

新编企业管理

刘 金 于庆东 主编

中国商业出版社

编写说明

为了满足财经院校开设企业管理课程的教学需要,我们组织部分长期从事企业管理教学和研究的专家、学者,编写了《新编企业管理》一书。

本书力求博众家之精华,具有内容新颖、结构合理、重点突出、简明易懂、实用性强等特点,既可作为各类财经院校教学和岗位培训教材,也可作为企业管理人员的自学用书。

本书由刘金、于庆东担任主编,胡廷信、姜秀航、荣龙声、陶环祥、邱洪刚、文良兴担任副主编。参加本书编写的还有(按姓氏笔划为序)万福志、王兴昆、王庆雪、王尧君、王斐斐、刘德进、刘琳、李青、沈铁、张文红、陈希元、姜国春、赵一毅、钱桂芬等同志。全书由赵常顺同志审定定稿。

本书在编写过程中,广泛参阅借鉴了国内外许多名家专著,并聘请张世体同志为顾问,在此一并表示谢意。

编者

一九九七年一月

目 录

第一章 企业及其社会责任	(1)
第一节 企业与企业家人.....	(1)
第二节 现代企业制度	(10)
第三节 企业的社会责任	(17)
第四节 企业的创立、调整与终止.....	(19)
第二章 企业管理概论	(25)
第一节 企业管理简史	(25)
第二节 企业管理的性质、职能与原理.....	(28)
第三节 企业管理的环境	(32)
第四节 企业管理的基础工作	(35)
第五节 企业管理的方法	(37)
第三章 企业管理的组织与体制	(42)
第一节 企业的组织机构	(42)
第二节 企业的领导体制	(52)
第三节 股份公司的组织机构	(60)
第四章 企业经营决策与计划	(77)
第一节 市场调查与预测	(77)
第二节 经营决策	(87)
第三节 经营计划	(96)
第四节 产品决策与计划.....	(104)
第五节 销售决策与计划.....	(112)
第六节 量本利分析法.....	(118)

第五章 企业劳动人事管理	(121)
第一节 劳动定额与定员.....	(121)
第二节 劳动组织与劳动保护.....	(127)
第三节 人事管理.....	(133)
第四节 人力资源的考核评价与培训.....	(137)
第五节 员工积极性的激发与工资制度.....	(141)
第六章 企业的科技管理	(147)
第一节 科技管理概述.....	(147)
第二节 技术改造.....	(154)
第三节 科技产品开发.....	(160)
第四节 计算机在科技管理中的应用.....	(167)
第七章 企业的全面质量管理	(172)
第一节 全面质量管理概述.....	(172)
第二节 全面质量管理体系.....	(178)
第三节 全面质量管理的基础工作与组织.....	(191)
第八章 企业的生产管理	(198)
第一节 生产过程的组织.....	(198)
第二节 生产作业计划.....	(212)
第三节 企业生产的动态管理.....	(223)
第九章 企业物资与设备管理	(228)
第一节 物资管理概述.....	(228)
第二节 物资消耗和储备定额.....	(229)
第三节 物资供应采购与库存控制.....	(234)
第四节 设备管理.....	(242)
第十章 企业财务管理	(247)
第一节 财务管理概述.....	(247)
第二节 企业筹集资金的管理.....	(251)
第三节 资产的管理.....	(257)

第四节	成本费用管理.....	(263)
第五节	利润的管理.....	(269)
第六节	财务指标的分析.....	(273)
第十一章	企业文化与公共关系.....	(278)
第一节	企业文化概述.....	(278)
第二节	企业文化建设.....	(284)
第三节	企业公共关系概述.....	(291)
第四节	企业公共关系的作用和工作方法.....	(298)
第十二章	企业涉外经营与合资管理.....	(306)
第一节	我国企业涉外经营的发展情况.....	(306)
第二节	我国企业涉外经营的主要方式.....	(311)
第三节	合资企业管理.....	(323)

