

现代工商企业经营管理



主编 陈海泉

上海交通大学出版社

本书由上海发展汽车工业教育基金会提供资助

现代工商企业经营管理

主编 陈海泉

上海交通大学出版社

76947

现代工商企业经营管理

主 编 陈海泉

上海交通大学出版社出版发行

上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030

电话 64281208 传真 64683798

全国新华书店经销

立信会计常熟市印刷联营厂·印刷

开本:850×1168(mm)1/32 印张:9.5 字数:244 千字

版次:1998 年 8 月 第 1 版

印次:1998 年 8 月 第 1 次 印数:1—2000

ISBN 7-313-02017-1/F·124

定价: 13.00 元

本书任何部分之文字及图片,如未获得本社之书面同意,
不得用任何方式抄袭、节录或翻印。

(本书如有缺页、破损或装订错误,请寄回本社更换。)

内 容 提 要

本书较为全面、系统介绍工商企业经营管理的基本原理和方法,内容包括:企业经营管理的概念,管理原理和管理现代化,市场调查研究理论与方法,市场预测理论与方法,决策理论与方法,生产过程的组织与管理,控制理论与方法,质量管理的理论与方法,价值工程的理论与方法,财务管理与成本控制,企业人力资源管理与方法,公共关系与企业经营管理等。

序 言

我国自从实行改革开放政策以来,工商企业经营管理日益受到人们的重视。“当前企业的重点是管理,管理的中心是经营”的理论在实践中逐步成为人们的共识。

本书是作者二十多年来在高等院校、政府部门和工商企业讲课的体会和总结。由于授课对象是高等院校学生、政府工作人员和企业经营管理者,所以本书的内容,具体地说,我感到体现了以下一些特点:

1. 重点介绍了现代工商企业经营管理的基本原理、观念和职能,同时兼顾介绍工商企业经营管理的方法、手段和技术。

2. 注意在介绍国外企业经营管理的理论、特点和经营管理发展的同时,联系、比较我国企业经营管理的理论和实践,从中总结经验教训。

3. 尽量做到理论联系我国国情和企业的实际,坚持实事求是的精神和具体问题作具体分析的辩证唯物主义的科学方法。

4. 在这“时间就是金钱”的年代,我以为不论授课、作报告,还是著书立说,都要力求做到简明扼要、通俗易懂。这是本书的又一特点。

通过对本书的学习,读者或学生当能从中获得或加深企业经营管理的知识,增进管理技能,得到提高,有所裨益。

上海交通大学管理学院博士生导师 黄洁纲教授

1998年8月

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 企业经营管理的概念.....	1
第二节 管理的产生、发展和学派	8
第二章 管理原理和管理现代化	21
第一节 管理的基本原理	21
第二节 经营管理现代化是当务之急	31
第三章 市场调查研究理论与方法	37
第一节 市场调研的概念和作用	38
第二节 市场调研的内容和程序	40
第三节 市场调研的基本方法	50
第四章 市场预测理论与方法	58
第一节 市场预测的概念和作用	58
第二节 市场预测的分类和程序	65
第三节 市场预测的内容和方法	70
第五章 决策理论与方法	80
第一节 经营决策的概念、作用和分类.....	80
第二节 决策的基本原则和一般程序	87
第三节 决策的基本方法	92
第六章 计划管理的理论与方法	103
第一节 计划管理的概念、任务和原则	103
第二节 计划的种类和计划管理的基础工作.....	108
第三节 计划编制、执行、控制和分析方法.....	112
第四节 网络计划技术.....	117
第七章 生产过程的组织与管理	122
第一节 组织的概念和组织原则.....	122

第二节	组织设计、划分部门和规章制度	126
第三节	组织结构的基本类型	130
第四节	生产组织及形式	137
第五节	精益生产	150
第八章	控制理论与方法	161
第一节	控制的概念、必要性和种类	161
第二节	控制的原则和内容	168
第三节	控制的基本过程和方法	173
第九章	质量管理的理论与方法	180
第一节	质量和质量管理概述	180
第二节	质量管理的发展和质量保证体系	184
第三节	贯彻 ISO 9000 系列标准	192
第四节	质量管理常用的统计方法和工具	196
第十章	价值工程的理论与方法	205
第一节	价值工程的产生和发展	205
第二节	价值工程的概念和基本原理	209
第三节	功能分析和功能评价	218
第十一章	财务管理与成本控制	227
第一节	财务管理与成本控制概述	227
第二节	财务成本管理的任务和原则	232
第三节	财务成本管理的内容和方法	236
第十二章	企业人力资源管理及开发	248
第一节	人力资源管理概述	248
第二节	劳动组织	250
第三节	人事管理	254
第四节	管理心理学与行为科学	259
第十三章	公共关系与企业经营管理	281
第一节	公共关系的含义和历史	281
第二节	企业与公关客体关系的处理	283

