

新编工会干部岗位培训系列教材

现代企业管理

崔生祥 编著

辽宁人民出版社

· 新编工会干部岗位培训系列教材 ·

现代企业管理

崔生祥 编著

DJ01/26

辽宁人民出版社

1993年11月

(辽)新登字1号

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/崔生祥编著.-沈阳:辽宁人民出版社,1993.12

(新编工会干部岗位培训系列教材)

ISBN 7-205-02924-4

I. 现…

II. 崔…

III. 企业管理—培训教材

IV. F27

辽宁人民出版社出版、发行

本社工人读物编辑室编辑

(沈阳市和平区南京北街312号 邮政编码:110001)

北京时事印刷厂印刷

开本:787×1092 1/32 字数:184千字 印张:8.75

印数:1—5000

1993年12月第1版

1993年12月第1次印刷

责任编辑:于洪乔 王桦 插图:生祥

封面设计:孙琳

责任校对:郑维

定价:4.90元

序

中国工会第十二次全国代表大会，以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论为指导，认真总结了改革开放15年来工会工作的基本经验，确定了在向社会主义市场经济转变过程中工会工作的方针和主要任务。认真贯彻和落实党的十四大和工会十二大精神，积极探索有中国特色社会主义工会工作的新路子，开创向社会主义市场经济转变中的工会工作新局面，是时代赋予我们这一代工会工作者的历史使命。

我们广大工会工作者，长期在计划经济体制下工作，可以说积累了丰富的经验。但在向社会主义市场经济转变过程中如何搞好工会工作，这是前无古人的崭新事业，大家都很生疏，需要在实践中创造性地努力工作。探索新思路，开创新局面，对广大工会干部来说，有两个根本性的问题需要解决。一是要把工会工作放在全党的大局中去思考和处理问题，二是必须有理论作指导。我们的同志常常是就工会论工会，视野不够宽广。做好本职工作，必须胸怀全局。只有把工会工作放在为实现十四大确立的宏伟目标和建立社会主义市场经济体制的宏观大环境中，才能找准位置，发挥积极的作用。我们目前面临着对我们十分熟悉的工作需要重新思考，要研究、探索和解决我们不熟悉，甚至是很生疏的工作。它一方面需要努力在实践中摸索，一方面需要理论的指

导。没有革命的理论，就没有革命的实践，是千真万确的真理。摆在我们面前的任务千头万绪，当务之急是提高工会领导干部的理论素质和政策水平，用邓小平同志建设有中国特色社会主义理论武装自己。

为了适应新形势的需要，中国工运学院和北京市总工会大学、山东工会管理干部学院、铁道部党校、辽宁工运学院、陕西工运学院、上海工会管理干部学院以及浙江、黑龙江、广东、甘肃、山西、云南、四川、江苏、安徽、福建、河北、内蒙古等省（区）总工会干校的教师，按照全总组织部对工会领导干部岗位培训的要求，集体编写了这套岗位培训系列教材。这套教材力求全面准确地贯彻党的十四大和工会十二大精神，适应建立社会主义市场经济体制的需要。同时，也是近两年来工会干部院校科研成果的具体体现。由于编写的时间仓促，这套教材肯定会有不足之处，欢迎广大工会干部批评指正，在教学实践中逐步完善。让我们共同努力，提高工会干部岗位培训的质量，为探索工会新思路、开创工会工作新局面作出新贡献。

孙中范

1993年11月7日于北京

前 言

《现代企业管理》是我国大中型企业工会领导干部进行岗位培训的教材。通过本教材的学习，要求大中型企业工会领导干部在掌握现代企业管理原理和知识的基础上，建立现代管理观念；掌握企业经营战略和策略；熟练运用组织职能构建有利于企业发展的机构和氛围；懂得生产与技术管理的基本要求 and 基本知识；学会对企业经济活动进行评价和分析，并采取各种手段和措施提高企业的经济效益。

本教材是在全国企业管理干部培训工作领导小组办公室、国务院经贸委培训司，以及全国总工会组织部的要求下，按照大中型企业工会领导干部的实际需要而编写的。同时也照顾到了现代企业管理科学体系的需要。

《现代企业管理》函括了五本以上大学教科书的主要内容，量大面广，且有一定的深度。考虑到学员的基础，实践中应用管理理论和管理技能的深度，以及课时限制等诸多因素，本教材突出了工会主席需掌握的企业管理中带有共性的理论和知识，对经验和方法性的内容未予展开。各工会院校教师在组织教学时，可根据实际情况灵活掌握。

