

现代企业管理

主 编 李安邦

副 主 编 白 志 学
赵 合 顺
杨 慧 玉

陕西科学技术出版社

(陕)新登字第 002 号

现代企业管理

主编 李安邦

副主编 白志学 赵合顺 杨慧玉

陕西科学技术出版社出版发行

(西安北大街 131 号)

西安电子科技大学印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 12.375 印张 20 万字

1995 年 2 月第 1 版 1995 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1-4 000

ISBN 7-5369-2275-2/F·142

定价: 8.40 元

目 录

第1章 企业管理与现代公司制	1
1.1 工业企业及其管理	1
1.2 企业管理的基本原理	11
1.3 现代企业组织机构	18
1.4 现代企业制度概述	28
1.5 现代公司制的内容及制衡关系	36
第2章 企业经营与计划	46
2.1 经营概述	46
2.2 企业经营思想	49
2.3 市场调查与预测	56
2.4 经营决策	63
2.5 经营计划	69
第3章 企业市场营销	76
3.1 市场研究	76
3.2 市场细分与目标市场选择	84
3.3 产品策略与定价策略	91
3.4 销售渠道与促销方法	107
3.5 国际市场营销策略	117
第4章 新产品开发与价值工程	139
4.1 新产品开发及程序	139
4.2 新产品开发的基础工作	151
4.3 产品寿命周期与新产品开发	157
4.4 新产品开发的策略	164

4.5	价值工程	169
第5章	生产过程组织与质量控制	187
5.1	生产过程组织概述	187
5.2	生产过程的空间组织和时间组织	193
5.3	工序质量控制	200
5.4	抽样检验与产品质量分析	214
5.5	质量保证体系	222
5.6	质量成本控制	226
第6章	企业劳动管理	232
6.1	企业劳动管理概述	232
6.2	劳动定额的制定	239
6.3	劳动定员的制定	248
6.4	劳动定额、定员的管理	264
6.5	劳动行为的激励	274
第7章	企业资金管理	279
7.1	市场经济与企业资金管理	279
7.2	企业资金管理的基本内容	281
7.3	成本控制	302
7.4	工业企业财务成果分析	314
第8章	企业物资管理	318
8.1	企业物资管理概论	318
8.2	物资采购管理	323
8.3	物资消耗定额管理	333
8.4	企业物资储备定额	342
第9章	技术经济分析	350
9.1	技术经济分析的原理	350

9.2	现金流量及资金等值计算	357
9.3	技术经济效果评价	368
9.4	技术经济效果的不确定性分析	379

后记

第 1 章 企业管理与现代公司制

1.1 工业企业及其管理

1. 加强企业管理的意义

工业企业（本书以工业企业为研究对象——编者注）是从事工业性产品（劳务）生产经营活动的营利性经济组织。它是随着生产力和商品经济的发展而逐步形成的。它具有以下特点：

（1）它必须拥有一定的资源，即人、财、物力以及相应的管理组织机构。这是它独立从事生产经营活动的基本条件。

（2）它是经济实体。

（3）它是营利性的经济组织。它是商品生产和经营者，要以收抵支，获取盈利。

（4）它具有法人资格。它独立享有法定的民事权利和承担法定的民事义务。

管理水平高低，是企业生存和发展的必备条件之一。日本人认为管理和科学技术是推动社会历史进步的两大车轮。同样也是推动工业企业发展的两大车轮。

同样的设备、技术，管理水平高，企业发展快。反之，企业发展慢，甚至会导致亏损和破产。同时，加强管理，没技术，可以出技术；没人才，可以出人才。相反管理水平低，有

技术，不能得到充分利用；有人才，等于没人才。美国阿波罗登月计划的负责人说：“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”。我国的技术落后，但管理更落后。因此，为了提高企业经济效益，必须加强企业管理。

加强企业管理，不仅可以使企业内部的人力、财力、物力资源和信息资源协调运转，而且能使企业的运行与社会相协调；能充分调动全体职工的主动性、积极性；能把职工的个人目标与企业发展目标、社会发展目标统一起来；能抓住一切有利的机会发展自己，提高经济效益。

