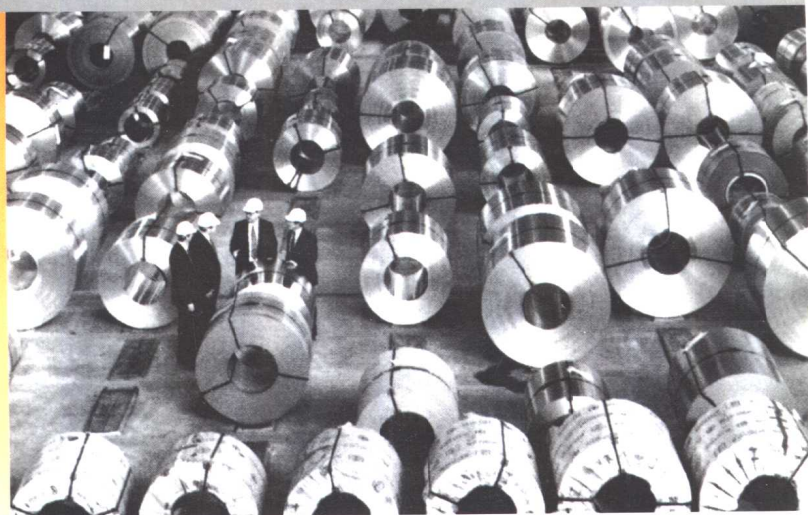




现代企业

管理原理

单宝玲 主编

天津大学出版社

F270



现代企业

管理原理

天津大学出版社

现代企业管理原理

单宝玲 主 编

马翠华 副主编

天津大学出版社

内 容 摘 要

本书阐述了现代企业管理的基本原理,着眼于基本概念和方法的介绍,其主要内容包括:企业与企业制度,企业管理概论,现代企业管理的演变与发展,企业决策与计划工作,企业组织工作,人力资源管理,指挥与领导工作,激励、信息沟通,控制工作等内容。

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理原理/单宝玲主编. —天津: 天津大学出版社, 1999. 8 (2001. 5 重印)

ISBN 7-5618-1222-1

I. 现… I. 单… III. 企业管理 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 37632 号

出 版 天津大学出版社
出版人 杨风和
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内 (邮编: 300072)
电 话 发行部: 022-27403647 邮购部: 022-27402742
印 刷 天津大学印刷厂
发 行 新华书店天津发行所
开 本 850mm×1168mm 1/32
印 张 8.5
字 数 230 千
版 次 1999 年 8 月第 1 版
印 次 2001 年 5 月第 3 次
印 数 8 001—12 000
定 价 11.50 元

前 言

本书以建设有中国特色的现代企业管理科学为指导思想,以适应社会主义市场经济为出发点,在汲取和借鉴了现有同类教材知识体系的基础上,根据当前我国企业管理与改革实践中面临的重点和热点问题,有针对性地引入了国内外最新的管理科学研究成果,以使读者能够把握当今管理科学发展的现状和趋势。

本书力求理论联系实际,特别是结合目前我国建立现代企业制度的实践,突出可操作性,同时注重学科内容结构的系统性和完整性。本教材是适应经济管理类各专业的教学和学习需要而编写的,也可供企业管理人员学习、参考之用。本教材第一、第二、第四单元由单宝玲编写;第三、第五、第六、第七、第八、第九、第十章由马翠华编写。

由于编者水平有限,疏漏和不当之处在所难免,敬请广大读者批评指正。在编写本书过程中,参考了大量文献,在此向原作者特表谢意。本书还得到了元凤江老师的热情帮助和支持,在此表示诚挚感谢。

