

企业管理原理

■ 关淑润 徐子健 林农 主编

对外贸易教育出版社

(京)新登字182号

企业管理原理

关淑润 徐子健 林 农 编 著

责任编辑 张孟秋

*

对外贸易教育出版社出版

(北京和平街北口北土城 邮政编码 100029)

新华书店北京发行所发行 北京新源印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 ·印张 8.75 字数 227 千字

1992年10月 第1版 · 1992年10月 第1次印刷

印数1—8 000册 · 定价5.00元

ISBN 7—81000—502—2/F · 157

编 者 说 明

企业管理原理作为一门学科，研究的重心是各类企业的管理问题。但是，管理的基本原理不仅适用于各类经贸企业，也适用于医院、学校、机关及团体等行政事业单位。

本书是我们在多年教学实践的基础上，借鉴国内外企业管理经验和方法，全面系统地说明企业管理的基本原理，并附有若干案例。《企业管理原理》既是经贸高等院校的教学材料，同时也可以作为经贸企业和有关生产部门的业务参考资料。在编写过程中，我们力求做到把国外普遍应用的现代管理方法溶于我国企业管理的传统经验之中。

参加本书编写的有对外经济贸易大学国际企业管理系关淑润（第一、三、六、七、八、十、十三章）、徐子健（第二、四、五、十一、十二章）、林农（第九章）。关淑润同志负责本书的组织和总纂工作。

由于编者水平所限，书中难免出现缺点和不够完善之处，恳请读者给予批评指正，以便再版时修订。

编者

一九九一年一月

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 管理工作的重要性.....	(1)
第二节 企业与企业管理.....	(3)
第三节 企业管理的任务.....	(6)
第四节 企业管理的职能.....	(8)
第五节 现代管理的主要特点.....	(11)
第二章 管理思想的演变和发展	(14)
第一节 科学管理.....	(14)
第二节 古典组织理论.....	(21)
第三节 人际关系学说.....	(27)
第四节 现代管理学派.....	(31)
第三章 计划	(37)
第一节 计划管理的重要性及其特点.....	(37)
第二节 计划管理的基本原则.....	(40)
第三节 经营计划的分类和内容.....	(42)
第四节 计划的编制、执行和控制.....	(48)
第五节 滚动式计划法.....	(55)
第六节 PDCA计划循环法.....	(57)
第四章 决策	(62)
第一节 决策的意义.....	(62)

第二节	决策的要求	(64)
第三节	决策的程序	(65)
第四节	决策的分类和内容	(68)
第五节	不同条件下的决策	(71)
第五章	决策的数量方法	(77)
第一节	管理科学与决策	(77)
第二节	线性规划	(78)
第三节	存货管理	(85)
第四节	决策树	(89)
第五节	数量方法的局限性	(93)
第六章	组织	(95)
第一节	组织在管理中的地位和作用	(95)
第二节	管理组织的基本原理	(96)
第三节	企业的部门划分	(102)
第四节	企业的组织形式	(105)
第七章	目标管理	(113)
第一节	目标管理的作用	(113)
第二节	目标管理的内容和程序	(118)
第三节	目标管理的应用	(129)
第八章	信息沟通	(135)
第一节	信息沟通的重要性	(135)
第二节	信息沟通的程序	(136)
第三节	信息沟通的障碍	(139)
第四节	有效信息沟通的原则	(143)
第五节	信息沟通的渠道和网络	(145)

第六节	提高信息沟通的有效性·····	(150)
第九章	控制·····	(154)
第一节	控制的概念和种类·····	(154)
第二节	控制的过程·····	(157)
第三节	控制的行为反应和有效的控制·····	(159)
第四节	控制技术·····	(162)
第十章	管理信息系统·····	(172)
第一节	信息在企业管理中的地位和作用·····	(172)
第二节	管理信息系统的功能·····	(178)
第三节	管理信息系统的建立·····	(182)
第四节	电子计算机在信息管理中的应用·····	(189)
第十一章	激励·····	(194)
第一节	激励的意义与过程·····	(194)
第二节	需要层次理论·····	(197)
第三节	双因素理论·····	(199)
第四节	X理论与Y理论·····	(203)
第五节	期望理论·····	(205)
第六节	公平理论·····	(208)
第十二章	领导·····	(210)
第一节	领导的性质·····	(210)
第二节	领导的特性理论·····	(212)
第三节	领导的行为理论·····	(214)
第四节	领导的权变理论·····	(218)
第五节	领导方式的综合方法·····	(223)

