

企业管理学

郭德淳
编著

QIYEGUANLIXUEGAILUN

概论

中国企业管理出版社

企 业 管 理 学 概 论

郭德淳 编著

中 国 展 望 出 版 社

一 九 八 六 年 · 北 京

目 录

第一章 企 业	(1)
第一节 企业的概念	(1)
第二节 企业的类型	(6)
第三节 企业的联合	(11)
第四节 现代企业的特质	(19)
第二章 管理目标	(24)
第一节 管理目标	(24)
第二节 企业目标的理论	(30)
第三节 目标管理	(35)
第三章 管理思想	(41)
第一节 中国古代的管理思想	(42)
第二节 西方早期的管理思想	(59)
第三节 马列主义者的管理思想	(68)
第四章 管理理论	(79)
第一节 以泰勒为代表的科学管理理论	(79)
第二节 费尧的一般管理理论	(86)
第三节 韦伯的行政组织理论	(99)
第四节 欧威克的组织原则及要素论	(102)
第五节 福莱特的管理理论	(107)
第六节 梅奥的人群关系理论	(111)
第五章 管理学派	(117)
第一节 管理程序学派	(118)
第二节 管理科学学派	(144)
第三节 行为科学学派	(152)
第六章 管理原理	(169)
第一节 管理哲学	(169)

第二节	管理一般原理	(174)
第三节	管理革新的基本要领	(181)
第四节	权变方法论	(183)
第七章	管理方法论	(187)
第一节	管理过程	(187)
第二节	管理方法	(194)
第八章	管理艺术	(207)
第一节	管理艺术总论	(207)
第二节	处理各方面关系的艺术	(217)
第三节	对待员工的艺术	(223)
第四节	高层管理者的工作艺术	(227)
第九章	管理干部	(235)
第一节	管理干部的分类	(235)
第二节	管理干部的素质	(240)
第三节	管理干部的智力结构	(246)
第四节	高层管理者的能力	(256)
第十章	管理劳动	(267)
第一节	管理劳动的一般概念	(267)
第二节	影响管理效率的因素	(272)
第三节	管理效率、效益的衡量	(275)
第四节	管理者素质评价	(279)
第五节	管理劳动的科学组织	(281)
第六节	领导者的工作组织	(285)
第七节	管理干部的选用	(289)
第十一章	管理的未来	(295)
第一节	管理所面临的倾向	(295)
第二节	管理的新观念	(297)
第三节	管理的新趋势	(305)

第一章 企 业

第一节 企业的概念

一、企业概念的表述

企业管理学是研究如何管理企业的科学。正如研究医学不能不先研究人体解剖一样，研究企业管理学也不能不首先剖析企业。

何谓企业，这是企业管理学所必须搞清楚的最基本的概念。然而，多年来一直没有统一的表述。下面，我选择几个有代表性的定义介绍给大家共同来加以研究。

(一) 资本主义社会条件下学者们的表述

1. 美国 D·格林沃尔德主编《现代经济词典》中说：“企业是包括设在一定地点，拥有一个或一个以上雇员的工厂、商店或办事机构。”

2. 张秀含编著的《工业经济学》说：“企业系根据预测，有效地结合土地、劳动、资本等生产要素，创新经营，从事商品生产，以博取利润的生产组织。”

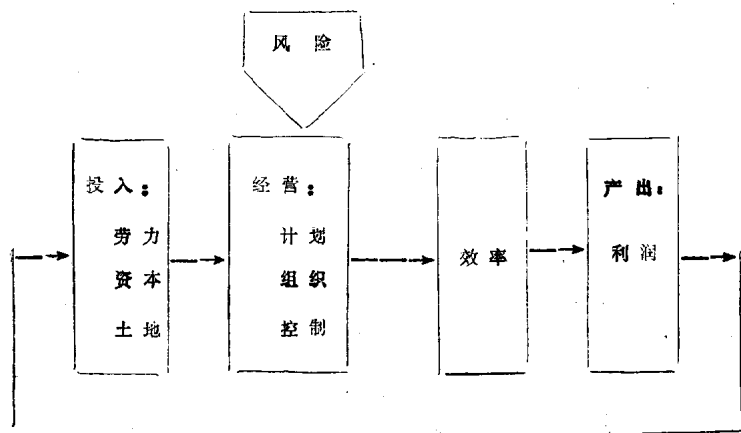
3. 高叔康编著《经济学新词典》说：“企业是资本主义下个别经济活动的直接主体，全体经济即由此种许多个别经济主体而构成，从事于各种分工和交换之营运，且是以营利为目的的单位体。”

