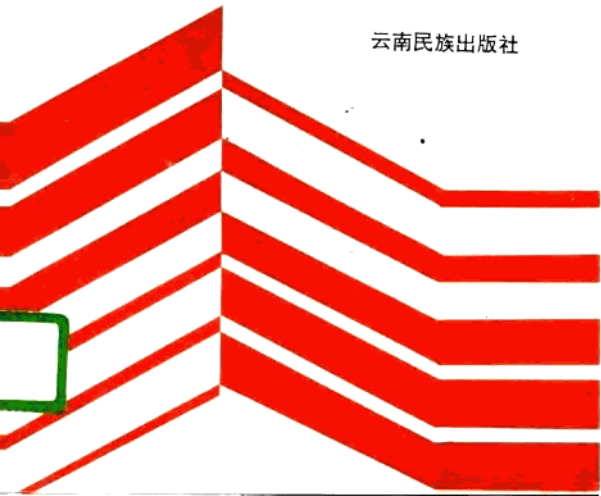




现代企业 管理学原理

主编 郑正元 范珂

云南民族出版社



97
3270
637
2

11099/03 序

管理是企业从事生产经营的必要条件和内在要求，只要是社会化生产，只要存在分工协作的共同劳动，就必需要有管理。生产经营规模越大，劳动分工越细，协作越紧密，技术和设备越复杂，社会经济联系越广泛，管理工作也就越发重要。当前，我国经济正处在快速发展时期，改革管理体制和改善企业管理，都是极为重要的任务。深化企业改革与加强企业管理，相互促进，相辅相成，互为保证。在新旧体制转轨时期，管理是企业从事生产经营的必要条件和内在要求，加强经营管理，合理配置企业资源，追求企业效益的最大化，不仅有利于促进企业改革的深化，同时也对企业的生存和发展，特别是国有企业的生存和发展，起着越来越重要的作用。

现代企业管理的关键在于人，管理大师李·亚科卡认为，管理者既是决策者，又是发动者，“管理就是发动其他人去工作”。社会主义企业管理需要大批高素质的管理人才，他们既富于激情和敬业精神，又善于发动其他人去工作，使企业高效率地运转。

近十余年，我国企业管理教育虽不断发展和完善，但管理人才的培养还远远不能适应建立社会主义市场经济的需要。培养更多的有战略眼光、决策能力的经济管理人才，正是财经院校（系）的光荣任务。云南财院郑正元、范珂、丁世青、刘超等同志编写的《现代企业管理学原理》，吸收和借鉴了国内外企业管理的理论研究成果，系统地阐述了现代企业管理学的基本内容，是一本内容新颖、可读性强的管理学教材，希望读者能从中获得教益。在本书出版之际，应编者之请，为之作序。

吴健安

1995年12月28日



3 0126 9098 2



C

411542

— 1 —

编者的话

《现代企业管理学原理》是适应我国改革开放、深化企业改革，建立现代企业制度，从而在激烈的市场竞争中求得生存和发展的需要而组织编写的大学本科教材。教材中对在社会主义市场经济条件下，建立现代企业制度、增强企业能力和活力，使之成为市场主体，并在竞争中立于不败之地，企业必须转变观念，从战略高度来发展企业，认真地研究面临的复杂多变的外部环境，充分发掘已有资源的潜力，使之优化配置，为此企业必须加强计划管理、组织管理和控制管理。同时为参与国际经济大循环，企业为取得良好的经济效益和社会效益，必须注重自身形象的塑造，努力建造与世界经济发展同步的企业文化，从而把我国的企业管理提高到一个崭新的水平。参编者努力寻求当今世界企业管理的最新成果，并结合自身的教学和社会实践，作为众多著作中的一颗小草。

参加本书编写工作的有郑正元（导言、第一章、第八章），范珂（第五章、第九章），丁世青（第四章、第六章），刘超（第十章），吴杰（第二章），杨耕砚（第七章），张波（第三章）。本书由郑正元、范珂担任主编，丁世青、刘超担任副主编。本书编纂过程中得到有关专家学者和有关部门的大力帮助和支持，在此谨致衷心感谢。