第十三章 人事管理	(226)
第一节 人事管理的重要性及其任务.....	(226)
第二节 人力资源的开发.....	(228)
第三节 职工的培训.....	(238)
第四节 职工的报酬管理.....	(243)
第五节 多国性企业的人事管理简介.....	(247)
案例分析目录	(253)
一、东方电力公司.....	(253)
二、佳利制品公司.....	(254)
三、北方航空公司.....	(255)
四、三项策略的选择.....	(256)
五、发展可供检验的目标.....	(258)
六、决策分析问题.....	(259)
七、南方飞机公司.....	(260)
八、家用无线电与电视公司.....	(261)
九、新兴联合工业公司.....	(262)
十、普特利公司.....	(263)
十一、德乐服装公司的激励.....	(264)
十二、联合汽车公司.....	(266)
十三、人寿保险公司.....	(267)
十四、华兴机具公司.....	(268)
十五、选拔管理人员.....	(269)
参考书目	(272)

第一章 概 述

管理学是一门综合性的学科。它是从管理实践中形成和发展起来的，是由一系列的管理理论、职能、原则、形式、方法和制度等组成的科学体系。这门学科是由社会科学、自然科学和技术科学相互渗透综合而成的。

管理学作为一门学科，研究的重心是工业和商业企业的管理问题，所以，有时称为“工商管理”。本书讲的管理，主要是指“工商管理”。但是，管理的基本原理不仅适用于各类工商企业，也适用于各种行政单位和部门。为了适应宏观战略目标管理的要求，工业、农业、商业、交通、建筑等企业单位和部门，需要大力提高管理水平；医院、学校、服务等事业单位和机关等行政单位和部门，也需要提高管理水平。

第一节 管理工作的重要性

一、管理的基本概念

管理是社会发展的产物，是共同劳动的结果，是为了达到一定目标，管理者依照某些原则、程序、方式、方法和手段，对有关的人和事进行计划、组织、指挥、协调和控制的一系列活动的总称。这个概念包含着三层意思：（1）管理是一种有意识、有组织的群体活动，不是盲目无计划的、本能的活动；（2）管理是一个动态的协调过程，协调人与人之间的活动和利益关系，它贯穿于整个管理过程的始终；（3）管理是围绕着某一共同目标进行的，目标不明确，管理便无从谈起，目标是否切合实际，直接关系到管理成败或成效的高低。

管理活动存在于一切领域、一切部门和各行各业，因此管理学所涉及的范围极其广泛。管理学是研究现代化大生产条件下管理活动中各种现象和规律的科学。它是社会化大生产和各门科学日益发展的产物。

二、管理的必要性和重要性

管理是由社会生产力的发展所引起的，是人们共同劳动的客观需要。随着社会生产水平的提高，管理也不断相应的有所发展。就社会生产过程来说，加强管理的必要性，主要由以下几个因素决定的：

（一）管理是进行社会生产所必需的

凡是许多人在一起共同劳动，就必须有管理。这种管理表现为计划生产，组织劳动，指挥和协调各部门各生产环节的活动等一系列的职能。马克思在《资本论》中曾指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”。（马克思：《资本论》第一卷，人民出版社1975年版，第367页）。

（二）管理是由于劳动分工和协作而产生并发展的

共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理工作也就越精细、复杂和重要。特别是现代工业的生产，不仅生产技术复杂，企业内部分工精细，而且社会化程度高，企业与社会联系更加广泛。由于生产规模的扩大，为了解决生产所需的人力、原料、运输、动力和市场等问题，就必须与社会发生多方面的联系。因此，现代工业生产的管理比手工业管理更加复杂，更加重要。

