

高等院校经济管理教材丛书

工业企业管理学

杨世伟 杨冠琼 编著



山西经济出版社

工业企业管理学

杨世伟 杨秀丽 杨冠琼

(晋)新登字4号

责任编辑 张凤山

责任校对 杨冠璞

工业企业管理学

*

山西经济出版社出版(太原并州北路11号)

全国新华书店总经销

北京市飞龙印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 7 字数: 180千字

1993年12月第1版 1994年4月第1次印刷

印数: 1000册

*

ISBN 7-80577-560-5

F·560 定价: 9.30元

前 言

中共党的十四次代表大会确立社会主义市场经济体制，指明了我国经济体制改革的方向，对于促进我国社会主义现代化建设，将起着巨大的作用。同时，这一体制的提出，对我国工业企业管理提出了新的挑战。在市场经济条件下，企业管理将突破原有计划经济体制的框框，按市场运行机制工业加强和深化企业管理。

本书是为了适应社会主义市场经济体制，在总结我国企业管理的经验并结合国外企业的先进管理技术的基础上，全面系统阐述工业企业管理的理论和方法。全书共分十章。第一章：企业的性质和特点；第二章：管理与管理成就；第三章：管理的原则与职能；第四章：计划职能；第五章：组织职能；第六章：控制职能；第七章：决策；第八章：生产管理；第九章：线性规划模型；第十章：财务管理。

本书在编写过程中，参阅了国内外有关文献，得到同仁们的支持和帮助，特此表示感谢。由于我们水平有限，论述不准确、不全面甚至错误之处在所难免，诚请广大读者批评指正。

作 者

1994.2

高等院校经济管理教材丛书编委会

主编：王宝林 杨世伟
编委：王宝林 杨世伟 杨冠琼
 刘海泉 黄 明 杨秀丽
 郑厚斌

目 录

第一章 企业的性质与特点.....	(1)
第一节 企业的性质与构成要素.....	(1)
第二节 企业的法律形式及特点.....	(3)
第三节 公司.....	(7)
第二章 管理与管理成效.....	(17)
第一节 管理的含义及其必要性.....	(17)
第二节 用系统方法进行管理.....	(20)
第三节 管理层次与管理成效.....	(25)
第三章 管理的原则与职能.....	(35)
第一节 管理的原则.....	(35)
第二节 管理的职能.....	(41)
第四章 计划职能.....	(43)
第一节 确定目标及其次序.....	(43)
第二节 预测.....	(44)
第三节 预算.....	(49)
第四节 政策的制定.....	(55)
第五章 组织职能.....	(57)
第一节 组织的含义.....	(57)
第二节 职责与职权.....	(59)
第三节 组织结构的类型.....	(61)
第四节 做好组织工作的原则.....	(68)
第六章 控制职能.....	(72)

第一节	控制所必需的条件	(72)
第二节	控制的六种类型	(74)
第三节	预先控制	(76)
第四节	现场控制	(83)
第五节	反馈控制	(85)
第七章	决策	(92)
第一节	决策类型和组织层次	(92)
第二节	决策的制定过程	(95)
第三节	决策理论的一个应用实例	(99)
第八章	生产管理	(108)
第一节	盈亏平衡点模型	(109)
第二节	库存控制模型	(117)
第九章	线性规划模型	(125)
第一节	线性规划在管理中的应用	(125)
第二节	线性规划应用之一：产品品种构成问题	(131)
第十章	财务管理	(144)
第一节	财务管理概述	(144)
第二节	财务决策	(154)
第三节	成本费用管理	(174)
第四节	资产管理	(179)
第五节	企业财务指标的系统设计与分析	(199)

第一章 企业的性质与特点

第一节 企业的性质与构成要素

一、企业的性质

企业是为社会提供产品和服务的一种组织。在市场经济条件下它是具有一定法律权利和承担一定法律责任与义务的、自主经营、自负盈亏的以获取最大利润为宗旨的经济生产组织，同时也是市场行为主体之一。

市场经济条件下企业的存在及其资源配置功能的实现，以所有权关系或产权关系的明晰化为基本前提。所有权不仅仅是一种权利而是一组权力，通常称为产权 (Property rights)。产权包括：①使用权 (Right of Use)，即在法律规定的范围内以生产或以其他方式使用财产的权利。②收益权 (Right of revenue)，即通过财产的使用、财产转让等其他方式获取收益的权利。③处置权 (Disposal right)，即通过出租、出售等方式把与财产有关的权利让渡出去并从中获得收益。此外，企业享有法律规定的充分的自主决策权，包括生产产品的品种、产品组合的决定权、定价权以及对生产和流通部门的自由进入和退出权，并有权拒绝任何法律规定外的干预、索取及任何不正当要求。企业要依法缴纳各种税金，并以自己的个人财产或法人财产对企业的债务负责，承担一切生产经营风险。

