

企业管理

主编 贾占成

北京航空航天大学出版社

内容简介

《企业管理》一书,旨在揭示生产经营活动的客观规律,为促进企业加快适应由计划经济体制转向社会主义的市场经济体制;由粗放型转向集约型的增长方式,建立现代企业制度,实现自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经营机制;为尽快明确国有企业的法人资格、有限责任制等科学的组织制度,实现改革、改组、改造和加强企业管理的“三改一加强”的工作重心;为使企业以最少的资源投入,获取最大的经济效益,提供管理的基本理论、基本方法和技能。主要内容有:管理基本原理、经营决策与市场营销、生产系统组织、科技开发。书中对股份制企业的基本知识作了适当地介绍。

本书的特点是:内容新颖、体系完整、详略得体、重点突出,理论与实践相结合、定性与定量分析相结合。适于作为高等院校中与企业经营管理有关的各专业的教材,也可作为自学考试、函授学生及企业经营管理人员的自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/贾占成主编. —北京:北京航空航天大学出版社,1998.3
ISBN 7-81012-736-5

I. 企… II. 贾… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 21073 号

企 业 管 理

主 编 贾占成
责任编辑 娄铁军 齐桂森
责任校对 张韵秋

北京航空航天大学出版社出版发行

(北京市学院路 37 号(100083), 62015720 发行部电话)

各地书店经销

朝阳科普印刷厂印装

850×1168 1/32 印张:13.5 字数:364 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷 印数:5000 册

ISBN7-81012-736-5/F·048 定价:15.70 元

前 言

随着我国经济体制的根本性的变革,我国的企业管理也正在深入发展。国有企业要转换经营机制、乡镇企业要进一步完善经营体制,以适应社会主义市场经济体制与集约型生产增长方式的要求。因此,企业必须转换经营思想,适应日益激烈的国际与国内市场竞争的形势;企业必须要按财务通则与会计准则,迅速建立一套完善的财务、会计核算体系。尤其是国有企业,如何按照现代企业制度的要求,尽快创建产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的体制,以便形成以企业法人制度、有限责任制度等科学的组织制度为重点的企业管理模式,是当前我国社会主义经济体制改革中的重大任务之一,也是理论界与实业界主要应研究的课题。在加大国有企业改革力度的形势下,我们对 1993 年编写的《企业经营管理》一书作了重新修订,编写出《企业管理》一书,可作为高等院校经营管理、会计、金融、市场营销、公关文秘、劳动经济、投资经济以及工程技术等专业的基本教材。

本书编写过程中,总结了在我国经济体制的改革中企业管理的实践经验,广泛吸收国际上现代管理理论、管理方法,研究企业管理的发展趋势,以马克思主义经济理论、哲学思想、管理模式为指导,结合编者多年的科研成果与教学实践的心得,力求做到理论与实践相结合、定性研究与定量研究相结合,系统地阐述企业管理的基本理论、基本内容和基本方法。

全书除绪论外共 17 章,主要有企业、管理的基本原理、管理科学发展史、管理的基础工作、企业管理组织与领导制度、企业环境研究与战略管理、市场预测和经营决策、市场营销组合策略、科技

开发与管理、生产配置、劳动管理、企业生产计划工作、物资管理、设备管理、质量管理、财务管理及管理信息系统概述。

参加本书修订编写工作的有,贾占成(第1、2、4、17章),何苏华(第5、6、7、8章),杜梅雅(第11、13、14、15、16章),池丽华(第3、9、10、12章)。本次修订仍由贾占成任主编。参加原《企业经营管理》一书编写的还有李建中、高金章、吕炜、马维崧等老师;在修订过程中得到郑州航空工业管理学院的领导与教材编写委员会的鼎力相助,参阅了众多文献书刊。在此一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中疏漏不当之处,诚恳希望读者批评指正。

