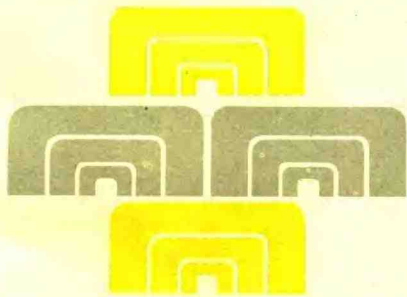


宋兆华 赵 岩 主编

现代企业经 营管理基础



青岛海洋大学出版社

鲁新登字 15 号

现代企业经营管理基础

主编 宋兆华 赵 岩

青岛海洋大学出版社出版

(青岛鱼山路 5 号)

邮政编码 266003

新华书店经销

济南印刷四厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 13.25 印张 332 千字

1992 年 6 月第 1 版 1992 年 6 月第 1 次印刷

印数:1--10 000 册

ISBN7-81026-282-7/F·48

定价:5.90 元

主 编	宋兆华	赵 岩		
副 主 编	卢贵敏	孙忠欣	刘 伟	初吉智
参编人员	(按姓氏笔划排列)			
	于常瑞	卢贵敏	刘长岭	刘 伟
	孙忠欣	许树森	宋兆华	初吉智
	李尚君	陈学俭	杜洪平	张仁庆
	张学俭	单庆模	赵 文	查玉兰
	姚军先	赵 岩	赵振祥	殷 明
	靳东来			
审 定	靳东来	许树森		

前 言

党的十一届三中全会以来,在“一个中心,两个基本点”基本路线指导下,一个具有中国特色的社会主义改革开放之路正昂然向前延伸。十多年的改革已经取得了丰硕的成果。最近党中央深刻提出革命是解放生产力,改革也是解放生产力,要求加大改革步伐,并明确提出:我国的经济发展要力争隔几年上一个台阶的重大课题。

企业的改革,随着政府职能的转变,国营大中型企业正进入以完善经营机制,真正把企业推向市场,使企业逐步成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者的新阶段。本书依据以上要求,以提高经济效益为中心对合理组织企业生产经营活动,实行科学管理的基本理论和基本方法作了系统的介绍,并力求贯彻理论联系实际的原则,特别在如何以市场为导向,进行经营决策方面作了重点论述。

本书体系新颖,内容简练,文字通俗,可作为企业领导干部、财务及生产管理部门必备业务用书,也可作为其他经济工作者和理论研究者的学习参考资料,还可作为经济类专业院校师生的学习参考读物。

本书在编写过程中得到了山东大学、山东省财政厅、山东省人民银行、山东省工商银行、山东银行学校等有关业务部门的支持,在此一并致以衷心感谢。

本书的编写,虽然经过长期的讨论和研究,但由于我们水平有限,缺憾之处在所难免,欢迎读者批评指正。

编者 1992年5月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 企业经营管理的产生和发展.....	(2)
第二节 企业经营管理的两重性.....	(8)
第三节 企业经营管理的职能	(11)
第四节 企业经营管理的任务	(13)
第五节 企业经营思想和经营方针	(15)
第六节 企业的生产经营指挥系统	(19)
第二章 市场调查	(23)
第一节 市场的作用和分类	(23)
第二节 市场消费需求及其购买行为	(29)
第三节 市场调查的方法步骤	(45)
第三章 企业经营预测和经营计划	(57)
第一节 企业经营预测的主要内容	(57)
第二节 企业经营预测的定性预测法	(65)
第三节 企业经营的定量预测法	(78)
第四节 经营计划管理的意义和任务.....	(101)
第五节 经营计划的种类和内容.....	(103)
第六节 经营计划的编制、执行和控制	(107)
第四章 生产过程组织及产品生产决策	(111)
第一节 生产过程及其组织要求.....	(111)
第二节 生产过程的空间组织.....	(117)

第三节	流水生产线	(119)
第四节	生产方向的决策	(121)
第五节	增加产品品种的决策	(126)
第六节	产品品种和加工程度的调整	(130)
第七节	产品的组合	(137)
第八节	目标成本决策	(144)
第九节	有关降低成本的决策	(151)
第五章	劳动管理	(164)
第一节	劳动生产率	(164)
第二节	劳动定额和定员	(168)
第三节	劳动组织	(175)
第六章	存货管理	(180)
第一节	存货控制原则	(182)
第二节	存货定额的制定	(184)
第三节	存货管理方法	(209)
第七章	质量管理	(220)
第一节	全面质量管理的特点	(220)
第二节	质量保证体系	(224)
第三节	质量管理中常用的统计方法	(230)
第八章	资金筹集和投资管理	(243)
第一节	企业筹集资金的原则和渠道	(243)
第二节	筹集资金的决策方法	(246)
第三节	投资决策的方法	(261)
第四节	影响投资决策的因素	(289)
第九章	企业的技术开发与管理	(312)
第一节	企业技术开发的含义、意义和作用	(312)
第二节	技术开发的原则和方法	(316)
第三节	企业技术开发管理	(322)

