

现代企业管理

主编 于春云 宋之杰 信永水

东北大学出版社

序

人类进入 20 世纪 40 年代以来,随着科学技术的飞速发展和企业规模的不断扩大,管理科学也得到了较大的发展,逐渐形成了现代管理理论。特别是到了 20 世纪 70 年代,国外学者又将管理科学与行为科学相结合,提出了系统管理理论。学者们普遍认为,要做好企业管理工作,必须对人、物、环境这三个因素进行全面的系统分析,从过去的闭环系统发展到开环系统,从过去重视生产管理转移到重视经营管理,使企业管理由过去只重视企业内部的生产管理,发展到对流通领域的管理。这些都是企业管理理论的新发展。管理科学是随着生产力的发展而逐渐发展和提高的。管理科学每提高一步,都反过来对生产力的发展给予更大的促进,给企业带来更大的经济效益。管理科学虽然产生于国外的资本主义社会,但它并不仅仅是资本主义的经营管理的经验。它是人类从事生产实践的共同经验,是人类的共同财富。我国社会主义企业管理的发展历程较短,吸收国外管理科学的有益的经验 and 卓越的理论为我所用,就必然会缩短我国社会主义企业管理理论与方法的探索过程。在借鉴国外先进的企业管理经验和方法的同时,还要总结我国企业管理中的成功经验,以创建具有中国特色的社会主义管理

科学的理论体系。

《现代企业管理》一书就是在吸收了国外现代管理理论的基础上,又紧密地联系了我国十多年来管理科学的发展和企业管理实践而撰写出来的。书中特别对现代企业制度的内容做了较为详细的阐述。现代企业制度的重要内容之一就是管理科学,它包括一套完整的、科学的管理体系。建立健全科学的管理,既是企业一切工作的基础,又是企业改革的重要内容。因此,本书不仅体现了系统性、理论性和科学性,而且体现了适用性等特点。参加本书编写的作者大多数是长期从事企业管理教学和研究工作的教师,他们能在较短的时间内撰写出这本著作,确实是难能可贵的,因而也是值得庆贺的事情。希冀本书能在企业管理的教学和科研中,在指导企业管理的实践中,发挥其应有的作用。

梁乃刚

1995年5月于沈阳

梁乃刚先生,现任辽宁省技术经济与管理现代化研究会常务副理事长,东北大学工商管理学院教授。

前 言

《现代企业管理》是为理工科大专院校各类非企业管理专业的学生编著的一本适用教材。在该书的撰写过程中,作者参阅了国内外最新的文献、资料 and 科研成果,并认真总结教学实践经验,力求在有限的篇幅内,系统、全面地介绍现代企业管理的理论、原理、组织、方法和手段。该书的突出特点是体系结构完整,重点内容突出,理论联系实际,书中的术语、定义和概念力求与国家的最新标准和有关规定相一致。

本书适用范围广泛,既可作为各类大专院校非企业管理专业的教学用书,又可作为各类成人教育和企事业单位各级领导干部及经济管理人员的培训教材。

本书是多位作者精诚合作之结晶,它凝聚着集体的智慧和力量。全书由于春云、宋之杰总体设计;王凤兰撰写 1,2 章,常永吉撰写 3,4 章,王秀荣撰写 5,6 章,王立新撰写 7 章,信永水撰写 8,9 章,王素芳撰写 10 章,于春云撰写 11~15 章和 17 章,蔡咏奇撰写 16 章,宋之杰撰写 18~20 章;全部书稿由于春云统纂,由主编、副主编定稿。本书由于春云、宋之杰、信永水任主编,王凤兰、常永吉任副主编。

东北大学工商管理学院梁乃刚教授审阅了全部书稿,提出了一些宝贵的意见,并且不避辛劳,在百忙之中欣然为本书作序;东北大学秦皇岛分校的有关领导同志对本书的编著和出版也给予了热情的支持,这里,谨向这些专家和领导致以诚挚的谢意。

由于作者水平所限,书中如有疏漏之处,敬请专家和同行不吝赐教,批评指正。

编著者

1995年5月

目 次

第 1 篇 现代企业管理导论

1 现代企业及其管理

- 1.1 现代工业企业及其特征 (1)
- 1.2 现代企业管理概述 (9)
- 1.3 管理思想的演变与发展 (19)

2 现代企业组织与制度

- 2.1 组织管理的内容及重要性 (32)
- 2.2 管理组织的原则 (36)
- 2.3 企业组织结构的形式 (40)
- 2.4 建立现代企业制度的意义 (46)
- 2.5 现代企业制度的主要组织形式 (51)
- 2.6 现代企业制度的主要组织机构 (56)
- 2.7 建立现代企业制度应做好的几项工作 (63)

