

# 农村企业 现代经营管理基础



3

农村企业职工培训教材

# 农村企业现代经营 管理基础

岳锡仁 张义岗 冯兆忠 编写

山东人民出版社

一九八七年·济南

农村企业职工培训教材  
农村企业现代经营管理基础  
岳锡仁 张义岗 冯兆忠 编写

\*

山东人民出版社出版  
(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂潍坊厂印刷

\*

787×1092毫米32开本 8.5印张 178千字  
1987年9月第1版 1987年9月第1次印刷  
印数 1—27,650

统一书号 4099·599

ISBN 7—209—00061—5

F·15 定价：1.45元

## 序

党的十一届三中全会以来，烟台市广大农村随着联产承包责任制的建立和发展，以及“对内搞活经济、对外实行开放”政策的贯彻落实，各种专业户、经济联合体和乡镇企业如雨后春笋，蓬勃兴起；跨地区、跨行业的联办企业大量涌现；引进外资、合资经营的新型企业正在发展；统一经营和承包经营的企业不断向专业化、社会化方向转变。农村这种多形式、多层次、多门类的合作经济实体，带来了农业从自给半自给经济向着较大规模的商品生产和从传统农业向着现代化农业转化的新局面。

在农村变革的新时期，广大经营者迫切要求农业经营管理部门在加强成本核算、提高经济效益、进行经营预测和决策等方面为他们提供服务。为此，烟台市农业局组织有关人员编写了《农村企业会计》、《农村企业货币资金管理》、《农村企业物资保管》和《农村企业现代经营管理基础》这一套教材。运用这套教材对农村企业会计、现金出纳、物资保管员，以及农村企业的厂长、经理和农村基层领导干部进行培训，对于提高他们的政策水平和业务素质；对于加强农村企业的经营管理，提高经济效益，必将产生重要的作用。

当然，随着农村经济的不断发展和经营管理实践经验的

逐步积累，一定会对这套教材提出新的要求、丰富新的内容。我们相信，今后经过编者、读者的共同努力，必将使这套教材进一步得到充实和提高，从而发挥更大的作用。

董传周

一九六一年一月十七日

# 目 录

导言 .....	1
一、管理的概念 .....	1
二、管理发展的历史 .....	9
三、经营与管理 .....	16
四、宏观管理与微观管理 .....	17
五、管理的二重性 .....	18
六、本书所要探讨的主要内容 .....	19
第一章 企业 .....	21
一、什么是企业 .....	21
二、现代企业类型的划分 .....	22
三、农村企业资金筹集的途径 .....	26
四、农村企业经营的基本条件及外界因素对农村 企业的影响 .....	29
五、农村企业与政府的关系 .....	37
六、农村企业的前景 .....	38
第二章 经理人 .....	40
一、企业的传统组织模型 .....	40
二、经理人制度的形成 .....	41
三、董事会与经理人的关系 .....	43
四、经理的权力与职责 .....	43

五、经理人的活动.....	45
六、经理人的素质.....	47
七、经理的类型.....	53
八、经理人的领导哲学与艺术.....	55
<b>第三章 劳动管理</b> .....	<b>60</b>
一、劳动管理理论的演变及行为科学的产生.....	61
二、劳动的约束手段.....	68
三、劳动管理的激励手段.....	77
四、提高劳动者的素质.....	85
<b>第四章 生产管理</b> .....	<b>88</b>
一、科学组织生产过程的基本要求.....	88
二、生产过程的空间组织和时间组织.....	93
三、生产过程的组织形式.....	103
四、生产作业计划与调度工作.....	108
<b>第五章 信息管理</b> .....	<b>113</b>
一、信息论在现代管理中的地位.....	113
二、信息的特征.....	115
三、企业的信息工作程序.....	117
四、企业的信息组织.....	119
五、市场信息的收集方法.....	123
六、信息分析方法.....	127
<b>第六章 资金与成本管理</b> .....	<b>139</b>
一、资金来源与资金占用的划分.....	139
二、固定资金与流动资金的管理及资金周转.....	142
三、成本管理.....	154
四、资金与成本的经济效益指标.....	162

第七章 经营预测与决策 .....	164
一、经营预测 .....	165
二、经营决策 .....	175
第八章 全面质量管理 .....	190
一、质量管理的发展 .....	190
二、全面质量管理的基本特点 .....	192
三、全面质量管理的基本方法 .....	198
第九章 经济法与经济合同 .....	218
一、经济法 .....	218
二、经济合同 .....	233
第十章 企业的人才开发与公共关系管理 .....	242
一、人才 .....	242
二、企业管理人才 .....	245
三、公共关系工作 .....	253
后记 .....	261



