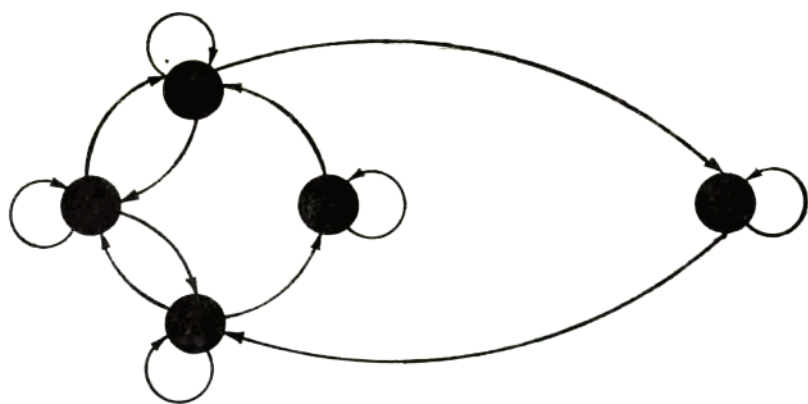


高等学校规划教材

现代企业管理

孟宪法 周德群 谢长根 编



中国矿业大学出版社

前 言

本教材根据煤炭高等院校经济管理类教材编审委员会 1992 年焦作会议精神,为机电、电气化、机械等专业本科生编写的经济管理教材。为了使学生对企业管理有全面的了解,本书较全面系统地阐述了企业管理基本理论与管理方法。

本书按 60 学时编写,对于少学时的同类专业,各院校可根据自身教学计划取舍部分章节。

本书由山东矿业学院孟宪法副教授主编,负责全书的总纂与定稿工作。中国矿业大学工商管理学院周德群讲师编写第一、九两章,淮南矿业学院谢长根高级工程师编写第二、三、四、五章,孟宪法副教授编写第六、七、八、十章。

在编写过程中,煤炭部教编室姚美华副编审付出了辛勤劳动,在此,谨向她表示衷心的感谢!

由于编者水平所限,难免存在错误和不足之处,望读者批评指正。

编者

1994 年 9 月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 工业企业与企业管理.....	(1)
第二节 企业管理基本方法.....	(7)
第三节 企业管理基础工作	(10)
第四节 企业管理组织	(13)
第二章 企业经营决策	(20)
第一节 市场调查与市场预测	(20)
第二节 经营决策	(28)
第三节 产品决策	(39)
第三章 新产品开发与价值工程	(49)
第一节 新产品开发	(49)
第二节 价值工程	(52)
第四章 生产管理	(58)
第一节 生产过程概述	(58)
第二节 企业的生产类型	(60)
第三节 生产过程的空间组织与时间组织	(61)
第四节 流水生产组织	(66)
第五节 生产经营计划	(69)
第五章 劳动管理	(81)
第一节 劳动定额	(81)
第二节 劳动定员	(87)
第三节 劳动生产率	(89)
第四节 劳动报酬	(91)
第六章 财务管理概论	(94)
第一节 财务管理的概念与内容	(94)
第二节 企业资金的筹集	(95)
第三节 流动资产的管理	(97)
第四节 成本和费用.....	(100)

第五节 营业收入、利润及分配	(103)
第六节 企业财务评价指标体系	(105)
第七章 机电设备管理	(108)
第一节 机电设备前期管理	(108)
第二节 机电设备中期管理	(111)
第三节 机电设备后期管理	(136)
第四节 机电设备可靠性分析	(137)
第八章 全面质量管理	(153)
第一节 全面质量管理概述	(153)
第二节 质量管理中的统计分析方法	(157)
第九章 技术经济分析	(175)
第一节 资金的时间价值	(175)
第二节 技术方案的经济评价方法	(182)
第三节 设备磨损规律及寿命分析	(192)
第四节 设备折旧	(194)
第五节 设备更新改造技术经济分析	(200)
第十章 机电设备安全管理	(205)
第一节 概述	(205)
第二节 机电设备事故管理	(206)
第三节 机电设备事故预测分析	(207)
第四节 故障树分析概论	(210)
附录 I 概率系数表	(221)
附录 II 复利表	(222)
参考文献	(232)

第一章 总 论

我们每个人在不同的阶段都会属于某一个或一个以上组织的成员。组织有各种各样,如学校、医院、军队、企业。每一个组织都有其不同的地方,有的组织严密,有的组织松散。但不论组织方式如何,各种组织一般都有以下一些共同的地方:

- (1) 每一个组织都有一个目标,如果没有了目标,组织就失去了存在的意义;
- (2) 都有一些方案或方法来达到目标,否则该组织不会有效率;
- (3) 一定有管理人员协助组织达到目标。如果没有了管理人员,就如乐队没有了指挥,也就不会奏出和谐、动听的音乐。

本章旨在阐述作为一个组织如何去管理,更确切地说,要管理好一个企业,需要做哪些工作。

第一节 工业企业与企业管理

一、工业企业

企业是具有法人资格的以盈利为目的的所有参与生产、流通及提供服务的组织。作为一个企业,它具有以下诸多特征:

(1) 具有法人资格。企业必须按一定的规章取得社会承认,企业以其拥有的全部法人财产,自主经营、自负盈亏,对出资者承担资产保值增值的责任。企业的权利和义务受法律保护和制约。

(2) 是从事经济性活动的组织。这些活动包括从原料生产、产品制造到销售、服务的各个环节。而一个企业通常只直接参与其中某个过程。

(3) 企业以追求利润为目的。企业作为经济性的组织,如果要生存,则必须获取利润。而要获取利润,就必须满足社会的某一需要,并承担一定的社会责任。

工业企业是从事工业性产品生产及提供工业性服务的企业。这里的工业是指运用物理、化学、生物等技术,对自然资源、农业产品及其中间产品通过采掘加工形成产品或维持其功能的活动。

二、企业的形态及其特征

在开办企业时,首先要向政府工商行政管理部门登记企业形态,选择的企业形态需能符合企业本身的特殊要求,并有利于企业经营和发展。

可供选择的企业形态很多,在以市场经济为体制的国家,比较流行的有三类,即独资企业、合伙企业和有限公司。每一种形态都有其优点和缺点。迄今为止,仍未有一种形态能够完全符合企业经营时的各种要求,例如开设容易、方便集资、利润独享、权益易于转移等。因此通常需权衡各方面的优缺点,采用一种折衷的方案。

1. 独资企业

独资企业其资本来自一人,而日常的业务亦由该人全权负责,出资者也可委托他人代为经营,但仍要负责与该企业有关的一切债务上的问题。这种企业形态具有开办容易、利润独享、出资人具有绝对决策权、法律手续较宽、结构简单等优点;同时又有需负无限责任,筹资困难、企业生存时间有限、企业规模有限等缺点。这种形态最常见于小型企业,特别是小规模零售业、个人服务行业等。

2. 合伙企业

合伙企业是由两个或两个以上的人共同拥有企业并管理其业务以获取利润的一种企业形态。它们主要建立在合伙人的口头或书面契约的基础之上。为避免日后合伙人之间的纠纷,契约最好经过律师公证。合伙契约内容因人而异,但常常需包括如下内容:企业名称、企业地址、企业业务性质、契约有效期、合伙人的姓名及居住地址、各合伙人的出资额、企业盈亏的分配办法、增加合伙人的条件与步骤、退出合伙人的条件与步骤、解散合伙的条件与步骤、各合伙人的职责范围、合伙人的酬金如何计算等。合伙企业具有开办容易、信用较好、资金来源较多、可推行管理专业化等优点;同时也负有债务无限责任、权力分散、决策迟缓、权益转移困难、退出困难等缺点。这类企业常见于服务性的行业,如法律、会计、保险,以至于零售业等。合伙企业会因合伙人死亡或退出,或宣布破产时自动终结,因此银行方面常常不愿意给予合伙企业比较长期的贷款。

3. 公司企业

公司企业的拥有者是股东,但公司本身是一个法人,它可以独立地存在而无需与拥有者发生直接的关联。公司可以拥有财产、可以与人签订合同、可以控诉别人,也会被别人控诉。公司一般有有限责任公司和股份有限公司之分。有限责任公司,股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。股份有限公司,其全部资产分为等额股份,股东以其所持股份为限,对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。公司股东作为出资者通常不直接参与公司的业务,他们通过股东大会选出若干董事组成董事会,代表他们去从事监察业务及保护他们的权益,而董事会则负责委任公司经理(总经理)等重要行政人员,并赋予那些重要行政人员权力,由他们负责日常业务的管理工作。在规模较小的公司里,占有较大股份的股东,往往也身任董事甚至行政人员。而在规模较大的公司里,董事可以从外面聘任或者是那些大股东者,但公司的重要行政人员必须选自那些具有丰富管理经验和经过专业知识训练的人员,他们可以提供较佳的企业决策。公司的组织结构参见图1-1。公司企业的优点主要有可以永久存在,股东债务有限,股东权益容易转移,资金容易筹集,所有权与经营权分离,管理专业化程度高。公司企业的缺点有开办困难、法律限制较严、公司行政易受少数人操纵等。

成立公司要按照《公司法》所要求的程序制订公司章程、办理申请和登记注册。公司章程对公司、股东、董事、监事、经理具有约束力。公司章程一般需载明下列事项:公司名称和地址、公司经营范围、公司设立方式、公司注册资本(股份公司需注明股份总数、每股金额)、股东(或发起人)的姓名或者名称、股东的权利和义务、股东的出资方式 and 出资额(或认购的股份数)、公司的机构及其产生办法、职权、议事规则、公司法定代表人、公司利润分配办法、公司的解

