

现代企业管理原理

孙起瑞 主编

石油大学出版社

现代企业管理原理

孙起瑞 主 编

石油大学出版社

现代企业管理原理

孙起瑞 主编

*

石油大学出版社出版

(山东省东营市)

新华书店发行

肥城市印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 8 印张 207 千字

1997 年 2 月第 1 版 1997 年 2 月第 1 次印刷

印数 1-1500 册

ISBN 7-5636-0952-0 / F · 38

定价:6.10 元

前 言

凡是有人群活动的场所就有管理。正如一位管理学者所指出的那样,管理工作是一切人类活动中最广泛的、最苛求的活动,也是最全面最敏锐的活动。管理使资源具有生产效率。管理者可以将人、机器、材料、资金、时间、场地、信息等各种资源转变成一个有用的企业,管理就是将这些互不相干的资源组成一个达到目标的总系统的过程。所以从本质上说,管理也是一种生产力。

人类的管理活动源远流长,在漫长的历史活动中人们运用自己的智慧创造了奇迹。举世闻名的我国万里长城,集灌溉、排沙、防洪多种功能于一身的都江堰工程等,既是人类智慧和劳动的结晶,也是我国古代管理的结晶。随着技术、生产和人类社会的发展,自本世纪以来,管理理论有了迅速的发展,这些理论在科技、工业、农业、商业、金融、交通运输以及政府、军队、学校、医院等各种社会团体中发挥着越来越重要的作用。可以说,没有管理就没有资源的合理利用,就没有社会经济效益的不断提高。管理在人类社会活动诸方面的巨大作用不容置疑。

我国经济改革的目的是建立社会主义市场经济体制。市场经济有它自身的理论基础和特有的运行规则,市场经济的本质是竞争经济,企业是市场经济的经营主体,这个经营主体要通过价格竞争、非价格竞争和企业兼并等竞争手段求得生存和发展。这就要求企业不仅要不断提高自己的经营管理水平,加强内部管理,而且还要不断研究外部环境的变化,适应环境、利用机会,由传统的封闭式管理转变为开放型管理。

本教材是为工程技术专业的学生编写的,旨在使工程技术专业的学生掌握管理的基本原理。管理的基本原理经过众多的管理

学者近百年的锤炼已日臻完善,它不仅成为工业企业管理的原理,也成为各行各业管理的原理。学习管理原理对于将要走向企业从事工程技术工作的学生来说是置身于一个组织之前的必要训练,也是自己在组织中更好地发挥潜能的必要准备,技术与管理的结合是组织运行的两个轮子,缺一不可。

孙起瑞教授任本书主编,提出了编写大纲,并编写了第一章,殷建平同志编写了第二章,谢智勇同志编写了第三章,李宏勋同志编写了第四、第六章,李雷鸣同志编写了第五章,周本玉同志编写了第七、第八章,最后由孙起瑞教授修改定稿。

为了确保教材的质量,我们在正式出版之前,将该书以油印教材的形式,在石油大学(华东)十几个专业、四个年级的本科生中进行了试用,在试用过程中广泛听取了老师和学生对教材的意见和建议,在此基础上,我们编写组的成员又进行了进一步的研究和探讨,对原教材进行了较大幅度的修改。在此,我们谨向对本书提出过宝贵意见的老师和学生表示衷心的感谢。

该教材在编写过程中得到了石油大学出版社,石油大学(华东)教材科,石油大学(华东)工商管理学院管理教研室、工业经济教研室的大力支持和帮助,在此一并表示感谢。

由于编写时间仓促,编者水平有限,书中错误和遗漏之处在所难免,我们真诚地希望所有使用本书的教师和学生对此书提出批评与建议。

编 者

1996年11月

编写人员(以姓氏笔画为序)

孙起瑞	李宏勋
李雷鸣	周本玉
殷建平	谢智勇

目 录

第一章 市场经济与现代企业	1
第一节 企业.....	1
第二节 现代企业制度与企业法律形式的选择.....	9
第三节 企业系统结构	18
第四节 企业与外部环境	24
第二章 企业管理的性质与职能	29
第一节 企业管理的基本含义	29
第二节 企业管理的职能和作用	31
第三节 企业管理的任务和内容	34
第四节 工业企业管理理论发展简介	37
第五节 工业企业现代管理的特点	43
第三章 组织原理	47
第一节 组织的概念	47
第二节 组织设计的原则	50
第三节 组织结构形式	59
第四节 组织的变革	70
第四章 计划与决策	79
第一节 计划职能概述	79
第二节 企业目标	82
第三节 企业预测	88
第四节 决策的概念.....	104
第五节 决策方法.....	112
第五章 领导工作	140

