

企 业 管 理

吴金法 主编



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/吴金法主编. —北京:

中国商业出版社, 1996. 5

ISBN 7-5044-2996-1

I. 企… II. 吴… III. 企业管理-教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 08142 号

责任编辑:刘毕林

特约编辑:李宁宁

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

国防工业出版社印刷厂印刷

1996年5月第1版 1996年5月北京第1次印刷

开本787×1092毫米 32 7.75印张 175千字

印数: 1—20000册 定价: 10.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

ISBN 7-5044-2996-1/F·1792

编审说明

国内贸易部部编中等技工学校商品经营、经营与核算系列教材,是为了更好地为我国社会主义市场经济建设服务,主动适应我国第三产业迅速发展需要,为培养现代化商业企业一代新人,由我司根据中华人民共和国国内贸易部、劳动部联合颁发的《中华人民共和国中级商业行业工人技术等级标准》和有关教学文件的要求,组织有关学校的高级讲师和长期在一线任教的教师编写的。经审定,可作为国内贸易部系统中等技工学校教材,也可作为职业中学、中级技术等级培训教材和企业职工自学读物。

《企业管理》是商品经营、经营与核算的系列教材之一。由浙江省温州商业学校吴金法任主编。参加本书编写的有:湖南省邵阳商业学校陈小松(第一、五章),浙江省温州商业学校吴金法(第三、五、六、七、八章)、林长富(第二、四章)。最后由有关专家、教授、经理集体审阅。

在编写过程中,得到了许多学校领导和教师的大力支持,在此一并致谢。由于编者水平有限,缺点和疏漏之处,请广大读者提出宝贵意见,以便进一步修订完善。

国内贸易部教育司

1995年10月

目 录

第一章 企业管理概述	(1)
第一节 企业概述.....	(1)
第二节 企业管理的性质.....	(5)
第三节 企业管理的职能	(16)
第二章 企业经营决策与计划	(22)
第一节 企业经营决策概述	(22)
第二节 企业经营决策的方法	(27)
第三节 企业计划管理	(40)
第三章 企业组织结构	(54)
第一节 建立企业组织结构的基本原则	(54)
第二节 企业组织结构的划分	(58)
第三节 企业组织结构的形式	(67)
第四章 企业领导体制与管理方法	(78)
第一节 企业领导体制	(78)
第二节 企业管理的基本方法	(86)
第三节 企业管理基础工作	(95)
第五章 流通企业经营过程管理	(100)
第一节 商品采购管理.....	(100)
第二节 商品销售管理.....	(108)
第三节 商品运输管理.....	(121)
第四节 商品储存管理.....	(131)
第六章 工业企业生产过程管理	(144)

第一节	生产过程的组织·····	(144)
第二节	生产计划·····	(156)
第三节	生产作业计划与控制·····	(164)
第七章	劳动人事管理·····	(179)
第一节	劳动组织·····	(179)
第二节	劳动保护与人力资源开发·····	(189)
第三节	班组建设·····	(198)
第八章	质量管理·····	(205)
第一节	全面质量管理概述·····	(205)
第二节	全面质量管理的内容·····	(212)
第三节	质量保证体系·····	(229)

第一章 企业管理概述

第一节 企业概述

一、企业的概念

企业是从事生产、流通或服务等活动，为满足社会需要并获得利润，具有明晰的产权，进行自主经营，实行独立的经济核算，具有法人资格的基本经济单位。在国民经济中有从事物质资料生产的企业，有从事商品交换的企业，有从事金融和保险业务的企业，还有许多从事信息、咨询和劳务服务的企业，等等。

企业是商品经济的产物，它随着商品经济的发展而发展。在原始社会中，由于生产力水平极其低下，只能以氏族为基本经济单位。进入奴隶社会，生产虽然有了一定发展，但自给自足的自然经济仍然占统治地位，大批奴隶在奴隶主的驱使下进行劳动，奴隶主的庄园、作坊就是一个基本经济单位。到了封建社会，商品经济有了一定的发展，但基本上还是以手工劳动为基础的自然经济占统治地位，封建地主的家庭和手工业者的作坊仍然是基本的经济单位。资本主义生产方式产生以后，特别是18世纪60年代的产业革命的掀起，社会生产力得以空前的发展，生产的规模日益扩大，市场进一步扩展。雇佣劳动成为其基本特征，出现了资本家出资雇佣大批工人和购买其他生产资料，以工人共同劳动为基础，组织高度社会化劳动的生产经营企业。因此，只有在资本主义社会企业才成为基

