

职业高级中学课本
(财会试用本)

企业管理基础知识

(增订版)

270
4

四川教育出版社

企业管理基础知识(增订版)

(职业高级中学财会专业试用本)

四川教育出版社出版 (成都盐道街三号)
四川省新华书店发行 自贡新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张 8 字数 17.0 千
1983年4月第二版 1989年2月第三次印刷
印数: 17,001—42,000册

ISBN7-5400-0192-1/·191(课) 定价: 1.30元



前 言

为贯彻中共中央《关于教育体制改革的决定》精神，适应当前中等教育结构的调整，满足中等职业技术教育发展的需要，四川省教育厅委托四川教育出版社在西南财经大学、四川大学、四川经济管理干部学院、四川省教科所、四川省财政学校、成都市青苏职业中学等单位，组织了一批教学经验丰富的教师，根据四川省教育厅拟定的教学大纲，编写了这套适用于职业高中财会专业的课本。在编写过程中，充分征求了部分职业中学该专业教师的意见，力求使这套教材符合教学规律及要求。

这套教材计有：《计算技术》、《会计基础知识》、《工业会计》、《商业会计》、《乡镇企业会计》、《统计基础知识》和《企业管理基础知识》共七种。全套书内容全面、重点突出；具有理论实务并重、例证全面翔实，方法简便易行的特点；文字流畅、通俗易懂。相应章节都配有练习或习题。根据财会专业帐表之类的特殊要求，有些课目配有习题簿。

本套书由干庆坦同志任主编，刘明福同志任副主编。参加本册编写的有蒋明新、李吉平、张国强、王东风、刘肖鼓等同志。

本套书除作职业高中、函授中专、自考中专及干部短训班教材外，也可作为在职人员及青年自学财会知识的参考用

书。

由于编者水平有限，书中缺点错误在所难免，恳请读者批评指出，以便再版时修正。

编 者

1987.3.

目 录

第一章 总论	1
第一节 社会主义企业及其基本特征	1
第二节 企业管理的性质和职能	5
第三节 企业管理的目标、任务和指导思想	10
第二章 经营计划与决策	17
第一节 企业计划管理的任务和经营计划的种类	17
第二节 经营决策	21
第三节 企业经营的战略规划	24
第四节 企业计划管理取得成效的条件	30
第三章 销售管理	34
第一节 销售管理的作用和任务	34
第二节 产品销售策略	36
第三节 市场预测和销售计划	45
第四节 销售业务的组织	55
第四章 生产管理	61
第一节 生产过程的组织	61
第二节 劳动定额和劳动组织	70
第三节 生产计划的编制	76
第四节 生产计划的执行与控制	81
第五章 全面质量管理	86
第一节 全面质量管理的概念和特点	86

第二节	全面质量管理的保证体系·····	95
第三节	全面质量管理常用的统计分析方法·····	101
第六章	物资管理·····	110
第一节	物资管理的任务和物资的分类·····	110
第二节	物资定额·····	112
第三节	物资供应计划与库存管理·····	118
第四节	企业能源管理·····	126
第七章	设备管理·····	131
第一节	设备管理的内容和任务·····	131
第二节	设备的选择与使用·····	135
第三节	设备的维护与修理·····	139
第四节	设备的改造与更新·····	150
第八章	经济管理·····	154
第一节	企业成本管理·····	154
第二节	企业财务管理·····	165
第三节	企业经济核算·····	178
第九章	企业管理的基础工作·····	183
第一节	企业管理基础工作的意义与作用·····	183
第二节	基础工作的内容·····	184
第三节	企业内部的经济责任制·····	192
第四节	职工培训·····	198
第十章	企业管理组织·····	201
第一节	企业领导制度·····	201
第二节	企业管理机构·····	207
第三节	管理方法·····	215

