

最新企业管理 原理与实务

任 洪 编著

北京工业大学出版社

内 容 简 介

本书就管理基本原理和改革、开放中出现的某些理论和实际问题，进行必要的探讨和阐述，既注意理论性的探索，又重视管理实务的介绍和阐释，注意结合我国的实践经验，并借鉴国外的管理学说。

本书可作为高等院校的管理系的教材，也可供从事管理工作的干部参考。

最新企业管理原理与实务

任 洪 编著

※

北京工业大学出版社出版

新华书店北京发行所发行

北京工业大学印刷厂印刷

※

1990年5月第1版 1990年5月第1次印刷

787×1092毫米32开本 10,125印张 227千字

印数：1~4000册

ISBN7-5639-0106-X/G·81

定价：2.20元

前 言

我国社会主义初级阶段的根本任务，是通过社会主义道路，实现别的许多国家在资本主义条件下实现的工业化和生产的商品化、社会化、现代化。在实现这一任务过程中，国有大、中型企业将逐步摆脱对政府机构的依附关系，成为独立的商品生产者、经营者。企业在提高社会生活水平和增强国力上越来越起着重要的作用，我国会出现企业的时代。这样，企业管理科学化的重要性日益突出。加强对企业管理的研究，特别是创造出有中国特色的社会主义企业管理，是一个极为重要的、必须不断加以研究的理论和实践问题。《最新企业管理原理与实务》一书，就是本着这种精神，仅就管理基本原理和改革、开放中出现的某些理论和实际问题，进行一些必要的探讨和阐述。

首先，把企业放在宏观环境之中，考察企业的地位与作用、企业的经营环境、具有中国特色的社会主义企业管理模式等；第二，对每一个管理线、点上都需要的基本管理功能，如领导、计划、决策、组织、控制等，都结合我国的实践经验并借鑑国外管理学说加以阐述。第三，提出了企业生产经济的概念，专章论述，其实质是要解决生产什么，生产多少，如何生产，如何销售这样几个互相关联的经济问题；第四，对企业涉外经营方式、涉外经营政策，进行一些必要的介绍和阐述。第五，全书既注意了理论性的探索，又重视管理实务的介绍和阐释。

本书由任洪编著，部分章节由阮平南、彭辉同志编写。北京经济学院城市经济管理系系主任张跃庆、北京工业大学

出版社社长钟佐华等同志为本书的总审和编辑加工付出了大量心血，谨此向他们表示深切的谢意。

由于本书编写者水平有限，肯定会有一些不妥之处，望读者批评指正。

作 者

1989年7月

目 录

第一章 企业的地位与作用

- 第一节 企业的社会地位…………… (1)
- 第二节 企业的法律地位…………… (4)
- 第三节 企业的作用…………… (13)
- 第四节 企业的社会责任…………… (19)

第二章 企业的经营环境

- 第一节 我国企业制度的基础及其特点…………… (24)
- 第二节 我国企业的经济环境…………… (26)
- 第三节 企业外部环境中的确定因素与不确定因素…………… (35)

第三章 企业管理模式

- 第一节 从管理到经营的发展…………… (39)
- 第二节 强化企业的功能…………… (41)
- 第三节 转变企业经营机制…………… (44)
- 第四节 完善企业内部管理机制(企业内部经营机制)…………… (49)

第四章 领导

- 第一节 概述…………… (58)
- 第二节 关于西方的领导理论…………… (64)
- 第三节 有效的领导者…………… (74)

第五章 计划

- 第一节 概述…………… (77)
- 第二节 企业的计划体系与计划程序…………… (80)
- 第三节 企业的计划组织…………… (83)

