

现代企业管理基础

张宝玉 主编



NEUPRESS

东北大学出版社

前 言

管理科学作为一门学科,研究的重点是工业企业的管理问题。本书力求系统地说明企业管理的基本原理及方法,以期望读者在阅读以后,能对管理的基本原理与指导原则有一个系统的了解。

本书以沈阳电力高等专科学校试用的《现代企业管理基础及方法讲义》作为基础,经过反复修改、充实而成。本书按 60 学时编写。

本书由沈阳电力高等专科学校管理工程教研室的张宝玉、王立杰、吕开颜老师编写,全书由张宝玉老师统稿。沈阳电力高等专科学校管理工程教研室的肖占斌教授对书稿进行了详细的审阅,在编写过程中,编者认真参考了多种最近出版的有关书籍、杂志,采纳了其中一些科学的观点和实例,在此谨表深切谢意。

由于受编者水平和经验所限,不妥之处在所难免,恳请读者提出宝贵意见。

编者 1997.7

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 绪言	(1)
第二节 企业管理的性质和职能	(2)
第三节 企业管理的产生和发展	(5)
第四节 现代企业管理的原理、基础和方法	(7)
习 题	(14)
第二章 市场预测和经营决策	(15)
第一节 概述	(15)
第二节 市场预测方法	(19)
第三节 经营决策概述	(24)
第四节 企业经营决策的原则与程序	(26)
第五节 经营决策的基本方法	(28)
习 题	(33)
第三章 全面计划管理	(34)
第一节 全面计划管理的概念	(34)
第二节 经营计划	(36)
第三节 经营计划的编制	(40)
第四节 经营计划的执行与控制	(43)
习 题	(45)
第四章 网络计划技术	(46)
第一节 概述	(46)
第二节 网络图	(47)
第三节 时间参数的计算	(53)
第四节 网络图的调整与优化	(61)
习 题	(68)

第五章 全面质量管理	(71)
第一节 质量管理的基本概念	(71)
第二节 质量管理的发展	(74)
第三节 全面质量管理	(76)
第四节 产品质量控制的统计方法	(80)
习 题	(95)
第六章 企业经济管理	(97)
第一节 企业财务管理	(97)
第二节 企业成本管理	(105)
第三节 企业量本利分析	(113)
习 题	(124)
第七章 技术经济分析	(126)
第一节 技术经济分析的作用和任务	(126)
第二节 技术方案的可比条件和资金的时间价值	(129)
第三节 资金等值计算	(135)
第四节 技术方案的经济评价方法	(140)
习 题	(149)
附表 1	(152)
附表 2	(152)
附表 3	(153)
附表 4	(153)
附表 5	(154)
附表 6	(154)

第一章 总论

第一节 绪 言

一、管理是一门边缘科学

管理产生于人类的协作劳动。在从事产品生产的协作劳动中,人与人之间,人与自然界之间,必然发生各种各样的联系。这种联系的多次反复,便形成了管理的客观规律。管理,作为人类社会所特有的最大量、最多样化、最富活力和创造性的行为,可以说无处不在、无处不见。长期的劳动实践证明,人们在社会生产活动中,需要统一步调,需要分工协作,需要组织指挥,需要随时协调劳动过程中出现的各种问题,以便使劳动得以顺利进行。因此,凡有共同劳动的地方,就有管理,管理是共同劳动的产物。世界各国经济发展的历史证明,管理是社会协作劳动的基本条件。作为向社会提供产品的生产企业,从它诞生的第一天起,就需要有社会范围的管理活动与之相适应。

人们在共同劳动中,经过长期有目的的探索和反复实践,逐渐积累了来源于自然界、社会和思维方面的管理知识,逐步形成了一门科学。这门科学涉及的内容十分广泛,既有社会科学的内容,又直接联系到自然科学和技术科学;既有生产关系和上层建筑方面的问题,又有生产力的组织和协调方面的问题;既有理论方面的问题,又有大量的实际应用方面的问题。由于管理活动涉及生产力、生产关系和上层建筑等方面的问题,因而它是一门横跨自然科学、技术科学和社会科学的边缘科学。它虽然要研究生产力合理组织方面的问题,但它与主要研究生产力、解决人与自然关系问题的一般工程技术学是有区别的;它虽然属于广义的经济科学范畴,但它与研究生产关系发展变化的规律性解决人与人之间经济关系的经济科学,也是有区别的。它既不是单纯的自然科学和社会科学,也不单纯是技术科学。在从事管理活动时,要求管理者按照客观规律,从实际出发,综合运用各种科学,实行创造性的管理。因此,管理是集自然科学、技术科学和社会科学于一体的综合性科学,或称边缘科学。

管理科学的研究范围很广,它除了研究工业生产、农业生产、交通运输、科学研究、技术开发、商品贸易等行业的管理问题之外,还研究军事、教育、社会群体和国家管理诸方面的问题。

管理是对管理对象进行系统协调活动的科学。而企业管理则是研究有关企业系统内外的各项经济活动的管理科学。显然,管理科学的发展和应用,对我国实现宏伟的“四个现代化”目标至关重要。就企业自身发展来说,一靠技术进步,二靠改善管理。但是技术发展的本身,也需要以改善管理为前提。因此,在我国改革开放和社会主义建设新形势下,工业企业要取得好的经济效益和长足发展,必须重视和开展对管理科学的研究。

