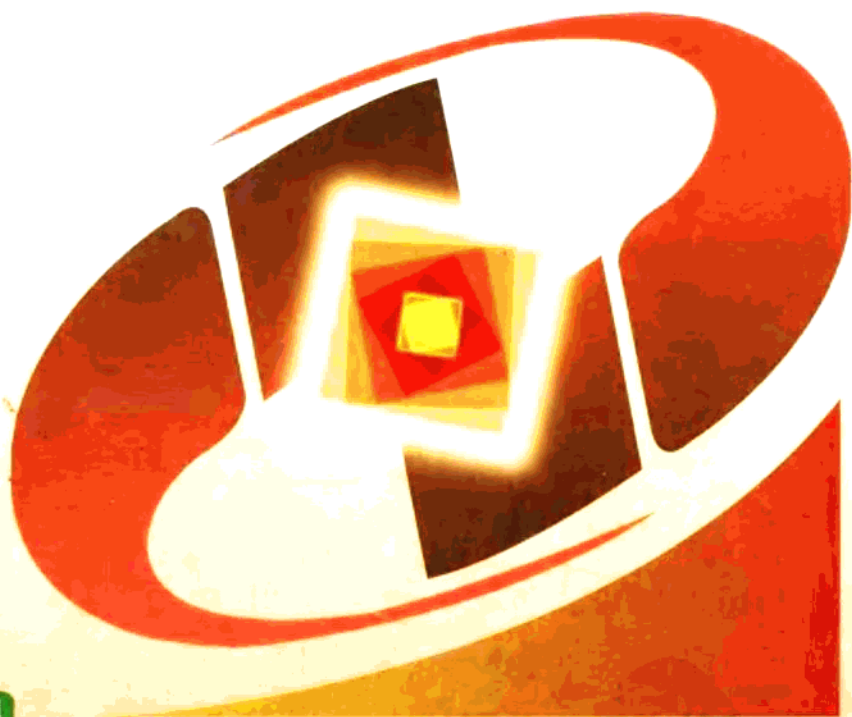


技工学校经营核算专业教材

企业管理基础知识



中国劳动出版社

编写说明

为适应我国社会主义市场经济发展的需要,满足企业对经营核算专业人才的需求,我们组织编写了技工学校经营核算专业教材。教材的组织编审工作从培养目标出发,贯彻教改精神,坚持理论与实践紧密结合,突出基本技能的培养,注重科学性和实用性。同时为方便教学,还配套编写了习题册。

此次编审出版的教材有:《统计基础知识》、《会计基础》、《企业会计》、《经济法基础》、《企业管理基础知识》、《市场营销》、《实用计算技术》、《英语》、《会计电算化》、《会计操作技能与实习》等10种。

这批教材的编审工作得到了湖北省、湖南省劳动厅教研室的大力支持和协助,特别是湖北省劳动厅教研室在教材的调研、组稿及编审等方面做了大量工作,在此表示衷心的感谢。

由于编写时间仓促,经验不足,缺点疏漏在所难免,请广大读者提出宝贵意见,以便在今后的修订中不断提高。

劳动部教材办公室

1997年7月

目 录

第一章 企业管理概述.....	(1)
§ 1.1 企业	(1)
§ 1.2 企业管理的职能和任务	(8)
§ 1.3 企业管理的基本原理、原则和方法.....	(11)
第二章 经济信息.....	(19)
§ 2.1 经济信息的概念和作用	(19)
§ 2.2 经济信息的内容和来源	(21)
§ 2.3 经济信息的搜集和处理	(23)
第三章 经营决策与计划.....	(27)
§ 3.1 经营决策的原则与类型	(27)
§ 3.2 经营决策的程序	(29)
§ 3.3 经营决策的方法	(32)
§ 3.4 经营计划	(40)
第四章 生产管理.....	(46)
§ 4.1 生产管理的内容和任务	(46)
§ 4.2 生产过程组织	(49)
§ 4.3 生产作业计划	(54)
第五章 购销管理.....	(59)
§ 5.1 采购管理	(59)
§ 5.2 销售管理	(65)
第六章 储运管理.....	(69)
§ 6.1 储运管理的作用和任务	(69)
§ 6.2 商品储存	(71)
§ 6.3 商品运输	(76)
第七章 设备与工具管理.....	(83)
§ 7.1 设备的分类和选择	(83)
§ 7.2 设备的使用和更新	(85)
§ 7.3 工具管理	(88)
第八章 全面质量管理.....	(90)
§ 8.1 全面质量管理概述	(90)
§ 8.2 全面质量管理的内容	(92)
§ 8.3 全面质量管理的基本方法	(95)

§ 8.4 质量管理小组活动.....	(99)
第九章 劳动管理	(102)
§ 9.1 劳动组织与劳动定额	(102)
§ 9.2 劳动生产率	(105)

第一章 企业管理概述

§ 1.1 企 业

一、企业的概念和特征

企业是根据市场要求从事生产、流通或服务等活动，依法自主经营、自负盈亏、自我约束的商品生产和经营单位，并独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

