

企业管理原理

潘仰生 戚满均 主编



团结出版社

企 业 管 理 原 理

主 编 潘 仰 生 戚 满 均

团 结 出 版 社

(京)新登证号 147

企业管理原理

潘仰生 戚满均 主编

*

团结出版社出版发行

(北京东皇城根南街 84 号)

杭州商学院印刷厂印刷

1992 年 8 月 (32 开) 第一版

1993 年 12 月第二次印刷

字数:300 千字 印张:13.25

印数:5000 册

ISBN7-80061-649-5/F·65

定价:7.00 元

前 言

企业管理原理是企业管理学科中的重要组成部分。蓬勃发展的企业管理实践对于丰富企业管理理论提供了极为有利的条件,同时企业管理教学的需要是促成我们编写这本书。

本书在编写过程中参阅了国内外大量的文献资料,得到了许多同志直接或间接的帮助,由于参考的资料很多,恕不一一列出,在此表示感谢。本书在编写调查过程中得到了杭州市上城区蔡仲光、韩天麟、王国民、胡振强、陈浩然等同志的热情帮助,还得到了杭州商学院企管系有关同志的帮助指点,在此一并致谢。

本书由潘仰生、戚满均主编,全书共十七章,各章的分工是(以章次为序):戚满均(第一、二、十四、十五章),徐志伟(第三、十六章),潘仰生(第四、九、十章),陈志贤(第五、十二章),朱明伟(第六、八、十一、十七章),朱桂平(第七、十三章),初稿完成后,由潘仰生、戚满均进行总纂修改定稿,朱明伟对个别章节进行了增补,周达军参加了本书大纲的讨论确定。

为了避免与企管专业其他课程的重复,本书部分章节按商业企业的体例来加以阐述。由于作者的水平有限,加上教学急需时间仓促,书中错误和谬漏肯定不少,恳请同行专家、读者批评指正,以便我们今后不断修改完善。

潘仰生 戚满均

1992年3月31日

目 录

第一章 企业总论	(1)
第一节 企业及其类型	(1)
第二节 企业的开办变更与破产	(8)
第三节 企业与国家和社会的关系	(13)
第四节 企业行为	(21)
第五节 企业素质	(25)
第二章 企业管理总论	(31)
第一节 企业管理概述	(31)
第二节 企业管理要素	(37)
第三节 企业管理职能	(39)
第四节 企业管理的基本原则	(44)
第五节 企业管理方法	(49)
第三章 企业管理理论与实践的发展	(57)
第一节 资本主义企业管理理论的发展	(57)
第二节 我国社会主义条件下的企业管理实践	(76)
第四章 企业管理的基本原理	(83)
第一节 系统原理	(83)
第二节 封闭原理	(92)
第三节 能级原理	(95)
第四节 激励原理	(99)

第五章 企业管理的计划职能	(106)
第一节 计划职能概述	(106)
第二节 企业预测与决策	(108)
第三节 目标管理	(118)
第六章 企业管理的组织职能	(133)
第一节 企业的组织概述	(133)
第二节 组织结构设计	(136)
第三节 企业组织结构的运行	(148)
第四节 企业组织发展	(153)
第七章 企业管理的控制职能	(160)
第一节 企业控制概述	(160)
第二节 企业控制的基本过程	(164)
第三节 企业控制的基本类型	(168)
第四节 企业的有效控制	(173)
第八章 企业管理制度	(177)
第一节 企业经营责任制	(177)
第二节 企业岗位责任制	(195)
第三节 企业思想政治工作制	(198)
第九章 企业领导体制	(204)
第一节 企业领导体制的发展	(204)
第二节 企业经理负责制	(211)
第三节 企业中党组织的地位和作用	(216)
第四节 企业的民主管理制度	(220)
第十章 企业领导者与领导艺术	(225)
第一节 企业领导概述	(225)
第二节 企业领导者的基本职责和经常工作	(236)

