

现代企业实用经营管理学

周越行 主编

河南人民出版社

前 言

根据新时期经济体制改革的要求，为适应社会主义市场经济条件下企业管理工作的现实需要，我们组织编写了这本《现代企业实用经营管理学》。本书从我国企业的实际出发，深入浅出、系统地阐述了现代企业普遍适用的管理基本原理和方法；内容丰富，实用性强；现代管理与传统管理结合；定性论述与定量计算并重；努力反映了现代企业管理实用的新经验、新方法。

本书由周越行主编，傅元清、王志立、夏树立、李保民、吴义子、熊文修为副主编。除主编、副主编外，参加本书编写的还有：郭传玉、张亦风、张荣干、经玉奎、张元太、吴旭、田启良、郝巧玲、郝俊花、经前章、卢树祥、谢立云、姚贤德、陈德利、郭成、肖庆福、仇汝斌、杨士英、张同真。在本书编写过程中，得到了苗爱民副教授、张凤刚副教授的热情指导和支持，在此深表谢意。

本书在编写过程中，参阅了大量资料及有关著述，在此不一一列举并表示感谢。同时，热忱希望广大读者，不吝赐教，提出宝贵意见。

编者

一九九四年六月

目 录

第一章 企业经营管理概述	1
第一节 企业经营原理.....	1
第二节 企业管理原理.....	10
第三节 现代企业管理理论.....	20
第二章 企业领导者	32
第一节 企业领导者的作用和任务.....	32
第二节 企业领导者的影响力.....	38
第三节 企业领导者的素质.....	43
第四节 企业领导者的能力.....	46
第三章 企业领导班子	53
第一节 企业领导班子的作用.....	53
第二节 企业领导班子的合理结构.....	58
第三节 企业领导班子的建设.....	66
第四节 企业领导班子成员关系的协调.....	71
第四章 企业内部的组织结构	78
第一节 企业内部组织结构的设置原则.....	78
第二节 企业内部组织结构的划分.....	81
第三节 企业内部组织结构的类型.....	91
第四节 企业内部组织结构的设计.....	99
第五章 企业管理的基础工作	105
第一节 企业标准化与计量工作.....	105

第二节	企业定额工作·····	113
第三节	企业信息工作·····	118
第四节	企业规章制度·····	126
第六章	行为科学与企业管理·····	132
第一节	需要动机理论与企业管理·····	132
第二节	激励动力理论与企业管理·····	142
第三节	挫折理论与企业管理·····	155
第七章	企业市场调查和市场预测·····	166
第一节	市场调查与市场预测的概念和作用·····	166
第二节	市场调查·····	169
第三节	市场预测·····	179
第八章	企业经营决策与经营计划·····	192
第一节	企业经营决策的概念和作用·····	192
第二节	企业经营决策的步骤和方法·····	196
第三节	企业经营计划·····	208
第四节	网络计划技术·····	218
第九章	企业生产管理·····	225
第一节	生产管理的任务和原则·····	225
第二节	生产过程的组织·····	231
第三节	企业生产计划·····	236
第四节	生产作业计划·····	242
第五节	生产调度工作·····	247
第十章	企业全面质量管理·····	250
第一节	全面质量管理的概念、内容和特点·····	250
第二节	质量保证体系·····	257
第三节	全面质量管理常用的统计分析方法·····	261

第十一章	企业劳动人事管理 ·····	269
第一节	企业劳动组织·····	269
第二节	企业劳动报酬与劳动保护·····	277
第三节	企业职工教育与人才开发·····	281
第十二章	企业物资设备管理 ·····	289
第一节	物资管理的意义和任务·····	289
第二节	物资储备和库存量控制·····	292
第三节	物资仓库管理·····	301
第四节	设备管理·····	308
第十三章	企业财务管理与经济核算 ·····	319
第一节	财务管理的概念和内容·····	319
第二节	企业资金的管理·····	322
第三节	费用的管理·····	334
第四节	利润及其分配的管理·····	338
第五节	企业经济核算·····	346

第一章 企业经营管理概述

企业是从事商品生产、流通或服务活动的独立的法人实体。它通过向社会提供商品或劳务，满足社会需要，同时，通过这种经济活动获得盈利，使自身发展壮大。人们通常把企业的经济活动称为经营管理活动。实质上经营和管理是企业经济活动过程中的两个方面，它们既密切相关，又有区别。经营是企业直接为获得经济效益而进行的活动；管理是通过组织经营来实现预期目标的活动。两者所承担的任务、性质和作用对象各不相同。

