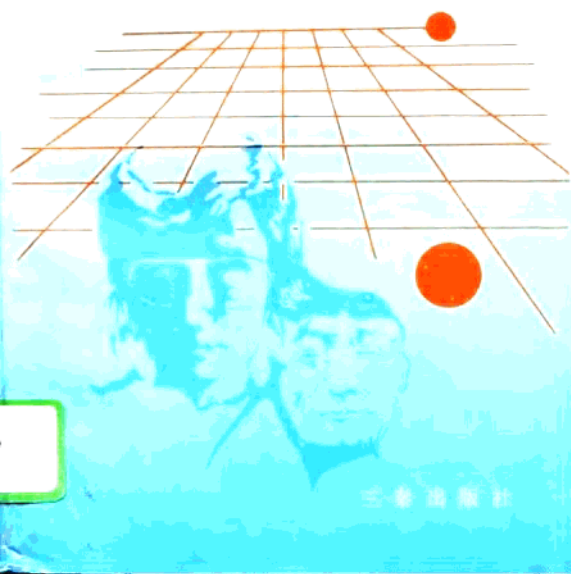


现代企业管理

主编 王世群
主編 楊正光



序

中国共产党十四大确立了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,在此基础上又进一步明确提出了我国国有企业的改革方向是建立现代企业制度。现代企业制度的基本特征是产权明晰,权责明确,政企分开,管理科学。在建立现代企业制度中,管理起着极为重要的作用。企业改革与企业管理是相辅相成、相互促进的,二者共同影响着经济的发展。没有科学的管理,就不可能建立现代企业制度;没有现代企业制度,也就没有企业(国有企业)改革的成功,我国社会主义市场经济就难以顺利进行。从这个意义上讲,科学的管理理论与方法及其在管理实践中的应用,已是一个不容忽视的大问题。

当今世界,各国之间的竞争,显然是综合国力的竞争,而经济的发展程度又起着举足轻重的作用。科学的管理与科学技术是经济快速发展的两个主要因素。只有在科学管理的基础上,先进的技术才能发挥作用。欧美经济的发展,日本经济的崛起,新兴工业国经济的腾飞,均证明了这一点。面对世界经济发展的第三次浪潮,我们必须善用机遇,充分研究管理理论,结合国情,创立一种适于我国的管理方式——“中国式管理”。

我们欣喜地看到,《现代企业管理》的编著者们正是在管理现代化思想的指导下,积极地吸收了国外管理的先进理论和方法,结合我国文化特点,对创立适用于我国企业管理的新方式做了大胆的探索,较好地把握管理的时代性、民族性与实用性结合在一起,对实际工作有着积极的指导作用。

这本教材结构合理,论述严密,既介绍了管理的一般理论,又考虑到大、中专学生的特殊要求,较好地处理了全面性与特殊性的关系。

我相信,通过本书的学习,大家一定将获益匪浅。

陕西财经学院

李学智

1996年2月

目 录

绪论	(1)
第一章 现代企业管理概述	(8)
第一节 什么是现代企业	(8)
第二节 什么是企业管理	(21)
第三节 企业管理发展的过程	(28)
第四节 现代企业文化	(35)
习 题	(44)
第二章 技术经济分析	(46)
第一节 技术经济分析的基本原理	(46)
第二节 技术经济分析的静态评价方法	(56)
第三节 技术经济分析的动态评价方法	(62)
习 题	(70)
第三章 决策技术	(73)
第一节 决策概述	(73)
第二节 量本利分析法	(80)
第三节 决策表格法	(88)
第四节 决策树法	(94)
习 题	(99)
第四章 经营策略	(105)
第一节 产品策略	(105)
第二节 市场策略	(116)
第三节 价格策略	(124)
第四节 促销策略	(133)

习 题	(145)
第五章 生产过程组织	(147)
第一节 生产过程和生产类型	(147)
第二节 生产过程组织的基本内容	(158)
第三节 零件投产的排序问题	(164)
习 题	(174)
第六章 网络计划技术	(176)
第一节 网络图的构成和画法	(177)
第二节 网络图的时间参数计算	(183)
第三节 网络计划的优化	(191)
习 题	(198)
第七章 定额管理	(203)
第一节 期量标准	(204)
第二节 劳动定额	(214)
第三节 物资消耗定额	(224)
习 题	(232)
第八章 价值工程	(238)
第一节 价值工程的基本原理	(238)
第二节 功能分析	(247)
第三节 方案的创造与评价	(259)
习 题	(265)
第九章 全面质量管理	(267)
第一节 全面质量管理概述	(267)
第二节 质量保证体系	(276)
第三节 统计质量控制的基本原理	(286)
第四节 全面质量管理常用的统计方法	(294)
习 题	(315)

