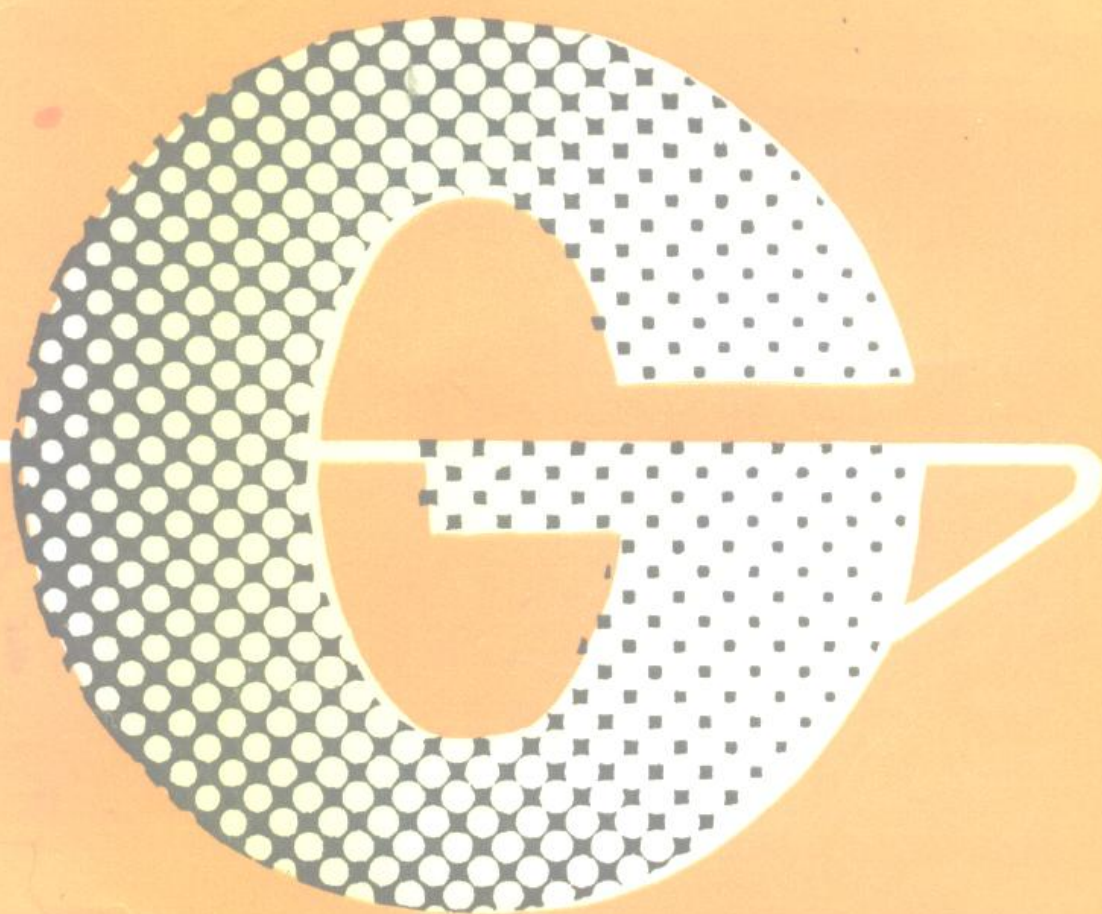


普通高等专科学校教育机电类规划教材

企业管理与 技术经济



上海理工大学 徐金石 陶田 编

机械工业出版社

普通高等专科学校教育规划教材

企业管理与技术经济

徐金石 陶 田 编
金行仁 审



机械工业出版社

本书共有十一章，包括：企业管理概论，市场营销，生产管理的过程组织与优化方法，网络计划技术，新产品开发，全面质量管理，资金筹集、成本与利润，资金的时间价值，项目经济评价的方法，设备更新的经济分析，价值工程。各章末均附有复习思考题。

本书为高等专科学校工科类专业的规划教材，也可作为厂矿、公司等企业在职工工程技术人员及管理人员培训教材和自学参考书。

企业管理与技术经济

上海理工大学

徐金石 陶 田 编

*

责任编辑：王海峰 版式设计：王颖

封面设计：姚 毅 责任校对：姚培新

责任印制：王国光

*

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南街一号)

邮政编码：100037

(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)

机械工业出版社京丰印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本787×1092¹/₁₆·印张13·字数318千字

1997年5月第1版第1次印刷

印数 00 001—20 000 定价：12.80元

*

ISBN 7-111-05357-5/F·645(课)

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

ISBN 7-111-05357-5



9 787111 053576 >



前 言

本书是在1992年出版的《工业企业管理与技术经济》教材的基础上,根据全国高等专科学校管理工程专业教材编审委员会制定的教学计划和教学大纲修订编写的。

本书比较系统地阐述了现代企业管理和技术经济分析的基本原理与方法,并把技术、经济和管理有机地结合起来。全书共十一章,包括:第一章企业管理概论,第二章市场营销,第三章生产管理的过程组织与优化方法,第四章网络计划技术,第五章新产品开发,第六章全面质量管理,第七章资金筹集、成本与利润,第八章资金的时间价值,第九章项目经济评价的方法,第十章设备更新的经济分析,第十一章价值工程。各章均附有复习思考题。