企业是一个历史的经济范畴，它是生产力发展到一定水平的必然结果，是商品经济的产物，随着商品经济的发展而发展。

在原始社会，由于生产力水平极其低下，这就形成了以血缘关系结合起来的、并以氏族组织作为社会经济活动的基本单位。

在奴隶社会，大批奴隶被奴隶主分配在不同的劳动组织中强制劳动，没有人身自由，奴隶主的庄园就成了奴隶社会经济活动的基本单位。

在封建社会，由于自给自足的自然经济占统治地位，家庭就是经济组织的基本形式，到封建社会末期和资本主义初期，由于商品生产和商品流通的发展，以一家一户为单位的经济活动形式，已经不能适应社会化商品生产和商品流通的要求，于是就出现了企业这样的经济组织。

企业是资本主义制度下产生的，是适合资本主义经济发展要求的。但是，在社会主义制度下为什么仍然要用企业这种形式来组织经济活动呢？这是因为，在社会主义制度下还存在着大规模的商品生产和商品交换，存在着产生企业的经济条件。社会经济活动的组织形式，不能脱离和超越当前生产力的发展水平。

作为一个企业，它具有以下五个方面的基本特征。

1. 经济性

人类得以生存，社会得以发展，其根本条件在于人们从事经济活动。企业的产生和发展是以进行经济活动为主要内容的，而不是从事文化、教育、军事或政治等活动。因此，企业是人们从事生产活动的场所，是现代社会的经济单位。

2. 盈利性

企业不仅是一般性的经济组织，它还必须是盈利性的经济组织。盈利是企业最基本的特征，也是区分企业和非企业的主要标志之一。盈利性要求企业实行独立核算，自负盈亏，对生产经营过程中活劳动和物化劳动消耗进行正确的计算和严格的监督，对投入和产出、费用和效益进行全面的比较，以提高经济效益，获得利润。

3. 独立性

企业应具有独立地进行生产经营活动的权利，如经营决策及其实施权。只有具备经营上的独立性这个条件，企业才能根据市场情况的变化，灵活地开展各项经济活动，发挥经济实体的作用。应当明确的是，在社会主义制度下，一方面由于经营权与所有权的分离，无论是

全民所有制或是集体所有制企业，都是自主生产经营、自负盈亏的社会商品生产者和经营者；但另一方面企业的生产经营活动必须接受国家计划的指导并受到国家的有关方针、政策、法律、条令以及各种宏观调控手段的制约。因此，企业的独立性也只能是相对的。

4. 组织性

企业作为一个经济实体，既受外部环境的约束与控制，又要保障本身的生存和发展。所以从其产生的第一天起，就决定了它必然是一个组织化的机构，即借助于一定的组织机构来开展整个经营管理活动。企业的这种组织性反映在生产结构上，就表现为具有能适应现代化机器体系、复杂的技术装备、科学而又合理的生产经营组织和劳动组织等一系列社会化大生产的特点。

5. 法人地位

法人是指按照法定程序设立，有一定的组织机构和一定的财产，并能以自己名义享有民事权利，承担民事义务的社会组织。企业取得法人资格就意味着企业要按照国家颁布的有关法规、程序向国家工商行政机关申请登记，领取企业经营执照。这样，企业在经济上的独立性可以受到法律保护；在经济责任方面受到有关法律的约束；在企业活动中具有诉讼当事人的资格，可以以企业的名义行使起诉、应诉、控告、辩护等权利。

上述五个方面，既是企业的基本特征，也是企业所必须具备的基本条件，它们之间是相互联系的。企业只有同时具备以上五个基本条件才能保证其应有的权力、经济利益和应承担的经济责任，才能充分发挥其在社会经济活动中的重要作用。

二、企业的分类

我国现阶段的企业大体包括以下几种类型：

1. 按照所有制形式划分的企业类型

(1) 国有企业 国有企业是社会主义市场经济的主要基本形式，其特点是，生产资料属全民所有，国家依照企业所有权和经营权适当分离的原则，授权企业法人经营管理企业对国家授予其经营管理的财产享有占有权、使用权和依法处置的权利。国有企业在我国企业中居于主导地位是国民经济的支柱。这是由于国有企业比集体、私营企业能更多地代表国家的利益和消费者的权益；由于国有企业经过建国后 40 多年的建设，在企业规模、人员素质、资金、技术、物质设备等方面都比其他所有制形式先进，体现了较先进的生产力水平。在我国国有企业主导作用的发挥，关键在于深化企业改革，转换经营机制，增强企业活力，使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立经济实体。

(2) 集体企业 集体企业是社会主义市场经济的另一种基本形式，它与国有企业共同构成我国企业的主体。其特点是生产资料归一定范围内的劳动者共同占有。主要包括城镇集体企业、乡镇集体企业，以及供销合作社、合作工厂（商店）等合作企业。改革开放以来，以乡镇企业为代表的集体企业有了迅猛的发展，已成为一股不可忽视的重要的经济组织力量。

(3) 个体、私营企业 个体、私营企业是指企业资产属私人所有，是营利性经济组织。其基本特点是企业主对企业资产享有私人所有权，依法行使对资产的占用、使用、处置和收益的权利；私营企业雇佣一定的人员从事生产经营活动，企业主主要从事管理工作，不一定亲自参加生产劳动。我国现阶段允许个体、私营企业在法律规定的范围内存在和发展，它是社会主义市场经济的重要组成部分。国家维护个体、私营企业的合法权利和利益，对个体、私

营企业继续鼓励、引导，使之健康发展。

(4) “三资”企业 “三资”企业包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资企业。“三资”企业的特征：一是，企业的外方投资者，可以是外国企业、个人及其他经济组织；二是，企业必须设在中国境内；三是，中外双方对企业债务所承担的责任，仅以其注册资本为限，负有限责任；四是，企业取得中国法人资格后，必须遵守中国的法律，受中国政府的管辖，其权益受中国法律的保护。

