

现代企业管理 原理概论

主编 李勇 杨毅



西南师范大学出版社

编写说明

随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立,原有的企业管理原理教材已不适应新的经济管理体制和实际管理工作的要求。为此,我们编写了《现代企业管理原理概论》一书,其目的主要是为了满足我院本专科和函授教学的需要。本书是以党的社会主义市场经济理论为指导,既反映我国企业管理成功的经验,又借鉴国外先进的管理理论和方法,同时还收集了国内外大量的管理案例,将理论性、实用性、先进性融为一体,并注重了理论与实践的并重。通过本书的学习,使读者能获得比较全面、系统的现代企业管理的基本理论和方法,以提高读者分析研究管理问题的能力。

参加本书编写的人员有:教授程荣国(第一、二章),副教授王涛(第三、九、十一、十二章),柏群(第一章、第四节,第五、六、七章),刘惠君(第四、八章),刘霞(第十章)。本书由王涛副教授、柏群总纂,由程荣国教授主审。

在编写过程中,我们参阅了一些专家、学者编著的《管理学》、《经营管理学》教材,并得到了重庆商学院工商管理系、教务处、成人教育处的大力支持,在此,一并表示感谢。

本书可作为高等财经院校本专科教材,也可作为函授教材和工商企业经营管理人员培训教材。

由于我们的水平有限,加之时间短促,书中难免有漏误之处,请读者批评指正。

编 者

1997年1月于重庆商学院

目 录

第一章 企业概论	(1)
第一节 现代企业的概念与特征	(1)
第二节 企业的分类	(4)
第三节 企业素质	(7)
第四节 企业文化	(13)
案例分析	(23)
复习思考题	(36)
第二章 企业组织结构	(37)
第一节 企业组织的概念	(37)
第二节 企业组织结构设计	(41)
第三节 企业组织的结构形式	(48)
案例分析	(54)
复习思考题	(71)
第三章 管理的重要性与管理理论的发展	(73)
第一节 管理的概念和重要性	(73)
第二节 管理的产生和管理理论的发展	(76)
案例分析	(94)
复习思考题	(113)
第四章 管理的性质与职能	(114)
第一节 管理的性质	(114)
第二节 管理的职能	(121)
案例分析	(124)
复习思考题	(138)
第五章 企业管理的基本制度	(139)
第一节 企业领导制度	(139)
第二节 民主管理制度	(148)

第三节 经营责任制	(153)
案例分析	(163)
复习思考题	(180)
第六章 企业管理的基本方法	(181)
第一节 经济方法	(182)
第二节 行政方法	(185)
第三节 法律方法	(187)
第四节 经济数学方法	(190)
案例分析	(196)
复习思考题	(202)
第七章 现代企业管理原理(上)	(203)
第一节 计划原理	(203)
第二节 系统原理	(214)
第三节 领导原理	(226)
案例分析	(242)
复习思考题	(256)
第八章 现代企业管理原理(下)	(257)
第一节 决策原理	(257)
第二节 控制反馈原理	(277)
第三节 激励原理	(281)
案例分析	(288)
复习思考题	(317)
第九章 管理信息系统	(319)
第一节 管理信息的概念	(319)
第二节 管理信息系统的种类和职能	(330)
第三节 管理信息系统的设计	(337)
案例分析	(346)
复习思考题	(350)
第十章 企业经济效益评价	(351)

第一节 企业经济效益的概念	(351)
第二节 企业经济效益的评价	(355)
案例分析	(363)
复习思考题	(372)
第十一章 国外企业管理的特点及经济体制改革	(374)
第一节 美国企业管理的特点	(374)
第二节 日本企业管理的特点	(378)
第三节 原联邦德国企业管理的特点	(385)
第四节 前苏联的经济体制改革及企业管理	(390)
第五节 匈牙利的经济体制改革及企业管理	(395)
案例分析	(399)
复习思考题	(409)
第十二章 中国经济体制改革和企业管理改革	(411)
第一节 中国经济体制改革	(411)
第二节 企业管理改革	(418)
第三节 我国国有企业的公司制改革	(425)
案例分析	(436)
复习思考题	(458)

