

杨犹龙 徐受琛 郭正涛 佟国光 编著

企业管理学原理与 农业企业管理学

吉林科学技术出版社

前 言

随着经济改革的深入，企业管理日益重要。目前，在我国工农业各项生产中，尽管一再强调要加强经营管理，但管理仍落后于科技、落后于经济建设的需要。落后的原因很多，对管理理论研究不够深入是其中重要的原因。

长期以来，高等农业院校在管理学方面，连农业经济管理专业也只开农业企业管理一门课，内容庞杂、面面俱到、原理不清、重点不明，已不适应经济建设对人才的需要。为此，我们根据多年教学实践的体会，又经反复摸索研究，提出了在农经专业本科、研究生中开设企业管理系列课的课程改革方案，并付诸于实施。这一课程改革方案在“全国农业企业管课教学研讨会”上得到多数学校的赞同，1986年我们又向大会交流了《企业管理学原理》的讲义，并受到了好评。以上就是编写本书的因由，本书也是管理系列课改革的成果之一。

本书第一篇为企业管理学原理，第二篇为农业企业管理学，是农经本科生的必修课。都是六门系列课之一。国际学术界流传的管理学学派很多，本书在编写中并不侧重于哪一个学派，而是本着“以我为主、博采众长、融汇贯通、自成一体”的原则，力争编出具有中国特色的、结合经济建设实际的企业管理学原理。在第二篇的农业企业管理学中，是按照农、林、牧各业生产管理和农业企业要素管理组织编写的，我们把科技作为要素管理，而把原有的工副业生产管理删去，留在乡镇企业管理学中去介绍，使农业企业以生物为其劳动对象的特点更加突出，农业企业管理学的结构更加严谨。

在编写中，我们也注意了与其他学科的分工和衔接关系，如，我们把各产业企业管理学中共性的基本原理抽出来，经过抽象、提炼，集中到本书的第一篇，而把它们各自的特殊原理留在各业企业管理中去阐述，从而保证了各产业管理学的完整性。在阐述基本原理涉及一些计量方法时，我们只提出要应用那些方法，而不讲方法本身，避免了与技术经济学的重复。

本书力求简明，举例很少，为教师讲授留有充分余地。学员使用阅读也容易掌握要领，能具有完整、清晰的管理学原理、农业企业管理的基本知识和分析问题的能力。

本教材适用于农牧业经济管理、农经系，也可作为函授、专科、中专学校的教学参考书。对广大农业企业、事业的行政管理干部和管理人员，也是一本值得一读的业务书籍。

我们在编写中参阅了有关教材的内容，吸取了有关学科的成果，并与东北农学院的马烈副教授进行切磋、商讨，谨表谢意。

由于我们的知识有限，占有的资料不足，书中出现疏漏以至错误都在所难免，恳请读者给予批评、指正。

编 者

1989年7月

目 录

上篇	1
第一章 企业管理学原理概述	1
第二章 决策原理	10
第三章 计划原理	22
第四章 组织原理	33
第五章 领导和指挥原理	47
第六章 控制原理	64
第七章 信息原理	75
第八章 系统原理	83
下篇	92
第一章 社会主义农业企业管理学的对象和任务	92
第二章 社会主义农业企业的管理原则和管理体制	96
第三章 计划管理	102
第四章 种植业生产管理	108
第五章 畜牧业生产管理	118
第六章 林业生产管理	135
第七章 土地利用与管理	143
第八章 生产工具管理	153
第九章 劳动管理	171
第十章 物资管理	183
第十一章 科学技术管理	194
第十二章 农业企业的财务管理	206

第一章 企业管理学原理概述

一、企业管理的概念

(一) 企业的概念

企业是盈利性的经济组织,是商业经济发展到一定阶段的产物。企业的基本特征是:

1. 以商品生产为主要内容,具有较高的商品率。
2. 有明确的经营目标,独立经营,享有充分的经营自主权。
3. 有一定独立的自有资产。
4. 享有法人权利。
5. 实行经济核算,自负盈亏。

任何企业都具有这些特征,但是,不同社会制度下的企业,又具有不同的性质,主要是由生产关系的性质和相应的不同目标所决定的。社会主义企业的性质是:生产资料公有,实行按劳分配的社会主义原则,劳动者之间是同志关系,实行民主管理。经营的目的是要开展生产经营活动,满足社会的需求,获取经济效益,实现自身的生存和发展;是要兼顾国家、企业和个人利益,取得经济效益和社会效益的统一。资本主义企业的性质和经营的目的则截然不同。

企业是社会的基层生产单位,具有一定的组织形式。我国企业存在多种经济成分,主要有国营和集体经营,另外还存在少量的个体经营、联营、与外资合营等形式,包括农业、工业和服务业三大产业。就农业来讲,社会主义农业企业大部分是集体所有的合作经济组织(包括地区性合作经济组织、乡镇企业以及专业化基础上联合的经济组织),另外就是全民所有的经济组织和个体经济组织,广大的一般承包户和家庭农场亦可视为准企业。它们都是社会主义性质的农业企业。

(二) 企业管理的概念

在工业企业管理中,把企业管理理解为是对企业整个生产、技术经济活动进行预测和计划、组织和指挥、监督和控制、教育和鼓励、挖潜和创新,以保证企业任务的完满实现。在商业企业管理中,把企业管理理解为主要经营,管理仅限于企业内部的管理工作。在农业企业管理中,多年来实际上只讲管理,不讲经营,这是国民经济中实行单一计划经济(调节)和“左”倾错误思想造成的。十一届三中全会后,才扭转了这种局面,经营才成为农业企业管理中的重要内容。

