

企业管理

主编 李 明 范宇鹏 武广彬



黑龙江教育出版社

(黑)新登字第5号

企 业 管 理

QIYE GUANLI

主编 李 明 范宇鹏 武广彬

责任编辑:贾海涛

封面设计:傅 旭

责任校对:罗元卿

黑龙江教育出版社出版(哈尔滨市南岗区花园街158号)
黑龙江新华印刷二厂印刷 黑龙江教育出版社发行
开本787×1092 毫米1/32 • 印张13.25 • 字数330千
1996年12月第1版 1996年12月第1次印刷
印数:1—1 000

ISBN 7-5316-3139-3/G • 2417

定价:14.50 元

编写说明

《企业管理》是为高等财经专科学校有关专业编写的教材,也可供企业管理及经济系列考试人员阅读参考。

该书为适应社会主义市场经济发展,坚持实事求是的指导思想,以融合提炼、继承创新的精神,将我国企业管理的经验与国外企业的先进管理技术相结合,系统地阐述了现代管理理论和方法以及现代企业制度。

该书由从事企业管理教学 and 实际工作的专家、学者及有关人员编写。由李明、范宇鹏、武广彬任主编,李岩梅、刘萍、魏占坤、张书源、尚海燕、李洪江任副主编,参加编写的还有:李广超、孙冬梅、关玉娟、李雅卓、耿利敏、王伟娜、罗红、王兆岩、曲殿玉、梁汉超、张劲松等同志,由于树彬、石伟主审。在该书编写和出版过程中,得到有关部门的大力支持和协助,在此一并表示感谢。由于水平有限,书中难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

编者

1996 年 11 月

目 录

第一章 企业与管理概论	(1)
第一节 企业概述.....	(1)
第二节 企业管理的性质、职能和对象.....	(11)
第三节 企业管理的发展	(17)
第四节 企业文化	(26)
第二章 企业组织与制度	(33)
第一节 企业管理组织	(33)
第二节 企业领导制度	(46)
第三节 现代企业制度	(58)
第三章 经营思想与经营决策	(68)
第一节 经营思想与经营战略	(68)
第二节 经营环境分析	(73)
第三节 经营决策	(88)
第四章 市场营销策略	(105)
第一节 市场细分及目标市场的选择.....	(105)
第二节 产品策略.....	(111)
第三节 销售渠道策略.....	(123)
第四节 促销策略.....	(128)
第五章 国际市场的开拓	(139)
第一节 国际市场营销环境.....	(139)
第二节 国际市场细分与目标营销.....	(147)
第三节 国际产品决策.....	(155)
第四节 国际定价决策.....	(164)
第五节 国际分销渠道决策.....	(170)

第六节 国际促销决策·····	(174)
第六章 劳动管理 ·····	(181)
第一节 劳动定额·····	(181)
第二节 劳动组织·····	(196)
第三节 工作研究·····	(215)
第四节 劳动工资制度·····	(222)
第七章 生产管理 ·····	(229)
第一节 生产过程组织·····	(229)
第二节 生产计划·····	(243)
第三节 生产作业计划·····	(257)
第四节 网络计划技术·····	(272)
第八章 物资管理 ·····	(285)
第一节 物资消耗定额·····	(285)
第二节 物资储备定额·····	(291)
第三节 物资供应计划·····	(294)
第四节 库存控制、仓库管理和物资节约 ·····	(298)
第九章 质量管理与控制 ·····	(305)
第一节 质量管理概述·····	(305)
第二节 全面质量管理和质量保证体系·····	(308)
第三节 质量管理的统计方法·····	(318)
第四节 质量成本控制及质量保证系列标准·····	(345)
第十章 科技开发管理 ·····	(350)
第一节 技术开发管理·····	(350)
第二节 技术引进管理·····	(358)
第三节 技术改造管理·····	(363)
第四节 新产品开发管理·····	(367)
第五节 价值工程在新产品开发中的应用·····	(375)

第十一章 设备管理	(385)
第一节 设备管理概念.....	(385)
第二节 设备综合管理.....	(387)
第三节 设备的选择与评价.....	(392)
第四节 设备的维护及修理.....	(395)
第五节 设备更新、改造与经营	(405)

