

山东省华夏文化促进会文史哲系统工程

现代企业管理： 决策与方法

● 王炳福

● 山东大学出版社



责任编辑:尹凤桐

封面设计:牛 钧

现代企业管理:决策与方法

主 编 王炳福

副主编 田 钊 王鲁念

*

山东大学出版社出版发行

山东济宁日报社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32开本 15印张 380千字

1995年11月第1版 1995年11月第1次印刷

印数 1—3000

ISBN 7-5607-1596-6/C·40

定价:16.80元

目 录

第一章 绪论	1
第一节 工业企业管理概述	1
一、工业企业管理的概念	1
二、工业企业管理的特点和性质	3
三、工业企业管理的职能	4
四、工业企业管理的内容	6
五、工业企业管理原理体系	7
第二节 工业企业管理现代化	8
一、现代工业企业管理的特征与原则	8
二、现代工业企业的素质与活力	11
三、工业企业管理现代化的指导原则	12
四、工业企业管理现代化的内容和标志	13
五、实现工业企业管理现代化的主要途径	14
第三节 工业企业管理决策与方法	15
一、工业企业管理决策简述	15
二、工业企业管理方法	18
第二章 系统管理	23
第一节 系统管理概述	23
一、系统的概念	23
二、系统论	25
三、系统工程	27
第二节 企业管理的系统性	31
一、企业系统及其结构	31
二、企业生产经营活动是一个动态系统	33
第三节 系统管理原则	35

一、整体性原则	35
二、联系性原则	35
三、动态性原则	36
四、层次性原则	36
五、综合性原则	37
第四节 系统管理方法	38
一、系统工程方法	38
二、信息方法	44
三、反馈控制方法	46
第三章 行为管理	48
第一节 企业行为管理概述	48
一、企业行为管理的对象	48
二、人类行为的特征	49
三、行为科学	50
第二节 企业思想政治工作及其方法	55
一、企业思想政治工作	55
二、企业思想政治工作的基本内容	55
三、企业思想政治工作的方法	57
第三节 企业行为管理心理学方法	61
一、激励方法	61
二、个性差异法	64
第四章 战略管理	69
第一节 企业战略与总体战略	69
一、企业战略及其特征、体系和层次	69
二、企业总体战略的构成	74
第二节 企业战略管理	76
一、企业战略管理概述	76
二、战略制订	78
三、战略执行	80
四、战略控制	81

五、战略修订	83
第三节 企业家的战略决策	83
一、战略决策及其依据	84
二、战略决策的基本要求	85
三、战略决策的一般程序	87
第五章 决策管理	92
第一节 企业决策管理概述	92
一、决策科学概述	92
二、决策管理	95
三、决策管理理论	96
第二节 决策的原则与程序	97
一、决策的原则	97
二、决策的程序	99
第三节 决策的方法	102
一、决策的一般方法	103
二、决策的现代方法	105
三、决策的创造方法	107
四、确定型决策的方法	108
五、风险型决策的方法	108
六、非确定型决策的方法(主观概率法)	111
第六章 人事管理	113
第一节 企业人事管理概述	113
一、企业人事管理的基本概念	113
二、企业人事管理的内容和原则	114
第二节 企业人事管理技巧	118
一、领导班子群体结构科学化	119
二、分工与授权的技巧	120
三、慧眼相贤,善用人才	121
四、运用期望激励职工行为	122
五、主管切忌事必躬亲	123

六、支持下属开展工作	124
七、正确运用奖励与惩罚	124
第三节 企业人才开发与使用	125
一、企业人才开发	125
二、企业人才的发现与使用	128
第四节 职位分析	130
一、职位分析概述	130
二、职位分类	131
三、职位规范	134
四、任职评估	134
第七章 物资管理	136
第一节 企业物资管理概述	136
一、企业的物资管理	136
二、企业物资管理的任务	137
三、企业物资的分类	138
四、企业物资管理的意义	139
第二节 企业物资管理的基本内容与方法	139
一、企业物资定额管理	139
二、企业物资供应管理	143
三、企业物资采购管理	145
四、企业物资仓库管理	147
五、企业物资节约与合理利用	149
第三节 企业物流管理	150
一、企业物流管理概述	150
二、企业物流系统管理业务简介	153
第八章 财务管理	156
第一节 企业财务管理概述	156
一、企业财务管理	156
二、企业财务决策	161
第二节 企业资金管理与筹措决策	162

