

企业管理原理

QIYE GUANLI YUANLI

李平生 马宛中 陈福琴 编著

海 洋 出 版 社



2 018 7809 4

企 业 管 理 原 理

李平生

马宛中 编著

陈福琴



海 洋 出 版 社

1991. 北京

企业管理原理

李平生 马宛中 陈福琴 编著

*

海洋出版社出版(北京市复兴门外大街1号)

新华书店北京发行所发行 北京市燕山联营印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32印张, 10.25 字数: 230千字

1991年8月第一版 1991年8月第一次印刷

印数: 1—6650

*

ISBN 7-5027-1582-7/F·79 定价: 4.95元

前 言

本教材是在认真研究和借鉴国内外企业管理的各种思潮(学派)、理论、方法的基础上编写的。全书集中探讨了有关企业、企业管理的性质、企业管理的功能、企业管理正常运行的保障及约束条件等企业管理的核心问题。系本院大学本科、夜大学专科学生学习《企业管理学》课程的系列教材之一。也可供兄弟院校《企业管理学》课程教学参考。全书共分九章,其中,第一、三章由马宛中同志编写;第二、五、六、七、八章由李平生同志编写;第四、九章由陈福琴同志编写。全书由李平生和马宛中同志校订。

本教材虽已经过试用和修改,但由于水平所限,仍然可能存在不少缺点和错误,我们诚恳地希望得到有关专家和读者的批评指正。

本教材在编写过程中,曾得到我院各级领导及教研室的同志们的大力支持和帮助,在此,我们表示衷心感谢。

编著者

1991年3月

目 录

第一章 企业管理概述	(1)
第一节 企业的产生、发展及 特征	(1)
第二节 企业管理的性质	(9)
第三节 企业管理的任务	(14)
第二章 企业管理思想的产生发展	(20)
第一节 企业管理思想的早期发展	(21)
第二节 古典管理理论的产生发展	(25)
第三节 企业管理思想的中期发展	(41)
第四节 西方现代管理理论的产生发展	(57)
第三章 企业管理系统原理	(73)
第一节 系统的概念和历史	(73)
第二节 系统原理表现形式	(76)
第三节 系统原理在企业管理中的应用	(90)
第四章 企业管理的计划职能	(100)
第一节 计划职能的特点	(100)
第二节 计划的 过程	(103)
第三节 计划的实施	(115)

第五章 企业管理的决策职能	(132)
第一节 决策的内涵和基本类型	(132)
第二节 决策的准则和程序	(139)
第三节 集体决策和职工参与决策	(149)
第六章 企业管理的组织职能	(154)
第一节 组织结构和组织过程	(154)
第二节 组织设计的原则	(162)
第三节 部门的划分	(170)
第四节 管理层次与职权的划分	(178)
第五节 组织结构的基本形式	(186)
第七章 企业管理的领导职能	(198)
第一节 领导的内涵及作用	(198)
第二节 领导模式理论	(205)
第三节 人员的任用	(220)
第四节 沟通	(232)
第八章 企业管理的激励职能	(245)
第一节 激励的内涵和激励过程	(245)
第二节 内容型激励理论	(252)
第三节 过程型激励理论	(262)
第四节 条件型激励理论和波特—— 劳勒激励模式	(272)

第五节 激励理论在中国企业管理中 的应用	(279)
-------------------------------	-------

第九章 企业管理的控制职能	(295)
----------------------------	-------

第一节 控制职能的地位和 作用	(295)
-----------------------	-------

第二节 控制的过程和要求	(297)
--------------------	-------

第三节 控制的种类和方法	(302)
--------------------	-------

第一章 企业管理概述

第一节 企业的产生、发展及特征

一、企业的含义

企业是在社会再生产过程中，直接从事生产、流通及服务性经济活动的独立的经济组织，是社会化大生产条件下，组织生产和流通的形式。在国民经济中，有从事物质生产的企业，有从事商品交换和分配的企业、有从事金融和保险业务的企业，还有许多以信息、咨询、劳务为生产、流通、分配和消费服务的企业。

企业是一个经济范畴，一个能动的经济有机体。它由劳动力、劳动对象、劳动手段和经济信息等四要素有机结合，构成自我生存，自我发展的活力。这种活力集中表现在两方面：一是满足社会生产和生活的需要，二是具有盈利能力。

