

教育部重点推荐教科书
李海波工作室系列教科书

企业管理概论

QIYE GUANLI GAILUN

(第二版)

主编 李海波 刘学华

副主编 岳国震 田学斌 贾晓松

立信会计出版社

版权所有 违者必究

图书在版编目(CIP)数据

企业管理概论/李海波,刘学华主编. —2版(修订本). —上海:立信会计出版社,2005.6

(现代财会系列教科书)

ISBN 7-5429-0876-6

I.企… II.①李… ②刘… III.企业管理-概论
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 067426 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
网 址	www.lixinaiph.com
E-mail	lxaiph@sh163.net
E-mail	lxzbs@sh163.net (总编室)

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	890×1240 毫米 1/32
印 张	13.5
插 页	2
字 数	353 千字
印 次	2005 年 7 月第 10 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-0876-6/F·0806
定 价	23.60 元

如有印订差错 请与本社联系

前 言

随着经济体制改革的不断深入,社会主义市场经济体制的逐步建立,我国企业管理的现状越来越不能满足经济发展的新要求,企业管理的实践提出了许多迫切需要解决的新问题。为了适应建立社会主义市场经济体制下的现代企业管理科学的需要,我们编写了《企业管理概论》一书。本书出版以来,在全国各省、市、自治区发行,连续再版印刷,受到广大读者的欢迎和有关专家的好评。

本书从企业管理的基本理论入手,结合我国目前企业管理的实践,对现代企业管理的理论和方法进行全面的探讨。本书共分四篇十七章,主要介绍了企业管理的基本理论、企业经营理论、企业生产管理和企业财务管理等内容。本书的特点是深入浅出、理论先进、知识面广、结构严谨、系统性强,适合各类院校以及职业技术教育、上岗培训、专业技术资格考试、自学进修的需要,也可供各级管理干部培训使用。

本书被国家教育部列为重点推荐教科书。

本书由我国著名会计学专家、中国注册会计师、曾受聘担任全国专科教育人才培养工作委员会副主任、中国生产力学会常务理事、中国会计学会理事、中国审计学会理事、享受国务院政府特殊津贴的李海波教授,著名会计学专家刘学华教授为主编,会计学专家岳国震、田学斌、贾晓松为副主编。参

加编写人员的具体分工为：李海波编写第十二章；刘学华编写第十三、第十四、第十五、第十六章；岳国震编写第七、第九、第十章；田学斌编写第二、第三、第六章；贾晓松编写第十七章；陈永国编写第一章；窦丽琛编写第四、第五章；张秀岩编写第八、第十一章。

本书编写过程中，参考了国内外出版的部分教材和著作，在此深表谢意。

由于时间仓促，书中难免缺点错误，敬请读者批评指正。

《企业管理概论》编委会



李海波工作室

目 录

第一篇 总 论

第一章 企业与企业组织	3
第一节 企业的含义与特征	3
第二节 企业的组织形式和结构	6
第三节 我国现代企业制度的建立	14
第二章 管理与企业管理	21
第一节 管理概述	21
第二节 管理理论的演变	28
第三节 企业管理	50
第三章 企业文化	56
第一节 企业文化概述	56
第二节 企业文化的特征与功能	61
第三节 企业文化理论	65
第四节 企业文化建设	73

第二篇 企业经营管理

第四章 企业经营管理战略	79
第一节 企业经营管理及其目标	79
第二节 企业经营战略	82
第五章 企业经营预测和决策	91

第一节	企业经营预测	91
第二节	企业经营决策	97
第三节	企业经营计划	105
第六章	市场营销	111
第一节	市场营销组合策略	111
第二节	产品策略	118
第三节	价格策略	127
第四节	销售渠道策略	131
第五节	促销策略	134
第三篇 企业生产管理		
第七章	生产过程组织	141
第一节	生产与生产管理	141
第二节	生产过程的组织形式	146
第三节	生产计划与生产作业计划	152
第四节	生产管理模式的更新	168
第八章	质量管理	182
第一节	质量管理概述	182
第二节	全面质量管理概述	188
第三节	质量管理的统计方法	194
第四节	ISO9000 简介	210
第九章	人力资源开发与管理	217
第一节	人力资源开发	217
第二节	人力资源规划	220
第三节	人员招聘与更新	225

