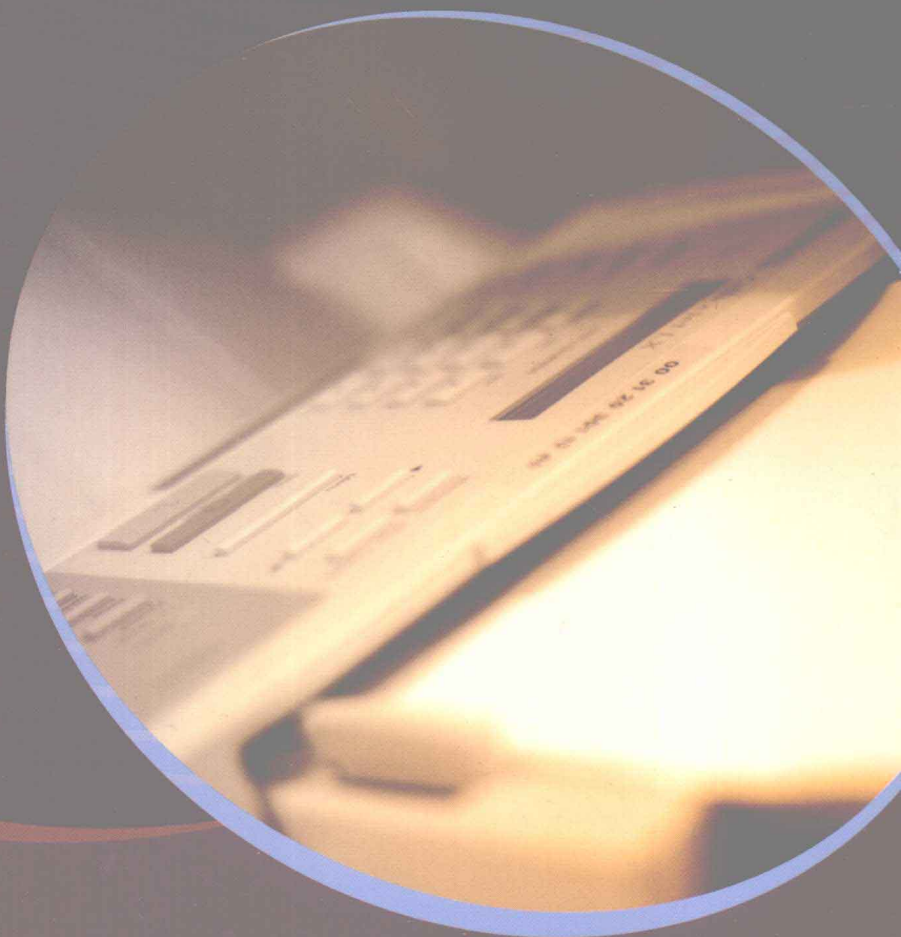


普通高等教育“十五”国家级规划教材修订版



企业管理 (第二版)

○ 高海晨 主编

张建平 杨炎坤 副主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

普通高等教育“十五”国家级规划教材修订版

企 业 管 理

(第二版)

高海晨 主 编

张建平 杨炎坤 副主编



高等教育出版社

内容简介

本书是普通高等教育“十五”国家级规划教材修订版,是为了适应社会主义市场经济建设的需要,适应高职高专教育由应试型向素质型转变,充分体现高等教育的教育特点的基础上而编写的。

本书紧密结合当前我国现代企业管理的具体实践,吸收和借鉴国外企业管理较为成熟的新知识、新内容和新体系,系统地介绍了我国现代企业管理的基本理论和方法,主要内容包括企业管理概论、企业战略与经营决策、市场营销管理、企业新产品开发与价值工程、企业生产管理、企业质量管理、企业物流管理、企业人力资源管理、企业技术经济分析、企业财务管理。本书知识面较宽,有一定的针对性和可操作性,为了方便学生学习,每章章前有学习目标,章中有应用案例,章后有思考与练习题。

本书可作为普通高等院校(高职高专、应用型本科)、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院各专业的通用教材,也可作为国家机关、企事业单位的培训教材,还可供各类管理人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/高海晨主编. —2版. —北京:高等教育出版社,2009.4

ISBN 978-7-04-026180-6

I. 企… II. 高… III. 企业管理-高等学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 029307 号

策划编辑	赵洁	责任编辑	刘荣	封面设计	张志	责任绘图	黄建英
版式设计	王莹	责任校对	俞声佳	责任印制	韩刚		

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 中原出版传媒投资控股集团
北京汇林印务有限公司

开 本 787×1092 1/16
印 张 20.5
字 数 500 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2003 年 6 月第 1 版
2009 年 4 月第 2 版
印 次 2009 年 4 月第 1 次印刷
定 价 26.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 26180-00

