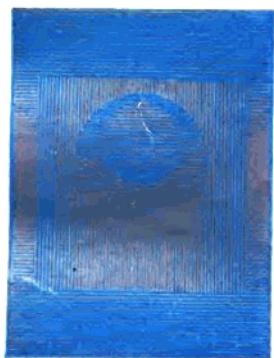


企业管理通论

企业管理通论



青岛海洋大学出版社

● 综合管理篇
● 经营管理篇
● 生产管理篇
● 管理效益篇
● 管理体制篇

巩庆海 葛秀村主编

(鲁)新登字 15 号

企业管理通论

主编 巩庆海 葛秀村

*

青岛海洋大学出版社出版发行

青岛市鱼山路 5 号

邮政编码 266003

新华书店经销

莒南县印刷厂印刷

*

1994 年 12 月第 1 版

1994 年 12 月第 1 次印刷

开本(850×1168 毫米) 16.5 印张 393 千字

印数 1—4500

ISBN 7—81026—713—2

F·154 定价:12.00 元

前 言

这是一本企业管理的通论性著作。作为通论,它需要涉及企业管理的各个方面和整个过程,具有广博性和系统性;作为企业管理著作,它又需要有很强的应用性、可操作性。本书取名《企业管理通论》,也就是从这个要求出发的。

本书在设计和写作中,尽量广泛采纳了现代企业管理的新论述,既有国内的,也有国外的;既有定性的,也有定量的。在章节、内容的设置上,力求体现其完整性、系统性。

本书各章都设有例证部分。通过典型例证,介绍了一些优秀企业的先进管理经验,使本书更加体现了它的实践性、应用性和可读性。

本书在体系结构上也做了新的尝试,全书十九章,分综合管理、经营管理、生产管理、管理效益、管理体制五编,内在逻辑更加清晰,更具系统性。

为便于自学、加深理解、掌握本书内容,我们在每章后编写了习题,包括词语简释、填空、选择、简答、例证分析、计算等各种题型。

在编写中,巩庆海同志对全书的章、节、目进行了统一设计。在各章作者完成初稿后,最后由巩庆海和葛秀村同志对全书进行了通纂修改和定稿。

本书在编写过程中,参考了有关论著,吸取了一些新的研究成果,掠美之处,在此一并表示诚挚的感谢!由于我们水平有限,本书的缺点和错误在所难免,恳切希望广大读者提出宝贵意见。

编者

1994年12月

目 录

前言.....	(1)
---------	-----

第一编 综合管理篇

第一章 企业与企业管理.....	(1)
第一节 工业企业及其特征.....	(1)
第二节 企业管理.....	(6)
第三节 企业管理的基础工作	(20)
例证	(24)
习题	(27)
第二章 组织管理	(29)
第一节 现代组织理论与组织形式	(29)
第二节 企业领导制度	(40)
第三节 企业人力资源管理	(46)
例证	(58)
习题	(61)
第三章 计划管理	(63)
第一节 全面计划管理	(63)
第二节 网络计划技术	(77)
第三节 滚动计划	(87)
例证	(92)
习题	(93)
第四章 企业文化	(96)
第一节 企业文化及其功能	(96)

第二节 企业文化的內容结构·····	(103)
第三节 企业文化建设·····	(112)
例证·····	(117)
习题·····	(120)
第五章 公共关系·····	(121)
第一节 公共关系概述·····	(121)
第二节 企业外部公关·····	(128)
第三节 公关专题活动·····	(135)
例证·····	(141)
习题·····	(143)

第二编 经营管理篇

第六章 经营环境·····	(145)
第一节 企业外部环境·····	(145)
第二节 企业内部条件·····	(151)
第三节 市场调查·····	(157)
例证·····	(163)
习题·····	(164)
第七章 经营预测·····	(166)
第一节 预测概述·····	(166)
第二节 经验预测·····	(176)
第三节 计量预测·····	(181)
例证·····	(188)
习题·····	(190)
第八章 经营决策·····	(192)
第一节 经营决策概述·····	(192)

