



QIYEGUANLILUNYUGUANLISHIWU

企业管理理论 与管理实务

●于云汉
●李祥生
●徐学忠
●高素珠
——
●主编

山东大学出版社

鲁新登字 09 号

企业管理理论与管理实务

于云汉 李群生 徐学忠 高素珠主编

山东大学出版社出版发行

山东寿光印刷厂印刷

850×1168 毫米 大 32 14.75 印张 380 千字

1995 年 5 月第 1 版 1995 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—1000 册

ISBN7-5607-1475-7

F·208 定价:15.80 元

主 编:于云汉 李祥生 徐学忠 高素珠
副主编:马继云 王芝光 王景顺 杜启光
于洪滨 文运签 钱殿文 孙延波
张京民

编 委:(以姓氏笔划为序)

于云汉	于洪滨	马继云	文运签
王永平	王芝光	王荣海	王景顺
毛忠绪	孙延波	李东良	李国柱
李祥生	李爱玲	杜启光	张京民
陈家举	陈建国	姚 黄	高素珠
徐学忠	钱殿文		

前 言

近代以来的社会进步与发展,无论就其速度还是水平而言,都远远超过以往的任何时代。究其原因,近代企业制度的确立与完善当是重要因素之一。我们过去的历史研究,往往将探讨的重点放在政治制度及经济发展的整体考察方面,而忽视了对社会进步与发展起到重大作用的企业制度的分析。这一现象导致了历史研究本身的片面性,同时也使历史与现实之间的距离越拉越远。因为现实作为历史的延续,其整体的把握固然重要,但“治国平天下”之学并不是需要人人都去着力探索的,现实中所重视的毋宁说是与其直接相关的事物。企业制度作为近代以来社会发展的基础,理应受到人们的重视。

从目前我国的经济发展来看,其发展速度之快有目共睹,但经济效益却不够理想。原因何在呢?我们认为,发展速度较快是因为改革开放以来,党和国家在经济发展的方针政策上的正确引导,而经济效益不够理想则是因为企业素质差,经营管理落后。尤其在中国即将加入关贸总协定、中国企业很快与世界企业接轨的今天,改进和加强经营管理,使企业真正转到依靠技术进步不断提高经济效益的轨道上来,这是当前和今后我国经济持续、稳定发展的关键所在。这也从另一方面说明对企业制度研究的重要性和迫切性。

基于以上想法,我们编写了《企业管理理论与管理实务》一书。全书共分三编,第一编着力从历史发展的角度探讨了企业制度的起源及管理理论的演进;第二编对企业管理中的一些重要

问题进行了分析和探索,着力探究历史与现实的结合,并以此指导企业管理的实践;第三编则针对近代以来地区间贸易的交流与发展,着力探讨国际贸易的起源、西方国家外贸政策的演变及我国在面临加入关贸总协定的形势下所应采取的对策。

本书是山东、江西、辽宁等省的部分历史学者、经营管理者、企业家、银行家集体研讨的成果。由于企业制度及企业管理的研究涉及的知识面相当广泛,需要探索的问题还很多,虽经大家齐心协力,勉力为之,疏漏和不足仍在所难免。但在中国继续创造 20 世纪末“经济奇迹”的今天,我们期待此书成为当代中国企业家经营实践的一本参考书,并对中国企业管理制度的进一步完善有所启迪。如此也不枉著者诸君多年的学习与探索。

本书是集体合作的成果,各章的具体分工如下:

第一章:于云汉、林吉玲、李祥生;第二章:马继云、徐学忠、王景顺;第三章:李翠玉、唐建军、杜启光;第四章:胡传铃、彭镇华;第五章:彭镇华、于洪滨;第六章:龙外甥;第七章:胡传铃;第八章:彭镇华;第九章:杨吉华、孙延波;第十章:钱殿文、朱来轸;第十一章:高素珠、单含雪;第十二章:单兆元、海志强。参加本书审订的同志有:第一编:徐学忠、马继云;第二编:王芝光、王荣海;第三编:单兆元、钱殿文;全书由于云汉、徐学忠统一审订。

