

高等财经院校试用教材

现代企业管理原理

周秀淦 主编

目 录

前 言	(1)
第一章 现代企业	(3)
第一节 企业的含义	(3)
第二节 企业的类型	(7)
第三节 企业法人制度	(19)
第四节 企业的权限和责任	(24)
第二章 企业管理的性质和职能	(31)
第一节 管理的含义	(31)
第二节 企业管理的性质	(39)
第三节 企业管理的职能	(50)
第三章 系统管理	(56)
第一节 系统管理概述	(56)
第二节 系统科学	(60)
第三节 企业管理的系统性	(65)
第四节 系统管理原则	(70)
第五节 系统管理方法	(78)
第四章 行为管理	(88)
第一节 人类行为的特征	(88)
第二节 行为科学	(93)
第三节 思想政治工作的科学性	(110)
第四节 思想政治工作的意义与内容	(115)
第五节 思想政治工作的原则与方法	(122)

第五章 决策管理	(129)
第一节 决策管理概述.....	(129)
第二节 决策的原则与程序.....	(138)
第三节 决策的方法.....	(150)
第六章 组织管理	(167)
第一节 现代组织理论.....	(167)
第二节 企业的组织原则.....	(173)
第三节 企业的组织形式.....	(180)
第四节 我国企业组织机构的改革.....	(187)
第五节 外国企业的组织管理.....	(197)
第七章 企业领导制度	(203)
第一节 我国企业领导制度的形成和发展.....	(203)
第二节 厂长(经理)负责制.....	(207)
第三节 企业民主管理制度.....	(212)
第四节 外国企业的领导制度.....	(222)
第八章 企业经济责任制	(229)
第一节 实行经济责任制的意义与要求.....	(229)
第二节 企业经济责任制的形式.....	(235)
第三节 工业企业经济责任制.....	(241)
第四节 商业经营责任制.....	(245)
第九章 计划管理	(253)
第一节 计划管理原理.....	(253)
第二节 计划的种类及其指标体系.....	(259)
第三节 计划管理程序.....	(264)
第四节 全面计划管理的特征和内容.....	(270)
第五节 目标管理.....	(278)
第十章 企业人力资源管理	(307)

第一节	企业人力资源管理的意义与作用.....	(307)
第二节	企业人力资源组织.....	(310)
第三节	劳动定额与定员管理.....	(315)
第四节	劳动工资与奖励.....	(323)
第五节	企业人力资源的开发与保护.....	(329)
第十一章	企业物力资源管理.....	(334)
第一节	企业物力资源管理概述.....	(334)
第二节	物资管理.....	(339)
第三节	设备管理.....	(353)
第十二章	企业财力资源管理.....	(361)
第一节	企业财力资源管理概述.....	(261)
第二节	资金管理.....	(363)
第三节	成本管理.....	(374)
第四节	利润管理.....	(386)
第五节	价值工程.....	(393)
第十三章	企业信息资源管理.....	(402)
第一节	企业信息资源管理概述.....	(402)
第二节	企业信息资源的流通渠道.....	(410)
第三节	企业管理信息系统.....	(415)
第四节	企业信息资源的处理过程.....	(421)
第五节	电子计算机在企业信息资源管理中的应用.....	(425)
第十四章	全面质量管理.....	(432)
第一节	全面质量管理概述.....	(432)
第二节	全面质量管理的特征.....	(439)
第三节	全面质量管理的基础工作.....	(443)
第四节	全面质量管理的工作步骤.....	(454)
第五节	全面质量管理的方法.....	(462)

