

成人院校教材

企业管理概论

王 强 主编

北京出版社

成人院校教材

企业管理概论

赵城璧 主编

*

北京出版社出版

(北京北三环中路6号)

安平印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 9.25印张 202,000字

1989年4月第1版 1989年4月第1次印刷

印数 1—6,000

ISBN 7-200-00790-0/G·210

定价: 3.05元

前 言

《企业管理概论》阐述的是管理的基本原理，它是财经和管理类各专业的必修课程之一。它所阐明的理论具有鲜明的共性，是一切企业、组织、团体从事管理活动所必需的基础理论。因此，本书可作为普通高等院校、成人高等院校和成人中等学校财经、管理类各专业教材，也可作为厂长（经理）培训、各级管理干部培训、岗位职务培训用书及广大管理干部自学用书。

本书在编写过程中注意联系我国管理的实践，适当吸收国内外先进管理理论和方法，在论述上力求简洁生动、通俗易懂。

本书在编写中参考了国内、外专家、学者的有关著作，并广泛征求了理论工作者、教师及实际工作人员的意见。北京市成人教育学院的领导同志及负责出版的同志给予了大力支持。在此一并表示谢意。

由于编者水平有限，编写时间仓促，书中缺点错误在所难免，请批评指正。

作 者

一九八八年十一月二十五日

目 录

第一章 企业管理的性质与任务	(1)
第一节 企业.....	(1)
第二节 企业管理的必要性.....	(5)
第三节 企业管理的性质.....	(8)
第四节 企业管理的职能.....	(13)
第五节 企业管理的任务.....	(19)
第二章 资本主义管理理论	(25)
第一节 古典管理理论.....	(25)
第二节 行为科学.....	(29)
第三节 现代管理理论.....	(37)
第三章 社会主义管理理论	(41)
第一节 马克思、恩格斯关于社会主义管理问题的论述.....	(41)
第二节 列宁关于社会主义管理问题的论述.....	(46)
第三节 毛泽东对社会主义管理问题的论述.....	(50)
第四章 企业管理的基本原理	(59)
第一节 系统原理.....	(59)
第二节 信息反馈原理.....	(62)
第三节 整分合原理.....	(64)
第四节 闭环原理.....	(66)
第五节 能级原理.....	(71)

第六节 弹性原理.....	(73)
第五章 企业管理制度与原则.....	(77)
第一节 企业管理制度的特征和作用.....	(77)
第二节 领导制度.....	(81)
第三节 责任制度.....	(85)
第四节 民主管理制度.....	(88)
第五节 企业管理的基本原则.....	(92)
第六章 决策.....	(98)
第一节 决策的重要性和种类.....	(98)
第二节 调查研究是科学决策的基础.....	(102)
第三节 科学预测是正确决策的保证.....	(111)
第四节 决策的程序.....	(127)
第五节 决策技术.....	(131)
第七章 计划.....	(148)
第一节 计划的本质和内容.....	(148)
第二节 计划编制的内容和原则.....	(152)
第三节 计划编制的方法.....	(157)
第四节 计划的贯彻执行.....	(170)
第八章 组织.....	(174)
第一节 企业组织结构的设置原则.....	(174)
第二节 企业管理部门的设置.....	(178)
第三节 企业的管理体制.....	(181)
第九章 指挥.....	(188)
第一节 指挥的科学涵义.....	(188)
第二节 指挥的权力.....	(191)
第三节 指挥的原则.....	(195)
第十章 控制.....	(199)

