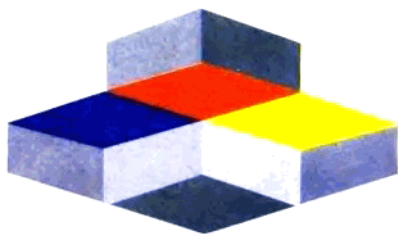


郭元珍 编著

# 现代企业管理理论与实践



新疆青少年出版社

责任编辑:武 红  
张宇心  
装帧设计:鄯振明

现代企业管理理论与实践  
郭元珍 编著

---

新疆青少年出版社出版

(乌鲁木齐市胜利路100号 邮编 830001)

新疆青少年出版社发行 乌铁局青年印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 7.25印张 190千字

1996年5月第1版 1996年5月第一次印刷

印数:1-3000

---

ISBN7-5371-2224-5/C·38 定价15.8元

如有印装问题请直接同承印厂调换

## 编者说明

该书是作者在总结了十多年从事管理理论的研究与教学及实践的基础上,结合我国市场经济条件下企业管理的最新理论知识及国内外知名企业的成功管理经验而编著的。内容新颖,操作性强。该书除了适合于大专院校管理专业的学生阅读外,特别适合于正在从事和准备从事企业管理与经营实践的厂长、经理及各阶层的管理者学习。

---

# 目 录

## 第一章 管理的基本原理

- 一、管理的意义 ..... (1)
- 二、管理的特点 ..... (5)
- 三、现代科学化管理的基本原理 ..... (9)

## 第二章 中国现代工业企业

- 一、现代工业企业的内涵 ..... (18)
- 二、现代工业企业的特征 ..... (20)
- 三、企业破产法知识简介 ..... (21)
- 四、加入世界贸易组织对中国企业前景的影响 ..... (25)

## 第三章 中国现代企业管理的基本问题

- 一、企业管理内涵 ..... (36)
- 二、企业管理职能 ..... (37)
- 三、企业管理基本方法 ..... (53)
- 四、管理现代化概述 ..... (57)

## 第四章 全民所有制企业转换经营机制

- 一、转换企业经营机制概述 ..... (62)
- 二、转换企业经营机制的迫切性与重要意义 ..... (64)
- 三、转换企业经营机制应该遵循的原则 ..... (68)
- 四、转换企业经营机制需要解决的基本问题 ..... (69)

## 第五章 企业领导制度及其组织机构形式

- 一、企业领导制度的重要性 ..... (82)
- 二、我国企业领导体制的演变历史 ..... (82)
- 三、改革中的企业领导体制 ..... (87)
- 四、企业家素质 ..... (91)

五、企业组织机构·····	(95)
<b>第六章 企业集团与股份公司</b>	
一、企业集团·····	(102)
二、股份公司·····	(117)
<b>第七章 企业经营</b>	
一、企业经营概述·····	(133)
二、企业经营发展过程·····	(135)
三、市场经营观念·····	(136)
四、市场经营环境分析·····	(138)
五、市场经营策略·····	(147)
六、选择最佳销售渠道·····	(150)
<b>第八章 广告</b>	
一、广告概述·····	(151)
二、广告的特点·····	(152)
三、广告的四种基本效应·····	(154)
四、广告的分类·····	(156)
五、广告的定位·····	(161)
六、广告标题和广告用语及禁忌·····	(163)
七、广告技巧·····	(166)
<b>第九章 企业文化</b>	
一、管理新趋势及文化因素·····	(171)
二、企业文化的概念、特征、功能·····	(178)
三、创建中国特色的企业文化·····	(186)
<b>附：中外知名企业经营实例</b>	

# 第一章 管理的基本原理

## 一、管理的意义

管理实践的产生可以追溯到很远很远的时代,比如埃及的金字塔、中国的万里长城的建造,就证明了那个遥远时代的人们已经具有了相当的管理实践的能力,可以说管理活动是伴随着人类社会活动存在的,凡是有许多人在一起共同劳动都必须有管理和组织。但是管理作为一门科学,并受到人们越来越关注和重视,是随着近代工业的发展而逐步形成的,并且经济越发展、社会化程度越高,科学管理就显得越重要。所谓管理,简单地说是指对被管理的对象进行计划、组织、指挥控制等一系列活动过程的总称。

在现代市场经济环境中,管理的作用体现得越来越明显。主要表现在如下几个方面:

### (一)管理是生产力

也许相对于许多人而言,这是一个新的命题,新的判断,不容易接受,这需要时间和现实来证明,就像马克思曾经所提出的技术是生产力一样。在马克思当时提出来时,遭到了许多人的反对,甚至还有人为了维护它的正确性,在同伪科学、宗教迷信作斗争时而送去了生命。但是,经过社会的发展,历史已经明确地告诉了人们:它接受了这个科学论断。人们已经不敢想象:如果没有技术上的突破、没有现代化高新技术的机械设备、没有火车、没有飞机、没有汽车、更没有电子计算机,社会会变成怎样?国外经济学家把管理、科学和技术三者作为发展经济的三大支柱,认为管理居于首要地位。如果把整个社会经济的发展比作一辆自行车的话,科学技术是自行车的后轮,主要起着动力的作用,而管理是前轮与龙头,主要起着掌握方向的作用,也有推动的作用。可以毫不夸张地说:“没有科

学管理,就没有现代生产力。”日本本田汽车公司执行副总裁曾多次在公司中强调:在任何一个国家,产品的质量和工人的效率都取决于管理,要想在竞争激烈的市场中立于不败之地,就必须不断地提高公司的管理水平。有了科学的组织管理,才有更高的生产力。

众所周知,1961年,美国组织了震惊历史的“阿波罗登月计划”,发射火箭“土星—5号”。参加这项研制的有200家公司,120所大学,400万人,花去了300亿美元。1969年,人类终于第一次离开地球,向宇宙挺进。这项伟大的创举震惊了世人,更吸引了世界各国的记者。有记者问韦伯博士:你们采用了什么最新的技术,使用了什么最秘密的武器,使“土星—5”号发射顺利成功。“阿波罗登月计划”的这位总负责人韦伯博士总结说:“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。”

韦伯博士的回答道出了管理对于一个企业、一个工程、一个组织的重要作用。我们试想:400万人,来自120所科研单位和200家公司,历时8年,耗资300亿美元的举世震惊的工程,如果没有一套科学的管理方法,精密的计划,是无论如何也干不出这惊天动地的事来的。

确实,没有管理将一事无成。我国有句俗话说得好:一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚无水吃。这正是反应了管理、组织、协调活动的重要,有效的管理乃是齐家、治国、平天下之大道。

## (二)管理是一项能够创造财富的重要资源

在生产技术条件相同的情况下,企业管理对提高企业经济效益起着决定性的作用,从一定意义上说,管理的作用比增加设备和提高技术的作用更大。在实际生活中,人们常常看到,在生产技术大体相同的一些同类企业中,由于管理水平的不同,其经济效益会有显著的差异,工人的收入也会存在差距。所以说管理和生产技术是决定一个企业生存和发展的两个关键。管理是一项能够创造财富的重要资源。国内外经济活动的实践证明:在同样的条件下,谁掌握了企业管理这门科学,谁企业管理得好,谁就能取得好的经

济效益。国内外无数例子说明了这一点。

让我们来分析一下国外企业管理发展的经验。

许多现代资本主义企业，为了求得自己的生存和发展，增加竞争能力。如果说过去它们很注重生产技术方面的投资，那么他们现在更注重开发智力、网罗人才和强化经营管理方面的投资。一个企业领导者既不能是一个不讲科学的乱撞乱碰的鲁莽家，也绝不能是一个狭隘的经验主义者，而必须是一个技术专家和管理内行。

据报道，挪威对本世纪半个多世纪中进行的统计：固定资产每增加1%，生产提高0.2%，劳动者每增加1%，生产提高0.76%；而经过专门训练的管理人员每增加1%，生产提高1.8%，管理对生产的作用是显而易见的〔注：资料源于《中国现代工业企业管理学》杜贤中，武汉大学出版社〕。客观地分析一下日本经济的发展，更能说明这一问题。

我们从不同的资料中可以看到：过去的日本是第二次世界大战的战败国，40年代末期至50年代初期，和我们国家的经济基础一样落后，但是，今天不同了，日本在世界经济舞台上已经占据了重要地位，位居世界经济霸主的地位。只要我们稍许留心观察中国的市场，就会发现：日本产品无处不在。马路上奔驰着各种日本高级汽车，居民家庭里摆放着各种日本电器。日本的产品在我国消费者心目中是信得过产品。正因为这样，日本在许多人心目中也变得神秘和向往了，连一贯自大的美国人，对日本也刮目相看、肃然起敬了。

