

现代企业管理概论

杨德清 主编

黑龙江人民出版社

全国五所高等院校用书

现代企业管理概论

主 编： 杨德清

副主编： 纽平南 梁树良

董黎明 邹永祺

黑龙江人民出版社

一九八九年·哈尔滨

责任编辑：许文锋

封面设计：张国富

现代企业管理概论

Xiandai Qiye Guanli Gailun

主 编 杨德清

黑龙江人民出版社出版、发行

(哈尔滨市道里地段街176号)

保定市兴华印刷厂制版 保定市兴华印刷厂印刷

*

*

开本850×1168毫米 1/32 13.438印张 字数340,000

1989年8月第一版

1989年8月第一次印刷

印数1-8,000

ISBN7-207-01312-4/F·252 定价：4.60元

前 言

本书是由天津对外贸易学院、天津理工学院、天津商学院、广州对外贸易学院、山东省经济管理干部学院等五所高等学院合作编写的通用教材。本书撰稿者杨德清（第一、第五、第十七章）李莉（第十三章）、纽平南（第七章）、田普文（第二章）、姚景宁（第十章）、于子明（第十二章）、岐三元（第十一章）、梁树良（第十四章）、杨风芝（第十六章）、刘谟瑞（第三章）、邹永祺（第八章）刘士英（第十五章）、董黎明（第四、第九章）、卢镛（第六章）。

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 现代企业的性质.....	(1)
第二节 现代企业管理学研究对象.....	(9)
第三节 现代企业管理学的产生和发展.....	(13)
第二章 管理理论的产生与发展	(22)
第一节 管理理论的萌芽.....	(22)
第二节 科学管理理论.....	(24)
第三节 行为学理论.....	(31)
第四节 现代管理理论.....	(38)
第三章 现代企业管理的基本原理	(46)
第一节 系统原理.....	(46)
第二节 效益原理.....	(54)
第三节 人本管理.....	(57)
第四节 激励原理.....	(62)
第四章 企业管理的职能	(67)
第一节 决策.....	(67)
第二节 计划.....	(73)
第三节 组织.....	(77)
第四节 控制.....	(80)
第五节 协调.....	(83)

第五章 企业的组织结构..... (87)

第一节 企业组织设计的内容和原则..... (87)

第二节 企业的组织形式..... (96)

第三节 权力与授权..... (104)

第四节 非正式组织..... (108)

第六章 企业管理的一般方法..... (112)

第一节 行政方法..... (112)

第二节 法律方法..... (115)

第三节 经济方法..... (120)

第四节 行为学方法..... (124)

第五节 民主管方法..... (128)

第六节 咨询顾问方法..... (132)

第七章 企业管理的定量方法..... (134)

X第一节 技术经济分析..... (134)

Q第二节 价值工程..... (140)

第三节 网络计划技术..... (145)

第四节 量本利分析..... (152)

X第五节 线性规划..... (159)

第八章 生产管理..... (167)

X第一节 生产过程的组织..... (167)

第二节 生产计划与控制..... (174)

第三节 库存管理..... (181)

第四节 设备管理..... (189)

第九章 质量管理	(196)
第一节 质量管理概述.....	(196)
第二节 质量保证体系.....	(200)
第三节 工序能力与工序控制.....	(217)
第四节 产品抽样检查.....	(226)
第五节 正交设计.....	(228)
第十章 企业的目标管理	(233)
第一节 企业目标管理概述.....	(233)
第二节 企业目标管理内容与程序.....	(236)
第三节 企业目标管理应用实例.....	(243)
第十一章 企业的财务管理	(253)
第一节 企业资金的来源.....	(253)
第二节 企业投资决策.....	(257)
第三节 企业成本和利润管理.....	(263)
第四节 企业的经济核算.....	(269)
第五节 企业的财务计划.....	(276)
第十二章 企业的人力资源管理	(282)
第一节 人力资源管理的特点.....	(282)
第二节 人力资源管理的内容.....	(286)
第三节 企业人力资源开发的途径.....	(289)
第十三章 企业管理者	(300)
第一节 企业管理者的素养.....	(300)
第二节 管理者的有效性.....	(306)

第三节	管理者的选拔与培养.....	(314)
-----	----------------	---------

第四节	优秀企业家的成长.....	(319)
-----	---------------	---------

第十四章	企业的经营管理.....	(323)
-------------	---------------------	----------------

第一节	市场.....	(323)
-----	---------	---------

第二节	经营决策.....	(331)
-----	-----------	---------

第三节	经营计划.....	(343)
-----	-----------	---------

第十五章	企业的战略管理.....	(347)
-------------	---------------------	----------------

第一节	企业战略的概念与内容.....	(347)
-----	-----------------	---------

第二节	产品战略.....	(352)
-----	-----------	---------

第三节	市场战略.....	(357)
-----	-----------	---------

第四节	企业发展战略.....	(361)
-----	-------------	---------

第五节	外向型企业发展战略.....	(366)
-----	----------------	---------

第十六章	企业的信息管理.....	(371)
-------------	---------------------	----------------

第一节	企业信息概念.....	(371)
-----	-------------	---------

第二节	企业信息的分类.....	(379)
-----	--------------	---------

第三节	管理信息系统.....	(382)
-----	-------------	---------

第十七章	企业文化.....	(395)
-------------	------------------	----------------

第一节	企业文化的内涵.....	(395)
-----	--------------	---------

第二节	企业文化理论的产生和发展.....	(403)
-----	-------------------	---------

第二节	建立中国特色的企业文化.....	(407)
-----	------------------	---------

第一章 绪 论

第一节 现代企业的性质

研究现代企业管理，首先要对现代企业的定义、功能、目标、种类及其环境有全面的正确的了解和认识。

一、现代企业的定义和目标

企业都在一定的环境中生存。现代企业由于所处的社会环境和社会制度不同，因此，其定义也就不同。假如不考虑上述两个条件，那么，我们可以对企业界定为：企业是一个不断从事商品生产、商品交换和劳务服务，并以盈利为目的，实行自主经营，自负盈亏，具有法人资格的经济实体。它不断地把社会上存在的劳动者和物质资料（原材料、设备、能源工具）和货币资金结合到企业中，通过生产经营活动，转换成商品和劳务。所以企业在任何社会制度中，均是社会生活和国民经济活动的基本单位。

目前世界上，存在着两种不同的社会经济制度，一是资本主义，一是社会主义。这两种经济制度在产品生产和社会财富分配的形式上，具有本质区别。

资本主义社会的主要特征表现为以生产资料私有制为基础，因此，企业的活动可以自由选择和自由竞争，政府一般是不干预的。资本主义的大部分社会所需的物质产品和各项劳务都由私人企业生产和分配，而私人企业是在追求利润的动机下，来完成物质产品的生产和分配任务的。综上所述，我们可以对资本主义社

会的企业定义为：

是在追求私人（或个人）的利益动机下，所有参与生产和分配产品及提供服务的经济机构。因此，资本主义企业的每项活动，即有获得利润的机会，同时又有承担亏损的风险。企业为一个经济活动机构，如果要生存，必须获得利润，但欲获得利润，同时也必须满足社会的某一种需要，否则企业就不可能生存。

上述定义中的企业是指资本主义社会，所有的进行经济活动的机构。其经济活动包括从生产、销售到消费以及与其相适应的财务活动的全过程。但就某一个企业来说，它只能参与由原料到消费者全过程中的某一部分。即使是最大规模的企业和公司，也无法参与经济活动的全过程。

在资本主义社会，企业满足人们对商品的需要和对服务的需要，都是同样重要的。在资本主义社会，提供服务的除了企业之外，尚有政府机构，如政府对城市中的公共设施、文化环境、交通等提供一些服务来满足人们的某些方面需要，但政府是一个政治性机构，它不以获取利润为目的。由于现代资本主义社会，人们的消费需要，是不断提高和变更的，因此，其企业的组织结构也是不断发展和变化的。但企业的本质则始终是为获取利润而活动的。

当今世界，除美、英、日、西德等国家属于资本主义制度外，还有一些国家如苏联、中国、东欧一些国家，是属于社会主义制度。社会主义社会的基本特征是生产资料的公有制。在我国社会主义建设的初期，由于曾把生产资料公有制与计划经济看作是必然的联系，因此，对产品的生产和分配均由国家和中央决定。企业要生产什么，何时何地生产，如何生产，生产多少，如何分配，如何消费等大都是由中央机构决定。计划经济从理论上分析，它能有效地实现有计划的生产和消费，但在实践中，却往往遇到很多困难。因为复杂的社会生活和社会经济活动，如果只依靠少数中央机构控制和调节，是不可能满足社会的各种需要

的。同时，也不可能调动人的积极性和企业的活力。

根据我国生产力发展的实际情况和社会主义建设的经验教训，我们已开始在公有制基础上实行有计划的商品经济。其目的是要增强企业的活力，发展多种所有制形式和多种经营方式，发展和完善商品市场和技术、劳务、金融等市场体系。所以社会主义企业的定义为：

是以生产资料公有制为基础，在满足社会对产品和劳务需要的前提下，实行自主经营、自负盈亏、自我约束的经济组织。这种经济组织的基本特征是：

1. 企业经营的目的为了满足人民群众日益增长的物质和文化的需要；

2. 企业的生产资料和产品归全体人民或劳动群众集体所有，但要实行所有权和经营权分离，分离的办法是推行企业经营承包等制度；

3. 企业是一个利益的共同体，企业的经营者和工人是企业的主人，为此，这就既要保证经营者能够独立行使经营权，又要保证工人能够充分行使民主权；

4. 企业必须要依法经营，照章纳税和履行合同。国家既不干预企业的正当经营，也不负担它的亏损；

5. 企业在分配关系上，实行“各尽所能，按劳分配”的原则。

社会主义企业与资本主义企业虽有本质上的差别，但就其都是一个企业来讲，其经营的目标应该是相似的。资本主义企业按照商品经济发展的客观要求，把服务的市场需求做为主要目标，其基本的动机是追求利润，因此，企业经营是否成功，主要是看其是否有利润。而全面衡量企业是否成功的标准则是看其是否达到企业所制定的目标。因为企业目标，是反映企业在产品生产和销售过程的全部工作质量和效率的。

社会主义企业运行机制在改革过程中，一些企业由于内外环境的限制，自主经营尚有一定的困难，因此，目前尚未把目标放在市场需求上，对于有一些企业卖什么产品和服务的对象是谁，买主的特性是什么，如何满足买主的需求，应选定什么样的市场，市场竞争的优势和弱点是什么以及为了成功地掌握市场，企业工作需要做那些改进等等，这些基本的市场评估都没有。还有一些企业，仍沿袭计划经济和产品经济的老路，把企业的目标放在实现上缴利润和归还国家贷款等的经济指标上。总之，一切都还是围绕着指标运行，至于自己服务的对象、市场和顾客却放在一边不顾。

二、企业的种类

企业在建厂开办时，都要向政府登记企业的组织形式。企业的组织形式可从不同的角度分类。如按企业资产的所有权来分，一般区分为：国营企业、集体企业、私营企业、中外合资企业等。

国营企业，也称社会主义全民所有制企业。它是全民占有生产资料，并在国家调解市场，市场引导企业的方针下实行自主经营，独立核算的组织。所以国营企业的劳动者、经营者，既是国家的主人，又是企业的主人。国营企业在实行按劳分配，自主经营的同时，要承担一定的经济责任和义务，要有效地满足社会的各项需要。国营企业按隶属关系划分，可分为中央企业和地方企业两种。

集体企业，是以生产资料集体所有制为基础的社会主义企业。它主要是由居民根据自愿互利的原则，联合组成的。但也有一部分是通过个体经济进行社会主义改造而产生的。集体企业所拥有的生产资料和资金，不论是集体企业的成员自己筹集的还是发展经济后积累的，都归集体企业所有，是企业的集体财产，因此，它只归各企业成员支配和使用，国家和其他单位都不得无

偿地占用。集体企业是实行独立经营、单独核算、自负盈亏的组织。集体企业的纯收入，除按国家规定缴纳的税金以外，其余均为企业的集体财产。集体企业要根据收入水平，在企业内部实行等量劳动等量报酬的劳动平等和分配平等的原则。

私营企业，也称私人独资企业，既企业的一切财产为一个人所有。从法律上说，业主就是企业。一般说来，独资企业大都是小型企业，因为个人能运用的资本毕竟有限。独资企业的优点是开办容易，利润独享，出资人具有绝对的决策权，组织结构也十分简单。其缺点主要是一旦发生过巨的亏损而致倒闭时，企业拥有人的债务，将不以企业的资本为限，而是以出资人的私人产业为抵偿。除此之外，还因个人财力有限，在筹措资金时，往往由于信用不足，而错失良机。

中外合资经营企业，简称合资企业。它是由两个或两个以上来自不同国家的合营者，共同投资、共同经营、共负盈亏、共担风险的经济实体。在合资企业中，外国合营者通常是以先进的技术和设备、工业产权、资金等作为投资的股份，而中国的合营者是以提供场地、修建厂房、提供原料、动力等作为投资的股份。多数合资企业是由社会主义公有制与资本主义私有制两种经济成份组合的。凡经我国政府批准的合资企业都受中华人民共和国法律的保护，并依据我国《中外合资经营企业法》的规定，具有经营自主权。但也必须依据我国的《中外合资经营企业所得税法》照章纳税。

企业如按其进行生产经营活动所采取的组织结构形态来分，一般区分为：单厂企业和公司企业。

单厂企业，它是由若干个在生产经营上有密切联系的部分，所组成的一个生产经营单位。单厂企业实行独立核算、自主经营、自负盈亏，并有独立处理各种经济关系的权利。

公司企业，也称多厂企业，它是由若干个生产经营单位（企

业)组成的企业。它的特点是把许多在生产技术或经营方面有联系的生产经营单位组成一个统一经营管理和核算盈亏的经济组织。公司企业是经济实体,并具有法人的地位。

公司企业在我国的组织形式很多,如生产总厂,专业生产公司,联合公司,综合公司,技术服务公司等。这种按照专业化协作原则组织的公司企业优点很多,它有利于合理地组织生产力,能节约人力、物力和财力,所以组织公司企业是提高社会经济效益的重要措施。

公司企业的组织结构,通常是由公司的股东选举产生董事会或董事局,然后由董事会负责委任公司的重要行政人员,并赋予他们权力以及由他们负责处理日常的业务管理和工作。公司企业的主要优点是:①可以集中大量的经济、资源及人才,因而可获得大规模经济利益;②经营权与所有权分离,投资者对经营业务不感兴趣,管理者是公司聘用的专家,他们具有丰富的专业知识以及管理经验,所以会对公司作出贡献;③公司容易筹集资金,有利扩充,一旦公司遇有风险和倒闭,股东的最大损失也仅限于付出的投资额。公司企业的缺点是机构庞大,人员众多,人际关的一般趋同冷淡无情,在管理人选上易为少数股东控制,此外,在公司的资源使用上,也往往有浪费的现象。

三、企业组织与外部环境

随着社会生产力的迅速发展和科学技术的突飞猛进,企业的外部环境愈来愈复杂多变。这些复杂多变的外部环境,主要包括,经济环境、政治环境、技术环境和社会文化环境等。它们的变化影响着企业的发展。

企业经营经济环境的变化对企业发展的影响,是指企业所需的劳动力、原料,动力以及其成本等因素的变动对企业的成长和发展的影响。例如,由于竞争者、供给者所制定的价格以及政府

的财政和货币政策的变化都能影响企业产品的成本，所以这就要求管理人员必须及时地预测这些相关因素的变动趋势。但是自从进入70年代以来，经济学家发现政府控制通货膨胀愈来愈困难，因此，使着企业家在预测市场变动的趋势时，其中对通货膨胀速率的预测更为复杂，所以企业经营是否能够维持和扩展，在很大程度上取决于对复杂的多变的通货膨胀预测的准确程度。

政治环境的变化对企业的生存和发展，在任何情况下，都是不可低估的因素，不论是社会主义国家还是资本主义国家都不例外。政治环境的经济功能包括下面两个内容：①促进商品的生产；②提供宏观的价格体系。而实现这种功能的目的是在确保企业于公平竞争的环境下，保障社会公众的利益，防止企业独占和垄断。所以每一个国家，在经济和商业领域中都要制定一套法规，企业也必须在既定的法律环境中从事经营。目前，在我国已实行的法规有合同法、破产法、企业法。即将出台的法规有版权法、财产法、票据法、代理法等。所以一个企业及其管理者，必须要了解和熟悉有关法律，并在经营过程中，有效地利用法律来实现企业的经营目标。