# 导 言

管理是人们在社会生活中的普遍行为。这种行为的普遍性表现在两个方面：其一是每一个人都在一定的范围内行使自己的管理权力；其二是每一个人的行为都是被约束和被管理的行为。

但本书所要讲的，并非仅是普遍意义上的管理，而是把管理作为现代社会的一种专门职业（如经理）来看待，从纯职业或专业的角度探讨企业管理的基本知识，使农村企业经理人或准经理人（没有经理职衔，但在一定程度上有权行使经理职务的人）获得最起码的专业训练。在这里，首先探讨什么是管理？管理科学是怎样发展的？社会主义管理与资本主义管理有什么区别？本书所要讲的主要内容是什么？

## 一、管理的概念

管理有多方面的含义，可以从不同的角度给出不同的定义来。比如说：“管理是一种文化活动”；“管理就是指挥和协调”；“管理就是领导”；“管理就是决策”；“管理就是由他人完成事物”等。

但所有这些，都是从管理的一个侧面谈管理，因而都不是管理的完整的定义。因为管理是一个上位概念，它有广泛的内容，类似上述任何一句话给出的定义，都不能概括它的实质和广泛意义。要说清管理的概念，必须从几个不同的侧

面阐述它。

### (一) 管理在字源学上的含义

仅仅从词汇的角度看，“管理”的含义是什么呢？也就是说，“管理”作为一个词，它最原始的意义是什么？这就是字源学所要回答的问题。

“管理”一词，象“干部”一词一样，是现代汉语中的外来语。在中国古代的文献中，没有“管理”一词，只有类似今天“管理”含义的“治”。“法者治之端也”；“无君子莫治野人，无野人莫养君子”；“半部《论语》治天下”。这里的“治”就是现在的“管理”的意思。即是说，“法是管理的首要条件”；“没有士大夫就无法管理百姓，没有百姓，士大夫也就无人养活”；“只要精通半部《论语》，就可管理好天下了”。

现在的“管理”是由英语 Management 一词翻译来的。

Management 一词的意思是“借他人之力把事情办好。”

Management 源出 Managt。Managt 的意思是驯服和驾驭马匹，即驯马。由此可见，“管理”最原始的含义就是驾驭和驯服。在创造这个词的时候（奴隶社会），人们所使用和意识到的驯马手段就是木棍和皮鞭。所以，至今在某些场合，“管理”仍含有“驯服”的意思，只不过把对牲畜的驯服，改为对人的“驯服”了。

当然，“管理”的字面含义，并不能概括“管理”在现代管理上的含义。

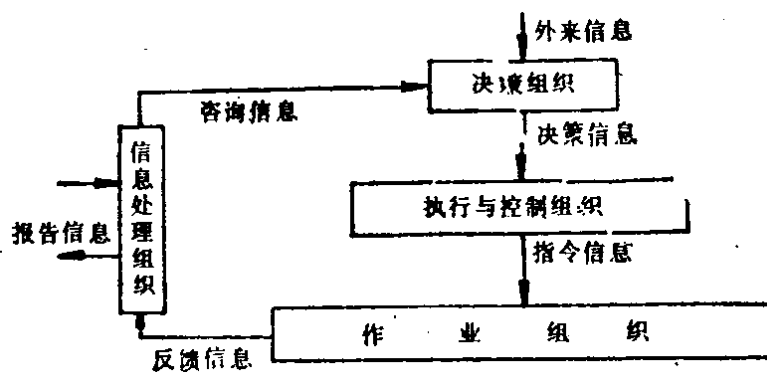
### (二) 管理在现代管理学上的含义

1. 管理首先是与系统相联系的概念。管理存在于系统

之中，管理是对系统的管理；管理本身又是一个系统。没有系统的存在，就没有管理；没有管理系统的存在也就无法进行管理。

所谓系统，是指一个具有共同使命和特点的若干元素的集合。例如，一个工厂即是一个系统，它是由为完成工厂使命而组建的各种组织——厂长、各科室、各车间、各班组等——有机合成的统一体。而一个车间、一个班组又有各自的使命，又有各自相关联的组成部分，因之，又是一个系统内（工厂内）的一个小系统。系统内的小系统，称之为子系统。所以，从系统的角度看，任何系统都是其中若干子系统的有机合成。无疑，工业部——工业厅——工业局——工厂，构成一个工业系统，工厂便是这个工业系统中的子系统。我们的管理，就是在这样或那样一个系统中的管理。农村企业管理，就是对企业系统中一个子系统的管理。

