

企业管理概论

主编 吴绍勤 张小彬

东北大学出版社

前 言

从计划经济转向社会主义市场经济，企业获得了独立的经济法人地位，拥有了自主的经营权。为了使企业在市场竞争中求生存、谋发展，如何搞好企业的经营管理问题就显得尤为重要。本书简要、系统地介绍了现代企业经营管理的基本理论、观点和经验，以供广大管理干部、企业管理人员学习、自修之用。

全书共分五篇。第一篇“总论篇”，主要讲述了两个问题：一是企业，包括企业的概念、种类和经营方式等；二是企业管理要点，包括企业管理的概念、职能、任务、方法和准则等。第二篇“策划篇”，重点讲述了三个问题：首先是市场调查和预测；其次是企业的决策，中心是经营决策问题；最后是企业的计划工作。第三篇“执行篇”，讲述了供、产、销三件大事，其中包括技术、物资和设备的供应与管理；生产过程的组织工作；企业的营销工作。第四篇“控制篇”，重点讲述了质量、成本和资金的控制工作。第五篇“取向篇”，首先讲述了企业诊断，这是企业应定期开展，而且是行之有效的管理工作；其次是企业的对外贸易，这是企业走向更大市场，实现长期、稳定发展的重要途径之一；最后是企业管理趋向，包括企业管理的历史进程、当今企业管理的基础化与公司化以及未来企业发展的趋势等问题。

参加本书编写工作的人员有：马骏（1章）、栾淑梅（2章）、吴绍勤（3、11章）、刘佛翔（4、15章）、张小彬（5、6章）、刘宝利（7章）、高连兴（8章）、刘

学森（9、13章）、单希光（10、16章）、刘兴_永（12章）、
翟文（14章）。

由于编者水平所限，加之时间仓促，书中错误和漏洞在所难免，恳请广大读者、专家批评指正，以求改进。

编 者

1994年8月于沈阳

目 录

第一篇 总论

第一章 企业	(1)
第一节 概述.....	(1)
一、企业的含义.....	(1)
二、企业的类型.....	(3)
第二节 企业的责任与权利.....	(6)
一、企业责任.....	(6)
二、企业的权力.....	(10)
三、企业的利益.....	(11)
第三节 企业的领导制度和组织形式.....	(12)
一、企业的领导体制.....	(12)
二、企业的组织形式.....	(16)
第二章 企业的经营形式	(20)
第一节 概述.....	(20)
一、企业经营形式的内涵及分类.....	(20)
二、企业实行多种经营的意义及选择经营形式的原则.....	(21)
第二节 承包经营制和租赁经营制.....	(24)
一、承包经营制.....	(24)
二、租赁经营制.....	(29)
第三节 股份经营制和企业联合经营制.....	(33)
一、股份经营制.....	(33)
二、联合经营制.....	(38)

第三章 企业管理要点	(43)
第一节 概述.....	(43)
一、企业管理的概念和意义.....	(43)
二、企业管理的内容、任务和原则.....	(44)
三、企业管理的职能和方法.....	(47)
第二节 企业的标准化.....	(54)
一、企业标准的概念、种类和作用.....	(54)
二、标准化的原理和特性.....	(58)
三、编制标准的要求和步骤.....	(59)
四、关于采用国际标准.....	(61)
第三节 管理者的素质和管理方法.....	(64)
一、管理者的概念和基本职能.....	(64)
二、管理者的素质.....	(68)
三、管理者的思维与管理方法.....	(71)

第二篇 策划篇

第四章 市场调查和预测	(76)
第一节 市场调查.....	(76)
一、市场调查的意义.....	(76)
二、市场调查的内容.....	(77)
三、市场调查的类型.....	(78)
四、市场调查的组织和计划.....	(78)
五、市场调查方法.....	(79)
六、市场调查技术.....	(81)
第二节 市场预测.....	(82)
一、市场预测的概念和作用.....	(82)

二、市场预测的种类、内容和程序.....	(83)
三、市场预测的方法.....	(85)
第五章 企业经营决策	(91)
第一节 概述.....	(91)
一、企业经营决策的特点.....	(91)
二、企业经营决策的重要性.....	(92)
三、企业经营决策的要求和原则.....	(93)
第二节 决策的过程和内容.....	(96)
一、决策过程.....	(96)
二、决策内容.....	(98)
第三节 决策的方法.....	(101)
一、不确定型决策.....	(101)
二、风险型决策.....	(105)
三、贝叶斯决策和信息价值.....	(109)
第六章 企业计划	(121)
第一节 概述.....	(121)
一、企业计划的任务和作用.....	(121)
二、企业计划的要求和种类.....	(123)
三、企业计划指标和指标体系.....	(125)
第二节 计划的内容和编制.....	(127)
一、计划的内容.....	(127)
二、计划的编制.....	(130)
三、经营计划的调整.....	(132)
第三节 计划方法.....	(133)
一、常规计划方法.....	(133)
二、现代计划方法.....	(136)
三、年度经营计划.....	(139)