2. 企业管理理论的发展过程

管理并不神秘，人人都在从事管理活动。从每日的油盐柴米到衣食住行安排，都是在进行管理活动。同时，管理杰作，古已有之。从古代埃及的金字塔到中国的万里长城，都是管理实践的光辉结晶。但工业企业管理，是工业企业产生之后才产生的。从 1771 年世界上第一个工厂诞生至今的 200 多年中，人们不断总结工业企业管理的经验，从感性认识上升到理性认识，产生了管理思想，并不断总结管理活动的规律，逐渐形成了管理理论。

在企业发展的不同阶段上，由于管理者对管理的“合理化”（机械化、自动化、组织化、制度化）“民主化”（尊重人）重要性的认识程度不同，管理的行动目标也不同。根据管理的行动目标不同，日本将管理理论的发展过程依次分为 A（传统管理）、B（科学管理）、C（管理过程论）、D（人际关系论）、E（现代管理）五个领域。它反映了管理理论的发

展过程，也反映了企业管理逐渐走向现代化的演变过程。

1) 传统管理 (A 领域)

传统管理经历了一个多世纪。这时的管理人员没经过专门的教育与训练。那时管理的主要特点是凭自己的经验管理。管理的行动目标旨在削减工人的工资来降低成本。管理工作在盲目的状态下进行。采用军队式的组织形式，即一味强调对作业人员的单方面命令及其对命令的无条件服从。传统管理把人看成是会说话的工具和机器的附属品，无视人的感情和主观能动性。这种管理下，出现了工人故意抑制效率提高和集体怠工。

2) 科学管理法 (B 领域)

科学管理法是在否定传统管理的基础上产生的。它存在于 19 世纪末 20 世纪初到 20 世纪 40 年代，经历了约半个世纪。代表人物是当过学徒、工人、工长和工程师的美国人 F·W·泰罗。代表作是他 1911 年出版的《科学管理原理》。

泰罗的科学管理理论，概括起来就是，运用科学的方法，对工人的操作和劳动工时利用情况进行分析和研究，制定标准工作法和时间定额，实行有差别的计件工资制，同时对工人用科学的方法进行选择、培训，推行管理工作的职能分工，以提高工作效率。它的主要特点是注重工作方法的科学化和程序标准化，用科学的方法取代以往的经验办法。这是泰罗对管理科学所作的重要贡献。

但泰罗的科学管理，也有“不科学”的一面。他把人和机器一样进行研究，忽视人的社会心理行为研究。他把人的经济动机看成是唯一的动机，忽视人的非经济的、社会性的动机。同时，泰罗的管理重心在企业内部的“合理化”上，忽

视企业与社会环境的研究。

3) 管理过程论 (C 领域)

管理过程理论的创始人是法国当过工程师、总工程师、总经理的里昂·约法尔。他比泰罗大 15 岁，晚去世 10 年。他的代表作是 1916 年出版的《工业和一般管理》。

约法尔认为，管理是企业经营的六种职能（技术职能、营业职能、财务职能、安全职能、会计职能、管理职能）之一。而管理又分为五大因素（或职能），即计划职能、组织职能、指挥职能、协调职能、控制职能。他还提出了 14 条管理原则，并提出了“直线——参谋制”的组织形式。

值得指出的是，约法尔的代表作发表两年后，他辞去了总经理的职务，创办了“管理研究所”。他的管理过程论具有概括性、普遍性和一般性。他的理论，至今还有重要的影响。但他的理论也有局限性。比如，对人缺乏主动性、创造性和自主性的认识，在很大程度上仍把人看作是“经济人”、或是一个“经济动物”；在组织结构上，强调等级系统不得破坏，其基本倾向是坚持“独裁”式管理；在组织结构上，很少站在宏观高度上考虑外部环境的影响等等。

4) 人际关系论 (D 领域)

