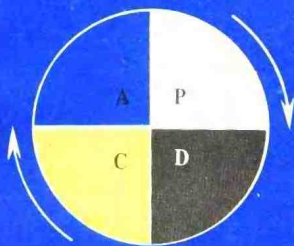


现代企业管理学

罗一新 主编



机械工业出版社

(京)新登字 054 号

本书共 14 章,包括:现代企业管理的原理和组织,几种现代企业管理方法简介,经营决策与计划,营销管理,技术管理,生产管理,质量管理,劳动管理,物资管理,财务管理,人才管理,国外企业管理概况,关贸总协定简介。所有章节附有思考题。

本书内容简练,取材新颖、结构合理,是一本颇具参考价值的企业管理新著。

本书为高等学校适用教材,也可作中等专业学校企业管理教材,各级企业管理人员培训教材,也可供有关人员学习使用。

现代企业管理学

罗一新 主编

责任编辑:王世刚 版式设计:冉晓华
封面设计:曾祥永 责任印制:袁邦友

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南街一号)
邮政编码:100037

(北京市书刊出版业营业许可登记证字第 117 号)

湖南省地球物理化学勘察院印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

开本 787×1092 $1/32$ ·印张:12 $3/4$ ·字数 287 千字

1993 年 10 月第 1 版·1993 年 10 月第 1 次印刷

印数 0001—4000·定价 7.50 元

ISBN 7-111-04074-0/F·552 (X)

前 言

本书是为了顺应我国由计划经济改为市场经济的新形势,弥补现有企业管理教材陈旧落后的不足,在机械工业出版社教材编写室的大力支持下,根据高等学校非企管专业的教学大纲编写的。它较好地反映了国内外企业管理方面的最新成果和动态,汇集了当代企业管理方面的最新信息,比较系统地介绍了企业管理的基本理论和方法。

全书共十四章,分工情况如下:张佳林(第一章第一、二、四节,第十四章)、张灵军(第一章第三、五节)、李坚(第二章第一、三、四、五节,第三章)、张习军(第四章)、李再荣(第五章)、许晓涛(第六章)、罗一新(第二章第二、六节,第七章,第十二章)、郭锦辉(第八章)、胡雁冰(第九章)、易爱良(第十章)、王征安(第十一章)、宋建国(第十三章)。全书由罗一新副教授担任主编,负责拟定编写大纲、修改总纂全书。李坚、张佳林、宋建国同志担任副主编。本书由湖南大学姜彦博教授担任主审。

由于编者水平有限,缺点和错误在所难免,恳请读者批评指正。

编者
1993年7月

目 录

前言

第一章 现代企业管理的原理与组织	1
第一节 现代企业管理的基本概念	1
第二节 现代企业管理的任务和内容	10
第三节 企业领导制度	12
第四节 企业组织机构	18
第五节 企业经济责任制	25
第二章 几种现代管理方法简介	39
第一节 技术经济分析	39
第二节 系统工程	43
第三节 价值工程	48
第四节 网络技术	57
第五节 行为科学	65
第六节 工业工程	70
第三章 经营决策与经营计划	79
第一节 经营思想与经营目标	79
第二节 市场调查与预测	82
第三节 经营决策	89
第四节 经营计划	98
第四章 营销管理	104
第一节 营销管理的意义和内容	104
第二节 市场调查与预测	106
第三节 销售计划和营销计划	106
第四节 市场开拓与营销策略	107
第五章 技术管理	124

第一节 新产品管理	125
第二节 技术改造管理	134
第三节 技术引进管理	137
第四节 技术开发的可行性研究	141
第六章 生产管理	145
第一节 概述	145
第二节 生产过程管理	147
第三节 生产过程管理	164
第四节 生产计划	170
第七章 质量管理	178
第一节 产品质量与全面质量管理	178
第二节 质量体系	189
第三节 质量管理常用的七种统计方法	204
第四节 质量认证	212
第八章 设备管理	227
第一节 设备管理的意义及其内容	227
第二节 设备的选择和评价	229
第三节 设备的合理使用	233
第四节 设备的维护和修理	235
第五节 设备的更新	249
第九章 劳动管理	253
第一节 劳动组织	253
第二节 劳动定额	257
第三节 编制定员	263
第四节 工资、奖励与劳保福利	267
第十章 物资管理	281
第一节 概述	281
第二节 物资消耗定额和储备定额	284
第三节 物资供应计划	290

