

企业管理总论

主编 高闯

辽宁大学出版社

(辽)新登字第9号

企业管理总论

高 闻 主编

辽宁大学出版社出版发行 (沈阳市崇山中路 66 号)
朝阳日报印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 12.375 字数: 308 千
1990 年 10 月第 1 版 1997 年 2 月第 2 版第 3 次印刷
印数: 9001 - 11,000

责任编辑: 张春光

封面设计: 邹本忠
责任校对: 高庆平

ISBN 7-5610-1142-3

F·194 定价: 16.00 元

企业管理系列教材

顾问 王 征 彭好荣 李英林

企业管理总论

主 编 高 闯

副主编 袁庆宏

作 者 高 闯 (第一、二、四、八章)

吴庆功 (第三、五、十二章)

袁庆宏 (第六、七、九、十章)

金越峰 (第十一章)

姜宝平 (第十三章)



目 录

第一章 企业理论.....	(1)
第一节 企业的性质与边界.....	(1)
第二节 企业的类型与功能.....	(6)
第三节 企业产权及其演变	(11)
第四节 企业的产权组织形式	(15)
第五节 公司的类型	(19)
第二章 现代企业制度	(23)
第一节 企业制度改革的历程	(23)
第二节 现代企业制度的特征与内容	(29)
第三节 现代企业制度的建立	(40)
第三章 企业管理的性质、功能及任务	(43)
第一节 企业管理的概念与功能	(43)
第二节 管理的性质与过程	(50)
第三节 管理的任务	(54)
第四节 管理者的类型与作用	(59)
第四章 企业管理思想的演进	(65)
第一节 科学管理的萌芽	(65)
第二节 古典管理理论	(68)
第三节 行为科学	(74)
第四节 现代管理理论的丛林	(81)
第五节 管理的新思潮	(89)

第五章 企业计划与目标管理	(93)
第一节 计划的一般原理	(93)
第二节 目标管理的基本理论	(102)
第三节 全面目标管理	(111)
第四节 PDICS 循环	(115)
第六章 组织原理	(125)
第一节 组织与组织工作概述	(125)
第二节 组织的纵向结构设计	(129)
第三节 组织的横向结构设计	(137)
第四节 组织职权体系的设计	(143)
第七章 企业组织机构	(159)
第一节 企业组织机构的演进	(159)
第二节 企业组织机构设计原则	(165)
第三节 企业组织机构的形式	(169)
第四节 组织机构的变革与发展	(177)
第八章 法人治理结构	(187)
第一节 企业领导体制概述	(187)
第二节 公司的法人治理结构	(195)
第三节 CEO 的激励——监督机制	(200)
第四节 CEO 市场与队伍的建设	(206)
第九章 人力资源开发	(209)
第一节 人力资源开发的基本原理	(209)
第二节 管理人员的选聘	(216)
第三节 管理人员的培训与使用	(227)
第四节 管理人员的考评与流动	(238)
第十章 领导方式与领导艺术	(247)
第一节 领导工作概述	(247)
第二节 领导方式理论	(253)

第三节	领导者修养与领导艺术·····	(269)
第四节	有效的沟通技巧·····	(274)
第十一章	激励与分配方式·····	(287)
第一节	激励概述·····	(287)
第二节	激励理论·····	(291)
第三节	激励的要求与方式·····	(299)
第四节	企业分配方式·····	(305)
第十二章	企业文化与思想政治工作·····	(314)
第一节	企业文化的要素、结构与功能·····	(314)
第二节	企业文化的类型与识别·····	(323)
第三节	企业文化的形成与培养·····	(327)
第四节	思想政治工作的任务、内容与原则·····	(332)
第五节	思想政治工作的科学方法·····	(340)
第十三章	管理控制·····	(350)
第一节	控制的含义与内容·····	(350)
第二节	控制类型与控制过程·····	(353)
第三节	控制方法·····	(362)
第四节	管理基础工作·····	(377)

第一章 企业理论

企业管理的对象就是企业。在学习管理原理之前，有必要对企业理论作些分析。

从科斯(P·H·Coase)在三十年代对企业的性质进行了开创性的研究开始，有关企业的理论迅速发展，蔚为壮观，初步形成了较为系统的企业理论(The Theory of the Firm，也称厂商理论)以及关于现代企业制度——公司的理论，即“公司经济”(corporate economy)。本章将对企业的性质与边界、产权的若干原理及现代公司组织作一些浅显的介绍。

