

現代 企業管理原理

陈茂洸 陈守智 编著



广东高等教育出版社

前 言

企业管理原理是企业管理实践的理论升华。它是企业管理实践的结晶，对企业管理实践又具有普遍指导意义，是广大企业管理工作者必须学习、掌握、研究和应用的基本内容。目前关于这方面内容的参考书，一是数量少，远远满足不了读者需求；二是内容有些陈旧，不宜于用作教材和自学参考书。我们编写的这本《现代企业管理原理》，力图融会各家之精华，增加新的理论观点和内容，并尽量使全书内容全面、系统、新颖。全书共16章，第1—8章全面论述企业管理的对象——企业的有关问题，第9—16章系统探讨企业管理方面的有关问题。理论联系实际，具有较强的针对性和实用性，不仅宜作大专院校及各类经济管理培训班的教材和参考书，而且宜作广大管理干部自学参考书。

本书的第1、2、3、4、8、9、10、12章由深圳大学陈守智同志执笔，第5、6、7、11、13、14、15、16章及导言由湖南经济管理干部学院陈茂洗同志执笔。由于编者水平有限，加之时间仓促，不足和错误在所难免，恳请读者批评指正。

本书在编写和出版过程中，得到深圳大学管理系、湖南经济管理干部学院、广东教育出版社的全力支持，在此一并表示诚挚的谢意。

编 者

1989.7

目 录

导论

- 一、企业管理学的研究对象.....(1)
- 二、企业管理学的研究任务.....(2)
- 三、企业管理学的内容体系.....(4)
- 四、企业管理学的理论基础.....(6)
- 五、企业管理学的研究方法.....(12)

第一章 企业及其基本特征

- 一、企业的概念.....(14)
- 二、企业的分类.....(18)
- 三、全民所有制现代工业企业的基本特征.....(23)
- 四、全民所有制现代商业企业的基本特征.....(27)
- 五、全民所有制现代企业的性质和任务.....(28)

第二章 企业的权利和责任

- 一、企业权利和责任的概念.....(30)
- 二、企业的权利.....(31)
- 三、企业的责任.....(35)

第三章 企业环境

- 一、企业环境的概念.....(41)
- 二、企业环境的重要意义.....(43)
- 三、企业的各种环境因素.....(44)
- 四、企业的宏观经济环境.....(48)
- 五、企业的中观经济环境.....(53)

六、企业环境的研究方法·····	(57)
第四章 企业的素质和活力	
一、企业素质的概念·····	(61)
二、企业素质的基本内容·····	(61)
三、提高企业素质的标志·····	(66)
四、怎样提高企业素质·····	(69)
五、什么是企业活力，为什么要增强企业活力··	(70)
六、怎样增强企业活力·····	(71)
第五章 企业经营机制	
一、企业经营机制的概念·····	(75)
二、企业的输入输出机制·····	(77)
三、企业的动力机制·····	(79)
四、企业的约束机制·····	(81)
五、企业的自我调节机制·····	(83)
六、完善企业经营机制·····	(84)
第六章 企业的经营方式	
一、经营方式的概念·····	(88)
二、全民所有，承包经营方式·····	(89)
三、全民所有，租赁经营方式·····	(103)
四、股份制·····	(113)
五、利用外资的经营方式·····	(132)
第七章 企业的领导制度	
一、企业领导制度的概念·····	(138)
二、厂长（经理）负责制·····	(139)
三、企业党组织的工作·····	(147)
四、职工民主管理·····	(150)
五、正确处理企业党、政、工三者之间的关系	(153)

第八章 企业的领导艺术

- 一、企业领导艺术的特征..... (156)
- 二、正确运用权力的艺术..... (157)
- 三、有效决策的艺术..... (160)
- 四、灵活组织指挥的艺术..... (162)
- 五、善于用人的艺术..... (165)
- 六、领导方法的艺术..... (166)

