

全国干部学习读本

工商管理概论

全国干部培训教材编审指导委员会组织编写

人民出版社

全国干部学习读本

工商管理概论

全国干部培训教材编审指导委员会组织编写

人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理概论/全国干部培训教材编审指导委员会组织编写.
-北京:人民出版社,2002.5(全国干部学习读本)

ISBN 7-01-003690-X

I.工… II.全… III.工商行政管理-干部教育-学习参考资料 IV.F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 028795 号

工商管理概论

GONGSHANG GUANLI GAILUN

全国干部培训教材编审指导委员会组织编写

主编 盛华仁 副主编 蒋黔贵 赵纯均

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京新华印刷厂印刷 新华书店经销

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月北京第 1 次印刷

开本:635 毫米×927 毫米 1/16 印张:20.5

字数:238 千字 印数:1-8,500 册

ISBN 7-01-003690-X/F·841 定价:34.00 元

序 言

中央组织部组织有关部门编写的干部培训教材陆续出版了。这是推动广大干部深入学习、提高干部队伍素质的一项基础性工作,很有意义。

我们党历来重视全党的学习。在革命、建设、改革的重大转折关头,在面临新形势新任务的重要时刻,党总是把加强学习和教育干部的问题突出地提到全党面前。实践证明,党的事业的发展,党的建设的进步,党的干部队伍素质的提高,都同我们党重视学习、善于学习密不可分。这是我们党在八十年奋斗历程中取得的一条重要经验,必须始终加以坚持。

当前,国际局势正在发生深刻变化,政治多极化和经济全球化在曲折中发展,科技进步突飞猛进,综合国力竞争日趋激烈。我国已经进入全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化的新的发展阶段,各方面的任务繁重而艰巨。面对国内外的新形势,我们党要始终代表中国先进生产力的发展要求,代表中国先进文化的前进方向,代表中国最广大人民的根本利益,带领全国各族人民实现继续推进现代化建设、完成祖国统一大业、维护世界和平与促进共同发展的历史任务,就必须全面提高各级领

导干部的理论素养、知识水平、业务本领和领导能力。因此,切实抓好全党特别是领导干部的学习,比以往任何时候都更为重要、更为迫切了。全党同志必须自觉地坚持学习,加强学习,改善学习,做到学习、学习、再学习,实践、实践、再实践。

我曾经多次讲过,学习是全面的、系统的。最根本的是学习马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论。马克思主义的理论素养是领导干部素质的核心。学习马克思主义理论,要从总体上领会基本理论、基本观点和基本方法,并紧密结合实际进行钻研和理解,以增强工作的原则性、系统性、预见性、创造性,更好地贯彻党的理论路线和方针政策。同时,要努力学习哲学、政治学、经济学、法学、历史学、文学艺术和科学技术,学习反映当代世界的新知识,使我们的思想水平和知识水平适应时代前进的需要。学习的目的全在于应用。学习要紧密联系国际局势的新变化、我国改革开放和现代化建设的新进展以及党的建设面临的新情况,特别要注重研究那些带有全局性、战略性、前瞻性的重大问题,不断提高解决实际问题、做好本职工作的能力。

领导干部要努力成为勤于学习、善于学习的典范。学习非一朝一夕之事,不可能毕其功于一役。要树立终身学习的观念,养成勤读书、勤思考的习惯。领导干部还要努力成为勇于创新、善于创新的典范。创新,是一个国家不断发展、在国际竞争中取得主动地位的重要决定因素。我们必须树立强烈的创新精神,在学习前人创造的

优秀文明成果的基础上,扬弃旧义,探求新知,不断推动理论创新、制度创新和科技创新。这样,学习就能收到更好的成效。

编写好的学习教材,对于推动干部的学习非常重要。我们要适应新形势新任务的要求,针对干部学习和工作的实际需要,统一规划,总结经验,加以完善,努力把教材的编写工作做得更好。

