

中国工业企业管理教育研究会组织编写

现代企业管理

全国九所高等院校《现代企业管理》编写组



XIANDAI
QIYE
GUANLI



中国工业企业管理教育研究会组织编写

高等院校工程专业试用教材

现代企业管理

全国九所高等院校

《现代企业管理》编写组

浙江人民出版社

责任编辑 朱国栋
封面设计 郦文龙

现代企业管理
全国九所高等院校
《现代企业管理》编写组

浙江人民出版社出版 浙江新华印刷厂印刷
(杭州武林路125号) (杭州环城北路天水桥堍)

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张14 二 字数340,000 印数1—19,000

1986年8月第1版 1986年8月第1次印刷

统一书号：4103·113 定价：2.60元

《现代企业管理》编审组

欧阳毅 黄擎明 俞正明
万文竹 范 煦 刘成富

总 纂

欧阳毅 黄擎明

前 言

为了实现我国社会主义现代化的宏伟目标，必须加强管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的管理水平和企业的经营管理水平。这就需要培养大批企业管理人才；同时，要加强高等院校工程技术专业学生的现代企业管理和技术经济知识的教育。为此，在中国工业企业管理教育研究会第三次年会上，高等院校的企业管理教师一致认为，急需编写一本对工程技术专业适用的现代企业管理和技术经济方面的教材。《现代企业管理》这本书就是适应这种需要而组织编写的。

本书是根据高等院校工程技术专业教学的需要，按照工程技术专业学生必须具备的现代企业管理和技术经济知识来编写的。在内容安排上，考虑到学生将来从事技术设计、工艺制造、企业管理和科研工作等多方面的需要，既保持了必要的系统性，又考虑到各院校的实际教学需要，可按各专业的教学特点，在36~72学时范围内灵活选用。本书对准备报考管理工程专业研究生的学生、企业工程技术人员、高等财经院校和综合性大学的企业管理系师生来说，也是一本较全面的学习参考书。

参加本书编写的有：西安交通大学、浙江大学、上海交通大学、江西工业大学、福州大学、杭州电子工学院、郑州航空工业学院、武汉工学院、无锡轻工业学院等九所院校的 教师。他们是：黄炎中(第一章)、欧阳毅(第二章和第四章)、刘成富(第三章)、陆惠琴(第五章)、范煦(第六章)、仲长荣(第七章)、柳澄清(第八章)、叶小杭(第九章)、俞正明(第十章)、黄擎明(第十一

章)、张秘机(第十二章)、庞其荣(第十三章)、万文钟(第十四章)、王加微(第十五章)。

参加本书编写讨论会的还有：天津大学、哈尔滨工业大学、上海工业大学、武汉粮食工业学院和陕西财经学院等院校的企业
管理教师。

在本书编写的过程中，得到周志诚等著名教授、学者的关怀和支持；同时，参考了国内外有关教材、书籍和资料，恕不一一列举，在这里一并表示衷心感谢。

由于编写时间仓促，作者水平有限，书中难免有不当之处，欢迎读者批评指正。

《现代企业管理》编审组

一九八六年一月

目 录

第一章 管理理论	(1)
第一节 管理的性质和意义	(1)
第二节 管理科学的发展史	(4)
第三节 管理功能	(11)
第四节 现代管理原理	(15)
第五节 企业和企业管理	(24)
第二章 战略管理	(32)
第一节 企业战略管理的概念	(32)
第二节 企业外部环境分析	(36)
第三节 企业目前地位的分析	(43)
第四节 战略的制定	(51)
第三章 预测方法和决策方法	(56)
第一节 预测概述	(56)
第二节 直观预测	(58)
第三节 定量预测	(61)
第四节 决策概述	(71)
第五节 确定型决策和非确定型决策方法	(73)
第六节 风险型决策方法	(76)
第四章 经营计划	(86)
第一节 经营计划概述	(86)
第二节 长期经营计划	(91)
第三节 年度经营计划	(95)
第四节 科研计划	(102)

