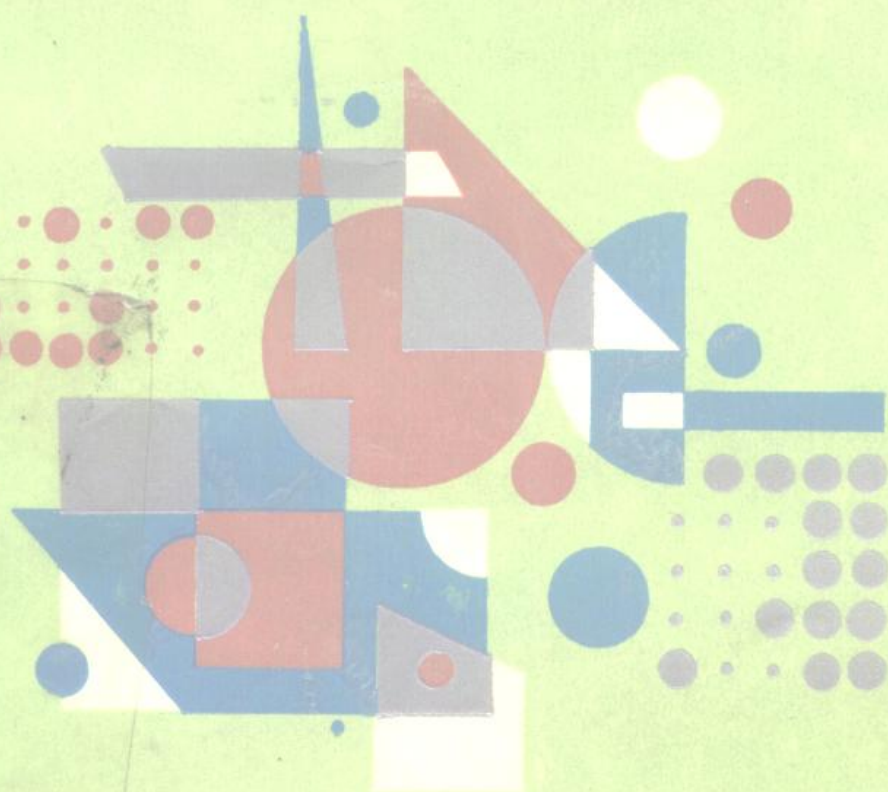


• GUAN • LI • GAI • LUN •

管 理 概 论

王传勉 主编



天津科技翻译出版公司

管 理 概 论

王传勉 主编

天津科技翻译出版公司

管 理 概 论

王传勉 主编

责任编辑 赵丽琴

* * *

天津科技翻译出版公司出版

(天津市河西区吴家窑大街22号)

新华书店天津发行所发行

天津市宝坻县印刷厂印刷

* * *

开本787×1092 1/32 印张:15.25 字数:320(千字)

1989年11月第1版 1989年11月第1次印刷

印数: 1—8300册

书号: ISBN 7-5433-0110-5/F·15

定价: 5.90元

前 言

管理科学是一门新兴学科，它所涉及的内容关系着企业的生存和发展。为了适应时代的要求，遵照改革、开放、搞活的方针政策，企业必须面向社会、面向市场，为人民提供物美价廉、适销对路的产品；同时为国家、企业和职工创造出更多的经济效益。实践表明，管理的理论和方法已经发挥了重要的作用。

本书是天津大学管理工程系工业管理教研室在十年来教学实践的基础上重新编写的，是天津大学各专业本科学生和专修科学生校定必修课程的教材，也是天津市高等教育自学考试企业管理专业指定教材，并可供企业领导人及其他管理人员、决策咨询人员自学之用。

参加本书编写的有崔克讷、林延江、王传勉、周放生、杨永德、王恒毅、赵初晓、赵黎明、李崇斌、何娟、宋国防、李从东、宋志强等同志。由王传勉同志主编，崔克讷同志主审。

由于编者水平所限，书中难免有不妥或错误之处，恳请读者批评指正。

编 者

1989年5月

目 录

第一章 企业管理总论	(1)
第一节 企业概述.....	(1)
第二节 企业管理的性质与基本原理.....	(9)
第三节 管理发展史.....	(21)
第四节 中国企业管理的发展概况.....	(39)
第二章 行为科学	(50)
第一节 什么是行为科学.....	(50)
第二节 组织行为学的基本原理.....	(58)
第三章 组织理论	(80)
第一节 组织的概述.....	(80)
第二节 组织的原则.....	(84)
第三节 企业的组织形式.....	(96)
第四节 我国企业管理组织的现状与改革.....	(103)
第四章 决策理论与方法	(116)
第一节 决策理论.....	(116)
第二节 决策方法.....	(127)
第五章 价值工程	(167)
第一节 价值工程概述.....	(167)
第二节 价值工程对象的选择与情报收集.....	(176)
第三节 功能分析.....	(185)
第四节 方案的创造、评价与选择.....	(193)
第六章 网络计划技术	(209)
第一节 概述.....	(209)
第二节 双代号网络图.....	(215)
第三节 时间值的计算与确定.....	(224)