第一章 企业概论

第一节 现代企业的概念与特征

企业是从事生产、流通和服务的独立的经济组织,是现代经济的基本单位。

这里讲的现代经济,是撇开了社会制度区别的现代经济。人类社会已经历了好几个社会制度,有原始共产主义社会、奴隶社会、封建社会、资本主义社会、社会主义社会。但不管那一个社会生产方式,从经济活动来看,都有它的基本经济单位。原始共产主义社会以氏族作为当时的基本经济单位,是因为当时生产力水平很低,人们靠打猎和很原始的农业进行生产,必须借助集体的劳动才能维持生存。这个集体的力量就是以血统的关系所组成的氏族。所以,氏族是当时经济活动的基本单位。从奴隶社会到封建社会,很长时间是以家庭作为社会经济活动的基本单位,这是和当时靠手工劳动这样一个生产力水平和劳动社会化程度相适应的。随着商品经济的发展,出现了资本主义社会,这时才出现了企业这样的经济单位。因此,可以说企业是社会生产力和劳动社会化及商品经济高度发展的产物。当然,这不是说在封建社会就没有企业,只不过它不是当时的基本组织形式。

企业必须是一个独立的经济组织。按照马克思的分析,生产要有三个要素,一是劳动者,二是劳动对象,三是劳动手段,至少是这三个要素结合在一起才能进行生产。企业要进行生产经营活动

动,必须是一个自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立的经济组织。如果企业对生产的三个要素没有自主经营、自我发展的权利,企业就不可能根据外部客观环境的变化和企业内部条件来合理选择和使用企业的多种资源,企业也就不会有生命力。企业作为一个独立的经济组织,必须进行独立经营、独立核算、自负盈亏。这样,经营好坏有不同的收益,职工个人利益与企业生产经营成果相联系,企业才会成为一个积极主动的经济组织。如果企业不独立核算、自负盈亏,国家对企业采用什么经济手段,都不会发生什么作用。

企业作为现代经济的基本单位,一般有以下共同的特征:

1. 有专门的名称,固定的地点和组织章程。
2. 有一定数量的资金、设备和劳动者,这是进行生产经营的必要条件。
3. 有独立的经济权益,实行独立核算,并自负盈亏。
4. 具有法人资格。

设立企业,必须在国家有关部门依法履行登记,取得法人资格,其经营自主权和经济利益受到国家法律保护,同时,应承担有关的法律责任。企业的经理是企业的法定代表,有权代表企业对外联系和签订经济合同。

企业的组织,既体现了一定社会制度下的生产关系,又是一定生产力的组织。因此,在不同的社会制度下企业的性质是不同的。社会主义企业和资本主义企业的区别,就在于生产关系那一方面。社会主义企业是公有制企业,生产资料归社会主义全体社会劳动人民所有或各个劳动集体所有,这一特征决定了企业生产经营的目的是要不断的满足广大人民日益增长的物质与文化生活的需要,这同资本主义企业单纯追求利润完全不同;社会主义企业中职工与职工,职工与管理者之间的关系是同志式合作关系,他们的大目标是一致的,这同资本主义企业中雇主与工人那种剥削与被剥削的关系不同;社会主义企业实行的分配原则是按劳分配,这同资

本主义企业按资分配原则不同；社会主义企业实行广大职工民主管理，职工是企业的主人，他们既是生产经营者又是管理者，这同资本主义企业中工人出卖劳动力不同。但在生产力组织上，以及商品生产经营的某些活动方式上，又有共同性。

到现在为止，实行公有制的社会主义国家，生产力的发展水平还没有哪一个国家超过了发达的资本主义国家。因此，就生产力的组织而言，采取企业这样的组织形式作为基本的经济单位，是与当前的生产力水平和劳动的社会化程度相适应的。同时社会主义也仍然是商品经济，由商品经济所引起的某些经济规律，也必然要继续发生作用。所以，企业是现代经济的基本单位，同样也是社会主义经济的基本经济单位。

