



北京市高等教育精品教材立项项目

现代企业管理教程

(第2版)

主编 王卫华 邢俏俏



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



北京市高等教育精品教材立项项目

现代企业管理教程

Xiandai Qiye Guanli Jiaocheng

(第2版)

主 编 王卫华 邢俏俏

参编 徐洁怡 胡翠荣 王 辉 赵云霞



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容提要

本书是北京市高等教育精品教材,是在第一版的基础上修订而成的。全书共分为十二章,分别是管理概论、企业概论、现代企业制度、企业战略管理、企业文化与团队管理、领导理论与人力资源管理、生产与运作管理、技术创新管理、质量管理、市场营销、财务管理、信息系统与电子商务。

本书在内容上力求体现企业管理最新的理论成就和发展动态,并尝试和中国传统的管理思想进行有机的结合;在写法上采用了简明、生动的语言,便于初学者阅读理解;通过链接的形式,提供了大量管理典故、应用案例和实用信息,有助于读者开阔思维,将管理知识与实践相结合。

本书是为财经和管理类专业的本、专科学生编写的,也可作为其他专业管理类公共课程教材。对于有兴趣的自学者来说,本书也是不错的选择。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理教程/王卫华,邢俏俏主编. —2 版.
北京:高等教育出版社,2010. 11
ISBN 978-7-04-029982-3

I. ①现… II. ①王…②邢… III. ①企业管理-
高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 131007 号

策划编辑 潘 超 责任编辑 刘 荣 封面设计 张 楠 责任绘图 尹 莉
版式设计 王 莹 责任校对 俞声佳 责任印制 尤 静

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	咨询电话	400-810-0598
邮政编码	100120	网 址	http://www.hep.edu.cn http://www.hep.com.cn
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landraco.com http://www.landraco.com.cn
印 刷	化学工业出版社印刷厂	畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×1092 1/16	版 次	2005 年 6 月第 1 版 2010 年 11 月第 2 版
印 张	16	印 次	2010 年 11 月第 1 次印刷
字 数	380 000	定 价	25.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究
物料号 29982-00

第二版前言

本书第一版是在中国农业大学网络教育学院“现代企业管理”和“企业经营管理”课程近十年的教学基础上编写的,于2005年出版。在教材使用过程中我们又产生了一些新的教学思路,也积累了不少好的素材。2009年,经中国农业大学网络教育学院申报,本书被评选为北京市高等教育精品教材立项项目。第二版在编写理念、内容体系及形式等方面都有一定的改进和深化。

内容尽量全面而篇幅尽量精短,是本书编写的基本原则。在互联网时代,教师和教材的任务是做好知识引导工作,学生根据自己的需要去完善细节并不困难,这也可以算作“定制生产”思想在教学中的应用吧!在保证基本概念严谨和理论体系完整的基础上,注重介绍一些操作实务的内容,诸如创业计划、企业注册、质量认证、员工招聘等,希望有助于激发学生进行管理实践的热情。

对于一本教材来说,可读性是更高的要求。为此,书中以链接的形式引入了大量的人物介绍、管理故事和应用实例,并尽量避免使用那些刻板的、拗口的学术性语言,力求通俗有趣。本书的另一个尝试是强调西方管理理论和中国传统管理思想的结合。实际上,中国古代很多成功的管理实践都是了不起的管理典范,恰恰是对现代管理理论最好的诠释。读者可以在书中看到许多取自于《孙子兵法》、《资治通鉴》、《三国演义》、《西游记》等中国名著中的素材,定会感到亲切。

参加本书编写工作的人员有:中国农业大学徐洁怡(第五章)、胡翠荣(第六章),北京城市学院王辉(第七章),山东财政学院赵云霞(第九章),海南省建设项目规划设计研究院邢俏俏(第十章、第十一章),其他章节均由王卫华执笔编写。邢俏俏还负责编写了所有的思考题和自测题,并承担了文稿录入及出版联络工作。中国农业大学经济管理学院研究生宋亚楠、姚焱燕、于雪、邬思宇在素材收集、整理和文稿校对方面做了大量工作,并参加了第二版新增内容的讨论和编写。

我们虽然竭尽全力,想编写出一本在内容和写法上都有新意的教材,但限于专业素养和文字水平,书中一定存在许多浅陋之处。诚恳希望广大同学和读者把自己的意见反馈给我们,以便不断地修改和完善。

王卫华
2010年5月于北京

第一版前言

虽然有近 20 年的大学教学经历,为各层次、各类型的学生讲授过多门课程,但当我面对摄像头为接受网络教育的学生讲课时,仍是充满了新奇和胆怯。网络教育的授课方式、教学环节都与普通教学有着很大的不同,多年的教学经验有时也难派上用场。在中国农业大学网络教育学院各部门领导和工作人员的协助下,总算是顺利地完成了自己在网络教育中的“处女秀”,但事后想来,太多的不足之处仍是让人感到遗憾。

对于经济管理类学生来说,“现代企业管理”是一门既十分普通又极其重要的课程。通过简明扼要的讲解,让学生理解现代企业管理的精髓,并能联系实际去主动思考并应用,并不是一件容易的事情。在这种远程授课、自学为主的教学形式下,不仅对于教师的课堂讲解有许多新的要求,一本真正适用的教材也更为重要!

