

全国高等教育自学考试



企业管理概论 自学指导书

谭道明 刘仲康 郑明身 编著

武汉大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

企业管理概论自学指导书/谭道明, 刘仲康, 郑明身编
著. —武汉: 武汉大学出版社, 1999. 1

全国高等教育自学考试经济管理类专业

ISBN 7-307-02692-9

I. 企… II. ①谭… ②刘… ③郑… 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 (98) 第 36801 号

武汉大学出版社出版发行

(430072 武昌 珞珈山)

湖北省武汉第二印刷厂印刷

(430100 武汉市蔡甸区正街 176 号)

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 16.125

字数: 417 千字 印数: 1—5000

ISBN 7-307-02692-9/F·582 定价: 18.00 元

本书如有印装质量问题, 请寄承印厂调换

前 言

《企业管理概论指导书》是根据全国高等教育自学考试指导委员会的要求编写的一本辅助性教材，目的是帮助考生更好地学习和理解企业管理概论大纲和教材的内容。

本指导书是按照企业管理概论的大纲和教材的各个章节顺序编写的。每章包括六项内容，即本章结构、本章重点、本章难点、本章辅导、练习题、答案。这就是说，在学习每一章时，必须首先了解本章的中心思想，分为几节阐述，各节之间的内在联系，以便对每章的内容能够全面系统地掌握。在此基础上，再进一步加深对重点和难点的学习。每章辅导主要是帮助考生对教材内容，特别是对重点、难点的理解。练习题是按照大纲要求分为单选、多选、填空、名词解释、计算、简答、论述七种类型，所出题目差不多占本章内容的80%。学习一章后应把练习题做一下，然后对照答案，衡量自己对每章内容的掌握程度。

为了帮助考生更好地学习和理解教材的内容，在每章辅导中对一些问题作了必要的解释和补充。这里需要说明，考试内容以大纲和教材为主，指导书的补充内容，仅供参考。

本指导书是由原企业管理概论大纲和教材的作者，即中国人民大学工商管理学院谭道明教授、刘仲康教授、郑明身教授负责编写的，在此表示感谢。

全国高等教育自学考试指导委员会
经济管理类专业委员会

1998年6月

目 录

前 言	1
-----------	---

第一篇 企业与企业 管理

第一章 企业	3
第二章 企业管理综述	25
第三章 企业的领导体制和组织机构	47
第四章 企业文化与思想政治工作	68
第五章 工资分配	88

第二篇 经营战略

第六章 企业经营战略概述	111
第七章 企业战略环境的调查与分析	133
第八章 企业经营战略决策	154

第三篇 技术开发

第九章 技术开发管理	177
第十章 价值工程	196

第四篇 生产管理

第十一章 生产过程组织	217
第十二章 劳动组织与劳动定额	241
第十三章 生产计划	263

第十四章	生产作业计划与控制·····	284
第十五章	全面质量管理·····	311
第十六章	设备管理·····	330

第五篇 市场营销

第十七章	市场营销与市场开拓·····	343
第十八章	市场营销的主要工作·····	362
第十九章	市场营销计划与组织·····	387

第六篇 财务管理

第二十章	企业资金筹集·····	405
第二十一章	流动资产、固定资产与其他长期资产 管理·····	429
第二十二章	成本和费用管理·····	452
第二十三章	利润管理与财务分析·····	475
《企业管理概论》模拟试题（一）·····		492
《企业管理概论》模拟试题（二）·····		498
如何正确地回答试题·····		504

第一篇 企业与企业管理

本篇作为全书的首篇，理所当然地要阐述对以后各篇均有指导意义的、贯穿全书的一般性原理，这主要集中在第二章“企业管理综述”。在此之前，第一章集中地研究了企业，包括它的质的规定性与现实形态，这是进一步学习和研究企业管理的前提条件。原本这两章完全可以独立成篇，并适当增加一些内容，但考虑到本专业高等教育自学考试的特点，便本着少而精的指导思想设置了这两章，并把有关企业领导与组织的内容放在了第一篇，这样就可以适当压缩全书篇幅。

