

现代企业管理 理论与方法

张念慈 单锦元 编著



子工业出版社

现代企业管理理论与方法

张念慈 单锦元编著

电子工业出版社

(京)新登字 055 号

内 容 提 要

本书全面系统地介绍了社会主义市场经济体制下,我国企业在人、财、物、技术、信息等方面的管理理论和方法。书中突出以“人”为中心的现代管理趋向,并以经营、决策为重心,围绕提高经济效益,突出经营战略与策略,将经营开拓思想贯穿于生产管理之中。本书可作高等院校经济管理类各专业教学和培训企业管理干部的教材,也可供广大企业领导干部、经济管理人员阅读应用。

现代企业管理理论与方法

张念慈 单锦元编著

责任编辑 郭晓

*

电子工业出版社出版(北京市万寿路)

电子工业出版社发行 各地新华书店经销

电子工业出版社计算机排版室排版

北京科技印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:22.625 字数:610 千字

1993 年 10 月第 1 版 1993 年 10 月第 1 次印刷

印数:0~7000 册 定价:16.80 元

ISBN7-5053-2142-0/F·154

前 言

为了适应社会主义市场经济的深入发展,本书将我国 15 年来改革与建设中企业管理的新经验与国外企业的先进管理技术相结合,融合提炼,改造创新,以系统化的新体系,阐述了现代工业企业管理的理论和方法。各篇之间既有内在联系,又各自具有相对的独立性,符合学科系列化的需要。全书突出以“人”为中心的现代管理趋向,并以经营决策为重心,围绕提高经济效益,突出经营战略与策略,将经营开拓思想贯穿于生产管理之中,展示中国企业管理现代化的未来发展趋向。

本书适宜作高等院校经济管理类专业教学和培训企业管理干部的教材,可供广大企业领导干部、管理人员阅读应用,也可供经济管理部门和经济管理研究人员阅读参考。

本书绪言、第一篇和第二篇由张念慈撰写;第三篇和第四篇由单锦元撰写。我们在撰写过程中,参考了有关文献,得到同行学者的支持和帮助。谨此一并致谢!由于我们水平有限,难免有错误和疏漏之处,敬请广大读者批评指正。

作者

1993 年 5 月 30 日

绪 论

要想实现我国社会主义现代化建设的战略目标和发生产力,科技和管理是关键。科学技术是构成生产力的因素,它融合于并制约着劳动者、劳动资料及劳动对象三个实体因素。所以,科学技术是第一生产力。“只有坚定地推进科技进步,才能在激烈的竞争中取得主动。”^①管理是生产力中的结合性因素,生产力诸因素的有机结合是靠管理实现的。正如马克思指出的:“劳动生产力是由多种情况决定的,其中包括:工人的平均熟练程度,科学的发展水平和它在工艺上应用的程度,生产过程的社会结合,生产资料的规模和效能,以及自然条件。”^②这里所谓“生产过程的社会结合”,就是指组织管理。离开了管理,不仅生产力诸因素无法结合在一起,不能作为现实的生产力来发挥作用;而且,更无法成为一个协调运转的总体。人们常说“三分技术,七分管理”,其意义正在于没有科学的管理,任何先进的技术也无从发挥作用。而且,管理又是把科学转化为实用的生产技术和手段的中介。科学技术和管理原本具有内在的联系,作为生产力构成因素的科学技术,是指包括自然科学、管理科学及与其相联系的生产与管理技术所构成的科学技术体系。无疑地,管理也属于第一生产力。

管理学的领域十分广阔。“因为它是把自然科学和社会科学探索的成果加以改造而融为我们时代最高成就的唯一的科学。”^③企业管理学与社会科学、自然科学两大领域的多种学科有广泛联系,它是

