



山东出版集团 SHANDONG PUBLISHING GROUP

山东省成人中等专业学校教材

企业管理

主编 时万春 副主编 李树刚 李洪喜



山东人民出版社

《山东省成人中等专业学校教材》

编审委员会

主 任:刘鸣泽

副主任:于树立 周佳敏 董树平

委 员:(以姓氏笔划为序)

于树立 牛瑞洲 王茂胜 王英琴 王明祥

王炳美 王理政 孙思炯 刘鸣泽 刘敬博

李本振 李清园 张少荣 张士瑞 张长庚

张树恭 杨成蔚 宗希兴 周佳敏 郭一峰

赵常立 赵柱臣 高凯亮 盖剑平 董树平

前 言

为全面提高各类成人中专(干部中专、职工中专、县办成人中专、广播电视中专、函授中专、普通高校、成人高校普通中专、职业中专和县级党校举办的成人中专班)的教育质量,培养合格的中等专业人才,适应改革开放和现代化建设的需要。我们组织了多年从事成人教育工作且有着丰富教学经验和研究能力的专家、学者编写了经济管理、财务会计、现代文秘、计算机及应用、工业与民用建筑、机电一体化等专业配套教材。

本教材,遵循党的教育方针,突出成人教育的特点,重在应用。教材的内容贯彻了少而精和理论联系实际的原则,注意能力的培养,富有较强的时代性、实用性和针对性,它不仅可作为各类成人中专的通用教材,也可以作为广大干部、职工和农民的自学用书。

本书在编写过程中,根据教学大纲的基本要求,参考和借鉴了有关教材,同时得到省财政厅和有关院校的支持和帮助。我们表示衷心的感谢。由于时间仓促,加之水平有限,书中难免有不足之处,敬请广大读者提出宝贵意见。

山东省成人中等教育
教材编审委员会
一九九五年六月

目 录

第一章 企业.....	1
第一节 企业的涵义.....	1
第二节 企业与外部环境.....	6
第三节 企业的责任与权利	11
第四节 企业法律形式的选择	17
第五节 企业的产生与发展	25
第二章 管理及企业管理	32
第一节 管理的含义	32
第二节 管理的职能	39
第三节 管理者及其工作	44
第四节 企业管理概述	53
第五节 企业管理的基本方法	56
第三章 企业管理的历史发展	63
第一节 资本主义企业管理的产生与发展	63
第二节 我国企业管理发展的历史	79
第三节 我国现代企业管理思想的变化与企业管理现代化	86
第四章 企业管理的基本原理	94
第一节 企业管理原理概述	94
第二节 系统原理	98
第三节 人本原理.....	103
第四节 责任管理原理.....	110
第五节 集权与分权管理原理.....	114

第六节 职能管理原理	120
第七节 权变管理原理	125
第五章 企业人力资源管理	129
第一节 全面人事管理的内容与原则	129
第二节 职工的挑选与培训	133
第三节 考核与奖惩	139
第四节 员工激励	143
第五节 定额管理与定员管理	149
第六章 企业组织管理	159
第一节 企业组织管理概述	159
第二节 企业组织机构的设置	166
第三节 企业领导体制	180
第七章 企业经营决策与计划	190
第一节 企业经营决策概述	190
第二节 企业经营决策的科学程序	196
第三节 企业经营决策的方法	200
第四节 经营计划	214
第八章 生产组织与管理	221
第一节 生产过程的组织	221
第二节 生产计划及作业计划	228
第三节 质量控制	236
第四节 物资管理	246
第九章 产品开发与技术发展	254
第一节 新产品开发	254
第二节 技术开发	263
第三节 技术引进	269
第四节 企业的技术改造	277
第十章 企业财务管理	282

第一节	财务管理概述.....	282
第二节	企业筹资管理.....	288
第三节	企业资产管理.....	296
第四节	营业收入、利润及分配的管理	306

第一章 企业

第一节 企业的涵义

一、企业的概念

企业是人们组织起来,以盈利为主要目的,通过提供产品或劳务来满足社会需要,并依法自主经营,自负盈亏的经济组织。这一概念包括如下内容:

(一)企业以盈利为主要目的

企业必须盈利,即用自己的盈利来维持自身的生存与发展。不以盈利为目的的组织不是企业,不能盈利的组织也不是企业。当然这里的盈利是指长期而言的。任何企业在短期内都可能亏损,但不能长期亏损,长期亏损则要终止。企业以盈利为主要目的与传统定义中的以满足人们不断提高的物质、文化生活为目的并不矛盾。传统定义下的企业是把它看成政府机构的附属物,追求的是一种社会生产目的。而社会主义市场经济条件下的企业是独立的商品生产者和经营者,是个独立的微观组织,应有它自身的目的,也只有自身的目的实现了,社会生产目的才能实现,所以二者并不矛盾,只是更为明确和直接了。

(二)企业要为社会提供所需的产品或劳务

企业是因社会需要而存在的。生产性企业主要为社会提供需要的商品。非生产性企业主要为社会提供需要的劳务。企业只有提供社会需要的商品或劳务,才能受到社会的承认,企业再生产才能进行下去,其生产目的才能实现。

(三)企业必须依法自主经营,自负盈亏

自主经营是指企业在国家宏观调控下,按客观规律和市场需求,对企业的生产经营活动和内部管理自主作出决策,包括企业的经营方向和目标,经营战略、策略及投资、人事、分配等方面的自主权,这是保证企业实现目的的必要条件。自负盈亏就是企业要以收抵支并设法取得最大盈余,企业对自己的行为负责,既负盈又负亏。这样,企业有自主权,调动了主观能动性,负盈又负亏,使经营成果与企业自身,与职工利益都能挂起钩来,有利于形成自我约束,自我发展的动力与能力。

(四)企业是一个经济组织

企业是人们组织起来从事经济活动的组织,一个人构不成企业,不讲节约、不讲投入产出也不是企业。此外,公司企业还必须是经济法人,即能够独立享有民事权利和承担民事义务的能力,它必须具备下列条件:

1.企业必须有符合国家规定数额的独立财产,这是企业法人作为民事主体的根本条件。企业法人独立财产是指独立于出资人 and 自己职工,由法人独立支配的财产。

2.有自己的名称、组织章程、组织机构和经营场所。名称是企业法人区别于其他法人的标志,经营场所是企业法人有自己业务和独立财产的标志,组织章程和组织机构是企业法人正常运作所必须的职能机构。

3.能够独立承担民事责任。就是以自己的独立财产承担责任。

4.必须经主管机关核准登记。只有核准登记的企业才取得了法人地位,才能从事企业活动。这就是一般教科书上所讲的,企业是具有法人地位的经济组织,一般指国有大中型企业。

二、企业的一般特征

企业是商品生产发展的产物,作为商品生产者和经营者,在不同社会制度下,虽然具有不同的社会特征,但就一般特征而言还是具有一些共性的。

(一)经济性

企业是经济组织,这一特征使它区别于不从事经济活动的政权组织、行政组织、政治组织、群众组织和学术组织等非经济组织。

(二)商品性

企业是商品经济的产物,它是商品生产者和经营者。企业的产品或劳务不是为了满足企业自身的需要而生产或提供的。而是满足市场和社会的需要而生产或提供的,其产品或劳务在市场上接受用户的评判和检验,并通过交换,得到社会的承认,实现其价值和使用价值。企业的商品性要求企业按价值规律进行等价交换。这一特征使它区别于自然经济体制下为满足自身需要而从事生产活动的组织。

(三)社会性

在现代社会化大生产中,每个企业承担一定的社会分工,并根据专业分工的特点,形成自己的独立的生产经营体系。各个企业之间互相依存,有着密切的技术经济联系。这一特征使它区别于家庭手工作坊。

(四)盈利性

企业为了生存与发展就必须实行独立核算、自负盈亏,在生产经营活动中,以收抵支并获得盈利。不盈利企业就无法生存,这一特征使它区别于计划经济体制下企业为政府附属物的地位。

(五)自主性

企业具有法人地位,依法律规定,企业是独立的生产经营者,并对自己的生产经营活动负法律责任和经济责任,与其责任相对应企业必须拥有自主经营的权利。这一特征使它区别于自然人企业组织。

(六)能动性

企业是社会生产力的直接组织者,是社会生产关系的直接体现者,是社会财富的直接创造者。企业作为国民经济的细胞,它应是一个能动的有机体。企业的能动作用表现在企业按照社会需要组织生产经营;对外部环境能够准确地分析其发展趋势,作出能动的反应,能够承受环境激烈的变化甚至冲击,还表现在企业具有自我改造、自我发展、自我完善、自我约束能力。这一特征使它区别于计划经济体制下的企业。

