

当代企业管理学

钱元芳 编著

祝盛业 审定

山东人民出版社

当代企业管理学

钱元芳 编著

祝盛业 审定

CD153/24

山东人民出版社

一九九〇年·济南

当代企业管理学

钱元芳 编著

祝盛业 审定

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 青岛胶南印刷厂印刷

850×1168毫米32开本 11.25印张 267千字

1990年8月第1版 1990年8月第1次印刷

印数1—9600

ISBN 7-209-00769-5

F·232 定价: 5.00元

前 言

增强企业活力，是我国经济体制改革的中心环节。企业是构成整个国民经济的细胞，每个企业有了活力，整个国民经济才会充满生机。

当前，国家对企业的宏观控制，已逐步由直接控制为主转向间接控制为主，对企业实行承包经营责任制，给企业必要的经营自主权，使企业成为相对独立的经济实体和自主经营、自负盈亏的商品生产者。这为搞活企业创造了必要的外部条件。企业有了自主权以后，就要面对众多的竞争者和复杂的国内外市场，去创造自我发展的条件。在深化企业内部改革之时，企业必须不失时机地练好内功来提高素质，适应社会主义有计划商品经济的基本要求。要搞活企业，必须以提高企业素质为基础，以责任为核心，使其能够在国家方针、政策的指导下和各种经济杠杆的调节下，充分发挥企业和广大职工的积极性、创造性，以促进企业经济效益的不断提高。

《当代企业管理学》是一门理论与实践紧密结合的边缘性的应用科学。它是适应当前改革开放工作的深入进行，为提高企业素质服务的。本书系统地论述了当代企业管理理论，其目的是为了满足不同企业广大管理干部迫切希望提高自身素质的愿望。

本书由郭显棠同志编写了第八章，钱宁汉同志编写了第四

章，钱仲汉同志编写了第三章，特此表示诚挚的谢忱！

由于水平所限，本书在内容和编写方法上难免有不当之处，敬请广大读者不吝指正。

作 者

一九九〇年七月

目 录

第一章 管理理论.....	1
第一节 当代企业管理学的原理与内容体系.....	1
第二节 管理理论的发展过程.....	13
第三节 管理的性质与技术革命.....	29
第四节 管理的职能与目的.....	34
第二章 预测理论.....	46
第一节 市场调查.....	46
第二节 市场观念的演变趋向.....	52
第三节 市场预测.....	59
第三章 决策理论.....	74
第一节 决策概述.....	74
第二节 决策的分类与程序.....	79
第三节 决策的方法.....	87
第四章 目标理论.....	101
第一节 目标管理的作用与特点.....	101
第二节 目标管理的基本理论.....	103
第三节 目标管理体系.....	114
第四节 目标管理的方法.....	120
第五章 营销理论.....	126
第一节 市场营销学的研究对象与发展过程.....	126
第二节 新产品开发策略.....	133
第三节 市场细分概念及因素.....	139

第四节	目标市场策略.....	143
第五节	订价策略.....	156
第六节	广告宣传.....	161
第七节	产品合同.....	168
第八节	开拓国际市场.....	174
第六章	计划理论.....	177
第一节	当代企业实行计划管理的意义.....	177
第二节	计划的基本性质.....	182
第三节	全面计划管理.....	186
第四节	长期计划与滚动计划.....	193
第五节	年度生产经营计划与短期计划.....	196
第七章	生产理论.....	254
第一节	产品设计与工艺管理.....	254
第二节	生产过程控制.....	261
第三节	物资供应管理.....	268
第四节	劳动定额管理.....	281
第五节	全员设备管理.....	294
第六节	全面质量管理.....	303
第八章	利润理论.....	312
第一节	利润中心的建立.....	312
第二节	利润中心的绩效.....	317
第三节	利润中心的奖励.....	324
第四节	利润中心制度与全面经济核算.....	326
第九章	人事组织理论.....	333
第一节	人事管理理论.....	333
第二节	人员培训与用才之道.....	338
第三节	企业内部组织.....	341

