

主 编：晏智杰
总策划：周国桢

MODERN BUSINESS ADMINISTRATION

工商管理人教科书

(二)

工商企业管理基础

编著：于显洋
黎 群

永恒市场 匡正管理

经济管理出版社

工商企业管理基础

黎 群 于显洋 编著

经济管理出版社

责任编辑 林道君 徐小玖
版式设计 蒋 方 王宇航
责任校对 孟赤平

工商企业管理基础

黎 群 于显洋 编著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京交通印务实业公司

850×1168 毫米 1/32 8.75 印张 210 千字

1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月北京第 1 次印刷

印数：1—10100 册

ISBN7-80118-465-3/F·443

定价：16.80 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836)

《工商管理人教科书》编委会

主 编 晏智杰

副主编 睢国余 刘 伟 吕 政

总策划 周国桢

作 者 (按书目顺序排列)

张小宁	胥和平	屈 宏
于显洋	黎 群	王 垒
孙宏伟	于 淼	王凤彬
马海涛	马士华	王艳萍
郭国庆	陈联真	蔡桂茹
秦志华	林志扬	乔春华

A46.4/07

出版说明

依照北京大学对参加企业管理培训学员的调查结果，我们在确定《工商管理人教科书》的写作风格上有了突破性的改进，首次从管理者角度写作并界定全书内容，改变了传统的只侧重理论原理，不注重在实际工作中可操作性的缺点，转而以案例为主、经验与理论相融合的方式，增强其可操作性。全书内容涉及现代工商管理的主要领域，构成较为完整的知识体系。丛书的作者是一批来自于各名牌大学、社会科学院和企业界的具有较高理论层次和实践经验且视野开阔、思维活跃的优秀中青年专家学者。该书成功地将西方先进的工商管理理论和经验与中国企业的管理实践相融合。相信它的出版会对我国企业管理水平的提高起到巨大的促进作用。

此套丛书的主编、著名经济学家、北京大学经济学院院长晏智杰教授，副院长睢国余、刘伟教授做了大量的指导和审阅工作，使整套丛书的结构更趋于合理，内容更贴近现实。我们希望该套丛书对在市场经济大潮中搏击的中国企业界志士们有所裨益——“感悟市场、匡正管理”，完成振兴民族企业之重任。

《工商管理人教科书》是北京大学经济学院指定的“'97工商管理培训”教材。该套丛书附有约20万字的培训辅导材料（内部培训资料）。我们希望这套丛书能够成为各大院校和企业自身进行培训的教材。

中国的市场经济不断朝着规范化和国际化方向发展，世界经

济和国际市场也日益走向一体化和复杂化，这些都为企业管理人提出了更高和更新的要求，改变国人企业管理水平落后的状况尚需艰辛的努力，我们衷心企盼社会各界的同仁志士通力合作，为中国企业经营管理水平的现代化做出贡献。

北京国人企业规范管理推广中心

1997 年 4 月

企业的竞争就是人才的竞争

（代 序）

北京大学经济学院院长 晏智杰教授

在世界经济和科技信息的发展日益“全球化”的今天，企业的经营资源也发生了根本性变化。企业经营过程中的人才、科技、信息等因素的作用越来越强大。企业对其投入的比重相对实物资本而言也在不断加大，市场竞争实际上演变成了一场激烈的人才争夺战。

全球经济趋于一体化。目前世界上有 160 多个国家和地区相互之间都有贸易往来，并纷纷加入互利互惠的贸易联盟。这种社会生产在全球范围的国际大分工，极大地有利于资源在世界范围内的优化配置，从而促进世界经济的发展。信息化时代的到来则进一步将世界变成了“地球村”，促使世界经济更快地朝着一体化方向迈进。

企业面对的市场竞争日益激烈。目前我国市场商品的需求状况已由过去的全面短缺型过渡到相对过剩型。随着对外开放的进一步扩大和关税的进一步降低，国内市场国际化趋势已日益明显，竞争更趋激烈。