本书的编写参考了国内外经营管理方面众多的研究成果,有的限于篇幅未能一一注明,在此谨致以诚挚的谢意。限于作者水平,错误疏漏之处在所难免,恳请专家、同仁和广大读者批评指正。

于云汉

一九九五年二月

目 录

前言	1
----	---

第一篇 管理理论的演进

第一章 经营管理学说的形成	1
第一节 产业革命:企业管理的现实基础	1
第二节 “科学管理之父”泰罗及其泰罗制	13
第三节 法约尔与企业组织管理的发展	27
第四节 马克斯·韦伯及其行政组织理论	38
第二章 经营管理学说的发展	44
第一节 行为科学管理理论形成的背景	44
第二节 梅奥及“霍桑实验”	46
第三节 初期行为科学理论的主要内容	52
第四节 现代行为科学管理理论的内容	60
第三章 百家争鸣:管理理论丛林	85
第一节 管理理论丛林的产生	85
第二节 “现代管理之父”巴纳德的管理思想	86
第三节 西蒙与决策理论学派	93
第四节 经验主义学派	97
第五节 权变理论学派	103

第二篇 企业管理与经营实务

第四章 企业组织结构与人事管理	107
第一节 企业组织结构	107
第二节 企业人事管理	118

第五章 生产管理	138
第一节 生产前的准备.....	138
第二节 生产进度的控制.....	151
第三节 产品质量的控制.....	159
第四节 产品成本的控制.....	164
第六章 财务与成本管理	168
第一节 财务管理概论.....	168
第二节 企业资金的筹集.....	178
第三节 投资决策.....	194
第四节 成本分析.....	202
第五节 会计实务.....	217
第七章 产品营销	231
第一节 销售管理.....	231
第二节 市场分析.....	240
第三节 营销活动.....	253
第八章 几种有效的管理方法	263
第一节 目标管理.....	263
第二节 风险管理.....	266
第三节 计划评核技术.....	267
第四节 价值工程.....	278

第三篇 国际贸易理论与实务

第九章 国际贸易发展与西方国家的外贸措施	288
第一节 国际贸易的发展.....	288
第二节 国际贸易理论的演进.....	296
第三节 国际贸易与当代世界市场.....	305
第四节 西方国家的外贸政策与措施.....	320
第十章 国际贸易实务	340

第一节 国际市场调查.....	340
第二节 进出口报关实务.....	361
第十一章 跨国公司的经营.....	378
第一节 跨国公司的发展.....	378
第二节 跨国公司的组织管理.....	392
第三节 跨国公司的经营战略.....	398
第十二章 关税与贸易总协定对中国经济的冲击.....	417
第一节 国际贸易中的竞技规则.....	417
第二节 中国企业与关贸总协定的差距.....	439
第三节 机遇与挑战.....	445

第一篇 管理理论的演进

第一章 经营管理学说的形成

第一节 产业革命：企业管理的现实基础

一、产业革命及工厂制度的确立

18 世纪 70 年代,伴随着机器的轰鸣和蒸汽的呼啸,一场表面上看似平静,实质上却极为深刻的革命在英伦三岛发生了。半个世纪后,又迅速扩展到西欧和北美,并进而波及世界各地,这就是诞生了运用机器生产的工厂制度的产业革命。

产业革命又称工业革命,就其狭义来说,是指资本主义工业化的最初历程,即指资本主义生产从工场手工业向机器大工业的过渡。但在更广泛的意义上,无论是英国还是世界其它地区,工业革命仅仅是加速那种没有明显的开头,同样没有可预见到的结尾的技术变革而已。它包括工业生产中动力发动机的发明及其在规模和复杂程度日益扩大的工厂里安装使用;包括随着运输费的降低,工业产品运销到不断扩大的广阔市场上。从其发生的过程看,产业革命是从棉纺织业开始而逐步延伸到工业各

