

高等教育“十二五”规划教材

冯俊华 主编

企业

管理 概论

第二版

QIYE
GUANLI GAILUN

企业经营决策与战略管理

企业营销管理

生产过程组织

清洁生产

网络计划技术

质量管理

技术管理

人力资源管理

物流与供应链管理

设备管理

企业信息管理

企业文化

技术经济分析

财务管理

国际企业管理



化学工业出版社

高等教育“十二五”规划教材

企 业 管 理 概 论

第二版

冯俊华 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书共 17 章,全面系统地介绍了企业管理的基本理论和方法。主要内容包括:绪论、企业经营决策与战略管理、企业营销管理、生产过程组织、清洁生产、网络计划技术、质量管理、技术管理、人力资源管理、物流与供应链管理、设备管理、企业信息管理、企业文化、技术经济分析、财务管理、国际企业管理等。

本书可作为高等院校非工商管理专业本科、专科教材,也可作为国家机关、企事业单位的培训教材,还可供各类管理人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理概论/冯俊华主编. —2 版. —北京:化学工业出版社, 2011. 2
高等教育“十二五”规划教材
ISBN 978-7-122-10435-9

I. 企… II. 冯… III. 企业管理-概论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 010377 号

责任编辑:何 丽

文字编辑:丁建华

责任校对:顾淑云

装帧设计:关 飞

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷:北京云浩印刷有限责任公司

装 订:三河市宇新装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张 18¼ 字数 489 千字 2011 年 3 月北京第 2 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 33.00 元

版权所有 违者必究

前 言

本书第一版自 2006 年出版以来,得到了广大读者的好评,并被一些高校选作管理专业教材,深感荣幸。虽然读者对第一版厚爱有加,但限于编者的水平和时代特点,书中难免存在一些疏漏和缺陷。随着我国社会经济领域的不断发展变化,新的企业管理理论不断涌现,教材中的部分内容已无法完全适应当前教学及企业管理实践的需要,因此,对第一版进行了全面的修订。第二版依然坚持准确、精炼的编写特色,在保持第一版注意系统、注重新思想和新方法的基础上,以现代企业管理制度及企业生产与环境保护协调发展为依据,对全书构成进行了认真的研究和讨论,并进行了必要的调整,使之更趋科学合理。

本书由第一版的 12 个章节增加到 17 个章节,新增加的 4 个章节分别为清洁生产、财务管理、企业信息管理、技术管理。同时,将原有的企业经营与战略管理章节调整为企业经营决策和企业战略管理两个章节,其他章节结合读者的反馈意见和教学实践中的经验,对原有的管理理论及方法进行了扩展和补充,以顺应现代企业管理环境的变化,使之论述更加清晰、全面,更适应高等院校相关专业的教学需要。同时保持了第一版每章后附有思考与练习题的模式,便于读者进一步学习和加深理解。

本书由陕西科技大学管理学院冯俊华任主编,第 1 章、第 4 章、第 5~7 章、第 15 章由冯俊华编写,第 2 章、第 3 章由许华编写,第 8 章、第 12 章由张选民编写,第 9 章、第 13 章由强凤娇编写,第 10 章、第 16 章由胡争光编写,第 11 章由李德强编写,第 14 章由贺宝成编写,第 17 章由祝福云编写。

感谢化学工业出版社长期以来对本书的支持和提供的宝贵意见,同时感谢对第一版提出宝贵意见的广大读者,期望得到您更多的支持。

编者 冯俊华
2011 年 1 月于西安

第一版前言

随着我国社会主义市场经济体制的建立和不断完善，中国企业向市场经济转轨、参与国际市场竞争的形势日趋严峻。为了应对瞬息万变的市场竞争和日新月异的消费需求，企业必须强化推行现代企业管理制度，彻底实现向“以顾客为中心”的管理模式的转变，以有限的投入获得尽可能大的收益。如何实现企业内部技术、设备、物质、劳动、质量及人力资源等方面的科学管理，就成为企业需要认真研究的问题。为适应当前国内企业发展的需要，我们在系统阐述企业管理科学的基础上，将近年来企业管理中出现的新思想、新方法进行了总结，组织编写了这本书。

本书由陕西科技大学管理学院工商管理系和陕西理工学院管理工程系合作编写，由陕西科技大学管理学院冯俊华任主编，杜治平任副主编。全书共12章，第1章、第3章、第4章、第5章、第10章、第12章由冯俊华编写，第2章由许华编写，第6章由张选民编写，第7章由强凤娇编写，第8章由胡争光编写，第9章由李安周编写，第11章由杜治平编写。

本书可作为高等院校非工商管理专业本科、专科教材，也可作为国家机关、企事业单位的培训教材，还可供各类管理人员参考阅读。每章之后均附有思考与练习题，可为读者进一步学习和加深理解提供指导和帮助。

