

张福琛 杜江波 著

管理资源开发导论

GUANLI ZIYUAN KAIFA DAOLUN

企业管理出版社

管理资源开发导论

张福墀 杜江波 著

企业管理出版社

管理资源开发导论

张福墀 杜江波 著

企业管理出版社 出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

*

新华书店北京发行所发行

春华印厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开 6.5 印张 144 千字

1993 年 5 月第 1 版 1993 年 5 月第 1 次印刷

印数: 2000 册

定价: 6.00 元

ISBN7-80001-269-7 / F · 270

前 言

本书的核心理论是：管理是资源。自然资源和其他劳动对象称为第一级资源；技术资源称为第二级资源；管理资源称为第三级资源。三级资源中，管理资源是更高层次的资源，它是人类近代文明和现代文明的产物，它不仅存在而且能够解决技术资源开发派生的矛盾行为。对于一个企业系统来说，凡有管理功能发挥作用的地方，就有管理资源需要开发。管理资源的基本功用是放大和导向。管理出效益，而第一级资源不会出效益。在技术资源开发和管理资源开发的互动中，管理主司功能，技术主司结构；管理主司计划，技术主司实施；管理主司配置（方式和方法），技术主司操作（方式和方法）。管理和技术的相关性，决定了管理资源和技术资源的相容性，从而决定了管理效益评价的困难性。

本书的许多新颖观点反映了我们在研究过程中的独到见解。例如，企业管理的基本任务就是保证“有效生产”。对“可操作性”的认识应包括“怎样去想”和“怎样去做”这样两个方面。硬管理和软管理是企业管理的两个范畴。我们把企业管理中对第一级资源和第二级资源的配置方式以及对第三级资源硬配置方式统称为硬管理，而把对第三级资源的软配置方式称为软管理。企业管理资源开发可分解为管理基础工作和管理方式两个有机部分的联合体。管理基础工作仅仅是作为“管理资源”，而企业管理方式既作为管理资源，也作为管

理资源的开发方式。企业管理资源开发与管理效益评价体系的指标系统，划分为管理统计分析指标系统和管理效益评价指标系统等。

本书在结构上，是从企业经营管理的现实同管理基础理论相结合的起点出发，安排了管理资源开发的认识论研究、管理资源开发的方法论研究、管理资源开发与管理效益评价的体系与运作等课题的讨论。考虑到管理同技术、管理资源同技术资源、管理效益同技术效益的相关、相容、交叉作用的事实，为了更好地论述管理资源开发问题，本书安排一章专论技术与技术资源问题，使国内外的研究成果荟萃一集。

愿本书能为经济管理理论研究人员，为研究管理理论的大专院校学生，为企业经营第一线的决策者和管理者，提供理论上、思路和方法上的启示与借鉴。

张福墀 杜江波

1993年3月初

目 录

第一章 引言	(1)
第一节 企业经营的新态势	(1)
第二节 企业管理的基本任务	(6)
第三节 管理资源与管理效益	(8)
第四节 本书的结构脉络	(13)
第二章 管理资源开发的理论基础	(14)
第一节 系统科学的原理与方法	(14)
第二节 管理与技术经济学的原理与方法	(23)
第三节 现代管理学的原理与方法	(31)
第四节 现代管理方法学的原理和方法	(38)
第三章 技术与技术资源论	(47)
第一节 技术的概念	(47)
第二节 科学技术是第一生产力	(58)
第三节 技术资源的特征	(69)
第四章 管理资源开发的认识论研究	(81)
第一节 管理是资源和管理出效益的观念	(81)
第二节 管理资源的基本功用	(89)
第三节 管理效益同企业其他效益的区别	(95)
第四节 管理效益的性质与评价特征	(101)
第五节 管理资源开发与效益评价的时空观	(105)

