

现代企业管理概论

周韶成 李文军 编著



人民日报出版社

前 言

为了贯彻执行党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》和国家经委颁布的《企业管理现代化纲要（草案）》，我们编写了这本教材，以适应具有高中以上文化水平的管理干部和技术干部自学现代企业管理知识的需要。

本书内容除生产管理外，包括了企业管理原理和经营管理、财务管理等三部分，定性论述和定量计算并重，力求反映当前我国企业管理现代化的新经验、新方法、新观点；反映我国学术界管理科学研究的新成果。

本书由周韶成、李文军两位副教授编著。得到了中国人民大学李占祥教授的审阅，在此谨致谢意！

由于企业管理这门科学在我国尚在成长过程，很多问题没有定论。学术之见，有不妥之处请读者批评指正。

作 者

1987年3月

目 录

第一章 社会主义工业企业	(1)
第一节 企业的概念及其任务.....	(1)
第二节 社会主义工业企业的特征.....	(2)
第三节 社会主义工业企业的经营方式.....	(7)
第二章 企业管理及其职能	(16)
第一节 企业管理的重要性.....	(16)
第二节 企业管理的二重性.....	(20)
第三节 企业管理的一般职能和特殊职能.....	(23)
第三章 企业管理的现代化	(33)
第一节 企业管理现代化的概念及其重要性.....	(33)
第二节 企业管理现代化的内容和主要标志.....	(36)
第三节 企业管理现代化的指导原则和总目标.....	(41)
第四章 企业管理体制	(45)
第一节 企业管理体制及其改革.....	(45)
第二节 国家同企业的关系, 企业的权限、 责任和利益.....	(47)
第三节 大企业内部划小核算单位和分 级分权管理.....	(54)
第五章 企业领导制度	(58)
第一节 我国企业领导制度的演变.....	(58)
第二节 厂长(经理)负责制.....	(62)
第三节 职工民主管理.....	(71)

第四节	企业党组织的工作	(75)
第六章	企业的组织机构	(79)
第一节	建立和健全企业组织机构的原则	(79)
第二节	企业组织结构的形式	(87)
第七章	企业内部的经济责任制	(97)
第一节	企业内部经济责任制的种类和形式	(97)
第二节	实行企业内部经济责任制的原则和 内容	(99)
第三节	企业内部经济责任制和按劳分配	(109)
第八章	企业的工资工作	(113)
第一节	按劳分配是企业工资工作的依据	(113)
第二节	企业的工资制度	(119)
第三节	企业的工资计划	(132)
第九章	企业思想政治工作	(138)
第一节	企业思想政治工作的任务	(138)
第二节	企业思想政治工作的内容	(140)
第三节	企业思想政治工作的原则和方法	(145)
第十章	企业的经营思想和经营战略	(151)
第一节	企业经营管理的主要内容	(151)
第二节	确定企业经营指导思想的依据	(153)
第三节	企业的经营思想和经营战略	(160)
第十一章	企业经营决策	(168)
第一节	决策理论和程序	(168)
第二节	本—量—利分析	(175)
第三节	其它常用的决策方法	(187)
第十二章	市场调查和预测	(202)
第一节	市场调查的内容和步骤	(202)
第二节	市场预测概述和定性预测	(210)

第三节	时间序列预测·····	(217)
第四节	回归分析预测·····	(229)
第十三章	企业的经营计划及编制方法·····	(241)
第一节	企业经营计划综述·····	(241)
第二节	运用系统观点求最优解的方法·····	(246)
第三节	求多目标规划的方法·····	(256)
第十四章	现代企业计划的平衡和控制方法·····	(280)
第一节	企业投入产出表的编制·····	(280)
第二节	计算数据的说明·····	(287)
第三节	运用投入产出模型进行计划管理·····	(289)
第四节	运用投入产出模型进行成本控制·····	(292)
第十五章	企业的中长期计划和投资决策·····	(353)
第一节	企业中长期计划的制定工作·····	(353)
第二节	企业的投资决策和经济评价方法·····	(358)
第十六章	企业的产品决策·····	(382)
第一节	产品寿命周期·····	(382)
第二节	新产品开发决策·····	(387)
第三节	现有产品调整决策·····	(391)
第十七章	企业的销售管理·····	(399)
第一节	企业销售市场和销售渠道的选择·····	(399)
第二节	确定企业商品价格策略·····	(406)
第三节	非价格竞争方面的工作·····	(414)
第四节	企业的销售计划工作·····	(425)
第十八章	企业的资金管理·····	(425)
第一节	企业的资金构成·····	(427)
第二节	固定资金的来源与管理·····	(429)
第三节	流动资金的来源与管理·····	(437)
第四节	专项资金的来源与管理·····	(442)

