

普通高等教育药学类规划教材

企业管理概要

(供药学类各专业用)

陈文选 主编

中国医药科技出版社

登记证号：京 075 号

内 容 提 要

本书分 7 章分别介绍了企业管理概论，企业经营战略，药品生产管理，设备管理，药品质量管理，市场分析，医药企业经济活动分析等内容。其在讲解管理理论的同时列举了许多医药企业管理的实例，对学生很有启示。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理概要/陈文选编著. — 北京：中国医药科技出版社，1996
普通高等教育药学类规划教材

ISBN 7-5067-1524-4

I. 企… II. 陈… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 22417 号

中国医药科技出版社 出版

(北京西直门外北礼士路甲 38 号)

(邮政编码 100810)

北京中煤新大印刷厂 排版

北京昌平精工印刷厂 印刷

全国各地新华书店 经销

*

开本 787×1092mm¹/₁₆ 印张 12¹/₄

字数 289 千字 印数 1—2000

1996 年 10 月第 1 版 1996 年 10 月第 1 次印刷

定价：14.00 元

前 言

我国正从计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，从粗放经营方式向集约化转变。高校培养的学生必须适应这两个转变的需要，既会生产又懂经营，既懂技术又会管理。

我国体制改革使学生择业自主性增强，学生在校学习期间调整知识结构的自觉性不断提高，在学习药学类各种专业课之外，还迫切要求学习诸如市场营销、公共关系、经济活动分析等管理方面的课程，增加管理知识和提高管理方面的能力。

这本教材就是为适应改革和满足学生的愿望而写的。写这本教材的最初想法是既要系统地写管理的一般原理，又要写出医药企业管理的特点，但是实际写起来，篇幅太大，难以适合教学需要，只好侧重一般原理。就一般原理而言，也不可能面面俱到，只能根据药学类各专业学生毕业后工作的需要加以介绍，并结合一点医药企业的特点。

各学校的课程设置不尽相同，有的学校开设了《药事管理学》，《药事法规》，《GMP》等必修课或选修课，故这些内容没有写进这本教材，在选用这本教材时，教师可根据需要适当增减内容。

这本教材是国家医药管理局的“八五”规划教材，编写中得到了沈阳药科大学、佳木斯医学院领导的大力支持。参加编写的人员有王英（沈阳药科大学副教授）写第三、四、五章；宋焕章（佳木斯医学院教授）写第六章；陈文选（沈阳药科大学教授）写第一、二、七章。沈阳药科大学讲师鄂眉、钟素艳分别参加了第一和七章的编写。

由于水平所限，教材中难免有不当之处，欢迎读者批评指正。

陈文选

1995.12.12

目 录

第一章 企业管理概论	(1)
第一节 企业概论.....	(1)
第二节 管理概论.....	(5)
第三节 管理理论.....	(9)
第四节 企业组织结构	(13)
第二章 企业经营战略	(19)
第一节 竞争战略	(19)
第二节 企业增长战略	(25)
第三节 产品战略	(27)
第四节 价格战略	(37)
第五节 促销与销售渠道战略	(45)
第三章 药品生产管理	(55)
第一节 导论	(55)
第二节 生产政策	(58)
第三节 生产过程组织与劳动组织	(67)
第四节 生产计划	(86)
第四章 设备管理	(105)
第一节 设备与设备管理.....	(105)
第二节 设备管理理论简介.....	(106)
第三节 设备的选择.....	(109)
第四节 设备的使用.....	(112)
第五节 设备的维修.....	(113)
第六节 设备的更新与改造.....	(114)
第五章 药品质量管理	(116)
第一节 药品质量与药品质量管理.....	(116)

第二节 药品质量保证·····	(122)
第三节 常用的质量管理方法·····	(125)
第六章 市场分析·····	(143)
第一节 市场及其分类·····	(143)
第二节 市场调查·····	(145)
第三节 市场的预测·····	(149)
第四节 市场开发·····	(156)
第七章 医药企业经济活动分析·····	(162)
第一节 经济活动的意义和内容·····	(162)
第二节 资金分析·····	(167)
第三节 成本分析·····	(175)
第四节 利润分析·····	(184)

第一章 企业管理概论

第一节 企业概论

一、企业的概念及性质

企业是以营利为目的，从事生产、经营等经济活动的单位或组织。企业是商品经济的产物，它是随着资本主义的产生而出现的，并随着商品经济的发展而发展。企业作为商品经济的一种组织形式和基本单位，具有以下基本性质：

1. 经济性 企业是从事经济性活动的组织，这是企业的首要特性。作为企业，它或者从事商品生产，或者从事商品交换，或者充当生产与流通的媒介。总之，通过商品生产和交换，为他人（或组织）提供使用价值，借以实现商品的价值，即为经济性之含义。