第一章 企业及其管理

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,其首要环节是加速转换国有企业经营机制。企业管理也就是围绕这一环节展开的。现代企业管理要有创建企业文化的意识,企业文化是各民族文化交流融汇的成果,重视并发展具有中国特色的社会主义企业文化是我国管理界肩负的重任。本章主要阐述企业的特征和类型,企业管理的性质、职能及其发展,企业文化的内容与建设。

第一节 企业概论

一、企业的概念

企业不是从来就有的,它是商品经济发展到资本主义阶段才涌现出来的。企业是社会的基本经济单位,整个国民经济就是由一个个企业所组成的统一体。因此,企业是国民经济的细胞,国民经济的发展在很大程度上取决于企业的数量、规模和活力。

具体地说,企业是指为了适应市场需要以盈利为目的,实行自主经营、自负盈亏、独立核算,并具有法人资格的商品生产和经营单位。这一概念有以下几个要点:

(一)企业是为了适应市场需要以盈利为目的从事商品生产和经营的经济组织。这就是说,企业是为社会消费而不是为自己消费去进行生产和经营的单位。它的商品必须通过市场实行等价交换,才能实现自身的价值,并获取盈利。所以,企业是以盈利为目标,以市场为导向的经济组织。明确这一点,就把企业同国家政权机构、

经济管理部门以及其他各种不从事商品生产和经营的政治组织、行政部门和事业单位区别开来了。

(二)企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算的经济组织。它通过生产和市场交换活动,实现了商品价值以后,一部分要补偿生产经营中的各种消耗,并依法上交各种税收,剩余部分则构成企业的盈利,由企业自主支配。当收不抵支、发生亏损时,由企业自己负责。对生产经营中所发生的债务,由企业负责清偿。当资不抵债时,企业以其全部财产承担清偿的责任。明确企业是这样一种经济组织,就把那些不实行自主经营、自负盈亏、独立核算的经济单位同企业严格区分开来。因此,不能简单地说工厂就是企业。如果这家工厂是自主经营、自负盈亏、独立核算的单位,那么它是企业。如果它虽然从事商品生产和经营,但并不能独立核算、自负盈亏,而是由总厂、公司等上一级单位统一核算、统负盈亏,那么,总厂或公司是企业,这家工厂只是企业下属的一个生产单位,不能把这家工厂也称为企业。在经济体制改革中,我国出现了许多企业集团,应该说集团本身并非企业,而是企业的联合,即诸多企业组成的一种联合体。

(三)企业是具有法人资格的经济实体。这一点告诉我们,即使是能够自主经营、自负盈亏的经济组织,也必须经过法定程序,取得法人资格,才能称之为企业;反之,凡没有法人资格的经济组织,都不是企业。例如,在我国经济体制改革中,一些大型企业为了充分发挥分厂、车间等下属生产单位的积极性,改革原有管理体制,划小核算单位,由全厂统一核算变为各分厂或车间单独核算、自计盈亏,并授予相应对外经营权。这些分厂或车间尽管同过去相比已不再是单纯的生产单位,拥有了独立的经济利益和较大的权限,但因其不具备法人资格,依然不是企业。经济组织者要成为法人,成为真正的企业,必须同时具备以下三个法律特征:一是依法成立,

即经由工商行政管理部门审查登记,有自己独立的组织机构,使用自己的名称,有自己的住所;二是拥有独立支配的财产,这是法人的主要特征;三是以自己的名义进行生产经营活动并承担法律责任,即以自己拥有的财产和名义,自主经营,在银行开设帐户,对外签订经济合同,以自己的名义参加诉讼,独立地享有民事权利和承担民事义务。

二、企业的类型

研究企业的管理活动必须对企业的类型有所了解。企业的类型可以按不同的标志进行划分。

(一)按我国现有企业所有制形式的不同进行分类

1. 公有制独资企业。是指由公有制的某种成分单独投资创办,并归其所有和控制的企业,即国有企业和集体所有制企业。国有企业是由国家投资兴建,所有权属于全社会劳动者。集体所有制企业是部分劳动群众集资创办,所有权归这部分劳动者掌握的企业。

2. 业主制独资企业。是指由单一投资主体出资兴办的,并完全由出资者所有和控制的企业。独资企业的财产及收益归属个人所独有,独资企业的法律属性为自然人企业,独资企业不具备法人地位,企业不是民事主体,出资人才是民事主体。独资企业对企业的债务承担无限责任。

