

# 现代企业管理



• 蒋景楠 杜重骏 黄海 沈霞亮 编著

华东理工大学出版社

**(沪)新登字 208 号**

**现代企业管理**

**蒋景楠 杜重骏 黄 海 沈霞亮 编著**

**华东理工大学出版社出版发行**

**上海市梅陇路 130 号**

**邮政编码 200237**

**新华书店上海发行所发行经销**

**江苏句容排印厂排版**

**上海东方印刷厂印刷**

**开本 850×1168 1/32 印张 9.25 字数 248 千字**

**1995 年 9 月第 1 版 1995 年 9 月第 1 次印刷**

**印数 1-3 000 册**

---

**ISBN 7-5628-0583-O/F·35**

**定价 14.00 元**

## 内 容 提 要

本书围绕企业、管理和企业管理理论产生与发展的过程,系统扼要地描述了现代企业管理概貌。全书共分十章,内容包括:现代企业、管理及其理论的产生与发展;现代企业管理环境、基本原理和职能(计划、组织、领导、控制);我国企业管理现代化等。每章结尾都附有思考题,以帮助读者掌握和巩固所学内容。

本书在介绍国外现代管理理论和方法的同时,结合了我国企业管理现代化工作,并引入了“现代企业制度”新内容。

## 前 言

管理同土地、劳力、资金等资本一样，都是现代企业不可缺少的资源。“管理是生产力”，“向管理要效益”，已不是什么时髦的口号，而是被国内外企业发展的历史证明了真理和现实。

企业管理科学是工业化的产物，它形成的历史时间并不长，但发展很快。本学科的理论权威，目前仍在一些工业化发达的国家。由于我国的历史原因，在这方面起步较晚，但随着我国工业化程度的不断提高，随着改革开放的逐步深化，人们学习、研究和运用企业管理科学的意识正在日益增强。市场经济的确立，现代企业运行机制的建立和完善，都将进一步加强人们对管理科学知识的需求。我们编著的《现代企业管理》一书，乃是帮助广大读者学习、了解企业管理科学的有益读物。

本书在写作过程中，参阅了大量国内外有关学者的著作和论文，吸收了国内外管理理论界研究的新成果，力求反映现代特点。在结构编排上作了一点新的尝试，即从企业的产生与发展引伸到管理的产生与发展，再自然过渡到企业管理理论的产生与发展，以揭示管理科学来自实践，又指导实践，并在实践中不断向前发展的规律。

本书除系统扼要地描述国外先进的管理理论外，还介绍了我国企业管理现代化工作，以便读者结合国情，理论联系实际。本书各章均有思考题，可以帮助读者掌握学习要点，巩固所学内容。

参加本书编写的有蒋景楠(第二、三、四、五章)，杜重骏(第一、七章)，黄海(第八、九章)，沈霞亮(第六、十章)，全书最后由蒋景楠主编定稿。全书在编写过程中得到了蒋青云、郭毅两位先生的指导和帮助，在此表示感谢。

