

高职、高专适用



现代企业管理

● 刘晓欢 主编

华中科技大学出版社

高职、高专适用

现代企业管理

XIANDAI QIYE GUANLI

华中科技大学出版社

内 容 提 要

本书包括企业管理概述、企业管理职能与管理系统、企业管理方法与管理艺术、技术经济分析与产品开发、生产管理、质量管理、设备管理与物资管理、市场营销管理、财务管理等九章,系统介绍了现代企业管理的基本理论、方法及实务,内容简明扼要,重点突出,具有针对性。本书还结合社会经济的发展,注意吸收国内外企业管理的新观念、新方法,如计算机辅助企业管理、制造资源计划、准时化生产、ISO9000 系列标准等。

本书适用于高等职业技术教育、高等专科学校教育非管理专业,还可供企业管理人员自学参考。

前 言

为培养生产、建设、管理、服务第一线的高等技术应用型人才,我们编写了这本适应高等职业技术教育的《现代企业管理》教材。作为第一线的高等技术应用型人才,除了应具备相应的专业技术能力,还应具备包括组织能力、协调能力、沟通能力、创新能力、应变能力等在内的“关键能力”。学习企业管理课程是培养这些能力的重要途径。本教材以综合能力培养为基本出发点,针对非管理类尤其是工科类高等职业教育各专业的培养目标,较为全面地介绍了企业管理的基本理论、方法及实务,力求内容简明扼要、重点突出、具有针对性。同时,考虑到我国改革开放的发展与市场经济建设的推进,本教材注意吸收了国内外管理学界在理论与实践上的新观念与新方法。为便于学生自学和理论联系实际,主要章节后面还附有案例。

本教材适用于机械、电子、计算机等各类工科专业,参考学时为 60。在教学中,可根据不同专业的需要对各章内容加以取舍。

本教材由武汉职业技术学院刘晓欢任主编,并负责统稿,中州大学刘静任副主编。参编人员有武汉职业技术学院刘晓欢、匡水发,中州大学刘静。广西机电职业技术学院邹宁担任本教材主审。

编者在编写过程中,曾得到湖北商业高等专科学校李卫星副教授的热情帮助,还参阅了大量文献,引用的其中一些资料未一一注明。在此,对李卫星副教授和文献的作者表示衷心的感谢。

编 者
2000 年 10 月

目 录

绪 论	(1)
第 1 章 企业管理概述	(2)
1.1 企业	(2)
1.2 企业管理概述	(7)
第 2 章 企业管理职能与管理系统	(12)
2.1 企业管理的职能	(12)
2.2 企业管理系统	(19)
2.3 企业文化	(26)
案例 2.1 海尔的威力	(28)
案例 2.2 “管理立交桥”效应	(30)
第 3 章 企业管理方法与管理艺术	(32)
3.1 企业管理的方法体系	(32)
3.2 企业管理常用的科学技术方法	(34)
3.3 预测与决策方法	(45)
3.4 管理艺术	(54)
案例 3.1 是梦境,还是现实?	(57)
案例 3.2 麦当劳的成功怪招	(60)
第 4 章 技术经济分析与产品开发	(63)
4.1 技术经济分析基本原理	(63)
4.2 产品开发	(70)
4.3 价值工程	(77)
案例 4.1 春兰的科技创新思维	(83)
第 5 章 生产管理	(85)
5.1 生产管理概述	(85)
5.2 生产过程组织	(90)
5.3 生产计划和生产作业计划	(96)
5.4 现代生产管理新方式简介	(101)
案例 5.1 JIT在第一汽车制造厂变速箱厂的应用	(108)
第 6 章 质量管理	(111)
6.1 全面质量管理	(111)
6.2 质量管理体系与质量认证	(116)
6.3 质量管理的统计方法	(122)

案例 6.1 SV 公司的质量管理	(132)
第 7 章 设备管理与物资管理	(136)
7.1 设备管理	(136)
7.2 物资管理	(143)
第 8 章 市场营销管理	(148)
8.1 市场营销管理概述	(148)
8.2 市场细分与目标市场	(150)
8.3 市场营销组合	(152)
案例 8.1 可乐大战,鹿死谁手?	(161)
案例 8.2 “健力宝”腾飞的奥秘	(162)
案例 8.3 为什么肯德基能让 101% 的顾客满意?	(163)
第 9 章 财务管理	(166)
9.1 财务管理概述	(166)
9.2 成本管理	(171)
案例 9.1 日本企业独特的成本管理体系	(174)
主要参考文献	(177)

绪 论

管理学是横跨社会科学和自然科学的一门交叉学科。近百年来,管理学迅速发展,成为对人类社会经济活动影响最深的学科之一。企业管理是管理学科的重要分支,它由一系列管理基础理论、原则和方法等组成,根据企业的特征,指导人们从事生产经营活动,具有很强的针对性。

