

XIANDAI

QIYE

GUANLI

现代 企业 管理

编：刘广如 胡兴禹 王春诗 中国人事出版社

(京)新登字099号

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/刘广如等编著, - 北京: 中国人事出版社, 1994.8

ISBN 7-80076-544-X

I. 现… II. 刘… III. 企业管理-概论 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第10373号

中国人事出版社出版

(100028 北京朝阳区西坝河南里17号楼)

济南北大印刷厂印刷

新华书店经销

*

1994年8月第1版 1994年8月第1次印刷

开本: 850×1168毫米 1/32 16印张

字数: 370千字 印数1—6000册

定价: 8.90元

说 明

建立现代企业制度对企业管理这门科学提出了大量的新课题和新要求。为了适应这种要求，我们组织部分普通高校和干部院校的教师以及部分机关和企事业单位的管理人员，编写了这本《现代企业管理》。

参加本书编写的同志有：（排名不分先后）山东工会管理干部学院的刘广如、胡兴禹、杨明海、侯素美，山东轻工业学院的王春诗，山西省总工会干部学校的张作慧，日照市工人文化宫的丁立磊，齐鲁石化的王立新，乳山葡萄酒公司的刘德斌，河北工运学校的周平，青岛市总工会干部学校的连新华，济南大学的陆敏，浙江省总工会干部学校的李寅，潍坊市经委的邱兆水，潍坊职工大学的侯丙文，济南机械职工大学的王玲。

本书各章的执笔人是：第一、二章——刘广如，第三章——丁立磊，第四章——侯素美，第五章——陆敏，第六章——李寅、连新华，第七章——连新华、李寅，第八章——王玲、刘德斌，第九章——王春诗，第十、十六章——胡兴禹，第十一章——邱兆水、侯丙文，第十二章——王立新，第十三章——张作慧，第十四章——杨明海，第十五章——周平。初稿完成后，刘广如、胡兴禹、王春诗、杨明海、侯素美、连新华六位同志进行了集体讨论和修改，刘广如、胡兴禹和王春诗最后统审定稿。

本书编写过程中，我们参考和吸收了国内已经出版的有关著作和教材的一些研究成果，因篇幅所限，不能在此一一列出，谨向这些作者表示谢意。

由于我们水平所限，书中难免有错误和不足之处，恳请读者

批评指证。

编 者

一九九四年六月

目 录

第一章 社会主义工业企业	(1)
第一节 社会主义工业企业及其特征.....	(1)
第二节 社会主义工业企业的组织形式.....	(4)
第三节 转换企业经营机制.....	(10)
第二章 工业企业管理概述	(25)
第一节 工业企业管理的性质和职能.....	(25)
第二节 工业企业管理发展史.....	(33)
第三节 工业企业管理的方法.....	(53)
第三章 企业制度和组织机构	(59)
第一节 企业制度.....	(59)
第二节 企业组织机构.....	(66)
第三节 企业管理基础工作.....	(82)
第四章 经营管理概述	(87)
第一节 经营和经营管理.....	(87)
第二节 经营思想、经营目标和经营方针.....	(91)
第三节 经营战略与策略.....	(98)
第五章 工业企业经营环境 and 信息	(102)
第一节 企业经营环境分析.....	(102)
第二节 企业经营信息.....	(110)
第六章 工业企业市场营销	(119)
第一节 市场分析与研究.....	(119)
第二节 市场战略和市场细分化.....	(129)
第三节 市场策略.....	(138)

第七章 工业企业经营决策	(151)
第一节 经营决策的概念和意义.....	(151)
第二节 经营决策的程序.....	(155)
第三节 经营决策的方法.....	(163)
第四节 产品决策.....	(175)
第八章 经营计划	(180)
第一节 经营计划概述.....	(180)
第二节 年度经营计划及其综合平衡.....	(185)
第三节 经营计划的编制.....	(190)
第九章 生产过程的组织	(196)
第一节 生产过程及生产类型.....	(196)
第二节 生产过程的空间组织.....	(205)
第三节 生产过程的时间组织.....	(209)
第四节 生产过程的组织方式.....	(216)
第十章 生产计划和生产作业计划	(231)
第一节 生产计划.....	(231)
第二节 生产作业计划.....	(239)
第三节 生产作业控制.....	(257)
第十一章 劳动管理、物资管理和设备管理	(265)
第一节 劳动管理.....	(265)
第二节 物资管理.....	(275)
第三节 设备管理.....	(283)
第十二章 全面质量管理	(292)
第一节 质量和质量管理.....	(292)
第二节 质量保证体系.....	(297)
第三节 质量管理常用统计方法.....	(302)
第十三章 成本管理	(327)
第一节 产品成本和成本管理的基本内容.....	(327)

第二节	成本预测和成本计划·····	(335)
第三节	成本核算、控制和分析·····	(344)
第十四章	财务管理·····	(354)
第一节	企业财务管理概述·····	(354)
第二节	资产管理·····	(360)
第三节	负债及所有者权益管理·····	(375)
第四节	利润管理·····	(382)
第十五章	工业企业经济核算·····	(388)
第一节	经济核算及其基础工作·····	(388)
第二节	经济核算的组织和内容·····	(394)
第十六章	工业企业现代化管理方法·····	(405)
第一节	工业企业管理现代化·····	(405)
第二节	网络计划技术·····	(413)
第三节	价值工程·····	(436)
第四节	ABC管理法·····	(455)

第一章 社会主义工业企业

要学习企业管理，首先应对企业有一个全面正确的认识，掌握它的内在本质规律。

第一节 社会主义工业企业及其特征

一、社会主义工业企业

社会主义工业企业是企业范畴的一个组成部分，正确理解社会主义工业企业的含义，首先应弄清企业的含义。

企业是从事商事活动，并以营利为目的的社会经济基本单位。

首先企业是从事商事活动的经济组织，即从事商品（或劳务）生产经营活动，而不是其他的任何社会活动；其次，企业是以营利为目的，营利是企业创建、存在和发展的依据，如果一个企业不是以营利为目的，那它就不能称为一个企业；再次，企业是社会经济的基本单位，这意味着它具有独立开展业务活动的主体资格，具有独立的法律主体地位，而不是依附于其他的单位和组织。

工业企业就是从事工业性商品（或劳务）生产经营活动的企业。这就使得工业企业和农业企业、商业企业、交通运输企业等有所区别。社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础之上的工业企业，这就使社会主义工业企业与资本主义工业企业有所区别。详细地讲，社会主义工业企业就是建立在生产资料公有制基础之上，从事工业性商品（劳务）生产经营活动，以营利为

目的的社会经济基本单位。

二、社会主义工业企业的特征

任何企业都是处在一定的生产方式之中，即处在生产力和生产关系的统一体中。它既是生产力的担当者，又是一定生产关系的体现者。因此，我们要认识社会主义工业企业的特征，就要从生产力和生产关系两个方面来考察。

（一）社会主义工业企业在生产力方面的特征

社会主义工业企业从属于现代工业企业，它在生产力方面的特征就是现代工业企业在生产力方面的特征，是与手工业企业相比较面得出的，与资本主义工业企业具有共性，既是建立在现代科学技术基础之上的大机器生产，又是具有高度分工和协作的劳动社会化大生产。它的特征具体体现在以下几个方面：

1.大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有系统地将科学知识应用于生产。手工工业企业是采用手工工具进行生产；而现代工业企业的生产工具是机器或机器体系，生产的机械化和自动化程度非常高。在手工业条件下，劳动者支配工具；而在现代工业企业中，机器设备有其自身的运转规律，劳动者要受到机器设备运转规律的支配。手工业条件下，劳动生产率和产品质量主要取决于劳动者个人的体力、经验和技术；而在现代工业企业中，劳动生产率和产品质量的高低则主要取决于机器设备的先进程度。而且，现代企业的生产把一些物理的、化学的、生物的科学知识应用于生产过程中，科学技术在企业中的作用越来越重要。

2.现代企业内部有着细致的分工和严密的协作。手工业企业中，分工比较简单。而现代工业企业内部有着细致的分工。每种产品的生产都要按照产品的特点和机器设备的客观要求分成许多零部件的生产，每一种零部件的生产又分成许多工艺阶段，每个

工艺阶段又分成许多道工序，分别由不同的工人利用不同的机器设备承担。每个人只负责某一道工序的加工，不能生产出一个完整的产品，而要生产一个完整的产品，需经过若干人的共同劳动。因此，在细致的分工基础之上，还要进行严密协作。要使生产过程的各种零部件的生产、各个工艺阶段、各道工序都协调一致，相互配合，企业的生产过程才能顺利进行。

3.生产过程具有高度比例性和连续性。在手工业企业中，由于分工协作比较简单，生产的机械化和自动化程度较低，生产过程的比例性和连续性还没有体现出来。而对于现代工业企业来说，生产过程的连续性和比例性已成为一种客观要求。生产过程的各个环节、各工序的生产能力都要根据产品的数量、质量保持一定的比例关系。产品在各环节、各工序之间的加工也是流水般地连续不断地进行。

4.企业具有广泛密切的外部联系，要具有良好的环境适应性。现代生产是社会化大生产，不但企业内部有着细致的分工和严密协作，整个社会生产也有着细致的分工和严密的协作。企业的生产过程是整个社会生产的一个组成部分。企业使用的原材料、燃料、生产工具等都是从其他企业购入的，企业生产的产品也要销售给用户。任何一个企业都不能离开其他的企业而独立存在。

企业要生存发展，就要以合理的价格购买到自己使用的原材料、机器设备等生产要素，有效地生产出产品，并以合适的形式销售出去。所以任何一个企业都依赖于外部环境，环境发生变化，企业也要进行自身的调整，来适应变化了的环境。这就要求企业要具有良好的环境适应性。

（二）社会主义工业企业在生产关系方面的特征

社会主义工业企业在生产关系方面的特征是与资本主义工业企业相比较而得出的，两者在生产关系方面具有本质的区别，主

要表现在:

1. 社会主义工业企业是以生产资料的公有制为基础。资本主义工业企业是建立在生产资料私有制基础上的, 而社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础之上。生产资料的社会主义公有制并不排除其他经济成份。我们要坚持以公有制为主体, 其他经济成份并存的发展方向。公有制的主体地位主要体现在公有财产在整个社会财产中占优势地位, 国有经济控制着整个国家的经济命脉, 对国民经济的发展起主导作用。

2. 实行按劳分配为主, 其他分配方式为辅的分配原则。在资本主义条件下, 资本家利用生产资料的占有权来榨取工人的剩余价值。在社会主义条件下, 物质利益的分配, 按照劳动者提供劳动的数量和质量进行分配, 并以其他分配方式为补充。

第二节 工业企业的组织形式

一、我国现行工业企业的组织形式

我国现行的工业企业采用的是“工厂制”组织形式, 大体上有两种基本组织形式。

(一) 单厂工业企业

单厂工业企业即一个工厂就是一个企业。这种形式的企业, 一般是由在生产技术上有密切联系的若干生产车间(工段、班组), 一些服务单位(如车队、机修等单位)和管理部门构成的。全厂统一经营、统一核算盈亏, 统一处理对外经济联系事务。

单厂工业企业内部各生产单位, 在生产技术上的联系一般有以下几种形式:

(1) 各个组成部分按照工艺顺序依次对产品进行加工。前车间向后车间提供半成品和零部件, 后车间加工(或装配)前车间

提供的半成品和零部件。

(2) 各个组成部分分别独立地加工不同的产品，每个车间能独立地完成某种产品全部或大部分工艺的加工。车间与车间联系较少。

(3) 生产技术上的服务关系。即一个生产单位为另一个生产单位提供生产技术上的服务。

一个企业并不只有一种形式，往往是几种不同的生产技术联系同时存在。

(二) 多厂性工业企业（工业公司或总厂）

多厂性工业企业是按照专业化协作和经济合理的原则，把许多生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织在一起而形成的。它是企业性的公司，公司（或总厂）统一经营，统一核算盈亏，具有“法人”地位。

多厂性工业企业的具体组织形式很多，从公司内各个工厂的生产技术联系上看，主要有以下几种：

(1) 生产同类产品或具有相同工艺的工厂组成的专业公司。这种专业公司，由于其所属各厂的产品或工艺相似，有利于在公司内组织技术交流；有利于按产品分工组织大量生产和进行技术改造。如电力公司、铸造公司等。

(2) 工艺过程前后衔接的工厂组成的公司。这种公司有利于加强各个生产阶段的联系，节约能源，缩短产品的生产周期。如钢铁联合公司等。

(3) 以整机装配为中心，联合各个零部件生产厂所组成的公司。它是按照专业化协作的原则组成的。这种公司有利于产品的配套和新产品的发展，有利于零部件生产专业化。提高产品质量和生产效率。如汽车工业公司等。

(4) 以对原材料综合利用为目的不同部门、行业和企业组成的公司。这种公司能综合利用资源、物资等。如石油化工联合公

司。

(5) 生产企业和科研设计单位组成的联合公司。这种公司有利于新产品的研制开发,使科研单位和生产厂家优势互补。

(6) 技术服务公司。它是把若干个为其他企业提供服务的、类型相同的工厂组织起来成立的公司。如电镀公司等。

二、市场经济条件下的企业组织类型

工业革命后,随着资本主义工业企业的发展,西方资本主义国家的工业企业组织类型形成了以股份公司为主的多种组织类型体系。主要有个人企业,合伙企业与公司企业。其中以公司企业为主要组织形式。

(一) 个人企业

企业由一人投资形成,出资者即为经营者,企业的所有权与经营权没有分离。即使出资者委托他人经营,但在法律上负责的仍为出资人。

这种企业的优点是:开办手续简单,只要登记注册即可成立,法律限制较宽;企业组织机构简单,经营开支少,独享利润。缺点是资金筹集困难,规模小,易被淘汰,没有健全的财务会计制度,出资者要承担无限责任。

(二) 合伙企业

合伙企业是两个或两个以上的人共同出资、共同经营、共同承担无限责任的企业。企业中的每一合伙人的权力与义务都在签定的合约之中作出明确规定。

合伙企业有两种形式:

1. 普通合伙企业。在普通合伙企业内,每个合伙人都负责经营业务,承担责任。并都对企业的债务负无限责任。

2. 有限合伙企业。在有限合伙企业内,其中一个或多个合伙人,对企业的债务承担到一定的程度。他们在企业中的决策权比

较小，甚至无决策权。只能按照签订的合约得到利润，或企业解散时剩余财产的分配。除了有限合伙人之外，至少有一位合伙人肯承担无限责任，称为普通合伙人。

合伙企业的优点是：开办容易，资金来源比个人企业要广，信用较好。缺点是：普通合伙人要对企业债务承担无限责任，资本有限，权力分散，决策缓慢，权益转移困难，退出困难（须经全体合伙人同意），生存期间有限（若遇到一个合伙人死亡，合伙企业自动终结）。

合伙企业发展到一定程度，或解散或发展成公司企业。

个人企业和合伙企业是自然人企业，只具有法律地位，即法律允许其存在和独立地合法经营，而不具有法人资格，企业的财产和自然人的财产是分不开的，因此，承担民事权利和义务的主体是作为企业主的自然人。

（三）公司企业

公司企业是两人以上共同出资形成的企业。它与合伙企业不同之处在于：公司企业必须经政府机关申请备案，经过一定的法律程序取得法人资格。公司是一个社会法人，具有独立的法人财产权与管理权，不需依靠其资产所有者。公司可以用自己的名义进行经济活动，参与法律关系，签订合同，起诉应诉；公司的经济活动无需与其财产所有者发生直接的关联，财产所有权与经营权相分离。公司企业有无限公司、有限公司、两合公司和股份有限公司等形式。

1. 无限公司。无限公司是由两个以上的无限责任股东所组成的公司。无限公司与合伙企业有相似之处，其主要区别在于：无限公司具有法人资格，是一个独立的经济团体，股东可以退股或转让股权，并不影响无限公司的存在。但是公司财产不足清偿对外债务时，股东要负无限责任，不受出资额的限制。股东们的结合，是以个人的信用为基础，可以是劳务及信用出资，人的关系

较资本关系密切，纯为“人合”。公司的业务，可以由全体股东共同负责执行，也可由全体股东推选董事执行，但不管哪种形式，在法律上全体股东都要负责。

无限公司的优点是：（1）具有法人资格，拥有法人财产权，是一个独立的经济团体；（2）公司的存在与个别股东无关，不会因股权转让、股东退股和股东之间的争执而解散。

其缺点是：（1）公司成立手续复杂，需经过一系列的法律程序；（2）公司资不抵债时，股东要负无限连带责任；（3）资金来源有限。

2. 有限公司

有限公司是由较少数的股东组成，经过一定法律程序取得法人资格的独立的经济团体。股东对公司债务承担的责任，仅限于出资额。公司破产，仅限于将公司的财产清偿为止。公司的资本总额，由股东一次缴足，不能分期交纳或局外招募，也不分为等额股份。股份的转让须经股东会讨论决定。

有限公司的优点：是（1）投资人的出资与个人财产相分离，投资风险减小；（2）政府和法人均可作为有限公司的股东；（3）资金筹集较容易；（4）创立的手续、条件较宽松。

其缺点是：（1）公司不能发行公司债券和股票；（2）股权转让，原则上要经过半数以上股东同意，执行业务股东或监事的股额转让，必须经过执行业务股东全体同意。

3. 两合公司

两合公司是有限公司与无限公司的混合形式。公司的股东除了无限责任股东外，还有有限责任股东。公司创立至少要有有限责任股东和无限责任股东各一人。无限责任股东可以以劳务、信用等无形财产出资，承担经营管理的职能，直接负无限连带责任。有限责任股东的出资仅限于有形资产，只享有红利分配的权利，以其出资额为限负有限责任。

其优点是：（1）因有一部分股东负有限责任，可能适当增加股东人数，扩大了资金的筹集范围；（2）能把有经营管理能力的经营人才与资产结合起来，优势互补，也有利于经营权与所有权的分离；（3）承担经营管理职能的股东要承担无限责任，可以促使其全力工作。

其缺点是资本筹集受到限制，不能大规模经营。

4. 股份有限公司

股份有限公司是由众多的有限责任股东组成的具有法人资格的经济实体。公司的资本分成若干等额股份，由股东认购，取得股权，股东负有限责任。股份有限公司纯为“资合”。股份有限公司与有限责任公司股东虽都承担有限责任，但在以下几个方面则有显著差异：

（1）股份有限公司只记载股份总额及每股金额，一般不记载股东的名称。并且股东可以自由转让股票，不必经过其他股东的同意。

（2）股份有限公司发起时虽有最少人数的限制，但成立后，并不限制股权的转让，所以，最后股东人数可能是一人至股数之间的任何数量。

（3）股份有限公司发行的股票分为无记名股票、记名股票、无选举权股票和优先股股票。无记名股票可以自由买卖，记名股票必须经过一定的手续才能转让；无选举权股票的拥有人没有选举权；优先股，是指在公司分派红利、股息、以及分配剩余财产时，享有优先的权利，而其他权利则受到限制。

（4）股份有限公司可由发起人认足或对外募足股份，可以分期缴纳。有限责任公司必须将全部股款缴足后才能成立。

（5）股份有限公司必要时可以减少注册资本，也可以通过发行公司债券筹集资金。

股份有限公司的优点是：（1）可以永久存在，只要公司

不破产，就会持续存在，而与股东无关；（2）股东以其股份承担有限责任；（3）股票可以自由转让，但不能退股；（4）扩大了资金筹集渠道，能筹集大量资金，扩大企业的经营规模；（5）所有权与经营权彻底分离，有利于提高管理专业化。

其缺点是：（1）开办困难，申请手续复杂；（2）政府法律条件限制较严；（3）容易受少数大股东控制；（4）经营管理较难。

第三节 转换企业经营机制

我国经济体制改革的中心环节是企业改革，当前企业改革的重点是转换企业经营机制。为了转换企业经营机制，把企业推向市场，1992年7月国务院发布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》。

一、企业经营机制的概念

机制一词有一个演变过程。《辞海》解释说：所谓机制，原指机器的构造和动作原理，生物学和医学通过类比借用此词。生物学和医学在研究一种生物的功能时，常说分析它的机制，这就是说要了解它的内在工作方式，包括有关生物组成部分的相互关系，以及其间发生的各种变化过程的物理、化学性质和相互关系，阐明一种生物功能的机制，意味着对它的认识从现象的描述进到本质的说明。《现代汉语词典》则按机制一词应用范围的扩大，分为三层进行解释：①机器的构造和工作原理；②有机体的构造、功能和相互关系，如动脉硬化的机制；③泛指一个复杂的工作系统和某些自然现象的物理、化学规律，如优选法中优化对象的机制。

从机制一词的含义，可以看出，不管机制一词应用到哪个领