本书可作为高等院校经济管理类专业或相近专业的教材，也

可作为各类企业管理知识传授班的教材,以及工商企业领导干部、经济管理工作者学习、参考用书。

由于我们水平有限,书中错误和不当之处,恳请读者批评指正。

作 者

1995年8月

# 目 录

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第一章 企业及其发展         | 1   |
| 第一节 企业的历史回顾        | 1   |
| 第二节 传统企业蜕变过程       | 6   |
| 第三节 现代企业发展走向       | 13  |
| 第二章 管理及其发展         | 31  |
| 第一节 管理的含义与作用       | 31  |
| 第二节 管理的性质与职能       | 37  |
| 第三节 管理发展的历史阶段      | 45  |
| 第三章 企业管理理论及其发展     | 54  |
| 第一节 古典管理理论         | 54  |
| 第二节 现代管理理论         | 59  |
| 第三节 现代企业管理发展趋势     | 78  |
| 第四章 现代企业管理的总体环境    | 93  |
| 第一节 组织与环境的关系       | 93  |
| 第二节 企业内部环境         | 98  |
| 第三节 企业外部环境         | 103 |
| 第五章 现代企业管理的基本原理与方法 | 122 |
| 第一节 现代企业管理的基本原理    | 122 |
| 第二节 现代企业管理的基本方法    | 135 |
| 第六章 计划             | 146 |
| 第一节 计划的概念与性质       | 146 |
| 第二节 制订计划的原则与步骤     | 150 |
| 第三节 计划和计划者         | 159 |
| 第四节 战略计划与战略管理      | 161 |
| 第七章 组织             | 175 |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 第一节 组织功能.....             | 175        |
| 第二节 组织设计.....             | 178        |
| 第三节 组织结构.....             | 189        |
| 第四节 组织发展.....             | 197        |
| <b>第八章 领导.....</b>        | <b>205</b> |
| 第一节 领导概述.....             | 205        |
| 第二节 领导理论.....             | 207        |
| 第三节 领导绩效.....             | 215        |
| 第四节 信息沟通.....             | 222        |
| <b>第九章 控制.....</b>        | <b>237</b> |
| 第一节 控制的作用.....            | 237        |
| 第二节 控制的程序.....            | 239        |
| 第三节 控制的类型.....            | 245        |
| 第四节 控制的方法.....            | 251        |
| <b>第十章 我国企业管理现代化.....</b> | <b>264</b> |
| 第一节 管理现代化历程.....          | 264        |
| 第二节 管理现代化内容.....          | 266        |
| 第三节 现代企业制度.....           | 271        |
| <b>参考书目.....</b>          | <b>288</b> |

# 第一章 企业及其发展

## 第一节 企业的历史回顾

### 一、企业的含义

学习和研究企业管理学,首先必须了解企业的含义,但至今国内外还没有一个统一的表述。归纳其要点,通常所说的企业,一般是指从事生产、流通或服务等活动,为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算、具有法人资格的基本经济单位。从这个定义上理解,广义的企业(enterprise)包括工业(industry)和商业(business)两层含义。工业企业乃是从事工业性生产的经济组织,它利用科学技术、合适的设备,将原材料加工,使其改变形状或性能,为社会提供需要的产品,同时获得利润。商业企业则是指从事商业性服务的经济实体,它是以营利为目的,直接或间接向社会供应货物或劳务,以满足顾客的需要。

作为一个企业,必须具备以下一些基本的要素。

- ① 拥有一定数量,一定技术水平的生产设备和资金;
- ② 具有开展一定生产规模和经营活动的场所;
- ③ 具有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者;
- ④ 从事社会商品的生产、流通等经济活动;
- ⑤ 进行自主经营,独立核算,并具有法人地位;
- ⑥ 生产经营活动的目的是获取利润。

任何企业都应具有这些基本要素,其中最本质的要素是企业的生产经营活动要获取利润。对于这一点,国内外许多企业家都有评述:一种观点直言不讳地认为,企业是以获取利润为目的的经济组织;另一种观点认为,企业需要利润,同时又必须承担某些社

会责任,为社会提供服务,否则企业就不可能取得生存和发展,追求利润不是企业的唯一目的,利润只是为社会提供服务的合理报酬,是服务的结果。因此,企业要把为社会提供服务作为自己的宗旨。后一种看法比较全面,具有企业家的战略眼光,在追求利润的同时,更讲求企业生产经营之道,代表了当今企业发展的趋势。

## 二、企业的产生

企业的出现是近二三百年的事,它是社会生产力发展到一定水平的结果,是商品生产与商品交换的产物。在资本主义社会之前,也有一些手工业作坊,它们并未形成社会的基本经济单位,从严格意义上讲,这些手工作坊不能称之为企业。因为那时自给自足的自然经济占统治地位,社会生产和消费主要是以家庭为经济单位。尽管有些作坊具有一定生产规模和一定量的劳动者,但生产的产品只是为部落、家族、奴隶主、封建皇室享用,不是为了进行商品交换,不发生经营活动,故也不是企业。只是到了资本主义社会,随着社会生产力的提高和商品生产的发展,社会的基本经济单位才发生根本的变化,才产生本来意义上的企业。

企业的初期形态,主要是由资本所有者雇佣许多工人,使用一定的生产手段,在分工协作的基础上从事商品的生产和商品的交换而形成的。由于企业这种组织形式能较好地应用当时社会的科学技术(主要是机器、设备),能显著地提高劳动生产率,能大幅度降低成本,带来高额利润,能集中地大量地生产商品,满足日益增长的社会需求,因而社会生产力有了长足的发展,企业就是在这样一个漫长的演变过程中逐渐成为社会的基本经济单位的。

