

XDQYGLYL

高等院校经济类教材编委会统编教材

现代企业 管理原理

主编：郭 伟
杨 波
张丽萍

主审：臧祥华

东北林业大学出版社

现代企业管理原理

主 编 郭 伟 杨 波 张丽萍

副主编 贾国柱 赵艳丽

胡远华 苏世河

主 审 奚祥华

高等院校经济类教材 编委会

顾	问	黑爱堂	彭瑞玲	
		杨明远	潘文儒	
编委会主任		李世广		
编委会副主任		王明琴	王跃先	孙鸿铮
		张晋经	刘萍	秦放鸣
编委		崔兆林	李杰	郭伟
		丁静	奚祥华	甄建华
		吉彦卿	官建国	秦平
		魏家兴	孙嘉本	秦淑娟
		郭晓军	崔来宾	张孝俊
		史葆龄	王长有	张守忠
		刘丽君	崔长有	白守忠
		胡秀文	荆畅宇	李雅军
		孔祥才	田宇	王珂琦
秘	书	王珂琦	(兼)	

前 言

《企业管理原理》是经济、管理、财贸等专业本科开设的一门重要的课程，也是其他专业的学生和企业的中高层经济管理人员不可缺少的专业知识。

管理思想和管理理论起源于西方早期的资本主义国家，伴随着资本主义经济的发展，这些管理思想和理论也渐趋成熟，且形成几个学派，各有其精华和局限，但对西方经济的发展都起到了不同程度的指导和促进作用，形成了许多有益于实践的管理方法和手段。

随着我国向社会主义市场经济体制的转轨，现代企业制度的建立迫在眉睫，对企业管理理论和实践向高深层次探索，已成为必然的趋势和迫切的要求。为了适应管理理论探索和有关高校企业管理学科教学的需要，我们联系和组织全国十几所院校的有关教学人员，编写这本《现代企业管理原理》作为高等院校有关专业的教材。

编写这本理论性较强的教材，编委会颇为慎重。先后由哈尔滨理工大学、黑龙江省经济干部学院和东北林业大学拟订了三份编写大纲，旨在博采众长。后来在兰州会议上进行了讨论，以取得认可。最后根据讨论意见，由奚祥华同志对各大纲进行择优融通和整理，形成正式的编写大纲。

参加本书撰稿的人员是：奚祥华（第一、五章）、郭伟（第二章）、赵艳丽、于强（第三章）、成爱武（第四章）、杨波（第六章）、贾国柱（第七章）、张丽萍（第八章）、张荷英（第九章）、胡远华（第十章）、杨孝伟（第十一章）、毛霞（第十二章）、郭晓军、于强（第十三章）、宋宇海、苏世河（第十四章）。

参加编写的院校和单位有东北林业大学、西北纺织工学院、黑龙江商学院、河北大学、黑龙江省经济干部学院、哈尔滨理工大学、北京物资学院、浙江工业大学、武汉食品工业学院、新疆大学、黑龙江省烟草公司、山东省林工商总公司等。

为提高这部教材的理论水平、科学性和实务性，今年2月中旬在北京专门召开了书稿审定会，参加书稿审定工作的有李世广、郭伟、张晋经、奚祥华、杨波、杨孝伟、成爱武、张荷英等同志。会后又对少数章节略有修改和补充，对其体系框架也略有调整，最后由奚祥华、郭伟统稿定稿。

本书的编写，得到了以下同志和单位的大力协助和关照，他们是北京轻工学院经管系教授袁志彦、杭州大学金融学院副教授丁静、新疆大学经管系副教授秦放鸣、河北大学经济学院教授刘仙菱、武汉食品工业学院企管系办公室、哈尔滨理工大学管理系副主任王宏起、山东省林工商总公司杨建闽、杜海林等，在此一并致谢。

由于我们水平所限，加之时间仓促，书中错误和疏漏之处在所难免，恳请各位专家和读者指正。

编者

1997年2月

目 录

第一篇 现代企业管理总论

第一章 现代企业	(1)
第一节 现代企业的涵义和特征	(1)
第二节 现代企业的构成要素及形式	(6)
第三节 现代企业适应环境的途径	(13)
第四节 现代企业制度	(20)
第五节 现代企业的文化建设	(26)
第二章 企业管理概述	(41)
第一节 管理与企业管理	(41)
第二节 企业管理的性质与职能	(50)
第三节 企业管理的任务	(55)
第四节 企业管理理论的发展	(59)
第三章 企业管理的基本原理	(69)
第一节 系统原理	(69)
第二节 人本能动原理	(73)
第三节 动态调节原理和效益原理	(76)
第四章 企业管理原理的相应原则	(79)
第一节 整分合原则和相对封闭原则	(79)
第二节 能级原则和动力原则	(85)
第三节 反馈原则和弹性原则	(91)
第四节 价值原则和优化原则	(97)
第五章 企业的人力资源	(100)
第一节 人性理论	(100)

