

山东干部函授大学教材

现代企业管理原理

龙增瑞 主编



山东人民出版社

山东干部函授大学教材编辑委员会

主 任 董凤基

副主任 李凤梧 刘凤龙 王凤胜

吴鸿章 娄礼生

委 员 (以姓氏笔画为序)

孔祥雨 卢希悦 刘鸣泽 陈龙飞

杨奇有 张 剑 何克亮 岳增瑞

柏继民 胡积健 赵喜臣 蓝岩世

鲁新登字 01 号

山东干部函授大学教材

现代企业管理原理

主编 龙增瑞

*

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

临沭县印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 11.75 印张 258 千字

1995 年 7 月第 1 版 1995 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—8000

ISBN7—209—01783—6

F·542 定价: 12.00 元

前 言

1993年1月，中共山东省委宣传部、组织部、高校工委、省人事厅、省教委和山东师范大学联合下发了《关于创办山东干部函授大学的意见》。创办函授大学，主要是为了贯彻党的十四大精神，对干部进行建设有中国特色社会主义理论的正规化、系统化教育，培养一大批适应改革开放和社会主义现代化建设需要的层次比较高的人才，落实省委、省政府提出的“科教兴鲁”的战略方针。为此，从印发创办山东干部函授大学的文件，到专业、课程的设置、教学管理，以及其他一系列活动，都努力体现上述指导思想。

要把山东干部函授大学办好，办出特色，必须坚持标准，保证质量；必须从干部实际出发，体现干部教育的特色。因此，在努力做好其他工作的同时，山东干部函授大学尤其注重抓教材的建设，成立了以省委常委、宣传部长、校长董凤基同志为主任的教材编辑委员会。教材编辑委员会组织编写的各种教材，要求既有基本理论、基础知识，又注意反映该学科最新的研究成果和动态；特别强调结合干部特点，突出理论联系实际，具有较强的针对性。

《现代企业管理原理》一书，是在山东干部函授大学教材编辑委员会的统一安排指导下，聘请山东经济学院工商经济系主任龙增瑞教授等编写的，是山东干部函授大学编写的系列教材

之一。

现代企业管理原理是一门应用性、实践性、社会性很强的学科。本书的编写是以党的十四大提出的关于建立社会主义市场经济体制和十四届三中全会确定的建立现代企业制度为理论指导，吸收工商企业改革的先进经验和国内企业管理理论研究的新成果，借鉴国际企业管理的惯例，充分体现企业管理改革的最新成就，有较强的实用性、思想性和科学性。

全书共分十四章，第一章概述企业的含义、社会责任和有关建立现代企业制度的理论；第二至第三章阐述企业管理的科学性、企业管理原理的知识体系以及企业管理理论的发展；第四章介绍了企业管理的基本原理；第五至第十四章分别介绍了计划、组织、领导、控制等职能原理。

本书的体系框架由龙增瑞为主设计，第一、十四章由顾天辉编写；第二、三、四、七章由龙增瑞编写；第五、六章由朱万俊编写；第八、九、十、十一章由李永春编写；第十二、十三章由贾应贤编写。全书由龙增瑞总纂，最后由山东干部函授大学教材编委会审查定稿。

今后，我们将在教学实践中进一步学习、借鉴其他大学教材建设的经验，取长补短，逐步形成自己的具有干部函授教育特色的教材体系。

山东干部函授大学教材编辑委员会

1995年4月

目 录

第一章 企业.....	(1)
第一节 企业的含义、资源和社会责任.....	(1)
第二节 企业的分类.....	(8)
第三节 建立现代企业制度	(21)
第二章 企业管理学的科学性	(36)
第一节 企业管理的必要性	(36)
第二节 企业管理学的科学性	(41)
第三节 企业管理原理的知识体系	(47)
第三章 企业管理理论的发展	(52)
第一节 古典管理理论	(52)
第二节 行为科学理论	(62)
第三节 现代管理理论丛林	(66)
第四节 创建具有中国特色的社会主义企业管理理论...	(71)
第四章 企业管理的一般原理	(81)
第一节 管理的二重性原理	(81)
第二节 效率原理	(86)
第三节 系统原理	(92)
第四节 弹性原理	(98)
第五节 权变原理.....	(103)
第五章 计划.....	(108)

