

现代

企业管理

王翠霞 主编
孙军
高保中

中国农业出版社

现代企业与管理
企业组织与运作
企业经营战略与CI设计
企业营销管理
企业生产管理
财务管理

现代企业管理

王翠霞 孙 军 高保中 主编

中国农业出版社

现代企业管理

王翠霞 孙 军 高保中 主编

责任编辑 柯文武

中国农业出版社出版(北京市朝阳区农展馆北路2号)

新华书店北京发行所发行 昌平县印刷厂印刷

850×1168 mm 32 开本 7.375 印张 185 千字

1995 年 6 月第 1 版 1995 年 6 月北京第 1 次印刷

印数 1—5000 册 定价 12.80 元

ISBN 7-109-04039-9/F·446

前 言

为了适应我国经济体制改革和满足现代企业管理的需要,本书从当前政治、经济条件下的企业管理的一般规律出发,系统地阐述了企业管理的思想、理论和方法。同时,还吸收了有关管理科学研究的成果,借鉴了国外先进的管理科学理论与方法,并力图体现和反映当前管理体制改革中的发展、变化及新鲜经验。

本书可作高等院校经济管理课程教材,也可供企业家及管理人员自学使用。

由于本书编写仓促及水平所限,可能会有某些遗漏或缺点,敬请广大读者批评指正。

最后,对于中国农业出版社慷慨应允本书的出版,表示衷心的感谢!

编 者

1995 年 4 月

目 录

前 言

第一章 现代企业与管理	1
第一节 企业与企业管理	1
第二节 企业类型与选择	12
第三节 企业设立与调整	23
第二章 企业组织与运作	37
第一节 企业组织设计的基本原理	37
第二节 现代企业的劳动人事管理	49
第三节 企业环境与社会责任	59
第三章 企业经营战略与 CI 设计	66
第一节 企业经营战略	66
第二节 企业形象设计	70
第四章 企业营销管理	92
第一节 营销概念与内容	92
第二节 市场细分及目标市场选择	93
第三节 市场定位	98
第四节 市场调查.....	101
第五节 市场预测.....	104
第六节 经营决策.....	110
第七节 营销策略.....	121
第八节 国际市场营销组合策略.....	139
第五章 企业生产管理	145

第一节	厂址选择.....	145
第二节	生产类型与生产能力的确定.....	147
第三节	生产过程组织.....	156
第四节	质量管理.....	182
第五节	定置管理.....	200
第六章	财务管理	206
第一节	资金筹措.....	206
第二节	资产管理.....	210
第三节	财务状况分析.....	220
第四节	外汇风险管理.....	225
主要参考书目		228

第一章 现代企业管理

企业是现代社会经济的基本单位,就如同细胞是生物体的基本单位一样。而企业管理又是整个国民经济诸项管理的基础管理,故只有全社会的企业都正常运作,整个国民经济才能健康、稳定地发展,才具活力。

一般而论,企业管理当属微观管理范畴,但因其知识结构体系的庞大(自然科学与社会科学的交织),故必须严格遵守自然规律及客观经济规律,综合运用多学科知识,从企业管理的基本属性出发,来加强其管理。

第一节 企业与企业管理

一、企业概念与特征

(一)概念 企业是指从事生产、流通、服务等经济活动,为满足社会需要并获得盈利而自主经营、自负盈亏,具有法人资格的经济实体。是社会经济的基本单位。

企业是个历史概念,是生产力发展到一定水平的产物,是商品生产的产物,并随商品生产的发展而发展。

(二)特征 基于现代企业之涵义,可归纳出以下几个基本特征:

1. 企业是从事生产、流通、服务等活动的经济组织。例如工厂、商店、银行等。它集聚一定数量的劳动者,使用一定的生产手段,共同协作、共同劳动,为共同的生产经营目的组成一个特殊的生产经

营体系。

2. 企业作为商品的生产者,同其他生产单位和消费者不断发生经济联系,以满足一定的社会需要(满足人们日益增长的物质生活和文化生活的需要),同时获得盈利。即企业必须是盈利性的经济组织。否则,无生存价值,需“关、停、并、转”。

3. 企业具有独立的经济权益。企业为了自身的发展,获得最大利润;它充分运用自主权,合理地支配人、财、物等资源,科学地安排供、产、销活动,主动、积极地发展自己的生产力。

