

现代企业 经营与管理

主编 邵安兆

河南大学出版社

前 言

随着我国社会主义市场经济体制的建立和发展,强化经营与管理,练好内功,提高适应能力,成为企业生存和发展的根本保证。本书根据新形势下对企业人员素质的要求,系统地阐述了管理的原理和企业营销、生产技术、财务管理的理论和方法,力求深入浅出,通俗易懂,可作为面向企业的非管理专业本科、专科学生的教材,同时也是企业管理人员的适用读物。

本书由邵安兆担任主编,赵克森和朱鸿霆任副主编。邵安兆完成全书的编写大纲、文稿修改。参加各章编写的人员有:

赵克森 第一、二、十章

邵安兆 第三、四、五、六、七、八、九章

邱江星 第十一章

李 灿 第十二章

朱鸿霆、邵安兆 第十三章

朱鸿霆 第十四、十五章

在编写过程中得到了洛阳高专教务处门书春、黄玉兰处长的支持以及李柏生、梁俊友等同志的帮助,并参考了国内外大量的书刊和资料,在此一并感谢。由于作者水平有限,加之时间短促,书中错误和疏漏之处在所难免,恳请广大读者和专家斧正。

作者

1995年元月15号

目 录

管理原理篇

第一章 企业管理概论	(1)
第一节 现代工业企业	(1)
第二节 企业管理的性质与职能	(6)
第三节 企业管理的产生与发展	(9)
第四节 现代管理原理	(14)
第二章 计划职能	(20)
第一节 计划职能概述	(20)
第二节 企业目标	(22)
第三节 企业预测	(25)
第四节 企业决策	(37)
第五节 经营计划	(56)
第三章 组织职能	(61)
第一节 组织职能概述	(61)
第二节 管理组织原则	(63)
第三节 组织机构的形式	(68)
第四章 控制职能	(78)
第一节 控制职能概述	(78)
第二节 控制程序和要求	(82)

市场营销篇

第五章 市场营销概论	(91)
第一节 市场与市场营销的意义	(91)
第二节 市场调研	(97)
第三节 市场营销策略规划	(106)
第六章 产品策略	(115)
第一节 产品及其生命周期	(115)
第二节 新产品开发	(119)
第三节 产品组合	(122)
第七章 价格策略	(132)
第一节 影响价格的基本因素	(132)
第二节 企业定价目标与定价导向	(137)
第三节 企业定价策略	(142)
第八章 分销渠道策略	(146)
第一节 分销渠道概述	(146)
第二节 中间商	(149)
第三节 分销渠道决策	(152)
第九章 促销策略	(160)
第一节 促销概述	(160)
第二节 广告	(163)
第三节 人员推销	(167)
第四节 营业推广与公共关系	(171)

生产技术管理篇

第十章 工业企业生产管理概论	(175)
第一节 生产过程组织	(175)
第二节 生产计划与生产作业计划	(196)
第三节 网络计划技术	(211)

第十一章	生产要素管理.....	(227)
第一节	劳动定额与劳动组织.....	(227)
第二节	设备管理.....	(235)
第三节	物资定额与物资供应.....	(248)
第十二章	质量管理.....	(261)
第一节	质量管理概述.....	(261)
第二节	全面质量管理.....	(265)
第三节	质量管理统计分析方法.....	(273)

财务管理篇

第十章	财务管理概论.....	(297)
第一节	财务管理研究对象和方法.....	(297)
第二节	流动资产管理.....	(302)
第三节	固定资产与无形资产管理.....	(306)
第四节	销售收入与利润管理.....	(312)
第十四章	成本管理.....	(320)
第一节	成本及其构成.....	(320)
第二节	成本管理的内容和方法.....	(324)
第十五章	财务决策.....	(333)
第一节	筹资决策.....	(333)
第二节	投资决策.....	(350)

管理原理篇

第一章 企业管理概论

第一节 现代工业企业

一、现代工业企业的含义和特征

(一) 现代工业企业的含义

1. 工业企业

企业是个历史概念。它是从事商品经济活动,为满足社会需要并获得盈利,进行自主经营、独立核算、自负盈亏、具有法人资格的经济组织。

工业企业是指依法从事工业性生产活动(包括生产工业产品或提供工业性劳务)并独立进行经济核算的经济组织。

工业企业必须拥有劳动者、劳动资料和劳动对象三个要素。由于它为社会提供工业产品或工业性劳务,因此不仅有别于行政事业社会组织,而且也有别于农业、商业、建筑业以及交通运输业等企业。