第六节	管理资源开发与管理效益评价的操作观	(109)
第五章	管理资源开发的方法论研究	(115)
第一节	科学的思维与分析	(115)
第二节	现代综合分析方法的融合	(120)
第三节	管理效益分析与评价的基本原则	(124)
第四节	确定管理效益评价的操作范畴	(129)
第五节	重视微机在管理资源开发中的作用	(135)
第六节	强化企业管理基础工作	(140)
第六章	管理资源开发与管理效益评价的体系和运作	(146)
第一节	构建开发与评价体系的思路	(146)
第二节	开发与评价体系的运作	(152)
第三节	开发与评价体系的指标系统 (一) 管理统计分析指标	(160)
第四节	开发与评价体系的指标系统 (二) 管理效益评价指标	(165)
第七章	营销管理资源开发与管理效益评价	(186)
第一节	营销系统的功能与行为	(186)
第二节	营销管理资源分布与开发重点	(189)
第三节	营销管理资源开发与管理效益评价常用方法	(191)
第四节	营销系统管理效益评价指标及计算公式	(196)

第一章 引言

第一节 企业经营的新态势

一、市场经济的基本导向：在市场上优胜劣汰

我国经济体制改革的目标，是建立社会主义市场经济体制。随着我国重新加入《关税与贸易总协定》(GATT)，我国的企业将面临一个全新的充满机遇和挑战的环境。

我们不想去评论市场经济在有关“效率”和“社会伦理”方面的争论（这种争论无论在中国，还是在文化背景完全不同的西方国家，有时都表现得很激烈），我们也不想去讨论市场经济发展历程可分为哪几个阶段，以及中国在发展市场经济过程中是否有可能超越某些历史阶段的问题（一些人们仍然用“政治超越”的观念去简单地规划经济发展），我们只想面对中国的现实：市场经济是必要的和必然的。

毋庸置疑，市场在商品经济运行过程中已经成为一个不可缺少的环节，它具有重大的作用：①市场是连接生产与消费的纽带；②市场把单个企业的经济活动联系为一个有机的整体；③市场所完成的商品流通过程实现了生产资料在国民经济各部门之间的分配和消费资料在劳动者之间的分配。总之，社会再生产是一个从生产、交换、分配到消费的循环往复的运动过程，商品流通是交换和分配在商品经济条件下的实现形式，而商品流通的实现在于市场。

对于从事商品生产并参与商品流通的工业企业来说，无可争辩的结论是：企业运行的起点和归宿都在市场。这一方面是由于企业系统的投入——转换——产出过程可具体化为采购供应——生产——销售服务的过程，这一过程的两端都在市场；另一方面也是由于企业的生产经营计划的制订有赖于市场（技术、资金、劳动力、需求、竞争等，我们把政府对市场的宏观调整即政策和法规的变化也认为是市场因素），企业的生产经营过程的评价同样有赖于市场。

把上述两上方面综合起来，表现为企业对顾客（消费者和用户）情况的分析，以及对企业自身的分析。对顾客的分析主要包括：市场面的划分；消费者的购买动机及其心理活动分析；消费者的购买行为及购买程序研究；生产资料的购买行为及购买决策研究。对企业自身的分析主要包括：任务的确定；目标的选择；环境的分析；战略计划的制订；市场经营研究；市场预测；产品策略（含包装）；定价策略；销售促进策略；销售渠道策略；产品的储存和运输策略；进入国际市场的策略；企业成就的评定等。这些基于市场（起点和归宿）的活动，足可以揭示将要进入市场的工业企业应该准备干些什么。对于市场经济给我国企业带来的经营新态势，不管企业欢迎与否，也不管企业适应与否，都是不可逆转的。

还不止于此。人们不必唱过多的“高调”和“老调”，一个回避不了的现实是：企业的生产是为了交换，这是企业经营的神经线。这是生产经营活动的本质所在，活力所在，价值所在。由此出发，就必须正视下面一点：企业的整个市场经营活动，涉及到社会上各种不同的经济部门和经济单位，它要由具有不同职能的社会经济部门和经济单位的共同参与才

能完成。按照诸如生产、销售、运输、广告宣传、提供情报、产品分级、财政信贷、分担风险等不同经济职能划分的经济类别和经济单位有：制造商；批发商；制造商代理人；经济人；零售商；进出口公司；运输公司；仓库和货栈；广告公司；市场研究及咨询公司；公关咨询服务公司；保险公司；最终消费者。既然把“生产为了交换”视为企业经营的神经线，那么善于协调企业同上述各经济部门和经济单位的公共关系和契约关系，就成为健全企业经营神经线的需要。