2. 营利性 企业是从事生产、经营活动的经济组织，但并非一切从事生产、经营活动的组织都是企业。作为企业，还必须具有营利性，也就是说企业的生产经营活动是以获取利润为目的的。否则，就不能称之为企业。

3. 独立性 企业以营利为目的，但并非一切以营利为目的的经济组织都是企业。作为企业，必须具有独立性。也就是说，它必须独立完成一个生产过程，独立核算，自负盈亏，是一个独立的经济实体。

由于企业是一个以营利为目的，从事经济性活动的独立的实体，就决定了它是一个充满生机和活力的能动的生命机体。企业要在激烈的商品市场竞争中站稳脚跟，并求得发展，就必须具有较强的适应性，即对外界的刺激能产生灵敏的反应，根据自己的经营目标，不断地调节和控制自身的活动。然而，商品经济的发展是不平衡的，企业的适应性也是具有差异的，因而企业也必然存在着一种生、长、衰、亡的过程。

二、企业的组织形式

企业是国民经济和社会再生产的最基本的单位和细胞，它随着商品经济的发展，经历了个人企业，合伙企业、公司企业等组织形式。

1. 个人企业

个人企业即个人独资经营的企业。是指由个人出资兴办，由业主直接经营，归个人所有和控制的企业。这种企业在法律上为自然人企业，不具有法人资格，是最古老、最简单的企业形式。它适于小规模的生产、经营。这种企业的企业主既是投资者，又是经营者，企业的成功与否皆取决于企业主个人。它的优点是：员工不多，管理简单，经营上受制约较少。缺点是资本量少，并承担无限责任，企业发展受到限制。

2. 合伙企业

合伙企业是指由两个以上企业主共同出资，共同经营，并共同所有的企业。合伙企业也不具法人资格，属自然人企业。其优点是经营的资金量比较大，能发挥合伙各方的优势，比独资企业前进了一步。其不足之处是所有权和经营权仍合为一体，即合伙人直接管理企业，影响企业的经营效果。资金积累缓慢，并承担无限责任，适应不了大规模生产经营和生产现代化、社会化的需要。

3. 公司企业

公司是指依照公司法组建并登记的，以盈利为目的的企业法人组织。公司是企业组织形式的高级阶段，亦是西方各国最普遍、最重要的社会经济组织形式。公司具有下列主要法律特征：一是公司必须依公司法规定的条件而设立的；二是公司必须是以从事生产经营或服务性业务，以营利为目的的；三是公司是企业法人，有自己独立的财产、名称、组织机构和独立人格。

根据股东对公司债务所承担责任的不同，一般把公司分为下列五种形式：

(1) 无限责任公司。无限责任公司是指由两人以上股东所组成，公司股东对公司债务负无限连带清偿责任的公司。也就是说股东责任不以其所出资金为限。如公司经营失败，公司资产不足以抵偿公司债务时，公司全体股东必须以自己的全部财产负责清偿公司所欠的债务。

(2) 有限责任公司。有限责任公司是指由两个或两个以上股东所组成，股东以其出资额为限，对公司债务负有限清偿责任的公司。也就是说股东除了必须缴足自己所认购的金额外，对公司债务没有连带清偿的责任。

(3) 两合公司。两合公司是一种由无限责任股东与有限责任股东混合组成的公司，股东分别按其无限责任或有限责任对公司债务负责。即无限责任股东对公司债务承担无限责任，有限责任股东仅以其出资额为限对公司负责。

(4) 股份有限公司。股份有限公司是由若干股东所组成，公司全部资本分为等额股份，股东就其所认购的股份数额为限，对公司债务负有限清偿责任。公司可以通过发行股票的办法筹集资本，股票可以上市，自由转让。

(5) 股份两合公司。股份两合公司是指由无限责任股东和有限责任股东共同组成。其中有限责任部分的资本划为等额股份，由有限责任股东按股认缴。有限责任股东仅以其所认购股份对公司债务负责。公司的无限责任股东对公司债务承担连带无限清偿责任。无限责任股东在两合公司中占主导地位，并享有管理公司业务的权力。

在以上五种形式公司中，股份有限公司和有限责任公司是目前世界上影响最大，数量最多的两种公司形式。尤其是股份有限公司通过公开发行股票、债券，进行广泛的社会筹资，所以规模巨大，实力雄厚，对世界经济的发展起到巨大的推动作用。当今蜚声全球的巨大跨国公司几乎都是股份有限公司。

