

中等职业学校适用教材

企业管理

QYGL

于晨 薛彩龙 郭兰 彭茂昌 主编

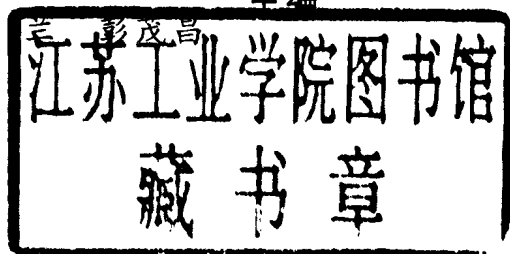
工商出版社



中等职业学校适用教材

企 业 管 理

于 晨 薛彩龙 主编
郭 芳 彭成昌



工 商 出 版 社

责任编辑 张宏民

封面设计 欣然

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/于晨,薛彩龙,郭兰,彭茂昌主编.

—北京:工商出版社,2001

ISBN 7-80012-629-3

I. 企… II. ①于… ②彭… ③郭… ④彭…

III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 053300 号

书名/企业管理

编著者/于晨 薛彩龙 郭 兰 彭茂昌

出版·发行/工商出版社

经销/新华书店

印刷/北京翌新工商印制公司

开本/850×1168 毫米 1/32 印张/9.5 字数/238 千字

版本/2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

印数/1—3000 册

社址/北京市丰台区花乡纪家庙(100070)

电话/(010)63730074

出版声明/版权所有,侵权必究

书号:ISBN 7-80012-629-3/F·287

定价:17.90 元

《企业管理》编委会

主 编 于 晨 薛彩龙 郭 兰 彭茂昌

副主编 李东跃 石清书 万建仓 魏彦华

撰 稿 于 晨 薛彩龙 郭 兰

彭茂昌 石清书 李东跃

于 华 杨爽月 万建仓

魏彦华

主 审 王义宁

前 言

在新世纪的开端,国际国内市场环境的演变,使国内企业在日益严酷的竞争中别无选择,只有抛弃默守已久的传统管理模式,突破知识结构上的禁锢,走出管理的误区,放飞市场,迎接竞争。要求企业从市场经济观念的新视角,重新审视企业的发展战略,要以提高经济效益为中心,重视技术创新和新产品开发,重视市场开拓和集约化管理。但是,更为重要的是要重视培育企业领导人员洞悉市场变幻,捕捉市场机遇,驾驭企业在商海航行的能力。

本教材则以培养现代企业管理人员基本素质为主旨,由长期从事专业教学的资深教师编写而成,他们熟悉企业改革和国际国内企业管理发展的最新理论,了解国内企业经营管理的实际。全书以马克思理论为指导,以市场经济理论为依据,在结构体系上充分考虑教材本身的系统性和整体性,在内容上对传统的企业管理教材进行了补充,有很强的实用性、针对性、现实性和一定的超前性。本书可作为大中专经济类专业的教材,也可作为经济类管理干部自学和进修的教材。

全书共分十二章,由于晨、薛彩龙、郭兰、彭茂昌主编。第一章、第三章由于晨编写,第四章由彭茂昌编写,第十章、第十二章由薛彩龙编写,第六章、第十一章由郭兰编写,第五章由李东跃编写,第七章、第九章由石清书编写,第二章由万建仓、魏彦华编写,第八章由于华、杨爽月编写,最后由主编于晨、薛彩龙负责全书总纂和定稿。本教材由王义宁主审。

由于编者水平所限,不当之处在所难免,热忱欢迎同行和读者批评指正。

编 者

2001年7月

目 录

第一章 企业管理导论	(1)
第一节 企业概述	(1)
第二节 企业管理的发展	(4)
第三节 现代企业制度	(16)
第四节 企业组织与体制	(21)
第五节 企业文化	(34)
第二章 市场和市场调研	(39)
第一节 市场	(39)
第二节 市场调查	(44)
第三节 市场预测	(50)
第三章 企业经营战略管理	(61)
第一节 企业经营战略的内容	(61)
第二节 企业经营战略的环境分析	(66)
第三节 企业通用的竞争战略	(70)
第四节 企业经营战略的管理	(72)
第四章 企业经营决策与计划	(79)
第一节 企业经营决策	(79)
第二节 企业经营计划	(101)
第五章 企业市场营销管理	(110)
第一节 市场营销管理概述	(110)
第二节 目标市场战略	(114)
第三节 营销策略	(119)

