

经营思想与管理方法

经营思想与管理方法

——乡镇企业管理知识

北京大学出版社

经营思想与管理方法

孙冀 黄永山 等编

责任编辑：陈 义

*

北京大学出版社出版

(北京大学校内)

水利电力印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

787×1092毫米 32开本 13印张 292千字

1985年5月第一版 1985年7月第二次印刷

印数：20001—70000册

统一书号：4209·33 定价：2.15元

出版说明

本书根据乡镇企业管理人员的需要，结合我国乡镇企业管理的现状，重点吸收国外现代经济管理成果，简明扼要、通俗易懂地介绍了与乡镇企业有关的市场知识、法律知识、生产经营策略、生产过程的组织与控制、财务管理、企业的组织与人事以及现代科学技术在企业管理中的应用。

国外的现代企业管理技术和方法，是在外国的特定政治、经济和文化背景下产生的，它们不可能完全符合于我国企业管理的需要。然而，如果我们联系实际认真地学一点那些管理技术和方法，科学地汲取其中的合理成份，对我国管理理论和实践的发展，将是不无裨益的。中央领导同志曾多次指出，要利用外国的智力，要学习和借鉴外国的经营管理知识、技能和经验。有鉴于此，我们出版本书，供中小企业、尤其是乡镇企业的管理人员学习参考。

前 言

近几年来，在我国农村面貌的深刻变化中，乡镇企业的迅猛发展是十分引人注目的。它们机动灵活、适应性强、经济效益高。它们的产品，不少以价廉物美、品种繁多、花色新颖著称。它们迅速地打入市场，向城市企业挑战。它们具有强大的生命力，已经成为我国农村经济的重要组成部分，成为为社会主义经济拾遗补缺的一支重要力量。

目前，乡镇企业严重缺技术，缺人才，迫切需要接受技术转让、科技咨询、人才培训。乡镇企业只要掌握了先进技术，拥有了必要的技术人才、管理人才，就会“更上一层楼”，“如虎添翼”地腾飞。

为了帮助乡镇企业管理人员掌握基本的管理知识，北京大学国民经济管理专业的几个研究生，在给青海、天津等地举办经济管理培训班的基础上，以青年人特有的锐气，说干就干，利用业余时间，很快写出了《经营思想和管理方法》一书。

这本书，抓住了企业管理中突出的两个问题，即经营思想和管理方法。我们都知道，具有什么样的经营思想，是关系到企业成败的关键。对管理方法选择是否合适，涉及到企业经营目标的实现、管理效率的高低和职工积极性的发挥。

在书中，他们结合乡镇企业的特点，阐述了乡镇企业管理人员必须树立市场观念、效益观念、借贷经营的金融观念、竞争观念、时机观念、信息观念、法律观念等，把“时间就是金钱，效率就是生命”具体化了。他们还针对乡镇企

业管理人员比较熟悉传统管理方法的状况，着重介绍了现代化管理方法，以开阔乡镇企业管理人员的眼界，以便在管理的实践中，把现代化管理方法与传统的管理方法结合起来，提高管理效率。

这本书的写作特色是：简明扼要，通俗易懂，不落俗套，突出重点，着重应用。读后有一种清新的感觉。

由于时间比较仓促，文字上有些粗糙，这是需要在以后改进的。

具有朝气的年青人来写正在蓬勃发展的乡镇企业管理方面的书，是非常合适的。这反映了我们时代的特点。

谨向乡镇企业管理人员推荐这本书，相信读后会对管好乡镇企业有所帮助。

王永治

1985年3月于北京大学

编 者 的 话

本书主要是为中小企业，特别是乡镇企业的管理干部编写的。重点介绍外国有关企业管理的基本理论和方法。我们力图使本书具有新意，区别于国内刊行的一般教科书，以便更适合于中小企业经营管理的需要，鉴于这样的考虑，我们力图使本书做到：

