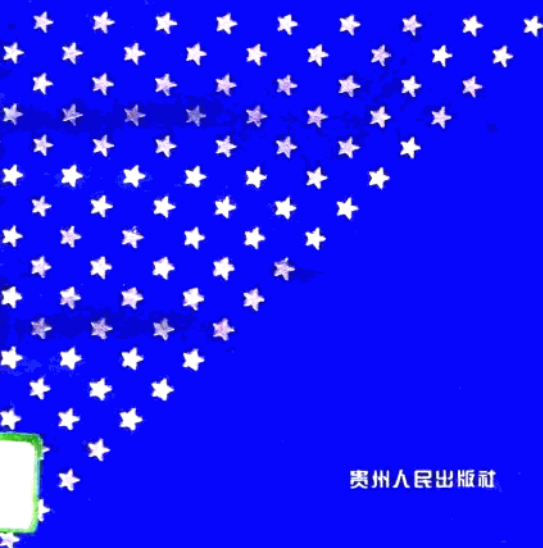


企业经营管理学

张晓阳 编著



贵州人民出版社

序

党的十四大明确提出了我国经济体制改革的目标，是建立社会主义市场经济体制。要求在宏观方面建立规范的中央政府与地方政府管理经济的新格局；在微观方面建立现代企业制度。企业要按照国际惯例的要求，重新建构企业的内部运行机制，使企业的生产要素得到优化组合，创造出良好的经济效益。作为培养国家经济建设人才的财经院校，更有责任在经济专业课程的设置和教材改革方面，作出更大的贡献，以培养合格的人才，满足国家经济建设的需求。

然而，目前我国经济专业的不少教材，对世界各国经济管理的理论，对我国经济体制改革的背景、过程、现状及其发展趋势涉及不多，尤其是对我国企业体制的改革和企业经营管理的实际运作缺乏必要的介绍。本书作者把他多年来在经济管理部门、企业工作的实践，同在科研、教学中的理性认识结合起来，加以系统化，形成了本书。一方面，较系统地介绍了国内外企业经营管理的主要理论；另一方面，较全面、客观地分析了我国企业经营管理体制改革的背景、过程、现状和发展趋势。本书第二篇中不仅增加了企业文化、企业经营机制转换、现代企业制度等章节，还将企业经济责任制、企业经营的三种方式，以及企业集团经营等内容作了专章论述。

本书试图在企业经营管理学的科学性、系统性、适用性等方面作一些新的尝试，不尽完善之处，以至谬误都可能存在，我们斗胆加以介绍和披露于众，一方面鼓励和培养中青年教师多做贡献，另一方面也敬请各位专家、同仁和广大读者批评指正。若能

在建立具有中国特色的企业经营管理系统的系统工程中，能有所助益，那就是我们最大的心愿了。

本书可作为高等学校经济专业本、专科学生学习企业经营管理理论的教材，也可作为经济理论工作者、企业经营管理实际工作者，了解和掌握企业经营管理的一般原理，以及我国企业改革和发展基本情况的参考书。

艾 荃

一九九四年八月

目 录

导 论

第一篇 企业经营管理的一般原理

第一章 企业	(1)
第一节 企业的基本概念	(1)
第二节 企业的主要类型	(4)
第三节 企业法人制度	(11)
第二章 企业经营和企业管理	(18)
第一节 企业经营和企业管理的概念	(18)
第二节 企业经营和企业管理的主要内容	(20)
第三章 企业管理的性质和职能	(26)
第一节 企业管理的二重性	(26)
第二节 企业管理的职能	(29)
第四章 企业组织管理	(35)
第一节 企业的管理幅度和管理层次	(35)
第二节 企业的组织原则	(37)
第三节 企业的组织形式	(41)
第五章 行为科学	(50)
第一节 人类行为的规律性	(50)
第二节 行为科学的发展	(51)
第三节 行为科学的基本理论	(54)