第二版前言

经济的发展,固然需要丰富的资源与先进的技术,但更重要的还是经济组织活动的的能力,即管理能力。目前,人们在研究国家之间的差距时,已经把着眼点从“技术差距”转到了“管理差距”上。先进的技术必须有科学的管理与之相适应,否则先进技术的作用就得不到充分的发挥,先进技术本身也得不到进一步的发展。管理在现代社会的发展中起着极为重要的作用。

管理已成为现代人类生活中最重要的领域之一。各类各级管理人员卓有成效的管理,保证了各类各级组织的有效运行和人们生活水平的稳步提高。虽然各类各级管理人员的工作环境不尽相同,但他们承担的管理工作的实质是相同的,即设计和维持一种环境,使之能促进组织中共同工作的成员有效施展各自的才能,实现组织的预定目标。

企业是现代经济社会的最基本单元。进入 21 世纪以来,世界经济的飞速发展和经济全球化进程的进一步加快,全球性的市场竞争日益激烈。我国企业面临的不仅仅是科学技术和知识的挑战,更严峻的是管理竞争上的挑战。现代企业管理对企业的生存和发展起着至关重要的作用。人们对企业管理地位的认识也越来越深刻,不少企业家都希望运用科学的理论和方法,对企业的生产经营活动进行有效管理,以期创造出最佳经济效益。

企业管理最基本的任务是:① 合理地组织生产力。一方面使现有的生产要素得到合理配置和有效利用,实现物尽其用,人尽其才;另一方面不断开发新的生产力:一要不断地改进生产资料;二要不断地改进生产技术;三要不断地发现新的原材料或原有材料的新用途;四要不断地改善企业人力资源状况。② 保证生产力的不断发展,必须维护并不断地改善生产关系,在保持现有生产关系的基本性质不变的前提下,通过改进企业管理方式和方法对生产关系的某些环节进行调整,以适应生产力不断发展的需要。

成功的企业管理依靠的是掌握了现代市场经济理论和现代企业管理知识、有创新精神、训练有素、善于经营的高素质管理人才队伍。这种管理人才必须能紧跟时代的发展步伐:① 充分认识到企业管理应以提高企业经济效益、实现效益最大化为目标,策略性地开展生产经营和经济分析活动,将现代企业管理与技术经济分析有机地结合起来;② 充分认识到企业管理必须以人为本,重视人力资源开发与管理以及企业文化,掌握和了解管理学原理和企业管理心理学的知识;③ 基于当今市场经济生产经营活动模式已经由卖方市场转变为买方市场,出现了“市场主导”的新格局的现实,必须转变过去企业管理重生产、轻营销的观念,加强市场营销管理理论和策略的学习。因此,企业管理的教材也需要推陈出新,把新的管理思想和方法不断地充实到新教材之中去。

基于以上考虑,我们本着如下的指导思想来修订第一版教材。

首先,本书是为适应高等本科教育经济管理类专业和高等职业教育企业管理课程教学改革培养高素质企业管理人才的需要编写的。突出本科教育及高职的特点,以“必需、够用”为度,所以在编写过程中力求突出主题,将企业管理思想和管理科学方法论紧密结合,帮助学生探索企业

运行的规律。

其次,突出改革创新的特点,紧跟时代发展步伐,注重介绍现代管理理念,对传统的企业管理知识结构进行了较大调整。本教材新增了战略管理、物流管理、人力资源管理、财务管理等内容。这样做一方面是为了继续加强学生对企业基本管理职能的学习,另一方面旨在将本学科的新进展纳入教学内容,妥善处理好对传统内容的继承和现代内容的引进。

最后,注重培养学生实践能力,将理论教学与案例教学相结合。使用现代数理工具解决企业管理中的实际问题,突出企业管理的科学性。此外,各章均有应用案例和习题,便于读者练习,提高其分析问题和解决问题的能力。

全书共十章,高海晨编写第七章、第九章(第三节),张建平编写第一、四章,鲁传明编写第二章,杨炎坤编写第三章,张惠民编写第六章,刘刚编写第五章,孙向东编写第十章、第九章(第一、二节),葛运发编写第八章。本书由高海晨负责总纂,张建平、杨炎坤参与统稿和定稿工作,由王承仁任主审。

本书在编写过程中,参考了有关企业管理的论著,在此谨向参考文献的作者们表示深深的谢意。此外,本书的写作和出版得到了高等教育出版社有关编辑的高度重视和鼎力相助,在此表示衷心感谢!