可见,企业管理是包括经营和管理在内的。不过,经营和管理是有区别的。

经营:一般是与商品生产、与盈利相联系的,因此,只有企业才讲经营。经营的概念是指企业为了自身的生存、发展和实现长远目标,按照企业经济活动的规律,所进行的运筹和决策。

1. 企业是为了生存、发展和实现效益(经济和社会)而决策;因为企业是进行商

品生产，处于市场和竞争的环境中，存在风险。

2. 企业是按企业经济活动的规律进行决策；企业经济活动包括生产、交换、分配和消费诸方面，其中以生产活动为主。其活动规律是各项经济活动方面都制定目标，实行有计划的商品生产，进行资源开发、产品开发，合理组织生产过程；要进行经济管理体制、生产结构和技术的改革，搞好产供销的协调；要提高企业的经济效益，实现经济翻番，共同富裕。企业要按此规律进行决策。

3. 运筹和决策，是指在企业进行物质生产的经济活动中，搞好市场调查和预测、选定产品发展方向，进行资源和产品开发，开展供销和技术服务达到预定的经营目标，这样一个不断循环的过程。这种不断循环发展是螺旋式上升的。通过市场和用户的信息反馈，研究新的需要，改进产品的设计和制造，从而使企业的生产和效益不断提高。

经营的职能可以归结为：

1. 占有信息、经营预测：在占有信息的基础上，一方面预测环境条件和社会需求的变化，另一方面预测内部条件的发展，做到知己知彼；再进一步深入分析，评价企业经营的优势和劣势，可能存在的威胁和机会。

2. 提高应变能力：要组织资源、产品和技术的开发，以克服存在的威胁，发挥自己的优势。

3. 寻求机会：发现和创造有利于自身生存和发展的机会，筹划供销和市场开发，以摆脱困境。弥补自己的劣势。

4. 行动决策：协调各项经济活动，制定方案，进行决策，以适应环境的要求，实现经营目标。

可见，经营是要重视外部环境的，是开放的，要从生产领域扩展到流通领域（供和销）。它的实质是要解决企业的外部环境、内部条件和经营目标之间的动态平衡问题。它的核心是要提高经济效益。

管理：一般是与共同劳动相联系的。人类社会出现了共同劳动就需要指挥，就产生了管理。

对管理的理解也是发展的。早期一般理解为组织共同劳动和处理事情的事务；后来到了18世纪下半期英国的亚当·斯密把管理理解为生产三要素的组织，是搞好分工协作的组织措施；到19世纪，是泰罗的科学管理；到20世纪，是行为管理和现代管理。

就我国情况而言，解放前，工业发展很薄弱，农业中是小农自然经济，不讲究管理，只是地主对佃农的残酷统治；解放后，逐步把管理理解为四大管理加分配（苏联模式的影响）。目前一般对管理的认识是：管理是为了达到一定的目标，管理者按照某些原则、程序、方式、方法和手段，对有关的人和事进行计划、组织、指挥、协调和控制的一系列活动过程。管理是一种权威，作为企业的管理来讲是在维护企业活动中必要的秩序。

比较完整地提出管理的职能是19世纪末法国的法约尔的14条管理原则，其主要内容是：分工、权力与责任、纪律、命令的统一指挥的统一个人利益服从整体利益人员的报酬集中、等级链、秩序、公平职工工作的稳定、首创精神、集体精神。后来，一般认为管理是五职能，即计划、组织、指挥、协调、控制，通过这些职能组织生产力、调整生

产关系、调节上层建筑，以促进经济的发展，以往管理的着眼点主要在管理的客体上，现在逐渐转移到管理的主体上，管理不能只着重经济，局限在经济范畴，而要扩展到思想范畴，管理的中心是管人，是通过管理别人去实现预定的目标；还应进一步看到：人（主要指工人）是有思想有创造性的，管理中应加上人事管理，其中教育人、培养人是重要内容。

综上所述，管理是着重企业内部经济的协调，是封闭的，活动范围主要是在生产领域，鼓舞劳动者的自觉性、安排生产三要素的协调、提高工作效率、组织生产和财务。

经营和管理又是有联系的，有了好的管理就是有了好的指挥，有了好的经营就如有了好的方案，只有两者结合，才能产生好的效果。

经济效果 = 经营的正确性 × 管理效率

所以，在企业管理中，不管是主张大管理论，大经营论或并重论，都是既要改善管理，又要重视经营，不能有所偏废。

（三）企业管理的性质

企业管理具有两重性，这是由企业的两重性所决定的。企业的两重性是指企业既是生产力活动的组织者，又是一定生产关系的组织者。引出企业管理的两重性是：一方面与生产力相联系，是社会化大生产顺利进行的必要条件，是合理组织生产力的客观要求，这是企业管理的自然属性，是一切社会化大生产所共有的，不随生产关系变更而变更；另一方面企业管理又与生产关系、社会制度相联系，是一定生产关系的体现，它要求维护和完善现有的生产关系，这是企业管理的社会属性，是随生产关系的改变而变更。