本书由上海理工大学徐金石、陶田编写。徐金石编写第七、八、九、十、十一章;陶田编写第一、二、三、四、五、六章。徐金石、陶田共同对全书进行了协调和修改,徐金石对全书作了总纂。上海社会科学院研究员金行仁担任本书主审。

本书为高等专科学校工科类专业的规划教材,也可作为厂矿、公司等企业在职工程技术人员及管理人员培训教材和自学参考用书。

由于编者水平有限,书中缺点错误在所难免,恳请读者批评指正。

编者

1996年6月

目 录

前言	
第一章 企业管理概论	1
第一节 工业企业及其管理	1
第二节 现代企业制度和组织机构	5
第三节 企业文化和企业形象	12
复习思考题	16
第二章 市场营销	17
第一节 市场营销概述	17
第二节 市场调查和市场预测	19
第三节 市场营销组合	25
第四节 销售管理业务	30
复习思考题	32
第三章 生产管理的过程组织 与优化方法	33
第一节 生产管理的概念与内容	33
第二节 生产过程组织	34
第三节 生产管理的优化方法	42
复习思考题	51
第四章 网络计划技术	53
第一节 网络计划技术的概述	53
第二节 网络图的构成与绘制	54
第三节 网络图的时间参数及其计算	58
第四节 网络计划的优化	64
复习思考题	70
第五章 新产品开发	72
第一节 新产品开发概述	72
第二节 新产品的开发程序	73
第三节 产品工艺管理	78
第四节 正交试验法	82
复习思考题	86
第六章 全面质量管理	87
第一节 质量管理概述与 ISO9000 系列标准	87
第二节 全面质量管理	90
第三节 质量管理的统计方法	92
复习思考题	105
第七章 资金筹集、成本与利润	107
第一节 资金筹集	107
第二节 成本	110
第三节 利润	112
复习思考题	115
第八章 资金的时间价值	116
第一节 资金时间价值的基本概念	116
第二节 利息公式	118
第三节 等值的计算	125
复习思考题	129
第九章 项目经济评价的方法	131
第一节 效益-费用分析法	131
第二节 方案比较分析法	136
第三节 不确定性分析法	144
复习思考题	152
第十章 设备更新的经济分析	154
第一节 设备管理概述	154
第二节 设备的检修	157
第三节 设备更新方案的比较	165
复习思考题	172
第十一章 价值工程	173
第一节 价值工程的产生与发展	173
第二节 价值工程的基本概念	174
第三节 对象选择和收集情报	176
第四节 功能分析与功能评价	178
第五节 方案创造与方案评价	190
复习思考题	195
附录 复利系数表	197
参考文献	204

第一章 企业管理概论

第一节 工业企业及其管理

一、工业企业的特征和分类

(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,实行独立核算,自负盈亏,并具有法人地位的盈利性经济组织。

工业企业是商品生产和社会分工的产物,它最初产生于资本主义社会,经历简单协作、工场手工业和机器大工业三个阶段,才逐步发展成为高度社会化大生产的工业企业。社会主义工业企业和资本主义工业企业虽然存在着本质的区别,但从企业生产力角度讲,它们之间又存在着许多共性。

工业企业的基本特征主要有:

1) 工业企业是从事社会经济活动的经济组织。它拥有一定的资源,形成一定的生产力,在社会化大生产的分工中,担负一定的产品生产和生产服务,构成社会生产力的基础,促进社会经济的发展。

2) 工业企业实行自主经营和自负盈亏。作为一个经济实体的企业,必须拥有一定数量的经营资金,有经营自主权,实行独立核算,自负盈亏,有权支配自己的人力、物力和财力,组织企业的供产销等经济活动,如果企业只负盈不负亏,就不可能有负责的经营行为和正确地行使自主权。

3) 工业企业以盈利为经济目标。工业企业进行社会经济活动的目标是获得利润,但由于我国处于计划经济向市场经济转变的初级阶段,考虑到国计民生等全局利益,有些企业为了国家利益和人民生活需要,允许政策性亏损,这同资本主义工业企业单纯追求利润具有本质区别。

4) 工业企业具有法人地位。经申报批准的企业才具有法人地位,即可以独立享受法律规定的权利和利益,承担法律规定的义务和责任,可以在银行开户,有权与外单位签订各种经济合同。

