

企业经营管理

贾占成 主编

北京航空航天大学出版社

(京)新登字 166 号

图书在版编目(CIP)数据

企业经营管理/贾占成主编. —北京:北京航空航天大学出版社, 1993

ISBN 7-81012-425-0

I. 企…

II. 贾…

III. 企业管理

IV. F270

企业经营管理

QI YE JING YING GUAN LI

贾占成 主编

责任编辑 齐桂森 娄铁军

北京航空航天大学出版社出版

新华书店总店科技发行所发行 各地新华书店经售

通县觅子店印刷厂印装

850×1168 1/32 印张:12 字数:323 千字

1993年9月第一版 1993年9月第一次印刷 印数:7000册

ISBN 7-81012-425-0/F·030 定价:6.80元

前 言

我国企业经营管理正面临着深刻的变革。国有企业要转换经营机制、乡镇企业要完善经营体制,以适应社会主义市场经济的要求,增强自身应变能力;企业必须转换经营思想,适应日趋激烈的国际和国内市场的竞争;企业必须建立一套经济效益评价指标体系,及时地、客观地反映企业生产经营状况;企业要建立一套新的财务、会计核算体系,便于与国际通用的财务会计准则接轨;股份制企业试点办法的发布,也为企业的改革提供了可供选择的方向。在这种形势下,我们编写了《企业经营管理》一书,作为高等院校工程技术、经济管理、会计金融、市场营销、公关文秘、劳动经济、投资经济等专业的基本教材。

在编写过程中,力求总结在我国经济体制改革中的企业经营的实践经验,吸收国外企业经营的现代化管理理论,管理方法,考虑我国企业经营管理的发展趋势,以马克思主义经济理论、哲学和管理思想为指导,结合编者多年教学体会与科研成果,做到理论与实践相结合、定性与定量相结合。本书系统地阐述了企业经营管理的基本内容、基本理论和基本方法。

全书除绪论外共 17 章,主要是企业、管理基本原理、管理科学发展史、经营管理基础工作、企业领导制度与组织结构、企业环境研究、经营决策与经营计划、市场营销组合策略、产品开发、生产过程组织、劳动管理、生产计划工作、物资与库存管理、设备管理、质量管理、财务管理及管理信息系统概述。

参加本书编写的有,马维崧(第七章),贾占成(绪论及第一、二、四、五、十一、十二章),李建中(第九、十三、十五、十七章),高金章(第六、八章),池丽华(第十、十四章),吕炜(第三章),杜梅雅(第十六章)。王翼民教授、郭勤老师为本书提供了宝贵资料。本书由

贾占成担任主编,齐桂森同志审阅。

本书的出版,得到北京航空航天大学出版社的大力支持,承蒙郑州航空工业管理学院领导和众多同志的积极协助,参阅了许多文献书刊,在此一并表示衷心地感谢。

由于编者水平有限,书中疏漏不当之处,诚恳希望读者批评指正。

编 者

1993年6月

绪 论

党的十四大决定,要在我国建立社会主义市场经济体制。中国的社会主义市场经济是建立在公有制为主体、多种经济成份共同发展基础之上的市场经济,是国家运用各种经济手段引导、规范市场,使国家的宏观政策意图得以有效贯彻的市场经济,是市场经济的原则得到充分贯彻的一种真正的市场经济。经过十四年的改革,我国在建立社会主义市场经济新体制过程中做了大量工作,取得了重大进展,但要完善、定型仍然有大量工作要做,需要进行较长时间的探索。有些问题的目标已经明确,但真正实现目标仍需要时间和一定过程;有些问题的解决尚未有确定的方案,当然,通过试验可以找到解决的适当办法;有些问题虽然已经解决了,而要形成制度,实现规范化、成熟化,必需做大量工作。诸如企业制度的形式及其完善办法,就是在实现社会主义市场经济体制中必须解决的问题。大中型国有企业在近期要转换经营机制,使企业走向市场,实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束;远期则可通过股份制试点,以股份制形式实现完全的自主经营、自负盈亏;有些小型企业,如果经营不善,可以通过租赁、拍卖、兼并等形式加以解决;对于非国有企业,则应在完善现有经营方式的基础上,逐步纳入法制化管理轨道。是否可以设想,通过一部“公司法”,对所有企业用统一法律、法规进行管理。应该认识到,国家用法律方法对企业实行管理是一种发展趋势。衡量企业管理效率的标准,也应该是看其是否有利于社会主义生产力的发展,是否有利于综合国力的提高,是否有利于改善人民生活。

