

经贸系列丛书



企业管理

QI YE GUAN LI

谢平楼 主编



中国商业出版社

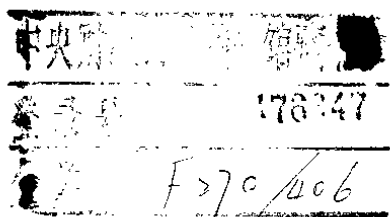
经贸系列丛书



中图 80114895

企 业 管 理

主编 谢平楼



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理/谢平楼等著. - 北京: 中国商业出版社, 1999.3

ISBN 7-5044-3843-X

I. 企… II. 谢… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 05955 号

责任编辑: 孙启泰

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京印刷二厂印刷

787×1029 毫米 32 开 9.125 印张 202 千字

1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

定价: 12.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

《经贸系列丛书》

编辑委员会

主任 周明中 廖九如

编委 (按姓氏笔划为序)

于安国	甘国雄	冯 电	吕堂贵
汤美莲	刘扩军	刘谷中	刘明辉
李四月	李建求	肖正安	何学锋
杨建平	周明中	周光永	张立初
张红专	张新亚	张松保	张跃曦
张建雄	张漾滨	欧庚生	邹友松
赵润秀	俞蓉生	陈守廉	胡和生
姜应均	唐德斌	曹少华	曹述武
黄 健	康 平	曾细生	谢若松
谢韶东	彭建平	谭悠南	廖九如
滕树松			

《经贸系列丛书》

总 序

湖南商学院院长、经济学教授 廖九如
湖南省经贸教材编审委员会主任

我国正处于建立和发展社会主义市场经济的关键时期，正沿着建设有中国特色的社会主义的正确道路向前迈进。经贸实践外在的变革和经贸学科内在的知识积累推动着经贸理论的繁荣和发展。

湖南省经贸教材编审委员会，成立于1996年，是经湖南省经济贸易委员会批准、由湖南商学院等经贸系统的学校组成，以编审适应社会主义市场经济发展需要的经贸系列丛书为主的学术性团体。在新的历史时期，广大教学工作者和研究人员，决心遵循“教育要面向现代化、面向世界、面向未来”的方针，编审出有较高学术水平的经贸系列著作，作为学校发展和教材建设的基础工程，以推动学校教学和科学研究工作，促进校内外学术交流，适应为国家培养适用型专门人才的需要，更好地发挥经贸学校在建设高度的社会主义物质文明、精神文明中的重要作用。这些就是编写出版《经贸系列丛书》的宗旨。

经贸系列丛书根据建设有中国特色社会主义的要求，坚持以马克思主义为指导，不断吸收各学科的新成果，联系实际，解放思想，实事求是，讲求好的文风，力图对所阐述的

观点有较深入的调查研究，根据丰富的实践和资料作出带规律性的论证。本套丛书力求突出如下特点：

第一，科学性。每本书的体例、结构均经作者共同反复推敲，多次修改才确定下来，其中的逻辑推理、公式运用等也曾多方论证和运算。以扎实的工作作风，为每本书的科学性奠定基础。

第二，先进性。作者都是经贸学校的教学骨干、各学科的佼佼者，具备一定的理论素养和科研能力，并在编写丛书时，特别注意吸收每门学科研究的新成果、国家颁发的新法规，以保证丛书的先进性。

第三，准确性。大到党的方针政策，小到标点符号、引文出处、数据运用，力求准确无误。坚持用成熟的、正确的理论和观点武装学生、尚待研究的问题，没有定性的课题，均不作探讨性的分析。

第四，完整性。结合经贸实践工作的方方面面，从社会主义市场经济发展的需要设计撰写，注意收入基础学科、应用学科、交叉学科等方面的成果。并且各书内容力求完整，对经贸知识作较全面系统的介绍。

第五，适用性。各书阐述的内容，除了一般原理外，都具有很强的操作性，可以对经贸工作起到实际的指导作用。

第六，通俗性。兼顾不同读者的接受能力，采用理论同实际结合、深入浅出的撰写方法，既考虑语言的精炼性，又注意其通俗性和可读性，努力使有一定经济常识的读者都看得懂、读得通，并从中受益。