在本书编写过程中，我们参阅了国内外大量教材与著作，在此向有关作者深致谢忱。

限于编者水平及掌握资料的限制，书中不足之处在所难免，敬请专家及读者批评指正，以便做进一步修改和完善。

编 者

2006年1月

目 录

1 绪论	1	6.2 清洁生产管理模式	89
1.1 企业概述	1	6.3 清洁生产评价指标体系	94
1.2 企业管理的概念与理论发展	2	6.4 清洁生产评价方法	97
1.3 企业管理的基本原理	6	思考与练习题	99
1.4 企业组织机构	9	参考文献	99
1.5 现代企业制度	12	7 网络计划技术	100
思考与练习题	17	7.1 网络图	100
参考文献	18	7.2 网络时间的计算和关键路线的确定	103
2 企业经营决策	19	7.3 网络计划的优化	109
2.1 企业经营管理概述	19	思考与练习题	109
2.2 市场调查与预测	20	参考文献	110
2.3 企业经营决策	24	8 质量管理	111
思考与练习题	31	8.1 质量与质量管理	111
参考文献	32	8.2 全面质量管理的基本原理	114
3 企业战略管理	33	8.3 质量管理的常见方法	118
3.1 企业战略及战略管理的概念	33	8.4 ISO 9000 简介	125
3.2 战略环境分析	34	8.5 6 σ 管理	128
3.3 企业战略的类型及其制定	38	思考与练习题	131
3.4 战略选择	39	参考文献	131
3.5 战略实施与控制	44	9 技术管理	132
思考与练习题	46	9.1 技术管理概述	132
参考文献	47	9.2 技术与新产品开发管理	134
4 企业营销管理	48	9.3 价值工程	141
4.1 市场营销概述	48	9.4 技术改造	148
4.2 市场营销环境	52	思考与练习题	150
4.3 市场营销管理过程	55	参考文献	151
4.4 市场营销组合策略	58	10 人力资源开发与管理	152
思考与练习题	66	10.1 人力资源开发与管理概述及 人事管理的发展	152
参考文献	67	10.2 人力资源开发与管理的主要内容	156
5 生产过程组织	68	10.3 人力资源激励	164
5.1 生产过程和生产类型	68	思考与练习题	167
5.2 生产过程的空间组织	70	参考文献	167
5.3 生产过程的时间组织	73	11 物流与供应链管理	168
5.4 流水生产组织	81	11.1 物流与物流管理	168
思考与练习题	84	11.2 供应链管理	187
参考文献	85	11.3 第三方与第四方物流	189
6 清洁生产	86	思考与练习题	192
6.1 清洁生产概述	86		

参考文献	192	15 技术经济分析	241
12 设备管理	193	15.1 技术经济分析的基本原理	241
12.1 设备管理概述	193	15.2 现金流量及资金等值计算	243
12.2 设备的选择、评价与使用	194	15.3 技术经济分析的基本方法	249
12.3 设备维护与修理	197	思考与练习题	255
12.4 设备的更新与改造	203	参考文献	256
12.5 设备综合管理	208	16 财务管理	257
思考与练习题	211	16.1 财务管理概述	257
参考文献	211	16.2 企业筹资管理	260
13 企业信息管理	212	16.3 企业投资管理	264
13.1 企业信息概述	212	16.4 利润分配	269
13.2 企业信息管理工作	214	思考与练习题	271
13.3 企业管理信息系统	218	参考文献	271
思考与练习题	225	17 国际企业管理	272
参考文献	226	17.1 国际企业概述	272
14 企业文化	227	17.2 国际企业战略管理	276
14.1 企业文化内涵	227	17.3 全球资源战略与价值链环节的 协调	280
14.2 企业文化类型与功能	230	17.4 国际企业跨文化管理	282
14.3 企业文化理论兴起与发展	233	思考与练习题	284
14.4 企业文化的创造、维系与传承	236	参考文献	284
思考与练习题	240		
参考文献	240		

1 绪 论

随着科技进步和生产力的不断发展，生产社会化程度日益提高，经济联系和社会关系日趋复杂。进入 21 世纪，企业管理面临着一系列新的问题，如顾客需求的多样化，个性化趋势越来越明显；顾客化产品与低成本之间存在着一定的矛盾，企业必须在解决这一矛盾方面倾注精力和时间；新技术不断涌现，企业技术进步的压力明显加大等。

企业作为一个有机的整体，企业管理是由经营管理、生产管理、营销管理、人力资源管理等于系统构成。各子系统在企业管理中所处的地位是由它们在企业生产经营活动中所起的作用决定的，各子系统之间存在着密切关系。企业管理学正是研究如何管理企业的科学。

1.1 企业概述

1.1.1 企业的概念

企业是指专门从事生产、流通、服务等经济活动，为满足社会需要并获得利润，自主经营、独立核算并具有法人资格的经济组织。企业是商品经济发展到一定阶段，机器大工业代替了工场手工业之后才产生并逐步发展起来的。世界上第一个工厂企业是 1771 年在英国建立的。

企业作为市场经济的主体，是独立的生产者和经营者，其具有以下基本特征。

(1) 经济组织性 企业必须是直接从事生产、流通或服务性等经济活动的组织。

(2) 盈利性 企业是从事经济活动的组织，但并非一切从事经济活动的组织都是企业。作为企业，其主要目的是获得盈利。只有获得了盈利才能实现企业生存和发展的根本目的。

(3) 独立核算性 企业作为独立的商品生产者和经营者，必须实行独立核算、自负盈亏，在自主经营的基础上，对自身的经济活动进行准确的经济核算，以最少的投入来获取最多的产出。

(4) 企业必须是经济法人 法人是指企业在法律上具有独立的人格，即在法律上把企业作为一个能够承担财产权利和义务的“人”看待，不能随意侵犯企业的经济利益，也不得随意侵占企业所拥有的财产，这一切都受到法律的保护。因此，企业必须依法设立，在法律上取得法人地位。

1.1.2 企业的任务和目标

1.1.2.1 企业的任务

企业作为国民经济系统的基本经济单位，其任务可以从外部和内部两个角度来考察。

(1) 满足社会需要 社会之所以允许某个企业存在，是因为该企业提供了能够满足人们某种需要的物品，因此企业的首要任务是满足社会需要。满足社会需要，除了企业生产并提供商品性的产品或服务来满足消费者个人的直接需求外，还包括通过纳税等来满足社会成员的共同需要并提供就业需要等。

