



工商企业管理概论

李学智 蒲连明 编著

西北工业大学出版社

前 言

企业的兴衰在于管理，企业的管理水平和经营成败决定于管理层的管理能力，而管理能力又来源于管理知识。

十年改革开放使我国工商企业置身于社会化大生产和市场竞争环境中，商品生产和流通越来越复杂化，出现了许多新情况和新问题。企业管理人员面临着许多新的挑战。传统的管理意识和管理组织、方法、手段，已经远远不能适应客观形势的发展和变化。包括一些有才干的、具有多年丰富管理经验的厂长、经理，也深感现代科学管理知识的重要。因此，近年来，厂长、经理管理知识培训班和企业现代化管理知识讲座像雨后春笋般出现。十年改革开放推动了企业现代化管理知识的普及和管理水平的提高，同时极大地推动了企业生产经营的发展。

陕西财经学院贸易经济系主任、副教授李学智和青年教师薄连明长期从事企业管理的教学研究工作，与工商企业有密切的联系和交往，近几年他们在教学的同时又致力于工商企业管理的咨询服务和干部培训工作，曾经多次为我们公司中层以上干部授课，受到欢迎。他们在传播管理知识的同时，与企业的管理工作者广泛接触，并通过多种形式和渠道交流企业管理工作的情况和问题，从理论和实践上探讨了提高管理水平的途径和方式。在具体协助企业规划、组织现代化管理方法和手段的推广运用方面颇有成效，在企业管理理

论和实践方面都有相当的深度和广度。

作者在研究、教学和咨询服务的实践基础上编著《工商企业管理概论》，扼要介绍了中外企业管理原理的发展阶段及其特点，阐述了我国社会主义企业管理的实践和理论的形成过程，用较多篇幅介绍了企业管理的方法和艺术，既编入了我国十年来企业改革中积累的许多管理实践经验，又介绍了一些国外最新的企业科学管理方法和艺术；既着眼于企业的未来发展，又不脱离我国工商企业现阶段的状况。论述深入浅出，理论联系实际，文字通俗易懂，集企业管理原理、管理方法和管理艺术于一体，是本书的特色。为推动社会主义企业管理知识的普及和实践做了有益的工作。本书可作为高等院校、干部培训的教材，也是干部、职工自修不可少的参考书。对工商行政部门和企业管理干部，特别是厂长、经理开阔视野、启迪思路大有裨益。相信本书的出版一定会受到各方面的欢迎。

陕西省纺织品公司总经理、高级经济师 **夏威毅**

1990年1月

目 录

第一章 工商企业概论…………… (1)

第一节 工商企业的概念…………… (1)

第二节 企业的类型与素质…………… (9)

第三节 工商企业的运行机制…………… (18)

第二章 工商企业管理的任务和内容…………… (25)

第一节 企业管理的必要性…………… (25)

第二节 企业管理的性质和任务…………… (30)

第三节 企业管理的内容与企业的经济活力…………… (39)

第三章 工商企业管理理论的形成和发展…………… (44)

第一节 资本主义企业管理理论的发展过程…………… (44)

第二节 我国企业管理的发展过程…………… (53)

第三节 新型工商企业——宾馆管理的发展…………… (59)

第四章 工商企业管理的基本原理…………… (67)

第一节 系统原理…………… (67)

第二节 人本原理…………… (75)

第三节 动态原理…………… (86)

第五章 工商企业管理者	(93)
第一节 企业管理者的职责	(93)
第二节 企业管理者面临的挑战	(97)
第三节 企业管理者的群体结构	(101)
第六章 工商企业管理职能	(108)
第一节 计划职能	(110)
第二节 组织职能	(117)
第三节 指挥职能	(130)
第四节 控制职能	(137)
第五节 协调职能	(142)
第七章 工商企业管理的方法	(147)
第一节 企业管理的基本方法	(147)
第二节 现代企业管理方法	(151)
第三节 现代企业管理的方法论	(158)
第八章 工商企业的管理艺术	(169)
第一节 用人的艺术	(170)
第二节 办事的艺术	(180)
第三节 时间运筹的艺术	(186)
第九章 工商企业的管理体制	(191)
第一节 厂长(经理)负责制	(191)
第二节 企业的民主管理制度	(199)

