



主编 严良

现代企业 管理基础

G

中国地质大学出版社

目 录

绪论	(1)
第一节 企业管理的含义及必要性	(1)
第二节 企业管理的特性	(4)
第三节 企业管理学的研究对象及任务	(6)
第四节 企业管理学的理论基础及研究方法	(10)
第一章 企业管理的发展过程	(14)
第一节 管理思想的萌芽	(14)
第二节 企业管理的发展	(19)
第三节 企业管理的变革	(32)
第二章 企业管理原理	(50)
第一节 系统原理	(50)
第二节 效益原理	(55)
第三节 人本原理	(57)
第四节 责任原理	(64)
第三章 企业管理职能	(68)
第一节 概述	(68)
第二节 决策职能	(70)
第三节 组织职能	(81)
第四节 领导职能	(92)
第五节 控制职能	(98)
第四章 企业体制及其改革	(105)
第一节 企业领导体制	(105)
第二节 企业经营机制及其转换	(112)
第三节 现代企业制度	(120)

第五章 企业管理的方法	(140)
第一节 行政方法.....	(141)
第二节 经济方法.....	(146)
第三节 法律方法.....	(152)
第四节 思想教育方法.....	(157)
第六章 企业战略管理	(161)
第一节 企业战略的内涵.....	(161)
第二节 企业战略管理的内容及地位.....	(167)
第三节 企业战略环境分析.....	(169)
第四节 企业战略制定.....	(177)
第五节 企业战略执行.....	(181)
第七章 企业资源管理	(184)
第一节 人力资源的开发与管理.....	(184)
第二节 企业财力资源管理.....	(194)
第三节 物资的利用与管理.....	(205)
第四节 企业技术资源管理.....	(212)
第八章 企业生产管理	(217)
第一节 生产管理的原则和内容.....	(217)
第二节 生产系统的设计.....	(220)
第三节 生产计划.....	(256)
第四节 生产控制.....	(266)
第九章 企业经营管理	(272)
第一节 企业经营管理的內容.....	(272)
第二节 企业经营决策方法.....	(275)
第三节 企业经营计划.....	(301)
第十章 企业市场管理	(311)
第一节 市场管理的基本问题.....	(311)
第二节 市场调查和市场预测.....	(315)
第三节 市场管理基本策略.....	(329)

第四节	产品策略.....	(331)
第五节	价格策略.....	(338)
第十一章	技术方案的经济分析.....	(348)
第一节	技术方案经济分析的原则与任务.....	(348)
第二节	技术方案经济评价、决策方法	(351)
第三节	投资项目可行性研究.....	(365)
第四节	价值工程.....	(371)
主要参考文献		(375)
后记		(376)

绪 论

企业在国民经济中占有非常重要的地位。企业管理学是研究探索企业经济发展规律及企业管理原理、方法的一门管理科学。党的十一届三中全会以来，我国改革开放的伟大实践为我们进行创造性的理论概括提供了取之不尽的源泉。因此，企业管理学要正确地总结我国建国以来的企业经济工作及其管理的经验教训，更要特别注意分析和研究社会主义市场经济条件下的企业经济及其改革的新鲜经验，寻求现代企业经济发展的道路，建立企业管理的新模式，以促进企业经济的迅速发展和企业经济效益的不断提高。

学习和研究企业管理，首先必须明确企业管理的含义及学习与研究企业管理的必要性，明确该门学科的研究对象、任务和学习与研究该门学科的理论基础与方法。这对于掌握企业管理、提高企业管理水平具有重要意义。

第一节 企业管理的含义及必要性

一、企业管理的含义

企业是从事生产、流通、服务等活动的独立的经济核算单位，是自主经营、自负盈亏、具有法人资格的经济实体。它必须正式在国家政府有关部门注册备案，完成登记手续；应有专门的名称、固定的工作地点和组织章程；具有一定的组织和独立财产，实行独立核算，且能独立对外。本书中的企业主要指工业企业，即运用现代工业生产技术，从事工业生产经营活动的独立的、具有法

人资格的经济实体。

由于企业管理活动本身的广泛性、复杂性和发展性，人们对它的认识也在不断地深入。目前，人们对企业管理的含义的理解还众说纷纭，莫衷一是。有人认为管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果；有人认为管理就是领导，就是服务；有人认为管理就是决策，管理的重心在经营，经营的重心在决策；还有人认为管理是一个社会过程，组织是一个社会系统，企业管理就是根据企业这个系统固有的客观规律，对企业施加影响使系统呈现出新的状态的过程。