附 录 不同行业企业管理的特点..... 221

 施工企业管理..... 221

 煤炭企业管理..... 227

 化工企业管理..... 230

 零售商业企业管理..... 235

 复习思考题..... 241

第一章 总论

在这一章里主要讲三个问题：社会主义企业及其基本特征；企业管理的性质和职能；企业管理的目标、任务和指导思想。掌握了这三个方面，就为学习本课程奠定了基础。

第一节 社会主义企业及其基本特征

一、企业和企业系统

什么是企业？简单地说，企业就是以营利为目的的经济单位。它集合各种生产要素，在创造利润的动机和承担风险的准备下，对某种事业进行有计划、有组织、讲求效率的经营。这就是说，任何企业要生存，都要集合必要的生产要素，生产出一定的产品（或提供劳务），去创造利润；而为了创造利润，它又必须经受市场、竞争等环境的考验，承担相应的风险；为了减少风险，增加利润，它还必须处处讲求效率，注意经营管理，也就是要有计划、有组织以及有效地进行控制。

在实际生活中，企业有多种多样的组织形式。企业由于所有制不同，生产的产品、提供的劳务、生产方法、经营方法、组织状况等等的不同，相互间存在着很大的差异；但又有共通之处。认真研究并把握不同企业的共通之处和各自的

特点，对搞好企业的经营管理是非常重要的。

一切企业的主要共通之处，表现在它们都是一种社会系统，都具有以下的特性：（1）任何企业都是把一定的输入转换为输出的机构，都是由若干层次和部分所组成，因而都具有集合性；（2）企业内部某些环节或单位的最优不等于整个企业的最优，要从整体和全局考虑去谋求企业的最优，因而具有整体性；（3）企业内部各环节、各单位之间，是相互联系、相互制约的，因而具有相关性；（4）企业内部所有的单位和人员都要共同完成企业的生产经营任务，因而具有明确的目的性；（5）企业的生产和经营必须适应国家计划与市场的需要，因而具有适应性。我们在研究和处理各种企业的问题时，必须切实注意企业系统的这些特性及其要求。

二、社会主义企业的基本特征

社会主义企业是建立在现代生产技术和生产资料公有制基础上，为社会提供产品或劳务的、独立的或相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏，并具有法人资格的商品生产者和经营者。它具有以下的基本特征：

（一）社会主义企业以现代生产技术为基础，同手工业生产经营方式有根本的区别。主要表现在：大规模地采用机器和机器体系进行生产经营，具有高度的科学性、技术性；劳动分工精细，协作关系严密；生产经营过程具有高度的比例性和连续性；随着科学技术的进步，企业的生产经营要不断更新，社会主义企业在生产力方面的这些特点，客观上要求打破小生产的狭隘眼界和习惯，改变手工业式的管理方法，

对生产者实行集中统一的领导和指挥。

（二）社会主义企业是生产资料公有制的经济组织，同封建社会的官办工商业和资本主义企业有本质的区别。在社会主义企业中，职工是企业的主人，他们相互间的关系是平等合作的关系；国家、企业和劳动者个人的利益在根本上是一致的；企业的生产经营活动受社会主义一系列经济规律的支配。社会主义企业在生产关系方面的这些特点，客观上要求企业必须切实保障职工群众当家作主的权利，认真按照客观规律办事，充分发挥社会主义经济制度的优越性。

（三）社会主义企业现阶段是在国家统一领导和计划指导下的独立或相对独立的商品生产经营者。它不仅具有生产技术上的统一性，而且具有经营管理上的独立自主性，即独立经营，独立核算；自负盈亏，在法律上具有“法人”的资格，并有自己独立的经济利益。社会主义企业在生产经营上的这些特点，客观上要求企业充分行使自主权，发挥主动性和创造性，不断革新生产技术，改善经营管理，提高生产经营活动的经济效益。

（四）社会主义企业的一切生产经营活动，以马列主义、毛泽东思想为指导。它必须坚持四项基本原则，贯彻执行党和政府的各项方针、政策，以及国家的法律和有关规定，在努力建设物质文明的同时，必须努力建设社会主义的精神文明。这是社会主义企业最基本的特征，它贯串于企业工作的各个方面，贯串于企业各项生产经营活动的始终。

