

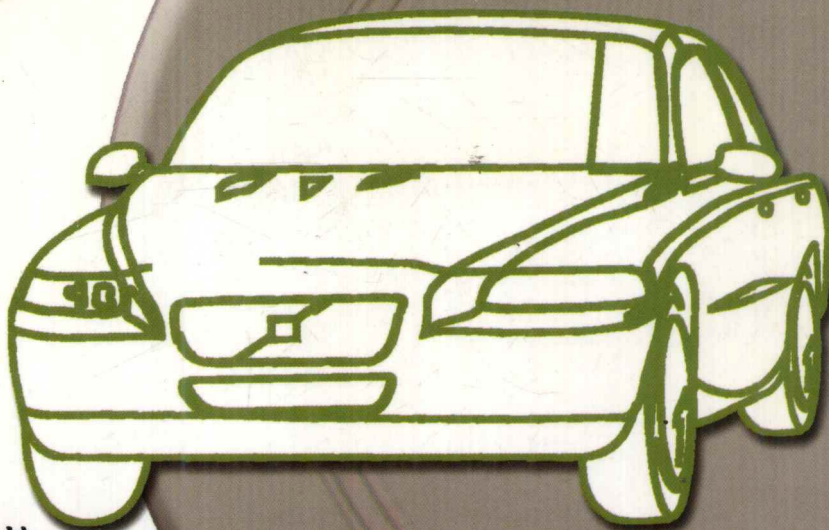
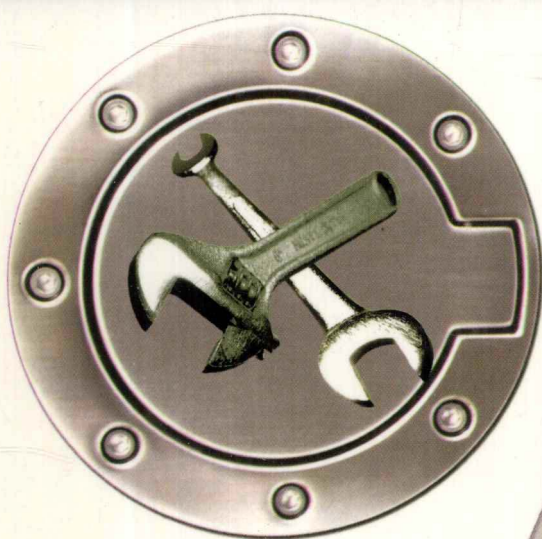


高职高专汽车专业教材

汽车维修企业管理

Qiche Weixiu Qiye Guanli

沈树盛 安国庆 [主编]



人民交通出版社

China Communications Press

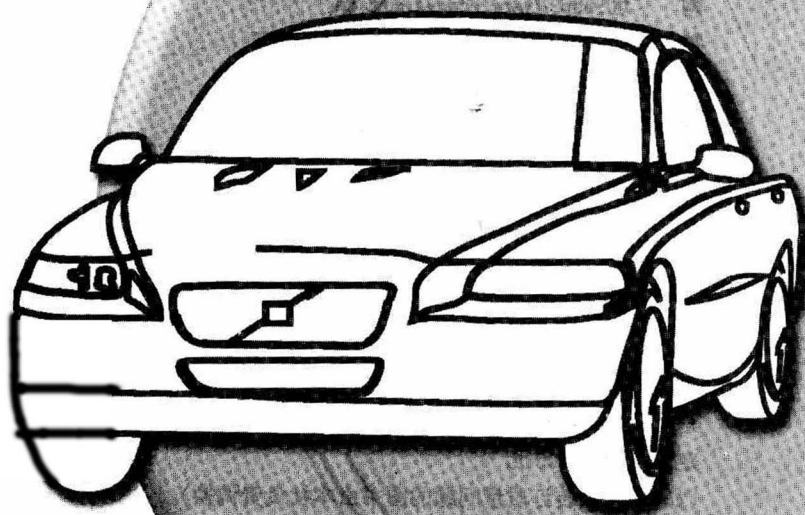
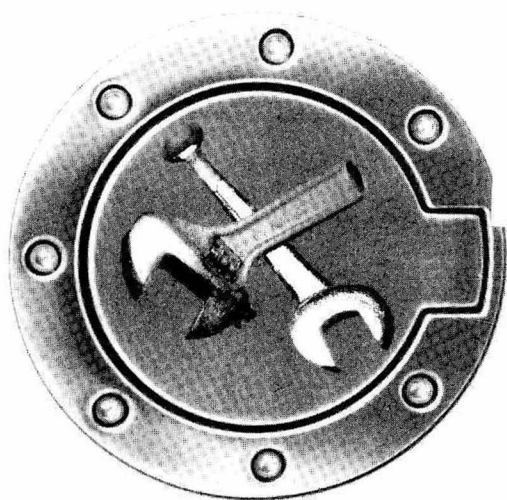


高职高专汽车专业教材

汽车维修企业管理

Qiche Weixiu Qiye Guanli

沈树盛 安国庆 [主编]



人民交通出版社

内 容 提 要

本书内容共分九章,主要有:企业管理概论、企业经营管理、生产技术管理、质量管理与质量检验、维修物资及设备管理、企业财务管理、人力资源管理、企业文化建设、企业开业及行业管理等,可供高职高专院校汽车维修专业师生和经营管理者学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

