

企业经营管理学

QIYE JINGYIN GUANLIXUE

主 编 刘 明 张立忠

副主编 张艳荣 黄有容

周豫生 熊德平

上海财经大学出版社

内 容 提 要

本书从管理学、经营学、系统学、信息学等角度，分篇论述了企业经营管理的原理、内容、原则、技术和方法，阐述了国内外先进的企业经营管理学术理论与实践经验，其科学性、针对性、可操作性均较强。它既可作为大专院校教材，也可供各级领导干部、企业经营管理有关人员阅读。

编委会名单

刘 明	张立忠	张艳荣	龚有容
周葆生	熊德平	曹明华	毕施华

编写人员

(按目录顺序排列)

周葆生	张艳荣	刘 明	陈晓永
郭文新	杨祥玉	毕施华	熊德平
张友娟	曹明华	徐国强	张立忠
王厚俊	龚有容	王志坚	黄维一
宋山梅	朱海洋	谢志华	

目 录

上篇 企业管理原理

第一章 管理的功能与发展	(2)
第一节 管理的概念与作用	(2)
第二节 管理的历史发展	(5)
第三节 现代企业与管理	(13)
第二章 现代企业管理职能	(20)
第一节 计划职能	(20)
第二节 组织职能	(25)
第三节 指挥职能	(29)
第三章 系统原理	(34)
第一节 系统的概念及其特征	(34)
第二节 系统分析与系统工程	(39)
第三节 企业管理系统	(44)
第四章 人本原理	(53)
第一节 集体协作原理	(53)
第二节 个体能力开发原理	(60)
第五章 效益原理	(71)
第一节 价值分析原则	(71)
第二节 可行性研究原则	(76)
第三节 整体优化的原则	(81)
第六章 控制原理	(85)
第一节 控制论的产生与发展	(85)
第二节 控制论与企业管理	(87)

第三节 控制论与企业信息系统	(92)
第七章 领导原理	(98)
第一节 领导的概念及任务	(98)
第二节 领导体制、理论及模型	(102)
第三节 企业领导的领导艺术	(110)

中篇 企业经营管理

第八章 企业经营概述	(116)
第一节 经营概念与理论	(116)
第二节 经营要素与经营观念	(121)
第三节 经营过程与经营管理程序	(126)
第九章 企业经营战略	(133)
第一节 经营战略的重要性	(133)
第二节 经营战略系统	(135)
第三节 企业经营战略的制定与实施	(144)
第四节 企业未来与发展战略	(147)
第十章 企业经营信息	(151)
第一节 信息与企业经营	(151)
第二节 经营信息的处理	(156)
第三节 经营信息系统	(159)
第四节 市场调查研究	(162)
第十一章 企业经营决策	(169)
第一节 经营决策概述	(169)
第二节 经营预测	(173)
第三节 经营决策方法	(176)
第十二章 产品策略	(179)
第一节 产品的概念与产品组合因素	(179)
第二节 产品经济寿命周期理论	(180)
第三节 新产品开发策略	(187)

第四节	产品组合策略	(191)
第五节	产品包装策略	(196)
第六节	商标策略	(198)
第十三章	营销策略	(201)
第一节	营销概述	(201)
第二节	销售渠道策略	(209)
第三节	价格策略	(121)
第四节	销售促进策略	(219)
第十四章	经济合同	(224)
第一节	经济合同概述	(224)
第二节	经济合同的订立	(227)
第三节	经济合同的履行	(230)
第四节	经济合同的变更和解除	(235)
第五节	经济合同纠纷的解决	(236)
第十五章	财务管理	(239)
第一节	财务管理概述	(239)
第二节	企业筹资管理	(243)
第三节	固定资金管理	(248)
第四节	流动资金管理	(252)
第十六章	成本管理	(258)
第一节	成本管理概述	(258)
第二节	成本预测与成本计划	(260)
第三节	成本控制	(265)
第四节	成本核算	(267)
第五节	成本分析和成本考核	(269)
第十七章	投资项目评估	(273)
第一节	资金的时间价值	(273)
第二节	投资项目经济效益评估	(279)
第三节	投资项目风险分析	(285)

第十八章 企业经营诊断	(291)
第一节 经营诊断的作用和分类	(291)
第二节 企业经营诊断的特点和原则	(293)
第三节 企业经营诊断的程序和内容	(295)
第四节 企业经营诊断的方法	(298)

