

QIYE GUANLI

上

企 业 管 理 ○ 修 订 本

高程德
张国有
主编

企业管理出版社

企 业 管 理

(上)

修订本

高程德 张国有 主编

企业管理出版社

前 言

本书是国家教委高等院校哲学社会科学博士点项目《企业管理研究》成果的主要部分。北京大学经济与管理等系科的16位专业教师及专业研究人员参与了此项目的研究,分别撰写了有关章节。高程德教授是项目主持人,张国有教授是项目研究工作的组织者与协调人。在大家的共同努力下,1991年完成,并写出定稿。1992年元月,著名经济学家、北京大学教授陈岱孙先生为书作序,同年8月出版。本书出版以来,受到学术界同仁、企业主管、高等院校学生以及其他管理领域的朋友的赞誉。三年中连续三次印刷,仍难以满足大家的期盼。考虑到环境的变化,为使书更加适应实际需要,1995年10月份,在高程德、张国有教授的主持下,集中10余位专家对本书进行部分修订,筹备出版第二版。现在各项工作都已就绪。感谢所有为第二版尽力的专家、出版社的领导、编辑同志以及出版发行的同志。

高程德,1929年生,上海人,北京大学管理学院教授,国民经济计划与管理专业博士生导师。目前还任北京大学工商管理研究所所长、中国国际工程咨询公司专家委员会委员等。曾任中美经济学教育交流委员会委员。

张国有,1949年生,河南人,北京大学管理学院教授,经济学博士。目前还任北京大学管理学院副院长、北大国际经营管理研究所所长、中国企业改革与发展研究会理事、中国企业管理研究会常务理事等。

本书按照企业管理内在规律性,经过修订后在理论分析的基础上更加着重于管理实务、技能训练、素质培养和可操作性。本书分上、下两卷,整个体系比较新颖、系统、实用、简明。

1996年2月

序^①

作为国家教育委员会专项科学研究基金资助项目,由北京大学经济学院高程德、张国有二同志主编并组织有关专家协作、编写的《企业管理》新教材,近已完成。

企业管理,作为社会生产活动各项经营管理工作的通称,应该是一个老问题。但在我们这个工业化较为落后的国家里,它只是在现代工业化有较大发展的近几十年,才开始广泛地受到人们的注意。而更值得一提的是,今天无论是在工、交、商等各实际部门,或在有关的高等院校各教育部门,它经常是作为我们近年来大量引进外国科学技术、生产组织的伴随物而出现的。

从拨乱反正的70年代下半期起,把我国建设成为高度文明、高度民主的现代化国家的问题,重新被提出来了。在改革开放的新政策下,我们在这近10年间引进了大量西方国家的生产、科学技术。随着科学技术的引进,我们也结束了对西方国家经济学思想的长期隔绝状态,改变了我们对它的观感和态度,认为西方经济学中有可供我们参考、借鉴的成份。而在西方经济学中,最容易也最早为我们所接受的是经济管理,因为我们似乎认为经济管理只是技术而不涉及意识形态。经济管理包括两个方面:第一方面为企业、事业的经营、管理。企业、事业的经营、管理所涉及者属于西方经济学中所谓微观经济范畴。它包括企业、事业的组织,劳动管理,能源、原料的有效利用,工艺技术的改良、更新,成本计算,经济监督,产品数量和质量指标等等。毋庸讳言,在这些方面,我们国内的实践和西方工业化先进国家的经验间,存在着不小的差距。本书内

① 这是1992年本书出第一版时,陈岱孙先生所作的序。

容所涉及的就是这一方面的问题。第二方面为国民经济的综合计划管理。国民经济的综合计划管理涉及的属于西方经济中所谓宏观经济范畴,它所涉及的是社会经济的总类研究。其研究对象是从社会经济分解出来的总类,包括国民生产总值、国民收入、社会商品总供给与总需求、工资总量、经济增长、周期波动、国家总预算、货币总流量、速度、国际贸易进出口额、国际收入总额,以及经济政策的社会、经济效应等等。从应用的性质上说,宏观的国民经济计划管理应该更多地属于社会主义经济的范畴。但其中若干方面确已存在于西方资本主义社会的经济学中;而且,并不如有些经济学家所错误地认为的:宏观经济学基本上开创于凯恩斯,主要的若干总量就是他所提出的那几个。

