

现代企业管理学

赵黎明 主编

天津大学出版社

前 言

随着我国社会主义市场经济体制的建立,作为市场基本经济细胞和竞争主体的企业,实现管理现代化已成为其面临的亟待解决的问题。特别是我国加入 宰鞣之后,面对激烈的竞争,企业必须不断提高素质,夯实竞争基础,增加竞争力,才能立于不败之地。企业管理现代化正是实现这一目标的重要途径。《现代企业管理学》一书是基于我国加入 宰鞣后的新形势,根据企业管理现代化的需要而编写的。

本书具有以下特点:

坚持理论与实践相结合

本书在把新的管理理论介绍给广大读者的同时,介绍了大量的管理方法,使该书不仅可以提高读者的理论水平,而且具有很强的可操作性。

坚持传统与创新相结合

我国此类书籍有其传统的框架,随着内外环境的迅速变化,这一框架已不适应现代企业管理的需要。本书在保留传统框架合理性的同时进行了大胆的创新,加入了大量新的内容,构建了现代企业管理学的新体系。

坚持全面与重点相结合

为了使广大读者通过阅读本书尽可能多地了解这一领域的有关知识,保证本书结构的完整性,我们在编写本书时涉及了该领域的众多专业知识,保证了全面性。但在具体章节中注重突出重点,使广大读者在较短时间内了解这一领域的主要理论、思想与方法。

希望《现代企业管理学》一书的出版能够对提高我国企业管理现代化水平起到促进作用。

参加本书编写的均为天津大学管理学院的中青年教师,他(她)们在学术上已有一定成就,在所从事的研究领域中均有较深造诣;多年的教学实践,也积累了丰富的教学经验。书中正是他(她)们教学与研究成果的总结。

本书第一章由汤伟钢编写,第二章由王媛编写,第三章由尚天成编写,第四章由王秀宏编写,第五章由马向阳编写,第六章由于波编写,第七章由

刘立秋编写,第八章由傅红娟编写,第九章由黄飞编写。全书由赵黎明策划、统稿,并最终审定。

本书适合经济及管理类专业大学本科生、双学位学生使用,可作为管理类研究生、工商管理硕士(MPA)的参考教材,同时可为企业管理人员学习现代企业管理的理论、思想与方法提供指导。

值此本书出版之际,感谢在企业管理领域辛勤耕耘的各位专家学者,他们的学术著作给了我们重要的启示,为本书撰写提供了重要的资料。在此不一一致谢,敬希见谅。

感谢天津大学出版社为本书出版所做的卓有成效的工作。

由于本书编者知识水平有限,书中存在的不足之处,敬请广大读者指正。

赵黎明

2014年 远月于天津大学

目 录

第一章 企业管理总论	(员)
第一节 企业与企业管理概述	(员)
第二节 企业管理的基本原理	(缘)
第三节 企业管理的基本方法	(员)
第四节 企业管理的职能	(员)
第五节 管理学思想史	(猿)
第二章 企业组织行为	(源)
第一节 企业个体行为	(源)
第二节 企业群体行为	(缘)
第三节 企业领导行为	(苑)
第四节 企业组织行为	(苑)
第三章 企业战略管理	(愿)
第一节 企业战略概述	(愿)
第二节 企业战略分析	(愿)
第三节 企业战略管理	(怨)
第四节 企业战略管理者	(怨)
第五节 企业战略规划	(员)
第六节 企业战略实施	(员)
第七节 企业战略控制	(员)
第四章 企业经营管理	(员)
第一节 企业人力资源管理	(员)
第二节 企业质量管理	(员)
第三节 企业生产管理	(员)
第四节 企业管理信息技术	(员)
第五章 企业市场营销	(员)
第一节 市场营销观念	(员)
第二节 市场营销调研与分析	(员)
第三节 市场预测	(员)
第四节 企业目标市场营销战略	(员)
第五节 企业产品策略	(员)
第六节 企业价格策略	(员)
第七节 企业分销策略	(员)

