

全国中小企业工商管理培训系列教材



企业资源配置

——学习管理经济学

国家经贸委 培训司、中小企业司、
中小企业对外合作协调中心 组织编写

李宝山 / 主编

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业资源配置/李宝山主编. -北京:企业管理出版社, 1999. 5

中小企业培训教材

ISBN 7-80147-169-5

I. 企… II. 李… III. 企业管理: 资源管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 13847 号

企业资源配置

李宝山 主编

企业管理出版社出版

发行电话: (010) 68414644

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

三河市欣欣印刷有限公司印刷

*

850×1168 毫米 32 开 8.375 印张 200 千字

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月第 1 次印刷

印数: 20000 册

定价: 14.00 元

ISBN 7-80147-169-5/F·167

序

郑斯林

改革开放 20 年来,我国中小企业取得长足发展,已成为国民经济发展的重要支撑力量之一。首先,中小企业在国民经济许多行业和领域具有突出优势,发挥重要作用,而且,随着科学技术不断进步,专业化分工日益细化,需要更多中小企业发挥更大作用。在纺织、食品、塑料、仪器仪表等行业中,中小企业所占固定资产比重十分突出,产品销售收入也占同行业的 80% 以上。这些行业直接作用于市场,与顾客联系非常密切,关系国计民生,竞争性也很强。在对外贸易领域,经营相对灵活、新技术新工艺吸收能力强的中小企业更凸现出独特的优势。高新技术的发展和特大型、超大型企业的出现,需要众多专业性强的中小企业与之配套,形成工艺专业化、产品多元化的企业组织结构,由此,中小企业发展空间和活动领域亦将大大拓宽。其次,中小企业在安置就业方面具有大企业不可替代的作用。我国人口众多而资源相对短缺,就业压力大。据劳动部门测算,到 2000 年我国每年新增劳动力约为 1000 万人,并将持续保持较高水平;农村剩余劳动力跨地区流动规模预计也将达到 3000 万人。城镇新增劳动力和农村剩

余劳动力的存在，造成了劳动力资源的严重闲置。在巨大的劳动力供给面前，原来作为就业主渠道的国有大中型企业不但难以再吸纳更多的人就业，而且随着企业改革和结构调整力度不断加大、科学技术和现代化管理水平不断提高，反而会不断精简现有就业岗位，向社会输出富余人员。于是，加快发展中小企业就成为吸纳富余人员的优先选择。而从国际经验来看，中小企业的发展始终是创造就业岗位、吸纳富余人员的重要渠道。再次，中小企业的发展有利于国民经济结构的合理化。过去相当一段时期，我们忽视中小企业的发展，忽视中小企业与大型企业的互补作用，以至于在企业规模结构上不尽合理，严重制约了国民经济的健康发展。经济的正常发展有赖于大中小型企业并存，且在结构上要求中小企业远多于大型企业。各种不同规模的企业在不同层次上进行经济贸易活动，对国民经济的健康有序发展能够起到积极推动作用。大企业利用规模经济优势、科学技术和经营实力承担重大开发项目和建设项目，直接参与国内外市场竞争。而中小企业则通过利用各种新技术、新材料，积极开发新产品，发挥“船小好掉头”的优势，以适应市场多样化的需求。大企业的发展必须有中小企业同步发展。假如没有大量中小企业的同步发展，大企业的发展必然失去依托，整个国民经济就很难做到结构合理，供给充足，市场繁荣也将成为一句空话。

进一步推动中小企业改革与发展已经非常现实地摆在我们面前。这其中既有为中小企业创造一个公平而规范的生产经营环境问题，例如向中小企业提供必要的资金、技术支持、便捷的工商和税务管理程序以及积极的产业政策引导等，更有加快提高中小企业管理人员素质问题。毫无疑问，规范完善的市场外部环境十分重要，但中小企业能否在市场中站稳脚跟，能否不断发展，取决于企业是否有先进而适用的技术，取决于是否有市场需要的产品，更取决于企业是否有过硬的管理。因此，企业管理人员的素

