

企业管理概论

主 编 白谦德
副主编 庞元桢
叶期平



陕西人民出版社

企 业 管 理 概 论

主 编 白谦德

副主编 庞元桢

叶期平

陕 西 人 民 大 学 出 版 社

企 业 管 理 概 论

主 编 白 谦 德

副主编 庞元植

叶期平

陕 西 人 民 出 版 社 出 版 发 行

(西安北大街131号)

西安新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 14.5印张 306千字

1990年2月第1版 1990年2月第1次印刷

印数：1—6700

ISBN 7-224-01127-4/F·120

定 价：5.45元

前 言

经济管理课是党校教育正规化以后在各级党校开设的新课程。党的十三大以后，根据“一个中心、两个基本点”的基本路线的要求，这门课程在实践中逐渐完善，初步形成体系。由于各级党校领导的重视、经济管理课教师的共同努力，通过几年的实践，积累了一定的教学和编写教材经验。根据教学需要，由中共陕西省委党校经济管理教研室骨干教师牵头，邀请陕西省地、市党校有关教学校长、教研室主任组成编委会，组织全省党校系统经济管理课骨干教师共同编写了五本陕西省党校系统经济管理课统编教材：《部门经济管理》、《财政与金融管理》、《涉外经济管理》、《企业管理概论》、《简明经济统计学》。这对今后全省党校经济管理课教学既提供了基础，又是一个促进。

这五本统编教材以马列主义、毛泽东思想为指导，以党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，特别是党的十三届四中全会精神为依据，立足中国实际，坚持四项基本原则，注意吸取近年来改革、开放中的经验和正确见解，借鉴其它国家对我们建设具有中国特色社会主义有益的经济管理理论和方法，是比较适合省、地两级党校大专班以上班级使用的教材。我们认为，既然社会主义现代化建设是我们党今后长期的中心工作，党校教育在坚持以马列主义、毛泽东思想为主课，解决学员世界观、方法论的前提下，经济管理课

教学应是其中有益的组成部分。这五本统编教材也适合其它干部学校经济管理课教学使用或参考。

编写出好的统编教材，是十分艰苦的学习、探索和研究过程。编写这五本教材的作者在这方面作了很大的努力，是可喜的。但是，由于时间紧迫和作者水平所限，不足之处在所难免，希望党校学员和广大读者提出宝贵意见，以便今后继续完善和提高。

编 者

1989年9月20日

编写说明

为了适应我国社会主义现代化建设的实际需要，为了培养和造就一支拥护四项基本原则，懂经济、会管理的企业管理干部队伍，我们编写了《企业管理概论》这本书。

本教材遵循党的十三大和十三届四中全会的精神，注重运用马克思主义关于经济管理的基本理论，密切联系我国改革开放的新形势和我国企业管理的实际，力图体现党校、干校等成人高等教育的特点，着重从基本理论和基本知识方面进行阐述，对于本学科的一些重点、难点问题，也尽量加以剖析和论述。

、 本教材力求新颖、充实和精练。

新颖。指观念新、内容新和体系新。本书尽量反映当代企业管理研究的新课题和发展的新趋势，总结我国社会主义初级阶段企业管理改革的成果和经验。

充实。本教材注意吸收近年来国内外在本学科的研究成果，努力做到博采众长，自成一家。其中，机制管理、战略管理、行为管理，均列专章论述，尚甚少为国内同类教材所涉及。其余各章，也大都各具特色。

精练。本教材为了适应干部教育和成人教育的特点，在内容和文字上力求精练，并注意尽量减少与相邻学科（如工业经济管理和管理学通论）的重复。

本教材的大多数篇章所阐述的管理原理、原则和方法，都适用于包括生产、流通和服务领域的各类企业。而为了反

映现代企业管理的特点和复杂性，有些章节则侧重于介绍生产企业、特别是工业企业管理的特點。这如同其他教材中阐述工业企业管理而侧重于论述机械工业管理一样。当然，这并不妨碍我们继续对农业、建筑、交通运输、商业及服务企业管理特点的探索和总结。特在此加以说明。

参加本书编写的有：西安、汉中、安康、延安、宝鸡、咸阳、渭南等地市党校和陕西省委党校的专业教师。编写分工如下：王治中（第14章）、王景新（第15章）、叶期平（第16章）、白谦德（第1、2、3、5章）、刘国贵（第14章）、孙忠群（第6章）、李文安（第8、9章）、何顺意（第12章）、苏凤昌（第17章）、庞元桢（第13章）、胡建泉（第7章）、柳大惟（第11章）、龚广才（第4、5章）、姬文献（第10章）。

