

# 企业管理学原理

江占民 丁森林 编著

中国农业出版社

(京)新登字 060 号

**企业管理学原理**

江占民 丁森林 主编

\* \* \*

责任编辑 林新华 唐 洁

中国农业出版社出版发行 (北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

中国人民警官大学印刷厂印刷

787×1092mm32 开本 10.75 印张 223 千字

1995 年 5 月第 1 版 1995 年 5 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3, 500 册 定价: 10.50 元

ISBN 7-109-03950-1/F·426

主 编 江占民 丁森林

副主编 李春玲 秦秀云 薛绍华

编 者 (以姓氏笔划为序)

马俊海 李源生 李建民

罗家洪 赵春秀 徐宏玲

蒋永宁 瞿群臻

---

## 前 言

为满足大专院校《企业管理学原理》教学需要，在吸收国内外研究成果的基础上，结合教学经验，由河北农业大学组织新疆石河子农学院、西昌高等农业专科学校、山西农业大学、张家口农业高等专科学校、云南农业大学、河北农业机械化学校、邯郸农业高等专科学校等有关教师，共同编写了此书。

本书各章编著及分工是：江占民（绪论、第九章）、赵春秀（第一章）、瞿群臻（第二章）、徐宏玲（第三章）、丁森林（第四章）、马俊海（第五章）、李建民（第六章）、李春玲（第七章）、蒋永宁（第八章）、罗家洪（第十章）、李源生（第十一章）、薛绍华（第十二章）、秦秀云（第十三章）。最后由江占民、丁森林统稿并定稿。

在编写过程中，参考了国内外有关的研究成果和出版物，河北农业大学农经系邸文祥教授给予了很大鼓励和悉心指导，编者所在各单位的领导给予了大力支持和帮助，吕成、何芳帮助整理抄写并清稿，在此一并表示诚挚的谢意。

疏漏和错误之处，敬希读者不吝赐教。

编 者

1995年1月20日

---

# 目 录

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 绪论 .....                     | 1  |
| 第一节 企业与企业管理 .....            | 1  |
| 第二节 企业管理学与企业管理学原理 .....      | 10 |
| 第三节 企业管理学原理的研究对象、内容和方法 ..... | 14 |
| 第一章 管理理论的产生和发展 .....         | 18 |
| 第一节 管理思想的起源 .....            | 18 |
| 第二节 古典管理理论 .....             | 21 |
| 第三节 行为科学管理理论 .....           | 27 |
| 第四节 现代管理理论学派 .....           | 32 |
| 第五节 中国古代管理思想与理论 .....        | 37 |
| 第二章 企业管理系统 .....             | 43 |
| 第一节 企业管理系统的基本概念与特征 .....     | 43 |
| 第二节 企业管理系统的结构、功能与目标 .....    | 48 |
| 第三节 企业管理系统与环境制约效应 .....      | 53 |
| 第四节 企业管理系统的运行机制与原则 .....     | 59 |
| 第三章 决策职能 .....               | 65 |
| 第一节 决策与决策科学 .....            | 65 |
| 第二节 决策程序 .....               | 72 |
| 第三节 决策方法 .....               | 79 |
| 第四章 计划职能 .....               | 92 |
| 第一节 计划职能的作用和原则 .....         | 92 |
| 第二节 计划的种类和指标体系 .....         | 97 |

|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 第三节 | 计划的编制 .....          | 102 |
| 第四节 | 计划的实施和控制 .....       | 110 |
| 第五节 | 目标管理 .....           | 113 |
| 第五章 | 组织职能 .....           | 122 |
| 第一节 | 企业组织与组织职能 .....      | 122 |
| 第二节 | 组织理论 .....           | 124 |
| 第三节 | 管理组织的设计原则 .....      | 131 |
| 第四节 | 授权原则与授权方式 .....      | 137 |
| 第五节 | 企业组织形式和类型 .....      | 140 |
| 第六章 | 领导职能 .....           | 150 |
| 第一节 | 领导及其职能 .....         | 150 |
| 第二节 | 领导行为理论与原则 .....      | 153 |
| 第三节 | 企业领导体制 .....         | 162 |
| 第四节 | 领导者素质 .....          | 164 |
| 第七章 | 控制职能 .....           | 176 |
| 第一节 | 控制与控制理论 .....        | 176 |
| 第二节 | 控制的前提条件和原则 .....     | 181 |
| 第三节 | 控制的过程和类型 .....       | 185 |
| 第四节 | 控制的内容、方式和方法 .....    | 192 |
| 第八章 | 激励职能 .....           | 196 |
| 第一节 | 激励概念 .....           | 196 |
| 第二节 | 激励理论 .....           | 199 |
| 第三节 | 激励原则 .....           | 210 |
| 第四节 | 激励的方式与方法 .....       | 213 |
| 第九章 | 企业管理效益 .....         | 219 |
| 第一节 | 效益理论与评估原则 .....      | 219 |
| 第二节 | 经济效益评价的内容和指标体系 ..... | 222 |
| 第三节 | 经济效益评价的步骤和方法 .....   | 225 |
| 第四节 | 提高经济效益的途径 .....      | 228 |

