

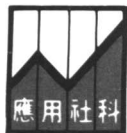


# 中國企業 組織與管理

葉春生著

商務印書館

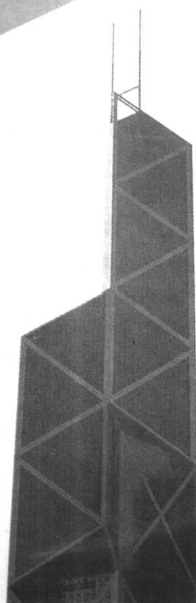




葉春生著

商務印書館

# 中國企業 組織與管理





### 中國企業組織與管理

作 者——葉春生

責任編輯——李震東

出 版 者——商務印書館（香港）有限公司

香港銅鑼魚涌芬尼街2號D僑英大廈

印 刷 者——美雅印刷製本有限公司

九龍官塘榮業街6號海濱工業大廈4樓B1室

版 次——1991年11月第1版第1次印刷

©1991 商務印書館（香港）有限公司

ISBN 962 07 6104 9

# 序 言

爲適應我校工商管理學院開辦工商管理學士學位課程中國商貿專業同學學習“中國企業組織與管理”學科的需要，並交流有關教學和研究的經驗，我校特於1989年九月邀請原華南理工大學管理工程系葉春生教授到我院作爲期八個月的訪問交流。在此期間，葉教授根據我院既定的中國商貿專業教學計劃有關課程設置的要求和香港的政治經濟環境，以及香港大專學生的特點，編寫了《中國企業組織與管理》一書，並獲得香港商務印書館接納列入出版計劃，於1991年公開發行。

該書的編寫打破了中國大陸通常把企業分爲工業企業、商業企業和外貿企業的劃分，而按照作爲“中國企業的組織與管理”（Business Organization & Management in China）的體系分爲十三章來組織全書內容，其中既有不同部門和不同行業的共有的部分（如企業的分類和組織結構、企業管理的基本原則、制度和方法、企業領導體制等等），又有工業、商業和外貿企業所特有的部分，分別不同章節加以闡述。本書最大的特點是通過不大的篇幅和適當的文字圖表把中國大陸四十年來逐步形成的企業管理制度、原則和方法，結合現代企業管理科學的原理和工、商、貿企業的特點，介紹給香港的學界和企業界，其中還有葉教授近年指導研究生作調查研究之後總結撰寫的“中外合資企業的組織管理”一章，特別可供投資國內創辦“三資”企業的參考。本書通過十三個講題的

講述，可使海外學者和工商界人士對中國大陸企業的組織管理獲得基本的瞭解，對其成效和存在問題有個初步的認識，為進一步研究中國企業管理改革及其現代化提供前提條件。

葉春生教授長期從事大學工商企業管理的教學和研究工作，並有一定的企業管理實踐經驗，在來港前多年擔任國內一些知名學術團體的領導人和組織者，近年除指導碩士研究生外，還經常為培訓國內廠長、經理講課，主持教學計劃的制訂，編寫教材和學術評審。這次到我院訪問並完成《中國企業組織與管理》一書，對促進中港經濟貿易的發展與學術文化交流及人才培訓將是良好的貢獻。

香港浸會學院  
工商管理學院院長  
范耀鈞

一九九〇年七月十六日

# 前 言

經過前後八個月的時間，根據《中國企業組織與管理》課程設置的目的、要求和對課程內容、結構的研討，以及收集、參閱了現有同類課程的教學參考書，並結合香港工商管理專業學生的特點，最後總算完成了本書的編寫任務，拿出近三十萬字的書稿來交付香港商務印書館出版。

本書內容雖然包含有編者多年教學的個人體驗，但更多的是對國內過去和目前企業管理體制與方法的情況介紹，並指出了問題所在和改革方向。編撰的主要依據是《中國企業管理百科全書》（上、下冊）和近年國內高等院校採用的工、商、貿企業管理教科書及有關的政策、法令。要特別指出的是第十三章《中外合資企業的組織管理》，是編者帶領研究生對深圳、珠海、汕頭、廈門四個經濟特區調查研究以後綜合整理而成，對國內外研究“三資企業”有一定參考價值。由於國內企業管理體制正在改革過程中，可變性比較大，讀者在閱讀本書時希注意各章內容的時間性和局限性。

本書得以編成出版，首先要感謝香港浸會學院工商管理學院院長范耀鈞教授和經濟系主任鄧樹雄博士的支持與幫助。原財務系主任何圻基教授及尹世祺高級講師、經濟系訪問教授王中博士等對本書的出版也提供了寶貴意見。廣州暨南大學經濟學院前院長趙元浩教授及商學系主任張永安、深圳大學原管理系主任馮世崇、廣州第一職工商學院院長陳暢輝、廈門大學外貿系副教授張南舟和華南理