西方经济学家称市场为凌驾于所有其他经济单位之上的东西。亚当·斯密把市场说成是“一只看不见的手”，调节个人和企业受自我利益驱使、专为自己打算的理性行为而最终有益于社会。市场经济可以调节并较好地解决企业生产什么、为谁生产、如何生产这三个基本问题。我们可以暂不理睬西方经济学的一个经典理论命题，即理想的市场中的交换将达到帕雷托最佳平衡态（福利经济学第一原理）。但人们确实应当承认：市场经济中持续的竞争产生了一种高效率（有人称为“历时效率”）。这种效率表现为：生产者的竞争降低了生产成本；企业家的竞争降低了交易费用，因为能以最低资耗平衡供求关系的企业家能提供较廉价的服务；生产者、消费者、企业家对信息的需要创造了一个信息市场，而且正如有人所说的那样：“从更深刻的意义上说，市场将有效地利用信息”，因为在市场上，大量而又复杂的价格产生和变动的信息得到了利用（P·A·海克）。

无论如何，在市场经济条件下，企业与此相对应的生产经营的核心思路就是：最合理、最有效地配置资源。

中美知识产权谈判签约3天之后，邓小平同志视察深圳先科激光公司。当邓小平同志得知每年要生产一批外国电影

激光视盘时问道：“版权怎么解决？”答：“按国际规定向外国电影公司购买版权。”邓小平同志说：“应该这样，要遵守国际有关知识产权的规定。”遵守国际规定，按国际规定办事，这就使得“入关”后我国企业面对市场经济形势在具体运作上（主要指企业管理范畴）的思路更加明确了。

二、市场经济对企业管理的要求

市场经济的确立，将使企业和政府的有关企业主管部门把经济改革继续进行下去，并且要加大力度、加快速度。从现代科学方法论的立场上看，企业要成为一个“耗散结构系统”，要在远离原平衡态的情况下，不断地同外界进行物质、能量、信息的交换，接收负熵流，依靠内部有机的涨落现象，求得新的平衡和有活力的协同。企业管理工作在下面几个方面都应有新的发展：

(1) 市场战略研究。企业经营项目的确定和调整，生产规模的设计和规模效益的取得，市场开拓规划等，都属市场战略的必要内容，应积极而慎重地决策。

(2) 竞争。企业对市场竞争态势的分析及竞争走向的预测，对人才与创新的认识和准备，促进销售的策略，包括对市场营销组合的认识与准备（市场营销组合指产品、定价、促销、销售渠道等策略的组合等，都属竞争的必要内容。对于未来市场将会出现比过去激烈得多的竞争形势，企业界人士应有充分的认识和超前准备。

(3) 技术开发与储备。我国企业面临的市场经济，正赶上新技术革命的浪潮（阿尔温·托夫勒称为“第三次浪潮”）。也就是说，我国工业企业的发展，正面临着“工业革命”（阿尔温·托夫勒称为“第二次浪潮”）和新技术革命相

驳杂、相交融的社会经济形势。于是，企业的技术开发与储备就显得格外突出，它不是以往人们认为的影响企业的长远发展，而简直可以说就决定企业眼下的生存。扬子冰箱有多种自己开发的技术专利，被该企业称为“尖矛利盾”，产品大量出口，它自然不惧“入关”的严峻形势。其他企业应从“扬子”那里得到技术开发与储备的启示。

(4) 企业形象研究与公关。企业形象是指社会公众对企业整体的印象与评价。企业形象关系到企业兴衰存亡，这已成为越来越多企业的共识。良好的企业形象研究，国外纳入到“企业识别系统”、即 CI 的实施，被一些人称为“企业形象的革命”。企业形象设计包括企业内容（机构、人员、产品和售后服务，价值观和社会责任感等）和企业形式（企业名称和商品命名，商标，企业标志，企业的代表色和商品包装、企业的建筑风格和门面装饰，以及名片、信笺、信封、制服、说明书等）。企业形象是针对企业的社会公众和内部职工，而绝非某些企业领导人的主观想象。因此，公共关系活动就提到日程上来了。实际上，自从 20 世纪二三十年代，资本主义市场经济发生了卖方市场和买方市场的转变、以生产为中心向以用户为中心、以市场为中心的转变之后，企业公共关系职能和社会上的公关咨询服务事业就开始蓬勃地发展起来了。我国企业应认识到二三十年代的西方市场经济变化，在我们面前已经发生，企业界应迅速把公关活动作为完善企业形象的重要工作，并奋起直追。

