企业管理概论

王 同 义

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理概论/王同义.
北京:石油工业出版社,1998.8
ISBN 7-5021-2393-8

Ⅰ.企…
Ⅱ.王…
Ⅲ.企业管理-经济理论
Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 22914 号

石油工业出版社出版
(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)
山东东营新华印刷厂排版印刷
新华书店北京发行所发行
*
850×1168 毫米 32 开本 23.25 印张 585 千字 印 1—1000
1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷
ISBN 7-5021-2393-8/C·57
定价:98.00 元

目　录

上编　管理组织论

第一章　管理职能和管理组织结构……（3）
第一节　管理职能……（3）
第二节　管理组织结构与类型……（9）
第三节　职工参加管理的组织 ……（23）
第二章　管理组织结构中的分工与协作 ……（32）
第一节　职位等级的分工与协作 ……（32）
第二节　职能部门的分工与协作 ……（42）
第三节　规划目标的分工与协作 ……（48）
第四节　发展分工与协作应注意的问题 ……（54）
第三章　组织环境 ……（61）
第一节　组织环境的重要性 ……（61）
第二节　组织的一般环境 ……（67）
第三节　组织的特定环境 ……（80）
第四节　组织适应环境的方法 ……（84）
第四章　管理过程 ……（95）
第一节　管理过程及其组织的意义 ……（95）
第二节　计划工作的组织……（101）
第三节　控制工作的组织……（116）
第五章　管理干部……（124）
第一节　管理干部的作用和素质要求……（124）
第二节　管理干部的选拔和使用……（131）
第三节　管理干部的培训……（138）

第六章 管理劳动的组织……(146)
第一节 管理机构活动的组织……(146)
第二节 管理人员劳动的组织……(155)
第七章 管理的技术保证和信息保证……(166)
第一节 管理的技术保证……(166)
第二节 管理过程的信息保证……(173)
第八章 管理方法……(186)
第一节 管理方法的特性和作用……(186)
第二节 行政方法……(188)
第三节 法律方法……(194)
第四节 经济方法……(196)
第五节 思想政治教育方法……(201)

中编 经营决策论

第九章 企业经营环境分析……(209)
第一节 企业经营环境分析的意义……(209)
第二节 企业外部环境分析……(216)
第三节 企业内部条件分析……(230)
第十章 市场调查与研究……(243)
第一节 市场调查……(243)
第二节 抽样调查……(257)
第三节 市场研究……(271)
第十一章 市场预测……(280)
第一节 概述……(280)
第二节 定性预测方法……(288)
第三节 时间序列预测法……(300)
第四节 因果关系预测法……(335)
第五节 马尔柯夫预测法……(348)

第六节　预测的应用和完善途径……（359）
第十二章　经营决策……（362）
第一节　经营决策概述……（362）
第二节　决策的原则和程序……（366）
第三节　决策方法……（372）
第四节　效用理论……（388）
第五节　马尔柯夫决策方法……（398）
第六节　情报的价值……（408）
第十三章　经营计划……（415）
第一节　经营计划概述……（415）
第二节　长期和中期经营计划……（421）
第三节　年度经营计划……（428）
第四节　经营计划的基础工作……（444）
第十四章　市场开拓与经营策略……（448）
第一节　市场细分及目标市场的选择……（448）
第二节　市场营销及营销组合策略……（456）
第三节　产品策略……（462）
第四节　价格策略……（472）
第五节　销售渠道策略……（483）
第六节　促进销售策略……（491）
第七节　销售组织与销售计划……（500）
第十五章　财务决策……（508）
第一节　财务决策概述……（508）
第二节　企业资金筹措……（523）
第三节　投资决策……（531）
第四节　投资项目的财务评价……（539）

