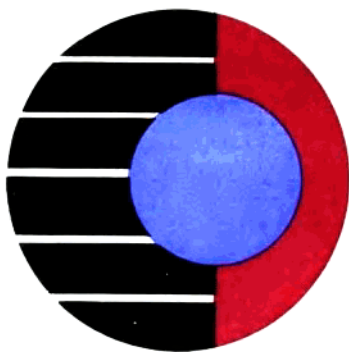


新 编
企 业 管 理
教 程



主编 王道高 毕玉增 白博·石油大学出版社

鲁新登字 10 号

主 编 王道高 毕玉增 白博

编 委 (按姓氏笔划排序)

王万水 田立中 孙丽华

孙建相 李 明 杨绪利

庞学升 梁加强 郭发亮

新编企业管理教程

新编企业管理教程

王道高 毕玉增 白博 主编

石油大学出版社出版

(山东省东营市)

新华书店发行

山东省东营新华印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 10.25 印张 265 千字

1995 年 8 月第 1 版 1995 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—5100 册

ISBN 7-5336-0712-9/F·21

定价:9.80 元

前 言

本书以系统思想为指导,吸收了国内外现代企业管理的最新研究成果,在总结了多年企业管理教学经验的基础上,由山东工程学院的企业管理专业教师编写而成。该书可作为普通高校管理工程类专业或相近专业的教材,也可作为企业管理人员的培训教材或工程技术人员的参考书。

全书共分12章,第1章由毕玉增编写;第2、3章由王道高、郭发亮编写;第4、5章由白博编写;第6章由田立中编写;第7章由李明编写;第8章由庞学升编写;第9章由梁加强、孙丽华编写;第10章由杨绪利编写;第11章由王万水编写;第12章由孙建相编写。

由于我们的水平有限,书中的缺点、错误在所难免,欢迎广大读者批评指正。

编 者

1995年7月

目 录

第一章 工业企业	1
第一节 企业的概念与特征	1
第二节 工业企业及其分类	8
第三节 工业企业系统	15
第二章 企业管理概论	19
第一节 企业管理的性质、职能及其研究对象	19
第二节 西方企业管理思想的发展	25
第三节 现代企业管理的特点	34
第四节 我国企业管理思想的发展	37
第三章 现代企业制度	42
第一节 企业制度	42
第二节 现代企业制度及其实质	50
第三节 公司制的股东权益与股东行为	54
第四节 公司“法人财产权”的实质	58
第四章 企业组织	61
第一节 组织过程	61
第二节 组织机构	66
第三节 目标管理	73
第五章 职工行为	79
第一节 激励与行为	79
第二节 企业目标与个人目标	83
第三节 群体行为	92

第六章 企业经营决策	102
第一节 企业经营环境分析研究.....	102
第二节 经营决策.....	110
第三节 经营计划.....	123
第七章 市场营销	129
第一节 市场营销概述.....	129
第二节 市场研究.....	132
第三节 市场营销组合.....	139
第八章 生产管理	150
第一节 概述.....	150
第二节 生产过程的组织.....	152
第三节 生产计划.....	167
第四节 生产作业计划与控制.....	171
第五节 网络计划技术.....	183
第九章 质量管理	192
第一节 基本质量术语.....	192
第二节 质量管理概述.....	200
第三节 质量体系.....	209
第四节 质量控制的原理与方法.....	219
第十章 设备与物流系统管理	230
第一节 设备管理概述.....	230
第二节 设备的使用和维修.....	245
第三节 设备更新.....	247
第四节 企业物流系统.....	250
第五节 企业物流系统的管理.....	258
第十一章 财务管理	270
第一节 资金筹集的管理.....	270
第二节 资产的管理.....	277
第三节 成本管理.....	290

第四节 收入、利润的分配的管理	297
第五节 财务评价指标	302
第十二章 管理信息系统	305
第一节 管理信息系统的基本概念	305
第二节 管理信息系统的功能和物理结构	308
第三节 管理信息系统的开发	313
参考文献	320

