

现代企业管理

房长所 孙中伟 编著

黄河出版社

责任编辑 方明亮

封面设计 东 方

书名 现代企业管理
著者 房长所 孙中伟
出版 黄河出版社
发行 黄河出版社发行部
(济南市英雄山路 19 号 250002)
印刷 济南书刊印刷厂
规格 850×1168 毫米 32 开本
12.75 印张 340 千字
版次 1997 年 7 月第 1 版
印次 1997 年 7 月第 1 次印刷
印数 1—3200 册
书号 ISBN 7—80558—901—1/F·39
定价 16.00 元

编者的话

本书是根据党的十四大建立以公有制为主体的现代企业制度及社会主义市场经济体制的精神,结合我国国民经济和社会发展“九五”计划及 2010 年远景目标纲要中有关深化经济体制改革的具体要求,为适应市场经济发展对经济管理各类专业人才的需要而编写的,供财经类非企业管理(工业经济)专业成人教育使用的教材,也可作为大学全日制教学、经济管理干部培训和自学考试人员的参考书。

我们编写的这部《现代企业管理》教材,是在总结多年的企业管理实践和理论教学的基础上,根据新形势下对企业的要求,参考国内外文献资料,吸收国内外有关现代企业管理最新的理论和方法(如企业经营战略管理、企业文化、企业公共关系、MRP 法等),本着适合成人学生特点,求新、实用和简而精的原则编写而成的。全书共十四章,第一章至第四章为管理原理部分;第五章至第七章为经营管理部分;第八章至第十章为生产管理部分;第十一章至第十三章为科技管理部分;最后一章为电子计算机在企业信息管理中的应用。省略了与财务管理和市场营销学课程交叉重复的部分内容。在篇幅的安排上,我们将企业管理原理作为重点,经营战略和经营决策作为核心,一般性地介绍生产与科技管理中的基本概念,重要环节和应掌握的管理方法。以有利于成人学生通过这门课程的学习,掌握和运用现代管理理论中的基本观点与方法,观察分析和评判指导企业管理及与其相关的经济活动。

本书的总体框架及体系由房长所设计,由房长所与孙中伟合著。

第一、二、三、五、六、八、九、十一、十二、十三章由房长所编写,第四、七、十、十四章由孙中伟编写,全书由房长所总纂定稿。

本书在编写过程中,参考并选用了许多有关文献资料,在此谨向有关作者和编者表示感谢;对关心、支持本书出版的许多专家和有关领导,深表谢意。

由于我们的水平所限,书中难免有不妥之处,敬请同行专家和读者批评指正。

编 者

1997年4月

目 录

第一章 现代企业管理总论	(1)
第一节 企业及其分类.....	(1)
第二节 现代企业制度.....	(8)
第三节 企业管理的性质、职能和内容.....	(18)
第四节 企业管理的发展过程及其理论	(23)
第五节 企业管理基础工作	(37)
第二章 企业组织	(42)
第一节 企业组织及其发展概况	(42)
第二节 企业组织原理	(48)
第三节 企业组织形式	(55)
第四节 企业组织设计	(60)
第三章 企业领导学基础及企业领导制度	(71)
第一节 企业领导学基础	(71)
第二节 企业领导制度	(85)
第四章 企业文化与企业公共关系	(93)
第一节 企业文化	(93)
第二节 企业公共关系.....	(107)
第五章 企业经营战略管理	(122)
第一节 企业经营战略概述.....	(122)
第二节 企业经营战略体系.....	(129)

第三节	企业经营战略环境分析	(133)
第四节	企业经营战略的制定与实施	(141)
第六章	经营决策与计划	(149)
第一节	经营决策的原则和程序	(149)
第二节	经营决策的方法	(157)
第三节	经营计划	(170)
第七章	企业营销策略	(179)
第一节	产品策略	(179)
第二节	定价策略	(186)
第三节	销售渠道策略	(189)
第四节	促进销售策略	(193)
第八章	生产管理	(199)
第一节	生产过程组织	(199)
第二节	生产计划	(208)
第三节	生产作业计划及其控制	(217)
第四节	网络计划技术	(235)
第九章	物资管理	(246)
第一节	物资管理的任务和物资的分类及其作用	(246)
第二节	物资消耗定额和储备定额	(248)
第三节	物资供应计划和物料需求计划(MRP)	(252)
第四节	物资库存控制与仓库管理	(259)
第十章	企业人力资源管理	(262)
第一节	劳动组织	(262)
第二节	劳动定额工作	(265)
第三节	人事定员	(269)
第四节	企业人事劳动管理	(271)
第十一章	设备管理	(275)
第一节	设备管理概述	(275)
第二节	设备的选择和使用	(279)