经贸系列丛书是一项艰巨的科学工作。要鼓励作者以高度的社会责任感，完成每章每节，坚持真理，修正错误，促进经贸理论的繁荣发展。

“在科学上没有平坦的大道，只有不畏劳苦而沿着陡峭山路攀登的人，才有希望达到光辉的顶点。”让我们把马克思这句至理名言当作座右铭，响应新时代的召唤，谱写新的篇章。

1998 年 12 月

编写说明

《企业管理》一书是为了适应有中国特色的社会主义市场经济的建立和发展，满足和丰富企业管理教学，培养社会主义经贸管理人才的需要编写的，可作为财经大中专学校、企业管理人员培训的教材。在编写过程中我们贯彻了理论联系实际的原则，吸收了国内外最新理论研究成果，同时强调了对企业管理操作的指导性。本书深入浅出，结构严谨，内容丰富新颖、实践性强，力求建立一个科学合理的体系，全面系统地介绍企业管理知识。

本书由主编谢平楼拟定提纲，并修改定稿，参加编写的有：长沙商校张淑君（第一章）；怀化商校邓永红（第二章、第三章）；益阳供销学校魏依晴（第四章、第五章）；郴州商校谢平楼（第六章、第十章）；长沙商校肖碧芳（第七章、第八章）；湖南省物资学校章劲松（第九章）。

本书的编写和出版，得到了湖南省经贸教材编委会各会员学校领导和教师以及中国商业出版社的大力支持和帮助，在此一并致以衷心的感谢！尽管我们做出了较大的努力，限于水平也难免有不妥之处，热忱欢迎读者批评指正。

编 者

一九九八年十月

目 录

第一章 企业管理的基本原理	(1)
第一节 企业的概念及种类.....	(1)
第二节 企业管理概述.....	(7)
第三节 企业管理的性质、职能、原则	(38)
第二章 企业组织管理	(51)
第一节 企业组织管理的原则及形式	(51)
第二节 现代企业制度	(55)
第三章 企业决策与计划管理	(66)
第一节 决策及决策程序、方法	(66)
第二节 计划的概念、种类及重要性	(84)
第三节 计划的编制、执行和控制	(87)
第四章 流通企业业务管理	(94)
第一节 进货管理	(94)
第二节 销售管理.....	(105)
第三节 运输管理.....	(130)
第四节 储存管理.....	(136)
第五章 工业企业物力管理	(143)
第一节 物力资源管理概述.....	(143)
第二节 物料管理.....	(145)
第三节 设备管理.....	(159)
第六章 企业财务管理	(170)
第一节 财务管理概述.....	(170)

第二节 固定资产管理	(174)
第三节 流动资产资产管理	(177)
第四节 无形资产资产管理	(181)
第七章 企业劳动管理	(185)
第一节 劳动管理的内容和任务	(185)
第二节 企业劳动组织	(187)
第三节 企业劳动效率	(202)
第四节 企业劳动报酬	(209)
第八章 企业信息管理	(216)
第一节 信息的作用和种类	(216)
第二节 信息的处理过程	(225)
第三节 企业管理的信息系统	(235)
第九章 质量管理	(245)
第一节 质量与质量管理	(245)
第二节 全面质量管理	(249)
第三节 质量保证体系	(255)
第四节 全面质量管理的统计分析方法	(259)
第十章 企业管理现代化	(266)
第一节 企业管理现代化概述	(266)
第二节 企业管理现代化的内容	(268)
第三节 实现企业管理现代化的途径	(274)

第一章 企业管理的基本原理

第一节 企业的概念及种类

一、企业的概念

(一) 企业的概念

企业是社会再生产过程中，独立的、直接从事商品生产、商品交换以及劳务服务等经济活动的、盈利性的经济组织。它是现代国民经济的基本单位，是商品经济高度发展的产物，是社会化大生产的一种经济组织形式。依其从事经济活动的不同，可分为工业企业、农业企业、交通运输企业、商品流通企业和金融企业等等，这里只讲述商品流通企业。

(二) 商品流通企业的概念

商品流通企业是指独立的、专门从事商品交换或劳务性的、盈利性的经济组织。这个概念包含三层含义：第一，它是一种经济组织，即不是国家机关的行政组织或其他社会组织；第二，它是专门从事商品交换的经济组织，而不是从事商品生产或其他经济活动的组织；第三，它是盈利性的组织，不是社会福利性的事业组织。

早在奴隶社会就出现了以从事商品交换为职业的商人。那时由于商品经济不发达，商品交换规模小，流通范围狭窄，商人是以一家一户为经营单位的。这种以家庭为单位的

商业组织形式一直延续到封建社会末期。随着资本主义生产方式的建立和发展，机器生产代替了手工劳动，生产社会化程度日益提高，市场范围和流通规模不断扩大，家庭形式的商业已经不能适应商品经济高度发展的需要。于是，以雇佣关系为基础的商业企业同生产企业一样应运而生，并得到普遍发展，成为商品流通的主要组织形式。

