

中国 工业

企业管理

QI YE GUAN LI
QI YE GUAN LI

贺春洲
赵全洲
孙士俊

编著

原理

冶金工业出版社

中国工业企业管理原理

贺春洲 赵全洲 孙士俊 编著

北 京
冶 金 工 业 出 版 社
1996

图书在版编目 (CIP) 数据

中国工业企业管理原理/贺春洲等编著. -北京: 冶金工业出版社, 1997. 2

ISBN 7-5024-2024-X

I. 中… II. 贺… III. 工业企业管理-概论-中国 N.F
425

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 00877 号

出版人 卿启云 (北京沙滩嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009)

北京市社科印刷厂印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销

1997 年 2 月第 1 版, 1997 年 2 月第 1 次印刷

850mm×1168mm 1/32; 10.75 印张; 287 千字; 338 页; 1-3000 册

15.60 元

前 言

为了适应建立社会主义市场经济的需要，在总结我国劳动人民丰富的管理思想与管理经验，借鉴和学习西方先进的管理思想和管理理论，结合作者长期的管理教学与管理实践的基础上，本着探索具有中国特色的企业管理学科体系的精神构造了本书框架。在内容编排上，力求将系统性与科学性、先进性与适用性相结合，在突出人在管理中的作用的前提下，从纵横两条主线介绍企业管理实践的基本原理。纵向上介绍和剖析了管理理论与实践的发展过程，以提高读者认识管理活动内在规律性的能力，增强了企业管理的紧迫感；横向上介绍了管理职能的基本原理，使读者明确企业管理者要做些什么和应该怎样去做的问题，避免了只介绍一些具体的方法和使理论悬空的倾向。具体安排是：第一部分介绍企业管理的概念及其与环境的关系；第二部分介绍中外企业管理的发展过程；第三部分介绍管理的一般原理和职能原理；第四部分介绍管理的基础工作。

本书可作为管理专业的本科生、专科生和接受成人教育的学生教材，也可作为管理专业硕士研究生、在职管理人员、工程技术人员的学习参考书。

限于作者的水平，错误和缺点在所难免，望读者批评指正。

1996 年 9 月

目 录

第一篇 工业企业管理概述	(1)
第一章 工业企业管理	(1)
第一节 工业企业.....	(1)
第二节 企业管理.....	(8)
第三节 企业管理学	(14)
第二章 企业环境与企业集约经营	(19)
第一节 企业环境	(19)
第二节 国有工业企业经营机制的转换	(26)
第三节 深化改革,改善环境,实现企业的 集约经营	(33)
第二篇 管理史	(52)
第三章 资本主义企业管理发展的历史	(52)
第一节 传统管理阶段	(52)
第二节 科学管理阶段	(55)
第三节 现代管理阶段	(65)
第四章 我国的管理理论与实践	(76)
第一节 我国古代的管理思想与管理实践	(76)
第二节 我国近代的企业 管理	(83)
第三节 我国建国后的企业管理.....	(102)
第三篇 管理理论	(115)
第五章 企业管理的一般原理	(116)
第一节 系统原理.....	(116)
第二节 人本管理原理.....	(121)
第三节 激励原理.....	(139)
第六章 计划职能	(162)
第一节 计划概述.....	(162)
第二节 目标与战略.....	(184)

第三节 预测与决策·····	(204)
第七章 组织职能·····	(219)
第一节 组织概述·····	(219)
第二节 管理幅度与管理层次·····	(225)
第三节 部门化·····	(232)
第四节 直线与参谋的关系·····	(243)
第五节 集权与分权·····	(249)
第六节 组织结构形式·····	(254)
第八章 领导职能·····	(262)
第一节 领导概述·····	(262)
第二节 有关人性的假设·····	(267)
第三节 领导理论·····	(276)
第四节 领导制度与领导方法·····	(293)
第九章 控制职能·····	(305)
第一节 控制概述·····	(305)
第二节 控制的过程·····	(314)
第三节 控制方法·····	(319)
第四篇 管理基础·····	(325)
第十章 企业管理基础·····	(325)
第一节 管理基础概述·····	(325)
第二节 几项具体的基础工作·····	(326)
主要参考文献·····	(338)