第一章 管理理论

第一节 当代企业管理学的原理 与内容体系

一、当代企业管理学的原理

当代企业管理学是一门实践性很强的应用科学。它是以马克思主义政治经济学为理论基础，结合有关自然科学和社会科学的研究成果及企业管理工作经验的科学总结，应用到指导企业如何管理生产经营活动的一门科学。它研究企业以尽可能少的投入，达到尽可能多的产出；研究以最有效的当代管理方法，把劳动者、劳动工具和劳动对象科学地组织起来，以获得尽可能大的经济效益。

当代企业管理学的原理包括：系统原理，发展原理，激发原理，效益原理，整分合原理与能级原理。

（一）系统原理

系统是由相互联系、相互作用的不同部分结合所构成的一个具有特定功能的有机整体。这个整体从属于更大的系统，并作为其中的一个组成部分。系统中的各个不同部分称为子系统。

1. 管理系统的目的性。管理系统的目的是与系统的功能相联系，是功能的一种表现。不同的系统有不同的目的。目的不明确，必然会造成管理上的混乱。管理的全部活动都应系统目的服务。管理的目标在一定时期内，通过其系统的目的来体现。因此，企业的管理者要根据现代管理系统的内在条件和外

部环境去正确地确定目标，组织管理系统各个子系统的全部力量围绕目标开展工作，从而有效地去实现目标。

2.管理系统的整体性。系统是各个子系统相互联系的有机整体。系统的性质不是由几个子系统的性质所决定的，而是系统的整体才能显示它的性质。系统的功能不是各个子系统功能的相加，而是大于各子系统的功能之和。系统的运动规律只有通过系统的整体才能显示出来。因此，系统的本质特征是整体性。企业管理者必须把管理系统当作一个整体的动态系统，而不是作为一个孤立的部分，必须从整体着眼处理部分与部分之间的关系，部分必须服从整体。同时，还应看到所在的系统是更大系统的一部分，要使本系统为更大系统的全局利益服务，要摆正本系统在大系统中的地位，服从大系统全局的需要。在我国社会主义的企业管理工作中，系统的整体性尤为重要。社会主义制度本身是一个大系统，企业管理者如果不能按照系统的整体性办事，不仅难以管理自身的系统，而且也难以摆正自身系统在国家大系统中的恰当位置，就会造成局部利益背离整体利益，给事业带来不应有的损失。

3.管理系统的层次性。任何一个复杂系统都有一定的层次结构。各系统之间的运动能否配合协调和有效，在很大程度上取决于能否分清层次，能否做到不同层次各负其责。在同一层次的各系统之间的横向联系，应发挥各子系统自身的作用，由其本身全权进行活动，只有在各子系统之间发生矛盾或不协调时，才由上一层次出面解决。总之，上一层次要管下一层次，下一层次只对它的上一层次负责。必须明确，在管理活动中，上层领导者只做它应做的事，各层次做各层次应做的事，只有这样，才符合系统层次性要求的有效管理。

（二）发展原理

管理系统中的各个因素是发展变化的，系统本身在更大的

系统内也受着外部条件的影响，随时在发展变化。企业的生产经营活动每时每刻都处在瞬息万变的发展变化过程中，管理者必须掌握发展原理，密切注意发展过程，并适应这一过程。管理的对象是发展变化的，不能用老框框一成不变地去对待它们。在管理过程中，要掌握好管理对象发展变化的情况，随时进行协调，以达到实现总体目标的目的。根据这一特点，在企业管理工作必须注意信息反馈和保持弹性。

1. 信息反馈。信息是指客观事物在发展过程中的变化和特征的最新反映。客观事物总是在不断地生长、发展、消亡的运动之中，在不同的时间和不同的条件下，客观事物总是呈现出不同的状态和特征，这种运动的变化，通过信息被人们有针对性地吸收和利用。企业经营管理中的供求关系、价格竞争、物资交流等都是通过信息反映出来的。社会上的各项工作、各种专业都有不同的分工。由于分工不同，在不同分工范围内所需利用的信息也不相同，分工越细，所需要的信息也越要专业化。

企业在经营、生产活动中，有物流和信息流两种运动过程。物流是指原材料、辅助材料等投入生产后，经过一系列的工艺过程，改变了物质形态或化学性质，最终产出和销售商品的全过程。信息流是指企业经营、生产各项管理工作伴随着物流的过程，利用各种有关经济信息和数据，进行预测、决策、计划、控制、调节等管理职能，指导着物流运动的正确运行。这些经济信息在企业各个环节和各个专业管理上的传递，就形成了信息流。

