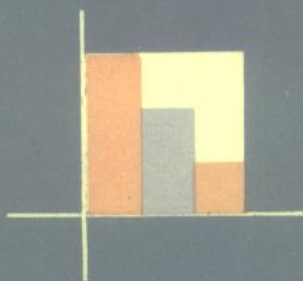


培养军地两用人才参考读物



阳文渊 丁国香 著
胡元奎 刘 灿

企业管理学原理

军事科学出版社

· 培养军地两用人才参考读物 ·

企业管理学原理

阳文渊 丁国香 著
胡元奎 刘 灿

军事科学出版社

企 业 管 理 学 原 理

阳文渊 丁国香 著
胡元奎 刘 灿

军事科学出版社出版
新华书店北京发行所发行
军事科学院印刷厂印刷

开本：850×1168毫米 1/32 6.5印张 170千字

1987年11月第一版 1987年11月第一次印刷

ISBN 7-80021-034-0/F·001

全国统一书号：4291·001 定价：1.85元

序

党的十一届三中全会以后，全党的工作着重点，已转移到社会主义现代化建设上来，要在本世纪末实现我国工业、农业、科学技术和国防的现代化。在四化建设的进程中，人们已经越来越明显地认识到，我们的经济管理体制的弊病，经营管理思想的落后和经营管理方法的缺陷，严重地束缚着经济的发展，影响了社会主义制度优越性的发挥。因此，我们迫切需要通过总结、学习国内的先进经验，吸收外国的长处，逐步建立起一套新的具有我国特色的社会主义经济管理制度和办法；迫切需要培养大批会经营、懂管理的干部，从宏观经济和微观经济两个方面，提高管理现代化的水平。要做到这一点，学习经济管理学，尤其是学习企业管理学，已成为广大干部和经济工作人员的当务之急。

为了适应广大干部和经济工作人员学习企业管理学的需要，特别是为了适应军队培养军地两用人才的需要，我们在教学的过程中，编写了《企业管理学原理》。

考虑到广大干部、经济管理工作人员及军地两用人才学习的特点，这本书在编写体例上与传统教材不同。它不局限于论述某一个经济部门的企业管理的知识，而是力求比较全面地介绍企业管理的思想、理论、知识。它既包括适用于各个不同经济部门的企业的一般理论、一般原理；也包括国民经济主要部门：工业、农业、商业企业管理的内容；并对企业管理干部和企业管理现代化专题进行了论述。这样的体例，对于已在企业从事管理工作的干部学习起来，不仅可以了解到本部门、本企业进行企业管理的知识，而且可以了解到企业管理的一般理论和原理。这对开阔眼界，搞好经营管理大有好处；对于不在某一具体企业工作的党政干部学习起来，可

以比较全面地了解各个经济部门的企业管理知识，提高管理水平，有利于指导各方面的工作和管理；对于部队干部、战士和军事院校培养军地两用人才来说，不仅可以使学习的人员比较全面地掌握企业管理知识，吸收有用的原理、经验应用于部队的管理，也为未来从事经济工作增强了适应能力。

现代企业管理学是一门应用性的、多学科的、综合性的边缘科学，内容非常广泛。全面论述这门科学，篇幅浩大。本书力求尽可能比较全面地介绍现代企业管理知识，同时又力求概括、简明扼要、通俗易懂，没有使用许多高等数学的推导，而是用大量事例来说明，以适合于广大干部及部队战士读者的文化水平。本书在出版之前曾在装甲兵指挥学院学员中和装甲兵系统的企业管理干部培训班上作为教材试用过一段时间，得到了普遍的好评和肯定。