4. 企业是社会经济的基本单位,是社会经济力量的基础,企业生产力的总和构成整个社会生产力。随着机器的采用及商品经济的发展,社会生产的基本单位也在发生变化。即由过去的家庭作坊、手工操作,演变为当今的使用现代化的生产设备,资金集中、积累到一定程度的社会化大生产的现代企业。

二、企业管理及内涵

(一)企业管理

1. 管理。管理自古有之。凡是有人类群体活动的地方,就会有管理。然而,关于“管理”的概念,因人们研究它的角度不同而不同。

辞海中的“管理”是指管人理事。

西方著名的管理学家西蒙提出:“管理就是决策”。强调决策的作用,认为决策贯穿于管理的全过程。

而“管理就是谋取剩余”之说,则是强调管理的目的就是使产出大于投入。

还有一种观点认为:“管理就是由一个或多个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”。这也很有道理。例如造一部汽车要十万个零部件;一架喷气式飞机需一百万个零部件;一架航天飞机不仅要一万万个零部件,而且还需要几万名科技人员,几千家企业共同研究、设计和制造才能完成,这样庞大、复杂的工作,个人的力量是无法实现的,必须相互协作,共同完

成。

以上这些观点,虽很精辟,但也有它的局限性。从现代管理学的基本原理出发,我们给管理下一个较为全面的定义。

管理通常讲是按照一定的目标和程序,对构成社会实践的一定的人力和其他各种资源及其相互结合后的运动过程进行的计划、组织、指挥、协调、控制活动,以较小的资源消耗,获得较大的成果。只要有人的社会活动,就有管理在里边。不管人们是否意识到,也不管管理成效的大小,管理总是伴随着人类的社会实践活动,并在其中发挥作用。

2. 企业管理。美国一家调查公司对经营失败的企业进行了多年的分析研究,发现 90% 以上的失败企业都是由于管理无能或缺乏经验造成的;而那些成功的企业几乎都是源于管理的精湛。

企业管理是根据企业的特性及其生产经营规律,按照市场反映出来的社会需求,对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,充分利用各种资源,实现企业不同时期的经营目标,不断地适应市场变化,满足社会需求,同时求得企业的自身的发展和职工利益的满足。

(二) 企业管理的内涵

1. 管理的对象。即指企业生产经营活动。它应包括内部的生产活动和外部的经营活动。

2. 管理的主体。按哲学观点,所谓的主体就是有认识和实践能力的人。现代企业作为一个开放系统,是由人力、物力、财力、信息等资源组成的。而处在该系统中的,则是企业管理的主体。

3. 管理的目的。目的是由目标来体现的。管理活动本身不是目的,是实现目标的手段。企业目标实现了,企业的目的也就达到了。因此,企业管理的目的就在于合理利用资源,实现企业目标,在满足社会需要的同时,获得最大利润。

4. 管理的职能。企业管理者是如何进行管理的?“经营管理之父”亨利·法约尔认为是通过计划、组织、指挥、协调和控制这五项

基本职能来实现的。管理者只有很好地熟悉它、运用它,才能顺利地有效地完成各项管理工作。

具体讲,企业管理的职能是指企业领导者为了实行有效管理所必须的基本功能。而企业的基本职能依赖于企业管理的具体工作而得以履行,根据对企业管理具体工作的基本内容或过程的理论概括,则应包括以下几个方面:

(1) 计划和预测。计划是企业管理的首要职能。企业进行生产经营活动,按照社会需求和企业本身条件,确定生产经营思想、方针和目标,制定长期规划和短期规划。制定计划,要进行各种预测,要在对各种方案进行分析比较的基础上做出最优的决策。同时,还应将计划指标分解,落实到各级,各单位以至个人,保证其实现。

(2) 组织和指挥。为了实现企业生产和经营活动的目标和计划,必须有组织保证。要合理地确定和安排管理业务活动;要把生产经营的各种要素,各个环节以及同企业外部的各种联系,合理地组织起来,就要建立集中有效的生产经营指挥系统,保证企业按照统一计划,使各部门、各单位、各工种、各工序以及每个人的活动,相互配合、协调发展。

