



企业管理概论

主编 付守余 张占东 袁超斌 周文强

河南人民出版社

目 录

绪论	1
第一章 企业总论	5
第一节 企业的概念、职能和作用	5
第二节 企业类型	8
第三节 企业素质	14
第四节 企业经营机制	16
第五节 企业文化与企业精神	20
第二章 企业管理革命	25
第一节 企业管理及其作用	25
第二节 西方管理理论的建立与发展	29
第三节 我国企业管理的产生与发展	46
第四节 企业管理理论发展的新趋势	50
第五节 企业管理现代化	66
第三章 企业管理原理	76
第一节 原理的概念、分类和功能	76
第二节 管理二重性原理	79
第三节 企业管理职能原理	82
第四节 现代管理原理	92
第五节 管理是科学与艺术的统一	105
第四章 企业管理组织	117
第一节 管理组织的作用与原则	117
第二节 企业管理机构	123
第三节 企业管理层次	128
第四节 企业管理组织结构形式	133
第五节 企业管理组织形式的革新	137

第五章 企业管理制度.....	143
第一节 企业领导制度	143
第二节 经济责任制度	149
第三节 民主管理制度	155
第六章 企业管理的基本原则和方法.....	158
第一节 企业管理的基本原则	158
第二节 企业管理的基本方法	164
第七章 管理人员.....	176
第一节 管理人员的作用	176
第二节 管理群体	181
第三节 管理人员的选拔、培养、考核	184
第四节 有效的管理者	188
第八章 企业管理基础工作.....	192
第一节 企业管理基础工作的特征和作用	192
第二节 标准化工作、定额工作和计量工作	197
第三节 信息工作、规章制度和班组建设	207
第九章 企业管理咨询.....	220
第一节 企业管理咨询及其咨询功能	220
第二节 企业管理咨询的程序和方法	227
第三节 企业咨询机构和人员培养	235
后记.....	241

绪 论

近些年来,随着我国经济的发展,企业管理理论得到了充实和提高,企业管理实践也日新月异,创造并推出了许多适合我国国情的管理方式和方法,尤其是最近两年来,我们加快了改革开放的步伐,大量吸引外资,引进先进的科学技术和管理,大大推动了我国企业的发展,也促进了我国企业管理水平的提高。我们已有相当一批企业在技术、管理等方面达到了世界先进水平,它们按照国际惯例和管理参与世界市场的竞争,国内市场已和国际市场密不可分,国家对企业的宏观调控也越来越系统化、统一化和规范化,企业之间在管理上的共性也随之增加,越来越趋于统一的管理,这就需要有一统一、通用的企业管理理论,但我们目前现有的管理理论基本都是分部门、分行业的企业管理,象工业企业管理、商业企业管理、运输企业管理、物资企业管理、粮食企业管理、供销合作企业管理、饮食企业管理等。这些不同学科管理体系的建设,虽然也论述了企业管理的一般,但它们都是从运用企业管理的基本理论出发,来建设自己企业管理体系的,没有把企业管理的一般抽象出来加以系统地论述。因此,为了发展企业管理理论,以适应新形势的需要,必须建设统一的、一般的企业管理学。

基于上述考虑,我们论证了建设企业管理学的可行性,在参考了国内外大量管理理论的基础上编写了这本书。本书较分部门、分行业的企业管理具有以下特点。

一、论述了企业的一般

过去我们一般所接触的企业范畴,大多是部门或行业企业的

范畴,如工业企业是专门从事生产活动的企业,商业企业是专门从事商品交换的企业等等。我们这里所指的企业是撇开部门或行业的具体约束,来研究企业的一般。那么,什么是企业呢?企业是借助某种经营手段,以盈利为目的,从事生产经营活动的经济组织。我们从这种企业一般的定义出发,来探讨有关企业共同存在的问题。