第十章 设备管理	(318)
第一节 设备管理概述.....	(318)
第二节 设备的选择与使用.....	(326)
第三节 设备的磨损与维修.....	(332)
第四节 设备的更新与改造.....	(344)
习 题.....	(355)
第十一章 工艺技术管理	(357)
第一节 工艺管理概述.....	(357)
第二节 工艺工作程序.....	(364)
第三节 日常工艺技术管理.....	(380)
习 题.....	(383)
第十二章 财务管理	(384)
第一节 企业财务管理概述.....	(384)
第二节 企业财务管理的内容.....	(388)
第三节 企业财务管理的方法.....	(399)
习 题.....	(402)
后 记	(404)

绪 论

一、现代企业管理的重要地位

科学技术和科学的管理是现代社会的两根支柱,但在实际工作中,重视技术而忽视管理的现象却较为普遍。如果我们把现代化事业比作一辆双轮车,那么技术和管理就如同两个车轮子。车子要前进,必须两个轮子一起转。若是一个快一个慢,车子就只能扭曲着走,弄不好,车子还很容易损坏。可见,轻视管理对现代化事业是不利的。

管理的重要地位,是人们在实践中逐渐认识、不断加深的。特别是第二次世界大战以后,人们对于管理在现代社会中的作用,认识愈来愈深刻。例如,第二次世界大战后,英国人发现自己愈来愈落后于美国。起初,他们还以为主要原因是美国的技术先进,但后来经过专家小组考察后发现,技术方面不是主要原因,主要原因是美国的管理水平比英国高得多。自二十世纪八十年代以来,日本逐渐成为资本主义世界中的经济强国。日本人在谈论他们成功的主要因素时,总是津津乐道他们所建立起来的特殊管理系统——日本式管理。

经济发达国家,通过实践证实了管理在现代社会中的重要作用,并提出了许多重要观点。例如,日本把技术现代化和管理现代化称为经济发展的两个车轮子;提出要发展经济,没有技术不行,但如果管理跟不上,那么再先进的技术也发挥不了作用;还提出发展经济七份靠管理,三份靠技术,等等。美国把科学现代化、技术现代化和管理现代化,称为现代文明的三大支柱。这些观点,都充分说明了管理在现代社会中的作用和在发展经济中的重要地位。

二、我国目前的管理现状

我国自七十年代末实行改革开放以来,通过学习国外发达国家的管理理论和总结我国管理实践的经验教训,使我国企业管理水平有了很大提高,涌现出了不少管理先进的企业。但是,从总体上讲,我国的企业管理与国外发达国家相比,还存在着很大差距,我国的企业管理与建立现代企业制度,发展社会主义市场经济,还不相适应。具体表现,有如下两个方面:

1、决策水平低。

有些企业,从立项建设开始,就存在着严重失误。如有的企业在决定建设之前,没有进行科学的可行性研究,对产品的需求不进行周密预测,花费了大量资金(包括外汇),盲目上马,结果企业建成后,却因产品无需求而不能正常生产;有的企业虽然立项决策是正确的,但在建设施工中决策失误,造成严重后果,使企业一开始就陷入困境。有的企业,动用流动资金进行基本建设,致使企业因流动资金缺乏而不能进行生产;有的企业不注重新产品的开发研制,长期没有一个适销对路的产品……这样,必然造成企业经济效益低下。

2、日常经营管理水平低。

主要是基础管理、专业管理、综合管理等不适应市场经济的要求。如有的企业没有市场经济观念,产品本来不错,但不知道到哪里去找市场;有的企业缺乏质量的法律意识,假冒伪劣商品严重损害了消费者的利益,也影响了我国的国际声誉。有的企业基础管理很差,跑、冒、滴、漏现象严重;有的企业财务管理松弛,不仅不能对企业的生产经营活动进行有效监督,甚至连债权债务都弄不清楚。有少数企业制度不严,存在着严重的经济犯罪;有的企业机构臃肿、人浮于事,工作效率和劳动生产效率很低,等等。在存在这样或那样缺陷的情况下,企

