

现代企业管理学

雷 春 主编

中国金融出版社

青年学者文库【现代企业管理学】编委会

主 编 雷 春

副主编 郭扬华 张士学 刘卫民

金顺美 谭志河 施 放

吴承铭 肖放其 刘佩林

编 委 (特别邀请 随机排名)

伍仲琴 朱汉林 魏可新

罗文春 杨文彬 杨新中

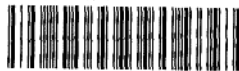
陈建华 李永宏 刘祖俤

宋学宝 李燕帘 周玉华

游家齐 寿志勤 朱 军

郑 玉 易 波 陈传华

执行主编 雷 宏



3 0126 9534 6

中国金融出版社



C

187650

学习现代管理学 培育优秀企业家

(代序)

在市场经济大潮中，培养和造就现代企业家，形成具有中国特色的企业家阶层，是社会主义市场经济发展的内在要求，是振兴国民经济的重要途径。

一、现代企业家的涵义

企业家是指具有高度创造力和非凡的企业经营管理能力的专家，企业家是社会经济发展到一定历史阶段的产物，企业家的实质是具备创新职能的经营管理企业的行家。

企业家阶层是由独立拥有企业资产经营权的专门经营者所组成的社会集团。企业家只有进入了职业化专门经营者阶段，才能形成一个具有相对独立地位和权益的阶层。传统的计划经济体制不需要也不可能产生企业家阶层。中共十四大确立的建立社会主义市场经济体制目标，标志着国有企业将真正成为自主经营，自负盈亏，自我发展，自我约束的法人实体和市场竞争主体。这为企业家的培养和企业家阶层的形成，创造了有利条件和奠定了坚实基础。

市场经济是各层次市场的聚合体，并通过各种市场实现社会资源的合理流动和最佳配置，在市场经济的市场体系中，企业经营管理人才市场是一个重要市场。企业家作为市场活动的主体，本身就是市场经济不可缺少的组成部分。大批优秀企业家的形成和壮大，是市场经济健康发展的可靠保证，并可以在相当程度上

弥补市场的缺陷，减少市场调节的盲目性和风险性，降低市场交易的成本和费用，提高市场调节的效率和效能。

二、现代企业家的品质

正是由于企业家对推动市场经济发展的巨大作用，因而市场经济对企业家的品质提出了更高要求：

（一）要具有符合市场经济要求的企业家精神。一是要有执着无悔，与企业共命运的勤奋敬业精神；二是要有敢冒风险、勇于开拓的创新精神；三是要有敢于竞争、善于竞争的竞争精神；四是要有自强不息、奋斗不止的自强精神；五是要有脚踏实地、不尚空谈的实干精神。这些都构成了企业家精神的核心。

（二）要具有适应市场经济要求的雄才大略。企业家要具有在市场经济条件下自主决策、自主经营的能力；具有超前发现力及其善于捕捉机遇和适应市场变化的能力；具有不断提高企业经济效益和竞争力的能力；具有提高企业经营管理水平和整体效能的能力；要有适应市场经济和市场竞争的经营战略和策略；要有广阔的经济视野、技术视野、政治视野和国际视野；要有高水平的知识素养、能力素养和丰富的经营管理经验；要有进行制度创新、技术创新、市场创新、管理创新的胆识和才干。

（三）要作市场经济建设和建立现代企业制度的推动者。企业家是改革开放、发展市场经济、建立现代企业制度的重要推动力，积极推动企业经营机制的转换，推动产权制度和股份制、公司制改组，推动企业间的联合和集团化，推动企业的多元化、跨国化经营，是一个优秀的企业家责无旁贷的义务。