第二节	可行性研究的内容	(262)
第三节	企业经济评价	(265)
第四节	国民经济评价	(287)
第十一章	科技管理	(292)
第一节	工业企业的科技管理	(292)
第二节	工业研究所的管理	(297)
第三节	科技人才管理	(314)
第十二章	生产过程组织	(320)
第一节	生产过程组织的基本原理	(320)
第二节	工业企业的生产类型	(323)
第三节	生产过程的空间组织	(327)
第四节	生产过程的时间组织	(336)
第五节	流水生产组织	(342)
第十三章	质量管理	(349)
第一节	概述	(349)
第二节	产品设计过程的质量管理	(357)
第三节	产品制造过程的质量管理	(361)
第四节	工序统计质量管理	(366)
第五节	产品销售使用过程的质量管理	(381)
第六节	抽样检查简介	(382)
第十四章	设备管理	(387)
第一节	设备管理的意义、任务和内容	(387)
第二节	设备的选择、使用和保养	(389)
第三节	设备的检查和修理	(392)
第四节	设备的改造和更新	(404)
第五节	设备的综合管理	(406)
第十五章	行为管理	(410)
第一节	什么是行为科学	(410)

第二节	动机和行为	(415)
第三节	如何激励工作动机	(420)
第四节	重视团体行为, 协调人际关系	(429)
第五节	领导行为	(433)

第一章 管理理论

第一节 管理的性质和意义

一、管理的概念

管理是人类社会不可缺少的活动。然而对什么是管理，迄今为止，人们的理解并不完全一致：管理科学创始人之一的法约尔认为：“管理是计划、组织、指挥、协调和控制”。有的说：管理就是通过组织别人去把某些事情办好。有的说：管理是为创造一种良好的环境，完成预定目标的活动。有的说：管理是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，使之呈现一种新的状态的过程。有的说：管理是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。还有的说：管理是组织中协调各分系统的活动，并使之与环境相适应的主要力量。

但就一般说来，管理是根据事物的客观规律，通过计划、组织、控制等职能作用于管理对象，使之适应外部环境，以达到预定目的的人类活动。

二、管理的科学性和艺术性

有的管理学者认为：一个管理者的能力 = 科学知识 + 管理艺

术+经验积累。并且指出，当代管理者如果仅有管理的艺术和经验，其成功的概率只有50%；如果仅有管理的科学知识，其成功的概率也只有50%。这种观点是有一定道理的。就是说，管理既是科学又是艺术。

“管理是科学”，是说管理是由一些概念、原理、原则和方法构成的科学知识体系，是有规律可循的。这些管理的基本理论对管理的实践有很大的指导意义。它能阐明实践、指导实践，并能帮助管理人员从过去的经验中汲取精华，找出在不同情况下的基本因果关系，并运用这种知识去解决新的问题。管理是科学的另一个含义是：管理作为一门科学知识，是可以通过学习和传授而得到的。一个优秀的管理者，必须经过系统的管理知识的学习和训练。

“管理是艺术”，是说管理在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性，很难用规律或原理把它禁锢起来，它有很强的实践性。学校里是培养不出“成品”经理来的。要成为一个成熟的管理者，除了要掌握管理科学的基本知识外，还必须经过管理实践的长期锻炼，有一个经验积累过程。

因为管理的根本问题是人，而人不同于自然物，人的思想感情在完成各项工作任务中能起很大的缓冲作用。管理常常遇到非常具体、很少重复的情况和问题。同样一件事情，因时间、地点、人物不同，不能用同一的办法来办。就是说，仅有原理或理论知识还不能保证实践的成功。管理具有很大的艺术性和创造性。

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纷繁万千现象中的规律，并使之上升为理论、原理和方法。因此，两者不是相互排斥而是相互补充和转化的：管理的艺术可以上升为科学理论，管理艺术又需要理论指导；而科学理论的运用也必须讲究艺术，管理是科学性和艺术性的有机统一。