前 言

企业管理学是当今世界一门新兴的科学，它的整个历史也不过百年。但是，近几十年来，在西方国家中，管理理论的研究发展很快，特别是第二次世界大战后，出现了许多流派，有所谓“管理丛林”之称。在我国，企业管理理论的研究，起步较晚，建国后，50年代到60年代期间，我国高等院校曾开设过一些管理学的课程，如《工业企业组织与计划》、《贸易组织与技术》等，但这些教材，基本上都是苏联教材的翻版。由于当时我国实行的是苏联式的高度集中的经济管理体制，商品经济受到了很大的限制，企业还不能成为一个经济实体，工业企业不过是一个生产单位，商业企业不过是一个分配单位，在这样基础上建立起来的企业管理学，缺陷是很多的。

党的十一届三中全会以后，我国进行了经济体制改革，实行了对内搞活、对外开放的经济政策。党的十二届三中全会通过的《关于经济体制改革的决定》，更进一步明确了我国社会主义经济是有计划的商品经济，强调提高企业管理水平，实现企业管理现代化，是发展我国国民经济和社会主义现代化建设的一个中心环节。在这种新的形势下，我国学术界和实际工作者，广泛地开展了企业管理问题的研究，成立了各种学会，出版了各种各样的刊物和专著，在企业管理学术研究上，呈现出一派生机勃勃的繁荣景象。这本书就是在这科学春天的百花园里新出土的一株幼苗。

本书是作者近年来在东北财经大学给研究生讲授《企业管理原理》这门课程的基础上逐步形成的，为了适应教学上的需要，它只是从企业管理学的一个侧面，着重从理论上研究和阐述工商企业管理方面具有共性的管理活动的规律性问题，它是一种企业管理的基础理论教材。至于有关工商企业专业性的业务管理活动、管理技术和方法，由于它们具有各自的内在的规律性，这些将由各自的专业学科，如工业企业管理、商业企业管理等，分别进行研究。

本书试图以马克思列宁主义理论为指导，以中国几十年来企业管理实践经验和现代管理科学为基础，以企业的组织管理、计划管理、人力资源管理、物力资源管理、财力资源管理、信息资源管理、质量管理等为内容，建立了本书的科学体系。

为本书编写提供初稿的有：汪秀英（第九和十四章）、赵宁（第八章）、乔远生（第十章）、周振东（第十一章）、李亚光（第十二章）、刘国忱（第十三章）。

本书在编写过程中，得到东北财经大学、商业经济系的领导和同志们的大力支持和帮助，在此，一并表示衷心的感谢！

本书无论是科学体系，还是内容方面，都很不成熟，只是一种探索和尝试，旨在抛砖引玉。由于作者理论水平和专业知识的限制，错误之处在所难免，深望读者和专家们批评、指正。

作 者

1986年10月

于东北财经大学

第一章 现代企业

第一节 企业的含义

一、什么是企业

什么是企业？企业是指从事生产、流通或其它服务性经济活动，实行自主经营和独立经济核算，具有法人资格的经济组织。它包括工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业、服务业和其它一切从事生产经营活动的单位。

企业是人类社会一定历史时期的产物，不是永恒存在的现象。它是社会化大生产的条件下产生的、商品经济高度发达的产物。它是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位。现代企业的基本特征是：

（一）企业是一个经济组织

我们知道，企业是现代经济社会中人们从事生产经营活动的一种组织形式或经营方式，因而它是一个经济组织。因为，任何企业都必须拥有一定的劳动力和生产资料，并且要把这些生产要素很好地结合起来，进行有效的生产经营活动，实现其一定的经营目的。马克思曾指出：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下

只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”^①在现代经济社会中，企业就是生产要素最基本的结合形式。每一个企业都是社会生产力的一个基本单位，是社会经济的细胞，所有企业生产力的总和就构成社会总生产力的主要部分，它是现代社会的经济基础。

同时，企业也是实现社会再生产过程经济活动的一种必要的组织形式或经营方式。因为，社会再生产过程是生产、分配、交换、消费各个环节运动过程的统一，而每一个环节又有其独特的运动过程，即生产运动过程、分配运动过程、交换运动过程和消费运动过程。如生产运动过程是购进原材料、生产加工、出售产品；而交换运动过程则是从生产领域购进商品，经过运输、保管、批发、零售等环节再出售给消费者，等等。这些运动过程，都是通过企业这种特别形式来实现的。这些运动过程就是企业的经济活动过程。整个社会企业的经济活动过程，就构成社会再生产的运动过程。没有企业的经济活动就没有社会再生产的运动过程，从而也就没有社会再生产。