第二节 确定型与风险型决策·····	(200)
第三节 非确定型与竞争型决策·····	(206)
例证·····	(211)
习题·····	(214)
第九章 经营策略 ·····	(216)
第一节 产品策略·····	(216)
第二节 定价策略·····	(224)
第三节 分销策略·····	(229)
第四节 促销策略·····	(233)
例证·····	(239)
习题·····	(241)

第三编 生产管理篇

第十章 生产过程的配置 ·····	(243)
第一节 生产过程的组织·····	(243)
第二节 生产作业计划·····	(254)
第三节 企业的劳动管理·····	(258)
例证·····	(267)
习题·····	(271)
第十一章 生产过程的控制 ·····	(273)
第一节 生产作业控制·····	(273)
第二节 物资控制·····	(285)
第三节 设备控制·····	(296)
例证·····	(310)
习题·····	(313)
第十二章 质量管理 ·····	(315)

第一节	全面质量管理	(315)
第二节	质量保证体系	(320)
第三节	质量管理统计分析方法	(326)
例证		(336)
习题		(339)
第十三章	技术管理	(340)
第一节	新产品开发	(340)
第二节	技术开发	(346)
第三节	技术改造	(351)
例证		(358)
习题		(360)

第四编 管理效益篇

第十四章	财务管理	(362)
第一节	资金管理	(362)
第二节	成本管理	(372)
第三节	盈利管理	(376)
第四节	企业经济核算	(378)
例证		(384)
习题		(387)
第十五章	量、本、利分析	(388)
第一节	量、本、利分析的基本概念	(388)
第二节	量、本、利分析方法	(395)
第三节	量、本、利分析的应用	(404)
例证		(408)
习题		(410)

第十六章 价值工程	(412)
第一节 价值工程概述.....	(412)
第二节 对象选择与情报收集.....	(417)
第三节 功能分析.....	(422)
第四节 方案创造与评价.....	(437)
例证.....	(443)
习题.....	(445)

第五编 管理体制篇

第十七章 经济责任制	(446)
第一节 企业经济责任制概述.....	(446)
第二节 国家与企业间的经济关系.....	(449)
第三节 企业内部经济责任制.....	(458)
例证.....	(463)
习题.....	(465)
第十八章 公司管理	(467)
第一节 公司管理概述.....	(467)
第二节 有限责任公司和股份有限公司.....	(470)
第三节 无限公司与两合公司.....	(475)
第四节 母公司、子公司和分公司	(482)
例证.....	(486)
习题.....	(489)
第十九章 涉外企业管理	(491)
第一节 中外合资企业.....	(491)
第二节 中外合作企业.....	(500)
第三节 外资企业.....	(504)

例证.....	(509)
习题.....	(512)

第一编 综合管理篇

第一章 企业与企业管理

第一节 工业企业及其特征

一、企业的一般概念

企业,是从事生产、流通或其它服务性经济活动,满足社会需要并获得盈利,进行自主经营、实行独立核算、具有法人资格的经济组织。

(一)企业是经济组织

企业单位有别于机关事业单位。机关事业单位的经费来源,主要是政府财政拨款,而企业单位一般都以自己的生产经营活动获得应得的收入,以补偿经营活动中的支出,并有所盈利。这个区分很重要。如果不加区分,我们常常会有意无意地把作为经济组织的企业和其它性质的组织混为一谈。例如,过去我们的经济管理体制,不给企业自主权,把企业当成行政机关的附属物,上收下放频繁。这实际上是把企业看作一级行政组织,混淆了政权组织与经济组织的区别,使企业缺乏应有的活力。

(二)企业是营利性的经济组织

企业以自负盈亏为其经营原则,这又区别于非营利的经济组织。例如,一个行政机关可以设置一个为行政工作服务的印刷厂,这个厂也是从事物质生产活动的经济组织,但我们不能说它是个企业,而只能说它是个事业单位。企业是否盈利,直接影响

