

XIAN DAI
QI YE
GUAN LI XUE

主 编
欧阳佳妮
刘吉荣

现代企业管理学

普遍的目的、计划、组织、协调、控制、激励、沟通、决策、创新等。这一定义，综合概括了当代中外管理学者对管理本质的理解。

管理是一种普遍的社会现象，它与人类社会一样久远，而且作用于人类社会的全过程。管理按其性质划分，有经济管理、政治管理、军事管理、文化管理等；按其范围划分，有宏观管理、中观管理和微观管理；按其层次划分，有国家或地区的管理、行业的管理、企业的管理，如企业管理、生产管理、质量管理、财务管理、人事管理等。

企业管理的内涵
所谓企业管理，是指企业经营者为了实现企业的目标，对企业的生产经营活动进行计划、组织、协调、控制、激励、沟通、决策、创新等。企业管理是企业经营的核心，是企业生存和发展的基础。企业管理的内容包括：企业战略管理、企业组织管理、企业人力资源管理、企业财务管理、企业生产管理、企业质量管理、企业营销管理、企业风险管理等。

企业管理的重要性
企业管理是企业经营的核心，是企业生存和发展的基础。企业管理的内容包括：企业战略管理、企业组织管理、企业人力资源管理、企业财务管理、企业生产管理、企业质量管理、企业营销管理、企业风险管理等。



图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学/欧阳佳妮,刘吉荣主编. —武汉:武汉工业大学出版社,1998.12

ISBN 7-5629-1448-6

I. 现...

II. ①欧...②刘...

III. 企业管理-经济理论-教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 35036 号

武汉工业大学出版社出版发行

(武汉市珞狮路 122 号 邮政编码 430070)

武汉工业大学出版社印刷厂印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:10 字数:258 千字

1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷

印数:1—9800 册 定价:10.00 元

(本书如有印装质量问题,可向承印厂调换)

中共湖北省委党校函授教材编审委员会

主 任：周大仁

副主任：宗良瑶 曾瑞芝 李春明 余士珍

委 员：张祥生 梁崇海 肖厚智 冯金武

陈家超 刘吉荣 顾 杰 郝志功

周 屏 吴克超 杨甫念 杨再述

余更明 李天相

前 言

这套教材是专为我校干部函授教育编写的。

全套教材包括：马克思主义哲学、中国特色社会主义理论概论、政治经济学、中国共产党历史简编、法律基础教程、干部应用写作、普通逻辑、管理心理学、现代行政管理学、政治学教程、经济法教程、市场经济学、行政秘书学、现代经济管理概论、经济学基础、当代高科技概论、党的建设教程、社会学教程、市政学、市场营销学、公务员制度概论、国际政治与对外关系、英语、财政学、会计学原理、农村经济管理概论、现代企业管理学、外国经济管理思想史等。

教材以马克思主义、毛泽东思想和邓小平理论为指导，紧密结合党校函授教授的特点和实际，充分体现党校函授教育的办学宗旨和培训目标。

教材编写的基本要求，要融科学性、系统性、时代性和实践性于一体，有利于干部在职业余自学，有利于学员准确地、系统地掌握各专业的必备知识和学科体系。

为了保证这套教材的编写质量，我们邀请从事各学科多年教学和专门研究的教授、副教授主持教材编写工作，力求使这套教材达到较高的学术水平，并有一定的特色。但由于经验不足和水平所限，教材中可能存在缺点和问题，欢迎读者批评指正，我们将在教学过程中不断修改和完善。