下篇 企业生产管理

第十九章 生产管理概述	(304)
第一节 生产管理的概念、内容和任务	(304)
第二节 生产管理的指导原则	(307)
第三节 生产管理诊断	(308)
第二十章 生产过程组织	(311)
第一节 合理组织生产过程的要求	(311)
第二节 生产过程的空间组织	(315)
第三节 生产过程的时间组织	(321)
第四节 流水生产和生产平准化	(331)
第二十一章 生产计划编制	(336)
第一节 企业生产计划概述	(336)
第二节 企业生产计划指标分析	(337)
第三节 企业生产计划的编制	(341)
第四节 企业计划编制的基础工作	(342)
第二十二章 生产技术准备工作	(348)
第一节 生产技术准备工作的概念和任务	(348)
第二节 生产技术准备工作的程序	(349)
第三节 生产技术准备计划分类及编制	(353)
第四节 生产技术准备工作中的技术经济分析	(358)
第二十三章 生产作业计划	(363)
第一节 生产作业计划概述	(363)
第二节 不同生产类型下生产作业计划的编制	(365)

第三节	车间内部生产作业计划的编制	(373)
第二十四章	网络计划技术	(376)
第一节	网络计划技术的基本知识	(376)
第二节	网络图	(379)
第三节	网络图的时间计算	(383)
第四节	网络计划的优化	(388)
第二十五章	物资管理	(393)
第一节	物资管理概述	(393)
第二节	物资的分类和定额制定	(394)
第三节	物资的库存控制	(403)
第四节	物资的供应和采购	(408)
第二十六章	设备管理	(411)
第一节	设备管理概述	(411)
第二节	设备的选择与经济评价	(413)
第三节	设备的使用与维修	(415)
第四节	设备的改造与更新	(419)
第五节	设备的综合管理	(421)
第二十七章	质量管理	(424)
第一节	质量管理概述	(424)
第二节	全面质量管理	(427)
第三节	质量管理的统计方法	(431)
第四节	质量管理的基础工作和质量保证体系	(438)
第二十八章	劳动管理	(441)
第一节	编制定员	(441)
第二节	劳动定额	(443)
第三节	劳动组织	(449)
第四节	劳动报酬	(453)

终篇 现代企业制度

第二十九章 现代企业制度的建立	(461)
第一节 现代企业制度概述	(461)
第二节 为什么要建立现代企业制度	(468)
第三节 怎样建立现代企业制度	(471)
后记	(477)

上篇 企业管理原理

第一章 管理的功能与发展

管理是一种工作，是人们为实现一定目的而进行的一种活动。无论在西方还是在我国，管理作为人类共同劳动的产物早已存在。凡是有人群的地方，凡是有集体活动或共同协作的地方都存在管理，都需要管理。随着历史的发展，管理的含义、内容和方式都在不断地发展和变化，本章将主要介绍管理的概念。管理在现代社会中的作用，管理的历史发展及现代企业与管理等问题。

第一节 管理的概念与作用

一、管理的概念

管理，简而言之就是管辖与治理。管理所涉及的内容极为广泛，其外延也很宽广，管理适用于一切领域，干什么都有一个管理的问题。在现实生活中，几乎所有的人都接触到管理，然而人们对管理的认识和理解却是多种多样的，对管理的定义也是众说纷纭。美国著名的管理学家西蒙认为：“管理就是协调一个团体的活动，以达到其共同的目标。”美国著名学者丹尼尔·A·雷恩认为：可以把管理看作是这样的一种活动：“即发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。”法国的管理学家法约尔则认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”还有人认为：“管理就是对人的管理”，“是组织他人去完成一定事务的活动。”“管理就是领导、指挥他人的一种行为”等。虽然上述说法不一，但都从不同的侧面揭示了管理的实质和基本含义，也启迪了我们对管理的认识。

从最基本、最广泛、最通俗的意义上理解，管理是一种由人类来进行的有目的的行动，是管理者为了有效地实现某项活动的最佳目标，运用一定的方式所进行的一项综合性活动。在企业的经营经营活动中，管理所要解决的是如何合理组织各项生产经营活动的问题，是如何运用现代管理手段对企业的资金、物资、设备进行组织和使用，对劳动者进行教育、安排与激励，对企业供、产、销等活动全过程进行调节与控制。它既包括生产力方面的问题，也包括生产关系方面的问题。因此，企业管理实际就是指管理者为了实现一定的经营目标，对企业要素和企业经济活动全过程所进行的计划、组织、指挥、协调、激励等一系列管理工作的统称。

上述关于管理的概念包括下面几方面内容：

1. 管理的主体。管理的主体是人，管理是管理者的行为，离开了人就无所谓管理。

2. 管理的客体。管理的客体是人或客观事物。管理的客体即管理对象，现代管理认为主要有人、财、物、时间、信息等要素。这些要素的相互结合又构成了管理中的人与人、人与物及物与物的关系，因而也就构成了管理的主要内容，即生产力的组织和生产关系的协调。

