

经营管理基础

上海交通大学出版社

内 容 简 介

本书主要为高等学校非管理专业学生学习管理基础知识而编写,也可作为广大管理干部的培训教材和自学参考书。

全书分为十三章,包括绪论、企业及管理职能、经营与战略、新产品开发、预测、决策及可行性研究、企业计划、价值工程、质量管理、组织原理及企业的组织机构、行为管理、系统管理原理、目标管理等内容。本书的特点是管理思想、经营观念与 modern 管理方法相结合,力求以原理为中心介绍管理知识与方法,以便读者灵活运用。

上海交通大学出版社出版

(淮海中路 1984 弄 19 号)

新华书店上海发行所发行

常熟梅李印刷厂印装

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 9.5 字数 212,000

1987 年 9 月第 1 版 1987 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—10,000

标准书号: ISBN 7-313-00063-4 / F24 沪目: 123—108

定价: 1.60 元

序 言

管理现代化是实现四个现代化的重要条件之一，加强经济科学和管理科学的研究与应用，对于不断提高国民经济计划水平和企业事业的经营管理水平都具有十分重要的意义。

实现管理现代化有赖于大批素质较高的经理人员。迅速培养优秀管理干部已是当务之急，但是这不等于说厂长经理必须由经济管理专业科班出身的人员担任。事实证明，在工业企业中有管理能力的工程技术人员担任厂长、经理的人数大大超过经济或管理专业毕业而当厂长、经理的人数。因此管理教育的任务不仅仅是培养管理专业的专门人才，还应包括对在职工程技术人员、管理干部进行管理培训，对在校理工科专业的学生进行必要的管理教育。

本书就是针对非管理专业学生学习管理基础的需要而编写的。

上海交通大学的一般工科专业教学计划强调学生要形成模块化的知识结构，管理科学知识是作为五个知识模块（其他如必修的基础知识模块、形成一定专业特色的知识模块、科学技术前沿知识模块、人文和社会科学知识模块）之一而得到重视的。既然如此，经营管理知识显然有别于一般的数理方法。作者认为在这一模块中，应该让学生更多地接触各种经营管理的基本理论和知识，这是本书的主要目标。

本书在编写过程中得到了杨锡山、张震、周志诚教授的指

导和帮助，也得到了上海交通大学管理学院工业管理工程系诸多同志的支持，在此一并致谢。

欢迎对本书误谬或不当之处提出意见！

编者

1987年5月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 管理和经营的概念.....	1
第二节 早期的管理思想与实践.....	7
第三节 “科学管理”的发展.....	11
第四节 现代管理理论的发展.....	16
第二章 企业及管理职能	24
第一节 企业.....	24
第二节 管理职能.....	29
第三章 经营与战略	39
第一节 经营的范畴与过程.....	39
第二节 经营思想.....	41
第三节 经营策略.....	45
第四节 战略规划.....	55
第四章 新产品开发	68
第一节 新产品与产品生命周期.....	68
第二节 新产品开发方式与策略.....	72
第三节 新产品开发的工作步骤.....	78
第五章 预测	86
第一节 预测的作用与种类.....	86
第二节 经验判断预测方法.....	89
第三节 分析计算方法.....	91

第六章 经营决策与可行性研究	104
第一节 决策的基本概念.....	104
第二节 经营决策的分析方法.....	109
第三节 可行性研究概述.....	128
第四节 决策支持系统.....	132
第七章 企业计划	134
第一节 企业长期及年度经营计划.....	135
第二节 产能计划.....	139
第三节 综合计划.....	144
第四节 生产安排的优化模型.....	149
第五节 网络技术.....	160
第六节 与计划有关的其它优化模型.....	170
第八章 价值工程	181
第一节 价值工程的基本原理.....	181
第二节 功能定义与功能整理.....	188
第三节 功能评价.....	192
第九章 质量管理	200
第一节 全面质量管理的概念.....	200
第二节 质量保证系统.....	203
第三节 以统计为基础的质量控制.....	208
第十章 组织原理及企业的组织机构	220
第一节 组织原理.....	220
第二节 企业的组织机构.....	231
第十一章 行为管理	238
第一节 行为科学的起源和基本内容.....	238
第二节 需要、动机与行为.....	241