(2) 获取利润 从企业自身来看，其自创立之日起最重要、最迫切的目的就是生存与发展。为此，企业只有通过生产经营活动实现一定的利润，才能使企业生存得更好，使企业规模不断扩大，获取更多经济利益。

满足社会需要与获取利润之间存在着一定的关系。企业满足社会需要与获取利润，这两者

并非排斥,而是互为条件、互相补充的。企业只有满足社会需要,才能获取利润;同时,企业只有取得利润,才能更好地满足社会需要。

1.1.2.2 企业的目标

企业的目标是企业任务的具体体现。它为企业规定了行动方向和测量行动效能的尺度。

(1) 利润目标 利润是企业经营效果的综合反映,也是其最终成果的具体体现。早期的学者认为企业的目标是利润最大化。由于企业环境和企业经营等方面的复杂多变性,企业不可能实现利润最大化。因此,现代利润观念认为,企业的目标应是令人满意的利润或适度利润。

(2) 一定利润水平下的销售收入最大化目标 当企业的利润一旦达到了可接受的水平,企业倾向于把较高的销售收入作为主要目标,销售收入是企业经营成绩的衡量尺度,从经理自身的利润(薪金、地位等)及其所追求的目标看,都倾向于增加销售收入。

(3) 市场占有率目标 市场占有率是企业在市场中所处地位的重要标志,它往往直接与企业的发展和生存目标相联系。一般来说,强有力的市场地位是与较大的销售额和利润联系在一起的。

(4) 质量目标 质量是企业的生命,是企业制胜的利器。质量虽然不像利润那样是企业经营成果的综合反映,但它至少是生产领域成果的综合反映。因此,追求优良的产品质量也是企业的主要目标之一。

(5) 增长和扩展目标 不进则退,这一简单的道理使企业极其重视增长和扩展目标。增长是对付逆境的一种有效和主动的防卫,这一目标本身与其他企业目标保持着很大的一致性,它为企业提供了追求其他目标的有效手段。同时,增长和扩展具有综合性,它是企业多方面协同努力的结果。

(6) 公司经理的个人目标 这一目标是由许多复杂因素决定的。具体而言,不同的经理可能追求不同的目标,像成为工业界的领袖、拥有较高的个人声望、获得较高的薪金等。这些目标可能与企业其他目标相一致,也可能不一致,或者与企业其他目标无直接关系。另外,经理的价值观念和个人目标往往对其管理行为、目标选择有很大影响,也可能造成与利润目标相冲突。

(7) 社会责任目标 企业的目标应是多元化的目标,企业除了追求利润目标之外,还有“社会责任”和“尊重人类”等目标。企业应该在消费者、股东、工会、地方公众、政府、债权人等利害关系集团互相协调的基础上求得发展。

1.2 企业管理的概念与理论发展

1.2.1 管理的概念

管理实践同人类文明一样,有着悠久的历史。这是因为管理存在于人类的一切共同活动中。但对管理的概念不同的专家学者有着不同的理解。如,“科学管理之父”泰勒认为:“管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。”“经营管理之父”法约尔认为:“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。”管理学家康纳利提出:“管理就是由一个或更多的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。”现代管理学者孔茨则认为:“管理是设计和维持一种环境,使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程”等。

目前,一种普遍被接受的观点是:管理是一个过程,是一个组织或个人为了实现一定的目标所采取的最有效、最经济的行动,是对行动的计划、组织和控制。管理是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。必须认识到管理是一种组织活动,它绝不等价于命令或权力,利用各

种方法处理好各阶层的关系才是管理的关键。

管理作为一门新兴学科,只有近百年历史,但它已渗透到现代社会生活的方方面面,凡是存在组织的地方,都存在管理。

1.2.2 企业管理的概念及其两重性

1.2.2.1 企业管理的概念

企业管理是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总称,是社会化大生产的客观要求。企业管理是尽可能利用企业的人力、物力、财力、信息等资源,实现“多、快、好、省”的目标,取得最大的投入产出效率。随着生产精细化的发展,分工越来越细,生产专业化程度不断提高,生产经营规模不断扩大,企业管理也就越来越重要。科学化管理成为培育企业核心竞争力、实现企业可持续发展的重要途径。

1.2.2.2 企业管理的两重性

企业管理具有两重性。一方面它具有与社会化大生产、生产力相联系的自然属性;另一方面它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。这一论断是马克思在研究资本主义企业管理本质时首先提出的。

(1) 管理的自然属性 表现为对协作劳动进行指挥,执行着合理组织生产力的一般职能。这是由共同劳动的社会化性质产生的,是组织协作劳动的必要条件和社会化大生产的普遍要求,是一切社会化大生产所共有的。

(2) 管理的社会属性 执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。这是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的手段。在不同的社会经济制度中,管理的社会属性显然存在本质的区别。

学习企业管理两重性原理的现实意义在于:一方面,要注意适应社会化大生产的客观要求,采用科学的管理理论和方法,合理组织生产力;另一方面,也应遵从社会属性的要求,调整生产关系和上层建筑,使之适应生产力发展的需要。同时,要学习、借鉴发达国家先进的管理理论和方法,吸收一切人类进步和文明的成果为我所用。对那些同我国社会主义制度和生产关系不相容的糟粕,则应摒弃、批判。