由于编者学识、能力有限,书中疏漏和失当之处在所难免,敬请专家学者和广大读者不吝指正。

编 者

2008年12月于郑州

第一版前言

我国加入世界贸易组织,使我国经济全面融入世界经济全球化的潮流,对我国的改革开放和市场经济建设必将产生广泛而深远的影响。作为国民经济有机体中基本经济细胞的企业,必须强化经营管理,提高经济效益,迎接所面临的严峻挑战。为适应新的客观形势的需要,高等院校非管理专业在校学生开设企业管理课程,拓宽学生的知识面,培养他们的经济意识和管理意识,提高综合素质,培养既具有一定专业技术理论与实践能力,又具有现代管理理论和技能的新型综合性人才势在必行,因此,在校学生学习现代企业管理的科学理论和方法,是高职高专各专业教学的一项重要内容。

为了保证和提高高职高专院校非企业管理专业学生学习的质量,专门成立了“企业管理”课程组,制定了该课程的教学大纲,规范该课程的基本教学内容。本书在编写过程中主要突出以下几点:

1. 吸收和借鉴西方较为成熟的管理理论和方法,结合我国实际,力求体现国家经济体制改革对企业提出的新要求和已经采取的重大举措,在内容体系设计上力争有所创新。本书共有 11 章,分别构成四个部分内容:一是企业管理原理与组织;二是企业经营决策与市场营销;三是企业生产管理与控制;四是企业活动技术经济分析。各章既相对独立又相互联系,各校可根据各专业的不同特点选择与组合,以满足社会对人才培养的要求。

2. 力求突出本学科最新研究成果,体现教材的新颖性,如现代企业制度、企业文化和企业形象设计、ISO9000 2000 版标准、设备综合管理等新内容。

3. 本书理论知识以必需、够用为度,以管理方法的介绍和如何运用为重点,突出实用性。每章附有应用案例,并结合本章内容引出思考题,以考查学生的知识运用能力。

4. 难易适中,上下兼顾,通俗易懂,尽量适合高职高专层次教学的要求,同时兼顾满足五年制高职的教学需要。

本书由高海晨同志任主编,由建勋、杨炎坤同志任副主编。编写分工为:杨炎坤编写第一章和第四章,张建平编写第二章和第三章,高海晨编写第五章和第六章,由建勋编写第八、九、十章,王少峰编写第七章和第十一章。本书由高海晨负责总纂,由建勋、杨炎坤参与统稿和定稿工作。

本书由李雄诒教授担任主审,对本书的总体设计与构思提出了不少有益的指导性意见;在编写过程中本书参考和采纳了同类教材和有关论著的观点,同时,得到高等教育出版社及有关单位领导的大力支持,在此一并表示诚挚的感谢。

限于作者的水平,书中难免存在疏漏和不妥之处,恳请读者批评指正。

编 者

2003 年 2 月

目 录

第一章 企业管理概论	1	应用案例	117
第一节 企业及企业管理概述	1	苹果计算机公司的产品创新	117
第二节 企业管理组织	10	思考与练习题	117
第三节 现代企业制度	15	第五章 企业生产管理	118
第四节 企业文化	19	第一节 企业生产管理概述	118
第五节 企业形象	22	第二节 企业生产过程组织	122
应用案例	25	第三节 企业生产运作计划	132
中兴通讯的企业文化	25	第四节 网络计划技术	137
思考与练习题	26	第五节 企业生产管理方式	143
第二章 企业战略与经营决策	27	应用案例	153
第一节 企业战略管理概述	27	海尔的现代生产运作管理方式	153
第二节 企业战略环境分析	32	思考与练习题	154
第三节 企业战略管理	42	第六章 企业质量管理	156
第四节 企业经营决策	49	第一节 质量与企业质量管理的定义及	
第五节 企业经营计划	58	发展历程	156
应用案例	61	第二节 企业全面质量管理的特点及基本	
贪大求全,安然公司自取灭亡	61	工作方法	159
思考与练习题	63	第三节 企业质量管理常用的统计	
第三章 市场营销管理	65	方法	162
第一节 市场营销概述	65	第四节 工序能力指数	180
第二节 市场调查与预测	69	第五节 ISO 9000:2000 系列标准	184
第三节 市场营销机会分析	76	应用案例	189
第四节 目标市场营销策略	79	日立公司的质量管理	189
第五节 市场营销策略	84	思考与练习题	192
应用案例	99	第七章 企业物流管理	193
“每日 C”VS“鲜橙多”	99	第一节 物流和企业物流	193
思考与练习题	100	第二节 企业供应物流的管理	201
第四章 企业新产品开发与价值工程 ..	101	第三节 企业生产物流的管理	205
第一节 企业新产品开发	101	第四节 企业销售物流的管理	208
第二节 生产技术准备	106	第五节 企业生产中逆向物流的管理	215
第三节 价值工程	110	应用案例	220