两次世界大战之间，科学技术迅速发展，新兴工业不断出现，生产过程更复杂。同时，1929 年爆发世界性经济危机，资本主义各种矛盾激化。在这种情况下，企业只对劳动过程进行科学管理和对人进行生硬的控制，已不适应形势需要。于是客观上要求改造旧理论和旧的管理方法。于是产生了人际关系论。

人际关系论的代表人物是梅奥和罗特利斯伯格。这一理

论的本质特征是：重视人的作用，即重视人的行为对于达到组织的目的的作用。他们进行了历时八年的“霍桑试验”，探讨作业条件与工作效率的关系。其中包括照明试验（调查照明度与工作效率的关系）、继电器装配室试验（探讨休息时间、工作时间、工资形式与工作效率的关系）、面谈计划和对车床布线室的观察。由此得出结论：确立旨在解决人际关系的领导艺术，是提高工人情绪和工作效率的重要手段。

人际关系论，把人看作是“社会人”，从而否定了传统管理把人视为“活的机器”的观点，也推翻了科学管理和管理过程论把人看作是纯“经济人”的观点。人际关系论的产生，不仅是管理理论的一场革命，就是在今天也有其重要意义。

人际关系论认为，技术组织、正式组织和非正式组织各有不同的价值标准。技术组织的价值标准是成本逻辑，即最大限度地降低费用支出；正式组织的价值标准是效率逻辑，即促使每一个人都能有效地进行协作；非正式组织的价值标准是感情逻辑，即把感情作为支配团体行为的准则。并认为，如果能充分发挥非正式组织的感情逻辑的作用，不仅能对成本逻辑和效率逻辑作用的发挥起补充作用，而且对整体效率的提高能起重大的促进作用。这一理论观点的发现，是人际关系论对管理科学进一步发展的重大贡献。

5) 现代管理 (E 领域)

现代管理，是指 1945 年以来的企业管理。它是在科学管理不断发展的基础上，以电子计算机为手段，运用运筹学、系统论和行为科学等新理论新方法，把企业看成是由人和物组成的完整系统而进行的综合管理。它可分为管理科学和行为科学两大流派。70 年代之后，在管理中形成和发展了系统论，

即把管理科学和行为科学结合起来，对所有因素进行全面的分析和研究。

“现代管理之父”是美国的巴纳得。他以最高经营者的经验为基础，在管理上引进了系统论创立了综合性的管理理论——现代管理理论。现代管理的特点是：

(1) 从对人的认识上看，把人看成是“决策人”，而不是“经济人”、“社会人”。

(2) 从管理手段上看，广泛地应用电子计算机等现代化工具。

(3) 从管理方法上看，数学方法、系统论、控制论、信息论、运筹学等现代自然科学最新成果得到广泛应用，行为科学也被广泛应用于管理中。

(4) 从管理的重点上看，突出了经营决策。西蒙甚至认为，决策程序就是全部管理过程。

(5) 从管理理论上，系统论处于特别重要的地位。

(6) 从管理人员上看，管理者的素质大为提高，他们不但要有丰富的实践经验，而且要有雄厚的理论基础。

从以上介绍的企业管理理论的历史发展过程，可以看出它的发展趋势是：

①人的地位提高。传统管理把人当作“会说话的机器”，科学管理和过程管理理论把人看成是只追求经济利益的“经济人”；人际关系论把人看作是具有归属意识和感情的“社会人”；现代管理主张充分发挥人的自主性、主动性和创造性，把人看作是“决策人”。人是生产力的第一要素。管理主要是“管”人。如何认识管理对象中的人，如何“管”他们将是未来管理理论和实践发展的焦点。

②系统化管理趋势。最初管理的侧重点是企业内部，逐步发展为从整体上、从企业与社会大系统相联系的研究。企业的利润目标与承担社会责任之间必然要作出选择。

③综合化趋势。从管理理论的发展过程，可以看出它的发展与引进利用自然科学技术成果和社会科学成果相联系。同时，任何企业内部的管理也具有综合化的特点。因此，不论在企业内部各部门、车间和班组之间，还是企业与社会之间，都有一个从全局、整体出发规范自己的行为问题。整体的统一性和局部的灵活性之间如何达到平衡，将是未来企业管理的重要研究课题之一。

