



高等教育“十一五”规划教材

食品类专业教材系列



食品企业管理

主 编 朱 珠
范恩辉



科学出版社

www.sciencep.com

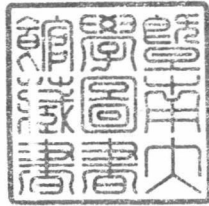
F407.826
2011

高等教育“十一五”规划教材

食品类专业教材系列

食品企业管理

朱 珠 范恩辉 主编



科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书紧扣食品行业人才需求,精选教学内容,着重增加新颖、典型案例分析,重点阐述食品企业管理知识。主要内容包括:第一章食品企业管理概述,第二章食品企业组织管理和信息管理,第三章经营决策与计划,第四章食品企业生产管理,第五章食品企业营销管理,第六章人力资源管理,第七章食品企业质量管理,第八章食品企业创新。同时,各章附有思考题,方便读者学习和巩固相应知识。

本书除适合于高等院校食品科学与工程专业学生使用外,也适合于相关本科院校的二级学院、高职高专食品专业、成人教育、食品企业管理干部函授班、培训班学员使用,还可作为食品管理部门和食品企业管理干部的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

食品企业管理/朱珠,范恩辉主编. —北京:科学出版社,2010
(高等教育“十一五”规划教材·食品类专业教材系列)

ISBN 978-7-03-028218-7

I. ①食… II. ①朱… ②范… III. ①食品工业-工业企业管理-高等学校-教材 IV. ①F407.826

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 128121 号

责任编辑:周 恢 / 责任校对:刘玉靖
责任印制:吕春珉 / 封面设计:东方人华平面设计部

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新 蕾 印 刷 厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年8月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2010年8月第一次印刷 印张:13

印数:1—3 000 字数:307 000

定价:21.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换<路通>)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135235 (VP04)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

前 言

本书在编写过程中,依据食品专业人才培养规格的要求,打破学科性束缚,精选教学内容,增添适应现实和未来需要的新技术,删除陈旧过时内容,精简、重组并整合课程,以“理论够用、强化实践、突出训练、注重实效”为原则,以案例教学为特色,以提高学生岗位实际工作能力为中心,提高教学效率为目的。

在社会经济的发展过程中,宏观经济的繁荣昌盛有赖于微观经济主体——企业的健康有序发展,而企业的健康活力又在很大程度上取决于企业自身的管理。食品企业管理是一个具有丰富内涵的复杂系统工程,其经营活动的基本任务是使企业人力、物力、财力资源得到优化配置,能够以最小的投入获得最大的产出。即在生产经营活动中,通过科学管理,实现成本低、费用省、效率高、效益好的最佳效果。

本书结构严谨、形式活泼,将理论性、实用性和趣味性融为一体,具有深刻的启迪性和可操作性。

本书在编写过程中,参考了许多相关书籍,并吸收了大量知识,在此谨向有关编著者表示诚挚的谢意。参考书目列于本书之后。

本书由吉林工商学院朱珠、范恩辉主编,由朱珠教授负责全书的整体框架设计并统稿,范恩辉负责案例审定。参加编写人员以章节为序:朱珠编写绪论、第五章;范恩辉编写第一章、第三章、第四章、第六章;吉林工商学院杨柳编写第二章;长春职业技术学院陶英瑜编写第七章,广西农业职业技术学院蒋善有编写第八章。

由于作者水平和经验所限,书中缺点错误在所难免,敬请广大读者批评指正。

目 录

绪论	1
第一章 食品企业管理概述	3
第一节 食品企业管理	4
第二节 食品企业管理的基本原理和方法	7
第三节 食品企业经营理念	26
思考题	30
第二章 食品企业组织管理和信息管理	31
第一节 概述	32
第二节 食品企业管理组织结构设置及组织管理制度	42
第三节 组织管理信息系统	52
思考题	59
第三章 经营决策与计划	60
第一节 经营决策的概述	61
第二节 企业经营决策的方法	68
第三节 经营计划	77
思考题	89
第四章 食品企业生产管理	90
第一节 生产过程	91
第二节 生产布置	94
第三节 生产能力与生产计划	99
第四节 网络计划技术	105
第五节 设备管理	109
思考题	117
第五章 食品企业营销管理	119
第一节 产品策略	120
第二节 价格策略	123
第三节 分销渠道策略	128
第四节 促销策略	133

