

中华会计函授学校试用教材

企业管理知识

王又庄 主编

中国财政经济出版社

中华会计函授学校试用教材

企 业 管 理 知 识

王又庄 主编

中国财经出版社

前 言

根据我校办学宗旨、教学对象、培养目标、教学形式及学习方法，我们组织编写了一套适合我校学生学习的教材。本书是其中的一本，经审查同意试用。拟经一段教学实践后，再进行修改补充。对于书中的不足之处，恳请教师 and 广大读者批评指正。

中华会计函授学校教材编审委员会

1938年11月

编写说明

本书是为中华会计函授学校编写的专业基础课教材。根据教材编审委员会的要求，教材内容兼顾工商企业管理一般理论知识与基本技能，并考虑会计管理工作的实际需要与成人函授自学教育的特点。教材编写力求通俗易懂，不强调内容的系统性。

本书由北京经济学院王又庄任主编，参加编写的有：北京经济学院潘渔洲同志、吴少平同志、石宁同志，北京商业管理干部学院李寰明同志，北京铜丝厂王彤同志等。本书由中央财政金融学院李天民教授担任主审。

由于我们水平有限，错误与疏漏之处在所难免，恳请读者给予批评和指正。

编者

1988年8月

目 录

第一章 企业管理概论	(1)
第一节 社会主义企业	(1)
第二节 企业管理的性质和职能	(15)
第三节 社会主义国家管理企业的体制	(31)
第四节 社会主义企业管理的任务和领导制度	(41)
第五节 总结和发展具有我国特色的企业管理经验	(47)
第二章 企业管理基础工作	(52)
第一节 企业管理基础工作的要求与内容	(52)
第二节 企业管理信息系统	(60)
第三章 经营管理	(79)
第一节 经营管理的特点、内容与指导思想	(80)
第二节 市场调查与预测	(86)
第三节 企业经营目标与经营决策	(96)
第四节 企业经营计划	(117)
第四章 生产和技术管理	(126)
第一节 生产过程组织	(126)
第二节 生产作业计划	(139)
第三节 网络计划技术	(149)
第四节 生产技术准备	(161)
第五节 设备的使用、维护和修理	(174)
第五章 劳动管理	(186)
第一节 劳动定额与定员	(186)

第二节	劳动组织·····	(202)
第三节	工资·····	(206)
第六章	商品物资管理 ·····	(219)
第一节	商品物资管理的任务和内容·····	(219)
第二节	商品物资消耗定额和储备定额·····	(223)
第三节	ABC管理法·····	(237)
第四节	商品物资供应计划与货源组织·····	(242)
第五节	仓库管理与物资节约·····	(248)
第六节	能源管理与节能途径·····	(254)
第七章	质量管理 ·····	(261)
第一节	全面质量管理·····	(261)
第二节	质量管理常用的方法·····	(276)
第八章	企业的经济效益 ·····	(312)
第一节	经济效益的内涵与分类·····	(313)
第二节	会计管理与经济效益的关系·····	(322)
第三节	经济效益的评价标准·····	(325)
第四节	企业经济效益指标·····	(328)
第五节	怎样综合分析和评价企业的经济效益·····	(343)
第六节	提高企业经济效益的基本途径·····	(351)
第九章	企业的思想政治工作 ·····	(363)
第一节	思想政治工作在企业管理中的地位和作用·····	(364)
第二节	明确指导思想,提高思想政治工作的质量·····	(370)
第三节	思想政治工作的原则和方法·····	(376)

第一章 企业管理概论

〔本章提要〕

本章是属于企业管理学总论性质的内容，有较强的理论性和政策性。主要阐述了企业的基本概念、现代企业的本质特征和企业管理的涵义与管理的职能，以及企业管理的性质等一系列基础理论知识。在这个基础上着重结合我国改革实践，对企业的租赁、承包、股份制、资产经营责任制等新的经营方式和管理体制进行了分析和探讨，进而说明了增强企业活力，提高企业素质，必须提高企业的经营管理水平。因此，改革我国传统的、旧的企业管理体制，使企业真正成为自主经营、自负盈亏、独立核算的经济实体，成为具有自我改造和自我发展能力的经济组织，不但是改革过程中的一项复杂而艰巨的系统工程，也是企业管理工作中的重要任务。

