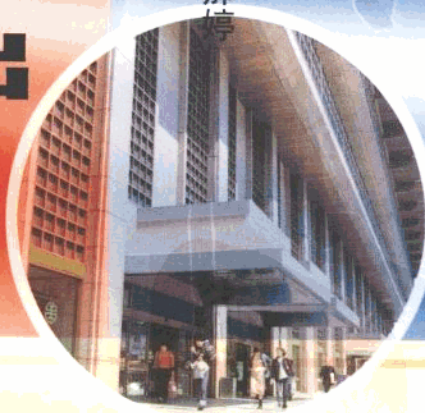


企业管理基础

副主编 舒喆醒 郝婷
主编 郎宏文



黑龙江教育出版社

编者絮语

当代大学生不仅要掌握必需的科技知识,还应掌握一定的经济理论与管理基础知识,培养自己将来参加社会经济实践活动的能力。这是市场经济发展的客观要求,也是社会进步对人才的要求。现代企业离不开现代企业管理,而企业管理的理论、方法和手段又必须不断推陈出新,方能不落后于时代。因此,本书力求汲取国内外的先进管理理论和方法,为非管理类专业的本科学生学习管理知识而编写。

本书编写以了解市场经济和增强市场意识为目的,使学生掌握基本的管理原理和企业管理的先进方法,提高学生的自身发展能力。

本书内容精炼、丰富,既可作为理工科专业本科学生学习企业管理的合适教材,也可作为各类管理人员培训和自学的管理类教材。

本书由郎宏文、舒喆醒、郝婷编写。全书共设十章内容,第一章、第二章、第四章由郎宏文编写;第三章、第五章、第七章、第十章由舒喆醒编写;第六章、第八章、第九章由郝婷编写。

在本书编写过程中,参考了国内外出版的部分教材和著作,再次深表谢意。

由于编写人员水平有限,时间仓促,书中缺点和错误在所难免,敬请读者给予批评指正。

编 者

2007年2月

目 录

第一章 企业概述	1
第一节 企业及其法律形式	1
第二节 企业组织结构	13
第三节 现代企业制度	20
第二章 管理及其演进过程	28
第一节 管理概述	28
第二节 管理理论的产生和发展	32
第三节 企业管理	42
第三章 企业管理环境	46
第一节 影响企业的环境因素	46
第二节 企业对环境的影响作用	61
第四章 企业经营思想与战略	65
第一节 企业经营思想与目标体系	65
第二节 企业经营战略	75
第五章 市场营销	94
第一节 市场与市场营销	94
第二节 市场调查与预测	101
第三节 市场细分与目标市场选择	112
第四节 产品策略	119
第五节 定价策略	127
第六节 分销渠道策略	136
第七节 促销策略	141

第六章 企业生产管理	149
第一节 生产与生产管理	149
第二节 生产过程的组织形式	153
第三节 流水生产及其他组织形式	165
第四节 生产计划与生产作业计划	169
第五节 网络计划技术	178
第六节 生产管理模式的更新	189
第七章 质量管理	206
第一节 现代企业质量管理的一般概述	206
第二节 生产过程的质量控制	222
第三节 过程控制中常用的几种工具	226
第八章 设备与物资管理	238
第一节 设备管理	238
第二节 物资管理	254
第九章 现代企业文化	266
第一节 企业文化及其作用	266
第二节 企业文化的内容	275
第三节 企业文化建设	281
第十章 人力资源管理	291
第一节 人力资源管理概述	291
第二节 人力资源管理的基本内容	297
第三节 奖励管理	318
第四节 定员与定额	330
第五节 人力资源管理发展态势	339

第一章 企业概述

第一节 企业及其法律形式

一、企业的含义和特征

通常所说的企业，一般是指从事商品生产、流通和服务活动，为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算，具有法人资格的基本经济单位。按照这个定义，企业可分为工业企业和商业企业两大类。工业企业乃是从事工业性生产的经济组织，它利用科学技术、制造设备，对原材料进行加工，使其改变形状或性能，为社会提供所需的产品，同时获得利润。商业企业则是从事商业性服务的经济实体，它以营利为目的，直接或间接向社会提供货物或劳务，以满足顾客的需要。