工业企业按其生产资料的投资主体不同,可分为国有企业、集体企业、私人企业、外资企业以及多种经济成份并存的股份制企业;按其构成不同,可分为单厂工业企业和多厂工业企业;按其生产过程的特点不同,可分为合成型企业、分解型企业和装配型企业等。

我国工业企业的生产经营目的是根据社会主义基本经济规律的要求,为社会创造财富和增加积累,满足人民不断增长的物质文化生活需要。

工业企业在国民经济中起着主导作用,它承担着国民经济各部门需要的各种技术装备的制造,供应着社会生产需要的原料、燃料、动力及其他工业品,成为农业、科学技术、国防及其本身现代化的物质技术基础。同时,它又是满足城乡人民物质文化生活需要的主要物资的提供者。

(二) 现代工业企业的特征

现代工业企业,一般都拥有先进的机器设备、工具和装置,集中大批的专业管理人员和工程技术人员,实行精细的劳动分工和协作,组成复杂的、连续的生产过程,从事某种工业产品的生产和销售,并在产品销售之后,收回成本,获得盈利,重新购回原材料,为再生产创造必要的条件。

1. 现代工业企业与手工作坊的不同点

现代工业企业是在手工业作坊的基础上发展起来的。随着社会生产力的发展,在生产中使用机器,产生了大机器工业企业,即现代工业企业。它与过去的手工业作坊相比,有以下特征:

(1) 大规模地采用机器或机器体系进行生产,并且系统地将科学技术应用于生产。

(2) 劳动分工更加精细,协作关系更加复杂、严密。

(3) 生产过程具有高度的比例性和连续性。

(4) 生产社会化程度高,有广泛密切的外部联系。

2. 现代社会主义工业企业与资本主义工业企业的不同点

在我国,社会主义工业企业与资本主义工业企业相比,又有以下的特征:

(1) 企业的生产资料(机器、设备、厂房、建筑物、土地、原材料等)以及经营的产品归全体人民或各个劳动群众集体所有。

(2) 企业的根本任务是:以市场为导向,在提高技术、劳动生产率的基础上,提供满足社会需要的产品和劳务,不断提高企业经济效益与社会效益,为国家积累更多的资金。

(3) 职工是企业的主人,他们之间的关系是平等的互助合作关系,实行职工群众当家作主的民主管理制度。

(4) 在分配关系上,正确处理国家、企业、个人三者的利益关系。在发展生产、增加积累的基础上,提高人民生活水平,实行“各尽所能,按劳分配”的原则。

(5) 企业培养职工成为有理想、有道德、有文化和有纪律的新型劳动者;在建设社会主义高度物质文明的同时,建设高度的社会主义精神文明。

二、现代企业制度

(一) 现代企业制度的概念

企业制度是指从事经营生产或流通的经济单位的组织管理制度。它具有一套完整的严密经营管理制度,包括组织结构、企业章程、经营目的、范围、规模、经营方式、职责和利益分配等规定。在这套制度下,形成一种运行机制,依此进行经营和管理。

现代企业制度指企业所建立起来的这套规章制度是适应社会化大生产的要求,建立在社会化大生产基础上的,依据市场经济的要求的一套经营管理制度。

(二) 现代企业制度的基本特征

建立现代企业制度,是发展社会化大生产和市场经济的要求,

其主要特征有以下五个方面：

(1) 产权关系明晰。企业中的国有资产所有权属于国家，企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权，成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

(2) 企业以其全部法人财产，依法自主经营、自负盈亏、照章纳税，对出资者承担资产保值、增值的责任。

(3) 出资者按投入企业资本额享有所有者的权益，即资产受益、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时，出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

(4) 企业按照市场需求组织生产经营，以提高劳动生产率和经济效益为目的，政府不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰，长期亏损、资不抵债的应依法破产。

(5) 建立科学的企业领导体制和组织管理制度，调节所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制。

(三) 建立现代企业制度的目标与要求

现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向。其目标与要求是：企业公司化、公司股份化、产权明晰化、投资主体多元化、利润最大化。

