

企业经营管理教材丛书

工业公司 组织与管理

上海管理教育研究会

山东人民出版社



企业经营管理教材丛书

工业公司组织与管理

居绍元 柯文棋 黄有土

山东人民出版社

一九八七年·济南

企业经营管理教材丛书

工业公司组织与管理

居绍元 柯文棋 黄有土

*

山东人民出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂德州厂印刷

*

850×1168毫米32开本 12.875印张 2插图 285千字

1986年12月第1版 1986年12月第1次印刷

印数 1—3,000

书号 4099·585 定价 2.50 元

编者说明

为配合经济管理教育，提高企业经营管理水平，以适应我国社会主义现代化建设的需要，山东人民出版社和上海市管理教育研究会联合组织出版《企业经营管理教材丛书》。《丛书》由复旦大学等高等院校和有关科研单位及实际工作部门的一些长期从事经济管理科学教学与研究工作的专家、学者协作编写。

《丛书》共二十四册，内容涉及企业经营管理领域的各个基本方面。在编写过程中，作者力求把基本理论同我国的一些先进企业经营管理的实践经验、国外行之有效且对我国工业企业适用的现代管理方法有机地结合起来，进行系统、简明而通俗的阐述。《丛书》的大部分曾作为近年来上海市企业管理协会举办的厂长企业管理班、经济管理电视讲座和部分院校管理专业、企业管理研究班的教材。这些教材，经过教学实践，广泛征求意见，出版前在内容和体例方面又进行了修改充实和统编审定。

《丛书》适用范围较广，可作为厂矿企业的厂长、经理、经济师和管理人员的培训教材，有关院校、电大、职大及函授、刊授、业余大学的管理专业教学用书，也适用于经济管理人员自学。欢迎读者在使用过程中提出补充修改意见，以便再版时予以修订。

《企业经营管理教材丛书》编委会

前 言

(一)

近几年来，随着经济体制改革工作的进展，工业公司这一名称已广为传播，几乎家喻户晓。然而，知道名称是一回事，是否了解其本质特点又是一回事。前几年，由于对“公司”这一企业组织形式的曲解，刮了一阵“公司”风，影响了“公司”的声誉。所以会产生这种情况，不是由“公司”本身的特点造成的，恰恰相反，正是因为人们不了解“公司”的性质与功能，以致产生了种种错误的理解；也有一些人，利用管理者对企业组织形式缺乏应有的常识以及在政策措施和组织管理方法上的不当，便以兴办“公司”为名，行投机诈骗为实，这是一个值得深思的教训。

什么叫“公司”？从名词本身含义去理解：“公”者，共同也，“司”者，执掌经管也，即含有共同经营管理的意思。这个名词是从国外翻译过来的，在英语中，“Company”一词除了可解释为“公司”外，还有“伙伴”“一群人”的意思。美国人称公司为“Corporation”，同样，这个词还可解释为“法人”。由此说明，企业以“公司”命名，其根本特征是在它的组织管理方式上，特别是在集资和企业联合方面有

其特殊含义。

在历史上，早期以“公司”命名的经济组织，最有名的是1599年成立的英国东印度公司，它是英国皇室授权下由198个股东共同筹资建立的。正是由于公司组织的出现，为了要肯定它在法律上的地位，就引出了相对于“自然人”的“法人”概念；也因为它所具有的独特的组织管理方式，才能使企业所有权和企业经营管理权的分离成为可能。1683年英国大法官柯克（Sir Edward Coke）对“公司”下了一个很长的定义：