第六章 企业人才的选拔与使用	(63)
第一节 人才是企业生存之本	(63)
第二节 经营管理人才需要具备的条件	(65)
第三节 考察人才的方法	(66)
第七章 全面质量管理	(73)
第一节 质量的概念	(73)
第二节 全面质量管理的概念和特点	(75)
第三节 全面质量管理的基础工作	(77)
第四节 质量保证体系的含义和基本内容	(85)
第五节 质量保证体系运转的基本方式	(90)
第六节 建立和健全质量保证体系	(92)
第七节 全面质量管理的统计方法	(97)
第八章 全面计划管理	(127)
第一节 全面计划管理的概念	(127)
第二节 全面计划管理的特点	(130)
第三节 企业计划的形式和内容	(132)
第四节 目标管理	(137)
第九章 企业技术管理	(145)
第一节 企业技术管理的概念及其作用	(145)
第二节 企业的技术进步	(146)
第三节 企业的技术改造	(147)
第四节 企业的技术引进	(151)
第十章 企业的经营预测与决策	(157)
第一节 市场预测的概念	(57)
第二节 定性预测方法	(61)
第三节 经营决策的作用和分类	(69)
第四节 经营决策的程序	(75)
第五节 风险决策的概念和方法	(181)

第二篇 企业改革与发展

第十一章	企业经济责任制	(203)
第一节	企业经济责任制的概念与客观必然性	(203)
第二节	企业经济责任制的发展过程	(207)
第三节	企业经济责任制的形式	(210)
第十二章	企业承包经营	(217)
第一节	承包经营的含义和发展过程	(217)
第二节	承包经营的作用	(219)
第三节	承包经营的程序	(221)
第四节	承包经营存在的主要问题	(226)
第十三章	企业租赁经营	(230)
第一节	企业租赁经营的概念和形式	(230)
第二节	资产评估、租金确定及租赁经营方法	(231)
第三节	租赁双方的权利和义务	(233)
第十四章	股份制企业经营	(236)
第一节	股份制的概念和作用	(236)
第二节	股份制企业的主要形式	(238)
第三节	股份制企业的组织管理	(242)
第四节	股份制企业的运作	(244)
第十五章	企业集团经营	(255)
第一节	企业集团的概念	(255)
第二节	发展企业集团的作用	(257)
第三节	我国企业集团发展面临的问题	(260)
第四节	企业集团的发展类型和组织管理机构	(262)
第五节	企业集团的利益分配	(261)
第十六章	企业文化	(269)

第一节	我国企业改革面临的新情况	(269)
第二节	来自成功企业的启示	(270)
第三节	企业文化的主要内容及其基本特征	(272)
第四节	企业文化的作用	(276)
第五节	塑造企业文化的基本途径	(278)
第十七章	企业经营机制转换	(282)
第一节	转换企业经营机制的意义	(282)
第二节	企业经营机制的概念及其基本内容	(287)
第三节	转换企业经营机制的目标模式	(294)
第十八章	现代企业制度	(293)
第一节	建立现代企业制度的客观必然性	(298)
第二节	现代企业制度的概念和基本特征	(299)
第三节	现代企业制度的内容	(300)
第四节	建立现代企业制度的设想	(306)

第一篇

企业经营管理的一般原理

第一章 企业

第一节 企业的基本概念

一、企业

企业是指从事生产、流通或其它服务性经济活动，进行自主经营、实行独立经济核算，具有法人资格的经济组织。

企业是个历史的概念，它是生产力发展到一定水平的产物，是随着商品生产的发展而发展起来的。人类社会发展到了资本主义社会，社会的基本经济组织发生了根本性的变化，它成为由资本所有者雇佣的许多工人，使用一定的生产手段，共同协作，从事劳动的生产单位。它成为商品生产者，同其他生产单位和消费者发生联系的经济组织。凡具有以上特征的从事社会生产和流通的经济组织，如工厂、矿山、农场、商店、银行等等都可以称为企业。

企业是国民经济的细胞，企业的概念包含以下基本特征：

（一）企业是一个经济组织

任何企业都必须拥有一定的劳动力和生产资料，并且要把各种生产要素有机地结合起来，才能进行有效的劳动，达到一定的生产经营目的。

同时，企业是实现现代社会再生产过程经济活动的一种必不

可少的组织形式。从社会再生产的四个环节生产、分配、交换、消费来看，各个生产环节的衔接，以及整个社会再生产的完成，都离不开企业这一组织的特殊作用，都要靠企业这一组织形式来完成。可以说，没有企业的经济活动，也就不会有社会再生产的进行。

我们知道，企业是国民经济的细胞，它的基本功能在于保持整个国民经济机体具有生机和活力。这里我们可以注意到一个很重要的概念，就是企业和政府行政机构在社会分工中的不同职能。企业既是经济组织，它仍属于经济基础的范畴。而政府行政机构是国家机器的一个部分，显然属于上层建筑的范畴。由此我们可知，企业和政府机构是两种不同性质的组织。企业和政府机构的管理，是两种性质、职能和作用都完全不同的经济管理。前者是经济基础的自行运行活动，而后者则是上层建筑对经济基础的反作用。这种两种性质完全不同的经济管理系统，是不能互相混淆、互相取代的。我国长期以来一直未能解决好的政企分开问题，根本原因之一就在于把两种性质、职能和作用都完全不同的组织合二为一了。