编者

1997年10月

目 录

绪 论	(1)
第一章 企 业	(4)
第一节 企业概述	(4)
第二节 企业法律形态	(8)
第三节 股份制企业	(11)
第四节 国有企业与企业集团	(17)
习 题	(21)
第二章 管理的基本原理	(22)
第一节 管理的意义与管理职能	(22)
第二节 管理的基本原理与方法	(25)
习 题	(32)
第三章 管理科学发展史	(33)
第一节 古典管理理论	(33)
第二节 行为科学理论	(40)
第三节 现代西方管理理论	(49)
第四节 我国企业管理发展概况	(52)
习 题	(56)
第四章 管理的基础工作	(57)
第一节 标准化、计量与定额工作	(57)
第二节 规章制度、信息、职工培训与班组建设工作	(64)
习 题	(65)
第五章 企业管理组织与领导制度	(65)
第一节 管理组织的概念和内容	(69)

第二节	管理组织原则	(72)
第三节	组织结构形式	(81)
第四节	厂长(经理)负责制	(85)
第五节	股份制企业的领导制度	(88)
习 题		(89)
第六章	企业环境研究与战略管理	(89)
第一节	企业环境概述	(90)
第二节	企业外部环境研究	(93)
第三节	企业内部条件分析	(99)
第四节	企业战略管理	(106)
习 题		(107)
第七章	市场预测和经营决策	(107)
第一节	市场预测概述	(110)
第二节	市场预测方法	(120)
第三节	经营决策概述	(123)
第四节	经营决策方法	(131)
习 题		(133)
第八章	市场营销组合策略	(134)
第一节	产品策略	(144)
第二节	价格策略	(153)
第三节	分销策略	(155)
第四节	促销策略	(158)
习 题		(159)
第九章	科技开发与管理	(159)
第一节	科技开发管理	(162)
第二节	产品开发	(170)
第三节	价值工程在新产品开发中的应用	(177)
第四节	技术改造	(180)

习 题	(182)
第十章 生产配置	(182)
第一节 生产管理概述	(184)
第二节 生产配置	(190)
第三节 生产过程空间配置	(194)
第四节 生产过程时间组织	(198)
第五节 先进生产组织形式	(205)
习 题	(207)
第十一章 劳动管理	(207)
第一节 劳动管理的意义和内容	(208)
第二节 劳动组织	(216)
第三节 劳动定额	(226)
第四节 工作研究	(230)
第五节 岗位技能工资制	(234)
习 题	(235)
第十二章 企业生产计划工作	(235)
第一节 生产计划指标体系	(238)
第二节 企业生产能力确定	(243)
第三节 线性规划在生产计划中的应用	(245)
第四节 生产作业计划工作	(258)
第五节 网络计划技术	(271)
习 题	(273)
第十三章 物资管理	(273)
第一节 物资管理的意义和任务	(277)
第二节 物资消耗定额	(281)
第三节 企业的物资储备定额	(284)
第四节 物资需要量的确定与订购方式	(295)
第五节 仓库管理	(298)

第六节 材料需求计划(MRP)	(307)
第七节 物资的节约和综合利用	(310)
习 题	(312)
第十四章 设备管理	(312)
第一节 设备综合管理	(314)
第二节 设备的选择、使用及维护	(323)
第三节 设备的更新改造	(326)
习 题	(327)
第十五章 质量管理	(327)
第一节 质量的概述	(330)
第二节 全面质量管理及主要特点	(337)
第三节 质量管理体系	(340)
第四节 质量认证制度与质量管理诊断	(344)
第五节 质量管理中常用的统计分析方法	(366)
第六节 质量管理的经济效益	(369)
习 题	(371)
第十六章 财务管理	(371)
第一节 资金管理	(388)
第二节 成本与费用管理	(393)
第三节 收入与利润管理	(407)
第四节 财务报告与财务评价	(413)
习 题	(414)
第十七章 管理信息系统概述	(414)
第一节 管理信息系统的构成	(419)
第二节 管理信息系统开发概述	(421)
习 题	(421)
参考文献	(422)

