



现代企业管理概论

李 钧 主编



新疆大学出版社

《现代企业管理概论》编委会

顾 问：冯大真

主任委员：李 钧

副主任委员：张志勇 瞿维新 哈丽旦 杜明学
王德东

委 员：(以姓氏笔划为序)

王泰平 孟庆红 郑 工 张新兵
钟富立 顾建江 龚海涛

主 编：李 钧

副 主 编：郑 工

编 者：李 钧 郑 工 张志勇
张新兵 龚海涛 顾建江

序

冯大真

随着我国社会主义市场经济的不断深入发展,我们不但亟需一批拥有广博的基础知识,懂得市场经济的一般规律、熟悉其运行规则、能够驾驭市场经济的宏观管理人才,也需要大批了解中国企业实情、具有决策能力、创新意识和开拓精神的企业管理人才,培养和造就足够数量的这类人才,是我国管理学教育面临的一项紧迫而艰巨的任务。

近年来我国在企业改革中,较多地强调改善企业外部环境,“松绑放权”,转换企业经营机制,而放松和忽视了企业内部的科学管理。有相当数量的企业领导对企业管理这门科学认识不足,没有从理论的高度去认识管理的重要性,并将其应用于实践,研究和解决企业管理中的现实问题,做到向管理要效益、要质量、求发展。特别是部分国有企业的领导和主要管理人员,总是把希望寄托在主管部门或政府拿出解决问题的根本办法,提出挽救企业危机的灵丹妙药。由此产生出“以改代管”、消极等待的思想,一味企盼改革、改制方案及倾斜政策的频频出台,而不是在顺应改革趋势的同时,扎扎实实地抓好企业内部的管理,这是制约我国国有企业发展的一个重要原因。

营造一个良好的外部环境,当然是深化改革,搞活企业的必要条件,但是,要从根本上解决我国目前部分国有企业生产落后和停滞的状况,关键还在于加强对企业的内部管理。强化管理是企业发展的永恒主题,无论何时何地,无论企业外部环境如何变化,企业领导者的主要精力都应该放在内部管理上,因为企业内部管理水平的高低,是衡量企业素质和实力的最根本的标志。正如李鹏总理所说:“目前

一些企业效益不好,管理工作差是重要原因。”可见,加强企业管理是搞活企业、提高效益的决定性因素。

搞好企业内部管理,关键在于建设一个精干得力的领导班子。企业的成功在很大程度上依赖于企业领导的个人素质以及企业领导班子成员之间的密切协作。我国企业管理水平落后的重要原因之一,就是缺乏一批具有强烈的事业心和勇于牺牲精神,通晓市场经济运行规律,懂经营会管理,能使企业在市场经济环境下有效运作的经营管理等。因此,要强化企业管理,管理者必须不断提高自身素质,认真、系统地学习企业管理知识,正确认识深化改革和加强管理的辩证关系,合理经营,科学决策,对市场条件的变化做出快速、敏捷、正确的反映,有效地参与市场竞争。只有如此,才能从整体上提高我们的企业管理水平,造就出一批理论水平高、经营思想正确、管理方法科学、两个文明一起抓的企业家队伍,使我们的企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。

管理既是一门科学,又是一门艺术,而且是一门实践性很强的科学。由新疆经济管理干部学院院长李钧付教授主编的这本《现代企业管理概论》,坚持以邓小平建设有中国特色社会主义理论为指导,贯彻理论联系实际的方针,注重了管理专业知识结构的科学性、系统性、适用性和新颖性,突出了改革开放,强化企业管理的时代要求,做到了把科学管理理论、现代管理思想、方法和企业当前的管理需求结合起来,把企业管理的丰富内容加以提炼,于小篇幅中包含了较为广博的知识。方法上做到了通俗易懂、深入浅出,适合成人学历教育和广大企业管理干部岗位培训以及自学管理知识之用,为自治区成人院校企业管理教育和企业管理干部培训,做了一件很有现实意义的工作。

一九九七年四月一日

前 言

《现代企业管理概论》主要是为成人高等院校管理专业和非管理专业教学以及对企业中层以上领导干部进行岗位培训而编写的教材,同时也可作为各级党政干部,社会各界团体、组织的管理者学习企业管理知识的参考读物。

传统概念下的企业所指的主要是盈利性组织,而不包括非盈利组织。但现代企业管理的理论研究和实际应用已远远超出传统概念下企业的范畴。我们所用的企业概念,符合现代企业管理学的实践范畴,即泛指一切从事生产、流通或服务性活动的独立核算盈利性经济实体与非盈利性政府及社团机构。一方面是因为现代企业管理的许多思想、方法对于盈利性与非盈利性两类组织具有普遍适用意义,另一方面还因为现代企业管理的大量问题涉及非盈利性组织的问题。

