

企 业 管 理

主 编
副 主 编

李树义
钱乃余
王荣昌



山东大学出版社

鲁新登字 09 号

责任编辑:何 炬

封面设计:李保润 顾群业

企 业 管 理

主 编:李树义

副主编:钱乃余 王荣昌

*

山东大学出版社出版发行

山东安丘一中印刷厂印刷

*

850×1168毫米 大 32 16印张 410千字

1995年1月第1版 1995年1月第1次印刷

印数 1—19700册

ISBN7-5607-1361-0

F·187 定价:9.30元

教材编审委员会

主 任 周锡才
副主任 李丹福 王善华 李树义 邢宪学
委 员 (按姓氏笔划为序)
孔德棚 白品海 刘金镛 李广东
李保润 张善涵 周澄华 梁树良

前 言

科学技术是第一生产力。一个具有十二亿人口的大国,要实现经济的腾飞,步入世界经济强国的行列,必须培养一支宏大的掌握现代科学技术和技能的管理大军。

目前,我国的人力资源,在数量上具有很大的优势,但是,在素质上,还很不适应改革开放和发展社会主义市场经济的需要。因此,山东省委、省政府高度重视对在职人员进行大规模的教育培训,特别是对干部进行比较系统的文化、科学技术和知识的教育,以培养一支能够驾驭社会主义市场经济,具有从事现代经济建设本领的干部队伍。

随着我院培训任务的不断扩大,为保证经济管理干部、国家机关工作人员和其他干部的培训质量,为实现“科教兴鲁”的发展战略贡献力量,我们决定编写一套在理论和实践的結合上具有一定特色、适应在职干部和从业人员需要的系列教材。

鉴于时间仓促,我们的力量有限,缺点和错误一定不少,敬请读者批评指正。

山 东 行 政 学 院
山东省经济管理干部学院 教材编审委员会

1995年1月

目 录

第一章 现代工业企业	(1)
第一节 企业	(1)
第二节 企业法律形式的选择	(9)
第三节 现代企业制度	(17)
第二章 企业管理	(27)
第一节 企业管理的性质与职能	(27)
第二节 企业管理理论的产生与发展	(36)
第三节 企业管理的一般方法	(50)
第四节 企业管理的现代化	(55)
第三章 企业的设立与终止	(62)
第一节 企业的设立	(62)
第二节 企业的整顿与合并	(72)
第三节 企业的终止	(77)
第四章 企业的组织体制	(82)
第一节 企业的机构设置	(82)
第二节 企业的领导体制	(94)
第三节 现代企业的治理结构	(109)
第五章 企业人力资源的管理	(117)
第一节 人力资源管理的内容及需求计划	(117)
第二节 人事任命与员工录用	(120)
第三节 职工培训	(124)
第四节 工资和福利	(129)
第五节 员工的激励	(139)
第六章 工业企业生产过程的组织及生产能力配置	(146)

第一节	工业企业生产过程	(146)
第二节	生产过程的空间组织	(151)
第三节	生产过程的时间组织	(158)
第四节	生产过程的组织形态及方法	(163)
第五节	生产能力配置	(170)
第七章	生产计划与质量控制	(179)
第一节	生产计划与生产作业计划	(179)
第二节	生产进度控制	(198)
第三节	质量控制	(201)
第八章	物资管理与设备管理	(215)
第一节	物资管理	(215)
第二节	设备管理	(231)
第九章	企业产品开发与技术改造	(243)
第一节	产品寿命周期	(243)
第二节	新产品开发过程与组织	(252)
第三节	技术引进	(259)
第四节	企业的技术改造	(266)
第十章	企业经营战略	(273)
第一节	企业经营战略及其特点	(273)
第二节	企业经营战略的产生与发展	(279)
第三节	企业经营战略的制订与实施	(283)
第四节	企业经营战略的基本模式	(296)
第十一章	企业经营决策	(302)
第一节	企业经营决策概述	(302)
第二节	决策过程的系统分析	(308)
第三节	经营决策方法	(313)
第四节	经营计划	(326)
第十二章	市场营销策略	(334)

