



成人中等专业学校试用教材

企业管理基础

安徽省职工电视中等专业学校组编 王华炜 主编



高等教育出版社

(京)112号

内 容 提 要

在国家教委成人教育司指导下，全国广播电视中专教材协作组组织编写了成人中专财经类专业教材，本书为该系列教材之一。

全书共九章，包括：社会主义市场经济与现代企业制度、企业管理概论、企业管理原理、管理组织、运行、控制、要素、市场经营、企业管理方法。本书结合我国社会主义市场经济实际，阐述了企业管理的基础理论和基本方法，内容新颖，结构合理，语言通畅，实用性强。

本书可作为广播电视中专、职工中专、函授中专等成人中专财经类专业教材，也可供职工岗位培训和成人自学选用。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理基础 / 王华炜主编. — 北京: 高等教育出版社, 1995
ISBN 7-04-005437-X

I. 企… II. 王… III. 企业管理-基本知识 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(95)第01871号

*
高等教育出版社出版
新华书店上海发行所发行
江苏如皋印刷厂印装

开本787×1092 1/32 印张 9 字数200 000

1995年10月第1版 1995年10月第1次印刷

印数0001—10005

定价 7.30 元

出版说明

随着教育体制改革的深化，成人中专的教学质量在不断提高。为了保证成人中专的办学质量，满足各类成人中专（包括广播电视中专、干部中专、职工中专、函授中专等）对教材的要求，国家教委成人教育司于1989年委托省市成人中专协作组制定了成人中专机电专业、工业企业财务会计专业、商业企业财务会计专业、工业企业管理专业、商业企业经营管理专业等5个专业的教学计划和教学大纲，并组织编写了配套的教材，由高等教育出版社出版。

教材在编写时，力求突出成人教育的特点，教材内容以实例引路，深入浅出、应用为主，并注意必要的更新；在深度上，相当于全日制中等专业同类教材的水平，适合初中毕业程度的成人学习。在编排格式上考虑到便于自学的要求，每章的前面有本章学习指导或内容提要，每章末有本章小结，并附有思考题和练习题。这批教材已于1990年后陆续出版，供各地使用。

教材的编写工作是在部、省、市教育行政部门的直接组织和领导下进行的，每本教材在定稿前都按教学大纲的要求召开了编写提纲讨论会和审稿会，请各地的专家和有丰富的教学经验的教师参加审定。在此我们向为本批教材作出贡献的部门、学校和有关同志表示衷心的感谢。

1993年，由于我国会计制度的重大改革，财务会计专业的课程有较多的变化和调整。为适应这一变化，我社按照新的会计制度，邀请了熟悉新会计制度的教师和专家，编写了《工业会计核算》、《商品流通企业会计核算》、《会计原理》等

新书，于1994年秋供应；《企业财务管理》教材的内容也将做大的变动。欢迎广大读者选用并提出宝贵的意见。

高等教育出版社

1993年9月

前 言

《企业管理基础》是高等教育出版社与全国广播电视中专教材协作组织编写的成人中专财经类专业教材之一。适于作为各类成人中专与普通中专学校非管理专业的企业管理课程教材，也可作为各类企业中管理干部的培训教材或自学用书。

本书在编写中力求文字简练、通俗，内容深入浅出，结构合理并有所创新，突出实用性和各类企业的普遍适用性。全书划分为九章，力图能全面、系统地介绍企业管理的基础理论和基本方法。

参加本书编写的有安徽工学院徐晓杭(第一章)，安徽师范大学赵国庆(第二、三章)，安徽经济管理干部学院袁维海(第四、九章)，安徽省职工电视中专王华炜(第五、六、七章)、刘井山(第八章)。全书由王华炜统稿，范家仁(安徽工学院管理工程系主任)、蔡传益(安徽省职工电视中专校长)审稿。

本书在编写过程中参阅了不少有关教材、论著和资料，并得到安徽省职工电视中专学校、安庆毕昇印刷厂及范家仁教授等有关单位和同志的热情支持和帮助，在此表示真诚的谢意。

对于教材中的不妥之处，敬请给予批评指正。

编 者

1994.9.5.