(5) 联营企业 联营企业指的是在经济领域中，以经营要素为主要内容所形成的两个以上企业的横向经济联合实体。这种组织按照所有制形态，有全民所有制企业之间的联合，全民所有制企业与集体所有制企业之间的联合，全民所有制企业与外资企业、私营企业之间的联合等。通过联营或合营所组成的联合体，是一种股份制的企业，经工商行政管理部门注册登记，成为新的企业法人组织。

2. 按照组织形式划分的企业类型

(1) 独资企业 独资企业是指由国家或公民个人单独出资兴办的企业。我国除国有企业外，还有私人投资的独资企业和外商投资的独资企业。独资企业的投资者对企业资产拥有所有权。

(2) 股份制企业 股份制企业是以资金入股方式组建的经济组织。股份制企业具有不同形式，主要可分为有限公司、无限公司、两合公司、股份有限公司和股份两合公司五种。其中股份有限公司比较普遍。

(3) 企业集团 企业集团是指以大中型骨干企业、科研单位为主体，由若干企业在平等、自愿、互利的基础上，按照共同制定的章程和协议组成的多层次组织结构，以实行资产、经营一体化，且组织化程度很高的一种组织形式，是横向经济联合的高级形态。企业向集团化方向发展，是商品经济发展到一定阶段所出现的必然趋势，也是企业间在激烈竞争中寻求发展的结果。

3. 按照职能任务划分的企业类型

由于在国民经济中所处的地位和所承担的职能任务不同，可以把企业分为工业企业、农业企业、商业企业、物资企业、金融企业、保险企业、运输企业、邮电企业、旅游企业、房地产企业等类型。工业企业和农业企业统称为生产型企业，是国民经济的重要支柱，处于主导地位；商业企业和物资企业统称为流通型企业，是社会再生产的中介，也是联系工农业生产、沟通城乡交流的桥梁和纽带；其他企业则属于服务型企业，它们是国民经济的重要组成部分，对生产和流通的发展起着先导与保障作用。

对上述某一企业类型，如果按照具体承担的不同职能任务，还可以进一步划分企业类型。如商业企业，可以进一步划分为商业批发企业、商业零售企业、饮食服务企业、商办加工企业、商业储运企业以及代理服务企业等。

三、企业的组织结构

企业为了实现其经营目标，保证各项业务活动的有效进行，必须建立由若干职权范围不同的部门组成的组织机构。有些机构是平行的，其相互之间的关系是分工协作关系；有些机构是垂直的，其相互之间的关系是隶属关系。这些分工协作、领导隶属关系贯穿起来的职能机构的总体，就是企业组织机构。

企业组织机构，是随着企业生产经营活动的发展而逐渐发展和完善的。企业生产经营规模越大，人数及管理工作量越多，分工和专业化程度越高，组织机构在管理中的重要性也就越突出。按照各种机构在企业管理分工体系中的职能，可分为领导机构、监督机构、生产机构、职能机构、行政事务机构及附属事业机构等。其中，生产经营机构是企业组织机构的主体，它的规模 and 专业化程度决定着其他机构的建立。

1. 建立企业组织结构的原则

建立科学合理的组织结构，必须从企业的经营目标和任务出发，遵循精简、统一、调节和效能原则。

(1) 精简原则 亦称必要原则，即在组织结构和管理人员符合生产经营需要的前提下，使企业的工作部门、组织机构和管理层次尽可能地简化，管理人员尽可能减少。精简原则的要求是：首先，企业配备的人员数量与应完成的任务相适应，没有人浮于事，浪费人力资源的现象；其次，科（室）、车间、班（组）的划分粗细适当，都有明确的职责范围和足够的工作量；再次，设置的经营环节、管理层次都是必要的，没有多余的环节和层次。组织机构的精简，关键在于精，应以精求简。

(2) 统一原则 亦称协同原则，即把企业的组织结构建成一个有机的统一的整体，使各机构、各环节、各层次之间相互配合，协同运转。统一、协同是任何组织的内在要求。只有高度统一，整个组织结构才能协调一致，顺利实现企业目标。统一的内容很多，主要有：经营目标要统一、职责划分要统一、规章制度要统一、指示和命令要统一。同时，要注意在统一领导下，给下级适当授权，处理好集中统一与分级管理的关系。

(3) 自动调节原则 亦称责权一致原则，就是使企业组织中的每一部门，都有相对的独立性，能在上级赋予的职权范围内自主地履行职责，使职责的实现过程适应客观环境变化的要求。自动调节能力是企业组织结构活力大小与应变能力强弱的集中表现。要使企业组织结构真正能够自动调节，一个关键的条件，就是要保证组织中各个部门的责任与职权相对应。只有职权，没有责任，就有可能滥用职权；反之，只有责任，没有职权，则无法履行责任。

(4) 效能原则 亦称有效原则，这是建立组织结构的一项综合性原则。效能是指企业实现经营目标的效果和管理效率。效果是组织活动所产生的经济的社会的成果；效率是组织运动的速度。两者的结合就是组织效能。考察企业组织结构的效能，归根结底，要以投入和产出的比较，即经济效益为根本标志。