第一章 工业企业

企业是企业管理学的研究对象,要研究企业管理理论,搞好企业管理工作,首先必须对企业有关的概念、特征等问题有一个清晰的了解和全面的认识。这是探讨企业管理理论的出发点。

第一节 企业的概念与特征

一、企业的涵义

企业是进行商品生产与流通的社会经济组织,是一定生产力和生产关系的结合物,有着丰富的内涵。在不同的社会制度和多层次生产力水平的具体条件下,人们对企业的内涵都可能存在着不同的认识。

在英国,人们把企业视为是一种把土地、资本、劳动力和经营管理等生产要素有机结合起来的经济组织,它对某种事业进行有计划、有组织,且讲求效率的经营,并在经营中承担一定风险,其目的在于创造利润;在日本,企业视为是筹划和提出关于生产、经营活动的新方案并付诸实施的主体,它要在生产商品和提供劳务的过程中,尽一切努力来赚取最大限度的利润;在中国,过去人们对企业并没有一个统一的认识,在改革中逐步明确,目前被视为是从事生产、流通或服务性经营的盈利性组织,是一个独立的商品生产者和经营者,具有经济上的独立权力、责任和利益。

二、企业的产生及其一般条件

一般认为,企业是在社会化大生产条件下才产生的。不过,这是指已在形式和制度上定型的成熟的企业组织而言。但是,企业,作为进行商品生产的一种社会单位,区别于自然经济的组织形态,实际上是随商品生产、商品经济、市场经济的发展而不断变化的。应该说,商品性生产一出现,就有了粗陋的、简单的企业形式出现。否则,商品形式就不可能从交换领域真正进入生产领域。因此,最早的、处于刍形的企业形式,是小商品生产者的手工业作坊。它之所以成为企业,主要在于它生产的产品不是为了满足自身的需要,而且它生产的起点和终点都是与市场相联系的。这种生产组织,已基本上具有了组织生产经营要素,创造商品并适应简单市场需求的功能。所不同的主要是还不具备资本经营的条件,不存在价值生产的无限性功能,因而在企业制度上极为简陋。同时,由于市场经济尚未出现,其效益、规模以及资源流动性等,不能不受到自然经济的限制。因此,在生产还没有社会化之前,商品生产的最基本单位,是家庭或具有浓重的家族色彩,可称之为家庭作坊(企业)。

但为什么到了生产社会化之后,就产生了真正的、典型意义上的企业呢?这实际是在微观经济活动中对“市场失败”的一种纠正。如众所周知,调节经济关系的主要方式有两种:一是行政性的,一是协议性的。前者是通过行政命令调配资源,后者是通过市场交易调配资源。在最初的资源调配过程中,基本上都是以家庭或个人之间的协议买卖来完成交易活动,众多狭小的交易主体由于彼此之间信用基础的匮乏,为了弄清对方的身份等基本因素需要消耗掉相当大的一笔费用。换言之,在以家庭或个人为交易主体的时代,交易费用的昂贵常常使市场交易不能进行。许多在家庭和个人难以解决的问题,如信用程度、大规模生产等,随着生产经营单位规模的提高而得到解决:第一、可以把许多分散性的生产经营活动集中起来,把本来属于协议买卖关系的活动在一个组织内变成直接行政命令的关系,由此可以节约大量的市场交易费用;第二、生产交易主体规模扩大,其信用程度提高,也大大降低了信息费用,再

加之内部分工的精细化,劳动生产率得到提高,单位产品的生产成本下降。于是,一种比家庭和个人规模更大、内部管理行政化的新型经济组织——真正的企业产生了。社会化企业的产生,使商品经济的发展从“离子时代”发展到了“原子时代”,市场的交易主体也从家庭作坊为主转换到以社会化企业为主。

上面我们简要地分析了企业的生产问题。那么,作为一个市场主体的社会化企业,至少应具备以下条件。

1. 独立性

企业作为市场主体,必须具有决策自主权,是真正独立的商品生产者和经营者。企业的这种独立性,最重要的是决策权的独立。只有获得经营决策自主权,企业才能根据市场需要安排生产,组织经营,掌握自己的命运。有了决策权,企业才能作为一个充满活力的生命体,竞争于市场。具体而言,企业的决策权,应该包括以下几个内容:

(1) 人权。企业必须有权根据市场需要扩大或缩小企业规模,有权招聘新的职员,有权解雇或裁减冗员,使职工队伍保持与企业规模和企业预期发展前景相适应的质量和数量,达到劳动与生产资料之间的优化比例,节约人力资本,提高劳动生产率,提高产品的市场竞争能力。没有劳动人事使用权,实际上等于剥夺了企业合理化经营的市场条件。在我国传统模式下的劳动力统包统配制度,实质上是以牺牲效率为前提的。企业不是政府,更不是慈善机构,它必须根据需要决定吸收劳动力的数量和质量,这是保证企业独立的最重要一环。

(2) 财权。企业要组织生产和经营,必须有权支配自己的资金和收益,即按照企业发展、职工消费和福利、后备基金等几个方面去合理分配企业收入。企业在进行生产经营决策时,还要有在市场上筹措资金的权力,这是加快企业生产经营市场化的必要条件。在传统经济体制下,企业没有独立的财权,国家实行统收统支,结果形成长期难以解决的国家与企业之间的预算约束软化、“鞭打快

牛”等问题。

(3) 物权。作为市场主体的企业,必须有权处置存量资产,变换企业资产组合结构。市场行情瞬息万变,企业不仅通过增收来增加收入,而且还要通过节支来降低成本。企业要保持合理的经营规模和生产结构,不仅要经常对资产增量进行调整,而且还要经常进行资产存量调整,以避免资金占压和浪费。目前,我国一些主要原材料短缺,其中有些因素是人为的,对企业之间产权界定和转让的诸多限制,使国民经济存量调整受到极大限制,宏观上加剧了供求比例的失衡,微观上也不利于企业节约成本、转换经营机制。

(4) 信息收集使用权。企业正确的经营决策来源于正确的市场信息,复杂多变的市场环境要企业能及时、准确地得到市场信息。这就要求企业有一个独立的灵敏的信息传输、处理系统。在现代市场经济条件下,信息是一种极其重要的企业资源,如果企业对这部分资源丧失了所有权,就好像成了聋子、瞎子,在市场竞争中必败无疑。确立企业独立商品生产者的地位,必须使信息系统与国家信息系统独立开来。

2. 逐利性

企业要自负盈亏,必须市场活动中实现自己的利润企图,它要以自己的收入补偿成本并获得盈利。追求利润是企业活动的动力和目的,这是它区别于其它经济组织的一个重要特征。企业在获得独立后,必须有切实的物质利益刺激——完善的激励机制,否则,单靠行政命令是很难调动企业员工积极性的。企业的逐利性,是推动社会技术进步,加速商品流通的动力源泉。如果说企业的独立性使企业有可能成为市场主体,那么逐利性就现实地使企业成为市场主体。在这里,市场的全面竞争将获得充分展开。企业正是在这种动态环境中不断地吸收对自身发展有益的东西,减少自身发展的不稳定性,进而在竞争中取得有利地位,获取利润。市场主体的逐利性,使市场不断被开拓,驱动着企业不停地向新的目标冲击。假如没有市场主体的逐利性,市场的发展必然处于萎缩状态,

整个市场也将死气沉沉,毫无活力和生机。只有时刻保持市场主体的逐利性,才能确保企业作为生命体运动的活力和生机,以及进取精神。

3. 应变性

企业作为生命体运行,对外界的刺激要具有自动反应能力。当市场环境发生变化时,企业必须相应地作出自动反应。这些变化一般包括:市场供求格局的变化;国家政策法规的颁布及调整、修改或废止;某商品的市场存量与潜在的增长能力;国内国际竞争对手的变化等。市场主体如果对市场没有应变性,变得“疲软”、“麻木不仁”,那么迟早会被市场所淘汰。

