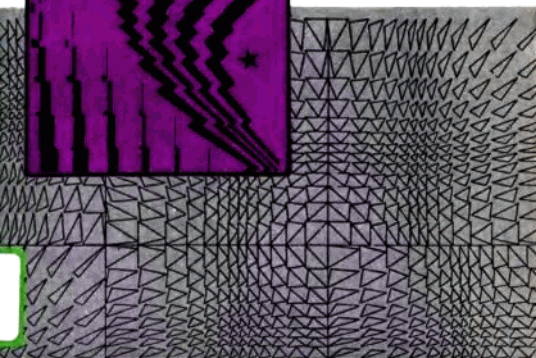


湖南省成人中专财会专业统编教材

企业管理基础知识

湖南省教育委员会成人教育处主编



湖南教育出版社

主 编：朱天锐

编 者：朱天锐 肖秋燕 唐祖益 倪培珠

主 审：邓华庭



目 录

第一章 企业管理的原理和组织.....	(1)
第一节 企业管理的性质和职能	(1)
第二节 企业管理的组织机构	(9)
第三节 企业管理的发展过程	(17)
第四节 社会主义国家管理企业的体制.....	(24)
第二章 市场调查和预测	(33)
第一节 市场需求研究.....	(33)
第二节 市场调查	(40)
第三节 市场预测	(47)
第三章 经营决策	(69)
第一节 经营思想和经营目标	(69)
第二节 经营决策的基本概念	(74)
第三节 经营决策的方法	(83)
第四章 新产品开发与价值工程.....	(105)
第一节 新产品开发概述	(105)
第二节 新产品开发的策略与技法	(115)
第三节 价值工程在新产品开发中的应用	(120)
第五章 计划管理.....	(140)
第一节 计划管理概述	(140)
第二节 长远发展规划和年度经营计划	(149)
第三节 网络计划技术	(164)

第六章 生产管理	(175)
第一节 生产管理概述	(175)
第二节 生产过程组织和劳动组织	(179)
第三节 生产能力与生产计划	(198)
第四节 生产作业计划工作	(205)
第七章 全面质量管理	(217)
第一节 全面质量管理的概念和特点	(217)
第二节 质量管理的基本内容	(225)
第三节 质量管理中常见的统计方法	(234)
第八章 物资管理	(261)
第一节 物资管理概述	(261)
第二节 物资消耗定额和物资储备定额	(266)
第三节 物资供应计划	(275)
第四节 仓库管理及物资的节约	(284)
第九章 设备管理	(288)
第一节 设备管理的意义、内容	(288)
第二节 设备的选择和使用	(295)
第三节 设备的维护与修理	(301)
第四节 设备的改造和更新	(314)
第十章 销售管理	(321)
第一节 产品销售与销售计划	(321)
第二节 产品策略与定价策略	(334)
第三节 促销策略和销售渠道策略	(348)
第四节 开拓国际市场	(356)

第一章 企业管理的原理和组织

管理的产生可以追溯到很远的古代。埃及的金字塔、中国的万里长城的建造，证明了当时的人们已经具有了相当的管理和组织的能力。凡是许多人在一起共同劳动都必须有管理。管理作为一门科学，是随着近代工业的发展而逐步形成的。

第一节 企业管理的性质和职能

一、管理的意义

管理虽然不是生产力的具体物质要素，但却是生产力要素得以结合而使生产力得以发挥的前提。没有管理，就无法保证生产正常地有效地进行；管理的水平不同，生产结果和经济效果就不相同。从这个意义上说，管理也是生产力，或者说加强管理可以产生新的生产力。有人把管理、科学和技术三者作为发展经济的三个支柱，而管理居于首位。1961年，美国组织了震惊历史的“阿波罗登月计划”，发射火箭“土星—5号”，参加这项计划的有200家公司，120所大学，400万人，花去了300亿美元。1969年，人类终于第一次登上月球，向宇宙挺进。阿波罗计划的负责人韦伯博士总结说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”据报道，挪威在1900~1955年半个多世纪中，固定资产每增加1%，生产提高0.2%，劳动力每增加1%，生产提高0.76%；而经过训练的管