第三节	群体行为管理	251
第四节	领导行为	256
第十二章	系统管理	266
第一节	系统、系统工程与系统管理	266
第二节	系统管理的功效和特点	268
第三节	系统方法的多维结构	272
第四节	系统管理的原则	275
第十三章	目标管理	283
第一节	目标管理原理及其特点	283
第二节	目标体系的建立	286
第三节	业务实施与自我控制	292
主要参考书目		296

第一章 绪 论

第一节 管理和经营的概念

一、管理的定义

企业的基本活动可以分为作业活动与管理活动两大类。生产、销售、服务或其他业务中的基本活动可以称为作业活动。人类创造财富离不开各行各业的作业活动。作业活动的功效与人力条件、物力条件、时间条件以及技术条件有关，但是在集体劳动作业的情况下，即使上述条件完全相同，只要计划安排不同，组织方式不同，指导与激励不同，很可能取得完全不同的功效。人们为了谋求集体生产作业活动取得高的效率，或者为了达到某种共同的目标，就需要管理。管理是指导作业活动的行为，是高于作业层次的行为。

人们普遍承认管理是集体劳动作业的需要，因而也普遍认为管理的历史与人类的历史一样悠久。但是迄今为止，对于什么是管理，却还没有统一的认识。由于看问题的角度不同，对管理所下的定义有很大的差异。例如，有的定义强调管理过程中的各种要素，有的定义强调管理中主体与客体的关系，有的定义强调管理的最根本的性质是目的性，而有的定义强调管理中最核心的功能是协调。

1. 强调过程要素的定义。法国采矿工程师、管理学家法约

尔 (Fayol) 在1916年发表的《工业管理及一般管理》一书中, 把企业管理的基本要素概括为计划、组织、指导、协调与控制五项, 并认为这五项要素构成了管理的过程。以此为基础, 可以将管理定义为: “管理是对企业活动和企业资源进行计划、组织、指导、协调、控制的过程”。

2. 强调人的活动的定义。在企业活动中, 不论是管理者或被管理者, 人既是管理的主体又是管理的客体中的最重要的因素。从企业组织的资源来看, 如果归纳为人、财、物、信息四大资源, 人便是其中最关键、最活跃、最根本的因素, 离开了人的资源, 其他资源不可能得到开发。根据这种认识, 有人将管理定义为: “由一个或更多的人来组织他人的活动, 以便收到个人单独活动所不能收到的效果”。有的则更直截了当地提出: “管理就是用人”。

3. 强调协调的定义。有的管理学家不认为管理过程中诸要素是并列的, 而认为管理的本质在于协调, 管理就是协调各种活动使之同步化或和谐化的过程, 这样就可给管理下定义为: “管理是通过计划、组织、指导和控制, 去协调各种活动, 以便达到既定目标的过程”。

4. 强调系统的定义。系统管理学说把企业组织看成是与外界环境相互作用的开放系统, 认为组织与环境具有一致性, 认为人造系统普遍具有目的性, 系统管理谋求全系统的总体优化效果; 认为企业组织不仅是经济系统, 它也是社会系统, 个人与群体的社会因素与心理因素影响组织的行为。从而提出: 管理的主体、客体、环境构成系统, 系统的运行过程是人、财、物、信息等资源的输入、转换、输出的过程。管理就是开发这种系统, 维持这种系统的动力, 实现优化的转换, 进行系统的

控制，实现系统的目标。

二、经营的定义

日本远藤、千柱等人合著的《工业企业经营管理学用语辞典》中，对“经营”所下的定义是：“经营者为了达到企业目标而有意识、有计划地进行活动的总称”。“经营是指与决定企业经营的最高方针、确定经营目标有关的机能”；“而执行既定方针、实现既定目标的各种活动的机能则称为管理。”这种经营的定义不但把“经营”与“管理”两种概念加以区分，而且比某些著作中所提：“生产+销售=经营”的公式更为全面。

企业是社会的经济细胞，是相对独立的社会经济系统，经营是这种独立社会经济系统的总体功能。因此可以说，经营就是企业独立地建立系统结构，维持有效的供产销综合活动，适应外部环境，从而实现系统目标的功能。也就是说经营有以下特征：

- 1.经营只存在于从事独立经济活动的企业，对于非独立活动的组织可能不存在或只是部分地存在经营问题；
- 2.经营意味着企业是开放型而不是封闭型，即企业面临着独立分析判断外界环境的局面；
- 3.经营活动包括综合的供、产、销活动，策略规划活动，开发活动和机动的财务活动；
- 4.为了实现企业目标和独立开展各项经营活动，企业有权力有能力建立适当的组织结构。