1. 企业公司化

企业公司化，就是根据我国的现实情况，通过不同形式将原来非公司类型企业（特别是大中型国有企业）改组为公司法人组织，即国有企业实行公司制。具备条件的国有大中型企业，单一投资主体的可依法改组为独资公司，多个投资主体的可依法改组为有限责任公司或股份有限公司。

2. 公司股份化

所谓股份化，就是将国有企业改制重组成股份制企业。通过法人相互持股、定向募集、社会募集以及境外募集等形式，使单一经

济成份的国有企业、集体企业变成多种经济成份并存的有限责任公司、股份有限公司等股份制企业,进而构造一种强化企业之间、企业投资主体之间的横向制约机制,淡化行政直接干预,充分发挥经营者集团的作用。

3. 产权明晰化

产权明晰化,就是通过组建股份公司,从财产关系上界定归属权。企业中国有资产所有权属于国家,企业拥有所有出资者投资形成的全部法人财产权。

4. 投资主体多元化

投资主体多元化,是指企业扩大再生产、发展生产的资金筹集是全方位的多元结构。企业可以通过向银行贷款、发行企业债券、发行股票、企业之间互相参股等形式筹资投资,改变单一依赖银行贷款的筹资形式。

5. 利润最大化

利润最大化,是指企业将经营高效化、获取最佳经济效益作为自己追求的主要目标。企业作为独立核算、自主经营、自负盈亏的经济实体,应以盈利为主要目的,实行一业为主,多角经营。同时,应坚持企业效益与社会效益的统一。

(四) 现代企业制度的内容

建立现代企业制度,必然涉及企业内部和外部的许多方面,是一项艰巨的任务。根据现代企业制度的基本特征和要求,其主要内容应包括以下几个方面。

1. 新的企业产权制度

产权制度即具有一定约束的产权关系。各投资主体对企业注入资本金,形成企业资产,资产所有权属于各投资主体。产权表明所有者的身份,享有所有者的权益。

经营权是指企业对法人财产权的占有享用。产权对经营权的约束,主要是产权主体决定资产的转让;依法决定投资收益分配;

决定企业组织机构的重大调整;决定选择管理者;批准企业财务报表等等。

2. 新的企业组织制度

新的产权制度,要求建立与之相适应的企业组织制度。在明晰产权关系后,通过改制重组等形式,可将企业资产存量中的一部分分解为等额股权,用发行股票的办法,吸收企业职工和社会资金入股,发展合资企业和法人持股企业,形成以股份有限公司和有限责任公司为主要形式的公司化组织制度。

现代企业制度,是实行纵向授权制,即股东大会授权于董事会和监事会,董事会授权于厂长(或经理),企业内实行厂长(经理)负责制。

在股份制企业中,内部职工可以购买本企业的股票,履行股东的责权,依法可以选举自己的代表参加董事会,行使决策权和监督权,以利于扩大和保障职工民主权力,提高职工的参与意识和主人翁意识。

3. 新的企业管理制度

企业要按照市场经济的要求,完善和严格内部经营管理。通过深化企业内部各项制度的改革,建立新的企业内部管理制度。主要包括企业分配制度、企业财务会计制度和企业人事劳动制度。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的含义

企业管理是指对企业生产经营活动进行计划、组织和控制等一系列管理活动的总称。

企业管理的任务和内容,根据不同的社会经济制度而不同。社会主义企业管理的基本任务是:维护和完善社会主义的生产关系,

合理地组织生产力,发展社会主义的市场经济;正确处理企业内部人们在生产过程中的相互关系、企业同国家之间、企业同其他经济单位之间的关系,调动全体职工的积极性,以尽量少的活劳动消耗和物资消耗,生产出更多的符合社会需要的产品。企业管理的内容,一般说来包括:侧重于企业外部的经营与销售管理,侧重于企业内部的生产技术管理和财务管理等。

企业管理的形成和发展是一个历史发展的过程,它的具体职能、内容、制度、理论、方法等,随着生产力的发展、生产关系性质的不同、科技的进步而发展和变化,不断地丰富和完善。

二、企业管理的性质

马克思曾在《资本论》中对资本主义工业企业管理进行过科学分析,明确地提出了企业管理的一般性质(自然属性)和特殊性质(社会属性),即管理的二重性学说。

企业管理的性质,一般是指企业管理这一活动与什么相联系和与什么有关的问题。一般来说,企业管理与自然相联系,即与社会生产力和社会化大生产相联系,这称为企业管理的自然属性;企业管理又与社会相联系,即与生产关系和社会经济制度相联系,这称为企业管理的社会属性。

