



XDHQYGL

现代化企业管理

王 森 浩

山西人民出版社

现代化企业管理

王 森 浩

*

山西人民出版社出版 (太原并州北路十一号)

山西省新华书店发行 山西省七二五厂印刷

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 7.75 字数: 145千字

1986年8月第1版 1986年8月太原第1次印刷

印数: 1—10,500册

*

书号: 4088·161 定价: 1.55元

现代化企业管理

前 言

第二次世界大战以后，科学技术的迅速发展使工业生产发生了巨大的变化，传统的管理方式已经不能适应这一变化的要求，新的、现代化的管理科学开始出现并且越来越受到人们的重视。现在，美、日和西欧国家对现代化企业管理的研究以及现代化管理科学的推广和应用十分普遍，并且已经获得了难以估量的好处。我们国家目前正处于向社会主义现代化进军的新的历史时期，面临着世界新的技术革命的挑战，迫切要求我们不仅在科学技术上，而且在管理上，也要大大加快现代化的进程。唯有如此，才能使我国的经济技术尽快地赶上和超过世界先进水平。

写这本书的目的是想对现代化企业管理的基本原理和主要方法作一些简要的介绍，以便从中吸取对我国企业管理工作有益的部分，并为其在我国社会主义制度下的具体应用作一些探索。西方的现代管理科学有其两重性，一方面它是为资产阶级服务的，是一种榨取工人血汗，获取利润的手段；另一方面它也包含着丰富的社会科学和自然科

学的成果，是全人类的共同财富，我们应当以“洋为中用”的实事求是的态度，大胆学习外国的先进工业管理科学，取其精华，去其糟粕，密切与我国的生产实践相联系，从而创造出一支中国式的管理科学。

这本小册子不是专著，可以说是一份学习笔记。它主要介绍了一些现代化企业管理的原理和管理方法，为了引起更多读者的兴趣，列举了一些必要的图表和数学公式，但力求简明易懂，使一般企业管理人员都可以明白。

本书完稿之后，深感自己的学习和研究还不够深入，诚恐难以完全实现本书的编写意图，那就有赖于其它专著和教科书了。

目 录

前 言	(1)
企业管理演变及其重要性	(1)
现代化企业管理的特征	(12)
企业管理的任务	(16)
企业管理的内容	(24)
一. 生产管理	(24)
二. 质量管理	(34)
三. 成本管理	(44)
四. 库存管理	(54)
五. 原材料供应和储备	(59)
六. 人事管理和人员培训	(62)
七. 财务管理和资金运用	(69)
八. 市场调查和销售	(85)
九. 研究与发展	(92)
企业管理的职能	(99)

一. 计划与决策	(99)
二. 组织	(135)
三. 指挥	(151)
四. 控制	(168)
五. 协调	(185)
企业经理人员的工作	(201)
美国企业管理的长处	(216)
日本企业经营管理的特點	(221)

企业管理演变及其重要性

在八十年以前，当历史刚刚迈入二十世纪的时候，社会任务是以家庭为单位作为执行器官的。当时虽然有各式各样的机构，但数量极少，规模很小。就是说，在一九〇〇年的社会里，仅仅存在着一些小的工作单位，小的学校，和零售商店等以及自行执业的医师、律师、教师、工匠等。当时虽然已有少量工厂以“大企业”的姿态出现，但实际上充其量不过是真正大企业的萌芽而已。

而在今天的欧美各国，几乎每位公民都是受雇人员，他们服务于各种机构之中。然而在一九〇〇年，如果有人当雇员，他必定是受雇于一个小规模的单位，也许是某条街道的杂货店需要雇用一、二个帮手，也许是某个家庭需要雇一、二个人操作家务。但今天已经转变为雇员的社会了。一九〇〇年时，人们见面时常互相问：“你干哪一行？”而今天见面时，问的都是：“你在哪里工作？”

凡是共同的劳动，就必须有管理。当生产力发展到一定程度，引起了社会的分工和协作，管理就成为人们生产

不可缺少的条件。正如马克思所说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”（《资本论》第一卷第367页）。共同劳动的规模越大，劳动分工越精细、复杂，管理工作也越精细、复杂和重要。企业管理的基本职能是把生产力三要素——即劳动者、劳动工具和劳动对象科学地组织起来，使人尽其才，物尽其用，以一定的物质消耗取得最大的经济效益。