三、社会主义企业生产经营的目的与任务

社会主义企业生产经营的基本任务是：不断地生产出适

销对路、质优价廉的产品（或提供劳务），满足社会的需要，创造更多的利润。

社会主义企业一方面要尽可能最大限度地满足社会的需要，一方面又要努力谋取最好的经济效益，这二者之间既是可以统一的又是有矛盾的。在商品经济条件下，它们在什么方向、什么程度上能够统一和结合起来，这在很大程度上就反映着企业自身的生存和发展的能力。

一般地说，在客观环境不断发展变化的过程中，经常保持企业生产经营活动与市场、顾客的需求之间的动态平衡，这是企业生存和发展最根本的条件。但是，保持这种平衡，并不意味着企业只能消极被动地去适应市场和顾客的需求。按照马克思主义的观点，生产决定消费。市场和顾客不是从天上掉下来的，而是由生产、由生产和经营商品的企业创造出来的。在世界上生产出第一台电视机或电子计算机以前，谁也不会感到有购买一台电视机或电子计算机的需要。因此，企业不仅完全可以而且应该充分发挥自己的主动性和预见性，充分发挥生产对消费的支配和决定作用，积极地去引导消费，吸收订货，满足社会的需要。如果用商品经济的语言来表示，就叫做：创造顾客。

为了引导消费，创造顾客，企业及其所属的各部门和各单位，在各项活动中都要十分注意市场营销和创造革新，都要十分注意各种财富和资源的有效利用。这就是说，应当把有效利用各种资源，通过市场营销和创造革新来引导消费，创造顾客，作为企业经营管理的主要宗旨。

第二节 企业管理的性质和职能

一、什么是企业管理

企业管理，就是为了实现一定的目的，对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制。

企业管理是社会化大生产的客观要求。凡是许多人在一起共同劳动的地方，都需要管理。特别是在社会化大生产的条件下，要使每个人的工作相互协调配合，使整个企业的生产和再生产能够顺利进行，就必须正确处理劳动者、劳动资料和劳动对象的关系，正确处理生产过程中人与人的相互关系，以及企业同国家之间、企业同其他经济单位之间的关系。处理这些关系，也就是企业管理。具体地说，企业管理的必要性主要表现在以下三个方面：

（一）正确处理劳动者、劳动资料和劳动对象的关系，需要企业管理。特别是在现代企业中，生产经营的技术装备非常复杂，劳动分工非常精细，使用的原料材料等等物资的品种、规格、数量也很多。要合理地组织生产与经营，把生产经营的各个要素有机地结合起来，尽可能地使每个劳动者都能担负同他们的专长和才能相适合的工作，做到人尽其才，使每个单位的物资和设备都能得到合理的利用，做到物尽其用，这是十分复杂和细致的工作。而企业管理首先就是要做好这项工作，才能保证以尽可能少的人力、物力消耗，创造出尽可能好、尽可能多的产品或劳务。

（二）正确处理企业内部人与人的相互关系，需要企业

管理。在企业的生产经营活动中，企业各类管理人员、技术人员和工人，他们在生产经营的技术业务方面存在着劳动分工和相互协作的关系，在产品的分配方面存在一定的物质利益关系，这两方面的关系都不是一成不变的。根据生产经营发展的要求，正确及时地组织和调整这种关系，使企业内部的各个环节、各类人员协调一致的紧密地组合起来，这既是实现产品生产经营过程的需要，又是社会主义条件下劳动力和生产关系再生产的必备条件。企业管理就是要做好这项工作，才能保证和促进整个企业的生产经营活动正常而协调地进行。

（三）正确处理企业同国家之间、企业同其他经济单位之间的关系，需要企业管理。企业的生产经营活动，是在国家的统一领导和计划指导下，同其他经济单位相互联系中进行的。企业管理就是要正确处理这种关系，才能计划和安排好企业各个时期的生产经营任务，获得资金和物资等的保证，从而顺利地处理好企业产供销中的各种问题，创造出最好的经济效益。

