

导 言

从 70 年代末期开始，改革开放的大潮在神州大地涌动，从此带来了中国经济的盎然生机，带来了人们观念的更新与转换，更预示着中国灿烂辉煌的未来。

纵观四分之一世纪的经济体制改革历程，作为改革的重点与难点的企业，既有打破桎梏后的轻松与喜悦，也有新老体制交替时的迷惑与彷徨。机遇、挑战、现代企业制度、经营机制的转换等新概念，一次又一次向传统观念发起强有力的冲击。处于大潮中心的企业，更是食髓知味。

随着适应社会主义市场经济体制的构想付诸实施，当今中国的企业，正面临着两大考验，一是国家指导市场，市场引导企业的新经济模式的考验，一是世界性的新技术革命的考验，就新经济模式的考验而言，企业不再是国家荫庇下的宠儿。失去倚靠的企业，被迫在市场竞争的风口浪尖上拼争、搏击。从满足社会需求和承担社会责任出发，顺应市场规律，适应市场要求，捕捉市场机会，对自身的人、才、物、产、供、销等全部因素和全部过程实施有效管理，达成企业目标；就新技术革命的考验而言，企业必须瞄准当代科技发展新动向，不断进行技术开发和技术创新，加大企业产出的科技含量，以求得企业素质与新技术革命的要求一致。

新经济模式与新技术革命的双向夹击，迫使企业必须经常思考这样一个问题：如何练好内功，抓住机遇，迎接挑战。

市场竞争的优胜劣汰法则则是残酷的，同时也是公平的，企业只有敢于竞争、善于竞争，同时也具备参与竞争的实力，才能避免灭顶之灾的厄运。这里所说的实力，既包括“硬件”部份，即企业资源，如劳动资料、劳动对象、劳动者、技术、资金、信息等，也包括“软件”部份，即对企业资源的合理配置过程，也就是有效的管理。现代企业只有善于运用管理之失去挺进适应自己生存发展的市场空间，才无愧于“现代”这一称号。

遵从现代企业管理的一般要求，我们编写了《现代企业管理概论》一书。本书力求从全新的领域和角度为出发点，以现代企业管理理论和方法为主线，结合我国现代经济生活中热点和重点问题展开。为便于读者准确把握本学科脉络和线索，特作以下说明。

一、学科特点

1. 边缘性。本门学科所研究的企业，不是有特定功能和属性的如工业企业、商业企业等，而是企业整体。因此在内容设置上不涉及具体企业的业务管理过程，也不讨论专业的研究，而是致力于寻求现代企业管理带普遍性意义的规律。就这一特点而言，它是处在各类专业企业管理学科的交叉点处。如对环境、资源、制度、机制、无形资产等展开研讨。

2. 现实性。现实性是本门学科的又一重要特点。它除了围绕现代企业管理普遍性的规律展开外，还要对当前我国深化经济体制改革过程中的一些重点和热点问题进行研究，如现代企业制度、资源配置、企业机制、有形资产和无形资产评

估等，通过对这些内容的具有相当份量的问题进行探讨，以求得本学科贴近生活、贴近现实的效果。

3. 借鉴性。由于现代企业管理产生于经济发达国家，也发展于这些国家，无庸讳言，这些国家在管理理论研究、管理体系的探讨、管理方法的运用等方面，都走在其它国家的前面。因此，现代企业管理也与其它许多学科一样，存在着借鉴发达国家管理经验和成果的问题。我们必须转变观念，解放思想，客观地认识我们的管理现状与发达国家的差距，公正地评价和对待国外先进的管理理论和管理技术，在这个基础上虚心吸收和学习对发展社会主义生产力有用的东西，并结合我国的国情加以消化和运用，使其服务于社会主义市场经济体制的建立过程之中。为达到这一目的，我们在编写《现代企业管理概论》一书中，有意识地介绍了一些西方国家的管理理论，如管理学派及其基本理论、激励理论、现代企业结构形式等，以帮助读者开阔眼界、开拓思路，最终达到在学习和借鉴的基础上结合本国国情加以发展和改进的目的。