第一节 企业的性质与边界

一、企业的性质

企业(firms，又译厂商)是一种久已存在的经济组织形式。从诞生时起，它就同比较发达的社会分工和商品经济联系在一起，随着社会分工和商品生产的普遍化，企业便成为经济活动的基本单位。

市场经济是人类社会必经的一个历史阶段，它赋予企业如下的一般性质：

第一，企业是从事经济性活动的组织。企业是直接从事商品生产、商品经营和商业性服务的经济实体，是市场竞争的主

体。这是它与各种非经济组织的显著区别。例如，国家各级经济管理部门虽然管理经济，但不直接从事经济活动，因而不是经济组织。概言之，一切不直接从事与商品生产、交换有关的经济活动，不介入市场竞争的组织，不能视为企业。

第二，企业是以营利为目的的经济组织。企业做为一个经济实体，无疑要关心自身的利益，要谋取利润，要对经营成果负责。在市场经济中，只有盈利，企业才能生存和发展。因而，追求盈利，实现利润的最大化，自然成为企业经营活动的最直接和最重要的目的。

第三，企业是一种社会性的经济组织。企业是现代社会的一个经济细胞。它依存于社会，又对社会产生影响。因此，谋求利润，虽然是企业活动的直接目的，但这种利益又以社会的发展为前提。企业在社会中得到利益，再巧妙地用于社会，不仅创造了社会效益，同时也增加了企业获利的机会。

第四，企业是一种独立的法人组织。市场竞争主体的风险和竞争特性，决定了企业必须能够自主开展经营活动，具备独立承担经营活动后果的财产能力。市场经济从本质上要求企业成为自主经营、自负盈亏的独立法人实体，成为企业产权的主体。由企业的独立性所决定，企业不是行政机关的附属物，不隶属于行政部门领导。相应地，企业也没有行政级别和行政官员，企业的拓展也没有行政边界。

可见，所谓企业，就是指市场经济中以营利为目的，从事独立的社会性经济活动的组织。企业的一般属性同市场经济的一般规定乃是浑然一体的东西。长期以来，我国的大多数企业，特别是国有企业并不完全具备上述属性，因而无法适应市场经济的要求。我们只有根据社会主义市场经济发展的客观要求，还企业以本来面目，方能使企业恢复其应有的生机与活力。

二、企业的起源

企业这个概念并不是从来就有的。它是随着市场经济的形成和发展而逐步产生并发展起来的。在原始的市场上，交易活动的当事人大都是个体生产者，他们以家庭为单位，独立地生产或销售。而在现代市场经济中，企业取代了家庭，成为社会生产和销售的基本的组织形式。为什么在市场经济的发展过程中会产生和形成企业这一经济组织形式呢？

传统的企业理论主要从协作效益、规模经济等生产技术因素分析企业产生的根源，把企业看成是一种以最小的投入获得最大的产出（即以一定的投入获得最大的产出，或以最小的投入获得一定的产出）的生产函数。诚然，把企业看作是一个生产函数并非全无道理。问题在于，企业的存在还有制度方面的原因。正象著名学者阿尔钦（A·A·Alchian）和德姆塞茨（H·Demsetz）所指出的那样，在团队（team）的协作生产中，一个经济组织的生产函数，决不是各个单个投入要素的生产函数的加总。本世纪三十年代，由著名学者科斯所开创的现代企业理论从制度分析出发向传统理论提出了挑战。

任何社会经济活动或协作生产都需要一定的组织方式去调节。科斯发现，现代市场经济中存在着两种基本的组织方式：市场组织和企业组织。在市场经济中，在企业之外，经济活动由市场组织，市场交易以其特有的有效方式，把成千上万经济活动当事人的活动联系起来，结合成一个社会的经济体系；而“在企业之内，市场交易被取消，伴随着交易的复杂市场结构被企业家所替代，企业家指挥生产”。^①于是，这里就产生了一个问题：既然市场是协调经济活动的一种有效方式，为什么还需

