

XIANDAI QIYE GUANLIXUE XIANDAI QIYE GUANLIXUE

**XIANDAI
QIYE
GUANLIXUE**

主 编 刘 迪
王启家
主 审 范翰章

**管
理
学**

**现
代
企
业**



辽宁大学出版社

前 言

《现代企业管理学》一书是为适应社会主义市场经济体制新形势下,高校企业管理课教学急需而编写的。参加编写的人员都是讲授企业管理学课程多年,具有丰富教学经验的中老年教师。他们依据新形势下,企业管理课程的变化及学生学习该门课程特点,在充分吸取国内外各类企业管理教材的长处和优点的基础上,对本书的体系进行了独具特色的构思和设计,从而使本书具有如下特点:

一、广泛通用性。本书以现代工业企业管理为主要线索,兼顾其他企业的特点,故可以适用于各种不同类别的企业。

二、文理兼容性。本书综合了工科院校和文科院校企业管理学教科书的不同要求和特点,使之形成文理兼有的新型企业管理教科书。书中除系统论及经营预测与决策、生产管理、质量管理、网络计划技术、设备管理、技术经济分析、价值工程、经济管理等内容外,还较详细论述了企业管理思想发展历史、管理信息系统、企业文化、管理者素质等方面内容。使本书更加适合当代高等教育文理融合的大趋势。因此,本书既适用于工科院校,同时也适用于文科院校。

三、崭新时代性。本书特别注重总结十一届三中全会以来,我国在向社会主义市场经济体制过渡中,实施现代企业制度的新观点、新认识、新材料。从而使本书可以更好适应形势需求。

综上所述,本书不仅可以作为高校本专科企业管理学的教材,也可以作为社会上各类工程技术人员、企业管理人员自学企业管理参考书籍。

本书是集体智慧的结晶,由刘迪、王启家主编。乔勤、阎长俊、张晓明、修宏伟、李久坤、王军任副主编。编写分工为:第一、六、九章由王启家执笔。第四、八章由乔勤执笔。第三、五章由阎长俊执笔。第十、十二章由张晓明执笔。第十一章由刘迪执笔。第二章由修宏伟执笔。第七章由李久坤执笔。第十三章由王军执笔。第十四章由乔泽印执笔。全书在编写过程中,得到了沈阳建筑工程学院管理工程系主任范翰章教授悉心指导,并担任全书的主审工作,在此,让我们对他表示诚挚的感谢。

编 者

一九九六年五月

目 录

第一章 现代企业管理概论.....	1
第一节 企业管理及其性质.....	1
第二节 企业管理的任务及其职能.....	3
第三节 企业管理组织形式.....	6
第四节 企业管理现代化	11
第五节 管理理论的历史发展	16
第二章 现代企业制度	20
第一节 现代企业制度的概念和特征	20
第二节 现代企业制度的目的和意义	23
第三节 实践中须解决的几个问题	25
第三章 市场分析与经营决策	28
第一节 市场调查	28
第二节 市场预测	30
第三节 经营决策	41
第四节 经营计划	47
第四章 技术经济分析	50
第一节 技术经济分析概述	50
第二节 货币的等值与等值计算	52
第三节 投资方案评价方法	59
第四节 不确定性分析	68
第五章 生产计划与管理	75
第一节 生产计划	75
第二节 生产过程组织	81
第三节 生产计划与调度工作	90
第六章 网络计划技术	93
第一节 网络计划技术概述	93
第二节 网络图的组成及绘制步骤	94
第三节 网络图的参数和计算	96
第四节 网络计划的优化	99
第七章 质量管理.....	110
第一节 质量管理概述.....	110
第二节 全面质量管理的基本内容.....	112
第三节 质量管理的保证体系.....	116

第四节	质量管理常用的统计方法	119
第八章	价值工程	135
第一节	价值工程概述	135
第二节	价值工程的原理和工作程序	138
第三节	价值工程的实施过程	140
第九章	设备管理	150
第一节	设备的选择、评价和使用	150
第二节	磨损与故障	154
第三节	设备维修	157
第四节	设备更新	161
第五节	设备综合管理	165
第十章	物资管理	168
第一节	物资管理概述	168
第二节	物资消耗定额	171
第三节	物资供应计划	174
第四节	物资储备定额	175
第五节	确定情况下的库存	178
第六节	非确定情况下的库存	180
第十一章	经济管理	186
第一节	产品成本	186
第二节	资金	192
第三节	经济核算	197
第十二章	信息管理	202
第一节	信息与管理	202
第二节	管理信息系统的概念	205
第三节	管理信息系统的开发	207
第十三章	现代企业文化建设	212
第一节	企业文化的概念及其特征	212
第二节	企业文化的结构与功能	214
第三节	建设健康而充满活力的企业文化	218
第十四章	管理者的素质	222
第一节	管理者素质的结构与功能	222
第二节	管理者素质的基本内容	227
第三节	管理者素质的自我管理	236
附录 1	复利系数表	240

