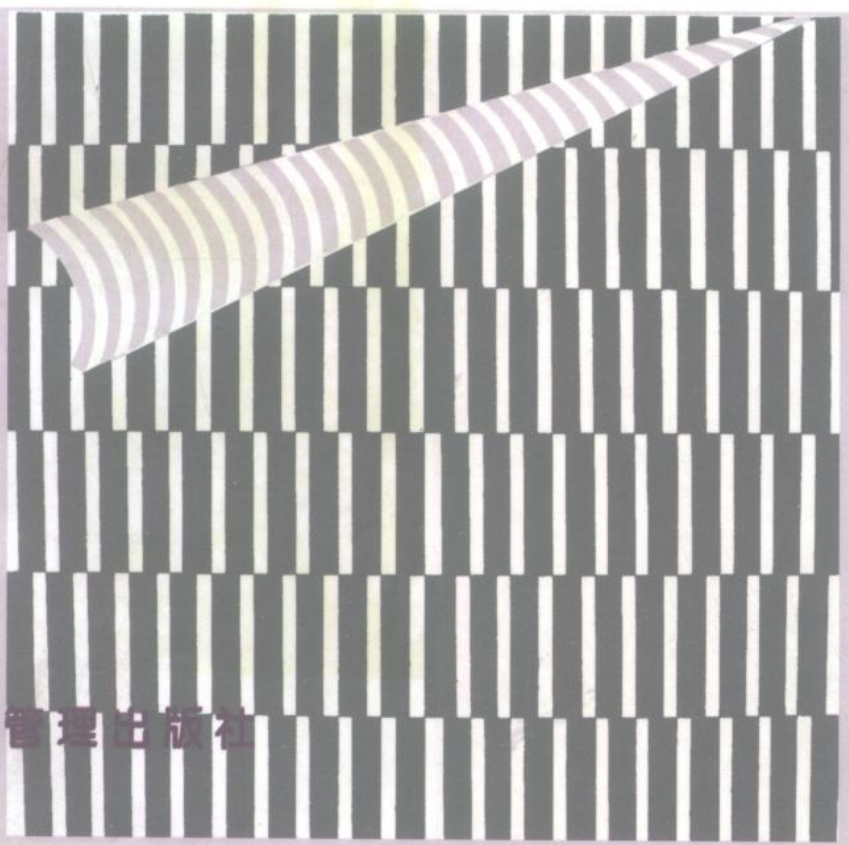


现代工商管理丛书 • 吴照云 主编

企业管理学

QI YE GUAN LI XUE

主 编 胡宇辰 李良智
副主编 李亚伯 李福苟
杨晓玲 罗明芳



经济管理出版社

现代工商管理丛书

企 业 管 理 学

主 编	胡宇辰	李良智
副主编	李亚伯	李福苟
	杨晓玲	罗明芳

经济管理出版社

责任编辑 卢小生
版式设计 王宇航
责任校对 郭红生

现代工商管理丛书

企业管理学

主 编 胡宇辰 李良智
副主编 李亚伯 李福苟
杨晓玲 罗明芳

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京国马印刷厂

850×1168 毫米 1/32 13.5 印张 348 千字
1997年6月第1版 1997年6月北京第1次印刷
印数：1—6000册

ISBN 7-80118-436-X/F·415

定价：19.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836)

《现代工商管理丛书》顾问及编委会名单

顾 问：钱家铭 宋醒民 尹一民

编委会主任：史忠良

编委会副主任：许 昕 伍世安 金祖钧 郑跃文

编委会委员（以姓氏笔划为序）：

王筱琴 卢福财 朱 佳 许基南

汤建人 李亚伯 李良智 李胜兰

李振球 李福苟 吴志军 吴照云

陈 曦 杨 慧 周 玫 罗明芳

胡云清 胡宇辰 查伟晨 钟运动

谌东菱 曹元坤 童惠泉

主 编：吴照云

副 主 编：卢福财 杨 慧 胡云清 汤建人

胡宇辰

前 言

我国正在经历着由计划经济体制向市场经济体制转变和经济增长方式由粗放型向集约型转变的“两个转变”。市场经济体制的确立,把中国经济推上了快速发展的新时期。随着改革的深入发展,迫切需要在理论与实践上探索企业经营管理现代化的基本理论与方法,为提高企业的经营管理水平及开展国际化经营提供理论、政策和管理指导,从而提高我国企业同国外跨国公司打交道的能力。