本书由庞元桢负责编审第7~10章和第11、12章；叶期平负责编审第11章和第14~17章；白谦德负责编审第1~6章，并对全书进行了统纂和修改，对一些章节进行了较大的增删，对全书最后定稿。

本书在编写过程中，得到陕西省委党校教务办、科研办、经济管理教研室的大力支持，得到陕西人民出版社经济编辑部有关同志的具体帮助，得到李守登、孙集云同志的指导。本书吸收了近年来我国学术界的研究成果，这里一并表示感谢。限于编写人员的水平和经验，书中存在的缺陷和不足之处，敬请读者批评指正。

编 者

1987年3月

目 录

第一章 企业管理总论	(1)
第一节 企业的产生与发展.....	(1)
第二节 企业的特征与类型.....	(6)
第三节 企业管理的含义、职能与意义.....	(13)
第四节 企业管理的原则与方法.....	(19)
第五节 企业管理理论的发展.....	(26)
第二章 基础管理	(35)
第一节 企业的素质.....	(35)
第二节 企业管理基础工作的含义与内容.....	(38)
第三节 企业管理基础工作的特点、作用与 要求.....	(49)
第三章 制度管理	(54)
第一节 企业领导制度及其演变.....	(54)
第二节 企业领导制度的类型与选择.....	(61)
第三节 厂长负责制和职工民主管理.....	(66)
第四节 企业规章制度与企业内部经济责 任制.....	(80)
第四章 组织管理	(86)
第一节 组织管理的含义、必要性、作用及 其原则.....	(86)
第二节 管理组织的产生、发展与组织结构	

的基本形式·····	(92)
第三节 我国企业组织结构的现状与改革·····	(102)
第五章 机制管理 ·····	(109)
第一节 企业经营机制的含义、作用及其基本类型·····	(109)
第二节 企业经营机制的特征与条件·····	(115)
第三节 两权分离·····	(119)
第四节 企业经营方式·····	(122)
第六章 战略管理 ·····	(129)
第一节 经营战略概述·····	(129)
第二节 战略分析·····	(136)
第三节 战略目标·····	(142)
第四节 经营战略及其选择·····	(146)
第五节 经营战略实施计划的制定·····	(153)
第七章 决策管理 ·····	(158)
第一节 市场调查与市场预测·····	(158)
第二节 经营决策的含义、内容与类别·····	(167)
第三节 经营决策的原则与程序·····	(171)
第四节 经营决策的方法·····	(175)
第八章 产品开发管理 ·····	(185)
第一节 企业的生产方向·····	(185)
第二节 企业的产品结构·····	(192)
第三节 新产品的开发·····	(195)
第四节 产品的评价方法·····	(201)
第九章 产品销售管理 ·····	(210)
第一节 产品销售管理的意义与内容·····	(210)

第二节	市场开拓·····	(212)
第三节	促销策略·····	(215)
第四节	价格策略·····	(227)
第十章	计划管理·····	(251)
第一节	计划管理概述·····	(231)
第二节	生产经营计划的形成、特点与内容·····	(236)
第三节	生产经营计划的编制与执行·····	(241)
第四节	生产计划的编制与执行·····	(244)
第十一章	生产过程管理·····	(259)
第一节	生产过程和生产类型·····	(259)
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·····	(276)
第四节	先进的生产组织形式·····	(282)
第十二章	人力资源管理·····	(288)
第一节	企业人力资源管理的含义与作用 ·····	(288)
第二节	企业人力资源的组织·····	(291)
第三节	劳动定额与定员管理·····	(296)
第四节	工资与奖励制度·····	(307)
第五节	企业人力资源的开发与保护·····	(313)
第十三章	思想政治教育与管理·····	(318)
第一节	行为科学的产生和发展·····	(318)
第二节	社会主义企业思想政治工作与行为 科学的比较·····	(326)
第三节	企业思想政治工作与企业文化建设·····	(336)
第十四章	物力资源管理·····	(345)

第一节	物力资源管理概述	(345)
第二节	物资管理	(347)
第三节	设备管理	(359)
第十五章	财力资源管理	(368)
第一节	财力资源管理的意义与任务	(368)
第二节	资金管理	(372)
第三节	成本管理	(386)
第四节	利润管理	(388)
第五节	全面经济核算与经济活动分析	(392)
第十六章	技术与信息管理	(399)
第一节	企业科技工作概述	(399)
第二节	企业技术管理的主要内容与基本原则	(404)
第三节	企业信息资源管理概述	(412)
第四节	企业信息资源的流通渠道及处理过程	(416)
第十七章	质量管理	(423)
第一节	质量管理概述	(423)
第二节	全面质量管理	(428)
第三节	产品质量检验与质量成本	(435)
第四节	质量控制的统计方法	(440)

