

现代企业管理概论

主编 吴来君

东北大学出版社

内容简介

该书为适应市场经济发展和建立现代企业制度,以及管理专业教学改革的需要,在阐述现代企业管理的基本理论、基本知识和基本方法的基础上,进行了富有创新性的探索。全书共 12 章,主要包括:导论,现代企业制度,现代企业的全面质量管理、经营管理、生产管理、劳动管理、财务管理、物资管理、信息管理、知识产权管理、咨询与评估管理等,内容丰富,结构严谨,注意理论联系实际,具有科学性和可读性。

本书可作为高等院校企业管理专业的教学用书,也可作为工科类专业的企业管理课教材,还可供企业管理工作者参考使用。

前 言

党的十四大确立社会主义市场经济改革目标以来,我国企业管理面临的形势发生了很大变化,建立现代企业制度的历史使命向传统的企业管理理论知识和方法提出了新的挑战。

社会的发展与改革的实践,迫切需要对企业管理中的一些基本概念和基本理论的认识冲破传统观念的束缚;同时,有必要对展现在我们面前的新的研究领域和管理对象,在继承以往合理内容的基础上予以相应的充实或探索。为此,我们以《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》为指针,对现代企业管理的基本理论、基本知识和基本方法,从突出创新意识角度进行了抛砖引玉的尝试性论述,编写了《现代企业管理概论》。本书的编写力求反映当前的企业改革趋势,努力做到结构严谨、条理清晰,注重理论联系实际,力求内容新颖。

本书是为高等院校(包括成人教育)企业管理专业编写的专业教材,也可以作为相关专业或工科类专业开设企业管理课的通用教材,还可以作为从事企业管理的求学者及有志于献身现代企业管理事业的同仁参考使用。

本书由吴来君任主编,初稿的第一、二、五、十、十一、十二章由吴来君执笔;第三、八章由任岩松执笔;第四、七章由张艳华执笔;第六、九章由赵维双执笔;最后由吴来君修改、补充和统编定稿。

在本书的编写过程中,得到了沈阳黄金学院刘彦生教授、

徐凤芝副教授对编写大纲和部分书稿的热心指导和审阅，得到了沈阳工业学院王墨春教授的协助和支持，还有一些同志从多方面为本书的出版给予了关注，在此一并表示感谢。

本书是为适应当前企业改革而编写的试用教材，由于编者的水平和时间有限，书中难免存在不尽人意之处，敬请读者批评指正。

编 者

1995年7月于沈阳

目 录

前 言

第一章 导 论..... (1)

第一节 现代企业概述..... (1)

第二节 企业管理的性质与职能..... (6)

第三节 企业管理的科学性和艺术性 (18)

第四节 企业管理理论的发展 (21)

第五节 现代企业管理基础工作 (29)

思考题 (41)

第二章 现代企业制度 (42)

第一节 我国企业改革取向 (42)

第二节 现代企业制度的建立 (48)

第三节 现代企业内部基本制度及管理要求 (59)

思考题 (78)

第三章 现代企业全面质量管理 (79)

第一节 全面质量管理的基本思想和理论 (79)

第二节 质量保证与目标管理 (89)

第三节 质量管理分析方法 (95)

思考题..... (125)

第四章 现代企业经营管理..... (127)

第一节 企业经营管理概述..... (127)

第二节 市场调查与预测..... (137)

第三节 企业经营战略与计划..... (149)

第四节 企业营销方略..... (159)

思考题..... (169)

第五章 现代企业生产管理..... (170)

第一节 生产管理工作概述..... (170)

第二节 工业企业的生产过程..... (176)

第三节 现场管理与定置管理..... (184)

第四节 生产计划工作..... (190)

思考题..... (206)

第六章 现代企业劳动管理..... (207)

第一节 企业劳动组织..... (207)

第二节 劳动定额和劳动定员..... (221)

第三节 劳动保护与劳动保险..... (228)

第四节 企业文化与职工教育..... (234)

第五节 劳动计划与统计..... (237)

思考题..... (241)

第七章 现代企业财务管理..... (243)

第一节 财务管理概述..... (243)

第二节 资金的筹集与运用管理..... (247)

第三节 成本与收入管理..... (261)

第四节 财务计划与分析·····	(266)
思考题·····	(269)
第八章 现代企业物资管理·····	(271)
第一节 物资管理概述·····	(271)
第二节 物资消耗定额与储备定额·····	(275)
第三节 能源管理工作·····	(283)
第四节 物资供应计划工作·····	(288)
第五节 仓库管理·····	(293)
思考题·····	(299)
第九章 现代企业设备管理·····	(300)
第一节 设备管理概述·····	(300)
第二节 设备的选择和评价·····	(305)
第三节 设备的使用和维护保养·····	(312)
第四节 设备的改造和更新·····	(320)
第五节 设备的日常管理·····	(322)
思考题·····	(326)
第十章 现代企业信息管理·····	(327)
第一节 企业信息工作概述·····	(327)
第二节 企业管理信息系统·····	(334)
第三节 计算机在企业管理中的应用·····	(342)
思考题·····	(349)
第十一章 现代企业知识产权制度与管理·····	(350)
第一节 知识产权概述·····	(350)

