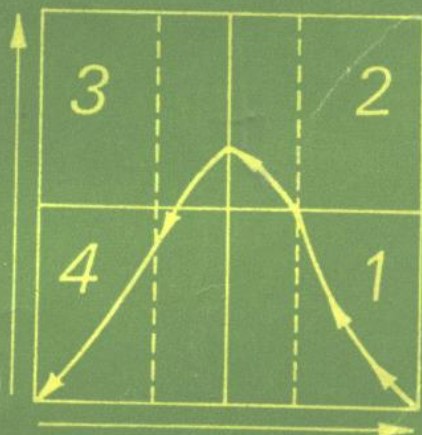


QI YE GUAN LI YUAN LI

企业管理原理

经济管理知识读物



江苏人民出版社

经济管理知识读物

企业管理原理

马国柱 编著

江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理原理

2277/B

企业管理原理

马国柱 编著

江苏人民出版社出版

江苏省新华书店发行 常州人民印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 10.25 字数 220,000

1985年7月第1版 1985年7月第1次印刷

印数 1—20800册

书号: 4100·056 定价: 1.55元

责任编辑 高 怀

序

目前，有关研究管理原理的著作在国内还不多见。作者马国柱老师多年来潜心研究企业管理，一方面深入现场，实地调查研究，收集大量资料，选择我国企业管理的一些先进经验；另一方面以“洋为中用”为指导思想，研究世界上工业发达国家行之有效的管理原理与方法，并力求与我国实际相结合，于最近写成《企业管理原理》一书，为我国开创企业管理新局面、建立具有中国特色的企业管理科学作出了一定的贡献。

作者在书中首先从总的方面阐述了管理工作的重要性和它的发展史，然后分别从“系统原理”、“领导原理”、“组织原理”、“职能原理”、“经营原理”、“生产原理”等六个方面阐述了企业科学管理的基本原理。管理是一门科学，它有自身的特点和规律。任何一个企业家、企业的领导者或企业的一般管理人员，都应该懂得和掌握这些科学的管理原理。只有这样才能办好社会主义企业，才能以最小的消耗，取得最大限度的经济效益。这也是作者悉心写这本书的宗旨所在，希望这本书的出版，能起到这样的作用。当然，书中所阐述的管理原理，如“系统原理”、“领导原理”、“组织原理”等，其指导意义并不只局限于各类企业的范围，也同样适用于国家行政机关、单位团体，对他们改进管理工作，同样是有启发和帮助的。

本书最明显的特点是文字简明易懂，概念明确，内容丰富，见解独到，并能做到理论联系实践，确为当前国内有一

定管理科学理论水平的一本通俗管理读物。它不仅可作为高等院校管理专业的实用教材，而且对企业管理领导干部、高等院校管理专业教师及研究部门人员都有一定的参考价值，很值得一读。

崔克讷

于天津大学

一九八四年四月十二日

前 言

管理科学作为一门学科，研究的重心是各类企业的管理问题。但管理的基本原理不仅适用于各类企业，也适用于医院、学校、研究所、机关及团体等行政事业单位。

本书力求全面系统地说明国内外企业管理的基本原理，以期各级企业管理工作者在阅读以后，能对管理的基本原理与指导原则有一个系统的了解。如能用以指导自己的工作实践，有助于提高管理工作的效率，这就是对笔者的最大鼓舞和安慰了，说明我两个春秋的辛勤笔耕并没有白费。

本书是以常州工业技术学院工业企业管理专业(大专班)试用教材《管理原理与经营管理》的管理原理篇作为基础，经过反复修改，一再充实而成的。

在编写时，笔者认真参考了多种最近出版的有关书籍、杂志以及专业学术会议的有关论文，采纳了其中一些科学的观点和实例。

还应该提到：本书在成书的过程中，曾得到常州市科委、科协有关领导同志的关心和支持；南京大学周三多老师也对本书的编写给予了热情的指导和帮助；常州市计划委员会办公室主任徐森同志审阅了全书，并作了一些必要的文字修改。特别值得一提的是天津大学崔克讷教授，在百忙中专为本书主审并作了序。笔者在此一并表示深切的敬意和由衷的感激。