社会主义企业管理与资本主义企业管理是不同的，区别在于：

1. 管理的基础不同：社会主义企业管理是以生产资料公有制和消灭人剥削人的制度为基础的。资本主义企业管理是以生产资料私有制和维护剥削制度为基础的。

2. 管理的条件不同：社会主义企业管理是在计划经济制度下进行的。而资本主义企业管理是在市场经济制度下进行的。

3. 管理的目的不同：社会主义企业管理是为了满足劳动人民日益增长的物质和文化需要，而资本主义企业管理是为了满足资本家的资本更大积累的需要。

资本主义企业管理的两重性，是通过指挥劳动和监督劳动这两种职能表现出来的。这反映了资本主义生产过程的两重性，作为对生产使用价值的社会劳动过程的指挥，反映了自然性；作为对生产剩余价值（价值增值过程）的监督，则反映着社会性。所以资本主义企业管理的社会性集中地表现为剥削性。

社会主义企业管理的两重性，作为自然性仍然是合理组织生产力，执行指挥生产的职能；作为社会性则是要正确处理企业中的各种生产关系和经济利益，如：按照客观经济规律办事，正确处理国家、企业和个人（劳动者）三者利益关系，以及企业内部领导、管理人员、技术人员和工人的关系。由社会主义制度的性质和特点所决定，上述各关系，都是在共同利益一致的前提下，在相互协商、谅解和支持的基础上解决的。

社会主义企业管理具有三个基本特征：

1. 在国家领导下的相对独立性：在国家统一领导下，充分发挥企业的主观能动作用。

2. 企业管理的民主性：在党的领导和监督下，建立民主集中制和经济责任制的管理体制。

3. 企业管理的群众性：依靠广大职工群众，实行全员管理。

管理二重性原理在企业管理中是最普遍的原理，是企业开展各项原理活动（如确定企业的经营策略，开展生产和供销活动，进行资源、产品和市场开发，对各生产要素进行管理改革）都要考虑和贯彻的。它在企业管理中又是最基础的原理，其他各项原理在企业管理中起作用时，都要受到它的制约。

二、企业管理的意义

社会主义企业更离不开管理。社会主义企业是以公有制为基础的，公有的企业怎样又能体现为是自己的，每一职工都能爱护企业，关心企业的经济效益？解决这一问题很重要，否则，公有制的企业就难以生存，其中有很多工作要做，大部分是管理工作。

目前，我国的企业都要由自然经济向社会主义商品经济转变，由传统生产向现代化转变。在这一过程中，管理就更加重要了，其意义主要表现在：

1. 企业管理是提高经济效益的重要手段：重视和改善管理，充分发挥经营和管理各职能的功能，就能使企业的产品适销对路，把各方面的积极性调动起来，增产节约，增收节支，才能提高经济效益。以我国农村中的情况为例，以前，不重视管理，尤其在“文革”期间更是如此，经济效益很低，农民贫困；党的十一届三中全会后，重视和改善了管理，贯彻联产承包责任制，改革生产结构和技术，扩大市场调节，疏通流通渠道，其结果，极大提高了经济效益，农民逐渐富裕。

2. 搞好企业管理，能加速经济建设的发展，促进“两个文明”的建设：有人把技术和管理喻为经济建设起飞的两个翅膀，有人还结合目前我国的经济情况分析，认为应把管理提到更重要的地位，这些说法都是有道理的。从国外的情况看，很多企业倒闭，其原因不是技术不行，而是管理不善；日本战后经济发展快的秘诀也在管理。从国内情况看，我国近几年的经济发展，又何尝不是如此呢。强调管理在经济建设中的作用，不是说技术不重要，而是说如果管理不好，再先进的技术和装备，也不能较好地发挥作用，这方面的例子是非常多的。

经济建设是“两个文明”的基础。把管理搞好了，不仅能加速经济建设的发展，还能改善企业职工的政治思想工作，提高职工的文化和科技水平，所以，管理又是实现“四化”、促进“两个文明”的关键。

3. 搞好企业管理，能促进生产力的发展，巩固和完善社会主义生产关系：这是在企业管理中按照管理二重性原理的要求开展工作的必然结果。改善企业管理，进行生产结构和技术改革，并提高劳动者的素质，其结果，能提高劳动生产率和资源报酬率，就促进了生产力的发展；进行经济管理体制改革，在基本生产资料公有的基础上，把所有权和经营权分开，发展多种经济组织形式、多层次的管理，搞好统分结合，发展新型合作，再结合搞好商业体制的改革，就能巩固和完善社会主义生产关系。

三、企业管理的任务和内容

(一) 企业管理的任务

社会主义企业管理的任务，是由要实现社会主义经济建设和贯彻落实党的政策所决定的，是企业要巩固发展所要求的。主要如下：

1. 保证企业生产能得到高速发展，以满足社会各方面的需要。
2. 研究和采用先进科技，积极开发，技术革新，赶超世界先进水平。
3. 认真开展精神文明建设。
4. 提高企业经济效益，为国家提供更多的积累。
5. 正确处理国家、企业和个人之间的关系，在发展生产的基础上，不断改善劳动条件和职工的物质文化水平，巩固和完善社会主义关系。

结合当前实际，为完成企业管理的任务，在企业管理中应着重解决好如下问题：

1. 要确立商品经济观念：如价值和等价交换观念，计划观念，市场观念，灵活的价格观念，竞争观念，时间观念，效率观念，质量第一、顾客至上和文明经商观念，开拓和开放观念，经济效益观念等。

