

# 管理原理与 现代企业管理

和丕禅 徐立幼 主编



中国农业出版社

# 管理原理与现代企业管理

和不祥 徐立幼

中国农业出版社

## 管理原理与现代企业管理

和丕禅 徐立幼 主编

\* \* \*

责任编辑 何致莹

中国农业出版社出版 (北京市朝阳区农展馆北路2号)  
新华书店北京发行所发行 三河永和印刷有限公司印刷

850×1168mm32开本 14.25印张 370千字

1996年8月第1版 1996年8月北京第1次印刷

印数 1—6500册 定价 22.00元

ISBN 7-109-04308-8/F·495

## 编 者 的 话

随着我国社会主义市场经济体制的建立和经济发展国际化趋势的增强,我国经济事业的发展面临着许多新情况和新问题。作为国民经济有机整体中基本组成单位的企业,必须在改革开放、健全机制、准备与国际接轨的基础上,强化管理,提高素质,提高效益,以迎接新的挑战。为此,必须努力培养和造就一批具有现代管理理论和技能的新型管理人才,以满足企业发展的需要。

当前,各高等农业院校的经济类系科和专业均有较大发展,学生与班级急剧增多,迫切需要适用的教材。广大企业管理干部也迫切要求学习和更新现代管理知识,需要相应的教材。为此,浙江农业大学经济贸易学院及时组织编写了《管理原理与现代企业管理》这本教材,以供大家选用。

本书从我国实际情况出发,以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为指导,结合我国东部沿海地区经济发展的特点,系统阐述了企业管理的基本理论、基本原理和基本方法,并吸收总结了一些企业的先进管理经验和案例。力求做到理论联系实际,突出科学性、时代性和应用性,增加了现代企业制度、企业集团、质量管理与国际标准、CIS 战略与企业形象等新内容。从结构框架到研究内容,均有一定突破。

本教材将管理学原理与企业管理学合二为一,分上、下两篇,可供高等农业院校、财经院校、经济管理干部学院、乡镇企业学院各经济类专业师生使用,亦可供企业管理干部自学参考。

参加本教材编写的同志有(按执笔章节先后为序):和丕禅

(第 1、2、6、7 章), 徐萍平 (第 3、9、13、17 章), 徐立幼 (第 4、14、19 章), 姚朝晖 (第 5、11、18 章), 郭红东 (第 8 章), 孟林华 (第 10、12 章), 周洁红 (第 15、16 章)。本教材由和丕禅、徐立幼同志担任主编。

在本书编写过程中,得到了中国金轮集团公司的大力支持,提供了有关资料,我们还参考和引用了一些同行专家的研究成果,在此一并致以诚挚的谢意。

本书的编写工作,始终是在浙江农业大学教务处、经贸学院和华夏乡镇企业学院的热情支持和帮助下进行的,为本书的顺利完成创造了条件。

由于编者水平有限,加之时间紧促,在本书内容、结构上难免有谬误之处,恳请读者批评斧正,以利修改补充、日臻完善。

编 者

1996 年 3 月 10 日

# 目 录

## 上篇 管理原理

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <b>第一章 管理导论</b> .....               | 1  |
| <b>第一节 管理的重要性</b> .....             | 1  |
| 一、管理的起源 .....                       | 1  |
| 二、“管理热”的兴起 .....                    | 3  |
| 三、管理在经济发展中的作用与地位 .....              | 4  |
| <b>第二节 管理的基本概念与性质</b> .....         | 7  |
| 一、管理的基本概念 .....                     | 7  |
| 二、管理的二重性 .....                      | 8  |
| <b>第三节 管理原理研究的对象、内容、任务与方法</b> ..... | 11 |
| 一、管理原理研究的对象与内容 .....                | 11 |
| 二、管理原理研究的任务 .....                   | 13 |
| 三、管理原理研究的基本方法 .....                 | 14 |
| <b>第二章 管理科学的产生和发展</b> .....         | 18 |
| <b>第一节 西方管理理论的沿革</b> .....          | 18 |
| 一、管理萌芽时期 .....                      | 18 |
| 二、传统管理时期 .....                      | 19 |
| 三、科学管理时期 .....                      | 21 |
| 四、近代管理时期 .....                      | 27 |
| 五、现代管理时期 .....                      | 33 |
| <b>第二节 我国管理思想与管理实践发展过程</b> .....    | 37 |
| 一、我国古代管理思想概述 .....                  | 37 |
| 二、我国近代企业管理思想与经验 .....               | 39 |