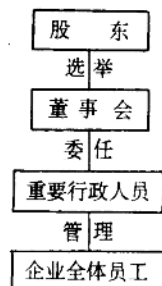


图 1-1 公司结构图

散事由与清算办法、股东(股东大会)认为需要规定的其它事项等。

三、企业开办的一般程序

1. 进行调查研究

(1)对市场因素的调研。包括现实的和潜在的市场需求,同类企业的实力及市场占有率情况,市场开拓的可能性与前景。

(2)对资源因素的调研。包括对开办企业的资金条件、物资条件、人力条件的调查和分析。

(3)对环境因素的调研。包括交通状况、气候状况、文化习俗、国家和地方的有关政策法规等情况。

(4)对技术因素的调研。国内外现有技术状况及发展的基本趋势。

2. 可行性研究

根据调研的有关资料,并抓住一些主要问题,如市场需求、资源条件、物料供应、建厂规模以及厂址选择、设备选型等问题,在考虑时间因素的前提下,从技术与经济等方面进行研究分析,提出可行的方案及其评价结论。

3. 有关部门审批核准

可行性报告须经有关部门审批,以避免企业开办的盲目性。特别是经营范围中属于法律、行政法规限制的项目,必须依法经过批准。

4. 企业登记、注册

企业向工商管理部门申请登记、注册,办理营业执照,最后取得法人资格。登记注册须持有关批准文件、企业开办的可行性报告、资金来源证明书以及公司章程等。

5. 开立帐户

新开办的企业应在工商管理部门规定的时限内,在银行申请建立帐户,同时向当地税务部门办理税务登记手续。

经过以上程序后,企业正式开始生产经营活动。

企业在生产经营活动中,因种种原因导致关闭、停业、合并、分立以及转产情况时,应及时到企业登记机关办理变更登记手续。

四、企业管理的含义和职能

1. 管理的含义

管理是指在一定的组织范围中,由主管人员有意识地组织和指挥所属人员,使用其资源以达到预定目标的系统活动,它是一种创造性的劳动。

这个含义包含了以下要点:

(1)管理是一种有组织、有意识的活动,因此管理必须有目标。主管人员要通过组织指挥其所从属人员的行动和合理利用其资源来达到目标。

(2)主管人员是管理工作的承担者,现代管理十分重视主管人员即管理者的作用,而把企业家看成是经济王国的“国王”。

(3)管理是一种系统性的活动,它是通过生产管理、物资管理和销售管理系统来发挥作用的。

(4)在各种管理活动中,人总是最重要的,因此管理必须树立以人为本的观念,充分调动他们的积极性、主动性和创造性。

(5)管理不是等待未来,而是创造未来,管理应该是最讲实效的工作,而且强调的是发挥整体功能,取得整体效益。

(6)管理是各管理要素的有机组合,任何一个要素的变动都会影响整个管理活动,因此必须因地制宜,才能达到管理目标。

2. 管理职能

管理活动包含下列五项职能:

(1)计划。计划职能是管理的首要职能。计划职能包括预先选择企业目标及寻找达到目标的方法。计划工作是否完善,对于企业经营的成败有着极为密切的关系。俗话说:“凡事预则立,不预则废”,预者即计划也,由此可见计划的重要性。计划职能的主要工作是预先订立一个详细的行动方案,包括做什么、何时做、如何做及由谁做等,并希望企业将来能按照计划所拟定的步骤按步实施,以达到企业预定的目标。

(2)组织。组织职能的主要工作在于按照计划所定的要求,调配适当的人力物力,确保计划所要求的活动能在将来顺利进行,保证在最有利的情况下达到企业的目标。组织职能发挥是否理想,可以从设立的部门是否有效来评定。若组织结构合理,部门内的人员会互相真诚合作,构成一股巨大的力量;反之,若组织结构不合理,部门内的人员工作态度散漫、互相埋怨,工作效率低落。要建立一个合理的组织结构,需要将目标、可利用的资源以及其它环境条件联系起来综合考虑。

(3)指挥。指挥职能,狭义来说,是如何运用职权,促使下属人员履行他的职务,这里,命令的成分很高。现代管理理论的发展使指挥有了更广的含义,它是指一切为实现企业目标而对下属人员所采取的支配性行动,这种支配性行动通常具有施展领导才能、满足员工的需求、激励员工潜能、解决内部矛盾、推进和谐气氛、改善信息联系等具体工作联系在一起。

(4)协调。协调的意思是指通过某一项程序,使企业内各类人员的工作,能够在时间上、数量上、质量上、地点上,以及大小规格上能够互相配合,从而有效地达到企业预定的目标。企业内各类人员的工作之所以需要协调,是因为他们都有各自的工作目标,而他们往往只关注自身目标的达成,因而忽视别人的要求和组织的整体目标。在这种情况下,往往产生各部门或各人各自为政,以致整体不能发挥最大效率。为了改善这种情况,管理人员便要运用他的领导能力,将各部门及各人的工作有机地互相配合起来,以确保整体具有较佳的绩效,这就是协调。

(5)控制。控制职能是指根据企业的经营目标、计划的落实情况,进行监督和检查,及时发现问题,查明原因,采取必要的对策,及时纠正计划执行中的偏差,或发现计划与客观情况不相符合时,根据实际情况,对计划作必要的调整或修改,保证计划完成。因此,控制离不开计划,控制要以计划为依据,而计划又通过控制才得以实现。当今社会,影响企业经营的因素复杂多变,管理人员只有加强控制职能,积极摆脱或减少各种因素所造成的不良影响,才能有效地按照计划达到经营目标。

