

企 业 管 理 原 理

主
编

张
建
文

中
国
民
航
出
版
社



图书在版编目(CIP)数据

企业管理原理/张建文主编. - 北京:中国民航出版社, 1998. 8

ISBN 7-80110-264-9

I. 企… II. 张… III. 企业管理-经济理论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 22875 号

企业管理原理

张建文 主编

出版 中国民航出版社
社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
电话 64290477
印刷 中国民航印刷厂
照排 中国民航印刷厂
开本 850×1168 1/32
印张 11.0625
字数 287 千字
版本 1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷
印数 1—3 000 册

书号 ISBN 7-80110-264-9/V·107

定价 23.00 元

(如有印装错误,本社负责调换)

前 言

我从1984年开始从事民航企业管理教学工作，1986年以后在我院管理专业大专班讲授企业管理原理这门课，1990年以后在民航系统公司、机场、省局处级干部管理培训班讲授管理原理，近几年来在民航系统大中型企业领导（局长、总经理、党委书记）班讲授管理原理。多年的教学实践使我感到，为民航广大管理者提供一本讲述管理理论的教材是必要的，听课的学员和领导们也常常向我提出这个要求。由于教学工作和其它工作较忙，还由于自感水平低，不敢贸然动笔，此事一直拖至今日。这次在我院领导的大力支持下，与其他教师通力合作，《企业管理原理》一书终于问世了。

本书以管理职能逻辑框架，分五个部分阐述管理理论与方法。一、二、三章为第一部分，阐述管理的基本概念，企业的基本性质和管理理论的发展史。四、五、六章为第二部分，阐述管理中的计划职能，包括目标管理和决策。七、八两章为第三部分，阐述管理中的组织职能，包括组织结构设计 and 人员配备。九、十两章为第四部分，阐述管理中的领导职能，包括领导理论、激励和沟通问题。十一、十二两章为第五部分，阐述管理中的控制职能及企业管理基础工作。这一结构属于管理过程学派的理论模式。

本书是以我过去的讲义为基础重新编写的，在编写过程中同仁们又付出了很大的努力。具体分工为：张建文编写第一、四章；耿淑香编写第六、八、十一章，禄建恒编写第三、七章，李桂进编写第二、九、十章，田菁编写第五、十二章。

本书是由中国民航管理干部学院组织编写的。

在编写过程中，曾参考和引用了部分国内外有关的研究成果和文献，书稿完成后请中国人民大学卢东斌教授给予审阅和修改，在出书过程中，我院教务处周水根同志付出了辛勤劳动，在此一并表示感谢。由于学识水平有限，本书中不妥之处在所难免，敬请读者不吝指教。

中国民航管理干部学院 张建文

一九九八年四月

序

管理是一种具有战略特征的活动，它的主要工作不是应付已经发生的事物，而是要营造有利于事业发展的未来，未来如何决定于管理者的能力。管理者的能力表现在多方面，但最重要的体现在他的决断力，而决断力又与他对事物发展是否具有超前认识有关，这种超前认识是通过学习管理理论，得到启迪，借鉴思路，产生创造性思维，去把握事物内在规律，认清发展趋势，避开风险，赢得事业发展机遇。管理理论是一种具有很强实用性的社会科学，它不同于自然科学，如果说自然科学是艰苦的发现，那管理科学则是苦恼的察觉。那些缺乏经验的人，由于没有亲自在实践中感受过管理及管理过程的复杂，对管理理论的含意不可能有真正的理解，因而也缺乏探索管理理论真谛的强烈动机，因此，管理理论对那些在实践中有过体验的管理者才具有真正的价值，才会迅速转化为产生成果的行动，管理理论的价值在于它的有效性。同时，管理理论所确定的观点都不是超越时空的恒定结论，也没有一成不变的原则，它总是不断地在实践中实现自我否定，不断发展新的理论，扬弃旧的理论，更新人们对管理的本质认识。凡能意识到这种演变，并能主动吸收新的管理知识的人，就不会在认识上出现滞后反应，那么，他就能取得主动权，使事业兴旺发达。

