

企 业 经 营 管 理

中 国 科 学 院
管 理 干 部 学 院

尹 毅 夫

太 原 工 学 院

山西省现代化企业管理培训中心

一九八三年十月

兰林

目 录

引言	1
管理学概论	9
一、管理学是一门科学	9
二、管理理论和实践的过去与现在	15
三、管理理论和管理原则	40
第一部分 经营管理原理	45
概述	45
(一)系统原理	51
(二)领导原理	56
(三)组织原理	62
(四)用人原理	66
(五)指挥原理	75
(六)选优原理	77
(七)均衡原理	81
(八)控制原理	87
(九)动力原理	91
(十)行为原理	93
第二部分 经营管理实践	99
第一章 中国工业企业经营管理绪论	100
1、企业经营的概念	100
2、企业经营管理的基本模型和决策课题	106
3、企业的经营思想和经营方针	112
4、生产型管理向经费型管理的转变	118

第二章 企业环境分析	125
1、企业环境分析的探讨	127
2、企业外部环境分析的内容和方法	131
3、企业内部条件分析	141
第三章 经营计划与决策管理	147
1、经营计划的制定	148
2、经营决策	152
3、经营计划和经营决策的方法	156
4、计划的执行和控制	164
第四章 企业的品种决策和品种计划	168
1、品种决策和品种计划的内容和作用	168
2、品种决策	169
3、品种计划和组织计划	182
第五章 企业的销售决策和销售计划	185
1、销售工作的地位、作用和内容	186
2、我国企业销售工作的特点	190
3、正确解决工商关系的途径	200
4、销售策略	203
第六章 企业改造决策	209
1、企业改造的任务与企业生命力	210
2、企业改造目标的确定	215
第七章 企业财务决策和财务计划	220
1、财务计划和财务计划的内容	221
2、财务决策目标和标准	225

3、资金筹措的决策	230
4、资金使用的决策	234
5、财务计划	241
第八章 经营组织	244
1、组织的概念和 组织发展原理	246
2、经营的组织冲击	249
3、国外经营组织的新动向	251
4、国内新动向	255
后记	257

社会主义工业企业经营管理

引 言

在小生产的情况下，生产力是由劳动力和劳动工具构成的，还可以加上劳动对象。

一个农民拿着锄头去种地，就可以生产出粮食。

但是，在现代大生产的情况下，事情发生了变化：劳动力的概念延伸了，不仅是体力，更主要的是智力了；劳动工具的概念也延伸了，不仅是有形工具，还必须包括信息等无形的劳动手段；劳动对象也变了，不再只是土地之类的自然，更多的是人造物。钢是人造的，复合材料也是人造的，但复合材料性能大大提高，一吨复合材料可以代替5~7吨钢，这不就是生产力提高了5~7倍吗？

毫无疑问，这三个构成概念的变化，科学技术起了关键的作用，所以科学技术是生产力。

但是，现代的大生产仅靠这三个构成仍无法生产出产品，即使是一个大学文化的工人，操作数控机床，使用复合材料，也无法制造出像汽车、电视机这类财富来。

它必须在管理的流水线、自动线上才能制造出来。所以，没有管理就没有现代生产力，管理水平的高低就会产生不同的生产力。

美国乔治亚(Georgia)州阿特兰大(Atlanta)市某电子机械工厂，在日本东京市设立一个半导体配电盘装配车间。这个车间同它国内的一个车间，恰好人数、装配线、技术完全相同，并且接同一标准装配，唯一不同的是东京车间是按日本方式管理、结果单位时间产量比在美国的提高15%，这就是管理是生产力的证明。

~ 1 ~

据挪威研究，在1900~1955年半个多世纪中，固定资本每增加1%；生产提高0.2%，劳动力每增加1%，生产提高0.76%；而经过训练的管理人员增加1%，生产力提高1.8%，管理对生产的作用要大数倍。

科研也是如此。直到上一世纪末叶，科学的门数很少，科学研究始终是科学家个人的活动，从哥白尼到爱因斯坦（Einstein）Albert, 1879—1955，生于德国的美国物理学家，为相对论的提出，曾获1921年诺贝尔Nobel物理奖。都是如此，至多有几个助手而已。随着现代大生产的发展，科学技术向广阔和纵深进军，一方面重大的科学技术问题越来越多；另一方面学科越来越细，至今已超过2000门；再则面对无限的知识海洋，任何人都不可能全得无遗了。这样单靠科学家个人的研究越来越难获得重大突破了。于是出现了集体研究方式。

