

现代 企业

管理概论

许青萍 主编
吴世文

 云南大学出版社

现代企业管理概论

云南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理概论/许青萍, 吴世文主编. —昆明:
云南大学出版社, 2002.12

ISBN 7-81068-523-6

I. 现... II. ①许...②吴... III. 企业管理—概论
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 103775 号

责任编辑 冯 峨

封面设计 何 璞

*

现代企业管理概论

许青萍 主编
吴世文

*

云南大学出版社出版发行

云南省委党校印刷厂印装

*

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 印张: 7.125 字数: 190 (千)

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

印数: 0001 ~ 3000

ISBN 7-81068-523-6/F·289

定价: 12.80 元

前 言

随着我国社会主义市场经济体制的不断完善和国民经济建设的日益发展，企业的现代化管理和现代企业的规范化科学化管理已被摆上了越来越重要的议事日程。许多有识之士清醒地认识到，深化企业特别是国有企业的改革，进一步探索公有制特别是国有制的多种有效实现形式，大力推进企业的体制、技术、管理的创新已是推进我国社会经济发展的关键所在。因此，建立适应社会主义市场经济需要的规范、科学且运作有效的现代企业管理体系，培养高素质、专业化现代企业管理人员队伍也就显得尤为重要。

本书是中共云南省委党校、云南行政学院函授学院根据学员学习的需要新开设的一门课程。在我国市场经济条件下对现代企业管理本身的研究和对企业的现代化管理研究都还很不够，目前，在国内外尚未有一个公认的理论体系，各种教学章节安排的差异也很大，我们在编写的过程中，力图用马克思主义的立场、观点和方法分析现代企业管理的理论和实践，归纳出一般原理和方法。尝试建立具有中国特色的现代企业管理学。

本书的编写参考了许多有关著作、论文，吸收了国内外有关研究成果。本书由许青萍（第一、二、三章），吴世文（第四、七、九、十章），付淑丽（第六章），赵东升（第五、八章）编写，最后由许青萍、吴世文对全书修改定稿。

本书在试用及广泛征求意见的基础上，由主编对一些章节作

了适当的修改补充。于 2002 年 12 月正式出版。本书有待于在
教学实践中进一步完善，恳请广大教师、学员和读者提出宝贵的批
评意见。

编 者

2002 年 12 月

目 录

第一章 企业管理概论	(1)
第一节 企业的概念、类型和性质	(1)
第二节 企业管理的概念、特性和职能	(9)
第三节 企业管理者的职责、技能与职业	(12)
第二章 企业管理的环境分析	(21)
第一节 企业管理环境的构成	(21)
第二节 企业管理环境的特征	(27)
第三节 环境分析的方法	(30)
第三章 决 策	(39)
第一节 决策的一般原理	(39)
第二节 决策的过程及其影响因素	(47)
第三节 决策方案的评价方法	(55)
第四章 计 划	(64)
第一节 计划概述	(64)
第二节 计划工作的程序	(72)
第三节 计划的方法	(78)
第五章 组 织	(85)
第一节 组织原理与组织设计	(85)
第二节 组织形式	(96)
第三节 组织协调与变革	(105)
第六章 领 导	(112)
第一节 领导与领导者	(112)
第二节 领导风格	(122)
第三节 人性假设与管理措施	(133)

第七章 激励	(137)
第一节 激励原理	(137)
第二节 内容型激励理论	(141)
第三节 过程型和行为修正型激励理论	(145)
第八章 控制	(152)
第一节 控制的概念与类型	(152)
第二节 控制标准	(160)
第三节 矫正偏差	(167)
第九章 沟通	(174)
第一节 沟通的概念、过程及有效沟通的条件	(174)
第二节 企业的内部沟通	(178)
第三节 企业的外部沟通	(188)
第十章 创新	(197)
第一节 创新及创新体系	(197)
第二节 企业创新管理	(205)
第三节 企业的管理创新	(210)