目 录

第一章 企业与企业制度.....	(1)
第一节 企业的涵义和特征.....	(1)
第二节 企业制度及其发展过程.....	(5)
第三节 现代企业制度	(12)
第四节 公司制—现代企业制度的主要形式	(23)
第二章 企业管理概论	(33)
第一节 企业管理的概念、性质与职能.....	(33)
第二节 企业管理学的研究对象和内容	(40)
第三节 学习和研究企业管理学的方法	(43)
第四节 管理—科学与艺术的结合	(50)
第三章 现代企业管理的演变与发展	(53)
第一节 传统的管理思想	(53)
第二节 科学管理思想阶段	(56)
第三节 行为科学理论阶段	(64)
第四节 现代管理理论阶段	(67)
第五节 现代企业管理的展望	(73)
第四章 企业计划工作	(78)
第一节 计划工作的概述	(78)
第二节 目标与战略	(87)
第三节 决策.....	(103)
第五章 组织工作.....	(118)
第一节 组织理论.....	(118)
第二节 组织设计.....	(126)
第三节 组织文化.....	(141)

第六章 人力资源开发与管理	(147)
第一节 人力资源开发与管理概述.....	(147)
第二节 人员的选聘、培训与评价	(151)
第三节 工资管理.....	(162)
第七章 领导工作	(171)
第一节 领导原理.....	(171)
第二节 领导理论.....	(177)
第三节 领导艺术.....	(187)
第八章 激励	(191)
第一节 激励的涵义.....	(191)
第二节 激励理论.....	(196)
第三节 激励的方式与原则.....	(205)
第九章 信息沟通	(213)
第一节 信息沟通的概念和意义.....	(213)
第二节 信息沟通的方式与原则.....	(217)
第三节 信息沟通的障碍和控制.....	(227)
第十章 控制工作	(232)
第一节 控制的涵义及其重要性.....	(232)
第二节 控制工作的过程.....	(235)
第三节 控制工作的类型及方法.....	(242)
第四节 管理信息系统.....	(253)

第一章 企业与企业制度

企业管理研究的对象是企业,管理的发展演变是与企业的发展演变紧密相关的,任何一种管理理论与方法的诞生,都是针对当时企业的发展现状而展开的。所以,全面正确地认识和理解企业的涵义、特征以及现代企业制度等问题,是我们学习和研究现代企业管理的出发点和落脚点。

第一节 企业的涵义和特征

一、企业的涵义

要认识和理解什么是企业制度,首先必须搞清楚什么是企业。

企业这个名词是由英文“Enterprise”翻译过来的,它的原意代表一种进取和冒险的精神,与 Business 指的商业或业务及 Industry 指的工业或实业在涵义方面是有区别的。

在市场经济中,企业就是指从事商品生产、流通和服务等经济活动,通过满足社会需要来达到获取盈利的目的,具有法人资格的经济组织。

企业是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者或购买者,又是各种消费品的生产者和销售者,因而是非常重要的市场经营主体。由于现代经济生活十分复杂,作为基本经济单位的企业也就有很多类别。

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、物资能源企业、邮电通信企业、旅游企业、金融企业、信息咨询企业和服务企业等;根据生产力

各要素所占的比重,企业可划分为劳动密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业;根据规模,企业可划分为大型企业、中型企业和小型企业;根据产品的经济性质,企业可划分为生产资料企业和生产消费资料企业;根据组织结构类型,企业可划分为单厂企业和集团企业;根据组织形式,企业可划分为业主制企业、合伙制企业和公司制企业。这在第二节中有详细论述。

二、企业的基本特征

从前面所给出的企业概念出发,商品生产者和经营者的企业,应该具备的基本特征如下。

(一)具有明确的产权归属关系

谁投资谁受益,谁承担风险,市场上交易双方的产权界限必须清楚。因为市场交易的实质是商品产权的转让,如果企业本身的产权关系模糊不清,那它手中的商品属于谁就越发说不清楚,因此很难参与市场交易活动。