第二节	人力资源开发与管理·····	(103)
第三节	人力资源规划·····	(109)
第四节	吸收人力资源——职工招聘·····	(112)
第五节	人力资源配置·····	(125)
第二篇 企业管理职能		
第六章	计划 ·····	(136)
第一节	计划的特征及种类·····	(136)
第二节	计划管理的基本原则·····	(139)
第三节	制定计划的程序与计划的执行调整·····	(143)
第七章	决策 ·····	(153)
第一节	决策的意义和要求·····	(153)
第二节	决策的内容和程序·····	(156)
第三节	决策的方法·····	(161)
第八章	组织 ·····	(169)
第一节	组织在管理中的地位和作用·····	(169)
第二节	管理组织的基本原则·····	(172)
第三节	企业的组织结构形式·····	(180)
第九章	领导 ·····	(190)
第一节	领导理论·····	(190)
第二节	领导艺术·····	(196)
第三节	企业的领导制度·····	(202)
第十章	协调 ·····	(208)
第一节	协调的概念、意义和原则·····	(208)
第二节	企业内部的协调·····	(213)
第三节	企业外部的协调·····	(221)
第十一章	控制 ·····	(232)
第一节	控制的含义和基本原理·····	(232)
第二节	控制类型的基本过程·····	(237)
第三节	控制的原则与方法·····	(244)

第三篇 企业管理的方法、手段和基础工作

第十二章 企业管理的方法.....	(252)
第一节 企业管理的基本方法.....	(252)
第二节 企业管理中常用的具体方法.....	(260)
第三节 企业的思想政治工作.....	(270)
第十三章 现代企业管理的信息手段.....	(276)
第一节 信息在企业管理中的地位和作用.....	(276)
第二节 管理信息系统的功能.....	(280)
第三节 计算机在现代企业管理中的应用.....	(285)
第十四章 现代企业管理的基础工作.....	(290)
第一节 现代企业管理基础工作的特点和作用.....	(290)
第二节 现代企业管理基础工作的主要内容.....	(294)
第三节 现代企业管理基础工作的实施.....	(310)
参考文献.....	(313)

第一篇 现代企业管理总论

第一章 现代企业

企业这一经济组织形式，是商品经济的产物。伴随着商品经济的发展、科学技术的进步，经过了几百年的实践，企业的组织形式不断发展和完善，经历了从工场手工业到跨国公司的不同发展阶段，从传统的企业逐步转化为现代企业。

第一节 现代企业的涵义和特征

一、现代企业的涵义

现代企业是在市场经济条件下，以满足社会需要和获得盈利为目的，以自己可以独立支配的财产为基础，从事物质产品的生产、流通或服务性工作，自主经营、自负盈亏，实行经济核算，并具有法人资格的经济组织。

现代企业是在社会化大生产条件下，生产力和商品经济发展到一定阶段产生的经济组织，可以从以下几方面理解：

1. 现代企业是以满足社会需要和获得盈利为目的的经济实体。企业不同于社会上的事业单位、公益和政府部门，它必须追求经济效益和获取盈利，但这同满足社会需要并不矛盾。利润既是企业新创造的价值，也是社会对企业所生产的产品或提供的服务能否满足社会需要的认可和报酬。一般说来，在市场价格理顺的情况下，为社会做出的贡献与企业获得的合理利润应当是一致的。

的。企业提供的产品和服务适应社会的需求，则企业获得的利润就多；反之，企业的获利就少，甚至亏损。企业只有在一定程度上满足了社会的多方面需要，才能正常运作，获取盈利，得以生存和发展，这就决定了企业要把满足社会需要和获取盈利当成生产经营活动的主要目标。企业要实现这一目标，必须拥有可以独立支配的财产和劳动力，构成生产经营活动的物质基础，成为一个统一的和独立的经济实体。就是说，企业可以由一些下属单位组成。这些下属单位应该进行专业分工，但必须在技术上、经济上存在一定联系；各下属单位可以有自己的具体目标，但必须服从企业的总目标；各下属单位可以有自己的责、权、利，但在经济上、组织上和法律上都不应当是完全独立的；各下属单位之间可以有密切的协作关系，但不存在商品关系，只有整个企业才是统一的和独立的市场主体。