第十九章 企业的成本和利润管理	(445)
第一节 成本管理概述.....	(445)
第二节 目标成本的制定和成本计划的编制 程序.....	(449)
第三节 成本核算和分析的方法.....	(457)
第四节 利润管理的内容和方法.....	(465)
第二十章 企业管理基础工作	(472)
第一节 管理基础工作的特点和作用.....	(472)
第二节 标准化、定额和计量工作.....	(473)
第三节 信息工作、建立规章制度和职工技 术业务培训工作.....	(479)

第一章 社会主义工业企业

研究现代工业企业管理，对企业本身应有一个比较全面的正确的了解。搞清楚企业的概念及其任务，全民所有制工业企业的主要特征和经营方式，非常重要。这些是本章所要介绍和阐述的内容。

第一节 企业的概念及其任务

一、企业的概念

企业是一个经济单位。但是不能说一切经济单位都是企业。在自然经济占统治地位的封建社会里，从事自给自足生产的农民家庭，从事小商品生产的家庭手工业是经济单位，但它们不是企业。只是到了资本主义社会，工厂、矿山等被资本家所占有，他们拥有自己的资本，雇佣了大量工人，从事生产、流通等经济活动以谋取利润（榨取工人创造的剩余价值）。这时候，工厂、矿山等经济单位才成为企业。资本主义工厂、矿山拥有的资本是资本家用来榨取雇佣工人的手段，是带来剩余价值的价值。马克思曾指出，资本必须不停地吸收活的劳动，不停地剥削雇佣工人，也就是说资本只有在不停的运动中，才能够保存下来并不断地带来剩余价值。这个使资本得以运动的实体，就成为资本主义社会的基本经济单位，并把它们称为企业。因此，可以说资本主义企业是投入某种生产、流通中的资本运动的一个实体。

在社会主义社会，从事生产、流通等经济活动的工厂、矿山等经济单位，所以被称为企业，是由于它们和资本主义企业有相

似的地方，那就是它是投入某种生产、流通中的，具有一定程度独立性的社会主义资金运动的一个实体。但是，社会主义资金与资本有着本质的区别。社会主义资金是用来购买机器设备、原料、燃料等生产资料，支付劳动报酬的货币，是用来组织社会劳动、组织社会主义生产和流通的物质手段。也可以说，它是用于社会主义扩大再生产的一定量货币和一定量物资的货币表现。社会主义企业也要有盈利，但是生产目的不是单纯地为了谋取利润，而是为了满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。

二、企业的任务

在社会主义条件下，企业的任务是什么呢？概括起来，有以下几方面：

1. 在国家计划指导下，为社会生产更多的适销对路、物美价廉的产品，或提供劳务，以满足社会日益增长的物质和文化生活需要；

2. 不断改善经营管理，增加企业盈利，为国家和企业自身发展积累更多的资金，并在发展生产、提高经济效益的基础上，逐步改善职工的物质和文化生活；

3. 在从事物质产品生产的同时，要重视社会主义精神文明的建设，把职工培养成为有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义劳动者。企业要全力以赴，保证完成上述任务，并且对国家要承担经济责任和法律责任。

