



应用

Applied Business Administration

企业管理

黄丽霞 ◆ 主编

暨南大学出版社

高级职业技能丛书

应用企业管理

黄丽霞 主编

暨南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

应用企业管理/黄丽霞主编. —广州: 暨南大学出版社, 2004.1
(高级职业技能丛书)

ISBN 7-81029-970-0

I. 应… II. 黄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 66032 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 编辑部 (8620) 85226521 85226593 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220602 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 850mm × 1168mm 1/32

印 张: 9.875

字 数: 256 千

版 次: 2000 年 8 月第 1 版

印 次: 2004 年 1 月第 3 次

印 数: 11001—14000 册

定 价: 15.50 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

总 序

职业是什么？“职业”（calling）是上帝安排的任务。从事某种职业，是上帝应许的惟一生存方式，是要人们完成在现实世界里他所处的地位赋予他的责任和义务。职业就是一个人的天职。这是德国大学者马克斯·韦伯在《新教伦理与资本主义精神》中阐发路德“职业”概念时的概括。

在总结西方世界 18 世纪以来迅速实现现代化的经验时，谁都不能忽视科技进步和熟练的职业技能所起的作用。的确，离开这两点，社会就不会有优质的产品和服务，就不会有安居乐业的生活环境，就无法建立起价值交换的良好秩序。今天，当中国在向现代化社会的转型过程中，人们对资金、技术和人才给了足够的热情和礼遇，这是应该的。但是，中华民族要迅速走向繁荣富强，离开劳动者的敬业精神和职业技能的提高，一切都是空谈。

英国文学家波普说过一段精彩的话：“要知道，人们所发现的、或者上帝和自然之仅赐予人类的所有美好的事物、理性的全部满足、所有快乐的感觉，都在于三个词：健康、安宁和称职。”是的，我们不仅要为促进社会效率而学习，也要为人生的快乐而去掌握一切有助于履行岗位职责的专业技能。社会需要高素质专业化的人民代表、政府公务员、企业经理，以及称职并热爱自己岗位的会计师、审计师等等所有兢兢业业并卓有成效地做着本职工作的各行各业的劳动者。

为此，我们编著了这套以提高劳动者素质为目的的《高级职业技能丛书》。在选题范围上，它是个开放的体系，将覆盖各类组织、各个行业；在特色上，它突出应用性与可操作性，旨在提高劳动者“动手”的能力；在篇幅上，它不搞“大而全”，而是简明实用；在内容上，它把“新”与“实”放到首位。这是我们在长期的教学、科研及管理实践中所积累的认识的结晶，也是我们酝酿、编著这套丛书的基本指导思想。但愿这套丛书在帮助您提高职业技能的同时，能增进您的幸福和欢乐。

谨以此丛书献给追求称职、追求快乐的人们。

《高级职业技能丛书》编委会

前 言

为适应我国高等职业教育发展的需要,也为满足人们对企业管理基本知识和方法的学习并学以致用要求,我们在多年从事多种类型教学实践和一定的社会实践与研究基础上,结合教学中普遍存在的这门课难学、难懂、难教的问题以及社会对素质教育的要求,吸收了国内外有关现代企业管理的研究成果,编写了这本《应用企业管理》。本书从现代企业管理内容的关联性出发对其体系作了比较科学合理的编排,对现代企业管理的基本原理和方法进行了由浅入深、逻辑系统的阐述,再配合相关的案例分析、应用,加强对基本原理和方法的理解、掌握和使用。本书可作为大学本科、高等职业技能教育、大中专等有关专业企业管理基本知识学习的教材,也可作为经济管理部门和企业各级管理人员的培训与自学用书。

全书共十三章。由广东行政学院黄丽霞(第一、二、三、四、五、七章)、姚作为(第六、八、十、十一、十二、十三章)、戴一宁(第九章)等撰写。黄丽霞担任主编并编稿。在本书的编写过程中,我们参阅了大量有关企业管理的书籍、资料,吸取了他们的一些研究成果和思想。在此,我们表示深深地感谢!

