中等职业教育国家规划教材配套教学用书

企业管理基础知识

(会计专业)

主编　张荣胜

高等教育出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

策划编辑　李承孝
责任编辑　黄　静
封面设计　王凌波
责任绘图　尹　莉
版式设计　胡志萍
责任校对　胡晓琪
责任印制

内容提要

本书依据教育部颁发的《中等职业学校会计专业教学指导方案》的要求编写，是中等职业教育国家规划教材配套教学用书。内容包括：企业管理概论、现代企业人本管理、企业经营管理、生产系统管理、质量管理、设备管理、科技开发管理、现代物流管理和企业信息管理，多数章后附有案例和复习思考题。

本书可作为中等职业学校会计专业或其他财经类专业教学用书，也可供成人培训及五年制高职人员学习使用。

图书在版编目（CIP）数据

企业管理基础知识：会计专业／张荣胜主编．—北京：高等教育出版社，2003.12

ISBN 7-04-013157-9

Ⅰ.企… Ⅱ.张… Ⅲ.企业管理-专业学校-教材

Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2003）第 091979 号

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社　　址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网　　址	http://www.hep.edu.cn
总　　机	010-82028899		http://www.hep.com.cn
经　　销	新华书店北京发行所		
印　　刷			
开　　本	787×1092　1/16	版　　次	年　月第 1 版
印　　张	11	印　　次	年　月第　次印刷
字　　数	240 000	定　　价	14.30 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

前　言

本书是中等职业教育国家规划教材配套教学用书，也是会计专业或其他财经类专业的基础课程教材。

本书以适应社会主义市场经济为出发点，紧密结合社会主义经济体制改革的实际，并着眼于我国加入世界贸易组织的情势，借鉴我国与他国企业的经验，力图与世界经济接轨。教材在编写过程中力求反映当代企业管理方面的新观点、新思想、新方法；按照现代企业管理及其发展的客观要求设置章节内容、案例及思考题。本书既考虑到中等职业教育学生的知识结构和能力，又考虑到企业管理的实际要求，做到重点内容与一般内容相兼顾，须掌握的内容与一般了解的内容相衔接，通俗易懂；以应用型人才为培养目标，企业管理知识内容体系完整，便于教学。

本书主要内容包括：企业管理概论、现代企业人本管理、企业经营管理、生产系统管理、质量管理、设备管理、科技开发管理、现代物流管理、企业信息管理等。

本教材是为中等职业教育会计专业或其他财经类学生编写的通用教材，也可作为成人职业教育培训和五年制高职人员学习、辅导用书。

本课程总学时为 72 学时，各章课时分配见下表（供参考）：

序号	课程内容	学时数			
		合计	讲授	实训	机动
1	企业管理概论	8	8		
2	现代企业人本管理	6	6		
3	企业经营管理	8	8		
4	生产系统管理	8	6	2	
5	质量管理	6	6		
6	设备管理	8	6	2	
7	科技开发管理	6	6		
8	现代物流管理	8	6	2	
9	企业信息管理	6	6		
	机　　动	8			8
	合　　计	72	58	6	8

本教材由南京市财经学校高级讲师张荣胜任主编，吴蔚群、彭飞任副主编，参加编写的有：合肥经济管理学校彭飞（第一章、第五章），南京市财经学校吴蔚群（第二章、第四章），合肥经济管理学校金永洁（第三章），南京市财经学校赵惠芳（第六章），南京市财

经学校邱燕(第七章),南京市财经学校邓葵(第八章),南京市财经学校张荣胜(第九章)。全书由张荣胜统稿。本教材由南京审计学院教授蔡则祥博士主审。

在编写本教材过程中,参考了有关著作和资料,在此向其作者谨表谢意。本书得到江苏省教育厅职教处眭平同志、南京市财经学校施卓人同志和高等教育出版社中等职业教育分社、南京大学、东南大学、南京审计学院、安徽经济管理学校等有关同志和单位的指导和帮助,在此表示诚挚的感谢。