由于笔者水平所限，加之调查研究不够，书中不当之处，恳请广大读者、专家批评指正。

马 国 柱

一九八四年十月于常州

目 录

第一章 管理导论	(1)
第一节 管理工作的重要性.....	(1)
第二节 企业管理的性质和职能.....	(4)
第三节 企业管理学的科学体系.....	(17)
第四节 企业管理的任务和内容.....	(21)
第二章 管理发展	(29)
第一节 国外资本主义企业管理的发展过程.....	(29)
第二节 我国企业管理的产生和发展.....	(48)
第三节 提高企业管理水平的途径.....	(54)
第三章 系统原理	(69)
第一节 系统的概念及其特征.....	(69)
第二节 系统分析与系统工程.....	(77)
第三节 企业管理系统.....	(89)
第四节 管理信息系统.....	(97)
第四章 领导原理	(112)
第一节 领导的概念及任务.....	(112)
第二节 领导体制、理论和模型.....	(117)
第三节 领导素质.....	(134)
第四节 领导艺术.....	(145)
第五节 领导结构.....	(161)
第五章 组织原理	(170)

第一节	组织职能与管理组织·····	(170)
第二节	组织设计的原则·····	(177)
第三节	企业组织的形式·····	(197)
第四节	我国工业企业管理组织的 现状和改革·····	(208)
第六章	职能原理 ·····	(219)
第一节	计划原理·····	(219)
第二节	控制反馈原理·····	(232)
第三节	激励原理·····	(238)
第四节	弹性原理·····	(244)
第七章	经营原理 ·····	(249)
第一节	经营的概念和理论·····	(249)
第二节	经营要素和原则·····	(253)
第三节	经营管理的程序·····	(256)
第四节	经营策略·····	(278)
第八章	生产原理 ·····	(294)
第一节	生产的实质·····	(294)
第二节	生产管理系统·····	(301)
第三节	生产管理的指导原则·····	(308)
第四节	生产过程组织的原理·····	(310)

第一章 管理导论

第一节 管理工作的重要性

管理科学作为一门学科，研究的重心是工业和商业企业的管理问题，所以，有时称为“工商管理”。本书讲的管理，主要是指工业企业的管理。但管理的基本原理不仅适用于各类生产经营企业，也适用于各种行政单位和部门。在我国，这门学科的理论研究和实践应用还都刚开始。目前，为了适应宏观战略目标的要求，工业、农业、商业、交通、建筑等企业单位和部门，需要大力提高管理水平；医院、学校、服务等事业单位和机关等行政单位和部门，也需要提高管理水平。虽然建国以来，我国经济有了很大发展，工业建设取得了很大成就，并已逐步建立了独立的比较完整的工业体系。但是我国工业与先进国家相比，还存在着设备落后、产品落后、工艺落后和管理落后等问题，尤其是管理落后更为突出。由于管理的落后，不仅使某些企业引进的先进设备技术不能充分发挥作用，而且使现有设备能力也不能充分利用，造成生产效率低，产品质量差，人力、物力、财力浪费严重。例如，我国引进的13套设计能力年产30万吨合成氨的化肥设备，国外定员为240人，考虑到我国目前的具体情况，设计定员增加到800人，但建成后实际是1,500人，比国外定员超出5.5倍，管理人员超出16倍。差距如此之大，说明我国管理落

后的程度，也说明管理与经济效益关系极大。据《经济参考》报道：企业中增加一个劳动力、一个科技人员、一个有效的管理者，三者在提高经济效益方面的比例为1.5:2.5:6。这说明管理是一种资源，是无形的财产，有很大的价值。如果我们加强了管理，不用增加人力和设备，经济效益就可以成倍增加。

