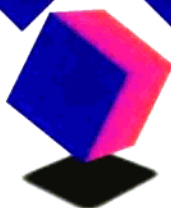


现代企业管理原理

周安平 主编



团结出版社

编审说明

强化企业市场营销是社会主义市场经济的客观需要,随着我国经济体制改革的不断深入,工商企业正逐步被推入市场,抓好市场营销工作,大力开拓市场,已经成为企业生存和发展的关键。而在企业走向市场的进程中,企业严重缺乏现代市场营销人才。为了加速营销人才的建设,提高其营销水平,我们组织编写了这套市场营销系列教材。

这套教材的编写体现了两方面的特点。一、突出实用性,该系列强调理论联系实际,便于营销人才操作实践;二、简明性,作为教材给广大教学人员留下充分发挥的余地。另外,在编写中做到了观念新、内容完整,既继承了前人的研究成果,又有一定的创新,既可作大专院校和中专学校营销专业教材,又可供广大工商企业的营销管理者和营销人员自学。

该系列教材在编写过程中得到了江苏省贸易厅、中国经贸大学、中国财经出版社、中国社会科学出版社和许多学校领导的支持,在此一并致谢。由于时间仓促,加之编者水平有限,其中难免存在谬误,请读者斧正,不胜感激。

营销系列教材编委会

1997年6月

营销系列教材

编委会名单

主 任:沈永华

副主任:杭中茂 朱小波

委 员:马元兴 顾志伟 周水铭

东 君 李光宇 冯长尧

常持斌 王 瑜 陶秋良

张建华 杨红英 周琨良

吴家琪 王国明 姚宝泉

陆五一 谢 敏

目 录

第一章 企业管理概念	(1)
第一节 企业.....	(2)
第二节 企业管理的本质.....	(8)
第三节 企业管理的辩证性质	(19)
第二章 企业管理理论的发展过程	(27)
第一节 企业管理活动的产生和早期管理理论 ..	(27)
第二节 古典管理理论	(31)
第三节 行为科学管理理论	(48)
第四节 现代西方管理理论学派及最新发展	(63)
第三章 现代企业管理的一般原理	(79)
第一节 人本管理原理	(79)
第二节 系统管理原理	(95)
第四章 企业管理的计划职能	(112)
第一节 计划的分类和特征.....	(112)
第二节 计划的制定和实施.....	(119)
第三节 计划的目标管理.....	(134)
第四节 计划的可行性研究.....	(142)
第五节 企业的决策管理.....	(147)
第五章 企业管理的组织职能	(164)
第一节 企业组织管理的基本内容.....	(165)

第二节	企业组织结构的设计	(172)
第三节	企业组织的类型	(197)
第六章	企业指挥职能	(205)
第一节	指挥的本质和作用	(205)
第二节	指挥的权力和结构	(213)
第三节	指挥的方式和途径	(220)
第七章	企业控制职能	(236)
第一节	控制的作用和程序	(236)
第二节	控制的类型	(245)
第三节	控制的内容	(251)
第四节	控制的方法	(262)
第八章	企业协调职能	(284)
第一节	协调的本质、种类和原则	(284)
第二节	企业内部的协调	(291)
第三节	企业外部的协调	(297)
第四节	信息沟通和冲突处理	(303)
第九章	企业管理者与员工	(315)
第一节	企业管理者	(315)
第二节	企业领导者	(321)
第三节	企业的员工	(330)
第十章	企业管理的技术方法	(337)
第一节	常用的技术方法	(338)
第二节	网络计划技术	(354)
第三节	信息管理技术	(366)
后 记		(379)

第一章 企业管理概述

管理几乎是与人类社会同时产生的一种事物。人类社会是人们在共同劳动和共同生活中结成的各种关系的总和,马克思指出:“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……所产生的各种一般职能”,这种指挥活动就是管理。就一般意义而言,管理是指协调群体活动以达到预定目标的一种行为过程,它能够有效地调动个体的能力,规范个体的行为,实现参与活动的各个要素间的协调,最大限度地提高群体活动的效率。

管理最早产生在经济领域,是人们在共同劳动中自然而然发生的一种行为。随着资本主义生产关系的确立和“工业革命”的进行,工业生产和商业经营活动中相继出现了企业组织,由此就有了企业管理,并在大量实践的基础上形成企业管理理论,通过不断发展和完善,反过来指导企业的生产经营行为。目前管理理论的研究和运用已扩展到政治、军事、科研、教育等其他领域,但企业管理学仍然是管理科学中最受重视、最为成熟、运用最广、成果也最大的主干学科,代表着管理理论和实践发展的最高水平。随着社会生产力的发展和科学技术的进步,以及现代企业组织的变革,企业管理理论仍然在不断充实和完善自己,以满足实践发展的需要。