企业必须具备以下特征：

（一）企业的活动范围必须是社会再生产领域。

（二）企业内部必须是生产、经营要素的有机结合，以保证从事生产、销售和提供劳务任务的完成。

（三）企业必须具备生产经营上的独立性。包括对财产、生产资料和劳动力的独立支配使用权；独立进行生产经营决策和实施的权力。

（四）企业必须坚持经济性原则。即财务上的独立核算，

以收抵支、自负盈亏并取得盈利。对生产经营过程中的活劳动耗费和物化劳动耗费进行正确的计算和严格的监督，对投入和产出、费用和效用进行全面比较，保证取得较好经济效益。

(五) 企业必须具有法人资格和地位。“法人”指依法成立并能独立行使法定权力和承担法律义务的社会组织。法人地位是企业独立经营和独立核算的必要条件。

二、企业的产生和发展

企业的产生和发展是社会化大规模商品生产和商品交换的客观要求。

无论社会经济形态如何，人们从事生产、交换总是要采取一定的经济组织形式。在原始社会，由于生产力水平低下，人们不具备单独同自然作斗争的能力，只能采取以血缘关系结合起来的氏族组织形式从事生产，共同劳动，共同分享劳动成果。由于一个氏族就是一个生产单位，随着生产力的发展，在氏族公社中出现了以生产资料私有制为基础的家庭。单个家庭逐渐成为独立的生产单位，氏族公社随之解体。奴隶制产生后，大批奴隶在奴隶主强制下集体劳动，奴隶主庄园成为基本经济单位。生产力进一步发展，封建制度代替了奴隶制，家庭生产和手工业作坊成为封建社会进行生产的主要形式。在生产中自然经济占据统治地位。其主要特征是：

第一，家庭生产时期的特点。所谓家庭生产 (Family Production) 组织，是指13世纪下半叶到16世纪，出现了大批以家庭为单位，以自给自足为主要目的的生产经营单位。家庭生产主要特点是：①生产经营的目的主要是为满足家人

消费，而不是以销售为目的。②家庭生产活动，以农业为主，但为了解决生活上的需要，偶尔生产一些其他生活所需品，成为一种家庭副业。③家庭消费多余的产品，用来与别人作物物交换，交易行为简单。④家庭生产的参与者，限于家庭成员，家庭生产的决定权在家长手中。⑤家庭生产工具简陋，生产能力低。在这段历史时期，商品交换在整个经济活动中所占比重很小，并不起决定作用，所以家庭生产组织仅构成企业的雏形，而距离现代企业的标准还相距甚远。

第二，手工业生产时期。所谓手工业生产组织 (hand-icraft production) 系指17世纪到19世纪出现的专门从事手工业生产，为顾客进行来料加工，选择定货的生产经营组织。手工业生产组织的特点是：①生产目的是多元的，主要是为“主顾生产”，但少量的产品也作为自用。②生产者多属于专业性劳动者，工人都有一技之长，技术较熟练，产品比家庭生产精良，但仍然缺乏科学的标准。③生产工具由劳动者自备，劳动条件仍然比较简陋。④生产的产品主要是顾客定货，并且多由顾客供给原料，指定式样，由手工业者负责设计制造。这个时期，由于生产目的是以“主顾为主”，所以交易比家庭生产时期广泛、频繁。众多手工业者为了维护共同的利益，逐步组织起同业公会，凡同地同行业的手工业者，都加入同业公会。该组织对工作条件、交易行情以及学徒待遇都加以规定，对企业经营的支配力极为强大。手工业劳动者大都经过长时间的学徒生活才成为正式的工匠，他们与作坊主多属于师徒关系。同时，手工业作坊规模小，人员少，彼此间接触机会多，因此雇主与工人之间了解较深，带有封建家长制的色彩。这段时期，商品经济虽然有所发展，但

“以交换为目的的生产，即商品生产，还只是在形成中。因此，交换是有限的，市场是狭小的。”^①现代企业的模式尚未完全形成。但已经产生了企业与工厂管理系统的理论。最著名的是亚当·斯密（Adam Smith）在1776年所著《国富论》（Wealth of Nations）一书中提出的“分工”理论。他认为“分工”可以使工厂主得到最基本的经济利益；可以促进技术熟练、设计思考周密、节省时间；还可以促进新产品的研究与发明。

随着资本主义生产方式的形成，商品经济空前发展，突破了传统的家庭生产和手工作坊等经济组织形式，出现了劳动社会化程度较高，以盈利为唯一目的的经济组织形式——企业。企业的经营，从历史的观点分析，可分为工厂生产时期和大工业发展时期。其中，工厂生产时期系指19世纪末到20世纪三、四十年代。这是因为产业革命后，各种新机器陆续被发明至使用，使生产的规模不断扩大，不仅技术改进，产量增加，而且管理也逐渐运用科学方法，这为企业化经营提供了极为有利的条件。但资本主义企业发展的初期，成员少，组织结构简单，经营规模较小，资本所有者就是资本的经营管理者，资本所有者的意志就是企业意志。企业的生产工人在企业主的驱使下，变成了机器的奴隶。紧张的劳动与微薄的报酬使工人长久地在饥饿与困惑中挣扎，完全失去了人的理想和尊严。同时由于企业间的竞争激烈，工人失业现象严重。随着工人阶级的成长壮大，劳资双方的矛盾日益加剧。另一方面，由于工厂实行的是传统管理办法，工厂主凭个人经验管理企业，企业与外部环境的联系比较单一，个别企业的兴衰对社会经济并无重大影响。为适应社会生产力发展的需要，

