

现代经济与管理系列教材

企业经营管理学

熊德平 张立忠 张玉清 主编

中国林业出版社



《企业经营管理学》编写组

主 编 熊德平 张立志 张玉清

副主编 莫有容 杨祥玉 冯寿成

编著者 (以撰写章节为序)

刘 明 张立志 周葆生 熊德平 冯寿成

杨祥玉 张玉清 朱志雄 叶京根 黄维一

潘 则 张兆琦 莫有容 林和生

主 审 刘 明

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、企业经营管理人员阅读。

前 言

为了适应我国从传统的小生产向现代社会化大生产的变革需要,并尽快扭转我们在企业经营管理中的落后状态,学习和研究一种系统的、实用的、先进的企业经营管理理论和知识已显得十分重要。本书从高等院校教学实际出发,拟从管理学、经营学、经济学、系统学、信息学、控制学、社会学、人才学、战略学等角度,论述现代企业经营管理,以体现学科综合的大趋势;从企业管理原理、企业经营管理、企业生产管理分篇入手,对企业经营管理进行多视角、多层次的扫描,建立各自独立的逻辑系统;还拟用系统动力学、耗散结构论、协同论的原理方法,把企业经营管理置于开放系统之中。

本书由上海、江苏、辽宁、安徽、甘肃、内蒙古、贵州等地八所高等院校联合发起并组织编写,并作为“现代经济与管理系列教材”之一。本书主编为熊德平(扬州大学)、张立忠(内蒙古农牧学院)、张玉清(沈阳农业大学),副主编为黄有容(上海冶金高等专科学校)、杨祥玉(上海农学院)、冯寿成(冶金部鲁中冶金矿山公司)等同志。由刘明同志任主审,并负责本书策划及统筹工作。

参加本书编著的作者,按目录顺序排列如下:第一章刘明;第二章张立忠、周葆生;第三章熊德平;第四章冯寿成、刘明;第五章杨祥玉、冯寿成;第六章张玉清;第七章杨祥玉;第八章朱志雄、叶京根;第九章黄维一、叶京根;第十章黄维一;第十一章潘则、刘明;第十二章张兆琦;第十三章张立忠;第十四章

张玉清；第十五章龚有容；第十六章熊德平、张玉清；第十七章冯寿成；第十八章龚有容；第十九章张立忠；第二十章张兆琦、林和生；第二十一章龚有容。

本书编写中，曾参考多种书籍资料，并得到高校、科研、实际工作部门的多方帮助，恕不一一列出。谨致衷心的感谢。

编者受时间及水平的限制，错误遗漏在所难免，敬请读者提出宝贵意见。

编著者
1998年7月

目 录

第一篇 企业管理原理

第一章 企业管理概述	(2)
第一节 管理的概念与作用	(2)
第二节 企业管理的科学特性	(5)
第三节 现代企业与管理	(10)
第二章 现代企业管理职能	(17)
第一节 计划职能	(17)
第二节 组织职能	(22)
第三节 指挥职能	(26)
第三章 系统原理	(30)
第一节 系统论的基本概念	(30)
第二节 系统的原则	(34)
第三节 企业管理系统	(38)
第四章 人本原理	(42)
第一节 集体协作原理	(42)
第二节 个体能力开发原理	(49)
第五章 效益原理	(56)
第一节 价值分析原则	(56)
第二节 可行性研究原则	(61)
第三节 整体优化原则	(65)
第六章 控制原理	(71)
第一节 控制论的产生与发展	(71)

第二节 控制论与企业管理	(73)
第三节 控制论与企业信息系统	(79)
第七章 领导原理	(84)
第一节 领导的概念及任务	(84)
第二节 领导体制、理论及模型	(88)
第三节 企业领导的领导艺术	(96)

第二篇 企业经营管理

第八章 企业经营战略	(102)
第一节 经营战略的重要性及导向	(102)
第二节 企业经营战略体系	(107)
第三节 企业经营战略的制定与实施	(108)
第四节 企业未来与发展战略	(113)
第九章 企业经营决策与经营计划	(117)
第一节 经营决策概述	(117)
第二节 经营决策方法	(122)
第三节 企业经营计划	(131)
第十章 市场分析与市场预测	(141)
第一节 企业市场分析	(141)
第二节 企业市场调查	(145)
第三节 企业市场预测	(148)
第十一章 产品策略与定价策略	(157)
第一节 产品的概念与组合因素	(157)
第二节 产品生命周期理论及其应用	(158)
第三节 新产品开发策略	(164)
第四节 产品组合策略	(169)
第五节 产品定价策略	(173)

第十二章	企业投资项目评估	(181)
第一节	资金的时间价值	(181)
第二节	投资项目经济效益评估	(184)
第三节	证券投资风险分析	(188)
第四节	可行性研究	(192)