二、管理是一种动态的潜在资源

马克思主义的政治经济学理论把劳动力、劳动对象和劳动手段称为生产力的三要素。随着科学技术和管理科学的不断发展,生产力的三要素具体表现在企业系统内外的人、财、物、信息、技术方法、政策和制度等六个方面。通常称前三者为物质要素,后三者为非物质要素。并且,只有非物质要素作用于物质要素,将人财物合理地组织起来,才能变成现实的生产力。

企业管理的过程,就是使非物质要素充分作用于物质要素,合理地组织生产力,使企业内外的与生产密切相关的各要素真正发挥作用,形成强大的生产力。因此,合理的科学的管理必然会给企业带来最佳效益。在生产实践中,不乏在相同情况下由于管理水平不同而给企业带来不同效益和命运的事例。管理出效益,管理是企业的一种潜在资源。

还应该指出,社会经济和科学技术的迅猛发展,使每个企业都处在激烈的变革和竞争之中。因此,被采用的管理理论和方式方法不可能一成不变。我们必须认真研究企业所处环境和所具有的生产条件,按照客观规律,创造性地、灵活地管理好企业,只有这样,才能在一定的物资和生产条件下,取得更大的发展和更好的经济效益。因此,管理必须是动态的。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的性质

管理是随着社会生产的发展而产生并发展起来的。在这个历史过程中,企业管理的产生和发展既是生产力进步的结果,也是不断调节人与人之间关系的结果。企业管理就是适应生产力进步、生产关系调节的需要而存在而发展的。所以,企业管理的结果,不仅作用于生产力,也同时作用并施影响于生产关系。这就是企业管理的性质,即企业管理的两重性。管理是劳动过程正常进行所必不可少的条件,是社会化大生产的客观要求;它在人们的共同劳动中对生产力要进行合理的组织,这就是管理的自然属性;另一方面,管理又是一定生产关系的体现,是生产资料的占有者用来调整生产关系,维护本阶层利益的一种手段。因此,管理又有在不同生产关系下所体现的特殊属性,即管理的社会属性。

马克思很早就提出了企业管理的二重性。他指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。

一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而仅与工场全部活动有关的职能上,就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

另一方面,——完全撇开商业部门不说,——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用就越大。”^①

由此可以深刻体会到,管理的性质总是具有二重性的。企业要进行生产活动,管理必须有

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷,第431页。

两方面的基本职能。一是合理组织生产力的职能,即指挥劳动,不论社会形态如何,只要存在劳动分工和协作的集体生产活动,都需要指挥劳动、组织生产。这种性质,为一切社会化大生产所共有,是企业管理的自然属性。管理的另一种性质,是维护生产关系,它决定于生产关系的性质,并随着生产关系性质的变化而变化。因此,在企业管理中,有关维护生产关系的原则、制度和方法,都只适应某种生产关系的需要,为实现特定的生产目的服务,具有历史的暂时性,这就是管理的社会属性。

在资本主义社会,对生产过程的指挥和组织,反映了社会化大生产的一般要求,这是管理的自然属性,另一方面,企业管理权属于资本家,管理的目的是最大限度地占有工人的剩余价值,管理成为资本家剥削工人的一种手段。这就是资本主义企业管理的特殊性,即社会属性。在资本主义国家里,资本家为了缓和日益紧张的劳资关系,也采取了一些民主管理的形式和措施,但是并不能从根本上改变其管理的社会属性。

社会主义的企业管理同样具有二重性。在社会主义的企业里,人们的共同协作劳动,需要通过管理,进行计划、组织、指挥、控制和协调等工作,以便保证生产过程的顺利进行。因此,它具有管理的一般性质,即自然属性。当前,社会经济体制由有计划的商品经济转变为社会主义市场经济的时候,企业应按客观规律,即市场的需要,有计划有目的地组织生产和进行管理。因此,企业走向市场的同时,也为自身的管理提供了充裕的条件。

社会主义企业也具有管理的特殊性质,即鲜明的社会属性,它主要决定于社会生产关系的性质。由于社会主义企业的生产资料所有制的性质、劳动者与管理者之间的关系、分配制度等都与资本主义企业有本质区别,因此,管理的权力掌握在全体劳动者手中,管理的目的是为了企业全体劳动者谋取利益,为了维护社会主义生产关系,为社会创造更多的财富。

二、企业管理的职能

企业管理职能是指管理者在进行管理活动中所必须发挥的作用和必须作到的事情。企业管理的性质决定了它具有以下职能。

1. 计划职能

计划职能,是在调查研究的基础上,对未来的企业管理活动进行规划和安排,确定目标,决定方针,制定和选择可行方案。它的任务是在预测未来的前提下,对企业的目标和实现目标的途径做出决策,并将其具体化,成为全体职工的行动纲领。因此,企业中无论是总体性管理还是专业性管理,都必须充分发挥计划职能,通过计划活动来达到目标。

计划是企业管理的首要职能,它能使企业的管理活动具有方向性、目的性和自觉性,也使企业的各个局部的生产活动更加统一协调。因此,必须高度重视管理的计划职能,并踏踏实实做好。