我们针对在市场经济条件下,企业管理者必须具备的现代企业经营管理理论和实际操作技巧与方法等知识,创建现代工商企业管理体系,改进现有企业的经营管理,培养大批现代企业家,提高他们的管理素质和决策能力,以适应“两个转变”给现代工商企业管理带来的巨大变革,特编写了这套《现代工商管理丛书》。

现代工商管理涵盖面广,体系庞杂。凡是与工商企业经营管理有关的活动,如计划、组织、领导和控制,以及涉及人员、资金和财物的管理,都属于工商管理的范畴。这套丛书主要是根据我校工商管理系工商管理专业开设的课程设置的,《企业管理学》是丛书中的一个分册。《现代工商管理丛书》在介绍反映现代社会化大生产规律、先

进的经营管理方式和方法基础上,力图总结我国企业改革的成果,用新的思想、观点,继承、丰富和发展企业管理理论。为此,《现代工商管理丛书》编委会组织亲身经历和站在这场伟大变革实践前沿的专家教授、优秀企业家和青年学者参加编写。本丛书可作为经济类、管理类专业本科和研究生的教学用书,也可作为工商企业管理实际工作者学习现代工商管理知识的参考用书。我们希望通过本丛书的出版,全面、系统地介绍现代工商管理知识,以推动我国的经济改革,推动有中国特色的社会主义市场经济和工商管理向纵深发展。

《现代工商管理丛书》编委会

1997年1月

目 录

第一篇 管理理论篇

第一章 企业管理概论	(1)
第一节 企业的概念、类型和素质	(1)
第二节 企业管理的概念、性质和职能	(6)
第三节 企业管理的研究方法	(14)
第二章 西方企业管理理论的发展	(17)
第一节 传统管理思想的形成	(17)
第二节 科学管理理论的产生	(19)
第三节 行为科学理论的创建	(27)
第四节 现代管理理论的发展	(36)
第三章 现代企业制度	(39)
第一节 现代企业制度的概念与特征	(39)
第二节 现代企业制度的基本内容	(42)
第三节 现代企业制度的环境保证	(46)
第四章 企业领导与组织	(51)
第一节 企业领导制度	(51)
第二节 现代企业家的素质	(55)
第三节 现代企业组织	(58)
第五章 企业文化	(68)
第一节 企业文化的概念与特点	(68)
第二节 企业文化的内容和功能	(73)
第三节 企业文化的建设	(79)

第二篇 经营战略篇

第六章 企业经营环境与经营能力	(85)
第一节 企业经营环境	(85)
第二节 企业经营能力	(96)
第七章 市场调查与预测	(98)
第一节 市场调查概述	(98)
第二节 市场调查方法	(102)
第三节 市场调查技巧	(106)
第四节 市场预测概述	(109)
第五节 市场预测方法	(115)
第八章 企业经营决策	(124)
第一节 企业经营决策概述	(124)
第二节 盈亏平衡分析法	(130)
第三节 风险型决策	(137)
第四节 序列决策	(141)
第五节 不确定型决策	(145)
第九章 企业经营计划	(149)
第一节 企业经营计划的内容与编制	(149)
第二节 企业经营计划的目标管理	(154)
第十章 经营战略	(160)
第一节 经营战略类型	(160)
第二节 经营战略要素	(166)
第三节 经营分战略	(173)
第四节 企业经营战略的实施和控制	(175)

第三篇 营销策略篇

第十一章 产品策略	(179)
第一节 产品与产品生命周期	(179)

第二节	产品组合策略·····	(186)
第三节	商标策略·····	(192)
第四节	包装策略·····	(195)
第五节	服务策略·····	(198)
第十二章	定价策略·····	(201)
第一节	企业定价目标·····	(201)
第二节	企业定价的基本方法·····	(204)
第三节	企业定价策略·····	(211)
第四节	企业定价技巧·····	(216)
第十三章	分销渠道策略·····	(220)
第一节	分销渠道模式·····	(220)
第二节	中间商的种类和作用·····	(222)
第三节	分销渠道的选择·····	(228)
第四节	分销渠道的管理和改进·····	(235)
第五节	分销渠道的发展·····	(238)
第十四章	促销策略·····	(241)
第一节	广告·····	(241)
第二节	公共关系·····	(246)
第三节	营业推广·····	(248)
第四节	人员推销·····	(253)