二、企业的构成要素

企业是通过生产经营活动以获取最大利润为目的的组织。它主要由四种要素构成：

(一)土地。土地在这里不仅指土地本身，而是一切自然资源总称。由于自然资源是企业生产经营活动必须不可少的客观条件和物质基础，特别是因为自然资源的有限性，使土地成为企业必须加以充分利用并尽可能以少的土地占用获得最大收益的构成项目。

(二)劳动力。劳动力是指生产品或提供服务的人，也是企业利润最能动的创造者。劳动力主要包括企业家、管理人员、工长、职员以及专业技术人员和工人等。

(三)资本。资本是指投入于生产经营过程中的有形资产和无形资产，如货币、机器、设备、工具和其他延伸劳动力的任何装置。

(四)技术。技术是科学和知识在生产中的实际运用。现代科学技术的迅速发展广泛运用，极大地提高了劳动生产率。特别是在竞争激烈的市场经济中，新技术的应用和开发对提高企业的竞争能力具有决定性的意义，因此，现代企业的一个突出特点是高度重视技术的研究与开发，也使技术成为企业至关重要的构成要素之一。为了提高企业的竞争能力，目前发达资本主义国家的企业普遍把“研究与发展”

(Research and Development) 作为企业经营的一条重要战略，成为企业制定经营战略与开展经营活动的指导思想。为此，企业采取各种办法筹集和增加科研费用，设置专业性的力量雄厚的科研机构，并与研究所及大学开展广泛的

合作，加强技术的研究与开发。

上述四个方面的不同组合构成不同的企业行为和效益。在市场经济中企业的最终目的是利润的最大化，因此，对上述四个构成要素的组合安排从而使以最少的要素投入而取得最大的利润是企业管理的最主要的内容，即企业的组织结构、人力资源的管理与开发、生产管理、技术管理、市场营销管理等。这些构成本书以后各章论述的基本内容。

第二节 企业的法律形式及特点

企业的法律形式是指企业资产的所有者形式在法律规定下的类型。市场经济下的企业由于以产权的明晰化为基本前提，因此，各国对企业的组织形式都在法律上做出明确规定。任何人或多人的联合要创办一个企业，都必须在法确认的范围内，选择一种恰当的组织形式，这就是企业的法律形式。

企业法律形式的选择对于确定企业的组织结构、经营理方式、规模等具有决定性意义。不同的企业法律形式各有其优点和缺点，组建程序与法律要求及其在经济活动中的行为亦有差异。选择哪一种形式的企业一般与创办人自身的条件、能力及目的取向有关。目前世界各国普遍流行的企业法律形式主要有三种：单个业主制(single proprietorship)，或称个体企业；合伙制企业(partnership)；法人(corporation)，即公司。

一、单个业主制企业，或个体企业

个体企业是最古老、最简单的企业形式，在法律上是自

然人企业。个体企业是业主个人出资并直接经营，业主享有该企业的全部经营所得，同时对企业的债务负有完全的无限责任的企业。如果经营失败出现资不抵债的情况，业主要用自己的家庭财产来抵偿。

个体企业一般规模很小，结构简单，几乎没有任何内部管理机构。

个体企业的优点是：建立和退出的程序十分简单易行，产权能够较为自由地转让；经营灵活，决策迅速，处理问题机动、敏捷；经营者与产权关系紧密直接，因而精打细算、效率与边际收益较高；能够获得个人在事业上的心理满足和成就感，易体现出个人的价值。

个体企业的特点是：要对企业的债务负无限的责任；规模有限，取得贷款的能力较差，因而难于从事需要大量投资的大规模工商活动；没有独立的生命。如果企业主无意经营、经营不善或者死亡，企业的业务就要中断。

二、合伙制企业

合伙企业是由两个或两个以上的个人联合经营的机构，合伙人分享企业所得，并参与经营和共同承担责任。它可以由一位合伙人经营，其他合伙人仅仅出资并共负盈亏，也可以由所有的合伙人按协商一致原则共同经营。多数合伙制企业的规模较小，但也有的合伙制企业规模很大，甚至有几百个合伙者参加，例如在美国的摩根银行，美林证券行(Merrill-Lynch)在改组为公司以前，以及某些大型律师事务所，和会计师事务所就是一些巨型的合伙制企业。