市场经济为每一个企业提供了公平竞争的机会。我国的社会主义市场经济体制日趋完善，财政体制、金融体制、收入分配制

度、社会保障体系等改革相继进行。1996年我国国民经济成功地实现“软着陆”，这进一步标志着中国市场经济已由无序转向有序，从而为企业形成了良好的市场条件和正常发展的外部环境。

我国企业所面临的外部环境日趋复杂和多变，所面临的市场也日益转化为国际和国内两个方面。这就要求工商企业为提高经济效益和工作效率，日益迫切地需要改变旧的经营管理模式，实行现代化的科学管理。

市场经济中的企业，不仅要有先进的机器设备，更要求有各方面的优秀人才，尤为重要是具有开创新局面的优秀管理人才。因而能否培养和造就一大批德才兼备的企业管理型人才，是我国企业生存和发展，乃至走向国际市场而立于不败之地的关键。它已经引起社会各界的极大关注。

高等学府是造就优秀人才的加工厂，但只靠学校学习到的知识还远远不能满足复杂多变的市场经济环境的需要。所以，社会这个大课堂便成为优秀人才成长的摇篮。我们这些从事高等教育工作的同志，特别希望能有一套适合我国市场经济发展特点的新型教科书用于在职企业管理干部的培训。《工商管理人教科书》是一次很好的尝试，希望这套书能以其突出的特点来适应现代企业管理干部学习的需要，造就出更多的更具高层次的企业管理型人才。

1997年4月于北大畅春园

前 言

随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立和世界经济一体化趋势的发展,企业面临着国内和国际两个市场的日益严峻的挑战。在市场经济条件下,企业竞争将在很大程度上取决于企业管理者的素质和能力。于是,近年来国内掀起了一股经久不衰的学习工商管理的热潮。人们深知,这绝不是附庸风雅,而是关系着企业生存与长远发展的大事。

本书旨在帮助读者在深入了解企业经营战略、企业组织、市场营销等专业管理知识之前,首先奠定工商企业管理的扎实基础。与其他有关企业管理原理的书籍相比,本书在内容选择上更为注重实用性,在阐述企业管理的基本概念和主要职能的基础上,重点介绍了企业系统管理、人本管理、现代企业制度、企业管理中的经济决策等企业管理所必需的基本知识,特别是人本管理部分,吸收了当代管理科学的最新成果,在观念上更具新颖性。

在企业管理的各类图书和教材中,要想寻找一本适合企业管理者阅读的教材,实属不易——或者太教材化和理论化,或者太通俗而不适于深入学习。本书是专为管理者编写的,站在管理者的角度来思考问题,从内容、结构到写作风格,都充分考虑了管理者的特点。因此,本书既保持了教材的系统性,又具有易学、易掌握的特点。本书内容上自成一体,是《工商管理人教科书》丛书中的一个重要部分,既是整套丛书的基础理论,又是整套丛书内容的必要补充。

本书第一章、第二章前四节由中国人民大学于显洋编写，第二章后两节和第五章由佳木斯市委党校的许剑编写，第三、四、六章由北方交通大学的黎群编写。本书在编写过程中参考和借鉴了许多作者的专著和资料，在此谨致以真挚的谢意。本书得以出版，还要感谢北京国人现代企业规范管理推广中心的大力支持与帮助。在此表示感谢。

作 者

1997 年 4 月

目 录

第一章 企业管理概述	(1)
一、企业的产生、发展及特征	(1)
二、企业管理的性质和重要性	(4)
三、企业管理的任务	(6)
四、西方企业管理思想的产生和发展	(7)
五、西方现代企业经营管理的特點	(14)
第二章 企业管理的职能	(17)
一、计划职能	(17)
二、决策职能	(26)
三、组织职能	(29)
四、领导职能	(38)
五、激励职能	(52)
六、控制职能	(63)
第三章 企业系统管理	(71)
一、系统管理概述	(71)
二、企业管理的系统性	(82)
三、企业系统管理的基本原则与程序	(87)
四、企业系统管理的方法	(90)

