

现代企业管理

张鸿庆 卫民堂 樊耘 王宏毅 梁磊



内 容 提 要

本书全面、系统地介绍了现代企业管理的理论和方法。内容主要包括：管理科学与管理原理、管理技术与营销策略、股份公司管理、企业跨国经营等。全书文字浅显、可读性强、实用性好，是高等工科院校非管理专业“企业管理”教材，也可作为管理工程专科班、工商管理辅修班、技术经理培训班及管理干部培训班的教材。对那些尚未受过系统管理教育而已经从事管理工作，或即将走上管理岗位的自学者亦特别适用。

(陕)新登字 007 号

现 代 企 业 管 理

张鸿庆 卫民堂 樊耘 王宏毅 梁磊

责任编辑 陈丽

*

西安交通大学出版社出版

(邮政编码:710049)

陕西机械学院印刷厂印装

陕西省新华书店经销

*

开本 850×1 168 1/32 印张 11.25 字数: 287 千字

1993 年 12 月第 1 版 1993 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1——3000

ISBN7-5605-0606-2/Z·11 定价: 6.15 元

前 言

管理是人类共同劳动的产物,是一切有组织的协作所不可缺少的。人类按照自己的物质生产与交换方式的发展,建立相应的社会结构,同时也就产生一定的管理方式。技术与管理从来就是密切联系、相互促进的。现代工业生产的发展和技术的进步,要求有与之相适应的现代化管理。正是基于这一认识,现代管理知识一直是在校大学生所渴求的。为了用管理理论武装工科学生,使他们成为更出色的工程师,具备技术经理的基本管理素质,西安交通大学自 1986 年起将“企业管理”列为全校非管理类专业的必修课,也是工商管理辅修专业的预修课程。为满足量大面广的教学需要,特编写此书。

全书共分十章。其中,第一章为管理概论,重点介绍管理学科的发展以及企业管理基本知识;第二章至第八章分别介绍决策技术、产品开发、生产过程组织、价值工程、网络计划技术、质量控制与市场营销等现代生产与经营的基本理论和方法;考虑到股份公司管理的特殊性,第九章对股票、证券以及股份公司管理的有关概念和原理进行了专门讨论;参与世界经济大循环、按照国际惯例管理企业是我国企业发展战略的基本点,第十章着重讨论国际企业管理的有关问题。

本书以管理过程为主线,以工程技术人员为主要对象,在具体介绍管理技术和方法的同时,重视内容的系统性。使读者既可以较好地领悟管理的基本原理,又能真正掌握必备的管理技能。全书文字浅显,没有长篇抽象论述,可读性强,实用性好。书中各章内容后面都附有思考题和练习题,以帮助读者全面掌握所学内容。

本书系高等工科院校非管理类专业“企业管理”教材,也可作为管理工程专科班、技术经理、经理、管理干部短期培训班教材,对那些尚未受过系统管理教育而已经从事管理工作或即将走上管理岗位的自学者亦很适用。

本书由西安交通大学管理工程系张鸿庆教授、卫民堂副教授、樊耘副教授、王宏毅讲师、梁磊讲师合作编写。其中,张鸿庆编写第一、四、六章,卫民堂编写第五、八章,樊耘编写第二、三、七章,王宏毅编写第九章,梁磊编写第十章。张鸿庆教授任主编,卫民堂、樊耘任副主编,经济管理系许绍李教授任主审。

在编写过程中参考了国内外大量资料和文献,因篇幅有限未能全部注出,在此,谨向编著者深致谢忱。

由于编者水平有限,书中难免不妥之处,敬请读者批评指正。

编 者

1993 年 9 月

目 录

前言

第一章 管理概论

- 第一节 现代管理的概念..... (1)
- 第二节 管理的基本原理..... (6)
- 第三节 企业管理的基本知识 (11)

第二章 决策技术

- 第一节 决策概述 (20)
- 第二节 肯定型决策方法 (28)
- 第三节 风险型决策方法 (35)
- 第四节 非肯定型决策方法 (52)

