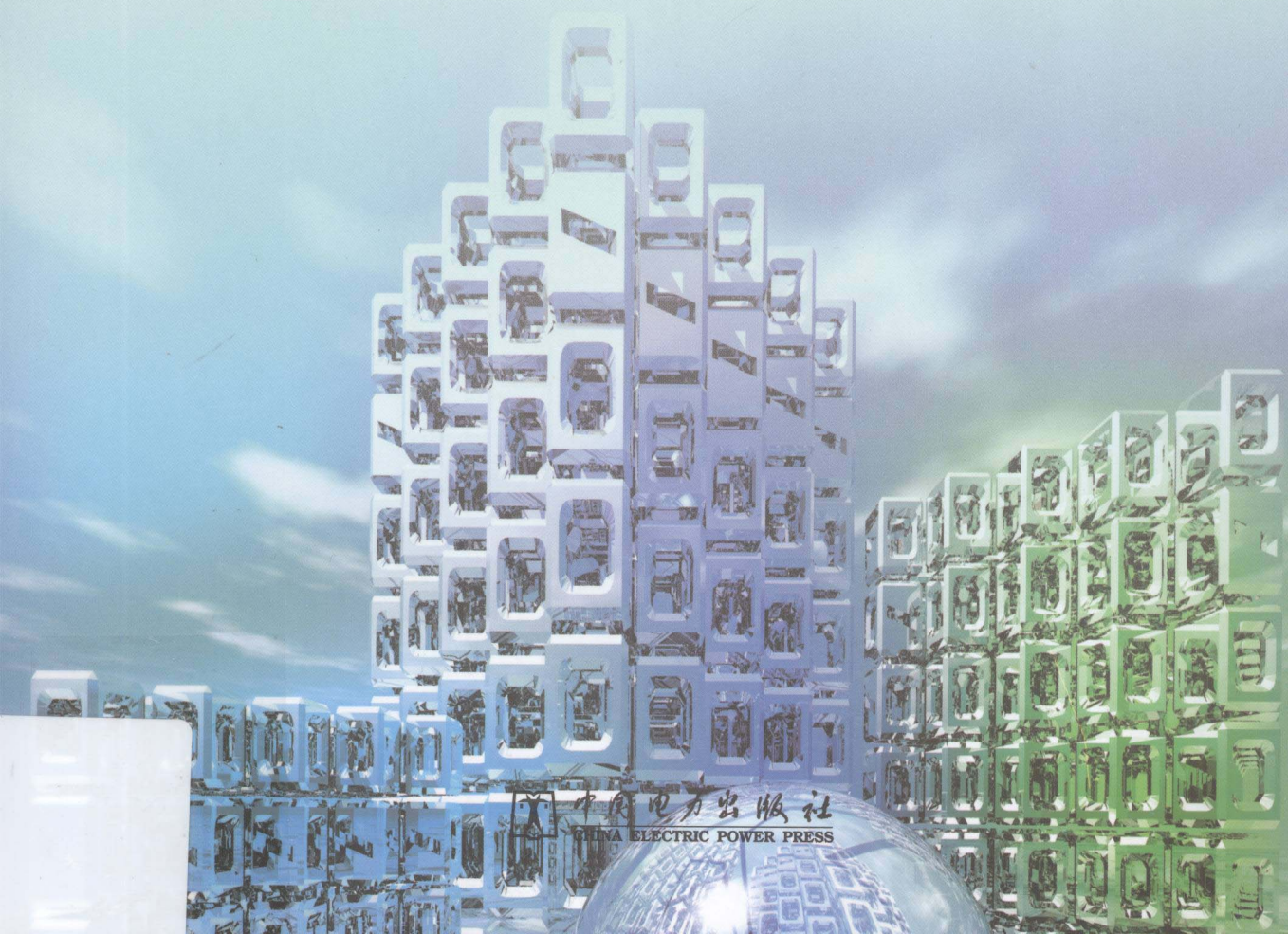




普通高等教育“十二五”规划教材

现代企业管理

陈文汉 主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



普通高等教育“十二五”规划教材

现代企业管理

主 编 陈文汉

副主编 杜媛媛 肖春蓉

编 写 吴 翠 付永昌

主 审 费明胜



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书为普通高等教育“十二五”规划教材。

本书以实践问题为导向,充分吸收和运用最新的企业经营与管理理论,结合社会经济发展的实际,对现代企业经营与管理的内容、方法、技巧进行科学的概括和总结,并进行案例剖析和综合演练。全书观点鲜明独到、内容丰富全面,既注重理论讲解,也注重实际运用。教材风格设计新颖,既有吸引读者的课前阅读,也有学练结合的企业管理实训,非常适合学生自主学习和提高能力。

本书可作为普通高等院校经济管理类教材,也可作为相关专业技术人员自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理 / 陈文汉主编. —北京: 中国电力出版社, 2012.6

普通高等教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5123-3225-6

I. ①现… II. ①陈… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 139212 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2012 年 8 月第一版 2012 年 8 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 20.25 印张 492 千字

