



普通高等教育“十五”国家级规划教材

(高职高专教育)

企业管理

高海晨 主编

由建勋 杨炎坤 副主编

管理经济学
质量管理
生产与运作管理
领导科学
现代人力资源管理
企业市场营销实务
经济法实务
实用技术经济学
企业管理
经济管理基础

会计学
管理信息系统
会计基础与财务管理
货币银行学



高等教育出版社

普通高等教育“十五”国家级规划教材
(高职高专教育)

企 业 管 理

高海晨 主 编

由建勋 副主编

杨炎坤

高等教育出版社

内容简介

本书是普通高等教育(高职高专)“十五”国家级规划教材,是为培养适应社会主义市场经济建设需要的人才,适应高职高专教育由应试型向素质型的转变,同时,在充分体现高职高专的教育特点的基础上编写的。

本书紧密结合当前我国现代企业管理的具体实践,吸收和借鉴国外企业管理较为成熟的新知识、新内容和新体系,系统地介绍了我国现代企业管理的基本理论和方法。主要内容包括企业管理概论、市场营销、新产品开发、生产过程组织、质量管理、设备综合管理、劳动管理、物资管理、技术经济分析等。本书知识面较宽,内容比较精练,有一定的针对性和可操作性;各章既相对独立又相互联系;为了方便学生学习,每章章前有学习目标,章后有应用案例、思考题。

本书可作为高等职业技术学院、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院各专业(除企业管理专业外)的通用教材,也可供五年制高职院校及其他有关人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理 / 高海晨主编. — 北京: 高等教育出版社,
2004 重印

ISBN 7-04-012436-X

I. 企... II. 高... III. 企业管理—高等学校: 技
术学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 022559 号

责任编辑	黄 静	封面设计	于文燕	责任绘图	黄建英
版式设计	潘学颖	责任校对	王 雨	责任印制	孔 源

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-82028899		http://www.hep.com.cn

经 销 新华书店北京发行所
排 版 高等教育出版社照排中心
印 刷 北京新丰印刷厂

开 本	787 × 1092 1/16	版 次	2003 年 6 月第 1 版
印 张	16	印 次	2004 年 1 月第 4 次印刷
字 数	320 000	定 价	20.30 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

前 言

我国加入世界贸易组织,使我国经济全面融入世界经济全球化的潮流,对我国的改革开放和市场经济建设必将产生广泛而深远的影响。作为国民经济有机体中基本经济细胞的企业,必须强化经营管理,提高经济效益,迎接所面临的严峻挑战。为适应新的客观形势的需要,高等院校非管理专业在校学生开设企业管理课程,拓宽学生的知识面,培养他们的经济意识和管理意识,提高综合素质,培养既具有一定专业技术理论与实践能力,又具有现代管理理论和技能的新型综合性人才势在必行,因此,在校学生学习现代企业管理的科学理论和方法,是高职高专各专业教学的一项重要内容。

为了保证和提高高职高专院校非企业管理专业学生学习的质量,专门成立了“企业管理”课程组,制定了该课程的教学大纲,规范该课程的基本教学内容。本书在编写过程中主要突出以下几点:

1. 吸收和借鉴西方较为成熟的管理理论和方法,结合我国实际,力求体现国家经济体制改革对企业提出的新要求和已经采取的重大举措,在内容体系设计上力争有所创新。本书共有11章,分别构成四个部分内容:一是企业管理原理与组织;二是企业经营决策与市场营销;三是企业生产管理与控制;四是企业活动技术经济分析。各章既相对独立又相互联系,各校可根据各专业的不同特点选择与组合,以满足社会对人才培养的要求。

2. 力求突出本学科最新研究成果,体现教材的新颖性,如现代企业制度、企业文化和企业形象设计、ISO9000 2000版标准、设备综合管理等新内容。

3. 本书理论知识以必需、够用为度,以管理方法的介绍和如何运用为重点,突出实用性。每章附有应用案例,并结合本章内容引出思考题,以考察学生的知识运用能力。

4. 难易适中,上下兼顾,通俗易懂,尽量适合高职高专层次教学的要求,同时兼顾满足五年制高职的教学需要。

本书由高海晨同志任主编,由建勋、杨炎坤同志任副主编。编写分工为:杨炎坤编写第一章和第四章,张建平编写第二章和第三章,高海晨编写第五章和第六章,由建勋编写第八、九、十章,王少峰编写第七章和第十一章。本书由高海晨负责总纂,由建勋、杨炎坤参与统稿和定稿工作。

