

杨沛霆主审

何翔皓主编

对内实用 管理之道

——中小企业经营管理

王康友 编著

中小企业实用管理丛书

系 统 性
针 对 性
实 用 性

每本书均帮
助您解决几
个问题

人 民 大 学 出 版 社

中小企业实用管理丛书

对内实用管理之道

——中小企业经营管理

王康友 编著

人民出版社

中小企业实用管理丛书

对内实用管理之道

DUINEI SHIYONG GUANLI ZHI DAO

——中小企业经营管理

王康友 编著

人民出版社出版发行 新华书店经销

秦皇岛市卢龙印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 8印张 173,000字

1988年7月第1版 1988年7月北京第1次印刷

印数0,001—2,000

ISBN 7-01-000379-3/F·63 定价 2.80元

丛书编审委员会

主审 杨沛霆 副主审 刘化樵 黄栋材

主编 何翔皓 副主编 李昶 田博华

编审委员会成员 (以姓氏笔划为序)

田博华 吕太昌 刘天禄 刘化樵

杨沛霆 杨继立 汪章樵 李昶

李瑞瑾 何翔皓 陈铭忠 张正伦

张仲梁 曹忠 黄建元 黄栋材

前 言

作为管理科学的培训工作者，近几年我们有机会深入企业学习考察并开展了一些管理咨询活动。在实践中我们亲身感受到，经济体制改革给我国的企业增添了前所未有的生机活力，带来了数以倍增的经济效益。但同时我们也看到，许多企业，特别是中小企业，在激烈的竞争中正处于困境。它们有的勉强维持，有的濒临破产，有的已经倒闭。这些企业经营到如此地步，其原因何在？从我们靠管理咨询救活了一些企业的事实看，根本的一点在于这些企业的管理者特别是领导者缺乏现代企业管理知识，尤其是实用管理知识。鉴于此，我们感到很有必要把我们在咨询和培训工作中用到的一些现代管理知识和信息，奉献给广大中小企业的领导者、管理者。于是便萌发了编写这套《中小企业实用管理丛书》的意念。

丛书的名称已向读者表明，它的服务对象主要是中小企业，它所介绍的内容主要是实用管理知识。按照我们编写意图，它不追求高深玄奥，而是讲求通俗浅近；它不是全盘照搬外国的书本，而是立足于中国的实际；它力戒抽象空洞的逻辑演绎，而务求用理论说明实际问题。丛书的选题都是针对中小企业的需要和存在的问题择取的，所涉及到的内容基本上涵盖了企业经营管理的各个方面和环节，不但努力体现了系统性、全面性和实用性，而且充分反映了现代化管理

的新精神、新机制、新知识、新信息。丛书切望使自己能起到为中小企业的管理者特别是领导者出谋划策的作用，使中小企业在竞争中立于不败之地。

随着改革的深入和经济的振兴，我国将有大批机关干部、科技人员、复转军人、大中专毕业生及农村知识青年转到企业特别是中小企业从事管理工作，从而使企业管理人员的队伍不断扩充。对于这些未来的企业家来说，他们较之在职者更急需现代企业管理知识，特别是实用管理知识。因此，我们这套丛书同样是把他们作为服务对象，乐于做他们的知音，甘为他们走向企业家之路搭桥。希望丛书不但能受到在职的企业家欢迎，也能受到未来的企业家青睐。

本丛书在酝酿和编写过程中，承蒙许多领导和专家的指教以及400多个单位和个人在素材、资料方面的援助，借此出版之际，特表诚挚谢意。

丛书编审委员会

1988年5月

目 录

第一章 管理的内容、原理及原则	(1)
第一节 管理的实质内容	(1)
第二节 管理的基本原理	(6)
第三节 管理原理的相应原则	(11)
第二章 管理的功能	(20)
第一节 管理功能概述	(20)
第二节 管理的决策功能	(21)
第三节 管理的计划功能	(26)
第四节 管理的组织功能	(32)
第五节 管理的控制功能	(36)
第六节 管理的激励功能	(39)
第三章 综合管理	(44)
第一节 综合管理概述	(44)
第二节 企业总目标	(46)
第三节 企业经营决策	(55)
第四节 企业经营计划的制订	(60)
第四章 生产管理	(68)
第一节 生产管理概述	(68)
第二节 企业的生产过程组织	(71)
第三节 生产计划	(81)
第四节 生产作业计划	(87)
第五节 生产控制	(93)