一段时间来，人们议论的热点问题之一，是国有企业如何深化改革的问题。国有企业是我国国民经济的支柱，在现代化建设中占有举足轻重的地位。从计划经济到社会主义市场经济的转轨过程中，由于国有企业包袱沉重，又未能及时调整产品结构而出

现产品积压，效益不好等等问题，解决企业难题，使企业走出困境的出路在于深化经济体制的改革。就是对企业实行改制、改组、改造和加强管理的“三改一加强”以及分担、分离和分流的“三分”改革。所谓“三改一加强”就是改革管理体制，逐步实行现代企业制度；通过转产、兼并、转让和破产对企业进行改组；通过产业和产品调整，用先进技术改造传统产业；要下决心，花大力气，培养一大批善决策、懂经营、会管理的人才，加强企业管理，提高管理水平。“三分”改革就是国有企业办社会的重担要减轻和分担；企业附属的辅助性、服务性和公益性机构要逐步从企业中分离出去；企业的富余人员要有计划有步骤的分流。

中国民航经过 46 年的发展，特别是我国实行改革开放后的十几年取得令世人瞩目的发展，航空运输总周转量“七五”期间五年翻一番，八五期间只用三年又翻一番，实现快速持续发展。从 1986 年到 1995 年航空运输总周转量以 20.5% 的年均增长率持续发展，这个增长速度，是国民经济增长速度的 2.2 倍，是整个交通运输业增长速度的 3 倍，是世界航空运输平均增长速度的 4.3 倍。中国正在逐步成长为世界航空运输大国。与此同时，在前进中也暴露出不少问题，危机常常出现，如安全形势不够好，对服务质量社会反映较强烈，经济效益不够理想等等。产生问题的原因是多方面的，而人员素质和管理水平跟不上发展要求是重要原因之一。因此，近几年民航总局党委和领导非常重视对各级管理人员的培训。要使中国民航事业有更快、更好、更稳定的发展，成为快速、持续、健康发展的良性循环，必须从企业的主体——人抓起，抓企业员工整体素质的提高，尤其要抓各级管理人员的在职管理理论培训，抓建立一个训练有素、强有力的领导班子，花大力气改善和提高管理水平。

我院张建文、李桂进、刘永俊、耿淑香、马燕敏、田菁、黄为、禄建恒等同志是学院的青年教师，几年来从事企业管理概

论、企业管理原理、企业经营管理等课程的教学工作，通过教学实践与到企业实习、调研、办班，积累了一些成人教学经验。他们共同编写了《企业管理原理》、《航空公司经营决策》等系列教材，它们的问世，无疑对我们学院在各级各类管理人员培训和大专班学历教育中会发挥很好的作用。亦借教材出版之机，愿向民航界的同仁推荐这套教材，更期望本书所阐述的管理理论能助您事业成功。应主编和参编人员所托，冥思苦想地写了以上一篇不成文章的短文，就算是序言吧。

中国民航管理干部学院院长

李生宝 研究员

1996年元旦夜

目 录

第一章 绪论

- 一 管理的定义····· (1)
- 二 管理的必要性和重要性····· (2)
- 三 管理者、管理对象、管理工具····· (5)
- 四 管理职能····· (7)
- 五 管理技能····· (9)
- 六 管理科学与管理艺术····· (10)
- 七 管理教育的重要性····· (11)

第二章 企业

- 一 企业的概念····· (13)
- 二 企业的分类····· (16)
- 三 企业的技术特性····· (21)
- 四 企业的系统特性····· (23)
- 五 企业的经济特性····· (26)
- 六 企业的外部环境····· (28)
- 七 社会主义企业的任务····· (30)

第三章 管理思想简史

- 一 早期管理思想····· (31)
- 二 西方的古典管理理论····· (45)
- 三 西方的行为科学管理理论····· (58)
- 四 西方的现代管理理论····· (71)

第四章 计划工作

- 一 计划的概念 (81)
- 二 计划的重要性和作用 (82)
- 三 计划的期限 (85)
- 四 计划的内容 (86)
- 五 计划工作中的障碍 (90)
- 六 计划工作的原则 (93)
- 七 评价计划的标准 (98)