从欧美工业企业生产的发展过程来看，如果没有一定的成功的管理理论作为基础，产业革命、工业生产技术的进步和大规模的发展是不可想象的。

欧美企业管理理论的发展，大体上可以分为四个阶段。

1. 早期管理理论

这种理论产生于十八世纪下半叶，即资本主义发展较早的时期。它的代表人物是英国人亚当·斯密。他在《国富论》一书中，首次提出了劳动分工的理论，对于资本主义经济管理具有重大的意义。他指出劳动分工可以得到三种基本利益，即工作的熟练、时间的节约和新工具的发明。这些对于劳动生产率的提高和资本的增殖都有巨大的作用。

2. “科学管理”理论

十九世纪末至二十世纪初，正是自由资本主义向垄断资本主义过渡时期。也是企业管理从过去资本家根据个人的经验和判断进行管理，逐步走向科学化、系统化而形成“科学管理”理论的时期。这种理论最初的代表人物是美国的工程师泰罗。在资本主义企业管理史上，他被称为“科学管理之父”。泰罗为了解决资本家同工人之间日益尖锐的矛盾，对工人的操作动作和时间进行了长期的研究，创造了劳动定额和工时定额的制度。他推行标准化的工具、机器和作业环境与方法，提出了具有奖励性质的计件工资制，利用金钱来刺激工人的生产积极性。他还提倡雇员与雇主合作，把计划职能与执行职能分开，提出实行职能管理和组织结构上的管理控制原理，主张对职工实行科学训练等等。所有这些，在提高劳动生产率方面，当时的确收到了显著的效果，“是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等”（《列宁选集》第三卷第511页）。这些成就，为后来的工业工程技术奠定了良好的基础。

3. “现代化管理”理论

这种理论，是二十世纪四十年代到六十年代产生并发展起来的。它又可分为“管理科学”和“行为科学”两大流派。

所谓“管理科学”，实质上是泰罗的科学管理理论的继续和发展。它是在操作方法、作业水平研究的基础上，

向科学组织的研究方面扩展；同时，汲取了现代自然科学和技术科学的新成果，运用运筹学、系统工程、电子计算技术等科学手段，形成的一种现代的组织管理科学。

所谓“行为科学”，是强调从社会学、心理学的角度研究管理，重视社会环境、人的相互关系对提高工效的影响。“行为科学”学派认为，泰罗制的“科学管理”，只重视物质的、技术的条件，而忽视社会条件对工效的影响，是片面的。“行为科学”理论最早的代表人物是美国哈佛大学的梅奥，他认为“生产不仅受物理的、生理的因素影响，而且受到社会学的、社会心理学的影响”。进入六十年代中叶，“行为科学”的又一个重要动向是“组织行为”概念的出现，主要是研究企业性组织的因素，在某种意义上，是人群关系学派和组织理论的综合。

“管理科学”强调“管”，认为只有“管得严”才能出效率。“行为科学”强调人的“行为”，认为从人的行为本质的内在因素上激发出动力，才能提高效率。

4. 最新管理理论——“系统理论”

二十世纪七十年代，又产生了一种由“管理科学”和“行为科学”综合起来的新的管理理论，叫做“系统理论”。

所谓“系统理论”，就是从整体出发去研究管理工作的一种理论。“系统理论”派认为社会各组织，无论大小都是一个协作系统。在企业这个系统中，物、人和所处环境是构成这个系统的要素。进行系统分析，就是要对这些

要素进行全面分析研究，实现计划、方案、设计的最佳化。从系统观点考察和管理企业，有助于提高企业效益，使企业管理人员不致于因只注意一些特殊职能而忽略企业总目标。

从前面简略的介绍中，可以看出欧美国家的企业管理的理论是随着生产的发展，科学技术的进步，生产社会化程度的提高，而不断发展和完善的。同时他们对企业的认识也在不断变化。在一、二阶段，认为企业是一种经济、技术系统；到了三阶段，进一步认为企业是一种社会——技术系统；而到四阶段，则认为企业是一种受到技术因素很大影响的多元心理学——社会系统。由原来重视物的作用，逐步地改变为重视人的作用，认为物只不过是被动的组成因素，人才是企业的主体，人在操作现代技术中，越来越起着决定性的作用，如果不重视发挥人的积极性，就不能充分发挥现代技术的作用，因而也就无法得到最大的利润。

管理的兴起，是我们时代中的一大枢纽事件。从第二次世界大战结束起，直到一九六〇年为止的二十五年中间，世界出现了管理热潮。这个热潮改变了经济面貌，也同时改变了管理面貌，使人们认识到管理的重要性。