计划职能的最终结果是形成各种内容和形式并具有不同作用的计划方案。如包括长期计划、中短期计划、整体性计划、局部性计划等所组成的完整的计划体系。

2. 组织职能

计划职能所形成的目标和方案,需要由劳动者、生产工具和原材料等生产各要素在生产过程中相互结合,共同实现。组织职能,就是把企业生产的各要素以及生产过程的各环节,从劳动的分工和协作上,从上下左右的相互关系上,从空间和时间的相互联结上,都要科学地合理地组织起来,形成一个有机的整体,从而最大限度地发挥它们的作用。

组织职能所要解决的问题包括确立科学的企业管理组织,建立先进合理的生产结构,正确地选择和配备各级管理人员、技术人员和工人,并规定他们之间的关系等。最终使生产活动各要素各环节形成互相协调的整体,充分发挥各要素和整体的积极作用。所以,组织是一项重要管理职能,是执行其它管理职能必不可少的前提。

3. 指挥职能

指挥职能是推动经济活动和生产运行的职能。是管理主体通过各种手段和渠道推动管理对象实现管理目标的活动,是管理者和管理机构通过下达各种指令,有效地调度、领导和指导下级生产人员,去实现计划的活动。指挥的对象是人及其生产活动,指挥的实现主要凭借权力和权威,指挥的目的在于调动职工的积极性和创造性,更好地实现计划目标。

指挥职能包括两方面内容:一是根据计划要求,按一定的组织层次,自上而下地发出指令,把职工活动约束和引导到实现计划目标的轨道上;二是根据职工在执行指令过程中所出现的新情况和新问题,及时给予指导,使生产活动顺利进行。

4. 控制职能

控制职能是为保证计划目标的实现,对生产运行过程及其结果进行监督、检查、调节的各种活动。

企业生产活动中,由于各种因素的影响,往往与预定计划发生不同程度的偏离。控制职能就是检查企业一切工作的实际进行情况,调查实际情况与计划目标的差异,采取措施消除差异,将生产活动控制在实现企业计划目标的轨道上。

控制的基本内容包括生产控制、质量控制、成本控制等等。为了有效地实现控制职能,要有完整的计划、定额和标准,建立严格的规章制度和明确责任制等等。否则,没有衡量标准,就难以发挥控制职能。

5. 协调职能

协调职能,是使企业内各组成部分的工作和生产活动建立良好的配合关系,每个组成部分的工作都能和谐地服从整个集体的目标。从而使各项活动不发生矛盾和重复现象,以便有效地完成企业的生产任务。

协调可分为垂直协调和水平协调,对内协调和对外协调。垂直协调是各级人员和职能部门之间的纵的协调;水平协调是企业里各部门、各专业、各单位间横的协调。对内协调是指企业内部所做的协调活动;对外协调是指企业同其它企业或生产经营单位之间所做的协调活动。为了有效地进行协调,也就是为了使企业的生产经营活动有序地进行,各部门之间同心协力,则企业的管理人员必须深入生产第一线,了解情况,发现问题,做到及时协调。另外,也必须使企业的全体职工对企业生产经营活动的目的、政策、方针、标准等都了解清楚,建立起良好的整体和合作观念。

企业管理的五个职能,是相互联系、相互制约的,不可偏废和缺少。管理人员在企业管理活动中,必须注意研究实施以上管理职能的理论、原则、制度和方法,全面发挥各种职能的作用,最有效地利用人力、物力和财力等资源,以最少的劳动消耗,生产出更多的产品,取得最大的经济效益。

第三节 企业管理的产生和发展

企业管理从产生到现在,经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。它的各发展阶段是紧密相关的,并且前一阶段是后一阶段的基础,后一阶段是前一阶段的发展和继续。但是企业管理经历的各个阶段都有着不同的特征、理论和方法。

一、传统管理阶段

这个阶段是从18世纪80年代到19世纪末,经历了一百多年。

这个时期,工厂是以手工业为主要生产方式的资本主义生产企业,企业管理解决的主要问题有:一是如何分工协作,保证生产正常进行;二是如何减少资本的消耗,赚取更多的利润。因此,生产管理、工资管理和成本管理是传统管理阶段的主要内容。

传统管理阶段的特点是没有完全摆脱小生产经营方式的影响,仍然凭个人经验进行生产和管理。工人凭经验操作,管理人员凭经验管理。工人和管理人员的培养采取师傅带徒弟的办法传授经验。因此,这个阶段基本上处于积累实践经验,为下一步做理论准备的阶段。

二、科学管理阶段

科学管理阶段是从19世纪末到20世纪40年代,大约经历了半个世纪。

19世纪末,随着生产的发展,企业规模不断扩大,管理对象和内容日趋复杂,传统管理已不能适应,因此产生了新的科学管理理论,管理进入了科学管理阶段,在这个阶段,由于生产社会化程度的提高,市场和企业规模的扩大,对管理工作的要求越来越高,出现了资本所有者和经营管理者的分离,产生了专职的管理人员。同时,管理的发展,要求对过去积累的管理经验,进行总结提高,使之系统化和科学化,以便形成理论用来指导管理实践。科学管理的主要特点,就是注重工作方法的科学化和程序标准化,用科学方法代替以往的经验办法。

