

全国物资中等专业教育自学考试教材

物资企业管理

中国物资出版社

全国物资中等专业教育自学考试教材

物资企业管理

•

中国物资出版社出版发行

北京华新印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 11.25 字数: 251千字

1989年4月第一版 1989年4月第一次印刷

印数: 1—15,000册

书号: ISBN7—5047—0109—2/F·0045

定价: 3.05元

编 者 说 明

本书是由全国高等教育自学考试指导委员会和物资部科教科组织统编的中等专业教育自学考试物资管理专业的专业课教材之一,也可供物资行业广大业务人员自学参考。

参加本书编写的有湖北省物资学校王新民同志(一、八、九、十一、十三、十四章)、黑龙江省物资学校邵方衡同志(二、四、七、十二章)、四川省物资学校丁静伟同志(三、五、六、九、十章)。本书由王新民同志主编,并对全书进行了总纂和适当修改,由物资出版社霍俊超同志主审,物资部科教科王淑媛同志审稿,由物资部科教科审定。

在编写过程中,我们参考了不少同志的著作和论文,在此一并致谢。

由于时间仓促,加之我们的理论水平和实践经验有限,书中难免有不足之处,恳请读者批评指正。

《物资企业管理》编写组

1988年10月

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理概论	(1)
第一节 管理思想的演变及其发展.....	(1)
第二节 管理研究的对象、内容与方法.....	(19)
第二章 物资企业	(28)
第一节 物资企业的性质与特征.....	(28)
第二节 物资企业的职能与任务.....	(31)
第三节 物资企业的种类.....	(38)
第三章 物资企业管理的职能与原则	(41)
第一节 物资企业管理的性质和职能.....	(41)
第二节 物资企业管理的原则.....	(48)

第二篇 物资企业管理的计划职能

第四章 物资企业计划管理的要素	(54)
第一节 物资企业计划管理的意义、内容及指 标体系.....	(54)
第二节 物资企业计划的编制.....	(65)
第三节 物资企业计划的方法.....	(67)
第四节 物资企业计划的执行、检查、调整.....	(70)
第五章 物资企业的全面计划管理	(74)
第一节 物资企业全面计划管理的必要性和作 用.....	(74)

第二节 物资企业全面计划管理的内容·····	(77)
------------------------	--------

第三篇 物资企业管理的组织职能

第六章 物资企业的组织机构和劳动人事管理·····	(95)
---------------------------	--------

第一节 物资企业的组织机构·····	(95)
--------------------	--------

第二节 物资企业的劳动人事管理·····	(106)
----------------------	---------

第七章 物资企业的业务管理·····	(120)
--------------------	---------

第一节 物资企业的业务活动·····	(120)
--------------------	---------

第二节 物资企业的购销管理·····	(124)
--------------------	---------

第三节 物资企业储运业务的管理·····	(137)
----------------------	---------

第四节 物资企业的设备管理·····	(165)
--------------------	---------

第四篇 物资企业管理的指挥职能

第八章 物资企业的领导体制·····	(175)
--------------------	---------

第一节 企业领导体制的演变·····	(175)
--------------------	---------

第二节 物资企业领导体制的基本原则·····	(182)
------------------------	---------

第九章 物资企业领导者才能的锻炼和素质培养·····	(194)
----------------------------	---------

第一节 领导者的才能锻炼·····	(194)
-------------------	---------

第二节 领导者的素质培养·····	(197)
-------------------	---------

第五篇 物资企业管理的监督职能

第十章 物资企业经营机制的转变·····	(206)
----------------------	---------

第一节 转变物资企业经营机制的必要性·····	(206)
-------------------------	---------

第二节 转变物资企业经营机制的途径·····	(210)
------------------------	---------

第十一章 物资企业的目标管理·····	(227)
---------------------	---------

第一节 目标管理概述·····	(227)
-----------------	---------

第二节 物资企业目标的制定·····	(231)
--------------------	---------

第三节	物资企业目标的实施与调整·····	(239)
第十二章	物资企业的财务管理·····	(252)
第一节	财务管理的意义和任务·····	(252)
第二节	物资企业的资金管理·····	(257)
第三节	物资企业的流通费用管理·····	(271)
第四节	物资企业的利润管理·····	(277)
第五节	物资企业的财务计划·····	(281)
第十三章	物资企业的价格管理·····	(287)
第一节	物资价格管理的任务和制度·····	(287)
第二节	物资价格体系与物价工作·····	(293)
第三节	物资价格政策的执行·····	(305)
第十四章	物资企业的信息管理与计算机的应用···	(306)
第一节	信息的作用及获取的实质·····	(306)
第二节	信息的种类与处理·····	(316)
第三节	管理信息系统·····	(324)
第四节	计算机在企业管理中的应用·····	(327)

