

企业管理

概论

马宗连 主 编
张振华 副 主 编

 东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理概论/马宗连,张振华著. —大连:东北财经大学出版社,1998. 10

ISBN 7-81044-502-2

I. 企… II. ①马…②张… III. 企业管理-概论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 33288 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

沈阳市政二公司印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本:850×1168 毫米 1/32 字数:354 千字 印张:4 1

印数:1—6 000 册

1998 年 10 月第 1 版

1998 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑:邵雪梅

责任校对:刘铁兰

封面设计:冀贵收

版式设计:单振敏

定价:20.00 元



前 言

当今，管理已经渗透到各个领域，并成为一门新型综合性的边缘科学，而企业管理已开始全面进入以战略管理为中心的时代。企业不仅要有能力对企业外部环境的瞬息变化作出反应，而且必须高瞻远瞩，在一个非常长的时间内审时度势，把握企业内部条件与外部环境的动态平衡，以求取长期的生存与发展。

企业，尤其是大中型企业，不仅要立足于以市场需要出发从事生产经营，关注短期盈亏，而且要量物宜长，致力于长期稳定利润的获取，要放物宜远，不断超越时空的束缚，以战胜自己的勇气与智慧迎接现时和将来的对手的挑战。

然而，目前中国正处于市场经济孕育之中，中国的企业也正处于转换经营机制向现代企业制度迈进过程中，许多企业不仅在理念上，更主要的是在实践上不能适应市场经济环境，认识不到企业是环境的产物，认识不到企业必须以满足社会市场需要而求取自己的生存与发展。中国改革开放的现实不仅大大增加了我们的企业所面临的挑战，同时也给我们的企业带来了前所未有的机会。在新旧体制交替的过程中，由于中国企业管理体制中的种种不成熟，面对管理的最新发展——“管理人性化”、参与管理、自动管理、例外管理、目标管理、动态管理、方案和信息管理等，企业势必产生各种“不适应症”。为了引导企业走上持续、稳定增长的发展轨道，推动企业尽快走上最新管理之路，并能顺利地运用管理原理和战略管理理论与现代管理方法，我们凭借自己多年的教学、研究、实践经验，编写了《企业管理概论》这本教材。

我们编写本书旨在为企业管理专业、市场营销专业、经济学专业的本科生和其他一切有志于学习经济管理的人们提供一本系

统、全面、内容丰富的教材。同时也为各行各业、各种不同层次的管理者，提供一本自学和研究管理学的实用参考书。

本书是我们分工合作的成果。马宗连撰写了第一章、第二章、第七章；张振华撰写了第三章、第四章；丁文革撰写了第五章、第八章；张迎宪撰写了第六章；于志良撰写了第七章；刘士福撰写了第九章、第十一章；马颖撰写了第十章、第十二章、第十六章；段云江撰写了第十三章；崔福利撰写了第十四章；杨洋撰写了第十五章。最后由马宗连与张振华统稿。我们在写作中彼此提供素材与帮助，所以不能不说此书是我们合作的成果。

由于我们水平和视野有限，书中难免有不妥之处，敬请读者不吝赐教。

马宗连

1998年8月25日

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 管理及管理学的概念	(1)
第二节 企业管理学及其知识体系	(11)
第三节 企业管理学的研究方法	(19)
第二章 企业概述	(22)
第一节 企业及其类型	(22)
第二节 企业经营方式	(36)
第三节 企业组织形式	(46)
第三章 管理的历史演变与发展	(62)
第一节 西方管理思想的演进	(62)
第二节 我国管理思想及管理实践	(78)
第四章 管理原理	(88)
第一节 系统原理	(88)
第二节 整分合原理	(94)
第三节 人本原理	(96)
第四节 能级原理	(100)
第五节 封闭与反馈原理	(102)
第六节 效益原理	(104)
第五章 企业管理的性质和职能	(110)
第一节 企业管理的性质	(110)
第二节 企业管理的职能	(113)
第三节 企业管理的任务和内容	(122)
第六章 企业领导体制和组织机构	(125)
第一节 企业领导体制	(125)

