

中等专业学校教材



现代企业管理概论

张劲松主编 岳高社 张亚平副主编

西南财经大学出版社

编写说明

为了适应社会主义市场经济和金融教育体制改革的需要,更好地服务于中专教学,与中国金融教材工作委员会规划教材相配合,银行中专校际教材建设协会组织编写了这本《现代企业管理概论》。

本书由张劲松任主编,岳高社、张亚平任副主编。编写分工如下:张劲松(甘肃银行学校)第一章;岳高社(山西银行学校)第二章、第三章;张亚平(黑龙江银行学校)第五章、第八章;李安荣(山西银行学校)第四章、第七章;姚宁(河北银行学校)第六章,并由张劲松总纂,由西南财经大学熊亚君副教授审定。在编写过程中得到了中国人民银行总行信息教材处的大力支持。

望各校在使用过程中,将意见、建议及时反馈到银行中专校际教材建设协会(山西银行学校)。

中国人民银行中专校际教材建设协会

1995年2月28日

目 录

第一章 总论.....	(1)
第一节 现代企业制度.....	(1)
第二节 现代企业管理的职能、原则与方法.....	(11)
第三节 现代企业的目标管理	(25)
第二章 现代企业组织	(36)
第一节 现代企业组织管理	(36)
第二节 现代企业的领导制度	(49)
第三节 企业经济责任制	(56)
第三章 企业经营决策与计划	(62)
第一节 信息资源的开发和利用	(62)
第二节 企业决策概述	(79)
第三节 企业决策方法	(85)
第四节 企业计划管理	(99)
第四章 现代企业人力资源管理.....	(108)
第一节 人力资源的组织.....	(108)
第二节 人力资源的开发.....	(125)
第五章 企业物力资源管理.....	(142)
第一节 物资管理.....	(142)

第二节 设备管理.....	(163)
第六章 现代企业财力资源管理.....	(181)
第一节 资金的获取——资金筹集的管理.....	(181)
第二节 资金的投放与运用——资产管理.....	(196)
第三节 现代企业价值实现的管理.....	(208)
第四节 现代企业利润分配的管理.....	(239)
第七章 企业技术改造与新产品开发.....	(247)
第一节 企业技术改造.....	(247)
第二节 新产品开发.....	(261)
第三节 价值工程.....	(275)
第八章 现代企业质量管理.....	(287)
第一节 全面质量管理的内容及基础工作.....	(287)
第二节 质量管理方法.....	(310)

第一章 总 论

企业是指从事生产、流通或其他服务性经济活动,实行自主经营和独立经济核算,具有法人资格的经济组织。它包括从事工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业、服务业和其他一切生产经营活动的单位。

现代企业的基本特征表现为:企业必须是一个经济组织;企业是一个自主经营和独立核算的单位;企业必须是一个法人;企业必须是一个充满活力的经济细胞。

第一节 现代企业制度

企业制度是指企业组织、运营、管理等一系列行为的规范和制度化。包括产权制度、组织制度、财会制度、管理制度、运行规则以及所有者、经营者、劳动者之间的关系,国家与企业的关系,企业与社会的关系等内容。

现代企业制度是指适应现代市场经济要求的,在产权结构、治理结构、决策结构以及责任、制约因素等方面有着科学规则的企业制度。可以概括为三个方面,即以完善的法人制度为基础;以有限责任为特征;以公司形态为代表。具体表现为三项制度。

一、企业法人制度

企业法人制度是市场经济的产物，是现代企业区别于自然人企业根本所在。股份有限公司是其最典型的形式。

企业法人制度的形成与发展已经历了 200 年的历史。早期的资本主义企业属于资本家所有。资本家是财产所有权的主体，企业不具有法律上的独立性。随着市场经济的发展，股份公司产生了，它代表企业本身独立地进行买卖活动，完全不依赖于它的参加者而独立存在，它占有和支配企业的全部财产，享受企业所有权，承担企业债权、债务、能独立地同其它企业和个人发生各种经济关系。它在法律上同自然人一样具有权利能力和行为能力，能以本企业的名义在银行开户借款，或对外订立合同等。这种具有法人资格的企业，拥有企业的全部财产所有权，而股东在法律上已不再被视为企业财产所有者的主体，仅仅是企业股票的持有人，其权限只限于其持有的股票权。这种企业就由原来被动的、无生命的财产，换变成独立的、具有无限生命的企业法人。

