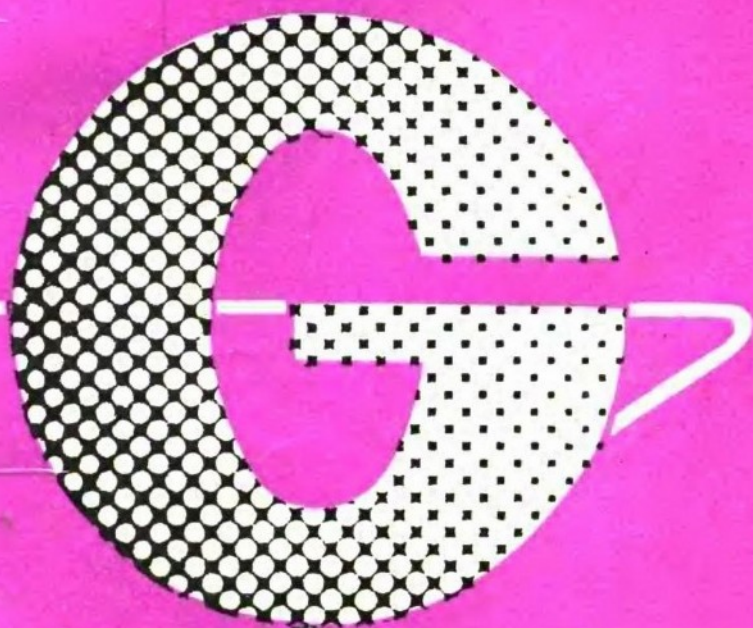


高等专科学校适用

企业管理学原理



常州工业技术学院 马国柱 主编

机械工业出版社



PDG

前 言

本书是根据1991年全国高等专科学校管理工程专业教材编审委员会审批的教学大纲及编写大纲编写的。

全书内容包括：第一章导论，第二章企业管理的发展历史，第三章决策与计划职能，第四章组织与指挥职能，第五章协调与控制职能，第六章教育与激励职能，第七章企业领导职能，第八章企业领导体制，第九章企业管理制度，第十章企业管理基础工作。

本书的第一、二、三、四、七、九章由常州工业技术学院马国柱编写；第八章由王亚光编写；第五、六章由上海机械专科学校陶田编写；第十章由常州工业技术学院钱明亚编写。马国柱教授任主编，上海机械专科学校张明刚副教授任主审。

本书为高等专科学校经济与管理类各专业的试用教材，亦可作为企业岗位培训教材。

在本书的编写过程中，参考了兄弟院校的教材和有关论著，还得到了江苏省教育委员会高校教学处、常州物资局、常州齿轮厂的有关领导，以及上海机械专科学校、郑州机械专科学校、哈尔滨机电专科学校、淮阴工业专科学校、苏州职业大学、江苏商业专科学校等专家、教授的支持和帮助，在此一并致谢。

在本书的编写过程中，注意吸收了管理科学发展的新成果、深化改革、扩大开放以来的新经验，并力求在理论和实际的结合上、内容和结构体系上有所创新，但由于编者水平所限，仍有不尽人意之处，书中缺点错误在所难免，敬请广大读者批评指正。

马国柱

于常州工业技术学院

1992年4月

目 录

第一章 导论..... 1

第一节 企业与企业管.....1

第二节 企业系统与企业管理系统.....6

第三节 企业管理学与企业管理学原理..... 11

复习思考题..... 14

第二章 企业管理的发展历史..... 15

第一节 国外资本主义企业管理的发展过程..... 15

第二节 我国社会主义企业管理的发展历史..... 20

第三节 我国企业管理的现代化..... 23

复习思考题..... 25

第三章 决策与计划职能..... 26

第一节 决策职能及其在企业管理中的地位..... 26

第二节 企业决策的原则、程序和方法..... 29

第三节 计划职能的性质和作用..... 32

第四节 企业编制计划的原则、程序和方法..... 34

复习思考题..... 37

第四章 组织与指挥职能..... 38

第一节 组织职能与管理组织的发展历史..... 38

第二节 企业管理组织设计的内容和原则..... 40

第三节 企业管理组织的形式..... 46

第四节 指挥职能..... 49

复习思考题..... 51

第五章 协调与控制职能..... 52

第一节 协调的目的及原则..... 52

第二节 协调的内容、方法和形式..... 54

第三节 控制职能的发展及其在管理职能中的地位..... 56

第四节 控制的程序、类型、原则和方法..... 58

复习思考题..... 62

第六章 教育与激励职能..... 63

第一节 教育与激励职能及其在企业管理中的作用..... 63

第二节 职工的需求分析..... 65

第三节 激励的过程、原则与方法..... 67

第四节 国外激励理论简介..... 71

复习思考题..... 75

第七章 企业领导职能..... 76

第一节 企业领导概述..... 76

第二节 领导行为理论..... 79

第三节 有效领导的原则..... 81

第四节 企业领导者的素质..... 85

第五节 领导艺术和领导方法..... 91

复习思考题..... 97

第八章 企业领导体制..... 98

第一节 企业领导体制的实质与企业中党、政、工三者的性质和关系..... 98

第二节 厂长负责制.....102

第三节 职工代表大会制.....105

复习思考题.....107

第九章 企业管理制度.....108

第一节 经济责任制概述.....108

第二节 企业经营责任制.....109

第三节 企业内部经济责任制.....113

复习思考题.....117

第十章 企业管理基础工作.....118

第一节 企业管理基础工作的作用和内容.....118

第二节 标准化工作.....119

第三节 定额工作.....122

第四节 计量工作.....125

第五节 信息工作.....127

第六节 规章制度与职工基础教育.....128

复习思考题.....130

附录 《企业管理学原理教学大纲》.....131

参考文献.....137

和平

PDG

第一章 导 论

按照系统的观点,本章首先从企业管理学的研究客体(企业)着手,针对企业管理学的研究对象(企业管理的实质内容),进行科学的分析、综合和概括,论述企业管理是一门边缘性、应用性的软科学。再从构成这门学科体系的基本内容中引出企业管理学原理的内涵和外延。简言之,本章通过分析和综合着重论述企业、企业管理、企业管理学原理的基本概念。可见,本章既是全书的纲目,亦是为学好本门课程奠定的理论基础。具体论述以下三个方面的问题:企业与企业,企业系统与企业,企业管理学与管理学原理。

第一节 企业与企业

一、企业

(一) 企业的一般概念

什么是企业,从广义上简单地讲,它是一种具有“法人”地位的盈利性的经济组织(经济实体)。具体可分为工业企业、商业企业、农业企业、采矿企业、交通运输企业等等。作为企业,至少应具备以下四个条件:

(1) 企业必须拥有一定的资源(人、财、物、信息等),是一个有内在经济联系的经济实体。

(2) 企业应该从事独立的经济活动。对国家来说,它是一个相对独立的商品生产者。

(3) 在经济上必须独立核算、自负盈亏。

(4) 在法律上,企业是法人,有一定的权利和义务。

弄清了企业的概念后,还要进一步弄清什么是社会主义现代工业企业?因为我们主要研究的是社会主义现代工业企业管理。

(二) 社会主义现代工业企业

社会主义现代工业企业,简单地讲,就是建立在生产资料公有制基础上的,运用现代工业生产技术,从事工业商品生产经营活动,实行独立核算自负盈亏的,具有法人资格的经济组织(经济实体)。

上述概念概括了以下五点具体含义:

(1) 它的生产资料是社会主义公有制。目前,我国工业企业生产资料所有制形式,主要有全民所有制(国营经济)、集体所有制(集体经济)和私人所有制(个体经济)。国营经济和集体经济都是生产资料公有制,都是社会主义性质的企业。个体经济仅是少数。社会主义工业企业在所有制性质上与生产资料归资本家私有的资本主义工业企业有着根本的区别。

(2) 它应用现代工业生产技术。在手工业生产条件下,劳动者使用的是简单的手工具,人力和畜力是生产的主要动力。现代工业企业是用现代技术装备起来的,生产中主要使用的是以机器形态出现的生产工具,以及电力、压缩空气、蒸汽等动力。因而,它同手工

业生产的工场、作坊有着根本的区别。

(3) 它是从事工业商品生产经营活动的、为社会提供工业商品或劳务的经济实体。因而，它在生产经营活动方式上与农业、商业、交通运输、建筑、邮电通讯等企业有着根本的区别。并且，经济实体是直接从事经济活动的单位，因而，它与管理经济但不直接从事经济活动的行政组织，与主管机关等非经济实体单位或部门有所区别。

(4) 它实行独立核算、自负盈亏。因而在经济利益上，与不实行独立核算、自负盈亏的生产单位、事业单位(如学校、研究所)等有所区别。

(5) 它具有法人资格，厂长(经理)是法人的代表。因而，它在法律地位上与行政组织、事业单位中的附属单位(如机关、学校中的印刷厂等)和经济组织中的内部单位(如生产车间)有所区别。

必须指出，尽管社会主义现代工业企业，在所有制形式、生产规模、经营方式、组织形式等方面各有所别，但在企业的责、权、利方面，在企业的开办和关闭方面，也有一定的共性，这在企业法中均有明确的规定，这里不作赘述。

二、企业管理

(一) 管理的一般概念

“管理”自古就有之。凡是人类的集体活动，包括生产性的集体活动(如工业、农业、建筑业的生产活动)和非生产性的集体活动(如政治、军事、科研、教育、文艺等活动)，都需要进行管理。尽管随着历史的进程，管理的含义、内容、方式和方法在变化、发展着，管理学者们对管理定义的表述也不统一，但一般地说，管理是为了达到一定的目标，管理者依照某些原则、程序、方式、方法和手段，对管理对象行使管理职能，努力实现预定目标的一系列活动过程的总称。这里提到的目标、原则、程序、方式、方法、手段、管理职能等名词，正是本课程的核心内容，将在以后的各章节中作较详细的阐述。

(二) 社会主义现代工业企业管理

社会主义现代工业企业管理，是根据客观经济规律的要求和社会化大生产的需要，在国家统一领导下，围绕工业企业生产经营的共同目标，运用现代管理的理论、方法和手段对企业的全部生产经营活动行使管理职能，有效地实现企业目标过程的总称。

上述概念，不仅使管理目标具体化，还概括了管理的性质(自然属性和社会属性)。因此要学好本门课程，首先必须正确全面地理解社会主义现代工业企业管理的概念。

三、企业管理的性质和职能

(一) 企业管理的性质

企业管理具有两重性。一方面企业管理与生产力相联系，是社会化大生产顺利进行的必要条件，是合理组织生产力的客观要求，这是企业管理的自然属性。这种自然属性，主要取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度，是一切社会化大生产所共有的，不会随着生产关系的变更而改变，这一点是社会主义企业管理和资本主义企业管理的共性；另一方面企业管理又与生产关系、社会制度相联系，是一定生产关系的体现，它要求维护与完善现有的生产关系，这是生产关系对管理的要求。由此形成了管理的社会属性，在阶级社会中表现为阶级性。管理的社会属性随着生产关系的改变而改变，在这一点上，社会主义企业管理与资本

主义企业管理有着本质的区别。

企业管理二重性原理虽然是马克思在分析资本主义企业管理的性质时提出来的。但对于社会主义现代企业管理的实践也具有十分重要的指导意义。

首先,它告诉我们,搞好企业管理一方面要注意适应现代化大生产的客观要求,采用科学方法,合理组织生产力,如果违背了企业管理这种自然属性的要求,就会遭到客观规律的惩罚;另一方面,社会主义企业管理也要重视社会属性的要求。例如忽视生产的目的和民主管理的性质,不尊重劳动者的意愿和不关心劳动者的切身利益,同样会遭到客观规律的惩罚。

其次,企业管理的二重性原理还可以指导我们正确对待不同社会制度下的企业管理的理论和方法。对于任何国家企业管理中属于自然属性且适合我国国情的经验,我们可以有鉴别地吸取和借鉴,以促进社会生产力的发展。对于那些与我国社会主义制度和生产关系不相容的糟粕,都应当坚决地予以批判和摒弃,以坚持企业的社会主义方向。

(二) 企业管理的职能

管理职能(或功能)是管理理论的重要范畴之一,它决定着管理组织结构的形式。企业管理的职能是指企业管理人员为了实施有效管理所必须具有的功能,它是合理组织企业中的各生产要素使之达到最佳配合,以实现预定管理目标的手段和方法。

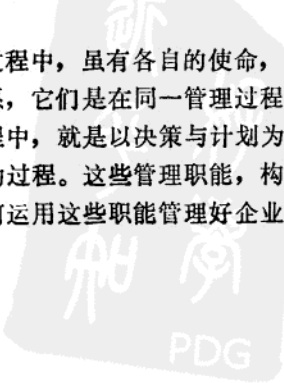
管理科学自诞生以来,对管理职能有各种表述,但就一般意义上来说,它可以分为基本职能和具体职能两个方面。