企业管理二重性的相互关系是:从自然属性看,在企业管理中有关合理组织生产力的一些形式和方法,对于资本主义企业和社会主义企业并没有本质区别。从社会属性看,社会主义企业管理同资本主义企业管理之间有根本区别。企业管理中有关维护生产关系的一些原则和制度,一般具有历史的暂时性,管理性质的变化即社会属性的变化。同时,企业管理二重性又是相互联系的,反映着生产关系一定要适应生产力性质的要求。

马克思主义的管理二重性学说,全面而深刻地阐明了企业管理产生的必然性、企业管理的性质与职能,以及管理在组织社会生

产和实现社会生产目的等方面的重要作用,是指导人们认识和掌握企业管理的特点和规律,解决企业管理任务的有力武器。只有掌握管理二重性原理,才能分清资本主义和社会主义企业管理之间的共性和个性,正确地处理企业管理中批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系,实事求是地研究和吸收外国合理有益的东西。

三、企业管理的职能

按照马克思主义关于管理二重性的学说,企业管理具有两个基本职能,即合理组织生产力与维护和完善生产关系。

企业管理的基本职能是通过具体管理工作体现的。根据对企业管理工作的基本内容或过程的理论概括,可划分为以下几个具体职能。

(一) 计划职能

计划职能是企业管理的首要职能。它是决定企业目标和规定实现目标的途径和方法的活动。

计划职能的基本内容是:分析和预测企业未来的情况变化;制定企业目标;拟定企业实现目标的方案;编制企业的综合计划;检查总结计划的执行情况等。

(二) 组织职能

组织职能是指为了实现企业的共同任务和目标,对人们生产经营活动进行分工和协作,配备和使用企业资源,处理人们相互关系的活动。

组织职能的基本内容是:建立组织结构;分工和确定各个部门职责;按责任划分权利;明确领导和协作关系;建立信息网络;配备、使用、考核和培训人员;建立激励和奖惩制度等。

(三) 控制职能

控制职能是指按企业既定的目标和标准对企业生产经营活动

进行监督、检查,发生偏差,采取纠正措施,使工作能按原定计划进行,或适当调整计划,以达到预期目的的活动。

控制职能的基本内容是:制定控制标准;衡量实际成果;比较和寻找偏差的原因;采取纠正偏差的措施等。

目前,关于企业管理的基本职能有三职能说、四职能说、五职能说。企业管理最根本的是以上三种职能,其他都是派生的职能。

以上三种职能的关系是:计划为组织和控制职能提供目的和要求,是组织和控制职能的前提;组织为计划职能提供实现的保证;控制是计划职能实现的手段。

第三节 企业管理的产生和发展

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。凡是许多劳动者从事协作或共同劳动,而不是孤立劳动的地方,为了使各个劳动者的劳动能够协调进行以达到预期目的,就需要管理。

马克思说:“一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①每一个参与集体劳动的人在工作中都必须服从集体,管理成为共同劳动过程能够进行的必不可少的条件。共同劳动的规模越大,劳动分工越细,协作越紧密,技术和设备越复杂,社会经济联系越广泛,管理工作也就越细密、越复杂、越重要。

企业管理,从历史来看,产生于资本主义初期的18世纪后期,即从工厂制度出现后,也就随之产生企业管理。不过,资本主义企业在这个时期规模不大,生产力水平较低,企业管理也比较简单。

资本主义企业管理的发展,大体经历了传统管理、科学管理和现代管理三个主要阶段。

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷,人民出版社1972版,第367页。

一、传统管理阶段

传统管理阶段,从18世纪80年代资本主义工厂制度出现起,到19世纪末20世纪初,即资本主义自由竞争阶段结束止,大约经历了一百多年时间。这个阶段,英国产生第一次工业革命,开始用机器生产代替手工生产,用自然力、机械力代替人力;企业规模有所扩大,分工协作越来越细,现代工业代替了工厂手工业;产业资本家成为生产企业的管理者和领导者,企业管理成为资本的职能。后来由于企业规模的扩大,管理工作的复杂化,管理和资本开始分离。管理工作逐渐形成一种专门的职业,出现了经理、厂长、监工、领班等资本家的代理人,行使企业管理的职能。