本书由中国人民解放军装甲兵指挥学院第一政治教研室阳文渊、胡元奎、刘灿同志和北京大学经济学院丁国香同志共同编写，全书由阳文渊同志统稿，丁国香同志进行了最后的修改。

本书在写作过程中，参考了国内外十多种管理学著作，并得到北京大学王永治副教授的指导和帮助。在此深表谢意。

由于水平有限，写作时间又比较仓促，书中难免不当之处，请读者批评指正。

作 者

1987年7月1日

目 录

序.....	(1)
第一章 企业管理理论的形成和发展.....	(1)
第一节 企业和企业管理学.....	(1)
一、企业的概念和分类.....	(1)
二、企业管理和企业管理学.....	(4)
第二节 企业管理理论的形成和发展.....	(6)
一、资本主义企业管理理论的由来和发展.....	(6)
二、社会主义企业管理理论的形成和发展.....	(17)
三、研究企业管理的意义.....	(21)
第二章 企业管理的一般原理.....	(24)
第一节 企业管理的性质和任务.....	(24)
一、企业管理的性质.....	(24)
二、社会主义企业管理的任务.....	(28)
第二节 企业管理的职能和组织形式.....	(30)
一、企业管理的职能.....	(30)
二、企业管理的组织形式.....	(33)
第三节 企业管理的方法.....	(40)
一、经济的方法.....	(41)
二、法律的方法.....	(43)
三、行政的方法.....	(45)
四、思想教育的方法.....	(46)
第四节 企业经济效益.....	(48)
一、经济效益的概念和提高经济效益 的重要意义.....	(48)

二、社会主义企业经济效益的指标体系·····	(50)
三、提高企业经济效益的途径·····	(51)
第三章 工业企业管理 ·····	(54)
第一节 工业和工业企业管理·····	(54)
一、工业和工业企业·····	(54)
二、工业企业及其管理的转轨变型·····	(57)
第二节 工业企业的经营决策·····	(61)
一、经营决策的概念和分类·····	(62)
二、工业企业经营决策的内容·····	(64)
三、工业企业经营决策的方法·····	(68)
第三节 工业企业经营管理的主要内容·····	(73)
一、全面计划管理·····	(73)
二、全面质量和技術管理·····	(76)
三、全面经济核算·····	(80)
四、全面人事与劳动管理·····	(85)
第四章 农业企业管理 ·····	(88)
第一节 农业及其特点·····	(88)
一、农业的概念·····	(88)
二、农业的特点·····	(88)
三、农村商品生产的发展和农业企业化管理·····	(91)
第二节 农业生产经营体制·····	(93)
一、我国农业的多种所有制形式和经营方式·····	(93)
二、大型农场的管理机构·····	(97)
三、农工商联合企业·····	(100)
四、农业生产责任制和农户联产承包·····	(101)
第三节 农业企业管理的内容·····	(103)
一、农业计划管理及合同制的运用·····	(103)
二、农业基本建设的管理·····	(106)
三、农业科技管理和智力投资·····	(108)

四、产前产后的服务管理·····	(109)
第四节 乡镇企业的管理·····	(110)
一、乡镇企业的概念及其特点·····	(110)
二、发展乡镇企业的基本原则·····	(112)
三、加强乡镇企业的管理·····	(113)
第五章 商业企业管理 ·····	(116)
第一节 商业和商业企业·····	(116)
一、商业的特点及其在国民经济中的地位·····	(116)
二、商业企业及其管理·····	(118)
第二节 商业体制和商业企业管理的组织形式 及其改革·····	(121)
一、商业的管理体制和流通体制及其改革·····	(121)
二、商业企业管理的组织形式及其改革·····	(125)
第三节 商业企业的市场研究和竞争策略·····	(129)
一、商业企业的市场研究·····	(129)
二、商业企业的竞争策略·····	(131)
第四节 商业企业业务管理的主要内容·····	(136)
一、工业品批发企业的业务管理·····	(137)
二、农副产品购销企业的业务管理·····	(140)
三、零售企业的业务管理·····	(141)
四、商品储存业务和运输业务的管理·····	(143)
第六章 企业管理干部 ·····	(145)
第一节 企业管理干部的作用·····	(145)
一、企业管理干部的概念和构成·····	(145)
二、企业管理干部的地位和作用·····	(146)
第二节 企业管理干部的职责·····	(149)
一、企业管理干部的一般职责·····	(149)
二、坚持厂长(经理)负责制·····	(155)
第三节 企业管理干部的素质·····	(159)