(5) 企业活力的研究。企业活力一般是指企业所拥有各种要素而形成的有机整体，在外部环境条件中生存和发展的能力。我国著名系统工程学者汪应洛认为企业活力是对企业生长能力的表述，而生长能力是企业生存力、适应力、应变

力、竞争力、盈利力和发展力的综合。日本企业活力研究所把企业活力视为企业竞争能力和自我发展能力持续增长的一种良性循环状态，并且特别强调了企业与环境之间、企业领导者与职工之间的交互作用，强调了企业领导与市场环境之间、企业领导与企业职工之间的良性循环。企业活力问题在新的经营形势下，对企业显得十分突出，企业务必从内部管理到同外部、同未来发展的有机协调上付出更多的关注和更大的力气。

第二节 企业管理的基本任务

一、“有效生产”的提出

企业管理的对象是企业，是企业的生产经营活动及其所涉及到的各种要素。企业管理的基本属性是经济管理。企业管理是一种实践活动。企业管理的基本特点是：盈利性、自主性、风险性。

回顾一下有关经济学家对企业家的要求，对于我们理解企业管理的实质问题是有益的。马歇尔认为，企业家的任务就是创造需求者剩余和生产者剩余。雷本斯坦指出，企业家的任务就是统筹、调整市场交易中已经发挥作用的领域和需要发挥作用领域之间的关系，企业家也就是通常所说的“市场调节人”。池本正纯认为：“企业家行为的本质，就是及时发现投入和产出的相对关系中潜在的、尚未被利用的机会，并灵活地充分利用这一机会。”

于是，我们在注意到关于企业管理的任务有着各种各样的说法的情况下，同时想到了一位优秀企业家有关“有效生

产”的论述，并决定把保证“有效生产”作为企业管理的基本任务。

“有效管理”这一概念，是中国唐山豪门集团公司总经理陈世增于 1991 年提出的。“有效管理”的理论要点主要是：①工业企业生产的产品必须是有使用价值的。这表明企业生产的产品必须对社会、对消费者是有用的。②工业企业生产的产品必须是有交换价值的。这表明企业产品必须有人购买、可以卖得出去的。③企业产品经销售后是可以获得合理利润的。有利润，生产销售才有意义，企业存在才有价值。但追求利润不是一味地追求“利润的极大化”，而是追求“合理利润”。也就是说，要使生产和需求两方都有经济上的利益。这符合马歇尔的创造需求者剩余和生产者剩余的观点。④销售货款要能收回来。这表明，企业销售货款和利润不是挂在帐面上，不是以债务的形态存在，而真正流转成为企业可以再用、再流转的资金。⑤企业的生产活动要有利于市场的稳固和开拓。这表明，企业生产切不要有“短视病”，从而产生短期行为。

显然，陈世增关于“有效生产”的理论观点，完全符合前面介绍的一般管理理论，它针对着 1991 年我国企业管理中存在的问题（和“有效生产”相对应，他称之为“无效生产”，实际包括无效的和低效的生产经营活动）。保证了“有效生产”的企业管活动，同技术活动一起，就可以使其他资源得到更合理的配置，共同创造出步步高的消费水平（物质的和精神的）。

二、全面保证“有效生产”是企业管理的基本任务

把保证“有效生产”视为工业企业管理的基本任务，这种

概括同通常人们认识到的工业企业管理的各项任务的综合是不矛盾的。我们所说的全面保证“有效生产”，不仅基于成熟的企业经济理论，而且已经涉及到企业生产经营活动的全部管理内容。