从手工作坊过渡到企业这一基本经济单位,其变化的根本原因在于:

① 社会上出现大量自由民,形成产业的后备军队伍。农奴解放,封建制度瓦解,尤其是资产阶级革命胜利后,加剧了资本积累的进程,一大批农民的土地被剥夺,沦为无产者,这就为大量雇佣劳动者从事商品生产提供了广阔的劳动力市场;

② 生产技术水平不断提高，生产中广泛采用机器、设备，为机械化大生产准备了必要的物质技术条件；

③ 私有财产制度确立，资本的逐渐集中和垄断，经济组织可凭借巨大资金加速发展；

④ 货币制度建立，银行产生，使经济组织可以在自有资金之外再筹措所需资金；

⑤ 市场进一步扩大，商品经济不断发展。当时资本主义国家内部市场基本形成，由于造船业发展和航海技术的进步，促进了国际贸易的发展。

正是由于社会基本经济单位的这些重大变化，封建社会的那种手工作坊向资本主义的企业进化，作为生产力发展到一定历史阶段的企业实体才真正出现，并进一步推动了社会经济的发展。

### 三、企业发展的主要历史时期

企业既是社会生产力发展到一定历史阶段的产物，又是一个动态变化的经济单位，它是随着人类社会的进步，生产力发展，科学技术水平的提高而不断地发展、进步。纵观企业的发展历史进程，大致上经历了以下几个历史时期。

#### （一）手工业生产时期

手工业生产时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期。此时生产者都属具有一技之长的专业劳动者。16世纪到17世纪，西方一些国家的封建社会制度向资本主义制度转变，主要表现在资本主义原始积累加快，向海外殖民扩张，大规模地剥夺农民土地，使家庭手工业急剧瓦解，向资本主义工场手工业过渡。例如，英国16世纪以前的毛纺业主要是依靠半工半农的家庭手工业进行。这些家庭手工业规模小、分散，劳动基本上没有分工协作。即使当时有些家庭手工业的产品由包买商收购销售，并受到包买商很大程度上的控制，但这些家庭手工业并不具备企业性质。而到16世纪以后，特别是进入17世纪以来，原来半工半农的家庭手工业者由于土地丧失，脱去半农

性，沦为雇佣劳动者，由包买商建立的工场手工业迅速发展起来。工场手工业比起家庭手工业，一是规模扩大，到17世纪，美国有的工场手工业雇佣几百工人，成为大型工场；二是产业结构变化，在采矿、冶金、金属加工、制盐、造纸等行业，普遍建立起工业工场；三是采用机器，1736年英国一家大型呢绒工场竟拥有六百台织布机；四是工场内部形成分工，按某一产品生产要求，分解若干个作业阶段。此时的工场手工业实际上已具有企业的雏形。

## （二）工厂生产时期

随着资本主义制度的发展，西方各国相继进入工业革命时期，工场手工业逐步发展到建立工厂制度，作为真正意义上的企业到这时才诞生。以英国和德国为例，英国到18世纪60年代，资产阶级政权确立，当时圈地运动的发展实现了对农民土地的彻底剥夺，进一步加强了殖民扩张，积累了大量的原始资本，这一切都为工业革命准备了历史前提。在工业革命过程中，一系列新技术的出现，大机器的普遍采用，特别是动力机的使用，为工厂制度的建立奠定了基础。到1717年，英国阿克莱特在克隆福特创办了第一家棉纱工厂，从此集中生产的工厂迅速增加，到19世纪30年代，机器棉纺织代替手工棉纺织的过程基本完成，工厂制度在英国普遍建立。18世纪德国手工业就有了初步发展，到了19世纪30至40年代，建立了工厂制度，在50至60年代，由于资产阶级革命完成，出现了工业高潮，工厂大工业迅速发展，工厂制度在采掘、煤炭、机器制造、运输、冶金等行业相继建立。工厂制度的建立，是工场手工业发展的质的飞跃，它标志着企业的真正诞生。