3. 企业管理的两重性

企业管理的两重性是指的企业管理具有自然属性和社会属性而言。前者是由生产力水平和劳动社会化程度所决定的;后者是由生产关系和社会制度所决定的。

社会要进行经济活动,就要正确处理人与自然的关系,它反映了社会协作劳动过程的本身要求,管理的自然属性是一系列科学方法的总结。可见,管理的自然属性在不同的历史阶

段,不同社会经济制度之间并无本质区别,它反映的是先进科学的管理方法;而管理的社会属性却因社会经济制度而有原则区别。社会主义企业与资本主义企业由于生产关系不同,反映在管理制度、管理职能、分配原则等会截然不同。因此,我们要研究资本主义先进的管理方法,结合我国具体情况,坚持“以我为主,博采众长”的方针,建立起具有中国特色的社会主义管理科学,以适应现代化发展的需要。

五、企业管理要素

企业管理的要素一般可分为资本、人力、时间和信息,这些要素是企业生产经营的必要条件。

1. 资本

企业资本的主要来源,除了来自所有者外,还可以分为两类,一是来自企业积累;二是来自借贷。而单靠拥有人出资来筹足所需的资金,一般是不多见的。企业按资金使用时间的长短,可以分为:固定或长期的资本、扩充的或中期的资本与流动的或短期资本。长期资本是指那些投资于固定资产的资金,如土地、厂房、机器设备等,这些投资往往时间较长,一般超过10年以上,短期内不会收回现金,但在需要时可作抵押借款,以获得周转的资金。中期资本是那些投资于企业、时间一般在1~10年左右的资金,如用于设备技术改造的资金,中期资本的主要来源是向外界借款。短期资金也称为流动资金,主要用于生产周转,其来源主要靠银行借贷,一般在一年内便可回收。

2. 人力

人力是企业的重要资源。即使有完备的计划和足够的资金,而没有适当的人力资源,一切都无从谈起。对已建立的企业,通常都已拥有了一定的人力资源,如何使现有的人力资源得到最有效的利用,这是管理人员最为关心的问题。管理人员对人力资源要不断作出评估,避免发生人力资源浪费或不足以胜任工作的情况发生。为了有效运用人力资源,管理人员还要与下属经常进行有效的沟通,一方面使下属了解领导的意图,另一方面也了解下属的需求,从而使制订的计划得以有效地实现,使有关人事政策能与计划有效地配合起来。

3. 时间

在所有要素中,时间是最缺乏弹性的,因此管理人员对它也最为重视。著名管理专家彼得·德鲁克曾经说过,“管理人员越来越没有自己的时间了。”正因如此,研究管理人员如何利用时间,越来越迫切了。早期的科学管理大多针对下属人员如何使用时间的问题,而现在研究的主题已开始针对管理人员如何使用时间的问题,时间是有限的资源,若运用得法,可以有效地达成企业的目标,利用时间的秘诀,主要是将各项工作按重要性进行排序,较重要者给予较多时间,次要者给予较少时间,甚至可以授权让下属去处理,使管理人员留下时间去处理更为重要的工作。

4. 信息

信息无疑也是一项宝贵的资源。在现实生活中,一条信息救活一个企业的范例并不罕见。企业的信息有外部与内部之分。外部信息往往对企业的经营决策有极为重要的作用,特别是在市场经济条件下,外部环境变化激烈,这其中既有风险又有机遇,如果企业能准确、及时地获取有用信息,则必能在激烈的市场竞争中立于不败之地。企业内部信息需要完善信息系统和加强信息联系,通过信息联系发现偏差并及时纠正,免使企业蒙受损失。

六、企业管理的基本原理

企业管理基本原理是对企业管理工作的实质及其本质规律的表述,它对企业管理工作具有普遍指导意义。

1. 系统原理

系统是由若干个相互联系、相互作用的要素所构成的,在一定的环境条件下,是具有特定功能的有机整体。

任何管理对象都是一个特定的系统。如企业系统是人、财、物等基本要素所构成,并完成其特定的功能。现代管理的每一个基本要素都不是彼此孤立的,而是相互关联、相互作用。因此为了达到管理优化的目的,必须从整体出发,对企业系统的各个方面进行分析研究,根据企业大系统的总目标,协调各子系统的分目标,这便是系统原理。

2. 人本原理

人是企业管理中最为关键的要素。人本原理,即一切管理均以调动人的积极性、主动性和创造性为根本,使全体人员能够明确整体目标、各自的职责、工作的意义和相互的关系,从而在和谐的气氛中积极地、主动地和创造性地完成各自的任務。

遵循人本原理要反对和防止见物不见人、见利不见人的错误认识和做法。

3. 能级原理

在企业管理系统中,各种管理的功能是不同的,根据管理的功能把管理系统分成级别,把相应的管理内容和管理者分配到相应的级别中去,各占其位、各司其职,这就是管理的能级原理。

管理能级的层次可分为经营层,它确定这个系统的大政方针;管理层,它是运用各种管理技术来实现经营方针;执行层,它贯彻执行管理指令,直接调配人、财、物等管理要素;操作层,它从事操作和完成各项具体任务。四个层次不仅使命不同,而且标志着四大能级的差异,不可混淆。不同的管理层次应有不同的职、权、利。各级管理者应在其位、谋其政、行其权、尽其责、取其值、获其荣,失职者要惩其误。各级能级必须动态地对应,做到人尽其才,各尽所能。