理人员增加1%，生产提高1.8%，管理对生产的促进作用十分明显。

二、企业管理的性质

管理作为一种独立的社会职能，它的产生首先是由于社会生产力的发展和社会分工发展的结果。当社会生产力很不发达，人们的生产活动还没有进行分工时，根本不需要什么管理。随着社会生产力的不断发展，具体劳动分成各种专业化劳动，形成劳动的分工和协作，这就需要管理。

企业管理，作为大规模社会化的生产和经营活动的客观产物，不仅是社会分工协作，共同劳动的产物，而且是社会基本矛盾——生产关系与生产力的矛盾，上层建筑与经济基础的矛盾运动的结果。社会生产力越发展，由生产力所决定的生产关系越是复杂，客观上对管理的需求也越强烈。企业管理既是生产力发展的必然结果，也是不断调节人和劳动资料关系，人与人之间关系的必然产物。正因为企业管理这一客观事物是适应生产力发展和生产关系调节的需要而产生并逐步发展起来的，所以企业管理具有二重性的特点。

管理的二重性是指管理具有自然属性和社会属性。管理的自然属性，是管理所具有的组织、指挥和协调生产的特性，它反映了现代社会化生产过程中协作劳动本身的要求，是各种不同的社会生产方式都可以共有的一系列科学方法的总结，而管理的社会属性，是管理反映了生产资料占有者或统治阶级的意志，受到一定生产关系的影响和制约，是为一定的经济基础服务的。一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都需要指挥和监督，以便协调各个劳动者的活动，达到预期的结果。这是任何有社会结合形态的地方所共有的性质，是不以社会制度性质的变化为转移的，只要是协作劳动，就需要管理，因此，在

管理中有关合理组织社会化大生产的一些形式、方法，虽然是在一定的生产关系下产生的，但并不为某种生产方式所特有，对社会化的大生产都是适用的。可以认为按大生产客观规律要求组织管理是一切实行大生产的社会中管理的共性。从而，一切国家和民族的管理思想和经验只要是反映大生产的客观规律，而不是由其特有的社会制度所决定的，就都可以相互继承，相互吸收。作为管理二重性特点的另一个内容，是它的特殊性（或称之为“易变性”，“个性”，“暂时性”）。管理作为实现生产目的的一种手段，执行着维护生产关系的基本职能，表现了劳动过程所采取的特殊的、历史的方式。劳动的社会结合方式不同，管理的特点和性质也就不同。生产关系的性质发生变化，管理的社会性质也要随之而相应的变化。因此，在管理中有关维护某种生产关系的原则、措施就只能适应该种生产关系的需要，为实现其特定的生产目的服务，一般都具有历史的暂时性，并不为各种社会生产方式所共有。资本主义管理的社会属性的特点，集中表现在剥削社会劳动的职能上；社会主义管理的社会属性的特点，则主要表现在维护和加强集体劳动的职能上，它具有国家性、民主性和群众性等管理特征。

企业管理二重性是同一管理活动相互联系的两重属性，反映着生产关系一定要适合生产力性质规律的要求。不能把管理的二重性质理解为两种不同性质的管理活动，以为一种是社会属性的管理活动，另一种是自然属性的管理活动。这种理解是违背企业管理实践的，因而是错误的。

在社会主义条件下，企业管理也有两重性，一方面要合理组织生产力，另一方面要正确处理企业中的各种生产关系和经济利益。现代化的社会主义工业生产进行着大规模的协作劳动，因此仍然需要管理，需要有决策、计划、指挥、监督等管理职

能，就生产力的合理组织这方面来说，社会主义企业同资本主义企业是没有什么本质区别的。

管理具有二重性。这是马克思主义管理学说的基本理论组成部分，是我们正确理解管理的性质和职能的关键。研究和了解这个问题，对于建立与发展我国的社会主义管理科学，对于吸取国外先进的管理思想和方法，具有重要的意义。

