

市场经济条件下的

最新企业 管理基础实务指南



甘华鸣 卢东斌 主编
企业管理出版社

(京)新登字 052 号

责任编辑: 黎 鸣

版式设计: 谢 华

封面设计: 李 萌

最新企业管理基础实务指南

甘华鸣 卢东斌 主编

* * *

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

*

新华书店北京发行所发行

北京通县滨河印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 16 开 28.125 印张 690 千字

1995 年 8 月第 1 版 1995 年 8 月第 1 次印刷

印数:5000 册 定价:90.00 元

*

ISBN7—80001—442—8/F·440

“最新企业管理实务指南”丛书

编辑委员会

顾问:袁宝华(中国企业管理协会会长 中国企业家协会会长 中国职工思想政治工作研究会会长)

高 潮(中国科学技术协会副主席、书记处书记 中国质量管理协会副理事长)

主 编:甘华鸣 卢东斌

副主编:王建军 甘黎明 马俊杰

《最新企业管理基础实务指南》

分编辑委员会

主 编:陈宝明

副主编:王荣生 王家春 李福珍 向德春 陈伯伦

前 言

从传统的计划经济到社会主义市场经济是我国经济体制的历史性转变,是一场前所未有的大革命;从计划经济体制下的企业管理到市场经济体制下的企业管理,同样是我国企业管理理论和实践的一场影响深远的革命。社会主义市场经济体制下的企业管理比之计划经济体制下的企业管理,不论是经营策略、运作程序,还是管理方法、工作技巧,都有着本质的区别。尤其是在社会主义市场经济体制建立初期,我们在企业管理上面临着许许多多从未遇到过的新问题,常常感到力不从心甚至不知所措。究其原因,其中很重要的一点,就是我们缺乏现代企业管理理论的系统训练,缺乏对市场经济体制下的现代企业进行有效管理的必要的知识准备。这已经成为我国企业改革和经济腾飞的重要制约因素之一。

众所周知,管理是一种资源。没有科学理论指导的企业管理,必然是盲目和低效的。因此,要想提高管理水平,充分开发利用管理资源,首先必须了解和掌握现代科学的管理理论和方法,而获取现代管理科学知识的最佳捷径是向书本学习。为此我们编撰了这套市场经济体制下的“最新企业管理实务指南”丛书,其中包括:《最新企业管理基础实务指南》、《最新企业经营战略管理实务指南》、《最新企业生产管理实务指南》、《最新企业开发管理实务指南》、《最新企业营销管理实务指南》、《最新企业质量管理实务指南》、《最新企业公关管理实务指南》、《最新企业财务管理实务指南》、《最新企业组织人事管理实务指南》等。本丛书全面、系统、准确地介绍了市场经济体制下企业管理的理论和方法,囊括了企业管理各个方面科学有效的策略、方法、技巧、规则、程序等,可供各种类型企业的各个层次、各个部门的管理人员以及各级政府经济领导干部使用,具有较强的操作性和较宽的适用面,堪称现代企业管理的“理论指南、方法大全、技巧总汇、策略集成、规则综览和程序通示”,应该当作现代企业管理工作者必备的案头工具书和教科书。

学习管理理论的目的在于解决实际问题。江泽民同志在党的十四大报告中指出：“社会主义要赢得同资本主义相比较的优势，必须大胆吸收和借鉴世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产和商品经济一般规模的先进经营方式和管理方法。”我们正在从事的建立社会主义市场经济体制，是一个前所未有的创造性事业，是建设有中国特色社会主义必须首先解决好的崭新课题。我们编辑这套大型企业管理系列用书的目的，就是要吸收和借鉴西方发达国家在长期的市场经济实践中形成和总结的先进的企业管理理论与方法，填充和弥补我国市场经济体制下企业管理理论与方法的空白和不足，为我国的企业改革、经济发展和社会主义现代化建设事业服务。当然，鉴于中国国情的特殊和西方国家社会制度的局限，我们在学习西方企业管理理论时，也应注意从我国企业管理的实际出发，而不能一味地照搬硬套。