|      |                      |     |
|------|----------------------|-----|
| 第十章  | 企业管理方法 .....         | 232 |
| 第一节  | 管理方法概述 .....         | 232 |
| 第二节  | 传统管理方法 .....         | 236 |
| 第三节  | 现代管理方法 .....         | 246 |
| 第四节  | 管理方法的科学选择与综合运用 ..... | 258 |
| 第十一章 | 企业文化 .....           | 263 |
| 第一节  | 企业文化的概念与特征 .....     | 263 |
| 第二节  | 企业文化的基本要素 .....      | 271 |
| 第三节  | 企业文化建设 .....         | 276 |
| 第十二章 | 现代企业制度 .....         | 286 |
| 第一节  | 企业制度沿革的原动力 .....     | 286 |
| 第二节  | 现代企业制度的涵义 .....      | 293 |
| 第三节  | 现代企业制度的基本内容 .....    | 301 |
| 第十三章 | 企业管理现代化 .....        | 313 |
| 第一节  | 企业管理现代化的含义和内容 .....  | 313 |
| 第二节  | 现代管理的发展趋势 .....      | 318 |
| 第三节  | 现代管理新思维 .....        | 322 |

# 绪 论

## 第一节 企业与企业 管理

### 一、企业的概念及其特征

(一) **企业的概念** 企业是从事生产、流通、服务等经济活动，为满足市场和社会需要并获取盈利，进行自主经营，实行独立经济核算，自负盈亏，具有法人资格的国民经济的基本经济单位。

企业是个历史的概念，它是随着生产力和商品生产的发展而发展的。它是生产力发展到一定水平的产物，是商品经济的产物，也是现代科学技术的结晶。在资本主义社会以前，生产力水平低下，商品经济不发达，自给自足的自然经济占统治地位。虽然也有少量的以家庭为经济单位，以手工劳动为基础的作坊，但并不是企业。到资本主义社会，生产力和商品生产有了高度的发展，出现了由资本所有者雇佣大批工人，共同协作劳动，从事商品生产的单位，这才是企业。资本主义生产方式，使得社会生产的组织形式发生了根本的变化，社会生产的基本单位也从家庭发展为社会化劳动的企业。企业成了国民经济的细胞，成了社会生产、交换和分配等经济活动的基本单位。

按照企业的劳动对象和经营内容，可以把企业分为工业企业、农业企业、商业企业、交通运输业企业、建筑工程企

业、服务业企业等。

**(二) 企业的一般特征** 任何事物都有自己的特征，它是特定事物的标志。认识企业特征，对于搞好企业管理是必要的。企业的一般特征主要有五个方面：

1. 企业是从事经济活动的经济组织，只有从事经济活动的组织才能成为企业。如从事物质资料生产的，是生产企业，从事商品流通活动的，是商业企业，或是从事其他如运输、服务等活动的经济组织，也是一个类型的企业。

