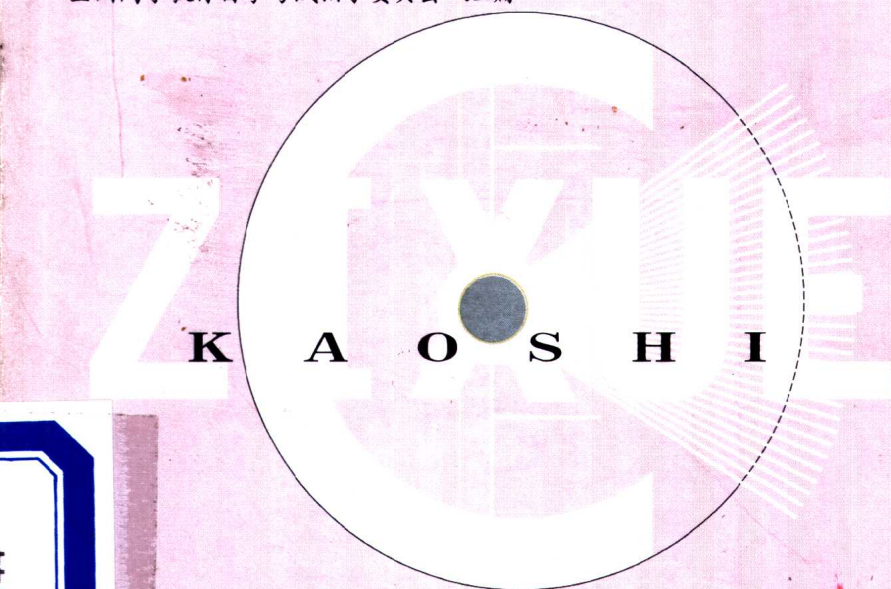


全国高等教育自学考试

活页文丛(第二辑)

◆ 企业管理概论

全国高等教育自学考试指导委员会 组编



中国人民大学出版社

T270
A2

全国高等教育自学考试

活页文丛

(第二辑)

企业管理概论

全国高等教育自学考试指导委员会 组编

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理概论/全国高等教育自学考试指导委员会 组编.
北京: 中国人民大学出版社, 2000.1
(全国高等教育自学考试活页文丛, 第二辑)

ISBN 7-300-03382-2/G·647

I. 企…

II. 全…

III. 企业管理-高等教育-自学考试-自学参考资料

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 10286 号

全国高等教育自学考试

活页文丛 (第二辑)

企业管理概论

全国高等教育自学考试指导委员会组编

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部: 62514146 门市部: 62511369

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 3.875

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

字数: 75 000 印数: 1—20 000

总定价 (12 册): 60.00 元 本册定价: 5.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

凡参加高等教育自学考试者，都希望自考教材能够跟上时代的变化与发展，反映学科的新成果、新动态，提供与现实生活和工作密切相关的信息。我们也一直在朝这个方向努力。但我们面临着来自两个方面的挑战：一方面，教材的编写、出版、供应等环节都需要一定的时间。一般说来，一本教材从确定编写到首次应用至少需要两年左右。况且，多数教材都不可能仅使用一两次就立即修改或重编。另一方面，社会生活变化迅速，科技发展日新月异，这给我们保持与社会、科技发展变化同步带来极大的困难。教材的相对稳定性与时代变化的快速性形成了矛盾，客观上形成了我们的教材不能满足考生需要的问题。经过广泛的调查研究，我们终于找到了弥补的办法：在教材未修订、重编期间，编纂《全国高等教育自学考试活页文丛》，把与教材密切相关且已变化很大的、达到自考质量标准又必不可少的内容及时地提供给广大考生。

在全国统一命题中，这些变化也将引起注意。希望考生在学习课程大纲和教材时也要重视学习相应的《全国高等教育自学考试活页文丛》。应当指出，这并没有增加考生的学习负担，因为我们或者用新内容取代了教材中相应的内容，或者对原有的内容仅作了有限的补充。为帮助考生学习，我们还在《全国高等教育自学考试活页文丛》中开辟了学习指导与自测练习专栏。