为提高经济效益，必须与技术经济联系起来，技术是为经济服务的，采用的新技术（也即解决问题的措施、方案）必须能保证经济效益；还必须与经营决策联系起来，要贯彻科学化和民主化原则，要把技术经济的理论和方法用于经营决策，要增产节约、增收节支，要贯彻艰苦奋斗、薄利多销，增加企业收入。

2. 要改革、开放和搞活：这是我党在新时期发展社会主义经济的基本政策。

(1) 改革经济管理体制：中心是要贯彻责任制，解决权责利协调问题。大型企业应贯彻厂长（经理）责任制；中小型企业可以因地制宜地采取多种形式，把所有权与经营权分开，企业应有全权处理奖励基金。

改革生产结构：实行多种经营、专业化、商品化、开放型、集约化和现代化生产。

改革技术：采用现代化技术，运用现代化的科学知识。

(2) 开放：包括思想、组织、经济、技术各方面，要吸收古今中外的长处，发扬自己的优势，建设具有自己特色的经济。

(3) 搞活：首先，要发挥有计划的商品经济，统一与分散相结合，疏通流通环节，活化资金，开拓市场，发挥价值规律的作用，把各方面的积极性都调动起来。第二，要增加企业活力，最根本的是再生产能力。为此，要开发生产、技术和资金；要发展横向经济联合；要能经常有新产品投入市场；要改革技术、增加投资、增加生产后劲；要搞好整风，把职工的积极性调动起来，把企业经济搞活。

3. 人才开发和知识开发：现代企业越来越依赖人才和知识的开发。企业成功的四个基础是人、财、物和信息。现在已进入信息时代，信息固然重要，但更重要的是人，因为信息是要人去利用的。人的作用更依赖于知识，机械化增长了人的体力，知识化增长了人的脑力，发展机械化和知识化都能提高人的作用，而先进的物质手段又是靠人的脑力去创造的。为搞好人才开发和知识开发，要搞好人事管理和科技管理；要采取措施，提高领导和职工的素质。

4. 要加强专业管理,完善基础管理;专业管理是企业的专项职能管理,如生产管理、技术管理、物资管理、劳动管理、计划管理、财务管理等,这些职能管理的工作,是领导的参谋和助手。基础管理是为专业管理提供规范和信息的,如标准化、计量管理、定额管理、基础会计,基础统计、基本规章制度、基础教育等,它们的工作是为专业管理打基础的,使专业管理有所依据。

目前,专业管理和基础管理都有待改善,尤其是基础管理,以往不被重视,现在的差距更大,影响专业管理,更使上层管理(经营、决策、对策)难以进行。

5. 要坚持四项基本原则:这是社会主义企业经济工作的生命线。马列主义是辩证唯物论和唯物辩证法,是科学的认识论和哲学观,是我们认识世界和改造世界的武器,它是不会过时的。上述为改善企业管理要注意的各问题,尤其是改革、开放和搞活,必须以马列主义为指导思想。

只有坚持民主集中制,才能把各方面的积极性都调动起来,去实现既定的目标。企业搞经济工作,也要贯彻群众路线,发扬民主,在民主基础上集中;从战略观点看,经济的发展是要实现一定的政治目标,所以,应在集中指导下发扬民主。

只有社会主义才能救中国。企业必须坚持社会主义方向。

没有共产党就没有新中国,必须企业中坚持共产党的领导,要贯彻党的路线、方针、政策。

在改革、开放、搞活过程中,坚持四项基本原则具有很大现实意义,不能搞资产阶级自由化。

6. 加强企业的思想政治工作:要把精神文明建设的基本内容融合于企业的思想政治工作中;要提高领导和职工的文化和科技水平;发挥政治在企业管理中的保证和监督作用;在思想政治工作中要加强党的领导。

(二) 企业管理的内容

企业管理可以概分为生产管理和经营管理两大部分。生产管理是以生产活动为中心,从人、财、物等资源 and 计划、标准等信息的输入开始,经过生产的过程,输出产品和更高一级的信息,再利用信息反馈实行控制的全部活动过程。也就是对物质生产的全过程(生产技术准备过程、物资供应过程、生产过程、产品销售过程和售后服务过程)进行管理,要包括生产管理、技术管理、物资管理、设备管理、劳动管理、质量管理、财务管理、信息管理和计划管理等内容。经营管理是以经营活动为中心,要包括市场调查和预测、经营决策、经营计划、销售管理、新产品开发、技术改造等内容。

过去,受到旧的经济管理体制的限制,企业管理是以生产管理为主要内容,不需要也不重视经营管理。随着经济管理体制的改革,企业的自主权扩大了,单纯搞好企业内部以生产为中心的执行性管理,已不能适应新形势的要求了,企业管理必须逐步转到以经营为中心的经营管理上来。整个管理的内容和程序,可用图1反映。

过去,我们企业管理的重点是图1中的八大管理,叫做生产型管理。现在,单纯搞好这种企业内部的以生产为中心的生产型管理就不够了,企业管理的范围,必须向前扩展到预测和决策,向后扩展到销售,要重视外部环境,进行市场调查和做好销售工作。这样的管理就是生产经营型管理。

企业管理由生产型转为生产经营型，是我国经济发展的必然。现代管理的重心在经营，经营的重点在决策，决策的前提是预测，预测的依据是信息，信息的来源是调查。

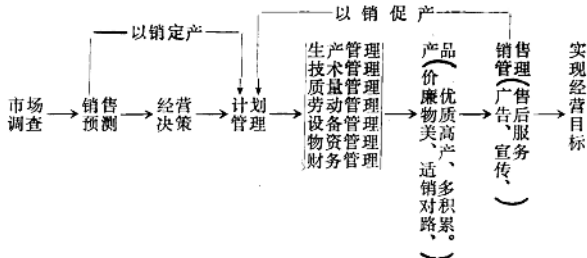


图 1

这就是现代管理的程序和关键。

四、企业管理学原理研究的对象和内容

(一) 研究的对象

企业管理学研究的对象，是在企业中如何按客观规律的要求，来合理组织生产力，不断完善生产关系和适时调整上层建筑，以提高经济成果的科学。它是以企业和企业活动为研究对象，要系统地研究企业生产管理和经营管理的整个过程；它是由一系列管理原理、管理原则、管理形式、管理方法和管理制度等所组成，并用以指导人们从事管理活动的科学。

“企业管理学原理”是以企业管理为研究对象，是研究和总结企业管理规律性的科学。当然，它的研究不能脱离企业管理实践，因为，对企业管理规律性的认识，是要在企业的管理实践中总结形成、接受检验的。

研究“企业管理学原理”要注意：

1. 作为企业管理学的原理应有一定的原则：(1) 应具有规律性，有普遍意义。(2) 应是本学科根本性的东西，不是可有可无，不是偶尔起作用或局部起作用的东西。(3) 具有相对的稳定性。(4) 是在本学科特定领域起作用的。

2. 原理和原则是有区别的：本学科是研究企业管理的原理，不是原则。原理是对事物运动规律性的认识和总结，是反映客观的；原则是指导人们行为的准则，是以原理为基础，主观制定的。本学科是反映企业管理的客观规律性，而不是反映企业管理中主观的东西。

3. 开设本课程，不是对各产业（农业、工业、商业）企业管理学的分割；作为各产业的企业管理学都有其完整的体系，都有本产业企业管理的特殊原理（经济活动的特殊规律性）这是本学科所不能包含的。所以，开设本课程，基本上不影响各产业的企业管理学的开设，不能理解为本学科的开设就代替了各产业企业管理学的总论。但是，影响是会有一些，即各产业企业管理学开课中，要受到本学科的约束，应是借本学科的知

识来阐述各产业企业管理学的基本理论和方法。

（二）研究的内容

研究的内容受到学派思想的影响，这里设计的是以法约尔的管理过程学派的思想为主，吸取了决策学派、现代管理学派和数量管理学派的思想，以企业管理的职能原理作为本科学研究的内容。

企业管理的职能，总的来讲有两方面：一是合理组织生产力的一般职能；二是维护和完善现有生产关系，以实现管理目的的特殊职能。作为理论上的抽象，把企业管理职能分为这两个方面是完全必要的，但在企业管理实践中，这两个方面总是结合在一起发生作用的，因为生产过程本来就是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系和人与人的关系是密不可分的。

企业管理的职能包括：

1. 决策：按决策学派的观点，认为管理就是决策。正确决策，在管理中确实是头等大事，决策正确了，就是有了一个好的方案，就为企业经营成功打下基础。

正确的决策，来自科学地调查。决策的基本理论和方法，要包括进行经营预测，确定经营目标和措施，制定若干可行方案，优化和必要的反馈内容。

2. 计划：是现代企业社会化大生产的特点所决定的，尤其是社会主义企业，目前，我国实行的是有计划的商品经济，企业必须把它的全部经济活动，按照企业实现目标（完成国家任务和实现企业内部需要）的要求，纳入统一的计划。

企业的计划工作包括计划的编制和计划的执行两部分，构成企业的计划系统。其中凝结着一系列收集信息、平衡、分析、检查、评价和修正等基本理论和方法，以有计划地进行各项生产经营活动，保证实现企业的经营目标。

3. 组织：是以计划为基础，按照分工协作原则，把企业的劳动力、劳动资料和劳动对象，从时间和空间的联结上，合理地组织起来，组成一个协调一致的整体，使企业人、财、物得到最合理地使用。

企业组织可分为管理机构组织、生产组织和作业组织三部分。管理机构组织要解决管理机构的设置、各机构的权责和基本管理制度问题；生产组织要解决企业的生产结构和合理布局问题，将各个生产环节进行合理划分和衔接；作业组织要解决每个职工劳动中的分工协作和落实工作责任问题。

4. 指挥：这是现代企业社会化大生产的客观要求。企业一定要有统一的指挥，才能使各项经营企业有计划有组织地运转，实现预期的目标。

企业的指挥要包括领导、指挥、教育、鼓励和正确处理各种关系等内容，要贯彻一定的原则和运用适当的方法，它是特别与对人的管理相联系的。

5. 协调：企业经营是外部环境、内部条件和经营目标之间的动态平衡。所以，为了制订和实现经营目标，必须对企业与外部环境之间的关系进行调节，对企业内部各部门、各环节的活动进行调整，使它们之间都能建立良好的配合关系。企业的协调包括纵向协调和横向协调，要采取一定的措施和方法。