1.2.3 企业管理的职能

企业管理的职能,就是企业管理者为了实现现有的管理,所必须具备的基本活动及功能。它从总体上回答企业管理“怎么干”。从企业管理的性质看,企业管理的两大基本职能是合理组织生产力和维护、调整生产关系。根据企业管理的基本活动过程和内容,又将这两种基本职能展开划分为若干具体职能。自法国管理学者、企业家亨利·法约尔(H. Fayol)在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中提出管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能以来,管理学界对企业管理的职能划分意见纷繁,有许多不同观点。但计划、组织和控制这三项职能基本上得到各学派的普遍肯定。根据管理理论的最新发展和企业管理实践的一再证明,决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励这七种职能是企业管理活动最基本的职能。

(1) 决策职能 决策是企业管理中的首要职能,它贯穿于管理过程的始终。1978年诺贝尔经济学奖获得者美国决策理论学派代表人物西蒙(H. A. Simon)提出“管理就是决策”。决策是对未来行为确定目标,并对各种备选行动方案做出抉择。决策的实质是取得企业目标、企业外部环境和企业内部条件三者的动态平衡。企业决策正确、适时,企业就会走向发达兴旺;决策失误、延宕,企业就可能衰败、破产。

(2) 计划职能 计划职能是决策的具体化。在决策目标方案既定的前提下,进一步根据具体情况制定出实现决策要求的行动方案。计划职能为组织职能提供目的和要求,为控制职能提

供目标和标准。

(3) 组织职能 所谓组织,就是把企业各项要素、各个环节和各个方面,从劳动分工和协作上,从上下左右的相互关系上,从空间和时间的相互联结上,都科学合理地组织起来,形成一个有机整体,从而保证企业向决策目标顺利前进。组织职能是其他管理职能必不可少的前提。

(4) 指挥职能 指挥是管理者把自己的责任和权限,按照计划目标的要求,通过组织机构和人员下达命令,指出行动方向并进行领导和指导的活动。指挥职能具有一定强制性,强调对命令的服从,以提高管理的时效与质量。

(5) 协调职能 也称调节职能,要求通过纵向与横向、内部与外部的协调,把企业广泛分散的活动,调节为整体最优、配合得当、密切协作的系统,避免各种活动的矛盾、脱节或重复,从而有效地实现企业目标。

(6) 控制职能 控制是指在实施计划过程中,把实施绩效与计划目标进行对比、分析,进一步改进实施活动或修改目标的活动。控制的目的是要求,在于把生产经营活动及其实际成果与计划、标准相比较,发现差异,找出问题,查明原因并及时采取措施,加以消除,防止再次发生。控制是实现计划的重要手段。

(7) 激励职能 激励主要指管理者采取激励手段启迪人的心灵、激发人的动机、挖掘人的潜力,使之充满内在的动力和活力,以促进管理的既定目标实现的过程。激励包括奖励和惩罚。奖励能有效调动人的积极性,培养人们积极的情感,提高管理效果。惩罚能警戒本人,教育他人,对整个管理系统成员起到制约作用。

上述七种管理职能相互联系、相互制约、相互渗透。企业管理者只有依据企业的实际情况,充分发挥其适用性,才能获得管理的有效性。

1.2.4 企业管理理论的发展

18 世纪的工业革命把手工作坊改造成以机器生产为特征的现代工厂企业,同时伴随着管理现代工厂企业的管理理论的产生。企业管理理论发展到今天所经过的历程,可概括为三个主要阶段。

1.2.4.1 传统管理阶段

传统管理阶段又称经验管理阶段,大体上从 18 世纪 80 年代开始,到 19 世纪末 20 世纪初,约经历了一百多年的时间。这一阶段,工厂刚从手工作坊的基础上发展起来,要求一定的管理理论作指导。1776 年英国经济学家亚当·斯密发表了“国民财富的性质和原因研究”一文系统地阐述了劳动价值理论及劳动分工理论。强调价值是劳动产生的,只有分工才能产生更多的价值,生产才能发展,分工带来技术的进步、时间的节约、效率的提高以及新的机器和工具的采用。1832 年英国数学家查理·巴比奇在《论机器和制造业的经济》的著作中,赞同斯密的劳动分工能提高劳动效率的观点。他用运筹学方法对每道作业和制造费用加以分析,对操作和管理方法提出了许多改进意见。

在传统管理阶段,管理理论研究的主要内容是:分工协作,保证一定的工作效率;采用简单的科学方法进行生产管理、工资管理、成本管理。企业管理的主要特点是:生产和管理工作主要凭个人的经验办事,没有统一的管理办法,管理人员是师傅带徒弟方式进行培养。总之,这一时期还没有完全摆脱小生产经营管理的影响,仍然沿袭着小生产的传统模式。

1.2.4.2 科学管理阶段

科学管理阶段又称古典管理阶段,大体上是从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代,经历了半个世纪左右。科学管理是随着自由资本主义向垄断资本主义过渡逐步形成的。由于工业生产迅速发展,劳动力渐感缺乏,熟练工人更感不足,而靠增加劳动力是有一定限度的,这就迫使资本

