

全国成人中等专业学校财经类教材

财务会计、市场营销专业

企业管理概论

湖南省教育委员会 组编

朱天锐 主编



高等教育出版社

(京) 112 号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理概论/朱天锐主编. —北京: 高等教育出版社,
1998. 9

ISBN 7-04-006495-2

I. 企… II. 朱… III. 企业管理-成人教育-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 02812 号

*

高等教育出版社出版

北京沙滩后街 55 号

邮政编码: 100009 传真: 64014048 电话: 64054588

新华书店上海发行所发行

商务印书馆上海印刷厂印装

*

开本 850×1168 1/32 印张 10.75 字数 270 000

1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月第 1 次印刷

印数 0001—8108

定价: 10.50 元

凡购买高等教育出版社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等
质量问题者, 请与当地图书销售部门联系调换

版权所有, 不得翻印

内 容 提 要

本书是根据国家教委成人教育司于 1995 年制订的成人中专财会专业和市场营销专业的教学计划和企业管理概论教学大纲的要求编写的。

本书内容包括：企业管理概述、企业管理的基础工作、市场调查和预测、经营决策、新产品开发、计划管理、生产管理、质量管理、物资管理、设备管理、销售管理等。

本书可作为成人中专财经类专业教材，也可供普通中专校使用，并可供广大职工自学参考。

出版说明

国家教委成人教育司对成人中专教材建设非常重视,1985年以来与高等教育出版社合作,共同组织编写出版了工业企业财务会计、商业企业财务会计、工业企业经营管理、商业企业经营管理、电子电器、机械、对外贸易等专业系列教材。这些教材的出版,大大缓解了成人中专缺乏适用教材的情况,受到广大成人中专师生的欢迎。

为了进一步贯彻落实《中国教育改革和发展纲要》的精神,加强成人中专的教学管理,提高成人中专的教学质量,1995年国家教委成人教育司在泰安市组织了财经类财会专业和市场营销专业教学计划审定会,并于同年10月、11月,分别召开了财会专业和市场营销专业所属专业课程的教学大纲审定会,审定了20门专业课程的教学大纲。高等教育出版社系列配套出版了相应的教材。

财会专业课程设置为:经济学基础、会计学基础、统计学基础、经济法、财政与税收、企业管理概论、计算机应用基础、企业财务会计(或工业企业会计)、成本会计(或商品流通企业会计)、企业财务管理、审计基础、会计电算化、会计实务模拟、计算技术、书法、基本技能训练等。其中专业主干课程实行双轨制,即不定向培训的财会专业,主干课程为:会计学基础、企业财务会计、成本会计、企业财务管理;定向培训的财会专业,主干课程为:会计学基础、工业企业会计、商品流通企业会计、企业财务管理。各学校可根据需要选设。市场营销专业课程设置为:经济学基础、企业管理概论、统计学基础、财会基础、经济法、财政与税收、计算机应用基础、市场营销学、商品学概论、公共关

系学基础、消费心理学、促销方法与技巧、批发与零售业务经营、经济地理等。

以上课程的教材编写工作是在各省、市成人教育部门的组织下进行的。本次教材的编写紧密结合会计制度改革、经济体制改革的需要；体现新制度、新思路、新内容，以利教学跟上发展的形势。教材除继续突出“成人”和“自学”的特点外，还注意到招生对象发生的变化和就业需要的变化，在突出应用、加强动手能力的职业技能训练方面做了努力。

本系列教材可供职工中专、广播电视中专、函授中专、干部中专、成人中专自考等各种办学形式的成人中专使用，还可供其他相应的中等职业学校使用。本系列教材自1996年起陆续供应，于1998秋出齐，欢迎广大师生和其他读者选用并提出宝贵意见。

高等教育出版社

前 言

《企业管理概论》是成人中等专业学校财会专业和市场营销专业的专业基础课教材，它是根据国家教委成人教育司制订的成人中专财会专业和市场营销专业的教学计划和企业管理概论教学大纲的要求编写的。本书主要讲述企业管理的概念及管理的基础工作，市场调查、经营决策和新产品开发，以及计划、生产、质量、物资、设备和销售的管理内容。

