

现代企业管理基础

XIAN DAI QI YE GUAN LI JI CHU

张建三 编著

天津人民出版社

现代企业管理基础

张建三 编著

*

天津人民出版社出版、发行

(天津市张自忠路 189 号)

天津市新苑印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 11.5 印张 250 千字

1995 年 12 月第 1 版 1995 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1—4,000 册

ISBN 7-201-02424-8/F. 253

定价: 12.80 元

前 言

本书是为大专院校企业管理专业编写的基础教材。内容分三部分：企业综述、管理原理和管理实务。全书主要以对人的管理为线索，系统阐述了有关企业的基本知识，有关管理的基本原理和基本实务，强调了管理的一般性和基础性，以便使学生对企业管理学的基本框架有一个总体把握，为其深入学习其他专业管理打好理论基础。在编写上，力求结构简单，脉络清楚，内容翔实，深入浅出，以便适合教学和阅读的需要。本书也可供一般专业的学生和企业管理干部学习使用。

在本书编写过程中，参考了大量国内外的有关著作和资料；本书的出版，得到了天津人民出版社编辑同志的大力帮助，在此，一并致以谢意。

书中难免有缺点错误，恳请读者批评指正。

编 者

1995年9月

目 录

第一章 企业综述	(1)
第一节 企业的基本概念.....	(1)
第二节 企业的产生和发展	(12)
第三节 现代企业制度	(25)
第四节 企业素质	(36)
第五节 企业的组织结构	(46)
第六节 企业的外部环境	(54)
第二章 管理性质	(73)
第一节 企业管理的概念	(73)
第二节 管理的科学性和艺术性	(80)
第三节 管理的文化性	(94)
第三章 管理理论	(112)
第一节 古典管理学派.....	(112)
第二节 行为科学学派.....	(122)
第三节 现代管理学派.....	(134)
第四章 管理原理	(142)
第一节 系统原理.....	(142)
第二节 能动原理.....	(155)
第三节 动态原理.....	(166)
第四节 效益原理.....	(173)

第五章 管理职能	(179)
第一节 决策职能.....	(180)
第二节 计划职能.....	(197)
第三节 组织职能.....	(204)
第四节 控制职能.....	(212)
第六章 管理手段	(219)
第一节 企业管理的基本制度.....	(219)
第二节 企业管理的基本方法.....	(234)
第七章 管理人员	(242)
第一节 管理人员的概念.....	(242)
第二节 管理人员的素质.....	(247)
第三节 管理群体.....	(258)
第四节 管理人员的选拔和培养.....	(266)
第八章 基础管理	(273)
第一节 基础管理概述.....	(273)
第二节 基础管理的内容.....	(276)
第三节 基础管理的组织协调.....	(299)
第九章 现代管理方法	(304)
第一节 现代管理方法概述.....	(304)
第二节 目标管理.....	(321)
第三节 全面质量管理.....	(338)
主要参考书目	(360)

第一章 企业综述

任何科学都有它研究的对象,企业管理科学研究的对象是企业。显然,如果对企业这一特定的范畴认识不清,就难于把握这门学问的科学性质,就学不好企业管理的科学理论。因此,在学习企业管理的基本原理之前,必须首先学习和探讨有关企业的基本知识。

第一节 企业的基本概念

一、什么是企业

企业是通过向社会提供产品或劳务获取利润而从事生产经营活动的独立的经济组织。企业的目的是取得利润,提供产品或劳务仅是它实现盈利目的手段,独立性作为企业的基本条件则要求企业必须以自主经营、自负盈亏的方式完成上述活动。从事生产经营活动的经济性质把企业与教育、卫生和文化等组织和团体区别开来,决定了各自实现其目的的手段上的差异性。企业的概念表现了企业的一般特征。企业有许多种具体的形式:生产类企业主要指以加工为主要特征的工业企业;经营类企业则包括加工业以外所有第三产业,如商业企业、金融企业、交通和建