第四节	非确定型网络的完工期评价和预测	(234)
第五节	网络优化技术	(238)
第七章	质量控制	(268)
第一节	质量与质量控制	(268)
第二节	质量管理常用的七种统计分析方法	(269)
第三节	工序能力调查和分析	(313)
第八章	产品开发	(330)
第一节	概述	(330)
第二节	产品生命周期理论	(333)
第三节	产品开发程序	(338)
第四节	产品开发的准备工作	(345)
第五节	产品开发效果评价	(355)
第九章	技术经济分析	(363)
第一节	技术经济分析的基本概念	(363)
第二节	技术经济分析的指标体系	(369)
第三节	技术经济分析的基本方法	(374)
第十章	企业公共关系	(400)
第一节	公共关系概述	(400)
第二节	工业企业公共关系	(406)
第三节	公共关系案例	(420)
第十一章	系统工程	(430)
第一节	系统的概念和特征	(431)
第二节	系统工程的概念	(442)
第三节	系统工程的形成、内容和基础理论	(449)
第四节	系统工程的步骤与方法	(458)
第五节	系统分析	(463)
参考文献		(478)

第一章 企业管理总论

第一节 企业概述

人类所从事的任何经济活动总是在一定的基本经济单位进行的。在商品经济的条件下，人类社会的基本经济单位就是企业。所谓企业，指的是以满足社会需要并获得盈利为目的，享有一定的经济权利并履行一定的经济义务，实行独立会计核算的商品生产者和商品经营者。

一、企业的基本特征

(1)企业是在国家和社会的统一管理下具有相对独立地位的经济实体。

(2)企业是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者。

(3)企业必须具有自我改造和自我发展的能力。

(4)企业必须具有一定经济权利、履行一定经济义务，采取一定的法律形式。

二、企业的组织形式

企业做为一个经济实体与社会发生联系，就必须在进行生产经营活动时采取一定的结构形态，这就是企业的组织形式。

在工厂制度建立初期，企业的组织形式比较单一，规模较小，多是独资生产经营的单厂企业。随着上述条件的变化，逐渐发展起合资经营企业和各种专业化及联合化的公司。到了垄断资本主义阶段，这种公司发展成为各种垄断组

织形式。

企业组织形式必须随企业内、外部条件变化而变化。正确地选择企业组织形式，是企业和工业管理中属于战略决策的重要内容之一，是企业领导者和上级主管部门的主要职责。选择的组织形式得当与否，直接关系到企业能否充分利用社会生产、经济、技术和管理的进步成果，增强企业的素质和能力；关系到能否把企业的实力同社会和市场的需要密切结合起来，为企业赢得存在和发展的机会；也关系到企业能否发挥各种资源的作用，顺利实现企业的经营目标，全面履行企业的责任。所以，在选择企业组织形式时，要全面考虑影响它的各种因素，进行综合分析和可行性研究以及多种方案的比较和优选，以确保决策的正确无误。

根据我国对内改革和对外开放的形势，主要介绍以下几种企业组织形式：

（一）独资企业

独资企业是指一个人出资经营，归个人所有和控制的企业。这种企业在法律上为自然人企业，不具有法人资格，是最原始、最简单的企业形式。就是在现代的经济社会中，这种企业在数量上也占多数。在美国，这种所有制形式的企业约占企业总数的75%。在我国，这种形式的企业也日渐增多。

（二）合伙企业

由两个以上的企业主共同出资，为了利润共同经营，并归若干企业主共同所有的企业叫合伙企业。多数的合伙企业是两个企业主，也有更多企业主的。近年来，这种所有制形式不如独资和公司的形式流行。在美国所有企业形式中合伙企业约占7%。在美国和其他西方国家，这种形式的企业最