在内容阐述上，一方面使教材更好地体现社会主义市场经济条件下企业管理的特点，另一方面从管理理论出发，联系实际，并结合成人教学的特点，为进一步学习专业课打下基础。教材编写力求通俗易懂，教材内容兼顾工商管理一般理论知识与基本技能。

本书是在湖南省教育委员会的组织下编写的，由湖南大学朱天锐主编，由中南工业大学高阳教授主审。参加本书编写的有：朱天锐（第一、三、四、六、七章），黄建英（第二、八章），朱国玮（第五、十章），李家凤（第九章），刘军（第十一章）。

由于编写水平有限，书中不妥之处，敬请指正。

编 者

1997年12月

责任编辑	李承孝
封面设计	王 睢
责任绘图	尹 莉
版式设计	马静如
责任校对	李 静
责任印制	蔡敏燕

目 录

第一章 企业管理概述	(1)
第一节 企业和企业管理	(1)
第二节 企业管理的性质和职能	(11)
第三节 企业管理的组织机构	(18)
第四节 我国企业管理体制的改革	(25)
第二章 企业管理的基础工作	(36)
第一节 企业管理基础工作的意义和特点	(36)
第二节 企业管理基础工作的内容和要求	(38)
第三章 市场调查和预测	(49)
第一节 市场需求研究	(49)
第二节 市场调查	(55)
第三节 市场预测	(61)
第四章 经营决策	(80)
第一节 经营思想和经营目标	(80)
第二节 经营决策的基本概念	(85)
第三节 经营决策的方法	(93)
第五章 新产品开发与价值工程	(112)
第一节 新产品开发概述	(112)
第二节 新产品开发的策略与技法	(121)
第三节 价值工程在新产品开发中的应用	(125)
第六章 计划管理	(142)
第一节 计划管理概述	(142)
第二节 长远发展规划和年度经营计划	(148)
第三节 网络计划技术	(160)
第七章 生产管理	(171)

第一节	生产管理概述	(171)
第二节	生产过程组织和劳动组织	(174)
第三节	生产能力与生产计划	(190)
第四节	生产作业计划工作	(196)
第八章	全面质量管理	(207)
第一节	全面质量管理的概念和特点	(207)
第二节	质量管理的基本内容	(215)
第三节	质量管理中常见的统计方法	(223)
第九章	物资管理	(244)
第一节	物资管理概述	(244)
第二节	物资消耗定额和物资储备定额	(249)
第三节	物资供应计划	(256)
第四节	仓库管理及物资的节约	(265)
第十章	设备管理	(269)
第一节	设备管理的意义和内容	(269)
第二节	设备的选择和使用	(275)
第三节	设备的维护和维修	(281)
第四节	设备的改造和更新	(293)
第十一章	销售管理	(299)
第一节	产品销售和销售计划	(299)
第二节	产品策略和定价策略	(309)
第三节	促销策略和销售渠道策略	(320)
第四节	开拓国际市场	(327)

第一章 企业管理概述

学习指导

学习企业管理,必须对管理的对象——企业有个明确的认识。因此在这一章里,对企业的概念、分类、企业管理的性质、职能,以及企业管理的组织机构作了概略的说明,对我国企业管理体制的改革过程作了简单的介绍。通过本章的学习,要求掌握企业和企业管理的概念,熟悉企业管理的组织机构。

企业是国民经济的有机组成部分,是国家经济实力的基础。建立社会主义市场经济体制的首要问题是加快转换国有企业经营机制,建立以公有制为主体的现代企业制度。学习企业管理,就必须明确企业和企业管理的概念。

第一节 企业和企业管理

一、企业的概念和分类

(一) 企业的概念

企业是从事生产、流通和服务等活动,为满足社会需要和获取盈利,实行独立核算,进行自主经营、自负盈亏,具有法人资格的经济单位。企业是生产力和商品经济发展到一定水平的产物,是随着资本主义的发展而形成的,它一开始就同比较发达的社会

