

现代企业管理丛书

企业管理学

主编：李春玲 张玉清
王晓瑞

新疆青少年出版社

现代企业管理丛书编委会

主 任:刘成林 张为民

副主任:蔡志远 冯振华 唐瑞平 强始学

委 员:赵柳成 尤汉良 单 玫 颜忠民

刘胜华 陈建民 梁国胜 何金良

刘明文 胡永芬 邵文志 费振飞

徐一淮 李春玲 张玉清 王晓瑞

章小林

序

管理是企业永恒的主题。在当前,加强企业管理,提高企业经济效益,实现企业管理现代化,是我国企业面临的十分紧迫而重要的任务。现代科学技术的进步与发展,要求与之相适应的管理和组织水平。国际上一般公认,先进的科学技术和先进的经营管理是推动现代化经济和企业高速发展的两个车轮,二者缺一不可。没有先进的管理水平,先进的科学技术无法推广,也不能充分发挥它的作用。管理在企业中具有创造性的独特作用。中共新疆生产建设兵团委员会党校、沈阳农业大学经贸学院、乌鲁木齐市卓越经济管理研究所、新疆生产建设兵团职工大学、新疆财经学院等单位的教学、研究工作者针对我国深化企业改革、加强企业管理的需要,同时,为满足广大企业管理工作者、理论工作者和大专院校学生学习的要求,组织编著了《现代企业管理丛书》。这套丛书介绍了当前国内外企业管理理论的新发展和新动向,力求体现实用性、针对性、现实性和一定超前性;注重了培养读者知识体系的完备性和分析应用能力等方面。丛书具有语言生动,通俗易懂,重点突出、系统性强等特点。

在社会主义市场经济条件下,如何进行现代企业管理,还是一项新生事物。我预祝丛书作者在今后的教学、研究工作中,结合企业管理的实践,及时发现问题、总结经验,为提高企业管理水平提供好思路、好办法,为企业更快、更好地适应社会主义市场经济的要求贡献理论工作者应有的力量。

王传友

一九九八年十月

目 录

第一章 现代企业管理概述	(1)
第一节 企业	(1)
一、企业的概念	(1)
二、企业的特征	(3)
三、企业的分类	(4)
第二节 管理	(8)
一、管理的概念	(8)
二、管理的特征	(10)
第三节 企业管理	(13)
一、企业管理的概念	(13)
二、企业管理的任务	(14)
三、企业管理的内容	(15)
四、企业管理的方法	(16)
第四节 企业管理学	(19)
一、企业管理学的研究对象	(19)
二、企业管理学的研究任务	(20)
三、企业管理学的研究方法	(21)
第二章 科学管理原理	(24)
第一节 科学管理理论与企业管理	(24)
一、科学管理理论的产生及特点	(24)
二、科学管理理论对企业管理的贡献	(30)
第二节 科学管理的内容	(31)
一、工作定额原理	(32)

二、标准化管理原理	(33)
三、报酬制度	(34)
四、职能管理原理	(35)
五、例外原理	(37)
第三节 科学管理的基本方法	(38)
一、观察方法	(38)
二、调查方法	(39)
三、实验方法	(41)
四、模型方法	(43)
第三章 行为管理原理	(46)
第一节 行为科学理论与企业管理	(46)
一、行为科学的产生及发展	(46)
二、行为科学理论对企业管理的贡献	(49)
第二节 行为科学理论的内容	(50)
一、人际关系理论	(50)
二、激励理论	(53)
三、领导行为理论	(58)
四、团体行为理论	(61)
第三节 企业文化	(62)
一、企业文化的概念和由来	(62)
二、企业文化的特征及功能	(65)
第四章 系统管理原理	(69)
第一节 系统理论与企业管理	(69)
一、系统理论的产生及其特征	(69)
二、系统理论对企业管理的贡献	(71)