那么，是什么秘诀使日本这一缺乏自然资源的岛国，能跻身于世界经济强国之列呢？那就是科学技术+科学管理+日本的民族精神。

日本有许多行之有效的科学的管理方法，令世界许多企业家兴趣盎然，引起了经济理论界的极大兴趣，出现了许多研究日本管理方法的专著。

日本的科学管理方法有许多。下面仅就日本在改善劳资关系，



调动职工积极性方面所作的努力为例，来分析一下他们在管理科学化方面所作的努力。

日本企业管理专家认为：情绪对人的行为和工作效率有重要的影响。情绪好时，工作效率就高，情绪低时，工作效率就低。同时，人一旦有情绪就要得到发泄，否则不利于人的身心健康和劳资关系。尤其是职工对管理者的不满情绪，更要得到发泄。为此，日本许多企业都设立了发泄室，专供那些对管理者或老板有不满情绪的职工去发泄，并设有专人管理。发泄室的结构如下图所示：

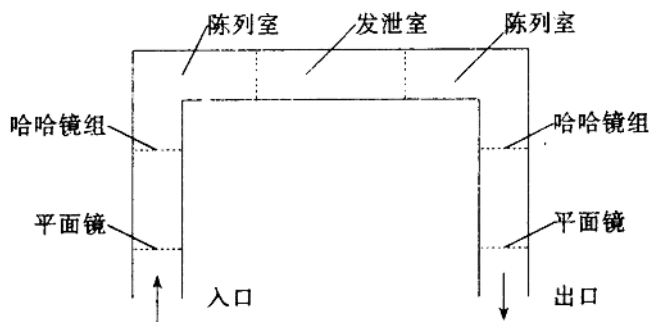


图 1—1

进门是一个平面镜，它的作用是让愤怒的人们看一看自己的尊容。它提醒你：生气的样子很难看，不会讨人喜欢。别人见了会害怕，或者会讨厌，也不利于身心健康。平面镜旁边是一组哈哈镜，它告诉人们：镜子和眼睛尚且能欺骗自己，把人一会儿变胖，一会儿变瘦，那么对他人的看法会不会错？再进去便是公司发展史陈列室，里面用各种图表、文字、实物等形式记载着公司的发展，它的作用是：其一，让发泄者感觉到作为一名公司职员的光荣；其二，记住和感谢那些为公司发展作出积极努力和贡献的功臣们。如果你对其中某人有意愿，应该尽量原谅他。再进去便是发泄室。里面摆设

了各种各样的凶器，有：木棒、刀子、鞭子、钉子等应有尽有，并在凶器旁摆放了公司各位管理者的人身模具，有用塑料做的，有用泥捏的，有用草扎的，有用布作的，应有尽有。它专供那些来发泄的人们行凶用的。在发泄室你可以用任意方式去发泄你心中的愤怒，一直到发泄完为止。等发泄完后出来，第一间房便是陈列室，这次给你的是反省：对待公司的功臣，你是否太残酷了？再出来便是一组哈哈镜，它告诉你：别让愤怒蒙骗了自己，应该冷静；最后便是平面镜：让你照一照自己的尊容，平心静气最美丽。

我们从日本发泄室的设立及建造结构，便可发现：日本企业家在管理企业，调动员工积极性，尽量减少劳资矛盾方面确实是煞费苦心，并取得了很好的效果。

中国要实现四个现代化，搞市场经济，要学习和赶上日本，就必须从技术和管理上去下功夫。许多专家分析：我们与日本比较，管理上的差距比技术上的差距要大。因此必须努力提高管理水平，结合中国国情、民情、创造出的一套适合我国自己特点的科学管理方法。

在我国，许多企业提出向管理要效益，并取得了可喜的成绩。首都钢铁厂、中国二汽、邯郸钢铁厂，就是企业管理方面的典范。新疆虽地处偏僻，也有许多企业在管理上很有成绩，新疆石化总厂、独山子石化总厂、天山锅炉厂、新疆钢铁集团、新疆泽普锦纺厂等。