|                        |    |
|------------------------|----|
| 三、我国社会主义企业管理发展过程 ..... | 41 |
| 第三节 管理现代化 .....        | 45 |
| 一、管理现代化的含义 .....       | 45 |
| 二、管理现代化的基本内容 .....     | 45 |
| 三、实现管理现代化的有效途径 .....   | 48 |
| 第三章 管理职能 .....         | 50 |
| 第一节 管理职能概述 .....       | 50 |
| 一、管理职能的概念 .....        | 50 |
| 二、管理职能理论的不同观点 .....    | 50 |
| 第二节 计划职能 .....         | 52 |
| 一、计划职能的含义、特征和作用 .....  | 52 |
| 二、计划工作的步骤 .....        | 54 |
| 三、计划职能和其它职能的关系 .....   | 57 |
| 第三节 组织职能 .....         | 58 |
| 一、组织职能的概念 .....        | 58 |
| 二、组织职能的内容 .....        | 59 |
| 三、组织职能的几项原则 .....      | 63 |
| 四、组织职能与其它职能的关系 .....   | 64 |
| 第四节 指挥职能 .....         | 64 |
| 一、指挥职能的概念 .....        | 64 |
| 二、指挥职能的任务 .....        | 65 |
| 三、指挥职能的几项原则 .....      | 66 |
| 四、指挥职能和其它职能的关系 .....   | 67 |
| 第五节 控制职能 .....         | 67 |
| 一、控制职能的概念和作用 .....     | 67 |
| 二、控制职能的内容 .....        | 68 |
| 三、控制的特性、原则与方法 .....    | 71 |
| 四、控制职能与其它职能的关系 .....   | 74 |
| 第六节 协调职能 .....         | 74 |
| 一、协调职能的概念和作用 .....     | 74 |
| 二、协调职能的内容 .....        | 75 |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 三、协调的原则与方法 .....        | 75         |
| 四、协调职能和其它职能的关系 .....    | 77         |
| <b>第四章 管理原理 .....</b>   | <b>78</b>  |
| <b>第一节 管理原理概述 .....</b> | <b>78</b>  |
| 一、管理原理的含义 .....         | 78         |
| 二、管理原理在管理学中的地位 .....    | 79         |
| 三、管理原理对管理的指导作用 .....    | 81         |
| <b>第二节 系统原理 .....</b>   | <b>81</b>  |
| 一、系统的基本概念 .....         | 81         |
| 二、系统特征 .....            | 83         |
| 三、系统原理在管理中的应用 .....     | 86         |
| <b>第三节 人本原理 .....</b>   | <b>91</b>  |
| 一、管理三要素 .....           | 92         |
| 二、管理以人为根本 .....         | 93         |
| 三、管理在于调动人的积极性 .....     | 98         |
| <b>第四节 动态原理 .....</b>   | <b>100</b> |
| 一、万物皆动 .....            | 100        |
| 二、管理因素动态相关 .....        | 102        |
| 三、管理实践的时空变化 .....       | 104        |
| <b>第五节 效益原理 .....</b>   | <b>106</b> |
| 一、企业以追求效益为目标 .....      | 106        |
| 二、着眼于企业的整体效应 .....      | 109        |
| 三、按客观规律办事 .....         | 110        |
| <b>第五章 管理方法 .....</b>   | <b>111</b> |
| <b>第一节 行政方法 .....</b>   | <b>111</b> |
| 一、行政方法的实质和必要性 .....     | 112        |
| 二、行政方法的特点和作用 .....      | 113        |
| 三、行政方法在管理中的正确运用 .....   | 115        |
| <b>第二节 经济方法 .....</b>   | <b>117</b> |
| 一、经济方法的实质 .....         | 117        |
| 二、经济方法的主要内容 .....       | 118        |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 三、经济方法的特点和作用 .....     | 124 |
| 四、运用经济方法应注意的问题 .....   | 125 |
| 第三节 法律方法 .....         | 126 |
| 一、法律方法的特点和作用 .....     | 126 |
| 二、法律方法的主要内容 .....      | 128 |
| 三、运用法律方法必须具备的条件 .....  | 129 |
| 第四节 教育方法 .....         | 131 |
| 一、教育方法的实质和特点 .....     | 131 |
| 二、教育方法的必要性和可能性 .....   | 132 |
| 三、教育的内容和方式 .....       | 133 |
| 四、教育方法的正确运用 .....      | 134 |
| 第五节 数学方法 .....         | 135 |
| 一、运用数学方法的必要性及其实质 ..... | 136 |
| 二、常用的数学方法 .....        | 138 |
| 三、数学方法的特点和局限性 .....    | 139 |