把学校办在自学者的家中，把成才之路铺到自学者的脚下，是我们的根本宗旨。欢迎考生、自考工作者和每一位关心自考工作的有识之士提出意见和建议，为办好《全国高等教育自学考试活页文丛》共同努力。

全国高等教育自学考试指导委员会

全国高等教育自学考试活页文丛

目 录

编 委 会

主 任

杨学为

副主任

王建军 王 霁

刘长占 杨 耕

委 员

(以姓氏笔画为序)

王建民 王建军

王 霁 冯燕平

刘长占 刘 芃

陈 卫 杨学为

杨 耕 周蔚华

徐沪生 费小琳

潘桂明

教材补充修订内容说明 (1)

● 新知必读

企业组织机构设置的动态

原则 (3)

人本管理 (6)

战略综合分析的方法 (12)

生产现场管理 (16)

“五 S”活动 (27)

环境管理 (30)

标准化管理 (33)

质量管理的基础工作 (36)

目标市场的选择策略 (44)

股票和债券 (47)

资本成本 (54)

全国高等教育自学考试活页文丛

货币资金管理 (61)

利润分配政策 (63)

●学习指导

补充修订内容的重点和
难点 (67)

《企业管理概论》重点
与难点知识一览表 (71)

关于企业管理概论
的学习和答题方法 (78)

●综合自测

补充修订内容自测题及
参考答案 (93)

综合自测题及参考答案
(103)

活页文丛编辑部

主 编

刘长占

周蔚华

副主编

王建民

陈 卫

费小琳

本册主编

李桂芳

教材补充修订内容说明

《企业管理概论》（全国高等教育自学考试指导委员会组编，谭道明主编，武汉大学出版社 1996 年出版）是全国高等教育自学考试经济管理类专业指定教材。这本教材的内容科学，体系完整，符合自学考试的特点，能够帮助自学者全面系统地掌握企业管理的基本知识，有效地保证了高等教育自学考试全国统一考试的质量。

但是该书出版以来，随着我国企业改革的深入和市场经济体制的不断完善，对企业管理提出了许多新问题和新要求。同时最近几年来，由于国内外学者的不断研究，在企业管理领域提出了许多新观念、新理论和新方法。这就要求自学者在学习过程中及时了解我国企业管理的新形势，掌握企业管理的新方法和新观念，以完善自学者的知识体系。

为了使《企业管理概论》教材的内容更加完善，我们组织有关专家根据近年来企业管理理论和实践的发展情况，在保持原教材基本框架和结构不变的情况下，对原教材中的相关内容

进行了补充和修订。全部教材除了第三篇，对其余五篇的内容都进行了补充和修订。具体内容如下：

第一篇：对第三章第二节的内容进行了补充，增加了“企业组织机构设置的动态原则”；本篇又增加了“人本管理”一章。

第二篇：对第七章第四节的“战略综合分析的方法”进行了补充。

第四篇：对第十二章第一节进行了补充和修订，增加了“生产现场管理”和有关“五S”的内容；对第十五章进行了补充，第一节增加了“环境管理”，第四节增加了“标准化管理”，同时增加了“质量管理的基础工作”一节。

第五篇：对第十七章第三节内容进行了补充，增加了“目标市场选择的策略”。

第六篇：对第二十章第二、五节的内容进行了补充和修订；对第二十一章第一节的内容进行了补充和修订；对第二十三章第一节的内容进行了补充和修订，增加了“利润分配政策”。

上述内容，不仅是对《企业管理概论》教材内容的补充和修订，而且也是对《企业管理概论自学考试大纲》相关内容所做的补充和修订。此外，在企业管理方面还有很多新观念、新理论和新方法，但因考虑教材一次修订内容不宜过多，故此次暂时不做修订。

全国高等教育自学考试指导委员会

2000年1月

企业组织机构设置的动态原则

传统的组织设计原则只适用于比较稳定的环境。由于当今技术发展异常迅速，市场变化莫测，竞争日趋激烈，传统的组织设计原则已不能适应组织发展的需要。为此，学者们提出了一些动态组织的设计原则，其目的就是通过使企业组织结构具有弹性，增强企业对环境适应性。