三、我国的公司制度

公司制度是现代企业组织中最重要的一种组织形式，它是社会化大生产和市场经济发展的产物。它有效地实现了出资者所有权和法人财产权的分离，具有资金筹集广泛、投资风险有限、组织制度科学等特点，在现代企业组织形式中具有典型性和代表性。因此，相

对于自然人企业而言，公司法人制度就是现代企业制度。为了用这种先进的企业组织形式改造我国的企业，建立规范的公司制度，1993年12月29日我国颁布了《公司法》，对公司的设立、组织、经营、解散清算等作了明确的规定，规范了公司的组织和行为，为建立现代企业制度提供了依据和条件。

我国《公司法》规范了在我国设立公司的两种基本形式：有限责任公司和股份有限公司。现就其法律特征、设立条件、组织机构等分别介绍如下：

（一）有限责任公司

有限责任公司是由两人以上的股东组成，股东以其出资额为限对公司债务承担有限责任的公司。

1. 法律特征

（1）股东责任的有限性。有限责任公司的股东，仅就其出资额为限对公司负责任。

（2）股东出资的非股票性。有限责任公司只能由股东自己出足资本总额，不能公开发行股票，不能公开募集股份。

（3）有限责任公司出资转让的限制性。有限责任公司股单不仅不能买卖，而且转让也受到严格限制。

（4）有限责任公司人数的有限性。在一般情况下，有限责任公司股东人数都有最高人数限制。

（5）有限责任公司的设立相对简便性。与股份有限公司相比，设立比较简单，责任有限，容易协调。

2. 设立条件

（1）股东符合法定人数（2~50人）；

（2）股东出资达到法定资本最低限额；

（3）股东共同制定公司章程；

（4）有公司名称，建立符合有限责任公司要求的组织机构；

（5）有固定的生产场所和必要的生产经营条件。

3. 组织机构

（1）股东会。股东会是有限责任公司的权力机构，由全体股东组成，公司的一切重大事项都由股东会来决定。

（2）董事会。董事会是公司的经营决策机构，由股东会选出董事会。是代表全体股东利益和执行公司业务的常设机构。董事长为公司的法定代表人。公司经理是公司行政工作总负责人，他秉承董事会的意志，管理公司的业务和行政工作，处理日常生产经营活动。

（3）监事会。监事会是有限责任公司的监督组织，由股东代表和适当比例的公司职工代表组成，对股东会负责。

（二）国有独资公司

国有独资公司是指国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独出资设立的有限责任公司，也就是独股公司。

1. 法律特征

国有独资公司是有限责任公司，它具有有限责任公司的一般法律特征，同时国有独资

公司是一种特殊的有限责任公司，即投资主体的单一性，也就是有限责任公司的股东只有一个——国家。

2. 设立条件

(1) 国务院确定生产特殊产品或属特定行业的公司，应采取国有独资公司形式。

(2) 公司章程由国家授权投资的机构或国家授权投资的部门依法制定，或由董事会制定，报国家授权投资的机构或国家授权的部门批准。

3. 组织机构

国有独资公司不设股东会。股东会的大部分职权，由国家授权投资的机构或国家授权的部门，授权董事会行使，其余职权由授权机构或部门行使。

国家独资公司设立董事会。董事会成员由国家授权投资的机构或国家授权的部门按照董事会的任期委派或更换。董事会成员中应当有职工代表。董事长为公司的法定代表人。

国有独资公司设经理，负责公司的生产经营管理工作。经理由董事会聘任或由董事兼任。

国家授权投资的机构或国家授权的部门，依照法律和行政法规的规定，对国有独资公司的国有资产实行监督管理。

(三) 股份有限公司

股份有限公司由若干股东所组成，全部资本划分为等额股份，股东以其所持股份为限对公司负责，公司以其全部资产对公司债务承担责任。

1. 法律特征

(1) 股东责任的有限性。股份有限公司的股东以其认购的股份对公司承担有限责任。

(2) 股份金额的均等性。公司的全部资本均分为等额股份，每股代表一定金额，用股份表示股东的出资额。

(3) 股份、股东的任意性。股份有限公司可以对外公开发行股票，股票也可以依法转让和交易。任何人只要认购股票，就可成为公司的股东。

(4) 公司财务经营状况的公开性。股份有限公司必须在每个财政年度公布公司年度报告、董事会的工作报告以及资产负债表、损益表、公司财务变动表、股东权益变动表等重要会计报表。