## 下篇 现代企业管理

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第六章 企业综述 .....         | 141 |
| 第一节 企业及企业类型 .....      | 141 |
| 一、企业的概念与特征 .....       | 141 |
| 二、企业的类型 .....          | 143 |
| 第二节 企业的经营环境 .....      | 146 |
| 一、企业外部环境的分析 .....      | 146 |
| 二、企业内部条件的分析 .....      | 149 |
| 第三节 企业素质 .....         | 150 |
| 一、企业素质的概念与内容 .....     | 150 |
| 二、提高企业素质的重要性 .....     | 152 |
| 三、提高企业素质的途径 .....      | 153 |
| 第四节 企业管理的基础工作 .....    | 154 |
| 一、企业管理基础工作的特点与作用 ..... | 154 |
| 二、企业管理基础工作的内容 .....    | 156 |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| <b>第七章 企业管理体制</b>                 | 161 |
| <b>第一节 企业管理体制改革概述</b>             | 161 |
| 一、企业管理体制的概念                       | 161 |
| 二、企业体制改革的重要性                      | 161 |
| 三、企业体制改革的历史回顾                     | 163 |
| <b>第二节 现代企业制度</b>                 | 167 |
| 一、建立现代企业制度是企业改革与发展的必由之路           | 167 |
| 二、现代企业制度的概念与特征                    | 169 |
| 三、公司制是现代企业制度的基本实现形式               | 171 |
| <b>第三节 企业集团</b>                   | 172 |
| 一、企业集团的概念与特征                      | 172 |
| 二、企业集团的类型                         | 173 |
| 三、组建企业集团的重要意义                     | 175 |
| 四、理顺企业集团内外部关系，促进企业集团健康发展          | 176 |
| <b>第八章 CIS 战略与企业形象</b>            | 179 |
| <b>第一节 企业形象概述</b>                 | 179 |
| 一、企业形象的概念                         | 179 |
| 二、企业形象的内涵                         | 180 |
| 三、企业形象的特征                         | 181 |
| 四、企业形象的作用                         | 183 |
| <b>第二节 CIS 战略与企业形象塑造</b>          | 184 |
| 一、CIS 的基本涵义                       | 184 |
| 二、CIS 的构成要素及其相互关系                 | 186 |
| 三、CIS 的沿革                         | 189 |
| 四、CIS 在塑造企业形象中的功能                 | 191 |
| <b>第三节 CIS 战略的导入</b>              | 194 |
| 一、我国企业导入 CIS 战略进行企业形象塑造应遵循的<br>原则 | 194 |
| 二、企业导入 CIS 的条件与时机                 | 197 |
| 三、导入 CIS 战略的基本程序                  | 199 |
| <b>第九章 目标管理</b>                   | 203 |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 第一节 目标管理概述 .....           | 203        |
| 一、目标管理的由来和发展 .....         | 203        |
| 二、目标管理的特点和作用 .....         | 204        |
| 第二节 目标管理的实施程序及其内容 .....    | 207        |
| 一、目标的确定 .....              | 208        |
| 二、目标展开 .....               | 212        |
| 三、目标实施 .....               | 217        |
| 四、目标考评 .....               | 218        |
| 第三节 目标管理卡 .....            | 221        |
| 一、目标管理卡的内容 .....           | 221        |
| 二、目标管理卡的格式 .....           | 221        |
| 三、目标管理卡的填制要求 .....         | 222        |
| 第四节 目标管理应用实例 .....         | 222        |
| <b>第十章 经营预测与经营决策 .....</b> | <b>228</b> |
| 第一节 经营预测 .....             | 228        |
| 一、经营预测的概念与重要性 .....        | 228        |
| 二、经营预测的原则和程序 .....         | 231        |
| 三、经营预测的方法 .....            | 233        |
| 第二节 经营决策 .....             | 250        |
| 一、经营决策概述 .....             | 250        |
| 二、经营决策的原则和程序 .....         | 252        |
| 三、经营决策的方法 .....            | 254        |
| <b>第十一章 生产管理 .....</b>     | <b>267</b> |
| 第一节 生产过程和生产类型 .....        | 267        |