由于编写时间仓促,作者水平有限,书中不当之处,敬请读者朋友批评指正。

作 者

2000年6月28日 于羊城

目 录

总序	(1)
前言	(1)
第一章 企业管理概述	(1)
第一节 现代企业的基本特征	(1)
第二节 现代企业管理的对象与职能	(4)
第三节 现代企业管理的基本原理与方法	(8)
第二章 企业管理基础工作	(18)
第一节 企业管理基础工作	(18)
第二节 企业经济责任制	(30)
第三章 现代企业制度与管理组织	(36)
第一节 现代企业制度	(36)
第二节 企业管理组织	(44)
第四章 企业环境研究与分析	(57)
第一节 外部环境研究	(57)
第二节 市场调查与预测	(64)
第三节 企业内部条件分析	(76)
第五章 经营决策与经营计划	(88)
第一节 经营决策的原则与程序	(88)
第二节 经营决策的方法	(93)
第三节 经营计划	(104)
第六章 市场营销策略	(114)
第一节 市场营销概论	(114)
第二节 市场细分与目标市场选择	(118)

第三节	产品策略	(124)
第四节	价格策略	(133)
第五节	分销与促销策略	(136)
第七章	产品开发	(145)
第一节	新产品开发的程序	(145)
第二节	新产品开发管理	(149)
第三节	价值工程在新产品开发中的应用	(156)
第八章	生产组织	(168)
第一节	生产过程的空间组织	(168)
第二节	生产过程的时间组织	(171)
第三节	生产计划工作	(173)
第四节	生产作业计划	(182)
第九章	劳动管理	(187)
第一节	劳动定额	(187)
第二节	劳动定员及其管理	(193)
第三节	企业劳动人事管理	(200)
第十章	物资与库存管理	(206)
第一节	物资管理的任务	(206)
第二节	物资消耗定额	(209)
第三节	物资储备定额与物资供应计划	(213)
第四节	物资库存控制及仓库管理	(218)
第五节	材料需求计划 (MRP)	(221)
第十一章	设备管理	(226)
第一节	概述	(226)
第二节	设备的选择和评价	(229)
第三节	设备的使用、维护及修理	(232)
第四节	设备的更新和改造	(240)
第十二章	质量管理	(244)

第一节	质量及质量管理的发展	(244)
第二节	全面质量管理概述	(248)
第三节	质量成本	(253)
第四节	质量认证制度	(258)
第五节	质量管理的基本方法	(259)
第十三章	财务管理	(271)
第一节	财务管理概论	(271)
第二节	筹资管理	(274)
第三节	资产管理	(280)
第四节	营业收入、利润及其分配	(289)
附录		(294)
参考文献		(302)

第一章 企业管理概述

本章要点与要求：

1. 了解现代企业的基本特征，并结合现实企业的状况去认识、理解它们。
2. 正确认识现代企业管理的对象与职能，结合企业的实际理解、掌握和应用它们。
3. 了解现代企业管理的基本原理，结合企业实际认识它们在企业管理中的体现。
4. 了解现代企业管理的基本方法体系及其内在联系。

第一节 现代企业的基本特征

一、企业的含义及类型

(一) 企业的含义

企业是指以一定的财产组织形式为基础，从事生产和经营等经济活动，满足社会需要，并以盈利为目的，依法设立和运营的基本经济组织。它包含了以下几方面的内容：

①企业是以盈利为目的，以满足社会需要为前提，从事生产和经营等经济活动的经济实体。

②企业是依法设立、依法运营，具有独立经济权益的经济法人。它以市场需求和实现经济效益的不断提高为导向，自主经

营、自负盈亏。

③企业是社会经济的基本单位。企业生产力的高低和经济效益的好坏直接影响着社会经济的发展。

④企业是以一定的财产组织形式组建的。财产组织形式的不同，决定了利益分配的不同，并对企业管理组织形式的建立发生直接的影响。

由此可见，企业的目的就是通过生产和经营活动，追求资本的最大增值和承担一定的社会责任。与此相应的企业的任务就是生产和提供满足社会需要的产品或劳务，创造物质财富，不断增加投资者的收益，为国家发展提供积累。

（二）企业的类型

①按经营内容和技术基础的不同，企业可以分为：工业企业、农业企业、运输企业、建筑安装企业、邮电企业、商业企业、旅游企业、金融企业等不同经济部门的企业。

②按资源密集程度倾向的不同，企业可以分为：劳动密集型企业、资金密集型企业、知识技术——资金密集型企业。这种划分可以反映一个国家或地区或企业的生产力水平。

③按企业组织形式的不同，企业可以分为：独资企业、合伙企业、合资企业（股份公司）、企业集团等不同类型的企业。这种划分便于明确投资者的权利、责任和义务。

二、现代企业的基本特征

不同类型的企业有不同的特征表现。我们这里只对其共同的一般特征进行分析，以助提高企业管理的绩效。现代企业的基本特征主要表现在：

①以机器体系为基础，广泛采用现代科学技术成果。生产和经营过程从机械化、自动化向智能化不断提高，对资源配置的要求也在不断提高，资源利用的有效产出率随之不断提高。科学技