可见，企业不是政治组织，不是行政机构，也不是社团群众组织，而是一种经济组织。

（二）企业是一个自主经营和独立核算的单位

企业不仅是一个经济组织，而且必须是一个实行自主经营和独立核算的单位。所谓自主经营，就是企业能够独立自主地使用和支配它本身所具有的人力、物力、和财力；所谓独立核算，就是要求企业必须以其本身经营收入来抵销各项开支，并能取得盈利。自主经营和独立核算是决定企业存在的必要条件，二者缺一

^① 《资本论》第2卷，人民出版社1975年版，第44页。

不可。而自主经营和独立核算这两个条件是相互依存、相互制约的，没有自主经营，就不能有真正的独立核算；没有独立核算，也不会实现真正的自主经营。如果一个企业没有自主权、没有独立的经营管理权，一切听命于国家行政命令，而不是按客观经济规律办事，这样的企业就不是真正的企业，而只是国家行政机构的附属物；如果一个企业不能实行独立核算、不能自负盈亏、不能获得盈利，从根本上说，这种企业就不能存在，也就不能称为真正的企业。党的十一届三中全会以前，我国企业没有实行真正的自主经营和独立核算，企业的资金靠国家调拨，无偿使用，企业的产品由国家统购包销，企业的利润全部上缴，亏损由国家补贴，既不考虑企业的经济利益，也不考虑企业的经济责任，经营好坏一个样，赔赚一个样，这样的企业是名不副实的。

(三) 企业必须是一个法人

法人，就是在法律上将一定的社会组织人格化，使其同自然人一样，成为法律所规定的权力主体，能独立地享受权利和承担义务。对企业来说，就是在法律上赋予企业以独立人格、使其具有权力能力和行为能力，有资格享受权利和承担义务，以及同其它企业和消费者发生各种法律关系。法人的设立、变更和撤销，必须按照国家有关法律规定，经过有关国家机关审查、批准和登记注册。关于企业法人制度，后面再论述。

(四) 企业必须是一个充满活力的经济细胞

企业是商品经济发展的产物，商品经济的内在规律和调节机能对它必然发生作用，因而企业本身在商品经济的运动过程中，也存在着产生、发展和衰亡的过程。因此，企业应该象生物一样，是一个充满活力的有机体，能呼吸、成长、壮大，并能在商品经

济中不断地强化它的竞争能力、应变能力、创新能力、开拓能力和发展能力，使它能自行增殖、自我发展、不断成长壮大。应该指出：我国国民经济力量的强弱，不仅取决于它所拥有的企业数量多少，而更重要的是取决于每个企业活力的大小，这就象一个人的强弱，归根到底取决于他的体内细胞的活力大小是一样的。

二、社会主义企业的属性

以上我们所讲的是企业的特征。但是，从生产关系方面来看，社会主义企业同资本主义企业是有区别的，主要表现在：

（一）企业同国家的关系

社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上的，它是在国家统一领导下的相对独立的商品生产者和经营者。它的经营方针、发展方向，必须符合国家的要求，必须遵守国家法令，执行国家政策，只能在国家政策法规范围内，发挥其能动作用。而资本主义企业是建立在生产资料私有制基础上的，它们各自为政、各行其是，其生产经营活动很少受国家干涉。

（二）企业与企业的关系

社会主义企业与企业之间的关系，也不同于资本主义企业。每一个社会主义企业都是社会主义经济整体中的一员，有着共同的利益，这种利益的一致性，决定着它们之间的关系是相互协作，相互支持的互助合作关系，而不是象资本主义企业间的尔虞我诈，互相封锁，你要吃掉我，我要吃掉你的你死我活的关系。

