

现代 商业企业 管理

冯成华 马义爽 王春利编著

群众出版社

现代商业企业管理

冯成华 马义爽 王春利 编著

群众出版社

一九九四年·北京

(京) 新登字 093 号

现代商业企业管理

冯成华 马义爽 王春利 编著

群众出版社出版、发行 新华书店经销

四季青印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 7.75 印张 189 千字

1994 年 8 月第 1 版 1994 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-5014-1221-9/F·10 定价: 8.60 元

前 言

自党的十一届三中全会以来，由于正确贯彻执行了改革开放政策，我国国民经济发展和改革事业取得了举世瞩目的伟大成就。十四届三中全会通过的关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定，是对我国社会主义经济建设及改革事业取得的实践经验的总结并为社会主义市场经济发展勾画了蓝图。

由于经济体制改革贯彻了以企业为中心环节，国民经济运行的微观基础——企业始终活跃在改革的第一线，显示出了旺盛的生命力。十几年来，我国的商品流通市场发生了空前未有的巨大变化。市场活跃，促进了生产发展，刺激了消费需求迅速增长。消费需求的增长又带动了整个国民经济的快速发展，在这过程中，商业企业发挥了重大作用。特别是最近几年来，由于改革向纵深发展，进入流通市场的商业经营者的成员构成、企业组织形式、经营形式、企业的数量、规模、设施、服务方式等都在日新月异的发展变化。许多商业企业在改革进程中发展壮大，取得了非凡的成绩。但是，我们也应看到在市场空前繁荣、需求旺盛、销货额激增的状态下，某些商业企业不注意改善经营管理，也能取得相当的收益，不搞科学管理，也照样能赚大钱。这和某些工业生产一样，基本上是靠扩大外延、靠速度效益型来维持收益。我们的企业改革与企业管理现代化结合的并不好。实际上，有相当多的企业管理水平、经济效益水平、效率水平和服务质量是下降的，甚至是倒退的。

为了使我国商业企业管理走上科学化、现代化的轨道，必须强调科学管理的重要作用。要使商业企业经营者认清社会主义市场经济体制下，按照现代企业制度的要求，必须要重视学习现代

企业管理科学知识，认清现代企业制度是建立在科学管理的基础之上的。为此，必须努力为企业培养和造就合格的管理人才，认清努力提高企业管理水平的迫切意义。总之，一句话，我国市场经济的蓬勃发展，要求改变企业深化改革与企业管理水平不适应和脱节的现象。

为了适应我国社会主义市场经济体制下建立现代企业制度的需要，为了适应高等学校教学培养商业经营管理专门人才的需要，我们分工执笔编写了这本教材。由冯成华编写第一、二、七章，马义爽编写三、四、五章，王春利编写第六、八、九、十章。由于我们的水平有限，编写时间又十分仓促，疏漏与不妥之处，恳请批评指出。

目 录

第一章 管理科学的建立与发展	(1)
第一节 管理科学的建立.....	(1)
第二节 企业管理思想和理论的发展.....	(3)
第三节 管理思想的形成与管理比较研究.....	(17)
第二章 企业管理的性质与任务	(22)
第一节 企业管理的性质.....	(22)
第二节 现代企业管理的基本原理.....	(28)
第三节 商业企业管理的任务.....	(31)
第三章 管理职能与管理决策	(37)
第一节 管理职能学说与管理过程.....	(37)
第二节 企业管理的计划、组织、控制职能.....	(42)
第三节 决策的作用与种类.....	(49)
第四节 决策过程与决策方法.....	(54)
第四章 管理组织与经营管理机制	(63)
第一节 企业组织理论与管理组织的建立.....	(63)
第二节 企业组织结构模式与内部机构.....	(71)
第三节 商业企业经营管理机制.....	(81)
第五章 企业人力资源管理	(89)
第一节 领导原理与领导行为.....	(89)
第二节 职工行为与管理.....	(97)
第六章 商业企业财务管理	(111)
第一节 商业企业财务管理的功能.....	(111)

第二节	资本金的筹集管理.....	(116)
第三节	资金、费用、利润管理.....	(121)
第四节	财务报告与财务评价.....	(133)
第七章	商业企业物质资源与信息资源管理.....	(137)
第一节	物质资源管理.....	(137)
第二节	信息与管理信息系统.....	(142)
第三节	现代商业企业管理信息系统的建立.....	(150)
第八章	商业企业管理基础工作.....	(155)
第一节	管理基础工作的重要性.....	(155)
第二节	企业管理基础工作的主要内容.....	(163)
第三节	班组建设和全面质量管理.....	(176)
第九章	企业管理方法.....	(190)
第一节	企业管理方法的科学化.....	(190)
第二节	管理方法的分类.....	(191)
第三节	现代管理方法.....	(205)
第十章	商业企业文化与企业形象.....	(215)
第一节	商业企业文化.....	(215)
第二节	商业企业形象.....	(229)