领导与组织方面的内容之所以放在了全书的第一篇之中，这是因为，组织是企业的框架，是执行以后各篇所讲的经营战略、技术开发、生产管理、市场营销和财务管理等各项管理职能的条件与保证。从这个意义上说，没有组织，也就没有后边的这些管理活动。而领导是组织的一部分，是企业的高层管理组织，故把领导和组织问题放在一起，这是顺理成章的。

本篇对于组织问题，是从组织结构和组织运行机制两方面展开研究的。一个企业，如果组织结构不完善，生产经营活动就难以正常进行。但是，只解决组织在结构方面的问题还不行，还要解决这一结构如何顺畅而高效地运行的问题。因此，本篇首先在第三章集中研究了企业的组织结构问题，重点是企业组织机构设

置的原则以及企业组织结构的形式与选择；然后在第四章和第五章探讨了组织的运行机制，其中第四章“企业文化与思想政治工作”是企业组织顺畅高效运行提供精神动力，第五章“工资分配”是提供物质动力。只有把这两种动力结合起来，才能在企业组织内部建立起适应社会主义市场经济客观要求的运行机制。

本篇对于领导问题，只研究了企业领导体制这一项内容。企业领导体制在现代公司制企业中也叫做公司法人治理结构，实质上就是企业高层组织结构。因此，本篇把这部分内容放在了第三章，作为该章的第一节，同第二节“企业组织机构”合在一起，便比较系统地、集中地阐述了企业组织结构的主要问题。

本篇共计 5 章。这 5 章之间，没有重点、非重点之分，都应认真学习和掌握。

第一章 企 业

一、本章结构

本章共有三节，第一节主要是讲企业的本质，后面两节是从不同方面考察企业的具体形态。

所谓企业的本质，就是把各种各样的企业具体形态抽象掉，研究企业共同具有的根本属性，回答究竟什么是企业等问题。本章第一节对于企业的本质，并没有展开去讲很多内容，只是重点阐述了企业的概念这一个问题。

对于企业的具体形态，本章是从两个方面去介绍的。第二节从企业资本所有者和企业经营者之间经济关系这个角度，去考察企业有哪些经营方式，也就是企业资产经营形式。第三节从企业财产及社会化大生产的组织形式去考察企业的具体形态，这里就涉及到我国国有企业的公司制改造和实行集团化的问题。

这样，从企业的抽象的本质到企业的现实的具体形态，本章对于企业就形成了一个比较系统的阐述。由于企业管理的对象是企业，所以，搞清楚上述问题，对企业有一个正确的、较为全面的了解与认识，这是学习和从事企业管理的前提。

二、本章重点

本章重点无法说是哪几节，因为本章的三节如上所说，讲的

都是一个问题，即“什么是企业”。所以，本章重点应从具体内容上去考虑。从内容上说，本章重点一是有关企业的一些基本概念，包括企业、企业经营方式、企业组织形式、现代企业制度、企业集团等概念。这些概念都是反映企业本质和具体形态的基本概念，应该理解和掌握。二是联系我国企业改革的实际，深入理解我国国有企业转变为适应社会化大生产和市场经济要求的现代企业所需解决的基本问题及其基本理论，包括现代工业企业的特征、企业经营方式改革及两权分离的理论、企业的公司制及现代企业制度的理论、企业的集团化及其意义等。这就是说，我们搞清企业的本质和具体形态，其最终目的是要理论联系实际，用于思考 and 解决我国企业面临的现实问题：由过去计划经济体制下的政府机构的附属物、单纯生产型的“工厂”转变成社会主义市场经济体制下的自主经营、自负盈亏的，在国内外市场上具有竞争力的现代企业。