定价 35.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



前 言

企业管理活动是一项科学性、时代性、应用性、灵活性很强的社会活动，要搞好企业管理活动并非易事。现代企业管理是高等院校财经类各专业的一门主干课程。

本书在编写过程中，充分吸收了国内外最新的研究成果，力求贯彻“以应用为目的，必需、够用”为原则，体现基础性、科学性、应用性、发展性、时代性的统一。内容包括企业管理论、现代企业制度、现代企业组织设计、经营管理、生产管理、设备管理、质量管理、财务管理、人力资源管理、企业文化管理和企业创新管理等。

本书的特色在于：

（1）每章均设置知识目标和能力目标，使读者明确学习的目的。

（2）每章均设引导案例，引出正文，引导案例的讨论不仅引导学生运用所学知识探讨现实问题，而且提供了分析方法与思路。

（3）各章文中都有一些“管理故事”、“小资料”等，为读者提供了一个学习管理知识的新平台，拓宽了视野。

（4）每章都有与本章内容紧密结合的模拟实训，使读者通过演练，把所学理论与实际结合起来，学以致用。

本书由陈文汉（广东海洋大学）担任主编，杜媛媛（朝阳工学院）、肖春蓉（广东海洋大学）担任副主编。陈文汉编写了第1、3、4、9章，杜媛媛编写了第5、7章，付永昌（广东海洋大学）编写了第2、11章，吴翠（广东海洋大学）编写了第10、12章，肖春蓉编写了第6、8章。陈文汉进行了全书的统稿工作。

本书由五邑大学费明胜老师担任主审。本书在编写过程中参阅了许多专家学者的文献资料。在此一并致谢！

由于时间仓促，书中难免有错漏之处，恳请广大读者批评指正。联系邮箱：cwhan2008@163.com。

编 者

2012年6月

目 录

前言

第1章 现代企业管理概述	1
1.1 企业与企业管理的本质.....	2
1.2 企业管理的原理与职能.....	15
1.3 企业管理基础工作与管理现代化.....	20
企业管理实训.....	27
本章小结.....	29
综合练习.....	30
第2章 现代企业制度	31
2.1 企业制度.....	32
2.2 现代企业制度.....	35
2.3 国有企业的公司制改造.....	38
企业管理实训.....	42
本章小结.....	44
综合练习.....	44
第3章 现代企业组织	46
3.1 企业组织及其管理原则.....	48
3.2 企业组织机构.....	52
3.3 企业组织结构类型.....	58
企业管理实训.....	67
本章小结.....	68
综合练习.....	69
第4章 现代企业经营环境	72
4.1 企业的环境.....	73
4.2 企业的外部环境分析.....	74
4.3 企业的内部环境分析.....	80
4.4 企业的竞争环境分析.....	82
企业管理实训.....	86
本章小结.....	87
综合练习.....	88
第5章 企业经营管理	89
5.1 企业经营战略.....	91
5.2 企业经营决策.....	94

5.3 企业经营计划	107
企业管理实训	113
本章小结	114
综合练习	115
第6章 现代企业生产管理	116
6.1 生产过程组织	117
6.2 劳动组织与劳动定额	124
6.3 先进的生产组织方式	128
6.4 生产能力及其规划	132
6.5 生产计划	136
6.6 生产作业计划	141
企业管理实训	150
本章小结	151
综合练习	152
第7章 现代企业新产品开发与设备管理	154
7.1 新产品开发管理	155
7.2 价值工程	160
7.3 设备管理	168
企业管理实训	181
本章小结	182
综合练习	183
第8章 现代企业质量管理	185
8.1 质量与质量管理	185
8.2 全面质量管理	191
8.3 质量成本	201
8.4 ISO 9000 系列标准与质量认证体系	204
企业管理实训	213
本章小结	215
综合练习	215
第9章 企业财务管理	217
9.1 企业财务管理概述	218
9.2 资金筹集管理	220
9.3 资金运用管理	223
9.4 成本利润管理	226
9.5 企业经济效益分析与评价	229
企业管理实训	234
本章小结	240
综合练习	241

第 10 章 现代企业人力资源开发管理	242
10.1 人力资源开发与管理概述.....	243
10.2 人力资源管理开发.....	247
10.3 人力资源评价	255
企业管理实训	267
本章小结	268
综合练习	268
第 11 章 现代企业文化管理	270
11.1 企业文化概述.....	271
11.2 企业文化的基本内容.....	273
11.3 企业文化建设.....	279
企业管理实训	287
本章小结	290
综合练习	291
第 12 章 创业型管理与企业创新	293
12.1 创业型企业的创建.....	294
12.2 企业可持续发展与创新.....	300
12.3 企业创新管理	303
企业管理实训	313
本章小结	314
综合练习	314
参考文献	315

第1章 现代企业管理概述

学习目标

〔知识目标〕

- (1) 掌握企业及企业管理的含义。
- (2) 了解企业管理的基本理论。
- (3) 掌握企业管理的基本职能。
- (4) 掌握企业管理基础工作的内容。
- (5) 了解企业管理现代化的内容。