业要取得好的经济效益是根本不可能的。

因此,当前在深入进行企业改革、建立现代企业制度的同时,当务之急是加强企业内部的管理,提高企业管理水平。

三、企业管理研究的对象和任务

(一)企业管理研究的对象

企业管理科学是一门综合性的科学。它是由一系列的管理理论、原则、方法和制度组成的科学体系。这门科学由自然科学和社会科学综合而成,具有多功能、多层次、多性质的特点,含有生产力、生产关系和上层建筑多种属性。其研究内容涉及生产力、生产关系和上层建筑三个方面。

1、在生产力方面,主要是研究生产力的合理组织问题。主要内容有:工厂布置,车间和工作场地的组织,产品生产过程的组织,产品技术标准、工艺规程和操作方法、劳动定额和物资消耗定额的制定,安全生产与劳动保护,以及设备管理、物资管理等。

2、在生产关系方面,主要是研究如何正确处理生产过程中人与人的关系及其它关系,调动广大职工群众的积极性和创造性。其内容主要有:研究企业内部员工之间、领导者与被领导者之间的相互关系,研究企业内部的分配关系,研究企业与国家、部门、地区之间,及企业与企业之间的经济关系。为了处理好这些关系,企业必须不断改革管理体制,搞好劳动分工与协作、工资奖励、经济核算、公共关系等方面的工作。

3、在上层建筑方面,主要是研究如何结合企业实际,贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划,提高企业对外部环境的适应能力,搞好社会主义精神文明建设。其主要内容有:研究如何加强企业的思想政治工作,如何加强企业文化建设,树立正确的经营思想,守法经营,正当竞争,建立健全规章制度,

严格劳动纪律,等等。

以上三个方面的内容是紧密结合、互相联系、互相制约的,是通过企业管理的具体工作而存在和表现的。如劳动组织就是由科学技术水平、生产资料所有制性质、国家在政治经济方面的政策要求等多种因素,从不同的方面影响和规定的。这样,同一个劳动组织就表现出了多方面的性质。一方面表现为人与物质技术的联系,即生产力方面的性质;另一方面表现为生产过程中人与人的联系,即生产关系方面的性质;此外,它还体现了人们的政治关系,即上层建筑的性质。企业管理的这三个方面的矛盾和统一,都融合在同一个企业管理总体里。因此,我们必须对这三个方面同时加以研究。

企业管理的内容,决定了它同许多学科,如政治经济学、工业经济学、数学及各种技术科学等都有着密切的联系。所以,这门学科不是单纯的经济科学,而是一个介于经济科学和技术科学方面的边缘科学,也是一门综合性的实用科学。

(二)企业管理研究的任务

企业管理研究的任务,概括地说,就是研究和认识企业管理的客观规律性,提高企业的生产水平、技术水平和经营水平,建立具有中国特色的管理科学体系,为我国现代化建设服务。具体地说,主要有以下几个方面:

1、按照生产力发展规律的要求来管理企业。生产力发展的规律,也就是合理组织生产力所必须遵循的规律。主要表现在如下几个方面:

(1)生产力的组织,必须符合生产过程的自然规律。科学的发展,使劳动工具、劳动对象和劳动者的技能发生了巨大的变化,这就势必会引起生产组织和劳动组织的变化。因此,客观上要求我们进行管理时,必须全面认识生产过程的变化。既

要看到劳动者、劳动工具的重要作用,又要看到劳动对象的作用,还要看到生产力各要素间的相互作用,充分估计它们对生产组织的影响,才能合理地组织生产力。

(2)生产力的组织必须符合社会化大生产的统一要求。社会化的大生产使劳动分工越来越细。在分工基础上发展起来的专业化、协作化和联合化,综合了劳动分工和劳动协作、生产积聚与生产集中的成果,从而成为合理组织社会化大生产的客观规律。因此,要合理地组织生产力,必须符合社会化大生产本身客观规律的要求,实行不同形式、不同水平的专业化、协作化和联合化的生产,只有这样,才能从小生产的经营方式逐步转移到大生产的经营方式,促进生产尽快地发展。

(3)生产力的组织必须符合生产时间节约原则。企业生产总是在一定的时间内完成的,而时间作为一种资源总是有限的,企业要取得良好的经济效益,就必须珍惜时间,节约时间,合理地利用时间,充分发挥时间的效能。因此,我们要选择合理的空间和时间来组织生产,保持生产过程的连续性、比例性和节奏性,促进生产过程的顺利进行,在有限的时间里,生产出更多的产品。