第一章 现代企业管理概论

党的十四届五中全会指出：“在今后十五年经济和社会发展中，要积极推进经济增长方式转变，把提高经济效益作为经济工作的中心。实现经济增长方式从粗放型向集约型转变，要靠经济体制改革，形成有利于节约资源，降低消耗，增加效益的企业经营机制，有利于自主创新的技术进步机制，有利于市场公平竞争和资源优化配置的经济运行机制，向结构优化要效益，向规模经济要效益，向科技进步要效益，向科学管理要效益”。可见，要实现上述目标，现代的科学管理，是其中重要的一环。这就要求我们在实际工作中，要积极探索，总结经验，努力创建适应社会主义市场经济需要，具有中国特色的社会主义现代企业管理学。

第一节 企业管理及其性质

一、企业管理的概念

(一)企业的概念

企业是一个历史概念，是生产力发展到一定水平的产物，是商品经济的产物，并且随着商品经济的发展而发展。在资本主义社会以前，从原始社会到封建社会都是自给自足的自然经济占统治地位。与之相适应的基本经济单位，如原始社会中的原始公社、奴隶社会中的奴隶主的庄园和封建社会中的农民家庭等，都是自然经济中的一个生产单位，但不是企业。只是到了近代，随着生产力和商品经济的发展，作为社会生产基本单位的企业才随之产生。

究竟什么是企业，说法不尽一致。我们意见可以把企业定义为：以营利为目的，实行独立核算的经济单位。这就是说，企业必须同时具备三个条件：首先，必须是经济单位。那些行政、文教、卫生、体育单位不是企业。第二，必须以营利为目的。有些经济单位虽然从事生产或其他经济活动，但不以营利为目的就仍然不是企业。第三，必须具有独立的会计核算。公司下属单位，如果没有独立会计核算，虽然也以营利为目的，但这样的单位也不能称为企业。

(二)现代工业企业及其特点

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进行采摘、加工成产品或维持其功能的活动。凡是从事工业性产品或劳动生产经营活动的企业，都称为工业企业。

现代工业企业，又称为“大机器工业”，是在自然经济条件下的“个体手工业”和资本主义“工场手工业”的基础上发展起来的。列宁说：“大机器工业与以前各种工业形式不同的

一些特点,可以用一句话来概括:劳动的社会化”。作为现代工业基层单位的现代工业企业,其特点主要表现在:

1. 大规模地采用机器体系进行生产,并有系统地将科学知识应用于生产。
2. 企业内部分工协作的规模和细密程度极大的提高,并受机器体系的制约。
3. 生产过程具有高度比例性和连续性。
4. 生产社会化程度高,有广泛而密切的外部联系。

研究和了解现代工业企业的特点,遵循它的内在的客观规律,才能对其进行有效的管理。

(三)管理的概念

“管理”是由于人类的共同活动而引起的。只要存在着人类的共同活动,就需要由一个人或某一机构对参与这个共同活动的所有人和物,活动过程的各个环节以及与之有关的种种因素,在一个统一的目标下进行计划、组织、指挥、调节、控制,以便使得这项活动得以正常地进行下去,并进而求取最佳效果。这便是“管理”的最广泛、最基本的涵义。这个概念包含下述四个要点:

1. 管理的主体是一个人或一个机构;
2. 管理的对象是人们某一特定范围的活动过程(包括参与这项活动过程的人和物,过程的各个环节和与之有关的因素);
3. 管理的基本职能是计划、组织、指挥、协调、控制;
4. 管理是一项有目的的活动。

这些基本要点,都反映了管理的基本属性。

(四)企业管理的概念

所谓企业管理,就是由企业经理人员或经济机构对企业的经济活动过程进行计划、组织、指挥、调节、控制,以提高经济效益,实现营利目标的这一活动全过程的总称。

二、企业管理的二重属性

企业管理是社会化大生产的客观要求,也是一定生产关系的体现或反映。因此,企业管理具有二重属性:既具有体现着生产力、社会化大生产的一般要求的自然属性,又具有体现着生产关系、社会生产目的的特殊要求的社会属性。这两种属性的结合说明了企业管理的性质。

企业管理的二重属性集中表现在两种管理功能或职能上:即一是指挥劳动,二是监督劳动。指挥劳动是组织生产的功能,它是由劳动分工协作引起的,是社会化大生产的客观要求。不论社会形态如何,只要存在劳动分工与协作的集体生产活动,都需要指挥劳动来组织生产。这种组织生产的管理活动,按其性质来说,就是管理的自然属性。监督劳动是行使资本剥削雇佣劳动的功能,它是由生产资料资本主义私有制决定的,反映了资本家对雇佣劳动者的剥削关系。这种资本功能形成了管理的社会属性。

企业管理的二重属性,不仅适用于资本主义企业管理,而且对社会主义的企业管理同样适用。也就是说,社会主义企业管理也具有二重性,它和资本主义企业管理不同的是在管理的社会属性方面有着本质的区别。

从管理的自然属性来看,社会主义现代企业的生产也是社会化大生产,是成千上万人

的集体劳动,在生产中存在着精细的劳动分工和严密的协作关系,客观上需要指挥劳动来合理组织生产力,以保证社会主义大生产的协调进行。就这一点来说,社会主义现代企业对生产活动的管理和资本主义企业对生产活动的管理,都是社会化大生产的要求,两者没有本质上的区别。

从管理的社会属性来看,社会主义企业也具有明显的社会属性,它是由社会主义生产关系决定的。它同资本主义企业管理的社会属性有本质的区别,其主要表现是:

(一)资本主义企业的管理大权掌握在资本家及其代理人的手里,而社会主义企业的管理大权是由代表国家利益和集体利益的厂长和广大职工群众共同来掌握的。

(二)资本主义企业管理的目的是榨取尽可能多的剩余价值,满足其贪得无厌的需要,而社会主义企业管理的目的是满足整个社会和人民日益增长的物质文化生活的需要。

(三)资本主义企业管理的秩序是靠专制统治和笼络收买手段来维持的。而社会主义企业管理是依靠广大职工自觉的劳动纪律、民主管理和集中统一领导来维持的。但在生产资料公有制的社会主义企业里,尽管不再存在生产资料占有与劳动者之间的对立,但是企业利益同个人利益的矛盾还依然存在,维护与破坏公有制的斗争也就依然存在,巩固与松弛劳动纪律的矛盾也不可能完全清除,因此监督劳动仍具有重要作用,不过它已不是资本的功能,而是维护社会主义生产关系的功能。

总之,资本主义企业管理的社会属性反映了资本与雇佣劳动之间的剥削与被剥削的关系,而社会主义企业管理的社会属性反映了同志式的互助合作的关系。

正确认识企业管理的二重性,具有十分重要的意义。明确了企业管理的自然属性,就可以广泛吸收和借鉴一切经济发达的资本主义国家企业在组织社会化大生产方面的先进的管理经验。这些经验是人类共同财富,具有普遍适用性。明确企业管理的社会属性,就可以认清我国社会主义企业和资本主义企业在管理上的本质区别。认真总结我国实行改革、开放政策以来,在深化国有企业改革、建立现代企业制度等方面的经验,建立符合我国国情,具有中国特色的社会主义企业管理体系。

第二节 企业管理的任务及其职能

一、企业管理的任务

企业自身的二重性不仅产生并决定了企业管理的二重属性,而且也规定了企业管理的基本任务。企业管理的基本任务有两个方面:

(一)合理组织生产力

合理地组织生产力是企业管理最基本的任务。

1. 合理组织生产力的含义:

合理组织生产力有两个方面的含义:

(1)使企业现有的生产要素得到合理配置与有效利用。具体来说,就是要把企业现有的劳动资料、劳动对象、劳动者和科学技术等生产要素合理地组织在一起。恰当地协调它

们之间的关系和比例,使企业生产组织合理化,从而实现物尽其用,人尽其才。

(2)不断开发新的生产力。企业合理地组织生产力,不仅应当着眼于对现有生产要素的合理配置和有效利用,而且必须重视不断地开发新的生产力,为企业的存在与发展创造条件。具体来说,企业不断开发新的生产力及其任务包括四个方面:第一,不断地改进劳动资料,并不断地采用新的更先进的劳动资料;第二,不断地改进生产技术,并不断地采用新的技术来改造生产工艺、流程;第三,不断地发现新的原材料与原有材料的新的用途;第四,不断地对职工进行技术培训,并不断引进优秀科技人员与管理人员。

2. 合理组织生产力的重要意义

合理地组织生产力的重要意义主要表现在以下三个方面:

(1)它可以提高企业的经济效益,保证企业的持续生存和不断发展。企业是以盈利为目的、自负盈亏的经济组织。企业能否不断盈利,提高经济效益,不仅关系到企业的生产目标能否实现,而且关系到其自身的生存与发展。企业只有不断加强和改善经营管理,合理地组织生产力,才能使人、财、物得到合理、有效地利用,才能提高生产效率、降低成本,从而不断增加盈利,使企业具有活力,并具有自我积累、自我发展的能力。因此,企业管理水平的高低是企业能否持续生存与不断发展的关键。

(2)它可以提高产品的产量和质量,更好地满足社会的需要。企业是组成整个国民经济的基本生产单位,是社会物质生产的直接承担者。企业只有加强与改进经营管理、合理地组织生产力,才能生产出更多、更好的产品,满足整个社会不断增长的物质需要。

(3)它可以实现生产力的不断发展,从而推动整个社会的进步。生产力的发展,是人类社会发展最终的决定因素。企业作为社会生产力的组织者、体现者,对于促进生产力的发展与社会进步具有重要的作用。企业加强经营管理,合理地组织生产力,可以不断提高生产力诸要素的质量和水平,从而实现生产力的不断发展,并最终推动整个社会的全面进步。

(二)维护并不断改善社会生产关系

1. 维护现有的社会生产关系

企业管理总是在某种特定的社会生产关系下进行的,一定的社会生产关系是企业管理的基础,它从根本上决定着企业管理的社会属性,从全局上制约着企业管理的基本过程。因此,企业管理的重要任务之一就是要维护其现有的社会生产关系。