第八节	企业促销策略	（ 国 园 ）
第六章	企业财务管理	（ 国 园 园 ）
第一节	企业财务管理基础	（ 国 园 园 ）
第二节	企业投资决策	（ 国 园 园 ）
第三节	企业融资决策	（ 国 园 园 ）
第四节	企业股利决策	（ 国 园 园 ）
第五节	企业营运资本管理	（ 国 园 园 ）
第六节	企业资本运营财务	（ 国 园 园 ）
第七章	企业投资项目技术经济分析	（ 国 园 园 ）
第一节	资金时间价值	（ 国 园 园 ）
第二节	企业投资项目基本经济评价指标与评价方法	（ 国 园 园 ）
第三节	企业投资项目风险评价	（ 国 园 园 ）
第四节	企业投资方案比较与项目排序	（ 国 园 园 ）
第五节	企业设备更新与租赁决策	（ 猿 猿 猿 ）
第六节	企业投资项目财务评价	（ 猿 猿 猿 ）
第八章	企业国际贸易策略与实务	（ 猿 猿 猿 ）
第一节	宰猿的基本原则	（ 猿 猿 猿 ）
第二节	宰猿的相关协议与企业发展	（ 猿 猿 猿 ）
第三节	加入 宰猿后中国企业反倾销对策	（ 猿 猿 猿 ）
第四节	加入 宰猿后中国保障措施方面的对策	（ 猿 猿 猿 ）
第五节	企业进出口交易磋商与合同签订	（ 猿 猿 猿 ）
第六节	企业进出口合同的履行	（ 猿 猿 猿 ）
第九章	企业相关法律制度	（ 猿 猿 猿 ）
第一节	概述	（ 猿 猿 猿 ）
第二节	企业法律制度	（ 猿 猿 猿 ）
第三节	合同法律制度	（ 猿 猿 猿 ）
第四节	竞争法律制度	（ 猿 猿 猿 ）
第五节	工业产权法律制度	（ 猿 猿 猿 ）
第六节	劳动法律制度	（ 猿 猿 猿 ）
第七节	税收法律制度	（ 猿 猿 猿 ）
第八节	对外贸易法律制度	（ 猿 猿 猿 ）

第一节 企业与企业 管理概述

一、企业的概念和特征

企业的含义

企业是指满足社会需要并以营利为目的、享有一定的经济权利并履行一定的经济义务、实行独立的会计核算的商品生产者和商品经营法人。

企业的特征

企业是独立会计核算的商品生产者和商品经营法人,它与非营利单位存在着根本性的区别。其具体特征如下:

- ①企业是国家和社会统一管理下具有相对独立地位的、以营利为目的的经济实体;
- ②企业必须采取一定的法律形式,依法享有一定的经济权利,履行一定的经济义务;
- ③企业实行独立的会计核算。

二、企业的性质

企业的产生

美国经济学家罗纳德·科斯创造性地运用交易成本分析企业与市场的关系,阐述了企业存在的原因。所谓交易成本是指为了交换活动而耗费的成本,即为了达成协议或完成交易所需花费的经济资源。作为企业而言,当这个企业的组织者通过适当的要素配置能够使配置要素的成本低于不通过组织者组织各要素配置而由市场自由交易所产生的市场交易成本时,企业就有了产生的理由,所以企业是市场的替代物。

企业的边界

企业是市场的替代物并不意味着企业能够完全替代市场,因为在企业内部,企业家的组织协调也有成本耗费(管理成本),随着企业规模扩大,当企业内部协调和配置要素的成本增加超过不通过要素内部配置而由市场交易产生的市场交易成本的节约时,再扩大企业就不经济了。因此当市场交易的边际成本与企业组织管理的边际成本相等时,企业规模就处于其边界上。

三、企业的分类

根据企业家与所有者的关系将企业分为个人企业、合伙企业和公司三种形式。

个人企业

个人企业也称业主制企业,是指一个人出资经营,归个人所有和控制的企业,这种企业在法律上为自然人企业,不具法人资格,是个人经营的企业形式,也是最原始、最简单的企业形式,企业的所有人与经营人(企业家)是同一个人。这种企业现在数量很多。

这类企业的长处是建立和停业的程序简便,产权能自由转让,经营灵活,责任与权益对等而明确。其缺陷是财力有限,偿债能力和获取贷款能力较差,生产经营规模难以迅速扩张,抗风险能力差,而且企业的生命在很大程度上取决于企业主的意志和健康状况,因此企业的寿命较短暂。