二、学科体系

《现代企业管理概论》的学科体系由四个部份共十一章组成。第一部份包括导言、第一章、第二章，主要介绍现代企业管理基础，如对现代企业的认识、现代企业管理产生与发展的历史回顾、企业机制、现代企业制度等；第二部份为第三章和第四章，主要分析现代企业的外部环境和内部建设，如企业环境、企业文化等；第三部份由第五章和第六章构成，主

主要内容是研究企业战略和企业决策；第四部份由第七章至第十一章共五章的内容构成，主要研究现代企业资源和资产，包括人力、物力、财力等有形资源和资产，也包括信息、商标、品牌等无形资源和资产。在以上学科体系中，第一部份和第二部份侧重于基础知识和企业经济体制改革方向的研究；第三部份和第四部份侧重于管理方法和管理技术的运用研究。

三、学习现代企业管理理论的意义

第一，是深化经济体制改革的需要。

党的十一届三中全会以来，我国的经济体制改革不断向纵深发展。在农村经济体制改革取得突破性进展后，我们把改革的重点逐渐指向城市和企业。企业是国民经济的主体，是先进生产力的代表，更是主要的物质财富的创造者和国家建设资金的积累者。因此，企业活力强不强，企业机制完不完善，企业管理体制先进不先进，是关系到强国梦能否实现的根本。我国在企业经济体制改革中，循着扩大企业自主权——推行承包经营责任制和租赁经营责任制——实行股份制和建立现代企业制度这条思路不断地探索、调整，至今已形成了较为成熟和完善的改革模式，终于找到了建立社会主义市场经济体制这把金钥匙。而股份制的推行，现代企业制度的建立，社会主义市场经济体制的实施，都必须建立在企业具备较为先进的管理水平之上。通过提高管理水平，实现资源的合理配置和有效利用、实现生产力要素之间的高效结合、实现企业机制与市场机制顺利对接、实现企业制度的转轨变型，从而在高起点上实现生产力最大限度的解放。可见，提高企

业的管理水平，不仅是深化企业经济体制改革的基础，也是改革的目标之一。因此，学习现代企业管理基本知识，是深化经济体制改革的必然趋势提出来的必然要求。

第二，是建立社会主义市场经济体制的需要。

经济体制改革的实质和目的是解放和发展生产力。社会主义市场经济体制的最大功能，在于它能大大提高效率，增加社会财富，实现生产力的大幅度提高，正因为如此，党中央明确把改革的目标模式确定为社会主义市场经济体制的建立。

市场是通过激烈竞争和优胜劣汰规律而发展生产力的场所。由于在市场中，决定商品价值的不是个别劳动量，而是社会必要劳动量，所以生产者既想以低于社会价值的价值来进行生产，从而促进劳动力的节约；又想提高其产品的竞争力，以顺利获得其个别价值的社会实现。为达到这一目的，生产者就特别注意消费者需求，关心其生产结构，改进其产品质量，不断进行技术革新，切实降低成本，这就从客观上强化了市场对发展生产力的作用。而这当中的结构调整、产品质量的提高、技术革新的开展、成本的降低，都要借助管理来实现。可见，建立社会主义市场经济与企业管理水平的提高是相辅相成的。管理，是发展社会主义市场经济的本质要求。

第三，是增强全民族管理意识的需要。

一个国家的经济要实现振兴，需要依靠技术和管理这两个轮子来启动。就管理这只轮子而言，其“转速”取决于大批优秀的管理人才脱颖而出，而管理人才的培养与成长，离不开全民族的管理意识。借助于全民族的管理意识，管理人

才的根才能扎得深、扎得牢，管理之树才能结出丰硕的管理之果。

实现全民族管理意识的增强，最有效的途径是强化管理知识的灌输。通过这种灌输，让每一个社会成员都提高对管理重要性的认识，并能运用新掌握的管理知识去分析和解决社会经济问题。这样，管理人才队伍就有了坚实的社会基础和群众基础，经济振兴就有指日可待的希望。

