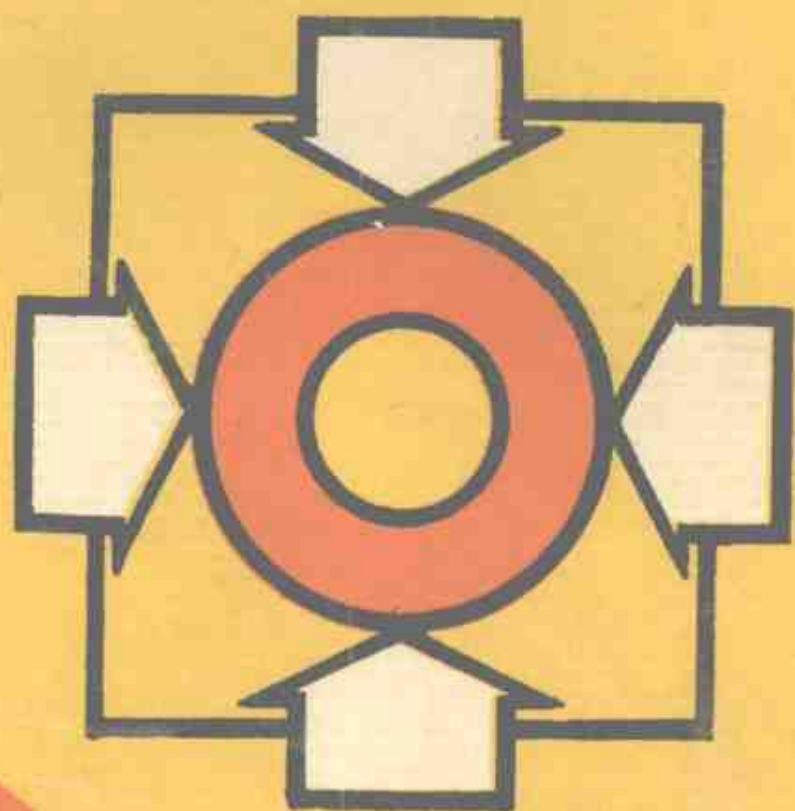


# 图解企业管理学

史璞 编著



河南人民出版社

# 图解企业管理学

史璞 编著

封面设计 史 璞  
版式设计 张开源 史 璞

## 图解企业管理学

编 著 史 璞  
责任编辑 李云阁

\*

河南人民出版社出版发行  
郑州市第二商标印刷厂印刷

\*

850×1168毫米 32开本 23.75印张 596千字 1插页

1991年3月第1版 1991年3月第1次印刷

印数1—4,000册

ISBN 7-215-01408-8/C·41

定价 8.90 元

# 学要管业企新图

## 内容提要

本书的目的在于促进科学管理的实际运用。通过图表（信息含量大，能较好表明管理问题的因果关系、关联关系和对比）这种方式，用简明的文字，全面系统表述企业科学管理的主要方面：管理原理、组织与人事、经营管理、生产科技管理和财务管理。本书编绘入图600余幅，表300余个以及常用公式约860余条。可使读者在较短时间内比较全面地掌握实用的企业管理方法。本书的编写侧重于管理方法的操作步骤、应用程序和管理原理，有助于各类工业企业的程序化管理和决策科学化；可作为管理初学者的入门指导和管理工作者、大专院校有关专业的教学参考书、工具书。也可作为企业管理咨询人员的咨询用书。

## 自序

中国是一个有几千年文明史的国家，有着丰富的管理思想，表现于儒、法、道、墨、兵农诸家学派的思想之中。但是，在历史的长河中，工业化是近期才出现的一种现象。近代概念的企业管理，是随着资本主义生产方式的出现而产生和发展的。中国由于种种原因成为工业化的落伍者之一，因而对现代工业企业管理理论的研究与应用，也相对落后于西方发达国家。