在市场经济体制下,市场是企业从事生产经营活动的出发点和立足点,也是企业经营管理必须研究的问题。随着环境的变化,企业内部条件也必将随之波动,企业经营管理必须有新举措。

企业经营管理作为一门科学,历经一个世纪的漫长过程,广泛

吸收了多学科的成果,才逐步形成了较为完善的科学理论和方法体系。企业经营管理的研究对象是企业生产经营活动中经营管理的基本理论、原理与方法;研究物质资料的生产过程、流通过程中的计划、组织、指挥、协调和控制;研究企业资金的筹措和运用;研究商业活动、技术活动、安全活动、会计活动和管理活动过程。从中揭示企业中各种生产经营要素相互结合的规律性;提供各种资源得以充分利用的途径、措施;为使企业适时、适宜的生产满足社会和市场需要的产品和劳务,推动社会生产力的发展,促进综合国力的增强,加速人民生活的改善,使企业取得最佳的经济效益作出贡献。

企业经营管理的主要内容是:企业概要,含企业系统结构、企业法律形式、企业领导体制、组织机构,其中以较多的篇幅介绍了股份制企业的基础知识;管理原理,含管理的人本原理、系统原理、动态过程原理,管理的职能、方法、管理发展简史;经营理论,含市场研究、经营战略、经营决策与计划,市场营销组合策略、资金筹措、财务管理;生产管理,含生产过程组织,设备、物资、劳动管理,生产计划、质量管理;管理信息系统等。

本书出版的目的是为学习经营管理及有关专业的学生,如会计、统计、审计、计划、市场营销、公共关系、劳动经济、物资贸易、工业工程、产品设计等专业的学生,提供一本基础课教材。各专业在教学中应根据教学计划的结构特点,适当的取舍。

为便于熟练掌握企业经营管理的内容,在实践中融会贯通,在学习研究这门课程时,应注意运用一些基本方法:

1. 马列主义的观点和方法

我国是以马列主义、毛泽东思想作为指导思想和理论基础的社会主义国家。只有用马列主义、毛泽东思想去观察、分析、处理问题,才能真正揭示企业生产经营活动的规律性,发现和总结企业生产经营活动的客观要求,才能吸收与借鉴国外企业成功的经验,才能对实践经验进行理论上的再创造。

2. 理论与实践相结合的方法

企业经营管理是一门实践性很强的学科,它源于实践又必须用于实践。读者经过自己的实践活动,才会逐步体会到企业经营管理的重要作用,把握其要领,学会经营管理的技能、技艺和方法。在教与学的过程中,一方面要密切结合我国企业经营管理改革的实际,同时要身体力行,尽一切可能,参与企业经营管理实践活动,并且要善于思考问题,进行理论总结,去指导实践活动。

3. 定性分析与定量分析相结合的方法

定性分析是定量分析的前提,定量分析是定性分析的基础。经营管理中涉及的各种内容,都应先作出定性分析,根据管理者的经验、胆识、看问题的方法、观点作出分析判断,依此为指导再进行定量研究,找出数学模式的最优解,并进行定性评价,才能付诸实施。

4. 系统分析方法

企业是一个系统,企业经营管理也是一个系统,应用系统分析方法,从系统内各要素的相互联系、相互制约中确定系统目标,运用经营管理职能、方法,使之有效地结合,实现动态平衡,形成有机整体,才能发挥系统的功能。

我国要在 90 年代初步建立起社会主义市场经济体制,到 2020 年前后,形成更加成熟、更加定型的制度,对每一个企业都是一种考验。企业要尽快在市场经济中发现机会,选好位置、利用优势,在服务更多顾客的同时,创造出一个崭新的企业。这就需要一大批精通和熟悉企业经营管理和其它有关学科知识的专门人才。因此,学好企业经营管理这门课程,掌握好建设社会主义祖国的本领,才能为实现四个现代化和管理现代化作出应有的贡献。