^① R·H·科斯：《企业的性质》，引自《企业·市场与法律》，上海三联书店1990年版第3页。

要用企业这种组织方式来取代市场呢？科斯用“交易费用假说”辟出了解决问题的门径。

人类的经济活动可分为两类：一类是人与自然的活动；一类是人与人之间的活动。无论哪一类活动，都要发生一定的费用（成本）。人们在同自然界打交道时为生产出一定量的产品在技术上的必要的人、财、物的耗费，我们称之为生产费用；而交易费用（Transaction Costs）则是指一切不直接发生在物质生产过程中的与人打交道时所消耗的费用。换句话说，我们可以把在直接生产过程之外的一系列制度费用，包括信息费用、谈判费用、拟定和履约的费用等，都归结为交易费用。著名学者威廉姆森（O. E. Williamson）曾形象地将“交易费用”比喻为物质世界中的摩擦力。没有交易费用的世界宛如物质世界中缺乏“摩擦”力那样的无法想象。

组织经济活动的方式说到底就是人与人之间发生经济关系、进行交易活动的一种方式。在不同的组织方式下，交易费用是不同的，而节省交易费用能增加当事人的收益。因此，在产权明晰的条件下，人们会对不同的组织方式进行选择，以使交易费用最小化。

市场组织的特点是通过交易来协调社会经济活动。在市场交易中，人们做什么不做什么，受价格涨落的调节。事实上，所有市场交易活动都是有成本的。在交易中，要发现每一种产品的相对价格，要讨价还价，要签订合同，要监督和保证合同的实施，这些都需付出一定的耗费。当市场交易费用太高，比如说，要在连续生产中度量和决定各个独立生产者各自的加工量或部件的价格变得十分困难时，放弃个体生产和部件的市场交易，“通过形成一个组织，并允许某个权威（一个‘企业家’）来

支配资源，就能节约某些运行成本。”^①于是，有组织的企业出现了，企业取代了市场。

企业的特点是权威性和等级制(Hierarchies, 又译科层制)，人们的活动受统一计划或指挥权威的支配。在存在企业的条件下，“企业家”只需在企业外部与其他生产要素所有者签订少量合约，就可把从事协作生产的一切必要资源置于自己的控制之下，并根据意愿组织生产。这样，少量合约代替了系列合约；同时，较长期合约取代了较短期合约；签约与履约费用也可大量节省。而且长期合约较之于短期合约更能避免或减少交易中的不确定性因素，从而减少交易风险。总之，企业出现的制度原因在于企业可以以低于市场的交易费用完成同样的交易活动。

三、企业的规模与边界

如果企业作为一种经济组织方式永远因节约交易费用而优于市场组织方式，那么，在利润最大化的动机下，企业就会无限扩大，最终完全取代市场，使整个经济变成一个大企业，如同中国的传统计划经济体制一样。然而，事实上，企业与市场总是并存并相互依赖的。这是因为，企业运行本身也是有成本耗费的。企业组织其活动，例如，对劳动的考核、奖励与监督成本，就是一种交易费用。当企业规模变得过大，以致需要追加的企业的组织成本费用超过了从规模扩大取得的好处时，继续扩大企业规模就变得不经济了。概言之，当企业规模扩大造成的内部管理和监督费用（简称为管理费用，也是一种“交易费用”）的边际增加，正好与节约下来的市场交易费用的边际减少相等时，企业规模便停止扩大，这时企业规模与市场规模就处在“均衡状态”上。超过了这个规模，企业的管理与监督费

^① R·H·科斯：《企业的性质》，见前引书第7页。

用就会过高，不如通过市场组织，即通过协议买卖，交易费用来得更低些。不难结论，在企业内部组织一笔追加的交易的费用刚好等于在市场上完成这笔交易的费用的地方，就是企业的边界所在。这就是科斯等人给出的解释。^①

第二节 企业的类型与功能

一、企业的类型

企业可按照不同的标志分类。

(一) 按照企业的生产组织形式划分，可分为单厂企业、多厂企业、经济联合体和企业集团

1. 单厂企业。

单厂企业就是指一个工厂就是一个企业。这种企业由在生产技术上有密切联系的若干车间（下分工段、班组）和一些管理部门、服务部门所组成。单厂企业必须独立地承担财产责任与经营责任，有独立的权力和利益，具有法人地位。

2. 多厂企业。

所谓多厂企业，就是指由两个以上工厂组成的企业。多厂企业不同于行政性的工业公司，它不是行政管理机构，而是企业性的实体公司。它是按照专业化、联合化及经济合理的原则，由若干个分散的工厂所组成的经济法人组织。