第五章 目标管理

- 一 目标管理的基本原理 (101)
- 二 目标确定 (107)
- 三 目标展开 (110)
- 四 目标实施 (115)
- 五 目标考评 (119)
- 六 对目标管理的评价 (128)

第六章 决策

- 一 决策的概念及重要性 (133)
- 二 决策的种类 (136)
- 三 决策的基本过程 (138)
- 四 发现问题和把握机会 (140)
- 五 确立决策目标 (145)
- 六 拟定方案 (149)
- 七 方案的分析和选拔 (154)
- 八 反馈调节 (166)
- 九 防范分析 (170)
- 十 决策的组织 (175)

第七章 组织工作

- 一 组织的概念和作用····· (180)
- 二 管理幅度和管理层次····· (183)
- 三 部门的划分····· (189)
- 四 授权····· (193)
- 五 组织结构形式····· (197)
- 六 组织工作的辅助工具····· (204)

第八章 人员配备

- 一 人员配备的含义及任务····· (206)
- 二 人员配备过程····· (208)
- 三 人员配备的重要性····· (210)
- 四 管理干部的选拔····· (213)
- 五 管理干部的考评····· (224)
- 六 管理干部的培训····· (233)

第九章 领导工作

- 一 领导的概念和职能····· (236)
- 二 有关人性的假设····· (239)
- 三 三种领导理论····· (242)
- 四 领导工作原则····· (254)
- 五 领导方法····· (256)

第十章 激励和沟通

- 一 和激励有关的概念····· (262)
- 二 激励理论····· (265)
- 三 激励因素及其运用····· (275)
- 四 沟通的概念和重要性····· (278)
- 五 沟通方式····· (280)

- 六 沟通的原则..... (283)
- 七 沟通的障碍和有效地克服沟通的障碍..... (284)

第十一章 控制工作

- 一 控制的概念及重要性..... (287)
- 二 控制过程..... (289)
- 三 控制手段..... (293)
- 四 控制的类型..... (297)
- 五 控制的方法..... (302)
- 六 实施有效控制应注意的几个问题..... (310)
- 附录:网络计划技术 (314)

第十二章 企业管理基础工作

- 一 企业管理基础工作概述..... (320)
- 二 标准化工作..... (323)
- 三 定额管理工作..... (328)
- 四 计量工作..... (330)
- 五 信息传递、数据处理和资料贮存工作 (331)
- 六 建立规章制度..... (337)
- 七 技术业务培训工作..... (341)

第一章 绪 论

在开始学习企业管理学的时候，我们先要对有关管理的一些基本问题有一个初步的了解，对管理学所要研究的对象有一个轮廓性的认识。

一、管理的定义

“管理”一词在今天已是使用频率相当高的一个词汇，但是，“管理”一词的确切含义是什么，多数人却是语焉不详。其实就是在从事管理实际工作和管理理论研究的人们中，他（她）们对“管理”一词的理解、认识也是有差异的。这种差异会表现在管理工作者的言谈中和管理学者们的著述中。

本书以下面的表述作为“管理”的定义，并在全书中始终以这一含义使用“管理”这一概念。

——管理是为了达到组织的目标，对这个组织所拥有的一切资源进行协调的过程。

——或者说，管理是通过计划、组织、领导和控制等工作（职能）来协调组织所拥有的资源，以达到组织目标的过程。

在上述定义中有三个要点：

第一，管理的本质。管理在本质上是一个协调过程，协调组织所拥有的一切资源。在一个企业组织中一般都拥有三个方面的资源，即人、财、物。所以管理包括三个大的方面——对人的管理、对钱的管理、对物的管理。其中最重要又是最难于把握的就是对人的管理。

第二、管理的手段。具体地说，用什么方法、手段来协调组织资源呢？这就需要依靠计划工作、组织工作，领导工作和控制工作等项管理职能来进行。管理者每天的所作所为，无非是这些管理职能的具体化。

第三，管理的目的。管理的目的就是要实现组织的目标。管理工作就性质而言是手段，从事管理的目的是实现在一定时空条件下确定的组织目标。“目标”这一概念在管理实践和管理理论中都具有极其重要的意义。没有达成目标的管理是失败的管理，没有明确目标的管理是无谓的管理，所以对管理有目的性的要求。目标在管理上如此重要，因而在组织目标的确定上提出两项要求，一是目标选择要准确，二是目标表达要明确。

二、管理的必要性和重要性

管理同人类一样古老。自从人类为了共同的目的而需要通力合作以来，管理就以这样或那样的形式存在了。以后，随着社会生产力的发展，科学技术的进步，社会形态的变更，管理的形式也发生了很大变化，但是管理作为一项人类活动其必要性始终没有动摇，并且显得日益重要。

为什么管理的存在这样久远？管理的必要性何在？它的重要性为何日益显著？对此有明确的认识是必要的。

（一）技术上的需要

管理是对组织而言的事情。人们结成组织是为了干单个个人所不能干而又必须干的事情，如劳动生产、科学实验、政治斗争、军事征战等。我们先假设，组织内的成员都没有个人意志，并且都是训练有素的。即使如此，一个组织为了干成、干好一个事情，在技术上也有必要对组织内的成员及所使用的资源进行统筹安排，使之在空间上分布合理，在时间上运行均衡，资源的分配成比例，事情的进展有秩序，这就需要管理。这重意义上的管

理如果做得不好，组织所要干的事情就会干不成——达不到既定目标，或者干不好——效率低、成本高。对于组织资源的空间分配和工作的时间安排就是一个组织从技术角度出发而提出的管理要求，这种管理与社会性质无关。随着社会、生产、科技的发展，组织的规模大了，组织所要从事的事情也更复杂了，因此，对资源和工作的统筹安排，即管理，也就更加重要和艰巨了。

（二）目标上的需要

人们结成一定的组织，是为了实现共同的目标。但是这并不是说组织内的成员就没有个人的意志、个人的目标，前一点中的假设事实上是不存在的。而个人目标并不总是同组织目标完全一致，这又是现实存在，也是完全正常的。但是作为组织的行动却需要组织内成员的个人愿望服从整个组织目标的要求，这就需要对组织内成员的愿望、目标进行协调，做人的工作，这就需要管理。否则，组织内成员各行其事，组织目标就无法实现，组织也即瓦解。这种状况的出现，不论是管理者还是被管理者都是不愿看到的，因为这样的结果既伤害了组织目标又伤害了个人目标。因此，为统一、协调人们意志而进行的管理，对于任何一个组织的任何一个时期都是必要的。组织的规模越大，结构越复杂，为协调个人目标与组织目标关系而进行管理的必要性也越大。

在我国，企业内的思想政治工作就是为协调个人目标与组织目标关系而进行的管理工作。所以说，管理者也应当是思想政治工作者。

（三）节约上的需要

人的需要实际上是无限的，然而用来满足人们需要的物质资源并不是无限的，并且是不足的。人类的活动是需要消耗资源的，而资源是有限的。为了利用有限的资源，实现既定的目标，节约就成为必要。其实人们结成组织进行合作本身就是一种节约行为。但是仅仅结成组织还不能实现节约的目的，甚至还可能造成严重的浪费。在今天，节约的基本途径有两条，一是依靠科技

进步，二是加强和改善管理。

在社会生产还不发达的阶段，物质资源尤其是非再生资源的消耗比较少，这种由节约产生的管理必要性还不突出。社会发展到了今天，为节约而进行管理就是十分重要的了。可以这样讲，如果资源是无限的，节约是不必要的，管理也就是无谓之举了。

我国《国家中长期科技发展纲要》中指出：“长期以来我们靠消耗大量资源来发展经济，多数产业的技术和管理落后，产品质量差、经济效益低。我国是世界上单位产值能耗最高的国家之一，而社会劳动生产率只相当于世界先进水平的5%左右，这些差距归根到底是科技水平、教育水平、管理水平的差距。”所以加强管理，向管理要效益是资源相对贫乏国家发展经济的必由之路。

（四）发展上的需要

地球上的根本矛盾是人与自然界的矛盾，人们以有限的生命和个人微小的力量同无限的大自然相抗衡，主要是基于人类集体力量的无限性，而集体力量的发挥与发展，有赖于分工与合作，有赖于管理。因为由个人结成组织以后，这个组织所形成的社会生产力不等于单个劳动者生产力的简单总和。也就是说，当人们组成社会组织以后，这个社会组织对个人生产力之和可以起放大和创新的作用。放大是指可以提高个人的劳动效率，创新是指可以从事单个人所不能从事的劳动，而放大的倍率和创新的能力，则主要取决于管理功能的发挥。因此，管理虽然不能直接生产出产品，但却是生产过程中决定社会集体劳动生产能力的关键。许多事例说明，在其他条件相同时，管理水平不同，生产能力就大不相同。

管理在生产中的作用，并不是历来就这样重要的。在本世纪20年代以前，管理并不被人们普遍重视，这并不是由于人们认识上的狭隘所致，而是在实践上，管理也并不那么重要。在西方古典经济学中有生产三要素的理论，认为劳动、资本、土地是生

产的三个要素。这种理论学说既反映了西方古典经济学对生产要素的认识程度，也反映了当时的社会生产实际——管理在当时并不重要。

但是随着生产的发展，社会的进步，人们对于生产要素的认识也向前发展了。首先，人们认识到了科学技术对生产发展的巨大作用，认识到了科学技术是生产力，接着人们认识到了管理的巨大作用，明确提出了管理和科技是推动社会进步的两大车轮，这种认识上的发展反映了实践上的变化。在今天和今后，人力、金钱和物资不再是生产发展的主要推动力量，科技和管理，尤其是管理将成为经济振兴和发展的主要支柱。美国阿波罗登月计划的总负责人韦伯博士在计划完成时深刻地总结说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”

对多数发展中国家来说，资金不足、物质匮乏固然是经济发展的限制性因素，但是管理落后更是致命的弱点，在管理落后的情况下，即使有了资金和物资，经济的发展也必然是缓慢和低效的。因此可以这样讲，在今天管理已成为社会生存与发展的头等重要条件。

三、管理者、管理对象、管理工具

管理工作是需要由管理者来承担的。那么在一个组织中什么人 是管理者呢？严格地讲，管理者是指在一个组织中正式负有指挥别人进行工作的职权的人。

在组织中，有些人不能直接指挥别人进行工作，但却参与管理工作，这些人通常被视为管理参谋人员，但并非管理者。

本书所讲的管理者都是指严格意义上的管理者。作为一个管理者，一般说应具备以下基本条件——

- 健康的体魄，适当的年龄。
- 较高的智力水平。

- 运筹和组织的才能。
- 有管理人的兴趣。
- 做事沉着、果断、刚毅、虚心。
- 较强的社会适应性。
- 较强的情感稳定性。
- 政治上强，为人正派，有社会责任感。

有管理者，自然就要有管理对象。没有管理对象，管理者也就不复存在了。那么管理对象包括哪些呢？包括人、财、物、时间和信息。

人——作为管理对象的人是指一般生产人员、业务人员和下级管理者。高效能的管理应该使人尽其才，使所有人都在适当的岗位上发挥出全部作用来。

财——这里是指组织所拥有和运用的资金。高效能的管理应当使资金最大程度的增殖。

物——是指组织所拥有的设备、材料、能源、建筑物等以物质形态存在的资产。高效能的管理应当使物尽其用，没有闲置。

时间——对组织来说，时间也是一种资源，并且是有限和有费用的资源。高效能的管理必须考虑如何充分利用时间，以在尽可能少的时间里做更多的事情。

信息——信息也是一种资源，而且它的资源性作用会越来越显著。如何更有效地获取和利用信息已成为今日管理中新的一个重要课题。

管理者做管理工作，要对管理对象施加影响，进行指挥。或者说管理者要与管理对象建立联系，是需要媒介的，这些我们称之为管理工具。管理工具包括机构、规章制度和人员。

机构——系统论认为任何一个事物、一个系统的存在都是有结构的，没有结构，系统无法存在。管理系统也是如此，而管理系统的结构就是由组织机构构成的。没有组织机构，无法进行管理，没有一个好的组织机构，就不能进行高效的管理。组织机构