第二节 企业管理的系统概念·····	(73)
一、企业的系统观 ·····	(73)
二、企业目的的系统观 ·····	(74)
三、企业行为的系统观 ·····	(75)
四、企业功能的系统观 ·····	(78)
第三节 企业管理的系统分析·····	(81)
一、企业社会效益的系统分析 ·····	(81)
二、企业活力的系统分析 ·····	(83)
三、企业素质的系统分析 ·····	(84)
第四节 企业管理的系统工程方法·····	(88)
一、系统工程方法的程序 ·····	(88)
二、系统工程方法的步骤 ·····	(91)
第五章 决策管理原理 ·····	(94)
第一节 决策理论与企业管理·····	(94)
一、决策理论的产生及其特征 ·····	(94)
二、决策理论对企业管理的贡献 ·····	(96)
第二节 决策类型及其程序·····	(96)
一、决策类型 ·····	(96)
二、决策程序 ·····	(98)
三、决策原则 ·····	(104)
第三节 决策方法·····	(105)
一、确定型决策方法 ·····	(106)
二、非确定型决策方法 ·····	(108)
三、风险型决策方法 ·····	(110)
第六章 计划管理 ·····	(113)

第一节 计划的种类及其指标体系·····	(113)
一、计划管理的概念 ·····	(113)
二、计划管理的意义 ·····	(115)
三、计划的种类 ·····	(116)
四、计划的指标体系 ·····	(119)
第二节 计划管理的程序·····	(120)
一、“PDCA 循环”的概念 ·····	(120)
二、“PDCA 循环”的运转 ·····	(121)
三、“PDCA 循环”的特点 ·····	(125)
第三节 目标管理·····	(126)
一、目标管理的概念及特点 ·····	(126)
二、制定目标的程序 ·····	(130)
三、目标实施与成果评价 ·····	(134)
第七章 组织管理 ·····	(138)
第一节 企业组织及其设置原则·····	(138)
一、组织及企业组织的概念 ·····	(138)
二、企业组织设置原则 ·····	(139)
第二节 企业组织形式和内部机构·····	(145)
一、企业组织形式 ·····	(145)
二、企业内部机构 ·····	(151)
第三节 现代企业管理组织变革·····	(152)
一、企业管理组织变革的目标和原则 ·····	(153)
二、现代企业管理组织变革的基本方向 ·····	(154)
第四节 现代企业领导制度·····	(155)
一、我国企业领导制度的形成和发展 ·····	(155)

二、股份制企业的领导制度	(158)
第八章 控制管理	(162)
第一节 控制的概念和基本过程	(162)
一、控制的概念	(162)
二、控制的基本过程	(164)
第二节 控制管理的原则和形式	(175)
一、有效控制的前提	(175)
二、控制的原则	(178)
三、控制的形式	(180)
第九章 企业劳动管理	(184)
第一节 劳动管理的意义和内容	(184)
一、企业劳动管理的意义	(184)
二、劳动管理的基本内容	(187)
第二节 劳动定额的管理	(188)
一、劳动定额的概念和种类	(188)
二、劳动定额的制定方法	(189)
三、劳动工时消耗的制定	(190)
四、劳动工作的制定	(192)
第三节 劳动工资与奖励	(193)
一、工资等级制度	(193)
二、工资形式	(196)
三、结构工资制度与浮动工资制度	(198)
第四节 劳动保护和劳动保险	(200)
一、劳动保护	(200)
二、劳动保险	(202)

三、劳动福利	(202)
第十章 资金管理	(204)
第一节 资金管理的目标和原则	(204)
一、资金管理的目标	(204)
二、资金管理的原则	(205)
第二节 资金筹集管理	(206)
一、筹集资金的概念	(206)
二、筹集资金的渠道和方式	(207)
三、资金需要量的预测	(210)
第三节 投资管理	(212)
一、投资的概念及种类	(212)
二、货币的时间价值及现金流量	(212)
三、投资的风险问题	(216)
四、资本资产投资决策方法	(217)
第四节 营运资金管理	(220)
一、营运资金的概念及种类	(220)
二、营运资金的特点	(221)
三、营运资金定额的确定	(221)
四、加速营运资金周转的途径	(225)
第五节 资金使用效果分析	(227)
一、资金使用效果分析的意义	(227)
二、资金使用效果的考核指标	(227)
第十一章 物资管理	(232)
第一节 物资管理的任务和分类	(232)
一、物资管理的任务	(232)