① 江泽民:《在中国共产党第十四次全国代表大会上的报告》。

② 马克思:《资本论》第一卷,人民出版社1976年版,第53页。

③ [美]卡·海耶尔主编《管理百科全书》,上海辞书出版社1991年第一版,第1页。

社会的经济科学为主导、生产的技术科学为基础的一门边缘学科。它具有社会科学和自然科学互为渗透的特点。任何科学都是一定时间和空间的客观实际的反映。当代科学技术的迅猛发展推动着生产力的更大发展,管理的理论和方法也随着生产力的发展而发展,现代企业管理必然具有鲜明的时代特点。正如[美]卡·海耶尔所说:“管理学能够从它所服务的一切领域的技术进步中得到相应的好处,只要它在其中的任一领域中实施并进行控制。而且人们如果在自然科学或社会科学中取得一些‘突破’,在囊括自然科学和社会科学的管理学领域也必然会取得一些‘突破’,这是毫不足奇的。”当代中国企业所需要学习和掌握的企业管理理论和方法,已经不能停留在20世纪初美国泰罗提出的科学管理。不仅要汲取30年代出现的行为科学到第二次世界大战以后发展起来的管理科学,更要掌握80年代以来管理学发展的新成就。至于那些认为只凭“经验”和“权”,就能搞管理工作的小生产者的狭隘无知的观点,自然早该抛弃了。我们的管理对象是中国的企业。虽然管理学并不源于我国,但是,中国企业管理的理论和方法,毕竟首先应该是中国企业管理实践的总结和在此基础上提炼的产物。因而,它又必然也必须具有中国的特点。它应该是从中国实际出发、适合并反映中国现阶段生产力的性质和水平、并有利于促进生产力发展的管理学,决不能照搬任何别国的企业管理办法。企业管理贴近人类最基本的实践——生产活动,它与社会经济的基本单位直接联系,是一门应用科学。因而它又必须带有具体而实用的特点。

在党的十一届三中全会以来的15年中,中国人民遵循“以经济建设为中心,坚持四项基本原则,坚持改革开放”的基本路线,取得了改革与建设的举世瞩目的成就。中国企业管理的理论和实践,也获得了空前的发展。1992年10月,党的十四大鲜明地提出建立社会主义市场经济体制是我国经济体制改革的目标。1993年3月,八届全国人大第一次会议通过的《中华人民共和国宪法修正案》中明确提出“国家实行社会主义市场经济。”这一重大的历史性决策,把我国各族

人民引入了建立社会主义市场经济新体制的伟大实践。在这伟大的历史性实践中,我国广大企业怎样进一步由旧模式向新模式转换?尤其是对于国有大中型企业来说,怎样真正成为市场活动的主体,使自身具有充满活力的“生命机制”?怎样真正成为社会生产力发展和经济技术进步的主导力量,通过平等竞争发挥主导作用。要从理论与实践的结合中回答这些问题,就必须进一步探索新形势下企业系统运行的规律性。本书正是适应当代中国企业营运的社会条件变化,而编著的一本现代企业管理学。它的研究对象,是我国现代企业管理活动的客观规律性。我们既要研究如何按照社会化大生产的客观要求合理组织生产力,又要研究如何按照生产力发展的客观要求不断完善社会主义生产关系。还要研究如何按照企业经济发展的客观要求,适时调整上层建筑。总之,为适应社会主义市场经济的发展,寻求组织企业生产力、完善生产关系和调整上层建筑等管理活动相统一的客观规律性。我们研究的目的在于建立适应我国国情的一整套现代企业管理的理论和方法,为有中国特色的社会主义现代化建设服务。

有中国特色的现代企业管理理论和方法应该体现“一新、二全、三实”的特点。所谓“一新”,是指内容新,适应社会主义市场经济新体制的要求,反映当代企业管理的改革、创新成果与发展趋向,以利于管理者的成长。所谓“二全”,一是以系统观念全面完整地阐述现代管理的理论与方法、科学与艺术;二是全面反映不同所有制形式、不同经营方式的企业管理的共同要求,适应现阶段我国以公有制经济为主体、多种经济成分长期共同发展的所有制结构的要求,促进我国企业管理的科学化、规范化。所谓“三实”,一是理论与实践相结合,切合中国实际;二是着力于管理原理的运用技巧,有较强的实用性;三是努力借鉴国外先进管理经验,贯彻“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,对创立有中国特色的现代企业管理学具有实际意义。这些特点,正是本书力求体现的要求。