管理有管理的使命，有进行管理的各个组织，因此，管理本身又构成其对之进行管理的系统中的一个特定的系统——管理系统。这个系统是决策组织、执行与控制组织、作业组织及信息处理组织有机构成的整体。它呈宝塔形结构，其组合关系可表示为如下的模式（见图导一1）。



图导一1 管理系统

2. 管理的手段。管理手段，也就是靠什么去管的问题。管理要靠人、机构、法和信息。

(1) 人：指管理人员，即管理者。一切管理工作——计划、决策、指挥、协调等都要靠管理者来做。在管理系统中，每一个人都处于“宝塔结构”的一定层次上，他既是管理者，又是被管理者。从人的角度看，管理层次是人的阶梯。一切管理对象都在人的管理之中，管理效果的好坏决定于管理者的效能。因此，人是管理中最活跃的因素。简言之，管理就是靠人管人。

(2) 机构：指管理系统中的各层次上的管理组织。如决策组织、执行与控制组织、信息处理组织等。管理职能部门分为这些组织，所以管理机构的设置是行施管理职能和权力的必要手段。

合理设置管理机构的原则是：第一，机构之间有明确的职能分工和权力划分；第二，有明显的层次性和垂直领导特征；第三，组织精简：机构内的人数趋于最小，而又能充分有效地发挥该机构在整个管理系统中的职能作用。由此可见，机构效能的发挥，最终仍然决定于人的因素。

(3) 法：是规范和协调系统内各部分动作和行为的准绳。它包括表现为一定形式的法律、法令、政策、计划、决议、规章、制度等。它之所以是一种重要的管理手段，是因为它明确规定了人们应当怎样做，不应当怎样做，否则应当受到什么惩处。它对系统内的各个人和各组成部分的活动起统一和标准化的作用。

(4) 信息：信息一词是由英语 Information 一词译来的，原意是指情报和消息。但是，作为现代科学理论和管理

理论的“信息论”所指的信息，已远远超出了上述的字面含义。

在管理学中，信息的含义包括两个方面：其一是指那些能表现事物内涵的信号、数据、色彩、程序、消息、情报等的总和；其二是指管理主体对管理客体所发的指令和管理客体执行状况的反映——反馈。

信息的表现形式是：语言、文字、符号、图形、图表、数字、公式等。

信息的传递靠信息载体，信息的载体主要是光波、声波、电波。

随着科学的发展，对于信息的收集、传递与整理日益自动化和电子计算机化，这就使得管理者可以大量收集、整理、储存并及时地利用信息。现代社会在信息方面的这种状况，称为“信息爆炸”。它是社会是否已经现代化的一个标志。

信息之所以是一个重要的管理手段，是因为它是联系和协调管理系统中各要素、各环节，使之有控制地发挥作用的纽带。离开了信息，系统就无法运转。整个管理活动表现为一个信息流。管理在系统中的作用，由图导—1可见。一个系统，从它内部封闭的信息环流看，它是一个闭合的系统；从它与外部的信息相通看，它又是一个开放的系统。

3. 管理的对象。管理的对象，即管理的客体，也即管什么。管理主要是管人、管财、管物、管时间、管信息。

(1) 人：这里指的是被管理的人。在企业中，主要是指直接作业人员和各管理层次上的职能人员。当然，从整个社会这个大系统看，每个人都在不同的被管理的层次上，一切

人都是被管理的对象，其区别仅在于他是处于高层次、中层次，还是处于低层次。

对人管理的目的，在于使人尽其才。第一，使他所存在的层次和岗位适合他的能力；第二，使他在既定层次和岗位上充分发挥主观能动性和创造才能；第三，不断筛选，使高能级的人（表现为办事本领大，工作效率高），能沿着组织层次不断向上提拔，使低能级的人不断向下淘汰——形成上下对流的人流；或在同一层次上，选择其最适合的岗位安插他，形成横向人流。所以，管理就是在人的流动中管理人；在人才管理中形成合理的人才流向。社会是这样，具体到一个企业也是如此。

(2) 财：是指企业的资金。企业是理财的组织。在商品社会，企业的一切要素都可以折算成用货币衡量的价值——资金。企业就是通过资金的运用带来资金的增殖。企业管理的一个重要任务就是管好、用好资金，形成合理的资金运动——财流，使 $\frac{\text{产出价值}}{\text{投入价值}}$ 之比值尽可能地大。

(3) 物：包括设备、材料、仪器、能源、原料等一切固定资产和流动资产。一定的物，是构成企业活动（生产、服务、购销）的必要物质条件，这些条件是资金的物化。

管理物的目的，就是使物尽其用。第一，使设备和物资的供应量、储存量和使用的需求量达到最优化，即，既不产生多余，也无不足之感；第二，使正在使用的设备充分利用，使 $\frac{\sum \text{设备(台)} \times \text{运转工时数}}{\sum \text{设备(台)} \times \text{在班工时数}}$ 之比值尽可能地大；第三，