现代工业企业是企业发展的方向,对现代工业企业的理解,意在现代,现代是具有鲜明的时代性,是动态的综合性概念。现代工业企业具有三个最基本的特点:其一是工业企业建立在高度社会分工与协作的基础上,劳动的社会化程度大大提高,随着商品经济的发展,市场竞争加剧,企业趋向联合并向大的企业公司发展;其二是企业生产建立在高度的科学技术基础上,广泛应用包括现代设备和装备等一系列科技成果,发展生产力主要靠科学技术;其三是工业企业有精干高效的组织体系和严密的规章制度。

(二) 现代工业企业的分类

现代工业企业的组织形式多种多样,根据市场经济的发展规律和生产经营管理的特点,可按一定的标志对企业进行分类。

按企业生产资料所有制形式的不同,可将我国工业企业分成:国有全民所有制企业、集体

所有制企业,中外合资企业、个体私有制企业等。其中国有全民所有制企业在我国的国民经济中占主导地位。随着社会主义市场经济理论的提出,我国现阶段全民所有制企业的经营方式正在经济体制改革的发展过程中不断调整和完善,正已由单一国营制的经营方式发展到多层次、多形式的经营方式,目前大致有以下几种:

1) 国有国营企业。指对国计民生或国防建设有重大影响,需要国家直接控制,统一组织投资、技改和经营管理的企业。

2) 国有民营企业。指在明确产权关系和保证国有资产增值的条件下,由国家交给集体或经营者进行经营管理的企业。

3) 承包经营企业。指通过承包合同书明确国家与企业的经济关系,实行“包死基数,确保上交,超收多留、欠收自补”经营原则的企业。

4) 租赁经营企业。指以租赁合同的形式,承租生产经营用的固定资产从事生产经营活动的企业。

5) 公司制企业。指依法定程序设立,以盈利为目的,以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,在国家宏观调控下,按市场需求自主组织生产经营活动,以提高经济效益和实现资产保值增值为目的的社团法人。

按企业组织形式不同,可将工业企业分为工厂、总厂、企业集团等不同类型的企业。一个工厂就是一个企业,它具备企业的所有特征与基本性质,是具有统一生产经营,独立核算盈亏、承担民事的法人单位。总厂是由若干个分厂按照一定的规则组织起来并进行统一生产经营活动的独立核算的法人单位。各个分厂不能独立对外,只对生产成本负责,是成本中心。而总厂则负责统一对外,对经营效益负责,是利润中心。企业集团是指为取得规模经济效益,以骨干企业为核心,由若干具有独立经济地位的,相互之间具有一定经济技术联系的企业,实行较大规模的经济联合,组成具有法人地位的经济实体。

按企业的生产类型、生产规模、生产技术和经营特点的不同,还可将工业企业分为各种类型。按生产类型可分为单件生产、成批生产、大量生产的企业;按生产规模可分为大型、中型、小型企业;按生产工艺可分为采掘型、合成型、分解型、调制型、装配型企业;按生产结构可分为劳动密集型、资金密集型、知识技术密集型企业等等。

二、工业企业管理的职能和性质

(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,它是随着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。”所以说,管理就是协调人类集体活动,以达到既定目标的一种组织和指挥职能。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,以实现预期的目标任务。

(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。

计划:包括决策,是管理的首要职能。计划职能就是确定计划目标,使活动按计划进行。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。

组织:是对人们的生产经营活动进行合理的分工和协作,合理配备和使用企业的资源,正确处理人们相互关系的管理活动。

指挥: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。

控制:就是严格监督决策与计划的实施,并防止和纠正越出既定目标和计划轨道的各种活动。

协调: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,以实现计划的最优化,从而获得最佳经济效益。

管理的职能可以有多种表达方式。除了上述职能外,有的还提出了激励、教育、创新等职能,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。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顺利实现。

如上所述,工业企业管理的含义是指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任务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,是组织协作劳动的一般要求,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。人们通常所说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,管理进而可区分为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结合发生作用的过程。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表现的。

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与资本主义企业管理之间的共性和个性。从而正确地对待资本主义的管理科学和管理办法,科学地总结我国在企业管理方面的经验教训,把管理水平提高到新的阶段。

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。多年来,随着商品经济、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~20世纪初)

在这个阶段,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~40 年代)

随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段的过渡,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、标准化和理论化,于是出现了“科学管理”的理论。科学管理的创始人是被称为“科学管理之父”的美国人泰罗(F. W. Taylor),他于 1911 年发表的《科学管理原理》是资本主义企业管理学最早的代表性著作,其主要内容有:

- 1) 运用观测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制来刺激工人完成定额;
- 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。

泰罗的最大贡献就是: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。在此期间,还有吉尔布勒斯、甘特、福特等人也为科学管理作出过贡献。总的说来,科学管理的特点是将积累的管理经验加以系统化和标准化,并运用科学方法和手段来研究和解决企业内部生产管理问题。但不足之处是,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. 现代化管理阶段(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,形成以经营战略为重点,并在管理思想、内容、组织、方法手段等方面有着新特点的现代管理。具体说,现代管理有以下特点:

- 1) 突出经营决策,面对市场,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”的论点。
- 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“尊重人”为号召,采用激励手段笼络人心,并重视教育,进行智力投资。
- 4) 广泛运用现代科技成就,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,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效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,它是在自然学科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）我国企业管理的发展历程

我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，民族资本主义工业也有一定程度的发展。在第二次国内革命战争时期，我党在苏区办了一些工业，尽管基本上是一些手工业工厂，也积累了一定的管理经验，在管理这些企业中，一方面坚持党的优良传统，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。

建国以后，我国才有了现代工业企业。40多年来，我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，毛泽东同志批评了这种盲目照搬国外的作法，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，1957年又决定在企业中实行职工代表大会制，加强民主管理。1958年开始了大跃进，企业管理上出现了干部参加劳动、工人参加管理、工人、技术人员和领导干部三结合等一些新经验，但在指导思想，犯了“左”的错误，把第一个五年计划期间建立起来的科学管理制度和办法，都看成是不合理的加以批判和改革，一度使管理陷于混乱、损失严重。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《国营工业企业工作条例（草案）》，企业管理工作又得到恢复和发展，并且已具有了中国的特色。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，把科学管理说成是“管、卡、压”。十年动乱，给我国的企业管理带来了极大破坏。

粉碎“四人帮”以后，特别是在1978年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建设上来，确定了建设有中国特色的社会主义理论和改革开放的战略方针，在企业管理的改革上，先是进行了恢复性的整顿，随后在对所有国营工业企业进行全面整顿的基础上，进行了扩权试点，试行经济责任制，实行利改税等改革措施。自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的转换阶段，改革企业经营方式，开展企业升级活动、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。自1984年以来，党中央、国务院和全国人大常委会以及有关部门，把十一届三中全会以来执行的方针政策和成功的、行之有效的改革经验加以概括总结，以法律的形式固定下来。《全民所有制工业企业转换经营机制条例》《破产法》《公司法》等几十个法律、法规性文件，是我国企业管理走向法制化、规范化的标志，对巩固多年来改革的成果，促进企业管理改革的深化，具有十分重要的意义。1992年春邓小平同志南巡讲话以后，全国经济建设掀起了新的高潮，同年10月中共十四大召开，明确提出了在我国建设社会主义市场经济体制的目标模式，1993年3月召开的八届人大又把它写进了宪法。从此我国企业的改革和发展进入了一个新的历史阶段。

第二节 现代企业制度和组织机构

一、现代企业制度

（一）现代企业制度的概念和建立的客观必然性

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

责明确、有限责任、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发展规律的法律反映。我国现代企业制度强调了“公有制主体”地位,并符合中国国情、具有中国特色,既体现了发达国家企业制度的基本特征,又体现了我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。我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。

一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。企业改革就是要根据这一本质要求,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、权责明确、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。

二是搞活国有经济的需要。多年来,国家为了搞活国有大、中型企业,采取了一系列的改革措施,虽然对增强企业的活动起到了一定的积极作用。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,经济效益处于“明亏、潜亏、盈利各约占 1/3”的状态,国有资产流失的现象十分严重,解决这些问题的出路在于企业制度创新,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。

三是适应政府转变职能、改革国有资产产权管理体制的需要。转变政府职能是建设社会主义市场经济体制的迫切要求。政府管理经济的职能,主要是制订和执行宏观调控政策,从直接管理转到间接调控上来,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。

四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,有利于其进入国际市场,顺畅地开展国际贸易、投资、融资等活动,借鉴国外企业的成功经验,完善我国社会主义市场经济的运行体制。

(二) 现代企业制度的基本特征

现代企业制度的基本特征是产权明晰、权责明确、有限责任、政企分开和管理科学。

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,实行国有资产的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。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少承受损失,承担亏损。当企业亏损到资不抵债、依法破产时,出资者以其投入资本额为限承担有限责任。有限责任制度真正体现了利益和责任的统一,体现了权利和风险对称的原则。

4. 现代企业制度是政企职责分开的企业制度

政企分开有两层含义:①政资职能分开,即政府的行政职能和资产管理的职能分开。政府行政职能是政府作为国家行政机关的一种职能,属于政府行政权力,而国有资产管理职能仅针对国有资产,所有权职能是一种财产权力,所以该两种职能范围不一样,性质也不同,遵循的法律也不一样。②政企职责分开,政府通过宏观调控来影响和指导企业的活动,不直接干预企业的生产经营活动。明确企业是经济组织,取消与政府之间的行政隶属关系和附属地位,并将承担的社会职能逐步移交给政府和社会。

5. 现代企业制度是一种组织管理科学的企业制度

首先现代企业制度有一套科学、完整的组织机构,它通过规范的组织制度,使企业的权力机构、监督机构、决策和执行机构之间职责明确,并形成制约关系;其次是建立科学的企业管理制度,从提高企业经济效益出发,克服现有企业组织管理制度的弊端,重点是对企业的机构设置、用工制度、工资制度和财务会计制度等进行改革,建立严格的责任体系。并注重调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。

