

XIANDAI
QIYEGUANLILILUN
FANGFA YU JISHU

现代 企业管理

▶▶ 理论、方法与技术

严建渊 苗敬毅等编著

中国建材工业出版社

现代企业管理理论、方法与技术

严建渊 苗敬毅 等编著

中国建材工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理理论、方法与技术/严建渊, 苗敬毅编
著. —北京: 中国建材工业出版社, 2004.5
ISBN 7-80159-638-2

I. 现... II. ①严... ②苗... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 038240 号

内 容 简 介

随着知识经济初见端倪, 世界范围内的企业管理正经历着又一次革命, 中国企业也正在迎接一个新的管理时代。伴随中国加入 WTO, 企业的内部环境和外部环境都发生了很大变化, 具有了全新的内容, 需要以全新的思想方法去面对。面对竞争和挑战, 传统的企业管理方法已经不能适应形势的要求, 企业迫切需要引进现代管理理念和模式, 学习现代企业管理思想和方法, 掌握现代企业管理技术和工具。为适应这种变革的需要, 我们编写了这本以介绍现代企业管理技术、方法等理论结合实际, 具有实务性质的书籍, 以飨读者。

现代企业管理理论、方法与技术

严建渊 苗敬毅 等编著

出版发行: 中国建材工业出版社

地 址: 北京市西城区车公庄大街 6 号

邮 编: 100044

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17

字 数: 432 千字

版 次: 2004 年 5 月第一版

印 次: 2004 年 5 月第一次

印 数: 1 ~ 3000 册

书 号: ISBN 7-80159-638-2/F·035

定 价: 28.00 元

前 言

半个多世纪以来,组织的管理思想、方法与工具都伴随组织环境的变迁而发生了巨大的变化,管理思想、方法与工具的改进促使组织的管理效率与效用有了显著的提高。组织管理的发展过程既是不断引入新技术、新方法的过程,也是不断发现问题、提出更高要求的过程。在知识经济环境下,全球企业经历着一场革命性的管理变革,企业自觉和不自觉地加入到这场管理变革的浪潮之中。中国加入 WTO 后,企业的内部环境和外部环境都发生了很大变化。现代企业的一个特点就是经营管理逐步从“意志管理”走向“科学管理”和“信息管理”,从“实物管理”走向“技术管理”,追求企业的“价值增值”成为最主要的企业经营目标。在快速变化的市场环境中,企业需要对市场的各种变化做出敏捷的反应。现代企业的另一个特点是企业要在管理方式上适应变化,就必须把企业建成一个“学习型组织”。智力密集型的员工队伍成为企业发展的决定性力量,从经营决策、业务管理、科技开发到一线员工,都应是“知识工作者”。“知识工作者”必须学习现代管理思想,掌握现代管理技术,熟悉现代管理方法,了解现代管理理念和模式,能够使用现代管理工具。

在知识经济时代,企业对管理人员的素质有了更高的要求,他们应该是一些知识广博的人,即“博而专”或“面宽而点深”。企业管理人员不只对专业有足够的造诣和经验,而且对许多领域都有相当深刻的理解和通达。他们不仅要具备经营管理的能力,而且要具备数理分析的能力,要有概括综合的能力,既具有严密演绎的思维能力,又兼有归纳综合的思维能力。他们善于理解其他领域的动向,能够正确传达信息,善于使用信息技术,对信息技术有足够的知识。他们应当善于发现新问题,提出新问题,有足够的想象力和创造力,要把管理当作科学,当作艺术来理解。他们要善于与不同类型的人相处,有组织能力,而且更应具备决断能力。也就是说,是“组织型”和“知识型”的人物。总之,企业管理人员的修养是多方面的,要有数理的、工程的、技术的、经济的、哲学的、政治的、心理等方面的修养,应该是那些喜登高望远、通观全局、有创造精神的人。

本书对管理类学生是一本了解现代企业管理实务的教科书,对企业管理人员是一本了解现代企业管理环境,学习现代企业管理最新方法和工具的指导书。本书共分 8 章,第 1 章、第 2 章、第 3 章由严建渊编写,第 4 章由赵明伟编写,第 5 章由张素姣编写,第 6 章由严建渊和孟晓波编写,第 7 章、第 8 章由苗敬毅编写。由于时间仓促,书中不免有疏漏之处,望读者与同行指正。

作者

2004 年 3 月

目 录

第1章 现代企业管理思想概论

1.1 现代企业系统概述	1
1.1.1 现代企业管理的特征	2
1.1.2 现代企业系统的组织与管理	9
1.1.3 知识与知识经济	13
1.2 现代企业管理思想和方法	17
1.2.1 现代企业管理思想	17
1.2.2 现代企业管理方法	23
1.3 现代企业的兼并与资产重组	25
1.3.1 企业兼并	25
1.3.2 资产重组	32