使生产设备适时淘汰和更新，以保持设备的最佳使用状

态；第四，使物料和能源消耗系数（单位产成品平均所消耗的物料和能源的数量）降到最低消耗限度。

（4）时间：管理时间，就是管理劳动时间的利用，提高工作的速度和效率。它包括两个方面：第一，在全部可利用的时间中，使实际操作时间的比重尽可能地大，即使  $\frac{\text{实际作业时间}}{\text{班内总时间}}$  之比尽可能地大；第二，使劳动者在操

作时的动作尽可能地合理化，而使有效操作时间占实际作业时间的比重尽可能地大，即使单位工时内的作业量尽可能地大，最后达到提高劳动效率的目的。所以，对时间的管理，是一个关系到速度和效率的问题，是劳动管理的核心。正如马克思所说：“一切节约归根到底都是时间的节约。”<sup>①</sup>一切利用，都是劳动时间的利用。时间是生命的存在形式。

（5）信息：信息既是联系各管理环节和管理层次的纽带；又是管理作用和管理结果的反映。通过信息去进行管理，必须通过信息反映来管理。所以，有人说：管理，就是对信息流的管理。

4. 管理的职能。管理的职能，也称管理的功能。所谓管理的职能或功能，包括管理要做哪些方面的工作，发挥些什么样的作用。

管理具有以下五个方面的职能：

（1）计划和预测。计划就是制定管理目标和行动方案。它包括：目的、方针、程序、规划、方案、预算、重要战略、

---

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第46卷（上）第10页。

竞争战略。预测，即事先不断收集各方面的信息，对达到目标的可能性和达到目标的程度进行估计，以提出修正的计划，保证达到目标。

(2) 组织和指挥。组织，即组织一切人力和物力，使之为达到目标而最有效地发挥作用。指挥，即通过指令协调各组织、各环节的行动，使其步调协调一致，力量集中于一个方向。组织和指挥工作，主要包括：组织机构的设置、职责与权力的划分、领导艺术的发挥、组织纪律的确定等。

(3) 监督与控制。即对目标和行动实施进程了解和观察，不断纠正其偏离目标和计划的行为，使系统内各子系统的运转和协调规范于计划之内。监督控制工作包括：统计、比较、改正、执行计划、日程安排、准备、调度、指示等。

(4) 约束和激励。是指对人的管理职能。就是对系统内各层次上的人，分别施以各种纪律，使其行为规范于为达到目标所需要的范围之内；另一方面，要使他们受到鼓励，自觉遵守纪律，并在各自的岗位上充分发挥自己的能力和作用。这方面的工作包括：制定并实施各种纪律和规程，教育、培训、奖励与惩罚等。

(5) 挖潜和创新。即不断改进管理工作本身，以新的方式、方法发挥各种管理的作用和系统中人的主观能动作用，使系统不断提高其原有功能和增加新功能。这方面的工作包括：对职工的智力开发、组织和技术的革新、奖励创造和发明、组织科研攻关等。

5. 管理的目的。管理的最终目的是发挥系统的最大功能，达到放大生产力的目的。



每一个具体的系统，都有它具体的功能。比如，一个生产企业，其功能表现为给社会（市场）提供符合需要的优质产品。整个管理的活动都是围绕这一功能而开展的。所谓管理得好，即是在消耗不变的条件下，产品的质量更好了，获得的利润更多了，或是说，产出价值增长量，大于投入价值增长量。

对管理的以上认识，是管理活动和管理科学发展的结果，是迄今管理历史发展的总结。要对一门科学有更深刻的理解，必须从研究它的发展历史开始。对于管理科学的认识，也应是这样。

## 二、管理发展的历史

管理的历史包括两个方面：一是管理作为一种人类社会实践活动，它的产生和发展；二是管理作为一门现代科学，它形成的历史怎样。

### （一）管理实践的发展

管理作为人类社会的一种实践活动，从有人群形成的那天开始就存在了，只不过在人类社会发展的不同阶段，管理的内容、管理的方式和支配管理的意识不同罢了。它也象其他社会实践活动的发展一样，经历了一个由低级到高级、由简单到复杂、由野蛮到文明的演变过程——一个与生产力发展水平相适应的演变过程。任何时代所产生的管理活动和支配这一活动的意识，都是该时代生产力发展水平的必然要求。下面我们就依人类社会发展的足迹，考察其间管理活动发展的历史特征。

1. 原始社会的管理活动。原始社会是人类经历的漫长社会阶段，就其社会组织形式的发展，可以划分为原始群时