第五章 劳务管理	(98)
第一节 劳务管理概述	(98)
第二节 劳动定额	(100)
第三节 劳动组织	(107)
第四节 职工的招收、培训和考核	(114)
第六章 质量管理	(121)
第一节 质量及质量管理概述	(121)
第二节 全面质量管理的特点和内容	(126)
第三节 质量管理的保证体系	(135)
第四节 质量控制的统计方法	(138)
第七章 设备管理	(149)
第一节 设备管理概述	(149)
第二节 设备的选择与使用	(152)
第三节 设备的维护与修理	(158)
第四节 设备的改造与更新	(167)
第五节 设备的日常管理	(171)
第八章 物资管理	(177)
第一节 物资管理概述	(177)
第二节 物资消耗定额	(181)
第三节 物资储备定额	(185)
第四节 物资供应计划	(190)
第五节 库存控制	(195)
第九章 销售管理	(199)
第一节 销售管理概述	(199)
第二节 销售计划	(200)
第三节 市场开拓	(203)
第四节 产品定价	(208)
第五节 销售业务	(213)
第十章 技术开发	(222)

第一节	技术开发概述	(222)
第二节	新产品开发	(226)
第三节	技术引进	(233)
第四节	技术改造	(241)

第一章

管理的内容、原理及原则

第一节 管理的实质内容

一、管理既是一门科学，又是一种艺术

(一) 管理是一门科学

管理学是研究管理活动的科学，主要研究管理活动的基本规律和一般方法。管理之所以是一门科学，是因为它的理论是在管理实践中形成和发展起来的，是人类社会发展到一定历史阶段的产物。随着生产力的发展，管理学经历了由自发管理到自觉管理，由经验管理到科学管理，最后形成一门崭新的管理科学的过程。在商品生产条件下，一个企业的厂长或经理，如果他们全不凭借系统的管理知识、管理理论，要想正确地进行企业的经营决策、生产管理、购销等管理活动，要想在激烈的市场竞争中，使企业永远立于不败之地，就难以做到。可见，管理作为一门系统的科学，而不是一鳞半爪的知识，对于企业的管理人员来说，是事业成功的基础和关键所在，这是显而易见的。但是，管理人员如果仅仅“靠书本”来诊断，完全靠背诵原理来管理，也是无法做好管理工作的。要想胜任管理工作，除了掌握系统的管理知识外，还必须创造性地将科学知识与实际问题结合起来，因而，管

理同时又是一种艺术。

（二）管理是一种艺术

管理之所以是一种艺术，是因为管理理论、管理知识并不是管理人员解决各种实际问题的万能工具。管理学总结出来的规律和知识，总的来说理论性比较强，离实际问题的解决还有相当长的一段距离。管理人员在分析问题和解决问题时，需要灵活地运用这些规律和知识，需要延伸和发挥这些规律和知识。那些管理知识掌握得很好，而实际管理工作又做得很糟的例子，在实际生活中并不少见，这主要是这些管理人员虽然掌握了管理的科学性的一面，但缺乏管理的艺术性的一面。管理的艺术性的一面就在于灵活运用管理科学知识的艺术手段。

（三）管理融科学与艺术于一体

管理的科学性和艺术性并不是相互排斥的，而是相互补充的。管理人员若缺乏科学的管理知识，他们在管理工作中就必然靠运气、凭直觉、凭经验办事；管理人员若缺乏使用科学知识的艺术性，他们在管理工作中就容易按条条办事，使管理工作陷入僵化，甚至做出比不按条条办事更为糟糕的事。卓越的管理在于融科学与艺术于一体。

二、管理的对象

（一）管理对象的构成要素

国外较早的管理理论，认为管理的对象是人、财、物三大要素，后来有人加上信息和时间，就变成了五大要素。近来，又有人加上了士气和方法，发展为七大要素，还有人把管理对象划分得更加详细，列出一个长长的单子。管理对象的构成要素，随着管理科学研究水平的提高，而变得更加丰