思考题.....	138
第六章 人力资源管理	139
第一节 概述.....	139
第二节 劳动定额和劳动组织	142
第三节 绩效考核	147
思考题.....	153
第七章 食品企业质量管理	154
第一节 概述.....	155
第二节 食品企业质量管理体系.....	157
第三节 ISO9001：2000 质量管理体系.....	162
第四节 ISO22000 食品安全质量管理体系.....	167
第五节 质量认证	175
第六节 食品质量控制	177
思考题.....	181
第八章 食品企业创新	182
第一节 知识管理与创新.....	184
第二节 企业技术进步.....	188
第三节 新产品开发与管理.....	190
第四节 可行性研究.....	193
思考题.....	200
主要参考文献.....	201

绪 论

食品经营主要包括食品生产与营销。食品企业不仅需要通过生产过程把食品生产出来,更重要的是使食品进入市场,通过流通过程把食品销售出去,转移到消费者手中,这样,食品的价值才能实现,在满足市场需要的同时获得尽可能多的利润。这就要求食品企业:首先,要在生产之前对市场进行调查,并做好相应的市场预测;其次,要了解市场的需求、企业环境的变化及竞争情况;再次,在销售过程中还要做好广告宣传,实行良好的销售服务;最后,为了最经济有效地把商品生产出来,要根据市场条件、销售对象和价格等因素,来正确选择原材料、设备、工具和加工方法等。

一、食品企业管理意义

食品企业管理就是在一定生产方式和文化背景下,由食品企业经理或经理机构依照一定的原理、原则和方法,对企业的人、财、物、信息等生产要素进行计划、组织、领导、控制和创新,以提高经济效益,实现盈利目标的活动。

一个企业是否成功,除了能够生产出最佳产品以外,更重要的是取决于其是否具有良好、完备的组织管理机构。管理就是决策,是通过他人或团队共同去完成工作;包括信息的收集和处理、计划、组织、控制,最终使用人力及其他资源去实现目标。

在社会经济的发展过程中,宏观经济的繁荣昌盛有赖于微观经济主体——主要是企业的健康有序发展,而企业的健康活力又在很大程度上取决于企业自身的管理。食品企业管理是一个具有丰富内涵的复杂的系统工程,其经营活动的基本任务是使企业人力、物力、财力资源得到优化配置,能够以最小的投入获得最大的产出,即在生产经营活动中,通过科学管理,实现成本低、费用省、效率高、效益好的最佳效果。

二、食品企业管理的职能

(1) 计划职能:包括预测、决策和计划三个环节。通过市场调查对企业的经营方向、方针和发展目标作出决策。

(2) 组织职能:按照食品企业生产经营活动的要素、部门、环节等,合理分工、组织,保证计划的实现。

(3) 指挥职能:做好计划,才能实现科学的指挥,及时解决生产经营过程中出现的各种问题。

(4) 协调职能:对食品企业各部门、各单位、各环节之间不和谐现象进行的各种调节,才能有效实现目标。

(5) 控制职能:按照既定的目标和标准对企业的生产经营活动进行监督、检查,发现偏差,采取纠正措施,使工作按预定计划进行。

各职能互相联系、互相制约,既不可缺少,也不能偏废,构成一个有机的统一整体。通过计划,明确企业的目标和任务;通过组织,建立实现企业目标和任务的手段;通过

指挥,建立企业正常的生产秩序;通过控制,检查企业的计划完成情况;通过协调,调节企业与各方面的相互关系,加强相互间的配合。

三、企业应具有的观念

食品企业必须以消费者为中心来开展生产与营销活动,在满足顾客需求的过程中获利。企业管理的任务是要保证企业的生产经营活动能够取得良好的经济效益。

竞争能促进技术进步和经济繁荣。包括产品竞争、服务竞争、人才竞争、技术竞争、管理竞争。企业要在竞争中求得生存和发展,并在竞争中取胜,就必须敢于竞争和善于竞争,发挥自己的专长和优势;同时,必须要有创新观念,其不仅表现在技术上的创新,也表现在管理上、制度上的创新。许多企业优秀的管理,成就了它们持续的技术领先和市场领先。

我国已加入 WTO,国内的食品企业更应该努力实现经营的国际化,才能使我国内的食品企业生产的产品符合国际标准,走向国际市场。企业要以人为本,尊重人、信任人、关心人、体贴人、激励人,充分发挥企业员工的积极性、主动性和创造性。