第一节 企 业

企业组织是企业管理的主体,同时也是企业管理的对象,因此,讨论企业管理问题首先必须认识企业。

一、企业的含义

(一)企业的定义

企业是指以盈利为目的,从事商品生产、经营或提供商业性服务活动的经济组织,是自主经营、自负盈亏、独立承担民事责任和民事义务的法人实体。

人类有组织的经济活动可以追溯到原始部落的群体狩猎行为,但那时并没有企业这种组织形式。企业是商品经济高度发达的产物,是为了节约交易费用和有效配置资源,更有利地参与市场活动而产生的一种经济组织。在商品经济产生的初期,市场活动主体是以个人和家庭为单位的生产者或经营者。随着社会生产的发展,交换规模不断扩大,社会分工日益细化,倘若仍然采用个体生产方式,必然使得度量连续生产过程中各个独立生产者的加工量变得十分困难,由市场决定各自加工部件的价格越来越费时费力。因此这种分割过细的生产方式带来的市场交易费用太高,阻碍社会生产的进一步发展。相反,如果放弃个体生产方式和由此带来的单个部件的市场交易活动,将各个独立的生产者结合起来形成一个组织,变市场上的部件交易为总成交易,并允许某个权威来支配资源,就能极大地节约运行成本,由此导致了企业组织的产生。

(二)企业的特征

企业具备以下几个特征:

1. 企业是一个经济组织。企业首先是一个组织,即有着一定目标、按照一定规则结合起来的人的群体。在这个组织中,有领导也有一般成员,每个人都有明确的分工和职责范围,通过一套规则将他们联系起来,共同劳动、协调运行。其次,企业组织是经济性的,表现在以下三方面:第一,从企业的地位上说,企业是社会经济活动的细胞,通过自身的行为实现社会资源配置;第二,从企业的作用上说,企业承担着社会再生产过程中的生产、分配和流通职能,是实现经济增长、满足社会物质、文化需要的基本组织方式;第三,从企业的目标上说,企业的组建是为了盈利,企业的一切行为都围绕着这一目标,遵循使所费小于所得的原则进行的。

2. 企业是独立的法人实体。企业法人是指在法律上将企业人格化,使其同自然人一样成为法律规定的权利主体,具有独立的行为能力,能够享受民事权利和承担民事义务。这一特征是企业拥有独立支配的财产,自主开展生产经营活动,获取自身利益的前提条件。企业法人的设立、变更、撤消行为,必须遵照有关法律、法规的规定,按照一定的程序,经行政主管部门审查、批准并注册登记后方可有效。

3. 企业以盈利为中心目标。企业作为一个经济组织,其行为目标和活动中心是盈利。企业生产、经营活动的本质可以归纳为两个方面:一是通过重视设计、改进工艺、加强管理、提高员工素质和技能等途径来减少费用、降低成本,二是通过扩大规模、调整结构、优化组合、改善机制和开展各种促销活动等途径来增加收入、提高效益,这两方面合在一起就是按照资源最佳配置的基本原则,即“以尽可能少的投入取得尽可能多的产出”,达到获取最大盈利的目标。

4. 企业的发展受到环境的高度制约。企业是一种社会组织,在社会化大生产条件下,表现为一个开放的系统。它的运行总是在某种特定的社会条件下进行的,并在与外界环境开展的资源、信息交换过程中获得发展,因此必然受到组织外部各种因素的影响和制约。这些条件和因素称为企业生存的社会环境,通常包括社会经济发展水平、社会政治经济制度、社会历史文化传统、社会组织结构,以及由此决定的社会关系、思想观念、道德准则和法律制度等。社会环境对企业生存和发展的重要性是显而易见的,企业的目标、机构和行为都是在与环境的交换过程中,为适应环境而确定和设计的,刻有环境的烙印,如果确定不当或设计错误企业就会被淘汰。