我们研究现代企业管理学的根本方法是以辩证唯物主义作为我们的指导思想。现代科学发展的新成就,正在丰富和发展着辩证唯物

主义的世界观和方法论。本世纪 40 年代形成和发展起来的系统论、控制论和信息论以及以这“老三论”为基础,在当代世界科技革命中发展起来的耗散结构论、协同论和突变论,它们从不同侧面深刻研究了客观世界运动的本质和规律,为我们研究企业管理提供了系统的思路和方法。我们着眼于企业这个系统的整体运动来研究,辩证地处理整体与部分的关系、系统与环境的关系,认识和运用要素通过结构转变为系统性能的规律,以获得最优的系统整体效能和效益为出发点和归宿点。我们要运用一种全新的“发展”观点,去研究在非平衡状态下面临突然变化现象时,寻求企业稳定运行的途径。我们还要运用一种全新的“联系”观点,去研究不同系统间的相关特征,寻求系统间及其元素间的合作效应。即既要联系宏观经济运行来探求微观经济的管理规律;又要注意企业系统内部各要素之间的相互依存和相互制约关系,使各项生产经营活动在运动中协调和平衡。此外,现代企业管理学既然是横跨自然科学和社会科学的一门边缘科学,我们的研究就必须同广泛汲取和运用其他有关学科的最新成果结合起来,不断充实和丰富企业管理的理论和方法。

目 录

第一篇 企业管理系统总论

第一章 企业的特征、地位与分类	(1)
第一节 企业特征	(1)
第二节 企业的地位、任务、权利和责任	(4)
第三节 企业组织形式和生产类型	(9)
第二章 企业管理的职能、方式及基础工作	(16)
第一节 企业管理的性质和职能	(16)
第二节 企业管理的方式和方法	(22)
第三节 企业管理的基础工作	(29)
第三章 企业基本制度	(38)
第一节 企业产权制度	(38)
第二节 企业经营制度	(40)
第三节 企业领导制度	(46)
第四节 企业劳动制度	(53)
第五节 企业分配制度	(56)
第四章 企业管理组织	(64)
第一节 管理组织原则	(64)
第二节 领导组织和纵横结构	(67)
第三节 企业组织结构形式	(72)
第五章 人力资源的开发和管理	(79)
第一节 全面人事管理	(79)
第二节 职工培训	(84)
第三节 激励理论与激励机制	(89)

第四节 思想政治工作	(97)
第六章 企业文化	(104)
第一节 企业文化的产生和特点	(104)
第二节 建设中国特色企业文化的基本要求	(107)
第三节 企业文化的基本内容	(110)
第四节 企业文化的塑造	(118)

第二篇 经营管理系统

第一章 经营管理概述	(121)
第一节 企业经营与经营管理	(121)
第二节 经营思想和经营方针	(124)
第三节 经营目标与目标管理	(130)
第四节 经营战略及策略	(136)
第二章 环境研究与条件分析	(147)
第一节 知己知彼的必要性	(147)
第二节 外部环境研究	(150)
第三节 内部条件分析	(152)
第四节 综合分析技术	(153)
第三章 经营决策	(161)
第一节 决策的意义、内容及分类	(161)
第二节 经营决策过程	(165)
第三节 决策方法	(175)
第四章 经营计划	(190)
第一节 全面计划管理	(190)
第二节 长期经营计划	(202)
第三节 年度经营计划	(207)
第五章 技术进步	(224)
第一节 技术进步的意义及其影响因素	(224)
第二节 技术开发	(226)
第三节 技术改造	(234)

第四节 技术引进..... (242)
 第六章 产品管理..... (254)
 第一节 产品管理的战略任务及其实施..... (254)
 第二节 产品开发..... (261)
 第三节 价值工程的应用..... (273)
 第七章 营销管理..... (277)
 第一节 营销管理的意义和任务..... (277)
 第二节 营销研究..... (282)
 第三节 市场开拓..... (295)
 第四节 产品定价和销售计划..... (305)
 第五节 营销业务..... (312)
 第八章 企业公共关系..... (325)
 第一节 公共关系的意义和作用..... (325)
 第二节 公共关系工作的对象和内容..... (327)
 第三节 行为准则与公关技巧..... (335)
 第九章 风险管理..... (342)
 第一节 企业风险的概念和特征..... (342)
 第二节 风险管理的内容、目标和程序..... (344)
 第三节 企业风险的一般处理对策..... (346)
 第四节 外汇风险的防范与克服..... (353)

