

现代工商 企业管理

李启明 郑福平 杨志熙 主编



中国商业出版社

编 者 的 话

茫茫书海，有关工业企业、商业企业管理以及工商行政管理的专著和教科书不可胜数，但是，它们大多各执一端，偏于一隅。然而，当今企业，随着经济的发展，工商企业已逐步交融，工中有商，商中有工。为了探索这种工商合璧，相互渗透式的管理，并借鉴他们的各自之长，从而构建出一门现代工商企业管理的新学科，本书试图从工商企业管理的结合点上作一些初步探索，以求达到一箭双雕的阅读效果。尽管我们的主观愿望是良好的，社会实际效果如何，恳请各位专家、学者和实际工作者开卷检验、指正。

本书由李启明、郑福平、杨志熙主编，李启明负责总纂。参加本书编写的编委有：雷学勤、李辉耀、刘凝华、贾培培、吴开林、丁益喜、孙似虎、金修通、周卫东、施向农、胡振南、芦政文、肖腊予，参加编写的还有王新华、王克峻、李学珍、吴立蓉、刘洪涛、但昭文、梁永道等。

特别值得提出的是，此书在编写出版过程中，得到了湖北省经济管理干部学院院长黄学副教授以及工商企业界一些企业家朋友的鼎力支持，并参考了一些同志在这方面的研究成果，在此一并深表谢意。

——编 者

导 言

“工商管理”这一学科，源于美国。“工商管理”原来叫做“商科”或“商学”，当时许多美国大学都设有商学院，后来，随着工业迅速发展，大家认为在学问上应该工商业并重，只研究“商学”便不成了。如今，随着我国经济体制改革对企业提出的要求，工厂由生产型转变为生产经营型，许多工业企业直接面对消费者，工业企业也必须研究商业管理艺术了。而商业企业也不是单纯地从事流通，其中商办工业也蓬勃发展起来了。因此，工商企业呈现相互渗透、相互交叉的趋势，其管理手段也相互借用，相互促进，乃至交融成许多新的管理内容、管理原则。然而，由于过去工商分设、工商分家的管理体制，人们对企业管理的研究往往侧重于各自一方，以至各执一词。市场上常见的理论教科书也只有工业企业管理、商业企业管理或工商行政管理，而相互交融合璧式的工商企业管理著作则寥若晨星。有鉴于此，本书试图在探索工商企业管理的共同特征方面作一尝试，从而建立起一门新的交叉学科——现代工商企业管理学。

既然是现代工商企业管理，那么就有别于传统管理和近代管理。在西方，管理理论的发展，大体经历了三个阶段：第一阶段，称为科学管理理论，其代表人物有美国的泰罗（1856—1915）、法国的法约尔（1841—1925）、德国的韦伯（1864—1920）等人，其核心是侧重于技术型的硬件管理；第二阶段，称为行为科学理论，其代表人物有美国的梅奥（1880—1949）、罗斯利斯伯格（1898—1974）、

马斯洛(1908——1970)等人,其核心强调以人的行为为中心的软管理;第三阶段,即当代兴起的一些管理理论,如巴纳德(1886——1961)等人的社会系统管理理论,西蒙等人的决策理论,德鲁克等人的经验主义理论及系统管理理论、权变管理理论、管理科学理论等等。那么,现代管理理论研究包括哪些内容呢?一般地说,务必明确现代管理工作的对象、现代管理工作的核心和动力、现代管理工作的动态过程、现代管理工作的根本目的、现代管理工作的特点及实质内容等。

对管理对象,过去和现在都存在着不同的认识。国外较早的管理理论,认为管理的对象是人、财、物三大要素,后来有人加上了信息和时间,演变为五大要素;近来又有人加上了士气和方 法,发展为七大要素。管理对象的要素在不断增加这种认识,反映了现代管理工作的内容更加丰富和更加复杂化,也反映了现代管理科学研究水平的不断发展和提高。但是,也必须看到,这些对管理对象的理解和表述,却明显地存在着把管理对象的各因素孤立割裂、机械排列乃至偏于现象认识,未能揭示出现代管理对象诸因素相互之间的本质联系。按照现代各项管理工作的实际情况,把管理内容的诸因素联系起来统一考虑,就会发现,现代管理工作的对象是四个动态因素在运动过程中的统一。即,第一,表现为管理者负责控制的一个不可分割的有机整体。如果管理者不能首先如实地看到自己负责控制的对象是一个不可分割的有机整体,而且这个整体并不等于各个部分的机械相加,那么,他在一开始就犯了认识上的错误。第二,管理对象是整体和部分的辩证统一,是不可分割和可以分割的辩证统一,管理者如果看不到整体中的各个不同部分,也就看不清整体的结