从企业的含义中可以看出企业具有以下特征：

1. 企业的自主性。自主经营是自我性的集中表现，体现在企业所拥有的各种权利上。

2. 企业的能动性。自负盈亏是企业能动性的集中表现，企业要生存和发展，就要盈利、要为社会创造财富。自负盈亏是企业发展的原动力。

3. 企业的目的性。企业的目的性表现在两个方面：一是企业要满足社会，即满足政府、满足人民、满足其他经营者的需要。二是企业要有满足自身发展的需要，即企业要为职工提供日益增长的物质利益和精神福利，要创造更多的利润，以保证企业

的发展。

4. 企业的独立性。企业的独立性表现在它具有法人权利,即有一定的组织机构、独立的财产,能以自己的名义享有民事权利和承担民事义务。

5. 企业的特殊性。企业不同于政府机关,也不同于事业单位,更不同于慈善团体,企业要为自己的发展和生存而奋斗,要为盈利而努力,没有盈利就意味着灭亡,没有任何无偿的资金输入,这就是企业。

二、企业的产生与发展

(一) 企业的产生

企业是社会生产力发展到一定水平的结果,是商品生产与商品交换的产物。在资本主义社会之前,虽也有一些手工作坊,但它们并未形成社会的基本经济单位,虽然有些手工作坊具有一定的生产规模和一定量的劳动者,但是生产的产品只是为部落、家族、奴隶主、封建皇室享用,不是为了进行商品交换,不发生经营活动,从严格意义上讲,不是企业。只是到了资本主义社会,随着社会生产力的提高和商品生产的发展,社会的基本经济单位才发生根本的变化,才产生严格意义上的企业。

企业的初期形态,主要是由资本所有者雇佣较多工人,使用一定的生产手段,在分工协作的基础上从事商品的生产和商品的交换而形成的。由于企业这种组织形式能较好地应用当时社会的科学技术(主要是机器、设备),能显著地提高劳动生产率,能大幅度降低成本而带来高额利润,能集中、大量地生产商品,满足日益增长的社会需求,因而社会生产力有了长足的发展。企业就是在这样一个漫长的演变过程中逐渐成为社会的基本经济单位的。

从手工作坊过渡到企业这一基本经济单位，其变化的根本原因在于：

1. 社会上出现大量自由民，形成产业后备军队伍。
2. 生产中广泛采用机器、设备，为机械化大生产准备了必要的物质技术条件。
3. 私有财产制度确立，资本逐渐集中和垄断。
4. 货币制度建立，银行产生，使经济组织可以在自有资金之外再筹措所需资金。
5. 市场进一步扩大，商品经济不断发展。

正是由于社会基本经济单位的这些重大变化，封建社会的那种手工作坊向资本主义的企业进化，作为生产力发展到一定历史阶段的企业实体才真正出现，并进一步推动了社会经济的发展。

（二）企业的发展

企业既是社会生产力发展到一定历史阶段的产物，又是一个动态变化的经济单位。它随着人类社会的进步、生产力的发展、科学技术水平的提高而不断地发展、进步。纵观企业的发展历史，大致上经历了以下几个时期：

1. 手工业生产时期

手工业生产时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期。此时生产者都属具有一技之长的专业劳动者。16世纪到17世纪，西方一些国家的封建社会制度向资本主义制度转变，主要表现在资本主义原始积累加快，向海外殖民扩张，大规模地剥夺农民土地，使家庭手工业急剧瓦解，向资本主义工场手工业过渡。例如，英国16世纪以前的毛纺业主要是依靠半工半农的家庭手工业进行。这些家庭手工业规模小、分散，劳动基本上没有分工协作。即使当时有些家庭手工业的产品由包买商收购销售，并受到包买商很大程度上的控制，但这些家

