

# 企业管理原理

刘侃 主编  
余向平 副主编

经济管理出版社

## 编审说明

本书立足于现代工商企业的管理活动过程实践，系统介绍现代企业管理的系统管理、目标管理、计划职能、组织职能、领导职能、控制职能以及中西方企业管理的比较等一系列管理过程中所涉及的内容。全书共九章。

教材紧紧围绕社会主义市场经济条件下经济管理类专业的培养目标，以提高学生整体素质为基础，以培养学生技能为主线，确立专业课程新体系和教材内容新体系，充分吸收反映本学科的海内外最新知识和研究成果，兼顾基本理论、基础知识教育和实践性教学两个方面，自觉摒弃与计划经济相适应的，以理论知识教育为核心，以原理、范畴、概念分类为主线，以“从知识要点到知识要点”的泛泛阐述为章节结构体例的传统做法，做到理论知识简要阐述，适当增加图、表、案例和实训思考内容的比例，着眼于学科所涉及大中小型企业管理岗位的诸多最新现实需要，强化知识的应用性、可操作性和职业技术学校教育特色，并考虑到与国际接轨。

本书适合于高等职业教育财经类专业的《企业管理原理》课程的教材，也可用于各种大专学历经济类专业进修班的教学用书，还可以供各种工商企业里从事管理工作的人员参考。

《企业管理原理》一书由高级讲师刘侃任主编，余向平任副主编。参加编写的有：刘侃（一、三、四章），金立其（七、八章），孙玮林（二、五章），余向平（六、九章）。全书由刘侃、高永根总纂，最后由浙江商业职业技术学院高级讲师金立其审阅定稿。

编写过程中参考了一些著作和论文，在此一并致谢。由于编写时间仓促，编者水平所限，书中难免有疏漏之处，敬请广大读者不吝赐教，以便于修订，使之日臻完善。

本书的出版、发行，得到了浙江省三通商业教材发行站的大力支持和帮助，谨表谢意。

编 者

2000年1月

# 目 录

第一章 企业管理概述 .....	( 1 )
企业管理概述 .....	( 3 )
企业管理的职能和要素 .....	( 33 )
企业管理的方法 .....	( 41 )
案例分析 .....	( 48 )
第二章 管理理论的演变 .....	( 51 )
资本主义早期的管理思想 .....	( 54 )
古典管理理论 .....	( 57 )
行为科学理论 .....	( 67 )
现代企业管理理论 .....	( 72 )
企业文化 .....	( 79 )
案例分析 .....	( 83 )
第三章 企业的系统管理 .....	( 85 )
系统管理概述 .....	( 87 )
企业管理系统 .....	( 102 )
系统工程 .....	( 107 )
系统工程在企业管理中的运用 .....	( 116 )
案例分析 .....	( 124 )
第四章 企业的目标管理 .....	( 127 )
目标管理概述 .....	( 129 )
目标管理的基本程序 .....	( 142 )
案例分析 .....	( 167 )
第五章 企业管理的计划职能 .....	( 169 )

计划职能概述 .....	( 171 )
预测管理 .....	( 183 )
决策管理 .....	( 190 )
战略管理 .....	( 201 )
案例分析 .....	( 211 )
第六章 企业管理的组织职能 .....	( 213 )
组织职能概述 .....	( 215 )
职务设计和部门划分 .....	( 223 )
组织结构的类型 .....	( 232 )
组织中的职权关系 .....	( 240 )
案例分析 .....	( 257 )
第七章 企业管理的领导职能 .....	( 261 )
领导理论 .....	( 263 )
激励原理 .....	( 288 )
信息沟通 .....	( 314 )
案例分析 .....	( 333 )
第八章 企业管理的控制职能 .....	( 337 )
控制概述 .....	( 339 )
控制方法和技术 .....	( 358 )
案例分析 .....	( 386 )
第九章 企业管理的比较研究 .....	( 389 )
管理比较概述 .....	( 391 )
文化差异比较 .....	( 396 )
管理差异比较 .....	( 404 )
中国社会文化与管理理论体系 .....	( 415 )
案例分析 .....	( 422 )