二、企业在社会经济活动中的地位和责任

(一)企业在社会经济活动中的地位

在商品经济条件下,社会资源配置是通过市场进行的,企业作为市场活动的主体,承担着实现社会资源配置的职能。这一过程有两个方面:一是社会通过资源配置将生产要素赋予企业,企业则将资源转换为物质和文化产品,并完成从生产领域向消费领域的转移,以满足人们的需要;二是为解决资源稀缺性与需要无限性的矛盾,对资源配置进行优化。即在企业围绕自身目标调整生产经营结构、完成产权转让或兼并,实现以尽可能少的投入获得尽可能多的产出的过程中,达到整个社会资源的最佳利用。

企业的上述地位,是由其在社会再生产活动中的作用决定的。在商品经济条件下,社会再生产过程由生产、分配、交换、消费四个环节构成,每个环节上都有许多要素参与,需要用一种方式将它们有机地组合在一起;在环节与环节的转换

过程中,同样需要一种方式实现相互之间的衔接和过渡。企业作为社会微观经济活动的组织者,通过自身的生产、经营行为发挥着上述两种作用。

(二)企业在社会经济活动中的责任

企业在社会经济活动中的责任,一方面取决于企业和社会经济活动中的地位,另一方面又取决于企业所在社会的政治、经济制度,由此决定了企业社会责任的两重性,即一般责任和特殊责任。

1. 企业的一般责任。无论在什么社会制度下,企业都承担着以下的责任:

第一,由于企业拥有生产要素,它就承担着将自然形态的物质资料加工为具有使用价值的商品,并完成其从生产领域向消费领域的转移,以最大限度地满足社会日益增长的物质文化需要。

第二,在这一过程中,企业一方面应当改进技术、加强管理、降低耗费以节约稀缺的资源,满足社会经济持续发展的要求;另一方面应当提高生产经营管理水平,增强盈利能力,向社会提供越来越多的积累。

第三,在这一过程中,企业必须重视环境保护,保证这方面的投入,采用无污染、无公害的工艺技术,生产无污染、无公害的产品,以满足人类社会长远发展对环境的要求。

2. 企业的特殊责任。在我国社会主义制度下,企业除承担上述责任外,还应当履行以下的职责:

第一,企业的产品和服务及生产经营行为必须符合国家法律、法规和政策的要求,合乎社会道德规范和民族文化传统,有利于社会主义精神文明建设。

第二,企业在取得自身经济效益的同时还必须重视社会效益,企业有责任提供健康、文明的产品和服务,有责任提供越来越多的就业机会,有责任不断提高员工的工资水平和福利待遇,有责任履行其他应尽的社会义务。

第三,对国有和集体企业来说,还有责任保护公有财产的安全,实现公有资产的保值增值。

三、企业的类型

按照不同的角度企业可以有不同的分类方法:

(一)按照企业财产所有权进行分类

按照企业财产所有权的不同,可将企业分为国有企业、集体企业、私营企业和三资企业。其中集体企业又可分为合作企业(如供销合作社)和乡镇企业,三资企业又可分为外商独资企业、中外合资或合作企业,大陆与港台合资或合作企业等。

(二)按照企业生产经营性质进行分类

按照企业生产经营性质的不同,可将企业分为生产企业、商品经营企业和服务企业。其中生产企业又可分为工业企业、建筑企业和运输企业,服务企业又可分为商业服务企业、旅游服务企业、金融和保险企业、邮电通讯企业、各类中介企业等。

(三)按照企业生产经营范围进行分类

按照企业生产经营范围的不同,还可将上述企业类型进一步细分,如工业企业可分为重工业企业、轻工业企业和农产品加工企业,重工业企业中又包括钢铁、化工、煤炭、机械等企业,轻工业企业中又包括纺织、电子、造纸等企业。

(四)按照企业财产制度进行分类

按照企业财产制度和组织方式,可将企业分为以下三种:

1. 个人业主制企业。个人业主制企业是一种独资性质的

企业组织形式,企业财产归业主个人所有,由业主直接经营,享有企业全部经营所得,同时对企业债务承担完全责任,资不抵债时要用家财抵偿。个人业主制企业一般规模较小,机构设置简单,在商业零售业、饮食服务业、手工业、农产品加工业中较为多见。我国现有的个体户和私营企业就是个人业主制企业。个人业主制企业的优点是:设立、变更和歇业简单、方便;产权单一,转让容易,利润独享;企业所有者同时也是经营者,因此决策迅速,保密性好,经营灵活,市场适应能力强。其缺点是:企业资产单薄,偿债能力有限,信誉与信用低,取得贷款能力较差,难以扩大经营规模;由于债务承担无限清偿责任,一旦经营失败可能导致倾家荡产,个人风险很大;企业完全依附于业主个人,经营管理水平取决于业主的能力,参差不齐,很难提高。

