

陈君宁 徐天亮 主编

现代企业管理概论

华中理工大学出版社



96
F270
520
2

现代企业管理概论

陈君宁 徐天亮 主编

华中理工大学出版社

(鄂)新登字第 10 号

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理概论/陈君宁 徐天亮 主编
武汉:华中理工大学出版社, 1996年3月

ISBN 7-5609-1271-0

I. 现…

II. ①陈… ②徐…

III. 企业经济-现代企业经济理论和方法

IV. F2.27

现代企业管理概论

陈君宁 徐天亮 主编

责任编辑 陈培斌

*

华中理工大学出版社出版发行

(武昌喻家山 邮编:430074)

新华书店湖北发行所经销

华中理工大学出版社照排室排版

第二炮兵指挥学院印刷厂印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:9.5 插页:1 字数:230 000

1996年3月第1版 1996年3月第1次印刷

印数:1-5 000

ISBN 7-5609-1271-0/F·122

定价:9.50 元

(本书若有印装质量问题,请向承印厂调换)



内 容 提 要

根据国家教委规定所有理工科大学生都必须学习一些管理基本知识的要求,本书着重介绍了管理的基本原理、理论与最基础的管理内容。

全书共分 10 章,第一章介绍了企业管理的研究对象——企业;第二、第三章介绍了管理的一些基本原理;第四章简单介绍了几种常用的管理方法;第五章介绍了技术经济分析的原理与方法以及价值工程方法,这是工程技术人员在今后从事技术工作肯定会遇到的重要内容;第六至第十章则介绍了企业中最主要的几大职能管理工作,如生产管理、质量管理、市场营销管理、物质管理、财务管理等。

本书可作为高等院校理工科学生学习管理的教材,也可作为各种管理人员自学管理理论知识的入门教材和参考书。

前 言

非管理类专业的理工科学生,不仅要掌握必需的科技知识,还必须掌握一定的经济理论与管理基础知识,这是商品经济发展的客观要求,也是时代对人才的要求。本书正是为非管理类专业的本科生学习管理基本知识的目的而编写的。

在编写过程中,我们本着下述基本原则来组织本书的内容:以增进学生了解商品经济与市场意识为目的;以了解与掌握基本的管理原理、原则及常用方法为学习目标。

本书内容精练、丰富,既可作为广大理工科专业本科生学习管理的合适教材,也可作为各类管理人员培训和自学管理的教材。

本书由陈君宁、徐天亮同志主编。全书共分十章,其中第一章、第九章由徐天亮编写,第二章、第三章由廖建桥编写,第四章、第八章由吴兆龙编写,第五章、第七章、第十章由陈君宁编写,第六章由马士华编写。

编者在编写过程中,参阅了大量的中外文献,并引用了其中的一些资料,未及一一注明,在此,谨致谢忱。

编者

1996年1月

目 录

第一章 企业与管理概述	(1)
第一节 企业.....	(1)
第二节 企业的设立、变更与解散.....	(10)
第三节 企业管理概述	(20)
第二章 管理的起源与发展	(25)
第一节 泰勒的科学管理	(25)
第二节 法约尔与古典组织理论	(32)
第三节 霍桑试验与行为科学的兴起	(37)
第四节 管理科学简介	(41)
第三章 管理的职能和原则	(48)
第一节 计划	(48)
第二节 组织	(55)
第三节 控制	(63)
第四节 领导	(70)
第五节 激励	(76)
第四章 企业管理方法	(81)
第一节 线性规划	(81)
第二节 网络计划技术	(86)
第三节 市场预测	(91)
第四节 经营决策.....	(103)
第五节 其它常用方法.....	(111)

第五章 技术经济分析与价值工程	(119)
第一节 技术经济分析.....	(119)
第二节 工程项目的可行性研究.....	(133)
第三节 价值工程.....	(137)
第六章 生产管理	(149)
第一节 企业生产系统的概念和特征.....	(149)
第二节 企业生产系统设计与优化.....	(151)
第三节 企业生产计划.....	(163)
第四节 生产作业计划.....	(167)
第五节 生产控制.....	(179)
第七章 质量管理	(184)
第一节 产品质量与质量管理概述.....	(184)
第二节 产品质量控制的统计方法.....	(186)
第三节 全面质量管理.....	(195)
第八章 市场营销管理	(200)
第一节 市场和市场营销概念.....	(200)
第二节 市场营销环境.....	(203)
第三节 市场营销组合.....	(209)
第九章 物资管理	(225)
第一节 物资消耗定额.....	(225)
第二节 储备定额与库存控制.....	(232)
第三节 物资供应计划.....	(245)
第四节 物资采购.....	(250)
第十章 财务管理	(255)