四、中长期计划.....	(142)
五、企业计划方法.....	(143)

第三篇 执行篇

第七章 技术管理	(148)
第一节 概述.....	(148)
一、技术管理的概念、意义和内容.....	(148)
二、价值工程的应用.....	(150)
第二节 技术准备与技术开发.....	(152)
一、技术准备.....	(152)
二、技术开发.....	(156)
第三节 技术改造与技术引进.....	(163)
一、技术改造.....	(163)
二、技术引进.....	(167)
第八章 物资和设备管理	(175)
第一节 物资管理.....	(175)
一、物资消耗定额的制定.....	(175)
二、物资储备定额的制定.....	(179)
三、库存量的控制.....	(182)
第二节 设备管理.....	(184)
一、设备的选择.....	(184)
二、设备的使用.....	(186)
三、设备的维护保养.....	(187)
四、设备的检查.....	(188)
五、设备的修理.....	(189)
第九章 生产组织管理	(191)

第一节 生产过程的组织管理	(191)
一、生产过程及其组织	(191)
二、生产过程组织的基本内容	(193)
三、生产计划	(196)
四、生产作业计划	(199)
第二节 劳动过程的组织管理	(201)
一、企业劳动时间的安排	(201)
二、劳动场所的安排	(202)
三、劳动生产率	(202)
四、劳动定额	(203)
第十章 营销管理	(206)
第一节 市场研究	(206)
一、市场	(207)
二、市场需求	(214)
第二节 产品及定价策略	(221)
一、产品策略	(221)
二、定价策略	(234)
第三节 销售及销售策略	(242)
一、销售渠道策略	(242)
二、促进销售策略	(250)

第四篇 控制篇

第十一章 质量控制	(257)
第一节 概述	(257)
一、质量控制的概念和特点	(257)
二、质量控制的意義和程序	(268)

第二节 质量控制的内容和方法	(265)
一、质量控制的内容	(265)
二、质量控制的方法	(268)
第三节 质量控制工具	(273)
一、质量状态调查工具	(273)
二、质量根源分析工具	(276)
三、质量改善对策工具	(279)
第十二章 资金控制	(283)
第一节 概述	(283)
一、资金与资金运动	(283)
二、资金控制的基本内容	(284)
三、资金控制的意义	(287)
第二节 固定资金控制	(288)
一、固定资金概念及特点	(288)
二、固定资产概念及特点	(290)
三、固定资产折旧的管理	(290)
四、固定资产修理	(296)
五、固定资产管理	(297)
六、固定资产利用效果的考核	(298)
第三节 流动资金控制	(299)
一、流动资金概念及特点	(299)
二、流动资金分类	(300)
三、流动资金定额的核定	(301)
四、流动资金的控制	(304)
五、加速流动资金周转途径	(311)
第四节 盈利及专项资金控制	(312)
一、盈利的控制	(312)

二、专项资金控制·····	(319)
第十三章 成本管理与控制 ·····	(320)
第一节 产品成本与成本管理·····	(320)
一、产品成本的内容·····	(320)
二、成本管理的内容·····	(321)
三、成本管理的基本要求·····	(323)
第二节 成本计划·····	(324)
一、成本计划的内容和意义·····	(324)
二、编制成本计划的要求·····	(325)
三、编制成本计划的方法和基本步骤·····	(326)
第三节 成本核算、成本分析和成本控制·····	(327)
一、成本核算·····	(327)
二、成本分析·····	(329)
三、成本控制·····	(330)

第五篇 取向篇

第十四章 企业诊断 ·····	(334)
第一节 概述·····	(334)
一、企业诊断的意义·····	(334)
二、企业诊断的特点·····	(334)
三、企业诊断的种类·····	(335)
四、企业诊断的内容·····	(336)
第二节 企业诊断的原则和程序·····	(337)
一、企业诊断的原则·····	(337)
二、企业诊断的程序·····	(337)
第三节 企业诊断方法·····	(338)