到国家的物质基础,它对国民经济建设的发展,对国家的整体利益和长远利益关系极大。因此,作为企业的一个重要特征,就是它独立经营,具有独立的经济利益。资本主义企业是私有的,无疑有它的独立经济利益。社会主义企业是公有的,但在整体利益与局部利益相结合的原则下,仍然有它的相对独立性,有它相对独立的局部利益,否则就不成其为企业。

(三)企业是国民经济的基本核算单位

企业的概念也不等于工厂。主要区别在于是否实行独立经济核算。如果一个工厂实行独立经营、独立核算,成为国民经济的一个基本核算单位就可以说它是一个企业;如果几个工厂联合组成一个公司,由公司统一核算,统负盈亏,公司所属的工厂虽然也要进行核算,但不独立负责盈亏,那么,这些工厂只是公司内部的生产单位,不能算企业,整个公司才算一个企业;如果公司只是一个松散的联合组织,所属工厂仍然各自独立核算、自负盈亏,而公司本身也进行独立核算、自负盈亏,那么,这些工厂和公司分别都是独立的企业。有些地方成立许多公司,名为公司,并不独立核算,这种公司实质上是一层行政管理组织,不能算作企业。企业对自己的生产经营的好坏,是应该承担责任的,而要使企业能真正负起责任来,就必须给企业以应有的经营自主权利,权力和责任是统一的,只有责任没有权力是没有办法搞好企业的。

(四)企业必须是一个法人

法人,就是在法律上将一定的社会组织人格化,使其同自然人一样,成为法律所规定的权力主体,能独立地享受权利和承担义务。对企业来说,就是在法律上赋予企业以独立人格,使其具有权力能力和行为能力,有资格享受权利和承担义务,以及同其它企业和消费者发生各种法律关系。法人的设立、变更和撤销,

必须按照国家有关法律规定,经过有关国家机关审查、批准和登记注册。

从上可见,弄清企业的概念还是很有必要的,否则我们会把一些不是企业的组织当成企业,或者把应当是经济组织的企业当成一级行政组织。这个问题,是政企分开的基本理论根据。

二、现代企业的特点

进行有效地管理,不仅要认识一般企业的特征,还要认清现代企业的特点。从生产力角度看,现代企业具有以下特点:

(一)技术装备现代化

在手工生产条件下,工人使用手工工具进行生产,生产效率和产品质量主要取决于工人的体力和凭个人经验积累起来的手艺。现代工业企业则是用复杂的技术装备起来的,广泛地运用机器体系进行生产,企业内各种技术装备之间相互联系、相互配合,使机器体系能得以正常运转。在现代工业企业中,虽然劳动者的体力、技巧和经验仍然对生产起着重要作用,但由于机器设备有其自身的运转规律,所以,劳动者进行生产就不得不受机器设备本身运转规律的支配。特别是随着科学技术的发展,这种运转规律在生产中所体现出的作用将越来越大,这就要求我们必须按科学技术发展的规律,有系统地将科学知识应用于生产,合理地组织生产,促进生产的发展。

(二)生产高度社会化

现代工业企业的内部分工,不仅在规模上大大超过了工场手工业,而且还要受机器体系的客观要求所制约。在现代工业企业中,整个生产过程包括一系列互相衔接、紧密联系的部门和环节。每个生产部门和环节又进一步划分为许多生产阶段和工序,分别采用不同用途的机器设备,有许多不同工种的生产工人、工程技术人员和管理人员。因此,一个企业生产的任何一种产品,

都是企业各方面人员共同劳动的结果。企业的生产活动,就是在这样广泛、细致分工的基础上协调进行的,工业企业的生产活动是高度社会化的集体劳动。工场手工业虽然也有其内部分工,但同现代化工业企业相比较,两者有着本质的区别:工场手工业的内部分工,在一般情况下,只是取决于个人的主观愿望及操作技术;而现代工业企业的内部分工,是取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。因此,只有根据机器体系的要求,在合理分工的基础上加强协作,才能使生产过程的各个部门、各道工序以至每个人的活动,都能同机器体系的运动协调一致,使生产顺利进行。

