

现代企业管理原理

袁山华题

姜克芬 王双振 吴一平 主编

河南人民出版社

现代企业会计准则

姜克芬 王双振 吴一平 主编

河南人民出版社

现代企业管理原理

主 编 姜克芬

王双振

吴一平

责任编辑 王 锦

河南人民出版社出版发行

中牟县印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 9. 875 印张 239 千字

1991年9月第1版1991年9月第1次印刷

印数 1—3, 000 册

ISBN7—215—01763—X/F·341

定价 5·00 元

学如

学好管理理论，掌握
管理规律，为实现我国
企业管理现代化而奋斗。

袁宝华

一九九一年五月

承蒙中国企业管理协会会长、中国人民大学校长袁宝华先生
为本书题名题词。

主编：

姜克芬 王双振 吴一平

编委：（按姓氏笔划为序）

王广金 王双振 叶国灿 兰徐民

李建民 刘春柱 刘为民 吴友法

吴一平 张正河 林尧俊 姜克芬

魏永昭

前 言

根据国家教委颁发的有关课程设置的文件精神,近年来很多高等院校开设了《管理学原理》课程。为适应高等院校和社会教学的需要,我们十一所高等院校通力协作,编写了这本《现代企业管理原理》。

管理原理是探讨管理活动规律的科学,通用于一般管理领域。考虑到企业是国民经济的基本细胞,企业经济行为是国民经济运转的基本内容,所以本书试图以管理原理为根基,以企业管理活动为对象,探索管理规律在企业管理活动中的表现形式。需要说明的是现代企业管理原理对行政、经济及其它领域的管理也具有一定的指导意义。

管理科学,主要是在西方经济发达国家发展和成熟起来的,而在我国则起步较晚。所以书中的有些内容、观点是“引进”的。在编写过程中,我们力图以马克思主义理论为指导,以中国的管理实践和现代管理科学为基础,体现科学性、实用性和综合性;处理好外国的与本国的,历史的与现代的关系,集天下之长,取古今精华。本书内容的思路顺从管理过程,章节结构分为企业与企业、管理的基本原理、管理的职能和管理方法四大部分。为了给读者留有思考余地,我们在文字上力求简明扼要。

本书在编写过程中,承蒙中国企业管理协会会长、中国人民大学校长袁宝华先生在百忙中为本书亲笔题名、题词,在此特向袁老致以最诚挚的谢意。

参加本书编写的有(以章节顺序排列):

中国人民大学	姜克芬(第一、九章)
广西农学院	刘为民(第一章)
甘肃农业大学	魏永昭(第二章)
河南农业大学	吴一平(第三章)
	李建民(第四章)
宁夏农学院	王广金(第五章)
海南热带作物学院	吴友法、林尧俊(第六章)
黑龙江八一农垦大学	刘春柱(第七章)
河北农业大学	王双振(第八、十章)
河南财经学院	张正河(第八章)
江西农业大学	叶国灿(第十一章)
山西农业大学	兰徐民(第十二章)

全书由姜克芬、王双振、吴一平三位同志担任主编,初稿分别由姜克芬、王双振修改审定,姜克芬负责总纂,最后由吴一平根据出版社的要求对原稿的个别章节做了较大幅度的修改。

本书在编写和出版过程中,参阅和引用了许多理论文献,河南人民出版社、河南省农经学会、河南农大农经系、中国人民大学农经系、河北农大农经系、四川绵阳农专以及中国农村经济管理研究会等很多单位和同志都给以大力支持。在此,我们一并表示衷心的感谢。