第三节	企业承包经营责任制	(206)
第十章	工商企业的目标管理和全面质量管理	(213)
第一节	目标管理	(213)
第二节	全面质量管理	(226)

第一章 工商企业概论

管理学是研究管理活动规律的一门比较新的学科，在现代科学技术高度发达的今天，管理活动已经渗透到各个领域和各个行业，使管理工作具有极其普遍的意义。由于国内外工商业的迅速发展及在国民经济中所处的重要地位，所以工商企业的管理问题就成了管理学的重心。这就需要先对工商企业的概念、类型、运行机制等有个概括的了解和认识。

第一节 工商企业的概念

一、工商企业的含义和特征

1. 企业

企业是商品经济的产物，是指在社会分工的条件下，从事生产、流通、劳务等经济活动，并进行自主经营、独立核算，具有法人资格的经济组织。由于经营范围和业务性质的不同，一般分为工业企业、农业企业、商业企业、外贸旅游企业、交通运输企业、金融企业、联合企业、中外合营企业等从事生产、经营活动的独立单位。这些企业的共同特征是：

(1) 有能从事生产、流通、劳务活动的劳动力，并成为一个组织体。

(2) 拥有生产经营的物质技术设备、商品，并有其支

配权。

(3) 有一定的资金，并能独立核算，自负盈亏，取得利润。

(4) 具有从事生产、经营活动的法人地位。

2. 工业企业

所谓工业企业，是指从事工业生产经营活动的经济组织，它是从自然界取得物质资源和对工农业提供的原材料进行加工的独立的社会物质生产部门。按其劳动对象的性质及其加工阶段的不同，一般分为采掘工业和加工工业；按产品在社会再生产过程中经济用途的不同可分为生产生产资料的重工业和生产消费资料的轻工业。工业企业的主要特征是：

(1) 从事工业生产活动，为社会提供工业物质产品或工业性劳务。这是它与农业企业、商业企业、交通运输等企业的主要区别。

工业和农业比较，尽管二者之间同属于物质资料生产部门，但劳动对象、劳动资料、生产过程不同。工业的劳动对象是没有生命的原材料，劳动资料也是厂房、设备、工具等，其生产过程，除少数特殊行业外，一般是常年连续生产，各阶段也可同时进行。受自然条件影响不大，而农业企业的生产和最后成果则受春夏秋冬、风霜雨露等自然条件的制约。

工业和商业比较，其区别是，工业企业是生产看得见、摸得着的物质产品的生产部门，商业企业却是以提供活劳动为主的流通和服务部门。然而商业企业是沟通各行各业的桥梁和纽带，它促进着工农业生产的发展。

工业和交通运输业比较，工业尽管能生产出产品，但不

能改变原材料及其产品的空间位置，而交通运输业能使产品和原材料改变空间位置，到达各自的归宿之处。

工业和邮电业比较，邮电业虽然不生产物质产品，它可通过邮件、电报、电话、电传等手段为工业、农业、商业企业等进行服务，以促进生产流通的发展。

(2) 拥有先进的生产技术。现代工业企业与手工业企业不同，一般都拥有整套的生产设备、动力机器、传导装置、起重机械等。这些机器设备的广泛采用，使人们在生产过程中，接受以自然科学为基础的机器本身的运转规律支配。特别是在科学技术信息发展的当今，各种仪器、仪表、电子技术和自动控制设备也愈加发展，从而使科学技术在生产中的作用愈为明显。

(3) 依内在规律联结成生产经营的统一体。每个企业都集聚着一定数量的劳动者，依照工业企业大生产的内在规律进行分工协作，在集中统一指挥下进行社会化的大生产活动。这种现代化的大机器生产，决定了工业企业生产过程要有严密的组织性和高度的纪律性，这就要求工业企业的管理人员有较高的管理能力。

(4) 是一个相对独立的盈利性的经济实体。相对独立，是指有自己的组织机构，有独立的资金财产，并能以自己的名义享受经济权利和承担经济义务。同时能够实行独立核算，以自己的收入抵销各项费用开支，并有盈余。这样的企业，也才能在国家工商行政管理部门办理注册登记，成为依法成立的经济组织。