第一章 企业管理概述

在现代企业中，随着分工协作的深化和生产的社会化程度越来越高，企业管理的作用和地位渐为人们所认识。美国人认为他们是三分靠技术、七分靠管理，在第二次世界大战后一举打下了世界第一经济强国的江山；日本人所津津乐道的战后经济腾飞，也是依靠科技和管理这两只轮子，在战争废墟上建起了世界第二经济强国。无数事实证明，中国要实现强国梦，离开了高水平的管理，只能是空谈。改革开放打开了我国的国门，睁眼看世界不能不令我们大吃一惊，如果说我们在技术上被发达国家拉下了很大的距离的话，则在管理上的差距更大。因此，我国经济理论界和企业界许多有识之士都大声疾呼：当前中国企业需要优先解决的，第一是管理，第二是管理，第三还是管理。

第一节 现代企业

一、现代企业的含义

现代企业是生存于现代经济社会环境，利用一定的生产经营条件，以商品或劳务满足社会需求，并承担一定社会责任的经济细胞，是依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体。

把握现代企业的含义需要注意两点：

第一，现代企业是从事生产和流通的经济组织，是实行自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产者和经营者，其收入是产品销售所得或劳务所得抵消支出后的余额，这与行政事业单位和其它社会团体有着根本区别。

第二，现代企业的盈利目标要通过满足社会需求这一根本目的来实现，为此，现代企业应本着以商品或劳务为社会公众服务的精神，树立广泛参与社会活动的意识，勇于承担社会责任。这一点，与行政事业单位和其它社会团体相一致。

二、现代企业的性质

第一，现代企业是现代社会经济环境中最基本的经济细胞。这一性质，赋予企业类似生物有机体的最根本的属性。环境形成企业生存的土壤，构成企业活动的舞台，企业系统只有不断地与环境开展能量转换，才能求得自身的生存与发展。从这个意义上来讲，不存在脱离环境而能独立生存的抽象企业。

企业与环境之间关系的第一种表现形式是，企业必须是环境整体的合理组成部分，换句话说，企业只有成为环境整体的合理组部分才能求得生存和发展。“合理”二字包含着以下要求：企业的生产经营活动是为社会所接受而不是为社会所排斥的，因此，企业行为应以社会所承认的规范为准则；

企业在规模上的扩张和质量上的提高是有利于社会进步的，因此，现代企业应体现技术的进步和自身制度的完善；

社会也赋予企业相对独立的经营自主权，因此，企业不是行政的附属物，也不应该成为行政机构的附属物。

企业与环境之间关系的第二种表现方式是企业自身的生产经营活动应能动地适应环境要求。优胜劣汰法则就是这一要求的集中体现。实践证明，企业的经营目标正确，经营战略适当，就能把握住市场机会，在激烈的市场竞争中处于有利位置，并在此基础上不断发展壮大。反之，决策失误，管理不善，经营不力者，会错失市场机会，导致企业处于困境，甚至破产倒闭。作为生存于环境中并具有自主权的行为主体，企业实施管理的重要方面就是正确选择与自身条件相适应的目标、模式、战略、机制等，能动地去适应环境，抓住环境所提供的机会，谋求自身的发展壮大。

第二，现代企业是人的集合体。企业是一个由各种类型和特点的个人所组成的集体，它是以集体化行为为特征，是为了达到单独个人所难以达到的目标而形成的团体。这就意味着在企业内部必然存在适当的分工与协作，把不同知识、技能、特长的个体力量通过一定方式结合起来，形成集体的行为和力量。为了实现这一点，要求个体的意志必须服从整体的意志，个体的利益必须服从整体的利益，个体的行为必须以不损害集体的行为目标为前提。同时，集体也要照顾到个体自我发展和自我需求的满足，创造一种和谐、融洽、个人心情舒畅的工作气氛。为此，一方面，企业应加强组织制度建设，通过纪律、规章等来规范个体行为，以求得组织效应的最优化。另一方面，应强调以人为根本的管理，尊重人、理解人，采用适当的激励手段，创建独特的企业文化氛围，充分调动各级各类人员的积极性。