关于管理工作的重要性，国内外管理专家从不同角度归纳为以下几个方面：

一、管理是企业生产经营好坏的决定因素

管理是直接影响企业人、财、物诸因素组织得科学不科学、利用得充分不充分的决定因素，也是企业生产经营好坏的决定因素。在国外有“三七开”的说法。所谓“三七开”就是指一个企业的成败“三分在技术，七分在管理”。这一观点在美国和日本都比较盛行。美国曾对失败的企业作过一次调查，在分析企业倒闭的原因时发现，绝大部分企业并不是因为技术不先进，而是因为管理不善。美国一些教授对当代日本企业“奇迹般的生产效率”的秘密进行了调查，发现日本与美国同类企业相比，效率要高15%的主要原因在于“日本式”的管理。日本专家也以日、美汽车工业为例，对生产经营效果的有关指标作过对比分析，发现美国的通用和福特两家汽车公司，无论从人力、财力、物力和技术能力方面都比日本丰田大许多倍，但劳动生产率和每个职工每年创造的纯利润却不如日本的丰田。在日本山本直所著《丰田四十年的历程》一书中，对1976年资料所作的对比，充分说明了这一点。如表1—1所示。

“三七开”的说法并不是说技术不重要，而是说如果管

表 1—1

企业	指标	实 物 劳 动 率 生 产 率	全 员 劳 动 率 生 产 率	每个职工每年创纯利润
美 国	通 用	11.5辆/人·年	1860万日元	114.4万日元
	福 特	11.9辆/人·年	2103万日元	65.2万日元
日 本	丰 田	56辆/人·年	4780万日元	257.2万日元

理不好，再先进的技术和装备也不能很好发挥作用。这个道理是不言自明的。

二、管理是加速经济建设的关键

日本在总结经济倍增的经验时，把先进的科学技术和先进的管理，形象化地比作是经济高速度发展的两个“轮子”。我国正在进行社会主义的、中国式的四个现代化建设。在坚持四项基本原则的前提下，要加速实现“翻两番”的战略目标，一是要有资金，二是要有科学技术，三是要有科学的管理。在这三大因素中，管理是关键。因为缺乏资金可以借，缺乏技术可以买，如果不会管理，有了资金也不会花，有了技术也不会用，甚至造成积压和浪费。所以，管理是加速实现四个现代化的关键。

三、管理是促进两个文明建设的三大支柱之一

现代社会的文明发展，要靠三根支柱，这就是管理、科学和技术。一般说，经济的发展，无疑需要丰富的经济资源和先进的技术，但更重要的还在于组织经济的能力，即管理能力。社会进步的重要标志是看物质文明和精神文明建设的水平，而两个文明建设的基础又在于经济建设。加速经济建设的关键因素就是科学、技术和管理，三者缺一不可。

四、管理是维护生态平衡的社会责任

环境污染和生态平衡的破坏，是伴随着现代工业生产的高度发展而产生的一个新问题。因此，随着现代工业的迅速发展，环境保护问题就提到十分重要的位置。只有保护环境，才能保护和合理利用资源，保持生态平衡，改善生产和生活环境的质量，保障人民的健康，从而保证经济的持续发展。我国是社会主义国家，发展生产的目的是为人民造福，保护环境是造福人民。因此，防止“三废”污染，保护人类生存的环境，维护生态的平衡，列为基本国策之一，是我国经济和社会发展的—项战略任务，是社会主义精神文明和物质文明建设的重要组成部分，是管理不可推卸的一项社会责任。

应当指出，企业管理的重要性不仅表现在如上所述的四个方面，还具体表现在其他一些方面：如（1）是顺利进行工业生产经营活动的必要条件；（2）是促进技术进步的有力武器；（3）是实现经营目标，提高经济效益的重要手段；（4）是培养又红又专职工队伍的可靠保证；（5）是维护和完善社会主义生产关系的客观要求。管理工作既然如此重要，我们就必须学习它，研究它，掌握管理原理，了解管理的内容和方法，并应用于工作实际，以提高工作效率和经济效益，加快四化建设。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的概念

