

现代企业管理

主编 张若成 张洪升 杨艺华

北京出版社

(京)新登字第200号

现代企业管理

主 编： 张若成 张洪升 杨艺华

副主编： 鲍秀彩 宋恒祥 庄新亭

李训臣 鲍金磊 赵 蔚

北京出版社

现代企业管理

主 编 张若成 张洪升 杨艺华

北京出版社

(北京北三环中路6号)

邮政编码 100011

北京出版社总发行

济南市天桥印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 13.4印张 340千字

1993年7月第1版 1993年7月第1次印刷

印数 1—6000

ISBN 7—200—02150—4 / F·172

定价: 11.80元

事业部制组织机构如图 1—4

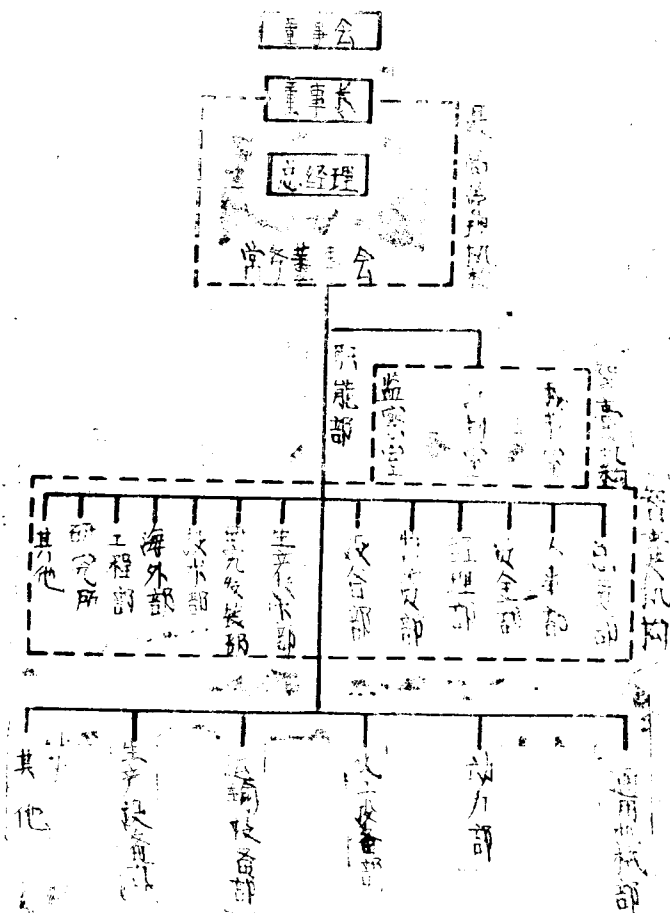


图 1—4

误；二是有利于调动各部的积极性；三是由于事业部的管理人员接近生产经营第一线，其管理更有针对性；四是各事业部间有比较、有竞争物，事业部之间和内部的人、财、物、供、产、销比较利于协调；五是有利于在生产经营中培养人才，提高管理人员的素质。事业部制也存在一定的缺点，一是容易滋长本位主义；二是各部门间的协调有一定难度。为了克服上述缺点，已出现了超事业部制，其作法是在各事业部之上增加一个（执行部）管理部门，替代最高层领导从事不同事业部间的协调工作。