3. 合伙企业。是指由两个或两个以上的出资人共同出资兴办、共同经营和控制的企业。合伙企业常常采用书面协议,即合伙经营合同的形式确立收益分享或亏损责任。合伙企业在法律上也为自然人企业,合伙企业不具备法人地位,企业也不是民事主体,出资人是民事主体。合伙企业的出资人对企业的债务承担无限责任。

4. 股份制企业。股份制企业是指按股份形式集资,实行自主

经营,独立核算,自负盈亏,按股分红、付息,股东承担有限责任的企业。它的产生与存在是我国社会化大生产和商品经济发展的产物。

目前,我国试行的股份制企业主要形式有:(1)由国家、地方和企业等多个国有经济投资主体组成的国有股份企业。(2)由国有经济与集体经济合办的公有制联合股份企业。(3)由国有经济或集体经济同社会个人投资者合股兴办的混合股份企业。

(二)按企业规模划分

可分为大型、中型和小型企业三类。企业规模主要体现在企业的生产能力、机器设备的数量、固定资产原值和职工人数四个方面。由于企业生产的成果是产品,在一定时期内(一般为一年)生产的产品数量,能较好地说明企业规模的大小,所以我国划分工业企业生产规模的主要标准是产品的生产能力。另外,也有少数行业企业的生产规模是按装机容量和设备数量或固定资产原值来划分的。以职工人数多少作为划分企业生产规模的标准,在机械化、自动化水平较高的企业里是不适宜的。因此,它在我国已不采用。

当前,我国不同工业部门大、中、小型企业划分的具体标准,见表 1—1 表 1—2、表 1—3

表 1—1 以企业产品的生产能力为划分标准

部门	计算单位	大型	中型	小型
钢铁联合企业	年产钢 (万吨)	100 及以上	10~100	10 以下
汽车制造厂	年产能力 (万辆)	5 及以上	0.5~5	0.5 以下

表 1—2 以设备数量为划分标准

部门	计算单位	大型	中型	小型
发电厂	装机容量 (万千瓦)	25 及以上	2.5~25	2.5 以下
棉纺织厂	纱锭 (万锭)	10 及以上	5~10	5 以下

表 1—3 以固定资产原值为划分标准

部门	计算单位	大型	中型	小型
通用设备厂	固定资产原 值(万元)	3000 及以上	800~3000	800 以下
船舶修造厂	固定资产原 值(万元)	3000 及以上	800~3000	800 以下

(三)按组织形式划分

1. 单厂型企业。即一个工厂就是一个企业。这种企业一般是由若干个生产技术有紧密联系的基本生产车间、辅助生产车间和职能管理部门所组成。整个企业实行统一经营、统负盈亏。

2. 总厂型企业。它是按照专业化协作和经济合理的原则,把生产技术和经营有密切联系的多个工厂组织在一起而构成的企业。其生产经营按照统一计划进行,经济上统负盈亏,法律上只有总厂是独立法人,各分厂没有法人资格。总厂型企业在装配行业比较普遍。

3. 公司企业。公司是依法定程序设立,以营利为目的具有法人资格的企业,它有自己的独立的财产,可以而且必须承担经济责任,同时享有相应的民事权利。根据企业股票是否公开发行和自由

转让,可划分为私营公司(不公开招股公司)和公股公司(公开招股公司),私营公司可以细分为有限责任公司、无限责任公司、两合公司和股份两合公司。

4. 经济联合体。这是企业之间按照自愿结合、平等互利、共同发展的原则,不受地区、部门、行业和所有制的限制,进行横向联合而形成的经济联合组织。主要有工业企业的联合,农工商联合企业,工商联营企业,农商联合企业,商商联营企业等。

5. 企业集团。它是一种在经济联合体基础上建立的密切联系的企业群体组织。其形式和规模随经营范围不同而多种多样,有的以工业生产为主,有的是生产和科技相结合,有的是生产、科技与贸易相结合,有的是工贸结合等。企业集团中的成员企业,按与集团联系紧密程度不同而分成不同层次,如总公司(核心层)、控股层(紧密层)、参股层(半紧密层)、协议层(松散层)。其核心层一般以实力最强或有名牌产品的企业为核心,将生产技术业务相联系的若干工厂集合在一起,实行人、财、物、产、供、销“六统一”的总公司或核心层,它具有法人地位,至于半紧密层或松散层的其他企业,虽属集团公司成员,却仍保持各自的法人地位,但往往由总公司统一交税,贷款则统贷统还,各工厂的负责人也多由公司任命。