2. 企业内部管理层次的划分

(1) 确定企业管理层次的依据 管理层次，是指企业最高领导人到基层工作人员之间隶属关系的数量。在规模较大的企业里，由于职工人数多，从事的业务工作和管理工作比较复杂，企业领导人不可能直接指挥和管理每一个工作人员，必须设置几个管理层次，逐级实行管理。

管理层次的数量取决于领导人的有效管理幅度、企业经营规模大小和业务复杂程度。

管理幅度是企业一个领导人员能够有效地指挥和监督下一级人员的数量界限。企业领导人受很多主观因素和客观因素的影响，能够直接、有效地指挥下一级人员的数量是有一定限度的。超过这个限度，就不能进行有效的管理。有效的管理幅度与管理层次成反比，有效管理幅度大，管理的人数多，管理层次就可以减少；反之，管理层次则可能增加。管理幅度是确定企业管理层次的基本因素。

企业经营规模的业务复杂程度是确定企业管理层次的客观条件。在一般情况下，企业经营规模大、业务复杂，管理层次就应适当增加；企业经营规模小、业务简单，管理层次也就少。

(2) 各个管理层的管理职能 企业的管理层次，按其所处的地位，可分为高层、中间层和基层三个不同管理职能的管理层。

最高经营管理层，亦称战略决策层。其主要职能是：从企业的全局出发，对其生产、经营活动实行统一领导、综合管理；制定企业目标，经营方针；进行实现企业目标的战略决策等。

中间管理层，亦称战术决策层。其主要职能是：为实现企业总目标而制定各个部门、经营单位的分目标；拟定和选择实施方案、策略、步骤、方法和程序；按部门和单位分配资源、资金，协调关系；评价经营成果，以及提出纠正偏离企业目标的措施等。

基层管理层，亦称作业层。其主要职能是：按规定的方法、步骤和程序组织实施上级管理层所制定的目标、计划，协调基层组织内部关系，完成生产、经营作业。

3. 企业内部组织结构的形式

企业内部不同的部门和不同的管理层次相结合，形成各种不同的组织结构形式。与生产经营要求相适应的组织结构形式，可以提高机构的活力和功能，保证企业生产经营活动的正常进行。

(1) 直线制 这是一种最简单的组织结构形式，即由厂长、经理直接或通过一个中间管理环节领导和管理基层工作人员的一种组织结构形式。这种组织结构形式，一切指挥和管理的职能都由各级行政领导直接执行，下面不设职能机构，一级领导一级，从上到下形成一条直线，所以叫做直线制，如图 1.1 所示。直线制是一种早期企业管理组织形式，它的优点是：管理直接、方便、迅速，上情下达快，下情上传快；缺点是：要求领导者素质高，知识面广，工作量大，易形成一言堂，企业受个人因素影响大。因此，它只适应于规模小、人员少、生产经营活动比较简单的小型企业。

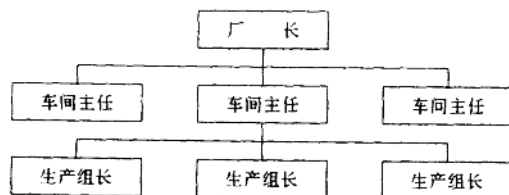


图 1.1 直线制示意图

(2) 职能制 即在企业内部除设置生产经营业务部门外，还在企业各级行政领导者之下，按管理的专业分工设置若干平行的职能管理部门，各职能部门在其职权范围内有权向下级管理层发布命令和指示，进行指挥。下级企业行政领导既要听从上级行政领导人的命令，又要服从上级各职能部门的指挥，如图 1.2 所示。这种组织形式的优点是：管理职能分工专业化，充分发挥了职能管理人员的作用；缺点是：易令出多门，破坏领导必须统一的原则。因此，大多数企业未采用这种组织结构形式。

(3) 直线职能制 这是在直线制的基础上，吸收职能制重视专业职能管理作用的优点而形成的一种新的企业组织结构形式。厂长、经理对业务经营部门及职能部门，均实行直线式的垂直领导。但职能部门与业务部门之间只是平行关系，而不是领导关系，如图 1.3 所示。职

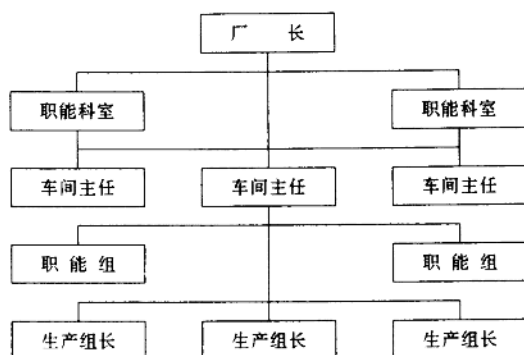


图 1.2 职能制示意图

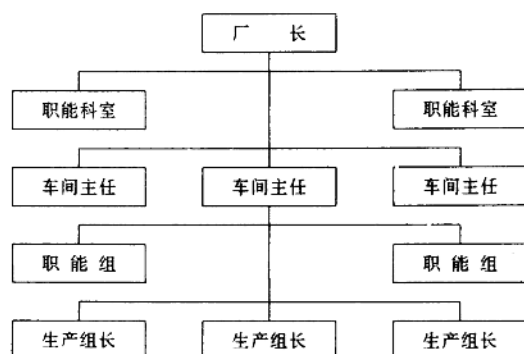


图 1.3 直线职能制示意图

能部门的管理人员是厂长、经理的助手和参谋。直线职能制是一种比较完善的组织结构形式，是大中型企业普遍采用的形式。

(4) 事业部制 这是在企业最高行政领导者统一领导下，按产品、地区或市场划分出若干半独立经营单位，类似分公司的一种组织形式。每个事业部都是实现企业目标的基本经济单位，实行独立核算、自负盈亏。企业的最高管理层主要负责研究和制定方针、政策，不管日常行政事务，对事业部的管理只保留人事决策、财务控制、定价幅度、生产（销售）和利润定额等。事业部可以根据自己生产经营活动的需要设置组织机构，如图 1.4 所示。目前，一些大型企业已逐步采用这种组织结构形式。