第一节	控制职能在企业管理中的地位 and 作用	(199)
第二节	控制的过程和技术	(202)
第三节	反馈控制与前馈控制	(208)
第十一章	协调	(215)
第一节	协调的涵义与必要性	(215)
第二节	信息沟通是协调的基础	(218)
第三节	企业内部冲突的处理	(223)
第十二章	激励	(227)
第一节	激励与激励过程	(227)
第二节	激励的因素和激励的方法	(234)
第十三章	企业管理方法	(240)
第一节	经济方法	(240)
第二节	行政方法和法律方法	(244)
第三节	社会心理学方法	(248)
第十四章	现代企业管理者	(255)
第一节	企业管理者和管理劳动	(255)
第二节	现代企业管理者的素质	(258)
第三节	现代企业管理者的能力	(262)
第四节	现代企业管理者的管理艺术	(267)
第十五章	企业管理现代化	(277)
第一节	企业管理现代化的涵义和必要性	(277)
第二节	企业管理现代化的内容	(279)
第三节	实现企业管理现代化的主要途径	(285)

第一章 企业管理的性质与任务

第一节 企业

一、企业的概念

企业二字，至今还没有一个公认的确切的定义。资产阶级学者给企业所下的最基本定义是：以营利为目的、有独立会计的经济单位。这个定义包含两个基本内容：第一，企业是以营利为目的经济单位。第二，企业是有独立会计，即实行独立经济核算的经济单位。必须同时具备这两个条件才是企业。

社会主义企业的概念应如何表述？也是众说纷纭。我们认为，在社会主义条件下，自主经营、独立核算、自负盈亏的经济组织就是企业。这个概念包含以下几点内容：第一，社会主义企业是相对独立的商品生产者或经营者，有一定的独立性和自主权，具有法人地位。第二，企业必须实行独立核算、自负盈亏，应当具有独立的经济利益，具有自我改造、自我发展的能力。

弄清企业的概念有重要的现实意义。由于对企业的概念缺乏明确的、正确的认识，长期以来，我国的企业缺少必要的独立性和自主权，成了国家机关的附属物；企业不是独立核算、自负盈亏，而是由国家统收统支；企业也没有独立的经济利益，干好干坏一个样，因此企业内无动力，外无压

力，缺乏生机与活力。此外，由于对企业的概念认识不明确，在使用工厂、商店、公司、企业这几个概念时存在着严重的混乱现象，许多人把这几个概念混为一谈。

二、企业的产生

人类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。社会经济组织的基本单位是随着生产力的发展而不断发展变化的。在人类社会发展的不同历史时期，由于生产力发展的水平不同，组织经济活动的基本单位也不同。在资本主义生产关系建立以前的漫长历史时期里，人类的经济活动先后局限于氏族公社、家庭和手工作坊之中。资本主义生产方式的形成和商品经济的高度发展，突破了规模狭小、管理粗放的家庭和作坊等经济组织形式，造就出以雇佣关系为基础、实行科学分工、讲究经济核算、追求技术进步的企业。

由此可见，企业是商品经济高度发达的产物，社会化大生产是企业产生和发展的物质基础。企业是社会化大生产条件下组织商品生产和商品流通的唯一有效的经济组织形式。不论社会制度如何，只要是社会化大生产，只要从事大规模商品生产和商品流通，就有建立企业的条件和必要性。

社会主义社会也存在着商品生产和商品交换，而且是社会化的大规模的商品生产和商品交换，因此，社会主义社会当然也需要企业这种经济组织形式。企业作为社会主义经济的基本单位是不可避免的，是无可替代的。不能因为它在资本主义社会是榨取剩余价值的场所和工具而弃之不用。正如马克思所说，工厂制度和工厂劳动并不坏，坏的是它的资本

主义的剥削形式，只要消灭了资本主义的野蛮的剥削制度，工厂制度照样可以成为组织劳动的好形式。

三、企业的种类

企业是一个总的概念，根据它们的不同特点，可以从不同的角度把企业分为很多类。

(一) 按照社会分工不同来分，可分为工业企业、农业企业、商业企业、建筑企业、运输企业、金融企业、服务企业。

(二) 按照生产资料所有制关系来分，可分为全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业、联营企业、股份制企业、中外合资企业、外商独资企业。