第十章 企业的人才管理	(331)
第一节 企业人才管理的含义和意义.....	(331)
第二节 企业人才的开发、使用和要求	(334)
第三节 企业人员的培训.....	(340)
第十一章 企业安全管理与环境保护管理	(346)
第一节 企业的安全管理.....	(346)
第二节 企业的环境保护.....	(358)
第十二章 企业公共关系与销售管理	(367)
第一节 企业公共关系.....	(367)
第二节 企业销售管理.....	(396)

第一章 总 论

企业管理学是一门按照经济规律、自然规律和生产力组织的规律的要求来研究企业管理问题的科学。它具有客观真理性，人们在企业管理活动中，所制定的原则、程序和方法，必须能反映上述客观规律的要求，企业才能顺利发展。

目前和今后一个相当长的时期内，我国人民主要的任务是把社会主义现代化经济建设继续推向前。从1981年到本世纪末的20年，我国经济建设总的奋斗目标是，在不断提高经济效益的前提下，力争使全国工农业的年总产值翻两番，人民生活达到小康水平。为了实现这个伟大的战略任务，工业企业、商业企业承担着重大的责任。就工、商企业本身来讲，在不断推进现代化的过程中，必须发挥现有工业企业和商业企业的作用，不断提高工业企业和商业企业的管理水平。因此，管理科学的研究和应用，已成为社会主义现代化建设中的一项十分重要的任务。

企业是一个经营性的经济组织，是现代国民经济的基层单位，在国民经济中从事工业生产经营活动的经济组织叫做工业企业，专门从事商品交换的经济组织叫做商业企业。工业企业和商业企业是社会生产总过程的重要组成部分，一个社会要使其社会生产总过程连续地顺利进行，必须组织好生产和交换，否则，社会再生产过程就会陷于瘫痪。

随着生产力的提高，共同劳动的出现，管理也应运而生。管理和科学技术是密切联系、互相促进的，随着科学技术的发展，管理

第一编
企业形象论

（二）“科学管理理论”阶段

科学管理理论，产生于 19 世纪末到 20 世纪初，由于生产技术的日益发展，分工协作日趋复杂，机器生产更多地代替了手工劳动，资本家仅凭个人的经验和判断，已不能有效地管理企业，要求以科学的管理方法来代替经验法则，于是产生了科学管理。

首先提出科学管理理论的主要代表人物是美国的一位工程师——泰罗，他把资本家根据个人经验和判断进行管理的经验进行总结、提高，使之系统化科学化，于 1911 年发表了《科学管理原理》一书，集中反映了他的研究成果，对资本主义企业管理发生了巨大影响，被资本家称为“科学管理之父”

泰罗提出的科学管理的主要内容，是通过对工人操作动作和时间的研究，制定了标准劳动方法和工时定额，通过对单纯计件工资制的研究，提出了奖励工资制，通过对企业组织机构的研究，提出了建立职能制，即车间科室制等。他列出了四条管理的基本原理：（1）对工人操作的每个组成部分进行科学的研究，代替凭经验办事的方法；（2）对工人进行科学的培训，代替工人的自由发展；（3）在工人和管理人员之间发挥协作的精神，以保证工作按照科学设计程序进行；（4）在工人和管理人员之间应有适当的分工，明确划分计划职能（管理者的）和执行职能（劳动者的），并由计划职能帮助实施执行职能。这四条原理，形成了科学管理的基本组成部分，从而否定了靠经验办事的早期管理，把经验上升为理论和科学，开创了科学管理的新阶段。

（三）“现代管理理论”阶段

现代管理理论是 20 世纪 40 年代以后产生的，随着生产的迅速增长，科学技术的迅速发展，新产品更新速度加快，企业规模扩大，贸易更加国际化，需求变化剧烈，竞争加剧，企业要求得到更大的经营效果。在这种情况下，起决定作用的已不再是劳动效率问题，而是决策能力问题，要求在更大范围内，更长时间内，更广泛的

联系上去研究问题,对多种行动方案,在进行积极的科学分析比较之后,作出最优方案,以提高经营效果。

对如何提高经营效果,当时有两种意见,形成两大流派,即管理科学派(也称技术管理学派)和行为科学派(也称行为管理学派)。

管理科学派,侧重于从生产力的三个要素的合理组织这一角度去研究问题,研究如何把各种资源合理的组织起来,生产出价格便宜,市场需要,又能取得最大利润的产品。

行为科学派,则侧重于人的动机,以及由动机产生的行为的研究。这一学派认为,人的行为是动机决定的,动机又是由需要决定的,需要是由低级向高级发展的。因此,他们强调,要做好人的工作,引导人们为自己的需要而努力,并把个人的目标同集体的目标一致起来,以便从人的行为的本质中激发出动力,不断提高效率,从而保证企业获得最大利润。