四、企业的责任和权利

1. 企业的责任

企业的基本责任，是指企业在其生产经营过程中对国家、对社会和自身所履行的各种经济和社会义务。

(1) 企业对国家的责任 社会主义企业应在国家法律和政策许可的范围内从事生产经营活动。企业必须按照税法完成增值税、营业税、所得税等税款的缴纳任务，按照承包或租赁合同承担合同责任。企业在经营过程中完不成上缴国家税金、利润任务，应承担欠收自补的

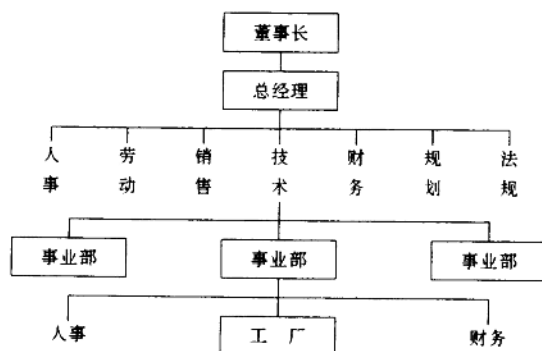


图 1.4 事业部制示意图

责任。欠收自补资金包括：企业风险抵押金、工资储备资金、留利等。企业发生经营性亏损，领导班子和职工应当根据责任大小承担相应的责任。

(2) 企业对社会的责任 企业在生产过程中，不仅要重视经济责任与效益，而且要重视社会效益。要遵守社会主义职业道德，反对弄虚作假、以劣充优、损公肥私、营私舞弊等损害社会公共利益的一切不法行为。企业之间要在竞争中搞好协作，以保证社会经济协调、稳定的发展。

(3) 企业对消费者的责任 企业必须为消费者生产和提供适销对路、物美而价格适当的商品，提供良好的环境和服务，以满足消费者日益增长的物质和文化的需要。

(4) 企业对职工的责任 企业必须为职工提供良好的工作和生活条件，确保职工身心健康和文化素质的提高。并在扩大业务、增加企业积累的基础上，使职工收入不断得到增长。

2. 企业的权利

企业的权利，指的是企业应具有法定权利界限，即企业对其所属的劳动力、生产资料和经济权益，在法律限度范围内所具有的使用权和支配权。统称为经营权。

企业的经营权问题，是我国国有企业在现阶段的一个特殊问题。一方面，国有企业生产资料属于国家所有，企业必须接受国家的统一管理；另一方面，作为一个经济组织它又要独立地进行生产经营活动，就必须解决所有权与经营权的适当分离问题。1992年国务院下达的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》明确规定，国有企业具有下述经营权：生产经营决策权；产品、劳务定价权；产品销售权；物资采购权；进出口权；投资决策权；留用资金支配权；资产处置权；联营、兼并权；劳动用工权；人事管理权；工资、奖金分配权；内部机构设置权；拒绝摊派权等。

企业在获得上述权利后，具备了成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产、经营者的基本条件，具有自我改造和自我发展的能力。自主经营是企业作为法人实体的基本权利。赋予企业充分的经营自主权，是转换企业经营机制，把企业推向市场的前提条件。社会主义市场经济的重要特征是，一切企业都应当作为经济运行主体进入市场，平等竞争，优胜劣汰。企业如果没有根据市场供求变化去自主做出经营决策，并合理调配人、财、物、产、供、销的自主权，也就不能对自己经营的盈亏结果负责。

企业明确自身的责任和权利，有利于企业处理好国家、企业、职工三者利益的关系，处

理好坚持盈利和承担社会责任的关系，以及企业同消费者之间的关系；有利于实现企业自主经营，良性发展，提高企业的社会价值，为社会主义建设事业做出更大的贡献。

§ 1.2 企业管理的职能和任务

一、企业管理的概念及其作用

管理，就一般意义来说，是人们为了达到一定目的而有意识、有组织地对管理对象发生作用的社会活动。

企业管理是对企业生产经营活动的统一和优化而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。

根据管理对象的不同范围，可以把管理划分为经济管理、政治管理、军事管理、文化艺术管理、科学技术管理、教育管理等。而经济管理又可分为国民经济管理、部门经济管理和企业管理。

企业管理是一种重要的社会资源，它对企业的生存、发展以及整个社会经济发展有着重要的作用。

企业管理是合理组织生产、经营过程的必要手段。现代企业有着精细的分工和紧密的协作，更需要有科学的管理来组织生产和经营过程，以便能够高产、优质、低耗、按期地生产社会需要的产品。

企业管理是先进技术充分发挥作用的重要保证。现代企业是用先进技术装备起来的，它具有大型化、连续化、自动化、高效化的特点。充分地发挥先进技术的作用，可以使企业获得较高的生产效率和经济效益。但是先进技术装备必须要有先进的管理作为组织保证，才能发挥先进技术的应有性能，保证先进技术装备安全、均衡、顺利、高效地运行。