(三) 按照企业的隶属关系来划分，又可分为中央企业、地方企业、社队企业和街道企业。

(四) 按照企业规模来划分，可分为大型企业、中型企业和小型企业。

四、企业的权利和义务

根据企业法规定，凡经工商行政管理部门核准登记，发给营业执照而取得法人资格的企业，享有以下权利：

企业有权在国家计划的指导下自行安排生产社会所需要的产品或者为社会提供服务；

企业有权要求调整不再需要的计划供应物资或者产品销售安排的指令性计划，有权接受或者拒绝任何部门和单位在指令性计划外安排的生产任务；

企业有权自行销售本企业的产品（国务院另有规定的除外）。承担指令性计划的企业，有权自行销售计划外超产的产

品和计划内分成的产品；

企业有权自行选择供货单位，购进生产或者经营需要的物资；

除国务院规定由物价部门和有关主管部门控制的价格以外，企业有权自行确定产品价格、劳务价格；

企业有权按照国务院规定提取和使用分成的外汇收入；

企业有权按照国务院规定支配使用留用资金；

企业有权出租或者有偿转让国家授予其经营管理的固定资产，其中非闲置、多余固定资产的出租、转让须经政府授权部门批准。以上所得的收益必须用于设备更新和技术改造；

企业有权确定适合本企业情况的工资形式和奖金分配办法；

企业有权按照国务院规定决定采取录用、辞退等用人办法；企业有权决定机构设置及其人员编制；

企业有权拒绝任何单位向企业摊派人力、物力、财力；

企业有权依法用现有的固定资产、流动资金向其他企业、事业单位投资，持有其他企业的股份；

企业有权按照国务院规定发行债券。

企业的义务主要有以下诸项：

企业必须全面完成指令性计划；

企业必须保证产品质量和服务质量，对用户和消费者负责；

企业必须节约能源和原材料，努力降低产品成本；

企业必须遵守财务制度、劳动工资制度和物价管理制度，依法缴纳税金、费用、利润，接受财政、审计、劳动工资和物价机关的监督；

企业必须有效地利用固定资产，保障固定资产的正常维修，采用新的技术成果，改进和更新设备；

企业应不断改善劳动条件，做好劳动保护和环境保护工作，做到安全生产和文明生产；

企业应当加强思想政治教育、科学文化教育和技术业务培训，不断提高职工队伍的素质；

企业应当倡导和奖励职工进行科学研究、发明创造，开展技术革新、合理化建议和社会主义劳动竞赛活动；

企业必须保障和维护工会和职工的合法权益。

第二节 企业管理的必要性

一、企业管理的定义

社会主义企业管理就是由企业管理者和全部职工按照客观规律的要求，对企业的经济活动进行决策、计划、组织、指挥、控制、协调、激励，以达到企业预定目标。

这个定义说明了企业管理的主体、管理的客体、管理的职能和管理的目的这样几个要点。

在社会主义国家里，一切企业的管理主体，不仅仅是指它的管理者，普通职工也参加一定的管理活动，行使一定的管理权力。一切企业都必须实行民主管理。这说明，社会主义管理具有广泛的群众性。

管理的客体或者说管理的对象是什么？是组织的活动。不同的企业，其内部活动与外部活动的具体内容大相径庭，但是任何企业的活动都是由人力、财力、物力、信息、时间等要素以及各要素间的相互关系构成的。因此，管理的客体

是人力、财力、物力、信息、时间各要素及其相互关系。

怎么管呢？不是凭老经验办事，不能主观臆断，随心所欲，而应当按照客观规律办事。管理是一门科学，管理者必须认真学习，探讨管理活动的规律性，用以指导自己的管理实践。

管理的定义说明，管理活动是通过一系列的管理职能来进行的，也就是说，是通过决策、计划、组织、指挥、控制、激励等职能来进行的。管理者必须认真研究并合理运用各项职能，才能高效率、高效益地完成管理任务。

这个定义还指出了管理的目的在于实现企业的预定目标。管理的成败、管理活动是否合理，都要依其是否有助于完成预定目标来确定。因此，管理是手段，是实现企业目标的手段。

最后还应当指出，企业管理是一个动态的概念，它并不是凝固不变的。对管理概念的众说纷纭，一方面，固然是由于人们的认识不同，各自强调管理的不同侧面，但是，另一方面也是由于随着时代的推移和情势的变化，管理本身发生了变化，管理的概念在变化。

