

XIAN DAI

QI YE GUAN LI

GAI LUN

现代企业管理概论

郑铁山
编著



黑龙江科学技术出版社

责任编辑：张丽生

封面设计：铁山

现代企业管理概论

郑铁山 编著

黑龙江科学技术出版社出版

(哈尔滨市南岗区建设街35号)

长春市蓝天印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 11.375印张 250千字

1992年1月第1版 · 1992年1月第1次印刷

印数：1—2 000册 定价：5.50元

ISBN 7-5388-1315-4/Z · 183

前 言

《现代企业管理概论》是为适应广大企业管理人员学习现代管理理论、掌握现代管理知识和教学的需要而编写的。它既可作为企业各类管理人员的自学教科书，又可作为高等院校与经济管理有关专业的教材。作为教材，它尤其适用于企业管理、会计、统计等经济类专业证书教育、岗位职务培训和继续教育。

本书力图阐明现代企业管理的基本原理，揭示企业管理的客观规律，为搞好企业的生产经营活动提供理论依据和科学方法。本书在体系上与传统教材不同。它不局限于论述某一个经济部门的企业管理知识，而是力求比较全面地介绍企业管理的思想、理论、知识；它既包括适用于各经济部门企业管理的一般原理，也包括工、商企业管理的基本内容；它在充分反映我国社会主义企业管理经验和特色的基础上，注意吸收了国内外管理科学方面研究和实践的新成果，尤其突出了现代企业管理方法的介绍。

本书在编写过程中，吸收借鉴了一些同志的研究成果，得到了部分理论界学者和企业界专家的鼎力相助。吉林省经济管理干部学院薛春海教授、嵇忠副教授等对本书稿提出了宝贵意见并给予了大力支持。为保证本书内容的完整性，特

请长春市羊草沟煤矿周文斌同志专门编写了财务管理一章。
在此一并致谢。

囿于本人水平，书中难免有不妥之处，恳请读者批评指正。

作者

1992年1月

目 录

第一章 企业与企业	管理	(1)
第一节	企业及其分类	(1)
第二节	企业管理和企业管理学	(11)
第三节	企业管理的产生与发展	(13)
第四节	企业管理的性质、职能与任务	(25)
第二章 现代企业管理的基本原理		(31)
第一节	系统原理	(31)
第二节	整分合原理	(38)
第三节	相对封闭原理	(40)
第四节	反馈原理	(42)
第五节	弹性原理	(44)
第六节	能级原理	(46)
第七节	动力原理	(49)
第三章 企业管理组织		(53)
第一节	企业管理组织设计的原则	(53)
第二节	企业管理组织运行的原则	(60)
第三节	企业管理组织的形式	(62)

第四节 企业管理体制·····	(65)
第四章 企业管理基础工作 ·····	(75)
第一节 企业管理基础工作概述·····	(75)
第二节 企业管理基础工作的内容·····	(77)
第五章 市场调查 ·····	(91)
第一节 市场调查的概念与作用·····	(94)
第二节 市场调查的内容与步骤·····	(95)
第三节 市场调查的方法·····	(101)
第六章 市场预测 ·····	(111)
第一节 市场预测的概念与特点·····	(111)
第二节 市场预测的内容与程序·····	(115)
第三节 定性预测的分析方法·····	(119)
第四节 定量预测的分析方法·····	(122)
第七章 经营决策 ·····	(132)
第一节 经营决策概述·····	(132)
第二节 经营决策的原则与程序·····	(138)
第三节 经营决策的方法·····	(145)
第四节 企业经营决策系统·····	(156)
第八章 生产管理 ·····	(163)
第一节 生产类型与生产过程组织·····	(163)
第二节 生产过程的空间组织与时间组织·····	(167)
第三节 生产能力·····	(176)
第四节 生产计划·····	(184)

第九章 网络计划技术	(196)
第一节 网络图.....	(196)
第二节 网络时间的计算.....	(200)
第三节 网络计划技术的应用及优化.....	(203)
第十章 新产品开发与技术引进	(211)
第一节 新产品开发.....	(211)
第二节 技术引进.....	(218)
第十一章 价值工程	(232)
第一节 价值工程概述.....	(232)
第二节 价值工程的程序.....	(238)
第十二章 全面质量管理	(250)
第一节 质量管理概述.....	(250)
第二节 全面质量管理的统计方法.....	(259)
第三节 质量成本分析.....	(277)
第十三章 销售管理	(281)
第一节 销售管理的内容及其意义.....	(281)
第二节 销售策略.....	(284)
第三节 销售业务.....	(290)
第十四章 财务管理	(302)
第一节 企业生产经营资金.....	(302)
第二节 企业产品成本.....	(310)
第三节 企业盈利.....	(317)