（二）企业是一个依法自主经营和独立核算的经营单位

企业不仅是经济组织，而且还必须依法自主经营和实行独立经济核算。所谓自主经营，就是企业能够独立自主地使用和支配它的各种生产要素。所谓独立核算，就是要求企业必须以其自身的经营收入来抵销各种开支，并取得盈利。但是实行自主经营和独立核算的一个前提条件是企业的经营管理活动要在国家法律的允许下进行，即企业的经营管理活动要自觉接受国家法律、政策等的制约，不允许企业违法经营。依法是前提条件，自主经营和独立核算是企业生存和发展的必要条件，这三者缺一不可。依法、自主经营和独立核算这三个条件相互依存、相互制约。企业违法经营，必不会得到好的结果；企业没有自主经营，就不能真

正的独立核算；没有独立核算，也不可能实现真正的自主经营。

（三）企业必须是一个法人

法人是一个具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事责任的组织。其需要具备四个条件：1．依法成立；2．有必要的财产或经费；3．有自己的名称、组织机构和经营场所；4．能够独立承担民事责任。

法人的设立、变更和撤销，必须按照国家有关法律规定，经过有关国家机关审查、批准和登记注册。

二、社会主义企业同资本主义企业的区别

由于生产资料所有制的不同属性，使社会主义企业同资本主义企业有着本质上的区别。

（一）所有制基础和生产的目的不同

生产资料的资本主义私有制，决定着资本主义企业生产的目的只能是以资本家榨取剩余价值和追逐利润为基本目的。只要资本主义私有制这一性质不改变，这一目的也不会改变的。在社会主义制度下，由于生产资料公有制占有主导地位，这从根本上消除了剥削制度。职工是企业的主人，职工与企业之间不存在剥削与被剥削的雇佣关系。这就决定了社会主义企业的生产目的只能是满足所有社会成员不断增长的物质和文化生活的需要。只要社会主义公有制为基础的性质不改变，企业生产的目的也不会改变的。

（二）劳动者同生产资料的结合形式不同

在资本主义企业内，生产资料属于资本家个人所有，劳动者同资本家的关系是雇佣关系，结果必然是劳动者与生产资料相分离，彼此之间形成对立面。在社会主义企业内，劳动者是生产资料的所有者。在这里实现了劳动者同生产资料的直接结合，他们是为了自己的利益而劳动。

（三）劳动成果的分配方式不同

资本主义企业生产资料的私有制性质，决定了其对劳动成果的分配方式必然是实行“按资分配”，劳动者在企业内得到的报酬只是劳动力价值的补偿。在社会主义制度下，劳动成果分配的主要方式只能是按劳分配。当然，在我国社会主义初级阶段，由于在社会经济结构中，占主体地位的公有制经济同其它多种经济成份同时并存，表现在分配上，必然是在按劳分配占主体的前提下，同时存在多种分配方式作为按劳分配的补充。

（四）竞争的方式不同

竞争是商品经济的必然产物，无论在何种社会形态下，竞争都是客观存在的。然而社会主义企业之间同资本主义企业之间的竞争，又有着本质的不同。资本主义企业之间的竞争是尔虞我诈、你死我活的竞争。社会主义企业之间的竞争是互相促进、优胜劣汰。企业一旦在竞争中失败，以至于破产，但国家依然要依照法律规定，对企业和劳动者进行妥善处理。

第二节 企业的主要类型

我国企业的类型很多，不同类型的企业各有不同的作用和特点。划分企业类型，是为了在企业的经营管理上有所区别。划分的方法有以下几种：

一、按企业再生产总过程中的不同职能划分

可分为生产企业、流通企业、金融企业和消费服务企业。

（一）生产企业

生产企业包含的范围最广、类型最多。从大的产业分类来看，可分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、交通运输企业等。在大的产业内部，又可以按行业划分；在每个行业内部，还

可以按专业或产品划分为不同类型的企业。例如，工业企业可分为电力、石油、煤矿、冶金、机械、化工、电子、纺织、食品等企业；纺织工业企业还可分为棉纺、毛纺、麻纺、丝绸工业企业等；化学工业企业还可分为化肥、塑料、合成橡胶、农药、染料、日用化工等企业。