第一章 管理科学的建立与发展

第一节 管理科学的建立

一、对管理科学的认识

马克思说：“管理是一种生产性劳动，是每一种结合性生产方式中必须进行的劳动。”有共同劳动，就需要有管理。如同“一个乐队就需要一个乐队指挥”一样。人类是在求生存、图发展的共同劳动过程中，认识了管理的必要性并逐渐学会管理的。古代的许多宏伟工程，例如埃及的金字塔，我国的万里长城都是人类光辉管理才能的见证。

管理是任何社会中都不可缺少的一种社会职能。人类的管理知识与才能，是随着社会生产力的进步，随着社会形态的发展而不断地提高。管理从是一种社会职能发展成为一门专门科学，经历了一个发展过程。管理科学来源于实践，不等于就是实践经验的简单总合，它是从大量的管理实践中概括、提炼、抽象上升而形成的。传统的经验管理与科学管理是有重大区别的。现代管理科学，是由一系列的管理理论、管理原理、管理职能、管理制度、管理方式等组成的科学体系，并且随着经济、科学、技术、文化、社会的前进发展而不断更新内容，不断发展。

二、企业管理是一门科学

为什么说企业管理是一门科学？在于它对管理工作的规律性进行了科学地分析和概括。管理活动本身具有内在的规律性，它并不是人们主观意志的产物。我们从事管理工作必须建立在认识

客观规律的基础上，必须遵循客观规律的要求。管理活动的客观规律性表现在以下几方面：

1. 管理活动要受到一定的社会经济规律的制约，如社会化大生产规律、生产关系适应生产力性质的规律、商品经济的规律等等，企业管理工作必须要遵循这些规律的要求，而不能违反它。

2. 管理工作还必须遵循自然规律的要求，如生态平衡的规律、科学技术发展的规律等。

3. 管理活动自身也有其运行的规律，如管理的计划、组织、指挥、决策等工作都有其自身的客观要求与特点，人们必须依照这些客观要求来开展各项管理活动。

管理学是一门综合性的学科，它是由社会科学、自然科学和技术科学相互渗透、综合运用而形成的。随着经济、社会的发展，特别是科学技术的发展，管理工作也越细、越复杂、越重要，要求也越高，对管理科学的学习和运用、认识与掌握也越来越重要。

管理是一门科学，是一门实践性很强的应用科学，因为管理所面临的是一个千变万化、复杂多变的管理环境。任何管理理论都不可能提供解决管理实践中的所有问题的现成答案。管理者只有把管理理论巧妙地运用于管理实践，创造性地运用管理科学知识去解决各种具体的管理问题，才能取得理想的效果。因此说，管理又是一种艺术，管理活动是管理科学与管理艺术的统一。树立管理是科学与艺术统一的观点，既要重视学习管理科学知识，重视管理的规律性，提高管理的预见性，又要重视对管理经验的积累，发挥主观能动性和创造性，把管理理论与活生生的实际工作有机结合起来，提高管理工作水平。

三、管理学建立的科学基础

管理学是一门独立的学科，又是将多种学科的最新成就运用于管理实践而形成的，因此它也可称为一门综合性的边缘学科。目前我们正处在新技术革命蓬勃发展的时代，社会科学和自然科

学正在进一步互相影响、渗透融合,推动着管理科学不断丰富和发展。但是,决定管理学发展最深刻的根源还在于生产力的发展。管理工作的必要性和重要性、管理工作的内容与要求、方式与方法,无不与生产力的发展状况紧密联系着的。

强调管理的生产属性,一方面,要求管理工作一定要适应生产力发展水平,管理工作要随着生产力发展而不断更新;另一方面,应看到管理本身也是生产力。在现代经济中,管理和科学技术一样,本身也是一种生产力。过去又认为管理是一种生产关系,属上层建筑的范畴,对管理是生产力认识不够或缺乏认识。过去只强调生产关系把劳动者和生产资料结合起来的作用,而没有认识到这种结合是离不开管理的,管理在各种生产要素之间起纽带作用,对生产力的诸要素起着一种全局性的组织作用。特别是对现代生产来说,没有管理就没有现代化的生产劳动。从一定意义上说,管理是比劳动力、生产资料层次更高的生产力要素。

