

现代企业管理方法

高鸿桢 钱争鸣 编著
洪锡熙 刘璇

中国统计出版社



中财 B0005739

现代企业管理方法

高鸿桢 钱争鸣 编著
洪锡熙 刘璇

C1231/10

中央财政金融学院图书馆藏书

总号 424808

书号 F-27/622

中国统计出版社

(京) 新登字 041 号

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理方法 / 高鸿桢等编著.

XIANDAI QIYE GUANLI FANGFA

—北京: 中国统计出版社, 1994, 2

ISBN 7-5037-1486-7

I. 现...

II. 高...

III. ①企业管理—市场经营学

②市场经营学—企业管理

IV. F270

中国统计出版社出版

(北京三里河月坛南街 38 号 100826)

河北〇五印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 13.375 印张 37 万字

1994 年 2 月第 1 版 1994 年 2 月 保定满城第 1 次印刷

印数: 1—5 000 册

ISBN 7-5037-1486-7 / F · 648

定价: 11.50 元

经济信息管理专业教材编审委员会

主任:

黄树民 国家统计局统计干部培训中心主任, 高级统计师

副主任:

张济民 国家统计局统计干部培训中心副主任
中国统计干部电视函授学院副院长

牛振冬 中央广播电视大学副校长、副教授

委员: (按姓氏笔划为序)

王振华 中央广播电视大学经济管理系主任

石占前 中国统计干部电视函授学院办公室副主任

佟哲晖 东北财经大学学术委员会主任、副教授

邱家武 中南财经大学信息系主任、副教授

赵彦云 中国人民大学统计学系副主任、副教授

黄长明 中央广播电视大学经济管理系副主任

钱伯海 国务院学位委员会学科评议组成员、厦门大学教授

谢清泉 国家统计局统计干部培训中心秘书处处长

温 明 国家统计局统计干部培训中心教材处处长

熊应进 中央广播电视大学经济管理系统计教研室主任

魏晴宇 中国人民大学经济信息管理系教授

目 录

第一章 现代企业管理概述.....	(1)
第一节 现代管理理论的由来与发展.....	(1)
古代管理思想 (2) 工业革命时期的管理思想 (2) 古典管理思想 (3)	
现代管理思想 (5)	
第二节 现代企业管理的基本活动.....	(8)
计划(8) 组织(10) 指挥(13) 控制(14) 协调(15)	
习题 1	(16)
第二章 企业系统工程	(17)
第一节 企业系统	(17)
企业系统概念(17) 企业系统要素及主要活动(19) 企业系统结构	
与管理功能(22)	
第二节 系统工程及其方法	(25)
系统工程概念(25) 系统工程方法(28) 企业管理系统工程(33)	
第三节 系统分析与模拟	(37)
系统分析概述(37) 系统分析步骤(40) 系统模拟(44) 企业系统模	
拟(48)	
习题 2	(49)
第三章 企业管理的规划方法 (I).....	(50)
第一节 线性规划的图解法	(50)
第二节 线性规划的单纯形法	(55)
线性规划的标准形(55) 单纯形的迭代法则(58) 初始表的获得(66)	
约束式中含有反向不等式的情况(69)	
第三节 单纯形法的经济意义	(71)
第四节 对偶线性规划及其经济意义	(76)
第五节 运输问题	(83)
求初始方案的最小元素法(84) 最优判定法则(87) 闭回路调整法(89)	
求检验数的其他方法(91) 发量与收量不平衡的情况(95)	