第一章 企业及其社会责任

第一节 企业与企业家人

一、企业

企业是各类经济实体的总称。它是指在商品经济中从事生产、流通、服务等经济活动,并具有法人资格,实行自主经营、自负盈亏、独立核算的盈利性经济组织。

企业具有如下特性:一是经济性,又称商业性。企业首先是个经济组织,不同于政权组织的公安、检察院、法院,也不同于行政组织的政府机关和事业单位的学校、医院等。二是盈利性。企业必须是个盈利性的经济组织,并非一切从事经济活动的单位都是企业。例如,行政单位、事业单位内部的印刷厂、食堂、运输队等经济组织,因不以盈利为目的,一般不是独立的企业。总之,构成企业的根本标志就是盈利。三是独立性。企业必须是具有法人资格的经济组织,必须完备必要的法律程序并承担经营活动中的法律责任。

二、企业的类型

(一)按所有制性质和企业经营方式。企业可分为国有企业、集体企业、乡镇企业、私人企业、股份制企业、联营企业、外商投资企业等七种。

(二)按照企业规模划分,可分为大型企业和中、小型企业。

按规模划分企业是国际上通用的方法,但划分的标准往往不同。有按固定资产划分的,有按生产能力划分的,有按销售额划分的。一般地讲,应按投入资源的数量如固定资产投资额与产出能力

知销售额综合因素来划分。

(三)按行业特征分类,企业可分为:

1. 农业企业。包括种植业、林业、牧业、渔业生产企业等。

农业企业通常也叫第一产业。

2. 工业企业。包括采矿、冶金、制造、石油、化工、电力、纺织、造纸、印刷、建材、食品、医药以及其他制造企业。

3. 建筑安装业。包括建筑、工程、建设企业等。

工业企业、建筑安装业通常称为第二产业。

4. 交通运输业。包括铁路、公路、水路、民航、联合运输企业等。

5. 邮电企业。包括邮政、电信企业等。

6. 商品流通企业。包括商业、粮食、对外贸易、物资供销、供销合作社、图书发行企业等。

7. 对外经济合作企业。它是指在我国注册、在境外(包括香港、澳门和台湾地区)从事工程承包、劳务合作、技术服务、房地产开发等业务为主的企业。

8. 服务企业。包括饮食、旅馆、旅游、房地产、咨询信息企业等。

9. 金融企业。包括银行、保险、信托、投资公司、租赁公司、信用合作社、证券机构等。

(四)按照企业的组织形式划分,可分为单一企业、多元企业、经济联合体和企业集团。

1. 单一企业是指一厂或一店就是一个企业。这种企业的经营项目往往比较专业化,或具有相同的生产过程。单一企业必须独立地承担财产责任和经营责任,独立经营,自负盈亏,具有法人地位。

2. 多元企业是指由两个以上的工厂或商店组成的企业。多元企业不同于行政性的公司,它不是行政管理机构,而是企业性的实体公司。它是按照专业化、联合化及经济合理的原则,由若干个分散的工厂或商店所组成的经济法人组织。

3. 经济联合体是指松散的相对稳定的经济联合组织,其特点

是参加联合的各方不改变各自的领导体制与隶属关系,本着自愿、互利、效益的原则,在生产、科研、技术、设备、劳资、物资及销售等方面彼此联合。联合各方实行独立核算、自负盈亏,按照等价有偿原则,在各成员之间进行产品配套、物资协作以及技术转让等生产经营活动。联合各方的联合内容与项目一律用合同固定下来。

4. 企业集团是在经济联合基础上组建起来的一种具有较紧密联系的企业群体组织,它的核心是技术、经济和资金实力较雄厚的集团公司,集团公司本身是企业法人,且通过控股、参股控制和影响一批企业的经营方向甚至经济活动。

企业集团是以资产为纽带联结起来的若干独立企业法人所组成的集合体,是独立核算企业的复合组织。参加企业集团的成员企业,按不同的情况,形成紧密程度不同的多层次结构,一般有三、四个层次,如集团公司(核心层)、控股层(紧密层)、参股层(半紧密层)、协议层(松散层)、通常称为母公司、子公司、关联公司等不同层次。