第一节	市场营销的概念	(334)
第二节	市场细分和目标市场	(340)
第三节	产品策略	(349)
第四节	销售渠道策略	(352)
第五节	价格策略	(357)
第六节	促销策略	(367)
第十三章	企业投资决策与资金筹集	(376)
第一节	投资决策要考虑的因素	(376)
第二节	投资决策分析的方法	(381)
第三节	企业资金的筹集	(389)
第十四章	企业资产管理	(396)
第一节	流动资产资产管理	(396)
第二节	固定资产管理	(414)
第三节	无形资产、递延资产和其他资产	(423)
第十五章	成本费用与盈利管理	(428)
第一节	成本费用管理	(428)
第二节	盈利管理	(441)
第十六章	企业财务报表分析	(455)
第一节	财务报表的结构和内容	(455)
第二节	财务报表的分析	(460)
第十七章	企业的管理信息系统	(471)
第一节	管理信息系统概述	(471)
第二节	管理信息系统的功能与结构	(479)
第三节	管理信息系统的开发	(490)

第一章 现代工业企业

第一节 企 业

一、企业的概念

企业是现代社会经济的最基本单位。我们所说的企业通常是指从事商品生产、流通和其他服务性经济活动的经济组织，是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产者和经营者，是独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人，在企业的生产经营过程中，通过资源的投入、生产转换、产品或劳务的产出及价值实现等项经济活动，实现盈利，达到创造社会财富，增加企业和社会积累，满足企业及社会发展需要之目的。理解企业的这一概念，须掌握以下几点：

（一）企业首先是商品生产经营单位、是从事经济活动的经济组织

我们知道，社会劳动的形式如果按其与创造财富的关系来划分，大体可以归纳为经济活动和非经济活动两大类。从事非经济活动的单位，我们一般称之为行政单位、事业单位，只有从事经济活动的单位才可能是企业，这里还必须强调，企业所从事的经济活动必须是面向社会、为社会提供需要的商品或服务。也就是说，企业是在社会主义市场经济条件下，从事商品生产经营活动的经济组织，是市场经济活动的载体。

（二）企业是依法自主经营的经济实体

企业必须是独立的商品生产经营者，不是政府的附属物，它拥有充分的经营自主权，这是企业进入市场应具备的基本条件。自主经营是指企业运用国家授予其经营管理的财产，享有占有、使用和依法处分权，在国家宏观调控下，按市场需求，对企业的生产经营活动和内部管理自主作出决策，包括企业的经营方向和目标、经营战略策略以及投资、人事、分配等方面的自主权。企业的经营活动不听命于国家行政管理部门的干预，而是在国家法律规范内按市场法则和要求，按照自己的利益和意愿自主决策、独立行事。

（三）企业必须实行独立的会计核算、自负盈亏

独立核算、自负盈亏就是企业要以收抵支取得最大盈余，企业对自己的经济活动效果承担全部责任，即要负盈，更要负亏。这样，企业和职工的经济利益和企业的经济效益紧密相联系，使企业外有压力内有动力，企业就具有了自我约束自我发展的能力。

（四）企业是独立享有民事权利和承担民事义务的法人

企业法人必须具备下列条件：

1. 企业必须有符合国家规定的资金数额，这是企业法人作为民事主体的根本条件。没有必要的资金，它就没有独立参加民事活动的资格。这里有两个含义：其一，企业法人的财产独立于出资人和自己的职工，由企业法人独立支配；其二，企业法人的财产必须达到国家规定的最低数额以上。

2. 有自己企业的名称、组织章程、组织机构和经营场所。企业法人以自己的名义参加民事活动，才能是独立的民事主体，名称是企业法人与其他法人相区别的标志。企业法人是从事生产经营活动的人的有机集合体，它必须有自己的章程、领导机构和业务职能机构。经营场所是企业法人有自己业务活动和独立财产的标志。

3. 能够独立承担民事责任。企业法人在自己全部财产范围内

承担财产责任。所谓财产责任是指企业法人不履行法定或约定的义务而给他人造成损害，依照法律规定必须承担的赔偿责任。

4. 必须经主管机关核准登记，未经核准登记的工业企业，一律不准筹建或开工，不得进行民事活动。

二、企业的产生与发展

（一）企业的产生

企业是一个历史范畴，企业是在社会生产力发展到一定水平的产物，随着商品经济的发展而产生、形成和发展，成为现代国民经济的基本单位。

在资本主义生产关系建立以前的漫长的历史时期里，人类的经济活动先后局限于氏族公社、家庭和手工业作坊之中。资本主义生产方式的形成和商品经济的高度发展，突破了规模狭小、管理粗放的家庭和作坊等经济组织形式，形成了以雇佣关系为基础、实行科学分工、讲究经济核算、追求技术进步的现代企业。