1. 基本职能 企业管理的二重性是通过企业管理的基本职能来表现的。企业管理的基本职能有两种:一种是合理组织生产力的一般职能,这对任何社会制度下的企业都是适用的;另一种是维护和完善现有的生产关系,实现生产目的的特殊职能,这种职能对不同社会制度下的企业作用是不同的。

应该指出,无论是资本主义企业管理,还是社会主义企业管理,作为理论上的抽象,为了认识其二重性而把合理组织生产力和维护完善生产关系两种基本职能加以区别,是完全必要的。但是,在企业管理的实践中,这两种职能总是结合在一起发生作用的。因为生产过程本来就是生产力和生产关系的统一体,人与物的关系同人与人的关系是密切不可分割的,当它们结合起来作用于生产过程时,又表现为管理的具体职能。

2. 具体职能 企业管理的具体职能,虽然目前还无统一的意见,有“五功能派”、“四功能派”、“三功能派”、“一功能派”,还有“七程序”等等不同提法,但都是从不同的角度用不同的语义阐述,只是繁简不同罢了,没有实质的差异。社会主义现代工业企业的具体职能,结合我国国情,在这里可概括为:决策与计划、组织与指挥、协调与控制、教育与激励及企业领导等具体职能。

以上各项企业管理的职能,在整个企业管理过程中,虽有各自的使命,发挥着不同的作用,但并不是孤立存在的,相互之间有密切的联系,它们是在同一管理过程中实施的,这就是企业管理职能的总体性。在企业管理的整个过程中,就是以决策与计划为出发点,按各项具体职能的顺序,顺次进行而达到企业目标的活动过程。这些管理职能,构成了企业管理学原理的核心内容。这些职能的具体内容,以及如何运用这些职能管理好企业,将在本书的有关章节中作详细的介绍。



四、企业管理的内容和程序

(一) 企业管理内容的分类

社会主义现代企业的行业繁多, 产品种类复杂, 因而社会主义现代企业管理的内容十分广泛。但其管理的对象、管理的性质、管理活动的过程、管理内容的分工等方面也存在着共性。为了便于研究, 明确各项管理工作的地位和作用, 以及它们之间的相互关系, 可从不同角度, 对社会主义现代企业管理的内容, 作如下分类。如图1-1所示。

现代企业的生产经营过程, 基本上是个物质运动的过程, 但这个物质运动过程的每一个环节, 每一个程序, 都可以看作是人与物(或事)的优化组合。因此, 有些管理学者们把企业管理的全部内容高度概括为对人的管理和对物的管理。从国外企业管理的发展趋势看, 开始只重视对物的管理, 以后逐步重视对人的管理。对人的关系的管理, 实质是体现在生产关系方面的管理, 主要包括相互关系(领导关系、协作关系等)的管理、分配关系(工资奖励、生活福利等)及劳动人事关系(岗位分配、教育培训、提拔晋升等)的

社会主义现
代企业管理
内容的分类

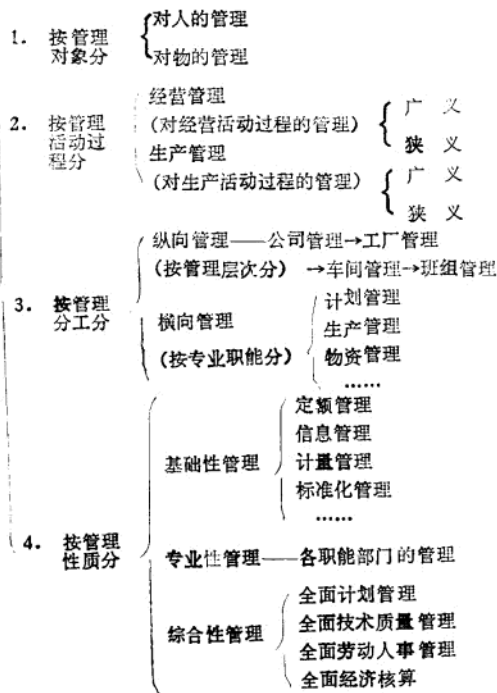


图 1-1 社会主义现代企业管理内容的分类

管理等等。其目的是充分调动人的积极性和创造性, 有利于企业经营目标的实现。

企业管理的内容若按管理活动过程分, 那么企业的全部物质运动过程, 可以看作是由生产活动和经营活动两大部分组成的。对经营活动过程的管理称为经营管理, 对生产活动过程的管理称为生产管理。经营管理是重视外部环境的, 以经营为中心, 决策为重点的决策性管理, 其实质是解决企业外部环境、企业经营目标、企业内部条件三者之间的动态平衡问题。广义的经营管理是以提高经济效益为目标, 行使管理职能和手段对企业的全部生产经营活动的决策和组织实施的过程。狭义的经营管理是指从生产领域向两头延伸至流通领域的管理。向前延伸至产品生产以前的决策和计划。为了进行正确的决策, 必须进行市场调查和预测, 为决策方案择优提供依据, 并通过经营计划将决策方案具体化, 向后延伸至产品生产出来以后的销售, 包括售后的技术服务和获得市场新的信息的过程。

生产管理是以企业内部生产活动为中心的, 以提高效率为目标的执行性管理。广义的生产管理是对企业全部生产系统的管理, 其目的是保证产品品种、质量、数量、交货期和降低成本。它包括对生产技术准备过程、基本生产过程、辅助生产过程以及生产服务过程实行全

过程的管理,相当于生产型企业管理的内容。因此,广义的生产管理的内容应包括生产准备、生产组织、生产计划、生产控制、技术管理、质量管理、设备工具管理、劳动管理、物资管理等。狭义的生产管理相当于生产型企业的生产调度部门的管理,是指对生产作业部分的管理,主要是对产品生产的“期”和“量”进行管理,即仅对基本生产过程和辅助生产过程的管理。因此,它就不包括劳动、物资、质量、设备工具等管理工作。

根据这种分类,社会主义现代企业管理的内容可以用如下定性公式表示:

$$\begin{array}{l} \text{社会主义现代} \quad \text{广义的生产} \quad \text{狭义的经营} \\ \text{企业管理的内容} = \text{管理的内容} + \text{管理的内容} \end{array}$$