首先提出科学管理理论的代表人物是美国的泰罗。他于1911年发表了《科学管理原理》一书,开创了科学管理的新时期。在资本主义的企业管理史上,泰罗被誉为“科学管理之父”。他的理论的主要内容有:①工作方法的标准化。集中各种先进合理的方法,制订标准的操作法。②工时的科学利用。对工人规定完成合理操作的标准时间。③实行计件工资制。④采用标准操作法对工人培训。⑤明确划分计划职能和作业职能。计划职能人员负责研究、计划、调查、控制以及对操作者进行指导,逐步发展到管理人员专业化。

在泰罗之后,美国的甘特、吉尔布雷斯、福特及法国的法约尔等也都在科学管理的理论和方法上做了大量研究。应该指出,泰罗等人的最大贡献在于,主张一切管理的问题都应该用科学的方法加以研究和解决,实行各方面的标准化,把个人的经验上升为理论和科学,从而结束了凭经验办事的传统管理阶段。

这个阶段主要存在以下两个问题。一是缺乏对于企业全面管理的系统观点和方法,没能建立总体最优化概念。二是把人和机器等同看待,不注重发挥人的主动性和积极性,忽视了人的因素对提高生产率的作用。

三、现代管理阶段

这一阶段是从20世纪40年代开始,直至现在。

第二次世界大战以后,随着科学技术的进步和生产力的巨大发展,资本主义经济出现了许多新的变化:生产社会化程度日益提高;企业规模进一步扩大;生产自动化和连续化程度空前提高;技术更新的周期大大缩短;企业间竞争更加激烈;市场需求的变化十分迅速;因此需要大规模的协作和更加复杂的管理。这些变化对企业管理提出了许多新的要求,使企业管理无论在理论上还是实践上都有了新发展。因为企业管理既要组织生产力问题,又要调节生产关系问题,所以在上述新形势下,企业管理开始向全面管理和综合管理发展。现代管理就是适应这种形势而出现的一种“科学管理”和“行为管理”相结合的管理。

现代管理阶段,具有以下特点:

- 1)突出经营决策,强调搞好企业战略发展的研究和预测。
- 2)实行以人为中心的管理,重视行为科学的研究和应用。
- 3)广泛采用现代科学和技术的新成果。
- 4)实行生产专业化和经营多样化。
- 5)采用分权管理体制和全过程的系统管理。

从企业管理的三个发展阶段来看,资本主义的企业管理科学对生产发展确实起到了促进作用。同时,它是在资本主义生产关系下发展起来的,必然维护资本主义生产关系。因此,对资本主义的企业管理科学,应有分析、有批判地学习。

四、我国企业管理发展的概况

在我国的历史上,涌现出许多杰出的管理人才。公元五百年前,“孙子兵法”中已经指出了管理的三种职能,即计划、组织和指挥。我们的祖先修筑了万里长城和大运河,如此浩大的工程没有高超的管理才能是无法组织完成的。由于我国经历了两千多年的封建社会,特别是从1840年到建国前这段半封建、半殖民地社会,工业发展受到极大阻碍,更谈不上企业的科学管理。长期受封建小农经济和小生产的陈旧观念束缚,造成了企业管理的落后状况。

新民主主义革命时期,在企业管理方面积累了一定的经验。比如,强调政治思想工作的作用,实行民主管理,坚持独立自主、自力更生、艰苦奋斗、勤俭节约等方针。但是,受当时战争环境的限制,只能实行供给制和满足战争的需要,无法实行经济效益的全面核算。再有,当时的企业规模很小,生产也很落后,必然导致企业管理的内容简单,水平不高。

由于受经济体制的影响和制约,我国的企业管理发展可分为两大阶段:一是从建国到1979年,实行集中统一的计划管理;二是1979年开始进行经济体制改革至今,即在实行社会主义市场经济条件下,如何进行具有中国特色的企业管理。

在第一阶段中,建国初期没收了官僚资本的企业,实行了民主改革和生产改革,继承和发展了我党在新民主主义时期的优良传统,贯彻全心全意依靠工人阶级的方针,开展劳动竞赛,促进生产的迅速恢复和发展。这个时期,我国企业管理积累了一些重要经验,如改变了企业组织机构和管理制度,建立健全了适应现代化大生产要求的科学管理制度和方法,并对现代工业企业管理作了有益的探索。但是,这个时期由于实行的是单纯的统一的计划经济,加上“左”的指导思想在经济工作中的影响,使我们没能运用和发展所积累的成功经验,企业管理工作不能

按客观规律办事,导致科学管理被否定,企业管理工作处于落后状态。

第二个阶段是从1979年开始的,即党的十一届三中全会以后,我国的经济工作开始进入一个新的历史时期,实行经济体制改革。这期间,党中央和国务院下发了一系列有关改革工业管理体制的文件和法规。如《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》、《关于国营企业实行利润留成的规定》、《关于增强在中型国营工业企业活力若干问题的暂行规定》、《全民所有制工业企业承包经营责任制条例》、《企业法》、《全民所有制工业企业转换经营机制条例》、《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》等。由此决定我国的经济体制由高度集中的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,企业改革的主要内容有:增强企业、特别是全民所有制大中型企业的活力,参与市场竞争;发展社会主义商品市场,逐步完善市场体系;国家对企业的管理要逐步由直接控制转向宏观调控;企业要转换经营机制,建立与社会主义市场经济体制相适应的现代企业制度。十几年来,改革的实践使企业增强了活力,管理人员的素质和管理水平都有了很大提高。经验证明,社会主义经济工作与企业管理必须遵循“生产关系必须适应生产力发展的规律”,“价值规律”,“按劳分配规律”,“优化资源配置的市场规律”等,重新塑造我国的企业制度,以明晰产权,明确权责,规范企业行为,使企业按市场法则运行,逐步成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者,使企业管理真正纳入科学管理的轨道。