一、企业资金及其占用分类	162
二、企业固定资金管理	162
三、企业流动资金管理	165
四、企业专项资金管理	168
五、企业资金筹措决策	170
第三节 企业成本管理	172
一、企业成本与成本管理	172
二、企业成本预测	172
三、企业成本计划与成本控制	173
第四节 企业利润管理	177
一、企业利润的概念和意义	177
二、企业利润指标及其确定	177
第五节 企业财务计划	179
一、企业财务计划的性质和内容	179
二、企业利润计划的编制	180
三、企业财务收支计划	180
第九章 奖金管理	182
第一节 企业奖金管理概述	183
一、企业奖金的概念	183
二、企业奖金管理的内容和性质	185
三、企业奖金管理的原则	186
第二节 企业奖金分配工作	188
一、企业奖金的生存状态及其运动情况	188
二、企业奖金分配工作的特点和条件	192
三、企业奖金分配规则	193
第三节 企业奖金管理体制	195
一、企业奖金管理体制的概念	195
二、企业奖金管理体制的基本要求	196
三、企业奖金管理体制的模式	197
第十章 投资决策	205

第一节 企业投资决策概述	205
一、企业投资的作用与种类	205
二、企业投资决策及其原则	207
第二节 企业投资决策分析	208
一、企业投资决策中的两个基本概念	208
二、企业投资决策的可行性研究	212
第三节 企业投资决策方法	217
一、企业投资决策的基本方法	217
二、企业投资的计量决策方法	221
第十一章 劳动管理	225
第一节 企业劳动管理概述	225
一、企业劳动管理的概念、任务和内容	225
二、企业劳动管理的意义和作用	226
第二节 企业劳动组织	226
一、企业劳动组织的意义与任务	226
二、企业劳动分工与劳动协作	227
三、企业劳动组织工作	228
第三节 企业劳动定额与定员管理	230
一、企业劳动定额管理	230
二、企业劳动定员管理	232
第四节 企业劳动报酬	235
一、劳动报酬及其基本形式	235
二、企业劳动工资	236
三、企业奖励制度	238
第五节 企业劳动生产率	238
一、企业劳动生产率的概念	238
二、企业提高劳动生产率的主要途径	239
三、企业劳动生产率的计划工作	240
第六节 人机工程学的研究在企业劳动管理中的应用	241
一、人机工程学在企业劳动管理中的意义	241

二、人机工程学的内容和方法简介	242
第十二章 生产管理	245
第一节 企业生产管理概述	245
一、生产企业在企业管理中的地位	245
二、企业生产管理的任务和内 容	246
三、企业生产管理的指导原则	248
第二节 企业生产过程组织	249
一、企业生产过程	259
二、企业生产过程的组织	250
三、企业合理组织生产过程的基本要求	251
四、企业生产过程的空间组织	251
五、企业生产过程的时间组织	252
第三节 企业生产组织形态及方法	255
一、企业流水生产组织	255
二、企业自动生产线	257
三、企业成组技术	258
第四节 企业生产计划	259
一、企业生产计划的概念和作用	259
二、企业生产计划的主要指标体系	259
三、企业产品出产进度的安排	261
四、企业生产能力和生产任务的平衡	261
第五节 企业生产作业计划	263
一、企业生产作业计划的概念和内容	263
二、企业期量标准的制订	263
三、企业生产作业计划的编制方法	265
四、企业生产作业控制	266
第十三章 科学技术管理	268
第一节 企业科学技术管理概述	268
一、科学技术在现代化企业中的作用	268
二、企业科学技术管理及其必要性	268

三、企业科学技术管理的任务和内容	268
第二节 企业技术开发管理	270
一、企业技术开发的种类、对象与途径	270
二、企业技术体系与技术寿命周期	271
三、企业技术革新、改造和技术引进	273
第三节 产品开发管理	277
一、企业产品开发的意义和评价	277
二、企业产品开发的程序	280
三、企业产品开发决策的评价	283
四、企业产品寿命周期	285
第四节 企业产品工艺管理	286
一、企业产品工艺管理及其任务和内容	286
二、企业老产品的工艺管理	287
三、企业新产品的工艺管理	288
四、企业日常工艺管理	291
五、企业工艺管理的组织和制度	291
第十四章 研究开发管理	293
第一节 企业研究开发管理概述	293
一、企业科学研究及其基本条件	293
二、企业研究开发的特点与周期	296
第二节 企业的研究开发战略	299
一、企业经营中的研究开发战略	299
二、企业的研究开发决策与战略	300
第三节 企业研究开发的评价方法	305
一、研究开发评价方法的分类	305
二、专家评价法	306
三、经济评价法	309
四、运筹学评价方法	312
第十五章 经营管理	316
第一节 企业经营管理概述	316

