

岗 现 场 企 业 管 理 基 础

主 编 单大明

副主编 王 宏 魏贤君

主 审 李艳苓

經 濟

中国工人出版社

序

随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立与完善,企业正逐渐走向市场,成为独立的市场主体,参与日益激烈的市场竞争,接受市场经济大潮的洗礼。要在市场上求得生存和发展的权力,企业必须不断改进和加强管理。因此,企业比以往任何时候都需要管理人才,探索适应市场经济体制要求的管理体系和方法,合理地整合企业可资利用的各种资源,不断提高自身的管理水平和综合素质,以形成企业整体的竞争优势去开拓市场、占领市场,不断实现优异的经营业绩。

单大明等中青年学者根据企业实际以及企业培养管理人才的需要,在多年教学与研究的基础上,编写了《现代企业管理基础》一书。该书体系完整、结构合理,论述条理清晰、内容全面,选材详略得当,理论联系实际,具有较高的学术水平和较强的可操作性。该书既吸收了古今中外管理思想与理论中的精华内容,也包含有作者在教学与研究中的心得,既系统介绍了企业管理的基本原理和方法,也分析了我国企业改革的实际,因此既可作为高校管理类专业的教材,也可用于企业管理者的培训。相信本书的出版对我国企业管理水平的提高会有所助益。

陈传明

目 录

前言

第一章 企业及其管理

- 第一节 企业及其产生 (1)
- 第二节 企业管理及其发展 (6)
- 第三节 企业素质、企业活力及企业管理基础工作 (10)

第二章 企业管理的基本原理与方法

- 第一节 企业管理的基本原理 (18)
- 第二节 企业管理的基本方法 (27)

第三章 企业管理职能

- 第一节 计划职能 (37)
- 第二节 组织职能 (43)
- 第三节 领导职能 (55)
- 第四节 控制职能 (59)

第四章 企业文化

- 第一节 企业文化概述 (63)
- 第二节 企业文化的发展 (71)

第三节	我国企业文化的建设	(79)
-----	-----------------	------

第五章 企业经营战略

第一节	企业经营战略概述	(84)
第二节	企业经营战略分析	(91)
第三节	企业总体经营战略与分战略	(97)
第四节	企业经营战略的制订与实施	(104)
第五节	企业跨国经营战略	(106)

第六章 经营决策与计划

第一节	经营决策的作用及程序	(110)
第二节	经营决策的方法	(118)
第三节	经营计划	(129)

第七章 生产过程组织

第一节	生产过程组织的要求	(139)
第二节	生产类型	(142)
第三节	生产过程的空间组织与时间组织	(144)
第四节	流水生产组织	(155)

第八章 生产计划与生产控制

第一节	生产计划	(160)
第二节	生产作业计划工作	(167)
第三节	生产作业控制	(178)
第四节	准时制生产方式	(180)
第五节	网络计划技术	(182)

第九章 物资管理

第一节	物资管理概述	(194)
第二节	物资消耗定额	(198)
第三节	物资储备定额	(206)
第四节	物资供应计划	(215)
第五节	库存控制、仓库管理和物资节约	(220)

第十章 设备管理

第一节	设备管理概述	(227)
第二节	设备的选购与评价	(230)
第三节	设备的使用与维护	(234)
第四节	设备的检查与修理	(238)
第五节	设备的更新与改造	(245)

第十一章 质量管理与质量保证

第一节	质量管理的发展过程	(252)
第二节	质量管理和质量保证系列标准	(256)
第三节	质量管理的统计方法	(261)
第四节	质量成本控制	(269)

第十二章 技术管理

第一节	新产品开发	(274)
第二节	技术改造	(279)
第三节	价值工程	(285)
第四节	可行性研究	(292)

第十三章 企业财务管理

第一节 企业财务管理概述	(311)
第二节 企业资金筹集	(315)
第三节 企业流动资金管理	(325)
第四节 企业固定资产管理	(334)
第五节 企业销售收入与利润管理	(341)

第十四章 资产评估

第一节 资产评估概述	(346)
第二节 资产评估的原则与程序	(351)
第三节 资产评估的基本方法	(359)

第十五章 企业信息管理

第一节 信息与管理	(374)
第二节 系统及信息系统	(384)
第三节 管理信息系统	(391)
第四节 管理信息系统开发的基本步骤	(398)