家千方百计地寻求提高劳动生产率的途径。科学管理理论适应了这种需要,为提高生产率开辟了有效途径。对科学管理做出重要贡献的代表人物主要有泰勒、法约尔、韦伯等人。

(1) 泰勒的科学管理理论 美国人泰勒(F. W. Taylor, 1856~1915年)根据自己多年试验研究的结果,于1911年发表了《科学管理原理》一书,这是世界上第一本以工业企业生产的组织管理作为研究对象的书籍,他倡导要用科学思想、科学方法来处理和解决企业管理问题。在资本主义企业管理史上,泰勒被称为“科学管理之父”。泰勒提出的科学管理理论的要点如下:①对工人提出科学的操作方法,以便合理利用工时,提高工效;②在工资制度上实行差别计件制;③对工人进行科学的选择、培训和提高;④制定科学的工艺规程,并用文件形式固定下来以利推广;⑤使管理和劳动分离,把管理工作称为计划职能,工人的劳动称为执行职能。以上这些制度,形成了科学管理理论的基本组成部分,在实践中收到了很好的效果,生产效率得到了普遍提高,出现了高效率、低成本、高工资、高利润的新局面。

(2) 法约尔的经营管理理论 法国人法约尔(H. Fayol, 1841~1925年)和泰勒虽是同时代的人,但个人经历不同。法约尔曾在较长时间内担任法国一个大煤矿公司的领导工作和总经理职务,积累了管理大企业的经验。与此同时,他还在法国大学任过管理教授,对社会上其他行业的管理进行过广泛的调查。这些经历决定了法约尔的管理思想要比泰勒开阔。他的主要著作有1916年发表的《一般管理和工业管理》等。法约尔认为,经营和管理是两个不同的概念。管理只是经营的一部分。除了管理活动外,企业经营还包括技术、商业、财务、安全及会计等一系列职能活动。同时他阐述了管理活动的五种职能,即计划、组织、指挥、协调和控制,并且他还提出了十四条管理原则,即分工、权力与责任、纪律、统一命令、统一领导、员工个人要服从整体、人员的报酬要公平、集权、等级链、秩序、平等、人员保持稳定、主动性、集体精神。法约尔的贡献是在管理的范畴、管理的组织理论、管理的原则方面提出了崭新的观点,为以后管理理论的发展奠定了基础。

(3) 韦伯的行政组织理论 德国人韦伯(Max Weber, 1864~1920年),他的研究主要集中在组织理论方面,他的贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论,这集中地表现在他的代表作《社会组织与经济组织理论》一书中。韦伯主张,为了实现一个组织的目标,需把组织中的全部活动划分为各种基本作业,作为正式职责来分配,各种职位是按照职权的等级原则组织起来的,形成一个阶层组织体系。组织中人员之间的任用,完全根据职务上的要求雇用。组织中人员之间的关系,完全以理性准则为指导。这种不偏不倚的态度不仅适用于组织内部,而且适用于组织与外界的关系。韦伯认为,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优于其他组织体系。

1.2.4.3 现代管理阶段

现代管理阶段,是从第二次世界大战以后,特别是20世纪50年代中期以后开始,直到现在。这个时期,科学技术迅速发展,生产的社会化程度不断提高,企业规模迅速扩大;企业面临的环境变化多端,竞争十分激烈;阶级矛盾和阶级斗争进一步加剧……在这种形势下,先前的管理理论不能有效地指导企业在新形势下的管理。为了使企业长期稳定地发展,许多管理学家和企业家就企业如何在变化的环境中经营进行了多方面的研究。由于他们所研究的侧重点不同,所以呈现出管理学派林立的局面。这些学派主要如下。

(1) 行为科学学派 行为科学是对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究,以便调节企业中的人际关系,提高生产效率。行为科学的早期代表人物有梅奥(Elton Mayor, 1880~1949年)和罗特利斯伯格(Fritz J. Roethlisberger, 1898~1974年)。他们从1927~1932年,在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行了著名的“霍桑试验”,得出以下结论:①企业的职工是“社会人”;②企业中存在着一种正式组织以外的“非正式组织”;③新型的领

导能力在于通过对职工满足的提高来激励职工的“士气”，从而达到提高生产率的目的。在梅奥等人研究的基础上，西方从事这方面的研究大量出现。行为科学的研究内容主要集中在四个领域。

a. 有关人的需要、动机和激励问题。代表理论有：亚布拉罕·马斯洛（Abraham Maslow, 1908~1970年）的“需要层次理论”、弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）的“激励因素-保健因素理论”等。

b. 同企业管理有关的所谓“人性”问题。代表理论有：麦格雷戈的“X-Y理论”；阿吉里斯的“不成熟-成熟理论”。

c. 企业中非正式组织及群体行为理论。代表理论有：卢因的“团体力学理论”；史密斯的“士气理论”；群体内的“非正式组织理论”等。

d. 领导行为理论。代表理论有：坦南鲍姆的“领导方式连续统一体理论”；布莱克的“管理方格理论”等。

（2）社会系统学派 社会系统理论是以美国的巴纳德为首的一些学者提出来的管理理论。巴纳德等人从社会学的角度来研究管理，把企业组织及其成员的相互关系看成是一种协作的社会系统。协作系统由协作的意愿、共同的目标和成员间的信息沟通二个基本要素构成，它为经理人员的职能提供了依据。

（3）决策理论学派 决策理论学派是从社会系统学派中发展起来的，其代表人物是西蒙（H. A. Simon）等人。这一学派以社会系统论为基础，吸收行为科学、系统论、运筹学、计算机等现代科学技术的内容，提出管理就是决策的观点，并对决策的准则、程序、方法进行了全面的论述。由于西蒙在管理决策中做出了突出的贡献，他获得了1978年的诺贝尔经济学奖。

（4）经验管理学派 这一学派的代表人物是美国的杜拉克（P. Drucker）等人。他们认为，科学管理理论和行为科学都不能适应企业发展的实际需要。管理科学应该从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，将其概括和理论化。杜拉克的著作《管理——任务、责任和实践》、《有效的管理者》等，在社会上颇有影响力。