第四章 人本管理	(108)
一、人本管理的意义.....	(108)
二、人本管理的层次.....	(112)
三、人本管理的几个重要方面.....	(116)
四、企业文化.....	(128)
第五章 现代企业制度	(155)
一、现代企业制度的特征.....	(155)
二、现代企业制度的类型.....	(157)
三、现代企业制度的内容.....	(163)
四、建立现代企业制度.....	(174)
第六章 企业管理中的经济决策	(180)
一、企业的经济决策.....	(180)
二、需求理论.....	(184)
三、生产决策.....	(203)
四、成本利润分析.....	(219)
五、市场结构与企业的价格产量决策.....	(239)
六、长期投资决策.....	(254)
参考资料	(267)

第一章 企业管理概述

在现代社会，管理具有非常普遍的意义，每一个组织都需要制定决策，协调各方面的活动，处理与人有关的事务和评价群体目标的完成情况。管理活动广泛存在于社会的各个行业，如农场管理、学院管理、政府管理、企业经营管理等。每一项具体的管理活动都有不同的管理方法。本章将介绍企业管理的基本职能和任务，以便使管理者明确企业管理的范围、广度，管理者应该做些什么等等。

一、企业的产生、发展及特征

企业是指在社会再生产过程中，直接从事生产、流通及服务性经济活动的独立的经济组织。企业是在社会化大生产条件下，组织生产和流通的形式。企业是一个经济范畴，一个能动的经济有机体。它由劳动力、劳动对象、劳动手段和经济信息等四个要素有机地结合起来，构成自我生存和自我发展的活动。这种活动表现在两个方面，一是满足社会生产和生活的需要，二是企业自身的盈利能力。

企业是社会生产力发展到一定阶段的产物，它总是随着人类社会的进步、生产力的发展、科学技术水平的提高，不断地发展、进步。纵观历史，企业的发展主要经过以下几个阶段：

第一阶段：企业的雏形——工场手工业

企业雏形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的时期。这一过程出现在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,主要表现为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。工场手工业与家庭手工业相比,其特点一是规模扩大,到17世纪,美国有的工场手工业已雇佣几百工人,成为大型工厂;二是产业结构变化,在采矿、冶金、金属加工、制盐、造纸等行业,普遍建立起工业工厂;三是采用机器生产,1736年英国一家大呢绒工厂竟拥有600台织布机;四是工厂内部形成分工,按某一产品的生产要求,分解为若干作业阶段。工场手工业实际上已具有企业的雏形,是企业发展过程中的第一阶段。

第二阶段:企业的诞生——工厂制度的建立

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这时诞生。以英国和德国为例,18世纪60年代,英国积累了大量的原始资本,为工业革命准备了前提条件。之后,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,为工业制度的建立奠定了基础。1717年,英国阿克莱特在克隆福特创办了第一家棉纱工厂,此后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。德国于18世纪手工业就有了初步发展,到了19世纪30—40年代,建立了工厂制度,在50—60年代,由于资产阶级革命完成,出现了工业高潮,工厂大工业迅速发展,工厂制度在采掘、煤炭、机器制造、运输、冶金等行业相继建立。工厂制度的建立,标志着企业的真正诞生:其一,工业生产有专门建造的厂房,生产从分散进一步集中;其二,企业内部劳动分工细化,生

产真正社会化了；其三，建立了机器工具体系；其四，形成了一批掌握机器生产技术和工艺的产业队伍。

第三阶段：企业发展——经济基本单位的最后建立和形成

在资本主义经济发展过程中，工厂制度的组织形式因符合商品经济和生产力进步的客观要求，而得到了长足的发展。尤其是19世纪末、20世纪初，随着自由资本主义向垄断资本主义的过渡，企业发展有了新的特点：第一，企业规模空前扩大，产生了垄断企业组织，如托拉斯、辛迪加、康采恩等。1904年，美国工业部门中就有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垄断。第二，企业不断采用新技术、新设备，不断进行技术革新，使生产技术有了迅速发展。第三，建立了一系列科学管理制度，并产生了一系列科学管理理论。1911年，美国工程师泰罗的代表作《科学管理原理》一书的出版，标志着企业从传统经验管理进入科学管理阶段。第四，企业里形成了一支专门的工程技术队伍和管理队伍。企业的整体素质有了明显提高。第五，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。到20世纪中期，跨国公司又有了进一步的发展。第六，企业在整个社会经济生活中的作用越来越大，已渗透到政治、经济、军事、外交、文化等各个方面和各个部门。