第四篇 生产管理篇

第十五章	生产组织·····	(258)
第一节	生产过程组织·····	(258)
第二节	生产过程的空间组织·····	(267)
第三节	生产过程的时间组织·····	(273)
第四节	流水生产组织和成组技术·····	(277)
第十六章	生产计划·····	(281)
第一节	生产计划·····	(281)

第二节	生产作业计划	(292)
第十七章	网络计划技术	(303)
第一节	网络计划技术的概念	(303)
第二节	网络图	(304)
第三节	网络时间的计算	(308)
第四节	网络计划的优化	(318)
第十八章	企业人力资源管理	(326)
第一节	企业人力资源管理概述	(326)
第二节	劳动定额与定员	(328)
第三节	人员的使用及考核	(335)
第四节	劳动报酬	(342)
第十九章	物资管理	(348)
第一节	物资管理的概述	(348)
第二节	物资消耗定额	(351)
第三节	物资储备管理	(356)
第四节	物资供应计划	(363)
第五节	物资采购和仓库管理	(368)
第二十章	设备管理	(373)
第一节	设备管理的内容	(373)
第二节	设备的合理使用与维护保养	(377)
第三节	设备的检查和修理	(382)
第四节	设备的改造与更新	(390)
第二十一章	质量管理	(394)
第一节	质量管理及其发展	(394)
第二节	全面质量管理和质量保证体系	(396)
第三节	质量管理的基本方法	(400)
第四节	质量成本控制	(411)
第五节	ISO9000 系列标准	(417)
后 记		(421)

第一篇 管理理论篇

第一章 企业管理概论

管理是社会化大生产的产物，凡是人群共同活动的组织都需要管理。它既是一门科学，又是一项社会实践活动。管理理论对管理实践具有重要的指导作用。本章将在论述企业管理学的研究对象——企业的基础上，重点论述管理的内涵与作用、企业管理的性质和职能，以及企业管理学的研究方法。

第一节 企业的概念、类型和素质

一、企业的概念

所谓企业是指从事商品生产、流通和服务活动，为满足社会需要和盈利，进行自主经营，实行独立核算、自负盈亏，具有法人资格的经济组织。企业这个概念包括以下含义：

（一）企业的存在有社会性和经济性两个目的

满足社会需要是企业存在的社会性目的。主要指满足顾客需要，包括满足政府、居民和其他生产经营者的需要等。

获取盈利是企业存在的经济性目的。主要指为职工提供日益增长的物质福利和精神福利；为企业的生存和发展提供利润；为国家提供财政收入（税收）等。企业应谋求最大的或尽可能多的盈利，获取最佳的经济效益。

(二) 企业应自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束

自主经营是实现企业目的和自负盈亏的条件。最重要的自主权是经营决策权和投资决策权。

自负盈亏是动力。权利和义务是对等的。自主经营与自负盈亏的基本纽带是独立核算，企业应承担权利带来的全部后果，不能负盈不负亏。

自我发展靠盈利。有盈利企业才有留利，留利中的盈余公积金是企业发展资金的主要来源。

自我约束是保证。经营者对亏损负有经济责任，企业对各种错误经营行为应具有自我约束力。

(三) 企业具有法人地位

所谓法人是指具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义享有民事权利和承担民事义务，依照法定程序成立的组织。法人应具备以下条件：(1) 必须正式在国家政府有关部门注册备案完成登记手续；(2) 应有专门的名称、固定工作地点和组织章程；(3) 应有一定的组织机构和独立的财产，实行独立核算；(4) 能独立承担民事责任。

(四) 企业是经济组织

企业不是政府部门，不是公益部门，不是事业单位。企业必然追求经济效益，其存在和发展的前提是能够赚钱，即能够创造利润。盈利，追求利润最大化是企业的动力源泉。

二、企业的类型

现代企业是一个总的概念，根据其不同特点，可以从不同角度把企业分为很多类型。在这里，我们只按资产构成的不同，将企业分为以下类型：

(一) 独资企业

独资企业是指个人出资经营，归个人所有和控制的，资产所有权和经营权完全统一的企业。即个人投资、个人经营、个人管理、个人受益、个人承担经营风险的企业。

私人独资企业组织简单，开设、转让、关停均较简便；个人决策，经营灵活，效率较高；开支少，成本低；便于技术保密，容易保持经营特色。但独资企业资本有限，难以扩展；风险太大，一旦经营失败，可能家破人亡，所以，这种企业对于风险性大的项目是不适宜的。

