



# 企业管理学

主编 乔瑞中 刘广斌



哈尔滨工业大学出版社

# 企 业 管 理 学

主 编 乔瑞中 刘广斌  
副主编 张兴福 张绍斌 杨阿滨

哈尔滨工业大学出版社  
·哈尔滨·

## 内 容 简 介

本书以工业企业的生产经营过程为主线,系统地介绍工业企业管理的基础知识、基本理论和基本方法。全书共分十三章,主要包括企业与企业组织、管理与企业管理、企业经营思想战略与决策、企业经营策略管理、财务管理概要、生产过程组织、生产计划与生产作业计划、现代制造管理模式、企业质量管理、企业人力资源管理、企业文化等内容。

本书可作为高等学校和其他各类学校企业管理课教材,也可作为企业管理干部及其他人员的培训教材和自学参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业管理学/乔瑞中等主编. —哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社,2004.2

ISBN 7 - 5603 - 1983 - 1

I .企… II .乔… III .工业企业管理 - 高等学校 - 教材 IV .F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 004617 号

出版发行 哈尔滨工业大学出版社  
社 址 哈尔滨市南岗区教化街 21 号 邮编 150006  
电 话 0451 - 86416203  
传 真 0451 - 86414749  
印 刷 黑龙江省教育厅印刷厂  
开 本 850 × 1168 1/32 印张 15.75 字数 406 千字  
版 次 2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 7 - 5603 - 1983 - 1/F·296  
定 价 22.80 元

# 前 言

伴随着我国国民经济的迅速发展和全球范围内激烈的市场竞争,企业对人才素质的要求越来越高,突出反映在对具有一定管理素质的复合型技术人才的需求上。为此,加强对高等学校学生的企业管理理论教育应该成为人才培养的重要目标之一。

本书正是为此目的而编写的,其宗旨是较全面地介绍企业管理的基本理论和基本方法,并在此基础上适当增加新的理论和方法,力图使学生能够更多地了解现代企业的运行机制和生产经营全过程,形成较全面、系统、科学的管理意识。

本书的主要对象是高等学校的管理类和非管理类本科大学生,亦可作为各类管理干部培训、管理类专业函授以及自学成才使用的教材或参考书。

全书共分十三章,重点介绍了企业的概念、组织理论、管理与企业管理的基本职能。后续各章则分别就企业经营战略与决策、企业经营策略管理、财务管理、生产计划与控制、生产管理模式、质量管理、人力资源管理 and 企业文化等工作进行讨论。在具体内容上,结合企业不同的工作,引入了价值工程、网络计划技术、柔性制造系统、CIMS、MRP II、ERP、OPT、JIT、ISO9000 等新技术和新思想,使本书能够更好地适应不同读者的要求。

本书由乔瑞中、刘广斌担任主编,张兴福、张绍斌、杨阿滨担任副主编。全书十三章,其中,第一、二、十章由张兴福编写,第三、四、六、七章由乔瑞中编写,第五、十一、十三章由刘广斌编写,第八章由张绍斌编写,第九、十二章由杨阿滨编写。

由于编者的水平有限,书中难免存在疏漏和不足之处,诚恳希望读者批评、指正。

编者  
2004年1月

# 目 录

## 前 言

<b>第一章 企业与企业组织</b> .....	1
第一节 企业的产生与发展.....	1
第二节 企业的法律形式.....	6
第三节 企业组织结构 .....	12
复习与思考 .....	28
<b>第二章 管理与企业管理</b> .....	30
第一节 管理理论概述 .....	30
第二节 管理思想的演变 .....	43
第三节 企业管理概述 .....	55
第四节 企业管理环境分析 .....	58
复习与思考 .....	73
<b>第三章 企业经营思想、战略与决策</b> .....	75
第一节 企业经营思想与目标体系 .....	75
第二节 企业经营战略 .....	84
第三节 企业经营决策 .....	97
第四节 经营计划.....	128
复习与思考.....	133
<b>第四章 企业营销策略管理</b> .....	135
第一节 市场营销策略.....	135
第二节 市场调查与预测.....	158
第三节 市场促销策略.....	170
复习与思考.....	177