(三) 企业内部关系不同

在社会主义企业内部，由于我国实现了生产资料公有制，从根本上消除了剥削制度，职工是企业的主人，不存在剥削与被剥削的关系。在这里实现了劳动者同生产资料的直接结合，他们为自己的利益而劳动，这就必然能焕发出高度的劳动积极性和创造性，这正是社会主义优于资本主义的源泉。

第二节 企业的类型

现代企业是多种多样的，分类方法也是不同的。我们按照生产资料所有制的性质和形式，把企业分为以下各种类型。

一、资本主义企业

企业是商品经济高度发达的产物。自然经济不采取企业这种组织形式。即使在自然经济夹缝中的简单商品经济，也不采取企业这种组织形式。前资本主义的行会作坊、手工工场、商号、钱庄等等，都不是真正的企业。真正的企业，是在资本主义早期发展中形成的，它一开始就同比较发达的社会分工和商品经济联系在一起。随着社会分工和商品生产的普遍化，以及资本主义经济的日益发展，企业也就成为社会经济活动的基本组织形式或经营方式。现代资本主义经济一切都企业化了。资本主义企业按其资本构成的不同，可分为以下几种：

(一) 个人企业

个人企业，也叫独资企业，就是资本家个人独资经营的企业。这种企业，一般规模较小，往往资本家本人既是经理，又是

工人。在国外，许多零售商业、手工业、家庭工业、农业、林业、渔业等，多采取这种经营方式。例如，在日本，小型商店占商业网点总数的80%，四人以下的企业占企业总数的85%。

个人企业的优点是：企业组织简单，创立、变更、废止能随机应变；企业竞争力较强，经营效率较高；企业经营机动灵活，能适应不同需要，分散设立，方便顾客，并能保持其经营特点。其缺点是：个人资本有限、信用有限、经营才能有限，发展困难；一旦经营失败，可能倾家荡产；不能持久，个人死亡或转业，企业就可能随之消失。因此，这种企业属于低级企业。

(二) 合伙企业

合伙企业是由二人以上共同出资，共同经营、共负无限责任。这种企业的优点是：设立容易，手续简便；一般来说，比个人企业易于集资，规模较大；合伙人都有表决权，不以出资数为限。其缺点是：资本有限，责任太重，合伙人都负无限连带责任；职权分散，合伙人都可以代表企业发生各种经济关系；合伙人的股权转让，须经全体同意，不易发展。

(三) 公 司

公司是资本主义企业的一种较高级、较普遍的形态。在资本主义社会，公司一般有以下四种：

1. 无限公司。无限公司须由股东二人以上组成，多则不限，但股东必须是自然人，公司不能作股东。无限公司的股东须负无限连带责任。

这种公司具有法人资格，股权可以转让，它盛行于十七八世纪。

2. 有限公司。按照国外有关法律规定，有限公司须由二人以上、二十人以下的股东组成。它具有法人资格，其股东属于有限责任，只对公司负责，即按其出资额对公司负责。股东不论出资额多少，每人只有一票表决权。有限公司于1892年首先产生于德国，其后各国争相仿效。这种公司的优点是：投资人风险较小，政府与法人均可投资成为股东，资金筹集较容易，创立手续简便。其缺点是：无权发行公司债券或股票，股权转让原则上须得到半数以上股东同意，发展受到一定的限制，不适合大规模经营。

3. 股份有限公司。按照国外有关法律规定，股份有限公司须由七人以上股东组成，全部资本分为若干股份，股东就其所认购的股份对公司负责，而不直接对公司的债权人负责。公司的利润分配和表决权，均以股份多少为依据。股票可以自由转让。股份有限公司是近代各国普遍采用的一种形式。它的优点是：可以吸收小资本汇集成大资本，办大事，企业的所有权和经营管理权分离，股东个人的生死存亡对公司无影响，可以长期存在，股东责任有限，无大风险；资本证券化，股票可以自由转让，公司可以自由发展。其缺点是：小股东无权，公司的大权操纵在少数大股东手中。