很荣幸能够参加这次网络教育专用教材的编写工作,这给了我一个总结经验、弥补遗憾的机会,希望通过自己的努力能对网络教育和其他成人教育有所贡献。

参加本书编写工作的人员有:山东财政学院赵云霞(第五章);中国农业大学钟鸣(第六章)、曹冰棱(第七章)、邢俏俏(第八章);其他章节均由王卫华执笔编写。

邢俏俏负责编写所有的思考题和自测题,中国农业大学经济管理学院研究生肖海燕、朱红、宋斌等人参加了部分题目及答案的讨论。同时,邢俏俏还承担了本书文稿录入、校对及出版联络工作,付出了大量的劳动。

特别感谢中国农业大学网络学院王言根先生和郑丽女士,他们不仅负责本次教材编写的组织和联络工作,而且对于本书的写作提纲和格式提出了许多宝贵的指导性意见。没有他们的支持和帮助,本书的出版是不可能的。

对于我们来说,编写网络教育专用教材是一次全新的尝试,并且限于编写人员的文字素养和认识水平,书中一定存在许多不足之处。十分诚恳地希望广大学员和读者在使用中把自己的意见反馈给我们,以便不断地修改和完善。

王卫华
2004 年 12 月

目 录

第一章 管理概论	1
第一节 管理的概念	2
第二节 管理理论	5
第三节 中国企业管理与改革	8
第四节 如何做好管理者	11
思考题	13
自测题	13
第二章 企业概论	15
第一节 企业的起源与演变	16
第二节 企业的特征与类型	18
第三节 企业的法律形式	21
第四节 创立新企业	26
思考题	32
自测题	32
第三章 现代企业制度	34
第一节 现代企业制度概述	35
第二节 现代企业产权制度	37
第三节 公司法人治理结构	40
第四节 现代企业组织结构	43
思考题	49
自测题	49
第四章 企业战略管理	51
第一节 企业战略概述	52
第二节 战略管理理论	56
第三节 战略分析方法	58
第四节 产品市场组合战略	64
第五节 企业联合战略	66
思考题	69
自测题	70
第五章 企业文化与团队管理	72
第一节 企业文化概论	73
第二节 企业文化建设	77
第三节 企业形象识别系统	81
第四节 团队管理	85
思考题	90
自测题	90
第六章 领导理论与人力资源管理	93
第一节 领导理论概述	94
第二节 领导风格和授权	97
第三节 人力资源管理概论	102
第四节 人力资源管理实务	106
思考题	111
自测题	111
第七章 生产与运作管理	113
第一节 生产与运作管理概述	114
第二节 厂区与车间的平面布置	118
第三节 生产与运作的组织方式	121
第四节 生产计划与控制	126

II 目 录

思考题	132	自测题	132
第八章 技术创新管理	134		
第一节 企业创新概述	135	第四节 知识产权保护	150
第二节 技术创新理论	138	思考题	154
第三节 新产品开发管理	144	自测题	154
第九章 质量管理	156		
第一节 质量与质量管理	157	第五节 质量控制的基本方法	172
第二节 质量经济分析	160	思考题	179
第三节 质量标准与认证	164	自测题	179
第四节 质量管理体系的建立	169		
第十章 市场营销	181		
第一节 市场营销概述	182	第四节 市场营销组合策略	195
第二节 市场营销环境分析	188	思考题	202
第三节 市场细分与 STP 营销	191	自测题	202
第十一章 财务管理	204		
第一节 筹资管理	205	第五节 财务分析	224
第二节 资产管理	210	思考题	227
第三节 成本和费用管理	215	自测题	228
第四节 利润分配管理	220		
第十二章 信息系统与电子商务	230		
第一节 管理信息系统	231	思考题	241
第二节 企业信息系统	235	自测题	241
第三节 电子商务	238		
自测题答案	243		
参考文献	245		