# 企业管理概述

企业管理概述  
企业管理的职能和要素  
企业管理的方法  
案例分析



企业管理是一门理论性很强的课程。掌握该课程的理论与管理方法，首先要了解企业、企业管理这两个基本概念，其次要了解企业管理的性质、职能、作用和方法，从而对企业管理有基本的、全面的了解。企业管理又是一门实践性很强的课程，它来自于实践，又必须应用于实践，因此，我们又要对具体的事件加以具体的分析、论证，同时又要运用已学的理论去指导我们的管理实践。

## 企业管理概述

学习企业管理首先要掌握企业的涵义和特征，进一步了解现代企业制度的内涵，它与传统企业制度有何不同，国有企业改制的必要性和重要意义。

## 企业与现代企业制度

企业不是自古就有的。它是人类社会一定历史时期的产物，是社会化大生产的产物，是在资本主义商品经济高度发达的条件下产生和发展起来的一种经济组织形式。在奴隶社会和封建社会，也曾存在过家庭作坊、工场手工业作坊、家庭小铺或商店等从事生产或流通的各种经济形式，但这些经济形式只是一种小生产的家庭经济形式，与现代企业不能相提并论，随着生产力的发展、商品生产和商品交换的扩大，人类社会进入到资本主义商品经济时代，新的经济形式——企业便应运而生了。

### 1. 企业的概念和基本特征

企业是商品经济的产物，它是专门从事生产、流通和提供服务活动的营利性的，具有法人地位的经济组织。企业是资源配置的载体，是一个经济组织。机关、学校、医院不是经济组织，也就不是企业。因此，必须把行政组织与经济组织区分开来。企业还必须是营利性的组织，以盈利为目的。盈利是企业生存的基础，发展的动力。

企业作为独立的经济组织，一般应同时具备以下四个基本条件：

### （1）独立经营

企业是一个独立的经济实体，必须具备自主地进行经营活动的权力，包括对企业经营管理的决策权和实施权。国有企业在服从党和国家方针、政策、法令、计划和管理的前提下，根据企业自身的条件和市场变化情况，有权选择灵活多样的经营方式，有权安排企业的生产经营活动，有权进行自我改造、自我发展，有权在国家允许范围内确定本企业生产和经营的范围以及商品价格。

（2）拥有一定数量的生产资料（包括资金，各种经营物资技术设备）和劳动力，并有支配和使用的自主权

这是企业从事生产经营活动的必要条件，也是实现企业独立经营的物质保证。如果企业没有一定数量的资金、设备和人员，就无法开展生产经营活动；如果对企业的人、财、物失去支配权和使用权，企业就失去独立性。因此，经营上的独立性同自主支配，使用生产资料和劳动力，这两者相互联系，缺一不可，都是企业必备的基本条件。

### （3）独立核算，自负盈亏

企业作为一个独立的经济实体，必须对自己的经营成果负完全责任，用自己的收入抵付支出，并从中取得利润，用来发展壮大企业、改善职工的福利和发展生产。因此，企业对生产经营过程中所耗费的活劳动和物化劳动，必须进行精确的计算和严格的监督，对投入和产出、消耗和效果进行比较和分析，以较少的劳动消耗取得最佳的经济效益。

### （4）具有法人的资格和地位

所谓法人，是指依法成立并能独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织，作为社会组织中的经济组织要成为经济法人，必须在工商行政管理局注册、登记，经审定后发给营业执照时，

才具有经济法人的资格和地位。法人是自然人的对称，是与自然人相对的另一大类民事主体，它不是具有生命的个人，而是社会组织在法律上的人格化。这种法律上的人格化使法人成为除自然人以外的民事法律关系的权利义务主体，具有独立的生命，从而使它具有独立生命体所应具有的民事权利能力和民事行为能力。一般地说，成为法人应具备四个条件：经过一定的法定程序；有独立的财产；有自己的名称、组织机构和场所；能够独立承担民事责任。

只有同时具备以上四个基本条件的经济组织，才能称为企业。这也就是企业的基本特征。

### 【思考题】

为什么一个企业必须同时具备四个基本条件？

## 2. 企业的类型

现代企业是多种多样的，分类方法也不尽相同。我们按照不同的方法，把企业分为以下各种类型。

(1) 按照企业承担经济责任的不同进行分类

个人企业，也叫独资企业，就是个人独资经营的企业。它不是法人，规模一般较小，往往本人既是经理，又是工人。在国外，许多零售商业、手工业、家庭工业、农业、林业、渔业等，多采取这种经营方式。例如，在日本，小型商店占商业网点总数的80%，4人以下的企业占企业总数的85%。