分工和商品经济联系在一起。随着社会分工和商品经济的普遍化，企业也就成为基本的经济组织。

企业的概念包含了以下四方面含义：

1. 企业是营利性的经济组织。企业是直接从事经济活动的经济组织。从事生产活动的是生产企业，从事流通活动的是商业企业等。这个特征是区别企业与国家机构和行政机关的重要标志，国家机构和行政机关虽然也要管理经济，如制定经济政策、经济法规、经济规划等，但由于它们不直接从事经济活动，所以它们只能姓“政”，不能姓“企”，它们的人员也不能直接从事盈利性的经济活动，不能凭借手中的权势去经营企业。因此，政企必须分开。

作为企业，还必须具有营利性。就是说，企业是为盈利而经营的经济组织。这是区别企业单位和事业单位的主要依据。

2. 企业必须独立核算、自主经营、自负盈亏。企业以盈利为目的，因而必须具有独立性，也就是说，企业必须独立核算、自主经营、自负盈亏。这样企业才能对市场和社会环境的变动及时主动作出反应，随时适应社会和消费者的需要。

由企业的独立性所决定，企业不是行政机关的附属物，不隶属于行政部门领导。相应地，企业也没有行政官员和行政级别。

3. 企业必须承担社会责任。企业对社会承担责任在于满足社会需要，并获取利润。满足社会需要不仅指满足顾客和用户的需要，而且包括了满足股东、银行、职工、供货者、交易对象、同行业竞争者的需要，以及满足政府机关、地区社会、一切与之相关社会团体的需要。这就决定了企业不能只为自身谋取利益而要肩负兼顾各方面利益的社会责任。企业必须根据社会的需要，组织生产经营活动，必须时时、事事、处处想着用户和顾客，注重社会效益，这样才能在竞争中求生存，求发展。

4. 企业必须是法人。法人是相对于自然人的概念来说的，是一定的组织在法律上的人格化，是指具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义进行民事活动，享有民事权利和承担民事

义务，依照法定程序成立的组织。具有法人资格的组织一般应具备如下几个条件：

(1) 必须具有一定的组织机构，有自己固定的住所和特定的名称，有自己的执行机关和负责人。

(2) 必须有自己独立支配的财产，实行独立核算。

(3) 必须能够以自己的名义参加经济活动，享有经济权利，承担经济义务。

(4) 必须依法定程序成立，在国家政府有关部门注册备案完成登记手续。

(二) 企业的分类

按不同标志对企业进行分类，目的是为了便于分类指导，分类统计，有助于人们根据不同企业的特点组织生产，组织流通，进行科学经营管理。

企业的类别可以通过不同的方法进行划分。

1. 按企业经营范围的特点可分为：工业企业、农业企业、建筑业、金融保险业、商业、服务业、运输业、邮电业等企业。

2. 根据产权特点可以分为：全民所有制企业、集体所有制企业、个人所有制企业、混合所有制企业。

全民所有制企业是国家投资兴办的企业，企业作为独立的或相对独立的经济单位对生产资料只有使用权和经营权。企业根据市场导向的原则自主经营、自负盈亏。

集体所有制企业是部分劳动者合资兴办的，企业可以自主地支配自己的资产和产品，独立经营，自负盈亏。

个人所有制企业是私人出资兴办的，这种企业完全自主经营，自负盈亏。

混合所有制企业由上述几种所有制根据不同的方式结合而成。它的主要特点是共同投资、共同经营、共分利润、共担风险。

3. 根据生产力各要素所占的比重可分为劳动密集型企业、资本密集型企业 and 知识密集型企业。

劳动密集型企业是指技术装备程度低、用人多、产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。

资本密集型企业又称技术密集型企业，是指单位产品所需投资较多、技术装备程度较高、用人少的企业。它要求具有雄厚的资金、先进的技术装备、大量的技术人才，相应的配套服务设施。因此具有劳动生产率高、物资消耗省、单位产品成本低、竞争能力强等优点。

知识密集型企业也称知识技术密集型企业，是指综合运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。这类企业具有技术装备比较先进、复杂，投资费用大，中高级科技人员比重大，操作人员一般也要求有较高的文化科学知识，使用劳动力和消耗原材料较少，对环境污染较少等特点。

