

★ ★ ★ ★ ★ ★
中等职业学校教材

ZHONGDENG ZHIYE XUEXIAO JIAOCAI



化工企业管理

HUAGONG QIYE GUANLI

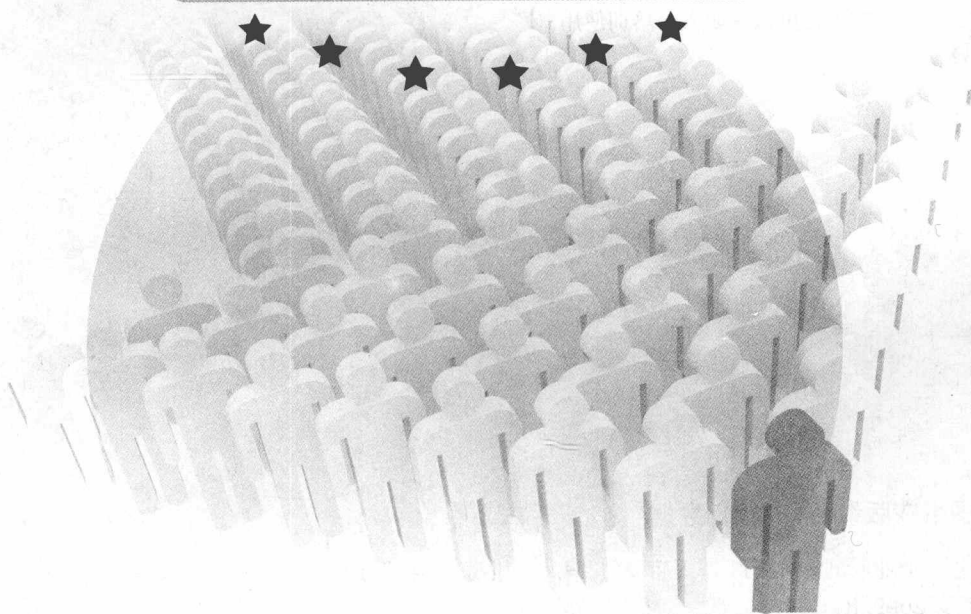
许丽红 王宝达 主编



化学工业出版社

★ ★ ★ ★ ★
中等职业学校教材

ZHONGDENG ZHIYE XUEXIAO JIAOCAI



化工企业管理

HUAGONG QIYE GUANLI

许丽红 王宝达 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书是供中职学校化工类专业的学生使用的管理类教材。本书注重一般管理理论与化工行业特点的结合,力求体现化工企业的现代化经营管理的思想和方法。全书分为十四章,其内容包括了企业管理概述、领导与激励、企业组织管理、企业文化、企业人力资源管理、企业决策、产品决策、企业质量管理、企业营销管理、企业财务管理、企业生产管理、企业设备管理、物流管理、环境保护及安全管理。每章后面都附有形式新颖的复习思考题,以便帮助读者掌握所学知识,拓展其思维空间。本教材尝试着将比较前沿的管理理论和现实经验深入浅出地呈献给学生,希望能引起学生的学习兴趣,提高对企业的认知程度,增强管理意识,提高分析、解决实际问题的能力,使其具有一定的经济观点和效益意识,提高其综合素质。

本书也可供在职人员培训使用。

图书在版编目(CIP)数据

化工企业管理/许丽红,王宝达主编. —北京:化学工业出版社, 2009.8

中等职业学校教材

ISBN 978-7-122-06102-7

I. 化… II. ①许…②王… III. 化学工业-工业企业管理-专业学校-教材 IV. F407.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第128916号

责任编辑:旷英姿

文字编辑:张林爽

责任校对:蒋宇

装帧设计:史利平

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印装:北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张13¼ 字数366千字 2009年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:22.00元

版权所有 违者必究

前 言

中职学生要想在竞争日益激烈的就业市场中找到合适的位置并站稳脚跟,除了应具备良好的专业知识和职业技能外,还必须具备相应的综合素质,尤其是应具备对管理科学、社会人文科学等方面的新知识和新理念的接受能力、对环境的适应能力、解决实际问题的能力以及正确的思维方式等,才能适应各行业日新月异的发展要求,为企业做出贡献。

本书编写的目标是使中职学生在具备了企业岗位技能的基础上,熟悉企业的管理环境。作为一名被管理者,要懂得如何与管理者沟通、理解领导的意图,学会服从纪律。使他们建立一定的管理意识、经济观念、效益意识,这既是对企业员工职业性的要求,也是对学生社会适应性的培养,同时提升了学生作为企业未来管理者的素质和能力。通过提高学生的综合素质,培养学生的可持续发展能力,使他们适应社会的不断变化,为未来的职业生涯发展打下坚实的基础。

本书编写过程中注重拓展学生的知识面,注重学生素质的全面发展;教材内容丰富,结构科学合理,力求将比较前沿的管理理论和现实经验深入浅出地呈献给学生,并结合化工企业的具体特点,具有一定的层次性、实用性;编写风格浅显易懂,生动活泼,希望能引起学生的学习兴趣,拓展其思维空间,提高其综合素质。