筑企业等。

企业的目的在于盈利,盈利是企业的基本特征,是企业产生和发展的动力。企业在历史上之所以取代家庭组织形式成为社会经济生活中的主导力量,主要是因为企业能为自身和社会带来巨大的财富。企业生产方式与家庭组织的主要区别在于前者以交换为特征,后者以自给自足为特点;自给自足主要是为了满足自身需要,而交换则是为了满足他人或社会需要。交换的唯一目的是用产品来换取高于成本的货币,即获利。正是这种动力的驱使,才使得企业的规模在数百年来得到了空前的发展,而规模的发展获得了规模的效益,企业发展的结果使自身的资产和社会的财富都获得了巨大的增长,促进了国民经济的发展和人民生活水平的提高,推动了社会的进步。因此,企业必须把提高经济效益作为开展一切经济活动的出发点,各项工作都不能偏离这一目标。企业不能盈利,就失去了其存在的自身价值。

企业是经济组织,经济性是企业的基本性质。企业获利必须“取之有道”,其经济性质决定了它必须通过进行生产经营活动,提供适宜的产品或劳务,来实现其谋取利润的目的。因此,企业的行为必须要将获利的目的转化为具体的目标和手段,即提供出能为用户或消费者所接受的产品或劳务。企业无论通过科技发展增加产品的功能,还是通过营销活动增强产品的适销能力,或是通过内部管理使产品质优价廉,都是强化手段,间接地达到获利的目的。这是企业创造力和生命力的体现。过去我们把盈利作为手段,而将提供产品或劳务作为目的,其结果使得我们的企业与发达国家相比,无论是产品的数量和质量,还是盈利水平都相差甚远,其根本原因是将二者的关系本末倒置,使手段的发展强化丧失了动力。因此,企业必须把提高产品质量,扩大生产

规模作为开展一切经济活动的中心环节,各项工作都必须围绕这一环节来进行。舍此,别无它途。

企业无论是提高效益,还是强化手段,都必须在自主经营、自负盈亏的条件下,才能实现。独立性是企业生存和发展的基本条件。企业的目的决定企业必须盈利;企业的经济性决定它必须通过投入产出的盈余来实现;这就要求企业必须对其拥有的资源进行合理的配置和精确的核算,力求按“投入最小、产出最大”的原则,取得预期的效果。这一过程只有在企业对其全部资产具备占有、使用和处置权力的条件下才能完成。企业面对市场环境,必须能够根据市场供求状况和可能发生的变化,以及企业自身条件,来确定如何开展其生产经营活动,决定干什么和怎么干,使企业在日益激烈的竞争条件下,得以生存和发展。这一切只有在不受外来干预的情况下,才具有现实的可能性。因此,企业必须是一个独立的经济实体,必须具备自主进行生产经营活动,使其资产保值增值的一切权力和条件。

二、企业必须具备的条件

全面深入地认识企业,必须使之概念具体化。具体说来,企业必须同时具备下列五个条件:

(1)生产经营上的独立性。

企业是从事生产经营活动的经济组织,生产和经营是工商企业经济活动的中心,离开了生产和经营,企业就失去其价值。生产和经营需要独立性。这种独立性是指企业具有独立进行生产经营活动的权力,这包括决策权和实施权,即决定“干什么”和“怎么干”。具体说来,决策权是指企业能够根据市场供求变化,

抓住时机,随时做出决策,而不需要上级主管部门批准。企业若没有决策权,就谈不上生产经营上的独立性。实施权是指企业决策之后,为保证其实施所能采取的一系列具体措施,如制定生产经营计划、签定购销合同、产品的实际生产活动和商品的实际购销运存活动等等。企业只有具备生产经营上的自主权,才能成为名符其实的独立的经济实体,才能根据市场变化,灵活地开展生产和购销业务,发挥其经济组织的作用,才能有其他几个条件的可能。所以独立地生产经营是企业必须具备的首要 and 起码的条件。

(2)组织上的完整性。

企业的独立性还表现在组织机构上。一个经营实体如果没有完整的组织管理机构,就不能取得法人地位,不能以独立经济组织的资格开展经营活动,就不能成为企业。企业的概念只是一个抽象的含义,它必须通过组织这个形式得以存在,并借此展开它的全部经济活动。完整的组织可以区别不同企业(如工业、商业、金融企业等)和不同组织(如文化、教育、卫生等单位),还可以区别家庭和个体工商业。法人必须是组织,不是个人,虽然法人由厂长、经理个人来代表,但他代表的是整个组织。

企业没有完整的组织机构,就无法进行正常的活动。完整的组织一方面把个别、分散的力量凝结成集体力量,创造新的生产能力(几个人的简单相加,远小于几个人有组织的整体力量);另一方面可以通过内部分工,把每个人分配到适当的岗位,明确职责,相互协作,以保证整个企业经济活动有序、不间断地进行。不管企业规模大小,其组织机构都必须具备,没有组织机构,企业就复存在了。