“公司由许多人集合而成，是无形的，永久的，是按照法律规定成立的。公司不能有叛逆的行为，不能做非法的业务，亦不能予以放逐，因为它们没有灵魂，除了依赖律师的途径，无法亲自出面，因为一个公司既是无形的团体，故不能宣誓效忠，公司不会受自然机体的衰老、死亡或其它各种不同情况等限制。”1918年美国大法官马歇尔（John Marshall）则把“公司”解释为：“公司是一种人为的团体，是无形的，不能捉摸的，只有在法律的构想之中存在。”可见，“公司”这种组织一出现，就同其法律地位联系在一起。经过一、二百年的发展，在西方资本主义国家，公司已不仅简单地只是一种经济组织的名称而已，它已经发展成为一种制度——公司制度，这种制度已延伸扩展到所有经济领域，主宰着整个资本主义社会的经济生活。

当前，我国企业联合的势头很猛，出现了一个新的高潮。为了有别于过去的“公司”风，把它称之为企业横向经济

联合※，意思是不同于由政府包办的以纵向条条管理为主的联合。既然称为联合，当然同企业之间一般经济联系不同。区别在哪里？一条最主要的分界线，就是有没有形成一个共同的经济组织，不管这个组织是松散的还是紧密的。凡是联合就一定要有组织，否则，再密切的经济联系，充其量也只能称作经济协作。而以联合为手段组建的经济组织，正是公司这种组织形式的基本特征。所以，尽管我们有意避开“公司”这个名称，然而在组织管理方式上，在法规制度的含义上，仍然有着一致的内涵。情况很清楚，如果我们不了解组织“公司”的意义，不掌握组织“公司”的规律特点，不熟悉“公司”经营管理方法，那么，历史可能会重演，企业横向联合同样会遭遇到种种困难。

当今时代，企业组织形式作为一种特定制度的产物，其意义已远远超过名称本身。企业之间组织联合，不论是横向还是纵向，都是企业行为的表现，这种行为不仅影响到被联合的各个企业，而且影响到整个社会生活。所以探讨企业组织形式的合理性，不能认为只要打破行政控制，企业本身自愿结合就可以了。放任自流同行政直接控制是两个极端，其后果却是一样的，都会导致盲目行动，产生种种阻力。正确的途径应该既要使企业联合的决策者了解组织与管理公司的规律与方法，掌握基本知识，又要在行政上，在立法上，在政策上，创造一种能

※ 横向联合有二种意义：一种意义是指企业之间在按照其生产工艺流程的方向次序进行联合时，凡生产同一品种产品，并处于同一工艺阶段的企业，它们之间的联合称为横向联合，而处于不同生产工艺阶段（前工序或后工序）的企业，它们之间的联合称为纵向联合；另一种意义是指企业之间由行政领导按隶属关系自上而下组织企业之间的联合称为纵向联合，而打破行政隶属关系束缚，由企业自主结合的联合，称为横向联合。在这里是指后一种意义。

促使与引导企业联合正常发展的调节机制与监督手段。这正是当前我们必须深入探讨研究工业公司组织与管理的根本原因。

(二)

“工业公司组织与管理”是企业管理学科领域中的一个新的分支。如果说，生产管理、销售管理、财务管理等业务管理是从企业管理的纵断面上去分析问题的，那么，工业公司组织与管理则是从企业管理的横断面上来研究问题的。在我国，企业管理教材一般多采用纵向分析结构，很少进行横断面研究，这是同我国过去所推行的管理体制相适应的。其明显的缺点是不能充分反映横向联系，条条分割，整体性、系统性不强。虽然论述的问题可以无所不包，但由于不分管理层次，难以深入，针对性实用性就较差。企业管理是一门应用科学，实践性特别强。不同的企业组织形式具有不同的组织体系和不同的管理方法。而不同企业组织形式的管理方法往往又是企业管理学科发展趋势中的一个热点。因此，从横断面上来建立企业管理的新学科，尽管是一项新的尝试，但对推动当前企业管理实践来说，无疑是一项非常重要的课题。

工业公司这种企业组织在世界上已经存在一、两个世纪了，在我国还只能说是新生事物。理论来源于实践，教材也只能是实践经验的总结、概括和提高。建国以来，我国曾几度推行过工业公司组织制度，由于种种原因，未能取得结果。1980年，国务院制定了《关于推动联合的暂行规定》，1986年3月又发布了《关于进一步推动横向经济联合的暂行规定》。这些