(二)企业是法律上和经济上独立自主的实体,是具有一定权利和义务的法人

(1)企业具有法人资格是指:①必须依据法律和按法定程序成立;②必须有自己经营的财产;③必须有明确的组织机构、名称和场所;④必须能够独立承担民事、经济责任。

(2)企业是独立自主的经济实体,它拥有自主经营和发展的各种权利,它要接受政府的行政规划,但在法律上和经济上是独立于政府之外的,就是说,企业必须按规定纳税和遵守各项法律、政策,而政府无权干涉企业的生产经营活动。企业可以根据市场的需要,自主地对生产经营计划、投资方向、留用资金支配等做出决策并组织实施。企业还有自我发展、自我改造的权力,它可以自主确定自身的积累比例,并通过增加投入、扩大积累来提高在市场上的竞争能力,从而增强自身的发展后劲,使企业经久不衰。

(三)企业之间、企业与其他交易者之间处于平等地位,具有平等权利

企业一旦进入市场,不论规模大小,也不论“出身”(国有、集体、个体、私营等)如何,没有高低贵贱之分,在法律上一律平等,不承认一方对另一方拥有特权和实行强制;企业在市场上的交易活动是双方一致同意,交易以“自愿平等,等价交换”为原则。

(四)企业以盈利为目的

追求盈利是企业经营的最终目的,是企业的天性。在市场经济体制下,企业是一个自负盈亏的经济实体,它对自己的盈亏负有完全责任,用自己的收入弥补支出,入不敷出到一定程度就要破产。企业要想生存和发展,只有依靠增加盈利,才能追加投入以改进技术、更新设备、提高效率来适应市场竞争的需要。企业的生产目的就是为交换、通过买卖来实现商品的使用价值和价值增殖,因此,企业具有很强的盈利目的。

(五)企业的一切活动都必须以市场为中心

企业要实现盈利目标,必须以市场为中心,以市场为导向,企业生产什么,生产多少,要根据市场需要来进行安排和决策,因为市场的销售情况直接影响企业生产经营的好坏。企业通过满足市场需要的手段,来达到获取盈利的目的。

(六)企业的生产和经营活动具有风险性

市场竞争激烈且冷酷无情,优胜劣汰,适者生存。市场瞬息万变,不可控因素很多,企业经营者稍有不慎,就有可能使企业陷入困境,由盈转亏,由兴到衰,甚至濒临破产或倒闭。这种极高的风险性给企业的经营者以很大压力,同时也给他们以极大刺激和挑战,使他们不断努力进取,改善经营管理,改进技术,降低成本,提高产品和企业竞争能力。

总之,在市场经济条件下的企业是产权明晰,独立自主,相互平等,以市场为导向,以盈利为目的的经济实体。这与我国传统计

划经济体制下作为政府附属物的企业有着原则的区别。在传统计划经济体制下,国家是唯一的经济主体,可以说国家是个大企业,国家包揽一切,计划由国家订,材料由国家供,资金由国家拨,工资由国家给,产品由国家销,所谓的企业只不过是国家这个大企业的分厂或车间,没有独立地位,更缺乏自主权。

三、现代企业

现代企业是建立在现代科学技术基础上的社会化大生产,它的涵义在企业原意的基础上进一步具体化为,要拥有一定数量的固定资产和流动资金,依照法律登记注册并得到批准,在银行开设账户,具有一定的法律地位。

现代企业除了具有前面所讲的企业基本特征以外,还应该具有以下特征:

(一)大规模地采用机器和机器体系进行生产,并且有系统地将科学知识应用于生产

在手工业条件下,劳动者使用的主要是手工工具。现代企业,则拥有比较复杂的生产装备,劳动者广泛地运用机器体系进行生产。如果说在手工生产条件下,生产的效率和质量主要取决于劳动者的体力、经验和技艺,那么,在现代企业,虽然劳动者的体力、经验和技艺仍然对生产起着重要的作用,但更重要的是取决于机器、机器体系的完善程度。随着科学技术的进步,特别是以电脑为标志的世界新技术革命的发展,使机器体系逐渐被自动化体系所取代,新的科学技术被企业广泛而系统地应用,将使企业在生产技术上发生质的飞跃。