(3) 监督和控制。在企业计划执行过程中,要经常检查监督计划的执行情况,把实际情况和原定的目标、计划做对比,发现问题,及时解决,为此,必须建立周密的高效的管理信息系统,加强各种控制,如生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等。

(4) 教育和鼓励。办社会主义企业,必须调动一切积极因素,充分发挥人们在生产中的作用,发扬广大职工群众当家作主的精神。为此,必须加强思想政治工作,提高职工的科学文化、技术业务水平,开展民主管理,实行按劳分配,坚持物质利益原则,做好工资奖励和生活福利工作。

(5) 挖潜和创新。为了适应外部环境的要求,提高竞争力,就必须发挥挖潜和创新职能的作用。挖潜和创新,就是在企业管理工

作中,要尽量利用一切发展生产的有利因素,充分发挥作用,不断变革现状,搞好生产经营管理。

企业管理就是研究实施上述管理职能的理论、原则、制度和方法等,达到最有效地利用人力、物力、财力,用尽可能少的物化劳动和活劳动的消耗,占用尽可能少的资金,生产出尽可能好的、多的、符合社会需要的产品,不断满足人民日益增长的物质文化的需要。

三、企业管理理论与发展

(一)传统管理理论 传统管理阶段是从 18 世纪后期到 20 世纪初,即从资本主义工厂制度出现起,到资本主义自由竞争阶段结束时为止,经历了 100 多年。

传统管理主要是解决如何分工协作,保证生产正常进行的问题;如何减少资本的耗费,以赚取更多的利润。因此,生产管理、工资管理和成本管理,就成为当时管理的主要内容。

传统管理的突出特点是没有完全摆脱小生产经营方式的影响,仍然靠一个人的经验进行生产和管理。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来管理,没有统一的管理方法。工人和管理人员的培养,也只是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。这种状况到了 19 世纪末,已经不能适应资本主义发展的需要,出现了新的管理理论和实践,企业管理进入了新的阶段。

(二)科学管理理论 科学管理阶段大体上是从 20 世纪初到 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,资本主义社会的生产力发展了,生产关系起了重大变化,企业规模不断扩大,生产技术更加复杂,阶级矛盾日益尖锐化。这些都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“科学管理”理论来代替传统的经验管理。

适应这种需要,最先提出“科学管理”理论的代表人物是美国的泰罗(F. W. Taylor)。

泰罗提出的“科学管理”理论的主要内容有:

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去加以研究和解决,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。不过他主要研究厂内生产管理方面的问题。

在管理职能和管理原则方面作出重大贡献的,是法国的法约尔(Henry Fayol)。他把企业管理划分为五部分(职能或要素):①计划。这是最重要的,也是最难的;②组织。这是有关人力、物力的组织;③指挥。既有组织,就必须指挥,使组织运转起来;④协调。每周要召开会议,协调各方面工作;⑤控制。要核实实际情况的进展是否与预定的计划、指示及原则相符合,发现差错,加以改正,并防止日后再次出现。

他还提出实行管理的十四条原则：①权利与责任要统一；②统一指挥；③统一领导，即服从一个共同计划；④建立各管理环节的横向联系，以提高效率；⑤专业分工；⑥纪律；⑦集体利益高于个人利益；⑧职工的报酬要公平；⑨权力集中化，一个单位由主管人直接发号施令，如大型组织设立几个层次，则应根据情况授予中间层次主管人一定的权力；⑩生产秩序，每一个人员或物件都要有岗位，每一个岗位都要有适合的人员和物件；⑪平等；⑫人员稳定；⑬创造力，领导人应鼓励其部属发挥创造力；⑭团结合作。法约尔认为，公司经理应掌握这些原则，并应具有一定的工程技术知识，熟悉有关情况。

泰罗及法约尔等人的理论，使资本主义企业管理从传统管理阶段发展到“科学管理”阶段，至今仍为资本主义企业所奉行。

总之，科学管理阶段管理思想的主要特点，是在传统的经验管理所积累的经验的的基础上，向标准化、科学化发展，在企业管理的操作规程、劳动定额、生产组织、作业计划和成本核算等方面，都形成了一系列科学管理的原理和原则，并在实践中取得了很大的成功。在后来一个相当长的时期内，科学管理的基本思想被人们普遍接受，终于取代了传统的经验管理，站稳了脚跟，促使管理水平得到提高。