第一节	领导工作概述	140
第二节	各种人性假设	145
第三节	领导理论	152
第四节	激励和激励因素	164
第五节	激励理论	166
第六章	管理控制	180
第一节	控制职能概述	180
第二节	确定标准	186
第三节	测度和评价	190
第七章	企业管理的基础工作	194
第一节	企业管理基础工作概述	194
第二节	标准、计量工作	197
第三节	定额工作	201
第四节	信息工作	203
第五节	建立规章制度	209
第六节	职工培训工作	212
第八章	企业管理方法	215
第一节	经济方法	215
第二节	行政方法	218
第三节	法律方法	221
第四节	计算机方法	228
第五节	数学方法	231
第六节	线性规划	236
主要参考文献		245

第一章 市场经济与现代企业

企业是一个人工系统,这个系统要想生存和发展,必须遵循一定的规则,并符合社会大系统的运行规律。我国社会主义市场经济体制的建立给企业提出了新的要求,为企业的运行规定了轨道。企业又是现代社会经济的基本单位,企业的活力决定着国民经济的活力,因此,企业管理是国民经济诸项管理中的基础管理。

第一节 企 业

一、企业的定义

企业是从事商品生产、流通和服务性活动,通过满足社会需要来盈利的经济组织,它进行独立核算,自主经营,自负盈亏,是依法成立、具有法人地位的社会经济的基本单位。

作为独立的、以盈利为目的的社会经济的基本单位,必须同时具备下列条件才可称为法人企业:

1. 占有一定的生产资料和劳动力,并具有自主支配、使用、收益和处分的权利。
2. 具有生产经营的独立性。即法人企业虽然受国家宏观管理指导,但它是独立地从事自己的生产经营活动,不受外界的直接干预。
3. 有某种形式的组织机构。即企业有完整、统一的组织机构,内部有明确的分工与协作。企业下属单位可以有自己的责、权、利,也可以有自己的具体目标,但这些目标必须服从企业的总体目标,从而保证企业整体战略和生产经营活动目的的实现。

4. 独立核算、自负盈亏。盈亏是企业的关键问题,不独立核算、自负盈亏的经济组织就不是企业,虽然独立核算但不自负盈亏的经济组织也不是真正的企业。例如,一些大公司下属的分公司、事业部、工厂等,也进行核算、计算成本,形成一个成本中心,但并不自负盈亏,而是由总公司统一负责盈亏,所以,它们只是总公司的一个基层单位,不能算作独立的企业。

5. 具有法人地位。法人资格和法人地位是法人企业独立性的法律保证,是其进行独立经营和独立核算的必备条件。其法人地位是指企业开办、被兼并或破产都要得到有关政府部门的批准或认可;企业拥有法人财产权,是独立的法人实体,依法享有民事权利,承担民事责任;企业的生产经营活动受法律保护,对于影响、破坏其生产经营或造成经济损失的一切行为可诉诸法律,同时,企业对自己的全部行为承担法律责任。

总之,只有具备上述条件的经营组织才能成为法人企业。

人类的社会生产活动是社会化活动。生产力发展水平不同,社会化程度不同,生产组织形式也不同。在原始社会和封建社会里,氏族与家庭是社会经济的基本单位。随着商品经济的高度和机器的采用,逐步出现了资本主义生产方式,社会生产组织形式出现了根本变革,社会生产的基本单位由家庭或作坊演变成由资本家雇佣大批工人,使用现代化生产设备,出现了高度社会化的企业,这种企业就成为社会经济的基本单位。

如上所述,我们从法人企业应具备的条件上阐明了企业的定义。下面我们从另一个角度上来理解企业的概念:

经济活动,最主要的是人。人以一定的社会关系组织起来,生产社会需要的各种使用价值,这就是社会生产。这种社会生产就是许多人之间的契约关系、买卖关系。所谓企业,就是各种买卖关系的结合点,也是各种合同的交点。各种合同通过一个实体来实现,这个实体就是企业。这些合同签订之后,一种是通过市场关系来实施,一种是不通过市场关系来实施的。不通过市场关系实施的合