构和格局，工作上会“眉毛胡子一把抓”。第三，现代管理工作的对象，不但是可以看得见的、有形的整体和部分，而且还有看不见的、无形的各种关系，如整体与部分之间的关系，部分与部分之间的关系，关系中的不同层次，以及这个整体与其它相关事物之间的关系等。第四，现代管理工作的对象，不但是有形对象间的无形关系，而且包括这些关系之间的变化，以及这些变化的结果即转化，它特别表现在具体任务和实现条件的不断转化上。

对现代管理工作的核心与动力，人们理解也不完全一致。有人从管理对象的不同因素中，去寻找管理工作的核心和动力，把人、财、物、信息、时间等不同因素拿来比较，有的认为人和钱是核心和动力，把人和钱管好就一切都活了；也有人认为核心是信息，因为现代管理工作的突出特点是复杂和多变，管理工作的灵魂就是及时搜集、贮存和沟通信息，不然就无法做好现代管理工作。另外，有些人从管理过程的不同环节中寻找管理的核心和动力。现代管理工作的全过程一般应是确定方向、制定计划、健全机构、组织力量、指挥行动、跟踪变化、调节关系、控制系统等八个环节的连续循环。有人认为核心是战略目标，此一错全盘皆输；有的强调计划是中心，说计划既规定了战略，又规定了战术，计划是管理工作的“宪法”，管理工作就是围绕计划进行组织、指挥和控制。按照马克思主义的历史唯物主义观点，社会的主体是人民群众，离开了人和人们的主观能动性，不可能实现什么社会活动的目标。管理是一项社会活动，管理对象中的各个不同因素和管理过程中的各个不同环节，都需要人掌握和推动。没有人去合理地用钱、用物、用信息，用时间，它们就起不到应起的作用；而所谓管理过程中的指挥、调节

和控制，首先也应该是对人的指挥、调节和控制等，不然就无从实现管理的目标。可见，现代科学管理工作的核心和动力，也只能是人以及人们的主观能动性这个因素。

现代管理工作具有鲜明的特点：其一，现代管理是整体的管理、动态的管理；其二，现代管理工作具有管人、管物、管事相结合，但又以管好人为主的特点。其三，现代科学管理由于能够创造社会经济效益，所以，它是现代社会生产力构成中的一个新因素，具有活跃的生产力的特点。

总之，现代科学管理的实质内容，即是以人为核心的动态系统实现创造最佳效益的整体控制。这也是研究现代工商企业管理的基准及钥匙。

本书按照企业管理的一般原理及当今工商企业管理发展现状，共写了十二章，基本框架又可分为四大块：即现代工商企业及管理模式、企业战略研究与管理决策、企业管理实务和企业管理评估。编者试图勾勒出我国当今工商企业管理的轨迹，并以此重构经济体制改革后工商企业管理改革的蓝图。尽管主观愿望是积极的、良好的，客观效果如何，期待社会及广大工商企业管理者的检验。

本书按教材体例编写，每章后面附有思考题，适合作为工业或商业企业管理人员更新知识的岗位培训教材和大中专财经院校工业或商业企业管理以及行政管理专业的教科书。

目 录

导 言	(1)
第一章 现代工商企业	(1)
第一节 企业观	(1)
第二节 企业行为	(11)
第三节 企业运行机制	(21)
第二章 工商企业管理模式	(26)
第一节 我国工商企业管理模式	(26)
第二节 国外工商企业管理比较	(44)
第三节 我国社会主义企业管理特色	(61)
第三章 工商企业经营战略	(72)
第一节 企业战略研究的地位	(72)
第二节 企业战略研究的理论	(77)
第三节 企业战略的制定与实施	(85)
第四章 工商企业管理决策	(90)
第一节 管理决策的基本要求	(90)
第二节 决策技术及其应用	(98)
第三节 管理决策实施计划与追踪决策	(125)
第五章 工商企业管理方法	(131)
第一节 行政方法	(131)
第二节 法律方法	(133)
第三节 经济方法	(137)
第四节 经济数学方法	(144)
第五节 科学管理方法	(163)
第六节 目标管理方法	(183)
第六章 工商企业组织管理	(191)
第一节 现代组织理论	(191)