传统管理主要是解决如何分工协作,保证生产正常进行的问题,以及如何减少资本的消耗,以获得更多的利润。其主要内容局限于生产管理、工资管理和成本管理。

这个阶段的主要特点是:

- (1) 企业的经营管理者一般也就是企业的资本所有者。
- (2) 生产和管理工作主要凭个人的经验办事。工人凭自己的经验操作,没有统一的操作规程。管理人员凭自己的经验来管理,没有统一的管理办法。
- (3) 工人和管理人员的培养,也只是采取师傅带徒弟传授个人经验的办法。传统管理没有摆脱小生产经营方式的影响,仍然靠个人的经验进行管理,所以也叫经验管理。

二、科学管理阶段

科学管理阶段,大体上从20世纪初到40年代,经历了约半个世纪左右。

“科学管理”是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡逐渐形成的。随着生产技术的进步,生产社会化程度的提高,市场

和企业规模的扩大,竞争空前激烈,阶级矛盾日益尖锐化,资本主义的发展迫切要求提高企业管理水平,要求对过去的管理经验加以总结,使之系统化、科学化、标准化,用科学管理理论代替传统的经验管理。创造科学管理的代表人物主要有泰罗和法约尔。

(一) 泰罗

泰罗(F. W. Taylor, 1865—1915),美国机械工程师。他从1881年开始在企业里长期进行管理工作的试验研究,于1911年发表了《科学管理原理》一书,最先提出科学管理的理论。他倡导要用科学思想、科学方法代替经验传统管理,开创了科学管理新阶段。后来被西方誉为“科学管理之父”。

泰罗提出的科学管理的要点有:

(1) “定量作业”。就是通过对工人的动作研究和时间研究,找出最合理的动作和作业时间,确定劳动的时间定额,这就是定量作业原理。

(2) 制定工作标准指导卡。就是根据加工产品(零件)的合理操作及动作要求,制定工艺路线、加工工艺、技术标准、操作标准、工具设备标准、材料标准和环境标准等,定出各种标准操作法,这就是标准化原理。

(3) 实行有差别的计件工资制。对于完成定额的工人,按较高的工资率计发工资;对于完不成定额的工人,按较低的工资率计发工资。

(4) 按标准操作法对工人培训,改变过去传统的师傅带徒弟的办法。

(5) 计划职能与作业职能分开。计划职能人员负责研究、计划、调查、控制及对操作者指导,从操作工人中分离出来,逐步发展到管理人员专业化。

泰罗由于当时所处环境的限制,他的科学管理理论局限于厂内生产管理方面的问题。

在泰罗前后,对生产管理作出贡献的还有:

吉尔布雷斯(F. B. Gilbreth),在动作研究方面作出杰出的贡献,被称为动作研究的创始人。

甘特(H. L. Gantt),发明运用线条图制定生产作业计划和控制计划的执行,并提出“计件奖励工资制”。

福特(H. Ford),在1914—1920年创立汽车工业的流水生产线,促进生产组织标准化,为生产自动化创造条件。

(二) 法约尔

法约尔(H. Fanyol, 1841—1925),法国人,曾长期担任企业的总经理,他在组织管理的理论和原则方面做出了重大的贡献。他在1916年发表《工业管理与一般管理》,提出企业经营的六活动(技术、商业、财务、安全、会计、管理),管理的五职能(计划、组织、指挥、协调、控制)和管理的十四条原则(分工、权力和责任、纪律、统一领导、统一指挥、个人利益服从整体利益、报酬要公平、集权、等级系列、秩序、公平、人员稳定、首创精神、集体精神)。法约尔提出的这些原则和概念,在当时是既新鲜又有启发性的,成为管理思想发展上的一个转折点。

与此同时,早期的行为科学与经济定量方法也开始发展。美国的梅奥教授进行闻名世界的“霍桑”试验,提出人际关系学说,并发表《工业文明中的人的问题》,为行为科学研究作出良好的开端。美国的赫里斯创始了经济批量公式。美国的休哈特创始了质量控制图。前苏联的康脱罗维奇提出工业生产合理下料和物资调动的运筹方法。里昂节夫提出“投入产出分析”的数学模式。这都为数理管理学派打下了基础。

三、现代管理阶段

现代管理阶段大体上从20世纪40年代开始,直到现在。

二次世界大战以后,资本主义经济发展中出现了许多变化。科