信息反馈是指由控制系统把信息输送出去，然后又把其作用结果返送回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制的作用，达到预定的目的。原因产生结果，结果又构成新的原因，反复循环，这种因果关系的相互作用，是为了达到一个共同的

功能目的，因而，信息反馈又使因果性和目的性之间建立了紧密的联系。

例如，信息反馈在企业管理中的实践是：从投入原料到制成产品，历经各个工艺阶段和道工序。每道工序的半成品完成后，都要根据技术文件预先规定的质量标准进行检验，作出对比，得出误差数值，然后再反馈到有关工序。有关工序根据偏离程度及时调整工艺，就能使不合格品消灭在生产过程中。当代企业专业化程度高，分工精细，工艺复杂，所以信息反馈的作用更为重要。反馈的目的就是要求对事物客观的发展变化作出应有的反应。可见，反馈的本质特征就是根据过去的情况去调节未来的行动，使其纳入系统目标轨道。

2.保持弹性。企业管理系统的内外条件，随着时间和空间的推延不断地发展变化着。为了适应各种变化对管理系统目标带来的影响，必须在管理上留有余地，保持充分的弹性，以及及时适应环境的发展变化。管理弹性有两类：一类是局部弹性，就是任何一个管理子系统必须在一系列管理环节上保持可以调节的弹性，特别是在关键环节上，要保持足够的余地。另一类是整体弹性，就是整个系统各个层次都保持一定的弹性，它标志着管理系统的可塑性和适应能力。

管理永远处在活生生的普遍联系之中，左邻右舍都要顾及，正面反面都要看到，它不仅要抓住主要矛盾，而且不可忽视次要细节。必须全面地考虑众多因素，进行综合平衡，使企业求得最佳的经济效益。管理是人们的社会活动，管理的对象随时在变化，使得管理活动带有不确定性，因此，管理必须保持一定的弹性。在应用弹性原则时，应注意区分消极弹性和积极弹性。消极弹性是把留有余地当作“留一手”，而积极弹性则不是遇事“留一手”，而是遇事“多一手”。积极弹性要求进行科学管理，进行市场预测和经营决策，不仅在关键环节保

持弹性，而且事先已准备了多种优选方案。当代管理提倡的是积极弹性。

（三）激发原理

激发原理是指企业管理必须激发管理系统和人们前进的内在动力。正确地运用动力，才能使企业管理活动持续而有效地进行下去。动力不能正确运用，不仅会使其效率降低，而且会产生相反的结果。按照辩证唯物主义的观点分析，在企业管理中必须激发三类基本动力，即物质动力、精神动力和信息动力。

1. 物质动力的激发。社会主义生产的目的是为了满足社会日益增长的物质和文化的需要，这是促进社会生产发展的动力。企业也必须有物质动力，就是应该把企业的经济效益同它的物质利益结合起来。从企业管理的角度来说，要激发个人的动力，促进广大职工素质的提高，企业领导者就应及时对其工作进行考核和评价，把劳动者的劳动成果与物质利益紧密结合起来，从根本上调动劳动者的积极性。

2. 精神动力的激发。精神动力包括：爱国主义思想、共产主义理想等信仰，先进称号、荣誉奖状等精神鼓励，提高认识主、客观世界的能力，帮助树立正确的人生观、世界观等思想教育等工作等。人们为社会主义事业、为四个现代化努力奋斗，总是要有精神的。精神动力与物质动力正确结合，就能形成巨大的威力。我们要实现共产主义事业，需要强有力的思想政治工作来激发人们内在的精神动力，使人们具有高度自觉的艰苦奋斗精神。

3. 信息动力的激发。信息是客观世界各种事物的状态和特征的反映，也是物质、能量在时间上、空间上的表现形式。企业管理信息是指对企业生产经营活动的反映，是用来描述和控制企业生产经营活动的。作为一个企业，信息可以促进其新产

品开发和技术进步，可以扩大市场占有率，可以在激烈的竞争中获胜而构成企业发展的动力。对于职工个人来说，掌握知识信息越多，往往素质越高。信息一旦应用，将具有意想不到的价值，将具有激发人们前进的巨大的动力。