本书由李雄治教授担任主审,对本书的总体设计与构思提出了不少有益的指导性意见;在编写过程中本书参考和采纳了同类教材和有关论著的观点,同时,得到高等教育出版社及有关单位领导的大力支持,在此一并表示诚挚的感谢。

限于作者的水平,书中难免存在疏漏和不妥之处,恳请读者批评指正。

编 者

2003年2月

目 录

第一章	企业管理概论	1
	第一节 企业及企业管理	1
	第二节 企业管理组织和领导制度	10
	第三节 现代企业制度	16
	第四节 企业文化	18
	第五节 企业形象	21
第二章	市场研究与经营决策	26
	第一节 现代企业经营思想、方针和目标	26
	第二节 市场调查	28
	第三节 市场预测	32
	第四节 经营决策	38
	第五节 经营计划	45
第三章	营销策略	51
	第一节 市场营销概述	51
	第二节 产品和价格策略	54
	第三节 分销及促销策略	66
第四章	新产品开发与价值工程	73
	第一节 新产品开发	73
	第二节 生产技术准备	78
	第三节 价值工程	82
第五章	生产过程组织	90
	第一节 生产过程组织概述	90
	第二节 生产类型	92
	第三节 生产过程的空间组织	95
	第四节 生产过程的时间组织	97
	第五节 流水生产组织	100
	第六节 柔性制造系统	104

第六章	生产计划与生产作业控制	109
	第一节 生产计划	109
	第二节 生产作业计划	118
	第三节 网络计划技术	130
第七章	质量管理	140
	第一节 质量管理概述	140
	第二节 质量管理体系与质量认证	147
	第三节 质量管理中常用的统计方法	152
	第四节 工序能力	167
第八章	设备综合管理	173
	第一节 设备综合管理的意义和内容	173
	第二节 设备的选择和使用	175
	第三节 设备的维护和修理	178
	第四节 设备的改造与更新	185
	第五节 国外设备综合管理简介	189
第九章	劳动管理	195
	第一节 劳动管理的意义和内容	195
	第二节 劳动定额	196
	第三节 劳动组织	202
	第四节 劳动工资	206
第十章	物资管理	212
	第一节 物资管理概述	212
	第二节 物资消耗定额	213
	第三节 物资储备定额	216
	第四节 物资供应计划	218
	第五节 物资库存控制	220
第十一章	技术经济分析	226
	第一节 技术经济分析的基本原理	226
	第二节 技术经济分析的一般方法	228
	第三节 项目可行性研究	241
	参考文献	247

第一章 企业管理概论



掌握企业的特征,企业管理的性质与职能、现代企业制度的特征,企业精神、塑造与改善企业形象的途径;熟悉企业管理的基础工作、现代企业制度的主要内容与组织形式、企业管理现代化的内容、企业形象的表现形式;了解企业的类型、企业管理的发展、管理组织设计、企业文化的构成等内容。

第一节 企业及企业管理

一、企业的特征及类型

1. 企业的特征

在市场经济条件下,企业是以盈利为目的的,直接组合和运用生产要素,从事商品生产、流通或服务经营活动,为满足社会需要依法进行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体和市场竞争主体。它一般具有以下基本特征:

(1) 企业是从事商品(或劳务)生产经营活动的基本经济组织。这表明了企业所从事的活动具有商品性,是为卖而买、为交换而生产,为社会消费而生产经营并以盈利为目的的基本经济组织。这是企业的职业特征。

(2) 企业是自主经营、自负盈亏的经济实体。这表明了企业在社会经济活动中的责权利关系,也是判断经济组织是否真正具备企业形态的重要标志。即企业自主经营必须自负盈亏,用自负盈亏来制约自主经营。这是企业的行为特征。

(3) 企业是具有法人资格的经济实体。这表明了企业是依法成立、具有民事权利能力和民事行为能力、独立享有民事权利和承担民事义务的组织,它必须拥有自己能够独立支配和管理的财产。这是企业的人格特征。

企业除具有上述特征外,还应拥有一定数量、一定水平的生产设备和资金;有一定数量、一定技能的生产者和管理者;开展生产活动的场所,等等。

上述特征中,职业特征是企业与其他经济组织相区别的基本依据;行为特征是经济组织是否真正具备企业形态的标志,是企业成为市场主体的根本保证;人格特征表明企业的法律地位,是市场经济秩序对经济实体的必然要求。

2. 企业的类型

随着市场经济的不断发展,企业的类型日益多样化,下面介绍几种主要的分类方法:

(1) 根据各生产要素所占的比重可以将企业划分为劳动密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业。劳动密集型企业是指技术装备程度较低、用人较多、产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业;技术密集型企业又称资金密集型企业,即所需投资较多、技术装备程度较高、用人较少的企业;知识密集型企业是指综合运用先进科学技术成就的企业,这些企业有较多的中、高级技术人员,需要花费较多的科研时间和产品开发费用,能生产高、精、尖产品,如航空航天企业、大规模集成电路企业等。

(2) 按企业规模可以将企业划分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。衡量企业规模的主要指标一般包括企业生产能力、机器设备的数量或装机容量、固定资产原值和职工人数等四个方面。划分企业规模的具体指标数值和内容会随着科学技术水平和生产社会化水平的不断提高以及行业的不同而有所变化。

(3) 按企业社会化的组织形式可以将企业划分为单厂企业、多厂企业、企业集团和公司。单厂企业是由在生产技术上有密切联系的若干生产车间、辅助生产车间、服务单位和管理部门所构成。这种企业实行全厂统一经营、统一核算盈亏、统一处理对外联系事务。

多厂企业是指由两个以上的工厂组成的企业,它是按照专业化、联合化及经济合理的原则,将相互间有依赖关系的若干个分散的工厂组织起来,实行统一经营管理的经济组织。它比较适宜于规模较大的加工装配行业,总厂一般都实行统一经营、分级核算并授予分厂处理某些对外经济事务的权力。

企业集团是以实力雄厚的企业为核心,以资产联接为主要纽带,通过产品、技术、经济契约等多种方式,把众多有内在联系的企业和科研设计单位联接在一起,形成具有多层结构的法人联合体。它由核心层、紧密层、半紧密层、松散层等多层企业构成。其核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、能够承担经济责任、具有法人资格的经济实体。其主要特征是规模大型化,功能综合化,经营多元化,资本股份化,管理科学化。

公司是经政府批准、由两人以上共同出资,按照一定的法律程序组建的以营利为目的的组织。按公司所属企业的生产、技术、经济联系可分为专业公司、联合公司和综合性公司。依照生产、技术或产品的同一性而组成的公司称为专业性公司,例如电子工业公司、汽车工业公司、铸造公司等。依照工艺过程的前后衔接或有利于物资的综合利用的特点而组成的公司称为联合公司,如包括炼铁、炼钢、轧钢等工厂的钢铁联合公司。为提高经济效益,依照经营多元化和一体化而组成的公司称为综合性公司,



如科、工、贸一体化公司。公司按资本组织形式分为无限责任公司、有限责任公司和股份有限公司。无限责任公司是指由两个以上股东组成,股东对公司债务负有连带无限清偿责任的公司。连带无限清偿责任是指在公司本身财产不足以抵偿公司债务时,股东还必须以自己的其他私人财产去清偿公司债务,直至倾家荡产。有限责任公司是股东以出资额为限对公司债务负清偿责任的公司。股份有限公司是将公司资产划分为若干等额股份,股东以所持股份为限对公司债务负清偿责任的公司。有限责任公司和股份有限公司是现代企业制度的重要实现形式。

(4) 按法律形式可以把企业分为自然人企业和法人企业。自然人企业是指具有民事权利能力和民事行为能力的公民依法投资建立的企业。企业财产属于出资者私人财产的一部分,民事主体是自然人,而不是企业。个人业主制企业和合伙制企业是典型的自然人企业。合伙企业是由两个或两个以上的自然人共同出资兴办、共同经营的企业。这类企业通常采用书面合伙协议、经营合同等契约形式,来确立合伙人各自的收益分成和亏损责任。企业资产属几个出资人共有;企业的盈利多,每个出资人的分成也多;企业亏损破产,每个合伙人都必须以全部个人财产对企业债务承担无限连带责任。

法人企业是指具有法人资格的企业。法人是指具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。法人企业是实现最终所有权与法人财产权分离,从而实现现代企业产权制度的重要基础,是企业具有有限责任的前提。出资人构造出企业法人后,企业就依法获得了出资人投资所形成的全部法人财产权,成为以其全部法人财产进行自主经营、自负盈亏的经济实体,包括国家在内的出资人对资产不再享有直接支配权,由具有相关知识和技能的专业管理人才代为管理。出资人只是以所有者的身份,依法享有资产收益、制定重大决策、选择管理者、制定公司章程和产权处置的权利。法人企业的典型形式为有限责任公司和股份有限公司,另外还有正在发展中的股份合作制企业。这类企业在现代企业制度内容中有详细介绍。

二、企业管理的性质与职能

企业管理是按生产技术规律和经济规律的要求,对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调、控制和创新,以获取经济效益的一系列行为的总称。