我们认为，企业管理是指企业的所有者或其代理人、代理机构根据生产力和生产关系的要求，为了一定的经济目的，通过对企业的生产经营活动进行决策、计划、组织、控制、协调和激励等一系列的组织和实施活动，协调企业资源的配置，以期更好地达到企业目标的过程。可见，企业管理的措施是决策、计划、组织、控制、协调、激励等基本活动，其直接目的是协调企业的各种资源（如人力资源、财力资源、物力资源等等），其根本目的是更好地达到企业的目标，如提高企业经济效益。

二、企业管理的必要性

企业管理是社会分工协作的客观要求，是共同的经济活动的产物。任何集体活动都需要管理，在没有管理活动协调时，集体或每个成员的行动可能相互抵触，即使目标一致，由于没有整体的配合，也达不到集体的目标。在生产力发展的基础上，由于分工协作与共同劳动，就产生了互相影响和互相制约的关系。人们为了达到预期的目的，客观上就要求有协调一致的经济活动。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少的需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立的器官的运动所产生的各种一般职能。一个

单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^① 随着社会的进步和企业经济的发展，企业管理的作用越来越大。管理也是生产力，管理能够产生效益。具体地说，企业管理的客观必要性是由下述因素决定的：

1. 社会化大生产的要求

现代企业工作是建立在大机器工业基础上的社会化大生产。企业拥有复杂的技术装备，生产过程具有高度的科学性、技术性，劳动分工精细，协作严密且具有广泛而密切的外部联系。在社会化大生产条件下要有效地组织企业经济工作，没有严密的科学管理是不行的。

2. 企业经济复杂性的要求

企业经济是国民经济大系统中的一个子系统，但它本身又是一个复杂的体系，是一个经常变化的客观事物。它涉及、关系到社会诸多部门、地区和企业，它们之间有着千丝万缕的联系。这就要求我们必须搞好科学管理。

3. 社会主义基本经济规律的要求

要有效地运用社会主义的生产手段达到或实现社会主义生产目的，不对整个社会经济生活，包括企业经济的统一管理和科学管理是不行的。

4. 企业经济工作在国民经济中的地位和作用的要求

企业是国民经济的细胞，对发展国民经济、改善人民生活有着非常重要的作用。它涉及到社会经济生活的全部，要正确体现它的地位和发挥它应有的作用，也要求我们实行科学管理。

5. 我国企业经济活动的实际情况的要求

建国以来，我国企业经济工作发展很快，为发展国民经济、改善人民生活发挥了巨大的作用。但管理工作落后，劳动效率低，经济效益差的局面还没有完全扭转。我国企业经济管理落后，表现在

① 马克思：《资本论》第1卷，人民出版社，1975年，第367页。

管理方法、管理手段和管理思想等多方面。四十多年的正反两方面的经验教训告诉我们,要开创企业经济工作新局面,改变企业经济管理的落后状态,迅速提高管理水平,实行科学管理则是当务之急。

第二节 企业管理的特性

一、企业管理的综合性

企业管理学是一门综合性的边缘学科,是管理科学体系中的一个重要分支。它是在马克思主义基本原理的基础上,在社会主义企业经济工作实践中,在现代科学技术和科学管理应用的条件下,逐步形成和发展起来的。企业管理学的综合性的边缘学科性质是由以下因素决定的:一是由于在企业经济管理活动中要综合运用社会科学、自然科学、技术科学的理论和方法,诸如马克思主义哲学、政治经济学和社会学、心理学、伦理学、教育学、运筹学、会计学、统计学、数学、信息技术、材料技术等等;二是由于企业管理学的研究内容具有广泛性,它包括对企业管理目标的预测、决策和计划等活动过程的研究,对人力、物力、财力、信息、市场和技术等资源管理的研究,对企业管理体制的研究和对企业管理方法的研究等等;三是由于企业管理学的研究对象具有多重属性,包括研究生产力、生产关系和上层建筑等方面的问题及其相互间的影响、制约关系的问题。

可见,作为企业管理者,仅掌握单一方面的知识是远远不够的,只有具有广泛的知识才能对各种管理活动应付自如。

二、企业管理的科学性

企业管理是一门科学,是因为它具有科学的基本特征:一是它有自己的独特的研究对象,即企业的生产经济活动的规律,这些规律

是客观存在的,企业管理学就是要揭示其规律;二是它有完整的理论基础,即有关自然科学和社会科学的交叉;三是它具有严密的结构体系。它的各个章节所包括的内容相互间存在着紧密联系,形成了一个合乎逻辑的完整的系统;四是它有科学的研究方法,如定性的方法、定量的方法。