(5) 公司的所有权与经营权是分开的。股份有限公司的股东对于公司的经营管理一般不能参与。公司的经营决策由股东选出的董事会负责，日常业务由董事会聘任的总经理负责。

2. 设立条件

(1) 发起人符合法定人数（5人以上）；

(2) 发起人认缴和社会公开募集的股本达到法定资本最低限额（人民币 1000 万元）；

(3) 股份发行、筹办事项符合法律规定；

(4) 发起人制订公司章程，并经创立大会通过；

(5) 有公司名称，建立符合股份有限公司要求的组织机构；

(6) 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

3. 组织机构

(1) 股东大会。股东大会是公司的最高权力机构，由股东组成。有关股份有限公司发展和管理的一切重大事项，通常都要经由股东大会讨论并作出相应的决议。

(2) 董事会。董事会是股份有限公司的经营决策机构，也是股份有限公司股东大会的执行机构，负责执行公司业务和任免公司总经理等。董事长为公司法定代表人。

公司总经理负责公司日常经营管理活动，组织实施董事会决议。依照公司章程和董事会授权行使职权，对董事会负责。

(3) 监事会。监事会是股份有限公司业务活动的监督机构，由监事或监察人员组成，监事会代表股东大会执行监督职能，独立行使监督职权。

第二节 管理概论

管理活动自古有之。凡有人群活动的地方，就会有管理。管理是协作劳动的需要，是社会生产力发展和劳动分工的产物。企业管理则是在人类出现了企业这个事物之后才出现的，是随着资本主义工厂制度的确立而产生和发展起来的。

企业管理，是指企业的经营管理者，按客观规律要求，对企业的生产经营活动，进行有效地计划、指挥、控制和协调，以适应外部环境变化，实现企业经营目标的一系列活动。

一、管理的职能

所谓管理职能是指进行有效管理，所必须具备的功能。在企业管理过程中，它又体现为计划、组织、指挥、控制、协调等五种具体职能。

(一) 计划

计划职能是指决定企业经营目标和规定实现经营目标的途径和方法。计划的正确与否对企业经营活动的成败，具有决定性的作用。因此，计划是企业管理的首要职能。

计划的内容十分丰富，包括研究和预测未来市场的变化，确定经营目标和方针，制订和选择方案，作出正确的决策，编制并落实计划等。决策是计划的灵魂，是计划职能的核心内容。

(二) 组织

组织职能是根据经营目标和计划，对生产经营活动进行科学的分解和组合，合理配备和使用企业资源，正确处理各类纵横关系。

组织既是一种结构，又是一种行为。可以分为静态组织和动态组织两个方面。静态组织是指以提高管理效率为目标，研究管理机构的设置，人员的配备，职责、权力的规定，以及规章制度的建立；动态组织则以人际和谐为目标，研究组织行为的变化，组织机构的变革和发展。

(三) 指挥

指挥职能是通过组织系统，颁布、传递命令和指示，以统一全体职工、各级组织的意志，保证生产经营指挥系统正常运行，以实现企业经营目标和方针。

指挥包括领导、沟通、激励和教育。领导作用的强弱取决于领导权力的大小及领导艺

术的高低。沟通是协调人们之间的关系和活动。激励可分为精神激励和物质激励，只有把两者结合起来，才能鼓舞人们的士气，发掘人们的积极精神。

（四）控制

控制职能是根据经营目标，计划和标准，对企业的生产经营活动进行监督和检查，以消除实际和标准之间的差异。控制的内容包括制订控制标准，衡量实际结果，分析比较差异以及采取措施纠正偏差。控制的目的在于保证企业实际活动同预期的目标相一致，使生产经营活动处于良性运行状态。

（五）协调

协调职能是指在履行管理职能的全过程中，在空间与时间，意志与行动上使企业生产经营活动秩序井然，避免矛盾和冲突。由于协调活动贯穿管理的全过程，因此，有人认为，协调是管理的本质。

二、管理的基本原理

管理原理就是对管理活动的实质内容及其运动规律进行科学的概括和综合。现代管理的基本原理主要有：系统原理、效益原理、动态原理和人本原理。

（一）系统原理

系统原理认为任何管理对象都是一个特定的系统，现代管理的每一个基本要素都不是孤立的，它既在自己的系统之内，又与其它系统发生各种形式的联系。为了实现系统的预定目标，管理工作必须对系统内外的各因素、各环节，进行充分的系统分析，并加以科学的组织、协调，使系统能有效运转。

由于企业是一个人造系统，因此它具有明确的的目的性、整体性、相关性和环境适应性等特征。我们在管理中运用系统原理，首先就要树立整体观念，不孤立地看问题，局部利益服从整体利益，处理好国家、企业与个人的关系。其次还要通过系统分析，了解系统的要素、结构及要素之间的关系，努力改进它们的结合方式，进行优化组合，提高系统的整体功能。最后，还要注意系统与环境的关系，通过合理组织，协调系统内各子系统之间及系统与外部环境之间的关系，提高企业的适应能力与应变能力，使企业系统能按预定目标高速，有效地运转。