归纳这一时期的特征主要有：

- ① 工厂资本雄厚，小型生产者不易与之抗争；
- ② 机械生产，节省人力，生产效率与效益显著提高；
- ③ 手工业者失业，或沦为雇工，形成了一批掌握机器生产技术和工艺的产业队伍；
- ④ 工厂内部劳动分工深化，生产走向社会化。

## （三）企业生产时期

从工厂生产时期过渡到企业生产时期，乃是企业作为一个基本经济单位的最后确立和形成。在资本主义经济发展中，工厂制度的建立，顺应了商品经济发展的潮流，促进了生产力的大发展。特别是19世纪后叶至20世纪初期，随着自由资本主义向垄断资本主义过渡，工厂的发展十分迅猛，并产生了一系列变化，这一系列变化正是工厂生产时期过渡到企业生产时期的主要特征，其表现如下：

① 生产规模空前扩大，产生了垄断企业组织。如托拉斯、辛迪加、康采恩等，美国1904年在工业部门中就有318个托拉斯，各个重要工业部门一般都被一两个或几个大托拉斯所垄断，形成了各部门的所谓“大王”，如汽车大王福特，石油大王洛克菲勒，钢铁大王摩根，同时一些世界闻名的大托拉斯，如美国钢铁公司、福特汽车公司、杜邦火药公司、通用电气公司、美国电报电话公司等都已组成或形成一个企业集团。

② 不断采用新技术、新设备，不断地进行技术革新，使生产技术有了迅速发展。

③ 建立了一系列科学管理制度，并产生一系列科学管理理论。1911年美国工程师泰罗的代表作《科学管理原理》一书的出版，标志着企业从传统经验型管理进入到科学管理阶段。

④ 管理权与所有权分离，企业里形成了一支专门的工程技术队伍和管理队伍，同时职工队伍的技术水平相应提高，整个企业素质也有了明显提高。

⑤ 企业之间的竞争日益激烈，加速了企业之间兼并，使生产进一步走向集中，同时企业向国外发展，跨国公司开始出现，并且不断发展。

⑥ 企业的社会责任改变，不仅在整个社会经济生活中的作用越来越大，同时渗透到政治、经济、军事、外交、文化等各个方面。

## 第二节 传统企业蜕变过程

制约和推动企业发展的因素是多方面的，例如社会发展的客观需要，市场发展变化对企业提出的新要求，经济发展带来的文化、观念、道德等方面的变化对企业发展的影响等。但是，推动和制约企业发展的根本因素是技术革命。

自从人类社会经济生活中产生企业以后的300多年来，至少经历了三次技术革命：第一次技术革命是300年前的产业革命，以大机器为中心；第二次技术革命是100多年前以重工业技术为中心的革命；第三次技术革命是二次世界大战后到现在的一系列技术革命。也有人将当前世人关注的生命科学、信息工程、材料科学等高新技术，称之为第四次技术革命。从企业发展的角度来看，每次技术革命都是促进企业发展的根本因素。每次技术革命后，必然伴随着一场空前规模的产业结构调整，一大批适应社会经济发展需要的全新企业群体崛起，开拓出一系列的生产领域，而传统企业在技术、设备、工艺乃至管理等方面进行的一系列根本性改革，使之脱胎而出，也使社会生产力产生一次次质的飞跃。

### 一、传统企业加速蜕变

传统企业是相对于新兴企业而言的，一般是指钢铁、汽车、造船、食品、纺织、建筑等原有的产业部门，其历史较长，是采用原有的技术和工艺，按照传统方法进行经营管理，生产满足社会基本物质需要的传统产品的企业。无论是哪一类传统企业，在以往几次技术革命中都在不断发展变化，向更高水平前进。这里我们所说的传统企业正在蜕变，主要是指在本世纪70年代兴起的技术革命浪潮的强大冲击下，在日益激烈的竞争面前，传统企业受到巨大的振荡，正在许多重大方面发生质的变化，以适应新形势的要求，并和新兴企业一起成为社会生产力发展的主要力量。传统企业在新技术革命的形势下，急剧蜕变，有的虽然还保留着原来企业的外

