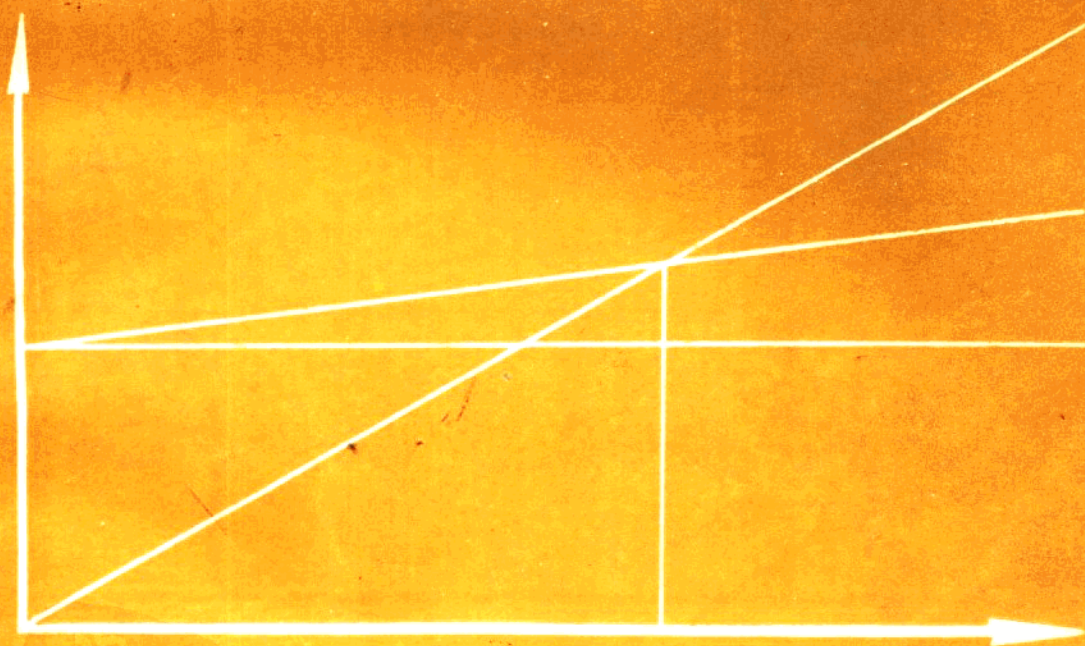


管理原理与经营管理

马国柱 徐永林



常州市科学技术协会
常州工业技术学院

管 理 原 理 与 经 营 管 理

马 国 柱 徐 永 林

常 州 市 科 学 技 术 协 会
常 州 工 业 技 术 学 院

前 言

《管理原理和经营管理》是为常州工业技术学院企业管理专业（大专班）编写的专业课试用教材之一，目的是想通过全面地、系统地介绍有关现代管理理论、经营和市场等方面的知识，以便培养学生组织管理、经营决策、市场营销等方面的工作能力。

本教材无论就体系、内容和详略来说，都还不大成熟，欢迎各地同志在试用或参考中多多提出批评和意见，共同探讨和修改，使本教材逐步提高，日趋成熟。

本教材初稿曾由江苏工学院邓定邦老师审阅，付印前又特邀请天津大学崔克讷，复旦大学叶善根、顾国祥，南京大学蒋俊等专家、学者再次认真审改。作者根据审改会提出的具体意见作了修正。天津大学崔克讷教授并为本书写了序言。现予付印，供各地高等院校、职业大学、职工大学、经济管理刊授大学、电视大学师生和有关厂矿企事业单位管理干部等内部交流使用。

本教材由常州工业技术学院经济管理系讲师马国柱（1—5章）、徐永林（6—10章）共同编写。对本教材的批评和建议，可寄常州工业技术学院经济管理系。

常州市科学技术协会

常州工业技术学院

一九八三年九月

序

常州工业技术学院马国柱、徐永林两位老师所编《管理原理与经营管理》教材，内容比较丰富，文字流畅，深入浅出地阐明工业企业经营管理的理论与方法，是一本适合于当前工业技术院校与常州市的企业经营管理教材。

徐、马老师近年致力于该院企业管理教学工作与常州市企业干部培训工作，二位的讲授内容与方法，深受同学与广大企业干部欢迎。目前应教学需要，于短期内在整理讲稿基础上写成此书，实属难能可贵。希望二位老师今后能在教学中不断充实与修改本书内容，以求精益求精，为我国四化建设作出更大的贡献。

崔克讷

1983.9.10

于常州白荡宾馆

目 录

第一篇 管理原理

第一章 管理导论

§ 1—1 管理工作的重要性	(1)
§ 1—2 企业管理的性质和职能	(8)
§ 1—3 企业管理的任务与内容	(7)
§ 1—4 国外资本主义企业管理的发展过程	(10)
§ 1—5 我国社会主义企业管理的产生和发展	(20)

