



教育部 高职高专规划教材

化工企业管理 与技术经济

● 赵志军 主编



化学工业出版社
教材出版中心

教育部高职高专规划教材

化工企业管理与技术经济

赵志军 主编

化学工业出版社
教材出版中心
·北京·

(京)新登字 039 号

图书在版编目(CIP)数据

化工企业管理与技术经济/赵志军主编. —北京:化学工业出版社, 2002.12
教育部高职高专规划教材
ISBN 7-5025-4215-9

I. 化… II. 赵… III. ①化学工业-工业企业管理-高等学校:技术学校-教材②化学工业-技术经济-高等学校:技术学校-教材 IV. F407.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 099689 号

教育部高职高专规划教材

化工企业管理与技术经济

赵志军 主编

责任编辑:何 丽

责任校对:洪雅姝

封面设计:郑小红

*

化学工业出版社
出版发行
教材出版中心

(北京市朝阳区惠新里 3 号 邮政编码 100029)

发行电话:(010) 64982530

<http://www.cip.com.cn>

*

新华书店北京发行所经销
北京市燕山印刷厂印刷
三河市东柳装订厂装订

开本 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张 12 $\frac{3}{4}$ 字数 309 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5025-4215-9/G·1104

定 价: 20.00 元

版权所有 违者必究

该书如有缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责退换

出版说明

高职高专教材建设工作是整个高职高专教学工作中的重要组成部分。改革开放以来,在各级教育行政部门、有关学校和出版社的共同努力下,各地先后出版了一些高职高专教育教材。但从整体上看,具有高职高专教育特色的教材极其匮乏,不少院校尚在借用本科或中专教材,教材建设落后于高职高专教育的发展需要。为此,1999年教育部组织制定了《高职高专教育专门课课程基本要求》(以下简称《基本要求》)和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》(以下简称《培养规格》),通过推荐、招标及遴选,组织了一批学术水平高、教学经验丰富、实践能力强的教师,成立了“教育部高职高专规划教材”编写队伍,并在有关出版社的积极配合下,推出一批“教育部高职高专规划教材”。

“教育部高职高专规划教材”计划出版500种,用5年左右时间完成。这500种教材中,专门课(专业基础课、专业理论与专业能力课)教材将占很高的比例。专门课教材建设在很大程度上影响着高职高专教学质量。专门课教材是按照《培养规格》的要求,在对有关专业的人才培养模式和教学内容体系改革进行充分调查研究和论证的基础上,充分吸取高职、高专和成人高等学校在探索培养技术应用性专门人才方面取得的成功经验和教学成果编写而成的。这套教材充分体现了高等职业教育的应用特色和能力本位,调整了新世纪人才必须具备的文化基础和技术基础,突出了人才的创新素质和创新能力的培养。在有关课程开发委员会组织下,专门课教材建设得到了举办高职高专教育的广大院校的积极支持。我们计划先用2~3年的时间,在继承原有高职高专和成人高等学校教材建设成果的基础上,充分汲取近几年来各类学校在探索培养技术应用性专门人才方面取得的成功经验,解决新形势下高职高专教育教材的有无问题;然后再用2~3年的时间,在《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》立项研究的基础上,通过研究、改革和建设,推出一大批教育部高职高专规划教材,从而形成优化配套的高职高专教育教材体系。

本套教材适用于各级各类举办高职高专教育的院校使用。希望各用书学校积极选用这批经过系统论证、严格审查、正式出版的规划教材,并组织本校教师以对事业的责任感对教材教学开展研究工作,不断推动规划教材建设工作的发展与提高。

教育部高等教育司

2001年4月3日

前言

高等职业技术教育已经成为我国高等教育的重要组成部分。市场经济体制的不断完善,对高等职业技术教育将提出更多更高的要求,不仅要求高职高专学生掌握本专业的应用技术,还要具有企业管理知识和技术经济知识,因为与工程技术人员的日常工作关系最为密切的是管理方法以及技术方案的选择,即在特定的经济环境条件下,如何去选择和实施工程技术方案,做到技术上先进可行、经济上合理节约的目的。大量事实证明,工程技术专业的毕业生仅掌握技术是不够的,他们在实际工作中,要遇到许多企业管理与技术经济问题,要使他们懂得什么是市场,什么是竞争,什么是成本,如何进行经济核算,如何应用企业管理方法实现技术方案的最优化。高等职业技术教育应该造就既懂工程技术,又会管理,有经济头脑的复合型人才。