中共湖北省委党校函授教材编审委员会

1998年10月

目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 企业和现代企业制度	(1)
第二节 企业管理及其演进	(8)
第三节 企业管理学及其学派	(18)
第二章 企业管理的基本原则	(28)
第一节 系统管理原则	(28)
第二节 人本管理原则	(34)
第三节 权变管理原则	(39)
第四节 科学管理原则	(45)
第三章 企业管理的职能	(49)
第一节 计划职能	(49)
第二节 组织职能	(57)
第三节 控制职能	(64)
第四章 企业管理的环境	(70)
第一节 企业外部环境分析	(70)
第二节 企业内部实力分析	(78)
第三节 企业目标市场选择	(82)
第四节 市场调查和市场预测	(87)
第五章 经营战略与决策	(97)
第一节 经营思想和经营目标	(97)
第二节 经营总体战略与分战略	(102)
第三节 经营战略的实施与控制	(110)
第四节 经营决策的原则与方法	(114)
第六章 市场营销管理	(121)

第一节	市场营销组合·····	(121)
第二节	产品决策·····	(125)
第三节	产品定价·····	(133)
第四节	分销与促销·····	(141)
第五节	市场营销计划·····	(147)
第七章	生产管理 ·····	(155)
第一节	生产计划编制·····	(155)
第二节	生产过程组织·····	(164)
第三节	生产现场管理·····	(170)
第八章	质量管理 ·····	(179)
第一节	质量与全面质量管理·····	(179)
第二节	质量保证体系·····	(184)
第三节	质量监测与控制·····	(194)
第九章	技术管理 ·····	(211)
第一节	技术开发与技术引进·····	(211)
第二节	技术改造与设备更新·····	(218)
第三节	新产品开发与价值工程·····	(228)
第十章	人力资源管理 ·····	(235)
第一节	人力资源的组织和利用·····	(235)
第二节	人力资源的开发·····	(246)
第三节	人力资源的保护·····	(252)
第十一章	物力资源管理 ·····	(256)
第一节	物资采购和消耗控制·····	(256)
第二节	物资库存控制与仓储·····	(261)
第三节	设备选择及使用、保养·····	(272)
第十二章	财力资源管理 ·····	(278)
第一节	筹资管理·····	(278)
第二节	投资管理·····	(287)

第三节	成本管理.....	(293)
第四节	利润管理.....	(296)
第五节	财务报告与财务评价.....	(300)
后 记		(311)

第一章 导 论

企业是现代社会的经济细胞和市场经济的微观基础。一个企业的生存发展,乃至整个社会物质文明和经济基础的现代化进程,关键取决于企业管理。企业管理学旨在研究企业生产经营活动的客观规律,指导人们科学地管理企业。因此,企业、企业管理和企业管理学在现代社会具有十分重要的地位。本章着重阐述有关企业、企业管理和企业管理学的基本理论和知识,为本书各章奠定基础。

第一节 企业和现代企业制度

一、企业的特性

何谓企业?企业是指为满足社会需要并获取盈利,而从事生产、流通和其他服务性经济活动,并实行自主经营、自负盈亏、独立核算的经济单位或组织。具体而言,企业具有如下基本特性:

1. 企业是盈利性经济单位

社会上任何一个组织或单位,因其功能、目的的不同,而有经济单位、政府部门、事业单位、军事组织、社会团体等等的区分。比如,政府部门具有建立社会秩序之功能;军队具有保障国家安全之功能;文化教育单位具有提高国民素质之功能;经济单位的主要功能则在于为社会提供适用的产品和服务。在经济单位中,据其目的的不同,又有盈利性单位与非盈利性单位之分。企业则属于盈利性经济单位,它必须追求经济效益,即必须以其自身的经营收入来抵消各项成本开支,并取得盈利。盈利是企业从事经济活动的重要目

的之一,也是社会对企业所提供的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。这是企业与政府机关、公益性部门、事业单位及其所创办的非盈利性经济组织的根本区别所在。