质状况将直接决定企业的命运。

与大型企业不同,中小企业管理人员的组成结构更为复杂,管理知识和管理能力更为参差不齐。绝大多数中小企业管理人员是在以市场为导向的经济体制改革中应运而生的,经过一些市场摔打,对如何闯市场有一定胆量和招数,有些也取得了很好的成绩,但不少人还缺乏经营管理方面的系统训练。为了适应千变万化、纷繁复杂的市场经济,广大中小企业管理人员盼望通过培训尽快熟悉市场规律,以占据市场先机,成为激烈市场竞争的成功者。因此,如何积极引导中小企业管理人员加强学习,尽快提高其经营管理素质,就成为中小企业改革与发展的当务之急。

国家经贸委培训司组织编写了一套以中小企业管理人员为对象的培训教材。为使教材更具针对性,在实际运用上更具可操作性,他们经过充分准备,专门邀集了国内一些重点高校的专家学者承担编写任务。编写人除在本领域具有较高理论水准外,有的还具有较深厚的企业经营管理实践背景。随着对市场经济认识的不断加深、市场环境的不成熟,这套教材还将根据使用者的意见和要求及时修订,臻于完善,使其更好地发挥作用。

1999年1月

前 言

企业资源一般指企业在经营中可以支配的有形资源：人力、物力、财力与无形资源：时间、信息、知识等的总和。企业要在市场竞争中取胜，不仅取决于企业资源的数量规模，而且取决于资源配置的科学水平。当前市场竞争日趋国际化，广大中小企业面临着一场经济的世界大战，要“用小米加步枪，打败飞机加大炮”，学习与掌握一些有关资源配置理论知识是当务之急。

企业资源配置既是经济学研究的老问题，又是企业管理决策的新热点，1998年5~6月美国哈佛企业评论（Harvard Business Review）刊登了《创造竞争优势》一文，介绍了最近由耶鲁大学与哈佛大学企业管理专家提出的《资源竞争论》，指出以资源为核心的整体策略设计是创造企业竞争优势的基本途径。

随着改革的深入，由计划经济转变为社会主义市场经济，由粗放型经济转变为集约型经济已经成为当前我国经济发展的主旋律。形势的发展，对企业管理者提出了更高的要求，在近年掀起的世界性的“企业再造”（Re-engineering the Corporation）热潮中，要求管理者从知道怎么做（Know how）转变为知道为什么（Know why），从把事做正确（Do the thing right）转变为为做正确的事（Do the right thing）。理论是行动的指南，掌握科学知识，努力提高实现后两个转变的水平，才能在具体行动上更好地落实前两个转变。

《企业资源配置》在国家经贸委培训司与中小企业对外合作协调办公室组织编写的中小企业厂长（经理）现代工商管理知识读

本中，属于应用理论性课程。本书以介绍管理经济学的理论知识为基础，但并不刻意追求其理论的系统性、完整性和管理人员纯粹理论水平的提高；而是力求从实用性、针对性、现实性和一定的超前性方面，对中小企业管理人员综合素质的提高，提供一些经济理论的依据和一些有借鉴价值的建议。教学目的是使企业管理人员通过对管理经济学基础知识的学习，了解在市场经济中，企业实现资源配置的原理和方法，提高管理人员在激烈的市场竞争中，运筹帷幄、理性思考、理性创新，“用经济方法管理经济”的能力。

本书主要内容分为7章：①资源配置定位；②供给需求分析；③生产组合分析；④成本利润分析；⑤市场结构分析；⑥企业风险分析；⑦无形资源管理。其中第一章属于总论，主要阐述在市场经济条件下，企业资源配置的基本原则；第二至第六章，以提高企业资源配置效率为主线，阐述了不同管理范围的经济规律和管理对策；第七章，为迎接知识经济的挑战，阐述了企业资源配置战略调整的重点。

从中小企业管理干部工作需要出发，建议大家在学习中注意培养三个观念，以求从根本的思维哲理和基本的工作方法上提高企业资源配置的科学管理水平。

1. 整合分析观念。企业资源配置必须破除企业本位，实现从面向问题到面向全局的升华。市场经济中突出的问题表现为买方与卖方利益矛盾，解决的出路在于从全局出发，化对立为统一，实现买卖双方利益的整合，即“用户满意，企业赚钱”是企业资源配置的基点。