第一章 企业管理概论

管理是社会化大生产的产物，凡是人群共同活动的组织都需要管理。它既是一门科学，又是一项社会实践活动。有人认为管理是科学、艺术和技术的集合。本章依次介绍：①企业的概念、类型和特征；②企业管理的概念、特性和职能；③企业管理者的职责、技能与职业。

第一节 企业的概念、类型和性质

一、企业的概念

自18世纪后半期资本主义工厂制度建立，具有现代意义的企业开始出现以来，有关人士都试图给出一个统一的企业定义。然而，在不同的社会形态和多层次生产力水平的具体条件下，人们对企业的认识和理解总是有着很大差异，这就导致了人类至今也没有出现一个统一的企业定义。本书采用我国企业管理出版社1984年出版的《中国企业管理百科全书》中的“企业”定义。即：企业是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营，实行独立核算，有法人资格的基本经济单位。

这就是说作为企业必须具备下列主要特征：

1. 企业是营利的经济组织

企业必须追求经济效益和获取盈利。企业不同于事业单位、公益部门、政府机构、群众组织、党派组织和宗教团体。

2. 企业是独立的经济组织

企业必须具有经营上的自主权力，而且必须对其经营结果负责，亦即自负盈亏。

3. 企业必须依法设立

就是说企业的设立既要符合国家法律法规规定的设立条件，又必须依照国家法律法规规定的程序。

4. 企业必须承担社会责任

即企业必须经过权衡，在一定程度上满足各相关方面的需要。

5. 企业的平等竞争性

就是说任何形式不同性质的企业都应该是平等的。

6. 企业的裂变性

由于市场经济规律的驱使，所有企业都必须追求生存、发展、壮大。不这样，只能被市场所淘汰，走上破产、倒闭之路。

企业作为生产力与生产关系的结合物，作为市场经济的重要微观主体，作为协作的人类组织，其除了共有的基本特征之外，在不同社会生产关系之下，也还存在着其不同的特征。

二、企业的类型

企业是一个总的概念，根据其不同特点，可以从不同角度把企业分为很多类型。现代企业与以往的企业相比较，更加强调其资产的构成。因此，在这里，我们只按资产构成的不同，将企业进行分类。

(一) 独资企业

独资企业是指个人出资经营，归个人所有和控制的，资产所有权和经营权完全统一的企业。此类企业主要的特点是：个人投资、个人经营、个人管理、个人受益、个人承担经营风险；私人独资企业组织简单，开设、转让、关停均较简便；个人决策，经营灵活，效率较高；开支少，成本低；便于技术保密，容易保持经营

特色；独资企业资本有限，难以扩展；风险太大，一旦经营失败，可能家破人亡；独资企业对于风险性大的项目是不适宜的。

（二）合伙企业

合伙企业是指由两个或两个以上企业共同出资、共同经营，并共享收益、共担风险的企业。在具体运作时，可以由其中的一个合伙人经营，其他合伙人仅仅出资，并共负盈亏，也可以由所有合伙人按协商一致的原则共同经营。

合伙企业的优点表现在三个方面：第一，由于可以由众多合伙人共同筹资，因而扩大资本规模相对容易；第二，由于合伙人共负偿债的无限责任，减少了贷款者的风险，其筹集资金，获得商业贷款的能力较独资企业强；第三，合伙人对企业负有完全责任，意味着他们以自己的身家性命来为企业担保，因而有助于增强企业经营者的责任心。

合伙企业的缺点是：第一，合伙人对经营负有连带责任，风险太大；第二，所有权转让困难；第三，集体决策，遇重大问题难免互相干扰；第四，容易形成多头领导、权力分散，增大管理协调的难度。

（三）公司企业

公司企业是指依法由两个以上股东出资组成，或是由两个以上企业出资联合而成的企业。公司是法人，在法律上具有独立人格，这是公司企业与独资企业、合伙企业的重要区别。独资企业和合伙企业都是自然人企业。