企业法人制度的核心是法人财产权。即出资者的所有权与法人财产权要分离。首先，出资者的所有权在现代企业公司制度中，仅仅表现为股权，是以股权为表现特征的所有权，即依法享有资产受益、选择管理者、做出重大决策的权利。其次，法人财产权表现为依法占有、使用、收益和处分的权利。这些权利形成一个有机整体，构成完整的法人财产权。这种法人财产权是经营者意义上的所有权。由此可见，同一份财产可以出现两种权利关系，即股东意义上的所有权和经营者意义上的所有权。这里股东作为出资者将财产投入到企业当中，不能随

意抽回资金,也不允许对法人财产中属于自己的部分进行支配,只能以股东的身份影响企业行为。无论企业拥有多少股东,其法人财产合为一体,必须实行统一的经营管理。所以,法人财产权与出资者所有权同样是不可侵犯的,必须受法律的保护。

企业法人制度的产生,对市场经济的发展有着重要的意义:第一,企业法人制度使企业脱离出资者而独立自主地进行生产经营活动,有利于企业组织生产和流通,加速资金周转,提高劳动生产率,完善经营管理,增强企业的灵活性和竞争能力。第二,企业法人制度使出资者无需用自己的全部财产为企业债务担保,只在所投入的股金范围内承担风险。企业的债权与债务同股东截然分开。这样,出资者可以投资若干企业,但只负担有限的风险。第三,股份公司的有限责任制度,可以把少量的投资汇集成大宗资本,加速了资本的积聚与集中。企业法人制度的重要意义就在于有限责任制度。它使出资者作为自然人的权利能力及行为能力膨胀和扩充了许多倍。而使资本通过许多渠道同时吮吸剩余价值。

以上只是法人财产权“质”的界定,而从量上讲,法人财产权是指法人支配的全部财产的权利。这些财产不仅有出资者的财产,还包括从银行借贷的财产。其中,自有资本金由股东出资形成,属于法人自己拥有的财产,而银行贷款属于法人控制的财产。股东和债权人分别享有各自不同的权益。

二、现代企业财产组织形式

市场经济要求按照财产的组织形式和所承担的法律責任来划分企业的组织形式。按照市场经济的发展和规则,企业的

财产组织形式在国际上一般分为三类,即个体业主制企业、合伙企业、公司制企业。前两类属于自然人企业,出资者应承担无限责任,最后一类属法人企业,出资者只承担有限责任。

(一) 单个业主制企业

单个业主制企业(个体企业)是指业主自己出资经营,收入归自己,风险自己承担。一旦企业倒闭出现资不抵债的情况,业主要用自己全部的家产负责赔偿,有倾家荡产的可能。该种形式的优点是:所有权与经营权融为一体,经营灵活,决策及时迅速,企业精打细算,企业开业与关闭的手续简单,产权可以自由转让。其缺点是:企业没有独立的生命,一旦业主死亡或未转汇就放弃经营,则企业的生命就终止了,企业的存续时间短,可能经常出现歇业,信誉程度有限;企业规模一般较小,结构简单,财力不大,由于偿债能力有限,取得贷款的能力有限,很难从事较大规模的产业。这类形式一般适合零售商业、服务业、手工业、家庭农场等。这类形式在现代市场经济中仍然必不可少,它们是社会化的必要补充。

(二) 合伙制企业

合伙制企业是指由两个以上的个人或业主制企业签定合伙协议联合经营的经济组织。该种形式可以由其中的一位合伙人出面经营,也可以由若干个合伙人共同经营,经营所得为全体合伙人分享,亏损由全体合伙人共同承担。如果经营失败,企业倒闭,资不抵债,则每个合伙人要以自己的家庭财产按照入股比例进行索赔,假如有的合伙人财产不够索赔标准,其他合伙人必须代为索赔,即财产的无限连带责任。该种形式的企业虽然可以对外签定合同,提起诉讼,但从财产的法律关系上来说,不具备法人性质,不能成为法人企业。该种形式的