第十五章	人事劳动管理	(322)
第一节	人员选拔与配备.....	(322)
第二节	职工劳动积极性的调动与激励.....	(331)
第三节	考核与评价.....	(335)
第四节	职工教育与智力开发.....	(342)
第十六章	目标管理	(345)
第一节	目标管理的概念.....	(345)
第二节	目标管理的程序与目标体系.....	(348)
第三节	目标实施.....	(352)
第四节	目标考核.....	(354)

第一章 企业与企业管理的

第一节 企业及其分类

一、企业的概念和分类

什么是企业？企业就是从事生产、流通等经济活动，依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营的单位。作为一个企业，至少应具有以下几个特征：

（1）它必须是从事生产或流通的经济组织。这一特征表明了企业的根本任务和基本性质，把它和其他社会组织如政权机关的行政组织，文教卫生系统的学校、医院等非经济组织区别开了。长期以来，我们在经济工作中的一个重要教训就是忽视了企业的这一特征。从1958年人民公社化开始的“政社合一”、“政企合一”到文化大革命中把企业当作“无产阶级专政的基层单位”都抹煞了企业的根本性质和任务，使企业成了行政单位或行政单位的附属物，丧失了经济活力，严重地影响了社会主义经济的发展。

（2）它必须是一个实行自主经营、自负盈亏、独立核算，以营利为目的的经济组织。一般说来，经济组织有两种。一种是营利性的，即进行独立经营、独立核算，具有独立的经济利益的商品生产者和商品经营者。另一种是非营利性的，即由国家财政拨款实报实销，不独立负担盈亏的组织。前者属于企业单位，后者属于事业单位。是否以营利为

目的商品生产和经营者，是区别企业和事业组织的主要标志，也是企业的一个带根本性的特征。

（3）企业是现代国民经济的基本单位。有史以来，社会经济活动都有一定的基本单位，但在不同历史时期，基本单位是各不相同的。原始公社是以血缘关系构成的氏族为单位，氏族成员在一起共同劳动、共同分配、共同消费，氏族就成了当时的社会经济活动的基本单位。奴隶社会、封建社会，人们在自然经济条件下，过着一家一户的、自给自足的生活，在那种情况下，家庭则是社会经济活动的基本单位。后来随着商品经济的高度发展，机器大工业的出现，使许多人聚集在一起，按照分工协作结合成一个共同生产经营的整体，于是产生了企业这样的经济组织。这种组织不同以往的自给自足的经济组织，而是专门从事生产或流通，向社会提供产品或劳务的独立的经济单位。它拥有一定的固定资产和流动资金，依法进行登记，经过批准手续，在银行开设帐户，享受民事权利，承担民事责任并受国家法律的制约和保护，具有法人资格。因此，企业是现代国民经济的基本单位，是国民经济的细胞。

国民经济是一个多层次、多目标、多形式的复杂的有机体，作为国民经济的细胞的企业也是多种多样的。对企业可以从不同的角度进行不同的分类。

从生产力方面看：按生产要素来划分，有劳动密集型企业、设备密集型企业、材料密集型企业和技术密集型企业；按企业在生产和流通中的功能来划分，有农业企业、工业企业、商业企业、建筑安装企业、交通运输企业、金融企业；按企业的组织形式来划分，有单个企业、联合企业；按企业

的规模来划分，有大型企业、中型企业和小型企业。

从生产关系方面看：按生产资料所有制的性质和形式来划分，有社会主义企业、资本主义企业、合资企业和私营企业，社会主义企业又可分为全民所有制企业、集体所有制企业、联营企业；按隶属关系划分，还可以分为中央企业、地方企业、乡镇企业，等等。

在分析企业的分类时，最重要的是把握资本主义企业和社会主义企业这一最根本的分类和最根本的区别，以便科学地认识社会主义企业的特征。社会主义企业和资本主义企业都是商品生产者和经营者，都具有二重性。从生产力方面来看，它们都是建立在现代科学技术基础上的具有高度分工协作的社会化的商品经济组织，它们之间除了发展程度上的差别之外，没有什么根本不同。可是从生产关系方面来看，社会主义企业和资本主义企业又具有根本性质的差别。这主要表现在：

（1）社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上的，劳动者是生产资料的主人，这是与以私有制为基础的资本主义企业的最根本的区别。

（2）社会主义企业的任务和生产目的是最大限度地满足社会需要，同时也不断为国家和企业创造更大的经济效益，而资本主义企业则完全是为攫取最大利润。

（3）社会主义企业是实行按劳分配，企业职工收入既与个人劳动贡献相联系，又与企业经营成果相联系，企业与企业、职工与职工的收入虽有差别，但都力求符合等量劳动领取等量产品的原则，反对资本主义剥削制度和贫富两级分化现象。