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertor

下编 发展战略论

第十六章 企业发展战略的基本类型……(559)
第一节 企业的创业组建战略……(559)
第二节 企业经营战略……(570)
第三节 企业退却战略……(578)
第十七章 小型企业发展战略……(582)
第一节 小型企业发展战略的特点……(582)
第二节 创办小型企业的基本条件……(590)
第三节 小型企业发展战略的基本类型……(596)
第十八章 企业筹资战略……(604)
第一节 企业筹资环境……(604)
第二节 企业的筹资战略方案……(613)
第三节 企业的短期筹资战略与长期筹资战略……(624)
第四节 企业的股票筹资战略……(631)
第五节 企业的债券筹资战略……(639)
第六节 企业的租赁筹资战略……(645)
第七节 企业的其他筹资方式……(649)
第十九章 企业人事战略……(658)
第一节 企业人事战略与人力资源开发……(658)
第二节 企业人事战略的制定与实施……(672)
第三节 企业人事战略管理程序……(690)
第二十章 企业国际市场战略……(699)
第一节 现代企业与国际竞争……(699)
第二节 国际市场运行机制……(711)
第三节 国际市场竞争战略……(722)
参考文献……(739)
后记……(741)

上编　管理组织论

第一章　管理职能和管理组织结构

第一节　管理职能

一、管理职能的性质与分类

工业企业管理的职能，是组织和协调企业生产经营活动的客观要求，同时也体现了企业所有者的意志。按照马克思主义关于管理二重性的原理，企业管理具有两种基本职能，即合理组织生产力（马克思称之为指挥劳动）与维护和发展生产关系（马克思称之为监督劳动）。“指挥劳动”体现出管理的自然属性，是共同劳动过程的一般要求，为一切社会化大生产所必需。“监督劳动”体现出管理的社会属性，是维护社会生产关系与实现社会生产目的的重要手段。在资本主义企业，管理的“监督劳动”表现为剥削雇佣劳动的职能；在社会主义企业，“监督劳动”已成为巩固与加强集体劳动的条件，是为实现社会主义生产目的服务的，与资本主义企业的监督劳动有着根本区别。

企业管理的基本职能是通过发挥具体管理职能的作用来实现的。具体管理职能的划分方法一般有两种，即从管理的客体与管理的主体两方面进行。

（一）反映管理客体的职能

工业企业的生产经营活动牵涉到人、财、物、供、产、销等各个方面。由于企业生产经营活动具有不同的过程和要素，而这些要素及其相互作用，又具有一系列的特征，与此相适应就有各方面的管理活动。按不同管理活动的对象可分为不同的管理职能，大体可概括为以下几种：

1. 经营计划管理职能；
2. 生产管理职能；
3. 质量管理职能；
4. 产品开发管理职能；
5. 设备与工具管理职能；
6. 劳动工资管理职能；
7. 物资管理职能；
8. 销售管理职能；
9. 成本管理职能；
10. 财务管理职能；
11. 人事行政管理职能；
12. 生活福利事业管理职能。

企业具体管理职能的内容，还将随科学技术的进步、生产的发展与管理水平的提高相应地发生变化。

(二)反映管理主体的职能

企业管理活动的专业化不但受管理客体的影响，而且要受管理过程各阶段的影响。

从管理的主体来考查，可以从反映管理过程各阶段的职能来划分。自1916年法国管理学家法约尔系统地提出计划、组织、指挥、协调、控制等5项管理职能以来，许多研究管理的西方学者，又先后提出了各种不同看法，形成所谓三职能、四职能、五职能、六职能、七职能等学派，如表1－1所示。

在我国，企业管理学术界对划分企业管理职能的看法也很不一致。有划分为计划、组织、控制3种职能的，有划分为计划、组织、指挥、监督、调节5种职能的，也有划分为决策、计划、组织、控制4种职能的，等等。此外，还有人认为企业管理可以概括为一项组织职能，其他职能都只是组织职能的细分而已。在原苏联，按管理过程的各阶段划分职能一般分为事前管理(预测、制定计划、确