一、企业诊断基本方法	(338)
二、企业常见诊断项目	(344)
第十五章 企业的对外贸易	(348)
第一节 概述	(348)
一、发展对外贸易的意义	(348)
二、对外贸易的原则	(350)
第二节 对外贸易的方式	(351)
一、经销和代理	(351)
二、招标与投标	(353)
三、拍卖、寄售、商品交易所	(355)
四、国际博览会和中国出口商品交易会	(357)
五、补偿贸易	(359)
六、对外加工	(360)
第三节 对外贸易的管理	(361)
一、国际市场的调查	(361)
二、选择出口市场	(363)
三、出口交易磋商	(363)
四、努力扩大出口	(364)
五、“贸工农”联合出口商品生产基地	(365)
第十六章 企业管理的趋向	(368)
第一节 概述	(368)
一、国外企业管理的演变	(368)
二、我国企业管理的进程	(373)
第二节 企业的管理经验	(376)
一、企业管理的基础工作	(376)
二、企业管理的公司化	(379)
第三节 国外企业管理的发展趋势	(384)

一、企业经营思想的发展趋势·····	(384)
二、企业经营方针的发展趋势·····	(385)
三、企业资源结构变化·····	(388)
四、企业经营战略的发展趋势·····	(388)
五、企业生产线的发展趋势·····	(390)
六、企业经营规模的发展趋势·····	(391)
七、企业管理方法的发展趋势·····	(391)
八、企业管理职能的发展趋势·····	(393)
九、企业管理手段的发展趋势·····	(393)

第一篇 总 论

第一章 企业

第一节 概述

一、企业的含义

企业是指从事生产、流通或服务等经济活动，自主经营、独立核算，具有法人资格、以盈利为目的的经济组织。它包括工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业、邮电业、服务业以及其它一切从事生产经营活动的单位。

企业不是一个永恒的范畴。自然经济和简单商品经济并不采取企业这种组织形式。真正的企业是在社会化大生产条件下产生的。随着社会分工和商品经济的普遍化，企业成为现代社会经济细胞和国民经济的基本单位。它具有以下基本属性。

（一）经济性

企业是从事经济性活动的组织，这是企业的首要特性。作为企业，它或者从事商品生产，或者从事商品流通，或者充当商品生产和流通的媒介，或者从事商业性劳务。总之，企业通过商品生产和流通，为商品消费者提供使用价值，借以实现自己的价值。因此，任何企业都必须拥有一定的劳动力和生产资料，并且要把这些生产要素很好地结合起来，进行有效的生产经营活动，实现其一定的经济目的。在现代经

济社会中，企业就是生产要素最基本的结合形式。每一个企业都是社会生产力的一个基本单位，是社会经济的细胞，所有企业生产力的总和就构成社会生产力的主要部分，它是现代社会的经济基础。

（二）独立性

企业不仅是一个经济组织，而且必须是一个实行自主经营和独立核算的单位。所谓自主经营，就是企业能够独立自主地使用和支配它本身所具有的人力、物力和财力；所谓独立核算，就是要求企业必须以其本身经营收入来抵销各项开支，并能取得盈利。自主经营和独立核算是决定企业存在的必要条件，二者缺一不可。如果一个企业没有自主权、没有独立的经营管理权，一切听从于国家的行政命令，而不是按客观经济规律办事，这样的企业就不是真正的企业，而只是国家行政机构的附属物；如果一个企业不能实行独立核算、不能自负盈亏、不能获得盈利，从根本上说，这种企业就不能存在，也就不能称为真正的企业。此外，企业必须是一个法人。法人是指在法律上将一定的社会组织人格化，使其同自然人一样，成为法律所规定的权力主体，能独立地享受权利和承担义务。对企业来说，就是在法律上赋予企业有独立人格、使其具有权力能力和行为能力，有资格享受权利和承担义务，以及独立地同其它企业和消费者发生各种法律关系。

（三）盈利性

企业是从事经济性活动的组织，但并非一切从事经济性活动的组织都是企业。作为企业必须具有盈利性。就是说，企业是为盈利而经营的经济组织。有些组织，虽然从事经济活动，但不以盈利为目的，如政府机关附属的印刷厂，就不能叫企业。简言之，构成企业的根本标志就是盈利。正如美