本教材适用于中职化工类及其他工科类专业学生使用,也适合化工企业及其他企业的在职员工学习参考。

本书第一至第四章、第九章由许丽红编写,第五章、第十一章、第十二章、第十四章由王宝达编写,第六章、第七章、第十三章由侯永生编写,第八章、第十章由王超编写。

在本书编写过程中得到了何小宏、邹燕姗等老师的大力支持,参考了国内外的一些教材与著作,在此一并向有关作者表示深深的谢意。

限于编者水平及掌握的资料有限,书中不足之处在所难免,敬请专家及读者批评指正,以便编者进一步修改和完善。

编者

2009年4月

目 录

第一章 企业管理概述	1	三、集权与分权对构建组织的影响	30
第一节 企业及企业管理	1	第二节 企业组织设计	31
一、企业的概念及特征	1	一、企业组织设计的任务	31
二、企业类型	2	二、确定组织的原则	33
三、企业管理的概念及其职能	4	三、企业组织管理的作用	34
四、管理的对象	5	四、正式组织与非正式组织管理	34
五、企业管理的二重性	6	第三节 企业组织结构的形式	36
六、影响企业管理的环境因素	6	一、直线制组织结构形式	36
第二节 管理实践与管理理论发展	6	二、职能制组织结构形式	36
一、中国管理思想的产生	7	三、直线职能制组织结构形式	37
二、西方管理思想的产生	7	四、矩阵制组织结构形式	37
第三节 企业管理的基本原理与方法	9	五、事业部制组织结构形式	37
一、企业管理的基本原理	9	六、超事业部制组织结构形式	38
二、企业管理的基本方法	11	第四节 化工企业典型的组织结构形式	
第四节 现代企业制度	12	简介	38
一、现代企业制度的含义	12	一、集团公司组织结构形式	38
二、现代企业制度的基本特征	12	二、股份有限公司	39
三、现代企业制度的基本体制	12	第四章 企业文化	41
第五节 化工企业概述	13	第一节 企业文化概述	41
一、化工企业的概念	13	一、企业文化含义及特点	41
二、化工行业企业管理特点分析	14	二、企业文化的主要功能	44
三、我国石油和化学工业发展现状与趋势	14	三、培育企业文化的原则和具体措施	45
四、石油和化学工业人才需求现状	14	四、企业文化的目标	46
第二章 领导与激励	17	第二节 企业形象及 CIS 系统	46
第一节 领导	17	一、企业形象的含义	46
一、领导的概念及其作用	17	二、CIS 系统——企业形象识别系统的构成	46
二、领导者应具备的基本素质	18	三、对 CIS 的不同理解	48
三、领导艺术	19	四、CIS 的历史渊源	49
四、领导理论	19	五、CIS 的基本功效	51
五、企业领导制度的发展	22	六、CIS 的运作基础	52
第二节 激励	23	第五章 企业人力资源管理	54
一、激励的概念	23	第一节 劳动组织管理	54
二、激励理论	23	一、化工企业对就业人员的素质要求	54
第三章 企业组织管理	28	二、劳动分工与协作	54
第一节 企业组织管理概述	28	三、作业组的组织	56
一、企业组织的含义	28	四、工作地组织	56
二、管理幅度与管理层次对构建组织的影响	28	五、工作轮班的组织	57
		第二节 劳动定额	57

一、劳动定额的概念	57	四、新产品开发的程序	92
二、劳动定额的作用	58	第四节 化工产品特性分析	93
三、劳动定额的时间组成	58	一、化工产品的一般特征	93
四、劳动定额的制定方法	59	二、化工新产品的开发特点	93
第三节 劳动定员管理	59	第八章 企业质量管理	96
一、劳动定员的概念及作用	59	第一节 质量概述	96
二、劳动定员的原则	60	一、质量的概念	96
三、劳动定员的方法	60	二、产品质量形成过程和影响因素	97
第四节 劳动工资制度	61	第二节 质量管理及其发展过程	98
一、劳动合同制	61	一、质量管理的概念	98
二、工资制度	62	二、质量管理的发展过程	99
三、工资形式	62	三、全面质量管理	99
四、工资保障	63	第三节 质量保证体系	101
五、企业员工社会保险	64	一、质量保证体系概述	101
第五节 企业人力资源的开发与规划	66	二、质量保证体系基本运转方式—— PDCA 循环	102
一、企业人力资源的特征	66	第四节 质量管理常见的七种方法	103
二、企业人力资源的培训开发	67	一、排列图法	103
三、人力资源规划	68	二、因果分析图法	104
第六章 企业决策	71	三、直方图法	105
第一节 经营决策概述	71	四、分层法	105
一、经营决策的概念	71	五、散布图法	106
二、企业决策的一般程序	72	六、统计分析表法	106
三、企业决策的类型	73	七、控制图法	106
第二节 企业经营决策的方法	75	第九章 企业营销管理	110
一、主观型决策法	75	第一节 目标市场的选择	110
二、计量决策法	77	一、认识市场及市场营销	110
第三节 决策计划方法	81	二、市场细分	110
一、滚动计划的概念	81	三、目标市场选择和目标市场策略	112
二、滚动计划程序及应用范围	81	四、细分市场的方法	113
三、滚动计划的特点	81	第二节 产品定价策略	113
第七章 产品决策	85	一、影响企业定价的因素	113
第一节 产品的概念及产品策略	85	二、定价目标	113
一、产品的概述	85	三、定价程序	114
二、产品的设计策略	86	四、企业定价方法	114
三、产品的质量决策	86	五、定价策略	115
四、产品的品牌策略	86	第三节 分销渠道策略	117
五、产品的包装策略	87	一、分销渠道的概念和类型	117
六、产品服务策略	87	二、影响分销渠道选择的因素	117
第二节 产品的评价方法	88	三、分销渠道的设计	119
一、产品寿命周期概述	88	四、商品销售的新形式	120
二、产品组合	89	第四节 促销策略	120
三、结构分析法	90	一、促销及促销组合	120
第三节 新产品的开发	90	二、促销方式	120
一、新产品及新产品开发的意义	90	三、推式与拉式促销策略	122
二、新产品开发的方向和方式	91	四、促销策略组合	123
三、新产品开发的基本原则	92		