三、本章难点

本章内容，重点是比较明确的，难点在于对这些知识的理解深度上。首先，应该掌握的概念，有些人习惯于硬背。但是，知其然，不知其所以然，这样就达不到学习的目的。因此，对于基本概念，应该懂得它的要点，懂得为什么要这样说、而不能那样说的道理。这样，就能掌握概念的实质性的内容，即使不背诵，也能比较圆满地把概念描述出来。

另一个难点是，要理解学习有关企业的基本知识的现实意义，能够运用这些知识分析和说明我国企业改革中的现实问题。

四、本章辅导

根据上述重点和难点，为了帮助读者更好地掌握本章知识，着

重谈谈以下几个问题。

（一）企业的概念

企业的概念是把企业在所有制和具体形态等方面的差别抽象出来，对企业的共同属性即其本质加以概括，回答究竟什么是企业的问题。

企业是商品经济发展到资本主义机器大工业时代的产物，尽管从其诞生到现在一直处于不断发展之中，具体形态变得越来越丰富多样，但就其本质而言，它始终是从事商品生产和经营的经济组织。因此，从这个角度说，所谓企业，就是适应市场需要以获取盈利，实行自主经营、自负盈亏，依法独立享有民事权利并承担民事责任的商品生产和经营的法人单位。

这个概念有三个要点，也就是从三个方面逐层递进地把企业同非企业组织区分开来。

第一，企业必须是以盈利为目的、从事商品生产和经营的经济组织。简言之，就是盈利性的经济组织。明确了这一点，就把企业这种经济组织同政党、军队等政治组织，从中央到地方的各级各类行政组织，学校、医院、宗教团体等其他各类社会组织区别开来，只有那些从事商品生产和经营的经济组织，才能划到企业这个范畴里边去。

第二，企业必须是自主经营、自负盈亏的经济组织。这就是说，盈利性的经济组织并非都能够称为企业。一些工厂，一些公司下设的分公司，它们虽然独立核算，盈亏状况同其经济利益挂钩。但是，它们不拥有属于自己的资产，不能承担也不应该承担自负盈亏的责任，因而也不可能完全自主经营，投资决策权等一些重要的经营管理权利掌握在它们上面的公司手中。所以，这些工厂、分公司不能称为企业，它们上面的公司才是真正企业。

第三，企业必须是具有法人资格的经济组织。这一点进一步告诉我们，即使是能够自主经营，自负盈亏的经济组织，也必须

严格依照法律规定的程序，经由工商行政管理部门核准登记，依法设立、具有法人资格，才是名副其实的企业。

以上三个要点，是由市场经济的一般属性所决定的，不论是资本主义企业，还是社会主义企业，都是如此。我们之所以要搞清楚企业的概念，主要目的是告诉人们，企业管理必须符合企业本质的客观要求，任何违背这一客观要求的做法，都会阻碍企业的生存与发展，最终都是行不通的。例如，企业管理为什么要讲经济效益，不讲行不行？其实，归根到底，这是由企业的盈利性所决定的。不讲经济效益，企业不仅不赚钱，反而老是亏本，这同企业是盈利性的经济组织的性质是背道而驰的，企业将因此而灭亡。那种不讲经济效益的企业管理即使谈得再好听，又有什么意义呢？

（二）现代工业企业的主要特征及其研究意义

对于现代工业企业的特征，我们先不谈它的具体内容，首先要说明教材是按照什么样的思路来研究这个问题的。

第一，本章的题目叫“企业”，在阐述了企业的概念之后，理应紧接着讨论企业的特征或现代企业的特征。教材为什么不是这样，而是在企业这个大的范围里，只挑出了“现代工业企业”，只讨论这类企业的特征呢？我们说，本课程是“企业管理学”，它的任务不是专门研究企业的，它对于企业的研究完全是为了更好地进行管理的，所以，必然不能像“企业学”那样对企业展开全面的、细致的、深入的研究，而只能突出重点，进行最必要的研究。由于现代工业企业的生产经营活动囊括了商品从研究开发到物资供应和生产制造，再到市场营销和为用户服务的全过程，不像其他类型企业只涉及其中的某一阶段，而且，现代工业企业的生产经营活动需要人、财、物、信息、公共关系等等全部生产要素，不像其他类型企业只需其中某些生产要素，所以，以现代工业企业为主要对象，同时也包括其他企业在内的企业管理学，自然要重