2. 现代企业必须自主经营、自负盈亏，实行经济核算

企业要实现生产经营的目标，就要保证自己的产品和服务在品种、质量、价格和供应时间上能适应社会的需要。为此，企业必须对市场和社会环境的变动，能及时主动地作出反应，即要具有经营上的自主权。企业有了生产经营的自主权，就要对企业生产经营的后果负完全的责任，自负盈亏。这就要进行独立的经济核算，对生产经营过程中的活劳动和物化劳动的耗费，进行正确的计算和严格的监督，用自己的收入补偿支出，保证取得盈利，并对盈亏结果完全负责。独立核算、自负盈亏是两个统一的条件，不进行独立核算，自负盈亏的不是真正的企业；只进行经济核算，不自负盈亏的经济组织也不是真正的企业。

3. 现代企业是具有法人资格的经济组织

现代企业作为市场经济的主体，必须具有法人地位。所谓法人是指具有一定的组织机构和独立的财产，能以自己的名义进行民事活动，享有民事权利和承担民事义务，依照法定程序成立的组织。一般应符合以下几个条件：

- (1) 必须正式在国家政府有关部门注册备案，完成登记手续；
- (2) 应该使用专门的名称，有固定的工作地点和组织章程；
- (3) 具有一定的组织机构和可以独立支配的财产，实行独立核算；
- (4) 能以自己的名义独立对外开展各种经济活动。

现代企业是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位，它要在国家宏观调控下开展生产经营活动，但它不同于一般行政单位的附属工厂，也不同于一个公司或总厂下属的非独立性的分厂，它是对外独立、在法律上具有经济权益并承担经济责任的经济组织。

二、现代企业的基本特征

现代企业是在一定的生产方式下从事生产经营活动的，它既是社会生产力的担当者，又是生产关系的体现者，是生产力和生产关系的统一体。因此，研究现代企业的基本特征，应当从生产力和生产关系两方面入手：

1. 生产力方面的特征

由于 20 世纪 60 年代，特别是 80 年代世界性的新技术革命，科学技术取得了突飞猛进的发展，现代企业的生产技术不断提高，发展到一个崭新的阶段。我国自改革开放以来，采用现代化的管理方法和手段，并对企业的技术设备进行技术改造和更新换代，使企业的生产力水平得到较大幅度的提高。综观国内外现代企业，都是建立在现代科学技术基础上的、具有高度分工与协作的社会化大生产。现代企业生产技术方面的特征可以归纳为以下几点：

(1) 大规模地使用机械化和自动化体系，系统地应用新的科学技术。现代企业不仅拥有比较复杂的技术装备，采用机械化生产，而且随着科学技术的进步，特别是以电子计算机、信息技术为主要标志的世界新技术革命，促使现代企业生产技术发生了质的变化。机械化体系将被自动化体系所取代，“用机器生产机器”

将过渡到“用机器操纵机器”。过去的机器是人手的延长，今天的机器是人脑的扩大。在现代企业中，知识和智力开发越来越成为决定生产力发展速度、产品竞争能力高低的关键因素。谁能开发出新技术、新产品，或者能将当今世界上新的科学发现应用于现代企业的生产实际，谁就能使生产力不断发展，竞争能力不断提高。

(2) 生产过程分工精细，协作更加紧密，而且要受到机器体系的客观要求制约。现代企业对于职责、工作、机器和工具的分工更加精细。生产任何一种产品或者完成任何一项任务，都是许多不同专业、不同工种的体力劳动者和脑力劳动者共同协调劳动的结果。精细的劳动分工要求有紧密的劳动协作，在这种大规模的社会化集体劳动中，现代企业必须按照机械化体系或自动化体系的客观要求，进行合理的分工和紧密的协作，才能使企业生产过程的各个生产阶段、各种加工过程、各道工序以至每个人的活动，都同机器体系的运转协调一致，保证企业生产顺利进行，并取得较好的经济效益。

(3) 生产过程具有严格的比例性和高度的连续性。在现代企业中，生产过程的联系，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相互协调，具有严格的比例性和高度的连续性。随着机械化、自动化程度的日益提高，以及先进的生产组织形式的采用，对生产过程的比例性和连续性的要求也越来越高，同时，对管理也提出了更为严格的要求。