第五节 电子商务与网络营销	123	第十二章 企业设备管理	161
一、电子商务的含义及特点	123	第一节 设备的选择	161
二、电子商务的分类	123	一、设备选择的基本原则	161
三、电子商务对企业营销的影响	124	二、设备选择考虑的因素	162
四、网络营销的含义及特点	124	第二节 设备的经济评价方法	164
五、网络营销与传统营销方式的比较	124	一、投资回收期法	164
六、网络广告的方法	124	二、费用换算法	164
第六节 化工产品营销	126	第三节 设备的使用、保养与维修	165
一、化工产品目标市场分析	126	一、设备的磨损	165
二、化工产品分销渠道设计	126	二、设备的故障	166
三、化工产品的营销	127	三、设备的合理使用	166
第十章 企业财务管理	130	四、设备的维护保养与检查	168
第一节 资金筹集	130	五、设备的修理	169
一、企业筹集资金的渠道和方式	130	第四节 设备的改造与更新	171
二、资金成本	131	一、设备改造	171
三、投资管理	131	二、设备更新	172
第二节 财务决策管理	133	第十三章 物流管理	174
一、企业财务管理	133	第一节 物流管理概述	174
二、财务决策的作用	133	一、物流管理的一般概念	174
三、资金的时间价值和投资的风险 价值	134	二、关于物流的若干理论的知识	174
第十一章 企业生产管理	138	第二节 装卸与包装	176
第一节 生产管理概述	138	一、搬运装卸及其管理	176
一、生产过程的概念及构成	138	二、包装及包装管理	179
二、合理组织生产过程的要求	139	第三节 库存及其管理	181
三、生产类型	139	一、库存的含义及其作用	181
第二节 生产过程组织	141	二、库存分类	181
一、生产过程的空间组织	141	三、库存管理模式和方法	182
二、生产过程的时间组织	142	第四节 运输及其管理	184
三、流水生产线组织	144	一、运输的概念和作用	184
第三节 生产计划与生产作业计划	145	二、运输的分类	184
一、生产计划的主要指标及编制步骤	145	三、运输管理应考虑的因素	187
二、生产能力的核定	147	四、不合理运输的表现及实现运输合理 化的措施	187
三、生产作业计划	148	第十四章 环境保护及安全管理	190
四、生产控制	150	第一节 环境保护管理	190
第四节 网络计划技术	152	一、环境和环境污染及其危害	190
一、网络图	152	二、环境污染的治理	192
二、网络时间的计算和关键路线的 确定	154	第二节 安全生产管理	196
三、网络计划的优化	157	一、安全管理的主要内容	196
第五节 化工生产组织管理	158	二、安全事故管理	197
一、化工生产组织	158	三、安全心理学	198
二、化工生产组织常用的规章制度	159	参考文献	203

第一章 企业管理概述



内容提要

阐述企业及企业管理的概念，管理的发展过程，管理原理与方法以及现代企业制度，介绍化工企业概况。



学习目的

- 建立企业的基本概念；
- 了解企业类型；
- 建立对企业管理的初步认识；
- 了解企业管理的职能；
- 认识影响企业管理的环境因素；
- 了解管理实践与管理理论发展；
- 认识企业管理的基本原理与方法；
- 对现代企业制度有初步的认识；
- 概括了解化工企业。

第一节 企业及企业管理

一、企业的概念及特征

1. 企业的概念

目前对企业的概念有多种说法，不尽统一，我们认为其核心内容应是我国颁布的《企业法》中所描述的：企业就是以赢利为目的，从事生产经营和服务活动的经济组织；企业是有其自身遵循的经营规律，具有法人资格，能自主经营，独立核算的经济组织。

2. 企业的特征

(1) 企业是法人

企业成立之时，必须向国家工商行政管理部门申请注册，经批准后依法建立的企业，在法律上具有合法的地位和权益，承担相应的义务和责任。法律将维护其正当的利益，同时对企业行为进行约束。

一般由企业的厂长、公司的董事长或总经理担任企业的法人代表，代表企业行使各种相应的权利。

(2) 企业是一个经济实体

企业是经济实体，在于其具有生产和服务的实实在在的过程，在这个过程中，会消耗各种资源，最终产出产品或付出劳务。

(3) 企业有权实行自主经营

企业在合乎法律的前提下，有权利对企业的经营方向、产品决策、市场决策等一系列经营决

策做出自己的选择,以期获得最佳的经济效益。

(4) 企业必须独立核算

对企业在经营过程中所有发生的各种成本费用项目要进行确认和核算。

(5) 企业与行政事业单位有所不同

企业单位通过自己的经营,获取利润,并依法向国家纳税。而行政事业单位在相当程度上依靠国家财政拨款。在市场经济的条件下,企业有更多的自主权,同时也要面对市场现有的或潜在的巨大的经营风险;而行政事业单位几乎不用面对太多的风险。

二、企业类型

1. 按照现代产业概念划分

按照现代产业概念划分为如下类型。

(1) 第一产业——农业企业

指从事与农、林、牧、副、渔相关的各种产业的企业。该类企业目前我国广大的农村市场普遍存在,发展变化速度较快,与工业企业的关系,也越来越紧密。

(2) 第二产业——工业企业

工业企业是指从事工业性产品和劳务活动的生产经营的企业。包括机械制造加工业、采掘业、建筑业及技术服务性企业。所谓工业性产品,是指运用物理、化学或生物等的技术手段,对自然资源、农业产品等原材料进行加工,使它们转化为具有价值和使用价值,具备某种功能,满足客户需要的商品。劳务活动是指维持、实现某种产品功能的活动。