第二节	领导组织行为	(204)
第三节	有效的组织管理系统	(216)
第七章	工商企业人事管理	(233)
第一节	职工的招聘与使用	(233)
第二节	职工考核与劳动报酬	(236)
第三节	职工教育培训	(242)
第八章	工商企业劳动管理	(249)
第一节	生产过程组织和劳动组织	(249)
第二节	生产过程管理	(262)
第三节	劳动效率管理	(277)
第九章	工商企业质量管理	(282)
第一节	全面质量管理概述	(282)
第二节	全面质量管理的基础工作	(288)
第三节	质量管理的统计分析控制方法	(295)
第四节	全面质量管理的推行	(321)
第十章	工商企业行销管理	(342)
第一节	市场研究	(342)
第二节	市场行销策略	(360)
第三节	市场行销组合	(373)
第十一章	工商企业财务管理	(388)
第一节	财务管理概述	(388)
第二节	固定资金管理	(399)
第三节	流动资金管理	(410)
第四节	专项资金管理	(423)
第十二章	工商企业管理评估	(428)
第一节	管理评估的概念	(428)
第二节	管理评估的要求	(429)
第三节	管理评估的内容	(433)
第四节	管理评估的方法步骤	(446)

第一章 现代工商企业

第一节 企业观

一、工商企业的概念

企业是以盈利为目的的社会经济组织。现代工商企业是以现代科学技术和管理方法组织起来的以盈利为目的的从事商品生产和商品流通活动的社会经济实体。从这一定义出发，可以得到以下几点认识：

1. 企业是商品经济发展的产物，是商品经济社会的基本经济单位。

任何社会的经济活动都有一定的基本单位，而采取哪种形式的基本单位来组织社会经济活动，是由当时社会的生产力水平所决定的。在原始共产主义社会，生产力水平低下，劳动社会化程度极低，因此，它是以氏族为基本经济单位。随着生产力的发展，产生了奴隶社会，自给自足的自然经济占统治地位，大批奴隶在奴隶主的强制奴役下集体劳动，于是奴隶主的一个庄园、一个家庭，一个作坊就是一个基本经济单位。随着生产力的进一步发展，产生了封建社会，商品经济虽然有所发展，但基本上还是以手工劳动为基础的自然经济占统治地位，因此，家庭或作坊是基本经济单位。以后，随着商品生产和商品流通的高速发展，那种以一家一户为单位经营活动的形式，已不能适应社会化商品生产和商品流通的客观要求，于是就出现了由资本家雇佣大批工人和商

业职工组织高度社会化劳动的现代企业这样的组织，作为资本主义商品经济的基本单位，当商品经济取代产品经济后，企业得到更加普遍的发展。企业是建立在社会化大生产基础上，适应社会化大生产发展需要的组织形式，从事商品生产和商品交换活动的经济组织。

2. 盈利是企业的直接目的。企业必须盈利，如果没有利润，企业就无法继续生存与发展。那么，企业凭借什么取得利润，利润的实质是什么呢？简而言之，企业是将生产要素进行有计划的周密的有组织经济单位，通过经济活动创造出适合社会需要的产品（或劳务），从而取得利润，利润的实质是企业为社会所作的贡献，社会所给予的报酬。如果一个企业生产的产品（或劳务），得不到社会承认，无人购买，那么，企业就没有为社会作贡献，也无从取得利润。企业对社会的贡献是由市场来检验的。利润必须以良好的销售为前提。