目 录

绪 论

第一章 企 业

- 第一节 企业概述 (1)
- 第二节 企业法律形态 (5)
- 第三节 股份制企业 (8)
- 第四节 国有企业与企业集团 (14)
- 习 题 (18)

第二章 管理的基本原理

- 第一节 管理的意义与管理职能 (19)
- 第二节 管理的基本原理与方法 (22)
- 习 题 (29)

第三章 管理科学发展史

- 第一节 古典管理理论 (30)
- 第二节 行为科学 (36)
- 第三节 当代西方管理理论 (44)
- 习 题 (47)

第四章 经营管理的基础工作

- 第一节 标准化、计量与定额工作 (48)
- 第二节 规章制度、信息、班组建设与基础培训工作 (52)
- 习 题 (55)

第五章 企业领导制度与组织结构

- 第一节 厂长经理负责制 (56)

第二节	股份制企业的领导制度	(60)
第三节	企业组织设计	(63)
习题		(71)

第六章 企业外部环境研究与内部条件分析

第一节	企业外部环境研究	(72)
第二节	市场调查与预测	(76)
第三节	企业内部条件及其分析	(87)
第四节	综合分析	(97)
习 题		(100)

第七章 经营决策与经营计划

第一节	经营思想与经营目标	(102)
第二节	经营决策	(104)
第三节	经营计划	(110)
习 题		(116)

第八章 市场营销组合策略

第一节	产品策略	(119)
第二节	价格策略	(127)
第三节	分销策略	(132)
第四节	促销策略	(134)
习 题		(137)

第九章 产品开发

第一节	产品开发概述	(138)
第二节	新产品开发的程序	(140)
第三节	产品设计的组织工作	(144)
第四节	产品工艺管理	(145)
第五节	产品开发计划	(149)
第六节	技术改造	(150)

第七节 价值工程	(153)
习 题	(162)

第十章 生产过程组织

第一节 生产过程概述	(163)
第二节 生产过程的空间组织	(169)
第三节 生产过程的时间组织	(173)
第四节 流水生产组织	(177)
习 题	(185)

第十一章 劳动管理

第一节 工作研究	(187)
第二节 劳动定员	(193)
第三节 劳动定员管理	(195)
习 题	(203)

第十二章 生产计划工作

第一节 生产计划结构及指标体系	(204)
第二节 生产计划的编制	(208)
第三节 生产能力计划工作	(211)
第四节 生产进度安排	(214)
第五节 生产作业计划的编制	(217)
第六节 网络计划技术	(227)
习 题	(244)

第十三章 物资与库存管理

第一节 物资管理的意义和任务	(246)
第二节 物资消耗定额	(248)
第三节 库存控制	(252)
第四节 物资供应计划	(264)
第五节 材料需求计划(MRP)	(268)

第六节 仓库管理与物资节约	(276)
习 题	(279)

第十四章 设备管理

第一节 概述	(280)
第二节 设备的选择与设备磨损规律	(282)
第三节 设备计划修理	(291)
第四节 设备更新改造和综合管理	(294)
习 题	(297)

第十五章 质量管理

第一节 质量的概念	(298)
第二节 全面质量管理	(301)
第三节 质量保证体系	(303)
第四节 质量认证制度与质量管理诊断	(306)
第五节 质量管理的基本方法	(310)
第六节 质量管理的经济效益	(327)
习 题	(330)

第十六章 财务管理

第一节 概述	(331)
第二节 资金筹集	(332)
第三节 流动资本与流动资产资产管理	(335)
第四节 固定资本与固定资产资产管理	(339)
第五节 其它资产概述	(343)
第六节 成本和费用	(345)
第七节 营业收入、利润及其分配	(347)
第八节 财务分析	(348)
习 题	(351)

第十七章 管理信息系统概述

第一节 管理信息系统的概念与发展	(352)
------------------------	-------

第二节	管理信息系统的构成	(356)
第三节	管理信息系统开发的任务与特点	(361)
第四节	管理信息系统开发工作的原则	(362)
第五节	管理信息系统的生命周期	(364)
习 题		(368)
参考文献		(369)

