

现代企业 经营管理

上海科学技术出版社

上海科学技术出版社

现代企业经营管理

上海工程技术大学管理工程系 编

上海科学技术出版社

内 容 提 要

本书共15篇,涉及企业经营管理的各个方面,如经营、生产、质量、财务、成本、劳动、物资、设备等方面的管理工作,以及计算机应用、行为科学、经济法和对外贸易等。全文叙述简明扼要,力求以不多的篇幅包罗大量的资料。

读者对象是:大专院校学生、企业各级经营管理人员、有志于管理的广大科技人员等。

现代企业管理

上海工程技术大学管理工程系 编

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 江苏溧水印刷厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 26.5 字数 630,000

1990年9月第1版 1990年9月 第1次印刷

印数:1—7,300

ISBN 7-5323-2096-0/F·67

定价: 8.80元

前 言

本书原名《现代企业管理基础》，其前身是1979年我校举办的企业管理干部进修班所用的教材。这本铅印交流的教材赢得了社会的好评，全国各地需求十分殷切。乃由严祖初、杨琦、林同曾、张世雄、叶庆桐、孙家和、祁用敷、王昭、邬宝安、戚盛达、谈沅、李俊传、刘高曦、李定奎、吴德涛、蒋仲刚、张优德、陈宏亮等同志将原教材加以修订，于1982年出版问世。迄今已印刷三次，仍是供不应求。鉴于“改革、开放”以来，企业经营管理日新月异，建立具有中国特色的企业管理体制逐渐成为事实，决定修订再版，并且改名为《现代企业经营管理》，也可以说是“产品生命”中的“第三成长期”吧！

全书共十五篇，增添了不少切合实际的新材料，尤以经营方面的题材为多。全书编写者有叶庆桐、陈心德（第一篇）、孙家和（第二、三、六篇）、邬宝安（第四篇）、王昭（第五篇）、吴德涛、李祖荫、蒋仲刚（第七篇）、陈明（第八篇）、李时顾（第九篇）、戚盛达（第十、十一篇）、黄志华（第十二篇）、刘高曦（第十三篇）、顾惠云（第十四篇）、曹德豪（第十五篇）等同志。主编为叶庆桐副教授，副主编蒋仲刚副教授；全书由陆新葵教授审稿。

本书可用作大专院校非管理专业《管理概论》教材；大专院校管理专业参考书；非管理专业出身的企业家、厂长、经理和各级管理人员的进修用书；有志于管理工作的广大科技人员自学用书。

本书编写中，曾参考多种书籍资料，并得到大专院校教师以及企业领导和专业人员的多方帮助，谨此志谢。编者受水平所限，错误遗漏在所难免，敬希读者提出宝贵意见。

编 者

1989年11月

目 录

第一篇 总 论

第一章 企业管理的理论和实践 1	第四节 工业企业管理的基本方法10
第一节 中国古代的管理思想..... 1	第五节 经济责任制12
第二节 中国的工业企业管理..... 3	第六节 基础管理13
第三节 国际经济和企业经营管理的发展 趋势..... 5	第三章 工业企业的组织15
第四节 西方企业管理理论..... 5	第一节 工业企业的组织原则和理论.....16
第二章 工业企业管理原理 8	第二节 工业企业的领导体制.....16
第一节 工业企业管理的目的和任务..... 8	第三节 工业企业组织机构的基本形式.....17
第二节 工业企业管理的功能..... 9	第四节 组织机构基本形式的比较.....19
第三节 管理的基本原理.....10	第五节 我国工业企业组织机构的现状 和改革.....21

第二篇 经 营 管 理

第一章 企业经营方式与经营机制23	第二节 市场调查30
第一节 企业经营方式.....23	第三节 市场预测34
第二节 企业经营机制.....24	第三章 企业经营决策与竞争策略38
第二章 经营与市场25	第一节 企业的经营决策.....38
第一节 市场研究.....25	第二节 企业的竞争策略.....42

第三篇 生产管理(一) 生产准备与计划

第一章 生产管理概述43	第一节 生产能力查定的目的、范围和方 法48
第一节 生产管理内容.....43	第二节 生产能力查定的程序50
第二节 生产管理的功能和任务.....44	第三节 生产能力的平衡与分析51
第二章 计划工作45	第四章 生产技术准备工作52
第一节 企业计划的作用和种类.....45	第一节 新产品的生产技术准备工作.....53
第二节 计划的平衡工作.....47	第二节 成批正常生产的准备工作.....53
第三节 滚动计划.....47	第三节 轮番产品等的生产技术准备工作 概要.....55
第三章 生产能力的查定与平衡48	