第三节	策划在公共关系工作中的地位与作用·····	285
第四节	公共策划的主要内容及组织形象的策划·····	288
第五节	公共关系与市场营销·····	290
后 记	·····	294
参考书目	·····	295

第一章 绪论

第一节 企业经营管理的概念

一、管理的定义、特征和性质

(一) 管理的定义

什么是管理？顾名思义，管理就是管辖、处理，或叫管人管物，理财理事。

但是，具体的说，到底什么是管理，至今还没有统一的认识。由于人们所处的地位和看问题的角度不同，所以对管理二字所下的定义常有很大的差异。以下是具有代表性的几种不同的观点和定义：

1. 认为“管理是对企业活动和企业资源进行计划、组织、指导、协调、控制的过程”，这是由法国工程师、管理学家法约尔(Fayol)在1916年发表的《工业管理及一般管理》一书中提出来的。这一定义着重强调管理过程五大要素。他的观点经过人们近80年的研究和实践，除了在管理职能的个别提法上有所增减以外，总的来说已被管理学界的大多数人所接受，并且已经成为给“管理”下定义的基础。

2. 认为“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”或者说：“管理就是用人”，“管理是通过其他人的工作达到组织的目标。”这一论点的中心是强调人，认为在管理的诸要素中，人是最关键、最活跃、最根本的因素，这种“人的因素第一”的观点是符合历史唯物主义的，因而为人们所广泛接受。

3. 认为管理是在某一组织中,为完成某种目标而从事的对人与物质资源的协调活动。这是强调协调作用的定义。它认为管理是通过计划、组织、指导和控制,去协调各种活动,使人、财、物、时间、空间与信息同步化、和谐化的目标。美国的比特同样认为,管理就是获取、调度和利用各种资源来实现一个企业的目标的过程。

4. 管理就是决策。这是诺贝尔经济学奖获得者西蒙于 1978 年首先提出来的观点。他把决策过程分为四个阶段

- (1) 调查研究,收集信息;
- (2) 制定可行的行动方案;
- (3) 方案抉择,优化实施;
- (4) 检查评估,弃旧更新。

他认为这一决策过程是任何管理所必经之过程。这种“当前企业的重点是管理,管理的重点是经营,经营的中心是决策,决策一错,一切皆错”的观点不无一定的哲理。

5. 管理就是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。这种观点就是把组织看成一个与外界环境相互作用的开放系统,系统管理谋求组织的总体优化。一个组织系统就像一个人的呼吸、消化、血液循环、神经和内分泌等一样,系统必须正常运行,才能保证人体整体生存和优化。

(二) 管理的特征

各种管理定义包含了以下几个共同特征:

1. 任何管理都离不开管理者和被管理者这对矛盾的两个侧面。因此,只强调一个方面而否定另一方面的观点都是片面的不科学的。管理主要是对企业人、财、物的管理,其核心是对人的管理。

2. 任何管理都是集体共同劳动的需要。马克思曾经指出:一个规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动……一个单独提琴手是自己指挥自己,一个乐

队就需要一个指挥。马克思用乐队的指挥作比喻,形象地阐明了在人们的共同劳动中就必须有管理的哲理。

3. 管理贯穿于诸要素的全过程。诸如调查研究、预测、决策、计划、组织、指挥、协调和控制等都体现了管理。

4. 管理总是为了实现一定预期目标的。世界上不可能存在无目的的管理。当前管理就是为了实现一定的经济效益和社会效益。

5. 管理必须按照一定的客观规律和科学的方法,才能获得满意的效果,否则将是一事无成。总之,管理就是按照一定的客观规律,用科学的方法把所管辖的人、财、物,在时间、空间和信息的联结上,通过调查研究、预测、决策、计划、组织、指导和控制等一系列活动,以获得预期的满意的经济效益和社会效益。

(三) 管理的两重特性

管理科学是一门自然科学和社会科学相互交叉的边缘科学,它具有自然属性和社会属性两重性。

自然属性,即管理与生产力相联系的管理方法、管理技术和管理手段等。它取决于生产力发展水平,并为一切社会化大生产所共有,不取决于生产关系和社会制度的性质,所以是没有国界的,如全面质量管理、价值工程、计算机管理等方法手段和工具,资本主义企业能应用,我们社会主义企业也能应用。但是在应用时应当根据我国的国情和企业的实际情况做到“古为今用,洋为中用”,管理的自然属性是合理组织社会化所共有的,而不是为某种社会制度所特有的。

社会属性,即管理与生产关系相联系的管理思想、管理理论、管理观念。它取决于生产关系和社会制度,并为生产资料所有者的利益和意志服务,为一定的阶级利益所利用,因此它具有国界、有阶级性。应用时,应当具体问题具体分析。用不同质的方法解决不同质的矛盾。