企业管理学理论精深，应用性极强。完成《现代企业管理》的编著，笔者深感笔力贫乏。因此，不妥和疏漏之处在所难免，恳请读者不吝赐教。

崔生祥

1993年10月

目 录

第一章 企业与企业管理原理	(1)
第一节 社会主义工业企业	(1)
一、社会主义工业企业的概念.....	(1)
二、社会主义工业企业的地位和根本任务.....	(2)
三、社会主义工业企业的基本特征.....	(3)
第二节 企业管理原理	(10)
一、企业管理的二重性原理.....	(10)
二、企业管理的系统原理.....	(13)
三、企业管理的职能原理.....	(17)
四、企业管理的人本原理.....	(20)
五、企业管理的权变原理.....	(24)
第三节 企业管理的历史和发展趋势	(28)
一、资本主义企业管理的历史和发展趋势.....	(28)
二、我国企业管理的历史和发展趋势.....	(34)
第二章 企业经营战略与策略	(47)
第一节 企业经营战略概述	(47)
一、企业经营战略的概念和特征.....	(47)
二、企业经营战略体系.....	(49)
三、企业经营战略管理.....	(52)
第二节 企业经营战略的动态分析	(57)

一、企业外部环境研究	(57)
二、企业内部条件分析	(62)
三、企业长期经营目标	(66)
第三节 企业经营思想与企业经营战略决策	(69)
一、企业经营思想	(69)
二、企业经营战略决策	(75)
第四节 企业经营策略	(80)
一、企业研究与开发策略	(80)
二、企业生产策略	(84)
三、营销组合策略	(86)
第三章 企业领导体制与企业组织	(98)
第一节 企业领导体制	(98)
一、健全和完善企业领导体制	(98)
二、坚持和完善厂长负责制	(100)
三、企业党组织的政治领导与职工对企业的 民主管理	(102)
第二节 组织设计原则与组织类型	(106)
一、组织及其作用	(106)
二、组织设计的基本原则	(108)
三、组织类型	(111)
第三节 组织沟通与组织变革	(115)
一、组织沟通	(115)
二、组织变革	(118)
第四节 企业文化与企业人力开发	(122)
一、企业文化及其价值分析	(122)
二、企业文化的塑造与发展	(123)

三、企业人力开发	(125)
第四章 生产系统的设计与控制	(129)
第一节 生产系统设计与控制概述	(129)
一、生产系统设计与控制的概念	(129)
二、生产系统设计与控制的基本内容	(133)
三、生产系统设计与控制的基本要求	(134)
第二节 生产系统设计	(135)
一、生产系统设置	(135)
二、生产过程规划	(142)
第三节 生产系统控制	(151)
一、生产进度控制	(151)
二、质量控制	(154)
三、生产成本控制	(161)
四、库存控制	(163)
五、生产系统的现场管理	(168)
第五章 技术进步与创新	(173)
第一节 科技进步与企业发展	(173)
一、科学技术及其在企业中的作用	(173)
二、现代科学技术对企业的影响及企业的 对策	(176)
第二节 企业技术进步与创新	(182)
一、技术进步的概念和内容	(182)
二、技术创新	(188)
第三节 企业产品开发	(191)
一、产品与产品开发	(191)
二、新产品开发程序	(194)

第四节	技术改造与设备更新	(197)
一、	企业技术改造的意义与原则	(197)
二、	企业技术改造的组织与管理	(200)
三、	企业设备更新	(203)
第六章	企业经济效益的核算与分析	(208)
第一节	企业经济效益核算与分析概述	(208)
一、	企业经济效益的核算要求与原则	(208)
二、	企业经济效益核算分析的内容和指标 考核体系	(212)
三、	企业经济效益的评价原则和标准	(214)
四、	企业经济效益的评价方法	(216)
第二节	企业经济效益核算与分析的具体 内容	(217)
一、	生产与销售的核算和分析	(217)
二、	资产与负债的核算和分析	(229)
三、	成本与费用的核算和分析	(242)
四、	利润与分配的核算和分析	(249)
第三节	企业经济效益的综合评价	(254)
一、	企业经济效益综合评价的重点和内容	(254)
二、	企业经济效益的五性分析	(291)
三、	企业经济效益的系统分析	(267)

第一章 企业与企业管理原理

学习和研究现代企业管理，首先要对管理的主要对象——社会主义工业企业——有一个全面而正确的认识。这是我们学习和研究现代企业管理的出发点和立足点。

第一节 社会主义工业企业

一、社会主义工业企业的概念

社会主义工业企业是以社会化大生产和生产资料公有制为基础，以从事工业生产经营活动为主的独立的经济实体，是依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束、独立核算的社会主义商品生产和经营单位，是具有一定权利和义务的经济法人。

