

# 现代企业管理教程



樊光鼎

陈冀豫

主编



电子工业出版社



# 现代企业管理教程

樊光鼎 陈冀豫 主编

电子工业出版社

## 内 容 提 要

本书是为非企业管理专业编写的教材，遵循“少而精，重点突出”的原则，汲取了国内外新资料和科研成果，着重反映中国企业管理的特色。全书共分十三章，各章所涉及的术语、定义、概念力求和最新颁布的企业管理法规、条例、国家标准一致。本书可作为各类大专院校非企业管理专业、各类成人教育及各级领导干部和经济管理干部的培训教材。

## 现代企业管理教程

主 编 樊光鼎 陈冀豫

责任编辑 郭 晓

\*

电子工业出版社出版(北京万寿路)

北京燕山印刷厂印刷

电子工业出版社所发行 各地新华书店经销

\*

开本787×1092 1/32 印张: 11.375 字数: 252千字

1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷

印数: 1—12,000册 定价: 4.50元

ISBN 7-5053-0840-8/F·46

## 序

党的十三届五中全会通过的《中共中央关于进一步治理整顿和深化改革的决定》指出：“在治理整顿的过程中，各地区、各部门必须端正指导思想，切实纠正片面追求发展速度，盲目扩大生产规模，以及依靠乱涨价提高收入的倾向，真正下功夫改进经营管理，提高科技水平，讲求经济效益，走投入少、产出多、效益高的经济发展路子。必须制定得力措施，把降低成本、减少消耗、提高质量、增加品种、减少资金占用、提高经济效益的要求具体化，层层加以落实，并作为考核各级经济组织和企业工作好坏的主要指标。”为了完成治理整顿、深化改革的任务，保证国民经济持续、稳定、协调地发展，向管理要效益，通过改善管理，增产节约，增收节支，把企业内部蕴藏的巨大潜力挖掘出来，就具有更加紧迫和更为现实的意义。

《现代企业管理》正是根据十三届五中全会精神和适应这一形势要求而编辑出版的。这本书是由中国工业企业管理教育研究会组织编写的，我作为研究会的领导人之一，作者邀我为其作序，我便欣然应允。因为，这本书具有应时、求索、严谨、务实的特点，并且紧扣十三届五中全会精神，因此，它是一本理论与实践相结合的教科书，既适用于高等财经院校财政、金融、计划、会计、统计各专业的教学急需，也适用于各类成人高校企业管理课教学需要，特别是可用作上述各专业经济工作人员学习工业企业管理知识的自学参考

书。

这本教材，适应治理整顿和深化改革的新形势，着重论述了企业管理概论、经营管理、生产管理、企业基础工作和企业思想政治工作等方面的内容，作者吸收了多方面的研究成果，并进行了一定的调查研究，教材内容丰富，结构严谨，分析细腻，行文流畅，值得一读。

作者写作此书付出了辛勤的劳动，在高等财经院校非专业班教材的学科建设上作了许多有益的探索，相信使用后会获得良好的效果。但是，当前，治理整顿和深化改革中提出的许多新问题还有待于我们进一步研究，现有的内容也难免有不够成熟之处，希望通过实践，使这本教材进一步得到完善和提高。

蒋一苇

一九九〇年三月

## 编者的话

在企业管理的各类教材中，为了寻找一本适合各类非企业管理专业的适用教材，真是颇费苦心，由于教学的急需，中国工业企业管理教育研究会组织10个院校编写了这本教材。

在编写过程中，我们遵循“少而精”、重点突出的原则，广泛收集国内外资料和科研成果，本着宏观和微观相结合、长远与当前相结合、理论与实践相结合的要求，从我国企业实际出发，着重反映中国企业管理的特色；系统地介绍了现代企业管理的理论、原理、组织、方法、手段。本书突出的特点是体系结构安排符合教学规律，内容丰富，各章所涉及的术语、定义和概念力求和国家标准相一致。此教材既是教学经验的总结，又是我国企业管理现代化最新成果的综合反映。

