

P-270
W54a

现代企业管理学

主 编 魏 杰

副主编 刘延平 霍翠凤



A0963031

中共中央党校出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理学/魏杰主编. —北京: 中共中央党校出版社, 2000. 2

ISBN 7-5035-2076-0

I. 现… II. 魏… III. 企业管理-理论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 74037 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

北京四季青印刷厂印刷 新华书店经销

2000 年 2 月第 1 版 2000 年 11 月第 2 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 11.25

字数: 292 千字 印数: 3001—13000 册

定价: 16.00 元

目 录

第一章 现代企业管理理论的产生和发展	(1)
第一节 企业体制的演变	(1)
第二节 传统管理时期	(5)
第三节 科学管理时期	(8)
第四节 近代管理时期	(15)
第五节 现代管理时期	(23)
思考题	(28)
第二章 现代企业制度	(29)
第一节 企业的概念及特征	(29)
第二节 企业的社会责任与经济运行	(32)
第三节 现代企业制度的含义与特征	(35)
第四节 现代企业制度的基本内容	(39)
第五节 我国现代企业制度的建立	(46)
思考题	(58)
第三章 现代企业组织	(59)
第一节 现代企业组织概述	(59)
第二节 企业组织原则	(60)
第三节 企业组织形式	(63)
第四节 企业组织关系	(68)
第五节 企业组织类型	(70)
思考题	(74)

第四章 现代企业经营	(75)
第一节 企业经营概述	(75)
第二节 企业经营战略	(76)
第三节 企业经营预测	(83)
第四节 企业经营计划	(94)
第五节 企业经营决策	(100)
思考题	(104)
第五章 现代企业营销	(105)
第一节 企业市场营销组合	(105)
第二节 企业产品营销策略	(111)
第三节 企业产品订价策略	(120)
第四节 企业销售渠道策略	(126)
第五节 企业促销策略	(130)
思考题	(136)
第六章 现代企业资源	(137)
第一节 企业资源概述	(137)
第二节 人力资源	(138)
第三节 物力资源	(147)
第四节 资金资源	(154)
第五节 技术资源	(159)
第六节 信息资源	(168)
思考题	(174)
第七章 现代企业生产管理	(176)
第一节 生产组织	(176)
第二节 生产过程的空间组织和时间组织	(181)

第三节	流水生产与成组技术·····	(185)
第四节	生产计划·····	(190)
第五节	质量管理·····	(197)
第六节	企业科技管理·····	(204)
思考题	·····	(211)
第八章	现代企业财务管理 ·····	(212)
第一节	财务管理概述·····	(212)
第二节	资金筹集·····	(216)
第三节	流动资产管理·····	(222)
第四节	固定资产与无形资产管理·····	(226)
第五节	成本费用管理·····	(231)
第六节	收入及利润的管理·····	(236)
第七节	投资管理·····	(238)
思考题	·····	(242)
第九章	现代企业竞争 ·····	(243)
第一节	企业竞争概述·····	(243)
第二节	影响企业竞争力的因素·····	(251)
第三节	企业竞争策略·····	(258)
第四节	企业竞争力的评价·····	(263)
思考题	·····	(268)
第十章	现代企业创新 ·····	(269)
第一节	创新及创新体系·····	(269)
第二节	知识经济与管理创新·····	(273)
第三节	产品创新与技术创新·····	(280)
第四节	制度创新与组织创新·····	(295)
第五节	创新主体——企业家·····	(301)

思考题.....	(310)
第十一章 现代企业文化	(311)
第一节 企业文化概述.....	(311)
第二节 企业文化的功能和特征.....	(316)
第三节 企业文化理论.....	(321)
第四节 企业文化建设.....	(328)
思考题.....	(331)
第十二章 现代企业国际化经营	(332)
第一节 企业国际化经营概述.....	(332)
第二节 企业国际化经营动因.....	(337)
第三节 企业国际化经营决策.....	(343)
第四节 企业国际化经营方式.....	(346)
思考题.....	(351)
后 记.....	(352)
主要参考文献.....	(353)

第一章 现代企业管理理论的 产生和发展

第一节 企业体制的演变

企业这个名词是由英文“Enterprise”翻译过来的，它的原意代表一种进取和冒险的精神，与 Business 指的商业或业务及 Industry 指的工业或实业在涵义方面是有区别的。

现代企业的涵义已在其原意的基础上具体化了，它是指从事生产、流通和服务等活动的独立的经济核算单位。它是拥有一定数量的固定资产和流动资金，依照法律进行登记并得到批准，在银行开设账户，具有法人资格的基本经济单位。