（5）权变理论学派 这一学派的代表人物是英国的伍德沃德（Joan Woodward）和美国的劳伦斯（Paul R. Lawrence）、洛希（Jay W. Lorsch）等人。他们强调管理行为、方法与其所处环境的特点密切相关，在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，不存在什么一成不变的、普遍适用的、“最好的”管理理论和方法。

（6）管理科学学派 这一学派的代表人物主要是美国的伯法（E. S. Buffa）等人。他们认为，管理就是制定和运用数学模型和程序的系统。通过对企业生产、供应、人事、财务、库存等职能之间相互关系的分析，用数学模型来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优解，以达到企业的目标。伯法的代表作有《生产管理基础》等。

1.3 企业管理的基本原理

管理是一门科学，它有着自身的特点和规律。企业管理的基本原理是企业管理者必须遵循的准则，同时它又是实现企业有效管理的基础。目前，关于企业管理基本原理的表述，存在着不同的观点，本书仅介绍其中的主要观点。

1.3.1 系统原理

系统是指由若干相互联系、相互作用的部分组成，在一定环境中具有特定功能的有机整体。现代企业是一个高度复杂的开放的可控系统，企业管理本身也是一个系统。因此，需要运用系统管理思想和方法，按照系统的基本特征来管理企业。

企业管理系统的特征主要体现在以下几方面。

(1) 目的性 企业组织的建立及其活动,都是为了达到一定的目的。不同系统必须有不同的目的,要实现系统的目的,系统必须具有一定的功能,系统功能是系统为达到其目的所具备的能力。企业管理是一个系统,上述管理的七大职能,其共同点都是为了实现企业的经营目标。

(2) 整体性 这是由系统的目的性决定的。企业系统的目的性,要求企业是一个有机的整体。企业这个系统,不是各种要素的简单集合,而是一个相互联系、相互依赖的有机结合体,而且这个有机结合体的整体性在不断的发展变化之中。因此,这个系统内的每一组成部分,都必须从整体出发进行操作,而不是只从某一个子系统的要求出发。

(3) 关联性 由于系统的各个部分是相互作用、相互依赖的,因此也是相互关联的。系统的整体性、目的性的实现,依赖于关联性的实现。系统中出现的问题,往往在系统中各个部分相关的“结合部”出现差错。这种差错,往往会导致系统整体性被破坏,从而导致系统运行与系统目标的偏离。

(4) 层次性 企业这个系统具有一定的层次结构,企业系统的各层次之间,应该职责分明。企业设置子系统的目的,是为了达到企业管理的局部化和简单化,使之能够较好地完成任务。因此,应给予各子系统以必要的权力,以发挥其作用。在管理上要防止管理层次混乱,各层要做好各层的事,做到各负其责,调动各层次的积极性。这才是有效的管理。

(5) 环境适应性 任何一个系统都存在于更大的系统之中,这就是系统的外部环境。外部环境对系统产生重要影响,系统也影响着环境。系统如果不能主动地适应环境,就无法正常运行,甚至走向衰亡。因此,管理者必须高度重视增强组织适应外部环境的能力。

系统原理主张把管理对象作为一个整体来研究,注重系统内部各要素的合理组合、各层次的合理设置、各子系统的有机联系、系统与外部环境的主动适应,进而寻求系统的优化。这是一种科学的综合分析方法。

1.3.2 弹性原理

弹性原理是指企业为了达到一定的经营目标,在企业外部环境或内部条件发生变化时,有能力适应这种变化,并在管理上表现出的灵活的可调性。现代企业是国民经济巨系统中的一个系统,它的投入与生产都离不开国民经济这个巨系统。它所需要的生产要素由国民经济各个部门向其投入,它所生产的产品又需要向其他部门输出。可见,国民经济巨系统乃是企业系统的外部环境,是企业不可控制的因素,而企业内部条件则是企业本身可以控制的因素。当企业外部环境发生变化时,企业可以通过改变内部条件来适应这种变化,以保证达到既定的经营目标。

弹性原理在企业管理中应用范围很广,如计划工作中留有余地的思想、仓储管理中保险储备量的确定,新产品开发中技术储备的构思,劳动管理中弹性工作时间的应用等,都在管理工作中得到广泛的应用,且取得较好的成果。

1.3.3 效益原理

效益原理是指企业通过加强企业管理工作,以尽量少的劳动消耗和资金占用,生产出尽可能多的符合社会需要的产品,不断提高企业经济效益和社会效益。提高经济效益是社会主义经济发展规律的客观要求,是每个企业的基本职责。企业在生产经营管理过程中,一方面,努力设法降低消耗、节约成本;另一方面又努力生产适销对路的产品,保证质量,增加附加值。从节约和增产两个方面来提高经济效益,以求得企业的生存与发展。

企业在提高经济效益的同时,也要注意提高社会效益。一般情况下,经济效益与社会效益

是一致的,但有时会发生矛盾。这种情况下,企业应从大局出发,首先要满足社会效益,在保证社会效益的前提下,最大限度地追求经济效益。

1.3.4 创新原理

创新原理是指企业为实现总体战略目标,在生产经营过程中,根据内外环境变化的实际,按照科学态度,不断否定自己,创造出具有自身特色的新思想、新思路、新经验、新技术,并加以组织实施。