富。

对管理对象进行划分，反映了管理工作不同的着眼点；管理对象要素的不断增加，反映了现代管理的内容更加丰富、复杂。但是，仅仅对管理对象构成要素进行罗列，并不能充分揭示出管理对象各个要素之间的本质联系。

（二）管理对象的特点

1.现代管理的对象是一个不可分割的整体。虽然这个整体可以因具体的对象不同而千差万别，例如是经济的、政治的，但是，管理者负责控制的每一确定的对象，总是成为一个不可分割的整体。

2.现代管理的对象，虽然是一个整体，但这个整体又是由相对独立、有机结合着的不同部分组成，管理对象是整体和部分的辩证统一。管理者如果看不到整体中的各个部分，就看不清整体的结构和格局。

3.现代管理的对象，不仅包括看得见的整体和部分，而且还包括看不见的各种“关系”，如整体与其他相关事物、整体与部分、部分与部分之间的关系等。管理工作正是要处理好管理对象的种种关系。

4.现代管理的对象，不只是这些看得见的实体与看不见的关系，而且还包含这些关系之间的变化，以及变化的结果。因此，管理对象实际上就是整体、部分、相互关系、关系的变化及结果的统一体。

三、管理过程

（一）管理过程的环节

现代管理工作的全过程，至少应该包括十个环节，首先从围绕制定目标，分析、明确方向开始，接下来是制订计

划、健全机构、组织力量、指挥行动、跟踪变化、调节关系、控制系统，最后是总结经验。这十个环节在排列上可以有先后之分，但在实际的管理过程中，常常在时间上不能把它们机械地分开，往往是交错进行的。

（二）管理过程与管理功能的关系

上面所说的管理过程的十个环节，实际上就是管理功能在时间上的表现。制定目标，分析、明确方向，是管理的决策功能；制订计划是管理的计划功能；健全机构、组织力量是管理的组织功能；指挥行动、跟踪变化、调节关系、控制系统是管理的控制功能；管理的激励功能实际上贯穿于管理过程的始终。

四、管理的核心和动力

对管理工作核心和动力的认识，由于着眼点不同，得出的结论就会不尽相同。

有的从管理对象的不同要素中寻找，把人、财、物、信息、时间等进行比较，哪一种最重要，就把它定为核心、动力。

也有从管理过程的不同环节中寻找，把不同的环节加以比较，哪一环最重要，就把它作为核心和动力。这样，有的人认为战略目标是核心，因为战略目标错了就会全盘皆输；有的强调计划是核心，因为计划既规定了战略，也拟定了战术。

还有把上面两者结合起来考虑，认为决策是管理工作的核心和动力。

上面所说的三种确定管理工作核心和动力的方法，都无可厚非。事实上，管理工作是一种社会活动，管理对象中的

各个要素，管理过程中的不同环节，都需要人去掌握和推动。没有人正确、合理地使用钱、物、信息、时间，它们便起不到应有的作用；管理过程中的决策、计划、组织、控制、激励等，也首先是对人的指挥、调节、控制和激励，否则，实现管理目标就无从谈起。因此，现代管理工作的核心和动力，只能是人以及人们的积极性。一个管理者如果不能明确、坚定地抓住人这个核心，忽视人们的主动性、积极性这个动力，而把注意力集中在钱、物等因素、环节上，就很难做好管理工作。

五、管理的目的

早期的管理科学主要研究工业企业的管理，一些研究者认为管理的目的是为了赚取更多的利润。后来，由于管理科学的研究对象已经不再局限于工业企业，管理目的的提法也就有了改变，认为是为了提高劳动或工作效率。

社会主义国家管理的根本目的，是把经济效益与社会效益统一起来，有效地增加更多更好的社会效益和经济效益。经济效益指的是既能节约消耗，降低成本，增加产量，又能符合市场需要的效益；社会效益指的是从长远和全局来看，符合人民生活、国家建设和社会发展的根本利益。一般地说，社会效益和经济效益常常是一致的，但有时可能会有冲突。要实现管理的目的，管理者必须在管理过程中自觉地运用科学的管理原理和原则。我们认为何钟秀同志总结的管理四原理、八原则很有参考价值。

