

企业经营 管理 通论

● 时 新 生

主 编

● 东南大学出版社



(苏)新登字第012号

企业经营管理通论

主编 叶长生

东南大学出版社出版发行

南京四牌楼2号

评江县公道印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32 印张:11.94字数:26.8千

1992年9月第1版, 1992年9月第1次印刷

印数: 1—4500册

ISBN 7-81023-682-2

F·93

定价: 5.8元

责任编辑: 刘铭 刘柱升

封面设计: 周湛清

内 容 提 要

本书着重阐明企业经营管理的基本理论知识和方法技能。具体内容包括：企业管理基本原则和方法，企业经营管理形式，企业管理基础工作，企业领导工作，市场调查和预测，企业经营决策，生产要素管理，产品销售管理，企业投资项目管理，质量管理，企业对外贸易管理；企业经济法律，企业对外贸易等。

前 言

为适应当前大专院校学生、企业管理人员和广大基层干部学习现代企业经营管理的理论、方法和技能的需要,江苏农学院经贸系企业管理教研室组织编写了《企业经营管理通论》这本教材。

随着我国商品经济和社会分工的日益发展,各种类型的企业迅速增多,受国外《普通企业管理学》教材的启发,我们编写了这本通用性较强的《企业经营管理通论》,以适应形势需要。另外,随着我国企业管理体制改革的不断深化,企业经营管理的内容也更加丰富,在编写这本教材时我们注意结合企业改革的实践,增加一些新的内容。

本教材的特点是适用面宽,通俗易懂。适合作大专院校学生、企业管理人员、基层干部学习企业管理的教学用书或参考书。

本书编写人员及其分工为:李金诚(第一章、第八章),徐金海(第二章、第九章、),黄幽(第三章),叶长生(第四、六、十章),夏丽艳(第五章),陆园(第七章),卢立友(第十一章),王丽萍(第十二章),黄庆华(十三章)。最后由叶长生总编成书。

本书在编写出版过程中,参考了有关书籍并得到有关人员的大力支持,在此,向参考书作者和朋友们表示衷心感谢。

由于编写时间紧迫,编者水平有限,书中不当之处,恳请读者批评指正。

编 者
1992年8月

目 录

第一章 企业经营管理概论	(1)
第一节 企业概念与企业分类.....	(1)
第二节 企业经营管理的性质和职能.....	(2)
第三节 企业的经营形式.....	(10)
第四节 企业管理的基本原理和方法.....	(21)
第二章 企业管理基础工作	(31)
第一节 企业管理基础工作的重要性和要求...	(31)
第二节 企业管理基础工作的具体内容.....	(36)
第三章 企业领导	(58)
第一节 企业领导的素质和能力.....	(58)
第二节 企业领导的工作职责和功能.....	(72)
第三节 企业领导班子的建设.....	(76)
第四章 市场调查与预测	(84)
第一节 市场调查.....	(84)
第二节 市场预测.....	(93)
第五章 企业经营决策	(109)
第一节 经营决策的概念和分类.....	(109)
第二节 经营决策的内容和程序.....	(112)
第三节 经营决策的方法.....	(116)

第六章 企业劳动人事管理	(130)
第一节 企业劳动人事管理的内容.....	(130)
第二节 企业劳动定额管理.....	(132)
第三节 企业人事管理.....	(138)
第四节 劳动报酬.....	(143)
第七章 企业物质资源管理	(151)
第一节 企业物质资源管理的意义和任务.....	(151)
第二节 企业物资管理.....	(154)
第三节 企业设备管理.....	(163)
第四节 能原管理.....	(171)
第八章 企业财务管理	(173)
第一节 财务管理概述.....	(173)
第二节 固定资金管理.....	(176)
第三节 流动资金管理.....	(184)
第四节 专项资金管理.....	(193)
第五节 费用成本管理.....	(198)
第六节 企业经济核算和经济效益评价.....	(209)
第九章 企业销售管理	(216)
第一节 企业销售管理概述.....	(216)
第二节 企业销售业务管理.....	(218)
第三节 企业销售策略.....	(225)
第十章 企业投资项目决策分析	(240)
第一节 投资决策概论.....	(240)
第二节 资金的时间价值.....	(242)
第三节 投资决策中重要数据资料的估算.....	(254)