第四篇 生产管理(二) 生产过程组织

第一章 生产过程与生产类型57	第三节 生产的类型58
第一节 生产过程的各个阶段.....57	第四节 生产过程组织的发展62
第二节 生产过程的组织原则.....57	

第二章 生产过程的布局64	第三章 生产过程组织的检查分析74
第一节 布局的原则.....64	第一节 全生产过程组织的检查分析.....75
第二节 布局的类型.....66	第二节 生产流程的检查分析.....76
第三节 机床位置的安排.....70	

第五篇 生产管理(三) 生产作业计划

第一章 生产作业计划的任务和内容81	第四章 生产调度工作 116
第一节 生产作业计划的任务.....81	第一节 生产调度的内容、机构和职责..... 116
第二节 生产作业计划的编制依据和要 求.....82	第二节 安排生产任务的方法..... 117
第二章 期量标准的制订84	第三章 生产作业计划的编制 107
第一节 大量生产期量标准的制订.....85	第一节 厂级生产作业计划的编制..... 107
第二节 流水线的设计.....90	第二节 车间生产作业计划的编制..... 113
第三节 成批生产期量标准的制订.....96	第三节 班组生产作业计划的编制..... 116
	第四节 单件小批生产的期量标准..... 105

第六篇 技 术 管 理

第一章 技术管理 125	第五章 新产品技术准备计划 134
第一节 技术管理与新产品研制开发..... 125	
第二节 产品设计工作..... 128	第二章 价值工程 135
第三节 工艺管理..... 130	第一节 价值工程的基本概念..... 135
第四节 产品试制与鉴定工作..... 132	第二节 价值工程的内容与方法..... 137

第七篇 质 量 管 理

第一章 质量管理的原理 142	第四章 销售与服务过程的质量管理 170
第一节 质量的概念..... 143	
第二节 质量职能..... 146	第三章 质量管理的常用方法 173
第三节 全面质量管理..... 149	第一节 因果图法..... 173
第四节 质量体系..... 155	第二节 排列图法..... 174
第二章 质量管理的实施 160	第三节 直方图法..... 175
第一节 产品研制开发过程的质量管理..... 160	第四节 控制图法..... 179
第二节 产品制造过程的质量管理..... 165	第五节 相关分析法..... 187
第三节 质量检验..... 168	第六节 抽样检验..... 188

第八篇 经济核算与财务管理

第一章 经济核算 191	的内容..... 196
第一节 经济核算的概念和内容..... 191	第二节 固定资金管理 197
第二节 经济核算的基础工作..... 193	第三节 流动资金管理 202
第三节 企业内部各级的经济核算..... 194	第四节 产品成本 208
	第五节 产品成本管理 211
第二章 财务管理 196	第六节 企业盈利管理 220
第一节 工业企业的资金运动及财务管理	第七节 专用基金管理 223

第八节 财务收支管理.....	224	第二节 产品成本分析.....	231
第三章 财务状况和长期投资效益分析.....	228	第三节 利润的分析.....	237
第一节 资金的分析.....	228	第四节 经营状况分析——五性雷达图...	237
		第五节 长期投资效益分析.....	241

第九篇 劳 动 管 理

第一章 劳动生产率.....	245	第一节 工作研究的含义.....	258
第一节 劳动生产率的含义.....	245	第二节 方法研究.....	259
第二节 提高劳动生产率的意义和途径...	246	第三节 时间研究.....	259
第二章 劳动定额.....	247	第二章 劳动定员和劳动组织.....	262
第一节 劳动定额的作用和型式.....	247	第一节 劳动定员工作.....	262
第二节 工时消耗分类及定额组成.....	247	第二节 劳动组织工作.....	264
第三节 分析研究工时消耗的方法.....	248	第三节 劳动保护和劳动纪律.....	266
第四节 工时评定.....	251	第五章 劳动报酬.....	267
第五节 制订劳动定额的常用方法.....	252	第一节 按劳分配原则.....	267
第六节 劳动定额的管理.....	257	第二节 工资和劳保福利.....	267
第三章 工作研究.....	258		

第十篇 物 资 管 理

第一章 物资消耗定额.....	271	第一节 物资需要量的确定.....	279
第一节 物资的分类.....	272	第二节 物资储备量的确定.....	280
第二节 物资消耗的构成和物资消耗定额的构成.....	273	第三节 可利用资源和物资申请(采购)计划的编制.....	281
第三节 制订物资消耗定额的基本方法...	274	第四节 物资的订货与采购.....	282
第四节 主要原材料消耗定额的制定.....	274	第三章 库存管理.....	284
第五节 辅助材料、燃料和动力消耗定额的制定.....	278	第一节 物资储存模型和经济订购批量...	284
第六节 物资消耗定额的管理和执行.....	279	第二节 库存控制方法.....	289
第二章 物资供应计划.....	279	第三节 库存决策.....	296