第六篇 物资企业管理的调节职能

第十五章	物资企业调节环境的研究与动态优化···	(333)
第一节	物资企业外部环境的研究·····	(333)
第二节	企业内部条件的分析·····	(340)
第三节	内外协调动态优化平衡的特点及主要 方法·····	(343)

第一篇 总 论

第一章 管理概论

第一节 管理思想的演变及其发展

一、管理的概念

马克思在资本论中告诉我们，管理是社会生产所引起的。随着社会生产水平的提高，管理也不断相应的有所发展。人类历史的进程充分地证明了这一点。特别是本世纪初以来，随着生产社会化程度的提高和商品经济的充分发展，无论是管理的思想还是内容、形式、方法和手段等，都在不断地演变、发展和完善着。

关于管理的概念，目前中外管理理论专家、学者对其定义不尽相同。这主要是出于他们各自所处的社会性质不同、所站的角度不同、所管理的对象不同等而出现的差异。我们没有必要去苛求于这种概念的统一，但倒是极有必要找出带共性的东西，那就是管理的客观规律。

什么叫管理？“管理”一词就是“管辖”、“处理”的意思。凡是人群在一起工作、劳动，就必须有管理。这种管理表现为计划生产、组织劳动、指挥群体、协调和监督各个生产流通环节的活动等职能。马克思曾经把这种属于管理之列的指挥和协调称之为执行生产总体运动所产生的职能。

管理这个概念具有二重性，这是马克思主义管理学说的

基本理论组成部分，也是我们正确理解管理的性质和职能的关键。研究和了解这个问题，对于建立有中国特色的社会主义管理科学，对于吸收国外先进的管理思想、方法，具有重要的现实意义。

什么是管理的二重性？管理的二重性是指管理具有一般社会属性和特定社会属性。管理的一般社会属性，是管理所具有的计划、组织、指挥和协调生产的特性，它反映了社会化生产过程中劳动本身的要求，是各种不同的社会生产方式所共有的，它不以特定的社会制度为转移；而管理的特定社会属性则是管理所具有的监督职能，它反映了生产资料占有者或统治阶级的意志，受着一定生产关系的影响与制约，是为一定的经济制度服务的。

马克思在《资本论》中曾明确讲到过管理的二重性。他认为：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，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。不过它具有二重性。一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，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。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①从马克思关于管理二重性的这种论述看，管理的二重性是通过“指挥劳动”和

^①《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页

“监督劳动”来分别表现其一般社会属性和特定社会属性的。

“指挥劳动”是一种生产劳动，它是有协作的社会化生产所必须的，是执行着计划、组织和协调企业生产、技术、经营等整体活动的一般职能。“监督劳动”则是指在一定的生产资料占有方式下，社会劳动过程的一种特殊职能。可是管理为什么具有二重性呢？它为什么要通过管理的一般职能和特殊职能来表现呢？这是因为社会生产过程是由生产力和生产关系这两个方面组成的，是由组织生产力再生产和生产关系再生产这样两种职能结合而发生作用的生产过程。而这样的生产过程从来都不仅有一般社会生产的属性，而且在一定的条件下因阶级利益对立或人们之间利益差别，还会有特定社会属性。因此在一定的社会时期，对生产的管理就会具有二重的职能。在管理的实践中，这两种职能是密不可分而结合在一起共同起作用的，并表现为计划、组织、指挥、监督和调节等具体职能。

综上所述，管理就是对团体所从事的主要活动进行计划、组织、指挥、监督、调节，以便完成其任务和目标。运用于企业管理，则是指对企业的生产经营活动，进行计划、组织、指挥、监督和调节，以便完成其生产经营的任务和目标。

二、管理思想的演变和发展

管理思想的发展可以追溯到很早以前的古代。其中有古埃及人、早期希腊人、古罗马人以及古代中国人。仅以中国而论，如孔子的格言中就有如何恰当地管理国家的切实可行的建议以及选择诚实、无私和有才干的官员的训戒；春秋前期的大政治家和理财家管仲，就实行“官山海”政策，首创了盐铁专卖管理，要求国家对经济行使一定的管理职能。即实行

一定范围内的经济干预政策的思想。如此等等，举不胜举。但是，管理的思想和对管理的研究是在近四十年中才加速发展起来的，而科学的经营管理理论也是到了二十世纪初才开始出现的，亦即它是继资本主义产业革命完成之后随着大工业及企业管理之出现而产生发展起来的，是与泰罗、法约尔的著作处于同一时期的。

现在我们只能概略地叙述在管理思想发展过程中有代表性的学说及其要点。虽然如此，但它对了解管理思想的演变背景也是有参考价值的。它有助于人们去正确评价在近年内管理学著作大量涌现以前的许多有关管理思想和理论，并从中吸取有益的东西，以便在前人研究的基础上继续前进。同时也可以避免把前人提出的概念和观点当成自己的新发现。

（一）泰罗之前的先驱者和管理科学

1. 罗伯特·欧文的管理思想。此人是19世纪初期最有成就的实业家和最为杰出的管理学先驱者之一。他于1800—1828年，在苏格兰由他所经营的一批纺织厂里推行了一种被人们认为是空前的管理试验。所以被人们认为是现代人事管理的创始人。

在产业革命的早期阶段，工人只是被看成是一种可供使用的呆板工具，而欧文却为其改善工厂内的工作条件，提高童工的最低工作年龄，缩短工人的劳动时间，为工人提供厂内膳食，设立按成本向工人出售生活必需品的商店，并通过建造房舍与修筑街道使社会与工厂具有吸引力，以求改进工人生活所在地的整个社会状况。然而欧文不是一个慈善家，因为他的哲学是：搞好人事管理能给雇主带来收益，这是每个主管人员的一项重要的工作。

2. 巴比奇的管理思想。此人不是实业家,而是个教授和科学家,曾于1828——1837年在剑桥大学任过数学教授。在此之前和以后他一直都关心着英国及欧洲的工厂。1822年他发明了自称为“差分机”的手动计算器。在100年之后人们把这种计算器的原理用之于计算机。1833年他又设计出了一种对管理很有用的“分析机器”,这是一种能自动地遵行指令的计算机,已具有现代计算机的基本构成要素。所以人们将巴比奇称为计算机的创始人。可是,从管理学的观点看,能够最使人铭记不忘的还是他在1832年出版的名著《论机器与制造业经济学》,在其中,他对于劳动分工的经济学说和主管人员在管理中的设备、物资、人力的使用如何取得尽可能好的结果的科学原理十分感兴趣。

巴比奇很重视人的因素。他象75年后的泰罗一样,断言在未来新式工厂里,工人与雇主之间有一种共同的利益。他坚决赞同实行一种分红制度,使对提高生产率有贡献的工人能够分享到工厂的利润。在他看来,工人应当依据他们工作的性质取得一份固定的工资,分得一部分利润,获得一笔能够因此而提高生产率的合理化建议奖。但巴比奇关心最多、贡献最大的则是涉及管理工作的许多方面,这集中表现在成本、工艺、管理与激励等领域。所有这些都是以分工和按生产率的高低给予报酬的信念为依据的。

(二) 科学管理时代

1. 泰罗的管理理论 19世纪末期,美国随着资本的大量积累和科学技术的迅猛发展,提高工业生产率的主要障碍主要是缺乏适当的组织管理。问题集中表现在车间管理上。在当时,劳动虽然已有了高度分工,但缺乏一套标准化的操作方法和程序,同时也没有重视各个生产环节上必要的配合

与协调。另一方面的紧迫问题是工人的工作情绪消沉，劳动生产率低落。于是如何挖掘劳动潜力，就成为人们所关注的焦点。有的人主张采用节省劳力的精良机器，有的人主张实行利润分成搞物质刺激，有的人认为出路在于寻找更好的管理方法与制度。泰罗那时还是一位年轻的工程师兼管理人员，在探求以效率和系统化为特点的科学管理上起了推动的作用。他于1878年进入费城的米德维尔炼钢厂当机工，后通过夜校学习获得了工程学位并升任为主任工程师。人们一般都公认泰罗为科学管理的创始人，对管理的发展比任何人所起的作用都大。他当过学徒、普通工人、工长、技工长、主任工程师，这丰富的生活阅历给了他充分的机会去切身体会工人的问题与工人的处事态度，为他创造的科学管理奠定了坚实的基础。

泰罗在其科学管理实践的基础上，写了四部有名的著作，即《计件工资制》、《工厂管理》、《科学管理原理》、《在美国国会的证词》。这四部著作，集中反映了他的理论形成和发展过程。《计件工资制》发表于1895年，主要包括三个方面的内容：（1）通过时间研究对工人操作进行观察和分析，以决定工资率或定额时间；（2）实行差别计件工资；（3）按照工作成绩而不是根据级别、职称来计算工资。他认为工资要建立在合理的基础上，不能袭用传统的方法凭臆断和猜测来评价工作实绩；主张要按照新教的伦理观，鼓励人们自行设法改善自己的境遇，而不应搞好坏不分的平均主义。泰罗认为劳资之间的利益是互为依存的，双方要融洽相处，互助互利。它反对工人多得、雇主就要少赚的说法，提出了“高工资、低成本”的主张。它既反对雇主尽量压低工人工资，也反对工人少干活而多得工资，而主张付给“第一