术在生产和经营中的作用日益显著。

②高度的社会化生产，劳动分工日益精细，劳动协作更加严密。科学技术成果广泛地应用于生产和经营，使生产和经营中的分工越来越细，劳动生产效率大大提高。企业的生产和经营活动是由一定的结构所组成的有机整体，要实现企业整体生产效率的提高，分工中的各部分和环节在企业整体生产和经营活动的客观要求下还必须实行严密的协作配合，才能实现企业的有效产出和不断发展。

③生产和经营过程具有高度的比例性和连续性。现代企业以机器体系为基础，技术的内在规律要求各部分之间的生产能力在空间上要按一定的数量结构相互协调；同时，在时间配合上保持高度的连续性，才能实现资源利用的最大产出和有效产出。

④生产和经营活动与外界有着日益广泛而密切的联系，并不断地进行自主调整，适应环境的变化。企业进行生产和经营活动都是以一定的资源条件为基础的。资源条件（人力、物力、财力、时间、技术、信息、管理等）的获得，其中一个重要方面是取决于对资源条件供应的认识和掌握，以及与之建立的联系。同时，企业生产和经营的产出又必须获得用户的认可才有可能实现其预期的经济效益目标。因此，企业必须以一定的方式与用户建立某种联系。企业还是生活在社会经济中的一分子，社会的非经济因素（如意识观念、文化教育、政治政策、法律等）的变化会直接或间接地作用于企业的生产和经营活动。而上述的各因素都处于不断的变化和发展中，企业只有不断地为适应环境变化进行自主的调整，才能获得积极的生存和发展。

第二节 现代企业管理的对象与职能

一、管理与企业管理的含义

(一) 管理的含义

管理是指为达到某一预定的目标，管理者通过一定的管理方法和手段，运用管理职能作用于管理对象的过程。因此，管理活动是由四个基本要素组成的，即管理目标、管理者、管理职能和管理对象。管理目标是开展管理活动的要求和方向。管理者是实现管理目标的关键。围绕同一个管理目标，不同的管理者因其对管理职能和管理对象的认识不同而会产生不同的管理效果。因此，提高管理绩效首先要提高管理者的素质。管理职能是将管理者与管理对象连接起来并联通管理目标的桥梁。管理对象是实现管理目标和开展管理活动的资源条件。管理对象不同，可以产生出不同的管理，如企业管理、学校管理、机关行政管理等；甚至产生出不同的各项具体管理，如财务管理、技术管理、生产劳动管理、人事管理等。

(二) 企业管理的含义

从企业的目的和任务出发，引入上述管理的含义，所谓企业管理，是指为实现预期的经营目标（如利润目标、成本目标、技术开发目标等），企业的各层管理者按照经济活动的客观规律要求，运用管理职能对企业的生产和经营活动进行作用的全过程。企业管理的任务就是通过对企业资源组合的不断调整，适应环境的变化，实现合理组织生产和经营活动，不断提高经济效益的目的。

二、企业管理的对象

为实现企业的目的，企业必须输入一定数量标准和质量结构的生产和经营要素。包括从事生产和经营活动的各类人员，土地与自然资源或场地与各种原材料、设备、工具等物力、技术、资金、时间、信息等，并按照预期经营目标的要求与生产和经营活动的内在客观规律要求，通过管理活动的实施，将输入的各种生产和经营要素有效地组合起来，转化为满足用户和社会需要的产品和劳务产出，最终实现社会、企业和劳动者个人利益的共同提高。由此可见，企业是一个开放的系统。企业管理的对象就是这个系统所输入的人力、物力、财力、时间、技术和信息，以及它们的组合调整。

三、企业管理的职能

管理的职能是规定管理做什么、有什么职责与功能。企业管理的基本职能一方面是合理组织生产力，另一方面是维护和协调生产关系。具体包括了计划、组织、指挥、协调和控制五个方面。

（一）计划职能

计划是为了实现预期的经营目标，对未来的企业生产和经营活动进行规划和安排。包括了做计划的过程和计划的结果。一个完整的、可行性的计划应该包括时间——进度安排，内容——做什么、怎么做、谁去做、在哪儿做，标准——定性和定量的指标体系等三要素。这是狭义上的计划。广义上的计划是指通过调查研究和经验总结，预测并选择、确立企业的生产和经营活动目标与方针，以及将其具体化等活动。它包含了预测、决策。

