

现代企业管理学

主编：孙慧中

副主编：孙建中

天津社会科学院出版社

目 录

第一章 企业.....	(1)
第一节 企业的概念及一般特征.....	(1)
第二节 企业的产生和发展.....	(4)
第三节 企业的经营机制.....	(8)
第四节 企业分类	(12)
第二章 企业制度	(18)
第一节 企业制度的概念与内涵	(18)
第二节 资本主义企业制度的演变	(20)
第三节 我国企业制度的变革	(24)
第四节 现代企业制度的理论热点——产权理论	(29)
第五节 公司制企业的种类及治理机构	(33)
第三章 企业管理概述	(40)
第一节 企业管理的性质和职能	(40)
第二节 企业管理的原则和方法	(47)
第三节 企业管理的发展过程	(55)
第四章 现代管理组织	(62)
第一节 管理组织的概念和内容	(62)
第二节 管理组织理论	(66)
第三节 企业组织机构	(70)
第五章 现代企业领导	(78)
第一节 领导的内容与方式	(78)
第二节 有效领导理论	(81)
第三节 领导者	(86)

第六章 企业文化	(90)
第一节 企业文化的内涵与作用	(90)
第二节 企业文化的提出和我国企业文化的现状	(93)
第三节 塑造企业文化	(97)
第七章 经营管理概论	(101)
第一节 企业经营与经营管理	(101)
第二节 经营思想和经营方针	(104)
第三节 经营目标与目标管理	(108)
第四节 经营战略与经营策略	(112)
第八章 企业外部环境研究与内部条件分析	(118)
第一节 企业外部环境研究	(118)
第二节 企业内部条件分析	(139)
第三节 外部环境与内部条件的综合分析研究	(142)
第九章 经营决策	(146)
第一节 经营决策及其特点和作用	(146)
第二节 经营决策的内容和分类	(148)
第三节 经营决策的要求、原则和过程	(151)
第四节 经营决策的方法	(157)
第十章 经营计划	(172)
第一节 经营计划及其意义	(172)
第二节 经营计划的种类和内容	(174)
第三节 经营计划的指标体系	(178)
第四节 经营计划的编制原则和程序	(180)
第五节 经营计划的执行和调整	(185)
第十一章 生产管理概述	(191)
第一节 生产管理特点和重要性	(191)
第二节 生产管理的任务和内容	(194)
第三节 生产管理的要求和方法	(196)

第十二章 生产过程组织	(201)
第一节 合理组织生产过程的要求.....	(201)
第二节 生产过程的空间组织.....	(204)
第三节 生产过程的时间组织.....	(210)
第四节 流水生产的组织形式.....	(214)
第五节 定置管理.....	(218)
第十三章 生产计划	(224)
第一节 生产计划的作用和原则.....	(224)
第二节 生产计划指标的确定.....	(226)
第三节 商品出产进度的安排.....	(233)
第四节 生产能力的核算及其平衡.....	(235)
第十四章 生产作业计划	(241)
第一节 生产作业计划的作用和要求.....	(241)
第二节 期量标准的制定.....	(242)
第三节 作业计划的编制方法.....	(248)
第四节 生产作业控制.....	(261)
第十五章 质量管理	(265)
第一节 质量和质量管理.....	(265)
第二节 全面质量管理的内容.....	(269)
第三节 质量保证体的建立及其运行.....	(272)
第四节 质量管理的统计方法.....	(276)
第十六章 劳动定额和定员管理	(298)
第一节 劳动定额.....	(298)
第二节 劳动定员.....	(311)
第十七章 物资管理	(315)
第一节 物资定额管理.....	(315)
第二节 物资供应计划.....	(326)
第三节 库存控制.....	(328)

第四节 仓库管理和物资节约.....	(332)
第十八章 设备管理.....	(335)
第一节 设备管理的任务和意义.....	(335)
第二节 设备的购置与使用.....	(339)
第三节 设备的维护和修理.....	(343)
第四节 设备的维修计划.....	(351)
第五节 设计的使用.....	(353)

第一章 企业

我们研究现代企业的经营管理,首先要对企业本身有个全面、正确的了解和认识。本章主要阐述企业的概念及一般特征,企业的产生与发展,企业的经营机制以及企业的分类等问题。这些是研究现代企业经营管理的出发点。