④管理人员的高素质化。过去的管理理论的代表人物，大多数是工程师、总经理之类的实践家。他们总结管理经验，并从中探索管理的规律。可以说，理论的发展与实践的发展是同步的。在生产消费国际化、科学技术变化日新月异、企业越来越复杂的今天，能否实现理论超前发展，并用以指导实践，对此，企业界十分关注。同时，如何教育和培训管理人员，以提高素质，是实现管理现代化的重要课题。随着现代企业制度的进一步发展，要求要培养一支高素质的职业经理人队伍。

3. 企业管理的性质

企业管理是社会化大生产发展的产物和客观要求。凡是有共同劳动的场合，都需要管理。共同劳动的劳动者人数越多，企业生产技术越复杂和经营规模越大，管理就越重要。所以马克思说：“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。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367

页)这里的指挥就是管理。

企业管理不仅是社会生产力发展的要求,而且还是与生产关系相联系的。马克思在19世纪90年代分析资本主义企业管理的性质时指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然产生监督劳动和指挥劳动。一方面,凡是有许多个人协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中,必须进行的劳动。另一方面,——完全撇开商业部门不说,——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生活方式中,都必然会产生这种监督劳动。”(《马克思恩格斯全集》第23卷第131页)从马克思的论述可以看出,企业管理具有二重性质:

(1) 企业管理的自然属性。即同企业合理组织生产力有关的一些管理技术、形式和方法。作为管理的自然属性,没有阶级和社会属性,各个国家之间完全可以互相学习、借鉴和使用。

(2) 企业管理的社会属性。即企业维护、完善和不断发展社会生产关系的一些原则和管理制度。作为管理的社会属性的管理原理、理论和方法,社会主义企业和资本主义企业之间有根本的区别,它们之间不能互相学习和借鉴。

管理的二重性是相互联系的。其中,生产力发展的规律所决定的自然属性具有决定性作用。管理工作的任务,就在于遵循管理的自然属性的要求,并在充分体现社会主义生产

关系的基础上，规定管理的原则、体制和方法。明确认识企业管理的二重性的意义还在于，使我们能分清资本主义管理和社会主义管理的共性和个性，从而在学习、借鉴外国管理经验方面，既防止一概排斥的态度，也防止盲目照搬照抄。对资本主义企业管理的经验，要作具体的分析。对那些合理组织社会化大生产科学的东西，要认真地学习和借鉴；对那些剥削劳动人民的管理制度以及尔虞我诈的腐朽思想和做法要加以批判和抵制。要把学习外国的经验和总结我国自己的经验很好地结合起来，逐步建立适合我国国情的、具有中国特色的企业管理模式。

1. 企业管理的职能

企业管理的职能，有各种说法。约法尔认为有5种职能。有的认为有4种、6种职能等等。尽管人们的看法不统一，但计划、组织和控制这三种职能基本上得到各学派的肯定。据目前较为广泛的看法，企业管理有7大职能，即决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励。

(1) 决策。决策是指为实现预定目标，在预测分析的基础上，拟定多个可行的方案，从中选出满意的行动方案的过程。决策是管理工作的首要职能。美梅隆大学教授西蒙由于对决策进行了开创性的研究，从而获得1978年诺贝尔经济学奖。他有一句名言：“管理的关键在于决策。”他认为，管理包括决策和作业两部分，任何作业开始之前，都要进行决策。因此，决策正确与否，将严重影响着管理的成败。

(2) 计划。计划就是确定企业未来的行动方案。它是决策之后的行动部署。它是决策的具体化，同时也是实现管理

目标的条件。计划是组织的纲领，控制的标准，协调和激励的依据。

(3) 组织。组织是指调节各种资源并加以合理分配。从管理活动来看，组织职能的主要内容是：分配任务、力量安排、权力的授予。不同企业有不同的组织形式；同一企业在不同时期组织形式也有区别。不同组织形式对资源的利用程度、效率的高低是不相同的。