(五)按资源密集程度分类,企业可分为劳动密集型企业、资金密集型和知识技术密集型企业三类。

1. 劳动密集型企业是指技术装备程度低,用人多,产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。如工艺美术、服装、日用五金、皮革等行业。这类企业适于资金短缺、技术基础薄弱、劳动力资源丰富的发展中国家。

2. 资金密集型企业是指单位产品所需投资较多,技术装备程度较高,用人相对较少的企业。如钢铁、重型机器制造业、石油化工、汽车制造等。这类企业一般生产效率高,物资消耗省,单位产品成本低,但需大量资金、复杂昂贵的技术装备和各类高级人才。适于建立了门类比较齐全的国民经济部门,并有一定经济实力和潜力的较发达的发展中国家和发达国家。

3. 知识技术密集型企业是指综合运用先进的、现代化的科学

技术成就为主要特征的企业。如飞机和宇航工业、大规模和超大规模集成电路工业、原子能工业、电子计算机软件设计、技术和管理的咨询服务企业等。这类企业往往需要花费较多的科研时间和新产品开发费用,但最终能生产出高精尖产品或提供科学的服务。这类企业在实力强大的发展中国家和发达国家日益受到重视和支持。

(六) 按照企业财产组织形式划分,可分为独资企业、合伙企业和股份公司。

1. 独资企业是指所有权完全归个人所有,一切生产经营活动,完全由企业所有者决定,并承担企业的一切风险的企业。在独资企业中,企业所有者个人财产与企业财产是融为一体的。企业所有者既可以随时将个人的其他财产转化为企业资金,也可以不受任何约束地抽取企业资金作为个人消费之用。

2. 合伙企业是指由两个或两个以上的合伙人合作经营的企业。合伙企业的建立手续也比较简单,既可以用非正式的口头协议或书面上的合伙协议,也可以在政府机构签署正式的协议。合伙企业共同出资、合伙经营,并对企业债务负连带无限清偿的责任。

3. 股份公司是指由若干人以上的股东所发起建立,全部资本分为股份,股东就其所认购的股份额为限,对企业的债务负有有限清偿责任的企业。股份公司与独资企业和合伙企业的最基本的区别在于:公司是法人企业,而独资企业和合伙企业是自然人企业。公司有许多优点,表现在:第一,筹集资金的能力大大增强,有利于兴办大事业。第二,企业生产经营的连续性提高。第三,公司的资产实行证券化,股东可以自由地转让股票。第四,公司只负有限的债务责任。公司的债权人只能向公司行使债权,而不能直接对它的股东行使债权。

另外,还可以按企业与外国资本联合的方式把企业分为合作

经营企业和合资经营企业。这是涉外经营企业的两种最基本的形式。

三、企业管理者

(一) 管理者的概念

管理者是凭借自身的职位和知识，对所在组织负有贡献的责任，并能影响组织的经营活动及其成果的人员。作为管理者，不仅要执行命令，还必须作出决策，而且是比别人作出更正确的决策。管理者负有做出贡献的责任，所以要牢记自身的目标、标准和贡献。管理者是管理的主体，对组织目标的实现起着重要的作用。

一般地认为，管理者的基本任务，就是决策和用人。他要密切关注环境变化，适时决策，面向未来进行管理。这是使企业既高效率又高效益的最基本要求。他要知人善任，运用各种管理职能与手段，调动员工积极性。

(二) 管理者的素质

管理者的素质即管理者执行管理工作，圆满地实现管理目标所要具备的条件。一般认为，管理者要取得较好的管理绩效，必须具备三方面条件：

首先是经验。管理人员的经验，是指其从事实际管理工作的经验。管理人员只有管理知识而缺乏管理经验，他们的工作很难成功。只有将管理知识、业务知识灵活机动地应用于管理实践，并在实践中不断学习，不断地丰富管理经验，才能成为合格的管理人员。

其次是知识。主要是管理知识与专业技术知识。管理知识，是指有关管理的理论、原则和方法的知识；专业技术知识，是指专业知识、专业范围内的分析能力、熟练地运用本专业的技术和技能。只有具备丰富的管理知识和专业技术知识，才能处理好企业错综复杂的日常管理工作。

