

全国高等职业教育教材丛书

Quanguo

Gaodeng Zhiye Jiaoyu Jiaocai Congshu

Ziye Guanli Jichu

企业管理基础

主编 董文尧 副主编 陈 岩

南开大学出版社

671

F270-43

D67

企 业 管 理 基 础

主 编 董文尧

副主编 陈 岩

南开大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理基础/董文尧主编. —天津:南开大学出版社, 2002.12

(全国高等职业教育丛书)

ISBN 7-310-01792-7

I. 企... II. 董... III. 企业管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 065373 号

出版发行 南开大学出版社

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮编:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542

邮购部电话:(022)23502200

出版人 肖占鹏

承印 天津蓟县宏图印务有限公司印刷

经销 全国各地新华书店

版次 2002 年 12 月第 1 版

印次 2002 年 12 月第 1 次印刷

开本 880mm×1230mm 1/32

印张 12.125

字数 348 千字

印数 1—3000

定价 18.00 元

高等职业教育教材编审委员会名单

主任委员：

乔丽娟

委员：(以姓氏笔画为序)

王松岭 刘凤桐 刘玉琦 李占伦

徐娟敏 董文尧 葛洪贵 戴贺兰

序

全国高等教育自学考试指导委员会副主任
中国职业技术教育学会副会长 王明达

中国高等教育大众化目标的实现必然伴随着高等教育形式和结构多样化的变革。单纯以学术水平为追求目标的高等教育无法满足社会对于多种专门人才的需求,因此要大力发展高等职业教育,培养社会需要的各类专门人才,以适应我国经济和社会发展的要求。

什么是高等职业教育?职业教育的特征不在于办学形式,主要体现在培养目标上。培养生产、服务、管理第一线的实用型人才的教育即为职业教育。按照专业所需接受教育的年限达到相当于普通高等教育学习年限的职业教育即为高等职业教育。

高等职业教育如何实现培养实用人才的目标?首要的就是专业设置要合理。既然培养的是生产第一线的实用型人才,所设专业就一定是直接与社会生产、生活相联系的,是社会生产、生活中最必需的,这与普通高等学校开设专业的思路有着本质的区别。其次是教学内容安排和教学计划制定要恰当。接受高等职业教育的学生其学习内容必须是成熟的技术和管理规范,教学计划、课程设置应该按照职业岗位群的职业能力要求来确定,而不应从学科体系出发。再次,为使学生毕业就能基本顶岗工作,要求增大实习训练所占的比例,在校期间就基本完成上岗前的实践训练。为了保证实践训练得到社会认可,要实行学历证书与职业资格证书“双证书”制度,同时要求双师型教师任教。只有按部就班地实现以上要求的高等职业教育才会被社会认可,也才会有生命力。

办出特色是高等职业教育生命力的源泉。学生毕业即能顶岗是职业教育区别于其他教育的一个突出特点。要想做到这一点,一方面学习理论知识要以“必需”和“够用”为度,让学生掌握基本理论和知识;另一方面要全方位开辟实习基地,保证充足的实训时间。高等职业教育的水

准主要是通过专业设置、课程内容,以及实训能力的培养体现的。

为落实第三次全教会“完善自学考试制度”、“大力发展高等职业教育”的改革思路,1999年全国高等教育自学考试指导委员会决定在天津市开展高等教育自学考试职业技术专业的试验工作。

天津市高等教育自学考试委员会在深入调查研究的基础上,从就业岗位群的知识技能需求出发,以能力本位教育(CBE)为理论依托,设计了12个职业技术专业,于2000年面向社会开考。高等教育自学考试开考职业技术专业的试验,在完善高等教育自学考试专业建设、拓展自学考试教育功能方面,在探索开放式教育、培养应用型高级人才方面,在职业教育课程体系方面,以及在实践技能考核的研究、管理方面,对于我国高等教育自学考试制度的完善和高等职业教育的发展都具有重要意义。

天津市高等教育自学考试委员会将根据职业技术专业试验工作的需要,陆续出版有关考试课程的教材。教材编撰者多为具有职业教育经验的学科专家和职业教育专家,他们根据职业教育的专业培养目标,重新整合了学科知识体系,尽力体现理论知识必需、够用的原则。当然,由于认识水平的局限和时间的紧迫,这些教材还需要继续完善提高。尽管如此,这迈出的第一步是十分可贵的。我深信,高等教育自学考试职业技术专业的试验工作一定能取得成功。