规定无疑是推动我国企业联合的指导方针。然而随着联合的深入发展，不仅《规定》本身还将进一步充实完善，就是许多具体问题也难以全部包容在《规定》之中。例如，迄今为止还未明确各种企业组织形式的法律地位，还未规定应有的组织原则和程序，还未正式公布企业组织法或公司法。所以，在目前要编写一本能够完整反映我国特色的工业公司组织管理的教材，时机还不够成熟。话又说回来，如果我们编写一本能够初步总结过去实践经验，又相应介绍国外行之有效的方法，以指导我们今后进一步实践的参考教材，这不仅是可能的，而且是当前实际工作所急需的。本书就是本着这个动机编写的。其内容可以概括为三大部分：

第一部分，是关于组织工业公司的理论与方法的讨论。包括有工业公司形成、分类与职能，组建工业公司的方案选择与评价，工业公司领导制度与高层管理，工业公司组织结构体系等章节；

第二部分，是关于工业公司内部的管理制度与方法的论述。重点探讨：工业公司的计划管理体系，工业公司发展规划与策略，工业公司计划预算管理制度，工业公司内部经济责任制，工业公司内部经济杠杆的应用，以及供销网络系统的组织管理等内容。

第三部分，是各种形式公司的管理。这部分主要介绍股份工业公司和中外合资工业公司的组织管理方法。

以上各部分内容力求理论与实践密切结合。在写作时既参阅了大量国外资料，又重点调查收集了国内实际单位的工作经验。有些论点和方法则是作者自己研究的成果。当然，这个体系能否满足实际需要，还有待于实践检验。

(三)

本书是《企业经营管理教材丛书》中的一种，酝酿写作的时间较早，福建省高教厅副厅长叶品樵同志是本书的倡始者，曾直接主持本书框架结构的拟定，并提供了很多有价值的参考资料，对本书的形成作出很大贡献。

本书第一章至第九章以及第十二章由居绍元同志执笔；第十章、第十一章由柯文棋同志执笔；第十三章由黄有土同志执笔。厦门大学企管系教师季中龄、李杰同志以及经济系研究生张志杰同志参与了本书资料的收集和文稿整理工作。在写作过程中，复旦大学管理学系主任苏东水教授曾详细审阅了本书的全部章节，自拟定纲要至定稿出版，自始至终得到他的指导和帮助。上海财经大学工业经济系主任杨公朴副教授对本书的章节体系也提出过宝贵意见。此外，上海市经济委员会企管处蒋光辉同志，上海社会科学院陈俊言同志也为本书资料的收集与实际调查研究提供了许多方便。上海和南京市一些公司的有关同志曾参与部分章节的讨论。在此，谨对所有热忱帮助本书写作的同志，表示衷心感谢！

由于写作经验不多，疏漏错误在所难免，敬请广大读者指正。

编 者

1986年7月

《企业经营管理教材丛书》编委会

主编：苏东水

编委：（按姓氏笔划为序）

马广应 叶品樵 史景星 孙景奎

刘德久 苏东水 李葆坤 李儒训

屠修德 黄家顺

责任编辑：金明善

封面设计：王建纲

目 录

第一章 工业公司的形成、分类与职能	1
第一节 工业公司的形成	1
第二节 工业公司的类型	9
第三节 工业公司的职能与任务	22
第二章 组建工业公司的方案选择与评价	28
第一节 工业公司是工业改组联合的一种工具	28
第二节 组建工业公司的方案选择	32
第三节 工业公司组建方案的评价准则	39
第四节 组建工业公司方案的经济分析	46
第三章 工业公司的领导制度与高层管理	60
第一节 工业公司领导制度的形成与类型	60
第二节 工业公司管理层次的领导关系与领导方法	69
第三节 工业公司的高层管理	72
第四章 工业公司的组织机构与管理模式	81
第一节 建立组织机构的出发点与客观标准	82
第二节 组织机构基本单位的划分	85
第三节 组织结构的联系方式	89
第四节 工业公司的管理模式	96
第五章 工业公司计划管理体系	108
第一节 工业公司计划管理的特点	108
第二节 工业公司计划结构体系	115