企业作为现代经济的基本单位，随着现代科学技术的发展以及企业规模的不断扩大，企业也必然不断发展。从企业的组织形态来看，现代企业有五个导向。

（一）巨大化

现代企业莫不以不断扩大其规模为自己的目标，这样才能在竞争剧烈的国内国外市场上求得生存和发展。分散的、小型的企业是容易被个个击破的。所以，从 20 世纪以来，企业常常具有结合、合并、联合的趋势，而且规模越来越大。

（二）专业化

现代企业的发展，一靠生产技术进步，一靠管理方法科学化。要改进生产技术和使用科学管理方法，企业的生产经营应当懂得生产技术和经营管理的专家来担任。将投资者与经营者分开，才能使企业广泛应用现代科学技术和科学管理方法。

（三）国际化

现代企业国际化的趋势是近三十年来各国经济上最重要的发展之一。多国性企业的普遍不但改变了世界贸易与经济的形态，而且对于社会、文化与技术等方面都产生了很大的影响作用。多国性企业公司是今天世界经济领域一种极大的企业结构，使得许

多传统上的贸易而设立的国界限制,都失去控制作用。现代国际化的发展,使人们在经济活动方面迈向更深层次的合作,它是单国性公司向国外投资后发展起来的经营形态。

(四) 资金多元化

企业经营规模扩大,必然会带来资金的多元化,即由单一的投资主体变为多个投资主体。这是由于大企业必须有巨额的资金,而单一的投资者的资金是有限的,不可能满足企业资金的需要。股份公司的产生正是反映了多方筹集资金的客观要求。

(五) 企业精神

现代企业都十分重视企业精神。凡是有声誉的企业,一般都具有艰苦奋斗精神、创新发展精神、良好服务精神。现代企业从业人员,大都能把为企业、为社会多做贡献引以为荣;在所负职责上认真负责;在经营管理上不断更新观念,不断创新,重视为用户服务。

20 世纪 80 年代以来,国外出版了不少《企业文化》、《企业精神》、《成功之路》等管理著作,综合论述了日、美和其它国家的管理经验,它们认为企业精神是经营成败的关键。

由于社会主义企业,在本质上不同于资本主义企业,因此,培育企业精神应从我国实际情况出发,按照社会主义方向发展。

第二节 企业的分类

企业是一个总的概念。由于现代经济生活十分复杂,作为现代经济基本单位的企业,也就有很多的类别。如何分类,企业学家们看法不一,一般来讲,主要是按以下标准分类:

1. 按照企业所属不同的经济部门,可以分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、运输企业、商贸企业、邮电企业、金融企业、旅

游企业等。

(1) 农业企业。指从事农、林、牧、副、渔业等生产经营活动的企业。农业生产的特点是经济再生产和自然再生产结合在一起，并有明显的地区性和季节性。

(2) 工业企业。指从事工业性生产经营活动的企业。它又包括开采、采伐、采集自然物资资源和对多种原材料进行加工和再加工的各类企业。

(3) 建筑安装企业。指从事建筑安装工程施工的企业。它主要担负物质生产领域各部门所需建筑物、构筑物的建造和各种设备、装置的安装工作，承担非物质生产领域各部门所需房屋、设施和民用住宅的施工任务，以及与上述各种建设有关的勘察和设计。

(4) 运输企业。又称“交通运输企业”。指使用各种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。其职能是实现货物或旅客在区域之间位置的转移。

(5) 商贸企业。指专门从事商品交换活动的企业。商贸企业主要通过商品的买卖活动，把商品从生产领域转移到消费领域，实现商品的价值，满足社会生产和人民生活的需要。

(6) 邮电企业。指通过邮政和电讯传递信息，办理通信业务和邮政业务的企业。邮电生产过程的特点，其生产结果不是任何所需的实物产品，而是转移信息的空间位置，为用户提供有益效益。

(7) 金融企业。指专门经营货币或信用业务的企业。它的经营范围主要是指：吸收存款、发放贷款、发行有价证券、从事保险、信托业务、发行银行券、支票、办理货币支付、转帐结算、国内外汇兑换和提供咨询服务等。