江泽民

二〇〇一年七月十五日

全国干部培训教材编审指导委员会

主 任：曾庆红 中央组织部部长

副主任：雒树刚 中央宣传部副部长

赵洪祝 中央组织部副部长

成 员：虞云耀 中央党校副校长

蒋黔贵 国家经济贸易委员会副主任

徐冠华 科学技术部部长

刘 飏 司法部副部长

金立群 财政部副部长

尹蔚民 人事部副部长

韩长赋 农业部副部长

沈仁干 新闻出版总署党组成员、国家版权局副局长

江蓝生 中国社会科学院副院长

唐铁汉 国家行政学院副院长

徐天亮 解放军总政治部宣传部副部长

经济与管理教材编审委员会

主 任：陈福今

副主任：陈清泰 蒋黔贵 尹蔚民 唐铁汉 陈佳贵

委 员：秦 明 季明明 周绍朋 张德信 闵维方 林 岗
赵纯均

《工商管理概论》

主编：盛华仁 副主编：蒋黔贵 赵纯均

目 录

第一章 工商管理引言	(1)
第一节 企业及企业管理	(1)
第二节 环境变化对管理的要求	(14)
第三节 中国企业管理面临的挑战	(20)
第二章 企业战略管理	(25)
第一节 企业战略管理概述	(25)
第二节 企业外部环境分析	(29)
第三节 企业内部条件分析	(32)
第四节 企业战略的类型和选择	(37)
第五节 企业战略的实施与控制	(52)
第三章 市场营销管理	(57)
第一节 市场营销管理基础	(57)
第二节 购买行为研究	(61)
第三节 目标市场营销战略	(70)
第四节 市场营销策略	(77)
第五节 电子商务与市场营销	(94)
第四章 生产运作管理	(96)
第一节 现代生产运作管理	(96)
第二节 生产运作系统的设计和规划	(102)

第三节	生产运作活动的计划、组织与控制	(110)
第四节	质量管理	(121)
第五章	企业会计	(129)
第一节	会计在经济活动中的作用	(129)
第二节	我国财务会计的法规体系	(131)
第三节	会计信息的基本含义	(137)
第四节	企业内部管理会计问题	(146)
第五节	我国的独立审计制度	(149)
第六章	财务管理与资本经营	(157)
第一节	财务管理的主要内容	(157)
第二节	财务分析	(165)
第三节	资本经营及其相关概念	(168)
第四节	资本经营的功能	(172)
第五节	资本经营与企业生产经营的关系	(176)
第六节	合理利用资本经营	(179)
第七章	人力资源管理	(188)
第一节	人力资源管理基础	(188)
第二节	人力资源的获取途径、程序、原则	(198)
第三节	人力资源的开发	(204)
第四节	人力资源的使用	(210)
第五节	人员流动与劳动关系	(224)
第八章	组织结构与设计	(231)
第一节	组织结构与组织设计	(231)
第二节	组织设计基本概念和原则的演化	(232)
第三节	组织设计的权变方法	(239)

第四节	组织结构的基本类型	(245)
第五节	组织结构演变的新趋势	(252)
第六节	组织变革	(258)
第九章	技术创新管理	(262)
第一节	技术创新概述	(262)
第二节	企业技术创新战略	(270)
第三节	技术选择	(279)
第四节	技术创新项目管理	(285)
第十章	管理发展趋势	(293)
第一节	管理的柔性化趋势	(293)
第二节	员工充分参与	(299)
第三节	管理者的职业化趋势	(304)
第四节	中国管理的发展趋势	(306)
后记		(313)

第一章 工商管理引言

对于什么是管理,目前还没有统一的定义。有人认为,管理是通过计划、组织、控制和领导等职能活动,把一个组织所拥有的人力、物力、财力和知识资源优化配置并充分运用,使之发挥最大效果,以期达到组织的目标。还有人认为,管理是为了使人在群体里高效地完成既定目标而对各种工作环境进行优化设计的过程。不论怎样定义,管理的实质是提高组织的协作水平和运作效率的过程。

管理由于在管理主体、管理对象或管理职能上的不同,有许多不同的种类。例如,在政府活动中有行政管理、税收管理、财政管理等,在企业活动中则有战略管理、人力资源管理、生产管理等。所谓工商管理就是指企业对其所能支配和影响的资源进行整合,提高其协作水平和运作效率,以求达到企业目标的过程。本书将概括地介绍工商管理的主要内容,在本章引入基本概念之后,将分章讨论企业战略管理、市场营销、生产运作管理、企业会计、财务与资本经营、人力资源管理、组织结构与设计以及技术创新管理,最后一章论述管理的发展趋势。

第一节 企业及企业管理

一、企业

企业为什么进行经济活动? 如何进行经济活动? 怎样得到进

行经济活动所必需的资源？要理解这些问题，就涉及到企业的定义问题，这也是理解工商管理根本出发点。企业的经济活动和其所在社会的经济制度有关，不同的经济制度下对企业会有不同的认识。结合目前我国经济改革的实际，我们认为，企业是市场经济活动的主体经济单位，是以获取最佳经济效益为目的，以向社会提供满足人们各方面需要的商品与服务为手段，并依照有关法律设立的组织。这个定义包含着如下四方面含义：