我们在长期的成人院校企业管理教学实践过程中,一直没有找到一本适合于成人学历教育和岗位培训,能够既客观介绍西方企业管理理论和管理方法的新成果,又能联系中国企业管理实践,实用性和针对性方面均能令人满意的企业管理概论性教材。为了尽可能满足这几个方面的要求,我们特编写此教材。本教材有下面几个特点:

1. 突出管理的科学性、真理性和实践性。在内容安排上做到:系统介绍管理思想和管理方法,体现企业管理科学在我国企业管理中的实践意义,不因阶段性政策发生变化而影响其应用性。

2. 作为概论性教材,它包括了管理原理和经营管理两大部分,既有一定的理论深度又具有较为广泛的适用性。作为非管理专业学生学习基础管理知识,能够从管理思想、组织管理、人力资源开发、企

业文化、经营管理(非盈利组织同样存在经营问题)等主要方面系统掌握管理的基础知识。对管理专业的学生和企业管理工作者,管理概论又可为其学习后续管理课程,如生产管理、财务管理、设备与技术服务管理、管理信息系统等打下良好的管理原理和经营知识基础。

3. 本书的作者均是接受过国内或国外高层经济和管理理论教育,从事经济和管理学科研究,多年讲授企业管理相关课程,从事企业管理干部培训工作的教师。教学实践表明,本教材内容使用效果好,受到学员的好评。

本教材由李钧副教授主编,张志勇副教授统纂。第一章由郑工社长,第二、三章由张新兵讲师(经济学硕士),第四、六章由龚海涛副教授(经济学硕士),第五章由李钧副教授,第七、九章由顾建江讲师(经济学硕士),第八章由张志勇副教授(工商企业管理硕士)编写。由于时间仓促,疏漏不妥之处恳请读者及有关专家、学者指正。

编 者

1996年4月

目 录

序

前 言

第一章 企业管理学导论.....	(1)
第一节 管理概述.....	(1)
一、管理的概念	(1)
二、管理的性质	(4)
三、管理的作用	(6)
第二节 企业管理学的研究对象.....	(7)
一、企业管理学的学科特征	(7)
二、企业管理学的研究对象	(8)
第三节 企业管理的基本原理.....	(9)
一、系统管理原理	(9)
二、人本管理原理	(9)
三、权变管理原理.....	(10)
第四节 企业管理的基础工作	(10)
一、企业管理基础工作的作用.....	(11)
二、企业管理基础工作的内容.....	(11)
思考题	(13)
第二章 企业管理理论的产生和发展	(14)
第一节 传统管理理论阶段	(14)
一、管理职能和原则.....	(15)
二、管理技术和方法.....	(16)
第二节 科学管理理论阶段	(17)
一、美国管理运动的“三次高潮”.....	(17)

二、科学管理—泰罗及其同代人·····	(18)
三、管理过程和管理组织理论·····	(21)
第三节 现代管理理论·····	(24)
一、行为科学理论·····	(24)
二、管理科学理论·····	(25)
第四节 最新管理理论·····	(27)
一、现代管理理论丛林·····	(28)
二、管理理论发展的新探索·····	(31)
三、最新管理理论的特点和主要观点·····	(34)
第五节 我国企业管理的理论与实践·····	(35)
一、我国民族资本企业的经营管理经验·····	(35)
二、我国革命根据地公营企业的管理特点·····	(36)
三、我国社会主义企业的管理理论与实践·····	(36)
思考题·····	(39)
第三章 企业管理的基本职能 ·····	(40)
第一节 计划·····	(40)
一、计划工作的概念·····	(41)
二、计划工作的任务·····	(41)
三、计划的种类·····	(42)
四、计划工作的程序和原理·····	(45)
五、目标管理·····	(48)
第二节 组织·····	(50)
一、组织工作概述·····	(50)
二、组织结构的设计·····	(53)
三、组织结构的运行·····	(57)
第三节 领导·····	(60)
一、领导工作概述·····	(60)
二、沟通联络·····	(63)
三、激励·····	(67)