第六章	新产品开发管理	(133)
第一节	新产品开发的意义和方式	(133)
第二节	产品开发的原则和程序	(137)
第三节	价值工程	(140)
第七章	企业生产管理	(145)
第一节	生产过程组织	(145)
第二节	生产计划	(154)
第三节	生产作业计划与控制	(162)
第四节	网络计划技术	(169)
第五节	现代生产作业管理简介	(176)
第八章	企业质量管理	(184)
第一节	全面质量管理	(184)
第二节	质量管理的方法	(192)
第九章	企业设备管理	(210)
第一节	设备的选择与经济评价	(210)
第二节	设备的使用与维修	(213)
第三节	设备的更新与改造	(219)
第十章	企业物资管理	(224)
第一节	企业物资管理概述	(224)
第二节	物流控制	(226)
第三节	物资消耗定额	(227)
第四节	物资供应计划	(231)
第五节	仓库管理	(234)
第六节	物资利用管理分析	(238)
第十一章	人力资源管理	(240)
第一节	人才招聘与绩效考核	(240)
第二节	劳动报酬与社会保险	(249)

第三节	职工的培训与发展.....	(253)
第十二章	企业财务管理	(261)
第一节	企业财务管理概述.....	(261)
第二节	筹资和投资的管理.....	(267)
第三节	资产管理.....	(275)
第四节	成本和费用的管理.....	(279)
第五节	营业收入和利润的管理.....	(282)
第六节	财务分析.....	(286)
参考书目		(292)

第一章 企业管理导论

企业管理学是一门横跨社会科学、自然科学和技术科学的边缘学科。其内容涉及企业生产经营全过程管理的各个方面。本章主要概述了企业管理最基本的理论和概念。主要阐述企业及其特征、企业管理的发展及现代企业制度、企业组织与体制以及企业文化的营造等内容。这是研究企业管理的立足点和出发点。

第一节 企业概述

一、企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以产品或劳务满足社会需要并获取盈利,自主经营、自负盈亏、依法设立的经济实体,是社会经济的基本单位。这个概念包含以下几层含义:

1. 企业是从事生产、流通、服务等活动的经济组织,如工厂、农场、商店、运输公司、银行等。它拥有一定的生产要素,为共同的生产目的组成特殊的生产经营单位。

2. 企业是一个营利性的经济组织。它不同于政府机关、行政组织、事业单位,也不同于社团群众组织。企业作为一个经济组织,必须将生产要素有效地结合起来,进行一定的生产经营活动,实现一定的经营目的。必须追求经济效益和获取盈利,这是企业生存和发展的基础。

3. 企业必须自主经营、自负盈亏、独立核算。企业作为一个经济组织,必须拥有一定的独立性和经营自主权,能够独立自主地使用和支配自己的人、财、物,并开展生产经营活动,以其自身经营收

人来抵偿各项支出,对自己的经营活动负全部责任。

4. 企业是社会经济的基本单位。随着商品经济的高度发展和机器的采用,逐渐出现了资本主义生产方式,社会生产组织形式发生了根本变革。社会生产的基本单位由家庭或作坊演变成由资本家雇佣大批工人,使用现代化生产设备,高度社会化的企业。企业成为社会经济力量的基础,企业生产力的总和构成社会生产力。

5. 企业是一个开放性的系统。企业作为社会经济的基本生产单位,社会经济、社会环境的发展变化,影响、制约着企业系统正常的生产经营活动。如国际形势、社会变动、政府的方针政策、经济动向、市场状况等,都会对企业发生直接或间接的影响。企业必须使自己的活动与社会经济活动协调吻合,密切衔接,以更好地适应环境的要求和变化,提高企业自身的适应能力。同时,对环境施加影响,争取更有利于企业发展的外部条件。

6. 企业是由人力、物力、财力和管理等要素所组成的经济组织。人力,是指企业员工的智力和体力的总和,这是生产力中最活跃的能动因素;物力,是指已为人们所控制并可以在生产经营中加以利用的各种物质力量;财力,是指资本力量。一定的物力和财力是企业生存的基础。管理是指管理组织和管理信息,管理是推动企业发展的关键性力量。