再次是能力。能力通常是指一个人能够有效地完成某项活动的本领。具有某种能力就是具备了与某项活动相适应的生理素质和心理特征。由于每个人的遗传素质、生活阅历、教育程度等的不同，能力的差异很大。管理人员是领导别人进行工作的。他们必须能担负起实现某项目标的责任。一般来讲，管理人员的能力包括技术、人事和综合全局这三项基本才干。所谓技术才干，就是指掌握或通晓某种专门业务活动的方法、程序、工艺和技术；人事才干，是指人员在决策时或与人交往的过程中，必须保持对人的敏感性，平易近人，善于与他们共事等才能；综合全局的才干，就是将组织作为一个整体来实施管理的能力。

四、企业家

企业家是促进社会进步、发展经济、创造财富的骨干和精英。改革开放需要并呼唤企业家出现。中国的企业家始终是同改革开放、创业图新、善于竞争和肯冒风险相联系的。中国实行改革开放的国策，实施着由国有计划经济向市场经济转型的政策，中国企业家应运而生。正如德国总理科尔所说：“世界正处在一个新的时代的开端，这个时代可称为企业家的时代！”改革开放近二十年来，尤其九十年代后期，将是中国创业家大显身手的年代，也是企业家精英阶层崛起的年代。冷战的结束，国际政治经济新秩序的建立，亚太世纪的日益凸现，国际国内环境的日益宽松，都为企业家的成长准备了良好的客观条件。然而并非一般的企业经营者都可称为企业家，只有杰出者、卓越者才是企业家。

（一）企业家的评价标准

评价企业家的一般标准有：①真正可以信任；②胆大心细；③得到本行业承认；④能最大限度发挥自己的特长；⑤具有自己的信念、经营观和伦理观；⑥凡事善始善终；⑦带有人情味；⑧善于集思广益；⑨积极利用各种经营参谋系统；⑩在企业中建立目标、计划、实践、成果、监督、评价等方面的反馈系统。

在评价企业家时,不光要看企业家人格和为人的某一个方面,而且要考虑其作为经营者的经营成果和个人素质。

(二) 企业家的类型

1. 经营型企业家和创新型企业家

近百年来,随着企业和企业环境的变化,西方企业家也从经营型向创新型转变。经营型企业家在经营管理上,主要依靠创业精神、规范化管理和科学的决策,他们的职责主要是搞好经营现代化,使企业取得更大的利润;创新型企业家是70年代末80年代初所形成的那些新一代的企业家,一般是指“具有观察和评价经营机会的能力”并“敢冒风险”的经营者、“创建和发展自己企业的人”。他们能创造公司和创造就业,能为公司确定出长远战略目标,善于创新并敢于向未来挑战。这两代企业家之间有许多共同之处,他们都有很强的创业观念,都是具有指挥一线的实践经验并懂经营管理的专家,都重视洞察力、协调力和凝聚力。但这两代企业家之间又有许多不同,其差别如表1—1。

表1—1 经营型企业家与创新型企业家之间的比较

经营型企业家	创新型企业家
重视创业	强调改革创新
家族烙印明显	多为技术专家
年龄偏高	年龄较轻
注重经营现代化	注重战略方向、政治关系
内向型的现场家	外向型的创造家

2. 内企业家

内企业家指的是公司内部具有自力更力、冒险进取和刻意创新等特征的创新者,他们要创新,更要实施创新。

现代社会已进入“创意时代”，不创新则停顿，则衰退，这是人们普遍接受的事实。然而，在许多大公司中，机构臃肿、僵化，权力等级森严，官僚作风浓厚，严重影响着创新思想的实施。因此，在即使象杜邦公司、惠普公司、通用汽车公司等这样著名的大公司内，一些富有想象力的创新者也不得不成立非正式的创新小组，其中有许多本来可以成为公司的优秀内企业家的人愤然离开公司，自己创办企业。这种客观事实对创新、对公司的发展显然是一种巨大的障碍。所以，不少企业家都明显地感到，激励和挽留住内企业家是当今最为重要的战略问题。面对这种情况，企业家要有发现、培养和利用内企业家的强烈意识，要创造出一种包括完善奖励制度，放松控制，容许冒险、犯错误和失败等措施在内的管理体制，允许那些有献身精神的创新者去干他们认为可行的事情，激发调动起内企业家们的积极性，促进企业的发展。