常见的有：广告事务所、会计师事务所、零售商店、股票经纪业等。

(三)公司

公司是得到政府许可，由两人以上集资组成的一种企业组织形式。当今世界上经济发达国家的主要企业形式是公司。公司是最适合于现代大企业的组织形式。从企业规模来看，独资企业和合伙企业基本上属于小型企业。公司是随着资本主义制度的发展，伴随着资本集中的过程而兴起的。

公司与独资企业和合伙企业的相同点在于都是企业的法律形式，在法律上都可以成为权利的主体。但是，公司与独资企业和合伙企业有着许多的不同点。独资企业是个人经营的企业形式，而公司是联合经营的企业形式。合伙企业虽然具有财产联合的性质，但它是根据以合伙人之间的合意为基础的契约成立的，而成立公司的基础是章程行为。公司章程是公司成员的共同行为的标准，同意者即可加入公司。公司章程只有符合政府立法(公司法)的强制规范才允许注册登记并成立公司，而且必须对一切与公司进行业务往来的人公开公司章程的内容。

公司与独资企业和合伙企业的最基本区别在于，公司是法人企业，而独资企业和合伙企业是自然人企业；公司的财产属于公司所有，而不是股东的共有财产；公司的经营业务由公司自己的组织机构来执行，与股东没有直接的关系。公司是法人，就是说公司在法律上具有独立的人格，即公司组织在法律上的人格化。公司有权以自己的名义来从事经营活动并参与其他有关的民事活动。

按照公司承担债务责任形式的不同，世界各国一般把公

司分为下列 5 种类型：①无限责任公司②有限责任公司③两合公司④股份有限公司⑤股份两合公司。

上述 5 种公司中的无限责任公司、有限责任公司和两合公司的资本总额都不分为若干股份，也不发行股票。这三种公司是先确定股东，然后由股东自己决定各自的出资额，各股东所出的资本份额往往多少不一。股东可用现金、或者财产、或者劳务、或者本人信用以及其他的无形资产作为对公司的投资。股东的投资额在公司章程中予以记载。

股份有限公司和股份两合公司的资本采用股份形式，其中股份有限公司的全部资本总额都分为股份；股份两合公司的有限责任部分资本分为股份。采用股份形式的公司必须先确定资本总额，然后再着手募股。任何愿意出资的人都可以成为股东，没有资格的限制。

此外，还有其他股份形式的公司，例如关联公司和控股公司。所谓关联公司是指与某一母公司建立固定的联系关系的某些公司，这些公司即成为该母公司的关联公司。关联公司与母公司之间的组织联系是在共同利益基础上，以股票或债券为纽带而相互关联的。所谓控股公司，是指以控制其他公司的股份为宗旨的公司。有的控股公司只是通过控制股份来对其他公司进行管理控制，有的控股公司除了进行管理控制外还要经营实际业务项目。

按照公司经营业务的内容，可分为工业公司、商业公司、运输公司、银行保险公司及咨询公司等形式。

按照公司所属企业分布的情况，可分为地区性公司、跨地区性公司、全国性公司和跨国公司等形式。

按照公司所属企业的生产技术经济联系，可分为专业公

司、联合公司和综合性公司等形式。

中华人民共和国成立以后，国家对私营公司进行了社会主义改造，并且在国营企业、建筑业、运输业和商业等部门中组建公司，如鞍山钢铁公司、中国轻工业品进出口公司等。60年代又组建了冶金、机械、纺织、黄金、制铝、烟草、盐业、医药等12个公司。70年代末，全国各地陆续兴办了各种形式的专业公司和联合公司。这些公司，一般是把在生产和经营上有密切联系的若干厂、矿或其他经济单位，按照专业化协作的原则合理地组织起来，以适应社会主义现代化建设的需要。

1987年以前，中国的许多公司是有行政性职能的公司，对下属企业进行行政领导和管理。随着经济体制改革的进行，行政性公司有的逐渐过渡为企业性公司，有的转化为行政机关，有的分化解体。

(四) 工厂

工厂是以机器或机器体系为主要生产手段，不同工种的劳动者进行分工和协作，直接从事工业生产的基本经济组织。它是随着手工工具转变为机器而出现的。1769年和1771年，英国资产阶级企业家阿克赖特(Richard Arkwright)在诺丁汉和克朗福创办的纺织工厂，成为世界最早的工厂。工厂，一般按产品和工艺要求，由若干车间、工段、班组和职能管理机构组成。