同,就叫企业。通过市场进行交易,除了生产成本之外,还有交易成本,如果交易成本太高,那就把它纳入到企业内部,用组织的力量来实现这些合同的交易(比如,某些技术和零配件原来在市场上实现交易,发现成本太高,现在把它纳入企业内部交易,这样企业就要购买劳动力)。企业购买了劳动力,就不再是买卖关系了,劳动力进入企业之后,就被置于企业的领导指挥之下。当然,劳动力在企业内部也要付出成本,但这种成本支付不是通过市场,而是通过企业的组织和各种要素实现的,一般来说,这样的成本要比市场成本低。

由于市场成本和企业成本的相互制约,就使企业形成一定的规模,也就是企业有了边界,这个边界就在两种成本相等之处。如果一个企业的规模太大,把本来应当由市场处理的关系拿到企业内部来,那么这个组织成本就会很高,势必促使企业缩小规模。相反,把可以由内部处理的关系由市场交易实现,使市场交易成本很高,这时候就要设法扩大规模,即把部分由市场交易实施的内容纳入企业内部来实施。

二、企业的功能

企业是社会经济的基本单位,是国民经济的细胞,它们能否发挥功能将直接决定着国民经济的活力与发展。企业在现代化社会中具有多方面的功能,如经济功能、组织功能、社会功能、政治功能和文化功能等,其中最根本的是经济功能,其他功能的实现依赖于经济功能的实现。

1. 企业的经济功能。作为一种经济组织形式的企业,一方面是商品经济条件下社会化大生产发展的产物,另一方面其自身的产生和发展也极大地促进了商品经济和社会化大生产的发展。企业与商品经济、社会化大生产之间的这种相互关系显示了企业对经济发展的巨大作用。企业的经济功能主要有四个方面:

第一是开发市场,为社会提供产品和服务。在现代市场经济条

件下,企业在统一的社会分工体系中,以市场为导向,以消费者需求为中心,通过合理地组织生产力,充分利用人、财、物,不断开拓市场潜在需求,以实现利润最大化为主要目标,为整个社会提供大量的生产资料、消费资料和服务,促进国民经济的发展。

第二是配置资源。企业生产的目的是满足人民生活的需要,这种需要不但是生存的需要,也是享受和发展的需要。从总的趋势看,人民生活的需要是无限的。社会的这种无限需求决定了社会对用来生产商品和劳务的物质条件即资源的需求也是无限的。社会对资源需求的无限与资源供给的实际有限之间形成了矛盾,解决这种矛盾的方法就是在有限的资源条件下,优化资源配置使产出最大限度地满足社会需求。企业是通过微观层次上的资源有限使用来实现宏观资源上的有效配置的。

第三是促进科技进步。在市场经济条件下,市场只承认按照社会必要劳动时间要求而消耗的劳动。一个企业的劳动生产率、个别劳动消耗和商品的个别价值的高、低、多、少决定其收入和在市场中的地位,这就要求企业要采用先进技术,提高劳动生产率,这样做的结果就促进了整个社会生产力的发展。事实上,技术创新主要是通过新产品、新工艺的开发和新技术的引进来实现的,产品是技术的载体,也是技术的体现,产品的不断更新促进了科技的发展,也促进了整个社会生产力的发展。

第四是为社会提供积累。任何国家的财政收入,大部分都来源于税收。而企业则是提供税收的主要来源。对于我国社会主义经济而言,国有企业特别是国有大中型企业,不但是税金大户,而且也为国家提供了大量的利润,成为社会积累的主力军。

2. 企业的组织功能。企业的组织功能主要表现为如下方面:

第一是企业对国民经济有重大影响。企业本身是国民经济大系统中的小系统,是国民经济的基本单位并作为一个基础单位发挥作用。国民经济的组织是通过若干不同类型的企业组织起来的,因而各类企业的结构比例和它们的经营状况,对国民经济的发展

将产生重大影响。

第二是表现在专业化协作和横向联合上。在市场经济条件下企业不仅要组织好企业内部面向市场,而且由于专业化分工越来越细,要求相关企业间必须进行协作联合,取长补短,充分发挥各自的优势,提高企业的组织程度和扩大企业规模,缓和竞争的矛盾,减少竞争带来的风险和不必要的损失。

第三是企业通过市场竞争兼并其他企业,实行一体化和多角化经营,优化企业规模结构和组织结构。竞争是市场机制起作用的基础,在激烈的市场竞争中必然优胜劣汰。优势企业从自身的发展出发,根据内在经济联系和规模经济的要求,兼并其原材料供应企业和产品销售企业,或者与自己的同类企业实现一体化经营,也可以兼并其他专业领域的企业,实行多角化经营,结果使社会资源的配置得到优化组合,呆滞资源得到利用,企业的规模结构和组织结构得到改善,宏观经济效益得到提高。

3. 企业的社会功能。企业的社会功能主要表现在和社会紧密结合,对社会的公共需要做出贡献的功能。企业的社会功能实质上就是企业的社会责任,企业面对着不同的利益集团,这些不同的利益集团主要有所有者、顾客、债权人、职工、政府、社会等。

企业对所有者承担的基本责任是保护所有者的投资并使其增殖。这通常表现为利润和发展。所有者希望获得合理的投资报酬,希望企业发展扩大。

企业对顾客的责任是尊重消费者的利益,随时注意顾客需求的变化,并以自己的优质产品和服务随时随地地满足顾客的需求。

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,这将危及到以后的生产与经营。同时,企业不能到期偿还债务使债权人的经营活动也受到影响,甚至形成连锁反应。因此,承担这一责任,对企业对社会都是有利的。

企业对职工承担的社会责任是,提供优厚的工资、良好的工作条件、职业保证、满意的工作和合理的福利待遇。这是企业发展的

基础,企业不能不认真对待。

企业对政府的责任是遵守国家法律、接受政府的指导和必要的管理。遵法守法,按时足额纳税。并经常采取积极措施,促进社会政治稳定、经济繁荣,响应政府的号召,积极参加公益活动。

企业对社会的责任是向社会提供均等的就业机会,参与本地社团组织及慈善活动,保护环境的清洁等。

企业承担这些责任,使企业不但作为生产经营单位对社会有经济产出,同时作为社会成员,为社会做出积极的社会产出,推动社会的发展。不言而喻,企业通过承担多种社会责任,树立良好的企业形象,在社会上赢得一定的地位,可提高企业信誉和市场竞争能力。

4. 企业的政治功能。在社会主义市场经济条件下,企业的政治功能主要表现在三个方面:

第一是坚持企业经济发展的社会主义方向,即在企业发展中为实现社会主义的宏观目标做出贡献。

第二是公有制企业,特别是国有大中型企业应不断增强企业活力和竞争力,面向市场提高经济效益,充分体现社会主义的优越性。

第三是企业应通过各种途径开展爱国主义和思想政治教育,宣传党的方针、政策,促进政治与社会的稳定。

5. 企业的文化功能。企业的文化功能主要体现在两个方面:

一是从文化角度看,企业为社会创造着文化。企业既创造物质文明,提供物质成果,也创造着精神文明,提供精神文明成果。

二是企业文化是社会文化的一个组成部分。广义的企业文化指企业所创造的物质财富和精神财富的总和;狭义的企业文化仅指企业所创造的精神财富成果。它们主要包括企业的具体组成形式、企业哲学、企业精神、企业道德、企业风尚、企业民主、企业制度、价值标准与行为标准等。

企业文化的作用是多方面的,具有十分重要的意义。企业文化

能够把企业全体职工引导到企业所确定的目标上来,能形成企业共同的价值标准、基本观念和行为方式,能形成企业的社会形象。企业文化已成为当今企业走向成功的意识革命,每个企业都不能低估企业文化的作用,都应重视企业文化的功能。

三、企业的类型

企业的类型很多,可按不同的标准分类。

(一)不同部门的企业

按不同的经营方向、不同的技术基础分类,有:

1. 工业企业。即从事工业性产品生产和劳务活动的企业,包括采掘工业企业、加工工业企业和技术服务性的工业企业。工业性产品生产和劳务活动,是指运用物理、化学、生物等技术,对自然资源、农业产品和它们的中间产品进行加工,使其转化为生产资料和生活资料或维持其功能的活动。

2. 农业企业。即从事农、林、牧、渔采集等生产经营活动的企业。农业主要是通过人们的劳动去强化或控制、利用动植物(包括微生物)的生活机能和外界的自然力,从而取得产品的生产部门。

3. 运输企业。即利用不同类型的运输工具在地面、海河、空中专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。运输业是国民经济先行部门,对于促进工农商业的发展、城乡经济文化交流、巩固国防、发展对外贸易有着重要的意义。

4. 建筑安装企业。即主要从事土木建筑和设备安装工程施工的企业。通常包括建筑公司、工程公司、建设公司等。建筑安装企业的产品是各种工厂、矿井、港口、铁路、桥梁、管线、道路、住宅以及共用建筑等建筑物、构筑物 and 设施,形成各种生产性和非生产性的固定资产,是国民经济各部门和人民生活的重要物质基础。

5. 邮电企业。邮电企业是指通过邮政和电信,传递信息,办理通信业务的企业。邮电企业是国民经济的一个重要物质生产部门,通过提供快速、高效、优质的各种通信手段,加快各类信息的传递,

把社会生产、分配、交换和消费有机地连接起来,加快社会生产过程、流通过程以及人民群众的联系过程,准确、快速地进行信息传递。在当今信息时代里,邮电企业的作用更加重要。

6. 商业企业。商业企业是指社会再生产过程中专门从事商品交换活动的企业。商业企业通过商品买卖活动,把商品从生产领域送到消费领域,实现商品的价值,满足社会生产和人民生活的需要,并获得盈利。现代商业企业适应现代商品流通的要求,促进商品经济的发展,并很快在商品流通中占据主导地位。

7. 旅游企业。旅游企业是指凭借旅游资源,以服务设施为条件,通过组织旅行游览活动向游客出售劳务的服务性企业。主要业务是招揽游客,组织游客按一定路线游览,从中获得效益。它具有投资少、利润高、收益快的特点。

8. 金融企业。金融企业是指专门经营货币和信用业务的企业。它所经营的各种金融业务包括:吸收存款,发放贷款,发行有价证券,从事保险、投资信托业务,发行信用流通工具,办理货币支付、转帐结算、国内外汇兑,经营黄金、白银,外汇交易,提供咨询服务及其他金融服务等。金融企业的类型很多,其中最主要的是银行。

(二)不同类型的密集型企业

有些企业根据某种资源的密集程度,显示出某种密集性特征。这类企业主要有:

1. 劳动密集型企业。劳动密集型企业主要是指技术装备程度低、用人多、产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。它是相对于技术密集型企业而言的。

2. 资金密集型企业。资金密集型企业是指单位产品所需投资较多,技术装备程度高,用人少的企业。它是相对于劳动密集型企业而言的。

3. 知识技术密集型企业。知识技术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企业。在这类企业中,集中着较

多的中高级技术人员,多数是需要花费较多的科研时间和产品开发费用、能生产高精尖产品的企业。

另外,按企业资产的所有制性质,可把企业分为国有企业、集体所有制企业、私营企业、个体企业、中外合资企业、中外合作经营企业、外商独资企业和不同所有制间的联营企业等。

按企业财产的组织形式和承担的法律性质,可把企业分为独资企业、合资企业、公司企业(股份公司)、国资企业和集体投资的企业及股份合作制企业等。

第二节 现代企业制度与企业法律形式的选择

一、现代企业制度

1. 现代企业制度的含义。现代企业制度是指适应社会化大生产的发展,反映社会主义市场经济体制的要求,使企业真正成为具有独立经济利益的法人实体,成为市场竞争主体,以有限责任为核心的一种企业制度。

现代企业制度应有两个衡量标准:一是在生产力方面,要适应社会化大生产的需要,即:有利于开展大规模的专业化协作,体现规模生产的效益。二是在生产关系方面满足社会主义市场经济体制的要求,即在保持公有制为主体的前提下,企业以平等的身份,在市场竞争中实现优化自身的经济利益。

社会主义市场经济体制是以市场作为资源配置的主要手段,它强调要充分发挥市场机制在经济运行中的调节功能,市场经济对企业的本质要求是使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争的主体。法人实体与竞争主体是相关联的两个概念。企业只在法律上确立法人实体地位是不够的,拥有法人地位,不等于具备了适应市场的行为方式,明确企业的市场竞争主体地位,从而保证企业的法人地位是实际的,而不是名义