第一节	计划是企业管理的首要职能·····	(108)
第二节	计划的原则与前提·····	(123)
第三节	目标管理·····	(127)
第六章	决策·····	(139)
第一节	决策是计划的核心·····	(139)
第二节	决策的过程·····	(144)
第三节	决策的原则与方法·····	(149)
第七章	企业战略管理·····	(158)
第一节	企业战略的含义与地位·····	(158)
第二节	企业战略管理的内容·····	(166)
第三节	企业战略的形成·····	(175)
第八章	组织与组织设计·····	(186)
第一节	组织概述·····	(186)
第二节	组织结构·····	(193)
第三节	组织设计·····	(202)
第九章	组织运行·····	(214)
第一节	人员调配·····	(214)
第二节	权力委任·····	(223)
第三节	组织协调·····	(231)
第十章	组织文化·····	(242)
第一节	组织文化理论基础·····	(242)
第二节	组织文化建设·····	(256)
第十一章	组织发展·····	(270)
第一节	组织发展的原因和内容·····	(270)
第二节	组织发展的程序·····	(278)
第十二章	领导·····	(287)

第一节	领导概述.....	(287)
第二节	领导的模式及其选择.....	(297)
第三节	领导过程中的信息交换.....	(304)
第十三章	激励.....	(316)
第一节	激励概念.....	(316)
第二节	激励的基本理论.....	(322)
第三节	激励的模式与方法.....	(335)
第十四章	控制.....	(345)
第一节	控制的基本理论.....	(345)
第二节	控制的基本过程.....	(353)
第三节	有效控制的特点和控制技术.....	(361)

第一章 企 业

内容提要：企业管理的对象是企业。研究企业管理，首先应对企业有一个总体的认识。本章重点研究企业的含义、地位，明确企业的资源和社会责任，介绍企业的分类，论述市场经济下的各种企业制度，以及我国建立现代企业制度的必要性、内容与途径。

第一节 企业的含义、资源和社会责任

一、企业的含义

企业是依法建立的经济组织。经济组织与从事经济工作的组织不是同一概念，例如政府中的经济主管部门，它们不是经济组织，而是国家行政组织。作为经济组织，必须同时具备以下两个基本特征。

1. 为社会提供商品（包括商品性服务）。这一特征把经济组织与政治组织、国家行政组织区别开来。经济组织服务社会的形式是提供商品，包括生产商品和销售商品。非经济组织服务社会的形式不是提供商品，它们与服务对象之间的业务联系，不属于商品交换关系。例如政府中的经济主管部门，其服务社会的形式是规划、调控和指导经济发展。为社会提供产品和服务是企业存在的基本目的之一。当然，不同企业提供产品和服务

的方式及内容不同，它们是用各自不同的功能从不同的方面来实现这一基本目的的。

2. 创造利润。经济组织为社会提供商品需要有偿地获取、使用和消耗资源，其经济活动要在激烈竞争的市场中进行，具有风险性，利润正是将资源投入这种有风险的经济活动所追求的报酬，利润的高低也是对其经济活动成果的最有效检验。所以，企业的目的既是为社会提供商品，又是为自身获取利润。这两者并不矛盾，而是相辅相成。只有为社会提供满意的商品，才能保证长期获取利润；只有有效地利用所拥有的资源，最大限度地获取利润，才能保证企业的生存与发展，才能不断地为社会提供满意的商品，同时推动社会生活水平的提高。以创造利润为目的既是经济组织与非经济组织的区别，又是它与其内部下属组织的区别。如公司下属的分公司、工厂、商店等，尽管它们也从事商品生产经营活动，但它们活动的目的是完成企业分配的任务。当然它们完成任务的情况与企业创造利润有直接联系，但创造利润始终是企业目的和责任，而不是企业内部下属组织的直接目的和责任。

经济组织的盈利性特征，要求它必须拥有自主权，即拥有可以独立支配的财产，并自主经营、自负盈亏，实行独立核算。权力与责任是联系在一起的。如果经济组织没有经营自主权，而要求它承担盈亏责任，是不公正的，也是行不通的。实行自负盈亏，必须实行独立核算，按会计、财务的有关法律和准则核算收入和支出。这也是各种组织的下属经营单位不是企业的原因。这些单位可以提供商品，也能获得盈利，也要对自己的生产经营活动成果进行核算，但它们的活动不同程度地受制于其上层组织机构，它们不独立核算、自负盈亏，它们最终的盈亏