2. 企业是自主经营、自负盈亏的市场主体

企业要获取盈利,就要保证其产品和服务在品种、质量、成本和供给时间等方面,均能适应市场需求。为此,企业必须面向市场,对社会环境和消费需求的变动,及时、主动、灵活地作出反应。也就是说,企业必须具有自主经营的权利,能独立自主地按照市场需求安排企业的供、产、销,能独立自主地支配企业的人、财、物。然而,在市场经济条件下,权利和义务是统一的。企业拥有经营自主权,就必须对自己的经营行为负责,独立承担民事责任,承担其行使经营自主权所带来的全部后果,即必须独立核算,既负盈又负亏。自主经营和自负盈亏对任何独立的经营实体而言,都是缺一不可的必要条件:如果没有自主经营权,企业就不可能对其经营行为的后果负责;如果不实行自负盈亏,企业就不可能正确行使自主权,也就不可能有合理的经营行为。

3. 企业是负有社会责任的行为主体

企业作为社会的经济细胞和国民经济的基本经济单位,既是一个独立的经济实体,又是社会系统的重要组成部分。无论其生产、交换行为,抑或分配、发展、公共关系方面的行为,无不对国家 and 地区、消费者和协作者、企业和职工等方方面面产生直接或间接的影响。一方面,作为独立的经济实体,它为自身的生存发展必须追求尽可能多的利润,取得经济效益;另一方面,作为社会系统的组成部分,它承担着多种社会职能,诸如向顾客和用户提供合适的产品和服务;向出资者和债权人提供股息或利息;向国家缴纳税费;为社会提供就业机会,以及防治环境污染、节约社会资源、为社区建设作出贡献等等。只有承担了这些社会责任后,企业才能正常运作,获取盈利,从而得以生存发展。因此,企业在生产经营活动

中,不能仅仅为追求自身经济利益而损害他人利益或社会公益,而且必须充分考虑自身行为的社会效果,力求避免社会公害,兼顾多种社会责任,为社会进步以及国家和地区的经济繁荣作出贡献。

二、企业的类型

在现代经济生活中,企业的类型是多种多样的,可以从企业规模、生产资料所有制性质、生产力各要素所占比重、企业所属经济部门等多种角度进行分类。在此,按照出资者构成的不同将企业分为四种类型。

1. 个人业主制企业

亦称独资企业或个体企业,是指业主个人出资兴办,由业主个人直接经营并自负盈亏的企业。这是市场经济发展过程中最早出现的、也是最简单的一种企业形式,它不具有法人资格,在法律上称为自然人企业。业主个人独享企业的全部经营所得,同时对企业债务负有连带的无限责任,也就是在企业经营亏损出现资不抵债时,业主要以自己的家产抵偿债务。这种企业形式的特点是:业主集所有者和经营者于一身,经营十分灵活,但企业规模、积累和筹资能力均有限,经营风险大,企业命运往往取决于业主个人素质。

2. 合伙制企业

指由两个或两个以上的个人联合出资和经营,共同分享企业经营所得,并对企业债务共同承担连带无限责任的企业。合伙制企业一般由合伙人按协商一致原则共同经营,也可指定某个或部分合伙人经营。它在法律上同样是自然人企业,其筹资能力优于个人业主制企业。但因其经营管理权力一般分散于各合伙人,作出经营决策和接纳新的合伙人的协商过程较复杂,所以,其决策效率和筹资规模受到制约,而且经营风险也较大。在现代市场经济条件下,合伙制企业形式主要为那些规模较小,资本需要量较少,但合伙人个人信誉有明显重要意义的企业所采用,如律师事务所、会计师事

务所等。

3. 股份合作制企业

即由所有加入者共同投资、共同经营,实行股本和劳动共同参与分配的法人企业。其主要特征是:企业所有者同时又是企业职工,实现了所有者与劳动者的结合;劳动者带资入股,外部人员不能入股;企业税后利润部分按劳分配,部分按股分红。中国在改革和发展市场经济过程中,城乡许多小型工商企业实行了股份合作制。实践表明,这种股份合作制企业有利于调动企业职工的积极性,有利于降低成本,提高经济效益,因而是有着良好发展前途的新型集体所有制性质的企业形式。