第一章 管理概论

内容提要

本章包括管理的概念、管理理论、中国企业管理与改革、如何做好管理者共四节内容。阐述了管理的内容、作用和职能,介绍了古典管理理论、现代管理理论、当代管理理论及管理理论发展的新趋势,讨论了我国国有企业和民营企业管理和改革面临的问题和解决思路,从任务、角色和技能等方面论述了现代企业对管理者的要求。

学习目标

1. 认识管理的基本内涵;
2. 了解管理理论产生和发展的大致过程;
3. 了解中国企业管理现状;
4. 思考如何做一个合格的管理者。

学习提示

1. 与“管理学”课程的学习相结合;
2. 实地了解所熟悉的某企业的管理状况。

第一节 管理的概念

当组织规模比较小的时候,管理活动比较简单,并未形成独立的管理职能,显现不出管理的重要性。但随着人类的进步和组织的发展,管理所起的作用越来越大。

一、管理学的内容

人们都是生活在各种不同组织之中的,如工厂、学校、医院、军队、公司等。组织是人类存在和活动的形式。存在组织就必然有人群的活动,有人群的活动就有管理;有了管理,组织才能进行正常有效的活动。

尽管不同的学派对管理学内容的理解角度和归纳思路不同,但都是围绕着两个问题展开的,即“管理是什么”和“如何进行管理”。

“管理是什么”是属于认识论的问题,“如何进行管理”是属于方法论的问题。认识论是基础,方法论是目的。“管理是什么”主要涉及管理的概念,管理的本质,管理职能,管理行为的性质、特征及原理等。简而言之,管理是为了有效地实现预定目标,以人为中心而对有关过程进行的计划、组织、领导、控制和创新等一系列活动的总称,是保证组织有效地运行所必不可少的条件。

“如何进行管理”主要涉及管理的方法。管理方法是指运用管理原理,为实现管理目的而采用的手段、方式、途径和程序的总和,如任务管理法、人本管理方法、目标管理方法、系统管理方法等。管理是一门应用性的学科,任何管理都要选择、运用相应的管理方法。管理方法是现代管理研究中最引人注目的领域,管理学更是以此为根本的研究目的。

二、管理的作用

1. 管理使组织发挥正常功能

组织是由若干要素组成的,然而仅仅有了组织要素还是不够的,因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标。只有通过管理,使各要素有机地结合在一起,组织才能正常地运行与活动。管理在组织中协调各部分的活动,并使组织与环境相适应。

一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个指挥。在乐队里,一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐,影响整个演奏的效果。同样,在一个组织中,没有管理,就无法彼此协调地进行工作,就无法达到既定的目的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

埃及的金字塔和我国的万里长城,都是规模浩大、人数众多的大型工程。对于几千年前的古人来说,管理上的难度远远大于技术上的难度。建筑一座金字塔,要动用 10 万人干 20 年;长城建筑在地势险峻的山巅,施工困难又复杂。如何安排每个人干什么?如何来保证在工地上有足够的石料?如何让这成千上万的人工作协调一致?答案只有一个:管理。

生产社会化程度越高,劳动分工和协作越细,就越需要有严密的、科学的管理。组织系统越庞大,管理问题也就越复杂,现代化生产系统必须有高水平的管理作保证,否则就无法正常运转。

2. 管理有助于实现组织目标

有效的管理在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组

合。通过这种合理组合,使人尽其才、物尽其用,就会产生一种新的效能,可以充分发挥组织的最大潜能。在现实生活中,我们常常可以看到这些情况:有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长,很快扭亏为盈;有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术,却并没有取得好的效益;有些企业尽管物质技术条件较差,却能够凭借科学的管理,在激烈的竞争中取得优势。

通过有效的管理,会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和,起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平的不同而产生效益、效率或速度的差别,这就是管理所产生的作用。

下面讲一个“丁渭巧修皇宫”的故事。传说宋真宗时,皇宫曾起火,一夜之间变成了废墟。为了修复这些宫殿,宋真宗派当时的晋国公丁渭主持修缮工程。要完成这项重大的建筑工程,面临着三大难题:第一,需要清理大片的废墟和施工垃圾;第二,要运来大批木材和石料;第三,要运来大量新土。

丁渭经过研究之后,制定出这样一个施工方案:首先,从施工现场向外挖了若干条大深沟,把挖出来的土作为施工需要的新土备用,于是就解决了新土问题。其次,把京城附近的汴水引入所挖的大沟中,于是就可以利用木排及船只运送木材石料,解决了木材石料的运输问题。最后,等到材料运输任务完成之后,再把沟中的水排掉,把工地上的垃圾填入沟内,使其重新变为平地。

丁渭的方案不仅大大节约了时间和经费,而且使工地秩序井然,可谓一举三得,不愧是古代管理史上的经典之作!