(三) 现代企业制度的组织形式

现代企业的组织形式是以出资者的主体来划分的,其核心问题是产权界定,它是企业制度中最基本的内容。现代企业有三种基本类型,即独资企业、合伙企业、公司制企业。公司制企业又可分为:国家独资公司、有限责任公司、无限责任公司、股份有限公司和控股公司等。公司制是现代企业制度的主要组织形式。

1. 公司的含义和特征

公司是依法定程序设立,以营利为目的的社团法人。公司以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏。公司在国家宏观调控下,按照市场需求自主组织生产经营活动,以提高经济效益,劳动生产率和实现资产保值增值为目的。

公司有四大特征:

(1) 公司必须是以营利为目的经济组织 这一特征可以概括为三点:①公司的营业特征;②公司的商事特征;③公司的行业特征。

(2) 公司是具有法人资格的经济组织 公司作为法人应具备三个条件:①公司必须有自己独立的财产;②公司必须是一个组织体;③公司必须独立承担责任。

(3) 公司是两个以上股东共同出资经营的经济组织 出资是股东的义务,股东均需有自己出资的份额。公司的财产由股东的出资转化而来,因此,股东和他的权利成为公司权力的来源,即公司的最高权力机构是股东大会。

(4) 公司是依照法律进行登记注册的经济组织 公司的设立必须符合公司法的准则,才能登记注册,以便具有法律效力。公司是以营利为目的的社团法人,而作为商事主体的公司要取得法人资格,必须进行商业登记。

2. 有限责任公司和股份有限公司

我国目前的公司制,通常被称为“有限责任公司”和“股份有限公司”。

(1) 有限责任公司 有限责任公司是指由达到法律规定的一定人数的股东,以其出资额为限对公司债务负有限责任的公司。这类公司具有以下特性:①有限公司是以股东出资为基础建立起来的法人组织,股东只对公司负以其出资额为限的责任,对公司的债权人不负直接责任。②有限公司的股东人数,一般都有最高人数的限制。③有限公司不能公开募集股份,不能发行股票,股东有各自的份额以及股份的权利证书,称作股单,它只是一种权利证书,不能在证券市场买卖。④有限公司股东出资的转让应由公司批准,并在公司登记,而且老股东具有优先购买权。⑤有限公司成立、歇业、解散的程序较为简化,管理机构比较简单,同时公司帐目无需向公众公开披露。

由于有限责任公司具有上述特点,许多中小规模的企业往往采用这种公司形式。这样,既可享受政府对法人组织所给予税收等优惠和法人制度所带来的其它好处,又能保持少数出资人的封闭式经营。

(2) 股份有限公司 股份有限公司是指一定人数以上的股东所设立的,全部资本分为均等的股份,其成员以其认购的股份金额为限对公司承担财产责任的公司。这类公司具有以下特征:①股份有限公司所具有的完备的组织机构、完全独立的财产及其责任充分地表现了它是最典型的法人组织。②股东只能以现金或实物出资,而不能以信用或劳务出资。③股东必须达到法定的人数,并与公司的规模有关。④股份有限公司的资本划分为均等的股份,股份可以自由转让,任何合法持有股票的人,都是公司的股东。股东不能要求退股,但可以通过自由买卖股票而随时出让股份。⑤全体股东对公司的债务,以其所认购股份金额对公司负责,此外对公司债务不负任何责任,公司不得以章程或决议扩大股东的责任范围。⑥股份有限公司必须向公众公开披露财务状况,在每个财务年度终了时公布公司的年度报告,其中包括董事会的年度报告、公司损益表和资产负债表。

由于股份有限公司具有能筹集大规模资本、实施一套严密的管理组织保证有效经营,实行资本产权的社会化和公众化等诸多优点,使它成为现代市场经济中大型企业的主要组织形式。

(四) 建立现代企业制度要处理的关系

建立现代企业制度除了必须有相应的配套改革措施,与有关方面的改革协调发展外,还必须处理好一定的关系,这样才能使现代企业制度得以建立、健全和正常运行。

(1) 建立现代企业制度同贯彻实施《企业法》《全民所有制工业企业转换经营机制条例》《国有资产监督条例》的关系 《企业法》以法律形式确立了全民所有制企业作为独立的商品生产者和经营者的法人地位,并规定了相应的经营自主权,《全民所有制工业企业转换经营机制条例》从转换企业经营机制的角度,更加扩大了企业自主权,明确了企业的法律责任,同时提出了加快政府转变职能的若干要求,《国有资产监督条例》是对《全民所有制工业企业转换经营机

制条例》的完善和发展。因此,建立现代企业制度同贯彻实施《企业法》和两个条例,目标是一致的,内容是密切相关的,因此要注意工作上的相互结合,相互促进。

(2) 建立现代企业制度同政府转变职能的关系 建立现代企业制度将国有企业改组为现代法人公司,理顺了国有资产的产权关系,从而从根本上割断了政企不分的脐带,在这种条件下,政府转变管理经济的职能更为紧迫。因此,必须按照党的十四届三中全会决定精神,有预见性地主动地把转变各级政府职能的工作抓好,决不应长期滞后。

