

XIANDAI QIYE
GUANLI YUANLI

现代企业 管理原理

● 朱明伟 主编

杭州大学出版社

现代企业管理原理

朱明伟 主编

*

杭州大学出版社出版发行

(杭州市天目山路 34 号, 邮编 310028)

杭州商学院印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 11 印张 280 千字

1996 年 6 月第 1 版 1996 年 6 月第 1 次印刷

印数 0001~4000 册

ISBN 7-81035-924-X/F·094

定价: 13.50 元

前 言

为了适应我国社会主义市场经济体制和建立现代企业制度的需要,探索现代企业管理理论,促进企业管理水平的提高,已成为当前的一个紧迫课题。有鉴于此,同时也为了给大专院校经济类学生和有关人员提供新颖、合适的读本,我们编写了这本书。

本书以系统理论为指导,立足于我国的改革实践,反映现代企业管理理论研究的最新成果,比较全面、系统地研究了现代企业管理理论体系。本书体现了以下几个方面的特点:(1)注重创新研究。全书在管理理论、管理方法和技术等方面都突出创新,力图把握和反映管理学的最新发展趋势。(2)强调理论联系实际。本书在阐述基本理论和基本知识的同时,重视与企业实际结合起来,反映实践对理论的要求和理论对实践的指导作用。(3)重视我国优秀传统文化的现代价值,并探索把传统管理思想与现代管理理论结合起来。

本书基本上可以分为四个部分,第一部分(1—3章)阐述了企业管理的研究对象、管理理论的发展和贯串全书的系统管理思想。第二部分(4—7章和11章)研究了企业管理的计划、组织、领导和控制四大职能,以及实施这些管理职能的方法。第三部分(9—10章)主要研究人员、信息和科技等要素的管理。第四部分(12章)研究中外企业管理方式的差异,根据洋为中用、古为今用的方针,探索并建立中国企业管理理论体系。

本书由朱明伟主编,参加本书编写的依次为朱明伟(第一、第

二章3—4节、第三、第五、第十二章)、朱桂平(第二章1—2节、第七章)、胡永铨(第四章)、陈志贤(第六章)、叶永良(第八章)、戚满均(第九章)、盛亚(第十、十一章),全书最后由朱明伟修改定稿。

本书在写作过程中,参阅了大量中外学者的论著,在此谨表谢意。由于中国特色的企业管理理论正处于发展过程中,我们深知本书还存在不足之处,有待于进一步探索,敬请读者批评指正。

作 者

1996年6月

目 录

第一章 企业管理总论	(1)
第一节 企业与企业制度.....	(1)
第二节 企业管理的性质	(10)
第三节 企业管理的职能	(15)
第四节 企业管理的环境	(20)
第二章 现代企业管理理论演变	(33)
第一节 古典管理理论	(33)
第二节 行为科学理论	(38)
第三节 现代管理理论	(45)
第四节 管理理论创新	(58)
第三章 企业管理系统原理	(68)
第一节 系统论概述	(68)
第二节 系统分析	(75)
第三节 企业系统管理	(78)
第四章 企业管理的计划职能	(95)
第一节 企业计划概述	(95)
第二节 企业预测与决策.....	(100)
第三节 企业目标管理.....	(107)

第四节 企业战略管理·····	(118)
第五章 企业管理的组织职能·····	(124)
第一节 组织职能概述·····	(124)
第二节 企业组织结构的设计·····	(126)
第三节 企业组织结构的运行·····	(146)
第四节 企业组织创新·····	(151)
第六章 企业管理的领导职能·····	(165)
第一节 领导职能概述·····	(165)
第二节 领导者的素质与结构·····	(170)
第三节 企业领导艺术·····	(175)
第四节 企业领导体制·····	(181)
第七章 企业管理的控制职能·····	(184)
第一节 控制职能概述·····	(184)
第二节 企业控制的基本过程·····	(187)
第三节 企业控制的基本类型·····	(192)
第四节 企业控制方法·····	(196)
第五节 企业的有效控制·····	(201)
第八章 企业人力资源管理·····	(205)
第一节 人力资源的获取·····	(205)
第二节 人力资源的培训与发展·····	(213)
第三节 劳动组织和用工制度·····	(217)
第四节 企业工资制度·····	(224)