第二章 管理原理

§ 2—1 系统原理	(23)
§ 2—2 领导原理	(27)
§ 2—3 组织原理	(40)
§ 2—4 优选原理	(51)
§ 2—5 控制反馈原理	(53)
§ 2—6 弹性原理	(58)
§ 2—7 激励原理	(60)

第二篇 经营管理

第三章 经营概述

§ 3—1 企业管理重心的转移	(65)
§ 3—2 经营的概念和理论	(71)
§ 3—3 经营管理要素和原则	(73)
§ 3—4 经营管理的内容和程序	(75)

第四章 经营决策

§ 4—1 决策在企业中的地位和作用	(82)
§ 4—2 企业决策的分类和内容	(86)
§ 4—3 企业决策的基础、原则和要求	(88)
§ 4—4 企业决策的程序	(89)
§ 4—5 企业决策的定量方法	(92)
§ 4—6 多目标决策简介	(115)

第五章 经营计划	
§ 5—1 经营计划概述	(119)
§ 5—2 经营计划的任务和原则	(121)
§ 5—3 经营计划的种类	(122)
§ 5—4 长期经营计划	(123)
§ 5—5 生产技术财务计划	(136)
第六章 市场研究	
§ 6—1 市场的基本概念	(190)
§ 6—2 社会主义国内市场	(192)
§ 6—3 市场环境	(196)
§ 6—4 市场营销	(199)
§ 6—5 市场的分类	(202)
第七章 营销策略	
§ 7—1 市场竞争和市场营销组合	(206)
§ 7—2 营销组合策略	(209)
§ 7—3 企业的产品策略	(213)
§ 7—4 产品的订价策略	(218)
§ 7—5 产品的销售渠道策略	(231)
§ 7—6 产品的销售推广策略	(238)
§ 7—7 消费心理研究	(242)
§ 7—8 国际贸易知识	(249)
§ 7—9 经济合同	(255)
第八章 市场调查	
§ 8—1 市场调查概述	(258)
§ 8—2 市场调查的方法	(262)
§ 8—3 抽样设计	(265)
§ 8—4 调查表的设计	(270)
第九章 市场预测	
§ 9—1 市场预测概述	(275)
§ 9—2 定性预测方法	(281)
§ 9—3 定量预测方法	(289)
第十章 经营评价	
§ 10—1 企业经营评价的意义与作用	(316)
§ 10—2 评价工业企业经济效益的指标体系	(318)
§ 10—3 经营分析雷达图	(322)

第一篇 管理原理

第一章 管理导论

§ 1-1 管理工作的重要性

管理科学作为一门“学科”，研究的重心是工业企业和商业企业的管理问题，所以有时称为“工商管理”。本书讲的管理，主要是指工业企业的管理。但管理的基本原理不仅适用于各类生产经营企业，也适用于各种行政单位和部门。在我国这门学科理论上的研究和实践上的应用还都较落后。目前，为了适应宏观战略目标的要求，工业、农业、商业、交通、建筑等企业单位和部门，需要大力提高管理水平；医院、学校、服务等事业单位和机关等行政单位和部门，也需要提高管理水平，这是实现“翻两番”战略目标的需要。虽然建国以来，我国经济有了很大发展，工业建设取得了很大成就，已逐步建立了独立的比较完整的工业体系，全国工交企业已达40万个左右，全国工业固定资产1980年按原值计算比1952年增长了26倍之多。但是，我国工业与先进国家相比，还存在着设备落后、产品落后、工艺落后和管理落后等问题，尤其是管理落后更为突出。由于管理的落后，不仅使某些企业引进的先进设备技术不能充分发挥作用，而且使现有设备能力也不能充分利用，造成生产效率低，产品质量差，人力、物力、财力浪费严重。例如我国引进的13套设计能力年产30万吨合成氨的化肥设备，国外定员为240人，考虑到我国目前的具体情况，设计定员增加到800人，但建成后实际是1500人，比国外定员超出5.5倍，管理人员超出16倍。差距如此之大，说明我国管理落后的程度，也说明管理与经济效益关系极大。据《经济参考》报导：企业中增加一个劳动力、一个科技人员、一个有效的管理者，三者在提高经济效益方面的比例为1.5:2.5:6。这说明管理是一种资源，是无形的财产，有很大的价值。如果我们加强了管理，不用增加人力和设备，经济效益就可以成倍增加。

关于管理工作的重要性，国内外管理专家从不同角度形象化地归纳为以下几个观点，即：“三分七分”论、“两个轮子”论、“三大支柱”论和“社会责任”论。

所谓“三分七分”论，是从企业的发展来看管理工作的重要性的。这种观点认为，一个企业的成败在于“三分技术，七分管理”，管理是企业生产经营好坏、成败的决定因素。“三分七分”论，在美国和日本都比较盛行。以汽车工业为例，美国的通用和福特两家公司，无论从人力、财力、物力和技术能力方面都比日本丰田大许多倍，但劳动生产率和每个