5、矩阵制机构形式

矩阵制机构形式如图 1—5

矩阵制的组织结构形式把按职能划分的部门同按产品（工段）划分的部门结合起来，在矩阵制组织结构形式中，每一成员既受本职能部门的行政领导，又受某专部机构的业务领导。

以上介绍分析了组织机构的机种形式，每一种形式都需要设置多少不一的职能机构，以行使一定的管理职责，职能机构设置的原则是什么呢？从组织结构学的观点来看，职能机构的设置至少应遵守五项原则。首先应坚持适应的原则，就职能机构的设置应和本企业管理的特点相适应，保证企业生产经营活动的顺利进行；其二，要坚持能级的原则，即使设置的职能机构的层次高低有序，职责大小有别，以克服各机构平起平坐、互不服从的局面；其三，管理幅度要合理的原则，由于管理者的素质能力存在着差异，不同的管理对象的管理难度不一样，一个管理者所能直接管理的下属机构的数量是不一样的，管理幅度的原则要求从管理者的能力素质和管理对象的管理难度出发，合理确定管理者的管理范围；其四，协调的原则，即职能机构的设立，要能保证彼此间的配合协调，不产生内耗；第五，效能及整体优化的原则，就是说有关职能机构的设立运转，要产生出与各部分单独存在不一样的效果，即使整体超过部分之和，以实现其综合整体效能。

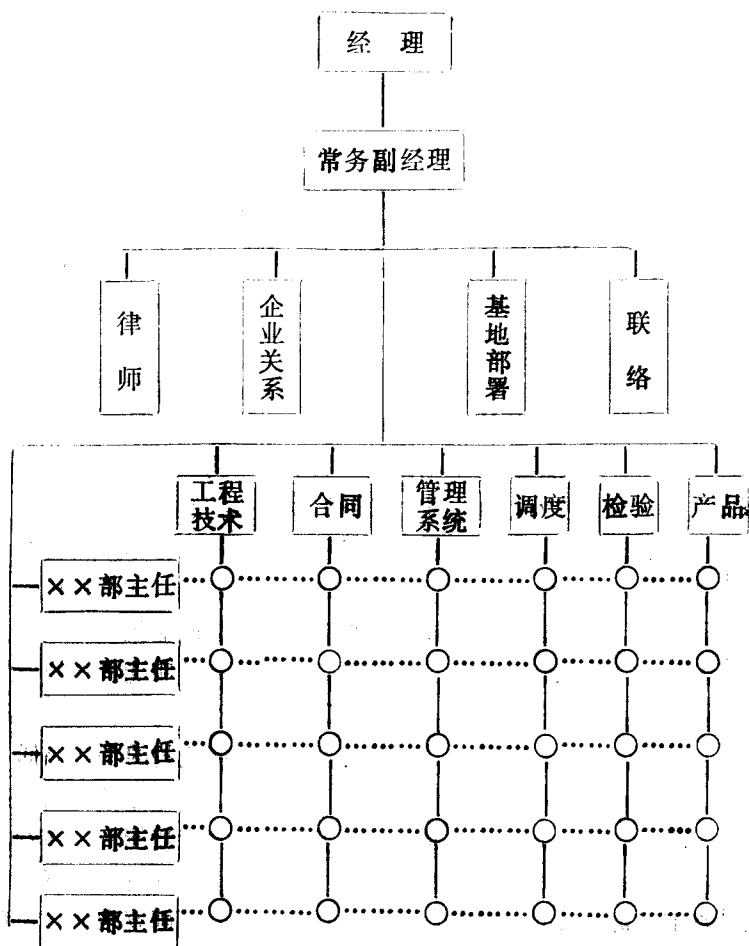


图 1—5

三、企业管理的基本原理

企业管理的要素包括人、财、物、时间、信息、机构、规章制度等，基本要素中人既是管理者，又是被管理者，是管理要素。

中最主要的要素，企业管理就是要遵循一定的管理原理，处理好管理要素及其相互关系，以实现管理的目的。随着管理理论和实践的发展要求，管理原理不断发展，目前被公认并在管理实践中广泛应用遵守的主要有以下原理。

（一）系统原理

系统论是现代管理的基本指导理论。系统论认为，任何事物都处于与之相关的整体之中，有部分组合成的整体。有与各个体相加不同的特质，即个体存在于整体之中，整体有着不同于个体及其之和的新的功能。系统的原理要求用联系的、整体的观点实行管理，对管理进行系统分析。这不仅因为企业本身是一个客观系统，一般有决策指挥系统、执行系统、监督系统、信息反馈系统等组成，而企业作为一个个体又出于外界更大的系统之中，与行政、银行、税务、消费者等发生着千丝万缕的联系。因此，企业管理必须坚持系统的观点。在运用系统观点进行企业管理时，应着重注意以下几个问题：

