

联邦德国的企业经营与管理

克 劳 斯 · 德 尔 曼 讲 授 杨 仲 伟 编 译
路 德 维 希 · 奈 斯 坦 斯 基

23
中国城市经济社会出版社

联邦德国的企业经营与管理

克 劳 斯·德 尔 曼 讲 授
路德维希·奈斯坦斯基
杨 仲 伟 编 译

中国城市经济社会出版社

责任编辑：刘树红

责任校对：丁克定

联邦德国的企业经营与管理

克 劳 斯 · 德 尔 曼

路德维希·奈斯坦斯基 讲授

杨 仲 伟 编译

中国城市经济社会出版社出版发行

(北京复兴门外木樨地北里25号)

新华书店经销

冶金胶印厂印刷

开本：850×1168毫米 1/32 印张：8.75 字数：161千字

1988年9月第1版 1988年9月第1次印刷

ISBN 7-5074-0030-1/F·013

定价：精装5.00元 平装3.00

前 言

联邦德国有着悠久的工业发展历史，积累了丰富的企业经营与管理的经验。使她成为当今世界的工业强国。我国人民所熟悉的原武汉柴油机厂厂长格里希先生，即是联邦德国的优秀企业家之一。

为了使我国经济管理界和企业界人士能够更多地了解一些联邦德国企业经营与管理的情况，吸取有益的经验，提高我国企业的经营与管理水平，中国城市经济社会年鉴理事会与联邦德国诺曼基金会合作，于1987年9月份，在太原市和南京市各举办了一期“企业经营与管理”讲习班。联邦德国方面选派了两名有丰富教学经验的专家——联邦德国基尔大学经济学教授克劳斯·德尔曼和瑞士圣加伦大学经济学教授路德维希·奈斯坦斯基前来授课。参加学习的共有430余人，其中多数为各市政府中经济部门的负责人和企业的厂长、经理。

两位专家认真地讲授了企业经营和现代化管理、市场预测、投资与融资、信息管理、租赁业务、电子计算机数据处理等项内容；介绍了联邦德国一些企业

的经营管理情况；解答了学员提出的有关问题。

应讲习班学员和有关方面人士的要求，我们将这次讲习班的授课记录稿进行了整理，编辑出版了本书，供有关方面人士参考。

编译者

1987年12月

Vorwort

Die Bundesrepublik Deutschland hat eine lange Geschichte von der industriellen Entwicklung und reiche Erfahrungen ueber die Wirtschaftsfuehrung und Verwaltung der Betriebe, wodurch sie ein starker Industriestaat in der ganzen Welt geworden ist. Der Ex-Direktor der Wuhaner Diesellokomotivfabrik, Herr Gerich ist z.B. einer der hervorragenden Unternehmer in der Bundesrepublik Deutschland.

Damit die Wirtschaftsverwaltungskreise und Unternehmer in unserem Land mehr von der Wirtschaftsfuehrung und Verwaltung der Betriebe in der BRD erfahren, nuetzliche Erfahrungen bekommen und das Niveau der Wirtschaftsfuehrung und Verwaltung unserer Betriebe erhoehen hat der Vorstand des Jahrbuches fuer Oekonomie und Gesellschaft der Staedte Chinas zusammen mit der Friedrich-Naumann-Stiftung im September 1987 in Taiyuan und Nanjing zwei Kurse ueber "Wirtschaftsfuehrung und Verwaltung der Betriebe" veranstaltet. Zwei Experten, Prof. Klaus Dellmann fuer

Oekonomie an der Kieler Universitaet in der BRD und Prof. Ludwig Nastansky fuer Oekonomie der Universitaet Sankt Gallen in der Schweiz, haben waehrend der Kurse Vortraege gehalten. Ueber 430 Leute nahmen daran teil, darunter am meisten Chefs der Wirtschaftsbereiche in verschiedenen Stadtregierungen sowie Direktoren und Manager der Betriebe. Zwei Dozenten unterrichteten uns genau ueber die Wirtschaftsfuehrung und moderne Verwaltung der Betriebe, Marktprognose, Investition und Finanzkapitale, Informationsverwaltung, Behandlung der Datenspeicherung usw., stellten uns die Wirtschaftsfuehrung und Verwaltung einiger Betriebe in der BRD vor und antworteten auf die Fragen der Teilnehmer.

Den Forderungen der Kurs-Teilnehmer und anderen Fachleute nachkommend, haben wir das Protokoll vom Kurs geordnet, es redigieren und herausgeben lassen, aber nur zur Information fuer die betreffenden Leserkreise.