绪 论

党的十四大决定,要在我国建立社会主义市场经济体制。中国的社会主义市场经济是建立在公有制为主体、多种经济成分共同发展基础之上的市场经济,是国家运用各种经济手段引导、规范市场,使国家的宏观政策意图得以有效贯彻的市场经济,是市场经济的原则得到充分贯彻的一种真正的市场经济。经过近 20 年的改革,我国在建立社会主义市场经济新体制过程中做了大量工作,取得了重大进展,但要完善、定型仍然要做许多艰苦卓绝的努力,进行较长时间的探索。有些问题的解决尚未有确定的方案,当然,通过试验可以找到解决问题的适当办法;有些问题虽然已经解决了,而要形成制度,实现规范化、成熟化,尚需做更细致的研究工作。诸如企业制度的形式及其完善办法,就是在实现社会主义市场经济体制中必须解决的问题。按十五大要求,要加快推进国有企业改革,努力建立现代企业制度,要按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求,对国有大、中型企业实行规范化的公司制改革,使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体。要把国有企业改革同改组、改造、加强管理结合起来,着眼于搞好整个国有经济,抓好大的,放活小的,对国有企业实行战略性改组。以资本为纽带,通过市场形成大企业集团;采取改组、联合、兼并、租赁、承包经营和股份合作制、出售形式等,加快放活国有小型企业;要加强技术进步,加强科学管理等。对于非国有企业,则应在完善现有经营方式的基础上,逐步纳入法制化管理轨道。“公司法”的施行,对所有企业用统一法律、法规进行管理,使企业的运行有法可依。应该认识到,国家用法律方法对企业实行管理是一种发展趋势。衡量企业管理效率的标准,也应该是看其是否有利于社会主义生产力的发展,

是否有利于综合国力的提高,是否有利于改善人民生活。

在市场经济体制下,市场是企业从事生产经营活动的出发点和立足点,也是企业经营管理必须研究的问题。随着环境的变化,企业内部条件也必将随之波动,企业经营管理必须有新举措。

企业管理作为一门科学,历经一个世纪的漫长过程,广泛吸收了多学科的成果,才逐步形成了较为完善的科学理论和方法体系。企业管理的研究对象是企业生产经营活动中管理的基本理论、原理与方法;研究物质资料在生产过程、流通过程中的计划、组织、指挥、协调和控制;研究企业资金的筹措和运用;研究商业活动、技术活动、安全活动、会计活动和管理活动过程。通过对企业管理的研究,从而揭示企业中各种生产经营要素相互结合规律性;提供各种资源得到充分利用的途径、措施;为使企业适时、适宜地提供满足社会和市场需要的产品和劳务,为推动社会生产力的发展,促进综合国力的增强,加速人民生活的改善并使企业取得最佳的经济效益作出贡献。

企业管理的主要内容是:企业概要,含企业系统结构、企业法律形式、企业领导体制、组织机构,其中以较多的篇幅介绍了有关股份制企业的基础知识;管理原理,含管理的人本原理、系统原理、动态过程原理以及管理的职能、方法和发展简史;经营与营销理论,含市场研究、经营战略、经营决策与计划以及市场营销组合策略、资金筹措、财务管理;生产管理,含生产过程组织,设备、物资、劳动管理以及生产计划、质量管理;管理信息系统等。

本书出版的目的是为学习企业管理及有关专业的学生,如会计、统计、审计、计划、市场营销、公共关系、劳动经济、物资贸易、工业工程、产品设计等专业的学生,提供一本基础课教材。各专业在教学中可根据教学计划的结构特点对教材内容进行适当取舍。