汽车维修企业管理/沈树盛,安国庆主编. —北京:人民交通出版社, 2004.7
ISBN 7-114-05150-6

I. 汽... II. ①沈...②安... III. 汽车-修理厂-工业企业管理 IV. F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 068379 号

高职高专汽车专业教材

书 名:汽车维修企业管理

著 作 者:沈树盛 安国庆

责任编辑:白 婧 张玉栋

出版发行:人民交通出版社

地 址:(100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号

网 址:<http://www.ccpres.com.cn>

销售电话:(010)85285656,85285838,85285995

总 经 销:北京中交盛世书刊有限公司

经 销:各地新华书店

印 刷:北京牛山世兴印刷厂

开 本:787×1092 1/16

印 张:14.5

字 数:358 千

版 次:2004 年 7 月 第 1 版

印 次:2006 年 7 月第 4 次印刷

书 号:ISBN 7-114-05150-6

印 数:11001~14000 册

定 价:24.00 元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

企业发展的成败,关键在于企业生产经营管理者的经营理念和管理素质。由于现代汽车维修企业管理具有服务性工业企业的特征,企业规模越大、人员越多、生产工艺或技术越复杂,就越需要企业管理,毕竟是三分技术七分管理。为此,笔者在工科大专“汽车检测与维修专业”的课程设置中坚持开设了《汽车维修企业管理》,其目的就是为了在培养更多“懂管理的技术人员”的同时也培养更多“懂技术的管理人员”,以让学生在懂得汽车维修技术的同时,也懂得汽车维修企业管理,以掌握企业管理的基本思想和基本技巧,让其在今后的工作实践中多参与汽车维修企业管理,为提高或改善汽车维修企业的生产经营管理,提高汽车维修企业的产品与服务质量做出贡献。

我们应该学习国外的成功经验,但决不能照搬。因为国外的成功经验毕竟是在国外环境下取得的,它并不一定适合于中国国情。这一点在合资的和民营的汽车维修企业管理中尤为重要。

本书共分九章,主要内容包括:第一章:企业管理概论;第二章:企业经营管理;第三章:生产技术管理;第四章:质量管理与质量检验;第五章:维修物资及设备管理;第六章:企业财务管理;第七章:人力资源管理;第八章:企业文化建设;第九章:企业开业及行业管理。

本书的总体思路是,既要充分发挥我国国有企业管理的很多值得继承的成功经验,也要充分结合我国民营企业管理的不少经营理念。因为实践证明,倘若将我国原有的国有企业管理经验与我国现在的民营企业经营理念相结合,就能创造出适合于我国国情的现代新型汽车维修企业管理来。

参与本书编写的还有孙长富、赵志康、龚裕键、周小川、安国庆、戴军、安兰、沈姬、王豫川等同志。

本书深入浅出,实用性较强,不仅适合于汽车维修专业的高职高专院校在校学生,也适合于汽车维修企业的生产经营管理者。由于笔者理论和业务知识水平有限,有些地方恐怕仍然难尽人意。特别是在市场经济条件下,汽车维修市场的激烈竞争,现代汽车维修企业管理尚处在不断的发展和摸索之中,因此有些命题还有待于实践的检验,甚至错误也在所难免。为此,殷切期望读者能提出宝贵的批评建议,以便再版时得到纠正。

编者



第三节	汽车维修企业的营业收入	137
第四节	汽车维修企业的成本管理与费用管理	140
第五节	汽车维修企业的利润和分配	143
第六节	汽车维修企业的财务报告	145
第七节	汽车维修企业的财务分析	153
第七章	人力资源管理	162
第一节	传统工业企业的劳动人事管理	162
第二节	劳动保护与劳动保险	169
第三节	人力资源管理	172
第四节	职工培训管理	178
第五节	现代企业的职业经理人	182
第八章	企业文化建设	187
第一节	企业文化与企业精神	187
第二节	企业形象	193
第三节	重塑企业形象	196
第九章	企业开业及行业管理	203
第一节	汽车维修企业开业条件	203
第二节	汽车维修企业开业及审验	211
第三节	汽车维修企业的前期可行性分析	213
第四节	汽车维修行业管理与发展趋势	217
参考文献		224





第一章 企业管理概论

第一节 企业管理基本概念

一、企业与企业管理的概念

1. 企业与企业管理的概念

所谓企业,是为了满足社会需求、从事商品生产和商品经营(即流通或服务)等经济活动、并获取盈利的基本经济组织。在社会主义市场经济条件下,企业也是具有法人资格、享有民事权利并承担民事义务、依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立经济核算单位。

人类的管理活动源远流长,它是随着人类的共同劳动而产生的。人类的管理活动范围很宽,几乎凡是有许多人在一起相互配合、共同劳动的地方都需要有管理,甚至是凡有人群的地方都需要有管理。例如有七八个人一起抬石头,为了这七八个人的统一行动,就需要有人用吹号来实施管理,当然这是最原始的管理。但倘若将这种管理应用于企业便就是企业管理了。企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物,它是随着人类共同劳动的产生而产生的。

从人类进行物资生产的发展过程看,自从出现企业后便出现了企业管理。只是由于当时企业的生产力水平很低(大多属于分散的或个体的生产活动,特别是当企业主直接参加劳动时),似乎还谈不上企业管理;到后来由于企业中人员一多,企业中或企业之间的劳动力也有了明确分工,于是便产生了最初的企业——劳动力管理。

企业管理者对企业中劳动力实施管理是原始企业管理的中心内容。但后来随着企业规模的不断扩大和由产品经济向商品经济的发展过渡,现代工业企业的生产要素不仅包括人力、财力、物力,而且还包括信息、时间、空间等。为了提高企业的生产效率和经济效益,所谓企业管理,就是企业管理者对企业中的人力、财力、物力、信息和时空实施统一管辖和治理的全过程。