<b>第五章 企业财务管理</b> .....	179
第一节 资金运动、资产、负债与所有者权益 .....	179
第二节 企业财务流程 .....	198
第三节 成本分析与控制 .....	203
第四节 财务效果分析 .....	211
复习与思考 .....	219
<b>第六章 生产过程组织与劳动组织</b> .....	220
第一节 生产过程组织 .....	220
第二节 劳动组织 .....	241
第三节 劳动定额 .....	247
复习与思考 .....	255
<b>第七章 生产计划与生产作业计划</b> .....	256
第一节 生产计划 .....	256
第二节 生产作业计划 .....	264
第三节 网络计划技术 .....	277
复习与思考 .....	287
<b>第八章 企业设备与物资管理</b> .....	288
第一节 企业设备管理 .....	288
第二节 企业物资管理 .....	299
复习与思考 .....	308
<b>第九章 现代制造管理模式</b> .....	309
第一节 MRP II 与 ERP 原理概述 .....	309
第二节 准时生产方式(JIT) .....	329
第三节 最优生产技术(OPT) .....	339
第四节 计算机集成制造系统(CIMS) .....	345
复习与思考 .....	352
<b>第十章 质量管理</b> .....	353
第一节 现代企业质量管理的一般概述 .....	353
第二节 生产过程的质量控制 .....	367

第三节	过程控制中常用的几种工具	371
	复习与思考	382
<b>第十一章</b>	<b>技术经济分析</b>	<b>383</b>
第一节	技术经济分析的基本原理	383
第二节	技术经济分析的内容	396
第三节	价值工程概述	407
	复习与思考	417
<b>第十二章</b>	<b>人力资源开发与管理</b>	<b>419</b>
第一节	人力资源开发与管理概述	419
第二节	人力资源开发	424
第三节	人力资源规划	434
第四节	人力资源评价	440
第五节	不同人力资源管理模式的国际比较	449
	复习与思考	469
<b>第十三章</b>	<b>现代企业文化</b>	<b>471</b>
第一节	企业文化及其作用	471
第二节	企业文化的内容	478
第三节	企业文化建设	483
	复习与思考	491
<b>参考文献</b>		<b>492</b>



# 第一章 企业与企业组织

## 第一节 企业的产生与发展

### 一、企业的含义

学习和研究企业管理学,首先必须了解企业的含义。对此,国内外至今还没有一个统一的表述。通常所说的企业,一般是指从事生产、流通或服务等活动,为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算、具有法人资格的基本经济单位。按这个定义,企业可分为工业企业和商业企业两大类。工业企业乃是从事工业性生产的经济组织,它利用科学技术、合适的设备将原材料加工,使其改变形状或性能,为社会提供需要的产品,同时获得利润。商业企业则是指从事商业性服务的经济实体,它以营利为目的,直接或间接地向社会供应货物或劳务,以满足顾客的需要。

作为一个企业,必须具备以下一些基本的要素:

1. 拥有一定数量的资金和一定技术水平的生产设备;
2. 具有开展一定生产规模和经营活动的场所;
3. 具有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者;
4. 从事社会商品的生产、流通等经济活动;
5. 进行自主经营,独立核算,并具有法人地位;
6. 生产经营活动的目的是获取利润。

任何企业都应具有这些基本要素,其中最本质的要素是企业的生产经营活动要获取利润。对于这一点,国内外许多企业家都有评述。一种观点直言不讳地认为,企业是以获取利润为目的的经济组织;另一种观点认为,企业需要利润,同时又必须承担某些

社会责任,为社会提供服务,否则企业就不可能生存和发展,追求利润不是企业的惟一目的,利润只是为社会提供服务的合理报酬,是服务的结果,因此,企业要把为社会提供服务作为自己的宗旨。后一种看法比较全面,具有企业家的战略眼光,在追求利润的同时,更讲求企业生产经营之道,这代表了当今企业发展的趋势。

## 二、企业的产生

企业是社会生产力发展到一定水平的结果,是商品生产与商品交换的产物。在资本主义社会之前,虽也有一些手工作坊,但它们并未形成社会的基本经济单位,虽然有些手工作坊具有一定的生产规模和一定量的劳动者,但是生产的产品只是为部落、家族、奴隶主、封建皇室享用,不是为了进行商品交换,不发生经营活动,从严格意义上讲,不是企业。只是到了资本主义社会,随着社会生产力的提高和商品生产的发展,社会的基本经济单位才发生根本的变化,才产生严格意义上的企业。

企业的初期形态,主要是由资本所有者雇佣较多工人,使用一定的生产手段,在分工协作的基础上从事商品的生产 and 商品的交换而形成的。由于企业这种组织形式能较好地应用当时社会的科学技术(主要是机器、设备),能显著地提高劳动生产率,能大幅度降低成本而带来高额利润,能集中、大量地生产商品,满足日益增长的社会需求,因而社会生产力有了长足的发展。企业就是在这这样一个漫长的演变过程中逐渐成为社会的基本经济单位的。

