

北京社会函授大学教科书

商业企业经营管理

汪 洋 编著

中国商业出版社

F715
177
3

北京社会函授大学教科书

商业企业经营管理

汪 洋 王利平 编著

中国商业出版社

B 830540

责任编辑：李晓辉

责任校对：白惠荣

封面设计：张卫红

商业企业经营管理

汪 洋 王利平 编著

中国商业出版社出版发行

北京仰山印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 8印张 193千字

1991年8月第1版 1991年8月第1次印刷

印数：1—3800册 定价：3.90元

ISBN7-5044-1077-2/F·629

前 言

本书是一本系统说明商业企业经营管理基本知识的教材，属于概论性质。书中对商业企业经营管理基本理论作了尽可能系统、全面的叙述，目的在于使初次接触商业企业经营管理知识的读者（学生、学员、一般经营管理人员）获得全面而系统的基本知识。

全书由三部分组成。第一部分专门介绍商业企业的基本知识，由第2章和第3章两章组成；第二部分是经营管理理论部分，集中说明企业经营管理基本原理和基本理论，由第4章到第6章三章构成；第三部分从第7章到第15章，计九章，分别说明商业企业经营管理各主要方面的内容。

我们在写作本书时，作为经营管理基本原理，专门论述了关于企业组织形成、延续发展与经营管理关系的内容。结合现代企业经营管理发展趋势，较多地介绍了经营环境、经营战略，计划管理等内容。其它部分，则尽可能结合我国实际作了一些必要的说明。

编著本书时，个别章节采用了汪洋、李威、王利平主编，人民日报社出版的《商业企业管理概论》一书的内容，在此特予说明。

经营管理还是一门年轻的学科、许多问题尚处于探索、研究阶段，难有定论。书中不足之处，敬请读者指教。

汪 洋 王利平

1991年6月

目 录

第一章 管理理论发展简史	(1)
1 - 1 经验管理.....	(1)
1 - 2 科学管理.....	(3)
1 - 3 人际关系——行为科学.....	(7)
1 - 4 管理科学.....	(9)
第二章 企业、公司及其与国家的关系	(12)
2 - 1 现代企业的产生和发展.....	(12)
2 - 2 公司是社会大生产发展的结果.....	(15)
2 - 3 设立公司的原则.....	(18)
2 - 4 国家与企业的关系.....	(22)
第三章 商业企业	(26)
3 - 1 商业企业的概念.....	(26)
3 - 2 商业企业经营目的和职能.....	(30)
3 - 3 商业企业的所有权与经营管理权.....	(34)
第四章 组织与经营管理	(40)
4 - 1 经营管理的现实基础——组织.....	(40)
4 - 2 经营管理.....	(45)
4 - 3 组织平衡的条件.....	(48)
4 - 4 组织平衡与经营管理的职能.....	(51)
第五章 企业管理的性质	(54)
5 - 1 管理的自然性与社会性.....	(54)
5 - 2 科学性与艺术性.....	(58)
5 - 3 管理的民族性.....	(61)
第六章 商业企业经营管理的特點	(65)
6 - 1 商业企业经营的特点.....	(65)

6-2	商业企业管理的特点	(71)
第七章	商业企业环境	(80)
7-1	企业行为与环境	(80)
7-2	环境的组成	(83)
7-3	企业的环境适应	(89)
第八章	决策	(94)
8-1	经营管理与决策	(94)
8-2	决策过程与决策的前提	(96)
8-3	决策的类型与随机决策	(102)
第九章	经营目标与经营战略	(106)
9-1	计划工作与经营目标、经营战略和管理计划体系	(106)
9-2	企业经营目标	(110)
9-3	经营战略	(115)
第十章	管理计划	(125)
10-1	管理计划及其类型	(125)
10-2	计划编制与实施	(131)
10-3	目标管理	(135)
第十一章	组织结构	(142)
11-1	信息沟通与企业组织结构	(142)
11-2	部门划分与层次确定	(148)
11-3	组织结构形式的选择	(156)
第十二章	管理制度	(166)
12-1	管理制度化的实质	(166)
12-2	管理制度的制定、修正和废除	(171)
12-3	企业领导制度	(174)
第十三章	人员配备	(182)
13-1	人员配备的基本要求	(182)