1. 企业管理的性质

企业管理是社会化大生产的产物和客观要求,凡是有共同劳动的场合,都离不开管理。马克思在分析资本主义企业管理的性质和职能时曾指出:凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性:一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。另一方面,凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然

会产生监督劳动。这种对立越严重,监督劳动所起的作用也就越大。马克思揭示的管理二重性原理,是我们正确认识企业管理性质的理论基础。企业管理二重性是指:

(1) 企业管理的自然属性。它是指企业管理与社会生产力相联系的属性。为了合理组织生产力,需要采用一些必要的管理技术、管理方法和管理手段。不同所有制的企业之间,管理的自然属性没有本质区别,反而具有共同性,彼此可以直接学习、借鉴和使用。

(2) 企业管理的社会属性。它是指企业管理与社会生产关系相联系的属性。不同社会制度、不同所有制的企业之间,由于其生产关系有着质的区别,因而管理的社会属性存在着根本的区别,彼此不能进行融合。

企业管理的二重性既相互联系又不可分割,企业管理工作不仅要把企业的生产要素在时间上和空间上组织好,以发展生产力,而且要协调好各种经济关系,让全体职工的智慧 and 才能都得到充分发挥,使企业内形成团结互助的人际关系,同时要正确对待和学习国内外先进的、行之有效的企业管理的理论和实践经验。

2. 企业管理的职能

企业管理的职能是指管理者为了有效地管理所必须具备的基本功能,或者说是管理者在执行其任务时应该做些什么。任何企业管理都具有合理组织生产力和维护生产关系这两个基本职能。但这两个基本职能需要通过具体的管理职能来实现。

企业管理的具体职能说法较多,本书结合现代企业管理工作的要求,认为企业管理应具备的主要具体职能如下:

(1) 计划职能。是企业的首要职能,是企业按照市场需要和自身能力,确定经营思想和经营目标,制定经营计划,规定实现经营目标的策略、途径和方法的活动。计划职能最基本的特点是预见性,要求对未来一段时间企业内外环境的变化发展进行推测、估计和判断,事先对实施过程中可能遇到的问题做出正确规划和制定出相应对策。它包括预测、决策和计划的制定等工作。

(2) 组织职能。是指合理配置和利用各种生产要素,协调企业内部经济活动中发生的各种关系,使企业的人、财、物有机地结合起来,使企业的各种活动相互协调起来,形成一个协作系统进行整体动作,以确保企业目标的实现的活动。它一般包括科学设置管理机构,选择配备管理人员,进行适度分权和正确授权,划分明晰的管理职责,建立科学的人员训练、考核、奖惩和激励制度,进行企业精神的培育和组织文化建设,为企业创造良好的组织氛围等。

(3) 领导职能。领导是指利用组织赋予的权力和自身能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。企业管理人员通过建立合理的管理制度,采用适当的管理方式和手段,结合企业员工的需要和行为特点,实施一系列具体措施,努力使每个员工以高昂的士气、饱满的热情投身到工作中,从而实现企业预定的目标。

(4) 控制职能。在计划的执行过程中,随时将实际执行情况同原定的计划进行对

比,及时发现工作偏差或新的潜力,进而采取纠正措施或调整原有计划,以保证实现预期的经营目标。控制职能是保障性职能,它有利于企业不断适应经营环境的变化。

(5) 创新职能。为适应科学技术的高速发展和日益激烈的市场竞争,企业需要在产品上、技术上、管理上、经营上等方面不断创新,以实现企业的健康、快速发展。

上述职能是相互联系和相互促进的。在管理中要协调好各个管理职能,充分发挥各个管理职能的作用,以实现管理的目标。

三、企业管理的发展

管理活动是随着人们的共同劳动而产生和发展的,有共同劳动,就有管理,而企业管理则是在资本主义工厂制度产生以后才出现的,已有200多年的历史。总结起来,大体经历了三个发展阶段:

(一) 经验管理阶段

这个阶段大约是从18世纪末到20世纪初,即从资本主义工厂制度出现时起,到资本主义自由竞争阶段结束为止,经历了100多年。这个阶段企业规模不大,生产技术也不复杂,管理工作主要凭个人经验。工人凭自己的经验来操作,没有统一的操作规程;管理人员凭自己的经验进行管理,没有系统的管理理论指导;工人的培养,是靠师傅带徒弟的传统方式进行,没有统一的标准和要求。对企业管理的认识,主要体现在工厂管理者的个人实践和经济学家的个别论述中,尚未形成系统的管理理论。