Redakteur

ISBN 7—5074—0030—1 / F · 013 定价：精装5.00元 平装3.00元

目 录

前 言

第一讲	市场经济的主要特征	(1)
1.	经济活动	(1)
2.	经济原则	(2)
3.	经济管理作为独立经济问题	(3)
4.	市场经济的福利要素和 基本原则	(5)
第二讲	企业与环境 (一)	
	产品流和货币流	(11)
1.	经济流程、经济和环境	(11)
2.	企业的外部关系	(17)
3.	企业的产品流和货币流	(19)
第三讲	企业与环境 (二)	
	空间条件、发展趋势	(26)
1.	企业与环境	(26)
2.	环境的范围	(30)
3.	环境的发展趋势	(32)
4.	企业的灵活性和创新活动	(33)

第四讲	企业目标·····	(36)
1.	企业目标的必要性·····	(36)
2.	目标计划过程的要素·····	(38)
3.	目标的范围·····	(41)
4.	目标之间的关系·····	(48)
第五讲	管理的主要职能·····	(53)
1.	管理的范围·····	(53)
2.	管理循环·····	(55)
3.	领导手段·····	(57)
第六讲	管理体系的要素和结构·····	(67)
1.	管理体系的组成部分和原则·····	(67)
2.	计划、控制和监督系统·····	(70)
3.	组织系统·····	(73)
4.	信息系统·····	(75)
5.	人事管理系统·····	(77)
第七讲	计划、控制、监督·····	(80)
1.	不确定性作为计划的基本问题·····	(80)
2.	控制和监督的基本含义·····	(81)
3.	计划的特征和程序·····	(82)
4.	计划的方法和技术·····	(85)
5.	回路调整模型·····	(104)
第八讲	组织系统·····	(106)
1.	组织系统的任务·····	(106)
2.	各种不同的组织领导体系·····	(107)
3.	文件化·····	(113)

第九讲	人事管理系统·····	(117)
1.	管理原则·····	(117)
2.	动机的概念·····	(119)
3.	刺激系统·····	(120)
4.	人事发展体系的目标·····	(126)
第十讲	企业的财务过程·····	(128)
1.	财务存量和流量·····	(128)
2.	资本需求计划·····	(132)
3.	流动金融需求计划·····	(135)
附录:	财务核算帐户和改善经营 的措施·····	(136)
第十一讲	动态投资核算·····	(139)
1.	投资概念的界定·····	(139)
2.	按投资核算进行投资决策·····	(141)
3.	静态核算和动态核算·····	(142)
4.	使用动态核算的例子·····	(144)
第十二讲	融资·····	(150)
1.	融资的定义和种类·····	(150)
2.	参与性融资·····	(151)
3.	贷款融资·····	(152)
4.	租赁·····	(154)
5.	自我内部融资·····	(155)
6.	调整性融资·····	(157)
附录:	德意志银行驻北京办事处常驻代表雅鲁兹 先生谈有关银行业务问题·····	(158)

第十三讲	销售政策的手段	(167)
1.	产品政策	(167)
2.	酬谢政策	(172)
3.	分配政策	(173)
4.	信息交流政策	(175)
5.	小结	(178)
第十四讲	制定价格	(180)
1.	价格形成与市场环境	(180)
2.	价格差异	(185)
3.	核算价格(或价格下限)	(187)
4.	新产品价格形成	(188)
5.	价格束缚和价格推荐	(189)
第十五讲	市场研究	(194)
1.	基础	(194)
2.	市场研究的对象和内容	(195)
3.	选择程序和方法	(198)
4.	信息收集的途径	(200)
第十六讲	年终核算报告	(205)
1.	年终核算报告的意义和作用	(205)
2.	簿记作为年终核算的文件基础	(206)
3.	资产负债表的结构和分类	(208)
4.	损益报告书的结构和分类	(212)
第十七讲	成本管理	(216)
1.	成本管理的目的和任务	(216)
2.	成本核算的基本内容和	

组成部分.....	(217)
3. 成本产出核算.....	(321)
4. 成本计划和成本控制.....	(234)
第十八讲 电子计算机信息系统在企业中的	
应用简介.....	(239)
1. 企业信息学的任务体系.....	(239)
2. 信息加工岗位的标准任务.....	(242)
3. 办公室通讯.....	(253)
附录：问题答疑.....	(256)

第一讲 市场经济的 主要特征

1. 经济活动

一个著名德国作家曾经这样写道：非常遗憾，我们这个地球上的人类不那么善良，而地球上的资源却这样稀缺。这句话的意思是说，地球并非乐园，人类日常生活所需的物品既不是无限的，也不能任意索取，所以，经济管理中遇到的首要问题是，怎样有效地利用稀缺资源，以满足人类生存和发展的各种需要。

“经济”一词的含义是，合理支配或处置稀缺资源，使其直接或间接地满足人类的物质需要和精神需要（参见图1.1）。事实上，几乎每种人类活动都可以构成经济活动的一个要素。在远古时期，人类通常是用劳动直接满足自身的需要。随着人类的发展，劳动开始走向分工。在存在劳动分工的国民经济中，“经济”是通过人类之间交易活动在获取和使用收入的过程中实现的。对于个人来说，经济意味着获取收入，