第三节	设备的维护保养和修理·····	(283)
第四节	设备的改造和更新·····	(290)
第十二章	技术开发管理·····	(294)
第一节	技术开发·····	(294)
第二节	新产品开发·····	(302)
第三节	生产技术准备工作·····	(312)
第四节	技术经济分析·····	(321)
第五节	价值工程·····	(331)
第十三章	全面质量管理·····	(345)
第一节	质量和全面质量管理·····	(345)
第二节	质量体系·····	(355)
第三节	质量控制的统计方法·····	(369)
第十四章	电子计算机在企业管理中的应用·····	(388)
第一节	电子计算机在企业管理中的应用概述·····	(388)
第二节	计算机应用的基础工作·····	(392)
第三节	企业信息管理·····	(394)
第四节	管理信息系统的开发·····	(397)

第一章 现代企业管理总论

企业是现代企业管理的对象,现代企业制度是企业体制改革的中心课题,企业管理的性质、职能和内容及企业管理的发展概况是学习和研究现代企业管理的首要内容。本章主要阐述企业及其分类,现代企业制度,企业管理的性质、职能和内容,企业管理发展过程及其理论,企业管理基础工作等。

第一节 企业及其分类

一、企业的概念

一般说来,企业是指为满足社会需要和获取盈利,从事生产、流通和服务等经济活动,给社会提供商品(或劳务),进行自主经营、自负盈亏的具有法人资格的经济组织(或称经济实体)。它是现代社会经济的基本单位。

企业是个历史概念,是生产力发展到一定水平的产物,是商品经济的产物。上述的企业概念主要包括如下含义:

1. 企业是以满足社会需要和获取盈利为目的的经济实体。即以其经营活动的收入抵偿其经营活动支出的经济组织,它不同于一般的事业单位或行政组织。
2. 企业是依法设立的法人。即它具有独立的法律人格(法人资格),能够以自己的名义从事经营活动,并以自己的财产独立承担民

事责任。

3. 企业是商品的生产者(或提供者)。它不是为了自己的消费而生产,而是以自己的产品通过交换同其他生产单位或消费者发生经济联系。

4. 企业是国民经济的细胞,是社会经济力量的基础,是现代社会经济的基本单位。

二、企业的责任

1. 对企业的投资者(所有者)的责任是保护他们的利益,使企业资产得到保值或增值。

2. 对顾客(用户或消费者)的责任是提供满意的商品或服务。

3. 对企业的债权人的责任是到期能如数还债。

4. 对本企业职工的责任:一是提供良好的工作条件,稳定的职业保障,有活力的工作和满意的工资福利;二是满足职工在“成就感”和“自我实现”等方面的精神需要。

5. 对国家的责任是遵守国家的法律、法规,依法经营,依法纳税;接受国家的宏观经济调控。

6. 对社会的责任是与全社会一起,设法解决诸如提供公平的就就业机会、良好的工作环境,合理地利用自然资源、保护生态平衡,参与解决社会各种文化、公益事业等方面的问题,促进社会主义的物质文明和精神文明建设。

三、企业的分类

根据不同标志,可以把企业划分为不同的类型。常见的分类标志及其类型如表 1—1 所示,现分述如下:

表 1-1

分类标志	企业 类 型
所属经济部门	工业企业, 商业企业, 农业企业, 交通运输企业, 邮电企业, 建筑安装企业, 金融企业, 旅游企业及提供饮食、住宿、美容、信息、咨询、广告等各种服务的企业。
企业规模	大型企业, 中型企业和小型企业。
生产要素所占比重	劳动密集企业, 资金密集型企业(或称技术密集型企业), 知识技术密集型企业。
财产构成和出资者的法律地位	个人独资企业, 合伙企业, 公司制企业(有限责任公司, 股份有限公司等), 股份合作制企业。
生产社会化组织程度	单厂企业, 多厂企业和企业集团。
所有制形式	国有企业, 集体所有制企业, 私营企业和混合所有制企业。