职工每年创造的纯利润却不如日本的丰田。在日本山本直所著《丰田四十年的历程》一书中，对1976年资料所作的对比，充分说明了这一点。如表1—1所示。

表 1—1

企 业	指 标	实物劳动生产率	全员劳动生产率	每个职工每年创纯利润
美 国	通 用	11.5辆/人·年	1860万日元	114.4万日元
	福 特	11.9辆/人·年	2103万日元	65.2万日元
日本	丰 田	56辆/人·年	4780万日元	257.2万日元

“三分七分”论的说法并不是说技术不重要，而是说，如果管理不好，再先进的技术和装备也不能很好发挥作用，如果我们管理搞得好，六十年代的技术装备也可生产出八十年代的产品来。从资本主义国家一些倒闭的企业来看，并不是因为技术不先进，而往往是由于管理不善所造成的。

所谓两个轮子论，是从四化建设的速度来看管理工作的重要性的。这里讲的两个轮子，一个是指先进的科学技术，一个是指先进的管理。这是日本经济倍增的经验。它把先进的技术和先进的管理形象化地比作是经济高速度发展的两个轮子。我们许多同志也赞同这种看法。我国是进行社会主义的、中国式的四个现代化建设，在坚持四项基本原则的前提下，要加速实现“翻两番”的战略目标，一是要有资金，二是要有科学技术，三是要有科学的管理。在这三大因素中，管理是关键。因为缺乏资金可以借，缺乏技术可以买，如果不会管理，有了资金也不会花，有了技术也不会用，甚至造成积压和浪费，所以管理是加速实现四个现代化的关键。

所谓三大支柱论，是从社会进步来看管理工作的重要性的。三大支柱是指：管理、科学和技术，这三项是当代社会进步与文明的三大支柱。社会进步的重要标志是看二个文明（物质文明和精神文明）建设的水平，而二个文明建设的基础又在于经济建设，加速经济建设的关键因素就是科学、技术和管理，三者缺一不可。

所谓社会责任论，是从人类生存的角度来看管理工作的重要性的。工业生产的迅猛发展，环境污染，生态平衡的破坏愈来愈严重了。因此，防止“三废”污染，保护人类生存的环境，维护生态的平衡，这是管理不可推卸的一项社会责任，也是管理的一项重要内容和任务。

既然管理工作如此重要，我们就必须学习它，研究它，掌握管理原理，了解管理的内容和方法，并应用于工作实际，以提高经济效益，加快四化建设。

§ 1—2 企业管理的性质和职能

一、管理的定义及企业管理学研究的对象

关于管理的定义，至今还没有统一。一般地说，管理是社会发展的产物，共同劳动的结果。它是在一定的生产方式下，管理者依照某些原则、程序和方法，对生产诸要素（劳动力、生产对象、生产手段、生产信息）及其运动过程加以计划、组织、指挥、协调和控制，以达到预定的目标。这就是管理。

上述概念说明：管理是为了达到一定目标而采用各种方式、方法、手段，对有关的人和事进行计划、组织和控制的一系列活动过程的总称。凡是人类的集体活动，包括生产性的集体活动（如工业、农业、建筑业的生产）和非生产性的集体活动（如政治、军事、教育、文艺等活动），都需要进行管理。

现代化的企业（特别是工业企业），规模大，管理的内容广，管理的层次多，生产技术和产品相当复杂，劳动分工越来越细，生产的社会化程度越来越高，市场的情况千变万化，企业的生产经营活动不仅涉及政治、经济、技术和文化等各个领域，而且关系到部门之间、地区之间、企业之间以及国家、企业和个人之间一系列的经济关系。要管好这样的企业，就必须以管理科学理论作为指导和以实践经验作为借鉴。企业管理学是从管理实践中形成的，是由一系列管理的理论、原则、形式、方法和制度等组成的科学体系。这门学科还包含了社会科学、自然科学和工程技术科学等的有关内容，它们之间互相渗透综合，因而有多功能、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。

工业企业管理学，是揭示工业企业管理的规律性，即如何按客观规律的要求来合理地组织生产力，不断地完善生产关系，适时地调整上层建筑，以促进生产力发展的科学。它主要研究企业这一系统的生产管理和经营管理的整个过程。在这一点上，它与国民经济管理学和工业经济管理学在研究的广度、深度、具体化程度以及着重点是有所区别的。国民经济管理学研究的是社会生产总过程的组织管理，工业经济管理学研究的是工业各部门经济活动的分工、组织管理，两者都是研究宏观经济的管理问题。而工业企业管理学研究的范围只限于企业的管理，即研究微观经济的管理问题。