在企业体制论中，通常把企业按发展阶段分成三种企业体制来考察。其发展阶段有近代前的谋生和家庭营业、近代企业、现代经营体三个发展阶段。

近代前的谋生和家庭营业是还没有进入近代化企业阶段的总称。在这一阶段里所见到的是那些尚未发展成企业的、但具有某些企业特征的体制，也就是被称为谋生和家庭营业的那种行业。其主要特征为：以封建制度为基础的权力、支配、服从关系（主从关系或家长制）为核心，由以家庭式的温情、和气和身份为中心的一伙人来经营的，采用以身份地位及资历划分管理权，实行论资排辈的工资制度或退休制度及永久雇佣制度。

在这一阶段，还不存在合理地分担工作这样的思想，更不存在现代经营管理行为以及近代的企业精神。因此，像企业家、经营者那样的负责人在近代前的行业里还没有出现。在本阶段里，还

没有成立起经营事业的具有主体性的实体。如果勉强讲的话，那么这一家的主人或家长便相当于上述主体，其目的也出不了家庭的稳定、维持和发展的范围。

近代企业是在近代前谋生、家庭营业为特征的企业充分发展的基础上形成的，这一阶段也可以称为企业家阶段。在近代企业中，企业家独立自主地在激烈的竞争社会争取胜利，并作为新领域中的革新者，以开拓者的精神、先驱者的精神活跃地进行工作。这种精神被称为企业家精神，其社会环境的严酷程度同谋生和家庭营业阶段有着本质上的差异。由于有了近代化，才产生了这种基于企业家精神的活动，亦即企业家活动。反过来，这种近代化又依靠企业家的活动而得到推进。

由于经营活动的规模不断扩大，一旦到了企业家雇用工人分担作业的时候，便形成了企业体，即通常所说的企业。这个企业不仅是企业家的活动场所，而且是企业家和雇佣劳动者一起活动的场所。为了继续这种活动，就需要资本。企业家通常也是自己拥有资本并对企业投了资的资本家。在这一阶段，资本家是作为企业家在从事经营活动，因此这时资本家直接支配企业。不过，并不是所有的企业家都是资本家，其中也有使用资本家投资来进行活动的企业家。当企业规模不断扩大并且为了进行活动所需资本额也日益增大时，由企业家使用资本家的资金来进行经营活动变得更有效率，这种情况也日益增多起来。当发展到这个阶段时，尽管企业不再由资本家来直接支配，但企业家的活动本身就意味着为资本家有效地使用他所提供的资本，因而仍然由资本家在支配着企业。

随着企业经营规模的扩大化和经营内容的复杂化，近代企业又进一步向具有新的性质和内容的现代企业发展。这里从资本与作业分离、资本与管理分离以及资本与经营分离的观点出发，来说明现代企业的形成过程。

一、资本与作业分离

在近代企业的初期阶段，资本家亲自承担并直接支配着企业活动。这一阶段的企业因为资本家和企业家的个人特性很浓厚，所以把它称为以人为中心的私营企业。其中最典型的是个人商业：它是由资本家个人亲自承担企业活动，只由一人或少数几人来完成所有工作的企业。这种企业的资本家同时也是企业家，需要雇用作业人员来分担作业工作。这种把作业从资本家和企业家身上分出来、由作业的专家即作业者来分担的现象，就叫作资本与作业（劳动）的分离。这种分离现象在近代前的谋生、家庭营业当中就已经实现了。

二、资本与管理分离

企业通过资本与作业分离，可以提高工作成绩，但随着经营活动的复杂化，逐渐产生了管理职能独立化的要求。当然，资本家自己虽然也可以担任这种管理职能，但是在企业的规模和经营活动发展到一定阶段时，管理职能由专家来分担的效果更好些，这就是资本与管理分离的原由。在企业内部的工作当中，作业和管理分别由专家来承担，企业家、资本家则一心一意地执行最高经营职能。一旦进入本阶段，企业就已经脱离个人的私营企业的特征，这种质的变化就是不以资本家、企业家个人为中心，而以资本本身为中心的企业体制。人们把这种企业体制叫做以资本为中心的私营企业。可是，因最高经营职能仍掌握在资本家和企业家的手里，故归根结底仍属于近代企业的阶段。