第三节	企业领导者的基本方法.....	(243)
第四节	领导艺术.....	(246)
第十一章	企业劳动人事管理.....	(256)
第一节	企业人事管理.....	(256)
第二节	企业劳动管理.....	(268)
第三节	企业劳动报酬.....	(276)
第十二章	企业财务管理.....	(281)
第一节	企业财务管理概述.....	(281)
第二节	企业资金管理.....	(284)
第三节	商品流通费用管理.....	(292)
第四节	利润管理.....	(296)
第五节	企业财务决策.....	(299)
第十三章	企业物质设备管理.....	(306)
第一节	企业物质设备管理的意义和任务.....	(306)
第二节	企业物质设备种类.....	(309)
第三节	企业物质设备管理的内容.....	(313)
第十四章	企业信息管理.....	(321)
第一节	信息管理概述.....	(321)
第二节	企业信息管理过程.....	(327)
第三节	企业信息管理系统.....	(331)
第十五章	企业无形资源管理.....	(344)
第一节	企业无形资源管理概述.....	(344)
第二节	企业形象与商誉管理.....	(348)
第三节	企业工业产权管理.....	(358)
第十六章	全面质量管理.....	(372)
第一节	全面质量管理的概念与特点.....	(372)

第二节	全面质量管理的内容.....	(376)
第三节	全面质量管理的方法.....	(382)
第十七章	企业管理比较.....	(390)
第一节	比较管理概述.....	(390)
第二节	文化差异比较.....	(394)
第三节	管理差异比较.....	(400)
第四节	博采众长、创建中国式企业管理	(410)

第一章 企业总论

企业是企业管理的对象,要搞好管理,必须对企业进行详细的解剖和正确的认识。

这一章将从企业的产生和发展开始论述,分析企业的概念及其类型,介绍企业开办、变更与歇业的简单过程,探讨企业与国家、社会的关系,企业的行为,以及提出提高企业素质的途径等问题。

第一节 企业及其类型

一、企业的产生与发展

企业是与生产力、商品生产紧密相连的,它是社会生产力发展到一定水平的产物,是商品经济发展到一定高度的产物,因而它是一个历史概念。

生产力水平与商品经济的发展水平决定了不同的生产经营形式。原始社会生产力水平十分低下,人们改善自然与获取物质资料的能力非常薄弱,为了谋求生存,只有共同劳动,集体作战。其基本的生产单位是以血缘关系为基础的氏族公社,他们共同劳动,共同消费,产品没有多少剩余。随着社会生产力的发展,原始社会逐渐瓦解,奴隶社会取而代之,以后又出现了封建社会。从奴隶社会到封建社会的漫长岁月里,商品经济虽然有了进一步的发展,还出现了第三次社会大分工,一个专门从事商品买卖的特殊商人阶层产生了,但自给自足的自

然经济仍占统治地位,社会生产与消费的基本经济单位仍以家庭为主,劳动社会化程度还比较低,当时商品很不丰富、商品生产、商品交换的规模比较小。尽管在封建社会出现了企业的萌芽形式—手工作坊,但是它们从各方面讲尚不具备企业的特征,在经济关系上,“手工作坊”主要以血缘关系为基础,从业人员大部分由其家庭或家族成员组成;经营目标上是多元的,既为赚钱,又为满足自己的消费需要;在劳动组织上,没有固定分工,主要按年龄、性别进行自然分工;在管理权限上,所有权与管理权是合一的;经营思想上,倾向于保守,害怕竞争和改革,不敢开拓、创新。

到了封建社会末期,社会生产力有了进一步提高,封建经济受到冲击,并日趋瓦解。资本主义生产方式和经营方式的形成和发展,彻底突破了传统的家庭和手工作坊等经济组织形式,以盈利为目的的社会化程度比较高的形式—企业产生了。

资本主义企业这种形式伴随着资本的集中和积累,其规模和组织形式也有所发展,由最早的独资企业、合伙经营发展到无限公司、有限公司等形式,从企业的产生与发展可以看出,企业是商品经济发展到一定程度的产物,因而这种组织形式不可能为资本主义社会所独占,在社会主义经济还是市场经济的条件下,企业这种形式可以为我所用。并且可以在实践中不断发展、完善。

