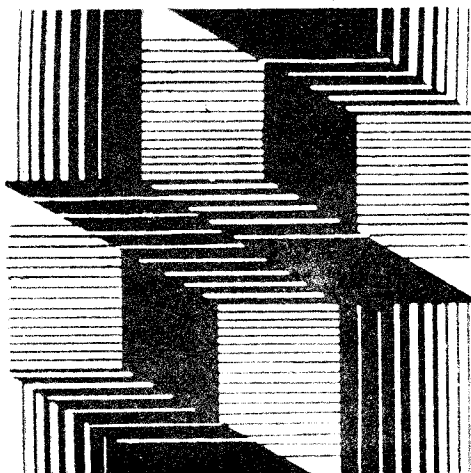


企业经营 管理概论

唐大德 温力虎 袁配良等 编著

QIYE JINGYING
GUANLI GAILUN



国防科技大学出版社

内 容 简 介

本书从实用的角度出发,系统地阐述了现代企业经营管理的原理和方法。内容主要包括:企业经营管理的历史发展过程;两大基本原理;企业与社会;计划管理;生产管理;营销管理;财务成本管理;企业思想政治工作;企业法规;利用外资的途径和引进技术的方法等。

本书适合于理工科大学非管理专业的学生以及一切有志于振兴我国经济、提高管理水平的专业技术人员阅读,也可作为在职干部的培训教材。

企业经营管理概论

主 编 唐大德 温力虎

副主编 袁配良 邓宝养

责任编辑 郑久平 苏海燕

封面设计 陆荣斌

*

国防科技大学出版社出版发行

湖南省新华书店经销

国防科技大学印刷厂印装

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 10.75 字数: 234千字

1990年7月第一版第1次印刷 印数: 1—6,000册

ISBN 7-81024-123-0

C·3 定价: 3.90元

主 审 刘 吉

主 编 唐大德 温力虎

副主编 袁配良 邓宝养

编著者 (以姓氏笔画为序)

邓宝养 龙子雄 刘秋茂

陈映侨 侯殿军 袁配良

唐大德 黄志汉 温力虎

序 言

随着经济体制改革的深入发展，人们商品经济观念的增强，大学生们参与社会管理和经济管理的意识也浓厚起来，管理专业学生自不必说，就是非管理专业的学生（包括理工科和文科）也对管理产生了兴趣，国家教委对理工科大学生的培养目标也明确了懂“管理”和掌握“技术经济观点”的要求。而生活又往往以种种事实训诫人们：在现代社会中，不懂得一点经济管理的知识，不会处理人们之间的经济关系，是很难生活得美满愉快的。因此一些大学的非管理专业也开出了经济管理方面的课程。理工科大学和军队院校的大学生普遍地欢迎这门课的开设。国防科技大学、广东社会科学大学、海军广州舰艇学院、第一军医大学、解放军企业管理学校、广东省国防工业职工大学、空军航空工程部第二职工大学等院校的有关教师编出的这本《企业经营管理概论》，正是为了满足同学们的这一需要。企业经营管理学是一切其它门类管理学的基础。经营管理成为一门独立的学科，是从1771年英国曼彻斯特建起了第一个称得起企业的纺纱厂之后才产生的，以后经过泰罗、福特、巴纳德、西蒙以及梅奥、马斯洛和麦格雷戈等一系列管理学家才发展起来。所以，企业经营管理这门学科，首先在资本主义发达的国家产生和发展起来，是合乎事物发展规律的。但是，象我们中国这样发展中的国家的企业经营管理，既要研究一般企业经营

管理规律，又必须充分考虑中国国情和企业发展状况。为此，必须解决好三个问题：第一、所阐明的企业经营管理原理、方法和手段都要适合中国特定的经济体制和企业管理的实际，不能盲目照搬外国的东西。第二、要重视企业的思想政治工作和对人的管理。重视思想政治工作符合我党的光荣传统，而重视对人的管理则是现代管理的最新潮流和人本原理的要求。企业管理无非是管好物管好人两件大事，而管好物归根结底是管好管物的人。管人又分两个方面，一是管理人的行为，约束人的行为；二是管好人的思想。这都要求做好人的思想政治工作。所以我曾说过：在中国，企业的现代化管理就包括科学的思想政治工作，不抓思想政治工作的管理就不是中国式现代化的企业管理。第三、应重视我国自己的管理经验，善于把我们的经验上升到理论的高度加以总结。这三点要求，在《企业经营管理概论》一书中，是作了很大努力，体现较好的。