本的经济单位。

二、企业的特征

企业作为国民经济的基本单位,与其它非企业形式相比较,具有如下特征:

(一)企业是从事商品生产和商品交换的经济组织。企业以盈利为目的,在企业的活动中,要遵循经济核算的原则,按客观经济规律办事。企业既不是政府机构,也不是政府部门的附属。

(二)企业要有明确的产权。产权明晰是企业的一个重要特征。谁投资只能由谁受益,由谁承担风险。无论企业采取何种组织形式,也不论其以什么所有制形式存在,都必须有明确的产权关系。

(三)企业是法律上和经济上独立自主的实体,必须拥有自主经营和发展所必须的各种权利。在自然经济占主导地位的奴隶社会和封建社会,庄园家庭或家庭作坊是其基本组织形式,毫无疑问,奴隶主或封建地主拥有完全的各种权利。商品经济社会里,企业作为社会经济的细胞,规模日益扩大,组织形式日益多样化,尤其是现代市场经济条件下,股份制经济的出现,企业的独立性是否存在呢?结论是肯定的,企业是法律上和经济上独立自主的实体。表现在:一是企业相对于政府而言是独立的,政府是政府,企业是企业,企业必须接受政府的规制。二是,企业具有明确的独立发展目标,即追求利润最大化和企业规模的扩大,因此企业间也是相互独立的。三是企业为了实现其目标,应当自主筹集资金,自行策划经营活动,开展投资、联合、兼并等活动。企业一经注册,即取得法人地位,依法享有权利,同时承担义务。

(四)企业之间、企业与其它市场主体之间具有地位的平

等性。企业一旦进入市场,不是规模大小,也不论“出身”(所有制形式)如何,大家并无高低贵贱之分,在法律上一律平等,谁也不拥有其它企业之外的特权。因此,市场上,是否进行交易,按照什么条件交易,都要由交易双方根据自身的意愿、价格高低以及其它因素自主作出决策。

(五)组织上的完整性。企业必须拥有完整的组织结构,使企业能自我发展,自我约束,在国家政策法律规定的范围内,对各种要素进行合理的配置。

总之,商品经济尤其是现代市场经济条件下的企业是独立、自主、具有平等权利的经济实体。

三、企业的类型

企业一经产生以后,逐步形成了三种基本的类型。即个人业主制、合伙制企业和公司制企业。

(一)独资企业(个人业主制企业)

独资企业又称个人业主制企业,这种企业是由业主个人出资兴办,由业主自己直接经营的。业主享有企业全部经营所得,同时对企业的债务负有完全责任。如果经营失败,出现资不抵债,业主要用自己的家财来抵偿。这种类型的企业,一般规模较小,内部管理机构简单,通常存在于零售商业、个体农业和加工制造业等领域。这是一种最早的企业形式,其数量庞大,占企业总数的绝大多数。这种形式与建立在自然经济基础上的庄园、家庭与家庭作坊相比有了显著的突破,这主要表现在经济关系上。个人业主制以雇佣关系为基础,从业人员主要由雇佣劳动者组成,庄园、家庭与家庭作坊以血缘关系为基础,从业人员以家庭成员为主。

(二)合伙制企业

合伙制企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企

业,合伙人分享企业所得,并对企业亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营,其它合伙人仅出资并共负盈亏,也可以由所有合伙人共同经营。多数合伙制企业规模较小,也有的合伙制企业规模较大,合伙者人数较多。一般来说,规模较小,资本需要量较少,而合伙人个人信誉有明显重要性的企业,如律师事务所、会计师事务所、诊疗所等,常常采取这种组织形式。

(三)公司制企业

公司制企业包括有限责任公司和股份有限公司这两种形式。有限责任公司又称有限公司,是指由两上以上股东(投资人)共同出资,每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。公司不对外公开发行股票,股东的出资额由股东协商确定。股东交付股金后,公司出具股权证书,作为股东在公司中拥有权益及其权益份额的凭证,股权证书不能流通,但可依据其他股东同意的条件进行转让。各国都对公司股东人数作了最低或最高限制。英国、法国、日本等国规定有限责任公司的股东人数在 2~50 人之间,我国 1992 年颁布的《有限责任公司规范意见》中规定有限责任公司的股东人数为 2 个以上 30 个以下,特殊原因要超过 30 个的,须经政府授权部门批准,但最多不超过 50 个。