(四)“最新管理理论”阶段

最新管理理论是进入 70 年代以后出现的。这一理论是在“系统理论”基础上建立起来的。它用系统理论把管理科学和行为科学综合起来,把企业看成一个系统,企业的全部成员和全部机器设备都是它的组成部分,其中“物”是被动的组成要素,“人”是企业的主体,同时,企业的发展还受到内外环境的影响,包括物质的和思想的两个方面,通过系统分析,把人、物和环境结合起来进行全面分析研究,实行计划、方案、设计、办法的最佳化。

总之,管理科学,是随着生产的发展,流通的扩大,科学技术的进步,生产社会化程度的提高以及人们对客观事物认识水平的提高,而不断地发展起来的;反过来,管理科学的提高又不断地推动和促进生产的发展,科学技术的进步和生产社会化程度的提高。资本主义企业管理受资本主义生产关系的制约,是为资本家攫取最大限度的利润服务的。所以,资本主义的企业管理,“一方面是资产

阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就”。^①

二、我国社会主义企业管理的历史和发展方向

早在民主革命时期，我党就建立了自己的公营企业，初步形成了管理企业的基本思想，积累了一定的经验，新中国成立后，没收了官僚资本主义企业，建立了社会主义大企业。因此，我国社会主义企业管理同资本主义企业管理有一定的联系，有一定的继承性，又有自己的特点。我国社会主义企业管理的历史大体上分为三个发展阶段。

（一）企业管理基本思想初步形成阶段

我党抓企业管理工作开始于第二次国内革命战争时期，那时只是一些手工业企业，在解放战争时期，随着一些城市的解放，我党逐步掌握了一些现代化企业，进一步积累了一些企业管理经验，在整个民主革命战争时期，所形成的管理思想和管理经验，具有以下特点：

1. 具有优良的革命传统。在党的领导下，革命和生产的关系明确，为了革命战争，必须发展生产，坚持自力更生，艰苦奋斗，勤俭节约的精神，坚持深入细致的思想政治工作，坚持理论联系实际，密切联系群众，批评与自我批评的三大作风和实事求是的精神，实行政治、经济和技术民主，实行民主管理。

2. 实行供给制。尽管当时毛泽东同志提出了加强计划性实行经济核算等指导方针，但是，由于当时环境恶劣，革命根据地被敌人封锁，物资缺乏，只要能生产出来东西供给战争需要就是好的，所以，实行的是供给制，企业管理缺乏必要的经济核算，也不大注意经济效益。

^① 《列宁选集》第3卷，第511页。

3. 小生产的经营方式。当时,革命根据地的企业主要是手工业和个体商业者,又处于农村环境,一家一户是一个生产单位,个体经济的影响相当大,商业经济很不发达,所以小生产的经营思想管理方法和“小而全”的经营方式极为普遍。

长期以来,这三个特点对我国的企业管理工作有着巨大的影响。

(二)学习前苏联企业管理经验的阶段

新中国成立以后,迅速地恢复了国民经济,开始了第一个五年计划,使我国进入了有计划地发展国民经济的社会主义建设时期。这时,主要是学习前苏联的经验,对社会主义企业实行计划管理,建立生产责任制,加强技术管理,建立经济核算制,贯彻“各尽所能,按劳分配”原则等。这些政策和措施,是符合客观经济规律的,反映了现代化大生产的客观要求,对促进我国企业的发展,提高企业管理水平,起到了积极作用。

但是,前苏联的办法,也有不符合社会主义客观经济规律的一面,突出表现在不是用辩证唯物主义的观点去观察社会主义,认为生产关系与生产力之间,上层建筑与经济基础之间已经完全适合了,因而把企业的经济活动都纳入国家计划,过多地采用行政命令来管理企业,而否定用经济办法来管理企业,片面强调“一长制”,而忽视民主管理等等。由于我们对前苏联的经验,不加分分析的照抄照搬,因而在这方面对我国的企业管理产生了一定的消极作用。

(三)走我国企业管理发展道路的阶段

1956年4月,毛泽东同志在《论十大关系》中,提出了调动一切积极因素,多快好省地建设社会主义的思想。同年9月,党中央又决定在企业中实行党委集体领导下的厂长或经理负责制,1957年3月,又决定在企业推行党委领导下的职工代表大会制。1958年,广大职工群众,更是破除迷信,解放思想,努力探索我国自己的企业管理的新路子。但是,在这种探索中,由于历史的原因或其它