(三)经营管理开放化

现代工业企业的生产,不仅要考虑到企业内部的分工作协作,企业本身的生产条件。而且由于劳动社会化程度的提高,促进了企业之间的分工作协作,因此,还要考虑到企业外部环境的影响。一般来说,企业外部环境是一个复杂多变的因素,而企业又同这个因素有着千丝万缕的联系,如何顺应这个变幻不定的环境,就要求企业具有一定的适应性,具备产品不断更新的能力。企业具备了这种适应性,就能适应市场需求的变化,灵活地调整生产过程,及时更新产品。由于商品经济的进一步发展,竞争和市场调节作用的加强,就更要求企业的生产过程具备灵活的适应性。

以上几方面的特征是从生产力方面来分析的。这些特征说明了这样一个问题:现代工业企业生产同手工业生产是有根本区别的,我们必须根据这些特点对现代工业企业进行管理,绝不能用小生产的管理方法和手段对现代化机器大工业进行管理。这个问题,是管理现代化的基本理论根据。

三、企业素质

企业素质是决定企业生产经营活动能量大小的各种内在因

素的综合,它包括劳动者素质、劳动手段素质、劳动对象素质、经营管理素质。能量是指企业活动的质量水平。内在因素是指生产力各要素,包括:物质要素(劳动者、劳动手段、劳动对象);科学技术——是生产力,它体现在生产力的三个物质要素中,不可能单独存在,表现为劳动者的技术知识和技能水平,劳动手段的技术水平,劳动对象的技术水平;经营管理——是生产力,它不能单独存在,不是体现在生产力三个物质要素之中,而是对三个物质要素的组织。而企业活动能量的大小,是企业各种内在因素在质量上的综合,企业生产能力的大小,是企业各种内在因素在数量上的综合。

因此,提高企业素质的内容包括:

(一)提高劳动者的素质。包括劳动者本身的身体素质、文化素质、思想素质。对企业领导干部而言,就是年轻化、转业化、知识化、革命化。

(二)提高劳动手段的素质。包括全部劳动资料,其中主要是生产设备和设施的素质,主要是提高质量,而不是单纯的数量,重点放在内涵技术水平的提高,而不是扩大外延的生产能力。

(三)提高劳动对象的素质。劳动对象主要指的是企业生产劳动所加工的物质资源,也包括这些资源经过加工而形成的半成品、成品。提高劳动对象的素质,一是要善于合理利用资源和开发新的资源,二是在一定条件下开发产品,创造更多的使用价值,以满足社会需要。

(四)提高经营管理的素质。经营管理的职能主要是决策、计划、组织、控制等,生产力各要素只有组织起来才能形成有效的生产活动。生产力三要素都好,若无合理的管理组织,就发挥不出它们的先进性,经营管理不善更会造成物质资源的大量损失和浪费。

提高企业素质,是社会主义经济发展的客观要求,是加强管理的必然结果,也是提高经济效益的重要措施。

从大的方面说,提高企业素质要从改善企业内部条件和企业外部条件两个方面做起,但主要是在改善企业内部条件上下功夫。具体的途径和办法很多,主要有:加强智力开发和职工培训,提高企业各类人员的素质;通过技术革新、技术改造和技术引进,加速技术进步,提高企业的技术素质;加强企业管理的基础工作,逐步推行现代化管理方法,不断提高管理素质,等等。