庭手工业并不具备企业性质。而到 16 世纪以后,特别是进入 17 世纪以来,原来半工半农的家庭手工业者由于土地丧失,脱去半农性,沦为雇佣劳动者,由包买商建立的工场手工业迅速发展起来。工场手工业比起家庭手工业,一是规模扩大,到 17 世纪,美国有的工场手工业雇佣几百工人,成为大型工场;二是产业结构变化,在采矿、冶金、金属加工、制盐、造纸等行业,普遍建立起工业工场;三是采用机器,1736 年英国一家大型呢绒工场竟拥有 600 台织布机;四是工场内部形成分工,按某一产品生产要求,分解成若干个作业阶段。此时的工场手工业实际上已具有企业的雏形。

2. 工厂生产时期

随着资本主义制度的发展,西方各国相继进入工业革命时期,工场手工业逐步发展到建立工厂制度,作为真正意义上的企业到这时才诞生。以英国和德国为例,英国到 18 世纪 60 年代,资产阶级政权确立,当时圈地运动的发展实现了对农民土地的彻底剥夺,进一步加强了殖民扩张,积累了大量的原始资本,这一切都为工业革命准备了历史前提。在工业革命过程中,一系列新技术的出现,大机器的普遍采用,特别是动力机的使用,为工厂制度的建立奠定了基础。到 1717 年,英国阿克莱特在克隆福特创立了第一家棉纱工厂,从此集中生产的工厂迅速增加。到 19 世纪 30 年代,机器棉纺织代替手工棉纺织的过程基本完成,工厂制度在英国普遍建立。18 世纪德国手工业就有了初步发展,到了 19 世纪 30 至 40 年代,建立了工厂制度。在 50 至 60 年代,由于资产阶级革命完成,出现了工业化高潮,工厂大工业迅速发展,工厂制度在采掘、煤炭、机器制造、运转、冶金等行业相继建立。工厂制度的建立,是工场手工业发展的质的飞跃,它标志着企业的真正形成。

归纳这一时期的特征主要有：

(1) 工厂资本雄厚，小型生产者不易与之抗争。

(2) 机械生产，节省人力，生产效率与效益显著提高。

(3) 手工业者失业，或沦为雇工，形成了一批掌握生产技术和工艺的产业队伍。

(4) 工厂内部劳动分工深化，生产走向社会化。

3. 企业生产时期

从工厂生产时期过渡到企业生产时期，乃是企业作为一个基本经济单位的最后确立和形成。在资本主义经济发展中，工厂制度的建立，顺应了商品经济发展的潮流，促进了生产力的大发展。特别是 19 世纪末至 20 世纪初期，随着自由资本主义向垄断资本主义过渡，工厂的发展十分迅猛，并产生了一系列变化，这一系列变化正是工厂生产时期过渡到企业生产时期的主要特征，其表现如下：

(1) 生产规模空前扩大，产生了垄断企业组织，如托拉斯、辛迪加、康采恩等。美国 1904 年在工业部门中就有 318 个托拉斯，各个重要工业部门一般都被一两个或几个大托拉斯所垄断，形成了各部门的所谓“大王”，如汽车大王福特，石油大王洛克菲勒，钢铁大王摩根，同时一些世界闻名的大托拉斯，如美国钢铁公司、福特汽车公司、杜邦火药公司、通用电气公司、美国电话公司等都已组成或形成一个企业集团。

(2) 不断采用新技术、新设备，不断地进行技术革新，使生产技术有了迅速发展。

(3) 建立了一系列科学管理制度，并产生一系列科学管理理论。1911 年美国工程师泰勒的代表作《科学管理原理》一书的出版，标志着企业从传统经验型管理进入到科学管理阶段。

(4) 管理权与所有权分离，企业里形成了一支专门的工程技

术队伍和管理队伍。同时，随着职工队伍的技术水平的提高，整个企业素质也有了明显提高。

(5) 企业之间的竞争日益激烈，加速了企业之间的兼并，使生产进一步走向集中。同时，企业向国外发展，跨国公司开始出现，并且不断发展。

(6) 企业的社会责任改变，不仅在整个社会经济生活中的作用越来越大，同时渗透到政治、经济、军事、外交、文化等各个方面。

制约和推动企业发展的因素是多方面的。例如社会发展的客观需要，市场发展变化对企业提出的新要求，经济发展带来的文化、观念、道德等方面的变化对企业发展的影响等。但是，推动和制约企业发展的根本因素是技术革命。