2. 企业必须具备一定的生产或经营条件，如生产资料、劳动者等，还要有生产或经营的场所。

3. 企业是盈利性组织。以盈利为目的的是企业存在的前提，也是企业发展的动力。

4. 企业独立经营，独立核算，自负盈亏。企业是独立的经济实体，是独立的商品生产者和经营者“独立核算，自负盈亏”是企业的本质特征。

5. 企业是经济法人，在法律上具有法人资格。法人是相对于自然人而言的，经济法人是依法成立并能独立行使法定权力和义务的社会经济组织。

## **二、企业素质、功能和社会责任**

**(一) 企业素质** 决定事物的质的内在特性就是事物的素质，世界上没有抽象的素质，它总是和事物结合在一起。作为从事经营活动实体的企业，也具有一定的内在特征，这就是企业素质。

对于企业素质的解释，有三种说法：

1. 要素说。这种说法认为，企业素质是决定企业活动能量大小的各种内在要素的综合。这些内在要素包括劳动者，劳动手段，劳动对象，以及技术要素和管理要素。

2. 能力说。这种说法认为，企业素质是企业一定社会条件下生存和发展的能力，或从事经营活动的能力。这些能力包括企业经营决策能力，人才开发能力，产品和技术开发能力，企业扩大再生产的能力，资源利用能力，企业对外界环境的适应能力，信息反馈能力等。

3. 系统说。这种说法认为，企业是一个复杂的人造系统，企业素质是企业系统的内在特性。这些特性主要包括：企业系统和功能的整体性，企业系统活动的目的性，企业系统对社会环境、经济环境和自然环境的适应性。系统说认为企业系统三个特性的综合就是企业的素质。

企业素质的三种说法只是从不同的角度对企业素质概念的理解。而企业素质恰恰是三种说法的综合。要素说反映了企业素质的内容，主要是职工素质、技术素质和管理素质；能力说反映了企业素质外在标志或说是外在表现，主要是信息利用能力、技术开发能力、环境应变能力、市场竞争能力、企业盈利能力和发展能力；系统说反映了企业素质的本质。

**(二)企业的功能** 所谓企业的功能是指企业组织在社会实践中所应具有的特定作用。企业功能主要表现在两个方面，一是它在整个社会的大系统中所应承担的责任和义务，二是它对企业组织自身的内部系统所应起到的作用。前者是外部功能，后者是企业的内部功能。研究企业的功能，主要是研究企业的社会功能。

企业的社会功能，主要表现在经济、社会和政治三个方面。经济功能是企业最主要的功能。这是由企业所担负的任务决定的。企业的根本任务，是依据自然规律和经济规律，科学地组织经营活动，最有效地利用企业的人力、物力、财力，为社会提供更多更好的产品和劳务，以税收形式为国家

提供更多的积累。在整个社会经济生活中，在社会经济运行的各个环节上，企业占有主体地位。企业的社会功能，主要体现在三个方面：

1. 企业是提高社会生产力的主体之一，它不仅促进经济的发展，而且推动着社会的前进。

2. 企业在为社会提供产品和劳务的同时，为社会大多数成员提供了劳动就业的机会和场所，在保证社会的繁荣和稳定方面起着重大作用。

3. 企业是社会和个人关系的媒介。企业是人群集合体，企业为个体的发展提供了物质条件，企业每时每刻都在为社会培养人才。

企业的政治功能与企业的组建方式和性质有关。政治是经济的集中表现，多种经济成分代表了不同的政治倾向性力量。以公有制为主体的社会经济结构保证了我国经济发展的社会主义方向，企业以其经济效果对社会政治制度的支持，发挥其不可替代的政治功能。实际上企业的社会政治功能是以它的经济功能的发挥为依托的，而且是有限度的。企业终究是经济组织，不可能把企业的政治功能无限制的膨胀，以致发生功能失衡。

**(三)企业的社会责任** 企业的生产活动对社会的经济总量、环境质量和就业水平等方面具有决定性意义。因此，企业作为社会生产的主体，社会共同劳动的基本细胞，主要负有缴纳税金、保护环境和提供就业机会以协助社会解决就业问题等三项社会责任。

### **三、企业管理的概念及其二重属性**

**(一)一般管理的概念** 管理的含义，从字面上讲，是管辖、处理的意思。管理是涉及面很广的概念，从不同角度看

待管理，谈论管理，也就有了不同说法。经济学家把管理看作是生产劳动的一个条件，没有管理，生产则无法进行。在现代社会中，管理同科学技术一样，也是一种生产力。在社会学家看来，管理是一种职权系统。政治家侧重于把管理看作是一个阶级和地位系统，它同社会生产关系，上层建筑相联系。在资本主义社会，管理是资本的人格化，是资本家榨取更多剩余价值的手段，管理者即压迫者和剥削者。在社会主义社会，管理即是服务。