（三）管理是实现提高社会经济效益这一目标的重要途径

加强管理，无论是作为一种观念，还是一门学科，从它本身的起因和目的来说，都是为了提高一个企业、一个部门、乃至一

个国家的经济效益。如果不加强管理，企业、部门或整个社会的生产和经济活动就不可能顺利的进行，更谈不上提高经济效益了。随着科学和生产技术的不断发展，生产社会化程度日益提高，加强管理就不仅是提高一个企业或一个部门经济效益的基本条件，而且是提高社会经济效益的基本条件。

（四）管理是由现代科学和生产技术的发展所决定的

随着科学技术和生产力的发展，人们清楚地看到，人类的生存与交往、社会的发展与进步、国家的繁荣与昌盛、企业的前途与命运，无一不与管理问题息息相关。一个国家管理水平的高低，不仅反映着这个国家的生产力和科学技术的发展水平，而且直接影响着这个国家经济建设的发展速度。国外，有人把科学、技术和管理称为现代社会文明的三大支柱，三者缺一不可，把先进的科学技术和先进的管理，形象化地比作是推动经济高速发展不可缺少的两个“轮子”，主张三分靠技术、七分靠管理，管理是生产经营好坏的决定因素，这些见解是有一定道理的。

第二节 企业与企业 管理

一、企业的概念和基本特征

企业是从事经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营，实行独立核算，具有法人资格的基层经济单位。企业，作为独立的经济组织，必须具备以下几个基本特征：

（一）企业具有独立地进行经营活动的权利。企业不仅是一个经济组织，而且是一个独立的经济组织。企业的独立性表现在企业对自己的经营活动具有决策权和实施权。

（二）占有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用。这既是进行经营活动的条件，又是企业独立经营的物质基础和保证。没有一定的生产资料和劳动力，企业就无法进行经营活动；企业不能自主地支配和使用它所具有的生产资料和劳动力，企业

就失去了经营的活力。经济地、合理地使用企业所具有的生产资料和劳动力，是企业取得最大经济效益、不断发展壮大的途径。

（三）独立核算，自负盈亏。这是企业独立经营的核心。企业作为一个独立的经济组织，必须对自己的经营效果负完全的责任，使企业不亏损，并能取得盈利。为此，就必须对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，用自己的收入抵补开支，保证取得盈利。

（四）具有法人的权利和地位。法人是指依法成立并能独立地行使法定权利和承担法律义务的社会组织，如社团、企业等。凡是实行独立核算，进行独立经营的一切盈利性经济组织，依法取得法人的资格和地位后，即成为受到法律承认、法律保护并可依法行使法定的权利和义务的独立单位。所以，企业取得法人的资格和地位，是企业独立性的必备条件和保障。凡是独立的经济组织都应依照国家的法律，经过有关部门的批准，取得法人资格。

以上四点，是企业独立性的具体体现，也是企业的基本特征。

二、企业系统与管理

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，按照人们预定的目的将诸要素有机地结合起来，生产出新的产品或劳务，实现物质变换；最后，再向社会输出，以满足用户或社会的需要，并获得经济效益。

企业系统的基本资源要素，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）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。这些是企业生产经营活动的物质基础。（3）财力，即资金。它是物的价值转化形态，其周转速度，是反映企业经营好坏的重要质量指标。（4）信息。包括各种情报、数据、资料、图纸、规章等。它是人、财、物诸要素运动状态的反映，是维持企业正常营运的神经细胞。（5）时间。它是一种特殊的资源要素。搞商品经营必须把握时机。现代社会生活节奏越来越快，时间就是金钱，就是财富。