商业企业的产生，是商业经济组织形式发展史上的一次飞跃。它改变了以家庭为基本单位的商业经营思想和经营管理方式，适应了扩大商品流通的要求，促进了商品经济的发展。

二、商品流通企业的特征

商品流通企业是在商品生产和商品流通发展的基础上形成的一种专门从事商品买卖活动的经济组织。一般地讲，它具备以下基本特征：

（一）独立经营，既买又卖，完成商品买卖的全过程

商品流通企业是以独立经营者的身份出现在市场，具有买卖商品的自由，能自由地选择买卖对象，决定买卖方式和条件，有权在国家允许范围内确定本企业经营的商品价格。

（二）占有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用

商品流通企业必须拥有劳动力、物质技术设备、资金三个要素，这是企业从事生产经营活动的前提和物质保证。

（三）财务上实行独立核算，自负盈亏

商品流通企业作为一个独立的经济实体，必须对自己的经营成果负完全责任，用自己的收入抵付支出，并从中取得利润，用来发展壮大企业、改善职工的福利和生活。因此，

企业对经营过程中所耗费的活劳动和物化劳动，必须进行精确的计算和严格的监督，对投入和产出、费用和效果进行比较和分析，以较少的劳动消耗取得最佳的经济效益。

（四）组织的完整性

商品流通企业必须具有健全的组织机构，能够通过有效的分工协作和职权划分，把分散的、个别的劳动凝结在一起，保证整个企业经营活动有节奏地、连续不断地进行。

（五）具有“法人”的资格和地位

“法人”是相对于自然人而言的法学概念，指依法成立并能够独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织。商品流通企业只有通过向工商行政管理机关申请登记，经审查批准，取得营业执照，取得法人资格后，才能在遵纪守法，承担法律责任和义务的条件下，正当地独立地开展经营活动，使自身的正当权利和经济利益受到法律保护。

同时具备上述特征的企业，才能称为商品流通企业。

三、商品流通企业的种类

商品流通企业是一个总的概念。由于商品流通在社会再生产过程中所处的地位及其所有制的多种形式的存在，就决定了作为联系生产与消费纽带的商品流通企业必须采取多种形式才能实现组织商品流通的职能。根据商品流通企业的特点，按照不同标准，大体上可以分为：

（一）按生产资料所有制的形式划分，可以分为全民所有制企业，集体所有制企业，私人独资企业，不同所有制的合资合作企业，企业集团，股份制企业等等

1. 全民所有制商品流通企业。它的生产资料归社会主义国家所有，经营利润相当部分以税收（营业税、所得税）形式上缴国家。它是一个完整的经济体系。

2. 集体所有制商品流通企业。这是由劳动群众集体占有生产资料，共同参与分配的一种公有制经济。集体所有制商品流通企业，实行照章纳税、自负盈亏，企业经营好坏，与企业成员的物质利益紧密联系。这种经济关系赋予了企业一种天然的内在动力。

3. 私人独资商品流通企业。即个体商业企业，它是社会主义公有制商业的必要补充。个体商业经营规模小，组织结构简单，经营灵活，它们设点街头巷尾，走村串户，方便群众，对满足城乡人民群众的需要和安排就业起着重要作用。

4. 合资经营商品流通企业。它是经我国政府批准，由我国的公司，企业或其它经济组织同国外公司，企业或其它经济组织，按照平等互利的原则，在我国境内联合经营的商品流通企业。它对于扩大国际经济技术合作和技术交流，借鉴和学习国外企业管理经验，利用外资发展社会主义经济有着重要作用。

5. 商品流通企业集团。企业集团是在横向经济发展的基础上，适应社会主义市场经济改革的需要，若干个有内在经济联系的企业，为了共同的目标和利益，通过一定的组织形式和组织章程，自愿组织起来的一个较大规模，可跨地区、跨部门、跨所有制的多功能的经济联合体。目前，在商品流通企业中，已经出现了集中控制和分散经营的大型企业集团。集团公司负责统一规划、统一政策、统一信贷、统一涉外，集中控制财务预算和投资方向，并拥有对下一级企业负责人的聘用权。在集团公司的领导下，下级企业在产、供、销、人、财、物等方面，都享有充分的经营管理自主权。这种组织形式和管理体制，大大提高了企业对外部环境