企业的生产要素主要有：人的劳动，物（设备），财（资金）。此外，管理也是一种生产要素。因为，人的劳动，物，财三种要素在企业内的组合并不是自己自然地进行，而是依靠一定的管理，通过计划、组织指挥，监督控制才结合在一起的。一个企业获取利润的多少，不但取决于各种要素本身质量，而且取决于各种生产要素实现组合的最佳程度及发挥作用的程度。

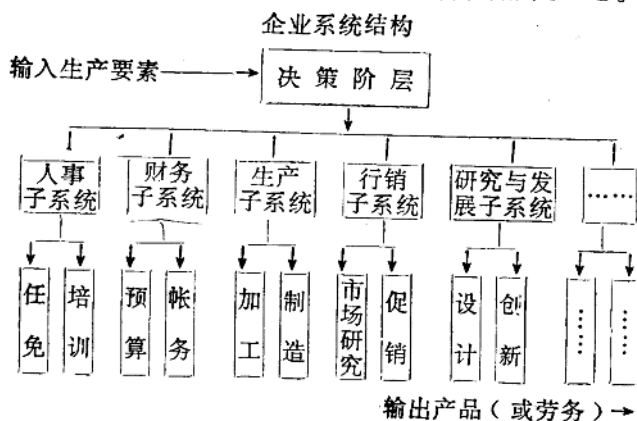
3. 企业是自主的经济组织。实行独立核算，自负盈亏，以自己的经营收入抵销各项开支以实现盈利。如果只生产产品或提供劳务，不进行经营活动，就不可能盈利，就不能算是企业。所以，企业必须是独立经营、独立核算、自负盈亏的责、权、利相结合的经济组织。企业必须有做什么，做多少，

如何进行生产和销售，发生多少收益和费用等决策的自由。

4. 现代工商企业从事的活动必须是商品经济活动，工商企业从事的活动是商品生产的商品交换活动。在人类社会里，人们为了满足生活上的种种需要，必然要从事各项工作活动，以满足生活之所需。在这些活动中，有些是公共事业和政府职能的活动，这些活动不是企业的活动。工商企业从事的活动必须是商品货币交换，产品的生产销售等方面的活动。没有商品货币交换就没有工商企业，工商企业的各种活动都是围绕商品货币而进行的。

二 企业系统和企业责任

1. 企业系统。从企业本身来看，企业是为达到一定的经济目的的各生产要素有机结合的系统，各生产要素之间必须恰当协调。人的劳动，物资（设备）、财（包括用资金购买的各种材料）这些基本的生产要素输入企业，通过一定的技术和管理手段（技术和管理手段是人的劳动本身所发挥出来的）使之适当配合输出产品或提供劳务。如图 1—2。



从上图可以看出，企业是个转换器，它将各种资源（生产要素通过企业系统的作用，转换为适合社会需要的产品或劳务。

2. 企业责任。系统，必须在其环境中运转，不可能孤立存在；系统与其所处的环境相互交换，相互影响；即使是一个最简单的系统，也有它的目的，而且必须在它所处的环境中运转。随着商品经济的发展，现代工商企业与环境相互影响力越来越大，在社会经济生活中的作用越来越重要。

①把企业系统放到国民经济系统中考察，企业是国民经济的细胞，或者说是国民经济系统的子系统，是国民经济的基本经济单位；是社会生产物质财富的主要组织形式；是国家财政收入的主要源泉。

企业是国民经济的基本单位，社会生产和再生产过程，主要是通过企业实现的。工商企业遍布于生产领域，作为整个国民经济的基本单位，构成了整个国民经济体系，社会生产的发展，国民经济的兴旺，国家实力的增强，人民生活的改善，在很大程度上取决于企业经营的好坏，经济效益的高低。企业是国家财政收入的主要源泉。国家财源取决于社会财富的增加。增加社会财富，一要充分发挥现有生财能力，即已经形成的物质生产能力，二要充分控制财源能力。这就要求充分而合理地利用我国丰富的自然资源和人力资源，使劳动者和生产资料有机的结合起来，做到人尽其才，物尽其用。而企业则是人和生产资料结合的最基本的经济组织形式，是社会生产物质财富的主要组织形式；企业生产发展了，社会财富增加了，国家的财源也就充裕了。从我国现实情况来看，企业收入和工商税占财政收入的80%左右，尤其是大中型企业占有举足轻重的地位。