为便于熟练掌握企业管理的内容,在实践中融会贯通,在学习研究这门课程时,应注意运用一些基本方法。

1. 马列主义的观点和方法

我国是以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论作为指导思想和理论基础的社会主义国家。只有用马列主义、毛泽东思想、邓小平理论去观察、分析、处理问题,才能真正揭示企业生产经营活动的规律性,发现和总结企业生产经营活动的客观规律与要求,吸收与借鉴国外企业成功的经验,对实践经验进行理论上的再创造。

2. 理论与实践相结合的方法

企业管理是一门实践性很强的学科,它源于实践又必须用于实践。读者经过自己的实践活动,才会逐步领悟到企业管理的哲理、真谛及重要作用,形成管理意识,把握其要领,学会管理的技能、技艺和方法。因此,在教与学的过程中,一方面要密切结合我国企业改革的实际,同时要身体力行,尽一切可能,参与企业经营管理实践活动,并且要善于思考问题,进行理论总结,去指导实践活动。

3. 定性分析与定量分析相结合的方法

定性分析是定量分析的前提,定量分析是定性分析的基础。企业管理中涉及的各种内容,都应先作出定性分析,根据管理者的经验、胆识,利用正确的方法作出分析判断,依此为指导再进行定量研究,找出数学模式的最优解并进行定性评价后,方可付诸实施。

4. 系统分析方法

企业是一个系统,企业管理也是一个系统。应该用系统分析方法,从系统内各要素的相互联系、相互制约中确定系统目标,运用经营管理职能、方法,使之有效地结合,实现动态平衡,形成有机整体,努力发挥系统的功能。

我国要在 90 年代初步建立起社会主义市场经济体制,到 2020 年前后,形成更加成熟、更加定型的制度,这对每一个企业都是一种考验。企业要尽快在市场经济中发现机会、选好位置、利用优势,在服务更多顾客的同时,创造出一个崭新的企业。这就需要一大批精通和熟悉企业管理和其他有关学科知识的专门人才。因此,学好企业管理这门课程,多一种建设社会主义祖国的本领,就可为实现四个现代化和管理现代化作出更多更大的贡献。

第一章 企 业

企业管理的对象是企业。企业是生产的现场,是实现交换的基本环节,企业状况在很大程度上反映和决定着社会生产力、国民经济实力和人民生活水平。为了学习企业管理,首先必须对企业管理的客体有一综合认识。本章主要介绍有关企业的概念、企业模式、国有企业、企业集团和股份制企业的基础知识。

第一节 企业概述

企业是历史的概念,是社会生产力发展到一定水平,随商品的出现而产生的。

一、企业的概念

企业是指从事生产、流通或其他服务性、商业性经济活动,向社会提供产品和服务,满足社会需要并获取盈利,实行自主经营、独立经济核算,具有法人资格的经济组织。

(一) 企业是经济组织

任何企业都必须拥有一定数量的劳动者和生产资料,在生产经营活动中,各种生产经营要素实行有效的结合,为社会提供产品和劳务,参与社会再生产过程,促进生产力的发展。

(二) 企业必须实行自主经营、独立核算

所谓自主经营,是指企业能够独立自主地使用、支配其所有的生产经营要素,自主地从事生产经营活动;所谓独立核算,就是企业必须以其本身的经济收入补偿各种支出,获取盈利,自负盈亏。自主经营和独立核算二者相互依存,形成企业存在的必要条件。

(三) 企业必须是一个法人

法人,是法律上将一定的社会组织人格化的称谓,视其同自然人一样,成为法律规定的权利主体,能独立地享受权利和承担义务。

我国企业法人制度的主要内容是:

1. 企业法人必须有自主经营的财产

这是企业法人存在的物质基础。国有企业在法定权限内,对其经营的财产可行使占有、使用和处置权利。

2. 企业法人应能独立享有权利并承担义务

这是法人所具有的合法地位的必然体现,使企业具有从事经营、管理所需要的特殊的权利能力和行为能力。

3. 企业必须按法定程序成立

这是法人取得合法地位必须履行的合法手续。各种工商企业在开业前,应按照规定办理登记,取得许可证或营业执照,才能成立。工商企业如果合并、分立、迁移或者歇业,也应按规定办理变更登记或者歇业注销手续。