第 2 篇 现代企业经营管理

3 经营管理概述

- 3.1 经营与经营管理 (66)
- 3.2 经营目标与经营思想 (73)

4 经营环境分析

- 4.1 外部环境分析..... (81)
- 4.2 内部环境分析..... (86)
- 4.3 综合分析..... (92)

5 经营战略

- 5.1 经营战略概述..... (97)
- 5.2 企业经营的战略思维 (102)
- 5.3 经营战略的制定、实施与控制..... (104)

6 经营预测与经营决策

- 6.1 经营预测概述 (110)
- 6.2 经营预测方法 (115)
- 6.3 经营决策概述 (125)
- 6.4 经营决策方法 (131)

7 经营计划

- 7.1 经营计划的特点及内容 (140)
- 7.2 经营计划的编制 (144)
- 7.3 经营计划的执行与调整 (159)

8 市场营销

- 8.1 市场 (164)
- 8.2 市场营销策略 (173)

9 技术引进与技术管理

- 9.1 企业的技术引进 (196)
- 9.2 企业的技术管理 (201)

10 财务管理

- 10.1 财务管理概述 (212)
- 10.2 资金的筹集与运用 (221)
- 10.3 利润和利润分配管理 (234)

第3篇 现代企业生产管理

11 生产管理概述

- 11.1 生产管理及其任务 (242)
- 11.2 生产管理的研究方法 (246)

12 生产过程的组织

- 12.1 生产过程的构成及分类 (248)
- 12.2 生产过程的空间组织 (253)
- 12.3 生产过程的时间组织 (263)
- 12.4 生产过程的组织形式 (269)
- 12.5 成组技术 (277)

13 生产计划与生产作业计划

- 13.1 生产计划 (282)
- 13.2 生产作业计划 (295)
- 13.3 生产控制 (306)

14 网络计划技术

- 14.1 网络计划技术概述..... (310)
- 14.2 网络图的绘制..... (312)
- 14.3 网络时间计算..... (314)
- 14.4 网络计划的优化..... (320)

15 物资管理

- 15.1 物资与物资管理..... (325)
- 15.2 物资供应计划..... (327)
- 15.3 物资采购..... (332)
- 15.4 库存控制..... (336)
- 15.5 仓库管理..... (340)

16 设备管理

- 16.1 设备管理概述..... (344)
- 16.2 设备的选择与经济评价..... (348)
- 16.3 设备的使用、维护与修理..... (352)
- 16.4 设备的更新与改造..... (360)

17 质量管理

- 17.1 质量与质量职能..... (364)
- 17.2 质量管理与质量保证..... (367)
- 17.3 质量体系..... (372)
- 17.4 质量管理方法..... (383)

第4篇 技术经济分析

18 技术经济分析的基本原理

- 18.1 技术方案的经济效益..... (402)
- 18.2 技术经济分析的基本原则..... (407)
- 18.3 技术经济分析程序..... (412)
- 18.4 技术经济分析的基本经济要素..... (414)
- 18.5 资金的时间价值..... (418)

19 技术经济分析的基本方法

- 19.1 确定性分析方法..... (426)
- 19.2 不确定性分析方法..... (456)

20 价值工程

- 20.1 价值工程概述..... (467)
- 20.2 价值工程工作对象的选择..... (473)
- 20.3 功能分析..... (482)
- 20.4 方案的创造和评价..... (500)

第1篇 现代企业管理导论

1 现代企业及其管理

1.1 现代工业企业及其特征

1.1.1 工业企业的基本概念和特征

(1) 工业企业的概念

企业是社会生产的基本单位。但从人类社会历史来看,并不是任何社会生产的基本单位都是企业。例如,从原始社会到封建社会,社会生产主要以家庭为经济单位。这样的经济单位不是企业,为奴隶主、封建主服务的手工作坊也不是企业。只有随着生产力的发展,随着商品生产和商品交换的发展,当社会生产基本单位具有以下涵义时,才称为“企业”,即是从事经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营,实行独立核算,具有法人资格的基层经济单位。

工业企业是计划周密的有组织经济单位,是指从事工业生产经营活动,为社会提供工业性产品或劳务,并获取盈利的商品生产经营组织。

①工业企业是从事工业生产经营活动的,任何工业企业都必须为社会生产一定的工业性产品或劳务,这是由社会分

工所决定的，是工业企业本身存在的前提，也是它区别于其他行业的地方。工业生产经营活动是工业企业一切活动的中心，它必须拥有一定的劳动者、劳动资料和劳动对象，并通过周密的计划把各项生产要素结合起来和有效地运行，使之成为现实的生产力，以完成社会赋予的使命。