第二节	企业的组织机构·····	(144)
第七章	企业管理方法与基础工作·····	(157)
第一节	企业管理方法·····	(157)
第二节	企业管理的基础工作·····	(178)
第八章	企业文化·····	(188)
第一节	企业文化概述·····	(188)
第二节	企业文化建设·····	(192)
第三节	企业形象的优化·····	(195)
第九章	企业行为和企业素质·····	(201)
第一节	企业行为及管理·····	(201)
第二节	个体行为·····	(209)
第三节	团体行为·····	(212)
第四节	领导行为·····	(216)
第五节	企业素质·····	(223)
第十章	企业经营目标与经营战略·····	(232)
第一节	目标的含义和性质·····	(232)
第二节	目标管理·····	(238)
第三节	企业战略的制定·····	(244)
第四节	企业战略的选择和管理·····	(256)
第十一章	企业经营战略环境的调查与分析·····	(272)
第一节	企业外部环境一般内容的调研与分析·····	(272)
第二节	企业外部环境重点内容的调研与分析·····	(278)
第三节	企业内部环境分析·····	(284)
第四节	战略综合分析·····	(287)
第十二章	企业信息管理与管理信息系统·····	(293)
第一节	信息的含义、特征及分类·····	(293)
第二节	企业信息管理和企业管理信息·····	(298)
第三节	企业管理信息系统·····	(303)

第四节	计算机的应用.....	(315)
第十三章	企业人力资源管理.....	(324)
第一节	企业人力资源管理概述.....	(324)
第二节	企业人事管理制度.....	(332)
第三节	企业人力资源的配置与开发.....	(338)
第四节	企业人事考核与奖惩.....	(346)
第十四章	全面质量管理.....	(351)
第一节	全面质量管理的含义.....	(351)
第二节	全面质量管理的特点.....	(354)
第三节	质量保证体系.....	(357)
第四节	质量管理常用的统计方法.....	(364)
第十五章	企业财务管理.....	(372)
第一节	企业财务管理概述.....	(372)
第二节	企业资金的筹集.....	(382)
第三节	资金时间价值.....	(389)
第四节	资金的投放.....	(394)
第五节	资产的管理与运用.....	(398)
第六节	营业收入、利润与分配.....	(407)
第十六章	企业管理艺术.....	(412)
第一节	企业管理艺术的含义与特征.....	(412)
第二节	企业管理艺术的内容.....	(414)
第三节	企业领导艺术.....	(427)

第一章 绪 论

“管理”是人类社会最基本的活动之一。纵观古今、横览中外，从生产领域到消费领域，从物质生活到精神生活，到处都显示着管理的权威。无论是宁静的原始部落，还是繁华的现代都市；无论是风起云涌的王朝战争，还是平静舒适的家庭生活；无论是金字塔、长城这些古代奇迹，还是蒸汽机、电脑这些现代发明，都表现出人类活动特有的目的性和组织性的完整统一。这一切，都是管理这一人类最基本活动的创造。

第一节 管理及管理学的概念

一、管理的概念

管理作为一种社会行为，可以说是与人类群体俱生的，它与人类文明一样悠久的历史。管理一词的英文是 manage，这是从意大利文 maneggiar 和法文 manage 演变而来的，原意是“训练和驾驭马匹”。管理一词由来已久，但时至今日人们对管理的概念也还很难达到一个普遍而统一的定义。这不仅是因为管理的渊源太久，很大程度上还是因为管理的内涵太丰富，涉及面太广的缘故。人们通常总倾向于按自己某种实践的需要，从某种特定的角度或特定的学术领域来谈管理。因此，不同的管理学派对管理一词有不同的解释。