1978年12月以来，中国的现代企业管理理论研究和实践有了较快的发展。尤其是1985年以来，涌现出了一批取得良好经济效益的现代化管理的企业和十几种企业管理方法，丰富了中国的现代企业管理理论和实践。但是，大多数的企业管理实际停留于传统的经验管理。有些“现代管理”的企业，仅是引用几个“现代化管理方法”，而忽视科学管理，忽视管理的基础工作和全面的综合管理。管理工作的程序化、标准化水平较低。尤其是对本国传统（古代）管理思想的继承，则普遍停留在传统管理思想的自然延续阶段，缺少对传统管理思想的甄别，致使中国现代企业管理的方法，基本都是西方现代管理方法的简单应用或翻版。

管理是一门科学，也是一门艺术。它是社会分工的伴生物，有社会分工就有管理。但是，不同的国家社会条件又使各个国家的管理学各具特色。美国管理学家P·德普克说过：“各大国的管理学不尽相同，它受本国传统的强大影响：美国的竞争对手关系的传统，欧洲大陆的重商主义传统，日本的家族传统、‘大家庭’传统，英国的俱乐部传统……。”何谓有中国特色的现代企业管理理论，我认为应是在继承传统管理思想精华的基础上，借

鉴西方国家先进的科学管理，针对解决中国企业管理中的现实问题而形成的管理思想体系和方法体系。因此，现阶段中国企业管理理论的构建，应是在研究国情的基础上，深入研究中国古代管理思想，促进科学管理的原理和方法的研究应用。

本书的目的在于促进科学管理的实际运用。通过图表（信息含量大，能较好表明管理问题的因果关系、关联关系和对比）这种方式，用简明的文字，以必要的概念，系统表述企业科学管理的主要方面：管理原理、组织与人事、经营管理、生产科技管理和财务管理。本书编绘入图600余幅，表300余个以及常用公式约860余条。本书的编写侧重于管理方法的操作步骤、应用程序和管理原理，有助于各类工业企业的程序化管理和决策科学化；可作为管理初学者的入门指导和管理工作者、大专院校有关专业的教学参考书、工具书。也可作为企业管理咨询人员的咨询用书。

本书于1986年10月写完第二稿，油印成册作为河南财经学院工业经济管理专业的《工业企业管理》课程的补充教材，后又在1988年度和1989年度河南省企业管理咨询顾问培训班的授课中多次引用。1989年10月至今又修改完成第四稿。由于作者学疏才浅，用图解的方式尝试表述内容广泛的企业管理理论，难免有种种不当之处，敬请读者指正。

本书在成书过程中，曾得到河南财经学院副院长胡锦涛副教授、中国民主同盟河南省委和河南财经学院支部的领导同志和老师、以及其他师友的指导帮助和精神鼓励。在此一并表示真诚的谢意。

我还要感谢河南财经学院国际贸易专业教师李红女士，在极困苦的环境条件下，为我创造了必要的工作条件。感谢我的姐姐和姐夫们代我承担了全部孝敬年迈父母的义务，使我能集中精力写成此书。

本书顾问是：

何再福 河南省企业管理协会和企业家协会秘书长、高级经

济师、高级管理咨询顾问、河南省企业管理研究所副所长

韩文祥 郑州市企业管理协会和企业家协会秘书长、经济师、企业管理主任咨询顾问

杜祥琛 河南省郑州经济技术开发区管理委员会副主任、高级工程师、郑州市企业管理协会副秘书长、日本生产性本部认定咨询顾问。

赵芝强 河南省企业管理协会和企业家协会副秘书长、经济师、企业管理主任咨询顾问、河南省企业管理研究所室主任

王 东 郑州煤矿机械厂装配分厂调度长

武春安 郑州市童装机绣厂厂长

谨把此书献给培养我正直做人和探索真理的老师!