因此,在以工科为主的高等职业技术教育中,学习企业管理及技术经济的基本知识,以适应市场经济的时代要求,也符合高职高专培养计划“整体优化”的要求,对于改善学生的思维方式和知识结构,提高其人文素养是编写本书的基本思路。

本书以企业管理和技术经济的基本原理和方法为出发点,结合化学工业的特点,较系统地介绍了企业管理的基本概念及日常管理的内容及方法(包括生产管理、设备管理、技术管理、质量管理),市场经济条件下的市场营销相关理论和实用方法,以及技术经济分析的基本原理和工程项目经济评价的具体方法。并引入了本领域内的新内容、新提法和新进展。本书着重于方法的介绍,以突出实用性,注重基本知识的综合运用。

本书共分四章。第一、四章由河北化工医药职业技术学院赵志军编写,第二、三章由常州工程职业技术学院洪霄编写,全书由赵志军统稿,南京工程职业技术学院丁志平担任本书的主审。参加审稿的有天津职业大学的李献功,刘景良,吉林工业职业技术学院的杜志敏,孔敏等。

本书在编写过程中参考了许多书刊资料(列于书后),在此向有关作(编)者表示深深的谢意。由于企业管理和技术经济学科属于综合性学科,内容庞杂,且发展变化较快,加之编者理论及实践知识有限,书中难免存在不足或错误,敬请读者提出批评和建议。

编者

2002年8月

内 容 提 要

本书以企业管理与技术经济的基本原理和方法为出发点,适当结合化学工业的特点,较系统地介绍了企业管理与技术经济分析方面的知识及具体运用,强调实用性和可操作性,培养学生综合运用管理知识分析和解决问题的能力。

本书除概论外分为企业管理和技术经济两大部分:企业管理部分由日常管理与市场营销两部分组成,日常管理中系统介绍了生产管理、设备管理、技术管理、质量管理的基本知识和方法。市场营销部分主要介绍市场营销环境分析、市场调研、市场的细分以及市场营销组合策略。技术经济分析部分以资金时间价值为基础,重点介绍工程项目的动态评价方法,以实现技术与经济有机结合和统一。本书各部分内容在保持学科体系的系统性基础上,力求各部分内容的相对独立性,以适应作为“选修课、少学时”的教学要求。教学中,在内容的选择上有较强的灵活性。