关于管理的定义，至今还没有统一。一般地说，管理是

社会发展的产物，是共同劳动的结果，是为了达到一定目标，管理者依照某些原则、程序、方式、方法和手段，对有关的人和事进行计划、组织、指挥、协调和控制的一系列活动过程

的总称。凡是人类的集体活动，包括生产性的集体活动（如工业、农业、建筑业的生产）和非生产性的集体活动（如政治、军事、教育、文艺等活动），都需要进行管理。

工业企业管理，就是围绕企业生产经营的共同目标，对企业的全部生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，使企业的各项工作，在时间上、空间上协调动作，紧密配合，从而保证企业生产经营活动的连续性、均衡性、经济性和安全性。

社会主义工业企业管理，就是根据客观经济规律的要求和社会化大生产的需要，在国家统一领导下，对企业的全部生产经营活动不光是静态地而是要动态地进行计划、组织、指挥、协调和控制，最有效地利用人力、物力和财力，多快好省地发展社会主义生产，全面提高经济效益。

二、企业管理的性质

企业管理具有两重性，这是由企业的两重性所决定的。企业的两重性是指企业既是生产力活动的组织，又是一定的生产关系的组织。企业管理的两重性是指：企业管理一方面与生产力相联系，是社会化大生产顺利进行的必要条件，是合理组织生产力的客观要求，这是企业管理的自然属性。这种自然属性，主要取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度，是一切社会化大生产所共有的，不会随着生产关系的变更而改变，这一点也是社会主义企业管理和资本主义企业管理的共性；另一方面企业管理又与生产关系、社会制度相联

系，是—定生产关系的体现，它要求维护与完善现有的生产关系，这是生产关系对管理的要求。由此形成了管理的社会属性，在阶级社会中表现为阶级性。管理的社会属性随着生产关系的改变而改变，在这一点上，社会主义企业管理与资本主义企业管理有着本质的区别。

马克思早就指出了资本主义企业管理的两重性，是通过“指挥劳动”和“监督劳动”这两种职能表现出来的。“指挥劳动”反映了社会化大生产的共同要求，是管理的自然属性的表现；“监督劳动”反映了资本剥削的实质，是管理的社会属性的表现。

资本主义企业管理的两重性，反映了资本主义生产过程的两重性：作为对生产使用价值的社会劳动过程的指挥，反映了社会化大生产的一般要求，作为对资本价值增殖过程的监督，则体现了资本主义生产关系的剥削实质。所以，资本主义企业管理的社会属性集中地表现为剥削性。它的一些重要特征，如企业管理的大权总是掌握在占有生产资料的少数资本家及其代理人手中，是按照他们的意志，为维护他们的利益而进行管理的。管理的目的是为了榨取尽可能多的剩余价值；管理的手段带有专制性；管理的方式带有欺骗性等等，这些就是它的社会属性的具体反映。尽管现代资产阶级为了缓和阶级矛盾，在企业管理中不得不采取某些“民主管理”的形式，但决不会改变其社会生产关系的性质，及由它决定的企业管理的社会属性。

在社会主义制度下，企业管理也具有二重性；管理的自然属性仍然是合理组织生产力，执行指挥生产的职能；管理的社会属性则随着生产关系的变化发生了根本变化，作为剥

剥削者和被剥削者之间的阶级对立引起的那种“监督劳动”职能已经不再存在，“剥削社会劳动过程的职能”也已不再存在。但在社会主义条件下，劳动还没有成为人们生活的第一需要，还是一种谋生的手段。因此，从管理的社会属性看，要正确处理企业中的各种生产关系和经济利益，管理作为维护和加强集体劳动条件，正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能，如按照客观经济规律办事，按照权、责、利相结合的原则，正确处理国家、企业和职工三者利益关系，以及企业内部领导、管理人员、技术人员和工人的关系。由于在社会主义制度下，生产资料公有，工人是企业的主人，管理是行使当家作主的权力。因此，社会主义的企业管理，具有一些新的特征，如管理的权力属于劳动者，管理的目的是为了发展社会主义生产，满足社会全体成员日益增长的需要，管理的方式是民主的，可以实行真正的民主管理等等。这些特性反映了社会主义企业管理的社会属性，体现了社会主义生产关系的优越性。