第二节 社会主义工业企业的特征

社会主义工业企业作为投入某种生产、流通中的，具有一定程度独立性的社会主义资金运动的一个实体。它都有哪些特征呢？概括起来，有以下四个主要特征：

一、社会主义工业企业是社会化的大生产

社会主义工业企业是大机器工业。它是使用机器体系，产品的生产过程是由一系列各不相同的专门机器设备来完成的。例如冶金企业生产的钢材，其生产过程是由炼铁、炼钢、轧钢等一系列各不相同的专用设备来完成的。生产过程各个部分之间的联系，表现为各个局部机器设备之间的关系。其中任何一台机器设备在运转中发生误差、失常、中断，都会影响整个生产过程的正常进行。在冶金、化工这样一些企业，由于设备和工艺的特点，不仅要求机器设备连续运转，并且要求前后台设备供应材料、半成品，在数量上和时间上达到高度精密的配合，生产过程具有高度的连续性和比例性。其它行业的企业，随着机械化和自动化程度的日益提高，以及广泛采用流水生产线等先进生产组织形式，对生产过程的连续程度，生产过程的比例性，也都提出了严格的要求。

近年来，由于现代科学技术的发展，新的技术革命，各种用途的微型计算机的涌现，促进了电子——机械的结合。在工业生产中，不仅越来越多地使用机器人，而且出现了电子计算机辅助设计与生产系统技术。这种由微型处理机、数控机床、机器人组成的“灵活生产系统”，从设计、加工，直到检验、包装、销售，全部实现了自动化，不仅能够根据市场需求的变化，迅速地设计制造新产品，而且可以将每个工人的劳动生产率提高十倍甚至三十倍。现代科学技术在生产中的应用，使繁重的体力劳动可以交给自动机去进行，重复的脑力劳动也可以移交给电脑，人们将着重于创造性的活动。

与大机器工业的发展相联系，在企业内部生产社会化程度也空前提高了，使劳动分工更加细致，劳动协作更加严密。生产过程不再象个体农民和个体手工业者那样分散地、孤立地进行，而是由许多人协同进行。劳动资料象机器设备等，是由许多人共同

使用的社会生产资料。每件产品都要经过许多工人的手才能生产出来，劳动产品也变成了社会产品。正如马克思所指出的，机器只有通过直接社会化的或共同的劳动才能发生作用。“劳动过程的协作性质，现在成了由劳动资料本身的性质所决定的技术上的必要了”。（《马克思恩格斯全集》第23卷，第423页）。

从企业外部来看，社会分工也愈来愈细，企业也愈来愈专业化，企业与其他企业和经济单位的协作和经济联系也更加密切了。企业专业化的形式有产品专业化、零部件专业化、工艺专业化和服务工作专业化等形式，而企业的专业化是以企业之间的协作为前提的。任何一个企业发生问题，不能按期、按质、按量供应原材料、半成品、产品，都会影响有关企业生产的正常进行。任何一个企业，如果离开同其他企业和经济单位在技术和经济上的联系，生产就无法进行。现在许多产品已经不是一个学科、一个企业、一个部门能够研究、生产出来的，往往是许多学科、许多企业、许多部门的综合产品。整个社会的生产，就好像人的身体是由无数细胞组成的有肌体一样，是由无数生产单位组成的一个庞大的生产有肌体。社会主义工业企业是大机器工业，是社会化大生产。

二、社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础的，相对独立的经济实体

社会主义工业企业是社会化大生产，与资本主义企业没有什么区别。但是，从生产资料所有制来看，则有着本质的区别。我国的全民所有制工业企业的生产资料是属于代表全体劳动人民的国家所有。国家为了使企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，通过计划的和经济的、行政的和法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节，通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入，委派、任免或批准聘选企业的主要领导人，并决定企业的

创建和关、停、并、转、迁。企业在遵守国家制定的方针、政策和法令，服从国家计划和管理的前提下，从事生产经营活动有一定程度的自主权，有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围确定本企业产品的价格等等。全民所有制工业企业拥有的这些自主权，只是对生产资料一定程度的支配权和使用权。企业具有的—定的独立性，是在国家统一领导下的相对独立性。因此，全民所有制工业企业是一个相对独立的经济实体，而不是绝对的独立，或完全的“企业自治”。