三、资本与经营分离

以资本为中心的私营企业进一步发展，就产生了资本与经营分离。我们以股份公司为例说明资本与经营的分离。

在股份有限公司里，参加企业的资本家是股东。从理论上讲，

在处于以资本为中心的私营企业阶段的股份有限公司里，这种股东既是资本家，同时又作为企业家而发挥作用。然而，在现代的大规模的股份有限公司里，要筹措所需的巨额资本，只由少数的大股东提供资本是不够的，必须从多数股东那儿把数额相对较小的资本集中起来。为此，股东的人数不仅多达数万、数十万，而且在地区上也遍及全国，甚至广泛分散到世界各地。这些分散的股东只关心公司的经营结果，并不关心经营方法和经营过程，而且也没有经营能力，这样，在资本一方产生了分散现象。当资本家变得不起作用时，则在经营一方也就发生了变化，就是涌现了一批新的专门经营者，他们取代了上述过去担当最高经营职能的资本家、企业家，成为专门承担这种职能的新型专门经营者。资本和经营的分离，结果产生出经营体这样一个新体制。这种体制就是由新产生的经营者和前一时期因分离而产生的管理者与作业者三位一体地完成一个目的而形成的“公司本身”。这样一来，企业体制因资本与经营的分离而产生巨大的变化。在这种经营体制中，现场作业自不待言，就是管理职能，甚至最高经营职能也都从资本家、企业家手中分离出来，分别由作业专家、管理专家、经营专家来承担，而资本家手中仅仅在形式上剩下极少的部分职能而已。

这样，资本家，尤其是作为现代的分散的投资家的股东，已不具备担当经营职能的能力。因此，从资本家的角度出发，与其因为没有能力勉强担任经营职能，倒不如摆脱那些随经营而来的风险，只作为投资家安全、可靠地确保利润要好得多。资本家一旦同经营分离而在经营体之外，便随时可以通过证券市场成为一个更有利的经营体的资本家。反之，如果没有分离的话，资本家不仅会因为没有能力而必须冒自己担任经营职能的风险，而且也不能摆脱由于风险所造成的损失。这样，资本家本身也希望使资本与经营分离。

上述这种资本与经营分离的过程，同样也是现代经营的形成和发展的过程，从而培养了作为经营管理专家的监督者和管理者。

这种体制与以前的近代的以资本家为中心的企业不一样，随着这种经营管理体制的形成才有了企业管理的现代化，企业体制得到了逐步的完善，现代管理理论与方法也随之得到发展。

第二节 传统管理时期

该阶段由 18 世纪上半叶至 19 世纪。

英国的产业革命有力地推动了管理的发展，产业革命的主要特征是机器生产的大工厂代替了手工生产的小工场。由于生产技术的进步和生产方法的革新，使产量得到了较大增长，管理的重要性越来越明显了。

这一时期的主要特点是由于受小生产者生产经营方式的影响，资本家直接担任管理者，靠自己的主观经验和直观判断组织领导生产活动，缺乏统一的操作规程、统一的办法和标准，生产管理尚处于积累实践经验的阶段。工人和管理人员的培养也是采取师傅带徒弟的办法，代代相传，循环往复，没有形成系统的管理理论和科学的管理办法，还没有完全摆脱小生产的传统。

一、亚当·斯密

亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)，英国古典政治经济学派创始人之一。1776 年发表了著名的《国富论》，提出了劳动分工理论，他认为劳动分工能提高劳动生产率。理由是：

(1) 劳动分工可以使工人重复完成单项操作，从而提高劳动熟练程度，提高劳动效率；

(2) 劳动分工可以减少由于变换工作而损失的时间；

(3) 劳动分工可以使劳动简化，使劳动者的注意力集中于某种特定的对象上，有利于工具和机械的改进。

斯密这种分析和主张，不仅符合当时的生产发展需要，而且也成了以后企业管理理论中的一条重要原理。此外，他还提出了

生产合理化概念、经济人观点以及经济效果概念等等。他认为，经济现象是基于具有利己主义目的的人们的活动所产生的，人们在经济行为中，追求的完全是私人利益。但是每个人的利益又为其他人的利益所限制，这就迫使每个人都必须顾及其他人的利益。由此而产生了相互的共同利益，进而形成总的社会利益。社会利益正是以个人利益为基础的。而这些追求个人利益的人，就是他所说的“经济人”。