目 录

| | |
|----------------------------------|----|
| 第一章 社会主义市场经济与现代企业制度 | 1 |
| 第一节 社会主义市场经济的含义..... | 1 |
| 第二节 市场经济在运行中的表征..... | 6 |
| 第三节 市场经济运行的一般规律..... | 10 |
| 第四节 现代企业制度与股份制..... | 15 |
| 第二章 企业管理概论 | 28 |
| 第一节 企业与企业管理的概念..... | 28 |
| 第二节 企业的任务与企业素质..... | 31 |
| 第三节 企业管理的对象与职能..... | 37 |
| 第四节 企业管理发展简史..... | 42 |
| 第三章 企业管理原理 | 53 |
| 第一节 系统原理..... | 53 |
| 第二节 整分合原理..... | 56 |
| 第三节 反馈原理..... | 59 |
| 第四节 封闭原理..... | 62 |
| 第五节 能级原理..... | 66 |
| 第六节 弹性原理..... | 69 |
| 第七节 激励原理..... | 71 |
| 第八节 效益原理..... | 75 |
| 第四章 企业管理组织 | 79 |
| 第一节 管理组织的含义和作用..... | 79 |
| 第二节 管理组织理论和设计原则..... | 81 |
| 第三节 组织结构的形态..... | 84 |
| 第四节 现代企业的组织管理制度..... | 92 |

| | |
|-------------------------|-----|
| 第五章 运行 | 99 |
| 第一节 投入..... | 99 |
| 第二节 转换..... | 106 |
| 第三节 产出..... | 117 |
| 第六章 控制 | 124 |
| 第一节 控制概述..... | 124 |
| 第二节 生产控制..... | 133 |
| 第三节 质量控制..... | 142 |
| 第四节 财务控制..... | 153 |
| 第七章 要素 | 159 |
| 第一节 劳动者..... | 159 |
| 第二节 资金..... | 164 |
| 第三节 劳动资料与劳动对象..... | 177 |
| 第四节 科技开发与信息..... | 185 |
| 第八章 市场经营 | 196 |
| 第一节 市场..... | 196 |
| 第二节 市场调查与市场预测..... | 202 |
| 第三节 市场营销组合..... | 212 |
| 第四节 国际市场营销..... | 225 |
| 第九章 企业管理方法 | 230 |
| 第一节 企业管理一般方法..... | 230 |
| 第二节 决策树方法..... | 235 |
| 第三节 量本利分析方法..... | 239 |
| 第四节 网络计划技术..... | 251 |
| 第五节 价值工程..... | 260 |
| 第六节 目标管理..... | 271 |

第一章 社会主义市场经济与 现代企业制度

学习指导

本章主要讲述了社会主义市场经济的含义，市场经济运行中的表征和一般规律，现代企业制度与股份制等内容。重点在于正确理解市场经济的含义与市场经济运行中所表现出的各种特征和规律，难点在于结合实际经济生活认识并正确运用这些经济规律。

第一节 社会主义市场经济的含义

一、社会主义市场经济

(一) 市场经济

市场经济是一种以市场机制为基础和主导，配置社会资源的经济运动形态。这种经济运动形态的实质，是以市场运行为中心环节来构架经济流程，通过供求规律和价值规律的作用进行资源配置和生产布局，用价格信号调节社会生产的种类和数量以协调供需关系，按优胜劣汰的竞争机制进行国民收入分配，从而实现国民经济的均衡、稳定发展。

(二) 市场经济与商品经济

市场经济和商品经济并不是一对可以互相简单替代的概念。商品经济是同自然经济、计划经济相对立的一种经济形式。在我国，它也是同以自然经济为主的所谓计划经济相对立的一种经济形式，因而它所突出的是该种经济中是否存在

独立的商品生产者之间的社会分工和等价交换问题。市场经济要比商品经济的发育程度成熟得多，它是从社会资源配置方式的角度来界定的一种经济形式。因此，市场经济必然是商品经济，但商品经济却未必是市场经济；只有生产社会化发展到一定高度，市场成为资源的主要配置者的时候，商品经济才同时具有市场经济的性质。

（三）社会主义市场经济

根据党的十四大文件精神，社会主义主要表现为：公有制为主体和按劳分配两大特征。社会主义条件下的市场经济，具有市场经济的共性，同资本主义条件下的市场经济在运行规则上是相通和相似的。因此，我们应该吸收和借鉴当今市场经济国家的一切有用的知识和经验。

市场经济的共性主要有以下几点：

1. 买卖自由；
2. 以价值规律为基础，供求规律为主导而形成的价格体系；
3. 企业自主经营，自负盈亏，自我约束，自我发展，自担风险；
4. 完善的要素市场；
5. 权益和法治为基石；
6. 健全的社会保障体系；
7. 政府制定和维护竞争规则，弥补市场的不足和缺陷。