但是,企业管理学是一门不甚精确的科学,它不像数学等那样在给定条件下能够得到确定的结果,在相同的条件下,不同的管理者的管理活动可能产生完全不同的结果,这是因为影响企业管理的因素是复杂多变的。许多因素我们无法完全准确预知、控制,如政治法律、社会文化、经济、技术等环境因素;同时,还因为企业管理主要是同人发生关系、协调人们的活动,而人有复杂的心理活动,也是很难完全预知、控制的。

三、企业管理的艺术性

企业管理活动是动态的、发展的和复杂的。如前所说,它是一门科学,但又是一门不精确的科学。由于企业所处的外部环境和内部条件无时不在急剧的变化中,使企业管理具有很大的随机性。一个管理者即使在理论上掌握住了所有的管理原则,也不一定能进行有效地管理。这就要求企业管理成为一种具有创造性、艺术性的活动,要培养人们灵活运用管理知识的艺术,而这门艺术在书本上是很难学到的,需要在实践中去把握。

需要说明的是,企业管理的艺术性和科学性是辩证统一的关系,有效地进行企业管理是科学性与艺术性的有机结合。

四、企业管理的二重性

由于任何企业经济活动都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的,生产过程具有两重性,既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产。因此,对企业经济活动过程进行管理也存在着两重性,即自然属性和社会属性。

1. 自然属性

为了合理组织生产力而进行的企业管理是现代化大生产的必要条件。不管社会制度如何,只要是规模较大的共同劳动,就需要有一定的管理。企业管理的水平决定企业经济效益的好坏,由此而形成企业管理的一般性质,这就是与生产力相联系的企业管理的自然属性,它取决于生产力的状况,而不取决于生产关系的性质。

2. 社会属性

企业管理虽然是由于生产力状况所引起和决定的,但是,它同时又是生产关系的体现,是实现社会生产目的的重要手段。这就是与生产关系相联系的企业管理的社会属性。生产关系的性质不同,企业管理的社会属性也有着根本的区别。

就合理组织生产力方面来说,社会主义工业企业同资本主义工业企业没有什么根本的区别,但企业管理的社会属性却随着生产关系性质的不同而发生变化。因此,一方面要学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法,以便迅速地提高我国的企业管理水平;另一方面又要考虑我们自己的国情,建立自己的企业管理体系,而且要有信心建立具有中国特色的社会主义企业管理体系。

第三节 企业管理学的研究对象及任务

一、企业管理学的研究对象

任何一门学科都有其特定的研究对象。毛泽东在《矛盾论》中指出:“科学研究的区分,就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此,对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究,就构成某一门科学的对象。”社会主义企业管理学是在我国企业经济工作不断发展、企业管理体制改革不断深化的情况下形成和发展起来的。

企业管理学的研究对象就是研究我国社会主义市场经济历史

条件下现代企业经济发展的规律及其产生作用的条件、范围和表现形式,综合考察企业经济活动过程,从中掌握企业管理的规律性,借以指导企业管理的实践。具体说来,它要研究如何遵循有关经济规律要求,在不同的条件下,有效组合生产要素,提高企业生产力水平;研究如何适应、深化和加快企业管理体制改革,搞活企业经济的要求,合理调整生产关系和上层建筑;研究如何适应我国企业的实际情况,促进企业生产力发展的企业管理原则、方法等。

二、企业管理学研究的任务

企业管理学研究的任务是企业管理学研究对象的进一步具体化。可以从以下几个方面说明:

1. 企业生产力的合理组织与配置

企业管理学是研究企业经济发展规律的一门科学,企业生产力发展的规律必然是它研究的主要任务之一。在我国社会主义现阶段,如何因地制宜地结合我国企业实际情况合理地组织企业生产力,并围绕企业经济效益,开展对企业生产力要素的合理组织与管理(如对劳动力、资金、物资、信息、市场、技术等合理组织与管理)以及对企业内部分工、工厂布局、生产组织、技术改造及扩大再生产等方面进行广泛而深入的研究。这些研究的内容,都分别有各自的规律。因此,企业管理学应着重研究企业生产力合理组织与配置等方面的客观规律,并在企业管理中加以运用,以适应企业生产力发展的要求。

2. 企业经济中生产关系如何适应生产力发展的要求

生产力和生产关系是紧密联系着的,生产力决定着生产关系,生产关系又影响生产力的发展。企业生产力总是在一定的生产关系条件下发展变化的。企业管理学必须结合我国现阶段企业生产力发展水平的实际情况,来研究建立什么样的生产关系才能促进和适应企业生产力的发展。其具体研究的任务有:生产资料所有制的形式、适用对象、企业领导体制、企业经营机制、现代企业制度的