第六节 指派问题	(96)
求最小值的指派(96) 求最大值的指派和特殊的指派(99)	
习题 3	(101)
第四章 企业管理的规划方法 (II)	(105)
第一节 整数规划方法	(105)
第二节 零一规划方法	(112)
第三节 多目标规划方法	(120)
目标规划的图解法(121) 目标规划的单纯形法(126)	
习题 4	(135)
第五章 企业管理的预测方法	(139)
第一节 预测方法概述	(139)
基本概念(139) 预测的作用和要求(141) 预测方法分类(143)	
预测的原则与步骤(145)	
第二节 定性预测方法	(148)
经验判断预测(148) 主观概率预测(149) 德尔菲法(150)	
第三节 时间序列预测法	(153)
基本概念(153) 平均法(155) 移动平均法(156)	
第四节 指数平滑预测法	(161)
基本概念(161) 一次指数平滑法(163) 二次指数平滑法(165)	
季节指数平滑法(166)	
第五节 因果预测法	(174)
基本概念(174) 一元性回归预测法(175) 多元性回归预测法(177)	
第六节 马尔科夫预测法	(182)
基本概念(182) 计算稳态概率矩阵(186) 预测的步骤与应用(187)	
习题 5	(191)
第六章 企业管理的决策方法	(193)
第一节 不确定性决策问题	(193)
等概率法(194) 小中取大法 (悲观法) (195) 大中取小法 (乐观	
法) (196) 乐观系数法 (折衷法) (196) 后悔值法(197)	

第二节 风险决策.....	(199)
第三节 决策树方法.....	(201)
第四节 效用与决策.....	(209)
什么是效用(209) 效用曲线(210) 效用曲线的分类(212) 利用效 用曲线进行决策(213)	
习题 6	(215)
第七章 生产销售管理.....	(218)
第一节 概述.....	(218)
生产管理(218) 销售管理(219)	
第二节 生产管理.....	(220)
生产过程组织(220) 空间组织(221) 时间组织(225) 组织形式(228)	
发展新产品管理(231) 生产计划管理(233) 生产工艺管理(235)	
第三节 网络计划技术对生产管理的应用.....	(236)
第四节 销售管理.....	(241)
销售概述(242) 销售策略(245) 销售组织和销售控制(250)	
习题 7	(252)
第八章 物资库存管理.....	(253)
第一节 库存与费用.....	(253)
库存(253) 库存管理中的费用(255)	
第二节 库存系统规模分布.....	(256)
第三节 物资数量决策和订购方式.....	(260)
物资数量决策(260) 订购方式(262)	
第四节 确定型库存模型.....	(265)
典型的经济订购批量库存模型(265) 有数量优惠的经济批量模型(268)	
边补充边消耗的经济批量模型(270) 经济订购间隔期库存模型(272)	
第五节 概率型库存模型.....	(273)
习题 8	(277)
第九章 质量管理.....	(279)
第一节 质量管理的发展历史.....	(279)

质量检验阶段(279) 统计质量控制阶段(280) 全面质量管理阶段(280)	
第二节 质量和质量职能.....	(281)
质量的概念(281) 质量波动和工序质量(282) 质量职能(283)	
第三节 全面质量管理.....	(285)
全面质量管理的特征(285) 全面质量管理的基本工作方式(288)	
全面质量管理的基础工作(289)	
第四节 质量保证体系.....	(292)
质量保证和质量保证体系(292) 如何建立质量保证体系(293)	
质量保证体系的内容(295)	
第五节 质量管理常用统计方法.....	(298)
质量管理中的数据(298) 排列图法(299) 因果分析图法(301)	
直方图法(302) 分层法(309) 控制图法(311) 相关图法(316)	
习题 9	(319)
第十章 人事劳动工资管理.....	(321)
第一节 职位分类与职务评定.....	(321)
企业职位分类(321) 企业职务评定(323) 职务评定法(324)	
第二节 定员、定额与劳动报酬管理.....	(326)
企业定员管理(326) 企业劳动定额管理(327) 企业劳动报酬与工	
资管理(331)	
第三节 人事业绩评估方法.....	(337)
人事业绩评估概述(337) 考核评估方法(338) 评估过程与步骤(340)	
评估实例(343)	
习题 10	(348)
第十一章 财务成本管理.....	(349)
第一节 概述.....	(349)
企业财务管理(349) 成本管理(349)	
第二节 财务管理.....	(350)
资金筹集(350) 流动资产(352) 固定资产(354)	
企业利润管理(357) 企业生产经营成果报告和财务状况分析(359)	