（二）效益原理

效益是指有益的效果。效益原理认为人们进行任何工作都要讲求效益，管理活动也是如此。管理活动能否取得效益，取决于两个因素：目标和效率。用公式表示就是：

$$\text{管理效益} = \text{目标} \times \text{效率}$$

公式表明，目标决定效益的性质，效率决定效益的大小。目标正确，效率越高，效益越好，两者成正比关系。如果目标错误，效益就成了负数，效率越高，负效益就越大。所以，现代管理认为，要增加效率，首先必须目标正确，在此基础上提高效率。这就是管理的效益原理。也就是说，企业要取得较好经济效益，首先就要目标正确，方向对头，生产适销对路的产品，然后在此基础上提高效率，提高劳动生产率，才能创造出更多更好的经济效益和社会效益。

（三）动态原理

动态原理就是说在管理工作中不能静止地看问题。任何一个系统都处在发展变化过程

中,运动是绝对的,静止是相对的,要求人们必须以运动的观点看待事物,并注意研究和遵循系统在运动中变化的规律,在动态中做好管理工作。

管理的对象是某个系统。任何系统的正常运转,不断受着系统本身条件的限制和制约,还受到有关系统,即外界环境变化的影响,随时间、地点的不同,随着系统内外条件的变化,事物都不是一成不变的,人们对问题的认识也在不断地深化。因此,动态原理要求每个管理者要从认识上明确管理的对象、目标都在发展变化,不能一成不变地看待它们,而应把握管理对象的变化状态和趋势,并注意及时调节,才能实现整体目标,有效地实现动态管理。

(四) 人本管理

人本原理,即一切管理工作均应以调动人的积极性和创造性,作好人的工作为根本。

人类社会的一切活动都是通过人来进行的,人是生产力中最活跃的因素。在社会生产中,人的能动性发挥得如何,不仅直接关系到生产力水平的提高,而且关系到科学技术的发展。在企业管理中,人的能动作用对于企业的生存和发展也具有决定性的影响,因此,现代管理科学越来越重视对人的研究,并把对人本原理的研究作为它的核心内容。

如何做好人的工作?怎样才能充分调动职工的主动性和创造性?实践证明,了解职工的思想 and 需求,采用正确的激励方法,建立新型的人际关系,重视职工的智力开发与智力投资等是调动职工积极性,做好人的工作的重要内容。

三、管理原则和管理方法

(一) 管理原则

管理原则是指反映管理本质和运动规律,用以指导管理实践的依据和准则。

1. 整、分、合原则

欲求有效的管理,必须在整体规划下明确分工,在分工的基础上有效地结合。整体是大前提,不了解整体及其运动规律,分工必然是盲目的;分工是关键,没有分工的整体,只能是混乱的整体;只有分工没有结合与协作,必导致各行其是,相互干扰,造成低效率。上述观点即整、分、合原则。

2. 相对封闭原则

相对封闭原则是指一个管理系统内的管理手段必须构成一个连续封闭的回路,才能形成有效的管理运动。譬如管理系统的指挥中心发出指令,通过执行机构,监督机构,最后执行结果输入反馈机构,经处理后,返回指挥中心。这就形成了管理的封闭回路。管理运动在封闭回路中不断振荡,推动管理前进。

3. 能级原则

能级是个物理学概念。把数值不等的能量按大小排列,叫能级。在企业管理中,也有一个能级。企业管理系统中的组织机构、管理人员具有不同的能量。把机构、人员按能量大小排列,按不同能级要求制定不同的层次结构,安排不同能级的管理人员,赋予相应的权责利,才能使系统结构稳定,高效运转。这就是能级原则。

4. 弹性原则

为了适应各种随时可能发生的变化,企业管理必须要有很强的适应性和灵活性。管理方法、手段、措施均必须保持一定弹性,留有余地。只有如此,才能有效地实现动态管

理。这就是所谓弹性原则。

5. 动力原则

动力原则是指管理必须有强大的动力,正确运用动力,才能使管理持续而高效地进行下去。这里讲的动力,具有广义的概念,它不仅是管理的能源,而且是一种制约的因素,没有它管理就不能顺利地进行。

一般地说,在管理中有三种不同而又相互联系着的动力,即物质动力、精神动力和信息动力。

(二) 管理方法

管理方法是管理者为履行管理职能,实现管理目标所采用的各种管理方式、措施和手段的总和。

1. 行政管理方法

行政管理方法是指企业领导依靠职位权力,采用行政命令、指示、指令、规章制度等手段和措施,直接指挥下属工作。这种方法的特点是对管理对象施加影响,具有强制性和权威性。它按照下级服从上级的组织原则,依靠管理组织和领导者的职位权力直接支配下属的意志,左右下属的行为,在管理过程中强制要求下属严格执行统一的指令、指示和企业的规章制度。这种方法可以有效地保证生产经营活动的统一指挥、统一纪律、统一行动。