(8) 旅游企业。指以旅游资源、服务设施为条件，通过组织游览活动向游客出售劳务的服务性企业。

2. 按照生产资料所有制的不同，可分为全民所有制企业、集体所有制企业、合资企业以及私营企业等。

(1) 全民所有制企业。又称国有企业。这是我国国民经济的主体。根据中共中央《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，建立现代企业制度，是我国国有企业改革的方向。其基本特征，一是产权关系明晰，企业中的国有资产所有权属于国家，企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权。二是企业以其全部法人财产，依法自主经营，自负盈亏，照章纳税，对出资者承担资产保值增值的责任。三是出资者按投入企业的资本额享有所有者权益。四是企业按照市场需求组织生产经营，政府不直接干预企业的生产经营活动。五是建立科学的企业领导体制和组织管理制度。

(2) 集体所有制企业。这是劳动群众集体占有生产资料，共同劳动并实行按劳分配的社会主义经济组织。它接受国家计划指导，自愿组合，自主经营，自负盈亏，民主管理。企业管理人员从全体劳动者中选举产生。

(3) 合资企业。它是由两个或两个以上单位或个人共同投资、共同管理、共分盈利、共负亏损的企业。如果是外国公司、企业或个人与我国公司、企业合资经营的企业，则称中外合资经营企业。

(4) 私营企业。这是由私人单独占有生产资料和产品的企业，私营企业一定程度的发展，有利于扩大就业，活跃市场，更好地满足人民生活多方面的需要，是公有制经济必要的补充。

3. 按照生产力各要素所占比重的不同，可分为劳动密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业等。

(1) 劳动密集型企业。是指技术装备程度较低，使用劳动力较多，产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业。也就是资本有机构成低的企业。

(2) 技术密集型企业。又称资金密集型企业。是指所需投资较多，技术装备程度高，使用劳动力较少的企业。技术密集型企业同劳动密集型企业相比，一般生产率较高，物资消耗少，单位产品

成本低,竞争能力强。但要求具有雄厚的资金,先进的技术装备和大量的技术人员。

(3) 知识密集型企业。是指综合运用先进的科学技术成就的企业。这类企业所需中、高级技术人员多,能生产高、精、尖的产品。如电子计算机、宇航工业企业等。其知识密集的程度,可用中、高人员在总人员中所占比重的大小来衡量。

3. 按照企业规模大小的不同,可分为大型企业、中型企业和小型企业。

由于各类企业的情况不同,划分的标准也不一样。

我国工业企业规模划分的标准有过几次变动。但主要是以工业产品量表示的企业综合生产能力作为衡量企业规模大小的标志。如钢铁联合企业,年生产能力在 100 万吨以上为大型企业,10 万吨到 100 万吨为中型企业,10 万吨以下为小型企业;棉纺厂纱锭在 10 万以上为大型企业,5 万至 10 万为中型企业,5 万以下为小型企业。凡是产品品种繁多的企业则以固定资产原价值为划分标准。

我国商贸企业规模划分的标准,是以企业的营业面积、商品销售额和职工人数作为衡量企业规模大小的标志。

除以上几种分类方法以外,还可以根据集资方式的不同划分为独资企业、合伙企业和公司企业。根据产出成果的不同划分为产品型企业 and 劳务型企业。根据产品经济性质的不同划分为生产经营生产资料企业和生产经营消费资料的企业等等。

第三节 企业素质

一、企业素质的概念

素质一词,原意是指人的先天解剖生理特点。关于什么是企

业素质,目前有三种不同的提法,即“要素论”、“能力论”和“结合论”。

“要素论”认为,企业素质就是构成企业诸要素的总和,即生产力三要素有机结合,再加上有效的组织管理。

“能力论”认为,企业的素质就是企业生存和发展的各种能力。主要包括企业的开发能力、经营能力、竞争能力、应变能力和盈利能力等。

“结合论”认为,企业素质是指企业内部诸要素的有机结合以及由此所形成的各种能力。

以上对企业素质所作的解释,各有侧重。我们认为对企业素质的概念,应从以下几方面来认识:

1. 企业素质是一个综合性的概念,应从内涵和外延两方面去理解。也就是说企业素质的高低,既要企业内部诸要素的质量和有机构成,又要看构成企业诸要素综合体现的外在能力。