回顾过去,我国在企业管理方面有经验,也有教训,必须认真加以总结。无论任何时候,都必须看到管理是一门科学,必须采取马克思主义的态度,从实际出发,立志改革,勇于实践,学习现代企业管理理论和技术,把企业管理工作提高到一个新水平。

第四节 现代企业管理的原理、基础和方法

一、现代企业管理原理

现代企业本身是一个系统,包括决策系统、生产系统、指挥系统、监督系统、反馈系统等子系统。并且,每一个企业都要和外界众多系统发生关系。对于企业系统内部而言,现代化管理的基本要素很多,包括人、财、物、信息、技术、制度等。在诸要素中,人具有巨大的能动性,是现代化管理中最重要因素。

现代化管理的基本原理,就是研究如何调动人的巨大能动性去正确而有效地处理上述各要素及其相互关系,以定性、定量的决策,技术经济相结合的手段,来达到企业管理的基本目的,即高效低耗。

现代管理的基本原理大体有七个,但都以系统原理为了出发点和归宿。这七个原理是系统原理、整分合原理、反馈原理、封闭原理、能级原理、弹性原理和动力原理。

1. 系统原理

现代企业系统内的每一个基本要素,都不是孤立的,它既在自己的系统内与其它要素发生联系,又与其它各系统发生多种形式的联系。因此,为了达到现代化管理的优化目标,就必须运用系统理论,对管理的企业系统及其各要素进行分析,用整体性和综合性的观点,找出整体效益最优的方案,这就是现代化管理的系统原理。

系统的整体具有其组成部分在孤立状态中所没有的新质。如分子的化学性质不同于组成

它的原子性质的简单迭加；人体的功能不同于细胞功能的汇总。所以，在企业管理中，处理局部问题时，应考虑对全局的影响。

系统的规模越大，结构越复杂，它所具有的超过个体性能之和的性能就越多。系统告诉我们，在分析和解决问题时，仅仅重视各部分的作用是不够的，应该把重点放在整体效应上。

系统理论是现代化管理的重要指导思想，本书介绍的各种管理理论及方法均遵循着系统原理。

2. 整分合原理

现代高效率的管理必须在整体规划下明确分工，在分工基础上进行有效的综合，这就是整分合原理。

这个原理中，整体观点是大前提，不充分考虑到整体及其运动规律，分工必然是混乱而盲目的。同样没有分工的整体只是混乱的原始物，不能构成现代有序的系统。应该指出，分工并不是现代化管理的终结。分工的各环节，由于条件和环境不同，特别容易在生产的时间和空间、产品的数量和质量等方面相互脱节。因此必须进行有分有合、分而后合的强有力的组织管理，使各环节协调一致，同步进行。

3. 反馈原理

反馈是控制论的一个重要概念。管理的实质就是一种控制。因此必然存在着反馈问题。反馈就是由控制系统把信息输送出去，又把其作用结果送回来，并对信息的再输出发生影响，起控制作用。实施管理的结果，是多种多样的，经验要总结，失误要消除，作好这些工作必须依靠信息的反馈。否则，情况不明，难以做出正确的管理决策。

反馈控制有两种效果：正反馈——反馈使系统的输入对输出影响增大，致使系统加快运动；负反馈——反馈使系统的输入对输出影响减少，使系统偏离目标发生收敛，趋于稳定状态。

现代管理是一项复杂的活动。我们应通过有效的管理及其反馈，把问题和矛盾解决在萌芽状态，以防事态扩大。

4. 封闭原理

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，只有这样才能形成有效的管理活动。不封闭的管理手段等于不成回路的输电线，再努力也收不到什么效果。

当前推广的现代管理方法很多，比如全面质量管理、价值工程、目标成本管理等，如果没有一个纵横交织的封闭网络，是不会收到很好效果的。又如企业的经济责任制，本身是一个好方法，但是若不按责、权、利去监督执行，好坏又无奖罚，这个管理就是没有封闭，同样不会收到好的效果。

5. 能级原理

能级是现代物理学中最重要的概念之一，它给予现代管理理论以深刻的启示：稳定结构并不是均匀而连续的一团混合，而是有不同层次，不同能级的复杂系统。其中每一个子系统根据本身能量大小而处于不同地位，以此保证结构的稳定性和有效性。

管理能级是不以人们意志为转移的客观存在，它构成了管理的“场”和“势”，使管理得以有规律地运行，获得最佳效果。现代管理的任务是建立一个合理的能级，使管理的内容动态地处于相应的能级中，这就是现代管理的能级原理。