社会主义工业企业的概念，包括5点含义：

1.企业的生产资料是社会主义公有制的。这是社会主义企业与资本主义企业的根本区别，也是发展社会主义市场经济和从根本上发挥劳动者主人翁作用的基础和前提。

2.它是以社会化大生产和现代生产技术为基础的。遵循社会化大生产的客观规律和广泛采用现代科学技术成果，是它区别于手工业或半手工业生产的重要标志。

3.它是以从事工业生产经营活动为主的经济组织。它向社会提供工业产品或工业性劳务。它同农业企业、交通运输

企业、商业企业和金融企业有区别，也同行政组织或事业单位有区别。

4.它是社会主义商品生产和经营单位，是盈利性的经济组织。它以社会主义商品生产者和经营者的身份从事生产经营活动，独立核算，享有独立的经济利益，依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束。

5.它是具有一定权利和义务的经济法人。在法人制度健全和产权关系清晰的前提下，企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用、收益和依法处分的权利。企业在享有上述基本权利的同时，还必须承担相应的基本义务。即企业必须有效地利用国家授予其经营管理的财产，实现资产增值；依法缴纳税金、费用、利润。企业在履行基本权利和承担基本义务的过程中，必须严格遵守国家的有关法律和法规，以合法的手段取得正当的经济利益。同时，企业正当的经营活动和合法的权益也受到国家法律和法规的保护，任何组织和个人不得侵犯。

以上五点含义，是正确而全面地把握社会主义工业概念的关键所在。

二、社会主义工业企业的地位和根本任务

《全民所有制工业企业法》规定，企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。企业依法取得法人资格。这是社会主义工业企业的法律地位。社会主义工业企业除了具备《企业法》所规定的法律地位外，还有其经济地位和社会地位。概括地说，社会主义工业企业是国民经济的基础和重要细胞；是国家财富的主要来源；是国民经济发展的主导力量和四个现代化的重要基地。

同时，作为工人阶级聚集的主要场所，社会主义企业还是培育“四有”职工队伍的基地，是维护社会安定团结、维护社会主义制度的重要阵地。

社会主义工业企业在发展国民经济和维护社会主义制度方面的重要地位，决定了它的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。社会主义企业在明确根本任务的同时，还必须把社会主义精神文明建设也作为企业的一项重要任务。即：企业必须坚持在建设社会主义物质文明的同时建设社会主义精神文明，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。这不仅是关系到社会主义兴衰成败的大事，也是企业完成根本任务的重要保证。

三、社会主义工业企业的基本特征

社会主义工业企业是我国现阶段社会生产力和生产关系的统一体。认识社会主义工业企业的基本特征，必须从生产力、生产关系，以及企业作为一个商品生产者和经营者所特有的身份这三个方面去把握。

（一）社会主义工业企业在生产力方面的特征

从生产力方面看，社会主义工业企业与资本主义工业企业没有本质的不同。

具体说，社会主义工业企业在生产力方面的特征，主要表现为以下三个方面：

1. 以机器和机器体系作为主要劳动手段进行生产，有系统地将科学技术应用于生产

在手工业企业中，工人使用手工工具进行生产，生产效率和产品质量，主要取决于工人的体力和凭个人经验积累起

来的技艺。现代工业企业则运用机器体系进行生产。机器和机器体系的广泛采用，使得人们在生产过程中，不能不受以自然科学为基础的，与人的意志相独立的机器本身的运转规律的支配。马克思指出：“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规。”^①特别是随着科学技术的发展，各种仪器、仪表、电子技术和自动控制设备在生产中的广泛采用，使科学技术在生产中的作用愈来愈显著。只有有效地使用现代技术装备，并且有系统地将科学技术应用于生产，才能合理组织生产和促进生产的发展。

2. 分工精细、协作复杂，生产高度社会化

机器是在分工的基础上产生的，而机器的广泛应用，又进一步推动了劳动分工，并且使分工发生了质的变化。在现代工业企业中，整个生产过程包括着一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节；每个生产部门和环节，又进一步划分为许多生产阶段和工序，分别采用着不同的机器设备；不但需要各种不同工种的生产工人，还需要许多专业的工程技术人员和经营管理人员。几乎任何一种产品，都是整个企业共同劳动的成果，而每个人所完成的只不过是整个生产过程中一个极小部分。企业的生产活动，就是在这样广泛分工的基础上进行的。细致的劳动分工必然要求严密的协作，分工是协作的基础，协作是分工的条件，伴随着分工的精细是协作的复杂和广泛化。分工和协作的这种相互依存相互促进的关系，不仅空前地扩大了生产规模和提高劳动生产率，而且也带来了生产组织和管理的复杂性。同时，生产经营的现代化