第三节 成本管理.....	(360)
成本分类(360) 成本的习性分析(362) 半变动成本的划分方法(363)	
成本费用控制(366) 量一本一利分析及其应用(370)	
习题 11	(382)
第十二章 企业经济活动分析.....	(383)
第一节 企业经济活动分析概述.....	(383)
基本概念(383) 企业经济分析内容(384) 企业经济分析指标体系(387)	
第二节 企业经济分析的类型、原理和步骤.....	(390)
企业经济分析类型(390) 企业经济分析原理(392) 企业经济分析	
步骤(393)	
第三节 企业经济分析方法.....	(395)
比较分析法(395) 因素分析方法(397) 差额分析法(400) 比率分	
析法(401)	
第四节 企业经济活动综合分析.....	(403)
企业经营性分析(403) 企业经营分析雷达图(407) 企业经营综合分	
析(408)	
习题 12	(415)
参考书目.....	(416)
后记.....	(418)

第一章 现代企业管理概述

第一节 现代管理理论的由来与发展

管理就是由一个或多个人来协调另一些人的活动，以便得到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

按这个定义，管理可以看作是两组人之间的关系，其中一组人称为管理者，另一组称为被管理者，管理工作是通过管理者协调被管理者的活动来进行的。例如一个车间要进行某种配套零件的生产，就应由车间主任(管理者)协调各工人(被管理者)的工作，使各人的工作结果能保证完成车间所接受的生产任务。没有这种协调，由各工人自行其是就无法达到目的。当然，管理者在进行管理活动中还必须对资源进行控制，例如，本例中，车间主任还必须对车床的机时分配、原材料的供给、公共工具的使用等进行安排，这就涉及到对物(资源)的控制问题。然而对物的控制也是通过对人的协调实现的，因此以上关于管理的定义是一般适用的。

管理活动是与人类的生产、生活相联系而发生的，人的一生都处于管理与被管理之中，儿童时接受父母的管理、少年时受学校师长的管理、成年后参加某一社会组织则接受领导者的管理。与此同时，一个人或多或少也执行着管理者的任务。人类社会是由许多组织构成的，如国家、社团、企业、学校等，而这些组织的存在与发展离不开组织内部关系的协调。因此我们可以认为管理在人类社会中无处不在。

在人类社会发展的不同时期管理活动有不同的内容。例如对生产活动的管理，在刀耕火种时代，只需要协调几个劳动者的动作，而现

代大企业的管理则可能需要协调数以万计的职工的活动。管理的内容、意义和方法随着人类实践活动的深度和广度不断发展。回顾人类管理思想的发展即可证明这一点。

(一)古代管理思想

古代的管理文献主要是论述行政管理思想。

例如我国古代文献《管子》就对社会组织、分权原则、协调方法、控制赏罚等作了精辟的论述。《管子》指出“为人君者修官上之道而不言其中”，就是说做国君的只要管理好众官员就可以了，不要直接干预官员职责内的事；同时指出要使国家稳定，要臣下“安其位、乐其群、务其职，荣其名”，搞好本职工作，国君则定期检查“孟春之朝，君自听朝、论爵赏校官”；《管子》中也对生产、交易、理财等作了论述，还提出“治国之道必先富民”的见解。从《圣经》中也可看到古代西方管理思想。例如《圣经》的“出埃及记”的第18章中有记载杰思罗对摩西提出制订法令、分级授权管理等建议。必须指出，古代的兵法书中含有丰富的管理思想，这是因为古代生产力低下，生产管理相对简单，在当时军队是必须进行严格管理的最为庞大的组织，许多优秀的管理思想都是从管理军队中产生。例如我国古代兵书《孙子兵法》上的许多管理思想至今仍被管理者奉为信条。然而古代优秀的管理思想散见于各种典籍方献之中，尚未能形成系统的管理科学体系。