经验管理的主要内容是生产管理、工资管理和成本管理。工厂管理者只关心和解决如何分工协作,以提高生产效率;如何减少资本耗费,以赚取更多利润等问题。

(二) 科学管理阶段

这个阶段大体上是从20世纪初到20世纪40年代,经历了约半个世纪。由于生产力的发展,客观上要求提高企业管理水平,将过去积累的管理经验系统化和标准化,用科学的管理理论来取代传统的管理经验。

科学管理理论也称古典管理理论,是随着自由资本主义向垄断资本主义过渡而逐步形成的。其主要代表是美国人泰罗提出的科学管理理论、法国人法约尔提出的一般管理理论和德国人韦伯提出的行政组织体系理论。

1. 泰罗的科学管理理论

(1) 泰罗科学管理的主要思想:

① “经济人”观点。泰罗认为金钱是刺激积极性的惟一动力,每人都在追求自己的经济利益,资本家追求最大的利润,工人追求最高的工资。于是,形成了两大利益集团。

② 调节不同“经济人”之间的矛盾。为了协调劳资双方的矛盾,泰罗提出进行一场“心理革命”,就是要求人们把注意力从“分配剩余”转移到“增加剩余”上来。

③ 增加剩余。为了增加剩余,泰罗提出改革过去的经验管理办法,采用“科学

管理”的方法提高劳动生产率。

(2) 科学管理的主要内容:

① 工作方法的标准化。通过分析研究工人的操作,选用合适的劳动工具和合理的动作,从作业方法到材料、工具、设备和作业环境都实施标准化管理,制定出各种工作的标准操作法。

② 工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究,规定完成合理操作的标准时间,定出科学的劳动时间定额。

③ 选择“第一流的工人”。泰罗认为每种类型的工人都能找到某些工作使他成为“第一流的工人”。健全的劳动人事管理的基本原则是使工人的能力与工作相适应。管理部门的责任在于为每项工作找出最适合这项工作的人选,并对他们进行系统的科学的培训,使他们成为完成所从事工作的“第一流的工人”。

④ 实行刺激性的付酬制度。工资支付的对象是工人而不是职位,要根据实际工作表现支付工资,而不是根据工作类别来支付工资。对按标准操作法在规定的时间内完成工作的工人,按较高的工资率计发工资,否则按较低的工资率计发工资,以达到调动工人积极性的目的。

⑤ 按标准操作法培训工人,以代替师傅带徒弟的传统方法。

⑥ 明确划分计划职能与作业职能,让工人尽高效生产之责,管理人员尽组织监督之责,管理人员专业化。

⑦ 强调例外管理。企业高级管理人员为减轻处理纷乱繁琐的事务的负担,把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理,而自己只保留对企业重大事项的决策权和控制权。

除上述几条之外,还有与工人合作的“心理革命”,实行职能工长制等内容。

泰罗对企业管理学的最大贡献是他主张一切管理的问题都应当而且可以用科学的方法去研究解决,实行各方面工作的标准化,使个人的经验上升为理论,不要单凭经验办事,这就开创了“科学管理”的新阶段。泰罗的管理思想集中反映在他于1911年写成的《科学管理原理》一书中。

2. 法约尔的一般管理理论

法约尔的代表作是1916年出版的《工业管理和一般管理》。他将管理活动从企业的生产经营活动中独立出来,指出和分析了管理活动所必备的计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。他还根据自己长期的管理经验,提出了实施管理的14项原则,即分工、职权与职责、纪律、命令的统一、指挥的统一、个人利益服从整体利益、员工的报酬、集权化、等级链、秩序、公平、职工工作的稳定、首创精神、集体精神。

3. 韦伯的行政组织体系理论

韦伯提出的行政组织体系理论认为,理想的行政组织体系应具有以下特点:

① 存在明确的分工;② 组织内职位按照等级原则进行法定的安排,形成自上而下

的等级系统；③ 组织是根据明文规定的法规或规章组成的，管理人员必须严格遵守组织中规定的规则、纪律和办事程序；④ 组织成员之间的关系只是一种职位的关系，不受个人情感的影响；⑤ 人员的任用通过公开考试来确定，有严格的选择标准；⑥ 管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种职业管理人员。

科学管理的局限性主要表现在过分强调管理活动的理论性或科学性，而对人的特性未予足够的重视。

（三）现代管理阶段

从20世纪40年代开始，特别是第二次世界大战后，科学技术和工业生产迅速发展，企业的规模进一步扩大，生产过程更加复杂，技术更新的周期大大缩短，市场竞争异常激烈，生产社会化程度更加提高，出现了贸易、资本国际化等新情况。这些现象对企业管理提出了许多新的要求，客观上需要新的管理理论的出现。