第一篇 工业企业管理概述

第一章 工业企业管理

第一节 工业企业

一、企业及其分类

按照我国企业法及有关规定,企业是依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的生产经营单位。在这短短的 25 个字的定义中,包含有十分丰富的内容,依法二字规定了企业的法律地位,企业是法人,它的合法权益受到法律的保护。同时,要求企业的生产经营行为具有法律的规定性,要遵纪守法。自主经营规定了企业生产经营的权利,自负盈亏规定了企业的经营责任,自我发展提出了企业走自力更生为主的发展道路的要求,自我约束规范了企业的经营行为。一个企业的管理者,特别是高层领导者,深刻地理解企业定义的内涵是非常重要的,社会上存在的不正当经营和违法违纪现象,不少是因为经营者没有真正地理解企业的定义所致。

企业按功能、结构、联系及其环境特点不同,可以分为若干类别。

1. 按企业的经济功能划分

按企业的经济功能不同,可分为单一经营企业和多角经营企业。

单一经营企业:指经营范围限于某一产业领域、某一行业领域。按产业领域,它们可以分为:

(1) 工业企业:提供工业产品或劳务的企业。

(2) 农业企业：从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业。

(3) 交通、运输企业：利用交通、运输工具为社会提供交通运输服务的企业。

(4) 邮电企业：通过邮政和电信，提供通讯服务的企业。

(5) 商业企业：从事商品流通，提供批发、仓储、零售服务的企业。

(6) 旅游及服务企业：提供旅游设施、饮食、住宿、美容、修理等服务的企业。

(7) 金融企业：专门经营货币和信用业务（如保险、投资、信托等）的企业。

在每一产业中又可以划分为若干行业。

多角经营企业：指经营范围跨行业，甚至跨产业的企业。如兼营工业及对外贸易、商业；兼营船舶制造及电子设备、旅游业的企业等。这种企业的结构和联系比较复杂，管理难度也较大，但它具有多种经济功能，对市场的适应能力较强。

2. 按企业结构中的要素规模划分

按企业结构中的要素规模，可分为大型企业、中型企业、小型企业。划分企业规模的标准各国不尽相同。如美国以销售额及雇员人数分；日本以投资额及从业人员数量分；我国通常是按生产能力分。如钢铁企业是以年产钢吨位作为划分标准的，大型企业年产 100 万吨以上，中型企业年产 10 万吨以上 100 万吨以下，小型企业年产 10 万吨以下；棉纺织厂以棉纱锭数为标准，大型企业 10 万枚以上，中型企业 5 万枚以上 10 万枚以下，小型企业 5 万枚以下。但也有利用其他标准的，如通用设备厂就是以固定资产原值为标准，大型企业 3000 万元以上，中型企业 300 万元以上 3000 万元以下，小型企业 300 万元以下。

企业的规模不同，生产要素结构不同，技术装备不同，管理也不一样。

3. 按企业结构中的要素构成划分

按企业结构中的要素构成，可分为劳动密集型企业，资金密集型和知识密集型企业。

劳动密集型企业，一般包括服装、鞋帽、五金、家电装配、工艺美术等。这类企业以手工劳动为主，占用的劳动力数量较多，产品成本中的劳动费用大，产品的质量和生产效率受工人的技艺和熟练程度影响大，企业的总资本额不大。

资金密集型企业，一般包括钢铁、化工、机械、电力等。这类企业的生产经营特点是产量大、经济批量也大，生产周期长，产品的质量和生产效率受设备的技术性能及其对设备维护保养程度影响大，企业的资本总额大。