作者

1990年1月于郑州



# 目 录

## 第一篇 管理原理

<b>第一章 管理的概念与模式</b> .....	( 1 )
<b>第一节 企业与企业</b> 管理.....	( 1 )
一、企业系统.....	( 1 )
二、企业管理的概念.....	( 3 )
三、企业管理的性质与功能.....	( 3 )
四、管理的控制过程.....	( 4 )
五、管理的环境.....	( 5 )
六、管理成效与组织成效.....	( 5 )
七、企业管理的方法.....	( 7 )
<b>第二节 企业管理的模式</b> .....	( 8 )
一、现代管理模式.....	( 8 )
二、企业管理系统模式.....	( 8 )
三、现代化企业管理系统的工作程序.....	( 10 )
四、我国企业各专业管理的内容.....	( 10 )
<b>第三节 企业管理的基础工作</b> .....	( 11 )
一、企业管理基础工作概述.....	( 11 )
二、制订管理业务标准的程序.....	( 14 )
三、定额工作的要求标准和分析对比表.....	( 14 )
四、原始记录的要求标准.....	( 15 )
五、计量工作的要求标准.....	( 16 )
六、统计工作的要求标准.....	( 17 )
<b>第四节 企业管理现代化的主要标志</b> .....	( 17 )
<b>第二章 现代管理原理</b> .....	( 20 )



<b>第一节 现代管理原理</b> .....	( 20 )
一、七原理说.....	( 20 )
二、八原理说.....	( 21 )
三、分级原理说.....	( 21 )
<b>第二节 改革管理的模型</b> .....	( 23 )
一、改革管理的模型.....	( 23 )
二、组织改革的各方面——存在问题的领域、注意的重点和 改进的战略.....	( 24 )
三、改革对信心、混乱和不安的影响.....	( 25 )
四、有计划的组织变革过程.....	( 25 )
<b>第三节 管理科学的发展</b> .....	( 26 )
一、管理科学发展简史.....	( 26 )
二、古典管理理论.....	( 26 )
三、现代管理理论.....	( 28 )
四、卡斯特等人的系统学说模式.....	( 28 )
五、卢桑斯权变学说.....	( 28 )

## 第二篇 组织与人事管理

<b>第三章 企业的领导体制与组织结构</b> .....	( 31 )
<b>第一节 厂长(经理)负责制</b> .....	( 31 )
一、厂长(经理)负责制.....	( 31 )
二、我国企业的各种领导制度比较.....	( 32 )
<b>第二节 组织与管理</b> .....	( 33 )
一、组织理论与管理实践的基础.....	( 33 )
二、管理任务：战略、协调和作业分系统.....	( 34 )
三、向着系统观念和权变观念发展的组织与管理理论的演变.....	( 34 )
四、一般环境和工作环境与组织系统的关系.....	( 34 )
<b>第三节 企业的正式组织结构形式</b> .....	( 36 )
一、企业的组织工作.....	( 36 )
二、正式组织系统的构成.....	( 38 )

三、组织结构与战略性选择·····	( 38 )
四、组织结构的形式·····	( 38 )
<b>第四章 企业管理者的工作·····</b>	<b>( 43 )</b>
<b>第一节 管理的层次与管理技巧·····</b>	<b>( 43 )</b>
一、管理层次与管理性工作·····	( 43 )
二、管理层次与决策·····	( 43 )
三、管理层次与管理技巧·····	( 43 )
<b>第二节 企业经营管理者的基本要求·····</b>	<b>( 44 )</b>
一、怎样做好厂长的工作·····	( 44 )
二、厂长应具备的能力·····	( 45 )
<b>第三节 领导集团的智力结构和领导人的决策过程·····</b>	<b>( 46 )</b>
一、领导集团的智力结构·····	( 46 )
二、领导人的决策过程·····	( 47 )
<b>第四节 信息沟通·····</b>	<b>( 49 )</b>
一、信息沟通的过程·····	( 49 )
二、企业内信息沟通示意图·····	( 49 )
三、有效信息沟通的障碍·····	( 49 )
四、有效沟通的原则·····	( 50 )
<b>第五章 人力资源管理·····</b>	<b>( 51 )</b>
<b>第一节 激励与需要·····</b>	<b>( 51 )</b>
一、激励的理论·····	( 51 )
二、人类行为的模式·····	( 51 )
三、激励模式·····	( 52 )
四、老行为主义激励模式·····	( 52 )
五、新行为主义激励模式·····	( 52 )
六、行为修正激励论·····	( 52 )
七、马斯洛的需要层次论·····	( 53 )
八、赫茨伯格的“双因素理论”·····	( 54 )
九、阿德弗的需要理论(生存、关系、成长理论)·····	( 55 )
十、佛隆的“期望理论”模式·····	( 55 )
十一、亚当斯的“公平理论”模式·····	( 56 )