企业存在的条件是相同的。不管是什么企业,它们存在的条件是相同的,即物质条件、精神条件和社会条件。物质条件是企业存在的“硬”条件,企业必须具有经营场地、建筑物、技术设备、劳动力、资金等。我们把上述条件通常称做经营要素,尽管不同企业经营要素的数量、质量、比例不尽相同,但这些经营要素作为企业生产经营活动的必要条件都是一样的;精神条件是企业的“灵魂”,企业都有奋发向上、自强不息、谋求生存与发展的精神,否则企业就难以生存;社会条件是企业无法选择的,在一定社会的生产方式下,企业都要受政治、经济、文化、伦理道德等方面的影响和约束,否则企业将难以顺利地从事经济活动。

企业的职能都是从事生产经营活动,向社会提供商品或劳务,以满足社会需要。不管企业具体从事的业务活动多么的不同,它们都必须按市场导向和要求,向社会提供有形的商品或无形的劳务。

企业经营的目的都是为了盈利。企业向社会提供商品或劳务的目的是为了获取利润,企业之所以会从事不同的经济活动,是因为它们都能从中获取利润。

企业有共同的企业精神。企业不管从事什么经济活动,它都必须立足于市场,以满足社会需要为己任。为了使企业能求得生存与发展,企业都必须敬业、创业,以励精图治,奋发图强。

二、概括了管理的一般

传统的部门或行业企业管理学,大多都是从本部门或行业出发来建设的,虽然它们也研究了管理的一般理论,但它们都是运用

管理的一般理论去指导本部门或行业的企业管理,没有把管理的一般理论系统化,使管理理论的发展受到了限制。实际上,管理理论作为社会发展的产物,人类文明的结晶,对企业具有普遍指导意义,我们应把管理的一般加以总结,形成系统的管理理论。

管理是人类共同劳动的产物,凡是有共同劳动的地方都需要管理。现代企业都是社会化大生产和经营,劳动规模相当大,分工协作也相当精密,它们都追求高效率,因而也就需要共同的管理理论作指导。

管理的职能是通用的,对任何企业都有指导意义。不管企业的生产经营活动怎样的不同,它们的整个经济活动都需要计划、组织、指挥和控制,以保证企业生产经营活动顺利地进行,取得最大的经济效益。

管理原理作为管理的一般,对于任何企业都是不可缺少的。管理原理是在对企业管理实践进行系统总结和高度概括的基础上产生的,如系统原理、整分合原理、反馈原理、封闭原理、动力原理、能级原理、弹性原理等,这些原理对于企业的整个经营和管理都具有普遍指导意义,企业通过对这些原理的运用,会使企业管理更加科学化、高效化。

管理的原则、制度、方法对企业具有相同的约束力和指导意义。不管是什么企业,都要遵循同一管理原则,按统一的管理制度办事,以约束企业的行为,以实现企业管理的规范化。同时,管理的方法对所有的企业也是适用的,企业要采用统一的管理方法来管理企业,以实现企业管理的标准化。

基于对上面企业与管理一般的研究,我们构造了企业管理概论的框架,全书包括企业总论、管理革命、管理组织、管理制度、管理原则与方法、管理人员、管理基础工作、管理咨询等九个部分。

编写“企业管理概论”是一次大胆的尝试,由于我们的水平有限,书中肯定有不少问题,我们愿意把此书奉献给读者,以抛砖引

玉。我们相信,“企业管理概论”这门学科将越来越得到完善。

第一章 企业总论

第一节 企业的概念、职能和作用

一、企业

企业是在一定社会生产方式下,采取一定的组织形式,以盈利为目的,从事生产经营或服务活动,向社会提供商品或劳务的经济组织。

企业是个历史范畴,它是人类社会发展到一定历史阶段的产物。第二次社会大分工的出现,手工业作为专门从事工业品生产的行业,对社会经济发展起了巨大的推动作用,第三次社会大分工又把商业推上了历史舞台,使生产和流通逐渐形成规模。到了资本主义大机器工业时代,生产力得到了空前的发展,社会化生产的程度大大提高,企业的规模越来越大,各类企业日趋增多,生产经营能力日益增强。上世纪末,本世纪初,资本主义自由竞争刺激和推动了技术进步,生产力又达到了新的水平,企业组织形式也发生了变革,公司、股份企业、企业集团等也得到了充分发展。第二次世界大战以后,跨国公司又把企业推向了国际市场,使企业成为当今世界和社会的基本细胞。我们从企业产生与发展中可以看出,企业作为社会生产经营的基本单位具有以下条件:

(一)企业必须具有基本的生产经营要素

企业作为经济组织要想从事生产经营活动,就必须有从事经济活动的基本要素,这些要素一般包括厂房、店房、设备、设施、劳

动力、资金、信息等。不同的企业经营要素的规模和水平有所不同，经营要素之间的比例关系也不相同，企业要想扩大生产经营规模，就必须增加各种生产经营要素，并提高它们的素质。在各种生产经营要素中，人是最主要、最活跃的要素，其它要素作用的发挥都有赖于人的素质。因此，要想提高生产经营能力，增强企业活力，企业就必须首先提高人的素质。

（二）企业必须独立从事生产经营活动

企业是借助生产经营要素从事某种经济活动的实体，有的企业从事物质产品的生产，有的从事商品交换，有的从事交通运输，有的从事金融保险，有的从事信息咨询等。但无论企业从事哪一种经济活动，都必须是以自己的名义完成生产经营活动，以区别其它企业的经济活动。

（三）企业必须有完整的组织结构

企业是个系统，它有自己的目标和行为。企业要想实现系统有序地运转，就必须建立一整套组织结构，通过组织结构发挥组织和指挥等各种管理职能，并进行上下沟通，以把各部门、各环节、各要素有机地协调起来，使企业形成统一整体。

（四）独立核算、自负盈亏

企业是经济组织，它所从事的经济活动具有独立性，它要以生产经营收入抵补支出，取得利润。企业为了获取更多的利润，就必须增加收入，降低成本、费用，这就可以促进企业加强经营管理。如果企业不能实现独立核算、自负盈亏，就不能真正建立起动力机制、责任机制和压力机制，也就无法提高企业活力。

（五）企业必须具有法人资格

企业必须依法成立，并按一定的程序履行在法律上的权利和义务，这是企业进行正常生产经营、维护自身合法权益的法律保障。

二、企业的职能

企业的基本职能是从事生产经营活动。尽管企业从事的具体经济活动千差万别,但它们的基本职能都是相同的。企业的存在,是以一定社会生产方式为前提的,因此,企业的行为必然受一定社会政治、经济、法律、文化等方面的影响,国家为了实现宏观控制,必然要对企业进行管理和干预。但企业毕竟是企业,它是经济组织,不能由此把企业与事业单位、政府机构等混淆起来,把企业办成大而全、小而全的多功能社会组织。只有明确了企业基本职能,才能使企业真正成为自主经营的独立实体,并使其以自身经济利益为目标,按市场导向和规则,从事经济活动。

三、企业的作用

企业作为现代社会生产经营基本单位,在经济发展中起着重要作用。

(一)企业是现代社会的细胞,社会的生产、分配、交换和消费都离不开企业

随着社会经济的发展,企业在规模、技术、经营能力、产品质量、服务水平等方面都有了很大提高,企业成了现代社会经济活动的主体,并在社会经济发展中越来越起着巨大作用。现代社会如果离开了企业就无法使社会生活正常化。正是由于千万个企业的努力,才使社会经济有序地运转。

(二)企业是财富的集聚点,也是创造财富的源泉

企业生产力是社会生产力中的一部分,企业生产力的总和,就构成了社会生产力。所以,只有企业发展了,才有社会的发展。现代社会如果离开了企业,社会生产力及物质财富都无法得到发展和创造。正是由于企业创造了价值和剩余价值,为社会提供了积累,才使社会得到发展。

(三)企业发展水平是衡量社会经济发展水平的重要标志

当今世界,闻名全球的企业数不胜数,这些企业既是自身的骄傲,也代表其所在社会经济发展的水平。人们提到丰田汽车公司、

松下电器公司,不能不想到日本已经挤进了世界三强行列。而当人们看到奔驰汽车公司、福特汽车公司上百年经久不衰时,又不能不想到德国和美国还在占居着世界经济霸主的地位。因此,要振兴国民经济,提高我国在世界经济中的地位,就必须发展企业,使企业成为社会经济发展的生力军。