1、重视系统要素的分解。如前所述，企业内部是一个系统体，对外是系统的一个部分，要搞好企业管理，必须搞好系统要素的分解，弄明白特定的企业内部有哪些子系统组成，对外与什么系统发生关系，处于什么位置。

2、明晰系统结构。企业作为一个系统，由相关的子系统组成，各子系统的关系并行并列，明晰系统结构，就是要看清楚各系统的关系。

3、把握系统功能，构成企业的子系统各有不同的功能，由各不同功能的子系统组成的企业整体又有其自身的功能。管理者要了解这些功能及其各自的作用，掌握其交换规律，以实现各子系统功能作用的充分发挥和系统整体功能的优化。

4、弄清维持、完善、发展系统的源泉和因素，了解系统集成。

5、了解系统的产生背景、发展历史，预测其未来的发展方向与前景。

（二）整分合原理

在把握整体的基础上，对整体进行明确的分解，并围绕着实现各分解部分的功能作用，对各部分的功能实施有效的协调，达到整体功能的优化即为整分合原理。

所谓“整”，即整体、全部及其事物发展变化的全过程；所谓“分”即构成“整”的各个部分及事物发展过程的某一特定阶段；所谓“合”即通过一定的方式方法，发挥各部分的作用并实现整体功能的优化。实行整分合管理是社会化大生产条件下企业生产经营管理的要求。在社会化大生产条件下，企业与其生产经营依赖的外部环境的关联程度加深，企业自身的规模扩大，生产过程及其手段复杂。坚持整分合即坚持把握了解企业的全面和企业与外部环境的关系，分即根据企业的规模生产经营特点和管理的要求对企业整体进行有机的分解，所谓合即通过决策、指挥、协调、监督等方式，即通过管理，使企业生产经营的各环节、各部分同步协调的运输。

（三）能级原理

“能级”是物理学中的一个主要概念。本世纪初，人们对物质的探索研究进入了微观层次，原子的机密被打开，人们在对原子的研究中发现，电子在绕原子核运动的过程中各自表现出不同的状态和能量，如果把这些状态的能量按大小排列呈显出一定的梯级，在物理学中叫能级。管理的实践告诉我们，要实施有效的管理，管理的主体、客体、内容等不能处于同一层次上，而只能根据其不同的能量，将其划为相当的层级。一般说来，能级的确定应坚持以下几条原则：

1、有利于整体结构稳定的原则。就一个管理系统而言，要级其处于稳定状态，其理想结构是正立三角形，也称管理三角。

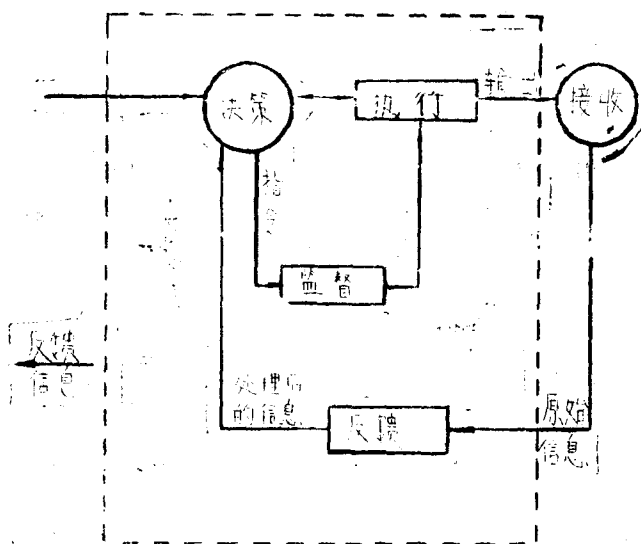
管理三角自上至下一般分为经营层、管理层、执行层、操作层四个层次，各层次的职能，人员等应服从于管理三角的趋势要求。