(3)人财物的支配使用权。

独立的人财物的支配使用权既是企业进行生产经营活动的条件,又是企业独立生产经营的前提和保证。企业的经营活动是其人财物的组合过程。如果企业只有独立的生产经营权,而无人财物的支配使用权,那企业的独立经营只能是一句空话。经济合理地使用企业的人财物,是企业取得最佳经济效益,不断发展壮大的途径。

(4)财务上的独立核算。

企业财务上的独立核算,就是要求企业以收入抵补支出,自负盈亏。企业必须尽一切可能获得利润,盈利是企业区别于其他组织的基本特征。要盈利就必须核算,不核算就无法计算盈利。盈利要求企业必须对其生产经营过程中的劳动(活劳动和物化劳动)耗费进行精确地计算和严格的监督,对投入和产出、费用和效用进行全面的比较,努力提高经济效益。半独立核算和不独立核算的经营实体都不能算作企业,企业本身的盈利性,要求其必须实行独立核算。

(5)对外关系上的法人地位。

“法人”是一个法律概念,是指具有民事权力能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。公司企业具有法人财产权。法人资格和地位是企业独立性的法律保证,是企业独立经营和独立核算的必要条件。只有具备“法人”地位,国家才能根据法律来保护企业的合法权益;企业才能承担法律责任,具有合法经营的义务;企业与其他企业和组织发生联系(如签订合同等)才有法律效力。企业的法人代表就是企业的董事长或经理(厂长)。

三、企业的地位和分类

1. 企业在国民经济中的地位和作用

企业作为一个经济组织,在国民经济中处于十分重要的地位,具有重要的作用。

(1) 企业是国民经济的经济细胞。

一个国家的国民经济包含若干层次和许多分支部门,是一个复杂的有机整体。构成这个有机整体的基本单位主要是企业。企业在国民经济中的地位和作用,有如生物机体上的细胞。一个生物机体的强弱兴衰归根到底取决于它的细胞是否有生命力,同样,一个国民经济体系是停滞衰退还是生机盎然,归根到底也取决于它的细胞单位,特别是企业有无活力。

一个国家要发展经济,实现现代化,必须增强国家的综合国力,而这根本的途径是企业生命力和创造力的提高。我国目前的经济发展水平与发达国家相比,还比较落后,其根本的制约因素在于我国企业的生命力和创造力还比较低。世界经济发达国家的产业结构大都完成了由第一产业向第二、三产业的转移。而我国要实现现代化,完成产业结构的转移,最终要靠企业劳动生产率的提高,为第一产业(主要是农业)提供先进的技术装备,为第三产业提供剩余劳动力,为整个产业结构的转移提供物质基础。而这都取决于企业的生命力和创造力的程度。因此,发展国民经济,增强国家的综合国力,实现现代化,必须大力发展企业组织,增强企业的活力。

(2) 企业是国民经济运行的主要组织者。

国民经济的运行表现为社会生产和再生产过程,这一过程主要是通过企业实现的。企业遍布于生产和流通各个领域,作为国民经济的基本单位,构成了整个国民经济体系,并在这个体系

中发挥着各自的职能和作用。

工业企业为整个社会生产物质资料(包括生产资料 and 消费资料),为社会提供越来越多的质量优良、丰富多采、适销对路的产品,不断满足人民群众日益增长的需要。商业企业则担负起流通商品的职能,在生产领域和消费领域间架起桥梁,它把工业产品从生产部门收购进来,经过批发和零售环节,卖给消费者,最终实现商品的价值和使用价值,使商品在流通领域畅通无阻,保证社会生产和再生产的顺利进行。分配领域的金融企业则进行各种资金的分配和再分配,集中闲散资金,组织结算和信贷、调节货币流通,为有计划地支持工业农业生产、商业收购、扩大供应、促进国民经济发展服务。