(四)发展企业是实现社会充分就业的主要途径

任何社会都谋求经济发展,实现充分就业。要实现充分就业就必须发展经济,而发展经济离不开企业的发展和提高。因此,发展企业,创造有效供给和需求,扩大就业,是任何社会都追求的目标。实践证明,企业经营状况良好,经济效益上升,社会就业就比较稳定。相反,企业出现了危机,社会失业率就高。

第二节 企业类型

一、企业的分类

为了更好地认识企业,必须探讨不同企业的特点和性质,这就必须把企业分类。划分企业类型的标志很多,一般常见的有以下几种。

1、按所有制的形式划分,企业可以分为全民所有制企业、集体所有制企业、个体企业、三资企业。

2、按企业业务性划分,企业可以分为工业企业、商业企业、服务企业等。

3、按企业的规模划分,企业可以分为大型企业、中型企业、小型企业。

4、按企业组成方式不同,企业可以分为单个企业、合伙企业、公司、股份企业、企业集团等。

5、按企业经营方式不同,企业可以分为承包企业、租赁企业

等。

6、按生产经营要素的比例关系划分,企业可以分为劳动密集型企业、技术密集型企业、资金密集型企业、知识密集型企业。

二、企业分类中的主要类型

(一)全民所有制企业

全民所有制企业的生产资料归国家所有,一般由国家委托给代表国家和人民利益的全民所有制企业经营,企业的人、财、物和产、供、销都要由国家实行直接或间接控制。这类企业一般都是国家重点扶持和发展的大中型骨干企业,它们在国民经济和社会发展中起着重要作用。为了进一步搞活全民所有制企业,我们对全民所有制企业进行了一系列改革,实行了承包制、租赁制、股份制等新的经营方式,给企业下放权力,政府也转变了职能,使全民所有制企业的经营机制得到了转变。

(二)集体所有制企业

集体所有制企业的生产资料归职工群众集体所有,它是职工群众自己集资兴办的企业,它在人、财、物和产、供、销方面拥有更大的自主权。集体所有制企业一般是规模小、掉头快、易开办的企业,它在发挥地区优势、发扬民族文化传统、吸收就业等方面起了重要作用。近几年来,我国城乡集体所有制企业有了很大发展,特别是乡镇企业发展更快,有一些乡镇企业已达到相当的规模,有力地促进了国民经济的发展。

(三)工业企业

工业企业是指从事物质资料生产的企业。在工业企业中,有从事采掘业的各种矿山企业、石油企业等,也有从事以各种原料为加工对象的加工工业企业等。不管工业企业从事什么样的具体生产经营活动,它们作为现代社会生产资料和生活资料的创造者和提供者,其特点是一样的。首先,工业企业必须具有生产过程,人们通过劳动手段作用于劳动对象,为社会生产工业产品。其次,现代工

业企业都是社会化程度比较高的企业，一般都采用机器或机器体系进行生产，各企业的生产作为社会分工体系中的一部分，要求有精密的分工协作。最后，工业企业都尽量运用现代最新科学技术进行生产，技术及产品竞争越来越激烈，技术发明应用周期和产品更新换代周期越来越短。建国以来，我国工业企业有了较大发展，已初步形成了较完善的工业体系，尤其是改革开放以来，工业企业物质基础又有新的增强，一些高新技术已达到或超过世界先进水平，为我国现代化建设创造了良好的物质条件。

(四)商业企业

商业企业是指专门从事商品交换的企业。在商业企业中有经营商品的企业，也有提供服务的企业；有经营生产资料的企业，也有经营生活资料的企业；有批发企业，也有零售企业；有综合经营型商业企业，也有专业经营型商业企业。不管是哪种商业企业，它们的基本经济活动都是商品交换，通过商品交换活动，把商品从生产领域输送到消费领域，实现商品的价值，保证社会再生产和人民消费的需要。商业企业较比工业企业有以下特点。首先，商业企业一般不具有生产过程阶段，只是通过买卖活动实现商品的价值。其次，商业企业必须有服务对象，即消费者。如果没有消费者，商业劳动将无法实现。最后，商业企业一般不创造价值，它的劳动一般是非生产性的劳动。尽管商业企业较比工业企业有不同特点，但它们也是社会再生产中不可缺少的企业。只有商业企业作为现代社会流通的主要组织者，才能保证现代社会和经济的发展。