维护工厂主的最大利益，保证最大利润的获得，美国的泰勒（Frederick W. Taylor）首创了科学管理理论。第二次世界大战后，随着科学的进步，企业的经营从工厂生产时期向大工业生产发展。不仅欧美各国工业化设备日趋完善，而且亚洲的日本等国也迅速崛起。大工业发展时期，企业的主要特点是：①企业拥有先进的现代化技术；②企业经营采取开放式，靠信息指导经营；③企业既是一个经济实体，又是一个社会实体，企业只有在满足了社会要求的基础上才有可能高效率地实现自身的目的和追求。④企业是一个综合系统结构体。企业内部具有3个有机系统：机械系统、道德系统和商业系统。把这三方面关系协调好，企业经营才能顺利有效；⑤企业组织向大型化发展；⑥企业的市场范围日趋扩大，由地区性向全国性甚至国际性发展。

三、社会主义企业的性质和任务

（一）社会主义企业的性质

在我国，社会主义企业主要是指全民所有制企业和集体所有制企业。其基本特征是：

1. 生产资料公有制。企业的生产资料归社会主义社会代表全体劳动人民利益的国家所有或各个劳动集体所有。企业生产经营的目的是要不断地满足广大人民日益增长的物质与文化需要。企业追求的是经济效益与社会效益的统一，而资本主义企业则是以盈利为唯一目的。社会主义企业中人与人之间是同志式的合作关系，而资本主义企业则体现企业主与工人间的雇佣关系。在分配制度上，社会主义企业的分配原则是各尽所能，按劳分配，而资本主义企业则实行按资分配。正因为存在上述种种不同，所以社会主义企业与资本主

义企业存在着本质区别。

2. 社会主义企业是采用先进科学技术，从事机械化、社会化大生产。生产过程中劳动分工精细、协作密切，有着严格地计划性。

3. 社会主义企业具有相对独立性。我国社会主义企业是在有计划地商品经济指导下从事生产和流通的，因此，不但要遵循社会主义经济有计划按比例发展的经济规律，同时要遵守商品经济中的价值规律。企业在国家统一指导下，完成国家的指令性计划，并主动按指导性计划安排生产。同时要根据市场需要，进行生产经营活动。因而企业必须有一定的自主权力，自主经营，独立核算，自负盈亏，实行企业化经营。

（二）社会主义企业的任务

社会主义企业是社会主义条件下社会经济活动的基本单位。企业的任务由它在国民经济中的地位及其社会性质决定。概括说有如下任务：

1. 为国家增加积累，开拓财源

社会主义企业通过合理地组织生产力，能够有效地利用人力、物力、财力资源，保证企业获得好的经济效益。企业盈利多，上交给国家利税多，国家财力就充实，社会主义经济就繁荣。因此国家无论从政策上、立法上及行政上，均采取各种有效措施扶植工商企业的经营，为企业创造有利地投资环境，并排除一切可能影响企业发展的障碍，促使企业获得最佳经济成果。而企业做为社会的经济细胞，必须承担为国家开辟财源，创造财富的责任。一方面积极开发资源，另一方面有计划地从事生产营销活动，促使企业加快发展速度。

通常衡量国家的国力，有三个标准：①国家经济增长率；②人均国民收入水平的高低；③工商企业发达的程度。在这三个标准中，前二项取决于第三项的发展速度，可见企业的发展与国民经济发展的密切关系，以及企业对国家所承担责任的重大。

2. 满足人民日益增长的物质文化的需要

社会主义企业的生产经营目的，是按照社会主义基本经济规律的要求，为加速社会主义建设，发展社会主义经济，满足人民日益增长的物质和文化生活需要而进行的。具体讲，主要表现在两方面：

(1) 积极从事研究开发，不断提供新产品以适应消费者的新需要。

(2) 不断改进生产经营方式，加强企业管理，尽可能降低成本，减轻消费者负担，更多更好地满足消费者需求。

3. 为企业创造合理的利润，保证企业的生存和发展

社会主义企业作为一个经济有机体，应该有能力自负盈亏并不断盈利。这是企业生存和发展的重要保障。但这并不意味着就是以追求利润为唯一目标。企业应该能创造利润，但利润必须保持在一个合理的水平上，超过这一水平，企业就应通过降价或增加服务项目，让利给消费者，薄利多销，扩大经营，促进企业正常发展。