4. 抗扰性

任何一个系统都必须具有排除干扰的能力和自我组织的能力。企业是一个生产、分配、交换和消费的生产管理系统,在吸收市场环境中的物质、能量和信息时,必须不断地排除那些不利因素的干扰,根据自身条件,把市场机会转化为企业机会。有关的干扰源主要有:国家和政府的经济政策、竞争对手等。企业在发展过程中必须克服这些外在因素带来的干扰,尽量消除不稳定性,提高自身的组织能力和适应能力。

总之,缺少完全的独立性,内在的逐利性以及对市场环境的适应性和抗扰性,企业或者不可能产生、存活,或者不成其为真正的企业。

三、企业的一般特征

企业的独立性和逐利性等为企业产生条件或生存条件,仅是企业存在的最起码前提,而企业特征则涉及这种经济组织区别于其他组织以及企业组织内外的特有性质和功能。

从总体上看,企业具有如下一般特征:

1. 企业是组合生产要素的经济组织

市场经济下的企业首先是一个包括人与物因素的特殊性社会技术组织,它与行政性组织有着根本区别。一般而言,凡是具有经

济技术职能,并且以比较利益(投入和产出相比)为基础,在自益动机支配下通过交易来完成的组织或个人活动,都被称为市场活动,其当事人也被视为市场主体。而行政性或政策性经济组织,是指那些依行政权利需要建立起来的经济组织,它服务和听命于行政中心的指令,其活动的基准是政权的稳定与否而非比较利益,因而通行的准则不是市场交易中的等价交换,而是权力之间的上下级约束。因此,这类经济组织不构成企业市场主体。

2. 企业是运行于市场,具有自我组织、自我调节和自我约束的多功能有机生命体,即从事商品和劳务生产及交易的当事人

企业作为市场主体,就是监护其商品和劳务进入市的当事人,即实际参与商品和劳务交易的当事人。这是市场关系发生的基础要素。

从企业之间发生的各种经济关系来看,市场的基本活动就是企业各种经济权利的相互让渡。不论产权是整体让渡还是按分解的权利让渡,每一种权利都是在对自己已没有效用或效用较之其他权利小时才被让渡出去,所以这种让渡行为总是伴随着价值补偿进行。各种财产权利让渡关系的明朗化和独立化,就形成了现代市场经济赖以存在和发展的基础。企业的自我组织、自我调节、自我约束、自我扩张和自我收缩的功能,不过是市场主体之间权利让渡关系的反映。

其中,自我组织,实际指市场主体在收到市场信号刺激之后,能够自动地安排其结合结构,尽可能与市场变动趋势呈适应态。在这一自动重新组合过程中,企业要使内部的各要素系统地按照一定顺序进行,并使其与外界条件适应。自我调节,指企业经过自我组织之后所形成的企业内部结构及其与外部环境可能还存在着若干偏差,这时企业就会根据市场形势进行自动调节,直至偏差消失或不再对企业运行构成障碍为止。自我约束,指市场主体——企业的行为要始终有利于企业的最佳发展,包括自我扩张和自我收缩两种主要功能。当企业认为某种市场行为对其自身发展有利时,企

业的扩张机制就会充分展开,使整个或绝大部分企业的功能都服务于该市场行为。反之,当企业认为某种市场行为在现期或远期将对其自身发展不利时,企业的收缩机制也会充分展开,使市场主体尽快退出市场或避开某种不利的市场环境。企业自我约束中的完全自我扩张或自我收缩是两种极端情况,更为经常和普遍的自我约束表现为扩张与收缩交互进行,使企业在这种动态的波动中寻求最佳发展。