十二、目标管理(目标设置论).....	( 58 )
十三、勒温的“场动力论”模式.....	( 59 )
十四、波特和劳勒的综合激励模式.....	( 59 )
十五、影响职工情绪的因素分析.....	( 59 )
十六、职工需要分析图.....	( 60 )
十七、人性假说,需求层次论与管理理论的比较.....	( 60 )
十八、行为科学在企业管理中的应用及方法.....	( 63 )
<b>第二节 领导</b> .....	( 67 )
一、领导理论.....	( 67 )
二、吉赛利的品质理论(性格理论).....	( 68 )
三、个人行为理论.....	( 69 )
四、权变领导理论.....	( 71 )
五、领导影响力构成图.....	( 75 )
六、领导方式.....	( 75 )
七、一个完整的领导模型.....	( 77 )
<b>第六章 人事管理</b> .....	( 78 )
<b>第一节 职务分析与人员功能测评</b> .....	( 78 )
一、职务分析.....	( 78 )
二、人员功能测评.....	( 84 )
<b>第二节 甄选录用职工管理</b> .....	( 87 )
一、人才规划和编制定员.....	( 87 )
二、职工需要量计划.....	( 91 )
三、劳动生产率计划及计算公式.....	( 95 )
四、维持职工的稳定管理.....	( 96 )
五、挑选录用职工的步骤.....	( 100 )
六、职工的培训与使用.....	( 100 )
<b>第三节 工资管理和企业内部经济责任制</b> .....	( 102 )
一、工资管理体系.....	( 102 )
二、工业企业的工资管理.....	( 103 )
三、企业内部经济责任制.....	( 108 )

### 第三篇 经营管理

<b>第七章 经营与经营决策</b> .....	( 109 )
<b>第一节 企业管理的类型</b> .....	( 109 )
一、生产型管理系统的模式.....	( 109 )
二、生产经营型管理系统的模式.....	( 110 )
<b>第二节 经营思想</b> .....	( 111 )
一、经营思想的种类.....	( 111 )
二、现代化经营思想与小生产经营思想的区别.....	( 112 )
<b>第三节 经营目标</b> .....	( 113 )
一、企业对不同集团承担特定的社会责任.....	( 113 )
二、企业的总体经营目标与目标体系.....	( 114 )
三、经营目标的制定过程.....	( 114 )
四、经营目标、外部环境、内部条件三者的关系.....	( 115 )
五、目标与计划、方针展开的关系.....	( 116 )
六、目标对策计划.....	( 117 )
七、目标成果评价.....	( 117 )
<b>第四节 经营决策</b> .....	( 119 )
一、企业决策的基本分类.....	( 119 )
二、决策结构.....	( 120 )
三、经营决策的理论基础.....	( 120 )
四、经营决策的过程.....	( 121 )
五、结构化决策过程的规则系统.....	( 121 )
六、经营决策与管理周期.....	( 122 )
七、问题的类型、决策的类型以及组织内的层次.....	( 123 )
八、决策层次模型.....	( 123 )
九、制定可行方案的程序.....	( 124 )
十、经营决策方案选择过程.....	( 124 )
十一、决策方法.....	( 125 )
十二、经营决策与经营计划的关系.....	( 130 )

