

山西經濟出版社

主編：樊而毅 冀德志 陳燕青

企業管理概論



内 容 提 要

本书以现代管理理论为指导,以中国工商企业管理实践为依据,系统阐述了企业的组织理论与组织行为、管理思想与管理理论、对企业文化构建、管理性质、管理职能、管理原理、管理原则、管理制度、管理方法、管理决策、管理艺术、信息管理、全面质量管理、标准化管理、咨询管理、战略策划等进行了有益的探讨。对全面提高企业管理人员的管理水平具有指导作用。本书可作为企业管理专业的教材,也可供工商企业管理干部自学深造使用。

企业管理概论

樊西峻 冀德志 陈燕青 主编

山西经济出版社(太原并州北路11号)

山西省新华书店发行

山西省阳曲县印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 10.25 字数: 221,7千字

1992年5月第1版 1992年5月 第1次印刷

印数: 1—3000册

ISBN7-80577-357-2

F·357 定价: 4.85元

目 录

第一章 企业	(1)
第一节 企业设立.....	(1)
第二节 企业类型.....	(8)
第三节 企业素质.....	(16)
第二章 企业文化	(22)
第一节 企业文化的涵义.....	(22)
第二节 企业文化的功能.....	(25)
第三节 企业文化的构建.....	(33)
第三章 企业组织理论	(40)
第一节 组织理论的基础.....	(40)
第二节 组织理论的发展.....	(46)
第三节 企业组织职能.....	(52)
第四章 企业组织形式	(58)
第一节 企业法律形式的选择.....	(58)
第二节 企业组织形式的选择.....	(64)
第三节 企业联合形式的选择.....	(71)
第五章 企业管理的性质与职能	(81)
第一节 企业管理的二重性.....	(81)
第二节 企业管理的职能.....	(87)
第六章 企业管理理论评析	(91)

第一节	早期管理理论	(91)
第二节	科学管理理论	(93)
第三节	行为科学管理理论	(98)
第四节	现代管理理论	(103)
第七章	企业管理的基本原理	(113)
第一节	动力原理与效益原理	(113)
第二节	系统原理与整分合原理	(123)
第三节	激励原理与能级原理	(130)
第四节	计划原理与控制原理	(133)
第八章	企业管理的基本原则	(142)
第一节	两权可分离原则和经济核算原则	(142)
第二节	政治、经济统一原则和物质利益原则	(149)
第三节	民主集中制原则和责权对等原则	(153)
第四节	定性、定量相结合原则和分级管理原则	(156)
第九章	企业管理的基本制度	(161)
第一节	企业领导制度	(161)
第二节	企业管理制度	(170)
第十章	企业管理的基本方法	(183)
第一节	经济方法与行政方法	(183)
第二节	法律方法与咨询参与方法	(189)
第三节	数学方法与思想教育方法	(193)
第十一章	信息管理	(199)
第一章	经济信息与管理信息	(199)
第二章	信息分类与信息处理	(204)
第三章	现代管理信息系统	(209)

第十二章 管理决策	(214)
第一节 管理与决策.....	(214)
第二节 决策类型与决策原则.....	(217)
第三节 决策程序与决策方法评析.....	(221)
第十三章 标准化管理	(231)
第一节 标准化的任务与作用.....	(231)
第二节 企业标准化的原则与对象.....	(237)
第三节 企业标准化的管理.....	(242)
第十四章 全面质量管理	(247)
第一节 质量管理的产生与发展.....	(247)
第二节 全面质量管理的基本要求.....	(252)
第三节 全面质量管理的基本方法.....	(259)
第十五章 管理干部	(271)
第一节 管理活动的基本特征.....	(271)
第二节 管理者素质.....	(274)
第十六章 管理艺术	(280)
第一节 管理艺术与管理效应.....	(280)
第二节 管理艺术评析.....	(284)
第十七章 企业竞争战略	(288)
第一节 市场竞争与竞争者分析.....	(288)
第二节 企业竞争战略选择.....	(293)
第十八章 企业咨询管理	(307)
第一节 企业咨询的特征与功能.....	(307)
第二节 企业咨询的类型与方法.....	(312)
第三节 企业咨询成果评价.....	(318)

