

qiye guanli jichu

企业管理基础

主编 李文汇



中国财政经济出版社

759

F-270
L35C

企业管理基础

主编 李文汇

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理基础/李文汇主编. —北京: 中国财政经济出版社,
2001.6

ISBN 7-5005-5142-8

I. 企… II. 李… III. 企业管理-专业学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 26139 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@cec.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 10 印张 230 000 字

2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5 000 定价: 18.00 元

ISBN 7-5005-5142-8/F·4582

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

教材建设是教育工作的基础性工作。为适应职业教育的需要，特组织有教学经验的教师编写了本教材。

企业管理是一门实践性很强的学科，本书致力于阐明企业管理诸方面、诸环节的运作及具体操作方法，着重突出企业管理的基本理论、基本方法、基本技能，使之与职业教育重实践、重能力、贴近实际、学以致用特点相适应。

本书紧紧围绕企业的“管理”，共分九章内容，在系统性的基础上，各章又相对独立与完整，以适应当前职业教育中专业课程设置的实际（部分章节可根据专业课程的设置有所选择）。本书适合高等职业学校、高等专科学校、成人高校及中等专业学校有关专业和企业人才培养使用。

本书由李文汇任主编，李雯鸽、尹立新任副主编。参加编写的有：李文汇（第一、五章）、尹立新（第二章）、马瑞学（第三章）、李雯鸽（第四、八章）、沈长娥（第六章）、褚颖（第七章）、李鹏飞（第九章）。本书在编写过程中，得到了高级讲师黄建波老师、王金玉老师、赵振献老师及刘源老师的大力支持和帮助，本书编写组谨向他们表示衷心的感谢。

由于编者的水平有限，书中缺点和不当之处在所难免，谨请批评指正。

编 者

2001年4月

第一章 企业管理概述

本章作为企业管理的入门，重点介绍企业的概念、特征、功能与责任，管理的概念、性质、管理的要素，企业管理的概念、企业管理的发展，企业管理的特点、基本原则、基本方法，以及企业管理基础工作的内容，这是企业管理的起点。

第一节 企业概述

一、企业的概念

企业是拥有一定人力、财力、物力等资源，以盈利为目的，以一定的时间、空间等自然条件、人文条件为环境，从事经济活动的自主经营、独立核算、自负盈亏的经济法人组织。

企业是一种盈利性组织，其运营目标是获取利润；为了获取利润，企业必须具有效率；企业的效率决定于企业制度和经营管理两方面。企业制度是由产权制度、经营管理制度等组成，它在很大程度上决定企业能否有效运转以及运转效率的高低；经营管理一方面决定企业内部运转的效率，另一方面决定企业适应外部环境条件及其变化的程度和效率。合理的制度和有效的经营管理可以使企业获得好的经济效益，并长期持续地发展。

企业作为社会的基本经济单位，具有以下几个特征：

1. 企业都拥有一定的人力、物力、财力等资源，这是企业生存和发展的前提条件。没有一定的人力资源，企业的活动就会因缺乏相应的人员而无法开展；没有一定的财力、物力等资源，企业的活动也会因缺乏财力、物力等资源的支持而无法进行，企业也会缺乏承担相应的民事法律责任的能力。因此，没有一定的人力、物力、财力等资源，企业无法生存和发展，政府主管部门也不会允许其成立和存在。

2. 企业以获取盈利为目的。无论何种类型的企业，如果其没有盈利，它所拥有的资源就会逐渐丧失而无法长期生存和发展。因此，获取盈利，既是企业长期生存和发展的必要条件，也是企业的最主要目标，是企业区别于其他社会组织的重要标志。

3. 企业具有时间或历史的特征。首先，从短期来看，企业的任何一项活动都受到时间的制约，它要求企业对完成任何一项经营管理活动的时间都必须做出安排，以节约时间或满足时间的要求。否则，企业不仅丧失时间或效率，还会因此丧失市场机遇和承担无法回避的市场风险，企业追求的经济效益也会落空。其次，从长时期来看，不同历史时期的企业有很大不同。因为企业面对的政治、法律、经济、社会、文化、技术、市场等外部环境条件方面以及企业人员、技术等内部条件方面都会有很大的不同，导致企业的制度、经营管理也就会有很大不同，从而带有很强的历史的痕迹。

