

主编 朱晋平 郑延涛

现代企业经营 管理

• 山西经济出版社

书 名： 现代企业经营管理

作 者： 朱晋平 郑延涛 主编

出版者： 山西经济出版社(太原市建设南路 15 号·
邮编:030012·电话:4922059)

发行者： 山西经济出版社

印刷者： 山西省统计局印刷厂

开 本： 850×1168 1/32

印 张： 15

字 数： 369 千字

印 数： 0001—3000 册

版 次： 1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷

书 号： ISBN 7—80636—354—8 / F·350

定 价： 32.00 元

责任编辑：宋晋平 复 审：宋晋平 终 审：李国维

助理责编：李慧平



USINESS

主编 朱晋平 郑延涛

序

摆在我面前的是一部由企业管理实际工作者和理论研究人员合作撰写的书稿。它在一定程度上反映了在深化企业改革和市场经济形势下,有关方面对理论研究和实践经验的重视。不论是视为一种趋向,还是当作一项成果,这无疑都是可喜可贺的。因此,作为一名管理工作,我很乐意为《现代企业经营管理》作序。

改革开放以来,随着我国企业管理实践和管理科学的发展,此类论著已有不少。相比之下,我感到本书的特点在于:它既有对企业管理一般规律的执着探求,也有对当前生产经营实际和理论研究热点问题的深入分析;既不盲目追赶时尚,又不拒绝对新事物的认识和理解。从全书内容和篇章布局看,生产管理、经营问题和财务成本管理问题所占比重较大,恰当地反映了改革开放以来,我国企业由以往单纯以生产为中心逐步发展到今天生产、经营、资本运营并重的情况,从而体现了作者实事求是的态度和务实的学风。

作为改革年代企业经营管理变化较快前提下的研究成果,本书难免有其自身的缺欠和不足,如对有些传统问题的认识和一些新问题的理解,还有待于进一步深入探索。但不管怎么说,这种尝试,都是应予鼓励和可资借鉴的。希望看到有志于此的同志们在今后能够取得更大成绩,对我国企业管理的进步和理论发展有所贡献。

王光华

1998年12月

目 录

第一章 绪论

- 第一节 现代企业的特征和形式..... (1)
- 第二节 企业管理的发展与改革..... (8)
- 第三节 市场经济与企业 (18)
- 第四节 建立现代企业制度 (22)

第二章 现代企业人力资源管理

- 第一节 人力资源管理的主要内容 (31)
- 第二节 劳动组织管理 (34)
- 第三节 定额的制定 (40)
- 第四节 人事定员及培训 (47)
- 第五节 工资和奖励 (53)

第三章 现代企业设备管理

- 第一节 设备综合管理的内容与任务 (58)
- 第二节 设备的选择与评价 (60)
- 第三节 设备的磨损与使用 (64)
- 第四节 设备的修理与故障的修理 (69)
- 第五节 设备的改造与更新 (73)
- 第六节 设备的日常管理 (76)

第四章 现代企业物资管理

第一节	物资管理概述	(82)
第二节	物资消耗定额	(87)
第三节	物资储备定额	(90)
第四节	物资供应计划	(93)
第五节	物资库存控制及管理	(98)
第六节	物资节约与综合利用	(106)

第五章 现代企业质量管理

第一节	质量管理的含义及其发展	(108)
第二节	全面质量管理与质量保证体系	(112)
第三节	质量成本控制	(121)
第四节	质量保证系列标准	(127)

第六章 现代企业科技管理

第一节	企业科技管理的基本原则	(130)
第二节	企业科技管理的任务和内容	(132)
第三节	企业科技管理机构	(146)

第七章 现代企业信息管理

第一节	企业信息的意义和作用	(149)
第二节	企业信息的内容	(156)
第三节	企业信息管理	(162)

第八章 现代企业国有资产管理

第一节	国有资产管理概述	(169)
第二节	国有资产的清产核资	(179)