6. 控制：是普遍存在于自然界和社会中的一种发展和约束关系。企业管理中的控制，就是把生产经营活动的实际成果，与计划和标准进行比较，发现差异，找出问题、

查明原因、采取措施，加以消除和防止再度发生。如不能消除问题形成的原因，则需要调整计划。企业的生产经营活动都是要在控制中进行的，因为客观上存在着离开计划和标准的力量，只有控制才能保证有计划、按比例和实现经营目标。企业控制要有认识论基础，要运用反馈原理，采取一定的手段。

7. 服务：这是社会主义企业管理所特有的职能。虽然资本主义企业也提出以服务为宗旨的口号，但从本质上看，它是不可能执行服务职能的。在社会主义企业里，劳动者是企业的主人，而企业的管理人员，无论是选举产生的或国家任命的，都是应在自己的岗位上，做好为群众服务的工作，按照民主集中制的原则，实施对企业由执行型向服务型转化。

企业服务要研究解决服务的内容、形式和方法问题。

上述各管理职能，无论总体职能或具体职能，都是企业管理所特有的，都是贯彻企业生产经营活动各方面的，有其全面性；都关系到企业经营的总体，相互联系地在实现企业经营总目标中起作用，有其总体性；都是更多地关注人的因素在企业经营活动中的作用；它们反映了企业管理的系统性和开展管理工作的规律性。

另外，在企业管理中还要运用一些其它原理和方法；如哲学原理、政治经济学原理、生产原理、系统论、信息论和数学方法等。它们不是本学科特有的，但又是必须运用的，所以，亦应予以研究。

第二章 决策原理

一、经营决策的概念和意义

形势的发展，实现现代化的要求，促使企业经济向商品生产和现代化生产转变。现代化大生产企业的决策有自己的特点：（1）由单一问题的决策发展为多问题（政治、经济、技术、社会）综合研究和分析的决策；（2）由集中统一决策发展为多层次分散化各级决策；（3）由只考虑内部因素发展为兼考虑外部环境的决策；（4）既有相对稳的长期目标决策，又有应变性的决策。这说明决策的难度和复杂性大大增加了，要求由经验决策向科学决策转化，在这种情况下，研究科学决策的原理和方法，是形势发展的需要。

（一）决策的概念

简单讲，决策就是优化，是行为的选择。在管理中，一切活动都在实现目标，而达到目标的手段在于企业自身的调节功能，调节的办法就在合理选择它的行为。由此可见，决策是管理的中心。

完整地讲，决策是为了完成任务或解决问题，而拟订、评价和选择最优目标、措施和方法的全过程。由此理解，决策不是瞬间的“拍板”行为，而是一个动态的过程。

理解决策的概念要注意：

1. 不能把决策与管理等同起来：决策学派认为管理就是决策，有其片面性。决策是管理的中心，但不等于管理。管理中有许多业务非决策问题，如核算、统计、监督、考核、各种基础管理、各种生产工艺等，不能用决策来概括。

2. 要把管理中的决策理论与应用数学中的“决策论”分开：两者有联系，但又不同。经济数学中的决策论，几乎包括了全部运筹学的内容，是从数学角度来研究决策问题，如何建立数学模型，如何求解；而管理中的决策理论，只是运用数学中“决策论”的成果，作为研究和解决决策问题的手段，同时，还要采用许多其他方法，如逻辑推理、直观判断和专家座谈等，还要研究决策的组织过程、决策中人的作用和诸多社会科学知识的运用。

经营决策有其特征：

1. 针对性：发现了问题要解决问题，或为要完成某一特定任务而进行经营决策。

2. 科学性：进行决策必须有一定客观依据，要基于对事物运动规律性的认识，收集和分析必要的信息，而进行决策。

3. 完整性：为解决问题，一般都会遇到多种原因，有几种方案可供选择，各方案都应是完整的文件，要包括目标、措施、方法和效益计算。

4. 严肃性：经营决策是由企业领导和业务主管确定的，是关系到企业经济发展的重大问题，不是由任何人随便决定，也不是随便什么决定都是经营决策。

5. 指令性：作出的决策，是要在经济活动中贯彻执行的。

(二) 决策的意义

随着技术的发展和向商品生产的转变，在现代化大生产企业中，决策问题逐渐形成，并且越来越显得重要。决策出现于本世纪30年代，是美国的巴纳德首先提出来的，到本世纪60年代，以美国的西蒙为代表，使决策趋于完善。现在，决策在企业管理中是大量存在和普遍存在的，有些企业看起来好象无策可决，实际上是有策不决，所以，各企业都要重视决策。决策意义主要表现如下：

1. 是企业生存、发展和获得经济效益的关键：在信息时代，信息是财富，决策是生命。企业是活动在多变的环境之中，决策正确，企业就能发展，决策失误，企业就遭受损失，西方资本主义国家每年都有许多大企业倒闭，不是因为技术落后，资金缺乏，而很多都是由于决策失误造成的。

经济效益 = 决策的正确性 × 管理效率

2. 是企业管理的最高职能：首先，决策是科学管理的首要功能。实行科学管理，要求在事前做好信息、预测、制定方案和方案优选工作，事中要做好计划、组织、指挥、协调和控制，事后要做好销售、资金回收和分配工作，这些都离不开决策。其次，是各项管理职能的前导。各项管理职能，都是要先有决策，而后按决策来开展工作的。