第四节	计划的具体内容·····	(85)
第五节	企业领导人员的计划管理·····	(88)
第六章	决策	
第一节	决策的意义·····	(91)
第二节	决策的程序·····	(93)
第三节	决策的方式·····	(96)
第四节	决策技术·····	(99)
第七章	组织	
第一节	关于组织的理论·····	(109)
第二节	组织设计·····	(116)
第三节	管理组织结构·····	(123)
第四节	优化劳动组合·····	(126)
第八章	控制	
第一节	控制功能的含义·····	(130)
第二节	控制的程序·····	(133)
第三节	管理控制系统·····	(136)
第四节	控制对职工行为的影响·····	(138)
第五节	会计控制和审计·····	(140)
第九章	企业生产经济	
第一节	概述·····	(145)
第二节	生产函数·····	(148)
第三节	生产要素的最佳组合·····	(155)
第四节	企业生产规模·····	(162)
第十章	企业生产管理实务	
第一节	生产管理概述·····	(171)
第二节	产量决策·····	(179)
第三节	产品质量决策·····	(189)

第四节	物资储备量决策·····	(195)
第十一章	企业涉外经营实务	
第一节	企业涉外经营方式综述·····	(205)
第二节	出口贸易·····	(207)
第三节	加工贸易·····	(224)
第四节	补偿贸易·····	(229)
第五节	国际租赁贸易·····	(236)
第十二章	企业涉外经营政策	
第一节	我国外贸体制与企业涉外经营·····	(243)
第二节	政府对企业涉外经营的资金扶植·····	(244)
第三节	政府对企业涉外经营的税收优惠·····	(254)
第四节	外汇管制与企业涉外经营·····	(258)
附件一	代理协议书 ·····	(263)
附件二	询价单 ·····	(266)
附件三	报价单 ·····	(267)
附件四	售购合同 ·····	(268)
附件五	出口许可证 ·····	(273)
附件六	原产地证明书 ·····	(274)
附件七	检验证书 ·····	(276)
附件八	提单 (直运或转船) ·····	(277)
附件九	投保单 ·····	(279)
附件十	保险单 ·····	(280)
附件十一	发票 ·····	(281)
附件十二	海关发货票 ·····	(282)
附件十三	领事发票 ·····	(286)
附件十四	来料加工和来件装配合同 ·····	(290)
附件十五	外国银行的保证函 ·····	(293)

附件十六	中国银行的保证函.....	(294)
附件十七	技术设备进口合同样本.....	(295)
附件十八	返销或回购合同样本.....	(298)
附件十九	转让技术秘密和补偿贸易合作生产 合同.....	(302)
附件二十	租赁合同样本.....	(311)
参考书		(316)

第一章 企业的地位与作用

企业是社会生产的基本单位，是国民经济的细胞。整个国民经济的发展状况，在很大程度上取决于企业的发展状况。如果我国大多数企业，特别是国有大中型企业都生气勃勃地活起来，真正大发展了，我们国家就富强了，人民生活也富裕了。

我们过去许多年对企业的地位与作用认识得很不够，自觉不自觉地否定了全民所有制企业本来是相对独立的商品生产者的地位。党的十一届三中全会以来，通过进行恢复整顿，扩大企业自主权，落实经济责任制，实行利改税，贯彻厂长负责制，越来越认识到企业的重要地位及其作用。特别是党的十二届三中全会，“关于社会主义经济是有计划的商品经济”这一理论上的重大突破，使企业作为相对独立的商品生产者的地位得到比较充分的体现。党的十三次代表大会，提出了我国社会主义初级阶段的根本任务，是通过社会主义道路实现别的许多国家在资本主义条件下实现的工业化和生产的商品化、社会化、现代化。在实现这一任务过程中，认识企业的地位与作用，使企业真正成为独立的商品生产者，即摆脱旧体制中那种对政府机构的依附，自主承担经营职能，以及经营效果受市场评价，市场评价如何与每个企业的命运密切相关。这样才会促使一切生产者提高，适应需求，促进社会经济的繁荣。