第三节	计划、控制与目标管理体系	121
第六章	工业公司发展规划与策略	135
第一节	工业公司规划的含义和作用	135
第二节	工业公司规划的编制	141
第三节	工业公司发展策略	149
第七章	工业公司计划预算管理制度	162
第一节	工业公司计划预算管理体制的意义和作用	162
第二节	计划预算的种类和编制程序	167
第三节	计划预算编制的方法	176
第八章	工业公司内部经济责任制	193
第一节	工业公司内部责权利的划分与经济核算形式	193
第二节	以考核成本费用为主的经济责任中心	202
第三节	以考核利润为主的经济责任中心	207
第四节	以考核资金效益为主的经济责任中心	213
第五节	计量经济责任指标的几个具体问题	219
第九章	工业公司内部经济杠杆的应用	232
第一节	内部结算价格	232
第二节	内部价格的种类和应用	237
第三节	内部价格的定价计算方法	244
第四节	内部利息率的应用	265
第五节	工业公司内部的利润分配与奖励制度	272
第十章	工业公司的物资管理	284
第一节	物资管理的意义与物资分类	284
第二节	物资供应计划	288
第三节	能源管理	302
第四节	设备管理	306
第十一章	工业公司的销售管理	314
第一节	销售管理的意义和内容	314

第二节	销售市场	316
第三节	销售计划和销售渠道	327
第四节	销售服务	330
第十二章	股份有限工业公司的组织与管理	336
第一节	组建股份有限工业公司的意义	337
第二节	股份有限工业公司的发起与组织	343
第三节	股份有限工业公司的股利分配	352
第四节	股份有限工业公司制度的发展与宏观管理	357
第十三章	我国中外合营企业的组织与管理	365
第一节	中外合营企业的概念、性质与特点	365
第二节	中外合营企业的组织	376
第三节	中外合营企业的经营管理	388

第一章 工业公司的形成、分类与职能

工业公司是经济联合体中具有经济实体性质的一种组织形式，其特点是：各个单独的企业（工厂）联合在一个有着统一目标的组织机构中共同进行生产经营活动。工业公司这种组织形式的出现与发展，正是在生产的集中化和社会化程度不断提高，从而要求社会经营方式作出新的变革条件下所导致的必然后果。生产技术不同，经营条件不同，工业公司的表现形态也不同。分析形成工业公司在生产技术与经济条件方面的客观基础，各种不同形态的分类依据及其应有的职能任务，对于我们认识工业公司的性质、从而为正确组建公司和进行有效管理具有重要意义。

第一节 工业公司的形成

早在上个世纪末，工业公司就已在发达的资本主义国家中蓬勃兴起。从历史发展的进程看，一定的经济组织形式总是随着生产力的发展水平和商品经济的发达程度而变化的。在资本主义社会发展初期，生产力发展水平还不高，当时社会生产的分工协作只停留在劳动者生理特点的基础上，生产劳动主要依靠手工操作，商品交换的规模和范围都不大，工业生产活动是在以手工制造业分工为特征的工场、作坊中进行的。一旦机器在

工业生产中代替手工以后，就出现了工厂经营制度，并随着大工业的发展，逐步取代工场、作坊而占领统治地位。到十九世纪后期，科学技术的进步和资本主义生产方式的进一步发展，为“那些要有资本的预先集中才能建立起来的强大工业企业，一方面创造了社会需要，另一方面创造了技术手段。”^①资本主义竞争加速了社会总资本的再分配，资本之间的吸引力和集中倾向达到前所未有的地步。单个资本企业已无力适应这种形势。这时公司的组织形式就应运而生。所以工业公司这种经济组织的形成，并非只是一种可以由人们主观意图任意设计的组织措施，它是在一定社会的生产力发展水平、经济基础的状况和相应上层建筑的共同作用下，对组织社会生产经营活动方式的客观反映。