(4)生产力的组织必须符合优质高产的原则。企业的产品只有具备较高的质量,才能受到用户的欢迎,才具有较强的竞争力,同时,质量必须以一定的数量作为基础,缺乏数量,再高的质量也是没有意义的。总之,企业的生产只有在质量和数量同时符合市场需要时,才能取得好的经济效益。

2、按照生产关系运动的规律来管理企业。根据我国目前国情,企业管理在维护和完善生产关系方面应遵循的规律,主要有如下几种:

(1)生产关系适应生产力发展的客观规律。管理的方式既

不能落后于生产力的发展水平,也不能超越于生产力的发展水平,而必须与生产力的发展水平相适应。这样才能促进生产的发展。因此,我们必须根据生产力的发展水平,适时适度地调整和改革管理方式,为生产力的发展开辟道路,根据这一要求,我们必须适时地改革企业管理体制,建立现代企业制度,调整生产、分配的关系,使管理水平与生产力发展水平相适应。

(2)价值规律(商品经济规律)。我国实行的是社会主义市场经济,而市场经济是以商品交换为核心的,因而商品经济规律必然在起作用。商品经济规律要求在确定商品价值时,必须以生产它的社会必要劳动时间为基础,实行等价交换。这就要求企业必须进行经济核算,制定合理的商品价格,来参与市场的竞争。

(3)各尽所能、按劳分配规律。各尽所能、按劳分配,是指每一个具有劳动能力的人,都要尽自己的能力为社会劳动,社会按照劳动者提供给社会的劳动数量和质量来分配消费品。在我国,实行各尽所能、按劳分配规律,就必须把个人收入和个人及集体的劳动成果联系起来,彻底改变过去那种干与不干一个样,干多干少一个样的不合理现象,正确处理国家、企业和个人之间的经济利益关系,充分发挥企业的活力和职工的主动性、创造性。

(4)社会主义基本经济规律。它要求我们要在现代的物质技术条件下,高速发展社会主义生产,最大限度地满足人民日益增长的物质文化生活的需要,以及其它社会需要。为此,我们必须重视技术改造,大力推行技术引进,迅速改变生产技术的落后面貌,使生产不断发展,真正做到用户第一,为市场需要、社会需要服务。

3、按照上层建筑方面的规律来管理企业。如我们制定的经营方针、管理办法,必须适应促进生产力发展的需要,我们的政治思想工作必须围绕着生产经营任务这个中心来进行,以保证生产经营任务的完成;企业的文化建设必须符合社会主义物质文明和精神文明两手都要硬的原则;企业管理的改革要处理好“改革”、“发展”、“稳定”三者之间的关系,等等。

以上三个方面的规律,都是我国企业管理所必须遵循的。

习 题

- 1、结合实际谈一谈企业管理的重要性。
- 2、企业管理研究的对象和任务各是什么?

第一章 现代企业管理概述

要研究现代企业管理,就必须弄清现代企业的概念、企业管理的概念和企业管理发展的过程等问题,这样才能把握国内外企业管理的发展方向,才能创立一套适合我国国情的现代企业管理模式。

第一节 什么是现代企业

一、企业

(一)企业的涵义与属性

1、企业的涵义

简单地说,企业是指从事商品生产经营活动的、盈利性的经济组织。严格地说,企业是指商品经济中,以盈利为目的,从事独立的商品生产或商品流通等经营活动的经济组织。它是现代社会的基本经济细胞,是生产社会化和商品经济的产物。

从企业的涵义可以看出,企业是一个历史范畴,自然经济和简单商品经济并不采取企业这种组织形式。企业是伴随着资本主义的发展而形成的,它一开始就同比较发达的社会分工和商品经济联系在一起。随着社会分工和商品经济的普遍化,企业也就成为基本的经济组织。

2、企业的基本属性

企业作为商品经济的一种组织形式,作为商品生产和经营的基本单位,具有以下基本属性:

(1)经济性。企业是从事经济性活动的组织,这是企业的首要属性。作为企业,它或者从事商品生产,或者从事商品交换(流通),或者充当商品生产和流通的媒介,或者提供商业性劳务。总之,通过商品生产和流通,为商品消费者提供使用价值,借以实现自身价值。这就是企业的经济性,也可称之为商业性。

(2)盈利性。企业是从事经济性活动的组织,但并非一切从事经济性活动的组织都是企业。作为企业,还必须具有盈利性。就是说,企业是为盈利而经营的经济组织。有些组织,虽然从事经济性活动,但如果不以盈利为目的,就不能叫企业。例如,为行政机关服务的印刷厂、汽车队等,它们虽然也直接从事生产、运输等经济活动,但这些组织的根本目的,不是以盈利为目的,而是为了服务,它们就不是企业。因此,构成企业的根本标志就是盈利性。这是区别企业组织和事业单位的主要依据。