现代管理理论呈现出学派林立的繁荣景象，但总起来可分为“管理科学”和“行为科学”两大学派。所谓“管理科学”，实际上是“科学管理”理论的继续和发展，它把泰罗的动作研究、时间研究等发展到工业工程学和工效学，提倡在管理领域也要吸取自然科学和技术科学的新成就，积极采用运筹学、系统工程、电子计算机等现代科技手段。现代管理理论中的决策理论学派、权变理论学派、系统理论学派和数理学派，均可包括在“管理科学”学派之中。所谓“行为科学”，是强调从社会学、心理学的角度，从人际关系和社会环境等方面，研究人的行为对企业生产经营活动及其效果的影响。它认为企业管理只重视物质技术条件是不够的，必须做“人”的工作，处理好人与人的关系，激励人的主动性和创造力，才能更大地提高劳动生产率，保证企业取得最高利润。

行为科学的早期代表人物是美国学者梅奥。梅奥领导了著名的霍桑试验，并据此对人的本性、需要、动机及行为的规律性，特别是生产过程中的人际关系进行了研究，并于1933年出版了代表作《工业文明中的人的问题》。其主要观点有：① 企业职工不仅是“经济人”，而且是“社会人”；企业管理者应当重视人的社会特性。② 企业中存在“非正式组织”，管理者应努力使非正式组织与企业具有目标一致性。③ 提高职工的满足度是调动职工劳动积极性的关键所在。

除了梅奥之外，还有许多社会学家和心理学家提出了比较有代表性的理论，如马斯洛的需要层次理论；赫茨伯格的双因素激励理论以及麦格雷戈的X理论和Y理论等。这些理论使“行为科学”的内容得到了丰富和发展。

近年来，随着社会经济形势的发展和一系列新兴科学技术的出现及其在管理中的运用，企业管理理论又出现了一些创新，如资本经营、企业再造、精益生产，等。

四、我国企业管理的发展

我国的企业管理基本上是在建国以后才发展起来的，从共和国成立到党的十一届





三中全会前的近30年的时间里,企业在计划经济体制的制约下,以完成国家计划为中心,重视政治手段的作用,追求企业规模,扩大社会功能,实行的是封闭型管理。党的十一届三中全会以后,随着经济体制改革的深入,社会主义市场经济新体制逐步建立起来,我国的企业管理才随之发生了相应的转变:

(1) 确立了企业是相对独立的商品生产经营者的地位,使企业管理的重心,从完成国家计划转变到以市场为中心,以提高经济效益为目标的轨道上来。

(2) 企业管理者开始注重企业外部环境的变化,由封闭型管理向开放型管理转变。

(3) 企业管理者开始注重职工队伍建设,注重树立企业形象、培养企业文化,从以物为中心的管理向以人为中心的管理转变。

(4) 为适应市场需求,企业开始从单一的经营方向向多种经营方向发展,由固定的组织结构向权变的组织结构转变。

(5) 企业管理者已认识到企业战略决策关系到企业的生存和发展,开始把战略管理放到企业经营管理的核心位置,将以日常管理为主转变为以战略管理为主。

随着市场经济体制和现代企业制度的逐步完善,我国企业管理的水平将不断提高。

五、企业管理现代化

企业管理现代化是指为适应现代生产力发展水平的客观要求,培养和造就大批现代化企业管理人才,运用现代经营的思想、组织、方法和手段,对企业进行有效的管理,使之达到国际先进水平,创造最佳经济效益的过程。它要求把自然科学和社会科学的最新成果应用到管理中去,使企业管理适应生产力和生产关系发展变化的要求,推动社会生产的进步。其主要内容包括五个方面:

(1) 管理思想现代化。就是要求管理者树立起市场观念、用户观念、创新观念、效益观念、人才观念、民主管理观念、系统管理观念、时间和信息是企业重要资源观念等。

(2) 管理组织现代化。就是要求企业的组织机构、规章制度、人员配备和人员素质等,要适应现代经营管理的需要,做到分工明确、管理高效、信息灵敏准确。

(3) 管理方法现代化。就是要在管理工作中综合运用思想教育方法、行政方法、经济方法、法律方法和数学方法,并在此基础上推广使用和不断探索适应现代经济要求的先进管理技术。