企业创新,一般包括产品创新、技术创新、市场创新、组织创新和管理方法创新等。

产品创新主要是提高质量、扩大规模、创立名牌;技术创新主要是加强科学技术研究,不断开发新产品,提高设备技术水平和职工队伍素质;市场创新主要是加强市场调查研究,提高产品市场占有率,努力开拓新市场;组织创新主要是企业组织结构尽快改组为符合现代企业要求的组织形式;管理方法创新主要是企业生产经营过程中的具体管理技术和管理方法的创新。

1.3.5 人本原理

人本原理是指以人为中心的管理思想,这是企业管理理论由开始发展到20世纪末的主要特点。人本原理主要包括以下四个主要的观点。

(1) 职工是企业的主体 人们对提供劳动服务的劳动者在企业生产经营中的作用是逐步认识的。这个认识过程经历了三个阶段,即要素研究阶段、行为研究阶段和今天的主体研究阶段。

20世纪70年代以来,随着日本经济的崛起,人们通过对日本成功企业经验的剖析,进一步认识到职工在企业生产经营活动中的重要作用,逐渐形成了以人为中心的管理思想,即职工是企业的主体,而非客体;企业管理既是对人的管理,也是为人的管理;企业经营的目的,绝不是单纯商品的生产,而是为包括企业职工在内的人的社会发展而服务的。

(2) 有效管理的关键是职工的参与。就影响企业发展的因素而言,固然有很多,但归纳起来无非是天时、地利、人和,其中“人和”最为宝贵。有了“人和”才能去争取和利用“天时”(客观环境和机遇),有了“人和”才有可能去逐步完善和充分发挥“地利”(本企业资源优势)。企业中职工都是劳动者,没有主仆之分,因为从厂长经理到普通工人,都是依靠向企业让渡自己的劳动力的使用价值而谋生的劳动者。一个企业只有在全体职工的共同努力下,才能使企业各项资源(包括劳动力本身)得到最合理的利用,才能使企业生产经营活动得以正常进行,创造出产品、利润和财富。所以,企业全体职工都有权参与企业管理。

(3) 现代管理的核心是使人性得到最完善的发展。人之初,性本善还是性本恶?这两种相互对立的观点都可在社会生活中找到支持或反对的论据与事例。这个事实本身就表明,世界上并不存在绝对善或恶的人性,人性是受后天环境影响而形成的,因而也是可以塑造和改变的。事实上,任何管理者都会在管理过程中影响下属人性的发展。同时,管理者行为本身又是管理者人性的反映。只有管理者的人性达到了比较完美的境界才能使企业职工的人性得到完美的发展,而职工队伍的状况又是企业成功的关键。

(4) 管理是为人服务的 管理是以人为中心的,是为人服务的,是为了实现人的发展。这个“人”不仅包括存在于企业内部、参与企业生产经营活动的人,而且包括存在于企业外部的、企业通过提供产品为之服务的用户。在市场经济条件下,企业存在的社会土壤是用户,企业的利润能否实现,完全是以市场用户是否愿意接受和购买企业产品为前提的,而用户是否愿意接受和购买企业的产品,则取决于这些产品的消费和使用能否满足用户希望得到满足的需要。因此,为用户服务,满足用户的需要,是企业实现其社会存在的基本条件。

综上所述,尊重人、依靠人、发展人、为了人是人本原理管理思想的基本内容和特点。

1.4 企业组织机构

1.4.1 建立组织机构的基本要求

企业的组织机构不是自发形成的,它是由人来设计的,并在进行中不断加以调整和完善,使之成为一个好的机构。

现代企业组织机构的设计必须遵循以下基本要求。

(1) 目标、任务明确 企业组织机构的设置,最终是企业战略任务和经营目标服务的,因此企业组织机构设置的出发点和归宿点只能是企业的任务、目标。这就要求企业以自身实际出发,按目标设置机构,按任务设置岗位,按岗位配备人员。

(2) 集权与分权相结合 机构设置应保证行政命令和指挥的集中统一,这也是现代化大生产的客观要求。①实行首脑负责制。每一机构层次都必须确定一个人负总责并全权指挥,以避免多头指挥或无人负责。②正职领导副职。正副职间不是共同分工负责关系,而是上下级的领导关系。由正职确定副职的分工范围并授予必要职权。③逐级管理即“管理链”原则。各个管理层次应当实行逐级指挥和逐级负责,一般情况下,不应越级指挥。

(3) 管理幅度适度 管理幅度又称为管理跨度,是指一名主管能够直接而有效地管理其下属的人员限度。管辖的人数多少,影响着组织层次的多少。一个大企业,主管人员管辖的人员越少,管理层次就越多。管理层次增多,必然会增加组织的复杂性,往往会造成沟通困难,指挥不灵。反之,管理层次过少也会导致指挥不利造成指挥真空。管理幅度究竟以多大为宜,则应视组织特点、人员组成、管理人员的才能等各种具体情况而定。一般说来,上层管理者主要负责战略性决策,以3~5人为宜;中层管理者主要负责日常业务决策,以5~10人为宜;下层管理者主要负责执行日常性管理,以10~15人为宜。

(4) 稳定性与适应性统一 建立组织机构时,既要注意组织机构的稳定性,同时要注意组织机构的适应性。组织机构稳定,可使组织中每个人工作相对稳定,而且可使相互间的关系也相对稳定,这是企业能正常开展生产经营的必要条件。如果管理机构朝令夕改,必然造成职责不清。另外,由于企业的外部环境和内部条件是不断变化的,如果管理组织、管理职责不注意适应这种变化,企业必然缺乏生命力,缺乏经营活力。因此,企业的组织机构必须根据行业特点、生产规模、专业技术复杂程度、专业化水平、市场需求和服务对象的变化、经济体制的改革要求等做出相应的动态调整,做到组织机构稳定性和适应性的统一。