资本主义初期产生的手工业工场是企业的雏形。从16世纪到17世纪，西方一些国家由封建社会向资本主义社会转变，资本主义原始积累加快，资本家通过向海外殖民扩张和对本国人民的掠夺，积累了大量的财富，又采取暴力手段使农民丧失土地，使家庭手工业瓦解，生产者脱离自己的生产资料，沦为雇佣劳动者。这样，资本的原始积累就给资本主义工业的发展创造了必要的前提条件，出现了资本主义手工业工场。工场手工业与家庭手工业相比，规模扩大了，开始采用机器生产，内部分工协作关系复杂了，实际上已具有了企业的雏形。

18世纪到19世纪经过产业革命建立的工厂制度标志着真正意义上的企业诞生。在这次产业革命过程中，以机器生产体系为基础的工厂，逐渐取代了手工业工场。运用大机器生产的工厂，规模扩大了，劳动生产率更高，生产由分散走向集中，专业化分工

更精细，成了真正意义上的企业。

（二）企业的发展

企业是商品经济发展的产物，它的出现，又对资本主义商品经济的进一步发展起了巨大的推动作用。同时，随着人类社会的进步，社会生产力的发展和科学技术水平的提高，企业自身也在不断的发展着完善着。

19 世纪末到 20 世纪初，自由资本主义向垄断资本主义过渡，企业得到更快的发展，企业规模空前扩大，出现了卡特尔、辛迪加、托拉斯等垄断组织；新科学新技术在企业中得到广泛的应用；企业管理由经验型进入科学管理；企业已成为占社会主导地位的经济组织形式，在整个社会经济生活中的作用越来越大。

进入 60 年代，特别是 80 年代以来，世界性的新技术革命巨大地改造着现代企业，发达国家的现代企业发生着一系列深刻变化，进入了一个新的发展时期。现代企业发展的突出特点是：

1. 机械化程度更高。现代企业的机械化，不仅仅是指机器代替了人的体力，而且部分地代替了人的脑力，实现了企业生产过程的自动化、自控化和合理化。

2. 分工更加精细。现代企业对于职责、工作、机器和工具的分工更加精细，使得操作起来更简单、技术更熟练、更便于采用机械，效率也就更高。

3. 规模向“两极”分化。“一极”是当今企业有进一步向大型化发展的趋势，涌现出许多集团型企业。因为企业规模的扩大有利于生产要素的优化组合，资源的合理配置可达到规模效益，加快技术改造和新产品开发，增强企业实力，提高企业的竞争能力。“一极”是现代企业也产生了向小型化、微型化发展的趋势。知识技术密集、专业化程度高、规模小的企业大量涌现。因为小企业其投资少、见效快、机动灵活、适应性强以及效率和效益高的优势，在竞争中显现出勃勃生机。

4. 所有权与经营权的分离。现代企业的经营管理十分复杂，经营管理已发展成为一种专门学问、专门的技术，仅企业的所有者难以胜任，因此，企业的经营权只能授予那些具备经营管理才能的人，使企业经营管理成为社会上的一种专门职业。管理人员是否是所有者，对企业经营这一职业来说已成为无关紧要的问题。

5. 经营集约。由粗放经营走向集约化经营是现代企业发展的一个重要趋势。所谓集约化经营就是依靠科技进步和推行现代化管理、增加产品品种、提高产品质量、降低消耗，不断提高企业的经济效益。

6. 注意培养企业文化。现代企业已经从单纯追求利润转而追求企业文化，注意培养企业职工的共同思想观念，诸如理想观念、价值观念、道德规范等等，目的在于增强企业的凝聚力，树立职工正确的理想、信念、追求，调动其积极性和创造性，从而实现企业盈利最大化。

三、企业的目标

这里所说的企业目标不是指企业的具体计划目标，而是指企业追求的主要目的，是指企业的宗旨和使命。由企业目标所确定的企业任务，体现企业职工共同努力方向，形成企业全体员工的行动纲领，反映企业存在的价值。

（一）资本主义企业目标的演变

随着社会经济的发展和科学技术的进步，资本主义企业的目标经历了一个发展演变的过程。在初始阶段，企业目标既不顾及职工利益又不顾及社会的利益。19世纪末20世纪初，美国工程师泰罗和其他一些人倡导对企业的科学管理，加之无产阶级与企业主的不断斗争，企业开始重视企业员工的经济利益。20世纪20年代，行为科学的出现，企业开始注重研究员工的情绪，研究如何提高士气，如何协调好人际关系、实行职工“参与管理”。20世纪