从资本主义工业公司的形成过程中可以看出，形成工业公司各种基本形态的主要因素是两个方面：一是生产技术因素；二是组织经营因素。两者是互为条件的，前者是基础，后者是前提。

一、生产技术方面因素

经济组织形式的基础是生产组织形式。而生产组织形式是由生产对象的技术性质所决定的。马克思在分析手工制造业的分工时就区分了两种根本不同性质的生产组织形式：混成的工场手工业和有机的工场手工业。这二种形式“在工场手工业后来转化为使用机器的大工业时，起着完全不同的作用。”^②用

①马克思：《资本论》第1卷，第687页。

②同上书，第379页。

现代工业生产术语来说，就是组装式生产和序列式生产。产品制造的技术工艺性质不同所构成生产集中和经济联合的方式也不同。

1. 组装式生产。

属于这一类生产的制成品是由各个独立的局部产品纯粹机械地组合而成。马克思在《资本论》中曾列举了机车和钟表等例子。生产的集中形式是在劳动分工深入分解的基础上形成的。在生产过程中不断把技术条件相同的零部件或工艺过程类似的操作集中起来，形成一个新的独立的专业化生产组织系统就是这种集中形式的特点。

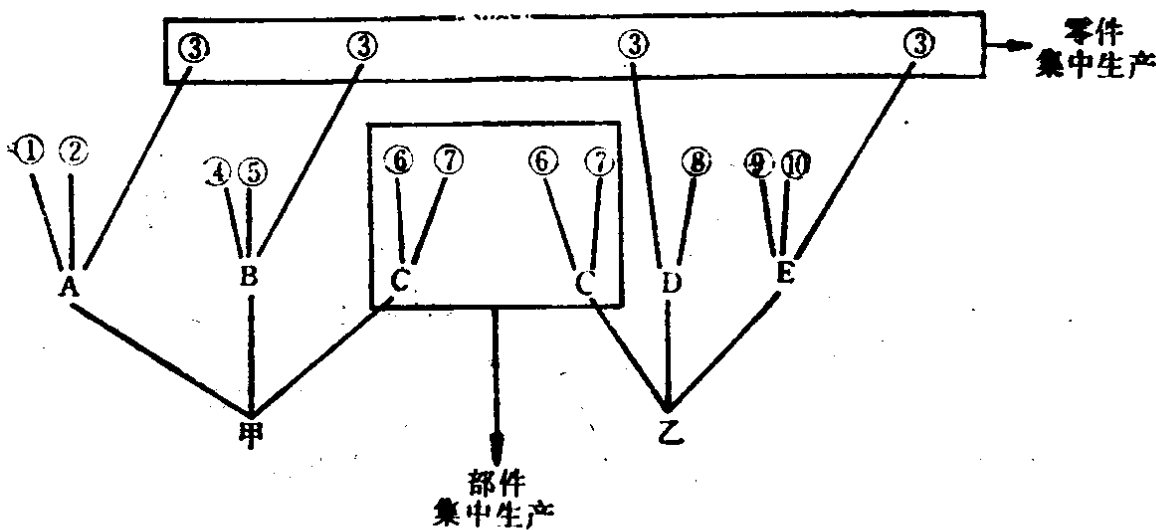


图 1—1 组装式生产的集中形式

如图（1—1）所示：甲、乙两种制成品各由许多种零部件组装而成。在生产规模不大，集中化程度不高的情况下，两种制成品的全部零部件的制造是由各自独立的企业全部承担。当生产规模不断扩大，由各个企业单独生产的类似零部件可以汇总成一个相当大的数量时，就有可能把这些零部件从原来的生产单位中分离出来，集中到一个新的生产组织中去。这