第一节 企业的社会地位

我国实行的公有制基础上的有计划的商品经济，对企业。

产生了非常大的影响。它使企业的性质从原来的产品生产者变为商品生产者和经营者；使全民所有制企业的社会地位从单纯执行者和国家机关的附属单位变成了具有相对独立性的经济实体；它使企业与外界的关系也发生了变化，即从与市场隔绝变成了与市场有密切联系，必须按照市场的需要和变化，从事生产经营活动；这样，也就使企业的生产经营过程出现了许多新情况、新问题，需要企业根据新的原则来处理。

企业是相对独立的商品生产者，企业的这种社会地位是人尽皆知的，可是我国全民所有制企业，一直没有取得这种社会地位。近几年才明确承认它是相对独立的商品生产者，实行独立核算，自负盈亏，自主经营。它不仅有对生产资料的独立的占有权、使用权、支配权，而且有独立的从信贷机构取得基本建设贷款和流动资金贷款的权力，形成自己独立的资金循环和周转，在产供销和人财物各方面都有它的独立性。

几十年来，我们讲全民资产必须全民管理。但是全民管理又不能由人民群众都来参加，于是由国家代表去管理。因此，就形成全民所有，国家管理。对于国有企业，过去根本不承认它们是独立的商品生产者，要求企业只服从上级指令，不允许企业自主经营。企业都归条条（中央各工作部）、块块（地方政府）管理，不准横向联系，没有自由竞争等等。所有这些被认为是社会主义企业的模式。谁要改变这种模式，就被认为是离开了社会主义轨道，甚至被认为是复辟资本主义。

这种僵化的观点和体制，使企业完全成为一种被动的算盘珠，任凭上级拨动。企业的社会地位是执行上级命令的一

个单位。没有生产经营方面的主动权，没有生气。从1956年，就曾经觉察到经济体制有弊病，也指出过权力过分集中的问题，试图作某些改革。但是，几次改革，都只是在中央集权和地方分权上做文章，看不清楚企业的社会地位，不给国营企业以必要的自主权。就是说，根本没有触及一整套僵化模式的本质。相反地，由于“左”倾错误越来越发展，在某些方面加重了原有的弊病。到后来，一提到市场作用、企业自主经营、自负盈亏等，都被认为是资本主义而加以排斥，受到批判。直到十一届三中全会以后，才开始摆脱“左”的倾向、教条主义、僵化模式的束缚，逐渐认识到企业有其重要的社会地位。从扩大企业自主权开始，愈来愈取得重要的成就。

《中共中央关于经济体制改革的决定》中，提出了企业所有权与经营权可以分离的观点，并且阐明了两权分离的出发点和所要达到的目的。讲两权分离，就是说不能由国家管理，而要使经营权、管理权下放。

这里讲的企业有经营权，应当是广义的理解，而不能作狭义的理解。狭义的理解，经营就是经营，即日常的管理和具体的经营活动。这样理解不完整、不全面。广义的理解，是把经营权同占有权、使用权、支配权作为同一个概念。马克思说过：“直接生产者，不是所有者，而是占有者”，“所有权留在贷款人手中，而对货币的支配则转到产业资本家手中。”这种情况如果从地主出租土地看也很明显，土地所有权归地主，而耕种什么，怎么耕种，以至转让都是承租者的权利。

马克思还说：“实际执行职能的资本家转化为单纯的经理，即别人的资本的代理人，而资本的所有者则转化为单纯的所有者，单纯的所有者即单纯的货币资本家”。“资本主义

生产本身已经使那种完全同资本所有权分离的指挥劳动比比皆是，因此，这种指挥劳动无须资本家亲自担任了。一个乐队的指挥完全不必是乐队的乐器所有者。”

当然，所有者对企业有一定的制约，但不能干涉企业独立地经营管理的地位。这是中外通例。

我国的社会经济，是在公有制基础上有计划的商品经济，宏观经济计划是这种经济发展的内在要求，它反映社会主义商品经济运动的必然性。我们的宏观经济计划是通过和运用市场的，它的模式是“国家调节市场，市场引导企业。”这样，突出了市场在社会主义商品经济中的“中介”地位，正确反映了国家、企业、市场三者之间的关系。

