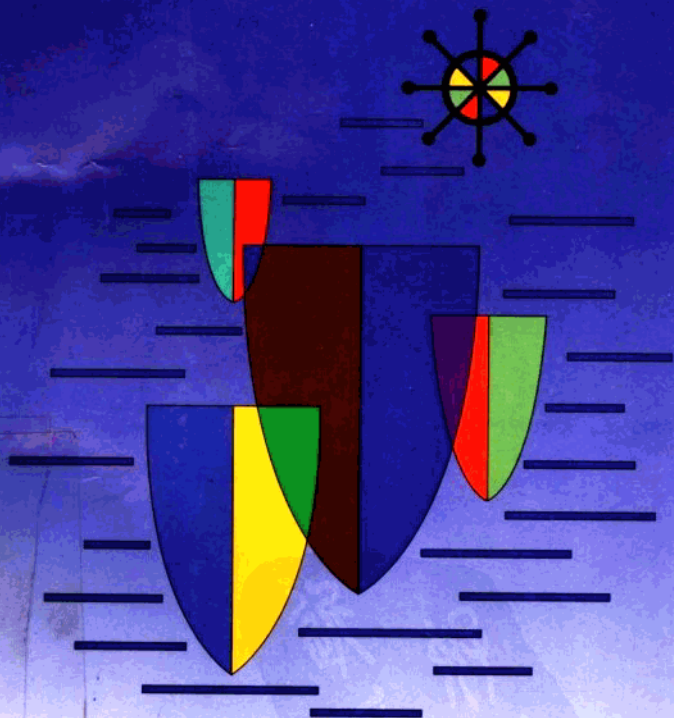


现代企业 经营管理概论

宣国良 陈俊芳 主编



東方出版中心

前 言

在一定的宏观条件下,企业经营管理的理念、方法与技巧,将对企业的经济效益产生决定性的影响。尤其是,最近几年在一些经济发达国家,在企业经营管理领域中出现了许多行之有效的新的方法和观念。随着我国经济体制改革的深入发展和市场竞争的愈趋激烈,企业经营管理水平的高低、决策能力的强弱、信息捕捉及运用的快慢及准确与否,人、财、物的调配合理与否,也愈益成为企业在市场竞争中生存、发展的关键。

上海交通大学企业管理系的有关教师,在现代企业经营管理各方面的多年教学、科研中,积累了丰富的经验和资料,为本书的编纂打下了坚实的基础。他们通力合作编写的这本最新的《现代企业经营管理概论》,力求反映在现代企业经营管理学科各方面的最新研究与教学成果,介绍经济发达国家在企业经营管理领域行之有效的新理论、新观念、新方法,特别是为适应我国企业当前的迫切需要,编入了企业兼并收购、跨国经营、生产管理的新方法,以及质量成本管理、管理信息系统等新内容。

其次,本书充分注意了理论与实践的结合,定量分析与定性分析的结合,经典理论与新方法、新观念的结合,这也是本书的最大特点。本书适合各类高等院校管理类各专业用作企业经营管理课的通用教材;对有大专学历以上的企业管理人员来说,也是一本培训和自学的适用教材。

本书共 14 章,各章内容分别为:第一章总论,阐述企业管理原理;第二章至第十三章分别论述企业的人力资源管理,成本管理与

控制,财务管理与评价,企业决策的定量方法,市场营销组合及其策略,营销的计划与控制,企业的生产管理与控制,网络计划技术,生产管理的新方法,质量管理与控制,价值工程技术,企业发展机制与战略管理;第十四章专门论述了企业的跨国经营。

本书由宣国良、陈俊芳主编,各章编写人员是:第一章陈继祥,第二章顾琴轩,第三、四章朱军生,第五章刘樵良,第六、七章李乃和,第八章朱文海,第九、十章季建华,第十一章陈俊芳,第十二章栾军,第十三章刘可新、高国富,第十四章宣国良。欢迎读者多提宝贵意见,以便本书日臻完善。