合伙企业

合伙企业是指由两个以上的企业主共同出资,为了利润共同经营,并归若干企业主共同所有的企业。它是根据合伙人之间合作并在达成契约基础上成立的,合伙企业的数量是最少的。

这类企业的长处是合伙人共同筹资,其偿债及获取贷款能力均比业主制企业高,企业经营规模较大,合伙人同时对企业的盈亏负责,企业内责权利统一,有利于调动企业经营者的积极性。其缺陷是无限责任使企业一旦亏损,合伙人就无力偿债,而且因为无限责任使其难以在社会上筹集大量资本;另一方面,合伙协议十分复杂,且必须一致通过才有效。合伙企业正是由于这些弊端最终为公司所取代。

公司

公司是得到政府许可,由两人以上集资组成的一种企业组织形式。当代企业的主要形式是公司,成立公司的基础是公司章程,它是公司成员共同行为的标准,同意者即可加入公司,公司章程只有符合政府立法(公司法)的强制规范才允许注册登记并成立公司,而且必须对一切与公司进行业务往来的人公开公司章程的内容。

公司与个人、合伙企业最基本的区别是:公司是法人企业,而个人和合伙企业是自然人企业,公司的财产属公司所有,其经营业务由公司自己的组织机构来执行,与股东无直接的关系。公司是法人就是说公司组织在法律上被人格化,公司有权以自己的名义来从事经营活动并参与其他有关民事活动。

按照公司承担债务清偿责任的形式不同,可以将公司分为无限责任公司、有限责任公司、两合公司、股份两合公司及股份有限公司等。无限责任公司、有限责任公司和两合公司的资本总额都不分为若干股份,也不发行股票,这三种公司是先确定股东,然后由股东自己决定各自的出资额,各股东所出的资本份额往往多少不一,股东可以现金、劳务、本人信用、其他无形资产作为公司的投资,其投资额在公司章程中予以记载。

公司制企业的优点是股东只对企业的债务负有限责任,公司股东不退股但可以转让股权,公司资金来源广泛,并由公司治理结构来统治和管理(即董事会、监事会、经理各司其职,股东大会选举)。公司制的缺点是公司设立程序复杂,股东只专注于赚股票

差价,所有者与经营者利益冲突严重,难以很好地解决委托代理问题。当公司股东来自更为广泛的投资人时,公司就演变为它的高级形式——股份公司。

四、股份公司

员股份公司的含义

股份公司就是指由一定数量以上的股东所组成,全体股本(注册资本)分为等额股份,股东以其所认购的股份金额为限对公司负债承担责任的公司。

员股份公司的特征

根据股份公司的定义及其运作状况,可以发现股份公司具有如下特征:

①股份公司是法人。法人是依照法律规定而成立、拥有自主经营的财产、享有权利和义务的团体。

②股份公司是社团法人。法人依据其组织基础分为社团法人和财团法人。社团法人是以社员为基础,社员提供其财产,再由社员选出管理人;财团法人则是以捐助财产为组织基础的法人,财团法人先有财产,再任命管理人,然后才有社员。

③股份公司是营利社团法人。社团法人依据其是否盈利分为营利社团法人与公益社团法人。营利性社团法人是指通过活动去获得经济利益,将所获得的经济利益分配给社员的社团法人;公益性社团法人则是以谋求社会公共利益为目的的社团法人。

④股份公司是依照公司法组织、登记、成立的营利性社团法人。

⑤股份公司是由一定人数以上的股东所组成的公司。

⑥股份公司是全部股本分为等额股份的公司。

五、企业的建立、发展与消亡

企业在企业家的有效配置资源下得以经营运转,但是由于企业家配置资源的能力不同以及企业的经营环境在发生变化,因此企业也存在一个产生发展到消亡的过程。

员企业的建立

企业建立的条件是必备的资金条件,必备的物质条件(生产场地、设备厂房、工艺技术、原材料和燃料动力供应等),必备的组织结构(领导机构、规章制度、独立核算等),必备的生产社会需要的达到一定质量标准的产品,必备的市场条件、环境条件和卫生条件等。

当企业条件具备后,就可以履行一定的登记程序建立新企业,这包括工商行政管理登记、银行账户开户登记、税务登记、产品商标注册登记。

员企业的发展

企业的发展过程表现为企业不断扩大再生产的过程、企业资金不断积累的过程、企业技术不断进步的过程以及企业在市场领域不断开拓的过程和自身管理不断完善的过程。

企业的发展途径主要有企业的自身发展、企业在竞争中通过联合发展、企业借助于国家投资、银行贷款或向社会筹集的资金而发展等途径。

猿企业的消亡

企业发展到一定程度,就会因为种种原因而走向消亡,企业的消亡形式如下。

(员)停产解散

企业由于种种原因不需要或者无法继续进行再生产过程时,主动宣布停止一切经济活动,注销企业的法人(或经济单位)资格的过程就是停产解散。

(圆)与其他企业联合

企业与其他企业联合可以分为三种形式,即联合后成为其他企业的一部分、联合后共同组建更大的新企业和容纳了其他企业之后生产经营方向改变等三种形式。企业以这种方式消亡的前提是资金在新组建的企业中比在原企业中能更好地发挥作用。