第2章 BPR 与 ERP

2.1 BPR 和 ERP 的形成和发展	37
2.1.1 BPR 的形成和发展	37
2.1.2 ERP 的形成和发展	43
2.1.3 ERP 的思想方法与功能模块	48
2.2 ERP 的实行动因和实施条件	54
2.2.1 ERP 的管理范围和实施步骤	57
2.2.2 企业在 ERP 实施中必须注意的几个问题	60
2.3 BPR 和 ERP 的相互关系及应用	62
2.3.1 BPR 和 ERP 的关系	63
2.3.2 BPR 和 ERP 的应用	67

第3章 现代企业系统分析方法

3.1 现代企业管理系统分析方法	71
3.1.1 系统分析的概念	71
3.1.2 企业战略分析方法	73
3.1.3 系统预测方法	77
3.1.4 系统决策方法	82
3.2 管理系统的综合评价	88
3.2.1 系统评价的任务和评价方法	88
3.2.2 管理系统的综合评价	91

第4章 现代企业中的项目管理方法

4.1 项目管理概述 94

4.1.1 项目与项目管理 94

4.1.2 项目管理的发展 100

4.2 项目管理知识体系 103

4.2.1 PMBOK 的 9 大知识领域 103

4.2.2 PMBOK 的 5 个基本过程 105

4.3 企业经营与项目管理 109

4.4 项目管理的最新研究 110

4.4.1 以客户为中心的管理 110

4.4.2 项目管理中的战略规划 111

4.4.3 国际文化差异对项目的影响 113

4.4.4 21 世纪项目管理新观点 114

4.5 项目管理应用软件 114

4.5.1 应用项目管理软件的意义 114

4.5.2 国外主要项目管理软件介绍 115

4.5.3 国内主要项目管理软件介绍 117

4.6 项目管理资质认证 119

4.6.1 项目管理学术组织 119

4.6.2 IPMP 认证 120

4.6.3 PMP 认证 121

4.6.4 中国项目管理师国家职业资格认证 122

第5章 企业风险管理

5.1 风险管理概论 123

5.1.1 风险管理的产生与发展 123

5.1.2 风险的定义与分类 126

5.1.3 项目风险与风险管理 129

5.1.4 风险的环境 130

5.1.5 风险管理与经济发展 130

5.1.6 风险管理模型 131

5.2 风险分析 132

5.2.1 风险识别 132

5.2.2 风险估计 137

5.2.3 风险评价 141

5.3 风险管理 146

5.3.1 风险管理过程 146

5.3.2 风险处理技术 148

5.3.3 风险管理的目的和意义 151

5.4 企业集成风险管理	153
5.4.1 企业集成风险管理的特点	154
5.4.2 企业集成风险管理系统框架	154
5.5 案例分析	156

第6章 企业信息化建设

6.1 信息系统的概念及其发展	159
6.1.1 信息	159
6.1.2 信息系统	161
6.1.3 信息系统的管理与决策	169
6.2 管理信息系统	171
6.2.1 MIS 的结构与特征	172
6.2.2 MIS 的开发	174
6.2.3 MIS 项目的实施与管理	176
6.3 电子商务	183
6.3.1 电子商务概述	184
6.3.2 我国发展电子商务存在的主要困难和若干对策	194

第7章 标准化与质量管理中的统计方法

7.1 ISO 9000 标准体系框架	197
7.1.1 2000 版 ISO 9000 系列标准的构成	197
7.1.2 ISO 9000 系列标准质量选择模式基础概念	197
7.2 统计方法在 ISO 9000 标准质量体系中的应用	200
7.3 质量统计中的数据整理方法	202
7.3.1 质量统计中的基本概念	202
7.3.2 数据整理方法	204
7.4 产品合格率检验法	209
7.4.1 抽样检验的具体概念	209
7.4.2 计数型抽样方案	210
7.4.3 计量一次抽样检验方案	212
7.5 过程控制统计方法原理	212
7.5.1 过程控制的基本概念	213
7.5.2 控制图应用中的基本问题	214
7.5.3 控制图的原理与判断	216
7.6 常规控制图的应用	218
7.6.1 计量值控制图	218
7.6.2 计数值控制图	221
7.6.3 计量值控制图与计数值控制图的比较	222