第一，企业是在市场经济活动的主体经济单位。市场经济活动包括企业活动、市场活动和政府活动三个方面。在市场经济体制下，企业遵循自主经营原则，包括开发什么产品或服务、从何处以何种成本获得经营所需资源、所创造的产品或服务以什么价格销往什么市场等等。企业通过这些活动为社会创造价值，从而促进国民经济的增长和人们生活水平的提高。市场是指企业产品和服务的消费者或组织用户。市场并不真正创造价值，而是为企业价值创造提供了场所和目标。政府是企业和服务的服务者，它也不真正创造价值，它的主要职能是保证企业和服务活动能够有效地进行。

第二，企业是营利性组织，即企业应该以追求利润为目的。在市场经济体制下，营利原则是企业的第一原则。营利首先要求企业在经营过程中要获取利润，这是企业生存与发展的前提，也是市场对企业产品和服务满足需要的认可与报酬。不获利或亏损是在占用、浪费和损害社会资源，因此将在市场经济竞争中被淘汰。同时，营利目的也要求企业在经营过程中要兼顾各方面的利益，包括员工、用户、社区、竞争者、政府或整个社会的利益。例如，要安全生产以保护员工的健康，要承担有缺陷产品的损失以确保用户利益不受损害，要避免排放污染物质以保证社区和单位有良好的生活和工作环境，要杜绝利用不正当的竞争手段以保证市场的经济

秩序,要照章纳税以保证国家和人民的利益等等。有时,企业获取利润与其他要求产生矛盾,这就要求企业遵循永续性经营原则,从社会整体利益的角度来解决这些矛盾,以便获得持续经营的条件,保证企业长期和稳定的生存与发展。

第三,企业要向社会提供满足人们需要的商品或服务,这也称为满足需要原则。在现代社会中,人们的绝大多数需要都是通过企业提供的商品或服务来满足的。在市场经济条件下,企业通过市场有偿地得到劳动、土地和资本等生产要素及原料、设备等生产资料,向市场提供商品与服务。这些商品与服务要在市场中接受检验。那些满足人们需要的商品与服务将会得到市场的回报,企业就能继续采购生产所需资源并继续生存。那些遵循经济性原则、低成本高效率地提供满足人们需要的商品与服务的企业就能够发展。相反,那些不能满足人们需要的商品与服务将会受到市场的冷落,企业的生产将无法维持,以至无法生存。

第四,企业要依照相关法律设立组织并依法经营。目前,几乎所有国家都按照企业的出资方式分别制定了不同的法律,例如《公司法》、《合伙企业法》、《个人独资企业法》等。这些法律规定了企业必须依法建立组织,必须在政府部门登记注册,必须有专门的名称、固定的工作地点、组织章程、独立的财产、进行独立核算、能够充分独立对外并自主经营等等。同时,国家为了规范企业的市场行为,还分别制定了《产品质量法》、《反不正当竞争法》、《消费者权益保护法》、《经济合同法》等法律。企业要对自己的行为负法律责任。因此,企业要遵循依法经营原则建立和经营。

上述四个方面解释了企业定义的核心内容,其中涉及的营利原则、满足需要原则、经济性原则、永续性原则、依法经营原则和自主经营原则是企业在实施管理活动时应遵循的六条根本性原则。

二、管理思想与方法

管理作为实践活动自古已经存在,并有一定的思想对其进行指导。例如,“君无信则不立”可以认为是权威的成立条件,“事不预则不果”可以认为是强调了计划的重要性,“将在外,君命有所不受”可以认为是对授权与控制的一种认识。

但是,管理作为一门科学,则是在 20 世纪初期出现的。当时,在西方,工商业活动非常繁荣,各种企业大量涌现。如何加强对企业进行管理的以便提高企业生产效率,变得非常重要。在这种背景下,美国出现了以弗雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor)为代表的科学管理思想和方法,欧洲则出现了以亨利·法约尔(Henri Fayol)为代表的程序管理思想和方法。随着工商业的不断发展,对管理的研究越来越深入,之后又出现了许多种管理学派,如人际关系学派、决策理论学派、经验管理学派等等。这些学派形成了各具特色的管理思想和方法,至今还在广泛运用。