一、企业管理干部的基本素质·····	(159)
二、企业领导干部的增效素质·····	(164)
三、企业管理干部的素质结构·····	(168)
四、企业管理干部的素质培养·····	(171)
第七章 企业管理现代化 ·····	(173)
第一节 企业管理现代化的必然性·····	(173)
一、企业管理现代化的含义·····	(173)
二、实行企业管理现代化的客观必然性·····	(173)
第二节 管理现代化的基本原理·····	(175)
一、系统原理·····	(175)
二、整分合原理·····	(181)
三、反馈原理·····	(182)
四、能级原理·····	(184)
五、动力原理·····	(186)
第三节 努力实现我国企业管理现代化·····	(188)
一、我国企业管理现状·····	(188)
二、我国企业管理现代化的基本要求·····	(191)
三、实现我国企业管理现代化的道路·····	(193)

第 一 章

企业管理理论的形成和发展

党的十一届三中全会以来，我国进入了以经济建设为中心的全面建设社会主义的新时期。适应新时期的要求，党中央一再号召全党干部要学习经济科学、技术科学、管理科学，以便改善经营管理，提高经济效益，加速“四化”建设。学习经济理论和企业管理，已成为全党干部的当务之急。

那么，什么是企业管理？企业管理学是怎么产生和发展起来的？它的主要研究对象是什么？如何研究企业管理学？这些就是我们首先要弄清的问题。

第一节 企业和企业管理学

一、企业的概念和分类

什么是企业呢？企业就是从事生产、流通等经济活动，进行自主经营、独立核算，具有法人资格的以盈利为目的的经济组织。它是国民经济的基本单位。作为一个企业，至少应当具有以下几个特征：

第一，它必须是从事生产或流通的经济组织。这一特征表明了企业的根本任务和基本性质，把它和其他社会组织如政权机关的行政组织，文教卫生系统的学校、医院等非经济组织区别开了。长期以来，我们在经济工作中的一个重要教训就是忽视了企业的这一特征。从1958年人民公社化开始的“政社合一”、“政企合一”到文化大革命中把企业当作“无产阶级专政的基层单位”，都抹煞了企业的根本性质和任务，使企业成了行政单位或行政单位的附属物，丧

失了经济活力，严重地影响了社会主义经济的发展。因此，当前经济改革的一个重要内容就是要按照企业的本性办事，实行政企分开，使企业真正成为相对独立的、专门从事生产和流通等经济活动的经济实体。

第二，它必须是一个实行自主经营、自负盈亏的以盈利为目的的经济组织。一般说来，经济组织有两种：一种是盈利性的，即进行独立经营、独立核算，具有独立的经济利益的商品生产者和经营者。另一种是非盈利性的，即由国家财政拨款实报实销，不独立承担盈亏的组织。前者属于企业单位，后者则属于事业单位。是否盈利性的商品生产者和经营者，是区别企业和事业组织的主要标志，也是企业的一个带根本性的特征。

第三，企业是现代国民经济的基本单位。有史以来，社会经济活动都有一定的基本单位，但在不同历史时期，基本单位是各不相同的。原始公社是以血缘关系构成的氏族为单位，氏族成员在一起共同劳动，共同分配、共同消费，氏族就成了当时的社会经济活动的基本单位。奴隶社会、封建社会，人们在自然经济条件下，过着一家一户的、自给自足的生活，在那种情况下，家庭则是社会经济活动的基本单位。后来随着商品经济的高度发展，机器大工业的出现，使许多人聚集在一起，按照分工协作结合成一个共同生产经营的整体，于是就产生了企业这样的经济组织。这种组织不同于以往的自给自足的经济组织，而是专门从事生产或流通，向社会提供产品或劳务的独立的经济单位。它拥有一定的固定资产和流动资金，依法进行登记，经过批准手续，在银行开设帐户，享受民事权利，承担民事责任并受国家法律的制约和保护，具有法人资格。因此，企业是现代国民经济的基本单位，是国民经济的细胞。