三、管理的职能

在不同管理者的管理工作中,往往采用某些类似的程序,管理行为表现出某些共性的内容。人们对这些管理行为加以系统性归纳,逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能,是对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。一般是根据管理过程的内在逻辑,划分为几个相对独立的部分。目前普遍认同的管理职能有四项,即计划、组织、领导和控制。

最早系统地提出管理职能的是法国的法约尔。他提出的管理职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能,其中计划职能为他所重点强调。他认为,计划是预测未来、设定目标、决定政策、选择方案、实现任务与自身能力的动态平衡过程。组织的任务就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。指挥的任务要分配给企业的各种不同的领导人,每个领导人都承担各自单位的指挥任务。协调就是使企业的一切工作都和谐地配合,以保证企业经营的顺利进行。控制就是使各项工作都与已定计划相符合,与下达的指示及已定原则相符合。

在法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。人事职能的提出意味着管理者应当重视利用人才、注重人才的发展以及协调人们的活动,这说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。西蒙等人突出了决策职能,认为组织活动的中心就是决策。米和希克斯提出了创新职能,突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

实际上,管理的行为主体是组织,而组织是运动、变化的,当组织要素发生变化时,管理行为和职能应随之发生变化。

工厂管理与商店管理、大型跨国公司的管理与小作坊的管理、高素质人才的管理和简单劳动

工人的管理等,显然都具有很大的差异性,因而体现在管理方式和手段上也就有着很大的不同,这就要求对于不同的环境、不同的管理主体、不同的管理客体,管理的职能也应有所不同。

四、经营与管理

经营与管理如同企业的左右手,侧重不同又相辅相成,目标相近又内容各异,对企业的发展都有着十分重要的作用。经营与管理只有有效地结合,企业才能有长足的发展。

企业经营是以市场为主要对象,通过商品生产和商品交换,为了实现企业的总体目标而进行的与企业外部环境达到动态平衡的一系列有组织的活动。现代企业的经营主要包括资产经营与资本运营两个层次。资产经营是以产品与服务的开发、生产和销售为主体,通过企业有效的经营最大限度地实现产品价值的增值;资本运营是以企业的资本运动为对象,通过在资本市场上有效的经营最大限度地实现资本增值,获取良好的投资回报。

企业经营与企业生产共同构成了企业全部的经济活动。无论在经营过程还是在生产过程中,都存在管理问题。相对于经营来说,管理是以内部组织为对象,以充分调动人的积极性和主观能动性为核心。经营以追求企业最大效益为目的,而管理以追求最优效率为目标。精明的经营策略能够使企业起死回生,从濒临倒闭到生机勃勃。管理是科学与艺术的统一,达到企业目标的最佳路径体现了管理的科学性,在实施过程中避免危机或使危机最小化则体现了管理的艺术性。



链接 1-1 原始人狩猎决策的玄机

在加拿大东北部布拉多半岛,居住着一个原始的印第安人部落,靠狩猎为生。他们每天都要面对一个问题:朝哪个方向去寻找猎物?

他们以一种在文明人看来十分可笑的方法寻找答案:把一块鹿骨放在火上炙烤,直到骨头出现裂痕,然后请部落的专家来破解这些裂痕中包含的信息,裂痕的走向就是他们当天寻找猎物的方向。

令人惊异的是,用这种完全是巫术的决策方法,他们竟然经常能找到猎物,所以这个习俗在部落中一直沿袭下来。其奥妙何在呢?

首先,在每一天的决策活动中,他们无意中将战略寓于战术之中。如果他们发现某个地点猎物多,就连续去那个地方狩猎,在一定时间内,确实可以使生产出现快速增长。但是,长期下去就会造成猎物资源的过度开发,从而陷入资源耗竭的危险之中。印第安人正是依靠这种大智若愚的巫术,才有效地保护了猎物资源,与其生存需要的长期战略相吻合。

其次,这种方法使他们的决策更加富有变化,不会受制于某个人或某些人的偏好和判断。如果猎人的选择是带有倾向性的,就会形成固定的模式,那么,他们实际上是在以不自觉的方式训练对手(猎物)。结果呢?猎人对于对手(猎物)来说变得越来越透明,越来越容易对付,而对手则变得越来越聪明。用一句现代流行语来说,就是猎人自己的核心竞争力下降,直至最后丧失。

可见,即使在原始人的生活中,在我们视之为愚昧的巫术中,也存在着许多高深莫测的、耐人寻味的管理思想!

