

企业管理学

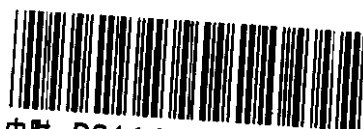
QI YE GUAN LI XUE

潘开灵 邓旭东 主 编

周 峰 郭新有 副主编



科学出版社



中财 B0114031

企 业 管 理 学

潘开灵 邓旭东 主编

周 峰 郭新有 副主编

CD110/23

中央财经大学图书馆藏

登 录 号

175488

分 类 号

F270/397

科 学 出 版 社

1 9 9 9

内 容 简 介

管理科学,兴国之道。本书的作者站在时代呼唤管理的大趋势面前,全面系统地论述了企业管理学的基本原理、方法和各项运营管理,内容包括企业管理概论、管理的基本原理、企业管理的常用方法、经营管理、市场营销管理、生产管理、质量管理、营运资金的管理、信息管理等。作者除总结、汲取了古今中外人们在企业管理实践活动中所创立的管理理论与方法的精华之外,还站在时代的前沿,阐述了制约因素理论(TOC)、企业经营业绩分析、全面质量管理(TQM)、最优生产技术(OPT)、计算机集成制造系统(CIMS)、业务流程重组(BPR)等适应时代发展的新概念和知识。

本书可作为大专院校有关专业的教材,也可供广大管理干部、厂长经理和其他从事企业管理工作的人员参考。

企 业 管 理 学

潘开灵 邓旭东主编

周 峰 郭新有 副主编

责任编辑 王 军

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

中国科学院武汉分院科技印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1999年4月第 一 版 开本:850X1168 1/32

1999年4月第一次印刷 印张:11

印数:1~8000 字数:291 000

ISBN 7-03-007508-0/F·142

定价:17.50元

前 言

近几十年来,世界科技和社会组织发生了巨大的变化,企业面临着的是一个快速变化的环境。在新的社会和经济变革的环境中,企业如何适应社会主义市场经济体制的改革并成为市场的主体、创造出一流的业绩,在很大程度上取决于是否拥有一大批具有现代管理知识和管理技术的创新人才。

为加强管理类专业学生以及工科和其他非管理类专业学生对企业管理知识、技术的学习和了解,我们组织了具有多年管理课程教学经验的教师编写了这本《企业管理学》,书中还引用了作者所在单位老中青三代教师的部分科研成果。考虑到读者对象的不同,本书在体系结构和内容安排上突出了以下特点:(1) 完整性。全书从企业及管理的基本概念入手,回顾了管理的发展史,介绍了企业管理的基本原理、方法和各项运营管理;(2) 逻辑性。本书在章节的安排上,以企业管理的基本原理为先导,并单独安排了企业管理常用的定量和定性分析方法作为一章的内容,在此基础上再从各个企业管理活动的侧面进行分析和阐述,这样既符合理论指导实践的思想,又避免了对管理方法技术的重复介绍;(3) 定量和定性相结合。在注重管理的逻辑思维介绍的同时也注意到对管理的定量模型的介绍;(4) 前沿性。为使读者能更好地适应现代企业管理的需要,本书力图跟上时代的发展,尽可能地吸收了新的内容充实教材,如制约因素理论(TOC)、企业长期经营业绩分析、全面质量管理(TQM)和最新版 ISO9000 系列标准的介绍、准时生产方式(JIT)、物料需求计划系统(MRP)、制造资源计划系统(MRP II)、最优生产技术(OPT)、计算机集成制造系统(CIMS)、业务流程重组(BPR)等新概念和知识。

本书由潘开灵、邓旭东主编,周峰、郭新有副主编。第一、二章

由潘开灵编写,第三、七章由邓旭东编写,第四章由郭新有编写,第五章由周勇、胡军(湖北大学)编写,第六章由周峰编写,第八章由谢明香编写,第九章由张云川编写。本书引用了许多资料,在此谨向有关的著者致以衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中不妥之处在所难免,欢迎读者批评指正。

编者

1998年11月

目 录

前 言	(i)
第一章 企业管理概论	(1)
第一节 企业与企业环境	(1)
第二节 管理的概念和职能	(7)
第三节 管理的发展史	(11)
第四节 企业管理学	(32)
第二章 管理的基本原理	(37)
第一节 系统管理原理	(37)
第二节 激励原理	(50)
第三节 组织管理原理	(62)
第三章 企业管理的常用方法	(74)
第一节 综合决策分析方法	(74)
第二节 盈亏平衡分析法	(78)
第三节 决策树法	(85)
第四节 统筹方法	(89)
第四章 经营管理	(97)
第一节 经营管理概述	(97)
第二节 经营环境与经营能力分析	(101)
第三节 经营决策	(105)
第四节 经营计划	(113)
第五节 企业长期经营业绩分析	(125)
第五章 市场营销管理	(130)
第一节 市场营销概述	(130)
第二节 市场调查与市场预测	(133)
第三节 市场细分及目标市场的选择	(139)