本书也有不足之处，如内容不够全面，某些管理方法还未能展开等等。这些，希望在再版时得到改进。

刘 吉

一九八九年十二月

目 录

序 言

第一章 企业经营管理的历史过程与发展方向	1
第一节 企业管理概述	1
第二节 企业管理理论的形成与发展	5
第三节 中国企业管理的历史过程与发展方向 ...	12
第二章 企业管理的基本原理	17
第一节 概述	17
第二节 人本原理	19
第三节 系统原理	30
第三章 企业与社会	42
第一节 企业的创办与社会组织形式	42
第二节 企业经营环境	47
第三节 企业的社会经济责任	54
第四章 企业的组织形式与管理制度	58
第一节 企业组织形式	58
第二节 企业领导制度	62
第三节 企业管理机构	67
第四节 企业管理制度	70
第五章 企业思想政治工作	77
第一节 思想政治工作及其基本内容	77
第二节 思想政治工作的反思与挑战	81

第三节	思想政治工作的新观念与新路子	86
第六章	企业计划管理	102
第一节	企业计划管理的意义与任务	102
第二节	经营计划	105
第三节	生产计划	112
第四节	生产作业计划	118
第五节	网络计划技术的应用	124
第六节	线性规划	129
第七章	企业生产管理	139
第一节	生产过程组织和劳动组织	139
第二节	质量控制	147
第三节	设备物资管理	154
第八章	企业产品开发	165
第一节	产品组合与产品政策	165
第二节	产品寿命周期	172
第三节	新产品开发	177
第四节	产品开发方法	185
第九章	市场营销管理	189
第一节	市场及其分类	189
第二节	市场调查与预测	194
第三节	市场拓展策略与商品促销	202
第四节	国际贸易与国际市场开发	209
第十章	利用外资与引进技术	214
第一节	利用外资	214
第二节	引进技术	234
第十一章	企业经营管理决策	246
第一节	科学决策的基本原理	246

第二节	企业经营管理决策体系与程序	253
第三节	定性决策方法	258
第四节	定量决策方法	261
第十二章	企业财务管理与资金运用	274
第一节	企业资金来源与筹集	274
第二节	固定资金管理	277
第三节	流动资金的管理	282
第四节	企业的产品成本与盈利	292
第五节	企业投资效益分析	298
第六节	企业经济活动分析	302
第十三章	企业经营管理的法律手段	306
第一节	企业法	306
第二节	企业破产法	322
第三节	经济合同法	326

后 记

第一章 企业经营管理的历史 过程与发展方向

本章的意图是让人们概括地了解企业经营管理的历史过程与发展方向。首先，概述管理的性质与职能；其次，考察以西方为主的企业经营管理的历史过程；最后，介绍中国企业经营管理的历史过程与发展方向。

第一节 企业经营管理概述

一、企业与企业要素

人们在生活中，时刻都直接或间接地与企业打交道。试想，我们吃的粮食、穿的衣物、住的房子、用的家什、代步的车子，哪一样不是工农商交等企业提供的商品或服务呢？我们每个人都是产品或服务的用户。我们中一部分人直接从事商品的生产或销售，一部分人间接与商品生产或销售有关。社会要生存，要进步，必须以企业活动为中心。研究企业的经营管理活动，实在是每个人都应关心的事。

企业是商品生产的产物。世界上第一个工厂企业是1771年在英国由钟表匠阿尔克莱特于曼彻斯特建立的纺纱厂。企业是为满足社会 and 居民需要而从事经济活动，进行自主经营和独立核算，具有法人资格的基层经济单位。这个定义说明：①企业遍布物质资料的生产、流通、交换和分配各个领域，如工厂、农场、商店、矿山、铁路、银行、电站等