（二）流通企业

主要是商业企业。按照商业企业在商品流通过程中的地位和作用，又可分为批发企业与零售企业。

按照企业经营的商品种类划分，可分为综合性商业企业与专业性商业企业。

按照商品流通的范围划分，可分为国内商业企业、对外贸易企业，以及兼营内外贸的企业。

按照企业的业务性质划分，可分为销售企业、加工销售企业、仓储或储运企业等。其中，销售企业是商业企业的主体。加工销售企业的通常形式是以经营商业为主，但附设有加工厂或加工车间，它兼有流通企业和生产企业的性质。至于专业化的仓储或储运企业，它是一种既可为流通服务、又可为生产服务的企业，因为商品的运输和储存既是流通过程的一个组成部分，也是生产过程的一个必要环节和直接继续，不论流通或生产都离不开它。为便于管理和统计，人们通常把由商业系统举办的专业化仓储或储运企业，划入商业企业系列；而把由工业、农业系统举办的同类企业，划入生产企业系列。

我国还有一种特殊的生产资料流通企业，叫做“物资企业”。在旧的经济体制下，它是附属于国家的物资管理部门，凭物资分配权力提取管理费而获得利润的一种特殊经济组织。随着我国经济体制改革的发展和生产资料市场的建立，这种格局已经和正在发生变化。我国的物资企业，将逐步转变为适应商品经济发展需要的、以经营生产资料流通业务为主要内容的商业企业。它们与

一般商业企业将不再有性质上的重大差异，而只有经营范围、经营方式上的某些不同。

我国另一种经营流通业务的经济组织是货栈。它主要是在批发企业与批发企业之间、批发企业与零售企业之间、产地与销地之间起媒介作用。这种经济组织，只要是独立经营和独立核算的，也是一种流通企业。

（三）金融企业

我国的金融企业，包括各种专业银行以及保险公司、信用合作社等。需要说明的是：中国人民银行是我国的中央银行，是国务院领导和管理全国金融事业的国家机关，它不是企业。各种专业银行，包括工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、交通银行、投资银行及其分支机构等，则是分别经营不同金融业务的经济实体，它们是金融企业。中国人民保险公司是经营保险业务的专业公司，信用合作社是集体所有制的金融组织，它们也都是金融企业。

金融企业在社会再生产总过程中的经济职能，是进行各种资金的分配和再分配，属于分配环节的范围。随着商品经济的发展，特别是金融市场的形成和发展，金融企业的作用将日益显著。

（四）消费服务企业

我国的消费服务企业，大部分是小型企业。它的种类很多，大体可以按照主要是提供消费品还是提供劳务来划分：主要提供消费品的，如饭馆提供饭菜，照相馆提供照片，修理店恢复消费品原来的物质形态和使用价值等。其服务过程，既包括物质生产过程，也包括消费服务过程，既提供物质生产劳动，也提供消费劳务。主要提供消费劳务的，如理发店、浴室、旅店等。

以上4类企业，是从物质资料再生产总过程各项活动的企业。

二、按照企业的所有制来划分

可分为国有企业、集体企业、个体企业、私营企业、混合所有制企业、中外合营企业和外商独资企业等。各种所有制的企业，又有多多种所有制形式和经营形式。

（一）国家所有制企业（简称国有企业）

它的形式有以下几种：

1. 国有国营制，即国家所有，由政府行政机关直接经营管理。这是传统的“国营”形式，政企不分、统负盈亏，目前正在改革中。

2. 国有承包制，即国家所有，由集体或个人承包经营，自负盈亏。这种形式目前正在全面推行。

3. 国有联营制，即属于不同部门、不同地区的国有企业，打破部门、地区的限制，成立联合董事会，实行联合经营、自负盈亏（目前尚未完全做到自负盈亏，多数是只负盈不负亏）。

4. 国有股份制，即把国有企业改组为国有股份公司，股权属于国家，成立董事会，实行独立经营、自负盈亏。这种形式，目前正在试办之中。

5. 国有租赁制，即国家所有，租赁给集体或个人经营，自负盈亏。此类企业，目前已有一定的发展，多数是小型国有商业、服务企业，也有少数小型国有工业企业；近年来，有的地方还在个别中型国有企业中，进行了租赁制试验。与租赁制类似的，还有一种资产经营责任制，它是租赁制的派生形式，经营者在租赁期满时，要对企业资产的增减值负责。