宣国良 陈俊芳

1999年6月

目 录

第一章 企业管理的原理	1
第一节 现代企业管理.....	1
第二节 经典管理理论.....	6
第三节 管理理论的最新发展	19
思考与练习	26
参考文献	27
第二章 企业人力资源管理	28
第一节 人力资源管理概述	28
第二节 工作分析与评价	36
第三节 员工考评	48
思考与练习	56
参考文献	57
第三章 成本管理与控制	58
第一节 生产成本的结构	58
第二节 成本预测和成本计划的编制	63
第三节 成本控制与分析	76
思考与练习	85
参考文献	85
第四章 财务管理与评价	86

第一节 财务管理的目标、内容及基本观念·····	86
第二节 资金循环·····	91
第三节 现代企业的投资·····	93
第四节 现代企业的资金筹集·····	98
第五节 现代企业的财务报告与评估·····	107
思考与练习·····	113
参考文献·····	114
第五章 现代企业决策的定量方法·····	115
第一节 企业决策定量方法概述·····	115
第二节 决策过程·····	117
第三节 决策分析·····	119
第四节 效用理论·····	140
第五节 非肯定型决策·····	146
第六节 肯定型决策——线性规划方法简介·····	150
思考与练习·····	163
参考文献·····	165
第六章 市场营销组合及其策略·····	166
第一节 产品生命周期及其相应的策略·····	166
第二节 定价策略·····	171
第三节 分销渠道与实体分配策略·····	177
第四节 促销策略·····	189
思考与练习·····	201
参考文献·····	202
第七章 营销的计划、实施与控制·····	203
第一节 营销计划的编制·····	203

第二节 营销的实施	212
第三节 市场营销控制	217
思考与练习	221
参考文献	221
第八章 企业的生产管理与控制	222
第一节 生产过程的设计和组织的	222
第二节 生产计划的编制	238
第三节 生产能力的确定	246
第四节 生产作业计划的编制	252
第五节 生产作业控制	258
思考与练习	267
参考文献	269
第九章 网络计划技术	270
第一节 概述	270
第二节 网络图	271
第三节 网络计划的调整与优化	285
思考与练习	292
参考文献	293
第十章 生产管理的新方法	294
第一节 准时生产制和精益生产	294
第二节 制造资源计划系统(MRP II)	303
第三节 最优化生产技术	312
思考与练习	321
参考文献	321

第十一章 质量管理与控制	323
第一节 质量与质量管理	323
第二节 质量管理的指导思想	326
第三节 质量管理的统计方法	328
第四节 工序质量控制	339
第五节 质量成本分析	344
第六节 质量保证体系及其标准	348
思考与练习	352
参考文献	353
第十二章 价值工程技术	355
第一节 价值工程概述	355
第二节 价值工程基本原理	357
第三节 功能系统分析与评价	365
第四节 方案创新与评价	379
思考与练习	386
参考文献	387
第十三章 企业发展机制与战略管理	388
第一节 概述	388
第二节 企业的进入与扩张战略	389
第三节 企业的退出与收缩战略	393
第四节 并购战略与内部投资新建战略	396
第五节 企业并购的动因与机理分析	400
第六节 企业并购的战略过程	407
思考与练习	412
参考文献	413

第十四章 企业的跨国经营	415
第一节 跨国公司与企业的跨国经营	415
第二节 跨国公司迅速发展的原因	420
第三节 中国企业的跨国经营	424
思考与练习	429
参考文献	429

第一章 企业管理的原理

企业管理是研究人与企业的综合性学科。企业的日常活动和生产经营都必须通过现代化的管理来实现。本章主要阐述企业、企业的分类和基本活动;叙述了管理的基本理论,包括管理的概念和管理职能;介绍经典管理理论、现代管理理论及其实践发展的历程,包括企业管理发展的四个阶段:经验管理、科学管理、行为管理和现代管理。