第二节 知识产权的分类.....	(355)
第三节 知识产权保护制度.....	(360)
第四节 现代企业知识产权管理.....	(377)
思考题.....	(386)
第十二章 现代企业咨询与评估管理.....	(387)
第一节 企业咨询与评估的由来.....	(387)
第二节 企业咨询管理工作.....	(394)
第三节 企业评估管理工作.....	(404)
思考题.....	(416)
主要参考书目.....	(417)

第一章 导 论

现代企业管理概论是以建立现代企业制度为宗旨，更新企业管理的两个分支系统（即经营管理与生产管理），综合反映其基本理论、基本知识和基本方法的概括性论述。本章作为现代企业管理概论的入门知识，主要论述有关现代企业的形成与分类、企业管理的性质和职能、企业管理的科学性与艺术性、企业管理理论的发展及现代企业管理基础工作等问题。

第一节 现代企业概述

一、现代企业的形成

（一）企业的产生

企业是近代商品生产和交换的产物。在人类社会的历史中，企业的出现是近三百年的事。在资本主义社会以前，由于自给自足的自然经济占主导地位，社会生产的一般经营单位和消费对象均以家庭为主。但进入资本主义社会以来，随着社会生产的空前提高和商品经济的广泛发展，社会生产的经营单位发生了根本性变化，即资本所有者掌握各种生产资料，并雇用许多工人从事商品生产和交换活动，从而导致新型生产经营单位——企业的出现。由于这种新的组织形式能够有利于应用科学技术成果，不仅能够促进劳动生产率的提

高，还为稳定社会生产方式奠定了历史性基础。可以说，商品经济的发展孕育了企业这种组织形式；同样，企业的产生为商品经济转化为市场经济，提供了必然的竞争性条件。

（二）构成企业的一般条件

企业是从事生产、流通或其他服务的经营组织。但是，它不同于政府机关等行政组织，也不同于教育、科研、文化、卫生等事业单位或民间的社团组织。企业又不直接等于工厂，工厂如不具备企业的一般条件，也不称其为企业。凡是企业就必须同时具备如下一般条件：

1. 依法自主经营、独立核算、自负盈亏并具有法人地位

依法自主经营，是指在法律、行政法规允许的范围内，企业可以根据市场供求变化，自主做出生产经营决策，合理调配人财物及组织供产销等活动；独立核算，是指以企业有关的各项经济业务为对象，运用统一的会计处理方法，独立记录和反映企业自身以收抵支的活动；所谓自负盈亏，则是指企业对其生产经营活动的后果应承担的责任和享有的权益。法人，就是在法律上将一定的社会组织人格化，对企业来说就是在法律上所赋予的独立人格，使其具有独立地享受法定权利和承担相应义务的地位，可以同社会上的各种组织和个人发生平等的法律关系。

2. 拥有一定的资产和职工

由于企业在生产经营过程中，必须以一定的人力、物力、财力作为保证条件，根据不同的经营方式和规模，应拥有一定的资产和职工。其中：资产是企业拥有或者控制的能以货币计量的经济资源，包括各种财产、债权和其他权利，主要划分为流动资产、长期投资、固定资产、无形资产、递延资产和其他资产；职工是指企业的各级职能人员和生产工人，一

般划分为决策层人员（包括厂长、经理及高级咨询人员）、管理层人员（包括在各级职能机构中从事生产、技术、经营管理和政治、行政工作等人员）、执行层人员（包括直接从事产品设计、工艺制造、理化检验等工作的工程技术人员和基本生产、辅助生产的工人、学徒工以及其他服务人员）。

3. 能够进行持续的生产经营活动

除了人力不可抗拒的自然原因（如受自然灾害暂时性停产或季节性停工）或突发事件冲击（如由于社会方面或经济方面的原因临时性停产、停工）以外，在可以预见的未来时期，企业所拥有的资产将在正常的生产经营过程中周期性地被消耗、转移、出售与增值或减值，企业所承担的债务也将按期偿还。但在激烈的市场竞争中，企业可能存在着经营失败、面临破产清算的风险。一旦事实证明企业无法进行持续的生产经营活动，经破产清算后该企业将不复存在。

