

企业管理 概论

覃家君 张玉意 主编

中山大学出版社

QIYE GUANLI GAILUN

企业管理概论

覃家君 张玉意 主编

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

企业管理概论/覃家君, 张玉意主编. —广州: 中山大学出版社,
1999. 4

ISBN 7-306-01517-6

I. 企… II. ①覃… ②张… III. 企业管理—概论 IV. F270

中山大学出版社出版发行

(地址: 广州市新港西路 135 号 邮编: 510275

电话: 020-84111998、84037215)

广东新华发行集团股份有限公司经销

广东从化市印刷厂印刷

(地址: 广东从化市街口新村路 15 号 邮编: 510900 电话: 020-87916882)

850 毫米×1168 毫米 32 开本 11.5 印张 289 千字

1999 年 4 月第 1 版 2002 年 7 月第 5 次印刷

定价: 15.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换。

内 容 提 要

本书是为适应我国建立社会主义市场经济体制的需要而编写的。主要包括企业管理的一般原理、职能、方法和技术，现代企业制度，企业的资源管理、市场营销管理、科技及新产品开发管理等。

本书广泛吸取了企业管理理论研究成果的精华，可作为大中专院校企业管理专业、经济管理专业及其他有关专业的教材，也可供一般企业管理人员使用。

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 企业	(1)
一、企业的概念	(1)
二、企业的特征	(2)
三、企业的类型	(4)
第二节 企业管理	(6)
一、企业管理的概念及企业权变管理理论	(6)
二、企业管理的目的、任务和内容	(7)
三、企业管理要素与特性	(11)
第三节 企业管理发展历史	(15)
一、我国企业管理发展历史	(15)
二、西方企业管理发展历史	(18)
第四节 我国企业管理的进一步改革	(28)
一、我国企业管理进一步改革应坚持的原则	(28)
二、我国企业管理进一步改革的主要方向	(28)
第二章 企业管理的一般原理	(31)
第一节 人本原理	(31)
一、人本原理概述	(31)
二、人本原理的基本思想	(34)

三、人本原理的具体化	(37)
第二节 系统原理	(41)
一、系统理论的形成	(41)
二、系统理论概述	(44)
三、现代管理的系统原理	(48)
第三节 动态原理	(52)
一、系统的动态性特征	(52)
二、动态原理	(54)
三、动态原理的应用	(56)
第四节 结构原理	(60)
一、结构原理概述	(60)
二、结构的类型及特征	(61)
三、研究结构的理论	(62)
四、结构分析方法	(67)
第三章 企业管理职能	(70)
第一节 决策	(70)
一、决策及其意义	(70)
二、决策的类型及组织层次	(73)
三、决策的原则及程序	(75)
第二节 计划	(78)
一、计划及其在管理中的作用	(78)
二、计划的四个阶段	(80)
第三节 组织	(88)
一、组织及其作用	(88)
二、组织理论	(89)
三、组织结构设计的內容	(92)
四、组织结构设计应考虑的因素	(92)

五、组织结构设计的原则	(93)
六、组织结构的类型及比较研究	(99)
第四节 领导	(103)
一、领导的概念	(103)
二、沟通	(104)
三、激励	(106)
四、领导方法	(107)
五、领导素质	(110)
第五节 控制	(111)
一、控制的概念	(111)
二、控制方式	(112)
三、控制程序	(113)
四、实现有效控制的基本条件	(114)
五、控制方法	(115)
第四章 现代企业制度	(118)
第一节 企业制度的内容和形态	(118)
一、企业制度的含义和内容	(118)
二、企业制度的基本形式	(119)
第二节 公司的特性和形式	(120)
一、公司的概念与特性	(120)
二、公司的形式	(121)
第三节 现代企业制度的内容与特征	(122)
一、现代企业制度的含义和内容	(122)
二、现代企业制度的基本特征	(124)
第四节 我国国有企业制度改革	(125)
一、国有企业制度改革的方向和要求	(125)
二、国有企业制度改革中的几个问题	(127)