个人企业的优点是：企业组织简单，创立、变更、废止能随机应变；企业竞争力较强，经营效率较高；企业经营机动灵活，能适应不同需要，分散设立、方便顾客，并能保持其经营特点。其缺点是，个人资本有限，信用有限，经营规模有限，发展困难；负无限责任，一旦经营失败，可能倾家荡产；不能持久，个人死亡或转业，企业就可能随之消失。因此，这种企业属于低级

合伙企业。合伙企业是由2人以上共同出资，共同经营，共负无限责任，它也不是法人。这种企业的优点是，设立容易，手续简便；一般来说，比个人企业易于集资，规模较大，合伙人都有表决权，不以出资数为限。其缺点是：资本有限，责任太重，合伙人都负无限连带责任；职权分散。合伙人都可以代表企业发生各种经济关系；合伙人的股权转让，须经全体同意，不易发展。

无限责任公司。无限责任公司是按大陆法体系划分的一种公司形式，指由两个以上的股东所组成、全体股东对于公司债务承担连带无限责任的公司。

无限责任公司的特征：

无限公司应有2个以上的股东。无限公司设立时至少要有股东2人，如设立后股东仅存1人，则该公司即告解散。

无限公司的股东应负无限责任。所谓无限责任，是相对有限责任而言的一个法律概念。有限责任是指股东的责任仅限于其认购股份应付的全部股金，即使在解散公司进行清算时公司资金不足以支付公司所欠债务的情况下，股东对此债务也不负任何责任，也就是说，股东的责任是有限的。无限公司则相反，股东要以自己的全部动产与不动产对公司所欠债务负责，即当公司资不抵债时，股东要以个人财产来抵偿债务。

无限公司的股东要负连带无限责任。所谓连带责任，是指数人共同对同一债务负责，而且每个人都承担着公司全部债务的责任，即公司的债权人遇到无限公司的资产不足清偿其债务时，债权人可对股东全体或对股东中某个人要求其偿还，而股东中无论出资多少，无论何人，都有清偿全部债务的责任。此外，无限责任公司的股东对公司的债务负有连带责任还有以下三个方面的内容：第一，公司成立后，新加入的股东对其加入前公司发生的债务也要负责，因此，股东加入前应对该公司的盈亏状况详加考虑；第二，退股后，股东应向地方主管机关申请退股登记。

对登记前公司发生的债务，于登记后的两年内仍负连带责任；第三，无限责任公司解散后，其股东对公司所欠债务一般在3—5年内仍有偿还责任，规定无限责任公司股东的连带责任，旨在保护第三者利益，同时保证债权人的债务在最大限度内得到偿还。

无限责任公司的财产由股东出资组成，股东之间基于一种人身信任关系，股东直接参与公司的生产经营管理，每个股东都有执行业务的权利，也可以通过协商由其中一人或数人执行。因此，它是一种人合公司。同时，每个股东的出资份额不得随便转让，转让须得到主体股东的同意。

无限责任公司具有以下优点：

组织简单。无限责任公司的组建不需履行繁杂的法律登记手续，凡亲朋好友彼此信任，有两个以上的股东，就可组成。

无须公开其任何不公开的项目，保密性强，有利于竞争。

无限责任公司的信誉好，对债权人有保障。

无限责任公司的缺点是：

股东责任重大。股东对债务要负连带无限责任，不利于保护投资者的利益，风险太大；公司一旦破产会引起股东倾家荡产，不利于社会秩序的稳定。

无限责任以人的信用为基础，不是极可依赖的亲朋好友不愿共同组织公司，因此，集资、资本转让十分困难。

由于无限责任公司的责任具有无限性，故一些国家，主要指英美法体系的国家不承认其法人地位，视同一种合伙。而大陆法体系国家则承认其法人地位。在我国台湾的公司法中专门有一章对无限责任公司作出了规定。我国公司法中无此类公司的规定。