首先，可以使我们明确社会化大生产和生产资料公有制对企业管理的要求，结合我国的实际情况，学习和研究企业管理的一般规律和特殊情况，在改革实践中探索并逐步创建具有中国特色的社会主义企业管理科学体系。其次，可以使我们明确社会主义企业管理是社会化大生产和社会主义生产关系相结合、相统一的产物。其三，可以使我们明确企业管理的自然属性是反映了社会生产力诸因素，反映了人和自然的关系，是最基础性的问题。因而在管理实践中必须根据生产力发展的客观规律的要求办事，合理地调配和使用企业的人力、物力、财力，以求达到提高劳动效率，取得最佳的经济效益。同时，也要根据生产关系发展规律的要求，切实地体现社会主义生产关系的优越性，适应并促进社会生产力的发展。最后，认识和掌握企业管理两重属性，还可以使我们明确要正确对待资本主义发达国家的企业管理的先进经验，结合我国实际情况，为我所用。坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则。

总之，学习和掌握企业管理的两种属性，使我们能够正确认识两种社会制度下的企业管理的本质区别及其联系。这是建立和发展我国社会主义企业管理科学体系的理论基础。

三、企业管理的职能

企业管理的职能，就是管理的职责和功能。从职责和功能的角度看，全部管理活动，就是各种管理职能的活动。管理的

职能是管理原则、管理方法的体现，并且体现在全部管理活动中。为了掌握管理活动的一般规律，确定有效的管理职能体系是十分必要的。

企业管理的职能，可以分为基本职能和具体职能。

（一）企业管理的基本职能

企业管理的二重性是通过管理的基本职能来体现的。企业管理的基本职能有两个方面：一是合理组织生产力的一般职能；二是维护和完善现有的生产关系，实现生产目的的特殊职能。前者主要表现在人与物的关系方面。社会要从事生产和经营活动，就必须有劳动力、劳动对象和劳动手段，并且只有当这些要素有机地结合在一起时，社会生产和经营才能顺利进行。随着生产力的发展，人和物的关系日益增强。人们要进行社会再生产，要达到预期的经营目标，客观上要求合理组织生产力，处理好人与物的关系。这是任何社会条件下企业都适用的一般职能。后者主要表现在社会再生产过程中人与人之间的关系，包括各部门、各环节之间以及它们内部的人与人之间的关系。这些关系是错综复杂、经常变化的，客观上要求在社会再生产过程中，不断地调整和协调各方面人与人的关系，调动人们的积极性，处理好各方面的经济利益，通过有效的管理组织活动，实现其生产目的。这就是企业管理的特殊职能，这种职能，对不同社会条件下的企业，作用是不同的。在企业管理的具体实践中，这两种职能是难以截然分开的，二者结合在一起发生作用。因为生产过程本身就是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系和人与人的关系是密不可分的。

（二）企业管理的具体职能

最早系统地提出企业管理的具体职能的是法国的亨利·法约尔（H·Fayol），他认为企业管理可以概括为计划、组织、指

挥、协调和控制五种职能。以后随着科学技术的进步和管理理论的发展，国内外许多学者对管理职能进行了广泛地探讨，出现了不同的学派。有人认为管理的职能是由计划、组织、控制构成，也有人认为管理职能应包括计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算这七个程序。也有人将管理职能概括为计划、执行、检查和处理四个因素。还有人认为管理的具体职能就是组织、指挥、监督和调节。上述各派观点并没有实质性差异，传统的划分方法是：计划、组织、指挥、监督、调节等五个具体职能。

1. 计划职能 这是企业管理的首要职能，是指对未来的经营管理活动进行规划和安排。它的具体任务是在预测未来的基础上，对企业的目标和达到目标的途径做出决策，并把决策具体化为行动方案。换言之，即预测未来，确定目标，制定措施。显然，它不同于企业的具体计划工作。计划职能在于对企业实行计划管理，使企业的经营管理活动具有方向性、目的性和自觉性，为统一和协调企业各局部的活动做出事先安排，并为解决企业在未来经营管理活动中可能出现的矛盾做好思想上和组织上的准备。