第三节	国有资产评估·····	(185)
第九章 市场调查与市场预测		
第一节	市场的一般概念·····	(193)
第二节	企业对市场的分析·····	(199)
第三节	企业对市场的调查·····	(202)
第四节	企业对市场的预测·····	(208)
第十章 现代企业经营决策		
第一节	经营决策的含义及重要性·····	(218)
第二节	经营决策的原则和程序·····	(220)
第三节	经营决策的方法·····	(227)
第十一章 现代企业经营计划		
第一节	企业经营计划概述·····	(238)
第二节	企业长期经营计划·····	(245)
第三节	企业年度经营计划·····	(252)
第四节	企业年度计划的综合平衡·····	(255)
第十二章 现代企业资金运动		
第一节	资金筹措及其来源·····	(257)
第二节	资金的投放·····	(263)
第三节	资金的运作·····	(268)
第四节	企业利用外资以及外汇资金管理·····	(275)
第十三章 现代企业费用及成本管理		
第一节	费用的发生与产品成本的形成·····	(282)
第二节	成本管理的原则与要求·····	(286)

第三节	成本计划和成本核算·····	(289)
第四节	成本控制和成本分析·····	(296)
第五节	科学管理成本的应用·····	(302)
第十四章	现代企业的内部审计	
第一节	企业内部审计的必要性·····	(308)
第二节	企业内部审计的作用和方法·····	(312)
第三节	企业内部控制制度的审计·····	(316)
第四节	企业内部经济业务的审计·····	(320)
第五节	企业内部经济效益的审计·····	(325)
第六节	企业内部经济责任的审计·····	(329)
第十五章	现代企业经济效益管理	
第一节	经济效益的含义及其认定·····	(333)
第二节	提高经济效益的意义·····	(336)
第三节	企业经济效益评价的原则和方法·····	(339)
第四节	企业经济效益分析的主要内容·····	(344)
第五节	企业经济效益评价指标·····	(351)
第十六章	现代企业经济核算	
第一节	经济核算的含义与内容·····	(359)
第二节	经济核算体制及其运作机制·····	(368)
第三节	经济核算的实施·····	(373)
第四节	经济核算的组织工作·····	(379)
第十七章	知识经济与企业管理	
第一节	知识经济概述·····	(384)

第二节	知识经济对企业管理的冲击和对管理理论的变革	
		(389)
第三节	知识经济与企业文化建设.....	(399)
第十八章	世界部分国家企业制度概述	
第一节	企业制度在当代的新发展和新特点.....	(410)
第二节	美国的企业制度.....	(415)
第三节	德国的企业制度.....	(429)
第四节	亚洲国家的企业制度.....	(441)
第五节	各国企业制度对我们的启示.....	(462)
后 记.....		(470)

第一章

绪 论

企业是现代社会最基本的经济组织,是市场经济的主体。要想通过有效管理使其充分发挥自身作用和社会职能,就应对企业的特征、形式、经营方式、外部环境等基本问题有必要的了解和认识,以作为具体管理活动中制定各项对策、措施的基础和出发点。

第一节

现代企业的特征和形式

一、特征

从发展上看,企业作为一种生产组织形式和经济实体,是生产力水平和社会化程度发展到一定阶段的产物。现代意义上的企业,是指独立从事生产、流通或提供其他有偿服务等经济活动、具有法人资格并以盈利为目的的经济组织 and 经济单位。作为独立的经济主体,它应该能够依据自身利益的选择和市场信息的引导作出生产经营及内部管理的有关决策,并对其实行结果承担全部责任。就此意义而言,现代企业至少具有如下特征:

1. 它必须是一个真正的经济组织而不是别的什么组织,尤其不能是其他组织的变形产物(如行政性公司),以此与行政机关和

事业单位相区分。

2. 它必须是以盈利为目的的,否则,它就背离了企业的性质和宗旨。至于当前大量存在的亏损企业,那不过是由于经营不善或其他原因使之未能达此目的,而并非无此追求。

3. 它必须能够独立地从事生产经营活动,即真正做到自主经营、独立核算、自负盈亏,没有独立性的经济组织不是企业,而只能是其他企业或经济组织的部门及下属。

4. 企业必须具有法人资格。市场经济是法制经济,企业建立、合并、撤销等都应履行必要的法律程序。只有取得法人地位,企业才具备合法的社会身份,其正当利益才会受到法律的保护,才能独立承担生产经营活动中的法律责任。企业要取得法人资格,必须具备一定的条件。