4. 整分合原理

企业是一个高效率的有序系统,具有明显的层次性。现在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地组合,这便是管理的整分合原理。在这个原理中,整体是前提,不了解整体及其运动规律,分工必然是盲目的;分工是关键,没有分工,系统不可能有高效率;只有分工而没有协作,又必然导致各行其是,工作上相互脱节。

5. 反馈原理

反馈作为控制论的基本概念,就是由控制系统把信息输送出去,又把其作用结果反送回来,并对信息的再输出产生影响,从而起到控制的作用,达到调整未来行动的目的。

反馈有正反馈与负反馈之分。前者导致系统运动加剧和发散,而后者导致系统运动收敛并趋于稳定,在管理活动中大量存在的是负反馈机制。

面对不断变化的客观实际,系统的管理是否有效,关键在于是否有灵敏、准确而有力的反馈。高明的管理者往往善于在反馈系统提供的信息和可供选择的方案中作出正确的决断。

6. 闭环原理

所谓闭环原理是指在任一管理系统内的管理手段必须构成一个连续封闭的回路,从而

形成有效的管理运动。

对于管理机构,不仅要有指挥中心、执行机构,还应有监督机构和反馈机构,这些机构互相独立、互相制约,权责明确,形成一个闭环回路,见图1-2。

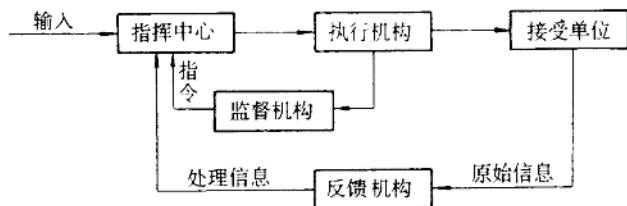


图 1-2 管理机构闭环图

对于管理来说,执行、监督、反馈、奖惩必须配套实施,缺一不可。

对于企业人员来说,必须有权、有责、有赏、有罚,只有这样,才能使得每个人内有动力、外有压力,行动起来有声有色。

7. 弹性原理

弹性原理是指在管理工作中,管理方法、手段、措施都必须保持有充分的伸缩性,以适应客观事物可能发生的各种变化。也就是管理必须留有余地,有足够的适应能力。

在应用弹性原理时,要严格区别消极弹性和积极弹性。消极弹性的特点是“凡事留一手”、“头戴三尺帽,不怕砍一刀”,这是一种消极保守的做法。积极弹性是事先考虑各种可能的变化情况,并制订出针对性的措施和办法,“遇事多一手”。

8. 动力原理

管理必须有强大动力,只有正确地运用动力,才能使管理工作持续而有效地进行下去,这就是动力原理。动力有三种基本类型:

(1)物质动力。它是根本动力,它不仅是物质刺激,更重要的是经济效益。经济效益是现代管理的最终目标。

(2)精神动力。精神动力既包括信仰、精神鼓励,也包括日常的思想工作。人是要有精神的,精神动力不仅可以补偿物质动力的缺陷,而且本身就有巨大的威力。在特定情况下,它可以成为决定性动力。

(3)信息动力。知识、资料、消息、新闻等都可以成为信息动力,甚至爱好、志趣、好奇心等也是一种信息动力。掌握知识越多的人更有工作和生活的动力。

以上三种动力要综合和灵活运用,在不同的时间、地点、条件下,要掌握好三种动力的比重和“刺激量”。

第二节 企业管理基本方法

企业管理方法是指为确保企业履行管理职能、贯彻管理原则,实现管理目标所采取的方式、手段、措施和途径的总称。因此,企业管理的内涵是极为丰富的,从大的方面来看,企业管理基本方法主要有以下几类:

一、行政方法

企业管理的行政方法,是指管理者依靠行政组织,运用行政手段,按照行政方式,对被管理者下达命令、指示、任务等形式,管理企业和职工经济活动和行为的方法。行政方法的实质是依靠某种权威来指挥下属部门和职工从事某种活动,并通过相应杠杆来加以实现。行政方法一般具有以下特点。

- (1)直接性。是指管理机构和管理人员可以直接控制被管理者的行为。
- (2)强制性。是指管理机构和管理人员可以对被管理者的行为进行强制性干预。
- (3)明确性。是指上下级领导关系明确,上级下达的指令明确。
- (4)权威性。上级的指令对下级来说必须坚决服从,严格执行。

在企业管理中常用的行政方法主要有:计划、行政命令、指示、各种规章制度、准则和条例等。

行政方法的特点决定了它越是强化,其正、负效应就越明显。科学的、积极的行政方法,能促进职工积极向上,带动企业发展;而主观的、滥用权威的行政方法,将束缚职工的积极性和创造性,从而阻碍企业发展。因此运用行政方法首先必须符合客观规律要求,其次应深入实际,调查研究,把行政方法的实施建立在切实可行的基础上,并要考虑到实施行政方法的人应具有一定的职位、能力和威望。