第三篇 企业生产管理

第十三章	生产管理概述	(198)
第一节	生产管理的概述	(198)
第二节	生产管理的指导原则	(201)
第三节	生产管理诊断	(202)
第十四章	生产过程组织	(206)
第一节	合理组织生产过程的要求	(206)
第二节	生产过程的空间组织	(211)
第三节	生产过程的时间组织	(218)
第四节	流水生产和生产平准化	(231)
第十五章	生产计划与生产控制	(239)
第一节	生产计划	(239)
第二节	生产作业计划	(249)
第三节	生产控制	(263)
第四节	网络计划技术	(268)
第十六章	物资管理	(284)
第一节	物资管理概念	(284)
第二节	物资消耗定额	(286)
第三节	物资的库存控制	(295)
第四节	物资的供应和采购	(300)
第十七章	设备管理	(304)

第一节	设备管理概述	(304)
第二节	设备的选择与经济评价	(305)
第三节	设备的使用与维修	(309)
第四节	设备的改造与更新	(313)
第十八章	质量管理	(316)
第一节	质量管理概述	(316)
第二节	全面质量管理	(319)
第三节	质量管理的统计方法	(324)
第四节	质量管理新七种工具	(330)
第五节	质量成本控制	(336)
第六节	质量管理的基础工作和质量保证体系	(342)
第十九章	劳动管理	(348)
第一节	劳动组织	(348)
第二节	劳动定额	(351)
第三节	编制定员	(359)
第四节	职工工资与福利	(362)
第二十章	财务管理	(366)
第一节	财务管理概述	(366)
第二节	企业筹资决策	(368)
第三节	固定资产管理	(372)
第四节	流动资产资产管理	(375)
第五节	涉外企业汇率风险控制	(378)
第二十一章	企业投入产出法	(382)
第一节	投入产出表	(382)
第二节	平衡方程组及直接消耗系数、完全消耗系数的 计算	(386)
第三节	以销定产及敏感分析	(398)
第四节	投入产出模型的最优规划	(403)

第一篇 企业管理原理

第一章 企业管理概述

管理是人类共同劳动的产物。随着生产力的发展，人们的共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理工作也就越精细、复杂和重要。人类进行有效管理的历史，可能已经超越 6000 年，但是作为企业管理，则是资本主义工厂制度出现以后的产物。企业管理是一门新兴的、有生命力的发展科学。从纵向看，企业管理是从研究人类社会劳动分工所形成的最古老的管理原理开始，直到现代化的大型与微型电子计算机在企业管理中的应用；从横向看，它既涉及社会科学的许多学科，又涉及自然科学的许多学科。而且，在不同的时间、不同的社会形态中，企业管理的含义、内容和方式，也都不尽相同。企业管理具有科学性与艺术性的两个方面。科学性是指企业管理由一些概念、原理、原则和方法构成的科学知识体系，有规律可循，可以通过学习和传授而得到；艺术性是指企业管理在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性。管理的艺术性反映的是千变万化的管理现象；而管理的科学性则反映了纷繁万千现象中的规律，并使之上升为理论和方法。两者在相互补充和转化过程中，使企业管理学科逐步发展。

第一节 管理的概念与作用

一、管理的概念

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

的生产经营活动中，管理所解决的是如何合理地组织各项生产经营活动的问题，也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，企业管理实际上就是指管理者为了实现一定的经营目标，对企业诸要素和企业经济活动全过程所进行的计划、组织、指挥、协调、控制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，特别是二次世界大战以后，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，随着社会经济、科学技术的发展，管理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，扩大了劳动的作用范围，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。

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。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。科学技术和管理的都是生产力，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。

科学技术和管理的都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，而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。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 企业管理的科学特性

企业管理作为一门科学，是在资本主义制度出现以后才形成的。自从蒸汽机的发明，大机器生产代替了手工劳动，资本主义在 200 年内造成的生产力超过了人类社会有史以来所造成的生产力总和。生产力和科学技术迅猛发展，生产规模愈来愈大，企业管理科学就应运而生。而现代企业管理学就是在多年管理实践经验的基础上，吸取邻近学科的一系列科学研究成果，经过归纳、总结、提高而形成的一套系统知识。因为从本世纪 40~50 年代，主要在第二次世界大战及其前后的期间，出现了一系列崭新的科学技术和有关的理论，有电子计算机、控制论、信息论、系统工程、运筹学与一般系统论等等。自然科学与社会科学交叉趋

势日益明显，一些自然科学的特定概念，被社会科学所吸收和运用的越来越多，而一些社会科学思想和观点，则被自然科学所采用的越来越多。一个公认的事实是，现代社会科学与自然科学彼此之间有着密切的内在联系，有着一些共同的特点。就其形成与产生来说，它们有着共同的历史背景和条件。就其以后的进展来说，它们各自向纵深发展而又相互渗透，在这个过程中形成了一系列新的边缘学科，对现代科学技术与社会的发展产生了重大而深远的影响。