第九章 企业信息管理	(231)
第一节 信息管理概述.....	(231)
第二节 企业信息管理过程.....	(236)
第三节 企业信息管理系统.....	(241)
第十章 企业科技管理	(251)
第一节 科技与科技管理概述.....	(251)
第二节 研究与开发管理.....	(255)
第三节 企业技术创新管理.....	(260)
第十一章 企业质量管理	(275)
第一节 质量管理的发展阶段.....	(275)
第二节 质量管理的基本概念.....	(280)
第三节 质量管理的基础工作.....	(289)
第四节 质量管理方法.....	(293)
第十二章 企业管理比较	(305)
第一节 比较管理概述.....	(305)
第二节 文化差异比较.....	(310)
第三节 管理差异比较.....	(318)
第四节 文化演变与管理方式创新.....	(328)
第五节 建立中国企业管理理论体系.....	(332)

第一章 企业管理总论

现代企业是一个复杂的社会系统,需要进行科学的管理,才能保证企业的正常运行,并产生最大的功效。研究企业管理问题,首先要对企业组织本身有一个清晰的认识,明确企业管理的性质和职能,并阐明影响企业管理的环境因素。

第一节 企业与企业制度

一、企业的形成与发展

企业是社会生产力水平发展到一定阶段的产物,它是随着商品经济的发展而发展的。

人类社会的生产活动,总是程度不同的社会化劳动,不同的生产力发展水平和商品经济发达程度决定了不同的生产组织形式。在原始社会,由于生产力水平极度低下,人们改造自然获得生活资料的能力非常有限,为了求得生存,只有依靠集体劳动,以血缘为纽带的氏族组织就成为社会生产的基本单位。他们共同劳动,平均分配,没有剩余也没有剥削和阶级。随着社会生产力的发展,氏族经济逐渐瓦解,产生了奴隶制的集体劳动形式,之后又产生了以农民家庭为基本生产单位的封建制。人类社会进入奴隶制和封建制时代后,商品经济虽然有所发展,但以手工劳动为基础的自给自足的自然经济一直占统治地位,劳动社会化程度很低,因此,家庭、手工作坊等作为这一时期的社会经济活动的基本单位持续了漫长

的岁月。

随着社会生产力水平的提高和商品经济的发展,资本主义经济在封建社会内部因小生产者的自发分化而产生。资本主义社会化大生产突破了以家庭、手工作坊为单位的传统经济组织形式,出现了由资本所有者雇佣大批工人、共同协作劳动、以盈利为目的的崭新的商品生产单位——企业。企业的大量出现是以第一次工业革命为契机的。随后,企业从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、运输等多个领域。企业发展到今天,与机器大工业和社会化大生产相适应,其生产组织形式和财产组织形式都有了巨大的发展,出现了大量的现代企业。

由此可见,企业是一个历史的概念,是社会生产力水平提高和商品经济发展的必然产物。

二、企业的概念和特征

企业是为了向社会提供产品或劳务,获得利润而从事生产经营活动的经济组织。企业是一种创新能力极强的组织,具有丰富的内涵,其特征主要包括以下几个方面:

1. 经济性

企业首先是作为现代社会中人们进行生产经营活动的基本单位而产生的,其本身就是由一定数量的生产要素在特定组织形式下有机结合而成的独立生产经营体系,因此,企业的活动必然以从事物质资料的生产经营或提供劳务为主要内容。企业作为经济组织这一特征,使它区别于政治组织、行政组织、群众组织等不从事经济活动的非经济组织。

2. 盈利性

在市场经济条件下,企业经济行为的一般特征就在于利润的极大化,即企业总是力求在多种可能的经营备选方案中,选择能够给企业带来最大收益的方案,以使其所能获得的经济利益极大化。

企业是市场经济活动的基本单位,是独立的商品生产经营者,企业所获得的利润,是社会多元主体,包括国家、企业和个人利益在何种程度上实现的基础。企业只有取得盈利,一方面才能使国家财力增长,使宏观经济效益不断提高;另一方面也为企业自身的技术创新、产品创新、管理创新奠定良好的物质基础,增强企业的市场竞争能力和市场应变能力,保证企业的不断发展壮大。因此,市场经济条件下企业经济行为的利润极大化倾向不仅是合理的,而且也是十分必要的。可以说,盈利性是企业最本质的特征。