二、大卫·李嘉图

大卫·李嘉图 (David Ricardo, 1772—1823)，英国资产阶级金融家，古典政治经济学的杰出代表者和完成者。1817 年李嘉图的《政治经济学及赋税原理》一书出版，在资产阶级经济学界有深远影响。他的研究是由批判斯密把消耗劳动和购买的劳动混为一谈而开始的，以劳动价值论为基础，提出劳动时间决定价值，把价值与交换价值区别开了。尽管李嘉图未能解决资本与劳动相交换和价值规律的矛盾，不能解决等量资本获得等量利润与价值规律的矛盾。但他进一步研究了资本、工资、利润和地租，论述了比较成本学说。他认为，工资越低、利润越高，工资越高、利润越低，它们之间存在着制约关系。这些重大的发现，为西方管理科学奠定了理论基础。

三、查尔斯·巴贝奇

查尔斯·巴贝奇 (Charles Babbage, 1792—1871)，英国数学家和机械学家，科学管理的先行者，他进一步发展了关于劳动分工的管理思想。巴贝奇曾用了几年到英、法等国的工厂了解和研究管理问题，于 1832 年出版了《论机器和制造业的经济》，着重论述了专业分工与机器、工具使用的关系。他认为，劳动分工应按照工人的技巧水平进行专业分工，指出专业分工能提高生产率的原因是：缩短学习各种作业的时间，节省工序转换和更换工具

所耗费的时间。由于重复同一操作，技术熟练，可加快工作速度，并有利于制造专用工具和设备，以缩短加工过程。巴贝奇强调劳资协作，认为工人同工厂主之间存在利益共同点，工人应该认识到工厂制度对他们的有利方面；还提出固定工资加利润分享的分配制度，即工人除按照工作性质获得固定工资外，还应按生产效率及其所做的贡献分得工厂利润的一部分；提出以“边际熟练”原则（即对技艺水平、劳动强度定出界限）作为付酬的依据。他主张实行有益的建议制度，鼓励工人提出改进生产的建议，并对有益的建议按提高生产效率的不同给予奖励，使建议制度具有激励作用。

四、罗伯特·欧文

英国企业改革家罗伯特·欧文（Robert Owen）最早注意到了企业内部人力资源的重要性。欧文提出要重视工厂工作中人的因素，工厂企业应该致力于人力资源的开发和投资。他在自己的工厂里进行了一系列改革试验，如改进工人的劳动条件、缩短工人的工作时间、提高童工的就业年龄、提供免费就餐、改善工人住宅等。通过改革实践，他认为，重视人的因素，尊重人的地位，可以使工厂获得更多的利润，花在改善工人待遇和劳动条件上的投资会给你加倍地补偿。在人力资源管理方面，欧文是一位杰出的开拓者，他对企业管理的实践，成了后来行为科学管理理论的先导。

此外，英国的安德鲁·尤尔（Andrew Ure）最先提出要在工厂内部建立必要的规章制度的见解；法国的德拉维勒耶（Emile Deloweleye）强调职工培训的重要性，美国的汤恩（H. R. Townen）认为管理工作应成为一门专门的职业，应当让有管理才能的人担任经理、厂长、监工和领班等，作为资本家的代理人行使企业管理的职能，等等。尽管如此，传统管理仍未摆脱小生产方式的影响，主要是靠个人经验进行生产和管理，没有形成一套科学的管理理论和管理方式：企业的所有者和管理者没有完全分离，企业管理者一般也是企业资本的所有者，专职的管理者还不

多；管理的依据是靠个人的经验和感觉，工人凭个人经验操作，没有科学的操作规程；管理人员凭个人经验管理，没有统一的管理方法；管理人员和工人的培训也主要靠师傅带徒弟的办法，没有统一的标准和要求。

第三节 科学管理时期

该阶段由 19 世纪下半叶至 20 世纪初。

在 19 世纪六七十年代，随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段的过渡，资本主义正处于激烈发展的时期，企业规模不断扩大，生产技术更加复杂，分工也愈来愈细，生产社会化程度也日益提高。而当时的管理却仍停留在小生产经营的水平上，经营者和管理人员凭自己的经验和习惯来进行管理。这种传统的管理思想和方法已经不能适应发展的趋势了。另外，由于资方残酷剥削压迫工人，激起了工人的不满，他们有意消极怠工，普遍存在着出工不出力的现象。在这种情况下，如何提高劳动生产率就成为资本家、管理人员、工程技术人员普遍关注的焦点。于是，科学管理就在这种背景下应运而生了。

这一阶段的主要特点是管理工作逐渐成为一种专门的职业，由特种雇佣人员——经理、厂长作为资本家的代理人进行管理。在管理方法上，也由原来单凭经验进行管理的基础上，经过总结提高，采用科学的方法，使管理工作向科学化、标准化、制度化、系统化方向发展。