1.4.2 组织机构的形式

企业组织机构的形式,从其发展过程看,经历了两个历史阶段:传统阶段组织形式和现代阶段组织形式,两个阶段也都是由低级到高级的发展阶段。

1.4.2.1 传统阶段组织形式

(1) 直线制 直线制是一种最早期也是最简单的组织形式,又称军队组织形式。它的特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导,没有职能机构。直线制组织如图1.1所示。直线制组织形式的优点是:它要求行政负责人须通晓多种知识和技能,亲自处理各种业务。这在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下,把所有的管理职能都集中到最高主管一人身上,显然难以胜任。因此,这种组织机构形式适用产销单一、工艺简单的小型企业,而对加工工艺和经营管理比较复杂的企业则不适宜。

(2) 职能制 职能制组织形式的特点是,企业内部各管理层次都设职能机构,各职能机构在自己的业务范围内有权向下级发布命令和指挥。各级领导人除了服从上级指挥外,还要服从

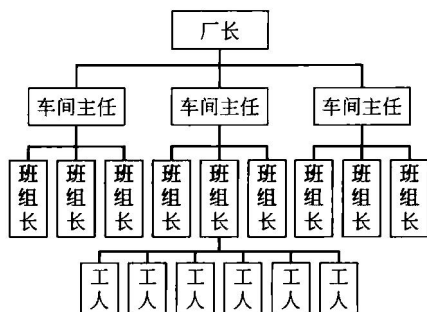


图 1.1 直线制组织示意图

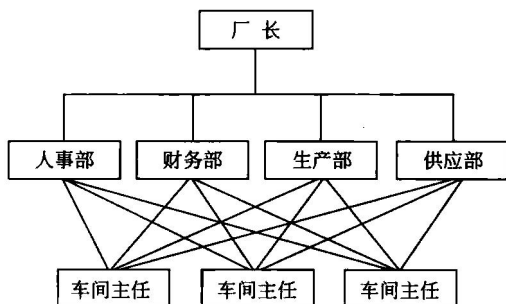


图 1.2 职能制组织示意图

上级各职能部门的指挥，实行的是多头领导的上下级关系。职能制组织如图 1.2 所示。职能制组织形式的优点是：能适应现代企业生产技术比较复杂、管理分工较细的特点，能发挥职能机构的专业管理作用，减轻直线领导人员的工作负担。缺点是：妨碍企业生产经营活动的集中统一指挥，形成多头领导，容易造成管理混乱，不利于建立和健全各级行政负责人和职能机构的责任制。由于职能制组织形式明显的缺陷，企业一般不采用此组织形式。

(3) 直线-职能制 直线-职能制也叫生产区域制，或直线参谋制。它是在直线制和职能制基础上发展起来的。其特征是：①命令指挥权集中在企业最高层；②为各级领导设置职能部门和职能人员，主要领导以其作为自己的参谋和助手，并发挥其专业管理的作用；③职能部门对基层作业部门有指导权、监督权，一般没有指挥权，指挥权由企业各级主要领导人分级行使。直线-职能制组织如图 1.3 所示。直线-职能制组织形式的优点是：它既保持了直线制实行直线领导、统一指挥的优点，又保持了职能制的职能管理专业化的优点。同时既摒弃了直线制粗放管理的缺点，又避免了职能制政出多门的弊病。其缺点是：职能部门之间的协作和配合性比较差，职能参谋人员的权力和责任的确度不易准确把握。目前，我国绝大多数企业都采用这种组织形式。

1.4.2.2 现代阶段组织形式

(1) 事业部制 最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆 (A. P. Jr. Slon) 于 1924 年提出的，是目前国外大型企业普遍采用的一种组织形式。它是在总公司下面按产品或地区、业务范围成立若干部事业。事业部是一个相对独立生产经营单位，分别有独立产品和市场，实行独立核算。事业部下属若干个工厂和研究单位，负责生产和研制工作，它是一种分权型的组织形式。其特点是集中决策、分散经营。事业部长统一领导他所主管的部门，除受总公司长期计划预算

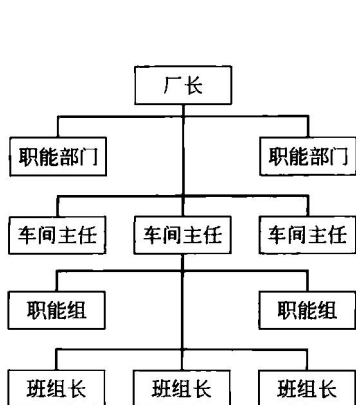


图 1.3 直线-职能制组织示意图

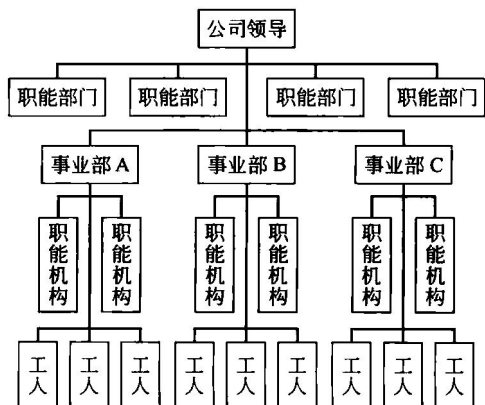


图 1.4 事业部制组织示意图