1871年英国剑桥大学Cambridge university首先建立了卡文迪许实验室，它是世界上第一个基础研究的集体，一百年来培养了20名诺贝尔奖金获得者。1881年美国科学家爱迪生（Thomas Alva Edison 1847—1931，美国发明家）建立了第一所技术发明工厂，所内有科学家和工程师等共100多人，爱迪生号称有1382项发明，大多是这个发明工厂集体的产物，这是世界上第一个应用技术研究所。

到了本世纪三十年代出现了国家规模的研究形式。1937年德国首先建立军事科研中心，研制出著名的V-1、V-2飞弹。是现代导弹的开端。而最引人注目的是1942年美国的“曼哈顿工程”，动员了15万科技人员，耗资20亿美元，历时三年，制

出了第一批原子弹，揭开了原子能时代的帷幕。二次大战后，科学研究的规模更大了。1961年美国组织了震动世界的阿波罗登月计划发射火箭“土星—5”有560万个另部件，飞船也有300万个另部件，为了这项研究，前后参加400万人，最多一年动员42万人。参加研制的有200家公司，120个所大学，花去300亿美元，1969年人类终于第一次离开地球轨道，向宇宙挺进。这些划时代的科研成果是怎样获得的呢？

“曼哈顿工程”技术负责人，物理学家奥本海默（Julius Robert Oppenheimer 1904—1967美国物理学家）总结道：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理”，阿波罗计划的总负责人韦伯博士总结说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理”。

科学管理已经显现出超越其它具体科学的威力，所以在现代，毫不过分地说，没有科研管理就没有科研成果，而研管理水平的高低，在很大程度上决定了科研成果的大小。美国近年来已经出现了专门的科研管理公司，受雇管理科研，美国伊利诺斯工学院，纽约州立大学以及许多（科学公园以Scientific Garden）都是委托专门公司管理科研的。

由于科学化的管理能直接提高劳动生产率与科研能力，因此，管理具有生产力与生产关系两种属性，即二重性。

马克思在《资本论》中对于管理的性质有精辟的说明，他指出：“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。不过它有二重性”。“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过

程的联系与统一都必须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，就象一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”。“另一方面，……凡是建立在作为直接生产生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）。

马克思所说的前一种管理职能，是由生产技术发展的需要。是一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动过程所必需的，它是一种生产劳动，属于生产力的范畴，后一种管理职能，则是由劳动者和生产资料所有者之间对立生产的，应归于生产关系和上层建筑的范畴。这两种职能往往在一起，但又必须加以区分。马克思就批评过资产阶级经济学家，指出：“他在考察资本主义生产方式时，却把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈”。（《马克思恩格斯全集》第23卷第369页）。

马克思上面讲的是阶级社会的情形，但这个基本观点也适用于社会主义社会。在社会主义社会中，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”消灭了，管理的职能主要是指挥劳动，管理就在更大程度上成为一种生产劳动，当然，人们在生产过程中还是必然要发生基于生产资料公有制的经济关系和由于阶级斗争存在而发生的政治关系，这方面的管理职能（例如企业的工资，保卫工作）仍然属于生产关系和上层建筑的范畴。可是，我们许多同志长期来忽视马克思关于管理二重性，特别

是管理是一种生产劳动的教导，却把管理仅仅看作是生产关系和上层建筑，把管理干部一律当成“脱产干部”，这就造成管理与生产脱节的不正常状况，使管理干部不能集中注意力于指挥劳动。而把大量精力消耗于无休止的政治运动之中，大大影响生产力的发展。因此，今天我们还很有必要重申和反复宣传马克思的这一重要观点。

总之，现代企业管理，科研管理是社会化大生产、科学社会化的必然产物。是现代生产力的一个不可分割的组成部分。国外科学技术和科学管理是现代社会前进的两个车轮是很有见地的。事实上，科学管理本身已经成为一门大科学——管理科学了。

管理即是科学，就不仅仅有它的科学方法，也必须有它的科学原理。

1911年泰罗出版了《科学管理原理》，至今已六十多年了。六十年来新的实践必然产生新的经验，而且这六十年是人类经济生产，科学技术突飞猛进的六十年，也是管理飞跃的六十年，值得我们在新的基础上加以探讨。

我国管理落后的现状，迫切要求研究科学化、管理原理，才能结合我国国情，创造出中国式的管理方法来。

人们常说我国科学技术，生产装备比国外工业先进国家落后15—20年。但是，如果看一看15—20年前在同样数量和水平的科学技术和生产装备情况下，外国一些工业先进国家所创造的物质财富、劳动生产率和人民生活水平，比我们现在多得多，就可知道我们的管理落后更多。外国一些国家在我国考察后声称，中国现有生产装备等条件不变，只要改革管理就可以使劳动生产率提高50%，甚至一倍以上。