4. 企业法人必须有一个健全的组织机构

组织机构是法人作为权利主体从事活动的前提。确立社会主义企业法人制度的核心问题是必须明确厂长(经理)的法律地位。国有企业厂长(经理)是企业法定代表人。

二、企业系统的一般模式

按照系统原理分析,企业结构如图 1-1 所示。

(一) 系统输入

企业系统必须输入符合质量要求的一定数量及适宜比例关系的生产经营要素,包括人、财、物、设备、技术、时间、土地和信息等。

1. 从事生产经营活动的人

与企业生产经营活动有关的人有资产所有者、企业家、经营管理者、工人以及顾客。除顾客外,都是直接或间接从事生产经营活动

动的人。

① 资产所有者。企业的投资者即是资产所有者,如国家、法人、个人、外商等。

② 企业家。企业家是企业的法人代表,享有对企业财产的自主使用、支配权和进行生产经营的决策权、指挥权,负有盈亏责任。

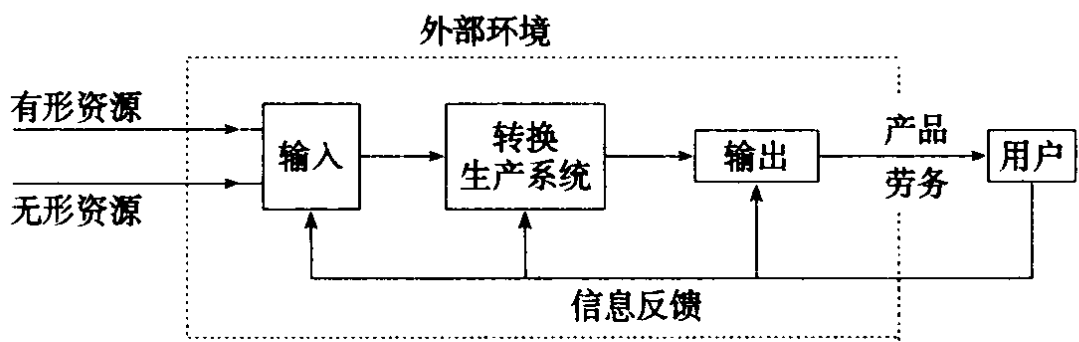


图 1-1

③ 经营管理者。一般是指具有专门经营管理知识和才能的管理人员。

④ 工人。工人是为生产产品提供劳务、具有专门技能而从事各种生产劳动的人。

2. 土地与自然资源

这是开展生产和经营活动的客观条件和物质基础的主要内容。

3. 技术

技术是改造客观世界的技艺、能力、方法的总称。科学技术是生产力,是企业的物质基础之一。

4. 资金

资金是资产的货币表现。资金的筹集和运用是企业经营管理的基本活动内容。企业资产包括流动资产、固定资产、无形资产、递延资产等。

5. 信息

企业经营信息是使各生产经营要素得以结合的基本资源,如定货合同、企业环境状况等等。及时捕捉信息,正确地加工、整理、

运用信息,是取得经济效益的重要条件。

6. 时间

企业的经营活动是在一定的历史进程中展开的,时间就是金钱。把握经营机会,在适当时间,用适当方式提供适销产品,才能使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

7. 管理

管理是生产力的重要因素,如果把上述七种要素作为企业生产力的函数,则 $生产力=f(人+土地+技术+资金+信息+时间)\times管理$,突出反映管理资源的重要性。

(二)系统转换机制

生产企业的转换过程主要指生产过程的组织与管理;其他企业的转换是指业务活动过程的组织管理。把输入企业的要素有效地结合起来,使劳动者、劳动资料和劳动对象在一定生产方式中恰当地结合,是企业转换机制的实质内容。