鉴于作者水平有限，调查研究还不够深入，书中不妥之处敬请读者批评指正，并致深切谢意。

作 者

1995年12月8日

目 录

导言.....	(1)
第一章 现代企业.....	(6)
第一节 企业的产生和发展.....	(6)
第二节 企业的组织类别	(13)
第三节 企业的素质与任务	(19)
第四节 现代企业制度	(22)
第二章 企业管理的性质和职能	(27)
第一节 企业管理的含义	(27)
第二节 企业管理的性质	(31)
第三节 企业管理的职能	(34)
第三章 企业经营管理	(48)
第一节 现代企业经营管理思想	(48)
第二节 市场调查分析	(53)
第三节 经营战略与策略	(61)
第四节 经营决策	(70)
第五节 中国企业的跨国经营	(77)
第四章 企业计划管理	(85)
第一节 企业计划管理概述	(85)
第二节 计划编制与实施	(92)
第五章 企业组织管理.....	(103)
第一节 企业组织管理概述.....	(103)
第二节 企业组织结构.....	(107)
第三节 企业组织的设计原则和活动准则.....	(116)
第六章 企业控制管理.....	(120)
第一节 管理控制概述.....	(120)

第二节	控制的衡量标准及方法·····	(127)
第三节	控制的方式与方法·····	(130)
第七章	企业外部环境分析·····	(134)
第一节	企业外部环境概述·····	(134)
第二节	企业外部环境分析·····	(137)
第三节	企业竞争·····	(148)
第四节	企业风险与管理·····	(157)
第八章	企业内部条件分析与管理·····	(168)
第一节	企业人力资源分析与管理·····	(168)
第二节	企业物力资源分析与管理·····	(177)
第三节	企业财力资源分析与管理·····	(194)
第四节	企业信息资源分析与管理·····	(197)
第九章	企业管理方法·····	(203)
第一节	行政方法·····	(203)
第二节	经济方法·····	(207)
第三节	法律方法·····	(210)
第四节	宣传教育法·····	(213)
第十章	企业文化·····	(217)
第一节	企业文化概述·····	(217)
第二节	企业文化的塑造·····	(230)
第三节	管理与创新·····	(240)

导 言

企业管理学作为当今世界的一门新兴管理科学,近几十年来,无论从理论,还是从方法方式的研究都取得了很大的发展。虽然我国的现代工业企业的历史还不很长,但在社会主义制度下,如何搞好企业管理却一直是在积极地探索和不断地实践之中。党的十四届三中全会《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》明确了我国今后一个时期深化企业改革的目标,提出了要逐步建立产权明晰、权责分明、政企分开、管理科学的现代企业制度。这样,就完全突破了计划体制下企业管理的框架,使企业进入市场经济的运行轨道,国家只是从宏观角度进行调控。因而,企业管理学面临着适应新形势发展需求,围绕建立现代企业制度的理论建设任务。

本书正是适应这种新要求而编写,其思想构架分述如下:

一、对现代企业管理学的认识

我国的企业管理学是随计划经济的建立和发展而形成的。它作为应用型的微观经济学,对我国在公有制条件下实现现代化,促进经济发展起到了巨大的作用,且通过实践不断积累了较为丰富的经验。当前,随着社会主义市场经济体制的建立,有别于传统企业管理学的现代企业管理学日益显示勃勃生机。从其建立和发展的思想理论基础角度研究,大体经历了以下几个阶段:

第一阶段为产品经济理论阶段。具体又划分为两个子阶段。第一子阶段为模仿学习阶段。建国初期，工业基础十分薄弱，不仅技术落后，门类不全，且规模较小，缺乏管理经验。第一个五年计划进行大规模经济建设，基本上是照搬照抄苏联的企业管理模式，同时也培养和造就了苏联模式的管理人才，企业管理作为一门科学尚属初始阶段。这一时期企业管理学的理论体系特点是：强调计划经济，实行高度集中统一管理，绝大部分国有企业均属中央管理，称为中央单位，少数为地方管理，称为地方国营。国家的经济职能是直接管理企业的一切生产活动，并按行政隶属关系对其经济活动进行强制的调节与控制。企业是其主管部门的附属单位，生产经营活动、企业的人、财、物、产、供、销完全由主管部门指挥。在这个阶段，由于否认社会主义经济中存在商品货币关系，实行以实物形态为主的，单一的指令性计划管理方式，只承认工业企业是物质生产部门，排斥市场作用的计划经济管理模式。这个时期，反映产品经济要求的观点、原理和方法是企业管理学的思想理论基础。第二子阶段为中国计划经济模式阶段。这一阶段是从第二个五年计划始至70年代末。在前一阶段吸收消化苏联计划经济管理模式基础上，开始结合中国的实际，对管理体制进行了改革，为了调动中央和地方两个积极因素，下放了大量的企业交地方管理。同时在加强企业内部民主管理方面，试验性地对西方的一些科学管理方法也进行了有益的探索。但由于长期受“左”的错误思想影响，过分强调政治作用，形成资源配置不合理，企业小而全、大而全，且分散，专业化生产发展缓慢，甚至倒退。在管理方面出现不尊重科学，一概排斥西方，否定经济规律作用，提出和推行一些不科学的管理思想、原则和方法。此时企业管理学的理论体系与实际差距愈益增大，但基本框架仍然是产品经济的基础。