本书可作为化工类高职高专教材,也可供工程技术人员、企业管理人员参考。

全国高等职业教育化工专业教材编审委员会

主 任：赵杰民

副 主 任：张鸿福 李顺汀 田 兴 黄永刚 任耀生

基础化学组：李居参 赵文廉 宋长生
苏 静 胡伟光 初玉霞 丁敬敏 王建梅 张法庆
徐少华

数理基础组：于宗保 王绍良 王爱广
金长义 陈 泓 朱芳鸣 高 松 刘玉梅 杨 凌
董振珂 李元文 丛文龙 傅 伟

化工基础组：唐小恒 周立雪 秦建华
王小宝 张柏钦 张洪流 邢鼎生 张国铭 徐建良
周 健

化工专业组：刘德峥 陈炳和 杨宗伟
王文选 文建光 田铁牛 李贵贤 梁凤凯 卞进发
杨西萍 舒均杰 郑广俭

人文社科组：曹克广 霍献育 徐沛林
刘明远 曾悟声 马 涛 侯文顺 曲富军 高玉萍
史高峰 赵治军

工程基础组：丁志平 刘景良 姜敏夫
魏振枢 律国辉 过维义 吴英绵 章建民 张 平
许 宁 贺召平

目 录

第一章 工业企业概论	1
第一节 工业企业及其管理	1
一、工业企业的特征及化工企业的特点.....	1
二、工业企业管理的职能与性质.....	3
三、工业企业管理的发展历程.....	4
第二节 现代企业制度和企业组织结构	6
一、现代企业制度.....	6
二、企业的领导体制及组织结构设置原则.....	11
第三节 企业文化和企业形象	13
一、企业文化.....	13
二、企业文化的内容和功能.....	14
三、企业形象.....	15
复习思考题.....	17
第二章 化工企业日常管理	18
第一节 化工生产管理	18
一、化工生产管理的任务与内容.....	18
二、化工生产过程的组织.....	20
三、化工生产计划与生产作业计划.....	26
第二节 化工设备管理	30
一、设备的选购.....	30
二、设备的合理使用.....	32
三、设备的维修.....	34
四、设备的改造.....	38
五、现代设备管理理论.....	39
第三节 化工技术开发管理	39
一、技术开发及其内容.....	40
二、技术开发的程序.....	41
三、新产品开发.....	43
四、正交试验设计.....	46
第四节 化工质量管理	50
一、质量与质量管理.....	51
二、全面质量管理.....	54
三、ISO 9000 质量认证工作.....	56
四、质量管理常用统计分析法.....	60
复习思考题.....	66

第三章 化工企业市场营销	68
第一节 市场营销概述	68
一、市场与市场营销	68
二、企业营销环境分析	70
第二节 化工企业营销调研	75
一、营销调研的意义	75
二、营销调研的内容	77
三、营销调研的程序	79
四、营销调研的技巧	82
五、市场预测的方法	85
第三节 市场细分与目标市场的选择	90
一、市场细分概述	90
二、目标市场的选择	95
三、产品定位	98
第四节 市场营销组合策略	100
一、产品策略	100
二、定价策略	108
三、分销渠道策略	113
四、促销策略	117
复习思考题	126
第四章 技术经济分析	128
第一节 基本概念和基本原理	128
一、技术与经济及其相互关系	128
二、资金的筹集、成本与利润	129
三、资金的时间价值及其复利法	135
第二节 工程项目的经济评价	142
一、经济效果评价指标	142
二、方案的决策类型及评价方法	151
第三节 不确定性分析	156
一、盈亏平衡分析	156
二、敏感性分析	159
第四节 工程项目的财务分析	164
一、工程项目财务分析的目的、内容和步骤	164
二、工程项目财务分析报表	166
三、工程项目的经济效益分析	174
第五节 工程项目的可行性研究	176
一、工程项目可行性研究简介	176
二、改建、扩建和技术改造的经济分析	179
三、工艺及设备的选择	181
四、厂址的选择	187

复习思考题.....	188
练习题.....	189
主要参考书目.....	193

第一章

工业企业概论

第一节 工业企业及其管理

一、工业企业的特征及化工企业的特点

(一) 工业企业的特征

工业企业是指以市场为导向，独立从事工业产品（或劳务）的生产经营活动，实行自主经营，独立核算，自负盈亏，并具有法人地位的经济组织。

工业企业是一个历史性的经济范畴，是商品生产和社会分工的产物，它经历了简单协作，工场手工业和机器大工业等三个阶段。从其长期的生产经营活动进行分析，工业企业的基本特征主要有以下三个方面。

1. 工业企业以社会化大生产为基础

(1) 生产社会化程度高，具有广泛密切的外部联系。工业企业根据分工分别承担初级工业品、中间工业品和最终工业品的生产，彼此之间保持密切联系，各种生产手段要由相关企业提供。尤其是进入知识经济时代，科学技术突飞猛进，社会经济快速发展，产品更新换代周期大大缩短，使工业企业同农业、商业、金融业、运输业等部门之间的联系更为广泛和密切。任何一个工业部门若离开了与社会环境的经济和技术联系，其结果是遭到社会的淘汰。

(2) 大规模采用了机器和机器体系，系统地应用了最新科学技术成果。每个工业企业都拥有自己生产所需要的技术装备，并形成机器体系。在大机器体系生产条件下，无论是产品设计、工艺、规程制定、操作方法选择以及在生产过程的每一个环节上，都必须系统应用科学技术知识，才能保证生产过程的有序进行。

(3) 劳动分工精细，协作关系更加严密。生产过程本身就是社会分工的产物，同时它可以细分为许多不同的工艺阶段，每个工艺阶段又可细分为许多工序，采用不同的机器和不同工种的工人从事专业化生产劳动，从而使每种工业品的生产都成为企业全体员工共同劳动和密切协作的成果。

(4) 生产过程具有高度的连续性和比例性。工业企业内部严格要求投入各个生产环节的劳动者、劳动对象、劳动手段在时间上和空间上保持协调，相互衔接，使加工对象处于一种连续的运动状态，同时在数量上保持一致和平衡。