案例 1 海尔的物流	220	第二节 资金的时间价值	268
案例 2 GE 公司的互联网采购物流	221	第三节 企业技术经济分析的 一般方法	275
思考与练习题	222	第四节 企业投资项目的可行性研究	281
第八章 企业人力资源管理	223	应用案例	285
第一节 企业人力资源管理概述	223	租赁还是自建	285
第二节 企业人力资源规划与预测	228	思考与练习题	286
第三节 企业人员招聘与培训	235	第十章 企业财务管理	287
第四节 企业人力资源的绩效 管理与评价	244	第一节 企业财务管理概述	287
第五节 企业劳动定额	251	第二节 风险和收益	293
第六节 企业薪酬管理	256	第三节 企业财务分析	295
应用案例	261	第四节 企业成本费用管理	304
“人”	261	应用案例	316
思考与练习题	263	企业失败的财务原因	316
第九章 企业技术经济分析	264	思考与练习题	317
第一节 企业技术经济分析的 基本原理	264	参考文献	318

第一章

企业管理概论



学习目标

通过本章学习,了解企业的类型,企业管理的发展,管理组织设计,企业文化的构成;熟悉企业管理的基础工作,现代企业制度的主要内容与组织形式,企业管理现代化的内容,企业文化的功能,企业形象的表现形式;掌握企业的特征,企业管理的性质与职能,现代企业制度的特征,企业精神的塑造与改善企业形象的途径。

第一节 企业及企业管理概述

企业管理的理论,来源于实践,又指导实践。企业管理的实践,从企业产生之时开始,至今已有二百多年的历史。认真学习和正确认识企业及企业管理的历史发展过程,对指导我们今天的企业管理实践,有非常重要的意义。

一、企业的特征及类型

(一) 企业的含义

企业是社会化大生产的产物,也是商品生产社会中最基本的经济单位。在现代市场经济条件下,企业是指从事生产、流通或服务等活动,为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算并具有法人资格的经济实体和市场竞争主体。

从生产力的角度观察,每个企业都是生产力的一个基本单位,其基本功能就是把各种生产要素有机地结合起来。当各种生产要素处于孤立或分离状态时,不可能成为现实生产力,只有将生产要素按照质的适应性、量的比例性及序列的合理性有机地组织起来,并按照市场的需要进行运转,才能形成现实生产力。

从生产关系的角度观察,企业是社会再生产过程中经济活动的一种必要组织形式。企业的生产资料所有制不同,在社会再生产过程中的生产、分配、交换和消费各个环节中体现出的经济关系就不同,企业的经济性质也就不同。

由此可见,企业既表现为生产力的组织形态,又体现出一定的社会经济关系,是社会生产力与生产关系有机结合的现实载体。

(二) 企业的特征

企业存在着不同的具体组织形式。但在现代市场经济条件下,不管它的具体组织形式如何,都必须具备以下一般特征。

1. 企业是从事商品(或劳务)生产经营活动的基本经济组织

它表明了企业所从事的活动具有商品性,是为卖而买、为交换而生产、为社会消费而进行生产经营活动并以营利为目的的经济组织。这是企业的职业特征。

2. 企业是自主经营、自负盈亏的经济实体

它表明了企业在社会经济活动中的责权利关系,也是判断经济组织能否成为真正企业形态的重要标志。这是企业的行为特征。

3. 企业是具有法人资格的经济实体

它表明了企业是依法成立的、具有民事权利能力和民事行为能力的、独立享有民事权利和承担民事义务的组织,规定了企业必须拥有自己能够独立支配和管理的财产。这是企业的人格特征。

企业的一般特征中,职业特征是企业与其他经济组织相区别的基本依据;行为特征是经济组织能否成为真正企业形态的标志,是企业能否成为市场主体的根本保证;人格特征表明企业的法律地位,是市场经济秩序对经济实体的必然要求。

(三) 企业的类型

随着市场经济的发展,企业的类型越来越复杂,下面介绍一些常见的分类方法。

1. 按生产资料所有制的性质和形式划分

按生产资料所有制的性质和形式可以将企业划分为国有企业、集体企业、私营企业、“三资”企业、混合所有制企业等。

国有企业是指企业生产资料属于国家所有,经济上相对独立的经济单位,过去称为全民所有制企业。它是我国国民经济的主导力量。

集体企业是指生产资料归企业全体劳动者集体所有的企业。它有权独立支配企业的财产和产品,在国家的统一领导下,根据市场需要独立进行生产经营活动,自负盈亏。企业依照法律规定实行民主管理。

私营企业通常是指生产资料归自然人所有或自然人控股,主要依靠雇佣劳动从事生产经营活动的企业。我国现阶段的私有企业是以公有制为主体的社会主义市场经济的重要组成部分,对国民经济起着必要的补充作用。

“三资”企业是指外商独资企业、中外合资企业、中外合作企业,是依据平等互利、共同投资、共同经营、共享红利、共担风险的原则,由外商独立投资或与国内企业共同投资在我国境内兴办的企业。