(猿)分立

分立就是企业被分解成两个或两个以上新企业,原企业不复存在。造成分立的一个原因是专业化发展的客观需要导致原企业解体,另一个原因是企业规模过大破坏了平等竞争而被责令解体。

(源)破产

破产是指企业作为债务人无力偿还到期债务时宣告清理,以自己的资产抵偿债务。企业破产时应注意必须保护其财产,以便依法清理债权、债务,妥善处理各种剩余财产;应妥善安排所属各种人员的去向;并需经过工商行政管理部门核准登记并公开声明。

六、企业经营中的委托代理问题

员委托代理的含义

委托代理是指委托人和代理人均追求自身效用最大化,并且两者的效用最大化目标往往是不一致的。

委托代理产生的原因可以归结为三点:首先是信息不对称,这是产生委托代理关系的重要原因,它是指在契约关系中一些参与者拥有而另一些参与者不拥有信息。其次是不确定性,这包括由可预见的偶发事件所带来的不确定性、无法预见的偶发事件带来的不确定性、在信息上具有非对称性的偶发事件所带来的不确定性。这些不确定性影响了委托人对代理人的判断。第三是契约不完备,即契约不可能准确地描述与交易有关的、所有未来可能出现的状态以及每种状态下契约各方的权力和责任。

圆代理成本与代理收益

所谓代理成本是指由于存在委托代理问题,委托人不得不在契约签订的前后支付一系列费用。这些费用包括委托人识别代理人的条件禀赋、谈判、签约等费用,还有委托人的监督成本、代理人的担保成本及委托人因代理人的决策而蒙受的剩余损失等。

代理收益包括来自制度方面的收益、来自企业实际运作方面的收益和来自所有者自身投资机会的收益。

猿委托代理框架下的激励机制

根据委托代理成本与委托代理收益之间的关系确定一个委托代理框架下的激励机制将有助于委托代理问题的解决。

（员）建立内部激励机制

建立内部激励约束机制,这包括建立经理人能力的信号显示系统,该系统是内部激励的前提,它帮助所有人有效评价经理人的经营能力。根据信号显示系统让经理人拥有一定的剩余索取权,如年薪制、股票期权制、经理人股权收购制等,使其参与利润的分配。

（圆）建立外部约束机制

产品市场约束,因为销售收入下降、利润下降的经理人是理想的经理人,资本市场的兼并能够约束经理人,由于经理人的经营不善而遭兼并,被兼并企业的经理人的地位将会一落千丈,经理人市场约束,经理人市场的资格准入、档案查询和竞争机制将有利于利用经理人市场的竞争来约束经理人和解决信息不对称的问题。

七、企业管理的性质

（员）企业管理的概念

企业管理就是为了保证企业生产经营活动的正常进行,合理配置企业内部各种资源,实现企业的既定目标和员工获得高度士气和成就感,而运用一定的管理职能和手段对企业的生产、技术、经营等活动进行计划、组织、指挥、协调和控制的活动过程。

（圆）企业管理的特征

企业管理具有目的性,它是对企业经营的有目的活动;企业管理具有组织性,主要指管理的系统性,管理保证组织的各要素合理配置;企业管理具有人本性,即在管理过程中以人为中心,把调动人的积极性放在首位;企业管理具有创新性,是指管理本身是一种不断变革创新的活动,是一个动态过程;企业管理具有艺术性,是指管理就是灵活运用管理知识和技能的技巧和诀窍。

（猿）企业管理的属性

企业管理应具有双重属性,即自然属性和社会属性。

（员）自然属性

企业管理的自然属性是生产力发展的客观要求和直接产物,它涉及有关合理组织生产力的一些形式和方法,是由生产力发展水平及人类活动的社会化程度决定的,代表了企业管理的共性。