企业管理确实十分重要，除了上述所列之外，还体现在管理是生产劳动不可分割的组成部分，是维护和巩固生产关系的手段等方面。

## 二、管理的特点

任何事物都有其特点，它是认识事物的基础。管理作为一门实用科学具有以下四个两重性的特点：

### (一)管理性质的两重性

从性质上看,管理具有自然属性和社会属性。

管理的自然属性是指管理与生产力、社会化大生产所联系的属性。马克思指出:“凡是有许多人进行劳动协作,过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上……就像一个乐队要有一个指挥一样”。〔注:《马克思、恩格斯全集》第25卷,第431页〕。社会化的共同劳动需要管理,没有这种管理,不仅由协作而发展的社会生产力发挥不出来,就连生产力中物的要素和人的要素,也会因缺乏管理而变为物不能尽其用,人不能展其才,无法达到提高劳动生产效率的目的。管理的自然属性在任何社会都是一样的。这就是管理的共性。正因为管理具有共性,在建设具有中国特色的社会主义的道路上,在市场经济的大环境下,我国的企业和企业界人士,必须虚心地学习现代西方国家先进的企业管理经验以及行之有效的各种管理方法,尽量缩小与发达国家之间的差距。任何排斥他人经验的行为都是有害的,闭关自守,井底之蛙是市场经济之大忌。

管理的社会属性是指管理与生产关系、社会制度相联系的属性。人们共同劳动的过程是在一定的生产资料所有制形式下进行的。谁占有生产资料,谁就掌握着经营管理权,并按照自己的利益和意志来进行管理。在阶级社会里,生产关系是阶级关系,因此,管理也具有阶级性。同时,由于不同社会制度、不同国家,人们的生活习俗、宗教信仰、道德准则等不一样,因而也决定了他们的管理方式方法不一样。

正因为管理具有这种社会属性,因此,我们在学习西方发达国家先进管理方法的同时,必须结合我国的具体国情、人情、风俗等,不能照抄照搬西方现成的管理方法,不加分析照葫芦画瓢。否则,他人最先进、最科学、最有效的方法也会失灵失效,另外,还必须注意的就是:我们必须结合中国优秀的传统文化,根据我国的实际情况,在学习他人先进方法的同时,创造出的一套符合中国国情的行之有效的管理方法。

改革开放以来，我们敞开了国门，引进了国外许多先进的技术和管理方法，也有许多厂长经理走出去考察学习，学习了许多科学方法为我国的经济腾飞作出了贡献。然而，在学习国外先进管理方法的同时，有些企业没有考虑管理的社会属性，闹出了许多笑话。某年，某个厂长，到日本去考察学习，深感日本的管理方法科学和先进，他对日本的工资用红包的形式发下去很感兴趣，认为这是调动职工积极性的行之有效的办法。在日本，老板用红布或红纸把职工工资包好，当面发给员工，并说一些表扬鼓励的话，使每个员工都认为自己拿的是最多的工资，并发誓下个月继续努力，这样就使工资成为了一种强有力的激励手段。而在我国，由于现行工资制度存在的弊端，使工资并未成为真正的激励因素。他回国后，在工厂进行大力宣传，并进行了某些改革。刚开始，职工感觉新奇，认为厂长从日本学回了许多好方法，一定能使工厂走出困境。发工资时，厂长一改往日由职工去财务科领工资的传统方法，改为给职工一个一个发红包，并仿效日本管理者对员工所说的鼓励话，令职工大受鼓舞，厂长也满心欢喜。没想到，上午发红包时高高兴兴的职工，到下午都怒气冲冲地闯到厂长办公室，向他兴师问罪。厂长感到很委屈，认为我国职工素质太低，如此行之有效的方法都难推行。但是这位厂长却忘了：中国的民情、民俗与日本的民情、民俗是不一样的。在日本，同事、朋友之间是绝对不谈收入、工资的多少的，因此管理者或厂长说健太君是全厂工资最高者，他一定相信，也宁愿相信。因为，收入与能力是成正比的。并且打听他人的收入多少在日本被人视为小人，被人瞧不起。而在我国，却绝对不一样。厂长说李某的工资最高，他当时也不一定相信。走出厂长办公室大门，他就会立即去证实这一点，一旦发觉自己并非最高工资，当即就会回来找厂长算帐，这是因为中国人当朋友、同学、同事相聚时，会关心地问起收入问题，互相之间直言不讳地道出真实情况。一旦其中有隐瞒，反被朋友们误解。这就是社会制度、生产关系、民俗、民情的不同而引出的管理的社会属性问题。因此，国外的经验再好，也