第 8 章 现代企业运营环境与内部资源

8.1 公司战略分析中的运营环境和内部资源 225

8.2 环境分析体系 227

 8.2.1 企业环境分析 227

 8.2.2 市场环境分析 233

 8.2.3 竞争环境分析 234

 8.2.4 业务环境分析 239

8.3 市场和竞争者分析 240

 8.3.1 持续竞争优势 240

 8.3.2 企业竞争度分析 241

 8.3.3 企业战略分析 242

 8.3.4 企业产品市场分析 244

8.4 顾客分析 246

 8.4.1 顾客分析与顾客驱动战略 246

 8.4.2 顾客刻画与持续竞争优势 247

 8.4.3 市场细分和竞争地位 248

 8.4.4 商标、声誉分析及定价战略 248

8.5 资源分析基础 250

 8.5.1 影响组织实现目标的关键行业因素 250

 8.5.2 企业资源分析 251

 8.5.3 资源分析和经济租金 253

 8.5.4 资源与竞争 253

8.6 企业内部战略要素分析与评价 256

 8.6.1 企业内部战略要素分析 256

 8.6.2 企业人力资源分析 258

 8.6.3 企业财务资源分析 260

 8.6.4 运营资源分析 261

参考文献 263

第 1 章 现代企业管理思想概论

首先，管理是艺术也是科学。任何事物当我们对它不甚了解的时候，就表现为艺术，如果我们对其规律和推理有所认知时，就表现为科学。如果我们对其某种事务完全了解并掌握了它们的规律，那么它就变成一种技术或工程。其次，管理的定性和定量问题，在社会实践中，当我们对一个事物不了解时只能定性，定性分析往往依赖于经验，但经验有时也不仅给出定性的分析，也可能给出定量的估计，如成功率大约为 70% 等。定量多依赖于科学，依赖于数学计算，如果说什么是管理科学与一般管理的区别的话，定量方法上的强调是最重要的一面。随着科学技术的进步，应用科学的方法也可以处理定性的问题。管理科学的定量方法虽然能给出很确定的解答，但答案是否一定对，还是个复杂问题。由于原始数据的不准确，或模型的过于简化，往往使结果不可信。事实上，管理科学虽然是我们追求的目标，但离完全的科学还差得很远，我们绝不能忽视或轻视管理的经验。

在中国，管理学已经成为一个独立的学科门类，这意味着理、工、农、医、文、法、管都是平行的学科。管理的对象是以组织的形式进行活动的实体，这些实体包括：公司、研究所、金融机构、军队、医院、学校、新闻机构、政府、宗教等各行各业的组织机构。管理的共性是建立在管理对象之上的协调、控制、预测和决策活动。针对不同的组织形式，存在多种形式的管理学，例如企业管理学、行政管理学、学校管理学、军队管理学等等。就本书而言，仅限于企业管理学。企业是一个经济实体，协调组织内部的资源，谋求利润的最大化，是企业的最终目标。因此，企业管理学的具体对象就是企业组织的资源调配和经济活动。管理是经济的一种手段，经济是管理的一个对象。搞管理应当懂得经济，搞经济应当懂得管理，但绝不能把它们视为等同。

1.1 现代企业系统概述

企业是以盈利为目的而从事生产经营活动、向社会提供商品或服务的经济组织，它实行独立经济核算，具有法人资格，是商品经济发展和生产社会化的必然产物。

企业，顾名思义就是“生产某种东西”。具体些讲，就是利用原材料，经过加工制造，产生具有规定功能的有用产品，创造效用以满足社会和市场的需要。产品是企业最终目标实现的载体，企业的中心任务是生产。企业一方面包括物的生产和为了物的生产所需要的技术手段；另一方面包括经营管理部门、服务部门、情报部门及其有关的方法。前者可以称为“硬件”，后者可以称为“软件”，也就是“物”和“事”两个方面的有机结合构成企业系统。

传统概念的企业系统只指“物”的生

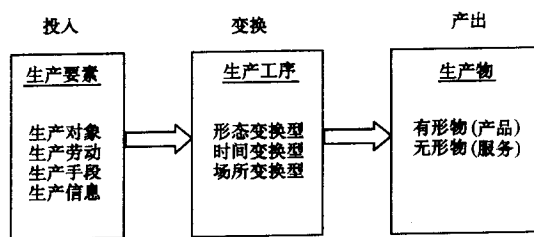


图 1-1 企业系统的基本过程

产，而现代概念的企业系统指“物”和“事”两个方面。总之，企业系统就是“投入生产要素，加以变换，从而产生有形的或无形的财物、生成效用的一种功能构成”。其基本过程如图 1-1 所示。

1.1.1 现代企业管理的特征

历史上，关于管理的主要观点如下：

(1) 管理就是计划、组织、指挥、协调和控制，管理就是通过其他人完成事情 (Getting Things Done Through Other People) (亨利·法约尔)。

(2) 管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动 (戴维·B·赫尔茨)。

(3) 管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以达到既定的目标。这一表达有三层意思：管理就是协调资源；管理职能是协调的手段；管理是有目的的过程。

(4) 诸种要素，不是个别要素的结合，构成了科学管理，它可以概括如下：科学，不是单凭经验的方法。协调，不是不和别人合作，不是个人主义。最高的产量，取代有限的产量。发挥每个人最高的效率，实现最大的富裕 (泰勒)。

(5) 管理是在某一组织中，为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。这一表达包括四个要素：为完成某种目标；由人进行的协调活动；通过管理职能进行协调；某一组织群体努力的活动。