市场经济总是与各国所特有的历史条件及社会基本制度联系在一起的，因而不能不具备各自的特性。在社会主义条件下，市场经济是和社会主义基本制度结合在一起运行的，所以必然会形成一些自身的特点。社会主义基本制度从经济上说，是以公有制为主体；从政治上说，是以共产党为领导。

这两者都是以实现共同富裕为社会目标。社会主义市场经济就是在这样的条件下运行的。即我们可以把社会主义市场经济理解为：在共产党的领导下，以公有制为主体，遵循国际通行的市场运行规则，走共同富裕道路的市场经济。

二、市场经济不等于资本主义

从理论上讲，市场经济作为一种通过市场机制的作用来配置社会资源的经济活动，是与任何社会制度无关的。这是因为市场本身作为商品交换关系的总和，其功能是通过市场机制的供求、价格、竞争等要素的交互作用体现出来的。市场经济关系的存在，只是表明了是人类发展的一定历史时期内，人们还需要通过产品这个物的交换形式，来实现人类劳动之间交换的这一客观必然性。通过市场机制的功能，通过实实在在地发挥其配置资源的作用，人们的劳动交换便通过物得到了为社会所承认的实现。

可见，作为一种资源配置的方式，市场经济本身不具有任何社会属性。它既可以与生产资料私有制度相结合，为资本主义所运用；也可以与生产资料公有制相结合，为社会主义所运用。它为一个社会所运用程度的高低，尤其是其中市场机制为一个社会所运用程度的高低，取决于它对生产力发展促进作用的大小。正因为这样，在人类社会的经济实践中，资本主义国家便曾出现过（尤其是在战时）以计划和行政调拨配置资源的做法，社会主义国家中亦有发挥市场调节作用的实践。因此，市场经济并不是社会主义与资本主义的分水岭，它只是不同的社会制度选择资源配置方式和体制的多种可能性选择中的一种。它与哪种社会制度相结合，便会在具体运用中打上哪种社会制度的烙印。市场经济和生产资料所有制是两个不同层次的范畴，私有制只是市场经济外在的范

畴，而不是市场经济的内在规定性。把市场经济等同于资本主义经济，实际上就是把资本主义私有制当成市场经济的内在规定性，因而是科学的。

三、发展市场经济的意义

(一) 市场经济有助于促进社会主义的现代化进程

社会主义物质基础是社会化的大生产。中华人民共和国成立之初，特别是实施国民经济第一个五年计划期间，我国通过计划经济体制，集中大量的人力、物力、财力用于国家基本建设尤其是重工业建设，向社会化大生产迈出了较大的步伐。然而随着时间的推移，我国经济活动规模日益扩大，经济活动的头绪日益增多，高度集中的计划经济体制已越来越不适应经济发展的客观要求。在这种情况下，如何合理地配置资源，使各种生产要素形成最佳组合，避免和减少浪费，不断提高经济效益，市场机制这只“看不见的手”，就显示出了其不可替代的作用。它通过市场供求关系的变化和价格的涨落，引导生产和消费，调节社会资源的流向，把有限的资源调配到最需要的地方和效益最高的企业，以促进生产社会化的发展及企业现代化的进程。

(二) 市场经济有助于造就一大批现代化经营管理人才

在市场经济中，生产者为使自己所生产的商品的个别价值低于社会价值，取得更多的盈利，就必须采取各种措施，来改善经营管理、降低成本、提高经济效益，以适应市场的需要。在此过程中，就会为社会主义现代化建设造就出一大批懂经营、善管理、能够把握市场信息的经济管理人才。

(三) 市场经济有助于促进社会主义国家人民群众的共同富裕

第一，在社会主义市场经济条件下，经济愈发展，市场

机制愈健全，市场竞争愈充分，利润平均化的规律就愈强，部门、企业乃至地区之间的盈利水平就会愈加接近，从而个人收入分配的基础也会大为接近；第二，市场体系越完善，劳动市场机制功能作用越强，劳动就业的竞争就可以充分展开，从而会促使劳动者的素质普遍提高，劳动差别缩小，为解决原来个人收入分配所形成的悬殊状态创造最基本的现实条件；第三，在市场经济中，金融市场的作用愈来愈重要，任何企业生产经营活动的成败和发展，都在很大程度上依赖资金市场的支持，这种情况必然导致股份制经济的发展，使社会资产占有和财产分配逐渐趋向分散化；第四，市场经济中由于经营竞争的充分展开，企业经营决策和科学管理越发挥着决定性作用，职工劳动意识的提高，其积极性和创造性的发挥，会越发成为企业经营好坏的关键性因素，加上股份经济发展的要求，就使资产占有权和经营管理权相分离，从而使占有利益与经营利益间的关系朝着有利于企业经营者和生产经营参与者的方向变化。