50年代，企业目标转向追求顾客，把顾客当作“上帝”，把满足顾客和用户的需要作为企业经营的目的。到20世纪60年代，企业转向重视自己的社会责任，提高消费者主权和生态环境的保护。由此可见，由于社会不断变化的多种因素的影响，资本主义企业目标是发展变化的，企业试图在满足各方面的需要和多重目标之间求得平衡。但是资本主义企业目标无论如何演变，占有工人的剩余劳动、为资本家创造剩余价值始终是资本主义企业的一个永恒的目标。

（二）社会主义企业目标的内容

社会主义企业的目标是企业经济效益和社会效益的统一。企业是营利性的经济组织，它必须做到以收抵支、取得盈利，这不仅是企业生存发展的必要条件，也是社会存在发展的客观要求。因为全社会赖以生存发展的物质生活资料，主要由企业创造。因此，追求经济效益是企业目标的一项重要内容。但是，企业不是一个孤立的封闭的经济组织，它是社会的一个组成部分，它与周围环境发生着千丝万缕的联系。任何企业都离不开社会所提供的各类资源及人与人之间的理解和信任，离不开其它企业的分工协作，因此，企业在追求自身利益的同时，必须承担一定的社会责任，必须服从社会的整体利益和整体目标。具体讲：

1. 企业的经济效益目标。经济效益就是企业的经济活动中最终劳动成果与劳动消耗之间的对比，或者说是产出与投入之比。企业要以尽量少的劳动消耗和劳动占用，生产出更多的适销对路、价廉物美的商品。正如马克思指出的：“真正的财富在于用尽量少的价值创造尽量多的使用价值，换句话说，就是在尽量少的劳动时间里创造出尽量丰富的物质财富。”^①

为了全面反映和考核企业的经济效益，必须采用指标，从多

① 《马克思恩格斯全集》第26卷第281页。

方面计算经济效益，这些互相联系，互相补充的指标，构成了反映企业经济效益的指标体系。这个体系主要包括：（1）反映劳动消耗的经济效益指标，包括劳动生产率，分生产工人劳动生产率和全员劳动生产率；（2）反映企业固定资产运用的经济效益指标，包括设备利用率、设备生产率、固定资产利润率等指标；（3）反映流动资金运用的经济指标，包括流动资金周转率、流动资金占用率、流动资金利润率等指标；（4）反映资金总额占用的经济效益指标，主要是资金利润指标及资金周转率指标，它们是反映企业经济效益的综合性指标。

2. 社会效益指标。企业是社会整体的一个有机组成部分，与社会之间有着不可分割的关联，它在社会总体发展中求发展，它为社会承担应有的责任和义务。（1）企业以其经营最终成果向社会提供需要的商品和服务，满足社会消费者需求，保护消费者利益，这是企业履行其社会责任的关键。为此，企业必须做到紧贴市场，密切注视消费需求变化，不断开发新产品，及时调整完善服务；不断改进技术、提高产品质量，加强管理降低成本，向社会提供货真价实的商品。（2）企业要依法向国家纳税。企业要保证国家资产的完整和增值，还要依照国家税法规定向国家缴纳各种税金。企业纳税是国家财政收入的基本来源。（3）不断改善企业的生产、工作和生活条件，加强职工培训，提高职工素质，要体现职工是企业的主人，体现企业必须对职工承担社会责任，包括改善劳动环境、加强劳动保护、提高职工福利、改善职工生活，还要关心职工的全面发展，加强职工培训，不断提高全体员工的素质。（4）企业必须保护社会的生态环境。企业要积极治理在整个生产过程中排放的废水废气废渣及有害有毒物质，防止对社会环境的污染。防治污染并符合国家规定，这对企业自身对社会都是绝对必要的。

四、社会主义企业

前面讲到，企业是资本主义商品经济高度发达的产物，社会化大生产是企业产生和发展的物质基础。企业是社会化生产条件下组织商品生产和商品流通的唯一有效的经济组织形式。社会主义生产和交换也是商品生产和商品交换，而且是社会化的大规模的商品生产和商品交换。从社会发展规律来说，社会主义商品经济将比资本主义商品经济发展更加完善，因此，社会主义社会当然也需要企业这种经济组织形式，企业作为社会主义经济的基本单位是任何其他组织形式所不能代替的。