4. 两合公司。按照国外有关法律规定，两合公司须由无限责任一人以上和有限责任一人以上组成，其中无限责任股东对公司负无限责任，有限责任股东，以其出资额为限对公司负责。这种公司的优点是：有限责任股东可以增加，资本易于扩充。缺点是不适合大规模经营。

5. 股份两合公司。股份两合公司的形式与两合公司相似，所不同的在于股份两合公司的有限责任部分的资本，也可以分为若干股份，自由认购，自由转让。

(四) 企业的联合组织

20 世纪以来，资本主义发展到垄断时代，随之资本便逐步集中，企业规模也随之不断扩张，以求组织扩大化，经营集中化，生产大量化，技术专业化和作业标准化，操作自动化，管理科学化。企业的扩张，一般采取联合的办法，其形式主要有以下几种：

1. 卡特尔。卡特尔原意是协定或同盟，它是指生产同类产品的资本主义企业，为了获取高额利润，在划分销售市场、规定产品产量、确定产品价格等方面达成协议而形成的一种垄断组织。参加卡特尔的企业，在生产上、贸易上、财务上和法律上都保持各自的独立性，如果违背共同协议的规定，则要受到罚款，撤销享受专利等处罚。

卡特尔的特点是：(1) 各个企业可以自由参加，自由退出；(2) 除约定范围受到约束与限制外，其它未约定的事项，仍然自行处理；(3) 组织内各企业，对外仍保持其独立性。

卡特尔的种类有(1) 限制供应的卡特尔，即同行业就生产量方面达成协议，以免生产量过多，发生供过于求的现象；(2) 限制市场的卡特尔，即划分同行业的销售范围和区域，以免彼此竞争，争夺市场；(3) 限制价格的卡特尔，即同行业协议产品销售价格及销售条件，以免互相削价竞争；(4) 限制采购的卡特尔，即统一规定同行业的进货价格、交易条件，或划分采购地区、限制最高采购量，以免互相高价抢购。

卡特尔最初于1836年出现在德国普鲁士的明矾工业中，在德国曾盛行一时。德国曾被称为卡特尔国家。其它欧洲国家如英、法、奥地利等国也出现不少卡特尔企业。第二次世界大战后，卡特尔在日本也有相当发展。随着垄断资本的扩张，它的资本活动

范围日益扩大，各大国垄断组织之间又建立了国际卡特尔，成为国际垄断同盟的一种重要形式。

2. 辛迪加。辛迪加原意“组合”，企业的联合组织。它是指同一部门的少数大企业为了获取高额利润，通过签订共同销售产品和采购原材料的协定而建立的一种组织形式。参加辛迪加的企业，在生产和法律上，仍保持独立性，但在商业上已失去其独立性。它们销售产品和采购原材料的业务，都由辛迪加统一办理。这样，辛迪加就垄断了市场，它可以高价出售产品，低价收购原材料，所得利益，各参加的企业按协议规定进行分配。

辛迪加也是同行业间的联营方式，目的与卡特尔相同，都是为了避免同行业间剧烈竞争，但在组织方面，比卡特尔更为严密。

辛迪加的出现时间，大体上是在 19 世纪末到 20 世纪初，在西欧各国特别是德国比较流行。1893 年德国有了煤炭辛迪加，以后又成立了水泥辛迪加，对水泥实行垄断价格。20 世纪初，俄国在钢铁、采煤、机器制造等部门已出现了辛迪加。同时，西欧各国还出现了一些国际性的辛迪加。

3. 托拉斯。托拉斯是资本主义垄断组织的一种高级形式。它是指由许多生产同类产品或在生产上有联系的企业，为了垄断某些产品的生产和销售，独占市场，以获取高额利润而组成的大型垄断企业。