提高企业素质的重要标志在于提高产品质量和降低人力物力消耗,归根到底是提高经济效益。因此,要紧紧抓住提高产品质量、降低物质消耗这两个环节,来提高企业素质。

第二节 企业管理

一、现代企业管理的性质

现代管理涉及到生产力、生产关系和上层建筑等方面,它是生产力进步的结果,也是不断调节人和物、人和人之间关系的结果,这就导致了企业管理的二重性。

企业管理的二重性是指企业管理既具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。这个学说,虽然是马克思在分析资本主义企业管理时提出来的,但在今天,它仍是我们学习和建立社会主义企业管理科学的理论基础。

(一)管理的自然属性

企业管理具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性,是指管理应当符合现代生产力的发展,适应现代化大生产的客观要求。这主要表现在:

1. 现代企业管理必须按照现代工业企业中生产力运动的规

律办事,要根据这些客观规律合理地组织企业中的人、财、物、信息等生产要素的结合和运动,达到生产的高效率。

2. 在企业内部的各项生产技术经济活动中,要保持恰当的比例关系,要根据企业生产技术经济活动中各项因素的变化,来自觉地调整这种比例关系,为此要实行严密的计划管理。

3. 要以最少的劳动消耗,生产出最多的满足用户和社会需要的产品,努力提高经济效益。为此,企业要搞好各项管理工作,努力实现生产技术和科学管理的现代化。

4. 职工是现代企业生产力中最活跃的因素,是生产技术经济活动的主体。现代科学技术的进步及其在生产中的广泛应用,企业生产连续化、自动化、社会化程度的日益提高,都要求职工具有较好的科学文化和专业知识。为此,要不断提高职工的政治素质和科学文化技术水平,把职工培训工作摆在企业管理的重要地位。

上述管理的自然属性,要求现代企业管理实现管理组织高效化、管理方法科学化、管理手段现代化、管理人员要“四化”(即革命化、年轻化、知识化、专业化),从而不断提高企业管理的现代化水平。由于管理的自然属性是由生产力所决定的,是与生产关系、社会制度无关的性质,因而资本主义企业在这一方面的成果,我们也是可以借鉴吸收的。

(二)管理的社会属性

企业管理具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性,是指企业中所采用的各种管理方法,反映了企业的所有制性质和人与人之间的关系。社会主义企业的社会属性主要表现在:

1. 生产资料的社会主义公有制,是社会主义现代企业的根本特征

社会主义经济制度的基础是生产资料的社会主义公有制。

生产资料公有制与私有制的根本区别在于：生产资料私有制是为所有者的私人利益服务的，生产资料的私有制可以给所有者带来不劳而获的经济收益；生产资料公有制为联合劳动者的共同利益服务，它排除了单纯根据生产资料所有权不劳而获地取得经济收益的权利。社会主义公有制有两种基本形式：全民所有制和集体所有制。

2. 实行“各尽所能，按劳分配”的原则，为提高人民的物质和文化生活水平而生产

在社会主义制度下，企业的全部收益，一部分按规定向国家缴纳税金和留给企业集体，一部分以货币形态在企业内部进行分配。职工的收入，既与个人的劳动实绩相联系，又与企业的生产经营成果相联系。不象资本主义企业那样，工人剩余劳动时间所创造的价值，全部被资本家无偿占有，存在着剥削和被剥削的关系。同时，社会主义企业的生产，是按照社会主义基本经济规律的要求，为了加速社会主义建设，发展社会主义商品经济，满足人民日益增长的物质和文化生活需要而进行的。

3. 实行职工群众当家作主的民主管理制，是社会主义企业的重要特征

社会主义企业的全体成员，都是社会主义劳动者，是企业的主人。他们既是生产者，又是管理者，人与人之间的相互关系是平等的和睦的，不存在统治与被统治的关系。因此，社会主义企业必须实行职工群众当家作主的民主管理，切实保障职工参加民主管理的权利，发挥职工群众建设社会主义的积极性。

4. 建设高度的社会主义精神文明，培养共产主义新人

社会主义企业在建设物质文明的同时，担负着建设社会主义精神文明的任务。社会主义企业不仅要出产品，出物质成果，而且要培养建设社会主义现代化企业的一代新人，这也是社会