第四节	物资采购	293
第五节	仓库管理	295
第十一章	财务管理	297
第一节	概述	297
第二节	资金筹集管理	299
第三节	流动资产的管理	301
第四节	固定资产管理	304
第五节	无形资产、递延资产管理	308
第六节	对外投资管理	311
第七节	成本和费用的管理	315
第八节	销售收入、利润及其分配的管理	324
第九节	财务报告与财务评价	328
第十节	企业清算管理	332
第十二章	人才管理	335
第一节	概述	335
第二节	企业人才管理体系	340
第三节	现代企业人才的素质标准	344
第四节	现代企业人才的培训	350
第五节	现代企业人才的考评	352
第六节	现代企业人才的使用	358
第七节	对不同人才的科学管理	362
第八节	现代企业人才的合理流动	364
第十三章	国外企业管理概况	367
第一节	国外企业管理的起源和发展	367
第二节	国外企业集团的组织与管理	372
第三节	国外主要工业发达国家企业管理的特点	376
第十四章	关贸总协定简介	390
第一节	关贸总协定的由来及其作用	390
第二节	关贸总协定的组织机构	393

第三节 GATT 的基本精神与主要条款	395
第四节 贸易技术壁垒协议 (TBT) 主要内容	401
第五节 机遇、挑战和对策	405
参考文献	411

第一章 现代企业管理的原理与组织

第一节 现代企业管理的基本概念

一、现代企业的特征

企业是一种协作生产群体,是由人组成的社会经济组织,是现代经济的基本单位。现代企业是应用现代生产技术,从事生产经营活动的相对独立的经济实体,是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者,是具有一定权力和义务的法人。其主要特征如下:

(1)它是建立在现代生产技术基础上的社会化大生产。与手工业生产相比,现代工业生产拥有先进的技术和装备,生产过程机械化、自动化水平较高;劳动分工精细、协作严密。

(2)它是从事商品生产的经济组织。

(3)它具有独立的经济权益,并为了取得更大的利益,能主动、积极地发展和壮大自己。

(4)它作为整个社会的基本单位,客观上构成了社会经济力量的基础。

二、现代企业的分类

(一)按所有制形式分类

现代企业按生产资料所有制形式可大分为全民所有制、集体所有制、私有制三种。全民所有制,其生产资料归全国人民所有;集体所有制,其生产资料和产品属于一定范围内的劳动者共同所有;私有制的生产资料和产品归私人(个人)所有。

（二）按企业的生产规模分类

工业企业按其生产规模的大小可分为特大、大、中、小型企业四类。其中大、中型又有大一、大二、中一、中二之分。我国划分工业企业生产规模的主要标志是产品的生产能力。也有些行业，是按装机容量、设备数量、或生产性固定资产（原值）来划分的。例如，钢铁联合企业凡年产钢 150 万吨以上，固定资产原值 10 亿元及以上者为特大型企业；年产钢 100 万吨及以上为大型一档企业；60~100 万吨为大型二档企业；30~60 万吨为中型一档企业。10~30 万吨为中型二档企业；10 万吨以下为小型企业。机床制造企业生产性固定资产原值 5 亿元及以上为特大型企业；1~5 亿元为大型一档企业；5 千万~1 亿元为大型二档企业；3~5 千万为中型一档企业；1.5~3 千万为中型二档企业；1.5 千万以下为小型企业。发电企业装机容量 120 万千瓦及以上、生产性固定资产原值 6 亿元以上为特大型企业；装机容量 60 万千瓦及以上为大型一档企业；30~60 万千瓦为大型二档企业；15~30 万千瓦为中型一档企业；5~15 万千瓦为中型二档企业；5 万千瓦以下为小型企业；卷烟企业目前尚未设有特大型企业这一类型。年产烟 80 万箱及以上为大型一档企业；50~80 万箱为大型二档企业；25~50 万箱为中型一档企业；10~25 万箱为大型二档企业；10 万箱以下为小型企业。