四、食品企业的创新

食品企业应当重视自主创新。自主创新有两个要素,一个是如何理解“自主”,另一个是怎样实现“创新”,正确地理解这两个要素,才能找到自主创新的合适路径。我们不能闭门造车,不能排斥外来技术;要积极把国外的技术资源为我所用。不要什么都自己从头研究。原始创新固然可贵,但是有些技术从头研究会花费大量的时间和人员,投入大量的资金,并且具有很大的风险性,莫不如把力量集中在对引进技术的消化吸收上,并以此为基础再创新。应该做到以下几点:

- (1) 树立创新理念,建立创新激励机制。
- (2) 鼓励创新的开放系统,倡导学习和提升个人工作技能。
- (3) 在资源配置上加大产品创新和技术创新。
- (4) 加强创新学习和训练,不断提升所有员工素质。

五、加强管理,保障食品安全

食品的安全卫生问题已引发全球震动,成为人们生存所必须关注的重要课题。一旦忽视食品安全问题,必定会对人类健康、人民生活和社会安定带来严重后果。食品生产者、经营者、社会管理以及政府决策部门,必须从长远角度,准确把握食品生产管理,保证产品安全。

随着食物和食品生产的机械化和集中化,以及化学品和新技术的广泛使用,新的食品安全卫生问题会不断涌现。单靠国家的食品安全控制并不是权宜之计,更不能仅依赖某一个政府部门来全面搞好食品安全及其管理。因此,加强食品企业内部自身管理是一项长期而艰巨的任务。

健康是人类追求的目标。食品安全卫生是世界食品业发展所面临的重大课题和严峻挑战。世界各国都在致力于食品安全卫生法律法规的建立与完善,并建立起保护消费者健康、切实可行的国家食品安全的保障体系。加强食品企业内部管理,保证食品安全是食品生产企业的重中之重。

第一章 食品企业管理概述



学习目的

通过本章的学习,使学生了解管理的概念,掌握食品企业管理的基本原理和方法,熟悉食品企业管理理念,为今后章节的学习打下良好的理论基础。



关键术语

管理 企业核心能力 目标



引导案例

“小肥羊”的成长

1999年夏天,“小肥羊”的创始人张钢在和合作伙伴一起品尝四川风味传统涮火锅时突发奇想:北方的涮羊肉能不能像四川火锅一样,可以“不蘸小料”呢?这样,既节省时间可以满足现代人快捷的生活方式,又不失原有风味,将方便与美味结合起来,独树一帜。

创新、敏感和把握商机永远是创业者故事中永恒的要素,敢为人先的张钢和合作伙伴陈洪凯目标明确——创办北方不蘸小料涮羊肉。他们以北方涮羊肉的传统食法为蓝本,以草原民族餐饮文化特色为切入点,引进四川火锅的吃法和药膳调味的原理,通过广泛挖掘民间锅底料配方,倾心研究“不蘸小料涮羊肉”的技术,经过广泛而深入的市场调研和多次的实验,食客纷拥而至的小肥羊火锅诞生了。凭着小肥羊火锅的特色美味,1999年,首家小肥羊火锅店在包头一面市,就赢得了大众的一致称赞。2001年起,小肥羊相继现身上海、北京、深圳。2002年,小肥羊火锅成都店的火爆开业,更是征服了火锅之乡——四川成都的消费者。就这样,小肥羊迈着矫健的步伐,开始了连锁经营之路,走出了内蒙古,跨过黄河,越过长江,遍布于东西南北中的华夏大地。小肥羊的知名度也越来越高。

如今在我国许多地方,“小肥羊”被人们品得津津有味。“小肥羊”餐饮连锁有限公司在4年的时间里悄然登上我国餐饮业中餐第一把交椅。目前这家连锁公司已发展起668家连锁店,去年还进入美国市场。2003年11月,“小肥羊公司”被评为中国成长企业百强冠军。