<b>第八章 企业外部环境研究</b> .....	( 132 )
<b>第一节 企业经营的多种环境</b> .....	( 132 )
一、市场营销系统和企业经营的宏观环境.....	( 132 )
二、一个企业的营销环境.....	( 133 )
三、企业与外部环境的相互作用.....	( 133 )
四、外部环境研究的内容.....	( 134 )
五、分析、评价环境机会和威胁的方法步骤.....	( 134 )
六、相关环境分析的步骤.....	( 135 )
<b>第二节 市场分析</b> .....	( 138 )
一、市场分析的概念模式.....	( 138 )
二、市场分类.....	( 139 )
三、市场细分.....	( 139 )
四、市场环境分析.....	( 141 )
<b>第三节 消费者市场和购买行为</b> .....	( 142 )
一、市场分析的基本方法——“4O”研究法.....	( 142 )
二、消费者市场的购买对象——产品分类分析表.....	( 143 )
三、消费者市场的购买者.....	( 144 )
四、消费者购买行为.....	( 145 )
<b>第四节 生产者市场分析和购买行为</b> .....	( 150 )
一、工业品的类别.....	( 150 )
二、影响工业品购买的因素.....	( 151 )
三、工业品市场细分的方法.....	( 152 )
四、希斯的工业品购买者行为模型.....	( 153 )
五、组织购买行为的一般模型.....	( 154 )
六、工业品购买过程.....	( 156 )
七、某公司购买新机器的程序(例).....	( 157 )
<b>第五节 市场调查</b> .....	( 157 )
一、市场调查的内容.....	( 157 )
二、市场调查的方式.....	( 158 )
三、市场调查的方法.....	( 159 )
四、市场调查的类型.....	( 159 )



五、市场调查的程序.....	( 160 )
六、调查表的设计.....	( 160 )
七、抽样方法.....	( 162 )
<b>第六节 市场预测</b> .....	( 164 )
一、市场预测的分类.....	( 164 )
二、市场预测的主要内容.....	( 164 )
三、市场预测的一般程序.....	( 165 )
四、市场预测的方法.....	( 165 )
<b>第九章 企业内部条件分析</b> .....	( 171 )
<b>第一节 企业内部条件分析的主要内容</b> .....	( 171 )
一、企业内部条件分析的主要内容.....	( 171 )
二、市场营销能力分析.....	( 172 )
三、财务状况分析体系.....	( 173 )
<b>第二节 综合分析</b> .....	( 177 )
一、企业内外情况对照分析法.....	( 177 )
二、威胁分析法.....	( 178 )
三、市场潜力分析法.....	( 179 )
四、企业能力分析.....	( 179 )
五、影响企业经营管理能力的内部因素.....	( 180 )
<b>第十章 企业战略与计划</b> .....	( 181 )
<b>第一节 企业战略</b> .....	( 181 )
一、企业战略的构成.....	( 181 )
二、企业战略管理过程.....	( 182 )
三、市场经营策略制订过程.....	( 184 )
四、目标市场策略.....	( 185 )
五、市场定位策略.....	( 187 )
六、市场发展(增长)策略.....	( 189 )
七、产品投资策略.....	( 191 )
八、企业市场竞争策略.....	( 192 )
九、市场营销策略.....	( 194 )
<b>第二节 工业企业经营计划</b> .....	( 196 )



一、企业计划管理概述·····	( 196 )
二、战略计划与应急计划·····	( 201 )
三、企业长期计划·····	( 204 )
四、年度经营计划(综合计划)·····	( 207 )
五、营销计划·····	( 212 )
<b>第十一章 产品决策</b> ·····	( 214 )
<b>第一节 产品整体概念和产品决策</b> ·····	( 214 )
一、产品整体概念·····	( 214 )
二、产品决策·····	( 214 )
三、产品生命周期评价法·····	( 228 )
<b>第二节 新产品开发决策</b> ·····	( 232 )
一、新产品与开发策略概述·····	( 232 )
二、新产品开发的程序·····	( 234 )
三、新产品研制的四个阶段及工作重点·····	( 234 )
<b>第三节 淘汰疲软产品策略</b> ·····	( 235 )
一、疲软产品检查制度(商情制度)的工作程序·····	( 235 )
二、淘汰疲软产品策略·····	( 236 )
<b>第四节 商标决策及策略概述</b> ·····	( 236 )
<b>第五节 包装决策及策略概述</b> ·····	( 237 )
<b>第十二章 订价决策</b> ·····	( 239 )
<b>第一节 价格原理和影响商品价格的因素</b> ·····	( 239 )
一、订价决策概述·····	( 239 )
二、商品价值对价格的影响·····	( 240 )
三、竞争对价格的影响·····	( 240 )
四、需求对价格的影响·····	( 242 )
五、产品所在生命周期阶段对价格的影响·····	( 244 )
<b>第二节 订价方法与策略</b> ·····	( 244 )
一、订价的程序·····	( 244 )
二、订价方法·····	( 246 )
三、订价技巧·····	( 246 )
四、价格调整决策·····	( 248 )