壳，但企业的内核已发生了质的变化；有的企业从原来企业中脱胎出来，成为一个不同于原有企业的崭新企业；有的企业在蜕变过程中，企业之间的相互渗透、融合，结成一个新型企业。这些，正是传统企业向新兴企业转化的一个重要方面。从已经发生的情况来看，在新技术革命过程中传统企业的蜕变，与以往几次技术革命条件下企业蜕变相比较，表现出许多不同特点。

### （一）传统企业蜕变的主要特点

#### 1. 蜕变的加速性

在当代技术经济条件下，传统企业蜕变速度加快表现在两个方面：一是相对于以前几次技术革命过程中传统企业的蜕变迅速。在以前几次技术革命中，传统企业蜕变速度相对慢，它们往往经历十几年、几十年、甚至上百年的时间。而现在的传统企业蜕变速度却快得多，往往只有十几年、几年的时间，有的企业甚至在一、两年或更短的时间，就完成蜕变过程，转向新兴企业。二是传统企业蜕变速度呈现加快趋势。自从企业产生后，以往经历三次技术革命，加上目前这次新技术革命，每次技术革命中，传统企业都不同程度地发生蜕变，且一次比一次蜕变时间短。在第一次技术革命中，传统企业蜕变是从18世纪30年代开始，直到18世纪末，前后经历一个世纪；第二次技术革命中，传统企业的蜕变是从19世纪初到19世纪70年代，前后经历了六七十年；第三次技术革命中，传统企业蜕变从19世纪80年代到20世纪30年代，前后经历了四五十年时间。这次新技术革命，传统企业的蜕变从20世纪60年代显露端倪，真正开始蜕变是从70年代后半期到80年代，预计到本世纪末期仍将是传统企业发生系统蜕变的高潮期。

传统企业的蜕变之所以呈现出加快的趋势，首先是由于科学技术发展速度呈现出加快趋势，人类社会经历了几次技术革命，到了当代新技术革命中，科学技术知识总量是以几何级数的速度在增长，出现了“知识爆炸”现象。在原有几次技术革命的基础上，新技术革命从一开始，就以惊人的速度在发展，形成一种巨大的浪

潮,猛烈冲击着传统企业,从技术、工艺、经营、观念等多方面制约着传统企业,从各方面进行渗透,形成一种内部推动力,从而加速传统企业的蜕变。其次,正是由于新技术革命的影响,使社会生产力水平迅速提高,从而使传统企业的市场环境、经济环境发生空前激烈的变化,竞争比以往任何时候都要激烈得多,这给传统企业带来强大的外界压力,迫使传统企业必须加快蜕变速度,以适应新的竞争环境的要求。特别是当代传统企业与外界环境进行物质、能量和信息的交换量越来越大,从而使蜕变呈加快趋势。因为传统企业作为一个有生命力的经济开放系统,在经济活动中不停地与外界环境交换物质、能量和信息,而信息的交换制约物质、能量的交换。通过这种交换,产生很大的代谢作用,不断生长着新的要素,并使原有各要素与新生要素之间在新的水平上尽快协调起来,企业新的水平上建立新的平衡,形成了新的有序的经济系统。当代科学技术迅猛发展,还使激烈竞争中市场和整个外界环境变化加快,信息总量迅猛增长,与以前几次技术革命比较,当代传统企业与外界环境所交换的物质、能量和信息要大得多。传统企业蜕变速度与这种交换量成正比例关系,交换量越大,蜕变的速度就越快。

## 2. 蜕变的全面性

目前世界各国的传统企业全面发生蜕变,一方面是指传统企业从技术、设备、产品、职工素质、经营方式、管理方法、企业内部结构等方面都在发生蜕变,而且这些方面的蜕变几乎是同步进行的,一个方面的蜕变必然引起和推动另一个方面的蜕变,环环相扣,最后引起传统企业从总体上发生蜕变,推动传统企业向新兴企业发展。另一方面是指这次蜕变的地理范围相当广泛,它不是哪一个国家,哪一个产业的企业在蜕变,而是全球范围各个国家、各个产业部门的企业都在发生蜕变。而且,一个国家的企业蜕变影响其他国家的企业也发生蜕变。一个产业部门的企业蜕变直接制约相关产业部门企业的蜕变,使国家之间、产业部门之间的传统企业蜕变呈现出同步性。