(6) 管理就是由一个或多个人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果。

(7) 管理就是协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目标的一种活动。这一表达强调人际关系和人的行为。它包含三层意思：管理的核心是协调人际关系；管理者根据行为规律激发人的积极性；一个组织具有一个共同的目标。

(8) 管理是一种以绩效责任为基础的专业职能 (彼得·德鲁克)。彼得·德鲁克认为：管理与所有权、地位或权利完全无关；管理是专业性的工作；管理的本质和基础是执行任务的责任。

(9) 管理就是决策 (赫伯特·西蒙)。

(10) 管理就是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于系统，从而使系统呈现一种新状态的过程。

以上关于管理的观点，从不同角度描绘了管理的全貌。综合以上观点：管理就是为了某种目标，应用一切思想、理论和方法合理地计划、组织、指挥、协调和控制他人，调度各种资源，如人、财、物、设备、技术和信息等，以求以最小的投入去获得最好或最大的产出目标。

管理功能发挥的好坏，取决于管理体制是否合理。因此，建立一个高效率的经济管理体制，对调整和优化企业管理是一项重要的战略选择。

由此可见，管理过程的复杂性、综合性和多变性，决定了管理活动是一项复杂的系统工程，只有运用系统工程这门综合性的组织管理技术，才能解决各种层次的经济管理问题。所以，管理系统可以认为是以各层次的管理活动为对象，运用系统工程的原则和方法，为管理活动提供最优规划和计划，进行有效的协调和控制，并使之获得最佳经济效益和社会效益的组织管理系统。

1. 企业的性质和组织形式

中国目前的企业按经济类型划分为九种性质的企业：国有企业、集体企业、私营企业、个体企业、联营企业、股份制企业、外商投资企业、港澳台投资企业和其他企业。公司是现代企业制度中最普遍的企业组织形式。公司是由若干人共同出资，按照法定程序组成的，具有法人资格，以盈利为目的的经济组织。基本特点是：经营管理者与资本所有者分离。现代主要的权益投资方式有三种：股权式合资结构、契约式合资结构、合伙式结构。

2. 企业责任和经营目标

伴随中国经济体制改革的深化，中国企业正逐步成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力。在社会经济活动中，企业承担着它应承担的社会经济责任。

第一，对社会的责任。企业必须按照市场需求组织生产，提供尽可能多的优质产品，更好地满足社会需要。同时，在市场竞争中，自觉地遵守和维护经济运行的正常秩序，照章纳税。

第二，对出资者的责任。企业要对出资者承担资产保值增值的责任，国有企业要保证国有资产不受侵害，权益不受侵犯。

第三，对企业发展的责任。在企业经济收入不断增长中，避免和克服企业的短期行为，促使企业行为长期化，实现企业自身的积累和发展。

第四，对企业职工的责任。作为经济实体的企业经营状况与企业职工的切身利益密切相关，为充分调动职工的积极性和主动性，企业必须尽可能地提高经营管理水平，从而为增加企业职工的集体福利和个人收入创造日益充裕的经济条件。

承担这样责任的企业在日常经济活动中，从劳动力市场那里得到劳务；从资金市场得到贷款；在生产资料市场购买各种中间产品，进行生产，生产出的消费品提供给消费品市场，生产出的中间产品提供给生产资料市场。所得的收入既有一部分在生产要素所有者中间进行初次分配，又有一部分上交国家进行二次分配，还要留一部分为企业扩大再生产提供发展基金。图 1-2 给出了企业和社会经济活动中的简要关系图。