社会主义工商企业作为国民经济的细胞，作为社会生产物质的主要组织形式，应该在国家计划指导下，按照社会需要，科学地组织企业的生产经营活动，最有效地利用人力、物力、财力，取得最大的经济效益，获取更多利润，为社会提供更多更好的符合需要的产品或劳务，为国家提供更多的积累。

②把企业放到社会系统中考察，企业又是个基本的利益社会团体。所谓社会，是人与人之间由于某种关系或利益结合而成的组织体。一般而言，任何人都不能孤立地生存，成长，都属于一个社会的集团，都必须是社会集团的成员，然后才能彼此合作，拓展生命的领域。人既然属于一定社会集团，那么其行为则要受社会模式的约束，社会造就个人，这是一方面；另一方面，人们可以根据大众的需要，改变旧有模式，创造新的社会行为模式。因此，个人对于社会有服务贡献的义务，合力创造更健全、更完美的社会形态。这就是个人与社会的基本关系。

但是，这种创造总是通过一定的社会集团而起作用的。对社会集团的粗略划分，可以分为两种，一种是家族社会，是一种自然而结合成的社会集团。以家族为典型，扩至于因为地缘关系，乡土感情而形成的村落、市镇等社会集团。一种是利益社会，或叫组织社会，是为了追求共同的利益目的而结合成的社会集团。企业属于利益社会，或者说是组织社会的一种，企业中的每个成员为着经济利益而结合，共同劳动。个人对社会的贡献主要通过在企业中的活动而表现出来的。企业是社会的一种形式，因此，企业就承担着一定的社会责任。企业作为社会的一环，它的社会责任表现在以下几个方面：

在经济方面，企业有效地把各种资源转变为最终产品，为特定的社会需要服务，对消费者负责；企业创造财富，取得利润，向国家缴纳税金，担负起建设国家，建设社会的责任，提高整个社会生产水平。

在分配方面，社会主义国家国民收入的初次分配在企业中进行。社会主义工商企业必须实行“各尽所能，按劳分配”的原则。企业职工收入的多少，决定于本人的劳动贡献；同时又要看企业的经营效果和国家的经济发展水平，兼顾国家、企业和职工个人三者的利益，保证国家得大头，企业得中头，个人得头小，从而为充分调动劳动者的积极性和创造性，保证国家财政收入的不增长创造了优越的社会条件。

在精神文明建设方面，企业作为一个社会团体，既从属于一定的社会行为模式，同时也在创造着新的社会行为模式。社会主义工商企业的活动必须坚持社会主义四项基本原则，贯彻党和国家的各项方针政策，遵守政府法令。劳动者是社会主义国家的主人，因此，在企业内部人与人之间的关系是同志式的平等互助合作关系，劳动者是企业的主人，他们同生产资料直接结合，为社会也为自己劳动，企业内部实行民主管理，企业是个小社会，企业内部的精神文明建设，是社会精神文明建设的重要组成部分；企业有促进社会主义精神文明建设的责任。

③把企业放到市场系统中考察。工商企业是市场系统的支柱，是市场活动的主要参与者，企业必须对市场负责。市场是商品交换关系的总和，在商品经济条件下，无论是机关、事业、企业、家庭、个人都离不开市场独立开展活动或进行生活，都必须依赖于市场，都是市场系统中的基本元

素。机关、事业、企业、家庭、个人之间的经济联系，通过市场活动建立的。市场是桥梁、纽带。而在组成市场系统的这些基本元素中，工商企业是支柱，是市场活动的主要参与者。

从质上分析，交换是市场的基本功能。而要进行交换，必须具备三个基本条件：一是有两个不同的所有者，买方和卖方；二是拥有对方需要的某些有价值的东西，商品和货币；三是具备双方都能接受的交易价格和交易条件。在这三个条件中，商品是物质基础。工商企业在交换的过程中，是以双重身份出现的。一是市场商品提供者，没有企业向市场提供商品，实际的交换是不可能发生的；二是商品的购买者，企业以货币所有者身份到市场购买生产要素：劳动力，材料，添置设备，是市场活动中的买方；通过企业的转换，将人、财、物、资源转换成市场需要的商品，在市场出售，是市场商品的供应者，是市场活动中的卖方。因此，企业离不开市场，同时，市场没有企业为之提供商品，买回商品，市场就会萎缩。企业是市场系统的支柱。