在上述的西方经济管理中,微观的企业管理特别地引起我们的注意。近年来,我国不少高等院校纷纷设立企业管理系、科、专业,还开办了几次由外来专家讲授的中短期特训班;在工、交、商等行业的实际管理中,也借鉴了不少外国有关的经验、制度,尽管在借鉴的始期,有人发表议论认为我们没有必要引进外国企业管理方面的知识和经验,在这些方面,我们也可以自力更生等等。这话说得很漂亮、很动听。但是,如果我们从引进外国的企业管理经验入手,结合国情与之适应,使我们在管理工作方面的现代化发展得更快一步,时间更缩短一些,岂不更好。何必在经济、教训的问题上也得一一“自我作古”呢?

但是,有另一个问题也不能忽略,那就是在上面已提过的,认为企业管理所牵涉的只是技术问题,和社会制度毫不相干的错误思想。西方企业管理的内容确有其纯技术的、中性的一面,但技术的应用并非都绝对地超于阶级意识形态,社会生产制度之外。以西方近代工场管理最有名的泰罗制为例,泰罗在其所吹嘘的“科学管理”中提出的管理理论和制度,在表面上,似乎是纯技术性的,但在其实际执行时,却不难看到其存在着早期资本主义的“血汗工厂”残酷剥削的遗迹。

以之来考察如何对待借鉴西方企业管理的问题,我们应该得出的结论是,对于西方企业管理的制度我们必需参考借鉴,但切忌盲目照搬。我们由之又感到今天国内企业管理这一学科的研究离我国企业管理实践和高等院校教学的要求,尚有不小的距离。书店里不是没有我们近年来自编的为数不多的教材,一些西方教材的译本,甚至过去几次特训班留下来的教材,但其最明显的问题就恰恰在于这些教材中的理论和实践是否和我国的社会主义制度相适应。

本书就是为适应我国企业管理实践的发展和高等院校企业管理科系专业教学的要求而写的。本书分23章,共60余万字。问题的覆盖面较广,从企业生长发展的环境依托到战略方面的计划确定。理论和务实并重,虽然在篇幅上,由于涉及实际问题的复杂性,似更多着重于管理的实务、技能训练、素质培养和可操作等问题的探讨。但恰在对这些实务问题的论述中,本书表现出立足于本国,力图把引进的知识和我国的实际相结合的企望。本书既适合高等院校企业管理课程教材的要求,又可作为企业领导实践的参考书。

陈岱孙

1992年1月

目 录

第一章 企业、环境与选择	(1)
第一节 企业	(1)
一、现代社会经济的基本单位	(1)
二、不同部门的企业	(3)
三、不同类型的密集型企业	(12)
四、公司	(14)
第二节 企业系统结构	(15)
一、基本构成要素	(16)
二、企业系统的四大流程	(17)
三、产品的地位	(18)
四、企业系统结构的特征	(20)
第三节 环境与社会责任的构成及其特征	(21)
一、企业环境的构成及其特征	(21)
二、企业约束	(23)
三、社会责任	(26)
第四节 选择与管理	(28)
一、经营方向的选择	(28)
二、企业法律形式的选择	(30)
三、管理与企业管理	(36)
思考与练习	(38)
第二章 创立与调整	(40)
第一节 独立的经济组织	(40)