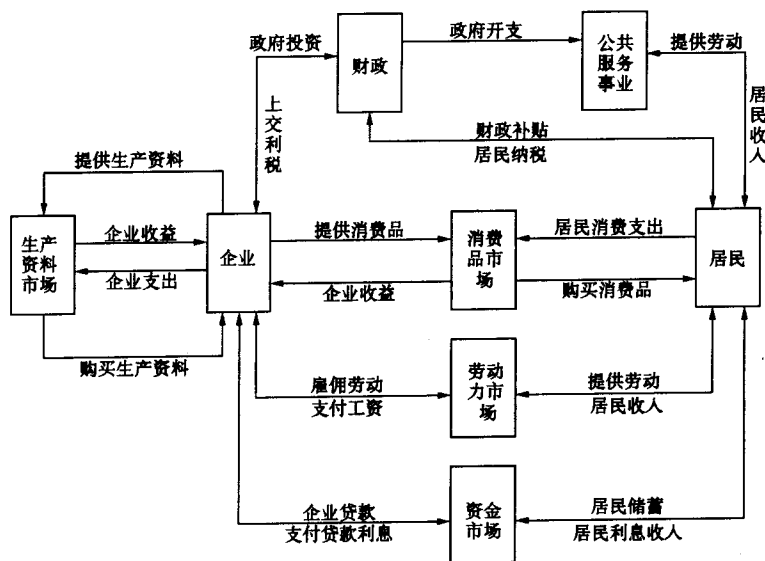


图 1-2 企业和社会经济活动中的简要关系图

从企业在社会经济活动中所起的作用和承担的经济责任出发，企业要以利润最大化作为运行目标或追求目标。这样会给经济发展带来三个有利因素。

企业以利润最大化作为追求目标，有利于实现资源的有效配置。所谓资源的有效配置，也就是在产量既定的条件下实现成本尽可能的小，或在成本既定的条件下达到产量尽可能的大。实现利润最大化，就能有效地使用资源，使有限的稀缺资源产出尽可能的大。而企业把利润最大化作为追求目标，其直接结果能够达到微观层次上的资源有效配置，进而也给宏观层次上的资源有效配置提供了基础条件。

企业以利润最大化作为追求目标，有利于企业有效地承担所担负的四个方面的社会经济责任。国家财政收入的增加，出资者资产的增值，企业的自我积累和发展，企业职工集体福利和个人收入水平的增长等，无一不以盈利为物质基础。如果企业没有盈利，那么企业所负的四方面责任也只能是空中楼阁。

企业以利润最大化作为追求目标，为企业巩固商品独立生产的地位和增强活力提供了可靠的物质基础。通常所说的企业活力，即企业自我积累、自我改造和自我发展的能力，这是以企业的盈利为前提条件的。在市场经济条件下，如果哪个商品生产者不能以收抵支，以资抵债，那么它只有宣告破产。

3. 企业生产类型

生产是人们利用劳动工具作用于劳动对象创造或增加社会使用价值的过程，根据劳动作用的对象不同，生产可以分为三种产业。第一产业是指人利用工具直接作用于自然界，利用自然资源生产初级产品的产业。第二产业是指人利用工具作用于初级产品，对初级产品进行再加工，以成为满足人们生产或生活对物质资料需要的产业。第三产业是指第一产业、第二产业以外的各种劳务部门，劳务是以活劳动的形式为他人提供有使用价值的劳动，这种劳动的成果是作为活劳动提供的某种服务。它既包括无形的劳动，与提供劳务的人不可分开，如教师、律师等人员提供的服务；也包含提供的使用价值附着于物质产品之中的劳务，体现为商品，如厨师、裁缝等人员提供的服务。具体内容见图 1-3。

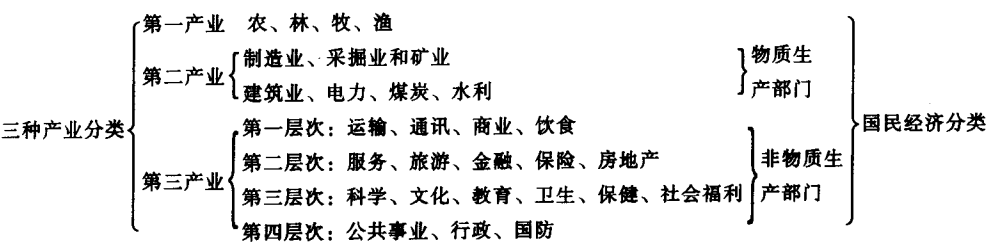


图 1-3 国民经济分类与三种产业比较

管理作为一种实践活动，几乎与人类社会的进程同时开始，凡是有人群活动的地方，就会有管理。随着历史的进程，管理的含义、内容和方式，在不断变化、发展着。现代社会是高度组织化的社会，随着生产的现代化和社会化发展，经济管理活动愈来愈复杂，规模也愈来愈庞大，相关因素愈来愈多，主要表现在以下四方面：

第一，管理规模日益大型化

生产越来越集中，企业规模不断扩大，是进入新世纪以来社会化大生产发展的一个特点。

第二，管理组织日益专业化

随着生产力和科学技术的发展，寻求按专业化的职能来设置管理机构，由具有管理知识和技能的人来进行管理已成为趋势。

第三，管理人员日益知识化

管理人员必须具有现代管理知识，不但在各专门业务岗位上要有精通计划、生产、财务、供销等方面的专业人才，而且要求具有进行指挥和决策能力的综合人才。

第四，管理体制日益合理化

4. 管理的职能

不同性质、不同层次的管理活动，必然具有不同的管理职能。但是，从它们的共性出发，可归纳为以下几个方面的主要职能。

(1) 计划职能

计划职能是管理的基本职能，即对系统未来目标的制定，并通过某一机构或管理人员来促进这一目标实现的整体方案和行动过程。

(2) 协调职能

协调职能在于保证系统与系统环境，以及系统内部各分系统或要素之间，能够维持合理的相互关系，或者通过调整，使之达到综合平衡。系统越复杂，就越需要有相应的机构进行协调，做到以最合理的人力、物力、财力的耗费，使被管理系统中的各个部分要素得到协调发展，实现系统的整体目标。