第一节 现代企业管理

一、企业概述

企业是社会生产力组织和商品经济的基本单位,是从事生产、商业、劳务或服务活动,自主经营、独立核算的基本经济实体。企业在满足社会需要的同时获得利润,为了生产产品、销售实物和提供服务,在企业里实现了资本、土地、劳动力等生产要素的组合。生产过程或服务过程也通过企业进行。

从市场经济发展的过程来考察,企业的生产需要一定的经济条件作为基础。企业实际上是用同一种资本结合一群脑力劳动者和体力劳动者,在同一时间、同一劳动场所为共同的生产目标,提供一定的商品或服务。

二、市场调节和企业调节

在经济发展过程中,存在两种调节机制,即市场调节和企业调

节。它们均有使企业资源达到配置最优的功能。市场调节是根据市场需要来安排生产与交换。市场调节决定使用何种资源、何种技术作为投入要素进行生产,生产什么,为谁生产,从而调节国民经济产业结构。市场调节实质是价值规律的调节,通过价格、工资、利息、供求等各种市场要素的相互作用,自动调节在市场经济运行条件下的生产、分配、交换、消费的过程。所谓市场机制,即价值、价格、供求、竞争等这些市场要素的相互作用机制。企业的行为受市场机制的调节,它一方面接收价格信号的指挥,一方面在竞争机制的约束下,努力实施利润极大化的目标。

企业的调节发生在经济运行的另一层次上。由于市场运行不是无代价的,而是有成本的,企业实现接受价格信号也是需要费用的。在进行生产与提供服务的过程中,人们觉察到要想发现相对价格是需要支付一定的成本的。在市场机制的作用下,每一桩贸易谈判需要成本,签订贸易合同、使合同得以履行需要成本。人们可以想方设法节省这些成本,精心寻找某种使这些成本最小化的技术来达到成本最小,但无法使这些成本变为零。而当企业调节实现资源配置时,只要资本、土地、劳动力等某一生产要素的所有者签订了合同,允许企业可选择低成本来行使对生产要素的种种配置职能,企业调节与市场调节便存在成本比较的问题。只要市场调节的成本高于企业调节的成本,企业便能够代替市场来进行社会资源的优化配置。

企业调节的实质在于使市场机制下的交易过程中存在的交易成本最小化,这成本是为方便交易所提供的服务而付出的非生产性成本。交易成本的大小影响企业的经济效益,以及资源配置的有效性。企业调节的先决条件取决于对生产要素的处置权。当产权界定明晰时,企业运用其内部调节机制,通过企业自身的行为,使交易成本降低,使生产要素重新组合,达到资源优化配置的目标。

三、企业的基本活动

企业的基本活动可以分为两大类:作业活动和管理活动。企业的生产、销售实物等在提供商品和劳务或其他业务中的基本活动可以称为作业活动。作业活动是企业建筑在生产意义上而不是消费意义上的业务工作。作业活动的开展离不开人力、财力、物力以及信息资源的筹措、调配、运作。不同企业所具有的具体业务职能,可称为企业职能。生产、财务、供应、销售、人事等业务职能都属于企业职能。企业职能与企业的类型以及企业从事的业务范围有很大关系。

按企业的主要职能进行划分,企业可分为工业、商业、银行业、交通业、保险业和其他服务行业。企业类型不同,从事的基本业务范围不同。即使同一企业,其企业职能随着企业自身的改革和发展,也常常改变。企业也可按照向社会所提供的成果来分类,以此可以分为提供实物的企业与提供服务的企业。提供实物的企业还可以进一步细分为开采冶炼企业(如炼钢厂),生产资料企业(如机械制造厂)和消费品企业(如皮鞋厂)。服务性企业可以包括承担实物集散任务的商业企业,承担接受存款、发放贷款、处理不同单位之间的资金结算往来等业务的银行,以及保险业、旅馆业、审计事务所等其他服务性企业。企业进行各种作业活动,是为了向社会提供财富。作业活动所产生的结果与企业所投入的资源、活动发生的地点、时间及所具有的技术条件有关。在企业中即使上述条件几乎相同,结果却会相差很大,有的甚至会完全相反。只要计划安排不同,组织结构不同,领导激励不同,企业所进行的作业活动往往可能产生不同的结果。