由此可见,社会经济生活中的每一个领域,都要有企业这种经济组织,通过企业的各项活动,才使社会生产和流通得以进行,国民经济得以正常地不停地运转。

(3)企业是国家财政收入的主要来源。

一个国家的社会财富主要是由企业创造的。我国国家财政收入的80%以上来自企业的利润税收。国家要发展经济,就必须扩大生产和流通的规模,必然需要一定数量的资金积累,社会的其他方面,如政治、军事、科学、教育、文化和卫生事业要发展,也都需要一定数量的财力作保证。企业若不能创造足够的利润税收,国家财政收入就成了无源之水,就无法进行必要的积累,那么,社会生产和流通就不能扩大,科学、教育、文化、卫生等事业就无法发展,社会就无法进步。因此,可以说,没有企业就没有现代社会,没有企业创造的物质财富,社会就不能向前发展。大力发展企业,提高企业素质,增强企业盈利能力,对国家的经济建设和社会发展,具有十分重要的意义。

2. 企业的分类

对企业进行分类,便于分析和认识不同类别企业在经营管理活动上的不同特点,分析和认识同类企业经营管理活动上的共同规律性。分类的角度大体按行业、所有制、技术装备和财产组织形式等四个方面进行。

(1)按行业进行企业分类。

工业企业。工业企业是专门从事采掘和加工等生产性活动的企业。工业是我国国民经济的主导,工业现代化是科学技术现代化的主要标志。工业企业是我国企业组织的主导力量,也是一切其他企业经营兴旺和发达的基础。如果没有工业企业的活动,诸如商业、金融、邮电、运输等企业,就失去主要的“服务对象”。因此,工业企业的发展对国民经济的发展有着举足轻重的作用。

商业企业。商业企业是通过批发和零售等方式,专门从事商品交换的企业。商业是社会生产和消费的信息枢纽,商业企业和社会生产中起着重要的协调作用,是为国家和社会提供积累资金和消费享受的重要部门。商业企业的发展对工业生产和人民生活有着十分重要的意义。

金融企业。金融企业是向社会提供货币流通、资金周转、信托投资和信用担保以及提供股票、有价证券等服务的企业。银行是一切国家的经济命脉和神经中枢,国家的一切事业都要与银行发生联系并受到它的控制或影响。银行通过银根的收缩或松弛对社会的经济活动发生直接的影响,通过利息率的变动在筹集资金和影响投资趋向等方面发挥重要作用。

其他各类企业。运输企业,是通过水、陆、空等设施向社会提供客、货位移服务的企业。物资企业,是向社会提供物资集散、转

运、仓储、保管场地或供销联系等服务的企业。建筑安装企业,是向社会提供商品化建筑物和设备安装劳动服务的企业。邮电企业,是通过邮政网点和电讯设施向社会提供邮递信息、洽谈联络、信息传递等服务的国家企业。旅游企业,是以旅游资源为凭借,以旅游设施为条件,向社会提供旅游活动和参加导游等劳务服务的企业。农业企业,是向社会提供各种农、林、牧、副、渔和采集等劳动产品的企业。

(2)按所有制进行企业分类。

全民所有制企业。全民所有制企业由国家代表全体人员对其生产资料进行占有,其经营利润绝大部分通过税收交给国家统一分配和使用。它们是我国社会主义生产和流通的主导力量。全民所有制企业通常实行国有国营,企业生产指挥和经营管理由国家委托经理(厂长)全权负责。随着转换企业经营机制和现代企业制度的建立,企业作为独立的财产法人,将有独立的自主经营权。对于一些小型全民所有制企业也可以实行国家所有集体经营和国家所有租赁经营等多种经营管理方式。全民所有制企业必须兼顾国家、企业和个人的三者利益,力求在努力发展生产的基础上,多向国家提供积累,多留企业发展基金,不断提高职工的生活水平。

集体所有制企业。集体所有制企业的生产资料归企业成员集体所有,它的管理和税后利润分配具有与全民所有制企业不同的特点:企业的最高权力机构是职工代表大会,职工代表由职工民主选举产生,它代表职工决定企业的一切重大问题;企业管理者由职工民主选举,而不是由国家委派任命;企业实行劳动合同制,职工能进能出,不存在“铁饭碗”制度;企业对职工实行劳动分红制,职工的工资和奖金与经营成果挂钩,随

利润多少浮动。

个体私营企业。个体私营企业由个人集资创办,生产资料归个人所有,以家庭成员为主体,有些则以雇佣劳动力为企业成员,经营管理权由个体经营者掌管。个体企业依法经营,依法纳税,对繁荣社会主义经济是有益的补充。