计划职能的内容十分丰富，其中主要的是预测、决策和制定措施。

2. 组织职能 组织职能是实现管理目标和计划的手段和保证。所谓组织职能就是按照已制订的计划，将企业生产经营活动的各要素、各环节、各方面，从劳动分工和协作上，从纵横交错的相互关系上，从时间和空间的联系上，合理地组织起来，形成一个有机整体。使企业的人、财、物、信息等资源得到最佳组合，以达到合理的分配和使用。

3. 指挥职能 指挥就是借助指导、命令、教育等手段有效

地指导企业各部门和人员履行自己职责，从而保证企业生产经营活动的正常进行，以达到企业的预期目标。管理职能中离不开指挥职能，这是社会化大生产的要求。马克思曾经指出，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上。企业管理就是对协作劳动的指挥。

4. 监督职能 监督是指按预定计划或目标、标准对企业的经营管理活动进行检查，使之符合于计划，以及消除和缩小实际与计划之间的差距所进行的活动。监督职能之所以必要，主要是因为计划在计划职能中尽管主观上要求计划尽可能全面、周密地反映客观情况，并且制订出切实可行的计划。但在管理过程中，还会出现各种预料不到的情况，同时各种活动要素及其相互关系也存在着一些不可控因素和事先无法把握的变化。所以，在计划的执行过程中，仍然可能产生不同程度的偏差。这就要求运用监督手段来寻找偏差，分析原因，采取对策，及时纠正偏差，从而保证计划目标的实现。

5. 调节职能 调节职能是指企业为完成企业计划而对企业内部各单位、各部门、各环节的工作进行协调，使之和谐、有效地开展生产经营活动。调节的目的是为了在各方面建立良好的配合关系，消除工作中的脱节现象和存在的矛盾；使企业成为一个和谐的有机整体，以实现企业的目标。

在管理过程中，上述职能处于不同的地位，起着不同的作用。计划属于决策性职能。居于各项职能的起点和首位，为企业的经营管理活动规定目标，并提供实现目标的途径。组织和指挥职能属于执行性职能，是把计划的内容付诸实践所必不可少的环节。组织职能为实现目标建立和维持一种有序结构。指挥职能为实现目标提供必要的动力。监督和调节职能属于保证性职能，对经营管理活动的进程和结果加以监督、检查和调节，

使各种活动不偏离计划设计的轨道。上述职能既相对独立，又相互联系相互渗透，构成一个完整的管理过程。没有计划，经营管理活动就没有方向，没有自觉和统一的意志。组织指挥不力，企业的潜力发挥不出来，经营管理就没有生气和活力。离开监督和调节，生产经营失去控制，企业就不能协调地发展及有节奏地运行。

四、企业管理的任务

企业管理的基本任务，就是按照客观经济规律的要求，通过计划、组织、指挥、控制、调节职能，有效地使用企业的人力、物力、财力，合理组织经营，以较少的劳动消耗、劳动占用取得最佳的经济效益，实现企业的经营目标。社会主义企业管理的具体任务是：

(一) 合理组织经营

社会主义企业在组织商品生产和商品购销活动中，仅在企业内部就发生着错综复杂的关系，劳动者与物质技术基础之间的关系，商品流转量与物质技术基础之间的关系，资金来源和资金占用之间的关系等等。如何处理好这些关系，使企业生产、经营过程顺利进行，就成为企业管理的首要任务。为此企业必须搞好综合平衡，确定好各种比例，处理好各种关系，做到人尽其才、物尽其用、物畅其流、财尽其效。

(二) 正确处理各种经济关系

社会主义企业以生产资料公有制为基础，国家、企业、职工、个人之间的根本利益是一致的，从原则上讲，生产关系适应生产力的发展。但是生产关系和生产力在某些环节上还存在着矛盾，如企业中的“大锅饭”问题，分配中的平均主义倾向等等。另外，在商品生产、商品流通过程中，企业与企业之间还存在着许多具体矛盾，只有正确处理这些矛盾，改善各种经