2001年1月于北京

前 言

《企业管理基础》是天津市教委组织编写的高自考(大专层次)系列教材之一,适用于高等职业学校、高等专科学校、成人高校及普通本科院校举办的二级职业技术学院开设管理课的各专业使用。既可作为管理类专业的专业基础课的教材,又可作为非管理专业企业管理课程的教材,也可以作为工、商企业从事管理工作人员的读物。

企业管理是管理者运用市场规律和管理原理为有效地实现企业战略、方针目标,通过计划、组织、指挥、控制与协调,使人、财、物各要素充分发挥作用,使供、产、销各环节密切衔接配合,以达到提高企业素质,使顾客满意、企业受益的各项管理活动的总称。搞好企业管理是每一个管理人员的良好愿望,专家学者和企业家们也都在探索搞好企业管理的途径。

我国改革开放的 20 年来,学术界引进了一些先进的管理思想与理念,如“权变理论”、“企业再造”和“学习型组织”等,产业界也创造出一些曾兴极一时的管理方式方法。从 80 年代初张兴让的“满负荷工作法”,到 90 年代张瑞敏的“吃休克鱼理论”、“海尔管理模式”;从鲁冠球的“猴子、老虎……”到刘永好的“领先半步”;还有中国 C 网集团董事长夏传友的“在企业里要实行民主与管理,而不是民主管理”,以及不知是谁人创制出来的“管理就是你管他他就理你,你不管他他就不理你”等等。

今天的企业界实施企业管理、高校专科学生学习企业管理应该从哪里入手呢?笔者举出宋瑞卿先生文章中的一例作为说明:1995 年,正当北京某集团公司处境维艰之时,遇到了看好并正想进入中国冰箱市场的美国惠而浦公司,双方一拍即合,进行合作。这个具有“世界白色家电之王”称号的美国公司,带来了世界上先进的管理。他们从人本主义的思想出发,把员工当成家里人,给员工以高待遇,如规定出差必须坐飞机,住三星级以上的宾馆等等。他们认为只要把员工当自己人,员工

也会努力合作,给公司以好的回报。未料想,这些员工并未把公司当成自己的家。有的员工在外出差四个月,没做成一笔生意,没收回一份货款,回来后还要领取 5000 多元的补助费。美国人大惑不解,像这样的员工在美国早就主动辞职了,哪还好意思去领补助?有人说:“今天的中国需要从泰罗制抓起”很有道理。在今天的中国企业界,若说要学习先进的管理的话,首先应该学习的是管理的基础,学习和继承工业文明精神。在以依法治国和以德治国的社会背景之下,重新构建企业的责任体系和信用体系,严明纪律,完善规则,从本做起,从基础做起。

本书编写的依据为天津市高等教育自学考试委员会批准颁发的《企业管理基础自学考试大纲》(孙慧中教授编写),写作的目的,在于使读者能比较广泛、系统地理解企业和企业管理的基本理论和基础知识;培养和提高初学者正确分析和解决企业管理中基本问题的能力,为学好经营管理专业奠定基础,以适应从事企业管理工作的需要。本书在写作上具有重点突出、深入浅出、通俗易懂,可操作性强的特点。

本书共设 11 章内容。各章的名称及编写人员为:第一章企业综述、第十章企业基础管理工作、第十一章企业管理方法,由董文尧编写;第二章管理的性质和职能、第三章管理理论的演进,由董跃进编写;第四章管理的基本原理、第七章人员配备工作、第九章控制工作,由陈岩编写;第五章计划工作、第六章组织工作,由胡梅编写;第八章领导工作,由苏萱编写。全部参编人员均为天津市财贸管理干部学院工商管理系的教师。董文尧副教授担任主编,负责全书的总纂;陈岩老师担任副主编。

本书在写作过程中参阅了国内外有关专家、学者的论著,在参考文献中作了注明,对他们的辛勤劳动,各位编写人员表示衷心的感谢。由于编写人员水平所限,书中难免有疏漏或不确切之处,敬请广大读者批评指正。