3. 企业是以盈利为目的的独立经济实体

企业是构成市场供求力量的最重要的运营元素,是市场经济下进行独立生产经营、自负盈亏的经济实体。具体而言,①具有独立的产权是企业从事经济活动的基础。不仅私人企业如此,公私混合企业也如此,即使是公有企业,也应拥有投资者产权相分离、并享有独立地位的财产权。企业没有独立的产权及其相应的经济收益权,就不成其为企业。②企业生产经营的根本目的是获取盈利,并且实行独立核算、自负盈亏。一个企业在生产经营过程中,如果不能在为社会创造剩余劳动或提供剩余产品的同时,有足够的剩余来维持和扩大自身再生产,那么它就失去了存在的价值。因而企业必须尽一切努力盈利,并且在争取盈利的经济活动中承担经济核算的责任,力求以自己现期及预期收入抵补和约束各种支出,盈利归己,亏损自负,资不抵债时破产倒闭。③企业拥有独立经营、自主决策的经营管理自主权。企业所处的基本环境是不断发展变化和激烈竞争的市场环境,作为具有直接生产和经济职能的决策主体,理所当然应该独立自主地从事其特定领域的商品生产经营活动。④公司制企业享有独立经济法人的权利,并履行相应的义务和责任。这是从法律角度对企业法人地位的确认。它表明企业是依法设立的,具有独立的财产和自主从事商品经济活动的主体资格的经济实体组织。作为一个经济法人,企业有权与任何其他经济组织往来,并且在这种相互之间的经济交往中,不论企业的规模大小或所有制关系(产权构成成份的差异)不同,都表现为各自独立的

平等关系。

第二节 工业企业及其分类

一、工业企业的概念及其特征

工业企业是运用现代生产技术,从事工业生产经营活动,并实行独立核算的商品生产和经营单位。

现代工业企业是建立在现代技术基础上的社会化大生产,具有高度发展的生产力水平。它同其它行业的企业不同,从事工业生产经营活动,为社会提供工业物质产品或工业性劳务。它同手工业企业不同,它既是建立在现代科学技术基础上的大机器生产,又是具有高度分工与协作的劳动社会化大生产。它的具体表现主要有以下几个方面:

(1) 大规模地采用机器体系进行生产,拥有比较复杂的技术装备,有系统地将科学技术应用于生产。现代工业企业要求系统地应用各种机械化设备、自动控制设备、精密计量检测设备、电子技术和电子计算机等现代科学技术的最新成就来装备企业,还要求广泛地采用物理的、化学的、生物的等多种综合技术来进行生产。可以预料,随着科学技术的发展,先进的技术装备和科学知识在生产中应用得越多,科学技术在生产中的作用必将越显著。

(2) 劳动分工精细,协作广泛、严密。现代工业企业是一个既有精细分工,又有严密协作的复杂的生产体系。整个生产过程由一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节组成,每个生产部门和环节,又进一步划分为若干生产阶段和工序,分别采用不同的机器设备,配备各种不同的专业生产工人。任何一种产品,都是企业全体劳动者的共同劳动成果,而每个职工所完成的仅仅是生产过程中的一个极小的部分。细致的劳动分工,必然要求严密的劳动协作,而分工的复杂化,也必然带来协作的广泛化。只有加强协作,才能使生产过程的各部分、各工序以至每个人的活动,都与机器体系的

运转协调一致,保证生产过程的顺利进行,取得经济上的巨大效果。

(3) 生产过程具有高度的比例性和连续性。工业生产都要求有一定的比例性和连续性。随着机械化和自动化程度的日益提高,以及先进生产组织形式(如流水生产线等)的广泛采用,生产过程的比例性和连续性的要求将会越来越高。

(4) 与企业外部联系的日益广泛、密切。现代工业企业生产,不仅发展了企业内部的分工协作,而且促进了社会内部的分工协作,与企业外部各有关方面的联系日益广泛、密切。这表现在整个工业生产可以按照各种不同的分工方式,建立起许多专业化的企业,分别担任各种初级产品、中间产品和最终产品的生产,使得现代工业企业既是大量工业产品的生产者,又是大量物质资料的消费者,企业间的联系和协作愈益广泛和密切;同时还表现在工业企业同农业、商业、交通运输业,以及国民经济其它部门发生着多种多样的联系,使得每个企业在制定生产经营战略目标、计划或经营决策时,都必须综合考虑到同社会各部门、各企业的这种千丝万缕的联系,正确地反映出企业外部的这种分工协作关系。