一、把商品经济行为构成的市场竞争环境作为企业经营的主要外部条件

乡镇集体经济是我国社会主义公有经济的重要组成部分，在党和国家的大力指导、扶植和帮助下，取得了飞速的发展，对大力发展商品经济，促进社会生产力的发展起了重要作用。作为集体经济成份的，小规模乡镇企业，必须遵守国家有关法律和经济发展战略规划的指导，以保证国民经济的综合平衡和按比例协调发展。这些我国社会主义乡镇企业经营的前提条件，是不言自明的。然而，乡镇企业的管理干部对传统的管理办法比较了解，对现代管理思想却了解不多，缺乏市场经营的知识。因此，我们着重介绍以市场目标为出发点的经营思想和围绕市场目标的实现进行决策的管理方法。

随着经济体制改革的不断深入，企业经营的自主权扩大，商品生产和交换必将大大发展，市场机制对企业经营的调节作用将会有增强。而乡镇企业经营规模很小，生产活动主要受市场机制和竞争的影响。因此，把商品生产和交换的市

场，作为乡镇企业的生存环境，介绍以实现市场目标为中心目的经营管理方法，对于乡镇企业的管理干部是适当的。

二、适应管理实践和科学的发展需要，大量汲取国外现代管理科学成果，综合各个管理学派，介绍它们对管理各方面职能的不同贡献。结合我国的国情，为现实的管理工作服务

现代管理，作为一门科学，最早起源于美国。二次世界大战以后，这门科学获得了长足的进步，产生了许多新学派，它们反映了社会生活进步和生产高效率的要求，是现代化大生产和科学技术发展的双重产物。要在二十世纪八十年代从事企业的管理工作，就有必要了解和学习综合了现代最新科技成果和社会学、心理学、人类学以及其他现代科学的管理理论。

三、在广泛地涉猎现代管理理论的同时，努力使本书简明、通俗和易懂

写作中我们以中等文化水平的读者为对象，叙述与举例说明结合在一起，使文字浅显，行文流畅，尽量避免较深的数学理论。在必须用到数学公式、计算的时候，我们尽可能地多作解释，并阐明其经济意义。

管理是一门科学。要全面领会和掌握本书的内容，必须经过刻苦的学习和深入的思考。丰富的管理经验、对经济思想的领会和接受能力，是灵活掌握本书的基础。同时，为掌握作为科学的理论知识，拿出些“攻书莫畏难”的耐心和干劲来是必要的。

四、本书着眼于实用

以乡镇企业的切身需要和它们经营中可能遇到的问题为出发点，围绕运用管理知识和方法去解决实际问题来安排内

容，杜绝空话和套话。

本书的实用性，不是针对每一个乡镇企业具体情况，而是基于所介绍的管理基础理论和一般方法的现实指导意义。表面看起来，本书似乎联系实际很不够，很少有篇幅涉及当前乡镇企业经营中的具体问题。我们着重把对乡镇企业经营者培养科学经营思想和管理方法有用的知识，介绍给读者。因为，在我们看来，这或许更有实际意义。

以上是我们在本书中试图体现的特点。对于如何使用本书，编者还要交待几句。

读者可能已经注意到，本书的标题是《经营思想和管理方法》，没有叫《工业企业管理》、《企业管理学》之类的名称。这一方面是由于在本书的篇幅内，对各种管理理论作出全面和系统的介绍，是相当困难的。另一方面，我们认为，阅读管理书籍，学习管理科学，重要的在于领会它的思想方法，树立起科学的经营管理思想。我们不想给初学者这样的印象：我们讲的都是简明的、一成不变的真理，就象一张机器使用说明书，只要按照上面规定的去作，就完全可以了。管理科学不是机器使用说明书，对于相同的问题，各个不同的管理流派可能作出不同的解释，并提出不同的解决方案。管理不仅是科学，也是艺术。

如果我们的读者在阅读本书时，能够广泛而深入地思考，从各种分析论述中领会管理的真谛，然后举一反三，用来解决乡镇企业各种问题，并进而为发展管理科学，建立具有中国特色的管理理论作出贡献，笔者将感到莫大的欣慰。

本书是北京大学经济系国民经济管理教研室84级、83级部分研究生在多次为乡镇企业培训领导干部的基础上集体写成的。该教研室主任王永治副教授任顾问，并得到高程德副教

授、张国有等教师的指导。全书写作分工如下:

孙冀(主编) 绪论、编者的话、第二章

姚敏良、王宏海、赖平跃 第一章

陈 义 第二章

蔡曙涛 第三章

黄永山(副主编) 第四章

王宏海 第五、九章

张新华 第六、七、十五、十六、十七、十九章

赖平跃 第十四章

余华彬 第八、十、十一章

汪 波 第十二、十三章

张 兰 第十四章

梁 衡 第十八章

孙 青 第二十章

北京大学出版社与北京大学思睿科技文化与信息服务部两单位领导对出版本书给予了大力支持与热情帮助,北京大学出版社的几位编辑同志仔细审阅了全书,并提出不少修改意见,在此一并致谢。书中不足之处,欢迎读者批评指正。

一九八五年五月

绪 论

小的是美好的。

——舒马赫

近年来，中小企业在世界范围内有了很大的发展，为经济增长和社会安定起了重要的作用。中小企业的成长问题引起了世界各国乃至国际社会的重视。在我国，乡镇企业的兴起更是引人注目。它们象生命力顽强的小草，不管环境怎样，总是在每一块可以栖身的土地上破土而出，使祖国大地一派生机盎然。

乡镇企业在我国经济活动中显示出一种朝气蓬勃的活力。它们点多面广，经营灵活，适应性强，对市场信息反应灵敏、迅速。产品适应社会需求、解决生产急需、花色品种丰富，为活跃经济、扩大就业、方便生活作出了重要的贡献。

然而，在乡镇企业的发展道路上又存在着不少的困难，其中最关键的，是管理人员缺乏长期经营的战略思想，缺乏科学管理的知识。为了解决乡镇企业面临的这个问题，我们在本书中有选择地介绍国内外一些现代管理学知识，以帮助读者树立科学的经营思想，掌握科学方法，在此之前，作为领导者，应该首先从国民经济运行的宏观角度，了解乡镇企业的社会作用，明确本企业所担负的经济职能。它们是乡镇企业赖以生存的基础，一切经营思想和管理方法的运用，只有

围绕着发挥社会作用，履行经济职能进行，才能保证企业作为一个对社会有用的经济组织，作为社会有机体的一个器官，取得长久生存的权力。因此，在这里我们打算谈谈乡镇企业的经济职能，看看它发展运动的趋势，作为介绍管理知识之前的绪论。

要搞清中小企业的社会经济职能，首先要了解一般工业企业的社会经济职能。它们是所有工业企业共有的。

一、工业企业的社会经济职能

在遵守国家价格政策的基础上，在满足社会日益增长的需求的前提下，赚钱应该是企业经营的首要任务。而且，只有赚取利润，企业作为一个经济组织，才有继续生存的能力；一般来说，创造利润的多寡，通常也决定了该企业的社会贡献的大小。只有完成好这个基本的使命，才能谈得上实现其它目标。因此，实际经营中，可以在一定阶段、一定程度上，抑制和放弃其它目标的实现，以解决企业生存和发展最迫切的问题。但是，我们的管理者永远不要忘记，企业作为社会有机体的一个器官存在，不仅创造利润，还具有另外的社会职能。

一个社会象一个人的身体，是一个有机体，由具有不同作用，而又有机地联系在一起的各种器官组成。人要有骨骼、要有肌肉，要有血液，社会也一样，不仅需要医院、银行，也需要工业企业。工业企业的作用是生产满足社会需要的各种物质产品，每一个企业生产一种或几种产品，满足某一部分社会需要，所有的工业企业结合起来，形成工业生产体系，生产出社会需要的所有工业物质产品。每一个企业都相互联系，各自在生产体系中起着相应的作用。