济关系，才能促进商品生产和流通的顺利发展。

（三）不断完善管理体制、健全规章制度

国家的经济体制、企业的管理体制、经营思想、领导体制、领导作风，以及各项规章制度都对企业管理起着重要作用。企业对人力、物力、财力的安排、使用，企业之间产、供、销关系的建立和协调，都必须遵循客观规律，遵守国家的经济法规和方针政策。只有完善管理体制，健全规章制度，企业管理本身所具有的功能才能在生产、流通过程中充分体现出来，才能充分调动和发挥企业职工的积极性，保证完成企业的各项任务。

第二节 企业管理的组织机构

资本主义企业十分重视改善企业的管理组织机构，他们认为这不仅是提高管理效率和节约管理费用的前提，而且是关系到企业经营成败的重要条件之一。

美国经营管理理论界的多数人认为，企业经营的成败主要取决于两点，一为领导；二为组织。当一个企业的领导有很高的才干，即使体制组织稍差，还可以凭借领导的才能在一定的时间内取得成功。但这种成就并不能巩固下来，当领导一换，有可能马上垮下来。这种实例在资本主义企业中是不少的，如 20 年代的通用汽车公司和二次大战期间的福特汽车公司的盛衰都和管理组织以及领导人有关。所以美国管理工作中的一条重要经验是企业不仅需要有才能、有创造力的领导人，还必须有良好的管理组织系统，而这种管理组织系统又必须适应于当前企业的生产技术和经营状况。日本在 50 年代学习了美国的经验，创造了日本自己的现代化企业管理组织机构以适应日本工业现代化的需要，取得了成功的经验。

一、设置企业管理组织机构的一般原则

由于各企业生产的产品不同，企业的生产规模和生产技术特点又各有差别，所以，各个企业的管理组织机构不可能千篇一律或一成不变。但是，各个企业管理职能都具有共性。因此，设置企业管理组织机构时，也有一些应当共同遵循的一般原则。

（一）目标的一致性

设置企业管理组织机构必须服从企业的总目标，为实现企业总目标服务。企业的总目标是根据外部条件和内部可能而确定的。由于社会环境的变化，要求企业相应地修改或调整企业的经营目标，这就可能引起企业各方面的变化，因而，企业的管理组织机构必须适应这些变化而进行调整或改革。这样才能促进生产、技术、经济的发展，从组织措施上保证实现企业的总目标。

（二）有效管理幅度

这是指一个上级管理者直接领导下级的人数有一定的限度（限额）。因为任何一个领导者，其精力、知识、经验、能力等条件总是有一定的限度的。超过一定限度，就不可能对下级人员作具体有效的领导。管理幅度与管理层次成反比例关系，加大管理幅度，可减少管理层次；缩小管理幅度，会增加管理层次。设置管理组织机构应尽量减少层次。层次多了，一般要增加行政事务管理费用，增加通讯联系，延缓信息传送速度，也容易产生失真现象，客观上助长了官僚主义。管理层次的多少，要根据每个企业规模（是一般企业还是联合企业，是大型企业还是中型企业），领导者的工作能力等具体情况而定。

有效管理幅度不是一个定值。究竟应该管理多少下属人员为最好很难有统一的标准，没有一个最优的答案。一般情况是，越是往上的管理层，其被管理的人数越少，而越是往下的管理

层，其被管理的人数稍多。国外有人作过研究，认为最高层的管理幅度为4~8人，基层管理层的管理幅度为4~30人。

（三）责任和权力要相称

这是指要明确各管理层次的管理组织机构和管理人员的管理职责，又要赋予完成这一职责所不可缺少的管理权限。责任与权力应该相称，有权无责，会助长瞎指挥、滥用权力的官僚主义；有责无权，或权限太小，会束缚管理人员的积极性和主动性，实际上不可能负起应有的责任。