上述是企业系统的五种资源要素。企业系统过程，如下图1-1所示：

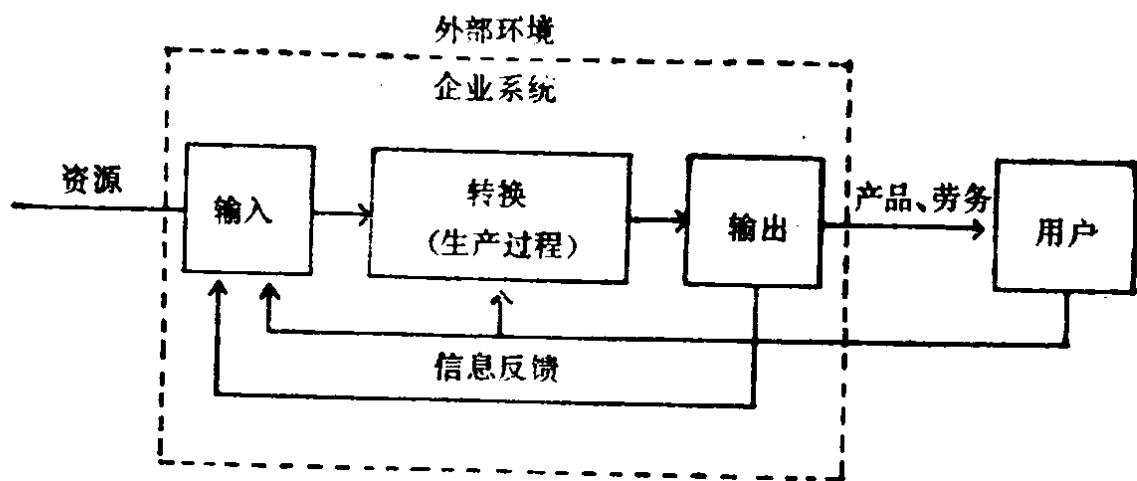


图 1-1 企业系统过程图

企业系统是由人们设计和控制的系统，而管理又具有渗透性，故企业系统结构，也就是企业管理的系统结构。它是由许多子系统构成的多层、多元的大系统。对企业管理系统，有许多学者进行探索，提出了不同的模式。就一般说来，企业管理系统模式如下图1-2所示：

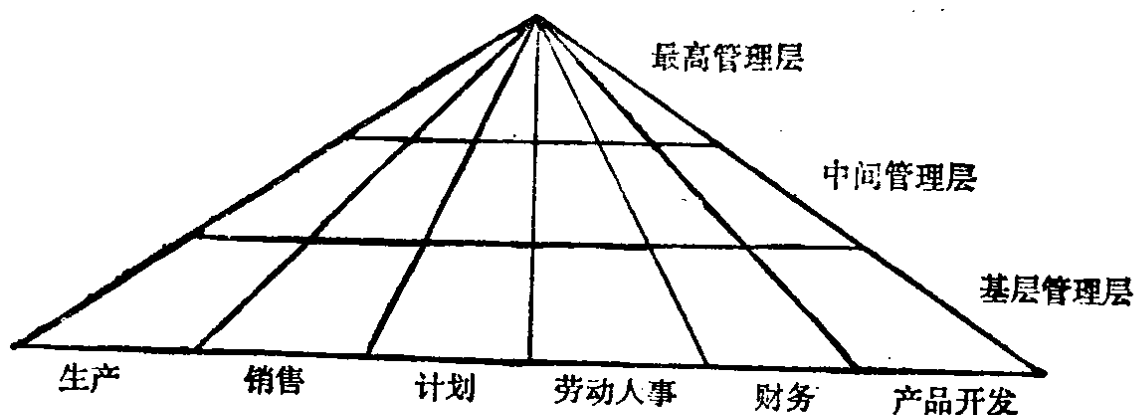


图 1-2 企业管理系统图

第三节 企业管理的任务

企业管理的任务，概括起来讲，就是通过综合平衡，对企业的全部生产经营活动，全面地、科学地进行计划、组织、指挥、控制和协调，使产、供、销各环节，实现互相衔接，密切配合；使人、财、物各因素得到合理组织，充分利用，力争以最小的投入，取得满意的产出，完成企业的任务，实现企业的经营目标。企业管理的基本目的，在于提高工作效率和经济效益。工作效率是指工作成果与工作标准的比值。其表达式如下：