第一节 社会主义企业

我们学习、研究社会主义企业管理，首先要对中国社会主义企业本身有个全面的正确的认识 and 了解。这是学习、研究社会主义企业管理的出发点和立足点。

一、企业和企业环境

(一) 社会主义企业的概念

社会主义企业主要是指社会主义现代工商企业而言。

社会主义现代工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产的独立核算的商品生产和经营单位。它是以销售自己的产品及从事工业性劳务的收入抵偿支出，并取得盈利的一个具有法人资格的盈利性经济组织。

社会主义现代商业企业是社会主义扩大再生产过程中从事流通或服务性经济活动，独立核算，具有法人资格的盈利性经济组织。

可见，社会主义企业是取得法人资格的直接从事商品生产和经营（包括商业、金融、咨询、服务等经营）活动，依法自主经营、自负盈亏、独立核算的盈利性经济组织。

社会主义企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

(二) 开办企业的目的与程序

1. 开办企业的目的。企业活动在当今社会生活中的重要作用和地位已被大多数人所重视，越来越多的人认识到，要改变我国的经济落后状况，要提高我国人民的生活水平，在社会主义初级阶段，首先就必须大力发展商品经济，就必须创办企业。创办企业需要考虑的一个问题就是：为什么要创办企业？创办企业的目的和方向是什么？

创办企业的最初宗旨也许是形形色色的，或者是为了劳动就业，或者是为了寻求事业，或者是为一部分人的生活改

善等等，但从根本上讲，创办企业的首要目的在于满足社会需要，并获取利润。长期以来，我国的商品经济不发达，企业生产经营不讲效益，不计成本，以为赢利是一件不光彩的事，这种观念远不适应商品经济发展的客观形势的需要，是一种陈腐的观念。物质利益是人们从事各种经济活动的根本动因。企业从事的是一种经济活动，企业如不赢利，社会就无法前进。

企业除了追求合理利润外，更重要的是如何为用户和顾客服务，如何尽社会之责，如何为职工的成长创造条件等一系列目的。因为企业利益是寓于为用户和顾客服务工作之中的，企业必须根据用户和顾客的需要，组织生产经营活动，必须时时、事事、处处想着用户和顾客，这样才能在竞争中求生存，求发展。那种只顾盈利，不讲服务，不讲信誉，不顾用户和顾客愿望的做法，终必导致企业彻底失败。因此对企业来说，必须树立全心全意为人民服务的思想，千方百计地满足用户和顾客需求，注重讲求社会效益。

企业应追求社会目标，承担社会责任，并把这个目标
和责任做为企业生产经营活动和管理工作的指导方针。不管是全民所有制还是集体所有制企业，即使是个体企业，从根本上说，社会主义国家利益、社会利益和这些企业的利益是一致的。社会主义企业的社会目标应包括两个方面：一方面，要严格遵守国家的有关方针、政策、法令和规定；另一方面，企业应承担相应的责任，特别是在社会治安、社会就业、环境保护、计划生育、公共福利设施、自然生态，以及精神文明建设等方面。这就要求企业在生产经营活动中，必须注意社会效益，强调为社会服务。

除了上述目的外，对企业自身而言，还存在着“成长目

标”的问题。可见，要开办一个企业，决不仅仅是某个单一目标。而是具有一系列的目标体系。

2. 开办企业的程序。创办企业，应首先向国家工商部门提出申请，进行登记，有了营业执照后，才能合法经营。国家主管部门通过企业登记进行检查监督，保证企业经营的社会主义方向。对原料、动力、燃料没有保证或产品没有销路的企业，破坏资源和生态平衡，造成环境污染的企业，经营有害人民身心健康的和其它不正当业务的企业，国家都可以禁止开办，并制止企业任意转产、改行、变更经营性质和范围，随意撤销与合并。对企业在经营中出现的违法行为，可以及时纠正和处理。可见，进行企业登记是国家对经济进行行政管理的一种重要手段。现就开办企业的一般程序简要介绍如下：