第五节 企业领导体制·····	(130)
一、公司制企业的法人治理结构·····	(130)
二、国有企业的领导体制·····	(131)
第五章 企业资源管理·····	(137)
第一节 人力资源管理·····	(137)
一、人力资源管理的主要内容·····	(137)
二、人力资源开发·····	(142)
第二节 财力资源管理·····	(147)
一、流动资金的筹集·····	(148)
二、固定资金的筹集·····	(153)
三、资金的时间价值·····	(155)
四、投资决策的经济分析方法·····	(157)
第三节 物力资源管理·····	(162)
一、物力资源及其管理任务·····	(163)
二、原材料、燃料、能源等物力资源管理·····	(163)
三、机械设备、工具等物力资源管理·····	(170)
第四节 信息资源管理·····	(173)
一、企业信息及其特征·····	(174)
二、企业信息资源的种类与作用·····	(175)
三、企业信息资源的管理·····	(177)
四、企业信息资源管理系统·····	(178)
第六章 市场营销管理·····	(183)
第一节 市场营销观念·····	(183)
一、市场营销概述·····	(183)
二、市场营销观念·····	(185)
三、贯彻市场营销观念的条件·····	(186)

第二节 市场调研	(188)
一、市场调查	(188)
二、市场预测	(194)
第三节 市场营销组合决策	(205)
一、产品决策	(205)
二、价格决策	(210)
三、销售渠道决策	(217)
四、促销宣传决策	(218)
第四节 国际市场营销	(224)
一、国际市场的特殊性	(224)
二、进入国际市场的方式	(225)
三、国际市场营销组合决策	(227)
第七章 科技及新产品开发管理	(230)
第一节 科技开发管理	(230)
一、科技开发的意义、对象和特点	(230)
二、技术引进管理	(232)
三、技术改造管理	(238)
第二节 新产品开发管理	(242)
一、新产品及开发新产品的意义	(242)
二、开发新产品的方式和程序	(243)
三、开发新产品的管理工作	(245)
第三节 价值工程在开发新产品中的应用	(250)
一、价值工程的基本概念	(250)
二、价值工程的特点和作用	(252)
三、价值工程的实施步骤和方法	(254)

第八章 企业管理方法	(263)
第一节 传统管理方法	(263)
一、行政管理方法	(263)
二、经济管理方法	(264)
三、法规管理方法	(266)
四、宣传教育方法	(267)
第二节 目标管理法	(268)
一、目标及其特性	(268)
二、目标管理	(269)
三、目标管理的优缺点	(271)
第三节 投入产出分析法	(273)
一、投入产出分析法概述	(273)
二、直接消耗系数法	(274)
三、完全消耗系数法	(278)
第四节 企业管理中的计算机模式	(282)
一、单项业务管理系统	(282)
二、管理信息系统	(286)
三、决策支持系统	(289)
四、专家系统	(290)
五、计算机模拟系统	(291)
第九章 企业管理技术	(293)
第一节 决策技术	(293)
一、确定型决策问题	(293)
二、不确定型决策问题	(294)
三、风险型决策问题	(298)
第二节 网络计划技术	(308)

一、概述	(308)
二、网络图的构成	(309)
三、网络图的绘制	(310)
四、网络图的时间参数及其计算	(310)
五、实例	(312)
第三节 变动成本分析技术	(314)
一、变动成本分析的有关概念	(314)
二、盈亏临界点及其图示	(316)
三、有关因素的变动对盈亏临界点的影响	(319)
四、成本—产量—利润依存关系的分析	(321)
第四节 线性规划技术	(324)
一、线性规划概述	(324)
二、线性规划的几何解法	(326)
三、线性规划的单纯形解法	(328)
第五节 全面质量管理技术	(334)
一、全面质量管理的涵义及特点	(334)
二、质量管理的统计方法	(336)
三、质量管理的“新七种工具”	(349)
主要参考文献	(352)
后记	(355)

第一章 绪 论

企业是国民经济的细胞，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。企业是商品经济发展的产物，是社会生产发展的必然结果。在现代社会生活中，企业与我们息息相关。因此，社会经济要发展，就必须搞好企业管理。这就要求首先要了解和掌握企业的有关概念及本质特征。因为这是从事企业经营管理工作出发点和立足点。本章正是从这一实际需要出发来编写的。本章着重介绍企业的概念、特征、类型以及企业管理的内容等。