上述特征说明，社会主义企业作为社会主义国民经济的细胞，既是社会生产力发展和技术进步的直接承担者、为国家创造物质财富的主要源泉，又是社会主义公有制的直接体现者、社会主义生产目的实现的具体组织者和按劳分配的执行者。企业的经济活动是整个社会主义经济运行的基础，它的状况如何，决定着经济生活和整个社会生活。因此，要使社会主义经济充满生机和活力，最重要的环节就是要改善经营管理，搞活企业。

二、工业和工业企业

工业是从自然界中取得物质资料和对工、农提供的原材料进行加工的独立的社会物质生产部门。这个纷繁复杂的生产部门，按劳动对象的性质及其加工阶段的不同，可分为采掘工业和加工工业；按产品在社会再生产过程中经济用途的差异，又可分为生产生产资料的工业和生产消费资料的工业。

工业在整个国民经济中处于举足轻重的主导地位。它是国民经济各部门进行技术改造的物质基础，是不断满足整个社会日益增长的物质文化需要的重要保证，是增加国民经济积累增强国家实力的主要源泉，是实现共同富裕、缩小三大差别、实现生产力高度发达的共产主义社会的基本条件。从历史上来看，自从机器大工业从手工业中分离出来以来，工业就按着自己的面貌改造着、带领着国民经济向前发展。近代经济生活的每一次重大而深刻的变化，无一不是和工业的发展密切联系在一起。从一定意义上说，工业发展的规模、结构和水平，反映了一个国家经济发展的水平。工业的发展

还制约着农业、交通运输、通讯、邮电、城市公用事业等发展水平，决定着一个国家的经济实力。

工业的特点表现在：（1）和农业相比，它们虽然同属物质资料生产部门，但劳动资料、劳动对象、生产过程不同。工业的劳动资料是厂房、设备、工具等；劳动对象是没有生命的原材料；除了少数特殊行业外，绝大部分工业生产可常年连续生产，各阶段也可同时进行，受气候等自然条件影响不大。而春、夏、秋、冬、风、雪、雨、露等各种自然条件影响和制约着农业生产的进行和最后成果的大小。（2）工业和商业相比，主要区别在于，工业是生产物质产品的生产部门，而商业是从事流通和服务的部门，其成果是无形的。但商业又象桥梁和纽带一样，沟通了工业、农业、交通、邮电、建筑等各行各业和城乡，而工业与之相比，在这方面是望尘莫及的。（3）和交通运输、邮电业相比，工业只是生产出产品，并没有改变产品的空间位置，而交通运输、邮电业等虽不生产物质产品，但它却使劳动产品和劳动者改变空间位置，使它们到达各自的归宿之处。邮电业等还利用各种手段为工业、农业、商业等服务。（4）工业也不同于传统的手工业。传统手工业在整个社会中处于依附于农业的地位，它或是男耕女织，闲时搞忙时丢，或是专门为城乡居民生活服务的小生产，其工具是锯子、斧头，方式是手工操作，处于从属地位。而机器大工业一旦从母体中脱胎后，就以其神奇的魔力极大地促进着社会生产力的发展，并逐步占居了主导地位。

所谓工业企业，就是从事工业品生产或提供工业性劳务

活动，进行独立核算的营利性的经济组织。它的一般特征是：

（1）它是建立在当代先进科学技术基础上的经济组织，是社会化大生产分工体系中的一个组成部分，在生产技术上拥有一个能完成分工任务的生产体系。它有可能最合理、最节约地利用活劳动和物化劳动，通过生产劳动过程，生产出质优价廉的商品和劳务，满足社会的需求。

（2）工业企业是一个有内在联系的生产经营的统一整体。在工业企业内部集聚着一定数量的劳动者，按照工业大生产的内在规律进行分工协作，在高度统一的指挥下进行社会化大生产。这种现代化大机器生产的特点决定了工业企业生产要有严密的组织性和高度的纪律性，也决定了工业企业管理的复杂性，因而要求工业企业管理者要有较高的管理现代化大生产的能力。

（3）工业企业，还是一个营利性的相对独立的经济实体，具有经济上的法人地位。所谓法人地位，是指有一定的组织机构，有独立的财产，能以自己的名义享受经济权利和承担经济义务，依照法定程序成立的经济组织。也就是说，作为一个工业企业，必须是在国家有关管理部门注册备案，依法成立，并实行自主经营、自负盈亏、独立核算，在产品的方向、价格的制定、产品的销售、原材料的采购方面有一定的自主权，有相对独立的经济地位。