第十六章 企业人力资源管理

第一节 企业人力资源管理概述	(404)
第二节 劳动组织与劳动定额	(406)
第三节 企业人事定员管理	(409)
第四节 企业人力资源的招聘、培训与使用	(412)
第五节 企业人力资源的考核与激励	(418)

第十七章 经营分析与企业诊断

第一节 经济效益概述.....	(424)
第二节 经营分析.....	(429)
第三节 企业诊断.....	(441)

第十八章 深化企业制度改革与加强企业管理

第一节 国有企业改革的历史回顾.....	(453)
第二节 国有企业活力不足的原因分析.....	(455)
第三节 企业制度改革的目标选择.....	(460)
第四节 企业制度改革与企业管理.....	(476)
主要参考文献.....	(487)
后记.....	(489)

第一章 企业及其管理

第一节 企业及其产生

现代经济社会是由企业、消费者和政府三大组成部分构成的。其中,企业在提高社会的生活水平中又起着关键的作用。生活水平的高低,取决于企业所提供的产品和服务的总量,标志着国家的富裕程度。有人曰,现代社会是企业社会,可见企业在现代经济社会中的重要地位。

一、企业的概念与特征

(一)企业的概念

企业是集合生产要素,并在利润动机和承担风险条件下,为社会提供产品和服务的经济组织。企业是一种营利性机构,其目标是创造利润。

(二)企业的特征

企业作为社会生产的基本经济单位,必须具备以下特征。

1. 企业直接为社会提供产品或服务。产品是可供人们消费,在一定的生产技术条件下,通过有目的的生产劳动而创造出来的物质资料;服务是一种可供消费的活动,是以等价交换的形式,为满足社会的需要而提供的劳务活动。企业应是产品或服务的直接提供者。

2.企业提供产品或者服务的直接目的是追求利润。企业作为一个经济组织,作为一种营利机构,“利润的创造”是其生存的条件、发展的动力。

3.企业必须实行独立核算、自负盈亏。企业在利润动机的驱使下,实行独立核算,并力争以尽量少的投入,获得尽可能多的盈利。但结果如何,取决于企业经营管理的水平,可能盈利,也可能亏本。盈利,企业将得到发展。亏本,企业则必须设法扭亏为盈,否则将会倒闭、破产。

4.企业是纳税单位。在市场经济条件下企业是独立的商品生产者与经营者,国家作为经济管理职能的行使者,为企业提供有关服务,企业必须按章向国家交纳税金。这是企业和国家间的唯一关系。

5.企业拥有经营自主权。企业是一个营利机构。它能够对市场环境的变动及时主动地作出反应,企业生产什么,生产多少,如何销售等都应由其自己作主,不拥有经营自主权,就不能称为企业。

6.企业行使其应有的职能。企业是从事生产经营活动的经济组织,其职能主要是对企业生产经营活动的计划、组织、指挥和控制等。企业不能行使政府的职能。

二、企业的产生

企业是个历史性概念。它是生产力发展到一定水平的产物,是劳动分工发展的结果。

企业是作为取代家庭经济单位和作坊而出现的一种具有更高生产效率的经济单位。是人类社会进入资本主义社会后而产生的。其特征是由资本所有者雇佣许多工人,使用一定的生产手段,共同协作,从事生产劳动,从而大大地提高了生产效率。

从社会资源配置的方式上看,企业是商品经济发展到一定阶

段的产物。是作为替代市场的一种更低交易费用的资源配置方式。交易费用的降低是企业出现的重要原因之一。

计划经济是一种产品经济,资源配置的机制是行政命令式,而且不考虑交易费用,因此,在计划经济条件下,不可能出现真正意义上的企业。

三、企业的种类

按照不同的分类标准,可将企业作如下分类。

(一)按照企业所属的经济部门不同划分,有工业企业、农业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商业企业、金融企业、邮电企业、旅游企业等。