4. 组织生产经营活动的目的是为了兼顾社会需要和企业效益

企业所从事的生产、流通或其他服务的经营活动，必须以社会需要为前提，提供消费者满意的商品或服务，否则企业将失去信誉、销路，企业的经济效益无从体现。同时，企业作为自负盈亏的经营组织，为了自我积累、自我发展，又必须力求以收抵支的盈余最大化。切不可只顾社会需要而忽视企业效益，导致连年亏损；也不能只注重企业效益而忽视社会效益，违法经营。要切实把握组织生产经营活动的目的，与兼顾社会需要和企业效益二者之间相互依存、相互制约的关系一致起来。

（三）现代企业的基本特征

现代企业是现代市场经济的产物。它是用现代企业制度

建立起来的、能够采取现代科学技术和现代化管理方法组织社会化生产经营活动的企业。因此，现代企业具有如下三个基本特征：

1. 广泛深入地应用现代科学技术成果进行生产经营

现代科学技术转化为先进的生产力，使企业的社会化生产经营程度越来越高。生产经营过程的机电一体化、数控自动化及电子计算机在管理信息系统中的应用，使企业的现代化装备水平成为发展生产、高效经营的重要保障。

2. 广泛深入地实行专业化协作来加快企业发展

专业化是社会分工的结果。同时，专业化愈发展，企业内外生产经营环节的相互间协作日益重要。尤其是建立在企业之间平等互惠基础之上的专业化协作，不仅为企业的技术进步创造了有利条件，而且成为现代企业发展的必然趋势。

3. 广泛深入地运用现代管理方式提高企业素质

由于现代科学技术成果的应用和专业化协作的加强，相应地对企业的经营管理工作提出了更高的要求，企业必须从实际出发，通过全面加快管理思想的现代化、管理组织的现代化、管理方法的现代化步伐来提高企业素质，以利于发挥管理方式的现代化对管理效果现代化的保证作用。

二、现代企业的分类

现代企业一般可按行业区别、所有制性质、组织结构、生产规模、科技水平等为标志进行分类。

（一）按行业区别的分类

按行业区别，可分为工业、农业、商业、建筑施工业、交通运输业、金融保险业、影视新闻出版业、房地产开发业、服务业、对外经济合作业等十大行业的企业。其中，工业企业

又可具体分为黑色金属、有色金属、煤炭、石油、石化、化学、电力、森林、机械、电子、纺织、医药、烟草、航天、航空、兵器、市政公用、轻工业和核工业等工业企业。

（二）按所有制性质的分类

按所有制性质，可分为国家所有制、集体所有制、私人所有制（主要指本国个体独资所有制与外商个体独资所有制）、多元社会所有制（主要指本国合资股份所有制与中外合资股份所有制）等企业。不同所有制企业的所有权分别归属于不同的资本金投入者，而企业的资产经营权归企业法人支配。

（三）按组织结构分类

按组织结构，可分为单一化和综合化的企业。其中，单一化企业主要指单厂式企业；综合化企业则包括总厂式企业、经济联合体（主要分为工业联合、农工商联合、工商联营、农商联合、商工商联营等企业）、企业集团（主要分为单点幅射型、多元配套型、技术开发型、产品与资源联合型、销售服务型等企业集团）。这种组织结构，一般取决于生产经营的品种多少和专业化协作程度高低两项因素。

（四）按生产规模的分类

按生产规模，可分为特大型、大型（又细分为大一、大二两档）、中型（也细分为中一、中二两档）、小型四个类型的企业。凡产品单一的企业，能以产品生产能力划分的，必须按产品设计生产能力或查定生产能力划分；凡产品品种繁多，难以按产品生产能力划分的，则以生产用固定资产原值作为划分标准。有的企业须同时达到产品生产能力和生产用固定资产原值等两项（或两项以上）指标。

（五）按科技水平的分类

按科技水平，可分为高、中、低科技企业。其科技水平主要取决于生产经营科技产品（商品）的手段和在国际、国内的领先地位两项因素。

第二节 企业管理的性质与职能

一、管理和企业管理

（一）管理的本质特征

早在远古时代，人类在认识大自然的过程中，为了求得生存和发展，必须结合起来为实现共同的目标而进行活动。所以，有意识的共同活动需要分工协作时，管理问题就开始形成并通过各种经验积累起来。随着社会形态的进化，人类的管理知识和才能也不断地得到充实、完善和提高。这就是说，管理的产生虽然起源于认识大自然的过程，但它离不开由于共同物资条件而互相联系起来的人群活动。没有这种有意义的社会活动，不论是在认识大自然的过程中，还是在认识社会变革的过程中，都谈不上什么管理。可见，管理的本质特征归根结底是一种社会性活动。

（二）企业管理的基本属性

企业管理是社会生产力与社会生产关系发展到一定水平的产物。人类社会进入资本主义的历史阶段以后，工业革命为企业管理的产生提供了发展社会化大生产的物质基础。由于科学技术不断提高、生产过程日益复杂、分工协作更加严密、商品经济发展加快等诸因素的作用，对企业有成效的管理上升为相对独立的专业工作，逐渐引起了人们的重视并得