定目标)、运营管理(组织、协调、指挥、激励)和控制(核算、分析、监督)。

表 1－1　西方管理学者对企业管理职能划分的各种见解

年　代	管理学者	管理职能的划分										
		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	通信联系	决策	创造革新
1916	法约尔	○	○	○	○	○						
1934	戴维斯	○	○			○						
1937	吉利克	○	○	○	○			○		○		
1947	布朗	○	○	○		○			○			
1947	布雷克	○			○	○	○					
1949	厄威克	○	○			○						
1951	纽曼	○	○	○	○	○			○			
1955	孔茨和奥唐奈	○	○			○		○				
1964	艾伦	○	○			○						
1964	梅西	○	○			○		○			○	
1964	米	○	○			○	○				○	○
1966	希克斯	○	○			○	○			○		○
1970	海曼和斯科特	○	○			○	○	○				
1972	特里	○	○			○	○					

注:1. 圆圈表示各个管理学者所划分的管理职能。2. 计划包括预测。3. 指挥包括命令、指导。4. 控制包括预算控制。5. 激励包括鼓励、促进。6. 通讯联系包括报告。

尽管国内外管理学者对管理职能的划分其说不一,但管理的基本任务和一般过程是客观存在的。无论划分为几种职能,都是对管理内容的基本概括,只是各派对各项管理职能考虑的角度、强调的重点不同,划分的粗细不同,对各项职能所给予的定义不同。实际上,作为管理的基本任务,各项管理职能之间是密切联系、相互交叉的,彼此间并没有绝对的界限。

此为试读,需要完整PDF请访问: www.erton

二、企业管理的主要职能

(一)决策

企业是一个开放系统,随着社会经济和科学技术的迅速发展,市场需求变化和竞争的加剧,决策成为企业管理的核心和最基本的职能。所谓决策就是通过调查研究,对环境进行科学分析,确定生产经营目标,提出多种可行方案,并从中选择满意方案的管理活动。决策程序包括相互联系的5个阶段,即:情报信息的收集与分析;决策目标的确定;研究制定各种决策方案;通过评价和选择,确定满意的决策方案;决策方案的实施和反馈。

无论管理者在企业中的地位和所处的管理层次如何,都需作出决策,管理者的地位和所处的层次愈高,决策的作用和影响越大。企业最高领导所作的战略决策,是企业成败的关键。

(二)计划

企业计划与决策两者关系密切,不可分割。决策是计划的核心,计划是决策的展开和具体化。这里所说的计划职能就是指为了保证决策目标的实现,科学地编制长期和短期计划,确定实现计划的措施方法。为了计划的组织执行,还应将计划指标层层分解落实到各个部门、各个环节以至个人,分配实施各个计划的责任,规定执行计划的标准。科学的计划是人们从事生产经营活动的具体行动纲领,是企业实现任务、进行各项具体活动的主要依据。

要作出正确的决策与安排科学的计划,需要科学的预测。因此,决策与计划都不能离开预测。

(三)组织

组织职能是保证实现生产经营活动的目标与计划的一项重要管理职能。科学的组织就是要把企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节、各方面从空间与时间的联系上,从劳动分工与协作上,从上下左右的相互关系上,以及同企业外部其他单位的技术经

济联系上，都合理地组织起来，形成一个有机整体，从而使企业的生产经营活动协调地、有秩序地进行，不断提高生产经营活动的效果。

执行管理的组织职能，必须从企业生产经营特点出发，按照企业确定的管理目标进行。要建立和健全领导体制，合理设置管理机构，明确各职能机构的作用与分工，规定责任和权力；要合理用人，正确挑选与配备人员，实行严格考核和培训，并根据需要进行人员的调配和调整。

（四）指挥

指挥就是对企业各级各类人员的领导。现代工业企业的生产经营活动，分工精细、协作复杂、连续性强，各项工作环环相扣，相互制约，必须有高度集中的指挥才能保证企业生产经营活动的正常进行与既定目标的实现。如果没有统一的指挥，企业虽有良好的条件（包括合理安排计划，各要素的组织等），要使生产经营活动取得预期的效果，也是不可能的。