一、职权和知识相结合的原则

职权和知识相结合的原则就是要求职能人员和专家拥有一些必要的职权，以便使他们更有效地发挥作用，为组织发展服务。企业的管理人员有两类：直线指挥人员和职能管理人员。因为直线人员对职能人员提出的建议和忠告可以接受，也可以不接受，从而不能保障组织及时采纳正确的意见。为此，可将职能部门的功能加以扩大，扩大的方法有以下三种：

1. 强制性磋商

即上级直线指挥人员授权某一职能部门，让下级直线人员在一些特殊问题上采取某项行动之前，必须事先和该职能部门

商量，否则不予商谈和批准，以加强职能人员的发言权和影响力。

2. 赞同性职权

即上级直线指挥人员要求下级主管在采取行动之前不仅必须征求职能部门的意见，而且必须获得职能部门的同意。这种赞同性职权的出现能使有关的专家有机会纠正直线人员的一些错误，避免损失的发生。

3. 功能性职权

即上级直线指挥人员将某一方面的权利完全授予某一职能部门，该部门可直接行使直线指挥人员的权力，它在向下级直线人员下达命令方面，其效力与上级主管是相同的。

总之，正确处理企业直线指挥人员和职能人员的关系和矛盾的基本原则，是知识和权力相结合，直线人员和职能人员相结合，以利于企业目标的实现。为此，要求直线人员要尊重专业知识，尊重科学，考虑长远；职能人员要尊重权力，重视管理，讲究经济效益。

二、弹性结构原则

弹性结构原则强调的是，组织只有具有弹性，才能适应环境的变化。所谓具有弹性是指一个组织的部门结构、人员的职责和职位都是可以变动的，以便保障知识与职权的结合、集权与分权的均衡。弹性组织结构原则主要有两点：

1. 使部门结构具有弹性

我国有些企业普遍存在机构臃肿，部门繁多的现象，而有

一些部门对组织目标并没有什么贡献，因此使部门具有弹性是十分必要的。使部门具有弹性的主要措施有：

(1) 根据任务和完成目标的需要，定期审查任何一个部门存在的必要性，如果已不必要，就应该改组。

(2) 一个问题产生之后，成立若干工作小组，问题解决后小组就解散。

2. 使职位具有弹性

主要措施包括：

(1) 按任务和目标需要设立岗位，不按人设岗。

(2) 干部的定期更换。即要求干部都要有一定的任期，不能无限期地担任下去。

(3) 实施职工一专多能、一人多岗，使岗位人员有弹性。

(4) 实行多种用工制度，使组织内人员富有弹性。

人本管理

本部分是对《企业管理概论》第一篇内容的补充，并作为第六章。

一、人本管理的意义

人本管理是 80 年代以来，面对新的世界经济形势，日美等西方国家对原有企业经营管理思想和模式进行深刻反思与变革的产物。人本管理摒弃传统以物为中心的管理思路，提出企业管理要以人为中心，依靠全体员工来发展企业的基本思想。人本管理代表着企业管理科学发展的最新阶段。

1. 人本管理的含义

所谓人本管理就是以人为本的管理，它把人视作管理的主要对象和企业最重要的资源，尊重个人价值，全面开发人力资源，通过企业文化建设，培育全体员工共同的价值观，运用各种激励手段，充分调动和发挥人的积极性和创造性，引导全体员工去实现企业的经营目标，依靠全体员工的共同努力促进企业的不断发展。

2. 人本管理与传统管理思想的区别

区别主要有两点：

(1) 传统管理把人与资金、设备同等看待，强调“以物为中心”；人本管理把人当作企业最重要的资源，强调“以人为中心”。

(2) 传统管理过分强调组织分工，等级森严，大多数员工处于被动执行的地位；人本管理强调员工参与管理和自我控制。

3. 人本管理的意义

人本管理思想提出后，得到了理论界和企业界的普遍重视。其意义主要表现在以下几个方面：

(1) 人是生产力中最活跃的因素。

企业作为一个系统，是由人、财、物、信息等要素构成的，其中人是最关键的因素，是企业发展的原动力。

(2) 企业是为人的需要进行生产的。

人本思想可以表述为 3P 理论，即企业是以人为主体的组成的 (of the people)，企业是依靠人进行生产经营活动的 (by the people)，企业是为人的需要进行生产的 (for the people)。企业的经营活动只有满足内部成员的需要，才能调动其积极性；只有满足顾客的需要，才能得到丰厚的回报。