另外,还有产品开发和成本与财务管理两项,有的划在经营管理范围,有的划在生产管理范围,各有各的理由。但从企业实际情况来看,产品开发的大部分工作在技术部门,通常由总工程师或技术副厂长分管。成本与财务管理是一种综合性很强的管理,通常由总经济师或总会计师分管。因此,社会主义现代企业管理的内容又可以用如下定性公式表示:

$$\begin{array}{l} \text{社会主义现代} = \text{狭义的生产} + \text{技术管理} + \text{成本与财务} \\ \text{企业管理的内容} = \text{管理的内容} + \text{的内容} + \text{管理的内容} \\ \quad + \text{劳动管理} + \text{物资管理} + \text{狭义的经营} \\ \quad \quad \quad \text{的内容} + \text{的内容} + \text{管理的内容} \end{array}$$

鉴于以上认识,因此将经营管理、生产管理(包括劳动与物资管理的部分内容)、技术管理、成本与财务管理,分别独立开设课程,作为高等专科学校管理工程专业的必修主干课,企业管理学原理则是这四门专业课的主要专业基础理论课。设立这样的专业课程结构,目的是满足高等专科学校管理工程专业培养高级应用型管理人才的需要。

按管理的分工划分,可分为纵向的管理和横向的管理。纵向管理,习惯上称作块块管理,根据管理层次的不同,表现为公司管理、工厂管理、车间管理、班组管理等;横向管理,习惯上称作条条管理,根据专业职能的不同,表现为计划、生产、物资、技术、质量等管理。

按管理性质划分,又可分为基础性管理(如定额管理、计量管理、标准化管理、信息管理)、专业性管理和综合性管理(如全面计划管理、全面技术质量管理、全面劳动人事管理、全面经济核算等)。

所谓综合性管理,又叫全面管理,这种管理和企业各项工作都发生直接的联系,

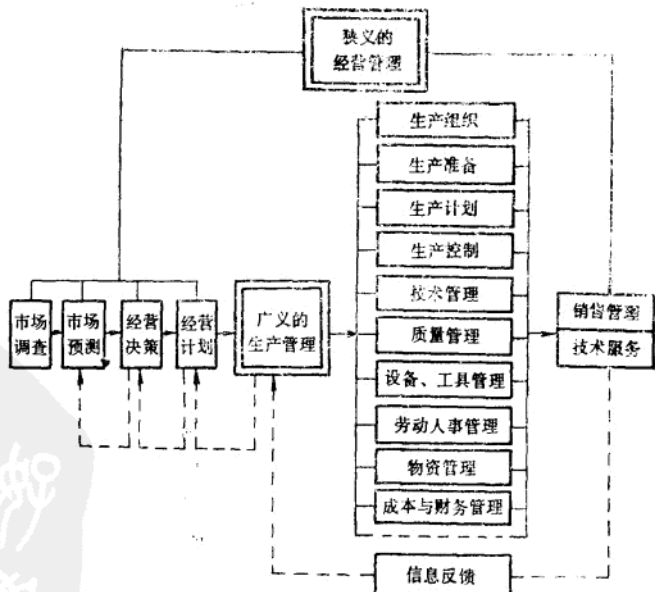


图 1-2 社会主义现代企业管理的程序

它要渗透到各项工作的全过程之中,而且要求企业全体人员都参与。它是全厂性的管理,生产经营活动全过程的管理,也是全员性的管理。它主要是为了合理协调解决条条(部门)与块块(区域)之间的关系,以及条条与条之间的关系问题,它是在专业管理的基础上建立起来的全面管理。

(二) 企业管理的程序

如果按照企业管理的内容由广义的生产管理的内容和狭义的经营管理的内容构成,则社会主义现代企业管理的科学程序可用图1-2示意。

第二节 企业系统与企业管理系统

为了进一步深入、全面、正确地理解企业与企业管理,必须根据系统原理,把企业与企业管理分别当作系统来研究。

一、系统的概念及分类

(一) 系统与系统模型

只要学过加法的小学生都会懂得 $1 + 1 = 2$ 。但是,在管理上并不见得,可能等于2,也可能大于2,也可能小于2。

现代管理认为,人们所管理的对象、管理的基本要素,具体运用管理职能等等,它既不是单一的,也不是彼此孤立的,而应看作一个整体。“整体大于它各部分的简单总和”,这是现代管理的重要指导思想,这个“整体”称作“系统”。它的科学概念可作如下的描述:所谓系统,一般地说,就是由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合而成的、具有特定功能的有机整体。它的规模有大有小。从自然界来说,大至整个宇宙,一个银河系,一个太阳系;小至一个分子结构,一个原子,都可以看作一个系统。从人类社会来说,整个人类社会是由经济系统、政治系统、文化系统、军事系统等构成的大系统。

任何一个系统,要实现其功能,从机理上看,必须包括输入、处理(转换加工)、输出、反馈四个环节。其基本模型如图1-3所示。

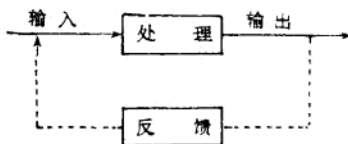


图 1-3 系统的模型

(二) 系统形态的分类

系统有不同的形态,认识系统的形态,对加深系统概念的理解十分重要。从不同角度考察,对系统形态有不同的分类方法。如果按系统的不同属性来分,可将系统作如下的分类:

1. 按系统的自然属性分类 可将系统分为自然系统和人造系统两大类。自然系统,就是自然界本来存在的系统,如生物(动、植物)系统、海洋系统、人体系统(消化系统、神经系统)等。人造系统,就是由人们根据某种需要主动组织,使之按照预定的目标运动的系统。比如工业系统、商业系统等等。管理所研究的系统就是人造系统。

2. 按系统的物质属性分类 可将系统分为实体系统和概念系统两大类。实体系统,是由物质的实体构成,所以也称“硬件”系统,它包括自然系统和人造系统。如各种矿物系统、

生物系统、产品系统等。概念系统是由概念、原则、法则、程序、制度、信息等非物质元素构成的系统，它是实体系统在人们头脑中的反映，是应实体系统的需要而产生，并为实体系统服务的系统，所以也称“软件”系统。如科技系统、教育系统、计划系统、信息系统等。人造系统一般都是由实体系统(实体硬件系统)和企业管理系统(概念软件系统)结合而成的。

3. 按系统的运动属性分类 可将系统分为静态系统和动态系统两大类。静态系统是指其状态不随时间的改变而改变的系統，一般为实体系统，如企业平面布置系统、封存的、仪器设备系统等等。动态系统是指系统的状态随时间的变化而变化的系统，如企业生产系统、服务系统等。

4. 按系统与外界环境的关系分类 可将系统分为封闭系统和开放系统两大类。封闭系统是指该系统不受外部环境的影响，一般是静态系统。开放系统是指该系统受外部环境的影响，一般是动态系统。比如企业的生产系统，除了有输入、输出、处理、反馈这些功能以外，还要受市场需求、原材料供应、能源、国家计划指令、同行业竞争等环境的影响，这种影响做干扰，如图1-4所示。