第一节	财务管理的基本概念.....	(255)
第二节	财务分析与财务预算.....	(258)
第三节	企业资金筹措.....	(268)
第四节	企业投资决策.....	(280)
第五节	股息政策与资本结构.....	(289)

第一章 企业与管理概述

第一节 企 业

一、什么是企业

所谓企业,是指从事商品生产、商品流通或服务性经济活动,实行独立核算,以营利为目的,依法成立的经济组织。

企业并不是人类社会存在以来就有的,它是社会生产力发展到一定水平时产生的,是商品经济的产物。

最早出现的是工业企业。工业企业的早期发展经历了三个阶段,即资本主义手工业作坊、手工业工场和工厂企业。手工业作坊是一种简单协作劳动的组织形式,是工厂企业的萌芽。手工业工场是以专业化分工为基础形成的,具有比手工业作坊规模更大的社会化大生产组织形式,它是企业的初期形态。马克思曾指出:“以分工为基础的协作,在工场手工业上取得了自己的典型形态。这种协作,作为资本主义生产过程的特殊形式,在真正的工场手工业时期占统治地位。这个时期大约从16世纪中叶到18世纪末叶。”^①18世纪60年代开始的资本主义“产业革命”产生了以机器为基本生产手段的工厂。1769年水力纺织机发明并使用以后,世界上出现了第一个棉纺厂,随后资本主义手工业工场普遍向工厂这种生产组织形式过渡。这种工厂就是工业企业的近代形式。大量工厂的涌现,并与社会各个方面建立了广泛的联系后,企业也就从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、采掘、运输、邮电等各个领

^① 马克思:《资本论》第1卷,第827页。

域。

二、企业的一般特征

企业有多种类型。不同类型的企业,都有反映它们各自特殊性的某些特征。但凡是企业,也都具有反映其共性的一般特征。

1. 经济性。企业是经济组织,它在社会中所从事的是经济活动。企业以自己生产的产品或提供的劳务,通过交换来满足社会需要,并从中获得利润。企业的经济性是它区别于从事非经济活动的政府机关、政治组织、事业单位、群众组织和学术团体等非经济组织的最本质的特征。

2. 营利性。企业是一种营利组织。企业在从事经济活动的过程中以谋求利润为目的。价值规律是市场经济的基本规律,任何企业的行为都必须遵循这一规律。企业是市场中的经营主体,它以自己生产经营活动获得的收入来抵偿支出,并取得盈利。如果没有盈利,企业就不能发展,就会在市场竞争中失败。而且,如果没有盈利,就没有企业财产所有者和经营者的利益,他们也就没有搞好企业生产经营的积极性,企业就会自动消亡。

3. 社会性。企业是一个社会组织。从商品生产角度看,企业所从事的生产经营活动是社会化大生产的一个组成部分,企业是社会经济系统中的一个子系统,它与其它子系统发生着广泛的经济联系;从企业与社会各部门、各单位非经济关系看,它既依赖于社会的进步和国家的富强,也依赖于党和政府对社会的管理,它从属于一定的政治和社会体系,还要承担一定的社会责任。因此,它具有社会性。

4. 独立自主性。企业是独立自主从事生产经营活动的经济组织。法人企业的独立自主性在法律上表现为财产独立、核算独立、经营自主,并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

5. 能动性。企业是一个能动的有机体。企业的能动性表现在对外部环境的适应能力、自我改造能力、自我约束能力和自我发展

能力。从系统论的角度讲,企业是一个耗散结构系统,它通过不断地与外界进行能量、物质和信息的交换,调整自己的内部结构,以适应市场环境的变化,并发展和壮大自己。

6. 竞争性。企业是市场中的经营主体,同时也是竞争主体。竞争是市场经济的基本规律。企业要生存,要发展,就必须参与市场竞争,并在竞争中取胜。企业的竞争性表现在它所生产的产品和提供的服务要有竞争力,要在市场上接受用户的评判和挑选,要得到社会的承认。市场竞争的结果是优胜劣汰。企业通过自己有竞争力的产品和服务在市场经济中求生存,求发展。