〔能力目标〕

- (1) 能进行企业管理分类。
- (2) 能做好企业管理的基础工作。
- (3) 能运用现代管理理论分析企业管理现象。

〔课前阅读〕

从乡镇小企业管理咨询成长为上市公司的故事——七匹狼

1985年,福建南方的一个海边小镇——晋江金井,出现了一家名为晋江县金井劳务侨乡服装工艺厂的小企业管理咨询,和当时其他的民营企业企业管理咨询一样,它也是挂着集体企业管理咨询的名号,这就是七匹狼的雏形。用总经理周少雄自己的话说:“一开始只是做些小买卖,买卖布料等。后来慢慢积累,做了两三年后,就萌发了做服装的想法,开办了服装厂。”这样的故事在20世纪80年代的闽南可以说是举不胜举。许多在贫困中苦熬了多年的闽南人,凭着一股最原始的摆脱贫穷的念头四处打拼。

起初,做面料贸易,因为没有经验,加上看起来太年轻,难以让别人相信他会做生意,因此没赚到什么钱。但周少雄并不灰心,继续等待机会,几年的生意经历,周少雄跑遍了大半个中国,吃够了苦头,终于攒下一笔钱。

在经营中,周少雄惊讶地发现,当地的服装与海外那些胸前绣有商标的服装价格反差很大。为什么不能靠自己的力量创出一个国产品牌呢?强烈的创业欲望在周少雄与他的伙伴心中萌发了。于是,7个年轻人坐在一起,琢磨起海外那些各种各样图形图案的品牌来。经过一番激烈的争论,最后选定了——狼!因为狼是非常有团队精神的动物,具有机灵敏捷、勇往直前的个性,而这些都是企业管理咨询创业成功不可缺少的素质。”既然我们是七个人一起创业,就叫“七匹狼”吧。按闽南风俗,“七”代表众多,是寓意生命、活力和胜利的吉祥数字,既象征着一个由奋斗者组成的团体,又体现了年轻人同心协力、矢志不移的创业精神。

而“狼”与闽南话中的“人”是谐音，所以说非常巧。1990年，“七匹狼”夹克进入上海华联、一百等一线百货大楼，不仅一炮打响，而且取得非常好的销售成绩。但很快，市场上就出现了不少仿冒者，这在当时的服装市场上是非常普遍的现象，何况七匹狼也并非什么声名显赫的大牌，但周少雄却以此为机会，大张旗鼓进行打假，将数家仿冒者告上法庭，一时间“真假狼之战”成了上海、北京、广州等地媒体的头版新闻，七匹狼因此而声名大振。打假事件让他深知品牌的重要性。2001年，积蓄了数年实力后，周少雄终于爆发了自己的能量。就在这一年，七匹狼重新风靡全国。据当年全国商业信息及原国家内贸部统计局的数据表明，七匹狼的夹克市场占有率位居全国第一。2002年，他再次向业内展示了自己的雄心，力邀齐秦为形象代言人，从而将这年的明星代言热潮推向了一个新的起点。2004年，福建七匹狼实业股份有限公司成为深市中小板第九只上市股票，这也是福建省第一家在深圳中小企业管理咨询板块挂牌上市的公司。

（资料来源：http://www.thldl.org.cn/news/1003/34413_4.html）

思考：现代企业的发展是一个过程，从品牌的创建到现代企业制度的建立，这其中创业者的聪明智慧，也有时代给出的机遇。但有一点就是，成功的企业，一定是遵循市场经济规律，符合现代企业制度要求，适应社会经济发展潮流的企业。其实质是企业管理的理念、方法等。那么什么是现代企业管理呢？它有哪些原理呢？本章就对这些相关知识进行介绍。

企业是国民经济的一个基本单位，主要从事生产、流通和服务等经济活动。现代企业管理如同其他管理一样，通过计划、组织、指挥、协调、控制等施加影响于生产经营活动，使之符合客观规律，从而取得良好的经济效果。现代企业管理既是一门科学，也是一门艺术。科学重在规律，艺术重在创新。

1.1 企业与企业管理的本质

1.1.1 企业和企业管理的含义

（一）企业的概念和类型

1. 企业的概念

企业是指从事生产、流通和服务等活动，为满足社会需要和获取赢利，实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束、具有法人资格（或自然人）的经济组织。企业的概念大致包括以下四个方面的含义。

（1）企业是经济实体。企业不同于事业单位、政府部门，它必须追求经济效益、获取赢利。赢利是企业创造附加价值的重要组成部分，也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。在市场价格体系理顺的情况下，一般来说，为社会作出贡献与企业取得合理利润应越多；反之，利润小的企业则对社会贡献小。亏损的企业不仅没有为社会创造财富，相反是在消耗和浪费社会资源。企业没有赢利，不仅企业自身不能扩大再生产，职工生活水平难以提高，而且将会导致国家和地方财政收入减少，从而使国家和地方的经济建设受到限制，甚至停滞或倒退。从这个角度来看，确保获得合理的利润，不仅是企业的目标，而且是企业对社会承担的重大责任。

(2) 企业必须自主经营和自负盈亏。企业要获取利润,就必须保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和供应时间上能随时适应社会 and 消费者的需求。为此,企业除了加强内部管理外,还必须能对社会环境的变动及时主动地做出反应,也就是要具有经营上的自主权。权利和义务是对等的,企业要有经营自主权就必须进行独立核算,承担其行使经营自主权所带来的全部后果,即必须自负盈亏。如果企业只负盈不负亏,就不可能有负责任的经营行为和正确地行使自主权。