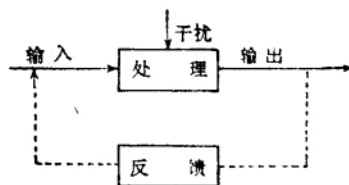


图 1-4 环境对系统的影响

系统的形态除上述按属性分类以外，还有目的系统、控制系统、对象系统等分类，在此不作一一阐述。

二、系统的特征

任何一个人造系统，一般应具有以下一些基本特征：

1. 集合性 一个系统必须由两个以上的、可以相互区别的要素集合组成。比如一个最简单的制造系统，应由工作机、操作者、工具、材料、图样和工艺文件等这些相互区别的要素集合而成。

2. 相关性 组成系统的各要素应是相互联系、相互作用、相互依存、并各有分工的。集合性只说明了一个系统是由若干个相互区别的要素组成的。相关性则进一步说明了这些要素之间的相互关系，用数学语言描述就是各要素之间存在着相关的函数关系。当系统中任何一个要素发生变化，就会影响到其他要素，只有其他要素相应地改变和调整时，这个系统才能发挥其功能，如果要素之间没有任何关系则就不成其为系统。例如在上例中，这种相关性表现为操作者使用工具，根据图样要求，在工作机上对材料进行加工，使之变为产品(零部件)，这个制造系统才能成立。

3. 目的性 任何一个人造系统都有其整体的目的，不同的系统有不同的目的，而且这种目的往往不是单一的，特别是现代企业系统都是具有多种目标的系统。比如企业的经营系统，在限定的资源和现有的职能机构的配合下，它的目的是完成计划指标，达到规定的质量指标、成本指标、利润指标等多种目标。系统的多目标性通常导致目标间的相互矛盾，这种矛盾不仅表现在整体与局部之间，而且也表现在局部与局部之间。从系统的观点看，要想获得全局的最佳效果，在矛盾的目标之间，采取某些形式的妥协和折衷，仍是十分必要的。在现实生活中，常常会遇到对一局部来说是最优方案，对另一局部或全局来说可能是次优的。例如，对生产部门来说，为了有利于提高设备利用率和劳动生产率，降低生产成本，实现均衡生产，生产部门的最优生产方案应将全年生产任务能各季、各月均匀安排产品产量。但从

销售部门来说,希望生产部门对季节性需求变动大的产品,最好能按季节性生产,这样可以减少产品库存时间,从而降低销售成本。均衡生产对于销售部门来讲显然不是目标的最优方案。生产与销售就有矛盾(局部与局部的目标冲突),只能通过协调或折衷的办法去解决。

4. 整体性 系统理论的基本思想是整体性、综合性,整体效应是系统理论最基本、最重要的观点。系统的整体性具有其组成部分在孤立状态中所没有的新的特性、新的功能、新的行为等等。

一个系统总是由许多单元或子系统组成的,一般地说,如果每个单元或子系统的性能都是好的,则整体的性能也比较理想。但是,从系统原理看,系统的整体功能不是它的每个单元(或子系统)功能的简单综合,系统的整体效应应超过它的各个单元的单独效应的总和。比如,一个单位有4位领导干部,个个能力都很强,但互相看不起,常发生矛盾,互相拆台,因此工作一般;另一个单位也是4个领导干部,每个人的工作能力都不如前一个单位,但他们能团结合作,互补不足,处处从整体出发,协调一致,工作就很有成绩。又比如,美国在检查了一架米格25飞机以后发现,飞机上许多零部件从单个来看,并不是最先进的,比美国其他型飞机的零部件落后,但米格25的整体性能却比美国其他型的飞机要先进。

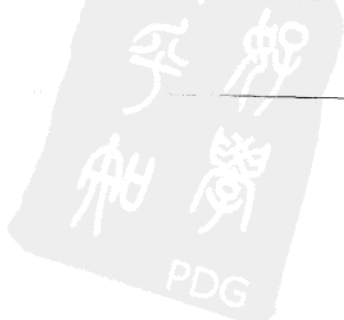
可见,“整体大于部分之和”是系统整体性的重要结论。

5. 层次性 任何复杂系统都有一定的层次结构。所谓结构就是系统内部各要素的排列组合方式。系统内部结构具有多层次的特性,一般可分为大系统、分系统、子系统三级。例如把国民经济看作是一个大系统,则各产业部门就是分系统,各企业便是子系统。从一个企业本身看,也可以把它看作一个大系统,那么企业内部的各部门(车间)就是分系统,工段(小组)便是子系统。

系统的层次性体现了系统可以逐级分解和集合的特性。分解的基本标志,是系统的功能目的和作用。分系统必须有功能目的,这是从系统的总功能目的产生出来的。这时,分系统的功能目的是系统功能目的的一部分。同样,系统具有集合的特性,也就是说,一个大系统可以看作是由许多相关的分系统集合而成的。这样,大系统、分系统和子系统就构成了一个多层次的阶层结构。这个阶层结构体现出集合性、相关性、目的性,从而构成了系统的整体骨架。

系统的层次性还表现在系统各层次功能的相对独立性和有效性上,破坏各层次的独立性和有效性最终会降低系统的效率。比如,在企业的生产指挥系统中,如果上一层次的管理人员干涉下一层次的工作,这就是破坏了系统的层次性,久而久之,就会严重地挫伤下级的积极性、主动性和责任性,以致把一切问题统统上缴。其结果必然导致领导者包办代替,成天忙于应付应由下一层次的管理人员去做的具体事务,不起指挥者应有的作用,大大降低了管理工作的效率。

6. 环境适应性 任何一个系统都存在于一定的环境之中,环境就是一个系统所从属的更高一级的系统。系统的输入来自环境,如果断绝了环境的输入,则该系统将因能量(人力、物力、财力)耗尽又无补充,系统的生命就无法维持。同样,系统的输出也必须适应环境。与外部环境产生物质的、能量的和信息的交换,适应外部环境的变化。能够经常与外部环境保持最佳适应状态的系统,才是理想的系统。例如一个企业,只有输入的生产要素得到外部环境的保证,输出的产品(或劳务)适销对路,这个企业就具备了环境的适应性,它就有生命力。为此,企业必须了解同类企业的动向,有关行业的动向,国家、市场和用户的需求,