(三)行为科学 以泰罗为代表的科学管理学说，虽然在当时把企业管理和劳动生产率提高到一个新的水平，为现代化管理理论奠定了基础，但是它把管理工作的重点只放在提高生产率，完成生产任务方面，而对于从人的感情方面去充分调动工人的积极性则很少考虑。

为了进一步调动广大工人的生产积极性，当时资本主义企业界和学术界都作了一系列大胆的探讨，其中最杰出的代表是美国哈佛大学的心理病理学教授梅奥，他提出了下列几点新的见解：

1. 人是“社会人”，是复杂的社会关系的成员，因此，要调动工人生产积极性，还必须从社会、心理方面去努力。

2. 生产效率主要取决于职工的积极性,取决于职工的家庭和社会生活以及组织中人与人的关系。

3. 除正式团体外,职工中还存在着非正式团体,这种无形组织有它特殊的感情和倾向,左右着成员的行为,对生产率的提高有着举足轻重的影响。

4. 工人所要满足的需要中,金钱只是其中的一部分,大部分的需要是感情上的慰藉,安全感和归属感。因此,新型的领导者应能提高职工的满足感,善于倾听和沟通职工的意见,使正式团体的经济需要与非正式团体的社会需要取得平衡,唯有这样,才能弥补科学管理的不足,解决工业社会的矛盾和冲突,导致生产率的大幅度提高。

5. 管理人员,尤其是基层管理人员应重视人际关系,设身处地的关心下属,通过积极的意见交流,以达到感情上的沟通。

以上这些管理思想继泰罗创立科学管理原理以后,开辟了一个新的管理领域,可以说是管理史上的又一个里程碑。在行为科学管理理论中,较著名的有马斯洛(A. H. Maslow)的“需要层次理论”,赫兹伯格(F. Herzberg)的“双因素理论”,麦克雷戈(D. McGregor)的“x 理论—y 理论”,布莱克(R. Black)和莫顿(J. F. Mouton)的“管理方格图理论”等。

总之,行为管理阶段管理思想的主要特点,是强调从人的作用、动机、相互关系和社会环境等方面,研究对管理活动及其结果的影响,研究如何处理好人与人之间的关系,做好人的工作,协调人的目标,激励人的主动性和创造性,以提高工作效率,保证企业取得较高的利润。

(四)现代管理理论 现代管理阶段,大体上是从 20 世纪 40 年代开始到目前的这段时间。

西方管理思想从科学管理、行为管理发展到现代管理阶段,是第二次世界大战后资本主义经济发展的迫切需要。资本主义经济在这个阶段的发展过程中出现了许多新变化和新特点,具有代表

性的理论学派有：

1. 现代决策理论学派。它是美国管理学者西蒙创立的。这种理论的核心是合理决策，决策程序就是全部的管理过程，用“令人满意的准则”代替传统决策理论的“最优化原则”，并提出了程序化决策与非程序化决策的相应决策程序，它是从人类具有判断能力但又受到认识事物的局限性出发，概括出的一套科学行为准则和工作程序，应用了古典理论、方法和手段，又重视人的积极作用。

2. 权变理论学派。它是近 20 年来，在管理理论中出现的一种新的学派，代表人物有英国的伍德沃德、美国的劳伦斯、洛希等人。权变理论是整体化的，它认为，在企业管理中要根据企业所处的内外条件权宜应变，在不同的环境下提出管理中的不同处方，换言之，它要求适应于情境而作灵活的领导。此外，现代管理理论还有系统管理学派、社会系统学派等。现代管理理论对企业管理也提出了许多新的要求，尤其在管理思想方面，不仅要求重视职工的技术和技能的培训，极大地调动广大职工的积极性、主动性和创造性，而且还要求随着企业规模的进一步扩大，生产社会化程度的提高，生产协作更加广泛，对企业生产经营必须进行精细的管理和控制。具体地说，现代管理理论思想的主要特征有如下几点：

(1) 管理内涵扩大化——管理的内容不能只限于降低成本方面；管理的功能不能只偏重指导与控制；管理的重点已逐步向经营转移，即重视市场，广开销路；而经营的中心问题是决策。

(2) 管理组织系统化——管理组织应打破部门、行业、企业之间的界限，通过经济合同等方式，组织成为一个有机的系统，系统的各个组成部分为达到一个总目标，按照统一的计划而行动。