多厂企业的主要形式有：（1）同类产品或相同工艺技术的工厂组成的专业公司，如电力工业公司、标准件公司、电子元件公司等；（2）由工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司，如钢铁联合企业、纺织印染联合企业等；（3）装配厂和所需零部

^① 稍有一点儿经济学常识的人都清楚，企业规模不仅取决于交易成本的大小，还取决于企业生产成本和市场结构，这里不拟讨论。

件的生产厂联合组成的总厂或公司，如汽车工业公司、计算机公司、电视机公司等；（4）建立在物资综合利用基础上的联合企业，如石油化工联合企业等；（5）把科研单位与生产企业，或把新产品研制厂与产品制造厂联合起来，组成专业公司或联合公司。

3. 经济联合体。

经济联合体是松散的相对稳定的经济联合组织。其特点是参加联合的各方，不改变各自的领导体制与隶属关系，本着自愿、互利、效益原则，在生产、科研、技术、设备、劳力、物资及销售等方面彼此联合。联合各方实行独立核算、自负盈亏，按照等价有偿原则，在各成员之间进行产品配套、物资协作以及技术转让等生产经营活动。联合各方的联合内容与项目一律用合同固定下来。

经济联合体的主要形式有：生产要素的联合，工艺的联合，工业和商业、工业和外贸的联合，农、工、商的联合，生产、科研、销售的联合以及跨行业、跨地区的联合等。

4. 企业集团

在经济联合基础上组建起来的企业集团，是一种具有较紧密联系的企业群体组织，它的核心是技术、经济和资金实力较雄厚的集团公司。集团公司本身是企业法人，且通过控股、参股控制和影响一批企业的经营方向甚至经营活动。

企业集团按其成员的多少和他们各自经营范围的不同，有不同的形式，如有的以生产为主，有的以贸易为主，有的是生产科技结合，生产贸易结合，有的则是生产、科技、贸易结合，也有的是兼有工、农、商、科技、外贸、运输、金融的综合形式。

企业集团是以资产为纽带联结起来的若干独立企业法人所组成的集合体，是独立核算企业的复合组织；参加企业集团的

成员企业，按不同的情况，形成紧密程度不同的多层次结构，一般有三、四个层次，如集团公司（核心层）、控股层（紧密层）、参股层（半紧密层）、协议层（松散层），通常称为母公司、子公司、关联公司等不同层次；企业集团的核心一般是实力很强的大型企业或金融投资公司，从而有能力把资金投入其他成员企业，进行参股、控股，成为企业集团的核心；企业集团由于以控股、参股为其主要的资产联结形式，并在经营上共担风险，在利益上共负盈亏，一般也没有期限上的规定，因此具有长期可靠的稳定性。

（二）按照企业生产要素的密集程度划分，可分为劳动密集型企业、资金密集型企业 and 知识密集型企业

劳动密集型企业是指单位投资吸收劳动力较多，企业技术装备水平低，需要大量使用劳动力从事生产活动的经济组织，如服装、制革、制鞋等工业企业、工艺手工业企业等。

资金密集型企业是指单位产品所需投资较多，技术装备水平较高，用人少的经济单位，如钢铁、重型机械、汽车制造、基础化工等行业的企业。

知识密集型企业中集中着较多的中、高级技术人员，多属于需要花费较多的科研时间和开发费用，生产高、精、尖产品的高技术产业，如电子计算机生产企业、宇航和原子能制造企业、生物工程和激光技术研制等企业。

上述三种类型的企业各有自己的适用条件。劳动密集型企业适用于那些资金短缺、技术基础薄弱而劳动力资源丰富的发展中国家和地区；资金密集型企业对于人工成本高、资源缺乏，而资金、技术居于相对优势的工业发达国家具有重要意义；知识密集型企业则适用于那些科技人才雄厚、拥有强大智力优势和雄厚科技基础的实现了工业化后的发达国家。

（三）按照企业规模划分，可分为大型企业、中型企业和小

型企业

将企业规模粗分为大、中、小型三类，是国际上普遍使用的方法，但区分的标准不大一样。往往因不同的国家、时期，不同的部门和行业而异。总的来看，企业规模主要体现在企业生产能力、机器设备的数量和固定资产原值等方面。但由于企业生产的成果是产品，在一定时期内（一般为一年）生产的产品数量能较好地说明企业规模的大小，所以，我国划分工业企业生产规模的主要标准为企业产品的年综合生产能力。在不能采用这个标准的情况下，则分别用固定资产原值、主要设备数量等作为划分标准。