第四节	投资方案的评价方法	(258)
第五节	投资项目可行性研究	(268)
第十一章	质量管理	(274)
第一节	质量概念和质量管理的意义	(274)
第二节	质量管理的发展和全面质量管理	(278)
第三节	质量保证体系	(282)
第四节	质量管理中常用的统计方法	(287)
第五节	质量经济分析基础	(301)
第十二章	企业对外贸易管理	(305)
第一节	企业发展外向型经济的类型及意义	(305)
第二节	国际市场调研	(307)
第三节	涉外经济合同的洽谈与签订	(313)
第四节	企业对外贸易业务	(320)
第十三章	企业经济法律	(337)
第一节	企业法	(337)
第二节	经济合同法	(347)
第三节	工业产权法	(359)
附表1		(365)
终值折现系数表		(365)
年金折现系数表		(368)
附表2		
参考文献		(371)

第一章 企业经营管理概论

第一节 企业概念与企业分类

一、企业概念与企业特征

(一) 企业的概念

企业是从事生产、流通和服务等经济活动，实行自主经营、独立核算、具有法人资格的盈利性基本经济单位。

企业是商品经济的产物，是随着商品生产的产生和发展而形成与发展起来的。在商品经济条件下企业成为社会经济活动的基本单位（或称基本组成细胞）。在社会生活中，人们每天都要与企业打交道，是各种产品和服务的购买者或使用者，同时，在许多情况下，他们又是产品或服务的直接或间接的生产者与销售者，因此，人们都直接或间接地参与了企业的经济活动，为企业的繁荣和发展作出了自己的贡献。而企业的繁荣和发展又为国家和社会作出了贡献。

(二) 企业的特征

就一般企业而言，必须具备以下四个方面的特征：

1. 必须是从事商品生产、流通或提供服务的经济组织。
2. 企业必须是自主经营、独立核算、自负盈亏和以盈利为目的的经济实体。
3. 企业必须具有法人资格即依照法律程序成立的、并经国家认可有独立的财产，能以自己的名义对外进行经济活动

和经济诉讼活动，能独立承担经济责任的社会组织。

4.具有一定的生产经营规模和自身的经济利益。

二、企业的类型

为了根据不同企业的特点，做好企业管理工作，人们把企业划分为不同的类型。

（一）按照生产资料的所有制性质划分

全民所有制企业，集体所有制企业，私营企业，联营企业及中外合资、外资企业等。国家对不同所有制的企业管理内容和政策不同。

（二）按产出形态划分

产品型企业 and 劳务型企业，前者从事物质产品的生产，后者则提供劳动服务，包括生产服务和生活服务。

（三）按生产要素组合的比例不同划分

劳动密集型企业、资金密集型企业和技术密集型企业。不同类型的企业可采用不同的管理方法来降低成本，提高企业经济效益。

（四）按经营的形式划分

承包经营、租赁经营和股份制企业

（五）按生产规模划分

大型、中型和小型企业三类。

第二节 企业经营管理的性质和职能

一、企业经营管理的概念

经营是企业或经营者的一种有目的的经济活动，指企业在国家计划指导下，根据国家计划任务，市场需求状况及本身的具体条件，对企业的经济活动进行筹划、安排、设计，

达到企业诸要素的合理组合和运用，以实现企业经营总目标的活动。包括会计、财务、营销、技术和管理等活动。

管理是为实现经营目标的一种组织活动，它通过计划、组织、指挥、协调和控制等职能，对企业的人力、物力、财力、信息等生产要素和供、产、销、分配等再生产过程的各个环节进行组织与协调的一种活动。