(一)按企业所属经济部门,可划分为:

1. 工业企业。即从事工业产品(或工业性劳务)生产经营的企业。它还可细分为采掘工业企业、加工工业企业和技术服务性工业企业。

现代工业企业的主要特点:①大规模地采用机器或机器体系进行生产,并且系统地将科学技术应用于生产;②劳动分工精细,协作关系复杂和严密;③生产过程具有高度的连续性、比例性;④生产社会化程度高,有广泛、密切的外部联系等。

2. 农业企业。即从事农、林、牧、渔、采集等生产经营的企业。

3. 商业企业。即在社会再生产过程中专门从事商品交换的企

业。

4. 建筑安装企业。即主要从事土木建筑和设备安装及工程施工的企业。

5. 交通运输企业。即利用运输工具专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。

6. 邮电企业。即通过邮政和电信,传递信息和办理通信业务的企业。

7. 金融企业。即专门经营货币和信用业务的企业,如银行、证券、投资、信托、保险等企业。

8. 旅游企业。即以旅游资源为凭借,服务设施为条件,通过组织旅行游览活动向旅客出售劳务的服务性企业。

9. 其他服务性企业。即提供饮食、住宿、美容、信息、咨询、广告等各种服务的企业。

(二)按企业规模,可划分为:

大型企业,中型企业和小型企业。

对工业企业来说,企业规模主要是指企业生产能力。当生产能力难以确定时,有的以固定资产原值,或销售额,或装机容量等为划分标准。显然这种分类具有相对性。

(三)按各生产要素在企业中所占的比重,可把工业企业划分为:

1. 劳动密集型企业。即技术装备程度低、用人多、产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。

2. 资金密集型企业(或称技术密集型企业)。即单位产品所需的投资多,技术装备程度较高,用人少的企业。

3. 知识技术密集型企业。即综合运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。

(四)按企业财产构成和出资者的法律地位,可划分为:

1. 个人独资企业(或称个人业主制企业)。即由一人出资兴办,完全归个人所有和控制的、在法律上为“自然人”企业。自然人企业不具备法人地位。

2. 合伙企业。即由两个或两个以上的出资人共同兴办、联合经营和控制的自然人企业。它常采用书面协议形式(即合伙经营合同),确立收益分享和亏损责任。这类企业不是民事主体,出资人是民事主体,由出资人对债务承担无限责任,风险较大。

3. 公司制企业。公司(在英美等国称为 Company 或 Corporation,在日本称为会社)是指由若干自然人或法人自愿组合而成的一种企业组织形式。公司制是企业制度的一种,即公司法人制度。公司制企业是依法定程序设立,以盈利为目的的具有法人资格的企业。它有自己独立的财产,并且独立承担经济责任,享有相应的民事权利。我国《公司法》中,把单一投资主体的国有独资公司作为公司制企业中有限责任公司的一种形式。我国《公司法》中所称的公司,是指依照我国《公司法》在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。它们是现代企业制度中公司制企业的主要组织形式,现分述如下:

(1) 有限责任公司,又称有限公司。它是指股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的公司。其基本特征如下:①它的股东仅以出资额为限对公司负责。它是以股东出资为基础建立起来的法人组织。股东只对公司承担以其出资额为限的责任(即有限责任),对公司的债权人不负直接责任。这是它与无限公司的不同之处。②它的股东人数一般都有最高人数限制。这是与其他各类公司只有最低人数限制,却无最高人数限制的又一不同之处。另外,它的股东不限于自然人,法人和政府都可以成为它的股东。③它的注册资本,我国《公司法》中规定不得少于下列最低额:以生产经营为主和以商品批发为主的公司为人民币 50 万元;以商品零售为主的公司为人民币 30 万元;科技开发、咨询、服务性公司为人民币 10 万元。④它不能公开募集股份,不能发行股票。它的股东也有各自的份额以及股份的权利证书,这与作为有价证券、可以在市场上买卖的股票不同,被称为股单。股单不能买卖。⑤它的股东出资的转让也有严格限制。股东出资的转让应由公司批准,