第二节 管理理论

管理活动源远流长,人类进行有效的管理活动,已有数千年的历史。但从管理实践到形成一些比较完整的理论,则经过了漫长的历史发展过程。

一、管理理论的产生

从人类社会产生到 18 世纪,人类为了谋求生存自觉不自觉地进行着管理活动和管理实践,其范围是极其广泛的,但是当时人们仅凭经验去管理,尚未对经验进行科学的抽象和概括,没有形成科学的管理理论。早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于古埃及、中国、古希腊、古罗马等国的史籍和一些宗教文献之中。

18 世纪到 19 世纪的工业革命使以机器生产为主的现代意义上的工厂成为现实,工厂以及公司的管理越来越突出,越来越多地涉及管理方面的问题,管理学开始逐步形成。这个时期的代表人物有亚当·斯密、大卫·李嘉图等。

亚当·斯密是英国古典经济学的杰出代表和理论体系的建立者,被称为“经济学之父”。1776 年,他发表了著名的《国民财富的性质和原因的研究》(即《国富论》)一书,系统地论述了“劳动分工”的理论和“经济人”假设。

他认为,通过“劳动分工”,可以使劳动者的技巧因业专而日进,同时又能够减少因工作变换而损失的时间,因此,能够极大地提高劳动生产率。“经济人”假设是他的另一大贡献。他认为,经济现象是由具有利己主义的人们的活动产生的;人们在经济行为中追求的完全是私人利益。他的这一观点,对资本主义管理的实践和理论,都具有重要影响。



链接 1-2 孙武训练美女军队

2 500 多年前,中国正值春秋战国时期,决定人民和国家生死存亡的,已不再是狩猎,而是战争。巫术已远不能满足时代的需要。这时,震古烁今的《孙子兵法》问世了!

《孙子兵法》共有 13 篇,5 000 余字。就在这短短的几千字里,包含着博大精深的理论体系和十分丰富的思想内容。它既是哲理与实践兼备的兵学圣典,也是传播范围最广、历史影响最大的战略理论巨著,一直为历代政治家、军事家、学者奉为至宝,也成为当代全球商界巨子们决战商场、克敌制胜的天条。

有意思的是,伟大的《孙子兵法》的第一次运用,竟然是来训练一支美女军队。

孙武将写成的兵法 13 篇献给吴王,吴王看后赞叹不已,他要孙武实际演练一下看看效果。为了考验孙武的才干,吴王没有给孙武士兵,而是交给他 180 名宫女让他操练。

孙武把宫女分成两队,以吴王宠爱的两名妃子担任两队队长。孙武击鼓发令,宫女们个个捧腹大笑。孙武三令五申,宫女们仍大笑不止,于是下令将两位队长斩首。接着任命两队排头的宫女为队长,重新击鼓发令,宫女们左右前后跪起,都合乎规定和要求。

吴王虽因失去爱妃而痛苦不已,却因此了解到孙武是一位既能著书立说,又能统兵作战的军事奇才,终于封孙武为将军,并在此后的伐楚战争中取得了胜利。

二、古典管理理论

从20世纪初到20世纪30年代这一时期,称为古典管理理论阶段。这一阶段是管理理论最初形成阶段,侧重于从管理职能、组织方式等方面研究企业的效率问题,对人的心理因素考虑很少或根本不去考虑。其间,在美国、法国、德国分别活跃着具有奠基人地位的管理大师,如“科学管理之父”泰勒、“管理理论之父”法约尔以及“组织理论之父”马克斯·韦伯等。

泰勒重点研究在工厂管理中如何提高效率,提出了科学管理理论。科学管理的中心问题是提高劳动生产率,而科学管理的关键在于变原来的经验工作方法为科学工作方法。为此,泰勒提出了任务管理法和配备“第一流”工人的想法。法约尔对组织管理进行了系统的研究,在其著作《工业管理与一般管理》中提出了管理过程的职能划分理论。马克斯·韦伯在管理思想方面的主要贡献是在其《社会组织和经济组织理论》一书中提出了理想官僚组织体系理论,他认为建立一种高度结构化的、正式的、非人格化的、理想的官僚组织体系是提高劳动生产率的最有效形式。

三、现代管理理论

20世纪30年代到20世纪80年代为现代管理理论阶段,主要包括行为科学学派及诸多管理理论学派。行为科学学派主要研究个体行为、团体行为与组织行为,重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标的影响作用。行为科学的主要成果有梅奥的人际关系理论、马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、麦格雷戈的“X理论—Y理论”等。