四、按企业各生产要素结合的比例构成不同划分。

1. 劳动密集型企业。指活劳动消耗占单位产品成本比重较大的轻纺、食品、工艺品等企业。

2. 资金密集型企业。指物化劳动消耗占单位产品成本、比重较大的矿山、冶金、能源、石化、机械、电子等企业。

3. 技术密集型企业。指集中采用先进科技成果,单位产品活劳动成本中,脑力劳动耗费较多,附加值较大的高、新技术企业。

三、企业的任务和素质

(一)企业的任务

企业的任务是由其性质和特征以及在国民经济中的作用所决定的。可概括为三个方面。

1. 在市场经济条件下,根据市场需要为社会提供适销对路的产品和劳务。

2. 以经济效益为中心,在提高质量、节约消耗和发展生产的基础上,为国家积累更多的建设资金,为企业自我改造、自我发展创造更多的收益。

3. 抓好精神文明建设,建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

(二)企业的素质

企业素质指企业从事生产经营活动的总体能力。它包括企业内涵的要素和外延的要素两方面。

从企业内涵的要素来理解,企业素质高低主要是通过企业的人力、物力、财力资源的状况和生产技术与经营管理水平表现出来的。具体包括:人员素质、技术素质和管理素质。人员素质,是指企业各类人员的思想品质、文化知识和技术业务水平;技术素质,是指企业中机器设备和其他技术装备的现代化程度,原材料、能源的保证程度和利用状况,技术专利、技术储备的占有量和科学研究、技术进步、产品开发能力等;管理素质,是指企业管理基础工作的完善程度,管理工作的效率及现代管理方法的应用和效果等。上述三因素相互渗透,不可分割,其中人员素质是主导素质,也是技术素质和管理素质的基础。

就企业外延的要素来理解,企业素质高低主要是通过以下五种能力表现出来的。第一,技术开发能力,即开发新产品、新工艺、新设备、新材料等的速度和质量。第二,扩大再生产能力,即企业根据市场需要自行扩大再生产的规模和速度。第三,盈利能力,即获得综合经济效益的高低。第四,应变能力,是指在外部千变万化的

条件下,具有较强的适应性。第五,竞争能力,产品进入市场,必然会遇到竞争,这就要求企业在产品品种、质量、价格、交货期、服务等方面拥有优势,使企业立于不败之地。

为使企业在发展生产、实现技术进步、完成国家所赋予的任务,必须大力提高企业的素质,增强企业活力。增强企业活力,主要应该解决好两个方面的关系问题,即确立国家和企业之间的正确关系,政府转变职能,扩大企业自主权,转变企业经营机制;确立职工和企业之间的正确关系,保证劳动者在企业中的主人翁地位,贯彻按劳分配的原则,把职工的劳动所得和劳动成果联系起来。

四、企业的权限和责任

企业为了实现自身的任务,即要向社会和国家承担应负的责任,又必须拥有完成自身任务的权力,并获得应有的利益。

(一)企业的权限

企业的权限,就是指企业应具有的法定权力界限。也就是指企业对其自身所属的劳动力、生产资料和经济收益,在法定限度范围内,具有使用和支配的权力,即企业的经营自主权。

1. 人事劳动管理的自主权。

(1)企业必须有干部的选拔和任免权。除企业的厂长应由政府授权部门任命或招聘(也可由职代会招聘或选举)外,企业有权任免企业中层行政领导干部,并有权提请政府授权部门任免副厂级行政领导干部。

(2)企业在主管部门核定的定员编制范围内,有权按照生产特点和实际需要,自行确定机构设置和人员配备,除国家政策规定之外,任何部门都不得硬性规定企业上下对口设置机构和人员配备的比例。

(3)企业有对职工的奖惩权。包括给予晋级等奖励或开除处分。

(4)企业有权根据生产需要,在劳动部门指导下公开招工和择优录用。

(5)企业在执行国家规定工资总额(包括增资指标)、工资标准、工资地区类别和一些必须全国统一的津贴制度的前提下,有权根据本企业的特点自选工资形式,进行自费工资改革。企业对政策规定提取的福利基金和奖励基金有权自主分配,自主确定奖励制度。