为什么说市场是“中介”？因为国家无法对九万个全民所有制企业进行直接的经营管理，经验证明，只能通过市场达到以间接管理为主的宏观管理的目的。

而企业要摆脱对政府机构的依附关系，成为相对独立的商品生产者、经营者，必然要在市场竞争中求生存、求发展，受市场引导。

这样，市场就成为企业搞活，宏观管好的枢纽。通过国家调节市场，市场引导企业的机制，以协调社会经济系统的顺利运行。

第二节 企业的法律地位

“企业”在经济学和法学上的概念是不同的。经济学中企业是指以盈利为目的的社会基本经济组织。它能聚集资金和劳动力，并把两者有效的结合起来。法律上的“企业”，是指人们自愿集合的基础上依法成立的以盈利为目的的社团法人。

一、企业必须取得法人资格

这是首要问题。法人是民事权利的主体。它是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义务的组织。

民法通则第三十七条规定：

“法人应当具备下列条件：（一）依法成立；（二）有必要的财产或者经费；（三）有自己的名称、组织机构和场所；（四）能够独立承担民事责任。”

上述四个条件缺一不可。

依法成立是首要条件。即使全民所有制企业，虽经上级机关批准，有名称、财产、场地、组织机构。但是如果未经工商行政管理核准发照，缺少依法成立这一首要条件，就不能取得法人资格。

未曾取得法人资格，按规定，就不能够刻制公章，就不能注册商标、刊登广告，银行也不予开立帐户。当然也不能对外签订经济合同。

为什么要规定企业具有法人资格？主要是：

第一，从法律上肯定企业是独立核算的商品生产和经营单位；第二，促使企业内部加强经营管理；第三，改善企业外部经营环境，维护企业合法权益；第四，适应企业对外贸易往来的需要。

二、全民所有制企业的法律地位

全民所有制企业，是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。

企业的财产属于全民所有，国家依照所有权和经营权分离的原则授予企业经营管理。企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、供用和依法处分的权利。

企业依法取得法人资格。以国家授予其经营管理的财产承担民事责任。（民事责任是因违反民事法律规定而产生的一种法律后果）

企业根据政府主管部门的决定，可以采取承包、租赁等经营责任制形式。

企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

企业必须贯彻执行《中华人民共和国全民所有制工业企业法》。

（一）企业的基本权利

企业法用十三条来规定全民所有制企业的基本权利，可以归纳为十二种基本权利：

①生产计划权。企业有权在国家计划指导下，自行安排生产社会需要的产品或为社会提供服务；有权接受或者拒绝任何部门和单位在指令性计划外安排的生产任务；有权要求调整没有必需的计划供应物质或产品销售安排的指令性计划。