2. 经济管理方法

经济管理方法是指企业领导采用经济手段和措施来管理企业,指挥下属工作。这种方法的特点:一是经济利益上的直接性。即直接依靠工资、奖金、津贴、红利等形式,通过经济上的利害关系影响职工的行为。运用这种方法可给职工提供一定动力,使职工的物质利益与遵守企业规章制度及工作业绩结合起来,增强职工工作的自觉性。二是灵活性。通过各种经济手段的灵活运用,可调整职工之间的经济关系,使职工产生竞争心理,相互促进,有利于充分调动职工工作的积极性和主动性。

3. 法律方法

它是指实行经济立法和经济司法,用经济法规来管理企业活动。经济法规是我国法律的主要组成部分,它是调整国家机关、企业、事业单位和其它社会组织之间,以及它们与公民之间在经济生活中所发生的社会关系的法律规范,是国家管理经济的重要工具。经济法规的范围很广泛,包括有关的法律、法令、条例和规定。例如税收法、成本法、价格管理法、经济合同法、工业企业法、公司法、专利法、劳动法等等。它们是经济生活的规范和准则,具有国家强制性,是保证企业生产经营活动有秩序地进行的条件,所有企业都必须严格遵守、认真执行。

4. 社会学、心理学方法

社会学、心理学方法是把社会学、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应用于企业管理的一种复性格方法。社会学、心理学方法,是能够在企业中形成和谐的劳动集体,并在集体中建立最佳心理状态的各种手段和方法的体系,是对职工的特长、思想、情绪、态度、爱好、愿望、要求、社会关系等项的研究,给他们以满足,以引导,从而实现企业目标的各种方法的综合。社会在发展,时代在前进,作为管理主体和管理客体的人也在进步,对人的管理只用经济、行政、法律这些“硬

件”方法已不能取得理想的效率、效能与效果了。在企业管理中重视和广泛应用社会学、心理学方法，已成为时代的要求。

第三节 管理理论

人类关于管理的实践和思想由来已久，但管理成为一门科学，却是19世纪末20世纪初才开始的。本节分别从古典学派、行为学派、现代管理科学学派来介绍管理理论的形成和发展。

一、古典学派

19世纪后期，资本主义经济迅速发展，随着科学技术的进步，生产进一步社会化，企业规模不断扩大，管理工作日益复杂，要求越来越高，单凭经验进行管理已不适应社会要求，迫切需提高企业管理水平。管理理论就是在这种情况下，在管理实践的基础上建立起来的。

20世纪初创建的管理理论，统称古典学派。基本上可分为两大流派，一是源于美国泰罗（F. W. Taylor 1856～1915）的科学管理理论；一是源于法国法约尔（H. Fayol 1841～1925）的组织理论。前者以工作管理为重点，着重研究车间的生产活动；后者以组织管理为重点，着重研究企业的整个活动。

（一）泰罗的科学管理理论

泰罗是美国一个工人出身的机械工程师。他从1880年开始在企业里进行管理工作的试验和研究，经过长期的管理实践和一系列试验，总结出一些管理原理和方法，并加以系统化，形成了科学管理。于1911年发表了《科学管理原理》一书，这是资本主义企业管理最早的代表性著作，为此，泰罗本人也被誉为科学管理之父。

泰罗科学管理理论的主要内容如下：

- （1）运用科学的方法制定工作定额。
- （2）工具、设备和作业环境的标准化。
- （3）实行有差别的计件工资制。
- （4）把计划职能与作业职能分开，以使用科学方法代替原来的经验工作方法。
- （5）对管理组织问题，泰罗主张实行职能制和例外原则。

总之，泰罗的科学管理理论的出发点是谋求最高的劳动生产效率。而他对企业管理学的最大贡献是主张一切问题都应当用科学的方法去解决，实行各方面的标准化，使个人经验上升为理论，这就开创了科学管理的新阶段。他所提出的科学管理原理，至今仍被人们所采用。