4. 公司制企业

一般是指由两个或两个以上的法人或自然人集资联合组成的法人企业。其最明显的特征是:所有者和经营者之间通过公司的权力机构、决策机构、执行机构和监督机构,形成各自独立、权责明确、相互制约的关系,并通过法律和公司章程得以确立和实现。这种企业形式既赋予经营者充分自主权,又切实保障所有者的权益,有效地实现了出资者所有权和法人财产权的分离,具有资金筹集广泛、企业规模较大,组织制度科学等优点。

公司制企业可分为有限责任公司和无限责任公司两类。有限责任公司的股东以其认缴的资本额对企业债务承担有限责任。无限公司的股东对企业债务则承担连带无限清偿责任,风险太大,在各国无限责任公司逐步为有限责任公司所代替。

有限责任公司又可分为有限公司和股份有限公司。有限公司和股份有限公司的区别主要在于:前者股东人数有最高限额,后者没有最高限额;前者不发行股票,后者发行股票;前者股份不能自由转让,后者可以自由转让。有限责任公司具有出资者风险较小,筹集资金规模较大,经营决策及时有效等特点,因而更能适应社会化大生产和市场经济的要求,成为现代公司制企业的主要形式。

有限责任公司除了有限公司和股份有限公司这两种基本形式外,还有一种特殊形式——国有独资公司。国有独资公司是指只有国家作为唯一出资人、采用公司组织形式和管理方式的企业法人。这种企业形式一般适用于有关国家安全的部门、具有天然垄断性的部门和一些公用事业部门,例如宇航工业、兵器工业、城市公共交通业等等,就可采用国有独资的形式。国有独资公司的显著特点是:国家作为唯一股东,以其出资额对企业行为负有限责任;实行政企分离,政府不直接干预企业的生产、经营及管理活动;实行国家所有权与企业法人财产权分离,企业凭独立的法人财产享有民事权利,承担民事责任。

三、现代企业制度

现代企业制度是以在社会化大生产和市场经济的长期发展中逐步演变、形成的。它是以公司制为基本形态,以独立的法人资格为基础,以有限责任为标志,以科学管理为保证的新型企业制度。

1. 现代企业制度的内容

现代企业制度的基本内容,主要包括下述三个方面:

(1)企业法人制度。企业法人制度,是指使依照法律(主要是《公司法》)建立起来的经营组织人格化,并使其获得独立法律地位的一种企业制度。在这种制度下,企业是人格化的法人,成为民事主体,在市场经营活动中享有民事权利,对任何社会主体损害企业经济利益的行为,有权依法向法院起诉;同时企业也要承担民事责任,企业如有损害其他社会主体的经济利益的行为,须依法赔偿受害人的损失。

企业法人制度产生的基础是企业法人财产权。所谓企业法人财产权,是指企业在续存期间,对出资人授权其经营的全部资产,拥有支配、使用权。企业法人财产权是企业作为自主经营、自负盈亏的市场主体的内在要求,是企业进行独立经营,从事民事活动并

承担民事责任的前提条件和物质基础。因此,完善的企业法人制度,关键是要确立企业的法人财产权。

(2)有限责任制度。现代企业制度中的有限责任包括两层含义:一是出资者以其投入企业的资本额为限,对企业债务承担有限责任,出资者其他财产不受清算;二是企业以全部法人财产为限,对其债务承担有限责任。实行有限责任制度,是出资者在激烈的市场竞争中进行自我保护,减小投资风险的一种有效办法。它有利于减轻出资者的顾虑,吸纳更多投资,扩大企业规模。所以,有限责任制度,能适应现代化生产经营和市场经济发展的客观需要,成为现代企业制度的核心内容之一。

(3)科学的组织管理制度。科学的组织管理制度,是指根据企业权力机构、决策机构、执行机构和监督机构之间各自独立、权责分明、相互制约、相互协调的原则,建立一种规范的法人治理结构和领导体制,以形成调节所有者、经营者、生产者之间关系的激励机制和约束机制。