2. 工业企业以盈利为目标

工业企业作为经济实体，必须拥有一定的资产，享有经营自主权，实行独立核算，有权支配自己的人力、物力和财力，并承担财产保值、增值以及民事责任。工业企业为了自身的生存和发展，要追求最佳的经济效益，争取更多的利润。工业企业应从自身的经营目标以及

社会生态和发展目标出发,进行独立的经营决策和市场开拓,根据市场供求状况,主动地组织供产销等经济活动,引入竞争机制,并承担因竞争和市场变化给企业带来的风险。

3. 工业企业具有法人地位

工业企业必须在政府有关管理部门登记注册,具备合法的经营条件和完备的审批手续。只有这样工业企业才能独立享有法律规定的权力和利益,承担法律规定的义务和责任;才能有权和其他法人签订具有法律效力的合同、协议和契约,才能受到国家法律的保护。

(二) 化工企业的特点

化学工业是国民经济的一个重要部门,也是一个多行业、多品种的工业企业门类。主要行业有化学矿山、化肥、农药、无机化工原料(如酸、碱、盐等)、有机化工原料(如烃、醇、酸、酯类等)、合成材料、染料、颜料、涂料、化学医药、化学试剂、感光材料等。此外,还有橡胶加工和化工机械等行业。化工产品按其化学结构及性能可分为无机化工产品和有机化工产品两大类;按其加工工艺和复杂性来分,则有基本化工产品和精细化工产品之分。但均无严格界限。化工产品的用途极广,国民经济的各部门和人民生活的各个方面都离不开化工产品。比如,人类需要的纤维大部分要靠化学合成来提供;化学医药更是人类健康所必需。衣、食、住、行都需要化工产品。因此,当今世界有化学世界之称。未来世界里,化工产品的作用将越来越突出。

与一般工业企业相比,化工企业有如下特点。

(1) 生产技术的多样性、复杂性与综合性 化学工业具有综合利用各种自然资源进行适宜的产品深度加工。化工生产可以用不同的原料、以不同的生产方法获得同一产品。如丁二烯的生产,可以用6种原料(乙醇、乙烯、丙烯、丁烷、丁烯和石油裂解气)采用9种不同的生产方法制得。也可以用同一种原料,采用不同的工艺条件、生产设备,生产出不同的产品。这样的例子很多,这里不再列举。

(2) 综合利用的广泛性与迫切性 化工生产中,总伴有各种副产物出现,如何充分利用这些副产物,不仅是有效解决工业“三废”的污染问题,变废为宝,而且也是化工企业降低成本、提高经济效益的重要途径。综合利用主要是对生产中的副产物予以加工利用。利用这些副产物,不仅是可能而且是必须。目前,我国化工生产的综合利用率还不高,必须下大力气解决这个问题。

(3) 化工生产过程的比例性与连续性 由于现代科技引入化工生产过程,使化工生产过程正朝着自动化、管道化、集散控制等方向发展。由于采用连续化生产,与间歇式生产相比,有产量大、质量稳、效率高的优点。为了保证化工生产的连续性,在各个生产工序、各个装置之间及生产能力上,应根据产品生产要求,保持一定的比例关系,也就是说,各个生产环节、设备数量、生产能力大小、工人人数配置等都必须相互协调,相互适应。化工生产中进行的物料平衡计算,热量平衡计算就是为了保证生产过程的比例性。

(4) 化工生产的高能耗性 能耗是指生产某种产品所消耗的各种能量之总和,包括燃料、水、电、汽(气)等。化工生产都是在一定的温度、压力条件下进行的,有的温度高达1000℃以上,压力高达980MPa以上,有的温度低于-100℃以下,还有在真空中操作,这都需要提供大量的加热剂或冷却剂,消耗大量的能量,所以化工企业属于高能耗行业。如生产1t乙烯耗能达1077万大卡($4506.2 \times 10^4 \text{J}$)的能量。单位产品能耗的多少,不仅反映了生产该产品消耗了多少能量,也是企业工艺技术先进与否、生产管理水平和工人素质高低、设备性能状况优劣等的综合反映。因此,化工企业的节能降耗是一项十分紧迫,又十分艰巨