(4) 指挥。指挥是指组织成员进行活动并发挥作用的管
理职能。它是通过命令、指示、交流和激励等手段，让他人有效地进行工作的一种管理活动。指挥职能不仅是指指挥者下达命令和指令，更重要的是为了有效地实现命令和指示的目的，要与部下进行卓有成效的交流和对其进行富有刺激性的激励。

(5) 控制。是对实现计划从而也是对实现决策和经营目标的活动进行检查、监督和调节的活动过程。在管理活动中，由于涉及到企业外部、内部的因素很多，而且这些因素又在不断的变化，所以，在生产经营活动中，往往会出现一些意外的情况。这样，就会使企业的活动与原有的决策、计划和经营目标之间出现偏差。控制的作用，一是纠偏，以保证经营活动与预定计划、目标相一致；二是修正或调整原计划中与变化了的情况不一致的部分。

(6) 协调。协调是连接、联合、调节组织内部活动及力量的管理职能。协调职能是非强制性的。它是通过协商、沟通等手段，使组织内部消除分歧，避免和减少各个环节之间的不一致（包括人与人之间、部门之间的不一致，还包括各工序、工艺过程之间的不一致），使企业和谐地、有节奏地运

转。如果说，指挥职能的实现，是依靠指示、命令连接的纵向联系的话，那么，协调的实现，是依靠非强制性的横向联系。它与指挥职能是互补的，缺一不可。

(7) 激励。激励是促使组织成员发挥积极性和主观能动性的管理职能。企业一切生产和经营活动，都是由人来完成的。所以，现在管理是以人中心进行的管理。只有用各种理论、技巧和方法来激励职工，调动职工的积极性，抑制消极因素，企业的管理目标才能实现。

上述七个管理职能，各有各的用处，各有各的作用。但是，在实际管理过程中，它们是相互联系、相互依赖、相互制约的。假定经营目标是这七大职能的作用之和，那么，这七大职能的作用之和并不是一个常数，它可大可小，关键在于七大职能的相互配合、衔接。一个优秀的管理者，要善于综合利用这七大职能，使它们之间相互协调。

1.2 企业管理的基本原理

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。它不同于管理原则。管理原则是根据管理原理来制订的。因此，作为一个管理者，必须要懂得管理原理。

1. 系统原理

系统是指由相互作用和相互依赖的若干要素按一定的结构组成、具有特定功能的有机整体。任何管理组织都是一个特定的系统。系统这个词很古老，范围也很广。但管理原理

中的系统，指的是人制造出来的系统；它是很大的，是多层次的；它的结构很复杂；大系统中的各分系统之间很复杂，常常带有很多不确定的因素；它是有组织的。所有的部分都是为了一个共同目标而形成的有机整体。

企业管理组织有如下系统特征：

(1) 目的性。企业组织的建立及其活动，都是为了达到一定的目的。不同系统有不同的目的。要达到这个目的，系统就必须具有一定的功能。这种功能，就是达到系统的目的能力。系统目的的实现靠系统内的每一个构成部分的协调运作。企业管理是一个系统工程。上述管理的五大职能，其共同点，都是为了实现企业的生产经营目标。企业内的每一个部门、每一个职工，都是分工的不同，尽管在系统中的位置不同，但它或他们的活动，都是为系统目的的实现。

(2) 整体性。这是由系统的目的性决定的。企业系统的目的性，要求企业是一个有机的整体。企业这个系统，不是各种要素的简单集合，而是一个相互联系、相互依赖的有机结合体，而且这个有机结合的整体在不断的发展变化之中。因此，这个系统内的每一个组成部分，都必须从整体出发进行操作，而不是只从某一个子系统的要求出发。

(3) 关联性。由于系统的各个部分是相互作用、相互依赖的，因此也是相互关联的，我们必须描述这种相互关系——关联性。要尽可能地采用明确的方式（如定量的或图解的）来表示它们。系统的整体性、目的性的实现，依赖于关联性的实现。系统中出现的问题，往往在系统中各个部分相关的“结合部”出现差错。这种差错，往往会导致系统整体性被破坏，从而导致系统运行与系统目标的偏离。