合伙制的优点是：(1)由于可以由众多的合伙人共筹资

金，因而资本规模较个体企业大，也由于合伙人共负偿还责任，减少了贷款者的风险，它的筹资能力较单个业主制大大提高。(2) 合伙人对企业盈亏负有完全责任，意味着他们以自己的身家性命来为企业担保，因而有助于增强经营者的责任心，提高企业的信誉。

合伙制有两个主要的缺点：

第一，合伙制企业是依据合伙人之间的协议建立的，每当一位原有的合伙人退出或死亡，一位新的合伙人被接纳，都必须重新谈判建立一个新的合伙关系。这样，合伙制企业接纳新的合伙者的谈判程序和法律程序就很复杂。同时，集资者限于少数合伙人，也限制了筹集资金的能力。而且，由于所有的合伙人都有权代表企业从事经济活动，同时重大决策都需要得到所有合伙人的同意，因而很容易造成决策上的延误和差错。

第二，所有合伙人对于合伙企业的债务负有连带责任，而不以他投入的那部分资本为限。如果某一合伙人在企业中所占份额为 $1/10$ ，当企业经营失败时，他除了应以自己的财产补偿净亏损额的 $1/10$ 以外，当其他合伙人无力赔偿他们应当承担的那一部分亏损时，他也应当用自己的财产予以补足，直到清偿全部欠款为止。这就使并不能对企业的经营活动单独行使完全的控制权的合伙人面临相当大的危险。

由于合伙制企业有以上的优点和缺点，一般来说，规模较小、资金需要量较少，而主持人的个人信誉至关重要的企业，如律师事务所、会计师事务所、诊疗所等，常常采取这样的组织形式。至于在对规模经济要求较高的部门，特别是那些发展迅速、提供标准化产品和服务的企业，由于需要筹集大

量资金和不断接纳新的投资者,就以建立法人组织更为合适。

合伙经营合同

合伙企业必须经过各企业主的同意才能成立。这种同意常常采用书面——即合伙经营合同的形式,合同中至少要包括以下主要内容:

(一)利润和亏损如何分配。

(二)各企业主的责任出资额、无限责任或有限责任,以及主要业务分担等等。

(三)老股东的退股和新股东的入股办法。

(四)企业关闭后,如何分配资产。

(五)如何解决合同上未规模的争端(如,通过仲裁等)。

合同要经有关方面签字,它对各方都有约束力。

合伙人的类型

在合伙企业中,拥有这个企业的人(即企业主),为合伙人(即股东)。合伙人有很多类型,有的是经营企业的,有的是在企业不起多大作用的,有的负无限责任,有的仅负有限责任,等等。具体说大致有以下一些类型:

(一)普通合伙人(General partners)。普通合伙人对企业债务要负无限责任,并且从事企业经营业务。每一个合伙企业至少须有一个普通合伙人。他在企业经营中起最积极的作用,有权代表企业对外签订合同。他要对企业所有的债务负最后的责任。

如果企业所有业主(股东)都是普通合伙人,这个企业就叫普通合伙企业(General Partnership)。

(二)有限合伙人(Limited partners),有些人想在合伙企业中投资,但又不想担那样大的风险,就可以作为有限

合伙人进行投资，投入多少资本，责任也就限于这些资本。有限合伙人，在合伙企业中不起多大的作用。

有限合伙人在签订的合同中指明，否则他会被当作普通合伙人，从而对企业的亏损要负无限责任。

(三)其他合伙人。普通合伙人和有限合伙人是合伙企业中最常见的合伙人。除此而外，还有：不参加具体管理的合伙人、秘密的合伙人、匿名的合伙人和名义合伙人等。

不参加具体管理的合伙人 (Silent Partners)。这种合伙人在企业管理方面不起多大作用，也没有发言权，所以叫不参加具有管理的合伙人。

秘密的合伙人 (Secret Partners)。这种合伙人在企业经营中起很大作用，但人们并不知道他是合伙人。

匿名的合伙人 (Dormant Partners)。这样合伙人只出资而不出名 (散人不知他为合伙人)，只参与利润分红而不参加管理，所以，在企业经营中不起多大作用。

名义合伙人 (Nominally Partners)。这种合伙人在名义上 (挂名) 参与合伙，但不出资，也不参与管理。这种合伙人象有限合伙人一样，在签订合时要注意，务必表明自己的身份。否则人家就有可能把他当作普通合伙人，从而对企业的任何亏损要负无限责任，另一方面，自己也要经常向别人表明自己仅是名义合伙人，以免被卷入企业的债务之中。