编者

2002 年 3 月

目 录

前 言	(1)
第一章 企业综述	(1)
第一节 企业及其分类	(1)
第二节 企业的产生和发展	(13)
第三节 企业的任务、责任和权益	(17)
第四节 企业的内部条件	(23)
第五节 企业的外部环境	(29)
第二章 管理的性质和职能	(38)
第一节 管理的概念及性质	(38)
第二节 管理的职能、层次和技能	(44)
第三节 管理学研究的对象、内容与方法	(52)
第三章 管理理论的演进	(56)
第一节 古典管理理论	(56)
第二节 行为科学理论	(68)
第三节 现代管理理论	(83)
第四节 管理理论发展的新趋势	(89)
第四章 管理的基本原理	(96)
第一节 系统原理	(96)
第二节 能动原理	(106)
第三节 动态原理	(112)
第四节 效益原理	(118)
第五节 人本管理原理	(122)
第六节 科学管理原理	(125)

第五章 计划工作 (129)

 第一节 计划工作的概念和原则..... (129)

 第二节 计划工作的程序和方法..... (134)

 第三节 目标管理..... (138)

 第四节 预测..... (143)

 第五节 决策..... (152)

第六章 组织工作 (163)

 第一节 组织工作概述..... (163)

 第二节 组织工作的运行..... (177)

第七章 人员配备工作 (196)

 第一节 人员配备概述..... (196)

 第二节 人员的选聘..... (202)

 第三节 人员的考评..... (212)

 第四节 人员的培训..... (218)

第八章 领导工作 (224)

 第一节 领导与领导者..... (224)

 第二节 信息沟通过程..... (231)

 第三节 领导理论与方法..... (244)

第九章 控制工作 (257)

 第一节 控制与管理控制..... (257)

 第二节 控制的步骤和原理..... (262)

 第三节 控制的技术与方法..... (269)

第十章 企业基础管理工作 (284)

 第一节 基础管理工作的概念和重要性..... (284)

 第二节 基础管理工作的内容 and 要求..... (289)

 第三节 基础管理工作的组织与管理..... (317)

第十一章 企业管理方法 (324)

第一节 企业管理的一般方法..... (324)

第二节 企业管理的具体方法..... (333)

第三节 现代管理方法..... (337)

节四节 现代管理方法例示..... (343)

参考文献 (376)

第一章 企业综述

学习目的和要求

通过本章的学习,了解企业的有关知识,为掌握企业管理的基本原理和基本方法奠定良好的基础。

第一节 企业及其分类

企业管理的对象是企业,学好企业管理的基础知识,需从了解什么是企业,企业如何分类开始。

一、企业的概念和一般特征

(一)什么是企业

根据我国全民所有制工业企业法、合资企业法、乡镇企业法、私营企业法和公司法对企业概念的界定,“企业是依法设立,自主经营,通过向社会提供满意的产品获取盈利的经济组织”。

(二)企业的一般特征

企业的概念表现了企业的一般特征。

1. 经济性

企业是经济组织,即从事生产经营取得利益的组织。经济性是企业的基本特征,有别于其他不从事经济活动的政府部门、军队、民间组织、医院等。企业是市场经济中的基本单位,是创造社会财富的主体。而企业的为社会创造财富,实际上是通过生产经营实现财富的增值,这种经济性质恰是企业生命力之所在。

2. 营利性

营利是谋求利润,盈利是企业获得的利润。在社会主义市场经济条

件下,追求盈利是企业的目的。所谓营利性是指企业具有其独立的经济利益,在生产经营活动中,必须主动积极地扩大生产力,不断改善经营管理,以最少的物质消耗与活劳动消耗获取最大的利润。获取盈利的前提是企业能实现财富的增值。企业不能盈利,就失去了存在的意义。

3. 责任性

企业概念中的责任性体现在“向社会提供满意的产品”。这里所指的产品,根据国际标准化组织颁布的 ISO9000:2000《质量管理体系——基本原理和术语》标准其类别包括:硬件、软件、流程性材料和服务。社会是指顾客、投资者、合作者、银行、政府以及其他相关社会团体的总称。向社会提供符合规定要求,使顾客具有持续满意感的产品是企业义不容辞的责任。