企业管理,一是要管(即管辖),二是要理(即治理)。其中,“管”是指管辖权限;而“理”是指在管理权限范围内的管理职能(如计划、组织、指挥、控制、协调、领导等)。管理的实质就是企业管理者通过其管理权限、执行其管理职能,从而有效地利用企业中的人力、财力、物力、信息和时空,去实现企业既定生产经营目标的全过程。由于企业管理直接决定着企业中人力、财力、物力、信息和时空等诸多要素的有机组合,因而它是有效开展企业生产经营管理活动、最后决定企业生产效率和经济效益的重要保证。企业越大就越要依靠企业管理,因为企业越大,企业人员的步调一致比企业人员的个人能力更重要,这也就是常说的“三分技术、七分管理”。

虽然企业管理的客体对象可能是事物或者人,但企业管理的主体则一定是人。因为管理事物最终也离不开人的管理。因此,企业管理属于人类活动,企业的管理活动必须要有人员参





与。对于人的管理乃是企业管理中最重要的要素,企业管理的效率直接取决于对人的管理效率。企业管理者的职业素质不仅要敢于管辖、敢于治理——这是衡量企业管理者的管理态度,而且也要善于管辖、善于治理——这是衡量企业管理者的管理水平。

企业管理属于软技术。它虽然不属于发展企业生产力的具体物质要素,但却是充分发挥企业生产力的重要前提。因此从这个意义上说,企业管理也是生产力,或者说加强企业管理可以使企业产生出新的生产力,企业管理是间接的生产力。

2. 企业管理的两重性

企业的生产过程也是企业生产力和生产关系的统一过程。为了保证企业生产过程的正常进行,企业管理者的两个基本职能是:既要合理地组织企业的生产力,也要维护好企业的生产关系。

根据企业管理的上述两个基本职能,企业管理便具有两重性。

(1)不管社会制度如何,若要发展企业生产力,所有的企业管理都必须具有合理组织劳动和统一指挥生产的共性职能或一般职能,这是企业管理的自然属性;

(2)对于不同社会制度下的企业管理,还必须要维护和完善与其社会制度相适应的生产关系,从而具有个性职能或特殊职能,这是企业管理的社会属性。

正是由于现代工业企业管理的二重性(即自然属性和社会属性),因此我们既要善于学习借鉴和消化吸收国内外先进企业的管理模式和管理经验(指企业管理的自然属性);但由于国情或厂情的不同,也决不能照搬其管理模式和管理经验(指企业管理的社会属性)。只有将先进的资本主义管理技术与优越的社会主义制度相结合,才能以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家,从而形成具有社会主义特色的我国工业企业的现代管理方式。

二、企业管理的基本任务

工业企业是生产和经营“工业商品”的基本单位,也是发展社会生产力和实现技术、经济进步的主导力量。由此决定了工业企业的基本任务是:在国家计划、经济、行政、法律的管理、监督、指导和调节下,既要为社会进行商品生产和商品经营,从而为社会提供价廉物美的适销产品或工业劳务,以满足社会和人民日益增长的物质文化需要;也要在国家积累资金的同时为企业的自我发展做出贡献,从而把企业建设成为具有高度精神文明和高度物质文明的社会主义现代化企业。

工业企业的基本任务是:按照社会化大生产的客观规律,合理而严密地组织本企业的生产经营管理活动,从而最充分有效地利用企业中的人力、物力、财力、信息、时间和空间,以取得企业最好的经济效益和社会效益。

汽车维修企业管理的基本任务是:为满足汽车制造业和汽车运输业发展的需要,根据汽车维修市场及用户需求,不仅要采用先进的技术和装备,以增强本企业的汽车维修能力,努力提高汽车维修质量,从而高质量、低消耗、短周期地维修好汽车;而且要为国家和企业不断提供更多的盈利,以扩大积累,从而把汽车维修企业建设成为具有高度物质文明和精神文明的社会主义现代化企业。评判一个汽车维修企业管理状况好坏的标准是:

(1)看这个企业是否最充分有效地利用了企业中的人力、物力、财力、信息和时空,而没有闲置的人力、物力、财力、信息和时空;





(2)看企业是否取得了最好的经济效益;

(3)看企业是否取得了最好的社会效益,从而为社会的需求和进步做出了贡献。

三、企业管理的基本职能

工业企业的基本职能是:根据社会化大生产的客观规律,通过企业的计划、组织、指挥、控制、协调和领导等管理职能,合理而严密地规范和组织企业中的生产经营管理活动,从而最有效地利用企业中的人力、物力、财力、信息、时间和空间,以提高企业的经济效益和实现企业的预定目标。

1. 计划

企业计划工作的目的,就是按照并实施既定计划目标而进行计划管理的全过程。

为了搞好企业计划工作,首先是要在制订计划之前做好市场调查研究,并预测未来市场或未来用户的变化,从而确定出适合于企业生产经营管理活动发展的目标和方针。企业计划既不能订得太高,以至于经过努力仍然不能完成而成为空头计划;但也不能订得太低,以至于不需要通过努力就能达到,起不到促进企业生产经营管理活动发展的作用。其次是要在制订计划时,还要将长远计划逐步划短、大计划逐步划小,也就是要将企业的各项计划指标都能层层分解落实到各级、各部门、各个人。不仅要使各级、各部门、各个人都能明确各自的工作目标,而且也便于企业管理者实施组织、考核和控制,以确保企业计划的全面实现。因此,企业计划工作的内容应包括:

- ①调查和研究未来市场的发展变化,做出正确的市场预测;
- ②决定企业的计划目标、经营方针和经营政策;
- ③为完成计划目标而编制必要的生产经营计划及各项专业行动计划;
- ④根据计划具体实施情况,修正、检查与评价原定计划。

这里所说的编制计划,实际上就是预先决定以下4个问题:①做什么?②如何做?③何时做?④谁去做?