公司按集资方式和股东承担的责任的不同可分为以下形式：

1. 无限责任公司

无限责任公司，是指由两个以上股东组成，对公司债务负连带无限责任公司。即无限责任公司是指由无限责任股东组成的公司。

2. 有限责任公司

有限责任公司，是指由两个或两个以上股东共同出资，每个股东以其出资额对公司承担有限责任，公司以其全部资产对其债权人承担责任的企业法人。其基本特点是：第一，公司的全部资产不分为等额股份，公司向股东签发出资证明书，不发行股票；第二，公司股份的转让有严格限制；第三，股东人数在法律上有上下限度；第四，股东按出资额，享受权利，承担义务。

3. 两合公司

两合公司，是指由无限责任股东和有限责任股东混合而成的公司。其中，无限责任股东对公司债务负连带无限责任，有限责任股东对公司债务以出资额为限负有限责任。

4. 股份有限公司

股份有限公司，是指将注册资本分成等额股份，并通过发行股票或股权证筹集资本，股东以其所认购的股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。股份有限公司的特点主要是：第一，股份有限公司的股票可以自由交易、转让；第二，股东人数必须达到法定人数；第三，每一股有一票表决权；第四，股东以其持有股份数，享有相应的权利、承担相应的义务；第五，公司应将经注册会计师审查验证的会计报告公开。

此外，还可以根据企业所属经济部门，根据生产为各要素所占比重，根据生产资料所有制性质，根据企业规模，根据产品的经济性质等，来划分企业类型。

三、企业的性质

关于企业的性质，主要是探讨企业是什么，企业是怎样形成的这样一些问题。在相当一段时期，关于企业性质问题，人们没有想过要深入地去探讨。这种状况一直到 20 世纪 30 年代以后才

发生了变化。科斯在 1937 年发表了开创性的论文《企业的性质》，文中第一次提出“交易费用”的概念，并用其解释企业存在的原因和企业规模的限定等问题。然而，这一理论在长时期没有引起人们的注意。直到 70 年代以后，经济学家威廉姆森才以一系列系统性的论述大力宣传并发展这一思想。

（一）交易费用与企业的形成

科斯在《企业的性质》一文中，提出了为什么会产生企业的问题，他认为资源配置有两个假设：“一个假设（为了某些目的作出的）是资源的配置由价格机制决定的；另一个假设（为了其他一些目的做出的）是资源的配置依赖于作为协调者的企业家。”他写道：“在企业之外，价格变动指挥生产，它是由一系列市场上的交换交易来协调的。而在企业之内，这种市场交易被取消，复杂的市场结构连同交换交易被企业家这种协调所取代，企业家指挥生产。显然，存在着协调生产的替代方法。然而，假如生产是由价格机制调节的，生产就能在根本不存在任何组织的情况下进行，面对这一事实，我们要问，组织为什么存在？”

科斯对这个问题的回答是：“这是因为运用价格机制是有成本的，通过价格机制组织生产，就是发现相对价格的工作，即存在着交易费用（或交易成本）。现在我们假定一个只有一个工人兼老板的织布厂。这位工人兼老板能够利用市场经济的特性，以便宜的价格买到他在生产上需要的棉纱和其他辅助材料，用这些原材料由自己进行加工，从而以低成本提供产品，赚取可观的利润，而不必到另外工厂中去做工，也不必有雇工的麻烦。问题在于，利用价格机制也需要付出费用，比如说要发现价格，进行签署合约的谈判以及监督合约的执行都需要付出费用。”科斯把这种在原材料等商品价格之外的附加费用叫做“交易费用”。当这位工人兼老板发现自己生产棉纱可以将这部分开支节约下来并从

中得利的时候，他就会不外购棉纱，而是采购棉花，雇人来生产棉纱供自己织布。因此，当通过一个组织（企业），让某个权威（企业家）支配生产要素，能够较之市场外购更低的费用实现同样的交易时，企业就产生了。企业的显著标志是：它是价格机制的替代物，它能节约某些市场运行成本。