优点是：合伙人共同出资，可以从事一些资产规模需求较大的生产和经营，由于合伙人对企业的债务负有无限连带责任，所以全体合伙人对企业的盈亏十分关心，要求经营者必须有很强的责任心和较高的经营管理水平。其缺点是：合伙人与经营者没有分离，没有建立起财产委托关系，几乎所有的决策都要经合伙人一致同意，方可实施。往往造成决策时效延误，矛盾协调困难较大；一旦有合伙人撤出，原来的协议必须进行修改，企业的稳定程度有限；由于实行无限连带责任，增大了投资者的风险，集资又将受到限制。这种形式的企业一般为会计师事务所和律师事务所等。

（三）现代公司制企业

现代公司是法人企业，一般由两个以上的股东出资构造出能够独立对自己经营的财产享有民事权利，承担民事责任的经济组织。

1. 现代公司制企业的特征

（1）现代公司制企业是以盈利为目的社团法人。即由两个以上股东出资设立并按市场经济的要求，以谋取最大利润和经济效益为主要目标的社团法人（法人包括社团法人和财团法人。社团法人是指由两个成员以上集合建立的法人组织。财团法人是指用于某种特定目标的专门财产组成的法人）。

（2）现代公司制企业实现了股东所有权与法人财产权的分离。即财产所有者不再经营自己的财产，而将其委托给专门的经营者（公司法人）代为经营。将财产交给有经验、会管理的组织者去经营，比股东自己经营更有效。

（3）现代公司制法人财产具有整体性、稳定性和连续性。整体性是指公司的财产不可分割，股东一旦投资到公司，就不

可抽回,只能转让。这样,公司的财产就不会因股东的变化而出现经常性的变动,保持了一定的稳定性。也就是因为股东的个人生命已经不影响公司的生命,公司的法人财产具有延续性。也就是说,只要公司存在,公司法人就不会丧失财产权,股东的变动也不会影响法人财产权的行使。

(4)现代公司制企业实行的是有限责任制度。有限责任包括两个方面:第一,对于股东而言,他们只以出资额为限对公司的债务承担有限责任;第二,对于公司法人而言,它要以全部财产为限对公司的债务承担责任。一旦公司出现资不抵债时,必须以全部财产(不包括银行贷款)进行赔偿,不牵涉公司以外他人的财产。有限责任制度是现代企业制度的一个重要标志。

2. 现代有限公司

广义地讲,公司制企业包括无限公司、有限公司和两合公司三种形式。其中无限公司是指股东对公司债务负有无限连带责任,公司的信用主要建立在股东本人身上,而不在公司资本上,所以又称“人合公司”。这种公司不是严格意义上的公司制企业。无限公司对股东来说有倾家荡产的可能,对债权人来说可以减少一些债权损失。而有限公司是建立在资本信誉基础上的“资合公司”。这种公司是典型的现代公司制企业。两合公司是指具有“人合”与“资合”两个特征的公司。通常它由一个负无限责任的股东和一个负有限责任的股东组成。两合公司以无限公司特点为主,其法律地位与无限公司类同。

现代有限公司是具有代表性的现代公司制企业,其组织形式有两种,即有限责任公司和股份有限公司。

(1)有限责任公司的特点。

①股东数量有限,比较容易协调。我国《公司法》规定,有限责任公司由两个以上五十个以下股东共同出资设立。一般来说,有两个以上的股东组成的公司为规范型的公司。

②注册资本数量要求不多,比较容易组建。我国《公司法》规定,有限责任公司注册资本的最低限额为:以生产经营为主的公司 50 万元;以商品批发为主的公司 50 万元;以商业零售为主的公司 30 万元;科技开发、咨询、服务性公司 10 万元。

③不发行股票,权益证明不能上市流通,但可在股东内部转让。如果要向股东以外的人转让,必须经半数以上的股东同意。

④公司只在内部向股东汇报工作,接受股东的监督。由于不采取社会公示的办法,有利于保守商业秘密。

(2) 股份有限公司的特点。股份有限公司是指全部注册资本由等额股份构成并通过发行股票(或股权证)等集资本的企业法人。其特点如下:

①股东数量多。我国《公司法》规定,设立股份有限公司,应当有五人以上为发起人。

②注册资本金数量要求较高。我国《公司法》规定,股份有限公司注册资本的最低限额为 1000 万元,比有限责任公司高出 20 倍。

③公开向社会发行股票,股票可以依法转让或交易。

④公司保持较高的透明性。向社会公开募股的股份有限公司,要定期向社会披露本公司的经营状况及财务报告。

综上所述,不同类型的企业或公司,其最根本的区别是它们的财产组织形式。如从广义的范畴上讲,它们都属于现代企

业制度。但从狭义的范畴上讲,只有负有限责任的公司企业,能够有效地实现出资者所有权与法人财产权的分离,具有资金筹集广泛、投资风险有限、治理结构科学等特征,在现代企业制度中具有代表性。

三、现代企业的治理结构

公司治理结构又称法人治理结构,是指公司的组织结构与制约关系。它包括公司的机构设置和运作规则。所以,也可以理解为公司的组织制度和管理制度。随着市场经济的发展,公司企业形成了一套完整、科学的治理结构。其特征是:所有者、经营者、生产者之间,通过公司的权力机构、决策和管理机构、监督机构,形成各自独立、权责分明、相互制约的关系。这种关系是以法律和公司章程加以确立和保证。公司治理结构要求企业内部建立起约束机制和激励机制,这样既可以保障所有者的权益,又赋予经营者充分的经营自主权,同时又能调动生产者的积极性。

公司的组织结构由股东会、董事会、经理和监事会组成、即:

(一) 股东会

股东会是公司的最高权力机构。它由出资人或其代表的股东组成。股东会的职权包括四个方面:

1. 人事权

人事权是指公司的董事和监事由股东会选举和更换,并决定他们的报酬。

2. 重大事项决策权

重大事项决策是指批准或修改公司章程,批准公司的财

务预、决算方案,决定公司的经营方针和投资计划等。

3. 受益分配权

受益分配权是指股东会批准公司的利润分配方案和亏损弥补方案,以实现股东按投资比例取得收益的权利。

4. 股东财产处置权

股东财产处置权是指公司增加或减少注册资本,公司的合并、分立、解散或破产清算等涉及到股东财产的重大变动,必须由股东会做出决议。

总之,股东会是资产所有者的代表,以维护股东权益为宗旨,保持着对公司的最终控制权,并以资产关系对公司的董事会形成必要的制约。但是股东会无权干预公司的经营活动。

(二) 董事会

董事会是公司的经营决策机构。董事人选通常由股东推荐,经股东会选举产生。董事会设董事长一人,副董事长若干人。董事长一般为公司的法定代表人。

董事会对股东会负责,执行股东会的决议。其职权就是对公司的经营作出决策,主要包括:决定公司的经营计划与投资方案;决定公司内部管理机构的设置以及基本管理制度的建立;制定公司财务预决算方案、利润分配、亏损弥补方案以及公司增减资和发行公司债券的方案等。董事会的人事权表现为:负责任免公司经理、副经理、财务负责人,并有权决定其报酬。董事会实行集体决策,并采取每人一票和简单多数通过的原则。董事会的决议如果违反法律、法规或公司章程,并使公司遭受严重损失时,参与决策的董事对公司负赔偿责任。如果在表决时曾有董事表明异议并有记录,则该董事可以免除责任。

（三）总经理

公司总经理负责公司的日常经营管理，主持公司的生产经营管理工作。公司总经理一般由董事会聘任或解聘。公司总经理要对董事会负责。

公司总经理的主要职责是：组织实施董事会的决议和公司年度经营计划与投资方案；拟定公司内部的机构设置方案与管理制度及规章等等。总经理有权提请董事会聘任或解聘公司副总经理和财务负责人，可以直接聘任或解聘其他负责管理人员。

总之，总经理是董事会决议的执行人，也是公司日常经营管理的负责人。通常，采取一元化领导并以效率为准则。公司总经理可以从外部聘任，也可以由董事会成员兼任。

（四）监事会

监事会是公司的监督机构。其成员一般不得少于三人，具体数量可由公司章程规定。监事会应由股东代表和一定比例的职工代表组成。而职工代表应由工会和职工民主选举产生。

监事会的主要职责是，对公司董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督，防止他们滥用职权。如果发现其行为有损公司利益时，有权要求予以纠正。必要时还可以向股东报告，提议召开临时股东大会，讨论解决的办法。监事会检查公司的财务时，可以要求公司董事、经理及财务负责人提供有关材料。经理及财务负责人一律不能兼任监事。