第二阶段为商品经济理论阶段。这个阶段从1978年党的十一

届三中全会开始至今，逐步按商品经济规律，彻底改革以产品经济理论为基础的企业管理学，建立适应社会主义市场经济体制的现代企业管理学。这个阶段又可划分为两个子阶段。第一子阶段为有计划的商品经济理论。此时，整个国民经济是按照有计划的商品经济来组织运行，作为学科理论则首先是突出产品经济理论，转移到商品经济理论，反映商品经济和市场作用的要求，计划形式由单一指令性变为指令性、指导性和市场调节相结合，强调了经济杠杆、法律手段和行政手段同时并用，国家宏观控制、微观搞活。但由于认识的局限，对计划经济和市场经济的实质，即二者同是经济手段认识不足，在企业管理中仍难免产品经济理论的痕迹。随着改革的深入，认识的深化，确立了以社会主义市场经济理论代替有计划商品经济理论，建立和发展为社会主义市场经济服务的企业管理学，此即第二子阶段，就是社会主义市场经济阶段。但由于社会主义市场经济体制尚在建立、发展、完善之中，因而现代企业管理学围绕建立和发展科学的现代企业制度也有一个逐步完善的过程，作为理论研究和指导实际运作的现代企业管理学进入了一个划时代的重要阶段。

二、关于学科的理论基础

现代企业管理学原理的理论任务是：以马克思主义政治经济学为指导，遵循商品经济规律，按社会主义市场经济的运行要求，阐明我国在建立现代企业制度的进程中，企业在竞争中生存和发展的规律性，充分地研究外部环境、优化配置企业资源，提高企业经济效益，建立有中国特色的现代企业管理模式。为此，本学科理论应包括：（一）社会主义市场经济理论。即企业的生产经营活动必须遵循宏观经济规律（如价值规律等）和适应市场经济运行要求，才能使企业成为市场主体。（二）企业管理科学性。即企

业应转换经营机制，在市场竞争中主动适应外部环境变化，科学合理地组织企业的各种资源，实现管理科学化、现代化，才能不断增强企业活力，不断提高经济效益。

在社会主义市场经济条件下，企业应成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产者和经营者。首先，建立社会主义市场经济体制、实行市场经济运行机制，此时企业管理应从传统计划经济轨道转向社会主义市场经济轨道上来，这样，企业管理的原则、方式、方法必将随之变化。第二，建立现代企业制度，必须要正确处理好政府与市场、政府与企业、市场与企业三种关系。这样，由于企业面临的外部环境的巨大变化，如何充分地发挥内部条件的作用，建设优秀的企业文化，特别虽注意企业形象的塑造导入CI战略，实行科学的经营管理，就显得十分重要、生死攸关。第三，社会经济活动是有其客观规律可以遵循的，企业只有适应社会经济客观发展和运行的要求，才能求得生存和发展，并为社会作出应有的贡献。第四，世界经济发展表明，企业还必须注意战略研究、制订长期发展规划，才能在激烈的国内外市场竞争高瞻远瞩、立于不败之地。

三、现代企业管理学原理的框架结构

现代企业管理学原理的框架结构包括理论构架和体系框架两大部分。

现代企业管理学原理的理论构架，是指在社会主义市场经济条件下，首先要阐明在我国建立现代企业制度过程中，企业管理应具备的职能、运行机制等问题。其次要研究科学的经营管理。再次要研究合理组织和发展企业资源，不断提高经济效益，在竞争中求得生存和发展。