第一节 企 业

如前所述，企业是国民经济的细胞，是市场的主体。企业管理是国家宏观经济管理的基础，宏观经济管理的任务和目标，最终要通过企业经济管理来实现。因而，企业管理是国民经济管理的重要环节之一，搞好企业管理具有十分重要的意义。

一、企业的概念

通常而言，企业指的是从事商品生产、流通等经济活动，享有自主经营、自负盈亏并实行独立核算的经济法人实体或经济组织。《中华人民共和国全民所有制工业企业法》指出，企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单

位。

这里的法人实体指的是具有法人资格的社会组织。按照我国法律规定，企业（含全民所有制企业、集体所有制企业、三资企业、私营企业中的有限公司）、国家机关、事业单位和社会团体依法都可取得法人资格。法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和民事义务的组织。法人制度起源于罗马法，1896年德国民法典最早使用“法人”一词，1986年《中华人民共和国民事诉讼法》的颁布，标志着我国法人制度初步形成。

从上面的论述中可以得出企业的如下几点含义：

1. 企业是一个商品生产、经营单位。这是企业整个概念的核心部分，指明了企业的本质所在。这里的商品是一个广义的概念，包括服务。

2. 企业应有自主经营的权利，否则就不是真正意义上的企业。建国以来，我国工业、建筑、商业、交通系统的各类企业，为国家经济的振兴和发展作出了巨大的贡献。但长期以来，它们由政府直接参与经营，生产计划大多由国家下达，产品实行统购统销，导致企业缺乏自主精神，缺乏活力。

3. 企业是实行自负盈亏、独立核算的经济实体。即企业不但享有自主经营的权利，而且还应负盈亏之责任，既要自负盈又要包亏。自负盈亏需要产权明晰和法人财产制度作保障，且必须进行独立核算才能实现。

4. 企业应具有法人资格。在我国，法人应具备下列条件：①依法成立；②有必要的财产或经费；③有自己的名称、组织机构和场所；④能够独立承担民事责任。

二、企业的特征

现代企业制度要求，企业必须是真正意义上的企业，是作为

营利性的法人实体。综观企业发展的规律，我们不难看出，作为企业，其特征（或称共性）如下：

1. 企业的营利性。这是企业的基本特征。企业是从事商品生产、经营的经济组织，是营利性的经济单位，凡不是以营利为目的的经济单位就不是企业。

2. 企业的独立性。企业是独立的商品生产者或经营者，必须独立核算、自负盈亏。这是企业成其为企业的主要标志。

3. 企业的活力性。企业必须具有自我积累、自我发展、自我调节、适应环境、承担风险的能力，具有使资源增值的权利和能力，并敢于创新。创新是与企业管理的决策、计划、组织、领导、控制等维持职能同时存在的重要职能，没有创新，企业就很难适应环境而得以生存。

4. 企业的开放性。按照系统论的观点，任何企业组织均是一个系统，它都与其环境发生作用，这种作用表现为物质、能量和信息的交换，没有这种交换，系统就不能生存。因而，企业组织必须具备开放性，企业组织应是一个开放的系统，而非封闭的系统。且在某种程度上，开放的程度与交换的数量及质量成正比的关系。因而，作为企业主管，应加强这种交换，最大限度地满足环境对系统的特定需要。

此外，企业还有一个特征就是使资源配置过程中的外部不经济内在化。产权理论认为，在产权明晰的前提下，企业可以以低于市场的交易费用完成同样的交易活动，从而降低了市场交易成本，提高了资源配置效率。交易费用的比较揭示了企业产生的根源，然而，企业规模的变化亦会引起交易费用的变动，从而引起企业与市场间替代关系的变动。但企业家的经营与管理可以实现资源优化配置，使企业得以生存与发展。因此，企业家就成为影响企业成败的关键因素，应大力加以培育。

三、企业的类型

企业可以按照不同的标准，分为不同的类型。我国现有企业的类型主要是依据生产资料的所有制形式进行划分的。

按生产资料的所有制形式可将企业分为如下几类：

1. 全民所有制企业（国有企业）

全民所有制企业包括中央和地方各级国家机关、事业单位和社会团体使用国有资产投资举办的企业，故可称其为国有企业。此外，全民所有制企业还包括实行企业化经营，国家不再核拨经费或部分经费的事业单位和从事经营性活动的社会团体。国有企业是国民经济的支柱和中坚力量，其基本特点是企业财产属于全民所有。