第三，现代企业是一个能不断调整取向与组合，适应环境变化的自我适应系统。环境、人、资源，是企业生存和发展必不可少的要素。在现实经济生活中，这些要素并不是一成不变的。环境处于变化之中，它的功能与结构要与新形势下的新情况和新要求不断实现动态平衡；人处于变化中，它的愿望、心理、情感要随时空的转移而转移；资源处于变化之中，它的数量和质量因地理因素、社会因素、供求因素的制约而呈现不同。因此，企业所面对的，常常是种种差异和矛盾，而企业自身的生产经营活动，又要在保持协调和平衡的条件下进行。这就决定了企业管理过程实质上是不断解决矛盾的过程。一般而言，矛盾和差异的产生打破了原有的平衡和协调，影响企业正常的生产和经营秩序，迫使企业通过调整、改进等措施解决矛盾，消除差异，在新的基础上达到新的平衡。这个过程的周而复始，推动着企业不断实现新的目标，不断完善自身机制，不断提高其适应能力。

三、现代企业的分类

现代企业是一个复杂的体系，为了从不同角度研究企业管理问题，必须按照一定标志对现代企业进行合理的分类。常见的企业分类有：

(1) 按现代企业的经济功能划分，可以分为农业企业、工业企业、商业企业、建筑企业、运输企业、金融企业和服务企业等。其中，农业企业是利用动植物的再生机能，运用土地或其它劳动条件，通过养殖和种植等劳动手段，向社会提供农副产品的生产部门，它属于社会产业结构中的第一产业；

工业企业和建筑业是运用现代生产技术，从事工业性加工和制造，为社会提供工业产品的生产部门，属于社会产业结构的第二产业；除上述两类企业外其它企业均属社会产业结构中的第三产业，其特征是以劳务方式为社会提供各种服务。

(2) 按生产要素划分，可分为劳动密集型企业、资金密集型企业、技术密集型企业。

(3) 按企业规模划分，可分为大型企业、中型企业、小型企业。

(4) 按企业组织形成划分，可分为单厂企业、多厂企业、联合企业、企业集团等。

(5) 按生产资料所有制划分，可分为国家所有制企业、集体所有制企业、私营企业、个体企业和三资企业等。

四、现代企业的社会责任

企业的社会责任是指企业在改善自然和社会环境、维护和增加社会福利方面所承担的职责义务。现代企业作为开放性制质的经济组织，其基本功能和职责是通过生产经营活动向社会提供商品和劳务，在满足社会需要的同时实现自己的盈利。随着社会经济的迅速发展和企业经营观念的转变，社会向企业提出了更高要求，即不仅要实现基本功能和职责，还要勇于承担必要的社会责任。

1. 企业承担社会责任观念的演化

关于社会责任的实质和内容，人们的认识经历了三个阶段的演变过程。

第一阶段产生于本世纪初，认为企业社会责任主要通过

盈利来体现。权威性的看法是：企业的经营活动能够获取最大利润，就是为社会提供了最大利益，在公众的心目中，这类企业就是有责任感的企业。

第二阶段的社会责任观念产生于本世纪 30 年代。在资本主义经济大萧条时期，由于市场环境的变化，许多企业为了避免陷入困境，广泛重视与大股东等相关公众保持密切的合作和联系。此时的观点认为，企业的社会责任是与公共社会建立合作伙伴关系，为彼此的生存而共同努力。

第三阶段的社会责任观念产生于本世纪 60 年代。随着企业在社会经济生活中的地位不断提高，企业功能向社会各个领域广泛渗透，人们认识到企业必须广泛参与社会活动，故而提出了企业与社会相互依存的观点，认为企业利益必须服从和服务于社会利益，企业行为应当受社会整体利益的约束，并不断为社会文化环境的优化作出贡献。从而形成了对现代企业社会责任的本质性认识。