的任务。

此外,由于化工企业在高温、高压或低温、低压下进行生产,所以易燃、易爆、易中毒、易腐蚀也是化工企业的特点,因此,化工企业必须牢固树立安全第一的思想。由于化工企业各工序、各车间之间是首尾相联的串联方式,一个环节发生故障,往往影响整个生产。因此,化工设备的可靠性要求高,化工操作不允许任何失误,所以,操作规程要强制化。

二、工业企业管理的职能与性质

(一) 管理的概念

凡是有共同劳动的地方,就必须有管理,管理是共同劳动的产物,它是随劳动分工协作的发展而不断发展的。共同劳动的规模越大,分工越细,协作也越复杂,对管理的要求就越高。马克思指出:“凡是有许多人进行协作的劳动,过程联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。”管理就是协调人们的集体活动,以达到既定目标的一种组织、指挥、协调、控制的职能。管理的必要性就在于它能协调人们在劳动中所产生的各种关系。通过有效的管理,使生产过程中人与人、人与物、物与物之间的各种关系有机地结合在一起,以实现预期的工作目标。

(二) 工业企业管理的职能

工业企业管理是通过计划、组织、指挥、控制与协调这些管理的职能来发挥其作用的。

(1) 计划的职能 计划包括决策,是管理的首要职能。计划就是确定工作目标,使各项活动按计划进行。它贯彻于企业管理的各个方面,是企业生产经营活动的行动纲领。突出决策的作用是现代管理的特点之一,因为只有决策正确,才能使计划建立在科学可靠的基础之上。在市场经济条件下,计划要能紧跟市场,适应市场的变化。

(2) 组织的职能 企业进行生产经营活动是实现各项预期的目标。实现目标需要有效的组织保证和指挥系统,将企业生产经营的各个要素、各个环节和各个部门,从劳动的分工和协作上,从上下左右的关系上,合理地组织起来,实现最好的结合,以合理配备和使用企业的资源,正确处理人们之间的相互关系。

(3) 指挥的职能 对企业的各种生产经营活动发出指令、调度和信息。指挥要准、快、灵,才能适应瞬息万变的客观状况。建立统一的、强有力的指挥系统,使企业的生产经营活动服从于统一的意志和目标,是取得良好的生产经营效果的保证。

(4) 控制的职能 为保证企业经营目标的实现,必须对企业的生产经营活动进行监督和控制。所谓控制,就是严格监督决策与计划的实施,并防止和纠正超出既定目标和计划轨道的各种活动。要建立和健全合理的规章制度,特别是各种责任制度以及信息反馈制度。

(5) 协调的职能 就是调节、调整生产过程与对外协作中所出现的各种矛盾和问题。对企业生产经营活动中的实际情况进行检查,发现问题及时研究、找出原因、采取措施、予以纠正,以便使人力、物力、财力能够最有效地运用,实现计划的最优化。

管理的职能可以有多种表达方式,除了上述职能外,还有激励、教育、创新、挖潜等职能,但不论怎样表达,企业管理的各项职能是相互联系、相互制约的统一体,是不能截然分开的,都要围绕提高经济效益这一中心环节而运转。企业只有充分发挥各种管理职能的作用,才能保证企业目标的实现。

综上所述,工业企业管理的含义是:工业企业在生产经营活动过程中,通过计划、组

织、指挥、控制、协调等职能来处理企业内部和外部的各种关系，以达到充分利用人力、物力、财力和保证实现预期目标所进行的各种工作的总称。

（三）工业企业管理的性质

企业管理具有二重性。一方面，它是进行社会化大生产的必要条件，是组织协调劳动的一般要求，由此形成管理的自然属性；另一方面，它又是社会生产与分配关系的具体体现，是实现生产目的的重要手段，由此形成管理的社会属性。

从管理的自然属性看，在企业管理中有关合理组织生产力的一些形式和方法，对于资本主义企业和社会主义企业来说，并没有本质区别。从管理的社会属性来看，社会主义企业管理同资本主义企业管理之间有根本区别。企业管理中有关维护生产关系的一些原则和制度，一般具有历史的暂时性。通常所讲的企业管理性质的变化和区别，主要是指管理社会属性的变化和区别。但是，企业管理的二重性又是相互联系的，反映着生产关系一定要适应生产力发展的要求。按照企业管理的自然属性和社会属性，管理进而可划分组织生产力和维护生产关系两种基本职能，这是为了认识企业管理的本质特点而从理论上所作的抽象分析，管理企业的过程正是这两个基本职能共同发生作用的过程。但是，它们最终还是通过计划、组织、指挥、控制和协调这五个具体职能来实现的。