第三章 产品研究

- 第一节 产品寿命周期 (60)
- 第二节 新产品开发 (66)
- 第三节 产品品种结构的分析策略 (72)
- 第四节 产品产量决策的本-量-利分析法 (80)

第四章 生产过程组织

- 第一节 生产过程和生产类型 (95)
- 第二节 生产过程的空间组织..... (102)
- 第三节 生产过程的时间组织..... (115)

第五章 价值工程

- 第一节 价值工程的基本原理..... (138)
- 第二节 功能分析..... (148)
- 第三节 方案创造与评价..... (164)

第六章 网络计划技术

- 第一节 概述..... (172)

第二节	网络图·····	(174)
第三节	网络计划时间参数计算·····	(177)
第四节	网络计划的优化·····	(187)
第七章 质量控制		
第一节	概述·····	(199)
第二节	工序质量控制·····	(208)
第三节	抽样检查·····	(226)
第八章 市场营销		
第一节	市场调查与预测·····	(238)
第二节	市场细分与市场发展策略·····	(256)
第三节	市场营销策略·····	(264)
第九章 股份制企业经营管理		
第一节	股票、股份公司的概念 ·····	(292)
第二节	股份公司管理·····	(301)
第三节	证券市场与股份制企业·····	(315)
第十章 国际企业管理		
第一节	国际企业现象·····	(329)
第二节	国际企业的发展阶段和经营方式·····	(334)
第三节	国际企业管理理论·····	(340)
主要参考书目 ·····		(353)

第一章 管理概论

第一节 现代管理的概念

管理是共同劳动的产物,是人类社会普遍存在的活动。凡是有组织、有目的的共同劳动和集体活动,都需要管理,以统一步调,并按一定要求达到预期目标。共同劳动和集体活动的规模越大,分工越细,协作面越广,管理工作就越复杂,越显得重要。所以说,管理就是对共同劳动加以组织指挥,以期达到最大效能的一门科学。人类在管理实践中不断积累经验,从感性认识上升到理论认识,产生了管理思想,并总结了管理活动的规律,逐渐形成了管理理论。

管理作为一门新兴学科,还不到 100 年的历史,但是,随着社会经济和科学技术的发展,管理的作用越来越显得重要。人们已经清楚地看到,人类社会的发展与进步,国家的繁荣与昌盛,企业的前途和命运,无一不与管理问题息息相关。所以,管理水平的高低,能够在很大程度上影响一个国家经济发展的速度和水平。

一、管理的本质和目的

人类社会的生存与发展,要依靠人类的集体力量。而集体力量的发挥与发展,则有赖于人群的分工与合作。任何管理都是对某一具体系统的管理。系统理论认为,大系统的功能大于各小系统的功能总和。因此,社会集体劳动的生产力,必然超过个人劳动生产力的总和。也就是说,人们的集体劳动,对个人劳动生产力的总和起到放大和增殖作用。而放大的倍率则主要取决于管理功能的发挥。因此,管理虽

然不能直接生产出知识产品或物质产品,但却决定着对集体劳动生产能力的放大倍率。许多事例说明,在其他条件相同时,管理水平不同,生产力和效果就大不相同。

为什么管理能对社会生产力起到放大作用呢?系统理论认为,系统中的联系和发展是通过信息流通促使物质和能量的流通。在社会系统中,管理是通过信息(各种指令、文件、通知、规定等)促使对能量和物质(主要是人力、财力、设备、材料、能源)进行合理流通。所谓合理流通,是指流通的方向、速度、效率、准确性的最佳配合。而管理正是通过信息控制人、财、物的流通,并在流通中促使能量和条件产生物质运动的转化,以达到社会集体劳动生产力的放大。由此可见,管理的本质乃是放大所管理系统的功效。管理的目的,便在于设法提高被管理系统的功效的放大倍率。因此,管理是人类社会发展客观规律的必然需要。

二、管理的手段和工具

1. 机构体制

机构是使管理对象构成系统的手段,没有机构就不成系统,便无法管理。系统的结构决定系统的性能和功效。为此,机构体制的组成是否合理,很大程度上影响管理的放大和增殖作用。