一、企业经营的概念与任务	316
二、企业经营的环境因素分析	317
三、企业经营管理的基本内容	319
第二节 企业经营预测方法	321
一、经营预测的概念	321
二、经营预测的方法	321
三、经营预测应注意的问题	322
四、经营预测的具体方法选介	323
第三节 企业经营决策方法	325
一、企业经营决策的基本问题	325
二、企业经营决策方法	327
第四节 企业经营计划	329
一、企业经营计划的特点与主要内容	330
二、企业经营计划的编制与调整	332
第五节 企业销售管理与方法	334
一、企业销售管理及其任务	334
二、企业市场消费需求研究	335
三、企业销售计划	337
四、企业销售方式与销售策略	338
第十六章 市场管理	341
第一节 企业市场管理概述	341
一、工业产品的市场	341
二、市场管理	343
第二节 企业市场研究	344
一、企业市场研究的意义和目的	344
二、企业市场研究的范围及基本内容	344
三、企业市场营销环境研究	345
四、企业市场分析	347
五、企业市场调查	348
六、企业市场预测	349

第三节 企业市场战略	351
一、企业市场战略概述	351
二、企业市场战略环境	352
三、企业市场战略行动	353
第四节 企业销售计划与决策	356
一、企业销售计划	356
二、企业销售策略决策	357
三、企业市场营销技巧	360
四、企业产品促销技巧	362
第十七章 国际经营决策	364
第一节 企业国际经营决策概述	364
一、国际经营企业的运行体系	364
二、国际经营企业决策的基本特征	366
三、国际经营企业决策的运行体系	367
第二节 企业国际经营决策的环境分析	368
一、国际经营企业决策环境概述	368
二、国际市场的竞争	370
三、国际经营环境分析	373
第三节 企业国际经营决策的原则与程序	376
一、国际经营决策的基本原则	376
二、国际经营决策的合理性研究	377
三、国际经营决策的主要程序	379
第四节 企业国际经营决策的内容	381
一、国际经营的出口产品开发决策	381
二、国际市场营销决策	383
第十八章 价格决策	387
第一节 企业价格决策概述	387
一、企业价格决策的概念和特征	387
二、价格决策在企业经营决策中的地位和作用	389
第二节 企业价格策略	389

一、企业定价的基本原则	390
二、企业常规价格策略	390
三、企业特殊价格策略	392
四、企业优惠价格策略	393
第三节 企业价格决策的程序与方法	393
一、企业价格决策的程序	394
二、企业价格决策方法	395
第四节 企业价格技巧	401
一、消费心理与企业价格技巧	402
二、商品销售中的企业价格技巧	404
三、商业谈判中的企业价格技巧	407
第十九章 目标管理	410
第一节 企业目标管理概述	410
一、企业目标管理的概念	410
二、企业目标管理的原理	412
三、企业目标管理的作用	413
四、企业目标管理的特点	414
第二节 企业目标管理程序	415
一、确定目标	415
二、目标展开	418
三、目标实施(执行目标)	421
四、目标成果评价(目标考评)	422
第三节 企业目标管理中的领导	424
一、企业领导工作的要求	424
二、企业咨询指导工作	428
第二十章 全面质量管理	431
第一节 企业全面质量管理概述	431
一、企业产品质量与质量管理	431
二、企业全面质量管理的概念与特点	434
第二节 企业质量保证体系	437

一、企业质量保证体系的概念.....	437
二、企业质量保证体系的结构形式与基本内容.....	439
三、企业质量保证体系运转的基本方式.....	441
四、企业质量保证体系的建立与健全.....	442
第三节 企业全面质量管理的方法.....	444
一、企业全面质量管理的基本方法.....	444
二、企业全面质量管理的统计控制方法.....	444
主要参考与引用文献.....	454
后记.....	459