(3) 第三产业——服务企业

提供各种服务性质工作的企业,如商业、金融、邮电、信息、物流、旅游、科技、文化、医保、保险等,在市场经济的条件下,第三产业的发展越来越快,服务类型越来越丰富。

2. 按企业出资者的法律责任划分

按企业出资者的法律责任划分为如下类型。

(1) 自然人企业

其财产属于出资者私人财产的一部分,基本不具备法人资格。

① 个人独资企业 依法在中国境内设立,由一个自然人投资,财产为投资人个人所有,投资人以其个人财产对企业债务承担无限连带责任的经营实体。

《中华人民共和国个人独资企业法》自2000年1月1日起施行,不适用于外商独资企业。

优点:组织简单、经营灵活,决策快捷,对市场的反应灵敏。缺点:资金、资产实力有限,规模小,风险大。一旦失败,可能会关门倒闭,甚至倾家荡产。

② 合伙企业 合伙企业是指依法在我国境内设立的由各合伙人订立合伙协议,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。合伙人都对企业承担无限连带责任。

优点:规模稍大,资产较多,可以适当分散风险。缺点:权力分散,决策迟缓,相互配合难度较大。

(2) 法人企业

① 有限责任公司 有限责任公司的股东仅以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务负责。

② 无限责任公司 无限责任公司是指由两个以上股东组成,股东对公司债务负连带无限责任的公司形式,又称无限公司。

③ 股份有限公司 股份有限公司是根据《公司法》及有关法律规定的条件成立,全部资本分为等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

④ 两合公司 两合公司,是以共同公司名称进行商业活动的公司,其中一部分股东以其出资额为限对公司的债务负有限责任,其他股东负无限责任。无限股东是法律上的经理,但并不排除有限股东按合同参与领导公司,与有限股东相比,无限股东有权获得更多的利润分成。

⑤ 股份两合公司 股份两合公司,它是两合公司的一种特殊形式,普通的两合公司兼有无限公司和有限公司的特点,而股份两合公司则兼有无限公司和股份有限公司的特点。股份两合公司与一般两合公司的不同在于,其有限责任股东是以认购股份即购买公司股票的形式进行出资。从而使得其在对外吸收社会投资上比一般两合公司更容易。

当代经济活动的日益复杂,使得上述公司形式中无限股东的投资风险更加突出,采用这两种公司形式的国家已经不多,在我国 2006 年颁发的《企业法》中所称公司,是指依照该法在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。

3. 按所有制性质划分

按所有制性质划分为如下类型。

(1) 国有企业

国有企业是生产资料归国家所有,依法自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产和经营单位,是独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

(2) 集体所有制企业

集体所有制企业是指生产资料为社会主义劳动群众集体所有、实行共同劳动,在分配方式上以按劳分配为主的商品经济组织。

发展较快的乡镇企业,是指农村集体经济组织或者农民投资为主,在乡镇(包括所辖村)举办的承担支援农业义务的各类企业。

(3) 私有制企业

① 个体企业 个体企业是由业主个人出资兴办,由业主自己直接经营的企业。业主个人享有企业的全部经营所得,同时对企业的债务负有完全责任。个体企业一般规模较小,内部管理机构简单。在市场经济体制下,这种企业形式数量庞大,但由于规模较小,发展能力有限,在整个经济中不占有支配地位。

个体企业通常存在于零售商业、“自由职业”、个体农业等领域。

② 私营企业 私营企业是指企业资产属于私人所有,雇工 8 人以上的赢利性的经济组织。

其特征:私营企业的资产属于私人所有;私营企业中存在雇佣劳动关系;私营企业是赢利性的经济组织。

③ 外商投资企业 外商投资企业是外国投资者经中国政府批准,依照法定条件和程序,在中国境内投资设立的企业。

我国目前存在的外商投资企业有三种:中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资企业。

中外合资经营企业就是中国经营者和外国经营者依照中华人民共和国法律的规定,在中国境内共同投资、共同经营并按照投资比例分享利润、分担风险及亏损的企业。在注册资本中,外国合营者的投资比例一般不低于 25%。

中外合作经营企业,是指中国经营者和外国经营者依照中华人民共和国法律的规定,在中国境内共同举办的,按照合作企业合同的约定分配收益或者产品、分担风险和亏损的企业。一般情况下,经营合作期限届满,在保证正常生产和经营的情况下,全部资产不再作价,无偿归中国合作者所有。

外资企业,也称独资企业,是指依照中国法律在中国境内设立的全部资本由外国投资者投资的企业。

(4) 混合所有制企业

混合所有制企业是指由公有资本(国有资本和集体资本)与非公有制资本(民营资本和外国

资本)共同参股组建而成的新型企业形式。混合所有制企业的出现是伴随着改革开放的深入,现代企业制度的确立以及股份制企业的涌现而出现的新兴的企业组建模式。

4. 按企业的组织形式划分

按企业的组织形式划分为如下类型。

(1) 单厂企业

单厂企业又叫单一制企业,是指一个独立的专门从事某一生产经营活动的单位。

(2) 企业集团

企业集团是一种以大企业为核心,以经济技术或经营联系为基础、实行集权与分权相结合的领导体制,规模巨大、多角化经营的企业联合组织或企业群体组织。各企业按照总部的经营方针和统一管理的方式,进行重大业务活动的经济实体,或者虽无产权控制与被控制关系,但在经济上有一定联系的企业群体。