现代企业管理原理的体系框架，由以下几部分组成：一、关

于现代企业和现代企业制度问题。二、企业管理的性质和职能问题。三、企业经营管理问题。四、企业外部环境问题。五、企业内部条件问题。六、企业文化与CI战略问题。以上6大部分分别按10章进行阐述。

当前，社会主义市场经济体制正在建立之中，社会主义市场经济理论的研究还处于初级阶段，建立现代企业制度刚刚起步，企业转换经营机制正在实施中，政府职能的转变也在推行中，这样，作为市场主体的企业如何在日益激烈的国内、国际竞争中求得生存和发展，已日益成为理论界、企业界、政府以及各个经济部门探讨的重大课题，正因为如此，本书中的不足和问题将有待于在今后改革深化的实践基础上不断完善和丰富。

第一章 现代企业制度

要研究现代企业管理的内在联系与规律，就必须对现代企业有一个正确的认识，同时也为认识推进现代企业制度打下良好基础。

第一节 企业的产生和发展

一、企业的概念

关于企业（Enterprise）的概念，它是一个历史范畴，是随着社会经济的不断发展和人们认识的深化，其内涵也愈亦丰富的。在社会主义条件下，对于企业，可以从不同角度来认识。从经济角度看，企业是以盈利为目的，有独立会计，即实行独立经济核算，从事商品生产或商品流通的经济组织，是国民经济的实体，是国民经济的基础单位。从社会角度看，企业是社会的一种基层组织，是有组织的社会生活的场所之一。

在国民经济系统中，有从事各种生产、经营活动的企业，但无论哪一类企业，在社会主义市场经济条件下，都具有以下共同的特征：

第一，企业是商品的生产者和经营者。即企业是从事经济活动的经济组织，也就是说企业是在商品经济条件下从事商品生产或经营的经济组织，是商品经济活动的载体，它必须向社会提供商品或劳务，而不是行政机构、不是政治组织，也不是社团群众

组织。这是因为任何企业都必须拥有一定的生产经营要素，并且把这些要素有机地结合起来，进行有效的生产经营活动，实现一定的经营目的。同时，企业也是实现社会再生产过程经济活动的一种必要的组织形式或经营方式。这是因为社会再生产是生产、分配、交换、使用诸环节运动过程的统一，而这种运动过程都是通过企业这种特别形式来实现的，这些运动过程就是企业的经济活动过程，没有企业的经济活动就没有社会再生产的运动过程，当然也就没有社会再生产。

第二，企业是相对独立的经济实体。企业是独立的商品生产者和经营者，它不是政府的附属物，应拥有充分的经营自主权，实行独立核算，自负盈亏。自主经营权是指企业在产品生产、经营方向、资金筹措和投放、劳动用工和收益分配等诸多方面不是受制于行政机构和主管部门，而是拥有充分的自主决策、独立行事的权力。独立核算、自负盈亏则是企业通过商品生产和经营所取得的盈利对自己的经济效果负责，这样企业的经济效益、生存与发展都与职工的经济利益紧密联系，企业内有动力、外有压力，就具有自我约束、自我发展的能力。

第三，企业是既有权利又有义务的法人。企业作为国民经济的实体，其一切活动体现社会化的分工与协作。为保证社会经济生活的正常秩序，国家应赋予企业一定的权力，同时又要求其承担一定的社会义务。就是说，企业应是依法成立、有必要数量的各种生产经营要素资源、有自己的组织章程、机构，企业正常的生产经营活动受法律的保护，但必须对其经营活动独立承担民事责任的法人。这是企业独立性的法律保证，也是独立经营和独立核算的必要条件。

第四，企业应是一个充满活力的经济细胞。企业是商品经济发展的产物，现代企业最根本的特征是要面向市场，商品经济的内在规律和调节机制对它必然发生作用。故此，企业在商品经济

的运动过程中，也存在着产生、发展和衰亡的过程。因而企业必然在经济活动中不断增强其竞争能力、应变能力、创新能力、财产增值能力和发展能力，才能在激烈的市场竞争中求得生存和发展，也就是说企业应充满活力才能生存和发展。