2. 政策、法

管理效率的提高在于信息、人、财、物的合理流通。凡是经过实践证明是合理的流通,便用政策、法的形式规定下来,作为管理的“规范”,以保持流通的正常进行。当一些“例外”事件多次出现,经过处理后,应进行总结,定出新的“规范”。由于事物总是不断向前发展的,随着流通条件的改变,政策和法也应作相应的修改。政策、法还有鼓励子系统充分发挥其积极性和主观能动性的作用。各子系统功效的提高,必然使大系统的功效增长。我国当前正在进行着各方面的改革,将有许多新的政策和法需要研究和制订。

3. 人

这里的人是指管理人员。组织机构是由人组成,管理的职责是由人来完成,体制改革是由人作出决定,政策、法是由人制订和执行。因此,人是管理中最活跃的因素。要搞好管理,首先要发挥管理人员的积极性、主动性、创造性,并要努力提高管理人员的管理水平。这里的关键是要解决好管理队伍的专业化问题。管理是一门科学,管理工作是一种专业,管理人员必须得到专业培训,具有相应的管理专业水平,否则单凭主观愿望和朴素的经验是很难做好管理工作的。

4. 信息

信息沟通是社会系统高于生物系统和无机系统的主要特征,信息是管理工作的基本工具。管理人员通过信息了解情况,又利用信息进行工作中的联系。在管理中如何正确运用信息这个工具,是加强科学管理和提高管理水平的重要环节。

三、管理的职能

管理的职能,就是管理的职责和功能。从性质上来看,管理的两大基本职能是合理组织生产力和维护,调整生产关系。在管理过程中,这两大基本职能又表现为各种具体职能,如决策、计划、组织、控制、协调等。这些具体职能是管理工作基本内容和功效的概括反映,它们以动态形式联结各种管理要素,形成完整的管理活动过程。

关于管理职能的划分,各学派说法不一,有许多不同的观点,但计划、组织和控制这三项职能基本上得到各学派的普遍肯定,并把管理的其他职能,如决策、指挥、协调、激励等,适当归并在三项基本职能中。

1. 计划职能

计划,是指工作或行动之前预先拟定的具体内容和步骤。计划的职能,就是通过周密的调查研究,预测未来,确定目标和方针,制定和选择行动方案,综合平衡,作出决策。计划的内容既反映出管理目标

的各项指标,又规定着实现目标的方法、手段和途径。计划是人们完成任务,进行各项具体活动的依据,是管理中的首要职能。科学的计划工作,主要是正确地规定未来的发展,有效地利用现有的资源,以期获得最佳的使用效益,经济效益和社会效果。确定目标是制定计划的关键。目标选择不对,计划工作即使搞得很周密,也是事与愿违。

2. 组织职能

组织,就是把管理要素按目标的要求结合成一个整体。组织的职能有两方面的作用:一是按照管理系统的目标合理设置机构,建立管理体制,确定各个职能机构的作用,规定各级权力机构的责任,合理地选择和配备人员,建立起一个统一的有效的指挥系统;二是根据各个时期任务所规定的目标,合理地组织人力、财力、物力,保证生产、筹措、储备、供应、流通等各个环节互相衔接,以取得最佳的经济效益和社会效果。因此,组织职能是发挥管理功能的组织保证,是完成管理目标的有力工具和手段。

3. 控制职能

控制,是掌握事物发展变化的趋势,使其不超出预定的范围。在管理过程中,控制是指针对计划执行情况进行监督和检查,及时发现问题,采取干预措施,纠正偏差,以确保原定目标的顺利实现。

要实行控制,必须具备三个基本条件:①确立标准;②及时获得发生偏差的情况;③有可以纠正偏差的有效措施。它们之间的逻辑关系是很明显的。没有标准,就没有衡量工作成绩的依据;不了解情况,便无法知道变化的形势;没有纠正偏差的措施,整个活动就失去控制。