(一)科学管理学派

科学管理思想最早出现于 20 世纪初期,泰勒是其主要代表人物。他的管理思想主要包括下列六方面内容:第一,科学管理的中心问题是提高劳动生产率,为此必须科学地制定劳动定额;第二,为了科学地制定劳动定额,必须对每项工作任务进行时间研究和动作研究,并且采用标准化的劳动工具和材料;第三,应该科学地选拔工人,使其能力与工作相适应;第四,劳资双方应该加强沟通,用合作代替对抗;第五,应该充分利用金钱刺激员工的劳动积极性;第六,应该把计划职能和执行职能分离开来。泰勒依据他的管理思想设计了一系列科学管理的方法,使劳动生产率提高了两倍到十几倍。在他有名的生铁搬运试验中,每人的日搬运量由原来的 12.5 吨提高到了 48 吨。

科学管理的这些成就使其迅速普及并获得长足的发展,许多研究人员和企业家对此做出了贡献,亨利·福特(Henry Ford)就是其中的一个代表。福特管理思想主要有三个方面:第一,企业存在的目的不是追求利润,而是服务于社会。因此,企业管理的目标就是要大批量生产低价格的产品以满足社会的需要;第二,企业应该付给其雇员较高水平的工资,这可以扩大社会消费,带来社会繁荣;第三,为了实现人员高工资、产品低价格,企业必须采用独特的生产管理方式,或称福特生产方式。这种生产方式的本质特征是整个生产活动的同步运作。为此,必须采用完全的标准化生产和流水线作业,包括单一的产品、标准规格的零部件、专业化的制造部门、专用的机械工具以及细致的劳动分工。福特生产方式使产量大幅度上升,成本大幅度下降。1912年,福特汽车公司由6800名员工生产了78400辆汽车;1913年,员工数量增加了一倍,汽车产量也增加了一倍。到1914年,由于采用了流水线生产,员工减少了1500人,但汽车产量却翻了将近一番。正是由于采用了福特生产方式,福特公司汽车大规模上市,而价格却大幅度下降。当时的美国民众开始买得起汽车,并把汽车作为日常交通工具,而不再是奢侈品。福特公司也由此确立了自己的优势竞争地位。

(二)程序管理学派

科学管理主要关注的是生产过程,而程序管理学派则更加关注整个组织的运营。这一学派产生于20世纪的前10年,主要代表人物有法约尔和马克斯·韦伯(Max Weber)。

法约尔认为,企业组织内的所有活动可以分为六类,包括技术、商业、财务、会计、安全和管理活动。法约尔对这六种活动分析后发现,随着在组织层次中职位的提高,人员技术能力的相对重要性逐渐降低,而对管理能力的要求则逐步加大。他指出,管理活动是由计划、组织、指挥、协调、控制这五种职能构成的。同时,他还

为提高管理效益提出了管理的十四条原则,包括劳动分工、权力与责任相一致、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、合理的报酬、公平、适当集权和分权、等级链、秩序、人员的稳定、首创精神和人员的团结等。

韦伯发展了一种权威组织理论,并依据权威关系来描述活动。他提出了一种被称为官僚行政组织的理想组织模式,这种组织模式体现了劳动分工原则、具有明确定义的等级与详细的规则和制度,是一种依靠个人关系的组织模式。他把这种模式作为推理的基础,据此来推论在一个大团体中应有哪些工作,以及应如何从事这些工作。他的理论成为日后许多大型组织设计的依据。具体地说,韦伯的组织原则包括六方面内容:第一,劳动分工:工作应当分解成为简单的、例行的和明确定义的任务;第二,职权等级:职位应按等级来设定,每个下级都应当接受上级的监督和控制;第三,正式的人员选拔:所有组织成员必须依据培训结果、受教育水平或正式考试取得的技术资格进行选拔;第四,正式的组织规则和制度:为了确保组织活动的连续性和全体雇员活动的一致性,管理者必须依据正式的组织规则和制度实施管理;第五,非人格化:利用规则和制度控制实施活动时,应具有一致性,避免掺杂管理者的个性和员工的个人偏好;第六,职业定向:管理者是职业化的干部,而不是其所管理单位的所有者,他们领取固定工资并在组织中追求个人职业上的成就。

在法约尔和韦伯之后,许多专家继承和发展了他们的学说,从而形成今天的程序管理学派,其主要观点及内容归结如下:

1. 管理是一种程序和许多相互关联的职能。尽管他们的著作中对管理职能分类的数量有所不同,但都含有计划、组织和控制这三项职能;

2. 为了有效地达到组织目标,可以将各项职能逐一分析,归纳