（圆）社会属性

企业管理的社会属性是体现一定的生产关系,实现一定生产目的的手段。它涉及有关维护生产关系的一些原则和制度,受到一定生产关系、政治制度和意识形态的影响与制约。

第二节 企业管理的基本原理

管理原理是指管理领域普遍适用的基本规律,它是对各具体领域管理活动的实质内容进行科学分析总结的结果,可用以指导管理活动。

管理原则是指观察管理现象、处理管理问题的思维尺寸,是人们从事管理活动必须共同遵循的行为规范。管理原则是根据对管理原理的认识和理解而引申出来的,它与管理实践相联系,并具有动态特征。

一、企业管理的系统原理

员系统的概述

系统是指由若干个相互联系、相互依存、相互作用的要素所组成的具有特定功能的有机整体,它具有集合性、层次性和相关性的特点。系统的具体分类如下:依照系统的创造者可以将系统分为自然系统和人造系统,自然系统是客观世界自然形成的现存系统,人造系统是经过人类劳动、按照人的意志建造出来的。依照系统与外界的交流可以将系统分为封闭系统和开放系统。封闭系统是几乎不与外界发生能量、物质和信息交流的系统,开放系统是指经常与环境发生物质、能量和信息交换的系统,而且这样的联系和交换影响着系统的结构、功能和发展。

圆系统论的基本思想

系统所具有的集合性、层次性和相关性特点,决定了用系统观点观察分析企业管理的基本思想,那就是整体性思想、相关性思想、有序性思想和动态性思想。这些思想推动了管理观念的更新,提供了解决复杂问题的分析工具,促进了管理新模式的出现。

猿系统管理原理

按照系统论的思想,管理中的任何要素都在自己的系统之内,系统之间保持各种形式的沟通与联系,相互联系的各个系统往往处于一个更大系统的统一范畴内。

企业管理的系统原理,指的是在企业管理中应该把管理对象视为按照统一的功能、目的而组成的有机整体,运用科学的方法进行有效的系统分析,进而实现系统整体的优化。

源系统管理原则

由系统管理原理衍生出以下原则。

(员)目标性原则

该原则认为企业是一个高级系统,其目标是取得经济效益,此外还有社会效益等目标,但经济利益是企业的主要目标。

(圆)整体性原则

该原则从系统整体出发,又以整体为归宿,既把系统看成是由各要素组成的有机整体,又通过组成整体的各要素之间的联系,去揭示整体的发展规律。这说明系统的整体功能大于各个要素功能之和。

(猿)统一指挥原则

该原则在实现组织目标的过程中,必须强调统一指挥,强调组织目标实现过程中的合力,以此形成组织行为的整体功能。

(源)层次性原则

该原则是指管理必须按照系统的层次确立稳定的组织状态,并按照系统的层次配

备适当的要素,对处在不同层次的要素给予与其层次相适应的能量,以保持其活力及稳定性。系统分析必须自上而下逐层进行。这一原则具体说就是等级原则,按照此原则将组织内的职权和责任从最高管理层一直贯穿到组织的最低层,即做到责权分明,分级管理。

(缘)结构功能原则

该原则是指系统要有一个合理的结构,这个结构决定了系统的功能,功能是相对活跃的因素,在一定的外部环境的影响下能够反作用于结构,结构与功能彼此相通。结构功能原则在管理应用中表现为整合分合原则和整体优化原则。所谓整合分合原则即分工协作原则,或称部门化原则,是指在保持系统整体性的前提下,必须有明确的分工,以有效发挥不同要素的不同功能,同时在分工的基础上进行综合。所谓整体最优原则即整体效应原则,就是建立最佳的系统结构,制定科学的决策模式,进行适度的分权实施,以实现管理系统整体功能的最优。

(远)要素有用原则

该原则认为系统内每个要素都有用,尽管其作用有大有小,它们通过相互作用获得整体组合效应,管理者要善于根据各个要素的特点发挥其不同作用。这一原则具体说就是分权授权原则,管理者要根据下属的能力和工作的性质与任务,将工作分解为若干局部任务分配给各个下属管理层,并进行正确的授权,这将有利于发挥组织内每个要素的作用。

(苑)动态平衡原则

该原则认为管理系统是一个不断产生、发展、更新或消亡的运动过程,推动管理系统发展的根本原因,在于系统内部诸要素之间、诸要素与系统之间、系统与环境之间的相互联系和相互作用,必须充分认识系统的运动规律以求得动态平衡。