因此,现在经济发达的国家都非常重视管理问题,无不把管理放在非常重要的地位,把管理、科学、技术看成是现代文明的三鼎足。把管理看作是一种重要的资源、一种无形的资源来对待,认为开发管理资源,是一种投入少、产出多的高效益投资。

第二节 企业管理思想和理论的发展

一、资本主义企业管理思想的发展

企业管理是在资本主义工厂制度产生以后逐步发展起来的。国外资本主义企业管理思想的发展,经历了不同阶段,出现过许多不同的学派。从18世纪产业革命以来,资本主义企业管理思想的发展,大体经历了以下三个阶段:

1. 传统管理阶段(经验管理阶段)

这个阶段从18世纪下半叶到资本主义自由竞争结束为止,大

约经历了 100 多年。在18世纪英国工业革命之后,资本主义国家的工业由工场手工业过渡到采用机器生产的工厂。随着工厂制度的产生,一些学者如英国古典政治经济学的代表人物亚当·斯密和英国数学家查尔斯·巴贝奇对劳动分工和专业化等问题进行了理论研究。但在整个19世纪里还没有形成管理的科学体系。当时这种管理主要是解决如何分工协作,保证生产正常进行的问题,以及如何减少资本的消耗,以获得更多的利润。因此,管理的主要内容只局限于生产管理、工资管理和成本管理。

传统管理没有摆脱小生产经营方式的影响,仍然靠个人的经验进行生产和管理,管理方式是家长式的。工人凭自己的经验来操作,没有统一的操作规程。工人和管理人员的培养,也只是靠师傅传授自己的经验,没有统一的标准和要求。从管理科学的角度来说,基本上是处于积累实践经验的阶段。

到了19世纪末期,由于资本主义生产力的发展,市场的扩大,科学技术的进步,传统管理已经不适应资本主义发展的需要,客观上要求向科学管理阶段过渡。

2. 科学管理阶段

科学管理阶段大体上是从19世纪末到20世纪40年代,经历了约半个世纪。科学管理是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡逐渐形成的。这时资本主义企业规模不断扩大,生产技术更加复杂,社会的生产力发展了,生产关系起了重大变化,阶级矛盾日益尖锐化。这些都要求企业提高管理水平,将过去积累的管理经验系统化和标准化,用科学管理理论来代替过时的经验管理。科学管理便成为当时工业发达的资本主义国家的共同要求。由于各国的具体条件不同,又形成各有侧重的“科学管理”理论。科学管理理论的著名代表人物有美国的泰罗和法国的法约尔等人。

泰罗(F·W·Taylor, 1856—1915)生于美国宾夕法尼亚州的德国城。1878年到米德维尔钢铁公司当学徒,在技术水平、管理能力

上得到了锻炼,后来被提拔为工头、车间主任和总工程师。从1880年开始,他对工人的操作方法及劳动工时进行了一系列的长期研究和试验,形成了一套完整的科学管理原理。泰罗于1911年发表的《科学管理原理》一书,是资本主义企业管理学最早的代表性著作。在资本主义企业管理史上,泰罗被资产阶级称为“科学管理之父”。

泰罗提出的管理理论和方法,主要内容有以下几方面:

(1)工作方法的标准化。通过分析研究工人的操作,选用最合适的劳动工具,集中先进的合理的操作动作,省去多余的不合理的操作动作,制定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,定出劳动的时间定额。

(3)实行有差别的计件工资制。对于按照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。

(4)按标准操作法对工人进行训练,以代替用师傅带徒弟的传统办法培训工人。

(5)明确划分计划职能与作业职能。计划职能人员负责研究、计划、调查、控制以及对操作者进行指导,逐步发展到管理人员专业化。

泰罗对企业管理学的最大贡献,是他主张一切管理问题都应当而且可能用科学的方法加以研究和解决,实行各方面的标准化,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“科学管理”的中心问题是提高劳动生产率,他主要研究的是企业内生产管理方面的问题。他的论点有许多局限性,我们应当用历史的观点客观地给以评价。