工业企业管理学既然要研究生产力、生产关系和上层建筑三方面的问题，研究经济规律、生产力规律以及自然规律等有关问题，这就必然要同许多学科如政治经济学、国民经济管理学、工业经济学、技术经济学、数学及各种技术科学等发生紧密的联系。所以，这门学科的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的边缘科学。

二、企业管理的性质

企业管理具有两重性，这是由企业的两重性所决定的。企业的两重性是指企业既是生产力活动的组织，又是一定的生产关系的组织。企业管理的两重性是指：企业管理一方面与生

产力相联系，是社会化大生产顺利进行的必要条件，是合理组织生产力的客观要求。这是企业管理的自然属性，这种自然属性，主要取决于生产力发展水平和劳动的社会化程度，是一切社会化大生产所共有的，不会随着生产关系的变更而改变，这一点也是社会主义企业管理和资本主义企业管理的共性；另一方面企业管理又与生产关系、社会制度相联系，是生产关系的体现，它要求维护与完善现有的生产关系。这是生产关系对管理的要求，由此形成了管理的社会属性，在阶级社会中表现为阶级性。管理的社会属性随着生产关系的改变而改变，在这一点上，社会主义企业管理与资本主义的企业管埋有着本质的区别。

马克思早就指出了资本主义企业管理的两重性是通过“指挥劳动”和“监督劳动”这两种职能表现出来的。“指挥劳动”反映了社会化大生产的共同要求，是管理的自然属性的表现；“监督劳动”反映了资本剥削的实质，是管理的社会属性的表现。在资本主义社会里，企业管埋的大权总是掌握在占有生产资料的少数资本家手中，按照他们的意志，为维护他们的利益而进行管理的。

在社会主义制度下，企业管理也具有二重性：管理的自然属性仍然是合理组织生产力，执行指挥生产的职能；管理的社会属性则随着生产关系的变化发生了根本变化，作为剥削者和被剥削者之间的阶级对立引起的那种“监督劳动”职能已经不再存在，“剥削社会劳动过程的职能”也不存在了，但在社会主义条件下，劳动还没有成为人们生活的第一需要，还是一种谋生的手段，因此，从管理的社会属性看，要正确处理企业中的各种生产关系和经济利益，管理作为维护集体劳动条件的“监督劳动”的职能仍起着作用。这是建立在根本利益一致的基础上的同志式的监督。由于在社会主义制度下，生产资料公有，工人是企业的主人，管理是行施当家作主的权力，因此，社会主义的企业管埋，从本质上说，就是工人阶级自己的管理，社会主义企业管理的社会属性表明了社会主义生产关系的优越性。

三、企业管理的职能

企业管理的职能可以分为基本职能和具体职能两个方面。

(一)基本职能

企业管理的二重性是通过管理的基本职能来表现的。企业管理的基本职能有两种：一种是合理组织生产力的一般职能，这对任何社会制度下的企业都是适用的；另一种是维护和完善现有的生产关系，实现生产目的的特殊职能，这种职能对不同社会制度下的企业作用是不同的。

应该指出，无论是资本主义企业管理，还是社会主义企业管理，作为理论上的抽象，为了认识其两重性而把合理组织生产力和维护完善生产关系两种基本职能加以区别，是完全必要的。但是，在企业管理的实践中，这两种职能总是结合在一起发生作用的，因为生产过程本来就是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系同人与人的关系是密切不可分割的，当它们结合作用于生产过程时，又表现为管理的具体职能。

(二)具体职能

企业管理的具体职能，目前还无统一的意见，有“五功能派”、“四功能派”、“三功能派”、“一功能派”，还有“七程序”等等。但按所起的作用大致可分为五种（这是“五

功能派”的观点)，即计划、组织、指挥、协调和控制。这些职能都要贯彻到企业生产经营活动的各个方面，是统管全局的、综合性的职能。

1. 计划职能

计划职能是管理的首要职能，是指把企业的各种生产经营活动按照实现企业目标的要求，纳入统一的计划。广义的计划还包括研究和预测未来情况的变化，以及据此作出正确的决策，决定企业的经营目标和经营方针，并编制为实现此目标服务的综合经营计划以及各项专业活动的具体执行计划，并对计划执行情况进行检查、分析、评价、修正等。计划的职能在于确定企业的计划目标和制订计划，以便有计划地进行生产经营活动，保证企业经营目标的实现。

2. 组织职能

管理的组织职能是指按照已制订的计划，把企业的劳动力、劳动资料和劳动对象，从生产的分工协作上，从上下左右的关系上，从时间和空间的联结上，合理地组织起来，组成一个协调一致的整体，使企业的人、财、物得到最合理的使用。