正确认识管理的二重性，具有十分重要的现实意义，它可以使我们全面认识管理的两种基本职能，分清社会主义企业管理同资本主义企业管理之间的共性和个性，从而正确对待资本主义的管理科学和管理方法，加以合理的吸收借鉴；科学地总结中国企业管理方面的经验教训，把管理水平提高到新的阶段。

总之，马克思关于管理二重性的原理告诉我们，对于资本主义的管理方式和管理经验既不要简单地摒弃，也不要简单地照搬，应当结合国情，有借鉴、有批评地采纳。

三、工业企业管理的发展历程

（一）资本主义企业管理的发展历程

工业企业管理是资本主义工厂制度出现以后的产物，几百年来，随着商品生产，社会化大生产以及科学技术的飞速发展，资本主义企业管理已经积累了比较丰富的经验，它大体经历了三个阶段。

1. 传统经验管理阶段（18 世纪后期～19 世纪末）

在这个阶段，从事大工业生产的企业刚刚开始发展，规模不大，生产力水平低，还没有完全摆脱小生产经营方式，没有科学的管理方法，没有操作规程和严格的规章制度，主要凭资本家或其代理人的个人经验进行管理，工人的培养仅靠师傅带徒弟的方式。总的说来，其特点是小生产经营方式的经验型管理。

2. 科学管理阶段（20 世纪初～20 世纪 40 年代）

随着资本主义从自由竞争向垄断阶段的过渡，企业规模不断扩大，生产技术日趋复杂，劳资矛盾日益加深，这就对当时现有的管理水平提出了新的要求，必须将过去积累的管理经验加以系统化，标准化，并上升为管理理论。“科学管理”理论就是在这种背景下问世的。其创始人是美国人泰勒（F.W.Taylor）——工人出身的机械工程师。他的代表作是 1911 年发表的《科学管理原理》。这本书也是资本主义企业管理最早的代表性著作。其主要内容有：

- ① 运用观察分析的方法制定标准的操作方法和工作定额；
- ② 实行有差别的计件工资，以刺激工人完成定额；

③ 对工人进行科学的训练, 强调按标准操作;

④ 明确划分计划职能和执行职能, 使管理工作进一步专业化。

泰勒的最大贡献就是: 主张一切管理问题都应该而且都可以用科学的办法加以研究和解决, 实行各方面的标准化, 把经验上升为理论和科学, 从而代替单凭经验办事的传统观念, 开创了科学管理的新阶段。

科学管理的特点是将实践中积累的经验加以系统化和标准化, 并应用科学方法和手段来研究和解决企业内部生产管理问题。受生产力发展水平和文化发展的时代局限, 科学管理阶段也存在不足之处。如对于企业的全面管理和重大决策问题, 没有进行综合的研究分析, 缺乏系统的理论, 没有总体优化的概念和方法, 没有充分调动人的主动性和积极性。

3. 现代管理阶段 (20 世纪 40 年代~现在)

第二次世界大战之后, 科学技术和工业生产迅速发展, 工程规模和产品的复杂程度不断扩大和提高, 生产社会化程度日益提高, 市场竞争空前剧烈, 所有这些, 都促进了管理科学的发展。形成了以经营战略为重点, 并在思想、内容、组织、方法、手段等方面有着新特点的现代管理。现代管理阶段具有如下特点。

① 突出经营决策, 面向市场, 力求提高盈利水平。提出“管理的重点在于经营, 经营的中心在于决策”的观点。

② 把开发新产品, 重视产品质量, 提高技术水平作为企业发展的核心问题。

③ 实行以人为中心的管理, 提出“管理民主化”以及“尊重人”的口号, 采用激励手段强化对人的管理。重视教育, 加大智力投资。

④ 广泛应用现代科技成就, 如运筹学、电子计算机等先进管理方法和工具, 促进管理效率的提高。

⑤ 运用系统论, 对企业实行系统管理, 促进对企业内部的各个子系统的综合平衡, 实行全面管理。

随着现代管理的发展, 相应地涌现出许多管理学派, 其中比较突出的有两派。

(1) 行为科学学派 它是从社会学、心理学的角度来研究人们的相互关系和人的动机及其产生的行为对提高工作效率和达到决策目标的影响, 它强调人的行为、强调做好人的工作、激励职工为实现企业的目标而努力。