四、领导方式	(70)
第四节 人事	(74)
一、人事职能的含义	(74)
二、主管人员的选聘	(75)
三、主管人员的培训	(80)
四、主管人员的考评	(81)
第五节 控制	(85)
一、控制工作的概念	(85)
二、控制工作的分类	(85)
三、控制的程序	(86)
思考题	(87)
第四章 企业组织管理	(88)
第一节 企业组织与组织结构	(88)
一、企业组织管理中组织与组织的含义	(88)
二、企业组织的作用与精神	(90)
三、企业组织的设计原则	(91)
第二节 企业组织结构的形式	(93)
一、影响企业组织结构形式的因素	(93)
二、企业组织结构的形式	(94)
第三节 公司制企业组织机构	(99)
一、现代公司制度	(99)
二、公司制企业管理机构	(100)
第四节 企业组织管理的基本理论和方法	(104)
一、企业组织管理的基本理论	(104)
二、企业组织管理的主要方法	(107)
第五节 企业组织的变革	(115)
一、企业组织变革的原因	(115)
二、组织变革的征兆	(116)
三、组织变革和发展的目标	(117)

四、企业组织变革的步骤	(117)
五、企业组织变革的障碍及解决方法	(119)
思考题	(122)
第五章 人力资源开发与管理	(124)
第一节 人力资源开发与管理概述	(124)
一、什么是人力资源	(124)
二、人力资源的数量与质量	(125)
三、人力资源管理与人事管理	(125)
四、人力资源开发与管理的主要内容	(126)
五、人力资源开发与管理的意义	(128)
第二节 企业员工的选拔与招聘	(129)
一、企业员工选聘的基本程序	(129)
二、企业员工选聘的主要形式	(131)
第三节 企业员工培训	(134)
一、员工培训的目的和意义	(134)
二、企业员工培训的对象和内容	(136)
三、企业员工培训效果评估	(137)
第四节 企业人员使用与人才管理	(139)
一、人员使用的职能、方式及意义	(139)
二、人员使用的原则	(141)
三、企业人才管理及管理机制的建立	(143)
第五节 企业人事考核	(146)
一、人事考核及其作用	(146)
二、企业人事考核应遵循的原则和内容	(148)
三、企业人事考核的实施步骤	(149)
第六节 企业人员激励与报酬	(151)
一、激励的意义	(151)
二、激励理论	(153)
三、激励的具体手段	(155)

四、报酬制度与激励	(157)
思考题	(159)
案例讨论	(160)
第六章 企业文化	(162)
第一节 企业文化概述	(162)
一、企业文化的发展	(162)
二、企业文化的定义	(166)
三、企业文化的内容	(167)
第二节 企业文化中的几个要素	(169)
一、种子要素	(169)
二、催化要素	(171)
三、品质化要素	(172)
四、物质化要素	(173)
五、习俗化要素	(174)
第三节 企业文化的结构	(175)
一、利益共同体结构	(176)
二、命运共同体结构	(178)
三、自由联合体结构	(181)
第四节 企业文化的功能	(182)
一、振兴功能	(183)
二、协调功能	(183)
三、凝聚功能	(184)
四、激励功能	(185)
五、辐射功能	(185)
六、企业思想政治工作的补充	(185)
第五节 建设有中国特色的企业文化	(186)
一、正确评价中国企业的状态	(186)
二、充分发挥中国企业文化建设具有的优势	(188)
三、努力攻克中国企业文化建设面临的难点问题	(194)

思考题	(197)
第七章 企业营销管理	(198)
第一节 目标市场策略	(198)
一、目标市场选择和评价	(198)
二、目标市场策略的选择	(200)
第二节 产品策略	(204)
一、产品生命周期	(204)
二、产品生命周期各阶段的主要特征	(206)
三、产品生命周期各阶段的具体策略	(207)
四、产品市场定位	(210)
第三节 价格策略	(213)
一、影响产品价格的主要因素	(214)
二、新产品的价格策略	(216)
三、价格的一般策略	(218)
第四节 销售渠道的选择及策略	(221)
一、销售渠道与中间商	(221)
二、销售渠道策略	(225)
第五节 促销策略	(229)
一、促销及其作用	(229)
二、广告策略	(230)
三、人员推销	(237)
四、营业推广	(240)
五、公共关系	(243)
思考题	(245)
第八章 企业经营战略	(246)
第一节 企业经营战略概论	(246)
一、企业经营战略的概念	(246)
二、企业经营战略的特征	(247)
第二节 企业经营战略的基本内容	(250)