第十一篇 设 备 管 理

第一章 设备的选择.....	298	第五节 维修人员区域分工负责制.....	305
第一节 设备选择的定性分析.....	299	第三章 设备的修理.....	306
第二节 设备选择的经济定量分析.....	299	第一节 设备维修的概念.....	306
第二章 设备的使用、检查和维护保养.....	300	第二节 计划预修制、计划保修制和全面生产维修制.....	308
第一节 设备的合理使用.....	301	第三节 设备 ABC 分类法.....	310
第二节 设备的日常管理.....	301	第四节 设备修理计划的编制与执行.....	311
第三节 设备的检查和维护保养.....	302	第五节 缩短修理停机时间的方法.....	314
第四节 设备综合精度指数.....	305		

第六节 设备状态监测技术和故障诊断技术.....	315	第三节 设备更新期的确定.....	316
		第四节 设备改造的技术经济分析.....	318
第四章 设备的更新和改造.....	315	第五章 设备的折旧.....	319
第一节 设备的磨损及其补偿.....	315	第一节 设备新度系数.....	319
第二节 设备更新和改造的意义.....	316	第二节 折旧率的计算.....	320
第十二篇 计 算 机 应 用			
第一章 计算机管理应用简介.....	322	第一节 软设备的重要性.....	332
第一节 计算机在企业管理中的应用.....	322	第二节 常用管理软件.....	333
第二节 计算机管理应用的层次.....	322	第三章 系统开发.....	336
第三节 计算机数据处理系统.....	325	第一节 系统目标与系统调研.....	336
第四节 决策支持系统.....	329	第二节 结构系统分析与设计方法.....	337
第五节 计算机管理应用的前景.....	331	第三节 以单项应用为目的的系统开发.....	344
第二章 计算机的软设备.....	332		
第十三篇 组 织 行 为 学			
第一章 概述.....	347	第三节 群体的内聚力.....	356
第一节 组织行为学的一般概念.....	347	第四章 领导行为.....	357
第二节 人性假设与管理方式.....	347	第一节 领导的定义.....	357
第二章 个体行为.....	350	第二节 领导素质论.....	357
第一节 行为的基本模式.....	350	第三节 领导行为论.....	359
第二节 动机理论.....	351	第四节 领导权变理论.....	360
第三节 激励理论.....	352	第五章 组织行为.....	361
第三章 群体行为.....	355	第一节 组织与组织设计.....	361
第一节 群体的概念与分类.....	355	第二节 信息沟通与冲突.....	362
第二节 群体动力学.....	356	第三节 组织发展.....	364
第十四篇 经 济 法			
第一章 经济法概述.....	367	第二节 经济合同的种类和内容.....	371
第二章 全民所有制工业企业法.....	368	第三节 经济合同的签订和履行.....	373
第一节 工业企业的权利和义务.....	368	第四节 经济合同的变更和解除.....	375
第二节 工业企业的设立和终止.....	368	第五节 违反经济合同的责任.....	376
第三节 工业企业的内部管理制度.....	369	第六节 经济合同的管理和纠纷的解决.....	377
第四节 工业企业的对外关系.....	370	第四章 工业产权法.....	378
第五节 工业企业和有关人员的法律责任.....	370	第一节 工业产权.....	378
第三章 经济合同法.....	371	第二节 专利法.....	378
第一节 经济合同.....	371	第三节 商标法.....	379

第五章 其他经济法规	380	第二节 涉外经济立法	381
第一节 破产法	381		

第十五篇 对外贸易

第一章 商品的交易条件	383	第一节 磋商交易与签订合同	405
第一节 品质和数量	383	第二节 合同的履行	407
第二节 包装	386		
第三节 价格	388	第三章 贸易方式	408
第四节 装运	391	第一节 易货贸易	408
第五节 保险	395	第二节 加工贸易和补偿贸易	409
第六节 支付	397	第三节 技术贸易	410
第七节 商品检验	400	第四节 租赁贸易	410
第八节 索赔和仲裁	402	第五节 招标	411
第二章 合同的商订与履行	404	第六节 代理和包销	412
		第七节 展卖、寄售和拍卖	412

第一篇

总 论

大凡众人合力去做一件事,就用得着管理。埃及的金字塔、中国的万里长城,都展示了先民的施工技术和管理才能,至今叫人目眩神迷,油然迸发出敬佩的心情。管理的实践和思想可以上溯到人类远古时期;但是,管理作为一门科学,乃是资本主义出现以后的事情。十八世纪下半叶,随着工厂制的形成和发展,西方企业管理的理论应运而生。两百多年来,理论与实践紧密联系,彼此促进。管理对世界各国经济发展起着极其重要的作用。