3. 是管理人员的能力素质和主要工作：作为一个管理人员必须有决策能力，要掌握调查研究、科学预测、分析判断、制订对策、权衡得失和优选决策的本领；在日常工作中，不是要求管理人员热衷于搞事务，而是要拿主意、想办法；决策是管理人员日常工作中的大量工作，地位越高，决策在他工作中越重要。

二、经营决策的原则

(一) 全面衡量原则

在经营决策中，要用系统的观点，从总体经济效益出发，全面衡量各方案中存在的矛盾和影响矛盾的各个侧面，不能搞片面了，只顾一个侧面，丢掉其他侧面。要分析：

1. 企业经营的社会性：应从社会的总体利益上考虑问题。

2. 企业经营的经济性：应从有效地利用资源上考虑问题，资源是有限的，要珍惜资源，并维护生态。

经济性 = 经济成果 / 经济消耗

有效的经济性应是：经济成果 - 经济消耗 > 0。

3. 企业经营的有效性：应从方案的可行性和快速性上考虑问题。

4. 市场适应性：一切经营决策都要结合市场的实际需要考虑问题。

5. 企业经营的安定性：要结合企业内外影响安定的因素考虑问题。

这些都是矛盾，都有其各个侧面，不能偏废。

(二) 择优原则

企业在经营活动中，解决每一个问题，都应设计若干方案，进行分析比较，从中择优。决策就是要从多种方案中择优，如果只有一种方案，没有选择余地，也就没有决策。外国有句格言：“如果看来似乎只有一条路可走，那么这条路很可能是错的”；我

国古人也说：“凡事有上、中、下三策。”我们作经营决策，首先也要设计出经营的“三策”，然后经过分析比较，选择上策，采用上策。

执行这一原则，要求在制订方案时就对各个方案进行技术经济论证，对方案实施后可能形成的效益和存在的问题切实分析，这样，才能有根据地选择经济效益最好的方案。

（三）科学化和民主化原则

决策科学化和民主化，是现代社会政治、经济、文化发展的新形势和我国社会的社会主义性质所决定的。现代化大生产企业，经济现象和活动很复杂，决策必须科学化，这是正确决策的重要保证。决策科学化的标志，是在决策中要运用现代的决策理论和办法，要按科学的决策程序进行决策，要重数据、重分析、重调查研究。

现在，在我国的企业中进行决策，不能只是领导说的都是对的，以领导意志为转移，而是决策必须民主化，这是社会主义社会决策实践中产生的一次认识上的飞跃，是对社会主义民主制度的重大发展。决策民主化的标志，是领导要善于吸收和鼓励群众参与决策，要按民主集中制建立决策体制，要善于利用咨询机构提供的资料和建议，必须使决策程序制度化。

决策的科学化民主化是有联系的。没有决策民主化就谈不上决策科学化，因为科学的决策理论、方法和程序，都是要靠群众的主动性来执行的；没有决策科学化也无从建立真正决策的民主化，因为民主必须有科学的含义，民主决策要运用科学的决策理论、程序和方法，要从全局和长远利益出发，进行科学分析。

实现决策科学化和民主化，是决策实践中的重大改革，要为此创造条件。首先，领导要重视，真正认识到它的意义，表现于领导的行动。第二，要更新观念，具有浓厚的经济效益观念、社会观念、长远观念、珍惜资源观念、艰苦奋斗观念。第三，发展商品生产，开展竞争，开发经济，调节市场。第四，发扬民主，广开言路，改革决策体制。第五，要严格核算，充实信息，抓好审计工作。这样，内有动力，外有压力，就能促进决策科学化和民主化的实现。

三、经营决策的分类

企业中需要决策的内容很多，为了便于研究，就要作一定的分类，应按各分类来研究决策的规律性、要求和方法，再去指导企业的各项决策活动。

（一）根据决策作用时间的长短、作用的范围和所起的功能划分

1. 战略、战役和战斗决策：战略决策是总体决策，涉及企业根本性的总体问题，是长期部署，如企业的生产结构调整决策。战役决策是局部决策，是从近期和局部来研究和解决问题，如某种生产的决策。战斗决策是具体决策，是从当前和具体事物来研究解决问题。如某项作业的决策。它们都是确立企业经营不同时期和不同范围的奋斗目标，构成经营决策的主体。

2. 战术决策：是分析确定主要矛盾、抓住最佳时机和选择有效措施的决策，如新技术新工作方法的采用，投资方向和规模，资源发掘利用，管理制度改革等。它与战略、战役和战斗决策有关，是措施决策，是解决问题的方法论。

（二）根据决策的内容划分

有生产决策、销售决策、技术决策、财务决策、收入分配决策、投资决策、管理机构的人事等等。

（三）根据决策条件的确定和获得经济效益的风险性划分

1. 确定型决策：决策所依据的条件的出现是确定的，也是可控的，因此，实现经济效益是确定的，如一般的工业生产。

2. 风险型决策：决策所依据的条件的出现不确定，但掌握其出现或不出现的概率，因此，实现经济效益要承担风险，如一般的农业生产。

3. 不确定型决策：决策所依据的条件的出现不确定，也不掌握其出现或不出现的概率，因此，实现经济效益是不确定的，如一般的开发性生产。

另外，按决策的重复性划分，可分为程序化决策和非程序化决策；按对策的要求来划分，可分为最优决策和满意决策；按决策目标的数量分，有单项目标决策和多项目标决策等。

在企业里，进行任何一个项目的决策，在上述各分类中都可以找到它的地位。

四、经营决策的程序

（一）决策的科学思考程序

管理人员在分析和解决问题时，应有科学的思考程序。爱因斯坦讲过：“有系统地说明一个问题，远较解决问题更为重要”。如果能对一个问题（一事物）进行透彻分析，那么问题也就接近于解决了，由此可见解决问题时应有科学思考程序的意义。科学思考程序的基本观点是：