本书适用范围广泛，既可作为各类大专院校非企业管理专业的教学用书，又可以作为各类成人教育（函授、夜大、电大、职大）及各级领导干部和经济管理干部的职务、岗位培训教材，也是企业管理教师和企业管理人员的最新参考资料。

参加本书编写的有浙江财经学院陈冀豫（第一章）、陕西财经学院耿波（第二章）、浙江财经学院陈冀豫（第三章）、云南大学董宜春（第四章）、云南大学罗明义（第五章）、浙江丝绸工学院朱绵田（第六章）、青岛市经委教育

处高稔秋（第七章）、陕西工商学院樊光鼎（第八章）、贵州财经学院孙惟仁（第九章）、浙江冶金经济专科学校赵国瑞（第十章）、浙江工学院郑海（第十一章）、吉林财贸学院徐婉萍（第十二章）、云南大学罗明义（第十三章）。本书由樊光鼎、陈冀豫任主编，并由陈冀豫总纂。天津财经学院孙更杰老师对第三章编写的前期准备工作给予了帮助。在定稿过程中杭州电子工学院孔伟成、浙江财经学院王金安、倪锋儿、许林峰、魏之做了大量工作，在此一并表示感谢。

由于作者学识水平有限，书中难免有不妥之处，敬请广大读者批评指正。

编 者  
一九九〇年三月

# 目 录

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第一章 企业管理概论</b> .....      | 1   |
| 第一节 社会主义企业.....              | 1   |
| 第二节 企业组织形式和经营方式.....         | 5   |
| 第三节 企业管理的产生和发展.....          | 9   |
| 第四节 企业管理现代化.....             | 19  |
| 第五节 现代管理基本原理.....            | 22  |
| <b>第二章 企业管理组织与领导制度</b> ..... | 28  |
| 第一节 企业管理组织.....              | 28  |
| 第二节 组织机构形式.....              | 32  |
| 第三节 企业领导制度.....              | 37  |
| <b>第三章 企业管理基础工作</b> .....    | 47  |
| 第一节 企业管理基础工作的体系和特点.....      | 47  |
| 第二节 企业管理基础工作的主要内容.....       | 50  |
| 第三节 企业管理基础工作的考核和评价.....      | 65  |
| <b>第四章 经营战略与决策</b> .....     | 67  |
| 第一节 经营战略概述.....              | 67  |
| 第二节 经营环境分析.....              | 72  |
| 第三节 经营预测概述.....              | 77  |
| 第四节 预测方法.....                | 80  |
| 第五节 经营决策概述.....              | 92  |
| 第六节 定量的决策方法.....             | 98  |
| <b>第五章 经营计划</b> .....        | 110 |
| 第一节 经营计划的特点和分类.....          | 110 |

|            |                       |            |
|------------|-----------------------|------------|
| 第二节        | 经营计划的指标体系·····        | 115        |
| 第三节        | 经营计划的编制、执行和检查·····    | 118        |
| 第四节        | 网络计划技术·····           | 126        |
| <b>第六章</b> | <b>产品开发与价值工程·····</b> | <b>135</b> |
| 第一节        | 产品开发·····             | 135        |
| 第二节        | 价值工程概述·····           | 139        |
| 第三节        | 选择对象与收集信息资料·····      | 143        |
| 第四节        | 功能分析·····             | 146        |
| 第五节        | 功能评价的方法·····          | 150        |
| 第六节        | 方案的创新与评价·····         | 158        |
| 第七节        | 提案的施实与成果的总评·····      | 162        |
| <b>第七章</b> | <b>营销管理·····</b>      | <b>165</b> |
| 第一节        | 营销管理概述·····           | 165        |
| 第二节        | 产品策略·····             | 169        |
| 第三节        | 销售价格策略·····           | 175        |
| 第四节        | 销售渠道策略·····           | 180        |
| 第五节        | 销售促进策略·····           | 182        |
| 第六节        | 企业公共关系·····           | 186        |
| <b>第八章</b> | <b>生产组织与劳动组织·····</b> | <b>191</b> |
| 第一节        | 生产过程的组织·····          | 191        |
| 第二节        | 流水线生产的组织·····         | 205        |
| 第三节        | 劳动组织·····             | 210        |
| 第四节        | 劳动定额与定员·····          | 219        |
| <b>第九章</b> | <b>物资管理·····</b>      | <b>224</b> |
| 第一节        | 物资管理的任务和物资的分类·····    | 224        |
| 第二节        | 物资消耗定额和储备定额·····      | 226        |
| 第三节        | 物资供应计划·····           | 233        |
| 第四节        | 物资库存管理与节约·····        | 235        |
| <b>第十章</b> | <b>质量管理·····</b>      | <b>242</b> |
| 第一节        | 质量和质量职能·····          | 242        |