企业组织可分为管理机构组织、生产组织和每个职工的作业组织三部份。管理机构组织规定着企业管理的组织层次和组织系统，各个组织单位（部门）的职责分工以及相互关系；生产组织是对企业进行生产布局，将各个生产环节进行合理的划分和衔接；作业组织（工作组织）则规定每个职工的职责分工及其相互关系。

3. 指挥职能

为了保证企业的生产经营活动按计划、有组织地运转起来，企业的一切活动，都必须服从统一的指挥，这是现代社会化大生产的客观要求。指挥职能包括领导、指挥、教育、鼓励、正确处理各种关系等。

指挥的原则有二：一是目标协调原则，即指挥应使每个职工的工作都与企业的整体目标、计划要求相协调，为完成企业的任务而有效地工作；二是指挥统一化原则，即指挥要统一，命令要统一，避免多头领导。

指挥的方式有三种：一种是强调运用管理权力，以命令、指示等强制性方式进行指挥和领导；另一种是强调人际关系（人与人之间的关系），反对强制性指挥，强调以民主方式进行指导、教育和激励，使被领导者产生自觉的工作热情、责任心和积极性；还有一种是思想政治工作和行政命令相结合，我们应提倡这种指挥，这才是最好的指挥。

4. 协调职能

管理的协调职能是指为完成企业计划任务而对企业内外各部门、各环节的活动加以统一调节，使之配合适当的管理活动。它的目的就是为使各种活动不发生矛盾或互相重复，保证相互间建立良好的配合关系，以实现共同的目标。协调可以分成垂直协调和水平协调，对内协调和对外协调。所谓垂直协调，就是各级领导人员和各职能部门之间的纵向协调；所谓水平协调，就是企业里各专业、各部门、各单位之间活动的横向的协调。所谓对内协调是指企业内部的协调活动；所谓对外协调，是指企业与外部环境的协调，如企业与国家、企业与其它生产经济单位之间的协调活动。

5. 控制职能

管理的控制职能，是指根据经营目标、计划、标准以及经济原则对企业的生产经营活动及其成果进行监督、检查，使之符合于计划，以及为消除实际和计划间的差异所进行的管理活动。控制的目的是要求，就在于把生产经营活动及其实际成果与计划、标准比较，发现差异，找出问题，查明原因，并及时采取措施，加以消除，防止再度发生。如不能消除造成差异的原因，则必须调整计划。

以上各项管理职能，并不是独立存在的，而是互有密切联系，是在同一管理过程中实施的，这就是管理职能的总体性。管理的整个过程，就是以计划为出发点，按各项具体职能的顺序，顺次进行而达到企业目标的活动过程。