生产资料的社会主义公有制是对生产资料资本家私有制的否定。在全民所有制工业企业中，职工是国家和企业的主人，实现了生产资料和劳动者的直接结合，职工的劳动报酬是实行“各尽所能，按劳分配”的原则，多劳多得，少劳少得，不劳动者不得食，职工行使着当家作主，民主管理的权力，生产目的是为了满足不同社会日益增长的物质和文化生活的需要。它消灭了资本主义的雇佣劳动制度，劳动力不再是商品，消灭了剥削制度，消灭了资本家榨取工人剩余价值的现象。这些是社会主义工业企业与资本主义企业的根本区别。

三、社会主义工业企业，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者

我国实行的是有计划的商品经济。商品经济的充分发展，是社会经济发展的不可逾越的阶段，是实现我国经济现代化的必要条件。只有充分发展商品经济，促使各企业提高效率，灵活经营，灵敏地适应复杂多变的社会需要，才能把我国的经济搞活。

我国既然要大力发展商品生产和商品交换，价值规律对生产和流通就还要起作用。在社会主义企业之间，也就必然有竞争。

社会主义工业企业是社会主义商品生产者和经营者的主体，产品是作为商品来生产的，既要坚决执行国家计划任务，把全面完成国家计划作为自己应承担的经济责任，又要在国家计划和政策指导下，根据市场和用户的需要，注意开发新产品，提高产品质量，提供良好服务。要自觉地运用价值规律，实行经济核算，力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入，获得尽可能多的产出。用自己产品的销售收入补偿各项生产费用的支出，并获得盈利。这样，企业在为社会提供更多的物质产品的同时，才能够为国家积累更多的资金，企业本身也才能够具有自我积累、自我改造和自我发展能力，企业才能成为真正的自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。

四、社会主义工业企业是具有一定权利和义务的法人

企业具有法人资格，一般具有以下法律特征：

1. 企业是依法定程序所组成，正式在国家有关主管部门注册备案，完成了登记手续。企业是法人，其成立的方式一般有三种：依国家命令成立；或依国家规定的章程成立；或依国家许可成立。在国家有关主管部门登记的内容一般包括：企业名称、性质、负责人姓名、企业地址、生产经营范围、资金总额、职工人数、筹建及开工日期等等。应登记而未登记的企业，未取得国家承认的企业，不具有法人资格，也就不得以法人的名义进行活动。

2. 企业具有独立的组织机构，自己的名称。企业是法人，享有的权力能力和行为能力，是通过其统一的代表机构来实现的，并且是以自己的名义在社会活动中享有民事权力和承担民事义务的。但是，它的权力能力和行为能力，不能超出在国家有关主管部门登记的组织章程和业务范围。如果确实需要改变自己的经营方向和经营业务，还需要到有关主管部门办理必要的批准、登记手续。否则无效，严重者还要承担法律责任。

3. 企业具有独立的财产。所谓独立财产，是指企业拥有可以独立支配的财产，包括依法调拨由它管理使用的财产和依法取得的自有财产。例如，企业以国家预算拨款的方式取得的固定资产和流动资金，以及税后留利建立的各项基金。这个财产是企业作为法人参与经济活动，享有经济权利和承担经济义务的物质基础。法人的财产同国库的财产、法人成员的财产应严格区分开。企业作为法人经营发生亏损，国家和个人对其债务不承担责任。

4. 企业具有民事权力能力和行为能力，能以自己的名义独立进行民事活动，享有民事权力和承担民事义务。企业作为法人，享有的民事权力，有经营权。全民所有制企业以外的其他企业还有所有权。法人对它经营的财产和归它所有的财产有不受非法妨碍的支配权。也就是自主权。企业作为法人的义务，就是它在从事经营活动中要对其他民事权利主体承担全部法律规定的、合同规定的义务。同时，它对于国家行政管理机关下达的计划、指令，对国家银行、工商行政管理机关、审计机关的监督、检查，都有遵守的义务。当企业以自己的名义进行经济活动发生纠纷，例如他人侵犯了企业的权利，损害了企业的经济利益，可以自己的名义到法院起诉，请求法律保护；自己的经济行为造成他人损害，他人诉之法院，可以自己的名义到法院应诉。法律保护企业的合法权益，同时也监督企业履行法律所规定的义务。

