构发生重大变化。

(二)现代管理思想与方法确立时期的企业管理需求

- 1.新的生产经营模式需要新的管理思想和方法的支持。
- 2.企业内部管理要与宏观经济调节相适应。
- 3.多样化需求要求企业采用与以往不同的管理方式。
- 4.企业的国际化发展使市场竞争愈加激烈,要求企业采用适合于多国市场的管理方式。

(三)现代管理方法确立时期的管理思想

1.管理过程理论。它是继古典管理理论和行为科学之后影响最大、历史最长的一种理论。该理论最初由法约尔提出,美国的管理学家孔茨等人将其系统化,着重研究企业的行政管理问题,即管理的过程和职能。

2.社会系统理论。该理论由美国管理学家巴纳德创立,以协作系统为核心论述组织内部平衡与外部条件相适应的管理理论。

3.管理决策理论。该理论以社会系统理论为基础,着重研究实现既定目标所采取的组织活动的过程和方法。

4.系统管理理论。

5.管理科学理论。

6.经验主义理论。经验主义理论以向资本主义大企业的经理提供管理企业的成功经验和科学方法为目标,主张通过分析经验或案例来研究管理问题。

7.权变理论。权变理论是在继承以前的各种管理理论的基础上,把管理研究的重点转移到对管理行动有重大影响的环境因素上,希望通过对环境因素的研究找到管理理论的具体适用场合。

(四)现代管理方法确立时期的主要管理方法

- 1.决策管理方法。决策过程包括确定目标、提出方案、选择最优方案、评价方