一、法人组织与非法人组织·····	(40)
二、稳定的组织形态·····	(45)
三、设立行为·····	(48)
四、创立的基本条件·····	(49)
第二节 有限责任公司的设立·····	(54)
一、设立条件·····	(54)
二、设立程序·····	(56)
第三节 股份有限公司的设立·····	(58)
一、设立条件·····	(58)
二、设立方式·····	(59)
三、设立程序·····	(60)
第四节 合并与分立·····	(63)
一、合并·····	(63)
二、分立·····	(67)
三、障碍·····	(68)
第五节 整顿·····	(71)
一、条件·····	(71)
二、程序·····	(72)
第六节 解散·····	(74)
一、原因与类别·····	(74)
二、破产·····	(75)
三、清算·····	(77)
思考与练习·····	(81)
第三章 生产配置·····	(82)
第一节 生产过程构成·····	(82)
一、投入产出过程·····	(82)
二、并列的运动过程·····	(85)
三、订货生产和估量生产·····	(87)
第二节 生产过程类型·····	(88)

一、技术类型.....	(88)
二、连续性生产.....	(88)
三、间断性生产.....	(90)
第三节 生产设备、设施的配置.....	(92)
一、按工艺配置.....	(92)
二、按产品配置.....	(94)
三、综合配置.....	(96)
四、配置形态.....	(96)
第四节 人员配备.....	(102)
一、职工的配备与生产班组的组织	(102)
二、生产协调机构的设置	(108)
三、人一机系统的协调	(110)
第五节 生产能力.....	(114)
一、生产能力的组合	(114)
二、生产能力的确定	(119)
三、生产能力的种类和计量单位	(122)
四、生产能力的现实平衡	(124)
思考与练习.....	(125)
第四章 库存控制	(128)
第一节 库存结构.....	(128)
一、库存的构成与功能	(128)
二、库存与成本	(130)
三、独立库存与相关库存	(131)
第二节 独立库存.....	(132)
一、定量订货模型	(132)
二、定期订货模型	(138)
三、定量订货系统与定期订货系统的比较	(140)
四、特殊订货模型	(141)
五、ABC 控制法	(146)

第三节 相关库存·····	(147)
一、MRP 方法·····	(147)
二、MRP 的系统结构及组成元素·····	(149)
三、MRP 计划的制定·····	(154)
四、MRP 的效用与收益·····	(156)
第四节 准时管理(JIT)方法 ·····	(156)
一、准时管理的基本思想 ·····	(157)
二、看板系统 ·····	(158)
三、实现准时管理的条件 ·····	(160)
四、准时与 MRP 方法的比较 ·····	(163)
思考与练习·····	(164)
第五章 质量控制 ·····	(169)
第一节 质量波动和工程能力·····	(169)
一、产品质量及质量标准 ·····	(169)
二、质量波动 ·····	(170)
三、工程能力 ·····	(172)
四、质量控制图 ·····	(174)
第二节 PDCA 循环·····	(175)
一、PDCA 阶段 ·····	(175)
二、PDCA 循环的联系及功效 ·····	(177)
三、质量故障的原因判断和改进 ·····	(179)
第三节 质量的全过程控制·····	(182)
一、开发设计阶段的质量控制 ·····	(182)
二、制造过程的质量控制 ·····	(184)
三、辅助、服务过程的质量控制·····	(186)
四、使用过程的质量控制 ·····	(187)
五、制度保障 ·····	(188)
六、组织保障 ·····	(189)
第四节 设备的质量控制·····	(193)

一、设备选择	(193)
二、设备的合理使用及其保养	(195)
三、设备修理与设备更新	(198)
思考与练习	(204)
第六章 污染控制	(208)
第一节 生产过程及其结果的负效应	(208)
一、污染的产生及其特征	(208)
二、负效应	(211)
三、污染与外部不经济问题	(214)
第二节 预防与治理	(219)
一、预防与预控	(219)
二、治理	(223)
三、污染防治方案经济评价方法	(227)
第三节 污染控制的损益分析与操作	(228)
一、成本曲线的运用:污染控制	(228)
二、排污税:利润最大化与污染控制	(233)
三、企业在排污税管制下的运行分析	(235)
四、企业在排污权交易下的运行分析	(240)
思考与练习	(245)
第七章 营销策略	(247)
第一节 定位和定时	(248)
一、调研和预测	(248)
二、市场细分	(254)
三、定位	(259)
四、定时	(261)
第二节 销售渠道	(262)
一、销售渠道	(262)
二、中间商	(264)
三、销售渠道策略	(266)

