



企业管理



中国商业出版社

(京)新登字 073 号

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/吴延英主编. 北京:中国商业出版社,
1995.10

ISBN 7-5044-3050-1

I. 现… I. 吴… III. 企业管理—教材 N.F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 17397 号

责任编辑:耿志红

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
山东师大附中印刷厂印刷

※

787×1092 毫米 32 开本 8.75 印张 190 千字

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册 定价:8.60 元

ISBN7-5044-3050-1/F·1822

(如有印装质量问题可更换)

编写说明

本书可以作为各种财经、管理类大专和中专工业企业管理课程的教材,也可作为各部门干部培训用教材和职工自学用书。

遵照党的十四届三中全会的精神,本书注意反映了社会主义市场经济和转换企业经营机制,建立现代企业制度的要求。书中注入了大量适应社会主义市场经济要求的新内容,并适当介绍了国外现代管理理论和方法。

参加本书编写的同志有:吴廷英、吴绥生、张茵仙、孙光宇、蒋叶等同志。

由于编者水平有限,加之改革形势不断深入发展,书中难免存在不妥之处,欢迎批评指正。

编者

一九九五年三月

目 录

第一章 企业管理概论	(1)
第一节 现代企业	(1)
第二节 企业管理的性质和职能	(9)
第三节 企业管理的产生与发展	(14)
第二章 企业领导制度和管理组织	(28)
第一节 企业领导制度	(28)
第二节 企业的管理组织	(39)
第三章 企业经营战略	(57)
第一节 经营目标和经营战略	(57)
第二节 竞争战略	(61)
第三节 多种经营战略	(67)
第四节 国际化经营战略	(73)
第四章 市场调查和市场预测	(77)
第一节 企业市场分析	(77)
第二节 市场调查	(81)
第三节 市场预测	(86)
第五章 决策管理	(104)
第一节 决策管理的概念和种类	(104)
第二节 决策的程序	(108)

第三节 决策的方法.....	(111)
第六章 企业计划管理	(123)
第一节 企业计划管理的基本任务和原则.....	(123)
第二节 企业计划的种类和指标体系.....	(127)
第三节 企业年度综合计划的编制.....	(134)
第七章 生产管理	(137)
第一节 生产过程的组织.....	(137)
第二节 生产能力的核定.....	(146)
第三节 生产计划.....	(154)
第四节 生产作业计划与控制.....	(158)
第八章 产品质量管理	(177)
第一节 产品质量及其管理.....	(177)
第二节 产品质量分析方法.....	(189)
第九章 设备管理	(203)
第一节 设备管理的意义和任务.....	(203)
第二节 设备的磨损.....	(205)
第三节 设备的使用和维修.....	(208)
第四节 设备维修制度.....	(212)
第十章 劳动管理	(217)
第一节 劳动管理的意义和内容.....	(217)
第二节 劳动定额.....	(219)
第三节 劳动组织.....	(224)
第十一章 物资管理	(231)

第一节	物资管理的意义和任务.....	(231)
第二节	物资的分类.....	(233)
第三节	物资消耗定额.....	(235)
第四节	物资储备定额.....	(241)
第五节	物资供应计划.....	(244)
第十二章	企业信息资源管理.....	(249)
第一节	企业信息资源管理概述.....	(249)
第二节	企业管理信息系统.....	(257)
第三节	企业信息资源的处理过程.....	(263)
第四节	电子计算机在企业信息管理中的应用	(266)

第一章 企业管理概论

第一节 现代企业

一、企业及其特征

什么是企业?企业是一种以营利为目的的经济组织,是实行自主经营、自负盈亏、独立核算的生产经营单位。它包括工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业和服务业等各种从事生产经营的单位。企业是社会化大生产条件下产生的商品经济高度发达的产物,它是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位。现代企业的基本特征是:

(一)企业是以营利为目的的经济组织。

首先,企业是经济组织,就是要从事经济活动,即生产经营活动,包括从事商品生产、流通或服务性经营活动。这是企业区别于国家机关和事业单位的显著标志之一。其次,企业是以营利为目的的经济组织。企业通过自己的经济活动,创造出更多的财富,使自身的资产增加并获取利润。企业所从事的经济活动具有两个明显的特点:其一,企业在其存续期间内,是连续不断地从事同一性质的经济活动,这种活动具有连续性的特点;其二,企业是按其登记注册的经营性质和经营范围从事经济活动的,这种活动具有固定经营内容和确切经营项目