^①《马克思恩格斯全集》第二十三卷423页。

也促进了企业之间的分工和协作，使企业的生产具有高度社会化的特点。企业只有根据机器和机器体系的客观要求，合理地进行分工和组织协作，才能使生产过程的各个部分、各道工序以至各个人的活动，都能同机器体系的运动相互协调，使生产顺利进行。企业只有加强广泛而密切的外部联系，不断提高自己的竞争能力和适应能力，才能保证自己的生存和发展。

3. 生产过程具有高度的比例性和连续性，生产过程的运行和控制有自动化的势趋

机器和机器体系应用于生产过程，使得工业企业各生产环节和各道工序之间，在生产能力上要符合机器设备的配置和运转规律；在时间上要达到高度精密的配合和保证高度的连续性。生产过程的比例性和连续性，随着科学技术和社会生产力的不断发展，将呈现出日益提高的趋势。同时，对生产过程的运行和控制也提出了愈来愈高的要求。因此，广泛地采用现代科学技术和电子计算机监控生产过程，不断提高其自动化的程度，已成为一种必然的趋势。所有这些，不仅会极大地改变企业的生产面貌，而且对企业管理工作也提出了更严格的要求。企业只有加强和改善经营管理，推进科学技术进步，不断提高各类人员的素质，才能保证企业生产过程的顺利进行和不断提高企业的经济效益。

（二）社会主义工业企业在生产关系方面的特征

从生产关系方面看，社会主义工业企业与资本主义企业有着根本的区别。这种根本区别的集中表现是生产资料所有制的性质不同。

资本主义工业企业，是以生产资料私有制为基础的，其

生产资料和产品，归资本家私人所有，由资本家支配。社会主义工业企业，是以生产资料社会主义公有制为基础的，它的全部生产资料和产品，都是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产，严禁任何私人侵吞和挥霍。社会主义工业企业与资本主义工业企业在生产资料所有制方面的根本不同，决定了社会主义工业企业与资本主义工业企业在生产经营的根本目的、职工在企业中的地位，以及企业分配原则等方面的根本不同。

具体说，由生产资料公有制的性质所决定的社会主义工业企业在生产关系方面的特征，主要表现为以下三个方面：

1.社会主义工业企业生产经营的根本目的是满足社会日益增长的物质和文化生活需要

生产资料的社会主义公有制，决定了社会主义企业的生产经营活动必须遵循国家制定的有关方针、政策和规定，必须根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，必须把满足社会日益增长的物质和文化生活需要作为企业生产经营的根本目的。企业在实现这样一个根本目的的过程中，必须把建设高度的物质文明和建设高度的社会主义精神文明结合起来，既要生产出更多的符合社会需要的产品，又要建立起一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍；还要正确处理好国家与企业的利益关系。

2.实行职工群众当家作主的民主管理，是社会主义企业管理的本质特征

生产资料社会主义公有制的建立，使劳动者的地位发生了根本的变化。它使得“一直统治着历史的客观的异己的力

量，现在处于人们自己的控制之下了”。^①它使劳动者成为生产资料、国家、社会和企业的主人。社会主义企业作为自由平等的生产者的联合体，全体成员之间是一种平等的同志式的关系。社会主义企业管理的本质内容是全体劳动者意志的体现，它已不再带有阶级对抗和剥削的性质，而成为发展社会生产力和完善巩固社会主义生产关系的一种必要手段。与此相适应，管理的专制形式也必将被管理的民主形式所取代。广大劳动者以生产资料的共同所有者、管理者和生产者的身份与生产资料相结合，当家作主，民主管理社会主义企业，成为社会主义企业管理的本质特征。

3.各尽所能，按劳分配，是社会主义工业企业分配的基本原则

生产资料社会主义公有制的建立，使得企业的全部收益，归全体劳动者所有。企业以上缴利税的形式，由国家作了各种必要社会扣除以后，将收益的一部分，按照各尽所能、按劳分配的原则，以货币形态在劳动者内部进行分配。坚持以按劳分配为主体的分配原则是社会主义初级阶段消费品分配的主要形式。它不仅能保证国家调控国民收入中积累和消费的比例关系，而且能使劳动者的物质利益与企业的经营成果和自身的劳动贡献结合起来。从而极大地调动职工的积极性，促进企业和国民经济的发展。

（三）社会主义工业企业作为一个商品生产者和经营者所表现出来的特征

我国的基本经济形态是社会主义市场经济。这一社会主义经济的基本特征，必然要体现在它的细胞——企业上，并

^①《马克思恩格斯选集》第三卷323页。