4. 按企业规模可分为大型企业、中型企业和小型企业。

按规模划分企业是国际上通用的方法，但划分的标准往往不同。有的国家按固定资产额度划分，有的国家按生产能力划分，有的国家按销售额划分。一般地讲，应按投入资源的数量如固定资产投资额与产出能力如销售额综合因素来划分。

5. 按企业的组织形式可分为单一企业，多元企业、经济联合体和企业集团。

单一企业指一厂或一店就是一个企业。这种企业的经营项目往往比较专业化，或具有相同的生产过程。企业实行全厂统一经营、统一核算盈亏、统一处理对外联系事务。

多元企业是指由两个以上的工厂或商店组成的企业。它是按照专业化、联合化及经济合理的原则，由若干个分散的工厂或商店所组成的经济法人组织。这种企业一般实行统一经营、分级核算。

经济联合体是指松散的、相对稳定的经济联合组织。其特点是参加联合的各方，不改变各自的领导体制与隶属关系，本着自愿、互利、效益原则，在生产、科研、技术、设备、销售等方面

彼此联合。联合各方实行独立核算，自负盈亏。

企业集团是以资产为纽带联结起来的若干独立企业法人组成的集合体，是独立核算企业的复合组织，是一种具有较紧密联系的企业群体组织，它的核心是技术、经济和资金实力较雄厚的集团公司，集团公司本身是企业法人，且通过控股、参股控制影响一批企业的经营方向甚至经营活动，参加企业集团的成员企业在经营上共担风险，在利益上共负盈亏。

二、企业管理

（一）管理的意义

管理虽然不是生产力的具体物质要素，但却是生产力要素得以结合而使生产力得以发挥的前提。没有管理，就无法保证生产正常地有效地进行；管理的水平不同，生产结果和经济效果就不相同。从这个意义上说，管理也是生产力，或者说加强管理可以产生新的生产力。在市场经济条件下，管理是决定企业生存发展的重要因素。企业内部的人力、物力和财力资源，只有合理配合、充分利用，才能取得较大的产出，获得较高利润，这其中管理发挥着重要作用。企业的现代化离不开资金、技术和管理三要素，管理对资金、技术的充分发挥起着重要作用，对推进企业现代化的建设有着重要意义。

（二）企业管理

根据管理对象的不同范围，可以把经济领域的管理分为国民经济管理、部门经济管理和企业管理。企业管理，是人们为了取得最佳经济效益而在一定生产方式下，依照一定的原则、程序和方法，对企业的人力、物力、财力及其经济活动进行计划、组织、指挥、监督和调节的活动过程。

由于现代企业管理内容的复杂性，并随着企业外界环境的变化而变动，企业管理的侧重点也在不断变化，因此国内外学者对于企业管理内容的划分和描述亦有所不同。

国内学者将企业管理的内容分为“两类、三层、四全”管理。“两类”就是按管理的业务领域及其所起的作用划分为经营管理和生产管理两类。“三层”就是按照企业管理层次划分为高层的战略性经营职能，中层的部门经营管理职能，基层的现场管理职能。企业管理可分为专业管理和综合管理，专业管理有其特定的任务，但它仅和某些特定的部门相联系。而另一部分管理工作和企业各项工作都发生联系，要求企业全体人员都参与，称之为综合管理或全面管理。所谓“四全”是指企业的全面管理可分为全面计划管理、全面技术与质量管理、全面经济核算管理、全面人事与劳动管理。

三、企业管理的发展过程

企业管理科学是企业管理实践经验的总结和理论探索。它是随着工业生产的产生而产生，并随着生产技术和企业管理经验的积累而发展丰富。一百多年来，资本主义国家在企业管理上积累了比较丰富的经验，其中有些值得我们参考和借鉴。

资本主义企业管理的发展，大体经历了三个阶段。

（一）传统管理阶段

传统管理阶段是从 18 世纪后期到 20 世纪初期，即从资本主义工厂制度出现起，到资本主义自由竞争阶段结束为止，经历了一百多年。

1771 年，世界上第一个工厂——英国的曼彻斯特纺织厂诞生了，它宣告资本主义工厂的出现。随之便产生了工厂管理的需要，于是资本主义的企业管理也就开始了，出现了管理上的第一个分离，即管理与体力劳动的分离。当时，企业的经营管理主要由资本家来进行，资本家是管理人员。以后，随着生产的发展和企业规模的扩大，管理日益复杂，加上资本主义寄生性的加剧，资本家便不再从事管理工作，于是出现了资本家同经营管理人员的分离，这就是管理上的第二个分离。资本家把管理职能交给专职的