应用能级原理的目的在于合理划分和设计管理层次和机构，挖掘人才的潜力。应用方法：

①能级的确定要保证管理结构的相对稳定；②不同的能级应赋予不同的权力、物质利益和精神

荣誉;③各类能级必须动态的对应。

不同管理岗位有不同能级,同样每个人具有不同的才能和技术水平。现代管理就是使具有不同才能的人处于相应能级的岗位,实现人尽其才、各尽所能。为此,必须善于发现和认识人的才能,放在合理的能级上使用。在现代管理能级结构中,每个人达到相应能级的权力是机会均等的,都是在平等的条件下竞争。所以能级原理是现代企业管理组织现代化的理论依据。

6. 弹性原理

弹性原理是指管理必须保持充分的弹性,及时地适应客观事物各种可能发生的变化,实现有效的动态管理。弹性原理是一种稳妥、动态的处事原理,正确地应用它,可以使管理活动在客观因素发生变化时,具有更广泛的适应范围和更强的应变能力。

弹性原理在现代管理中具有重要地位。众所周知,任何领域的管理,所遇到的问题,从来不是单因素的,而是多因素的。并且,各种因素都在不断变化,这些变化又是人们在事先无法完全预测到的。因此,只有应用弹性原理,才能使管理留有余地,能够有效地应付各种因素的变化和管理对象的某些不确定性的影响。同时,弹性原理的应用,可以提高管理成果的可靠性。因为从开始就保持着调节的弹性,一旦出现新的情况,就不会束手无策,可以避免发生重大失误。

7. 动力原理

为了使管理工作持续而有效地进行下去,必须将各方面的动力汇集起来应用于管理,使管理活动取得最佳效果,这就是动力原理。管理的动力有三类:物质动力、精神动力和信息动力。

企业必须有物质动力。把企业的经济效益和职工的物质利益联系起来,要做到有奖励有制裁,要正确地实行按劳分配的原则。

物质动力不是万能的,必须重视精神动力的作用。精神动力来源于理想教育、政治思想工作、精神奖励、道德教育等。

信息可以产生巨大的动力。现代化生产中,没有大量信息的企业是不可想象的。往往一个企业就是一个信息系统,它从内部和外部收集大量信息,加工处理,作出经营管理的决策。管理就是要调动人们的信息动力,并为其获得和交流信息创造好的环境。

二、企业管理的基础工作

企业管理工作,可分为两二类:一类是专业管理工作,如计划管理、生产管理、技术管理、设备管理、劳动管理、物资管理、财务管理等;一类是为专业管理工作提供依据和保证条件的基础工作。如原始记录、统计、计量、定额、标准化工作等。这些工作是企业实行科学管理的立足点,是企业对生产经营活动进行计划和控制的依据。它对于企业搞好全面质量管理,加强经济核算,搞好经济责任制等有着重要作用。

1. 企业管理基础工作的特点

从时间顺序上看,基础工作先于业务职能工作。比如,企业编制计划,首先定额和各种经济指标。

从空间概念上看,基础工作是各项管理工作的普遍需要。比如技术标准,是技术管理、质量管理、经济核算等管理系统不可缺少的基础工作。

从工作性质上看,基础工作是为业务职能工作提供依据、衡量尺度和条件的。比如,计量工作就是为生产经营管理提供服务的。

2. 企业管理基础工作的作用

基础工作可以为企业进行经营决策和编制计划提供信息和依据,确定企业的经营目标。国家的政策法令、市场预测、上级下达的计划指标等是企业决策和计划的依据。除此之外,企业的内部信息、标准及各项技术经济指标完成的情况也都是企业进行决策和计划的重要依据。

基础工作为企业有秩序地生产经营活动提供有利条件。每个企业都是由若干子系统组成的系统,而每个子系统又有若干个部门和岗位。这些子系统、部门和岗位之间彼此又存在着相互联系和相互制约的关系。处理好这样的复杂关系,使其协调运转,保证企业经营的均衡性、连续性,这就需要按系统原理和整分合原理,制订健全的规章制度和规程。如经济责任制、岗位责任制、管理业务标准和各种规程等。没有这些基础工作,就不可能有正常的生产经营秩序,更无从谈起经济效益最佳目标的实现。基础工作为企业生产经营过程提供了有效的控制工具。企业生产经营过程也是人、财、物的运动过程,而人、财、物又是企业进行生产经营活动的重要物质条件,为了实现生产目标,企业必须有效地控制企业内部人、财、物的运动,而实现这种控制就必须依靠管理基础工作中的各种标准和规章制度。

企业管理的基础工作可以为企业生产经营管理提供良好的内部环境、人员素质和思想保证。如环境保护、文明生产、人员培训和日常思想政治教育等。这些都是实现企业物质文明、精神文明目标的必备基本保证。

3. 企业管理基础工作的分类

基础工作可分为四类:标准类、信息类、制度类和条件保证类。如表1-1所示。

表1-1 企业管理基础工作的分类及内容

标准类	信息类	制度类	条件保证类
基础标准:包括质量标准、产品系列标准 方法标准:包括工艺规程、工作流程 数量标准:包括计量标准、各项定额、定员标准、计划价格	计量工作 原始数据 统计台帐 各类报表 外部信息转换	经济责任制 岗位责任制 专业工作责任制 各种规章制度 上级下达各种法规	环境保护 文明生产 人员培训 政治思想教育 机构设置