为了谋求集体生产作业活动取得高效率,达到预定的企业目标,就需要管理。只有行之有效的管理,才能保证企业目标的完成。另一方面,为了确保作业活动顺利和高效地进行,企业也必须开展管理活动。

管理活动和作业活动同时存在于企业之中。管理活动有别于作业活动,它起着指导作业活动,而又服务于作业活动的作用,它是高于作业活动层次的行为。

四、企业的管理和 管理职能

管理活动历史悠久,但是把管理作为一门独立的学科进行系统的研究,迄今只有二百多年的历史。管理是应集体劳动作业的需要而产生的。在集体劳动的过程中,要维持人与环境之间、人与人之间的联系,需要对人们的多种多样的作业活动、思想意识、资源力量进行统筹协调,这类统筹协调活动就具有管理的基本内涵。所谓管理就是对一个组织所拥有的资源(如人力资源、金融资源、物质资源和信息资源)进行有效的计划、组织、领导和控制,用最有效的方法去实现组织目标。管理意味着设计和维持一定的、良好的组织环境,使人们在群体中高效地完成既定目标。尽管企业职能由于业务范围的不同而不同,随环境变化而变化,但管理职能即管理工作却都可概括为计划、组织、领导及控制四项。

(一) 计划

计划是对未来活动的安排与设想,包括对环境的估计、未来的预期目标的设定、手段的选择、步骤的安排和措施的制定。计划的重要性不言而喻。为了便于在集体劳动中的人们能得到良好的工作成绩而设计一种适宜环境,最首要的是在企业中使上下级管理人员明确共同的总目标和一定时期的分目标,理解实现目标的方法,知道如何去完成所定的目标。计划在所有的管理职能中是一个最基本的职能。企业都有其未来行动的许多可供选择的方案,计划工作要解决的是如何选择最适宜的方案,如何为企业选定目标,及如何有效地实现目标。计划工作要求决定行动方针时要有超前意识,预先决定要做什么,如何做,何时做和谁做,要求企业反复研究目标、环境以及自身条件,在此基础上进行决策。

计划工作具有领先性、普遍性、效益性等基本性质,致力于总目标与阶段目标的实现。

(二) 组织

组织是为了完成计划所确定的目标,将管理活动与作业活动合理地归属于各类人员,从而构成人们的不同层次的职位和责任的结构。为了实现某种目标,必须明确各自职责,确定权利范围,互相联系协调行动,从而使组织成为一个统一和谐的系统,以利于某种目标的实现。

要处理好人力、物力、财力、时间、信息的关系,要建设一个好的组织,需要进行一系列工作。主要有:

1. 确定组织的总目标与派生的目标;
2. 明确为了实现各类目标必须从事的活动,将其按一定原则进行组合归类;
3. 设置机构负责各类活动以及与之相关的资源;
4. 把相应的职权授予各机构的负责人,阐明其责权范围及其上下左右的关系。

常见的组织机构有多种,分直线职能结构、矩阵结构、事业部结构,以及这些结构的混合形式。尽管这些结构表面形式不同,但都有类同的功能,都是为了实现企业的目标,合理地对人们的活动进行分工,有效地配置与使用各类资源,正确地协调人们之间的关系。

(三) 领导

领导是管理的一个重要职能。它是通过指导和影响组织中其他人员,使他们心甘情愿地为实现组织的目标作出贡献的行为过程。致力于这一实践活动的个人构成领导者。这一行为过程的要素有四个:权力要素、对人的行为的基本了解、鼓舞下属的能力和组织氛围。领导者权力可分为两类,一类取决于个人在组织中法定的地位,如强制权、奖励权、职务法定权等。这一类权力与职务