2. 合伙制企业。合伙制企业是由两个或两个以上的个人联合出资、共同经营的企业组织形式,合伙人分享企业所得,并共同对债务承担无限清偿责任。合伙制企业的规模也较小,机构设置亦不复杂,律师事务所、会计师事务所通常采用这种形式。合伙制企业的优点是:设立手续简便、容易;合伙筹集资本,提高了企业信用和筹资能力,因此其规模一般比个人业主制企业大;共担偿还责任,能够减少贷款风险;合伙人都有表决权,其大小并不以出资数为限,避免了企业完全依附于某个人。其缺点是:股权转让须经全体合伙人同意,改变合伙关系程序比较复杂,因此不易发展;重大决策要得到所有合伙人同意,容易造成延误;职权分散,每个合伙人都可代表企业对外发生各种经济关系;合伙人对企业债务负有连带无限清偿责任,个人风险大。

3. 公司制企业。公司制企业是为完成某项事业,依照法定程序设立,具有法人资格的企业组织形式。按照一般规定,公司制企业须有两人以上的出资方,但我国将国有独资公司也视为公司制企业的一种形式。公司制企业是现代企业组织形式的高级形态,大中型企业一般都采用这种形式。公司制企业的特点是:拥有自己的财产,享有和自然人同样的民事权利,独立承担相应的民事责任;股东通过股票形式认购公司产权,按出资额多少分享公司盈利,并在出资范围内对债务承担有限责任;股东一般不参加公司的经营活动,只能通过定期召开的股东大会,按照出资额的大小间接影响公司的决策;股东不能退股,只能转让股权,因此公司拥有完整的财产支配权。

根据股东责任的大小,公司制企业可分为无限责任公司、有限责任公司、股份有限公司、两合公司和股份两合公司。其中无限责任公司当前已不采用,有限责任公司和股份有限公司则是现代最常见、最重要的两种公司制企业形式。

第二节 企业管理的本质

管理是组织存在和发展的基础,有了企业就必然要有企业管理,反过来有了企业管理也才会有真正意义上的企业。

一、企业管理的含义和本质

(一)企业管理的含义

管理活动几乎是与人类社会同时产生的,管理科学的诞生也已有了上百年的历史,但迄今为止对什么是管理人们的看法仍然不能统一。西方管理学家在这一问题上有三种定义方法:一种是从管理的内容上进行定义,把管理视为一种行为

过程。如法约尔认为管理就是按序实现计划、组织、指挥、协调和控制等项职能的过程。西蒙认为管理是一个决策过程；一种是从管理的作用上进行定义，把管理视为一种激励工作。如梅奥认为管理就是做人的工作，它以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心，激励职工的行为动机，调动人的积极性；一种是从管理的目的上进行定义，把管理视为一种协调活动。如孔茨认为管理就是创造一种环境，使置身于其中的人们能在集体中一道工作，以完成预定的使命和目标。

上述这些定义从不同角度阐明了管理的内涵，反映了随着社会生产和管理实践的发展，人类对管理本质的认识是一个不断深化的过程。管理有经济管理、行政管理、军事管理的不同，也有宏观管理与微观管理的区别，企业管理属于经济管理和微观管理，但在本质上与其他管理没有什么差别。因此综合上述各种观点，并结合企业组织的特点，我们认为企业管理就是在协作劳动中，企业为实现预定目标，利用一定的手段，通过一定的方式，组织、使用和协调企业的各种资源要素，使它们发挥最大效能的过程。

（二）企业管理的本质

管理的定义蕴含着管理的本质，具体表现在以下几个方面：

第一，管理是协作劳动的产物，也是协作劳动的基础。人类是群居的生物，这是人类在严酷的自然环境中求得生存和繁衍的本能方式，通过这种方式一方面共同劳动获得所需的物质资料，另一方面联合起来抵御外界的伤害（这也是一种共同劳动）。无论是哪一方面，只要共同劳动就必然要有分工和协作，从而产生调度、指挥和协调问题，解决这些问题的方式

和过程就是管理。反过来如果不对生产要素和劳动过程进行调度、指挥和协调,就不可能开展分工和协作,也就不会有协作劳动行为本身。因此管理既是协作劳动的产物,又是协作劳动的基础。