第一章 绪 论

管理起源于人类的社会劳动或共同劳动。它把共同劳动中每个人的活动协调一致,使之为实现集体目标作贡献。

企业是人们共同劳动创造物质财富的场所。管理决定着企业的生存和创造物质财富的成就,管理的好坏决定着企业的兴衰。

企业管理早就发展成为一门科学。企业管理的演变历史告诉我们,企业管理总是随着生产力的发展、科学技术的进步、生产社会化程度的提高和企业环境条件的变化,而在不断发展、不断现代化。本书所探讨的是现代企业特别是工业企业管理的主要内容以及管理的决策、方法问题。

第一节 工业企业管理概述

一、工业企业管理的概念

(一)什么是企业

所谓企业,简言之,是指营利性经济组织。具体讲,企业是依法成立,有必要数量的资金,有自己的组织、章程、机构和场所,从事生产、流通和服务性等经济活动,为满足社会需要并以获得盈利为目的,进行自主经营,实行独立经济核算,具有法人资格的基本经济单位。工业企业则是直接从事工业性生产经营和作业活动(如采掘、加工、安装等)、提供工业性产品或劳务,并独立经营、独立核算的经济组织。因此,作为工业企业必须具备这样两个条件:(1)在生

产技术上是一个有机的统一体；(2)在生产经营上应是一个自主单位，具有一定的自主权，在法律上具有“法人”地位。

(二)什么是管理和企业管理

一般地说，管理是社会发展的产物，是共同劳动的结果，是管理者按照客观规律的要求，并依照某些原则、程序、方式、方法和手段，对组织的活动进行决策、计划、组织、指挥、控制和协调，以达成组织的预定目标的实践过程。企业管理就是为实现企业目标，完成企业任务，按照客观规律，而对企业生产经营活动进行计划、组织、激励、协调和控制等一系列活动的总称。

(三)工业企业管理的含义

工业企业管理是管理学的一个分支。所谓工业企业管理，就是围绕工业企业生产经营的共同目标，对企业整个生产、技术、经营活动，进行预测和计划、组织和指挥、监督和控制、教育和激励，在不断提高技术和经济效益的基础上，使企业的各项工作在时间上、空间上协调动作，紧密配合，从而保证生产经营活动的连续性、均衡性、经济性和安全性，以确保企业各项任务的全面完成。它是工业企业各项生产经营管理的总称。

(四)社会主义工业企业的含义

社会主义(现代)工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产经营活动，自主经营、自负盈亏、具有法人资格的社会主义商品生产者和经营者。社会主义(现代)工业企业管理，就是建立在生产资料社会主义公有制的基础上，根据客观经济规律的要求和社会化大生产的需要，在国家计划宏观指导下，对工业企业的全部生产经营活动从静态和动态两方面进行计划、组织、指挥、协调和控制，最合理、最有效地配置和使用资源，稳步、健康、快速地发展社会主义生产和市场经济，全面提高经济效益，以实现企业预定目标的一系列活动的总称。

二、工业企业管理的特点和性质

(一)工业企业管理的特点

工业企业管理具有以下特点：

1. 盈利性。企业具有盈利的目的。企业是自负盈亏的经济实体，它要以自己的营业收入抵偿支出，还要有相当的盈余，以便在产品开发、设备更新、人员培训、规模扩大等方面进一步投资，以适应生存发展的需要。所以，企业管理自然要以盈利作为自身的重要目标。

2. 自主性。这和盈利性有关。企业既有自负盈亏的责任，就必须有自主经营的权利。当然，在目前，企业拥有的自主权与企业所有制有关。

3. 风险性。在一个比较发达的市场经济环境中，企业面临激烈的竞争，市场变幻莫测，科学技术日新月异，限制企业活动的法律很多，企业管理稍有懈怠或不慎，就可能使企业陷入困境，盈利转为亏损，兴旺转为衰败。

(二)工业企业管理的性质

工业企业管理的性质是两重的。一方面，企业具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这是企业管理的两重性，即企业管理的性质，也称为企业管理二重性原理。企业管理的自然属性取决于生产力发展水平和生产社会化程度，而不取决于生产关系的性质，即不因社会制度的不同而有所差异。所以，它又是资本主义企业管理和社会主义企业管理的共性。企业管理的自然属性，对工业企业管理的要求，主要有以下几点：

1. 工业企业管理必须按照现代工业企业的运动规律办事；
2. 企业内部生产技术经济活动的各个环节、各个方面，都要保持适当的比例关系；
3. 根据社会需求，用一定的劳动消耗和资金，生产出尽可能