2. 财务资金使用的自主权

(1)企业完成上缴利税后,对企业留用利润,有权自行支配使用。企业留用的生产发展基金、新产品试制基金、后备基金,可以用折旧基金、大修理基金结合起来,统筹安排、合理使用。

(2)企业暂时不用的生产发展基金,可以按自愿互利原则,通过合营、补偿贸易等形式向外投资,购买其它企业的股份。企业的自有资金可以在企业间相互有偿借用,企业有权依照国务院规定发行债券,筹集资金。

(3)企业有权根据生产经营的需要,利用自有资金和银行贷款进行技术改造。

(4)企业有权把多余、闲置的固定资产出租和有偿转让。所得收益用于设备更新和技术改造。

3. 产、供、销决策的自主权

(1)企业应有生产经营自主权。在确保完成国家计划和供货合同的前提下,可以自行安排增产国家建设和市场需要的产品。企业有权要求调整不必要的计划供应物资或产品销售安排的指令性计划。

(2)企业有权销售本企业的产品。除少数产品由国家特别规定不准自销外,一切产品均应允许企业在保证国家指令性计划的前提下进行自销,让企业真正参加到流通领域中来。

(3)企业在国家价格政策许可范围内,有权根据政府物价部门规定和市场供需情况决定自销产品的价格。对于一些国计民生有较大影响的产品,国家要根据市场供需情况,规定价格的浮动幅度,以利企业运用价格手段更好地促进自身经营。

(4)企业应有物资采购权。除少数必须由国家统一分配的重要物资外,一般物资均应作为商品由需要的企业自行采购。并有权自行选择供货单位。

(5)企业在符合国家规定的条件下,有权参加外贸谈判和签订合同,有权按规定提取和使用外汇分成。

(二)企业的责任

企业的责任,就是指企业在其生产经营过程中对国家和社会承担与履行的各种经济义务。

1. 企业对国家的责任

企业必须保证完成国家所规定的生产经营任务,并提供一定的积累,以促进整个国民经济的顺利发展。

2. 企业对社会的责任

企业在生产经营过程中,不仅要重视经济效益,而且更重视社会效益,力求避免社会公害和损害社会公益。反对损公肥私、损人利己的行为,企业间必须搞好协作,互相支援,以保证社会再生产协调地、顺利地进行。

3. 企业对消费者的责任。

企业要对消费者提供物美价廉的商品,不断地提高服务质量,遵纪守法,坚持良好的职业道德,以满足消费者多种多样的需求。

4. 企业对职工的责任

企业必须为职工提供良好的工作和生活条件,既要抓好物质文明,又要抓好精神文明,调动职工的积极性,保证劳动生产率的不断提高,以促进生产的发展。

(三)企业的利益

企业利益是指在行使自己权力和完成自己应负责任时所取得的合法经济收入。企业经营管理好,经济效益高,经济收入多,反之则少。企业的权力、责任和利益是统一的。有责无权无利,企业完成自己应负的责任就没有保证和动力,有权有利而无责,公有制企业的财产就不会增殖,甚至受到破坏和侵蚀。所以,企业的经济利益同经济权力一样,应受到国家法律的保护,任何单位和个人都不得侵犯。

第二节 企业管理的性质、职能和对象

一、企业管理的性质

(一)企业管理的概念

企业管理,就是企业为了有效地实现预定目标,而对生产经营过程进行计划、组织、领导、控制的综合性活动。

企业的生产经营活动,大体可分为两大部分:一部分是在企业内部进行的生产活动,其中包括基本生产活动、辅助生产活动、生产与技术准备活动等,对这一部分的管理,统称为生产管理;一部分是涉及到企业外部,联系到社会的生产、流通、分配与消费过程的经营管理,包括原材料和能源等物资的采购与供应、劳动力和设备的调整与补充、资金的筹集和运用、市场的调查研究、产品的销售和为用户服务等,对这类活动的管理,叫做经营管理。所以,企业管理也可以说是生产管理和经营管理的总称。

(二)企业管理的性质

企业管理的性质是二重的,一方面,是与生产力发展水平、劳动社会化程度相联的自然属性。它是协作劳动本身的要求,发挥着合理组织生产力的作用,是一切社会化大生产所共同的社会职能,