管理自古有之，任何一个时代的物质文明和精神文明成就，都与管理密切相关。埃及的金字塔，中国的万里长城都是古代工程管理的产物。管理无时不在，无处不有，小至个人，家庭、团体，大到国家、地区、社会都与管理息息相关。欧洲人认为科学、技术、管理、教育是影响一个国家和地区社会经济发展的四个轮子。随着社会经济的发展，管理在企业经营中的作用也愈加突出。美国曾对300多家倒闭的公司企业作过调查分析，其中90%以上的企业是由于经营管理不善造成的。故美国人认为，一个企业的经营好坏，三分靠技术，七分靠管理。

二、企业管理的性质

企业管理的性质是指管理所具有的特性，它反映管理的实质与功能。管理是随社会化大生产的出现和发展而产生和发展起来的。它是一种组织活动，它的性质是由社会化大生产和与之相联系的社会生产力及生产关系的性质所决定的。

管理具有二重性。一方面管理是进行社会化大生产，合理组织生产力的内在要求，即管理的自然属性。凡是进行社会化大生产和共同劳动，就需要管理，就需要有管理者来组织、指挥和协调人们在生产中的活动，处理劳动者与自然、物资之间的关系，以保证生产活动的正常进行，实现生产目的。另一方面，管理又是由一定的社会生产关系的性质所决

定的，为维护生产关系服务，即管理的社会属性。

管理的自然属性反映了管理是生产力发展的产物，是社会化生产中分工协作和共同劳动的客观要求，随着生产力的发展，社会化生产水平的提高及社会经济联系的加强，这种客观要求会越来越高。管理的自然属性同社会生产力紧密联系，并不因社会制度的不同而有所差异，主要决定于生产力的发展水平，决定于劳动的社会化程度。故管理中许多合理组织社会化生产力的理论、方法、形式在不同的社会制度下有共性，可以互相借鉴。

管理的社会属性反映了管理是一定生产关系的体现，社会生产关系不同，管理的性质和特点也就不同。不同社会制度下，管理有不同的社会属性。资本主义社会，资本家把管理作为剥削工人的手段，目的是榨取更多的剩余价值，管理的方式带有专治和欺骗性。因此，资本主义社会管理的社会属性集中体现为“剥削性”。社会主义社会企业的管理权力掌握在工人阶级手中，生产的目的是满足整个社会不断增长的物质和文化方面的需要，它的社会属性集中表现为“民主性”。故此，管理中一些关于维护生产关系的制度、方法、形式仅适应于某种社会制度，不可以全盘照搬。

正确认识管理二重性原理，一方面，有利于分清社会主义企业管理同资本主义企业管理的共性和个性。从管理的自然属性看，合理组织生产力二者是有共性的。但由于生产力发展水平不同，生产的社会化程度不同，二者还是有一定差别的，但不是本质的差别，仅仅是合理组织生产力的程度不同。从管理的社会属性看，维护特定的生产关系，资本主义和社会主义有本质的区别。两种社会形态同样存在商品经济，故有关涉及商品经济的管理，两者还是相通的。另一方

面，有利于正确对待外国的管理理论，其经验和管理方法既不可一概否定，也不可全盘照搬，只有通过鉴别分析来借鉴学习其中科学、合理的东西，同时又要把学习和创造结合起来，形成具有中国特色的企业管理理论、方法。

三、管理的职能

管理的职能是指管理的作用与功能，按照马克思关于管理二重性的理论，管理有两大基本职能，即维护和协调社会生产关系的职能和合理组织生产力的职能，管理的作用与功能是通过具体管理活动体现出来的。因此，按照经济管理的过程、管理活动的内容和作用，又可以把管理的两大基本职能细分为若干具体职能。

（一）决策职能

所谓决策就是选择、决定、对策的意思。指企业为了实现预定经济目标，运用科学的理论和方法，从若干个可达到目标的方案中选择一个最优的方案。

决策职能贯穿于整个经营管理过程的始终，是经营管理的核心和基础，是管理的首要职能，决策的正确与否对能否实现目标有决定性的影响，因此决策是具有战略意义的重要职能，是实施其它各项职能的前提和基础。