4. 自主性

企业概念中的自主性主要体现于“自主经营”,即企业能够自主地进行生产经营活动。在自主经营的基础上做到自负盈亏、自我发展、自我约束。企业面对市场环境,必须能依据市场需求状况和可能发生的变化,以及自身的条件来确定如何开展生产经营活动,自主性是企业生存和发展的基本条件。

5. 合法性

不论是什么类型的企业都必须“依法设立”。依法设立首先要依法登记,即“设立企业,必须依照法律和国务院规定,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”。其次,企业拥有能独立支配的财产并依法具有占有、使用、处分和收益的权利。第三,企业能以自己的名义参加经济法律关系,享有权利,承担义务。

二、企业的分类

对企业可以按照不同的标志进行分类,以认识和区别不同类别企业在经营管理活动上的共同点和差异性。

(一)按企业的投资主体划分

企业在兴办时的资产来源可能来自不同的投资主体,根据投资主

体的名称或性质可对企业进行如下分类：

1. 国有企业

国有企业是指企业经营管理的财产归国家或代表国家行使管理职能的政府部门或机构所有的企业，过去称全民所有制企业，即企业的生产资料归社会全体劳动人民所占有的企业。这类企业在我国现阶段采取由代表全体劳动人民利益的国家所有制形式，因此称为国有企业。国有企业是社会主义经济制度的基础，在国民经济中占主导地位，对巩固社会主义制度和发展国民经济起着决定性的作用。其主要特点是：

(1) 国家或政府主管部门拥有企业的资产所有权，企业具有法人财产权，并以国家授予其经营管理的财产承担民事责任；

(2) 企业必须完成国家或主管部门下达的计划任务，在无指令性计划时应根据市场需求发展商品生产、经营，创造财富，增加积累；

(3) 企业必须有效地利用国家投入的资产改善经营管理，实现资产增值，依法缴纳税金、费用、利润；

(4) 行政上接受上级主管部门统一领导，企业主要干部由上级任免或招聘；

(5) 企业领导体制或经营方式发生变化时，如企业实行集体经营或租赁、承包、改股份制等应通过上级主管部门的批准。

在现阶段，国有企业不仅采取国有独资的所有制形式，还可以通过资本经营和资产重组，发展股份制企业或联营或合资向具有国际竞争力的大型企业集团方向发展。小型国有企业也可通过多种形式改造为股份合作制等多种企业形式。

2. 集体所有制企业

集体所有制企业是指有组织的劳动群众集体投资兴办的社会化程度比较低的公有制企业，如城市中的街办企业，农村中的乡镇企业等。乡镇企业是典型的集体所有制企业，1997年1月1日起施行的《中华人民共和国乡镇企业法》中指出“本法所称乡镇企业，是指农村集体经济组织或者农民投资为主，在乡镇（包括所辖村）举办的承担支援农业义务的各类企业”。定义中所谓的“投资为主”，是指农村集体经济组织或者农民投资超过50%，或虽不足50%，但能起到控股或实际支配作

用。

集体所有制企业的特点是：

(1)企业的生产资料归企业从属单位的集体所有,经营者的产生有任命、招聘和职工民主选举等多种形式;

(2)企业投资不多,规模较小,涉及的行业多,经营灵活,对市场经济的适应性强;

(3)企业实行劳动合同制,职工的劳动报酬与经营效果挂钩,能更好地调动劳动者的积极性;

(4)集体企业能较好地适应地方需要,便于利用资源,扩大劳动就业,增加国家财政的个人收入。

目前,国家对集体企业采取“积极扶持、合理规划、分类指导、依法管理”的基本方针,说明集体企业具有国有企业替代不了的作用和优越性。

3. 股份制企业

股份制企业是通过股东投资对生产经营要素实行社会占有与联合使用,从事生产经营活动并按投资入股的份额参与企业的管理和分配的一种企业组织形式。股份制企业的股东,可以是有权代表国家投资的政府部门或机构、企业法人、具有法人资格的事业单位和社会团体,也可以是自然人,所以股份制企业是一种混合所有制的形式。我国自1994年7月1日《中华人民共和国公司法》施行以后,股份制企业正如雨后春笋般地兴起,其主要特点是:

(1)企业的资产所有权归股东——出资者所有,股东按其持有股份的类别和份额享有权益、承担义务;