|             |                       |            |
|-------------|-----------------------|------------|
| 第二节         | 全面质量管理·····           | 248        |
| 第三节         | 全面质量管理的组织·····        | 251        |
| 第四节         | 质量管理的方法·····          | 254        |
| 第五节         | 质量成本·····             | 276        |
| <b>第十一章</b> | <b>技术改造与设备更新·····</b> | <b>282</b> |
| 第一节         | 技术改造概述·····           | 282        |
| 第二节         | 技术改造的效益评价·····        | 287        |
| 第三节         | 设备的改造与更新·····         | 290        |
| <b>第十二章</b> | <b>财务管理·····</b>      | <b>297</b> |
| 第一节         | 企业财务活动和财务关系·····      | 297        |
| 第二节         | 资金的时间价值·····          | 304        |
| 第三节         | 固定资金管理·····           | 311        |
| 第四节         | 流动资金管理·····           | 318        |
| 第五节         | 专项资金管理·····           | 326        |
| 第六节         | 利润管理·····             | 329        |
| <b>第十三章</b> | <b>思想政治工作·····</b>    | <b>336</b> |
| 第一节         | 思想政治工作的任务和内容·····     | 336        |
| 第二节         | 思想政治工作的原则和方法·····     | 340        |
| 第三节         | 党对思想政治工作的领导·····      | 347        |

# 第一章 企业管理概论

社会主义企业按所有制形式可分为全民所有制企业和集体所有制企业。由于全民所有制企业在国民经济中处于主导地位，在社会主义现代化建设中具有突出作用，因此本书着重从生产力、生产关系、上层建筑三个方面研究全民所有制企业（以下简称企业）的管理问题。正确认识社会主义企业的性质、任务、基本特征、经营方式和管理的基本原理，是进行现代企业管理的前提。

## 第一节 社会主义企业

### （一）社会主义企业的概念

社会主义企业是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，依法自主经营、自负盈亏，独立核算的商品生产和经营单位。这个概念包括以下几个含义：

1. 生产资料公有制，这与资本主义企业有本质的区别。
2. 现代企业是应用现代生产装备进行生产，这与手工业生产有着根本区别。
3. 它必须是从事生产或流通的经济组织，是实行自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产者和经营者。应该以销售自己的产品或从事劳务所取得的收入抵消支出，通过盈

利不断扩大再生产。因此，与政权组织、行政组织和文教卫生系统的学校、医院等事业单位是有区别的。

但是在社会主义有计划的商品经济条件下，企业又是一个相对独立的经济单位，它一方面对国家授予经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的经营权，另一方面企业必须根据国家政策规定的范围内和国家计划的控制指导下进行生产经营活动，国家通过行政的、经济的、法律的手段对企业进行宏观控制和管理，使企业生产经营活动符合国民经济的总体要求。

4. 具有企业法人的资格。企业具备法人条件，依法在有关部门登记、注册备案，就依法取得了法人资格。企业法人是以企业整体作为一个民事主体来行使民事权利与义务的单位，因此，企业法人由其代表直接参与经济法律关系。