是由其所从属的企业或其他组织负责的。

企业是依法建立的经济组织，表现为各种类型的企业都必须通过法定程序取得法律确认。我国对各类企业都设有相应的法律、法规，规定了企业设立的条件和程序。企业一旦取得法律确认后，就有权受到法律保护，任何个人和组织不得侵犯企业的合法权益。

二、企业在市场经济中的地位

市场是由商品、商品供应者、商品需求者和交易场所等构成的。商品作为市场交易的对象又称市场客体，而参与市场交易的企业、居民、政府和其他非盈利性组织则称为市场主体。企业是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者或购买者，又是各类消费品及服务的生产者和销售者。因此，企业是最重要的市场主体。离开了企业以及企业之间、企业与其他经济当事者之间的购买、生产和销售活动，市场就成了无源之水，无本之木。把企业建成真正市场主体，是建立社会主义市场经济的客观要求。从我国目前情况看，多数企业（尤其是国有企业）还不是真正市场主体，还不是真正符合上述含义的企业。要使企业成为真正市场主体，需要具备一定的条件。

1. 企业要有明确的产权。市场交易表面上看是物品的转让，但实质是这种物品产权的转让。如果企业本身的产权关系模糊，那么它手中的商品属于谁就更说不清楚，交易就无法按市场规律进行。企业要有明确的产权，是指投资者应享有投资的所有权，据此取得这部分投资产生的收益，承担相应的责任和风险，并拥有法定的权力。同时，企业也要有明确的财产所有权，否则它就不能在市场上进行自主交易、自负盈亏，也就

不能成为真正的市场主体。在产权不明晰的情况下，企业行为就会产生扭曲。例如，在产权关系不明晰的国有企业中，有的企业当其经营的商品价格降到成本以下，并有继续下降的趋势时，宁愿把商品长期存于仓库中，造成资金周转困难，也不愿随行就市及时销售。这样做只是因为放在仓库里的商品可以按原来的帐面价格充当国有资产。

2. 企业是法律上和经济上独立自主的实体，它拥有自主经营和发展所必需的各种权利。它要接受政府的行政规划，但它在法律上和经济上是独立于政府之外的。同时，市场经济中的企业应当具有自己独立的发展目标，为了实现这些目标，企业可以在法律允许的范围内，自主筹集资金，自行策划经营活动，开展投资、联合、兼并等活动。

3. 企业有平等参与市场竞争的权力。市场竞争对企业是一种外在压力，这种压力是加强管理、促进科技进步和生产力发展的动力。但竞争应是平等的，企业之间、企业与其他交易者之间应有平等地位。企业无论规模大小、所有制形式和法律形式如何，在市场竞争中应一律平等。法律上不允许也不承认一个企业对另一个企业拥有特权和实行强制。如果有某种形式的特权和强制，市场的竞争性和效率将会受到损害。如果这种特权和强制发展成命令——服从关系，那么市场体制也就不复存在。由于地位平等，市场交易是交易双方一致同意的。是否进行交易，按什么条件交易，都要由企业根据自身的意愿、价格高低以及其他诸多因素自主作出决策。

三、企业的资源

企业要达到自己的目的，必须要有生产经营所需要的资源。各种资源是企业生产经营活动得以进行的必不可少的条件，而

它们的数量、质量、成本、比例关系以及利用水平，又直接影响着生产经营效率的高低。在企业的生产经营活动中，通常包括以下几方面的资源。

1. 劳动力。这里讲的劳动力主要是指生产产品或提供服务的人。这些人有的从事基本的生产作业，有的从事各种专业工作，有的从事不同层次的管理。他们是最重要的资源。因为只有拥有适合工作需要的具有良好素质的人力资源，同时只有他们对企业目标的共同追求，才能推动企业系统的运行和发展。企业应对各类人员有吸引力和凝聚力，使他们受到良好的教育和训练，保持人员比例结构，合理地配置人力资源，并使他们有高度的积极性。只有这样，才能保证提供更多更好的产品和服务，产生更好的经济效益和社会效益。