3. 商业企业

所谓商业企业，是指专门从事商品交换活动的相对独立

的经济组织。从广义来说，就是负责组织商品流通活动和提供劳务的独立经济单位。

商业是在原始社会解体、奴隶社会诞生之后产生的，是经过第三次社会大分工从生产部门中分离出来的。它的产生是人类社会经济发展里程中的一大进步。从原始社会到封建社会，商品经济虽然有了一定发展，但基本上还是以手工劳动为基础的自给自足的自然经济。一家一户为一个生产经营单位，其生产经营的主要目的是为了自身需要，由于这种家庭经济受到劳动力、资金、领导能力等多种因素的限制，严重地阻碍了生产力的进一步发展。随着商品生产和商品交换的进一步发展，资本主义生产方式突破了传统的以家庭为单位的经济组织形式，从而产生了劳动社会化程度比较高的、以盈利为目的的企业。一家一户的商业经营也已不能适应社会化大规模商品流通的要求，商业企业也就应运而生。

商业企业主要是从事商品交换活动。在所有的商业部门中，无论是交易量大、生意兴隆的批发企业，或是顾客盈门、商品繁多的大型商场，还是方便群众生活的街巷小店，其基本任务都是从事商品的交换活动。通过这种交换活动，使商品进入消费领域，促进生产的发展。

商业企业的直接对象是广大消费者，它在交换活动中，联系着千家万户，四面八方，所以商业企业工作的优劣，不单是销售额的大小和利润的多少，更重要的是体现在满足消费需要和服务质量上。因而国内外许多经营管理卓有成效的企业都奉行“顾客至上”“顾客第一”的信条和原则。

需要说明的是，从事商品交换活动的经济组织，并不全是商业企业，它还必须具备以下条件：

(1) 独立经营，一方面是企业在国家统一的计划指导下，能自主地进行经济活动；另一方面是自主地采购货源，负责销售，完成商品买卖的全过程。

(2) 占有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用。

(3) 独立核算，以收抵支，取得盈利。

(4) 具有企业法人的资格。

不具备上述条件的，都不是严格意义上的商业企业，而是管理商业企业的商业行政单位或企业内部的组成部分及所属单位。

二、企业的权限与责任

1. 企业的权限

所谓企业权限，是指企业应具有的权利界限，或者说是企业的经营管理自主权。就是企业对其自身所属的劳动力、生产资料和经济收益，在法定的范围内具有的使用和支配权利。企业也只有在国家计划指导下，有了相对的人、财、物、产、供、销等方面的经营管理自主权，才能够实现独立经营，取得最佳的经济效益。当然，这里说的权限，确切地说，是指企业应有的权利范围，不是权力外延。因为企业是在国家统一领导下的一个经济组织，对国家它只有享受自己的权利和履行自己的义务问题。国家行政部门的权限才是权利范围的界限。

经营管理自主权是我国的全民所有制企业即国营企业存在的一个主要问题。这是我国社会主义初级阶段遇到的一个特殊问题。因为企业的生产资料所有权在国家，而占有权、

使用权、支配权在企业，由此产生了如何处理好国家所有与企业占有、使用的关系，怎样做到既能保证国家统一领导的有计划的商品经济的贯彻执行，又能调动企业的积极性，适应企业独立生产经营的需要，这就产生了权限的划分问题。

我国的经济管理体制是在建国初期依照苏联中央集权式的模式建立起来的。它在50年代初期，对集中使用人力、财力、物力解决重大的经济问题，具有一定的作用，但存在的弊端很多，即权力过分集中，管理统得过死，使企业这个经济组织变成行政机构的附属物，一切按上级命令行事。企业内无动力、外无压力，借着“大树”好乘凉。国营企业的生产计划、经营安排，多是国家直接下达，企业负责执行。企业的产品也由国家统一购销，企业的资金由国家统一供给。生产经营的利润全部上交，经营亏损也由国家负责补偿。就连一般的工资奖励和所属干部的人事任免都由国家决定。致使企业在人、财、物、产、供、销方面既要具体负责工作，但又无权决策。生产经营的积极性受到严重影响。尽管多年来，做了几次体制改革工作，都因只着眼于地方与中央的权限划分，在“条条”与“块块”的关系上进行调整，使企业从这一个婆婆手中换到另一个婆婆手中，无权的地位始终未能改变，因而长期吃着社会主义的“大锅饭”。