广义而言,管理这个词的内涵包含着管理和经营两个方面。由于经营日益受到了应有的重视,为强调起见,往往就把经营与管理并称。经营一般指企业与外部环境的关系,具体涉及规划、决策、营销、采购等活动;狭义的管理一般指企业内部的关系和功能,涉及计划、组织、控制等主要与生产有关的活动。经营讲究艺术,管理更注重科学。优秀的企业家要善于经营,严于管理。

从企业内部的管理着眼,可以把企业的理想境界比作一个交响乐队。管理者犹如乐队指挥,在他指挥棒的点拨下,大家心领神会,浑然一体,和谐一致。至于讲到企业在市场这个大环境中的角逐,则把企业比作足球队的有之,把市场看做战场的也有之。总之,是充满着机会和风险,挑战和拼搏,成功和失败。

第一章 企业管理的理论和实践

我国自 19 世纪末叶兴办近代工业以来,迄今一百多年,世事变易,企业管理的实践也屡有更张。当前,需要回顾并结合我国的管理思想和实践,学习西方管理的理论和经验,贯彻改革、开放的方针,投身世界的经济潮流,以发展生产力为准绳,不断探索改进,建立起富有我国特色的企业经营管理科学。

第一节 中国古代的管理思想

人有精神面貌,企业也有精神,企业精神是企业文化的集中表现。走进一家成功的企业,人们往往会觉得那里有一种独特的精神,有时是明文规定在“厂训”或“公司守则”之类的条文中的,更多则是无形的。当大多数成员都具备这种精神的时候,企业就有了活力和动力。中国文化源远流长,以下仅就其与企业经营管理有关的方面略述一二,看有哪些可以用来充实现今企业精神的。

一、《论语》

这本书中表述的孔子的伦理思想在与我国相邻的国家和地区中收到了经济效益。日本资本主义之父涩泽荣——手拿《论语》，一手拿算盘，提出仁(博爱)与富可能也必须并存。日本企业管理中的年功序列、终身雇佣制、“顾客是帝王”等等，都是儒家伦理与商品经济的密切结合。有人把四小龙的经济起飞也归功于儒家思想。儒家把忠和信作为每日修身之道——为人谋而不忠乎(替人家做事情，忠心不忠心)?与朋友交而不信乎?(《论语·学而》)。忠是办事尽心竭力，信是恪守信用，都是工商业者立身处世的必要条件。

孔子的弟子曾子说：“夫子之道，忠恕而已矣”(“老师的道理只是忠和恕两个字”，《论语·里仁》)，但是在企业管理的实践中，却很少提倡恕道——己所不欲，勿施于人——的，即使是信奉儒教的人们也宁愿主张赏罚分明，严格执行规章制度，这就近乎兵家的仁、严了(《孙子兵法》“将者，智、信、仁、勇、严也”)。

二、《易经》

这本书在国外很受重视，一阴一阳的各种组合使莱布尼兹悟出了二进制。宇宙一切，瞬息万变。“穷(走投无路了)则变，变则通”，对于企业家恐怕会有所启发的。以小小的风险企业起家、倾全力于研制个人计算机的美国苹果计算机公司聘请百事可乐的原总经理约翰·斯卡利来当董事长之后，利润增加一倍。据说此人喜读《易经》，多谋善断。他要求下属扩大视野，要研究怎样使个人计算机适用于系统；他又联合数字设备公司，搞计算机联网技术。面对强敌美国商用机器公司的竞争，这两大战略决策是生死攸关的。《易经》说：“天行健，君子以自强不息”(宇宙运行永不停止，所以才德之士也应当自强不息)，对于企业，不论处于顺境，还是逆境，不失为一句有益的格言。

三、《老子》

书中不少章句闪烁着智慧的火花，值得深刻体会。例如，“将欲去之，必固与之”(要想拿走人家什么东西，不妨先给他一点)，这里面有多么丰富的经营之道!

四、《孙子》

最值得称道的是《孙子兵法》。这本不朽的名著一向受到世界各国军事学家的注意，近来又大受各国企业家的青睐。把市场看成战场，把竞争当做战争，孙武的思想在经济领域中是大有用武之地的。单就“知己知彼，百战不殆(危险)”这一句话而论，在信息社会中将日益显示其重要性，外向型企业更是不能须臾离的。无怪美国一家石油公司把这句名言挂在墙上作为座右铭。目前，在外国，尤其是在日本的某些大企业把儒家和兵家杂揉起来，在经营管理中取得很好的效果。