三、现代企业家的培育

从适应市场经济发展的角度出发，培养和造就企业家队伍，就应该从宏观方面制定相应的政策、制度，并采取切实有效的办法，为企业家的成长创造一个良好的社会环境。

（一）创造企业家成长的社会氛围。首先应确立企业家在社

会生活中的政治地位和经济地位，造成一种机会与风险并存，激励与压力同在，权利与责任统一的社会环境，形成重视与尊重企业家，适宜企业家成长的良好社会氛围。以法律形式确立企业家的合法利益，建立规范企业家行为的约束机制，为企业家提供行为规范并受到法律的保护，将企业家的经营行为纳入有法必依的法制轨道。

（二）建立企业家的流动机制。从市场经济的本质要求讲，要大胆探索与市场配置经营者手段相结合的企业家任用途径，逐步实现企业的主要领导人由行政任命为主向按经济规律办事、用经济办法产生转变。企业家要变上级委任制为董事会聘任制，不再套用行政级别，逐步取消职务终身制，实行企业家职业化、动态化、市场化。把能否搞好企业作为衡量与奖惩经营者的第一标准。

（三）形成企业家阶层的特殊利益。企业家的收入应与企业的经营效果挂钩，这是培养企业家队伍的一个重要条件。我国劳动部门正在制定《国有企业经营者年薪制试行办法》，将以法规形式确定企业家阶层的利益，将厂长、经理的工资收入同职工收入逐步分离，这就把企业经营者的收入与经济效益连在一起。这一做法体现了责任、风险、利益相一致，更体现了对社会创造巨大财富的企业家所付出的高智商强劳动给予高回报的原则。

（四）完善企业家的培训方式。企业家的培训应在普遍提高的基础上，有计划地重点培养一批跨世纪的拔尖人才。可选拔一批中青年优秀企业家到国内外高等院校学习工商管理，并取得硕士、博士学位，再委以重任；也可选一批具有较高学位的中青年管理和技术人员，放到骨干企业特别是涉外企业的重要岗位，进行培养和锻炼。

培养企业家应走职业化的路子。要改变长期沿袭下来的把企业家官员化的旧观念。在选拔标准上，对企业家除政治素质外，

应突出强调要具有创新精神、经营意识、风险意识和市场应变能力，而不应套用党政干部的标准。应该采取有效措施，尽快建立起完善的企业家培训体系。

（五）健全企业家的管理机制。健全企业家管理机制，既是对企业家依法经营的保障，又是对企业家行为规范的一种约束。从当前的实际情况出发，健全企业家管理新机制的内容大体是：建立以竞争机制为核心的运行机制。通过公开考试和考核，择优选用企业经营者；建立实绩评价机制。以企业经济效益，资产增值状况等为考核依据严格考核评价，科学地衡量企业经营者的工作业绩，激发和调动其工作热情；建立双向选择的流动机制。允许企业家流动，实现最佳配置。以市场要求、工作实绩、实际才能等内容为流动的前提条件；建立企业家流动仲裁组织和社会保障体系。建立监督约束机制。采取任职资格制、任期业绩考核制以及企业内部董事、监事会制，企业外部中介组织的监督等，强化对企业家的必要约束。

四、现代企业家的评价

设置一套较完整、科学、规范化的经济指标体系来衡量企业家的经营水平和贡献大小，该指标体系首先必须具有一定的可比性及综合性，另外还要考虑企业单项指标和整体指标的结合。

由于企业家不是孤立存在的个体，他所表现出来的经营水平以及他们对国家、社会、企业的贡献是和企业整体紧密相连的。因此，可以通过一整套企业业绩的刚性和柔性经济指标来考核，这些指标概括如下：

（一）反映企业家经营管理水平的指标。包括销售利润率、全员劳动生产率、可比产品成本降低率、项目投资收益率、新产品开发成功率、应收帐款周转率、存货周转率、固定资产周转率、流动比率、速动比率、职工死伤人数降低率、市场占有率共12项指标。

(二)反映企业家对国家贡献的指标。包括利润总额、上缴税金总额、国有资产增值额、资产利税率、资产增值率、出口产品创汇率等8项指标。

(三)企业家对社会的贡献。包括年度就业人数、就业率、环保效益比率、能源利用系数、新产品销售比率、等级品率等6项指标。

(四)企业家对企业的贡献。包括工业净产值、净产值增长率、销售网点增长率、人均收入增长率、留利水平增长率、设备新度系数等6项指标。

夏兴园

1994年10月

目 录

学习现代管理学 培育优秀企业家 (代序)

1.