| 一、生产过程的概念 .....            | 267        |
| 二、生产类型 .....               | 271        |
| 第二节 生产过程的空间组织和时间组织 .....   | 272        |
| 一、生产过程的空间组织 .....          | 272        |
| 二、生产过程的时间组织 .....          | 275        |
| 第三节 生产组织形式 .....           | 278        |
| 一、流水生产 .....               | 278        |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 二、生产线 .....              | 279 |
| 三、自动生产线 .....            | 279 |
| <b>第十二章 质量管理</b> .....   | 281 |
| 第一节 质量管理概述 .....         | 281 |
| 一、质量的概念 .....            | 281 |
| 二、质量管理的发展过程 .....        | 283 |
| 三、企业加强质量管理的意义 .....      | 285 |
| 第二节 全面质量管理 .....         | 286 |
| 一、全面质量管理的概念与内容 .....     | 286 |
| 二、全面质量管理的实施过程 .....      | 288 |
| 第三节 质量保证体系 .....         | 290 |
| 一、质量保证体系的涵义 .....        | 290 |
| 二、质量保证体系的建立和完善 .....     | 291 |
| 第四节 质量管理的常用方法 .....      | 292 |
| 一、排列图法 .....             | 292 |
| 二、因果图法 .....             | 293 |
| 三、分层法 .....              | 294 |
| 四、直方图法 .....             | 295 |
| 五、控制图法 .....             | 297 |
| 六、相关图法 .....             | 297 |
| 七、检查表法 .....             | 297 |
| 第五节 企业标准化工作 .....        | 298 |
| 一、标准的概念和内容 .....         | 298 |
| 二、标准的制订和实施 .....         | 301 |
| 三、标准化工作及其内涵 .....        | 302 |
| <b>第十三章 价值工程</b> .....   | 305 |
| 第一节 价值工程概述 .....         | 305 |
| 一、价值工程的产生与发展 .....       | 305 |
| 二、价值工程的涵义 .....          | 306 |
| 三、价值工程的工作程序和指导原则 .....   | 309 |
| 第二节 价值工程的对象选择和信息收集 ..... | 311 |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 一、价值工程对象的选择 .....          | 311        |
| 二、价值工程的信息收集 .....          | 315        |
| 第三节 功能分析 .....             | 316        |
| 一、功能定义 .....               | 317        |
| 二、功能分类 .....               | 317        |
| 三、功能整理 .....               | 318        |
| 第四节 功能评价 .....             | 320        |
| 一、功能评价的概念、目的与意义 .....      | 320        |
| 二、功能评价的步骤与方法 .....         | 321        |
| 第五节 方案的创新和评价 .....         | 322        |
| 一、方案的创新 .....              | 322        |
| 二、方案的评价 .....              | 324        |
| 第六节 方案的实施与成果评价 .....       | 327        |
| 一、提案的制定与审批 .....           | 327        |
| 二、方案的实施 .....              | 327        |
| 三、价值工程活动成果的评价 .....        | 328        |
| <b>第十四章 新产品开发与管理 .....</b> | <b>329</b> |
| 第一节 新产品开发 .....            | 329        |
| 一、产品开发与新产品 .....           | 329        |
| 二、高附加值与“一高三新”产品 .....      | 333        |
| 三、产品寿命周期与产品开发对策 .....      | 336        |
| 第二节 新产品开发程序与管理 .....       | 338        |
| 一、新产品的开发过程 .....           | 338        |
| 二、新产品开发的程序 .....           | 339        |
| 三、新产品开发管理 .....            | 341        |
| 第三节 新产品开发趋势及策略 .....       | 344        |
| 一、新产品开发趋势 .....            | 344        |
| 二、产品开发策略 .....             | 347        |
| <b>第十五章 劳动人事管理 .....</b>   | <b>352</b> |
| 第一节 劳动人事管理的意义与内容 .....     | 352        |
| 一、劳动人事管理的涵义与内容 .....       | 352        |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 二、劳动人事管理的意义和发展趋势 ..... | 354 |
| 第二节 职工的选用与人才开发 .....   | 356 |
| 一、职工的选用 .....          | 356 |