其他如《三国演义》、《西游记》等小说，被日本“经营之神”松下幸之助等拿来作为从业人员的读物。

总之，这一切都已成为全人类共享的文化结晶，是没有专利权的知识宝库，只要有真知灼见，谁都可以“拿来”使用的。优秀的企业家应该是讲求实际的，最重要的是如何因人、因时、因地制宜，把最适合自己需要的文化精华“拿来”应用，对本国的文化遗产是这样，对国外的理论和经验也是这样。

第二节 中国的工业企业管理

一、解放前的工业企业管理

鸦片战争叩开了清王朝锁国的大门,随着外国资本家在中国设立工厂,我国早期的工业逐渐萌发。1865年,上海江南制造局建立。在“中学为体,西学为用”的思想指导下,以左宗棠、李鸿章、张之洞、盛宣怀等人为代表的洋务派官员陆续开设造船厂、兵工厂,挖掘矿山,修筑铁路。他们引进西方近代生产技术,机器设备以及材料几乎全部依靠国外供应,在企业内部实施落后的封建管理。生产的目的是要达到“船坚炮利”,以图外御强暴,内敌人民的反抗。这是我国官僚资本主义大工业的萌芽。

清朝末年,张謇以科举高第而矢志于振兴实业,在家乡南通创办纱厂,组织垦牧公司,进而投资冶金、轮船、铁路、面粉等事业,并开设实业银行,成为我国民族资本企业的先驱。二十年代中期,广东郭乐、郭泉兄弟的永安企业,遍及工业、商业、银行、保险、房地产等领域,两人把管理的经验概括为“开拓、创优、合力、应变”八个字。此外,北方有李烛尘,江南有荣宗敬、荣德生、刘鸿生等民族工业家。他们的事业大抵是在纺织、面粉、火柴、化工等工业部门。企业的性质是资本主义的,由私人集资发展到发行股票,商品生产的意识很强;而且大都是父子兄弟相传,家族承袭的色彩浓厚,仍旧脱不掉封建的因素。其管理既浸渍着儒家的一套伦理观念,也讲究资本主义市场经济的经营手段。在帝国主义的经济侵略和官僚资本主义的夹击下,经营者们苦苦支撑,好不容易扎下根来,得到了一定程度的发展。

同时,我国的海外侨胞,以其艰苦朴素的作风,诚实谨慎的传统,在世界各地开创了不少事业,有的还成了当地的巨商,为振兴居留地作出贡献。他们不忘祖国,兴办教育,嘉惠桑梓,如陈嘉庚等。

以上所述,都是在当时的历史条件下,以中国固有的文化传统作为企业管理的思想基础,加之以国际通行的经营手法和有效的管理方式,在动荡险恶的市场环境中谋求企业的发展和成长。

第二次国内革命战争时期,革命根据地的企业实行“三人团”制度,即由厂长、党支部书记、工会委员长等三人组成领导核心。如果发生分歧,最后由厂长决定。后来在一些工厂中出现“三权鼎立”的不协调现象。1943年开始,决定以“厂务会”代替“三人团”。在上级党委领导下,以厂长为主,建立起一元化的领导管理体制。但是在以后的实践中,又出现厂长包揽太多,单纯依靠行政命令的倾向。1948年,中央曾明确以厂长为主席,由工会主席、副厂长、主要工程师和职工代表等组成工厂管理委员会。与此同时,工厂建立职工代表会议,对行政工作进行检查、监督、批评与建议。革命根据地的企业管理重视政治思想工作,因此能调动群众的革命积极性,千方百计地完成生产任务。

二、解放后三十年的企业管理

中华人民共和国成立后,没收了官僚资本企业,对民族资本所有的私营企业进行了社会主义改造。同时学习苏联的管理经验和模式,建立了一套管理国营企业的制度和办法。部分企业推行“一长制”,实行以生产计划为中心的生产技术财务管理,还通过社会主义劳动竞赛和职工群众的思想政治工作,调动群众的生产积极性。这套办法在计划经济为主的管理

方法下能适应一时,但以后相当长的时期内却影响我国的企业管理。它一切照搬苏联模式,管理过于集中,主要依靠行政命令,忽视经济手段,规章制度繁琐,民主管理制度不够健全,没有强调企业的经济效益等。这些弊端不利于生产发展,妨碍群众进一步发挥积极性。

1956年,中国共产党八大提出实行党委领导下的厂长负责制。次年又提出了党委领导下的职工代表大会制。1958年,为了突破繁琐的规章制度束缚,又改革了许多不合理的规章制度,倡导民主管理和鞍钢宪法(即“两参一改三结合”,内容为工人参与管理、干部参与劳动;改革不合理的规章制度;工人、技术人员和干部三结合)。这些都是从我国企业管理实践中总结出来的经验。而且影响及于日本等国家。但是由于后来左倾的错误影响,在企业管理制度改革中只破不立,不尊重科学,造成企业生产和管理混乱。1960年,中央决定对国民经济实行调整、巩固、充实、提高的方针;在企业管理方面,经过深入调查研究,制定了《国营工业企业工作条例》(草案),即工业七十条。明确规定了国营工业企业的性质和基本任务以及企业与国家的相互关系,要求建立和健全必要的责任制和各种规章制度,强调计划管理、经济核算和职工物质利益等原则。此后几年,企业的管理状况有了显著提高,生产增长速度加快,经济效益有所提高,实践证明它基本上是符合计划经济下的中国国情的。