部门及农业、交通运输等产业部门的。就其表面而论，它似乎只是由手工业生产过渡到机器生产的一次技术变革，但它的深入进行，却引起了一系列深刻的社会革命，其中一个突出表现就是以机器为主体的工厂制度代替了以手工技术为基础的手工工场。

在人类的发展史上，从闭塞的、停滞的封建自然经济向资本主义商品经济的过渡大致经历了三个依次递进的阶段。最初是拥有手艺和劳力的家庭以接受订货的方式制造农具、家具、布匹等产品来换取金钱及其它生活用品，其生产场所多在自己的住宅内，参加生产的人也多是家庭成员及为数有限的学徒，故此种生产方式称为“家庭生产方式”。当家庭生产方式发展到更大规模时，便会在产品销售上与商人发生联系，即由商人以双方都可接受的价格收购家庭生产的产品，并由其到市场上销售。到封建社会后期，伴随着市场经济的发展，商品需求不断扩大，商人进一步为家庭手工业提供所需的原料和机具，并以一定的价格收购其产品。这一方式对产销双方都是有利的，就生产者来说，他不必再为原料采购和销售产品而操心，只需一心一意致力于提高生产效率；就商人而言，则可以控制更多的货源来满足日益增长的市场需求，牟取更多的盈利。由此，这一方式很快取代家庭生产方式而成为商品生产的主渠道。这时商人的地位已不同于家庭生产时期的议购，而以包买者的身份出现，故称“包买商”，这一方式也因此而称为“代产包销方式”。代产包销方式的推行，使家庭手工业者成为替商人进行原料加工以赚得计件工资的、变相的雇佣劳动者，由此，包买商逐渐成为各行各业中家庭手工业的组织者和控制者，小规模的手工业生产则成为大规模商业活动的附庸。从本质上讲，代产包销方式已接近于分散的手工业工场，它需要包买商们将工具、原料分配到几十里乃至上百里方圆内为数众多的手工业者手中进行生产，但对生产过程的监督却

难以实现,原料、工具的过量损耗及产品质量问题更令其大伤脑筋。在日益增长的市场需求的刺激下,一些有条件的包买商便开始把手工工人集中在一起进行生产,以实现其对生产进行监督 and 控制的愿望,这便出现了手工工场的生产方式。

就上述三个阶段而言,家庭生产方式通常由家长来主持日常营运,生产经营范围狭小,因而对有效管理方式的探求并不显得过于重要。进入代产包销方式后,手工生产成为商人支配下的分散手工工场体系,但包买商对手工工人并未能实行有效的控制,正是基于对生产的监督与控制的强烈愿望才出现集中的手工工场。在集中的手工工场内,技术及工场内分工协作的发展不仅使劳动生产率大为提高,同时也为机器大工业的出现提出了要求,提供了基础。在这里重要的是,手工工场的工人大都跟地主或雇主维持着或多或少的宗法关系,也就是说,手工工场工人还有可能占有的一些简单的工具并进而发展为小生产者。另从整个社会关系看,这时的工场手工业在整个经济结构中就象是一座经济建筑物上的装饰品,这个建筑物的广大基础是自然经济,工场手工业既不能囊括全部社会生产,更无力从根本上去改造它。

经过工业革命,先进的机器加入了生产过程。机器制造出来的商品比手工工人用不完善的纺车和织布机制造出来的东西既好又便宜。虽然手工工人总是力图以过度劳动和降低生活费用的办法来维持自己的可怜地位,但终究还是被大机器生产排挤掉了。于是,手工工场的工人、包买商控制下的手工工人及独立的手工业者都逐渐被机器大工业所吞噬,变成工厂制度下的工人阶级,变成了一无所有的无产者。工厂制度在欧美国家逐渐确立起来。另从生产管理上讲,新出现的工厂生产方式与其它生产方式比较也有着明显的特色:其一,工人、原材料、机器设备都集中在专门从事生产的工厂里;其二,它能够满足企业主集中控制