20世纪40年代到20世纪80年代,除了行为科学学派得到长足发展以外,许多管理学者都从各自不同的角度发表自己对管理学的见解。这其中主要的代表学派有:经验和案例学派、人际关系行为学派、群体行为学派、管理科学学派、社会协作系统学派、决策理论学派、社会技术系统学派、系统管理学派、权变理论管理学派、经理角色学派、管理过程学派等。这些管理学派理论各有不同,研究方法众多,各个学派都有各自的代表人物。孔茨称其为管理理论丛林。



链接1-3 霍桑实验

霍桑工厂归属美国芝加哥西部电器公司,是一个制造电话交换机的工厂。工厂已经具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度,但工人们仍愤愤不平,生产效率很不理想。为找出原因,美国国家研究委员会组织研究小组开展实验研究,后哈佛大学的心理学教授梅奥主持。整个研究的时间是1924—1932年,后人称之为霍桑实验。

霍桑实验的初衷,是研究企业中物质条件与工人劳动生产率之间的关系,试图通过改善工作条件与环境,找到提高劳动生产率的途径。霍桑实验分为四个阶段进行,历时8年。

第一阶段:照明实验。研究照明强度对工作效率的影响。

第二阶段:继电器装配测试室实验。考察工资报酬、工作日和工作周的长度、工间休息对生产率的影响。

第三阶段:访谈实验。在全厂范围内开展征询职工意见、与职工进行交谈的实验。

第四阶段:群体实验。对接线板小组进行观察,实验计件工资对生产率的影响。

霍桑试验的结果是出人意料的。它否定了传统管理理论对于人的假设,表明人是“社会人”而不是“经济人”,是作为社会的一员而存在的。一个人的思想、情绪和行为,无时无刻不在受着周围人的影响,人的积极性产生于和谐有益的社会关系之中。影响生产效率的最重要因素不是待遇和工作条件,而是工作中的人际关系。

以霍桑实验为基础形成的这种新的管理思想,后人称之为“人际关系学说”,是行为科学的早期理论。

四、当代管理理论

20 世纪 70 年代以来,由于国际环境的剧变,管理理论转向以战略管理为主,重点研究企业如何适应不断变化的充满危机和动荡的环境。迈克尔·波特所著的《竞争战略》把战略管理的理论推向了高峰,他强调通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析,可以得出不同的战略决策。20 世纪 80 年代为企业再造时代,该理论的创始人是迈克尔·哈默与詹姆斯·钱皮,他们认为应以工作流程为中心,重新设计企业的经营、管理及运作方式,进行所谓的“再造工程”。美国企业从 20 世纪 80 年代起开始了大规模的企业重组革命,日本企业也于 20 世纪 90 年代开始进行所谓的第二次管理革命。

20 世纪 80 年代末以来,信息化和全球化浪潮迅速席卷全球,顾客需求的个性化、消费的多元化决定了企业必须适应不断变化的消费者的需要,在全球市场上赢得顾客信任,才有生存和发展的可能。这一时期的管理理论研究主要针对学习型组织而展开。彼得·圣吉在其所著的《第五项修炼》中更是明确指出,企业唯一持久的竞争优势源于比竞争对手具有更快、更好的学习能力。学习型组织正是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿景和获取竞争优势的组织蓝图。

五、管理理论的新趋势

1. 战略化趋势

随着社会化大生产的发展,生产活动日趋复杂,社会环境变幻莫测,组织与环境的联系更加紧密,组织(尤其是企业)间竞争不断加剧,管理所涉及的因素更多、更复杂,组织能否制定和实现正确的战略构想,关系到组织的兴亡。

就企业而言,要适应全球市场的激烈竞争,必须在彻底了解和准确把握企业内部条件和外部环境变化的同时,结合本企业的特点,制定出最佳的企业战略。企业如果没有科学的战略目标、长远打算,只顾眼前和一时的成就,便不可能持续发展,更不可能在竞争中取胜,企业唯有运筹帷幄、深谋远虑,才能战略制胜,不断壮大发展。

2. 信息化趋势

丰富而准确的信息,是正确而迅速决策的前提。一个企业能否在激烈的竞争中得以生存和发展,它的产品和服务能否跟上时代的要求,首先在于该企业能否及时掌握必要和准确的信息,能否正确地加工和处理信息,能否迅速地在员工之间传递和分享信息,特别是能否把信息融合到产品和服务过程之中,融合到企业的整个经营与管理工作中。企业管理者发挥各种职能作用,都要以掌握大量真实、准确、及时的信息为前提,要把如何获取有效的信息作为自己的首要任务。

组织对信息管理的能力,将集中表现在不仅需要强大的信息网络和信息收集能力,更为重要的是要有出色的信息分析、传递和利用的能力。对信息的管理成为现代管理的一个突出特点。传统的企业管理方式已经不能适应现代的信息处理要求,也不能满足企业经营管理对信息的要求,企业管理面临着信息化的挑战,信息管理成为企业竞争制胜的重要法宝。