管理产生于共同的人类劳动,是社会化大生产的客观要求和必然产物。随着社会经济的发展,管理的作用越来越显著。对于现代企业来讲,管理是其从事生产经营活动的必要条件和内在要求,是其赖以生存的重要基础。加强和完善企业管理,是现代企业的重要任务。为适应这一社会要求,各类学校纷纷开设管理类课程,尤其是为企业生产、建设、管理、服务第一线培养应用型技术人才的高等职业技术学校,开设企业管理课程,更是有其重要的意义。首先,现代企业是集现代科技、文化于一体的社会组织,它随着社会经济和科技的发展而不断发展变化,作为企业第一线的应用型高等技术人才,除了应具备相应的专业技术能力之外,还应具备包括管理能力在内的社会能力,善于组织、协调、沟通、创新,善于应变。有了这样的综合能力,才能真正适应迅速发展变化的现代社会。第二,现代企业是一个整体,企业的技术工作不是孤立存在的,它同生产、销售、计划、劳动组织、物资、财务等工作组成企业管理的统一体。技术人员必须善于与各方面配合协作。不懂得有关现代企业运行及其管理知识,是难以与其它部门配合协作、共同完成企业任务的。第三,现代企业中的许多工作、许多问题都与管理和技术密切相关,既包含技术的内容,又包含管理的内容,例如质量管理、设备管理、生产过程的组织等内容。要解决这些问题,必须有既懂技术又懂管理的人才。第四,在企业生产经营活动中,技术与经济是密不可分的,一项技术方案的优劣,其重要标准就是能否做到技术上先进、经济上合理,能否取得良好的经济效果。因此,作为技术人员,必须掌握生产技术规律和经济规律,懂得企业管理知识,树立经济观念,掌握技术经济分析方法。

综上所述,高职、高专院校非管理专业学生学习本课程的目的和要求可概括为:① 掌握现代企业管理的基础理论和基础知识;② 熟悉现代企业管理的基本方法和现代化管理的基本手段;③ 了解现代企业运行的基本规律以及企业主要部门的管理工作内容,学会沟通、协作与配合;④ 树立经济观念,初步具备对现代企业生产经营活动进行分析的能力。

第 1 章 企业管理概述

学习要点

- 企业的特征
- 企业的类型
- 现代企业制度
- 企业管理的性质与任务
- 企业管理的发展

1.1 企 业

1.1.1 企业的概念与特征

1. 企业的概念

所谓企业,是指为满足社会需要并获取盈利而从事生产、流通、服务等经济活动,实行自主经营、独立核算,依法成立的基本经济组织。

企业是商品经济的产物。工业企业是最早出现的企业。它经历了简单协作(手工业作坊)、工场手工业和机器大工业(工厂)三个发展阶段。在 18 世纪,以机器为基本生产手段的工厂出现后,生产力水平不断提高,工厂大量涌现并与社会各个方面建立了广泛的联系,企业这种形式也就从早期的工业领域扩展到商业、建筑、金融、运输、邮电、农业等领域。

2. 企业的特征

(1) 经济性

企业是从事经济活动的组织,这里的经济活动包括商品的生产、流通、交换或服务性的活动等。企业要以自己的产品或劳务,通过市场交换来满足社会需求,获取盈利。经济性是区别企业与政权组织、学术团体、事业单位等的根本特征。

(2) 盈利性

企业是以盈利为目的的经济组织,它必须以自己生产经营活动的收入来抵偿其支出,并获得盈利,才有可能在市场上生存和发展。而要获取盈利,就要求企业必须根据社会的需要来从事经济活动。只有最大限度地满足了市场需要,才能获得更多的盈利。

(3) 独立自主性

企业是依法成立的、独立的生产经营组织。其独立自主性表现在两方面,一是依法成立,即符合国家法律规定的设立条件,依照国家法律法规规定的程序设立;二是自主经营、独立核算、自负盈亏,并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

(4) 社会性

企业是整个社会经济系统的组成部分,它与社会其它组织有着广泛而密切的联系,企业经济活动的正常进行有赖于整个社会经济系统的正常运转。因此,企业必须承担社会责任,包括满足社会需要,向社会提供就业机会,防止环境污染,保护和节约能源,为社会服务等等。