的适应性，能够迅速、灵活、不断地进行经营要素的优化组合，从而可以大大发挥企业集团优势。

6. 股份制商品流通企业。它是指以盈利为目的，由两个以上的投资者集资并根据法律所组成的企业法人。股份制是商品经济发展的结果，是一种充分反映社会化大生产客观需要的现代企业组织制度。我国自 1985 年开始股份制试点以来，目前已进入规范化发展阶段。1984 年 8 月，北京天桥百货股份有限公司成立，它是商品流通企业中率先实行股份制改革的企业。

(二) 按商品流通企业在商品流通中的地位和作用划分，可以分为：批发商品流通企业和零售商品流通企业

1. 批发商品流通企业。批发商品流通企业是指为进一步转售或加工而从事商品交换的企业。它是商品流通的中间环节，是组织城乡之间、地区之间商品流通的枢纽，在社会主义商品流通中处于重要地位。批发商品流通企业按其在流通中的地位可划分为：生产地批发企业，中转地批发企业，消费地批发企业；按其经营的商品种类来划分，可分为农产品批发企业，工业品批发企业。

2. 零售商品流通企业。零售商品流通企业是把产品卖给最终消费者的企业。它处于商品流通的最终环节，商品通过零售便离开流通领域，进入消费领域，实现商品价值。零售商品流通企业根据其经营范围和经营方式，可以分为以下几种类型：

(1) 综合商店。综合商店经营的商品类别比较多，但每个类别的花色品种少，主要是居民平时经常需要的、挑选性不大的日用工业品、食品或副食品。

(2) 专业商店。它是专门经营某一类商品的商店。如家

具商店、钟表商店等。

(3) 联合商店。联合商店就是把在消费上有联带性的几类商品结合起来经营的企业。

(4) 百货商店。百货商店是比较大的零售商店。它经营的商品类别多，花色、品种齐全。

(5) 超级市场。超级市场是以自选式为主要特征的零售企业，它不设或少设营业员，将商品分门别类，按一定的份量和规格包装好，并标明货价，陈列在货架上，任顾客自行挑选，顾客选完商品在出口处一次付清货款。超级市场出售的以食品和日用品为主，多用小包装，品种规格齐全，价格便宜。这种售货方式适应现代生活需要，很有发展前途。

(6) 连锁商店。连锁经营作为一种流通经营方式和组织形式，近几年在我国大部分城市和沿海开放地区开始发展，已经取得良好开端。它包括特许连锁、自愿连锁、直营连锁三种形式。

(三) 按商品流通企业业务性质划分，可分为商品经营企业、经营加工企业、仓储企业

1. 商品经营企业。是指专门从事商品买卖的企业，它是商品流通企业的主体。它可分生活资料商品经营企业、生产资料商品经营企业。

2. 经营加工企业。它是以经营商品买卖为主，但其货源大部分乃至全部是由附设的加工厂或车间提供的，如前店后厂自产自销等。

3. 仓储企业。是指专营商品储存、保管、编类、包装、运输等业务的商办生产性企业。

(四) 按商品流通企业经营范围划分，可分为专业经营企业、综合经营企业、多角经营企业等。

(五)按商品流通企业经营规模划分,可分为大型企业、中型企业、小型企业三种

大中小的标志,可以根据商品流通企业职工人数多少,经营面积大小以及流转额多少等指标综合考察。

第二节 企业管理概述

一、管理及企业管理的概念

(一)管理的概念

任何社会,只要是许多人在一起共同劳动,就需要有分工、有协作、有监督、有指挥。为了协调人们的劳动,就需要有管理。没有管理,就建立不起人类社会的必要秩序,人类的生产经营活动就不能顺利进行,整个社会的经济效果就会受到严重的破坏。

但是,管理并不是随着人类产生一开始就有的,管理是随着生产力的发展而发展的。按照马克思主义的观点,出现了社会劳动协作才有管理。人们的共同劳动规模越大,劳动分工和协作越精细、越复杂,管理工作也就越重要。生产越现代化,对科学管理的要求也就越迫切、越严格。在漫长的原始社会,由于生产力水平十分低下,没有社会分工,没有商品生产,也就谈不上什么管理,管理不是一种普遍的社会现象。管理真正成为普遍的现象,是资本主义生产方式形成以后的事。

管理的概念十分广泛,从企业管理到国家管理都是管理。管理职能遍及社会各领域。管理,就一般意义来说,是指人们为了达到一定目的,有意识有组织地对管理客体发生作用的社会活动。管理包括经济管理、政治管理、军事管