企业管理的性质、职能之间的相互关系如图 1—1 所示：

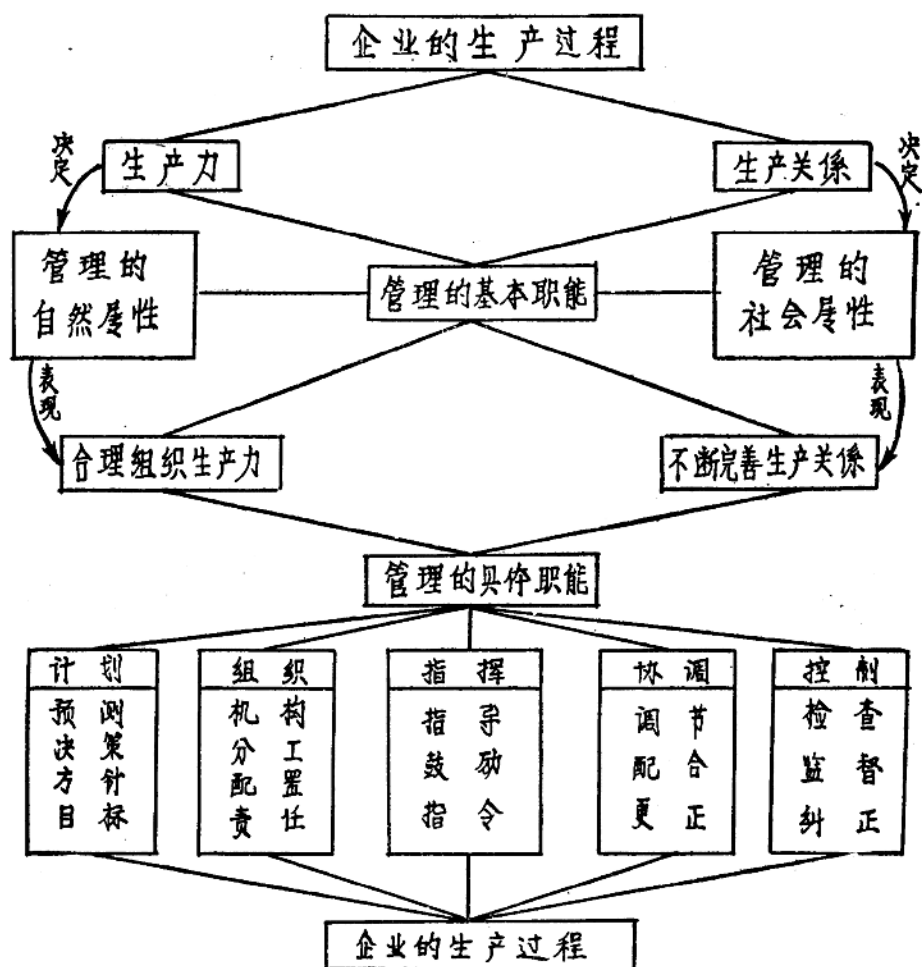


图 1—1

§ 1—3 企业管理的任务和内容

一、企业管理的任务

企业管理的任务，就是按照客观规律，对企业的全部生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，使供、产、销各环节，实现互相衔接，密切配合；使人、财、物各因素得到合理组织，充分利用，以最小的投入，取得较满意的产出，完成企业的任务，实现企业的目标。企业管理的基本目的，简言之，在于提高工作效率和经济效益。工作效率是指工作成果与工作标准的比值；经济效益是指产出与投入之比值。其表达式如下：

$$\text{工作效率} = \frac{\text{工作成果}}{\text{工作标准}}$$

$$\text{经济效益} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

所谓工作成果是指完成某项工作的实际数量、实际质量、实际速度及实际成本；所谓工作标准，是指从事某项工作之前预先规定的具体要求（也叫“具体化目标”）。这种具体化目标是可以数量或其它度量表示出来的。因此，为了提高工作效率，首先必须提高工作成果，而要提高工作成果就必须制定标准（数量标准和质量标准），作为全体职工努力追求的目标，并以此作为考核的依据，若不能达到此目标，则应迅速采取矫正措施；第二，对任何工作必须事先制订完成任务的计划，使职工均能遵照计划进度的要求按期完成任务；第三，必须减少费用支出，达到降低成本的目的。

所谓投入，是指生产要素（人、财、物）及信息（生产指令、计划、图纸、技术文件等）；所谓产出是指产品、劳务、人才以及高一级的信息（统计资料、生产经营活动的情况报表等），如图 1—2 所示：

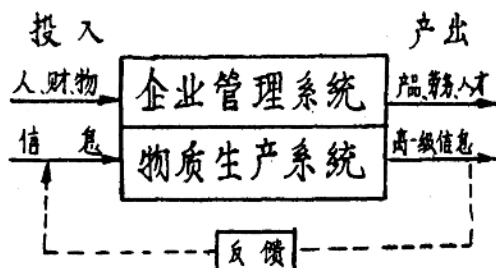


图 1—2

为了提高经济效益，必须以最少的投入（最少的人力、物力的消耗，最少的资金占用）取得较多的产出（较高的产量、较多的品种、较高的利润）。

社会制度的不同，企业管理的任务也不相同。社会主义企业管理的任务，具体说来有以

下几个方面：

1.按照客观经济规律和技术规律，有计划地合理地组织企业的生产经营活动，努力提高产品质量，发展产品品种，增加产品数量，降低产品成本，保证企业的生产能得到高速度的发展，以满足社会各方面的需要。

2.根据我国的具体情况和世界科学技术发展的新成果，研究和制订企业技术发展规划和技术政策，加强科学研究，开展技术革新和技术革命，推广先进技术，努力赶上和超过世界先进水平。

3.不断地对职工进行社会主义、共产主义思想教育，进行文化和科学技术教育，建设一支思想过硬、技术较高的工人队伍和一批又红又专的善于管理现代化企业的技术人员和管理干部，以适应四个现代化建设的需要。

4.合理地利用企业的人、财、物，不断提高劳动生产率，节约原材料和动力消耗，降低产品成本，增加企业利润。

5.正确处理国家、企业和个人三者之间的关系，在发展生产的基础上，不断改善劳动条件，逐步提高广大职工的物质文化生活水平。

二、社会主义企业管理学的内容

社会主义企业管理学研究的内容可以归纳为以下三个方面：

1.生产力方面

要合理地组织生产力，如工厂布置、车间布置和工作地的组织，产品生产过程的组织，产品技术标准、工艺规程和操作方法的制订，产品劳动定额和物资消耗定额的制订，安全生产、劳动保护、设备管理、质量管理、物资管理等项工作中有关技术、工艺方面的管理制度、手段和方法等。其中特别以工厂布置和车间布置最为重要，它是企业组织生产和进行科学管理的先决条件，整个工厂及各个车间的布置是否合理，对企业生产活动能否顺利进行和取得较大的经济效益，有着很大的影响。有关工厂布置和车间布置的具体内容，将在生产组织学中详细介绍，这里不作赘述。