2、职责权限明确的原则。不同的能级在管理总体中居于不同的地位，发挥着不同的作用，要保证不同能级作用的发挥，必须根据其职责需要，划分明确其权限，通过权力的实施有效的发挥各能级不同因素的作用，保证整个系统有序高效的运转。

3、动态适应的原则。不同能级需要不同的人才，不同的人在不同的能级上会产生不同的结果。动态适应的原则就是根据能级对人才的需要，把人才按排列与其能力相关的岗位上去，并随着二者的变化，不断地实现这一更替。

(四) 封闭原理

封闭原理是指任何管理系统必须形成一个连续且封闭的回路，管理的封闭回路可图示如下：



在日常生活中，有许多封闭的例子，如电路如果不是封闭的回路就送不出电；又如再高等级的路面，如果不封闭汽车就难以跑快；管理系统也是这样，如果行不成封闭的回路其管理难以有效。如何实现封闭管理呢？从管理封闭回路上看必须设置决策机构、执行机构、监督机构、信息反馈处理机构，并使其各自处于恰当的位置，各司其职。

（五）动力原理

企业要求得生存和发展，必须有一定的发展动力。这种动力一般来说有物质动力和精神动力。所谓物质动力指企业通过物质利益的追求和自身物质利益的实现程度维持自身的生存并求得发展；精神动力指物质动力以外的对企业生存发生作用的激励因素。企业要生存和发展，必须有充分的物质和精神动力源。党的十一届三中全会以前，企业是政府的附属物，生产由政府安排，生产要素由政府供应，产品由政府包销，企业的生产成果与自身的物质利益分离，企业缺乏必须的外部物质动力，而企业生产经营的利润悉数上缴，加之工资分配上的平均主义大锅饭，企业拿不出对职工进行物质激励的资金，又使企业失去了内部物质动力。在精神激励方面政府对企业，企业对职工的清一色的奖状、证书，由于缺乏必要的相应措施，使其失去了应有的意义。改革开放以来，随着我国管理理论的发展和管理实践的需要，企业生存发展所需的物质动力和精神动力得到了承认，并在管理实践中产生了积极的作用，企业承包制的实行、内部分配制度的改革，以及精神鼓励和物质激励的结合，调动了职工的生产积极性，促进了企业生产经营效果的提高。但是，我国目前企业动力的运用还处于探索阶段，要进一步完善发展企业的动力机制必须作用以下几方面的工作。

首先，企业动力原理的实行必须和企业机制的转变结合起来。长期以来，我国工业生产资料主要为国家和集体所有二种形式，

该所有制对企业 和职工来说处于虚拟的状态，难以使企业 和职工真心关心企业及其经营成果，在相当程度上割裂了企业 和职工的关系，要改变这种状况必须积极推行股份制，通过企业的股份制改造，实现职工利益同企业利益关系的密切化使物质动力及其作用建立于现实的基础上。

其二，正确处理物质动力和精神动力的关系，因人、因时、因地正确有效的运用物质和精神动力。行为科学认为，人及其组织的需求无非是物质和精神二种，且这种需求呈显出由物质到精神的由低到高的发展变化过程，正确处理物质动力与精神动力的关系，首先要承认二者的不可分割性。在我国目前情况下，由于社会生产力普遍较低，劳动者物质生活水平有待提高，物质需求在相当时期内仍将是人们最主要的基本需求，在这种情况下舍弃物质动力而片面强调精神动力的作用，难以求得较好的效果。反之，尽管我国职工的需求处于较低层次，但并非不存在精神需求，加之职工经济收入的差距、所受教育程度不同以及品德修养及价值取向的不同，不同的职工对物质和精神需求的层次程度也不一样，因此，物质动力和精神动力的实行必须因人、因时、因地制宜。