(五)中外合资经营企业

中外合资经营企业是一种股权式的企业，它是外国公司、企业和其它经济组织或个人，根据平等互利的原则，经中国政府批准，在中国境内，同中国的公司、企业或其它经济组织共同开办的企业。这种企业是中外双方共同投资，投资各方以现钞、实物、知识产权、技术、土地使用权等进行投资，按现行规定，外商投资比例一般

不低于 25%。中外合资企业是中国的法人,受中国法律的管辖和保护。合资双方以投资折合的股金作为股权凭证,分享利润和承担风险,双方可以追加投资,但不能减少注册资本,允许股东转让股本,但需征得合营者的同意,合营者有优先购买权。合资企业都有一定经营期限,经营期满后,合资双方按注册资本比例分配资产净值。合资双方都要在可行性研究基础上,共同制定企业章程、协议和合同、共同决策,确定企业组织结构、规章制度及管理方法,共同管理企业。中外合资企业开办以来,各地都尽力给予优惠,创造良好的投资环境,外商纷纷到中国投资,这对中国经济发展起了强大推动作用。通过吸收外资,可以节省外汇和缓解国内资金紧张局面;通过技术引进,可以消化吸收国外先进技术;通过国外先进管理的借鉴和使用,可以提高我们的经营管理水平;通过合资双方合作,可以使我们的产品打进国际市场,并从中获取大量信息,以使我们掌握世界市场动态,并做出正确决策。

(六)中外合作经营企业

中外合作经营企业是一种契约式的合作经营企业,它是外国的企业和其它经济组织或个人,经中国政府批准,同中国的企业或其它经济组织,在中国境内共同开办的合作企业。这种企业一般是外商提供投资,中方提供场地、劳力,但投资双方均不计算投资比例取得股权,合作经营期满后,资产净值一般归中方所有。合作双方可根据合作企业经营需要,取得或不取得中国法人地位。合作双方根据章程、协议或合同规定共同分享利润,利润分配形式可以视双方协议灵活确定。从上述介绍中我们可以看出,中外合资企业与中外合作企业是有区别的,具体表现在以下几个方面。从法律地位上看,中外合资企业是中国的独立法人,而中外合作经营企业可以不是中国的独立法人,也可以是合伙的松散经济组织;从投资方式上看,中外合资经营企业是股权式经营企业,而中外合作经营企业是契约式合作经营企业,不计算投资比例;从管理方式上看,中外

合资企业是中外双方共同管理企业,而中外合作企业一般是以一方为主来管理企业;从经营期满资产分配来看,中外合资企业要按双方出资比例分配资产净值,而中外合作经营企业资产净值一般归中方所有。尽管中外合资企业与中外合作经营企业有所不同,但他们都是利用外资的形式,它们在经济发展中的作用是相同的。

(七)公司

公司是指依法成立,以盈利为目的企业法人。公司也是企业,公司具备企业一切特征。如公司必须依法成立,取得法人资格;公司必须有独立支配的财产;公司必须独立从事某种经济活动;公司必须有自己的名称和组织结构;公司必须独立核算,自负盈亏,以盈利为目的。我们说公司是企业,并不是说公司就完全等同于企业,公司仅是众多企业形式中的一种,实际上,公司与企业还是有许多区别的。首先,公司是多个经营者组成的集合体,而企业是单个经营的实体。其次,公司的资金来源是靠股东的集资,是股权式的联合,而企业一般是经营者自己出资办企业。再其次,公司的组织机构一般是实行董事会领导下的总经理负责制,而企业一般是经理负责制。最后,公司的开办,要经过设立和成立两个不同阶段,约束公司的法律主要是公司法等有关法律,而企业的开办要经过筹建和开业两个阶段,约束企业的法律主要是企业法等有关法律。不管公司与企业有怎样的不同,公司也是独立的经济实体,不是行政机构,也不是事业单位,认识这一点对建立和发展公司具有重要意义。