混合所有制企业是指企业投资来源于不同资产性质的股东或投资方的企业。

2. 按生产力各要素所占的比重划分

按生产力各要素所占的比重可以将企业划分为劳动密集型企业、技术密集型和知识密

集型企业。劳动密集型企业是指技术装备程度较低,用人较多,产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业。技术密集型企业又称资金密集型企业,即所需投资较多,技术装备程度较高,用人较少的企业。知识密集型企业是指综合运用先进科学技术成就的企业。这些企业有较多的中、高级技术人员,需要花费较多的科研时间和产品开发费用,能生产高、精、尖产品,比如航天航空企业、大规模集成电路企业等。

3. 按企业的生产规模划分

按企业生产规模可以将企业划分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。企业规模一般指企业的生产能力、机器设备的数量或装机容量、固定资产原值和职工人数四个方面。划分企业规模的具体指标数值和内容会随着科学技术水平和生产社会化的不断提高以及行业发展水平的不同而有所变化。

4. 按企业的组织形式划分

按企业的组织形式可以将企业划分为单厂企业、多厂企业、公司和企业集团。

单厂企业即一个工厂就是一个企业。这种企业一般是由在生产技术上有密切联系的若干生产车间、工段、班组、服务单位和管理部门构成的。这种企业实行统一经营、统一核算、统一处理对外事务。

多厂企业是指由两个以上的工厂组成的企业,它是按照专业化、联合化及经济合理的原则,将相互间有依赖关系的若干个分散的工厂组织起来,实行统一经营管理的经济组织。它比较适宜于规模较大的加工装配行业,总厂一般实行统一经营、分级核算并授予分厂处理某些对外经济事务的权力。

公司是经政府批准、由两人以上共同出资,按照一定的法律程序组建的以营利为目的的组织。公司的形式是多种多样的。

企业集团是以实力雄厚的企业为核心,以资产为主要纽带,通过产品、技术、经济契约等多种方式,把众多有内在联系的企业和科研设计单位连接在一起,形成具有多层结构的法人联合体。它由核心层、紧密层、半紧密层、松散层等多层企业构成。其核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、能够承担经济责任、具有法人资格的经济实体。其主要特征是规模大型化、功能综合化、经营多元化、资本股份化、管理科学化。

5. 按法律形式划分

按法律形式可以把企业分为自然人企业和法人企业。

自然人企业是指具有民事权利能力和民事行为能力的公民依法投资建立的企业。企业财产属于出资者私人财产的一部分,民事主体是自然人,而不是企业。个人业主制企业和合伙制企业是典型的自然人企业。合伙企业是由两个或两个以上的自然人共同出资兴办、共同经营的企业。这类企业通常采用书面合伙协议、经营合同等契约形式,来确立合伙人各自的收益分成和亏损责任。企业资产属几个出资人共有;企业赢利多,每个出资人的分成也多;企业亏损破产,每个合伙人必须以全部个人财产对企业债务承担无限连带责任。

法人企业是指具有法人资格的企业。法人是指具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。法人企业是实现最终所有权与法人财产权分离,从而实现现代企业产权制度的重要基础,是企业具有有限责任的前提。出资人构造出企业法人后,企业就依法获得了出资人投资所形成的全部法人财产权,成为以其全部法人财产进行自主经营、自

负盈亏的经济实体,包括国家在内的出资人对资产不再享有直接支配权,由具有相关知识和技能的专业管理人才代为管理。出资人只是以所有者的身份,依法享有资产收益、制定重大决策、选择管理者、制定公司章程和产权处置的权利。法人企业的典型形式为股份有限公司和股份有限公司,另外还有正在发展中的股份合作制企业。这类企业在现代企业制度内容中有详细介绍。

二、企业管理的性质与职能

企业管理是按照生产技术规律和经济规律的要求,对企业生产经营活动进行计划、组织和控制,以获取经济效益的一系列行为的总称。

(一) 企业管理的性质

企业管理是社会化大生产的产物和客观要求,凡是有共同劳动的场合,都离不开管理。企业管理又是维护和完善生产关系的需要。企业的生产规模越大,商品化程度越高,生产关系就越复杂,管理就越重要。马克思在分析资本主义企业管理的性质和职能时曾指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性:一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必需的劳动。另一方面,凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生监督劳动。这种对立越严重,监督劳动所起的作用也就越大。”马克思揭示的管理二重性原理,是我们正确认识企业管理性质的理论基础。具体来讲,企业管理的二重性是指:

1. 企业管理的自然属性

它是指企业管理与社会生产力相联系的属性。为了合理组织生产力,需要采用一些必要的管理技术、管理方法和管理手段。不同所有制的企业之间,管理的自然属性没有本质区别,反而具有共同性,彼此可以直接学习、借鉴和使用。