4. 为社会提供就业机会，促进社会的安定团结

社会主义国家的安定团结，国民经济的有效增长，其中很重要的问题是人民必须安居乐业。因此就业问题是国内外普遍重视的大问题。衡量一个国家社会治安的好坏，首要标准是就业率的高低。为有劳动能力的人提供更多更好的就业

机会，是企业义不容辞的责任。企业经营越科学，组织越健全，就业人员的职业稳定性越强，企业自身发展能力越强，才有不断增加新的工作机会的可能，也才能更多地吸收劳动者就业。相反如果企业经营不善，组织涣散、管理落后，不仅企业的自身生存受到威胁，职工们职业保障也会受到严重影响。与此同时，社会越安定，经济越发展，又反过来为企业提供更好的经营环境，促进企业经营效益的提高。

四、企业的分类

企业是一个总的概念，根据它们各自的不同特点，企业可以按以下方式分类。

1. 根据生产资料所有制形式不同可分为全民所有制企业、集体所有制企业、合资经营企业和私人企业。

全民所有制企业，又称国营企业。这类企业的特点是生产资料和劳动成果归全体劳动人民共同占有，企业作为相对独立的经济单位具有经营使用权。因此企业必须维护国家利益，保护国家财产安全，必须完成国家指令性计划，根据计划和市场情况从事自主经营，自负盈亏。职工的工资一般以国家统一规定的工资标准为基础；在行政上接受上级主管部门的统一领导；主要领导干部由上级主管部门委派或任免。

集体所有制企业，是一部分劳动群众集体共同占有生产资料和劳动成果。利润在按国家规定纳税后由企业自己支配，企业的领导人员由集体选举产生，职工的集体福利和个人收入取决于企业经营的好坏。企业只接受国家的指导性计划。企业的管理人员应根据法律从全体劳动者中选举产生或任免。

合资经营企业，是由两个或两个以上不同单位或个人共同投入资金、设备、技术及其他资源，并通过协议共同经营的企业。它的主要特点是：共同投资、共同经营、共同分利、共担风险。目前我国的合资经营企业，包括中外合资企业和国内企业间合资经营的组织。

私营企业，是指由私人单独占有生产资料和产品。这类企业的特点是：完全自主经营、自负盈亏。当前我国存在的有外国人独资企业和国内个体户自办企业。

2. 根据企业所属的经济部门可划分为农业企业、工业企业、建筑安装企业和施工企业、运输企业、商业企业、物资企业、邮电企业、旅游企业和金融企业等。

3. 根据生产力状况可将企业划分为劳动密集型企业、技术密集型和知识密集型企业。

4. 按企业规模可划分为大型企业、中型企业和小型企业。

除上述分类方法外，还可以根据产品的经济性质划分为生产经营生产资料的企业和生产经营消费资料的企业。根据企业的组织结构类型划分为单厂企业和多厂企业等等。

第二节 企业管理的性质

一、管理的概念

人类关于管理的实践和思想由来已久，但管理的概念却各自说法不一。

就广义说，有人认为管理是一种文化活动，即是一种有意识有目的的行动。而管理就是指导人类达到目的的行动。

就管理实务说，有人认为管理就是“指挥他人完成经营

生产活动”。它强调管理是一种指挥控制、支配职能，管理者的主要职责在如何指导部属从事生产经营活动。

“管理就是领导”是强调管理者个人领导技术重要。

“管理就是决策”这是西蒙强调决策是决定企业经营成败的关键。

“管理是社会的一具器官，[因其具有 功效而存在。”这种说法在于强调管理的功能。

也有人认为，“管理就是为 在企业中工作的人们创造一个有效的环境，以便充分发挥工作效率，达到企业目标。”

尽管对管理的概念有种种不同的见解，但归纳起来可概括为：

管理是人们在一定的生产方式下，依照一定的规律、原则、程序和方法，对企业的人力、物力、财力及其经济活动过程进行有效的计划、组织、指挥、监督和调节，以最小劳动耗费取得最大经济效果的过程。

二、管理的二重性

任何社会生产都是在一定社会生产方式下进行的。由于生产过程具有两重性，既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。因此对生产过程管理也就存在着两重性，一种是与生产力相联系的管理的自然属性，另一种是与生产关系相联系的管理的社会属性。

(一) 管理的自然属性

管理的产生发展是个历史过程。管理是由生产力发展引起和决定的，是社会分工和协作的要求，是共同的经济活动的产物。人们在社会集体劳动中，由于分工协作、共同劳动，就产生了互相影响和互相制约的关系。为达到预期目