（四）市场经济有助于社会主义充分利用国外的成熟经验

我国要吸引外资，引进技术和人才，并且也要使我们的资金、技术、人才进入国际市场，这就必须按国际惯例办事，同国际市场通用规则接轨。实行社会主义市场经济，便可将资本主义国家市场经济发展中所有成功的运行方式、调控手段、政策措施结合我国国情加以大胆运用，从而使我们能够在促进整个市场发育上加快步伐，在调控手段的建立上有所突破。

第二节 市场经济在运行中的表征

一、在竞争机会上要求人人平等

竞争是市场经济的活力所在。为展开有效的竞争，实现优胜劣汰，就必然要求商品生产者能在市场竞争中处于平等地位。这种平等既不是利益完全均等（像原始公社那样），也不是按需分配的平等（像未来共产主义社会那样），更不是在每个个别场合都能实现的等量劳动相交换的平等，而是在各个经济主体之间平等地交换商品，平等地参与各种市场的竞争。在社会主义市场经济条件下，这种平等原则具体地包括：能够机会均等地占有归社会所有的生产经营条件，能够机会均等地按照统一的市场价格取得生产要素，能够机会均等地进入市场并按照由市场决定的价格出售自己的商品，能够机会均等地参与劳动者之间的所有竞争性活动（如就业、就学、取得经营权、取得公务员资格等等），能够平等地承担税赋以及其他方面的负担，等等。没有垄断，没有超经济的行政特权的任意干涉，没有对市场的分割和封锁，没有拉关系、“走后门”的干扰，而完全靠自己的劳动能力和经营才干，靠对市场信息的捕捉和综合判断，靠生产的效率、成本的节约、产品的质量和赢得消费者心理等等，取得在市场竞争中的胜利。

当然，机会上要求人人平等，并不意味着人们会在市场经济关系中得到绝对意义上的平等。市场经济一方面要求机会均等，另一方面又不断再生产出均不等（如财产占有和技术实力的不均等）。但尽管如此，这种平等竞争原则是市场经济秩序在经济领域的基本要求之一。从社会主义市场经济的角度说，这种平等原则还包含着在资本主义条件下所没有

的内涵，如一定范围和一定程度上的平等占有和按劳分配等。

二、通过追求自身利益来增进社会利益

在市场经济中，竞争就其本质来说，是参与者为实现各自利益所展开的活动。但是，只有在他的劳动获得了社会的承认，也就是说只有在他生产的商品符合社会需要时，他的经济利益才能得以实现。这种利益实现的程度，取决于当时的市场状况和他本人的努力程度。为了能够在市场经济条件下生存，商品生产者之间就确立了竞争关系，竞争成为一股强大的推动力，刺激着各个商品生产者采用先进技术和现代化管理方法，以降低商品的个别劳动消耗，用低廉的价格、优质的商品和服务去占领市场，发展自己，战胜对手。竞争又是一种强大的约束力，能够约束企业行为短期化的倾向。因为，投入市场的商品，只有在符合社会有支付能力的需求时，才能顺利实现其价值。这样，就约束着企业在追求自身利益最大化时，必须考虑社会需求和社会利益。但是私人利益只有在社会所给予的条件下，并使用社会所提供的手段，才能达到；也就是说，私人利益是与这些条件和手段的再生产相联系的。因此，虽然各个商品生产者都是从自身利益出发来从事生产活动的，但其结果却是促进了社会利益的增进。

在社会主义条件下，公有制的确立消除了私有关系中人们经济利益上的根本对抗性，使人们的经济利益产生了根本一致的可能性。但在现阶段市场经济关系中，商品货币关系的广泛存在使人们还必须通过迂回的途径来实现他们的经济利益，因而作为相对独立的或独立的经济实体的企业，也需要考虑自身特殊的经济利益，需要努力追求和实现这种体现