自从人类社会经济生活中产生企业以后的 300 多年来，至少经历了三次技术革命：第一次技术革命是 300 年前的产业革命，以大机器为中心；第二次技术革命是 100 多年前以重工业技术为中心的革命；第三次技术革命是二次世界大战后到现在的一系列技术革命。也有人将当前世人关注的生命科学、信息工程、材料科学等高新技术称之为第四次技术革命。从企业发展的角度来看，每次技术革命都是促进企业发展的根本因素。每次技术革命后，必然伴随着一场空前规模的产业结构调整，一大批适应社会经济发展需要的全新企业群体崛起，开拓出一系列新的生产领域。而传统企业在技术、设备、工艺乃至管理等方面进行的一系列根本性改革，使之脱颖而出，也使社会生产力产生一次次质的飞跃。

随着世界性的新技术革命的发展，科学技术一系列巨大成果迅速而有成效地应用到和社会和经济发展的各个方面，产生出一系列全新的市场需求，开拓出一系列全新的经济领域，导致一大批

现代新兴企业的蓬勃崛起，代表着现代企业发展的方向，显示出无穷的生命力。

三、企业的法律形式

在市场经济条件下，企业的法律形式是按照财产的组织形式和所承担的法律 responsibility 来划分的，即分为个体业主制企业、合伙企业 and 公司制企业。前两类属于自然人企业，出资者或部分出资者应承担无限责任，最后一类属于法人企业，出资者只承担有限责任。

(一) 个体业主制企业

个体业主制企业是一人出资，归个人所有和控制，为个人收益而经营的企业。企业的出资者和经营人称作企业主，他是企业的所有者，又是企业的工作人员。个体业主制企业为自然人企业，在法律上称为个人独资企业。它不具有法人资格，是最古老、最简单的企业形式。这种企业大多是一些小型企业，企业主可以雇用他人经营企业，但多数这样的企业都是由企业主自己经营。因为他们认为由自己来掌管企业的经营决策要比委托他人更好、更有把握。组建企业的资金由企业主提供，也可以部分借贷。

1. 个体业主制企业的优点

在现代经济社会中，个体业主制企业之所以存在，除了因为人们有自我从事经营，为个人获取高利润收入，欣赏自己为企业主的风采动机外，还因为个体业主制企业具有一些它本身的优点。这些优点可概括如下：

(1) 易于组织管理和管理费用较低。由于企业的组织机构简单，管理工作和管理费用都较少，也不会存在官僚作风。

(2) 利润归个人所得。企业由个人出资，归个人所有，由个

人经营，从而利润也归个人所得，不与他人分享经营成果，当然企业主要按照国家法规交纳所得税。

(3) 经营上的相对灵活和自由。由于经营上的制约因素较少，企业主在决定如何管理方面有很大的自由，无需同他人商量。又因规模小，事务不复杂，所以这种企业处理问题机动、敏捷。

(4) 能够得到个人激励和满足。企业主具有很强的成功激励，这是使企业经营成功不可缺少的动力。企业获得了预期收益，企业主会从中得到个人满足。所以不少企业主认为，他们追求的是个人满足，而不仅仅是利润。

(5) 具有一定的信用保证。这种企业的企业主所拥有的非经营性财产，债权人对其持有索赔权。

(6) 容易保密。在竞争性的市场经济中，企业信息的保密是很重要的。竞争对手对你的销售数量、利润、生产工艺和财务状况知道的越少，你就越有利。个体企业在这方面具有较好的保密条件。

(7) 企业解散容易。个体企业所有债务偿清后，企业可以自由取消经营。

2. 个体业主制企业的缺点

虽然个体业主制企业有诸多优点，但它也存在一些不足。在比较选择企业形式时，对它的缺点必须加以考虑。

(1) 无限的责任。企业主要对企业的全部债务负无限的责任。就是说，企业的经营性资产和非经营性个人财产都是债权人的索赔对象。因此企业主的所有财产都具有风险，这在法律上叫做负无限责任。这种企业对于风险性大的事业是不适宜的。