十一届三中全会以后，随着经济体制改革的逐步深入，我国企业由生产型向经营型转变。企业生产经营过程中的许多技术问题、生产问题、设备问题、财务问题、法律事务问题都有待企业领导作出决策。企业经营的好坏，互相竞争中能否生存和发展，都与决策的正确与否有直接关系。

（二）计划职能

计划是指对企业未来的经营活动和结果作出事先的预计和安排。它包括确定企业经济发展目标和实现目标所需要的

资源以及实现目标的措施、方法、步骤。计划职能的内容非常广泛，包括计划的编制、计划执行中的监测与控制，以及实现计划的具体措施、方法和步骤等。决策是制定计划的前提，有了正确的决策才能制定出正确的、符合实际的计划。计划是决策的展开和具体化，是实施决策方案的行动纲领，是行使组织、指挥、控制职能的依据，离开了计划就不可能对生产经营活动进行有效地组织、指挥和控制。计划在经济活动中能起指导、动员和协调作用，使企业内各项有限的资源得到合理分配和有效利用。因此，计划职能在各项管理职能中占领先地位，发挥着主导作用。

（三）组织职能

任何一项正确的决策和计划，必须通过有效的组织实施才能收到预期的效果。决策优化、计划理想，但组织僵化无力，目标和计划则难以实现。

组织职能是将企业生产经营活动中的人、财、物、自然资源等要素和再生产过程的供、产、销、分配等环节，在空间和时间上有效地组织起来，使生产诸要素合理组合，生产过程顺利进行，以实现企业经营目标的活动。

组织职能主要是保证决策目标的实现和确保计划有效执行。具体表现为动态和静态两个方面：动态组织是指通过资源的合理分配和有效利用，对生产活动进行科学地组织与调度，对人员的合理调配和培训等活动来行使组织职能；静态组织是指建立与健全组织体制、组织机构、组织层次并划分各自的职责权限等。组织是达到决策目标、实现企业计划的保证。

（四）指挥职能

指挥职能是指运用组织的职权，及领导者的权威，按照

计划目标的要求，把企业生产经营的各种活动统帅起来，形成高效率的指挥系统。

企业的生产经营活动，涉及到许多方面的问题，各种生产要素的合理组合和利用，各个生产环节的协调与配合，都需要及时、正确的指挥与调度。要做到有效地指挥，首先必须建立统一的、有效的指挥系统，配备精明能干的企业领导者，没有这两条，指挥的职能难以有效地发挥。同时，应当把有效的指挥建立在民主的基础之上，贯彻民主集中制原则。还应当把指挥活动与思想政治教育工作结合起来，启发和提高职工的政治思想觉悟，增强职工的组织纪律性，处理好民主与集中、自由与纪律的关系，使指挥的职能得到充分发挥。

（五）控制职能

控制是指按原定目标或计划，对生产经营活动进行检查、监督，通过信息反馈及时发现问题，采取纠正措施，保证企业经营目标的实现。

控制职能与计划职能密切相关，控制以计划为依据，控制又是实现计划的保证，控制的目的在于促使企业各部门和各管理层次实现预定目标和计划，督促各部门合理分配和利用资源，保证生产经营活动的正常进行，及时指出各单位执行计划中出现的偏差，找出原因，并协助解决。控制活动的内容，按生产过程来划分，有预防控制（事前控制）、现场控制、事后控制（反馈控制），用于控制的方法有指标控制、制度控制和工作过程控制等。

控制要从客观实际出发，实事求是地考查与分析问题，根据客观标准来衡量成效；控制要有全面观点，从整体利益出发来进行控制；控制要迅速及时，使偏差能及时得到纠

正；控制系统应具有灵活性和适应性，以便在变化的情况下也能进行有效地工作；控制还应当有重点、有主次，以便分清轻重缓急；控制必须有纠正措施，只有对偏差进行纠正，才能达到控制目的。

（六）协调职能

协调职能是指协调企业内部各单位各部门的工作和各项生产经营活动，使他们配合得当、协调一致、避免矛盾，以便顺利实现企业的经营目标。协调有横向协调和纵向协调；内部协调和外部协调之分。横向协调是协调同级各单位各部门之间的活动；纵向协调是协调上下级之间的活动。内部协调是对企业内部活动进行协调；外部协调则是企业与外界其它单位之间的协调。通过协调生产经营活动中各方面的关系，使企业各个方面、各个环节相互配合，保证生产有秩序地进行。