(二)工业革命时期的管理思想

到了十八世纪后半叶到十九世纪初，由于产业革命的产生使社会生产的组织形式从小作坊的手工制作者的联合体转向大工厂的严密分工。此时协调人与人之间的关系日益重要，管理的必要性日趋明显，这就促进管理思想有较快的发展。古典政治经济学家亚当·斯密在其名著《国民财富的性质和原因的研究》中提出了“经济人”观点，认为人的天性在于追求自我利益的最大化，社会利益和他人利益是以各人追求自我利益为基础的；同时他分析了劳动分工有组织的生产所带来的利益，提出了生产合理化的概念。斯密的理论对后世影响极

大，他的“经济人”概念后来成为资本主义管理理论的基础。在这一时期的代表人物还有：阿克莱特、欧文、巴贝奇等人，他们都提出了一系列管理原则，其内容包括生产分工、生产组织，人事管理、利润成本管理。

(三)古典管理思想

管理科学理论的形成是在十九世纪末到本世纪初。这一时期资本主义从自竞争向垄断发展，阶级矛盾更加尖锐，生产规模更大，技术更复杂分工更严密，这对管理提出新的要求。原来凭经验的管理已无法适应生产的需要，科学管理理论和行政管理理论便应运而生。

科学管理理论。科学管理理论的代表人物是美国工程师泰罗，主要著作有《车间管理》、《科学管理原理》等，后者曾被译为十五国文字，风行全球，使他被称为“科学管理之父”。泰罗“科学管理”的主要内容有：

(1)以科学的方法为基础、规定工人在工作日内的产量定额。他分析了第一流工人的操作，测定他们的操作的最快时间，对工人操作的每一个动作都加以科学化，在此基础上建立了新的定额估算办法。

(2)标准化操作。泰罗说：“过去是工人自己选择工作，并在自己力能所及的范围内自学。从现在起，必须科学地挑选工人，进行培训和教育，使其发展。”建立工人的“工作标准指导卡”。

(3)强调合作精神。泰罗说，科学管理要求管理者和工人适应正在发展的科学技术，无论什么事都能同心协力地干。

(4)实行计件差别工资率。按工人完成定额的情况支付不同的工资率，等于定额部分的计件工资率较高、低于定额的计件工资率较低。泰罗认为“如果工作能在最短的时间内完成，并且没有任何差错，那么对每个时间单位要以高标准支付工资。工作时间长，而且成品有缺点，就以低标准支付工资。”

由于泰罗的科学管理法(泰罗制)使生产效率提高、也减少了工人与监工的冲突因此得到推广。但泰罗制仅从单个工人、单个工种进行标准化分析，未能解决作为一个整体的企业效益问题，特别是泰罗制

过分强调物质的技术的作用，“把人仅仅看作是生产工具。使之成为机器或工具的半自动性附属品”，也影响了工人的积极性。

在这一时期，美国的福特创立于称为“同期管理”(福特制)的科学管理制度。其主要内容是：

- (1)零件各工序同期化，使零件各工序加工时间相等或成倍数。
- (2)用传送带把各加工工序连接起来以保证生产的连续性。
- (3)标准化生产。

“同期管理”克服了泰罗制的某些缺点，如：能全局考虑企业的效益，产品整齐配套等，但同样把工人看作机器的附属，影响工人情绪。

行政管理理论。在古典管理理论中，泰罗制和福特制都是属于强调生产的学派，而法约尔则是古典管理理论中强调行政管理学派的代表人物。法约尔是法国工程师，他提出了一系列可用的管理原则，在《工业管理与一般管理》一书中，他提出了十四条管理原则，即：

(1)分工。管理原则的第一个要素是分工，他认为分工的结果是职能专业化和权限分散。

(2)权威与责任。“权威，就是命令、指挥和要求别人服从的权限。”责任是与权力同时存在的，哪里能行使权，哪里就有责任。

(3)纪律。“纪律，实质上是服从、勤勉积极、举止问题。……高层领导人和下属人员一样都必须慎重地接受纪律约束。”

(4)统一命令。“一个下属人员只接受一个领导人的命令。”