企业集团的特点是:企业集团在结构形式上,表现为以大企业为核心,诸多企业为外围,多层次的组织结构;在联合的纽带,表现为以经济技术或经营联系为基础、实行资产联合的高级、深层次的、相对稳定的企业联合组织;在联合体内部的管理体制上,表现为企业集团中各成员企业既保持相对独立的地位,又实行统一领导和分层管理的制度,建立了集权与分权相结合的领导体制;在联合体的规模和经营方式上,表现为规模巨大、实力雄厚,是跨部门、跨地区甚至是跨国多角化经营的企业联合体。

(3) 跨国公司

跨国公司,又称多国公司、国际公司等。是指由两个或两个以上国家的经济实体所组成,并从事生产、销售和其他经营活动的国际性大型企业。

5. 按某种资源的密集程度不同划分

按某种资源的密集程度不同,可将工业企业分成以下几类。

(1) 劳动密集型企业

主要是指技术装备程度低、用人多、产品成本中活劳动消耗所占的比重大的企业。如五金、服装、工艺美术加工等企业就属于这类企业。

(2) 资金密集型企业

这是指单位产品所需投资多、技术装备程度较高、用人少的企业。如钢铁、汽车、重型机械制造企业。

(3) 知识技术密集型企业

运用高精尖的技术,生产技术含量高的尖端产品的企业。这类企业需要大量的高级技术人员,如航空、航天技术、信息技术产业。

三、企业管理的概念及其职能

1. 企业管理的概念

随着企业管理实践活动的不断发展,管理经验越来越丰富,通过对成功经验的不总结,逐渐形成了各种学派。在管理研究发展的过程中,各派管理学者对管理的解释仁者见仁,智者见智。他们从各自不同的研究领域,从不同的侧面对管理进行了阐述。

泰勒(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915),美国人。科学管理学派的代表人物,泰勒描述的管理,就是要确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。他认为科学管理的核心就是提高生产效率。

法约尔(Henry Fayol, 1841—1925),法国人。他一直属于公司的高级管理人员,首先提出了管理就是实行其职能,即计划、组织、领导、协调和控制五项管理职能。

西蒙(Herbert A. Simon),美国人。西蒙认为管理就是决策。因为在企业经营过程中,管理活动不断进行的工作就是决策选择,决策始终贯穿始终,所以管理就是决策。

孔茨(H. Koontz), 管理过程理论的代表人物。他认为设计和维护一种环境, 使处身其间的人们在集体内一道愉快地工作, 以完成预定的使命和目标, 就是管理。

伯法(E. S. Buffa), 管理科学学派的代表人物。他认为管理就是用数学模式与程序来表示计划组织、控制、决策等复合逻辑的过程, 求出最优解, 以达到企业的目的。

乔治·埃尔顿·梅奥(George. Elton. Mayo, 1880—1949)。原籍澳大利亚的美国行为科学家。梅奥的行为科学研究, 提出对人的重视, 认为管理就是针对人的管理, 要激励职工、调动人的积极性。

综上所述, 各派管理学家从不同角度对管理的描述, 都表达了一个侧面。我们可以综合各种看法, 根据系统学原理来理解, “管理”就是管理者运用其拥有和能够支配的人力、财力、物力和信息等各种资源, 对管理对象进行决策、计划、组织、指挥、控制及协调, 以达到预期目标的全过程。

由于工业的发展, “企业”这种组织越显现出其优势, 管理的职能充分地体现出来。我们可以认为“企业管理”就是指人们在一定的社会制度等外部环境中, 依照一定的规律、原则、程序和方法, 对企业的能够支配的人力、财力、物力和信息等各种资源及其经济活动过程进行计划、组织、指挥、控制及协调, 以取得最佳经济效益的动态过程。

2. 管理的职能

(1) 计划职能

凡事预则立, 不预则废。计划是管理的首要职能。在企业经营中要根据未来市场的发展变化规律做出各种预测和决策, 并进一步做出合理的计划, 才能在未来的经营过程中遵循市场的变化规律获得经营成功。

(2) 组织职能

组织就是指经营中面对许多的环节和层面, 需要合理的分工和协作, 从时间和空间的联系上进行有序地组织。合理有序的组织, 能够提高工作的效率, 保证管理目标的实现。

(3) 领导职能

领导职能就是命令、指挥、指导及教育组织成员, 共同完成组织的任务, 实现管理目标。在执行过程中协调各种关系, 维持计划的顺利进行, 最终实现目标。

(4) 控制职能

控制职能就是指在计划执行过程中, 要经常检查计划的执行情况, 将实际情况同原计划、目标、标准对比, 找出偏差, 采取措施纠正偏差或修订原定的计划的活动。

四、管理的对象

管理理论认为人、财、物、信息、时间及空间都是管理的对象, 其中“人”是最主要的。人在管理中具有双重地位, 既是管理者也是被管理者。詹姆斯·穆尼认为, 管理就是指导别人、激励别人的方法和技术。劳伦斯·阿普莱认为, 管理就是人事管理, 可见人在管理中的重要地位。

“财”和“物”是企业经营的物质基础, 是重要的管理对象。在一定的条件下“财”和“物”在形态上是可以相互转换的, 而管理就是把财和物的要素同其他要素紧密地、协调地配合起来, 去实现企业经营的目标。

“信息”是指能够反映管理内容的, 可以传递和加工处理的文字、数据或符号。常见的形式有资料、报表、指令、报告、数据等。信息系统是管理过程中的“神经系统”。在管理中信息被不断地流转、交换、传递, 是企业管理得以运转的联系纽带和基础。信息管理就是将信息与其他的要素结合, 共同完成管理活动。

德鲁克认为: “时间”是管理的最稀有和最特殊的资源, 时间具有不可逆性, 抓住时机、把握机会是成功管理的要旨。“空间组织”的合理与否会影响到生产效率的高低。管理中的时间和空间条件不断转换, 要把握好时空的配合, 强调时效性和合理性。时间管理的效果更多的是考虑