(1)要有符合国家规定、经有关部门认可的名称、固定的生产经营场所、组织机构和经全体股东或发起人确认的合同、章程或其他条例。

(2)有必要的资本金和生产经营能力,能正常进行生产经营活动,能独立对外行使法定权力、承担经济责任和法律义务。

(3)在政府有关部门注册备案,完成登记手续。

二、形式

1. 现代企业依据生产经营特性、外部环境及划分标准的不同,有多样化的种类和形式。按照生产组织的特性,一般可分为:

(1)单厂企业。此类企业亦称工厂式企业,即一个工厂就是一个企业。严格地讲,工厂和企业并非完全相同的概念,它们之间有联系,也有区别。工厂是由在技术上、管理上密切相关的部分组成的生产单位;而企业除具备上述条件之外,还必须具有独立的经济利益,实行自主经营、自负盈亏和独立核算,即它必须是一个独立的经济实体。一个工厂只有在它同时也符合这些条件时,才成其

为一个企业。单厂企业是现实经济活动中最普遍、数量最多的企业组织形式,它管理层次少、效率高、生产经营灵活,对市场信息反应速度快,因而得到广泛采用。但单厂式企业规模、实力有限,往往不能适应特定行业生产经营特性的需要和生产社会化发展趋势,因此就产生了多厂企业。

(2)多厂企业。即由两个或两个以上的工厂组成的独立核算、自负盈亏的经济组织。多厂企业中的工厂在经济上和法律上没有独立地位,只是企业内部的一个生产单位和核算单位。多厂性企业的自身特性使之可以更合理地组织生产力,更有效地利用资源和各种生产要素,更及时地应用新的科技成果。在能源、冶金、石化、造船、汽车等特定行业和部门,多厂企业的这种优势尤为明显。我国的多厂式企业主要有:

总厂式企业。即围绕某一项或一类产品,将生产技术上存在紧密联系的各个工厂联合起来组成一个企业,全厂服从统一的生产经营领导机构的管理,实行统一核算,总厂统一对外承担各项经济活动和法律义务。总厂式企业的优势,在于可以解决主机厂与配套厂之间的不协调及各单独企业的力量分散、薄弱问题,有利于降低成本,提高经济效益。

公司式企业。单就生产组织方面而言,公司式企业与总厂式企业很相近。但除此之外,公司式企业更有利于企业的产品开发、市场开拓和长远发展。公司不仅可以由生产企业组成,还可以由生产、科研、贸易企业共同组成,发挥联合的优势,具备新的生产经营能力。

总公司是公司式企业在更大范围和更大规模上的联合。目前我国的公司可分为两种类型:一是一般企业性的总公司,它同样是独立核算、自负盈亏、具有法人地位的经济实体,与其他企业没有根本不同;二是在生产经营方面带有某种垄断性质、同时代为政府行使一定行业管理职能的总公司,如国家已成立的中汽总公司、

中船总公司、石油工业总公司、电力公司等。

近年来,随着我国企业改革、改组、改造的深化以及抓大放小和实行大公司、大集团战略,集团公司又成为一种新的、社会化程度更高的组织形式。这类企业集团依联合程度、结合方式不同,有紧密型的,也有松散型的;在其内部,依与自身作用及与骨干、龙头企业的关系不同,也相应有核心层、松散层之分,集团对其管理方式、企业自主权和独立地位也有差别。

2. 在市场经济条件下,现代企业的组织形式还可按照财产和出资形式及所承担的法律职责来划分,这主要有:

(1)独资企业。独资企业一般是指由单个出资者兴办,由其直接经营、管理并享有企业全部经营利润,同时对企业债务承担完全责任的企业。如出现资不抵债时,出资者个人要用家庭财产抵偿。故又称“个体企业”或“个人业主制企业”。这种企业的特点是:自然的和人为的因素对企业影响大,企业规模有限,出资者个人负无限责任,风险大,但建立和中止简单,决策迅速,经营灵活,转让方便,保密性强。