国民经济是一个多层次、多目标、多形式的复杂的有机体，作为国民经济的细胞的企业也是多种多样的，可以从不同的角度进行不同的分类。

从生产力方面看：按生产要素来划分有劳动密集型企业、设备

密集型企业、材料密集型企业和技术密集型企业；按企业在生产和流通中的功能来划分，有农业企业、工业企业、商业企业、建筑安装企业、交通运输企业、金融企业；按企业的组织形式来划分，有单个企业、联合企业；按企业规模来划分有大型企业、中型企业、小型企业等等。

从生产关系方面看：按生产资料所有制的性质和形式来划分，有社会主义企业、资本主义企业、国家资本主义企业和个体所有制企业；社会主义企业又可以分为全民所有制企业、集体所有制企业、联合经营企业；按隶属关系划分还可以分为中央企业、地方企业、乡镇企业。

在分析企业的分类时，最重要的是把握资本主义企业和社会主义企业这一最根本的分类和最根本的区别，以便科学地认识社会主义企业的特征。社会主义企业和资本主义企业都是商品生产者和经营者，都具有二重性。从生产力方面来看，它们都是建立在现代科学技术基础上的具有高度分工协作的社会化的商品经济组织，它们之间除了发展程度上的差别之外，没有什么根本不同。可是从生产关系方面来看，社会主义企业和资本主义企业又具有根本性质的差别。表现在：

第一，社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上的，劳动者是生产资料的主人，这是与以私有制为基础的资本主义企业的最根本的区别。

第二，社会主义企业的任务和生产目的是最大限度地满足社会需要，同时也不断为国家和企业自身创造更大的经济收益，而资本主义企业则完全是为攫取最大利润。

第三，社会主义企业是实行按劳分配，企业职工收入既与个人劳动贡献相联系，又与企业经营成果相联系，企业与企业、职工与职工的收入虽有差别，但都力求符合等量劳动领取等量产品的原则，反对资本主义剥削制度和贫富两极分化现象。

上述特征说明，社会主义企业作为社会主义国民经济的细胞，

既是社会生产力发展和技术进步的直接承担者，为国家创造物质财富的主要源泉；又是社会主义公有制的直接体现者、社会主义生产目的实现的具体组织者和按劳分配的执行者。企业的经济活动是整个社会主义经济运行的基础，它的状况如何，决定着经济生活和整个社会生活。因此，要想使社会主义经济充满生机和活力，最中心的环节就是要改善经营管理，搞活企业。

二、企业管理和企业管理学

要弄清什么是企业管理，首先要对什么是管理有个明确的概念。

什么是管理呢？管理就是由一个人或者更多的人，通过计划、组织、指挥、调节、控制，使所管辖范围内的一切资源得到充分的利用，以达到预期目的的活动。这个定义表明：第一，管理的主体是一个人或更多的人；第二，管理的对象是包括人、财、物、时间、空间、信息等一切资源；第三，管理的基本职能是计划、组织、指挥、调节、控制；第四，管理是一项有目的的活动。这些基本内容，都反映了管理的基本属性。

管理是个大概念，内容异常广泛，它包括政治管理、经济管理、科学技术管理、文化教育管理、医疗卫生管理、军事管理等。而经济管理又包括国民经济管理、部门经济管理、企业生产经营管理。所以企业管理仅仅是管理这个大系统的一个分系统——经济管理中的一个子系统。

所谓企业管理就是对企业的经济活动进行计划、组织、指挥、调节、控制，以便提高经济效益，实现生产目的的活动的总称。企业的生产经营活动包括两大部分，一部分是属于企业内部的活动，即以生产为中心的基本生产过程，辅助生产过程以及产前的生产技术准备过程和产前产后的服务工作，这些统称生产管理。另一部分是属于企业外部的，联系到社会经济的流通、分配、消费等过程，包括物资供应、产品销售、市场预测、对用户服务等，这些统称经营管理。它是生产管理的延伸。随着现代经济的发展，企业管