相连,只要担任了组织中某种职务便享有这部分权力。一个领导者在组织中的地位越高,权力也越大。另一类权力与领导者个人属性密切相关,如专家特长权与个人影响权等。这两种权力由领导者本人的人品素质、个人性格和技术专长所决定。这部分权力的大小建立在下属对于领导者尊重、敬仰、信服的程度上的。

领导是与服从、追随联系在一起的,人们往往愿意跟从理解其动机并满足他们的多种需要的领导。领导者需要运用其所具有的影响力,激励人们满怀热情地为完成组织目标作出贡献,一方面满足他们的基本需要,同时营造出一个良好的组织环境。

(四) 控制

企业管理过程通常是先制定计划,然后组织落实和领导计划的贯彻。由于企业所处的环境复杂多变,为了确保企业确定的目标和计划的实现,需要对下属的业务工作和组织的有关活动进行衡量和调节。这就是控制。

企业要实现控制职能,必须具备两个基本的先决条件:一是企业必须先明确计划。计划是控制的依据,是评估组织活动是否必要的标准。二是企业同时也要有完整的组织机构。完整的组织机构可以解决企业中由哪个部门承担责任和由谁采取纠正偏差的行动。一般来说,控制是直接与组织的各类资源如人力、物力、信息等发生联系的。控制的对象也时常变化,但是控制过程都包括确定标准、评价工作绩效、采取措施纠正偏差这三个步骤。

第二节 经典管理理论

企业管理思想形成的直接原因是社会生产力发展的需要。在企业管理过程中,人们形成的一系列观念是随着所从事的企业经营的客观过程的进行,而渐渐构成完整的体系的。

产业革命首先发生在英国。18世纪60年代,英国各主要工

业部门实现了从手工工场生产到大机器生产的过渡。蒸汽机的发明促使工业摆脱了对自然能源的依赖,迅速确立了工厂制度。法国、德国、美国也相继完成了产业革命,社会生产力得以飞速发展。

生产技术的巨大变革,促进了管理思想的发展和成熟。企业管理思想的长期发展,大体经历了四个阶段:经验管理阶段;科学管理阶段;行为管理阶段;现代管理阶段。

一、经验管理阶段

这一阶段实际上是管理理论的萌芽阶段。最早对经济管理理论进行系统阐述的学者是英国古典经济学家亚当·斯密。他在《国民财富的性质和原因的研究》(简称《国富论》)一书中,系统地总结了当时各国资本主义经济发展的经验,在批判地吸收了当时的重要经济理论的基础上,对国民经济运动的过程,作出了明确的描述。他认为企业的所有权与管理权在一般情况下应分开,在能获得更多的利润阶段,两权更应分离。亚当·斯密从对劳动分工研究开始,系统阐述了劳动价值论和国际贸易理论。他提出的劳动分工的概念基本与专业化相同,认为劳动生产率的提高的前提是实行劳动分工。分工使操作工人重复完成简单的工作,提高操作熟练程度,从而提高其技术水平,又可减少由于工作的改变而引起的时间损失,减少培训成本,从而可以大大提高劳动生产率。以制作缝纫针为例,在没有分工的情况下,由于每一枚针的制作都要经过拉线、校直、切断、削尖、穿孔、镀锡和包装七道工序,操作工人一会儿做这道工序,一会儿做那道工序,所以熟练工人每人每天也只能生产 20 枚针。经过分工,10 个人协作制针,一天可制作 48 000 枚,平均每个工人的工作效率便提高了 240 倍。这个事实充分地说明了分工可提高劳动生产率。斯密还认为,每个人都应以自己的劳动来生产他最擅长生产的东西,对自己所不擅长生产的必需品则不必亲自去生产,而是用自己所生产的物品去交换所需的物品。