独资公司的一种特殊形式是国有独资公司。根据我国《公司法》的规定,国有独资公司是指国家授权的投资机构或部门单独投资设立的有限责任公司。国有独资公司这种形式适用于由国家垄断或控制的国防军工企业和生产特殊产品、提供特殊服务的行业及部门的企业。

(2)合伙企业。这是指由两个或两个以上的出资者联合建立和经营的企业。合伙人按合同规定的比例分享收益、分担责任。合伙企业与个体企业的主要区别在于经营决策有了制约,不易再为一人的失误而导致企业失误。但合伙企业靠情感等因素维系的关系较为脆弱,一人退出即可使之解散、重组或演变为一人公司。合伙企业的特点是经营决策有了制约,但经营规模有限,所有权和经营权集于一身,仍属自然人企业,出资者仍须承担无限责任。

(3)公司制企业。从财产组织形式和所承担法律意义上讲的公司制企业,是指由两个以上的投资者出资,按照一定的法律程序组建的、以盈利为目的的经济组织。公司企业与个体企业、合伙企业相比的特点在于:首先,公司是法人,拥有法人地位、法人财产权及法人的行为权力;其次,公司承担有限责任,即出资者对公司以自己的出资额为限承担责任,公司对债务以法人财产为限承担责任。公司制企业的优势表现在:一是它把分散、小额的资本组合起来,有效地实现了资本集中,便于进行规范化大生产;二是资本由广泛分散到高度集中经营,必然使企业趋于制度化、专门化、科学化并提高企业生产力水平;三是有限责任制解除了投资者的后顾之忧,进一步鼓励和刺激了投资者的热情和积极性。

公司制企业是生产社会化的产物,是商品经济、市场经济发展过程中对企业组织形式的选择结果,与此同时,公司企业自身也形成了一套完整的、多样化的组织形式。根据我国的政策法规,我国现行的公司制度的主要形式是有限责任公司和股份有限公司。

有限责任公司是指不通过发行股票,而由数量不多的股东集资组建的公司。有限责任公司的特征:一是公司的股东人数较少,世界各国有关法规对股东人数一般都规定有数量界限,如我国《公司法》规定的有关限额为2人至50人。二是有限责任公司的资本无需划分为等额的股份,也不发行股票。股东确定出资金额并出具股单,股单只能作为股东在公司中应享有权益的凭证,不能自由买卖。股东欲出让股权,首先须征得其他股东同意且其他股东具有优先购买权。三是有限责任公司账目无需向社会公开,故而经营保密性强,其成立、中止的程序和公司管理机构都较为简单。如前述,在我国凡国家授权的投资机构或部门,均可单独设立国有独资的有限责任公司。过去已设立的国有企业符合有关规定者,也可通过改制建立国有独资有限责任公司。

由于有限责任公司的这些特点,中小规模的企业采取此种形

式者较多。在大多数国家的注册公司中,有限责任公司在数量上大大超过股份有限公司。因为它既可享受政府对法人组织所给予的税收等优惠和法人制度的其他好处,又能确保少数出资人的封闭经营。

股份有限公司是把全部资本划分为等额的股份,并通过出售可自由转让的股票来筹集资金的公司形式,其基本特征是:一是股份有限公司的股东一般都有法定人数规定;二是股份公司可以通过向社会发行股票来筹集资金,人们通过认购股票取得股份,成为股东。股东不能要求退股,但可以通过自由买卖股票随时出让自己的股份;三是股份有限公司必须向公众公开公司的财务状况,因而无经营秘密。为了保护股东及潜在投资者的利益,各国公司法一般都明确规定股份有限公司必须在每个财务年度终了时公布公司的年度报告,有的甚至要求半年即公告一次,其中包括董事会的报告、公司损益表和资产负债表,并且由公司董事会全体董事对报告的真实性的真实性承担法律责任。