三、社会主义企业管理的基本特征

社会主义企业管理和资本主义企业管理既然在社会属性方面存在着根本的区别，我们在研究企业管理的时候，就必须认真掌握社会主义企业管理的基本特征。

社会主义企业在管理上的基本特征，是由社会主义生产关系的特点所决定的。社会主义企业生产关系上的特点主要表现在企业与国家、企业与企业，以及企业内部三方面的关系上。

首先，从企业与国家的关系看。社会主义国家不仅有政治的职能，而且有经济的职能。在政治上表现为通过执政的

中国共产党加强对企业的领导，把握企业的社会主义发展方向；在经济上，国家代表了社会的总体劳动者，企业则代表着局部的劳动者。企业与国家的关系，从本质上来说，是局部劳动者与总体劳动者的关系，这种关系的实质，是经济利益的关系。企业只能在局部利益服从整体利益的原则下，去争取提高和发展企业自身的利益，这就是社会主义企业具有相对独立的经济利益，不同于资本主义企业的绝对独立。

其次，从企业与企业之间的关系来看。社会主义企业与企业之间的关系是在共同利益一致的前提下的互相协作、互相支援，以及在必要时联合为一体的协作关系。发展这种协作关系，有助于提高生产的社会化程度，加速生产力的发展，这对企业和整个国民经济的发展都是有利的。社会主义企业之间也提倡开展竞争，但这种竞争是在允许由于生产经营成果的好坏所决定的利益上的差别，而这种差别只是建立在共同利益基础上的一种人民内部矛盾的反映，不可能发展到互不相容的对抗的地步。恰恰相反，在国家统一领导和协调下，这种适当的差别却是我国社会促进生产力发展的重要动力，而资本主义企业之间的竞争却是你死我活的抗争。

再次，从企业内部的关系来看：社会主义企业生产资料公有制，消灭了剥削，从而消除了企业内部的阶级对抗，职工是企业的主人。职工的个人利益与个人贡献大小相联系，与企业经营好坏相联系，也与国家经济发展速度相联系。只要使广大职工看到这种联系，并从中得到实际的利益，就必然会焕发出高度的劳动积极性与创造性，这正是社会主义企业优越于资本主义企业的力量源泉。

从上述社会主义企业生产关系的特点中，可以概括出社

社会主义企业在管理上具有以下三个基本特征：在国家领导下的相对独立性、民主性和群众性。

（一）在国家领导下的相对独立性

社会主义企业管理的相对独立性表现在：

1. 社会主义企业是在国家统一领导下进行独立经营、独立核算、自负盈亏具有相对独立的经济利益的经济单位；不同于那种孤立无援、自生自灭的资本主义企业。

2. 在国家统一领导下，有相对独立的权力和义务。企业的合法利益得到国家的保护，企业的发展得到国家的指导和必要的资助，但企业要承担法律义务。在经营管理上，虽有很大的自主权，但决不是各自为政，各行其是，必须在国家统一的政策、法令规定的范围内，在国家的计划指导下，规定专业方向，制定统一计划，企业的发展要符合国民经济有计划按比例发展的要求。

3. 国家制定各项经济政策和法规，如价格政策、税收法规等统一协调企业的经济活动。

4. 全民所有制国营企业的主要负责人，要由国家批准任命，完成国家指令性计划是企业的一项主要义务。

5. 社会主义国家对企业的统一领导，不同于资本主义国家对资本主义企业的干预。资本主义国家为了某些公共利益或协调资本家的利益，对资本主义企业实施干预；企业把国家的干预看作是异己的额外负担，总是想方设法逃避或应付国家的干预。社会主义公有制决定了国家与企业经济上的一体性，决定了利益上的一致性。国家对企业有计划的统一领导作用，保证了企业的社会主义发展方向。

社会主义企业在管理上服从国家统一领导的具体内容有