(3)独立性。企业以盈利为目的,但并非一切以盈利为目的的经济组织都是企业。作为企业,还必须具有独立性。这里的独立性具有两层含义:其一,企业在经济上实行独立核算、自主经营、自负盈亏;其二,企业在法律上是独立的法人组织。有些经济组织,虽然是盈利性的,甚至也实行自主经营,但并不实行独立核算,不是独立的会计主体,那么,它仍不能算作企业。例如,一些大型企业的下属分厂、车间以及一些企业的附属单位等,它们也在从事生产经营活动,也有自己的资金运动,也实行核算,计算盈亏,并承担一定的经济责任或享受一定的经济利益,但它们不是国民经济的独立核算单位,不是独立的会计主体,不自负盈亏,其盈亏全部计入总厂或所属企业。象这些经济单位,就不能叫做企业。

(二)企业与企业、行政单位的区别

在我国,与经济活动有关的单位,大致可分为三种类型:第一类是企业,它有独立的资金,实行独立核算,以自己从事生产经营等各项经济活动的收入来抵偿自己的支出,并向国家上缴利税;第二类是事业单位,如科学研究机构、勘察设计机构等,它的经费是由国家财政中的事业费开支的;第三类是行政单位,比如各级政府中的经济管理机构,它的经费是由国家财政中的行政管理费开支的。

在以上三类单位中,企业与企业的主要区别在于前者是盈利性的,后者是非盈利性的;企业与行政单位的主要区别在于前者是经济组织,而后者是非经济组织。

(三)企业的分类

1、按资产所属分类,我国企业可分为国有企业、城镇企业、乡镇企业和外商投资企业等。

(1)国有企业。它是由国家各部委和各省市自治区各级政府出资兴办的,其生产资料归全体人民所有,也叫全民所有制企业。国有企业按企业隶属关系的不同,可分为中央各部委直属国有企业和各省市自治区及其以下各级政府所属的地方国有企业。

(2)城镇企业。它是在城镇区域内设立的企业,包括城镇集体所有制企业和城镇私营企业。

城镇集体企业,也叫城市集体企业,其生产资料归一定范围内的劳动者集体所有。城市集体企业可分为大集体企业和小集体企业。大集体企业,通常是由城市区、局或国有企业投资兴办的;小集体企业通常是由街道居民集资兴办的,或者是由城市个体经济经过社会主义改造转化而来的。

城镇私营企业,它是指资产属于私人所有,雇工在八人以

上的企业。它可分为独资企业、合伙企业和有限责任公司三类。私营独资企业,是指由一个人投资经营的私营企业,这种企业投资者对企业债务负无限责任。私营合伙企业,是指由两人以上按照协议投资,共同经营、共负盈亏的私营企业,合伙人对企业债务负连带无限责任。私营有限责任公司,是指投资者以其出资额对公司负责,公司以其全部资产对公司债务承担责任的私营企业。

(3)乡镇企业。它是指我国农村集体和农民出资兴办的除农田种植业以外的各类企业的总称。它可分为集体企业、合作企业和个体企业三类。农村集体企业,是指乡(镇)和村一级办的企业,包括乡与乡、乡与村、村与村,以及乡或村与国有企业、大集体企业、外商等联办的企业。农村合作企业,是指村民小组举办或部分农民联办的企业,包括组与组、组与村、组与农民、组与集体企业、农民与农民、农民与非农民、农民与集体企业联办的企业。农村个体企业,是指由个人出资兴办,生产资料归个人所有的企业。

(4)外商投资企业。是指依照我国法律规定,在我国境内设立的,由外国投资者参与投资的企业。它包括中外合资企业、中外合作企业和外商独资企业三类。这三类企业,我们通常称其为“三资企业”。

中外合资企业,是指由一个或几个境外公司、企业或其它经济组织或个人,经我国政府批准,在我国境内,同一个或几个中国的公司、企业或其它经济组织,按照平等互利的原则,由合资双方共同投资、共同经营、共负盈亏、共担风险的有限责任公司。它是一种股权式责任有限公司,它由投资各方商定并在合同中严格明确各方出资比例。合资者可以用货币出资,也可以用建筑物、厂房、机器设备或其它物料、工业产权(包括