第九章 企业管理的性质、任务和类型

- 一、企业管理的必要性..... (168)
- 二、企业管理的二重性..... (171)
- 三、企业管理的类型..... (175)
- 四、企业管理的基本任务..... (180)

第十章 企业管理的发展

- 一、资本主义企业管理的发展阶段..... (182)
- 二、我国企业管理的发展..... (185)
- 三、现阶段各国企业管理的基本模式特点..... (190)

第十一章 企业管理理论学派

- 一、科学管理理论学派..... (204)
- 二、管理过程理论学派..... (209)
- 三、人际关系理论学派..... (218)
- 四、管理科学理论学派..... (223)
- 五、行为科学理论学派..... (225)
- 六、社会系统理论学派..... (230)
- 七、决策理论学派..... (233)
- 八、经理角色理论学派..... (234)
- 九、系统管理理论学派..... (236)
- 十、权变理论学派..... (238)

十一、企业文化学说	(240)
第十二章 企业管理的原则和方法	
一、法约尔的管理原则	(244)
二、我国企业的管理原则	(245)
三、企业管理活动的基本方法	(249)
第十三章 企业管理的职能原理	
一、决策职能原理	(255)
二、计划职能原理	(259)
三、组织职能原理	(263)
四、协调职能原理	(279)
五、控制职能原理	(283)
六、激励职能原理	(293)
第十四章 企业管理现代化	
一、企业管理现代化的概念	(297)
二、推进企业管理现代化的意义	(298)
三、推进企业管理现代化的原则和目标	(300)
四、企业管理现代化的内容	(301)
五、怎样推进企业管理现代化	(305)
第十五章 企业管理基础工作	
一、企业管理基础工作的意义	(308)
二、标准化工作	(310)
三、定额工作	(317)
四、计量工作	(320)
五、信息工作	(321)
六、规章制度工作	(326)
七、职工教育工作	(333)

八、班组建设工作·····	(334)
---------------	--------

第十六章 企业升级

一、什么是企业升级·····	(339)
二、企业升级的意义·····	(340)
三、企业升级和企业管理的关系·····	(341)
四、企业升级考核标准·····	(343)
五、企业升级工作的程序及内容·····	(344)

案例

案例一、德斯万公司的集权与分权·····	(347)
案例二、矿车轮专用机床·····	(350)
案例三、昭和—帕卡德有限公司·····	(362)
案例四、帕杰特汽车公司·····	(372)
案例五、东江电子厂厂长·····	(376)
案例六、华兴公司推销员的创造性·····	(377)
案例七、首都钢铁公司的承包经验·····	(378)
案例八、沈阳汽车工业公司的资产经营责任制·····	(388)
案例九、丹东电子股份有限公司·····	(395)
案例十、某造纸网厂企业升级·····	(398)

附录： 法规与条例

中华人民共和国全民所有制工业企业法·····	(401)
中华人民共和国中外合作经营企业法·····	(413)
全民所有制工业企业厂长工作条例·····	(418)
中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例·····	(427)
全民所有制工业企业职工代表大会条例·····	(434)
全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例·····	(441)
全民所有制小型工业企业租赁经营暂行条例·····	(449)

导 论

一、企业管理学的研究对象

企业管理学是系统地研究企业生产经营活动规律，并运用这些规律来合理组织生产力、不断完善和维护生产关系，及时调整上层建筑，以促进生产力发展的一门综合性、应用性很强的边缘科学。

由于企业管理学主要是研究企业生产经营活动规律的科学，因此，它的研究对象首先应该是研究生产经营活动的全过程，包括资源输入管理、生产加工转换管理，以及产品输出管理的全过程。或者说是研究企业系统再生产过程的各个环节，包括生产、流通、分配、消费等管理环节，即研究所谓微观经济管理问题。

企业管理学不仅要揭示企业生产经营管理的规律性，而且要研究如何按照这些规律来合理组织生产力，完善和维护生产关系，不断调整上层建筑。因此，它的研究对象具体应该包括下列三个方面：