第一章 企 业

第一节 企业设立

企业，是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并取盈利、进行自主经营，实行独立核算，具有法人资格的经济单位。

一、企业的经济特征

（一）生产经营和服务性活动是企业的基本活动方式。各个企业的经济活动如同人们的具体劳动一样，是各有不同的。如有的从事产品的生产加工活动，有的从事商品购销活动，还有的从事特殊商品货币的存贷业务或从事导游、宾馆、饮食等服务性活动，各为社会提供不同形态的产品和不同形式的服务。认清生产经营和服务性活动是企业的基本活动方式，可以给我们提供区分一个经济组织是否属于企业的基本标准。

（二）企业必须具有经济组织的形态。任何个别人的活动，不能成为任何一级社会组织活动，只有有组织、有目的、有秩序、有分工协作的集合体，才能构成社会组织形态。企业是社会组织的一种，而且是一个经济性的组织。如

果没有一定的经济组织形态，企业就不能成立。

（三）讲求盈利性或叫讲求经济效益是企业的一个重要特征。企业的生产经营过程是一个不断扩大和发展的过程。因为企业为了生存和发展，必须有必要的物质基础和资金。在生产经营的过程中，必须有一定的积累，而要有一定的积累，就必须要求经济效益。社会主义企业为了满足社会消费的需要，必须讲求经济效益，否则，就无法进行扩大再生产，就无法不断满足社会消费的需要。

企业的设立必须依照法律和国务院的规定，报请政府或政府主管部门审核批准，经工商行政管理部门核准登记，发给营业执照，企业取得法人资格。从这一规定中，我们不难看出，企业的设立，需具备法定设立的实质条件，依照国家法律规定，履行相应的审批程序和登记程序。

二、企业设立的条件

（一）有必要的财产和经费。法人要有必要的财产或经费，就是讲法人必须自己拥有财产，并以此财产独立承担民事责任，否则就不能成为民事主体，就无法取得法人的资格。法人的独立财产因其独立性的程度不同而有区别。法人在财产上独立性的法律特征是，该法人组织的财产、上级机关的财产以及法人成员的个人财产是分离的。

（二）有自己的名称、组织机构和场所。这是作为法人所必须具有的组织条件。法人的名称，是用来确定和代表一个法人符号，它是使一个法人与其它法人区别开来的重要标志。法人名称，反映了法人的特征。法人组织机构是指统一的能够独立对外进行民事活动的机构，它不以机构内部某个

部门或者某个领导人员的变动影响整个机构存在。法人场所是指法人进行民事活动的所在地。它包括一定的场地，必要的物质设施，如厂房、店铺等。

（三）能够独立承担民事责任。法人作为民事权利主体，必须能以自己的名义享有民事权利并承担民事义务。能独立承担民事责任，是指法人在民事活动中，以自己的名义，自主地对其不履行民事义务的后果负责。独立承担民事责任，实际上就是法人要独立承担财产责任，这是与法人在财产上的一定独立性直接相联系的，是法人责任能力的具体表现。法人独立承担财产责任是指法人以自己所有的或者依法独立支配和处理的财产，承担它在民事活动中的债务以及法人的法定代表人和法人的职工在执行职务过程中对他人的人身、财产造成损害的赔偿责任。

三、申请企业法人登记应具备的条件

（一）有符合规定的名称和章程。所谓符合规定的名称，是指按照企业名称登记管理规定拟定的名称。章程的内容应符合国家法规、法律、政策的规定并载明下列事项：开业宗旨，名称和住所，经济性质、注册资金额及其来源；经营范围和经营方式；组织机构及其职权；法定代表人产生的秩序和职权范围；财务管理、制度和利润分配形式；劳动用工制度；章程修改程序；终止程序；其它。共十二项内容。前十一项内容是必要条款，同时，还根据企业开办的特点，联营企业，股份公司等属特殊企业，需增加新的条款。如联营企业的章程除包括上述内容外，还应载明联合各方成员的权利和义务，参加和退出的条件、程序，组织管理机构的产