工大學管理工程系主任厲以京教授等對本書的編寫提供了寶貴資料及意見，在此一併致謝！

本書不足之處肯定不少，望讀者不吝指出，以便再版時修正。

葉春生

一九九〇年七月二十一日於

香港浸會學院



### 作者簡介

葉春生，廣東台山人，早年畢業於廣州國立中山大學工學院，其後在哈爾濱工業大學研究工業經濟和企業管理。原任職華南理工大學管理工程系管理學教授及碩士研究生導師，兼任深圳大學管理系、廣東經濟管理幹部學院、南京航天部管理幹部學院教授，廣州經濟社會發展研究中心及多家國營企業顧問等職。從事工業經濟和企業管理的教學及研究、諮詢等工作三十多年。1982年以來多次應邀到香港中文大學、香港理工學院及香港浸會學院作訪問交流與學術研究。歷年編寫有關工業經濟及企業管理等專著多本，發表有關中國經濟體制改革、中國企業管理以及香港經濟發展和企業管理特式等論文多篇。

HW4343/08





- 香港法律18講 港人協會編  
ISBN 962 07 6028 X
- 香港合約法與公司法 李宗鏐著  
ISBN 962 07 6015 8
- 人事管理與組織行為 王銳添著  
ISBN 962 07 6034 4
- 香港房地產法 李宗鏐著  
ISBN 962 07 6038 7
- 香港僱傭合約法 岑振猷著  
ISBN 962 07 6043 3
- 香港金融體系 呂汝漢著  
ISBN 962 07 6046 8
- 公共政策 伍啟元著  
ISBN 962 07 6053 0
- 現代組織原理 張榮銓著  
ISBN 962 07 6057 3
- 香港稅務指南 韋自良編著  
ISBN 962 07 6036 0
- 中國法律18講 唐琮瑤主編  
ISBN 962 07 6066 2
- 社會政策10講 R.M. TITMUSS著 江紹康譯  
ISBN 962 07 6091 3

71

| 日期 | 姓名 | 借 |
|----|----|---|
|    |    |   |
|    |    |   |
|    |    |   |
|    |    |   |

718820

# 目 錄

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 序言 .....                             | i   |
| 前言 .....                             | iii |
| <b>第 1 章 導論</b> .....                | 1   |
| 1.1 企業和企業管理 .....                    | 1   |
| 1.2 企業管理與中國企業管理 .....                | 4   |
| 1.3 中國企業管理的發展 .....                  | 9   |
| <b>第 2 章 中國企業的組織管理結構</b> .....       | 14  |
| 2.1 國家對企業的管理體制 .....                 | 14  |
| 2.2 中國的企業管理 .....                    | 17  |
| 2.3 企業管理的組織機構 .....                  | 22  |
| 2.4 中國企業的管理組織結構模式 .....              | 29  |
| <b>第 3 章 中國企業管理的基本原則、制度與方法</b> ..... | 38  |
| 3.1 企業管理的基本原則 .....                  | 38  |
| 3.2 企業管理的基本制度 .....                  | 42  |
| 3.3 企業管理的基本方法 .....                  | 56  |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>第4章 人力資源開發與職工培訓</b> | 63  |
| 4.1 人力資源的組成與開發         | 63  |
| 4.2 如何開發人的能力           | 68  |
| 4.3 人才的培養和運用           | 71  |
| 4.4 企業全員培訓             | 74  |
| <b>第5章 市場研究與產品開發</b>   | 79  |
| 5.1 中國企業市場營銷的發展        | 79  |
| 5.2 市場研究               | 81  |
| 5.3 產品開發               | 90  |
| 5.4 研究與開發的組織管理         | 97  |
| <b>第6章 計劃管理</b>        | 101 |
| 6.1 計劃管理的意義與任務         | 101 |
| 6.2 計劃管理的基本原則          | 103 |
| 6.3 企業計劃的種類            | 105 |
| 6.4 長期經營計劃             | 107 |
| 6.5 年度經營計劃工作           | 110 |
| 6.6 全面計劃管理             | 117 |
| <b>第7章 工業企業生產管理</b>    | 125 |
| 7.1 生產管理概述             | 125 |
| 7.2 生產過程及其自動化          | 128 |
| 7.3 工業生產過程的類型          | 132 |
| 7.4 工業企業的生產結構          | 136 |