科学管理学派认为，“管理就是效率”。他们认为管理就是协

调团体的活动以达到其共同的目标所作努力的过程。

管理过程学派认为，“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和监督”。

行为科学学派认为，“管理就是对人的管理”。

决策理论学派认为，“决策贯彻管理的全过程，管理就是决策”。

管理科学学派认为，“管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到组织的目标”。

美国管理学家克利克对管理的概念有较完整的论述，他说：“管理是指任何一个企业里的经营管理人员，研究如何运用良好的计划、健全的组织、适当的人选、正确的领导方法、有效的内部协调、迅速而准确的报告系统、严密合理的控制，把这个企业或所主管的部门的资金、原料、人力、技术、时间和市场等作出最佳的配合，以达到预期目标的一系列活动”。

美国另一名管理学家德鲁克对管理作了全面论述，指出，管理是一种工作，因此管理有其技能，有其工具，也有其技术。管理不只是一门学问，还是一种“文化”。它包含在价值、风格、信仰与传统中。管理是一种任务，主要不在于“知”，关键在于“行”，在于是否有成果。

我国是一个文明古国，自西汉的《盐铁论》到宋代的《营造法式》，从春秋战国时期的古长城建筑到清代的“江南织造”，都蕴藏着极其丰富的管理思想。在我国古代文化典籍中，一般多用“管辖”、“治理”一类概念来表示管理的意思。当前，日本、美国、西欧和东南亚的一些国家，都很重视对我国古代管理思想的研究和运用，许多日本管理权威都认为“下一个世纪将是中国管理精神的世界”。如此看来，挖掘、研究和总结我国古代的管理思想，已经成为建立和发展我国管理科学的重要内容。我国现代学者也

从各自不同的角度对管理的概念进行了阐述。

有的人认为，“管理”一词就是“管辖”、“处理”的意思。凡是许多人在一起共同劳动，都必须有管理。这种管理表现为计划生产、组织劳动、指挥和协调各个生产流通环节的活动等一系列的联系。

也有的人认为，“管理是为了有效地实现某项活动的最佳目标，通过计划、组织、指挥、控制等过程，协调组织机构内的人员及其他资源，以达到高效率运行的一项综合性活动。”

还有的人认为，“所谓管理，就是人类为了使系统的功效不断提高，所从事的一系列活动”。

我们认为管理就是使系统内的资源尽可能地达到最佳配置，为有效地实现预期目标而行使各种职能的一系列活动。

从上述一些说法不难看出，管理的内涵十分丰富，涉及面很广，很难用三言两语概括。实际上，每一位管理学家都是从某一个或几个侧面去阐述管理的概念，管理者们也是按自己实践的需要从不同的角度来理解管理的概念。为了深化对管理概念的认识，我国学者何维凌、曾坦（1985）提出借助当代基础科学和方法的最新成果，可寻求关于管理概念的两条线索。

关于管理的概念，如果运用新的方法进行研究，可以粗略地归纳为以下四句话：

1. 管理的实质（或内容），是现代控制论中的调节和控制的概念（并非国外管理学中的那个控制）；
2. 管理的形式，中心是现代系统理论中的人—人系统（而不仅仅是国外管理学中的人—机系统）；
3. 管理的方法，是现代信息的方法，是现代信息科学中的信息流的处理（管理是通过人际之间和人—机之间具有一定结构的信息流得以实现的）；
4. 管理的形式与发展，是耗散结构理论（包括决策论、组织

论)等所揭示的组织化过程(从无序到有序或到高序的自组过程),其中核心的问题是选择——决策就是选择。

关于管理的概念,如果侧重于组织与个人的行为分析,可以概括地归纳为如下四句话:

1. 从“结构”涵义上讲,管理强调的是个人如何处于(约束于)群体的集合状态之中;
2. 从“功能”涵义上讲,管理强调的是集合起一群人干某件事;
3. 从“操作”涵义上讲,管理强调的是调动人们以协调工作的方式;
4. 从“动力”涵义上讲,管理强调的是在各种利益层次(物质的、精神的)上的取舍与奖惩。