点研究现代工业企业，同时也要研究其他企业，这样才能建立起完整的、对实际工作有指导意义的企业管理学科体系。另外，本教材是为自学考试之用，内容不宜过多过细，这也是在编写过程中不是泛泛讨论而是集中研究现代工业企业特征的一个原因。

第二，本教材对于现代工业企业的特征，是从生产力这个方面去加以考察和概括的，讲的是现代工业企业在生产力方面共同具有的普遍性的特征。这样做的目的，是为了在后面论述企业管理的有关内容时不受企业所有制性质不同的局限，可以面向国有企业、集体企业、私营企业、“三资”企业和各种混合型经济类型的企业，着重探讨企业管理中具有普遍性的内容与方法。当然，进行这样的安排，并不是否认企业及其管理的二重性，所以，教材在讲现代工业企业的主要特征时，首先明确地告诉大家，由于企业既是生产力实际运动的场所，是生产力的组织形式，又是一定生产关系的体现者，不能脱离一定的社会经济制度而孤立存在，所以，企业具有二重性，即一方面具有同社会化大生产和市场经济相联系的一般属性，另一方面还具有同生产资料所有制的性质及结构相联系的特殊属性。不过，本教材把重点放在对现代工业企业的一般属性的研究上。

教材指出，现代工业企业具有四个主要特征：大规模采用机器和机器体系进行生产，并且系统地将科学技术应用于生产；劳动分工精细，协作关系复杂、严密；生产过程具有高度的比例性和连续性；生产的社会化程度高，具有广泛、密切的外部联系。

这四条从不同方面概括了现代工业企业生产力的特征，对于指导企业管理具有重要意义。总的说，这些特征告诉我们，现代工业企业的生产经营活动同手工业相比较，是完全不同的，因此，对待现代工业企业的管理绝不能用小生产的管理办法，而必须根据现代工业企业生产力运动的客观规律实行科学管理，这是提高企业管理水平，推进企业管理现代化所必须遵循的一条基本原则。

例如，现代工业企业的第一条特征讲的是现代工业企业的生

产手段完全不同于手工业生产。因此，要想提高企业经济效益，在管理上，首先要推进企业技术进步，不断提高劳动者的素质。这是因为，在现代工业企业中，生产效率和产品质量主要取决于技术装备与工艺的先进性以及劳动者能否有效地使用它。其次，企业管理必须讲究科学性，要按照现代工业企业生产力的运动规律进行管理。正如马克思所指出的：在工场手工业和手工业中，是工人利用工具，在工厂中，是工人服侍机器。在前一种场合，劳动资料的运动从工人出发，在后一种场合，则是工人跟随劳动资料的运动。^①这就是说，机器设备和机器体系有自身的运转规律，劳动者进行生产必然受这一运转规律的支配，任何违背客观规律的主观随意的行为，都会给生产带来这样或那样的影响，甚至造成机毁人亡的严重事故。所以，实行科学管理，这是现代工业企业所进行的社会化大生产的必然要求。

又如，现代工业企业的第四条主要特征，即生产社会化程度高，有广泛、密切的外部联系。如果说，前三条特征都是讲现代工业企业内部的一些特点，那么，第四条则告诉我们，仅仅从内部去考察现代工业企业的特征是不够的，还要看到并且重视它的外部联系。现代工业企业是在科学技术不断进步、社会分工日益发达的市场经济环境中进行活动的，所以，任何一个企业，都不可能完全自成体系、“万事不求人”地孤立生存。随着产品、部件、零件、工艺加工、工具、模具等等生产专业化程度越来越发展，企业之间的联系与协作也就愈益广泛而密切，同时也使工业企业同农业、商业、交通运输业以及国民经济其他部门发生着广泛而密切的联系。因此，现代企业管理必须重视发展和完善企业的外部联系，建立专业化社会协作体系，建立良好的、巩固的公共关系，通过外部联系的改善，保证企业内部生产经营活动顺畅高效地运