公司的种类比较多,按公司开办的法定分类,公司可以分为无限公司、有限公司、股份有限公司、两合公司、股份两合公司、总公司、分公司等;按公司经营范围和分工分类,公司可以分为专业公司、综合公司;按公司所在地域分类,公司分为地区性公司、全国性公司、跨国公司;按公司所隶属的部门划分,公司可以分为工业公司、商业公司、交通运输公司、建筑安装公司、物资公司、外贸公司、

金融公司等。

(八) 股份企业

股份企业是由持有企业股份的股东组成的企业,这种企业与非股份企业最大区别是它的筹资方式,也即股份企业是以资金投入的方式来筹资的。目前,中外较广泛开办的股份企业是股份公司。所谓股份公司是指由有限责任股东组成,全部资本分成等额股份,股东仅就所认购的股份负责的公司。股份公司募股集资的方式通常是公开向社会发行股票,持有股票者均是股份公司的股东,股东一般不能退股,但股票可以转让。股份公司最高权力机构是由全体股东组成的股东大会,股东大会选举产生董事会。董事会是股份公司决策机构,它负责公司经营管理的重大决策,具体经营管理由董事会委任的总经理负责。董事会的最高行政领导人是董事长,董事长由董事选举产生。董事长作为公司法定代表人,有权代表公司对经营管理上的一切问题做出决定和处理。

(九) 企业集团

企业集团是由众多具有内在联系的企业在自愿、平等、互利的基础上组成的经济联合组织。企业集团是企业联合的高级形式,它打破了地区、部门、所有制的限制,符合专业化、联合化的原则。企业集团的形成,一般是以一个或几个核心骨干企业为龙头,联合在业务上相关的企业组成大规模的经济联合组织,通过骨干企业技术、人员等优势发挥,把若干相关企业带动起来,增强企业实力。实践证明,企业集团是发展我国骨干行业、骨干企业的必由之路。建立企业集团,必须把企业集团与公司、股份企业等区别开来,把企业集团办成具有特色的经济联合组织。目前,我国企业集团大致有三类。一是企业集团为一级法人,其所属单位都不是独立法人,只是下属的经营单位。这类企业集团一般称为企业集团公司;二是企业集团为一级法人,其所属成员单位也是法人,二级法人通过联合组成企业集团;三是企业集团本身不是法人,但集团所属各成员

单位是法人,这种企业集团一般是松散型的经济联合组织。

第三节 企业素质

一、企业素质的概念

素质一词本意是指解剖学上的生理特点,后来被引伸用于各种事物,用以说明或比较事物具有的功能特点。如我们可以说这个部队的素质好,这个企业比其它企业素质高等。把素质运用于经济管理,使管理理论又得到了发展和提高。

企业素质是指企业内在本质的。由于企业的职能是从事经营活动,所以企业素质的内在体现主要表现在从事生产经营活动的能力上。这一能力主要表现在产品开发能力、市场开拓能力、企业决策能力、竞争能力、发展能力等方面。要理解企业素质,还要把握以下几个方面的要点。

首先,企业素质的决定因素是企业内在的条件,这些条件表现为企业经营的基本要素,如劳动力、技术设备、资金等。虽然企业外部条件也影响企业素质,但企业内部素质起决定性作用。所以,在市场经济条件下,企业在市场上竞争实力的强弱,主要体现在内部素质上。

其次,企业素质的构成包括很多要素,所以,企业素质的发挥要靠各构成要素的有机组合。只有各要素发挥出了最大能量,又使各要素综合协调起来,才能体现出企业的高素质。

再其次,企业素质是动态发展的,它随着企业的发展和外部环境的变化而发展变化。

最后,企业素质的发挥,要体现在经济效益上。提高企业素质要结合企业内外部条件的变化,把提高企业素质与提高经济效益有机地结合起来,处理好短期利益与长远发展的关系,使企业活力