他们认为用新的科学方法和用组织与行为理论,并将这两者有机结合起来分析管理,才能谈得上对管理进行全面深入的研究,这无疑是对管理概念认识的深化。

二、管理学的概念

管理学是随着管理活动的发展和整个科学的发展而产生、发展起来的。虽然管理实践活动同人类社会的历史一样悠久,但在数千年中,各种社会都没有努力去积累和综合管理实践的知识,使其成为系统的理论。只是到了近代,由于生产力的发展、科学的发展和管理活动的复杂化程度提高,人们才重视了管理学理论,并开始总结、研究管理活动的一些普遍规律,于是有了管理学的文献著作。然而,这仅仅有二百年的历史,而其中最重要的一些著作是近八十年中问世的。

我们认为,1911年泰罗的《科学管理原理》一书的出版标志着管理学的诞生。管理学自诞生之日起,经历了几个发展阶段,形成了众多的学派。广义的管理学是泛指管理这门学科问世以来所经历的各个发展阶段和各个学派的内容总称。严格地讲,管理学

是一门研究管理活动中各种现象和规律的科学。

我国对管理学的研究可以说是刚刚起步，具有中国特色的管理学还没有成为一个完整的体系，我们的管理水平与发达国家相比还比较落后。我们要急起直追，创建具有中国特色的管理学。近年来，我国十分重视管理学的研究，只要我们按照自然规律和社会规律的要求，贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，勇于实践，善于总结，就一定能在尽可能短的时期内赶上世界先进管理水平，建立起具有中国特色的管理学。

三、管理的作用

管理是一种生产力。管理又是一个组织得以生存发展的重要条件。管理是社会进步的物质力量，是实现现代化的关键因素。

（一）管理是一种生产力

生产力，可以理解为人们运用各种资源（人力的、自然的、技术的），获取物质财富（包括有形产品及无形服务等各种效用）的能力。管理作为生产力，表现在通过管理者的预见性及合理的计划、组织及协调，可以完成分散个人无法完成的生产作业，可以以较少的资源耗费，获取较多的物质财富。

大多数生产作业，特别是较大的工程，如修铁路、挖运河、筑大坝；现代工业生产，如炼钢、制造汽车等，只有许多人协作才能完成，而协作劳动，包括最简单的数人搬运重物，离开统一的指挥，根本无法进行。正如美国著名的管理学家孔茨所说：“管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的。”

北宋真宗年间，皇城因遭雷击而失火，宏伟的昭应宫被烧毁。宋真宗命丁渭用 25 年时间进行修复。丁渭经仔细分析，提出了一个方案，先把皇宫前的大街挖成沟河，利用挖出来的土作原料烧制砖瓦；把京城附近的汴河水引入沟河，利用它把大批建筑材料水运到宫前；新宫建成，用废墟杂土填平沟河，就地处理碎砖乱瓦，再修复原来的大街。丁渭一举解决了取土烧砖、建材运输和

废墟处理三个问题，既节约了人力、物力、财力，又提高了工作效率，加快了皇宫的修复速度。这个例子说明管理得当，可以节约资源，提高效率。

（二）管理是一个组织生存发展的重要条件

管理的作用犹如组织的神经系统。众所周知，离开了神经系统的联络、指挥、控制，有机体便无法在复杂变化的环境中生存发展。对于整个社会来说，其道理也一样。以经济管理为例，它所面对的是分工精细、协作广泛、变化节奏快、活动连续并要严格保持资源合理比例的一个有机整体，显然，如若没有科学的管理，分工协作就难以实现，比例和节奏更无法保证，社会生产必然陷入一片混乱。因此，杜拉克总结说：“没有机构就没有管理，但是没有管理也就没有机构，管理是现代机构的特殊器官。正是这种器官的成就决定着机构的成就和生存。”1978年4月，郑州发电设备厂厂长雷振科走马上任。当时这个厂一片萧条，毫无生机，产品严重积压，职工工资无力支付，企业亏损。雷厂长锐意改革、大胆管理，1981年该厂盈利500多万元，使原企业里的“老大难”人员变成省、市先进。由于种种原因，1982年3月，工作组接管该厂，否定了已有的改革措施，当年利润下降为1981年的44%，电机质量由中南五省质检第一跌为全国同行业质检倒数第一，人心涣散，企业又陷入危机。美国著名的投资家杂志《福布斯》(Forbes)经多年研究，发现管理得好的美国公司几乎都是有成就的。美国银行在1973年出版的《小企业通讯员》中写道：“归根到底，90%以上的企业破产是由于管理上的无能与缺乏经验。”