企业管理是使企业适应外部环境变化的重要条件。现代企业必须面向市场，适应外部环境变化，才能获得生存和发展。面对复杂多变的外部环境，特别是剧烈的市场竞争，必须加强企业管理，及时有效地调整自己的生产经营活动，才能使企业及时获得各种信息和各项生产资源，生产出社会需要的产品，有效地销售出去并占领市场。

企业管理是加强社会主义精神文明建设的必要手段。通过思想教育和管理实践，对职工进行爱国主义、集体主义、社会主义和共产主义的教育；树立艰苦奋斗、献身“四化”的企业精神；培养“三老四严”、良好职业道德、文明办企业的厂风、厂纪或店风、店纪；不断提高职工的文化水平和技术管理素质，不断加强社会主义精神文明建设。

二、企业管理的职能

企业管理职能是指企业实行科学有效管理所具备的基本工作内容。

马克思在分析资本主义企业管理时曾指出：“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独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性”。马克思这里所说的“监督”和“指挥”就是指管理。

企业管理的二重性，即：企业管理具有合理组织生产力的一般职能和维护与完善生产关系的特殊职能。整个企业管理过程就是这两种基本职能共同发生作用的过程。在实践中，管理的基本职能是通过一系列的具体职能来实现的。不同时期的管理学者对管理职能有不同的

划分方法，但就其实质可以归纳为：计划、组织、指挥、协调和控制五种主要职能。

1. 计划职能

计划职能是通过对市场需求和外界环境变化的预测和分析，结合本企业的实际，决定企业目标和规定实现目标的途径、活动。计划职能是企业管理的首要职能，它包括预测、决策和制定措施三个主要阶段，是实现组织、指挥、协调、控制职能的前提。

2. 组织职能

组织职能是为了实现企业既定的目标，而在企业内部建立科学的组织机构，制定明确的岗位责任制，合理地配备人员，并通过合理的工资、奖励制度和思想政治工作，激励和调动企业职工的主观性、积极性和创造性，使生产要素形成有序的有机整体。

3. 指挥职能

现代工业企业分工精密，协作关系复杂，因此必须建立强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统，通过统一的命令以保证生产过程的高度连续性和均衡性，使企业内部各部门、各系统的互相配合步调一致。

4. 协调职能

工业企业在执行计划和实现企业经营目标的过程中，总会出现这样或那样的不平衡以及事先无法预见的矛盾，这就需要通过协调（包括日常的调度），妥善地加以解决。企业的协调工作既包括企业内部纵向的各个管理层次，也包括横向各职能科室的协调，其协调职能也包括本企业与其他企业、企业与政府部门等外部社会环境的协调，以使企业内部的生产组织、技术条件与客观环境的变化相适应。

5. 控制职能

企业管理的控制与监督是根据企业内部和外部的反馈信息按既定的计划 and 目标，对生产经营活动进行监督和检查，以便发现偏差，寻找原因，并及时采取纠正措施。管理控制的内容主要有生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等。控制的方法有预先控制、现场控制和反馈控制等。

三、企业管理的基本任务

企业管理的任务，是由企业的性质、地位和作用决定的。尽管企业在国民经济中所处的地位和所承担的任务各不相同，但就企业管理本身来讲，其基本任务是相同的。即：在国家方针、政策和计划的指导下，按照客观经济规律的要求，通过对企业的人力、物力和财力实行有效的计划、组织、指挥、监督和调节，充分调动企业职工的积极性，来保证生产经营过程的顺利进行，力争以最少的劳动耗费取得最佳的经济效益，实现企业的目标。具体表现在以下几个方面：

1. 合理组织生产经营，保证经营目标的实现

经营是企业经济活动的中心环节。企业管理必须把组织经营、监督经营、为经营服务、保证经营连续地进行，以至最后实现经营目标作为自己的首要任务。应当树立以经营为中心的管理思想。

管理在经营过程中的作用主要在于：决策经营目标，确定经营方针、经营计划，建立经营机构，合理分配和使用经营条件，组织经营分工，处理经营信息，解决经营过程中出现的各种矛盾，协调各经营环节及企业内部与外部的关系等。这些都是为合理组织经营，保证企

业经营目标实现，而应当做好的工作。

2. 合理分配与使用企业的人、财、物，提高经济效益

企业是自主经营、独立核算的经济组织，必须以自己的经营收入抵消支出并有盈利。因此，企业要把努力提高经济效益作为管理的一项重要任务，促使企业在经营活动中加强经济核算，力争用尽可能少的劳动消耗实现尽可能多的经营成果。

企业的经济活动应以经济效益为中心，而经济效益的大小，主要取决于企业的人力、财力、物力的合理分配和使用，取决于企业管理水平。因此，企业必须根据国家的方针、政策和计划，遵循企业管理的基本原则，运用现代管理原理，采取科学的管理方法，努力扩大生产经营业务；合理使用人力，提高劳动效率，减少活劳动消耗；有效、节约地使用资金、物质及技术设备，降低能耗和损失，减少物化劳动消耗，以取得最大的经济效益。

3. 正确处理企业与各方面的经济关系，保证企业生产经营活动的正常进行

企业是国民经济的基本单位，在组织生产经营活动过程中，必须要同各方面发生各种经济关系。企业管理的一项重要任务，就是巩固和完善那些与经营发展相适应的经济关系，及时调整和改革经济关系中阻碍经营发展的部分，使之与经营的需要相适应，为经营的发展开辟道路。