2. 集体所有制企业

集体所有制企业包括城乡使用集体投资举办的企业，以及部分个人通过集体自愿放弃所有权并依法经工商管理机关认定为集体所有制的企业。集体所有制企业是国民经济的重要力量，其基本特点是企业财产属于劳动者集体所有。

3. 私营企业

私营企业指生产资料归公民和私人所有，以雇佣劳动为基础的一种企业类型。包括所有登记注册的私营独资企业、私营合作企业和私营有限责任公司。私营企业是社会主义市场经济的重要组成部分。

4. 联营（或称合营）企业

指不同所有制性质的企业之间或企业、事业单位之间共同投资组成的具有法人资格的紧密型联营经济实体（企业）。有人将其称为混合所有制企业。今后我国这类企业将有较大发展。

5. 股份制企业

指全部注册资本由全体股东共同出资，并以股份形式投资举

办的一种经济实体（企业）。主要有股份有限公司和有限责任公司两种组织形式。股份制企业被认为是具有现代企业制度特征的一种企业形态，因而，随着企业的深化改革，股份制企业在我国将备受重视和备加发展。

6. 外资企业

外资企业是指为了扩大对外经济合作和技术交流，促进我国国民经济的发展，允许外国投资者依照我国有关涉外经济的法律、法规，以合资、合作或独资的形式在大陆境内开办的企业。它包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外资（独资）企业三种形式。

7. 港、澳、台资企业

指港、澳、台地区投资者参照我国有关涉外经济的法律、法规，以合资、合作或独资的形式在大陆举办的企业。亦可分为合资经营企业、合作经营企业和外（港、澳、台）资企业三种形式。

我国现今经济生活中，通常所称的企业就是以所有制形式或企业的社会属性作为划分标准的。除此之外，还可依据社会生产的分工或企业的自然属性将企业分为工业企业、农业企业、交通运输业、商业企业、建筑企业、金融企业、物资企业等等；按企业的生产规模亦可分为特大型、大型、中型、小型企业；按企业的组织形态可分为单厂企业、多厂企业、企业集团；按企业组织生产的特点可以分为采掘型企业、加工型企业、化学合成型企业、商业批发企业、商业零售企业、单件生产企业、批量生产企业、流水生产企业等多种不同系列的企业类型。

在市场经济国家，亦根据企业产权的归属把企业划分为国家经营企业和私人企业两大类。按企业的组织结构形态（或企业制度形式）亦可将企业分为单个业主制企业（或称个体企业）、合伙制企业和公司（法人组织）三种基本类型。其中，公司主要有

两种形式：有限公司和股份公司。有限公司即有限责任公司（Limited Liabilities Company），有些国家称其为私人公司（Private Company）或封闭公司（Closed Company）；股份公司即股份有限公司（Company Limited by Shares），有的国家称其为公开公司（Public Company）。

第二节 企业管理

一、企业管理的概念及企业权变管理理论

企业管理是指对企业的整个活动所进行的决策、计划、组织、领导和控制的工作过程，是企业围绕生产经营职能所从事的各种管理工作的总称。企业管理的核心是企业的经营管理，是故，有时人们将企业管理简述为对企业经营活动的管理。企业管理是企业经营的重要资源。

在生产技术进步日新月异、企业环境复杂多变的今天，现代企业管理理论和方法对于企业的成败与兴衰有着重要影响，尤其值得一提的是资本主义国家在本世纪 70 年代形成的企业权变管理理论。该理论认为，在企业管理中，没有什么普遍适用的最好的理论和方法，一切管理要根据企业内外条件权宜应变。权变理论把企业看成是一个开放系统，并根据外部环境、工艺技术等将企业分成不同的结构模式。在人事管理方面，权变理论认为必须按照不同的情况，采取不同的方式。在领导方式上，权变理论指出，一切以企业的任务、个人和小组的行为特点，以及领导者和职工的关系而变。这种因情况不同而采用不同管理模式的管理思想，对我国企业管理实践具有十分重要的借鉴意义。

1978 年以前，我国企业管理基本上属于生产型管理，即以