第一节 企业经营原理

一、经营的概念和意义

经营的含义有广义和狭义之分。广义的经营，指企业从事商品生产、交换（购销）以及与此直接相关的一切实质性业务活动，如生产企业生产资料的购进，生产技术、生产设备的筹备，直接的生产活动，产品的销售等等，都是经营；商业企业的购销、调运、储存等活动，也是经营。狭义的经营，指企业从事的跟市场有关的、能直接取得经济效益的实践活动。这种概念在生产企业中使用较多，如企业从生产型转变为生产经营型，就是把企业的直接生产活动和为市场而组织的产品经营活动，作为两项内容而并列在一起的。可见，

企业经营是与商品市场、盈利联系在一起。而那种同样是生产活动，但却是为满足自身的消费而进行的生产，就不能称之为经营活动。

社会主义市场经济体制的建立，使企业成为市场的主体。企业一切经济活动的内容，都必须适应市场经济的要求。在这种新的经济体制条件下，搞好企业的经营活动，更具有十分重要的意义。

1、它能促使企业更好地按照市场需要组织生产，做到产品适销对路。社会主义市场经济体制的建立，使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者。企业只有通过自己的经营活动了解市场，了解用户，掌握销售信息，才能切实做到按市场需要组织生产，克服生产上的盲目性。同时，了解市场、掌握信息，又是企业进行科学决策和组织生产经营活动的出发点。因此，遵照价值规律的要求，搞好企业经营活动，是企业整个经济活动的中心内容。

2、它能促使企业不断采用新技术、开发新产品。在社会主义市场经济条件下，企业处于复杂的市场竞争之中。企业之间的竞争，首先表现为产品的竞争，谁的产品物美价廉，受到用户的欢迎，谁就能在市场竞争中取胜。因此，企业只有不断采用新技术、新工艺，不断研制、开发新产品，用高质量的“拳头产品”打入市场，才能够赢得用户，占领市场，能够在激烈的市场竞争中生存、发展，立于不败之地。

3、它能促使产品价值的实现，提高企业经济效益。企业的任务不仅是生产出产品，创造出价值，而且要通过自己的经营活动把产品销售出去，实现价值，实现盈利，取得经

济效益。产品畅销，企业就能得到实物和价值补偿，再生产就有了保障，就能获取经济效益和社会效益。企业产品销售是实现再生产的重要手段，是流通领域中一个十分重要的环节，企业经营只有搞活流通，才能促进企业发展。因此，企业经营者不仅要考虑生产什么，怎样生产，而且要考虑能否销售出去，怎样销售出去。这就要求企业经营要强化商品意识、价值观念。在生产之前，就要研究市场、考虑销路；在生产之中，讲究质量、降低成本，生产出适合市场需要的产品；在产品生产出来之后，要讲究服务，扩大产品销路。只有这样，才能快速实现产品的价值，使企业取得较好的经济效益。

4、它能够锻炼和造就大批企业人才。企业要在市场竞争中求生存、图发展，必须拥有大批人才。人才是企业振兴之本。人才的来源，靠专业学校培养当然是很重要的渠道。但是，通过企业生产经营活动的实践，也可以锻炼和造就出大批人才。改革开放以来，在企业经营活动的实践中，已经涌现出了大批人才。随着经济体制改革的不断深入和社会主义市场经济体制的建立，在今后企业经营活动的实践中，必将锻炼和造就出更多的出类拔萃的企业人才。

二、经营要素

企业经营必须具备一定的经营资源和经营手段，这些资源和手段，就是企业的经营要素。它是企业从事经营活动的必要的内部条件。

（一）经营资源

企业经营资源是指企业内部拥有的人力资源、物质技术资源和财力资源等。

1、人力资源。人力资源主要是指企业拥有的脑力和体

力劳动者。企业生产经营需要有一支数量适当、质量合格的劳动队伍，即从事生产劳动和管理劳动的各类人员。企业的人力资源，从结构上讲，包括领导层（领导班子）、管理层和广大职工队伍。领导班子要求革命化、年轻化、专业化、知识化；管理人员和职工队伍要求具有较高的思想政治觉悟、良好的职业道德、强烈的事业心，并具有从事生产经营所需要的专业知识和业务技能。