第四节	绩效考评	231
第十章	物资与设备管理	236
第一节	物资消耗定额	236
第二节	库存控制	238
第三节	设备的前期管理	245
第四节	设备的维护与修理	248
第五节	设备的更新与改造	253
第十一章	企业技术进步和新产品开发	257
第一节	科学技术概述	257
第二节	企业技术进步	265
第三节	新产品开发	276
第四篇 企业财务管理		
第十二章	企业财务管理概述	283
第一节	财务管理的含义和特点	283
第二节	财务管理的目标和原则	286
第三节	财务管理的环境和环节	289
第四节	财务管理的价值观念	291
第十三章	企业筹资管理	300
第一节	企业筹资概述	300
第二节	权益资金的筹集	304
第三节	负债资金的筹集	309
第四节	企业筹资决策	316
第十四章	企业投资管理	340

第一节	企业投资概述	340
第二节	流动资产管理	343
第三节	证券投资管理	349
第四节	固定资产投资管理	354
第十五章	成本费用管理	371
第一节	成本要素与成本项目	371
第二节	成本控制	374
第十六章	利润及利润分配	384
第一节	利润总额的构成	384
第二节	利润分配	387
第三节	股利分配政策	392
第四节	股利支付的程序和方式	397
第十七章	企业财务分析	400
第一节	偿债能力分析	400
第二节	营运能力分析	405
第三节	盈利能力分析	411
第四节	财务综合分析	416

第一篇

总论

第一章

企业与企业组织

第一节 企业的含义与特征

一、企业的含义

企业既是商品生产与商品交换的产物,又是一个动态变化的经济单位,它随着人类社会的进步、生产力的发展及科学技术水平的提高而不断地发展、进步。在资本主义社会之前,虽然也有一些手工作坊具有一定的生产规模和一定量的劳动者,但这些手工作坊生产的产品只是为部落、家族、奴隶主、封建皇室等所享用,不是为了进行商品交换,不发生经营活动,它们并未形成社会的基本经济单位,因此,从严格意义上讲,它们不是企业。只是到了资本主义社会,随着社会生产力的提高和商品生产的发展,社会的基本经济单位才发生了根本的变化,才产生了严格意义上的企业。企业的初期形态,主要是由资本所有者雇佣较多的工人,使用一定的生产手段,在分工协作的基础上从事商品的生产和商品的交换而形成的。

纵观企业的发展历史,大致经历了三个时期:①手工业生产时期:主要是从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期;②工厂生产时期:随着资本主义制度的发展,西方各国相继进入了工业革命时期,工场手工业逐步发展到建立工厂制度,这时才产生了作为真正意义上的企业;③企业生产时期:从工厂生产时期过渡到企业生产时期,企业才确立和形成为一个基本经济单位。

尽管从人类社会经济生活中产生的企业已有 300 多年历史,但对

于“企业”的具体含义，目前国内外还没有一个统一的表述。我们通常所说的企业，一般是指从事生产、流通或服务等活动，为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实际独立核算，具有法人资格的基本经济单位。基于此，企业可分为工业企业和商业企业两类。工业企业是从事工业性生产的经济组织，它利用科学技术、合适的设备，将原材料加工，使其改变形状或性能，为社会提供需要的产品，同时获得利润。商业企业则是指从事商业性服务的经济实体，它以营利为目的，直接或间接向社会供应货物或劳务，以满足顾客的需要。

作为一个企业应具备的基本要素有：

- (1) 拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金；
- (2) 具有开展一定生产规模和经营活动的场所；
- (3) 具有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者；
- (4) 从事社会商品的生产、流通等经济活动；
- (5) 进行自主经营，独立核算，并具有法人地位；
- (6) 企业的生产经营活动要获取利润。