其三，把握动力运用的时效和度。当一个音乐迷饿得饥肠辘辘的时候，不先让其填饱肚皮而让其去听一场音乐会，其未必会高兴。动力的运用也是这样，必须使其最需要这一动力的时候，即把握好动力运用的时效。运用动力原理不仅要把握其时效，还必须掌握适度。如果一项成果的发明者获得诺贝尔奖的物质奖励和精神荣耀，却奖给他一块冰糕或一块泡泡糖并附加一堆无象征意义的话语，这种奖励不会有半点积极意义，相反，只会导致巨大的副作用。

其四，大胆学习引进，努力吸收创新。动力是管理的核心，管理自产生到现在大致经历了传统管理、科学管理、行为管理、

现代管理四个阶段，工业革命以来，尤其是近几十年来，随着行为科学的发展，动力的运用和作用日益明显，影响愈来愈大。我国由于长期的左的影响和闭关锁国，对以动力为核心的激励机制的研究和应用没有摆到适当的位置，甚至对其持怀疑态度，要使我国的企业及其人员有足够的动力，必须积极推广应用动力原理，学习引进国外的有关成果，有针对性的进行吸收创新，以较快的提高我国企业管理水平和管理效果。

（六）反馈原理

反馈是广泛存在的一种自然或社会状态。在自然界中，动物通过吸进氧气并排出二氧化碳，植物则通过自身的功能吸进二氧化碳放出氧，如果没有这种反馈，二者则难以生存；在企业的生产过程中，从原材料、能源、备品备件的采购，到投入到相关的生产工段最终制成成品，历经的各道工序在接收和输出产品时，都要进行有关的技术经济指标的检查，并将检查结果反馈到有关的工序，以求得改进，最终生产出合格的产品。

可见，反馈是普遍存在的一种社会状态。但是，囿于制约，人类自觉的认识并利用反馈理论和原理却是控制论诞生以后的事。反馈一词的含意可通俗地解释为“反过来喂”或“反过来赠送”，而从控制论的角度可定义由控制系统把接受掌握的信息输送出去，在运用信息的过程中，把新的信息再返送到控制系统，并对信息的再输出发生作用，以达到控制的目的。在反馈的过程中，如果反馈使输入对输出的影响增加，导致系统运动的发散加剧叫正反馈；反之反馈使输入对输出的影响变小，使系统偏离目标的运动收敛并趋于稳定叫负反馈。一般而言，负反馈使系统趋于稳定，正反馈使系统的稳定产生偏差。

运用反馈原理进行控制时，如果系统给定的目标是一个常量，这样的控制称为简单控制；如果系统所给的目标是一个随时间的变化而变化的函数，其控制称程序控制；如果系统所

给的目标是一个随其他变量发生变化的函数，这样的控制称为跟踪控制；如果系统所给的目标是某一函数的极值，这样的控制称最佳控制。无论何种控制都是围绕着一一定的目标进行的，要实现特定的目标必须使控制系统有接收、处理、利用信息的能力。现代企业一般规模较大，内部关系复杂，且处于开放的外部环境之中，外部环境处于经常的发展变化状态，要接收、处理、利用内外部的相关信息有着相当的难度，为此，现代企业必须建立专门的信息机构和完善的反馈系统，使决策、执行、反馈、再决策、再执行、再反馈循环往复的进行，保证管理的不断完善和效能的提高。

四、企业管理的产生与发展

根据企业特点、管理理论、管理方法、管理技术等的变化和特征，企业管理的产生和发展可分为以下几个阶段：

（一）草创阶段

现代意义的企业管理始于工业革命。十八世纪自英国开始的工业革命，促进了社会生产力的发展，加速了新的生产关系在世界范围内的变革。由于工业革命的发展，机器代替了手工，家庭作坊为现代工业企业的组织形式取代。在这样的形势下，先前的管理手工业作坊的管理思想、方法已经过时，适应当时要求的管理开始产生，其代表人物是詹姆斯·斯图亚特、亚当·斯密、罗伯特·欧文及其萨伊等。这一时期企业管理已受到重视，但还没有形成比较系统的理论、方法、思想，因而称为现代管理的草创阶段。