3. 人性化趋势

在传统管理中,大生产以机器为中心,工人只是机器系统的配件,人被当作物,管理的中心是物。随着信息时代的到来,组织中最缺乏的不是资金和机器,而是高素质的人才。组织中人的作用越来越重要,这就促使管理部门日益重视人的因素,管理工作的中心也从物转向人。传统管理和现代管理的一个重要区别,就是管理中心从物本管理到人本管理。

事实上,在管理理论的研究中,差不多所有的管理理论都建立在某种人性假设理论的基础上。许多学派管理理论的不同,主要是出于对人的本性认识不同。20 世纪之初泰勒的科学管理是基于“经济人”这一假设的;20 世纪 30 年代梅奥等人的行为管理是基于“社会人”这一假设的;至 20 世纪 50 年代又有了基于“自我实现的人”假设的马斯洛的人性管理;20 世纪 80 年代以来出现的文化管理,则是以强调个人价值和团队精神的企业文化为核心。

因此,管理都要以人为中心,把提高人的素质、处理人际关系、满足人的需要、调动人的主动性、积极性和创造性的工作放在首位。在管理方式上,现代管理更强调用柔的方法,尊重个人的价值和能力,通过激励人、鼓励人,以感情为纽带最充分地调动所有员工的工作热情,实现人力资源的优化和合理配置。

4. 弹性化趋势

过去,在组织管理中建立起一套完整的组织系统后,往往长期固定不变,显得十分僵硬。现在,由于社会环境的不断变化,要求组织结构趋于灵活而富有弹性,以求信息畅通并行动敏捷,具有很强的对环境的适应能力。为了缩短发号施令和相互沟通的渠道,组织管理者将缩小机构、减少层次。在企业各下属机构变小的同时,将赋予它们更大的自主权,实行经营权和管理权下放。这既有利于发挥下属人员的专长和创造精神,又有利于使企业领导把主要精力集中在高层战略决策问题上。

20 世纪 80 年代初,一些管理学者对日本、美国几家著名企业的组织结构进行比较后指出,美国企业规模过大,组织结构过于复杂,企业内部各部门之间划分很细,部门间沟通少,管理集权程度高,灵活性差;而日本企业的组织结构相对简单,部门之间的横向联系多,各部门在经营上有很大的灵活性,许多企业可以根据生产和经营的需要,及时扩充或收缩某些业务部门,适应现代化生产。日本企业所采用的这种组织结构具有较强的应变能力,机动灵活而不僵化,形式多样,有较高的工作效率,是富有弹性的柔性组织。

随着信息技术的不断进步,网络经济的不断发展,组织结构必然会越来越趋于灵活和多样,相应地,组织的管理也必将日趋弹性化。

第三节 中国企业管理与改革

新中国成立以来,虽然经过了曲折的发展历程,但总体上我国的企业管理水平是逐步提高

的。特别是改革开放以后,我国企业开始探索有中国特色的、符合市场经济要求的社会主义现代化企业管理体系,积极推进企业管理创新,取得了较好的效果。

一、中国企业管理现状

从企业管理组织形态上看,中国企业正在建立健全现代企业制度。现代企业制度以公司制度为主体,是市场经济体制的基本成分。1993年颁布、2006年修订的《中华人民共和国公司法》,是中国企业组织的基本法律依据。截至2009年底,中国实有企业已达千万户,个体工商户实有3 000多万户。

从企业管理的内容上看,中国的企业改变了以往单纯的生产管理和坐等顾客上门的状况,正在按照现代公司管理的内容,实行包括生产管理、营销管理、人力资源管理、科技开发管理、财务管理在内的综合性现代化管理。中国企业管理已经步入一个崭新的阶段,正与世界经济发达国家的现代公司管理接轨。

但是我们也要看到,中国一些企业仍然普遍存在着管理基础薄弱、管理秩序混乱、管理机制僵化、组织结构刚性、生产活动封闭、资源浪费严重等诸多问题,再加上规模经济效益不佳,致使企业的市场竞争力低下。这些问题在各类企业和各个行业以不同形式表现出来,概括起来主要有以下几点:

- (1) 管理不规范,随意性强。
- (2) 缺乏长远的战略目标。
- (3) 企业导向而非顾客导向。
- (4) 人治色彩浓厚。
- (5) 只用人而不培养人。
- (6) 企业文化建设有待深入。

我们要正确、深入地分析我国企业管理的现状和存在的问题,认清我国企业与国外企业的管理差距,从而明确我国企业管理进一步发展和创新的方向,进一步提高我国企业的管理现代化水平,提升我国企业的国际竞争力。