托拉斯与卡特尔、辛迪加不同，它本身就是一个独占的企业组织，参加者在法律上和业务上都完全丧失其原有企业的独立性。原来的企业主成为托拉斯的股东，按股权分配利润。

美国是托拉斯最发达的国家。1879 年美国成立了美孚石油托拉斯。其后，托拉斯在美国得到迅速发展。1904 年，美国已有 445 个大型托拉斯，包括石油、蔗糖、烟草、冶铜、海运和钢铁

等行业，并吞和支配了1528家企业。美国钢铁公司并吞和支配了700多家企业，垄断了全国钢铁产量的65%。美孚石油托拉斯到了20世纪初，控制着国内石油销售量的84%，出口量的90%。第一次世界大战后，欧洲各国的托拉斯企业也得到迅速发展。

日本的“综合商社”，就是一种大型的托拉斯，它经营的商品，“从鸡蛋到导弹”，极为广泛。它不仅从事国内商业和进出口贸易，而且还经营工业、矿业、林业、海运，在海外还大量投资。它们在国内外设有广阔而严密的组织，人们称它是日本的“国中之国”。

4. 康采恩。康采恩原意是多种企业的联合集团，是资本主义垄断组织的一种最复杂的形式。它把分属于不同经济部门的许多企业联合在一起，而以其中实力最为雄厚的垄断企业为核心组成多种企业集团。通常包括数十个以至数百个不同部门的工业企业、商业公司、运输公司、银行、保险和服务性行业等。

康采恩和托拉斯的区别主要是：(1) 加入托拉斯的企业，大多数是生产同类产品的企业或是在生产上有密切联系的企业，而加入康采恩的企业，则可以是不同类别的企业，常常包括工矿、农业、交通、金融、商业、服务业等许多部门。(2) 加入托拉斯的各个企业已经融为一个经济体，丧失其原来的独立性；而参加康采恩的各个企业，在形式上仍保持独立（当然其中大多数是受大银行、大工业直接控制的）。(3) 托拉斯是单独企业的联合，而康采恩还包括个人资本家和托拉斯。

康采恩是资本主义垄断组织的高级形式，是帝国主义时代银行资本和工业资本融为一体的金融资本。它在经济上掌握了国家的经济命脉，控制了大部分的生产，操纵了市场，控制了原料来源，垄断了技术发明，占据了政府和军队中的高级职位，直接影响帝国主义国家对内对外政策，形成少数金融资本和金融寡头的

全面统治。

二、社会主义企业

我国社会主义企业是从无到有，从小到大，逐步发展起来的。早在民主革命时期，各个革命根据地，已经建立了各种形式的公营和合作社企业，这些企业虽然数量不多，规模不大，仅具社会主义企业雏形，但它培养了大批优秀的管理干部，积累了丰富的管理经验，为以后发展社会主义企业，起到了重要的作用。

全国解放后，我国没收了官僚资本，对资本主义工商业进行了社会主义改造，并有计划地在社会主义经济建设中，建立了大批的工业、农业、商业、建筑业、外贸、金融等社会主义企业，形成了比较完整的国民经济体系，为我国的社会主义建设提供了物质基础。但是，在“文化大革命”时期，我国社会主义企业遭受了严重的挫折，整个国民经济濒临崩溃的边缘。

党的十一届三中全会以后，经过拨乱反正，实行“调整、改革、整顿，提高”和“计划经济为主、市场调节为辅”的方针，以及“对外开放、对内搞活经济”的政策，大力进行了经济体制改革，工农业生产得到了巨大的发展，我国国民经济又进入到了一个新的历史时期。从而，我国社会主义企业有了新的发展，目前，我国已有企业100多万个，这是我国进行社会主义现代化建设巨大的物质力量。

按照我国现有企业所有制形式的不同，可以划分为以下几种：

（一）全民所有制企业

我国全民所有制企业，现在采取国家所有制形式，所以，也