(2) 管理科学学派 又称数学学派, 它是在自然科学的基础上发展起来的。强调采用计量方法, 运用系统理论以及运筹学和电子计算机等科学技术, 选择最优的方案, 寻求经济效益最好的决策。

(二) 中国企业管理的发展历程

中国工业企业管理发展的历史是比较短的。旧中国是半殖民地半封建国家, 工业基础十分薄弱, 有一些官僚买办资产阶级所办的工厂, 民族资本主义工业虽有一定程度的发展, 但规模较小。在第二次国内革命战争时期, 我党在苏区办了一些工业, 基本上是一些手工业工厂, 积累了一些管理经验。在管理这些企业中, 一方面坚持党的优良传统, 突出政治优势, 另一方面又实行小生产的管理方式, 这给以后的企业管理工作带来了一定的影响。

新中国成立以后, 国家逐步有了现代工业企业。50 多年来, 中国的企业管理经历了一条曲折的道路。1953 年, 我国进入了大规模的经济建设时期, 在全国范围内系统地引进了前苏联的企业管理方法, 对我国的企业管理走上科学管理的道路, 起到了积极的推动作用。但在学习过程中, 存在着不加分析、一切机械照搬的问题。1956 年这种盲目照搬外国管理

方法的做法得到一定程度的校正。同年9月,党的八大提出在企业中实行党委领导下的厂长负责制,这一领导体制应该说是符合当时情况的。1957年又决定在企业中实行职工代表大会制,以加强民主管理。但1958年开始了大跃进,受“左”的思想的影响,把刚刚建立起来的行之有效的管理制度和办法,看成是不合理的,并加以批判,使管理工作一度陷入混乱。1961年党中央提出对国民经济进行“调整、巩固、充实、提高”的八字方针,发布了《国营企业工作条例(草案)》,企业管理工作又得到了恢复和发展,并且已具备了中国的基本特色。但在1966年“文化大革命”开始之后,全盘否定了过去的企业管理,把正常管理工作和所制定的规章制度说成是“管、卡、压”。持续十年的动乱,在给国民经济造成重大损失的同时,给中国的企业管理工作带来了极大破坏。

1978年,中国共产党的十一届三中全会之后,党和国家的工作重心转移到社会主义现代化建设上来,确立了改革开放的战略方针。在企业管理的改革上,一方面进行恢复性整顿,随着在对工业企业进行全面整顿的基础上,进行扩大企业自主权的试点,试行经济责任制,实行利改税等重大改革措施;另一方面注意消化和吸收西方发达国家先进的管理理论和管理方法,使企业管理工作得以快速恢复并迅速发展和完善。党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》公布后,企业进入了经营机制转换阶段,改革企业经营方式,开展企业达标升级活动,推行承包经营责任制,试行租赁制,选择股份制试点,同时推行了企业内部配套改革。并且把行之有效的改革经验加以概括和总结,以法律或法规的形式固定下来,使中国的企业管理逐步走向法制化、规范化。1992年邓小平南巡讲话和同年召开的党的十四大,明确提出了在中国建立社会主义市场经济体制的目标模式,使中国企业改革和发展进入了一个新的历史阶段,也使企业管理面临新的课题、新的挑战和新的发展机遇。

第二节 现代企业制度和企业组织结构

一、现代企业制度

(一) 现代企业制度的概念和建立现代企业制度的客观必然性

现代企业制度是指以完善的企业法人制度为基础,以公司制为主要形式,以产权明晰、权责分明、政企分开、管理科学为基本特征,能适应社会主义市场经济要求的一种体制模式。

现代企业制度是现代市场经济的产物,虽然是在发达的资本主义制度下形成的,但都是人类文明的共同财富,它既反映了资本主义市场经济的特殊规律,也反映了社会主义市场经济的一般规律,是市场经济条件下企业内外关系及其发展规律的法律反映。中国现代企业制度强调了“公有制主体”的地位,这符合中国国情,既体现了发达国家企业制度的基本特征,又体现了中国企业改革的成功经验和做法与国际惯例和通行做法的结合。中国现代企业制度的提出,是国民经济发展的客观要求,是深化经济体制改革的必然,从以下四方面可进一步说明其建立的客观必然性。

