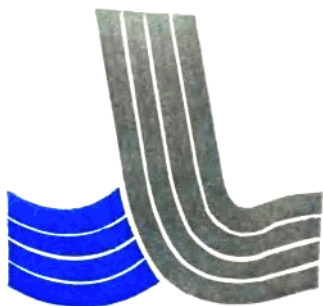


现代企业管理

任胜章 任慧娜 主编



天津社会科学院出版社

目 录

第一章 企业管理概论.....	(1)
第一节 企业管理的性质和职能.....	(1)
第二节 企业管理的研究对象和任务.....	(9)
第三节 企业管理的由来和发展	(12)
第二章 现代企业的特征和组织机构	(19)
第一节 现代企业的特征和任务	(19)
第二节 我国工业企业管理历史回顾和展望	(22)
第三节 建立企业组织机构的原则	(26)
第四节 企业组织机构形式	(28)
第三章 企业领导制度和经营方式	(34)
第一节 我国企业领导体制的发展过程及企业领导制度的重要性	(34)
第二节 企业领导体制和厂长负责制	(39)
第三节 企业内部经济责任制的意义与原则	(43)
第四节 工业企业的经营方式和改革前景	(46)
第四章 工业企业的基础工作	(53)
第一节 基础工作的意义	(53)
第二节 标准化工作和定额工作	(56)
第三节 信息工作和计量工作	(60)
第四节 职工基础教育和各项规章制度	(68)

第五章 经营管理与经营决策	(72)
第一节 经营管理的意义和内容	(72)
第二节 经营思想	(76)
第三节 经营目标与经营战略	(79)
第四节 经营决策	(82)
第六章 经营管理与决策必须以市场营销为导向	(88)
第一节 销售管理和市场营销管理	(88)
第二节 战略规划与市场营销	(91)
第三节 市场机会与环境威胁	(95)
第七章 市场营销的 4P 因素	(103)
第一节 产品寿命周期和产品决策	(103)
第二节 产品定价及主要定价方法	(109)
第三节 产品分销渠道及决策	(115)
第四节 企业促销策略组合	(118)
第八章 经营决策方法	(125)
第一节 盈亏平衡分析法	(125)
第二节 资金的时间价值在财务决策中运用	(131)
第三节 决策树法	(136)
第九章 市场调查与市场预测	(143)
第一节 市场信息	(143)
第二节 市场调查	(146)
第三节 市场预测	(152)
第十章 科研与新产品开发管理	(164)
第一节 科学研究和管理	(164)
第二节 新产品开发及管理	(167)
第三节 价值工程及其应用	(174)

第十一章	生产管理与生产过程组织	(182)
第一节	生产管理的基本问题.....	(182)
第二节	生产组织.....	(184)
第十二章	企业生产计划工作	(196)
第一节	生产能力的核算与平衡.....	(196)
第二节	生产计划的编制.....	(202)
第十三章	生产作业计划与控制	(210)
第一节	生产作业计划的编制.....	(210)
第二节	生产作业控制.....	(219)
第三节	网络计划技术(计划评审法).....	(222)
第十四章	劳动管理	(231)
第一节	劳动生产率和劳动定额.....	(231)
第二节	劳动组织与劳动保护.....	(239)
第三节	劳动定员和劳动合同.....	(242)
第四节	工资、奖励、津贴和生活福利.....	(244)
第十五章	物资管理	(249)
第一节	物资管理的意义和任务.....	(249)
第二节	物资消耗定额和储备定额.....	(252)
第三节	物资供应管理.....	(258)
第四节	库存控制和仓库管理.....	(262)
第十六章	设备管理	(266)
第一节	设备管理的任务和内容.....	(266)
第二节	设备合理使用与维护保养.....	(270)
第三节	设备检查和维修.....	(277)
第十七章	质量管理	(284)
第一节	质量与质量管理的发展.....	(284)

第二节	全面质量管理的特点和内容.....	(288)
第三节	质量管理的统计方法.....	(296)
第十八章	财务管理	(313)
第一节	财务管理的内容与任务.....	(313)
第二节	资金筹集管理.....	(316)
第三节	流动资产与递延资产的管理.....	(326)
第四节	固定资产与无形资产的管理.....	(331)
第五节	营业收入与利润管理.....	(338)
第六节	财务收支管理.....	(343)