综上所述。整个公司内部的约束机制就是由纵向的财产负责关系与横向的职权限定关系构成。纵向的财产负责关系是指股东会对董事会是委托代理关系；董事会对总经理是授

权经营关系；监事会代表股东会对财产的受托人实行监督关系，横向的职权限定关系是指股东会、董事会、总经理和监事会各有自己不同的职权范围，各自职权具体明确，行使职权的时间不一致，谁都不能越权行事，形成了彼此间的相互制约。

另外，公司治理结构还将不同方面的利益关系统一在一个完整的利益机制下。例如：股东利益通过分取红利来体现；生产者的利益通过工资来体现；经营者的利益通过年薪、在职消费（请客、送礼等）和将励来体现。

上述公司的约束机制和激励机制结合在一起构成了公司科学的治理结构。

除了上述一般性的公司组织结构外，目前国外还有一种将监事会设在公司之外，董事会之上，监事会代行股东会的某些职权的公司组织模式。

第二节 现代企业管理的 职能、原则与方法

管理是为了实现预定目标而组织和使用人力、物力、财力等各种物质资源的过程。管理产生于人类社会的共同劳动和分工，是一切有组织有目的的社会实践活动不可缺少的职能；管理的方式与社会生产方式相互联系相互制约；管理水平反映着社会经济、政治和科学文化的发展水平。

一、企业管理的职能

（一）企业管理的性质

管理作为社会生产力的必要因素,是一种具有多功能、多层次、多种性质特点的复合体。管理的性质既表现为一般的、共同的生产力属性,而且还具有在一定社会条件下的特殊属性。管理本质上就是一种生产劳动,是生产力中的一个因素。但是管理是从劳动过程中分离出来的,是一种执行着特殊职能的劳动形式。这种劳动形式是一切结合的生产方式中所共有的。企业管理在生产力中的结合作用,不仅表现在生产力的各个因素中,而且还表现在诸因素间,即将诸因素结合成一个综合力量。企业只有通过管理才能实现劳动者同自然的物质变换,把生产力放在它们的控制之下,才能将生产力诸因素变成现实的因素和现实的生产力。企业管理除了具有生产力的一般属性之外,还体现着一定生产关系的特殊属性。即指适应一定生产关系要求而产生的维护和调节生产关系的管理职能。它体现着生产过程或劳动过程的特殊历史形态。由此可见,企业管理的二重性是由生产力发展水平和一定的生产关系的性质所引起,所决定的,其内容是组织生产力要素和维护、调节生产关系。

（二）企业管理的基本职能

企业管理的性质决定了企业管理的职能,但是由于企业的性质和规模不同,管理的具体内容又有区别。这里就一般情况概括为以下几个职能。

1. 决策与计划职能

企业决策是指对企业的奋斗目标以及为实现目标所设计

的方案,并对多种方案作出选择和决定。例如,产品方向、生产规模、设备更新、技术引进以及企业体制的改革等。

正确的决策要通编制周密详细的计划去指导企业的生产和经营来实现。企业的生产经营活动只有在计划的指导下才能有机地组织起来,协同作战。同时,只有在计划的指导下,才能建立正常的生产秩序并按计划实现企业的目标。

2. 组织与指挥职能

组织是指把生产的各要素、各环节、各方面有机地组织起来,使整个企业变成一部正常运转的“大机器”。包括劳动分工与协作,空间的布局与时间的继起,以及上下左右各方的关系。组织水平的高低,直接决定着企业生产经营活动成果的大小。

指挥是指对企业各级各类人员的领导或调度。企业必须要有高度集中的指挥,否则组织起来的企业也无法正常运转。所以,指挥和调度是保证企业生产经营活动顺利进行的必要条件。

3. 监督与控制职能

监督与控制是指企业在计划执行过程中,要经常监督与控制计划的执行情况,并将实际与企业目标、计划、规章制度、标准作业进行比较,寻找差距,分析原因,采取必要的对策,促进企业生产经营的不断发展。监督要以计划为依据,计划要靠监督来实现。

监督要通过建立合理的规章制度与考核指标对生产、质量、成本、库存、财务等进行控制。监督既包括对人的监督,又包括对企业的计划执行情况的监督检查。

4. 调节与激励职能