(4) 在生产技术和经济上具有广泛的外部联系和灵活的适应性。现代企业作为市场营销主体，在经济活动中必然同其他企业、有关部门保持广泛的经济、技术联系。专业化愈发展，生产社会化程度愈高，企业同外部的这种联系就愈广泛、愈密切。加强同外部环境各个方面的密切联系，既是企业生存和发展的必要条件，又是国民经济其他部门正常运转的保证。同时，现代企业面对瞬息万变的市场，必须具有适应市场变化的能力，灵活调整自己的

产品和服务。根据市场需求的变化，开发新产品，增设新的服务项目，调整产品和服务结构；不少企业实行经营多角化，满足消费者多样化的需求，同时分散经营风险，扩大企业的盈利。

(5) 企业规模向两极分化。在市场经济不断发展的新形势下，企业规模有两极分化的趋势：一方面，企业向大型化发展，涌现出许多跨国公司、集团型企业。企业规模的扩大化有利于生产要素的优化组合、资源的合理配置，有助于实现规模效益，增强企业整体实力，加快技术改造和新产品开发，提高企业的竞争能力。另一方面，在现实的经济生活中，也产生了一批知识、技术密集，专业化程度高，规模较小的企业。小型化、微型化企业以其投资少、见效快、适应性强、机动灵活、效率和效益较高的优势，在市场竞争中显出勃勃生机。近年来，我国的企业也呈现出一种联合的势头，许多行业都组建了企业集团，这有助于发挥整体优势。但也要注意采取分散化、多元化经营，把大企业的优势和小企业的灵活性结合起来，以增强企业应变能力和竞争能力。

2. 生产关系方面的特征

现代企业作为微观经济组织，总是存在于一定的社会制度和经济体制中。社会制度、经济体制体现在企业制度上，使得不同社会制度的企业，以及同一社会制度的不同发展阶段中的企业具有完全不同的特征。我国实行的社会主义制度，现在正处于社会主义初级阶段，经过十多年的改革，计划经济体制逐步向社会主义市场经济体制过渡。在这种形势下，我国的现代企业在生产关系方面具有既不同于传统的计划经济体制下的企业，也不同于资本主义企业的一些特征：

(1) 生产资料以公有制为主体，同时，多种所有制形式并存。在计划经济体制，企业实行单一的所有制形式——公有制，不允许存在任何形式的私有制。而在资本主义制度下，企业则是建立在生产资料私有制基础之上的，与我国社会主义企业有着本质上的区别。在实行社会主义市场经济体制过程中，我国的企业既不

能搞私有化，也不能搞单一的公有制，只能实行以公有制为主体的多种所有制并存的生产资料所有制形式。不同的所有制形式既可以外部并存，也可以内部并存。所谓外部并存，就是各种所有制分别开办企业，企业本身是单一所有制形式；所谓内部并存，就是同一企业中包含不同的所有制成分，企业本身是多种所有制的混合体。

(2) 企业实行劳动者共同占有、联合劳动、民主管理。社会主义企业同资本主义企业相比，在内部关系上有一个本质区别，那就是，资本主义企业中是资本家和雇佣工人的对立，而不管资本家是以单个人的形式出现，还是以合伙的形式或董事会的形式出现。在社会主义企业中，总的来说是以公有财产为主体，劳动者对公有财产共同占有，实行联合劳动和民主管理，大家都以劳动者的身份出现，大家都有可能担当领导和承担管理职能，大家都主要凭劳动能力和劳动贡献取得收入。当然，在同一企业中存在多种所有制形式的情况下，特别是在私有股份所占比重较大的情况下，劳动者共同占有、联合劳动、民主管理的关系必将受到削弱，但这在社会主义初级阶段将是不可避免的。

第二节 现代企业的构成要素和形式

一、现代企业系统的构成要素

现代企业具有明显的系统特征：集合性（整体性）、相关性、目的性和动态环境适应性。根据系统理论，可以把企业看成一个“输入—转换—输出”的过程。系统的输入就是从社会环境中取得企业生产经营活动的一切资源要素，然后，按照人们预定的目标将诸要素有机地结合起来，生产出新的产品或劳务，实现物质转换，最后，再向社会输出，以满足用户、市场或社会的需要，并取得经济效益。