（一）社会主义企业同资本主义企业有其共有的一般特征

社会主义企业从它的经营方式、从它的商品生产者和经营者的地位和作用、从它的独立核算、自负盈亏以及企业内部实行严密的分工协作等方面来说，与资本主义企业没有什么区别。它与资本主义企业的不同主要表现为它的内部的生产关系方面。

（二）社会主义企业有其自己的特征

1. 社会主义企业是以生产资料公有制为主体的多种所有制并存的企业。而资本主义企业则主要是建立在生产资料私人占有基础上的，这是社会主义企业与资本主义企业的一个根本区别。

2. 社会主义国有企业用联合劳动取代了资本主义企业的雇佣劳动，职工是企业的主人，企业内没有经济剥削和政治压迫，企业的收入分配实行按劳分配的原则，职工的个人收入既与个人劳动贡献的大小相联系，又与企业整体效益相联系。

3. 社会主义企业实行真正的民主管理，这是社会主义生产关系的客观要求，也只有实行民主管理，才能增强职工的责任感、调动职工的积极性和创造性，才能发挥社会主义制度的优越性。有人认为社会主义市场经济体制下的企业与资本主义企业在内部关系上没有什么区别，这是一个很大的误解。社会主义生产关系应

该能更大的调动劳动者的积极性和创造性，目前，在有的企业中还没有体现出来，只能说明企业全面改革的必要性，而不能以此来否认社会主义生产关系的优越性。

第二节 企业法律形式的选择

企业在创办过程中，在进行可行性分析研究时，首先要考虑的一个问题就是企业的法律形式问题，即企业法律形式的选择。企业的法律形式是指企业资产的所有者形式在法律上的确认。按我国现有企业所有制形式的不同，可以划分为以下几种企业，即国有企业、集体企业、个体企业、合资企业和独资企业。而国际上通行的划分方法是按企业财产的组织形式来划分的，一般分为独资企业、合伙企业和公司企业。随着社会主义市场经济体制的建立，我国企业法律形式的选择也将与国际通行的做法相一致。

一、国有企业和集体企业

（一）国有企业

国有企业是由国家投资兴办的企业，过去习惯称之为“全民所有制企业”或“国有企业”，这类企业的筹建和经营资金由国家提供，主要经营管理人员由政府部门确定、任命、更换，利润上交国家，经营亏损由国家承担。这类企业在高度集中的计划经济体制下，不具备法人实体和市场主体资格，只是国家政府部门的附属物。按照建立现代企业制度的要求，此类企业的经营管理要进行制度改革。全国性行业总公司要逐步改组为控股公司，发展一批以公有制为主体以产权关系为纽带的跨地区跨国界跨行业的大型企业集团。原国有企业将逐步实行股份制改造，国家作为资产所有者代表，将国有企业资产委托给若干经营国有资产的公司经营，使这些经营国有资产的公司作为股东代表，交叉持有国有

企业的股份，从而将国家独资企业改组为公有法人持股的有限责任公司。今后，国家一般不再从财政拨款投资兴建生产经营性企业。属于重大基础产业和基础项目的投资主要由国家开发银行给予政策性贷款兴建，按国家控股公司形式进行经营管理。

（二）集体企业

集体企业是集体投资兴办的企业，有城镇集体企业和乡村集体企业。这类企业的资金由参与筹建企业的各方共同筹集，通过选举产生管理机构。企业收益或亏损由集体承担。过去的集体企业也存在产权不清的问题，也要按照建立现代企业制度的要求进行股份制或股份合作制的改革。

二、国际通行的三种企业法律形式

从世界各国的普遍情况看，按照企业财产构成来划分，企业有三种可供选择的法律形式，即独资企业、合伙制企业、公司制企业。

（一）独资企业（又叫个体业主制企业）。

这是由单一投资主体兴办、并完全由出资人所有和控制的企业，它是一种最古老最简单的企业形式，在现代市场经济中，它仍然不可少，是社会化大生产的必要补充。

1. 这种企业的特点是：（1）独资企业不具备法人地位，民事主体不是企业而是出资人（企业主），因此独资企业又称为自然人企业；（2）企业利润由企业主个人独享。由于企业是个人投资，资产归个人所有，由个人经营，因此，企业利润理所当然地归个人所得；（3）在经营中，制约因素少，不存在与股东商定的问题，企业主完全自作主张，由于经营规模不大，事务简便，所以企业处理问题机动便捷；（4）易于保密，在竞争市场上，商业行情的保密很重要，涉及到经营成败得失，因为企业的经营策略及财务状况保密越好，越有利于竞争。独资企业除国家规定的报表如实填