（三）按企业的经营方式分类

我国的企业原来的经营方式比较单一：全民所有制企业由中央或地方政府经营；集体所有制企业由集体经营。随着社会主义市场经济体制的推行，现已出现了多种经营方式。我国企业经营方式目前主要有：国家所有，国家经营；国家所有，集体经营；国家所有，个人经营；集体所有，集体经营；集体所有，

个人经营；个人所有，个人经营；合资者所有，联合经营等。

(四) 按企业的组织形式分类

目前，我国企业的组织形式主要有两种：

(1) 单厂企业。即一个工厂就是一个企业。这种形式的企业一般是由在生产技术上有密切联系的若干车间(工段、班组)、一些服务单位(如工具、机修、供应蒸汽等单位)和管理部门所构成。它实行全厂统一经营，统一核算盈亏，统一地处理对外经济联系事务。

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) 各个组成部分实现产品的顺序加工，工艺过程互相衔接。如机械制造工厂的不同车间(工段、班组)往往按毛坯制造、机械加工和成品装配的顺序分别加工。

2) 各个组成部分同时制造工艺性质相同的不同产品。如橡胶工厂中分为生产汽车轮胎、自行车轮胎和胶鞋等部分；服装厂中分为缝制棉布服装、化纤服装和毛料服装等部分；铸造厂的不同车间(或班组)分别担任各种铸件的铸造。

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) 多厂性工业企业(工业公司或总厂，下同)。所谓多厂性工业企业，是指一个企业是由许多工厂所组成的。它是按照专业化协作和经济合理的原则，把许多生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织在一起；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。

多厂性工业企业的具体组织形式很多。

从公司内多个工厂的生产技术联系形式看,主要有以下几种:

1) 按同类产品或相同工艺的工厂组成的专业公司。如电力工业公司、标准件公司、铸造公司等等。由于其所属各厂的产品或工艺相同(或相似),有利于在公司内组织技术交流;有利于按产品分工组织大量生产和进行技术改造。

2) 按工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司。如钢铁联合公司,包括炼铁、炼钢、轧钢等工厂;纺织印染联合公司,包括纺纱、织布、印染等工厂;还有包括农业原料生产在内的农工联合公司等。这种联合形式,有利于加强各生产阶段的联系,缩短产品的生产周期。

3) 整机装配厂和所需零部件生产厂联合的公司。它是按协作配套组成的,即围绕某种产品,把主机厂、辅机厂、零部件厂、工艺协作厂等组织在同一个公司中,如汽车工业公司、自行车工业公司、缝纫机工业公司等。这种公司有利于产品的配套和新产品的发展,有利于零部件生产专业化,提高产品质量和生产效率。

4) 以综合利用物资为基础的联合公司。如以石油为原料生产各种油类和化工产品的石油化工联合公司,以煤炼焦为主并从炼焦余气中提取焦油、苯、氨等产品的焦化联合公司等。这种形式的联合公司,有利于综合利用物资,使物尽其用,降低成本和防止环境污染。

5) 把新产品研制厂和产品制造厂联合起来,组成专业公司。这种公司以新产品研制厂为主,新产品研制成功,即按专业分工交由各制造厂生产,公司统一销售。这种组织形式有利于发展新产品。

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。如铸造、锻造、电镀、机修、运输等工业公司。

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公司;从公司的所有制性质看,有全民所有制工厂组成的工业公司,有集体所有制工厂组成的工业公司,也有全民所有制和集体所有制工厂混合组成的工业公司;还有私营公司;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甚至还有跨国公司。

多厂性工业企业所属的工厂,如果不是自负盈亏,则只能视作该公司所属的生产单位而已,不能算作企业。如果公司及其下属工厂都是实行独立核算的,是自负盈亏的,则应将它们分别作为独立的企业看待。