2.生产关系方面

要正确处理生产过程中人与人的关系和分配关系问题。在企业内部，工人之间，工人与技、职人员之间，领导与被领导之间以及企业和职工之间，客观地存在着复杂的经济关系。在企业外部，企业与国家、部门、地区之间，企业与企业之间，也是如此。为了有效地处理这些关系，企业就要做好管理体制、责任制、劳动分工与协作、工资奖励、经济核算制等工作。目前，我国正在执行的经济责任制就是在这一方面的一个创造和突破。

3.上层建筑方面

这包括党和国家有关的路线、方针、政策、法令，企业中的计划、某些规章制度以及思想意识等。这些东西属于上层建筑范畴，因而它们应反映经济基础的要求，适应生产力发展的需要，才能对企业的生产起保护和促进作用。因此它们也属于企业管理学研究的对象。

上述三方面是紧密结合、不可分割的统一整体。这三方面的内容，对一个企业来说，可

以划分为块块管理和条条管理二大方面。

所谓块块管理，是指按管理层次划分为公司管理、工厂管理、车间管理、工段管理、班组管理等分级管理。

所谓条条管理，是指管理工作按专业职能划分的管理。在我国现阶段通常归纳为八大管理。即：计划管理、生产管理、物资管理、技术管理、质量管理、设备管理、劳动管理、财务管理。

条条管理和块块管理的关系如表 1—2 所示：

表 1—2

条条管理 块块管理	计划管理	生产管理	劳动管理	技术管理	质量管理	设备管理	财务管理	物资管理
公司管理								
工厂管理								
车间管理								
工段管理								
班组管理								

企业管理一方面要合理解决条条（部门）与块块（区域）之间的关系，另一方面要解决条条与条条之间的关系问题。这就要求在专业管理的基础上建立综合性的管理。所谓综合性的管理，又叫全面管理，这种管理和企业各项工作都发生直接的联系，它要渗透到各项工作的全部过程之中，而且要求企业全体人员都参与。它是全厂性的管理，生产经营活动全过程的管理，也是全员的管理。根据我国企业管理的实践经验，企业的全面综合性管理有四项，即以满足社会需要完成国家任务为目标的全面计划管理；以发展品种，提高产品质量为目标的全面技术与质量管理；以提高经济效益，增加国家与企业收益为目标的全面经济核算；以调动职工积极性，开发人才为目标的全面人事劳动管理。这四项全面管理中，全面的技术与质量管理，是从产品的使用价值方面进行控制，全面经济核算则从产品的价值方面进行控制。这两项全面管理，基本上是以商品这个物为对象的综合管理，全面的人事与劳动管理是以人为对象的综合管理。全面计划管理则是综合的综合，是更加全面的综合管理，它不但统率了各项专业管理，而且也统率了上述三项综合管理，因为这三项综合管理，也都要纳入企业的综合计划之中，也要围绕企业总目标分别按计划实现各自的目标。

但是，企业管理的内容和形式并不是一成不变的，随着我国经济管理体制的逐步改革，企业自主权的扩大，单纯搞好上述内容的管理（即企业内部以生产为中心的执行性管理）已

经不能适应形势的变化和发展了。企业管理的范围应由过去的以生产为中心的执行性管理逐步扩大到以经营为中心的决策性管理上来。所以企业在制订计划之前，必须做好市场调查和生产预测工作，在产品生产出来以后，还要做好销售服务等工作，这些就属于经营管理的范围。因此，整个企业管理的内容和程序可用图 1—3 表示：