二、物资的分类	(233)
第二节 物资消耗定额	(234)
一、物资消耗定额的概念和种类	(234)
二、物资消耗的构成和制定方法	(234)
第三节 物资储备定额	(235)
一、经常储备定额	(236)
二、保险储备定额	(237)
三、季节储备定额	(238)
第四节 物资管理的方法	(239)
一、物资库存控制方法	(239)
二、物资 ABC 分类控制方法	(243)
三、物资的经济定货批量方法	(247)
第十二章 信息管理	(251)
第一节 信息的概念及其在管理中的作用	(251)
一、信息的概念	(251)
二、信息在现代管理中的作用	(252)
三、信息的管理过程	(254)
第二节 计算机在管理中的应用及效果	(257)
一、计算机在企业管理中的作用	(257)
二、计算机在企业管理中的应用及效果	(259)
第三节 管理信息系统	(263)
一、管理信息系统的概念及分类	(263)
二、管理信息系统的开发过程	(265)
三、管理信息系统的分析与系统设计方法	(267)
四、管理信息系统的发展趋势	(271)

第一篇 总论

●第一章

现代企业管理概述

企业是现代社会经济的基本单位,它在一定的环境中生存和发展。管理是人类组织社会经济活动的一个最基本的手段。随着现代社会经济的迅猛发展,管理对于任何一个组织都显得愈来愈重要。企业管理是社会经济各种管理活动中一项最基础性的管理,企业管理水平的高低不仅能决定其自身的生死存亡,而且也决定着社会经济的发展和发达水平。

第一节 企业

一、企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以产品或劳务满足社会需要并获

取盈利,自主经营、自负盈亏,依法设立的经济实体,是社会经济的基本单位。

人类的社会经济活动是一种社会化的活动。社会化程度的不同,其生产组织形式也不同。任何一种社会经济形态,总有与之发展水平相适应的基本单位。有史以来,不同的历史时期,基本单位是各不相同的。

(一)氏族作为社会经济的基本单位

原始社会的生产力水平极其低下,个人无法单独地同自然和猛兽作斗争,必须集体劳动,形成一种集体力量与自然抗衡。这时候,由血统关系组成的氏族,就成了适应当时生产力水平的社会生产基本单位。

(二)家庭作为社会经济的基本单位

随着农业的发展,生产工具的改善,一个家庭可以耕作一片土地,取得比氏族经济更高的劳动生产率,氏族经济就逐渐瓦解了,家庭逐渐转成了社会生产的基本单位。生产力的发展,又产生了由奴隶主组织的强制性的奴隶集体劳动形式。随着奴隶制的崩溃,又产生了封建制的、以农民家庭为社会生产基本单位的生产组织形式。

(三)企业作为社会经济的基本单位

从原始社会到奴隶社会,又发展到封建社会,商品生产虽然有所发展,但基本上都是以手工劳动为基础的自给自足的自然经济,生产社会化程度比较低下。随着商品经济的高度和机器的采用,逐渐出现了资本主义生产方式,社会生产组织形式发生了根本变革。社会生产的基本单位由家庭或作坊变为资本家雇佣大批工人,使用现代生产工具设备,具有高度社会化的企业。

由于资本的集中和积聚,企业的规模和组织形式也不断变化和发展。除独资企业、合伙企业以外,还出现了不同形式的公司制企业。有个人投资兴办的私有性质的企业,也有政府投资兴办的公

有性质企业。无论企业采取什么样的组织形式,其规模是大是小,它终归是现代社会经济的基本单位。因此,企业是社会经济发展到一定水平上的产物,更具体地说,企业是商品经济的产物。

二、企业的特征

从分析企业的概念,我们可以得出企业具有以下四个特征。

(一)企业是一个经济实体

企业不同于行政事业和公益组织。它必须追求盈利,这不仅能使使其生存和发展下去,也反映了企业能否为社会提供满意的产品和劳务。在市场经济条件下,一般说来为社会做出的贡献与企业取得的合理利润两者应当是一致的。企业只有遵循成本收益规律,生产活动才能不断扩展,社会再生产才能不断延续扩大,社会经济才能不断发展。长期以来,我们在社会经济活动管理过程中一个重要教训就是忽视了企业这一特征,使企业成为行政性单位或行政附属物,丧失了其最基本的特性,也就使其丧失了应有的功能和活力,严重地阻碍了国民经济的持续发展。