的原因,发生了一种错误倾向,在企业管理的指导上犯了“左”的错误,不尊重科学,片面夸大精神作用,实行不切实际的高指标,瞎指挥,不顾产品质量,不讲经济效益,责任制度松弛,生产秩序混乱,否定了第一个五年计划时期建立起来的行之有效的管理经验,在经济上造成了巨大的浪费和损失。

1960年3月,毛泽东同志在“鞍钢宪法”的批示中,提出了社会主义企业管理的原则;1961年9月,党中央为了贯彻“调整、巩固、充实、提高”的方针,颁布了《工业七十条》,强调了按客观规律办事,加强科学管理,从而推动了企业管理的改进和提高。1963年底,毛泽东同志发出了“工业学大庆”的号召,周恩来同志也高度评价了大庆的经验,实践证明,只有把党的优良传统同现代化大生产所要求的科学管理结合起来,才能使我国企业管理的水平得到提高。

但是,在“文化大革命”期间,林彪、“四人帮”一伙出于他们的反革命目的,推行了一条极左路线。对建国以来的行之有效的管理经验,全盘加以否定,对企业管理,只许讲阶级性的一面,不许讲科学性的一面,攻击《工业七十条》,篡改“鞍钢宪法”,使企业管理出现了大混乱,陷于瘫痪,工厂生产不出来物美价廉、适销对路的产品,商店满足不了人民群众急需的商品,使国民经济达到崩溃的边缘。

粉碎“四人帮”以后,特别是党的十一届三中全会以后,工商企业进行了整顿,加强了管理,按客观规律办事,重视价值规律的作用,推行了利改税扩大企业自主权,贯彻计划调节与市场调节相结合的原则,加强了企业领导班子的建设,建立、健全了规章制度,恢复了正常秩序。生产上升,买卖兴隆。当前,我国企业管理的变革和发展,面临的任务是:实行管理现代化和实行经营管理。解决好这两方面的任务,把我国企业管理提高到一个新水平,对促进生产力的发展,早日实现“四个现代化”具有重大的意义。

第二节 企业经营管理的双重性

企业经营管理,是指在一定的生产方式下,根据客观经济规律的要求,依据一定的原则、程序和方法,对企业的生产经营活动进行计划和预测、组织和指挥、监督和控制、教育和鼓励、挖潜和创新,使之最有效地利用人力、物力、财力,取得最大的经济效益。

企业经营管理,具有两重性质。一方面,它是同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,它又是同生产关系、社会制度相联系的社会属性。企业经营管理的两重性,是指导企业经营管理的理论基础,认识管理的两重性,对于我们正确理解企业经营管理的內容,划清社会主义企业经营管理和资本主义企业经营管理的界限,有着重要的意义。

一、资本主义企业经营管理的两重性

资本主义企业经营管理具有两重性。马克思在分析资本主义企业经营管理的性质时指出:“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,都必须会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有两重性。

一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动,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和职能上,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 这就是说，一方面管理是由共同劳动引起的，只要存在共同劳动，分工协作，管理就是不可缺少的，它是社会化生产劳动的客观要求，是保证大规模共同劳动顺利进行的重要手段。这是管理的科学性，是社会化大生产过程中形成的管理的自然属性。资本主义企业管理的自然属性，是由资本主义生产过程本身也是制造产品的社会劳动过程所决定的。这是资本主义企业经营管理与社会主义企业经营管理所共有的，因此，又称为管理共性。

另一方面，企业经营管理又是一定生产关系的体现。在资本主义社会，管理是占有生产资料的资本家阶级，用来调整阶级关系，维护本阶级利益的一种手段。资本主义的生产过程，是资本的价值增殖过程，也就是资本家尽可能地剥削劳动力的过程，资本主义企业的管理权掌握在资本家手中，资本家进行管理的目的是为了对工人进行严密地监督，以残酷的剥削和小恩小惠等欺骗方式，榨取尽可能多的剩余价值，追求最大限度的利润。正如列宁指出的：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^② 它反映了资本主义企业经营管理的阶级性，即社会属性。

因此，资本主义企业经营管理，一方面，是生产力性质决定的社会化大生产的管理职能，具有科学性质；另一方面，是生产关系的资本主义性质决定的管理职能，具有资本家阶级剥削工人阶级的阶级剥削性质。

二、社会主义企业经营管理的性质

社会主义企业经营管理，同样具有自然属性和社会属性，这是因为，一方面社会主义现代化大生产的劳动过程也是制造产品的社会劳动过程，而且在社会主义制度下，生产资料实行公有制，整个国民经济组成了一个有机整体，是有计划按比例发展的生产、流

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

^② 《列宁选集》第3卷，人民出版社1972年版，第395页。