13-2	管理人员必备的条件·····	(189)
13-3	管理人员的选拔、使用和培养·····	(196)
第十四章	激励与领导·····	(204)
14-1	激励及其特点·····	(204)
14-2	影响个人积极性的因素·····	(208)
14-3	有效激励的途径·····	(214)
14-4	领导及其影响·····	(217)
第十五章	控制·····	(227)
15-1	控制的必要性·····	(227)
15-2	控制的基本程序和要求·····	(229)
15-3	控制的类型和手段·····	(234)

第一章 管理理论发展简史

1-1 经验管理

人类社会自有生产以来，即有管理思想和方法的存在，只不过不同的生产发展阶段有不同的管理思想和管理方法而已。所以，管理的理论和管理方法是随着人类社会生产的发展而发展的，在生产发展到一定水平，原来的管理思想和管理方法已不适应当时生产发展水平的要求时，就会逐渐产生新的管理思想和管理方法，以解决生产发展以后如何进一步提高劳动生产率，提高经济效益的问题。但是，科学的、系统的管理理论，则是在19世纪末20世纪初产生的，是近代的事情。一般把管理理论的发展分为四个阶段，即传统（经验）管理阶段，科学管理阶段，人际关系——行为科学管理阶段，管理科学阶段。

传统管理阶段指科学管理出现之前从人类出现管理思想到产业革命前后的管理思想发展阶段。这一阶段，大体可分为产业革命前和产业革命时期两个阶段。

一、产业革命前的管理思想

西亚美索不达米亚的苏玛连人早在公元前三千年，就在泥板上用文字记载帐目、文件等。当时的寺庙祭司，把他们掌管的大量牲口和物资等情况记载下来，成为世界上最早的处于萌芽状态的管理控制系统和库存帐目记录。

早在公元前五千年，埃及就建造了金字塔。可惜没有留下当时组织管理状况的文字记载。

到公元前两千年、巴比伦国王制定了世界上第一部法典：“汉穆拉比法典”，对个人财产、不动产、商业活动、工资和其它民事等都作了规定。古希腊亚里士多德和苏格拉底都曾指出公务管理和家务管理有其共同性，肯定了管理的普遍性。希腊学者色诺芬于公元前370年论述了劳动分工的利益，指出“一个从事高度专业化工作的人一定能工作得最好”。

此外，古罗马人，资本主义萌芽时期的意大利人，都对管理思想的发展起了一定作用。

二、产业革命时期的管理思想

产业革命时期对管理理论作出贡献的主要人物有：

（一）亚当·斯密

英国资产阶级古典经济学家亚当·斯密除了在经济学领域有重大贡献外，在管理思想上也有重大发展，他较系统地论述了分工的好处是：（1）提高技能；（2）节省时间；（3）工具的进步。

（二）查尔斯·巴贝奇

英国剑桥大学教授查尔斯·巴贝奇在所著《论机器和制造业的经济》一书中，论述了专业分工、工作方法、机器与工具的使用、成本记录等，进一步发展了亚当·斯密关于劳动分工的思想。指出劳动分工节省原料、节省学习所需时间，技术熟练，工作速度加快，有利于工具 and 机器的发展等方面。

巴贝奇强调劳资协作，强调工人应认识到工厂制度对他们的有利方面。

（三）丹尼尔·麦卡勒姆

丹尼尔·麦卡勒姆1854年担任纽约伊里铁路负责人。他制定的管理制度强调：（1）恰当地划分职责；（2）授权；（3）检查监督；（4）控制。为了贯彻这些制度，他采取了一些明确工作职责，划清等级层次，利用组织图表等一些切实可行的组织措施。

(四) 亨利·普尔

亨利·普尔，《美国铁路日报》编辑。他进一步探讨了铁路经营上更广泛的原则，如资金筹措、规章制度、铁路在生活中的作用等问题。他指出企业的管理不能依靠创办人和资助者，必须通过专职管理人员来改革管理，他指出了三条基本管理原则：

(1) 组织；(2) 通讯联系；(3) 资料。

普尔指出要用集体精神来克服只强调严格管理的官僚化作风，他在泰罗之前就提出了管理制度的问题，早在梅奥之前就提出了对人的因素的认识问题，对早期管理思想作出了很大贡献。

1-2 科学管理

科学管理理论产生于19世纪末20世纪初，创始人为美国人泰罗，西方称其为“科学管理之父”。但是科学管理理论不仅是他一个人的理论，还有许多与他同时代的人，在他原有理论的基础上，进一步发展了科学管理理论，主要的有加尔布雷思夫妇，甘特等，他们发展了科学管理理论并使之更加系统化，更加完善。这说明科学管理理论是生产发展到一定阶段在管理思想上的反映，在这个阶段中由于生产的发展，提出了许多新的问题，需要在管理上加以解决，于是一些从事管理的人针对这些问题，提出解决这些问题的指导思想和解决方法，最终形成反映当时生产发展水平的管理理论。