第一章 企业管理概论

现代企业管理是一门综合性、应用性的边缘科学。在社会主义市场经济体制下学好这门科学对于发展我国生产力，提高企业的经济效益具有十分重要的现实意义。那么企业管理到底是一门什么样的科学？它的性质是什么？企业管理的基本职能和具体职能是什么？企业管理的研究对象是什么？企业管理这门科学的由来、发展和发展趋向如何？这些都是我们开始学习这门科学时必须首先弄清楚的几个最基本的概念。

第一节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的概念

（一）企业：是赢利性的经济组织，是国民经济中具有法人地位的基本单位。

企业，不管是工商企业，金融企业和科技企业，它主要有如下两个层次的含义：

1. 企业的赢利性。不管是什么企业，它首先是个赢利性组织，即它是需要获取利润的。

由企业的定义知道如果企业的领导和全体职工一天忙到晚，一年忙到头，不仅不盈利，反而亏损，而且长期亏损，那么可以说，这企业就再没有存在的必要了。社会上没有其他慈善机构来救济你，政府也不能长期包着你的亏损。企业应是个有希望的事业，如果长期亏损，希望何在呢？

2. 企业是个经济组织。它既不同于政治、军事组织，又不同于文化、教育组织，也不同于政府机关或专政机构。这些组织和机构都有自己独特的职能，经济利益可以放在较次要的位置，甚至可以不予考虑。而经济组织首先考虑的就是经济利益，它的大部分行为是经济性行为，作为经济组织，经济效益与利润是他们长远追逐的中心目标。由赢利性和经济组织两个属性勾划出企业本质的特征。

(二) 工业企业：是从事工业生产经营活动的独立的经济组织。它是为社会提供物质产品和劳务的具有法人地位的基本经济组织。

工业企业是个赢利性经济组织，它是以满足广大人民群众和团体的物质、文化需要为目的并由此获取丰厚利润。这是经济性行为的工业企业本质所在，也是企业得以生存和发展的最起码的前提。

工业企业是具有“法人”资格的经济组织。“法人”是指依法成立并能独立地行使法定权利和义务的经济组织。工业企业按照法定程序，并得到法律上认可，就能以自己的名义独立享有法律规定的民事活动的权利和义务，承担法律责任。

工业企业是独立核算、自主经营、自负盈亏的独立的经

济组织。它主要从事生产活动和经营活动，为社会提供工业物质产品和劳务。

生产活动主要由生产过程、辅助生产过程和生产服务过程等组成，它是由企业内部自己实施的。而企业的经营活动主要由供应、营销、财务、设备购置、技术咨询和技术引进以及劳务和资金等一系列活动组成。经营活动是企业自己内部技术组织条件根据企业目标与外部环境达成动态平衡过程，更重要的是主动去适应外部环境。

(三) 工业企业管理：它实质是由企业管理者按照客观规律对企业的生产经营活动实施管理职能，利用企业内部技术组织条件适应外部动态环境的全过程。企业管理的主体：是企业法人代表及全体职工；管理客体：是企业生产活动和经营活动。按什么来进行管理呢？按经济活动的客观规律性来进行管理。而违背了客观规律，仅凭主观想象，凭自己不符合实际的强烈的欲望或所谓种种职务和权威来进行管理，将必然受到经济规律的惩罚。

二、企业管理的重要性

管理是人类在共同劳动过程中产生的，企业管理是社会化大生产的必然产物，也是企业生产经营活动正常进行的必不可少的条件。马克思曾经指出：一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。这与音乐演奏一样，一个器乐独奏的曲目，无需指挥；而一个乐队的合奏，就需要一个指挥，以协调每一种乐器、每一个声部的演奏，以期取

得预定的效果。随着社会生产力的发展，人类共同劳动的规模日益扩大，劳动分工越细致，协作越紧密，技术越复杂，社会联系越广泛，管理工作越细、越复杂、越显得重要。现代工业企业管理的重要性，具体表现以下几个方面：

（一）企业管理是生产活动必不可少的条件

企业要正常进行生产活动，就必须把劳动者、劳动资料和劳动对象，合理地组织起来，获得现实生产力。生产力=生产者+劳动资料+劳动对象。其中“+”就是管理，没有管理就没有现实生产力。