2. 不断改善社会生产关系

在某种特定的社会基本经济制度下,企业管理虽然必须维护而不能根本改变现存的社会生产关系,但它却有必要不断地调节、改善现实生产关系。这主要是因为,尽管生产关系具有相对稳定性,在相当的一个历史阶段内,某种社会生产关系的基本性质可以保持不变,但是生产力却是非常活跃,不断变革的因素。生产力的不断发展,必然会与原有的生产关系在某些环节、某些方面发生矛盾,这时,为了保证生产力的不断发展,完全有必要在现有生产关系的基本性质保持不变的前提下,对生产关系的某些环节、某些方面进行调整、改善,以适应生产力不断发展的需要。具体来说,对现有社会生产关系的调整、改善,既可以通过变革企业管理制度来实现,也可以通过改进企业管理手段等方面来实现。前者如资本主义在其发展中,实现了由资本垄断企业管理向以经理人员管理为主,并广泛吸收职工

群众参加管理的转变,从而使劳资关系得到了较大程度的调整与改善;后者如在现代资本主义企业中,管理者广泛运用社会学、心理学、采取某些具有人情味、能激发员工的主动精神与进取心的管理方法,这也在一定程度上调整,改善了企业内部人与人之间的社会关系。

二、企业管理的基本职能

合理地组织生产力,维护和不断改善生产关系两项基本任务在企业管理的实践中,总是结合在一起发生作用。因为任何物质资料的生产活动都是生产力与生产关系的统一,而企业的生产经营活动也不例外。在产品的生产经营活动中,人与物和人与人的关系是密不可分的。上述两项基本任务在生产技术经济活动中实施的同时,通常又表现为一系列的具体职能,即计划、组织、指挥、控制与协调。

(一)计划

计划职能就是决定企业生产经营目标,选定实现生产经营目标的途径和方法。它包括调查研究、预测未来,确定生产经营目标和方针、制定和选择方案,作出正确决策,编制并落实计划。计划正确与否对企业生产经营活动的成败具有决定性作用。因此,通常把计划视为管理的首要职能。

(二)组织

组织职能就是根据计划职能所确定的经营目标、方针和计划,把企业的各部门、各环节在时间和空间的联系上,在上下左右的相互关系上,在对外往来关系上,合理地组织起来,使整个企业形成一个能够正常运作的有机整体。

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。静态组织是指组织形态来说的,它以提高管理效率为目标,研究管理机构,的设置,各类人员的配备、权力结构的划分,生产结构的布局,以及各项规章制度的建立等。动态组织是指组织体的运转来说的。它是以协调人际关系、调动人们的积极性为目标,研究组织行为的变化、管理体制的变革发展,调节信息传递渠道,以及各个部门和环节之间的相互关系。

(三)指挥

指挥职能是通过组织系统,有效地传达命令和指标,使全体职工按照集中统一意志完成本职工作任务,保证经营目标、方针与计划的实现。

指挥职能包括领导、指挥、监督、意见交流、激励和教育。正确的指挥应建立在民主集中制的基础上。指挥意志只有建立在广泛民主的基础上才能取得广大职工的拥护、调动职工群众的积极性和创造性。

贯彻统一指挥意志,只有强调集中与纪律,才能保证指挥命令的统一和权威。因此,在行使指挥职能时,要正确处理民主与集中、自由与纪律的关系,增强社会化大生产的组织性和纪律性。

(四)控制

控制职能是指根据经营目标、计划、标准,对企业生产经营活动进行监督与检查,发现问题,查明原因,采取措施,以清除实际和标准之间的差异。控制包括确定控制标准,根据标准执行情况,纠正脱离标准的偏差。

控制职能可分为事前控制,事中控制和事后控制。事前控制也称前馈控制,控制对象

为企业输入的资源;事中控制也叫过程控制,控制对象为正在进行的作业;事后控制也叫反馈控制,控制对象为输出的工作效果。

(五)协调

协调职能是指为了保证企业生产经营活动的顺利进行,使各项工作在数量上、质量上、时间上和行动上都能相互配合,协调一致,及时调整和解决在生产经营活动中出现的各种脱节现象。协调活动贯穿管理的全过程。

协调可分为内部协调与外部协调。内部协调又可进一步分为纵向协调和横向协调。所谓纵向协调是指管理层次的上下之间的协调。这种纵向协调任务的大小,主要取决于管理层次的多少。所谓横向协调是指各部门之间、各车间之间、各工序之间、各产品之间的协调。这种横向协调任务的大小,主要取决于生产与管理专业化程度。

外部协调的范围很广,也很复杂。一般说来,主要包括企业与市场、企业与协作单位,企业与政府有关部门之间的协调。这些协调工作做的怎样,直接关系到企业的生存和发展。

综上所述,由生产力与生产关系统一构成的生产经营活动,决定了管理的二重性。管理两大基本任务是管理二重性的具体体现。合理组织生产力和维护与不断改善生产关系,是通过五项具体管理职能实现的。我们要搞好企业管理,就应在管理的实践中,采取有效措施,实现这些管理功能所涉及的管理理论、原则、制度和方法等。

第三节 企业管理的组织形式

所谓企业管理的组织形式,是指企业为实行管理所具体采用的管理组织结构。它一般由生产力和生产关系来共同决定。其中更重要的还是决定于生产力的水平和技术进步的程度。

具体来说,它受行业特点、生产规模、生产技术的复杂程度和专业化水平、市场需求的变化、企业的地理分布、企业的管理水平及其管理人员的素质等因素的影响。因而企业管理的组织形式不应该是千篇一律,而应该具有多样性和适应性。