二、企业必须具备的条件

企业作为商品经济的一种组织形式，作为商品生产和经营的基本单位，必须同时具备以下几个条件：

（一）生产和经营上的独立性

生产和经营上的独立性，是指企业具有根据市场需要，独立地进行为社会需要的商品的生产和经营活动的权力，包括独立进行经营决策，组织生产、分配和交换相适应的机制和权力。也就是企业在国家计划指导下，有权自行安排生产社会需要的商品或为社会提供服务。企业只有能够独立地自主地进行生产经营活动，具有发展商品生产的动力机制、利益机制、决策机制、约束机制，以及相应的各种能力，才能灵活地适应市场变化，满足为社会提供产品和劳务的需要，而发挥企业自身的特殊作用。

（二）组织上的完整性

企业作为一个独立的经济实体，为保证其经济活动有效进行，必须具有完整的组织体系，即一方面是能把具有一定劳动技能的分散的、个别的劳动者组合在企业，而凝聚成群体力量，从而创造新的生产、经营能力。另一方面是能在企业内部通过分工与协作，把各个劳动者分配在适当的劳动岗位上，并对其活动实行高度集中的统一指挥，明确划分其职责范围、应行使的权利、得到的利益和承担的义务，形成有机联系，这样就能保证企业的生产经营活动过程循序、持续地进行。

（三）拥有必要的生产经营要素

在一定所有制形式下，对生产资料（财产）具有所有权、占

有权、使用权和处分权，以及对劳动力支配使用的自主权，是企业进行生产经营活动的必要条件，也是企业独立从事生产、经营的前提与保证。作为商品生产者和经营者，必须保证其生产经营活动正常进行的各种生产经营要素，包括人力、物力、财力、信息等各种资源。

（四）独立核算、自负盈亏

企业必须以收抵支、自负盈亏，并通过合法经营获得利润。企业所实现的利润除按国家规定缴纳税赋（包括流转税、所得税、资源税、财产税、特定目的行为税等）外，有权支配和使用剩余部分，作为扩大生产经营基金、福利基金和职工奖励基金，以调动员工积极性。盈利是企业的基本特征，盈利要求企业独立核算，对生产经营活动的投入与产出、费用和效用进行正确计量、监督和全面比较，努力提高经济效益。在市场经济中，企业必须依靠自身力量取得积累，才能自我发展，否则无利、甚至亏损，企业就无法生存和发展。

（五）具有法人资格

产权制度是现代企业制度的核心，而与产权制度密切相关的概念就是法人，现代企业是法人企业。所谓法人，是指依法成立并能独立行使法定权力和承担法律义务的社会组织。企业都要依法进行登记注册、核准登记领取营业执照，取得“企业法人”资格，独立享有法定的民事权利和承担法定的民事义务。企业的法人资格是指在法律上赋予企业以独立人格，使其具有权力能力和行为能力，有资格享受权力和承担义务，并同其他企业和消费者发生各种法律关系。由此可知，法人必须具有自己独立的财产，企业应按国家法律有关规定的条件，到指定的企业登记机关去接受审查和履行登记手续，其变更和终止也要依法进行。企业有自己的章程、有自己的名称。

以上5个条件是相互联系、互为补充的，必须同时具备才能

构成企业。

三、企业的产生

企业作为一种从事商品生产和经营的基本经济组织形式，是社会生产力发展到一定水平，商品经济发展到一定程度的结果。

人类社会的经济活动都是程度不同的社会化劳动，都是在一定的社会经济组织中进行的。而采取何种组织形式，主要取决于生产力的发展水平，并随着生产力的发展而不断发展变化。在人类社会发展的各个历史时期，由于生产力发展水平不同，社会经济组织形式也不同。在氏族社会，其组织形式是以血缘关系为纽带的氏族、一个氏族就是一个生产单位。在奴隶社会、生产力有了较大发展，大批奴隶在奴隶主强制下集体劳动，此时，奴隶主的庄园、一个家族、一个作坊就是一个生产单位。在封建社会，商品经济有了一定程度的发展，除了供封建王朝宫廷享乐和军事需要有较大规模的手工作坊外，一个家庭、一个手工作坊就是一个生产单位。总之，在资本主义生产关系建立之前，占社会统治地位的还是以手工劳动为基础的自给自足的自然经济。所以，作为社会生产的基本经济组织形式的家庭和手工作坊是自然经济条件下进行生产的主要形式。