国学者凡勃仑所说：“企业的动机是金钱上的利益，它的方法实质上是买和卖，它的目的和通常的结果是财富的积累。”这是区别企业组织和事业单位的主要依据。

二、企业的类型

（一）按企业的所有制性质划分为资本主义企业和社会主义企业

资本主义企业是建立在生产资料私有制基础上的经济组织，其生产资料归资本家私人或代表其利益的政府所有，企业经营的内容和发展方向服从资本家榨取最大限度利润的目的，企业生产商品的价值归资本家所有。广大劳动者在企业中处于被雇佣的地位。随着资本主义经济的发展，资本主义企业相继出现了独资企业、合伙企业和股份公司三种形式。在现代西方各国，股份有限公司已成为其社会生产的典型的组织形式。

社会主义企业是建立在生产资料公有制基础之上的经济组织，其生产资料归全体劳动者所有，劳动者成为企业的主人。企业的经营内容和发展方向服从整个国民经济发展的要求，企业为满足社会和人民的物质文化需要而生产。我国社会主义企业主要有两种基本的所有制形式：全民所有制企业和集体所有制企业。全民所有制企业的生产资料归全体人民所有，由国家代表全体人民的利益行使所有者的职能，而将经营权交给企业；集体所有制企业的生产资料归企业的劳动者集体所有，由全体劳动者共同决定企业经营管理中的重大问题。

（二）按企业的经营方式可分为直接经营制企业、承包经营制企业、租赁经营制企业和股份经营制企业

在直接经营方式下，所有者自己保留财产的收益权和处置权，让渡占有权与使用权，并且始终保留着扩大与缩小经营者使用权的权利。资本主义生产早期的手工作坊、手工工场，我国产品经济体制下的企业经营方式，均属此类。

承包经营，即财产所有者（发包人）通过承包合同，以收取利润为条件，将财产转让给承包者独立经营。在这种经营方式下，所有者让渡占有权与使用权，自己保留财产的处置权，并且始终保留着扩大与缩小经营者收益权的权利。所有者与经营者之间，往往按照事先商定的承包内容和分配比例划定收益权，其实质是两者共享盈利或共负亏损责任。

租赁经营，即财产所有者（出租人）通过契约关系，以收取租金为条件，将财产转让给承租者独立经营。在这种经营方式下，承租期内，法律保护承租者的权利不受所有者的干预；完全保留在所有者手中的只剩下处置权，承租者无权处置租赁的财产。在租赁期内，出租人不参与承租企业的生产经营活动，一切盈亏概由承租者自负。

股份经营是企业股东集资经营、统一管理、按股分红、共担风险的一种经营方式。实行股份经营有利于克服企业的短期行为，明确企业的产权关系、充分调动职工的积极性。

（三）按企业生产要素的密集程度可分为劳动密集型企业、资金密集型和知识密集型企业

劳动密集型企业是指单位投资吸收劳动力较多，企业技术装备水平低，需要大量使用劳动力从事生产活动的经济组织，如服装、制革、制鞋等工业企业。

资金密集型企业是指单位产品所需投资较多，技术装备水平较高，用人少的经济单位，如钢铁、重型机械、汽车制造、基础化工等行业的企业。

知识密集型企业中集中着较多的中、高级技术人员，多属于需要花费较多的科研时间和开发费用，生产高、精、尖产品的高技术产业，如电子计算机生产企业、宇航和原子能制造企业、生物工程和激光技术研制企业等。

上述三种类型的企业各有自己的适用条件。劳动密集型企业适用于那些资金短缺、技术基础薄弱而劳动力资源丰富的发展中国家和地区；资金密集型企业对于人工成本高、资源缺乏，而资金、技术居于相对优势的工业发达国家具有重要意义；知识密集型企业则适用于那些科技人才雄厚、拥有强大智力优势和雄厚科技基础的实现了工业化后的发达国家。

（四）按企业规模可分为大型企业、中型企业和小型企业

将企业规模粗分为大、中、小型三类，是国际上普遍使用的方法，但区分的标准大不一样。往往因不同的国家、时期，不同的部门和行业而异。总的来看，企业规模主要体现在企业生产能力、机器设备的数量、固定资产原值和职工人数四个方面。但由于企业生产的成果是产品，在一定时期内生产的产品数量能较好地说明企业规模的大小，所以，我国划分工业企业生产规模的主要标准为企业产品的年综合生产能力。在不能采用这个标准的情况下，则分别用固定资产原值、主要设备数量等作为划分标准。

（五）按企业同外国资本联合的方式可分为中外合资经营企业和中外合作经营企业

中外合资经营企业是我国的企业或其他经济组织同外国的企业或个人之间合资的在我国领土上经营的股权式企业。其特点是合资双方（或多方）共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏。合资各方以现金、实物和工业产权等进行投