标准通常从目标而来,必须反映出目标的特征。管理目标以及各项具体的方针、政策、指标、定额,乃至条令条例、规章制度和工作程序等,都可以用来作为管理的标准。对工作开展的情况进行调查、考核、监督、收集汇报及研究各种报表等,都是发现偏差的重要途径。在计划实施过程中,指挥机构通过各种渠道,运用各种手段,不断地从

管理对象那里收集执行的情况,就是现在人们常说的“信息反馈”。有了标准,有了反馈回来的信息,人们便可以分析产生偏差的原因,重新调整部署,修改计划,实施控制。特别需要强调指出的是,控制必须建立在信息准确可靠的基础上。

在管理活动中,上述各项管理的具体职能起着各自特殊的作用。但是,这些职能之间有密切联系且相互影响,它们浑然一体,构成完整的职能体系。因此在管理活动中,一方面要注意掌握各职能的特点和作用,另一方面又要注意各职能的衔接和配合。统筹安排,灵活运用,才能取得最佳的管理效果。

四、管理的科学性和艺术性

在管理学发展的过程中,人们从理论上和实践上对管理进行了长期的研究和探索,从而深刻地认识到,管理既是一门科学,也是一门艺术。

管理是一门科学,这是因为管理是由一系列概念、原理、原则和方法构成的知识体系,是有规律可循的。这些管理的基本理论源于实践,它能阐明实践、指导实践,反映了一定条件下管理活动的客观规律性,可以帮助管理人员处理有关的实际问题,从而取得更大的成效。

管理作为一门科学知识,是可以通过学习和传授来掌握其基本理论的。通过各种途径系统地学习管理理论和方法,才可能成为一个优秀的管理者。

管理是一种艺术,这是因为管理知识的运用具有较强的技巧性和灵活性,管理实践具有创造性。在管理活动中,常常遇到很少重复,而又非常具体的事务,管理者必须审时度势,借鉴过去的经验,因人、因事、因时、因地,采取不同的对策和方法妥善处理。

特别需要指出的是,当代科学技术的发展对人类社会的政治、经济、文化乃至人们的生活方式都产生了前所未有的影响。没有万能的

管理模式和方法能适应复杂多变的环境。因此,创造性的管理活动才能解决管理实践中的各种问题。管理艺术是管理学发展到一定阶段的必然产物,它着重研究创造性的管理活动。

管理的艺术性适应了千变万化的管理现象,它强调管理的创造性、技巧和经验。管理的科学性则反映了变化纷呈现象中的规律。在管理实践中,两者是相互补充,相辅相成的。因此,管理是科学性和艺术性的有机统一。

第二节 管理的基本原理

管理是一门科学,它有自身的特点和规律。管理原理是对管理过程的客观规律性的表述。管理原理源于实践,是我们在管理实践中观察、分析和处理问题的理论指导和准绳。

一、系统原理

系统是指由事物间相互依赖、相互作用的各种要素(信息、人力、财力、设备、材料、能源、任务等)组合而成的,具有特定功能的有机整体。凡是客观存在的,由诸要素组成的各种独立事物,都可看作一个系统,如一个公司、一个工厂、一项工程等。一个大系统可以根据功能不同的需要再划分成子系统,但他们之间又是互相联系和制约的,是处在一个整体之中。科学的管理就是要运用系统原理,以达到放大所管理系统的功效。

管理组织具有以下系统特征:

(1)目的性。一个系统,必须有一个(也只能有一个)明确的共同目的,系统内各部门都是为了一个共同的目的而形成的有机整体,系统的一切活动都是为了实现这一目的,并争取得到最好的效果。不同系统有不同的目的。要实现系统的目的,系统必须具有一定的功能,系统功能是系统为达到其目的所具备的能力。

(2)整体性。管理必须有全局观点,必须有一个系统的统筹规划,必须有一个考虑了尽可能多的诸要素的模式。通过各种要素之间的有机结合,可以产生更高的价值和功能,从而出现最佳功能和最佳模式。头痛医头,脚痛医脚,挖东墙补西墙是科学管理的大忌。