要结合自己的情况去学习，否则，只会闹出更大的笑话，造成不应有的损失。

## (二) 管理知识的两重性

管理既是一门科学，又是一门艺术。

我们说管理是一门科学，是说管理有它内在的规律和原理，如果掌握了这些规律和原理，并运用于实践，可以得到较理想的结果，取得较好的成绩。

管理科学的规律性体现在管理过程的各个方面：例如，企业要提高经济效益，就必须(1)增加销售收入；(2)降低产品成本；(3)调动职工积极性，提高劳动生产效率；(4)提高产品质量，同时搞好售后服务；(5)提高企业和社会上的知名度和可信度；(6)不断推出新产品……等。任何企业要提高经济效益，都必须遵循这些经济规律。因此，一个企业领导者绝不能是一个不讲科学的乱撞乱碰的鲁莽家，也绝不能是一个狭隘的经验主义者，必须是一个懂知识，懂规律的管理内行。列宁讲得好：“要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。这就是我们无论如何都应当具备的条件。”(《列宁全集》第30卷，第394页)。又指出“要有专长。没有专长，没有充分的知识，没有管理的科学知识，你们又怎样能够管理呢？”(《列宁全集》第36卷，第544—545页)由此可见，掌握管理的规律性是很重要的。

管理的艺术性体现在管理的效果与管理者的经验、技巧、阅历、修养等密不可分。因为管理科学研究的因素是很多的，各个因素又是多变的，企图完全用科学的方法来对待它们往往是不行的，因为这些偶然的因素无法完全科学地预测。比如，五十年代，美国福特汽车公司，对于一种叫EDSOL的汽车花了很多钱做了市场研究和市场预测，他们预测得很乐观，结果直到第三年销售量才达预测的10%，宣告预测失败。这就说明，在某种程度上，与其说市场预测是如此，管理的其它方面也一样。比如，在调动职工积极性方面，不同经验、阅历的人就会有不同的作法，甚至同一种作法不

同的人去做也会有不同的效果,这是无数事实已经证明了的。

可见,对于管理中那些多变的,无法控制的因素的研究与管理就只能靠经验了。也就是说,在经验的基础上来研究管理,这就是管理的艺术性,或者叫做经验性。

### (三)管理科学的两重性,或者叫管理科学的边缘性

管理科学与自然科学、数学、技术学有着密切的关系。从这种关系来看,我们可以把管理学划归为生产技术学之列。因此,完全不懂技术是很难搞好现代化管理的,不懂数学更是难以摸清什么是现代化管理。

管理科学与社会科学也有密切的关系,特别是和经济学、文学、心理学、行为科学等有密切的关系,从这种关系来看,我们可以说管理科学是一门社会科学,是一门经济科学。

综上所述,管理科学是一门边缘科学,既具有自然科学的特点,又具有社会科学的特点。

### (四)管理分析方法的两重性

通过定性的分析来研究管理的原理和方法,这就是管理的定性分析;通过建立数学模型来研究管理的原理和方法,这就是管理的定量分析。在单独使用时,两种分析方法各有千秋。在过去几十年的企业管理实践中,我们积累了许多定性分析问题的经验,比较而言,定量分析在我国企业管理研究中做得欠佳。因此,我们在研究管理时,应将这两种方法结合起来使用,并且电子计算机的应用要求我们企业管理尽量多采用定量化管理。

## 三、现代科学化管理的基本原理

管理是一门科学。既是科学,必定有其原理。现代科学化管理的原理主要有以下几点:

## （一）系统原理

所谓系统原理是把管理的对象作为一个系统来看待进行系统分析，最终达到整体最优化的原理。

系统按其不同分类方法，有多种形式，如果按照系统的属性，可以把系统分为人造系统和自然系统。所谓人造系统是指那些由于人的参与或人为的因素而组建的系统。如企业、公司、学校、医院均属此类系统，这是我们所要研究的对象。所谓自然系统是指那些不以人的意志为转移，并不受人的因素的影响而存在的系统。如宇宙系统、日、月、星、辰系统等。这不是我们企业管理所研究的系统。

为了准确地贯彻系统原理，必须抓住人造系统的三个环节：

### 1. 目的性。

不同系统有不同的目的性，应针对不同系统的不同目的进行不同的管理。混淆目的，必然是混乱的管理。比如，政权和经济具有不同的功能目的，应属于两个系统，从而应有不同的管理方式。政权系统应按区域和部门来划分，而经济系统应以达到最佳经济效益为准绳。