一、传统组织形式

传统的企业管理组织形式有直线制、职能制、直线参谋制、直线职能参谋制。

(一)直线制

直线制是一种最早、最简单的组织形式。其基本原则是:下级从上级那里直接接受命令,上级对下级进行综合管理。在这种组织形式中,指挥关系一目了然,权限是直线式的。这种形式一般运用于小型企业。

这种管理组织形式的优点是:机构简化、权力集中、政出一门、决策迅速。其缺点是企业领导事必躬亲,一旦企业规模扩大,企业领导负担过重,就会顾此失彼,容易出现失误。

(二)职能制

职能制就是企业领导(厂长、经理)去设立专门职能人员或机构,把相应的责任和权力

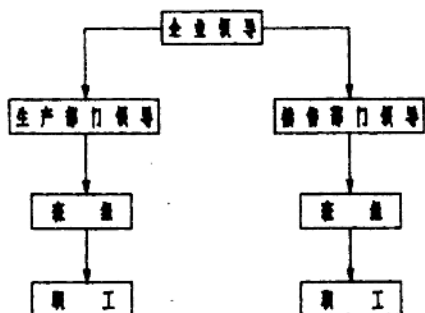


图 1-1 直线制简图

交给职能部门,各职能部门在其本职能范围内有权直接指挥下级单位。

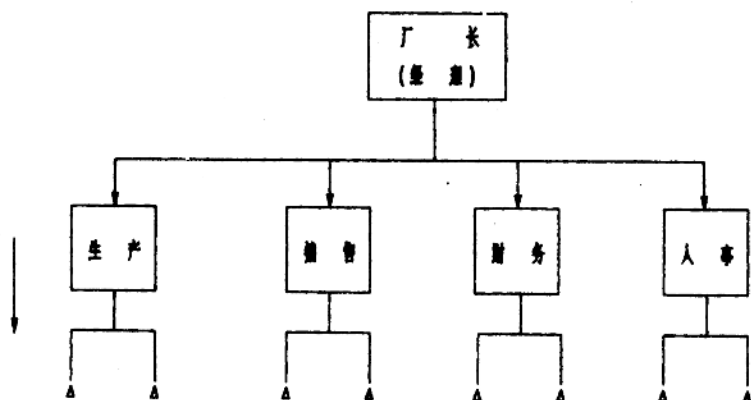


图 1-2 职能制示意图

(图中“△”代表各职能部门的下属组织)

例如,生产部门在厂长领导下有权指挥协调生产,处理生产中发生的问题。

职能制的优点是:大大提高了企业管理的专业化程序,提高了工作效率。其缺点是:多头领导、政出多门,有时使基层单位无所适从,而且各职能部门不可避免地产生矛盾及相互扯皮的问题。

(三)直线参谋制

直线参谋制,又称生产区域制,这种组织形式的基本特征是把管理机构和管理人员分为二类:一类是直线指挥机构、人员,他们对下级组织有直接指挥权;另一类是参谋机构和人员,只给直接领导充当业务助手,不能对下级组织直接下达命令。

这种组织形式优点是:既保持了直接领导、统一指挥的长处,又保持了职能专业化的优点,克服了多头领导、相互扯皮和粗放管理的弊端。然而,对于如何更好地发挥参谋机构的作用,以及应给他们多大权力和应负多大责任不好确定。目前我国大多数国有企业属于

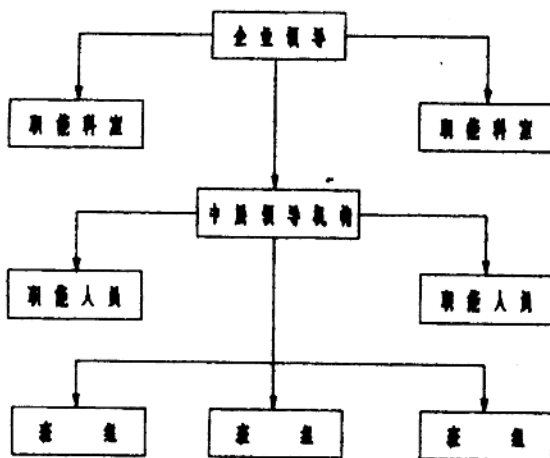


图 1-3 直线参谋制示意图

这类组织形式。

(四)直线职能参谋制

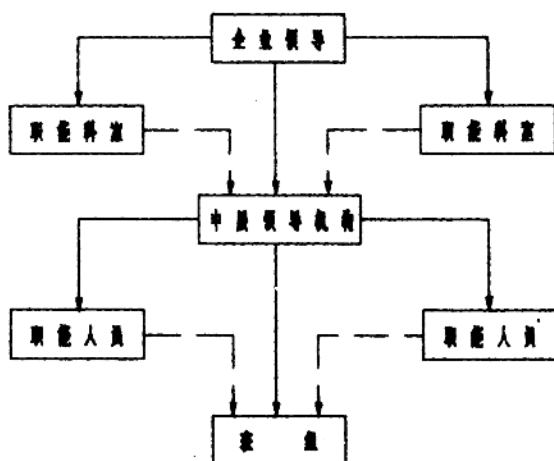


图 1-4 直线职能参谋制示意图

直线职能参谋制是直线参谋制的补充和变种。这种组织形式的基本特征是：它在坚持直线指挥的前提下，为了充分发挥职能部门的作用，直接领导授予某些参谋部门特别是协调性的生产调度部门、控制性的销售经营部门和技术检验部门一定程度的决策权，控制权和协调权。这种组织形式的主要作用在于直线领导授予有关参谋部门相应的权力，可以大大提高管理的有效性。