## **(二) 企业的分类**

为了从不同角度研究企业管理问题，可按不同的标志对企业进行分类。

1. 按生产要素划分有劳动密集型企业、技术密集型企业、资金密集型企业。

2. 按企业所属的经济部门分有农业企业、工业企业、商业企业、交通运输企业、金融企业等。

3. 按企业的组织形式分有单厂企业、多厂企业、联合企业、企业集团等。

4. 按企业的规模分有大型企业、中型企业、小型企业。划分的标准和方法随经济的发展而动态变化，一般是以生产要素和产品产量集中程度为依据。我国是按不同行业和部门，采用不同的标准来划分企业规模。对产品较单一的企业以产品的生产能力为标准；对于产品品种繁多，难以按生产

能力划分的，则以固定资产原值为划分标准。

5. 按生产资料所有制性质分有社会主义企业和资本主义企业。

### **(三) 社会主义企业的特征**

社会主义企业是生产力和生产关系的统一体，下面从这两个方面来分析它的特征。

生产力方面的特征有：

1. 它是以社会化大生产为基础，在生产技术和经济上都与外部有着广泛的联系。任何企业都是受外界环境影响和制约的开放系统，企业需要按照国家计划和用户的需求组织生产，需要从外界获得各种必需的生产资源，企业的产品必须通过市场转移到用户手中，其使用价值才能得以实现。但是企业外界环境是不断变化的，在商品经济不断发展、科学技术日新月异的今天，企业要想生存和发展，必须提高适应外界变化的能力。

2. 大规模地采用机器和机器体系生产。企业生产效率和质量的提高越来越依赖于机器或机器体系的完善程度；越来越依赖于科学技术的进步和劳动者的知识化程度。

3. 企业生产过程具有高度的比例性、连续性。随着企业生产过程机械化自动化程度的日益提高，以及先进生产组织形式的广泛采用，对生产过程中生产能力的比例性和时间配合的连续性的要求越来越高。

4. 现代企业内部分工精细，协作关系严密。生产过程的各个阶段、每道工序甚至每个人的活动都受到机器和机器体系的客观要求和制约，必须根据机器体系的客观要求，合理分工和组织协作，才能与机器体系的运转协调一致，保证生产顺利进行。

由以上分析可知，从生产力方面看，它不同于手工业的生产方式，但与资本主义企业相比，除了生产力发展程度不同外，没有根本区别。正确认识这一特征，就要按照社会化大生产的客观要求，按照它的内在规律管理企业和组织生产。

生产关系方面的特征有：

1. 社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上的。生产资料公有制克服了生产资料私有和生产社会化的矛盾，使国民经济有可能在国家统一领导下有计划按比例协调发展，克服了生产资料与劳动者的分离，体现了生产资料与劳动者的直接结合，使劳动者成为生产资料的主人，从而极大地调动生产劳动者的积极性、创造性。因此企业必须坚持社会主义方向，并使这一象征社会主义制度的优越性得到充分实现。

2. 在分配制度上，实行各尽所能、按劳分配。使劳动者的物质利益和自己的劳动成果、企业的经营效益等联系起来，有利于正确处理国家、集体、个人三者的利益关系。由于劳动者的收入多少取决于企业和个人的贡献大小，而不是劳务市场供求规律所形成的劳动力价格，因此社会主义企业劳动者的劳动力不是商品。只有正确认识这些问题，采取合理的分配形式，才能促使劳动者全面关心企业的生存和发展。

3. 实行职工民主管理。随着生产力的不断发展和社会化大生产的复杂程度日益提高，充分调动和发挥劳动者的积极性也就成了提高劳动生产率、发展生产力的必然要求。民主管理是调动劳动者积极性的有效方法。从发展生产力的角度看，对企业实行民主管理从客观上提出了必要性，这一点与资本主义企业没有什么区别。但是私有制不可能从根本上