(二)现代企业是一个既有严密分工,又有高度协作的复杂体系

现代企业的内部分工,受机器体系的客观要求所制约,整个生产过程,有许多不同的生产阶段,划分为很多道工序,采用着各种机器设备,由许多不同专业、不同工种的工人、工程技术人员和管

理人员在一起从事生产劳动,任何一种产品,都与企业的成百成千的劳动者相联系。在这种大规模的社会化生产中,必须按照机器体系的客观要求,合理进行精细的劳动分工和组织紧密的劳动协作,从而使企业生产过程的各个阶段、各道工序以至每个人的活动,都能与机器体系的运转协调一致,保证企业生产顺利进行,保证企业取得更好的经济效益。

(三)生产过程具有高度的比例性和连续性

在现代企业里,生产过程各个环节之间的联系,主要表现为各种机器设备之间的联系,它们之间在生产能力上要相互协调,保持严格的比例性和高度的连续性。随着机械化和自动化程度的日益提高以及先进生产组织形式的广泛采用,生产过程的比例性和连续性的要求越来越高。

(四)现代企业生产具有广泛的外部联系

随着科学技术的不断进步,现代企业生产不仅推动了企业内部的分工协作,而且促进了企业之间的分工协作,使工业、农业、商业、交通运输业等各经济部门,发生着多种多样的联系。任何一个企业发生问题,不能按期、按质、按量供应产品,都会影响有关企业的正常运行。任何一个企业,如果离开了同其他企业和经济单位的技术经济生产也不可能正常进行。同时,市场经济的充分发展,市场竞争的日益激烈,必然促使各个企业灵活经营,灵敏地适应复杂多变的社会需求。一个企业如果没有适应外界环境的应变能力,自身也不能生存和发展。

第二节 企业制度及其发展过程

一、企业制度的内涵

企业制度的内涵是非常丰富的。从企业与社会的关系和系统论的角度来考察,所谓企业制度是指企业组织行为规范的一种模

式。企业是以盈利为目的的经济组织,因而企业制度属于经济方面的制度,它是基本经济制度的一个重要方面,是在一定历史条件下形成的企业经济关系。概括起来说包括两类:一是企业形态;二是企业管理制度。

企业制度所涉及的企业形态,是指企业的所有制关系和反映这种经济内容的法律表现。它包括:①企业的经济形态,其核心是产权问题,即通常所说的所有制形式;②企业的经营形态,即常说的经营形式;③企业的法律形态,是指依法确立的企业形态,如股份公司、有限公司等。

企业管理制度,主要是指企业内部组织结构、领导体制和经营管理制度。

所以说,企业制度是关于企业组织、运营、管理等一系列行为的规范和模式。这种规范和模式,体现了企业组织在社会系统中所承诺的制度化的社会角色及其社会功能,为企业组织内部各种构成要素之间的角色互动与功能整合提供了一种共享的行为规则。从根本而言,企业组织作为整个社会大系统中的一个子系统,它所具体承担的社会角色和社会功能,是由社会系统的行为模式所决定的,它是社会系统本身结构功能分化的结果。由此可见,企业组织的制度安排是与社会系统的宏观制度结构相联系的,它从不同的方面制约和规范着企业组织的行为,以促进和保证其在社会系统中所承诺的功能目标的充分实现。

企业制度包括企业产权制度,企业组织制度,企业领导制度,企业管理制度,会计制度,劳动用工制度,工资分配制度,企业法律制度,企业制度环境,运行规则,以及所有者、经营者、生产者之间的关系,国家与企业的关系,企业与社会的关系等方面的内涵。这种制度安排的实际内容与特征,是企业组织在社会系统中所具体扮演的制度化角色决定的。