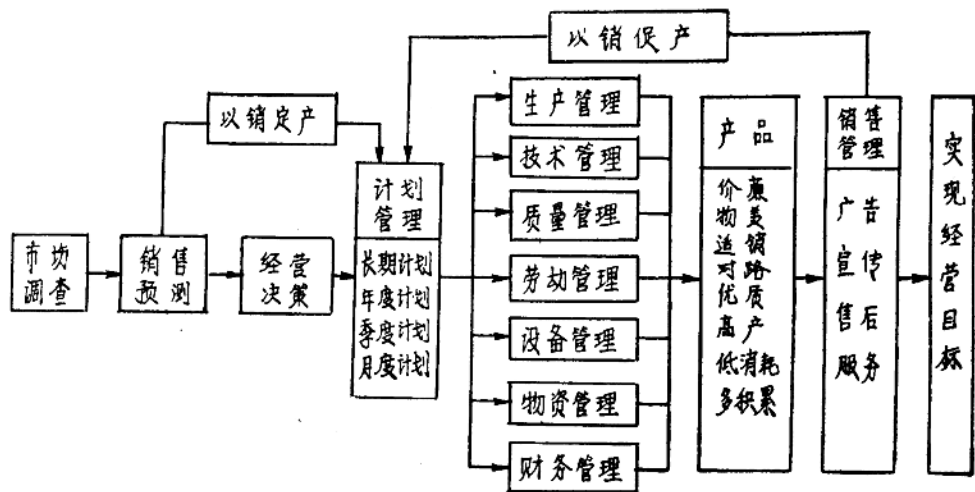


图 1—3 企业管理的内容和程序

由图 1—3 可见，过去我们管理的重点是中间部分，是以生产为中心的企业内部的八大管理，这种管理属于执行性管理，叫做生产型管理。现在我国贯彻以计划经济为主、市场调节为辅的方针，企业经营管理的自主权在不断的扩大，企业之间允许竞争，因此单纯搞好企业内部的、以生产为中心的生产型管理就不够了，管理的范围必须向两方面延伸，一是产品生产以前的决策，另一是产品生产出来以后的销售，要重视外部环境，要进行市场研究，开展市场调查和销售预测，进行经营决策，并做好销售渠道、广告、宣传、为用户服务等 工作。这种管理是以经营为中心的决策性的管理，也可称为生产经营型管理。企业管理由生产型转向生产经营型，这是我国经济发展的必然，它使我国企业管理发展到了一个新的阶段，并向现代化管理过渡。现代管理的重心在经营，经营的重点在决策，决策的前提是预测，预测的依据是信息，信息的来源是调查。我们的企业应当按照这个要求来进行管理。

§ 1—4 国外资本主义企业管理的发展过程

企业管理的发展是随着生产力的发展和生产关系的变化而不断发展变化的。有什么样的生产方式就有什么样的管理方式，生产方式决定管理方式，生产力的水平决定管理的水平。

国外资本主义企业管理的发展，经历了不同的阶段，出现过许多不同的学派。对此较普遍的看法是：管理成为一门现代科学是从美国开始的。无论是日本、西德，还是苏联，他们

的管理理论和方法，都是在美国的管理科学家泰罗的理论基础上发展起来的。所以，通常把泰罗作为分界线，泰罗以前的管理称为传统管理，泰罗以后的管理称为科学管理，发展到今天成为现代化管理，总分为三个大阶段。

企业管理所经历的这三个阶段的划分，并不是以某种管理理论的出现或个别企业采用的管理方式作为标志，而是以社会上多数企业采用的管理方式为标志的。

一、传统管理阶段

这个阶段大约指十九世纪以前，从十八世纪工业革命，由手工工场过渡到采用机器生产的近代工业企业开始。这个阶段开始用机器生产代替手工生产，用自然力、机械力代替人力，生产集中在一个场所，规模有所扩大，分工协作变得复杂，生产方式发生了变化，因对工厂就有必要加强管理，管理工作也较前复杂起来。但这时候的管理还是一切凭经验。因此传统管理也称经验管理，其主要特点如下：

- 1.管理的指导思想是惰性的，认为工人总是偷懒的，必须进行强制性的管理；
- 2.管理的方式是家长式的，独断独行的，专制式的；
- 3.管理的依据是靠个人的经验和感觉，不靠数据而靠记忆、靠主观判断来管理。没有统一的计划和管理办法，工人生产没有明确的操作规程，没有技术标准，没有劳动定额和消耗定额，生产效率高低、产品质量好坏，完全取决于工人的技术手艺和经验，管理工作的好坏也取决于管理人员的经验；
- 4.工人和管理人员的培养，靠师傅带徒弟的办法，没有统一的标准和要求。

由上述可知，虽然工业革命后企业已采用近代工业的生产方式，但管理方式还没有得到相应的变革，仍是沿用落后的传统管理方式，管得很粗，效率很低，人、财、物浪费大，经济效益当然就差。

二、科学管理阶段

这个阶段大体上从十九世纪末到二十世纪五十年代。这个阶段的时代背景是：资本主义从自由竞争向垄断过渡，竞争激烈，阶级矛盾尖锐化。工业企业进一步采用机器体系进行生产，生产规模更大、更集中，生产技术更加复杂，分工协作更加严密，使用设备、人员、材料更多。所有这些，都要求生产本身加强组织性、纪律性、计划性，要求生产实行标准化、专业化、定额化等。因此，过去的靠脑子记忆、凭经验管理已不能胜任，企业管理要求有原始记录，要数据化，更迫切要求管理的科学化，实行科学管理。当时人们认为，只要提高管理水平，用同样的人力和设备，可以生产出3~5倍的产品来，因此，改进工厂和车间的管理已成为当时急需解决的问题。许多工程师和管理实践家开始探索工厂、车间生产效率不高的原因，做了一系列实验，寻找合理组织生产的办法。首先由美国的泰罗、甘特、大资本家福特以及法国的亨利·费尧等人，创建了科学管理理论，并在本世纪初各国企业中相继推行，从而进入了科学管理阶段。

所谓科学管理，是指符合客观规律的管理，也就是按照社会化大生产的特点和规律进行的管理。