第三篇 生产管理系统

第一章 生产管理概述..... (356)
 第一节 生产管理及其重要性..... (356)
 第二节 生产管理的范围和内容..... (357)
 第三节 生产管理的基本任务和基本要求..... (360)
 第四节 生产管理的概念体系..... (362)
 第二章 生产系统设计(一)..... (365)
 第一节 企业生产系统的构成要素..... (365)
 第二节 生产系统设计的基本要求..... (368)

第三节 生产系统设计的基本内容	(377)
第三章 生产系统设计(二)	(380)
第一节 厂址选择	(380)
第二节 工厂布置	(389)
第三节 生产结构	(402)
第四节 劳动对象移动方式	(405)
第五节 生产组织形式	(408)
第四章 劳动管理	(424)
第一节 劳动定额	(424)
第二节 工作研究	(434)
第三节 编制定员	(446)
第四节 劳动组织	(448)
第五章 生产计划	(462)
第一节 生产能力的核定及其利用	(462)
第二节 生产计划编制	(467)
第六章 作业计划与作业控制	(479)
第一节 生产作业计划工作的内容和作用	(479)
第二节 期量标准的制定	(480)
第三节 生产作业计划的编制	(486)
第四节 生产调度与作业控制	(492)
第七章 网络计划技术	(501)
第一节 网络计划技术概述	(501)
第二节 网络图	(503)
第三节 网络计划的计算	(509)
第四节 网络计划的优化	(514)
第五节 平衡线法	(526)
第八章 质量管理	(531)
第一节 质量与质量管理	(531)
第二节 全面质量管理的特点和内容	(537)
第三节 质量保证体系	(541)

第四节 质量管理的统计方法·····	(545)
第九章 设备综合管理 ·····	(564)
第一节 设备综合管理的特点和任务·····	(564)
第二节 设备前期管理·····	(569)
第三节 设备后期管理·····	(575)
第四节 设备更新·····	(584)
第十章 物资供应与库存控制 ·····	(586)
第一节 物资管理的任务与组织形式·····	(586)
第二节 物资的分类和定额管理·····	(588)
第三节 物资供应计划·····	(596)
第四节 库存控制·····	(599)
第五节 仓库管理·····	(606)

第四篇 财务管理系统

第一章 财务管理概述 ·····	(610)
第一节 财务管理的内容和任务·····	(610)
第二节 全面经济核算·····	(615)
第三节 资金的时间价值·····	(619)
第二章 财务决策 ·····	(623)
第一节 财务决策的内容和作用·····	(623)
第二节 投资决策·····	(625)
第三节 资金筹措决策·····	(635)
第三章 财务计划与控制 ·····	(642)
第一节 财务计划·····	(642)
第二节 量、本、利分析·····	(647)
第三节 财务控制·····	(649)
第四章 成本费用管理 ·····	(654)
第一节 成本费用和成本费用管理·····	(654)
第二节 成本费用预测·····	(658)
第三节 成本费用计划·····	(660)

第四节	成本费用控制	(664)
第五节	成本分析	(669)
第五章	资产管理	(672)
第一节	资产管理的对象和要求	(672)
第二节	固定资产管理	(673)
第三节	无形资产管理	(682)
第四节	流动资产管理	(684)
第六章	财务分析与考核	(690)
第一节	财务分析的目的和依据	(690)
第二节	财务分析和成绩考核方法	(691)
附录		(696)

第一篇 企业管理系统总论

第一章 企业的特征、地位与分类

研究中国现代工业企业管理问题,首先要对管理的对象具有明确的认识。本章着重阐述社会主义工业企业的特征、地位和任务,介绍企业组织形式与生产类型,作为我们研究企业管理的立足点和出发点。

第一节 企业特征

我国社会主义工业企业是建立在生产资料社会主义公有制基础上,运用现代生产技术从事工业生产经营活动的独立经济实体。它首先具有企业的一般特征,同时具有现代工业企业的自然特征和社会主义企业的社会特征。

一、企业的一般特征

企业是人类借助于认识和利用客观规律为社会服务而建造的,以物质实体要素为主组成的,与外部环境不断地进行物质和信息交流的复合系统。这个人造的实体的开环的、动态的复合系统,具有三个主要特征:

1. 企业是商品经济条件下的社会经济基本单位。企业是商品经济条件下从属于社会大系统的一个微观系统。它是在人类历史长河的一定阶段内,社会生产力发展到一定水平的产物,是随着商品生产的高度发展而形成的社会经济基本单位。我国实行社会主义市场经济,企业必然成为我国现阶段从事商品生产和流通的基本经济单位。