(七)竞争性

在商品经济中,同类企业、同类商品之间的竞争具有普遍性、长期性、激烈性、严酷性。竞争使企业接受经验,优胜劣汰给企业以压力和动力,竞争促进企业不断改善经营管理,提高企业整体素质。这一特征使它区别于产品经济条件下的经济组织。

三、企业的分类

企业涉及的范围很广,包括工业、商业、农业、交通运输业、金融业、建筑业等等,凡是符合上述企业定义的组织都称为企业,所以它涉及国民经济的各个领域,为更好地对企业进行管理,需对其进行分类。按不同的标准有不同的分类方法。

(一)按所有制构成分

1. 国有企业。其生产资料所有权归国家,国家委托有关部门经营企业。

2. 集体企业。是集体投资建立的企业,生产资料所有权归集体,包括城镇各种形式的集体企业和乡镇企业。

3. 私有企业。是由个人投资建立的企业、生产资料所有权归个人。个人经营,个人收益,个人承担风险的企业。

4. 合资企业。是指由两个以上的投资主体投资建立的企业,它又分中外合资企业、国内不同所有制主体合资企业和股份制企

业。

(二)按企业经营方向和技术基础不同分类

1. 工业企业。工业企业是从事工业性产品生产和劳务活动,为社会提供工业产品和劳务的企业。包括采掘工业企业,加工工业企业和技术服务性的工业企业。现代工业企业的主要特点是:(1)大规模地采用机器或机器体系进行生产,并且系统地将科学技术应用于生产。(2)劳动分工精细,协作复杂而严密。(3)生产社会化程度高,有广泛、密切的外部联系。(4)合理组织生产过程的要求高,包括连续性、节奏性、比例性和经济性。

2. 农业企业。农业企业是从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业。这类企业是通过人们的劳动去强化或控制、利用动植物(包括微生物)的生活机能并通过外界的自然力来获得产品的经济组织。

3. 商业企业。商业企业是指专门从事商品交换活动的企业,包括批发企业和零售企业。它是通过商品买卖的活动,把商品从生产领域转移到消费领域,实现商品的价值,从而满足社会生产和人民生活的需要,并获得盈利的经济组织。

4. 交通运输企业。交通运输企业是指利用交通运输工具专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业,包括铁路、公路、水上、空中运输等企业,运输企业是国民经济先行部门,窗口行业,对于促进工、农、商业的发展,城乡经济文化交流,巩固国防,发展国际贸易有着十分重要的意义。运输企业具有如下特点:(1)运输企业不生产有形产品,不能储存,不能转让,生产过程同时就是消费过程,要提高效益就要充分消费,提高满座率和载运率,避免回程空载。(2)大型企业较多,投资大,建设周期长。(3)固定资产比重大。(4)人员分散,生产人员流动性大。

5. 建筑安装企业。建筑安装企业是指主要从事土木建筑和设备安装工程施工的企业,包括建筑公司、工程公司、建设公司等。

企业的产品形成各种组织的生产性和非生产性固定资产,具有不便移动、复杂多样、体形庞大、使用周期长等特点,因而决定了这类企业的生产特征,即流动性大、露天和高空作业多、生产周期长、以产品为单位组织生产活动等。

7. 旅游企业。旅游企业是指主要从事招揽游客,组织游客按一定路线游览,向游客出售劳务的服务性经济组织。它具有投资少,利润高、收效快等特点。旅游企业提供给消费者的不是商品而是服务。当然,旅游企业首先要开发和利用旅游资源,其次要提高服务质量,以此来满足游客的游览、观赏和娱乐的目的,并由此获得盈利。

8. 金融企业。金融企业是指专门经营货币和信用业务的经济组织,包括银行、保险和各种金融公司。主要业务包括:吸收存款,发放贷款、发行有价证券,从事保险、投资信托业务,发行信用流通工具(银行券、支票),办理货币支付、转帐结算、国内外汇兑,经营黄金、白银、外汇交易,提供咨询服务及其他金融服务等。

第二节 企业与外部环境

任何企业都不可能生存在真空中。企业的生产经营活动受着环境的影响,要搞好企业就要学会处理好与环境的关系,应环境而生,应环境而变。

一、企业外部环境的构成

企业生存的外部环境包括自然环境和社会环境。按对企业活动的影响不同可分为宏观环境和微观环境。

(一)企业的宏观环境

企业的宏观环境因素也叫间接环境因素,是指企业外界对企业的具体经营活动间接发生影响的因素。具体包括如下内容:

1. 政治环境。这是指企业经营的一般政治环境,包括政治形式、政局情况、政治发展趋势等等。不同的国家和地区有不同的政治环境,企业行为必须适应国家和地区政治环境的要求,才能在这个国家和地区生存和发展。政局稳定,安定团结的政治氛围是企业正常生产经营活动所必须的,如我国十年动乱期间,导致企业停产,改革开放后,企业出现新面貌。

2. 经济环境。主要是指一般经济环境,包括国家和地方的经济发展规模、速度、国民经济结构、产业结构、经济发展趋势等。这些因素将通过市场对企业的经营活动产生影响。从大量的中外经济发展来看,什么时候经济环境好,企业就出现许多好的发展机会,什么时候经济不景气,企业发展就步履艰难,危机四伏。

3. 科技环境。企业的科学技术环境主要包括国家的科学技术发展水平,新技术、新设备、新材料、新工艺的开发和采用,以及科技体制和科技人才情况等。科学技术是企业生存和发展的技术保证,科学技术的飞速发展,既给企业提供了有力的发展机会,也给某些企业带来威胁,企业要在激烈的市场竞争中求生存和发展,必须时刻关注科学技术发展的新动向,包括科技水平,先进技术在生产中的应用程度等。

(4) 社会文化环境。企业处在社会大系统中,必然受社会文化环境的影响,社会文化环境主要包括人们受教育水平和文化素质,各种大中专院校、职业学校的发展规模、结构等,还有文化传统、风俗习惯等社会观念。社会文化环境既影响企业职工的来源、构成、素质,又通过市场影响对企业产品和服务的需求。

(二) 企业的微观环境

企业的微观环境也称直接环境或市场环境,是指和企业有直接联系的,能给企业的经营活动带来直接影响的环境因素。包括以下几个具体因素:

1. 市场需求因素。在商品经济条件下,社会对企业的需求主

要是通过市场表现的,包括一切生产性消费和生活性消费需求。企业的生产经营成果最终要在市场上得到检验,所以市场需求直接关系到企业再生产活动能否继续进行,是企业最直接也是最重要的环境因素。

2. 竞争因素。指与企业平行存在或可以相互替代的各种环境因素,包括现实竞争对手和潜在的竞争对手。它们的数量、实力和对策对企业生产经营活动都直接产生影响。因为社会需求一定,资源总供给一定,所以竞争对手的存在直接影响企业的投入产出和产品或服务的销路。企业要保持长期的稳定发展,必须时刻注意竞争对手的状况,做到知己知彼。

3. 资源因素。任何企业都离不开物质资源,而资源具有稀缺性,这就使企业的经营活动受到资源因素的影响和制约,它包括所有的原材料、能源、动力、资金和劳动力等。企业的全部活动,在某种意义上说,就是最大限度地节约运用企业的一切资源以满足社会的需要。企业是否能够从环境中顺利地获得足够的资源,是企业经营活动成败的必要条件之一。所以,企业要时刻关注自己所使用的资源变化情况。

4. 国家政策因素。国家政策主要是指国家针对企业下达的有关经济政策与法规,这些政策与法规直接影响和规范企业的行为,企业必须经常了解国家的有关方针、政策、法规和条例并相应地调整自己的行为。如企业法中就规定有企业怎样做是允许的,怎样做是不允许的条文,依法办了,秩序井然。又如公司法中规定了公司从设立、运行到解体的全部活动内容,为企业行为提供了法律依据,保证企业的生产经营活动顺利进行。

二、企业外部环境的特征

企业的外部环境是企业无法左右的,企业只有认识、了解它的特征,才能更好的适应它,以求得生存和发展。企业外部环境的基

本特征包括如下几方面。

(一)变动性

企业的外部环境始终处在不断变化之中,其变化的环境因素又有所不同,有的变化快,有的变化慢,有的易察觉和把握,有的难以及时觉察和把握。如自然资源,社会文化环境的变化比较慢,是渐进的,而经济环境,特别是市场环境的变化是比较快的,有的是突变的,这些或快或慢的变化因素,有时会给企业带来发展的好机会,有时则可能给企业带来发展的障碍和威胁。总之,企业的外部环境是不断变化的,企业高层领导者必须时刻注意环境的变化,并能预测环境变化的趋势和特征,采取适当对策、调整自己的行为。