到了社会的共识。不论从社会化大生产范围看，还是从管理者活动角度看，企业管理已成为一种具有社会性职能的专门活动。概括地说，是在一定的社会形态下，为了企业的生产经营工作达到预期目标，进行策划并组织实现的社会性活动。不言而喻，具有管理的一般本质特征的企业管理，不论其职能如何划分，也不论其社会结合方式的性质会有什么区别，赖以存在的根基——基本属性只有一个，即共同劳动的社会属性。

二、企业管理的性质

（一）企业管理二重性的形成

19世纪90年代，马克思在分析资本主义社会企业管理的性质时曾指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）对此完整的理解，应该从确认形成“二重性”的前提入手，辩证“二重性”的关系。首先，从形成“二重性”的前提条件看，马克思指出的“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态”取决于资本主义的生产过程本身具有的“二重性”，即一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本主义的剩余价值形成过程。在这样的前提条件下所产生的“监督劳动和指挥劳动”的企业管理职能，也就不可避免地将具有所处社会基本矛盾——生产力与生产关系之间矛盾社会化影响的“二重性”关系。其次，就辩证“二重性”的关系来说，在受资本主义社会基本矛盾支配的企业管理社会属性中，具有合理组织生产力作用的属性表现为社会生产力属性，而具有维护和发展生产关系作用的属性则

表现为社会生产关系属性。不仅是“监督劳动和指挥劳动”的管理职能具有“社会生产力属性与社会生产关系属性”的二重属性，其他的管理职能也具有这种二重属性。

（二）企业管理二重性中的共性与个性

按照矛盾论的观点，矛盾的普遍性和特殊性的关系就是矛盾的共性和个性的关系，并且这种共性又包含于一切个性之中，无个性即无共性，个性中存在着共性。企业管理的二重性关系也是如此。以“监督劳动和指挥劳动”的职能作用为典型的企业管理二重性中，“指挥劳动”有着同社会生产力属性直接相联系的、共同劳动的社会化“共性”，但由于“指挥劳动”的社会生产目的和手段不同，必然还具有相应社会生产关系属性的“个性”烙印；而“监督劳动”具有的同社会生产关系属性直接相联系的不同社会结合方式的“个性”，又因“监督劳动”离不开共同劳动的社会化条件，同时存在着适应社会生产力属性的“共性”要求。这种共性与个性之间的关系，也可以从企业管理的其他职能中分析出来。不过，由于不同的管理职能作用各有区别，其共性与个性的表现形式不会雷同。

就资本主义社会企业管理二重性中的共性与个性关系来说，剥削社会劳动过程所引起的对抗性矛盾，通过社会生产力属性与社会生产关系属性的矛盾反映出来，构成资本主义社会企业管理二重性的特殊本质。而共同劳动的社会化生产方式中，社会生产力属性与社会生产关系属性之间相互联系、相互制约、相互促进的一般关系，却构成企业管理科学化的一般动力。正如 20 世纪初列宁在谈到泰罗制度时说过的那样，“资本主义在这方面的最新发明——泰罗 (Frederick · W · Taylor) 制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有

两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督等等。”（《列宁选集》第3卷第511页）

（三）企业管理二重性中的矛盾转化

企业管理二重性中社会生产力属性与社会生产关系属性之间的矛盾，和一切矛盾着的事物一样，不但在一定的条件之下互相联系地共处于一个统一体中，而且在一定的条件之下还会互相转化。如前所述，资本主义社会企业管理二重性之间的矛盾具有对抗的性质。这种矛盾的转化，是在一定的历史条件下，随着社会主义取代资本主义的社会形态变革才能实现的，即由对抗性矛盾转化为非对抗性矛盾。具体到我国的国情，则是由半殖民地的旧中国和半封建的旧社会向社会主义新社会进行的变革。只是由于我国进入社会主义社会的发展起点比较低，建立并完善社会主义社会企业管理二重性的历史任务更加艰巨，意味着社会生产力属性与社会生产关系属性之间的非对抗性矛盾，不会自然而然地促进企业管理工作。处理不当势必激化矛盾，甚至会背离社会主义方向。譬如，企业管理中的“指挥劳动”职能正常发挥作用，本来是合理组织劳动协作过程进行社会化生产的客观需要，可是一旦搞“长官意志”式的行政指令而不顾企业管理的内在规律性，就会阻碍生产力的发展，甚至破坏生产力。

（四）企业管理二重性原理的应用

企业管理二重性之间的辩证关系告诉人们：在企业管理中，具有社会生产力属性的一些管理形式和方法，对于资本主义企业和社会主义企业，并没有根本性的区别；而具有社