有限责任公司设立程序比较简单,不必发布公告,不必公开其帐目,也不必公开公司的资产负债表,公司内部机构设置比较灵活。但由于不公开发行股票,因而筹集资金的能力受到一定限制,企业规模难以扩张,所以,这种形式一般适用于中小企业。

股份有限公司又称股份公司,是指注册资本由等额股份构成,并通过发行股票筹集资本,公司以其全部资产对公司债

务承担有限责任的企业法人。为了保护股东和债权人的利益,股份有限公司必须公开公司帐目,公布年度报告和资产负债表。这种企业形式的所有权和经营权是相分离的。公司的最高权力机构是股东大会,由股东大会委托董事会负责处理公司重大经营事宜。董事会聘任总经理,负责公司的日常经营管理。此外,公司往往设立监事会,对董事会和经理的工作情况进行监督。

股份有限公司依据募集资金的方式不同,又可分为定向募集和社会募集两种。由公司发起人认购股份,以及向一定范围的投资者(包括公司职工)募集部分股份,这就是定向募集。除公司发起人认购股份外,其余股份向社会公开发行以募集资本,即社会募集。股份有限公司具有大规模的筹资能力,能迅速扩展企业的规模,增强企业在市场上的竞争能力。同时,由于股票易于迅速转让,提高了资本的流动性,促使企业经理人员改善经营管理。因此,股份有限公司是现代市场经济中最适合大中型企业的组织形式。

此外,按照企业的所有制形式不同,企业可以分为国有企业、集体所有制企业、私营和个体企业、合资企业、外商独资企业;按照企业的经营规模大小不同,可分为大型企业、中型企业、小型企业;按照企业所属部门的不同划分,分为工业企业、农业企业、商业企业、医药企业、邮电企业、电力企业、交通运输企业等等。

第二节 企业管理的性质

一、企业管理的概念

(一)管理及经济管理

管理是指管理主体为达到一定目的而有意识有组织地管理对象发生作用的社会活动过程。管理是人类社会特有的一种社会实践活动,是人类共同劳动的产物,也是共同劳动得以进行的必要条件。马克思指出:“一切规模较大的直接形式结合在一起进行的劳动,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。”并以乐队为例说:“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由此可见,社会群体或组织的出现与存在是管理产生与发展的前提。

人类社会的活动是不断丰富、不断发展的,与此相适应,人类社会的管理也是不断发展、日趋完善的。

(二)经济管理

经济管理是人们在一定生产方式下,依照一定的规律、原则、程序和方法,对社会经济部门、经济活动进行计划、组织、指挥、控制,以取得最佳的经济效益和社会效益的过程。

经济管理是社会管理体系中最主要的方面,它决定着社会生活各个方面的发展,是社会所有管理活动的最基础的管理。人类社会最早出现的管理活动是经济管理。这是因为,人类的生产活动是最基本的实践活动,物质资料的生产是社会存在和发展的基础。

经济管理是覆盖整个社会经济活动的范畴。各种不同类型、不同内容、不同层次的管理构成了一个庞大的经济管理体系。按经济管理的层次分,可分为宏观经济管理、微观经济管理;按经济管理涉及的经济活动的内容划分,可分为国民经济

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷,第367页。

管理、工业经济管理、农业经济管理、商业经济管理等；按社会再生产过程划分，可分为生产过程管理、流通过程管理等；按经济管理的基础单位划分，可分为个人经济管理、家庭经济管理、企业管理等。

随着社会生产力的提高，生产规模的扩大和社会分工的深化，社会经济活动的内容不断丰富，社会经济管理也不断完善。从古至今，经济管理经历了从简单到复杂，从粗放到科学，从不发达到发达，从传统管理到现代管理的发展过程。经济管理理论、管理制度、管理组织、管理方式、管理手段层出不穷，经济管理已成为一个国家和地区经济起飞的重要资源和支柱。经济与科学技术、教育一起被誉为“现代文明的三鼎足”。

（三）企业管理的涵义

企业管理属于微观经济管理的范畴。它是指人们在一定生产方式下，依照一定的规律、原则、程序和方法，对企业的资源和要素及其经济活动过程进行计划、组织、指挥、监督和调节，以取得最佳的经济效益的过程。

企业管理是社会经济管理发展到一定历史阶段的产物。是随着商品经济成为社会经济活动的主导形式后才产生的，是随着企业这种社会经济组织形式的出现才产生的。因此，企业管理是商品经济发展的产物，同时，企业管理的进一步发展，又促进商品经济的发展。