(3)层次性。任何复杂系统都具有一定的层次结构,系统的各层次之间,应该职责分明。由于设置子系统的目的,是为了达到管理的局部化和简单化,使之能够较好地完成任务。因此,应给予子系统以必要的权力,以发挥其作用。在管理上要防止管理层次混乱,特别是上一层次不要随便干预下一层次的工作。有些领导人喜欢大小权都独揽,使下级没有责任(也无责可负),失去主动性,一切问题上交,致使领导人成天忙于应付具体事务。因此,领导人要做好领导人的事,各层要做好各层的事,做到各负其责,调动各层次的积极性,这才是有效的管理。

(4)相关性。系统内各要素或子系统之间具有特定的相互依赖关系。例如,工业企业的生产、经营、财务、劳动人事、物资供应、产品销售、技术等各功能子系统的活动是密切相关的。任何一个子系统的功能不健全,都将影响系统的整体功能。

(5)环境适应性。任何一个系统都存在于更大的系统之中,这就是系统的外部环境。外部环境对系统产生重要影响,系统也影响着环境。系统不能主动地适应环境,就无法正常运行,甚至走向衰亡。因此,管理者必须高度重视增强组织适应外部环境的能力。

系统原理主张把管理对象作为一个整体来研究,注重系统内部各要素的合理组合、各层次的合理设置、各子系统的有机联系、系统与外部环境主动适应,进而寻求系统的优化。这是一种科学的综合分析方法。

二、整分合原理

整分合原理是管理工作中经常运用的一个原理,任何一项管理

工作,都必须经过在整体下明确分工,在分工基础上有效综合的管理过程,才能很好地完成预期的任务。不能设想离开了整体规划、明确分工和有效的综合管理会取得成功。

整分合原理有以下三个环节:

(1)整体把握。对如何完成整体工作必须有充分细致的了解,然后从整体要求出发,制订整个系统的目标,这就是完成管理任务必须具备的条件。所谓整体把握,就是不仅要掌握本部门、本系统的全面情况,而且必须了解本部门在本行业、本行业在整个社会中所处的地位。只有这样,才能制订出切合实际的系统目标,完成管理任务。

(2)科学分解。将整体任务分解成一个个基本组成单位,进行明确分工,使每项工作规范化,建立职责分明的责任制。

(3)组织综合。分工并不是现代管理的终结,分工也不是万能的,它也会带来许多新的问题,如分工的各个环节容易产生矛盾和相互脱节,因此就必须进行强有力的组织综合,使各个环节同步协调、有计划地综合平衡发展。这样的管理过程就是有分有合,先分后合。

在运用整分合原理时,必须注意以下两点:

①管理本身的功能是不能分解的。每个独立的功能单位实行分工以后,它就必须具有完全的管理功能。

②基层独立功能单位一定要有必要的自主权,如果没有这种自主权,那么管理就剩下形式的外壳,而失去其基本功能单位的活力。

三、反馈原理

反馈,就是控制系统把信息输送出去,又把其作用结果返送回来,并对信息的再输出发生影响,起到控制作用,以达到预定目的。面对着大量的不断变化的实际情况,要做到管理高度有效,关键是必须建立起一个灵敏、准确、有力的反馈系统,这一反馈系统效率的高低,正是一个系统是否具有强大生命力的标志。

现代管理要求管理者要善于捕捉反馈的信息,及时作出相应的

变革,不断适应新的变化。决策、执行、反馈,再决策,再执行,再反馈……如此不断螺旋上升,使管理活动不断地改进和完善,从而实现预定的目标。

四、能级原理

在现代管理中,机构和人都是具有一定能量的,而且这种能量有大有小,是可以分级的。能级原理就是要根据不同的能级建立层次分明的组织机构,给予不同的权力,安排与职位能级要求相适应的人去担负管理任务。