的特点。

(二)企业是一个自主经营和独立核算的单位。

企业不仅是一个经济组织,而且必须是一个实行自主经营和独立核算的单位。所谓自主经营,就是企业能够独立自主地使用和支配它本身所具有的人力、物力和财力;所谓独立核算,就是要求企业必须以其本身的经营收入来抵销各项开支,并能取得盈利。自主经营和独立核算是决定企业存在的必要条件,二者缺一不可。而自主经营和独立核算这两个条件是相互依存、相互制约的。没有自主经营,就不能有真正的独立核算;没有独立核算,也不会实现真正的自主经营。如果一个企业没有自主权,没有独立的经营管理权,一切听命于国家行政命令,而不是按客观经济规律办事,这样的企业就不是真正的企业,而只是国家行政机构的附属物;如果一个企业不能实行独立核算、不能自负盈亏、不能获得盈利,从根本上说,这种企业就不能存在,也就不能称为真正的企业。

(三)现代企业是一个法人。

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利主体,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、使其具有权利能力和行为能力,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。

二、企业的类型

企业是多种多样的,分类方法也是不同的。企业的基本类型是以出资者的主体来划分的,其核心是产权界定。

从世界各国的普遍情况看,企业按其资本构成的不同,可

以有三种基本类型,即个人企业、合伙企业、公司企业。

(一)个人企业

个人企业,也叫独资企业,是指由一人出资兴办,完全归个人所有和控制的企业。这种企业在法律上为自然人企业,不具备法人地位,企业不是民事主体,出资人(企业主)才是民事主体。

个人企业的出资人,对企业的债务负无限责任,如果企业资不抵债,出资人要以所有财产抵偿债务。

个人企业一般规模较小,往往由企业主亲自经营,无需委托代理人经营。个人企业不具备法人的法律地位、企业主对企业债务负无限责任、企业主亲自经营三条,构成了个人独资企业的基本特征。

个人企业的财产及收益归个人所有,经营利润可以独享而无需同别人分摊;企业在经营上的制约因素较少,经营方式灵活,弹性较大;企业易于创立解散,不同于其他种类企业在创立时需要复杂的法律登记手续;易于保密,在市场经济的激烈竞争中,占有独特的优势。但个人企业是最早产生的也是最为简单的一种企业形式,与现代公司制企业相比,存在很多缺点:个人的资本有限,使企业规模受到限制,发展比较困难;一旦经营失败,可能倾家荡产;企业不能持久,如果企业主死亡,企业也就随之消失,使企业的雇员和企业的债权人承担较大的风险。

(二)合伙企业

合伙企业是由2人以上共同出资,共同经营、共负无限责任。合伙企业不具备法人地位,在法律上为自然人企业。

这种企业的优点是:设立容易,手续简便;一般来说,比个

人企业易于集资，规模较大，合伙人都有表决权，不以出资额为限。其缺点是：资本有限，责任太重，合伙人都负无限连带责任；职权分散，合伙人都可以代表企业发生各种经济关系；合伙人的股权转让须经全体同意，不易发展。

(三)公司

公司是企业的一种较高级的形式。公司具有法人资格，这是公司与个人企业、合伙企业的一个重要区别。公司作为法人，必须具有与其经营规模相适应的自已独立的财产；公司必须是一个组织体，有自己的名称、住所及固定的经营场所，有健全的组织机构和人员；公司必须独立承担民事责任，公司应以它的全部财产承担债务。公司是由两个以上股东共同出资经营的经济组织，一个自然人出资的企业不能称为公司。

公司按股东对公司债权人所负责任的不同可分为以下几种：

1、无限公司。无限公司须由股东 2 人以上组成，多则不限，但股东必须是自然人，公司不能作股东。无限公司的股东须负无限连带责任。公司的股权可以转让。这种公司盛行于 17、18 世纪。

2、有限公司。按照国外有关法律规定，有限公司须由 2 人以上，20 人以下的股东组成。其股东属于有限责任，即按其出资额对公司负责。股东不论出资额多少，每人只有一票表决权。这种公司的优点是：投资人风险较小，政府与法人均可投资成为股东，资金筹集较容易，创立手续简便。其缺点是：无权发行公司债券或股票，股权转让原则上须得到半数以上股东同意，发展受到一定的限制，不适合大规模经营。

3、股份有限公司。按照国外有关法律规定，股份有限公司

须由 7 人以上股东组成,全部资本分为若干股份,股东就其所认购的股份对公司负责。公司的利润分配和表决权,均以股份多少为依据。股票可以自由转让。股份有限公司是近代各国普遍采用的一种形式。它的优点是:可以吸收小资本汇集成大资本,办大事;企业的所有权和经营管理权分离,使企业的管理更科学;股东个人的生死存亡对公司无影响,企业可以长期存在;股东责任有限,无大风险;资本证券化,股票可以自由转让,便于公司发展。其缺点是:小股东无权,公司的大权操纵在少数大股东手中。

4、两合公司。按照国外有关法律规定,两合公司须由无限责任 1 人以上和有限责任 1 人以上组成,其中无限责任股东对公司负无限责任,有限责任股东以其出资额为限对公司负责。这种公司的优点是:有限责任股东可以增加,资本易于扩充。缺点是不适合大规模经营。