其中最本质的要素是企业的生产经营活动要获取利润，但企业追求利润并不是企业的唯一目的，企业还必须承担一定的社会责任，利润只是企业为社会提供服务的合理报酬，是企业服务的结果。因此，企业一方面需要利润，否则企业就不能生存和发展；另一方面，企业还要把为社会提供服务作为自己的宗旨。

二、企业的特征

(一) 企业的基本特征

从企业的发展史和企业的要素表述中，可发现企业具有如下基本特征：

(1) 企业是商品经济条件下的社会经济基本单位。企业是商品经济条件下从属于社会大系统的一个微观系统。它是在人类历史长河的一定阶段内，社会生产力发展到一定水平的产物，是随着商品生产的高

度发展而形成的社会经济基本单位。

(2) 企业是独立的商品生产者和经营者。企业是产权关系明确、具有独立利益的资金运动实体。它具有自主经营、自负盈亏、独立经济核算的重要经济特征。在市场活动中,企业是具有明确收益与风险意识的利益主体,基于自身的利益进行独立的经营决策和市场选择,根据市场信号变化所提供的信息从事各类交换活动。

(3) 企业是以“法人”对应于企业的经济特征的,企业在法律上具有“法人”资格,是独立享有法律权利和承担民事义务的企业法人。

(二) 现代企业的新特征

(1) 现代企业以社会生产力为基础,在产供销各个环节、技术、经济各方面都与外部有着密切的联系。任何企业都是受外部环境影响和制约的开放系统,企业应按照市场需要和国家宏观调控的要求组织生产经营,需要从外界获取所需的资源,企业的产品必须通过市场转移到用户手中,其使用价值才能得以实现。但是企业的外部环境是不断变化的,在商品经济高度发展、科学技术日新月异的现代社会中,企业要想实现生存和发展,必须提高适应外界变化的能力,积极地投身于市场竞争。

(2) 现代工矿企业大规模采用机器和机器体系进行生产,并有系统地将现代科学知识应用于生产。企业生产效率和质量的提高,越来越依赖于机器或机器体系的完备程度、依赖于科学技术的进步和劳动者知识水平的提高。

(3) 工业企业生产过程具有高度的比例性和连续性。随着企业生产过程机械化、自动化程度的提高,以及流水线生产等先进合理的生产组织形式的广泛采用,对生产能力的比例性和时间配合的连续性要求越来越高。

(4) 现代企业内部分工精细,协作密切,计划严谨。生产过程的各个阶段、各道工序、经营活动的每个环节,甚至每个职工的行动都必须根据机器体系的客观要求来合理分工和组织协作,以保证生产经营活动

动的顺利进行,从而使预期目标得到最大程度的实现。

第二节 企业的组织形式和结构

一、企业的组织形式

简单地讲,企业的组织形式就是指企业组织经营的形态和方式。其主要涉及三个方面:

(1) 资金来源,即由谁投资的问题。这一点是决定企业组织形式的最根本的因素。资金不但是任何企业进行生产经营活动必不可少的物质前提,而且还直接决定着企业的财产关系、责任关系和组织关系。

(2) 分配利润、承担风险。企业的赢利如何分配,由谁承担责任、风险,这反映了企业的财产关系、责任关系,是组织形式中的本质内容。

(3) 运用资金、决策行为。在企业中,所有权和经营权经常是分离的。生产资料的所有者不一定是运用资金的经营者,而负责决策企业经营行为的人,也未必就是企业的所有者。由谁运用资金、由谁决策企业的经营行为、由谁负责企业的业务管理等问题反映了企业的组织关系。

企业的组织形式主要有如下几种基本类型:

(一) 个体企业

个体企业又称独资企业。我国在《私营企业暂行条例》中规定:“独资企业是指一个人投资经营的企业,独资企业投资者对企业债务负无限责任。”即个体企业是由业主个人出资兴办,由业主自己直接经营的企业。业主享有企业的全部经营所得,同时对企业的债务负有完全责任,如果经营失败,出现资不抵债的情况,业主要用自己的家财来抵偿。