实行高度集中统一的指挥，要求企业的各级领导熟悉生产经营情况，掌握发展趋势，多谋善断，及时作出正确的决定，取得指挥的主动权。为了实现生产经营活动的目标和计划，把各方面的工作协调配合起来，企业必须建立和健全有权威的、强有力的生产经营指挥系统，及时有效地处理生产经营活动中出现的各种矛盾。

社会主义企业的集中指挥是建立在发扬民主的基础之上的，只有充分发挥民主，广泛地、经常地吸收职工对生产、技术、经营等各方面的意见并采纳他们合理的建议，才能使指挥更加有效。

（五）控制

这一职能是指在企业计划执行过程中，接受企业内外的有关信息，经常监督、检查计划的执行情况，把原定的目标、计划、标准与企业生产经营活动的实际情况进行对比，找出偏差，分析原因，采取措施，予以消除，并防止再度发生所进行的一系列管理活动。

控制与计划的关系不可分割，计划是控制的前提和依据，控制是保证实现计划的手段。

为了有效地进行控制，企业必须有完整的定额和标准，以及系统的检查与严格的核算，要建立完善的信息管理系统，加强各种控制，如生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等，以保证企业生产经营活动达到预期的目标。随着科学技术的进步与管理理论的发展，尤其是控制论、信息论与电子计算机在企业管理中的应用，控制的方法和手段也日益完善起来。

（六）协调

由于工业企业活动的规模和复杂性越来越大，下属单位的数量与业务越来越多，分布区域也愈来愈广，使得协调职能的作用日益突出起来。协调是指调节企业各方面的工作，协调各项生产经营活动，使它们配合得当，保持整体平衡，作到步调一致，不发生重复或脱节的矛盾，从而有效地实现企业的目标。

协调包括外部协调与内部协调。外部协调是指企业与外部环境的协调。内部协调是指企业内部所进行的协调，它又分为纵向协调与横向协调。纵向协调是指上下级领导人员之间和上下级职能机构之间活动的协调。横向协调是指同级单位、职能机构之间活动的协调。协调工作要应用交谈、会议、计划图表、信息系统等手段来实现，作到沟通情况，解决矛盾，调整和改善上下左右之间的关系。特别是要使全体职工切实理解企业生产经营活动的目标、方针、决策、计划和规章制度等，树立整体观念，相互协作，主动支援，以利于发挥总体优势。

（七）激励

管理的一项重要职能是引导和影响人们为完成计划和任务而努力，这就是激励。激励对于提高人们的工作责任心和主动精神，保证实现企业目标，有着极其重要的作用。

激励包括物质和精神两个方面。在社会主义企业中，要加强

思想政治教育，不断启发和提高广大职工的社会主义觉悟；要坚持按劳分配原则，作好工资奖励工作，把职工的个人收入与对国家和企业贡献的大小结合起来；要坚持社会主义民主，实现劳动者当家作主，从而调动全体职工生产经营的积极性，充分发挥他们的聪明才智和技术业务能力，不断提高生产与工作效率，取得最佳的经济效益。

企业管理上述七方面的具体职能是一个有机的统一整体，它们既相互联系，相互制约，又分别发挥其不同的作用。工业企业的管理组织结构，是充分履行各项管理职能，调动企业内外一切积极因素，有效实现企业经营目标的组织保证。

第二节　管理组织结构与类型

一、管理组织结构的概念

任何组织都是由许多的要素、部分、成员，按照一定的联接形式排列组合而成的。所谓管理组织结构，就是管理组织内部各个有机组成要素发生相互作用的联系方式或形式，亦可称为管理组织的各要素相互联接的框架。

管理组织结构的各个要素（工作人员和机构）之间的关系有两种类型：一种类型是纵的关系，也就是隶属与领导的关系；另一种类型是横的关系，也就是平级的各要素之间的协作关系。纵的关系又分为直线关系（在全部管理问题上的必然隶属关系）与职能关系（在某一类问题上的隶属关系）。管理的规模（领导的幅度、范围）是指一个领导者所领导的工作人员数目，或一个管理机构所管辖的下级机构的数目，这一点最能表明隶属关系。平级关系可以用在管理过程中所联系的基层单位（工作人员）总数的指标来表明。