社会文化环境与企业经营管理也有密切联系。凡是成功的管理者，一定是一个顾及国情和社会风俗习惯的经营者。日本在二次大战后，之所以能使经济迅速的成长，其基本经验就是“在日本的树杈上嫁接了外国的先进经营技术的枝条”，从而产生了“企业家族”、“年功序列”、“终身雇用制”等行之有效的管理制度。这套管理制度，既保持了日本的民族特色，又吸收了各国的精华。美国与日本不同，它实行由代理人管理一切，职工短期雇用，报酬按职工劳动的数量和质量来支付的管理制度。两国之所以有如此的差别，在于两国的文化传统不同，价值观不同，风俗习惯不同。所以要想使一个国家的企业管理获得成功，必须根据本国的特点，而不能生搬硬套那一个国家的管理理论和管理经验。

科学技术的进步必将引起产业结构的变化，同时也将引起竞争地位的变化。在美国宝利兰(Polaroid)之所以能和规模宏大的柯达公司(FastmanKodak)竞争，主要是由于宝利兰掌握了一种新产品制造技术，并获得了专利权的保障。在钟表制造业中，由于集成电路的发明，电子表的出现也是对传统的机械手表行业的重大打击。因此，要使企业立于不败之地，企业管理人员必须时刻都要注意企业内部的新技术的更新和改造。

企业管理专家，劳伦斯和杰伊等人，从60年代开始，就已经认识到了公司只是一个竞争性市场环境的一部分，它的结构和面貌都要受外界力量的决定性的影响。从70年代以后，特别是从彼得斯和沃特曼的管理理论出现以后，企业管理着重强调非正式和不拘礼仪的程式，强调个人主义的企业家精神以及进化的观点。强调这些观点的目的是要保证大型企业能不断地调整自己的组织结构，去适应当代复杂的环境变化。

企业经营的外部环境，有些可以通过主观努力加以控制，如利用广告影响顾客的偏好，与供给者建立广泛的联系以确保在合理价格条件下，有足够的原料供应等。但是有更多的因素，是企业力量无法控制的，如国际经济环境的变化，国家方针政策的变更，国内市场购买力、消费结构和人口结构的变化、竞争结构以及文化和社会心理状态的变化等。因此，要使企业经营获得成功，企业管理者，必须建立企业外部环境变动的预测系统，并将预测的结果转变为具体的行动方案。

现代企业的管理者，在经营过程中，除了要关心企业目标、企业利润之外，还必须对赖以生存的社会作出贡献。虽然这种贡献不具有法律责任，但它却具有社会责任，所以是一种自我约束的义务。

企业的社会责任概念，早已存在，但在资本主义社会初期，是通过资本家和企业股东个人向政府机构或慈善机关的捐赠实现

的，因而那时的社会责任仅限于文化教育和社会福利等方面。

现代企业与社会的关系发生了深刻变化。在一个多元化的社会中，企业、社团、群体与政府之间须要有一个协作平衡关系，所以现代企业必须从过去的有限捐赠扩展到向社会多方面的支持。这种支持一方面有道义上的责任，另一面支持了社会，企业同时也得到了好处。如社会环境的污染，有一些是企业本身造成的，企业是应该积极参与解决的，而支持改善社会教育环境，解决社会失业问题，则能提高社会购买力，提高未来劳动力的质量。当前在西方，有一些企业家还注意到了增加少数民族和妇女的就业机会，改善企业和员工之间的关系并为此制定措施。这些措施的实施，对于缓和资本主义社会的劳资关系和阶级矛盾，起到了一定的作用。

第二节 现代企业管理学研究对象

每一门学科都有其特定的研究对象。如何确定现代企业管理学的研究领域和范围，是解决该学科研究对象问题的关键。按照“科学研究的区分，就是根据科学对象，所具有的特殊的矛盾。因此，对某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象”（《毛泽东选集》一卷本，第284页）的原理，现代企业学所研究的就是现代企业生产要素运转的一般规律。或者说是现代企业经营管理过程的规律性。

如何理解上述的现代企业管理学的研究领域和范围？可以从以下三个方面分析：从理论上分析，现代企业管理学的研究领域，应该包括企业的生产力、生产关系和上层建筑三个方面；从管理活动过程的对象上分析，现代企业管理学研究范围应该包括企业的人、财、物以及时间和信息等五个要素。从企业管理的职能上分析，现代企业管理学研究内容应该包括计划、组织、控制、激