二、企业的概念及其特征

企业是指在社会再生产过程中,独立的、专门从事商品生产、商品流通、劳务服务等经济活动、以满足顾客需要的盈利性的经济组织。它是国民经济的基本单位。企业具有以下一些特征:

1. 经济性:即企业首先必须是一个经济组织,它区别于

不从事经济活动的行政单位、事业单位、群众组织等。

2. 盈利性：盈利性也是企业一个明显的特征，它区别于那些为行政机关、事业单位服务的经济组织，如学校所属的食堂、招待所等，这些虽然也是经济组织，但其目的并不是为了取得盈利，而主要是为所在单位、机关服务。在商品经济条件下，任何企业都必须取得盈利，不讲效益，没有盈利，对谁都没有好处，对企业讲，就不能进行简单再生产，更不用说扩大再生产，对国家来讲没有足够的财政收入，使政府各机关、事业单位难以为继。当然，社会主义企业提倡盈利与资本主义企业是有区别的，资本主义企业取得盈利主要是为了资产阶级少数人的利益，社会主义企业盈利是为了全体劳动人民的利益。因而可以这么说，只要我国企业在合法经营、文明经商的前提下，盈利多多益善。我国的企业盈利与为人民服务、为顾客着想是可以统一的，而且也应该统一，我们应该反对那种只顾盈利而不顾顾客、社会和国家利益，甚至损害公众利益的行为。

3. 独立性：企业是一个独立的经济组织，不是行政机构的附属物，其独立性主要表现在：

①独立的经营条件，即拥有一定的生产资料、劳动力、资金，并有权支配这些经营要素，这是企业从事生产经营活动的基础与前提。

②独立的组织机构，即企业具有健全的组织管理机构，能通过这种分工与组合，使企业生产经营活动有序地进行。

③独立的经营自主权，即能独立经营、既买又卖，拥有完成商品产供销全过程的权力，包括生产经营决策权与实施权。

④独立的经济核算，即能独立地通过会计核算，以收抵支，计算盈利，并自负盈亏，并且有独立的经济利益，这是保证企业高效运转的内动力。

⑤法人地位。这是现代企业的一个重要特征,企业要取得法人资格,必须向工商行政管理部门申请登记,经审批,才能成为“法人”,企业一旦取得“法人”资格,就可以依据有关法律享有法律规定的权利、利益,并承担相应的责任与义务。

4. 社会性:随着社会分工的不断发展,必然分化出许多独立的专门化的单位,如政府机关、大专院校、科研机构等,企业是专门从事商品生产流通等活动的经济组织,它作为社会的一分子,必然与国民经济其他部门互相依存,密切相关,一方面企业的发展有赖于国民经济其他部门的配合与支持,另一方面企业必须承担必要的社会责任,促进社会共同发展。

综观企业上述这些特征,不难看出我国许多“企业”尚不能真正成为企业。政企尚未完全彻底分开,各种力量仍牵制着企业的手脚,企业还没有完整的生产经营自主权,需要进一步深化改革、加快改革来实现这一点。

三、社会主义企业的特点

上面所说的几点,可以说是企业共有的特征,同资本主义企业相比,社会主义企业还有一些自身的特征,主要表现在:

第一、所有制结构的不同,社会主义企业是以生产资料公有制为基础的,而资本主义企业是以生产资料私有制为基础的。

第二、企业经营目的不同,社会主义企业的目的是双重的,既要取得利润,同时又要为人民服务,为顾客着想,把两者有机地统一起来缺一不可,把取得盈利建立在为消费者服务的基础之上。资本主义企业的经营目的是单一的,即追求最大限度的利润,为了取得利润可以不择手段,损害消费者利益。