4. 企业具有地域的特征。企业都是存在于一定地域的，企业的活动也都是在一定地域内进行的。企业的采购、生产、销售、储存、运输等活动必须考虑所在地区的地理位置、气候条件、交通运输条件以及当地的政治、法律、经济、社会、文化、教育等自然条件和人文条件的制约。同时，不同的自然条件和人文条件，对企业的要求也不相同，企业必须具有针对性地适应这

些不同的要求。因此，企业具有很强的地域性特征。

5. 企业是一个经济组织，它活动的内容、出发点和归宿与其他社会组织有本质的区别。任何社会组织都离不开一定的经济活动，但这些组织与企业相比都有本质的区别。政府、党团等组织不是企业，我国的公办学校也不是企业。企业主要从事盈利性经济活动，但它也会从事一些政治、社会公益等活动。

6. 企业是法人组织，具有法人资格。法人就是法律上将一定的社会组织人格化，使其同自然人一样成为法律所规定的权力主体，能独立地享有权利并承担义务。企业必须具备法律规定的条件，经法定程序产生。企业成立后，必须承担法定的义务，在法律、法规许可的范围内进行活动，同时受法律保护、享有法定的权益。

7. 企业是自主经营、独立核算、自负盈亏的组织。企业如果不能自主经营，它就不可能对自己的行为和结果负责。因此，我国法律规定企业拥有自主经营权。这些权力包括：经营决策权，产品、劳务定价权，产品销售权，物资采购权，进出口经营权，投资决策权，资金支配权，资产处置权，联营、兼并权，劳动用工权，人事管理权，拒绝摊派权。企业依法自主经营，有权拒绝政府及其主管部门对其进行的不正当干预，并对自己的行为 and 后果负责。

企业实行独立核算，是正确反映核算企业经营成果的重要条件，是企业的重要特征，不能独立核算就不能称其为企业。

二、企业的功能和社会责任

(一) 企业的社会功能

企业的经济活动可以简单地归结为对各种资源的转化。如图 1-1 所示，企业首先利用自己的资源与外部资源进行交换，比

如雇佣所需的人才、劳动力，采购所需的原材料等，以取得进行经济活动所需的资源；然后把拥有的、所取得的资源转化为社会需要的商品或服务；最后，再次与外部环境进行交换，把自己转化产生的商品或服务提供给社会，满足社会的需要。因此，企业是一个资源转化体，它的功能就是把各种资源转化为社会需要的商品或服务。

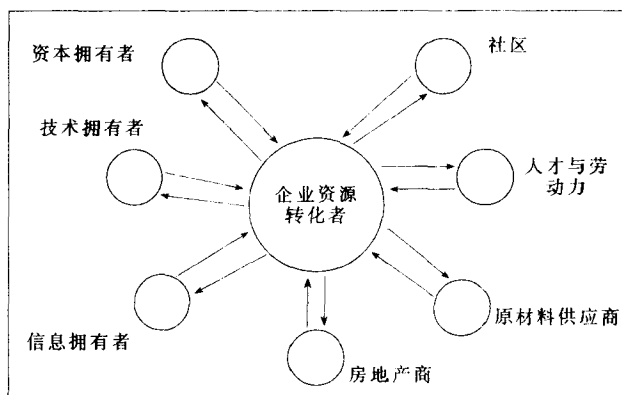


图 1-1 企业 = 资源转化体

(二) 企业的社会责任

企业作为经济的细胞，在改善和促进商品和服务的生产、流通，满足社会需要等方面起着举足轻重的作用。同时，企业的活动又不断地对人类社会产生多方面的重要影响。每个企业都承担着重要的社会责任。这些责任因企业而异，如银行的社会责任可以不同于制造商的社会责任，而且企业对不同的利益集团承担不同的社会责任。这些不同的利益集团主要有所有者、顾客、债权人、职工、政府、社会等。

1. 所有者。企业对所有者承担的基本责任是保护所有者的投资并使其增值。这通常表现为利益和发展。所有者希望获得合

理的投资回报，希望企业发展、扩大。企业的发展、扩大，通常随之而来的是利润的增长。企业的社会责任很大程度上受企业所有者愿望的影响。

2. 顾客。每家企业的成败，最终取决于顾客。顾客盈门，企业就兴旺；门可罗雀，企业就得关门倒闭。争取顾客最好的方法是随时注意顾客需求的变化，提供满足顾客需要的营销组合，并为顾客负责。

3. 债权人。债权人是指向企业出借资金的人。企业对这些人的责任就是到期偿还债务。做不到这一点，企业的信用就会受到影响，甚至会影响这些企业的进一步融资；同时，使债权人的经营活动也会受到影响，甚至形成连锁反应。因此，承担这一责任，对企业、对社会都是有利的。