第三节 社会主义工业企业的经营方式

在我国，全民所有制经济是社会主义经济的主导力量，对保证我国整个经济的社会主义方向和稳定的发展有着决定性的作用。但是，全民所有制经济的巩固和发展，决不应该以限制和排

斥其他经济形式和经营方式的发展为条件。而应该在自愿互利的基础上广泛发展全民、集体、个体经济相互之间灵活多样的合作经营和经济联合，有些小型全民所有制企业可以租给或包给集体或劳动者个人经营。坚持多种经济形式和经营方式的共同发展，是我国的长期方针，不是权宜之计。

一、企业之间的横向经济联合

横向经济联合是我国经济生活中的新事物，是发展社会主义商品经济的客观要求，是社会化大生产发展的必然趋势。横向经济联合，有企业之间的联合和区域之间的联合，其中企业之间的联合是基本形式，对加快我国经济体制的改革和社会主义现代化建设，具有深远的意义。它有利于发挥大企业的骨干作用和中、小企业的特长，形成新的综合优势，充分利用我国现有企业的人力、物力、财力，进行以内涵为主的扩大再生产；有利于企业的技术进步，减少投入、增加产出，集中发展市场急需和紧俏的商品，提高产品的质量，增强企业的应变能力和竞争能力，提高综合经济效益；有利于资源的合理开发，生产力的合理配置，资金技术的合理利用，以促进产业结构的合理化；有利于冲破地区和部门的束缚，改变企业“大而全”、“小而全”的状况，合理地组织专业化与协作，逐步形成一批企业群体和企业集团，促进企业结构合理化；有利于物资、技术、资金和信息的合理流动，进一步发展社会主义的商品市场，逐步完善社会主义的市场体系；有利于实现政企职责的适当分开，所有权和经营权的适当分开，扩大企业的自主权，促进政府经济职能的转变；有利于增强城市的辐射力和吸引力，加速城市、城乡和区域性联合，更好地发挥城市的功能。

企业之间的横向经济联合，有以下不同内容：

1. 生产、技术的联合：例如，以拳头产品为龙头，骨干企业为依托，按照专业化协作的原则，组织跨企业、跨行业、跨地

区的经济联合，进行社会化大生产。通过技术有偿转让，向有关企业提供技术资料和技术服务，协助这些企业改进工艺，提高产品质量，使这些企业得到发展。企业与大专院校、科研单位，组成科研和生产的经济联合体，共同开发新产品、新技术和对企业进行技术改造等等。

2. 供销、经营的联合。例如，企业与有关厂家在一些地区联合开设经销部，建立地区批发中心；或联产联销，联合生产某种产品，就地销售，利润分成；或建立联合经营，分散生产的联营公司，向原材料和能源生产的企业投资，扩大这些企业的生产能力，这些企业用产品分期偿还投资，使投资企业所需的原材料和能源得到一定的保证等等。