股东会是公司的权力机构,由全体股东组成。股东会有权选举和更换董事会和监事会成员;制订和修改公司章程;审议和批准公司重大决策,包括企业经营方针、长期投资计划、增减注册资本、重大产权变更、财务预算、利润分配方案等重大事项。

董事会是公司的经营决策机构,其成员由股东大会选出。董事长由董事会选举产生,是公司法定代表人。董事会对股东大会负责,执行股东大会的决议,制定公司的生产经营决策,选举聘任公司管理者等等。董事会实行集体决策和过半数通过的原则。

以总经理为首的高层经理人员组成公司执行机构(或称管理机构)。高层经理人员由董事会聘任,并依照公司章程在董事会授权范围内,行使对公司事务的管理权和代理权。总经理是公司日常生产经营活动的最高主管,负责主持公司生产经营管理工作,组织实施董事会决议并对董事会负责。

监事会是公司行使监督职能的法定机构。其成员由股东代表和适当比例的职工代表构成,公司董事、经理及财务负责人不得兼任。监事会对股东会负责并向其报告工作,代表股东会依照法律和公司章程,对董事会及其成员、总经理等管理人员行使职权的情况进行监督,以防止滥用职权。

2. 现代企业制度的特征

与市场经济相适应的现代企业制度,具有如下基本特征:

(1)产权明晰。产权明晰是指出资者与法人企业之间的产权关系清楚。出资者是企业资产的所有者,其所投入企业的资本数量及占有比例是确定的。出资者产权是财产最终归属意义上的和价值形态上的所有权,出资者不能直接支配企业的实物资产,也不能随意抽回自己注入企业的资本,只能依法转让。企业则拥有法人财产权,即对资产所有者授权其经营管理的全部资产拥有占有、使用、初始收益和依法处分等支配权利,从而成为享有民事权利和承担民事责任的法人实体。出资者所有权和企业法人财产权均受法律保护,具有神圣不可侵犯性。

(2)权责明确。即明确界定出资者与经营者各自应该享有的权利和承担的责任。就权利而言,作为资产所有者,出资者有权参与企业重大决策,有权选择企业经营者、有权按投资份额获取收益等等;作为经营者,有权独立运用全部法人财产组织企业生产经营活动,自主安排供、产、销,合理调配人、财、物。就责任而言,任何企业的责任都可分为无限责任和有限责任两种形式。我国的《公司法》明确规定,资产所有者对企业所承担的责任只采取有限责任,而不承担连带的无限责任,即出资者按其投入的资本额对企业债务承担有限责任。企业则以全部法人财产,依法自立经营、自负盈亏、照章纳税,并对出资者承担资产保值增值的责任。

(3)政企分开。即政府与企业各司其职,互不干涉。这是市场经济的客观要求。企业是盈利性、自主性法人实体,以提高劳动生

产率和经济效益为目的,按照市场需求自主组织生产经营,在市场竞争中生存发展,优胜劣汰。长期亏损、资不抵债的企业,应依法破产。政府作为宏观经济管理者,通过市场中介作用间接调控企业微观经济活动,不能直接干预企业的生产经营,以保证企业拥有完整的经营自主权。

(4)管理科学。管理科学是现代企业制度的重要保证,也是现代企业制度区别于传统企业的一个主要标志。在现代市场经济条件下,企业科学管理的最显著特征在于:由一个法人治理结构的内部分工、协调和制约来保证企业的高效稳定运行。具体地说,现代企业制所要求的科学管理,至少包括如下八个方面的内容:科学的企业领导制度;科学的企业组织制度;科学的企业生产经营指挥制度;科学的企业用工制度;科学的企业分配制度;科学的企业财务会计制度;科学的员工保障制度;科学的企业监督制度。总之,只有管理科学,才能有效调节所有者、经营者和生产者之间的关系,从而形成激励和约束相结合的经营机制。