(4) 管理手段现代化。就是在企业管理中,采用各种先进的信息传递、信息处理设备,普遍应用电子计算机等管理手段,提高管理工作的效率。

(5) 管理人员现代化。就是要求企业各级各类管理人员既要掌握现代经营管理所必需的专业知识和技能,又要有比较丰富的实践经验,勇于创新,头脑灵活,视野开阔,善于交际,并有较强的语言表达能力。

六、企业管理的基础工作

企业管理的基础工作,是企业在生产经营活动中为实现企业的经营目标和管理职能所必须做的、必不可少的工作。它主要包括标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、规章制度工作以及职工教育工作。

(1) 标准化工作。标准是为获得最佳秩序和效益,由权威机构对重复性事物和概念所做的统一规定。标准化是指制定标准和贯彻实施标准的过程。企业的标准化工作是指企业制定和执行各种技术标准和管理标准的工作。技术标准是企业标准的主体,是对生产对象、生产条件、生产方法等所规定的标准,如基础标准、产品标准、工艺规程、操作规程、设备使用和维修标准、安全技术和环境保护等方面的标准。管理标准是指企业为合理组织、配置利用和发展生产力,对各项管理工作的职责、程序和要求所做的规定,如计划标准、组织标准、程序标准、方法标准、信息处理标准、考核及奖惩标准和各种工作标准等。

(2) 定额工作。定额是企业一定的生产技术条件下,对于人力、物力和财力的消耗、利用和占用所规定的数量界限。企业的定额工作是指企业对各类技术经济定额的制定、执行、修订和管理的工作。定额有很多种类,如劳动定额、物资消耗和储备定额、设备利用定额、资金定额和费用定额等。加强企业的定额管理,一方面要建立健全完整的定额体系,全面规定企业的人、财、物的消耗、利用和占用的数量标准;另一方面应使定额水平既先进又合理。

(3) 计量工作。计量工作是企业用科学的方法和手段,对生产经营活动中的各种数值进行测定,为企业生产、科研、经营管理提供准确数据的工作,其内容主要包括计量、检验、测试、化验和分析等。

(4) 信息工作。信息是经过人们加工处理的各种情报、资料、指令和消息的总称。生产进度、产品质量、技术文件、统计数据等,都可以称为信息。信息工作主要包括企业对所需信息进行的收集、处理、传递、贮存等,其基本要求是适时、准确和连续。

(5) 规章制度。规章制度是企业为保证生产经营活动正常进行而制定的基本规范,是企业全体职工应共同遵守的行为准则,如各种章程、规定、程序或办法等。它大体包括三类:① 基本制度。即根本性的企业管理制度,如企业领导制度等。② 工作制度。即企业中各项专业管理的具体工作制度,如有关计划、生产、技术、物资、销售、人事、财务等方面的工作制度。③ 责任制度。即规定企业内部各组织、各岗位或各类人员的工作职责和权限的制度。企业的规章制度应以责任制为核心,在责任制中,又以岗位责任制为基础。岗位责任制包括岗位职责、完成职责必须进行的工作、基本工作方法以及应达到的目标要求。

(6) 职工教育。职工教育是对职工从事本职工作、履行本岗位职责所必须进行的思想政治教育和技术业务教育。它是适应科学技术发展、提高产品竞争力的需要,是提高劳动生产率的可靠保证,也是社会主义精神文明建设的重要组成部分。



第二节 企业管理组织和领导制度

现代企业是一个有机体,为使企业协调而有效地运转,必须建立统一的、高效率的生产经营管理系统。管理组织机构是管理系统的硬件,各种权责制度(特别是企业领导制度)是管理系统的“软件”。精干的组织机构和完善的权责制度对实现管理职能、提高工作效率,起着重要的作用。

一、管理组织设计

企业管理组织设计是在企业目标已经确定的情况下,将实现目标所必须进行的各项业务活动加以分类组合,并根据管理幅度原理,划分出不同的管理层次和部门,将控制各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员,以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。企业管理组织设计的目的是建立一个适合于企业员工相互合作、发挥各自才能的良好环境,消除由于工作职责模糊而引起的各种冲突,使企业员工都能在各自的岗位上为实现组织的目标做出应有的贡献。

1. 管理组织设计的一般原则

(1) 目标一致原则。任何企业都有其特定的任务和目标。企业管理组织设计,首先必须满足实现企业总体经营目标的要求。总体目标通过层层展开,就形成企业内部各级组织机构的目标或任务,直至每一个人都了解为使总目标实现自己应完成的任务,这样建立起来的组织机构才是一个有机整体,才能保证组织目标的实现。这一原则还要求在组织设计中要以事为中心,因事设机构、设职务、设人,做到人与事高度配合,避免出现因人设事、因人设职的现象。