2、物质技术资源。物质技术资源主要是指企业拥有的从事生产经营活动的各种物质技术手段。它包括必需的厂房、生产设备、工具等生产手段或店堂、营业设备、储存设备、信息传递工具、用具等经营手段。物质技术资源受生产力发展水平的影响，每次大的技术革命都会改变企业物质技术资源状况。但即使是同一时代的企业，由于多种原因，其物质技术条件也并不都是一样的，存在着先进、一般、落后的差异。就是在一个企业内部，各个环节所具有的物质技术条件也不是一样的水平。因此，评价一个企业经营要素在物质技术条件方面的构成，往往要进行综合考察，而不能以偏概全。此外，物质技术条件与人力资源条件有着密切的关系。一方面，一定的物质条件、技术设备需要具有相应业务技术水平的人员来运用才能发挥效果；另一方面，物质技术资源往往与人力资源在量上存在着反比例关系，即先进的物质技术装备所需要的操作人员少；相反则需要人员较多。从这两个方面转化的价值形态来比较，物质技术设备价值比重大的企业，称为技术密集型企业；人力耗费比重大的企业，称为劳动密集型企业。评价这两类经营要素有区别的企业，不能一刀切。

3、财力资源。财力资源主要是指企业拥有的资金状况。在市场经济条件下，任何企业的人力、物力资源，都要以财力作为保证才能体现。企业的物质技术设备，其价值形态主要就是企业的固定资产。生产经营所需要购买的原料商品、垫付劳动者的工资及其他费用开支，则由企业自有的流动资金或借贷资金来解决。因此，任何企业必须拥有跟它的规模、任务、目标相适应的运营资金，才能从事生产经营。

(二) 经营手段

经营手段主要是指企业的经营思想、经营方式、管理组织、管理制度、管理方法和经营管理的基础工作等。它是企业进行经营活动的“软要素”，体现了企业对人、财、物合理运用的方法和能力。

三、经营环境

企业经营环境是指与企业生产经营有关的各种外部因素。影响企业经营的外部因素非常广泛，而且复杂多变。企业要取得经营上的成功，必须十分注意经营环境。

企业经营环境的构成，概括起来主要有以下几个方面：

(一) 市场环境。市场环境是指与企业经营的产品(商品)目标市场直接有关的各种因素。如企业经营商品的市场供求状况、价格状况、商品流通渠道状况、市场分布状况、竞争对手的状况以及生产该类商品的原材料的供货数量、规格、质量、价格状况等。

(二) 社会环境。社会环境是指企业商品目标市场所具有的多项社会状况。如市场区域内的人口数量、年龄结构、性别的构成、家庭单位的组成状况、受教育的程度、职业特

点、民族及宗教信仰等，都是构成社会环境的重要内容。此外，还有社会风气、风尚、潮流、风俗民情等，也是企业应研究的社会环境。

（三）政治环境。政治环境主要是指党和政府的有关经济政策及法令、法规等。如工农业生产政策、工商政策、外贸政策、市场管理政策、经济法、商标法、商品检验法以及有关市场经济活动的各种法规、条例等。

（四）经济环境。主要包括工农业生产水平、工农业生产总值、国民收入、家庭收入、个人收入水平、消费水平、城乡居民的积蓄、基本建设投资规模、市场物价等。

（五）技术环境。技术环境主要是指新技术、新工艺、新材料的发展和應用以及新产品的开发等。技术条件的变化是企业应当认真考虑的环境因素。一项新技术的发明，一种新材料的使用，一种新工艺的推广，都会或迟或早地影响企业的经营环境，从而在根本上影响企业生产经营的成败。凡具有开拓能力、创新能力、应变能力的成功企业，都极为重视技术环境。

构成企业经营环境的各种因素，都不是孤立的，它们相互作用、互相影响。因此，研究企业经营环境必须注意它的整体性。也就是说必须注意各种因素对企业的个别作用以及它们相互作用的总和。

四、现代化的经营观念

观念是一个发展着的历史范畴，它是随着时代的发展而发展的。企业的经营观念是指企业经营活动的指导思想，它由企业所处的时代及其社会制度所决定。在我国进行经济体制改革、建立社会主义市场经济的新时期，企业的经营思想