通过以上的分析可知：企业管理是现代生产技术发展的需要，是共同劳动的需要，是企业再生产的必备条件。总之，是社会化大生产条件下必须进行的一种生产劳动。

二、企业管理的职能

管理职能是由于分工的发展和管理工作专业化的需要，被划分出来专门从事各种专业管理活动的功能，它具有相对的独立性。把企业管理作为职能体系研究，这对正确组织管理和发展管理科学都具有重要的意义。

管理职能的分类方法一般有两种：一是从管理本身的角度进行分类，一是从管理客体（生产经营）的角度进行分类。

从管理本身的角度分类，主要是指按管理过程的各个阶段，把全部管理活动划分为计划、组织、指挥、协调、控制等管理职能。这种分类法，有助于揭示管理本身固有的规律性，对搞好各级各类企事业单位的管理，或搞好某一特定工作的管理（如质量管理）都有积极的作用。

（一）计划。按管理程序学派的解释，这是一种预测未来，设定目标、决定战略、选择备案的连续程序，其目的在于经济地使用现有资源，有效地把握未来的发展，使企业获得最大的成效。

（二）组织。即根据所要达到的目标与所要完成的工作，建立合理的组织结构，配备适当的人选，规定确切的职责，建立各级各类人员之间的正常的联系。组织是达成管理目标的工具。它又可分为管理组织与作业组织，前者规定管理人的职责以及他们相互之间的关系，后者规定工人的职责，包括与机器设备和原材料的关系。

（三）指挥。包括对下级的指导与监督。管理人员应该了解人性与人的行为，建立良好的人际关系，充分发挥领导艺术，运用组织赋予的职权，通过指挥督导，直接或间接指挥下级的行动，有效地监督各项工作的开展。

（四）协调。其意义在于减少相互间的不和谐，建立起上下左右、企业内外的良好关系，以协同彼此间的步调，组合群力，为实现集体的目标而努力。要作到这一点，主要在于沟通渠道，相互信赖，发挥优良的领导艺术。

(五)控制。就是随时核实情况的进展是否同既定的目标、战略、标准、原则相符合，其目的在于找出偏差及其原因，以便及时采取措施纠正并防止再发生。要有效地实施控制职能，必须相应地加强各种预算、成本管理、质量管理等工作。

从管理客体（生产经营）的角度进行分类，是指按生产经营过程的要素和阶段来划分管理职能。例如，工业企业的管理活动就可以划分为战略管理、生产管理、销售管理、劳动管理、技术管理、质量管理、物资管理、财务管理、管理组织等等职能。这种职能分类，是正确建立企业管理机构和组织各种管理活动的依据。

在企业管理的实践中，按管理本身的特点和管理客体的特点划分的各种管理职能是相互交织的。据此可以建立管理职能的模式，用来研究和说明管理活动的内容及其专业分工的情况。例