第一章 企业管理总论

企业管理总论这一章，首先阐明了作为管理客体的企业的含义、它的产生与发展；继而介绍了企业的类别；又着重阐述了企业管理的职能、基本原则与主要方法；还概述了企业管理理论发展的状况。学习这一章，可以引导读者步入企业管理理论的大门。

第一节 企业的产生与发展

一、企业的含义

企业一词，是由英文enterprise翻译而来的。它并不专指工业组织或商业组织。国外通常把工商业组织合称为企业。

企业，简单地说，是一种盈利性的经济组织。具体地说，企业是从事生产、流通、服务等活动的经济组织，是拥有固定的生产经营场所、一定数量的资金、设施和从业人员的经济实体，是实行自主经营、独立核算、自负盈亏，以盈利为目的的商品生产者和经营者，是具有一定权利和义务的经济法人。企业是社会经济活动的一种组织形式，是社会再生产的基本单位或细胞。

从上面的表述中可以看出，作为一个企业，至少应具备五个条件：

1. 企业必须是一个经济组织，从而使它与行政组织和事业单位相区别。

社会主义的国家机构虽然也有管理经济的职能，但因为它并不直接从事经济活动，因此，不能算是经济组织。代表国家管理经济的行政机关，其主要任务是制定经济政策、法令和发展规划并监督执行。它应当同执行这些政策、法令、规划，直接从事经济活动的经济组织相区别。

企业的活动范围，应界定在生产、流通和服务领域。从事生产活动的企业，如工业、农业、建筑、交通运输等企业属于生产企业；从事流通活动的是商业企业；从事旅游、饮食、旅馆、消费品修理、房地产、信息咨询等活动的企业属于服务企业。

2. 企业必须是盈利性的经济组织。

社会上存在的各种经济组织，并不一定都是盈利性的。如为行政机关服务的运输队、印刷厂、内部食堂等，虽也属于生产、流通、服务领域，也是经济组织，但由于它们的盈亏由被服务的机构负责，所以它们只能是事业单位而不是企业。

3. 企业必须具备取得盈利的一定的资源条件。

也就是说，它必须拥有固定的生产经营场所，一定数量的设施、资金和一定的从业人员，还要有一个相对稳定的机构。总之，要使企业成为一个经济实体。

4. 企业必须能够自我确定盈利目标，从事独立的经济活动，并具备考核盈利状况的标准和为此创造必要的条件，从而要求企业必须是一个自主经营、独立核算、自负盈亏的商品生产经营单位。

工厂不一定是企业。不实行独立核算的工厂就不是企业。行政性公司也不是企业。所谓自主经营，就是企业能够自主地使用和支配它的人力、物力和财力。所谓独立核算，就是要求企业必须以其本身经营收入来抵消各项开支，并取得盈利。自主经营和独立核算是决定企业存在的必要条件。

5. 企业必须取得法人的地位。

法人，是指具有一定的组织机构和独立的财产，能以自己的名义从事民事活动，享有民事权利和承担民事义务，依照法定程序成立的组织。企业取得法人地位，就可以用法律来保护自己合法的经济权益。同时，它也要直接承担在经济活动中的法律责任。

二、企业的产生与发展

人类为了不断地从自然界获取物质资料，就要进行社会再生产活动，即进行经济活动。人们在经济活动中结成的分工协作的集合体，叫做社会经济活动的组织形式。企业就是当今社会经济活动的一种基本的组织形式。

在原始公社时期，经济活动的组织形式是氏族部落；到了奴隶社会，发展为以奴隶主阶级为核心的家庭、家族和庄园；到了封建社会，则以农民的家庭为单位取而代之。在前资本主义社会，不同的经济活动组织形式，又具有其共同的经济特征。那就是，它们都处于以手工劳动为主，以农业生产为主的自然经济状态。同时，它们又无不以密切的血缘关系相联结。

只有到了资本主义社会，由于商品经济的迅速发展，经过产业革命，实现了生产社会化，终于完成了社会生产组织形式的大转变，才使企业成为最普遍、最主要的社会经济组

织形式。资本主义企业的发展，以工业企业最为典型，大体上经历了手工业作坊、工场手工业和现代企业三个阶段。

手工业作坊。它是由许多手工业劳动者在同一个资本所有者的统一指挥下，进行简单协作劳动的生产组织。它所生产的产品是以出售为目的，而不像家庭手工业那样，主要是供自己家庭消费，多余的产品才出售。它已冲破了家庭手工业那种宗法式的家庭关系和血缘的界限。