二、经济方法

企业的经济方法,是指运用经济手段和经济杠杆,通过物质利益关系来影响、引导企业经济活动和职工行为的一种方法。经济方法的实质是以物质利益为驱动力,调动企业和职工为实现管理目标而努力工作的积极性。它是企业管理的主要方法。

经济方法具有以下特点:

- (1)公平性。经济方法承认各经济组织及职工个人在获取经济利益的权力上是平等的。
- (2)间接性。是指用经济方法来调节人们的经济利益,这是一种间接的限制力量,管理者不是直接干预被管理者的行动。
- (3)有偿性。各经济组织和有关单位之间的所有经济来往必须根据等价交换的原则进行计价和补偿。

企业管理经济方法的具体内容和方式很多,现行的经济方法主要有:经济核算制、定额管理、产品价格、成本、利息、利润、税金、工资、奖金、津贴、罚款、索赔、违约金等。

运用经济方法同样必须尊重和利用客观经济规律,根据客观经济规律的要求采取各种方法和手段。

三、法律方法

企业的法律方法,是指将管理中比较稳定、比较成熟、带有规范性和规律性的东西,用立法形式固定下来,以保证企业管理的各项经济政策、经济制度、经济方法的实施,并用以调整企业之间以及企业内部经济关系的一种管理方法。法律方法的依据是有关法律、法令,即依靠法律与法规治理企业。它是企业管理的重要方法之一。法律方法具有以下特点:

- (1)权威性。法律方法所依据的法律、法令,任何组织和个人都必须遵守。
- (2)强制性。法律具有普遍的约束力,任何违法行为都必须立即纠正,否则就受到法律制裁。
- (3)无差别性。在法律面前人人平等,任何组织和个人都不能凌驾于法律之上。

(4)相对稳定性。法律一经制订就不允许随便更改。如要修改,必须按照法定原则和程序办理。

企业运用法律方法要注意以下几点:首先,领导要增强法制观念,带头学法、懂法、守法,依法办事,并加强对企业职工的法制宣传教育,其次建立健全企业的法律顾问机构,配备企业的经济法律人员,也可以聘请社会上的律师担任企业的法律顾问。

四、社会心理方法

企业管理的社会心理方法,是把社会学、心理学、社会心理学、管理心理学、生产美学、人类工程学等学科的理论原则应用于企业管理的一种复合性管理方法,这是现代企业管理方法的重要标志。它是通过对职工的特长、思想、情绪、态度、爱好、愿望、要求、社会关系的研究,找出共性的东西,加以引导和给予满足,从而激发他们的积极性,实现企业生产经营目标。

社会学方法主要将企业群体管理好,使群体内相互协调和配合,顺利完成企业计划,实现企业目标。如开展经济交流、组织竞赛、成立QC小组,以提高职工积极性;举行纪念会、庆功会等,以继承社会优良传统;进行企业文化建设,以培养职工的信念和理想,为企业的目标服务;管理者以身作则,言传身教,以榜样的力量带动群众努力工作等等。

心理学方法可分为群体心理学方法和启发心理学方法,群体心理学方法的理论主要有小型社会群体最优人数理论和集体心理相容性理论,前者认为一个群体能否有高效率,其组成人数有特殊意义,它存在一个最优管理幅度。后者认为一个群体各成员思想上是否统一,利益是否一致,是这个群体内部和谐关系的基础。要使一个群体的组合符合相容性理论,在方法上必须事先了解职工的心理特点,然后再确定每个成员在群体中的分工和职责。启发心理方法主要是启发群体中每一个成员的劳动热情,创造适合职工的劳动条件和良好的工作环境,培养职业兴趣,形成劳动动机。

五、数学方法

企业管理中的数学方法,是指在研究企业经济活动的数量表现、数量关系和数量变化规律的基础上,遵循数量变化的规律性,利用数量关系和建立数学模型对企业经济活动进行管理的方法。常用的经济数学模型有:线性规划、目标规划方法、数理统计分析方法、投入产出分析方法、图论及网络分析方法等。数学方法具有以下特点:

(1)简明性。运用数学方法可以对企业纷繁复杂的经济活动进行深入细致的定量分析,将经济活动过程加以抽象和简化,突出主要问题。

(2)精确性。运用数量关系描述经济活动过程,对经营管理进行定量分析,可以精确地描述和反映企业的经济活动,减少仅凭定性分析可能出现的误差,提高管理和决策的科学性和正确性。

(3)优化性。在存在多种备选方案的情况下,数学方法提供了多方案优化的手段,从而保证了企业管理能满意地实现企业目标。

在管理中运用数学方法时,应注意将定性研究与定量分析有机地结合起来,定量的分析要以定性研究为前提。数学模型只是辅助的手段,而不能代替管理和业务本身,因此要从企业的经营特点和管理水平来选用合适的数学方法,注意多种方法的综合集成,发挥整体效能。