(2) 有限的规模。由于受到资金来源和企业主能力的限制，企业的生产规模不易扩大。

(3) 管理不易科学化。从企业管理的角度来看,企业主要负担经营管理的全部职能。从借资、销售、财务到雇工或解聘都由一人承担。而企业主的能力是有限的,很难将各方面的事务都处理好。

(4) 企业雇员缺少发展机会。个体企业的雇员缺少被提升的机会。这会导致有能力、工作好的雇员自动辞退。

(5) 企业寿命缺乏延续性。个体企业的生存完全决定于企业主。如果企业主死亡或破产,或因其他原因企业主不能继续经营下去,企业也就随之解体。所以企业的寿命是有限的。

(二) 合伙企业

合伙企业是由两个以上的企业主共同出资,为了收益共同经营,并归若干企业主共同所有的企业。各企业主之间的关系由合伙经营合同保证,须经过各企业主的同意才能成立。合伙经营合同中至少要包括以下主要内容:①合同日期和有效寿命;②经营性质和企业名称及所在地;③合伙人姓名和各自的投资额;④利润和亏损分配;⑤各企业主的责任和工作时间;⑥合伙人的工作报酬;⑦退股和入股的办法;⑧财务制度的建立;⑨关闭企业后的财产分配;⑩如何解决合同中未预及之争端。

合伙企业的企业主有多种类型,其中包括普通合伙人、有限合伙人、非管理合伙人、匿名合伙人和名义合伙人。

普通合伙人(General Partners)对企业债务要负无限责任,并且从事企业经营业务。每个合伙企业至少须有一个普通合伙人,他们在企业经营中起着最积极的作用,有权代表企业对外签订合同。

有限合伙人(Limited Partners)在企业经营中不起多大作用,他们想在企业中投资,但不想承担太大的风险,就以有限责任的形式参加合伙。这种合伙人的责任只限于投入资本的多少。

非管理合伙人 (Silent Partners) 是不被人知晓的合伙人, 但他们在企业管理中起着重要作用。

匿名合伙人 (Dormant or Sleeping Partners) 只出资不出名, 只参与利润分红, 不参加管理。

名义合伙人 (Nominal Partners) 是名义上参与合伙, 但不出资, 也不参加管理。

1. 合伙企业的优点

合伙企业同样具有个体企业的某些优点, 如易于组建, 经营制约因素少等。与个体企业相比, 合伙企业还具有以下优点:

(1) 扩大了资金来源。每个合伙人都能为企业提供资金, 这使企业的资金来源扩大。

(2) 增强了信用能力。同企业内更多的人对债务有责任, 容易得到债权人的信任。

(3) 提高了管理决策水平。合伙企业主人数多, 管理决策上可以集思广益, 各具专长的合伙者参加企业的经营管理, 可提高企业的管理水平和质量。

(4) 增强了发展能力。合伙企业的资金来源增加了, 决策水平提高了, 又可聘用和保留更多较好的雇员, 从而能够生产和提供较好的产品和服务, 增强了企业的发展能力。

(5) 个人利益与企业利益相一致。各企业主的利益与企业的利益能够保持一致, 他们为企业的成功经营共同努力工作。

2. 合伙企业的缺点

合伙企业与个体企业相比较, 有其一定的优点, 但作为一种法律形式, 它还有某些缺点。这些缺点主要表现为:

(1) 合伙企业主的无限责任。每一个普通合伙人对企业的债务都负有无限的责任, 他们的所有财产都具有风险性, 而且普通合伙人之间的债务责任具有连带关系。

(2) 企业寿命不容易延续很长。任何一主要合伙人因某种原因退出企业, 都可能导致企业关闭, 企业合伙关系的终结, 即使可能有办法来继续企业经营也存在多方面的问题。