4. 张家霖主编《企业组织与管理》一书中说，“所谓企

业，乃是集合生产要素：土地、资本、劳力，在创造利润的动机和承担风险的准备下，对某种事业作有计划、有组织、讲求效率的经营而言。企业包括工业、商业。”

其要点在于：（1）是个别的经济单位，或为工业，或为商业，在一定时期内，个别计算盈亏；（2）从事经济活动，亦即集合土地、资本、劳力等生产要素，创造货物或劳务，以满足顾客需要；（3）是一种营利机构，它的生存立足于“利润的创造”。

其要素在于：（1）集合土地、资本及劳动力等生产要素，以创造货物或劳务；（2）它必须创造利润；（3）必须承受环境的考验，承担风险；（4）为着减低风险，增加利润，它必须讲求效率；（5）为求效率高，必须注重经营方法，要有计划、有组织，以及有控制制度。



（二）社会主义条件下学者们的表述

1. 《辞海》说：企业是“从事产品生产、流通或服务

性活动的经济单位。”

2. 许涤新主编《政治经济学词典》说：企业是“在社会分工的条件下，从事生产、贸易、运输等经济活动的独立单位。”

3. 甘肃人民出版社出版《工业企业管理简明词典》说：企业是“从事生产、流通或服务性经济活动的营利性的经济组织。它是现代国民经济的基本单位。”

4. 工人出版社出版《企业管理小辞典》说：企业“是整个国民经济和社会再生产的基本环节，……国民经济的细胞，企业又是一个独立和相对独立的商品生产者和经营者，具有经济上的独立性和自主权，具有自己独立的经济权力、经济责任和经济利益。因此，企业必须实行独立的经济核算和自负盈亏，对外是一个经济法人；企业之间的经济关系必须建立在等价交换的基础上。”

（三）本书的看法

以上定义对企业所作的解释，是互不相同的。有的强调企业量的方面，注意到外延；有的强调质的方面，注意到内涵；有的强调质的某些基本点。

我们在这一节试图探讨企业的一般属性，即从生产力的角度去考察企业的共性。以上几种解释给我们提供了素材，也提供了进行这种探讨的可能。

继承先人研究成果，我们可以说：

企业，是设在一定的地点，拥有一个以上员工，根据预测，结合生产、经营要素，在创造利润的动机和承担风险的准备下，有计划、有组织、有控制，讲求效率，从事某种生产、交换、服务；提供货物或劳务，以满足社会和顾客的需要；具有经济责任、经济权力、经济利益，实行独立核算，

自负盈亏的个别经济活动实体。

它也是社会经济生活领域中的一种组织形式，是国民经济、社会再生产的基本单位或细胞。

此种归纳、表述，冗长一些，当与不当？请读者细加斟酌。

二、企业的产生

企业，属于社会经济生活领域中的范畴，是经济活动的一种高级组织形式。

人类最早的经济组织形式是氏族，一个氏族就是一个生产单位。继之，产生奴隶制，出现了以生产资料私有为基础的家庭，一个家庭、一个家族、一个庄园就是一个生产单位。封建社会，手工业作坊发展起来，农民的家庭和手工业作坊成了封建社会进行生产的主要组织形式。

此时，生产活动以农业、手工业为主，其产品供自家人消费或“为主顾而生产”，生产者都属于有一技之长的专业劳动者。商品生产有所发展，但基本上仍然是以手工劳动为基础的自给自足的自然经济。从氏族社会延续下来的那种以血缘关系联结起来的经济组织形式，没有根本的改变。

以后，商品生产高度发展起来。资本主义生产方式的形成，突破了以血缘关系联结起来的家庭、作坊等经济组织形式，过渡到手工业生产时期，从而进入由私业向企业的过渡时期。在过渡时期中，有如下背景为企业这一经济组织形式的产生和确立创造了条件：