2. 比较分析观念。教材中列举一些简单案例，目的并非给出正确答案，而是提供比较分析的素材，以利于开阔思路，挖掘产生差距的理性根源，重新评价现行的管理方式，扬长补短，选择或创造本企业新的、更有效的管理途径。

3. 定量分析观念。教材中涉及到一些坐标图和函数表达式,只要有初中数学知识就可以看懂。管理中运用数学模型表示经济运行规律,有利于我们对问题实质的理解,纲举目张,提高工作效率,有利于“心中有数”,措施得当,从而提高管理决策的科学水平。

本书在编写过程中,得到国家经贸委汪浩同志,中国人民大学工商管理学院吴德庆教授、李平教授,清华大学经济管理学院陈章武教授,北京经济管理干部学院韩庆祥教授、王建民副教授,北京石油管理干部学院韩学功教授,航天工业总公司培训中心冯连生教授,中核培训中心于怀主任,解放军企业管理干部学院李晓明副院长等同志的帮助、指导。台湾省林玉莲老师、许铭尊同学多次出资为我们购买并邮寄国外最新学术书刊,在此一并表示衷心的感谢!

刘志伟博士、邱利平博士、周星博士参加了部分章节初稿的编写,由于我们水平有限,本书与国家经贸委培训司主持召开的“九五”期间工商管理培训教材编委会会议上提出的要求和广大中小企业管理干部的期望还有不小差距,肯定还存在不尽完善之处,恳请广大读者给予批评指正。

编者

1999 年春节

于人民大学宜园

目 录

第一章 资源配置定位	(1)
第一节 资源配置.....	(1)
第二节 定位方法	(13)
小结·案例·点评·复习思考题	(36)
第二章 供给需求分析	(39)
第一节 供求法则	(39)
第二节 供求弹性	(59)
第三节 消费效用	(77)
小结·案例·点评·复习思考题	(83)
第三章 生产组合分析	(88)
第一节 要素组合	(88)
第二节 产品组合.....	(102)
第三节 规模经济性分析.....	(108)
小结·案例·点评·复习思考题.....	(116)
第四章 成本利润分析	(122)
第一节 面向趋势分析.....	(122)
第二节 面向集成管理.....	(133)
小结·案例·点评·复习思考题.....	(145)
第五章 市场结构分析	(149)
第一节 完全竞争与完全垄断.....	(149)
第二节 垄断竞争与寡头竞争.....	(159)
小结·案例·点评·复习思考题.....	(173)

第六章 企业风险分析	(177)
第一节 企业风险识别.....	(177)
第二节 风险影响分析.....	(186)
第三节 企业风险防范.....	(194)
小结·案例·点评·复习思考题.....	(203)
第七章 无形资源管理	(206)
第一节 调整管理策略.....	(206)
第二节 网络管理.....	(226)
第三节 市场失灵.....	(235)
小结·案例·点评·复习思考题.....	(248)
参考答案	(252)
参考文献	(254)

第一章 资源配置定位

一切经济问题都产生于资源有限性而又必须做出选择。因此企业资源配置的基本原则是企业利润现值总和的最大化。在激烈的市场竞争中，并非是简单的“两军相逢强者胜”，要以少胜多，以弱胜强，资源配置定位十分重要，正如《孙子兵法》中指出的：“善战者，胜于易胜之地”。对于资源处于“小米加步枪”水平的中小企业，寻求自己的“易胜之地”是赢得竞争优势的关键一步。本章在阐述经济学通常所要回答的主要问题的基础上，提出了“虚拟企业”实现超速发展的运作模式。在一般横、纵坐标值定位的基础上，提出了优化决策的思路，介绍了体现集约发展要求的边际值及具体应用规则。

第一节 资源配置

时代在发展，社会在进步。60年代中国百姓追求的三大件是“自行车、手表、缝纫机”；70年代是“冰箱、彩电、洗衣机”；80年代是“空调、音响、摄像机”；90年代是“汽车、住房、计算机”。市场需求的变化，引发了企业的盛衰。透过这种现象的表面，我们就会发现，企业盛衰与“生产什么”、“如何生产”、“为谁生产”这三个经济学的基本问题有着密切的联系。所以提高运用经济学原理，指导企业对自己有限的资源（人力、设备、资金等）进行有效配置的管理水平，有着重要的现实意义。