管理概论

- 1 · 1 管理的基本概念 (1)
- 1 · 2 管理学的特征 (4)
- 1 · 3 现代管理理论 (7)
- 1 · 4 企业管理思想的发展 (14)

2.

管理系统工程

- 2 · 1 系统的特性 (17)
- 2 · 2 系统工程 (22)
- 2 · 3 管理系统分析 (28)
- 2 · 4 企业系统管理 (30)

3.

现代企业环境

- 3 · 1 企业主要环境因素 (33)
- 3 · 2 现代企业法律环境——经济合同法 (40)
- 3 · 3 现代企业国际环境——国际贸易 (46)
- 3 · 4 企业公共关系 (53)

4.

现代企业组织

- 4·1 企业组织结构····· (61)
- 4·2 企业组织设计····· (73)
- 4·3 股份制企业——现代企业组织形式····· (82)

5.

企业经营决策

- 5·1 经营决策概述····· (89)
- 5·2 经营决策程序····· (95)
- 5·3 决策分析方法····· (100)

6.

企业财务管理

- 6·1 企业财务管理概述····· (110)
- 6·2 企业筹资管理····· (116)
- 6·3 企业流动资产管理····· (122)
- 6·4 企业固定资产管理····· (124)
- 6·5 企业无形资产管理····· (128)
- 6·6 企业对外投资管理····· (133)
- 6·7 企业成本(费用)管理····· (136)
- 6·8 企业收入管理····· (143)

7.

企业质量管理

- 7·1 全面质量管理的涵义…………… (149)
- 7·2 全面质量管理的内容…………… (153)
- 7·3 全面质量管理的方法(一)…………… (158)
- 7·4 全面质量管理的方法(二)…………… (162)

8.

企业生产管理

- 8·1 企业生产过程…………… (167)
- 8·2 生产过程的组织…………… (172)
- 8·3 流水线生产管理…………… (178)
- 8·4 企业生产计划…………… (181)
- 8·5 生产作业计划…………… (187)

9.

企业产品决策

- 9·1 产品方向决策…………… (191)
- 9·2 产品结构决策…………… (194)
- 9·3 产品开发决策…………… (197)
- 9·4 产品开发程序…………… (200)
- 9·5 产品决策评价方法…………… (203)

10.

技术改造与技术引进

- 10·1 技术改造概述····· (207)
- 10·2 技术改造项目管理····· (211)
- 10·3 技术引进概述····· (215)
- 10·4 技术引进项目管理····· (219)

11.

技术选择与评价

- 11·1 技术选择的理论····· (224)
- 11·2 技术选择与评价的原则····· (226)
- 11·3 技术选择的程序····· (228)
- 11·4 技术评价的内容····· (230)
- 11·5 技术评价的方法····· (232)

12.

企业经营分析评价

- 12·1 企业经营分析评价概述····· (237)
- 12·2 企业经营分析评价指标体系····· (241)
- 12·3 企业经营分析评价方法(一)····· (243)
- 12·4 企业经营分析评价方法(二)····· (247)
- 12·5 企业经营分析评价活动方式····· (252)

13.

企业管理信息系统

- 13·1 信息概论····· (254)
- 13·2 企业管理与信息····· (260)
- 13·3 管理信息系统概述····· (264)
- 13·4 管理信息系统结构····· (269)

14.

企业CI策划

- 14·1 企业CI策划概述····· (274)
- 14·2 企业CI的设计····· (285)
- 14·3 企业CI的实施····· (295)
- 14·4 CI效果的评估····· (306)

15.