1.1.2 企业的类型

由于现代经济生活十分复杂,作为基本经济单位的企业也就有很多类别。企业的类型可按不同的标准进行如表 1-1 所示的划分。

表 1-1 企业的类型举例

分类标准	企业类型
生产经营业务的性质	①工业企业, ②农业企业, ③商业企业, ④金融企业, ⑤交通运输企业, ⑥建筑安装企业, ⑦邮电通信企业, ⑧房地产企业
资产所有制性质	①国有企业, ②集体所有制企业, ③私营企业, ④混合所有制企业
资本构成	①个人独资企业, ②合伙企业, ③公司
生产力各要素所占比重	①劳动密集型企业, ②技术密集型企业, ③知识密集型企业
企业规模	①大型企业, ②中型企业, ③小型企业
组织结构	①单厂企业, ②多厂企业, ③企业集团
技术性质	①传统技术企业, ②高新技术企业

上述各类型的企业都有各自的特征,在此选择其中几种企业类型作简要介绍。

1. 现代工业企业

工业企业是从事工业性生产经营活动(指工业产品的生产经营及工业性劳务的提供)的企业,包括采掘企业、加工企业和技术服务性企业等。若按工业企业的业务特性,可分为机械企业、电子企业、冶金企业、电力企业、燃料企业、化学企业、建材企业、食品企业、纺织缝纫企业、造纸企业等。工业企业是最基本的物资生产部门,它为国民经济各行各业生产各种技术装备,提供生产所需要的原材料、燃料、动力及其它生产资料,为国民经济的技术改造和提高劳动生产率创造物质技术基础,提供大量的日用消费品,直接满足人民物质和文化生活需要。工业企业在整个国民经济发展中占主导地位,加之工业企业是最早出现的企业,因而人们对企业以及企业管理的研究,都是从对工业企业及其管理的研究开始的。

现代工业企业是建立在现代科学技术基础上的、具有高度分工与协作的社会化大生产单位,现代工业企业在生产技术方面具有以下特征:

① 广泛采用现代科学技术和机器体系进行生产。现代工业企业拥有与其生产过程相适应的技术装备,并形成一个有机整体——机器体系。随着科学技术的发展,工业企业在其生产经营中,系统地运用现代科学技术,使机械化、自动化水平以及生产的组织性、科学性、技术性不断提高。

② 劳动分工精细、协作严密。社会化的大生产和机器体系的使用,使企业劳动分工越来越细,任何一种产品都是许多人共同劳动的成果。细致的分工必然要求严密的劳动协作,生产过程的各个工艺阶段,各道工序以至每个人的行动,都要同机器体系的运转协调一致,才能保证企业生产的顺利进行。

③ 生产过程具有高度的连续性和比例性。现代工业企业中,生产过程各个环节之间的联系,主要表现为各种机器设备之间的联系,它们之间在生产能力上要保持适当的比例,而且在

时间上要相互衔接,具有连续性。

④ 生产社会化程度高,具有广泛而密切的外部联系。生产社会化和科学技术的发展,不仅使企业内部分工与协作日益明确和紧密,也使企业之间的专业化分工与协作日益扩展。一类或一种产品可以成为企业的生产对象,一种零件、一个工艺阶段也可以成为企业的生产对象。一个企业进行生产所需要的工具、设备、原材料以及元器件、零部件等可能需要其它许多企业提供,同时,每个企业也要用自己的产品或劳动为其它企业服务。生产社会化的发展还使工业企业与农业、商业、交通运输业以及国民经济其它部门发生着广泛而密切的联系。

2. 公司

如表 1-1 所示,按资本构成可将企业分为个人独资企业、合伙企业 and 公司三类。这是国际上对企业进行分类的常用方法。

个人独资企业是由一个人出资设立的企业,又称独资企业。出资人独享企业利润,独自承担企业风险。合伙企业是由两人或数人按照协议共同出资或以技艺共集一处设立的企业。企业财产由合伙人共有,合伙人共同承担企业责任。个人独资企业与合伙企业都是自然人企业,企业和它的出资人在财产上和人格上都是不可分的,出资人对企业的债务负连带无限清偿责任,如果出现资不抵债的情况,出资人要用自己的家产抵偿。公司是由两个以上出资者共同投资、按照一定法律程序组建的法人企业。其法人资格表现为具有法律赋予的独立人格,有独立的财产,自主经营,能以自己的名义进行民事活动,享有法律规定的权利,履行法律规定的义务。

(1) 公司的特点

由公司的概念可知,公司是法人企业,且具有资本联合属性。同传统企业相比,它有如下特点:

① 所有权与经营权分离,拥有独立的法人财产权。出资者的资产一旦投入企业,就成为法人资产,企业对其具有占有权、使用权、处置权和收益权,而出资者则无权直接处置企业资产,只能通过股息和分红获得投资回报,或者通过在市场上转让自己拥有的公司股份来收回投资和取得资本增值收益。在公司中,投资者不一定直接从事企业的经营管理活动,但可通过行使重大决策权、选择管理者等来约束和监督经营管理者的行为。