(1) 申请开业。企业办理开业的第一步，是申请开业，具体地说就是要取得发起单位或发起人上级主管部门以及当地政府的批准，此外，从事一些专门经营的企业，还要取得有关部门的认可和批准。例如，从事食品生产和销售，要得到当地卫生部门的认可；经办印刷业务的，要得到当地公安部门的批准。

申请开业时，通常应向这些部门提出开办申请报告。申请报告上应写明开办企业的宗旨、企业的名称、地址、负责人姓名、企业性质、生产经营方式、范围、企业资金总额、职工人数等等。

(2) 申请企业登记。申请开业获批准后，即可申请企业登记。企业一般应向所在地的县、市以上工商行政管理局提出申请。提出申请的时间视具体情况而定，一般工商企业应在投产前30天内提出申请，并提交有关文件，其中包括公

公司的开业申请报告、主管部门的批复，当地政府的批复，企业章程以及基建申请报告等。

(三) 企业环境

企业的经营活动总是在一定的条件下进行的，包括社会的历史、文化、政治、经济等条件，并受这些条件的影响和制约。企业只有使自己的活动与社会发展、社会经济活动协调一致，适应外部环境的变化，才能有效地进行经营管理。

从企业生产经营考察，企业环境并不是指整个外界事物，而是指那些与企业有关联，对企业的生产经营管理活动影响较大的外界因素的总和。影响企业经营管理活动的因素，主要有以下几个方面：

1. 影响企业环境的因素。

(1) 政治因素：不管社会性质如何，企业的生产经营和管理活动必然受国家方针、政策、法律、法令的约束。这一类因素，对企业的经济活动具有强制性，它对企业的生存和发展具有决定性的影响。企业经济活动只能在国家方针、政策许可的范围内进行，企业制订的经营战略和策略，经营方针和目标，必须符合国家方针、政策的要求。

(2) 社会因素：其中包括人口增长、人口分布、文化程度、年龄结构、民族结构、民俗以及支配人们思想行为的一些观念，如信仰和道德伦理的标准规范等，这些因素错综复杂，它们对企业的影响程度和方式也迥然不同，在不同时期、不同地区有的对企业关系密切，有的直接，有的曲折。

(3) 技术因素：技术因素是指人类在生产劳动和科学实验中，认识自然和改造自然而积累起来的经验知识的总和，以及体现这些知识、经验的劳动资料。这类因素是影响企业经营因素中比较重要和有长远影响的。

(4) 自然因素：企业的生产经营活动，不仅受着经济规律的支配，而且受着自然规律的制约。因此，对企业来说，它必须将自己的活动建立在与自然因素相适应的可靠基础上，这样才能正常、顺利地进行。

这里所说的自然因素，主要是指客观存在的自然界，包括地形、地貌、气候、地质条件、自然资源等等。那种认为农业生产是靠“地”、“天”吃饭，要注意地理环境，而工商企业是“人为”，可以忽视地理环境的认识是不对的。企业在生产经营过程中，一定要注意对自然资源、气候、地貌、地形等要素的考察。

(5) 市场机制：市场机制是指在商品经济条件下，社会经济活动的各个环节和各个组成部分，通过市场建立起来的一种内在有机联系。这种联系是由市场的商品供求关系、价值和价格、企业间竞争、税收、信贷等的有机组合而成的。企业的生产经营活动是通过市场来组织和实施的，商品经济越发展，市场机制越完善，它对企业的作用也就越明显。因此，企业在经营活动中必须密切注意市场动向，并自觉利用市场机制来调节自身的经营活动。

显而易见，上述五个方面因素远远没有概括出企业环境的全貌。实际上，国家的经济发展状况，经济体制的改革，国民人均收入情况，以及消费水平等因素也在影响着企业，有时甚至起着决定性作用。