3. 社会性

企业既是一个经济组织,也是一个社会组织,这是本世纪管理科学在企业观念上的一次变革。现代企业是一个与社会有着广泛而紧密联系的开放系统,实际上它本身就是社会大分工的结果。一方面,企业的经济行为受到许多社会因素的约束和影响,这些因素包括社会制度、国家的政策和法律、企业的社会责任、消费习惯、文化差异和传统习俗、竞争对手的竞争策略等。企业必须在一定程度上满足各种社会集团和个人对企业的不同社会要求,才能得以生存和发展。另一方面,企业作为社会物质财富的创造者和社会生产力的代表,它对社会生活的多个领域,包括经济生活、文化生活和政治生活等方面,都产生广泛和深刻的影响。可以说,现代社会是企业社会,企业在推动社会发展过程中具有不可替代的作用。

三、现代企业制度

(一) 企业制度的演变

企业制度是一个历史的范畴,它是随着企业的发展而发展。世界上一般是按财产组织制度来划分企业制度的,因此,企业制度大体可划分为三种模式:独资企业制度、合伙制企业制度和公司制企业制度。

1. 独资企业(单业主企业)制度

独资企业也称个人企业,是指个人单独出资并直接经营的企业制度。这是人类历史上最早出现、也是最简单的一种企业形式。这种企业在法律上为自然人企业,不具有法人资格,不是法人企业。

独资企业一般规模较小,机构简单,其优点主要有:企业主完全拥有剩余索取权,从而解决了经营动力问题;机动灵活,适应性较强;能充分发挥个人的才能,满足个人的成就欲。其缺点是:对企业债务要负完全的无限责任;规模小,财力有限,难以从事大规模的生产经营活动。

在现代市场经济条件下,独资企业在数量上仍占大多数,在经济活动中发挥重要的作用。例如在美国,这类企业约占企业总数的75%,但在经济整体中并不占据支配地位。

2. 合伙企业制度

合伙企业是两人以上以营利为目的,共同出资,共同经营,共负盈亏的企业制度。这种企业在法律上不具有法人资格,也是自然人企业。

合伙企业的优点是:扩大了资金来源,增强了信用能力,经营规模较大;提高了企业决策的准确性和抗风险能力,企业生命力较强。其缺点是:合伙人对企业债务要承担无限连带责任;管理上职责不清,重大决策都需要得到所有合伙人的同意,因而容易造成决策上的延误;每当合伙人发生变动(撤伙或新入伙)时,都必须重新确立新的合伙关系,程序就很复杂。

合伙企业制度与独资企业制度相比是一个进步,在一定程度上适应了不同层次的生产力水平和企业规模扩大的需要,在现代经济生活中仍被采用。

3. 公司企业制度

公司是由数人出资,依法设立,以盈利为目的的社团法人。

随着商品经济的迅速发展,商品交换的时间和空间都急剧地扩展了,它要求组织大规模的生产和流通。企业规模的扩张要求迅速进行资本的积累,资本积累包括资本积聚和资本集中。独资企业和合伙企业多属于资本积聚,具有缓慢性的特征。因而资本集中的方法被广泛采用,于是利用股份进行社会集资的组织形式应运而生,导致公司制度的产生和发展。

公司制企业根据承担债务责任形式的不同,一般可以分为下几种类型:

(1)股份有限公司:是指由法定人数以上的人出资设立,公司全部资本划分为等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任的公司。其基本特点是:有限责任、等额股份、所有者与经营者分离、股份自由转让。

(2)有限责任公司:是指由若干人数以上一定人数以下的出资者共同出资组成,全体股东仅以自己的出资额为限对公司的债务承担有限责任的公司。公司的全部资本不划分为等额的股份,不向社会公开发行股票,其股权证也不能上市公开交易。这类公司一般为中小企业。

(3)无限责任公司:是指由两人以上对公司的债务承担连带无限责任的股东所组成的公司企业。无限责任公司的股东必须是自然人,公司的股东有权管理公司的事务,股东不得随意转让股份。由于其股东对于公司的债务要承担无限连带清偿责任,股东的个人风险很大,这类公司的数量已很少。

(4)两合公司:是指既有有限责任股东、又有无限责任股东,有限责任股东仅以自己对公司的出资额为限承担有限责任,无限责任股东则要对公司的债务承担连带无限责任的法人企业。

(5)股份两合公司:是由一人以上的无限责任股东和一定人数以上的有限责任股东组成的法人企业。它与两合公司的主要区别是它的有限责任部分的资本划分为等额的股份,可以通过公开发