“最新企业管理实务指南”丛书编委会

1994年12月

目 录

导言 企业管理的基础概念·····	(1)
-------------------	-----

第一篇 管理基础导论

第一章 为什么要管理·····	(10)
第二章 管理是一门科学还是一种艺术·····	(12)
第一节 科学与管理学·····	(13)
第二节 科学及科学方法·····	(14)
第三节 原理和因果关系·····	(14)
第四节 管理是一门不精确的科学·····	(15)
第五节 基本原理和系统理论·····	(16)
第三章 对管理理论和方法技术的需要·····	(18)
第一节 提高效率·····	(18)
第二节 使管理的性质具体化·····	(19)
第三节 改进研究·····	(19)
第四节 实现社会目标·····	(19)
第四章 权变成随机制宜的管理·····	(21)
第五章 管理理论和管理科学从不认为有一种最好的管理方法·····	(23)
第六章 管理工作需要有一个系统方法·····	(24)
第一节 系统是什么·····	(24)
第二节 系统理论的基本概念·····	(24)
第三节 社会系统是人为的系统·····	(26)
第四节 管理与社会系统·····	(26)
第五节 把管理看作是一个系统时的误解·····	(27)
第六节 系统管理方法的价值·····	(28)
第七章 经营管理的系统方法·····	(29)

第一节	投入和要求	(29)
第二节	管理的转换过程	(30)
第三节	信息沟通系统	(31)
第四节	产出	(31)
第五节	外界的可变因素	(32)
第六节	恢复系统的活力	(32)

第二篇 计 划

第八章	计划工作的性质和目的	(37)
第一节	计划工作的性质	(38)
第二节	计划工作的类型	(40)
第三节	计划工作的重要性	(48)
第四节	计划工作的步骤	(50)
第五节	计划工作的过程:合理的方法	(55)
第六节	计划工作期限:长期计划工作	(56)
第七节	计划工作必须采用开放系统方法	(61)
第九章	目标	(62)
第一节	企业的总目标和一定时期的目标	(63)
第二节	目标管理的发展	(66)
第三节	以可考核的目标进行管理的性质	(69)
第四节	目标管理的过程	(72)
第五节	参谋职位的目标	(75)
第六节	目标管理的好处	(77)
第七节	目标管理的弱点	(78)
第八节	目标管理的经验	(81)
第十章	确定前提条件:计划工作的必要步骤	(83)
第一节	提出前提条件:计划的环境	(84)
第二节	前提条件的种类	(85)
第三节	环境预测:确定前提条件的关键	(86)
第四节	销售预测:公司的主要计划和前提条件	(91)
第五节	有效地确定前提条件	(97)
第十一章	决策	(100)

第一节	决策是计划工作的一个关键步骤	(100)
第二节	拟定抉择方案	(101)
第三节	限定因素原理	(102)
第四节	评价的基本过程	(103)
第五节	选取抉择方案的依据	(107)
第六节	运筹学和计划工作	(109)
第七节	在不肯定情况下拟定决策的新方法	(119)
第八节	评定决策的重要性	(125)
第九节	决策工作中的政治	(126)
第十节	系统方法和决策	(127)
第十二章	策略和政策	(128)
第一节	策略和政策的来源	(128)
第二节	策略和政策为计划指明方向	(131)
第三节	策略和政策的基本类型	(132)
第四节	策略的特别重要性	(134)
第五节	拟定有效策略的几点要求	(135)
第六节	拟定主要的策略	(138)
第七节	有效地实施策略	(143)
第十三章	使计划工作富有成效	(146)
第一节	人们为什么在计划工作中会发生失误	(147)
第二节	计划工作的限制条件	(149)
第三节	建立适宜计划工作的气氛	(153)
第四节	创造性	(158)
第十四章	计划的主要原则	(161)
第十五章	案例	(163)

第三篇 控制

第十六章	控制系统与控制过程	(177)
第一节	控制系统的两个基本前提条件	(177)
第二节	控制的基本过程	(178)
第三节	控制论意义上的控制工作	(181)
第四节	控制是一种反馈系统	(181)