第三节 促销策略	(269)
一、人员推销	(269)
二、营业推广	(275)
三、广告	(277)
第四节 价格策略	(286)
一、影响企业定价的因素	(287)
二、定价目标	(287)
三、定价方法	(288)
四、定价策略	(289)
思考与练习	(294)
第八章 科研与开发	(295)
第一节 基础条件	(296)
一、科研开发人员	(296)
二、科研开发手段	(300)
三、科研开发情报资料	(301)
四、科研开发管理	(301)
五、资金	(303)
第二节 项目选择	(306)
一、目标与项目	(306)
二、选择程序	(309)
三、论证方法	(312)
第三节 过程控制	(317)
一、计划与调整	(317)
二、责任制	(321)
三、经济核算	(323)
四、成果管理	(325)
五、科研开发效益	(328)
第四节 支持保障	(330)
一、技术服务	(330)

二、信息服务	(330)
三、行政服务	(330)
四 力量积蓄	(331)
思考与练习	(331)
第九章 资金的投向与筹措	(335)
第一节 确定条件下的投资决策	(335)
一、投资的价值	(335)
二、投资决策方法	(337)
三、利用净现值法作投资决策	(342)
第二节 不确定条件下的投资决策	(347)
一、单项投资的风险及选择	(347)
二、多项投资的风险及选择	(352)
第三节 长期资金筹措	(354)
一、企业的资金的来源	(354)
二、企业的筹资方式	(355)
三、筹资方式的选择	(363)
四、筹资与投资的相互影响	(365)
思考与练习	(367)
第十章 资金成果的控制	(369)
第一节 企业资金成果及其影响因素	(369)
一、企业的资金成果	(369)
二、影响资金成果的因素	(370)
第二节 利润规划	(373)
一、利润规划和目标利润	(373)
二、目标利润的测定	(375)
第三节 利润敏感性计算与分析	(381)
一、利润敏感性的概念和意义	(381)
二、利润敏感性的计算与分析	(382)
第四节 资金成果的分析 and 评价	(386)

一、目标利润实现程度的衡量和评价	(386)
二、资金成果实现情况的因素分析	(387)
三、资金成果的稳定性分析	(390)
思考与练习	(394)
第十一章 税务与审计	(396)
第一节 税务	(396)
一、公共产品与企业税务	(396)
二、税收制度	(397)
三、企业所得税	(398)
四、流转税	(399)
五、其他税种	(404)
第二节 审计	(405)
一、资料来源	(405)
二、内部审计	(406)
三、外部审计	(409)
四、企业经营的内外监督体系	(412)
思考与练习	(413)

第一章 企业、环境与选择

企业是现代社会经济的基本单位,它在一定的环境中生长和发展,并根据社会需求和自身目标进行选择和决策。企业管理是国民经济诸项管理中的基础管理。基础管理的优劣,不但反映国民文明进化程度和政府的效能,而且直接影响各个方面的效益水平。企业活力决定国民经济的活力。

第一节 企 业

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以产品或劳务满足社会需要并获取盈利,自主经营、自负盈亏,依法设立的经济实体,是社会经济的基本单位。

一、现代社会经济的基本单位

人类的社会生产活动是社会化活动。生产力发展水平不同,社会化程度不同,生产组织形式也不同。任何一个社会形态,总有与它的生产力水平相适应的一定形式的基本生产单位。

(一)氏族与家庭作为社会经济的基本单位

原始社会的生产力极其低下,个人无法单独地同自然力和猛兽作斗争,必须集体劳动,形成一种集体力量与自然抗衡。这时候,由血统关系组成的氏族,就成了适应当时生产力水平的社会生产基本单位。