从多种经营方案中选取最满意的方案，以适应环境的变化，否则，它就不能生存和发展。

从上述系统的六个特征可以看出，目的性分析，是明确系统建立的目的，从而去掉盲目性，减少与系统目的无关的各种浪费。目的性分析的结果明确了系统的功能，解决系统有无存在的价值问题；集合性分析解决系统的组成及其合理性，分析后得到的组成部分将是既无多余，也无不足；相关性分析可以建立组成部分之间的合理关系，从而除去相互间的盲目联系和无效行动；集合性和相关性是解决系统结构建立的合理性问题；整体性分析是用来解决整体与局部之间关系问题，即解决系统内部的协调，使之达到合理，减少内部矛盾，加强和集中整体功能；层次性分析用来解决系统既是集合的，也是可以分解的，明确各个层次的职责，避免上一层次干预下一层次的工作，以提高管理的有效性；环境适应性分析是使系统与外部更大的系统(环境)之间的关系达到合理，即解决系统与外部的协调，从而使系统具有生命力。

三、现代企业系统

(一) 现代企业系统的概念

从系统论的观点看现代企业，它既是对象系统，又是目的系统；既是实体系统，又是概念系统；既是静态系统，又是动态系统；既是封闭系统，又是开放系统。

现代企业作为一个大系统，它由物质生产分系统(实体系统)和企业管理分系统(概念系统)两部分构成。它既有产品制造的功能系统，又有有效地实现其功能的企业管理系统。就企业管理系统而言，又可看作由生产管理子系统(封闭系统)和经营管理子系统(开放系统)两部分组成。并且企业管理系统又包含着组织机构系统(静态系统)和管理信息系统(动态系统)。因此，现代企业实质上是一个包罗万象的、错综复杂的系统，简称大系统。这个大系统同周围环境(社会、政府、市场、竞争者、协作单位、用户)之间需存在着动态的相互作用，并且有内部的信息反馈网络，能够不断地自行调节，以适应环境的要。其基本原理可用图1-5示意。

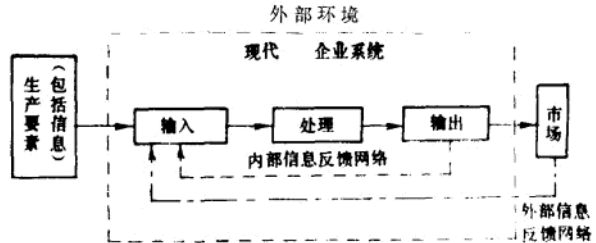


图 1-5 现代企业系统

现代企业作为一个人造系统，同样具有系统的一些基本特征。如集合性、相关性、目的性、整体性和环境适应性等。现代企业系统的集合性、相关性和整体性，表现在现代企业必须把许多相关的部分集合成为严密的有机整体，使之具有生产经营活动的功能，形成一个独立经营、自负盈亏的经济实体。同时它的相关性还表现在不同企业系统对产品的生产、消费、分配过程存在着密切的内在联系。现代企业系统的目的性表现在现代企业必须有一个共同的目标，并且要将其成为组成企业系统各部分的和全体职工的目标和行动。现代企业系统的适应性表现在企业的生产经营活动必须适应外部环境的变化，企业才有生命力。

(二) 现代企业系统的组成要素

上述现代企业系统的集合性、相关性所包含的现代企业系统的组成要素可用图1-6来表示。

图1-6表明, 现代企业系统由人、财、物、信息四大要素组成, 根据系统原理, 就是要看到各要素的存在, 做到统筹兼顾, 合理安排, 优化组合。

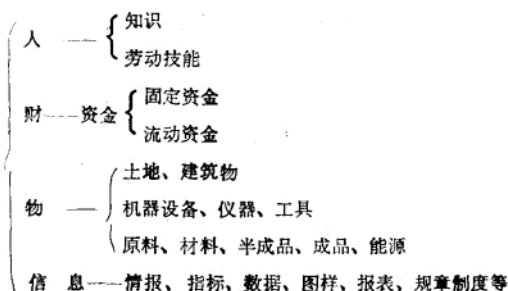


图 1-6 现代企业系统的组成要素

1. 人 任何一个人造系

统, 都必须有人参加, 企业生产经营活动中的每个问题都要涉及到人, 人是系统中决定性的因素。按系统原理, 企业系统中的人, 不仅包括人的数量, 还应包括人的素质(知识和劳动技能等方面), 系统原理强调对人的管理, 充分发挥人的积极因素, 为此, 要掌握人员的正确选用、培训和人与物(或事)的优化组合。

2. 财 是指资金, 包括固定资金和流动资金两大类。固定资金是固定资产(机器、设备和建筑物等)的货币表现。流动资金主要用来购买原材料、燃料、动力、支付工资等。资金周转的快慢, 是衡量管理水平和经济效益好坏的重要标志。系统原理要求高效率地生产符合社会需要的、适销对路的产品, 加速资金循环, 不断扩大生产和再生产, 有效地实现企业系统的目标。

3. 物 从系统观点讲物是广义的概念, 包括原材料、工具、机器设备和厂房。企业系统中的原材料包括原料、半成品、成品、能源等, 是进行物质生产的重要基础, 系统原理要求对原材料的管理做到既要保证生产正常进行的必要储备, 又要使占用资金最少, 做到物尽其用。要根据库存理论中的经济批量数学模型计算经济采购批量和生产批量。

企业系统中的机器设备和厂房是进行物质生产的重要手段, 从系统的观点看, 它的使用过程不仅要符合技术运动规律, 而且要符合经济运动规律。系统原理要求根据企业的生产特点和产品工艺的要求, 对机器设备的选择要进行技术经济效果的评价择优, 对新建厂房、老厂改造及新增投资项目要进行可行性研究, 企业平面布置和车间内部布置要科学合理。总之, 厂址的选择, 企业的平面布置, 机器设备的选择、购置(或设计、制造)、使用、直到报废全过程都应进行技术经济分析和全面综合性的管理。

4. 信息 是指对人们有用的消息的总称。它是企业进行决策的依据, 对生产经营过程实行有效控制的工具, 也是提高经济效益的重要手段。企业系统的信息主要包括情报、指标、数据、图样、报表、规章制度等。

现代企业系统工程就是要将上述要素合理地组织起来, 达到企业的最优化运转, 最好地实现现代企业系统的总目标。

四、现代企业管理系统

从系统结构及功能看, 现代企业系统可以看作是由两个分系统所构成。一个是由劳动力、劳动对象和劳动手段组成的物质生产系统, 这个分系统是由设计、工艺、生产准备、制造等