第三、企业内部人与人的关系不同,社会主义企业,职工是企业的主人,企业内部职工之间的关系,包括领导者与被领

导者,管理人员、职工之间的关系是平等的同志式的关系,人人都享有参加企业民主管理的权力。资本主义社会,资本家与职工之间是资本与雇佣劳动的关系,是剥削与被剥削的关系,他们的根本利益是对立的,虽然在现代资本主义企业里也搞一些“参与管理”,这绝对不能说明雇佣劳动者已享有平等管理企业的权力,只不过是资本家更多地获取利润,更巧妙地剥削职工的一种手段。

第四、企业财富分配关系不同,社会主义企业创造的物质财富归根到底归劳动者所有,并在国家、企业、职工之间进行合理分配。资本主义企业,资本家按照劳动力的价格支付职工工资,完全是一种买卖关系,职工所创造的利润全部归资本家占有。

四、企业的类型

为了更好地对企业进行研究,针对不同类型的企业采取不同的管理方法,有必要对企业进行分类。

1. 按照集资方式分:可分为个人企业、合伙企业、公司、合作企业等。

①个人企业:即个人独资经营的企业,企业主既是投资者又是经理,企业的兴衰成败,都取决于企业主个人的水平和能力,这类企业的主要优点是:利润归个人所有;经营制约因素少;保密性好,能充分满足个人的目标。其缺点是无限的责任,有限的规模,有限的企业寿命等,因而适宜于小规模经营。

②合伙企业:即由两个人以上集资组成的企业,合伙人既可以出钱或其他财物,也可以是信用、劳务或权利。每一合伙人的权利与义务均订在企业的合约中。合伙企业的优点是:资金来源与信用能力有所扩大,决策水平有所提高,增加了企业扩展的可能性等,其缺点是无限的责任,企业寿命不能续存

很久,政出多门,规模仍有限。

③公司:即由两个人以上共同出资经营的盈利性企业形式,与合伙企业所不同的在于其资金分为若干股份,股份可以转让。这种形式资金易于集中,企业规模不断扩大,公司的股东与职工可分开,其存、续不受前者影响,所有权与经营管理权可以分离等,公司又可以细分化无限公司,有限公司,两合公司,股份两合公司,股份有限公司等。目前世界上较多的是股份有限公司。它主要具有许多优点:如有限责任,企业发展的可能性大,所有权与经营管理权可以分开,企业寿命长等,但这种类型也有缺点:包括组建比较困难,政府限制多,保密性较差,税负较重。

④合作企业。即是为了保障自身利益,共同出资、共同经营的一种经济组织形式,其目的不在于盈利,而是为了防止垄断集团的危害。

这种分类在资本主义企业比较常用。投资者在决定采取何种企业形态时,可根据资金额的大小,风险程度,生存期限,规模大小,扩展情况等考虑,选择什么类型的企业。

2. 按生产资料所有制形式分,可分为以下几种:

①国有企业,即企业的生产资料归国家各级政府所有,资金由国家拨给,它是我国国民经济的主体力量,按国有的层次高低又分为中央级、省部级、地市级、县团级、乡镇级企业。我们习惯上所称的大集体企业,从严格意义上讲不能称为集体企业,而是一种地方国营,只不过其国有的层次较低一些而已,换句话说,凡是乡镇以上各级政府所有的企业都属于这一类。

②集体企业,系指企业的财产归劳动集体所有,它在向国家上缴一定的税金外,其他利润由企业自行支配,它也是我国

国民经济中一个不可缺少的重要组成部分。

③个体企业，即由个人独资兴办的，具有规模小，组织结构简单，生产经营灵活，拾遗补缺等特点。它是社会主义经济的必要的、有益补充，我们应充分发挥其积极作用，抑制和消除其消极作用，允许其适当发展。

④合资企业，即是由不同所有制组合而成的企业。这种合资可以是由国内各所有制之间的合资，也可以与国外合资，国内合资包括国营、集体、个人等之间的合资，目前的股份制商业企业实质上也是一种合资经营企业，如上海豫园商场股份有限公司。与国外合资主要有两种形式：一是中外合资经营企业，另一种是中外合作经营企业，它们的性质都是国家资本主义，这对于利用外资，学习国外先进的管理经验，有重要作用。