7. 企业具有社会性。企业是经济组织,同时又是社会组织,企业不仅在经济上追求盈利和资产增值,还必须对社会尽责,包括为国家、民族、社区做贡献,为人类的幸福和文明尽义务。关注文化教育、社会公益、环境保护和扶贫济困等活动。

二、企业的分类

由于现代经济生活十分复杂,作为基本经济单位的企业也就有很多类别,企业的类别可以通过不同的方法进行划分。

(一) 按照企业所属的经济部门分类

根据企业所属的经济部门不同,可划分为农业企业、工业企

业、建筑安装企业、运输企业、商业企业、物资企业、邮电企业、旅游企业和金融企业。

农业企业是从事农、林、牧、副、渔和采集等生产经营活动的企业；工业企业是从事工业性生产和劳务等生产经营活动的企业；建筑安装企业主要指从事土木建筑和设备安装工程施工的企业；运输企业是利用工具专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业；商业企业是专门从事商品交换活动的企业；物资企业是组织物资流通并从事物资经营业务的企业；邮电企业是通过邮政和电信传递信息，办理通信业务和邮政业务的企业；旅游企业是以旅游资源、服务设施为条件，通过组织游览活动向游客出售劳务的服务性企业；专门经营货币或信用业务的企业是金融企业。

（二）按照生产力各要素所占比重分类

根据生产力各要素所占的比重可将企业划分为劳动密集型企业、资金密集型企业 and 知识密集型企业。

1. 劳动密集型企业。指技术装备程度较低，用人较多，产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业。也就是说，劳动密集型企业是那种单位劳动力占用的固定资产少、活劳动占成本的比重大、资本有机构成低的企业。

2. 资金密集型企业。指所需投资较多，技术装备程度较高，用人较少的企业。资金密集型企业同劳动密集型企业相比一般生产效率较高，物资消耗少，单位产品成本低，竞争能力强。但它同时要求具有雄厚的资金，先进的技术装备，还要有大量的技术人才，相应配套的服务设施，否则就难以发挥优势。

3. 知识密集型企业。指综合运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。这类企业一般以科研为重，需要花费大量的科研时间和费用，拥有最新科学研究成果，技术装备先进，拥有较多的中高级技术人员，使用劳动力和消耗原材料较少，环境污染少。

(三) 按照企业的组织结构分类

企业按其组织结构的不同,可划分为单厂企业、多厂企业和企业集团。

1. 单厂企业。就是一个工厂为一个企业。这种企业是由生产技术上密切联系的不同生产车间(或班组)和一定的服务单位、管理部门构成的。全厂统一进行生产经营活动,统一核算盈亏,统一处理对外经济关系,企业内部的各生产部门具有生产技术上的统一性。

2. 多厂企业。就是由几个或几十个非独立性的工厂组成一个企业。它是按照专业化协作的原则,把生产技术上统一的不同工厂组织在一起,成为企业性的经济实体,它在生产经营上按统一计划进行,实行统一的经济核算,在法律上统一为一个法人单位。

3. 企业集团。指为适应市场需要,由多个企业通过资金参股、控股等方式集合在一起,形成相对稳定、独立的经济组织。企业集团往往以实力雄厚的骨干企业大型科研设计单位为主体,以名优产品或高精尖技术为龙头,对集团内的企业资源相互融合,使企业借助集团的协助力,实现各自的经济利益。

第二节 企业管理的发展

一、企业管理的重要性

企业管理是对企业的生产经营活动进行的计划、组织、指挥、协调和控制,以适应外部环境变化,充分利用各种资源,实现企业经营目标的一系列工作。

企业管理是社会化大生产的必然产物。马克思曾明确提出:一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人活动,并执行生产总体的运动。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。由此可见,管理是由

人们共同劳动所引起的,规模越大,人员愈多,管理就越重要。现代企业管理的重要性,具体表现在以下几个方面:

(一) 企业管理是社会化大生产的客观要求

随着现代化大工业的出现,不仅生产技术复杂,企业内部分工和协作更加精细,而且社会化程度愈来愈高,社会联系也更加广泛,要使生产力的各种要素更好地结合起来,使人力、物力、财力得到有效配合和充分利用,就更需要科学地组织生产。因此,管理不仅是促成有效分工与协作的需要,而且也是促成各种资源优化配置的需要。可以说,管理是社会化大生产的客观要求和必然产物。