因此，作为一般工业企业，其职能首先是生产一定的满

足社会需要的产品，在社会有机体的运动中，起到这个器官应起的作用。这个职能要求我们生产为社会需要的有销路的产品，社会需要的存在是企业生存和发展的基础。

然而，从某种意义上说，社会需要是可以通过人为的寻找而创造出来的。伴随着新的技术革命和革新，往往会创造出新的社会需求，如录音机、电视机的发明。现实中，新的需求的形成，往往是通过对社会需求的挖掘而获得的。事实上，可以给人们生产和生活带来某种便利和享受的东西，都可以形成一定的社会需求。例如：现在市场上卖的电动剃须刀，它本身不需要什么高级技术，但它为刮胡子带来了某些方便和舒适，于是在市场上流行起来。再如，现在家庭中使用的各类电器多了，有的工厂就开始生产可以同时控制几台电器的定时器，如果它的好处与价钱相比非常大，它也会在市场上流行起来。在生产上也是这样，只要我们的物品可以使人们在生活中得到某些方便和好处，就能成为一件商品进入市场，只不过这种需求有时是潜在的，需要挖掘。作为一个企业的管理者，应该善于挖掘、发现潜在的社会需求，不要跟着别人跑，不要别人生产洗衣机、电风扇，你也生产洗衣机、电风扇。生产可以自动调温的电烙铁和自行车前盛菜的铁筐，也可以满足社会的某种需要，从而打开产品市场销路，使企业兴旺发达。产品都是人创造出来的。我们应该分析社会再生产的过程，使我们的生产活动在某一个环节上加入到社会的生产体系中来。

工业企业的第二个职能，常常是我们首先看到和关心的，即创造利润或赚钱。在商品经济社会中，企业组织必须是经济组织，它的存在，以它经营活动的结果表现为货币形态的收入大于支出为前提。

工业企业的另外两个经济职能，往往被人们忽视。而我们却认为它们是企业应承担的经济职能。

大家都知道，社会主义生产的根本目的是满足人们不断增长的物质文化需要。这些需要不仅有物质上的，也有精神上的，而且它们不是在我们消费时才存在，不消费就不存在。人类某些精神上的需要，在生产过程中同样存在，并且由于生产活动的性质而特别需要满足。现代化的专业生产往往带来单调机械的工作，人的创造力和想象力得不到发挥。工作久了精神上会感到沉闷和烦躁。一个好的管理者，应该注意发挥职工的主动性和独创性，使他们具有成就感，在这个组织和集体内感到愉快，满足和丰富他们精神上的需要。这不仅可以提高工作效率，促进生产发展，也是为最终实现生产目的而做的事。因此，使内部成员的主动性、创造性和成就感得到满足，应该成为企业的另一个目标。

企业的第四个职能是应积极参加社会事业，为社会作出新贡献。企业对社会的贡献看来主要是生产社会需要的物质产品，提供满足人们需要的消费品。其它的社会活动，要由另外一些社会组织如政府、学校、医院、社团来进行。但是，当今社会的现实表明，企业还应具有一些看来是它本职工作以外的职能。无论是在资本主义国家，还是在社会主义国家，社会都对企业——赚取利润的经济组织——提出了新的要求。例如：要求企业为本单位职工的社会保险和公共福利出钱出力，资助公益事业等。在我国一些大企业为职工建托儿所、浴室，盖住房、建游乐园和运动场等，都反映了这方面的要求。

这种要求有它的客观基础，企业的职工是这些事业的直接受益者，只有他们才有切身的感受，才能提出最迫切和适

合需要的要求，才能对这些事业的举办倾注巨大的热情，从而使得这些事情办得更有效率和丰富多采。并且一个企业办得好，它内部职工的福利待遇就好。这样，通过贯彻按劳分配的原则，鼓励职工爱企业、作企业主人，为企业兴旺发达努力工作的生产热情。企业履行这种社会职能的客观基础就在这里。

值得注意的是，企业并不应具体从事这些活动，应避免“企业办社会”的现象。如建职工宿舍楼，企业本身不应対楼房选址、材料采购、施工组织等等什么都去操心，这些应由社会统一规划组织，由专业化的施工队伍去做。作为企业，要作的只是根据本厂的能力和职工要求，提出楼房的各种条件和标准，出款定做或购买成品。特别是小企业，往往无力独自举办，要与其他单位联合，就更需要求助于社会的统一组织。

在企业应具有的各种社会经济职能中，除了创造利润这个显而易见的事实以外，企业的其它职能，在实际的生产经营活动中，表现得并不那么明显，似乎是可有可无的事情。并且由于在完成这些任务时，往往会妨害和影响企业实现最大利润，所以有时在经营者看来，甚至成为额外的负担和麻烦。但是，我们既然把它们作为职能，就意味着它们是企业份内的工作任务，是管理者应实现的目标。那么，在现实生产中，应如何摆正这几方面的关系？