并在公司登记。由于它的股东人数有限,因此公司的经营情况也没有必要公开。这一特征都是其非公开性的表现,与股份有限公司有着明显的区别。⑤它的设立程序要比股份有限公司简便,只有发起设立,而无募集设立,程序上也较为简化。有限公司的成立,可以由一个或几个人发起,股东的出资额在公司成立时必须缴足。公司的组织也比较简单,可以由一个或几个董事管理。是否设监事人也由公司自行决定,股东的召集方法及决议方法也简便易行。

由上可见,有限公司是一种资本的联合。但股东之间又相互熟悉,其相互关系有人身因素,使它也具备人合色彩。这是它与股份有限公司的又一不同之处。

(2)股份有限公司。股份有限公司是指其全部资本分为等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任的公司。其基本特征如下:①公司的资本总额平分为金额相等的股份,股份通过股票表现。②股东以其所认购的股份对公司承担有限责任,即股东对公司只承担以自己持股认购价格为限的投资义务。除此以外,无论是对公司的债权人还是对公司都不再承担任何义务。③公司以其全部资产对公司承担责任,公司是独立的法人,公司的债务责任只由公司独立承担,股东没有对公司债务承担持有股份份额以外责任和义务。④公司可以向社会上公开发行股票,股票可以依法转让或交易。我国规定,股份有限公司经批准以自己或通过金融机构向社会公开发行股票,股票也可以通过经纪人在证券交易所自由出售。⑤股东数额有最低限制,这是成立股份有限公司的基本条件。例如,我国《公司法》规定,设立公司“应当有五人以上为发起人,其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。⑥股东以其持有的股份享受权益和承担义务。这方面我国作了明确、具体的规定。⑦公司应将注册会计师审查验证的会计报表公开,以便股东了解公司的财务状况。

4. 股份合作制企业。股份合作制作为一种新的企业组织形式,最早出现在乡镇企业中,后来又发展到城镇集体企业。这种组织形

式具有产权明晰,管理民主,行政干预少等优点。

股份合作制企业,兼有股份制与合作制两种经济形态,又不同于一般的合作制企业和目前规范的股份制企业,它是实行劳动合作和资本合作相结合的一种新型社会主义组织形式的企业;是劳动群众按照协议,各自以资金、实物、技术等入股,联合经营,提取公共积累,并独立承担民事责任,依法设立的企业法人实体经济组织。

股份合作制企业的基本特点是:职工全员入股、资本与劳动结合;企业财产按份共有,属职工集体拥有的财产实行共同共有,并坚持同股同利,利益共享,风险共担;企业实行民主管理;分配方式实行按劳分配和按股分红相结合;税后利润提取公积金,作为公共积累;独立核算,自主经营,自负盈亏,自我发展。

(五)按生产社会化组织程度,可划分为:

1. 单厂企业。即一个工厂就是一个企业。工厂一般由生产技术上有着密切联系的若干车间和一些管理部门组成,进行系统的生产经营活动,即全厂统一经营、统一核算盈亏,统一处理对外关系,工厂具有法人资格。

2. 多厂企业。即由若干个在生产、技术、经济上有密切联系的非独立性工厂组成。它具有企业的一切属性。其主要形式有总厂和公司。公司(总厂)具有法人资格,多厂企业内的各个工厂不具有法人资格。公司(总厂)实行统一生产经营,统一核算。

3. 企业集团。它是以一个或若干个大中型企业为骨干,以名优产品或国民经济中的重要产品为龙头,由众多有内在技术经济联系的企业和科研设计单位,实行较大规模的经济联合组成的经济组织。它由核心层、紧密层、半紧密层、松散层等多层企业构成。其核心层是自主经营、自负盈亏、独立核算,能承担经济责任、具有法人资格的经济实体。

企业集团的特征是:规模大型化、功能综合化、经营多角化、资产股份化、管理科学化,由此带来的是高产出、高效益和高速度。

(六)按所有制形式,可划分为:

1. 全民所有制企业(又称为国有企业)。它是由国家投资兴办,属于国家所有和控制的企业。其特点是:企业财产属于代表全民的国家所有。国家依照所有权与经营权分离的原则,授予企业经营管理权。企业对国家所授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处置的权利。企业依法取得法人资格,以国家授予的经营管理的财产承担民事责任,确保企业财产保值或增值。