在社会主义初级阶段，商品经济应该有一个较大的发展过程，国营工商企业还要进一步搞好商品的生产和经营。根据社会主义的实践和马克思主义的理论研究，国营工商企业应在生产资料所有权与经营权适当分离的基础上，扩大其生产经营自主权。包括：

(1) 企业经营方式的自主权。就是企业根据国家政

策，能够灵活的选择经营方式，以提高经济效益和更好地满足社会需要。如大中型企业可以采取承包经营责任制或目标经营责任制；小型企业可以采取租赁经营。有的企业还可以搞兼并、联营。长期亏损、产品销路不畅的，允许自找门路或拍卖给个人经营。

（2）计划安排的自主权。就是企业除指令性计划外，可以根据市场需要及自身的生产技术条件安排自己的产供销活动。有权决定生产什么品种或经营什么品种，有权采取各种推销方式来销售自己的产品。企业生产的新产品，可以自销或委托外贸、商业部门代销。也可在一定的范围内处理残次、冷背或变质商品。

（3）财务管理的自主权。是指企业的经济收益，在交纳国家各种税额后，有权根据企业的经营情况合理使用，其中一部分作为发展基金和新产品试制基金，用以补充、更新原有固定资产的投资和提高综合利用的投资。一部分作为集体福利基金，用来改善职工的住宅条件和提高职工的生活福利水平。还有一部分作为职工的劳动报酬基金和职工奖励基金，以调动职工的劳动积极性。

（4）劳动管理的自主权。企业在国家规定的范围内，有权对所属干部和工作人员进行聘用、任免。有权根据企业的生产经营需要，自行决定采用固定工、合同工、季节工、临时工等多种用工办法，并在国家规定的政策范围内，决定企业内部的工资分配方式。

（5）物资管理的自主权。即企业在国家规定的范围内有权自行选购生产、经营需要的物资商品，有权增产或收购社会需要的产品，有权对闲置物资进行调剂或处理。有权向

外向型经济发展，并可参与同外商洽谈贸易活动。

2.企业的责任

社会主义的工商企业，是国民经济的基本单位，为了独立自主地开展生产经营活动，除享有一定的权利外，还要承担相应的责任。

（1）企业与国家之间。企业的生产经营活动是在国家统一计划指导下进行的。这就要认真贯彻执行党和国家的方针政策和法令，保证完成国家计划规定的生产经营任务；对国家财产全面负责，维护国家财产的安全，使全民所有制财产不受任何侵犯，也不随意损坏或浪费；严格遵守财经纪律，及时缴纳税金和利润，做到不挖国家财政收入，不随意化大公为小私。

（2）企业与社会之间。企业在生产经营活动中，要承担一定的社会责任，也就是要重视社会效益。发扬企业间的协作精神，平等互利，相互支援，不搞损大公肥小公，更不做以邻为壑、损人利己的事，确保全社会的生产经营活动的正常进行。

（3）企业与职工之间。企业在生产、经营活动发展的基础上，要逐步改善职工的工作和生活条件，充分发挥职工的主人翁作用，发扬民主管理的光荣传统，以调动广大职工生产劳动的积极性和创造性，做到人尽其才、才尽其用，促进生产经营活动的大力开展。

（4）企业与消费者之间。消费者是企业的“皇帝”，没有消费者，也就不存在企业。因此企业一定要维护消费者的利益，生产适合群众需要的高质量的产品，坚持社会主义的职业道德，不以次充好，不偷工减料，不短斤少两，不欺