第五节	实时信息与控制·····	(182)
第六节	前馈控制·····	(183)
第七节	进行有效控制的必要条件·····	(188)
第八节	关键的控制点和标准·····	(192)
第十七章	控制技术·····	(195)
第一节	信统的控制方法·····	(195)
第二节	项目预算·····	(202)
第三节	使传统的预算控制发挥作用·····	(204)
第四节	传统的非预算控制方法·····	(205)
第五节	改善信息技术·····	(209)
第六节	程序的计划和控制·····	(215)
第七节	用运筹学进行控制·····	(219)
第八节	时间节点网络分析·····	(223)
第十八章	工作成效的全面控制·····	(228)
第一节	预算汇总表和预算报表·····	(229)
第二节	损益控制·····	(230)
第三节	用投资回收率进行控制·····	(232)
第四节	人事组织的衡量和控制·····	(236)
第五节	企业的自我审核法·····	(240)
第十九章	直接控制:确保有效的管理·····	(242)
第一节	间接控制·····	(242)
第二节	直接控制的原理·····	(245)
第三节	管理审计·····	(247)
第四节	对主管人员具有挑战性的任务·····	(251)
第五节	培养更有能力的主管人员·····	(254)
第六节	需要有才能的领导者·····	(257)
第二十章	控制的主要原理小结·····	(258)
第二十一章	案例·····	(262)

附录 决策:准则,方法,原则

引言·····	(271)
---------	-------

第一分篇 决策(一):独立决策

导语.....	(278)
第一章 信息充足的独立决策.....	(279)
第一节 决策准则和方法.....	(279)
第二节 案例.....	(292)
第二章 信息不充足的独立决策.....	(307)
第一节 决策原则.....	(307)
第二节 案例.....	(307)

第二分篇 决策(二):互动决策

导语.....	(309)
第三章 信息充足的互动决策(一):对抗	(310)
第一节 决策准则和方法.....	(310)
第二节 案例.....	(314)
第四章 信息充足的互动决策(二):补偿	(325)
第一节 决策准则和方法.....	(325)
第二节 案例.....	(330)
第五章 信息充足的互动决策(三):非补偿	(350)
第一节 决策准则和方法.....	(350)
第二节 案例.....	(353)
第六章 信息充足的互动决策(四):非合作	(369)
第一节 决策准则和方法.....	(369)
第二节 案例.....	(372)
第七章 信息不充足的互动决策.....	(376)
第一节 决策原则.....	(376)
第二节 案例.....	(380)

导言 企业管理的基础概念

一、企业

1. 企业的概念

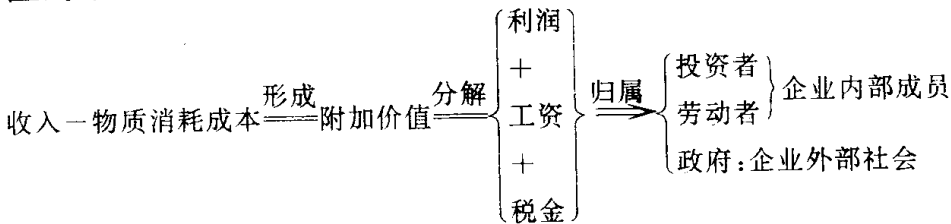
企业是整个社会大系统中的一个子系统。企业是一种社会系统，一种特殊的社会系统，它具有社会系统的一般性质，又具有自身的特殊性质。

企业作为一种特殊的社会系统，与其他社会系统不同的特殊功能，是从市场获得人、物资、资金、信息等资源，转换成市场所需要的产品，提供给市场。

企业作为一种特殊的社会系统，与其他社会系统不同的特殊目的，是获得最大的附加价值。

附加价值，由全部收入减去全部物质消耗成本而形成，然后分解为利润、工资及税金，利润归属投资者，工资归属劳动者（包括经营者和工人），税金归属政府。所以，附加价值不但体现了企业内部成员——投资者和劳动者——的利益，而且体现了企业外部社会——通过政府——的利益。