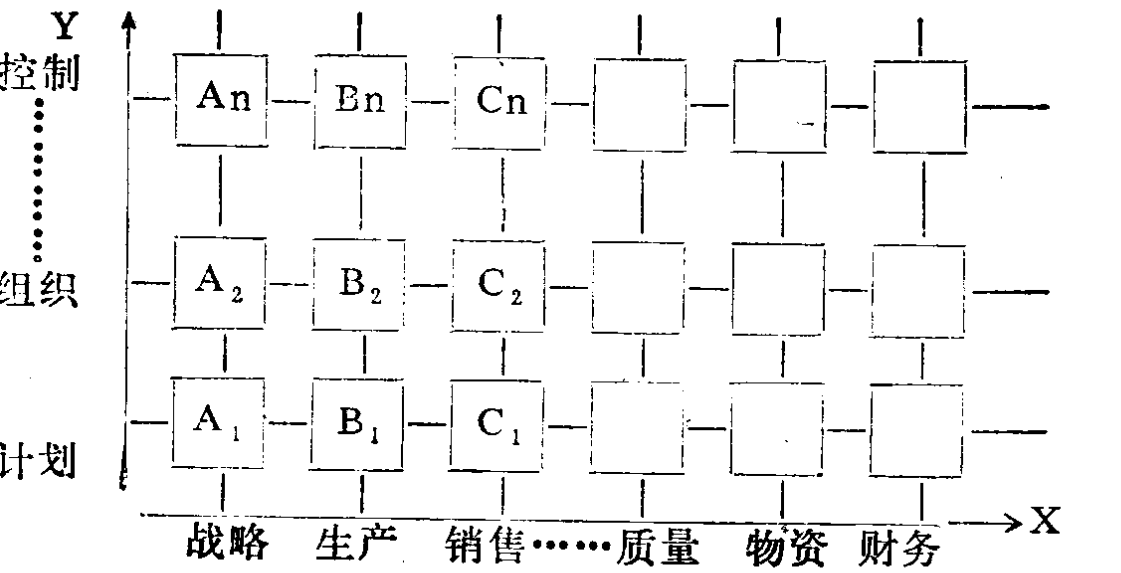


图1—1 管理职能模式(分工原则)

如图1—1，用X轴表示从管理客体角度划分的 职 能，Y轴表

示从管理本身角度划分的职能,则图中 A_1 表示“战略计划”子职能, B_2 表示“生产组织”子职能,如此等等。

三、企业管理的二重性

管理有二重性,这是马克思主义的一个很重要的原理。社会主义企业管理的二重性表现在:它既是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的职能(这方面和资本主义企业管理是相同的),同时又是社会主义生产资料公有制极其重要的体现,是社会主义经济规律体系的客观要求,因而是实现社会主义的生产目的,即在国家计划的指导下,合理组织生产,用最小的劳动消耗取得最大的经济效益,不断地满足人民日益增长的物质和文化需要的职能(这方面是和资本主义企业管理根本不同的)。

同社会主义企业管理的二重性相适应,社会主义企业管理有两个方面——组织技术方面和社会经济方面。管理的组织技术方面表现为信息取得和信息变换过程的形式结构,表现为对管理技术的应用等等(这是各种管理的共同特征。)管理的社会经济方面则反映生产关系和其他社会关系的特点,反映管理目标和达到目标的方法(这是社会主义企业管理独特的特征)。管理的组织技术方面取决于社会化机器大生产发展的需要,管理的社会经济方面则取决于占统治地位的生产关系。管理的这两个方面相互联系,相互促进,推动社会主义企业管理不断向前发展。

第三节 企业管理的目标、 任务和指导思想

一、企业管理的目标与任务

管理是社会主义国家“主要的中心的任务”^①。

党的十一届三中全会以来，我国企业经过全面整顿和初步改革，面貌发生了很大变化，为保证国民经济持续稳定而协调地发展做出了重大贡献。我国企业的经营管理工作正在从着眼于速度转向着眼于效益，并开始注意了引导消费、创造顾客等问题。但是，企业素质差的问题仍然存在，技术落后，管理更落后。突出表现在不少企业的产品质量差，物质消耗高，经济效益低，不能适应社会主义现代化建设和人民消费的需要。随着社会主义市场体系的逐步完善，对外经济技术联系的不断扩大，所有企业都面临着优胜劣汰的竞争的严峻考验。质量不上去，消耗不下来，经济效益不提高，企业就不能继续生存和发展，国家也难以实现社会主义现代化建设的预期目标，因此必须加强企业管理。这是一项关系到企业的生存和发展，关系到国家建设全局的一项紧迫的战略任务。

加强企业管理的目的，主要是提高产品和服务质量，降低物质消耗，提高整个企业的经济效益。国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》（1986年7月4日）指出：“七·五”期间，要把提高产品质量、降低物资消耗和增加

^① 《列宁选集》第3卷，第498页。