1. 宗教改革主义兴起，神的意志控制力弱下来，个人主义抬头；

2. 农奴解放，封建制度瓦解，社会上出现大量自由民；

3. 私有财产制度确立，资本的原始积累使资本逐渐集

中，经济组织可凭借巨大资金加速发展；

4. 民主政治的实施，人们有了选择职业自由、消费自由，经济组织有了经营自由、竞争自由、雇工自由并享有利润自由；

5. 货币制度建立，银行产生，使经济组织可以在自有资金之外再筹措所需资金。

这些有利于经济组织形式演变的背景，及其所创造的有利条件，加上十八世纪后期的产业革命，生产机械化、社会化，生产与消费及生产与销售逐渐分离，企业才终于成为社会经济组织形式中的普遍的、主要的组织形式。

三、企业对社会生活的影响

企业这种经济组织形式，一经产生，其大规模的生产，其严密的经营，其生产的社会化，对社会生活的各个方面都有重大影响：

1. 企业产生，特别是股份有限或无限公司的建立，使资本“大众化”——有钱者皆可购公司的股票成为股东，又进一步促使社会投资增加及企业规模的扩大；

2. 逐渐改变社会经济结构，由农而工、商，人口由农村向城市转移，出现了新兴城市，使社会上又产生了城市问题；

3. 企业增多及其规模扩大，增加了就业机会。以后又由科技发展及其在企业活动中的应用，固定资产比重扩大，人力所占比重缩小，造成失业大军，出现劳资双方矛盾；

4. 实行分工，作业专门化，产业成本降低，产品质量提高，数量增加，社会消费增加，要求改变分配制度，重新调整社会生活方式；

5. 经营集中化，作业标准化，操作自动化，管理科学

化，推进社会生活演进，又为社会生活的组织提出新要求。

从以上所叙中，可以看出：社会化大生产是企业产生的物质基础，企业是社会化大生产条件下组织生产和流通的唯一的有效形式。所以，不论社会制度如何，只要社会化大生产占统治地位（而不是家庭的自给自足自然经济），就有建立和发展企业的条件。我国社会主义制度确立之后，通过各种方式，建立了全民所有制、集体所有制的国营企业；随着经济体制改革的深入进行，也支持和发展了私营企业及各种形式的联合企业，企业依然是社会主义社会条件下经济组织形式中最普遍、最重要的组织形式。

企业是在资本主义商品经济中发展起来的，长期被资产阶级用作榨取剩余价值、攫取利润的工具。但是，它作为一种经济组织形式，既可为资本主义经济服务，又可为社会主义经济服务。

第二节 企业的类型

企业是个总的概念，在现实的生活中，有各种各样的企业。如何分类，企业学家们的看法不一。一般说来，主要是按集资方式、资金来源分类。

一、按集资方式分类

（一）个人企业，即个人独资经营的企业。它适于小规模的生产、经营。这种类型企业，企业家既是投资者，又是经理，企业的成败，皆取决于业主个人。这一类型企业管理者的责任心、进取心、实干精神皆比较强；企业的开设、转让、关停只向政府登记即可，十分便当；技术、作业也易于保密，有利于竞争；它的开支少，经营成本低，便于管理。

但这种企业的资金、信用及业主的才能皆有限，不易筹措资金，亦难于招进人才，以求扩展；一旦经营失败，就可能倾家荡产；企业也可能会因为业主转让、亡故，而随之消亡。因此，此种企业无生命力，无大的作为。

(二) 合伙企业，即由二人以上筹资组成的企业。合伙人出资，可以是金钱或其它财物，也可能是信用、劳务或权利，每一合伙人在企业中的权利、义务都明订于企业的合约中。合伙企业，成立时法律手续简便，花费低廉；所集资金多于个人企业，企业规模较大；合伙人对企业债务负全责，信用较好；可以集合伙人的经验、才智更好地发展企业。但合伙企业的合与分不受法律制约，易于解散，易于夭折；合伙人的权力相当，皆代表企业，易于产生意见分歧；产权转让、增减须所有合伙人同意，因而决策、发展皆有困难；合伙人各有其社会关系，不易保守业务秘密；合伙人一人发生不良行为，则影响整个企业；合伙人中只要有一人转业或亡故，合伙企业的活动即行结束。因此，这种企业只能是一时的、短期的。