由于编者水平有限,疏漏差错之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编者

2003 年 6 月

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　　录

第一章　企业管理概论 …… 1
第一节　企业与企业管理 …… 1
第二节　企业管理的产生和发展 …… 5
第三节　企业管理的原理与职能 …… 10
第四节　现代企业制度和企业组织结构 …… 16
第二章　现代企业人本管理 …… 24
第一节　人本管理概述 …… 24
第二节　激励原理 …… 29
第三节　企业文化建设 …… 34
第三章　企业经营管理 …… 43
第一节　市场营销管理 …… 43
第二节　企业经营决策 …… 56
第三节　企业经营计划 …… 62
第四章　生产系统管理 …… 66
第一节　生产系统概述 …… 66
第二节　生产过程的组织 …… 67
第三节　网络计划技术及其优化 …… 71
第四节　当代先进制造方法 …… 76
第五章　质量管理 …… 80
第一节　质量管理概述 …… 80
第二节　质量管理的统计方法 …… 84
第三节　质量认证和系列标准 …… 95
第六章　设备管理 …… 99
第一节　设备管理概述 …… 99
第二节　设备的选购与使用 …… 100
第三节　设备的维护与检修 …… 104
第四节　设备的综合管理 …… 107
第七章　科技开发管理 …… 113
第一节　技术引进 …… 113
第二节　技术改造 …… 119
第三节　技术创新 …… 120
第八章　现代物流管理 …… 126
第一节　现代物流管理的发展 …… 126
第二节　现代企业物流组织管理 …… 134
第九章　企业财务、信息管理 …… 149

第一节　企业管理信息系统 …… 149
第二节　财务信息管理 …… 151
第三节　计算机网络在企业管理中的应用 …… 165
参考书目 …… 169

第一章　企业管理概论

企业管理的基本理论问题，包括企业管理的职能、要素、原理、模式和企业管理的方法，企业管理的发展过程，管理创新，现代企业制度和企业组织结构等内容。随着我国经济体制改革的不断深入，市场经济体制已初步建立，企业竞争越来越激烈，只有加强企业管理，才能适应市场变化，改善经营，降低成本，提高企业的竞争能力。

第一节　企业与企业管理

一、企业概述

㈠ 企业的定义

关于企业的定义，一般认为：企业是从事生产、流通或服务性活动，以盈利为目的，独立核算，自主经营，具有法人资格的基本经济单位。

㈡ 企业的产生

关于企业的产生，历史上没有详细的时间记载。普遍认为，在资本主义社会以前，企业仅是个别的、少数的。那时候，虽然有一些手工业作坊，但未成为社会的基本经济单位，社会生产和消费的主要经济单位是家庭。只是在资本主义生产方式出现以后，特别是工业革命以后，由于生产效率的提高，产品日益丰富，市场规模扩大，使生产的社会化程度日益提高，原来以家庭为单位的经济组织，已不能适应商品经济发展的需要，于是企业便产生了。

那么，企业为什么会产生呢？关于企业产生的原因，经济学界有不同的说法，其中一种看法是："交易费用"导致企业的产生。

设想一下，在企业未产生以前，有一家从事织布的小作坊，只有一个工人，同时他也是老板。他可以以很便宜的价格在市场买到他所需要的棉纱和其他材料，然后加工成棉布出售，以赚取利润。他不必到别人的工厂去打工，也不需要雇用工人，优哉游哉。但是，久而久之，他发现了一个问题，在买棉花以及其他原材料的过程中，他要进行多次交易，在交易中，他要付出很多诸如发现价格费用（信息费用），谈判、签订和履行合同的费用，等等，我们可以称之为"交易费用"。结果，他发现，与其这样，倒不如不外购棉纱，而是采购棉花，雇人来生产棉纱供自己织布。"通过形成一个组织（企业），并允许某个权威（企业家）来支配资源，就能节约某些运行成本。"于是，企业便出现了。企业取代了中间产品的市场。这位织布厂的老板只需在外部与其他生产要素的所有者签订少量合约（如购棉花），就可以把生产棉布的所有中间产品置于自己的控制之下，并根据自己的意愿组织生产。这样，就可以大大节省交易费用。

(三) 企业的特征

(1) 企业必须依法设立;

(2) 企业是以盈利为目的的生产经营单位;

(3) 独立核算。

(四) 企业的创立

创立一个企业要做好以下几个方面的工作。

一是选择行业;二是制定发展战略;三是网罗各种人才,奠定发展基础;四是筹集资金,利用各种筹资渠道,降低筹资成本。

案例 1:

微软公司的创业史

说到创立企业,就一定要提到美国信息产业的龙头老大微软公司及其总裁比尔·盖茨。比尔·盖茨从一个身无分文的穷学生一举成名而成为世界首富,不能不说其创业有方。首先,他选择的是信息产业。以硅芯片、计算机、网络为基础的信息产业已经成为世界上最大的、也是最有前途的行业。其次,他将战略重点放在计算机的灵魂——操作系统上,他网罗了大量优秀人才,开发了独一无二的"视窗"软件,迅速占领了世界市场。1986 年 3 月,微软公司的股票上市,为公司筹集了大量资金,公司迅速扩张。有人按 1995 年的国民生产总值计算,比尔·盖茨拥有的财富相当于全世界财富总额的 1/365,超过了乌克兰和葡萄牙等上百个中小国家,真可谓富可敌国。1998 年 9 月 11 日,微软公司的股票市值达到2 620亿美元,超过通用电气公司,成为全美最大的公司。2003 年,比尔·盖茨的个人资产达到 407 亿美元,连续 6 年蝉联世界首富。

案例 2:

"雅虎"公司的奇迹

喜欢上网的同学都知道"雅虎"(Yahoo)。"雅虎"公司的创始人杨致远具有中国血统。他 10 岁时随母亲从台湾迁到美国硅谷。1991 年,杨致远进入美国斯坦福大学攻读博士学位。他在利用互联网查询资料的时候发现要想在浩瀚的信息中迅速找到自己所需的信息不是一件很容易的事。于是,他与同室好友(David)合作,开发了一个软件,这个软件能将网络上的信息分门别类,并具有检索功能,使使用者可以迅速找到自己所需要的资料。这就是我们今天上网时用的"搜索引擎"。杨致远看到了这个商业机会,成立了雅虎公司,在短短的四年里,一举成名,公司资产从最初的 400 多万美元增加到 90 多亿美元,"雅虎"也成为硅谷中成长最快的企业之一。2000 年 6 月,雅虎的平均日浏览量达到创记录的 6.8 亿次,在全世界的注册用户达 1.56 亿人。杨致远的个人资产也达到 75 亿美元。

二、管理概述

"管理"一词的含义极为丰富。在中文里,有"管辖"、"治理"、"管事理人"之义。英文里表示管理的词有:Management,Administration。前者与经营有关,后者与行政有关。

在人类生产、生活的各个方面，小到一个家庭，大到一个国家，都有管理的存在。古人云：齐家、治国、平天下，也就是管理。关于管理的定义，也有不同的解释。如：管理就是让别人按照自己的意愿把事情办好；管理就是决策；管理就是计划、组织、指挥、协调、控制，等等。

就一般意义来说，管理就是人们为达到一定的目的，而有意识、有组织地对管理对象发生作用的社会活动。

三、企业管理

(一) 企业管理的概念

企业管理就是由企业的管理者按照客观经济规律的要求，对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调、控制，以实现企业经营目标的过程。

这个概念里有以下几层意思：

(1) 管理的目的是什么。

(2) 谁来管，即管理的主体是谁。

(3) 管什么，即管理的对象是谁。

(4) 怎样管，即采用什么方法来管。

(二) 企业管理的要素

企业管理的要素是指构成企业管理活动的必要因素，主要有：

(1) 观念。观念是指管理者实施管理的指导思想，也叫管理哲学。

(2) 目标。管理目标是指管理工作所要达到的目的，或者努力的方向。

(3) 人力资源。人员是企业管理中最重要的因素，包括管理者和被管理者，是最大的可变要素，具有能动作用。

(4) 资金。资金是指财产和物资的货币表现，是企业管理的条件，也是取得管理效益的重要因素。

(5) 机器设备。包括工厂布局、工艺装备等设施。

(6) 物料。物料要素包括物料的采购、运输、储存等活动。

(7) 技术。技术包括生产技术和管理技术，这里是指管理技术，包括管理方法、管理手段、管理工具等。

(8) 信息。信息是现代企业最重要的资源之一，包括内部信息和外部信息。

(9) 环境。环境是指影响企业生产经营活动的各种外部因素和内部条件的总和。

(三) 企业管理的系统模式

模式是指典型形式，企业管理的系统模式就是应用系统管理思想的典型管理形式。

企业系统的运行过程可以抽象地看做是一个“投入—转换—产出”的转换过程。如图 1－1 所示。

企业管理是对企业系统的管理。在市场经济条件下，企业系统的运行模式是这样的：按照市场需求设计产品，投入人、财、物、信息等资源，然后进行生产，制造出产品，再进行产品销售以及售后服务。再根据用户的信息反馈，不断改进老产品，并进行新产品的研制、新产品的推广。这是一个反复循环的过程。企业管理就是对整个过程的管理。