二、现代组织形式

自本世纪初以来，随着生产力的发展和经济现代化的实现，在西方发达国家，企业管

理及其组织形式也实现了现代化。企业管理的现代组织形式主要有：事业部制、超事业部制、矩阵制及多维立体结构等。

(一) 事业部制

事业部制的主要特征是在总公司领导下设立许多事业部，由总公司集中决策，由各个事业部独立经营。各事业部长统一领导他所主管的部门，除受总公司长期预算的监督，对公司负有完成利润计划的责任之外，拥有较大的独立性。这种形式的主要优点是提高了事业部管理的灵活性对市场的适应性；同时，它也使总公司可以从具体事务中解脱出来，更好地进行经营战略决策和决定长远发展规划等。

(二) 超事业部制

超事业部制就是在分权的事业部制的基础上，在企业最高领导和各事业部之间又增加一级管理机构，负责统辖和协调所属各事业部的活动，使管理体制在分权的基础上再适度集权。其优点是可以更好地协调各事业部的活动，又可以利用几个事业部的力量开发新产品。这种形式对大规模的公司尤其适用，因而西方一些大企业采取了这种组织形式。

(三) 矩阵制

矩阵制又叫目标——规划制。它的主要特征是在传统的直线职能参谋制的垂直领导的基础上，又增加了一种横向的领导系统，两者结合起来组成了一个矩阵结构。如下图所示。

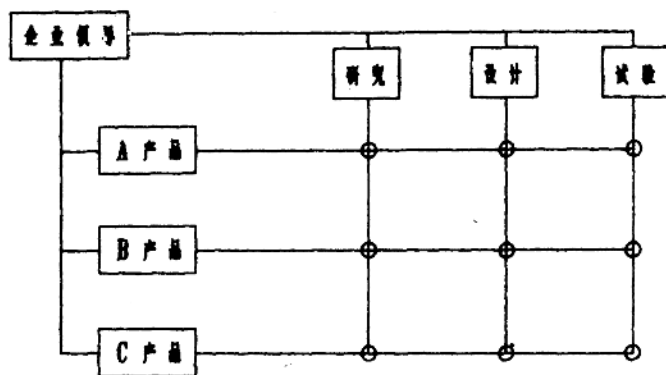


图 1-5 矩阵制结构示意图

(四) 多维立体结构

在矩阵结构基础上还可以发展出一种管理组织结构——多维立体组织结构。它主要包括三类管理组织结构：

1. 按产品划分的事业部，是产品利润中心；
2. 按职能划分的专业参谋机构，是专业成本中心；
3. 按地区划分的管理机构，是地区利润中心。

通过多维结构，就把产品事业部经理、地区经理和总公司专业参谋部门三者的管理很好地统一协调起来。它是系统论在企业管理组织中应用的实例。

企业管理的组织形式就是企业为进行有效管理所采用的管理组织结构。所以确定企

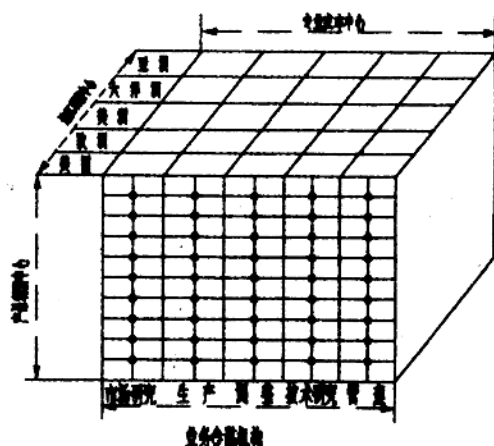


图 1-6 多维立体结构组织示意图

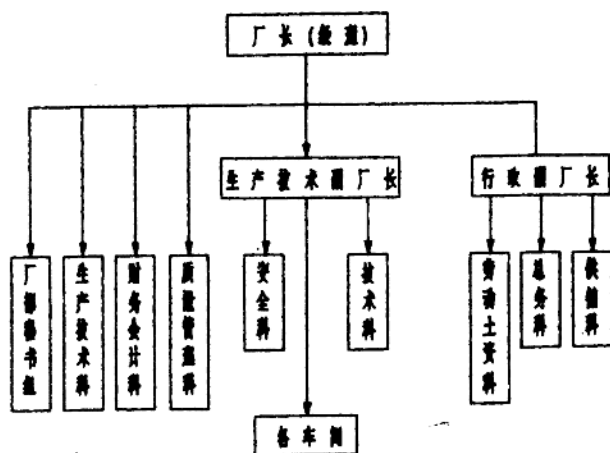


图 1-7 传统组织结构示意图

业管理合理组织形式必然要求确定适当的管理机构，即确定各级管理机构的职责权限和它们的相互联系及信息沟通问题。设置管理机构的原则为：

(1)合理分工。具体来说，在企业管理中，上下级之间，各个职能部门之间都要合理分工，权力、职能要明确，否则就达不到高效率。

(2)有效控制幅度。即上一级直接领导的下级人数必须合理，使上一级主管人员能对下一级实行有效的控制，这是决定企业管理层次的一个基本因素。由于精力、知识、经验、能力等限制，能够有效领导的下级人数是有限度的。一般说来，较高的上层管理组织有效控制幅度可在十人以下，基层管理组织如班组，其管理活动多属执行性工作，较多的带有重复的性质，有效控制幅度可达十多人或更多。层次越低，控制幅度一般越大。