在《企业的性质》一文中，科斯不仅论述了由于交易费用的存在，出现了用企业的组织协调取代价格协调的趋势，同时也从相反的方向提出了这个问题；既然企业的规模的扩大有使交易费用降低的趋势，那么，为什么企业不会无限制的扩大，将所有的生产交由一个大企业去进行呢？科斯的回答是：“即使抛开收益递减问题，在企业内部，组织交易的成本似乎也可能大于在公开市场上完成交易的成本。随着被组织的交易的空间分布，交易的差异性以及相对价格变化可能性的增加，组织成本和失误带来的亏损似乎也会增加。当更多的交易由一个企业家来组织时，交易似乎将倾向于既有不同的种类也有不同的位置，这为企业扩大时效率趋于下降提供了一个附加的原因。”所以，企业的规模并不能无限地扩大，当企业的扩大达到这一点，“即在企业内部组织一笔额外交易的成本等于公开市场上完成这笔交易所需的成本，或者等于由另一企业家来组织这笔交易的成本。”企业的扩张就达到它的实际停止点，也就是企业的边界。

（二）产权、合约的本质与企业的形成

科斯提出“交易费用”概念并以此解释企业的性质，这一理论令人耳目一新，在当时的确是一个了不起的建树。但他关于“企业的出现是市场的一种替代”之说并没有被人们完全认同。著名经济学家张五常对这一问题进行深入研究后，于1983年在《合约的本质》一文中指出：企业不是市场的替代物。企业的出现并不是用非市场方式替代市场方式组织劳动分工，而是用劳动

市场代替中间产品市场。例如，在企业出现之前，钟表制造者为购置零部件，必须进行多次交易。一般说来，有多少个零部件生产者，就得进行多少次交易。显然在这过程中，他会发现价格、谈判等要付出很高的交易费用。为了降低交易费用，企业便应运而生。企业的出现大大减少了交易的次数，节约了交易费用，但这并未消除交易，也没有替代市场。企业是用雇佣工人，即劳动力的市场代替了中间产品市场。他通过研究合约的本质，解释企业的性质。

由于“合约”概念与“产权”概念相关联，为了弄清楚“合约”的本质，先要简单介绍“产权”概念。

产权不是指一般的物质实体，而是人与人之间相互关系的一种行为权利。它用来界定人们在经济活动中如何受益、如何受损以及他们之间如何进行补偿的规则。产权的主要功能是“帮助一个人形成与其他人进行交易时的预期。”

完备的产权是一复数概念。它的基本内容包括所有者对资源的使用权与转让权以及收入的享用权。它的产权是否完整，主要可以从所有者对它具有的排他性和可转让性来衡量。如果权利所有者对他所拥有的权利有排他的使用权、收入的独享权和自由的转让权，就称他所拥有的产权是完整的；如果这些方面的权能受到限制或禁止，就称为产权的残缺。

张五常深入研究了市场经济下合约的本质及其与交易费用的关系后，指出：合约是一种普遍采用的进行资产转让的形式。人们进行产权的转让，必须通过转让双方签定一定的合约来实现。合约的本质在于，它是一些确定的约束产权转让双方行为的条件。这些约束条件，是在界定的产权关系下，对产权转让过程中人们之间的权力、责任和义务的界定以及人们之间的相互制约关系的界定。

在现实的资产转让过程中，转让双方总是从自身的利益出发，千方百计地考虑、安排和选择交易费用最低、所获收益最大的合约形式。对企业的性质进行深入分析后，张五常指出，企业的出现之所以能降低交易费用，是因为企业本身也是一种合约形式，一种由产品生产者和企业创造人共同选择的，可以降低交易费用的合约形式。例如，在企业出现之前，生产手表的制造商必须向许许多多生产表的零部件的小业主（实质上是自己生产的技术工人）购买所需的零部件，这不仅需要了解每个零件的实际价格，而且需要同众多的卖主讨价还价。显然，这是一笔很大的交易费用，对手表的制造商来说极不合算。为了降低交易费用并获得尽可能多的收益，手表的制造商便选择了企业这一合约形式。他愿意同分散的多个手表零件的制造业主签定有关雇佣、租赁或购买生产要素的合约，然后将资产重组，通过集中组织分工和协作生产手表。毫无疑问，生产的集中和有组织的分工不仅大大地提高了劳动生产率，增加了利润，同时也大幅度的降低了交易费用。对于合约的另一方来说，小业主需要考虑：是将资产连同他的劳动力一块转让他人，还是继续独立地以生产和出卖手表的零件为生？经比较后他会发现，前者是明智的选择，当他选择了转让资产的合约，成为企业的一名雇员以后，不仅他的收益较过去增加了，同时交易费用也减少了。他不必再为生产的一个小小零件去一一了解有关原材料的价格，也不必再与其他的卖主讨价还价了。在这里，企业这种合约形式对合约的当事人来说就是一种能够降低交易费用并能使利益最大化的合约形式。