按照一定的原则把分散的企业组织成多厂性工业企业,是科学技术进步和社会化大生产发展的客观要求,具有很大的优越性。组织多厂性工业企业的优越性在于,它能科学的进行分工协作,更合理地组织生产力,生产效率高,节约人力、物力和财力;也能及时应用新的科学技术成果,不断提高生产技术水平,发展新产品。所以,它是现代工业的重要组织形式。但是,组织多厂性工业企业也是有条件的,被组织在一起的工厂,它们在技术上或经济上是有关联的,是自愿的,公司要有一个精明干练的组织机构,能把公司产供销、人财物统管起来,公司、各分厂的经济利益能得到合理的确认。

(五) 按企业的生产类型分类

其分类方法和类型见表 1-1。

表 1-1 工业企业的主要分类方法和类型

分类方法	企业生产类型	特 点
按加工 方式划分	装配型	通过对零件的加工和装配制成产品
	装置型	通过装置对原料加工,使其发生质的变化
按制造 工艺划分	合成型	把不同的成分(零件)合成或装配成产品,如水泥厂、汽车制造厂
	分解型	原料经加工处理后分解成多种产品,如炼油厂、焦化厂
	调制型	改变加工对象的形状或性能而制成产品,如钢铁厂、橡胶厂
	提取型	从地下、海水中提取产品,如煤矿、油田等
按生产 过程划分	单线型	生产过程各工序依次直线排列,如织物染色过程、电镀过程
	组合型	生产过程开始由若干个小的单线型过程组成,逐步合并成一个生产过程,如电器的装配、各种机械的装配
	扩散型	从一个生产过程,逐步分化为几个小的生产过程,分别制成不同的产品,如石油化工厂
按产品生产 重复性划分	单件型	产品品种多,每一品种一般仅仅制造一次,以后很少重复制造
	分批型	品种有限,产量较大,周期性重复地成批生产
	连续型	连续不断地大量生产某一种(或少数几种)产品
按任务确定 方式划分	订货型	按用户订货生产
	预计型	按市场预测生产
按机器设备 排列方式 划 分	直线型	按产品加工的顺序来排列各种不同的设备,或称产品型
	机群型	把同种的加工设备排列在一起
	移动型	产品固定放置一个地方,把机器设备搬来进行加工,如造船

注:一个企业往往是几种生产类型同时存在。

三、企业管理的性质与职能

企业的中心活动是生产经营活动。企业管理就是对企业生产经营活动及其有关工作进行计划、组织与控制的一系列活动。

企业的生产经营活动,大致可分为生产管理和经营管理两大部分。生产管理是指在企业内部进行的生产活动,其中包括基本生产活动、辅助生产活动、生产与技术准备活动等;经营管理是涉及到企业外部、联系到社会的生产、流通、分配与消费活动的经营活动,它包括原材料和能源等物资的采购与供应、劳动力和设备的调整与补充、资金的筹集和运用、市场的调查研究、产品的销售和售后服务。

企业管理学是一门横跨社会科学与自然科学的边缘科学,属于广义的经济科学的范畴。其研究对象是研究企业在国家政策指导与法规约束下,如何围绕生产经营活动合理地组织生产力及正确处理生产关系;其任务是研究和揭示企业管理的客观规律。

(一) 企业管理的性质

1. 企业管理二重性

企业管理具有二重性,即其性质是二重的,这是马克思主义关于管理学的最重要的基本理论。所谓二重性,是指企业管理既具有自然属性又具有社会属性。企业管理的自然属性是企业管理所具有的组织、指挥和协调生产的特性,它反映了现代社会化大生产过程中协作劳动本身的要求,是各种不同的社会生产方式都可以共有的一系列科学方法的思想。企业管理的社会属性是企业管理所具有的监督职能,它反映了生产资料所有者或统治阶级的意志,受到一定生产关系的影响和制约,是为一定的经济基础服务的。

企业管理二重性的内涵包括：企业管理二重性是通过两种企业管理职能表现的，即通过企业管理的“指挥劳动”职能来表现企业管理的自然属性，通过企业管理的“监督劳动职能”来表现企业管理的社会属性。企业管理的二重性是商品二重性所决定的。因为商品既有使用价值又有价值；生产商品的劳动既是创造商品使用价值的具体劳动，又是创造商品价值的抽象劳动。所以，企业管理既是对使用价值生产过程的社会劳动的管理，又是对价值增殖的过程的管理，前者表现为企业管理的自然属性，后者则表现为管理的社会属性。