(一)它冲破了100多年沿袭下来的传统的落后的经验管理方

法,将科学引进了管理领域,并且创造了一套具体的科学管理方法来代替单凭个人经验进行作业和管理的旧方法。这既是管理理论上的进步,也为管理实践开创了新局面。

(二)由于采用了科学的管理方法和合理的操作程序,使生产效率提高了2—3倍,推动了生产的发展,适应了资本主义经济在这个时期的发展需要。

(三)由于管理职能的分离,企业中开始有一些人专门从事管理工作,这就使管理理论的创立和发展有了实践基础。

(四)泰罗把工人看成会说话的机器,只能按照管理人员的决定、指示、命令进行劳动,使工人在体力上和技能上受极大约束。泰罗的“标准作业方法”、“标准作业时间”、“标准工作量”,是大多数工人无法忍受和坚持的。因此,泰罗制是资本主义制度最大限度榨取工人血汗的手段。

列宁曾给泰罗制作了全面深刻的评价,指出:“资本主义在这方面的最新发现——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级最巧妙的残酷剥削手段;另一方面是一系列最丰富的科学成就。”

法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)出生于法国的一个资产阶级家庭。如果说泰罗主要是研究了工厂最基层的组织管理工作,法约尔则因早期就参加了企业领导集团,后又担任企业最高领导,所以他是将整个企业作为研究对象,提出了整个企业的管理职能和管理原则,并在这方面做出了重大贡献。法约尔的代表作是1916年发表的《工业管理和一般管理》。他把企业管理划分为五部分(职能或要素)。

(一)计划。法约尔将计划列为第一要素,因为“管理应当预见将来”。他强调预测和行动计划的重要性。

(二)组织。认为“组织一个企业,就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员”。法约尔着重研究了企业组织机构

的层次、设置及其互相关系。

(三)指挥。一个组织已经建立,就要让它发挥作用,这就是指挥的任务。“对每个领导来讲,指挥的目的是根据企业的利益,使他单位里的所有的人做出最好的贡献。”

(四)协调。指企业的一切工作都要和谐配合,便于生产经营顺利进行,使企业取得成功。

(五)控制。就是要证实企业的各项工作都与已定计划相符合,与下达的指示和原则相符合,目的在于发现工作中的缺点错误,以便加以纠正并避免重犯。

在管理原则方面,法约尔提出了14条原则。他认为管理的一般原则,是组织社会正常而有效的活动的条件,但管理原则又不是死板和绝对的东西,只有尺度的问题,因而必须灵活地运用这些原则,要求使用这些原则的人以自己的智慧、经验、判断力来掌握。这14条原则是:(1)劳动分工;(2)权力与责任;(3)纪律;(4)统一指挥;(5)统一领导;(6)个人利益服从整体利益;(7)人员的报酬;(8)集中制;(9)等级制度;(10)秩序;(11)公平;(12)人员的稳定;(13)首创精神;(14)人员的团结。

与泰罗、法约尔同时代的著名管理学家还有德国的韦伯(Max Weber, 1864—1920)、美国的甘特、吉尔布雷斯夫妇和福特等人,他们都从不同方面为生产管理理论作出了贡献。

3. 现代管理阶段

这个阶段大体上是从20世纪40年代开始,直到现在。二次世界大战后,资本主义经济发展中出现了许多新变化:科学技术和工业生产迅速发展,企业的规模进一步扩大,生产过程自动化和连续化的程度空前提高,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,许多复杂的产品和工程需要组织极大规模的分工协作,需要极其复杂的管理和控制。这些都对企业管理提出了许多新要求,促使企业从“科学管理”过渡到现代管理。

现代管理理论注意克服科学管理理论的不足：一是特别强调人的因素；二是强调把最新的现代科学技术成果应用于管理。现代管理理论有两大学派：行为科学学派和管理科学学派。

（一）行为科学

行为科学是运用心理学、社会学等理论和方法，从人的工作动机、情绪、行为与工作、环境之间的关系，来探索影响生产率因素、调动职工积极性的管理理论。

行为科学的发展是从人际关系学说开始的。1927年美国哈佛大学教授梅奥(G·E· Mayo)，在芝加哥西方电气公司组织进行了著名的“霍桑试验”，从而为行为科学奠定了基础。梅奥通过“霍桑试验”提出了：（1）人是“社会人”，不是单纯的“经济人”，除了物质因素之外，还有社会和心理的因素影响人的生产积极性。（2）生产效率不仅与工作条件有关，主要取决于职工的积极性和人群关系。（3）企业中除了正式组织之外，在职工中还存在着小团体性质的非正式组织，这种非正式组织影响着小团体成员的感情和行为。（4）现代企业的领导人最重要的素质之一应具有掌握人的感情，善于处理人与人之间的关系，提高职工士气的能力。