企业系统的基本构成要素，可以概括为：

1. 人力

包括操作人员、技术人员和管理人员及其知识和技能，人是企业的主体，人的素质将决定企业生产经营的成败。

2. 财力

即资金，指企业生产经营活动所需的资金。资金是连接人和其他生产要素，形成生产能力的粘结剂，其周转速度是反映企业经营好坏的一个重要的指标。

3. 物力

包括土地、建筑物、机器设备、仪表、工具、天然资源或外购原材料、半成品或成品等劳动手段和劳动对象，是现代企业生产经营活动正常进行的物质基础。

4. 信息

包括企业内外的各种情报、数据、资料、图纸、规章制度等，它是人、财、物诸要素运动状态的反映，是维持现代企业正常营运的神经系统。

5. 时间

它是一种特殊的资源要素。企业要获得成功，必须抓住时间，充分利用时间。现代社会生活节奏越来越快，时间就是金钱，就是财富，世界上的一切节约都可以归结为时间的节约，没有时间任何事情也做不成。

企业具备了人、财、物、信息和时间，只是有了顺利地进行生产经营的基本条件，而要达到生产经营的预期目标，提高生产经营的有效性，还必须依靠管理，把上述诸要素科学地、有机地组织起来，形成一个系统。

现代企业系统的运作过程，如图 1-1 所示。

二、现代企业的基本形式

在社会主义市场经济条件下，现代企业的形式一般是以所有

制性质、财产组织形式和所承担的法律责任来划分的。

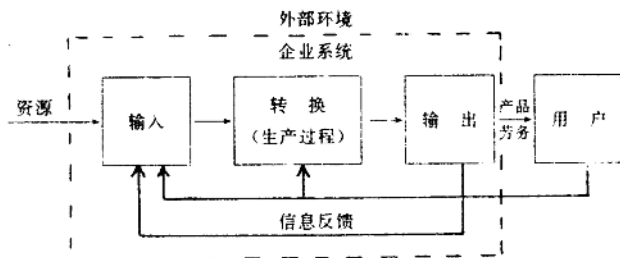


图 1-1 企业系统过程图

1. 国有企业

它是由代表全民的国家作为所有者的一种企业形式，其基本特点是：国家作为全体人员的代表拥有企业的财产所有权，并运用多种手段管理企业的生产经营活动。国有企业是国民经济的主导，在我国社会经济的多种所有制企业形式中，发挥着主力军的作用。

自经济体制改革以来，针对国有企业存在的问题，国家对国有企业进行了一系列的改革。根据《企业法》的有关规定，国有企业应是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。企业的财产属于全民所有，国家依照所有权与经营权分离的原则授予企业经营管理。企业对国家授予其经营管理的企业财产享有占有、使用和依法处分的权利。企业依法取得法人资格，以国家授予其经营管理的财产承担民事责任。企业根据政府主管部门的决定，可以采取国有国营、承包经营、租赁经营、国有民营等多种经营方式。

2. 集体所有制企业

这是生产资料归劳动群众集体所有的一种企业形式，其特点是：生产资料归企业全体成员共同占有、使用和支配；企业的生产经营收入，除上缴给国家一定的税金外，其余的全部归集体所有，可以自由支配和使用。

集体所有制企业是与我国较低的社会生产力水平相适应的公有制企业，它能够促进社会生产力的发展，因而在我国经济生活中也发挥着重要作用，是社会主义经济中不可缺少的重要组成部分。

3. 独资企业

独资企业是指由一人出资兴办，财产完全归个人所有，由个人经营和控制的企业。这种企业不具有法人资格，在法律上为自然人企业，其特点是：自然人因素对企业影响大；资本少；企业规模小；决策简便；经营灵活；业主承担无限责任。

独资企业诞生于市场经济早期，延续至今仍普遍存在，是社会化大生产的必要补充。独资企业一般只适合于零售商业、服务业、开业律师、个人诊所等。虽然这种企业形式数量庞大，占企业总数的绝大多数，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。

4. 合伙制企业

它是由两个或两个以上的个人联合经营的企业，合伙人分享企业所得，并对经营亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营，其他合伙人仅出资并共负盈亏，也可以由所有合伙人共同经营。多数合伙制企业规模较小，但也有的合伙制企业规模较大，合伙者人数较多。

合伙制企业与个人业主制企业相比有很多优点，主要是可从众多的合伙人处筹集资本，合伙人共同偿还责任减少了银行贷款的风险，这就提高企业的筹资能力。同时，合伙人对企业盈亏负有完全责任，因而有助于提高企业的信誉。

合伙制企业也有其明显缺点，主要是：尽管有多个合伙人共同出资，但合伙人也不能无限增加。因此，企业的资产规模一般达不到社会化大生产的要求，依然局限在规模较小的生产和经营领域内；出资者与经营者没有分离，没有建立起财产委托关系，几乎所有的决策都要经全体合伙人一致同意，意见不一致时，难以