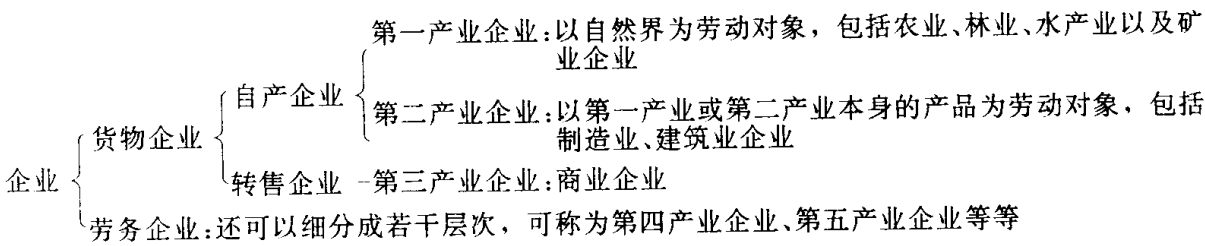
附加价值的形成、分解及归属可用下图表示：



（企业的附加价值概念对应于国家的国民收入概念。）

2. 企业的类型

根据企业的产品、活动、劳动对象等性质，企业可以逐级划分为如下类型：



二、市场

1. 市场的概念

市场是顾客——具有需求的个人或团体——的集合。

所谓需求,就是对产品的具备购买能力的购买动机。所谓购买能力,就是财富,即货币。所谓购买动机,就是欲望,即人想得到能够满足某些需要的具体对象的愿望。人的基本需要不多,并且,经营不能创造需要;但是,人的欲望很多,并且,经营可以影响和创造欲望。

2. 市场的现实层次

根据需要的现实程度,同一产品的市场可以划分为如下层次:

现实市场	
A 型一级潜在市场	B 型一级潜在市场
二级潜在市场	

上述各个层次的特点可用下表说明:

现实层次 购买能力 购买动机		有	无
		现实市场	A 型一级潜在市场
有			
无		B 型一级潜在市场	二级潜在市场

3. 市场的竞争类型

根据竞争结构,不同产品的市场可以划分为如下类型:

竞争市场		垄断市场	
完全竞争市场	垄断竞争市场	寡头垄断市场	完全垄断市场

上述各种类型的特点可用下表说明:

完全竞争市场	垄断竞争市场	寡头垄断市场	完全垄断市场
无穷多个企业	较多个企业	很少几个企业	1 个企业

三、产品

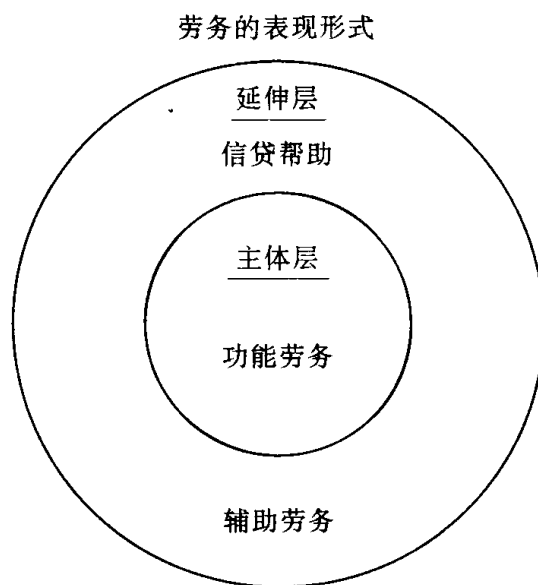
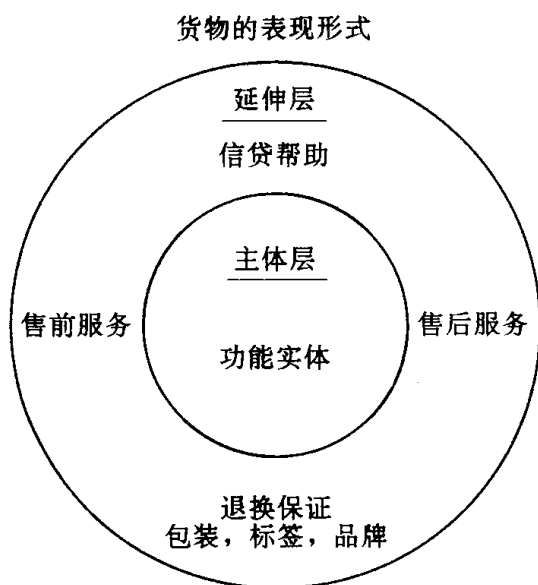
1. 产品的概念