这种企业组织形式简单、规模较小,既可保持经营特色,又可灵活机动地适应不断变化的各种需求,便于分散设立,方便顾客。但是,由于个人资金、能力等的局限,不可避免地限制了企业的发展,个人转业、死亡等变故也直接影响企业的存亡。在市场经济国家,个体企业通常存在于零售商业、“自由职业”、个体农业等领域。

(二) 合伙制企业

英国公司法规定:“合伙是为获取利润而从事营业的人们之间存在的相互关系。”“每个合伙人的责任是无限的。”

我国《私营企业暂行条例》则规定:“合伙企业是指两人以上按照协议投资、共同经营、共负盈亏的企业。”“合伙企业应有书面协议。”“合伙人对企业债务负连带无限责任。”即合伙制企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业,合伙人分享企业所得,并对营业亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营,其他合伙人仅出资并共负盈亏,也可以由所有合伙人共同经营。

这种企业组织形式比个体企业更易筹集资金,它设立容易,手续简便。合伙人不以出资为限,都有表决权。但合伙人在转让股权时,须经全体合伙人一致同意。因此,在决策效率、资金转让等方面有一定的局限性。目前,律师事务所、会计师事务所、诊疗所等常常采取这种组织形式。

(三) 合作制企业

合作制企业是以本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营、股本和劳动共同分红为特征的企业制度。合作制企业是劳动者自愿、自助、自治的经济组织。实行合作制的企业,外部人员不能入股,它的产权分属于企业职工或合作社社员所有。

这种企业组织形式有利于调动企业职工的积极性,有利于增强企业活力,降低成本,提高经济效益。合作制适用于我国城乡的小型工商企业及各种服务性企业。这些企业,一般都以劳动出资型为主,本小利微,工资收入比较低。如果实行股份合作制,企业职工在工资收入以外

还能按股本金获得红利。

(四) 无限责任公司

无限责任公司,是指由两人或两人以上的股东组成的法人单位。全体股东提供公司资本,并对公司的债务承担无限连带责任。由于无限公司是法人单位,所以在出现债务时,不能对个别股东起诉,只能对公司起诉。无限责任公司一般采用股份资本的形式,每个股东都有参与管理的权力,但在实际中,一般都通过协商,委托其中一人或几人负责执行具体管理事务。

这种企业组织形式的企业开办手续较为简便,组织精干,因出资人用全部财产担保,对债权人的责任大、信誉好。但不利的一面是出资人的责任、风险太大,筹集资金渠道有限,转让资金较为困难,因此在国内外都没有得到大的发展。

(五) 有限责任公司

有限责任公司又称有限公司,在英、美等国称为封闭公司或私人公司。我国《公司法》规定:有限责任公司由2个以上50个以下股东共同出资设立。股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。这种公司不对外公开发行股票,股东的出资额由股东协商确定,股东之间并不要求等额。股东拥有的股权证书不能自由流通,若转让,须在其他股东同意的条件下才能转让,并要优先转让给公司原有股东。公司的股东人数通常有最低和最高的规定,我国规定有限责任公司必须有2人以下30人以上的股东方能设立,因特殊需要公司股东超过30人的,须经政府授权部门批准,但最多不得超过50人。

这种企业组织形式设立程序比较简单,不必发布公告,也不必公开帐目,尤其是公司的资产负债表一般不公开,公司内部机构设置灵活。但不利的一面是由于不能公开发行股票,筹集资金的范围和规模一般较小,难以适应大规模生产经营活动的需要。因此,有限责任公司这种形式一般适合于中小企业。

(六) 股份有限公司

股份有限公司又称股份公司,在英、美等国称为公开公司或公众公司。我国《公司法》规定:股份有限公司,其全部资本分为等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。