第二,管理是一种科学方法。在生产过程中,管理不是一种独立的要素,它与科学技术一样,离开了其他物质形态的要素就不能存在。但是反过来,在协作劳动中离开了管理,其他要素也无法科学合理地结合在一起,也就不会有生产过程的发生。这一特征表明管理属于方法范畴的要素,它依据生产过程中各个环节的内在联系,遵循“以尽可能少的投入获得尽可能多的产出”这一基本原则,确定活动的目标、方法和过程,设计组织机构的层次和岗位,以及相互联系和运行的环节、线路与规则,并赋予每个环节、层次和岗位以一定的职能、责任及相应的权力,通过监督和控制以保证管理目标的实现。同时采用行政和经济的奖惩措施,来提高管理过程的有序性和有效性。

第三,管理是生产过程的社会形式。在生产过程中,物质形态的各个要素之间有两种结合或联系的形式,一种是自然形式,反映人与物、物与物之间的技术关系,即科学技术,可以称为生产的技术系数,它的大小取决于自然规律;另一种是社会形式,反映人与物、人与人之间的社会关系,即管理,可以称为生产的管理系数,它的大小取决于社会生产方式。如果没有科学技术,各种物质形态要素的结合完全由人为意志决定,这样的生产是野蛮的、无目的的生产,比如奴隶社会中的生产;反过来如果没有管理,各种物质形态要素的结合完全处于自然状态,这样的生产是无序的、无效益的生产,比如“文化大革

命”中的生产。在现代社会条件下,没有管理的生产比没有技术的生产更为愚昧。

第四,管理是一种生产力。长期以来,物质形态的生产要素对推动人类社会的发展起了巨大的作用,特别是在物质财富贫乏的时代显得更为突出,由此形成了一种思维定式,即认为只有物质的东西才是生产力。随着社会财富的增加和人类认识能力的提高,人们越来越意识到精神形态的东西,比如技术和管理在生产中的作用日益重要,特别是对加工层次越深的产品和生产水平越高的社会来说,这一点就越明显,所以邓小平同志提出:“科学技术是第一生产力”。在这里,科学不仅是指自然科学,也包括社会科学,因此科学的管理同样是生产力,并且随着生产技术的提高将上升为第一生产力。这一结论可以有三种诠释:首先,管理是一种生产力,即管理本身是一种生产要素,它的作用是把生产过程中的物质资料、劳动力、资金和技术组织在一起,使它们协调运转、产生应有的效力。离开了管理,即使人再多、技术再先进、设备再精良、资金再充裕也难以形成有效的生产力;其次,管理可以提升生产力,即管理水平的提高能够产生新的生产力。管理有一个水平问题,低水平的管理虽然可以把生产中的各种要素组织在一起,使它们进行运作,但结合的状态比较差,资源浪费比较多,产生的效力比较低。高水平的管理可以改善各要素的结合状态,降低资源耗费,充分发挥它们的潜力,提高总体运作水平,产生出更高的效力;第三,随着科学技术的发展,单个物质形态要素对社会生产的贡献份额比重在下降,而不同要素间的结合和组织形式对社会生产的贡献份额在上升,由此导致科学技术将成为第一生产力。

有人用下述公式直观地描述了管理是生产力的论断：

生产力 = (劳动力 + 劳动工具 + 劳动对象 + 科学技术) × 科学管理

二、企业管理的要素

企业管理的要素是指企业管理活动中涉及的重要因素，它们是企业管理活动的对象，也是开展生产经营活动的基础，能够对管理过程和效果产生重大的影响，是认识和掌握企业管理内在联系与机制的关键所在。由于人们评价重要性的尺度不同，管理要素有三要素、五要素、七要素等多种不同的说法，其中比较完整的七要素(7M)说法是：

(一) 人员(Men)

人员是企业管理的首要对象，在这方面的的工作主要包括：员工招募、教育培训、考核奖惩、升降任免等。

(二) 资金(Money)

资金是企业生产经营活动的核心，提高资金效益是企业管理的重要目标之一，这方面的工作主要包括：资金筹集、预算编制、成本核算、价格制定、利润管理等。

(三) 设备(Machines)

设备是固定资金的实物形态，也是生产经营活动的主要物质基础之一，这方面的工作主要包括：生产厂房和营业场所的现场管理，工艺装备和销售设施的使用管理等。

(四) 物料(Materials)

这里的物料是指工业企业生产过程中的原、辅材料和商业企业经营活动中的商品，它们是流动资金的实物形态，也是生产经营活动的主要物质基础之一，这方面的工作主要包括：工业企业的原、辅材料的采购、包装、储运、检测、收发管理，商