在企业制度的内容中,产权制度是核心和基础。产权制度是指

具有一定法律约束的财产关系，它通过确立一种共同遵循的准则来界定人们对稀缺性资源的配置权利，从而促进人们更有效地运营其资本。而所谓产权不是财产或资产的所有权，具体是指资产的所有者对资产所拥有的占有权、经营权、收益权和处置权。

产权制度是企业制度的最重要的方面，企业制度是以产权制度为核心的。产权制度的变化引起企业组织形式等一系列的变化，反过来这一系列变化又会促使产权形式发生变化，而所有这些变化从根本上由生产力发展状况所决定。

企业制度范畴有狭义、广义之分，以上所说的是广义的企业制度；狭义的企业制度就是指企业的组织制度。当一般意义地提到企业制度时，就是指广义的企业制度；而当企业的产权制度及其他一系列的关系已作为前提或基础存在的时候，企业制度就仅仅指企业的组织制度。

二、企业制度的发展过程及其特征

企业制度是动态发展的，社会实践证明，从来没有也不可能有一个能适合一切时代或一切阶段的统一的企业制度，企业制度总是具体的、特殊的，适应不同时期、不同阶段生产力发展状况及生产关系的需要而组建的。各国法律对企业的规定各有不同，但纵观商品经济发展的历史，企业制度都一致地经历了三个阶段，出现了三大形态，即个人业主制度企业、合伙制企业 and 公司制企业，并各依其合理性而延续至今。

（一）个人业主制

这是与小商品经济相适应的小商品生产者的企业制度。个人业主制又称个体企业，也就是我们通常所说的个体户和私营企业。这种企业是由单独一个人出资，并由出资者个人所有，个人直接经营和控制的。业主享有企业的全部经营所得，同时对企业的债务承担无限责任，如果经营失败，出现资不抵债的情况，即使倾家荡产，业主也必须自己偿付。从法律上来讲，这种企业属于自然人企业，

不具有法人的资格。个人业主制企业是一种最为古老、最为简单、最为普遍的企业形态。

个人业主制企业一般规模较小,内部管理机构简单。其长处是业主可以迅速果断地作出决定而不必征求他人意见,产权能够实行比较灵活的转让,经营方式灵活,利润独享,保密性强,业主勤劳节俭,精打细算,而且迎合许多喜欢自己创业、当家做主的人的脾性。但也存在不足,即企业本身财力有限,信用不足,融资能力较差,难以发展成为规模较大的企业,企业的生命力弱,如果企业无意经营或因健康状况不佳无力经营时,企业的业务就要中断,企业完全依赖于业主个人的素质,素质低的业主,也难以由外部人员替换。

以个人业主制为标志的个体、私营小企业,在社会经济发展中有其经济价值;其一,小企业往往是发展一种新产品或服务项目的起点,一个人心里有个概念,他就可能付诸行动,一旦成功,事业就兴旺起来,或被更大的企业买下;其二,小企业可以使个人有取得经验的机会,以后便可以在更大规模上运用这些经验;其三,小企业在满足需求上可能比大企业更具优越性,特别是零散琐碎需要,往往不适于大企业经营;其四,许多顾客对大量生产的商品感到厌倦,而欢迎那些由能工巧匠个人所生产的物品或提供的个性化服务;其五,小企业是经济波动的减震器,当经济不景气时,失业、待业人数增多,收入下降,为了生存,许多失业者办起了小企业,因此,不景气期间成了小企业的“繁荣期”,虽有诸多局限,但小企业仍是吸纳剩余劳力、维持生计的重要领域。

在市场经济国家,个人业主制企业通常存在于零售商业、自由职业、个体农业等领域,由零售店、注册医师、注册律师、注册会计师、家庭农场等组成。虽然这种形式的企业数量庞大、占有企业总数的绝大部分,而且是最早的企业形态,但由于规模小而且发展余地有限,在整体经济中并不占据支配地位。