(3) 企业必须承担社会责任。我们对企业概念中的“为满足社会需要”应有较广泛的理解,它不仅指满足顾客和用户的需要,而且应包括满足股东、银行、职工、供货者、交易对象、政府、地区以及一切与之相关的社会团体的需要。当然这些需要有时是互相矛盾的,企业必须妥善处理才能得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋求利益,而应该承担社会各方面利益的责任。企业的社会责任还表现在为社会提供就业的机会、防止环境污染及节约资源等方面。

(4) 企业必须能以自己的名义进行民事活动、享有民事权利和承担民事义务。企业一般应具备以下几个条件:①必须正式在政府有关部门注册备案,完成登记手续;②应有专门的名称、固定的工作地点和组织章程;③具有独立的资产,实行独立核算;④能独立对外开展经营活动。

2. 企业的分类

企业类型有多种分法。

(1) 按照企业所有制形式的不同,可将企业划分为全民所有制企业、集体所有制企业、合资企业、股份合作制企业等。全民所有制是由国家出资兴办,并由国家代表全体劳动人民共同占有生产资料的企业,是我国公有制的主要形式。集体所有制企业是由部分劳动者共同出资、共同占有生产资料和劳动产品的企业形式。合资企业是由两个以上的自然人或法人共同出资兴办的企业。股份合作制是指劳动者依照法定程序,以资金、实物、技术、劳动力等方式投资入股,全部资产由参与合作并投资入股的全体劳动者共有的企业。

(2) 按照企业不同生产力要素的比重,可将企业划分为劳动密集型企业、资金密集型企业 and 知识密集型企业。劳动密集型企业指活劳动所占比重较大、资本有机构成低的企业,如一些生产技术水平较低的中小型企业 and 农业企业。资金密集型企业(或技术密集型企业)指投资大、技术装备程度较高、劳动力比重小的企业,如机械工业企业、化工企业等。知识密集型企业指综合运用先进科学技术成就,所用人员中,中、高级技术和科研人员比重较大,所投入的科研时间和产品开发费用较高,能生产高、精、尖产品的企业,如高新技术企业、软件开发生产企业等。

(3) 按照企业规模大小,可将企业划分为大型企业、中型企业 and 小型企业。企业规模一般指企业生产能力、机器设备数量或装机容量、固定资产原值和职工人数等几个方面的规模 and 能力。衡量企业规模大小的具体数值 and 内容重点无固定指标,随着科学技术水平和生产社会化程度的不断提高以及行业的不同而有所不同。

(4) 按照企业组织形式不同,可将企业划分为单厂企业、多厂企业 and 公司制企业、企业集团、跨国企业等。单厂企业即一个企业只有一个工厂或公司,没有分厂或分公司。多厂企业即一个工厂下面往往有两个或两个以上的分厂或分公司。公司制企业即由两个以上的投资者出资、按照一定的法律程序组建,以赢利为目的的组织,是企业的高级组织形式。

企业集团是一种在经济联合基础上建立的密切联系的企业群体组织，其形式和规模随经营范围不同而多种多样，有的以工业生产为主，有的是生产和科研相结合，有的是产学研贸相结合，有的是工贸结合等。企业集团是公司制企业的进一步高级化发展，它具有多种多样的功能，实行多样化经营。由于其规模大、实力强，一般都会发展成为跨地区、跨国界的跨国企业。

（二）管理与企业管理

1. 管理的含义

自从有了人类历史以来，就有了管理。随着生产力的发展，人类生产日趋社会化和专业化，社会化大生产提出了分工合作的要求，劳动者之间如何分工和协作才能提高效率、取得最佳的效果，这就需要管理。世界人口的增加，科学技术的进步，使人类日益认识到资源的有限性和人类欲望的无限性及目标多样性之间存在着矛盾。解决这个矛盾，需要对人类要达到的目标和资源的利用进行控制和协调，以实现资源最有效的配置和目标的优化，这也需要管理。从这些意义上来说，社会的各个层次、各个领域，甚至每个人都存在管理问题。在西方，只要你管一个人，就要去参加管理培训，否则，不能技高一筹，你凭什么管理别人？管理作为一种人类的实践活动虽然古已有之，但形成一门科学却是在工业革命以后 19 世纪末 20 世纪初的事。遗憾的是，到目前为止，管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义，原因是，不同的人在研究管理时的出发点不同、角度不同，因而他们对管理所下的定义也不同。强调工作任务的人认为“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的 $1+1>2$ 的效果”；强调个人管理艺术的人认为“管理就是领导，就是指挥他人用最好的方法工作”；强调决策作用的人认为“管理就是决策，决策的难点在选择，选择的难点在标准，标准的难点在排序”；强调管理过程的人认为“管理就是为了达到一定的组织目标所进行的计划、组织、协调、控制等过程”；强调管理中人的因素的人认为“管理就是调动人的积极性，通过他人的努力达到组织目标”。以上这些都从不同角度和侧面反映了管理的性质和内容。为了对管理进行比较广泛的研究，我们综合了各种对管理的理解，给管理做出如下定义：管理是通过计划、组织、指挥、协调、控制、激励等环节，有效地争取和使用人力、物力、财力、信息、时间等资源，以期达到组织目标的过程。管侧重于控制，理侧重于疏导和思考。管是基础，理是飞跃。在当今管理实践过程中，往往重管轻理，重硬轻软，重控制轻激励，重效率轻价值。