（二）合伙企业

合伙企业是指由两个或两个以上企业共同出资，共同经营，并共享收益和共担风险的企业。在具体运作时，可以由其中的一个合伙人经营，其他合伙人仅仅出资，并共负盈亏，也可以由所有合伙人按协商一致的原则共同经营。

合伙企业的优点表现在两个方面：（1）由于可以由众多合伙人共同筹资，因而可以扩大资本规模；也由于合伙人共负偿债的无限责任，减少了贷款者的风险，其筹集资金，获得商业贷款的能力较独资企业强；（2）合伙人对企业负有完全责任，意味着他们以自己的身家性命来为企业担保，因而有助于增强企业经营者的责任心。

合伙企业的缺点是：（1）合伙人对经营负有连带责任，风险太大；（2）所有权转让困难；（3）集体决策，遇重大问题难免互相干扰；（4）易形成多头领导、权力分散，增大管理协调的难度。

（三）公司企业

公司企业是指依法由两个以上股东出资组成，或是由两个以上企业出资联合而成的企业。公司是法人，在法律上具有独立人格，这是公司企业与独资企业、合伙企业的重要区别。独资企业和合伙企业都是自然人企业。

公司按集资方式和股东承担的责任的不同可分为以下形式：

1. 无限责任公司。是指由两个以上股东组成，对公司债务负连带无限责任的公司。即无限责任公司是指由无限责任股东组成的公司。

2. 有限责任公司。是指由两个或两个以上股东共同出资，每个股东以其出资额对公司承担有限责任，公司以其全部资产对其债务人承担责任的企业法人。其基本特点是：(1) 公司的全部资产不分为等额股份，公司向股东签发出资证明书，不发行股票；(2) 公司股份的转让有严格限制；(3) 股东人数在法律上有上下限度；(4) 股东按出资额，享受权利，承担义务。

3. 两合公司。是指由无限责任股东和有限责任股东混合而成的公司。其中，无限责任股东对公司债务负连带无限责任，有限责任股东对公司债务以出资额为限负有限责任。

4. 股份有限公司。是指将注册资本分成等额股份，并通过发行股票或股权证筹集资本，股东以其所认购的股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。(1) 股份有限公司的股票可以自由交易、转让；(2) 股东人数必须达到法定人数；(3) 每一股有一票表决权；(4) 股东以其持有股份数，享有相应的权利、承担相应的义务；(5) 公司应将经注册会计师审查验证的会计报告公开。

可见，不同的公司具有不同特点。目前，我国现代企业制度试行的组织形式主要为：有限责任公司和股份有限公司两种。

三、企业素质

关于企业素质，目前，理论界比较有代表性的观点主要有以下几种：

(一) 因素论

因素论是指从静态的角度，把企业分解成若干因素，如果每个因素状态良好，符合现代企业生产的要求，企业素质就好。因此，企业素质是指决定企业生产经营活动能量大小的各因素之和。有人认为是人的素质、技术素质和管理素质的总和；有人则根据“生产力三要素说”，把企业素质看作是劳动者素质、劳动手段素质和劳动对象素质的总和。提高企业素质就是分别提高这些因素的素质。

（二）能力论

能力论（也称活力论）认为，不能把企业素质看成是各种静态因素的总和，而应从动态方面来考察。各要素的素质都是一个动态性的发展概念。企业提高了自己的技术水平，改善了内部管理，加强了职工教育，人的自觉性和积极性就能转化为企业的生产力。

（三）结合论

结合论（也称统一论）认为，企业素质是质和量的统一，是动态和静态的结合。企业是一个由人群和物群构成的结合体，是在一个社会系统内，按照某种关系和方式把劳动者和生产资料有机地结合起来，有效地进行生产经营活动的综合体。企业素质就是指这个综合体内各种因素有机结合所形成系统的整体特性。它既指企业诸要素的有机结合，也指企业生产力和生产关系的有机结合。各种因素有机结合所产生的作用，其外在表现集中反映在如下七种能力上：