第二节 管理的基本原理

一、系统原理

(一) 系统的概念

系统是由相互作用和相互依赖的若干个组成部分结合而成的，具有特定功能的有机整体。我们可以从以下三方面去理解系统的概念。

1. 系统由一些要素——系统的组成部分结合而成的。这些组成部分可能是一些元件、零件、个体，也可能是子系统或分系统。

2. 系统是由各个组成部分按一定的方式结合而成。例如机械加工车间由机床组成，但仓库里胡乱堆放的机床不能构成一个车间，因为机械加工车间这个系统需要按工艺要求把机床按一定顺序排列，按生产组织把它们开动起来。

3. 任何系统都具有特定的功能，特别是人制造或改造的系统，总有一定的目的性。系统的组织方式，正是要适应这种功能和目的的要求。

(二) 系统的特征

1. 目的性

系统的结构并不是盲目建立的。系统的结构是按系统具有的特定的功能和明确的目的建立的。不同的系统具有不同的目的，目的如果不明确，或者混淆了不同的目的，都将导致管理的混乱。

如果在已有的系统中存在着没有明确目的性的单元，就会产生系统的内耗，对实现系统的目的十分不利。因此，对

系统中的单元要及时调整，使每个单元都有明确的功能，为实现系统的总目的发挥应有的作用。

一个系统通常只有一个目的。如果一个系统有好多个目的，必然在人、财、物、时间、信息等方面相互干扰，达不到系统的优化；同一个系统中的人员，如果有不同的目的或一个人需为几个目的同时工作，就很难完成好任务。

2. 整体性

系统必须由两个以上的元素组成，而且系统内的各个组成部分，按着一定的方式相互联系，相互制约，共同构成一个不可分割的整体。系统的整体性，要求正确处理局部利益与整体利益的关系。

在小生产时代，局部有利大致上就是整体有利；在现代生产条件下，局部与整体有着错综复杂的关系和交叉的效应，局部与整体的利益并不总是一致，从局部上看是有利的东西，从整体看不一定就有利。对于庞大复杂的系统，即使每个子系统或单元的性能都十分良好，即使在结构上各个子系统或单元都处于自身的最佳状态，系统的整体优化不一定就能保证。因此，管理必须有全局的观点，必须有一个系统的运筹规划。头痛医头，脚痛医脚，拆东墙补西墙的做法，是现代化管理的大忌。

3. 层次性

任何复杂的系统都具有一定的层次结构。例如企业这个系统，可以分为企业、车间、班组、劳动者多个层次。

系统运行的效率高低，在很大程度上取决于能否分清层次。每一层次都应有各自的功能、明确的任务、职责和权利范围，同一层次的各子系统之间的横向联系，应由各子系统本身全权进行。只有在它们不协调或发生矛盾时，才需要上

一层次出面解决。

上一层次系统的主要任务有两个：一是根据系统的功能、目标向下一层次系统发出指令，考核指令执行的结果；二是解决下一层次各子系统之间的不协调。在我们现实生活中，管理层次混乱是常见的事。上一层次不只对下一层次下指令，而且还指定谁干、应该怎么干，干的过程中，还要随时作出具体指示。这种干扰下一层次、甚至更下一层次的做法，是“乱插一杠子”，会严重挫伤下级的积极性和责任心。领导如果天天忙于应付具体的事情，就失去了指挥者的作用。领导只做领导的事，各层做各层的事，这才是有效的管理。

（三）系统原理的要求

任何管理对象都是一个特定的系统，系统内的每一个基本要素，都不是彼此孤立的，而是与其他要素有着各种联系的。管理的系统原理就是在管理工作中，充分运用系统的观点，进行系统的分析，以达到整体最优的管理目的。

系统原理要求每个管理者，必须把自己负责控制的对象看作是一个整体的动态系统，而不是一个个毫不相干的部分。因而，我们应该从整体着眼，使部分服从整体，强调整体效益，同时还应明确，不但自己管理的对象是一个整体系统，同时它又是另一个更大系统的构成部分，我们还应考虑更大的全局。

（四）系统分析的主要内容

系统分析主要研究单元的性能怎样通过合理的结构转变成系统的性能。运用系统原理分析具体管理工作的问題，一般来说应包括如下几方面的内容：

1. 了解系统的要素。分析系统是由什么组成的，它的要素是什么，可以分为怎样的一些子系统。