在管理科学理论中，不同学派对管理也有不同的描述。古典管理理论的代表人物之一，法国工程师法约尔，认为管理是一种具有特殊职能的活动。他以企业为研究对象，指出管理是企业经营的六种活动（技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动）之一，管理有计划、组织、指挥、协调、控制五种职能。行为科学理论把管理理解为协调人际关系、激发人的积极性，以求走成共同目标的一种活动。行为科学理论认为人的行为是由动机决定的，动机是由需要引起的，管理就是要协调解决人的行为、动机和需要三者之间的关系问题。决策理论学派西蒙认为，决策贯彻管理的全过程，管理就是决策。经验主义学派认为管理是一种工作，因为它有其技能、工具和技术，管理是一门艺术，因为它要随动态的对象而应变，有效的管理总是随机的。作业学派把管理看作一种技能，是清除障碍和有效地实现目标的技能。

综上所述，所谓管理，是管理者为达到一定的目标，运用组织、计划、指挥、协调、控制等职能，以协调组织内各项事务和各种资源的合理组合和利用的一种活动。

**（二）企业管理的概念** 企业管理也是一种组织的管理，

但由于其管理对象不同，所以其管理内容也有较大区别。概括的说，企业的管理就是企业为实现其一定目的进行的一种活动。但由于管理的环境的变化和管理现代化的要求，企业管理的职能也有了新的内容。具体说来，企业管理是指对企业的生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、监督和控制等一系列职能的总称。既包括对企业经营方向、目标、规模和经营战略、策略的决策，也包括为实现企业目标而进行的一系列管理活动。如对供、产、销三环节的管理；对劳动力、资金、技术、信息、设备、物资等要素的管理；对技术准备过程、基本生产过程、辅助生产过程及服务生产过程等进行全面的综合的管理。

**(三)企业管理的二重属性** 企业管理的产生和发展是个历史过程。在个体手工业劳动条件下，个体劳动者自己指挥自己。许多人在一起劳动，实现共同的目标，就需要协同工作，于是产生了管理。作为企业管理，是在人类发展史上出现了企业后才产生的。企业管理的产生与发展是生产力进步的结果，也是需要不断调节人与劳动资料关系、人与人之间关系的结果。我们说企业管理具有两重属性，就是因为企业管理与生产力有关，也与生产关系有关。

马克思在分析资本主义企业管理时作过精辟的论述。马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”

“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生

产方式中必须进行的劳动。”

“另一方面，完全撇开商业部门不说，凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大”。\*

从马克思的论述中可以看出，企业管理既有同生产力、社会化大生产相联系的一面，我们把它叫作自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的一面，我们把它叫作社会属性。

管理的两种属性，具体地表现在管理职能的两重性上。管理的职能就其内容来说具有两重性。管理的一种职能，是由生产力发展水平和劳动社会化程度决定的，反映共同劳动和社会化大生产的客观要求，表现为指挥生产，组织和协调劳动过程中各种活动的职能。这是在不同的社会制度下企业管理所共有的基本职能。管理的另一种职能是由生产关系的性质决定的，它反映社会生产目的客观要求，这种管理职能表现为维护和调节生产关系，实现特定的社会生产目的的职能。这种职能在不同的社会制度下是具有不同的性质。资本主义的管理二重性，表现为组织社会化大生产和剥削劳动过程的职能两个方面。社会主义制度下，企业管理同样具有二重性，一方面仍然是指挥和组织社会化大生产过程的职能；另一方面，由于生产关系的改变，它的剥削社会劳动过程的职能发生了本质的变化，表现为维护和调节社会主义生产关系的职能。这是因为社会主义性质的企业，其所有权和管理权都在人民手中，其管理已不再是为了剥削劳动过程，而是为了满足人民的物质文化的需要，使广大人民群众走共同富裕的道

---

\* 《马克思恩格斯全集》第25卷第431页。

路。

从以上企业管理二重性的原理，可以看出，企业管理具有合理组织生产力和正确调节生产关系两个方面的职能。这两个方面的基本职能是通过一些具体的管理措施来实现的。这些具体措施一般称为具体职能。这些具体职能包括决策、计划、组织、领导、控制、激励等。

学习关于管理二重性的原理，可以帮助我们认识企业管理的性质和作用，掌握企业管理的特点和规律，分清资本主义和社会主义企业管理之间的共性和个性，正确处理企业管理中批判和继承，学习与创新，吸收外国经验与结合中国情况之间的关系，建立具有中国特色的社会主义的企业管理理论体系。