(5)统一指挥。对于力求达到同一目的全部活动，只能有一个领导人和一个计划。

(6)使个人利益服从于整体利益。

(7)对人员的报酬“应该公平合理，必须使所有尽力的人员、企业和雇主满意。”

(8)集中。法约尔认为“集中是自然秩序所产生的现象”分权与集中程度是提高效率所必须注意的问题。

(9)等级制度。等级就是从上层权威到下级所有人员的系列。应

把尊重等级路线与信息的迅速传递之间的关系协调好。

(10)秩序。“应该使每一个人都有一个位置、每一个人都必须在指定给他的位置上。完善的秩序要求位置适合于人，人也适合于他的位置。”

(11)公平。即劳务管理性上的公平原则。“努力使公平感深入各级人员。”

(12)人员的稳定。他认为，只有“那些倒运的企业其经营者是经常变换的。”

(13)创造性。他认为，创造性是“激发人类活动的最有力的因素之一。”全体人员的创造性将成为企业的一股巨大的力量。

(14)人员的团结。“团结就是力量，这是企业领导者必须记住的格言，企业人员的和谐与团结是该企业的远大力量。”

法约尔提出的这些原则至今仍为许多管理者所推崇。

(四)现代管理思想

本世纪后半叶，各工业发达国家生产迅速发展，最新科学技术的应用使投资量迅速增大，国际间市场竞争激烈，为在竞争中争取主动，各国企业纷纷推行现代化管理。现代化管理的主要思路是：

(1)由于生产自动化标准化的程度不断提高，有必要对企业的计划、质量、成本等作精确的数量描述，以期最合理地利用资源。电子计算机的应用使这种必要成为可能。

(2)越是生产自动化，越需要协调人的关系发挥人的主动性和创造性，只有科学地处理好人群关系，才能使企业立于不败之地。

基于这两种思路，形成了现代化管理的两大学派，即“管理科学”学派和“行为科学”学派。

管理科学学派认为，现代化管理的特点就是利用最新的科技成果进行管理，以系统论、控制论、信息论为理论基础，将计算机应用于管理的各个环节。这个学派注重数量方法，把管理视为决策过程，他们以数学、运筹学为工具构造出各种解决问题的模型，取得了很大成功。他们应用科学分析的方法解决管理问题，努力提高管理人员的决

策水平，高度重视经济效益指标。随着计算机技术的普及和发展，他们所开发的管理模型经济效益日益明显。然而管理科学学派过分重视对“物”的管理，而对“人”的管理则重视不够。实际上，忽视了员工的心理因素而去追求“最优”的资源配置是不易做到的。

和科学管理学派相反，行为科学学派认为，既然管理是协调人与人的关系，那么有效的管理者就应该理解一些因素的重要性，如需求、激励、领导、行为、群体等。因此很重视心理因素在管理中的作用。本世纪初，以梅奥为首的一批学者在西方电器公司的霍桑工厂进行了著名的“霍桑实验”。实验的内容是工人的工作环境和生理状态(例如照明强度、休息次数和时间等)对工作效率的影响。实验表明，与工作环境和生理状态相比，社会因素和心理因素对生产效率的影响更大。因此他们认为：人主要是“社会人”，而不是“经济人”；作为社会人，是群体的一员；领导的责任在于提高工人的“士气”，增加工人的“满足度”。霍桑实验的成功为行为科学奠定了基础，随后他们的追随者在激发动机、领导方式、群体行为等方面进行了深入的研究，取得了许多引人注目的成果，例如行为学家马斯洛把人的需要分为五个层次：生理需要，安全需要，社交需要，尊重需要，自我实现需要。这些需要依次由低级到高级发展，必须不断地满足人们的不同层次的需要才能不断地激发人们的热情，调动人们的积极性。又如心理学家佛隆提出“期望值理论”认为某个目标对个人的价值越大，可能实现的概率越高，被激发的力量就越大，即

$$\text{激发力量} = \text{目标价值} \times \text{期望概率}$$

这些思想对近年来西方国家管理理论有很大影响。人们认为，行为学派对管理学的重大贡献主要在如下三方面：(1)概念上的贡献——关于组织中个人和群体行为的概念及说明；(2)方法方面的贡献——以不同的试验来验证这些概念；(3)操作方面的贡献——根据这些概念和方法，制定实际的管理政策。但是，行为学派仅仅反映了管理科学的一个方面而不是整体，行为科学的理论本身还有待于进一步完善。