理的职能逐渐由以生产为中心的生产型管理发展为以生产经营为中心的经营型管理。因此，企业管理的任务，不仅要合理地组织企业内部的全部生产活动。更重要的是要把企业作为整个社会经济系统的一个要素，按照客观经济规律，科学地组织企业的全部经营活动。这种研究企业全部经营管理活动规律的科学，就叫企业管理学。

企业管理学是一门应用性、综合性的边缘科学，也就是说，它不是基础理论科学，而是为了指导管理实践的应用科学；它也不是只限于某一领域、某一学科，而是涉及生产力、生产关系、上层建筑三大领域，综合运用经济科学、自然科学以及社会学、心理学、哲学等社会科学的成果而形成的多学科交叉的边缘性科学。所以，企业管理学的研究对象虽然只限于企业管理的一般规律，但它的内容涉及面却比较广泛。概括起来有以下三个方面：

第一是研究生产力的合理组织，即研究如何按照生产力规律，适应社会需要，把劳动者和生产资料等生产要素科学地结合起来，生产更多更好的、物美价廉的、适销对路的产品。现代科学技术的发展，使技术管理在整个管理中的作用越来越突出了。

第二是研究如何正确处理企业内外各种生产关系，包括企业内部人与人的关系，如领导与群众，工人与技术人员、管理人员的关系以及工人与工人之间的关系；还包括企业与国家、企业与企业、企业与职工之间的关系。这些关系处理好坏，直接关系到能否充分发挥全体人员的积极性和创造性，关系整个企业的生机和活力问题。国外有的管理学者把生产力范畴的管理称作“硬技术”，把生产关系范畴的管理称作“软技术”。随着管理实践的发展，人们愈来愈重视“管理软技术”的研究，求得充分发挥人的能动作用。

第三是研究上层建筑方面的问题，即研究如何从实际出发，正确贯彻执行党的路线、方针和政府的计划、法令，如何搞好社会主义精神文明建设、加强思想政治工作、领导班子建设、坚持社会主义方向等问题。

上述三个方面既是企业管理学的研究范围，也是企业管理学的研究对象。这三个方面是相互关联、融为一体的。我们只有从管理科学的总体上，对上述三个方面进行全面研究，才能正确把握企业管理的规律性。

第二节 企业管理理论的形成和发展

管理产生于共同劳动古已有之，它随着社会生产的发展而发展，经历了从自发到自觉的长期发展过程。但是，企业管理则是商品经济高度发展的产物，企业管理学作为一门科学理论又是资本主义发展的产物。社会主义企业管理学则是在批判地继承资本主义管理理论和方法的基础上经过社会主义经济实践逐步发展起来的。下面我们就对资本主义和社会主义的管理理论的形成和发展，分别介绍如下。

一、资本主义企业管理理论的由来和发展

资本主义企业管理是随着资本主义的发展而逐步形成的。纵观资本主义企业管理理论的发展历史，大致经历了四个阶段：萌芽阶段、科学管理阶段、行为科学阶段、现代管理科学阶段。

（一）企业管理理论的萌芽阶段

早期资本主义处于简单协作和工场手工业阶段，虽然当时也有管理，但当时人们是把管理看成一种个人艺术而不是一门科学。管理者就是所有者，管理者完全凭个人经验行事，工人凭经验操作，工人培训也是采取带徒弟传经验的方式。所以我们把那种管理称作经验管理或传统管理。

在早期资本主义发展中，特别是产业革命后的管理实践中，也出现过许多科学的管理思想和卓有成效的管理实践，为后来企业管理理论的形成奠定了基础。

那时，商业资本占有重要地位，新大陆的发现，海外贸易的发展，使商业的规模越来越大，随着商业的发展，管理商业的簿记、核算、计算技术、书面往来等等也相继发展起来了，出现了《贸易