(3) 管理上容易出现困难。由于企业由合伙人共同经营, 决策权分散, 在他们的意见不能取得一致时, 会造成管理方面的困难。

(4) 投资不易撤回。向合伙企业投资是比较容易的, 但要撤回投资有多方面的困难。

(5) 企业的发展规模有限。合伙企业的资金来源虽然比个体企业多, 但能够筹集到的资金毕竟还是有限的, 发展规模仍受到限制。

(三) 公司制企业

广义地讲, 公司制企业包括无限公司、有限公司和两合公司三种形式。

无限公司是指股东对公司债务负有无限连带责任, 公司的信用主要建立在股东本人身上, 而不在公司资本上, 所以又称“人合公司”。这种公司不是严格意义上的公司制企业, 无限公司对股东来说有倾家荡产的可能, 对债权人来说可以减少一些债权损失。

有限公司是建立在资本信誉基础上的“资合公司”, 这种公司是典型的公司制企业, 实行的是有限责任制度。有限责任包括两个方面: 一是对于股东而言, 他们只以其出资额为限对公司的债务承担有限责任; 二是对于公司法人而言, 它要以全部财产为限对公司的债务承担责任。一旦公司出现资不抵债时, 必须以全部财产(不包括银行贷款)进行赔偿, 不牵涉公司以外他人的财产。

两合公司是指具有“人合”与“资合”两种特征的公司。通

常它由一个人以上的无限责任股东和一个人以上的有限责任股东组成，其中无限责任股东对公司债务负无限连带责任，有限责任股东以出资额为限对公司债务负有限责任。一般来说，两合公司以无限公司特征为主，其法律地位与无限公司类同，多是小企业所采用的形式，在公司制企业中不占重要地位。

在现代公司制企业中，有限公司是最具有代表性的，其组织形式有两种，即我国《公司法》规定的有限责任公司和股份有限公司。

1. 有限责任公司及其特点

有限责任公司是指由法律规定的一定人数所组成，股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。其主要特点是：①股东数量有限，比较容易协调。我国《公司法》规定，有限责任公司由五十个以下股东共同出资设立。②注册资本数额要求不多，比较容易组建。我国《公司法》规定，有限责任公司注册资本的最低限额为人民币三万元。法律、行政法规对有限责任公司注册资本的最低限额有较高规定的，从其规定。③不发行股票，权益证明不能上市流通，但可在股东内部转让。如果要向股东以外的人转让，必须经半数以上的股东同意。④公司只在内部向股东汇报工作，接受股东的监督。由于不采取社会公示的办法，有利于保守商业秘密。

2. 股份有限公司及其特点

股份有限公司是指将全部资本分为等额股份，股东以其所持有的股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。其主要特点是：①股东数量多。我国《公司法》规定，设立股份有限公司，应当有二人以上二百人以下的发起人。②注册资本数额要求较高。我国《公司法》规定，股份有限公司注册资本的最低限额为 500 万元人民币。③公开向社会

发行股票，股票可以依法转让或交易。④公司保持较高的透明性。向社会公开募股的股份有限公司，要定期向社会披露本公司的经营状况及财务报告。

第二节 企业组织结构

一、组织结构的基本类型

随着企业的产生和发展及领导体制的演变，组织结构形式也经历了一个发展变化的过程。迄今，企业组织结构主要的形式有：直线制、职能制、直线——职能制、事业部制、矩阵制等。

（一）直线制

这是工业发展初期的一种比较简单的组织结构，是指企业管理权力由最高管理者经过下级管理人员直到组织最基层执行人，以垂直方式传递、流动的组织结构。如图 1-1 所示。

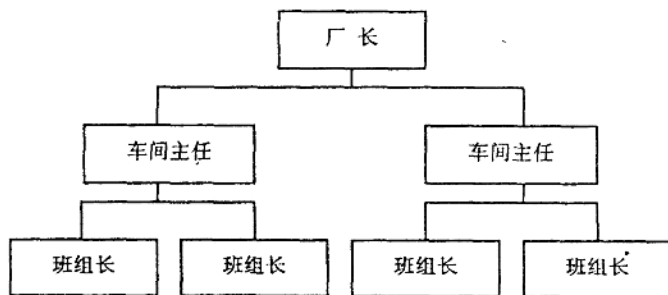


图 1-1 直线制组织结构简图