产品表现为各种具体的货物或劳务。但是,产品的本质,对顾客(购买者)来说,是功能的载体,是能够满足顾客(购买者)的欲望进而需要的功能的载体;对企业(销售者)来说,是财富的载体,是能够为企业(销售者)带来收入的财富的载体。

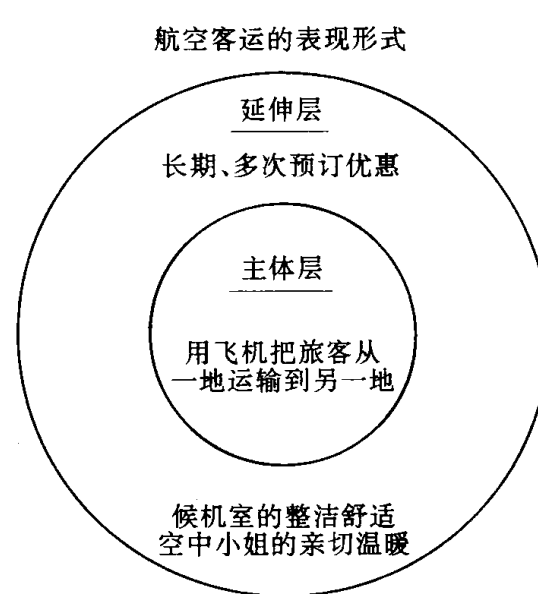
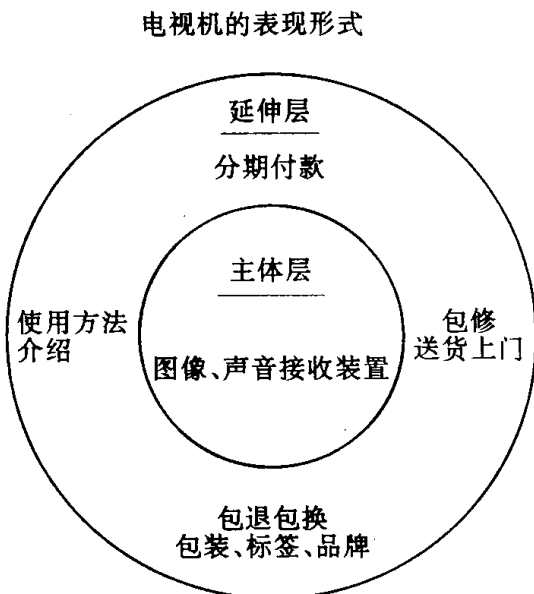
产品是企业(销售者)与市场——顾客(购买者)——的中间媒介,企业(销售者)与市场——顾客(购买者)——通过产品而联系起来。

2. 产品的表现形式

产品的表现形式包括两个层次——主体层和延伸层,它们的含义及关系如下:



例:



3. 产品的成品类型

根据产品成品所包含的货物与劳务的构成,产品可以划分为如下类型:

货物		劳务	
⊖ 纯粹货物	⊕ 附带劳务的货物	⊖ 附带货物的劳务	⊕ 纯粹劳务
例:香烟、饮料、杂志	例:家用电器(含售前、售后服务), 机器设备(含售前、售后服务)	附:医疗(含药品), 修理(含零件)	例:运输、通讯、咨询

(货物的生产和销售当然要使用劳动,劳务的生产和销售也当然要使用物质,但作为产品的成品构成不在此。)

上述各种类型的特点可用下表说明:

纯粹货物	附带劳务的货物	附带货物的劳务	纯粹劳务
有形 可以储存,可以运输 生产者与消费者可以直接联系,也可以间接联系,消费者不参与生产 生产与消费必须生产在前、消费在后进行,可以同地进行,也可以异地进行 销售与生产可以销售在前、生产在后,也可以销售在后、生产在前 主体层由生产阶段提供,延伸层由销售阶段提供			无形 无法储存,无法运输 生产者与消费者必须直接联系,消费者也参与生产 生产与消费必须同时进行,必须同地进行 销售与生产必须销售在前、生产在后 主体层以及延伸层的基本部分(即辅助劳务)都由生产阶段提供,只有延伸层中的信贷帮助由销售阶段提供。