必须从原有的计划经济体制条件下的传统观念中解放出来，来一个根本的转变，树立起现代化的经营观念。因此，构建企业观念的过程事实上就是观念不断更新的过程。更新企业观念，要富有开拓创新精神，不断更新知识结构，深入研究企业发展规律，洞察社会发展要求，这就是要树立消费（用户）需求第一的观念、市场竞争观念、效益观念、质量观念、时间观念、信息观念和信誉观念等。企业改革的实质是观念的变革。只有牢固树立现代化经营观念，才能使企业的经营活动适应社会主义市场经济的要求，才能使企业在激烈的市场竞争中求生存、图发展。

（一）消费（用户）需求第一的观念

一切从消费需求、用户需要出发，为消费者提供满意的商品和服务，是社会主义市场经济条件下，企业生产经营的根本出发点，同时，也是提高企业经济效益的有效措施。企业的经济效益如何，是顾客对企业投的信任票。因此，不论企业生产情况如何，产品是否畅销，都要把消费者的需求放在第一位。真正把顾客视为上帝，一切为消费者着想，对消费者负责，端正经营态度，做好服务工作（包括售前服务、售中服务和售后服务）。坚决克服企业生产经营中，坑害顾客、欺骗用户、片面追求经济效益的违法乱纪行为。真正做到在满足消费需求的基础上提高企业的经济效益。

（二）市场竞争的观念

社会主义市场经济体制的建立，使企业成为市场的主体。每个企业都面临着市场竞争的严峻挑战和考验。社会主义的市场竞争，虽然是以企业间在比赛中相互促进、取长补短、共同提高为特征，但它毕竟是风险经济，优胜劣汰，适

者生存，也是客观存在的。它决不会因为你小本营生而另眼看待，也决不会因为你资产雄厚而偏爱、钟情。谁要在市场竞争中站住脚，谁就必须树立强烈的市场竞争意识，积极参与市场竞争，准确把握市场走向，及时掌握市场信息，不断研制开发出适销对路的新产品，以新品求效益、求发展。

（三）效益观念

企业是自主经营、自负盈亏的独立法人实体。企业必须具有明确的效益观念，千方百计地提高企业的经济效益，用尽可能少的劳动消耗，为市场提供尽可能多的、适销对路的产品。同时，要加强经济核算和价值核算，尽快实现产品价值，加速资金周转，提高企业利润。但提高企业的经济效益必须以社会效益为前提，必须在自己的劳动有效成果（产品或服务）符合社会需要的基础上去获取企业的利益，决不允许为了企业的自身利益而损害国家和消费者的利益。

（四）质量观念

质量是企业的生命。企业在生产经营过程中，必须牢固树立重视产品质量和服务质量的明确观念。不断提高产品质量是企业生存和发展的重要条件。要走质量效益型的发展道路。一个企业的产品质量如果不过关，在市场上就会销售不出去，就会给企业带来严重损失，甚至会导致企业的破产、倒闭。因此，企业只有重视产品质量，拿出过硬的产品投放市场，才能赢得用户的信赖，增强企业在市场中的竞争力。服务质量直接关系到企业产品在市面上的销售速度和消费者购买商品时的满意程度，从而关系到企业经济效益的高低。因此，企业必须努力提高产品质量和服务质量，以质量求生存、求发展。

（五）时间观念

企业的一切生产经营活动都是在一定的时间内进行的。同时，企业生产经营活动过程中所消耗的一切原材料，都凝结了生产它们的劳动时间。可见，企业的一切经济活动，实际上都是在和时间打交道。谁在单位产品生产经营活动中耗费的时间少，谁的产品成本就低，谁就能获得比较好的经济效益。时间就是财富，时间就是金钱。因此，企业领导者必须具有强烈的时间观念。在具体的生产经营活动中争时间、抢时机、抓机遇，加快自身的发展。

（六）信息观念

信息是一种资源。现代企业的一切经济活动都只有以信息为依据，才能顺利进行。企业的信息渠道越畅通，信息反馈越灵敏、越及时、越准确，企业掌握的信息质量就越高，其生产经营活动就越能符合市场规律的要求，成功的机会就越多。因此，企业领导者要具有强烈的信息观念，建立健全企业的信息系统，科学地收集四面八方的经济信息，以信息为依据，组织企业生产经营活动，以适应不断变化的市场需求。

（七）信誉观念

信誉是在市场商品交换中形成的商品消费者对商品生产经营者的—种信赖关系。信誉不仅是伦理学的范畴，而且是企业在市场竞争中的重要条件和手段。谁赢得信誉，谁就拥有强大的竞争力，谁就能在市场上立于不败之地。因此，每一个现代企业领导者和企业职工，都要牢固树立企业荣誉感，珍视企业信誉，维护企业信誉。“信誉是企业的生命”这是许多成功企业总结出的一个道理。