(3) 建立现代企业制度同推进宏观配套改革的关系 宏观配套改革包括财税、金融、投资、计划、流通、物价以及劳动人事分配等体制的改革必须加快步伐,以建立适应市场经济要求的宏观调控体系,并加快培育市场体系。只有这样,才能保证企业改革的深入发展,促进现代企业制度的建立和健全。

(4) 建立现代企业制度同加强管理,推行企业管理现代化的关系 建立现代企业制度,明晰产权关系,明确权利与责任,建立科学的组织体制,是实现了组织体制现代化。要成为一个现代企业,还要有其他的现代化管理内容,如管理思想(观念)现代化、管理人才现代化、管理方法现代化、管理手段现代化等。建立现代企业制度,必须着眼于转换企业经营机制,同时推进企业管理现代化。千万不要认为只要解决了产权关系,管理就可以松了。只有深化改革,加强管理,苦练内功,才能推进企业管理现代化,巩固改革成果,促进现代企业制度的建立。

二、企业的领导体制

改善和完善企业领导体制是社会化大生产的需要,是市场经济的需要,也是企业实行公司化改造的需要。要对现代工业企业实行有效的管理,关键不仅在于要有好的企业领导者,而且还要有与现代企业制度相适应的领导体制。我国企业的领导制度,经过了一个创立、发展、改革和逐步完善的过程。多年改革的历史进程表明,企业领导制度的核心问题是如何正确划分企业中党、政、工三者的职责及相应的权力,三者之间要摆正地位,协调好关系,充分发挥作用,保证企业的目标和任务的实现和完成。依照有关法律规定,企业不再隶属于政府,企业中的行政组织是企业生产经营活动的统一指挥中心。例如股东大会是公司的最高权力机构,是企业行政组织的顶层。在股东大会闭幕期间,实行董事会领导下的总经理负责制,负责处理日常生产运营管理业务,总经理对企业生产运营管理全权负责。企业中的党组织是一个政治组织,它在企业中的任务是要发挥政治核心作用,保证党和国家方针政策的贯彻执行,坚持企业的社会主义方向,领导企业的思想政治工作和精神文明建设,参与企业重大问题的决策讨论。实行公司制的企业,要按照有关法规建立内部党组织结构。企业要全心全意依靠工人阶级。工人阶级是企业的主人,工会与职工代表大会要组织职工参加企业的民主管理。企业要从制度上进一步明确职工参与决策的权力,维护职工的合法权益,加强监督机制,更好体现职工群众的主人翁地位,使他们真正成为企业的主人。

企业是经济组织,各项工作都要以生产经营为中心,努力开拓市场,发展生产,提高效益。企业中的党、政、工都要围绕这个中心任务和共同目标来开展工作,做到各司其职,各尽其责,发挥各自的作用,形成一个有机的整体,使社会主义工业企业的领导制度不断加以完善。

三、企业的组织机构

为了保证企业生产经营活动实行统一指挥,必须在企业内部建立一个统一的、强有力的、高效率的生产经营管理指挥系统,设置必要的组织机构。

(一) 企业组织机构设置的原则

1. 任务目标、精干高效原则

一切管理组织的结构形式,机构的调整、增设、取消或合并都必须以是否对完成任务、实现目标有利为衡量标准,做到机构精简、队伍精干、注重实效。并根据企业外部环境和任务目标,既保持相对稳定性,又保持一定的弹性和适应性。

2. 统一指挥、分级管理原则

一方面,为了保证企业开展生产经营和管理活动指挥的统一性,对有关全局性、长远性的问题,实行集中指挥、统一领导的职权;另一方面,对下级管理组织渗入授权原则,发挥其工作的主动性。杜绝多头领导,避免越级指挥,使各级领导责、权、利的结合得以体现。

3. 管理幅度、管理层次原则

管理幅度指每名上级领导直接领导的下级人员数,即管理的广度。管理层次指企业高层的决策、指令贯彻到基层所经过的环节,即管理的深度。管理幅度与管理层次成反比关系,即管理幅度越大,管理层次越少;反之亦然。有效管理幅度的大小,受到管理内容的相似和复杂程度及领导者的知识、能力、经验、精力等条件的限制。因此设置时必须考虑权责对等,才职相称的原则。

4. 分工协作、责权分明原则

现代企业高效的管理,必须对密切联系的各项管理工作,在整体规划下明确分工,强调协作与配合,划清职责范围,使企业各项管理业务处于和谐的协调运动状态,进一步提高管理工作的质量与效率。