(3)协调配合。每个职能部门之间,经营管理环节之间和生产环节之间都要协调配合,而不能互相脱节,更不能互相掣肘和互相扯皮。否则,企业总的目标就难以实现。

(4)精简、高效。要因事设人,因事设机构。根据具体的生产经营特点和企业规模,确定合理的控制幅度和管理层次。如果管理层次太多,不仅会增加人员和费用,而且会延缓信息传递,使信息失灵,上下不通气,助长官僚作风等。

传统的组织结构是金字塔式的分级式组织结构。它的基本原则是,工作专业化(部门化),管理幅度化(监督若干有限的下属人员),指挥系统化以及统一指挥(任何下属不能有一个以上的上级)。这种组织结构一般比较流行。其具体形式如图 1-7 所示。

这种形式是一种传统的、流行的工厂业务系统组织形式。这是很有实用价值的组织形式。它是将权力和职能相结合的直线与职能综合式的组织形式,它能使领导者有“智囊团”辅佐,避免“瞎指挥”,并能避免多头指挥和无人负责的局面。但是,随着产品的多样化和市场竞争的日趋激烈,这种形式将越来越不适应。

在新的组织结构形式中,比较具有典型意义的就是矩阵组织结构。实行这种组织形式的公司除以直线职能制的隶属关系控制产品计划的完成外,往往还有一些特定的任务、规划的目标和工程项目需要完成,其中有一时的,也有长期的。这些特定的任务也需要与各职能部门取得协调,于是成立按各特定职务划分的横向组织系统,其人员仍直属原来直线系统,即职能机构,只是多了一个横向联系,叫做工程项目。在矩阵结构组织中,按职能分工的机构由一位职能负责人负责领导某一项或若干工程项目(产品项目)的专管机构。

第四节 企业管理现代化

一、企业管理现代化及其特征

(一)现代企业管理的产生

所谓企业管理现代化,就是根据客观经济规律,适应现代化生产发展的客观要求,运用科学的思想、组织、方法和手段,对企业的生产经营活动进行更有效的管理,创造最佳的经济效益。企业管理现代化,既是现代化生产发展的内在要求,又是现代化生产发展的必然产物。企业管理最初产生于资本主义社会。随着商品经济与社会化大生产以及科学技术的飞速发展,企业管理的内容日趋丰富,企业管理的水平也不断提高。二百多年来企业管理的发展大体上经历了三个阶段,既传统经验管理阶段,科学管理阶段和现代管理阶段。

1. 传统经验管理阶段(十八世纪后期—19 世纪末)。这一阶段工业生产的企业开始发展,但规模一般不大,生产力水平也较低,与此相适应,企业管理也主要是资本家及其代理人的个人经验,没有科学的操作规程和严格的规章制度。工人培养仅靠师傅带徒弟的方式。其特点具有浓重的小生产管理特色,其水平也很低。

2. 科学管理阶段(二十世纪初——二十世纪四十年代)。随着生产力和科学技术的迅速发展和资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段的过渡,企业规模不断扩大,生产技术日趋

复杂,劳资矛盾日益加深。这些都要求提高企业管理水平,要求将过去积累的管理经验加以系统化和理论化,于是便出现了“科学管理”的理论。科学管理的特点是将积累的管理经验加以系统化和标准化,并运用科学方法和手段研究和解决企业内部生产管理问题。

3. 现代管理阶段(二十世纪四十年代——目前)。第二次世界大战后,科学技术飞速发展并广泛运用于生产,大型工程与复杂产品相继产生,企业规模更加扩大,生产社会化程度进一步提高,市场竞争空前激烈,劳资矛盾也很突出。这种现代化生产的特点,必然对企业管理提出与之相适应的现代化的要求,于是在这种条件下,以经营战略为重点,并在管理思想、内容、组织、方法和手段等方面具有新特点的现代企业管理便应运而生了。

(二)企业管理现代化的特征

企业管理现代化的内容与特征既表现在更为合理地组织生产力方面,又表现为更为正确的调整生产关系方面。其主要表现为:

1. 管理思想的现代化。管理思想现代化是企业管理现代化体系的灵魂。其具体内容与特征有以下几个方面:

(1)以经营为中心的思想。传统管理是以生产为中心,把主要注意力放在提高产品质量、增加产量、降低成本等方面。现代化管理,由于生产规模庞大,市场竞争十分激烈,必须高度重视产品销售,努力打开销路,求得市场对产品的高效需要。现代管理的首要特征就是以经营为中心,市场需要什么,企业就生产什么,即以销定产,实现产销一体化。因此,在现代企业管理中,经营战略成为关系企业生存与发展的头等管理问题,经营决策成为企业管理的核心问题。