$$\text{工作效率} = \frac{\text{工作成果}}{\text{工作标准}}$$

所谓工作成果，是指完成某项工作的实际数量、实际质量、实际速度以及实际成本等。所谓工作标准，是指从事某项工作之前预先规定的具体要求（即具体化目标）。这种具体化目标是可以数量或其他度量表示出来的。因此，为了提高工作效率，首先必须提高工作成果，而要提高工作成果就必须制定标准（数量标准和质量标准），作为全体职工努力追求的目标，并以此作为考核的依据。若不能达到此目标，则应迅速采取矫正措施；第

二，对任何工作必须事先制订完成任务的计划，使职工均能遵照计划进度的要求按期完成任务；第三，必须改善经营管理，减少费用支出，以达到不断降低成本的目的。

经济效益是指产出与投入之比值。其表达式如下：

$$\text{经济效益} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

所谓投入，是指生产经营过程的消耗，包括原料、燃料、材料的使用，机器设备的磨损、人力的消耗以及信息（生产指令、计划、图纸、技术文件等）等。所谓产出，是指生产经营过程的结果，包括合格的产品或有效的服务、人才以及高级的信息（统计资料、生产经营活动的情况报表等）。一个生产经营过程，既是投入过程，又是产出过程。在一定的生产技术和管理水平之下，某一生产经营过程的投入与产出之间，有着较为稳定的数量依存关系。

为了提高经济效益，必须以最少的投入（最少的人力、物力的消耗，最少的资金占用），取得较多的产出（符合社会需要、适销对路的产量、品种、质量及获得较高的利润）。

企业管理的任务，具体说来，一般有以下几个方面：

（一）合理地利用企业的人力、物力和财力，不断提高劳动生产率，节约原材料和能源消耗，降低产品成本，增加企业利润。

（二）按照客观经济规律和技术规律，有计划地合理地组织企业的生产经营活动，努力提高产品质量，发展产品花色品种，增加产品数量，降低产品成本，保证企业的生产能得到高速度的发展。

（三）不断地对职工进行鼓励教育，进行文化和科学技术教育，建设一支技术较高的职工队伍和一批善于管理现代化企业的技术人员和管理人员。

（四）制订各项规章制度和法律制度，使上层建筑适应经济

发展的要求。这就是要处理好生产经营过程中上层建筑同经济基础之间的矛盾，使上层建筑要为经济基础服务。

第四节 企业管理的职能

企业管理职能，可以理解为管理系统所具有的功能和职责。前者是由管理对象的特点即社会分工所规定的，具有特殊性。后者是管理这一事物的自身规律所决定的，具有普遍性。最早把管理职能上升为管理普遍规律的是法国管理学家法约尔。他在1916年所写的《一般管理与工业管理》一书中，提出管理是由计划、组织、指挥、控制和协调五个因素构成的观点，即现在人们常说的管理五大职能。后来，尽管有许多管理学家还有各种不同的提法，如“五功能派”、“四功能派”、“三功能派”、“一功能派”“七程序派”等等，但都只是在此基础上进行的取舍或补充。

一、计划职能

计划职能是指对未来经济活动进行规定和安排。它的内容是十分丰富的，其中主要的应是预测、决策和编制计划。

预测，是用科学的方法，对计划期中经济活动的资源、技术、市场和环境条件中的经济、政治、社会因素的变化等，进行定性、定量的调查研究和分析，从而全面地掌握经济活动的现状、内部和外部的各种联系以及经济活动发展的规律，预示经济活动发展的趋势，为决策提供依据。