三、管理的意义

人的社会性必然要求人劳动、生活于某一个人群组织，参与其中活动。而要组织起来，就必须有分工和协作，建立一定的相互关系和秩序。同时，参加群体组织的个人都有各自的目的，个人目的之间、个人与组织目的之间，也常常产生矛盾和冲突。组织中成员的活动内容和目的的差异性与矛盾性，必然提出协调的任务。没有协调，组织就无序，个人力量便无法形成集体的合力，组织目的便无从达到，组织便会解体。而人群组织中从事协调的活动，便是管理。

现代社会随着社会分工和科学技术的不断发展，人类征服自然的能力日益提高，但自然也会反过来“报复”人类。从长远和全社会角度来加强管理的重要性与迫切性越来越突出了。社会的进步渊源于经济的发展，而振兴经济必须依靠科学技术的进步。可是，如果没有科学的管理，即使有了先进的科学技术，也难以发挥作用，造福人民，取得好的社会经济利益。因此，说社会经济的发展“三分靠技术，七分靠管理”，是有道理的。

当代航空、航天产品的复杂程度和动员社会协作的广泛程度都是空前的，没有先进的管理，要想取得成功是难以想象的。例如，1942年美国的曼哈顿工程，动员15万科技人员，耗费20亿美元，历时三年，制造出世界上第一批原子弹。该工程负责人、物理学家奥本海默说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理”。1961年美国的阿波罗登月计划，发射火箭的“火星五号”就有560万个零部件，飞船有300多万个零部件。前后参与该计划的有400万人，最多的一年就动员42万人。参加研制的有200多家公司，120所大学，耗费300亿美元。1969年阿波罗登月成功后，阿波罗登月计划的负责人韦伯说：“我们没有使用别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理”。

从我国来看，建国以来建成的一批现代企业，它们拥有的设备、技术、工艺都是比较先进的。其中有的企业，同发达国家的同类企业相比，并不逊色，但生产效率和经济效益却远远落后于先进国家，其根本原因是管理落后。对这些企业来说，管理改善之时，就是效益提高之日。

因此，有的学者指出：管理是促成社会经济发展的最基本、最关键的因素。今后的世界，不会有经济未开发的国家，而只会有管理不健全的国家。一个国家、民族，乃至一个企业，对管理的重视和开发程度，反映了他们的经济发展水平和认识上的成熟程度。

第二节 管理科学的发展史

一、概述

管理的实践活动同人类的历史一样悠久。在人类丰富的文化遗产中，就包含了许多光辉的管理思想。例如，我国古代兵法家孙武的名著《孙子兵法》，许多中外企业家认为它同时也是企业经营战略的指南。但管理成为一门科学，却是上世纪末、本世纪初的事情。我们之所以要学习和了解管理科学的发展史，是由于：

（一）历史是现实的镜子，未来是历史的延续。管理的着眼点在“明天”，但离不开“昨天”。我们不能割断历史，人们总是依据历史发展规律和趋势来把握今天和预测未来的。

（二）管理科学是一门以社会科学为主的综合性科学。而社会科学是关于人类实践的科学。社会科学的原理常常要用人们的实践历史来推导，而很难用数理方法来推导。管理科学本身就包含以往人们实践的结晶，不断重复出现就形成规律。科学是超越国

界的，它可以为世人所共享。

(三) 对管理学派的形成过程、贡献和局限性等，只有置于当时的历史环境（主、客观条件）中，才能得到正确的解释。

(四) 熟悉管理科学发展史，以便继承前人的管理科学成果，并在此基础上加以发展。

管理科学发展的历史轮廓，以两次大飞跃为标记：第一次大飞跃是在上世纪末到本世纪四十年代，一般称之为古典管理科学时期；第二次大飞跃是五十年代以来，称之为现代管理科学时期。本节将按历史发展顺序，概要介绍其基本内容及今后发展趋势。

二、古典管理科学

古典管理科学的主要内容包括三部分：（一）泰罗的科学管理；（二）法约尔的管理职能理论；（三）梅奥的人群关系理论。

由于他们既有微观的动作与时间研究，又有宏观的组织研究；既有定性分析，又有定量分析；既有经验、方法，又有理论、原理；既有人机结合的研究，又有人的因素的研究；更重要的是首次为人们提供了解决管理问题的科学方法——实验的方法。因此，较为完善地初步形成了科学的知识体系。现代管理的许多新发展，都可以从这里找到它的起源和基石。