2. 企业管理的社会属性

它是指企业管理与社会生产关系相联系的属性。不同社会制度、不同所有制的企业之间,由于其生产关系有着质的区别,因而管理的社会属性存在着根本的区别,彼此不能进行融合。

企业管理的二重性是相互联系和不可分割的。企业管理不仅要把企业的生产要素在时间上和空间上组织好,以发展生产力,而且要协调好各种经济关系,让全体职工的智慧 and 才能都得到充分发挥,使企业内形成团结互助的人际关系。同时企业管理的二重性为我们如何对待和学习资本主义企业管理奠定了理论基础,指明了方向。

(二) 企业管理的职能

企业管理的职能是指企业管理所必须具备的基本功能。根据管理的二重性原理可知,任何企业管理都具有合理组织生产力和维护生产关系两个基本职能。但这两个基本职能需要通过具

体的管理工作来实现。企业管理的具体职能说法较多,本书从企业管理工作的过程和内容分析,认为管理的具体职能应有决策、计划、组织、指挥、控制、协调、激励、人事、沟通和创新等。下面重点强调几种。

1. 计划职能

它是企业管理的首要职能,是企业根据市场需要和自身能力,确定经营思想和经营目标,制定经营计划,确定实现经营目标的策略、途径和方法的活动。计划职能最基本的特点是预见性,要求对未来一段时间企业内外环境的变化发展进行推测、估计和判断。它包括预测、决策和计划的制定等工作。

2. 组织职能

它是根据计划提出的要求,将企业的生产经营活动在空间上和时间上进行科学的分解和组合,以达到合理配备和有效使用企业资源的目的。组织有静态组织和动态组织之分。静态组织是指以提高管理效率为目标,研究管理机构,组织人员的配备,职责、权力的划分及规章制度的建立等。动态组织则以人际关系和谐为目标,研究组织行为的变化,组织机构的变革与发展等。凡是有管理的地方,必然有组织。无论是传统的、小生产的管理,还是科学的、现代化的管理,都公认组织是管理的必备职能。

3. 控制职能

控制职能是指在计划的执行过程中,随时将实际执行情况同原定的计划标准进行对比,及时发现工作偏差或新的潜力,进而采取纠正措施或调整原有计划,以保证实现预期的经营目标。控制职能是保障性职能,它有利于企业不断适应经营环境的变化,对促进企业经营目标的顺利实现有重要作用。

4. 创新职能

为适应科学技术的高速发展和日益激烈的市场竞争,企业需要在产品、技术、管理、经营等方面不断创新,以实现企业的健康、快速发展。

上述职能是相互联系和相互促进的。在管理中要协调好各个管理职能,充分发挥各个管理职能的作用,以实现管理的目标。

三、企业管理的发展阶段

管理活动是随着人们的共同劳动而产生和发展的,有共同劳动,就有管理,而企业管理则是在资本主义工厂制度产生以后才出现的。企业管理的活动至今已有二百多年的历史,总结起来,大约经历了三个发展阶段。

(一) 经验管理阶段

这个阶段大约是从18世纪后期开始,一直到20世纪初期。这个时期的企业规模不大,生产技术也不复杂,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进行管理,没有系统的管理理论指导;工人的培养是靠师傅带徒弟的传统方式进行的,没有统一的标准和要求。从管理科学的角度来说,传统管理基本上处于积累管理经验的阶段。

经验管理的主要内容是生产管理、工资管理和成本管理。工厂管理者只关心和解决如何分

工协作,以提高生产效率;如何减少资本耗费,以赚取更多利润等问题。

(二) 科学管理阶段

这个阶段大体上是从20世纪初期到20世纪40年代,经历了约半个世纪。当时的社会生产力发展了,企业规模不断扩大,生产技术更加复杂,客观上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,用科学的管理理论来取代传统的管理经验。

科学管理理论也称古典管理理论,是随着自由资本主义向垄断资本主义过渡而逐步形成的。其主要代表是泰罗提出的科学管理理论、法约尔提出的一般管理理论和韦伯提出的行政组织体系理论。

1. 泰罗的科学管理理论

泰罗科学管理的主要思想是:

(1) “经济人”观点。泰罗认为金钱是刺激积极性的唯一动力,每人都在追求自己的经济利益,资本家追求最大的利润,工人追求最高的工资。于是,形成了两大利益集团。

(2) 调节不同“经济人”之间的矛盾。为了协调劳资双方的矛盾,泰罗提出进行一场“心理革命”,就是要求人们把注意力从“分配剩余”转移到“增加剩余”上来。

(3) 增加剩余。为了增加剩余,泰罗提出改革过去的经验管理办法,采用“科学管理”的方法提高劳动生产率。

科学管理的主要内容有:

(1) 工作方法的标准化。通过分析研究工人的操作,选用合适的劳动工具和确定合理的动作,从作业方法到材料、工具、设备和作业环境都实施标准化管理,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,定出科学的劳动时间定额。

(3) 选择“第一流的工人”。泰罗认为每种类型的工人都能找到某些工作使他成为“第一流的工人”。健全的劳动人事管理的基本原则是使工人的能力与工作相适应。管理部门的责任在于为每项工作找出最适合这项工作的人选,并对他们进行系统的、科学的培训,使他们成为完成所从事工作的“第一流的工人”。

(4) 实行刺激性的付酬制度。工资支付的对象是工人而不是职位,要根据实际工作表现支付工资,而不是根据工作类别来支付工资。对按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,以达到调动工人积极性的目的。

(5) 按标准操作法培训工人,以代替师傅带徒弟的传统方法。

(6) 明确划分计划职能与作业职能,让工人尽高效生产之责,管理人员尽组织监督之责,管理人员专业化。

(7) 强调例外管理。企业高级管理人员为减轻处理纷乱烦琐的事务的负担,把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理,而自己只保留对企业重大事项的决策权和控制权。

除上述几条之外,还有与工人合作的“心理革命”,实行职能工长制等内容。

泰罗对企业管理学的最大贡献是:他主张一切管理的问题都应当而且可以用科学的方法去研究解决,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。泰罗的管理思想集中反映在他于 1911 年写成的《科学管理原理》一书中。

2. 法约尔的一般管理理论

法约尔的代表作是 1916 年出版的《工业管理和一般管理》。他将管理活动从企业的生产经营活动中独立出来,指出和分析了管理活动所必备的计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。他还根据自己长期的管理经验,提出了实施管理的 14 项原则,即分工、职权与职责、纪律、命令的统一、指挥的统一、个人利益服从整体利益、员工的报酬、集权化、等级链、秩序、公平、职工工作的稳定、首创精神、集体精神。

3. 韦伯的行政组织体系理论

韦伯提出的行政组织体系理论认为,理想的行政组织体系应具有以下特点:① 存在明确的分工;② 组织内职位按照等级原则进行法定的安排,形成自上而下的等级系统;③ 组织是根据明文规定的法规或规章组成的;④ 组织成员之间的关系只是一种职位的关系,不受个人情感的影响;⑤ 人员的任用通过公开考试来确定,有严格的选择标准。⑥ 管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度,是一种职业管理人员。

科学管理的局限性主要表现在过分强调管理活动的理论性或科学性,而对人的个性未予足够的重视。

(三) 现代管理阶段

从 20 世纪 40 年代开始,特别是第二次世界大战后,科学技术和工业生产迅速发展,企业的规模进一步扩大,生产过程更加复杂,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,出现了贸易、资本国际化等新情况。这些现象对企业管理提出了许多新的要求,客观上需要新的管理理论的出现。

现代管理理论呈现出学派林立的繁荣景象,但总起来可分为“管理科学”和“行为科学”两大学派。所谓“管理科学”,实际上是“科学管理”理论的继续和发展,它把泰罗的动作研究、时间研究等发展到工业工程学和工效学,提倡在管理领域也要吸取自然科学和技术科学的新成就,积极采用运筹学、系统工程、电子计算机等现代科技手段。现代管理理论中的决策理论学派、权变理论学派、系统理论学派和数理学派,均可包括在“管理科学”学派之中。所谓“行为科学”,是强调从社会学、心理学的角度,从人际关系和社会环境等方面,研究管理对企业生产经营活动及其效果的影响。它认为企业管理只重视物质技术条件是不够的,必须做“人”的工作,处理好人与人的关系,激励人的主动性和创造力,才能更大地提高劳动生产率,保证企业取得最高利润。

行为科学的早期代表人物是美国学者梅奥。梅奥领导了有名的霍桑试验,并据此对人的本性、人的需要、动机及行为的规律性,特别是生产过程中的人际关系进行了研究,并于 1933 年出版了代表作《工业文明中的人的问题》。其主要观点有:① 企业职工不仅是经济人,而且是社会人;企业管理者应当重视人的社会特性。② 企业中存在“非正式组织”,管理者应努力使非正式组织与企业目标一致。③ 提高职工的满足度是调动职工劳动积极性的关键所在。

除了梅奥之外,还有许多社会学家和心理学家提出了比较有代表性的理论,如马斯洛的需要层次理论,赫茨伯格的双因素激励理论以及麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论等。这些理论使“行为科学”的内容得到了丰富和发展。