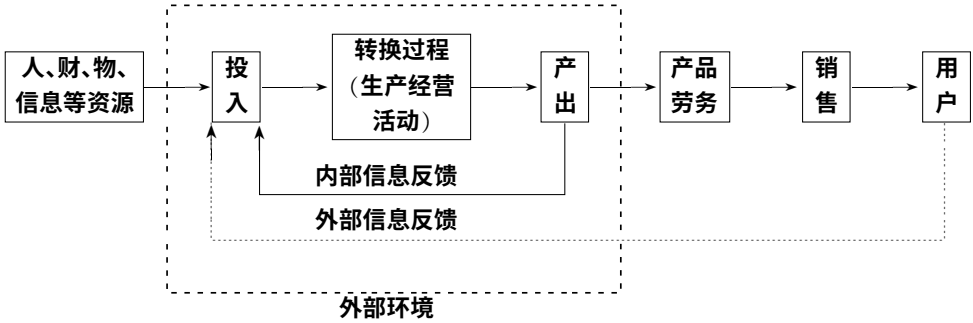

图 1－1　企业管理系统模式图

（四）企业管理的基本内容

企业管理的基本内容也可称为企业管理的对象。它包括：

1. 人力资源管理

人力资源管理主要包括人事行政管理和工资管理两方面内容。

2. 资金管理

资金管理也就是财务管理，主要是做好资金的筹措、使用和控制。

3. 物资供应管理

物资供应是生产的物质条件，物资供应管理要求做到既保证生产需要，又要尽可能少占用资金。

4. 生产管理

生产管理是对生产过程的组织和控制，要求将各生产要素有效地组合起来，以最少的投入，生产出尽可能多的产品以满足社会需要。

5. 销售管理

销售管理是指进行市场研究，运用营销策略和手段，开发销售渠道，保持和提高产品市场占有率。

案例：

管理使花旗银行重振雄风

花旗银行是美国著名的商业银行。1993 年其资产总额为2 165.74亿美元，储蓄额为1 450.89亿美元，贷款额为1 345.88亿美元，利润为 22.19 亿美元，股东权益为 139.53 亿美元，市值为 151.70 亿美元。1996 年纯利润为 37.88 亿美元。即便是在解放前的中国，花旗银行也是知名度很高的银行。

但是花旗银行的发展不是一帆风顺的，与许多知名大公司一样，也遭受过挫折和失败。是管理挽救了危难中的花旗银行，使它转危为安。

1970 年，花旗银行出现了严重的亏损，人们焦急万分。正当决策层束手无策时，一位叫约翰·里德的中年人自告奋勇地站出来，毛遂自荐，声称自己能够改变花旗银行的现状。

大家都将信将疑，议论纷纷。花旗银行董事长瓦尔特·威斯顿却十分了解约翰·里

需要全本请访问 www.ertongbook.com

德。约翰·里德原来是一位计算机专家，20 世纪 60 年代，被威斯顿招聘到花旗银行从事财务系统和预算系统的软件设计，几年来一直表现不错。威斯顿把里德请来，让他谈谈怎样扭转银行的危难局面。听完他的谈话后，威斯顿慧眼识英雄，当即决定把董事长的位子让给里德。

里德上任后，大胆改革，勇于创新。首先，他果断地解散了原来效率低下的后勤部，从其他公司聘请了几十位年轻的自动化专家，组成新的后勤部，大大地提高了工作效率 然后，他又率先将计算机应用于银行的业务工作，使花旗银行的市场占有率明显上升 接着，他又率先推广信用卡业务，使花旗银行成为世界上第一个使用信用卡的银行。通过采取这些措施，迅速扭转了银行的亏损局面。花旗银行最终成为美国 100 家最大商业银行中的第一位。