2. 企业管理的含义

企业管理是根据企业的特性及生产经营规律，按照市场反映出的社会需求，对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和激励，充分利用各种资源，实现企业不同时期的经营目标，不断地适应市场变化，满足社会需求，同时求得企业自身的发展和满足职工利益的一系列活动。这个概念包括以下几方面含义。

（1）企业管理的对象。企业的再生产活动是生产过程和流通过程的统一，因此，企业的主要活动是内部的管理活动和涉及外部的经营活动。企业管理的对象一是人，管理要点是如何管住、管活；二是物，要静态管物、动态管钱；三是事，做事的原则是做正确的事比正确做事更重要。

（2）企业管理的主体。企业是由管理者来管理的。凡是参与管理的人，包括企业的高层领导、中层领导、基层领导在内，都是管理主体。企业的总体发展，一般是由企业的厂长、

经理以及他们为中心组成的企业管理系统来进行的。

(3) 企业管理的目的。管理是一种有意识、有组织的动态活动过程。企业管理的目的是为了实现组织目标,合理地利用资源,在满足社会需求中获得更多的利润。

(4) 企业管理的依据。企业管理是管理者的主观行为。要使主观行为变成可行的客观活动并取得客观效果,就必须使管理者的行为符合客观规律。所以管理的依据是企业的特性及由此表现出来的生产经营规律。可以说,企业管理的成效如何取决于管理者认识和利用生产经营规律的程度以及主观能动性的发挥程度。

1.1.2 企业管理的要素与本质

(一) 企业管理的七大要素

企业管理活动过程中涉及的一些重要因素称为企业管理要素。它们既是企业管理活动的对象,也是开展生产经营活动的基础;既对管理过程及管理效果产生影响,也是认识和掌握企业管理在内联系和机制的关键所在。企业管理到底包括哪些要素,对此目前还没有统一的认识,有三要素说、五要素说、七要素说等不同的说法,产生不同说法的原因是由于人们评价重要性的尺度不同。其中比较全面完整的是七要素说(7M)。

1. 人员

人是企业的主体,在现代企业管理诸要素中,人是最活跃、最积极并起决定性作用的要素。企业管理应重视人的巨大的内在潜力,通过科学的方法调动企业内所有人员的积极性,使企业中每一名职工都能尽其所能,展其所长,自觉努力地工作。人员又是企业管理的首要对象,在这这方面的工作主要包括员工招募、教育培训、考核奖惩、升降任免等。

2. 资金

资金是企业生产经营活动的核心,提高资金效益是企业管理的重要目标之一。企业的生产经营过程实质是资金不断运动的过程,随着资金不断运动和增值,最终实现企业的生存与发展。因此,加强资金的运营管理,实现较高的资金回报率,是现代企业管理必须高度重视的首要问题。在资金方面的工作主要包括:资金的筹集、预算的编制、成本的核算、价格制定、利润管理等。

3. 设备

设备是固定资金的实物形态,也是生产经营活动的主要物质基础之一。它反映企业机械化、自动化的程度,标志企业现代化程度和科学技术水平。企业设备状况如何,不仅直接影响企业产品的品种、产量、质量、劳动生产率、原材料、燃料、动力的消耗,而且影响企业的成本、利润、交货期、安全生产、环境保护、工人的工作情绪和企业的生产秩序。因此,抓好设备要素,对于提高企业经营管理水平,提高企业经济效益有重要意义。这方面工作主要包括生产经营活动中使用的各种机械、动力、运输设备、仪器、仪表、装置、房屋建筑物等的现场管理和使用管理。

4. 物料

物料是指工业企业生产过程中的原、辅材料和商业企业经营活动中的商品,它们既是流动资金的实物形态,也是生产经营活动的主要物质基础之一,这方面的工作主要包括:工业企业的原、辅材料的采购、包装、储运、检测、收发管理,商业企业的商品进货、储运、质检、保管、发货管理等。

5. 方法

企业的生产经营过程包括产品的生产过程和产品的销售过程。对产品的生产过程而言,

方法主要是指对具体过程的动态管理,主要包括生产计划的制订、操作过程的监督、产品质量的控制、工艺流程的保证、技术革新和技术改造等。就产品的销售过程而言,方法则是指对销售过程的动态管理,主要包括售前、售中、售后服务的方法、措施和过程的监督管理、促销手段的运用管理等。

6. 市场

市场是实现企业目标的关键,是企业管理的重要环节。这方面的主要工作包括:信息的收集、整理、分析、使用过程的管理,市场预测和开拓管理,新产品开发、研制和推广管理,企业形象,公关关系和营销策划管理等。

7. 工作精神

工作精神是企业一切活动的灵魂,它需要靠企业有目的的培育、相关机制的促进和各种制度的保证,因此也属于企业管理的范围。这方面的工作主要包括敬业精神的培养、工作效率的提高、企业文化的培育、激励机制的形成等。