弄清管理职能的概念，对于了解如何建立管理组织结构是十分重要的。在建立管理组织结构时，必须保证在各个机构之间有效地划分职能，尤其重要的是不应造成同类问题由不同机构去解决，以至重复或者使某种职能落空，从而使任何机构都没有将它作为自己的职责。此外，在实践中还有另一种情况，即不适当地分配管理职能，把能在某一机构更有效解决的问题，交给了其他一个机构（下属单位、工作人员）去解决。

二、建立管理组织结构的原则

（一）适应企业的战略目标

企业组织结构的确立，是为实现企业发展与经营目标服务的，企业管理组织结构要适应企业发展战略与经营目标的需要，作到与目标相一致，与任务相统一。

组织结构的层次、分支的建立必须有利于组织结构目标的实现与任务的完成。目标要明确。离开了战略目标，管理组织结构的改革就会成为单纯的机构增减、人员增减、人事安排，达不到预期的效果。

（二）统一领导，分级管理

我国工业企业内部的管理层次一般分为三级，即厂部、车间、班组。规模较大、产品品种较多、生产技术比较复杂的企业可实行四级管理，即在车间内增设工段一级。规模小的企业则可实行厂部、班组两级管理。公司（或总厂）下属若干工厂，一般分为四级，公司（总厂）、工厂（分厂）、车间、班组。

行政领导分设几级是由企业规模的大小、产品性质与生产技术特点、管理业务的复杂性等因素决定的。分级后应遵循统一领导、分级管理的原则，正确处理上下级关系，即集权与分权的关系。集权与分权是相对的，集权是为了统一领导，统一指挥；分权是为了具体领导，具体管理。放权要适当，用权要指导。一般地讲，有

关企业全局性和长远性的问题，管理权力应集中在厂部，实行统一领导，以保证整个企业生产经营活动协调地进行。在此前提下，还要实行分级管理，将管理权力适当分散，使下属各级具有一定的管理权限，在规定的职权范围内，能够灵活地处理与其本身有关的业务，并承担一定的责任，享有一定的经济利益，作到权责对等，责、权、利一致，以保证企业各项任务的完成。

（三）按管理职能业务性质，设立职能机构，合理分工密切协作

专业分工是大生产的特点，不但生产要有分工，企业管理工作也要实行专业分工，以提高管理工作的质量和效率。有分工必然有协作，协作是为了实现共同目标，明确彼此之间的关系。现代企业的管理业务，随着科学技术和生产社会化的发展日益复杂，各项业务之间存在着相互促进、相互制约的有机联系。企业应当按管理业务的职能性质分设机构，明确它们的分工协作关系，划分其职责范围。要把管理组织机构作为有机结合的若干组成部分的整体来设立，设置每一部分（机构）时，要从实现整体协调的观点来考虑，在合理分工的基础上密切协作。一般地说，业务职能性质不同，应单独设置机构，如工作量不大，则可将业务职能相近的机构合并；对于某些涉及面广，与多方面有制约关系的管理业务，如质量管理、财务管理，宜单设职能机构，以免削弱应有的制约作用。

（四）精干节约，提高工作效率

企业管理机构应当精干有力，工作效率很高。在考虑上述原则的同时，力求减少管理层次，精简机构和人员，充分发挥各类人员的主动性和积极性，提高生产经营效率。为了做到精干节约，提高效率，必须培养技术人员和管理人员，增强他们的技术业务能力，还应处理好分工协作关系，强调管理工作的系统观念，加强相互间的横向联系，达到组织合理、费用节约、信息畅通、关系协调，提高管理的有效性。

（五）从企业实际情况出发，增强管理组织结构的适应性

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertor