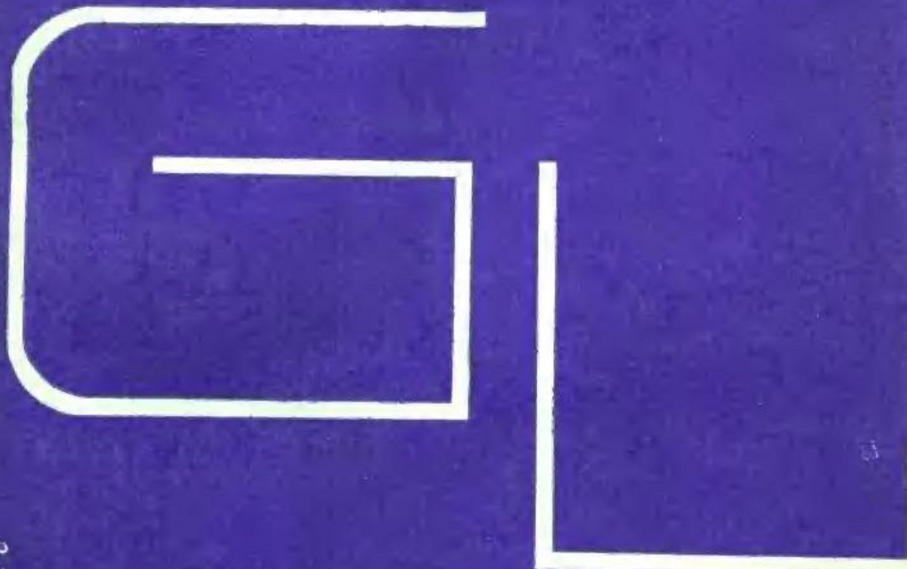


企业管理学原理

郭灿章 张正河 主编



中国农业出版社

(京)新登字 060 号

企业管理学原理

郭灿章 张正河 主编

* * *

责任编辑 王 凯

中国农业出版社出版 (北京市朝阳区农展馆北路2号)
新华书店北京发行所发行 北京现代应用技术研究印刷厂

787×1092mm 32 开本 8 印张 173 千字
1995 年 2 月第 1 版 1995 年 2 月北京第 1 次印刷
印数 1—3,000 册 定价 9.00 元
ISBN 7-109-03903-X/F·416

《企业管理学原理》编委会成员

主 编:郭灿章 张正河

副主编:刘保印 杨廷占 杜喜之

编 委:(按姓氏笔划为序)

关付新 刘秋月 刘保印 杜喜之

周 晓 杨廷占 杨秋海 杨新亭

张正河 郭灿章 常水莲 褚素萍

蔡树堂

前 言

党的十四大明确提出,我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。建立社会主义市场经济体制是一项前无古人的开创性事业,需要解决许多极其复杂的问题,如现代企业制度的建立、市场体系的培育、分配制度和社会保障制度的改革、政府职能的转变等等。我国经济体制的深化改革,对经济管理学科和高等财经教育提出了新的要求。面临这种新形势,我国经济管理学科从内容到方法及结构必须随之而变化。为了适应社会主义市场经济发展和高等财经教育改革的需要,我们以社会主义市场经济理论为依据,以管理原理为根基,以企业管理活动为对象,组织了有关方面的专家、教授及学者共同撰写了《企业管理学原理》一书,她是时代召唤的产物。

本书由郭灿章、张正河共同起草大纲,郭灿章、张正河、刘保印、杨廷占、杜喜之一起讨论确定,分工负责撰写。初稿形成后分别由郭灿章总纂,并根据出版社编辑要求对体例进行了规范化处理。参加本书撰写的除主编、副主编以外,还有关付新、刘秋月、周晓、杨秋海、杨新亭、常水莲、褚素萍和蔡树堂等同志。

本书共十一章,主要包括绪论、企业管理理论的形成与发展、企业管理的原则和方法、企业管理的基础工作、组织、领导、战略、预测、决策、计划和企业管理咨询等内容。本书具有

5个显著特点：一是以社会主义市场经济理论为指导，撰写依据新；二是把社会主义市场经济的新观念、新知识、新方法溶化贯通于全书的各个章节之中，撰写内容新；三是引用了我国改革开放以来，特别是党的十四大以来取得的新成果资料，印证资料新；四是以企业的设立到运营为主线阐述企业管理的基本原理、原则、方法和职能，结构体系新；五是本书不仅可作为高等财经院校、农业院校经济管理类专业本专科学生及函授生的学习用书，而且也可供经济管理干部使用，还可供在职干部自学参考，适应对象新。

本书在撰写和出版过程中参考了国内外有关企业管理原理方面的资料，吸取了学术界的最新研究成果，并得到了中国农业科学院郭玉杰博士和中国农业出版社王凯编辑的大力支持、热情帮助和悉心指导，谨此一并表示衷心感谢。

由于作者水平所限，加之时间紧迫，本书难免有疏漏和不足之处，恳请学术界同仁和读者批评指正。

作 者

1994年12月

目 录

第一章 绪论

- 第一节 企业管理学原理的概念和学科特征 1
- 第二节 企业管理学原理研究的对象和任务 12
- 第三节 企业管理学原理研究的内容和方法 15

第二章 企业管理理论的形成与发展 20

- 第一节 西方企业管理理论的形成与发展 20
- 第二节 中国古代管理思想 34
- 第三节 新中国成立前后的企业管理 38

第三章 企业管理的原则和方法 45

- 第一节 企业管理现代化 45
- 第二节 企业管理的原则 48
- 第三节 企业管理的方法 50

第四章 企业管理的基础工作 66

- 第一节 企业管理基础工作的作用和特点 66
- 第二节 定额工作 69
- 第三节 标准化和计量理化工作 73
- 第四节 信息工作 78
- 第五节 原始记录和统计工作 85
- 第六节 职工教育与培训工作 87

第五章 组织 94

- 第一节 企业法律形式的选择 94
- 第二节 企业的组织 109

第六章 领导	124
第一节 领导与指挥	124
第二节 企业领导体制	127
第三节 领导者的素质及领导集团结构	140
第四节 领导的艺术	142
第七章 战略	148
第一节 企业经营方针和目标	148
第二节 市场营销战略	152
第三节 企业文化活动	157
第八章 预测	165
第一节 预测的作用和内容	165
第二节 预测的原则和程序	170
第三节 预测的方法	173
第九章 决策	187
第一节 决策的类型	187
第二节 决策的程序	191
第三节 决策的方法	196
第十章 计划	213
第一节 计划的作用和任务	213
第二节 计划的种类和指标体系	215
第三节 计划的编制和执行	221
第十一章 企业管理咨询	233
第一节 企业管理咨询的意义和特点	237
第二节 企业管理咨询的类型和内容	239
第三节 企业管理咨询的原则和程序	243
第四节 企业管理咨询人员与条件准备	247

第一章 绪 论

企业管理学原理是企业管理科学的重要组成部分。学习企业管理知识，首先要从研究企业管理学原理入手。熟悉企业管理和企业管理学原理的基本概念，明确企业管理学原理研究的有关内容，对学好企业管理具有重要的指导作用。

第一节 企业管理学原理的概念和学科特征

一、企 业

（一）企业的概念和特征

企业是生产力发展到一定水平的产物，它随着商品生产的发展而发展。从原始社会到封建社会，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，这样的单位不叫企业。那时专为奴隶主、封建主服务的，以手工劳动为基础的作坊，也不叫企业。随着生产力的提高和商品生产的发展，到了资本主义社会，社会的基本经济单位发生了根本变化，它成为由资本所有者雇用的许多工人，使用一定的生产手段，共同协作，从事劳动的生产单位。这时作为社会基本经济单位的企业才大量出现。

综上所述，企业是在社会分工的条件下，从事商品生产、流通、服务等经济活动，实行自主经营，独立经济核算，以盈利为目的，具有法人资格的基本经济单位。它具有以下基

本特征：

1. 企业是从事商品生产、流通、服务等活动的社会经济组织 人类社会是由政治、经济、军事、文教、法律、社团等组织所组成的。企业从事商品生产、流通、服务等经济活动，不仅要拥有一定的人、财、物，而且还要把这些要素有机地结合起来，建立一定的组织。否则，企业乃至社会再生产过程中的生产、分配、交换、消费就无法实现。企业组织的这种经济性是区别于其他组织的一个显著标志。凡是不从事经济活动的组织都不能称为企业。

2. 企业是自主经营和独立核算的经济实体 所谓自主经营就是企业对项目的选择、资源的配置和产品的销售有自主决定权。所谓独立核算就是企业以独立经济核算为手段，最终实现真正的自负盈亏。在社会主义市场经济形势下，企业若没有经营上的自主权和核算上的独立性，就会变成行政机构的附属物，在激烈的市场竞争中就不可能求得生存、争得发展，最终必将被社会所淘汰。所以，不实行自主经营和独立核算的组织就不能称为企业。

3. 企业是以盈利为目的的经济单位 企业进行社会经济活动的直接目的就是为了获取盈利。不是以盈利为目的的单位就不是企业。

4. 企业具有法人的地位和资格。法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。《中华人民共和国民法通则》规定法人应当具备下列条件：（1）依法成立；（2）有必要的财产或者经费；（3）有自己的名称、组织机构和场所；（4）能够独立承担民事责任。

企业不仅应是实行自主经营和独立核算的以盈利为目的的经济组织，而且还必须是经济法人。只有这样，才能与外

界发生各种经济关系,其经济活动才能受到国家法律的保护。

5. 企业是国民经济的细胞 现代生产力的发展水平,决定了企业是社会经济活动的基本单位。一个个企业所组成的统一整体就是国民经济。企业作为社会活动的一个基本经济单位,犹如人体的每一个细胞,它是一个有生命力的能自行增殖的有机体。国民经济的发展速度,不仅取决于企业的数量和规模,而且更重要的是取决于每个企业的素质。所以,国民经济要繁荣,企业经济就必须全面发展。

(二) 企业的类型

按照不同的标准,我国境内企业可划分为不同的类型。明确企业的类型,对利用国家的有关经济政策,有针对性地搞好企业管理工作,是有重要作用。

1. 按所有制性质和经济形式,我国境内企业可划分为国有企业、集体企业、联营企业,股份制企业(股份合作制企业)、外商投资企业(港、澳、台胞投资企业)和其他企业。

(1) 国有企业。中央、地方各级国家机关、事业单位和社会团体使用国有资产投资举办的企业属于国有企业,它也包括实行企业化经营,国家不再核划经费或核拨部分经费的事业单位和从事经营性活动的社会团体,以及上述企业、事业单位和社会团体使用自有资金投资举办的企业。

(2) 集体企业。包括城乡所有使用集体投资举办的企业,以及有部分个人通过集资自愿放弃所有权并依法经工商行政管理机关认定为集体所有制的企业。

(3) 私营企业。包括所有按国家法律规定登记注册的私营独资企业、私营合伙企业和私营有限责任公司。

(4) 联营企业。指具备法人条件的紧密型联营企业。

(5) 股份制企业(股份合作制企业)。根据我国《公司

法》规定，股份制企业主要有股份有限公司和有限责任公司两种组织形式。国有、集体、联营、私营企业等经济组织虽以股份制形式经营，但不以股份有限公司或有限责任公司登记注册的，仍按原所有制性质划归经济类型。股份合作制企业指兼有集资入股和劳动联合特征的企业，这是目前乡镇企业发展的一种主要企业组织形式，也是小型国有企业改革的一条出路。

(6) 外商投资企业（港、澳、台胞投资企业）。外商投资企业包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资企业 3 种形式。港澳台同胞投资企业是指港、澳台地区投资者依照中华人民共和国有关涉外经济的法律法规，以合资合作或独资的形式在大陆举办的企业。

(7) 其他。指以上 6 种类型之外的其他企业或类似形式。随着经济体制改革的深化，可能还会出现新的企业类型，或遇到不能划清的，均可列如其他之列。

2. 根据所属的经济部门，企业可划分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商业企业和其他。

(1) 农业企业。从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业称为农业企业。在农业企业中，又有种植业企业（狭义的农业企业）、林业企业、畜牧业企业、渔业企业之分。

(2) 工业企业。从事工业性产品（劳务）生产经营活动的企业是工业企业，包括采掘工业企业和加工工业企业等。

(3) 建筑安装企业。主要指从事土木建筑和设备安装工程施工的企业，通常包括建筑公司、工程公司、建设公司等。

(4) 交通运输企业。利用运输工具专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。主要包括铁路运输企业、公路运输企业、水上运输企业、民用航空运输企业和联合运输企

业等。

(5) 商业企业。在社会再生产过程中专门从事商品交换活动的企业。包括批发商业企业和零售商业企业等。

(6) 其他。以上 5 种形式以外的其他企业类型，如金融企业、邮电企业、旅游企业等。

3. 根据规模，企业可划分为大型企业和中小型企业。

(1) 大型企业。生产规模大，劳动力、劳动对象和劳动手段集中程度高的企业。我国划分大型企业的主要标志有：产品生产能力、装机容量或设备数量、固定资产原值等。有些工业发达国家，除了把生产能力作为划分企业规模的标志外，还有企业资产额、企业利润额、全部生产人员数、固定资产额和企业全部人员数等。

(2) 中小型企业。生产规模较小，劳动力、劳动对象和劳动手段集中程度较低的企业。又可进一步分为中型企业和小型企业。中小型企业在国民经济发展中占有很重要的地位，它同大型企业分工协作，长期并存。

4. 根据隶属关系，企业可划分为中央企业、地方企业和乡镇企业等。

(1) 中央企业。在我国是由国务院各主管业务部门直接管理的企业。这是在隶属关系上对国有企业所作的区分。中央企业一般是大型的、现代化的企业，是国民经济的骨干和重点。

(2) 地方企业。由各级地方（省、地、市、县）主管部门管理的企业。中央企业和地方企业是对国有企业从管理体制（隶属关系）上所作的区分。随着经济体制改革的深化，我国的企业将逐步转化为无主管部门的企业。这样，企业在经营上将有更大的自主权，也将更能适应市场竞争变化形势的

需要。

(3) 乡镇企业。县以下农民群众创办的企业。包括乡(镇)办企业、村(村民小组)办企业、私营企业、农村个体工商户、股份合作企业、联营企业、企业集团等。

5. 根据生产要素构成,企业可划分为劳动密集型企业和技术密集型企业等。

(1) 劳动密集型。用人多,技术装备程度低,产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。

(2) 技术密集型企业。综合运用先进的、现代化的科学技术成就、技术装备程度高和产品中技术含量高的企业。技术密集型企业技术装备程度较高,单位产品所需投资较多,所以它又称为资金密集型企业。因为技术密集型企业集中着较多的中高级技术人员,他们掌握有先进的科技知识,所以它又称为知识密集型企业。

(三) 企业的责任

企业是国民经济的细胞,其生存发展与社会和国民经济紧密相关。因此,应做到取之于社会,用之于社会。只有这样,才能增加盈利机会,而且也履行了社会职责。综合说来,社会主义企业的责任就是在发展自我的同时,为社会提供有效供给,对国家社会及企业职工承担一定的责任,履行一定的义务。

1. 企业对国家的责任 这主要表现在企业要接受国家宏观经济计划的指导,遵守国家的有关法令、法规和政策,向国家上交一定的利税,为发展国民经济做出自己应有的贡献。

2. 企业对社会的责任 这主要是指企业在生产经营活动过程中不但要关心本身的经济效益,而且还要高度重视社会效益和生态效益,为人们提供广泛的就业机会,为社会提

供优良的物质产品、精神产品和满意的服务，赞助社会公益事业，尽量减少或防止环境污染等。

3. 企业对投资者的责任 投资者把资金或资产投入企业，其主要目的之一就是期望获得较高的效益。因此，企业对投资者的投资要负责。也就是说企业要尽最大努力把生产经营活动搞好，以使企业获得尽可能好的经济效益，从而使投资者能收到较为满意的收益。

4. 企业对职工的责任 职工是企业财富的直接创造者，为了最大限度地调动职工的生产经营积极性，企业有责任在使自己发展的同时，能不断地提高职工的收入水平，改善职工的生产和生活条件，以满足职工的物质和精神需求。

二、企业管理

（一）企业管理的概念

管理从字面看是指管辖和治理的意思。它是人们为达到一定目的而进行的一种活动。从古到今，凡是有人群的地方就存在着管理活动。企业管理是管理科学中最古老和最成熟的一个重要分支，它是指为了实现经营目标，对企业生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动的总称。企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。凡是具有社会结合形态的生产活动，许多劳动者从事协作或共同劳动，而不是孤立劳动的地方，为了使各个劳动者的活动得以协调，以达到预期目的，就需要进行管理。

企业管理由 3 个基本要素组成：一是管理者，二是管理对象，三是管理效果。在企业管理系统中，管理者——人，是管理的主体；管理对象——由人和事组成的动态系统，是管理的客体；管理效果——管理主体作用于管理对象而产生的

预期结果，是企业要实现的管理目标。

企业管理与经营是既有联系又有区别的两个概念。从广义上讲，经营与管理是相通的，是同义语的反复，二者可以通用；但从不同角度看，二者又是有一定区别的，其主要区别如表 1-1 所示。

表 1-1 企业管理与经营的主要区别

	管 理	经 营
功 能	侧重于计划、组织、指挥	侧重于预测、决策、规划
作 用	侧重于企业内部生产活动的控制和经济问题处理	侧重于企业外部活动的划别和经济关系协调
目 的	侧重于提高工作效率	侧重于提高经济效益
地 位	处于战术性地位	处于战略性地位

(二) 企业管理的性质

企业管理是伴随近代工厂制度出现而产生的，它具有二重性，即由一定生产力状态所决定的自然属性和由一定生产关系所决定的社会属性。

1. 自然属性 企业管理必然同现代化生产力和社会化大生产相联系，适合现代化大生产的客观要求。凡是有共同劳动的地方，就要有人来组织指挥和控制协调个人的活动，使劳动者、劳动对象和劳动手段得以有效组合，形成生产力，在一切社会制度下都是如此，没有本质的差别，它并不因社会制度的不同而改变。企业管理的这种与生产力相联系的非阶级属性就是自然属性。

2. 社会属性 企业的生产经营活动总是在一定的社会制度下进行的。企业管理为生产资料所有者的利益服务，体现生产资料所有者的意志，维护生产资料所有制的形式。所以，管理是生产资料占有者实现生产目的的一种手段。它不

仅保证物质资料的再生产,同时也保证生产关系的再生产。管理体现一定的生产关系,与一定的社会制度相联系,为一定阶级服务的属性称为社会属性。

正确认识企业管理的二重性,有着十分重要的现实意义。首先,掌握企业管理的自然属性,可以使我们明确不同社会制度下合理组织生产力的方法没有本质区别,具有共同之处。因此,我们要积极引进、学习、消化、吸收和掌握西方发达资本主义社会中一切先进的科学技术和管理经验,促进我国企业生产力的发展。其次,掌握企业管理的社会属性,一是要明确企业管理不仅要合理组织生产力,而且也要适时调整生产关系;二是在引进吸收西方管理经验时,要吸取其精华,摒弃其糟粕,为提高我国企业管理水平,丰富发展我国企业管理科学和巩固我国社会主义制度服务。

(三) 企业管理的职能

随着社会生产力的发展和共同劳动规模的扩大,生产的社会化、专业化程度越来越高,为了满足整个生产过程对管理的周密化要求,管理学家对管理进行了细致的分工,从而形成了管理的具体职能。历史上不同的管理学派对管理职能的划分不尽一致,有四职能学派、五职能学派、六职能学派、七职能学派等。究其内容大同小异,只是划分的详略程度不同而已。企业管理的职能可以概括为由企业管理二重性所决定的合理组织生产力和不断完善生产关系两种基本职能。这两种基本职能通过决策、计划、组织、指挥、协调、控制、监督、检查、分析、教育、激励、奖惩、挖潜、创新等具体职能体现出来,其中最主要的具体职能有以下几种:

1. 决策 决策是指管理者对企业未来的行为确立目标,并从两个以上可行方案中选择一个合理方案的分析、判断过

程。美国哈佛大学西蒙教授认为：“决策是管理工作的同义语”。企业管理就是决策→实施→再决策→再实施的过程。决策正确与否，关系到企业的兴衰与成败。所以，企业管理者应高度重视决策工作，掌握决策的基本原理和方法，以实现决策科学化。

2. 计划 计划就是企业根据决策目标的要求，安排、协调企业生产经营活动，为未来行动制订目标和纲领。它是企业生产经营活动有条不紊进行的必要前提。管理者要保证企业生产经营活动的顺利进行，就必须搞好计划的编制、执行、检查和分析工作。

3. 组织 组织是指企业按照计划的要求合理安排和有效组合企业生产经营活动的各个要素、各个部门、各个环节，使其平衡协调，在时间和空间上形成一个有机整体的过程。它是企业计划实现预期目标的保证。管理者要遵循“精简、有效”的原则，合理设置企业生产经营活动所需的各种组织，高效地组织好各项经济活动，以提高企业工作效率和经济效益。

4. 指挥 指挥就是上级组织或领导者以下达命令、指示等方式指使和督导下级组织及成员去完成任务。任何企业生产经营活动都离不开统一指挥和灵活调度。

5. 控制 控制就是管理者为企业生产经营活动制定标准，并在执行中经常进行检查、分析和纠偏，以实现计划目标的各项工作的总称。控制是实现企业目标和计划的重要手段。

6. 协调 协调是指为保证企业生产经营活动的顺利进行和经营目标的圆满实现，使经济活动的各种关系、各个部门、各个环节、各个要素相互配合和平衡发展而进行的一系列的工作。协调是领导者和管理者的重要职能。