古典管理理论，是人类第一次尝试以科学的、系统的方法来探讨管理问题，并使管理知识系统化。可以说，它是人类文明进化的一个重要标志，是人类智慧的共同结晶，是人类文明宝库中的珍贵遗产。

三、现代管理科学

第二次世界大战后，尤其是五十年代以来，各国致力于经济建设，科学技术飞速发展，企业生产过程自动化、连续化程度空前提高，技术改造和产品更新速度大大加快，国际经济竞争加

013687

剧，企业面临多变的环境……，所有这些，都成为推动管理科学发展的强大动力。人们从各个角度、用各种方法进行探索研究，著书立说，出现了学派林立、众说争鸣的蓬勃发展的景象，进入了现代管理科学发展的新阶段。

现代管理在古典管理科学的基础上，有两个新的发展方向：

一是“管理科学”，即数量学派。它运用高等数学方法对管理问题建立数学模式，借助于电子计算机，使管理科学日益精确化；

二是“行为科学”。它是在人群关系论基础上发展起来的。从人的需要、动机、心理、行为等不同角度，研究个人行为、领导行为和组织行为的规律，以调动人的积极性，并把人们有效地组织起来。

现代管理在理论上，是以系统理论为指导，采用行为科学的方法，在管理“组织论”和“决策论”的研究方面取得了新的进展和突破。作为它的综合，“组织决策行为”便是现代管理理论的前沿。

现代管理创始人是美国人巴纳德(C·I·Barnard 1886~1961年)，他的代表作是《经理人员的职能》(1938年)。现代管理的继承人是美国卡内基——梅隆大学的教授西蒙(H·A·Simon)，由于他在决策理论方面的杰出贡献，1978年获诺贝尔经济学奖金。他的代表作是《管理行为》(1945年)、《经济学和行为科学中的决策理论》(1959年)及《管理决策的新科学》(1960年)等。

(一) 现代管理理论的特征及其要点。

1. 强调组织在管理职能中的中心位置，提出“管理=组织”的论断。

古典学者把管理的职能归结为计划、组织、指挥、协调和控制。巴纳德认为核心是组织。因为管理者应该有什么样的职能，

他们应该如何行使这些职能，这是由组织的本质、特征和过程决定的。西蒙也说：“所谓管理，就是如何形成和经营组织的问题”。因而，管理论的实质是组织论。

2. 把现代组织看成是一个开放的社会系统。

古典管理的作业研究、职能研究和人群关系研究，都局限于组织内部，实际是把企业作为封闭系统。而现代管理十分强调组织外部社会经济环境的研究和适应，认为这是一个组织体活力的最终表现。因而，也十分重视信息交流的作用。

3. 把组织中人的行为作为分析对象。

古典管理的组织理论主要研究组织职务分化、部门设置等表面结构；而巴纳德等人着重分析组织中人的行为，以此揭示组织的本质。巴纳德对组织的定义是：“组织不是集团，而是相互协作的关系，是人相互作用的系统”。又说：“所谓组织，是有意调整了的两个人或更多人的行为或各种力量的系统”。组织的实体要素是人的行为。这一见解的确是对组织本质认识的新突破，为后人所赞赏。

4. 不是把作业行为，而是以决策行为作为研究对象。

组织中人的行为可分为两类：一是作业行为，这是泰罗的研究对象，目的在于阐明有关提高作业效率的原理和技术；二是决策行为，这是现代管理学者研究的对象。他们认为，人们在行动之前需要在实现同一目标的两个以上的方案、途径中选定其一，这就是决策。然而，人怎样进行决策？有哪些因素影响人们的决策？这些都是应该首先进行考察的。据此分析，西蒙提出“管理就是决策”的命题。在对人的决策行为中，又把组织中的个人和组织整体决策行为作为重点。

总之，现代管理学者的理论逻辑是：管理论→组织论→行为论→决策行为论→组织决策行为论。

5. 提出“决策人”假设。