第二节 企业管理原理

一、企业管理的产生

企业管理是指在一定的生产方式条件下，依照一定的程序、规律、原则和方法，对企业的人力、物力、财力及其生产经营活动进行有效地计划、组织、指挥、监督和调节，以保证企业生产经营活动的顺利进行，实现企业目标的实践活动。

企业管理的产生，是随着管理的产生、发展而逐步形成的。管理的历史源远流长。自从人类在长期的共同劳动中，感到了分工协作的必要，就有了管理。它是人类共同劳动的产物，是社会生产发展、劳动分工的结果。正如马克思所说“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《资本论》第一卷第367页）这深刻地说明了管理产生的原因。它把人类的共同劳动需要管理看成如同一个乐队需要乐队指挥一样重要。在共同劳动中，每一个参与集体劳动的人，必须服从整体的要求，于是，管理便成为共同劳动过程得以进行的必要条件。共同劳动的规模越大，劳动分工越精细，协作越紧密，技术越复杂，社会经济联系越广泛，管理工作就越显得重要。

但是，个体劳动和以家庭为单位的劳动形式，还不存在着把管理单独分离出来的必要。随着生产力的发展，共同劳

动规模的不断扩大，工厂的诞生，企业管理便应运而生，并随着生产力的进一步发展而发展。

二、企业管理的发展

企业管理作为一项社会经济活动，自十八世纪英国发生工业革命——由有机械设备的工厂代替了传统的家庭手工业作坊以后，有了很大的发展。就资本主义社会来说，企业管理的发展过程，大致经历了三个阶段。

（一）传统管理阶段。从十八世纪后期到二十世纪初，大体经历了一百多年的时间。在这个阶段中，生产方式发生了很大变化，机器生产代替手工业生产，机械力代替人力，生产集中在一个场所，生产劳动的社会化程度大为提高。这样，管理工作就显得重要和复杂，分为各项管理职能，不仅由工厂主——资本家管理，而且也由管理人员专门分工管理。但是，这时的管理方法仍然是沿袭工场手工业传统管理办法，也就是靠经验进行管理。工人主要凭自己的经验操作，没有统一的操作规程；工人和管理人员的培养，也只是靠师傅带徒弟的办法来实现，没有统一的标准和要求。这个时期企业管理的内容主要是如何进行分工协作，如何减少资本耗费，如何赚取更多利润的问题。

（二）科学管理阶段。从二十世纪初到四十年代，随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段的发展，资本主义生产力和生产关系都发生了很大变化。企业规模不断扩大，生产技术更加复杂，阶级矛盾日益加深。传统的经验管理已不能适应资本主义生产发展的需要。于是，科学管理理论便应运而生。最先提出“科学管理”理论的代表人物是美国工程师泰罗，他被资本主义称为“科学管理之父”。他的科学管理理论的

主要内容有：要在动作研究的基础上，制定出工人“合理日工作量”的“工时定额原理”；要提高劳动生产率，就必须使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化的“标准化原理”；实行鼓励性计件工资报酬制度的“差别计件工资制”；把计划职能与执行职能分开的原理；组织机构上管理控制的“例外”原理等等。科学管理理论的应用，使企业的劳动生产率成倍提高，促进了资本主义的发展。然而，科学管理的理论忽视了在生产过程中人与人的关系以及人的思想活动对生产的影响，而把人的生产活动降到了“机器人”的地位，这就加深了资本家对工人的剥削。正如列宁所指出的：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列最丰富的科学成就，……”（《列宁全集》第27卷第237页）

（三）现代管理阶段。第二次世界大战后，一些经济发达的资本主义国家，先后进入了现代化大生产的时代。现代化大生产要求现代化管理与之相适应，即实行管理组织现代化，管理方法现代化，管理手段现代化。因此，一些经济学家便提出了许多新的管理理论，形成了许多新的管理学派，其中主要的是“管理科学”和“行为科学”两大流派。“管理科学”也称数学流派，是泰罗“科学管理”理论的继续和发展。它主要是从操作方法、作业水平的研究向科学组织的研究上扩展，同时吸收了当代自然科学和社会科学的最新成果，运用运筹学、系统工程、电子计算机等作为研究的方法和手段组成现代的组织管理科学。它强调在技术上、组织上、