(二) 企业管理是企业进行正常生产经营活动的必要条件

任何一个企业要进行正常的生产经营活动,都必须拥有一定的人力、财力和物力,并按照生产技术特点和市场需求,进行有效地组织。在市场经济条件下,要使企业能够生存和发展,并具有较强的竞争力,就必须加强企业管理,及时把握市场信息,了解市场动态,制定正确的经营战略和策略,不断开发适销对路的产品,满足市场需要。因此,现代企业管理具有举足轻重的地位。

(三) 企业管理是提高企业经济效益的重要手段

在一定生产技术组织条件下,一个企业经济效益的高低,在很大程度上取决于管理水平的高低。先进的管理能以较少的劳动消耗和物质消耗、较少的资金占用,生产出更多更好的符合社会需要的产品,以不断提高企业的经济效益。

二、企业管理的性质和职能

(一) 企业管理的性质

企业管理具有两重性质,一方面具有与生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。

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,只要是规模较大的共同劳动,就需要有一定的管理。由

此形成企业管理的一般性质,就是企业管理具有的自然属性。它取决于生产力的状况。企业管理虽然是由生产力的状况所引起、所决定的,但是,企业管理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。所以,企业管理又具有特殊性质,即企业管理的社会属性。

(二) 企业管理的职能

根据马克思关于企业管理二重性的原理,企业管理具有两个基本职能,一是合理组织生产力,二是维护和完善生产关系。企业管理的过程就是这两个基本职能相结合而发挥作用的过程。当它们结合作用于生产经营过程时,则表现为各种具有相对独立性的具体管理职能。许多管理者对企业管理的具体职能划分,说法不一,但一般认为有以下五种职能:

1. 计划职能。计划职能包括通过调查研究和预测,制定长期和短期计划,确定实现计划的措施,并将计划指标层层分解到各个部门、各个环节。在现代企业中,计划是各项工作的“龙头”,只有充分发挥计划职能的作用,才能使各个方面和各个环节以至每个职工都有明确的目标,才能把各项工作有效地组织起来,建立起正常的生产秩序和工作秩序。企业的经营规模越大,生产经营过程越复杂,计划职能的作用就越重要。

2. 组织职能。组织就是将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节在空间和时间的联系上,在劳动分工与协作上,在上下左右的相互关系上,以及对外往来上合理地组织起来,形成一个有机整体,使企业的人、财、物得到最合理运用。组织是保证实现预定计划的一项重要管理职能。组织职能水平的高低,在一定程度上决定企业的工作效率和生产经营活动的成果。

3. 指挥职能。指挥就是为了达到既定目标,发挥领导艺术,对下级和下属进行工作布置和指导,使企业的生产经营活动有条不紊地正常进行。没有正确的指挥,计划和组织职能也不可能顺利实

现。

4. 协调职能。协调或称调节,它是为了有效地实现企业目标,使企业内部上下左右之间以及对外的工作能保持良好的配合关系,消除和减少工作中的脱节现象和存在的矛盾。协调是一项综合性的管理职能,要做好协调工作,关键在于使企业全体员工树立全局观念,克服本位思想,加强互相协作,消除“扯皮”现象。

5. 控制职能。控制或称监督。它是同计划紧密联系在一起。计划是控制的前提和依据,控制是保证实现计划的手段。控制主要是对企业生产经营活动进行考察,把实际执行情况与原定的计划目标进行对比,找出差异,分析原因,采取对策,及时纠正偏差,保证计划目标的实现。

三、企业管理的产生和发展

(一) 西方国家企业管理的发展

企业管理是社会生产发展的产物,它是在资本主义工厂制度产生后才逐步发展起来的,又对生产的发展起着重要的促进作用。纵观西方企业管理的发展史,其发展过程大体经历了三个阶段:

1. 传统管理阶段。这一阶段从18世纪80年代资本主义工厂制度出现起,到20世纪初资本主义自由竞争阶段结束时为止,经历了一百多年。由于近代工业代替了工场手工业,产业资本家成为生产的组织者和领导者,生产控制、财务控制等管理职能逐渐引起企业的高度重视,管理理论逐渐产生和发展。但总的来说,这一阶段管理理论的发展比较缓慢,基本上处于积累实践经验的阶段。