<b>第十三章 销售渠道决策</b> .....	( 252 )
<b>第一节 销售渠道的基本模式</b> .....	( 252 )
一、销售渠道的基本模式.....	( 252 )
二、销售渠道的类型.....	( 253 )
三、销售渠道的发展趋势.....	( 254 )
四、中间商的种类.....	( 254 )
<b>第二节 销售渠道的选择</b> .....	( 256 )
一、销售渠道决策的内容.....	( 256 )
二、销售渠道的选择.....	( 256 )
<b>第三节 商品的储存和运输</b> .....	( 260 )
一、实体分配的职能.....	( 260 )
二、实体分配决策中需要进行权衡抉择的问题.....	( 260 )
三、实体分配系统决策.....	( 261 )
<b>第十四章 促销决策</b> .....	( 265 )
<b>第一节 促销决策概述</b> .....	( 265 )
一、促销策略与其他营销因素的配合.....	( 265 )
二、促销中的信息传达过程.....	( 265 )
三、促销组合与策略.....	( 266 )
<b>第二节 广告决策</b> .....	( 268 )
一、广告概述.....	( 268 )
二、广告规划.....	( 271 )
三、广告策略.....	( 275 )
<b>第三节 人员推销</b> .....	( 281 )
一、人员推销管理程序.....	( 281 )
二、工业品派员销售管理计划.....	( 283 )
<b>第四节 营业推广</b> .....	( 283 )
一、营业推广的决策与运用.....	( 283 )
二、营业推广的形式.....	( 285 )
<b>第五节 公共关系</b> .....	( 285 )
一、公共关系原理.....	( 285 )
二、公共关系人员的职能与素质.....	( 288 )

## 第四篇 生产管理

<b>第十五章 生产管理概论</b> .....	( 289 )
<b>第一节 生产管理系统</b> .....	( 289 )
一、生产管理系统.....	( 289 )
二、生产管理的职能.....	( 290 )
三、生产管理的内容.....	( 293 )
<b>第二节 生产管理控制模型和生产政策</b> .....	( 294 )
一、生产系统管理模型.....	( 294 )
二、生产政策及制定.....	( 295 )
<b>第三节 生产管理的组织机构</b> .....	( 298 )
一、三级生产指挥系统组织结构.....	( 298 )
二、生产管理的职能机构.....	( 299 )
<b>第十六章 生产过程组织和劳动组织</b> .....	( 301 )
<b>第一节 生产过程与生产类型</b> .....	( 301 )
一、生产过程及组成.....	( 301 )
二、生产类型.....	( 302 )
三、生产过程组织的程序(工厂规划的体系).....	( 307 )
<b>第二节 生产过程空间组织</b> .....	( 308 )
一、生产过程空间组织的形式和程序.....	( 308 )
二、工厂总平面布置.....	( 312 )
三、车间布置.....	( 316 )
<b>第三节 生产过程的时间组织</b> .....	( 19 )
一、生产周期及时间构成.....	( 319 )
二、产品在工序间的移动方式.....	( 320 )
三、加工顺序的安排.....	( 322 )
<b>第四节 流水生产组织</b> .....	( 326 )
一、流水线的分类.....	( 326 )
二、流水线的组织设计.....	( 329 )
三、看板管理.....	( 331 )