知识密集型企业，一般包括计算机、生物工程、光纤材料、精密仪器等。这类企业是以科技开发、脑力劳动者为主，产品的质量与生产效率取决于劳动者的科技知识与能力，而且开发成果的不确定较大，风险大、收益率也大。

4. 按企业资产的所有制划分

按企业资产的所有制，可分为全民所有制（国有企业）、集体所有制企业、私有企业、混合所有制企业。

国有企业的资产是全民所有为主；生产的目的首先是满足人民的需要，在满足需要的前提下争得盈利，体现按劳为主的分配原则；人人平等的人际关系，职工当家作主的管理方式。国有企业是我国经济的主体和中坚。本书的内容主要是按现代化国有工业企业的特征编排的。

集体所有制企业包括：城镇劳动者集体所有和乡村社队集体所有两大类。按市场需要组织生产满足市场需要，组织集体企业的目的—方面是安排剩余劳动力；另一方面是为集体谋利益。集体企业实行民主管理，按劳分配，工资标准由集体按政府有关规定确定，集体企业的领导成员由集体选举产生，干群关系比较融洽，集体企业一般属于劳动密集型企业，资本金比较少。

私有制企业是指由私人单独占有生产资料和产品企业。这种企业的特点是完全自主经营、自负盈亏。比如我国目前存在的

外国私人直接投资的企业以及一些个体户所办的企业等。

混合所有制企业是指由全民、集体和私人共同筹集资产(金)组合而成的企业。包括全民与集体组合,全民与私人组合,集体与私人组合,全民、集体、私人组合等。这类企业一般实行公司制,尤以股份有限公司为最多。在股份有限公司中,经营者由股东大会选举产生,并享有充分的经营自主权,股东按股份的多少享有公司的权益,并对公司的债务负有相应的责任,实现了比较彻底的经营权和所有权相分离。资产组合的形式,既有资金组合,也有技术合作和来料加工等。

5. 按生产工艺过程的特点划分

按生产工艺过程的特点可分为采掘型、化学分解与合成型,加工装配型等。

采掘型企业是指从地下或海水中对矿藏采掘、采油、采盐及其精选等。这类企业的特点是:自然条件对产品质量和劳动生产率影响大,产品的生产成本低,劳动环境恶劣,劳动强度大,资本金的需要量大,经济效益不高,一般属于国有企业。

化学分解和合成型企业包括:炼铁、炼钢、烧结、热处理、炼油、制碱、化肥、农药等,生产过程主要通过化学反应进行。这类企业的特点是生产通常在大型联动机械设备和高温、高压、重负荷的特殊条件下进行,工人的劳动条件较差,劳动强度大,生产过程的连续性、比例性要求高,要求生产组织水平高。

加工、装配型企业包括:机械、电子、服装、鞋帽等。这类企业的特点是:产品结构和工艺结构具有可分性,专业化与协作的要求较高,这就有利于企业的外延与联合,同时也给管理带来一定的难度。

6. 按企业的经营环境划分

按企业的经营环境,可分为地区性企业、跨地区集团企业、跨国公司。

地区性企业是指经营活动范围限于本国某一地区(如某省)的企业。

跨地区集团性企业是指经营活动跨若干省、市的企业,由于各地方的资源、市场、政策及文化背景不尽相同,管理难度也较大。

跨国公司是指经营活动范围跨越国界,在跨越国设立分公司或者子公司的企业。由于各国的政治、经济、文化背景差异甚大,管理起来更为困难。

二、国有现代工业企业及其特征

工业企业是从事工业产品(或劳务)的生产经营的企业,国有工业企业是指生产资料全民所有为主体的工业企业,国有现代工业企业是指生产资料全民所有为主体,建立在现代科学技术和社会化大生产的基础之上,以市场为导向,从事工业产品(或劳务)的生产经营活动的企业。

国有现代工业企业的基本特征包括生产力和生产关系两方面的特征。生产关系方面的特征已在国有企业的分类中作了简要介绍,这里主要介绍生产力方面的特征,它包括以下几个方面:

(1) 不断地采用新的科学技术。现代工业企业不仅一般拥有比较复杂的技术装备,包括整套生产设备、动力设备、传动装置、起重运输机械等,而且随着科学技术的进步,特别是以电脑为主要标志的世界新技术革命的到来,工业企业在生产技术上将发生质的飞跃,机器体系将日益被自动化体系所代替,“用机器生产机器”将过渡到“用机器操纵机器”。过去的机器是人手的延长,今天的机器是人脑的扩大。在现代工业企业中,知识和智力开发越来越成为决定生产力发展快慢和经济实力高低的关键因素。

(2) 精细的劳动分工和紧密的劳动协作。现代工业企业生产的任何一种产品,都是许多不同专业,不同工种的体力劳动者和脑力劳动者共同协作劳动的成果。这种高度社会化的集体劳动,是现代生产过程所使用的机器体系的客观要求决定的。精细的劳动分工要求紧密的劳动协作。分工的精细化,必然带来协作的紧密化。马克思说:“机器则只有通过直接社会化的或共同的劳动才发挥作用。因此,劳动过程的协作性质,现在成了由劳动资料本身

的性质所决定的技术上的必要了”。^① 只有按照机器体系的要求，合理地进行劳动分工和组织协作，才能保证企业生产的顺利进行。

(3) 严格的比例性和高度的连续性。比例性和连续性是提高现代工业企业生产有效性的客观要求。现代工业企业的生产是利用各种机器和机器体系，乃至是“用机器控制机器”来进行的，生产过程各部分和各环节之间的联系，主要表现在各种机器设备之间的联系，这种联系是受机器设备运转规律支配的。列宁说：“在有组织的机器体系中，各局部机器之间不断地交换工作，也在各局部机器的数目、规模和速度之间造成一定的比例”。^② 各种机器设备按照一定的速度运转，当前后设备保持一定的比例时，生产才能顺利进行。机器之间的联系的紧密度，反映了机器之间的配合与制约关系，并直接影响生产率的高低。

现代工业生产的高度连续性，是指各生产环节、各工序之间在时间上是紧密衔接的，不发生不必要的中断现象，即劳动对象在整个生产过程中始终处于运动状态——进行加工、装配、检验、运输。随着科学技术的发展，以及采用流水生产线等先进的生产组织形式，对连续性的要求不断提高，同时对管理也提出了更为严格的要求。

三、国有现代工业企业的任务

国有现代工业企业在国家建设和社会发展中承担了繁重的任务，主要有：

(1) 生产出社会所需要的产品，满足日益增长的物质和文化的需要。社会需要的产品就是在市场上表现为适销对路的产品。由于社会不断进步，人民的生活水平日益提高，因此社会所需要的产品是不断变化的，企业的生产经营必须随之变化，企业只有在作好市场预测，不断进行新产品的研制、开发，才能满足这种变化的需求。

① 《马克思恩格斯全集》，第3卷，第423页。

② 《列宁全集》第3卷，第295页。

(2) 在生产经营中争得盈利。现代工业企业是一个盈利性的组织，它的生产经营活动必须要有盈利。只有盈利才能推动社会发展，企业不盈利就没有完成企业的主要任务。要使企业盈利一方面要使产品适销对路；另一方面要不断降低产品成本和提高产品质量。降低成本和提高产品质量要通过努力工作来实现，特别是要通过加强管理工作来实现。

(3) 抓好社会主义精神文明建设，培养“四有”的职工队伍。社会主义精神文明建设是建设有中国特色的社会主义的一个重要内容，是促进物质文明建设的重要保证。因此，现代工业企业在进行物质文明建设的同时，要抓好精神文明建设，生产出适销对路，价廉物美的产品的同时，建设一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