首先，要处理好企业与国家之间的经济关系，按照国家的方针、政策、法规和统一的计划来独立自主地组织生产经营活动，把国家利益摆在首位，局部利益服从整体利益。其次，要处理好企业与企业之间的经济关系，坚持平等互利和等价交换原则，通过相应的经济合同，确认各方的权利和责任，保证企业的经济利益，顺利地完成任务。最后，还要处理好企业与职工之间的经济关系，把职工个人利益建立在关心企业经营成果的基础上，把职工个人的物质利益和企业经营成果直接联系起来，使职工在企业收入增加的前提下得到适当的报酬，以调动职工的积极性。

4. 巩固和完善企业的上层建筑，充分发挥上层建筑对经济基础的反作用

上层建筑是在一定经济基础上产生的，并为巩固和发展经济基础服务。企业管理必须把改革和完善企业的上层建筑作为自己的一项任务，使上层建筑与企业经营的需要相适应。巩固和完善企业的上层建筑，应从以下几个方面去努力：

(1) 认真贯彻党和国家的方针、政策和计划。党和国家的方针、政策和计划是党和国家领导管理企业的手段，它规定着企业发展的方向和国家对企业的要求。

(2) 建立和健全各项规章制度。科学的企业管理规范，是促进提高企业管理水平的重要手段。

(3) 树立与社会主义市场经济相适应的经营思想。坚持“用户第一”、“顾客至上”，以用市场、竞争、人力、开发、创新、效益等一系列观念，确保企业在社会主义市场经济条件下健康发展。

上述企业管理的任务是互相渗透，紧密相联的，它们统一存在于企业管理过程中。其中中心任务是对经营过程的管理，其他几项任务都是围绕它所展开的，以保证它的任务正常进行。

§ 1.3 企业管理的基本原理、原则和方法

一、企业管理的基本原理

随着社会生产的发展,科学技术的进步,人们从企业管理的实践中总结出了许多基本的原理。这些管理反映了管理活动的客观规律性。

1. 系统原理

系统原理认为,管理是一个系统,其要素不是孤立的,它既在自己的系统之内,又与其他系统发生各种形式的联系。要实现管理目标,必须对企业的各项经营管理活动及其各种要素进行系统分析,实行综合管理。在企业管理中运用系统原理,需要把握好以下几个特征:

(1) 目的性 每个系统都有本系统的目的,不同的系统其目的也不相同。目的不明确,或者混淆了不同的目的,必然会在管理上造成混乱。一个系统通常只能有一个目的。如果有多个目的,必然在人、财、物、信息等各方面相互干扰,破坏系统的功能。

(2) 整体性 一个系统是由许多单元或小系统组成的,现代企业管理要求把管理对象看成一个整体,处理问题要从整体效益出发。脱离了整体去孤立地研究任何一个要素,要素的机能和要素之间的作用便失去了意义。

(3) 相关性 系统原理要求考虑整体中的各部分的相互关系,既要充分发挥各部分的作用,又要使其严格服从整体效益的要求。例如,企业的人、财、物各要素只有有效地结合起来,才能发挥作用。

(4) 层次性 任何系统都有一定的层次,企业管理一般分为高层、中层、基层三个层次。要发挥系统的作用,形成有效的管理,必须正确规定各个层次的职权范围和它们之间的关系。

(5) 适应性 任何一个系统都存在于一定环境(更大的系统)之中,因此,它必然要与外部环境进行物质、能量和信息的交换。适应外部环境的变化,经常与外部环境保持最佳状态的系统,是理想的系统;不能适应环境变化的系统是没有生命力的。

系统原理是现代科学管理最根本的、也是总的管理指导思想。

2. 整分合原理

根据系统原理,系统总是由一些可以互相区别的要素组成的,因而是可以分解的;系统的各个要素又存在着有机联系,因而是可以结合的。现代高效率的管理,必须在整体规划下明确分工,在分工的基础上有效地综合,这就是整分合原理。在企业管理中运用整分合原理,要注意把握好以下几个要点:

(1) 整体观念是大前提 管理工作必须从整体出发,充分了解整体全貌及其运动规律。否则,分工必然会盲目而混乱。

(2) 分工是关键 如果没有科学的分工,企业就不能成为现代的、有序的系统,就会造成吃“大锅饭”;分工不明确,不利于提高效率和调动各部门的积极性。

(3) 综合(即协作)是所要达到的结果 分工越细,部门之间的联系就越密切,但造成脱节的可能性就越大。如果只分工无协作,分工的结果就会导致各自为政,破坏系统的整体性。

3. 反馈原理

反馈是控制论的一个基本概念,也是管理中的一种普遍现象。它是指把系统的一部分输出信息反送到输入端。例如,下级把执行决策的有关情况汇报给制定决策的上级,就叫信息

反馈。利用信息反馈了解过去或现在的情况，根据过去或现在的情况调整未来的行动，这就是反馈原理。企业管理中对信息反馈的要求是：灵敏、准确、适用。

4. 封闭原理

是指一个系统内的各种管理机构之间，各种管理制度、方法之间，必须具有相互制约的关系，才能形成有效的管理活动。其基本精神是，任何管理主体、管理活动和管理范围，同时又必须成为被管理的对象，受到必要的牵制。