（二）科学管理阶级

科学管理阶段存在于十九世纪末至二十世纪初。这阶段随着科学技术发展和应用，生产力的发展空前迅速，企业生产要素和对象的科技含量提高，规模膨胀，协作关系复杂，企业管理同生产经营的矛盾加剧，许多人开始对企业管理进行比较系统深入的

探索研究，泰罗是这一时期管理研究的主要代表人物。其编著的《科学管理原理》一书对劳动定额、工资分配、工人培训、工具及操作标准等方面进行了全面深入的分析研究，并在企业管理中得到了广泛的推广应用。此外，这一时期亨利·法约尔、马克斯·韦伯等人对管理进行更广泛的研究，他们的管理思想、管理理论的确立及其推广应用，标志着企业管理进入了科学管理阶段。

（三）行为科学理论阶段

科学管理阶段，工人的劳动效率有了很大的提高。但是，随着工人素质的变化和需求层次的提高，以泰罗制为核心的科学管理的局限性逐步暴露出来，劳资矛盾加深，关系紧张，在这种情况下以对人的研究为重心的行为管理理论应运而生，该时期的代表人物主要有梅奥、马斯洛、卢因、布莱克等。这一时期的理论主要有**人际关系理论、个体行为理论、团体行为理论、组织行为理论。这一阶段管理的特点是把人同机器区别开来，并给予相应的重视，针对人的多方面的需求，研究引导、控制、实现人的需求与行为的途径和有效的调动人的能动性的方式方法。

（四）现代管理理论阶段

现代管理理论自第二次世界以后产生。这一阶段的特点一是学派林立、百家争鸣。过程学派、人性行为学派、社会系统学派、决策理论学派、数量学派、技术学派、权变学派等相互影响，交替辉映；二是科学技术的最新理论、成果广泛应用于管理，如系统论、信息论、控制论等理论指导改造着管理实践，计算机等先进的管理手段在管理中得到了大范围的应用；三是现代管理技术方法不断产生应用，如网络技术、线性规划、价值工程、量本利分析、目标管理、全面质量管理等在各自的适用领域被普遍采用，发挥着日益重要的作用。现代管理理论的产生、发展与应用，正在使企业管理进入一个全新的阶段。

第三节 企业现代化

一、企业现代化的意义

其一，企业现代化是社会主义现代化建设的重要内容。1978年12月22日党的十一届三中全会决定：“全党工作的着重点应该从一九七九年转移到社会主义现代化建设上来。”1981年6月27日党的十届六中全会通过的《关于建国以来党的若干历史问题的决议》提出：“我们党在新的历史时期的奋斗目标，就是要把我们的国家，逐步建设成为具有现代农业、现代工业、现代国防和现代科学技术的，具有高度民主和高度文明的社会主义强国。”工业现代化不仅是社会主义现代化建设的重要内容之一，而且还是整个社会主义现代化建设的前提与基础。“各种经济时代的区别，不在于生产什么，而在于怎样生产，用什么劳动资料生产。”“史前时期是在自然科学研究的基础上，而不是在所谓历史研究的基础上，按照制造工具和武器的材料，划分为石器时代、青铜器时代和铁器时代的。”（马克思《资本论》第1卷，人民出版社，1975年版，第204页）。“正如现代工具制约着资本主义社会一样，蒙昧人的工具也制约着他们的社会。”（《马克思 恩格斯〈资本论〉书信集》，人民出版社，1976年第1版，第438页）。“劳动资料不仅是人类劳动力发展的测量器，而且是劳动借以进行的社会关系的指示器。”（《资本论》第1卷，第204页）。“生产的变更和发展始终是从生产力地变更和发展上，首先是从生产工具地变更和发展上开始。”（斯大林《列宁主义问题》，第725页）。工业企业不仅为自身而且还为农业、国防、科学技术等各行各业提供了各种各样的劳动资料。因此，一个国家（或地区）工业化水平的高低，决定并代表了一个国家（或地区）的整个现