一是生产力组织问题。主要是研究如何根据国家计划、社会需要和本企业特点，合理地组织配置各种生产要素，优化企业系统输入、转换、输出过程，生产出适销对路、物美价廉的产品，或提供优质服务。

二是生产关系方面的问题。主要是研究如何正确处理企业各种关系，包括企业内部各种协作关系、分配关系，以及企业与国家、企业与企业之间的经济关系，建立并完善各种管理体制。

制、组织机构和各种经济责任制，充分调动各方面的积极性，提高经济效益。

三是上层建筑方面的问题。主要是研究如何在企业贯彻执。行党和国家的方针政策、法令、法规，特别是如何落实各种经济政策和《企业法》、《经济合同法》，抓好精神文明建设，建立健全各种规章制度，积极组织开展思想政治工作等。

二、企业管理学的研究任务

根据企业管理学的定义，不难看出，企业管理学研究的任务，就是要研究探索企业管理的规律，并运用它来提高企业的生产经营管理水平，建立中国式的企业管理体系、理论和方法，促进生产力的发展。具体地说，有如下几项任务：

（一）研究如何在企业管理中合理组织生产力

1. 研究如何根据社会化大生产的要求组织企业生产经营活动。社会化大生产使得劳动分工越来越细，技术越来越复杂、专业化，协作化水平越来越高，联合越来越普遍和高级，竞争越来越激烈，管理越来越复杂，因此，任何企业的生产经营活动和管理都必须符合适应这一要求，实行不同形式、不同水平的专业化、协作化和联合化的生产。

2. 研究如何合理配置企业生产要素，合理组织企业的生产过程。企业生产要素，包括劳动力、劳动对象、劳动资料、信息、能源等。这些要素随着科学技术的发展而不断发生变化，而且生产要素中任一个要素的变化，都会影响到其他要素的变化，从而不断改变生产力的性质，导致企业内部组织的变化。同时，由于企业生产的产品不同、结构不同、生产工艺流程及方法不同，生产特点和类型也不同。因此，不仅要充分认识到这些生产要素在生产中的巨大作用，对它们进行合理的配

置，而且要根据企业的特点、条件，采取不同的空间和时间的组织方法，合理地组织生产过程，以保证企业生产的正常进行。

3. 研究如何合理、高效率、高效益地组织企业生产。企业在进行生产经营活动过程中，要不断地进行技术改造、改建、扩建新项目。因此，必须根据合理配置生产力的要求，全面研究分析资源条件、地理条件、市场条件、社会条件以及企业长远发展、综合发展的需要，合理、高效率、高效益地组织企业生产。

4. 研究如何运用现代化科学管理方法、手段。企业管理学是一门综合性的边缘科学，涉及自然科学、社会科学、管理科学的知识和方法，因此，只有充分运用最新科学研究成就和科学技术成果，采用各种现代化管理方法和手段，才能不断提高企业管理水平。

（二）研究如何在企业管理中完善和维护生产关系

1. 研究如何解决生产关系束缚生产力发展问题。社会主义公有制生产关系，总的来说为发展生产力创造了良好的条件，但是过去高度集中的经济体制，无人负责的产权关系，分配上的平均主义，大锅饭，职工的终身制等等严重地束缚了企业生产力的发展。因此，必须深入进行经济体制改革，明确企业产权，采取灵活多样的经营方式，完善企业承包经营责任制，解决企业生产关系束缚生产力发展的问题。

2. 研究如何按经济规律管理企业。社会主义企业生产的目的是最大限度满足人民不断增长的物质文化生活的需要。这就要求企业必须讲求经济效益，生产出物美价廉、适销对路的产品。因此，企业必须按照经济规律，正确处理国家、集体、个人三者利益关系，充分调动两个积极性，搞好企业生产经营管理。