②工业企业是商品生产者和经营者。工业企业的生产经营活动，必须自觉地运用商品生产的特点和价值规律，在市场经济体制下，企业以自己的产品占领市场，做到自主经营、自负盈亏，真正地成为商品的生产者和经营者。

③工业企业是法人。企业法人具有符合国家规定的资金数额，有组织章程、组织机构和场所，能够独立承担民事责任，经工商管理部門核准登记的经济组织。企业法人应当在核准登记的经营范围内从事经营活动，并能承担民事责任。因此，一个企业或公司的设立，必须符合法人具备的条件，并在当地政府有关部门注册备案，有完善的批准手续，才能取得企业法人的地位。国家法律保障企业的正当经营和合法的权益，同时也监督企业履行法律规定的义务，从而促使企业正确处理各种复杂的经济关系，更好地促进经济发展。

(2) 现代工业企业的特征

任何工业企业都是在一定的生产方式下形成的，是生产力和生产关系的统一体。从生产力方面看，社会主义现代工业企业同资本主义现代工业企业，都是建立在现代科学技术基础上的具有高度分工与协作的社会化大生产。因此，在生产技术上具有如下共同特征：

①大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有系统地将科学技术应用于生产。在手工业生产条件下，劳动者使用的是手工工具。现代工业企业，拥有比较复杂的技术装备，

如整套的生产设备、动力设备、传动装置、起重运输机械等。劳动者广泛地运用机器和机器体系进行生产。而且随着科学技术的进步，特别是以电脑为主要标志的世界新技术革命的到来，工业企业在生产技术上将发生质的飞跃，机器体系将日益被自动化体系所取代，“用机器生产机器”将过渡到“用机器操纵机器”。过去的机器是人手的延长，今天的机器是人脑的扩大。在现代工业企业中，知识和智力开发越来越成为决定生产力发展速度和经济竞争力高低的关键因素。

②精细的劳动分工和紧密的劳动协作。现代工业企业生产的任何一种产品，都是由许多不同专业，不同工种的体力劳动者和脑力劳动者共同协调劳动的成果。这种高度的社会化的集体劳动，是现代生产过程所使用的机器体系的客观要求决定的，精细的劳动分工要求紧密的劳动协作。分工的精细化，必然带来协作的紧密化。只有按照机器体系的要求，合理地进行劳动分工和组织协作，才能保证企业生产的顺利进行。

③具有严格的比例性和高度的连续性。比例性和连续性是提高现代工业企业生产有效性的客观要求。现代工业企业的生产是采用各种机器和机器体系，生产过程各部分和各环节之间的联系，主要表现为各种机器设备之间的联系，这种联系是受机器设备运转规律支配的。在有组织的机器体系中，各局部机器之间是不断地交换工作，也就是说，要在各局部机器的数目、规模和速度之间造成一定的比例。各种机器设备按照一定的速度运转，当前后台设备保持一定的比例时，生产才能顺利进行。机器之间联系的紧密度反映了机器之间的配合与制约关系，直接影响生产率高低。

现代工业生产过程的高度连续性，是指各生产环节、各

工序之间在时间上是紧密衔接的,不发生不必要的中断现象,即劳动对象在整个生产过程中始终处于运动状态——加工、装配、检验和运输。并随着科学技术的发展,以及采用流水生产线等先进的生产组织形式,对连续性的要求不断提高,同时对管理也提出更为严格的要求。

④广泛的外部联系和灵活的适应性。现代工业企业是大量工业产品的生产者和销售者,也是大量物质资料的购买者和消费者。因此,每一个工业企业都必然同其他企业,同国民经济的其他部门保持广泛的技术经济联系。专业化愈发展,生产社会化程度愈高,现代化工业企业同外部环境的这种联系就愈广泛和密切。加强同外部环境的密切联系,一方面是现代工业企业生存和发展的必要条件,另一方面又是国民经济其他部门正常运行的保证。

适应性也是现代工业企业生产发展的要求。它是指现代工业企业能够适应市场需要的变化,灵活地调整生产过程,不断地更新产品。随着科学技术的进步和市场经济的发展,人们对物质和文化生活的需求不断提高,产品竞争日益激烈,企业必须十分重视市场的需求变化及本企业产品的市场占有率,提高科学技术水平,不断开发新产品,提高企业的适应能力。

(3) 社会主义现代工业企业的特征

企业作为体现一定生产关系的组织,其社会属性是由生产资料所有制的性质所决定的,社会主义企业与资本主义企业的本质在于所有制不同。在社会主义制度下,企业的生产资料所有制形式,是以社会主义公有制为主体,即全民所有制和集体所有制,同时,个体经济等多种经济形式长期共存。个体经济等非公有制经济形式的存在并不改变企业的社会主