但是这种形势不久就被十年动乱破坏了,在这十年内企业受到严重摧残,管理制度荡然无存,国民经济到了崩溃的边缘。而世界科学技术以及经营管理却正是在这十年中迅速发展。1976年10月以后,我国恢复和整顿国营工业企业的管理工作。1978年,中央颁发《工业三十条》,取消了革委会,恢复了党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制。但是在这期间,党政不分的现象仍然存在,在企业中还不能形成以厂长为首的生产行政统一指挥的管理系统。

解放后的前三十年,由于实行高度集中的计划管理体制,国家对企业管得过多,统得太死。企业只要完成(最好超额完成)生产计划,就算尽了责任,即使发现生产与社会需求有矛盾,企业既无能为力,而且也不必担心,自有上面负责。这种管理体制大大影响了生产力的发展。

三、1978年以来我国企业经营管理的发展

1978年冬,中国共产党十一届三中全会提出,全党工作的重心转移到经济建设上来。1982年9月,党的十二大号召:要系统地进行经济体制改革。1987年10月党的十三大又指出,我国从五十年代开始,到社会主义现代化基本实现,至少需要上百年,都属于社会主义初级阶段。

十多年来,在企业经营管理方面发生了下述重大转变:

① 社会主义初级阶段的经济是有计划的商品经济。企业作为独立的商品生产者和经营者,不能单纯依靠行政手段和指令性计划,而要重视价值规律,面向市场,以灵活的经营方式适应复杂多变的社会需求。

② 为适应有计划商品经济的需要,实行企业财产所有权和经营权的分离。由于“两权分离”具体做法的不同,出现了承包、租赁、股份等不同的经营方式。1988年,国务院发布《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》,在老两种体制的过渡时期,承包经营制有其重大的历史作用。租赁适用于小型工商企业;股份制是一种比较稳定而且规范的经营方式,有利于吸引资金和跨国化、多国化。

③ 1986年9月,中共中央和国务院颁发了《全民所有制工业企业厂长工作条例》、《中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例》和《全民所有制企业职工代表大会条例》,明确工业企业的领导制度是厂长全面负责、党委保证监督、职工民主管理的三者结合。1988年8月实施的《全民所有制工业企业法》,规定厂长是企业的法定代表人,处于企业的中心地位,对企业的物质文明和精神文明建设负有全面责任。

④ 根据扬长避短、形式多样、互利互惠、共同发展的原则,企业间以不同内容、不同形式横向联合,形成了企业群体或企业集团。

⑤ 经济体制改革的不断发展,将竞争机制引入了企业,迫使企业提高其经营管理水平。1987年,国务院要求企业开展升级活动,要在不同的管理水平起跑线上,向省级先进、国家二级、一级和特级企业的标准攀登。不少企业的经营管理水平在显著提高。一些经营好的企业兼并了经营差的企业。全国三、四十万家亏损企业的淘汰、兼并、破产是一个阵痛的历程,也是改革产业结构和重新调配资源的一大契机。沿海地区加速发展外向型经济的战略措施,对企业提出了适应国际竞争的更高要求。

从以上所述可以看到,我国的经济体制改革使企业的目标、结构、内部关系、外部环境以及经营管理方法等都发生了巨大的变化,促使企业从生产型管理向经营型管理顺利转变。

第三节 国际经济和企业经营管理的发展趋势

当今各国大都把重点放在发展经济和科学技术上。总的说来,出现了下述形势:

① 太平洋世纪正在到来。亚太地区的经济发展速度已超过了欧美。美国、欧洲共同体和日本都在稳住阵脚,搞各自的区域经济。在此基础上,建立彼此间新的经济关系。世界经济格局在大调整中。

② 日本国内生产总值已跃居世界第二位。其企业经营管理方式受人瞩目。在国外正到处寻找宜于投资设厂的地点,以克服贸易壁垒及日元升值对商品出口的不利影响;并大肆购买不动产和有价值证券。

③ 资本主义国家从英国开始,掀起全球性的国营企业私有化(私营或公私合营)的浪潮。

④ 发达国家企业全球化,第三世界企业跨国化、多国化方兴未艾。

企业处于风云变幻的国际形势中,真用得上“物(商品)竞天(市场)择,适者生存”的说法。西谚说:“天助自助者。”企业家只有面对竞争,投入战斗,才有前途,畏缩退避是没有出路的。