3.研究如何在宏观经济指导和控制下搞活企业。十年的经济体制改革为搞活企业创造了较好的环境,经济体制的深入发展将为企业创造更良好的外部环境。在保证生产经营的外部条件下,企业做好人、财、物、产供销、储运调、市场信息沟通等方面的综合平衡和协调,充分挖掘企业内部潜力,以实现优质、高产、低耗、高效率、高效益的管理。

4.研究如何建立高度集中统一、高效的生产经营决策系统和指挥系统。在社会化大生产的现代企业里,如果不建立起高度集中统一的生产经营决策、指挥系统,生产经营活动是不可能顺利进行的。如何建立起这样一个系统,切实实行厂长负责制,理顺党、政、工三者关系,是企业管理亟待解决的头等重要任务。

(三) 研究如何调整好企业的上层建筑

1.研究如何根据企业实际情况,落实、贯彻、执行党和政府的各项政策、法令等。

2.研究如何在新形势下,围绕生产经营活动,实现企业生产经营目标来开展思想政治工作。

3.研究如何建立精简有效的组织机构,以及建立和健全各种规章制度。

4.研究如何在抓好物质文明的同时,抓好精神文明建设。

三、企业管理学的内容体系

由于企业管理学的研究对象,任务十分繁杂,因而其研究内容也十分复杂和广泛。总的来说,企业管理学的研究内容包括三个方面的内容:一是生产力方面的内容,即有关如何合理组织生产力的问题,如生产要素的空间组织、产品生产过程组织、标准化工作等;二是生产关系方面的内容,即如何正确处

理生产经营过程中人与人的关系（企业与国家、部门、地区之间，企业与企业之间，企业内部上下左右之间），包括物质利益关系，以激励人的积极性，提高劳动生产率。如企业的领导体制问题，管理组织机构问题，劳动组织问题，物质分配问题，人事制度问题等；三是上层建筑方面的内容，如《企业法》、《破产法》、《经济合同》、思想政治工作以及规章制度等。

企业管理学这三个方面的内容是紧密联系不可分割的。这些内容来源于生产经营管理实践，是企业生产经营管理活动在理论上的概括和反映。它是由一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理制度、管理方法和管理手段等组成的管理科学体系。这个体系可以认为是由两大部分内容组成：一是属于理论、原理等高度抽象的部分，这就是一般所说的“企业管理原理”或叫“企业管理原理与组织”，或叫“企业管理总论”；二是具体的专业管理部分，也就是通常所说的（狭义）经营管理、生产管理、技术管理等各种专业管理的内容。由于企业管理的内容都要通过企业具体管理的工作体现出来，因此为了更好地研究和运用企业管理的规律，学者们把它分为各种专业管理，但不同学者归纳的具体专业管理却不尽相同，我国目前大体上分为如下几种管理体系。

1. 传统的八大管理体系。在管理原理的指导下，将企业管理分为八大管理进行研究和运用，这八大管理是计划管理、生产管理、技术管理、质量管理、劳动管理、物资管理、设备管理和财务管理。

2. 四大管理体系。在管理原理的指导下，将企业管理分为经营管理、生产管理、科技管理、信息管理进行研究和运用。

3. 四全管理体系。在企业管理原理指导下，将企业管理分为全面计划管理、全面技术与质量管理、全面经济核算和全面劳动人事管理来进行研究和运用。

二.4.两大管理体系。在企业管理原理指导下，将企业管理分为生产管理 and 经营管理两大管理体系来进行研究和运用。

二.5.纵向管理体系。在企业管理原理指导下，将企业管理按公司（总厂）——工厂——车间——工段——班组的纵向形式进行研究和运用。

二.6.职能管理体系。在企业管理原理指导下，将企业管理按其职能，即计划、组织、指挥、控制、协调等管理过程进行研究和运用。

我们认为企业管理内容非常丰富、复杂，因而必须建立一个综合性的管理体系。也就是说，必须在企业管理原理指导下，一方面解决好专业管理与横向块块管理之间的关系，另一方面又要解决好专业管理与纵向条条管理之间的关系，要求在专业管理基础上开展综合性管理，把综合性管理渗透到各专业管理中。其内容体系可设置如下图1—1。