(二) 企业管理的四项内容

根据一个企业的生命周期,可将企业管理内容归纳为以下四个方面。

- (1) 诞生。诞生阶段的企业管理内容包括注册公司、项目投资与融资、项目管理等。
- (2) 成长。成长阶段的企业管理内容包括发展速度、运营管理、人力资源、企业形象等。
- (3) 稳定。稳定阶段的企业管理内容包括技术创新、管理创新、市场创新、战略变革。
- (4) 退出。退出阶段的企业管理内容包括组织整合、资本整合、策略调整、战略转型。

(三) 企业管理的本质

企业管理的本质可以归纳成下列四个方面。

1. 管理是分工协作劳动的产物,同时又是协作劳动的基础

自古以来,人类在与严酷的自然环境作斗争的过程中,通过共同劳动得到所需要的物质资料,同时又联合起来抵御外部的侵害(这也是一种共同劳动)。有共同劳动就要有分工协作,从而产生组织、指挥和协调问题,解决这些问题的方法和过程就是管理。如果不对生产要素和劳动过程进行组织、指挥和协调,就不可能开展分工和协作,也就不会有协作劳动。由此得出管理既是协作劳动的产物,又是协作劳动的基础这样的结论。

2. 管理是一种科学方法

在生产过程中,管理不是一个独立的要素,它与科学技术一样,离开了其他物质形态的要素就不能存在。但是在协作劳动中如果离开了管理,那么其他要素也就无法科学合理地结合在一起,也就不会有生产过程的发生。这一本质说明管理属于方法范围,它依据生产过程中各个环节的内在联系,遵循“以尽可能少的投入获得尽可能多的产出”这一基本原则,确定企业活动的目标、方法和过程,设计组织机构的层次和岗位,以及相互联系和运行的环节、渠道与规则,并赋予每个环节、层次和岗位以一定的职能、责任及相应的权力,通过监督和控制以保证管理目标的实现,同时采用行政和经济的奖罚措施,来提高管理过程的有序性和有效性。

3. 管理是一门艺术

古人云:“善道者,一线藕丝牵大象;盲修者,千钧铁棒打苍蝇”;“尽己之力为下策,尽人之力为中策,尽人之智为上策”。艺术贵在创新,管理贵在创新。

4. 管理是一种生产力

长期以来,物质形态的生产要素对推动人类社会的发展起了巨大的作用,特别是在物质财

富贫乏的时代显得更为突出,由此而形成一种思维定式,即认为只有物质的东西才是生产力。随着社会财富的增加和人类认识能力的提高,人们越来越意识到精神形态的东西更为重要。因此邓小平提出“科学技术是第一生产力”。在这里,科学不仅是指自然科学,也包括社会科学,因此科学的管理同样是生产力,而且处于十分重要的地位。管理的作用是把生产经营过程中的物质资料、劳动力、资金和技术组织在一起,使它们协调运作,产生应有的效益。离开管理,即使有再多的人力、再先进的技术、再精良的设备和再丰厚的资金,也难以得到较好的经济效益。低水平的管理虽然可以把各种要素组织在一起进行运作,但由于它们的结合状态差,资源浪费多,效益就比较差。只有把管理水平提高了,才能实现各要素间结合状态的改善,减少资源消耗,产生更高的经济效益。

1.1.3 企业管理的基本理论

现代企业理论从产生至今已有 100 多年的历史,在这一发展过程中经历了许多阶段,产生了大量的理论和观点。这些理论和观点在管理实践发展中都起过重要的指导作用。从目前来看,有些理论已经过时,有些理论正在指导现实的管理活动,还有些理论的正确性有待于实践的进一步检验。无论怎样,学习这些管理理论,对于全面了解管理的内容,深入认识管理的本质,掌握管理的内在规律,从而更自觉地运用理论来指导管理活动是有非常重要的意义的。

(一) 古典管理理论

从 19 世纪末到 20 世纪 20 年代,被视为管理理论体系正式形成的时期,是管理科学发展的第一阶段,称之为古典管理理论阶段,主要代表人物有泰罗、法约尔和韦伯。

1. 泰罗的“科学管理”理论

美国工程师泰罗(1856—1915 年)是科学管理理论的创始人。他根据自己多年实验研究的结果,于 1911 年出版了《科学管理原理》一书,这是科学管理最早的代表性著作。他提倡要用科学思想、科学方法来处理和解决企业管理问题。他提出“要用科学方法来代替单凭粗暴估计行事”,“科学管理是用精确的科学调查研究和科学知识来代替个人的判断或意见”。在企业管理史上,泰罗被称为“科学管理之父”。泰罗提出的科学管理理论的要点如下。

(1) 运用观测分析方法制定工作定额。泰罗首创了工时研究和操作方法研究。他选择最强壮、最熟练的工人,对每一个操作的动作,每一工序的时间消耗,用秒表进行观测、记录和分析研究,消除了其中多余的和不合理的动作,把各种最经济、效率最高的动作集中起来,制定出标准的操作方法和工时定额,并且用这种标准的操作方法训练工人,要求工人执行工时定额。

(2) 把工人使用的工具、设备、材料及作业环境标准化。泰罗认为,为了使工人完成较高的工时定额,不仅要使工人掌握标准的操作方法,还要适应标准操作方法的要求,把工人使用的工具、设备、材料及作业环境标准化。例如,泰罗在铲矿石和铲煤末的试验中,经过多次试验,确定了工人铲铁矿石和铲煤末所采用的能使工效最高的不同规格的铁锹。