由于编者水平所限,加之时间紧促,书中缺点和错误在所难免,恳请读者不吝赐正。

编 者

1991年5月

主要参考文献

1. 《普通企业管理学》(联邦德国)京特·沃厄著,生活、读书、新知三联书店出版,1984年版。
2. 《现代管理学教程》何钟秀,河南人民出版社1986年版。
3. 《现代管理学概要》孙宗仰,上海外语教育出版社1987年版。
4. 《现代管理哲学概论》崔绪泛、徐厚德,安徽人民出版社1986年版。
5. 《管理通论》张启朴等,湖南大学出版社1988年版。
6. 《农业企业化经营管理问题》姜克芬,北京科技出版社1989年版。
7. 《企业管理》陈定国,(台湾)三民书局印行1980年8版。
8. 《实用管理学》杨洪兰、康芳仪,复旦大学出版社1989年版。
9. 《现代管理学原理》崔援民主编,中国经济出版社1989年版。
10. 《现代企业管理原理》周秀淦主编,中国财政经济出版社1988年版。
11. 《企业管理组织理论与实践》中国企协研究部,企业管理出版社1987年版。
12. 《简明现代管理科学》编写组,解放军出版社1986年版。
13. 《现代管理学原理》李星宇、李俊德、余仲权主编,西南财经大学出版社1989年版。
14. 《企业管理学导论》饶美蛟等,现代出版社1987年版。

15. 《中国企业管理百科全书》，企业管理出版社1984年版。
16. 《领导与系统工程》顾基发、朱松春、王兴成，山东人民出版社1986年版。
17. 《系统工程》羊绵忠、郑兰长主编，河南人民出版社1990年版。
18. 《管理学》徐国华等主编，清华大学出版社1989年版。
19. 《企业经营机制研究》刘洪侠主编，辽宁大学出版社1989年版。
20. 《行为科学在企业中的应用100例》葛林主编，中国经济出版社1988年版。
21. 《管理学原理》徐立幼等，上海科技文献出版社1988年版。
22. 《经济控制论》何维凌、邓英，四川人民出版社1983年版。
23. 《经济控制论导论》（苏）H·E·科布林斯基，中国人民大学出版社。
24. 《管理决策概论》黄孟藩，中国人民大学出版社1982年版。
25. 《怎样提高工业企业经济效益》胡秀坤等，企业管理出版社1984年版。

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 企业	(1)
第二节 企业管理	(14)
第三节 现代管理科学的特征及发展	(23)
第四节 企业管理原理的学习和应用	(27)
第二章 企业管理理论的发展	(31)
第一节 管理的发展过程	(31)
第二节 古代管理思想	(33)
第三节 西方管理理论	(41)
第四节 管理现代化	(54)
第三章 系统原理	(59)
第一节 企业系统	(59)
第二节 系统管理原则	(74)
第三节 系统管理与系统工程	(79)
第四章 人本原理	(90)
第一节 人本原理概述	(90)
第二节 能级原则	(92)
第三节 行为原则	(97)
第四节 动力原则	(103)
第五节 激励原则	(108)
第五章 动态相关原理	(117)
第一节 管理系统的本质特征及运动规律	(117)

第二节	管理系统的动态相关性和时空变化性·····	(123)
第三节	动态管理原则·····	(126)
第六章	效益原理·····	(132)
第一节	效益及其分类·····	(132)
第二节	提高效益的途径和措施·····	(139)
第三节	企业经济效益的评价·····	(142)
第七章	决策职能·····	(152)
第一节	决策职能概述·····	(152)
第二节	决策的程序和原则·····	(158)
第三节	决策的基本方法·····	(168)
第八章	计划职能·····	(181)
第一节	计划职能概述·····	(181)
第二节	企业计划的种类和内容·····	(186)
第三节	企业计划的编制、执行和控制·····	(191)
第四节	目标管理·····	(197)
第九章	组织职能·····	(204)
第一节	组织职能概述·····	(204)
第二节	管理组织的建立·····	(209)
第三节	管理组织效应·····	(218)
第四节	企业管理组织机构的发展与改革·····	(226)
第十章	领导职能·····	(232)
第一节	领导职能概述·····	(232)
第二节	领导者的职责和领导者的影响力·····	(236)
第三节	现代领导者的素质修养·····	(244)
第四节	领导艺术·····	(247)
第五节	企业领导体制的发展·····	(256)
第十一章	控制职能·····	(259)
第一节	控制职能概述·····	(259)

第二节	控制的过程和要求·····	(264)
第三节	控制的类型和方式·····	(270)
第四节	控制的基本技术·····	(277)
第十二章	管理方法·····	(284)
第一节	行政方法·····	(284)
第二节	经济方法·····	(288)
第三节	法律方法·····	(293)
第四节	思想政治教育方法·····	(296)
第五节	经济数学方法·····	(301)