生、形式、职权及其决策程序，主要负责人任期。

（二）有国家授予企业经营管理的财产或者企业自有的财产，并能够以其财产独立承担民事责任。

（三）有与生产经营规模相适应的经营管理机构、业务核算机构、劳动组织以及法律或者章程规定必须建立的其他机构。

（四）有必要的并与经营范围相适应的经营场所和设施。

（五）有与生产规模和业务相适应的从业人员，其中中专人员不得少于八人。

（六）有健全的财务制度，能够实行独立核算、自负盈亏、独立编制资金平衡表或者资产负债表。

（七）有符合规定数额并与经营范围相适应的注册资金，其中生产性公司的注册资金不得少于30万元，以批发业务为主的商业性公司的注册资金不得少于50万元，以零售业务为主的商业性公司的注册资金不得少于30万元，咨询服务性公司的注册资金不得少于10万元，其它企业法人的注册资金不得少于3万元。国家对企业注册资金数额有专项规定的按规定执行，如涉外企业的注册资金有其专项的资金要求。

（八）有符合国家法律、法规和政策规定的经营范围。

（九）法律、法规规定的其他条件。

企业办理企业法人登记，由该企业的组建负责人申请登记；独立承担民事责任的联营企业，办理企业法人登记，由联营企业的组建负责人申请登记；企业法人设立不能独立承担民事责任的分支机构，由该企业法人申请登记；根据国家有关规定，由国家核拨经费的事业单位、科技性社会团体，

从事经营活动或者设立不具备法人条件的企业，由该单位申请登记。

四、企业登记审批的一般程序

（一）申请（受理）。

申请一般由企业组建负责人向工商行政管理机关提出书面申请报告。登记主管机关按照分级管理的原则进行受理。企业地址，是确定登记主管机关的首要标志。企业申请登记时应提交批准文件、证明文件供登记主管机关审查。登记主管机关在这一阶段主要审查：①是否属企业登记注册的范围，如果不属于，则不予受理。②是否属于党政机关经商办企业，如果属于，则应予驳回；③申请登记提交的文件是否齐备，如果不齐备，也不受理，如果申请单位属于登记范围，提交的文件齐备，登记主管机关才予受理，发给申请登记单位申请登记清册书。企业申请登记注册书分为企业申请筹建登记注册书、企业法人申请开业登记注册书、企业申请营业登记注册书、企业申请变更登记注册书、企业申请注册书。企业申请登记注册书是企业申请登记的主要文件，经登记主管机关核准后即具有法律效力。企业必须认真如实填写，并应对所填内容的真实性负法律责任。

（二）审查。

审查是登记主管机关对企业提交的文件，证件和填报的登记注册书的真实性、合法性、有效性进行全面审查，并核实有关登记事项和开办条件的过程。同时也是企业接受审查和政策、法律的指导，明确自身权利与义务的过程。

审查的具体程序是：

1.程序性审查，程序性审查也叫初审，主要是对企业提交的文件的有效性进行审查。其内容，一是审查提交的批件、证件是否在有效期内；二是审查批准单位是否具备审批资格；三是审查批准文件是否已加盖相应的公章。

2.实质性审查，是登记机关对企业提交的章程和所填登记项目的真实性、合法性所进行的书面审查。

实质性审查的内容包括：一是企业名称应符合《企业名称登记管理规定》的要求。二是企业应提交房屋产权证明。三是企业法定代表人审查。四是从业人员审查。企业固定从业人员应符合国家政策规定，有本市户口，聘用外来人员应办理临时户口手续。财务及技术人员应有专业或职称证明。五是企业资金审查，看企业资金来源的真实、合法、审查核实注册资金构成的有关凭证。六是经营范围和经营方式，企业申请的经营范围和经营方式应符合国家政策规定。七是审查企业经济性质，登记主管机关根据企业章程所反映的财产所有权、资金来源、分配形式、核定企业的经济性质，保证企业经济性质的真实性、准确性。八是审查企业章程，登记主管机关要对企业章程进行全面审查，看其是否符合国家有关政策和法律规定。

3.实地调查。指登记主管机关工作人员深入企业住所和经营场地进行实地考察。实地调查是保证企业登记项目真实性的基础。一是看经营场地是否与登记表上填写的场地面积相符；二是看企业是否真正具备开业条件；三是同企业组建负责人对话，逐项核实登记项目。