原材料、监督生产过程及保证产品产量与质量的愿望；其三，由于工人独立地位的丧失及社会地位的低落，工厂工人对工作意义、工作自豪感日见模糊，这使得对工人生产积极性的调动及工人组织中的协调合作变得更为困难；其四，由于生产规模的扩大化，工厂的资金筹集和产品销售变得更为重要。

正是由于工厂制度存在上述特点，才产生了与以往任何生产形式都不能比拟的、对生产活动加强管理的强烈要求，这使得人们对工厂生产过程的组织与管理比以往任何时候都更为关注。因为大规模的机器生产比小规模的手工业生产要求有更多的计划性、更严密的组织管理及更为严格的监督和控制，所以，可以认为当人类社会通过工业革命走向工业化之时，工厂制度的确立及对工厂生产过程合理化的要求，就为形成完整、系统的企业管理理论提供了现实条件和内在动力，正是在这个意义上，工业革命可以称为企业管理理论得以产生的现实基础。

二、早期企业的管理实践

工厂制度的基本要素在于对人员、材料和机器设备进行集中有效地控制，因此工厂管理所面临的基本问题就是如何建立一整套合乎理性，并能解决企业实际问题的管理准则，借以作为处理人、财、物三者关系的依据。在刚刚完成工业革命的欧美各国，家庭生产方式和代产包销方式已逐渐为工厂的集中生产所取代，但随之而来的问题是在工厂制度下如何使生产的操作更为简易，并能达到提高劳动生产率的目的？另一方面的问题则是在工人日趋丧失工作自豪感及社会地位日趋低落的情况下，如何使工人的生产积极性得以调动起来，并乐于采用不同于手工生产的新方法和新技术？

就普遍意义而言，工厂制度确立之初的一大成就在于有效地减少了原材料的浪费现象，但对生产的控制大致上却仍沿用

了旧的方法,处于一种原始的状态。在工厂内部,每个人都有指定的位置和千篇一律的任务,各人在工头的监督下不停地、准确地操作,工头通过罚款或解雇,有时甚至是更为残酷的强制手段使工人服从,绝少有人从道义的角度去关心工人的工作与生活。工厂管理者们对有效的刺激方式所知甚少,但有一点是人所共知的,即实行计件工资比拿计时工资的工人生产的产品更多,所以这一时期的生产控制主要是以高压式的生产监督和增加工人劳动量为主要特色。就质量控制而言,产品仍是用非标准化的材料和非标准化的方法制造出来的,因而产品质量仍难保持一致。假若撇开生产设备的改进对产品质量的提高所产生的积极影响,那么由于工人工作质量的下降而导致产品质量下降的现象仍然十分普遍。这一时期最为常见的质量控制方式是买主对产品的检验,通行的规则是“货物出门,概不退换”。

正是由于早期的企业管理者们大多过分专注于企业的盈利,因而他们想方设法通过延长劳动时间、压低工人工资等不道德的手段来增加利润,而真正在管理上加以改进,进而提高效益者实在是凤毛麟角。在这里值得一提的理查德·阿克莱特、马修·博尔顿和罗伯特·欧文。

理查德·阿克莱特被英国人看成是通过自己的劳动而发财致富的工厂主的典型,并被誉为近代大工业的真正创始人。1769年,他整理、组合了别人的发明成果,取得了水力纺纱机的专利权,并与人合伙开设了他经营的第一个工厂。阿克莱特不是一个光彩的发明者,但他善于从别人那里学得长处,并把自己的特点融汇其中。法国史学家保尔·芒图评论他:“既不只是一个工程师,又不只是一个商人,而是把两者的主要特色加在一起,具有他自己特有的风格:企业的创造者、生产的组织者和人的领导者”,“颁布和实施一个有效验的,适合大生产需要的工业纪律法