在利润范畴中的经济利益。毫无疑问，这种对自身特殊经济利益的追求，也会促进社会利益的实现。

三、促进社会资源间的优化配置

在市场上，一切经济活动都是由卖与买两个基本方面所构成的。“交换表现为一个过程，表现买卖的流动的总体的”。市场上买方和卖方，它们体现着不同的经济利益；卖方的利益在于实现商品的价值，把商品变换成货币；买方的利益则在于获得商品的使用价值，把货币变换为商品。双方都追求自己的经济利益，都力图以最少的劳动耗费取得最大的劳动成果，于是在市场上展开了激烈的竞争。在这种竞争过程中，市场价格受供给所左右，供不应求的商品价格高于其价值，供过于求的商品价格低于其价值。这样，市场上的供求状况如何，商品是积压滞销还是短缺，是买方市场还是卖方市场，便会影响到企业的生产经营决策，决定企业扩大或缩小生产要素的投入量。一般来说，某种商品供不应求，就是投入的社会劳动少了；反之，某种商品供过于求，则是投入的社会劳动多了。这样，企业可以据此调整自己的投入产出，扩大或缩减生产规模，调整花色品种，或掉头转产新产品，使生产能适应社会需求，获得较高效益。可见，在市场经济中，可以通过市场实现社会生产与社会需求间更加紧密的联系，激发企业与个人创造社会财富的潜能，克服产销脱节、结构不合理等经济生活中的盲目性，实现社会经济资源的优化配置。绝大多数发达国家的经验表明，这种资源配置的优化和结构的合理化，是推动整体经济中技术进步的最重要的因素。

四、不断地推动价值增值

在市场经济的分工关系之下，个人需求满足不再受他所

生活的自然环境的局限，而只受加入这种分工关系的商品生产者有多少，出现在市场上的商品有多少的限制。不同地区、不同气候、不同生产领域的产品都可能出现在市场上，唤起消费者的需要。同时，随着商品的交换，某个领域内某种新的生产能力一经出现，又有可能迅速传递到其他生产者的手中。这种状况，就使人们在市场经济的这种开放性的社会关系中，把个人在生产能力需要上的发展同整个社会生产联系起来。

不仅如此，在市场上，当不同地域、不同气候、不同种类的商品一旦出现，还会引起消费者的新的需要，这种新的需要产生的可能是无止境的。而与此同时，满足需要的可能也是无止境的。这是因为在市场竞争中产生着迫使商品生产者不得不拼命努力的强制力，强者生存，劣者淘汰，要避免被淘汰的命运，商品生产者就得全力以赴，在竞争中求生存。为此，商品生产者不仅积极地满足各种新的社会需要，而且还必须把各种产品加以比较，对自己从事生产所取得的成果加以衡量，每个商品生产者的产品，其资源的耗费只有达到社会平均水平才能被认为是具有竞争力的，否则将被无情淘汰。因此，要在同样的时间内生产出更多的产品，发挥出更高的效率，就成为市场经济对每个商品生产者的基本要求，同时也对价值增值起了不断的推动作用。正因为这样，市场经济关系不仅使资本主义生产方式具有了发展社会生产力的强大动力，并为资本主义生产方式提供了实现这种发展的手段，而且在社会主义国家市场取向的经济体制改革中，同样显示出了其推动社会生产力发展的巨大的、积极的作用。

第三节 市场经济运行的一般规律

经济规律是指在社会经济发展过程中经济现象间的共同的、普遍的和经常起作用的东西，是经济现象间的本质联系，是经济现象发展变化的内在必然性。

一、价值规律

价值规律作为市场经济的内在规律，是和市场经济紧密相连的。价值规律即价值决定的规律，是商品生产的基本规律。价值规律决定着商品价值，而价值又是商品交换的依据。价值规律是指商品的价格围绕着商品的价值波动，而价值是指社会必要劳动量，其量值是平均的先进水平。这里的社会必要劳动量，一种是指生产单位产品所耗费的社会必要劳动量；另一种是指社会总劳动中按一定比例用来生产社会所需要的某种商品所耗费的社会必要劳动量。

一般来说，价值规律有两个作用：即节约劳动时间和按比例分配劳动时间。价值就是通过这两个方面的作用来促使社会生产目的的实现。

二、供求规律

关于供求规律的定义，综合起来大致有以下三层含义：供求规律应表述为平衡规律；供求规律应表述为商品供应一定要适应商品需要的规律；商品供求规律应表述为商品供求相适应发展的规律。

应该说明，价格是商品供求的内部条件，没有价格，商品供给就无法进行，商品需求就无法测量；商品供给和需求无法联系，商品供给和商品需求之间的矛盾运动规律就不复存在，所以不能把价格排斥在外。再有，供求变动决定着价格的变动，供不应求就涨价；供过于求就跌价。而价格变动