二级子系统组成的,另一个是企业管理系统,它对物质生产系统行使决策与计划、组织与指挥、协调与控制、教育与激励等具体管理职能,由经营管理、生产管理等二级子系统组成。这些二级子系统又都由各自的更低一级的子系统组成。一个企业如果没有管理系统,物质生产系统就不能发挥作用,企业就没有生命力。只有建立起科学严密的企业管理系统,企业才具有活力。所以物质生产系统是企业管理系统的基础,企业管理系统是物质生产系统的灵魂,二者构成了企业系统的整体。

企业管理系统在企业系统中的作用,可用图1-7示意。

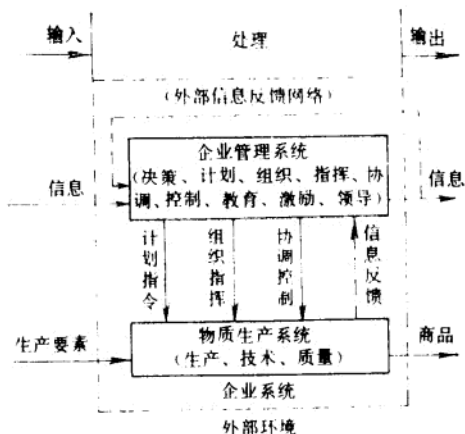


图 1-7 企业管理系统与物质生产系统

由图1-7可见,企业管理系统首先要根据企业的外部环境信息(国家的方针、政策、法令、上级的指令性计划和指导性计划、市场调查及预测的资料等),结合企业的内部条件,确定企业的经营目标及计划,然后对物质生产系统下达计划指令(生产依据、指标、数据、图样、规章等)。物质生产系统根据这个指令,通过劳动者运用劳动手段对劳动对象进行加工,将它变为产品,输出到市场上就是商品,通过商品在市场上的销售,企业就满足了社会的部分需要并获得盈利,实现了企业系统的目标。物质生产系统在整个产品的生产过程中,要服从企业管理系统的计划、组织与指挥,并经常不断地向企业管理系统反馈信息,报告计划执行情况,企业管理系统将它与原计划要求作出比较,并根据实际结果与计划要求的差异进行协调与控制,改进物质生产系统的生产活动,使之达到计划的要求,并通过教育与激励,调动广大职工的积极性、创造性,促进企业系统目标的最优实现。整个过程都体现了企业领导职能的发挥。

由此可见,企业系统中的物质生产系统基本要素是通过物流来实现的,企业管理系统的具体职能是通过信息流来实现的。信息流对物流起着指挥、调节和控制的作用,并把各个子系统有机地联系起来,使企业的生产经营活动得以有序地进行。根据系统原理,要使企业系统具有活力,取得良好的经济效益,必须加速物流和信息流的流动,在一般情况下,物流是单向流动的,信息流是双向流动的。

第三节 企业管理学与企业管理学原理

一、企业管理学

企业管理学是一般管理学的一门分支。它研究企业生产经营管理活动的客观规律性。它是从管理实践中概括形成的,是由一系列管理的理论、原理、原则、程序、方式、方法和制度等组成的科学体系。它的内容既有生产力的组织问题,又有生产关系以及反映这些关系的上层建筑问题,因此它是一门技术科学与经济科学之间的边缘学科。企业的生产经营活动,虽然是技术与经济相结合的,但却以经济为目标、技术为手段,技术是为经济服务的,因此,从目前来看,一般把企业管理学放在社会科学范畴之内。

作为一门学科，必须具备以下四项最基本的条件：有独特的研究对象；完整的理论基础；严密的结构体系；科学的研究方法。

首先，从研究对象看，企业管理经过二百多年的实践和研究，已经形成自己独特的研究对象，它是专门研究企业生产经营活动规律性的一门学科。它研究的客体是工业企业、商业企业、农业企业、邮电通讯企业和交通运输企业。例如，工业企业管理所研究的并不是研究工业企业生产经营活动的生产技术本身，而是研究工业企业生产经营活动的本质形态，即规律性。对工业企业生产经营活动进行组织、计划与控制，使其适应外部环境的变化，最合理地利用企业的资源，取得良好的经济效益，提高企业的生存和发展能力。

其次，从理论基础看，企业管理的理论基础，包括自然科学和社会科学两个方面。在自然科学方面，主要是把先进的科学技术成果应用于企业管理，如人机工程、数控技术、计算机，以及系统论、控制论和信息论等自然科学和工程技术；从社会科学方面看，社会主义企业管理和资本主义企业管理有着本质的区别，马克思主义哲学、政治经济学和科学社会主义是社会主义企业管理的理论基础。

再次，从企业管理的结构体系看，西方国家有着五花八门的各种管理的理论体系，有人称之为“管理的丛林”。我国的管理学者们也提出了许多不同的结构模式。为了更确切而完善地反映企业管理的全貌，有待继续探讨，但企业管理客观上存在着合理的结构体系，这一点是置信不疑的。

最后，从企业管理研究的方法看，大的方面基本上可分为定性与定量两大类，具体又可分为思想教育的、行政的、经济的、法律的、数学的方法等。

从以上分析，不难看出企业管理作为一门学科的基本条件已经具备。虽然它还不象数学、物理学、经济学等学科那样成熟，还有许多未知的、模糊的领域等待着有志者去开拓，但它毕竟是一门新兴的、正在迅速成长中的学科。而且企业管理学具有自身的基本特点，当今已成为全世界最热门的学科之一。

二、企业管理学的特点

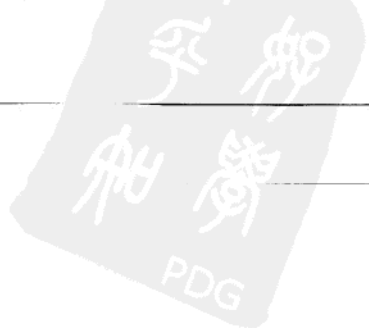
企业管理学具有以下三个最基本的特点：

1. 企业管理学是一门软科学 随着计算机科学的产生，人们通常把研究具有物质形态的生产技术称为硬技术或硬科学，如在工业企业中，冶金、化工、机械、纺织、采煤等等。把研究只具有知识形态的技术称为软技术或软科学，如各种技术资料、文件、情报、专利，以及咨询、技术服务等。企业管理学是专门研究企业生产经营活动过程中如何合理利用和组织各种有物质形态的人、财、物和无物质形态的信息、情报等资源的原理、原则、战略、方案、计划、程序、方式、方法和制度等，而不是研究这些有形物质的本身。因此，企业管理学是一门软科学。