2. 资金。资金是企业财产物资的货币表现。企业进行生产经营活动必须拥有与其规模、生产技术特点和管理水平相适应的一定数量的资金。企业的资金主要来自投资者的出资、银行贷款、企业盈利、发行债券、商业信用和租赁等，这些资金形成企业的资产和负债。企业的资产有不动产和动产之分。不动产即固定资产，包括土地、建筑物、设备等有形固定资产及专利权、投资等无形的固定资产；动产即流动资产，包括现金、存款、应收票据、有价证券、成品、半成品和原料等许多项目。在生产经营中，资金不断地转换其形态，如用货币购买原材料，生产出半成品、成品经销售又成为货币。资金的数量、各种资金形态间的比例关系、资金的周转速度、资金利润率等反映了企业的实力和经营管理水平。

3. 物资。企业的物资包括土地、建筑物、设备、原材料、动力、成品及半成品等。它们构成企业生产经营的物质基础。

4. 技术。技术是知识在商品生产和销售中的应用。现代技术的采用，可以大大提高劳动生产率和经济效益。新技术、新工艺不仅能节省时间和费用，高效利用人、财、物资源，还能提高商品的产量和质量。企业应用的技术可以从市场中购得，也可以自己研究和开发。无论哪种方式都要付出人力、物力、财力，但这是必须做的，企业要发展，就要不断技术进步。

5. 信息。信息是指企业内外各种活动的经过搜集、加工、整理的对企业生产经营产生影响的记录。信息是管理的工具，人的任何行动都取决于所掌握的信息。信息越是完整、及时、准确和适用，企业经营决策的水平就越高，企业的生产经营活动就越有秩序和协调。美国著名管理学家德鲁克曾说：“信息情报是企业未来最宝贵最便宜的资源，谁越知道利用它，谁就越能赚大钱。”

以上资源都是要有偿获得的，只有通过科学的管理来有效地配置和利用这些资源，才能最好地达到企业的目的和目标。所以，有人把管理也看作一种资源。在本书中，我们把管理看作一种协调资源以达到预定目标的活动。通过管理，用最低的成本获得达到本企业目的所需要的资源，使各种资源之间及各种资源内部都保持数量、质量等方面的协调的比例关系，提高资源的运用效率，为社会提供用户满意的商品，获取最大的利润。

四、企业的社会责任

企业是社会的基本经济单位，它们是为着实现某种特定的社会目的并满足社会、社区或个人的某种特定需要而存在的。企业的社会责任，实际上就是企业对与它有关的各种社会利益集团承担的责任，就是要满足各种社会利益集团的愿望和要求。企业只有在充分完成自己承担的社会责任后，才能实现自己的目

的。所以，研究企业的社会责任，对明确企业的宗旨和进行管理是十分必要的。在我国，企业要承担的社会责任主要有六个方面。

1. 所有者。企业对所有者的基本责任是保护其投资，这通常表现为盈利和发展。投资者希望能获得合理的投资报酬，也希望企业能发展、壮大。例如，《全民所有制工业企业法》规定，全民所有制工业企业必须有效地利用国家授予其经营管理的财产，实现资产增值；依法缴纳税金、费用、利润。而对于股份制企业，则必须对其股东的投资负有保值增值的责任。

2. 顾客。每一家企业的成败，归根结底取决于顾客。顾客购买这家企业的产品或服务，这家企业才能够生存和发展。正是为了满足顾客的要求和需要，社会才把物质生产资源托付给企业。企业对顾客的社会责任，就是要提供令顾客满意的商品和服务，不断满足顾客日益变化的需求。为此，企业要树立顾客第一的经营思想。

3. 债权人。债权人是指向企业出借资金的人。有些债权人向企业提供了材料或供应品，另一些债权人则借钱给企业。企业对债权人的责任就是到期偿还债务。如果做不到这一点，企业的信用就会受到影响。因此，承担这一责任，对企业本身也是有利的和必需的。

4. 职工。企业职工生产或提供企业所出售的商品或劳务。企业对职工的社会责任是：提供满意的工资和福利，良好的工作条件，稳定的职业保证，有活力的工作，以及通过他们在工作 and 职位上的成就使他们满足。这些目标的实现可能是困难的，因为职工的需求也在不断变化。但由于有活力的人力资源是完成企业任务的保证，所以企业不能忽视对职工所承担的社会责

任。

5. 政府。企业在遵守政府法律、法规方面也负有社会责任。国家政府对各类企业都制定了相应的法律、法规，企业要依法经营、依法纳税，按照法律规定行使权力和履行义务。同时，企业还应服从国家政府的宏观经济调控。