流工人”的高工资，鼓励工人在遵守标准的、高效的工作条件下不必多花力气而能增加产量。1903年他在《工厂管理》一书中，把这样的工资制度总结如下：（1）在适合各人能力和体力的情况下尽可能给他分配最高等级的工作；（2）要求工人按各自等级的第一流工人的标准完成最大的工作量；（3）对于能按第一流工人最快速度工作的工人要加发该等级工作平均工资的30—100%的奖励工资；（4）每种工作的定额应根据第一流工人能够持久作业而无损身心健康的速度来规定。

在二十世纪初期，美国举国上下对资源的严重浪费极为关切；同时，又迫切需提高生产效率。为适应这种需要，泰罗于1911年写了《科学管理原理》一书。其主要观点是：第一，通过一系列简单明确的事实，指出全国各个领域由于日常工作效率低所遭受的巨大损失；第二，要实行系统化管理而不能只靠几位能人高手，这才是医治效率低的良方；第三，管理是一门真正的科学，它有明确的定义、规则和原则作为它的基础，其基本原理对人类各种活动——从最简单的个人活动直到需要最严密协作的大公司活动都是适用的。

泰罗毕生关心的主要事情是提高效率，这不仅是由于它可以降低成本与提高利润，而且是由于它有可能给工人增加工资。泰罗从维护资产阶级利益出发，认为管理的主要目标应该是雇主和每位职工求得最大限度的昌盛和繁荣，主张劳资互利使双方长期成长和昌盛。泰罗管理学的基本原理还可以从他在众议院对一个委员会所作的证词中找到较好的说明。他认为真正的科学管理就在于劳资双方的思想革命，也就是双方长期互相尊重，而不是局限于这个制度的技巧和方法。他说：“这两部分人在科学管理下心理状态上所发生

的巨大心理革命是，双方都把目光从分配盈余这一问题上移开，都不把它作为一个最重要的问题看待，而是都把注意力转向增加盈余上，使这个盈余变得如此之多，以致再没有必要为了应当怎样分配它而争吵了。他们会懂得，当他们停止相互拖后腿、并转而肩并肩地向着同一个方向推进时，双方共同努力创造出来的盈余在数量上确实是会令人震惊的。他们都了解，当他们以友好合作与互助来代替对抗与斗争时，他们就能共同地使这个盈余比过去的大得多，从而有充分的余地来大幅度地提高工人的工资，厂商的利润同样也能大大地增加”。

概括地看，构成泰罗科学管理方法基础的基本原理有如下五点：（1）以科学（有系统的知识）代替经验或臆断；

（2）协调集体的行动，而不是互相不和；（3）达到人们之间的协作，而不是无秩序的个人主义；（4）为最大的产量、不是为受限制的产量而努力；（5）尽可能地发挥出工人所有的力量来，从而使他们自己和他们的公司获得最大成功。为了提高生产效率，泰罗很重视人的能动因素。他指出：任何制度都离不开人；不管怎样好的一种制度，都不应呆板运用；在雇主与工人之间，应当是保持人与人之间良好的关系，即使是工人的偏见，也应该加以考虑；上司应该找工人谈心，鼓励他们谈谈工作上或工作外所遇到的困难；工人们宁肯受头头们合情合理的责备，而不愿日复一日地无人过问，宛若把他们当作机器来看待。显然，我们对于泰罗为维护资本主义的利益而宣扬的所谓人性调和论应持批判的态度。但对于他强调的管理不能只见物不见人和不要把人当成机器的思想，则仍有借鉴的必要。

2. 法约尔的管理理论 此人1860年毕业于国立矿冶学

院，终生在法国中部的一家采煤、铸铁联合企业工作，本职工作是工程师，在管理上具有非凡的才能。他在大学毕业之后就参加了企业的管理集团。以后又担任了一个大公司的最高领导，并在法国的多种机构中从事过管理方面的调查和教学工作。所以他的管理理论是以大企业的整体作为研究对象的，而且他认为他的理论不仅适用于公私企业，也适用于军政机关和宗教组织等。他的管理理论主要体现在1916年发表的《工业和一般管理》一书中。他认为，管理不同于经营（在国外他第一个将经营与管理的概念区别开来），只是经营的六种职能活动之一。经营的六种职能活动是：