时间的节约,体现工作的高效率。可以说时间是管理的坐标。空间的管理就是合理的、科学地安排工作空间的组合,同样也可以达到节约时间的效果。

五、企业管理的二重性

在管理实践中,企业管理一方面具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,另一方面又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这就是企业管理的二重性,即企业管理的性质。

认识企业管理二重性,对我们很重要。例如在改革开放的过程中,我们可以一分为二地看待对国外的技术引进问题。科学是没有国界的,高科技的引进,对我们的技术发展是有益的,可以缩短我们研发的时间,能促进经济的快速发展。管理理论的先进性、科学性,也可以借鉴,因为有利于我们管理水平的提升。但是,西方国家的历史文化背景与我们有很大的差别,在他们的管理中,有一些与社会关系紧密联系的管理方法,并不适合我国现在的发展实际,因此所有的管理模式全盘照搬,显然是不明智、不切合实际的。认识到管理的二重性,可以帮助我们正确的做出判断,有利于我们对管理的进一步清醒认识,要坚持“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一派”的方针,逐步建立起具有中国特色的社会主义的现代化企业管理体系。

六、影响企业管理的环境因素

企业是一个系统,与外界的环境会发生交互作用,也会受到外部环境的影响和左右。了解和掌握外部环境的变化,为企业经营营造良好的、和谐的氛围很重要。主要环境因素有如下几个。

1. 经济环境

企业的经营活动,本身就是一种经济活动。经济环境的变化,会直接对企业产生影响。经济环境包括国家政府的财税政策、资金状况、劳动力、价格、成本、竞争对手、汇率政策、国家经济发展规划等,其中任何一种因素的变化,都会影响企业的经营大政方针,影响到企业的经济利益。

2. 社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。显然,社会文化背景的不同,对企业经营模式、产品特性等都会产生影响。总体来讲,企业经营要入乡随俗,注重消费者的偏好。

3. 技术环境

技术是企业生产赖以进行的基础,技术水平的高低会影响企业的生产效率,影响企业创新活动,也会影响到竞争实力。所以企业要不断地进行技术更新、采用最先进的技术,使自己具备良好的竞争实力。

4. 政治环境

政治环境包括一个国家的社会制度,执政党的性质,政府的方针、政策、法令等。政治环境是否稳定,政府是否开明,对企业的生死存亡以及是否可持续发展,将产生重大的影响力。

5. 自然环境

自然环境是指对企业有影响的地理位置、气候条件以及资源情况。自然环境不同,资源存在的情况也就不同,企业所处的地理位置、气候条件不同,对企业经营产生的影响也不同。自然资源不足的地方,企业可能很难生存;气候完全不一样的地方,产品需求自然也不一样。所以,要深入考察企业所处的自然环境,设身处地地考虑企业的生存与发展问题。

在企业经营活动中,环境对企业的作用力不可低估,企业要适应、要生存,就要了解企业所处的环境,顺应环境的变化,才能经营成功。

第二节 管理实践与管理理论发展

人类文明的历史长达六千多年,中国文明的历史历经上下五千年演变,而管理理论体系的发

展不过百年的历史，但在管理理论产生前，管理实践活动一刻也没有停止过。以下，从我国和西方的不同发展进程进行阐述。

一、中国管理思想的产生

1. 中国古代的管理实践活动

我国历史源远流长，在上下五千年历程中，祖先们的聪明智慧推动着社会的进步，体现管理思想的实践活动比比皆是。我们从以下两个事例来说明问题。

一是国家的管理。如远在周朝时期，当时的中央设立了“三公”、“六卿”、“五官”，分管朝廷的各种政务；还有许多管理国家的典章制度的建立。二是大型工程的建造管理。如耗费时间之长、参与人数之多的长城、秦兵马俑、都江堰、阿房宫等两千年前规模宏大的工程的成功建设，说明早在先秦时期已具备了很高的组织管理水平。

2. 中国古代的管理思想

我国古代的学说著作，诸如《孙子兵法》、《周礼》、《论语》、《老子》、《韩非子》、《贞观政要》、《资治通鉴》等，都蕴涵着丰富的管理思想。

二、西方管理思想的产生

西方管理思想的发展，也经历了从管理实践到管理思想的演变过程。一般来说我们可以把它分成三个阶段。

1. 传统管理阶段

传统管理阶段，也被称为经验管理阶段，从18世纪80年代至19世纪末20世纪初的100多年时间。西方管理实践活动开展的时间不长，但是发展速度极快。在工厂制度的早期，管理思想就出现了许多萌芽。对企业管理思想的建立打下了良好的基础，并且积累了许多成功的经验。

2. 科学管理阶段

科学管理阶段，从20世纪初到20世纪40年代的近半个世纪的时间。在这个阶段，管理经验不断被积累起来，并被提升到理论的高度，出现了许多理论学说，它们从不同的层面对管理进行了卓有成效的研究，为管理理论的发展奠定了基础，为进一步形成理论体系做出了巨大的贡献。主要的代表人物及其理论有如下。

(1) 泰勒的科学管理理论

弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)(图1-1)被称为“科学管理之父”，其代表作《科学管理原理》(1911年出版)，奠定了科学管理理论的基石。可以说百年的管理始于泰勒的标准化的管理方法。泰勒总结了科学管理的措施和方法，提出了管理的理论如下。