企业的计划工作可以按时间或空间来分类。例如企业的中长期发展规划、阶段性发展计划(如年度计划及月度计划)等。其中,企业中长期发展规划是指企业在一个较长时期内的发展方向和奋斗目标;而年度计划及月度计划则是企业为了实现企业中长期发展规划所确定的阶段性(年度或月度)奋斗目标。这些阶段性奋斗目标以及为实现这些目标所采取的具体措施都是贯穿于整个企业管理的全过程中的。

企业的计划工作还通常按照其计划项目进行分类。例如生产作业计划(产品销售计划或汽车维修计划)、技术措施计划、产品和服务质量计划、配件供应计划、设备购置计划、职工培训计划、企业财务及成本计划等。

企业计划是全企业进行生产经营管理活动的行动纲领,为此应该保持企业计划的严肃性。一旦确定后决不要朝令夕改;即使需要调整,也要经过实践论证并通过既定修订程序后才能修改。

2. 组织

企业的组织工作,就是将企业生产经营管理活动中的各个要素和各个环节,在上下左右的相互关系上,在对内对外的相互往来上,合理地组织企业人员,从而有效地实施企业计划目标的全过程。其内容包括:





- ①按照企业的计划 and 目标要求,建立合理的组织机构;
- ②按照业务性质进行各部门职责范围的合理分工;
- ③按照各部门所负的责任给予相应的权利;
- ④明确各部门之间的领导和协作关系;
- ⑤配备适当的业务人员。

汽车维修企业的组织工作,不仅包括机构设置和人员配备,也包括明确各机构、各岗位的业务范围与职责权限(还包括办事程序和规章制度等)。当然,对于点多、面广、规模小的汽车维修企业而言,在进行机构设置和人员配备时,更要本着精简和高效的原则,因事设人而不要因人设事。为此在具体组织时,首先要明确汽车维修企业的业务量,并根据其业务量适当分类,建立必须的业务机构、配备必须的业务人员;并明确其各自的业务范围与职责权限。由于企业组织的组织工作将直接涉及个人利益,因而也是企业管理中最重要而又最难办的事。为此不仅要采用岗位竞聘的办法真正地选用能人;而且还要用实绩考核,能上能下,适时适当地调配或调整。

3. 指挥

为了确保企业生产经营管理活动的顺利进行,以实现企业既定的经营目标,在企业内部必须建立高度集中的生产经营管理指挥系统,从而通过企业管理,有机地组织企业内部的各项业务工作,使企业内部的各部门、各岗位、各工序和各工种相互配合、协调发展。

要在企业管理中实施日常的指挥(如领导、管理和考核等),通常可借用“指示”“命令”“动员”“启发”等手段。但在现代企业管理中,为了能实施以人为本的原则,调动企业职工的工作积极性,应该多用“动员”和“启发”,而少用“指示”或“命令”。

为了确保企业生产经营管理中指挥的有效性和权威性,需要做好以下工作:

(1)要在企业内部建立“逐级负责”的岗位责任制度,以严格执行“逐级管理、逐级负责”的原则,使指挥或命令畅通无阻。

(2)要加强企业职工的政治思想工作,既要强调执行命令的组织性与纪律性,以确保指挥或命令实施的有效性;也要强调在“逐级管理、逐级负责”的原则下的相互合作。

(3)各级生产指挥者在指挥之前必须深入实际、调查研究。既要预见各种可能发生的问題,及时果断地做出判断和决定;也要充分发扬民主,认真听取群众意见和建议,正确处理民主与集中、自由与纪律的关系,以确保指挥或命令的实施正确性,避免脱离实际情况的瞎指挥。

4. 控制

所谓控制,就是用一定的标准去检查计划实施的进展情况,以保证其实施结果能符合原定计划所要求的过程。所谓企业管理的控制,就是根据预定计划目标对企业执行计划的全过程实行控制,从而将企业计划的任务和目标转化为现实。由此可知,计划是实施控制的依据,控制是实现计划的保证。

要实施企业管理的控制,不仅要求相应建立健全各项合理的规章制度(例如相应地建立健全岗位责任制度,各种安全技术操作规程、工艺规范、技术标准和技术经济定额等),而且要求有严格的检查制度和精确的经济核算制度,以便有最充分的客观依据去实施最有效的控制。

控制相当于监督,但比单纯的监督更为主动和积极。它要求企业管理者能积极主动地检查和监督企业计划的执行情况,倘若发现偏差就要及时分析原因,并立即采取对策及时纠正,





以保证企业目标的最终实现。因此,要搞好控制需要以下 3 个基本条件:

- ①必须建立工作标准,这是进行控制的依据;
- ②必须监督、检查和测定实际工作结果,以便掌握实际结果与标准结果之间的偏差;
- ③必须有采取相应措施来纠正偏差的可能。

5. 协调

在企业实际的生产经营管理活动中,要完成各项计划任务,还需要企业内部和企业外部多方面的相互联系和相互配合。但由于种种原因,有时会出现各种各样的人际矛盾,结果使原来的工作程序发生脱节,破坏了原有计划的相互协调,最终影响到企业既定目标的实现,这时就需要进行协调(协调有时也称为调节)。这种协调,既包括企业内部关系的协调(例如上下级之间的纵向关系协调、部门之间的横向关系协调等),也包括企业外部关系的协调。进行协调的常用方法有:

- ①利用“现场办公”在现场揭露矛盾、解决彼此之间的矛盾;
- ②调整人事结构、平衡纵横关系;
- ③加强政治思想工作,搞好公共关系等。

6. 领导

由于企业管理不仅要管事,而且更要管人(管人一般称之为领导)。因此企业的生产经营管理者(即企业领导)不仅要具备企业管理的理论和实际技能,而且更要具备领导者的风度和艺术。也就是说,只要是牵涉到管人的企业管理,所依靠的就不仅仅是管理技术,更重要的是领导艺术。

虽然管理并不等于领导,但领导必须要管理。领导与管理的区别如表 1-1 所示:

管理与领导的区别

表 1-1

	管 理	领 导
管理对象	事	人
管理目标	企业的生产经营目标	企业的政治思想工作
管理手段	业务知识或业务技术	个人素质与领导艺术
管理范畴	依靠生产技术处理生产经营业务解决生产、技术与经济问题	依靠公关艺术、做好人的工作解决人事与组织问题
管理目的	处理人、财、物、时、空的关系以利用和挖掘各种物质资源的潜力	处理人际关系和上下级关系等以利用和挖掘各种人力资源的潜力

- ①管理的对象是事,而领导的对象是人;
- ②管理注重于企业的生产经营目标,而领导关心的是如何做好企业员工的政治思想工作;
- ③管理需用的是业务知识或业务技术,而领导需用的是个人素质修养和领导艺术。

④管理要依靠生产技术来处理生产经营业务,解决生产、技术与经济问题,而领导则要依靠公关艺术去做好人的工作,解决人事与组织问题;

⑤管理的目的是要利用和挖掘企业内部人、财、物、信息和时空等资源潜力,处理好企业内部人、财、物、信息和时空的关系,而领导的目的则是为了利用和挖掘企业内部的人力资源潜力,处理好企业内外的人际关系及上下级关系等。





由于领导艺术一般都具有经验性、灵活性、创造性、鼓动性和不确定性等特征,它主要依赖于领导者个人的素质,依赖于领导者本身的管理经验、管理能力(如判断决策能力等)和影响能力。而领导者的影响能力通常取决于领导者的地位和职权、品德和威望、知识和专长、技能和艺术等。因此要当一个称职的、勇于改革、敢于开创新局面的企业领导,首先就要重视自身的气质和形象;其次是要注重自身的领导艺术(例如善于做好人的政治思想工作,并善于培养、选拔和使用人才等);第三则要搞好企业管理制度(例如做好职工的待遇和奖惩等)。

上述企业管理的各项职能,彼此之间相互联系、相互制约,既不可缺少,也不可偏废。为此企业领导者应当学会全面运用。

第二节 工业企业管理的发展过程

工业企业管理是从第一次工业革命、出现工厂之后,也就是从手工业家庭作坊转变为资本主义大工厂之后才开始的。它是随着商品经济生产规模的迅速扩大和社会化大生产的高度发展,以及随着科学技术的飞速发展而不断发展的。工业企业管理的发展过程,经历了以下几个阶段。

一、传统管理阶段

传统管理阶段包括资本家直接管理、工头管理与经验管理 3 个过程。这个阶段大约从 18 世纪后期到 19 世纪末(即从出现资本主义制度后,到出现资本主义垄断止),历时 100 多年。

自从手工业资本家雇用工人办起工厂后,工厂便是资本家进行工业化生产的重要方式。资本家为了能使生产正常进行,并尽可能减少其资本消耗,以赚取尽可能多的利润,不仅需要机器来代替劳动者的手工作业,而且还需要把劳动者、劳动对象和劳动工具最有效地组织起来,从而需要对工厂加强企业管理。

在开始阶段,工厂由资本家自己直接管理,一切听资本家的现场指挥,相当于我们所见的手工业家庭作坊。后来随着工厂生产规模的日趋扩大和工人数量的日益增多,资本家已不可能再亲临现场指挥生产,于是出现了一些专职的企业管理人员(如工头、监工和领班等),出现了所谓的工头管理。由于管理者的指导思想始终认为工人偷懒,这个时期的所谓企业管理,采用了家长式、独断专行的管理方式,对工人进行强制性的监督管理。再后来,随着工厂生产规模的进一步扩大,生产技术的进一步复杂,工厂开始聘用一批有技术有经验的资深人士作为资本家(股东)的代理人从事工厂的日常性管理(如生产技术管理、成本管理和劳动工资管理等)。这个阶段的工厂管理其突出特点是:工人凭“经验”或“习惯”进行操作,既没有统一的操作规程和技术标准,也没有明确的劳动定额和消耗定额;管理人员凭“经验”或“习惯”进行管理,既没有统一的管理办法,也没有明确的管理标准。训练工人或训练管理人员则通常都采用“师傅带徒弟”的办法。总之,在这一阶段中,整个工厂都是凭“经验”或“习惯”办事,因此这一阶段的传统管理也称为“经验管理”或“人治管理”。