第一节 企业的概念及一般特征

一、企业的基本概念

什么是企业?企业的一般特征是什么?这是研究企业有关理论首先要弄清的基本问题。在我国,给企业下的不同定义很多,这些定义从不同的角度来界定企业,有的从其性质上,有的从企业功能上;有的从其社会地位上,有的则是从企业与其它组织的关系上。其实,企业不是一个孤立存在的社会组织,它与社会各方面都有联系。过去因为受传统计划体制的影响,人们对企业的认识是比较模糊的。随着改革的不断深入,人们对企业的性质、功能和社会地位有了较明确、统一的认识。企业是连续不断地从事生产、流通、服务等经营活动,通过满足社会需求而获取利润,自主经营,独立核算,具有法人资格的经济实体。

这个定义从三个方面给企业以适当的界定。第一,企业必须具有法人资格,即企业应依法成立并有自己的经营财产,独立承担民事经济责任。第二,企业必须以盈利为目的,自主经营,独立核算,自负盈亏。第三,企业的生产经营活动应是连续不断的,一次性的

投机和个体摊贩的经营活动都不能算企业。

二、企业的一般特征

从总体上,企业应具有以下一般特征:

1. 商品性:企业不管是从事生产、流通还是服务,都是以商品生产者和经营者的身份出现在市场上,并通过市场实现其劳动的价值,因此具有商品性的特征。从这个意义上说,从事生产、流通、服务的单位不一定是企业。如军工厂生产军需物资是根据国家指令,为满足国防的需要。它的产品不能拿到市场去交换,更不能以盈利为目的,所以军工厂不是企业。又如,企业、机关、学校的食堂、浴室、车队等服务性部门所提供的劳务、服务都只是为本单位提供后勤保障,也就是为了本单位的自身消费,不是作为商品以盈利为目的,所以这样的服务单位也不是企业。只有不断地将自己的劳动成果拿到市场上去交换,使之成为商品的经济组织才能称之为企业。

2. 盈利性:企业必须以实现它的盈利目的而存在,它要以收抵支,获得盈利,扩大再生产。追求利润是企业的动力和目标。也是促使社会技术进步,加速商品流通的动力和源泉。在市场经济中企业要生存、发展,只有不断实现资本的增值,才能追加投入改进技术,更新设备,提高效率,以适应竞争的需要。企业的盈利性确保企业不断获得活力和生机,同时也使新的市场不断被开拓。

3. 独立性:作为市场主体的企业是一个真正独立的商品生产者和经营者。自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束。企业如果不能独立地经营决策,就不能根据市场的需求安排生产,组织经营,掌握自己的命运。具体而言,企业的独立性主要包括独立的生产经营决策权;投资决策权;产品定价权;进出口经营权;劳动人事使用权;工资奖金分配权及资产、设备处置权和机构设置等多种权力。有了以上这些权力,企业才能作为一个充满活力的生命体,参

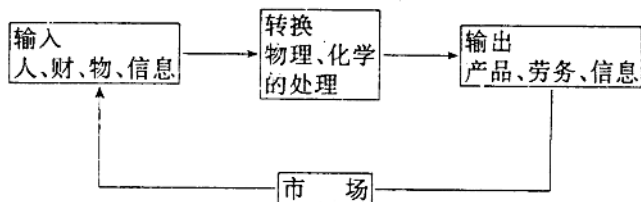
与激烈的市场竞争。

4. 平等性：在市场经济中，企业与企业，企业与其它交易者之间处于平等地位。参加市场交易的任何商品当事人不分高低贵贱，在法律上一律平等，实行等价交换原则。任何一方都不能对另一方拥有特权和实行强制。因此，企业在市场上的交易是双方自愿的、平等的。强买强卖和欺行霸市都是违法行为。

5. 风险性：这是市场经济中企业的突出特点。市场竞争优胜劣汰，严酷无情。市场变化剧烈，意外情况经常发生。企业经营者稍有不慎，就可能在竞争中失误，使企业陷入困境，甚至破产或倒闭。这种极大的风险性对企业的经营者既是压力，又是动力。迫使他们必须花大力气研究市场需求，改善经营管理，提高产品或服务的质量，降低成本，增强企业抵御风险的能力。这样才能在激烈的竞争中求生存，求发展。