^① 参见《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第423页。

行，促进企业的发展。我们有了这样的基本思想，就不难理解 80 年代后半期以来 CI 战略、企业形象设计、公共关系等一些研究解决企业对外关系的新兴学科为什么会在企业界“热”起来了。这正是企业在改革浪潮推动下走进市场，外部联系迅速发展而必然产生的迫切要求。

（三）企业经营方式及两权分离的理论

企业经营方式是指处理企业资本所有者与企业经营者之间经济关系的方式，亦可称为企业资产经营形式。它所回答的是这样一个问题：任何企业都有自己的出资者即企业资本所有者。这些出资者是亲自出马经营管理自己的企业呢？还是通过一定方式，让别人帮企业所有者来经营管理企业呢？经营者当然要保证出资者的利益得到有效的维护。这里所说的“一定方式”，就是企业经营方式。例如，出资者自己不经营管理企业，而让别人承包经营，或者租赁经营，这就出现了不同的经营方式。

本来，在资本主义初期，资本家直接经营管理企业，即谁出资谁经营，谁是企业资本的所有者，谁也就是企业资本的经营者，没有什么不同的经营方式问题。但是，随着资本主义商品经济的发展，19 世纪中期以后，在一些大企业开始出现一种新现象，资本所有者不再经营管理企业，而将经营权交由支付薪金的经理人员行使——这些人往往不是本企业的股东，只是由于自己具备经营管理企业的能力而被聘用。这样，企业经营方式的问题就产生了。

在我国，国有企业在过去的计划经济体制下并不存在经营方式问题，因为国家既是企业的所有者，又通过中央和地方各级政府机构，直接经营管理企业。企业没有经营自主权，只是政府机构的附属物，是单纯的生产单位。概括地说，过去，国有企业就是国有国营，除此之外，没有别的经营方式。多年的实践表明，这样的经营方式严重束缚了企业的积极性，国家也管不了、管不好

成千上万大大小小的各类企业，存在诸多弊端。因此，改革开放以来，按照政企分开的原则推进企业改革，国有企业的经营方式发生了很大变化，出现了多种经营方式。

就企业的本质来说，经营方式的转变并没有改变企业的本质，企业依然还是企业，改变的只是企业所有者与经营者之间的关系。

企业经营方式问题的理论基础是两权分离的理论。只有掌握这一理论，才能正确地解决企业经营方式问题。

所谓两权分离，即企业资本所有权与经营权相分离。根据马克思主义经济学的理论和世界各国经济发展的实践，企业所有权与经营权既可以统一在一个主体身上，也可以相互分离，落实到两个不同的主体上。这只是经营方式问题，并不改变所有制的性质；分离与否以及分离的程度，取决于企业的具体条件，主要是企业的财产组织形式和经营管理的复杂程度。

为什么在企业这种经济组织产生与发展的初期阶段，所有权与经营权统一在所有者身上，以后这两权却要发生分离了呢？总的来说，这是社会化大生产和现代商品经济即市场经济发展的必然趋势。具体地说，主要原因有二：

1. 由于企业生产技术与经营管理日益复杂，必然要求企业经营者走向职业化、专家化。如果没有专业知识和实际工作能力与经验，仅仅凭借手中握有股份，那是无法胜任企业高层管理职务的。这就必然导致资本所有者逐渐退出企业生产经营舞台，让位于受过专门教育训练的职业化的经营管理专家、内行。

2. 公司制企业作为现代企业的主要形式，其资本的股份化和股权的分散化，必然产生资本所有者与经营者之间的委托代理关系，使资本所有权同经营权相分离。据有关资料介绍，美国电话电报公司股东数 1901 年为 1 万人，1931 年发展到 64.2 万余人，1984 年增加到 324 万人，股权越来越分散。显而易见，数量极其庞大而且非常分散（不仅分散在美国各地，还分散在世界许多国家和地区）的股东即企业的资本所有者不可能全部直接经营管理