从这个案例可以看出该公司的创办和发展得益于张纲的管理能力,将所学的管理理论运用到企业管理实践中去,以市场为导向,使企业得到顺利发展。对于初学管理者来

说,要掌握管理理论和方法,首先要打好基础,学好食品企业管理,然后再学习有关的专门管理学知识,并做到理论与实践相结合。

第一节 食品企业管理

一、概述

(一) 管理的概念和特征

1. 管理的概念

管理即管辖、治理。现实生活中的每一个人实际上都在不同领域、不同层次上担负着一定的管理工作,如行政管理、科学文化管理,甚至是家庭管理等。

管理概念的表述主要有:一是管理就是决策;二是管理就是通过他人完成工作;三是管理就是信息的收集和处理;四是管理就是计划、组织和控制;五是管理是在正式组织起来的团体中,通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术;六是管理就是使用人力及其他资源去实现目标。

所以综合地看,我们认为:管理就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导、控制,以便完成组织的既定目标的过程。这个定义包含四层含义。

(1) 管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的进行的过程。对任何一个组织而言,管理都是不可或缺的,但又不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而管理,而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理要通过组织中各种资源的综合运用来实现组织的目标。

(3) 管理的基本职能是计划、组织、领导、控制等。

(4) 管理是在一定环境下进行的,有效的管理必须充分考虑组织内外部环境的影响。

2. 管理的特征

1) 管理的二重性

管理具有自然属性和社会属性。管理的自然属性,是指管理所具有的有效指挥共同劳动,组织社会生产力的特性,它反映了社会化大生产过程中协作劳动本身的要求。管理的社会属性,是指管理所具有的监督劳动,维护生产关系的特性。它反映了一定社会形态中生产资料占有者的意志,是为一定的经济基础服务的,受一定的社会制度和生产关系的影响和制约。学习和掌握管理的二重性,有利于深入认识管理的性质,借鉴国外先进的管理思想和方法,并结合实际,因地制宜地学习和应用。

2) 管理的科学性和艺术性

管理的科学性表现在管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量,同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题。管理的艺术性表现在管理的实践性上,在实践中发挥管理人员的创造性,并因地制宜地采取措施,为有效地进行管理创造条件。

管理的科学性和艺术性是相辅相成的,对管理中可预测可衡量的内容,可用科学的方法去测量;而对管理中某些只能感知的问题,某些内在特性的反映,则无法用理论分析或逻辑推理来估计,但可通过管理艺术来评估。最富有成效的管理艺术来源于对它所依据的管理原理的理解和丰富的实践经验。

3) 管理的普遍性

管理的普遍性表现为管理活动是协作活动,涉及到人类每一个社会角落,它与人们的社会活动、家庭活动以及各种组织活动都是息息相关的。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始,管理便随之产生。管理的普遍性决定它所涉及的范围。

4) 管理或管理人员任务的共同性

管理任务就是要设计和维持一种系统,使在这一系统中共同工作的人们,能用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力、时间以及信息),去实现他们预定的目标。管理和管理人员的基本职能是相同的,包括计划、组织、人员配备、指导与领导以及控制。管理人员所处的层次不同,则在执行这些职能时各有侧重。例如,上层主管(如车间主任)比基层主管(如班组长)更侧重于计划职能,但他们都需要为集体创造一种环境,使人们在其中可以通过努力去实现他们的目标,这便是他们共同的任务。

(二) 食品企业管理

食品企业管理就是在一定生产方式和文化背景下,由食品企业经理人员或经理机构依照一定的原理、原则和方法,对企业的人、财、物、信息等生产要素进行计划、组织、领导、控制和创新,以提高经济效益,实现盈利目标的活动的总称。

社会主义市场经济是商品经济的最高形式。商品经济是商品生产与商品交换的统一,社会生产过程是直接生产过程与流通过程的统一。企业是市场的主体,它不仅是通过生产过程把物质产品生产出来形成商品的使用价值和价值,而且还要进入市场,通过流通过程把产品销售出去,转移到消费者手里,商品的使用价值和价值才能实现,在满足市场需要的同时获得尽可能多的利润。为此,企业必须生产之前进行市场调查和市场预测,了解市场的需求、企业环境的变化及竞争情况;在销售过程中还要做好广告宣传,实行良好的销售服务;为了最经济有效地把商品生产出来,还要根据市场条件、销售对象和价格等因素选择原材料、设备、工具和加工方法等。

二、食品企业管理的重要性

(一) 食品企业管理的地位

食品经营是企业活动的中心,企业的一切活动都是围绕着为实现目标而开展的经营活动进行的。同时,食品企业开展经营活动必须认识和处理与效益、市场、管理、信息、政策、用户、竞争等方面的关系,这是企业顺利开展经营活动,提高经营效率与获得良好效果的前提。其重要地位是:

- (1) 生产和流通是创造并实现使用价值和价值的根本。
- (2) 企业的其他经济活动是企业社会生产过程的派生。
- (3) 经营是连接生产与市场的桥梁和纽带。

（二）食品企业管理的作用

企业坚持以商品生产和商品交换为中心，搞好商品和要素经营，提高经营质量和经济效益具有十分重要的作用。具体表现在：

- （1）搞好经营是实现企业任务的主要手段。
- （2）搞好经营是保证企业生存和发展的决定条件。
- （3）搞好经营是保证社会稳定协调、快速发展的主要基础。

三、食品企业管理的职能

管理活动在日常生活中随处可见，如食品工厂的管理者管理着企业的生产经营活动；学校校长管理着学校的教育工作等。尽管这些组织的目标不同，管理的要求也不同，但是如果抛开这些管理工作的具体形式，可以看到有些管理工作所采取基本步骤和手段是共同的。这些管理过程中的要素、基本步骤和手段，称为管理职能。我们以法约尔提出的管理的五个职能为基础进行讨论。

（一）计划职能

计划是管理的首要职能，包括预测、决策和计划三个环节。计划职能从广义上说，是通过对市场需求的调查，企业内外环境变化的预测和分析，针对企业自身的条件，对企业的经营方向、经营方针和发展目标做出决策，制定实现企业目标的总体规划和具体的行动计划，以指导企业生产经营活动的顺利进行，计划是生产经营管理的核心，是企业一切行动的依据。

（二）组织职能

组织是实现计划的保证，为了完成计划、达到企业目标，企业必须建立起一个适合生产、便于管理的组织系统。组织就是按照企业生产经营活动的各个要素、各个部门、各个环节和各个方面，在空间和时间的联系上，在上下左右的关系上，从劳动的分工协作上，合理组织起来，以便保证计划的实现。组织职能具体内容包括设计组织结构，建立适当的管理层次和管理幅度，健全各项规章制度，确立各部门的职责范围及其相互关系，确定它们之间信息沟通和相互协调的原则和方法，以及人员运用、组织任用和考核、奖惩制度等。其目的是在于调动人的积极性，使组织能最有效地发挥作用。

（三）指挥职能

指挥职能就是对企业各级人员的领导。它只是在上下级关系中发挥作用，反映的是一种纵向管理关系。现代企业的生产经营活动十分复杂，各项工作环环相扣，相互联系，相互制约，必须具有高度集中、统一指挥。计划是指挥的依据，组织是指挥的保证。要实现科学的指挥，必须建立统一的、强有力的、高效率的生产经营指挥系统，并对企业的生产经营过程中施行统一的领导，统一的指挥和调度，及时解决生产

经营过程中出现的各种问题。在以高度社会化大生产为主要特征的现代企业中，统一指挥尤为重要。

（四）协调职能

协调职能是指管理者为保证企业生产经营活动的正常进行而对企业各部门、各单位、各环节之间不和谐现象进行的各种调节。它可以协调企业各方面的工作，以及系统各项生产经营活动，使它们建立良好的合作关系，不发生重复或矛盾，从而有效地实现本企业的目标。

（五）控制职能

控制职能是指不断地接受企业内外部的有关信息，按照既定的目标和标准对企业的生产经营活动进行监督、检查，发现偏差，采取纠正措施，使工作按预定计划进行。控制和计划的关系非常密切，控制要以计划为依据，而计划要靠控制来保证实现。控制要有组织机构、合理的规章制度以及明确的责、权、利相结合的经济责任制。

总之，企业管理的五个具体职能互相联系、互相制约，既不可缺少，也不能偏废，构成一个有机的统一整体。通过计划，明确企业的目标和任务；通过组织，建立实现企业目标和任务的手段；通过指挥，建立企业正常的生产秩序；通过控制，检查企业的计划完成情况；通过协调，调节企业与各方面的相互关系，加强相互间的配合。