二、科学管理阶段

直到 20 世纪初期,由于工厂规模发展得越来越大,生产技术也发展得日益复杂,如果仍然采用传统的工头管理以强迫劳动者劳动,劳资矛盾十分突出,从而经常性地出现不可调和的劳资冲突(如罢工等)。与此同时,资本主义生产的高度发展又逐渐出现了资本垄断现象,也使原有的一套经验管理办法与之不相适应。生产力的发展和生产关系的变化都要求尽快提高工厂的企业管理水平,尽快将过去所积累的管理经验系统化、标准化和理论化。如何适应这种需求而对工业企业进行科学的劳动管理,以进一步提高企业的生产效率,便成为当时企业管理学家们所研究的中心问题。其中最有代表性的是泰罗和法约尔等人。泰罗是研究企业管理制度的,法约尔等人则是研究企业管理组织的。例如,美国的泰罗于 1911 年完成《科学管理原理》一书,提出了用“科学管理原理”来管理工厂以代替原来的传统管理,从而使工厂的企业管理进入到科学管理的崭新阶段。

泰罗所研究的科学管理制度被称为“泰罗制”,它侧重于研究工业企业的生产组织机构和规章制度,用单纯的生产观点,以执行生产任务为宗旨,以产定销,并努力提高企业的生产效率。由此可知,科学管理制度是针对着卖方市场而言的,属于内向型封闭式的生产型企业管理。

泰罗的《科学管理原理》的基本内容也是现代企业管理的基础工作。其目的在于努力提高企业的工作效率和降低企业的生产成本。其主要内容有:

(1)实施操作方法标准化——通过对工人操作的研究,制定出各种劳动的标准操作方法,从而不仅要求工人必须按照标准的操作方法进行操作,而且还要求按照标准的操作方法来挑选和训练合格的工人,以代替传统的师傅带徒弟的训练方法。因为传统的师傅带徒弟办法不仅时间漫长,而且徒弟超过师傅的可能性不大;况且随着生产技术的日益发展,就是师傅在很多方面也已经难于适应。

(2)全面实施劳动定额——通过对完成企业基本生产过程的操作动作与消耗时间的研究,提出了在一定的设备条件下,为完成一定的工作量,工人的基本操作所必需消耗的标准工作时间,以及如何有效地利用工作时间的合理操作方法,以此作为合理的劳动定额。正是由于泰罗的《科学管理原理》的核心内容就是实施劳动定额管理和制度管理,因此科学管理也称为“定额管理”或“制度管理”。

(3)实行按劳取酬——泰罗提出在实施劳动定额的基础上,要实行有差别的计件工资制,并以不同的单价来计算工资。其中,对于能够按照标准操作方法、在规定时间内完成规定操作的工人,可按较高的工资率计发工资,若有超额者还可加发工资;而对于完不成定额者不仅要按较低的工资率计发工资,甚至还要扣发工资。实行多劳多得、少劳少得、不劳不得,以此刺激工人的生产积极性。

(4)明确各自的岗位职责——泰罗要求将企业中的管理层与执行层明确其职能分工(即分出白领与蓝领),并明确各自的岗位职责,以提高其企业管理效率和生产操作效率。

泰罗的《科学管理原理》的出现标志着工厂的企业管理已经从传统管理模式迈进了科学管理模式。因此列宁曾指出:泰罗的《科学管理原理》一方面为资本家剥削工人提供了最为巧妙和最为残酷的手段,而另一方面却又对当代的工业企业管理做出了最为丰富和最为杰出的





贡献。

法约尔则主要研究了企业中生产经营管理组织的基本功能。他提出,要搞好企业管理,就要坚持以下 14 条原则:实行分工协作、权责相当、统一命令、统一指挥、集权和分权恰当、生产经营有序、注重纪律、严整组织层次、人员稳定、个人利益要服从集体利益、报酬要合理公平、鼓励职工创造力、平等公正、培养团队精神。他强调要在企业中要建立高效而非个人化的层级式行政组织结构,以保证每个岗位权责分明,一切按规章制度办事。

对工业企业管理曾经做出巨大贡献的还有甘特与福特等人。其中,甘特提倡用“线条图”来制定生产作业计划,并借此控制生产作业计划的执行情况,从而奠定了现代“看板管理”的原形;福特则创立了汽车生产流水线,运用流水作业来控制生产节奏,不仅大大提高了劳动生产率,而且为现代工业的大生产方式(生产线自动化)创造了光辉的典范。

三、现代管理阶段

第二次世界大战以后(即从 20 世纪 40 年代后),资本主义工厂企业的经济规模、科学技术和生产工艺都得到了极大的发展,企业规模越来越大,生产过程的自动化程度和连续性大大提高,技术和产品的更新周期也大大缩短,从而不仅出现了市场,也出现了很多的跨国经营公司甚至跨国经营垄断公司。但由于市场的严重滞销和产品的大量积压,引起了企业间激烈的市场竞争。

从产品紧缺经济(即计划经济)到商品过剩经济(即市场经济),由卖方市场转变为买方市场,由于市场的激烈变化和激烈竞争,对工厂的企业管埋提出了更高的要求。这个时期要求企业的生产经营管理者必须从“面向工厂”转变为“面向市场”,即不仅要懂生产、懂管理,而且更要懂市场、懂经营。这就促使了工厂的企业管理制度必须由科学管理制度向现代管理制度过渡,而将现代工业企业管理由“生产型”转变为“经营型”。

所谓市场,是商品与劳务交换的场所,是实现商品与劳务交换关系的总和。它是商品经济的产物,只要存在着商品生产与商品交换,就会存在市场。在科学管理基础上建立起来的现代管理制度,尽管在企业的内部管理上仍然是以定额管理为基础的,但为了适应市场竞争的需要,它更强调了企业外部的经营和决策。正因为如此,现代企业管理也称为经营型企业管理。所谓经营型的现代企业管理,是一种外向型开放式、侧重于市场营销和决策的企业管埋,它要用市场营销的观点,以市场竞争的战略思想,以为用户服务为宗旨,以销定产,它所追求的是企业的经济效益和社会效益。