② 出资者对企业的资产负有限责任。个人企业和合伙企业中,出资者要对企业承担无限经济责任。而公司企业的股东只在其缴纳的股金范围内对企业的债务负责。一旦公司破产,债权人无权要求股东以其股金以外的财产来抵偿公司债务。这就大大降低了投资风险。

③ 公司产权商品化、市场化、货币化和证券化。公司企业由不同出资者投资建立,股票分散在众多股东手中,其股权可在市场上转让。这就有利于企业之间在公平的条件下竞争,并能促进资源的合理流动,优化资源配置。

(2) 公司的类型

公司的具体类型有多种,在我国主要有以下两种形式:

① 有限责任公司。有限责任公司是由两个以上 50 个以下的股东共同出资设立,各股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业。

② 股份有限公司。股份有限公司是由一定数量的股东出资设立,其全部资本分为等额股份,通过发行股票来筹集公司资本,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业。股份有限公司的财务公开,股份可以转让。

另外,我国还存在着一种由国家授权机构或国家授权的部门单独投资设立的有限责任公

司,称为国有独资公司。它既具有有限责任公司特点,又具有独资公司的特点。

3. 企业集团

企业集团是一种在经济联合基础上形成的企业群体组织。它以具有雄厚技术、经济、资金实力的集团公司为核心,由若干相对独立的企业法人组成,并以资产为纽带结成一体,是一种有层次的企业联合组织。企业集团本身不是法人,但其成员企业都是企业法人。企业集团一般由核心层、紧密层、半紧密层和松散层四个层次组成。核心层即集团公司,一般是实力很强(具有投资能力)的大型企业或国家控股公司;紧密层也称控股层,由核心层企业控股或长期承包、租赁的企业组成;半紧密层也称参股层,由核心层企业参股(但未控股)或紧密层企业控股的企业组成;松散层也称协议层,主要是由与企业集团成员有一定联系的企业组成,如与核心层企业有稳定的经营业务关系,或是紧密层、半紧密层企业的参股企业。企业集团是市场经济发展的产物,在不同的国家有不同的特色。一般来讲,企业集团具有联合性、多层次性、向心性、以资产为纽带、资源配置最优化、规模大型化、功能多样化、经营多角化等特征。它在组织上比一般企业联合体更为紧密和稳定,能够形成共同的经营目标和经营战略,使整个组织形成一个经营整体,因而更能发挥联合优势,具有较强的竞争力。同时,各成员企业也具有最大限度的经营灵活性,能充分发挥各自的专长与优势。因此,企业集团是目前世界上极具生命力和竞争力的一种企业形式。

4. 小企业

小企业通常指规模(具体的界定标准因地区、行业和时间不同而有所区别)较小的企业,我国大量的乡镇企业、个体企业都属于小企业。随着世界经济和科技的发展,小企业已不仅只是指规模小的企业,而是指一系列分散经营、小规模、低成本、高效率、高技术和专门化的微型企业。这种企业在世界各国的经济发展中日益显示出越来越重要的作用。小企业一般经营某一狭小领域,并精通这一领域,实行专门化生产经营,即“小而专,小而精”,从而成为与大企业分工协作的最佳伙伴。小企业不需要高额投资,生产经营方式灵活多样,并能以敏锐的反应力适应以细微而迅速变化为特征的现代市场。可以说,小企业是市场经济中最活跃的主体。当前,随着全球网络和电子商务的发展,小企业有了更多的信息和技术的支持,因此,发达国家的小企业往往以高科技为支柱在市场上立足。近年来,鼓励人们开设和经营小企业,已成为各国政府促进经济发展,减轻就业压力的一条重要途径。我国小企业目前在信息收集、资金筹措、技术水平、总体竞争能力等方面还较薄弱。随着我国加入 WTO 进程的加快,随着世界经济一体化的进展,高科技、高效率、分散化的小企业也会在我国得到迅速发展。

1.1.3 现代企业制度

1. 我国企业制度的历史及现状

企业制度是指关于企业组织、运营、管理等一系列行为的规范和模式。企业制度的内涵包括产权制度,企业组织制度,管理制度,会计制度,运行规则,以及所有者、经营者、生产者之间的关系,国家与企业的关系,企业与社会的关系等,其中,产权制度是企业制度的核心和基础。

在改革开放以前,我国一直将社会主义国家所有制作为全民所有制的唯一形式,并实行国营企业制度。在这种制度下,国家拥有企业的财产所有权和经营权,并承担企业盈亏的全部责任;企业不能自主经营,不是独立的商品生产者和经营者。具体表现为,企业所需的生产资料由国家计划部门计划调拨,资金由国家财政部门计划供给,产品由国家物资部门和商业部门统购包销,利润全部上交国家,生产由主管部门通过指令性计划安排,企业职工和领导也由劳动