等都是企业，而学校、医院、政府机关、军队都不是企业。

②企业必须按一定的规章取得社会承认，履行社会义务，拥有相应的权利，受到法律保护，取得“法人”资格。③企业是自主经营、独立核算、自负盈亏的经济组织。社会主义企业，还具有以生产资料公有制为基础的特征。

作为一个企业，必须具备一些基本要素，包括生产资料、劳动力、资金、技术和信息。下面分别叙述这些要素的含义和作用。

1. 生产资料。生产资料包括劳动资料和劳动对象两个方面。劳动资料包括场地、厂房、机器、设备、工具等等。劳动对象主要是指原料、材料、燃料、半成品或成品等。没有生产资料，便不可能提供产品或服务。

2. 劳动力。劳动力指生产产品或提供服务的人。这些人是由工人、管理人员、职员、专业人员、企业家以及其他成千上万的人组成。他们有的参与产品设计制造，有的担负企业管理工作，有的从事产品或服务的销售工作。

3. 资金。主要包括固定资金和流动资金。固定资金用以购买机器设备等固定资产，流动资金用以购买材料、燃料，开支工资等。

4. 技术。技术是知识在生产中的应用。由于现代技术的发展，极大地提高了劳动生产率。新技术、新工艺不仅能节约时间和费用，而且还能增加生产总量。由于有了现代工业技术，才为人们提供了汽车和电视机；有了农业技术，才为人们提供了食品；有了医疗技术，才延长了人们的生命。

5. 信息。包括情报、资料、数据、决策等。

二、企业的权限和责任

根据有关的法规，企业有经营管理的自主权：①在服从国家计划指导的前提下，企业有权制定自己供、产、销计划；②有权筹措和使用归企业所有的资金；③有权选购非统配物资和处理自己节余的原材料和燃料；④有权使用和转让固定资产，支配归企业的折旧基金与大修理基金；⑤有权以“法人”资格同其它单位发生经济事务联系；⑥有权同国家银行建立信贷关系，在银行开设自己的帐户；⑦按规定有权选配任免本企业干部和录用、奖惩本企业职工；⑧有权拒绝没有原材料和销售保证的空头产量产值指标，有权拒付不合国家规定的额外摊派。

企业也有自己的社会责任：①应该大力提高经营管理水平和生产技术水平，保证产品质量，努力降低成本，为社会生产更多的物美价廉的产品；②认真执行党和国家的路线、方针、政策、法律、法令，维护人民财产不受侵犯，严格履行经济合同，对用户负责；③积极开展技术革新与技术改造，合理使用人、财、物力，杜绝浪费；④保证安全生产与文明生产，在发展生产的基础上，不断提高职工的物质文化生活水平；⑤加强对职工的政治思想教育和文化技术教育，教育职工遵纪守法；⑥有责任培养人才，用好人才；⑦企业应如实向上级反映情况，严格遵守财经纪律。

三、企业管理的性质和职能

马克思说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形式，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有两重性。

“一方面，凡是许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局

部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

“另一方面——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。”^①

这就是说，凡是社会化大生产的企业都有管理，而企业管理既有同生产力相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理性质的两重性决定了管理有两种基本职能：一是组织管理生产的职能，即把劳动者、劳动工具和劳动对象科学地组织起来，使人尽其才，物尽其用，以一定的物质消耗取得最大的经济效果。二是调整生产关系与上层建筑的职能，即调整工人与管理人员、技术人员之间，领导者与被领导者之间，企业与职工之间，企业与社会、国家之间的关系。

具体说来，企业管理有计划、组织、指挥、控制、协调五大职能。

1. 计划职能。计划是指企业在工作或行动之前预先拟定的具体内容和步骤。计划职能就是周密的调查研究，预测未来，确定目标，拟定行动方案，作出决策。计划的内容主要是达到目标的各种指标及实现目标的方法、手段，途径。计划是企业各项活动的依据，是管理的首要职能。