（四）效益原理

社会主义基本经济规律的要求是：以尽可能小的劳动消耗和占用取得尽可能大的经济效益，从而促进社会主义生产目的的实现。社会主义的企业管理就是为了提高经济效益。效益原理要求企业管理者必须创造出更多的经济效益，特别是社会效益；要求着眼于管理活动，按照社会总体发展的要求，注意环境的保护和资源的合理利用；要求不断完善自己的组织、结构、目标等，科学地、有效地利用有限的财力、物力和人力资源。效益原理是社会主义经济建设的核心问题，这是因为：

1. 讲究经济效益是人类社会赖以生存和发展的基础。人类要生存，必然要消耗一定数量的物质财富，社会要发展，同样也要消耗一定数量的物质财富，因此，任何社会在一定时期内生产的物质财富要分成维持人类生存与发展社会生产这样两部分。分摊到两个部分去的物质财富的数量越多、质量越好，人类生存与社会发展的基础就越巩固，反之，社会产品用于这两个部分的数量极少，社会发展的速度就不会快，规模也不会大。在一定时期内获得物质财富的多少，决定于扩大再生产的积累和生产力水平的高低。

2. 讲究经济效益是社会主义经济建设的核心。社会主义的经济建设和企业的发展，都需要有足够的资金，尤其是在经济比较落后的基础上进行建设，经常会碰到资金不足的问题。解决这个问题的根本出路，就在于提高现有企业的经济效益，不但要提高企业的经济效益，而且要提高社会的经济效益。

3. 讲究经济效益是社会主义扩大再生产的需要。社会主义

经济建设不仅要维持简单再生产，而且要进行扩大再生产，这就需要耗用大量的物资。这些物资的筹集，主要靠各个企业都能用尽量少的活劳动消耗和物化劳动消耗，生产出尽量多的有用的物质财富来。社会主义经济建设需要大批合格的人才，需要有一定的发展速度，智力投资需要有钱有物，这些都要依靠经济实力的增长，而这种经济实力的增长主要是靠社会经济效益的提高。

（五）整分合原理

企业管理的高效率，必须要在整体规划下明确分工，在分工基础上有效协作。不充分了解整体及其运动规律，分工必然是盲目的；而没有分工的整体，也就构成不了有秩序的系统，企业管理中通常所说的分工与协作，这就是整分合原理。整体观点是这个原理的前提。管理者必须在整体规划下明确分工，在分工基础上进行有效的协作。当代社会大致有四种类型分工。

1.按社会功能进行专业化功能分工。当代社会是按照事物的社会功能及其固有规律来进行分工和组织的。例如一个企业内部可分工为人事劳动部门、计划部门、技术发展部门、经营部门、生产部门等。

2.按产品及其构成进行专业化生产分工。随着现代科学技术的迅速发展，各种新产品以惊人的速度增加。这些新产品已不是由一个企业或一个部门来研究生产，而是实行专业化生产分工。

3.按自然资源特点进行专业化区域分工。自然资源是劳动对象，是生产力的重要组成部分。自然资源的分布是不以人的意志为转移的。企业管理也必顺从自然规律，才能有效地利用自然资源，创造出更大的经济效益。

4.按照作业程序进行专业化作业分工。这类分工在当代企

业里日益在生产和科研的不同层次内深入地进行。企业包括了市场预测系统、产品开发系统、生产系统、技术服务和销售系统等，产品设计也不再是由设计师一包到底，它有目标决策、设计调查、总体设计、结构设计等分工。

分工并不是管理的终结，分工也会带来许多新问题，特别是容易在时间和空间、数量和质量等方面脱节，因此，必须有强有力的组织协调工作，才能使各方面同步、综合、平衡地发展，创造出新的生产力。这就是分而后合。

（六）能级原理

能是作功的本领。能量大小就是工作能力的大小。能量既有大小，就可以分级。一个人的能力有大小，就应使职位与能力级别相一致，这样才能提高组织体的效率。

1. 管理能级必须按层次具有稳定的组织形态。一个管理系统一般可分为四个层次。最高层是经营层，确定这个系统的决策方针；第二层是管理层，运用各种管理技术去实现经营决策和方针；第三层是执行层，贯彻执行管理指令；第四层是操作层，从事操作和完成一项具体任务。四个层次不仅任务不同，而且标志着四个能级差异。