3. 管理的方式。管理的方式多种多样，可利用的手段也各不一样，企业应根据自己的特点，选择相应的方式和手段。

4. 管理的目的性。管理是有目的的活动。管理涉及到客观事物的存在、运行和发展，它们都要合乎一定的目的，都要以能否顺应客观规律为准则。

二、管理的作用

管理的重要性随着生产力的不断发展而日趋明显。进入本世纪以来，特别是二战以后，管理日益成为世界经济发展的主宰。被世人公认的管理、科学、技术成为现代社会的三大支柱，甚至有人认为“19世纪是工业世纪，20世纪则是管理世纪。”日本人明

确指出了技术和管理是经济发展的两个车轮，缺一不可。美国人认为，他们是三分靠技术，七分靠管理，使他们在战后很快成为世界上的经济强国。发达国家如此，工业不发达、经济落后的国家发展经济更需要管理，管理是比投资比技术更重要的东西。因此，不发达国家的经济发展和腾飞，首先应开发管理这一重要的资源。

社会主义市场经济体制的确立加速了我国经济发展的步伐，但要把我国建设成为现代化强国，需要解决的重要问题之一就是管理。把管理水平提高了，就可以在现有的条件下使经济效益提高 50% 到 100%。正如世界银行专家组 1985 年对中国 2000 年发展目标的综合考察报告中指出：2000 年中国经济上升到什么程度，关键在于经济管理是否确有成效。

从以上概述可看出，管理随着社会经济、科学技术的发展，在促进社会进步和推进经济的发展中，起着重要的作用。

1. 通过管理，使潜在的生产力变成现实的生产力。在人类共同的生产活动中，正是通过管理将各种独立存在的生产要素有效地结合在一起，创造出物质财富。使潜在的生产力要素变为现实的生产力要素，管理在人类共同劳动中是一个不可缺少的重要因素。

2. 管理使分工协作产生的生产力得以实现。分工使生产向纵深发展，协作则缩短了生产力诸要素相结合的时间，扩大了劳动作用范围，促进劳动的集结和不同劳动过程的靠拢。管理的作用，如分配、调度、指挥对分工协作产生的生产力起了重要影响。分工协作的劳动必须借助管理来组织指挥和协调人们的共同劳动，才能使劳动者之间、劳动者与生产资源之间有效地结合起来，变成现实的强大的生产力。总之，管理是协作劳动的必要前提，只有把管理搞好了，由分工协作产生的生产力才能表现出来。

3. 管理能够创造一种新的生产力，加速社会的进步。通过

管理把众多孤立、分散的单个劳动能力有效地组织起来，它所产生的生产力必然超过同样数量单个劳动能力生产力的“机械总和”。因为这时“许多力量综合为一个总的力量，就造成新的力量，这种力量和它的一个个力量总和有着本质的差别。”*在企业活动中，通过一系列的管理，使企业成员同心协力，就会促进生产力的发展，加速企业乃至社会的进步。

4. 管理使科学技术这个最先进的生产力得到最充分地发挥。科学技术和管理者是生产力，没有先进的科学技术，现代经济就不可能高速地发展，但有了先进的科学技术而没有先进的管理，科学技术的力量也不能充分发挥。

科学技术和管理的结合对生产力实体起结合和控制作用，但科学技术结合和控制的是个体，管理结合和控制的是群体，两者相互结合才能大大地推动社会生产力的发展。

5. 管理能够制约生产力总体能力的发挥。管理是生产力的一种新的要素，是一种经济资源。这种新的生产力要素制约着其它生产力要素的发挥，这种特殊的经济资源制约着其它经济资源的充分利用。生产力中的诸要素，如劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术、管理等，以劳动者为主体，通过管理把各个要素有效地结合起来，形成生产能力。这种结合的合理与否，决定着生产能力的大小。因此，管理水平的高低，对生产力的整体水平的发挥有着直接的影响，管理如果落后，生产力不可能是高水平的，管理如果先进，可以使同等条件的其它资源，发挥出很高的水平。

第二节 管理的历史发展

管理具有悠久的历史，自人类开始协作劳动起，就产生了管

* 恩格斯：《反杜林论》，人民出版社1970年版，第124页。

理。人类进行有效管理的历史可能已经超过 6000 年。埃及的金字塔，中国的万里长城，就是人类文明早期管理和组织能力的生动证明。

管理源于人类的共同劳动，有共同劳动就需要组织、指挥和管理。随着社会生产力的发展，生产的社会化和分工协作的深化，管理也在发展。研究管理必须用全面和历史的观点，考察、分析企业管理思想与理论的形成与发展过程。

一、西方资本主义企业管理的发展

人类对管理的认识一直是随着历史的发展不断变化。19 世纪前还没有形成一个完整的管理科学理论体系，直到 20 世纪管理才作为一门科学蓬勃兴起。从管理理论的发展历史、内容来看，西方管理理论各学派的形成，基本上可概括为三个阶段，即第一阶段是古典管理阶段；第二阶段是行为科学管理阶段；第三阶段是现代管理阶段。上述这种划分，大体符合管理思想及理论发展的历史顺序。