2. 企业环境的特点。企业为了有效地进行生产经营活动，还必须了解企业环境的特点，企业环境具有以下三个特性：

(1) 企业环境变化快。科学技术的迅速发展和社会生产力的不断提高，极大地缩短了科学技术从发明创造到应用

的时间，加快了企业产品的更新换代和技术改造的步伐，同时由于人们消费水平的提高和消费结构的变化以及激烈地竞争，使商品寿命周期缩短，从而使企业所处的外部环境不断地发生变化。

(2) 企业环境各因素之间的联系复杂化。一种经济现象的产生绝不会是单纯地由某一种因素所决定的，而是受一系列相关因素的影响。例如，能源价格不仅是由资源供应和消费需求所决定，而且受到技术竞争乃至战争等诸因素的影响。同时，这种错综复杂的互相影响程度也是变化万千的。

(3) 环境因素与企业经营的关系是辩证的统一。企业外界环境的变化不仅制约着企业的发展，而且也给企业的发展带来了新的机会。企业的领导者必须敏锐地发现机会，果断地利用机会，遇到经营风险与威胁，要因势利导，并尽可能将威胁转化为机会。同时，企业经营活动必将影响环境的变化，这也是经营者在认识企业环境时应注意考察的问题。

二、社会主义企业的性质

从生产资料所有制考察，社会主义全民所有制企业是建立在生产资料公有制基础上的，企业的全部财富属于全体劳动人民，企业的所有职工既是普通劳动者，同时也是企业的主人，他们相互之间是互助合作的平等关系。企业的生产目的是满足人民日益增长的物质和文化生活的需要，企业之间是相互协作支援的关系。它们之间的竞争是为了相互促进，共同提高。此外，社会主义企业还担负着社会主义精神文明建设的任务。社会主义企业是在国家统一领导下进行独立经营活动的经济实体，是相对独立的商品生产经营者。

国民经济是一个复杂的有机体，要使这个有机体充满活

力，必须使这个有机体的基本组成单位——企业充满活力。众多的、各具特色的企业的生产经营活动，国家不可能事事都直接进行管理，企业具有经营自主权，就可以使它们积极主动地组织生产，机动灵活、有效地解决生产经营中出现的问题，才有可能取得较好的经济效益。另一方面，全民所有制企业应是相对独立的商品生产者，主要有两层含义：第一，全民所有制企业是商品生产经营者，而不是产品生产经营者；第二，它做为商品生产经营者只有相对独立的地位，而不具有完全独立的地位。

企业生产的产品要成为商品，必须具备两个条件：一是生产这些产品的目的是为社会消费而生产；二是这些产品只有通过交换，才能进入社会消费。由于社会分工的存在和人们在根本利益一致的基础上存在着经济利益的差别，全民所有制企业生产的产品不是为了满足自身的消费，而是为了满足社会的消费，商品的让渡，必须按照等价交换的原则去进行。社会主义企业是自主经营、独立核算、自负盈亏的商品生产者，等价交换是商品经济的通用原则，也是价值规律的基本要求，它要求企业在独立经营过程中，必须以社会必要劳动消耗为标准，从而使企业努力改善经营管理，提高劳动效率，千方百计地把个别劳动消耗低于社会必要劳动消耗，取得更好的经济效益。企业只有独立经营，允许它们根据市场的变化和企业自身的情况，确定其经营目标，才能获得经济利益。

企业要在竞争中求得生存、发展，就必须盈利，必须实行自主经营、独立核算、自负盈亏。

社会主义再生产是以扩大再生产为特征的，要使社会再生产规模扩大，企业就必须盈利，只有为社会提供和创造盈利，社会再生产规模才得以扩大，满足社会及其成员日益

增长的物质文化生活需要的社会主义生产目的才能实现，所以企业只有盈利，才尽到了责任。

当然，做为社会主义企业，它的盈利责任是以负起以下三方面的责任为前提的，第一，对社会的责任，必须严格执行国家的计划，遵守国家的方针、政策和法令。第二，对其它企业的责任，主要是要求企业严格执行同其它企业签订的经济合同，按质、按量、按期提供对方所需要的产品和劳务，违反经济合同的，要承担法律责任，负责赔偿经济损失。第三，对用户和顾客的责任，即要求企业提供质优、价廉、品种多、规格全的商品，提供及时、收费合理的周到服务。