合资企业。合资企业是经我国政府批准,由我国的公司、企业或其经济组织同外国公司、企业或其他经济组织按照平等互利的原则,在我国境内共同开办的企业,属国家资本主义性质。合资企业应兼顾国家、企业、工人、外资四方利益。发展合资企业对于我国在自立更生的基础上扩大国际经济合作和技术交流,利用外资,学习国外先进管理经验,加速我国社会主义现代化建设具有十分重要的作用。与合资企业并存的还有中外合营企业、外商独资企业,统称“三资企业”。

(3)按技术装备水平进行企业分类。

劳动密集型企业。劳动密集型企业是指技术装备程度低、用人多、活劳动消耗在产品成本中的比重大的工业企业。发展劳动密集型企业对资金短缺、技术基础薄弱而劳动力资源丰富的发展中国家有十分重要的意义。劳动密集型企业有利于扩大就业面;投资少、见效快、收益大;有利于扩大出口,增收外汇,积累建设资金;耗能、耗材少,经营灵活,适应于就地取材和加工,生产那些技术要求简单、品种杂、批量小的传统手工艺品等。

资金密集型企业。资金密集型企业是指单位产品所需投资多、技术装备程度较高、用人少的工业企业,也称技术密集型企业。资金密集型企业生产力高、物资消耗少、单位产品成本低、竞争力强;但它需要资金量大、技术装备复杂、精度高、需要高技能操作人员配套,否则很难发挥出它的经济效益优势。

知识密集型企业。知识密集型企业是指综合运用先进的、现代化的科学技术成就的工业企业,也称知识技术密集型企业。一般用企业中使用中高级技术人员在全体人员中的比重来衡量。一般生产高科技含量高的尖端产品,如电子计算机、大规模集成电路、原子能的企业属于这种企业。

(4)按财产组织形式和所承担的法律 responsibility 分类。

单业主企业。也称个体企业、独资企业。这种企业是业主个人出资兴办,业主自己直接经营,企业享有企业的全部经营所得。同时,对企业债务负完全责任,出现资不抵债时,业主要用自己的家财来抵偿。这种组织形式的特点是:自然、人为因素对企业影响大、规模小,筹资有限,但业主风险大,决策简便,经营灵活。

合伙经营。合伙企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业,合伙人按契约规定的比例相应地分享收益,承担责任,合伙人既是出资者,同时也都参与经营管理。合伙企业与个体企业最大的区别在于企业的经营决策有了制约,不会再因为一个人的失误酿成大错。其特点是:企业经营有了制约,但经营规模仍不大。合伙企业和个体企业都是所有权与经营权集于一身,企业没有独立的法律人格,都属于自然人企业,出资者承担无限责任。

国有国营企业。它是由国家单独投资兴办的企业,国家独自享有企业的经营收益,并独自承担责任。这种企业在世界各国都普遍存在,政府兴办这类企业的目的大都不是谋求该企业本身盈利,而是满足整个国家经济发展的需要,直接实现国家的社会经济政策和战略目标,或是配置在市场机制难以发挥作用,而人民生活又必不可少的领域。这类企业有三个特点:一是政府管理

的行政隶属性；二是企业自主经营的相对性；三是企业职能的多维性和经济责任的有限性。

公司企业。公司企业是指由两个以上的投资者出资，按照一定的法律程序组建以盈利为目的的经济组织。公司化企业组织形式是现代社会化大生产的产物，是市场经济发展对企业组织形式的现实选择，它已被现代市场经济国家的企业普遍采用，在机制上提供了企业平等参与国际市场竞争的条件。这类企业与个体企业、合伙企业比较起来，有两个突出的特点：一是公司是法人，拥有法人地位和法人产权、法人的一系列自己行为权利；二是公司承担有限责任，即出资者对公司以自己出资为限承担责任，公司对债务以法人财产为限承担责任。

第二节 企业的产生和发展

企业作为一种经济组织形式，对于人们来说，既熟悉又陌生。熟悉是因为，在当今的世界上，也许没有任何一种社会组织能够象企业这样普遍，能够吸引最广泛的人群为其效力，能够象它那样与人们的生活息息相关，不可分离，能够创造出数不清的财富，从某种意义上说，是企业创造了现代的物质文明。陌生是因为，人们对企业的历史发展缺少了解：企业是何时产生的？企业又是如何发展的？在不同的社会制度下企业有何特点？企业和它的前身——家庭经济组织形式有何区别？现在我们就来概要地描述这些问题。研究企业的历史，有助于加深对现代企业的认识。