|             |                  |     |
|-------------|------------------|-----|
| 7.5         | 生產週期             | 141 |
| 7.6         | 質量管理             | 143 |
| <b>第8章</b>  | <b>商業企業經營管理</b>  | 151 |
| 8.1         | 商品經營的特點和管理的任務    | 151 |
| 8.2         | 銷售管理             | 154 |
| 8.3         | 進貨（採購）管理         | 162 |
| 8.4         | 商品庫存管理           | 169 |
| 8.5         | 商品價格管理           | 175 |
| 8.6         | 經濟合同管理           | 182 |
| 8.7         | 商品運輸業務管理         | 185 |
| 8.8         | 倉庫業務管理           | 192 |
| 8.9         | 營業場所及其技術設施管理     | 196 |
| <b>第9章</b>  | <b>企業信息管理</b>    | 201 |
| 9.1         | 企業信息             | 201 |
| 9.2         | 管理信息系統           | 205 |
| 9.3         | 管理信息系統現代化        | 216 |
| <b>第10章</b> | <b>勞動組織與工資管理</b> | 222 |
| 10.1        | 勞動組織與工資管理的任務     | 222 |
| 10.2        | 勞動生產率            | 224 |
| 10.3        | 勞動組織             | 226 |
| 10.4        | 工作定額             | 236 |
| 10.5        | 勞動定員             | 241 |

|             |                          |            |
|-------------|--------------------------|------------|
| 10.6        | 工作報酬·····                | 243        |
| <b>第11章</b> | <b>資金、成本和經濟核算·····</b>   | <b>253</b> |
| 11.1        | 資金的來源與運動·····            | 254        |
| 11.2        | 固定資金管理·····              | 256        |
| 11.3        | 流動資金管理·····              | 263        |
| 11.4        | 專用基金管理·····              | 271        |
| 11.5        | 產品成本管理·····              | 272        |
| 11.6        | 企業利潤·····                | 285        |
| 11.7        | 經濟核算制·····               | 287        |
| <b>第12章</b> | <b>外貿企業的進出口業務管理·····</b> | <b>292</b> |
| 12.1        | 外貿企業的特點和管理體制·····        | 292        |
| 12.2        | 中國對外貿易的發展策略·····         | 295        |
| 12.3        | 進口訂貨管理·····              | 299        |
| 12.4        | 進出口商品的價格管理·····          | 302        |
| 12.5        | 出口商品的成交與合同管理·····        | 305        |
| 12.6        | 出口商品的客戶和配額管理·····        | 307        |
| 12.7        | 進出口許可證管理·····            | 313        |
| <b>第13章</b> | <b>中外合資企業的組織管理·····</b>  | <b>320</b> |
| 13.1        | 合資經營和合作經營企業·····         | 320        |
| 13.2        | 合資企業的組織管理模式·····         | 326        |
| 13.3        | 合資企業的人事勞動工資管理·····       | 336        |
| 13.4        | 合資企業的財務會計管理·····         | 341        |

## 附圖目錄

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 圖1-1 企業的經營管理程序 .....           | 3   |
| 圖2-1 企業管理層次結構示例 .....          | 19  |
| 圖2-2 中型工業企業管理組織體系 .....        | 30  |
| 圖2-3 中型商貿企業管理組織體系 .....        | 31  |
| 圖2-4 大型工業企業管理組織體系 .....        | 32  |
| 圖2-5 大中型外貿企業管理組織體系 .....       | 33  |
| 圖2-6 大型化工公司管理組織體系 .....        | 35  |
| 圖5-1 中國企業市場營銷的範圍 .....         | 80  |
| 圖5-2 規則型的產品生命週期示意圖 .....       | 91  |
| 圖5-3 產品開發投產示意圖 .....           | 93  |
| 圖5-4 技術改進與促銷所形成的產品扇形生命週期 ..... | 93  |
| 圖6-1 滾動式編制五年計劃示意圖 .....        | 109 |
| 圖6-2 工業企業年度生產經營計劃結構示意圖 .....   | 112 |
| 圖7-1 大型工廠生產結構示例 .....          | 137 |
| 圖7-2 PDCA循環圖 .....             | 146 |
| 圖7-3 因果分析圖 .....               | 149 |
| 圖7-4 質量管理圖 .....               | 149 |
| 圖8-1 商品庫存量變動圖 .....            | 172 |
| 圖8-2 ABC分類圖 .....              | 174 |
| 圖9-1 資料與信息的關係 .....            | 201 |
| 圖9-2 企業的物流與信息流關係圖 .....        | 204 |
| 圖9-3 按職能建立的專業管理信息系統 .....      | 207 |