这样的结果是花费最少的成本,获得同样多的物品,或花费同样的成本,得到更多的物品。

亚当·斯密把分工和专业化原则,还用于处理国际间的经济关系,提出了国际分工的理论。每个国家只生产它最擅长生产的产品,用于交换外国某些比本国便宜的产品,这比各国自己生产所需的一切物品来得有利。亚当·斯密认为,如果在某一产品的生产上,一国在生产效率上占有绝对优势,它所花费的成本绝对比另一国来得低,这一个国家就生产该种产品。各国都生产自己具有绝对优势的产品,然后通过国际贸易相互交换,那么对所有参与交换的国家都有利。

亚当·斯密对劳动分工的研究,以及他所提出的分工和专业化原则,成为以后企业管理理论的一个重要的原则。

这一阶段,英国的巴比奇和欧文也对管理理论作出了很大的贡献。查里·巴比奇是英国剑桥大学的数学教授,他把技术手段应用到企业管理中来,研究了微观经济和企业生产组织理论的问题。1832年他取得了辉煌的科研成果,造出了第一台手动差分计算器,1833年又设计和制造出具有现代电脑结构的计算机(置有穿孔卡片输入,运算器,储存器等)。巴比奇继承和发展了亚当·斯密的劳动分工的观点,于1832年发表了《论机器和制造业的经济》一书,认为不实行分工,一个人所完成的整个制造过程,势必对每个工人有全能的多面手的要求,既要有强壮的体格来完成繁重的体力劳动,又得有全面的技术来对付技术性强的工种,这将引起此类工人比较少,工厂主应按市场中壮体力和高技术的工作来支付工资,而这是对企业不利的。按实行分工的原则,则可根据每个人实际工作的体力和技术支付,而根本不必按壮体力和高技术的工作来支付。巴比奇赞赏工厂制度,重视对生产的研究和改良,认为工人与工厂业主均有权分得工厂的利润,工人除了可得到工作性质确定的工资外,还可按照他们的生产效率和贡献的大小获得分红,

也可给予工人所提改进生产的建议以适当的奖励,以实现劳资互利。

罗伯特·欧文是19世纪英国杰出的企业家、空想社会主义者。欧文出身于手工业者家庭,早年与人合作办棉纺厂。他在企业管理中意识到关心人是非常重要的,于是以慈善家的身分,关心工人的工作条件和福利状况,并为从事生产的青少年开设夜校。马克思评价他的这种教学与生产实践相结合的经验,是造就全面发展工人的唯一方法。欧文认为人力资源是要投资的,人们愿意对机器设备花费大量的钱,更应该对劳动力支付恰当的报酬。企业应当改善工人的劳动条件,关心他们的日常生活,缩短工人的操作时间。欧文反对社会上的营利主义,在企业管理中取得了一定的成功。欧文认为人是环境的产物,只有在合适的物质和精神环境下,人的品格德行才能健康发展。欧文试图用空想社会主义来改革社会,用知识的普及来消除社会矛盾。

经验管理阶段实际上是管理理论的酝酿阶段。系统的管理理论的建立是在19世纪末期。资本主义企业的自由竞争逐步引起了生产集中,行业垄断。企业自身规模日益扩张,庞大的机器体系集中了成百上千的劳动者在一起操作。市场也逐渐扩展,从一个地区到全国,从一个国家发展到几个国家。新技术不断得以开发和应用。随着竞争的日益激烈,竞争范围的日益扩大,进行经验管理已经使企业不能适应市场了,企业迫切需要改进管理状态,提高竞争能力。

这一时期,社会分工和企业内部分工也有了更大的发展,不仅企业内部需要大量工人共同劳动、互相合作才能完成生产,在从事多行业的企业之间的联系也日益密切。它们只有相互协作,不断按生产顺序提供动力、原料、设备、产品才能顺利进行生产。如果一个部门遇到障碍,则社会上其他部门的企业必然受到影响。协作的扩大,对生产也提出了更高的要求。