(3) 监督职能

监督职能在于监督被管理系统的发展过程，按照计划标准，衡量计划的完成情况和纠正计划执行中的偏差，以确保计划目标的实现。

(4) 核算职能

核算职能的任务在于搜集被管理系统中有关活动的信息，提供核算资料并使之系统化。可以从定性和定量上评价执行计划的结果，衡量系统活动效益的优劣。

(5) 服务职能

管理活动从实质上来说是一种服务性工作，它必须为被管理系统提供各种必要的信息，协调各方面的关系，解决各种类型的问题。

上述五方面管理职能是一切管理系统所共有的，它们决定了各级管理系统在结构上的一致性。但是，不同的管理系统中，每一种职能的内容又不甚一致。管理活动无论何时都不会脱离其对象而单独存在，因而在每一个具体场合下，管理职能的内容应取决于管理对象的特点。

5. 管理系统的结构

管理系统可以划分为静态结构和动态结构。

(1) 管理系统的静态结构

在企业管理系统中，首先要建立企业系统的静态结构。静态结构可划分为垂直分系统结构和水平分系统结构两种。

1) 垂直分系统是根据经营管理活动的不同，按其不同职能而划分的。大致可以划分为以下几个主要分系统：财务分系统、人力资源管理分系统、新产品开发分系统、计划分系统、采购分系统、生产分系统、销售分系统。

但是这种结构随着企业管理的发展，部门分系统将会不断地细化，这些分系统由于是按

条条划分的，各自追求本系统的利益，因此，它们之间的协调是很重要的。在各分系统之间往往由于各自追求本单位的利益，而难以取得一致的意见，并且往往会因利害关系导致对立局面，从而影响企业的整体利益。因此，需要在垂直分系统结构中建立横向的水平分系统结构。

2) 水平分系统就是协调和控制。水平分系统的建立是为了协调各职能分系统之间的相互关系，以便达到统一的控制与协调。它按水平层次划分为三个阶层，高层管理阶层、中层管理阶层和基层管理阶层。如图 1-4 所示。这三级管理阶层分别担负着不同的任务。

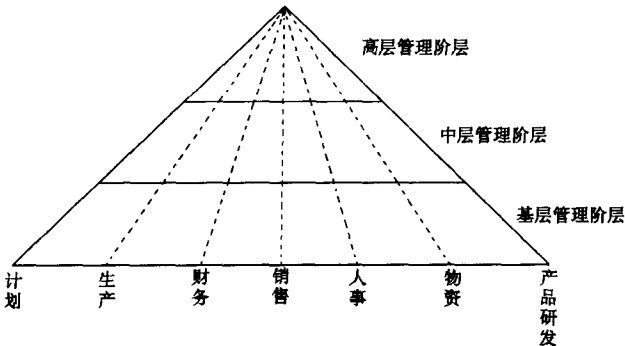


图 1-4 三级管理阶层

高层管理阶层也称为战略规划层，它是站在企业的整体立场上，对企业实行综合指挥和统一管理。其基本职能是制定企业的经营方针和目标，调查和分析企业的环境，明确经营战略，编制长期计划，进行预测和预算，确定新产品的研制计划，制定设备计划和拟定投资方案，计划和制定综合资源分配方案，评价整个企业的生产成绩等。

中层管理阶层也称管理控制层，其主要职能是为不同职能部门制定达到总体经营目标的管理分目标，筹划和选择事务的实施方案，按照部门分配资源，协调各部门之间的相互关系，按不同职能制定具体实施的详细程序，评价生产成绩以及制定对偏离目标行动的修正方案等。

基层管理阶层也称执行层，其主要职能是按照上级的指令，进行组织、指挥和具体实施生产作业计划，对生产过程中发生的事故及时妥善处理，并向上级呈报情况。

在三级管理系统中由上向下的指令和由下向上的报告，都贯穿着信息的流动，由每一管理层又按水平方向把各主要职能分系统的信息贯通起来，构成了纵横交错的信息网。它综合了各个职能部门的目标和计划，从总体上使各个职能部门协调和统一，为实现企业的全面管理奠定良好的基础。

各管理阶层的工作特性和内容如表 1-1 所示。企业系统随着现代化的发展，规模越来越大，机构越来越复杂，功能也越来越健全。

(2) 企业系统的动态结构

企业系统的动态结构就是从企业系统功能出发研究企业随时间而变化的基本活动。内容包括计划、执行和控制。

1) 计划就是确定目标，选择最优方案，确定达到预期目标所使用的手段。

2) 执行就是将计划的事项，在具体部门执行并予以实施。

表 1-1 各管理阶层的工作特性和内容

管理阶层 特性和内容	高层管理阶层	中层管理阶层	基层管理阶层
经营方针	战略性	战术性	作业性
管理目标	粗	细	具 体
工作活动范围	极为广泛	全部工作职能范围	单项工作职能或任务
复杂程度	非常复杂, 变量多	不太复杂, 变量易处理	简单易行
工作的计量	困 难	不 困 难	较 易
采用信息来源	企业外部	企业内部, 准确及时	企业内部, 高度准确
智力特征	创 造 型	业 务 型	执 行 型
人 数	少 数	适当人数	多 数