企业管理与传统的家庭经济组织的管理相比，具有明显的特点：

第一，管理的指导思想不同。传统的家庭经济组织的管理是按自然经济的思想、观念、意识来指导其管理活动的。现代企业管理是按照商品经济的观念、意识、原则来指导管理活动

的,如市场观念、竞争观念、时间价值观念等。

第二,管理追求的目标不同。企业管理的目标是实现利润最大化和企业规模的扩张。家庭经济管理的目标是提高自给自足的程度,维持在原有生产规模上的简单再生产。

第三,管理的组织不同。企业管理的组织是以分工和协作为基础的组织系统,有特定的职能管理机构,并形成不同的管理层次。而家庭经济管理是以血缘关系为纽带的家庭成员的自然分工或以师带徒的血缘关系为纽带的师徒分工为基础的。

第四,管理的方法、手段不同。企业管理是以经济方法为主并综合运用法律方法和必要的行政方法,同时运用现代科学技术手段来进行管理;而家庭经济管理是建立在家长制基础之上,凭经验进行管理。

第五,管理内容范围不同。现代企业管理的内容十分丰富,涉及企业生产或经营的全部过程以及企业内部各部门、各环节、各个层次。而家庭经济管理的范围主要是直接生产过程的管理。

二、企业管理的性质

企业管理具有两重性。即企业管理的自然属性和社会属性。管理的自然属性是指管理是由人们共同劳动过程所引起的,具有同生产力和社会大生产相联系的属性;管理的社会属性是指管理总是在一定生产关系下进行的,是同生产关系和一定的社会制度相联系,具有维护一定生产关系的属性。

企业管理的两重性是由生产过程本身具有的两重性决定的。从管理产生的情况可以看出,管理不是资本主义生产关系引起,而是伴随生产发展为社会化大规模的生产同时出现的。在这里,管理主要是处理劳动过程中人与物的关系。只要存在

社会化大生产,存在分工协作,就必然要有管理。不论在什么社会制度下,也不论什么性质的企业,都必须具有这种职能。这称之为企业管理的共性,或自然属性。

管理的另一种含义是:管理总是离不开生产关系,总是体现某种生产关系,这是管理的社会属性。生产过程本身是生产力和生产关系的统一体,生产资料占有者阶级总是通过管理来维护和调整本阶级的利益,巩固其统治地位。管理具有鲜明的阶级性,这称之为企业管理的特殊性或社会属性。因此,企业管理中,有关维护生产关系的原则、制度和方法,都只适合特定的生产关系的需要,为实现特定的生产目的服务。资本主义社会里,资产阶级占有生产资料,管理权为资本家拥有,资本主义企业管理,是资本家掠夺剩余价值的工具。列宁一针见血指出:“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺。”^① 这就是资本主义企业管理的社会性质的实质。这种性质在不同的生产关系下是不同的,具有个性的性质。

三、企业管理的发展

人类进行有效的管理历史悠久,素以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦古城、中国万里长城,其宏伟的建设规模,就是管理和组织能力的生动证明。管理理论的萌芽,散见于古埃及、巴比伦、中国的史籍。但是作为管理科学的出现,还是在资本主义出现以后的事。资本主义企业管理,从工业革命算起,到现在已经二百多年了。其发展过程,大体经历了早期管理、科学管理、行为科学管理和现代管理几个阶段。

(一)早期管理

早期管理,或称传统管理、经验管理,是指资本主义发展

^① 《列宁选集》,人民出版社1975年版,第395页。

初期的企业管理。这个管理阶段大约指 19 世纪以前,即从 18 世纪工业革命到资本主义自由竞争阶段结束为止,经历了 100 多年。这一阶段开始用机器生产代替手工生产,生产劳动的社会化程度,较以前大有提高。管理工作逐渐成为一种专门职能,资本和管理开始分离,企业管理的理论和实践也有了很大发展。