人事部门和主管部门分配和任命。因此,企业实际上是国家政府机关的附属。这种企业制度使企业外无压力,内无动力,难以实现资源的合理流动和优化配置,难以真正担负起国有资产保值、增值的责任,更无法按照市场的内在要求从事商品生产经营活动,导致经济效益低下。因而改革是必然的趋势。

我国企业制度的改革从 1978 年开始,经历了放权让利、利改税、利润承包、转换企业经营机制等几个阶段。这些改革在当时的环境条件下取得了一些成绩,也为后面的改革奠定了基础,积累了经验,但在推广中都暴露出它们的不足,难以继续。因为这些改革仅仅是局限在所有者与经营者之间权利分配的形式上,并未触及原有的企业制度,尤其是与计划体制紧密联系的产权制度,也没有把市场经济这个大环境考虑进去。因此,探索 and 解决这些深层次的问题是国企改革的关键。1993 年,党的十四届三中全会作出《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,明确了建立现代企业制度是我国国有企业改革的方向。从此,我国开始了以明晰产权关系为核心的现代企业制度改革。

2. 现代企业制度的主要内容

现代企业制度是适应社会化大生产和现代市场经济的要求,以法人财产权为基础,以有限责任为核心,以公司制为基本形式的企业制度。同我国传统的企业制度相比,现代企业制度具有产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学等特征,它要求企业是一个独立的经济实体,能够自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束,是一种新型的企业制度。现代企业制度的内容非常广泛,包括适应市场经济体制的企业产权制度——企业法人制度以及企业组织制度、企业管理制度等等。

(1) 现代企业法人制度

企业要进入市场成为竞争主体,就必须是能够独立享有民事权力、承担民事责任的法人。企业法人制度包括以下内容:① 企业拥有独立的法人财产权。企业的设立必须有明确的出资者。企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权。法人财产权表现为依法享有法人财产的占有、使用、收益和处置权,以独立的财产对自己的经营负责。② 实行出资者所有权与法人财产权分离。出资者所有权在一定条件下表现为出资者拥有的股权,即以股东身份依法享有资产受益、参与重大决策、选择管理者和转让股权等权力。出资者一旦投资于企业,其投资额就成为企业法人财产,法人财产权也随之而确定,出资者不能对法人财产中属于自己的部分进行支配,只能运用股东权利影响企业行为,而不能直接干预企业的经营活动。出资者所有权和法人财产权经过法律确认,均受法律保护,不可侵犯。③ 实行有限责任制度。有限责任制度包括两个方面:一是企业以其全部法人财产为限,对其债务承担有限责任;二是企业破产清算时,出资者以其投资额为限,对企业债务承担有限责任。

(2) 现代企业组织制度

公司企业是现代企业制度的主要组织形式。公司在市场经济的发展过程中已经形成一套完整的组织制度,这种组织制度具体表现为完善的法人治理机构。法人治理机构由股东会(最高权力机构)、董事会(决策机构)、总经理及其经理班子(管理机构)和监事会(监督机构)组成,实行决策、执行、监督三权分离。法人治理机构示意图如图 1-1 所示。因为,在公司企业中,由于投资主体多元化,任何一个投资者都不可能是企业的完全所有者;在所有者极分散的情况下,所有者一般也不是企业的经营者,企业是由一些职业经理来经营管理的。法人治理机构就是在企业的股东、经营者、职工几方面利益相互制约的基础上形成的。它规定了所有者、经营者、生产者之间通过公司的权力机构、决策机构、管理机构,形成各自独立、权责明确、相互制衡

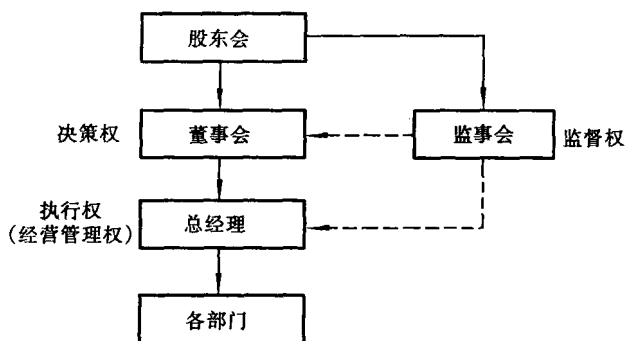


图 1-1 法人治理机构示意图

的关系,保证投资者、经营者和职工的权益,促进他们之间的稳定合作,调动各方面的积极性。

(3) 现代企业管理制度

科学的企业管理制度是现代企业制度的重要内容。它对人、财、物以及生产经营活动实行全过程、全方位的管理。企业管理制度包括现代企业用工制度、工资制度、财务制度、会计制度以及适应市场经济的各项生产经营活动的运作制度等。