(二)企业必须是一个自主经营和自负盈亏的单位

企业不仅是一个经济组织,而且必须能够自主经营和自负盈亏。所谓自主经营,就是企业能够独立自主地使用和支配它自身拥有的人力、物力和财力;所谓自负盈亏,就是要求企业必须以其本身经营收入来抵销各项开支,并能取得盈利。自主经营和自负盈亏是企业存在的必要条件,二者缺一不可。而自主经营和自负盈亏又是相互依存、相互制约的,没有自主经营,就不能有真正的自负盈亏;而没有自负盈亏,也不会有真正意义上的自主经营。如果一个企业只听命于行政部门,不依据市场规律运行,就不能成为真正的企业。

(三)企业必须承担社会责任

对于企业概念中的“满足社会需要”应作广泛的理解。它不仅

指满足顾客和用户的需要,而且包括了满足股东、银行、职工、供货者、交易对象、同行业竞争者、政府机关、地区社会、周围居民、一切与之相关的社会团体的需要。这些相关者在不同方面、不同程度上与企业发生着联系,都可以影响、促进或者制约企业的生产经营活动。企业必须经过全面权衡在一定程度上满足他们的需要之后,才能正常地运转,获得利润,得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋取利益,而且要肩负和承担相关联的社会责任,如节约自然资源、防止环境污染、提供就业机会等。

(四)企业必须是一个法人

所谓法人,就是在法律上将一定的社会组织人格化,使其同自然人一样,成为法律所规定的权利主体,能够独立地享受权利和承担义务。对企业来说,就是在法律上赋予企业以独立人格,使其具有权力能力和行为能力,有资格享受相应的民事权利和民事义务,使其能够正常地同其它企业和消费者等社会主体发生各种法律关系。法人的设立、变更和撤销,必须按照国家有关法律规定,经过有关行政主管部门审查、批准和登记注册。

在市场经济条件下,公司企业是现代企业中的最具代表性的一种企业法人组织形式。从我国实际出发,有计划、有步骤地将国有企业由过去的“工厂制”改组成“公司制”,是我国企业制度上的一次重大变革,对于加强国有企业法人的地位、转换经营机制、增强企业活力、促进社会经济持续发展都有着决定性的作用。

三、企业的分类

由于现代社会经济活动日益复杂,作为基本经济单位的企业也就有很多类别。依据不同的标准和角度,可以将企业划分为以下几种类型。

(一)不同所有制类型的企业

按生产资料(或按照资本)所有的性质划分,企业可分为公有

制企业和私有制企业以及混合企业。

公有制企业主要包括两种：一种是全民所有制企业，即国有企业；另一种是集体所有制企业。

1. 全民所有制企业 即国有企业，其主要特征是：企业的生产资料归全体劳动人民所有，人民是生产资料的主人；国家代表全体劳动人民对全民所有制企业实行统一领导和管理；全民所有制企业必须按照国家和全体劳动人民的利益，进行生产经营活动，以最佳的生产经营成果来满足整个社会和人民的物质文化生活的需要；全民所有制企业主要管理者由政府委派。

2. 集体所有制企业 是社会主义公有制经济的重要组成部分。其特征是：生产资料属于劳动群众集体所有，归劳动集体成员使用和支配；企业的收益除依法纳税外，其余归集体所有，对这部分收益任何单位和个人都不能以任何借口无偿占有；具有较大的经营自主权；坚持实行民主管理，企业管理者由全体成员民主选举或罢免。