由于管理和经营都没有严格的唯一定义，所以管理与经营的关系除了上述将二者分开的认识之外，还存在其他的看法，

例如人们在谈到管理学科或管理科学时，实际上是把经营作为管理学的一个部分。而经营管理学派的奠基人法约尔把工业企业从事的活动划分为六类：①技术或生产活动；②商业(购买、销售或交换)活动；③财务(最适当地使用资本)活动；④安全(财产与人身的安 全)活动；⑤会计(包括统计)活动；⑥管理活动(计划、组织、指挥、协调、控制等)。这六项活动总称为“经营”，如图1-1所示，这样，管理活动就从属于经营活动。

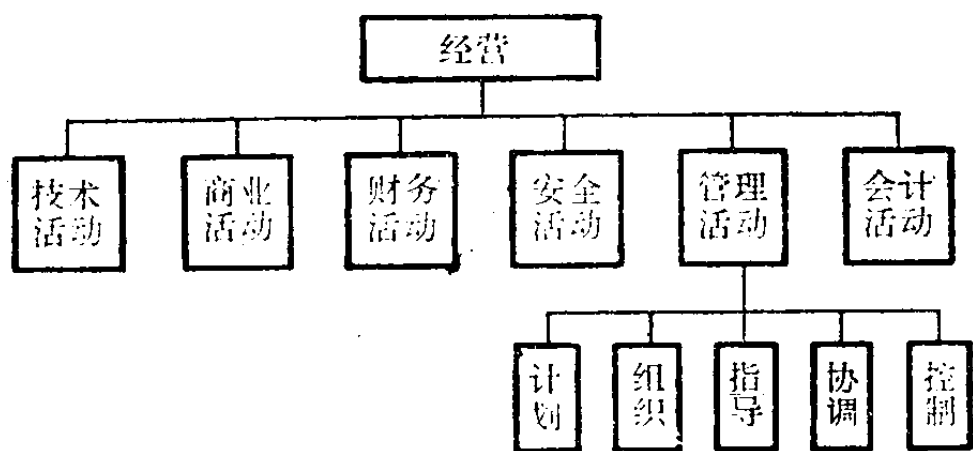


图 1-1 经营、管理、管理职能

三、管理科学与科学管理

(一) “科学管理制度”与“管理科学学派”

作为一般用语，凡是按照事物的规律性对组织进行管理，用较小的代价取得较好的效益或效果，都可以称为科学管理。

管理成为一门现代科学，是本世纪初从美国开始的。十九世纪以前，在企业管理上，是凭经验和直觉管理，师傅凭经验带徒弟，企业主的着眼点大部分是通过降低人工成本获取利润，生产效率低下，缺乏雇主与工人都能接受的管理思想。

来世纪初，工人出身的改革者泰罗经过二十多年的实践研

究，在美国费城米德瓦尔钢铁厂中创建了一系列科学的管理制度，并于1895、1903、1911年分别发表了《计件工资制》、《车间管理》和《科学管理原理》三部著作。

“科学管理”制度主要内容是：①科学分析工人的操作，规定出标准的操作方法和工作标准；②工具、机械、作业环境的标准化；③科学地选择与培训工人；④计划职能与执行职能分开；⑤实行计件奖励制度；⑥实行领导的“例外管理”原则。

“科学管理”这一名称是由他人建议的。泰罗并不认为上述各项制度是“科学管理”的核心内容，他自己认为“科学管理”的实质是一场心理革命，除了用科学代替经验之外，还有用协调集体活动代替不和谐，用协作代替无秩序的个人主义，为提高产量而作出的集体努力代替低效率无目的的个人忙碌。他认为更主要的是“科学管理”使工人对自己的工作、对同事、对雇主有了责任感，使雇主和管理者对管理、对工人以及对日常事务也具有责任感。工人和雇主都把注意力放在提高产量提高利润上，双方就可以取得一致，不再为分配细节而争执。

1910年以后泰罗制在美国得到传播，其早期应用使铲煤工效提高2~3倍，棉织品产量提高1倍，机械加工业产量提高4~18倍。列宁在苏联十月革命胜利后不久就号召有系统地试行这种制度。