4. 企业管理基础工作的内容

企业管理基础工作的内容有:原始记录、统计工作、计量工作、定额工作、标准化工作和职工教育工作等。

(1)原始记录。原始记录是按照一定的要求和格式,对企业生产经营活动的各方面所做的最初的直接记载,是反映企业生产经营的第一手资料,它是统计数据的最基础来源,是决策计划、核算分析和控制的最基本依据。

原始记录分为生产过程的原始记录和经营过程的原始记录。这些原始记录大部分是数字记录,也有文字记录。

生产过程的原始记录包括产品生产记录,劳动力和劳动时间利用情况记录,原材料和动力

消耗记录,设备利用和安全生产记录等。经营过程的原始记录主要包括原材料与备品配件收付记录,产品销售记录,市场情况记录,财务会计方面的记录等。

从原始记录的内容,我们可以看到它在企业经营管理中起到了信息指挥作用、反馈作用和原始依据作用。是企业管理最重要的基础工作之一。因此,在设计和改善原始记录时,必须做到全面、及时和准确。从实际需要出发,完整的、快速的、真实可靠的记录下各种原始数据,经过加工得到可信的信息,以便为管理部门对生产过程进行有效控制和及时应变创造条件。

(2)统计工作。统计工作是企业管理基础工作中的重要内容。它是原始记录的继续,担负着整理、分析和加工原始记录的任务,因此也是企业信息系统的重要组成部分。

统计工作是对企业生产经营中的流动信息进行设计、收集、加工、传递和分析等工作。它在现代企业管理中占有重要地位,它为企业制订经营决策目标,编制经营计划提供依据。它能全面反映企业经营过程中生产、技术、收支等各种情况。通过统计分析,可以了解过去,评价现在,找出问题及其产生原因,预测未来,提出改进方案。统计用它积累的大量资料,为领导部门提供信息,不断提高管理水平。一个企业如果没有健全的统计工作,必然信息不灵不准,企业的经营管理就会陷入盲目状态。

(3)计量工作。计量是标准化测量,是指用一种标准的单位量,去测定另一同类量的量值,保证量值准确一致。

计量工作包括测试、检验、化验分析等方法的计量技术和计量管理工作。原始记录所反映的数和量,都是通过计量等手段产生的。如果没有健全的计量工作,就不会有真实可靠的原始记录,也不会有准确的统计结果,直致影响管理人员所做决策的准确性。因此,在企业生产的各个环节上,都要保证计量工作的连续可靠。

对计量工作的要求是:

1)要有完善、齐全的计量手段。计量手段包括对原材料、生产设备和产品等的计量器具。计量内容有计数、重量、长度、流量、温度、压力、频率等。为了保证计量的真实性和全面性,使计量工作达到应用的要求,必须有足够的先进的计量手段。

2)计量器具一定要准确可靠。要定期检查和维修计量器具,及时报废和更新,经常保持其精确性和先进性,并且要根据不同情况,选择正确的计量方法。

3)计量工作必须认真负责。凡是需要计量的地方,都要配备计量器具,以保证计量工作的全面性。

4)要制订切实可行的计量工作管理制度。根据管理制度设置计量管理机构、配备专业人员,将计量工作标准纳入企业内部经济责任制体系中,做好全企业的计量工作。

(4)定额工作。定额是企业一定的生产技术条件下,为合理利用人力、物力和财力,所规定的消耗标准和使用标准。它是企业编制计划的依据,是科学地组织生产的手段,也是进行经济核算提高经济效益的有效工具。定额工作包括定额的制定、修订、贯彻执行和定额管理工作。

企业的定额,主要有以下几种:

1)劳动定额。是在一定的生产技术条件下,在一定时间内,生产一定数量产品或完成定量工作的劳动消耗量标准。如工时定额、产量定额、岗位人员定额等。

2)物资定额。如表示生产单位产品所消耗材料数量的材料消耗定额,表示原材料储存数量的材料储备定额等。物资定额是企业进行经济核算的重要依据。

3)设备利用定额。是表示设备能力利用的指标。如设备可用率等。

4)流动资金和费用控制定额。它是保证生产正常进行所必需的、最低限度的材料、成品和管理等资金数额。如资金储备定额、生产资金定额、车间管理费用定额、企业管理费用定额等。

对定额管理工作,应提出以下要求:

1)应建立和健全完整、全面的定额体系。使企业生产和管理的所有工作中,都能有相应定额指标用来编制计划、安排生产和考核经济效益。

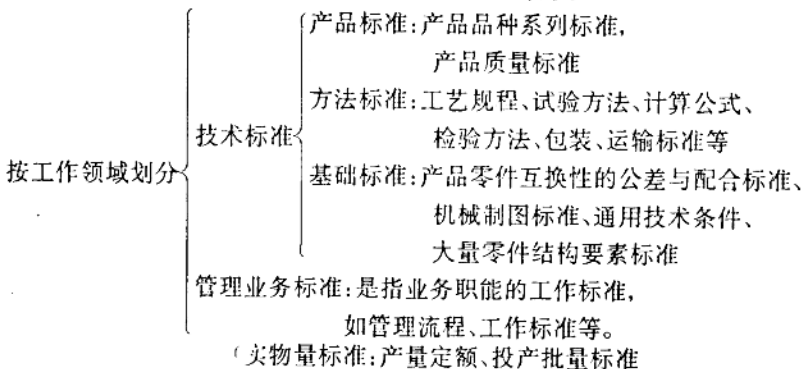
2)制定定额应有充分的技术经济依据,既要先进,又要合理。定额水平应使有关人员经过一定努力可以达到和完成。定额水平过高,容易挫伤职工的积极性,定额水平过低,就难以起到动员职工和挖掘生产潜力的作用。为了正确地制定定额水平,企业应做好综合平衡工作,做到科学合理。