第三节 企业管理基础工作

企业管理的基础工作是现代化科学管理的立足点和重要依据。它通常指定额、计量、标准、规章制度、信息以及职工培训等工作,它贯穿于企业各项管理之中,并和各项管理的业务职能互为前提、相互依存。例如科学的劳动定额,只有用于生产管理过程,才会发挥其组织生产的作用。同时,生产管理中要充分调动劳动者的积极性,充分利用工时和机器设备,提高生产效率,也得依赖科学合理的劳动定额。当前,加强企业管理的基础工作,已成为工业企业尤其是煤炭企业所面临的一项十分迫切的任务。

一、定额工作

定额工作包括各类技术经济定额的制订、执行、修改和日常管理。定额是企业在一一定的生产技术组织条件下,为合理利用人力、物力、财力所规定的消耗及占用标准。

1. 定额的种类

定额的种类很多,一般分为以下几种:

(1)劳动定额。是指在一定的生产技术组织条件下,生产单位产品或完成规定工作量所必须消耗的劳动量标准。具体有工时定额、产量定额和看管定额三种形式。

(2)物资定额。包括物资消耗定额和物资储备定额。物资消耗定额是指在一定的生产技术组织条件下,制造单位产品或完成单位工作量所必需消耗的物资数量标准,如原材料消耗定额、动力消耗定额、工具消耗定额等。物资储备定额是指在一定的生产技术组织条件下,为完成一定的生产任务,保证生产的连续性而必需储备的经济合理的数量标准。一般有经常储备定额、保险储备定额,有的产品还包括季节性储备定额。

(3)设备利用定额。这是指为达到一定的技术经济效果而规定的设备利用程度的标准。如单位产品台时定额、设备产量定额、设备开动率、设备利用率等。

(4)资金定额。这是指为保证企业正常的经济活动而必需的、最低限度的资金数额。主要有对各种物资规定的储备资金定额,对在制品规定的生产资金定额以及对产成品规定的成品资金定额等。

2. 制订定额的方法

企业在制订各种定额时,必须有充分的技术和经济依据,制定的定额水平应为平均先进水平,即大多数职工可以达到、部分职工可以超过、少数职工能够接近的水平。

制订定额常用的方法有:

- (1)经验估计法;
- (2)统计分析法;
- (3)典型比较法;
- (4)技术分析法。

二、计量工作

计量是用一种标准的单位量去测定另一种同类量的量值。计量工作具体包括计量检定、测试、化验和分析等工作。通过计量工作形成有关数据和原始资料,企业可据此分析、核算各部门以及每个员工的工作绩效,并分清各自所担负的经济责任。

1. 计量数据

计量的数据分布在产、供、销各个环节上,企业主要的计量数据有:

- (1)消耗的原材料、能源的数据;
- (2)投入的劳动的数据;
- (3)产成品的数据;
- (4)生产经营过程中的技术、经济数据;
- (5)产品销售的数据;
- (6)综合分析处理后的数据等。

2. 计量工作的基本要求

- (1)量具要精确,技术要先进;
- (2)方法要科学,工作要全面;
- (3)量制要统一,态度要认真;
- (4)机构要健全,人员要精干;
- (5)制度要严格,职责要分明。

三、标准化工作

标准化工作是指企业对各种标准的制订、执行和管理的工作,这是一项综合性很强的基础工作。

标准是指衡量某项工作应达到的尺度和必须遵守的规定。标准的本质特征是统一,它是组织社会专业化生产的重要条件,也是科学管理的重要组成部分。标准按其性质划分,可分为技术标准和管理标准两大类。前者是针对生产对象、生产条件、生产方式以及包装贮运等确定的应达到的尺度和必须共同遵守的规定。后者是为合理组织、利用和发展生产力,针对企业中重复出现的管理业务而规定的各种规范化的程序、职责、方法和制度,其详细分类见图 1-3。标准按其管理体制和适用范围划分,可分为由国际标准化组织(ISO)和国际电工委

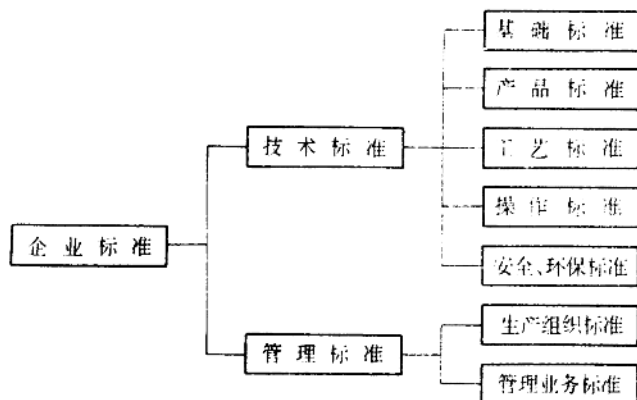


图 1-3 企业标准分类

员会(IEC)制订颁发的国际标准,如 ISO9000 系列标准;对全国经济、技术发展有重大意义而必须在全国范围内统一的国家标准,如 GB/T19000—ISO9000 系列标准;在全国各专业范围内统一的部颁标准;对企业生产技术组织工作具有重要意义而需要统一的企业标准。随

着我国对外开放步伐的加快,在标准上也迫切要求与国际市场接轨,更多地采用国际标准和国外先进标准组织生产,这对于扩大国际贸易往来,增强我国产品在国际市场上的竞争力,具有极为重要的意义。