在资本主义社会，以社会化大生产和机器与机器体系为主要特征的生产方式使得生产力得到突飞猛进的发展，商品经济获得前所未有的高度发展，社会生产的经济组织形式突破了规模狭小、管理粗放的家庭和作坊等形式，出现了雇佣关系为基础，社会化程度比较高，讲求经济核算，以盈利为目的，追求技术进步的企业。

资本主义早期产生的手工业工场是企业的雏形。16至17世纪，欧洲一些国家由封建社会向资本主义社会转变，资本家通过向海外殖民扩张和对本国人民的劫掠，积累起大量财富，又采取

抢夺、暴力等手段迫使农民失去土地，使手工业瓦解，生产者脱离自己的生产资料，沦为雇佣劳动者。原始积累为资本主义工业的产生创造了必要的前提条件，资本主义手工业工场应运而生。工场手工业比之家庭手工业规模扩大，并开始采用机器生产，内部分工协作关系变得复杂，这已是企业的雏形。工场手工业的发展又为工业革命准备了必要物质技术基础。在18世纪，由于商品需求量的急剧增加，原来的手工业劳动方式已不能满足这种需要，极需机器大生产来代替，于是工业革命开始。18至19世纪的产业革命（也称工业革命）建立的工厂制度标志着真正意义上的企业的诞生。而真正意义上的企业则是应用机器和机器体系进行生产的工厂。与手工业工场相比，其规模更大、劳动生产率更高，生产由分散走向集中，专业化分工更精细。由此可知，企业是随着资本主义的发展而形成的。

四、企业的发展

企业是商品经济发展到一定阶段的产物，它极大地促进了资本主义商品经济的发展。与此同时，随着人类社会的进步、生产力的进一步发展和科学技术水平的不断提高，企业自身也在不断发展和完善。

19世纪末至20世纪初，自由资本主义向垄断资本主义过渡，此时企业的发展非常快，出现了卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等垄断组织。先进科学技术在企业中得到广泛应用。经验型管理进入到科学管理。企业已成为占主导地位的经济组织形式，并在整个社会经济生活中起着越来越大的作用。

20世纪60年代，尤其是进入80年代，世界性的新技术革命浪潮促使现代企业发生一系列的深刻变化，其突出表现是：1、生产社会化程度向高度化发展。一方面企业内部有严格的分工与协作，生产过程具有很强的比例性、节奏性和连续性。另一方面为

了提高企业经济效益，在企业之间有分工协作，实行专业化协作和联合，以保证企业与企业之间的协调发展。2、生产技术水平向高度化发展。以先进的科学技术为企业的技术基础，不断提高企业生产的机械化、自动化、电气化、化学化、软件化和生产高技术化水平。3、经营向多元化、集约化发展。现代企业已由专业化生产逐步走向多元化经营，即产销不同类型产品的多目标经营。这是适应市场竞争，分散经营风险，满足消费者多样化需求，增加企业盈利所要求的。由粗放经营向集约化经营方向发展。集约化经营就是依靠科技进步和推行现代管理，降低成本，改进产品质量、增加花色品种、不断提高企业经济效益。4、经营规模向“两极”分化发展。一方面是企业出现向大型化发展趋势，如集团型企业、跨国公司等，这样有利于生产要素的优化组合和资源的开发利用，有助于实现规模效益，加强技术进步和产品开发，增强企业实力，提高企业的竞争能力。另一方面知识密集型、技术密集型、专业化程度很高而规模又较小的企业，呈现不断增多趋势。此类企业，因其投资少、见效快、机动灵活、效率效益高的优势，在激烈的市场竞争中独树一帜。5、资产经营形式向“两权”分离发展。由于现代企业经营管理十分复杂，企业面对的外部环境复杂多变，企业内部要充分做到优化组合、资源合理配置，企业管理必须由掌握相当管理知识和技能的专门管理人员才能胜任，企业的所有者和经营者可以分离。6、培养和塑造优秀企业文化。企业文化实际上是一种企业管理理论，它是继科学管理、行为科学等管理理论之后产生的一种新型管理理论。它产生于20世纪70年代的日本，以后发展到美国，乃至全世界。是西方管理史上的一场根本性变革，它把企业管理的中心由物的管理转移到人的管理，由硬件转到软件，由个体的人转移到群体的人，由人的心理转移到人的文化。提倡优秀企业文化，不仅极大地促进了企业内部的管理、增强了活力，同时以良好企业形象展现在消费者面前，