1.2 企业管理概述

1.2.1 企业管理的产生与发展

1. 企业管理的基本概念

“管理”一词,可以从不同角度去理解。广义地讲,管理是人们为了实现既定目标而有效利用资源的过程。因而管理的内容十分广泛,一个人有效利用时间是管理,合理安排自己的工资收入也是管理……但我们这里讨论的管理是针对企业这样一个社会组织而言的。每个企业都有自己的目标,而要达到目标就必须通过计划、组织、控制、激励等一系列手段去统一企业成员的意志,协调他们的行为,将企业内各种资源合理地配备起来。这一系列的活动就是管理。所以,企业管理是指人们为了实现企业的目标而有效利用人力、物力、财力等资源的过程。

2. 企业管理的产生与发展

管理的历史相当悠久,可以说有了共同的人类劳动就有了管理。马克思曾指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥……一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”这就是说,凡是许多人一起共同协作劳动,就需要有人来协调统一,就需要管理。共同劳动的规模越大,分工越细,管理就越重要。管理的作用就是通过协调个体的活动来实现组织的目标。管理是一种普遍的社会现象和实践活动,在社会生活的各个领域都存在管理问题。企业管理是人类历史上出现了企业以后才产生的,也就是说,当社会发展到资本主义阶段,机器大工业逐步代替了工场手工业,工业企业成为社会生产基本单位后,才出现了企业管理。企业管理大体经历了三个阶段。

(1) 传统管理阶段(18 世纪末到 20 世纪初)

这一阶段生产力水平较低,生产规模不大,企业管理解决的主要问题是如何分工协作,如何减少耗费、增加利润。其管理带有明显的小生产经营方式的特点,凭经验办事,没有规范的

管理方法,对工人的培养靠师傅带徒弟的方式进行,没有统一的标准和要求。这一阶段的企业管理发展缓慢,一直没有形成一套管理理论。

(2) 科学管理阶段(20 世纪初到 20 世纪 40 年代)

随着资本主义的自由竞争向垄断阶段过渡,生产规模逐步扩大,生产技术更加复杂,劳资矛盾越来越尖锐,传统管理模式日益显得陈旧、落后,资本家已难以胜任直接管理工作,而由雇用的经理、厂长来管理。他们将个人积累的管理经验进行总结提高,使管理向科学化、程序化、标准化方向发展,人们称之为“科学管理”。这一阶段的特点是将传统经验上升为理论,形成科学管理的一些理论和原则,运用于解决企业内部生产组织问题,大大提高了生产效率。科学管理理论的创始人是美国人泰罗。他主要研究生产组织方法科学化和生产程序标准化等方面的问题,创造了一套新的、被称为“泰罗制”的管理方法。在这一阶段对管理发展做出贡献的还有从事管理基础理论研究的法约尔,发明生产计划进度表的甘特,创造流水生产线的福特,提出行政组织体系理论的韦伯等。

(3) 现代管理阶段(20 世纪 40 年代至今)

第二次世界大战后,资本主义经济高速发展,生产过程自动化、连续化程度空前提高,技术更新加快,市场竞争激烈,生产社会化程度和经济活动国际化程度提高。这些变化,要求企业从长远的、全局的角度来考虑问题,重视战略性决策;要求企业管理在思想、内容、组织、方法和手段等方面都适应新的形势。这样,现代管理应运而生。现代管理的主要特点是:① 管理实践自觉地以各种管理理论为指导。在管理理论方面较有代表性的有管理科学学派、行为科学学派、系统管理学派等。② 管理的领域扩大,管理的重心由内部生产组织转向以市场为中心的经营决策,强调管理创新,以提高对环境变化的适应性。③ 广泛运用现代科学技术手段,使管理技术发生重大变化。④ 重视人力资源的开发,实行以人为中心的管理。⑤ 强调系统管理,着力整体优化。

1.2.2 管理科学的特性

1. 企业管理的两重性

企业管理具有两重性,即自然属性和社会属性。自然属性是指与生产力和社会化大生产相联系的属性。企业管理是由生产力的发展引起和决定的,是进行社会化大生产的必要条件,是组织协作劳动的普遍要求。因此自然属性是不同社会制度下企业管理的共性,社会属性是指与生产关系和社会制度相联系的属性。企业管理是一定生产关系的体现,是生产资料所有者维护其经济权益、实现其生产目的的重要手段。不同社会制度下的企业管理在社会属性上是有根本区别的。