#### **四、企业管理的任务和内容**

企业管理的任务与企业及企业管理的性质有联系。首先要有效地执行各种管理职能，不断增强企业经营活动能力，不断提高技术水平和全面经济效益（企业经济效益和社会经济效益），为社会生产适销对路的产品，为国家提供更多积累，为满足人民日益增长的物质、文化生活需要做贡献。其次，企业管理在抓物质文明建设的同时，也要抓好精神文明建设，认真执行国家政策，搞好企业制度建设，维护和调节生产关系，使之适合当代社会的需要。

企业管理的内容与任务有联系，包括两个方面：①专业管理的内容，如决策与计划管理，科学技术与生产管理，质量管理，设备与工具管理，人事与劳动管理，物质供应与销售管理，财务管理等；②综合管理的内容，如全面计划管理，全面质量管理，全面经济核算，全面人事劳动管理等。

#### **五、企业管理的实质和目的**

系统论认为，企业也是一个大系统，它是由若干个子系统构成的，如生产系统、技术系统、财务系统、人事劳动系统等。企业管理是联系协调子系统的纽带，系统的功能要大于子系统功能的总和。劳动集体的形成，对个人活动能力的总和起了放大的作用，而放大的倍率及创新的能力，主要取决于管理职能的发挥。管理虽然不能直接生产出知识产品或物质产品，但却是在生产过程中决定集体劳动生产能力的关键。管理的实质在于通过执行管理职能来提高企业内部大系统的功效。

对企业管理目的的认识，由于理论观点不同，其提法也不一样，但都使对管理目的的认识越来越丰富，越来越深刻。如利润论，认为管理的目的是为了获取利润。如效率论，认为管理的目的是为了提<sub>高</sub>劳动和工作效率。如功能放大论，因为企业子系统的目的从属于高层次的总系统的目的，所以管理工作的目的就是为了把管理对象中的各个要素的功能统一起来，从总体上予以放大，使总体的功能大于各部分功能相加之和。还有如效益论，认为科学管理的根本目的是为了提<sub>高</sub>企业的社会效益和经济效益。

根据管理二重性理论，管理的目的也有其两重性。一方面，企业作为国民经济的一个细胞，主要责任是提供产品和劳务，并以税收形式为国家提供财政收入。那么，管理的目的应该与企业的目标相一致，与任务和责任相符，所以管理的目的之一就是为了使企业优质高效地完成企业经营目标，不断取得良好的经济效益和社会效益。另一方面，企业作为现代社会的一个基层单位，又体现了一定的社会制度的性质和文化的特点。因此，企业管理的目的也是为了维护和调整企业内部的生产关系状况，企业文化状况，使之更适合当代

社会的要求。

## 第二节 企业管理学与企业管理学原理

### 一、企业管理学

企业管理学是经济学中一门独立的学科,它是在 20 世纪才出现的,比国民经济学发展要晚得多。人们一般习惯于把 1898 年算作现代企业管理学的诞生年。在这一年,第一批贸易学院建立起来。如莱比锡、圣加伦、维也纳等地都建起了贸易学院。当然这一时期企业管理学还只限于商业企业。第一批重要的企业管理著作是约瑟夫·海劳尔的《世界贸易学体系》(写于 1910 年,1954 年出第十版),约翰·弗·舍尔的《普通商业经营学》和海因利希·尼克里什的《作为贸易和工业的私营经济学的普通商业经营学》(1912 年)。

商业科学扩展成企业管理学的过程,大约在 1926 年结束。因为从这一年开始,各种版本的大型企业管理学著作汇编出来了。比较突出的是瓦尔特·马尔贝尔格等合著出版的十六卷本的《企业管理学概论》。近五十年的企业管理研究,尽管方法论上有矛盾,但都是致力于普通企业管理学各个问题的研究和理论深化,致力于特殊企业管理学的发展。

第二次世界大战后,企业管理理论发展的最重要成果,是埃·古滕贝尔格《企业管理学基础》一书的出版,他把生产诸要素的组合过程,把要素投入和要素收益之间的生产率关系放到中心位置来研究。

企业管理学的最新发展标志,是更加着重强调经营管理的决策过程。

企业管理学可分为 3 部分:①企业管理方法学,如簿记