(三) 公司企业，也是由二人以上共同出资经营的盈利性的企业形式。与合伙企业不同之处在于其资金分为若干股份，股份可以转让；资金易于集中，企业规模可不断扩大；公司的股东与职工分开，它的存、续不受前者影响；所有权与管理权分离，企业可聘用有管理才能的人经营企业。公司的产权由多数股东享有，为保障股东的权益，政府对其管制较严，转让、倒闭须经复杂的手续，一旦经营失利，倒闭时因牵涉投资者多，纷争亦多。公司企业，又具体分为如下各种形式：

1. 无限公司。股东人数两人以上，股东出资额不必相

等，且可用现金以外的财产充当股金；对债务的责任无限，非经其它股东全体同意，每一股东都不得将本人出资转让他人；每一股东对内执行业务，对外代表公司。

2. 有限公司。由两人以上，二十人以下的股东组成。资金由各股东同时缴齐，不得分期缴纳，或向外招募；资本总额不得减少，若欲增加，须经股东半数以上同意；各股东对公司所负责任以其出资额为限。股权转让，执行业务股东，须经全体股东同意；非执行业务股东，则须过半数同意。

3. 两合公司。由有限股东与无限股东共同组成。有限股东、无限股东出资额，分别与上述有限公司，无限公司相同；对债务之责任，无限股东负无限责任，有限股东以其出资额为限；有限责任股东非经无限责任股东过半数同意，不得将其股金转让他人；有限责任股东不得对内执行业务，对外代表公司。

4. 股份两合公司。由无限股东一人以上，有限股东若干人组成。资金分为相等金额的股份，无限股东负公司发起及募集股款之责，有限股东则以缴清其股份金额为限。有限责任股东对股份的转让，与有限公司相同。

5. 股份有限公司。股东在七人以上，皆是有限责任股东；公司资本分为相等的股份，公司经政府批准成立发行股票；股票发行价格不得低于票面金额，无记名股票发行股数不得超过其发行总股票的二分之一；股东对公司所负责任，以缴清其股份金额为限；股票可以自由转让。

以上五种公司形式，股份有限公司这一形式多为近代大型企业所采用，亦为政府所鼓励。股份有限公司优点较多：

(1) 股东所负责任有限，股份可以自由转让、易于变现，符合投资者利益，因此，易于吸收社会游资，可集中大

量资本，经营大型企业；

(2) 股票可以自由转让，公司业务不受股东的个人兴趣、健康及寿命的影响，可以延续不断；

(3) 股东人数众多，且各有其职业，不必亲自从事公司业务，通常由董事会聘请专家经营，发挥“权”与“能”分立的优点，提高经营效率。

公司这种企业形式，是借发行股份以集资，股东虽为企业所有者，但多数股东只求握有股份以得利润，不参与业务与管理。公司业务方针由股东大会选出的董事会决定（系企业的立法机构）；企业业务执行权操在董事会选出的总经理手中（总经理所督导的经理群的是企业司法机关）；公司企业亦设监察人，由股东大会选出，监察公司业务。

(四) 合作企业，系由经济上被压迫、被剥削者为防止垄断集团的危害，保障自身利益，共同出资、共同经营的一种经济组织形式。其目的不在营利，而在于“保障本身之利益”。如生产合作、消费合作、供销合作、运输合作等。它不同于其它企业之处，在于它的业务活动基于互助合作，避免中间剥削。每个社员的投资额不超过一个最高额，不能代表二人以上出席社员大会，不论出资多少，只有一张票的表决权，盈余分配亦不问出资多少，只以社员交易额为标准。

以上所述以“集资方式”为分类标准的各企业形态，在营运中各有利弊。投资者在决定采行何种企业形态时，应以资本额大小、风险程度、扩展情况、生存期限、规模大小、盈余状况等因素去考虑。如企业所需的资金少，个人有力负担，生存期较短，须注意业务技术保密，仅以该事业为限，不拟扩展，则以独资或合伙为宜；如事业风险大、收益不稳定、规模大、有长期计划、经营难度高、所需资金多，不宜