二、经营的定义和特征

(一) 经营的定义

什么是经营？日本运藤、千柱等人认为经营就是指决定企业最高方针,确定经营目标有关的机能。社会主义企业的经营就是指在国家统一计划和宏观调控的指导下,根据用户和市场的需求以及企业的具体条件,统筹规划,决定最高方针,制定企业战略目标和重大决策的技艺。

(二) 经营的特征

经营管理是一个统一的整体,两者既有联系,又有区别。经营具有以下几个特征:

1. 经营的主要任务是决定企业最高方针和目标,而管理的主要任务在于执行企业的方针和目标。

2. 经营主要是指宏观的决策问题,它往往决定企业的成败和命运问题;而管理主要是指微观的执行问题,只解决企业的生产效率问题。

3. 经营主要是指企业领导者的职能,而管理主要是指企业执行者的职能。

4. 经营不仅是企业内部问题,更重要的是涉及企业外部问题,而管理主要是针对企业内部的问题。

三、企业的定义和特征

(一) 企业定义

企业就是具有法人地位的,独立核算,自负盈亏,独立自主的,从事生产、经营或劳务活动的经济实体。

(二) 企业特征

1. 按照国家有关的经济法律和规定,经过国家主管部门审查、登记、批准并颁发正式执照,取得法人资格。

2. 具有一定的生产和管理人员以及厂房、机器设备、场地等

劳动资料。

3. 具有一定数量的流动资金,并具有在国家银行设立账户、结算和取得贷款的权利。

4. 具有独立核算,自负盈亏的会计制度和独立自主的权利。

5. 从事生产、经营或提供一定劳务的实体。

综上所述,工厂、商店不等于就是企业,如不独立核算的校办工厂、厂办商店就不是真正的企业。只有同时具备以上几个特征的工厂、商店才是真正企业。

四、现代工业企业经营管理

(一) 工业企业

工业企业是指专门从事工业性生产或工业性作业或提供工业劳务活动的独立经济核算的单位。工业产品生产和劳务活动是指用物理、化学、生物等技术对自然资源、农业产品或它们的中间产品进行加工使其转化为生产资料和生活资料或维持其功能的活动。工业性生产企业如炼铁厂、棉纺厂、化工厂,工业性作业或提供工业性作业、工业性劳务企业,如机电设备安装公司、运输公司,它并不生产工业产品,但它为发电厂、生产性企业提供工业性作业和劳务。按照不同的标志,可以把工业企业划分为几种不同的类型。

按工业技术水平高低,可以把工业企业划分为手工业企业和现代工业企业。

按综合规模大小,可以把工业企业划分为大型工业企业、中型工业企业、小型工业企业,或大中型工业企业和中小型工业企业。

按生产过程的特点不同,又可划分为采掘工业企业、合成型企业,分解型企业和调制型企业。

按工业部门不同,可划分为轻工企业,化工企业,重工业企业,电子工业企业等。

（二）现代工业企业

工业企业的发展一般经历了简单协作、工场手工业和机器大工业等三个阶段。简单协作阶段是使用最简单的手工工具,如手工纺纱机、织布机;工场手工业是使用独立的机器从事工业产品的生产,而现代工业企业已经发展到采用机器体系,以及由机器体系构成的自动化代替一般的机械化生产。所以现代工业企业一般具有以下几个特征:

1. 采用机器体系和大规模机器体系进行生产,并且一般都有比较先进复杂的技术设备,同时科学技术在生产中起到越来越重要的作用。在手工业企业里,由于产品简单、生产规模小、技术要求不高,工人使用简单的手工工具或简单机器进行生产,生产的效率低,产品质量一般较差,生产的成本费用却偏高,生产的效率、产品的质量主要取决于劳动者的体力、劳动经验和手艺的高低。而现代工业企业则是用先进的复杂的技术和设备,并且广泛采用成套的机器体系从事生产加工和作业,现在一般的工业企业都拥有动力设备、生产加工机器、传动设备和运输起重等机械设备,特别是现代大型工业企业所拥有的机器以及各种仪器、仪表,越来越庞大或越精密,从市场调查与预测,产品开发和设计、工艺规程工艺方案的选定、操作技术和方法的选择都离不开科学的经营管理。

2. 劳动分工越来越精细,专业化协作越来越严密。机器生产起源于社会劳动的分工,又反过来促进社会劳动分工的进一步发展。在现代工业企业里,整个供应过程、生产过程和销售过程的每一环节都是相互衔接、紧密联系的,分工越精细,反过来又要求各个环节的协作更加严密,任何一个供应过程、生产过程和销售过程的任何一个环节中断,都要影响到整个企业生产经营管理正常进行。马克思说:机器只有通过直接社会化的或共同劳动才能发生作用。因此,劳动过程的协作性质,现在成了由劳动资料本身的性质所决定的技术上的必要了。企业的生产经营管理者只有根据大机器体系的客观规律和要求在科学合理分工的基础上组织专业化