经营管理人员后，于是出现了马克思在《资本论》中所称的“特种雇佣人员”——经理、厂长、监工和领班，作为资本家的代理人，专门从事企业管理工作。人们把这一阶段的管理称为早期管理阶段，或称为传统管理阶段、经验管理阶段。

传统管理主要研究的内容是：如何解决分工协作，保证生产正常进行，如何减少资本的耗费，以赚取更多的利润。因此，生产管理、工资管理和成本管理就成为传统管理的主要内容。

传统管理的主要特点是：没有完全摆脱小生产经营方式，主要凭管理者个人的经验进行管理，没有科学的管理方法；工人凭自己的经验操作，没有操作规程；工作和管理人员的培养，只是靠师傅的传授，没有统一的标准和要求。从管理科学的角度来看，基本上处于积累实践经验的阶段。

（二）科学管理阶段

科学管理是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐渐形成的。这一阶段，大体是从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代。

在这一时期，随着资本主义国家工业的迅速发展，工业企业的科学管理开始形成，人们对于企业作为一个组织应具有什么功能，组织机构如何设置，企业内部如何分工，各部分如何协调，以及工人如何生产、如何培训、如何提高生产效率等问题，积累了不少经验。有人专门研究这些问题，把经验总结为理论，从而出现了一些学派。这一时期的主要学派有：以泰罗为代表的科学管理学派；以梅奥为代表的人际关系学派，发展为以后的行为科学学派。

最先提出科学管理理论的是美国的工程师泰罗。他在企业里长期进行管理工作的试验研究，主张研究操作合理化，据此制定时间标准（定额）；实行差别计件工资制，藉以诱导工人努力掌握新的操作方法。其代表作是 1911 年出版的《科学管理原理》。他倡导用科学思想、科学方法来处理和解决企业管理问题，强调科学管理是精确的科学调查研究和科学知识来代替个人的判断或意

见。泰罗提出的科学管理理论的要点如下：

- (1) 运用观测分析方法制定工作定额；
- (2) 把工人使用的工具、设备、材料以及作业环境标准化；
- (3) 实行有差别的计件工资制；

(4) 把计划职能和执行职能分开，以使用科学方法代替原来的经验工作法；

(5) 对于管理组织问题，泰罗有两项主张：一是实行“职能制”，即使每一管理者只承担一两种管理职能同时每一管理者对工人都有指挥监督权；二是实行例外原则。所谓例外原则就是企业领导人员把管理工作中经常发生的一些事，拟就处理意见，使之规范化，然后授权给下级管理人员处理，而自己主要去处理那些没有规范的例外工作，并保留监督下属人员工作的权力。

泰罗所提出的科学管理原理和方法，是资本主义企业管理的重大演变，它开创了从传统管理进入科学管理的新阶段，至今仍被许多国家所采用，也是后来许多新的管理原理和方法发展的基础。

在这一时期，对科学管理作出贡献的，还有另一些人。

吉尔布雷斯夫妇对动作和工作疲劳问题进一步作了广泛而深入的研究。他们研究工人在劳动中双手及身体其他部位的多种动作。为了达到动作的准确性，他们列出 17 种包括定位、夹紧等基本动作，并把这些不能再分的动作单位称为“动素”，对其进行综合考察，删繁就简，以改进工作质量，提高生产效率。

甘特在管理上有两个方面的贡献：一是发明了线条图（甘特图），运用线条图制定生产作业计划和控制计划执行；二是提出了累进计件工资制，即所谓“甘特作业奖金制度（对完不成定额者发计时工资，对超过定额者发 20%~50% 的奖金）。这种奖励工资制比泰罗的有差别的计件工资制优越。

福特创造了福特制度管理法，即流水作业法。福特制度是泰罗制度的发展，即在泰罗及吉尔布雷斯夫妇动作与时间研究的基