5、股份两合公司。股份两合公司的形式与两合公司相似,所不同的在于股份两合公司的有限责任部分的资本,也可以分为若干股份,自由认购,自由转让。

我国现有企业按所有制形式的不同可以划分为:全民所有制企业;集体所有制企业;私营企业;股份制企业;中外合资经营企业和外资企业等。

当前,我国在建立以现代企业制度为微观基础的市场经济体制中,企业形态可以有多种选择。对此,既要吸收全人类文明的成果,借鉴世界通行的作法,又要从我国实际情况出发。今后,我国现代企业的基本形态将会主要有三种:一是独资企业,其中包括国家独资的企业,也包括私人独资的企业。二是合作企业,主要将是私人合伙企业,也还有其它类型

的合伙企业。三是股份企业,其中包括有限责任公司和股份有限公司。

三、现代企业制度

十四届三中全会决定,在我国建立现代企业制度,这是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是我国国有企业改革的方向。现代企业制度是具有中国特色的一种企业制度。它是既具有中国特色,又体现了发达国家企业制度某些特征,把我国企业的成功经验和创新做法与国际惯例和通行的做法结合起来的一种企业制度。

(一)现代企业制度的基本特征

现代企业制度的基本特征是:

1、产权关系清晰。就是要用法律来界定出资者和企业之间的关系,即产权关系,明确各自的权力、义务和责任。借贷行为不构成产权关系。债权人与企业是一种借贷契约关系。理顺国有企业产权关系,一是要在明确企业中的国有资产所有权属于国家的前提下,在国有产权制度改革的基础上,确立国有资产的产权主体,并明确产权主体的权力、义务和责任;二是在清产核资、界定产权的基础上,明确企业中的哪些财产是国有资产;三是在执行《企业财务通则》和《企业会计准则》的基础上,建立准确反映产权关系的财务会计制度。

2、法人制度健全。不仅要用法律确立企业的法人地位,而且要有这种法制观念。法人制度的核心是法人财产制度;法人财产制度的核心是确立企业法人财产权。企业法人拥有全部法人财产权,依法独立享有民事权利;以全部的法人财产,独立承担民事责任;依法维护所有者权益,实现企业财产不断增

殖。出资者和企业法人是一种平等的民事主体关系。要用法律法规、公司章程明确规定企业法人的权利、责任和义务,保证法人制度的落实。

3、政企职责分开。首先把社会经济管理职能和国有资产所有权职能分开,确立国有资产产权主体,积极探索国有资产管理 and 经营的合理形式和途径,形成国有资产产权主体与企业的产权关系。其次是把政府行政管理职能和企业经营管理职能分开。政府通过政策法规和经济手段等宏观措施,调控市场,引导企业经营活动;政府不直接参与企业的生产经营活动,取消企业与政府之间的行政隶属关系,企业不定行政级别,企业员工不纳入国家公务员序列进行管理;把企业承担的社会职能转出去,分别由政府和社会组织承担,建立政府与企业间的社会管理者与被管理者的关系。

4、经营机制灵活。企业完全面向市场,按照国内和国际市场需求组织生产和从事经营;各类企业在市场中平等竞争,优胜劣汰;竞争性企业,以经济效益最大化为主要目标,垄断性企业和社会公益性企业,要遵从价值规律,在国家宏观调控下,既不能非法牟取暴利,又要保证生产经营活动实现良性循环。

5、管理科学规范。一是建立科学的组织管理机构,使企业权力机构、经营机构和监督机构权责分明、相互制约、各司其职;二是建立科学的内部管理体制,包括形成合理的领导体制、科学民主的决策体制、职工参与民主管理的制度、严格的内部经济核算体系、体现效率和竞争的内部劳动人事分配制度等管理制度;三是建立企业规章,使运行机制规范化,形成激励和约束相结合的企业经营机制,协调出资者、管理者和职

工之间的关系。

(二)现代企业制度的主要内容

现代企业制度是一种微观经济体制,是涉及企业外部环境和内部机制各个方面的制度体系,具体内容可概括为以下几个方面:

1、健全的企业法人制度。按照国家规定,对企业的资产、债权债务进行界定评估,核实企业法人财产占有量,进行国有产权登记,确定企业法人财产权。

2、新的国有产权经营制度。政府通过授权,或结合机构改革,新组建或明确国有产权运营机构。其基本职责是,从价值形态上管理产权,运营国有资产并使其不断增殖。国有产权运营主体依法对企业行使出资者权利,享有投资收益,决定国有产权的变动和重组,委托或推荐产权代表通过法定程序进入企业权力机构,按法定形式行使权力。国有产权运营机构与企业法人没有行政隶属关系,对企业不行使任何政府管理职能。