决策，包括目标决策和方案决策两方面的工作。目标决策，是指要为经济活动中的所有人员规定共同努力的方向和所要达到的目的，它为全部的经济管理活动提供依据。全部管理工作不仅在方案决策、计划编制中要根据目标的要求进行，而且组织职能、指挥职能、控制职能、协调职能的活动也要围绕目标的要求来进行。因此，目标决策是经济活动的首要工作。

方案决策，是指为了实现一定的目标，而在各种可供选择的

方案中,选择最优方案。方案决策的工作,包括为未来行动找出尽可能多的方案和用科学的方法来寻找实现目标的最优方案这两部分。

编制实施计划,主要是把决策结果形成详尽的工作安排。它包括制订实施的各项细则,经济活动在时间、空间、资源上的具体安排。制定实施计划的关键在于搞好综合平衡,即合理安排人力、物力、财力和技术力量,抓好生产与需求之间的平衡,保持经济活动各部门和各环节之间的衔接,掌握经济活动发展的比例、速度、效果之间的关系。实施计划应该包括长期的与短期的实施计划。实施计划还有单项计划和综合计划的不同。编制计划要注意搞好各项计划之间的衔接和各种计划指标之间的综合平衡。

计划职能的核心是决策。决策失误是计划失败的根本所在。计划职能是企业管理的首要职能。

二、组织职能

组织职能,是指对企业经济活动的各种要素和人们在经济活动中的相互关系进行合理的组织。组织职能主要包括两方面的内容:(1)按照企业的目标,合理设置机构,建立管理体制,确定各个职能机构的作用,规定各级权力机构的责任,合理地选择和配备人员,建立起一个统一有效的管理系统;(2)根据各个时期任务所规定的目标,合理地组织人力、物力和财力,保证各部门、各环节互相衔接,以取得最佳的经济效益和社会效益。因此,它是发挥管理功能的组织保证,是实现企业目标的有力工具和手段。

组织职能的执行,要从企业的生产经营特点出发,服从于企业的经营方针和目标。

三、指挥职能

为了保证企业的生产经营活动按计划、有组织地运转起来,企业的一切活动,都必须服从于统一的指挥,这是现代化大生产的客观要求。指挥职能包括领导、指挥、教育、鼓励、正确处理各种关系等。

指挥职能从一般意义上讲，它的任务是让组织（企业）、职工个人都能充分地发挥出积极作用，使所有的人都能做出最好的贡献。为此，指挥活动则必须遵循一定的原则。

（一）目标协调原则。就是说，指挥应使每个职工都与企业的整体目标、计划要求相协调，为完成企业的计划任务和目标而有效地工作。

（二）统一指挥原则。就是指挥要统一，命令要统一，避免多头领导。每个人的工作只能接受一位领导人的指示、命令。要逐级如此，从而形成统一的指挥系统。实行统一指挥，是保证力量协调，行动一致必不可少的条件。统一指挥同多头指挥相对立。当一个人接受来自多方面的指示，往往会由于指示本身相互抵触，而导致工作产生混乱，不利于有效管理。

（三）强调人际关系，反对强制性指挥原则。企业领导人员应以民主方式进行指导、教育和鼓励，使被领导者产生自觉的工作热情、责任心和积极性。同时，要采取教育、鼓励和行政命令相结合的方式，这是最理想的指挥。

四、控制职能

管理的控制职能，是指根据经营目标、计划、标准以及经济原则对企业的生产经营活动及其成果进行监督、检查，使之符合于计划，以及为消除实际和计划间的差异所进行的管理活动。

要实行控制，必须具备三个基本条件：（1）有明确的标准；（2）及时获得发生偏差的情况；（3）有纠正偏差的有效措施。

标准必须反映出目标的特征。管理目标以及各项具体的方针、政策、指标、定额、规章制度和工作程序等，都可以用来作为控制的标准。对工作开展的情况进行调查、考核、监督、收集汇报及研究各种报表等等，都是发现偏差的重要途径。在计划实施过程中，通过各种渠道，运用各种手段，不断地从管理对象那里收集执行的情况，即“信息反馈”。有了标准，有了反馈回来