第二节　企业管理的产生和发展

一、企业管理的产生

管理的历史与人类社会一样久远，有共同劳动就有管理。而企业管理却是在资本主义工厂制度出现以后，为适应资本主义生产发展的需要而逐步产生发展起来的。

在资本主义生产方式产生之前的个体劳动条件下，劳动者只要有简单的劳动工具，就可以进行生产。至于生产什么，如何生产，生产多少，都由自己决定，自己管理自己。但是，个人的力量是有限的，无法同无限的大自然作斗争，于是出现了集体劳动。而集体力量的发挥，则有赖于分工和协作，有赖于管理，就像一个乐队需要一个指挥一样。于是，便有了管理的萌芽。这也就是说，管理是由于共同劳动引起的。但是，在这一时期，管理还没有成为一种普遍的社会现象。

工业革命以后，资本主义大工业生产逐步替代了手工生产，个别人使用工具，变成了大多数人使用工具。在手工劳动下，一件产品由一个工人完成 在机器大工业条件下，一件产品由多个工人分工协作完成。为了协调、指挥众多工人的劳动，企业管理便产生了。

二、企业管理的发展

企业管理最初产生于资本主义社会，随着商品经济、社会化大生产以及科学技术的飞速发展，企业管理的内容日益丰富。

企业管理的发展过程，一般可分为传统管理阶段、科学管理阶段、现代管理阶段。

(一) 传统管理阶段

传统管理阶段是从 18 世纪末到 20 世纪初，也就是从资本主义工厂制度产生起到资本主义自由竞争结束为止，经历了 100 多年时间。

当时的管理主要是为了解决分工协作的问题，保证生产顺利进行，并充分利用各种资源，减少各种消耗，赚取更多利润。因此，生产管理、工资管理、成本管理成了当时企业管理的主要内容。

这一时期管理的特点是：

⑴ 管理主要依据个人经验和感觉,没有科学的管理制度;

⑵ 工人和管理人员的培养,靠师傅带徒弟的方式;

⑶ 把工人看成"经济人"。

(二) 科学管理阶段

科学管理阶段是从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代,经历了约半个世纪。在 20 世纪初,美国的工业资本出现了迅速集中的趋势,在激烈的竞争中,中小企业纷纷倒闭,大公司不断涌现,资本主义由自由竞争开始逐步向垄断过渡。随着企业规模的不断扩大,生产技术水平不断提高,分工协作更加细化,传统的家长式的凭个人经验管理企业的方法已经不能适应新的要求,科学管理应运而生。

1. 泰罗的科学管理

美国人泰罗是科学管理的创始人,被称为"科学管理之父"。泰罗当过徒工、技工、车间主任、总工程师,直到总经理,这一特殊的经历使他有可能在工厂的生产第一线系统地研究劳动组织与生产管理问题。他做过许多科学管理的试验,其中有三项著名的试验:

第一项试验:搬运生铁。当时,每个工人平均每天装运 12.5 吨生铁。泰罗对工人搬运生铁的动作方法进行了研究,挑选了一个身强力壮的工人来做实验,并亲自加以指导,这个工人在第一天下午就搬运了 47.5 吨生铁,大大提高了劳动效率。这就是有名的动作研究。

第二项试验:铁砂和煤炭的铲掘工作。以前,铲掘工人是自己备铲子,不标准,用以铲铁,每铲重量太大;用以铲煤,每铲重量又不足。泰罗经过试验,发现平均每铲重量为 21 磅时,铲掘工作量最大。为此,泰罗专门设计了 10 多种不同形状的铲子,由公司统一制造、供应给工人使用。这就是标准化原理。

第三项试验:金属切削试验。过去切削加工没有标准的加工工艺规程,只凭师傅带徒弟,凭经验加工。泰罗对切削加工的方法进行了试验,制定了各种操作加工的标准,要求工人按照标准的操作方法进行加工。

通过这些试验,他总结了管理原理和方法,1911 年出版了《科学管理原理》一书,这是资本主义世界最早的一本科学管理著作,也是企业管理从经验管理向科学管理过渡的标志。他在书中全面系统地论述了管理原理和方法,建立了自己的体系,后人称之为泰罗制。泰罗制的主要内容包括以下几个方面:

⑴ 工作方法的标准化。通过分析研究工人的操作(动作),(如前面述及的搬运生铁的试验),制定出高效率的标准工作法。为了使工人完成较高的工作定额,除了使工人掌握标准工作法以外,还必须把工人使用的工具、机器、材料以及作业环境加以标准化,如前面述及的铁砂和煤炭的铲掘工作试验。

⑵ 工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究,制定出合理操作的标准时间,定出劳动的时间定额,作为安排工人任务、考核劳动效率的标准。

⑶ 按照标准操作法对工人进行培训,以代替师傅带徒弟的传统方法培训工人。如前面述及的金属切削试验。

⑷ 实行有差别的计件工资制。对完成定额任务的工人,以较高的工资率发放工

资,以刺激工人拼命工作。

⑸ 明确计划职能与作业职能。计划职能人员负责管理,作业人员即工人负责操作。

泰罗对企业管理的最大贡献是他主张一切管理问题都应该而且也可以用科学的方法加以研究解决,使个人经验上升为科学管理,开创了科学管理的新阶段。

与泰罗同时代的、对科学管理做出重大贡献的还有一些代表人物,如:

⑴ 美国的吉尔布雷斯夫妇,在时间和动作研究方面作出了重大贡献。

⑵ 美国的甘特,发明了运用线条图制定生产作业计划和控制计划执行的管理方法,这种线条图被称为"甘特图"。

⑶ 美国的福特,创立了汽车工业的生产流水线,为生产自动化创造了条件,被称为福特制。

2. 法约尔的组织管理理论

法约尔虽然同泰罗一样是个工程师,但两人的经历不同。泰罗后期主要从事工程技术工作,所以他的管理主要是面向车间(生产管理)法约尔曾经担任法国一家矿业公司的总经理,他的研究侧重于企业全面的生产经营管理。他认为自己的理论不仅可以用于企业,也可以用于军政机关和宗教组织。他的管理理论主要包含在他 1916 年发表的《工业管理与一般原理》一书中。

法约尔的经营管理理论主要包括经营六类活动、管理五职能和管理的 14 条原则。

法约尔将企业的经营活动划分为六个方面:①技术活动;②商业活动;③财务活动;④安全活动;⑤会计活动;⑥管理活动。这六种活动,是企业组织中各级人员都多少不同地具有的,只不过由于职务高低不同而各有侧重。他进一步提出了管理活动的五个职能:计划、组织、指挥、协调、控制。

法约尔还总结了实际工作经验,提出了有关管理的 14 条原则:①分工;②权限和责任;③纪律;④命令的统一性;⑤指挥的统一性;⑥个别利益服从于整体利益;⑦合理报酬;⑧中央集权;⑨等级系列;⑩秩序;⑪公平;⑫保持人员稳定;⑬首创精神;⑭集体精神。

3. 梅奥的人际关系理论

人际关系理论始于 20 世纪 20 年代,其代表人物是美国哈佛大学的教授梅奥。他领导了著名的"霍桑试验"。

霍桑是美国西方电器公司的一个制造工厂,位于美国芝加哥郊外。在 20 世纪 20 年代,霍桑工厂具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度等,但工人仍愤愤不平,生产成绩也不理想。为了探索其原因,1924 年 11 月,美国科学院组织了一个包括有关方面专家在内的研究小组,到霍桑工厂研究工作条件与劳动效率之间的关系。进行了多次试验,其中一个主要试验叫"照明度试验",这是霍桑试验的第一阶段。试验的目的是检验照明度等物质条件与劳动效率之间有没有因果关系。试验进行了近三年,研究人员发现物质条件与劳动效率之间并没有多大的联系。

1927 年梅奥组织了一批哈佛大学的教授,会同西方电器公司人员,组成了新的研究试验小组,继续进行试验工作。研究人员将原来在车间工作的工人,转移到特设的试验室进行试验。他们在分析前一次试验的基础上,选择了改变物质条件、增加工间休息

时间、缩短工作日、改进工资支付方式等试验内容。研究人员发现,在试验室里试验的工人,其产量与原来相比较都有所提高,但是这种生产效率的提高与物质条件的改善、增加工休时间、缩短工作日等没有直接的联系。工人们对自己生产效率提高的原因也说不清楚,只感到在实验室里工作,由于没有工头的监督,工作自由了,知道自己是一项重要试验的成员,并与研究小组成员建立了良好的关系;工余时间工人之间也增加了接触,人与人的关系改善了,产生了一种团结互助的感情。于是,研究人员得出结论:是管理方法的改进,使人与人之间的相互关系得到改善,从而使生产效率提高。