3. 未来企业家

企业家是现代经济运行第一线的主体，是现代社会进步和现代经济发展的主要动力。随着社会的发展和环境的急剧变化，对未来企业家的要求也会越来越高。未来的企业家到底应具备什么素质成为经济学家和企业界人士讨论的热门话题，结果认为，未来企业家：（1）应善于思考未来，自觉地提高未来意识和预见性；（2）能正确认识企业文化、科学技术特别是信息在未来企业发展中的作用，促进科学、技术、经济和社会的发展；（3）应是技术专家和心理学专家。

（三）企业家的领导行为

作为一个企业家，很重要的是能够经常保持预测企业今后长期方向的想象力、预见性、理解力、直观力和大局观点。缺乏经营思想、经营哲学和历史观的企业家，作为现代经营者是不合格的。

企业家在遇到过去从未遇到的事态或者碰壁、遭到突然变故

时，能以其坚定的信念，破除传统惯例、常识或观念，发挥创造性，采取灵活的思考方法。从完全不同的角度，破除传统观念，重新观察事物，往往能形成独特的新颖的思路。有利于企业寻求生存发展的道路。

企业家时刻用预见的眼光注视明天，对一切事物和人都怀着诚挚的、富有温情的态度，也是十分重要的。其领导行为及其为人对企业内外都有很大影响。

现代企业家应该充满自觉性和自主性，保持不屈的精神和热情，按照科学态度，洞察事物变化的现象及其本质。处于当今这种急剧变革的时期，企业家更应培养具有高度信息分析能力、工作能力和决断力。企业家有必要经常与下级交换意见，充分讨论，从中找出并充分发挥本企业中众多职工群众的智慧和才干。

（四）企业家的特性

企业家应该适当地重视社会效益，同时起着代表工人、股东、消费者等企业成员的作用。因此有必要告诫自己，必须排除虚饰，不可单纯追逐眼前利益。

大多数优秀的经营者常常告诫自己，不要出风头，也不要成为新闻界的话题。就经营而言，重要的是平时扎扎实实地实践，在平凡中表现出非凡。这就绝不会成为新闻界的话题。而且，现代的企业经营管理绝不是光靠经营者个人的能力和头脑就能搞好的。总经理的知名度无关紧要，产品和企业本身的知名度却举足轻重。我们应该充分注意到这样一个事实，有相当一部分优秀企业的知名度可谓众所周知，而该企业总经理的其人其名却默默无闻。

对企业而言，挑选最合适的人当企业领导，当然是理想的。高明的经营者清楚地知道自己现在是否真正为职工们所需要（是否真正受到信任）。这样的自知之明会形成真正的责任感、义务感和使命感，从而竭尽全力投入工作。优秀企业家中不少是顺应时代

潮流的领导者。随着时代的变化，一些不合格的经营者的被淘汰，同时又出现一批适应时代潮流的经营者。

凡是出色的企业家周围都拥有一些才能不低于其本人的参谋、智囊人物。这些人表面上不象总经理那样活跃，但在重大问题上所起的作用却往往并不亚于总经理。出色的领导者左右都少不了这样一批具有献身精神、充满积极性的部下。

有关部门对日本 50 年代、60 年代、70 年代曾担任某些企业的总经理的企业家，进行过调查，它们发现一些共同特性。其中主要有四点：①胆大心细（在非常时期有魄力、有胆识）；②遇事乐观，性格开朗（豁达、乐天派）；③人际关系好（或者说过得去）；④身体健康（有充沛的体力）。

总之，优秀企业家的共同点是大公无私，具有崇高理想，胆大心细，努力完成本职工作，在重视社会效益的同时，追求经济的合理利润，并努力在经济活动中发挥创造性。这些人首先是作为一个人而受到部下爱戴，然后才是一个受尊敬的经营者的，前者给人以同感的是他作为一个人所具有的魅力、人品、力量、风度。此外，优秀的经营者应该爱人、知人，并且应该有充沛的精力，坚强的意志和诚实的品质。