(二) 合伙制

合伙制企业是由两个或两个以上的个人共同投资、共同经营、共同所有和控制,联合组成的一家牟利企业,合伙人分享企业所得,并对企业亏损共同承担无限责任。企业所在地的法律及合伙人之间所签订的合法契约规定了合伙人的权利和义务。通常,契约中都规定各个出资的数额及每个合伙人应承担的职责,合伙条约中还可以规定由部分合伙人经营,其他合伙人不参与经营管理,仅对企业出资,共负盈亏。

合伙制企业比起个人业主制企业来,有许多优点:主要是可以从众多的合伙人中筹集资本,合伙人共同承担偿还责任,减小了银行的信贷风险,从而使企业的筹资能力和信用能力有所提高;同时有利于在经营管理上集思广益,发挥各自所长,提高决策能力,企业有可能进一步扩大和发展。

合伙制企业也有明显缺点:首先,合伙制企业是根据合伙人之间的合伙契约建立的,当有旧的伙伴离开,或新的伙伴加入时,都必须重新确立一种新的合伙关系,因而法律手续比较复杂,从而造成通过接纳新合伙人增加资金的能力相应受到限制;再有,由于所有合伙人都有权代表企业从事经济活动,重大决策都需要得到所有合伙人的同意,因而很容易造成决策上的延误和差错,一旦合伙人出现分歧,企业就要遭殃;最后,所有合伙人对企业债务都连带有无限清偿责任,任何一个合伙人的行为对其他股东都具有法律上的约束力,如果一个合伙人挥霍了一大笔钱,其他合伙人必须负责偿还,从而使那些不能控制企业的合伙人面临很大风险。

鉴于上述情况,有些国家如英、美等国家不承认合伙制企业为法人组织,视其为自然人企业;而在法国、德国、日本等,以有限公司形式出现的合伙制企业仍被承认是法人组织。

合伙制企业,一般说来规模较小,资金需要量较少,这种形式常常适合于需要合伙人信誉比较好的企业,如律师事务所、会计师

事务所、诊所等。

(三)公司制

公司制企业是由两个或两个以上的投资者以一定的形式共同投资,按照一定的法律程序组建,以盈利为目的的法人企业。这里所说的投资者可以是法人,也可以是自然人。公司制企业是发达的商品经济即现代市场经济条件下的现代企业制度,与个人业主制企业、合伙制企业相比较,公司制企业有两个突出的特征:①企业是法人,拥有法人地位、法人产权和法人的一系列自主行为权力;②企业承担有限责任,即投资者对企业以自己的投资额为限承担责任,企业对债务以法人财产为限承担责任。

因此,公司制企业具有明显的优势:首先,它突破了单个资本、小额组合资本的限制,而尽可能地把分散的、单个的小资本组合起来,因而能够有限地实现资本集中,筹集大量资金,进行社会化大生产,扩大企业发展规模;再有,资本由广泛分散到高度集中经营,必然使企业制度化、专门化、科学化,从而进一步提高管理效率,促进生产力的发展;最后,由于责任有限,从而解除了投资者的后顾之忧,鼓励和进一步刺激了他们的投资欲望和积极性。此外,企业必须是法律所创设的虚拟法人实体,因此获得永久生存权。

从企业制度发展史来看,个人业主制企业、合伙制企业、公司制企业三者是渐次产生、逐步发展的,但在现代市场经济条件下,这三种企业形式又是同时存在的,它们各自适合不同的生产力水平和经营领域,各自有自己的生命力和优势,当今世界,没有哪一个国家的企业制度是单一的,而都是多种企业制度同时并存的混合企业制度。随着商品经济的发达,生产力水平的提高,企业制度已由过去个人业主制、合伙制占主导地位转变为公司制占主导地位,公司制是现代市场经济体制下企业制度的主要形式,因此我们将公司制企业制度称为现代企业制度。在现代市场经济中,投资者应该根据投资的领域选择合适的企业组织形式,而不应片面追求