(二)按照生产资料所有制形式划分,有全民所有制企业、集体所有制企业、私有制企业和混合所有制企业等。

(三)按企业的生产组织形式及生产的社会化组织程度分,有单厂企业、多厂企业、经济联合体、企业集团等。

(四)按企业产权制度来划分,一般分为个人业主制企业、合伙制企业、公司制企业三类。

四、现代企业的涵义与特征

(一)现代企业的涵义

现代企业(Modern Enterprise),是由一组领取薪水的高、中层经理人员所管理的企业资产所有者与经营者相分离的多单位企业。它是相对于传统企业(Classical U Eenterprise)而言的,传统企业是小规模的,由个人拥有和经营的单一单位的企业。

现代企业的这一概念包含着两个方面的涵义:它由许多不同的营业单位所组成,且由各层级经理人员所管理。

现代企业包含着许多不同的营业单位,且每个单位都是相对独立的利润中心。这些独立运转的营业单位,经营于不同地点,通常进行不同类型的经济活动,生产经营不同类型的产品或服务。

这种多单位结构,最终发展成公司企业的事业部体制。

在传统企业中,几乎所有的高层经理都是企业的所有者,而现代企业是由各层级管理人员所管理。这些层级的管理人员分为高、中、基层,其中高、中层经理构成一个全新的企业家阶层,管理和协调各单位的工作。现代企业的这种管理层级制(Hierarchy)使企业从传统的“企业主企业”(Entrepreneurial Enterprises)演化为现代的“经理人员企业”(Managerial Enterprises)。我国在建立现代企业制度的过程中,迫切的任务就是要造就一批高素质的企业家队伍。

(二)现代企业(公司)的特征

现代企业是指所有者与经营者相分离,并指向技术现代化与管理现代化的企业组织形式。其特征如下:

1. 所有者与经营者相分离。这是现代企业组织的一个重要特点,也是现代企业产生的基础与条件。在业主企业和合伙企业中,都是资本所有者直接控制和经营企业,即所有者与经营者是一体。因当时企业规模不大,生产力发展水平不是太高,经营企业尚未成为专门的技术,业主有可能对企业的各个方面直接负责。资本所有者在组织中的作用、地位、权力是至高无上的。随着公司型企业的出现并取代工厂地位成为现代企业的重要组织形式,因公司资本所有权的多元化及分散化,也因为公司规模的大型化及管理的复杂化,公司打破了传统企业那种将所有权与经营权合二为一的管理体制,创立了所有权与经营权相分离的管理体制与管理组织。

2. 拥有现代技术。现代技术是现代企业的一大支柱。它在企业中起着越来越重要的作用,作为生产要素之一,在古典企业中,其居于较为次要的地位。表现在传统企业的生产活动主要靠消耗大量的活劳动进行,容纳的劳动力多,手工操作比重大,技术装备

投资少,而扩大再生产主要通过粗放经营的方式实现。

在现代企业中,技术则跃居为生产要素的首要因素。作为第一生产力在发挥其作用。其他的生产要素(土地、劳动力、资本)都要受到它的影响。表现为现代技术的采用,可以开发出更多的可用资源,并可寻找替代资源来解决资源稀缺的问题;具有较高文化技术水平和熟练程度的劳动者,以及采用较多的技术复杂的机器设备,使得企业的劳动生产率得到大大提高。

3. 拥有现代化的管理。现代企业因其规模很大,其内部生产社会化程度空前提高,使劳动分工更加细致,劳动协作更加严密。现代企业生产自动化程度的提高,要求有更严格的计划性、比例性与节奏性,因而要求在精细分工的基础上形成愈加严密的管理。现代企业的管理是现代化的管理。

企业管理现代化,是适应现代生产力发展的客观要求,运用科学的思想、组织、方法及手段,对企业的生产经营进行有效管理,创造最佳经济效益的过程。企业管理现代化的内容包括:(1)管理思想现代化;(2)管理组织现代化;(3)管理方法现代化;(4)管理手段现代化;(5)管理人才现代化;(6)管理体制现代化。

衡量企业管理现代化的标志可以概括为:(1)管理人才现代化;(2)管理方法科学化;(3)管理工作高效化;(4)经济效益显著化。要说明的是经济效益显著化是企业管理现代化的一个基本标志,但并不等于说,企业效益显著化就一定实现了企业管理现代化。