2. 企业社会责任的内容构成

企业的社会责任涉及诸多方面，归纳下来，包括以下内容：

——对消费者的社会责任。企业应把满足消费者需求作为责无旁贷的义务，尊重和维护消费者的合法权益。为此，应注意提高产品质量和服务质量，克服各种短期化行为。

——对维护生态环境的社会责任。企业应以不损害环境为前提组织生产经营活动，减少直至最终消除污染物的排放，始终把保护环境、维护生态质量当作自己应尽的职责。

——对支持社会保障体系的社会责任。现代社会是一个社会保障体系越来越完善的社会，作为社会保障体系的主要

承担者，企业应做好提供就业机会、提高职工福利待遇、推动社会保险制度的建立等工作。

——对资助公益事业的社会责任。主要包括助残、助学、修桥铺路、赞助文化体育事业等活动。通过这些活动，使热心公益事业成为企业自觉的行动。

——对国家的社会责任。认真遵守政府的有关法令和政策规定，接受国家有关部门的监督、指导和管理，自觉履行作为法人应承担的各项义务，做到守法经营，杜绝违法行为。

3. 企业承担社会责任的意义

承担社会责任是企业协调外部关系的基础。只有积极履行各项社会责任，为促进实现相关公众的利益和改善社会环境作出贡献，企业才能获得良好的生存和发展条件，从而更加有效地实现经营目标。具体来说，企业承担社会责任的意义体现在以下方面：

第一，有利于树立良好的企业形象。具有现代意识的企业，常常把良好的企业形象视为在市场经济条件下的生命线，它构成企业宝贵的无形资产。现代社会是一个组织结构和利益高度相关化和一体化的社会，作为现代社会主体的企业，只有自觉主动地承担起应负的社会责任，才能在社会生活的各个领域发挥更大的作用。实践证明，自觉履行社会责任，最终将使社会与企业共同受益。正是由于承担应尽的社会责任，为企业赢得社会各界和公众的好评，企业的形象高大并且良好，当企业生产经营活动遭遇到挫折的时候，社会各界会伸出援助之手，帮助企业渡过难关。反之，企业对社会缺乏责任感，甚至不惜损害社会总体利益来维护自己的小团体利益，实质上是把企业置于社会和公众的对立面。这样的企业，由

于缺乏社会基础和群众基础的支撑，其生命必然是短暂的，其发展前途必然是暗淡的。得道多助、失道寡助在这里得到了印证。

第二，有利于为企业的生产经营活动创造和谐宽松的外部环境关系。勇于承担社会责任的企业，其形象必然得到舆论工具的颂扬，其行为必然得到政府机关的肯定，其活动必然得到股东的支持，其信誉必然得到交易伙伴的信任，因而大大改善企业生产经济活动的外部环境关系，为企业的生存和发展奠定牢固的基石，有利于消除对立因素，减少市场风险，还有利于引导消费、搞活流通，更有利于企业扎根于社会，永葆持久而旺盛的生命力。

第三，有利于促进企业建立有效的外部监督机制。任何企业，都必须将自己的行为纳入社会规范所允许的范围。这种纳入，不由企业自封，而是由社会进行评价。企业承担社会责任，客观上增加了企业生产经营活动的透明度，一方面，表明企业敢于光明磊落地接受社会及公众的检验和监督；另一方面，可以推动企业遵照社会规范不断改善内部管理，建立和健全各种规章制度，依照现代企业标准苦练内功，提高企业素质。

第二节 现代企业管理

管理虽然不是生产力的具体要素，但却是生产力要素得以相互结合并发挥最佳作用的坚实基础。它能放大生产组织的整体功能，以尽量少的劳动投入获取较大的产出；它能使单个技术联接成整体技术，创造出单个技术所无力创造的辉