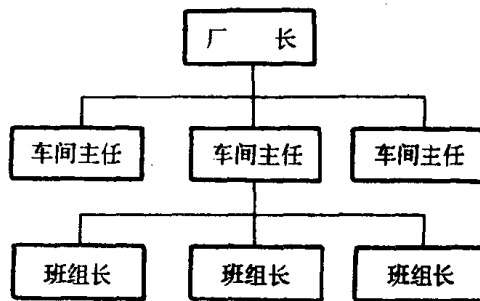


图 1-1 直线制组织机构示意图

(二) 组织机构的形式

企业的组织机构是企业组织内部各级层次之间授权关系的基本框架。随着现代大工业的产生和发展 and 我国社会主义市场经济体制的确立,企业的组织机构正经历着一个不断演变和逐步发展的历史过程。目前工业企业采用的主要形式有:直线制、直线一职能制、事业部制、矩阵组织结构、公司治理结构等。

1. 直线制

直线制是仿照军队组织的一种生产指挥系统形式。工业企业内部各部门按垂直系统直线排列,自上而下地发布命令,自下而上地负责。各级管理人员和直属的下级人员之间,有一个唯一的直线权责关系,如图 1-1 所示。这种组织机构一般适用于工艺简单的小型企业。其优点是管理权限集中,权责明确,机构简单,联系方便,便于统一指挥;其缺点是部门主管要解决一切问题,企业需要全能式的管理者,这是比较困难的。

2. 直线一职能制

直线一职能制是直线组织的发展,它除了保持直线制的基本形式外,在厂部和车间两级还设立职能科室或小组,作为各级主管的参谋和助手,

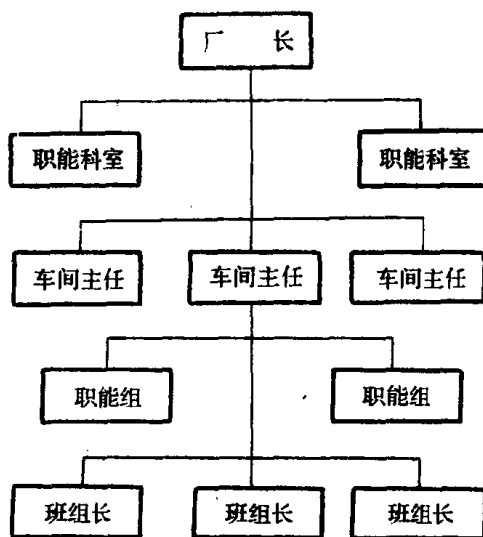


图 1-2 直线一职能制组织机构示意图

这种组织机构如图 1-2 所示,是目前最常见的一种组织形式。其优点是既保持了各级领导的集中统一指挥,又发挥了专业人员的参谋作用;其缺点是职能部门多,不便于协调。

3. 事业部制

事业部制是在总公司总经理领导下设立若干个事业部,事业部是独立核算,自负盈亏,统管产品的生产、采购和销售活动的单位。总公司保留预算、重要人事任免和重大问题决策等权力。其优点是既保持了公司的灵活性和适应性,又能发挥事业部的主动性和积极性,并使总公司的最高层领导从日常业务中解脱出来,从事远景规划和重大问题的决策。如图 1-3 所示。

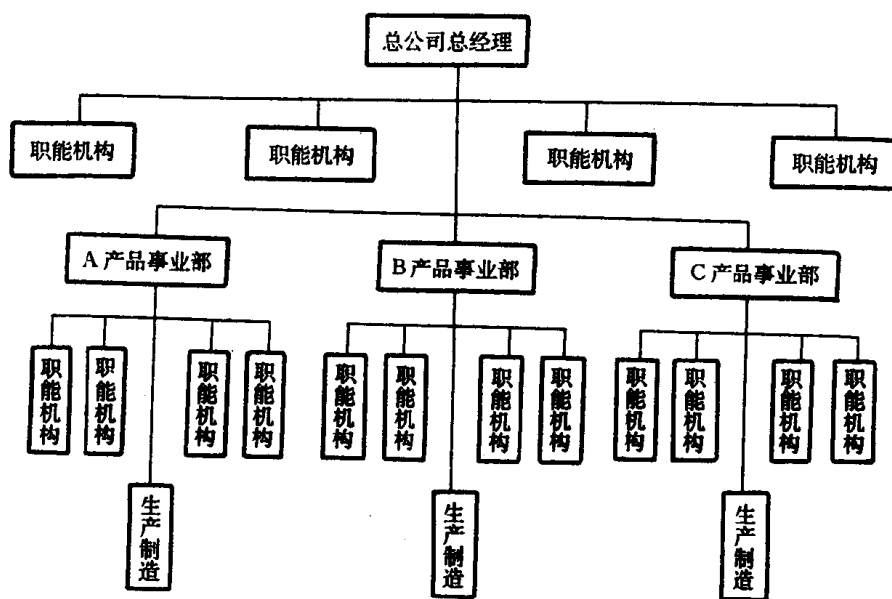


图 1-3 事业部制组织机构示意图

4. 矩阵组织结构

矩阵组织结构是将按职能划分的垂直领导系统与按产品(项目)划分的横向领导系统组合在一起的生产指挥组织结构形式,如图 1-4 所示。其特点是为了完成某一项任务,由有关部门派人参加,组成项目小组,并由厂长直接领导,任务完成后,小组撤消,成员回原单位。其优点是能够发挥各种专门人才的作用,常用于组织对较难课题的攻关;其缺点是稳定性较差,容易产生临时观念,小组成员接受双重领导,当两个部门领导人意见不一致时,使他们无所适从,影响工作。这种形式主要适用于一次性工作,或临时的突击性工作。