典,这是阿克莱特的巨大事业和宏伟成就,也是他最独特的发明。”^①

马修·博尔顿是最早寻求合理、完整的企业管理活动的制造业工厂——索霍铸工厂的管理者。在他的工厂中,博尔顿实施了许多现代工业企业常用的管理方法,如市场调查预测、工作流程分析、制定生产标准、编制生产计划、实行部件标准化等等。尤其是在计件工资颇为流行的情况下,他根据本厂的实际情况,只是将那些标准化的,易于分级的产品才实行计件工资,并制定出了符合工厂具体情况,切实可行的计件工资等级制度,即:(1)每件产品都相同的计件工资率;(2)随产品大小或直径变化的计件工资率;(3)随工作机器所用发动机的马力而变化的计件工资率。与此同时,博尔顿还加强会计制度,通过详尽的统计材料,计算每项工作的工人工资以及原材料消耗,力求对成本加以控制。可见,博尔顿管理的索霍铸工厂早在泰罗之前就做了许多可以被称为“科学管理”的工作,这也是索霍铸工厂能在企业管理发展史上占有一席之地原因。

就在索霍厂致力于科学地管理工厂的同时,英国苏格兰新拉纳克的一家棉纺工厂同样地引人注目,这家工厂的经理就是著名的空想社会主义者罗伯特·欧文。欧文认为,产业的基本问题有两方面:一方面是工厂必须生产高质量的产品,而且所化的成本合理;另一方面是工厂必须发展良好的人际关系,所谓的管理就是寻求经济行为和人际关系这两方面的平衡。基于这一认识,欧文采取了一系列行之有效的新式的管理方法:

(1)用教育代替惩罚。欧文不轻易用惩罚手段。他在其著名的《新社会观》一书中提出了“人是教育和环境的产物”这一重要命题,认为“要使工人变得更加美好,提供教育和改善环境是必

^① 保尔·芒图,《十八世纪产业革命》,商务印书馆,1983年版,第185页。

不可少的条件”。为此，欧文把工厂里的许多童工送进学校学习，并把工人每天的劳动时间从通行的 14 小时或 14 小时以上缩短为 10 小时。他为工人建造了卫生设施齐全的宿舍，还严格接近代的标准为工人的子弟兴办各类各级学校。

(2)独特的刺激手段。欧文认为，对一个人来说荣誉往往是最重要的需求之一。为此他曾准备一些写有名字的木牌子，把其四边分别油漆成白、黄、兰、黑四种颜色，不同的颜色表示不同的工作表现：黑表示差、兰表示一般、黄表示良、白表示优。木牌子被放在工人近旁的显眼处，用来表示木牌主人的工作表现。事实证明这种刺激方法的效果远远胜过于惩罚，不久之后，所有工人的木牌或先或后都亮出了白边和黄边。

(3)工人参与管理。欧文认为，工厂的管理者有必要向工人请教并从他们的意见中汲取有益的东西。他深知工人中有着非正式的、但却极具影响力的小组织，所以他总是想方设法了解这些组织的首领对某些重要问题的看法，同时敞开工厂经理办公室的大门，听取任何人关于工厂规章制度方面的意见或建议。工人参与管理实际上就是从这里开始的。

欧文认为，管理的职责不在于强迫工人做这做那，而是要取得他们的信任，并教育和培养他们，使其愿意真心实意地参与企业各个环节的生产活动。事实证明，欧文的管理是成功的。他那重视人的因素在企业中所起的重要作用的思想，以及他所实行的家长般关怀工人的管理政策，一直为后人所称颂、所借鉴。彼得·杜拉克说得好：欧文是第一位开明的经理。

三、企业管理的理论探索

工厂制度的普遍实行，拉开了企业主之间激烈竞争的帷幕，企业管理的作用日趋显著。对两个实力大致相当的企业而言，其管理水平往往成为决定在竞争中优劣胜负的关键所在。现实迫