2. 企业内在要素是构成企业素质的基础。企业内在要素是指构成企业生产力的诸要素,包括劳动力、劳动手段、劳动对象。企业素质的高低直接受企业内在要素的影响,企业内在要素的质量越好,其所体现的外在能力也越好。反之,所体现的外在能力也就越差。

3. 企业素质是一个动态概念。企业素质一方面要受企业内部诸要素变化的影响,另一方面又要受外部环境变化的影响。因此,企业素质不是固定的、静止的,当企业内部要素和外部环境的变化,企业素质也必然随时间、环境的变化而发生变化。

二、企业素质的内在要素及其体现的外在能力

构成企业素质的要素主要是指以下三个方面:

(一) 人员素质。又包括职工素质和管理者素质。职工素质指职工的政治思想、文化知识、业务技术、工作态度、身体状况等。企业的各级管理者除应具备一般职工的素质以外,还应有系统的

经营管理知识、组织指挥能力以及经营决策能力等。

(二) 物质技术设备素质。又包括硬技术素质和软技术素质。前者主要指企业的各种机构与工具设备等,后者主要指设计、工艺方法等。企业劳动生产率和经济效益的提高,在很大程度上取决于物质技术设备素质的高低。

(三) 经营管理素质。指企业的经营思想、经营方式、管理体制、组织结构、管理方法和管理基础工作等方面的素质。一个企业如果人员、物质技术设备的素质都较好,但经营管理的素质较差,也不可能充分发挥人员、物质技术设备的效用。

企业这些要素有机结合起来,决定着企业的整体性和经营能力。这些能力虽然不是企业素质本身,但却是企业素质高低的外在表现和衡量标准。企业素质体现的外在能力主要有:

(一) 决策能力。指企业在预测的基础上,对企业的生产经营活动作出正确的决策能力。

如生产决策、经营决策、劳动组织决策、财务决策、物质技术决策等。这是企业各级管理人员的重要职责,而且关系到企业的生存和发展。

(二) 组织能力。指把企业的各种要素有效地组织起来,成为活跃的生产力。包括企业组织形式的选择,组织机构的设备,企业人、财、物、产、供、销的合理配置和紧密衔接,共同发挥作用的能力。

(三) 竞争能力。指企业在市场上,保持和不断扩大市场占有率的能力。在激烈的国内外市场竞争中,企业能否以本企业的人力、物力、财力的优势,扬长避短,在商品的质量、价格、服务等方面提高市场的占有率,这是企业能否生存发展的重要因素,竞争能力的主要标志有:企业的公众形象和知名度;企业的绝对市场占有率和相对市场占有率;与同行业相比劳动效率与经济效益的高低等。

(四) 盈利能力。指企业在生产经营活动过程中,是否能以少的劳动耗费和劳动占用取得更多的经济收益,不断提高企业的盈

利水平的能力。企业不断增加盈利,不但可以为国家提供更多的积累,而且可以为企业的发展 and 职工物质文化生活水平的提高提供资金来源。

(五) 创新能力。指企业的经营观念、经营方式不断创新,采用新技术、新设备,开发新产品,加速产品的更新换代的能力。

(六) 发展能力。指企业有无继续发展的“后劲”和发展速度的能力。包括有足够的各种资源扩大企业生产经营规模;不断进行技术改造选用现代科学技术推动企业发展;智力投资和智力开发状况等。

企业上述能力是企业素质的外在表现形式,也是提高企业素质的目的。同时,企业上述的各种能力是相互联系、相互依存和相互制约的。因此,应从整体上,从它们的联系和结合上来分析这些能力,充分发挥它们的综合能力。

三、提高企业素质的途径

企业是市场的主体。提高企业素质特别是大中型企业的素质,这是建立社会主义市场经济体制的中心环节。它不仅可以增强企业活力,为企业进入市场奠定初步基础,而且也是发展社会化大生产和加速社会主义现代化建设的客观要求。

提高企业素质,应内外结合,解决企业内部条件和改善外部环境同步进行。其主要途径有:

(一) 提高企业人员素质。在构成企业的诸要素中,人是最基本、最活跃的因素。这是提高企业素质的关键。企业人员素质的高低,在很大程度上决定着企业物质技术设备和经营管理的素质。因为现代化的物质技术设备要靠人去驾驭和掌握,现代化的管理技术和管理方法要靠人去创造和运用。