这一企业组织形式筹资能力强,可以广泛吸收社会闲散的资本集中使用,有效分散投资风险。公司所有权和经营权的分离使股东个人的变故不会影响公司的长期存在和发展。股份有限公司也有若干缺点,如:设立程序比较复杂;定期公布财务状况,保密性较差;少数大股东可能操纵公司;股东流动性大等。在市场经济国家,大中型企业通常都采取股份有限公司形式。

二、企业的组织结构

企业的组织结构是指构成企业管理组织各要素的排列组合方式,也就是组织各部门及各层次之间所建立的一种人与事、人与人的相互关系,它是管理者实现组织目标的手段。健全的企业组织结构是由清晰的职位顺序、流畅的意见沟通渠道及有效的协调合作所组成的体系。这种组织体系在设计时一般遵循专业化分工原则、统一指挥原则、分层授权原则、责权利相结合原则及弹性原则。

企业的组织结构主要有以下几种:

(一) 直线制

这是工业发展初期的一种比较简单的组织结构,是指企业管理权力由最高管理者经过下级管理人员直到组织最基层执行人,以垂直方式传递、流动的组织结构。如图 1-1。

该组织结构的优点是:结构简单,责权集中,指挥灵活,管理费用低;缺点是:企业缺乏必要的横向沟通和协调,管理者的任务繁重,对管理者素质与技巧要求高。它适用于规模较小、生产技术比较简单企业。

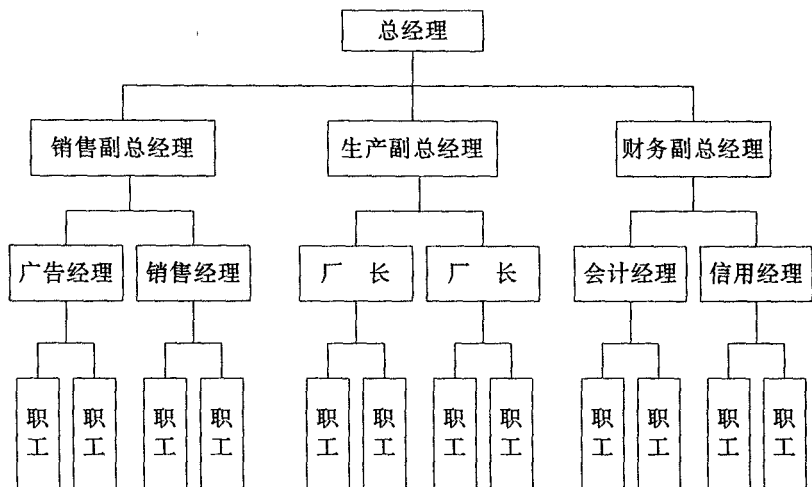


图 1-1 直线制组织结构

(二) 职能制

这种结构是指在组织中按管理职能组织专业分工,设立若干职能管理机构,各职能部门在业务范围内直接管理下级各执行机构中相关业务活动的组织结构。如图 1-2。

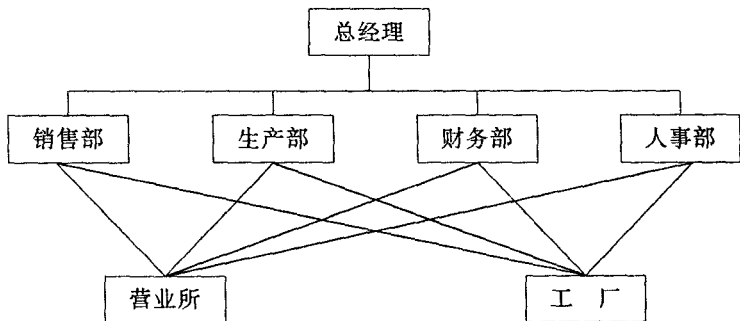


图 1-2 职能制组织结构

该组织结构的优点是:各职能机构都可以进行指挥,工作细致,职能作用发挥充分,减轻了直线领导人员的工作负担;缺点是:容易形成多头领导,往往出现职责不清的局面,抢功与推过并存,并且使管理受