企业管理二重性决定了在不同的社会生产方式下，企业管理具有两个重要特点：

(1) 企业管理的共性，主要反映企业管理的自然属性。无论什么社会，按社会化大生产客观规律要求组织社会生产是企业管理的共性。不论什么国家和民族的管理思想和经验，只要是反映社会化大生产客观规律要求的，就都可以相互吸收。

(2) 企业管理的个性即企业管理的社会属性。它是由生产关系的性质所决定的。资本主义企业管理的社会属性特点，集中表现在榨取剩余价值的职能上；社会主义企业管理的社会属性特点，则主要表现在维护和加强集体劳动的职能上，它具有国民性、民主性和群众性等管理特性。

明确企业管理二重性的特点，对于我们有选择地、有批判地吸取国外企业管理理论和管理方法，具有重要的指导意义。

2. 企业管理的必要性

企业管理的性质除了二重性外，就是必要性。无论什么社会，只要有协作劳动，就需要管理。管理是共同劳动所必需的。共同劳动的分工越细、规模越大，技术越复杂，管理也就越重要。

（二）企业管理的职能

企业管理的性质须通过管理职能体现。由于企业管理具有二重性，因而，它也就同时具有两方面的基本职能，即合理组织生产力的职能和维护生产关系的职能。由于生产过程是生产力和生产关系的统一体，所以这两个方面的基本职能又总是结合在一起同时发生作用的。

企业管理的基本职能是通过一些具体职能来实现的。关于现代企业管理的具体职能，目前国内外尚无统一认识，我们认为，它主要包括以下内容：

1. 决策与计划

企业决策分为经营决策与非经营决策两大类。经营决策是企业的根本决策，它是利用预测技术并结合企业的实际情况，确立企业目标，然后制定出多种实现企业目标的可行方案，经技术经济评价后，选出最优方案。经营决策的正确与否，关系到企业的生存与发展。

计划是企业生产经营活动的行动纲领，是为了实施企业决策所作出的具体安排。它包括目标与任务，完成任务所需的人、财、物、信息、进度、时间、手段与措施。

2. 组织

组织是落实计划的现实步骤，是指人财物的配备，主要是安排人员。如设立机构、配备人员、合理分工、明确责权等。

3. 指挥与监督

指挥是为了实现统一目标、互相配合、协调一致的行动而发布命令的行为。企业管理机构与人员分为直接指挥机构与人员和职能管理机构与人员两类。前者是企业管理的领导，有直接指挥下属的权力；后者为企业管理的参谋，仅负责具体业务工作，无指挥权。统一的指挥与调度，是实施企业决策与计

划的基本条件。

监督是指利用现场检查,迫使被管理者遵守制度或服从命令的行为。监督包括上下左右的监督。下级应当接受上级监督。上级也应接受下级监督,同级单位和个人也可以互相监督。民主监督是企业管理的重要保证。

4. 协调与控制

在企业计划执行过程中,将实际情况与原定的目标、计划、标准进行比较,找出偏差或发现新的问题,分析原因,采取措施,这就是企业管理的协调与控制职能。协调是目的,控制是手段。

必须指出的是,企业管理的上述职能是一个统一的整体,它们为着企业生产经营活动,既相互依存、相互制约,缺一不可,又各自发挥着独立的作用。

第二节 现代企业管理的任务和内容

一、企业管理的任务

(一) 企业管理的总体任务

从宏观上讲,企业管理的总体任务是指企业对国家与社会承担的责任或义务,它包括精神文明和物质文明建设两个方面。精神文明建设的任务是:加强企业文化建设,坚持企业的社会主义发展方向,树立正确的价值观念与经营思想。物质文明建设的任务是:加强企业经济建设,增强企业生产经营能力,提供适销对路、物美价廉的产品;提高经济效益,增加国家财政收入,增加职工收入,改善职工生活。

必须强调的是,企业管理的总体任务是以提高企业经济效益为中心的。生产适销对路的产品是提高经济效益的前提,增加国家财政收入与职工收入是提高经济效益的结果,精神