提高企业人员素质包括提高职工的素质和管理者的素质。尽管对这两类人员素质的要求有一定的区别,但共同的、基本的要求是建立一支有理想、有道德、有文化、有纪律的管理干部和职工队

伍。提高企业人员素质的方法,一是企业人员的选拔,主要应以通过考试来选拔企业所需要的各类人员,这是目前美国、日本和西欧一些国家选拔国家机关工作人员和企业管理干部的基本方法。二是培训,即对企业的人员上至经理,下至每一个职工通过定向、在职、业余、自学等方式进行全面培训,以不断提高企业职工和管理人员的素质。

(二) 提高企业物质技术设备素质。现代企业是建立在先进的物质技术基础上,企业的生存和发展能力以及企业的经济效益,与企业的物质技术设备现代化程度密切相关。目前我国企业物质技术设备现代化程度虽有较大的提高,但与国外经济发达的国家相比仍有较大的差距。如据第二次全国工业普查资料,我国 1600 多个大中型纺织企业 55 万多台主要生产设备进行技术分类,其中达到国际水平的仅占 0.71%,国内先进水平的占 5.03%,国内一般水平的占 81.9%,属于要淘汰的国内落后水平的占 12.35%。这种设备老化、技术落后的现状,致使产品结构老化,产品质量不稳定。据专家们分析,我国纺织工业的技术装备水平大致相当于工业发达国家 60 年代末的水平。因此,提高企业物质技术设备现代化程度,是企业刻不容缓的问题。

为了大力推进技术进步,提高企业物质技术设备素质,应尽可能的采用现代科技新成果、新工艺、新材料、新设备,并广泛开展群众性技术革新和合理化建设活动,把企业的物质技术设备从落后的基础上转移到现代化的基础上来。

(三) 提高企业的经营管理素质。这是提高企业素质的重要因素。在一定的人员素质和物质技术设备素质前提下,企业能否充分发挥人力、物力、财力的作用。则取决于经营管理水平的高低。

当前,世界各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。如日本,在第二次世界大战结束时,整个国民经济处于崩溃的境地,在工业、农业等方面与美国和西欧相比非常落后。

1950年,日本钢产量只有480万吨,仅为美国的 $\frac{1}{18}$;工业劳动生产率仅为美国的 $\frac{1}{5}$,比美国、西欧落后二三十年。但从1950年到1970年,仅仅20年的时间,就走完了其他发达资本主义国家半个世纪所走过的路程,完成了工业现代化,工业产值已上升到资本主义世界第二位。近几年,日本的经济发展更是惊人,人均国民生产总值已经超过美国,并成为世界上最大的债权国和技术出口国。日本的经济为什么发展这样快,用日本人自己的话来说,就是他们乐于称道的建立了一套特殊的管理系统。他们认为,管理在经济发展中具有创造性的作用。又如在美国,多年来,他们对破产企业进行了大量调查,结果表明,在破产企业中,几乎有90%是由于管理不善所造成的。

从企业的发展情况来看,也是这样,哪个企业的经营管理素质越高,哪个企业就能取得突飞猛进的发展。提高企业经营管理素质,主要取决于企业的经营思想、管理组织、管理制度、管理方法、管理基础工作。目前,企业的管理基础工作和管理制度是一个很薄弱的环节。因此,应加强企业的基础工作,建立现代企业管理制度,使管理工作制度化、标准化。

(四)深化经济体制改革。这是提高企业素质,增强企业活力的外部条件。我国企业素质不高,其原因之一就是企业产权模糊、政企不分,企业没有真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场主体。因此,深化经济体制改革,必须围绕建立现代企业制度,解决深层次的矛盾,着力进行企业制度的创新,以充分发挥社会主义企业的优越性。具体的讲主要应解决以下几个问题:

1. 理顺产权关系。产权关系明晰是现代企业基本特征之一。企业中的国有资产所有权属于国家,企业应拥有包括国家在内的出资者投资形成全部法人财产权。通过理顺产权关系,实行政企分开,落实企业自主权,使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我