1. 现代企业管理的主要特征

(1)现代企业管理更突出了“经营和决策”——现代的企业管理必须关注企业发展战略的研究与应用。这是因为在当今激烈的市场竞争中,倘若企业发展战略(例如生产结构调整、产品计划及开发、产品销售和服务策略、资金筹措和运用、对外联合和协作以及企业扩建改造等)的经营决策出现失误,将直接影响到企业的生存和发展,并且企业的生产效率越高,其经济损失也就越惨重。为了适应市场竞争的需求,现代企业管理的重心在于外部经营,而外部经营的重心在于决策,企业外部的“经营决策”比企业内部的生产技术更重要。为此,现代企业的生产经营管理者不仅要强调企业的外部经营,更要强调企业外部的经营决策。

对于现代汽车维修企业而言,不仅要根据国家的政策法规以及企业的自身条件去自主地





进行经营和决策,而且还要通过企业经营体制的调整,把包括生产、流通、消耗、分配在内的生产经营管理和经济活动全面系统地管理起来,从而进行正确的经营和决策。只有在对外部正确经营决策的前提下,运用与市场经济密切相关的企业经营管理理念,来改造原有企业管理模式,从而实施现代企业管理;同时在内部企业管理上把开发新产品、提高生产技术和工艺质量作为企业发展的核心,才能使企业面对现实的市场竞争。

(2)现代企业管理更强调了“以人为本”的思想——现代企业管理明确提出:在现有的生产要素中,人的因素是第一的,企业管理的实质就是人对人的管理。为此现代企业管理充分强调了人的核心地位和作用,把人的因素放在现代企业管理的首位(这就是人本原理)。因此,现代企业管理也可称为“人本管理”。

现代企业既要重视产品或服务的质量和数量,更要重视产品或服务的市场销售和市场研究。为此现代企业管理必须重视研究与应用人的行为科学,强调“以人为本”的思想,注重人力资源的开发和管理。所谓人的行为科学是指:人的意识(思想、感情、动机、思维能力等)是人们的内在行为,而人的动作是人们的外在行为;人们的外在行为实际上就是人的内在意识的综合表现。现代企业管理之所以要研究人的行为科学,其原因是:

①在科技发展过程中,不管电脑如何发达,但人类仍然操纵着电脑。因此要进一步发展社会生产力,必须重视人力投资与人力开发。

②通过人的行为科学研究,可以改善人际关系,从而缓和现代社会中的劳资矛盾。

③尽管泰罗的科学管理制度的措施都是正确的,但其致命弱点就在于忽视了人的因素。

为了使企业的产品或服务尽可能地满足市场需要和用户需求,从而实现企业的既定经营目标和经济效益,现代企业的生产经营管理者必须要运用市场营销观点,重视企业文化(企业形象及企业精神)建设,重视企业中的人才开发和技术开发,强调“以人为本”,强调人际关系。即不仅要在人际关系上强调和提倡“群体利益”“感情投资”等,以充分激发“人的能动作用”;而且要重视对企业中各级业务人员的素质培训,以培养人才,全面提高现代企业人员的综合素质,这是现代企业管理的基本指导思想。

(3)现代企业管理更突出了企业的“管理效率”——凡实施了专业化生产与多种经营的现代企业,不仅要扩大市场营销,从而使产品在市场流通过程中能迅速地实现其商业价值,减少企业的资金占用和经营成本(如人力、物力、财力消耗),提高企业的经济效益;而且更要使产品能为消费者提供更多的服务,从而创造出更多的使用价值,提高企业的社会效益,从而扩大市场,提高企业和产品的竞争力,实现企业的持续稳定发展。为了提高企业的经济效益和社会效益,实现现代企业的既定经营目标,必须要突出企业的“管理效率”,强调企业的经营效果。

(4)现代企业管理更强调了现代社会的信息功能——现代企业因为要面对商品市场而必须提高企业的管理效率,就必须及时而广泛地收集和掌握各种瞬息即变的市场信息。为此必须要采用现代化的科学技术和手段去加强现代企业的信息管理,强调现代企业的信息功能。其中特别是电子计算机、运筹学、信息技术和网络技术等。

(5)现代企业管理更重视了全面管理——现代企业管理是建立在科学管理基础上,并应用现代管理理念的企业管理。尽管它仍然强调逐级负责的管理体制,但却更重视全面的、全员的、全过程的系统管理,如全面计划管理、全面质量管理、全面人力资源管理、全面财务核算管





理等。科学管理与现代管理的区别如表 1-2 所示。

科学管理与现代管理的区别

表 1-2

	科 学 管 理	现 代 管 理
出发点	把人当成机器 企业是经济人	激发人的能动性 企业是社会人
管理方法	执行有定额的制度管理 就事论事	提倡企业文化和以人为本 培养群体意识和团队精神
管理范围	劳动工资管理 研究组织机构和管理方式	人力资源管理 研究人的感情与人的潜能

2.21 世纪的企业管埋

人类在经历了农业经济时代、工业经济时代以后,由于国际互联网的迅速发展和经济全球化进程的进一步加速,使 21 世纪正在进入一个崭新的知识化、网络化和全球化的知识经济时代。由于网络技术能够随时地沟通每个用户,因此信息技术正在渗入到现代企业管埋的各个层面,从而给现代企业管埋带来了全面深刻的革命。