独占，则宜采行公司型企业型态；如公用事业，使用共同设备，则宜采用合作型企业型态。

二、按资金来源分类

(一) 公营企业，即由政府独家提供资金并直接派员经营的企业。其中，由中央政府投资的叫国营企业，由省以下政府投资的叫省营企业，或叫地方国营企业。在社会主义国家，绝大部分企业都是公营企业，近代资本主义国家，也有一部分公营企业。公营企业这种企业型态，可消除资本主义独占化、垄断化所造成的各种弊害；可增加国家财政收入，稳定社会经济秩序，实行社会经济计划化；便于开发边远地区，兴办投资大、利润薄、投资报酬回收期长的事业；促使整个社会经济的发展，有利于国家政治建设及国防建设；避免资本主义私人企业中的劳资对立现象。公营企业的经营由政府支配，目标是公共福利，任务在于发展整个国民经济，但这种企业缺乏自主权，损益同从业人员的切身利益关系不大，企业领导人由政府从政界中挑选，往往缺乏专业知识，主管人员及职工缺乏经营热情及服务精神，不讲求效率，不注重效益。

(二) 民营企业，即由民间提供全部资金的企业，亦即私营企业。在资本主义社会中，绝大部分企业是此种类型的企业。其经营的基本点在于盈利，投资人为取得利润必竭尽智能，力求发展，经营效率高。企业管理者，或是投资人或是选聘的专家，皆有经营经验与管理才能；员工的待遇、升迁取决于在企业中的表现，工作热情、服务精神皆佳；讲求效率，注意节省物料与费用，努力降低成本，扩大盈余。但公共事业、独占性的事业，如民营则往往损害消费者的利益，对投资报酬回收期长的事业，民营企业则往往无经营兴趣。

(三) 公民合营或公私合营企业，兼具公营与民营两种特质。

公营企业宜以企业化的精神去经营。在国家指导下，实行民营企业经营管理方法的公营企业、集体所有制企业，是可提倡的。

三、按其它标准分类

除以上两种分类法外，还可按业务活动内容分类，分为工业企业、农业企业、建筑企业、运输企业、金融企业、对外贸易企业、商业企业、服务企业。还可按所有制关系来分类，分为全民所有制企业、集体所有制企业、合作企业、个体企业、私营企业。还可按隶属关系分类，分为中央企业、地方企业，地方企业中又可分为省属企业、市属企业、县属企业，在我国还有乡镇企业、街道企业。还可按企业规模分类，分为大型企业、中型企业、小型企业。

第三节 企业的联合

二十世纪以来，企业常常具有结合、合并——联合的势头，且日趋规模化。联合，实行大规模经营，提高生产、经营的社会化程度，可以获得“内部经济效益”。诸如：大量采购原料，享有折扣优待；原料、副产品、废料可以综合利用；便于采用大规模的生产方法，充分利用现代化先进技术，实行机械化、自动化、系列化、标准化；可大量推销，降低平均销售费用，降低单位成本……从而使联合企业较个别企业获得更稳定的利润率，获得更多的利润。大规模地经营，又可提高联合企业的信用，使之易于筹措资金，有力量承担风险；并且便于进行技术改造，充分利用现代生产、经

营方面的科学成果及企业家管理才能，去从事耗资巨大、经营更加艰难的事业，去开发为联合企业可以带来更长远、更大幅度收益的业务领域。

一、联合的方式

联合企业，乃是以公司法人为主体所形成的企业经营复合组织，是企业规模扩张的途径。联合的方式有三：

(一) 横向联合，即水平方式的联合。实现此种联合，不外收购、合并同产业内其它厂商；加入其它产业行列，收购其它厂商。此种方式，也就是将两个性质相同或相关的企业，归并于一个管理机构之下，组成连锁公司，统一其产、销业务。实现这样的联合，可扩大企业的规模，增加企业的信用，取得大量进货优待折扣，使生产、经营简单化、标准化，使管理工作专业化，可互相调节盈亏，节约广告费用及推销费用，增强销售能力。

(二) 纵向联合，即垂直方式的联合。实现此种联合，就是收购或合并行销途径内纵向、垂直的其它部分。如：把原料生产、供应，再生产加工制造，批发、零售各企业加以合并，由一个管理机构经营。实现此种联合，节省中间环节的销售费用，保证原料的品质与供应，减少原料贮存，节省物料投资，节省半成品包装费用，减少现金支付，便于资金调动，便于实行作业的专业化、标准化。

(三) 横纵联合，即混合方式的联合。实现此种联合方式，兼采水平、垂直方式二者之长，兼收二者之利。

以上联合方式，可用“行销途径”的图式，形象地加以表示。“行销途径”的图式如下：用“ \longleftrightarrow ”表示垂直式联合，用“ $\langle \dots \rangle$ ”表示水平式联合。