3. 按照企业的组织形式分，可分为以下几种形式。

①一店(厂)企业，即一个商店(工厂)就是一个企业，全店(厂)实行统一经营管理，统一核算和统一对外联系。

②多店(厂)企业，就是由两个或两个以上商店(工厂)组成的一个独立核算、自负盈亏的经济单位。构成多店(厂)性企业的商店(工厂)，已经丧失经济上的独立性，法律上也不具备法人资格，这种类型的企业，一般布局比较分散，分店(厂)规模比较小，由总店(厂)实行统一核算、统一管理。

③公司，它是一种发展了的企业组织形式，我国许多城市有这些公司，它是一个生产经营兼管理的双重职能机构，如杭州市上城区日用工业品公司、糖烟酒公司等就属此类。公司自身有一经营实体，开展经营活动，同时作为管理机构，又要管理下属的几十个企业。

④企业集团。这是一种较高层次的经济联合体，是近几年经济体制改革中出现的新事物，也是商品经济发展和社会化

大生产客观规律的要求。企业集团是一种大规模、多种经营、具有多层次结构的若干企业的联合,它以一个或几个大型企业为骨干,联合多家企业组合而成。

企业集团按不同的标准又可分为几种:一是按集团的组织结构分类,可分为单元主体型和多元复合型,前者以一个大型企业为核心,后者以若干同类企业为核心;二是按集团内部结合程度分,分为紧密型、松散型、混合型等。紧密型企业集团,有统一的组织领导机构,统一管理所属企业的人事、组织、财产、经营等活动,集团具有法人地位,集团所属企业有相对独立性,但不具法人地位;松散型企业集团所属企业具有法人地位和人事、财产、购销经营的独立性,但要受集团的指挥和制约,向集团提供一定的管理费用;混合型企业集团则是松散型和紧密型性质的混合。

由于企业集团具有发挥规模效益、产销一体化的作用,具有增强国家对市场调控作用,和增强企业竞争能力的作用,因此它是一种很有发展前途的企业形式。目前主要是如何完善企业集团。

4. 按企业业务活动的内容分,可分为工业企业、商业企业、交通运输企业、农业企业、建筑企业、对外贸易企业等。

5. 按企业规模分:可分为大型、中型、小型企业。

大中小企业的标志可以根据企业职工的多少,生产总值,营业面积,销售额等来划分。

第二节 企业的开办变更与破产

企业和世界上其他事物一样,有其一定的寿命周期。本节简要地探讨一下企业的筹建、开办、变更与破产等阶段。

一、企业的筹建与开办

(一)筹建与开办企业的必备条件

1. 企业的生产经营方向必须符合国民经济发展与社会发展的需要。

企业在国民经济中处于主导地位,其基本职能就是生产出优质、适销对路的商品,为广大顾客服务、为人民服务,要做到这一点,企业必须在国家宏观经济指导下和地区企业合理布局的前提下,对市场从深入周密的调查之后来确定企业的生产经营方向和经营方式。若企业生产经营方向不正确,不符合社会发展需要,那么这个企业肯定是没有前途的。

2. 企业必须具有必要的资源,保证企业生产经营活动的正常进行。

企业必须拥有人力、财力、物力等资源。人力资源包括具有一定数量与质量的职工,财力资源是指拥有一定的资金,物力资源包括一定的营业场地、厂房、设备等,没有人、财、物资源,企业就无法运转。

3. 企业必须有一定的资源,能保证为消费者提供优质商品和优良服务。

没有充足的资源保证,就不能满足消费者对商品的需要,同时如果没有一些必要的为消费者服务的设施和技术,也难以为消费者提供良好的服务。

4. 企业的设立必须符合国家的有关要求。

企业在设置与经营中必须坚决贯彻国家颁布的有关法律,包括符合国家建设规划,布局、环境保护,卫生要求、消防安全等。

5. 企业必须达到一定的盈利水平。

企业是一个盈利性经济组织,所有在开办时就应该进行