（三）管理是社会进步的物质力量，是实现现代化的关键因素

伟大的领袖毛泽东把社会进步的主要动力归结为阶段斗争、生产斗争和科学实验。这一论断无疑有很强的说服力。当今社会人们的另一个共识是，管理是社会进步另一个不可忽视的物质力

量。18 世纪英国依靠技术进步首先完成了产业革命，成为当时世界第一强国。然而到了 20 世纪初，美国逐渐超过英国成为西方各国的盟主。战后许多英国专家小组为学习工业方面的经验去美国访问，他们了解到，英国在技术和工艺方面并不比美国落后很多，而生产率水平与美国有显著差距的主要原因是，英国的组织和管理水平比美国要低得多。美国之所以能够取胜，与其说是依靠技术装备，还不如说是靠较高的管理水平。到 20 世纪七八十年代，日本的经济发展又超过美国，据有关资料介绍，1980 年日本国民生产总值已居世界第三位，外销商品总值比内销多 700 亿美元，投资率和国民生产总值成长率等于美国的 2 倍。他们横扫英国的摩托业，超越美国和德国的汽车生产，抢夺瑞士的钟表市场，打击美国在钢铁、造船、电子产品上的传统优势。原因是什么？无论是日本还是美国的专家都一致认为是日本成功地建立了特殊的管理体系。

当前，包括我国在内的发展中国家面临着如何实现现代化的课题。而发展中国家普遍面临技术落后、资金短缺的困难，因此，几乎所有的发展中国家都从引进发达国家的资金和技术开始现代化的进程。然而，严酷的现实是，有了大量资金和先进技术并不一定能获得预期的发展，人员素质低和管理落后常常成为这些国家实现经济起飞的严重障碍，引进的资金往往被浪费，设备和技术往往得不到有效的利用。因此，美国管理科学院院长孔茨教授告诫说：“如果我们不去学会管理人力资源和协调职工生产活动的的能力，则在把新发现的技术应用于实践时的效率低下与浪费现象将会继续下去。”有人用“三分技术、七分管理”来说明一个企业成败的因素，我们不妨把这个“三七开”推广到国家的现代化建设中。

社会进步和现代化包括关系密切的两个方面，即物质文明的进步及精神文明的进步，经济基础的现代化和社会政治、思想文

化的现代化。管理，不仅决定着国家、企业物质文明，经济基础现代化的进程，对精神文明建设，社会政治及思想文化的现代化同样起关键作用。管理有方，则民族精神振奋、社会安定、道德水平高；企业职工干劲十足、上下团结、作风正派，人们心情舒畅，从而有利于促进物质文明建设。管理不力或失当，必然导致人心涣散，矛盾四起，道德水准下降，从而成为物质文明建设及现代化的严重制约因素。

四、企业管理

（一）企业管理范畴

企业管理是指为实现企业目标，完成企业任务而对企业生产经营活动进行计划、组织、激励、协调和控制。

企业管理的对象是企业。所谓企业，是指从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，自主经营、独立核算并具有法人资格的基本经济单位。^① 企业管理的目的是实现企业目标，完成企业任务。企业的总目标是提高社会经济效益，包括社会生产目标、盈利目标、自我发展目标等等。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、销售等任务，这些任务的完成有赖于企业管理。