(2) 合理管理幅度原则。管理幅度是指一名领导者直接有效地管辖和指挥的下属人员的数量。管理幅度的大小取决于多种因素,如领导者的知识、能力、经验、工作性质,生产的特点,下级的工作能力、工作性质和分权程度等。一般地说,在一定规模的企业中,管理幅度与管理层次成反比,管理幅度的确定也就决定了组织的管理层次。管理幅度过宽,领导者管不过来;幅度过窄,则机构层次多,信息量损失大,指挥不及时,效率低。所以,要遵循合理的管理幅度和管理层次的原则。

(3) 统一指挥原则。统一指挥原则是指每一级生产行政部门或职能部门,都只能有一个最高行政主管,统一负责本级的全部工作,每个职位都必须有人负责,每人都知道他的直接上级是谁,直接下级是谁,并对直接上级负责,向下级传达行政命令。现代企业中,成千上万人在一起进行劳动,他们之间既有精细的分工,又被机器体系或统一的产品生产过程紧密地联结在一起。只有统一指挥,才能使他们的步调协同起来。

(4) 权责对等原则。职权是人员在一定职务范围内拥有的权力;职责是人员在一定职务范围内应尽的责任。尽责是设置职位的目的,而职权是尽责的条件。权责对等是指组织内每一个层次的人员,都被赋有明确的完成任务的责任,同时被授予能完成

这一任务所必需的权力。贯彻权责对等原则,就是正确处理职责划分和授权问题,杜绝有责无权或有权无责的现象,使二者保持一致性。

(5) 分工协作原则。分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求,划分职责范围。有分工就必须有协调,协调包括纵向协调和横向协调,由于分工容易产生“隧道视线”,使各部门常常站在自己的立场而不是从整体出发考虑问题,所以横向协调显得尤为重要。

(6) 精干高效原则。是指在服从组织目标所决定的业务活动需要的前提下,力求减少管理层次,精简机构和人员,充分发挥组织成员的积极性,提高管理效率及工作效率,节约非生产性开支。

2. 企业管理组织的结构形式

企业管理组织的结构形式,受到行业特点、生产规模、生产技术的复杂程度、专业化协作水平、企业管理水平和企业人员素质等因素的影响,并随着企业生产经营活动的发展而不断演变,它大体上可分为以下几种类型:

(1) 直线制。即管理的一切职能基本上完全由行政领导人独自执行。各种职位均按直线排列,一个下属只接受一个上级领导者的指令,如图 1-1 所示。其优点是:机构简单,权力集中,指挥统一,决策迅速,工作效率高,责任明确。缺点是:它要求行政负责人通晓多种专业知识及技能,能够亲自处理各种事务。一般只适用于规模较小,生产技术比较简单的企业。

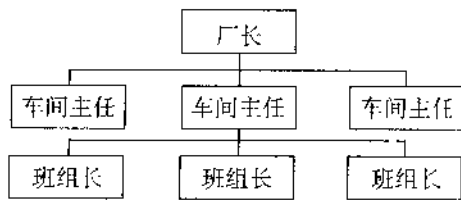


图 1-1 直线制组织结构示意图

(2) 直线职能制。它的特点是在各级行政领导者之下设置相应的职能机构或人员,分别从事专业管理,是各级领导的参谋或助手,对下级业务部门只能进行业务指导,无权进行直接指挥,如图 1-2 所示。直线职能制既有指挥统一化的优点,又有职能分工专业化的长处。当然也有不足之处,如下级缺乏必要的自主权,各个业务部门之间的横向联系较差,容易产生脱节和矛盾;企业纵向信息传递路线较长,难以适应环境的变化等。

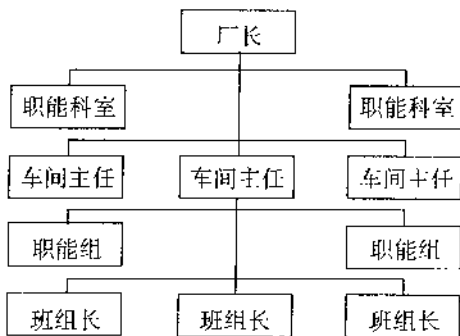


图 1-2 直线职能制组织结构示意图

(3) 事业部制。它是在总公司的统一领导下,按不同的产品或地区分别建立事业部,每个事业部从产品设计、原材料采购、产品制造、成本核算,一直到产品销售,全部实行相对的独立核算、自负盈亏。它既是在总公司控制下的利润中心,又是企业中的一个责任单位。公司最高管理机构掌握战略决策、预算控制、重大人事安排、监