第二次世界大战刚结束，欧洲曾开展过这样一场论战：欧洲的科学技术不比美国落后，为什么经济却落在美国后面？英国获得诺贝尔奖金的科学家数量并不少，为什么英国的科学在促进本国经济发展方面却远远落后于美

国？论战持续了相当一段时间，最后取得了比较一致的认识：欧洲与美国之间经济发展上的差距，不只是科学技术的差距，更突出的是管理上的差距。美国管理学者德尔指出：英国不能长期维持它在经济发展中的领先地位，究其原因，在很大程度上“必须归因于它的经营管理人员”，他们中很多人“采取贵族态度”对待企业和管理，“同工业革命早期阶段英国管理人员的行为形成直接对照的，是缺乏革新精神”。据英国统计学家艾利斯·帕克本世纪初对英国与美国的三十种职业进行对比调查，结论是：由于英国对“科学管理”的重视和推广不如美国，即使使用的机器大致相同，美国工人的平均产量也要比英国高三倍左右。英国自工业革命以来虽然发明制造了不少新机器和新工具，但是在管理上却一直守旧、落后。而美国在上世纪末就开始在工业界中注意管理问题。自从被称为“科学管理之父”的泰罗，运用科学方法对企业工人作业的动作和时间进行研究后，尽管几经起伏，但在科学管理的研究和应用方面美国一直处于领先地位。第二次世界大战后，现代管理学派把现代自然科学和技术科学的最新成果，主要是各种先进的数学方法，电子计算机技术与通讯技术，系统论、控制论、信息论等，广泛地运用到管理上来，形成了一系列新的组织管理方法和组织管理技术，统称为“管理科学”。正是由于美国不仅重视科学技术，而且特别注意科学管理，所以不仅能在经济上领先于各西方国家，而且在现代科学技术的发展上也能取得较大的成功。一九六一年美国

组织实施了规模巨大的“阿波罗登月计划”，它发射的火箭“土星——5”有五百六十万个零部件，飞船有三百万个零部件，先后参加这项计划的研制工作者达四百万人，最多时一次就动员了四十二万人。二百家公司、一百二十所大学分工协作，奋战八年，用去三百亿美元。使这样一项空前浩大、复杂的工程，终于获得成功。是什么使它们成功的？一九四二年研制第一批原子弹的“曼哈顿工程”的技术总负责人奥本海默教授早就说过：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理”。这次阿波罗登月计划的总负责人韦伯博士也说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”可见，现代科学管理已经显示出超越其它具体学科的威力，甚至可以毫不夸张地说：没有科学的管理，就不可能有现代社会的一切重大成就。世界上许多国家的历史经验也证明，一个国家在经济发达时期，其管理都是比较先进的。科学的管理是经济迅速发展的重要条件。

近三十年来，日本被认为是经济发达国家的后起之秀，在许多领域已明显超过美国。究其原因，不能不承认它在经营管理上是成功的。本世纪五十年代初，日本企业引进了不少美国和西欧国家的先进技术和装备，由于当时对科学的管理思想和管理方法重视不够，技术和装备未能充分发挥作用，“引进”的效益并不高，产品的成本、质量、劳动生产率和利润等各项指标仍大大落后于美国。从五十年代末开始，日本总结了这方面的经验教训，认识到只引进

先进技术，不改善和提高管理是不能充分发挥先进技术的作用的。此后，日本在向外国学习的过程中，绝大部分机构和企业都特别重视管理思想和管理方法的引进，一面大量翻译并研究美国和西欧国家有关经营管理方面的著作，派人出国观摩学习，一面又高价邀请国外管理专家到日本讲学。

一九五〇年日本聘请美国纽约大学著名教授戴明到日本讲企业管理。戴明讲了四个问题：

1. 在战略方面。要制造质量好的产品，坚持质量第一，产品设计必须满足顾客的需要和要求，企业要有远见，有耐心。

2. 在管理方面。要大力培养经理人员。有先进技术而没有合格的经理人员是发挥不了作用的；要注意质量控制。高质量不等于质量控制，反过来质量控制也不等于高质量。市场是有等级的，高档市场产品质量要高，价钱也高。中等市场产品质量可稍次，价格也稍廉。顾客通过权衡，就可比较出所买的东西和付出的代价是否吻合。以家俱为例，大衣柜、五斗厨、写字台、沙发属高级家俱，质量要高，而一般的两屉桌则质量可次些。所以质量控制并不是要求所有的家俱都达到高档家俱水平，而是要求所生产的家俱必须满足顾客的不同要求。换言之，质量控制就是要使产品质量达到预期标准。此外，要注意质量管理和生产管理相结合，质量控制和高效率利用资源相结合，这样才会既生产出好的产品，又不随便浪费金钱、时间和物