(愿)控制反馈原则

又称为信息反馈原则。控制就是指按照给定的条件和预定的目标,对其中的一个过程或一个序列事件施加某种影响的行动。可以分为开环控制、闭环控制、随机控制和共扼控制等。反馈是指一个系统把信息输送出去,又将其作用结果返送回来,并对信息的再输出发生影响的过程。可以分为正反馈、负反馈、全反馈、局部反馈等几种类型。运用控制原理要掌握目标导向原则和相对封闭原则。目标导向原则就是管理者在对系统实施控制以前,首先要建立一个符合本系统实际的、并和更大系统的目标相一致的战略目标,使系统的运行有一个明确的方向。其次要选择和确定实现目标的途径和步骤,划分发展的阶段,确定战略重点,以保证系统目标得以顺利实现。最后因势利导,控制目标的实施过程。在实施过程中,必须提前制定目标的价值指标体系,以便将实施情况与之对照检查;一旦发现有所偏差,就要对其步骤、方法和措施进行修正;如果是原定目标有误,就要重新论证,及时修正。相对封闭原则是对管理系统内的控制网络必须形成一个连续封闭的严密回路,首尾相连,环环相扣,使之成为一个连续回路的运转体系,以保证管理系统的目标实现。

二、企业管理的人本能动原理

员本能动原理的概念

人本能动原理认为人是有思想、有感情、有主动性、有创造力的复合体,管理应以人为本,发挥每个人的积极性和创造性。

这一原理要求管理者要为职工服务,将组织内人际关系的处理放在首位,要将管理工作的重点放在激发被管理者的积极性和创造性上,使被管理者参与管理,努力为被管理者自我实现需要的满足创造各种机会,从而使其人性得到最完美的发展。

员基本原则

根据人本能动原理可以衍生出一系列原则,以下就是这些基本原则。

(员行为原则)

该原则也称为利益协调原则,要使企业的行为与企业的目标统一起来,达到充分调动职工积极性的目的,管理者要了解和研究职工的需要,尽力满足职工正当、合理的物质和精神方面的需要,并随着职工需求层次的提高不断给以满足。管理者要采取各种方式和手段,激励员工的动机,从而引发出积极的行为。管理者要制定一个切实可行的目标,引导职工的行为和企业的目标相符合,并使每个人都有确定的、可考核的具体责任,以有效地动用人力资源,达到管理的总目标。

(员动力原则)

又称行为激励原则,它包括物质动力、精神动力和信息动力。物质动力,即管理者在用物质鼓励的方式来调动人们的积极性的同时,更要争取最大的经济效益,以满足人们物质生活的需要。运用精神动力不仅可以补偿物质动力的缺陷,而且其本身就是巨大的威力。信息动力是一种超越物质精神的动力,通过对信息的收集、获取和交流,看到自己的不足,找到自己的努力方向,进而形成经常性的动力。管理应运用艺术手段通过这三方面的激励,发挥组织成员的主动性和创造性,使之充满热情、富有责任感地为实现组织目标而努力工作。

(员权责对等原则)

该原则要求管理者应使组织成员所承担工作的责任范围与其在职责范围内的支配力量相辅相成。在这里,经济目标是前提,经济责任是基础,经济权力是保证,经济效益是核心,经济利益是动力。

(员控制适度原则)

这一原则要求在管理活动中管理者对下属的控制要适度,只有适度的控制,才能保护和激发组织成员的主动性和创造性,有效地实现组织的既定目标,这就要求管理者要适度分权与授权,建立适度的奖惩制度,实施民主管理。

(员参与管理原则)

主要是指职工参与管理,包括工人自我管理和民主管理,如建立职工的非正式组织、实施职工持股计划、职工建议制度、初级董事会制度和组建生产委员会等。

三、量、质、时、空统一性原理

量质时空统一性原理的概念

量是指企业管理中数量的规定性,包括企业目标的数量规定性、企业投入生产要素的数量规定性、企业产出的数量规定性、企业转换效率的数量规定性等等。质包括企业管理中一事物区别与其他事物的内在规定性,包括各种生产要素、机构设置、制度规定等的规定性。狭义的质就是指产品质量。时是指企业管理中物质运动过程的顺序性和持续性。空是指企业管理中物质运动的空间形态与方式,如工厂设计、销售网布局、组织结构等。事物保持自己质和量以及确定自己时空位置要有一个限度。在此界限内,事物性质不发生变化,界限之外必然引起事物本质的变化。