|       |                             |     |
|-------|-----------------------------|-----|
| 圖9-4  | 集中式綜合管理信息系統 .....           | 208 |
| 圖9-5  | 管理信息系統的功能過程圖 .....          | 212 |
| 圖10-1 | 一個工人同時看管3台作業時間相等的設備圖解 ..... | 231 |
| 圖10-2 | 工人工時消耗的分析 .....             | 239 |
| 圖10-3 | 工時定額的構成 .....               | 240 |
| 圖11-1 | 工業企業資金組成示意圖 .....           | 254 |
| 圖11-2 | 企業資金來源示意圖 .....             | 255 |
| 圖11-3 | 資金運動過程示意圖 .....             | 255 |
| 圖11-4 | 工業企業流動資金的構成 .....           | 265 |
| 圖11-5 | 變動成本、固定成本和總成本 .....         | 274 |
| 圖13-1 | 深圳某印刷有限公司的組織機構設置 .....      | 329 |
| 圖13-2 | 某中外合資電子工業公司組織機構設置 .....     | 330 |
| 圖13-3 | 某合資經營自行車有限公司組織結構設置 .....    | 332 |

## 附表目錄

|       |                               |     |
|-------|-------------------------------|-----|
| 表2-1  | 中國國務院組織機構系統表 .....            | 37  |
| 表7-1  | 生產類型的劃分 .....                 | 132 |
| 表10-1 | 八小時工作連續輪班組織之一——大三班輪班制 .....   | 235 |
| 表10-2 | 基本化學工業工資等級表（北京地區，1956年） ..... | 245 |
| 表11-1 | 工業產品成本構成 .....                | 273 |
| 表11-2 | 工業產品價格的構成 .....               | 276 |
| 表11-3 | 900—20—6汽車外胎單位（條）成本計算示例 ..... | 279 |
| 表12-1 | 中華人民共和國進口貨物許可證 .....          | 317 |
| 表12-2 | 中華人民共和國出口許可證 .....            | 319 |

# 第 1 章

---

## 導 論

### 1.1 企業和企業管理

“企業”的一般概念是指為達成某一目標以謀取經濟效益而組織起來的、具有自主的經營條件、法人地位與權利並獨立地進行經濟核算的經濟組織，是整個社會經濟的基本組成單位。

“工業企業”是指一個出產工業製品或完成工業性作業（如開採、安裝、修配等）的、具有生產技術統一性和行政經營獨立性的生產經濟實體。通常指一個獨立核算的工廠（當有分廠時，總廠與分廠合為一個工業企業），或合併若干性質相同或有一定內在聯繫的工廠而組成的工業公司。

“商業企業”則是獨立地從事商品流通或服務性活動的經濟組織。而“外貿企業”則是獨立地從事商品（包括技術商品）進出口貿易活動的經濟組織。

不同性質的企業有其不同的生產技術特點，從而帶來不同的組織管理特點；既有共性，也有特性。

甚麼是“管理”？甚麼是“經營”？隨着企業管理的發展，也有多種不同的解釋。在研究“企業管理”性質之前，應先瞭解“管理”和“經營”的產生，其相互聯繫與區別。

“企業管理”作為一門學科，是隨着工業的發展而逐步形成的，當生產的組織形式為家庭式的個體以至作坊（工場手工業）時，管理的問題比較簡單。但隨着社會生產力的發展，出現了集中過百成千甚至更多的勞動力，並採用機器為動力的工廠以後，企業管理的問題，便顯得愈來愈重要。但資本主義發展的初期，社會生產力水平還不高，貨物供不應求，生產出來能用的就可以賣出去。所以，那時候的企業管理，主要是企業內部對人、對錢和對物的管理，亦即生產管理、工資管理和成本財務管理。其後隨着科學技術的進步，生產力不斷提高，特別是第一次世界大戰結束以後，人們的注意力從戰爭轉移到生產方面來，貨物逐漸出現供過於求，企業管理的重點也就從如何多生產轉到如何多銷售，因而轉到市場經營方面。從單純的企業內部管理發展到聯繫市場和社會需求的經營管理，這是企業管理的進步。

“管理”最簡單的解釋是“管轄”和“處理”，或說“管人”和“理事”。有人認為“管理”的實質是“控制”，控制得住就是管得住，反過來，管不住是謂“失控”。如物價失控、金融失控、秩序失控，都是管不住的意思。

凡是集體工作的組織體，都需要管理，但企業首先要講經營。

日本企業特別重視經營，認為經營比管理重要。經營講決策，管理講效率。決策是方向性的問題，而管理是執行性的工作；決策失誤，執行的效率愈高則損失愈大，故管理工作為達成經營目標服務。而經營決策是企業高層領導的職責，管理則是中下層管理人員的職責。

美國對經營和管理的概念不作明顯的區分，“Management”一詞，既可解作“經營”，也可解作“管理”，或解作“經營管理”。

“Manager”——“經理”，意即既經營又管理的人。

蘇聯企業過去不講經營，企業管理只強調“組織”與“計劃”。