第四节 西方企业管理理论

涉猎西方企业管理理论,犹如走进了一片丛林,其流派之多,叫人目不暇给。这里扼要地归纳为三大学派:定量学派、管理过程学派和行为学派。

一、定量学派

19世纪,西方用机器从事生产的工厂已发展到相当的规模,企业主迫切要求提高生产效率和水平,以求获取更大的利润。被尊为“科学管理之父”的美国机械工程师弗雷德

里克·泰勒,在90年代先后为两家钢铁公司做了时间和动作研究。他挑选身强力壮、技术熟练的工人来进行最紧张的劳动,先把每种工作分成若干基本动作,然后测定完成所需要的时间,加以分析研究。这样确定了工人完成每种生产任务的时间和肢体动作之后,再加上不可避免的耽误和熟悉新工作以及休息等额外时间,提出“标准劳动法”;并制成卡片形式,作为定额的基础。对完成和超额的工人,按较高的单价支付工资;对未完成定额的,工资的单价较低。

1911年,泰勒发表《科学管理原理》一书。内容主要是:动作研究——劳动方法标准化;时间研究——科学利用工时;有差别的计件工资制;按标准操作,培训工人;明确划分职能,使管理工作专业化。

稍后的弗兰克·吉尔布雷斯,利用电影把实际工作情景拍摄下来,然后放映,分析完成工作所做的动作和所用的时间。在动作研究、疲劳分析、细微动作等方面做了不少重要的研究工作。

甘特首创利用线条把每天的工作情况在图(称为“线条图”,或“甘特图”)上表示出来,使生产计划一目了然。

企业家福特等人为了适应大生产的要求,创立了流水线生产和生产标准化。其内容包括:产品标准化,减少产品的类型,有利于大量生产;零件规格化,提高零件的互换性;工厂专业化,各种零部件由专业工厂或车间制造,以提高劳动生产率,降低成本;机器专业化,以提高生产率,成为自动化的基础;作业专业化,每个工人只做一项简单作业,以提高熟练程度;流水装配法,由传送带运送夹具和工件,形成流水线,提高生产效率。

第二次世界大战后,出现了运筹学。“线性规划之父”丹泽发展的单纯形法,把数学方法和计算机技术在管理中的应用推向一个高潮。从此定量方法得到了很大发展,用来解决生产管理、资源分配、运输、库存等问题,并与决策发生密切关系。诺贝尔经济学奖金获得者赫伯特·西蒙发展了决策理论。他主张经营管理就是决策。

定量学派中还包括许多从事管理工作的计算机软件设计人员和应用人员。

现代定量学派的成员大致具有如下的特征:用科学分析方法研究管理问题;以提高管理人员的决策能力为宗旨,十分重视经济效益;依靠数学模型;采用电子计算机。

二、管理过程学派

大型工厂提高了劳动效率,大大增多了产品。但是一连串的问题随之而来:怎样开辟市场、采购原料等?势必需要增添中高级的管理人员,对他们又如何加以管理呢?这时候,亨利·法约就脱颖而出了。

被称为近代管理理论之父的亨利·法约是法国采矿工程师,担任过一家大型矿冶联合

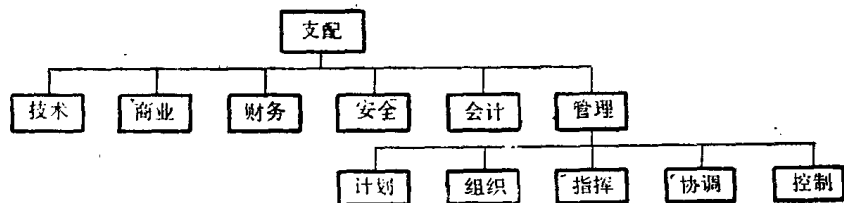


图 1-1 支配和管理(据亨利·法约)

企业的总经理。1916年发表《一般工业管理》一书,指出管理与支配^①不同。管理包含计划、组织、指挥、协调、控制这五种功能。支配有六种活动,而管理只是其中的一种(图1-1)。这六种活动是企业上自最高领导层,下至每一个职工,人人都有可能参与的,但随各人的职务和分工以及企业的规模而有所不同,见表1-1。这张表对于我们今天开展企业管理的教育培训工作也许有所启发。

表 1-1 大企业各级人员所应具备的能力(据亨利·法约)

职 务	必 备 能 力						各种能力之和
	管理	技术	商业	财务	安全	会计	
职 工	5	85	—	—	5	5	100
工 长	15	60	5	—	10	10	100
股 长	25	45	5	—	10	15	100
科 长	30	30	5	5	10	20	100
处 长	35	30	10	5	10	10	100
厂 长	40	15	15	10	10	10	100
联合企业的总经理	50	10	10	10	10	10	100