企业，甚至连全部参加股东大会仅仅讨论决定公司最重要的事项都办不到。他们只能通过股东代表选举产生董事会，再通过董事会选聘经理，由经理在董事会授权范围内经营管理企业。董事会的成员和经理不一定非是本公司的股东不可，但他们必须是经营管理企业的行家里手，能够使企业获得盈利并不断发展，使股票持有者从分红或股票价格上升中获得利益。两权分离的这种情况正如马克思所指出的那样：与信用事业一起发展的股份企业，一般地说也有一种趋势，就是使这种管理劳动作为一种职能越来越同自有资本或借入资本的所有权相分离；^①在股份公司中，实际执行职能的资本家转化为单纯的经理，即别人的资本的管理人，而资本所有者则转化为单纯的所有者，即单纯的货币资本家。^②

两权分离是不是资本主义企业特有的现象呢？不是。在社会主义市场经济条件下，各类企业包括国有企业在内，当其规模较大、经营管理比较复杂、采取了公司制形式并且股权比较分散时，同样也要实行资本所有权与经营权的分离。这是由社会化大生产和市场经济的一般规律所决定的，同资本主义企业没有什么本质区别。

还应当看到，资本所有权与经营权相分离，一方面不改变资本所有权，所有者享有相应权益，保持着对经营者的最终控制；另一方面，作为经营管理专家的经理人员在公司章程规定的范围内有职有权，不受干预，可以放手经营，充分发挥积极性和创造性。因此，对国有企业来说，实行两权分离，不但不会丧失国家对国有财产的所有权，而且能使国有财产得到更有效的运用。

两权分离是不是只适用于规模大、经营管理复杂的大企业呢？不是。由于两权分离体现了政企分开、专家经营的原则，所以，除了经营管理较为复杂的大中型企业外，小型国有企业也可采取恰

^{①②} 参见马克思：《资本论》第3卷，人民出版社1972年版，第436、493页。

当形式实行两权分离。这样既有利于政府真正转变职能，减少对企业的行政干预，又可发挥成千上万有真才实学的企业家的作用，提高企业的经济效益。

（四）我国国有企业经营方式的改革

在过去的计划经济体制下，国有企业的经营方式是单一的，即国有国营，国家既是企业的所有者，又通过各级政府机构，直接经营管理企业，是企业的经营管理者。

改革开放以来，为了适应建立社会主义市场经济体制的要求，国家采取了扩大国有企业经营自主权、改革经营方式等一系列措施，国有企业被传统的经营方式所束缚的状况发生了很大变化，增强了企业活力。

国有企业经营方式的改革，从总体上说，就是要从国家所有、国家经营转变为国家所有、企业自主经营。在具体形式上，党的十五大报告指出：一切反映社会化生产规律的经营方式和组织形式都可以大胆利用。因此，由单一经营方式向适合不同类型企业的多种经营方式转变，这是社会主义市场经济条件下国有企业经营方式发展变化的必然趋势。

国有企业经营方式之所以要进行改革，这可以从两个方面去认识：

首先，从实践上看，单一的国有国营经营方式存在诸多弊端。例如，在企业生产经营过程的投入端，企业没有经营决策权，生产什么、生产多少，完全听命于上级主管机关，因而常常出现产品不对路、库存积压严重的现象；在企业生产经营过程的产出端，企业实现的利润全部上交，生产经营所需资金再向国家申请划拨或由银行奉政府机构之命向企业贷款，企业既不负盈，也不负亏，依靠国家财政吃“大锅饭”和“太平饭”，一无压力，二无动力；企业作为生产单位，似乎应对投入与产出之间的生产制造这一转换过程负有全权，然而事实上这也办不到，特别是人员调配与工