从手工作坊过渡到企业这一基本经济单位,其变化的根本原因在于:

1. 社会上出现大量自由民,形成产业的后备军队伍。
2. 生产中广泛采用机器、设备,为机械化大生产准备了必要的物质技术条件。
3. 私有财产制度确立,资本逐渐集中和垄断。
4. 货币制度建立,银行产生,使经济组织可以在自有资金之外再筹措所需资金。

5. 市场进一步扩大, 商品经济不断发展。

正是由于社会基本经济单位的这些重大变化, 封建社会的那种手工作坊向资本主义的企业进化, 作为生产力发展到一定历史阶段的企业实体才真正出现, 并进一步推动了社会经济的发展。

### 三、企业的发展

企业既是社会生产力发展到一定历史阶段的产物, 又是个动态变化的经济单位, 它随着人类社会的进步、生产力的发展、科学技术水平的提高而不断地发展、进步。纵观企业的发展历史, 大致经历了以下几个时期。

#### (一) 手工业生产时期

手工业生产时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期。此时生产者都属具有一技之长的专业劳动者。16 世纪到 17 世纪, 西方一些国家的封建社会制度向资本主义制度转变, 主要表现在资本主义原始积累加快, 向海外殖民扩张, 大规模地剥夺农民土地, 使家庭手工业急剧瓦解, 向资本主义工场手工业过渡。例如, 英国 16 世纪以前的毛纺业主要是依靠半工半农的家庭手工业进行。这些家庭手工业规模小、分散, 劳动基本上没有分工协作。即使当时有些家庭手工业的产品由包买商收购销售, 并受到包买商很大程度上的控制, 但这些家庭手工业并不具备企业性质。而到 16 世纪以后, 特别是进入 17 世纪以来, 原来半工半农的家庭手工业者由于土地丧失, 脱去半农性, 沦为雇佣劳动者, 由包买商建立的工场手工业迅速发展起来。工场手工业比起家庭手工业, 一是规模扩大, 到 17 世纪, 在美国有的工场手工业雇佣几百工人, 成为大型工场; 二是产业结构变化, 在采矿、冶金、金属加工、制盐、造纸等行业, 普遍建立起工业工场; 三是采用机器, 1736 年英国一家大型呢绒工场竟拥有 600 台织布机; 四是工场内部形成分工, 按某一产品生产要求, 分解成若干个作业阶段。此时的工场手工业实际上已具有企业的雏形。

## (二)工厂生产时期

随着资本主义制度的发展,西方各国相继进入工业革命时期,工场手工业逐步发展到建立工厂制度,作为真正意义上的企业到这时才诞生。以英国和德国为例,英国到18世纪60年代,资产阶级政权确立,当时圈地运动的发展实现了对农民土地的彻底剥夺,进一步加强了殖民扩张,积累了大量的原始资本,这一切都为工业革命准备了历史前提。在工业革命过程中,一系列新技术的出现,大机器的普遍采用,特别是动力机的使用,为工厂制度的建立奠定了基础。到1717年,英国阿克莱特在克隆福特创立了第一家棉纱工厂,从此集中生产的工厂迅速增加。到19世纪30年代,机器棉纺织代替手工业棉纺织的过程基本完成,工厂制度在英国普遍建立。18世纪德国手工业就有了初步发展,到了19世纪30至40年代,建立了工厂制度。在50至60年代,由于资产阶级革命完成,出现了工业化高潮,工厂大工业迅速发展,工厂制度在采掘、煤炭、机器制造、运输、冶金等行业相继建立。工厂制度的建立,是工场手工业发展的质的飞跃,它标志着企业的真正形成。

归纳这一时期工厂的特征主要有:

1. 工厂资本雄厚,小型生产者不易与之抗争。
2. 机械生产,节省人力,生产效率与效益显著提高。
3. 手工业者失业,或沦为雇工,形成了一批掌握生产技术和工艺的产业队伍。
4. 工厂内部劳动分工深化,生产走向社会化。

## (三)企业生产时期

从工厂生产时期过渡到企业生产时期,乃是企业作为一个基本经济单位的最后确立和形成。在资本主义经济发展中,工厂制度的建立,顺应了商品经济发展的潮流,促进了生产力的大发展。特别是19世纪末至20世纪初期,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡,工厂的发展十分迅猛,并产生了一系列变化,这一系列变化正是工厂生产时期过渡到企业生产时期的主要特征,其表现