第二节 现代企业制度

党的十四届三中全会明确提出，国有企业的改革方向是建立适应市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。建立现代企业制度的出发点，是要改革国有企业传统的企业制度。

我国要建立的现代企业制度，是能够适应现代市场经济发展要求的公司法人制度。在市场经济条件下，企业必须在瞬息万变的竞争环境中生存和发展。只有能够集中社会资金、分散经营风

险的企业制度，才能适应市场经济的要求，这是衡量企业制度是否现代化的基本标准。

自然人的个人或合伙经济由于业主对企业经营要承担无限连带责任，这就决定了它的经营风险大，难以广泛吸收他人资本，这样的企业无论在发展规模上还是在市场竞争力上都有明显的局限性，所以不符合上述标准，不是现代企业制度。至于公司法人企业，如果以承担无限连带责任为特征，也不能视为现代企业制度。

一、现代企业制度的特征

（一）法人化的企业产权

传统企业制度在法律形式上是一种自然人企业。企业没有独立于企业所有者之外的自身的财产。这是由于这些企业较小的投资规模，及较为简单的产权结构一体化所决定的。现代企业制度在法律形式上是一种法人企业，有独立于企业所有者之外的自身的财产。企业财产实行法人化管理，为企业自主经营、自负盈亏奠定了经济的、法律的基础。所以，企业财产的法人化，是企业经营自主化的必要条件，也是现代企业制度的核心。

（二）多元化的产权结构

传统企业制度下，企业的所有权与经营权是合二为一的。其产权主体就是企业的投资者，即企业主或合伙企业的每个合伙者。现代企业制度是在市场经济和社会化大生产基础上产生的。由于资本的社会化，企业投资主体显现多元化状态，出现了投资主体多元化与现代企业管理集中化的矛盾。在这种情况下，如果企业的产权结构还是两权合一的简单状态，就会阻碍甚至破坏股份公司的操作和运行。因此，必须理顺企业的产权关系，把企业财产的归属权、支配使用权和经营管理权分离独立出来，使企业的投资所有者与企业财产的支配使用者和经营管理者各司其职，以保证企业的正常运行。

（三）有限化的经济责任

传统的自然人企业，企业所有者对企业承担的是无限连带责任。后来，在部分法人企业中也实行无限连带责任。实践证明，无限责任制对发展市场经济极为不利，因而逐渐处于被淘汰的势态。现代企业制度正是在市场经济运行中吸取了上述教训，选择了有限责任制度，从而进一步完善了企业的法人制度。所以，由无限责任制到有限责任制的演变，是企业制度成熟的一个重要标志。

（四）科学化的经营管理

现代企业制度，由于实行企业法人制度和有限责任制度，所以实行的是科学的组织管理制度。集中表现在企业财产的最终所有权、支配权、经营管理权实行三权分立的组织领导体制。股东大会是公司的最高权力机构，它决定公司的经营方向、主要领导人员的任免，并定期审查公司的财务状况等，体现了公司财产的归属，即最终所有权。董事会和监事会，是公司的决策机构和监督机构，它受股东大会委托，贯彻股东大会的决议，支配使用企业的全部财产。它由股东大会选举产生（部分监事由职代会选举产生），体现了公司财产的法人所有权，董事长是公司的法人代表。总理由董事会聘任。总经理在董事长的授权范围内，根据股东大会的决议和董事会的决策，负责公司日常的经营管理事务，是公司的执行机构，体现企业自主经营的管理权。这三个层次的组织机构在权责关系上既相互联系，又相互制约，各司其职，各负其责，使得各自的职责得到尊重，各自的行为受到约束，从而保证了公司的正常操作和有效运行。

（五）规范化的行为运作

股份公司的操作是在《公司法》的严格规范下进行的。《公司法》是公司运行实践的科学总结，所以执行《公司法》可以避免公司行为的随意性，有利于公司的自身建设和发展。《公司法》的产生及其规范下的公司行为操作是现代企业制度的一个重要特征。