【案例 1.1】

“麦当劳”的速度

麦当劳在速度中确实下了不少工夫，他们的口号是：60 秒没有让客户拿到自己的餐点，可以免费赠送可乐一罐。

有人曾专门跑到麦当劳点了一个东西，想免费吃一罐可乐，但 45 秒时东西就出来了。第二天此人又去点了一个汉堡，50 秒东西又出来了。于是他对柜台小姐说：“真可惜，买两次都没有喝到可乐。”柜台小姐则幽默地对那人说：“先生不要气馁，再多来几次试试。”其实麦当劳敢挂 60 秒的牌子，他们不知曾经练习了多少次，保证能够在这个速度之下，让客人拿到食物，否则它是不敢自己打自己耳光的。

想一想：从这个案例中，你受到哪些启示？

第二节 食品企业管理的基本原理和方法

一、食品企业管理的基本原理

食品企业管理的基本原理是指某种客观事物的实质及运动的基本规律。管理原理是对管理工作的实质内容进行科学分析总结而形成的基本原理，它是现实管理现象的抽象，是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括，因而对一切管理活动具有普遍的指导意义。

（一）系统原理

任何社会组织都是由人、物、信息组成的系统，任何管理都是对系统的管理，系统原理不仅为认识管理的本质和方法提供了新的视角，而且它所提供的观点和方法广泛渗透到了人本原理、责任原理、效益原理和伦理原理之中，从某种程度上来说，在管理原理的有机体系中起着统率的作用。所谓系统，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。就其本质来说，系统是“过程的复合体”。系统从组成要素的性质看，可划分为自然系统和人造系统。自然系统，如太阳系是由自然物组成的系统，人造系统是人们为达到某种目的而建立的系统，如各大城市的交通指挥系统等。系统的最基本特征是集合性；其次是层次性，构成一个系统的子系统和子系统分别处于不同的地位；再次是相对稳定性；最后是相关性。

1. 整分合原理

（1）整分合原理是指在整体规则下明确分工，在分工基础上有效地综合。该原理的基本要求是充分发挥各要素的潜力，提高企业的整体功能。从系统目的的整体性来说，局部与整体存在着复杂的联系和交叉效应。在大多数情况下，局部与整体是一致的。对局部有利的事，对整体也是有利的，对整体有利的对局部也有利。但有时，局部认为有利的事，从整体上来看并不一定就是有利的，甚至是有害的。有时，局部的利越大，整体的弊反而越多。因此，当局部和整体发生矛盾时，局部利益必须服从整体利益。

从系统功能的整体性来说，系统的功能不等于要素功能的简单相加，而是往往要大于各个部分功能的总和，即“整体大于各个孤立部分的总和”。这里的“大于”，不仅指在数量上大，而且指在各部分组成一个系统后，产生了总体的功能，即系统的功能。这种总体功能的产生是一种质变，它的功能大大超过了各个部分功能的总和。因此，系统要素的功能必须服从系统整体的功能，否则，就要削弱整体功能，从而也就失去了系统功能。

（2）运用整分合原理的把握要点。

① 整体观点是大前提。不了解组织整体及其运动规律，组织系统的工作是很难做到有的放矢的。因此，要提高工作效益，管理者的首要任务是要从整体出发，对如何完成组织的整体工作有一个充分细致的了解，即：在认识组织系统与内、外部环境关系的基础上，制定出适合于组织系统长远发展的整体目标，并找到实现该目标的重要途径和主要条件。而要做到这些，则有赖于管理者树立全局的观念。在现代社会，组织系统的规模越大，关系就越复杂，整体的联系就越密切，管理者要在各种错综复杂的关系中处理矛盾问题，就要用整体意识、全局观念来支配行动，以有效地把握工作的规律性。

② 分工是关键。没有分工的整体是构不成现代有序的系统的。怎样实行分工呢？根据系统原理，在把握组织系统整体的前提下，把组织的整体科学地分解为若干个组成部分或基本要素，其主要内容是：建立合理的组织结构，确定适当的管理层次和管理幅度，规定各子系统的目标和功能以及实现这些目标和功能所必须的权力、职责、利益。只有这样进行科学分解，才能做到合理分工，促使组织工作的程序和规范更加