如下：

1. 生产规模空前扩大，产生了垄断企业组织，如托拉斯、辛迪加、康采恩等。美国 1904 年在工业部门中就有 318 个托拉斯，各个重要工业部门一般都被一两个或几个大托拉斯所垄断，形成了各部门的所谓“大王”，如汽车大王福特，石油大王洛克菲勒，钢铁大王摩根，同时一些世界闻名的大托拉斯，如美国钢铁公司、福特汽车公司、杜邦火药公司、通用电气公司、美国电报电话公司等都已组成或形成一个企业集团。

2. 不断采用新技术、新设备，不断地进行技术革新，使生产技术有了迅速发展。

3. 建立了一系列科学管理制度，并产生一系列科学管理理论，1911 年美国工程师泰罗的代表作《科学管理原理》一书的出版，标志着企业从传统经验型管理进入到科学管理阶段。

4. 管理权与所有权分离，企业里形成了一支专门的工程技术队伍和管理队伍。同时，随着职工队伍技术水平的提高，整个企业素质也有了明显提高。

5. 企业之间的竞争日益激烈，加速了企业之间的兼并，使生产进一步走向集中。同时，企业向国外发展，跨国公司开始出现，并且不断发展。

6. 企业的社会责任改变，不仅在整个社会经济生活中的作用越来越大，同时渗透到政治、经济、军事、外交、文化等各个方面。

制约和推动企业发展的因素是多方面的。例如社会发展的客观需要，市场发展变化对企业提出的新要求，经济发展带来的文化、观念、道德等方面的变化对企业发展的影响等。但是，推动和制约企业发展的根本因素是技术革命。

自从人类社会经济生活中产生企业以后的 300 多年来，至少经历了三次技术革命：第一次技术革命是 300 年前的产业革命，以大机器为中心的革命；第二次技术革命是 100 多年前以重工业技术为中心的革命；第三次技术革命是二次世界大战后到现在的一

系列技术革命。也有人将当前世人关注的生命科学、信息工程、材料科学等高新技术称之为第四次技术革命。从企业发展的角度来看,每次技术革命都是促进企业发展的根本因素。每次技术革命后,必然伴随着一场空前规模的产业结构调整,一大批适应社会经济发展需要的全新企业群体崛起,开拓出一系列新的生产领域。而传统企业在技术、设备、工艺乃至管理等方面进行的一系列根本性改革,使之脱颖而出,也使社会生产力产生一次次质的飞跃。

随着世界性的新技术革命的发展,科学技术一系列巨大成果迅速而有成效地应用到社会和经济发展的各个方面,产生出一系列全新的市场需求,开拓出一系列全新的经济领域,导致一大批现代新兴企业的蓬勃崛起,代表着现代企业发展的方向,显示出无穷的生命力。

## 第二节 企业的法律形式

在市场经济条件下,企业是法律上和经济上独立自主的实体,它拥有一定法律形式下自主经营和发展所必需的各种权利。因此,无论是新建企业,还是老企业改制,都会面临企业的法律形式选择问题。企业的法律形式有许多种,现就其法律和经济上的特点介绍如下:

### 一、个体企业

个体企业是由业主个人出资兴办,由业主自己直接经营的企业。业主享有企业的全部经营所得,同时对企业的债务负有完全责任,如果经营失败,出现资不抵债的情况,业主要用自己的家财来抵偿。

个人业主制企业一般规模较小,内部管理机构简单。它的长处是:建立和歇业的程序十分简单易行,产权能够比较自由地转让,经营者与所有者合一,经营方式灵活,决策迅速,利润独享,保密性强。精打细算、勤劳节俭是这类企业普遍具有的优点。它的弱点在于:多数个体企业本身财力有限,而且由于受到偿债能力的

限制,取得贷款的能力较差,难于从事需要大量投资的大规模工商业活动;企业的生命力弱,如果业主无意经营或因健康状况不佳无力经营,企业的业务就要中断;企业完全依赖于业主个人的素质,素质低的业主,也难于由外部人员替换。

在市场经济国家,个人业主制企业,通常存在于零售商业、“自由职业”、个体农业等领域,由零售商店、注册医师、注册律师、注册会计师、家庭农场等组成。虽然这种企业形式数量庞大,占到企业总数的大多数,而且是最早的企业形式,但由于规模小而且发展余地有限,在整个经济中并不占据支配地位。

## 二、合伙制企业

合伙制企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业,合伙人分享企业所得,并对营业亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营,其他合伙人仅出资并共负盈亏,也可以由所有合伙人共同经营。多数合伙制企业规模较小,合伙人数较少。