（四）要合理分工和密切协作

企业组织管理机构要根据各职能系统横向的分工进行设置，以便于积累经验，实行管理业务的专门化。同时也要对各层次上下级之间实行合理分工。对于一些经常反复出现而且责、权范围很明确的管理业务，应当尽可能地转让给下级管理机构去处理。只有遇到例外的情况、特殊的情况时，才由上级亲自处理。这种上下级之间的分工，又称做“例外”原则。实行这一原则，既有利于上级管理人员摆脱日常事务，集中精力研究和解决带有全局性的重大决策；又有利于调动下级管理人员的积极性和主动性，及时处理日常管理业务。管理机构和责、权范围既要有分工，又要有协作。它要求上、下级之间在工作方面，对命令和指挥有服从关系；而在命令或决策未作出决定之前，上、下级应该有协商的关系。对于同级各职能机构，也应加强横向联系，密切协作，这样很多管理业务中的问题，通过同级之间密切协作，共同协商就可以解决。

二、企业管理组织机构的基本形式

企业管理组织机构的形式，随着企业生产、技术和经济的发展而不断演变，其主要形式有以下几种：

（一）直线制

这是最早、最简单的一种组织形式。其特点是组织中各种职位是按垂直系统直线排列，如下图所示：

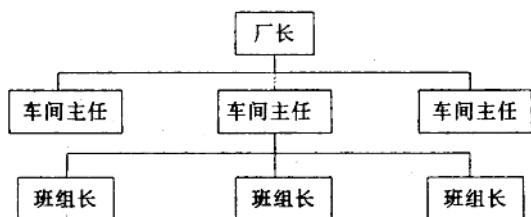


图 1-1

在此组织中，即使厂长也要亲自处理生产、销售、财务、人事等业务，最多只有一二名协助办事的助手，因此领导必须是“万能博士”式的人物。一般规模较小的企业往往采用此种组织形式。这种组织形式对于产品单一、生产简单的企业较为适用。其优点是事权集中，责任明确，联系简捷，决定迅速，命令统一。缺点是当企业规模扩大、产品多、业务杂、技术要求高时，个人的知识、能力毕竟有限，势必感到无法应付，于是逐渐采取加强组织、加强领导的另一种方式，即采用直线——参谋组织形式。

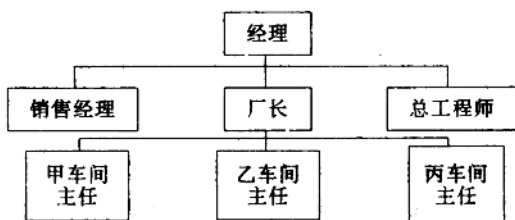


图 1-2

（二）直线——参谋组织形式

一个最简单的直线——参谋组织形式，如上图所示。

从图上可见，图 1—2 与图 1—1 的不同之处在于经理到厂一级的领导管理有进一步分工专业化的设置，也就是说在产品销售和工程技术问题上，经理有了专门的助手，发挥了专门人才的作用，大大减轻了厂长的负担。应当注意的是，销售经理和总工程师虽然分担了全厂的部分重要工作，但他必须向经理报告，经理仍保留统一指挥整个企业生产经营活动的权力。这种组织形式弥补了直线制的缺点，发挥了参谋的作用，但在工业企业生产进一步发展时，这些专门人才的意见和他的责任与权力的行使上都会发生困难。

（三）职能制

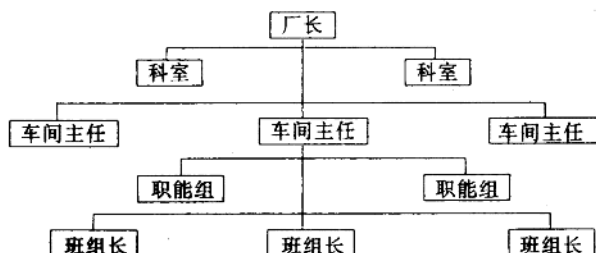


图 1—3

职能制，也称多线制。它的特点是采用按职能实行专业分工的管理办法来代替直线制的全能管理者，即各级行政单位除主管负责人负责外，还相应地设立一些职能机构。这些职能机构有权在自己业务范围内，向下级行政单位下达命令和指示。因此，各级行政负责人，除了要服从上级行政领导的指挥外，还要服从上级各职能机构的指挥。