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,以获取更多的利润。这一阶段的代表人物有英国的亚当·斯密和查尔斯·巴贝奇。亚当·斯密是第一个对资本主义管理理论作出贡献的人,他的代表作是 1776 年发表的有关经济和管理学的《国富论》,论述了劳动分工理论,这不仅符合当时社会要求迅速扩大劳动分工,以促进工业革命发展的需要,而且成为资本主义管理中的一条基本原则。另一代表人物是查尔斯·巴贝奇(1792—1871),他提出了作业研究和报酬制度理论。于 1832 年发表了著名的《论机器和制造业的经济》一书,论述了专业分工、工作方法、机器与工具的使用、成本记录等。巴贝奇还对管理技术作出卓越的贡献,1822 年他发明了一种称之为“差值机器”的机器—计算机,因此,他又被誉为计算机之父。

这个阶段的主要特点是:开始了管理和体力劳动的分离,企业的经营管理者也就是企业的资本所有者,生产和管理工作,主要凭个人经验办事;工人主要凭自己的经验来操作;管理人员主要凭自己的经验来管理,没有统一的操作规程,也没有统一的管理办法;工人和管理人员的培养主要是师傅带徒弟的办法,还没有完全摆脱小生产的传统。因此,这一阶段被称为传统管理阶段。

(二)科学管理

科学管理阶段,大体上是从 19 世纪末至 20 世纪 40 年代,经历了半个世纪左右。科学管理,是伴随着自由竞争资本主义向垄断资本主义过渡而逐步形成的。在这一阶段,生产力进一步发展,生产的社会化程度进一步提高,生产的规模进一步扩大,这样就要求生产实行标准化、专业化、定额化等。因此,凭经验进行管理已不能胜任。企业管理要求有原始记录,要数据化,迫切需要管理的科学化。科学管理主要是要解决如何提高劳动生产率,如何规定工人操作的标准时间,使机器、工具、工作的布置等标准化,制定工作定额,实行有差别的计件工资制,实行严格的经济责任制。总之,它把科学的方法应用于企业管理的一切领域,强调实行管理方法的科学化、劳动组织的专业化、作业程序的标准化。这一阶段的主要代表人物有美国的泰罗、法国的法约尔和德国的韦伯等。

弗雷德里克·泰罗(1856—1915),是科学管理理论的创始人,他被称为“科学管理之父”。泰罗的代表作是 1911 年出版的《科学管理原理》一书。他的理论可概括为六个原理,即时间研究原理,按件计酬原理,计划与作业分离原理,作业的科学方法原理,经营控制原理和职能控制原理。他对企业管理的最大贡献,是主张一切管理问题都应当而且可能用科学的方法加以研究和解决,实行各方面工作的标准化。

亨利·法约尔(1841—1925),是一位概括和阐述一般性管理理论的先驱。他的代表作是 1916 年发表的《工业管理和一般管理》。他把管理分为五个部分,即计划、组织、指挥、协调、控制。他对管理下了一个有名的定义:“管理就是实行计划,组织,指挥,协调,控制”。他还特别强调管理教育的重要性,认为管理才能同工业技术才能一样,需要先在学校培养,然后在工厂继续培训不断提高。

韦伯是和泰罗、法约尔同时期的人,他对管理理论的贡献是提出了理想的行政组织体系理论。代表作有《社会和经济组织的理论》等。韦伯认为,理想的行政组织体系应具有下列特点:1. 存在明确的分工。2. 组织内的各个职位,按照等级原则进行法定的安排,形成自上而下的等级系统。3. 组织是根据明文规定的法规、规章组成的。4. 组织人员之间的关系,只是一种职位的关系,不受个人情感的影响。5. 人员的任用,通过公开的考试,有严格的选择标准。他认为,这种理想的行政组织体系最符合理性原则,效率最高,在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其它组织形式。同时,他还认为,任何组织都必须以某种形式的权力作为基础。他认为,存在着三种被社会所接受的纯粹形态的合法权力,即:传统的权力形式、超凡的权力形式和理性—法律的权力形式,只有理性—法律的权力才能作为行政组织的基础。韦伯的管理思想,对以后的管理理论,如社会系统理论有一定的影响。

(三)行为科学管理

这个阶段是从20世纪20年代末开始的。行为科学是对企业职工在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究的科学。它涉及职工的需要、动机、内驱力、个性、情绪、思想以及人群之间的相互关系等。

第一次世界大战以后,资本主义生产力和生产关系有了巨大的发展变化,工人的知识构成提高,要求增加工资、改善劳动条件的呼声增强。尽管科学管理理论在提高生产力方面取得了成绩,却激起了工人,特别是有组织的工人即工会的反抗,以致随着生产和科技的发展达到无法控制的地步,于是就需要有一种新的管理理论,以适应新的变化,行为科学正适应这一客观需要而产生。