与有限责任公司相比,股份有限公司的优点在于:一是它为企业提供了大规模筹集资金的有效形式,使企业适应生产社会化要求,在更大规模上开展经营成为可能;同时,它也为公众提供了灵活、便捷的投资形式,使小额资本的拥有者进入市场成为可能。二是股份公司内部严格的组织管理机构 and 程序有助于保障其经营活动的顺利开展。三是股份公司经营和财务的公开化,有助于把大企业的经营活动置于社会的监督之下,对于防止企业借助强大经济实力不正当地干预社会生活有一定的遏制作用。这些优势是股份有限公司成为市场经济中大型企业或企业集团首选组织形式的重要原因。

股份有限公司与其他公司形式——特别是与有限责任公司相比的缺点在于:一是鉴于它对社会公众的责任及公众参与度,各国法规对股份有限公司的开设、歇业等规定的法律程序较为复杂,从

而使之建立、中止所要履行的手续较多、经历的时间较长。二是由于股份公司的经理人员往往并非公司股东,而是经董事会聘用的人员,即在股份公司中所有权和实际经营权处于高度分离的状态,因而两种人员中存在着复杂的委托代理关系。三是因股份公司的经营情况和财务状况须定期向社会公布,因此公司很难保守经营秘密,其弱点、困境也易为竞争对手所获悉和利用。

3. 在我国当前条件下,按照企业实际生产经营中的具体情况,还可把企业大致归纳为如下几种:

(1)全民所有,国家经营。在过去的计划经济体制下,我国的大中型企业都实行这种经营方式,即“国营企业”。随着改革的深化和社会主义市场经济的实行,各级政府不再直接经营企业,即使是那些关系国计民生的重要行业和部门,如铁路、航空、邮电、能源等,也在国家保持较高程度控制的前提下,强调政企职能分开,注意增强企业自主经营活力和适应市场竞争的能力,克服由于高度集中和垄断经营带来的弊端。

(2)全民所有,企业经营。按所有权和经营权相分离的原则,一般的大中型企业实行全民所有、企业经营。企业的全民所有性质不变,在国家宏观调控的指导下,由企业自主经营。企业可以根据市场需要,组织生产经营活动,并在上缴国家和地方的税金后,自主支配剩余利润。

(3)全民所有,集体承包经营。在此种方式下,由代表集体的厂长或经理与企业的上级主管机关或其他形式的所有者代表签订承包合同,对企业的责、权、利作出明确规定。企业按照合同规定进行独立自主的经营,在财务上除按规定向国家纳税外,还要向主管部门上缴一定利润。这种经营方式,优点在于给企业职工较大的压力,促进企业增强活力,取得好的效益。

(4)全民、集体所有,个人承包或租赁经营。这主要是把一些小型的国有或集体企业,包给或租给劳动者个人经营。这类企业

在出租和承租双方签订租赁合同、确定双方的权利义务、租赁期限、租金等事宜后,经公证部门公证后具有法律效力。租赁经营的企业承租者是法人代表,是当然的厂长(经理),对企业负全部责任,实行自负盈亏。

(5)中外合资、合作经营。合资经营是指我国企业与外国企业或个人共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏的一种经营方式,属于股权式的合营;与合资企业不同,合作企业是契约式合营。前者是按投资比例来确定各方的责、权、利关系,后者则是通过合同来予以规定的。无论是合资企业还是合作企业,都要遵守我国的法律和法规,并接受我国的管辖。

合资、合作形式不仅可以用在与外资的合作上,在国内不同所有制、不同地区间的经济合作中也可以采用和借鉴。

根据党的改革开放政策,在我国现阶段,一切反映社会化生产规律的经营方式和组织形式都可以大胆利用;一切符合“三个有利于”的所有制形式都可以而且应该用来为社会主义服务,相信在这一方针指引下,随着改革开放的不断深入,我国企业在实践中一定会创造出更多新的、行之有效的组织方式和经营形式为发展生产力服务。

第二节

企业管理的发展与改革

一、资本主义企业管理的发展

企业管理起初渊源于工业发展较快的资本主义国家,随着社会化生产和科技的进步,在理论和实践上都得到不断丰富和完善,