第一章 导 论

企业是商品经济和社会化大生产的产物，是组成现代国民经济的细胞。企业经济效益的好坏直接影响着整个国民经济的发展速度。管理自古有之，凡是有人群活动的地方就会有管理。它是人类社会生活不可缺少的部分，对发展社会生产力，强化生产关系具有极其重要的作用。任何一种管理，其本质及其活动规律是相同的。企业管理是管理科学的重要组成部分，而且在管理科学中企业管理又最富有代表性。本章着重介绍企业及企业管理的一般知识，现代企业管理原理的组成及现代管理科学的发展。另外，还就如何学好和用好企业管理原理提出了一些要求和看法。

第一节 企 业

一、企业的概念

所谓企业就是从事生产、流通、服务等项经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营，实行独立经济核算，具有法人资格的基本经济单位。

企业是国民经济的基本细胞，它存在于一定的社会形态之中，是商品经济发展的历史性产物。企业具有以下三个基本特征：

（一）企业必须是一个社会经济组织

人类社会是由政治、经济、军事、法律、文教、社团等组织所组成的。由于企业是生产要素的结合体，它主要从事有目的的

经济活动，包括生产、流通、服务等，故企业应界定于经济组织之内。在现代的经济社会中，企业的生产能力是构成社会总生产力的主体，是整个国民经济的基础。企业的再生产是社会再生产的基本组成方式。从某种意义上说，社会再生产过程中的生产、分配、交换和消费等环节是通过企业的经济活动而实现的。企业的经济性，包括生产性、经营性和服务性，这是区别于其它组织的显著标志，同时，也是企业的本质特征。

企业作为一个历史性范畴，它不是一般的和永恒的经济现象，它是商品经济发展到一定阶段的产物，因此，企业还应界定于商品经济之内。企业的生产和服务，与自然经济时期和小农经济时期的生产和服务有着显著不同，它主要是商品性生产和从事商品性服务，即生产和服务的目的不是为了满足自身的需要，而是为了满足他人和整个社会的需要。因此，企业的生产主要是社会化大生产，专业化程度很高，生产规模也比较大。

（二）企业必须自主经营和独立核算

所谓自主经营就是企业必须要有自己的生产要素，独立的生产体系，实行独立自主的经营决策。所谓独立核算就是企业必须以经济核算为手段，自负盈亏，达到以收抵支并获得盈利的目的。

自主经营和独立核算是企业存在的必要条件。二者相互依存、相互制约，缺一不可。自主经营是实行独立核算的前提，而独立核算是自主经营的保障。企业总是处于激烈的商品竞争的环境之中。企业要想在竞争中求生存，在竞争中求发展，就必须根据客观规律和市场环境，实行自主经营和管理，这样企业才能外有压力，内有活力，不断地适应环境，在竞争中取胜。如果一个企业没有经营管理的自主权，一切行动听指挥，就会变成行政机构的附属物而失去自我，这样的企业迟早会被社会所淘汰。强调自主经营，并不排除企业在其经营决策中要接受国家宏观经济政策的

指导和控制。恰恰相反，实行企业自主经营的结果，往往是通过企业的正确决策和趋利避害的本性，而把其生产经营活动自觉地纳入国家的宏观计划，企业在满足社会需要的同时也获得一定数量的利润。近年来，我国深化企业改革的许多措施，诸如两权适当分离，完善经营承包责任制等都体现了这一指导思想。

贯彻物质利益原则，实行独立核算，以经营收入抵偿经营支出，并获取利润，这是企业生存和发展的另一重要条件。企业存在的双重意义是为社会造福同时自己也获取利润。如果一个企业不实行独立核算，不能自负盈亏和获得合理的利润，那么它将无法继续存在，它本身也就不能被称之为企业。我国过去实行的由国家统负盈亏、统购包销的做法，不仅模糊了企业的权、责、利三者之间的关系，而且从根本上否定了企业的性质，大大降低了企业的经济效益。