能级原理要求管理系统有稳定的组织形态。稳定的组织系统一般是封闭的正三角形或金字塔形的结构,上面具有尖锐的锋芒,下面又有宽厚的基础。一般的管理三角,可分为四个层次:最高层是经营层,它是确定这个系统大政方针的,它的根本任务是确定把这个系统经营成什么模式。第二层是管理层,它是用各种管理技术来实现上层制定的方针。第三层是执行层,它是贯彻执行管理指令,直接调动和组织人、财、物等管理内容的。第四层是操作层,它从事操作和完成一项项具体任务。四个层次不仅使命不同,而且标志着四大能级差别,不能混淆。管理组织中的能级不清、结构层次不合理、倒三角形或棱形结构,都是不符合能级原理的。

五、弹性原理

管理必须保持适当的弹性,以便及时适应客观事物的各种可能的变化,才能实现有效的动态管理,这就是弹性原理。

管理必须保持适当的弹性,这是由管理科学本身的特点所决定的:

(1)管理科学所研究的问题,从来不是单因素的,也不是少量因素,而是很多因素在起作用,管理决策总是许多因素合力的结果。人们想要掌握所有因素是不可能的,要百分之百地反映客观规律的管

理是不存在的。正因为如此,任何一种管理工作都会有不够完善之处,一个管理人员的决策也绝不会是“绝对正确”或“一贯正确”的,因此,管理必须留有余地。

(2)管理工作是随着客观条件的变化而变化的,因而管理带有很大的不确定性。管理不仅是多因素起作用,而且是人的社会活动,管理者与被管理者都是活生生的、能动的人,这就增加了管理的不确定性。这一特点告诉我们,任何一种管理办法都必须随着时间、地点、条件、对象的变化而变化,而不能绝对化、僵硬化。

现代管理的弹性,应当是积极的弹性,即既有积极的目标、计划和指标,又在各管理环节上保持可以调节的弹性。事先准备可供选择的多种方案,充分分析事态的多种可能发展的趋势,提出可行的紧急处置措施,以保证管理工作的正常运转。

六、动力原理

动力原理是指管理必须有强大的动力,而且要正确运用动力,才能使管理运转持续而有效地进行下去。动力原理在很大程度上决定了其他原理的效能。

一般而言,管理中的动力有物质动力、精神动力和信息动力。

(1)物质动力。物质动力是基本动力,物质动力不仅是物质刺激,更重要的是讲经济效益。任何企业都必须有物质动力,将物质利益和科学管理结合起来,扩大企业的自主权,争取最佳的经济效益,便是现代管理的必然外延。

物质动力并不是万能的,使用不当,会产生副作用,还必须充分发挥其他两种动力的作用。

(2)精神动力。精神动力是指组织及其成员的观念、理想、信仰等精神方面的追求所形成的动力。精神动力是客观存在的,它对人和组织产生巨大的推动作用。精神动力可补偿物质动力的不足,在特定情况下可成为决定性的动力。

(3)信息动力。信息动力是指信息交流所产生的动力。信息是组织中一项重要资源,它是决策和计划的基础,是组织和控制管理过程的依据与手段,是各工作环节和部门的纽带。信息闭塞,就会麻木迟钝,缺乏前进的动力。信息反映出来的差距可以转变为奋发进取的力量。

上述管理的基本原理是管理活动客观规律性的表述,是管理实践的理论指导。学习管理原理固然重要,但还必须理论联系实际,灵活运用这些原理,在管理实践中不断积累经验,才能逐步成长为有效的管理者。

第三节 企业管理的基本知识

一、企业的基本概念

企业是专门从事生产、流通、服务等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营并实行独立核算,具有法人资格的经济组织。

企业的概念包括以下几个特征:

第一,任何企业都必须是从事生产、流通或服务性等经济活动的单位,包括物质生产、知识产品生产、提供各种劳务、进行各种方式的流通活动。由于社会经济生活的多样化、复杂化,企业进行的生产、流通活动也是多种多样、错综复杂的。

第二,任何企业的生产、流通或服务性活动都是为了满足社会某方面的需要,而不是为了自身的消费。

第三,任何企业都是以商品生产者和经营者的身份出现在市场上,并通过市场,实现其劳动和劳务价值的,因而必须接受市场法则约束。

第四,企业有自身独立的经济利益。企业对自身的经济活动要进