2. 不同能级应表现出不同的权力、物质利益和精神荣誉。权力、物质利益和精神荣誉不仅是能量的一种外在体现，而且只有与能级相对应，才符合当代管理的要求。有效的管理不是消灭差别搞平均主义，而是不同能级给予合理的按劳分配。

3. 各类能级必须动态地对应。各种不同的管理岗位有不同的能级，人也有各种不同的才能，必须使有各种才能的人处于相应能级的岗位，才能人尽其才。实现各类管理能级的对应，必须保证人们在各个能级中能够自由运动，通过各个能级的实践来检验人们的才能，使其各得其位。岗位能级是随客观情况的变化而不断发展变化的，不同时期的任务不同，岗位能

级也有差异。因此，动态地实行能级对应，才能发挥最佳的管理效能。

二、当代企业管理学的内容体系

当代管理要求企业的管理理论、管理思想、管理组织、管理方法、管理手段和管理方式能够不断地更新和发展，管理人员的素质能够得到不断的提高，以适应生产力发展和生产关系不断完善的需要，从而保证企业获得最佳的经济效益。

当代管理是一个系统的、整体的、变化的和发展的概念，因此，实行当代管理应该发挥系统整体功能，按照良性循环的要求，用变化、发展的观点，应用自然科学和社会科学的最新成果，建立当代管理的内容体系。

（一）管理决策选优化

随着科学技术的迅速发展，国际上正在出现一场新的技术革命，生产力的发展发生了巨大的变化，主要表现在以下几个方面：

第一，产品的技术复杂程度大大增加，有些产品的零部件数量达到几百万个。随着零部件数量的增加，其精确度和可靠性的要求也大大提高。

第二，产品升级换代的周期大大缩短。过去一种产品可以连续生产几十年，而现在新产品日新月异，大多数产品平均5年左右就要升级换代，特别是电子产品，其寿命周期只有3～5年。

第三，在科学技术迅速发展的情况下，劳动生产率的提高主要是依靠智力开发，而不是依靠劳动强度的增加。

第四，企业的生产协作关系复杂，社会联系日益广泛。诸如产品零部件的协作、原材料的供应、市场的需要、能源的变化、运输条件的改善、公害的控制以及国际上供需情况的变化

等等，都影响着企业生产力的发展。

上述生产力发展四个方面的变化，使企业领导者面临着结构复杂、规模宏大、功能综合、因素众多、竞争激烈、矛盾交叉、变化多端的动态环境之中。在这种情况下，企业领导者对管理中的重大问题进行决策，失误的可能性很大，决策失误是最大的失误，一旦失误，其危害和损失都相当巨大而深远。因此，领导者要依靠专家和智囊人员，让他们对需要决策的问题进行分析研究，然后提出可供选择的方案。对这些可供选择的方案运用“可行性分析”、“树形决策”、“矩陈决策”、“统计决策”等技术，使各种决策方案数量化，相互比较，最后领导者进行方案选优，选出最优化决策。

（二）管理思想现代化

管理思想现代化是当代企业管理的核心。它从我国的国情和企业的实际情况出发，不断改革一切不适应当代生产经营的管理方式，树立满足市场需要观念、为用户服务观念、市场竞争观念、不断创新观念、质量第一观念、经济效益观念、智力开发观念、长期战略观念和有计划商品经济观念等思想。坚持物质文明和精神文明两个建设一起抓，坚持深入细致的思想政治工作，充分调动职工的积极性，把企业搞活，生产出价廉物美的产品，不断满足市场需要，以达到发展生产力的客观要求。

（三）管理组织系统化

当代企业具有整体性、相关性、目的性和动态环境适应性的系统特征。根据生产关系必须适应生产力发展、上层建筑要适应经济基础的基本原理，根据集权和分权相结合、统一性和灵活性相结合的原则，应该改革企业现有组织机构和管理体制不适应生产力发展的某些环节。要建立精简高效的管理机构，组织一个各个组成部分都围绕同一总目标去努力工作的有机系