管理的自然属性决定了企业管理应具有合理组织生产力的基本职能,管理的社会属性则决定了企业管理应具有维护生产关系的基本职能。在现实生活中,生产力和与之相适应的生产关系是紧密联系在一起的,故管理的两重性不可能截然分开,由两重性所决定的管理的两项基本职能也是紧密结合,并通过一系列具体职能共同发挥作用。企业管理的两重性及职能示意图如图 1-2 所示。

管理的两重性理论,为我们学习和借鉴国外先进的技术和管理经验提供了理论依据,同时也能帮助我们认清社会主义企业管理与资本主义企业管理在社会属性上的区别,正确认识社会主义企业管理的内在规律,从而建立具有中国特色的社会主义企业管理体系。

2. 管理科学的综合性

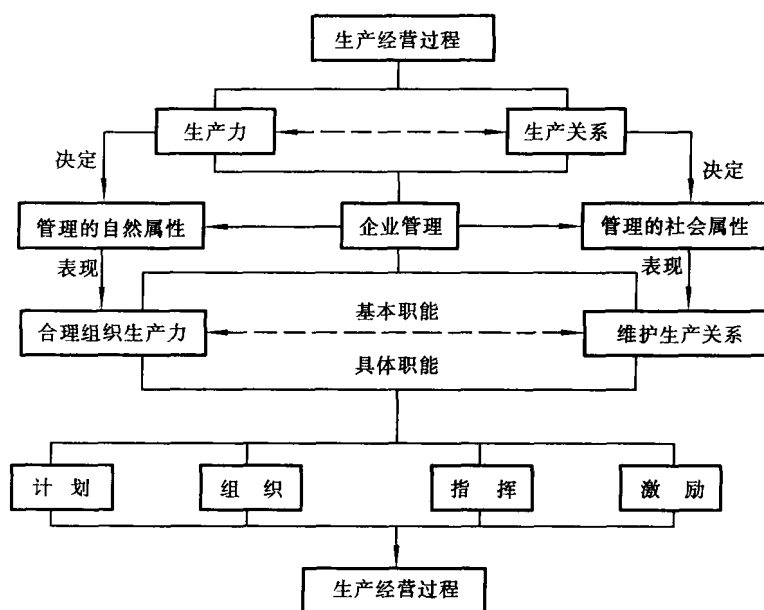


图 1-2 企业管理的两重性及职能示意图

管理科学是一门综合性的科学,是自然科学与社会科学的交叉与综合。由管理的概念和两重性可知,管理是有效地利用人、财、物等各种资源的过程,它既与生产力相联系,又与生产关系相联系。那么要进行科学管理,就必须借助于自然科学和社会科学的理论,并将它们融为一体。从社会科学方面看,管理科学是以哲学、经济学、社会学、心理学等作为基础的;从自然科学方面看,管理科学又广泛吸收了数学、信息学、系统科学、计算机科学以及技术科学等多门学科的成果。在此基础上,管理科学已形成自身完整的科学体系。随着社会生产和科学技术的发展,管理科学还将继续发展和完善。

3. 管理的艺术性

管理是一门科学,同时也是一门艺术。管理的许多内容不能用逻辑思维的一般形式表达出来,更不能用量化的数学模型来表示,只能以形象思维的形式来实现。管理在运用时具有较大的创造性、灵活性和技巧性,其效果与管理者的经验、才识、思维力和创造力有密切的关系。这些都是艺术的基本特征。管理的重心在于“人”——管理对象主要是人,管理者也是人,管理是人与人之间的活动,而人是靠思想、感情支配的。管理活动往往要因人而异,同样一件事,因时间、地点、人物不同,就不能用同样的方法来处理。因此,管理工作带有浓厚的艺术色彩。这种艺术技巧的获得,光靠学习管理科学的理论是不行的,必须经过管理实践的锻炼,需要有一个经验的积累过程。

1.2.3 企业管理的任务与内容

1. 企业管理的任务

企业管理的根本目的在于,合理开发并有效利用企业内外资源,谋求企业的生存与发展。由此决定的企业管理的任务是:有效利用企业资源,提高企业生产经营活动能力,壮大企业技术经济实力,提高经济效益,保证企业经营目标的实现。具体任务包括以下几方面:第一,合理

组织生产经营活动;第二,充分利用人、财、物各种资源,降低消耗,提高效益;第三,促进技术进步,不断提高企业竞争能力;第四,开发人力资源,提高企业人员素质;第五,协调好企业内外关系,增强企业环境适应性。