在美国工业管理发展史上，一般把本世纪初至四十年代这个阶段称为“科学管理时代”。

“科学管理”发展到四十年代，特别是二次世界大战期间由于管理人员与数学家及其他科学技术人员的合作，成功地解决了许多军事工程中的复杂问题，出现了运用数学方法如运筹学解决管理问题的热潮，并逐渐形成了以建立数学模型为重点，

以提供解决问题的优化方案为目的的科学分析方法。这些研究人员自称“管理科学家”，并把这种科学分析方法称为“管理科学”，也有的称之为“管理科学学派”。当代美国管理学家孔茨认为：“数学方法对于任何研究都是十分有益的，它帮助分析人员弄清某个问题或一个问题的某个方面，它便于用符号代替未知数据，它多年形成的逻辑方法为简化复杂的现象提供了有力的工具”。“但这派的重点几乎完全放在为某些企业与管理问题的数学解法建立模型并使之完善化上面。……把管理学搞得如此狭隘就很难叫做管理的科学。”这里，并非贬低“管理科学”方法，而是强调它只是管理科学方法的一个分支，二者不应混为一谈。

（二）管理科学的特点

广义的管理科学包括了前述的管理和经营两大方面。

一般认为，管理科学具有以下特点：

1. 管理科学是边缘科学。无论宏观管理还是微观管理，都会涉及社会学、心理学、经济学、政治、法律等社会科学，也会涉及工程与技术、设计与工艺、数学与计算机、能源与交通等自然科学与工程技术。管理科学是处于社会科学、自然科学、工程技术结合部的综合科学或边缘科学。

2. 管理科学是软科学。如果具有物质形态的科学技术叫做硬科学、硬技术，则管理科学的研究成果是以信息形式表现的原则、原理、策略、计划、方案、程序，因此管理科学是一种软科学。

3. 管理科学是较高层次的科学。前面已提及，管理高于作业，除此之外，管理科学是建立在一系列自然科学与社会科学基础之上的科学，管理科学的研究成果又可以指导自然科学与

社会科学的研究工作，因此它是较高层次的科学。

4.管理科学是与“艺术”密切相关的科学。众所周知，管理科学是实践性很强的科学又是面向未来的科学，许多变量是随机的甚至是不确定的；管理的对象与所处环境都是复杂的社会经济问题，因此，迄今为止，管理科学是离不开管理艺术的，即在一定程度上要靠经理人员的直觉判断、素质、技巧、魄力等因素，要靠经理人员自身的反复实践和摸索，而不能单靠别人的传授，也不能单靠一些原则、原理、模型和程序去指导管理工作。

第二节 早期的管理思想与实践

一、我国早期的管理思想与实践

管理所涉及的领域十分广泛，凡是人类设置目标，提出达到目标的方案，安排工作的程序，组织群体的活动等，均属管理的范畴。管理的对象可大到国家小至班组；可以是政治或军事的管理，也可以是经济、生产、工程项目的管理；可以是有关全局和长远发展的战略管理，也可以是作业甚至是动作的管理。我国历史悠久，古代文化发达，就广义的管理而言，有价值的管理思想和成功的实践在史书上记载是很多的。就是在外国管理著作中，提到孔子、孟子治理国家的思想，提到万里长城、都江堰等宏伟工程的组织管理，提到大禹治水等，也并非少数。此外，还有许多商业经营与工程管理的策略思想，用今天的眼光分析，虽然不一定能够直接用在现代管理系统中，但至少是发人深省的。

春秋战国时期辅佐越王勾践灭吴的范蠡，在越国胜利之后，他判断与勾践无共患难不能共安乐，毅然辞政转而经商，事业得到发展。后来齐国任命他为卿相，他又认为“久居尊位不祥”，尽散资财，离开相府，迁往他乡再度经商。文献中有“治家十九年三致其金”的说法，就是三次白手起家，三次积累了很多财富。他经营如此得法，主要原因在于应用了他的老师计然的七条策略，即所谓“计然七策”。例如，七条策略中有“任时”的原则，也就是充分把握时机，利用时机，不失时机，其中又要求“时用则知物”，即要了解什么时候有何种需求；“待乏”的原则，“夏则资皮，冬则资絺，旱则资舟，水则资车”，是说要提前备货，不能到了酷暑才准备夏令商品，已届隆冬才准备防寒服装；也不能等到有了洪水才准备舟船，大旱之年再准备陆上的车辆。他还提出“无息币”的思想，在当时能看出加速资金周转的重要性，实属难能可贵。