从量上分析，市场商品供应总量中，基本上是工商企业提供的。这可以从税收中看出，以1982年为例，各项税收总计700亿，而其中工商税达600亿，占86%。在市场商品销售总量中，生产资料的购买者，除去部分农业生产资料，其它生产资料基本上也是工商企业。生活资料的购买量在很大程度上也取决于工商企业的收入量及其对职工的初次分配。

由上分析，可以看出，工商企业是市场系统的支柱，是市场活动的主要参加者，企业必须对市场负责。企业对市场负责主要表现为向市场提供丰富的适合市场需要的商品和劳务，促进市场经济的繁荣。

二、我国社会主义工商企业的特点

上述分析告诉我们，企业是生产力发展到一定历史阶段的产物，是生产社会化的产物，是随着商品经济的产生而产生的，并随着商品经济的发展而发展。由于商品具有二重性，作为商品经营的企业，同样具有二重性。企业既是生产力的组织，同时又体现了一定的生产关系。社会主义企业与资本主义企业的区别不在于前者，而在于后者；就生产关系考察，商品经济的生产关系既可以是资本主义生产关系，也可以是非资本主义生产关系。社会主义工商企业反映的是社会主义商品经济关系。社会主义工商企业作为社会生产力的组织，体现着社会主义商品经济关系，具有如下特征：

1. 社会主义工商企业的性质从属于社会主义，具有社会主义性质。职工是企业的主人，企业在管理上实行高度民主，在分配上实行按劳分配原则。

2. 社会主义工商企业是从事工商活动的经济组织，它集聚一群劳动者（体力和脑力劳动者），为共同的经济利益目的而协作劳动。

3. 社会主义工商企业的生产经营必须能满足一定的社会需要。在极其广泛而复杂的社会需要中，它只承担一定的分工任务，根据分工的要求，在技术上自成一个独立的生产经营体系，采用现代技术和先进的科学管理方法，向社会提供一定的产品或劳务，满足一定的社会需要。

4. 现代工商企业具有“法人”地位，具有独立的经济权益，独立核算，自负盈亏，以盈利为目的。通过交换与其它生产经营单位和消费者发生经济联系。

5. 现代工商企业是社会经济的基本单位，是国民经济的细胞。这是国民经济的基础，所有企业生产力的总和构成

社会生产力。企业在履行国家义务的前提下，为了取得更多更大的利益，具有自主增殖的权利，主动积极发展和壮大自己的生产力，包括对其它企业的兼并。

三、现代工商企业素质

“素质”本来是生理学和心理学的术语，是指人的先天解剖生理特点，主要是体质、感觉器官、神经系统方面的特点。近年来，经济学家把“素质”这个概念引用于企业管理，从而出现了“企业素质”的概念。对于企业素质，人们有各种理解，归纳起来，有三点：

一是要素论，认为企业素质就是构成企业要素的总和加上有效的组织管理。各个要素的状态良好，符合现代化生产的要求，企业素质就好，否则就不好。因此，认为企业素质包括人的素质（包括领导班子、工人、技术人员、管理人员的政治素质和文化技术业务等素质）技术素质，管理素质的总和；有的则根据“生产力要素说，把企业素质看作是劳动者素质，劳动手段素质，劳动对象素质的总和，再加上组织管理的素质。

二是能力论，认为企业素质是多种能力的组合。主要包括：满足消费需要的能力，竞争能力，应变能力，盈利能力和扩大再生能力等。

三是结合论，认为要素论是以静态看待企业素质；能力论是以动态看待企业素质，实际上是企业素质的表现。因此，主张把二者结合起来，认为企业素质是指企业内部各要素有机结合形成的各种功能。

上述几种说法各有特点，总的来说，对企业素质的理解，应该把握以下几点：

第一，企业素质是个综合的概念，要用系统的观点去理