代化发展的整体水平。

其二，企业现代化可以用最少的消耗生产出更多更好的产品，来满足人民群众日益增长的物质和文化生活的需要。满足人民群众日益增长的物质和文化生活需要，是社会主义生产的目的，人们日常的衣食住行一时一刻也离不开工业企业生产的日用消费品。由于人类的自然资源以及一定时期内工业生产的消费品总是有限的，而人们的消费欲望却永远是无止境的，也就是说工业日用消费品的生产永远也赶不上人们消费欲望的增长。缓和这一矛盾的根本途径便只有不断提高工业企业的现代化水平，以期在越来越短的时间内以最少的劳动消耗生产出更多更好的日用消费品。马克思讲：“大工业把巨大的自然力和自然科学并入生产过程，必然大大提高劳动生产率，这一点是一目了然的。但是生产力的这种提高并不是靠在另一地方增加劳动消耗换来的，这一点却绝不是同这一目了然的。”“机器的发展……使人们能在越来越短的时间内提供惊人地增长的产品。”“机器就其本身来说缩短劳动时间，……增加生产者的财富。”（《资本论》第1卷，第424页，第459页，第483页）。

其三，企业现代化可以减轻劳动强度，改善劳动条件。劳动强度的不断减轻，劳动条件的逐步改善，不仅为劳动者创造了轻松愉快的工作环境，而且还为人民群众不断增长的文化生活需要提供了精力上与时间上的可能。马克思说过：“就机器使肌肉力成为多余的东西来说，机器成了一种使用没有肌肉力或身体发育不成熟而四肢比较灵活的工人的手段。”“改良机器的一贯目的，是减少体力劳动，或者说，是通过以铁的装置代替人的装置的方法使工厂的生产链条的某个环节完善起来。”“机器本身减轻劳动。”（《资本论》第1卷，第433页、第473页、第483页）。

其四，企业现代化保持提高企业竞争力，在竞争中立于不败之地的必要条件。市场经济的法则是优胜劣汰，没有现代化也就

没有竞争力，作为一个企业就将亏损、倒闭或破产，作为一个国家其经济命脉就将控制在外国手中，成为外国经济的附庸，并有可能失去部分国家主权。因此，加速企业现代化，保持提高竞争力，不仅是企业的生存发展战略问题，而且也是一个国家、一个民族能否屹立于世界民族之林的生死攸关的大问题。

二、企业现代化的内容

（一）大机器生产。机械化程度高，手工劳动少，是工业企业现代化的重要标志。现代工业企业拥有比较复杂的技术装备，劳动者广泛地运用机器体系进行生产。例如现代的钢铁联合企业一般都拥有矿山、炼焦、炼铁、炼钢、轧钢等设备，并拥有运输、起重、检修、动力、检验、仪器、仪表等装备。马克思在《资本论》第1卷第13章专门谈了“机器和大工业”的关系：

“大工业必须掌握它特有的生产资料，即机器本身，必须用机器来生产机器。这样，大工业才建立起与自己相适应的技术基础，才得以自立。”“大工业的起点是劳动资料的革命，而经过变革的劳动资料，在工厂的有组织的机器体系中获得了最发达的形式。”“如果说机器是提高劳动生产率，即缩短生产商品的必要劳动时间的最有力的手段，那末，它作为资本的承担者，首先在它直接占领的工业中，成了把工作日延长到超过一切自然界限的最有力的手段。……在机器上，劳动资料的运动和活动离开工人而独立了。劳动资料本身成为一种工业上的需求动机，如果它不是在自己的助手——人的身上遇到一定的自然界限，即人的身体的虚弱和人的意志，它就会不停顿地进行生产。”（第421～422页、第432～433页、第441～442页）。

（二）社会化程度高。在机器生产的基础上，在全社会范围内，专业分工越来越细，协作范围越来越广，是工业企业现代化的重要特征。随着科学技术的发展，现代工业制成品的结构变得越来越复杂，每个制成品所需部件越来越多。例如，一般汽车只