2. 企业管理学是一门边缘科学 由于企业生产经营活动过程十分复杂，管理的内容十分广泛，需要运用许多学科的知识，包括经济学、社会学、心理学、组织行为学、会计学、统计学、价格学、数学、工程技术学等。所以这门学科的性质不是单纯的经济或技术科学，而是一门介于经济和技术科学之间的边缘科学，而且具有多功能、多层次、多种属性。

3. 企业管理学是一门应用科学

按照科学结构学的观点，科学的门类结构，主要由基础科学、技术科学和应用科学所构



成。每一类科学本身，又由相应的科学理论和技术方法所组成。基础科学主要研究基础理论和实验技术的矛盾运动；技术科学主要研究技术理论和专业技术的矛盾；应用科学主要研究应用理论和生产技术的矛盾；管理科学主要研究应用管理理论和方法直接促进生产力发展的科学。企业管理学是管理学中的一个分支，理所当然地应属于应用科学的范畴。

应用科学的共同点是理论与实际的紧密结合，它的任务是要解决实践中的生产技术问题，推动生产力的发展。企业管理学的一切理论和方法都来源于企业生产经营活动的实践，并指导实践，解决实践中的矛盾和问题。因此，学习和研究企业管理学必须与企业管理的实践密切地结合起来。

三、企业管理学原理

（一）企业管理学原理及原则

原理，就一般意义上来说，是指对客观事物的实质及其基本运动规律的表述。原理同实质内容之间存在着内在的、逻辑的对应关系。企业管理学原理，是指从企业管理的共性出发，对企业管理工作的实质内容进行科学的分析、综合、抽象和概括，从中探索企业管理的客观规律性。它是企业管理学的核心和基础。与原理对应的，还有若干原则。原则，是根据对客观事物的基本原理的认识而引伸出来的、要求人们共同遵循的行动规范。企业管理学的原则是指导企业管理活动的公认规则。所以，原理和原则，其本质内涵是一致的。如果要加以区分的话，“原理”的外延要大于“原则”；原则更具有指令、规范的色彩。认真研究和掌握企业管理学的基本原理和原则，对做好企业管理工作有着普遍的指导意义。同时，也为深入学习和研究企业管理学奠定理论基础。

（二）构成企业管理学原理的要求

构成企业管理学原理的基本要求是：

- （1）具有客观性或科学性。企业管理学原理来自实践，并经得起实践的进一步验证。
- （2）具有概括性或抽象性。企业管理学原理是对企业管理本质的提炼、共性的抽象和概括，而不是对现象的罗列，也不反映企业管理的多样性和特殊性。
- （3）具有规定性和确定性。企业管理学原理的概念明确而不含糊，所确定的原则、内容、程序具有一定的强制性、遵循性。
- （4）具有稳定性和有效性。企业管理学原理所提供的方法是相对稳定的，它确定的原则、程序和方法，能够指导企业管理实践活动并取得成效。

（三）企业管理学原理的内容及其体系

对于构成企业管理学原理的内容及其体系，国内外学者作过许多有益的探索，作出了各有千秋的表述，笔者根据多年来从事企业管理学的教学、研究和企业管理实践的经验，本书从新的角度，提出自己的看法，即本着以马列主义、毛泽东思想为指导，运用社会科学、自然科学等知识，根据中国国情，总结我国企业管理的经验和教训，研究分析当前现代化建设中企业管理出现的新情况、新问题，有分析、有批判地借鉴和吸收国外企业管理中适合我国国情的科学内容和方法，力求做到古为今用，洋为中用，博采众长，本着探索创建具有中国特色的企业管理学的精神，针对企业管理对象、过程，从纵向(管理的发展历史)和横向(管理的职能)两个方面探索企业管理科学的规律，从中悟出企业科学管理的道道来。

管理学总是先从研究管理的历史着手，随着历史的进程，管理的含义、内容和方式，也

在变化、发展着。研究历史上的管理,研究随着人类活动广度和深度的发展,管理思想、理论和方法的演变,总结经验教训,逐步加深对管理功能(职能)和管理原理、原则的认识,寻找与掌握其中的规律性。

纵向研究管理的历史,从管理的产生,到古代—近代—现代各种管理思想的出现和管理理论的沿革,从管理层次上产生了宏观管理、中观管理、微观管理。对工业企业管理而言就产生了公司管理、工厂管理、车间管理、班组管理。进一步发展到进行“横向综合”的研究,逐渐涉及各行各业,各种门类的管理及各种职能部门的管理,于是产生了部门管理学和各种专业性的管理。如社会管理、军队管理、企业管理、科研管理等部门管理,以及计划管理、生产管理、技术管理等专业性的管理。

无论是从纵向研究,还是从横向研究,以及纵向、横向综合起来研究,都是由粗到细,由繁到简,从具体逐步上升到抽象,找出其中一般的规律来,并由此引出相应的现代管理的基本原理及原则。

管理原理及原则是对实现管理目标的手段的一种抽象和概括,是指导管理活动的公认规则,这种规则通常反映了管理系统的客观要求及其规律性。只有管理职能才能反映出它的普遍性和指导一切管理活动的客观要求。

另外,为了有效地管理社会主义现代工业企业,企业领导制度和企业管理制度,以及企业的基础工作,也是本课程中必不可少的重要内容。

综上所述,企业管理的历史,企业管理的职能,企业管理的制度,企业的基础工作等都是研究和掌握企业管理学必不可少最基本的内容,它们是环环相扣,不可分割的一个整体。不研究企业管理的历史,就难以了解企业管理的实质;不了解企业管理的实质,就难以掌握企业管理的规律;不掌握企业管理的规律,又怎能发挥企业管理各项职能的作用;而要充分发挥企业管理各项职能的作用,必须有赖于完善的企业领导体制、健全的企业管理制度和良好的企业的基础工作为保证。这样一个科学体系结构正是从企业管理的共性出发来说明现代企业管理学原理的基本内容的。

必须说明,本教材从这样的体系来表述现代企业管理学原理,并不是对现在正式出版的各种企业管理学原理表述的否定,恰恰相反,本教材从不同侧面吸取了它们的精华和有关论点,这可在本教材附录的主要参考文献中证实。

复 习 思 考 题

一、名词解释

1. 企业与管理
2. 原理与原则
3. 系统与系统模型
4. 物质生产系统与企业管理系统

二、简答题

1. 简述企业管理的性质和职能。
2. 简述社会主义现代企业管理的内容。
3. 系统有哪些特征? 组成企业系统的要素有哪些?
4. 为什么说企业管理学是一门边缘性、应用性的软科学?