三、企业的类型

从不同的角度,按照不同的标准可将企业划分成不同的类型。

(一)按企业资产的所有制性质分类

这是我国过去常用的一种分类方法。按照企业资产的所有制性质可将企业分成如下几种类型:

1. 国有企业,也称全民所有制企业。它的全部生产资料和劳动成果归全体劳动者所有,或归代表全体劳动者利益的国家所有。在计划经济体制下,我国的国有企业全部由国家直接经营,由国家直接经营的国有企业称国营企业。

2. 集体所有制企业,简称集体企业。在集体企业里企业的全部生产资料和劳动成果归一定范围内的劳动者共同所有。

3. 私营企业。这是指企业的全部资产属私人所有的企业。我国《私营企业暂行条例》规定:“私营企业是指企业资产属于私人所有,雇工8人以上的营利性经济组织。”

4. 混合所有制企业。这是指具有两种或两种以上所有制经济成分的企业,如中外合资经营企业、中外合作经营企业、国内具有多种经济成分的股份制企业等。

中外合资经营企业是由外国企业、个人或其它经济组织与我国企业共同投资开办、共同管理、共担风险、共负盈亏的企业。它在

法律上表现为股权式企业,即合资各方的各种投资或提供的合作条件必须以货币形式进行估价,按股本多少分配企业收益和承担责任。它必须是中国法人。

中外合作经营企业是由外国企业、个人或其它经济组织与我国企业或其它经济组织共同投资或提供合作条件在中国境内共同举办,以合同形式规定双方权利和义务关系的企业。它可以具备中国法人资格,也可不具备。合作各方依照合同的约定进行收益或产品的分配,承担风险和亏损,并可依合同规定收回投资。

(二)根据资本构成分类

这是国际上对企业进行分类的一种常用方法。按此方法可将企业分成如下几种类型:

1. 个人企业。它是由一个人出资设立的企业,又称独资企业。出资者就是企业主,企业主对企业的财务、业务、人事等重大问题有决定性的控制权。他独享企业的利润,独自承担企业风险,对企业债务负无限责任。从法律上看,个人企业不是法人,实际上是一个自然人。

2. 合伙企业。它是由两人或数人约定,共同出资或以技艺共集一处设立的企业。合伙企业的合伙人之间是一种契约关系。合伙企业的财产是由合伙人各自拥有的,所以合伙企业不具备法人的基本条件,不是法人。但也有些国家的法典中,明确允许合伙企业采取法人的形式。根据合伙人在合伙企业中享有的权利和承担的责任不同,可将其分为有限合伙人和普通合伙人。普通合伙人拥有参与管理和控制合伙企业的全部权力,对企业债务负无限连带责任,其收益是不固定的。有限合伙人无参与企业管理和控制合伙企业的权力,对企业债务和民事侵权行为仅以出资为限负有限责任,根据合伙契约中的规定分享企业收益。由普通合伙人组成的合伙企业为普通合伙企业,由普通合伙人与有限合伙人共同组成的企业为有限合伙企业。

3. 公司企业。公司是指依公司法设立,具有资本联合属性的企

业。国际上有关公司的概念,一般认为:“公司是依法定程序设立,以营利为目的的社团法人。”因此,公司具有反映其特殊性的两个基本特征:公司具有法人资格,公司资本具有联合属性。这是公司区别于其它非公司企业的本质特征。根据我国《公司法》规定,我国将存在国有独资公司,这是一种特殊的公司形式。

对公司企业可进一步按照其股东的责任范围进行分类,将公司分为:①无限公司。是由两个以上的股东出资设立,股东对公司债务负无限连带责任的公司;②有限责任公司。是由一定数量的股东出资设立,各股东仅以出资额为限对公司债务负清偿责任的公司;③两合公司。是由一名以上的无限责任股东和一名以上的有限责任股东共同出资设立,无限责任股东对公司债务负无限连带责任,而有限责任股东仅以出资额为限承担有限责任的公司;④股份有限公司。是由一定数量的股东出资设立,全部资本分为均等股份,股东以其所持股份为限对公司债务承担责任的公司。股份有限公司的财务公开,股份可以转让;⑤股份两合公司。是由一名以上的无限责任股东和一定数量的有限责任股东共同出资设立,有限责任部分的资本分为等额股份,可以发行股票。无限责任股东对公司债务负无限连带责任,有限责任股东以其所持股份为限对公司债务承担有限责任。