（四）按照企业同外国资本联合的方式划分，可分为合资经营企业和合作经营企业

合资经营企业和合作经营企业是涉外企业的两种基本形式。例如，我国目前采取的中外合资经营企业和中外合作经营企业。中外合资经营企业是我国的企业或其他经济组织同外国的企业或个人之间合资的在我国领土上经营的股权式企业。其特点是合资双方（或多方）共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏。合资各方以现金、实物和工业产权等进行投资。中外合作经营企业是我国的企业或其他经济组织同外国的企业和其他经济组织或个人之间为发展经济技术合作、自然资源的使用开发等，依据我国法律确定合作双方的权利、义务和责任，实行契约式合营的企业。它是一种无股权的合约式经济组织。

随着生产力水平的不断提高，世界上发达国家出现了一些多国合作的大型跨国、多国公司，成为企业发展的一种高级形式和重要力量。

二、企业的功能

对于企业的功能，可从生产、经营与社会三个方面分析。现

代生产是社会的、协作的生产，为了有效地配置资源、协调生产，社会必须作出一定的制度安排，而企业 and 市场是“两种可以相互替代的协调生产的手段”。在企业之外，价格运动调节着生产，对生产的协调是通过一系列市场交易实现的。在企业内部，这些市场交易不存在了，与这些交易相联系的复杂的市场结构让位于调节生产的企业家—协调者。显然，企业是组织生产、配置资源的基本单位，它是一种与市场组织有相同功能因而可以与之相互替代的“行政”组织。与市场组织不同的是，企业的协调生产的功能是通过“行政”手段实现的。

企业是一个资源转换组织。由它的属性决定，企业要把稀缺的资源转换为有用的商品和劳务，满足社会的某种需要（见图1—1）。

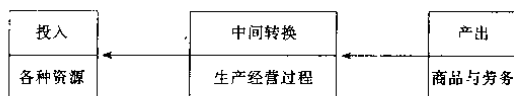


图1—1 企业的资源转换过程

企业的资源转换过程是否有效，体现在两个方面：既为企业提供经营效益，也为社会提供社会效益。

何谓企业的经营效益呢？显然，单纯用利润不能真正表明企业的经营效益。因为企业的经营效益表示的是企业在一定时期内生产经营活动新创造的价值，而利润只是新创价值的一部分。全部的新创价值是企业完成一个资源转换过程所创造的商品与劳务的总价值扣除外购资源转移价值以后的价值，可称为附加价值。

何谓企业的社会效益呢？企业的社会效益含两个方面，一是直接的社会效益，如企业用新的原理、新技术、新工艺、新材料创造出一种全新的产品为社会提供前所未有的使用价值，或以新型材料取代稀缺的、传统的材料而保持商品的功能不变

等。此外，企业生产经营活动对社会利益发生的间接影响，可称为间接的社会效益。例如，企业对生态环境的保护、节约和保护自然资源、为社会提供就业机会、对职工的文化技术培训、对社会精神文明建设的贡献等。

综上所述，可将企业的功能表述为：通过创新活动，协调生产、配置资源，把稀缺资源转换为满足社会需要的商品和劳务，以实现企业的经营效益与社会效益。

第三节 企业产权及其演变

一、产权及其特征

从表面上看，市场交易的对象是各种商品和要素，但在商品和要素的背后，人们交换的是产权。交易活动是产权的让渡和转移。如果没有产权的明确界定，就谈不上交易问题。因此，交易在本质上是产权的交易。

所谓产权 (Property Rights)，是指以财产所有权为基础的若干权能的组合，它不是一种而是一组权利，有人称之为“产权束”。这些权能大体包括：(1) 占有权，即实际上控制资产的权利。(2) 使用权，即在法律允许的范围内以生产或其他方式使用资产的权利。(3) 处置或转让权，即通过出租或出售把与资产有关的权利让渡给他人，从中获取收益。(4) 收益权，即直接以资产的使用或通过资产转让获取收益的权利。从这个意义上看，所谓交易确切地说是构成产权的一组权利部分或全部地让渡。

在马克思主义的产权理论中，有一条非常朴素的原理：产权可以两种形式存在，一种是法律形式，一种是实现形式。所谓法律形式，就是指法律上的所有权 (财产所有权) 即法权，它