在试验中,研究人员发现工人中似乎有一种"非正式组织"在起作用。于是又安排了另外一项试验,即电话交换机的布线小组试验。这个小组有 14 名男工人,一向根据小组集体产量计算工资。根据小组的分析,就组员的生产能力而言,都可能超过他们目前的实际产量。但是在试验过程中,经过几个月的观察,小组产量总是维持在一定水平而没有超过。经过仔细分析,发现组内存在着一种默契,即有一种无形的压力,限制着每个人突破生产纪录。当有人超过日产量时,旁边就会有人给他暗示。例如,公司给每个人定的标准是一天焊7 312个接点,可是每个工人都把自己的产量限制在低于7 312个接点的水平上,他们自定了一个产量标准:6 000～6 600个。谁超过这个标准,就会受到小组的冷遇、讽刺、打击,小组的压力就指向他。当他们已经完成小组定额时,工人会在下班前就停止工作。在这种"非正式组织"中,有自己的行为规范,还存在着自然的群众领袖人物。

在进行上述试验的同时,梅奥等人又组织了一个遍及全厂的关于士气问题的调查。他们前后花了三年多时间对全厂两万名职工进行了访问谈话,以了解工人对工作环境、对监工以及对公司的看法。结果发现,工人很乐意谈他们想谈的一切,而且,工人们发泄了心中的闷气后,也感到高兴。结果,工人对生产的态度也有了改变,产量也提高了。

经过霍桑试验,并就这些试验以及访谈的结果进行了总结,得出了与科学管理理论不同的新观点。在 1933 年发表的《工业文明中人的问题》一书,正式提出了人际关系学说,其主要内容如下:

⑴ 传统的科学管理理论,把人当作"经济人"看待,而梅奥等人认为工人不仅是"经济人",而且是"社会人"。影响工人生产积极性的,除了物质利益经济因素以外,还有社会和心理的因素。因此,不应该把工人当作"机器",而应该作为"社会人"加以尊重。

⑵ 传统的科学管理理论认为,生产效率单纯地受工作方法和工作条件的影响,因而在管理上,只强调工作方法的科学化,劳动组织的专业化,作业程序的标准化。总之,传统管理是以"事"为中心的。而梅奥的人际关系论认为,生产效率的提高,主要取决于职工的"士气"。只要满足职工的社会心理需求,改变职工的态度,就会提高生产效率。

⑶ 企业中存在着"非正式组织"。由于存在"非正式组织",这就对企业领导人提出了新的要求:要注意倾听职工的意见,与职工沟通,要使正式组织的经济目标与非正式组织的社会需求取得平衡。企业领导不仅要善于了解人们合乎逻辑的行为,而且要了解人们不合逻辑的行为(如情绪)。

(三) 现代管理阶段

现代管理阶段大体上是从 20 世纪 40 年代开始一直到现在。第二次世界大战以后,西方经济发展出现了许多新变化,现代科学技术发展速度加快,技术更新周期和产品更新换代周期大大缩短,企业规模不断扩大,生产的专业化、协作化进一步加强,生产的社会化程度提高,而且出现了经营国际化趋势,竞争异常激烈。这些变化使企业管理工作变得更加复杂,对企业管理提出了新的更高的要求。为了适应这种要求,现代企业管理理论和方法逐渐形成并发展起来。主要包括以下学派:

1. 社会系统学派

这个学派是从社会学的角度研究管理,其代表人物是美国的管理学家巴纳德,代表作是《经理人员的职能》一书。他认为,社会的各级组织都是一个协作系统,是由相互协调的各个人组成的协作系统,这些系统不论其级别的高低和规模的大小,都包含协作的意愿、共同的目标、信息联系三个基本要素。组织中经理人员是这个协作系统的中心人物,管理者的作用在于在组织中起着相互协调、相互联系的作用,使组织能够顺利运转,从而实现组织目标。

2. 系统管理理论学派

该学派与前述社会系统学派同属于系统学派。它把系统论的观点用于研究企业的管理活动,其主要代表人物有卡斯特和罗森茨韦克。代表作有《组织与管理:系统与权变的方法》。它主张用系统或整体的观点来看企业管理,把企业看做一个人造系统,同周围环境保持着动态的相互作用,是一个开放系统,用系统的观点来管理企业,能够提高企业整体的经营效率。