现代企业制度与企业体制改革

- 15·1 现代企业制度的基本内容····· (309)
- 15·2 西方企业制度与管理的特点····· (312)
- 15·3 中国的企业体制改革····· (320)
- 15·4 中国企业改革的发展趋势····· (323)

主要参考文献

跋 (编者的话)

1 管理概论

1.1 管理的基本概念

什么是管理？这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知，管理有许多特殊的领域，例如，行政管理、经济管理、企业管理，以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究，但是稍加分析就可以发现，这些专门的学科有许多共性的内容，象人、财、物的组织与计划问题，对人进行领导和激励的问题等等。一般地说，这些专门的学科都有管理这一含义。但是，直到目前为止，管理这一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。原因很简单，不同的人在研究管理时出发点不同，因此，他们对管理一词所谓的定义也就不同。

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，以便收到个人单独所不能收到的效果”。这种定义的出发点为，在社会中人们之所以形成各式各样的组织和集团，这是由于集体劳动所能取得的效果是个人劳动无法取得的，或者仅能在小规模上很长的时间内取得。美国的阿波罗登月计划曾经聚集了几万名科学家、几千家企业为其研究、设计和制造。这样巨大的项目所需要的知识是任何人都无法全面掌握的，更谈不上具体地实现这项计划。即使象建造住房这种相对来说比较简单的工作，单凭个人去做也仅能局限在一个很小的规模上，而且要花费相当长的时间才有可能完成。总之，组织活动扩大了人类

的能力范围。然而，要真正收到这种集体劳动的效果必需有个先决条件，即：集体成员的活动必须协调一致。类似于物理学中布朗运动的活动方式是无法收到这种效果的，为此，就需要一种专门的活动，这种活动就是管理。

强调管理者个人领导艺术的人认为：“管理就是领导”。该定义的出发点为，任何组织都有一定的结构，而在结构的各个关键点上是不同的职位，占据这些职位的是一些具有特殊的才能或者品质的人，这些人被称之为领导者。组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导之下进行的，组织活动是否有效，取决于这些领导者个人领导活动的有效性。所以他们认为管理就是领导。

强调决策作用的人认为：“管理就是决策”。狭义地说，决策就是做出决定的意思。广义地说，决策是一个过程，它包括收集各种必要的资料，提出两个或两个以上备选方案，对备选方案进行分析评价，找出最佳方案，以及跟踪检查。该定义的提出者强调，决策存在于管理的全过程和所有方面；组织是由一些决策者所构成的系统；任何工作都必须经过这一系列的决策才能完成；如果决策错误，执行得越好，所造成的危害就越大。因此，任何一项组织工作的成败归根结底取决于决策的好坏。所以，他们认为管理就是决策。

管理一词还许多定义，这些定义也都是从不同的角度提出来的，也仅反映了管理性质的某个侧面。为了对管理进行比较广泛的研究，而不局限于某个侧面，可采用下面的定义：管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。这个定义有三层含义：第一层含义说明了管理采用的措施是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动，这五项活动又被称之为管理的五大基本职能。管理定义中的第二层含义是第一层含义中的目的，即利用上

述措施来协调人力、物力和财力资源。一个组织要有成效，必须使组织当中的各个部门、各个单位、直到各个人的活动同步与和谐；组织中人力、物力和财力的配备也同样要同步、和谐，只有这样才能达到组织目标。管理定义中的第三层含义又是第二层含义的目的。协调人力、物力和财力资源是为使整个组织活动更加富有成效。这也是管理活动的根本目的。

随着人类的进步和经济的发展，管理所起的作用越来越大。决定管理作用不断提高的首要因素是现代化生产的性质和规模。现代化生产是社会化大生产，分工细密、专业化水准空前提高，广泛采用现代科学技术、复杂的机器和机器体系进行生产。每一件产品可能要通过几十人、几百人甚至几千人的共同努力才能完成。这些人相互之间可能根本不认识，也许还生活在不同的国家里。他们之所以能够密切配合，正是由于存在着管理活动。