四、国有现代工业企业的责任

国有现代工业企业在承担上述任务的同时也负有相应的责任。这些责任是：

(1) 经济责任。国有现代工业企业在经济上对国家、企业和本企业职工负有责任，要按规定上缴国家的利税，要给企业的发展留下生产发展基金，要为职工增加收入，并正确处理好国家、企业和职工个人的收入分配比例，不能顾此失彼，不能吃光、分光。

(2) 社会责任。社会责任主要有两方面，一方面企业在生产经营过程中要对资源的有效利用负责，因为社会的资源总量是有限的，水、土地、矿产品，各种原、燃、材料等，消耗一点就少一点，如果大家都注意节约，有效地利用，就可以延缓资源的枯竭，给人类谋取更多的福利。反之，就会给人类带来灾难。因此，企业在资源的有效利用方面负有重大责任。另一方面要对环境负责，企业在生产经营过程中，会排放出各种废渣、废水、废气和各种有毒物质，污染人类赖以生存的环境，这类污染称之为物质污染。还有一类是由于生产经营过程中的不正当手段，行贿受贿，回扣，权钱交易等，导致社会风气的败坏，这类污染称之为精神污染。无论是物质污染还是精神污染都是不允许的，企业应该尽量避免，对已经发生的污染有

责任加以治理,保持社会环境的纯洁性。

第二节 企 业 管 理

一、管理的定义与特征

管理的定义至今尚未得到公认和统一,古代人称管理是“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”之意。西方学者对管理的定义也是众说纷云,美国的赫伯特·A·西蒙称“管理就是决策”;美国的小詹姆斯·H·唐纳利等称“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动”;美国人弗理蒙特·E·卡斯特等称“管理就是计划、组织、控制等活动的过程”;美国人托尼·布洛克特称“管理是筹、划、组织和控制一个组织或一组人的工作”;美国人R·M·霍德盖茨称“管理是通过其他人来完成工作”。我国的学者也有各种不同的说法。

本书定义的管理是:为了实现目标,按照客观规律进行的计划、组织、领导与控制等活动的总称。在这个定义中,“为了实现目标”是指管理必须与实现目标同时存在,管理活动是为了实现目标进行的,不存在没有目标的管理。“按照客观规律”是指管理活动具有本身的内在规律性,不能乱来。这些规律包括自然规律、经济规律、矛盾运动规律、价值规律等。“计划、组织、领导与控制”是为实现目标进行的工作,目标是通过人们的工作来实现的,劳动创造价值。这些工作就是本书要介绍的主要内容。

工业企业管理是指为实现其生产经营目标,按照客观规律进行的计划、组织、领导与控制等活动的总称。

工业企业管理具有如下特征:

(1) 管理的社会性。管理是一种社会现象。随着社会的进步和社会需求的提高,管理的目标、工作内容和工作方法都要随之而变。不存在一成不变的管理模式。

(2) 管理的组织性。管理的“载体”是“组织”,管理的目标和管理工作总是存在于一定的组织之中,组成组织的内部要素有

人，设备与技术，物质与资金，工艺与方法，信息与环境等。在一个组织内部，尽管这些要素的组成方式不同，但管理活动都要与这些要素发生联系，并使这些要素实现最佳配置，以发挥最大效能。

(3) 管理的主体是人。在管理的组织要素中，人是最本质的要素，管理目标的实现是靠提高人的素质，调动人的积极性，协调人与人之间的关系来实现的。

二、管理的性质

工业企业是社会系统中生产力的组成部分，也是社会生产关系的具体体现单位。因此，企业的生产经营，既要把实物产品生产出来销售出去，又要维护其所在国的社会制度和生产关系。因此，企业本身具有两重性，对企业的生产经营管理来说，也同样具有两重性。