1. 生存能力。即维持企业生产经营正常循环的能力。如能否将不断输入的原材料顺利地转化为产品，能否加速资金循环与周转。只有当这种过程正常往复地进行，企业才能生存。

2. 应变能力。指对市场和外部环境发生变化时的适应能力。即能否接受外界的影响和冲击，适时地调整企业的生产经营活动，确保企业任务的顺利完成。

3. 反馈能力。指企业信息的传递和反馈能力。即企业管理信息系统是否完善、灵敏、有效，能否及时、准确地掌握和传递市场变化情况、消费者要求、竞争对手、生产能力等信息，使企业能迅速作出反应和对策，争取时间，赢得胜利。

4. 创新能力。即在生产技术和经营管理上不断革新创造，更好地满足社会需要的能力。如能否科学合理地组织企业的人、财、物资源；能否不断采用新技术、新工艺、新设备、新材料，生产品质优良、适销对路的产品等等。

5. 竞争能力。指在激烈的市场竞争环境中，能否以自己高质量、多品种、低价格和优质服务的产品，不断巩固和扩大自己的市场。

6. 盈利能力。指企业能否不断地开拓生产门路、扩大财源、降低成本，以较少的投入实现更多的产出，即不断提高企业的盈利水平。

7. 发展能力。指企业是否有足够的资金和物质，根据社会需要，运用新技术，扩大再生产。并在发展生产的基础上，加强职工教育、提高职工素质，增强企业后劲，全面提高企业发展能力。

以上七种能力互相联系，互相依存，互相制约，是企业素质的综合反映。

第二节 企业管理的概念、性质和职能

一、管理与企业管理的概念

人类关于管理的实践和思想由来已久，但对管理的概念，理论界至今还没有一种统一的解释。按照《世界百科全书》的解释：“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体，以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的要使每一行为或决策有助于实现既定的目标”。这就是说，管理的概念涉及广泛的领域，政府机关、企事业单位、科研机构、学校、军队等凡是人群共同活动的组织都需要管理，以指导人们完成和达到共同的目标。这是一种广义的解释。从狭义上讲，管理主要是指经济领域的管理，包括对社会生产、交换、分配及消费诸过程的管理。本书主要侧重于对企业管理的论述。

西方各管理学派对管理概念的理解也是千差万别。古典管理学派代表人物美国的泰罗（Taylor）认为：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他们用最好的方法去干”；法国的法约尔（Fayol）认为：管理就是实行计划、组织、指挥、协调和

控制。行为科学学派代表人物美国的梅奥（Mayol）则认为：管理就是做人的工作，其主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心，激励职工的行为动机，调动人的积极性。决策理论学派的代表人物西蒙（Simon）认为：“管理就是决策”，决策贯穿于管理的全过程。管理科学学派的代表人物美国的伯格（Bugga）认为：管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标。而管理过程学派的代表人物孔茨（Koontz）则认为：管理就是通过别人来使事情做成的一种职能，等等。

以上观点都有其合理和可取之处，他们从不同的侧面丰富和发展了管理理论，对管理实践也发挥了积极的指导作用。尽管众说纷纭，但其目的都是一致的。我们可以简单地理解，管理就是为了实现组织的预期目标，通过一系列组织活动，尽可能合理而有效地利用有限资源的过程。在这里，管理的主体是指管理组织，管理的客体，即管理的对象，或管理要素是指有限的资源。对企业而言，管理对象主要指人力资源，即劳动力，包括工作评价、人事管理、人力开发及劳动技能等；财力资源，包括组织长期发展所需要的资金、财务管理、预算控制、成本控制及成本效益分析等；物力资源，包括土地、机器设备、工具、原材料及能源等；信息资源，包括各种数据、图表和信息情报等。所以，企业管理也就是要组织和运用好这些资源，充分发挥资源效益，以实现企业目标。

二、企业管理的性质

任何社会生产都是在一定生产方式下进行的。由于生产过程具有二重性，即既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。因此，对生产过程的管理也就存在二重性，一种是与合理组织生产力相联系的管理的自然属性；另一种是与维护生产关系相联系的管理的社会属性。

管理的自然属性，是指管理要处理人与自然的关系，要合理