（七）激励职能

激励职能是指通过思想政治教育和其他有效手段，激发人的内在潜力，开发人的活动能力，充分发挥人的积极性、主动性和创造性，使之感到力有所用，才有所展，劳有所得，功有所奖，从而自觉为实现企业的经营目标而奋斗。

明智的企业管理者，要善于运用管理的激励职能，通过各种有效的激励方法，以便引起人们的心理变化，调动人们的工作积极性，从而产生管理者所希望的某种积极行为反应。激励的类型有：目标激励，即引导人们将个人目标、企业目标、和国家目标结合起来，形成一种目标连锁，使人们在行动中有明确的目的性，并且充分认识自身行动的社会意义，使自身行动服从于企业和社会的整体目标；参与激励，即企业或部门在讨论工作任务或处理问题的过程中，发扬民

主精神，让其成员都有发表意见的权利和机会、共同参与，从而作出比较恰当的决策；强化激励，包括正强化如表扬、奖励，和负强化如批评、惩罚等。通过运用一定的奖惩手段，使人们的行为能符合企业的目标。

管理的七个具体职能是一个完整的系统，每个职能都有特定的含义和作用，既互相联系又互相制约，必须密切配合，综合运用，才能使管理活动富有成效。

四、企业经营管理的任务

经营管理的任务就是按照社会主义经济发展的客观规律，对企业全部生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，使产、供、销各个环节紧密衔接，密切配合，使人力、物力、财力等各生产要素得到充分利用。以最少的投入，生产出更多的符合社会需要的产品，以满足社会的需求，同时也使国家、企业、和职工个人获得更多的经济利益。在这里，提高经济效益，最大限度地满足社会需要是企业管理的中心任务。同时，社会主义企业不仅要建设高度的物质文明，还要建设高度的精神文明，培养社会主义新型劳动者，具体包括以下基本任务。

1. 在调查研究和市场预测的基础上，正确地确定企业的经营方针。

2. 不断完善产业结构和产品结构，合理组织企业的生产经营活动，保持企业各方面平衡协调地发展。

3. 加强对生产投入和产出的核算与监督，努力降低开支、节约成本，提高企业经济效益。

4. 正确处理国家、企业和劳动者个人三者的利益关系，合理确定企业积累和消费的比例。

5. 不断完善企业的管理体制和组织结构，建立健全企业

的各项生产责任制度和必要的规章制度。

6.通过加强管理，培养出一支适应现代化生产的干部队伍和职工队伍，使企业的素质得到全面提高。

第三节 企业的经营形式

经营形式是指组织生产经营活动的具体方式。它与所有制关系既有联系，又有区别，同一所有制可以采取不同的经营形式，不同的所有制形式也可以采取同一经营形式。目前，我国企业经营形式主要有：承包经营、合股经营、租赁经营和其它各种形式的联合经营。

一、承包经营形式

（一）承包经营的概念和作用

承包经营是目前我国企业经营的主要形式，也是经济责任制的一种重要形式，是在坚持企业的生产资料公有制的基础上，按照所有权与经营权分离的原则，以承包合同形式确定企业与国家的责、权、利关系，使企业实行自主经营、自负盈亏的经营管理制度。其基本特征是：包死基数，确保上缴，超收多留，欠收自补。

自1978年党的十一届三中全会提出改革我国经济管理体制的重要任务以来，我国企业的改革经历了放权让利、经济责任制、利改税以及承包责任制等发展过程。几年来的实践充分说明，承包经营责任制，是在社会主义有计划商品经济条件下，具有崭新内容的企业经营方式和改革以前的承包相比有本质的区别，在现阶段，企业实行承包经营责任制，是改善企业经营机制，调动企业和职工的积极性、搞活企业的一种有效形式。承包经营责任制的积极作用主要表现在以下几