2. 集体所有制企业。这是财产属于劳动群众集体所有的企业。它实行共同劳动、按劳分配原则为主的分配方式,并有权支配企业的财产和产品。独立地进行企业的生产经营活动。

3. 私营企业。它是私人单独投资、财产归个人所有,个人自主经营、自负盈亏,并对债务负有无限责任的企业。如个体企业,外商独资企业等。

4. 混合所有制企业。它是指由国家、集体、私人(包括外商)等两方或多方共同投资兴办的企业。例如:不同所有制企业,个人、事业单位共同投资组建的联合企业,中外合资、合作经营企业等。

第二节 现代企业制度

一、现代企业制度的含义

党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中提出,“建立适应市场经济要求,产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度”。由此,我们可以把现代企业制度理解为:适应社会化大生产需要,反映社会主义市场经济体制的要求,企业真正成为面向国际、国内市场的法人实体和市场竞争主体的一种企业体制。

现代企业制度的以上含义,可以从以下五方面进一步加深认识。

(一)它是一种企业体制(或称微观经济体制)

这里说的企业制度,即企业体制不只是某些方面一、两项制度,

也不只是企业内部组织管理制度,而是一种制度体系,涉及企业外部环境和内部机制各个方面。这个制度体系明确了企业的性质、地位、作用和行为方式,规范了企业与出资者、企业和债权人、企业与政府、企业与市场、企业与社会、企业与企业、企业与消费者以及企业与职工等方面的基本关系。主要是:确立企业民事法律关系的主体地位和市场中的竞争主体地位。确立企业的民事法律关系的主体地位,是从法律上规定企业法人是具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。

现代企业制度是一种企业体制模式,是生产关系的反映,不代表企业的装备水平、管理手段。从总体上说,现代企业制度是可以提高企业经济效益的,但并不等于建立起现代企业制度的每一个企业都不会被市场淘汰。

(二)它是社会主义市场经济体制的基础

现代企业制度是一种开放体系,是经济体系的子系统。一种经济体制,就要求有与之相适应的企业制度;一种企业制度又反映了一定经济体制。微观经济体制改革要与宏观经济体制改革相配套。通过建立现代企业制度,进一步完善市场经济体制。

(三)它是具有中国特色的一种企业制度

现代企业制度是社会化大生产和市场经济发展的产物。我们这里讲的现代企业制度,是既具有中国特色,又体现了发达国家企业制度某些基本特征,把我国企业改革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。这种企业制度必须体现以公有制为主体,党组织的政治核心作用和职工民主管理与监督的要求。

(四)它是各类不同所有制性质企业改革的方向

建立现代企业制度重点是现在的国有企业,但不是特指国有企业而言的。所有的企业都要向这个方向努力。国有企业通过建立现代企业制度,有的就变成不同经济成分的出资者共同投资的企业。

(五)它具有多样的组织形式

公司制是现代企业制度的一种典型的组织形式,但不是唯一形式。现代企业制度的财产组织形式既有公司类企业,又有非公司类企业。并且公司也有多种组织形式。

二、现代企业制度的特征

现代企业制度可以概括为产权关系清晰、法人制度健全、政企职责分开、经营机制灵活、管理科学规范等五个基本特征。

(一)产权关系清晰

产权关系明晰是现代企业制度的首要特征。产权是与所有权有关的财产权。出资者对其投入资本金的企业法人财产拥有从归属意义上讲,享有占有、使用、收益和处分的权利,即出资者对自己投入资本金的企业法人财产拥有财产权利;而企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权,并以此享有民事权利、承担民事责任。现代企业制度用法律来界定出资者与企业之间的关系(即产权关系),明确各自的权力、义务和责任。指出了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。它理顺了国有企业产权关系:一是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利、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》(以下通称《两则》)的基础上,建立准确反映产权关系的财务制度。

(二)法人制度健全

这是指现代企业制度不仅要用法律确立企业的法人地位,而且要有法制观念。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;以全部法人财产,独立承担民事责任;依法维护所有者(即投资者)权益,实现企业资产不断增殖。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。