行股票来筹集资本;前者有限责任部分的资本不划分为等额的股份,也不可能通过公开发行股票来筹集资本。

(二)现代企业制度

现代企业制度是产权清晰、责任明确、政企分开、管理科学的企业制度。它是以产权清晰为前提,以法人财产制度为主体,以有限责任制度为核心,以经济效益为目的,以科学管理为手段。公司是现代企业制度的主要形式,有限责任公司和股份有限公司能够较好地体现现代企业的内涵。现代企业制度的基本特征是:

1.企业法人制度

企业作为市场竞争的主体,必须是能够独立享有民事权利,承担民事责任的经济实体。企业是出资者依照法律构造的一种经营组织,并使其人格化,具有独立的法律地位。建立现代企业制度的关键是确立企业法人财产权,即法人支配全部企业财产的权利。法人财产权是公司自主经营、独立承担责任、形成独立法律人格的基础和前提。公司作为盈利性企业法人,要进行盈利性经营活动,要作为独立的法律主体参与民事活动,承担民事责任,就必须有独立的属于公司所有和支配的公司法人财产。公司对这种财产享有占有和使用、收益和处分的权利,在生产经营活动中有权独立地支配这种财产。对国有企业来说,它是由国家出资构造的国有企业法人,企业拥有法人财产权。企业独立经营,形成的利润和资产的增值均为出资者所有。

2.有限责任制度

所谓有限责任,包括两方面的含义,一是企业以出资者出资构成的法人财产为限对债务承担有限责任。企业出现资不抵债时,以其全部财产进行清偿,不牵涉公司以外的其他个人和法人的财产。二是出资者以其投入企业的资产额为限对企业的债务承担有限责任。实行有限责任制度,既划清了各个主体的责任,又能够减少出资者的风险。对国有企业来说,实行有限责任制度有利于解

决企业对国家的依赖性,克服企业只负盈不负亏,国家实际负无限责任的状况。可以说,现代企业制度是市场经济条件下,出资者实行自我保护的一种有效办法。

3. 科学的组织管理制度

现代企业的组织管理制度主要体现在公司的治理结构。它要处理好企业内所有者、经营者和生产者之间责权利关系,使企业的股东大会(权力机构)、董事会(决策机构)、监事会(监管机构)和总经理(执行机构)之间相互独立、权责明确,在企业内部形成激励、约束、制衡的机制,从而使各方的积极性得以调动,行为受到约束,利益得以保证。

(三)中国现代企业制度的建立

现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础,以建立现代企业制度为企业改革,是建立社会主义市场经济体制的中心环节。

我国传统的国有企业是在高度集中的计划经济体制下建立起来的,其主要的缺点是财产组织形式单一化;产权封闭化;组织形式非法人化;组织管理非制度化。从而导致国有企业长期存在政企不分、自主权难以落实、约束机制不健全、经营观念落后、经济效益低下等问题。因此,我国在构造市场经济体制宏观框架的同时,必须重塑市场经济体制的微观基础,建立适应社会主义市场经济体制的现代企业制度。我国国有企业建立现代企业制度,主要应做好以下几方面的工作:

1. 理顺企业产权关系,确立企业法人制度

首先要对企业进行清产核资,界定产权,企业对重新核定后的全部法人财产享有民事权利,承担民事责任,依法自主经营、自负盈亏,并对出资者承担保值增值的责任。出资者的所有权与法人财产权实行分离。出资者按照持股比例依法享有资产受益、重大决策和选择管理者等股东权利,并以出资数额为限对企业承担有

限责任。出资者不直接干预企业具体经营活动,不能直接支配法人财产,不能抽回已投入企业的资本,可以依法转让股权。国有企业确定法人财产权,并不改变国家的所有者地位,改变的只是国家对国有资产的管理方式,即由资产实物形态的管理转变为资产价值形态的管理。国家授权的投资机构或部门作为投资主体,依法对企业中的国有资产行使出资者职能,从而使国家和企业之间形成比较规范的行为关系。