二、工业企业的分类

工业企业可以从不同的角度进行分类。对企业进行分类的目的,是为了更好地研究企业生产经营管理的规律性,提高企业生产经营管理的现代化水平。目前我国工业企业可以从所有制形式、经营方式、组织形式、生产规模和财产组织形式等方面对企业进行分类。

(一) 按所有制形式进行分类

社会主义工业企业按生产资料所有制形式可以分为国有企业和集体所有制企业两大类。

1. 国有企业

国有企业的生产资料归全体劳动人民所有,其工业装备比较先进,技术力量比较强,管理水平相对来说比较高,是我国社会主

义四个现代化建设的主要力量,是保证整个国民经济发展符合全体劳动人民的整体利益和长远利益的物质基础,在国民经济中处于主导地位。

2. 集体所有制企业

集体所有制企业是我国社会主义公有制经济的重要组成部分。其生产资料属于企业的劳动群众集体所有,归他们使用和支配;企业的收益除依法纳税外,也归集体企业所有。集体工业的发展经历了一个曲折的过程,从无到有,从小到大,如今已经成为全民所有制工业的有力助手,在发展国民经济和满足人民群众的生活需要中发挥了重要的作用。

3. 其它所有制企业

改革开放的国策日益深入以后,我国还出现了股份制企业,“三资”企业及少数的私有制企业,部分以国家资本主义形式组成的企业也不断形成。这些企业的所有制性质还需在进一步的实践中才能确定,但它们均属于我国社会主义经济中的不同层次,故它们也是社会主义企业。

(二) 按经营方式进行分类

企业的经营方式是指用什么方式对企业进行经营管理,以及如何处理所有者与经营者之间的责、权、利关系。不同的生产资料所有制有不同的经营方式。而同一所有制的企业也可以有不同的经营方式。所有制决定着经营方式的性质,而经营方式是所有制的表现形式。从目前情况来看,社会主义工业企业的经营方式主要有:

1. 国家所有,国家经营

这类企业主要是关系到国家经济命脉以及与人民生活基本需要有密切关系的少数大型骨干工业企业。这些企业的新建、扩建、改建、重大技术改造项目以及企业重大生产经营活动主要由国家决策,国家要给企业下达指令性产品计划和提供进行正常生产经营活动所必需的物质技术条件,也要相应地对企业的盈亏负责。这

类企业的厂长或经理一般由国家有关方面委派。

2. 国家所有,企业经营

全国大多数国有企业,其中包括某些大型企业,一般都可以在国家统一管理和计划指导下,由国家授权企业直接进行经营管理,企业拥有相应的独立的生产经营决策权,并对盈亏直接负责。这类企业的厂长或经理既可由国家委派,也可由企业民主选举,甚至还可能由企业公开招聘,但都必须经上级主管部门批准任命。

3. 国家所有,承包经营

实行这种经营方式的主要是一些规模小、资金不多、盈利有限,生产多种日用小商品,产、供、销由市场调节的中、小型工业企业(也包括一些提供工业性劳务的中、小型企业),由国家承包给职工集体或个人经营。国家一般不给这类企业下达指令性或指导性计划,由承包企业根据市场需求,独立经营,依法纳税,向国家缴纳承包费后自负盈亏。企业的生产经营管理活动全部由承包者自主进行。

4. 集体所有,集体经营

这类企业的生产资料和产品属于企业的劳动者集体所共有,由全体劳动者决定企业经营管理的重大问题;企业按章纳税后的一切劳动成果均由企业集体支配和使用;厂长一般由全体劳动者民主选举或对外招聘;其经营特点是实行独立经营,按需生产,实行独立核算、自负盈亏,并实行经营效果与个人劳动成果挂钩。我国绝大多数集体所有制工业企业均采取这种经营方式。

5. 集体所有,承包经营

一些亏损或微利的集体所有制工业企业可以承包给职工集体或个人经营。承包者根据市场供求情况自主地安排生产经营活动,在向国家纳税、向企业集体所有者提交承包费用和执行其它承包条件后实行自负盈亏。

6. 联合经营

在自愿互利的基础上,可以实行同种所有制企业之间、不同所