4. 产品的其他几种分类

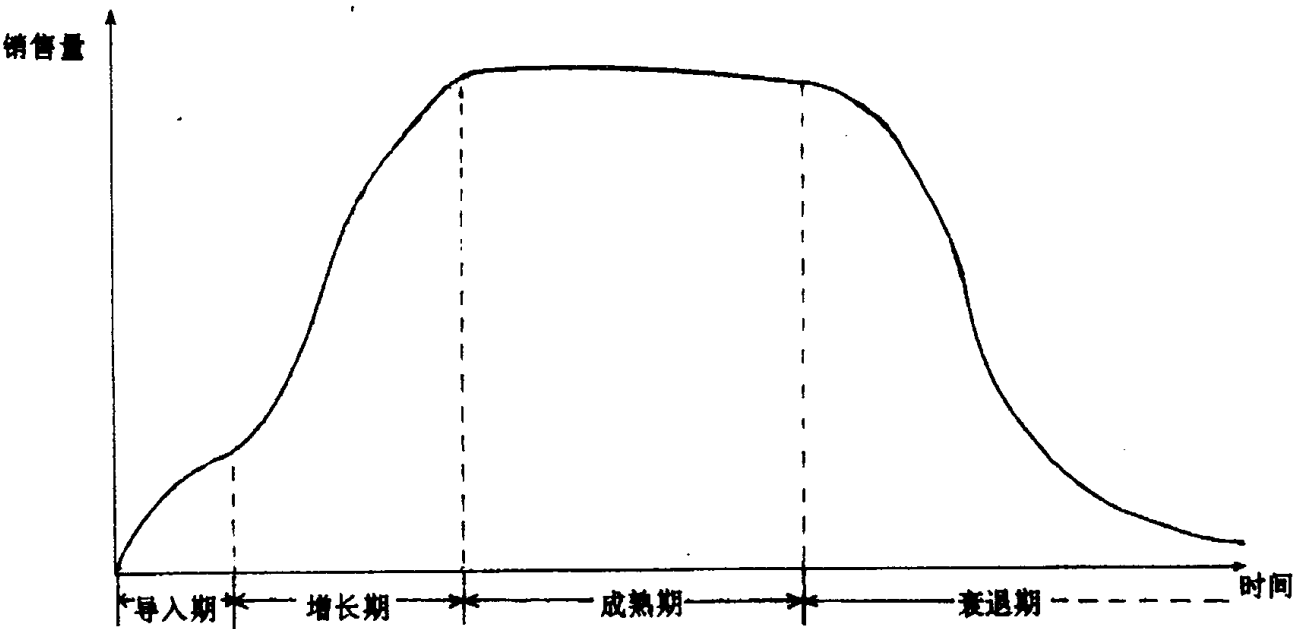
从产品的用途—销售角度,产品可以分为消费品、工业品和一般品。

从产品的订货—生产角度,产品可以分为大批量产品、小批量产品和单件产品。

从产品的经营和开发角度,产品可以分为老产品和新产品,新产品又可以分为改进产品、模仿产品、独创产品。

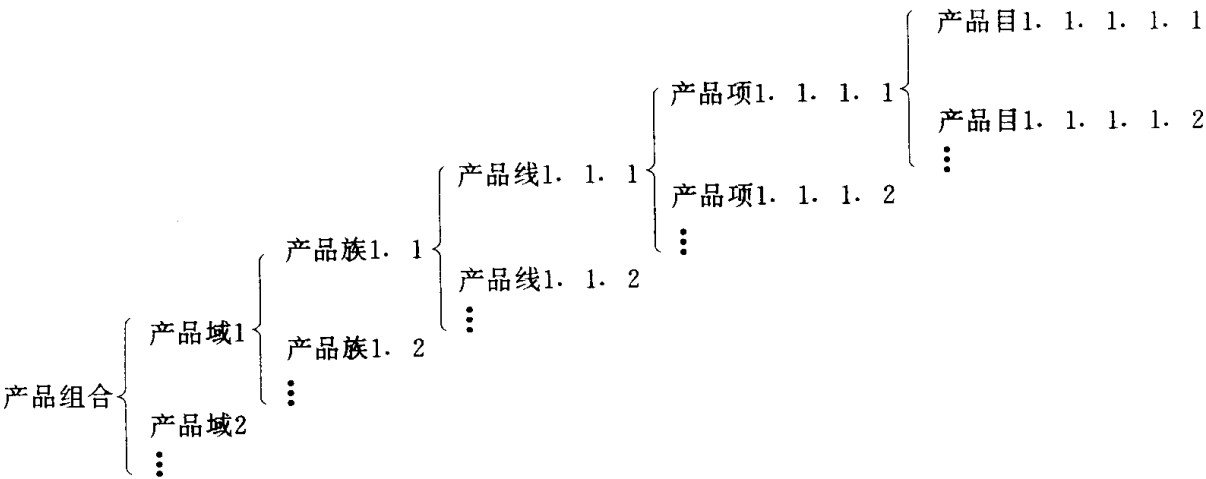
5. 产品寿命周期

典型的产品寿命周期如下：



6. 产品组合

典型的产品组合如下：



四、企业管理

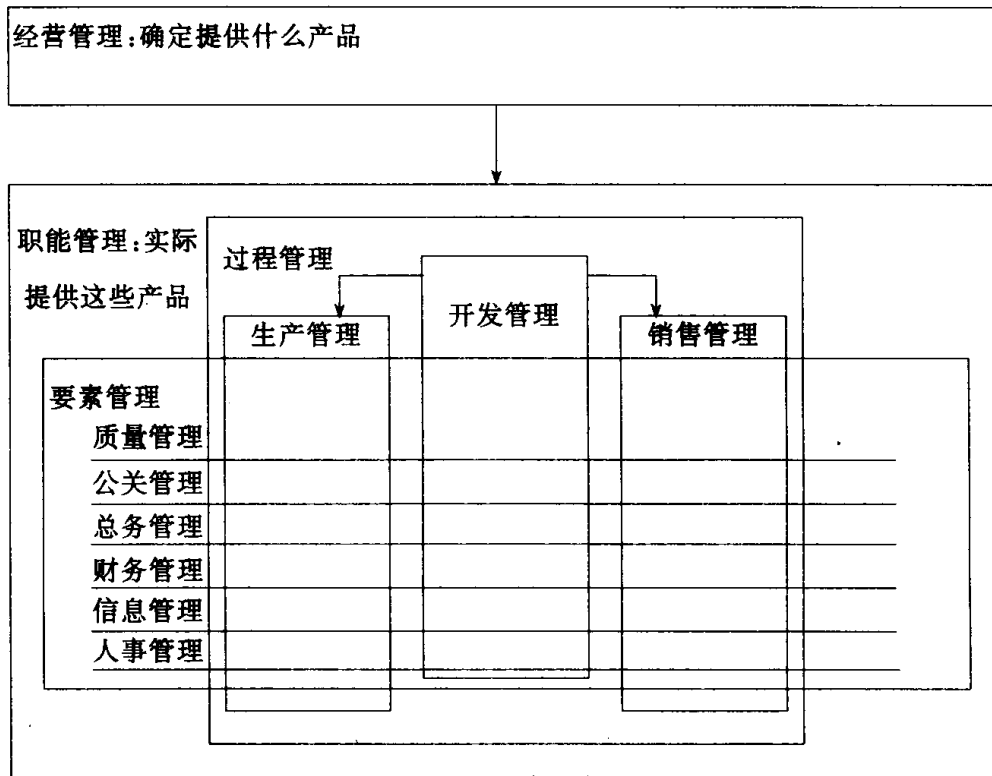
1. 企业管理的内容

企业管理可以分为两个方面的内容。一个方面是整个企业系统的功能方面，或者说业务方面，有两个层次：第一层次，建立企业系统的设计，包括初始设计和调整设计；第二层次，使用企业系统的设计，包括长期设计（即通常所说的计划）和长期计划执行过程中的短期设计（即通常所说的控制）。另一个方面是有关企业系统中

人这种特殊因素的组织方面,或者说人性方面,也有两个层次:第一层次,建立人事系统的设计;第二层次,使用人事系统的设计。前一个方面可以叫做管理的功能面或业务面,后一个方面可以叫做管理的组织面或人性面。

2. 企业管理的体系

企业管理的体系可用下图表示:



第一篇

管理基础导论