在泰罗前后，对科学管理作出贡献的，还有另一些人。

吉尔布雷斯（F. B. Gilbreth, 1868～1924）他长期从事动作研究和疲劳研究，被称为动作研究的创始人。

甘特（H. L. Gantt, 1861～1919），他发明用线条图制定生产作业计划和控制计划执行的管理办法，至今仍在工业生产中管理中使用。

福特（H. Ford 1863～1947）创立了汽车工业流水生产线，促进了生产组织工作的进

一步标准化,并为生产自动化创造了条件。

(二) 法约尔的组织管理理论

与泰罗同时代的法国人法约尔,在管理组织职能和管理原则方面做出了重大贡献。法约尔曾在较长时间内担任法国一个大煤矿公司的总经理职务,积累了大量的管理经验。与此同时,他还在法国军事大学任过管理教授,对社会上其他行业的管理进行过广泛的调查。在1916年发表了他的代表作《工业管理和一般管理》。

法约尔认为企业经营应具有六个方面的活动,即技术活动、经营活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。也就是说管理只是经营的六种活动之一。

同时,法约尔认为管理活动包括五种职能,即计划、组织、指挥、控制和协调。

法约尔为完成他的经营管理理论体系,总结了实际工作经验,提出了管理的十四条原则。具体内容如下:①分工;②权力和责任要统一;③纪律;④命令的统一性;⑤指挥的统一性;⑥个人利益服从整体利益;⑦报酬;⑧集权;⑨等级链;⑩秩序;⑪公平;⑫保持人员稳定;⑬首创精神;⑭集体精神。

法约尔的贡献在于他对管理的范畴,管理的组织、职能、管理的原则方面提出了崭新的观点,为以后管理理论的发展奠定了基础。

在这同时及以后,德国的社会学家马克斯·韦伯(M. Weber 1864~1920)、美国的企业家詹姆斯·穆尼(T. D. Mooney 1884~1957)、以及英国的厄威克(L. Urwick 1891~)等人在组织体系及组织原则方面又提出了若干新的理论。

二、行为学派

本世纪20年代后,泰罗的科学管理学说被广泛流传和应用,大大提高了劳动生产率,推动了美国经济的发展。但泰罗制把工人看作是经济人,活的机器,加重了对工人的剥削,激起了工人的强烈不满。在这种情况下,资产阶级管理学家开始了行为科学的研究,试图从社会学、心理学的角度去分析研究人们行为的规律,寻找解决工人问题的新方法和提高工效的新途径。

(一) 梅奥的人际关系理论

行为科学的发展是从人际关系论开始的。人际关系论的创始人是美国哈佛大学教授梅奥(G. E. Mayo 1880~1949)。梅奥早年曾从事过哲学、医学和心理学方面的研究。从1927年至1932年他参加并指导了著名的霍桑实验。霍桑实验是于1924年至1932年间,在美国芝加哥郊外的西方电器公司的霍桑工厂进行的。试验通过从各方面改变工人的劳动条件,如从改变照明条件、休息时间、午餐和工资报酬等,来研究工作环境与物质条件对劳动生产率的影响。最后,实验结果表明:生产效率不仅受物理的、生理的因素影响,而且受到社会环境、社会心理的影响。

梅奥于1933年发表了《工业文明的人类问题》一书,1945年又发表了《工业文明的社会问题》一书。

梅奥等人以霍桑实验的结果为依据,得出了以下观点:

(1)工人是社会人,并不是单纯追求金钱收入的经济人。他们还有追求友情、安全感、归属感和受人尊敬等方面的要求,因此,必须从社会、心理方面来鼓励工人提高劳动生产率。

(2) 企业中除了正式组织外,还存在着非正式组织。这种非正式组织同正式组织是相互依存的,并对生产效率的提高,也有很大的影响。

(3) 由于影响生产效率的第一位因素是工人的士气和干劲,所以,领导人员的能力不仅要求只有解决技术经济方面问题的技能,还要善于了解职工思想感情、解决人际关系的技能。

梅奥的人际关系理论是行为科学的早期思想,它强调重视人的行为;而行为科学则进一步研究人的行为规律,产生的原因及如何引导人的行为,以达到预定目标。

(二) 行为科学的主要理论

1. 需要层次论

美国心理学家马斯洛(A. H. Maslow, 1908~1970)认为人们的各种行为都出自一定的动机,而动机又产生于人们本身存在的各种需要。而人的需要是有层次的。马斯洛把人的需要分为五个层次,它们从低到高是:①生理的需要。②安全的需要。③社交的需要。④尊重的需要。⑤“自我实现”的需要。只有当人的低一级需要得到最低限度的满足之后,才会追求高一级的需要。如此逐级上升,成为推动继续努力的内在动力。

2. 双因素学说

美国心理学家赫茨伯格(F. Herzberg)认为影响人们工作中行为的因素有两种。一种是能使人们维持现状的因素,即保健因素;另一种是能调动人们积极性的因素,即激励因素。要求管理者不仅要注意保健因素,还应更多地注意激励因素,以调动职工的积极性。