工厂有两种组织形式，一种是独立核算工厂，即工业企业，拥有法人资格，可以在银行独立开设帐户，同其他企业和单位签订经济合同，实行独立经营。另一种工厂则属于企业或公司的一个组成部分。这种工厂没有法人资格，不是独

立经营的经济单位。它在企业或公司的统一领导和管理下，从事生产经营活动，实行经济核算，完成企业或公司经营目标和计划任务。在我国，许多工业企业都采取了工厂的组织形式。

工厂的行政领导人是厂长。在国外，厂长通常是指企业下属一个工厂的领导人，在我国，准确地说，多数厂长实际上应称为“企业经理”。

《中华人民共和国全民所有制工业企业法》对于厂长的产生、厂长的权利、义务都有明确规定（详见《中华人民共和国全民所有制工业企业法》）。

三、企业的建立、发展和消亡

（一）企业的建立

1. 企业建立的条件

（1）在商品经济条件下，企业是进行经济活动的基本经济单位，是个别资金的活动单位，因此建立工业企业必须具备资金条件，这是企业自身经济活动的前提，也是为自己经济活动的后果负责的保证。

（2）企业作为从事物质资料生产的基本单位，必须具备物质条件，如生产场地、设备厂房、工艺技术、原材料和燃料动力供应等。

（3）企业还是社会组织的一部分，因而还必须具备领导机构、独立核算的制度和机构等。

（4）企业必须保证自己所生产的是社会需要并达到一定质量标准的产品，必须保证在生产的同时，对于生态平衡和人类健康不造成较大的危害，即必须具备市场条件和环境保护与卫生条件等。

2. 企业建立的登记制度 新企业的建立是整个社会新的基本经济单位的诞生，必须履行一定的登记手续，这是企业服从政府和社会管理的重要标志，也是企业作为享有经济权利、履行经济义务的经济单位的前提。

企业建立必须履行的登记手续主要有：

- (1) 工商行政管理登记；
- (2) 银行帐户开户登记；
- (3) 税务登记；
- (4) 产品商标注册登记。

(二) 企业的发展

企业的发展过程，首先是不断扩大再生产的过程；其次，是资金不断积累的过程；再次，是技术不断进步的过程；此外，还是市场领域不断开拓的过程和自身管理不断完善的过程。

企业发展的途径主要有三条，即：

- (1) 企业自我发展；
- (2) 企业在竞争中通过联合而发展；
- (3) 企业借助于国家投资、银行贷款或向社会筹集的资金而发展。

(三) 企业的消亡

1. 个别企业的正常消亡形式

(1) 停产解散 企业由于种种原因不需要或无法继续进行再生产过程时，主动宣布停止一切经济活动，注销企业的法人（或经济单位）资格。这里需要注意，停产解散不是暂时的停产，而是经济实体寿命的终结；不是破产，而是企业自动结束自己经济活动；不是资金的消亡，而是资金活动单

位的消亡。

(2) 与其他企业联合 这种消亡方式通常表现为以下三种具体形式:

A. 联合后成为其他企业的一部分, 原来独立存在的企业随之消亡, 即被其他企业兼并;

B. 联合后共同组成更大的新企业, 取消原来企业的独立地位;

C. 容纳了其他企业之后生产经营方向、企业名称、业务发生改变, 原有企业不复存在;

企业以联合形式消亡, 是社会分工与协作发展的结果, 也是企业之间竞争的结果。企业以这种形式消亡的前提是: 资金在新组成的个别活动单位中能比在原有单位中更好地发挥职能。

(3) 分立 企业分解成两个或两个以上新企业, 原企业不复存在。企业以这种形式消亡时, 通常有两种情况: 一是专业化生产发展的客观需要使原企业解体; 二是企业规模超过了法定规模, 破坏了平等竞争, 被责令解体。

分立与解散的区别在于企业在解体时是否同时建立了以原企业的一部分为主体的新企业。

(4) 破产 企业作为债务人无力偿还到期债务时, 宣告清理, 以自己的资产抵偿债务, 就是破产。破产实质上是通过社会对劣质企业的淘汰, 把资金从不能保证其有效发挥职能的个别单位中解放出来, 投入能合理地发挥职能的活动单位。

我国已颁布了《破产法》。实施《破产法》损害了个别企业的利益, 但保全了全社会的利益, 解除国家财政的沉重负

担；实施《破产法》完善了企业自负盈亏和经济核算制度，完善了约束企业行为的机制，彻底打破了“大锅饭”；实施《破产法》可以促进企业关心自己的长期效益，积极改进管理，促进企业间竞争，促进各种经济杠杆作用的发挥。