合伙制企业与个人业主制企业相比有很多优点。主要的优点是可以从众多的合伙人处筹集资本,合伙人共同偿还责任减少了银行贷款的风险,使企业的筹资能力有所提高。同时,合伙人对企业盈亏负有完全责任,这意味着所有合伙人都以自己的全部家产为企业担保,因而有助于提高企业的信誉。

合伙制企业也有其明显缺点。首先,合伙制企业是根据合伙人之间的契约建立的,每当一位原有的合伙人离开,或者接纳一位新的合伙人,都必须重新确立一种新的合伙关系,从而造成法律上的复杂性,通过接纳新的合伙人增加资金的能力也就受到限制。其次,由于所有的合伙人都有权代表企业从事经济活动,重大决策都需要得到所有合伙人的同意,因而很容易造成决策上的延误和差错。再次,所有合伙人对于企业债务都负有连带无限清偿责任,这就使那些并不能控制企业的合伙人面临很大的风险。正是考虑到这些情况,英、美等国家不承认合伙企业为法人组织。而在法、德、日等国家,以无限公司形式出现的合伙制企业仍被承认是法人

组织。

由于合伙制企业的特点,一般来说,规模较小、资本需要量较少。合伙人个人信誉有明显重要性的企业,如律师事务所、会计师事务所、诊疗所等,常常采取这种组织形式。

### 三、合作制企业

在经济生活中,还有一种既不同于合伙制企业,又不同于股份公司的企业形式,这就是合作制企业。它是本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营、股本和劳动共同分红为特征的企业制度。合作制企业是劳动者自愿、自助、自治的经济组织。

实行合作制的企业,外部人员不能入股。这是合作制与股份制的区别。如果在企业内外都发行股票或股权证,那就不是合作制而是股份制了,应当按照股份制的有关法律和规则进行运营。

我国城乡许多小型工商企业(如农村供销合作社或城市的信用、供销合作组织等)实行股份合作制,它们在理顺产权关系和推动生产发展方面发挥了积极作用。合作制企业的产权分属于企业职工或合作社社员所有。实行合作制企业的股本金是跟着劳动者走的,有的还同社员的交易量挂钩,例如,社员需按委托合作社加工的农产品数量投入资金,这些股本金因而具有劳动者自有资金的性质。所以,合作制企业的税后利润,一部分应该用于企业内部的按劳分配,另外一部分则应按股本进行分红。在一些供销服务行业,合作社的税后收入则应按社员交易量和按股本金进行分配。这样的合作制企业,可以说是实现了劳动者与所有者相结合。企业职工既是劳动者,又是本企业生产资料的所有者,是企业的主人和“老板”。

合作制适用于我国城乡的小型工商企业及各种服务性企业。这些企业,一般都以劳动出资型为主,本小利微,工资收入比较低。如果实行股份合作制,企业职工在工资收入以外还能按股本金获得红利。试点经验已经证明,合作制有利于调动企业职工的积极性,有利于增强企业活力,降低成本,提高经济效益。可以认为,合



作制是我国城镇小型工商企业深化改革的目标模式之一,尤其是发展我国农村小型供销服务业和其他第三产业的好的模式,有着广泛的发展前途。

#### 四、无限责任公司

无限责任公司,是指由两个或两个以上的股东所组成,股东对公司的债务承担连带无限清偿责任的公司。所谓连带无限清偿责任,是指股东不论出资多少,对公司债权人以全部个人财产承担共同或单独清偿全部债务的责任。无限责任公司是典型的人合公司。

相对资合公司而言,人合公司,指信用基础建立在股东个人的信用之上,而不在公司资本的多少上的公司。

一般地,如果在公司章程中没有特殊规定,每个股东都有权和有义务处理公司的业务,对外都有代表公司的权利。公司的自有资本来自于股东的投资和公司的盈利。公司的盈余分派一般分为两个部分,一部分是按股东的投资额,以资本的利息形式分派,另一部分则按合伙的平分原则处理。

无限责任公司是否具有独立的法人地位,在各个国家的公司法中规定不一。如德国法律规定所有的人合公司都不是法人,因此,国家不是对公司征税,而是对股东征收个人所得税。尽管利润有时并没有实际分派到各个股东,而是留在公司的账目上,但这些利润仍然被看做股东的收入。

对股东而言,无限责任公司的风险是很大的,因为他们承担的是无限连带责任。与这种高风险相对应的,是可能得到高额的利润。由于无限公司这种形式股东所负责任太大,筹资能力有限,在国内外都没有得到大的发展。

#### 五、有限责任公司

有限责任公司又称有限公司,在英、美称为封闭公司或私人公司,是指由两个以上股东共同出资,每个股东以其认缴的出资额对