(2)企业具有法人资格,依据法人财产权对企业资产享有直接的排他性的完全独立的经营权,真正做到独立核算、自主经营、自负盈亏和自我发展;

(3)股东依其股份对企业债务承担有限清偿责任,企业法人依其法人财产对企业债务承担有限清偿责任;

(4)董事长为企业的法定代表人,由拥有股份最多的股东担任,不设董事会的企业,由执行董事作为法定代表人;

(5)股份制企业可以广泛、有效地筹集资金,促使资本的集中使用,并最大限度地降低出资者的投资风险;

(6)股份制企业的治理结构能促使生产经营的连续性和稳定性,提高企业的经营管理水平。

股份制企业是当代世界各国普遍采用的一种企业组织形式,也是我们国家目前为适应社会主义市场经济体制,转换国有企业经营机制、扩大集体企业的经济规模而大力推广的一种经济组织形式。

4. 私营企业

私营企业是指由公民个人投资创办、雇工 8 人以上的营利性经济组织。私营企业也叫民营企业属私有经济性质,是我国社会主义公有制经济的补充。国家在现阶段允许私营经济在法律规定的范围内存在和发展,保护私营经济的合法权益并对私营经济实行引导、监督和管理。其主要特点是:

(1)企业的资产属私人所有;

(2)企业的领导人多数由投资者个人担任并从事经营管理工作;

(3)企业的规模较小,组织机构简单,劳动者与企业是雇佣关系;

(4)企业可从事的经营范围广泛,如工业、商业、建筑业、交通运输业、饮食业、服务业、修理业和咨询业等,但一般为拾遗补缺或特色经营。

私营企业的组织形式灵活,可以成为业主制企业、合伙制企业和有限责任公司 3 种。随着我国以“公有制为主体,多种经济成分并存”局面的出现,私营企业将会有有一个较大规模的发展。

(二)按企业产权的组织形式划分

产权是指财产(所有权)在市场交易中所体现的支配权。按企业产权的组织形式划分,实际上就是按企业的资产组织形式和所承担的法律 responsibility 予以分类。

1. 单个业主制企业

单个业主制企业简称为业主制企业,是由一个产权所有者(业主)自己出资、自己经营,收入归自己所有,风险也 by 自己承担的企业。其特点主要是:

(1)企业的资产来源于企业主一人(因此也叫独资企业),业主属自然人,集财产所有权与经营权于一身,产权可自由转让;

(2)企业的规模不大,管理层次较少,决策迅速、经营灵活、管理费用低,盈利归业主个人;

(3)企业承担无限责任,即当企业的资产不足以清偿企业的债务时,法律强制业主以个人的财产负责赔偿;

(4)企业的寿命一般不长,如果企业主无意经营或死亡,企业的寿命也即终止。因此,企业的雇员及债权人都要承担较大的风险。

2. 合伙制企业

合伙制企业,是由两个或两个以上业主订立契约,共同出资、合伙经营,共同对企业债务负无限连带清偿责任的经济组织。其特点主要是:

(1)企业资产属于几个合伙的投资者所有,与业主制企业相比,扩大了资金来源和信用能力,且只要经过合伙人的同意,订立合伙经营合同,企业就可以成立,但合伙经营者仍属于自然人;

(2)企业的重大经营决策,由全体合伙人协商共同作出决定,与业主制企业相比,决策的水平可能提高、效率可能降低;

(3)合伙人对企业经营成果共享,对企业债务共负无限和连带责任,即当企业资不抵债,其他合伙人无力赔偿他们应承担的那一部分亏损金额时,有能力的合伙人有义务用自己的财产予以补足,直至清偿全部债务为止,因而增大了投资者的风险性;

(4)合伙制企业的稳定性较差,每当合伙人退出或接纳新合伙人时,都需重新谈判并建立一种新的合伙关系,而这种新关系的建立往往复杂且费时,意见得不到统一就会使企业夭折。

3. 公司制企业

公司制企业是由两个以上股东共同出资,能够独立对自己经营的财产享有民事权利,承担民事责任的经济组织。公司作为企业的一种组织形式,是适应生产力及商品经济发展的需要产生的。它的产生又反过来极大地推动了社会生产力及商品经济的发展。公司制企业现已被世界上大多数市场经济成熟国家的企业所采用,国外一些经济学家和法