量质时空统一性原理是指对管理的对象以及管理的手段和方法首先要进行量、质、时、空的科学界定,在质的研究基础上,细致地分析经济现象和经济过程的数量表现、结构比例、速度变化和影响因素,研究管理对象的时空变化规律,从而揭示企业经济活动度的规定性。

量质时空统一性原理的基本原则

量质时空统一性原理要求我们遵守以下重要原则。

(一) 管理的理论与实践相结合原则

一方面,管理活动具有显著的实践性特点,成功的管理者所取得的管理绩效不可能产生于办公桌上凭空想像出来的计划、组织和控制,现代管理者越来越重视管理实践对理论的指导意义。目前美国流行的漫游管理法(即管理者经常深入现场管理)大大简化了信息流通的程序,有利于提高管理效率,加深了管理层与职工在感情上的沟通。但是另一方面,有经验的管理如不上升到理论上,就无法理性地指导管理。

(二) 定性研究与定量分析相结合的原则

因为管理活动是一个复杂的系统活动,定性分析可以使管理者对问题的分析更加细致周详,它反映了那些数学模型和数学符号难以表达的含义,对认识管理问题深层次的逻辑关系和实质内容有很大帮助。定性分析要求管理者有较完备的知识结构、较高的知识水平以及良好的管理作风,但定性研究具有主观性,还需要定量研究加以弥补,只有这样才能更加贴切地描述管理活动,管理结果才能更加符合实际。

(三) 质量、数量、速度、效益统一的原则

该原则要求以保证产品质量为前提,同时考虑社会对某一产品的最大需求的约束,最后来确定产品的生产数量。因为产品无质量就无法实现它的价值,无需求就会造成产品的积压。

(四) 源时空转换原则

该原则表明管理的方法和手段不是一成不变的,随着社会经济与科技发展将会不断推陈出新,它不仅在数量上层出不穷,而且新一代的管理方法与管理手段总能满足管理者对其在质量上的更高要求,这一原则要求管理者在实现组织目标过程中,不断更新管理方法和管理手段,适应现代化的要求。

四、最优与满意统一性原理

最优与满意统一性原理的概念

最优与满意统一性原理是指根据管理目标的要求,按照管理对象的复杂程度以及最优化过程的边际成本来确定适用最优法则或满意法则。

基本原则

最优与满意统一性原理的基本原则可以概括为最优法则和满意法则两种。

(一) 最优法则

最优法则是指在一定条件下,管理系统的内部根据和外部条件相互作用,可使该系统的某个方面最大限度地接近或适合一定的客观标准,实现最优。内部根据是指决定管理系统存在和发展的内在矛盾及其规律性。一定条件是指在各种各样的条件中,有一些条件和其内部根据最能相互适应,能最大限度或最小限度地实现这个系统在某一方面某种标准下达到最大值或者最小值。

(二) 满意法则

满意法则是指由于现实世界的诸多限制,人们难以实现最优目标,管理者应转向寻求满意化解,从而抓住决策时机并节约资源。

五、动态管理原理

动态管理原理的概念

动态管理原理认为管理是由计划、组织、控制等一系列活动构成的动态过程,不仅表现在管理主体、管理对象、管理手段和管理方法上,而且组织的目标以至管理的目标也是处于动态变化之中,因此不存在普遍适用的管理方法和管理手段,应该根据管理环境的变化而改变管理的方法。

基本原则

(一) 随机制宜原则

这一原则认为,任何管理思想、管理理论和方法都只适应特定的管理活动,因此要求管理者辩证地对待管理理论和管理实践,充分认识和把握管理环境在不同条件下所表现出来的特点,选择符合实际的管理方法。

(二) 弹性原则

这一原则认为管理应具有伸缩性,即富有弹性。管理应富有弹性是由管理活动的性质所决定的。因为影响管理活动的因素很多,而各因素又存在千丝万缕的联系,管理者不可能考虑到所有因素及这些因素之间的相互关系及变化,这就要求管理者在进行决策和处理管理问题时除尽可能考虑多种因素外,还要留有余地,以求综合平衡。

第三节 企业管理的基本方法

一、企业管理方法的一般分类

企业管理信息沟通的特点分类

按管理信息沟通的特点可以分为权威性沟通、利益原则沟通和真理性沟通三类。

(一) 权威性沟通

权威性沟通就是指信息对受讯人具有强制性的约束力,受讯人对信息的内容不容置疑,只能照办。权威性沟通包括行政方法和法律方法两种沟通方法,行政方法是指利用一套严格的组织机构通过行政命令直接对管理对象发生影响,此行政命令具有强制力。法律方法是指国家制定统一的、相对稳定的行为规范,人人必须遵守。