(3) 管理方法定量化——面对着十分错综复杂的管理问题，现代管理要求广泛地采用统计决策、线性规划、排队论、博弈论、统筹方法、模拟方法、系统分析等数学方法，从生产技术上研究企业如何合理的组织生产，节省资源，生产出价格便宜合乎要求的产品，取得更多的利润等。

(4) 管理手段自动化——为了对大量的数据进行分类、加工和处理,以及迅速地完成许多复杂的运算,从而对管理问题进行定量分析,找到最优的解决方案,现代管理要求广泛地使用电子计算机。实践证明,电子计算机在市场调研、产品设计、生产组织、质量控制、物资管理以及财务管理等领域都大有用武之地。

(5) 管理理论综合化——在现代管理理论的发展过程中,各种学说、各种流派都从不同的角度和不同的方面研究并推进了现代管理理论,而且在进一步发展中,又出现了互相渗透和互相融合的趋势。

由此可见,现代管理阶段管理理论思想正朝着一个统一的系统理论发展,即把组织作为一个受多种因素影响的许多分系统组成的整体,注重从生产力、生产关系和上层建筑等方面的相互作用中,研究管理的规律性,并广泛应用社会科学和自然科学各学科的研究成果,加强各管理职能的全面管理,使管理的预测性、综合性和可靠性,都比以往任何一个管理阶段有了显著提高。

(五)企业文化 企业文化是指企业中长期形成的共同思想、作风、价值观念和行为准则,一种具有企业个性的信念和行为方式。它是在民族文化和现代意识影响下形成的,具有企业特点的群体意识,以及这个群体意识所产生的行为规范,是社会文化系统中的一个有机的组成部分。

在商品经济高度发达的社会里,企业文化将决定一个企业的兴衰和市场竞争中的胜败。它贯穿于企业活动的全过程,是企业经营管理的主足点。它服务于企业,注意发挥人在企业中的主体作用,从而提高企业家和企业管理人员的经营管理水平。它帮助人们更新观念,促进企业产品创新、技术创新、管理创新。企业目标是在企业精神的指引下建立的,因而企业文化能将企业职工注意力引导到确定的目标上来,形成一种定向的集体力量。因而有助于企业目标的确立和实现,增强企业的凝聚力。企业文化在管理上的调节人际关系的作用,使企业的管理效能大大提高。通过企业文化建

设,从而树立企业形象,增强企业职工自豪感,密切与地方、公众的情感,加强辐射作用。

企业文化的形成是一个复杂的历史过程,其影响因素较多。主要有:①民族文化。优秀的传统民族文化为企业文化的成长提供良好的“土壤”;②世界文化。它是影响企业文化的重要因素;③企业生产力状况与外部环境。企业生产力状况是企业文化的物质基础,是直接影响企业文化形成的重要内因。外部环境是企业文化形成的外因;④企业人员素质。它是影响企业文化形成的重要内因。人们的文化素质不同,会形成不同的企业文化;⑤现代管理科学的发展。企业文化是一种管理哲学,随着管理理论的新发展,企业文化将会不断地丰富和更新。

通过企业文化所特有的渗透、潜移、感染等影响,对企业和职工的行为发挥作用,它能促进企业树立良好的形象,发挥职工的潜能,团结合作,提高企业的经济效益和社会贡献。其具体功能主要有:

1. 凝聚功能。通过重视人的价值,珍惜和培养人的感情,把企业的每个成员紧紧联结起来,形成一个统一体。因而可以促进企业形成凝聚力和一体感,凝聚成企业活力的源泉。

2. 规范功能。通过共有的价值观念,把职工引导到确定的目标上来,使他们自觉地按既定的模式思维、交往和工作。

3. 激励功能。企业文化以人为中心,承认人的价值,在达成共同目标的前提下,允许个性存在,给职工各种需要以满足,并调节各种不合理的需要,把职工的价值观、利益同企业的利益、价值观统一起来,使企业真正成为利益共同体,激励职工为企业的生存发展而奋斗。企业文化的这种功能起到传统激励方法起不到的激励作用。

4. 设计功能。它要求职工在遵循共同价值原则的前提下,提倡和鼓励职工在工作中自行设计、自行创新,从而增强企业对外部环境的敏感性、灵活性。