煌业绩；它能帮助人们提高时间、资金和劳动的利用效率，取得满意的经济效益。基于对管理功能的认识，现代企业必须重视科学管理，努力提高企业的管理素质。

一、现代企业管理基本认识

1. 什么是现代企业管理

现代企业管理是企业为了实现生产经营目的，对企业的人、财、物、时间、信息、资产等要素和生产、技术、经营过程进行计划、组织、指挥、控制等活动的总称。

这一概念告诉我们，管理的主体是管理者的活动，包括计划、组织、指挥、控制。管理的客体是资源要素和生产经营过程。

2. 现代企业管理的性质

企业管理的性质是两重的，一方面，它是进行社会化大生产的必要条件，是社会劳动过程的一般要求，任何阶段、任何民族、任何社会都离不开管理，由此形成管理的自然属性。另一方面，它又是社会生产关系的体现，是实现生产目的的手段，要表现生产资料占有者的意志，要维护一定阶级的利益，由此形成管理的社会属性。

管理的二重性决定于生产过程的二重性，生产过程是生产力和生产关系的统一过程。要保证生产过程的正常进行，企业管理必须具有两个方面的基本职能，一是合理组织生产力，即指挥劳动的职能；二是维护生产关系，即监督劳动的职能。就合理组织生产力的职能而言，表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有。它体现的是管理的共性，不受

国家、阶级、民族的限制。就维护生产关系的职能而言，表现为不同生产关系下的特殊形态，为特定的生产目的服务。它体现的是管理的个性，是受统治阶级意志的支配。

企业管理的二重性原理，对于指导管理实践和发展管理科学具有重要意义。从自然属性出发，我们应当虚心学习发达国家的管理经验和科学方法，借以充实我国的管理理论，全面提高我国的管理水平，促进社会主义生产力不断发展；从社会属性出发，我们应当认清社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别，从性质、目的等角度认识不能全盘照搬西方国家的管理模式，而应从实际出发，从中国的国情出发，逐步创立有中国特色的社会主义管理体系。

3. 现代企业管理的一般职能

企业管理的职能是指企业为了实现有效管理而必须具备的基本功能。企业管理的二重性决定了管理具有指挥和监督两大基本职能，这两大职能总是交织在一起同时作用于管理活动。实际上，如果对这两大职能进行分解，则在指挥职能基础上派生出计划职能和组织职能，监督职能则演变为控制职能。由此，企业管理的一般职能由计划、组织、指挥、控制这四种职能构成。

——计划职能。计划职能是根据国民经济总体发展计划，立足于社会需求和企业自身的生产经营条件，通过调查预测，进行科学决策，制订计划，确定实现计划的措施、方法、策略等一系列工作的总体。计划职能是现代企业管理的首要职能。

——组织职能。组织职能是把生产经营活动的各个要素、各个环节和各个构成方面，从劳动分工与协作上，时间和空

间的衔接配合上，科学合理地组织起来，形成一个有机的整体，保证生产经营活动按既定目标顺利进行。

——指挥职能。指挥职能就是对企业各级机构和各类人员的领导和指导。现代企业的生产经营活动十分复杂，组织机构和组织成员之间客观存在非常密切的有机联系，为了保证生产经营过程的稳定、有序，必须有高度集中而又灵活的指挥。

——控制职能。控制职能是指按照计划要求和目标，检查生产经营活动的实际进行情况，查找目标差异，分析形成差异的原因，采取必要的对策及时予以纠正，以保证计划目标的实现。

上述四大职能中，计划职能是核心职能或首要职能，它规定着企业总体发展方向，也是其它职能得以发挥的基础和前提。组织、指挥、控制属保证职能。组织职能通过规章制度的制订，组织机构之间的关系协调，人员的调配等手段为计划目标实现提供组织保障；指挥职能通过指令的上传下达，指挥机构的正确决策，统一意志，统一步调，为计划目标的实现提供领导保障；控制职能通过对生产经营活动的实际进行检查和监督，不断发现和纠正偏差，保证企业各项工作的正常运转，为计划目标的实现提供秩序保障。

二、企业管理的产生和发展

企业管理的历史实质上是一部发展史，它经历了由低级到高级，由不成熟到成熟，由混乱到有序的发展历程。