在企业管理中运用封闭原理，要注意完善以下几个方面的工作：

(1) 必须建立健全决策、执行、监督、反馈等机构，使各个机构都受到相应的牵制。

(2) 必须完善规章制度，建立各种岗位责任制，使责任对权力起制约作用，也使各种活动有法可依，有章可循。

(3) 在确定目标时要充分估计可能产生的后果，对于可能出现的问题制定对策，使目标起制约作用。

5. 能级原理

能级原理是现代物理学的一个基本概念。能是作功的本领，能量有大有小。把能量按大小顺序排列，犹如梯级，就叫能级。在企业管理中，机构、人员、制度、方法等都有一个能量问题，能量大，作用就大。能级原理，就是指为充分发挥不同能级的能量，在管理系统中建立一套合理的能级，保证组织结构的稳定性和有效性。

在企业管理中运用能级原理的基本要求是：

(1) 能级的确定必须保证管理结构具有稳定性。各层次之间人员保持一定的比例。管理人员过多，机构臃肿；管理人员过少，工作负荷过重，都会影响结构的稳定性和管理效率。

(2) 对不同能级应授予不同的权力和责任，给予不同的激励。使权力、责任、物质利益、精神荣誉与能级相对应，以充分发挥各能级的作用。

(3) 各类能级必须动态地对应。现代管理必须使相应才能的人处于相应的岗位。同时，人的才能是在变化的，才能变化了，所处的能级也应更换。实现动态对应，才能经常保持最佳管理效能。

6. 动力原理

管理必须有强大的动力，而且要正确地运用动力，才能使管理活动持续有效地运行下去，这就是动力原理。

企业管理中有三类基本动力：物质动力、精神动力、信息动力。物质动力是根本动力，包括企业及其职工的物质利益和社会经济效益。精神动力包括信仰、精神鼓励和日常思想政治工作。信息动力是指通过从企业外部获取有关信息，以及企业内部上下左右之间的信息沟通，以推动企业管理的有效运行。

在企业管理中运用动力原理的基本要求是：

(1) 要综合地、协调地运用三种动力，同时，要根据不同时间、条件和对象，有针对地、有侧重地选择不同的动力。

(2) 要正确处理个体与集体动力之间的关系。要在实现企业目标的前提下充分发挥个体动力，以获得较大而稳定可靠的集体动力。

(3) 要妥善处理暂时动力与持久动力之间的关系。既要及时运用暂时动力推动本期工作，并使不同时期的暂时动力保持连续；也要着眼于持久动力，做好各项基础工作，为持久动力

储备力量。

(4) 要掌握好各种刺激量的界限，刺激量过大或过小都不能有效地发挥动力。为此，要注意刺激之间的横向和纵向对比。

7. 弹性原理

弹性原理，是指管理必须有很强的适应性和灵活性，及时适应客观事物各种可能的变化，以增强管理系统的调控能力。

弹性原理在企业管理中运用的重要性在于：管理所面临的问题是多因素的，这些因素既存在复杂联系，又是经常变化的；对这些联系和变化的认识需要有一个过程，事先不能精确估计；管理尤其是最高层管理所解决的问题往往关系到全局，一旦出现失误就会造成严重后果。

在企业管理中运用弹性原理，主要是把握好以下几点：

(1) 在制定计划时，可以采取弹性计划。设计出应付不同情况、反映不同费用和盈利水平的几套方案，包括乐观的、基本的和保守的方案。

(2) 对于各种管理规范、管理活动，订出一个可以波动的上下控制界线，允许在这个界限范围内浮动。超过这个界限，则需要查明原因进行调整。

(3) 适当地分权，以便使下级能够及时而灵活地处理各种随机事件。

(4) 实行多角化经营，多方面扩大经营业务和经营品种，以便及时发现、利用市场机会，充分运用企业资源并减少风险。

二、企业管理的基本原则

企业管理原则，是企业管理过程中观察、思考和处理问题时必须遵循的准则。社会主义企业管理的原则，是针对社会主义企业管理的性质和特点提出来的。明确管理原则，对于完成管理任务，端正管理方向，发挥管理职能，提高管理效率都具有重要的意义。

1. 政治和经济相统一原则

政治和经济相统一原则，是指在企业管理中要正确处理政治和经济的关系，把政治和经济统一起来。这是对企业管理的根本要求。

坚持政治和经济相统一原则的客观依据是：经济是基础，政治是经济的集中表现；政治和经济是一个统一体的两个方面，彼此不能分割，也不能互相取代。

在企业管理中坚持政治和经济相统一原则，应当做到以下几点：

(1) 牢固树立政治观点。企业和职工要坚持四项基本原则，贯彻执行党和国家的路线、方针、政策和上级管理机关的各项指示，从政治着眼来处理经济问题；认清经济工作的政治意义，坚持经济活动正确的政治方向；正确处理国家、企业、职工个人三者利益关系，把国民经济全局利益放在第一位，兼顾企业和职工的利益。

(2) 要把政治领导建立在尊重客观经济规律的基础上。经济规律是经济过程中内在的、本质的联系，具有不依人的意志为转移的客观必然性。不仅经济工作必须遵循经济规律的要求才能做好，政治工作也不能违背经济规律。如果凭借政治权力搞瞎指挥，就会对经济运行起阻碍和破坏作用。

(3) 必须把思想政治工作做到业务过程中去。围绕企业中心开展深入细致的思想政治工作，并且以完成国家经济任务的程度、企业经济效益的大小，作为衡量企业思想政治工作的