二、国有企业的管理

国有企业是我国国民经济的支柱,是我国社会主义制度的重要经济基础。从根本上解决国有企业存在的问题,必须继续深化国有企业的改革,落实科学发展观,完善现代企业制度,促进国有企业经营管理思想的转变,提高抗风险能力、市场适应能力和可持续发展能力,以促进国有企业管理现状水平的提高和企业的全面发展。

具体来说,国有企业管理和改革的重点有以下几个方面:

(1) 主要经营者的管理思想和管理能力直接关系到整个企业的管理风格的形成和管理水平的高低。面对日益严峻的外部生存发展环境,建设高素质的国有企业经营管理者队伍,是国有企业改革和发展进程中的一项紧迫任务。

(2) 随着国内外市场竞争的加剧,市场形势瞬息万变,这越来越要求国有企业建立科学的决策体系,加强和完善监督机制建设,优化职工民主参与国有企业管理的方式和途径。

(3) 面对技术和市场的变化,国有企业要做出相应的改进和调整。要不断进行观念、战略、制度等方面的创新,把创新渗透于管理过程中,进行企业管理思想、管理方法、管理工具和管理模

式的创新。

(4) 人力资源管理中现存的一系列问题,需要加大创新改革力度,从适应市场经济改革与发展的角度去思考并加以解决。

(5) 必须改革传统的报酬体系,健全绩效考评制度,完善多重激励机制,建立起短期激励与长期激励相结合、精神激励与物质激励相结合的激励机制。

(6) 强化国有企业内部基础管理,为企业管理创新提供前提和保障。企业的部门设置、职责划分、人事安排等不仅要科学、合理,还要相对稳定。

(7) 战略管理创新是国有企业未来持续发展的根本保证。所谓企业战略管理创新,是指通过对企业的发展目标、经营思路、资源结构、业务范围等重大问题的系统研究和分析比较,对旧有的决策及决策实施过程进行全面整合和流程再造。

(8) 要加强企业文化建设,提高企业的凝聚力,充分调动员工的积极性、主动性和创造性。

(9) 科学技术是第一生产力,特别是在经济全球化进程加快和国内外竞争日益激烈的今天,提高国有企业技术创新能力意义巨大。

(10) 我国企业基础管理工作比较薄弱,加强基础管理,实现管理、创新并举,是提高我国企业技术创新能力的一个不容忽视的关键因素。

三、民营企业的管理

我国民营企业直到改革开放初期才真正起步,并在 20 世纪 90 年代进入发展的黄金时期,目前已成为我国国民经济中极其重要的部分。据 2005 年第一次全国经济普查结果显示,全国企业法人单位中,按照登记注册类型分组,国有企业占 5.5%,集体企业占 10.5%,而民营企业占 61.0%,其余为其他类型的企业。

我国目前的民营企业大致有如下几种形式:一种是从个体户起家,逐渐积累发展起来,或直接从家庭成员投资兴办的家族式企业;一种是朋友、同事参股合资开办的合伙式企业;还有通过组建、承包、买断乡镇企业或中小型国有企业的“红帽子”企业等。民营企业的共同特点是,企业的所有权归一个或一些投资者所有,其中家族式企业又因为具有合作、决策的优势而更为普遍。

民营企业的管理体制主要表现为“家族”和“亲缘化”特征。许多民营企业都选择了家长式管理模式,家族关系决定财产继承关系,重要职位由家族成员担任,实行集权化领导,专制式决策。在企业经济管理过程中,也常常以伦理规范代替制度规范。

我国民营企业在其初始创业阶段,总是充满了活力和生机,极富竞争力和开创精神,对各种机会的把握和利用也总是恰到好处,从而取得了相当可观的效果和业绩。然而,许多民营企业在完成了原始积累,具备了大踏步前进的条件和能力之时,却迷失了目标和方向,表现出一系列的非理性行为,甚至迅速衰败。

之所以出现这些问题,既有企业自身经营管理方面的原因,也有企业外部环境限制的困扰,这都直接影响到民营企业的健康发展。概括起来,主要表现在以下几个方面:管理体制不健全、管理决策不科学、产权结构不合理、人才机制不灵活、利益机制不均衡、竞争环境不宽松等。

减少家长式管理模式的负面影响,建立新型的科学的现代企业管理模式,是今后民营企业管理的重要任务。世上没有万能的管理模式,各产业有各产业的特点,各企业有各企业的价值链,管理模式需因此而异。但总的来说,一种科学的先进的管理模式,必须是围绕着如何让企业保持