4. 职工。企业对职工承担的社会责任是，提供与其劳动相匹配的工资、必要的工作条件等。由于职工对企业的重要性，所以企业不能忽视对职工所承担的责任。

5. 政府。企业在遵守国家法律、接受政府的指导和管理方面也负有责任。遵法、守法，依法开展经营活动，按时、足额纳税是企业必须承担的社会责任。否则，企业就要受到法律、法规的制裁。

6. 社会。社会是公众共同的家园。企业及其职工也无法脱离它。企业即使是为了自己，也必须关心社会、爱护社会，对社会承担责任。这些责任包括：以企业发展为前提，提供就业机会和良好的工作条件；保护环境；参加社会公益活动；经济地向社会提供合适的商品或服务；讲究职业道德和遵守社会公德等。

总之，企业作为经营单位对社会有经济产出，同时作为社会成员还应对社会有积极的社会产出，这无论对企业，还是对社会都是有益的。

三、企业的分类

社会经济生活中的企业是多种多样的，可以根据不同的标准对企业进行分类：

（一）按照企业的规模划分

企业的规模主要依据它的生产经营能力、设备的数量、资产的多少、职工人数等方面综合衡量。依此可将企业分为大（超大）型企业、中型企业、小型企业。

1. 大型、超大型企业。这类企业规模庞大，资金雄厚、技术和产品的开发能力强，一般具有较强的市场竞争能力，因此其生存和发展的能力都比较强，在行业中往往处于举足轻重的地位。同时，由于其规模庞大、运行和管理非常复杂等原因使其经营管理的灵活性也受到限制，因此其对经营管理的要求非常高。

2. 中型企业。这类企业往往是由发展很快的小企业生成，具有稳定性差的特点。一方面它逐渐威胁到大型企业的市场，容易受到大型企业的竞争性反击；另一方面，由于它的规模发展很快，其经营管理的能力往往跟不上发展的要求，最终呈现出不稳定性特点。

3. 小型企业。这类企业的资金、人员等的规模都很小，技术水平往往较低，市场的竞争能力很弱。但是，由于其规模小，它的运行和管理较简单，同时又具有“船小好掉头”的特点，因此，小企业的经营管理往往容易取得成功。

（二）按生产力各要素所占比重划分

依此标准可将企业分为劳动密集型、资本密集型和技术密集型企业。

1. 劳动密集型企业。它主要靠劳动力的投入，对资本和技

术的要求较低，对劳动者的要求不高，经营管理也不要求那么严格，因此这类企业的创立相对较容易。但是，这类企业的产品价值和科技含量一般较低。在市场竞争激烈时，企业要生存和发展并不容易。随着社会经济的发展，这类企业将逐步被资本密集型和技术密集型企业所替代。

2. 资本密集型企业。其设立和运行需要大量的资本投入，经营管理较复杂，其产品一般具有较高的价值和科技含量。这些企业往往是传统产业中的重工业企业。

3. 技术密集型企业。它主要靠技术和知识的投入，它的产品具有较高的价值和较高的科技含量。这类企业发展潜力巨大，经营风险很高，不稳定性较强。随着社会经济的发展，特别是伴随着知识经济时代的到来，技术密集型企业将成为企业发展的主要方向。

（三）按企业资产的归属划分

党的“十五大”政治报告中明确指出：“要坚持和完善社会主义公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度”。据此，我们将我国企业划分为以下几种类型：

1. 国有企业（又称全民所有制企业）。它是我国国民经济的主导力量。国有企业是由国家投资设立的企业，它的资产归国家所有，是公有制的实现形式之一。当前，我国的国有企业存在问题较多，必须进行企业制度的创新和实行战略性结构重组。

2. 集体所有制企业。它是指劳动者集体占有企业资产，共同劳动，共同享有企业的劳动成果，自主经营、自负盈亏的一种企业组织形式，是公有制的实现形式之一。在我国，集体所有制企业依照法律规定，实行民主管理，由其全体劳动者共同决定经营管理的重大问题。在社会主义建设中，国家采取鼓励、指导和帮助集体经济发展的政策，因此，集体所有制企业在我国将长期

存在，并不断得到发展。

3. 私营个体企业。私营个体企业是指生产资料归私人所有，主要依靠雇工从事生产经营活动的企业。我国现阶段存在私营企业，主要是由我国当前生产力发展水平决定的。党的“十五大”明确指出：“非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分”。因此，私营个体企业在今后相当长的一段时期内还会继续存在和发展。