四、我国企业管理的发展

我国企业管理发展的历史比较短,基本上是在建国以后才发展起来的。从中华人民共和国成立到党的十一届三中全会前的近 30 年的时间里,企业在计划经济体制的制约下,以完成国家计划为中心,重视政治手段的作用,追求企业规模,扩大社会功能,实行的是封闭型管理。党的十一届三中全会以后,随着经济体制改革的深入,社会主义市场经济新体制逐步建立起来,我国的企业管理也随之发生了相应的转变。

(1) 确立了企业是相对独立的商品生产经营者的地位,使企业管理的重心,从完成国家计划转变到以市场为中心,以提高经济效益为目标的轨道上来。

(2) 企业管理者开始注重企业外部环境的变化,由封闭型管理向开放型管理转变。

(3) 企业管理者开始注重职工队伍建设,注重树立企业形象、培养企业精神,从以物为中心的管理向以人为中心的管理转变。

(4) 为适应市场需求,企业开始从单一的经营方向向多种经营方向发展,由固定的组织结构向权变组织结构转变。

(5) 企业管理者已认识到企业战略决策关系到企业的生存和发展,开始把战略管理放到企业经营管理工作的重要位置,将以日常管理为主转变为以战略管理为主。

随着市场经济体制和现代企业制度的逐步完善,我国企业管理的水平将不断提高。只要坚持博采众长,认真学习和借鉴外国的先进经验,就能推进企业管理现代化的进程。

五、企业管理现代化

企业管理现代化是指为适应现代生产力发展水平的客观要求,培养和造就大批现代化企业管理人才,运用现代经营的思想、组织、方法和手段,对企业进行有效的管理,使之达到国际先进水平,创造最佳经济效益的过程。它要求把自然科学和社会科学的新成果应用到管理中去,使企业管理适应生产力和生产关系发展变化的要求,推动社会生产的进步。其主要包括五个方面的内容。

(一) 管理思想现代化

人们对客观规律的认识不断深化,管理思想当然需要不断更新。管理思想现代化就是要求管理者树立起市场观念、用户观念、创新观念、效益观念、人才观念、民主管理观念、系统管理观念、时间和信息是企业重要资源的观念等现代管理思想。

(二) 管理组织现代化

企业管理是通过一定的组织形式来实现的。管理组织现代化,就是要求企业的组织机构、规章制度、人员配备和人员素质等,适应现代经营管理的需要。通过管理组织现代化,充分发挥职工的积极性,实现分工明确、管理高效、信息灵敏准确。

（三）管理方法现代化

现代化的生产技术要求现代化的管理方法与之相适应。管理方法是指管理过程中,解决具体管理问题的程序、措施和手段等。管理方法现代化,就是要在管理工作中综合运用思想教育方法、行政方法、经济方法、法律方法和数学方法,并在此基础上推广使用和不断探索适应现代经济要求的先进管理技术。

（四）管理手段现代化

管理手段现代化就是在企业管理中,采用各种先进的信息传递、信息处理设备,普遍应用电子计算机等。由于现代企业的信息量大幅度增长,只有实现管理手段的现代化,才能提高管理的准确性,提高工作效率,从而促进企业经济效益的提高。

（五）管理人员现代化

管理人员现代化,是实现管理现代化的保证和条件。它不仅要求企业各级各类管理人员掌握现代经营管理所必需的专业知识和技能,而且要有比较丰富的实践经验,勇于创新,头脑灵活,视野开阔,善于交际,并有较强的语言表达能力。

六、企业管理的基础工作

企业管理的基础工作,是企业生产经营活动中为实现企业的经营目标和管理职能所必须做的、必不可少的工作,是企业管理的前提性工作。这些工作的好坏直接影响到企业生产技术的进步和经济效益的高低,因此,每个企业都应当以此作为实现管理现代化的基本立足点。其主要内容有:

（一）标准化工作

标准是为获得最佳秩序和效益,由权威机构对重复性事物和概念所作的统一规定。标准化是指制定标准和贯彻实施标准的过程。企业的标准化工作是指企业制定和执行各种技术标准和管理标准的工作。技术标准是企业标准的主体,是对生产对象、生产条件、生产方法等所规定的标准,如基础标准、产品标准、工艺规程、操作规程、设备使用和维修标准、安全技术和环境保护等方面的标准。管理标准是指企业为合理组织、配置利用和发展生产力,对各项管理工作的职责、程序和要求所作的规定,如计划标准、组织标准、程序标准、方法标准、信息处理标准、考核及奖惩标准和各种工作标准等。

（二）定额工作

定额是企业一定的生产技术组织条件下,对于人力、物力和财力的消耗、利用和占用所规定的数量界限。企业的定额工作是指企业对各类技术经济定额的制定、执行、修订和管理工作。定额有很多种类,如劳动定额、物资消耗和储备定额、设备利用定额、资金定额和费用定额等。加强企业的定额管理,一方面要建立健全完整的定额体系,全面规定企业的人、财、物的消耗、利用