三、企业系统

按照系统论的观点，可把企业的生产经营活动视为一个系统。这个系统可由四部分组成。如下图所示。



1. 输入

企业要进行生产经营活动，首先要从外部环境输入各种生产要素。如人、财、物和信息等，以保证企业生产经营活动的需要。

2. 转换

即企业的生产过程，它把输入的各种生产要素，运用企业内部

条件进行转换处理。(如劳动者应用劳动工具,对劳动对象进行物理、化学的处理)使之构成产品或劳务。

3. 输出

把产品或劳务通过输出,提供给市场。

4. 反馈

由于企业外部环境提供资源的有限性,需求变化的多样性和可变性,都造成了对企业系统运行的一定扰动。再加之企业内部条件的局限性,往往会使企业系统的运行出现失衡的现象。因此要保持企业系统运行的动态平衡,还需要进行反馈。从这个意义上讲,反馈也是对企业系统进行有效调控的手段。

企业系统的运行状况,可通过输出与输入的比值来反映。

当	$\frac{\text{输出}}{\text{输入}} < 1$	则表明企业已经亏损, 不能维持简单再生产。
当	$\frac{\text{输出}}{\text{输入}} = 1$	则表明企业只能保本, 维持简单再生产。
当	$\frac{\text{输出}}{\text{输入}} > 1$	则表明企业盈利,企业 能进行扩大再生产。

第二节 企业的产生和发展

一、早期家庭手工作坊的产生

一般认为,企业是人类社会到了生产社会化之后才产生的。不过,这是指已经在形式和制度上定型成熟的企业组织而言。实际上,企业作为进行商品生产的社会经济单位,是伴随着商品生产的出现而产生,伴随着商品经济的发展而发展。追溯历史,人类早期的氏族社会出现了以血缘关系联结起来的生产单位—氏族公社。随着生产力的发展,开始有了剩余产品,人们认识到原来由许多人集合在一起共同劳动,不如以家庭为单位进行个体劳动更有利于

生产力的发展。于是，在氏族公社中出现了以生产资料私有制为基础的家庭，每个家庭是一个独立的生产单位。逐渐氏族内部出现了两极分化，少数富裕的家庭拥有许多被强迫劳动的奴隶，多数贫穷家庭的成员沦为奴隶。氏族社会随之解体。奴隶制产生后，大批奴隶在奴隶主强制下集体劳动，一个奴隶主庄园就是一个基本经济单位，当时生产力水平虽然有了明显的提高，但奴隶们的劳动成果几乎全部供奴隶主挥霍享用，奴隶主让奴隶使用最粗糙、最笨重很难损坏的劳动工具，使劳动力受到严重摧残，阻碍了生产技术的进步。奴隶的大量逃亡和举行起义迫使奴隶主逐步改变剥削方式。在奴隶制末期，出现了出租土地的地主和租种土地的农民。农民开始有了自己的小私有经济，在一定程度上促进了生产力的发展。最早的商品和市场究竟产生于何年代，目前还无法确定，但有一点可以肯定，就是当人们有了家庭生产的剩余产品之后，通常在正午时将剩余产品拿到约定的地点做物物交换，使家庭产品成为商品。于是，交换地点成为最早的市场一日中为市。随着商品货币关系的发展，出现了专门从事商品买卖的商人和专门从事小商品生产的家庭手工作坊。封建社会家庭作坊的成员大部分是家庭成员，没有固定分工，一切权力归属家长，生产经营的目标是多元的，一部分产品拿到市场上出售，一部分产品留作自用，而且生产条件简陋，规模小。尽管如此，家庭作坊作为最早从事商品生产的经济单位已构成企业的雏形。

二、手工工场的产生与特点

家庭作坊的发展促进了市场商品交易，商业逐渐从农业中分离出来，对商品生产者提出了增加产量，提高质量的要求。这时原有的家庭手工作坊已不能满足社会经济发展的要求，出现了专门从事商品生产的手工工场，它与家庭作坊相比，有以下特点：

1. 手工工场的规模大于家庭作坊，有的多达几十人，产品的

产量大大增加。

2. 家庭作坊主要按家庭成员的年龄、性别等自然特征分工,手工工场则按劳动者的技术专长分工,而且分工较细,多数劳动者有一技之长,技术比较熟练,产品比家庭生产精良。

3. 生产目的比较明确,主要是为顾客来料加工,选择定货,以“主顾”为主。因此交易比家庭生产广泛、频繁。

4. 家庭作坊主要以血缘关系为基础,手工工场多属师徒关系。手工业劳动者大都经过长时期的学徒生活才成为正式工匠。家庭作坊的管理权归属家长,手工工场的管理权归属业主。

手工工场已基本具备了组织生产经营要素和创造商品,适应简单市场需求的功能。但当时“以交换为目的的生产,即商品生产,还只是在形成中,因此,交换是有限的,市场是狭小的”。^①这就限制了手工工场的效益,规模以及资金流动。企业形成还是简单的,粗陋的。

三、资本主义企业的形成及发展

真正的,具有典型意义的企业是在社会化大生产的条件下产生的。工业革命促使资本主义生产方式形成,使商品经济迅速发展,突破了传统家庭作坊、手工工场等经济组织形式,出现了劳动社会化较高,以盈利为唯一目的的经济组织形式—企业。企业作为社会生产的基本经济单位已具备了资本经营的条件和价值生产的无限性功能。纵观资本主义企业发展的历史,可分为工厂生产时期和大工业发展时期两个阶段。工厂生产时期大约从十九世纪末到二十世纪四十年代。这时企业的组织结构比较简单,生产经营的规模较小,多数企业的资本所有者与经营者合为一体,劳资双方矛盾尖锐,企业与外部环境的联系比较单一,个别企业的兴衰对社会经

^① 《马克思、恩格斯选集》第三卷 第312—313页

济并无重大影响。第二次世界大战以后,科学管理理论被普遍采用,科学技术的进步促进了生产力的发展,企业经营从工厂生产时期发展到大工业生产时期,不仅欧美各国工业化设备日趋完善,而且亚洲日本等国也迅速崛起。进入本世纪七十年代以后,亚洲许多发展中国家出现了经济腾飞,工业化程度日益提高,大有与发达国家平分秋色的趋势。大工业发展时期的企业是现代化企业,它的生产效率高,生产规模大,功能完善。企业在许多方面不同于工厂生产时期的企业,与家庭作坊,手工工场更是天壤之别。分析其发展过程,大体可以找出以下差别:

1. 从企业的门类看,封建社会只有农副业和手工业。资本主义初期的企业主要包括工业和商业。而现代企业已扩展到人类社会生活的各个领域。工业、商业、农业、林业、牧业、渔业、交通业、金融业、旅游业、服务业等无所不包。甚至连家务劳动都企业化。现代企业已成为社会生存发展的支柱。

2. 从分工协作看,工厂生产时期的企业大多是“大而全”或“小而全”的模式,产品的整个生产过程在一个工厂内完成。现代企业分工越来越细,每个企业一般只分担一部分生产任务,并在生产技术上拥有一个能完成其所分担任务的生产体系。各企业各行业之间的协作关系更加密切。这种科学分工,紧密协作的关系把许多企业的利益和命运紧紧连在一起。

3. 从企业规模看,现代企业运用先进的专业化设备,生产能力越来越大,促使企业规模不断扩大。跨地区、跨国度的企业越来越多,形成规模经济。这是工厂生产时期的企业和手工工场所无法比拟的。规模经济带来了规模效益,它大大降低了成本,提高了劳动生产效率。同时,使企业的市场范围日趋扩大,由地区性向全国性甚至国际性发展。

4. 从生产要素看,早期的企业是劳动密集型,靠劳动力的多少决定企业的产值和利润。以后逐渐由劳动密集型转变为资金密

集型,由投资数额决定企业的产值和利润。现代企业是知识技术密集型,依靠高水平的管理人才,技术人才和高素质的职工队伍,使企业有限的资金、设备创造出最大的经济效益。

5. 从组织形态上看,从简单的家庭作坊,手工工场的组织形态,发展为现代企业全新的组织形态;从业主制、合伙制的组织形态发展到公司制的组织形态。

第三节 企业经营机制

一、企业经营机体的概念与内容

机制是指有机体的构造、功能和相互关系。企业经营机制则是指企业机体的构成要素在运行中相互制约的一种功能。简而言之,就是指企业系统内在的功能结构及其运行的规则和方式。

任何一个生命体的生存和发展都必须具备适合外部环境变化的自我调节功能,一个企业也是如此,它在生产经营活动中,只有通过企业系统功能的相互作用,形成对外部环境的适应力,才能使企业运行合理化,实现企业的目标。一个完善的企业经营机制应包括动力机制、约束机制和运行机制。

1. 动力机制,或称为激励机制,它是为企业系统正常运行提供能源的机制。具体说来,又可分为利益动力和权力动力两方面。

利益动力是激发企业和职工为其生存发展而奋斗的“兴奋剂”。企业应使职工成为利益的主体,在追求企业利润最大化的同时,必须有切实的物质利益的刺激。使职工在企业中得到实惠,在做出贡献后得到收益。这样才能极大地激发企业职工的工作热情,使其能量得到充分释放。

权力动力是企业经营提供启动的动力。一个企业首先要有生产经营的自主权,这是其它权力正常发挥的保证。在企业 and 职工

的利益目标明确以后,必须用权力去推动,才能使利益目标得以实现。权力包括两个方面,一是享有权;每个在企业正常工作的职工都应具有获得工资、奖金、福利待遇的权力,具有自我设计、自我发展的权力。二是行使权:企业经营者应具有劳动人事使用权,资金和收益的支配权及存量资产的处置权。企业职工则应具有参与企业管理的民主权(如提合理化建议等)和对企业经营者的监督权。

2. 约束机制是企业为实现经营目标,适应外部环境要求的自我约束机制。它是规范和约束企业行为,搞好企业微观控制的准则。具体来说,对企业行为的约束既来自企业的外部,又产生于企业的内部。

外部约束主要包括五个方面:一是商品经济的客观规律对企业约束,也就是说企业的发展必须考虑到市场需要的因素,受市场需求的制约,克服企业发展的盲目性。二是国家对企业的有关政策、法规也是规范和约束企业行为的重要手段。比如分配要正确处理国家、企业、个人三者之间的关系,投资要符合国家产业政策,防止投资膨胀等等。三是国家间接的宏观调控,是企业运行中必需考虑的重要因素。如利率和税率的调整,少数产品的统购统销和限价销售都直接约束了企业的行为。四是企业还要自觉接受社会监督,不能只顾自身发展而危害社会。(如环境污染,有损精神文明和人体健康等等)五是国家对企业所有权的监督也是对企业行为的约束。

企业内部的约束主要包括以下两个方面:一是企业亏损、风险的约束。企业在追求利润的同时必须承担风险,受失败、亏损的约束。因此,对阻碍企业发展的各种因素必须考虑周全,以防止决策的轻率和失误。二是企业内部预算的约束,包括受资金、财产、能源、供给等诸因素的约束。因此,企业既要追求经济目标,又要考虑自身的承受能力。资源供给的制约是对超过“兴奋点”的企业行为加以控制。尤如注射了一针“镇静剂”,以防止企业在运行中的失

控,实现企业行为的合理化。

3. 运行机制是企业系统在“输入—转换—产出”的过程中,依靠利益的驱动,风险、责任的约束和权力的推动,使企业经营活动有效运行的机能。它又具体包括决策、组织、领导、指挥、协调、生产、销售等经营管理过程中各个环节之间的组合联系方式。实施有效的领导是运行机制的核心。

二、企业经营机制的转换

(一)传统体制下的企业机制

在传统计划经济体制下,国家对企业实行高度集中领导,企业是国家的附属物,一切受国家的行政支配。计划由国家指令,物资由国家统配,劳资由国家统管,财政由国家包干,企业运行以行政为导向,所表现出的是命令服从型的机制。其主要特点是:

1. 没有经济利益的驱动和自主经营的权力,企业不是利益的主体,完成各项任务靠政治动员、责任感、义务感等精神激励。

2. 没有责任约束机制,企业领导不负盈亏责任,不承担失败破产的风险,因而也就不去追求经济效益,只追求行政升级。

3. 在企业运行中,靠行政命令直接调控,使企业的行为发生扭曲。(1)生产行为主要表现为只求数量多,不管是否需要。(2)投资行为是盲目扩大,普遍患“投资饥渴症”。(3)经营行为主要表现为卖方市场,官商作风。(4)内部分配采取平均主义、“吃大锅饭”。(5)财务行为主要表现为不负盈亏,浪费严重。

(二)承包制下的企业机制

承包经营责任制是根据所有权与经营权分离的原则,以承包合同形式确定国家与企业的责权利关系的一种经营方式。它是在“三不变”的情况下实行的。即不改变企业所有制性质,不改变财政上缴渠道,不改变企业的隶属关系。承包制根据“包死基数、确保上交、超收多留、欠收自补”的原则,而确定国家与企业的分配关系,

其主要内容是“三包一挂”，即包上缴国家利润，包技术改造任务，包出口任务，工资总数与经济效益挂钩。承包期一般为三到五年。承包税利基数，可按上年上缴的利润额或承包前2~3年上缴平均数为基数或加以调整确定。国家推行承包制的意图是想使企业逐步摆脱政府控制下的行政运行，实现价值运行，进入自主经营，自负盈亏的轨道。实际上，企业是在新旧机制的交叉中双轨运行，既有政府控制下的行政运行，又有商品经济下的价值运行，这种二元机制下的企业行为是矛盾的。一方面企业有了部分经营自主权和一定利益的驱动，从而使企业能挖掘潜力，改善生产条件；职工收入在一定程度上同企业经营好坏结合起来，激发了工作热情。同时企业也有了一定的责任约束，产生了动力和压力，平均主义、吃“大锅饭”的问题初步得到解决。另一方面，政府对企业的行政干预仍起重要作用。企业没有财产权，容易产生短期行为。承包者只顾在承包期完成上缴承包的利税任务，靠多发职工奖金调动积极性，使消费基金膨胀，不注意更新企业的技术设备，急功近利，不顾后劲。另外，由于承包的基数缺乏合理的科学依据，常会发生“鞭打快牛”或“讨价还价”的现象。再有，企业外部条件的变化直接影响承包基数的稳定，如原材料、能源涨价，企业资金紧缺，市场疲软等都为企业承包带来困难。名义是自负盈亏，实际是只负盈不负亏。最多扣点工资、奖金。因此，承包制没有彻底改善企业的经营机制，它不能解决行政干预，使企业完全走上价值运行的轨道。

三、企业经营机制的转换

转换企业经营机制就是要使企业由新、旧体制交叉中的双轨运行转为以市场为导向的单一价值运行。真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者。实现政企脱钩，两权分离是转换经营机制的前提。

转换企业经营机制要做好以下七个方面的工作：

1. 转变政府职能，政府只调控市场，企业以市场为导向，使企

业的经营自主权具有法律保证。在此基础上,要处理好国家、企业、职工三者的利益关系,实现各方面收益的最大化。以保证企业的滚动发展有足够的动力。

2. 建立以理顺产权关系为核心的现代企业制度,将放权之举真正落到实处,使企业成为具有法人财产权的经济实体,享有民事权利。

3. 改善企业的外部环境,使国有企业在市场竞争中与其它所有制的企业处于平等地位。只有风险利益均等,才能把国有企业推向市场,实现竞争的优胜劣汰。

4. 在企业内部实施的岗位竞争,做到有上有下,有进有出,优胜劣汰。使企业职工在竞争中增强风险意识和对改革的承受能力,激发奋发向上的精神。

5. 逐步建立企业的自我约束机制,经营者要有责任约束,真正做到自负盈亏,使有限的资本发挥最大的效用。在利益分配上,要制定切实有效的措施,约束不合理的分配,防止消费膨胀或经营者本人侵害职工和国家利益。

6. 企业行为要适应社会环境的约束,包括国家法律、法规、行政条例、环境保护和市场机制的约束。

7. 企业要以市场为导向,把责、权、利和经营风险结合起来,有序地推动各项管理功能的运行。使企业的各类人员和各项工作等都能得到有效的组织和调控。

第四节 企业的分类

明确了企业的定义及一般特征只是了解了企业的共性。个别的企业又各有其不同特点,可以按不同的标准进行分类。

一、按行业部门划分

根据行业部门的不同可分为工业企业、商业企业、交通运输企