(3) 实行有差别的计件工资制。为了鼓励工人完成工时定额,泰罗提倡实行有差别的有刺激性的计件工资制,对于完成工时定额的人,按较高的工资率计发工资;如果完不成工时定额,则按较低的工资率计发工资。

(4) 把计划职能和执行(作业)职能分开,以便科学方法代替原来的经验工作法。泰罗认为,要改变原来那种经验工作法,必须把计划职能和执行职能分开。计划职能归企业管理

当局，并设立专门的计划部门来承担。他认为，工人的职责就是服从管理当局的命令，就是从事执行职能，并根据执行的情况领取工资。

(5) 对于管理组织问题，泰罗有两项主张：一是实行“职能制”，即要使每一个管理者只承担一两种管理职能，同时每一个管理者对工人都有指挥监督权。后来的实践证明，这种多头领导的“职能制”是不恰当的。但是泰罗的这种职能管理思想，对职能部门的建立和促使管理人员专业化是有着重要意义的。二是主张实行“例外原则”。所谓“例外原则”，就是企业领导者把管理工作中经常发生的一些事，拟就处理意见，使之规范化，然后授权给下级管理人员处理，而自己主要去处理那些没有规范化的例外工作，并保留监督下属人员工作的权力。这种“例外原则”对实行分权制有重要意义。

泰罗通过试验和研究所提出的科学管理原理和方法，是企业管理的重大突破，它开创了科学管理的新阶段。这些理论至今仍被许多国家的企业所采用，它也是后来许多新的管理理论发展的基础。

2. 法约尔的组织管理理论

法约尔(1841—1925年)是与泰罗同时代的人，在科学管理理论上也作出了贡献。以上讲到的泰罗的理论主要是以工厂内部生产管理为重点，以提高生产效率为中心，解决生产组织方法科学化和生产标准化等方面的问题。而法约尔主要是在经营管理的活动、职能、原则方面进行研究，这是与泰罗着重研究作业管理的区别。法约尔认为经营和管理是两个不同的概念。他认为企业的经营有六种活动是不可缺少的，而管理只是其中的一项活动。经营的六种活动是：①技术活动，包括生产、制造、加工；②管理活动，包括计划、组织、指挥、控制、协调等职能；③财务活动，包括资本筹措和运用；④安全活动，包括保护财产和人员；⑤会计活动，包括资产目录、借贷对照、成本核算、统计等；⑥商业活动，包括采购、销售、交换。

法约尔还根据自己长期的管理实践，总结出了14项管理的一般原则。

(1) 劳动分工。分工可以提高效率，因而有普遍意义。劳动分工不仅适用于技术工作，而且适用于管理工作，适用于职能专业化和权限的划分。

(2) 权力和责任。权力是指发布命令要求别人服从。权力有职权和个人权力之分。职权是由管理人员的职务或地位决定的，个人权力则是由管理人员的经验、道德品质、智力、领导能力、资历构成的。权力与责任应当对等。

(3) 纪律。纪律的实质是遵守公司各方达成的协议。纪律松懈是领导不力的结果，严厉的纪律产生于良好的领导。

(4) 统一指挥。如果是双重或多重指挥，纪律就无法保证，秩序就会紊乱，权力和纪律就要受到影响。

(5) 统一领导。它是保证行动的统一、力量的协调和集中努力的关键。下属只执行来自一个上级的指挥和决策，并只和这个上级联系。

(6) 个人利益服从整体利益。整体大于各部分之和，要克服一切企图将个人或小集团置于整体利益之上的个人情绪。

(7) 人员的报酬。报酬必须公正，对有贡献的职工进行奖励。报酬的方式取决于多种因素，然而目的都是为了激发职工的热情。

(8) 集中。企业的集权和分权不是固定不变的，要根据企业的规模、条件、管理的习惯、

管理人员的素质、经理个人的性格等因素决定。

(9) 等级制度。从最高层领导到基层之间存在着一条等级链,它是执行权力的路线和信息传递的渠道。但如果大企业行政机构等级系列太长,则层层传递信息往往容易延误工作。为了克服这一缺点,法约尔设计出一种“联系板”(即法约尔桥),利用这种“联系板”可以加强横向联系。

(10) 秩序。在企业中,人和物都要有自己的位置,职位要适合于职工的才能水平,有秩序地活动和排列。

(11) 公平。公平即为亲切、友好和公正。用这种态度对待职工,可以鼓励职工热情地履行他们的职责。

(12) 人员的稳定。成功的企业中管理人员相对稳定。如果人员不断变动,则不利于工作的完成。领导人要有秩序地安排人员,并补充人力资源。

(13) 首创精神。企业职工的主观性和创造性是企业力量的源泉,必须鼓励职工发挥主动性和创造性。

(14) 人员的团结。分裂队伍是对企业的严重犯罪,应鼓励职工发扬团结合作精神,保持队伍的融洽与和谐。

法约尔认为管理是一门科学,适用于所有具有组织性质的机构。他在管理过程中和管理组织方面的开创性研究成果,特别是关于管理职能的划分和管理原则的论述,对于管理理论的发展产生了深远的影响。