1949年在美国芝加哥大学的一次跨学科会议上，与会学者们正式提出了“行为科学”的命名。50年代以后，由于社会经济发展的需要，又经过许多行为科学家的研究，许多方面在人际关系理论的基础上更加深入和全面了。行为科学的理论主要有以下四个方面：

（1）有关人的需要、动机的激励理论

第一，马斯洛的需要层次论。马斯洛认为对人的激励可以通过满足需要的方法来达到。他把人的需要分为五种：生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要和自我实现的需要。认为需要层次是由低向高逐次上升，当一层需要得到满足之后，就继续追求高一层次的需要。需要的追求是不停歇的。一个层次的需要得

到满足后，该层次的激励作用就下降了，代之而起的是高一层次需要。要激励人们的行为，就要了解人们的需要层次，用其所追求的那层需要作为激励因素，使人们的行为继续发展，这样才能有效地激励动因，引发行为，保持人们的积极性。根据这个理论，管理者应当了解下属人员的主要激励因素（即未满足的需要）是什么，并设法把实现企业的目标和满足职工个人的需要结合起来，以激发职工完成企业目标的积极性。

第二，赫茨伯格的双因素理论。赫茨伯格根据一项对满足需求的研究以及就这些需求满足的激励效果对 200 名工程人员和会计师进行调查，他在 1959 年提出了一种激励学说，认为有两类不同的因素在起着作用，即保健因素和激励因素。这种理论被称之为双因素理论。

保健因素。如有些工作条件不具备时，会引起雇员的不满意，然而，具备这些工作条件，并不能使雇员受到巨大的激励，这类因素可称为保健因素，因为这些因素使满足保持在合理的水平上，如工作中缺乏这些因素，雇员就会感到不满足。实际上，保健因素更象是不满意因素。赫茨伯格归纳的保健因素包括有：公司的政策与行政管理，与上级、同级和下级的关系，工资、工作条件以及工作安全性等。

激励因素是适合个人心理成长的因素。认为激励因素如能得到满足，可以激励个人或集体以一种成熟方式成长，可以使工作能力不断提高。其内容包括有：工作上的成就感，职务上的责任感，有提升机会，工作能得到赏识等。这类因素具备时，能够产生巨大的激励作用，但缺乏时，也不会使人产生多大的不满足感。

保健因素涉及的主要是工作的外部环境，激励因素涉及的主要是工作本身。赫茨伯格双因素理论把激励理论与人们的工作和工作环境直接联系起来了，这就更便于管理者在工作中对职工进行激励。

第三，弗鲁姆的期望理论。弗鲁姆认为，人们从事某项活动，进行某种行为的积极性的大小，动机的强烈程度是与期望值和效价成正比的。这个理论可用下列公式来表示：

$$\text{激发力量} = \text{期望值} \times \text{效价}$$

激发力量是指对职工为了达到某个目标而进行的行为的激励程度。期望值是该职工根据个人经验判断，能够成功地达到该目标的可能性，即概率。效价是指达到该目标对于满足该职工个人需要的价值。

根据这个理论，管理者为了增加职工对做好工作的激励力量，就应当创造条件，使职工有可能选择对他来说效价最高的目标，同时设法提高职工对实现目标的信心。

第四，斯金纳的强化理论。斯金纳认为要用强化的办法来控制行为。强化可分为两种：正强化，用来刺激行为重复出现，保持、巩固和加强某种有利的行为；负强化，用来制止行为重复出现，改造某种不利的行为。这种理论认为，通过正负强化可以达到控制人们的行为按一定方向进行的目的。其中，正强化与人的心理要求相一致，比负强化起作用的时间长，效果显著。企业管理中采用的奖励与惩罚，实际上是正强化和负强化办法的具体应用。

（2）有关企业中的人的个性理论

第一，麦格雷戈的X理论和Y理论。美国社会心理学家麦格雷戈1957年发表了《企业的人性方面》一文，第一次提出X理论—Y理论。他认为传统的管理理论所以对人的行为管理存在着许多不合适的地方，根本原因在于对人的看法不正确，对人的本性作了错误的假设。他将这种把人性建立在错误假设上的传统管理观点称为X理论。这种理论认为人生来就是懒惰的，只要有可能就会逃避工作，必须用强迫的办法才能驱使他们工作。与这种观点相反，对人性作出相反假设的一种新管理观点，称为Y理论。这种理论认为：人并非生来就是懒惰的，要求工作是人的本能。在适当的