我们说，在现阶段的社会经济条件下，赚钱始终应该是企业经营首要的、直接的任务，因此，实际经营中，可以在一定阶段、一定程度上，抑制和放弃其它目标的实现，以便解决企业生存和发展最迫切的问题。但是，我们的管理者永远不要忘记：企业，作为社会有机体的一个器官，不仅为了创

造利润而存在，还肩负着其它的社会经济职能。从最终目的来讲，是为了满足人们的社会需要，不仅有物质需要，也包括精神需要。不要为了赚钱，而从长远和根本上违背这个目的。那些“吃祖宗饭，造子孙孽”的事，不论它一时可以带来多大利润，都是不可取的。

让我们在培养自己市场经营思想的同时，在千方百计、广开渠道赚钱的同时，在算盘的噼啪声和财物帐本的数字堆里，保持清醒的头脑吧！让理智使我们的信念和理想坚定起来，不让金钱这个魔鬼使我们着魔。

目前有些人对乡镇企业存有疑虑。他们看到一些乡镇企业存在设备陈旧、生产工艺和经营管理落后、与大企业争原料的现象，认为乡镇企业的发展产生了“以小挤大，以落后挤先进”、“浪费资源”的情况。我们认为，这些并不能反映乡镇企业的本质。不是什么别的东西，正是乡镇企业在社会经济生活中不可缺少的作用，构成了它存在的基础。那么，乡镇企业的真正优势究竟在哪里？下面我们从乡镇企业存在的现实形态入手，以经济合理性为理论依据，分析乡镇企业的生存条件，找出其特有经济职能。

二、乡镇企业的社会经济作用

“天生我材必有用”。中小企业的大量存在说明了它具有特殊的经济职能。这些特有经济职能表现为中小企业在生产经营中的竞争优势。通过对这种优势在生产力上的客观基础的分析，可以得出结论：在现代大生产社会中，中小企业起着不可忽视的作用，是国民经济的必要组成部分。

在我国，乡镇企业分别在两个生产体系中发挥作用。一方面乡镇企业可以在农业生产的良性循环中，起到“以工促农”提高农业生产经济效益的作用。主要地讲，乡镇企业可以：

第一，发展农副产品加工业，提高副产品的利用率和
使用价值，从而提高价值，增加农业生产经济效益。

第二，发展与农业耕作和副业加工生产技术相关的制造
业与维修业，以促进农业生产方式的现代化。

特别值得一提的是，可以通过乡镇企业对农村中的初级
能源进行综合利用，以维持生态平衡，缓和我国农村能源短
缺的矛盾。

另一方面，乡镇企业可以在工业生产的循环体系中，通
过与城市大工业的专业化协作，成为产品或零部件的扩散
地，起到拾遗补缺的作用。起这种作用的中小企业在世界各
国都非常普遍，占有十分重要的地位。它们以其特有的经济
职能，日益成为工业生产体系中必不可少的组成部分。我国
乡镇企业的发展也主要取决于它们能否在工业的社会生产过
程中，取得生存的权力，加入到工业生产体系中去。因此，
我们这里着重分析中小企业在工业生产体系中所具有的职
能，以阐明它们应发挥的作用。

在工业生产体系中，有相当一部分小企业作为城市大中
型企业的协作企业。即由小企业承包大企业生产中某些零部
件或某几道工序的加工任务。这种在生产领域中拾遗补缺的
小企业相当普遍，表明了小企业在这种形式下具有某种优
势。现在需要研究的是：这种优势是如何取得的？为什么大
企业不自行加工，而要下放给小企业呢？

小企业在这种协作生产关系中的优势，是通过与大企业
自行加工生产相比较而存在的。虽然大企业进行大批量、高
效率的生产，但其产品的生产流程中或多或少总存在一些不
那末先进不那末高效率的生产环节，这可能是由于企业内部
生产力配置无法协调产生的。道理很简单，我们都知道大而