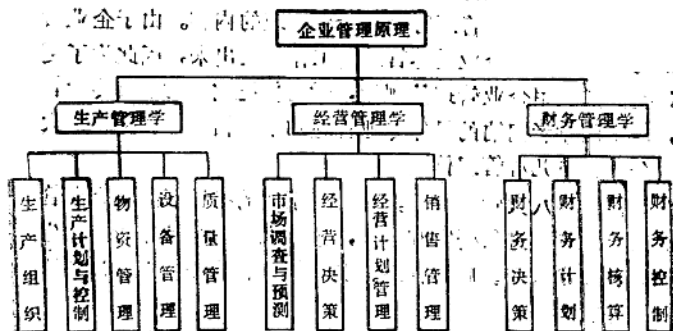


图1—1 企业管理内容体系

四、企业管理学的理论基础

现代企业管理学的理论基础是什么？一般认为，现代企业管理学的理论基础应为“三论”，即系统论、信息论和控制

论。这“三论”既互相联系、互相交叉，又相互区别。

(一) 系统论

1. 系统的概念

什么叫系统？所谓系统是指由若干个相互联系、相互作用、相互依赖的要素所组成，并有特定目的和功能的有机整体。

其特征是：

(1)整体性(集合性)。任何一个系统都是由两个以上的要素(或称子系统)所组成的整体。系统的整体功能从质量上看不是各个组成要素功能的机械集束，从效果数量上看更不是各要素功能的简单数量之和。一般来说，系统的整体功能质异且优于各要素功能，数量效果远比各要素功能简单之和大得多。

(2)相关性。系统内各组成要素都是相互联系、彼此作用、互相依赖而存在和发展的。它们当中任何一个要素发生了变化，都会影响其他要素的变化和调整。

(3)目的性。系统都有其整体目的，而且这种目的往往是多目标的。

(4)层次性。任何一个系统都可划分为次一级的子系统，次一级子系统又可分为更次一级的子系统，而其本身又是更大一级的子系统。

(5)环境适应性。系统的外界联系就是环境，其实环境就是这个系统所从属的更高一级的系统。系统必须适应环境，即必须适应更高一级系统的变化和要求。

系统按其产生原因可分为自然系统和人造系统，按其与环境关系可分为开放系统和闭系统，按其要素的流动性质可分为信息系统和物流系统，按其行为可分为静态系统和动态系统。

2. 企业是一个系统

任何一个企业要进行生产经营活动，都必须要有劳动力、劳动对象和劳动手段等生产要素，以及能反映这些要素相互结

合和运转的价值表现和信息表现。因此，我们可以认为，企业是由相互联系、相互作用、相互依赖的人、财（资金）、物、信息等基本要素组成的，为实现高效率、高经济效益的目的，具有输入转换输出功能的有机整体（图1—2）。

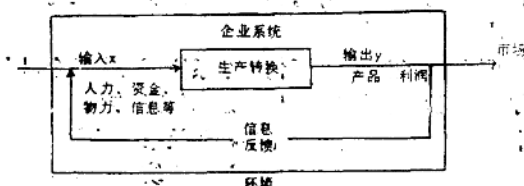


图1—2 企业系统图

企业系统的主体要素是人。是人筹集资金并运用资金去购买生产资料和劳动对象等物的要素；是人运用自身的知识和技能把生产资料作用于劳动对象，使一定数量、一定特性的某类或某几类物的要素的输入，转换变为具有新数量、新特性的物质输出。如果以 x 代表输入， Y 代表输出，那么其关系可表示为：

$$y=f(x)$$

这就说明，输出 Y 是输入 X 的函数，即输出的结果随输入的劳动力和物质资源的变化而变化，其中包括物质类别的变化，数量和质量的变化，比如机械企业和纺织企业因输入的资源类别不同，因而输出的产品结果也完全不同。即使输入的物质资源类别相同，但如果输入的劳动力有差异，物资数量和质量不同，则其输出的产品的数量和质量也会随之而不同。