2. 建立规范的公司组织制度

我国企业一般以有限责任公司和股份有限公司为主要组织形式,企业实行股东会、董事会、监事会、经理层组成的公司治理机构。股东会是公司的权力机构,有限责任公司由全体股东组成股东会,股份有限公司由股东组成股东大会。国有股东代表由授权的出资机构或部门委派,并行使相应的股东权力。董事会是公司经营决策机构,对全体股东负责,董事由股东推荐并在股东大会上经过法定程序产生。由两个以上国有企业或者由两个以上国有资产投资主体投资设立的有限责任公司,其董事会成员中应当有一定比例的由公司职工民主选举产生的职工代表参加。董事长、副董事长按照《公司法》规定产生。经理负责公司的日常经营管理,并对董事会负责。公司经理由董事会依法聘任或解聘,不得由政府部门或者股东直接任免。董事会可以聘任董事会成员为公司经理,董事长一般不宜兼任公司经理。副经理的聘任或解聘,由经理提名,报请董事会决定。监事会是公司的监督机构,监事会或监事对股东负责,按《公司法》和公司章程的规定履行其职责。有限责任公司或股份有限公司监事会由股东代表和职工代表组成,股东监事由股东推荐,经股东会选举产生,职工监事由职工民主选举产生。

3. 建立现代企业管理制度

科学的管理制度是现代企业制度的重要内容。从克服我国现

有企业管理制度弊端和提高经济效益出发,建立现代企业管理制度,重点是要改革企业用工制度、工资制度和财务会计制度。

建立现代企业用工制度,要使企业依法享有用工自主权,劳动者依法享有择业自主权。企业和劳动者之间的劳动关系,以双方平等自愿签订劳动合同的方式确立,以合同作为保障双方权益的依据。取消企业内部干部和工人之间、不同用工形式之间和不同所有制之间的职工的身份界限。经理、副经理受聘于董事会并与董事会签订聘用合同,其他员工与企业签订劳动合同。在公司生产经营活动发生重大变化或严重困难时,可以裁员,但必须按合同规定承担相应的责任。建立现代企业工资制度,在工资总额的增长幅度低于企业经济效益增长幅度,职工实际平均工资增长幅度低于企业劳动生产率增长幅度的前提下,公司董事会依据国家有关法规、政策的规定决定工资发放水平。经理根据董事会确定的工资水平决定公司工资分配形式,职工收入按照岗位、技能和效率确定;经营者的收入实行年薪制,与资产的保值增值及企业利润相联系。企业要按照《企业财务通则》、《企业会计准则》及国家有关规定,建立和健全企业内部财务会计制度体系,强化企业的财务管理和财务监督。

4. 改善企业外部环境,为建立现代企业制度创造条件

建立现代企业制度,不能孤立地进行,需要有外部环境相关体制的综合改革与之配套。首先,要培育和完善社会主义市场经济体系,建立和健全各种市场,包括商品市场、资本市场、劳动力市场、技术市场、产权市场、信息市场、房地产市场等。其次,分离企业的社会职能,建立健全社会保障体系。要采取各种措施,分离企业的社会职能,减轻企业办社会的负担;深化社会保障制度的改革,在追求经济效率的同时,维持社会公平;要建立失业、养老和医疗保障制度,为人员的流动和企业的优胜劣汰,提供安全稳定的社会环境。再次,转变政府职能,建立宏观调控体系。转变政府职能,要实行

政企分开,所有权与经营权分离,并使政府职能社会化,充分发挥各类社会中介组织的作用。建立与市场经济相适应的宏观调控体系,在调控方式上要以间接调控为主;在调控手段上,要充分运用经济政策(财政、货币、产业等政策)和法律手段。

第二节 企业管理的性质

一、企业管理的概念

管理是人类共同劳动的产物,也是共同劳动得以进行的必要条件。在个体手工业劳动条件下,个体劳动者是自己指挥自己,不存在管理问题。随着社会生产力的发展,出现了共同劳动,为了高效率地实现共同的目标,就需要进行分工与协作,于是就产生了管理。马克思说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①

企业管理是在人类发展史上出现了企业这种组织形式以后才产生的,是社会生产力发展的结果,也是不断调节企业内人与人之间的关系、人与劳动资料之间关系的结果。企业共同劳动的规模越大,劳动的分工和协作越精细复杂,现代科学技术在企业中的应用越广泛,就越需要管理。现代企业管理已成为企业劳动生产力得到充分发挥的关键。

现代企业管理就是企业在一定的经济关系支配下,为了有效地实现预定的目标,对劳动者所从事的大规模的共同劳动进行计

^① 马克思:《资本论》第一卷第367页,人民出版社1975年版。