第一章 企 业

企业经营活动的对象是企业。企业是生产的现场,是实现交换的基本环节,企业状况在很大程度上反映和决定着社会生产力、国民经济实力和人民生活水平。为了学习企业经营活动,首先必须对经营活动的客体有一综合知识。本章主要介绍企业的概念、企业模式、国有企业、企业集团和股份制企业的基础知识。

第一节 企业概述

企业是历史的概念,是社会生产力发展到一定水平,随商品的出现而产生的。

一、企业的概念

企业是指从事生产、流通或其它服务性、商业性经济活动,向社会提供产品和服务,满足社会需要并获取盈利,实行自主经营、独立经济核算,具有法人资格的经济组织。

(一)企业是经济组织

任何企业都必须拥有一定数量的劳动者和生产资料,在生产经营活动中,各种生产经营要素实行有效地结合,为社会提供产品和劳务,参与社会再生产过程,促进生产力的发展,企业就必然是一种经济组织。

(二)企业必须实行自主经营、独立核算

所谓自主经营,是企业能够独立自主地使用、支配其所有的生产经营要素,自主地从事生产经营活动;所谓独立核算,就是企业必须以其本身的经济收入补偿各种支出,获取盈利,自负盈亏。自

主经营和独立核算二者相互依存,形成企业存在的必要条件。

(三)企业必须是一个法人

法人,是法律上将一定的社会组织人格化的称谓,视其同自然人一样,成为法律规定的权利主体,能独立地享受权利和承担义务。

我国企业法人制度的主要内容是:

1. 企业法人必须有自主经营的财产

这是企业法人存在的物质基础。国有企业在法定权限内,对其经营的财产可行使占有、使用和处置权利。

2. 企业法人应能独立享有权利并承担义务

这是法人所具有的合法地位的必然体现,使企业具有从事经营、管理所需要的特殊的权利能力和行为能力。

3. 企业必须按法定程序成立

这是法人取得合法地位必须履行的合法手续。各种工商企业在开业前,应按照规定,办理登记,取得许可证或营业执照,才能成立。工商企业如果合并、分立、迁移或者歇业,也应按规定办理变更登记或者歇业注销手续。