法约又提出了14条管理原则:

- ① 分工。可使专业化达到高水平。
- ② 权与责。每个管理人员的权力应当等于其责任。
- ③ 纪律。来自领导有方,意见统一,处罚得当。
- ④ 命令的统一性。一人只有一个顶头上司。
- ⑤ 指挥的统一性。同一目标的各种活动只受一个管理人员指挥。
- ⑥ 个别利益服从整体利益。
- ⑦ 报酬。公平而有激励。
- ⑧ 集权。集权与分权应予以适当的权衡。
- ⑨ 等级序列。从上而下应有一个层次分明的权力等级。
- ⑩ 秩序。人和物在正确的时间处于正确的地点。
- ⑪ 公正。管理层对下属应友好而且公平。
- ⑫ 稳定。应避免人员流动过速。
- ⑬ 首创精神。应予鼓励。
- ⑭ 集体精神。工人对组织应有归属感。

管理的功能和原则这两个概念构成了管理过程学派的基础。目前,美国的孔慈和德鲁克(或译杜拉克)都是这个学派的代表人物。学派成员把管理人员的工作看做是各种功能所组成的一个过程。有主张五功能、七功能的,也有主张三功能的。是哪些功能呢?说法也不一致。这里采用的是计划、组织、控制这三种功能。

三、行为学派

管理者在推行自己的想法,要求工人提高生产时,往往会碰到一些问题。有时候,劳

^① “支配”,法语是gouverner,也有人译为“经营”,似乎不太妥当。例如表1-1中,从事技术工作的工人是谈不上经营的,但他要能支配自己的技术工作。

动者对企业的奖励办法反应冷淡,多劳多得的提法也不一定能刺激生产。而且,工人在群体中工作,往往比单独干少。为研究这种种行为的原因,心理学家和社会学家就进入了工业领域。雨果·闵斯脱博格发展了工业心理学。埃尔顿·梅约领导了著名的霍桑实验。此后又出现了亚伯拉罕·马斯洛、道格拉斯·麦格雷戈等人(第十三篇中有较详细的介绍)。

行为学派的主要贡献在于通过调查研究和实验分析,设法理解诸如动机、领导、信息沟通、人力资源开发等与行为紧密联系的管理问题,从而提供切实可行的建议和方法,使管理人员能够据以制订管理方针,作出决策。

四、前景

三大学派各有侧重:定量学派倾向于强调经济和效率;管理过程学派注重全面掌握,行为学派最感兴趣的当然是心理行为。将来又怎样呢?这三种基本的管理理论会不会统一起来,还是依旧各自为政呢?学者对此所见不一。

近年来,由于国际贸易发达,跨国企业增多,交通方便,信息灵通,促使管理学者把视野从本国扩大到其他国家。1979年,心理学家巴斯和伯格对12国的3000名经理人员作了调查之后,指出世间并无一种普遍适用的管理模式,良好的管理必须符合本国的文化条件。从此引发了一股从文化背景出发研究企业管理的潮流,其中以日美两国的企业管理工作作比较的研究成果最为显著。令人瞩目的有美国的社会学家埃菲拉·沃格尔、管理学家威廉·大内等人,都认为日本在经营管理方面有优势,美国要从中吸取经验教训,迎接挑战。象这样从文化——企业精神——管理模式的角度来研究各国的管理,有希望形成一种较为统一的理论;但由于这种理论强调各各不同的文化背景,各国的管理实践却将愈益显示其特色。

尽管理论方面的形势是百家争鸣,从事实工作的管理者却从不标榜自己拥护哪个学派。他们只是采用自己认为最容易取得成效的方法;并且根据不同的情况,而转移其重点。管理者大都把自己关于经营管理的知识汇集起来,采取其中最合适的,把其余的搁在一边,超乎学派之争,而兼收并蓄,博取众长。

第二章 工业企业管理原理

上面介绍了中国的管理思想和西方的管理理论,下面将论述工业企业管理的目的、任务、功能、基本原理和基本方法。

第一节 工业企业管理的目的和任务

工业企业管理的根本目的是把企业的各个部门、各个环节合理地组织起来,使企业的人、财、物、信息、时间和空间都得到充分的利用,生产经营机制得以充分发挥其作用,为实现企业发展和满足人民的物质和文化需要作出贡献。具体说来,主要有如下五方面的任务:

① 保证商品生产经营活动的顺利进行。根据企业的具体条件,把生产力诸要素有机地结合起来,协调地进行生产活动。要保持企业与外界的一切环节畅通。