生产要素的选择和配置。如厂址、设备、材料、人员及工艺技术的选择，工厂布置、工作地组织、人员安排等。

生产过程的计划与控制。如产品品种、数量的确定，生产定额及工艺规程的制定，作业安排，质量控制、库存控制等。

经济关系与公共关系的处理。如企业内部经营体制、领导体制、业务管理体制的确立，经济利益的分配；企业与国家、客户、供货单位、协作厂商及所在地有关组织的关系的处理等。

企业思想文化建设。如思想工作、职工的文化和业务（技能、技术、管理业务等）培训、企业理论和作风建设等。

全面保证“有效生产”，就必须认真研究上述有关生产力组织、经济关系处理以及企业思想文化建设等方面的客观规律，并且始终坚持实事求是的原则。

第三节 管理资源与管理效益

一、“企业资源”说法的演进

在谈到工业企业综合管理的时候，常听到人们讲：企业的“供产销各环节、人财物各方面”。这里的“人、财、物”，就是关于“企业资源”的最古老和最没有争议的说法。在随后的日子里，技术的地位和作用越来越突出，于是有人把“技术”列入企业资源的要素之中。随着以生产为中心转向以市

场为中心，卖方市场转向买方市场，随着技术开发、技术更新的加快，随着竞争的日趋激烈和市场的动荡不定，有人又把“市场”、“时间”纳入“企业资源”之中。在近代和现代的工商企业经营实践过程中，信息以及与企业经济关系密切相关的公众关系被迅速提到企业经营管理的日程上来。在这种情况下，人们开始把“信息”和“公众关系”视为企业的重要资源。与此同时，企业管理界、经济理论界从实践研究和理论及理论应用研究的两种立场出发，又得出了殊途同归的结论：管理不单决定企业各种资源的合理配置和有效利用，而“管理”本身就应该被作为“企业资源”进行大力地有成效地开发和利用。

二、技术与管理的相关

技术，广泛地说是科学技术，它的重要性已为世人所公认。这一点，本书第三章还要作全面的介绍。管理的重要性，远不如技术的重要性那样，给人以切腹之痛的感觉，没有较早地被人们所认识。其中一个基本的原因就是：对技术与管理的相关性认识不足。

近年来，下述说法曾经不绝于耳：“我国技术落后，管理更落后”、“企业发展是三分技术，七分管理”。还有人从理论实践相结合的角度提出：引进技术，必须同时引进与该技术相配套的管理方式和方法。我们不在这里评论有关提法的长短，只是为了表明技术和管理相关的重要性以及二者重要性的相关，这已经引起我国经济理论界和企业管理界的注意。

科学技术是第一生产力，已经得到理论上的证明和实践上的检验。同科学技术密切相关、且同科学技术至少同样重要的管理，是不是也是生产力呢？前些年，的确有不少人提

出“管理也是生产力”，并且作了许多有益的论证。从管理具有“二重性”这一管理的基本性质出发，管理具有合理组织生产力要素的基本功能，同时又具有维护、完善、调整生产关系的基本职能。因此，说“管理是生产力”的观点是值得商榷的。但我们却可以十分肯定地指出：管理范畴的某一部分要素作为生产力要素的一部分，是无可争议的。这用最近热起来的有关“软技术”的议论，可以得到佐证。我们在第二章会指出，所谓“软技术”，实际上属于管理范畴，它同管理方法和管理“技术”的内涵和形式，没有什么区别。

因此，管理与技术同样重要。我们不能同意“重技术不重管理”的倾向，也不能主张“重管理不重技术”的观念。技术的重要性已被人们所认识，管理的重要性正在被人们所认识。

三、管理是重要的特殊资源

管理是重要的资源。管理资源是一种特殊的资源。

我们可以回顾一下经济学的历史。古典经济学确定了物质财富生产中的三个因素：一是土地；二是劳动力；三是资金。到19世纪末，发现了第4个要素，即“组织”，或者说成事务机构或事业单位。这第4个要素是英国著名经济学家阿尔弗雷德·马歇尔提出的（提出时间以马歇尔于1890年发表的经典著作《经济学原理》第一版为标志）。“四要素说”是他的“生产论”的基本轮廓。在他的“分配论”中提出了著名的“四位一体公式”：土地——地租、劳动——工资、资本——利息、组织——利润。他在这个公式里，把利润归结为管理收益，工资是劳动的报酬。从马歇尔的第4个要素可以看出，现代的管理概念已经形成，管理不但进入了生产要素（显然可以人为是生产资源）的领域，而且，在随后的历史发展中