（三）核准。登记主管机关经过审查核实后，做出核准登记或者不予核准登记的决定，并及时通知申请登记单位。

(四)颁发营业执照。对核准登记的企业，登记主管机关即通知企业法定代表人(负责人)领取营业执照，并办理法定代表人签字备案手续。

(五)公告。对核准登记的企业法人由登记主管机关发布企业法人登记公告。企业法人登记公告，是登记审批程序的最后一个程序，是企业登记管理制度的重要组成部分。

营业执照是由国家授权工商行政管理机关核发并准许企业从事经营活动的合法凭证。营业执照的作用是：

1.营业执照是企业从事生产经营活动的合法证件。企业从事生产经营活动必须依法领取营业执照。企业从领取营业执照之日起，就取得了合法经营权，开始享有从事生产经营活动的权利，并可依此申请刻制公章，开设银行帐户，进行税务登记等营业。执照是企业从事日常经营活动，如推销、收购商品、签订经济合同，注册商标、刊登广告等必须出示的法律证件。

2.营业执照是对企业具有约束力的文件。企业只有在营业执照规定的范围内从事生产经营活动，才能受到国家法律的保护。企业及其法定代表人必须明确营业执照不仅是自我约束的法律证件而且也是有关部门加强监督管理和维护社会主义经济秩序的重要依据。

营业执照分为正本和副本。正本为悬挂式，用于悬挂在企业住所或主要经营场所，企业必须亮照。副本为折叠式，同样具有法律效力，可携带外出，作为开展生产经营活动和从事其他民事活动的凭证。

营业执照正本，每户企业只发一张。副本的颁发数量，可由企业根据实际业务需要，向登记主管机关申请。

第二节 企业类型

企业是个总体概念，在现实的经济活动中，有各种各样的企业。依据研究问题的不同出发点或经营管理的各别要求，可以不同的标准对企业进行分类。

一、从企业的自然属性方面看，根据企业所属的经济部门，可划分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商业企业、邮电企业、物资企业、旅游企业、金融企业等。

（一）农业企业。从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业。农业主要是通过人们的劳动去强化或控制，利用动植（包括微生物）的生活机能和外界自然力，从而取得产品的生产部门。

（二）工业企业。从事工业性产品（劳务）的生产经营活动的企业，包括采掘工业企业和加工工业企业。工业性产品生产和劳务活动，是指运用物理、化学、生物等技术，对自然资源、农业产品和它们的中间产品进行加工，使其转化为生产资料和生活资料或维持其功能的活动。工业企业是在手工业作坊基础上发展起来的。随着社会生产力的发展，在生产中使用机器，又产生了大机器工业企业，即现代工业企业。

（三）建筑安装企业。主要从事土木建筑和设备安装工程的企业。通常包括建筑公司、工程公司、建设公司等。

（四）交通运输企业。利用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。按照运输方式可分为铁路运输企业、公路运输企业、水上运输企业、民用航空运输企业和联合运输企业等。

（五）商业企业。在社会再生产过程中专门从事商品交换活动的企业。商业企业通过商品买卖活动，把商品从生产领域送到消费领域，实现商品的价值，满足社会生产和人民生活的需要并获得盈利。

（六）邮电企业。通过邮政和电信，传递信息、办理通信业务的企业。邮电企业生产过程的特征是：生产结果不是任何新的实物产品，而是信息空间位置的转移，为用户提供效益；它的生产过程也是用户的消费过程；传递信息的过程总是在消费双方之间进行的，因而生产过程一般要由两个或两个以上的邮电企业参加才能完成。

（七）物资企业。组织物资流通和从事物资经营业务的企业。在中国现行经济管理中，“物资”通常指生产资料。因此，物资企业即是组织生产资料流通和从事生产资料经营业务的企业。中国的物资企业是建立在社会主义公有制基础上的，拥有一定数量的周转物资，占用相当数量的资金，实行独立经济核算。

（八）旅游企业。以旅游资源为凭借，服务设施为条件，通过组织旅行游览活动向旅客出售劳务的服务性企业。主要业务是指招揽游客，组织游客按一定路线游览，从中获得报酬。它具有投资少、利润高、收效快的特点，素有“无烟工业”之称。