4. 企业法人必须有一个健全的组织机构

组织机构是法人作为权利主体从事活动的前提。确立社会主义企业法人制度的核心问题是必须明确厂长(经理)的法律地位。国有企业厂长(经理)是企业法人代表。

二、企业系统的一般模式

企业结构按系统理论分析,其结构如图 1-1 所示。

(一)系统输入

企业系统必须输入符合质量要求的一定数量及适宜比例关系的生产经营要素。包括人、财、物、设备、技术、产权、土地、信息等。

1. 从事生产经营活动的人

与企业生产经营活动有关的人有资产所有者、企业家、经营管

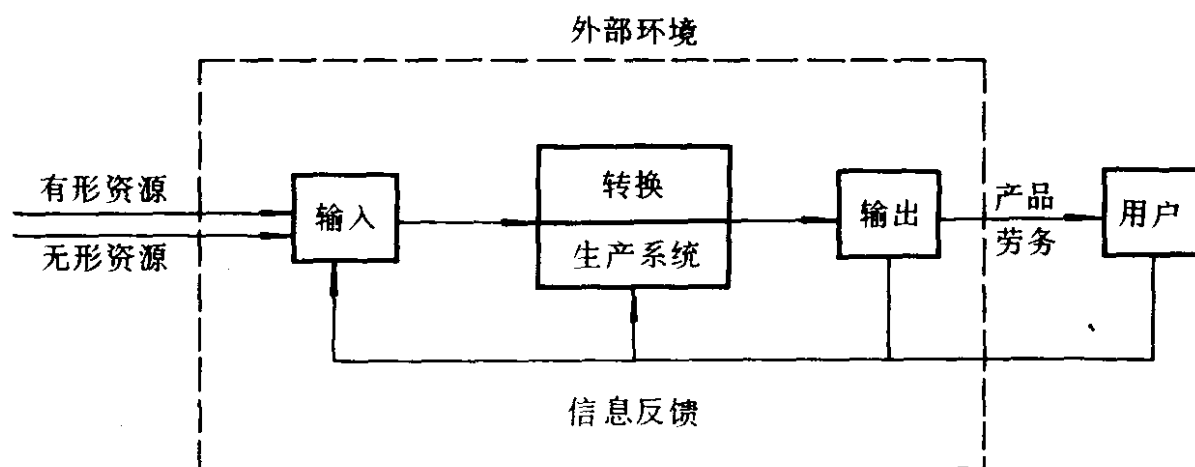


图 1-1

理者、工人,以及顾客,除顾客外,都是直接或间接从事生产经营活动的人。

①资产所有者。企业的投资者即是资产所有者,如国家、法人、个人、外商等。

②企业家。企业家是企业的法人代表,享有自主使用、支配企业财产,进行生产经营决策权、指挥权,负有盈亏责任。

③经营管理者。一般是指具有专门经营管理知识和才能的管理人员。

④工人。工人是为生产产品和提供劳务,具有专门技能而从事各种生产劳动的人。

2. 土地与自然资源

这是开展生产和经营活动的客观条件和物质基础的主要内容。

3. 技 术

技术是改造客观世界的技艺、能力、方法的总称。科学技术是生产力,是企业的物质基础之一。

4. 资 金

资金的筹集和运用是企业经营管理的重点项目。资金是资产的货币表现。企业资产包括流动资产、固定资产、无形资产、递延资产等。

5. 信 息

企业经营信息是使各生产经营要素得以结合的基本资源,如定货合同、企业环境状况等等。及时捕捉信息,正确地加工、整理、运用,是取得经济效益的重要条件。

6. 时 间

企业的经营活动是在一定的历史进程中展开的,时间就是金钱。把握经营机会,在适当时间,用适当方式提供适销产品,才能使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

7. 管 理

管理是生产力的重要因素,如果把上述七种要素作为企业生产力的函数,则生产力 $=f(\text{人}+\text{土地}+\text{技术}+\text{资金}+\text{信息}+\text{时间})\times\text{管理}$,突出反映管理资源的重要性。

(二)系统转换机制

生产企业的转换过程主要指生产过程的组织与管理;其它企业的转换是指业务活动过程的组织管理。把输入企业的要素有效地结合起来,使劳动者、劳动资料和劳动对象在一定生产方式中恰当地结合,是企业转换机制的实质内容。

(三)系统的输出

系统的输出可以称为企业的生产经营使命。一般包括:

1. 提供产品和劳务

为用户提供产品和劳务是企业的责任。企业只有不断开发用户需要的产品,才能正确引导消费、满足需求。

2. 承担起社会责任

企业承担社会责任,得到社会、公众的承认,是企业赖以生存的客观要求。企业的社会责任表现为,保护投资者权益、使顾客满

意、偿还债权人的债务、为员工提供满意的工作条件与工资待遇、遵守政府法律、为社会提供积累、提供就业机会、改善企业所在的公众场所、保护生态环境,等。

3. 企业发展与职工成长

企业系统的输出还包含促进企业发展与职工的成长。增加企业公积金、努力扩大再生产;开展职工终身继续教育、培训、提高职工素质,也是企业的主要任务。

(四)系统的反馈控制

企业既然是一个系统,系统的输出能否从静态和动态上全面满足用户需求,应是企业经营管理业务中必须掌握的,以便把有价值的信息重新纳入系统的输入与转换过程之中,使企业系统出现新的更高层次的、较为完美的新的循环。

三、企业生产经营活动的目的与任务

随着社会生产力的提高,企业经营环境的变化,生产经营目的与任务也是有明显不同的。

一般认为,西方企业经营目的有两种,一是追求资本的最大利润,二是承担一定的社会责任。

社会主义企业的生产经营目的,必须根据社会主义基本经济规律的要求,努力创造财富,满足社会和人民日益增长的物质和文化生活需要。为此,企业必须增加盈利,实现企业、员工、投资者的利益,为国家提供积累资金。

目的决定任务。按一般理论解释,企业的任务就是生产和提供产品,创造物质财富,为国家提供积累,增加投资者的收益。

第二节 企业法律形态

企业形态多种多样,分类标志是不同的。

从企业的自然属性来看,根据企业所属经济部门,划分为农