泰罗所处的时代（1880—1930）是资本主义经济迅速发展的时代，也基本上是农业和手工业经济向机器工业迅速大发展的时代。美国在19世纪前半世纪基本上处于农业和手工业经济的时期，是“蒸汽机和机器引起了社会生产的革命，现代化大工业代替了手工业”。应该说由工厂手工业过渡到工厂是18世纪末19世纪初的事情，但那时的工厂还只是初步发展的雏形，直至19世纪20年

代，由于生产力发展的结果，工厂的发展逐渐完善，投入的资金多，雇佣的工人多，工厂规模扩大，新技术不断应用于生产使生产经营过程愈益复杂化。企业作为一种经济组织形式逐步完善起来，出现了垄断企业和股份公司。说明手工业已经过渡到机器工业，小生产已经过渡到社会化大生产。但是企业的管理仍然凭传统的经验办事，凭企业主个人的经验和主观臆断进行管理，效率低，浪费大，企业的潜力不能发挥，说明经验管理已经不能适应生产力发展的要求，已经不能适应社会化大生产的要求，已经不能适应企业这种经济组织形式日益完善的要求，需要找到新的合理的组织生产的方法，以提高生产效率，提高管理水平，这就要求把凭经验进行的管理过渡到按照客观规律进行的管理，把企业管理放到科学的基础之上。于是一些企业主和既具有科学知识又与企业管理有关的技术人员开始研究如何把科学技术的新成就应用于企业管理，以提高劳动生产率的问题，结果创建了科学管理理论。

科学管理理论的主要内容有以下几个方面：

（1）劳动过程的标准化。就是要用科学的方法来代替粗糙的经验的方法组织生产劳动过程，以提高劳动生产率。根据对工人劳动过程的测定和研究，把劳动过程分解为许多动作，在原来的基础上淘汰不必要的动作，保留必要的动作，使每个动作都是最省力而同时又是效率最高的动作，组织标准化的劳动过程，以最少的劳动时间，取得最高的劳动效率。

（2）劳动工具的标准化。劳动工具与劳动效率有关，作用于同一劳动对象时，不同的工具每次可能完成的工作量是不同的。因此必须为不同的劳动对象制造不同的劳动工具，使劳动工具标准化，使劳动工具通用化，以提高劳动效率。

（3）环境的标准化。在劳动过程中，除劳动者本身的动作和劳动工具以外，外在的劳动环境与劳动效率也有密切关系。实际上外在的劳动环境也是劳动的条件之一，因此，必须使劳动环

境适应不同的劳动过程的要求，实现标准化，以提高劳动效率。

（4）科学的选择职工。每个人的各种素质不同，不是每个人都能适应标准化劳动过程的要求的，因此为了保证标准化的劳动过程得以实现，必须根据标准化劳动过程的要求，按每个劳动岗位对人员的要求，选择职工。

（5）先培训后上岗。要求只有旧的传统经验和操作技术的工人，都能在标准的环境条件下，使用标准化的工具，按标准的劳动过程的要求进行劳动，就必须事先有人在研究各种动作的客观规律之后，总结条理化的制度、方法等，并用以对工人进行培训，使其能完全适应科学管理的要求后才能上岗。即使是经过选择的素质好的人员也须要进行培训。

（6）与完成劳动定额程度相联系的有刺激性的劳动报酬制度。职工能否积极的主动的按标准化的制度进行劳动，仅有制度还是不够的，还必须给以物质激励，鼓励工人积极按标准的制度主动工作。这就需要先制定科学的劳动定额，再制定按完成劳动定额的程度给予劳动报酬的制度，把二者联系起来，超额完成定额的劳动报酬多，完不成定额的劳动报酬少。

（7）计划和执行分开，标准化的劳动过程需要事先规划。工人需要在头天得到关于第二天如何劳动的指示，这些指示包括做什么，用什么工具做，如何做，何时劳动，何时休息等，即整个劳动过程的计划。因此必须加强管理工作，一部分人专做计划，工人只是按计划执行，把计划与执行分开，改变了过去工人自行安排工作的办法。自此管理职能由生产过程分化出来，形成了专职的管理工作。