4. “三资”企业。“三资”企业是指我国与其他国家（或地区）的企业或其他经济组织、个人，根据平等互利原则，通过合作、共同投资或者外方单独出资等形式开办的企业，包括中外合资企业、中外合作企业、外方独资企业，简称“三资”企业。“三资”企业是我国执行改革开放政策的结果，是吸收国际资本、加强国际经济合作的重要渠道，是加快我国经济社会发展、增加就业的重要途径。随着我国改革开放的进一步深入，特别是我国加入世界贸易组织（WTO）后，“三资”企业在我国还会有更大的发展。

5. 混合所有制企业。它主要是以股份制、股份合作制为产权组织形式的企业。股份制是通过发行股票，把分散的资本集中起来进行经营的方式。它的所有权属于不同的股东，最高权力机构是股东大会，最高经营决策机构是董事会。股份制是社会化大生产发展的产物，它解决了产权分散化与生产经营集中的矛盾，是现代企业普遍采用的企业组织形式。随着我国社会主义市场经济的发展，股份制企业有了很大的发展。截止 1999 年底，上市公司已发展到上千家，未上市公司几十万家。股份合作制企业是在我国农村改革开放过程中出现的一种企业组织形式，在 90 年代取得了迅速的发展。它是一种集股份制、合作制特点于一身的企业组织形式。它的产生和发展有其适合我国现阶段生产力发展

的合理性一面，今后还会有一定的发展。但是，它还存在着其内在的、不可克服的制度性缺陷，呈现出不稳定的一面。随着今后的发展，条件成熟时它会向其他组织形式演变。

（四）按行业进行分类

行业是一个约定俗成的概念，通常人们把从事同类产品或服务的生产经营活动的不同企业称为“同行”。现代企业都必须从市场出发、开展市场竞争，而市场竞争主要是“同行”间的竞争。因此，按行业对企业进行分类对企业具有特殊的意义。现代经济中，行业是多种多样的，并且还在不断出现新类型，因此要列举出所有的行业几乎是不可能的。对于一个企业来说，它只要关注它所在的行业或想进入的行业就够了。这里不再列举划分出的不同行业。

第二节 管 理 概 述

一、管理的概念

管理活动作为人类最重要的活动之一，广泛地存在于人类的其他活动之中，可以说无时不在、无时不有。但什么是“管理”，人们的理解由于角度的不同而不同。关于管理的意义，至今仍未得到公认和统一的解释。长期以来，许多中外学者从不同角度，对管理作出了不同解释。

在中国，有些学者认为管理就是管辖、处理。管辖离不开管理对象，从一定意义上说，管理对象也就是管辖的范围，亦即管理者的权力范围。管理离不开权力。因此，管理就是运用管辖权处理管辖范围内的事务。

在西方，大多数学者从管理的职能出发，解释管理。比如：

“管理就是决策。”

“管理就是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。”

“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

“管理就是调动人的积极性，通过他人的努力以达到组织的目标。”

以上可以说是从不同侧面、不同角度揭示了管理的含义。本书认为对“管理”可作如下定义：

管理是指存在于以一定时间、空间等自然条件和相应的人文条件为环境条件的社会群体中的管理者，为了达到一定的目标，对管理对象进行计划、组织、指挥、协调、控制等的活动。

第一，管理具有时间或历史的特征。首先，管理活动必须满足时间的要求，也就是说管理活动必须讲究效率。没有效率的管理甚至比没有管理更坏。其次，不同历史时期，管理的环境条件不同，管理思想、管理对象、管理方法、管理手段也都不同。随着历史的发展，在管理思想和管理对象上，管理由以工作、以“物”为中心的传统管理，转变为以“人”为中心的现代管理，充分说明了管理具有时间或历史的特征。

第二，管理具有地域的特征。管理活动总是在某一领域上进行的，而不同地域的自然条件、人文条件总是不同的，因此管理活动必须从这些不同的条件出发才可能取得成功。

第三，管理活动都具有目的性。没有目的的管理是很难想象的。管理活动存在于社会生活的各个方面、各个层次，这些具体管理活动的具体目的是截然不同的。但是，无论这些管理活动的具体目的有什么样的差异，都包含着一个相同的目标，即以最小的代价获取最大的收益。

第四，管理是管理者实施管理职能而进行的活动。不同历史阶段，人们对管理职能的认识不同，即使在同一时期，人们对管理的认识也不相同。本书认为：管理具有决策、计划、组织、指挥、协调、控制等基本职能。