一、经营战略的指导思想	(250)
二、企业宗旨	(253)
三、目标	(255)
四、战略	(256)
五、政策	(256)
六、战略的实施	(257)
七、战略的评价与控制	(258)
第三节 企业经营环境的分析研究	(260)
一、企业外部环境的分析研究	(260)
二、企业内部实力的分析研究	(270)
第四节 可供选择的企业经营战略	(274)
一、稳定型战略	(274)
二、增长型战略	(277)
三、收缩型战略	(282)
四、结合型战略	(284)
思考题	(284)
讨论题	(284)
第九章 企业经营决策与经营计划	(285)
第一节 经营在企业中的地位和职能	(285)
一、经营的基本概念	(285)
二、从生产型转变为经营型是企业管理实践的重大变革	(286)
三、经营管理的职能	(288)
第二节 经营决策	(291)
一、决策的概念和作用	(291)
二、企业经营决策的系统模式	(293)
三、经营决策的基本程序	(298)
第三节 决策的基本方法	(302)
一、决策方法的种类	(302)

二、定性决策方法	(303)
三、定量决策方法	(304)
第四节 经营计划	(320)
一、经营计划的概念和要求	(320)
二、企业经营计划的种类	(322)
三、计划管理的基础工作	(325)
思考题	(326)
参考书目	(327)
后 记	(328)

第一章 企业管理学导论

第一节 管理概述

一、管理的概念

(一) 管理的定义

管理活动自古即有，但关于管理的定义，说法各异。从字面上，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的定义，至今仍未得到统一。长期以来，许多中外学者对管理作出了不同的解释，其中较有代表性的有：

1. 美国管理学家西蒙（H·A·Simon）认为“管理就是决策”。

2. 当前，美国、日本及欧洲各国的管理学著作或教科书中对管理的几种定义：

①管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

②管理就是计划、组织、控制等活动的过程。

③管理就是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。

④给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人

的努力和物质资源，来实现某个目标。

3. 我国的一些文献或教科书中给管理的几种定义：

①管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学和活动。

②管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定目的而采用相应的方式所进行的活动。

上述定义皆是从不同的角度揭示了管理概念的不同侧面，或者是揭示了管理某一方面的属性。本书所采用的管理定义如下：“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”

（二）管理的基本特征

1. 管理是一种社会现象或文化现象。只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此，管理是一种社会现象或文化现象。从科学的定义上讲，存在管理必须具备两个必要条件：①必须是两个人以上的集体活动，包括生产的、行政的等活动；②有一致认可的、自觉的目标。

2. 管理的“载体”就是“组织”。管理总是存在于一定的组织之中。管理就是在一个组织，由一个或者若干人通过行使各种管理职能，使组织中以人为主体的各种要素得到合理配置，从而达到实现组织目标而进行的活动，这一点对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

3. 管理的任务、职能、层次。管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出，去实现他们既定的目标。管理活动是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体，因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”、“管理者”。

管理的职能，其划分方法较多，有“三职能”、“五职能”、“七职能”等。本书采用五职能划分，即管理包括计划、组织、人事、

领导和控制五大职能。

管理和管理者基本职能是相同的，但由于管理者在组织中所处的层次不同，他们在执行这些职能时也就各有侧重。组织中的管理者一般分为三个层次，即高层管理者、中层管理者和基层管理者。

4. 管理的核心是处理各种人际关系。管理活动自始至终，在每一个环节都是与人打交道的，因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系，包括①主管人员与下属之间的关系，这是各种人际关系的主导与核心；②组织内的一般成员之间的关系，它不是管理与被管理的人与人之间的关系，这种关系在组织中大量存在，它直接表现为组织的社会气氛；③群体之间的关系。群体是组织内部的团体，有正式与非正式之分。正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门，而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的情感或需要而形成的一种无形的团体。要重视非正式团体的作用，处理好它们之间与正式团体之间的关系。

5. 管理者的角色。美国管理学家 F·德鲁克 (F·Drucker) 1955 年提出的“管理者的角色”的概念。他认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的，因此管理者所扮演的角色大体上分为以下三类：

①管理一个组织，求得组织的生存和发展。因此管理者必须确定该组织是干什么的；应该有什么目标；如何采取积极措施实现目标；求得组织的最大效益；“为社会服务”和“创造顾客”。

②管理管理者。组织的上、中、下三个层次中，人人都是管理者与被管理者，因此，必须确保下级的设想、意愿、努力能朝向共同的目标前进；培养集体合作的精神；培训下级；建立健全组织结构。

③管理人和工作。为此要认识到两个假设前提：关于工作，其性质是不断变动的，既有体力劳动，又有脑力劳动，后者的比例会不断提高；关于人，要正确认识到“个体差异、完整的人、行为有