企业系统是由许多子系统构成的多层多元系统。现代企业系统的结构，一般可分为垂直系统结构和水平系统结构（图1—3）。垂直系统结构由最高管理层、中间管理层和基层管理层组成，水平系统结构随企业规模、类型、性质和条件等不同

而各异，但一般可分为开发研究、计划、生产、劳动人事、销售、财务等子系统。对一个企业系统来说，它既有纵向的上下关系，也有横向的平行关系，还有纵横之间的交叉关系。纵向和横向的各子系统之间是相互联系、相互作用和相互依存的。这种关系靠什么来实现呢？主要靠基本要素的流通。企业系统的基本要素在流通中一般形成物流和信息流，信息流起着指导、调节和控制物流的作用，并把各子系统有机地联合起来，从而使企业系统纵横紧密协调配合，使企业生产经营活动得以顺利进行。

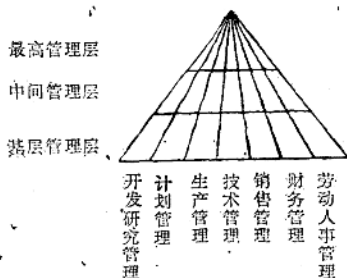


图1-3 企业管理纵横结构图

企业系统属于开放动态系统，它与外界环境不断进行物资、能源和信息的交换。企业系统的环境，实际上就是企业系统的更高一级的社会经济系统，是社会经济系统的基本组成要素，因而它必然与整个社会经济系统的其他各要素相互联系、相互作用、相互依赖，必须使自己的活动服从社会经济的发展，并与之协调一致，不断适应它的变化和要求。当然企业系统也必然对环境——整个社会经济体系起着积极推动作用，即通过自己的活动，促进其他企业、其他经济单位，以至整个社会的经济生活取得更大的发展。

3. 系统论的理论指导实质

系统是作为一个有机整体而存在的，其组成要素不能脱离其整体，同时系统本身也不能脱离环境。系统论就是研究关于处在一定相互关系中、与环境发生关系的各个组成部分的有机整体的理论。系统论的优点就是把企业内部的条件与外部环境结合起来，把局部利益与整体利益结合起来，把当前利益与长远利益结合起来，把定量分析与定性分析结合起来。同时以系统分析方法精确地考察企业系统内各要素之间，系统与环境之间的相互联系、相互作用，从而实现企业系统的最优设计、最优计划、最优控制、最优管理的目标。

（二）信息论

信息论是研究信息的收集、处理、存储、变换、传输的科学。

我们已经知道，企业系统的各种要素在生产经营活动过程中集中形成物流和信息流。物流是企业系统最基本的活动，但物流和信息流在企业里是相辅相成、互为条件的。在物流过程中产生信息流，信息流不断反映物流状况，指挥着物流运动。物质在生产过程中不断地改变形态，信息也在生产过程中不断变换形式。企业各部门、各环节的工作，都要以保证和促进物流的畅通为目的。物流的质量高，就能减少滞流现象，缩短生产周期，减少物资储备，提高经济效益。而这正是信息流的任务，信息流要规划和调节物流的数量、方向、速度和目标，使其按一定的目的和规律运动。因此信息流的畅通与否，就决定着物流能否正常运动，生产能否顺利进行。其次，信息是企业决策计划的依据，没有企业外部信息（国家政策、法令、计划要求、经济发展状况、资源条件、市场状况等）和内部信息（如设计、工艺、定额、标准、原始记录、各种技术经济指标等），就不可能对企业环境作出正确的分析，进行正确的方案抉择；企业应做什么、怎么做、谁做、何时做等计划工作就不