质资源。

3. 关于结构方面。强调来自市场的信息——消费者的要求，按信息精心进行产品设计及选择生产方法；与原材料供应单位合作，供应合格的原材料；给质量检验员以举足轻重的地位，有权可向车间和公司领导反映；用统计学的方法对产品质量进行抽样控制；成立质量小组，让工人参加，一起研究办法。另外，要对工人进行技术培训。

4. 在人群关系方面。领导要以身作则，经理人员不能认为雇用了一批质量检验员以后，他们就能够负责处理一切问题了，这是远远不够的。对一些单位质量管理搞不好，领导人应该是这样一种态度：即质量不好，责任在领导。因为领导负责全盘工作，组织设计，确定制造工艺，安排工作制度和奖励制度。把质量不好的责任推给工人是最糟糕的，会使工人泄气。

由于采取了“引进技术与引进管理并重”的方针，日本自六十年代初开始，经济获得了高速度发展。今天，他们的管理水平在某些方面已高于美国。日本人在总结自己的经验时说：“管理与设备，管理更重要。管理出效率，管理出质量，管理可以提高经济效益，管理为采用更先进的技术准备条件。”如果说，美国是科学管理的先导和发源地，那么日本则青出于蓝而胜于蓝，在学习外国科学管理的基础上又迈进了一步。

管理热潮掀起以后，各国都成立管理协会，创办了管理系科，管理开始成为企业和政府最重视的课题之一。现

在美国大学生学管理的最多，一九七五、一九七六两年，美国学管理的大学毕业生十五万人，硕士四万五千人，博士一千人，而学工程的毕业生仅为五万人。东欧和苏联在六十年代中也先后创造了管理理论，开始重视企业的管理工作。接着，发展中的国家对管理也感兴趣了。印度、伊朗、墨西哥，到处都兴办管理教育。巴西、香港、新加坡等国家、地区以及原来贫困落后的伊朗的迅速发展，都是靠抓管理起家的。凡是在二次世界大战以后获得迅速发展的国家，都可以说是由于企业管理水平的提高和有系统地、合格地培养经理人员的结果。

所以说，管理具有生产力的性质。通过管理，可以把有限的人、财、物资源成为生产力，并达到好的经济效果。科学的企业管理，就是要通过科学方法，使资源得到有效的结合和运用，从而最优地发挥出资源在生产过程中的作用，形成最高的生产力，以获得最大的经济效果。美国、日本经济的高速度发展，一靠先进的技术，二靠先进的管理。这两者就象两个车轮，支持着经济的高速度发展。而支撑两个车轮起飞的轴，则是人才。今天对西方企业来讲，不重视管理就意味着失败，意味着破产。对国家来讲，企业管理的好坏，直接关系到一个国家的命运和人民的生活水平。

管理的重要性再没有比在许多不发达国家或发展中国家更惹人注目的了。近年来许多经济专家在这个问题上所发表的评论表明：提供资本或技术并不一定带来经济的发

展，束缚着经济发展的因素几乎毫无例外地都是由于主管人员的水平低和缺少进取精神。

现在我国企业最大的问题也是管理水平低和缺乏合格的经理人员。新中国建立三十多年了，在党的领导下，不论在工业和农业，国防和科学技术方面，我们都取得了巨大的成绩。我国经济发展的伟大成就举世公认，是旧中国无法比拟的。但是应该看到：至今产品落后、工艺落后、管理落后……的问题依然存在。人们常说，我国的科学技术、生产装备比国外工业先进国家落后十五至二十年。事实上还有一个更值得我们重视的现象：即使十五至二十年前，在同样数量、水平的科学技术和生产装备条件下，一些工业先进国家所创造的物质财富、劳动生产率和人民生活水平，比我们现在高得多。换句话说，我们的管理比科技和装备还要落后。这个问题解决不好，就很难使经济迅速发展，达到四个现代化的目的。因此，改善和提高我国企业的经营管理水平，把企业的生产经营活动转移到以提高经济效益为中心的轨道上来，这是摆在广大企业管理工作者面前的迫切任务。