3. X理论和Y理论

X理论、Y理论是美国麻省理工学院教授麦格雷戈(D. Megregor)提出来的。X理论和Y理论是对人性作出的两种假设,即性善说与性恶说,并认为由于对人的看法不同,采用的管理方式也不同。

超Y学说,也叫权变学说。由英国人洛尔施(J. lorsch)和莫尔斯(J. Morse)提出。他们认为由于员工素质不同,工作性质不同,对管理方式的要求也不同。因此,应根据不同的情况,采用不同的管理方式。

三、现代管理科学的主要学派

第二次世界大战以后,世界经济迅速发展,科技进步日新月异,市场竞争十分激烈。为了在多变的环境中使企业站稳脚跟,求得生存和发展,资本主义世界出现了种种新的管理理论和派别。他们从不同方向、不同角度,采用不同的方法进行研究。美国管理学家孔茨(Harold. Koontz)称这种各管理学说林立的状态为管理理论的丛林。现对其中主要学派分别介绍如下:

(一) 管理过程学派

管理过程学派也称作作业学说,它的创始人是法约尔。当今在美国的主要代表是孔茨和奥唐奈(C. O'Donnell)。这一学派的特点是把管理学说同管理人员从事的工作和管理职能联系起来。因此他们首先确定管理的职能,作为理论的概念结构。如法约尔把管理划分为计划、组织、指挥、控制、协调五项职能。然后,他们对每一管理职能都围绕一些基本问题进行分析和研究。如这一职能的性质和目的是什么?结构特征是什么?如何执行?最困难的

是什么？最有用的技术是什么？……他们认为通过这样的分析，从而为管理提供一个框架结构，而一切最新的管理思想都能够纳入这样的结构中去，环绕这样的结构，把通过长期的管理实践积累的经验、知识，综合起来，组织起来，从而提炼出管理的基本原则。

（二）经验学派

经验学派又称经验主义学派。这一学派的代表人物是德鲁克（P. F. Drucker）和戴尔（F. Dale）。这一学派是以研究一个组织或管理人员的实际经验来分析管理的。它的特点是，通过分析一大批组织和管理人员成功或失败的实例，研究在类似情况下，如何采用有效的策略和技能来达到自己的目标。他们认为有关企业管理的科学应该从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，加以概括和理论化，向企业管理人员提供实际的建议。

（三）人类行为学派

这一学派就是前面已作介绍的行为科学，它又可称为领导学说。它的出发点是：一个组织为了达到一定的目的而成立的，同时要依靠人去达到这个目的。在共同完成目的同时，人应该了解人。因此，对组织管理的研究，应该集中研究人的因素，研究人的行为，研究人与人的关系。所以，管理人员的中心任务是了解组织内部决定人的行为动机，然后把这些认识付诸实施，转化成领导体系，建立起相应的组织、工作程序、报酬制度、联系网等，激励组织内所有成员自觉地、相互协调地作出最大的努力。

（四）社会系统学派

社会系统学派以美国人巴纳德（C. L. Barnard）为代表。巴纳德认为企业是一个由物质的、生物的、个人和社会的几方面要素组成的一个协作系统，并受到社会环境的各个方面的制约，是更大的社会系统的一部分。而组织中经理人员是这个协作系统的中心人物。为了使企业继续生存和发展，必须使用平衡的、综合的方法，协调各方面的因素，使系统能够顺利运转。就是说，管理人员的职能如同神经系统的功能一样，是在变化的环境中，指挥各种必要的行动、维持组织内部的均衡，以适应环境的变化，谋求组织的维持和发展。

（五）决策理论学派

当代决策理论最著名的代表人物是诺贝尔经济学奖金的获得者，美国卡内基·梅隆大学教授西蒙（H. A. Simon）。这一学派的主要观点是：决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。也就是说管理就是在研究各种各样的方案中，选择并作出合理决策，付诸行动的过程。无论是计划、组织、还是控制、协调、都离不开决策。不仅最高管理阶层要决策，各级管理人员都是“决策者”。从这个意义上说，管理过程也就是决策过程。

（六）管理科学学派

管理科学学派也称数理学派，是泰罗科学管理理论的继续和发展。它以运筹学、系统工程、电子技术为手段，从操作方法、作业水平的研究，向科学组织的研究扩展。他们主张把一切管理问题通过数学模式和过程来加以处理，因为模式可把问题的基本相互关系表达出来。利用有关的科学工具，通过定量研究，为管理寻求一个有效的数量解。

（七）交流中心学派

交流中心学派认为管理者就是交流中心，而接受、处理、传递信息就是管理，因而管理者的作用就像是电话交换台一样，由此，提出了加强信息处理和应用电脑的新观点。这