### 3. 蜕变的融合性

传统企业通过蜕变融合全新的高技术,并转化为新兴企业,使传统企业与新兴企业逐步融为一体,成为新兴企业群体的主要组成部分。在以往的几次技术革命中,尽管每次技术革命中传统企业也发生相应蜕变,走进新兴企业群体之中,但是,当时许多物质产业部门并未开发,没有建立相应的生产企业,而且当时传统企业总数也不多,因而每次技术革命中,随着对物质产业部门的开发,相应地建立起一大批新兴企业,形成了新兴企业群体。现代情况发生了变化,随着世界性的新技术革命的开展,也在开发一系列全新的物质产业部门,一批又一批的新兴企业在迅速崛起。但是,经过前几次技术革命后,传统企业有一个相当庞大的基数,在整个经济发展中占有相当大的比重,而新崛起的高技术企业在国民经济中比重还比较小。例如,美国的高新技术企业(包括飞机制造业这样的传统企业在内),1983年的产值只占国民经济总产值的7%;日本尖端技术产业的产值估计只占国民生产总值的3%左右,预计到本世纪末也不会超过10%。尽管随着新技术革命的发展,一系列高新技术企业还将迅速崛起,但在一定时期内生产总值还超不过传统企业,不可能取代传统企业。而是传统企业通过融合、组合、综合等方式,向新兴企业方向蜕变。传统企业通过吸收和采用新兴的技术;通过更新、改造来增加高技术设备,淘汰落后的设备;通过改变经营方式和采用新的管理方法、手段,提高经营管理水平;通过自身的继续完善、发展和革新,使传统企业技术不断进步等等。这些高技术、新设备和新的经营管理的作用不仅仅是个简单的加法,而是一个乘法。比如,将集成电路高技术应用于原有物质生产行业,它的贡献就会几倍、十几倍地增大,而且投资省、见效快。传统企业通过自身蜕变,向新兴企业群转化,是新兴企业群的主要组成部分,而许多新兴企业也正是在传统企业的基础上发展起来的。目前,许多经济发达的国家一方面集中力量开发高技术,用各种办法促进新兴企业的崛起,另一方面也大力推进传统企业在技术、设备等各方面的蜕变,向新兴企业转化,尽快赶上新技术

革命发展的步伐。

#### 4. 蜕变的深刻性

与以往传统企业比较,这次是传统企业的一次深刻的真正的蜕变,突出表现在不仅仅是企业规模的变化。诚然,由于新技术革命的影响,企业规模也在发生重大变化,集团型企业在发展,大型和超大型企业增加。许多中小型企业乃至一些大企业被兼并,小型企业,特别是专业化程度高的小企业仍在生长。这次传统企业蜕变主要表现在企业内核的变化,例如,技术、工艺的变化,纷纷采用和开发高技术,或是传统技术中融合高技术;管理方法和手段、经营思想和观念在变化,广泛采用最新的管理手段,实现管理现代化;产品进行重大变化,纷纷淘汰落后的产品,开发崭新的高技术产品,不断地进行产品更新换代;职工素质的变化等等,使这次蜕变表现极为深刻。

#### (二) 传统企业蜕变的主要方面

传统企业蜕变主要表现在以下几个方面:

##### 1. 技术蜕变

企业生产技术水平是衡量企业是否先进的重要尺度,在很大程度上制约企业的发展速度、管理水平、产品质量水平和生产、经营能力。技术进步程度决定企业的进步程度。传统企业蜕变,首先是从技术蜕变开始。一般说来,传统企业在技术方面比起新兴企业要落后,这是由于:一是传统企业是采用传统的技术,而新兴企业是采用最新技术;二是在新技术革命的浪潮中,新技术不断涌现,以惊人的速度向前发展,从而使得传统企业的技术显得落后;三是传统企业采用新技术往往有一个过程,尽管有些企业采取种种措施尽可能缩短这个过程,但新兴企业在创立时就直接全面采用最新技术,相比之下,传统企业技术就落后。因此,在新技术革命严重挑战面前,能否尽快地实行技术改造,进行技术蜕变,是传统企业能否迎接挑战的关键。为了迎接新技术革命的挑战,适应社会生产力发展的新要求,世界各国,特别是工业发达的资本主义国家的传统企业,尽可能快地采用新技术,不断提高新技术的比