骗顾客。树立社会主义企业的信誉，以满足各种消费需要。

第二节 企业的类型与素质

一、企业的类型

类型，是指按照事物的共同性质、特点而形成的类别。企业类型，就是把企业从不同的角度按其性质、特点和形式进行的不同类别划分。

1. 从生产力方面分类

(1) 按生产要素划分：有劳动密集型企业、技术密集型企业、材料密集型企业、资金密集型企业等。

(2) 按在国民经济中的功能划分：有农业企业、工业企业、商业企业、交通运输企业、金融企业、涉外企业等。

(3) 按企业组织规模划分：有大型企业、中型企业、小型企业等。

2. 从生产关系方面分类

(1) 按生产资料所有制形式划分：有社会主义企业、资本主义企业、国家资本主义企业、个体所有制企业。这里主要分析一下社会主义企业和资本主义企业两者之间的联系及本质区别。其共同点是：

- ①二者都是商品生产者和经营者，都具有二重性。
- ②都是采用先进科学技术进行分工协作的经济组织。
- ③都要获得一定的经济利益。

主要异点是：

①社会主义企业是社会主义公有制的直接体现者，因为企业的生产资料是公有的，企业职工是生产资料的主人。

②社会主义企业是贯彻按劳分配原则的，企业的干部和职工，只有分工的不同，而没有地位的高低，都执行的是按劳分配原则。每个人的收入多少与个人的劳动贡献及企业的经营成果相联系，贯彻等量劳动领取等量产品的原则。尽管在执行过程中存在着“按级分配”（即按工资级别领取工资）的一些弊端（有的部门不好具体按劳分配，但避免了资本主义贫富两极严重分化的现象。

③社会主义企业的主要目的是满足社会需要，工业企业的生产和商业企业的经营活动都是以满足社会需要为目的，与此同时，使企业获得最佳的经济效益，增强自我发展的能力。与资本主义获得最高利润的目的是显然不同的。

（2）按社会性质不同分类，有社会求义企业和资本主义企业。

社会主义企业有：

①国营企业，即生产资料是国家所有制形式，也称全民所有制企业，其主要特征是：第一，企业生产资料归国家所有，人民群众是生产资料的主人。第二，国家代表人民群众对企业实行统一领导和管理。第三，企业以它的生产、经营成果来实现国家要求和满足人民需要。

②集体企业，即生产资料归部分集体所有。如城镇一些工厂、合作社及生活服务组织，农村的农、林、牧、副、渔、供销、信用等组织。其主要特征是：第一，企业的生产资料属这部分群众所有，其它单位或个人不得无偿占有。第二，企业的人员组成坚持自愿结合的原则，经济上实行自负盈亏的原则。第三，企业实行民主管理，干部由民主选举产生。

③联营企业，即同一性质的或不同性质的企业之间为进一步发展生产或加强产供销的协作而建立的联合经济组织形式。如工业联合企业、工商联营企业、农工商联营企业、商商联营企业等。其特点是：第一，平等互利、互有需要。第二，性质不变，协商分配。第三，紧密松散，扬长避短。

④中外合营企业，即我国的经济组织与其它不同国籍或地区的企业或个人在自愿互利的基础上共同建立的经济组织。由于有国家或集体参与投资并进行经营管理，因而是有社会主义成分的国家资本主义企业或叫半社会主义企业。其特点是：第一，为中国的独立法人。第二，为合营双方共同管理的独立经济实体。第三，为股权式的或契约式的有限责任公司。

⑤私人企业，生产资料归个人所有并有雇佣劳动力5—7人以上的独立经济组织，它是我国社会主义初级阶段国民经济的必要补充形式。其特点是：第一，属于私人所有制经济。第二，有雇佣劳动力5—7人（河南省规定8人）以上，区别于家庭经济。第三，有管理人员，区别于个体经济或家庭经济。

⑥企业集团，是指同一类型或互有联系的不同企业之间，为了促进生产、扩大流通而建立的一种经济共同体。

资本主义企业有：

①独资企业，就是资本家个人独资经营的经济组织。一般来说，规模较小，资本家个人既是经理，又是企业的工作人员。在日本，雇佣4人以下的企业占企业总数的80%以下。其特点是：第一，企业组织结构简单，经营效率较高。第二，能适应不同需要，能保持经营特点。第三，个人资本有