2. 企业是独立的商品生产者和经营者。企业是产权关系明确、具有独立利益的资金运动实体。它具有自主经营、自负盈亏、独立经

济核算的重要经济特征。在市场活动中,企业是具有明确收益与风险意识的利益主体,基于自身的利益进行独立的经营决策和市场选择,根据市场信号变化所提供的信息,从事各类交换活动。

3. 企业是以“法人”对应于企业的经济特征,企业在法律上具有“法人”资格,是独立享有法律权利和承担民事义务的企业法人。

二、现代工业企业的自然特征

现代工业企业是在手工业基础上发展起来的,是建立在现代科学技术基础上的,是具有高度分工与协作的社会化大生产单位。

1. 广泛采用机器体系进行生产,拥有复杂的现代技术装备,科学技术的作用在生产中日益明显。现代工业企业通常拥有动力设备、传动装置、起重运输机械等整套生产设备,还有各种炉、罐、管、线和仪器仪表,以及自动控制系统。机器和机器体系有其自身的运动规律,它使企业具有高度的组织性、科学性和技术性。随着当代科学技术的迅猛发展,工业生产中科学技术的作用越来越大。系统地运用现代科学技术知识,不断地认识和掌握生产技术发展的规律,有效地创造和使用现代技术装备和技术方法,合理组织生产过程,大力促进生产发展,已成为现代工业企业的重要特征。

2. 适应技术发展的客观要求,分工和协作进一步发展,生产高度社会化。现代工业企业是既有严密分工又有高度协作的复杂的生产体系。整个生产过程包括着一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节,分别采用不同的机器设备,有着不同工种的工人和许多专业的工程技术人员共同从事着生产。任何一种产品都是整个企业全体职工共同劳动的成果。现代工业企业根据技术装备的要求,合理进行分工和组织协作,使各个环节乃至每个工人的活动都同整个机器体系的运转协调一致,使生产顺利进行。正如列宁所说:“大机器工业与以前各种工业形式不同的一些特点,可以用一句话来概括:劳动的社会化。”^①

^① 《列宁全集》第3卷,人民出版社,1957年版,第502页。

3. 企业的外部联系广泛发展。现代工业企业是组成整个社会经济体系的基本环节,或称为从属于社会经济大系统的一个小小的子系统。随着科学技术的日益进步,工业内部专业化发展,工业企业之间的协作愈加广泛和密切。生产社会化的发展,还使工业企业和农业、商业、交通运输业,以及国民经济其他部门的许多经济组织和科研、教育事业单位,发生着千丝万缕的联系。现代任何一个工业企业,如果离开了同其他部门和单位的经济技术联系,生产经营就无法顺利进行。

三、社会主义企业的社会特征

企业作为体现一定生产关系的组织,其社会属性是由生产资料所有制的性质所决定的。我国社会主义工业企业包括全民所有制企业和集体所有制企业,以及全民和集体的混合所有制企业,都是建立在生产资料社会主义公有制基础上的。这是社会主义工业企业最本质的特征,也是与资本主义企业的一个最根本的区别。由此,社会主义工业企业的社会特征可表述如下:

1. 企业生产经营的目的是为社会提供产品(或劳务),并努力增加盈利。企业一方面按照市场需求,提供产品(或劳务);一方面努力增加盈利,向国家提供积累和谋求自身的发展,加速社会主义现代化建设。

2. 国家和企业、企业和企业之间的经济关系都以根本利益一致为基础。社会主义国家是整个国民经济的领导者和组织者。一切社会主义工业企业都遵循国家的政策、法律,接受国家的宏观管理,共同运行在社会主义市场经济发展的轨道上,自主经营,生机勃勃地发展。国有企业通过公平竞争发挥主导作用。

3. 职工是企业的主人,他们之间是平等、互助的合作关系。由于社会主义公有制使劳动性质发生了深刻变化,社会主义企业这个劳动集体中的每个成员,都为社会、集体和劳动者本身的利益自觉地进行劳动,彻底地消灭了人剥削人、人压迫人的现象。从而为激发职工的主人翁责任感,充分调动他们的积极性、创造性,不断提高劳动生