手册》、《商人必读》、《商人百科辞典》等专著。这些著作，虽然只具有“知识”，而不具有一门单独科学的特征，与今天的管理理论也不尽相同，但它确实为后来企业管理学，尤其是企业管理提供了许多有价值的思想和方法。

伴随商业的发展，社会总需求也在增加，“甚至工场手工业也不能满足需要了，于是蒸汽和机器引起了工业生产的革命。”^①在工业革命的基础上产生了“工厂制度”。新兴的工厂制度提出了与以前不同的新的管理问题，在过去，教会可以凭借教规来管理它的财产，军队可以依靠纪律和权威管辖士兵。而现在的企业处在激烈的竞争环境之中，如何提高经济效益，就成了企业兴衰存亡的关键。为了获得更好的经济效益，为了进行有效的竞争，必须扩大生产规模和经营规模。随着组织规模的扩大，也就相应提出了提高管理者的素质，加强职工培训和对业务合理计划、组织、控制的要求，这就出现了如何按照技术规律和经济规律来管理企业的问题。

在工业革命年代，出现了许多工厂制度和企业管理的探索者和先行者。最早的是英国产业革命时期的企业家理查德·阿克赖特（1732—1792），他在1769—1771年间，分别建立了两个在英国最早使用机械的工厂，在厂址选择、工厂纪律、劳动分工、机器、材料、人员和资本之间如何协调等方面都有创造，是一个实际运用高效率管理原则的先驱者。

空想社会主义者英格兰企业家欧文（1771—1858）在人事管理方面也作了许多试验。他主张用道德说服而不是用体罚来整治厂风。18世纪末19世纪初，他先后在曼彻斯特和苏格兰的工厂主持管理工作期间，调整了设备布局，改善了工人劳动条件和生活条件，制定了道路、房屋、卫生、教育制度的改革规划，举办了幼儿园、子弟学校，幻想通过这些改革试验建立公社式的新社会。欧文一生多次试验虽然失败了，但他留下的改善企业管理，特别是劳动人事管

^①《马克思恩格斯选集》第1卷第252页，人民出版社1972年版

理思想和经验却是十分宝贵的，所以人们称赞他是“现代人事管理之父”。

在欧文之后，还有英国数学家、机械学家剑桥大学教授巴比奇（1792—1871），他把技术手段应用到管理上来，使他成为运筹学和管理科学的鼻祖。1822年他造出了世界上第一台有实用价值的计算器——小型差数机，后来发明了一种计数机器，用来计算工人的工作数量，原材料利用程度。在制造这些计算器的过程中，他详细规定了用什么工具设备，探讨了制造的经济原则，以运筹学的方法对每道作业和制造费用一一加以分析。他还十分重视劳动分工，重视人的因素，强调劳资互利、劳资合作，这些都为后来企业管理学的形成提供了宝贵的思想材料。

在理论方面，英国重商主义者詹姆士·斯图亚特（1712—1780）最早提出劳动分工和工作方法研究以及鼓励性工资等问题。古典政治经济学家亚当·斯密进一步提出了分工和协作的理论，他指出分工协作有三大好处：即有利于提高每个专业工人的灵巧程度；有利于节省从一种工作转换到另一种工作所损失的时间；有利于发明和使用费工少、工效高的机器，使一个人能做许多人的工作。他还提出了“经济人”的观点，认为人都是要追求自己的经济利益的，资本家追求最大利润，工人追求最高工资，每个人的经济利益又会受到其他人的经济利益的制约，因而形成相互的共同利益和社会利益。这些观点都为后来科学管理理论的形成，奠定了重要的理论基础。

（二）科学管理阶段

19世纪末20世纪初，资本主义经历了第二次工业革命，生产的集中和垄断迅速发展，社会化程度越来越高，组织规模越来越大，企业之间的竞争也越来越激烈，从而对劳动生产率提高的要求也越来越迫切。但是当时的管理，尤其是车间管理，基本上还是经验管理，虽然有了高度的分工，却缺乏一套标准化的操作方法和程序。同时工人完全处于被迫劳动状态，缺乏动力和热忱。要改变这种状