科研也是如此。我们用于科研的人、财、物按人口比例远远落后于国外许多国家。但就绝对值而言，又不然了。拿人员来说，我国有科技人员595万，其中科研人员36万，比西德、日本并不少。西德现在从事科研人员也只有36万人，而日本则只有27万2千人，可是他们所创造的科研成果却不是我们可比拟的。这里管理水平的差距无疑置疑地起了重大作用。

改革管理是一项投资很少的建设，一个合理的企业管理体制必将使投资的建设效能倍增。一个合理的科研管理体制必须实现管理出、成果累累。所以，实现四个现代化必须实现管理现代化。科学技术现代化是四个现代化的关键，而科研管理现代化更是关键的关键。

什么是科研管理现代化呢？人们有几种似是而非的认识值得注意。

第一，谈起管理现代化，就要求赶快引进电子计算机等等现代先进技术，这是不对的。电子计算机固然是管理现代化的重要手段，国外电子计算机80%是用于管理的，但是毕竟只是技术手段，远不是管理现代化的本质。管理现代化的核心是管理科学化。如果管理不符合客观的科学规律和原理，就无法建立正确的计算程序，也不可能正确的数据输入。那么，即便有先进的昂贵的电子计算机也只能作为徒有其名的摆设，无法发挥它的作用。

第二，认为管理现代化就是把国外经济发达国家的那套办法搬过来，诸如“行为科学”，“X管理和Y管理”、“系统工程”、“价值工程”、“技术评价”、“计划评审技术”、“决策论”、“……以及什么”“美国管理制度”、“丰田管理方式”等等，

劈头盖脸滚滚而来。学习国外经验，作为借鉴是必要的，全盘照搬则不可，中国近代有过“全盘西化”的洋分运动，失败了；五十年代照搬苏联一套，至今还在嚼着它的苦果。须知管理这门科学的特点恰恰是随着不同国家的条件，不同社会制度、不同文化传统、不同发展阶段等有着很大的差异。所以国外先进管理方法固然可以利用，但是更主要的是研究这些先进管理方法赖以建立的原理。与中国管理实践相结合，走出中国式的管理现代化的道路来。

第三，把现代化改革仅仅看作是具体办法问题，总希望标出一个“科研样板”，“有个说法，大家照办”，办法虽然是需要的，但是要大家来创，每个地区、每个部门、各行各业、众多单位，各自的历史不同，基础不一，发展不同，情况各异，都有自己的特殊性。从根本上讲，从来没有什么可以直接套用的“万能办法”。宣传先进是必要的，但是树立样板，大家照办这一一刀切思想，是完全违反辩证法的。所以，更主要的是应该掌握科学管理的基本原理熟悉了原理，就可举一反三，结合各自具体情况，创造出千奇百巧的办法来。

第四，在改革问题上草率行动，那也动一下。似乎改了旧的就是现代化。决心改革的精神是十分可贵的。勇于实践的方向是正确的，但是改革已成体系的旧管理方式决非一朝一就能让日程功。不了解现代科学化管理原理。不按照原理去改革，其结果必然是低效、无效、甚至是负数的。

这两种倾向的共同点是：没有真正认识到管理是一门科学，现代化改革必须遵循它的客观科学规律，因此，真正决心改革的有识

之士，都应该认真探索现代科学化管理的基本原理，这样才能不上当，不养蛊，改而不乱，革而有序，使改革积极而稳妥地阔步前进。

(1983.9.6 于中国科学院管理干部
学院)

管理学概论

Elementary Management

一、管理学是一门科学

讲授提纲

- (I)、管理与管理学
- (II)、管理学的特点
- (III)、为什么要学习管理学?
- (IV)、管理人才的培养

(I)、管理与管理学

凡是有人群活动的地方，都有个管理问题，从这个意义上讲：管理是自古有之。

(1)、管理是从生产劳动出现分工协作开始的。人们从事共同劳动需要指挥，以协调个人之间的活动，从而得到共同劳动的目的。马克思(Karl Marx)早在《资本论》第一卷中就指出了。