3、完善的企业组织制度。按照现代企业组织制度的法律规范,区别企业的不同情况,完善公司体制或其它财产组织形式。

竞争性行业、基础产业中的国有企业,具备条件的宜采用股份有限公司和有限责任公司的形式;生产特殊产品的企业、军工企业或处于垄断性行业的企业,可改组为国家独资有限责任公司;企业集团可通过投资、控股、参股的方式,组成以产权为组带的母子公司体制;大型联合企业可向母子公司体制发展,也可采取分厂制或分公司制。全国行业性总公司,宜改组为控股公司的组织形式。

4、新型的企业领导体制和民主管理制度。企业应依法建

立完善股东会、董事会、监事会和经理层组成的领导管理体制,使权力机构、经营机构、监督机构相互分离,相互制衡,权责明确,各司其职。企业中的党组织要发挥政治核心作用,工会与职工代表大会要组织职工参与民主管理。

5、通行的企业财务会计制度。按照《两则》规定,健全企业的财会制度,完善企业财务管理。

6、新的以劳动人事分配为主体的企业内部经营管理制度。打破企业内部管理人员和工人界限,实行全员劳动合同制,按照效率优先、兼顾公平的原则,制定不同的分配办法,企业自主决定工资奖金分配,自主设置内部机构,健全市场营销、科技开发、质量管理等项制度。

7、新型的政企关系。取消企业同政府的隶属关系,改变政府管理企业的方式,要逐步通过市场中介组织、行业管理组织来进行管理,运用利率、税率、汇率等等经济杠杆来强化宏观调控。同时,还要取消企业的行政级别,积极造就企业家队伍,放开企业工资总额,改革企业劳动用工制度等有关方面的内容。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的性质

企业管理是为了有效地实现预定的经济效益、社会效益,而对企业生产经营活动进行计划、组织、领导、控制等的综合性活动的总称。它具有二重性质。

企业管理的二重性质表现为:一方面,它具有同生产力、

社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，又具有同生产关系相联系的社会属性。

企业管理的自然属性是由共同劳动过程的协作性质决定的。企业管理作为生产力发展的产物，是进行社会化大生产的必要条件，是组织协作劳动的客观要求。这种与生产力紧密相联的、由共同劳动过程的协作性质产生的管理职能为任何社会形态下的一切社会化大生产所共的。既然企业管理的自然属性只受生产力发展水平和社会化大生产的发达程度的影响，而与社会制度、生产关系性质无关，那么在某种社会制度中产生的合理组织生产力的形式与方法就不仅仅为这种生产方式所特有，而适用于一切社会化大生产。

企业管理的社会属性是由生产关系和社会制度的性质决定的。任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的，因此，企业管理也总是同一定的生产关系有着密切的联系，并受到生产关系的影响和制约。在有阶级的社会中，企业管理作为实现生产目的的重要手段，必然要服从于生产资料所有者的意志和利益，并为实现他们生产的目的服务。生产关系性质不同，企业管理的这种社会属性也就不同。所以，在企业管理中，有关维护生产关系的原则、制度、方法，只能适应某种生产关系的需要。

关于企业管理的二重性的论述是马克思主义管理理论的主要内容，是研究资本主义企业管理科学和建设社会主义管理科学的理论基础。因此，正确认识企业管理的二重性具有十分重要的现实意义：

(1)它告诉我们在管理企业的实践中，既要重视合理地组织生产力，又要重视经常调整生产关系，二者不能偏废，否则

将受到客观规律的惩罚。因为生产方式是生产力和生产关系的统一体,那么,表现为合理组织生产力(指挥劳动)以及维护和发展生产关系(监督劳动)的两种基本职能总是结合在一起发生作用的。

(2)企业管理二重性原理可以指导我们正确对待不同社会制度下的企业管理理论和方法。借鉴其他西方国家企业管理中的由管理的自然属性决定的管理理论和方法,有助于促进我国社会主义企业管理理论的发展。

二、企业管理的职能

企业管理具有合理组织生产力和维护生产关系两个基本职能。管理企业的过程实际上就是这两个基本职能结合起来共同发生作用的过程。但是,在实际的企业管理中,基本职能又通过计划、组织、指挥、控制、调节等具体管理职能来体现。

(一)计划

计划是企业管理的首要职能。计划就是通过调查研究预测未来,确定企业生产经营活动的目标和方针,制定和选择方案,综合平衡,做出决策,然后制定出企业的各种计划。这里既包括长期计划,又包括短期计划;既要有综合计划,又要有企业生产经营活动各方面的具体工作计划。

在我国实行社会主义市场经济条件下,社会主义工业企业计划是国民经济计划的有机组成部分。企业的计划是在国家计划的指导下,根据市场需要制定的,并通过计划或合同的形式将企业与国民经济其他部门联系起来,体现了企业与其他单位之间的分工、协作关系。企业生产经营活动的好坏,不