义性质，这是由于社会主义与资本主义的诸多区别中，很重要的一点在于社会财富的价值投向。社会主义工业企业创造的财富，经过国家、企业、职工三者按适当比例分配后，职工所得部分直接体现社会主义生产的目的——满足人们日益增长的物质文化生活需要；企业所得部分使企业在维持简单再生产基础上实现扩大再生产，这是进一步实现社会主义生产目的的前提条件；国家所得部分又用于社会生产力投资和谋求社会公益福利事业。因此，在本质上区别于资本主义企业的生产资料占有和剩余价值私人所有。社会主义现代工业企业的这种社会属性，决定了它具有如下特征：

①企业生产经营的目的是为社会提供产品（或劳务），并努力增加盈利。企业一方面按照市场需求，提供产品（或劳务）；另一方面努力增加盈利，向国家提供积累和谋求自身的发展，加速社会主义现代化建设。

②国家和企业、企业和企业之间的经济关系都以根本利益一致为基础。社会主义国家是整个国民经济的领导者和组织者。一切社会主义工业企业都遵循国家的政策、法律，接受国家的宏观管理，共同运行在社会主义市场经济发展的轨道上，自主经营，生机勃勃地发展。国有企业在公平竞争中发挥主导作用。

③职工是企业的主人，他们之间是平等、互助的合作关系。在社会主义企业中，人与人之间的关系是平等的，没有剥削和压迫，劳动者自觉地进行劳动，而且等量的劳动获取了等量的权力和相应的报酬，从而激发职工的主人翁责任感，充分调动他们的积极性和创造性，不断提高劳动生产率。

④注重物质文明和精神文明的统一。在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义的精神文明。企业不仅要出产

品，出物质成果，为社会创造物质财富，而且要培养建设社会主义现代化企业的一代新人。

1.1.2 现代工业企业的组织形式和生产类型

(1) 现代工业企业的组织形式

现代工业企业组织形式，是指企业生产经营活动所采取的结构形态。它表明企业作为一个经济实体与社会发生联系的方式。我国工业企业历来有两种基本形式，即单厂企业和多厂企业（联合企业）。改革开放以来，随着经济的发展，也出现了跨国公司。

1) 单厂企业

单厂企业即一个工厂就是一个企业。它实行全厂统一经营，统一核算盈亏，统一处理对外经济联系事务，并依法注册取得法人地位。单厂工业企业的各个组成部分，在生产技术的联系上一般有以下几种形式：

①各个组成部分对产品进行顺序加工，工艺过程前后衔接。

②各个组成部分同时制造工艺性质相同的不同产品。

③生产技术上的服务关系。如工厂中的设备修理、工具制造、动力供应等部分，是为基本生产部分服务的。

在同一个企业里，往往同时存在几种不同的生产技术联系形式。

2) 多厂企业

多厂企业是由若干个工厂组成的企业，也叫联合企业。它一般是按照专业化协作和经济合理的原则，把若干具有密切联系的生产经营活动单位集中在一个企业范围内。它是企业性工业公司，其组成的各个工厂（分厂），在生产经营上按统

一计划进行，在经济上统一核算盈亏，在法律上统一为一个“法人”单位。多厂性工业企业的组织形式通常有以下几种：

- ①同类产品或相同工艺的工厂组成的专业公司。
- ②按工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司。
- ③以综合利用物资为基础的联合公司。
- ④整机装配厂和所需零部件生产厂联合的公司。
- ⑤把新产品研制厂和产品制造厂联合起来，组成专业公司。

⑥技术服务公司。它是把若干个为其他企业提供技术服务的、类型相同的工厂组织起来成立的公司。

此外，从公司的生产经营活动范围看，有工业和商业合一的公司，也有工业和外贸合一的工业公司；从公司的所有制看，有国有企业工厂组成的工业公司，有集体所有制工厂组成的工业公司，也有国有企业和集体企业工厂组成的工业公司，还有以股份制形式组成的工业公司；从公司的地区范围看，有地方性工业公司，有区域性工业公司，也有全国性工业公司。

3) 企业集团

企业集团是指一批具有内在技术经济联系的企业或若干企业群体在相同利益基础上，组成的具有多种功能的经济实体。它是一种企业间的特定的结合形式，一般具有如下特点：

①多数以大型骨干企业为主体，以名优产品为龙头，打破地区、部门、行业和所有制的界限。

②由不同的行业联合而成（如工业企业同科研、设计、商业、金融等企业、事业单位），在生产科研、技术开发、资金运用、内外贸易等方面具有综合功能。

③以生产要素为媒介，对集团生产力进行优化组合。