3. 马克斯·韦伯的理想行政组织理论

马克斯·韦伯(1864—1920年)是德国著名的社会学家。他在管理理论方法的主要贡献是提出了“理想的行政管理模式”,即“韦伯模式”,成为古典管理理论的又一重要支柱。韦伯理论的主要内容可以分为两大部分:一是关于组织形成的社会基础;二是关于“理想的行政组织模式”。

韦伯认为,任何组织的形成和建立,都有赖于某种形式的权威。权威能带来秩序,有秩序的人群就有组织,因此权威是行政组织形成的社会基础。权威有三种形式:第一种是“传统权威”,是对传统习惯的信仰与尊重,特点是追随者对权威顶礼膜拜,绝对服从,权威的意志是规范追随者行为的至高无上的法律;第二种是“超人权威”,它表现为对少数个人的迷信与崇拜,这种权威对于人们行为的约束力较第一种逊色,但仍然是非常大的,杰出的政治和军事领袖就属于这一类;第三种是“法理权威”,它表现为对组织内部各种纪律、规则和权威者地位的合法性的遵守与认可。韦伯认为,在现代社会里人们要做出有意义的行为,就必须加入一个组织,在组织中他们被分配做具体的工作,还必须牺牲个人的志向和兴趣,按组织规定的程序去工作。在这种情况下,组织的体制和支配人们行为的力量即权威是否合乎理性,具有重要的意义。这实际上表明了韦伯主张现代组织应建立在“法理权威”而不是其他两种权威的基础上。

韦伯提出的“理想的行政组织模式”具有如下特点。

(1) 有明确的分工。组织按照需要设置各种职位,每个职位都有明确规定的权利和义务,以及固定的办事程序。

(2) 有等级系统。组织中各个职位按照自上而下的原则构成等级系统,每个下级要接受其上级的指挥与监督。每级管理人员不仅要对自己的行为负责,还要对直接领导的下级的行

为负责。

(3) 人员的任用。除了某些按法规必须通过选举产生的公职外, 其他管理人员的任用完全按职位的要求来选配, 通过培训, 考核录用。

(4) 最高领导者。组织的最高领导者并不是所有者, 而是和其他人一样, 是组织中的一名员工。他拥有行使权力的法定手段, 须按法规进行管理, 不得利用职位谋取私利。

(5) 人员之间的关系。组织是非人格化的, 因此成员之间只是一种职业关系, 不应受到个人情感的影响和控制, 而应理性作为指导相互往来关系的准则。

(6) 管理人员职业化。组织中的管理人员是专职的, 领取固定的薪金, 并明文规定升迁制度, 工作中的功过由上级主管评判。

(7) 规则和纪律。管理人员必须严格遵守组织的各项纪律, 正确履行组织规定的职责、权力、协作形式和办事程序, 以消除摩擦和冲突。

韦伯提倡以法管理, 使组织机构内的关系理性化、规范化和合理化, 能明显提高组织活动的效率, 因而他的理论至今仍有意义。但这一理论没有探讨组织与环境之间的关系, 又过分强调规范、程序和非人格化的关系, 有可能助长某种形式的独裁领导, 因而也具有较大的局限性。

(二) 行为科学管理理论

在跨越两次世界大战的历史时期, 行为科学管理理论得到较快的发展。古典管理理论存在着“见物不见人”的不足之处, 即认为管理中的人只是一种“生产工具”, 是只追求经济利益的“经济人”。而行为科学管理理论在人性方面进行探索, 是管理理论进入了“社会人”的新阶段。

1. 梅奥的人际关系理论

乔治·埃尔顿·梅奥(1880—1949年)是美国哈佛大学教授, 著名行为科学家, 他的人际关系理论为管理科学作出了重要贡献。1924年11月, 美国全国科学技术研究委员会在芝加哥郊外的西方电气公司所属霍桑工厂开始了一项为期8年的试验, 即在管理科学上颇为著名的“霍桑实验”。通过实验, 梅奥得出了一系列重要的结论。他的主要观点如下。

(1) 人是“社会人”, 而不是单纯追求金钱的“经济人”, 因此影响工作效率的因素除了经济利益外, 更重要的还有社会的和心理的因素。

(2) 企业内部存在着“非正式组织”, 他是工人在共同劳动中形成的非正式团体, 有自己的规范、感情和倾向, 并且左右着团体内每个成员的行为。在正式组织中, 是以“效率的逻辑”作为行为的标准, 人们为了提高效率而保持形式上的合作; 而在“非正式组织”中, 则以“感情的逻辑”保持忠诚。在感情与效率之间, 人们往往更多地受到情感的支配。因此在管理活动中, 不仅要重视正式组织的作用, 也要重视非正式组织的作用, 注意保持“效率的逻辑”与“感情的逻辑”之间的平衡。

(3) 工作条件和工资报酬不是影响工作效率的首要因素。工作效率的高低取决于工人的“士气”, 工作条件和工资报酬只有通过“士气”才能对工作效率产生影响; 而“士气”取决于社会因素特别是人际关系的满足程度, 即工人的工作是否被上级、同伴和社会所承认。满足程度越高, “士气”也越高, 工作效率也就越高。所以领导的职责在于提高“士气”, 善于倾听下属的意见, 使正式组织的经济需求与非正式组织的社会需求保持平衡, 以提高工人的满足程度。