一、资源的有限与选择

资源的有限性是指人们所能支配的资源往往不能满足追求的欲望，如日常生活中的食不厌精、衣不嫌多与工资收入的矛盾，企业扩大生产规模、建立营销网络与资金不足的矛盾等等。经济学要研究的就是如何利用有限的资源最大限度地满足无限的欲望，即决定用有限的资源去满足无限欲望中的哪些欲望？这就产生了选择，因此经济学又被称为“选择的科学”。

（一）经济学的一个共同主题

经济学家从不同的角度给经济学下过很多不同的定义，但大多离不开如何使用有限资源来满足无限的欲望这个中心。如美国著名的经济学家萨缪尔森（Samuelson）在其新版《经济学》中提出：

什么是经济学？

“从斯密、马克思到当代经济学家，他们所研究和分析的主题准确地说是什呢？下面是经济学的一些定义：

- 经济学探讨生产什么物品、如何生产这些物品和为谁生产这些物品。

- 经济学分析经济总体的运动——价格、产量、失业和外贸的趋势。一旦理解了这些趋势，经济学帮助政府制定能够改进经济业绩的政策。

- 经济学研究国家之间的贸易。它有助于理解各个国家为什么出口某些物品和进口另一些物品，并分析在国家边界设置经济障碍的影响。

- 经济学是关于选择的科学。它研究人们如何进行选择，以便使用稀缺的或有限的生产资源（劳动、设备、技术知识）来生产各种商品（如小麦、大衣、音乐和导弹），并分配这些物品以供消费。

- 经济学研究货币、银行、资本和财务。

这是一个很不错的清单，你还可以把它加长好几倍。但是，如果我们把所有这些定义进行提炼，那么，我们会发现一个共同的主题：

经济学研究社会如何使用稀缺资源来生产有价值的商品，并把它们在不同人之间进行分配。

在我们的分析中，我们将区分宏观经济学和微观经济学。宏观经济学研究经济作为一个总体的功能；微观经济学则分析单个部分，如行业、企业和居民户的行为。”^①

经济学的核心是资源的有效配置，既包含微观经济学的基本问题——资源的最优配置，也包含了宏观经济学的基本问题——资源的充分利用，因此，“经济学就是研究资源配置的全过程及决定和影响资源配置的全部因素的科学。”^②

“经济学是很有趣的，我指的是真正的经济学，不是课堂上教的那种经济学，真正的经济学谈的是创业家、产品和企业的生与死，某种产品、服务起飞的特殊理由，经济学真正的精髓，在于它具有活力……对企业领导人来说，务实的观点是：不断利用活力充沛的想象，才能在这个迷糊疯狂的年代里，架设出正确的结构和策略。”^③

当今世界企业经营环境动荡不定、随机无序，提高企业经营管理者综合素质，仅学习一些业务性知识、方法性知识是不够的，还要求掌握原理性知识，不仅要知道怎么干（How），更要懂得为什么（Why）。知其然，还要知所以然。努力提高理性思考的水平，洞察市场经济运行的内在规律，才能更好地“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”。

① 保罗·A·萨缪尔森《经济学》，胡代光等译，北京经济学院出版社，1996年6月版，第5页。

② 魏杰《经济学》，高等教育出版社，1995年9月版，第5页。

③ 汤姆·彼得斯《解放型管理》，鲁乐中译，台北时代文化出版社，1997年1月版，第39页。

（二）管理经济学的基本含意

管理经济学诸如工业经济学、贸易经济学、发展经济学、计量经济学……，是把经济学理论应用于某一社会经济领域的、应用经济学的一个分支。“管理经济学可以视为微观经济学某些部分的应用。这些部分包括：风险、需求、生产、成本、定价和市场结构等。了解这些原理有助于建立理性的决策思路，为经理人员的管理决策提供分析框架。”^①

管理经济学的理论基础，主要是西方的微观经济学。从社会性角度看，其属于资产阶级；从科学性角度看，其有许多具体理论和方法，其属于市场经济和社会化大生产的一般规律，是人类的共同财富，我们应该积极学习、借鉴利用，为提高我国企业经济管理决策的科学水平服务。

经济学上所说的微观、宏观，与通俗的对物理现象的描摹，宏大与微小的意义是不同的。宏观是指对社会经济的总量分析，以国民总收入、总投资、总消费，以及就业水平、工资水平、物价水平等为研究对象，研究总体的经济行为。与此相对，微观是指对个体经济单位，个人、家庭、企业为研究对象，研究个体的经济行为。

微观经济学最重要的目的之一就是帮助人们理解价格体系的运行和作用，这里的价格是指商品、劳务、生产要素等的相对价格，而不是绝对价格即物价水平。相对价格调节着个体经济单位的经济行为，从而调节资源的配置与产品的产量，因此，微观经济学又被一些经济学家称为价格理论。

微观经济学对个体经济单位的研究，分为三个层次逐步深入：第一个层次是分析单个消费者和单个生产者的经济行为。单个消费者如何进行最优的消费决策以获得最大的效用，单个生产者如

^① H·克雷格·彼得森《管理经济学》，吴德庆译，中国人民大学出版社，1998年10月版，第16页。

何进行最优的生产决策以取得最大的利润。第二个层次是分析单个市场价格的决定。这种单个市场的价格的决定，是作为单个市场中所有的消费者和所有的生产者的最优经济行为的共同作用的结果而出现的。第三个层次是分析所有单个市场的价格的同时决定。这种决定是作为所有单个市场相互作用的结果而出现的。

“虽然微观经济学很有价值，但它毕竟只是在这一领域中能发挥重要作用的许多学科之一”、“不应轻易认为微观经济是一把钥匙，用它就可以打开当今许多重大社会问题的疑难之门”、“微观经济学像任何自然科学和社会科学的分支学科一样，是以观察到的现象进行解释和预测，而不考虑这些解释和预测是否可以马上运用于解决实际问题”、“微观经济学提供了思考和引起有价值问题的方法。”^①

管理经济学是一门应用性学科，主要致力于提高企业经济人员实现企业资源优化配置中理论指导的水平，因此就不能局限于对经济理论本身的探讨，必然要研究企业管理经济决策的实践，并把这些实践与经济学理论联系起来。如在传统计划体制下，企业决策对于资源投入，往往是多多益善，可效益常不能令人满意，从经济理论上讲，原因在于资源投入存在着边际收益递减规律，我们了解了这个规律，就会在管理决策时注意投入资源的优化配置问题，提高由粗放型管理转向集约型管理的自觉性。因此，管理经济学是沟通经济理论与管理实践的桥梁。

学习管理经济学，有利于我们了解市场经济规律，管理中自觉地循规借势，加快企业改革步伐，提高经营决策水平；有利于我们摆脱整天陷于具体业务，头痛医头，脚痛医脚，忙而低效的工作方法；有利于我们克服“别人干什么我干什么”、“领导让干什么我干什么”定势思维的影响。强化理性思考与理性创新的观

^① 罗斯菲尔德《微观经济学》，钱国荣等译，中国金融出版社，1992年7月版，第6页，第8页。

念，更好地贯彻执行国务院企业管理指导委员会为推进我国企业管理创新工作提出的“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针。学习管理经济学的思路框架，如图 1-1 所示。