3) 控制就是考查执行的结果。一方面对目前执行情况进行考查, 找出偏差, 另一方面提供反馈来纠正偏差。

这三个活动连续循环, 螺旋式的上升, 一次比一次更完善。企业管理系统主要就是组织好这个活动过程, 提高管理水平, 提高工作效率, 见图 1-5。

6. 企业管理的 10 大趋势

在现代企业管理系统中, 三个要素决定了其成败, 它们是: 人 (People)、方法 (Process) 和产品 (Product)。人是企业管理系统的主体, 人的素质决定了企业管理系统应用的质量; 方法是管理者的思想, 犹如企业管理系统的大脑, 它决定了企业管理系统的实施速度和成败; 产品是企业管理系统的具体表现, 它是管理者的工具, 同时又是人和方法的结合点。这三者相辅相承: 人决定了他要选择的方法, 相应的方法又决定了他要选用的产品, 但一个好的产品也能提供一个好的方法, 一个好的方法又能给管理者以一个新的思维, 如此循环上升, 使得企业的管理水平不断提高。所以说一个全面的企业管理系统方案必须包含有这三个 “P”。

自中国加入 WTO 以后, 企业管理从封闭走向开放, 从对立走向联合, 企业管理正在经历着一场持久而深刻的变革。这场变革的发展趋势主要有以下 10 个:

(1) 无形资产经营所创造的利润将超过有形资产

一些企业将自己的核心业务逐渐转向研究与开发、品牌经营、资产重组、产权经营等价值增值高、利润高的业务领域, 而将那些需要大量有形资产投资和重复性劳动的物质产品生产、物流配送业务外包或委托出去, 交给那些专业化公司来完成。这些专业化公司不断提高其作业的智能化水平, 提高其产品的知名度和客户信赖度, 增加其产品或服务知识含量和价值含量, 进而不断提高企业无形资产的价值及其在创造利润中的重要性。

(2) 知识所有者和资本所有者将共同治理企业

制约企业发展的主要因素已经不是资金和生产能力, 而是企业的技术创新能力和管理能

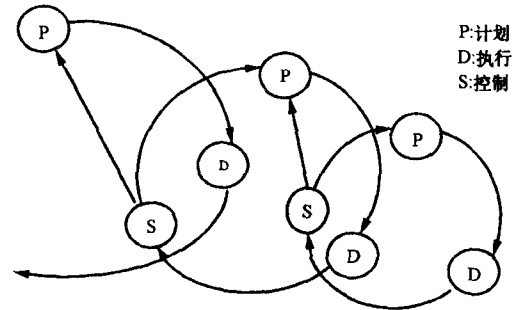


图 1-5 管理系统的螺旋式进化图

力,是企业技术知识或管理知识对企业的贡献大小。因此,让知识所有者拥有企业部分股权,参与企业治理,以调动他们的积极性也是顺理成章的。许多企业的所有者将企业所有权的一部分,以技术入股、职工持股等方式让渡给企业的知识所有者,以留住他们,让他们作为股东参与企业治理。

(3) 创新将是企业取得竞争优势的根本途径

技术创新是企业在生产上、市场上占据竞争优势的根本途径。没有技术创新的企业,不但得不到新的市场,还会失去原有的市场。市场和技术的发展变化还需要企业不断进行管理创新(包括制度创新)。

(4) 经营战略将围绕发挥和塑造企业的核心竞争能力来制定

进入20世纪90年代之后,全球范围内的工农业产品价格下跌和市场竞争格局的重新调整,迫使企业将自己的主要精力集中到附加值高、自己拥有垄断优势核心业务领域,而将不创造价值或创造价值较少、其他企业能够比自己干得更好的业务外包或剥离转移出去。

(5) 市场营销活动将以赢得客户信赖为目标

随着工业化和信息化的发展,围绕满足顾客需要这个核心,逐渐形成了4C'S整合营销(指客户需求、成本、方便、沟通的有效整合)、概念营销、网络营销、客户关系管理等营销新概念、新方法,这些新的营销活动将以赢得客户信赖为核心。

(6) 企业生产将向个性化、柔性化、分散化方向发展

企业通过生产管理技术多方面的创新,已经形成了比较先进和稳定的计算机应用系统,生产管理技术和软件的发展和完善,使企业生产的个性化、柔性化水平大大提高。

(7) 生产配送体系以快速满足客户需求为核心

互联网的发展使单个企业变成了整个满足顾客需要的产供销链条上的一个环节。顾客可以在进入这个链条的所有企业里寻找自己满意的产品或服务,并直接和他们签订合同。在这种物流和资金流有可靠保证的情况下,企业之间的竞争,实际上就是满足顾客需求的能力和速度方面的竞争。