3. 私有制企业 是指生产资料完全由私人所有的企业。其特征是：完全自主经营、自负盈亏，比如我国目前存在的外国私人直接投资的私营企业以及一些个人自办的企业。

4. 混合企业 是指由两个或两个以上不同所有制的单位或个人共同投入资金、设备、技术及其它资源并通过协议共同经营的企业。其特征是：共同投资、共同经营、共享利润、共担风险。混合企业的形式有中外合资企业、公私合营企业、全民所有制与集体所有制合营企业。混合企业既可实行共同经营、统一核算，按各自投资的比例分配利润，也可实行共同经营、独立核算，分别记帐，按不同的所有制形式分别上交利润和税金后再进行利润分配。

（二）不同行业类型的企业

依据《中华人民共和国国家标准·国民经济行业分类和代码》的规定，可划分为农、林、牧、渔、水利及其服务行业，工业、地质普

查和勘探业,建筑业,交通运输业,邮电通讯业、商业、物资供应业、仓储业、公共饮食业、房地产经营业、市内公共交通业、居民服务业和咨询服务业、金融、保险业,其他行业。相应于各行业,有各自的企业,如工业企业、商业企业、交通运输业等。

(三)不同密集类型的企业

依据企业拥有的生产要素构成比重可将企业划分为劳动密集型企业、资本密集型企业和技术密集型企业。

1. 劳动密集型企业 是指技术装备程度较低,用人较多,产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业。换句话说,劳动密集型企业是那种单位劳动力占有的物质资本少、人工成本比重大、资本有机构成低的企业。

2. 资本密集型企业 是指投入物质资本较多,人工较少的企业。资本密集型与劳动密集型企业相比,一般劳动生产率较高,竞争力较强。

3. 技术密集型企业 是指拥有高新技术的企业,这些企业有较多的高级科技人员,需要花费较多的科研时间和产品开发费用,能生产高、精、尖技术产品,比如计算机、航天航空产品等。

(四)不同经营规模类型的企业

依据企业的生产经营规模可将其划分为大型企业、中型企业和小型企业。企业规模一般指企业的生产能力、机器设备的数量、固定资产原值和职工人数等四个方面。当然,划分企业规模的具体数值和内容重点随着科学技术水平和生产社会化程度的不断提高以及行业的不同而有所变化。

(五)不同组织结构类型的企业

依据企业的组织结构的不同可将其划分为单厂企业、总厂企业、公司和企业集团。

1. 单厂 即一个工厂就是一个企业。这种企业一般是由在生产技术上有密切联系的若干生产车间、工段、班组、服务单位和

管理部门所构成。这种企业实行全厂统一经营、统一核算盈亏、统一处理对外联系事务。

2. 总 厂 是指一个企业由若干共同为生产某种产品服务的分厂组成。这种形式比较适宜于规模稍大的加工装配行业。例如，机械行业或电子行业。规模大的汽车厂均由发动机分厂、底盘分厂、冲压分厂、总装分厂等组成汽车总厂。由几个分厂组成总厂不仅便于专业分工和协作，而且便于授权和管理。总厂一般在实行统一经营、分级核算的前提下授予分厂一定的自主权。

3. 公 司 是得到政府许可，一般由两个以上投资者组成的一种企业组织形式。公司是随着商品经济的发展、生产规模的扩大，为了适应市场的竞争，需要集中较大的资金、设备和技术而产生的。近些年来，随着公司制度的发展，很多国家也允许一人公司的存在，并通过公司立法加以调整。我国《公司法》规定的公司组织形式有三种：国有独资公司、股份有限公司、有限责任公司。

国有独资公司是指国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司。国家规定只在特殊行业和产品领域实行国有独资公司，如军工、航天等产品和部分行业领域中。

股份有限公司是由一定人数以上的股东出资所组成，全部资本分为等额股份，股东以其认购的股份为限，对公司承担财产责任的经济组织形式。

有限责任公司是由法律规定的一定人数的股东出资组成的，股东以出资额为限对债务负有限责任的经济组织形式。

除特殊产品和特殊行业以外，其余的一切产品和行业领域都可以实行股份有限公司或有限责任公司等组织形式来生产经营。股份有限公司与有限责任公司的相同点有：一是政企分离；二是产权明确；三是自主经营；四是投资者自负盈亏；五是出资者负有限责任。不同点有：一是股东人数不同，股份有限公司至少在5人以上，而上限没有封死，有限责任公司被限定在2至50人之间；二是