1. 建立现代企业制度是加快建立社会主义市场经济的需要

企业体制是整个经济体制的重要组成部分。现代企业制度是构筑社会主义市场经济体制的基础,建立社会主义市场经济体制,就是为了要在国家宏观调控下使市场资源配置起基础性作用,企业改革就是根据这一本质要求,选择改革的目标模式。因此,建立适应市场经济

要求, 产权清晰、权责分明、政企分开、管理科学的现代企业制度, 是建立社会主义市场经济体制的本质要求。

2. 建立现代企业制度是搞活国有经济的需要

多年来, 国家为了搞活大中型企业, 采取了一系列的改革措施, 虽然对激发企业的活力起到了积极作用, 然而, 国有企业改革中的一些深层次的问题尚未完全解决, 国有企业的经营机制并未实现根本性的转变, 国有企业资产流失的现象还十分严重。解决这些问题的出路在于企业制度的创新, 通过建立现代企业制度, 理顺产权关系, 实现出资者所有权与企业法人财产权分离, 形成产权约束机制, 使企业真正成为法人实体和市场竞争的主体, 根本上解决国有资产保值增值问题, 使国有资产的结构布局达到优化。

3. 建立现代企业制度是适应转变政府职能、改革国有资产产权管理体制的需要

转变政府职能是建立社会主义市场经济体制的迫切要求。政府管理经济的职能, 主要是制定和执行宏观调控政策, 从直接管理企业转到间接调控上来, 通过经济手段、法律手段和必要的行政手段, 培育和发展市场体系, 维护平等竞争的环境, 实现“政府调控市场, 市场引导企业”的经济运行机制。

4. 建立现代企业制度是实现企业制度与国际惯例接轨的需要

现代企业法人制度是世界通行的主导企业制度, 建立以公司制为主要形式的现代企业制度, 有利于企业进入国际市场, 顺畅地开展国际贸易、投资、融资等活动, 借鉴国外企业成功经验, 完善我国社会主义市场经济的运行机制。中国已经加入世界贸易组织, 必然会对现行的企业制度提出严峻的挑战, 能否做到主动适应、顺利接轨, 很大程度上取决于中国建立现代企业制度的速度和程度。

(二) 现行企业制度的基本特征

1. 现代企业制度是产权关系明晰的企业制度

企业的设立必须要有明确的出资者, 必须有法定的资本金。出资者享有企业的产权, 企业中的国有资产所有权属于国家, 企业拥有包括国家在内的一切出资者投资形成的全部法人财产权。企业的法人财产是其进行生产的保障, 企业只能在一定权限内占有和使用, 财产的所有权及其增值部分, 都属于出资者。企业解散清算时, 其剩余财产都是出资者的, 但出资者享有的权益是扣除债务之后的净资产。产权制度的建立, 使多年来未能彻底进行的企业改革向前推进了一大步。国有资产的终极所有权与企业法人财产权的明晰化是中国在走向市场经济过程中的一大突破, 是现代企业制度的一个重要特征。

2. 现代企业制度是权利责任关系明确的企业制度

现代企业制度有效地实现了权责关系的辩证统一。出资者一旦投资于企业, 其投资额就成为企业法人财产, 企业法人财产权也随之确定。企业以其全部法人财产, 依法自主经营、自负盈亏、照章纳税, 同时企业要对出资者负责, 承担资产保值增值的责任。这就改变了企业不具有法人财产权, 只是上级行政机关的附属物, 责、权不对称, 往往权利小责任大, 从而形成无人真正对国有资产负责的格局。因此, 法人权责健全是在企业内部建立制约和激励机制, 主动地依法维护所有者权益, 实现国有资产不断增值的一条好途径。

3. 现代企业制度是有限责任的企业制度

企业的资产是企业经营的基础, 出资者所投资本不能抽回, 只能转让, 风险与利益共担。出资者以其投入企业的资本额享有所有者的权力; 出资者以其投资比例对企业积累所形成的新增资产也拥有所有权。当企业亏损时, 包括国家在内的所有出资者按投入资本额的多