工场手工业。它是进行协作劳动的生产组织。它把不同种类的手工业劳动者组织在一起，共同生产一种最终产品。例如，把马车匠、裁缝工、玻璃工、油漆工等组织在工场中，共同生产一辆马车。它已把某种产品的生产过程划分为若干不同的工序。每个劳动者根据初步分工使用专用工具从事某项操作，从而大大提高了劳动熟练程度和劳动生产率。

现代企业。它是指以大机器生产为特征的现代工业企业。马克思说：“机器只是一种生产力。以应用机器为基础的现代工厂才是生产上的社会关系，才是经济范畴。”^①由于工场手工业的高度发展，使技术分工越来越细密，如别针制造业就分成18种操作。各个生产过程都简化到能够用机器来代替手工劳动的程度。劳动工具也越来越专门化，便于专门操作，联合使用，也使得用机器代替手工工具成为可能。再就是工场手工业的发展，使工人能获得专门的技术训练，从而为大机器生产培养了一批技术工人。这些都为工场手工业过渡到大机器生产的工厂制准备了前提条件。

以大机器生产和生产社会化为基础而产生的资本主义企

①《马克思恩格斯选集》第1卷，第127—128页。

业，对于劳动者来说，虽然是一副新的枷锁，但它一经产生，就以其规模之大、协作之严密，而对社会生产力的提高和社会的发展，起到了巨大的推动作用。具体表现在：

第一，企业特别是股份企业的建立，进一步促进了社会投资的增加和企业规模的扩大。马克思曾赞扬过，由于股份公司的建立，而把许多已经形成的资本综合起来了。他说：

“假如必须等待积累去使某些单个资本增长到能够修建铁路的程度，那么恐怕直到今天在上世界上还没有铁路。但是，集中通过股份公司转瞬之间，就把这件事完成了。”^①目前，一些发达国家最大的企业集团可以推动数以百亿计美元的运动。

第二，企业能够逐渐改变社会的经济结构。随着企业的发展，社会的产业结构一般都呈现出如下变化趋势：以农业为主的第一产业在产业结构中的比重不断下降，而以制造业为主的第二产业和以商业及各种服务业为主的第三产业所占比重不断上升。这种先农而后工、商的变化被称为配第——克拉克法则。美国在这一转变中，走在世界最前列。随着农村大量剩余劳动力向城市转移，实现了人口分布的城市化。在19世纪末，英国已有70%的人生活在中市中。一方面，出现了许多新兴的城市，给经济发展带来了巨大的集聚效益，另一方面，也因人口过于集中而出现了环境污染、交通拥挤、住房紧张等问题。

第三，企业的增多，竞争激烈，促进了科学技术的发展、劳动生产率的提高、社会财富的增多和“三大差别”的缩小。从1770年到1840年的70年中，英国工人的平均劳动生

①《马克思恩格斯全集》第23卷，第688页。

产率提高了20倍。所以，马克思、恩格斯说：“资产阶级在它的不到一百年的阶级统治中所创造的生产力，比过去一切世代所创造的全部生产力还要多、还要大。”^①

企业，作为经济活动的组织形式，既可以为资本主义经济服务，又可以为社会主义经济服务。只要有社会化大生产占统治地位这个社会基础，就会有企业的存在。企业是商品经济发展到一定阶段的产物，是经济活动组织的高级形式，是在社会化大生产条件下组织生产和流通的有效形式。

社会主义企业是在社会主义革命和社会主义建设过程中逐步形成和发展起来的。我国的社会主义企业是通过没收官僚资本、对资本主义工商业的社会主义改造，并有计划地在社会主义经济建设中，建立了大批的工业、农业、商业、建筑业、外贸、金融等企业而发展起来的。

社会主义企业是国民经济的细胞和基本单位；是生产、建设和商品流通的主要的直接承担者；是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量；是创造财富的单位，国家财政收入的主要创造者；是我国进行社会主义建设的基础。目前，我国已有企业100多万个，职工8000多万人。这是我国进行社会主义建设的强大的物质力量。

第二节 企业的特征与类型

一、企业的特征

考察企业的特征，应紧密结合企业的二重属性：一是企

^① 《马克思恩格斯选集》第1卷，第256页。