计划贯穿于企业管理的全过程，是一定时期内企业经济活动的纲领、指南。计划的正确与否决定了企业经济活动的成败。因

此，计划是企业管理的首要职能。

（二）组织职能

组织是按照计划的目标和要求，将企业生产经营的诸要素有系统、有秩序地结合起来，形成统一整体的过程。组织既是一种行动，也是一种具有职位结构的实体，即企业组织机构。企业管理的组织职能就是通过组织机构的建设（包括建立和健全企业内部的管理体制、建立组织机构、挑选和配备相应的各类人员）和组织机构活动的开展而实现的。一个有效的企业组织总是具有划分职责、授予权力、安排力量的基本功能。企业组织机构通过共同的目标、协调和信息交流，对企业的生产经营要素进行有效的协调、调度，实现企业资源的有效利用，从而实现企业的经营目标。

（三）指挥职能

指挥是指组织中的领导者和管理者凭借其职务及其权威，对各自相应的下属人员的活动进行布置、安排和领导、沟通与督促。现代企业的基本特征决定了为保证企业生产和经营活动的顺利进行，必须要对企业组织实行统一的、高度集中的指挥。这是达到管理目标的基本要求，也是有效实施计划与组织职能的保证。

我国《企业法》和《公司法》都明确规定了体现集中统一领导、统一指挥的生产经营管理系统。为实现正常、有序的生产经营活动和企业的经营目标提供了保证。有效的统一指挥离不开民主监督的配合。

（四）协调职能

协调亦称调节。是指根据经营目标的要求，对企业的生产经营活动及其相互比例关系进行调整、改善，使其配合适当、步调一致，以实现目标。准确、及时的协调，有助于建立良好的配合关系，使企业系统的通路顺畅，从而减少甚至消除企业管理中的

矛盾与脱节，达到生产经营各要素之间的密切衔接，以有效地实现企业目标。

协调根据各要素之间的不同相互关系可以有不同的类型。如企业上下层次的人员及职能部门之间活动的协调，称为纵向协调；同一层次不同部门之间活动的协调，称为横向协调；企业内部资源与外部环境之间的协调等等。协调职能的执行是以企业的全體人员和各部门是否具有系统的观念为前提的。

（五）控制职能

控制亦称监督。是指企业的领导者、管理者对其所属的生产经营活动及其效果进行检查，并将其与计划预期的标准进行比较，分析产生差异的原因，以及采取必要方法和相应措施迅速及时地修正偏差，保证企业目标实现的过程。可见，控制职能与计划职能密切相关。控制职能以计划职能为导向和尺度；而计划职能又离不开控制职能的保证。

企业管理中的控制过程是由设定控制标准、分析比较生产经营的实践情况与计划要求之间的差异、建立反馈系统和采取纠正措施等要素组成的。因此，有效的控制职能的实现离不开健全合理的规章制度（尤其是其中的责任制度和奖惩制度）、完整系统的定额和标准体系、系统科学的检查与核算以及健全完善的信息管理系统。

上述企业管理的五项职能是最基本的管理职能。它们相互联系、相互作用。但是，它们在管理过程中的地位又是有阶段性的。不同时期的侧重不同。企业管理的职能还有激励、教育、创新等内容体现。它们是对基本职能的补充和完善，也是实现和提高基本职能作用的必要条件。

第三节 现代企业管理的基本原理与方法

一、现代企业管理的基本原理

企业是以各种生产经营要素，按照一定的目标要求和相应一定的规则结合起来的一种组织形式。企业管理的基本原理因此而体现为：“人本”原理、系统原理、整分合原理、反馈原理、封闭原理、弹性原理、效益原理、动力原理等。

（一）“人本”原理

组成企业的各生产经营要素中人是首要的要素。人的能动性、创造性以及相互之间在分工协作基础上建立的协和关系是使各生产经营要素实现合理组合并获得良好的有效产出的根本。因此，所谓“人本”原理，是指企业管理的全过程都应该以人为管理中心，以充分调动企业中人的能动性和创造性为根本。即首先要使企业中的全体人员既明确组织的目标、各人的目标与职责，同时也明确各人之间、各人与企业的目标及利益的一致性，明确企业的发展与各人发展的辩证互动关系，使每个人都能积极、主动地发挥自己的才能，做好本职工作并不断提高绩效，形成一个有凝聚力的、高能量的组织群体。

运用“人本”原理进行管理必须要建立民主、人才、竞争、激励的机制。

（二）系统原理

系统是由两个以上相互联系、相互制约的要素，通过一定的规则有效地结合所形成的具有特定功能的有机整体。系统与系统之间的有效结合又构成系统网络。企业就是一个由若干个具有生产经营内在联系的分系统、子系统所构成的系统网络。任何系统都具有整体性、相关性、目的性、层次性和环境适应性等特征。