明确化,让管理者能够从容地应对各种“例外”事件。也只有这样,才能为各个分系统和子系统的具体目标的实现创造条件,从而最终促成组织整体目标的完成。

③ 有分有合,先分后合。有了整体观念,实行了合理的分工,这是不够的,必须实行有分有合,先分后合,在科学分工的基础上实行组织严密有效的协作。这是因为:虽然分工在社会化的大生产中,能够提高劳动生产率,但分工不是万能的。分工会带来许多新的问题,例如,分工的各个环节,特别容易在相互联系的方面产生新的脱节,在相互影响方面产生新的问题。因此,为了避免这些矛盾和问题对组织整体产生不良影响,就必须对分工以后的各种管理工作进行综合和协调。其基本要求是:经过分解后的系统在运行过程中必须回到整体上来,不能各行其是。而要做到这一点,就必须以共同的目标来统一各部门、各单位思想和行动。可见,综合协调是实现组织管理整体目标的基本条件。

在现实情形中,经常可以看到一个系统中,重局部,轻全局,特别是局部之间不协调,互相扯皮,从而损害了全局的利益。在这种情况下,子系统的功能虽好,但不利于达到整体的目的,效果当然不会好;相反,有时候子系统的效益虽然低一些,但有利于实现系统的功能,有利于达到整体的目的,其效果自然一定是好的。

2. 封闭原理

(1) 封闭原理的概念。封闭原理是指任何一个系统内的管理手段必须构成一个连续封闭的回路,才能形成有效的管理运动,自如地进行管理。一个管理系统可以分解为决策机构、执行机构、监督机构和反馈机构。管理的封闭回路是决策机构,是司令部,管理的起点是由决策机构发出指令,指令一方面通过执行机构,同时又发向监督机构,监督执行的情况。指令执行效果输入反馈机构。反馈机构对信息处理,比较效果与指令的差距后,返回决策机构,以便根据情况发出新的指令。

立法或建立规章制度是贯彻封闭原理最重要的手段,但立法或建立规章制度也应符合封闭原理,不仅要有尽可能完整的执行法,而且应有对执行的监督法,还必须有反馈法,它包括对在执行活动中产生矛盾的仲裁法,对执行发生错误的处理法等。只有构成一个封闭的法网,法网恢恢,才能疏而不漏,才能使领导活动高效正常运行。当然,由于事物是不断发展的,一劳永逸的封闭是没有的,有效的领导要求动态地、不断地进行封闭,这就要求领导者在运筹时,无论选择什么方案,都应该是考虑各种可能涉及的因素,权衡各种可预见的后果的利弊。

(2) 封闭原理在企业管理中的运用。企业中的管理制度,就是企业的法。法要配套,才能成网,才能法网恢恢,疏而不漏。法不封闭就有隙可乘,制度之间无制约关系,就难以形成经纬交织的局面。有了法而不执行或不严格执行,法也就等于零。封闭原理的实质,就是强调管理过程中管理活动与管理机构相互制约相互促进的机制。管理活动本身就是一种客观上环环相扣的循环过程和各因素、各环节相互作用、相互制约的统一体。管理活动的目的在于实现组织系统目标,而组织系统目标的实现必须动用一定的手段,消耗一定的资源。要达到组织系统的整体目标,必须把组织系统中具有不同特点和不同利益的各组成部分组织起来,形成一种定向的合力。同时还必须有一种保证组织系统及各组成部分的运动朝着既定方向运动的约束机制。

封闭原理在管理中的运用是非常广泛的。在企业的生产活动的组织中，也要运用封闭原理。在这里，生产计划部门是企业生产活动的决策中心；各生产单位（车间、工段或班组）是执行机构；生产调度系统作为监督机构，它一方面监督生产活动的执行情况，一方面又经统计报表形式及时将实际情况反馈给生产计划部门，以使决策中心及时修正指令，纠正偏差，下达新的指令。这种由企业生产计划部门、生产单位和调度部门组成的生产系统作为一个全封闭的回路，不断循环运转，从而推动企业正常生产活动的进行。

目前在企业管理中，违反封闭原理的表现主要有以下几个方面。第一，无法可依。一些企业的管理目前还处在经验管理阶段，一些工作没有规章制度，没有科学规范，自己摸索着干。第二，法不配套。只有如何干的制度，而没有干了以后，对干的结果如何处理的制度。第三，有法不依。人情大于制度，搞“下不为例”。第四，执法不严。第五，违法不究。

（3）管理的封闭原理主要从以下几个方面着手。

首先，从后果评估出发。评估后果的标准是目的。一般来说后果与目的常常是不一致的，这就要在过程中采取对策，加以封闭，杜绝偏离目的的后果。评估后果是贯彻封闭原理的起点。