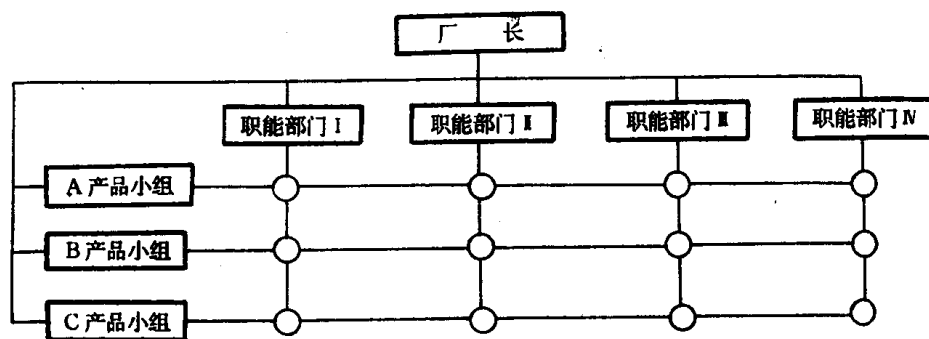


图 1-4 矩阵组织机构示意图

5. 公司治理结构

公司治理结构就是指包括公司领导体制在内的组织机构及其运作规则。其最明显的特征是：所有者、经营者、生产者及所属机构部门能够做到各司其职、各负其责、相互制约。股东会是公司的最高权力机构，由它产生董事会和监事会，由总经理主持公司生产经营管理工作。这种组织形式实行的是三权分立制，即董事会行使决策权；职工代表委员会、监事会行使监督权；总经理行使执行权。公司治理结构如图 1-5 所示。

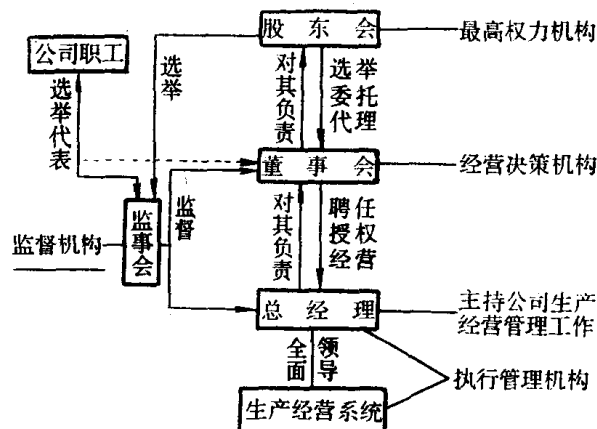


图 1-5 公司治理结构

第三节 企业文化和企业形象

一、企业文化的概念和要素

（一）企业文化的概念

企业文化是 80 年代初由美国管理学者总结比较了日本与美国企业管理的经验后提出来的一个新的概念，是继承了管理科学史上各派管理学说的优秀成果，并在新的历史条件下对传统管理理论的变革和重构，是一次重大的质的发展，固而被西方管理学界称之为管理思想史上的一场“革命”，它已经作为企业管理的最新理论获得广泛应用。但是，至今尚无统一公认定义。本书采用如下的表达方式：“企业文化是企业在长期的经营管理活动中，逐步形成并为全体职工共同认可，共同信奉，共同遵循并带有本企业特色的价值取向、行为方式、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标以及思想意识等因素的总和”。

企业文化的含义也可以从如下两个层面进行理解。其一是广义的企业文化，是指某一企业所创造的独具特色的物质财富和精神财富的总和，其中物质方面，包括企业的厂房、设备、工艺技术、材料、文化设施等，是企业文化中的“外显”部分；精神方面，包括理想信念、价值标准、道德规范、行为准则等，是企业文化中的“内隐”部分。其二是狭义的企业文化，是指仅包括广义企业文化中的精神财富和意识成果。就企业的文化结构层次来看，它由表层、里层和深层构成。表层指物质文化，即企业环境和企业文化建设的“硬件”设施等，里层指制度文化，即企业领导体制、组织结构、规章制度中所反映出来的指导思想，深层指精神文化，即企业职工共同意识活动，它是三层文化中的核心，关系着企业及职工的行为导向，是决定里层文化和表层文化的企业之魂。

（二）企业文化的构成要素