| 二、人才开发 .....           | 357 |
| 第三节 编制定员与劳动定额 .....    | 359 |
| 一、定员 .....             | 359 |
| 二、劳动定额 .....           | 361 |
| 第四节 劳动报酬与职工福利 .....    | 367 |
| 一、劳动报酬 .....           | 367 |
| 二、职工福利 .....           | 371 |
| <b>第十六章 物资管理</b> ..... | 373 |
| 第一节 物资管理的意义与任务 .....   | 373 |
| 一、物资管理的意义 .....        | 373 |
| 二、物资管理的任务 .....        | 373 |
| 三、物资的分类 .....          | 374 |
| 第二节 物资消耗定额和储备定额 .....  | 375 |
| 一、物资消耗定额 .....         | 375 |
| 二、物资储备定额 .....         | 377 |
| 第三节 物资的供应与采购 .....     | 380 |
| 一、物资供应 .....           | 380 |
| 二、物资采购 .....           | 383 |
| 第四节 物资的仓库管理 .....      | 386 |
| 一、物资的验收入库 .....        | 387 |
| 二、物资的保管保养 .....        | 388 |
| 三、物资的发放 .....          | 389 |
| 四、物资的回收 .....          | 389 |
| 五、物资的清仓盘点 .....        | 390 |
| 六、仓库的安全与消防 .....       | 391 |
| 七、物资的 ABC 分类控制法 .....  | 391 |
| <b>第十七章 设备管理</b> ..... | 394 |
| 第一节 设备管理的内容和任务 .....   | 394 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 一、设备的分类 .....             | 394 |
| 二、设备管理的内容与意义 .....        | 394 |
| 三、设备管理的任务 .....           | 395 |
| 第二节 设备的购置与使用 .....        | 395 |
| 一、设备的购置 .....             | 395 |
| 二、设备的选择与评价 .....          | 396 |
| 三、设备的合理使用 .....           | 397 |
| 第三节 设备的维护与修理 .....        | 399 |
| 一、设备的物质磨损规律和故障规律 .....    | 399 |
| 二、设备的保养、检查与修理 .....       | 401 |
| 第四节 设备的改造和更新 .....        | 403 |
| 一、设备的寿命 .....             | 403 |
| 二、设备改造更新的方式 .....         | 404 |
| 三、设备改造更新的原则 .....         | 405 |
| <b>第十八章 财务管理</b> .....    | 406 |
| 第一节 资金的筹措与投放 .....        | 406 |
| 一、资金的时间价值 .....           | 406 |
| 二、企业资金的筹措 .....           | 409 |
| 三、资金的投放 .....             | 413 |
| 第二节 资产的管理 .....           | 419 |
| 一、流动资产的管理 .....           | 419 |
| 二、固定资产的管理 .....           | 421 |
| 三、无形资产、递延资产和其他资产的管理 ..... | 424 |
| 第三节 销售收入、利润及其分配的管理 .....  | 426 |
| 一、销售收入的管理 .....           | 426 |
| 二、利润及分配的管理 .....          | 427 |
| <b>第十九章 企业诊断</b> .....    | 429 |
| 第一节 企业诊断概述 .....          | 429 |
| 一、企业诊断的意义和特点 .....        | 429 |
| 二、企业诊断的作用 .....           | 430 |
| 第二节 企业诊断的类别与内容 .....      | 430 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 一、企业诊断的类别 .....      | 430 |
| 二、企业诊断的内容 .....      | 431 |
| 第三节 企业诊断的原则和程序 ..... | 433 |
| 一、企业诊断的原则 .....      | 433 |
| 二、企业诊断的程序 .....      | 434 |
| 第四节 企业诊断的常用方法 .....  | 436 |
| 一、数据分析法 .....        | 436 |
| 二、现场分析法 .....        | 437 |
| 三、比较分析法 .....        | 438 |
| 四、ABC 分析法 .....      | 438 |
| 五、心理分析法 .....        | 439 |

# 上篇 管理原理

## 第一章 管理导论

### 第一节 管理的重要性

#### 一、管理的起源

万物皆有源，万事皆有因。世界上的万物万事都有个发生、发展、演变的过程。管理究竟始于何时，源于何处？研究和探索管理发生、发展的历史，对于加深对管理的含义、内容、作用、地位的认识具有重要的意义。因此，管理学总是先从研究管理的历史着手，研究历史上的管理，研究随着人类活动广度和深度的发展，管理思想、理论和方法的演变，从而深化对管理重要性的认识。

“管理”自古有之，凡是有人群活动的地方，就会有管理。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动……”<sup>①</sup> 美国管理学家丹尼尔·A·雷恩曾经从发生学的角度探讨了管理的形成机制和产生过程。他认为，人类在生存中发展，在发展中求生存。为了生存，早期的人类不得不成群结队地居住在一起，进行共同性劳动（如采集、打猎等）。长期的共同劳动和群居生活，使得他们逐渐结成了家庭、民族、部落这样一些人类

---

<sup>①</sup> 马克思《资本论》第一卷，第367页，人民出版社1975年版。