(8) 财务管理将向战略型、集成化方向发展

随着经济全球化、网络化、知识化的进程,企业的财务管理主要发生了以下变化:财务管理从静态的事后核算向动态的、参与经营过程的财务管理方向发展;财务管理从战术性、事务性的管理向战略性、全局性的经营理财方向发展;财务管理从内部的、独立的职能管理向开放的、三流(物流、信息流、资金流)合一的集成管理方向发展,等等。总之,这些变化和发展,使企业的财务管理向战略、集成化方向发展。

(9) 信息资源管理将向知识资源管理转变

自计算机技术应用以来,企业的信息管理经历了围绕产品设计、财务管理、库存管理、职工档案等的单机信息处理阶段,人、财、物、产、供、销等多环节信息综合起来的企业管理信息系统阶段,以及基于内部网络的数据库管理阶段,目前正向知识资源管理方向发展。

(10) 人力资源管理将以发挥员工的潜能为目标

企业人力资源管理的目的是使企业工作成为员工的一种享受,而不是刻板的义务;使企业成为员工学习知识、发展自我、实现人生价值的地方,而不应成为不容差错和失误、束缚个人自由发展的流水生产线。

1.1.2 现代企业系统的组织与管理

企业管理是一项系统工程，在企业经营管理中运用系统工程的方法，为企业系统安排最优计划，选择最优经营方案，从整体上研究企业活动的全过程，以获得最佳经济效益的组织管理技术。

企业科学管理是随着科学技术的进步与生产的发展而出现的。它的萌芽阶段可以追溯到 20 世纪的泰勒管理制度。泰勒进行了一系列管理的实践，1911 年发表了《科学管理原则》一书，他第一次把科学原则应用于管理领域，同时也把管理带进科学殿堂。因而泰勒被西方广泛认为是“科学管理之父”。泰勒作过学徒、普通工人、工长、技工长以及钢铁公司的总工程师。他还有高速切削工具等的发明专利权。泰勒毕生的主要事情是提高生产效率。他倡导动作和时间研究、计时和计件工资的研究、职能管理制度研究。他认为科学管理基本原理如下：

- (1) 凭科学办事，代替凭粗浅经验办事；
- (2) 集体行动协调，避免不相合拍；
- (3) 作到彼此合作，而不是个人主义的混乱；
- (4) 追求产出最大，而不让它受到约束；
- (5) 尽最大可能培养工人，使他们和公司都取得更大的成就。

泰勒从合理安排工序、提高工作效率入手，研究了企业管理的基本规律。到了 20 世纪 20 年代，逐步形成工业工程学。这门学问是将企业作为一个由人、原材料、机器设备等要素组成的一个系统，而研究它的设计、改善和运转，同时综合地利用数学、物理学、工程技术与社会科学等方面的专业知识和技术。它的主要目的是通过改进生产方法和操作方法，确定工作标准来提高劳动生产率。它是研究生产在空间和时间上的管理技术。后来运筹学进入管理领域，它所要解决的问题是在给定的条件下，对管理工作进行合理筹划，以期达到预期的最优效果。运筹学问题的求解，需要通过复杂的运算，由于电子计算机的使用，运筹学在企业的经营管理领域中得到了广泛的应用，从而也为企业的全盘经营与管理提供了系统定量的分析方法，逐渐形成和发展为企业管理系统工程。

企业管理系统工程的形成与发展有它一定的历史背景和条件。首先，近年来在企业管理的各个方面，组织结构日益复杂，出现了综合性很高的相互制约、相互联系的系统。企业的每个部门为了达到自己的目标，就必须从总体出发，不仅要掌握它与外界的联系，而且要协调内部各个部门之间的关系。各个部门也要从全局来考虑自己的行动。因此，在传统管理中所使用的一套管理方法已经不能很好地适应这种新的情况，客观要求必须出现一种能从系统的角度观察、思索和解决问题的新型管理方法，这种要求就是企业管理系统工程产生的客观基础。例如，有一个机械工厂的调查材料说明：一个被加工对象在这个厂的全部流通过程中，只有 5% 的时间在机床上，而机床上真正进行各种加工时间又占机床时间的 30%。那么机床加工时间只占全部流通时间的 1.5% 左右。因此得出一个结论，虽然提高了自动化程度，进行各种技术革新、技术改造，能提高生产率，但对降低整个过程的流通时间作用很少。因为机床加工时间占整个流通时间太少了，而其他环节占用时间太多了。因此，提醒我们必须对所有生产环节进行全面考虑、统筹安排，这将对缩短整个周期产生明显影响。这样，就启发人们产生了一个新概念：不能够限于一个方面的提高和改革，必须把产品的整个流程当作一个整体来研究，才能获得整体利益的最优方案。这就是系统的概念。