二、企业管理的必要性

企业管理的必要性是由共同劳动决定的。管理是共同劳动、分工和协作的客观要求。劳动，过去、现在和将来都是社会劳动。人们为了同自然界的强大力量进行有效的斗争，从自己生存的第一步起就必须联合在集体之中共同劳动。而一旦形成劳动集体，就不能没有组织、秩序，就必须进行分工以确定人在集体中的地位和职能。也说是说，只要不是单独的个体劳动，而是多数人在一起共同工作、协作劳动，

就必须建立一定的权威，就必须有人进行计划、组织、指挥、控制等管理活动。通过管理，把劳动力、劳动工具和劳动对象结合起来，使这些可能性上的生产力转变为现实的生产力。可见，管理是使生产力各要素结合在一起的必不可少的前提和条件。另外，还必须通过管理，协调每个人的活动，使之形成一个有机整体，创造出一种新的生产力，否则，共同劳动就不可能协调地、连续地进行。因此，管理还是协调劳动过程、创造出新生产力的必不可少的条件。

关于管理的必要性问题，马克思非常明确地指出：“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。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页）

后来，马克思再次强调指出管理的必要性，他说，管理对“任何要摆脱单纯的偶然性或任意性而取得社会的固定性和独立性的生产方式来说，是一个必不可少的要素。”（《马克思恩格斯全集》第25卷，第894页）

由此可见，管理活动同人类社会一样的古老。埃及的金字塔、中国的万里长城等，不仅是古代劳动人民聪明才智和艰苦劳动的结晶，也是古代管理的杰作。当然，现代企业管理同古代的管理有很大的不同。

首先，现代企业管理是同社会化大生产联系在一起的，企业内部的分工协作关系十分精细、复杂，社会联系极其广泛，因此，管理就更加重要，也更加复杂。

其次，现代企业管理是同现代化的生产力相联系的，是同现代科学技术结合在一起的，这就要求现代管理必须严格

按照客观规律办事，具有科学性、准确性、时间性和严密性，一味凭老经验管理是断难奏效的。

第三节 企业管理的性质

一、企业管理的二重性

企业管理的性质是两重的。一方面，企业管理具有合理组织生产力的一般职能，这是进行共同劳动和社会化大生产的必要条件，它取决于生产力发展水平，不取决于生产关系和社会制度的性质，这种与生产力相联系的性质是管理的自然属性，也叫管理的共同属性。另一方面，管理作为维护生产资料所有者利益的工具，它体现一定的生产关系，取决于生产关系和社会制度的性质，管理的这种与生产关系相联系的属性叫做社会属性或个性。

企业管理二重性，是马克思运用辩证唯物主义观点分析资本主义经济制度和管理的的基础上提出来的。

他说：“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”（《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页）这就是说，凡是许多人在一起协作劳动，就需要有管理，以协调局部劳动与全部劳动的关系，这种合理组织生产力的职能，无论在资本主义制度下，还是在社会主义制度下，都必须进行，都适用，没有本质的区别，不具有特殊的阶级属性，这是一种一般性的职能，是管理的共同

属性。

“另一方面，——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。因此，它在奴隶制度下所起的作用达到了最大限度。”（《马克思恩格斯全集》第25卷，第431—432页）这说明，一切共同劳动都是在一定的生产关系下进行的，管理必定体现生产资料所有者的利益和意志。资本家的管理，不仅仅是合理组织生产力、协调劳动过程，而且要对劳动过程和劳动者进行监督，执行剥削他人劳动的职能，管理的权力属于资本家或其代理人，目的是获得最大限度的剩余价值，管理方式是专制的、虚伪的，体现了资本主义生产关系的社会性质和阶级性质。