(二)复杂性

企业的环境因素很多,而且非常复杂,既有自然资源、技术、文化等方面的因素,又有政治、社会方面的因素。这些因素错综复杂,且综合地对企业发生影响,制约企业的生产经营活动,有的直接影响企业,有的间接影响企业,有的影响大,有的影响小。企业必须全面分析各种环境因素,认清那些对企业影响重大的因素,及时地做出相应的决策,使企业在复杂多变的环境中保持不败之地位。

(三)交互性

从企业环境因素的构成来看,这些构成因素具有相互依存,相互制约的特征,无论哪个因素发生变化,都会直接或间接地引起其他因素的变化。例如,经济环境的变化会引起市场需求的变化,市场需求的变化会影响生产及其资源的分配,从而引起科技环境的变化等等。环境因素的这种相互作用、相互依存的关系,都会对企业发生连锁反应。

三、企业与外部环境

企业是在不断变化的外部环境中生存和发展的,尽管企业所

处的行业、规模、性质不同,其受各种环境因素影响的程度也不尽相同。但任何企业都不能离开外界环境而生存,企业与外部环境的关系主要表现在以下几个方面。

(一)外部环境是企业生存的基础

任何一个企业都可以看成是一个输入、转换、输出系统,这个系统输入的是各种资源,包括人力、物力、财力以及反映这些要素相互结合运动的各种信息。这些资源都来自于外部环境,没有外部环境,企业则成了无本之木。而企业这个转换机构输出的是物质产品,增殖了的资金、技术、劳务以及具有新作用的信息等。这些输出物又由外部环境来承受,如果没有外部环境,或外部环境不接受这个企业的输出,这个企业的再生产就不能继续进行,企业也就无法生存。所以说,外部环境是企业生存的基础。

(二)外部环境给企业带来机会,也带来威胁

外部环境具有变动性,这种不断变动的外界环境,对企业来说,既存在有利的机会,又存在不利的威胁。所谓机会,是指以产品市场构成为主的,能使企业发展的环境因素或对企业的有利条件。所谓威胁,是指抑制企业发展,有时危及企业使其不能继续存在的环境因素或对企业不利的条件。例如,我国实行对外开放政策,使企业的外部环境发生了重大变化,这一变化既给企业提供了大显身手的机会,如引进外资、先进技术和管理等,便于把产品打入国际市场,提高企业发展能力,同时又给企业带来了威胁,如竞争将更加激烈。

(三)企业必须适应外部环境

企业的外部环境大多是企业自身不可控因素,外部环境的变化是不以企业的意志为转移的。所以,企业必须设法适应外部环境,只有这样,企业才能生存与发展。

企业要适应环境,首先要认识环境,了解环境,掌握环境变化的规律。这就要求企业要对外部环境进行认真分析,并在此基础

上,做好环境预测,尤其要分清并做好对企业有重大影响的环境分析与预测。其次要不断提高企业素质,以便提高企业对外部环境的适应能力。

第三节 企业的责任与权利

企业是社会大系统中一个小系统,它之所以存在,是因为社会的承认,社会之所以承认它,是因为它对社会有贡献,即对社会承担责任。而要让企业承担责任,就要给企业以相应的权利,以使承担责任得以实现。

一、企业的社会责任

企业受益于社会,如,它可从社会获得所需要的各种资源,管理经验以及社会福利和优秀的文化等,因而必须对社会负责。社会在某种意义下,可看成是由若干利益集团构成的,企业的社会责任就体现在对各个利益集团的责任,这些利益集团可概括为:

(一)政府

企业对政府的责任,主要表现在遵守国家法律、法规,执行党的方针政策。接受政府的指导和管理,依法纳税,配合政府治理社会秩序,促进社会政治稳定,经济繁荣。

(二)用户

企业对用户的责任,主要表现为向用户提供物美价廉的商品和满意的服务。企业经营的成败,归根到底取决于用户,用户对谁的商品或服务满意,就买谁的,谁就生意兴旺。用户对谁的商品或服务不满意,就不买谁的,谁就得关门倒闭。这就是通常所说的,用户就是上帝。要使用户始终满意,最好的方法之一是时刻注意用户需求的变化,然后采取相应的对策方法来满足用户变化的需求。例如,在我国近几年出现的快餐业,方便了用户的就餐,节约