使一些经济学家和企业管理者系统地探索管理世界的奥秘,并由此吹响了探寻科学的企业管理理论的前奏曲。

亚当·斯密(Adam Smith 1723—1790年)是英国工场手工业高度发展和产业革命开始时期的资产阶级经济学家,古典政治经济学的杰出代表。他所著的《国富论》一书是经济学说史上的一部划时代的著作,并由此建立起资产阶级经济学的第一个比较完整的理论体系。

斯密的整个理论体系是从分析分工开始的。他对分工在提高劳动生产率中的作用进行了详尽的考察和分析,指出劳动分工是国家财富增长的一个重要因素,并认为:“劳动生产的最大增进,以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力,似乎都是分工的结果。”^①他以扣针制造业为例,一个小厂仅雇用10名工人分工协作,设备虽然简陋,1人1日可成针4800枚。如果不分工,纵使竭尽全力工作,1人1日也做不成20枚针,说不定连1枚针也做不出来。同样数量的工人何以因为有了分工就能完成更多的工作呢?斯密认为,劳动分工的效益来自“第一,劳动者的技巧因专业而日进;第二,由一种工作转到另一种工作通常须损失不少时间,有了分工,就可以免除这种损失;第三,许多简化劳动和缩减劳动的机械的发明,使一个人能够做许多人的工作。”^②斯密进一步指出,工厂管理人员为了提高劳动生产率,也必须依靠劳动分工。分工能使社会所有人普遍富裕,并使工厂制度具有经济的合理性。这一切明显地反映出亚当·斯密已经意识到了劳动分工会使生产过程专业化、简单化及标准化的趋势,同时也为后人指出了生产合理化的基本途径。此后依靠生产合理化来提高劳动生产率的观点,成为企业管理理论得以建立

① 亚当·斯密:《国民财富的性质和原因的研究》,郭大力、王亚南译,商务印书馆,1972年版,上册,第5页。

② 亚当·斯密:《国民财富的性质和原因的研究》上册,第8页。

和发展的基本出发点,也成为人们组织生产的一条基本准则。

斯密还从“经济人”的观念出发,对经济自由主义理论第一次作了系统的论述。斯密认为,人的本性是利己主义的,人们从事经济活动的唯一动机和目的,就是追求自己的最大经济利益。但是,每个人都不能独立生存,需要相互帮助,因此只有在自己为别人提供服务,愿以自己的劳动去交换别人的劳动时才能达到这一目的。社会生产活动中奉行的原则是:“请给我以我所要的东西吧,同时你也就可以获得你所需的一切”。这种观点的本质是把人看成唯利是图的“经济人”,但却恰如其分地反映了资本主义制度下社会关系的基本状况,因而对资本主义管理理论与管理实践产生了极大影响,基本上左右了从18世纪末至20世纪初这相当长一段时间内管理哲学的格调。

查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage 1792—1871年)是英国剑桥大学教授,曾制造出世界上第一部实用机械计算器——差分机。由于他所具备的自然科学的知识结构,因而能从纯科学的理性角度来看待生产过程中产生的诸多问题。巴贝奇曾花费了十多年的时间遍访英国及欧洲大陆的工厂,深入研究了当时工厂管理方面诸多亟待解决的问题,对作业操作、技术应用、机器使用以及每道工序的成本等进行了分析。1832年,巴贝奇将他的研究成果汇集成《论机器和制造业的节约》一书。这本书成为企业管理学的重要文献,巴贝奇也因此被誉为企业管理的先驱。

巴贝奇在其著作中首先探讨了“制造业的节约原则”,并针对当时流行的管理方法,提出了一些指导性意见,以实践其企业的节约原则:

- (1)分析制造过程的成本。
- (2)应用工时研究技术。
- (3)应用对企业实践进行比较研究的方法。
- (4)应用调查研究用的标准表格。