资本主义企业管理之所以具有二重性，那是“因为它所管理的生产过程本身具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增值过程。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第368—369页）资本主义生产作为制造产品的社会劳动过程，管理就要合理组织生产力。作为资本的价值增值过程，管理就要监督工人劳动，剥夺工人的剩余价值，制裁工人的反抗，从而使资本主义管理具有鲜明的阶级性。

社会主义企业管理是不是也具有二重性？按照马克思关于管理二重性的原理，答案应该是肯定的。社会主义的生产资料公有制使生产的社会化程度更高，更需要科学的管理来协调、组织，管理同样具有合理组织生产力的自然属性。在社会属性方面，社会主义管理要体现新的生产关系：在全民所有制企业，要体现全体人民的意志，同时反映本单位职工的

愿望和要求；在集体所有制企业，要直接体现全体成员的意志。总之，社会主义企业管理的社会属性所体现的是社会主义条件下人与人之间互助合作的新型关系。管理者与被管理者只是分工的不同，而没有根本利益上的对立和社会地位的高低贵贱之别。因此，社会主义的管理方式是民主集中制和自觉纪律。那么，社会主义管理还有没有监督的职能？应该说是有。这是因为，在社会主义条件下，劳动还没有成为人们生活的第一需要，劳动仍然是谋生的手段，旧的劳动分工的痕迹还存在，人们的觉悟程度还不可能很高，而且，还有懒汉、二流子、不遵守纪律的分子，甚至还有敌视和破坏社会主义事业的分子，在这种情况下，监督仍然是必要的。当然，这与资本主义管理的监督职能有根本的区别。它不体现剥削和被剥削、压迫与被压迫的关系，而是在人民内部根本利益一致基础上形成的劳动者之间的监督，是多数人对极少数人的监督。

二、学习企业管理二重性理论的意义

马克思主义关于管理二重性原理，是我们学习和研究企业管理问题的理论基础。坚持这个原理，既有理论上的意义也有实践上的意义。

（一）学习管理二重性原理，有助于我们分清社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别

社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别，表现在与生产关系相联系的社会属性方面。主要有三条：一是管理目的截然不同。资本主义管理的根本目的是压迫、剥削，是榨取尽可能多的剩余价值。正如列宁所揭示的：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”

（《列宁选集》第3卷，第395页）而社会主义管理的根本目的在于为人民服务，在于创造尽可能多的财富来满足全体人民日益增长的物质和文化生活的需要。二是主要管理权力的归属不同。在资本主义条件下，对企业的重大问题的决策权、对生产资料 and 产品的占有权和支配权等主要权力，是归资本家或资本家代理人掌握的，而在社会主义条件下，各企业的主要管理权乃至整个国家的权力都归于劳动人民。明确这两条本质区别至关重要，可以使我们在学习资本主义管理经验时，始终保持清醒的头脑，不至模糊了对资本主义企业管理阶级性质的认识，不被其假象所迷惑。尽管资本主义企业发生了企业管理权与所有权的分离，尽管资本家也在搞所谓职工参与管理，但是，资本主义企业管理的根本目的和主要管理权的归属并没有也不可能发生根本变化，资本家仍然有效地占有和控制着企业的资本，决定着企业的命运，资本主义企业管理的社会属性或者说阶级性没有也不可能改变。

（二）学习管理二重性原理，可以使我们懂得如何借鉴资本主义企业管理经验

资本主义企业管理二重性当中，那种“由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能”，即合理组织生产力和协调劳动过程的职能，是由社会化大生产引起和决定的，是不同社会制度下一切种类的社会劳动都不可缺少的。这方面的经验，我们可以而且必须向资产阶级学习，因为资本主义企业管理，已有二百多年的历史，在组织大规模商品生产和商品流通方面积累了相当丰富的经验，这些经验带有普遍意义，是人类共同财富，拒绝学习、吸收，只能使我们自己多走弯路。列宁指出：“只有那些懂得不向托拉斯的组织者学习就不能创造或实行社会主义的人，才配称为共产主义