21 世纪的企业管埋将是管理的创新和创新的管埋,而人才将是现代企业管埋中最重要的资本。因此,人本原理将更加融合于各项具体的管理制度和管理方式中,成为现代企业管埋的核心所在。“没有管理的管埋,人人都是管理者”就是未来工业企业管埋的最高境界,它将成为高度文明时代中,人性得到充分尊重、个性得到充分发挥、企业得到可持续发展的最佳管理模式。

四、企业管埋现代化的内容和要求

企业管埋的现代化乃是工业现代化的重要标志,也是提高现代企业素质和经济效益的重要手段。所谓现代企业管埋,就是根据市场经济的发展规律,运用科学的思想、组织、方法和手段,为企业的生产经营管埋活动提供最有效的管埋,从而创造最佳经济效益和社会效益的全过程。现代企业管埋的基本内容包括:①战略管埋;②决策管埋;③信息管埋;④资金管理;⑤成本管埋;⑥技术设备管埋;⑦质量管理;⑧人才管埋;⑨形象管埋。

要实现企业管埋的现代化,就要合理地组织生产力,正确地调整生产关系等。具体而言,要实现企业管埋的现代化,就要使现代企业实现“管埋思想现代化、管埋组织高效化、管埋方法科学化、管埋技术电子化、管埋人员专业化、管埋方式民主化和管埋模式特色化”等。其中管埋思想现代化是核心,管埋组织高效化是保证,管埋方法科学化是基础,管埋技术电子化是工具。

1. 经营管埋思想的现代化——它是现代企业管埋的核心

总结我国工业企业发展历史的经验教训可以知道,在过去计划经济时代,由于商品紧缺,企业的生产经营管埋者可以只讲生产而不讲经营,眼睛向内而不看市场。但现在的情况变了。因为现在已经由原来的商品紧缺经济变为商品过剩经济,其经济体制也由原来的计划经济体制转变为现在的社会主义市场经济体制。在这种情况下,倘若要改变企业的生产经营管埋状况,关键就在于企业生产经营管埋者的思想观念能否与时俱进、随之转变。

企业是人的企业,企业生产经营管埋的指导思想取决于企业管埋者的指导思想,企业管埋者指导思想的现代化乃是现代企业管埋的核心。倘若企业管埋者的指导思想仍然停留在原来





的计划经济模式下,只讲产量而不讲质量,只讲生产而不讲服务,只懂内部管理而不懂外部经营,只懂计划执行而不懂竞争创新,那么就必然会产生错误的决策和错误的领导。这样的企业处在当前的市场经济条件下既不可能获得生存,也不可能获得发展。现代企业管理必须是突出市场经营的企业管理。它要求现代企业的管理者必须树立市场观念、服务观念、经济观念、竞争观念及创新观念,千方百计地将产品或服务推向市场,并设法牢固地占领市场,以最快的速度 and 最好的质量为用户服务,才能使企业获得生存和发展,才能提高企业的经济效益和社会效益。

2. 管理组织的高效化——它是现代企业管理的重要保证

为了适应当前市场经济的发展需要,要提高企业的生产经营管理效率,就必须要根据企业的实际状况,按照精兵简政原则,合理地配置企业内部的管理机构和业务人员,既要精简机构,也要建立健全以岗位责任制和经济责任制为基础的规章制度,以做到人尽其才、物尽其用,减少闲置和浪费,减少扯皮和矛盾,提高企业管理组织的管理效率。因此,实现管理组织的高效化是现代企业管理的重要保证。

3. 管理方法的科学化——它是现代企业管理的基础

现代企业管理要求以法治厂,而不是以人治厂。所谓企业管理方法的科学化就是指现代企业的各项生产经营管理都要做到“标准化、系统化、准确化、最优化”,这是现代企业管理的基础。

所谓管理方法的标准化,是指企业中的各项生产经营管理工作(包括管理程序、管理方法、效果评价和目标考核等)都必须有章可循,事事有标准,人人都照章办事。

所谓管理方法的系统化,是指企业中的各项生产经营管理工作都要按部门或系统进行分类和分解,按部门或系统逐级管理,以做到秩序井然、有条有理。

所谓管理方法的准确化,是指企业中的各项生产经营管理工作都要凭数据说话,不能“大概”或“差不多”地模糊性办事。

所谓管理方法的最优化,是指企业中各项生产经营管理工作方法都应该是最优选的,而这些方法都是以获得企业最佳经济效益为目标的。

4. 管理技术的电子化——它是现代管理的重要工具

现代企业的生产经营管理已经日益复杂,而电子计算机应用也日益普及。因此现代企业管理技术的电子化乃是现代企业管理的重要工具。所谓管理技术的电子化,是指在企业生产经营管理中最广泛地应用电子计算机、现代通讯技术和网络技术。

尽管随着现代汽车的电子化及机电一体化,现代汽车维修的性能检测和故障诊断早已使用了电子计算机。但实际上,当前的汽车维修企业在生产经营管理活动中普及应用电子计算机还是很差的。不少汽车维修企业至今没有配备电子计算机,大多汽车维修企业所配备的电子计算机也只是代替了纸和笔。因此,当前的任务就是如何让电子计算机进一步参与汽车维修企业的生产经营管理的全过程中,其中特别是如何让电子计算机参与到汽车维修的信息网络中,利用现代通讯技术和网络技术,更好地开展汽车的市场销售和技术服务活动等。

5. 管理人员的专业化——它是现代管理的重要保证

企业之间的竞争实际上是企业人才的竞争。由于汽车维修企业具有点多、面广、规模小和技术密集的特点,因此要实现汽车维修企业的现代化管理,不仅需要有一支具有现代科技知识