2. 企业管理的内容

(1) 企业生产经营活动过程

生产经营活动是企业的中心,管理是为其服务的,管理的各项活动都是围绕生产经营活动展开的。企业生产经营活动过程如图 1-3 所示。

(2) 企业管理的内容

根据图 1-3 可将企业的全部经济活动分为两大部分:一是以企业内部的生产组织为中心的生产活动;二是涉及企业外部联系的活动,如市场分析、企业目标与发展方向、产品研究与开发、各类资源的获得和供应、产品销售与服务等等。这些活动统称为经营活动。因此,企业管理的主要内容也可相应分为生产管理和经营管理两大部分。

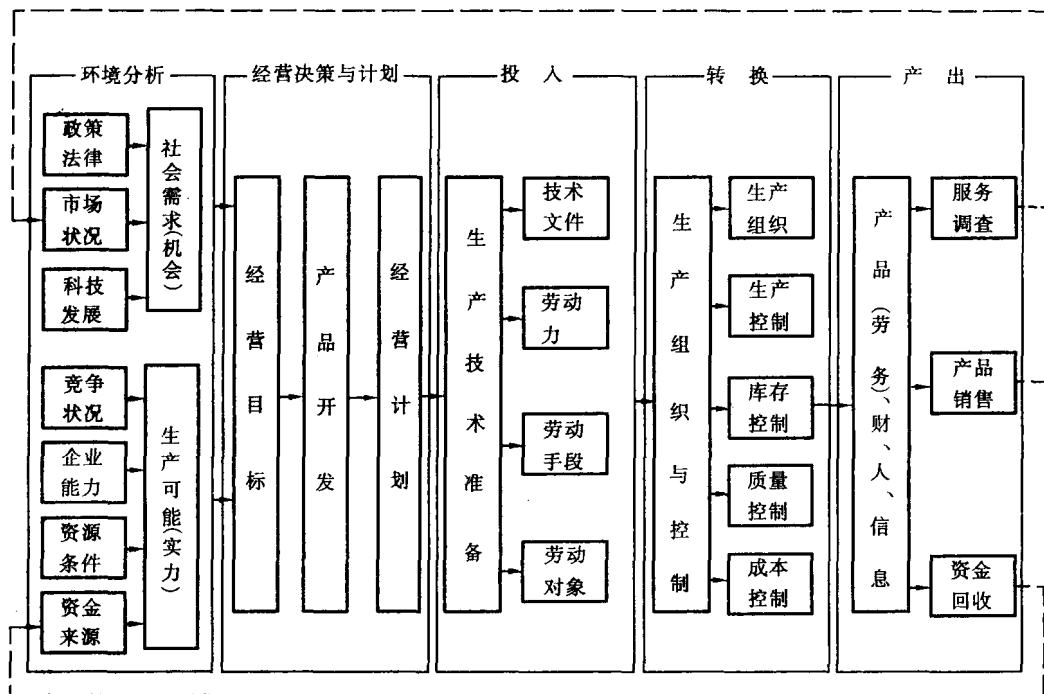


图 1-3 企业生产经营活动过程示意图

生产管理是对企业生产活动进行的管理,它要求充分利用企业内部的一切条件,按预定计划把产品生产出来,因而生产管理具有内向性。其内容包括生产过程组织、劳动组织、生产计划、生产控制、物资管理、设备管理、质量管理等。

经营管理是对企业经营活动进行的管理。由于经营活动具有外向性,要求根据市场环境的变化来确定企业目标,保证企业取得最佳经济效益。因此,经营管理是以外部环境为主导、内部条件为基础的。经营管理的实质就是谋求企业外部环境、企业内部条件和企业经营目标三者的动态平衡,从而使企业得到生存和发展。所以,经营管理是企业管理的重心。经营管理的内容主要包括经营环境分析、经营战略、经营决策与计划、技术开发(包括产品开发、工艺开

发、材料开发等)、市场营销、财务管理等。

企业要保证生产经营活动顺利进行,还必须进行人力资源管理(也称人事管理)。因为企业的一切活动都离不开人,人是企业最重要的资源。人力资源管理的内容主要是根据生产组织、劳动组织、管理组织的需要进行人员的招收、录用、调配、考核、教育培训以及工资与福利管理等。人力资源的管理与生产经营管理是紧密结合在一起的。

应当注意,上述管理内容的划分也是相对的,各项管理内容之间是相互联系、相互渗透和相互制约的,不可能截然分开。而且,管理内容的划分还有其它的方式,这里介绍的只是其中一种方式。

习 题

- 1-1 什么是企业? 如何判断一个单位是不是企业?
- 1-2 现代工业企业有哪些基本特征?
- 1-3 什么是公司? 谈谈你对公司企业的认识。
- 1-4 现代企业制度的主要内容有哪些?
- 1-5 简述企业管理的发展过程,并谈谈你从中得到的启示。
- 1-6 什么是企业管理? 它有什么作用?
- 1-7 企业管理的内容有哪些?
- 1-8 如何认识企业管理的性质?