（二）企业管理是实现经营目标，提高经济效益的重要手段

企业管理水平的高低直接影响着人、财、物各要素，在生产经营过程中只有组织合理，资源利用充分，供、产、销各环节配合紧密，才能更好地实现经营目标，提高经济效益。

（三）企业管理是加速科学技术发展的推进器

科学技术是生产力，但科学技术发明的成果在被广泛采用后，方能转化为现实的生产力。要使科技发明成果由展品转化为工业化生产的商品，还需要进行一系列管理职能的实施。诸如生产技术准备、生产线的技术改造、科技人员积极性的调动等等，因此可以说企业管理是科学技术从潜在生产力转化为现实生产力的重要条件。

（四）企业管理是发展生产力，维护生产关系的重要手段

任何生产都是在一定的生产关系的基础上进行的，生产关系必须适应生产力发展的要求，企业管理就是要维护和完善生产关系，调动各种积极因素，推动企业生产和社会经济的发展。

（五）企业管理是提高员工队伍素质的必要保证

科学技术的发展及其在生产中的应用，对企业员工的思想、文化和技术水平的要求越来越高。没有一支思想好、作风硬、技术精的员工队伍，就难以实现企业的预定目标。严格科学的企业管理，不仅可创造良好的经济效益，而且还可以塑造出一大批具有良好素质的优秀人才，推动社会前进。

三、企业管理的性质

马克思在分析资本主义企业管理时指出：企业管理具有二重性。企业管理的两种本质各异的性质是指它的一般性质和特殊性质。

（一）管理的一般性质即管理的自然属性或叫做共性，它取决于生产力的状况。随着生产力的发展，劳动分工日益细致，协作关系日益复杂，生产的社会化程度日益提高，这就需要管理来协调生产力的发展，合理地组织生产力，保证生产经营活动的正常进行。管理的作用就是根据生产过程中分工协作的规律，来组织、指挥、协调企业活动有秩序地进行。这些组织、指挥、协调的活动，正是企业管理一般性质的表现。它是生产力发展本身要求的，是由生产力发展水平决定的，它与生产关系、社会制度无关。

（二）企业管理的特殊性质，即管理的社会属性，它取决于生产关系的状况。在资本主义社会，资本家独占生产资料，工人受雇于资本家出卖劳动力，资本家组织雇佣工人的目的，是为了获取更多的剩余价值。在社会主义社会，生产资料公有，劳动者是企业的主人，企业的领导者与管理人员、技术人员和工人之间是新型的社会主义生产关系。社会主义企业

组织生产的主要目的是为了最大限度地满足人们物质和文化生活的需要。由此可见，资本主义企业管理和社会主义企业管理的社会属性绝然不同。

正确地认识企业管理的二重性和社会主义企业管理的特征，有助于我们有选择、有鉴别地吸收和借鉴发达国家企业管理的科学方法和先进经验，结合我国的具体情况，逐步创造出一整套适合我国社会主义市场经济体制的具有中国特色的科学的企业管理体系，为实现我国的工业企业管理现代化创造必要的条件。

四、企业管理的职能

企业管理的职能也就是企业管理的功能和作用。它可分为基本职能和具体职能两部分。

（一）企业管理的基本职能

根据马克思关于企业管理二重性的原理，企业管理具有两个基本职能：一是合理组织生产力。即提高生产力水平，增加经济效益和社会效益；二是维护和完善生产关系。即充分调动全体员工的积极性和创造性。