(三)系统的输出

系统的输出可以称为企业的生产经营使命。一般包括:

1. 提供产品和劳务

为用户提供产品和劳务是企业的责任。企业只有不断开发用户需要的产品,才能正确引导消费、满足需求。

2. 承担起社会责任

企业承担社会责任,得到社会、公众的承认,是企业赖以生存的客观要求。企业的社会责任表现为:保护投资者权益、使顾客满意、偿还债权人的债务、为员工提供满意的工作条件与工资待遇、遵守政府法律、为社会提供积累、提供就业机会、改善企业所在地的公众场所条件和保护生态环境等。

3. 企业发展与职工成长

企业系统的输出还包含促进企业发展与职工的成长。增加企业公积金、努力扩大再生产;开展职工终身继续教育、培训,提高职工素质,也是企业的主要任务。

(四) 系统的反馈控制

企业既然是一个系统,系统的输出能否从静态和动态上全面满足用户需求,应是企业经营管理业务中必须掌握的信息,以便把有价值的信息重新纳入系统的输入与转换过程之中,使企业系统出现更高层次的、较为完美的新的循环。

三、企业生产经营活动的目的与任务

随着社会生产力的提高,企业经营环境的变化,生产经营目的与任务也具有明显不同的。

一般认为,西方企业的经营目的有两种,一是追求资本的最大利润,二是承担一定的社会责任。

社会主义企业的生产经营目的,必须根据社会主义基本经济规律的要求,努力创造财富,满足社会和人民日益增长的物质和文化生活需要。为此,企业必须增加盈利,兼顾企业、员工、投资者的合法利益,同时为国家提供积累资金。

目的决定任务。按一般理论解释,企业的任务就是生产和提供产品,创造物质财富,为国家提供积累,增加投资者的收益。

第二节 企业法律形态

企业形态多种多样,分类标志可以是不同的。

从企业的自然属性来看,根据企业所属经济部门,划分为农业、工业、建筑安装、交通运输、商业和金融企业等;根据企业的规模,可划分为特大型、大一、大二、中一、中二和小型企业;根据企业组织结构形式,分为单厂企业、多厂企业、联合企业;根据产品的经济用途,可分为生产经营生产资料或消费资料的企业;根据生产力各要素所占比重,分为劳动密集型、技术密集型和高新技术企业;从企业生产资料所有制形式看,可分为独资、合伙、集体、全民和私有企业。

本节着重从法律形态上介绍独资企业、合伙企业和公司。

一、独资企业

一般地说,独资企业是一个人出资经营、归个人所有和控制的、资产所有权和经营权完全统一的企业。又称个人企业或个体企业。

独资企业归个人所有,由个人出资,个人经营,利润归本人,当然必须按章纳税。独资企业经营灵活,布点分散,能保持其经营特点;在竞争中易保守机密。但独资企业对企业负无限连带责任,因此难以从事风险大、资金需用多的产业。且一旦规模超过一定限度,经营又变得难以控制;加之经营中的失败,破产或企业主不愿经营或自身死亡,而继承者也无能为力时,个人企业将难以存在下去。当然,对国有独资企业则另当别论。

二、合伙企业

合伙企业,是指由各合伙人订立合伙协议、共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。合伙企业的合伙人可有多种类型,如负有无限责任的普通合伙人、负有有限责任的有限合伙人,以及不参与具体管理的、秘密的、匿名的和名义合伙人等。

与个人独资企业相比,合伙企业扩大了资金来源,增强了信用能力,提高了决策水平,使企业的扩展成为可能。合伙企业的法律地位较之个体企业明确。当法律规定合伙人全都负有无限连带责任而每个合伙人又都可以代表企业发生各种经济关系时,企业职权易分散,经营中不易统一,加之资金规模难以和公司相比,因此合伙企业的寿命一般也不长。

三、公 司

独资企业与合伙企业对社会经济发展都有重要意义,但在各