6. 准国有企业，即所谓“大集体企业”，名为“集体企业”，实为“地方国有企业”，一般都自负盈亏。

（二）集体所有制企业（简称集体企业）

大体分为两类，

1. 城镇集体企业，包括区办、县办、街道办的集体企业，以及劳动者集资合伙办的集体企业，等等。

2. 乡镇集体企业，又分为“乡村企业”（过去的社队企业）和“农村合作企业”（农民或农户联合举办的小型企，又称“联户企业”）两种。

城镇集体企业和乡镇集体企业，在性质上和形式上都没有什么不同，只是分属于城乡两个不同的管理系统而已。这种按照城乡两个系统来对企业进行“分割”管理的办法，看来对企业的发展未必有利，应该按行业来管理，较有利于企业的健康发展和国家宏观调控。

（三）混合所有制企业

有以下几种形式：

1. 国家与集体的合股企业，由国有企业与集体企业联合组成。

2. 国家与职工的合股企业，由国有企业吸收部分职工个人入股而形成。此类企业，基本上还是国有企业，因为职工入股的资产是很有限的。

3. 国家、集体、个人的合股企业，其中的“个人股”，既有本企业的职工股，也有社会上的个人股（包括个体户入股）。

（四）个体企业

即小业主企业，由小业主雇佣少量工人经营。

（五）私营企业

雇工较多，经营规模也较大，雇主占有雇工的剩余价值量较大，其性质是私人资本主义企业。

（六）国家资本主义企业

有3种形式：

1. 中外合资企业，这是股权式的合营企业，由中外双方合营者共同投资、共担风险、共负盈亏，投资各方按照股份分享收

益。

2. 中外合作企业，这是契约式的合营企业，由中外双方依据共同签订的合同，联合实施经营活动。合作各方提供的资金、设备、物资和劳务都不作为股本投入，合作各方的权力和义务，包括收益的分享、风险的分担以及债务清偿等，都经自由商定，在合同中加以确立。

3. 我国政府在海外兴办的中外合资企业。

(七) 外商独资企业

这是外国私人资本主义企业，是由外商按照我国的法律规定在我国投资兴办的，接受我国政府的监督。

三、按照企业的规模来划分

可分为大型企业、中型企业和小型企业。

我国工业企业划分大、中、小型企业的主要标志有以下几种：

(一) 按照产品的生产能力来划分

例如，钢铁企业，年产钢100万吨以上的为大型企业，10~100万吨的为中型企业，10万吨以下的为小型企业；手表厂，年产手表100万只以上的为大型企业，40~100万只的为中型企业，40万只以下的为小型企业；等等。

(二) 按照装机容量或设备数量来划分

例如发电厂，装机容量25万千瓦以上的为大型企业，2.5~25万千瓦之间的为中型企业，小于2.5万千瓦的为小型企业；棉纺厂，纱锭10万锭以上的为大型企业，5~10万锭之间的为中型企业，小于5万锭的为小型企业；等等。

(三) 按照固定资产原值来划分

如通用设备制造厂，固定资产原值在3000万元以上的为大型企业，800~3000万元之间的为中型企业，800万元以下的为小型企业。

(四) 近年来, 也有用年税利总额和产品的重要性来作为划分标志的

例如, 年税利总额在1000万元以上的为大型企业; 有的企业年税利总额虽不足1000万元, 但产品在国民经济中占有重要地位的, 也算大型企业。

随着科学技术水平和生产社会化程度的不断提高, 划分企业规模标志的具体数值也会发生变化, 并有逐步提高的趋势。例如, 煤炭开采企业, 在第一个五年计划时期, 年产原煤90万吨以上的就是大型企业; 到1978年, 则规定年产原煤500万吨以上的才算大型企业。

四、按照企业的技术结构来划分

可分为劳动密集型企业、技术密集型和知识密集型企业。

劳动密集型企业和技术密集型企业是相对的。劳动密集型企业的技术装备程度低、用人多, 产品成本中活劳动消耗所占比重较大; 而技术密集型企业则与此相反, 它的技术装备程度较高, 用人少, 单位产品所需投资较多, 所以它又叫做资金密集型企业。随着科学技术的发展, 除了少数主要靠传统手工艺, 难以实行机械化、自动化的企业外, 大部分劳动密集型企业都要逐步向技术密集型企业转化。

知识密集型企业与技术密集型企业, 在技术结构上大体相等, 所以可把它统称为知识技术密集型企业。只不过在知识密集型企业中, 有着较多的高级技术人员, 它的新技术、新产品开发费用在企业投资经营中所占的比重较高。