唐代刘晏于公元757年至780年掌管全国财政，由于懂得了解商品余缺信息，注重地区间的流通，及时调节余缺，根据当时的通讯条件，设置驿站网点，招募快速骑马传递信息的人员，几天之内可掌握各地行情，于是“能权万货重轻，使天下无甚贵贱，而物常平，自言如见钱流地上”。

宋代文学家和科学家沈括所著《梦溪笔谈》中介绍了丁渭修复皇宫的组织措施计划。北宋真宗祥符八年(公元1015年)四月二十三日，汴京城内临近皇宫的荣王府内元俨宫失火，烧毁了荣王府并波及皇宫内的一些殿宇。神宗皇帝任命丁渭为“大内修葺使”，主持修复皇宫。丁渭作出的安排是先顺着皇宫前的大道开挖一条运河，挖出的土用来烧砖，运河与汴水沟通，便于运输外来的建筑材料。皇宫修好后，将全部建筑垃圾填入运

河，恢复原来的道路。这种计划得到了“一举而三役济，计省费以亿万计”的好效果。

至于兵法军事战略方面的内容，在我国古代管理学的宝库中，更是不胜枚举。

二、西方早期管理思想

机械化大生产始于十八世纪六十年代的英国纺织业，八十年代之后，由于蒸汽机的发明与应用，加快了发展的进程，推广到了化学、冶金、采掘以及机器制造业。十九世纪开始，法、德、美、日等国也相继完成了资本主义产业革命。生产技术的革命促进了管理思想的发展。这一时期的管理思想以下列人物为代表。

(一) 亚当·斯密

著有《国富论》，第一次系统论述古典政治经济学的基本内容，是古典学派经济理论的奠基人，他的劳动价值理论和国际贸易理论对后来的经济学影响很大。他的国际贸易理论是从分工的研究开始的。当时在没有分工的情况下制造缝纫用针，每个工人都要从事拉线、直线、切断、削尖、头部穿孔、镀锡和包装等七道工序，熟练工人每人每天可制针20枚。而经过分工，10个人协作制针一天可制针48000枚，雄辩地证明了分工的优越性。他认为这种生产作业上分工的原则也适用于国际间的经济关系，如果外国的某些产品比本国便宜，最好是输出本国在有利条件下生产出的产品去换取本国生产成本较高而外国较便宜的产品。亚当·斯密认为，每一个国家都有适宜生产某些产品绝对有利的条件，这样通过国际贸易就可对所有国家有利。他的国际分工理论也被人称为“绝对利益理论”，极大地支持

了自由贸易政策。

(二)巴贝奇

英国剑桥大学教授，是最早把数学应用于作业管理的先行者，也是最早研究微观经济，探讨机械制造工艺生产效率与费用的学者。1822年研制出手动的差分计算器加上他1833年设计出具有穿孔卡片输入、运算器、储存器及外存的电脑，所以被称为电脑的创始人。

巴贝奇曾主张工人享有分红权利，主张工人可按工作性质领取固定的工资，可以获得合理化建议奖，但他更为强调按分工情况和生产效率高低给予报酬。他发展了亚当·斯密的分工研究，发现分工还有一个优点——可以根据每人工作的技术要求付给工资，而不必全以最复杂的技术为标准，例如制针工作中，镀锡属于高技术工种，直线为低技术工种，工资为：

镀锡男工	6先令/天，
镀锡女工	3先令/天，
直线女工	1先令/天，
直线童工	0.6先令/天。

巴比奇也是工厂制度的鼓吹者。

(三)欧文

十九世纪的英国企业家，早年与他人合作办棉纺厂，连年盈利。当时英国普遍存在人们不愿进厂做工的情况，欧文认为这是工厂对工人不够关心所致。他为实践管理企业的愿望，宁愿受雇当了苏格兰另外一家工厂的经理，设法改进设备布置，改善工人的劳动条件，提高童工最低工作年龄，缩短工人劳动时间，提供厂内伙食，开设按成本向工人出售商品的商店等等，得到了一定的成功。他提出要管理好工厂除了要有“一丝不苟、