2. 组织职能。组织是按计划目标的要求把企业要素结合成一个整体。组织职能主要体现在两个方面：①按计划目标要求建立管理体制，设置机构，规定各级机构的责任，配

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页

备人员，建立起有效的管理系统。②根据计划目标，合理组织人力、财力、物力，保证供产销各个环节互相衔接。

3. 指挥职能。指挥就是发号施令，统一调度企业的人、财、物力，以实现企业的计划目标，指挥是带强制性的，以命令、指示等形式，使千百人服从于一个统一意志。指挥应做到令行禁止，雷厉风行，准确及时，以保证管理的时效与质量。

4. 控制职能。控制职能是把计划执行情况与计划目标进行对比，及时发现问题，采取措施纠正偏差，以确保计划目标的顺利实现。要实行控制，必须具备三个条件：①有明确的衡量是否达到目标的标准；②及时获得发生偏差的信息；③有纠正偏差的有效措施。三者缺一，便不可能实施控制。

5. 协调职能。协调是指配合得当的意思，是带有综合性、整体性职能。协调的目的是使各个局部步调一致，保持整体平衡，以确保计划目标的实现。

由此可见，管理的五个职能，是一个围绕着计划目标而构成的相互联系的有机整体。对企业来说，它是围绕着生产与经营活动和提高经济效益、社会效益这个中心而展开的一系列实践活动。

第二节 企业经营管理理论的形成与发展

关于管理的思想，古代早已产生。在古籍中，记载着埃及建造金字塔，中国建造万里长城，李冰父子修筑都江堰，丁渭修复昭应宫等许多工程技术的管理范例。但企业经营管理

理的理论却是在 18 世纪 60 年代工业革命之后才产生于资本主义发展较早的欧洲和美国。其历史过程可分为四个阶段：

一、早期管理理论

这种理论产生于资本主义发展的早期，主要代表人物有英国古典经济学家亚当·斯密（Adam Smith 1723—1790）和美国数学家查尔斯·巴贝奇（Charles Babbage 1792—1871 年）。亚当·斯密在《国民财富的性质和原因的研究》一书中，第一次提出了通过劳动专业化带来经济效益的理论。他以生产大头针为例说，在分工协作基础上，每人每天能生产 48000 根，而非专业化工人一天最多生产 20 根。因为劳动专业化提高了专业工人的熟练程度，节省了每个人改换工种的时间，并且发明了许多便于工作和节省劳动的机器。巴贝奇在他的《机器与制造业的经济学》一书中，进一步分析了劳动分工能提高劳动生产率的原因。斯密与巴贝奇的关于劳动专业化的理论是早期企业管理的理论基础。

二、“科学管理”理论

这是 19 世纪末到 20 世纪初形成的一个学派。主要代表人物有美国的泰罗（F·W·Taylor 1856—1915）、法国的法约尔（H·Fayol 1841—1925）、德国的韦伯（M·Weber 1864—1920）等人。其中以泰罗最为著名，被称为“科学管理之父”。泰罗管理理论的要点如下：①工作定额原理。泰罗认为，当时工人没有充分发挥潜力。他经过对工人操作和工时的研究，制定出标准操作方法，并依此制定较高的定额。例如，经过试验，他把搬运生铁的定额从每人每天 12.5T 提高到 47.5T，把铲工每铲重量定为 21 磅等等。②标准化原理。为了完成较高的定额，除了要求工人掌握标准操作方法外，还必须使工具、机械、材料以及作业环境标准化。③计

件工资制度。为了提高劳动生产率，他们倡导实行一种有差别的、刺激性的计件工资制。④为了提高劳动生产率，对工人实行科学训练，代替小生产式的师徒制。⑤提倡雇员和雇主的合作。提高劳动生产率则是双方“协调与合作”的基础。⑥把计划职能与执行职能分开。这些原理均反映在他的著作《科学管理原理》一书中。

亨利·法约尔的管理理论主要包含在 1916 年发表的《工业管理和一般管理》一书中：①提出经营六种职能，管理五个要素。经营的六种职能活动是：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动与管理活动；而管理又包括计划、组织、指挥、控制、协调五个要素。②提出了管理的十四条原则。即分工；权限与责任；纪律；命令的统一性；指挥的统一性；个体利益服从整体利益；报酬；集权；等级链；秩序；公平；保持人员稳定；首创精神；集体精神。③组织方面的理论。他提出在大型企业里不同层次的管理者以及不同规模企业的领导者需要不同的经营管理能力，即人员能力结构原理。同时他还提出了管理幅度问题。认为除下层工长可管 15 人外，工长以上各级管理者都只管 4 个人，他还提出了设立参谋机构的主张。