企业管理的两重性是指一方面具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，表现为合理组织生产力的基本职能；另一方面具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性，表现为维护所在社会的生产关系的基本职能。前一种基本职能称为一般职能，后一种基本职能称为特殊职能。管理的自然属性是指管理作为一种独立社会生产劳动，是社会生产力发展和社会分工的产物。管理的社会属性是指管理要服从企业生产资料所有者的利益和意志，是实现其生产目的的一种手段，是随着生产关系和社会制度的变化而变化的一种属性。

管理的二重性最早是由马克思提出来的。马克思在分析资本主义企业管理时指出：“一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像乐队需要一个统一指挥一样”。

另一方面，完全撇开商业部门不说，“凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督所起的作

用也就越大”。^①

按照马克思的论述，资本主义企业管理的二重性，是通过“指挥劳动”与“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客观要求，是管理的自然属性的表现；“监督劳动”反映了资本剥削的本质，是管理的社会属性的表现。在资本主义企业里，它一方面是合理组织生产力的手段；另一方面又是资本家剥削雇佣劳动者的工具，也是资本家进行企业管理的目的。

社会主义企业管理同样具有二重性。在生产力方面，社会主义企业管理的自然属性同资本主义企业管理的自然属性是相同的；在生产关系方面，由于社会主义企业是以生产资料公有制为主体，管理要体现人民的意志与愿望，因此，管理的方式是民主的。

学习掌握企业管理二重性的目的，就是要使读者明确，在自然属性方面学习、借鉴国外发展资本主义国家的先进管理技术与经验，解放思想，消除“左”的思想倾向。在社会属性方面，要善于识别和抵制资本主义、封建主义等一切腐朽、没落的东西和剥削本质，克服右的思想倾向，探究和创立具有中国特色的社会主义企业管理的学科体系和管理模式。

三、管理职能

企业管理的性质是通过管理的职能体现出来的。由于企业管理具有二重性，它同时也就具有两方面的基本职能。一方面是由劳动社会化产生的属于合理组织生产力的一般职能；另一方面是由劳动过程的社会性质产生的属于维护生产关系的特殊职能。这两个方面的基本职能又总是结合在一起同时发生作用的。

企业管理的基本职能，是通过一些具体职能来实现的。职能是劳动过程中进行分工的产物。在国外，最早把计划与执行分开的是泰勒，最早正式提出企业管理职能的是法约尔。法约尔把管

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第481页。

理的职能分为：计划、组织、指挥、协调和控制，即所谓“五职能学派”。继法约尔之后，也有人主张“三职能”、“四职能”、“六职能”和“七职能”的，见表 1-1。我国管理学界开始接受法约尔“五职能学派”的较多，随后不少人认为，按“四职能”更为科学。本书是按“四职能”展开的，即计划、组织、领导与控制。

表 1-1 西方管理学者对管理职能的划分

年 份	管 理 学 者 管 理 职 能	计 划	组 织	指 挥	协 调	控 制	激 励	人 事	集 合 资 源	通 讯 联 系	决 策	创 新
1916	法约尔	✓	✓	✓	✓	✓						
1934	戴维斯	✓	✓			✓						
1937	古利克	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
1947	布 朗	✓	✓	✓		✓			✓			
1947	布雷克	✓			✓	✓	✓					
1949	厄威克	✓	✓			✓						
1951	纽 曼	✓	✓	✓	✓	✓			✓			
1955	孔茨和奥唐奈	✓	✓			✓		✓				
1964	艾 伦	✓	✓			✓						
1964	梅 西	✓	✓			✓		✓			✓	
1964	米	✓	✓			✓	✓				✓	✓
1966	希克斯	✓	✓			✓	✓			✓		✓
1970	海曼和科特	✓	✓			✓	✓	✓				
1972	特 里	✓	✓			✓	✓					

注：“✓”表示各人主张的管理职能划分。

四、企业管理的内容与方法

（一）内容

企业的生产经营活动，是一个非常复杂的过程。对生产经营活动的管理涉及到生产力的组织，各种生产关系及经济关系的处理，思想文化建设等方面。对工业企业来说，主要包括：