第四节	产品策略和定价策略·····	(143)
第五节	销售渠道和促销策略·····	(152)
第六章	生产管理·····	(164)
第一节	生产管理概述·····	(164)
第二节	大量流水生产·····	(177)
第三节	多品种中小批量生产·····	(190)
第四节	单件小批订货生产·····	(208)
第五节	准时生产(JIT)方式 ·····	(219)
第七章	质量管理·····	(227)
第一节	质量与全面质量管理·····	(227)
第二节	质量管理和质量保证国际标准·····	(234)
第三节	质量分析与控制的方法·····	(241)
第四节	质量检验·····	(255)
第八章	营运资金管理·····	(270)
第一节	财务管理概述·····	(270)
第二节	营运资金概述·····	(278)
第三节	流动资金存量管理·····	(282)
第四节	流动负债管理·····	(302)
第九章	信息管理·····	(307)
第一节	企业信息流通·····	(307)
第二节	信息管理基础·····	(312)
第三节	现代信息系统·····	(321)
第四节	信息系统管理·····	(330)
第五节	信息技术与业务流程重组·····	(342)

第一章 企业管理概论

企业管理学是一门为企业管理者提供从事企业管理的有用的理论、原则和方法的实用性学科。本章概括地阐明企业及企业管理的性质和职能、国内外企业管理的发展过程以及企业管理的基本内容和方法等,使读者对企业管理有一个总体的认识。

第一节 企业与企业环境

一、企业的概念

出于不同的目的,站在不同的角度,对企业的理解和定义也会不一样。典型的关于企业的表述有下述三种。

1. 企业的第一种定义

企业是一个生产函数,这是古典经济学对企业的描述。生产函数是描述在给定的生产技术状况条件下,生产要素的投入量与产品的最大产出量之间物质数量关系的函数表达式。一般标记为:

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_m)$$

式中 $X_1, X_2, \dots, X_m$ 代表各种生产要素的投入量,如钢铁生产中高炉设备、铁矿石、焦炭、重油、劳动力等的数量, Q 代表任一既定数量的投入品组合在给定技术条件下所产生出来的产品的最大产量。生产函数的思想精髓就在于它说明了企业的分工与协作要素在组成分工与协作中表现出高效率的最基本的要求。如假定 $Q=f(K, L)=KL-0.5L^2-0.32K^2$, 其中 K 、 L 分别表示资本和劳动,通过合理地改变资本和劳动的投入可提高产出量。

2. 企业的第二种定义

企业是价格机制的替代物。这一定义是由 1991 年诺贝尔经济学奖获得者罗纳德·科斯提出来的,它解释了企业在一个专业化的交换经济中出现的根本原因。人们在通过市场发生联系时,必须了解商品的价格和质量,进行大量的比较和选择,在某种场合,还要就达成协议进行谈判和签约,并承担违约带来的风险。这一切是要耗费人力和财力的,即为达成某种交易是要付费的,这类费用可称为交易费用或交易成本。企业出现后,依靠价格纽带形成的交易关系就被企业内的契约关系所代替,外部的问题就被内部化了。也就是说,经济资源的配置可以通过“市场价格引导”配置,也可以通过组织进行计划配置。当通过组织协调比通过价格协调更有效、更能节约成本时,企业也就产生了。

虽然企业的起源是由于它比市场协调更有效率,且节约了大量交易费用,但企业规模也不会无限扩张。这是由于组织内的交易也是有费用的,当组织扩大时,企业内部追加的交易成本可能会增加,甚至有可能达到与市场交易费用相等,这时候,企业规模的扩张就停止了。企业将倾向于扩张直到企业内部组织一笔额外交易的成本,等于通过在公开市场上完成同一笔交易的成本或去另一企业中组织同样交易的成本为止。

可以从企业资产的专用性、交易所涉及的不确定性程度和交易发生的频率等方面考虑企业之间是否需要联合组成更大的企业。资产的专用性越高,交易中不确定因素越多,交易发生的频率越高,越应组成企业。

3. 企业的第三种定义

企业是为满足社会需要并获取盈利,依法实行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的从事生产和经营的基本经济单位。这是一种对企业描述性的定义,从这一概念中可以发现企业自身的 4 个特点:

(1) 企业是一个经济性组织。作为一个经济性组织,企业首先是一个投入-产出系统,具体表现为生产性和经营性等活动,即把资源按照用户的需要转变成可被接受的产品与服务;其次它具有追求经济性的目标,具体而言,企业不同于行政事业单位和福利性机构,它必须获取利润。利润是企业创造附加值的组成部分,也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可与报酬。一般来说,企业所获得的利润与报酬与其为社会所作的贡献成正比;而不获利或亏损的企业则可以认为是在占用、浪费、损害社会资源。企业的经济性还意味着政府的税收与国民的福利、公益事业的发展,以及企业自身的扩大再生产、职工生活水平的不断提高等。对于当今绝大多数的企业来说,经济性不仅是一种要求,也是企业行动的目的——实现利润的最大化。

(2) 企业是一个社会性单位。现代企业已是一个向社会开放的系统,它所承担的社会责任与政治责任有时甚至会对其经济性行为产生决定性的影响。企业概念中的“为满足社会需要”不仅指满足用户和市场的需要,它还包括了满足企业股东和一切经营及其结果的相关者的需要。这些相关者在不同方面、不同程度上与企业发生着联系,影响、帮助或制约着企业的行为,形成了企业经营的社会环境。应当注意到,当企业社会性的责任和功能与其经济性的责任和目的之间形成矛盾时,往往会迫使企业在经济性方面妥协,由此影响着企业利润最大化目标的实现。企业的社会性要求其管理者不仅要有经济头脑,还要有会解决社会、政治问题的能力。

(3) 企业是一个独立法人。企业具有自己的独立财产与组织机构,能以自己的名义进行民事活动并承担责任,享有民事权利与义务。企业的法人特点规定了它需要依照法定程序建立组织,如必须在政府部门登记注册,必须有专门的名称、固定的工作场所、明确的组织章程,必须有独立的财产,实行独立核算,能够独立对外、自主经营等;作为法人,企业也只对“有限”的资金负法律责任,即企业的行为并不殃及其员工,企业资产的清算仅对法人的注册资本与负债有效。因此,独立法人的特点决定了企业自负盈亏、独立

核算与自主经营的特点。企业的经理(厂长)是法人代表,必须对自己的权利和应负的责任有明确的了解和认识。

(4) 企业是一个自主经营系统。除了独立法人的自主经营权利与责任所要求的自主行为之外,由于企业是在市场中运作,面对的是各种各样的需求、稍纵即逝的机会、优胜劣汰的竞争,除了需要经营决策的有效性外,还必须强调行动的高效率,这也要求企业对其经营要有充分的自主性,不应受到其他方面的直接干预。同时,对于企业的经营者来说,自主经营除了行动的自主性之外,还意味着与自主经营相对应的“自觉”负责,包括“自负盈亏、自我积累、自我发展和自我约束”,这些都是所有权与经营权分离之后,企业经营者应该承担的义务。为了利用好自主经营权利,使企业得以长期、稳定的发展,管理者还必须建立一个科学的经营管理系统。

二、企业的分类

为了更深入地研究企业管理的特点和规律,需要对企业进行某种分类。根据不同的划分原则,可将企业划分成很多类别,表1-1是从企业资产构成形式、行业属性、生产力要素等方面对企业进行分类的。

三、现代企业的环境特征

从系统的观点来看,企业是一个开放的系统,它不断与外部环境进行着各种人、财、物和信息的交换,随时受到环境因素的影响,管理工作的成效高低在很大程度上取决于对环境的掌握程度。企业需要不断地创造内部条件并适应已有的外部环境。企业的环境可区分为一般环境和特殊环境。

表 1-1 企业分类表

企业分类原则	企 业 类 型
根据企业资产构成和所负法律责任	①单一业主制;②合伙制;③公司
根据企业所属经济部门	①农业企业;②工业企业;③建筑安装企业;④运输企业;⑤商业企业;⑥邮电企业;⑦金融企业;⑧咨询企业;⑨ 旅游及服务企业
根据主要生产要素	①劳动密集型企业;②资金密集型企业;③知识密集型企业
根据企业经营规模	①大型企业;②中型企业;③小型企业
根据企业经营方式	①国有企业;②私有企业;③混合所有制企业
根据产品的经济性质	①工业品生产企业;②消费品生产企业;③军工生产企业
根据组织结构类型	①企业集团;②公司;③工厂

1. 企业的一般外部环境

企业的一般外部环境存在于企业之外,它们对企业的生产经营活动产生间接的影响,主要由以下 4 类环境因素构成:

(1) 政治因素。主要是指执政党的政治观点、方针、政策等。对企业而言,政治环境中的社会政治形势、各种政治事件以及政府政策等因素对企业经营行为以及企业的运营成果有着重要的影响,并进一步影响企业的生存与发展。如国家的环境保护政策将有利于高技术环保产业的发展;中美关系、中日关系的发展将影响一些有关企业和产业的发展。企业管理者的首要任务就是要对上述各方面进行预测,权衡政治因素可能对企业造成的各种经济风险,并做出及时准确的决策。

(2) 经济因素。是指社会的整体经济发展形势和景气状态,如资金来源是否充裕、市场需求是否旺盛等。它影响着企业的投入与产出效率,从而关系到企业的发展。例如,当经济形势处于萧条时期,企业会面临各种问题,如产品销售减少、库存积压增加、资金回收困难等,这时企业需要采取各种措施,通过节约开支、拓展新的市场,以维持企业的生存和发展;当经济形势处于较好的上升时

期,社会需求旺盛,各企业发展活跃,这时企业应抓住时机,组织力量扩大生产。

(3) 社会文化因素。主要包括社会中人们的处世态度、价值取向、教育程度、风俗习惯等。企业的生产经营活动是在特定的社会环境中进行的,受到当地文化的影响和渗透,企业必须遵守其所在地区的社会秩序、社会规范。企业的生产经营活动要根据不同的国家、不同的地区、不同的社会制度和文化传统制定不同的经营目标,采取不同的管理方法和手段。

(4) 技术因素。是指科技水平的高低、新工艺和新技术的出现以及推广应用等。它对企业的影响具体表现在:技术环境通过人、设备、原材料、信息传播方式影响着企业的劳动生产率、经济效益和企业的发展速度;技术的变化影响和改变着企业的经营和组织管理方式;新技术推广速度的加快对企业的经营决策提出了更高的要求,有时一项新技术的采用决定着企业在市场竞争中的胜败。企业不断采用新技术主要表现在产品的改良、生产过程的改善,以及信息的获取和传播的利用上。现在,从技术的发明到真正用于生产之间的周期越来越短,企业在这样的环境中变得越来越需要靠先进的技术才能获得竞争优势,具有领先技术的企业才有机会真正掌握竞争的主动权,从而获得胜利。

2. 企业的特殊外部环境

企业的外部特殊环境与企业的经营目标、经营范围有较大的关系,主要包括供应者、顾客、竞争者和政府政策等。

(1) 供应者。任何企业在生产经营活动中,必须拥有一定的人力、物力、财力等资源。供应者是向企业提供资源的组织,如轧钢厂向炼钢厂或初轧厂购买钢胚,印刷厂向物资公司或造纸厂购买纸张等。此外,还有向企业供应资金的机构,如银行、投资公司、股东等。供应者是企业的直接制约因素,企业在制定战略目标时,必须考虑供应者的市场环境,而且必须建立稳定的供应渠道来保证资源的可靠供给。

(2) 顾客。顾客是购买企业产品、服务的用户和消费者,是企业服务的对象。企业顾客群体构成了企业产品的社会需求。市场竞争实质上就是争取用户或消费者,掌握了用户就是掌握了市场。用户的需求、购买力及其对特定企业及品牌的喜爱构成了企业生产经营的一个前提条件或环境。从发展趋势来看,现代社会需求日益变化,消费者越来越注重消费或服务的个性化,这就要求企业具有更强的产品适应性,产品的开发与生产朝多品种方向发展,生产计划要求更接近用户与市场。

(3) 竞争者。竞争者是与企业 在市场及资源上有争夺关系的组织。在产品或服务方面,竞争者体现在同行之间以及生产替代品和替代服务的企业之间,如可口可乐与百事可乐,新科与厦新(争夺 VCD 市场)等。在资源的竞争方面,竞争将不仅限于同行或替代服务之间,还表现在对共同可以利用的资源的争夺上,包括资金、人才、原材料等。竞争关系是企业环境中最复杂、最危险的因素,企业要正确估计自身和竞争对手的实力,根据竞争环境特点,制定有效的发展战略。

(4) 政府政策。政府政策包括经济、财政、税收政策和法律法规等。政策和法规对企业及其成员具有很强的约束力,直接影响着企业目标的实现。企业处于一系列政府部门(如工商局、环保局、税务局等)的管理之中,他们构成了企业的特殊外部环境。

第二节 管理的概念和职能

一、管理的概念与特点

管理作为一项实践活动是伴随着人类历史而产生、发展的,但是管理学作为一门独立学科却是在工业化的 20 世纪初才开始形成和发展起来的。迄今为止,管理的定义尚未得到公认和统一。从字面上看管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”之意,西方学者对管理的定义也是众说纷纭,其中较有代表性的有:

“管理就是决策。”(美国:西蒙)

“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”(美国:唐纳利等)

“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”(美国:卡斯特等)

“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”(美国:布洛克特)

“管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。”(美国:罗宾斯)

“管理是为了实现目标,按照客观规律进行的计划、组织、领导与控制等活动的总称。”(中国工业企业管理原理,冶金工业出版社,1997年)

上述管理概念的多义性是由管理的普遍性和复杂性所决定的。由于管理渗透到社会生活的各个领域,从不同的角度来看管理,往往有不同的理解。因此,管理也就具有各种不同的表现形态。

通常可以将管理理解为:管理是指一定组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指挥、控制等活动实现组织既定目标的过程。本书中的组织一词一般特指现代企业组织。

二、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学的研究特点、范围和内容,还可以从以下几个方面进一步把握管理的某些基本特征。

1. 管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在,就会有管理存在。管理存在的必要条件是:①必须是由两个以上的人参加的集体活动;②有一致认可的、自觉的目标。随着社会的进步和社会需求的提高,管理的目标、工作内容和方法都要随之而变,不存在一成不变的管理模式。

2. 管理的载体是组织

管理的目标和管理的工作存在于一定的组织之中,组成组织的内部要素有人、设备与技术、物质与资金、工艺与方法、信息与环境等。在一个组织内部,尽管这些要素的组成方式不同,但管理活动都要与这些要素发生联系,并使这些要素实现最佳配置,以发挥其最大效能。

3. 管理的主体是人

管理的主体是指具有一定管理能力、拥有相应的权威和责任、从事现实管理活动的人。管理不是个人的活动,对管理者来讲,管理是在其职权范围内协调下属人员的行为,让别人同自己一道去完成组织目标的活动。人是组织中最基本和最活跃的要素,管理工作的中心就是通过调动人的主动性、积极性和创造性,协调人与人之间的关系来实现组织既定目标。

三、管理的职能

管理的职能是指管理工作需要发挥的作用和应当具备的功能。最早提出企业管理职能的是法国的法约尔,他把管理的职能概括为计划、组织、指挥、协调和控制五个方面,即“五职能”划分,以后又有人主张“三职能”、“四职能”或“七职能”等。表 1-2 列举了部分管理学者对管理职能的不同认识和划分,其中决策、计划、组织、领导、控制这五种职能是一切管理活动中最基本的职能。

1. 决策

决策是指企业为达到整体目标,根据外部环境和内部条件,确定工作目标,拟定实现目标的方案,并作出选择和决定。西蒙将决策提高到重要的地位,提出“管理就是决策”。决策是经营计划的依据,是决定企业生产经营成败的关键,它贯穿于整个企业供产销活

动的全过程和各个环节。决策是现代企业管理的一项首要职能。

表 1-2 西方管理学者对管理职能的划分

管理职能 管理学派	计 划	组 织	指 挥	协 调	控 制	激 励	人 事	集 合 资 源	通 讯 联 系	决 策	创 新
法约尔(1916)	✓	✓	✓	✓	✓						
戴维斯(1934)	✓	✓			✓						
古利克(1937)	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
布 朗(1947)	✓	✓	✓		✓			✓			
布雷克(1947)	✓			✓	✓	✓					
厄威克(1949)	✓	✓			✓						
钮 曼(1951)	✓	✓	✓	✓	✓			✓			
孔茨和奥唐奈(1955)	✓	✓			✓		✓				
艾 伦(1964)	✓	✓			✓						
梅 西(1964)	✓	✓			✓		✓			✓	
米(1964)	✓	✓			✓	✓				✓	✓
希克斯(1966)	✓	✓			✓	✓			✓		✓
海曼和科特(1970)	✓	✓			✓	✓	✓				
特 里(1972)	✓	✓			✓	✓					

注：“✓”表示各人主张的管理职能划分。

2. 计划

计划是为了执行决策作出的具体规划,它包括确定组织和部门的目标,确定实现这些目标的途径。主管人员围绕着计划规定的目标去从事组织工作、人员配备、指导与领导以及控制工作等活动。为了使组织中的各项活动能协调、有序地顺利进行,必须有严密的统一计划。从提高组织的经济效益来说,计划工作是十分重要的,是企业管理工作的一个最基本的职能。

3. 组织

计划对实现目标的途径作了大致的安排之后,其实现就要靠其他人的合作共同来完成。具体的说就是要把为达到组织目标而