(2)时间和效率第一的思想。在现代企业管理中,尽量节约劳动时间,努力提高工作效率具有十分突出的意义。“时间就是金钱”、“效率就是生命”的提法成为普遍被接受的理念。

(3)高度重视人才的思想。随着科学技术的飞速发展,西方发达国家的大公司越来越重视科技人才和管理人才的培养,选拔和引进。在人才的培养方面,是肯下本钱的。他们不仅重视学校教育,同时也重视在职人员的培训。很多大公司都有自己的培训中心,在人才的选拔、引进方面,他们是十分认真严格,并不惜重金聘用。

(4)民主管理思想。现代化企业管理十分强调人的因素和作用,重视对于行为科学和社会心理学的研究和运用。据此,西方企业采取了许多办法,调解劳资矛盾,增强职工对企业生产经营成果关心,激发职工的主动性、积极性和创造性。

2. 管理组织现代化。管理组织的现代化包括两个方面的内容:一是从组织原则方面看,现代化企业管理组织普遍遵循的基本原则是:根据企业的具体情况,从提高企业的生产经营效率出发,按照职责分工明确、指挥灵活统一、信息灵敏准确和精兵简政的要求,合理设置组织机构、配置人员,并建立健全以责任制为中心的、科学的、严格的规章制度,保证生产经营高效、有序地进行。从企业管理的组织形式来看,现代企业一般都采用集中决策和分散管理的办法,实行“利润中心”和事业部制。在这种组织形式下,总公司保留重要的决策权,下面则按产品的生产销售分设若干个“事业部”,独立经营核算。这样,既能使总公司领导摆脱日常事务,集中精力研究长远发展的方针政策和总揽全局的战略决策,又能加强事业部的经济责任,发挥其主动性和积极性,促进经营多样化的发展,从而获取更大

的利润。

3. 管理方法现代化。企业管理方法现代化,就是在总结和继承传统的行之有效的管理经验和方法的基础上,运用现代自然科学特别是数学方法来创造并推广先进的管理方法。如目标管理、市场预测、价值工程、统筹法、优选法、ABC管理法、决策技术、量本利分析、流动计划法、线性规划、看板管理等。

4. 管理手段的现代化。企业管理手段的现代化,就是要在企业管理中积极采用包括电子计算机在内的先进管理手段,在现代企业中,生产经营活动十分复杂,为了对大量的数据进行分类、加工和处理,以及迅速完成许多复杂的数学运算,现代管理要求广泛地使用电子计算机。据统计,国外80%的电子计算机用于管理方面。电子计算机系统在企业中的普及是企业管理手段的深刻革命。采用电子计算机系统管理生产、流通以及科研、设计等活动后,使企业生产技术的效能以及商品、货币的流通速度,都有了成倍提高,整个企业的经营管理水平有了质的飞跃。

(三)企业管理现代化原理

现代化管理与传统管理的首要和本区别在于它不是以经验而是以科学原理为依据的。企业管理现代化所必须遵循的一些基本科学原理主要有:

1. 系统原理。所谓系统,是指由依一定秩序相互联系,相互作用和相互依赖的若干要素结合而成并具有特定功能的有机整体。系统的基本特征是具有集合性、相关性、目的性、整体性、层次性和环境适应性。所谓集合性,是指系统必须由两个以上的,可以互相区分的要素组成;所谓相关性,是指组成系统的各要素是相互联系、相互作用并各有分工的。它说明了这些要素之间的相互关系。当这些要素组合后,便能产生更高级的功能;所谓目的性,是指每个系统都应有明确的目的,不同的系统有不同的目的,系统的结构要按系统的目的和功能来建立;所谓整体性,是指具有独立功能的各系统和各要素之间,必须逻辑地统一和协调于系统的整体之中,系统的整体具有其组成要素在孤立状态中所没有的新的特性、新的功能等;所谓层次性,是指任何复杂系统都有其一定的层次结构,系统的层次性体现了系统可以逐级分解和集合的特性;所谓环境适应性,是指任何一个系统都存在于一定的环境之中,它必然要与外部环境产生物质的、能量的和信息的交换,必须适应外部环境的变化,能够经常与外部环境保持最佳适应性。

系统理论是现代化管理的重要指导思想。系统理论的运用,是现代化管理与传统管理的本质区别。现代化管理认为:人们所管理的对象,并不是一个简单的单一结构的事物,而是一个“系统”,要实现管理目标,就必须运用系统的观点和系统工程的方法,使“系统”按着人们的要求去运作。系统的内部结构是多层次的,一般可分为大系统、分系统、子系统三级。如国民经济可以看作一个大系统,则各产业部门是分系统,而各企业便是子系统。而从一个企业本身来看,它又是一个大系统,而企业这个大系统,又由若干个要素所组成。

由于企业本身是一个复杂的系统,因此,一个企业办得好坏,就要受到企业各小系统是否正常运转的影响,同时也要受到外部系统的影响。为了使企业管理工作更有效,就必须培养管理工作者系统意识,在思考研究探索和处理问题时,要有意识地从系统角度出发去分析它、认识它。在企业管理中应用系统原理应从两方面入手,一是从企业这个系统内部来看,应当使企业领导及各单位、各部门都具有全局观念、协作精神,要有明确的总目