（8）管理职能的专业化。由于生产的发展，管理工作日益复杂化，为了提高劳动效率就必须实行专业分工，每一项专门工作都由一专人管理，实行职能工长制。

（9）例外原理。由于企业的发展规模的扩大管理工作应划

分层次，上下级之间必须职责分明，低层次管理人员负责日常的例行事务，高层管理人员主要应负责例外事务的管理，即把管理工作放在没有发生过的、无前例可循的、无制度规定的事务上。

泰罗首倡的科学管理理论是对管理理论的极大贡献，他是现代科学管理的奠基人。科学管理的思想历经一个世纪，直至目前仍然对现代企业管理的提高发挥着相当大的作用，对科学管理理论必须给以足够的重视。

总结科学管理理论，我们可以看到：

（1）科学管理是与生产力发展水平相适应，是按照社会化大生产的客观规律组织生产过程的理论，是科学的。

（2）科学管理理论是以提高劳动生产率为目的的管理理论。

（3）科学管理理论具有时代的局限性，是从技术的角度研究如何组织劳动过程的理论，不是企业整体的管理理论，也缺少对人性管理的内容。

（4）科学管理还具有阶级的局限性。科学管理原则的贯彻，其结果企业主获得的收入的增长率要比职工工资报酬的增长率大得多，正如泰罗自己所说在科学管理之下，劳资双方的精神状态不把分配利润做为首要考虑，而是把注意力转向把利润扩大到无需争论的程度，他们了解了用友好的合作来代替对抗，就会共同取得比过去大得多的利益……这是伟大的精神革命的开始，也是科学管理的第一步”，“这是涉及管理阶层和员工双方的一种完全的心理革命，要没有这种革命，所谓科学管理便不存在了”（见泰罗在1912年出席美国国会听证会时在一个负责调查工厂管理制度的委员会上的演说。）可见，连泰罗自己也公开讲明他的理论是一种缓和劳资双方矛盾的理论。正如列宁所说，

“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就。”（列宁选集，第3卷，第511页。”苏维埃政权当前的任务”）

1-3 人际关系——行为科学

人际关系——行为科学的管理理论产生于20世纪30年代，第二次世界大战前，这种理论注重管理中人的因素，研究改善企业中人与人的关系，激励人的积极性，以提高劳动生产率，人际关系——行为科学的管理理论与科学管理不同，为企业管理开辟了新的方向。

如上节所讲，泰罗创建的科学管理理论，用科学的组织劳动过程，制定定额和有差别的计件工资制等一系列办法，调动工人的积极性和主动性，以提高劳动生产率，在一定程度上收到了一定的效果。但是随着生产的发展，生产力的发展水平达到一个新的高度时，科学管理也不能根本解决问题。这是因为：

（1）随着生产的发展、工人的技术文化水平日益提高，生产过程本身要求工人投入的智力日益增加，工人的积极性对劳动生产率的影响愈来愈大，显示了人的积极性在生产率提高中愈来愈大的作用。

（2）随着工人组织化程度的提高，工人日益觉醒，以及苏联十月革命的影响和工人运动的发展，使得那种视工人为机器的一部分，用延长劳动时间，增加劳动强度的办法，来提高劳动生产率的管理办法，已不再发生作用。

（3）当时心理学、社会学的发展也为人际关系——行为科学的发展创造了条件，一些企业管理学者开始用心理学、社会学的方法，探索和研究如何在新的情况下提高劳动生产率问题，结果形成了人际关系——行为科学的管理理论。人际关系——行为科学理论创始于1920年末至1930年初在美国西方电气公司霍桑工厂进行的霍桑试验，试验的结果一方面发现科学管理并不如泰罗想象的那么完善，另一方面发现了一些新的问题：

(1) 企业是一个社会系统，工人是一个社会人，必须从社会系统的角度来对待。

(2) 工人的士气与生产率的提高有关，满足需求，可以引起动机，动机可以引导行为；新的领导能力在于提高职工需求的满足程度，以提高职工的劳动生产率。

(3) 在企业中除正式组织外，还存在有非正式组织，这种非正式组织在提高劳动生产率中的影响作用很大。

以后这种研究的范围日渐扩展，形成了研究个体行为、群体行为、组织行为几个方面的专门理论，行为科学有了比较完整的体系。

哈佛大学教授梅奥 (Mayo) 在创建人际关系——行为科学中有重大贡献。

行为科学是研究人的行为，以及这些行为产生的原因的科
学。用之于企业管理主要是研究需求、动机和行为的关系，研究人与人之间的关系，并把研究的结果用以调动人的积极性，从而达到提高劳动生产率的目的。