一、企业管理是一门发展中的科学

国外有的管理学家认为，企业管理是一门“不精确的”科学，是一门亟待探索与发展的科学。企业管理科学本身就包含以往人们实践的结晶，而正确的实践不断地重复出现，就形成规律。现代企业管理正是从研究历史上的管理开始的，是对前人管理经验、实践和管理理论的总结和发展。

从企业管理科学的发展阶段看，企业管理是与生产、生活相联系而发生的。就生产而言，早在出现商品交换之前，就有生产管理。然而，企业管理的真正意义渊源于生产上的分工和协作。随着社会协作的不断扩大，社会分工的日益精细、复杂化，不仅生产技术和科学研究逐渐发展，而且企业组织管理也相应地有规律地从简单到复杂、由低级向高级发展。不难预料，在人类社会由农业社会向工业社会乃至后工业社会（信息社会）的演变过程中，企业管理学必将得到一个全新的提高。

二、企业管理是一门应用科学

企业管理学是一门应用科学。它是在管理实践和管理理论发展到一定阶段的产物，管理活动和实践经验是企业管理这门学科的根基。企业管理理论形成之后，又去指导企业实践，并在实践中经受检验，得到进一步的丰富和发展。

企业管理学既是一门应用科学，就一定要注意它的适用性。

适用性，正是强调这门科学的实践意义。各个省市、各个地区、不同行业、不同时期的企业，有不同的实际情况，企业管理学作为一般企业管理的科学概括和抽象，应当对它们都具有适用性。由于我国科学教育水平还较低，企业管理干部的知识基础还很薄弱，因此，我国的企业管理学既要能将可以运用的当代科学技术成果用在管理中，以便拥有相关的先进管理手段，同时又必须从我国现在的管理干部队伍实际出发，循序渐进。另外，在理解企业管理的原理、方法和管理要素时，一定要结合各自管理的实际，力求配以案例教学，这样才能学得好一些。

三、企业管理是一门软科学

软科学是借用电子计算机“软件”的名称而来的。它是这类学科的总称，属于高度综合性的新兴学科。软科学的特点是：它的研究虽然涉及到生产关系和上层建筑的许多领域，但仍以有关生产力的诸要素为主要对象；它着重研究各个系统各个层次的战略性问题；它的研究需要集合有关领域的专家，发挥集体的高度智能；它综合采用多种方法，但以系统分析的方法为主。不难看出，软科学是一个“学科群”，企业管理也属于其中的一个分支。凡软科学的性质、特点及其方法，在企业管理学领域都十分明显地存在着。

在企业里有两类资源：一类是硬资源，即物质资料（生产资料）、人力资源、财力资源等等；另一类是软资源，即无形的潜在资源，如时间资源，管理资源等等。管理成为一种资源的原因在于，企业在不增加硬资源的情况下，只要通过改善生产经营，合理地利用人力、物力、财力，就可以增加产量、产值和利润，为社会创造更多的物质财富，甚至在减少硬资源的情况下，也可以取得同样的经济效益。在开发管理资源的过程中，必然要求综合运用自然科学、社会科学等理论与方法，解决由于生产发展而带来的各种问题，并提出最优化方案与决策。这些企业管理所要

解决的问题，全部包含于软科学的性质、特点与方法之中。

四、企业管理是一门综合性的交叉科学

企业管理学既要研究生产力、生产关系和上层建筑三方面的问题，又要研究经济规律、生产力规律以及自然规律等有关问题，这必然要同许多学科如政治经济学、企业经济学、技术经济学、工程技术学、数学、现代心理学、教育学、社会学、行为学及计算机科学等发生紧密的联系，它们之间互相渗透综合，因而具有多功能、多层次、多性质的特点，含有生产力、生产关系和上层建筑的多种属性。因此，这门学科处于多学科交叉点上，其性质不是单纯的经济科学或技术科学，而是介于社会科学和自然科学之间交叉地带的边缘科学。企业的生产经营活动，虽然是技术与经济相结合的，但以经济为目标，技术为手段，并且技术必须为经济服务。因此，我们一般又把企业管理学放在社会科学范畴之内。

五、管理的二重性

政治经济学中已经阐明，任何社会生产都是在一定的生产方式，一定的生产关系下进行的，生产过程具有两重性，既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。因此，对生产过程进行管理也就存在着两重性，一种是与生产力相联系的管理的自然属性，另一种是与生产关系相联系的管理的社会属性。

现代化生产是社会化大生产，为了保证社会化大生产能够持续稳定的进行，就要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，最有效地利用人力、物力和财力资源，提高经济效益。管理是生产力的要素之一，不进行有效的管理，生产就无法顺利地进行，更谈不上发展。管理的水平决定经济效益的好坏。这一点就是管理的自然属性，是任何社会化大生产都相同的。换句话说，社会主义和资本主义在管理的自然属性方面是完全相同的。