(三)按企业生产经营业务的性质分类

这种分类方法也是我国常用的企业分类方法。而且,我国企业的上级主管部门也是按这一分类来设置管理机构的。按这种分类方法分成的主要企业类型有:①工业企业。它是从事工业品生产的企业,为社会提供工业产品和工业性服务;②农业企业。它是从事农、林、牧、渔业生产的企业,为社会提供农副产品;③商业企业。它是从事生活资料流通和流通服务的企业;④物资企业。它是从事工业品生产资料流通或流通服务的企业;⑤交通运输企业。它是为社会提供交通运输服务的企业;⑥金融企业。它是专门经营货币或信用业务的企业。

除上述主要类型外,还有邮电、旅游企业等。上述企业中的商业企业和物资企业统称为商品流通企业,简称流通企业。将生活资料和生产资料分开是我国计划经济体制的产物。生活资料和生产资料在生产和消费方面虽有各自的特点,因而组织流通的活动也会有所不同,但从市场经济的角度看,它们都是商品,没有本质的区别。

四、法人企业与法人企业制度

(一)法人与法人企业

所谓法人,是指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责任的组织。法人是相对自然人而言的,是法律上对组织的“人格化”,是独立的民事主体。

法人企业是具有法人资格(或称法人地位)的企业。法人企业由多个投资主体(包括自然人和其它法人)出资,依法定程序设立,有自己独立的法人财产和财产所有权,并以自己的财产独立享有民事权利和承担民事责任,具有与自然人一样的民事权利能力和民事行为能力。前面按企业资本构成进行分类的公司企业就是法人企业,而个人企业、合伙企业则是自然人企业,或称非法人企业。法人企业中的主要形式是股份有限公司和有限责任公司。

法人企业是在自然人企业的基础上发展起来的。从自然人企业到法人企业,是社会化大生产和商品经济发展的必然。从历史上看,最早的企业形态是独资企业,它是由单个出资者出资设立,企业的所有权与经营权归出资者一个人所有,出资者对企业承担无限责任。为了扩大经营规模,分散经营风险,出现了合伙企业的组织形式,即由两个以上的自然人出资,采取签订合同方式确定各出资者承担的责任和收益分配,出资者对企业仍承担无限清偿责任。由于技术进步,生产工具不断改进,生产技术变得越来越复杂,所以企业的资金投入也愈来愈多;由于商品经济发展,市场竞争激烈,所以企业迫切需要通过扩大规模来提高经济效益;由于在激烈

的市场竞争中,企业的经营风险大,所以广大投资者希望有一种降低风险的保护制度。于是,向社会公众或其它法人发行股票来募集资金设立法人企业就应运而生。特别是有限责任公司和股份有限公司这两种法人企业形式,由于其筹资能力强,有规范的法人财产制度,经营风险分散,且投资者仅承担有限责任,管理机构完善,因而得到迅速发展,成为国际上普遍采用的法人企业形式。

(二)法人企业制度

所谓法人企业制度,是指以规范的法人财产制度为核心,具有完善法人治理机构的法人企业经营管理体制。法人企业制度包括三个方面的内容:一是法人财产制度,二是有限责任制度,三是完善的法人治理机构。

1. 法人财产制度。法人财产制度也就是法人企业的产权制度。所谓产权是指财产所有权和与财产所有权有关的财产权。法人财产制度明确了三个方面的关系:财产归属关系、财产收益关系和财产的处置权利关系。

法人企业的资本由股东投资形成,企业作为一个独立的主体拥有由股东投资形成的全部法人财产权,并以其全部法人财产自主经营,自负盈亏。法人企业拥有的全部法人财产权称法人所有权。法人所有权表现为四种权能,即占有权、使用权、处置权和收益权。

法人企业的股东以其投入资本的多少享有相应份额的财产所有权,即投资者所有权。投资者所有权表现为三种权能:收益权、重大决策权和选择管理者的权力。投资者向企业投资以后,再无权直接从企业财产中抽回属于自己的那份投资,也无权直接处置由于自己投资形成的企业财产,而只能通过股息和分红获得投资回报,或者通过在市场上转让自己拥有的公司股份来收回投资和取得资本增值收益。这就是投资者所有权与法人所有权的分离。