第三节 公 司

一、公司及组织

法人是包含一个以上成员、为完成某项事业依法成立的

实体。它拥有自己的财产，享有和自然人同样的民事权利，承担相同的民事责任，有权举债、签订合同，能在法院起诉和应诉。存在着多种形式的法人组织。大陆法系把法人为两种：社团法人和财团法人。前者是指为达到某种目的而由自然人（和法人）组成的法人^①；后者则是由于特定目标的财产组成的法人。以盈利为目的依法组成的社团法人组织，就是公司。

公司的产权分属于股东。股东有权分享公司的盈利。与合伙企业不同，公司股东并不对企业债务负无限责任，而只在他投入的股本的范围内对债务负责；同时，公司股东不能退股，而只能转让他们的股权。因此，公司脱离了它们的所有者而具有独立的生命。

公司最初的股东是公司的发起人。这些发起人以货币或其他资源（如产品生产、技术发明）入股。此外，公司可以通过募股取得的资本。公司股东通过两种途径获得投资报酬：（1）公司定期向股东支付股利。股利有两种形式，一是根据事先约定利率向所谓“优先股”股东发放的，称作股息，二是完全依企业盈利状况为转移，向普通股东发放的，称作红利。（2）通过股票升值获得投资报酬。由于企业资产增殖或其他原因股价上升时，持股人就获得了这部分增殖价值。

公司的最高权力机关是股东大会。股东大会的例会一般一年举行一次。由于一年一度的大会无法适应及时作出具体经营决策的需要，于是就遴选出一个有少数董事（一般为几

^①常见的财团法人是各种有捐赠款项组成的基金会，基金会的财产用于特定的社会目标，而不以自然人或其他法人作为最终所有者。

人到几十人)组成的董事会,在股东大会休会期间代表股东大会经营。股东大会在作出人事安排、收入分配等方面的决定时,通常采取“一股一票”的原则进行表决。

现代股份公司发源于中世纪末期为大量筹资而建立起来的贸易公司。在16世纪末、17世纪初重商主义统治下的英国、荷兰等国出现了一批以从事海外贸易和殖民地开拓为目的的贸易公司。最早的公司,如英国东印度公司(1600年建立),荷兰东印度公司(1602年建立)是根据国王或国会恩准给予的特许权设立的。英国在17世纪上半叶的詹姆士一世统治时期确立了公司是具有和自然人相同的民法能力的“法人”(legal person)的观点,把它同作为自然人的集合的合伙企业区别开来。17世纪下半叶,在英国出现了稳定的股份公司组织,股本变为长期投资,股权只能转让而不能退股,定期发放股利。到19世纪时,对公司颁发特别政令的办法被废止,公司的建立由普通适应的公司法来调节。一切符合公司法要求的公司,都可注册开业。

与合伙制企业相比较,公司最突出的优点是:股东们只对企业债务负无限责任,即只在他们缴纳的股金范围内对企业的债务负责,一旦公司由于资不抵债而破产,债权人只能对公司的资产提出要求,而无权要求股东用股金以外的财产来抵偿公司债务。这样,公司股东的风险要比合伙人小得多。这就使股份公司成为筹集大量资本的良好企业组织形式。

公司的另一项优点,是具有独立的生命,除非由于破产歇业,它的生命是“永远延续”的。公司一旦建立,其业务不会因为股东死亡或股权转让而终止。同时,在业务决策上,只需多数同意而不需要一致通过。在通常的情况下,由

股东大会按一股一票的原则投票选聘董事组成董事会，董事会聘任总经理和其他高级主管人员。董事和其他经理人员都是作为由所有者授权的代理人代表股东经营企业。与合伙人不同，公司经理人员在作为股东的代理人行使职权和承担财务责任时受到有关法律的严格限制。这样做，保证了公司决策的连续性和及时性，减少了差错。

二：公司的种类及其特点，

1、公司的种类

由于公司承担债务责任形式的不同，一般把公司分为以下五种类型：

(一)无限责任公司。无限责任公司是由两个以上无限责任股东所组成的公司。其基本特点是，无限责任股东对公司债务承担连带无限清偿责任。所谓连带责任是指股东与股东之间的连带关系，即公司的债权人可以向任何一个股东要求偿还全部债务。所谓无限责任是指股东的责任不以其所出的资金为限。如果公司经营失败，公司资产不足以抵偿公司债务时，公司全体股东必须以自己的全部财产负责清偿公司所欠债务。

(二)有限责任公司。有限责任公司是由一定人数的有限责任股东所组成的公司。其基本特点是，有限责任股东仅以其出资额为限对公司负责，公司以其全部资产承担债务责任。股东除了必须缴足自己所认购的金额外，对公司债务没有连带清偿责任，有限责任股东人数的下限与上限均由公司法予以规定。

(三)两合公司。两合公司是由一个以上无限责任股东和