(五)管理理论的丛林

本世纪后半叶，特别是六十年代后，管理受到广泛的重视，许多学者从不不同的角度以不同的方法对此问题开展研究。形成了众多的学说和学派，管理学家孔茨把这种现象称为“管理理论的丛林”。他认为可将这些理论大体上划分为十多个学派。例如：以西蒙为代表的决策理论学派，把决策作为管理的中心，提出“管理就是决策”这个著名的命题；以巴纳德为代表的社会系统学派则将企业与组织看作是一种社会系统；以明茨伯格为代表的经理角色学派把经理工作概括为人际关系、信息沟通、决策等三个方面的十种角色；以卡斯特、罗森茨韦克等人为代表的系统管理学派，则从系统论的观点来分析管理活动，也取得许多引人注目的成果。

管理思想的发展虽说可以如上面这样分为若干个阶段，但是许多管理原则可说是“古已有之”，例如现代管理中的分层管理原则，这在最古老的文献中就有过记载。只不过是现代的具体做法不同于过去。因此，可以认为，现代化管理就是在现代先进生产条件下，利用现代信息手段所进行的协调工作。这种协调包括人与人之间的协调，也包括人与物、物与物之间的协调。其中协调人是第一位的。现代管理以系统的观点看待整个管理过程。在整个系统中，个人是基本单元，对人的安排和使用是现代管理的核心。现代管理理论尚在发展之中，其中最具有发展潜力的包括如下四个部分：

(1)古典管理学派法约尔、泰罗等人建立的管理原理；

(2)人际关系学派和行为科学，前者强调正式组织同时也是人的和社会的组织，后者则强调在一个较大的系统中，许多个人可看作系统和职能；

(3)决策学派，包括以数量方法处理管理过程；(4)价值理论，它是一种评价体系，可对各学派的贡献进行分析。

这些理论在各自发展过程中互相渗透，将来有可能发展成为一个共同的一般管理理论体系。

第二节 现代企业管理的基本活动

管理的具体对象，习惯上称为“七个 M”，即：Manpower(人员)、Money(金钱)、Methord(方法)、Machines(机器)、Material(物料)、Maket(市场)、Morale(工作精神)。管理工作的成功与否，在于是否能对这些要素进行合理的组合。而要对这些要素进行合理的利用与组合所必须进行的基本活动有：计划、组织、指挥、控制、协调等。

(一) 计划

1、计划的特性。经营管理一个企业，首先必须订立计划，它是企业的目标与方针。计划在整个管理过程中处于特别重要而独特的地位，它是整个管理活动的基础。它有如下特性：

(1)预见性。计划是对未来行动的规划。对于一个优秀的企业管理者，他在选择某一行动之时，首先必须估计未来可能发生的情况。为此，必须作周密的调查研究，收集尽量齐全的资料、使用各种方法作预测。对未来情况的预测是企业制定计划的前提，没有科学的准确的预测作为基础，制定的计划必定失败。例如，一个食品厂在作出生产新型软饮料这个决策和制定执行这个决策的计划之前，必须对市场需求作出预测，这样才能决定是否生产、生产多少。实际上任何一个计划都带有对未来情况的预见性。

(2)可行性。计划是具体可行的方案。空洞的口号是不能算作计划的。同时计划的内容必须是行得通的，执行的结果应该是对企业的长远利益有利的。

(3)强制性。计划是为执行企业领导所作出的决策而制定的具体方针，它是在一定的程序下制定的，因此具有一定的强制性。这就是说，除非特殊情况，不可轻易变更，对于擅自变更计划内容的个人或组织可予以惩罚。而当环境性况发生重大变化无法执行原计划或执行