图1-1 泰勒

① 劳动方法标准化原理 泰勒进行了许多提高效率的试验，其中最著名的是搬运生铁块试验。试验效果通过表1-1表现出来。

进行试验的具体做法就是从执行同工种工作的工人中，挑选出身体最强壮，技术最好的一个，把他的工作过程分解成许多动作，并用秒表记录

表1-1 试验效果

试验前	试验后
搬运量:12.5吨/人·日	47.5吨/人·日
工资:1.15美元/人·日	1.85美元/人·日

每个动作完成的时间，按照效率最高的原则，把多余的动作去掉，把不合理的动作进行改进，制定了一套标准化动作，对工人们进行训练和帮助，使之获得完

成既定工作量的技能，能高效率地完成工作。

工人按照泰勒的科学方法，改进自己的工作方式，既没有感到过多的劳累辛苦，又得到了更高的工资，使得搬运生铁块试验获得了成功。通过类似诸多试验的成功，泰勒提出了科学管理理论的劳动方法标准化原理。

② 培训工人科学化原理 泰勒对经过科学选择的工人用科学的方法进行训练，使他们按照作业标准工作，改变过去用师傅带徒弟的方式来培养工人的做法，使得工作效率大大提高。

③ 差别计件工资制 按照标准化原理,采用计件工资的办法,规定不同的工资率。完成工作和超额完成工作的人,以较高的工资率计算,对没有完成工作定额的人则以较低的工资率计算。

例如:以10个产品为完成定额的标准,以计件工资的方法发放工资,每个产品计1.5元,而产量达不到定额的,以每个产品计0.9元,那么现有工人甲、乙、丙分别完成了15件、10件、9件产品的生产,他们将获得的工资如下。

甲: $15 \times 1.5 \text{ 元} = 22.5 \text{ (元)}$; 乙: $10 \times 1.5 \text{ 元} = 15 \text{ (元)}$; 丙: $9 \times 0.9 \text{ 元} = 8.1 \text{ (元)}$ 。

从丙的情况看,如果继续努力完成10件产品,就能获得15元工资,比现在8.1元多出6.9元;如果再继续完成15件的产品,就能获得22.5元工资,比现在8.1元多出14.4元工资。因此,在利益的驱动下,工人的生产效率越来越高。

④ 管理职能专业化原理 使管理和劳动分离,把管理工作称为计划职能,工人的劳动称为执行职能。

(2) 法约尔的一般管理理论



图 1-2 法约尔

亨利·法约尔(Henry Fayol, 1841—1925)(图1-2)被称为“管理过程理论之父”,代表作《工业管理与一般管理》(1916年)。法约尔的一般管理理论的主要内容是企业的基本活动和管理的六种职能。

他认为企业经营有6种职能:技术职能、经营职能、财务职能、安全职能、会计职能、管理职能,由计划、组织、指挥、协调、控制等一系列工作构成。提出了管理的十四项原则,劳动分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、报酬合理、集权与分权(集中化)、等级制度、秩序、公平、人员稳定、首创精神和团结精神等。

在其提出的理论中,还包括“法约尔跳板”原理,如图1-3所示,当企业部门与同级的其他部门之间需要协作时,可直接协调解决问题。而当协调未果时,可各自向自己的上级汇报,由各自的上级相互协调解决问题,再由下级部门执行落实,最终完成工作任务,形成所谓的跳板原理。

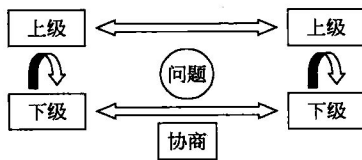


图 1-3 法约尔跳板

法约尔通过研究进一步提出要建立参谋机构的思想、要进行团队合作的思想、组织的效率决定于组织的内在要素的思想等理论思想。

(3) 韦伯的科层组织理论

马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920)被称为“组织理论之父”,其代表作《社会和经济组织的理论》。他对权力的类型进行分析,他认为权力和权威是组织形成的基础,可以把权力分为专长权、个人影响权与制度权(或称法定权),提出理想的科层组织体系的主要特点是:明确的分工;责权分明、层层控制的等级系统;遵守规则和制度;组织中人员的关系;人员的任用等。

3. 现代管理阶段

第二次世界大战后至今,提倡以人为本的管理理念,主要代表人物有埃尔顿·梅奥(Elton Mayo, 1880—1949),他是人际关系理论的创始人。其代表作有《工业文明中的人类问题》(1938年)、《工业文明中的社会问题》(1945年)。他进行了著名的心理学试验——霍桑试验。霍桑试验是在1924年至1932年间在美国芝加哥郊外的西方电气公司的霍桑工厂进行的。经过前后8年时间,与两万多次的谈话,梅奥获得了大量第一手资料,经过仔细地分析研究,最终提出了人际关系的理论,其主要内容如下。

(1) 职工是“社会人”的假设

梅奥认为人不是只追求经济利益的“经济人”,而是注重社会交往、情感交流、有归属感的

“社会人”。他曾经这样描绘人：人是独特的社会动物，只有把自己完全投入到集体之中才能实现彻底的“自由”。

(2) 企业存在着非正式组织

游离在正式组织之间的一些小群体，由于其成员的工作性质相近、社会地位相当、对一些具体问题的认识基本一致、观点基本相同，或者在性格、业余爱好以及感情相投的基础上，产生了一些被大家所接受并遵守的行为规则，从而形成较稳定的组织，这就是非正式组织。

(3) 企业应采用新型的领导方式

作为新型的领导不仅要使工作任务完成，还要建立良好的人际关系，激励士气，促进协作。

第三节 企业管理的基本原理与方法

一、企业管理的基本原理

在企业管理活动中，要运用科学的方法进行最有效的管理，我们就必须掌握科学管理的原理。

1. 系统原理

系统原理运用系统论的基本思想和方法指导管理实践活动，解决和处理管理的实际问题，系统原理是管理中重要的指导思想。

(1) 系统的概念和分类

系统是由两个或两个以上相互作用、相互依赖的要素组合而成的，具有特定功能的，并处于一定环境中的有机整体。系统是一个相对的概念，许多系统可以组成一个大系统，一个系统又可以有许多子系统。