②产品销售权。除国务院另有规定之外，企业有权自行销售本企业的产品；承担指令性计划的企业，计划外超产的和计划内分成的产品，企业也有权自行销售。

③物资选购权。对生产所需要的物资，企业有权自行选择供货单位。

④产品定价权。除国务院规定由物价部门和有关主管部门控制价格以外，企业有权自行确定产品价格、劳务价格。

⑤外贸权。企业有权按照国务院规定与外商谈判并签订合同；有权提取和使用分成的外汇收入。

⑥留用资金支配权。企业有权按照国务院规定支配、使用留用资金。

⑦固定资产出租、转让权。企业有权按照国务院规定出租或者有偿转让国家授予其经营管理的固定资产，但所得收益必须用于设备更新和技术改造。

⑧分配决定权。企业有权确定适应本企业情况的工资形式和奖金分配办法。

⑨劳动管理权。企业有权按照国务院规定录用、辞退职工。

⑩机构设置和人员编制权。企业有权决定机构设置及其人员编制。

⑪拒绝摊派权。企业有权拒绝任何机关和单位向企业摊派人力、物力、财力。

⑫参股和发行债务权。企业有权按照法律和国务院规定与其它企业、事业单位联营，向其它企业、事业单位投资，持有其它企业的股份；还可以发行债券。

权利和义务从来都是互相依存互为条件的，没有无义务的权利，也没有无权利的义务。

（二）企业的基本义务

企业法规定全民所有制企业的基本义务，也可以归纳为十二条：

①必须遵守法律、法规，坚持社会主义方向。

②企业应通过职工代表大会或其它形式，实行民主管理，保障职工主人翁地位，维护职工的合法权益。

③企业必须加强和改善经营管理，实行经济责任制，推进科学技术进步，厉行节约，反对浪费，提高经济效益，促进企业的改造和发展。

④企业必须完成指令性计划。必须履行依法订立的合同。

⑤企业必须有效地利用固定资产，保障固定资产的正常维修，改进和更新设备，实现资产增值。

⑥企业必须遵守国家关于财务、劳动工资和物价管理等方面的规定，依法缴纳税金、费用、利润，接受财政、审计、劳动工资和物价等机关的监督。

⑦企业必须保证产品质量和服务质量，对用户和消费者负责。

⑧企业必须节约能源和原材料，努力降低成本。

⑨企业必须加强保卫工作，维护生产秩序，保护国家财产。

⑩企业必须贯彻安全生产制度，改善劳动条件，做好劳动保护和环境保护工作，做到安全生产和文明生产。

⑪企业应当加强思想政治教育、法制教育、国防教育、科学文化教育和技术业务培训，提高职工素质。

⑫企业应当支持和奖励职工进行科学研究、发明创造，开展技术革新、合理化建议和社会主义劳动竞赛活动。

（三）实行经营责任制

经营责任制是近年来在企业改革中取得的一项成功经验。所谓经营责任制，就是国家为了提高经济效益，增强企业活力，根据所有权与经营权分离的原则，通过一定的契约形式，把经营权交给企业，使企业的责、权、利相统一，实行自主经营、自负盈亏的经营管理制度。

企业法中列出的经营责任制的具体形式有承包制和租赁制。

①承包制。它的主要内容是：包上交国家利润，包完成

技术改造任务，实行工资总额与经济效益挂钩。在此基础上，不同企业可以根据实际情况确定其它承包内容。

企业承包上交国家利润的形式有：上交国家利润递增包干；上交利润基数包干，超收分成；微利企业上交利润定额包干；亏损企业减亏（或补贴）包干；国家批准的其它形式。其中，上交利润基数一般以上年上交的利润额或依法缴纳的所得税、调节税部分为准。受客观因素影响，利润变化较大的企业，可以承包前二至三年上交利润的平均数为基数。确定上交利润基数时，可以参照本地区、本行业平均资金利润率进行适当调整。上交利润率递增率或超收分成比例，应当根据企业的生产增长潜力并适当考虑企业的技术改造任务确定。

企业上交利润的方式为：企业按照税法纳税，纳税中超过承包经营合同规定的上交利润额多上交的部分，由财政部门每季返还80%给企业，年终结算，多退少补，确保兑现。

企业承包的技术改造任务，应当根据国家的产业政策、市场需求、技术改造规划和企业的经济技术状况确定。实行工资总额与经济效益挂钩，其具体形式，可根据国家的规定和企业的实际情况确定。

承包企业应当努力完善内部管理制度，严格遵守国家的价格、税收和信贷政策；通过公开招标或国家规定的其它方式确定企业经营者，实行厂长（经理）负责制。同时，要切实加强民主管理，保障职工的民主权利；根据按劳分配原则，确定适合本企业的工资形式和分配办法，使企业经营者和生产者的劳动所得同劳动成果紧密挂钩。

②租赁制。它是在不改变现有财产关系的条件下，企业