在梅奥之后许多心理学、社会学、社会心理学者的研究成果，形成了以下行为科学理论：这些理论是(1)需求层次理论，(2)双因素理论；(3)期望理论；(4)挫折理论；(5)成熟——不成熟理论；(6)人群关系理论；(7)公平理论；(8)归因理论；(9)强化理论。

人际关系——行为科学的产生也是社会化大生产发展的必然结果。特别是科学技术文化发展并用之于生产过程的结果，生产过程的进行，劳动生产率的提高，劳动生产的结果如何，都与工人投入生产过程的智力和行为有关，而工人的行为和智力投入都与其心理活动有关。心情好，愿意干，生产率即可提高，并生产出优质产品，心情不好，不愿干而又不得不干，其劳动生产率是不可能提高的，也不能生产出优质产品，可见用行为科学管理企业是有其科学合理的内容的，其不足之处是人类行为的动机并非都

是用物质刺激的办法所能激发的。例如精神的作用，理想的作用就不是用物质刺激办法能激发出来的，因而人际关系——行为科学也有很大的局限性。

1-4 管 理 科 学

管理科学是在第二次世界大战以后出现的，当代的一些管理理论，是管理理论的最新发展，它的特点是利用现代科学的一些理论、方法和技术，特别是数学方面的知识，对管理问题进行系统的分析，寻求最佳方案，提供给管理者进行决择。在这一时期出现的一些理论主要有，社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、管理科学学派和权变理论学派等。这些学派的出现是二次世界大战后科学技术进步，生产力的巨大发展和生产社会化程度提高的必然结果。

社会系统学派的理论认为社会的各级组织都是一个协作的系统，是由相互进行协作的各个人组成的系统。这些协作系统是正式组织，每个组织都包含有三个因素，协作的意愿、共同的目标、信息联系。非正式组织也起着重要作用，它同正式组织互相创造条件，在某些方面对正式组织产生积极的影响。组织中的经理人在协作系统中作为相互联系的中心，并对协作的努力进行协调，以使组织能够维持运转。

决策理论学派是用行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等研究管理的成就。决策理论学派认为决策贯彻于管理的全过程，管理就是决策。组织是由作为决策者的个人所组成的系统。这一学派对决策过程、决策的准则、程序化决策和非程序化决策、组织机构的建立同决策过程的联系等进行了分析。

系统管理学派认为应用系统的观点来考察和管理企业，他们认为系统是由一组相互联系相互作用的个体联结而成的整体。小

至生物体大至宇宙都是一个系统。企业本身是一个开放系统，依存一个环境超系统之中，企业必须由环境吸收投入，同时也要向环境输出。环境是企业生存与发展的条件。系统分析是运用系统的观点，研究如何合理运用现有资源，阐明人、财、物应如何配合，才能发挥最佳效果以达成企业目标的一种分析方法。

经验主义学派认为有关企业管理的科学应从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，加以概括和理论化，并向企业管理人员提出实际的建议。

管理科学学派主要是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，搞出最优方案，以达成企业的目标。管理科学就是制定用于管理决策的数学模式与程序的系统，并把它们通过电子计算机应用于企业管理。管理科学常用的技术与方法有线性规划、整数规划、非线性规划、动态规划、竞赛理论、模拟、期待理论、马尔柯夫决策过程、存货理论等。数学方法用之于企业管理解决了许多问题。这些问题是：（1）决定最低成本与费用；（2）决定最大的利润与最小的损失；（3）决定理想的厂址；（4）决定人与人，机器与机器，人与机器的最佳配合，以及人员与工作的最佳配合；（5）决定最适当的运输方法与最合理的运费；（6）决定产品的合理价格，以利于竞争；（7）决定产品的种类及生产线的最佳配合；（8）决定生产过程中各种制造方法的适当配合；（9）决定原料的来源及采购；（10）决定最佳存货量与最佳采购量；（11）决定机器的最佳更新时间；（12）决定维护人员与器材的适当配备等问题。数学方法的运用虽然解决了很多管理中的问题，但也不能解决所有的问题，有些问题仍然需要运用判断的方法解决。

权变理论学派认为企业管理应权宜应便，根据企业所处内外的条件随机应便。没有什么一成不变的、普遍适用的最好的管理理论和方法。分权并不一定比集权好；官僚机构也并不全坏，明确