当企业规模扩大到一定程度时，企业主感到由自己直接管理企业，交易费用很高且力不从心。他必须亲自同所有雇佣的工人签订合同。由于生产的产品性质和特点不同，要掌握对每个工人技术要求及所需工人的数量，尤其是要测定每个工人实际的能力

和对产品生产的贡献以及确定相对应的工资数额等问题，缺少专门管理经验和技术的企业主来说需要花费很高的费用。因此，他决定聘任一位专门从事企业管理的专业人士，以加强企业的管理，减少管理企业交易费用。对于一个有经验的管理人士来说，他可以不费时日地测定出每个工人的能力和技术，并可凭经验提出与之相对应的工资数额。同时，他可根据生产的技术要求和设备特点，决定企业真正需要多少以及什么样技术水平的工人。为此，企业主选择了将使用生产要素的权利转让给管理专业人士的合约。对于管理专业人士来说，虽然他具有稀缺的管理才能和知识，但由于缺少资本，他的才能不能得以发挥。倘若他去做小买卖，他的才能便会浪费。同时由于他缺少做小买卖的经验，他将不得不付出较高的交易费用，而得到的利益也会微乎其微。于是他也选择了转让自己资产（即管理才能）的合约。两个当事人为了增加收入、减少交易费用之目的，便共同签定了合约，进行了产权的转让。诸如此类的各种各样大大小小的合约形式和安排，促使了企业的产生与发展。

第二节 企业管理的概念、特性和职能

一、管理与企业管理的概念

人类关于管理的实践和思想由来已久，但对管理的概念，理论界至今还没有一种统一的解释。按照《世界百科全书》的解释：“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体，以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的要使每一行为或决策有助于实现既定的目标”。这就是说，管理的概念涉及广泛的领域，政府机关、企事业单位、科研机构、学校、军队等凡是人群共同活

动的组织都需要管理，以指导人们完成和达到共同的目标。这是一种广义的解释。从狭义上讲，管理主要是指经济领域的管理，包括对社会生产、交换、分配及消费诸过程的管理。

我们可以简单地理解，管理就是为了实现组织的预期目标，通过一系列组织活动，尽可能合理而有效地利用有限资源的过程。在这里，管理的主体是指管理组织；管理的客体，即管理的对象或管理要素，是指有限的资源。对企业而言，管理对象主要包括人力资源，即劳动力，包括工作评价、人事管理、人力开发及劳动技能等；财力资源，包括组织长短期发展所需要的资金、财务管理、预算控制、成本控制及成本效益分析等；物力资源，包括土地、机器设备、工具、原材料及能源等；信息资源，包括各种数据、图表和信息情报等。所以，企业管理也就是要组织和运用好这些资源，充分发挥资源效益，以实现企业目标。

二、企业管理的特性

企业管理，尤其现代企业管理主要具有以下特性：

1. 科学性

管理是一门科学，它具有科学的特点，主要表现在以下几个方面：第一，实践性。管理是从实践中产生并发展起来的一门学科，它所包含的知识都是人类实践经验的总结，它的直接目的就是有效地指导实践；第二，客观性。管理研究的对象是客观的，管理实践活动也必须遵循客观规律；第三，系统性。管理理论的各个部分相互间有着紧密的联系，从而形成一个合乎逻辑的系统；第四，发展性。管理不可能达到尽善尽美的程度，它要在发展中不断充实、完善、修正，使之能够更有效地去指导实践。

2. 二重性

管理具有社会属性和自然属性两重性，这是生产过程的二重