建立、企业与企业之间的相互关系和按劳分配等。只有把这些涉及生产关系的问题处理好,才能促进企业生产力的发展和企业经济效益的提高。

3. 企业经济中上层建筑如何适应经济基础发展的要求

上层建筑必须为经济基础服务,并指导经济的发展。上层建筑既要反映社会主义经济规律的要求,又要适应生产力发展的需要。企业管理工作离不开政策、法令、计划、管理机构和规章制度等,因此,企业管理学必须对上层建筑方面的问题进行研究。其主要任务有如何实现企业经济现代化的战略问题,企业工作管理原则、方法、体制,各种经济法规、条例、规定、制度,劳动人事管理体制及如何运用价格等经济杠杆促进企业经济的发展和劳动者的教育与培训等。

4. 企业管理的实践活动

实践是检验真理的唯一标准。企业管理学是对企业经济发展理论的研究和对有关经济规律的探索,以及对涉及生产力、生产关系和上层建筑等方面的管理理论的研究,其研究成果的正确与否,必须通过企业管理实践的检验。因此,企业管理学又必须对企业管理的实践活动进行研究,用理论研究的成果来指导实践活动。通过管理活动的实践来总结与提高,从而丰富企业经济发展理论和管理理论。通过管理活动的实践,掌握企业管理的客观规律,并用以指导管理实践。企业管理的实践活动具有生产力、生产关系和上层建筑三个方面的综合性。企业管理学研究的企业生产力、生产关系和上层建筑三个方面的内容是密不可分的,与各种经济规律一样,它们是相互联系、相互影响和相互制约的,有时渗透在一起通过管理活动的实践,使它们融合为一个企业管理的总体。

三、现代企业管理学的结构体系

随着科学技术的发展和企业管理的理论不断丰富、完善和提高,必须对企业经济发展的客观规律和企业管理的实践活动不断

地进行科学总结和理论概括。由于种种原因,特别是“左”倾思想的影响,党的十一届三中全会以前,我国对企业管理的研究成果很少,十一届三中全会以来,党的工作重点转移到经济工作上来,通过拨乱反正,加强了企业管理这门学科的理论 and 实践问题的研讨,使这门学科得到了较快的发展。建立与完善具有中国特色的社会主义现代企业管理学学科体系,是我们面临的重任。本教材力求从我国企业的实际情况出发,根据党和国家的有关方针、政策,吸收企业管理,特别是市场经济理论提出后企业经济发展和企业改革的实践成果,以企业经济效益为主线,运用系统的观点对各章节进行论述与分析,其结构体系总体思路是:

第一,对企业管理的发展过程从萌芽开始经过发展到变革作一系统的描述,为学习研究现代企业管理提供基础。

第二,对企业管理的重要原理、职能作了比较深入的阐述,这是企业管理的重要理论部分,也是核心内容之一。

第三,结合我国企业改革的最新成果对企业领导体制、企业经营机制、现代企业制度等问题作了深入的探讨。这些问题是当前人们非常关心的问题,是企业管理中的宏观方面的问题。

第四,在介绍企业管理的具体及实质性内容之前,分别对企业管理的行政、经济、法律及思想教育四大类常用方法作了评述,而有关重要的现代管理技术方法则分别在有关章节进行介绍。

第五,企业战略管理、资源管理、生产管理、经营管理、市场管理及技术方案的经济分析是企业管理的具体的、实质性的内容,它们涉及面广,同时,本身也是一个系统,有内在的逻辑联系。其中,企业战略管理属于企业宏观方面的管理,企业资源管理是日常的管理,企业生产、经营、市场是企业管理的重要方面,技术方案的经济分析具有综合的性质。

第四节 企业管理学的理论基础及研究方法

一、企业管理学的理论基础

1. 政治经济学所揭示的社会主义经济规律是企业管理学研究的基本依据

政治经济学是研究人类社会各个发展阶段上支配物质资料的生产、交换以及与之相适应的产品分配的规律的科学。它所揭示的社会主义经济规律是企业管理学研究的基本依据：

(1)社会主义基本经济规律在企业经济活动中起决定性作用、贯穿在一切主要方面和主要过程。它要求在高度的科学性和技术性基础上使社会主义企业生产不断增长和不断完善,保证最大限度地满足整个社会经常增长的物质和文化生活水平的需要。这就决定了企业经济发展的目的、结构、规模、速度和途径,是企业经济按客观规律办事的总的出发点和归宿。

(2)价值规律是社会主义市场经济存在的必然产物。研究在企业经济中价值规律的作用,按照价值规律的要求,利用有关经济范畴和经济杠杆是加强企业管理和提高企业经济效益的重要工具。是否承认价值规律,是否承认市场经济,是新旧两种企业体制的分水岭。