第二节 企业管理及其演进

一、管理与企业管理

1. 管理的内涵

由于人们对管理问题研究的出发点和角度不同,因而对管理概念的理解亦不相同。所以,迄今为止,管理一词尚无统一的,为大多数人所接受的定义。比如,注重决策作用的人认为,“管理就是决策”。注重工作效果的人认为,“管理就是由一个或多个人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果”。注重人的因素的人认为,“管理就是调动人的积极性,通过他人的努力达到组织目标”。注重管理者个人艺术的人认为,“管理就是领导”,等

等。然而,上述种种表述,仅仅从某个角度或侧面反映了管理范畴的涵义。

尽管人们对管理概念的表述莫衷一是,但管理作为人类一种普遍的社会实践活动,它本身具有三个必不可少的基本要素:即管理目的、管理对象和管理职能。故从一般意义而言,管理实质上就是为达到预定目标,通过计划、组织、控制、协调和激励等活动,有效地争取和使用人力、财力、物力、信息和时间等各种资源的过程。这一定义,综合概括了当代中外管理学者对管理概念较为一致的理解。

管理是一种普遍的社会现象,不仅其历史与人类社会一样久远,而且作用于人类社会的各个层面。可以说,一切需要组织协作才能达到预定目的的实践活动都存在管理。若按组织的性质及目的划分,有经济管理、政治管理、军事管理、文化教育管理、宗教管理等等;若按组织系统的层次划分,有宏观管理和微观管理。宏观管理层次较高、涉及面较广,如整个国家或地区的国民经济管理、文化教育管理、安全防务管理等。微观管理是基层单位的管理,如企业管理、学校管理、连队管理等等。

2. 企业管理的内涵

所谓企业管理,就是对企业生产经营活动进行计划、组织、协调、控制和激励,有效利用各种资源,以保证实现企业目标,完成企业任务。企业是国民经济的基本单位,其总目标是全面提高经济效益,因而企业管理属微观经济管理范畴。若按管理业务领域及其所起的作用划分,企业管理的内容可分为两大类:

(1)经营管理。经营管理所要解决的问题,是使企业的产品和服务不断地适应市场需求,合理地选择企业经营范围、目标市场和经营资源分配方案,增强企业的市场竞争能力,提高经济效益,实现企业目标。它具体包括下述内容:

经营决策管理。即在对企业外部环境和内部实力分析研究和

对市场预测的基础上,对企业经营战略和策略,包括经营目标、新产品开发、产品生产和销售、技术改造和投资等重大问题进行决策,并通过经营计划方式规定实现这些决策的具体内容、措施、时间和执行主体,以保证实现决策目标。

产品开发管理。即根据市场需求变化,组织技术力量,采用新技术改进老产品,使其性质适合用户新要求,或运用新原理、新结构、新技术、新材料研制出全新产品,并合理进行产品组合,以提高企业经济效益。

产品销售管理。包括搜集市场需求信息,制定市场营销策略;创造和促进消费者对本企业产品和服务的需求;巩固、调整 and 开发销售渠道;为消费者提供上门服务等,以保证企业目标利润的实现。

财力资源管理。即企业财务管理,包括制订财务计划;资金的筹集、运用和控制;投资项目的评估;财务报告与经济效益分析等。这是对企业经营活动中资金运动全过程进行管理,目的是保障企业正常运转,促使企业资金不断增值。

(2)生产管理。生产管理就是按照市场和顾客需要的品种、质量、价格和交货期,有效地筹集、运用和控制各种生产资源,使企业生产过程得以正常循环,从而以最经济的方式制造产品和服务。其内容包括两大方面:生产过程管理和生产资源管理。

生产过程管理。具体又包括生产管理、质量管理和技术管理。其中主要是生产计划的编制;生产过程组织;生产过程中质量、品种、进度的控制,以及相应的技术工艺条件配备等方面的管理活动。

生产资源管理。主要是指人力资源和物力资源的管理,包括劳动定员与定额、劳动报酬与激励机制、劳动保护与社会保障;生产设备和动力的配置与维修、生产物资的供给与控制等。