1. 古典科学管理理论。古典管理理论产生于 19 世纪末和 20 世纪初。在此之前的传统管理只凭个人主观经验管理企业，缺乏科学的管理方法和手段，已经不适应当时资本主义迅速发展的需要，客观上要求打破企业管理只靠个人经验办事的框框，从传统的经济管理向科学管理发展，并形成了两个流派。

(1) 科学管理理论。科学管理理论是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐步形成的。19 世纪末 20 世纪初，资本主义的生产关系和生产力都发生了重大变化，企业规模不断扩大，市场竞争空前激烈，管理工作日益复杂。资本主义的发展迫切要求提高管理水平，要求对过去的管理经验进行总结提高，并使之系统化、科学化、理论化。

最早突破传统的经验管理，提出科学管理原理的代表人物是美国的泰罗，他根据自己多年试验和研究的结果，于 1911 年发表了《科学管理原理》一书，提出了他的科学管理的思想，彻底

动摇了当时流行的管理思想。泰罗在管理思想上的杰出贡献是：他认为一切管理问题的解决都应该用科学的方法；一切工作方法都应由管理人员决定，并实行标准化，把个别经验上升到理论与科学，代替凭经验办事的传统管理。管理理论的这一发展解决了企业管理中的两大问题：一是提高了工人的生产率，二是提高了企业的管理效率。

泰罗科学管理理论的主要内容包括：

① 劳动方法标准化。规定劳动定额和工人应完成工作的标准，以达到合理利用工时、提高工效的目的。

② 组织劳动作业科学化。严格地挑选和培训工人，采用科学的方法，发挥工人的最大能力。

③ 实行计件工资。主张实行刺激性的“差别计件工资制”，对超额完成定额的工人，按高于正常定额支付工资，反之则少付。

④ 管理职能专业化。工人与管理人员之间明确分工，保证管理任务的完成。

⑤ 实行管理控制和日常管理权限下放，即例外原则。

在上述方面泰罗做了许多开拓性的工作。泰罗的管理思想、理论和原则，奠定了现代企业管理的科学基础，因此被尊称为“科学管理之父”。

在这同一时期对科学管理作出贡献的还有：吉尔布雷斯及其动作研究和工作简化；甘特及甘特图表（即生产计划进度表）；福特及其流水生产线。

(2) 组织管理理论。组织管理理论是古典管理理论的另一流派，着重研究管理的组织与职能及企业内部的协调等问题，探求企业组织结构的合理化及管理人员的分工与职责。这一理论的主要代表人物是法约尔，它在经营管理的活动、职能、原则方面，对科学管理思想作出了杰出的贡献。

法约尔认为经营和管理是两个不同的概念。经营是指导或引

导企业趋向一个目标，共有6种活动，即技术、商业、财务、安全、会计、管理，管理仅为其中的一种。管理活动包括计划、组织、指挥、协调和控制等，在此，法约尔首先提出了管理的5种职能。法约尔认为管理的成功要贯彻企业管理的一系列原则，并提出了分工、权威和责任、纪律、指挥统一、领导统一、个人利益服从组织利益、个人报酬、集中、等级链、秩序、公平、个人任期稳定、主动性、小集体精神等企业管理的14项原则。法约尔的管理思想就是把企业管理经验系统化、理论化，尤其强调管理组织和职责的明确划分，对以后管理组织的研究和管理体制的发展产生了重大影响。

此外，韦伯和古利克等也对组织理论作出了较大的贡献。

古典的科学管理理论是人类第一次尝试用科学的系统的方法去探讨、研究管理问题，反映了从经验或主观的管理方式改变为有科学依据的、讲究效率的管理方式的必然要求。

2. 行为科学管理阶段及行为科学管理理论。古典的科学管理理论虽然把企业管理和劳动生产率提高到一个新的水平，但它把管理的重点只放在提高生产率、完成生产任务方面，对人的因素不够重视，造成了广大工人的不满和反抗。行为科学管理理论的出现，解决了管理中的这个大问题。行为科学是研究人的行为规律的科学，可分为前期和后期两大时期。早期的行为科学侧重于社会人的论述，关心的是企业职工社会需要的满足，其代表人物是美国的梅奥，他以著名的“霍桑试验”的结果为依据，提出了一系列新的观点：

(1) 工业社会中的成员是“社会人”。企业职工并不单纯追求金钱收入，他们还有社会、心理方面的需求，追求人与人之间的友情、安全感、归宿感和受人尊重等，所以要调动职工的积极性，还必须从满足职工心理和社会需求方面做工作。

(2) 企业中存在着非正式组织。非正式组织是企业成员在共同劳动中由于有共同的社会感情而形成，以感情作为纽带。非正