法人企业由于投资主体多元化,投资者不一定直接从事企业的经营管理活动,企业的经营管理者可以不是股东,但股东可以通

过行使重大决策权、选择管理者或通过法人治理机构的运作来约束和监督经营管理者的行为,这就形成了投资者所有权与经营权在一定程度上的分离。

投资者所有权与法人所有权的分离及投资者所有权与经营权的分离,在概念上应该是不相同的,前者是企业法人的一种产权制度,后者则是一种资本委托代理关系。但在内容上,二者之间没有什么区别,即法人所有权和经营权在权能的形式上是相同的。这是因为,企业法人是一个组织,它本身并不具备行为能力,它的行为能力只有通过经营管理者的活动才能体现出来。这种由经营者的行为表现出来的权力就是法人所有权。而经营者的经营行为又是受所有者的委托来进行的,从这一角度讲它又是一种经营权。

无论是投资者所有权与法人所有权的分离,还是投资者所有权与经营权的分离,都是企业法人内部一定程度的分离,不能因为这种分离而把投资者(股东)排除在企业法人之外。在后面对法人治理机构的讨论中将更清楚地看到,由股东组成的股东大会是企业法人的最高权力机构,是法人治理机构的一个重要组成部分。

投资者所有权与法人所有权的分离是按照商品等价交换原则和法人财产证券化方式进行的。投资者将属于自己的财产投入法人企业后,他就丧失了对这部分财产的实际所有权,但他同时从被投资者(法人企业)那里取得了相应数额的有价证券,它是投资者所有权的表现形式,国家法律据此维护投资者相应的权利。由于投资者可以是国家、法人或自然人,所以投资者所有权一般不能认为是最终所有权,只有国家或自然人投资而形成的投资者所有权才能称为最终所有权。

2. 投资者有限责任制度。非法人企业中的业主(包括无限合伙人)对企业的债务承担无限责任。这是由于非法人企业不是法人,不是独立的民事主体,因而没有形成独立的法人财产。企业业主在企业中的财产和在企业之外的财产连成一体,偿还债务时无企业内外财产之分。有限合伙人虽承担有限责任,但只是合伙的一部

分,相当于企业的债权人。实行法人企业制度的公司企业则不同,企业的股东将属于自己的财产投入法人企业后,投入的这部分财产就与他未投入的财产相分离,股东仅以投资的数额为限对公司债务承担有限责任。这是由于,在法人企业制度下,企业是法人,是独立于投资者之外的民事主体,它以法人组织的名义享有民事权利和承担民事责任,以投资者出资形成的法人财产对企业债务承担责任,与投资者的其它财产无关。如果企业破产而全部资产还不足以抵偿债务时,每个股东损失的最大限度也只是丧失他对该企业的全部出资。这种投资者有限责任制度大大降低了投资主体的投资风险。

3. 完善的法人治理机构。所谓完善的法人治理机构,必须实现两项基本要求:一是既要保证股东的权益,又要使经营者有自主经营的权利;二是所有者、经营者和企业的职工群众既相互制衡,又具有工作积极性。法人企业制度通过实行三权分离的治理机构,较好地解决了这一问题。

法人企业制度下的公司实行决策、执行、监督三权分离,三者之间相互制约而形成良好的运行机制。这种法人治理机构由股东大会、董事会、经理班子和监事会组成。

(1)股东大会。股东大会由全体股东组成,是公司的最高权力机构。股东大会通过股东大会会议决定公司的经营方针,选举和罢免董事会、监事会成员,修改公司章程,审议和批准公司的财务预算、决算、投资及收益分配等重大事项。

(2)董事会。董事会是公司的经营决策机构,它由股东大会选举产生。董事会执行股东大会的决议,决定公司的经营计划和投资方案,制定公司预决算和利润分配方案,决定公司内部管理机构的设置,聘任或解聘经理,根据经理提名聘任或解聘副经理、财务负责人等公司高级职员。董事长由董事会选举产生,一般为公司法人代表。董事会实行集体决策,采取每人一票和简单多数通过的原则。董事会成员对其投票要签字在案并承担责任。