其次，从各种后果中，选择可以反馈控制的主导线，加以封闭。

最后，采取两类基本的封闭方法：从后果找出管理手段各环节中的原因，加以封闭；不论原因，只对后果采取措施。

3. 动态性原理

系统作为一个运动着的有机体，其稳定状态是相对的，运动状态则是绝对的。系统内部的联系就是一种运动，系统与环境的相互作用也是一种运动。例如，企业是社会经济系统中的子系统，它为了适应外部社会经济系统的需要，必须不断地完善和改变自己的功能，而企业内部各子系统的功能及相互关系也必须随之相应地发展变化。企业系统就是在这种不断变化动态过程中生存和发展的，因此，企业的产品结构、工艺过程、生产组织、管理机构、规章制度、经营方针、管理方法等都具有很强的时限性。

掌握系统动态原理，研究系统的动态规律，可以使我们预见系统的发展趋势，树立起超前观念，减少偏差，掌握主动，使系统向期望的目标顺利发展。

4. 环境适应性原理

系统不是孤立存在的，它要与周围事物发生各种联系。这些与系统发生联系的周围事物的全体，就是系统的环境，环境也是一个更高级的大系统。如果系统与环境进行物质、能量和信息的交流，能够保持最佳适应状态，则说明这是一个有活力的理想系统。否则，一个不能适应环境的系统则是无生命力的。

系统对环境的适应并不都是被动的，也有能动的，那就是改善环境。环境可以施加作用和影响于环境。如果构成社会系统的人类具有改造环境的能力，没有条件可以创造条件，没有良好的环境可以改造环境。这种能动地适应和改造环境的可能性，受到

一定时期人类掌握科学技术知识和经济力量的限制。作为管理者既要有勇气看到能动地改变环境的可能,又要冷静地看到自己的局限,才能实事求是地作出科学的决策。

5. 综合性原理

所谓综合性原理是指把系统的各个部分各方面和各种因素联系起来,考察其中的共同性和规律性。其包含两个含义:一是系统目标的多样性与综合性。系统最优化目标的确定,是靠从各种复杂的甚至对立的因素中综合的结果;二是,系统实施方案选择的多样性与综合性。方案的多样性,必须进行综合研究,选出满意方案;三是由综合而创造。量的综合导致质的飞跃,产生了新的事物,综合的对象越多,范围越广,所作的创造也就越大。

(二) 人本原理

1. 人本原理的含义

人本原理,就是在管理活动中把人的因素放在首位,以激励人的行为,激发人的内在潜力,充分调动人的积极性、主动性和创造性为管理活动的根本。在现代管理活动中,人力资源是最重要的资源。企业在市场中的竞争,其实质是人才的竞争。管理的核心和动力源泉是人。有了高素质的人才队伍,企业在激烈的市场竞争中,才能立于不败之地。

随着科学技术日新月异的发展和经济全球化的到来,各个领域的管理哲学和管理实践都发生了翻天覆地的变化,人本原理也被赋予了新的时代意义。“人本”的意义应该是“人力资本”,而不仅仅是通常理解的“以人为本”。“人力资本”的概念来自舒尔茨和贝克尔在20世纪60年代创立的人力资本理论。它在理论上突破了传统理论中的资本只是物质资本的限制,将资本划分为人力资本和物质资本。这样就可以从全新的视角来研究经济理论和实践,该理论认为物质资本指现有物质产品上的资本,包括厂房、机器、设备、原材料、土地、货币和其他有价证券等,而人力资本则是体现在人身上的资本,即对生产者进行普通教育、职业培训等支出和其在接受教育的机会成本等价值在生产者身上的凝结,它表现在蕴含于人身中的各种生产知识、劳动与管理技能和健康素质的存量总和。

人力资本同物质资本一样,不是天生的,而是通过投资得到的。不经过投资的人只能是生理意义上的自然人,而不能称其为“人力资本”。因为他没有接受过教育,不具备知识和相应劳动技能,从经济的角度来看,他并没有什么价值。只有经过一系列的教育、培训,才会具有一定的生产知识、劳动技能,从而才可称为人力资本。然而人在接受这一系列教育、培训和用于提高健康水平的支出与进行物质资本的投资支出一样,以减少现期消费来增加未来的知识与技能,从而渴望在未来获得更大的经济利益,所以对人力资本的投资与对物质资本的投资是一回事,只是投资的方向不一样而已。