协作,才能使供应过程、生产过程、销售过程顺利进行。

3. 生产过程具有严格的比例性,高度的连续性和相对灵活的适应性。在现代工业企业里,生产过程中各部门、各车间、各班组、各工序之间既有精细分工,又有严密的协作联系,还要按一定的比例进行劳动力的调配,原材料的供应,劳动资料的配置都要按照一定的比例协调地结合,才能生产出价廉物美的产品。

现代工业企业要求生产过程的各个环节、各个工序在时间上保持均衡和连续性的加工,特别是化工、冶金等现代工业企业的流水生产线,既要求不中断,又要求均衡地生产,这就对企业生产经营管理工作提出更高的要求。

现代工业企业已经从传统的以产定销,转变为以销定产,随着商品经济的不断发展、竞争的加剧和用户对产品需求的不断提高,要求现代工业企业的生产过程具有更加灵活的适应性,要不断研究、开发、生产新产品,才能满足人们不断增长的物质和文化需要的产品,也才能适应不断变化的市场需求。

(三) 工业企业经营管理

工业企业经营管理是指对工业企业内部的生产活动进行科学的管理和外部的经营活动进行科学的决策的总称。工业企业内部的管理活动一般有以下四部分内容:

1. 生产性管理,它又包括:

(1)生产计划方面的管理。

(2)生产、技术方面的管理(即科学技术管理、生产管理、质量管理、设备和工具管理和劳动工资管理等)。

(3)物资供应。

(4)销售方面的管理。

(5)财务、审计方面的管理。

2. 人事和行政管理。

3. 职工的思想政治工作。

4. 组织领导管理。

工业企业外部的经营活动一般包括：

1. 市场调查。
2. 市场预测。
3. 经营决策。
4. 产品营销。
5. 产品维修、技术服务。

第二节 管理的产生、发展和学派

一、管理的产生

管理的产生可以用一句话简单加以概括，即自古有之。凡是有许多人在一起共同劳动，就必须有管理。古埃及人当时如果没有相当高的组织管理水平是没有办法修筑千古奇观金字塔的；我国古代的孔子、孟子、荀子和韩非子等治理国家的管理思想早已著称于世，秦始皇差万众修筑的万里长城，秦朝李冰父子修筑的都江堰的宏伟工程至今誉满中外；宋朝丁谓主持修复皇宫收到“一举而三役济，计省费以亿万计”的效益早已成为管理界的千古美誉，至于《孙子兵法》、《三国演义》中的军事战略的管理思想更是令人赞叹。但是，管理作为一门现代科学，并对之进行系统分析研究，则是在资本主义制度出现以后，迄今只有一百多年的历史，它是随着资本主义企业的产生而产生、发展而发展的。

二、企业管理发展的历史

企业管理作为一门系统的现代科学，它的发展历史大致经历了四个阶段：

（一）传统管理阶段

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时为止，大致经历

了一百多年的历史。

传统管理阶段的主要特点：

1. 企业没有摆脱小生产经营管理方式,企业主既是企业生产资料所有者,又是企业的管理者,有的还是企业的劳动者。

2. 企业主主要凭个人的经验进行“家长式”的管理,没有形成系统的科学的管理的理论和方法。

3. 工人凭自己的认识和经验进行操作,没有形成统一的操作规程序。解放前,上海不同纺织厂挡车女工接纱头的操作方法都不一样。

4. 工人的培养,靠师傅带徒弟,徒弟拜师傅的方式,代代相传。

这种管理状况一直到了 19 世纪末,再不能适应资本主义发展的需要了。

(二) 科学管理阶段

这个阶段,大体是从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代。科学管理的理论是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐步形成起来的。最早提出科学管理理论的主要代表人物是本世纪初,工人出身的改革者、美国的工程师泰罗。他在企业里和工人一起劳动,并长期进行管理工作的试验和研究,如他和工人一起用铁锹装车,经调查、研究,他发现这批工人装车每锹的重量约 21 磅最适合,于是他改变过去每人一把锹为每人三把锹,根据货物重量不同分别用大、中、小锹,结果同样劳动,使工人的劳动效率提高了 80%,成本下降 30%,工人工资增长 20%,对资本主义企业管理产生了巨大影响。泰罗经过 20 多年的实践研究,于 1895 年,1903 年分别发表了《计件工资制》和《车间管理》两部著作,特别是 1911 年发表了《科学管理原理》一书奠定了科学管理的基本组成部分,把经验上升为理论和科学,从而创立了科学管理的泰罗制,泰罗也被誉为“科学管理之父”。

泰罗制的主要内容和特点是：