个别企业的消亡除了以上3种形式外，还有其他形式，如违反法律、法规被责令撤销或政府主管部门依照法律、法规的规定决定解散等。这些形式有不同的适用条件和范围，不能相互替代，但其共同实质都是社会对企业优化选择的过程，是社会资金在个别活动单位不断解体又不断重新组合的过程。

2. 个别企业消亡应注意的问题

(1) 企业消亡时，必须保护其财产，依法清理债权、债务，妥善处理各种剩余资产，不得私分、侵吞公有财产；

(2) 企业消亡以及经营范围等登记事项的变更，须经工商行政管理部门核准登记并公开声明；

(3) 企业消亡时，应妥善安排所属各种人员的去向，使职工的就业、生活等实际困难能得以妥善解决。

第二节 企业管理的性质与基本原理

企业管理是社会生产力发展到一定阶段的必然产物。企业要运用有限的投入（人、财、物、信息、时间）去获得较高的产出（产品和服务），就必须重视管理。

所谓企业管理，就是为了保证企业生产经营活动的正常进行，实现企业的既定目标，而对企业的生产、技术、经营等活动进行计划、组织、指挥、协调和控制。

一、管理的性质

(一)企业管理是生产力发展及社会生产力发展的客观要求和直接产物。这是管理的自然属性方面。

当生产力发展到一定阶段，孤立的、自给自足的原始生产方式被以大机器生产为技术特征、社会化大生产为经济特征的现代生产方式所取代。当许多劳动者从事协作或共同劳动时，为了使各个劳动者的劳动得以协调进行，就需要管理。“一个单独的提琴手自己指挥自己，一个乐队就需要乐队指挥。”

(二)企业管理体现一定的生产关系，是实现一定的生产目的的手段。这是管理的社会属性方面。

资本主义企业管理，不仅是对生产使用价值的社会劳动过程的管理，而且是对剥削社会劳动过程（即资本增殖过程）的管理，体现了资本主义生产关系的剥削实质。

社会主义企业管理，仍然是对生产使用价值的社会劳动过程的管理，所不同的是随着生产关系的改变，剥削的职能被消灭，代替它的是维护和加强劳动者集体利益的职能。

企业管理二重性的分析，如图1-1所示。

管理二重性质的相互关系，从管理的自然属性看，在企业管理中有关合理组织生产力的一些形式和方法，对于资本主义企业和社会主义企业，并没有本质区别；从管理的社会属性看，社会主义企业管理同资本主义企业管理

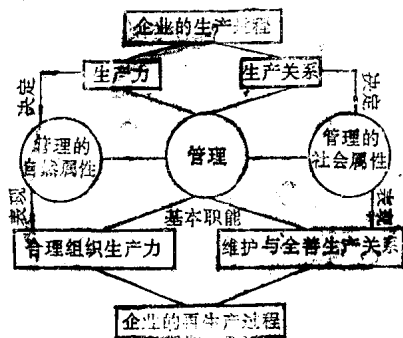


图1-1

之间有根本区别。企业管理中有关维护生产关系的一些原则和制度，一般具有历史的暂时性。人们所说的企业管理性质的变化和区别，主要指的是管理社会属性的变化和区别。但是企业管理的二重性又是相互联系的，反映着生产关系一定要适应生产力性质的要求。按照企业管理的自然属性和社会属性，进而区分为组织生产力和维护生产关系两种基本职能，都是为了认识企业管理的本质特点而从理论上所作的抽象分析。

二、管理的基本原理

近几十年来，管理学者们创立了许多管理原理，我们只讨论基本原理。所谓基本原理就是：

第一，这些原理是为了保证实现管理的基本目标。基本目标就是高效、低耗、可靠地输出高功能。

第二，这些理论具有普遍性，即对各行各业、各项管理活动都有指导意义。

第三，这些理论是研究管理的基本要素，并能最佳地处理相互之间的辩证关系。现代管理有八大基本要素，即三个管理手段：机构、法和人；五个管理内容：人、财、物、时间和信息。在这里人是身兼二任的，管理者是人，被管理者也是人。

根据我国的情况，借鉴国外先进经验，现在提出现代管理的以下七个基本原理。

（一）系统原理

所谓系统，就是按照统一的功能、目的而组成的有机的整体。把事物看成一个有机联系的系统，并进行系统分析，使系统达到优化。这就是现代管理的系统观念。