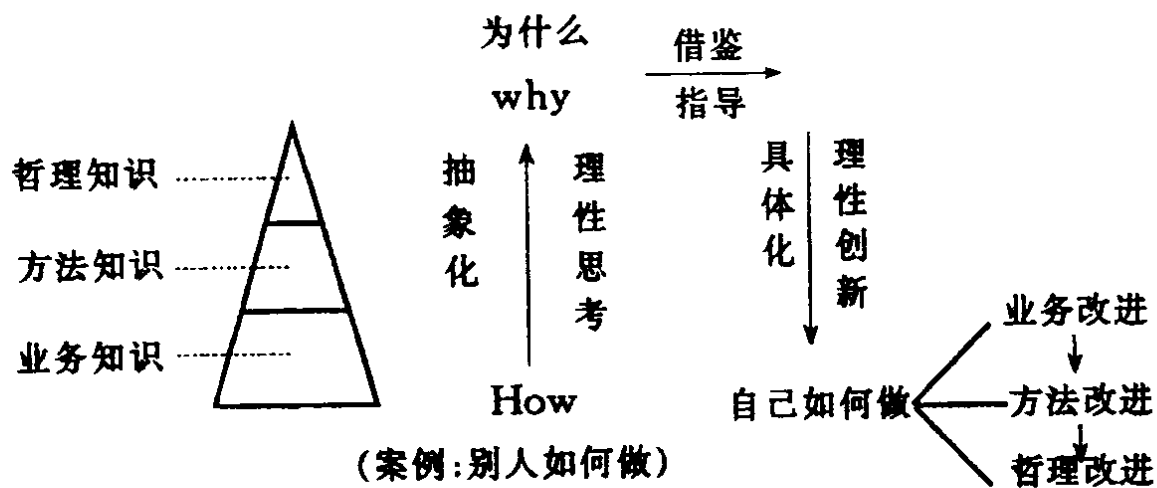


图 1-1

二、资源配置的基本标准

企业是商品经济发展、生产社会化的产物，是以盈利为目的，把各种生产资源组织起来，经过转换，为消费者或其它企业提供产品或劳务的经济实体。

企业作为人类社会的经济组织具有二重性：作为经济组织，企业基本目标是在市场中取得尽可能多的利润；作为社会组织就要承担尽可能多的社会职责。企业性质的二重性决定了企业管理目标的二重性。

美国著名管理学家德鲁克（Drucker）认为，企业管理主要有三项任务：第一，取得经济效益，但不是越多越好，而是合理利润。第二，使工作具有生产性并使职工有成就。有生产性的工作是有可以衡量结果的工作，再加上充分满足职工有参与、责任、激励等等要求，就能使企业成为帮助职工成长、发展、不断取得成就的满意的环境。第三，承担企业的社会影响和社会责任。第二

项任务实际上是企业内部的社会责任。因此，不管列举出多少项任务，最终都可归纳为最基本的两项：经济效益与社会效益。

企业管理的目标应该体现经济效益和社会效益的统一，也就是经济基础与上层建筑的统一，但企业作为经济实体，其主要任务还是要抓经济，因为企业如果不能尽可能多地盈利，国家财政收入的增加，投资者利益的保障，职工工资福利的提高，企业的自我积累发展，就会成为空中楼阁。当社会发展还处在以量的增长为基础的阶段，人们把对经济效益的追求放在首位是合乎情理的。

当然，现实企业决策目标是多样化的，如：随着所有权和经营权的分离，企业经营目标在一段时间内，就不一定是利润的最大化，而是给出资的股东以最满意的回报；为了适应激烈的市场竞争，就可能采取低价倾销、让利不让市场的策略；为了开发新技术，增强发展后劲，甚至不惜举债经营；为了在社会公众心目中有个好印象，就可能慷慨解囊，一筹万金。总之，暂时减少对利润的追求，致力于其它目标也是无可非议的。

管理决策要体现当前利益和长远利益相结合、经济效益和社会效益的统筹兼顾。因此，企业资源配置的基本标准可以概括为：预期利润收入现值总和的最大化。用公式表示：

$$PV = \frac{\pi_1}{(1+r)^1} + \frac{\pi_2}{(1+r)^2} + \cdots + \frac{\pi_t}{(1+r)^t}$$

式中：PV 表示企业所有预期利润现值的总和， π_1 、 π_2 ... π_t 表示 t 期内每一期的利润，r 为贴现率，t 为时间的期数。公式中引进了时间因素，因为今天的一元钱要比未来的一元钱价值更高，今天投资 1 元，利率为 10%，明年就为 1.1 元，因此，明年 1.1 元的现值就是 1 元。

在企业经营目标中突出对未来预期利润收入现值总和的要求与一般抽象地强调利润相比，可以使管理决策更加贴近现实，其