二、管理的特性

（一）管理具有二重的性质

管理的二重性是指管理具有自然属性和社会属性。管理的自然属性是指管理活动必须遵守客观规律的属性。管理的社会属性是指管理活动总是在一定的人文条件下进行的，受到各种人文条件的制约，表现出特定的社会性质。

任何社会的所有社会群体或组织，都必须通过各种各样的活动实现与自然界的物质交流，而自然界的运动是按照客观规律进行的，不以人的意志为转移。因此，人类的任何活动（包括管理活动）都受到它的制约，人类只有认识、遵守它，才能不受到它的惩罚。同时，人类社会的运动也是按客观规律进行的，人类同样要认识和遵守人类社会运动的规律，否则同样要受到惩罚。因此，无论是自然界的规律还是人类社会的规律，都是管理必须遵守的客观规律。

管理活动受到各种人文条件的制约，这些人文条件包括社会制度、各种社会关系、各种社会因素。社会因素尤以政治、法律、经济、社会、文化、教育等为主。经济关系是最根本的社会条件，并最终决定管理的社会性质。比如：资本主义生产关系决定资本主义的管理必然是为资产阶级服务的，是资本家掠夺剩余价值的工具。列宁曾一针见血地指出，资本家所关心的是怎样借管理来掠夺，这深刻地揭示了资本主义管理必然具有的社会性质。

管理的二重性原理是马克思主义关于管理问题的基本原理。学习和掌握这一原理对学习和理解管理学、认识我国的管理问题、探索管理活动的规律以及指导管理实践都具有非常重要的意义：

1. 管理的二重性是客观规律与人文条件的辩证统一关系。仅仅从客观规律或仅仅从人文条件出发研究管理、指导管理都是片面的，都不利于管理理论和管理实践的发展。我国的管理科学虽然还很成熟，但也经历了漫长的探索和积累的过程。因此，认真总结我国历史上、特别是新中国建国 50 多年来管理的经验教训，遵循管理的自然属性的要求，并在充分体现我国人文条件的基础上，分析和研究我国的管理问题，是建立具有中国特色的管理科学体系的基础，同时也是改进和提高我国的管理水平的重要前提。

2. 西方的管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物，是人类智慧的结晶，具有不分国界的一般性一面。因此，我们要在继承和发展我国过去的、科学的管理经验和管理理论的同时，还要注意学习、引进国外先进又适合我国国情的管理理论、技术和方法，因为西方的管理理论、技术和方法反映西方特殊的人文条件，所以我们在学习、引进国外的管理理论、技术和方法时，绝不能简单地照抄照搬，而要把反映客观规律的部分与反映西方社会属性的部分分开，把学习、引进与批判结合起来，这才是正确的做法。

3. 管理既是自然属性和社会属性的统一，而自然条件和人文条件又是不断变化的，因此，管理方法、技术和手段应依据自然条件和人文条件的不同而不同，在学习和运用某些管理理论、原理、技术和方法时，必须结合实际情况，因时、因地制宜，反对教条主义，这样才能取得预期的效果。实践表明，不存在一个

适用于任何情况的管理模式。

（二）管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指在管理这一活动过程中存在着一系列的基本规律，人们必须认识、掌握和遵守它，否则人们的管理活动就会受到这些规律的惩罚。几千年来，人们经过无数次的成功和失败，从实践中总结出一系列反映管理活动规律的管理理论和方法。这些管理理论和方法又在实践中不断得到完善和丰富，进而形成了庞大的管理科学门类。人们学习管理学、又用它来指导人们的管理实践，管理确实是一门科学。

管理的艺术性是指仅仅学习、掌握一定的管理理论和方法，并不能保证管理活动的成功，还要有灵活运用这些理论和方法的技巧。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因时、因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效管理。

从管理的科学性和艺术性可知，二者之间不是相互排斥，而是相互补充的。靠“背诵原理”进行管理活动，必然是脱离或忽视现实情况的官僚主义、“瞎指挥”；管理人员如果在进行管理时没有掌握管理理论和方法，必然只能靠经验、直觉、运气办事。因此，管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合。对管理者来说，既要注重管理基本理论的学习，又要在实践中因时、因地制宜地灵活运用，这是管理成功的重要保障。

三、管理的要素

管理的要素是指开展管理活动不可缺少或者必须考虑的因素。缺少或者不考虑这些要素，管理活动就无法开展。这些要素包括：

（一）管理者