标准化工作是一个不断完善的动态过程,标准化工作水平的高低已成为衡量一个国家生产和管理水平的标志。

四、统计与信息工作

统计是对原始记录的资料进行分类、汇总、分析,从数量上揭示事物本质和动态的工作。原始记录是用数字或文字对企业生产经营活动所作的最初的直接记录,如生产操作记录、分析检验记录、职工考勤记录等等,它是统计的依据。加强统计工作可以帮助认识企业生产经营活动的特点及其规律,为制定正确决策提供科学的依据。统计工作的基本准则是准确、及时和全面。

信息工作是对企业管理所需的信息进行收集、整理、加工、传递、反馈、存贮等一系列工作。信息是企业经营决策的宝贵资源。统计工作实际上可纳入信息工作的范畴,但信息工作的范围要更广,它除了对企业内部信息进行收集、整理、加工、传递等工作外,还包括对企业外部环境信息的收集、整理、加工和传递。而从某种程度上讲,企业外部信息工作更为重要,尤其在市场经济的条件下,企业成为经营决策的主体,谁对环境信息敏感,谁将赢得市场。

企业信息的详细分类见图 1-4。

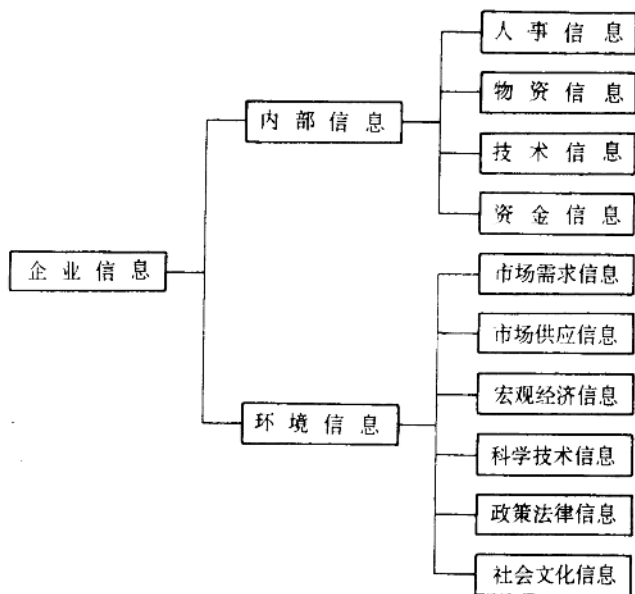


图 1-4 企业信息分类

企业管理基础工作除了以上内容外,还包括规章制度、职工教育与培训等工作,这些都是组织现代化工业生产的立足点和重要依据。我国有很多企业经济效益不好、管理水平上不去,其中管理基础工作薄弱不能不算是一个重要的原因。

第四节 企业管理组织

组织是企业管理的重要职能之一,组织职能的主要工作,在于按照计划规定的要求,调配适当的人力、物力、财力,确保计划所要求的各项活动内容顺利进行,保证在最有利的情形下达到企业的目标。组织职能的工作成果是否理想,可以从设立的部门是否有效来评定。若组织结构合理,那么部门内的人员会互相忠诚合作,构成一股强大的力量;反之,若组织结构不合理,部门内的工作人员工作态度散漫,互相埋怨,工作效率低落。

一、组织的原则

要将一个部门合理地建立起来并非易事,一般要综合分析目标、可用的资源,以及其它环境条件等因素。一般而言,应遵循以下原则:

1. 统一目标原则

组织机构的建立,应以方便组织内的人员从事达到企业目标的活动为准,每一个部门都必须对达到企业目标有所贡献。

2. 效率原则

组织机构的形态,应以花费最少的成本支出达到企业目标为最有效。

3. 管理幅度原则

在组织中担任管理工作的人员能够有效地督导的人数,是有一定限度的,不宜过多,亦不宜过少。一般而言,在上层者人数较少,而下层者可以较多。根据一般经验,管理者能有效地督导的下属人数(即管理幅度)以不超过六人为宜。

4. 授权原则

授予管理者的权力应该适当,保证他能利用所授予的权力从事活动,达到企业对他所期望的成果。

5. 职权对等原则

在组织的设计中,每个人应负责的范围必须与他所获得的权力大小相称,权力过大或过小均不宜,一旦接受了权力,应负绝对的责任。

6. 命令统一原则

在组织内每个人应只有一位直属的上司,他只接受该上司的命令,并对该上司负责。

7. 阶梯原则

在组织内从上层到下层的命令线,必须象阶梯一样,越清楚明确越好,这样,组织内的信息沟通及决策才更有效。

8. 实践与控制分离原则

从事某项工作的人,不应同时负责控制与评价该项工作,否则就失去控制的作用。

9. 平衡原则

所谓平衡是指各组织结构大小,应以对完成组织目标最有效为准。某一部门过大或过小,都会引起工作上的困难或不协调。

10. 弹性原则

组织建立会因时间及其它客观条件变化而变得不符合最佳要求,因此需要改变以求适应。如果能迅速改变成为另一种有效的形式,而花费成本又不高,那么这就称为具有弹性。另