（三）企业必须具备法人资格

企业不仅是具有一定经济条件和实行自主经营、独立核算的组织，还必须是经济法人，即成为法律所规定的权力主体，具有一定的权力能力和行为能力，有资格享受权利和承担义务。开办企业要依照法律的准则和程序，到当地政府的有关部门履行申报、批准、注册等手续。只有这样，企业才具有法人资格，才能与外界发生各种经济关系，依法从事经济活动，并受国家的法律保护。

二、企业的类型

由于各个企业所处的领域不同，同时在资金、技术、管理水平、业务范围、生产资料所有制等方面也存在着很大的差异，故企业往往采取不同的组织形式。企业的主要类型有：

（一）按生产资料所有制的性质分

1. 社会主义公有制企业。主要包括全民所有制企业、集体所有制企业、合作企业以及股份制企业等。

2. 资本主义私有制企业。主要包括国家资本主义企业、私营企业以及政府与私人合资经营的企业和跨国公司。其中私营企业又包括独资、合资和股份制企业等。

（二）按生产经营的形态分

1. 生产型企业。这类企业只注重产品生产及企业的内部管理，而忽视产品销售和市场需求。我国经济体制改革前，多数国营企业就属于这一类型，生产计划由国家下达，产品由国家包销，盈亏由国家负担。

2. 生产经营型企业。该企业主要以市场为导向，以销促产，企业产品的生产计划主要是根据市场需求而定。目前我国的绝大多数企业正在向这一类型转化。

（三）按生产要素的构成分

1. 劳动密集型企业。主要指技术装备程度低，用人多，产品成本中活劳动消耗所占比重比较大的企业。

2. 资金密集型企业。这是前者的对称。它主要指投资较多，技术装备程度较高，用人较少的企业。该类企业具有较高的劳动生产率，单位产品成本低，但最初需要大量的资金投入。

此外，尚有技术密集型和知识密集型。由于二者是综合运用先进的科学技术进行生产，因而企业的技术装备程度较高，资金的密集程度也很大，故常把二者归为资金密集型。

（四）按照集资方式分

1. 独资企业。是指由单方出资经营，并归该方所有和控制的企业。

2. 合资企业。是指由双方或双方以上的企业集资组成，企业归出资者共同所有。该企业可由出资者共同管理或委托某一方或他方管理。合资的方式可以是资金、土地、信用、劳务、财务等。合资各方的集资额，所享有的权利和义务等都明确写入书面合约之中。

3. 合作企业。主要指经济地位弱小的小规模生产者、供销业主和消费者等，为了强化它们的经济地位，保障自身的利益而出资合作的企业形式。合作企业的目的不是追求盈利，而是为了帮助社员经营事业的发展。

4. 联合企业。企业间的联合分横向联合、纵向联合、混合联合。根据企业联合的紧密程度可分为松散联合、紧密联合。企业间联合的主要形式有供销公司、农工商联合公司、工贸公司、集团公司等。国外的联合企业的形式主要有卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩、握股公司、联股企业、合并和收买等形式。

三、企业家及其作用

企业家是企业管理主体的代表人物，是企业经营活动的谋划者。企业家的管理行为不仅是主观意志与管理客体的统一，还鲜明地体现企业全体所有者的意志。近代经济发展的过程说明，企业的命运与企业家的行为紧密相联。所以，研究企业家的行为规律及其作用也是企业管理学原理的内容之一。

企业家的地位与作用主要有以下几个方面：

（一）从企业内部运行看

1. 在企业中，企业家处于中心的地位，是生产的直接组织者和指挥者。作为企业首脑，他对企业的经营管理和成果，具有领导和管理所有经营活动的权力和责任。他对企业提供经营思想和理论，决定企业的目标任务，制定正确的方针、策略、计划、决议，协调企业内部和外部环境的关系，直接参与企业的产供销等生产经营活动。

2. 企业家是企业团结的核心。任何企业都是由不同的劳动者所组成，每一个劳动者都有自己的工作岗位并承担相应的责任。他们有各自的目的、利益和性格。企业家的主要责任就在于将企业的全体成员团结在自己的周围，不断强化每一个职工的责任感和荣誉感，使个人目标与组织目标协调一致，共同为企业的发展而