随着农业的发展,生产工具的改善,一个家庭可以耕作一片土地,取得比氏族经济更高的劳动生产率,氏族经济就逐渐瓦解了。

家庭逐渐成了社会生产的基本单位。生产力的发展,又产生了由奴隶主组织的强制性的奴隶集体劳动形式,随着奴隶制的崩溃,又产生了封建制的、以农民家庭为社会生产基本单位的的生产组织形式。从原始社会到奴隶社会,又发展到封建社会,商品生产虽然有所发展,但基本上都是以手工劳动为基础的自给自足的自然经济,生产社会化程度比较低。

(二)企业作为社会经济的基本单位

随着商品经济的高度和机器的采用,逐渐出现了资本主义生产方式,社会生产组织形式发生了根本变革。社会生产的基本单位由家庭或作坊演变成由资本家雇佣大批工人,使用现代化生产设备,高度社会化的企业。

由于资本的集中和积聚,企业规模和组织形式也在不断发展。除独资企业、合伙企业以外,还出现了不同形式的公司企业。有个人投资兴办的企业,也有政府投资兴办的企业。无论企业采取什么样的形态,它终归是社会生产的基本单位。

(三)企业具有两重性

商品具有两重性,作为商品生产者的企业,同样具有两重性。企业首先是生产力组织形式,同时又体现一定的生产关系。社会主义企业与资本主义企业的区别在于生产关系的不同。就生产力的发展来看,企业是社会主义经济的基本生产单位,其生产经营的目的在于创造财富,满足人民不断增长的物质文化生活的需要。为此,企业要不断改善生产经营活动,努力增加利润,为整个社会谋福利。

如果除去生产关系方面的区别,仅就企业作为生产力组织形式和商品经济的基本单位来分析,其技术和组织特征是:

1. 企业是从事生产、流通、服务等活动的经济组织,如工厂、农场、商店、运输公司、银行等。它集聚一定数量的劳动者,为共同的生产目的组成特殊的生产经营体系。

2. 企业生产经营的成果(产品或劳务)通过交换与消费者或其

他生产单位发生经济联系,满足一定的社会需要,同时获得盈利。

3. 企业具有独立的经济权益。为了自身的发展,为了获得更多、更大的利益,它主动地、积极地发展自己的生产力。

4. 企业是社会经济力量的基础,企业生产力的总和构成社会生产力。

(四)企业的发展状态影响整个社会经济生活发展水平

在生产领域,企业是生产的现场。劳动力同生产资料直接结合,并生产出产品,是在企业里实现的。企业通过合理组织生产力,使人力、物力、财力得到有效的利用。

在交换领域,企业是实现交换的基本环节。每个企业都要同原材料、能源、生产设备、设施的供应者、产品用户、运输单位、设计科研机构形成各式各样的交换关系。这些关系通过销售活动和经济合同联系起来,形成整个社会的生产和再生产条件。

在分配领域,职工要从企业得到工资、奖金、津贴等,每个职工的最终收入,很大程度上取决于企业的经营活动成果。国家要从企业得到税金,国家的政治、经济、文化生活等,很大程度上也受到企业经营活动成果的影响。

总之,社会经济发展规模和速度,不仅取决于企业的规模和数量,更重要的是取决于每个企业的活力和素质。企业是现代社会经济的基本单位。

二、不同部门的企业

不同的经营方向,不同的技术基础,有不同类型的企业。例如:

(一)工业企业

工业企业是从事工业性产品生产和劳务活动的企业,包括采掘工业企业、加工工业企业和技术服务性的工业企业。工业性产品生产和劳务活动,是指运用物理、化学、生物等技术,对自然资源、农业产品和它们的中间产品进行加工,使其转化为生产资料和生产资料或维持其功能的活动。工业企业是在手工业作坊基础上发展起来的。随着社会生产力的发展,在生产中使用机器,又产生了