(3) 人本管理是现代企业生产的要求。

随着科学技术的不断发展，单纯的体力劳动相对地日益减少，人的创造力日益成为企业发展的关键因素；员工对工作过

程的自我控制能力大大加强；个人的物质需求在相对减少，精神需求在迅速增长。这一切都要求实行以人为中心的管理，调动员工的积极性，才能有效提高企业的生产效率。

(4) 人本管理是人力资本增殖的需要。

无论是国与国之间综合实力的比较，还是企业间竞争能力的比较，人才都是最重要的因素。人本管理强调员工的培训和教育，智力投资是企业投资的重要方面。许多经济学家计算，教育和培训方面的投资收益率明显高于物质投资。

(5) 人本管理是企业管理科学发展的最新阶段。

二、人本管理的层次

人本管理在企业的经营管理实践中呈现出多种形态，这些形态可以划分为如下五个层次：

1. 情感管理

即管理者通过与被管理者的情感交流实现有效的管理。目的是激发员工的积极性，消除员工的消极情绪。这是人本管理的最低层次。

2. 民主管理

即在情感管理的基础上，旨在满足职工参与管理需要的一种管理方式。民主管理的形式主要有：职工代表大会、企业管理委员会、职工合理化建议活动、企业民主对话、班组民主管理等。企业实行民主管理的意义在于，一方面可集思广益，增加管理的科学性及有效性，另一方面可极大满足职工尊重和自我实现的需要，调动职工的积极性。

3. 自主管理

即职工根据企业的发展战略和目标,自主制定计划、实施控制、实现目标,实现“自己管理自己”的管理方式。目的在于把职工目标与企业发展统一起来,发挥职工的主动性和创造性。

4. 人才管理

人力资源是企业赖以发展的最重要的资源,人才管理是人本管理最重要的内容之一。人才管理的基本任务就是发现人才、培养人才及合理使用人才。为此,企业管理人员应树立正确的人才观,为人才的成长创造学习条件和发展机会。

5. 文化管理

文化管理是人本管理的最高层次。企业应通过建设富有特色的企业文化,实现对人的最有效的管理。

以上人本管理的五个层次是相互联系,辩证统一的,前一个层次是后一个层次的基础,后一个层次是前一个层次的进一步发展。在实践中,企业根据自己的实际情况,既可以从最低层次开始,逐渐向高层次推进,也可以从较高层次做起,在高层次的管理中蕴藏着低层次的管理。

三、人本管理的几个重要方面

人本管理的内容十分丰富,以下几个方面是企业管理者首先应抓好的,也是最重要的几个环节。

1. 树立以人为中心的价值观

树立以人为中心的价值观包含两层含义:

(1) 人的发展是企业发展的标志和目的。过去企业只是把人才的培养作为企业发展的手段和工具，当代企业的发展潮流，不再把人的发展作为单纯的手段，而是视为目的和衡量一个企业先进性的重要标志，这是企业价值观的根本转变。

(2) 人的发展是企业发展的基本动力。传统的企业管理偏重物质手段，忽视了人的因素。而人本管理认为，人的发展是企业发展的基本动力，企业的发展最终取决于人的创造力。

2. 全面教育员工

随着时代的进步和技术的发展，企业面临着越来越多的严峻挑战和发展机会，而员工素质的提高是企业迎接挑战和抓住机会的前提条件。针对我国企业职工素质低、技术差的普遍现实，企业在加强职工教育培训方面应做好以下工作：

(1) 树立正确的员工教育观念。包括教育能创造生产力的观念、全方位员工教育的观念、员工教育是一项长期工作的观念。

(2) 树立正确的员工教育目标。

(3) 采取有效的员工教育措施。

3. 不断激励员工

员工是企业最重要的生产要素，而员工的生产力在很大程度上取决于其积极性。为了充分调动和发挥员工的积极性，企业必须建立科学有效的激励机制。

4. 有效保护员工

有效保护员工的意义是：