6. 社会。使社会成为居民更好的生活场所也是企业的一项社会责任。要做到这一点，企业就必须同社会一起设法解决所面临的社会问题。对企业的要求是：提供公平的就业机会和良好的工作条件；参与社会的各种文化、公益事业；保护生态环境，有效地利用自然资源；促进社会精神文明建设；不提供对社会有害的产品或服务等等。

第二节 企业的分类

根据不同的标志，可以把企业划分为不同的类型。熟悉企业的各种分类，对研究企业管理是很有益的。

一、按企业所属的产业部门划分

按企业所属的产业部门，它们可以分为：

工业企业。指从事工业产品或工业性劳务生产经营的企业。

商业企业。指从事商品流通，提供批发、仓储、零售服务的企业。

农业企业。指从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业。

交通运输企业。指利用运输工具，专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。

邮电企业。指通过邮政和电信，传递信息，办理通信业务

的企业。

建筑安装企业。指从事土木建筑和设备安装工程施工的企业。

旅游企业。指以旅游资源为凭借，服务设施为条件，通过组织旅行游览活动向游客出售劳务的服务性企业。

金融企业。指专门经营货币和信用业务的企业。如银行、证券、投资、信托、保险等企业。

其他服务性企业。指提供饮食、住宿、美容、咨询、信息等等各种服务的企业。

在各种产业中又可以做更进一步的分类。以工业企业为例，按生产工艺过程和劳动对象的性质，又可分为采掘业和制造业。采掘业包括煤炭、石油、天然气、金属矿、非金属矿、木材、自来水等各类开采生产企业。制造业包括的类别更繁多，如纺织、食品、烟草、饮料、电力、机械、电子、钢铁、交通运输设备、化工、建材等等。这些工业企业，按产品的经济用途又可分为生产生产资料的企业（即重工业企业）和生产消费资料的企业（即轻工业企业）；按生产力各要素所占的比重，可分为劳动密集型企业、资金密集型企业、知识技术密集型企业；按生产的组织结构形式，可分为单厂企业和多厂企业、联合企业；等等。

值得注意的是，许多规模巨大的企业是跨行业跨部门进行生产经营的，呈现多角化经营。如美国国际电话电报公司，除经营电讯器材外，还经营建筑、化工、汽车零件、食品、旅馆、地产、保险、出版、军火生产等等。多角经营企业的结构和联系比较复杂，管理难度大，但对市场的适应能力较强。

二、按企业规模划分

按各种生产要素及生产成果在企业中的集中程度，可以把

企业划分为大型、中型、小型等不同规模的企业。确定企业规模，各国和各行业的标准不同，但主要考虑以下几方面的因素：（1）企业的生产能力；（2）企业固定资产原值或投资额；（3）企业销售额；（4）企业的职工人数。以我国工业企业为例，能以产品生产能力划分的按产品设计生产能力或查定生产能力划分；凡是产品品种繁多，难以按产品生产能力划分的则以生产用固定资产原值作为划分标准。据此可将工业企业分为特大型、大型（分为大一、大二两档）、中型（分为中一、中二两档）、小型四个类别。美国的企业多以销售额及雇员人数作为划分标准，而日本企业多以投资额及雇员人数作为划分标准。

大型企业资金雄厚、设备齐全、人才荟萃，有条件面对广大市场，有条件采用高效率的现代化设备和广泛应用最新科技成就，有条件生产经营大型、复杂、尖端技术产品，或大规模生产标准产品，或对劳动对象进行深度综合利用加工。如工业中的钢铁、汽车、电力、航空、重型机械、石油化工等，一般均系大型企业。这些企业投资多、工艺复杂、生产连续性强，人员较多，管理难度较大。

小型企业的特点是人员少，投资少，技术相对专门化，经营比较灵活，适合生产多品种、小批量或较大批量的单一标准产品，适合为大企业协作和拾遗补缺，以及各类服务性企业。它们建立较容易，但由于其经济实力不够强、资信较差、人才吸引力不强，行业竞争激烈，难以抵御较大风浪。

在谈论企业规模时，要区分工厂（或商店）规模与企业规模。对单厂企业而言，一个工厂就是一个企业，而多厂企业则是由多个工厂组成的。许多大型企业都是由多个工厂或商店组成的。跨国公司在许多国家、地区都设有分支机构或子公司，拥