企业管理过程就是这两个基本职能相结合而发挥作用的过程。两个基本职能发挥正常，企业的生产经营目标才能得以实现。

（二）企业管理的具体职能

管理的具体职能是根据管理的基本职能派生出来的。学术界对管理的具体职能的划分方法很不一致，但无论怎样划分，也不能超脱两个基本职能的要求范畴。

为了适应社会主义市场经济体制下企业生产经营活动的

特点和社会发展的必然趋势，我们把企业管理的具体职能划分为计划、组织、指挥、控制、协调等五项。（见图 1--1）

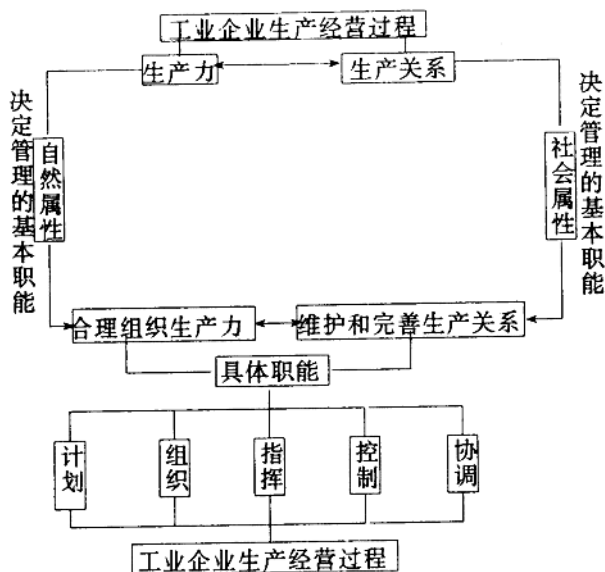


图1-1 工业企业管理的性质和职能示意图

1. 计划职能。计划就是通过对市场环境进行调查、研究、分析和预测，确定企业的经营战略和策略，以市场营销为导向，把定量决策和定性决策结合起来，确定出一系列的决策方案，决策方案的具体化和详细化就是计划。再制定出计划的实施方案，建立起正常的生产秩序和工作秩序。计划职能是解决企业应该干什么的问题。

2. 组织职能。组织就是将企业生产经营活动的各要素，各环节、各部门在空间和时间上联系起来，在劳动分工与协作上，在上下左右的相互关系上以及对外往来上合理地组织起来，形成一个有机的整体。运用教育与激励的手段，提高人的素质和人的积极性、创造性，从而提高整个企业的总体素质，使企业的人、财、物得到最充分的运用，供、产、销得到最协调的发展，使企业获得最高的劳动生产率和最佳的经济效益。企业的组织职能解决的是企业如何去干的问题。

3. 指挥职能。指挥职能和组织职能一样也是解决如何去干的问题。指挥即为了达到既定目标，对下级和部属进行部署和指导。指挥不是事无巨细都由最高级领导层去干，直接亲自指挥，而是运用指挥职能形成一个以厂长为中心的集中统一的生产经营指挥系统，而最高决策者实际上就是解决“出主意、用干部”两个大问题，使企业一切生产秩序和工作秩序井然有序，统一、高效。

4. 控制职能。控制是保证计划落实的手段，它一方面是对企业生产经营活动过程进行考察和监督，把计划和实际情况进行对比，找出差距，分析原因，制定出解决问题的措施；更重要的是对生产经营活动的数量与质量，时间与空间，物质与精神，财物与员工进行有效的调控。多了不行，少了不行；早了不行，晚了不行。以经济效益为标准控制在最佳的“度”上，恰到好处，这是一种高超的艺术。如果说计划职能是解决干什么的问题，组织职能和指挥职能是解决如何去干的问题，那么控制职能是解决干到什么程度的问题。优秀的领导艺术，完美的领导方法，关键在于“度”上。控制职能的领导艺术是衡量一个企业家领导水平的重要标志。

5. 协调职能。或叫做调节职能与综合职能。为了有效地实现企业的目标，使企业内部上下左右内外都能保持良好的工作关系，就需要进行协调工作，实行纵向与横向、对内和对外，对上和对下的协调工作，克服条条块块的本位主义倾向，树立全局观念，确定一个中心目标，建立一个统一的思想，增强职工集体意识感和企业的凝聚力，企业上下同心同德，谋生存、求发展，去实现企业的经营目标。

企业管理的五个具体职能是相互联系，一脉相承的，随着经济的发展和科学技术的进步，各个职能的内容在新形势下会有新的变化和延伸，五个具体职能是个有机整体，它是基本职能的手段。具体职能始终围绕基本职能这个中心展开，并发挥其作用。

第二节 企业管理的研究对象和任务

一、企业管理的研究对象

企业管理是一个比较复杂的过程。“企业管理学”作为企业管理实践活动的客观反映，它的研究对象只能是企业管理整个过程的一系列活动现象及其内在的规律性。企业管理的内容通常包括以下方面：