### 【思考题】

无限责任公司有哪些特点？

有限责任公司。有限责任公司是由两个以上股东共同出资，每个股东以其所认缴的出资额对公司承担有限责任，公司以

其全部资产对其债务承担责任的企业法人。

有限责任公司的法律特征：

股东人数具有严格的数量界限规定。与股份有限公司相比，有限责任公司内的股东人数较少，许多国家公司法对有限责任公司的股东人数都有最低和最高的数量规定，像英国、法国、日本等都规定有限责任公司的股东人数必须在2—50人之间，如遇特殊情况超过50人时，须向法院申请特许或者转为股份有限公司。我国公司法规定，有限责任公司由2人以上50人以下股东共同出资设立。

公司不公开发行股票。有限责任公司的股东虽然也有各自的股份额，但由于有限责任公司的资本可以不划分等额股份，故各股东的出资额一般由其协议确定，股东在交付股本金后由公司出具股份证书作为他们各自在公司中所拥有的权益凭证。这种凭证不像股票那样可以自由流通，但在公司其他股东同意的条件下可以转让，转让时只需在公司办理手续。

有限责任公司的设立程序比股份有限公司简便得多。公司设立可以由一人或几人（指自然人或法人）发起，所有股本金在公司成立时必须交足。有限责任公司的成立一般无需像股份有限公司那样要公告，而且也不必公开它的经营报告。

内部组织机构设置灵活、简便。由于股东人数较少，因此可以不必设立股东会，有些问题可以通过征询的方式加以解决。股东亦可作为公司雇员参加经营管理。加上公司股东人际关系密切，因此，他们组成的管理机构一般比较灵便、精干。

股东承担有限责任。这种有限责任包括两种情况：一是仅限于股东的出资额；二是可规定限于出资额的数倍（二、三、二倍等）。后者在英国亦称担保有限公司。有限责任公司产生较晚，直到19世纪中叶才在英国以“私公司”的形式出现，它比世界上第一家股份有限公司——1600年产生的英国东印度公司晚大约250年。

股份有限公司。股份有限公司是注册资本由等额股份构成并通过发行股票（或股权证）筹集资本，股东以其所认购股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

股份有限公司的法律特征：

股份有限公司的股东人数不得少于法律规定的数目。由于股份有限公司具有十分显著的法人属性，各国立法中一般不允许1人组成股份有限公司，而是对股份有限公司股东人数的下限给予了严格的规定。大多数国家的法律规定，股份有限公司的最少股东人数为7人，例如法国、日本就是如此。德国商法规定至少不得低于5人。我国公司法规定，设立股份有限公司，应当有5人以上为发起人，其中须有半数的发起人在中国境内有住所。

股份有限公司是最典型的合资公司，股份公司中股东的人身性质没有任何意义。股东仅仅是股票的持有者，他的所有权都体现在股票上，并随股票的转移而转移。股份公司必须预先有确定的资本总额，然后再着手募股。任何愿出资的人都可以成为股东，没有资格限制。

股份公司的资本总额平分为金额相等的股份，股份公司的资本总额一般无最高限制，最低额通常由主管机关根据股份公司的行业性质给予确定。其资本必须均分为每股金额相等的股份，以便于计算每个股东拥有的权利。出资大的股东只是占有股数多，而不能增大股份的金额。这是股份公司的一个突出特点。

股份公司的股份可以自由转让，股票可以在社会上通过证券交易所或银行公开出售，但不能退股。

股份有限公司的股东负有限责任，即只以其所认购的股份对公司债务承担责任，一旦公司破产或解散进行清算时，公司债权人只能对公司的资产提出要求，而无权直接向股东起诉。只有公司法人以公司本身的全部资产对公司的债务负责。

股份有限公司的账目要公开，各国公司法一般都规定股

份有限公司必须在每个财政年度按时公布公司财务报告，其中包括资产负债表和公司损益表等，以供众多的股东和债权人查询。

股份有限公司的优点是：

广泛吸收社会资金是股份公司最突出的优点，股份有限公司的资本分成许许多多每股金额很小的等额股份，由此可以吸收各种大小资本，汇集成巨额资本。由于资本多、规模大，具有很强的竞争力，进而能获得更多的利润。

股东人数众多，极大地分散了企业经营风险。

公司定期公布财务状况，股东有选择权，当股东看到该公司经营不善，面临亏损以至破产时，可立即抛售，转而把资金投向别的公司，这是一种使投资变得迅速、灵活、方便的手段，也使经营者不能掉以轻心。同时，股东遇有急事需要资金时，可随时出让股票。