以企业为例。企业作为一个系统，它由许多因素所组成，它必然有其自己的目的。企业的目的就是要在合法经营的前提下，取得最好的经济效益。背离了这个目的，企业就无法生存，就要破产。同样车间作为企业系统的一部分，它自身又构成了一个子系统，它也有自己的目的，那就是在完成企业经营任务的前提下，尽量降低成本，增加车间收入，获得较好的经济效益。

### 2. 全局性。

管理必须有全局观念，必须有一个系统的统筹规划。

企业作为一个系统，是由许多子系统所组成。按其五大机能来划分的子系统有：生产、销售、财务、人事和研究开发。每个子系统本身又包含许多第二级子系统。例如生产子系统，是由基本生产、辅助生产、生产准备和生产服务等构成。根据企业系统观点建立的企业经营管理系统的的基本要素与结构可列如下图所示。

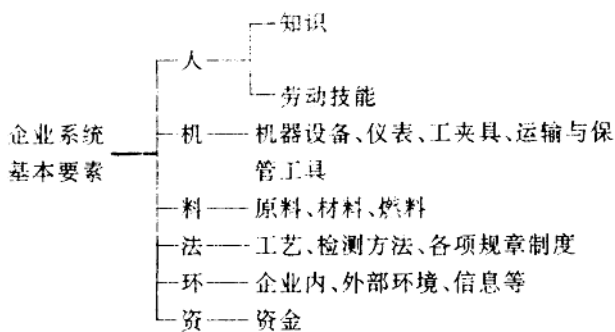


图 1-2(a) 企业要素系统

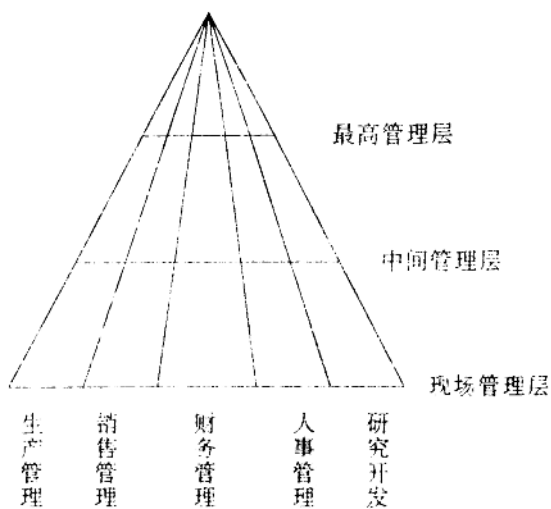


图 1-2(b) 企业管理结构系统



在系统原理中,应着重强调系统的整体全局性观点。系统是作为一个统一的整体而存在的,其子系统是不能脱离其整体的。因此,应用系统原理就必须把企业的内部环境与外部环境有机地结合起来,把局部利益与全局利益结合起来,把当前利益与长远利益结合起来,把定量分析与定性分析结合起来,并且始终从企业系统的观点出发,从系统与要素之间,要素与要素之间,以及系统与外界环境之间的相互联系,相互作用中,精确地考察对象,以达到最佳地处理问题的科学方法。只有这样,才能达到整体最优计划、最优设计、最优控制、最优管理的目标,更好地实现企业管理的任务。因此,任何头痛医头、脚痛医脚的办法,挖东墙补西墙的办法,都是现代企业管理的大忌。

### 3. 层次性。

管理系统是分层次的,各层做各层的事,这才是有效的管理。系统的层次性与能级原理有密切的关系。

## (二)能级原理

在管理的系统中,各种管理的功能是不相同的,根据管理的功能把管理系统分成级别,把相应的管理内容和管理者分配到相应的级别中去,各占其位,各作其事,各显其能,这就是管理的能级原理。

怎样实现能级原理呢?

### 1. 管理能级必须按层次具有稳定的组织形态。

管理的稳定的组织形态呈正立三角形,即( $\triangle$ )。这种三角形上面具有尖锐的锋芒,下面又有宽厚的基础,也就是说从最高层到最低层,各层的领导者逐层增加,这样才能稳如泰山,立于不倒之地。倒立三角形( $\nabla$ ),菱形( $\diamond$ )之类的管理组织形态是不稳定的,它们的特点是上宽下尖,也就是说从最高层到最低层,各层的领导者逐层减少,头重脚轻一触即倒。在各项管理的实践工作中,就曾有过这样的实例。如三个处长(一正两副)管两个科长(一正一副),两个科长管一个科员。像这样的组织结构必然会出现忙闲不匀,办事效