3. 决策理论学派

决策理论学派是以社会系统学派的理论为基础,吸收行为科学理论、系统论、运筹学和电子计算机技术而发展起来的一个学派,其代表人员是获得 1978 年诺贝尔经济学奖的美国学者赫伯特·西蒙教授,代表作是 1960 年出版的《管理决策新科学》,其主要观点如下:

⑴ 管理就是决策,决策贯穿于管理的各个方面和全过程。

⑵ 决策是一个复杂的过程。大体可分为三个阶段:①收集信息,提出决策目标;②拟定可行性方案;③选择。

⑶ 决策的标准。传统决策遵循的原则是“最优化”,但现实中追求“最优化”往往是不大可能的。西蒙认为,由于受各种条件限制,在决策时,很难求得最佳方案。在实践中,经常是求得一个令人满意的方案。即“只有更好,没有最好”。

⑷ 程序化决策和非程序化决策。程序化决策是对经常出现的问题的决策,如采购、生产作业计划的制定,这类决策经常出现,可以把过程标准化。非程序化决策是对不经常出现的问题的决策,如新产品开发,这类问题没有固定的方法和程序,一般靠决策者的判断。

4. 经验主义学派

经验主义学派的代表人物是美国的彼得·德鲁克,代表著作有《管理的实践》。经验主义学派认为,传统的管理理论都不能适应企业发展的实际需要,企业管理应该从实际

出发，以大企业的管理经验为研究对象，把这些经验上升为理论，或者将这些经验直接传授给实际工作者，向他们提出有益的建议。

5. 权变理论学派

权变理论学派是从20世纪70年代开始发展起来的，其代表人物有琼·伍德沃德、劳伦斯、洛希等人。这个学派认为，在企业管理中，不存在适应一切情况、一成不变的“最好方式”，管理模式和方法应该随着企业内外部环境的变化而灵活应用，随机应变。

6. 行为科学学派

行为科学产生于20世纪30年代。泰罗的科学管理对提高劳动生产率起到了重要作用。但同时也加重了对工人的剥削，激起了工人的反抗，劳资矛盾日益尖锐。因此，一些学者认为单纯地采用泰罗制不能有效地进行管理，必须考虑人的因素，处理好人际关系。在这种情况下，行为科学理论就应运而生。

第三节　企业管理的原理与职能

一、企业管理原理

(一) 系统原理

1. 系统

系统是指由相互依赖、相互作用的各种要素（包括人、财、物、信息、能源、任务等）按照一定的功能、目的结合而成的有机整体。这里有三个意思：①系统是一个整体。②系统至少由两个或两个以上的要素（子系统）组成。③各子系统之间相互联系、相互作用。

2. 系统原理的概念

系统原理认为，任何一个管理对象都是一个系统，都是一个整体。为了实现管理目标，必须运用系统思想，对管理对象各要素分析、综合治理。这就是系统原理。

3. 系统原理在企业管理中的应用

应用系统原理从事企业管理，就是要把企业视为一个复杂的系统，把企业管理当做对该系统的设计、构筑及运作过程。管理者的任务就是要运用系统观点，采用系统分析的方法从事计划、组织、领导和控制，协调好各方面的关系，实现企业的目标。

(二) 能级原理

“能级”是现代物理学中一个重要的概念。“能”是作功的本领，能量有大小，把能量按大小排列，形如梯级，所以叫能级。在现代企业管理中，机构和人都是具有一定能量的，而且这种能量有大有小，可以分级。能级原理在企业管理中就是要根据不同的能级建立层次分明的组织机构，给予不同的权力，安排与职位能级要求相适应的人去担负管理任务。这样既可避免只能挑50公斤的人硬去挑100公斤而被压垮，又可防止能挑100公斤的人只挑50公斤而造成低效率，做到才职相称，人尽其才。

(三) 整分合原理

整分合原理就是：整体把握，科学分解，组织综合。按照系统原理，系统是一个整体，所以，管理首先要从整体上把握系统的目标，详细了解系统的整体全貌及其内在联

需要全本请访问 www.ertongbook.com