（1）技术活动（生产、制造、加工）；

（2）商业活动（购买、销售、交换）；

（3）财务活动（资金的筹措和运用）；

（4）安全活动（财产和工作人员的保护）；

（5）会计活动（编制财产目录和收支对照表、成本核算，统计等）；

（6）管理活动（计划包括预测、组织、指挥、协调、控制）。

不难看出，法约尔只是把管理作为经营的一个方面来对待。他提出的管理活动五因素——计划、组织、指挥、控制、协调等可以说是举世闻名的。其影响之深之广是其它管理学者远所不及的。时至今日，国内外的管理学者、教授、实际工作者都还在参照沿用着他关于管理职能的提法。另外法约尔在详细论述五种因素的同时，还提出了14条管理原则，即：

（1）分工；（2）权限与职责；（3）纪律；（4）命令的统一性；（5）指挥的统一性；（6）个别利益服从于整体利益；（7）报酬；（8）集权；（9）等级系列；（10）

秩序；（11）公平；（12）保持人员的稳定；（13）首创精神；（14）集体精神。法约尔还特别强调管理教育的重要性，认为可以通过教育使人们学会管理并提高管理水平。

（三）行为科学时代

所谓行为科学，就是对工人在生产中的行为产生的原因，进行了分析研究，以便调节企业中的人际关系，提高生产。它研究的内容包括：人的本性和需要，行为的动机，尤其是生产中的人际关系，所以它的早期叫人际关系。

1. 梅奥和罗特利斯伯格的人际关系论 梅奥是哈佛大学一位心理病理学的教授，他与罗特利斯伯格于1927年至1932年在美国进行了有名的霍桑试验。曾于1924年至1927年，从美国的国家调查委员会来到西方电器公司所属的霍桑工厂，对两个继电器装配小组的女工，进行了工作地点照明、工间休息、点心供应等物质条件的变化与工人生产率关系的实验，目的是探求这两者之间究竟有何积极的因果关系。但是，实验的结果与原来的预想完全相反，以失望而告终。而梅奥却对初次的实验感兴趣，他率领哈佛实验小组到该厂继续进行观察研究。经过实验研究，他敏锐地提出：对工人作业行为的表现，不能只用物质上的工作条件来解释，而必须用社会心理学去探讨和查证。而且他还提出了以下几条原则：（1）工人是“社会人”，是复杂社会系统的成员。所以，工人不是单纯追求金钱的收入，他们还有社会、心理方面的需求，即追求人与人之间的感情、安全感、归属感和受人尊敬等。因此，必须从社会、心理方面来鼓励工人提高生产率。（2）企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”。所谓正式组织就是具有一定的目标，并且是由规章、制度、政策规定企业中各成员之间相互关系和职责范围的一定组织体系，所谓非正

式组织就是企业成员在共同工作过程中，由于抱有共同的感情和爱好而形成的非正式团体。这些团体有自然形成的不成文的规范和惯例，其成员必须遵守。古典管理理论所注意的只是正式组织的一面。而梅奥等人则认为存在着非正式组织，并强调它同正式组织互为依存，对提高生产效率有很大的影响。（3）新型的领导能力在于通过对职工满足度的提高而激励职工的“士气”，从而达到提高生产率的目的。工人所要满足的需要中，金钱只是其中的一部分，更多的是感情、安全感、归属感等。梅奥等人通过霍桑试验了解到，工人并不是把金钱当作刺激积极性唯一动力的“经济人”，而是在物质之外还有社会、心理因素的“社会人”。所以，新型的领导能力就是要在正式组织的经济需要和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。他们认为，这样就可以弥补古典管理理论的不足，解决劳资之间以至整个“工业文明社会”的矛盾和冲突，提高生产率。

2. 马斯洛的人类需要的五个层次说 马斯洛的人类需要的五个层次说，给以后的动机研究以很大的影响。马斯洛是美国最有影响的一位心理学家，他的心理学已形成为心理学史上的“第三次思潮”。美国学术界的一些人甚至认为。到下一个世纪，马斯洛将取代弗洛伊德、华生而成为心理学界最有影响的先驱人物。马斯洛在他1954年出版的《动机与个性》一书中，把人的需求按其重要性和发生的先后秩序排成以下五个层次：

（1）生理上的需要——衣食、住房、医药等。

（2）安全上的需要——生活有保障，不会失业，生病或老年有所依靠等。

（3）感情和归属上的需要——感觉到自己是团体的一