1. 问题是“应有现象”和“实际现象”的偏差：“应有现象”是事先规定的各种合理标准，“实际现象”是经过实践后达到的水平，以“应有现象”减“实际现象”，如果出现了偏差，就说明发生了问题。

2. “实际现象”之所以同“应有现象”发生偏差，一定是在实际进程中有了某些变化而造成的，因此，为纠正偏差，必须找出这些偏差（原因），予以解决。

基于这种基本观点，在正常管理过程中，应把精力集中在发现偏差，解决偏差和预防偏差上。

1. 发现偏差（论证问题）：其程序是（1）认识问题“应有现象”与“实际现象”的偏差（2）问题A、B、C分类，确定轻重。（3）说明问题 要说明是什么事件？在何处发生问题？在何时发生问题？什么原因？什么问题及其程度？（4）鉴别问题运用理解力和经验来鉴别。（5）找原因 在核对可能原因的基础上，找出真正原因。

2. 解决偏差（决策分析）：在论证问题的基础上，找出真正原因后，就要找措施、订方案、选方案、执行方案，以求问题的解决。

3. 预防偏差（潜在问题分析）：其程序是（1）预测潜在问题（2）评估潜在问题的威胁性。（3）研究和制订预防措施。（4）准备应变措施（5）提供资料。

（二）决策的工作程序

决策的工作程序要反映决策的科学思考程序，因为决策是一种高级的智能活动。

1. 收集整理信息, 分析企业的经营环境: 在收集整理信息的基础上, 分析信息的过程, 实际上就在分析企业经营环境的变化, 看企业是否仍保持经营的优势, 提出问题, 以求问题的解决。

2. 进一步论证问题, 提出新的经营目标和措施: 企业领导的责任之一, 就是要善于察觉问题的形成, 对问题作出论证, 说明形成问题的客观性、解决问题的重要性和问题本身的内容, 并提出经营目标和措施的新设想, 供群众讨论。这样, 有利于启发群众思考, 谋求问题的解决。

3. 拟定各种解决问题的可行方案, 对各方案作出科学论证: 可行方案由各单位、各业务部门拟定。拟定方案的要求是: (1) 多方考虑去拟定方案, 应有整体详尽性; (2) 各方案应有相互排斥性, 否则, 仍是一个方案。拟定方案要经过大胆设想和精心设计两个阶段: 大胆设想就是要大胆寻找方案, 这取决于拟定方案人员的知识、能力和精力; 精心设计要包括对措施细则的确定和对方案后果的估计。设计好的方案, 都要经过科学预测和技术经济论证, 说明对实现经营目标的保证程度和可能形成的不良后果, 任何一个成功的方案, 除在实现经营目标上有好效果外, 几乎都会相随形成一些不良后果, 这两方面都必须分析透, 只有当设计的方案符合一定的标准, 方案才能成立。

4. 根据经济、合理、高效的原则, 选择最优方案: 是在对全部可行方案进行认真研究的基础上进行的。这一步骤有两个基本问题: 一是评选标准, 它取决于决策的需要, 不同的决策有不同的需要, 所以, 对决策评选没有统一的标准, 一般来讲, 应符合经济、合理、高效的原则; “最优”是相对的, 主观上要求完美无缺, 实际上是做不到的。因为: (1) 任一决策, 都受多种条件和因素的制约, 而条件是不断变化的。(2) 如果一味追求最优, 势必付出很大代价, 其结果往往是得不偿失, 所以, 一个明智的领导, 宁可在现实条件下选择一个满意的方案, 也不愿冒着风险去追求最优目标。二是评选方法, 要分析决策的类型, 选择合适的方法; 能用简单方法解决的, 就不用复杂方法; 复杂方法的采用, 要视实际条件, 不搞形式、赶时髦

5. 决策的实施与反馈: 决策的最终要求在于付诸实施, 否则, 决策就没有意义, 通过实施还可检验决策是否正确。决策在实施中难免会发生与既定目标的偏差, 因此, 需要采用一些跟踪检查的方法, 及时做好反馈。当主客观条件发生重大变化, 既定目标难于实现时, 就应当机立断对原目标进行修改调整, 进行跟踪决策, 以保持决策的正确性。

上述各决策步骤相互联系, 构成决策过程的统一整体, 有其严格的程序性, 如图 2 所示。

(三) 正确确定企业的经营目标

1. 经营目标的概念: 经营目标是企业在一定时期中生产经营活动预期应实现的成绩, 是企业在一定时期中经济活动的奋斗目标。正确确定经营目标, 能起到鼓舞和动员群众积极性的作用。现代, 企业的经营目标具有多样性、可考核性、时间性和灵活性的特点, 作为企业的经营目标, 必须具有这些特点, 才能起到作用, 并对经营目标的执行进行监控。

2. 经营目标的内容: 社会主义企业的经营目标, 是用尽可能少的劳动占用和劳动