（九）金融企业。专门经营货币和信用业务的企业。它所经营的各种金融业务范围包括：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。金融企业的类型很多，其中最主要的是银行。

二、根据生产资料所有制的性质和形式，可划分为资本主义企业和社会主义企业

（一）资本主义企业。生产资料由资本家占有，以攫取工人创造的剩余价值为目的的企业。

资本主义企业的特征主要有：

1.企业的生产资料，如机器设备、厂房、建筑物、土地、原材料等以及经营的产品归资本家私人占有。

2.无偿占有工人创造的剩余价值。企业利润由资本家支配。

3.企业的管理权属于资本家。资本家和工人的关系是剥削和被剥削的关系。

资本主义企业的形式主要有：

（1）独资经营的企业，即由一个资本家筹集资本开设的企业。

（2）合资经营的企业，即由若干个资本家合资，或者出售一部分股票，筹集资本开设的企业。

（3）垄断资本主义企业。这是规模巨大的企业，是由许多企业联合而成的垄断组织。它的基本形式，如托拉斯、康采恩等。在20世纪50年代中期，又发展了一种混合联合公司也称新康采恩，它是跨行业跨部门的联合，实行经营多样化。

(4) 国家垄断资本主义企业。这是资本主义国家和垄断资本相结合的企业。它的基本形式，有“国营企业”，即从国家预算中拨款直接投资建立的企业，或者国家出资收买某些私人企业。另外，还有国家和私人资本合股经营的垄断资本主义企业。这种国家垄断资本主义企业支配着社会生活的各个方面。

(5) 跨国公司。这是由一国的垄断资本集团，或以一国垄断资本集团为主建立起来的现代国际性的垄断企业。以母公司为中心，以母国为基地，在许多国家和地区设立分支机构或控制所在国的公司，从事世界规模的经营活动。

(二) 社会主义企业。以生产资料社会主义公有制为基础，以满足社会主义建设和人民日益增长的物质和文化生活的需要为目的的企业。

社会主义企业的特征主要有：

1. 企业的生产资料，如机器设备、厂房、建筑物、土地及材料等，以及经营的产品归全体劳动人民，或各个劳动群众集体所有。

2. 企业经营的目的是按照社会主义基本经济规律的要求确定的。企业的根本任务是：在不断提高技术、劳动生产率和经济效益的基础上，完成国家计划，为社会提供产品和劳务，为社会积累资金，为满足人民物质文化生活需要作出贡献。

3. 按照国民经济有计划按比例发展规律的要求和无产阶级专政的国家管理经济的职能，社会主义企业是在国家的统一领导下，实行自主经营；企业的生产经营活动，在国家计划指导下进行，同时发挥市场调节的辅助作用。

4.职工是企业的主人，他们之间的关系是平等的互助合作关系，实行职工群众当家作主的民主管理制度。

5.在分配关系上，正确处理国家、企业、个人三者的利益关系。在发展生产、增加积累的基础上提高人民的生活水平，实行“各尽所能、按劳分配”的原则。

6.把企业职工逐步培养成为有理想、有道德、有文化、守纪律的新型劳动者，在建设社会主义高度物质文明的同时，建设高度的社会主义精神文明。

社会主义企业的基本形式，有社会主义全民所有制企业和社会主义集体所有制企业两种。社会主义企业是无产阶级夺取政权以后，无产阶级运用革命政权的力量，按照生产关系一定要适应生产力性质的客观规律，根据当时的政治经济条件，运用各种方式建立和发展起来的。

三、按照集资方式，可划分为个人企业、合伙企业、合作企业、合资经营企业、公司企业等。

（一）个人企业，即个人独资经营的企业。它适于小规模的生产、经营。这种类型企业，企业家既是投资者，又是经理，企业的成败，皆取决于业主个人。这一类型企业管理者的责任心、进取心、实干精神皆比较强；企业的开设、转让、关停只向政府登记即可，十分便当；技术、作业也易于保密，有利于竞争；它的开支少，经营成本低，便于管理。但这种企业的资金、信用及业主的才能皆有限，不易筹措资金，亦难于招进人才，以求扩展；一旦经营失败，就可能倾家荡产；企业也可能会因为业主转让、亡故，而随之消亡。

（二）合伙企业。即由二人以上筹资组成的企业。合伙