要履行上述职责，必须有权利做保证。全民所有制企业的权力，是它们做为相对独立的商品生产者，履行商品生产者职责所应当享受的权力。这些权力应当包括经营决策和经营计划权、资金的支配和使用权、生产资料和产品 的 购 销 权、劳动工资和人事权等等。

总之，社会主义企业是以生产资料公有制为基础的相对独立的经济实体，是自主经营、独立核算、自负盈亏的商品生产者和经营者，是具有一定权利和义务的法人。

三、现代企业的特点和类型

（一）现代企业的特点

现代企业是社会化大生产的产物，是在资本主义商品经济发展到一定阶段而形成的一种经济组织形式。无论社会形态如何，生产、交换总是要在一定的组织形式中进行。而采取什么样的组织形式，主要取决于社会生产力的发展水平。

现代企业做为商品经济发展到一定阶段的产物，它已突

破了传统的经济组织形式，摒弃了历史上以家庭为生产经营单位的局限性，具有以下新的内容。

1. 在经济关系方面。企业可根据经营上的需要灵活聘用、组织从业人员，从数量上素质上对劳动力进行选择。

2. 在经营目标方面。现代企业经营目标比较单一，靠从事商品生产经营和提供劳务赢得利润。因此它们可以专心经营，注意勤俭，讲求经济核算，注重劳动效率。

3. 在劳动组织方面。现代企业按照从业人员能力和特长进行分工，有利于发挥每个人的智慧和专长，提高劳动效率。

4. 在管理权的归属方面。现代企业的经营权和所有权往往是分离的。企业的经营管理者不一定是企业的所有者，实行的是专家集团式领导方式，强调或重视民主管理。企业经营管理权是由那些精通业务，拥有经营管理知识和有一定管理经验和能力的专家集团来掌握的。

5. 在经营思想方面。现代企业经营者敢于冒险，勇于创新，不怕竞争，敢于承担风险，不断追求新的经营方式和方法。

现代企业，不同于过去手工劳动的小生产作坊，还具有以下特点：

第一，现代企业拥有较复杂的技术装备，采用机器体系进行生产，并日益广泛地吸收和应用新的科学技术成就。现代企业的生产效率和产品质量决定于机器体系的完整程度和劳动者的操作技能。机器的广泛采用，使得人们在生产过程中日益受机器本身运转规律的支配。能否正确认识和运用这些规律，一定程度上将决定着企业生产经营的成败。

第二，现代企业的生产过程具有高度的比例性和连续

性。因为现代企业采用各种机器设备，都是按一定的速度运转，按一定的比例配置，使生产经营过程连续进行。而且这种比例性和连续性摆脱了人身自然条件的限制，受着机器设备运转规律的支配。随着机械化自动化程度的提高，以及流水线等组织形式的广泛采用，这种比例性的要求更加严格，连续性程度更加增强。

现代企业所以具有上述特点，主要是社会化大生产和大规模商品流通的客观需要决定的。它与某种社会制度并无必然联系，更不是资本主义社会所独有的。因此，对我国社会主义企业来说，同样适用。

（二）企业的类型

按不同标志对企业进行分类，目的是为了便于分类指导，分类统计，有助于人们根据不同企业的特点组织生产，组织流通，进行科学经营管理。

根据企业从事生产、流通的情况，通常将企业分为工业企业和商业企业两大类。

1. 工业企业通常用的分类方法主要有：（1）按所有制分，有全民所有制企业、集体所有制企业、个人所有制企业、中外合资经营企业等。（2）按工业部门划分，有冶金工业企业、煤炭工业企业、电子工业企业、石油化工企业、食品工业企业等。（3）按生产过程的特点分，有采掘企业、加工装配企业、冶金化工企业等。（4）按生产规模分，有大型企业、中型企业、小型企业。（5）按生产专业化程度分，有大量生产企业、成批生产企业、单件生产企业。

2. 商业企业通常分类方法有：（1）按生产资料的占有方式划分，有全民所有制商业企业、集体所有制商业企