（一）组织管理。组织管理包括建立合理的管理体制，行政领导系统的设置，领导班子的建设，职能机构的设置，管理人员的配备，规章制度的建立，改善领导作风和工作方法，

以及思想政治工作等。

(二) 经营管理。经营管理包括接受国家宏观调控，市场的调查预测，经营思想和经营目标的确定，经营计划的编制与执行。

(三) 营销管理。它包括营销策略的确定，销售渠道的选择，营销计划的编制与执行，售后技术服务等。

(四) 产品开发与技术管理。主要包括科研与新产品的开发，老产品的改造，采用新技术、新工艺以及产品优化组合等。

(五) 生产管理。生产管理包括工厂车间的配置，生产管理组织，生产计划的编制与执行，生产过程的控制等。

(六) 劳动管理。劳动管理主要包括精悍高效的劳动组织，协调比例的劳动定额和定员、劳动保护、安全技术、以及工资、奖金津贴和生活福利等。

(七) 质量管理。主要是指全面质量管理，内容包括设计过程、制造过程、生产辅助过程及使用过程的质量管理，质量控制，质量成本及质量改进计划等。

(八) 物资管理。物资管理包括物资的消耗定额和储备定额，物资的供应计划，物资采购，仓库管理及综合利用等。

(九) 设备管理。设备管理包括设备的合理使用和维护保养，设备修理计划的制定与执行，设备的更新改造等。

(十) 财务管理。财务管理主要包括资金的筹集、运用、收回和分配以及由此而产生的经济关系。

二、企业管理的任务

我国现阶段企业管理的基本任务是：在社会主义市场经

济条件下，努力提高企业生产经营活动能力，生产社会需要的产品或为社会提供工业性劳务；为国家积累资金，为企业自我发展寻找有利途径，承担一定的社会责任；注重物质文明和精神文明建设，不断提高每一位职工的素质和企业整体素质。

三、企业管理学的特点和体系

（一）特点

1. 综合性。企业管理是一门综合性应用科学。它集政治、数学、技术科学、行为科学、社会学、心理学、教育学于一体，是一门经济科学和技术科学相结合的边缘科学。它既不同于理工类的收敛性科学，尤显其深度；又不同于文史哲类的发散型科学，尤显其广度。它是个多功能的集广度和深度于一体的“T”型科学。

2. 实践性。它表现为可行性。即它的理论体系和工作方法来自生产经营活动和工作实践，形成理论以后反过来又去指导实践。

（二）企业管理学体系

企业管理学结构体系主要有三大板块。即：

1. 企业管理概论；2. 企业经营管理；3. 企业生产管理。

第三节 企业管理的由来和发展

管理的产生可以追溯到远古时代，只要有共同劳动，就

有管理，但是企业管理作为一门科学，只是资本主义工厂制度出现的产物。资本主义生产发展，使资产阶级及其知识分子在企业管理方面积累了相当丰富的经验，其中不少内容和知识是值得我们参考和借鉴的。

资本主义企业管理大体经历了三个阶段。即传统管理阶段、科学管理阶段和现代管理阶段。

一、传统管理阶段（又名早期管理或经验管理阶段）

（一）时间：18 世纪末到 20 世纪初，约 100 多年时间。

（二）形成条件：劳动者、劳动工具、劳动对象的集中，出现工厂制度，形成了传统管理阶段。

（三）特点：靠经验来进行管理，师傅带徒弟，操作靠经验，没形成管理理论，虽摆脱了小生产家庭作坊形式，却远没有摆脱小生产家庭作坊的影响。

（四）管理内容。由于经验管理性质决定，管理的主要内容是简单的生产管理、工资管理和成本管理。

尽管传统管理是比较原始的，但它的作用也是显而易见的。它清除了个人能力差异的不足；由于集体劳动，产生了各自的竞争心理，提高了效率；可以共同使用工具，设备和容器；开始形成工种，逐步形成工序上的社会分工；进而大大推动了生产力的发展。

二、科学管理阶段（又名标准化管理或统计管理）

（一）时间：20 世纪初至 40 年代末，50 年左右。

（二）历史背景

1. 生产力大大发展，企业规模不断扩大。由于 19 世纪