传统管理主要是解决如何分工协作,如何减少耗费、增加利润等问题,因此,企业管理的内容局限于生产、工资、成本等几个方面,没有一整套的管理方法;对管理人员和工作人员的培养只是师傅传授经验,也没有统一的标准和要求。

2. 科学管理阶段。这一阶段从20世纪初到40年代,大体上经历了半个世纪。它是随着资本主义的自由竞争向垄断阶段过渡

而逐步形成的。由于生产规模的逐步扩大,生产技术更加复杂、生产的社会化程度越来越高,阶级矛盾日益尖锐。所有这些、使得管理工作更加复杂,客观上对企业管理提出了更高的要求。这时科学管理运动也兴盛起来。

最先提出科学管理理论的代表人物是美国的泰罗。他于1911年发表了《科学管理原理》一书,成为资本主义企业管理方面早期的代表性著作。泰罗提出的科学管理理论的主要内容有:劳动方法的标准化、工时的科学利用、实行有差别的计件工资制、科学地挑选和培训工人以及管理职能部门的分工等一整套管理方法。泰罗对企业管理最大的贡献,在于他主张一切管理问题都应当用科学的方法去研究解决,使个人的经验上升为理论,使各项工作标准化。

在这一阶段中,除泰罗外,还有甘特、福特、吉尔布雷斯等人在生产管理理论上作出了贡献。甘特发明制定了生产计划的线条图,福特创造了汽车工业的流水生产线,吉尔布雷斯把动作研究最早用于工业上,目的在于力求精简一些动作,使工人减少疲劳,提高劳动生产率,取得了显著成效。

在管理职能和管理原则方面作出较大贡献的是法国的法约尔。他把企业管理划分为五个部分,即计划、组织、指挥、控制、协调,还提出企业管理的十四项管理原则,即劳动分工;权力与责任;纪律;统一指挥;统一领导;个人利益服从整体利益;合理的报酬;适当的集权和分权;跳板原则;秩序;公平;人员的稳定;首创精神;人员的团结。这些理论,至今仍为企业界所奉行。

尽管泰罗的科学管理理论和方法对提高企业的劳动生产率起了很大作用,但是企图通过此种理论和方法彻底解决提高劳动生产率的问题是不可能的。于是美国的管理学家梅奥和罗特利斯伯格在20世纪20年代到30年代间,做了著名的霍桑试验,并以它的结果为依据,提出了人际关系学说。其主要内容包括:①工人是

“社会人”而不是“经济人”；②企业中存在着非正式组织；③生产效率主要取决于职工的工作态度以及他和周围人的关系。梅奥等人创立的人际关系学说，开辟了管理理论的一个新领域，为后来的行为科学的发展奠定了基础，对企业管理科学与管理实践有着重要的影响。

3. 现代管理阶段。这一阶段从20世纪40年代开始直到现在。第二次世界大战以后，科学技术飞速发展，生产过程的自动化、连续化程度空前提高，企业之间的竞争日趋激烈，管理者为了本企业的生存，为了获得更大的利润，各种管理理论与方法便应运而生。

现代管理理论主要有两大派：一是管理科学学派，一是行为科学学派。

管理科学学派实际上是泰罗理论的继续和发展。该学派认为：管得严才能出效率，强调工程学和工效学，并吸取了现代自然科学的新成就。运用运筹学和电子计算机等技术手段，形成一种现代的科学管理派系。

行为科学学派则重视做人的工作，激励人的主动性和创造力，以提高劳动生产率，保证企业取得更多的利润。他们认为人和人的行为，是企业管理的关键因素，因此，强调从心理学、社会学的角度，从人的目的、动机、相互关系和社会环境等方面，来研究对企业生产经营及其效果的影响。但是，行为科学并不排斥管理科学理论的必要性，只是认为关键是做好人的工作。

综合起来看，在现代管理阶段，西方企业管理理论与实践的主要特点是：①突出经营决策，面对市场和用户，力求提高盈利水平，提出“管理的重心在经营，经营的重心在决策，决策的依据是信息，信息的基础是调查”的观点；②把技术创新、开发新产品、提高技术水平、创建品牌作为企业发展的核心问题；③实行以人为中心的管理；④广泛运用运筹学、电子计算机等现代科技成就；⑤实行系统