3)应采用科学的数量方法制定各种定额。如统计分析法、技术测定法等。

4)企业的生产技术条件发生变化时,对原有的定额应及时修订,使定额不断保持先进合理水平。

(5)标准化工作。标准化工作,包括技术标准和管理标准的制订、执行和管理工作。标准化是一项综合性的基础工作,对提高企业的经济效益具有十分重要的作用。因为标准化可以节约原材料和能源消耗,可以减少劳动消耗提高劳动生产率,还可以提高产品质量。因此,标准化工作是衡量企业生产技术水平和管理水平的尺度。

标准可按照工作领域和计量单位不同作如下分类:



按计量单位不同划分,劳动量标准:工时定额、时间定额标准、生产周期、生产提前期等
价值量标准:费用定额、流动资金定额等

(6)职工教育工作。职工教育工作,是指对企业职工进行的生产技术、管理业务知识和技能的培训,对职工履行岗位责任所应具备的职业道德和劳动纪律的教育。也就是按照生产技术的要求和各种规章制度的执行,对全体职工所做的基础性教育的基本功训练。职工教育形式主要有:岗位培训、技术训练、短期轮训、业余函授和脱产进修等。

通过上面对企业管理基础工作的简单介绍,可以看到现代企业管理必须有坚实的基础工作。否则,再科学的管理理论和方法也不会发挥应有的作用。因此,在学习现代管理基本理论和方法的同时,必须重视企业管理的基础工作。

三、现代企业管理的特点

同传统管理、科学管理相比较,现代管理有了很大的飞跃。它的突出特点是:管理思想现

代化、管理组织系统化、管理手段高效化、管理方法定量化和管理人员现代化。

1. 管理思想现代化

所谓管理思想现代化就是要求企业管理人员从传统管理和科学管理思想转到现代管理思想上来。

我国是社会主义国家,现阶段的工业企业是社会主义市场经济体制下的经济组织,它必须在接受政府部门的宏观调控前提下,在社会主义商品市场体系中逐渐成为相对独立的商品生产者和经营者。因此,我国的现代管理思想必须取决于社会主义性质。要实现管理思想的现代化,必须明确以下四个问题。

1)管理的经济性。要明确企业是一个经济组织,它的根本任务在于创造更多的价值,取得更好的经济效果。企业要在国家的指导控制下,以满足社会需要为前提,以人才开发和技术创新为手段,在市场竞争中,以最有利的条件把产品生产出来,并销售出去,实现最佳的经济效益。

2)管理的科学性。管理是一门科学,现代管理是建立在现代自然科学和社会科学的基础之上,包括了经济学、数学、各种技术科学、心理学、社会学等的成果,并且利用了信息论、控制论、运筹学、系统工程、计算技术等最新成就,使管理从定性描述发展到定量预测,成为一门综合性的科学。因此,企业的管理者必须认真地学习和掌握现代管理的理论和方法。

3)管理的民主性。生产力的发展和科学技术的进步,使得企业的生产和管理越来越专门化,分工越来越细,经营管理业务越来越复杂。在这种情况下的现代化企业管理,如果不吸收广大职工参加,企业的经营目标是难以实现的。因此,企业必须保障职工群众当家做主的权力,认真实行民主管理。

4)管理的有效性。管理必须有具体效果,没有效果的管理就是形式主义,是不可取的。管理的有效性,不仅要从经济效果上衡量,而且还要看社会效益,即是否符合人民利益、社会进步和建设社会主义的需要。

2. 管理组织系统化

根据现代化企业发展的特点,管理的组织机构并不存在固定的模式,更没有唯一的最优方案。最近几年来,我国的许多企业开始试点建立现代企业制度,企业的管理组织机构也有相应的变化。无论采用什么模式,都必须有利于指挥灵活、办事效率高、适应性强,有利于各级机构协调统一,相互监督,有效地行使综合管理职能,促进企业生产发展。

必须强调,现代企业已经不再是与外界不发生联系的“大而全”和“小而全”,而是专业化分工协作的有机整体中的一部分。产品的生产前准备,生产加工过程,销售与售后服务过程都要涉及诸多行业和企业。企业系统内的各组成部分都要为系统的总目标的实现,按统一的计划协同动作。这就是管理组织系统化。

3. 管理手段高效化

现代化大生产的企业特点是规模大,生产技术先进而复杂,产品种类规格多,消费市场变化多端。因此,信息量大,要求及时准确地处理。为适应信息处理和迅速正确决策的要求,必须对企业内外大量数据情报进行分类、加工处理和输出。这些工作不仅复杂,而且工作量十分巨大,单纯依靠传统的人工手算和传递是无法完成的,或者完成以后已时过境迁失去了意义。电子计算机的产生并广泛地应用于现代企业管理中,实现了管理手段的高效化。

4. 管理方法量化