企业管理如同其他管理一样，通过计划、组织、激励、协调、控制等活动施加影响于生产经营活动，使之符合客观规律，取得良好效果。

企业是国民经济的基本单位，一般地说，企业管理属于微观管理范畴。企业主要从事生产、流通等经济活动，尽管企业也要关心员工思想和生活，但企业管理的基本属性是经济管理。

（二）企业管理的特点

企业管理具有鲜明的特点，这就是它的盈利性、自主性及风

^① 《中国企业管理百科全书》上册，1页，北京，企业管理出版社，1984。

险性。

盈利性。企业具有盈利的目的。企业管理自然要以盈利作为自身的重要目标。企业是自负盈亏的经济实体，它要以自己的营业收入抵偿支出，还要有相当的盈余，以便在产品开发、设备更新、人员培训、规模扩大等方面进一步投资，以适应生存发展的需要。它和国家机关、军队、公立学校、教会和群众团体不一样，这些组织的资金一般来自组织外部，如政府拨款、社会赞助等，因而他们没有盈利的要求。

自主性。这和盈利性有关。企业既然有自负盈亏的责任，就必须有自主经营的权利。当然，企业拥有的自主权与其所有制有关，对于国有企业来说，其经营自主权是随着我国经济体制改革的深入而逐步扩大和落实的。根据 1988 年我国颁布的《企业法》及 1992 年颁布的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，国有企业享有以下 14 项经营权：

①生产经营决策权：企业根据宏观计划指导和市场需要，自主作出生产经营决策；

②产品、劳务定价权：除国务院或省级物价部门管理的少数产品，其余由企业自主定价；

③产品销售权：除按国家指令性计划合同生产的产品或国家专营的个别产品，其余均可在全国范围内自主销售；

④物资采购权：自主选择购货单位、形式、品种和数量；

⑤进出口权：条件具备的企业，由政府批准可以自营进出口，其余企业可在全国范围内选择外贸代理企业；

⑥投资决策权：符合国家产业政策及行业、地区规划又能自行解决资金及生产条件的，可自主立项；

⑦留用资金支配权：自主决定留用利润的用途和比例；

⑧资产处置权：自主出租、抵押、有偿转让一般固定资产；

⑨联营、兼并权：自主选择联营单位和形式；

⑩劳动用工权：自主招工和决定用工形式、合理进行劳动组合；

⑪人事管理权：自主决定聘用干部和评聘专业技术职务；

⑫工资、奖金分配权：自主决定分配形式及分配制度；

⑬内部机构设置权：自主决定机构设置及人员编制；

⑭拒绝摊派权：有权拒绝不合理摊派及检查、评比、考核。

风险性。在一个比较发达的商品经济环境中，企业面临激烈的竞争，市场变幻莫测，科学技术日新月异，限制企业活动的法律很多，企业管理稍有懈怠或不慎，就可能使企业陷入困境。因此，企业的经营管理者责任非常重大，工作非常紧张。

（三）企业管理的地位

企业管理具有十分重要的地位。

首先，企业在现代社会中具有十分重要的地位。企业化是经济发展的一般趋势。传统农业正被企业化的农场或合作社代替；许多公用事业，如铁路、电讯，甚至城市垃圾处理在不少国家已由企业经营；在我国，越来越多的科研单位由事业性质转为企业性质；在大学管理方面也渗透了若干企业化的因素，如一些大学为弥补经费不足在办公司，搞“创收”。难怪许多西方经济学家把现代社会称之为“企业社会”。

企业不仅为现代社会提供绝大部分生产资料和生活资料，是国家财政收入的主要来源，而且也是解决劳动者就业的主要场所。企业的上述社会责任理所当然要由企业管理予以落实。

社会主义企业管理除了要完成向社会提供需要的产品、增加积累及提供就业机会等任务外，还要维护好社会主义生产关系，建设社会主义精神文明及建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

其次，企业经营管理对于推动社会进步发挥重大作用，负有重大责任。