三、农业和乡镇企业

农业是人们利用动植物体的生活机能，把自然界的物质和能转化为人类需要的产品的生产部门。农业生产的对象是

生物体，获得的是动植物产品。

现阶段的农业分为植物栽培和动物饲养两大类。植物栽培业是通过绿色植物利用太阳的光、热和自然界的水、气以及各种矿物质养分，加工成种植业产品。动物饲养业则以种植业产品为饲料，通过动物的消化合成作用，转化成为动物性产品。因而农业生产过程，是一种通过生物群体进行的物质能量转化过程：将太阳能转化为化学能，将无机物转化为有机物。其中，由绿色植物形成的植物性产品，即食品与饲料，是人类生存和畜牧业发展的物质基础。

农业可以分为狭义的农业和广义的农业。前者指种植业，后者指农、林、牧、副、渔五业，即大农业。现代科学技术的发展，人们越来越重视和发展大农业。

农业是一种生产事业，与工业相比，具有自己的特点。农业生产的根本特点是自然再生产与经济再生产的相互交织。具体来说：

(1) 土地是农业生产不可替代的最基本的生产资料。在工业部门或其他物质生产过程中，土地只起着劳动场所的作用，而农业生产则离不开土地。农作物的生长，需要从土壤中吸取养分和水分，农作物生长发育的优劣，直接依赖于土壤肥力的高低。

(2) 农业生产受外界环境和自然条件的影响极大。农业生产是在广大的空间进行的，各个地区的自然条件错综复杂，不同的农作物要求有不同的外界环境条件与之相适应，这就必然使农业的社会分工表现为地域上的分工。

(3) 在农业生产过程中，劳动时间和生产时间很不一致。在工业生产中，劳动时间和生产时间大体是一致的，生

产和再生产过程也就是劳动不断投入的过程。农业则不同，在动植物的生长发育过程中，并不需要人们不间断地、无止境地投入劳动，很大一部分时间可以任其自行发育生长，劳动时间和生产时间不是同步的。

（4）农产品具有生产资料 and 消费资料的二重性。农产品作为消费资料时既可以作为商品出卖，还可以供自己消费；农产品作为生产资料时，可供下一个生产周期使用。

建国以来，随着社会主义建设事业的发展，我国农业生产的产品率有了相当大的提高。特别是党的十一届三中全会以来，我们党依据马克思主义的基本原理，遵循按客观经济规律办事的原则，在农村制定了一系列正确的路线、方针和政策，强调了尊重各个生产单位和农民的自主权，建立和健全了各种形式的生产责任制，鼓励和支持开展多种经营，从而促进了农村商品生产的发展和农业商品化水平的提高。随着农村商品生产的发展和农业商品化水平的不断提高，越来越需要重视努力提高农业企业化经营的水平。

农业企业化经营，就是把有关的生产经营单位组织成企业，使其基层组织都具备企业的性质，即都成为能够自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产者和经营者。改革、开放以来，各地农村出现了众多各种联合形式的企业，其中最引人瞩目的是乡镇企业。乡镇企业，即乡村举办的企业、部分社会联营的合作企业。其他形式的合作工业和个体企业。

目前我国乡镇企业主要有以下几个特点：

（1）行业纷繁，点多面广，地域差别性大。乡镇企业的经营经营范围包括农业、工业、交通运输业、建筑业、商业服务业等五大部门，几乎涉及国民经济中的所有行业。一般

地，乡镇企业均是根据当地资源、经济条件和社会需要，因地制宜地发展起来的，所以具有显著的地域性。

(2) 规模小、资金不雄厚、设备陈旧，技术力量薄弱，其供产销大多没有纳入国家计划轨道。

(3) 经营管理有较大的自主权。乡镇企业是劳动群众的集体所有制经济组织，它不要国家投资，不要国家的职工指标，不要国家供应商品粮和提供各项集体福利设施，而是完全独立经营，自负盈亏。

乡镇企业的发展，对发展商品经济，繁荣市场，增加农民收入，改变农村产业结构，吸收离农人口，发展小城镇，都发挥着积极的作用。

四、商业和商业企业

商业是专门组织商品流通的独立经济部门。它是在原始社会解体、奴隶社会诞生之后应运而生的，是经过第三次社会大分工从生产部门中分离而来的。

商业不同于其他行业。商业的第一个特点是，它主要是从事商品交换，基本上不生产物质产品。在商业部门中，除了对商品的储藏、保管、加工、运输等活动外，其他活动都不创造价值。商业与工业、农业等生产部门有着千丝万缕的联系。一方面，商业的发展和现代化，有赖于工农业生产的发展，为它提供先进的技术、设备；另一方面，商业的发展还会反过来促进工农业等生产部门的发展。当然，这种发展要和物质生产部门的发展相适应。如果商业部门不恰当地膨胀，就会增加流通环节，反而会延缓商品流转速度，影响生产的发展。