当今世界各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。二次世界大战后，一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现，英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而，英国的生产力水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快，其主要的原因就是依靠较高的管理水平。

我们国家在1978年以前的经济发展速度之所以不快，并且发展极不平衡，除了历次政治运动的干扰这一原因外，主要是因为经济管理体制不合理。我们终于认识到了管理对于经济发展具有举足轻重的作用。同时我们还认识到，我国在科学技术上同发达国家相比有不小的差距，但管理水平相差更远，要迅速发展我国经济，就应抓住管理这一关键环节。这些年我国经济建设实践已经充分证实了这一点。

1.2 管理学的特征

管理学作为一门学科与其他许多学科不同，它具有自己的特点，如管理学是一门综合性学科，管理学既是科学又是艺术，等等。了解管理学的这些特点，将有助于加深理解管理的内涵。

一、管理学是一门综合性学科

管理学的主要目的是要指导管理实践活动。而当代的管理活动异常复杂，作为管理者仅掌握单一方面的知识是远远不够的。只有具备广博的知识，才能对各种管理问题应付自如。以企业为例，厂长要处理有关生产、销售、计划和组织等问题，他就要熟悉工艺、预测方法、计划方法和授权的影响因素等等。这里包括了工艺学、统计学、数学、政治学、经济学等内容。而且最主要的是，厂长要处理企业当中与人有关的各种问题。象劳动力的配置、工资、奖励、调动人的积极性和协调各部门中人们之间的关系。这些问题的解决主要有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的一些方法。机关、医院、学校的管理活动也有类似情况。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。管理学就是这样一门综合性学科，它不分门类，针对管理实践中所存在的各种实践活动，在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西，并加以拓广，以便更好地指导人们的管理实践，这是管理学的一大特点。

二、管理学既是科学又是艺术

管理学是一门科学，这是因为它确实具有科学的特点。

1. 客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动，它从客观实际出发，揭示管理活动的各种规律，这些规律是客观存在的，谁违反这些规律就必然遭到惩罚。

2. 实践性。管理学是从实践中产生并发展起来的一门学

科，它所包含的知识都是人们多年来实践经验的总结，它的直接目的就是有效地去指导实践。

3. 理论系统性。现在的管理学已经形成了一整套理论，这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学所包括的内容相互间有着紧密的联系，从而形成了一个合乎逻辑的系统。

4. 发展性。管理学处于不断发展完善的过程当中，它要在发展中不断充实、完善，有些内容还要进行修正，使之能够更有效地去指导实践。

此外，管理学也要利用严格的方法来收集数据，并对数据进行分类和测量，建立一些假设，然后验证这些假设来探索未知的东西。所以我们说管理学是一门科学。

那么，为什么又说管理是一门艺术呢？这是因为艺术的含义是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果。而有效的管理活动正需要如此。真正掌握了管理学知识的人，应该能够熟练地灵活地把这些知识应用于实践，并能根据自己的体会不断创新。这一点同其他的学科不同，学会了数学分析，能求解微分方程，背熟了制图的所有规则，就能画出机器。管理学则不然，背会了所有管理原则，不一定能够有效地进行管理。重要的是培养灵活运用管理知识的技能，这种技能在课堂上是很难培养的，需要在实际管理工作当中去掌握。

三、管理学是一门软科学

软科学是和硬科学相对应的一种说法，这是借用于计算机技术当中软件与硬件这两个术语的含义。一般把计算机主机及其外围设备称为硬件，而把有关计算机应用的技术及其程序称为软件。如果有了硬件，能否充分运用硬件，发挥计算机的全部功能取决于软件的优劣。管理情况与计算机的情况相类似，如果把组织中的人力、财力和物力看作硬件的话，管理就是软件。充分地