企业组织的特征是：①企业的活动范围必须是社会再生产领域。②企业内部必须是生产、经营要素的有机结合，以保证从事生产、销售和提供劳务任务的完成。③企业一般具有生产、经营上的独立性。④企业应坚持经济性原则，以保证低投入、高产出，获得良好的经济效益。⑤企业具有独立的法人资格，能依法行使权力和承担法律义务。

二、企业管理的性质和重要性

关于“管理”一词的含义，存在着多种不同看法。有的人把管理理解为执行具体职能的一个过程；有的人把管理看成是一种职业、一门艺术，管理也被视为一门学科和一个研究领域。上述看法都仅仅涉及了管理概念的一个侧面。为了更深入地研究管理问题，需要有一个比较确切的定义。

1. 企业管理的定义

企业管理是企业为了实现自己的生产经营目标，对资源进行计划、组织、决策、激励、协调与控制等活动过程的总称。在这里，企业的资源包括企业的人、财、物、时间、信息等管理要素。管理行为作为一个过程，包括三方面的内容：第一，获取必要的资源。企业管理的基础是获取资源，包括资本资源；物质资源，即企业的实物财产，如生产设备、厂房设施和各种库存物资；企业的人力资源。第二，协调决策的过程。即为履行管理的职能而建立各种协调方式，通过计划工作、组织工作、激励工作和控制工作等来完成决策的制订。第三，实施决策的过程。即建立必要的管理程序以整合组织，通过发挥管理过程的各种职能作用，实现决策目标。管理是一种有意识、有目的的行动过程，只有按计划程序工作，才能顺利实现组织目标。

实际上，企业管理是人们在一定的生产方式下，依照一定的规律、原则、程序和方法，对企业的人力、物力、财力及其经济活动的过程进行有效的计划、决策、组织、领导、激励、监督和调节，以最小的资源耗费取得最大经济效果的过程。

企业管理的对象是企业。企业是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并取得盈利，自主经营、独立核算，并具有法人

资格的基本经济单位。企业管理的目的是实现企业目标,完成企业任务。企业目标有许多种类,如总体社会目标、企业生产目标、盈利目标、自我发展目标等。为实现这些目标,企业必须完成产品开发、资源筹集、职工队伍建设、生产销售任务等,而所有这些又都依赖于有效的企业管理。

企业管理有三个特点,即盈利性、自主性和风险性。企业管理要以取得盈利为最终目标,因为企业是经济组织,以创造社会财富为己任,收益要大于支出。自主性与盈利性密切相关,企业作为法人单位,可以自行处理自有资产,有独立的产权和经营权。风险性则指企业经营的客观环境的不确定性,外在环境变幻莫测和市场竞争激烈等因素,限制和影响着企业管理的成效,若不能及时把握这些因素的变化,就可能使企业陷入困境。

2. 企业管理的职能

管理职能是指管理活动的职责和功能。它是管理者对组织成员施加影响的方式的具体表现,是设计管理者职务和管理机构功能的依据。关于管理职能的问题,我们将在第二章详细阐述。通过对管理职能的分析,人们可以明确企业管理应当做些什么,也可以看到计划目标是如何达到的。

管理是一个从计划与决策到控制与调节的过程。在管理实践中,一名管理者可以而且常常同时执行多项功能:

(1) 计划与决策职能。计划是管理的第一项职能。企业在确定了所要达到的目标以后,决定所使用的手段就表现为各种计划;而决策职能又是计划职能的核心环节,如何形成有效的决策、选择恰当的计划,是决策工作的重要内容。

(2) 组织与用人的职能。为实施计划,需要建立一种有效的组织形式。管理的职能之一是确定一种组织形式,用以执行既定的计划。组织形式决定着计划与决策的成败。同时,组织过程也