以满足其消费需要。但是，入不敷出的情况表明，经济不单和收入的多少有关，它也和收入的使用有关，即怎样用有限的收入最大可能地满足个人的多种需要。

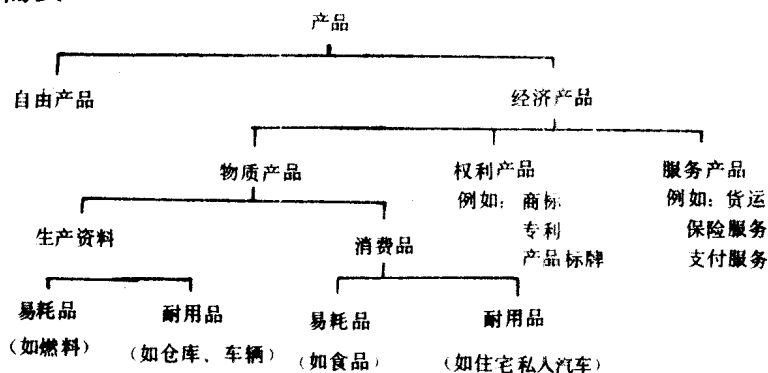


图1.1 经济活动的主要领域

2. 经济原则

经济活动要有效率就必须按照一定的经济原则来进行管理。衡量效率通常有两种指标：一是技术性指标，如投入产出之间的数量比例；一是经济性指标，如收益和支出之间的价值量比例。在日常生活中，人们通常称前者为生产率，称后者为收益率。在德国的旧文献中，人们曾使用生产率指标来衡量经济活动的效率。但是，因为生产率指标存在不能把不同产品的经营结果在数量上同时加总的缺点，所以，现代管理学不再使用生产率指标定义经济效率，而主要使用收益率指标。因此，按经济原则进行的交易活动是

指，能够在收益和支出之间保持最优比例的活动。

3. 经济管理作为独立经济问题

企业管理所面临的两个基本问题是：（1）经营中的不确定性（风险）；（2）人的知识、愿望和能力的非均衡分布。

企业在作计划和进行决策时，不仅要考虑本企业的资金、劳力、技术水平和库存等已知的因素，而且要考虑企业外部的环境、市场结构、消费者的偏好等未来趋势的未知因素。这些未知因素常常具有不确定的性质，因而对企业的决策来说往往构成风险和机会。如果企业对这些未来不确定因素有了正确的把握，那么，它将做出正确的决策并从中获取实现发展的益处。相反，如果决策是错误的，那它将使企业失去发展的机会、造成亏损，甚至危及企业的生存。因此，如何把握这种未来的不确定性，如何在不确定性条件下做出正确的决策和选择，便是企业管理中必须解决的基本问题之一。

由于不确定性对企业管理将会产生重大影响，我们将在以后的章节做详细讨论。这里，我们只想举出有关不确定性的几个通俗的例子。从收入方面来看，企业中的每个雇员都不知道明天他的岗位是否还会继续存在，这种工作岗位和收入来源的变化在技术进步的时期是经常和大量发生的。例如，织布工人的岗位

因无梭织布机的出现而被取代，从而失去收入来源。相反，电子计算机芯片的出现又使许多人在电子工业获得新的岗位和收入来源。从支出方面来看，每个人在使用收入时都会遇到在储蓄防老和当前消费欲望之间的选择问题。据我了解，中国是一个因具有节俭民族素质而储蓄率极高的国家。但这样便会遇到价格变动引起的货币购买力贬值的问题。今年买一辆自行车需100元，明年可能就需要200元。同时，消费支出的不确定性还会表现在，某些产品过几年就从市场上消失了，人们对这种产品的消费愿望就无法再获得满足。总之，经济主体（无论是企业的经理还是消费者个人）都必须在决策和选择时同未来不确定性打交道。

企业管理除了要同上述不确定性因素打交道以外，还会遇到另一种性质的不确定性问题。大家知道，在企业中从事劳动的工人、职员和经理，他们的知识、愿望和能力的分布是不均衡的。他们虽然暂时从事现在的工作和职业，但有些人可能有更强的能力，或者可以通过适当的学习获得新的能力。因此，他们在各自的岗位上，除了发挥现有的能力和使用已有的知识以外，还有一个发展和施展自己才能的问题。这种因发展而带来的不确定性也是企业管理中必须解决的基本问题之一。

企业在解决上述两个基本问题时便产生了企业的三个基本职能：（1）减少不确定性，降低收入的风险，提高经营效果；（2）动员和发挥各方面的积极性，以