股份数量大，股东多，便于较大资本控制小资本，从理论上说，只要掌握公司股份的51%，即可完全控制公司。但由于小股东分散，所以实际上不用半数股份就可控制公司。

股份有限公司的缺点是：

股份有限公司设立程序繁杂，且要定期公布财务状况，保密性差。

股东流动性大，公司很难控制，股东购买股票只为股利，对公司缺乏责任感，所以，公司经营业绩一差，股东就会抛出股票，这无异于釜底抽薪。

由于股票可自由转让，股票的市场价格又时常变动，将助长部分人的侥幸心理，买空卖空，使股票交易市场成为投机的场所。

### 【思考题】

(1) 股份有限公司与有限责任公司的区别是什么？

(2) 股份有限公司与无限责任公司的区别是什么？

两合公司和股份两合公司。两合公司和股份两合公司是大陆法体系中的一种公司形式。这种公司形式起源于公元15世纪意大利的康梅达（commenda）组织。commenda是拉丁语，含有信用及委托的双重意义。康梅达组织是指资本所有者把资金委托给有信用的企业家去经营，然后两者共享利润。可以说，这是“两合公司”的最初形式。经过长期的发展，现代的两合公司已演变为集无限责任股东和有限责任股东二者于一身的商事公司。如德国商法典第161条规定：“以共同商号进行商业活动的公司。其股东中的一人或数人以其一定的出资财产额而对公司债务负责（有限责任股东），而其他股东负无限责任者，就是两合公司。”又如法国商法典第23条规定：“两合公司是根据契约成立的公司，其中一个或数个股东负连带无限责任（无限责任股东），一个或数个股东只以出资额为限而负责任（有限责任股东）。”两合公司中的无限责任股东之间与无限公司股东之间的关系相同。可以说，两合公司是无限责任公司的进一步发展，在许多问题上仍然适用有关无限公司的法律规范。

无限公司要求股东承担连带的无限清偿责任，因此公司集资较为困难。为解决资金问题，特设定一部分有限责任股东。责任有限，股东愿意投资。这就使无限责任股东既可吸取资本，又可完全按照自己的愿望运用这些资本，而不受其他因素的制约。集无限公司信誉好与有限公司易集资之长，是最初设立两合公司的主要目的。

两合公司的法律特征：

两合公司兼有无限公司以个人信用为基础和有限公司以股东资本为基础的双重性质。既有无限责任股东，又有有限责任股东，这是两合公司的最大特点，也是它区别无限公司和有限公司的最重要标志。

两合公司股东内部相互间的关系由合伙契约规定，这是它与无限公司的相似之处。英美法体系不承认两合公司是法人，

认为它是合伙的一种形式，并将它视为有限合伙，其内外部关系由有限合伙法进行调整。而法国、日本等国则把它同无限公司一样，视为“相对”法人。

两合公司中两种责任股东的权利义务不同。由于无限责任股东要承担很大风险，因而他们在公司中居主导地位，享有管理公司业务的权力。有限责任股东则不能承担任何管理和业务工作，也不能对外代表公司，但在每个营业年度终了时，有权查阅公司当年的资产负债表并检查公司的营业情况。

两合公司的无限责任股东，必须征得其他所有股东同意，才能转让他的股份。而有限责任股东则可以将全部或一部分股份转让给他人而无需全体股东同意。

股份两合公司是两合公司的一种特殊形式。它也是由无限责任股东和有限责任股东所组成的公司。无限责任股东亦对公司债务负连带无限责任。但与两合公司不同的是，有限责任部分的资本分为等额股份，可以发行股票，股东仅就其认购的股份负责。所以，股份两合公司与两合公司的主要区别就在于公司中的有限责任股东的出资方式不同。前者的资本为一股或若干股每股金额相等的股份，可以公开发行、买卖股票；后者则不采用等额股份的方式，不能采用股票的形式进行买卖转让。

股份两合公司由无限责任股东管理公司事务，由有限责任股东组成股东会，并选举监察人对公司事务进行监察。

可见，如果说两合公司是兼有无限公司和有限公司两种性质的公司，那么股份两合公司则是兼有无限公司和股份有限公司两种性质的公司。

我国公司法中无两合公司和股份两合公司的规定。

### 【思考题】

从理论上讲，一元钱也能办公司。为什么？

(2) 按照企业所有制形式的不同进行分类