一、泰罗的科学管理理论

（一）泰罗科学管理理论的产生

弗雷德里克·泰罗 (Frederick W. Taylor, 1856—1915)，出生于美国费城一个律师家庭。中学毕业后进入费城一家小机械厂当学徒工。1878 年进入费城米德维尔钢铁公司当技工，很快被提

升为工长、车间主任、设备维修总负责人、总技师。经过业余学习，于1883年获得斯蒂芬工艺学院的机械工程学位，1884年被提升为总工程师。泰罗的生活经历使他深知工人普遍怠工的方式和原因，他感到缺乏有效的组织管理手段是提高生产率的严重障碍。为此，泰罗开始探索新的管理方法和制度。他在米德维尔钢铁公司工作期间带领一些人进行试验，系统地研究和分析工人的操作方法、操作工具和劳动时间，取得了大量丰富的资料，为确定科学合理的操作方法提供了宏观依据。

泰罗于1891年独立开业，从事工厂管理咨询工作和管理理论研究。1898年至1901年，泰罗受雇于伯利恒钢铁公司当管理顾问。他继续进行各种试验，特别注重探索在简单劳动过程中提高效率的途径，进行了著名的搬运生铁和铲料试验。泰罗通过观察研究，总结出了一套装运方法，并用这套方法对工人进行训练。结果使搬运生铁的生产率获得了奇迹般的提高，从原来平均每人每天搬运12.5吨提高到47.5吨。另外，他注意到在厂里铲挖作业虽然多种多样，但所用铁铲则是一样的。为了确定每铲的最佳重量，他逐一采用大小不同的铲子反复试验，并做好观察和记录。通过试验分析，泰罗认定一般工人的每铲重量以21磅为最好，这时完成的工作量最大。他专门设立了一个工具室，里边存放着10种左右大小不同的铲子，以备选用。不论铲什么东西，都使每铲的重量大致保持在21磅左右，从而大大提高了工效。

泰罗在大量实践并总结前人经验的基础上，写了许多理论著作，主要有：1895年的《计件工资制度》，1903年的《车间管理》，1911年的《科学管理原理》。他创立的一整套管理思想和方法，在企业管理中得到广泛运用并取得了显著成效。泰罗开创了西方企业管理科学化的新阶段，后被人们誉为“科学管理之父”。

（二）泰罗科学管理的主要内容

泰罗科学管理理论的内容要点如下：

1. 科学管理的根本目的是谋求最高工作效率。他认为，最高

的工作效率是工厂主和工人共同达到富裕的基础，它能使较高的工资与较低的劳动成本统一起来，从而使工厂主得到较多的利润，使工人得到较高的工资。没有工人的富裕，工厂主的富裕就可能长久。提高劳动生产率是泰罗创立科学管理理论的基本出发点，是泰罗确定科学管理的原理和方法的基础。

2. 达到最高工作效率的重要手段，是用科学的管理方法代替旧的经验管理。泰罗认为管理是一门科学。在管理实践中，建立各种明确的规定、条例、标准，使一切工作科学化、制度化，是提高管理效能的关键。

3. 实施科学管理的核心是要求管理人员和工人双方在精神上和思想上来一次彻底的变革。1912年，泰罗在美国国会证词中强调指出：科学管理是一场重大的精神变革。他要求工厂的工人树立对工作、对同伙、对雇主负责任的观念；同时，也要求管理人员——领工、监工、企业主、董事会改变对同事、对工人以及对一切日常问题的态度，增强责任观念。通过这种重大的精神变革，可使管理人员和工人双方都把注意力以盈利的分配转到增加盈利数量上来。当他们用友好合作和互相帮助代替对抗和斗争时，就能够产生出比过去更加多的盈利，从而使工人的工资大大增加，使企业主的利润也大大增加。这样，双方之间就没有必要再为盈利的分配而争吵了。

（三）泰罗科学管理的原则

根据以上观点，泰罗提出了一系列科学管理的原则：

1. 对工人提出科学的操作方法。通过分析研究工人的操作，选用最合适的劳动工具，集中先进、合理的操作动作，省去多余的不合理的操作动作，制定出各种工作的标准操作规程。

2. 科学利用工时。通过对工人工时消耗的研究，规定完成合理操作的标准时间，对各项作业制定劳动时间定额。

3. 实行差别计件工资制。按照作业标准和时间定额，规定不同的工资率。对完成和超额完成工作定额的工人，以较高的工资率