(3)按劳分配规律是社会主义特有的主要的个人消费品分配的规律。它和社会主义物质利益规律的作用密切联系,但同时应按生产要素进行分配,要求企业正确处理国家、企业、个人的物质利益关系,发挥社会主义经济活动的推动作用。

2. 生产力经济学是联系生产关系和上层建筑研究生产力的运动规律,也是企业管理学的理论基础。它所揭示的生产力发展的规律是合理组织和管理生产力的客观依据

(1)生产的专业化协作是社会化大生产的客观规律。研究这一

规律在企业经济中的应用、合理组织生产结构和规模、建立符合专业化协作原则的组织形式,能促进企业生产力的迅速发展。

(2)节约劳动时间规律是社会化大生产的重要规律。这一规律对于企业经济有着特别重要的作用,缩短生产周期和投资回收期,争取最佳的资金时间价值,意味着企业经济效益的提高。

(3)科学技术是生产力的重要因素。现代科学技术的日新月异,促进了生产力的飞跃发展。在企业经济中应特别重视和发挥科学技术的作用,加强企业技术基础研究,加强企业科学技术管理,充分发挥广大知识分子在企业经济中的重要作用,促使企业科学技术形成强大的企业生产力。

3. 技术科学所揭示的技术规律是研究企业经济规律作用的特殊形式的依据

在企业经济中,有大量的技术经济问题,科学技术问题与企业经济问题紧密相联,要从科学技术工作中求得经济的有效性;在企业经济效益原则指导下解决科学技术问题,使企业经济工作过程做到技术、经济的最佳结合。

二、企业管理学学习及研究方法

1. 树立辩证唯物主义、历史唯物主义的世界观

社会主义企业经济是一个复杂的体系,它随着社会、经济、技术的变化而不断变化。认识它没有辩证唯物主义和历史唯物主义的指导是不可想象的。因此,首先要树立如下观点:

(1)实事求是的观点。马克思主义哲学认为,实践是认识的源泉,是认识发展的动力,是检验认识是否正确的标准。要有成效地、科学地管理社会主义企业经济,取得最佳的企业经济、社会效益,就必须从国民经济的实际情况出发,从企业的实际出发,决定企业管理的结构、体制、方法、方针和政策。

(2)系统的、发展的观点。辩证唯物主义认为,物质世界是互相联系并按其固有规律无限发展的有机整体。我们对企业管理的原

理、职能、原则和内容的确定,结构和体制的建立,形式和方法的采用等,都必须体现系统的、发展变化的观点,防止和克服狭隘的、片面的、静止的观点,并牢固树立不断革新和改革的思想。

(3)社会基本矛盾的观点。生产关系与生产力、上层建筑与经济基础的矛盾是社会基本矛盾。这对基本矛盾在社会主义社会依然存在并在社会主义革命和建设发生着作用。在企业管理中,对生产力诸要素、生产关系诸方面、上层建筑诸环节及其相互间的关系进行科学研究、分析,并在此基础上探求企业管理的一般规律,对搞好企业管理有着重要的意义。否则,就会造成企业管理的混乱。

2. 历史和逻辑相统一的学习和研究方法

企业管理理论主要的、大量的还是在企业经济活动的基础上形成的,是我们建国以来,特别是党的十一届三中全会以来的企业管理工作的大量的、丰富的正反两方面经验教训的总结。但它自身又具有一定的逻辑体系。所以,我们在学习和研究社会主义的企业科学的时候,就必须做到历史和逻辑的统一。只有这样才能从实践的历史过程去更好地理解社会主义的企业科学理论,才能更好地分析企业管理中的问题。

3. 定性与定量相结合的学习和研究方法

定性与定量相结合的分析方法本身就是现代企业管理的重要特征之一。任何经济问题都有质和量两个方面,任何社会经济活动都应是质与量的统一。明确这一点可使我们更好地把握所学的内容,使企业管理更加科学、合理。

4. 互相比较的学习和研究方法

我国企业管理从理论到实践都相对比较落后,客观上要求我们通过本行业、本部门和其他企业乃至国外有关行业、企业的经济管理比较、对照、分析,更好地吸取各方面成功的、有效的经验,使企业管理学科更加完善。

作业与思考题

1. 如何理解企业管理的含义？
2. 联系实际谈学习企业管理学的重要作用。
3. 如何理解企业管理学的科学性与艺术性？
4. 何谓企业管理的二重性？有何意义？
5. 企业管理学的研究对象和任务是什么？
6. 如何学习和研究企业管理学？