系统按组成要素的自然属性分类，可分为自然系统和人工系统。自然系统是由自然界本来存在的物质形成的，如海洋系统、地下矿藏等；人工系统是经过人类的劳动创造出来的，为达到人类各种目的而建立的，如法律系统，工业系统等。

系统如果按照与环境的关系分类，可分为封闭系统和开放系统。封闭系统又称孤立系统，指与外界没有联系或联系较少的系统；开放系统是与环境保持密切的物质能量信息交换的系统，开放系统具有输出某种产物的功能，这种输出必须以从环境中输入为基础，经过处理之后才能得到，再加上反馈的调节便构成了一个完整的开放系统。

(2) 系统的特征

① 整体性 系统的整体性表现为系统是由两个或两个以上相互区别的要素，按照一定的方式和目的，有秩序地排列而成的，系统的整体功效大于各要素的功效之和。

② 相关性 系统的相关性是指系统中各要素和组成都是相互联系、相互作用的。如企业作为一个系统，其人、财、物等子系统与企业的其他的子系统之间有着密切的关系，存在着相互制约又相互依存的关系。

③ 层次性 复杂的系统是有层次的，对某一系统来说它既是由一些子系统组合而同时又要作为一个子系统去参与更大的系统的组成。

④ 动态平衡性 系统是不运动、发展、变化的，并通过信息反馈来维持其动态平衡。

⑤ 目的性 任何一个系统都有明确的总目标，子系统为完成大系统的总目标而协调工作，而子系统还有自己的分目标，分目标的逐步完成，最终将完成总的目标。

⑥ 环境适应性 所有的开放系统总是在一定的环境中存在和发展的，系统及其各子系统与环境之间不断地进行物质、能量、信息的沟通。当环境发生变化时，系统、子系统的结构和功能也会随之改变，以便适应环境，继续存在和发展下去。

(3) 与系统管理相对应的管理原则

① 整分合原则 高效率的管理必须在整体规划下有明确分工,又在分工的基础上有效地综合。

② 能级原则 能级原则指组织内的职权和责任应按照明确而连续不断的系统,从最高管理层一直贯穿到组织最低层,做到责权分明,分级管理。

③ 反馈原则 任何特定组织都是一个闭环控制系统。管理方式和管理手段构成一个连续闭合的回路,在这个闭环系统中,反馈起着关键的作用(如图1-4所示)。反馈将经过处理后输出的信息又回到输入端,以影响系统性能,控制整个系统。只有管理体制上保证信息反馈的有效运转,才能使管理工作充满活力。例如企业下达任务后,同时要制定反馈方案,进行定期的检查,以验证效果,发现问题,及时纠正和改进,才能保质保量地完成任务。

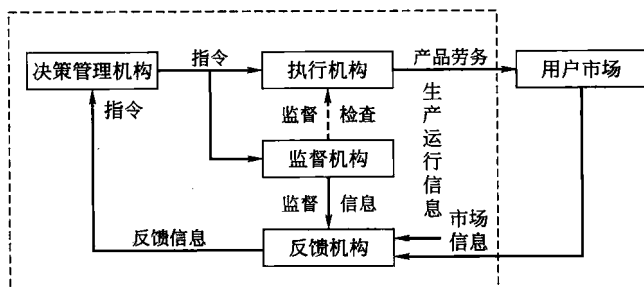


图 1-4 闭环控制系统

2. 人本原理

人是社会的主体,一切社会活动都是通过人来进行的。现代管理的核心是人,人即是管理的主体,又是管理的客体,离开了人,就不存在管理。因此,如何创造良好的社会环境和管理环境,充分发挥人的主观能动性是一个组织管理的重要任务。

人本原理,就是在管理中要以人为本,其基本含义就是指任何组织和系统的管理,必须以人为本,注重人的思想、感情和需求的变化,以激发人的主动性和创造性为根本,以调动人的积极性为主要目的的基本原则。

从人本原理的概念出发,有三个含义:其一,人是组织管理的核心,离开人的管理就谈不上管理;其二,人力资源的开发是无限的,管理活动的任务是充分调动人的能动性、创造性和积极性;其三,管理的手段是通过对人的思想、感情和需求的了解,做好人的思想工作,尊重人的感情,采取各种激励措施,最大限度地调动人的积极性、挖掘人的潜能。

人本原理告诉我们:人是管理的主体,是管理系统的动力源泉,同时人的潜力具有开发性、无限性和弹性。只要做好人的思想工作,注重激励,就能极大地调动人的积极性和创造性。

3. 责任原理

在管理中,人们以追求效率和效益为目的,企业的工作千头万绪,所以必须在合理分工的基础上确定每个部门、每个岗位应该担当的任务并承担相应的责任。在企业中的每个人都必须清楚自己在其中的位置以及必须承担的责任,明确自己应该完成的任务。作为管理者,要运用好责任原理,就要处理好以下三方面的关系。

(1) 权限

担任一定的职务,就应该拥有一定的权力。权力无非是指人权、物权和财权,但权力和责任是相匹配的,有责无权或有权无责,都是不公平的。

(2) 利益

行使权力,就要承担相应的风险,如果没有既得的利益,是没人愿意承担风险的,所以权力和利益是相对等的。任何拥有权力的人,都会衡量权力所带来的责任和利益是否对等。如果不对