(2)、随着社会生产的不断发展，管理活动的内容也日益丰富起来，管理工作也随之从简单到复杂，从低级向高级发展。

管理活动涉及到的方面很多，但归结起来有如下两类：

一、工作上的活动(Work-related activities)如决策、计划、执行、监督、协调等工作。

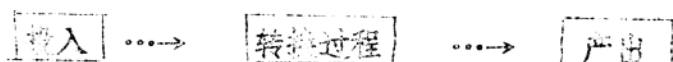
二、人事上的活动(Person-related activities)如领导、组织、激励、联系、培训等工作。

—P、杜拉克(Peter Drucker 和 E. F. 皮尔斯(Robert F. Pearse)关于管理活动(Management activities) 的看法的评价。

(3)、管理活动构成一个系统，一般的管理系统(Management System)是由4个子系统构成的：

- 1)、物质子系统(Physical Sub-syst)
- 2)、人员子系统(Human Sub-system)。
- 3)、组织子系统(Organization Sub-system)。
- 4)、信息子系统(Information Sub-system)。

管理系统用简单图形表示如下：



投入为人财物和信息等，产出为物质产品、服务或其它结果。
转换过程 (Transformation Process)，在国外经济管理学
者亦称为“黑箱” (black box)。

4)、管理二重性问题。管理有二重性：

(一)、自然属性：

(二)、社会属性。

从物质生产领域中管理问题看，《资本论》明确指出管理的二
重性问题，无论是资本主义管理还是社会主义管理都有二重性问题。
要很好的研究管理二重性的原理。

5) 管理的概念，说法很多，看法并不统一。西方学者有一种
十分流行的说法：“管理是通过别人去完成工作” (Management
is getting work done through other people)。我们认为，管理是为了有效地实现某项活动最佳目标而进行的一种
计划—组织—控制的综合性活动。管理学是研究管理活动的理论、
方法和规律的一门科学。

(E)、管理学的特点

1、管理学是一门软科学 (Soft Science)

软科学是一种综合地利用自然科学、社会科学和哲学的理论和
方法，去研究由于现代科学、技术和生产发展而带来的各种复杂的
社会现象和问题 (包括管理方面的问题)。

从软科学所具有的特点、方法和包括的各分支学科看，管理学

是最早出现的一门软科学，在软科学中占有重要地位。

2、管理学是一门交叉科学(Crossed Science)

随着科学技术的发展，现代科学一是科学的分工越来越细，二是各学科之间的交叉渗透和综合越来越深入。管理学是经济学、技术学、数学和心理学等学科的交叉，即自然科学（包括技术科学）和社会科学（政治经济学和其它社会科学）的交叉。管理学涉及到：经济学、生产力经济学、工程技术学、数学、心理学、仿真学以及电子计算机等多学科的一门综合性科学。

3、管理学是一门应用科学(Applied Science)

从科学分类看，特别是从自然科学的分类看，学科可分为基础科学、技术科学和应用技术。技术科学和应用技术又称之为应用科学。管理学就是属于应用科学的。它着重在应用的研究。管理学有它的一般规律，但一定要结合实际，既要借鉴外国的东西，又要着重研究总结我们自己的经验，使管理学更好地为我国四化建设服务。

(四)、为什么要学习管理学？

1、从古今中外历史看，管理是把人力、物力、财力等资源通过计划、组织和控制来完成一种既定目标的过程。管理学是经济发展的产物，但是好的管理也会反过来促进使经济更好的发展。

2、管理是社会化大生产的必然产物。管理是进行一切活动，特别是生产活动的必要条件，是提高工作效率和经济效果的必要手段、同时也是促进科学技术发展的有力武器。

3、无产阶级夺取了国家政权之后，正如列宁所指出：“紧接着就要解决管理这个任务”，从我国现有管理水平看，总的说来是

落后的。提高我国管理水平是实现四个现代化的重要环节。

(B)、管理人才的培养

1、管理人才必须具备的条件。

一般说，管理人才理想的结构应是宝塔式的，大致可分为：

(一)、基层管理人员

(二)、中层管理人员，即所谓的战术管理人员。

(三)、高层管理人员，即所谓的战略管理人员。

各类管理人员要求的条件并不同。但都必须具备德、智、体三方面较好的条件。从业务中看，管理人员能获得好的管理成效，应把握三点：

(一)、知识 (knowledge) 管理知识和专业技术知识；

(二)、经验 (Experience)。从事管理实际工作的经验；

(三)、能力 (Ability)，能胜任管理工作的实际能力。

这三者，构成管理成效 (Performance) 反映出管理方面不同的水平。这种关系可列为如下的公式：

$$P = K \times E \times A$$

管理成效 = 知识 × 经验 × 能力。

也可用下图表示上式之间的关系：