3. 资金的联合。即合资创办新的企业，双方共同投资，联合经营，盈亏按双方投资比例分摊。

企业之间横向经济联合，可以有以下几种形式：

1. 公司是法人，所属工厂不是法人的紧密联合。这一般适于内在联系紧密，需要经常组织生产调度的联合。

2. 工厂是法人，公司不是法人的松散联合。这一般适于内在联系虽较紧，但是可通过经济合同保证协作的联合。

3. 公司和参加公司的工厂都是法人的联合经营。这一般适于共同承包设备成套任务，共同经营出口，进行技术开发等方面的联合。

4. 没有固定组织形式，通过经济合同建立比较稳定的协作的联合。

5. 以上几种形式都有的混合型的联合。

企业之间联合的内容和形式，是由参加联合的企业自由选择，自然发展。允许多种多样，不应该用行政手段强制实行。

当前，我国企业之间的联合，出现了企业群体，或叫“企业集团”，标志着横向经济联合已进入一个新阶段。企业群体是若

千个企业根据相互之间内在的经济联系，按照“自愿互利，共同发展”的原则，以一个或几个大型骨干企业为依托，以优质名牌产品为“龙头”组建的一种新型的经济组织。例如常州的金狮群体、重庆的嘉陵集团、北京的华北电力设备制造联合公司、全国有名的东风汽车工业联合公司等，就是这种新型的经济组织。

企业群体，或企业集团有以下明显的新特点：

1. 它在联合的规模和范围上，已不是几家企业，而是众多企业互相进行多边联系，包括有中央、省属的企业，乡镇企业，甚至有个体专业户，多达十几个、上百个企业，范围横跨十几个省市。

2. 它在联合的方式和内容上，许多群体不仅是生产、技术、资金等方面的联合，而是在市场、信息，以及科研、教育等方面进行全面的联合经营和综合开发。

3. 在企业之间的关系上，由松散联合逐步变为半紧密、紧密和稳固的联合，由某一时期的联合逐步变为长期的、有计划的联合，有的还实行了产、供、销，人、财、物，党、政、群“九统一”的联合。

企业群体，或企业集团的发展，在更大程度上冲破了所有制、地区和行业的界限，不同所有制形式的相互结合、相互渗透，带来了企业所有制结构的新变化，现在有一部分联合体已采用了股份制形式；在一些地区，经济布局、产业结构、产品结构、技术经济结构发生了新的变化，使经济的发展更加协调；在成员企业与大型骨干企业之间，经济上的“隶属关系”越来越占有举足轻重的地位，而原来行政上的隶属关系将退居次要地位。企业群体的发展，为我国经济体制改革开辟了新途径。

企业之间的联合，应注意以内在的经济联系为纽带，要有一个单位为核心，坚持“自愿互利，共同发展”的原则。

企业之间的联合，要有内在的联系，诸如产品整机与零部件

的联系，设备成套的联系，新产品和新技术开发的联系，生产要素（资金、厂房、设备、劳动力、原材料等）互相补充的联系。这些联系是把企业联合在一起的纽带，它决定着企业之间联合内在联系的紧密程度和联合的不同的情式。联系组带的实质是经济利益。没有内在联系的企业，硬要组织在一个联合体内，不利于生产力的发展，是没有生命力的，是迟早要散伙的。

在企业联合体内，必须有一个单位作为核心。它可以是骨干工厂，也可以是科研院所，还可以是具有系统设计能力的成套机构。没有核心，联合体就不能巩固和发展。

企业之间的联合，一定要从生产经营的迫切需要出发，坚持自愿的原则，不能用行政命令强行组织。企业是否联合，同谁联合，是企业的重要自主权。自愿结合，联合各方的关系就比较融洽，基础比较稳固。企业之间的联合，联合的各方是平等的，对联合的效益要共同承担责任，共同承担风险。在联合体内不允许一方强迫另一方签订“不平等条约”，更不允许联合体外的行政机构凌驾于企业之上进行不合理的干预。企业之间的联合，应坚持互利的原则，实行等价交换，有偿支援或转让。联合的企业应各自扬长避短，互相取长补短，增加总体的经济效益，同时尽可能地给对方以优惠，使联合各方不仅保持各自既得的利益，而且还能得到新的利益。经济利益是一些企业决定参加不参加联合，也是联合体能不能巩固和发展的关键。

发展企业之间的横向经济联合，国家在政策上必须予以鼓励，在法律上给予保护。在计划、物资管理和统计方法上要相应地改进，在固定资产投资额度、原材料供应、产品销售等方面提供方便，对资金合理的横向融通予以支持，在税收上给予适当优惠。解决好这些问题，才能为发展横向经济联合创造良好的外部环境和条件。