4. 企业规模不断扩大,组织呈扩张趋势,也是现代企业的一个重要特征。现代企业的成长过程,就是企业规模不断扩张的过程。

五、工业企业的特征与任务

工业企业是指以盈利为目的,运用生产要素从事工业性产品和劳务生产经营活动的法人经济组织。作为企业的一种类型,它

有着企业的所有特征,与其他企业相比,其特征主要表现在其为社会提供工业性产品和劳务。

工业企业的任务:根据市场需要,为社会生产工业产品,提供工业性劳务,以满足社会日益增长的物质与文化生活的需要。

第二节 企业管理及其发展

一、企业管理的性质与职能

(一)管理的概念

管理是伴随着人类共同劳动而产生的,是人类社会不可缺少的活动。从古至今,人类社会所有杰出工程项目无一不是在严密的管理之下进行的。彼得·德鲁克曾说过:“在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”越来越多的有识之士都认为:管理是社会经济不断发展过程中最基本,也是最关键的组成部分,是组成生产力的第四要素。“三分靠技术,七分靠管理”已为多数高速发展的国家其实践所证明。而我国企业效益的低下,有技术的原因,而更多的则是管理水平的落后。这就要求我们必须努力学习管理学的有关知识,并应用于企业的管理实践中,以求得经济效益的提高。

什么是管理?人们在不同的社会发展时期,从不同的角度对管理有着不同的理解,其中有代表性的说法有下列几种:

泰罗(F·W·Taylor)认为:管理就是你希望别人做什么,并且务必使他们以最经济和最合理的方式来完成你所交给他们的任务。

科学管理创始人之一,法国的法约尔(H·Fayol)认为:管理就是计划,组织、指挥、协调和控制。

行为科学派代表人物梅约(G·E Mayo)教授认为:管理就是做人的工作,以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励职工的行为动机,调动人的积极性。

决策学派创始人西蒙(H·A·Simon)则认为:管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程。

《世界百科全书》对管理的解释为:管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其它多种组织的一切活动的指导。其目的是要使每一行为的决策有助于实现既定的目标。

我们认为:管理就是根据管理对象的特点,通过计划、组织、领导、控制等职能活动作用于管理对象,使其适应环境的变化,从而实现既定目标的人类活动。

管理是一门科学,也是一门艺术。它要求我们在学习管理学时,要把它看成是由原理、程序、方法等构成的科学体系,是有章可循、有规律可找的,并不是深不可测的。同时,管理来自于实践,在运用管理理论指导实践的过程中,不能生搬硬套,它是有一定的技巧性、灵活性和创造性的。管理方法、水平、途径在不同时期,或同一时期针对不同的管理对象,都应坚持辩证法,讲求针对性与灵活性。

(二)企业管理的概念

所谓企业管理,指的是企业为了实现其生产经营目标,对企业的生产要素及生产、技术、经济等活动进行计划、组织、领导与控制等一系列活动的总称。

(三)企业管理的性质

企业管理的性质具有两重性,它既有与生产力相联系的自然属性,又有与生产关系相联系的社会属性。属于自然属性的如各种生产资料的调配、工序的安排、机器设备的布局等,它是合理组织生产力、顺利地进行社会化、专业化生产的必要条件。属于社会

属性的如有关与职工物质利益相联系的各种管理职能,是与一定的生产关系相联系的。企业管理的自然属性,反映合理组织生产力的客观要求;企业管理的社会属性,反映生产关系对管理的客观要求。企业管理的自然属性不受社会形态的影响,而企业管理的社会属性在不同的社会形态中有不同的要求。但是,其中有不少的管理内容在不同形态的社会中是可以互相借鉴的。

(四)企业管理的职能

企业管理职能是指企业管理人员为了实施有效管理所必须具有的功能,它是合理组织企业中各生产要素和各生产经营环节使之达到最佳配合,以实现预定的企业生产经营目标的手段与方法。许多管理学者对企业管理的职能划分,说法不一,编者赞同将企业管理的职能概括为计划、组织、领导、控制等四项具体职能:

二、企业管理的发展

工业企业管理最初产生于资本主义社会,随着商品经济、社会化大生产以及科学技术的飞速发展,企业管理的内容日益丰富。

资本主义企业管理的发展,大体可分为以下三个发展阶段。

1. 传统管理阶段。传统管理阶段从 18 世纪末到 20 世纪初,也就是资本主义工厂制度产生起,到资本主义自由竞争阶段结束为止,共经历了一百多年的时间,其标志是近代工业代替了工场手工业。传统管理在解决分工协作,减少资本消耗方面起到了一定的作用。传统管理是以个人为中心,即以企业所有者(工厂主)为中心的经验管理。管理的方法是家长式的、专制式的;管理的依据是个人的经验和感觉。工业革命以后,随着机器的广泛应用、工厂制度的普遍推广,这种以经验为主的传统管理不能适应生产力发展的客观要求,一个新的管理阶段来临了,这便是科学管理阶段。

2. 科学管理阶段。这一阶段大体上从 20 世纪初到 20 世纪

40年代,经历了约半个世纪。所谓科学管理,是指按科学规律进行的管理。在第一次产业革命之后的短短100年内,人类创造的财富比过去创造的财富之和还要多,面对着迅猛发展的社会生产力,人们认识到“管理”应该同工程技术一样重要,管理应该作为一门专门的学问,从工程技术领域中独立出来,而且需要有专门的职业管理人员,建立各级负责制,来代替资本家的个人管理。

科学管理是利用当时一系列的科学成就,即按科学的方法来分析劳动和生产组织中的各种因素,然后依照“效率技巧”原则,制订最精确的工作方法,实行最完善的计算和监督制。最先提出科学管理理论的代表人物是美国的泰罗(F·W·Taylor)。在他的1911年发表的《科学管理原理》一书中,阐述了他的“科学管理”理论。他对科学管理总结出如下几点:(1)工作方法的标准化。通过分析研究工人的操作,选用最合适的劳动工具,集中先进合理的操作动作,省去多余的不合理的操作动作,制定出各种工作的标准操作方法。(2)工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究,规定完成合理操作的标准时间,定出劳动时间定额。(3)实行有差别的计件工资制。对于按照标准操作方法在规定时间内定额内完成工作的工人,按较高工资率计发工资,反之则按较低工资率计发工资。(4)按标准操作方法对工人进行培训,以代替师傅带徒弟的传统办法培训工人。(5)在工人和管理人员之间,明确划分计划职能和执行职能,并由计划职能帮助实施执行职能。泰罗还主张一切管理问题都应当而且可以用科学的方法去研究解决,实行各方面工作的标准化,使个人经验上升为理论,并据此倡导专业管理。这样便开创了科学管理阶段。这一时期,其他的代表人物还有:法国的法约尔(H·Fayol),他进一步发展了管理组织的理论,其中企业管理职能五要素:“计划、组织、指挥、协调、控制”及实现管理职能的十四条原则,就是在1914年他发表的《一般管理与工业

管理》一书中提出的。吉尔布勒斯的动作研究,甘特创造的生产作业的线条图,福特创设的汽车工业的流水生产线都为科学管理作出了贡献。

3. 现代管理阶段。自 20 世纪 40 年代开始,企业管理进入现代管理阶段,特别是第二次世界大战以后,科学技术和工业生产迅猛发展,复杂产品、大型工程相继出现,企业规模不断扩大,市场竞争剧烈,阶级矛盾日益加深,所有这些都对管理提出了新要求,促使企业管理在思想内容、组织方法、手段等方面有着更快的发展,从而形成现代管理。这一时期、各种学派林立,形成了所谓的“管理理论的丛林”。主要的学派有:管理过程学派、经验学派、行为科学学派、社会系统学派、决策学派、数理学派。总体来说,现代管理阶段的特点有:(1)突出经营决策,面对市场,力求提高盈利水平,提出“管理的重心在经营、经营的重心在决策”的观点。(2)把开发新产品、提高技术水平作为企业发展的核心问题。(3)调节人际关系,实行以人为本的管理,尊重职工个性、注意激发与调动职工积极性,注重智力开发,重视教育培训。(4)广泛运用运筹学、电子计算机等现代科技成果。(5)实行系统管理,把企业管理作为一个开放系统,应用系统工程,从系统的最优观点出发,进行经营管理的战略决策。(6)重视文化对管理的影响,以整个社会文化为背景,研究文化与管理的融合。

第三节 企业素质、企业活力及企业管理基础工作

一、企业素质

企业素质,是指企业从事生产经营活动,所必须具备的基本要素之间相互结合所产生的总体能力。构成企业素质的基本要素是