(二) 利益原则沟通

利益原则沟通是指受讯人把利益与他们的行动结果合起来,自觉地按发讯人的意志行动。经济方法和咨询顾问方法是利益沟通原则的两种基本方法,其中经济方法是指利用经济杠杆进行管理,被管理方的行为与他的经济利益密切相关。通常利用经济立法和劳动报酬制度把这种关系固定下来。咨询顾问方法是指管理者根据管理工作的需要向咨询顾问机构或咨询顾问人员提出问题,请求解答。信息沟通的程度视解答方案对管理者是否有利而定。

(三) 真理性沟通

真理性沟通是指通过信息内容启发受讯人的觉悟,使受讯人按发讯人的意愿行动。例如宣传教育法就是真理性沟通的一种方法,所谓宣传教育法是通过语言、文字、形象等启发被管理者的觉悟,使他自觉地根据总目标来调节自己的行为。这种方法的效率决定于宣传教育内容的真理性、领导者的权威和艺术、被管理者的思想状况。

企业管理决策者分类

(一) 专制的方法

该方法以个别人或个别集团的利益为出发点,强迫管理对象按这些人或这些集团的意志行动。

(二) 民主方法

该方法要求每个人都发表意见,按大多数人的意见办事。

(三) 民主集中制方法

该方法是在广泛征求群众意见的基础上,领导者根据当前利益和长远利益、局部利益与整体利益做出决定,重大事件由领导集团集体决定。

企业管理精确程度分类

(一) 定性方法

定性方法是指只对事物的特性和变化趋势进行分析判断,制定相应的措施。

(圆)定量方法

定量方法是指用尽可能精确的数量进行描述,并确定相应措施的作用程度。

源藪适用领域分类

(员)社会管理方法

社会管理方法是指在民主立法的基础上实行政治管理。

(圆)经济管理方法

经济管理方法是指一般以经济方法为主,同时辅以其他多种方法。

(猿)科学技术管理方法

科学技术管理方法是指以咨询顾问方法为主的管理方法。

二、企业管理的几种主要方法

管理方法虽然种类繁多,但最常用的方法只有行政方法、法律方法、经济方法、启发教育方法等。

员 行政方法

行政方法是指依靠行政机构和领导者的权力,通过强制性的行政命令直接对管理对象产生影响,按照行政系统来管理的方法。行政方法一般采用命令、指示、规定、行政建议、行政委托授权、指令性计划、制定规章制度、实施适当的行政奖励与处罚等方式对子系统进行控制。行政方法的具体形式也随社会经济发展和组织环境变化而不断更新。

行政方法具有权威性、强制性、阶级性、稳定性、时效性、具体性、保密性、垂直性等特性。权威性是指管理者的权威性越高,被管理者对信息的接受率越高。利益原则和真理性原则是通过管理者的权威间接体现的。强制性要求人们在思想上、行动上、纪律上服从统一的意志,但主要是原则上的统一,方法上可以灵活。阶级性是指管理总是被统治阶级所利用以实现本阶级的目标。稳定性是指对于外部因素的干扰具有较强的抵抗作用和重复作用。时效性指行政管理方法因对象、目的、时间变化而变化。具体性是指从发布的对象到命令的内容都是具体的。保密性指它只适用于所属的管理范围之内。垂直性是指行政方法一般是纵向地传达执行。

行政方法的优点是集中统一,便于管理职能的发挥,是实施各种管理方法的必要手段,能处理特殊问题,灵活性强。其缺点是行政方法的管理效果受领导水平的影响,不便于分权,不利于子系统发挥积极性,横向沟通困难,信息传递迟缓而失真严重。

圆 法律方法

法律方法和行政方法相比有相似性与差异性。法律方法是指运用法律规范以及类似法律规范性质的各种行为规则来进行管理。就企业而言,各种规章、制度、纪律、条例、规定等都属于这一范畴。

法律方法具有严肃性、利益性、概括性、规范性、强制性、稳定性和可预测性的特点。具体地说,严肃性是指法律和法规的制定必须严格按照法律程序和规定进行。利益性是指法律的制定和实施是为了使这个系统更好地运转,从而使系统获得最大利益。概