韦伯主要贡献是提出了理想的行政组织理论。他认为，为了实现目标，可把活动分成若干基本作业，并分配给组织中各个成员，每一成员有规定的权利和义务，形成一个统一的指挥体系。并且管理人员必须严格遵守组织的规则和纪律，组织中人员相互间以理性准则为指导，这样可以提高工作效率。韦伯的主张表现在他的代表作《社会组织与经济组织理论》一书中。

三、“现代管理”理论

这种理论是从本世纪二十年代开始到六十年代形成的。它分为两个派别——“行为科学派”与“管理科学派”。

行为科学派强调从社会学、心理学的角度研究管理，重视社会环境、人的相互关系对提高工效的影响。它的早期被称为人际关系论。

行为科学早期代表人物是澳大利亚籍后来移居美国的梅奥（Elton Mayo 1880—1949）和罗特索斯伯格（F. Roethlisberger, 1898—1974），他们从1927年—1936年在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行了长期的调查研究，即有名的“霍桑实验”。据实验结果，他们提出了三条原理。①“社会人”原理，即工人不是单纯追求金钱收入，还有社会、心理方面的需求，因此必须从社会、心理方面来鼓励工人提高劳动生产率；②“两种组织”原理，企业中除了“正式组织”之外，还存在非正式组织。非正式组织与正式组织是相互依存的，对生产率提高有很大影响。③“新型领导能力”原理。生产率的高低不仅与作业条件有关，而且与职工的“士气”有关。新型领导的能力在于通过对职工需求满足度的提高而激励“士气”，从而达到提高生产率的目的。

后期的行为科学，主要在以下四个领域发展了梅奥等人奠定的理论。

1. 有关人的需要、动机和激励问题。在这方面有代表性的是美国人马斯洛的“人类需要层次论”，美国人赫茨伯格的“激励因素——保健因素理论”，斯金纳的“强化理论”，以及弗鲁姆的“期望值模式理论”等等。

2. 企业的人性问题。美国麻省理工学院教授麦格雷戈，把企业管理上认为“工人本性不诚实、懒惰、愚蠢、不

负责任”的片面认识称为“X 理论”。把认为工人不是被动的，人的行为受动机支配；只要给予创造一定的条件，工人就会努力工作的观点叫做“Y 理论”。他认为只有“Y 理论”才能取得管理上的成功。

3. 非正式组织及人际关系问题。在这方面有德籍美国人卢因的“团体力学理论”。他论述了非正式组织的团体的要素、目标、内聚力、规范、结构、领导方式、参与者、行为分类等等问题。

4. 企业中领导方式问题。在这方面有美国坦南鲍姆和施米特的“领导方式连续统一体理论”，李克特的“支持关系理论”，斯托格第的“双因素模式”。还有美国布莱克和穆顿两人的“管理方格法”。他们认为把对生产的高度关心同对职工的高度关心结合起来的领导方式是效率最高的。

管理科学派，是在泰罗以来科学管理基础上发展起来的，又吸取自然科学与技术科学的新成果，靠运筹学、电子计算机等技术手段进行管理的一个学派。其代表人物有美国的巴纳德（C·I·Barnard 1886—1961）、西蒙（H·A·Simon 1916—）以及马奇（J·G·March）等人。巴纳德认为，社会的各种组织都是一个协作的系统，即由相互协作的各个人组成的系统，协作系统是正式组织，包含三个要素：协作的意愿；共同的目标；信息联系。巴纳德被誉为“现代管理之父”，其代表作是《经理的职能》一书。

西蒙由于决策理论研究上作出了贡献。曾获得 1978 年度诺贝尔经济学奖。西蒙等人认为，决策贯彻管理全过程，管理就是决策。他们对决策的过程、决策的准则、程序化决策和非程序化决策组织机构的建立同决策过程的联系等问题作了分析，其代表作是《管理决策新科学》等。