建立企业的民主管理制度,只有在社会主义公有制下,劳动者成为企业的主人,才为企业职工民主管理提供充分的条件和可能,民主管理也才成为这种新型生产关系的必然要求。十一届三中全会以后,企业民主管理被提到了政治体制改革战略高度,把企业职工民主权利作为实现社会主义高度民主这个根本政治目标的重要条件。

企业民主管理的实质内容是企业全体职工参政议政,联合起来对企业进行自主经营管理,民主管理的权力总是限制在企业自主权范围以内。我们必须在党的领导下,进一步健全和完善企业民主管理制度,充实民主管理的内容。

正确认识生产关系方面的特征,可以进一步认识社会主义企业与资本主义企业的本质区别,对于坚持企业的社会主义方向,不断完善社会主义的生产关系,发挥社会主义制度的优越性具有重要意义。

#### **(四) 社会主义企业的任务**

社会主义企业的任务是由它在国民经济中的地位、作用、性质决定的。由上述分析可以看出,它的根本任务是:根据国家计划 and 市场需求,发展商品生产,创造财富,增加积累,满足社会日益增长的物资和文化生活的需要。

## **第二节 企业组织形式 和经营方式**

### **(一) 企业的组织形式**

企业的组织形式取决于企业的生产力发展水平和生产技术特点,一般有四种基本组织形式:

1. 单厂企业。即一个工厂是一个企业。这种企业是由

不同生产车间和职能管理部门所组成，全厂统一经营，统一核算，统一对外联系。

2. 多厂企业。即由几个、几十个工厂组成一个企业。它的形式很多，如专业性公司、联合公司或总厂、联合企业等。多厂企业是按照专业化协作和经济合理的原则，把若干个在生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织起来，实行统一领导，统一经营管理，统一核算盈亏，在法律上统一为一个法人单位。组织多厂企业是现代化大生产和科学技术发展的产物，具有生产规模大、技术力量强、资金雄厚、便于发展新产品和合理组织生产，提高经济效益等优点，是现代企业的重要组织形式。

3. 经济联合体。指松散的相对稳定的经济联合组织。参加联合的各方不改变各自的所有制性质，不改变隶属关系，不改变企业财政上缴渠道。本着自愿互利、平等协商的原则进行横向联合。其形式有生产要素的联合，工艺的联合，生产、科研、销售的联合以及跨行业、跨地区的联合。联合的内容和项目一律用合同固定下来，经济联合体的各方实行独立核算、自负盈亏。这种形式对于发挥企业优势，实现专业化生产，提高劳动生产率和产品竞争能力，搞活经济有重要的作用。

4. 企业集团。企业集团是企业横向联合的一种高级经济组织形式，是以大中型骨干企业为主导，以适销对路的具有市场竞争能力的产品为纽带，由若干个有内在经济技术联系的企业为共同目标而建立的具有多功能的经济联合实体。企业集团不同于一般的经济联合体，也不同于一般企业性公司，它具有企业的基本特征，是一个经济实体。企业集团在技术、经济上具有较强的综合功能，在组织上具有大跨度、

多层次的特点。企业集团是适应社会主义有计划的商品经济发展需要的一种新型的经济组织形式，它代表着一种新的生产力水平。对于打破条块分割、地区封锁，实现资源的合理配置，促进技术进步、发展生产力；对于推动我国企业组织结构的合理调整；对于经济新格局的形成都具有十分重要的意义。

## **(二) 企业的经营方式**

经营方式是指用什么方式对企业进行经营管理。

按照所有权和经营权的分离程度不同来划分，我国全民所有制企业主要的经营方式有以下三种：

1. 全民所有，国家经营。简称国有国营。少数特殊部门，如铁路、邮电、国防企业等，实行这种经营方式。这类企业仍由国家直接负责经营管理，同时也由国家负担盈亏责任，在其内部可以实行不同形式，不同层次的经济责任制，但不具有独立的企业法人地位。

2. 全民所有，集体经营。简称国有群营。即企业的经营者是劳动集体。由所有者授权企业所有劳动者所组成的集体，承担经营者的权利和义务，构成法人集团。厂长或经理是法人代表，代表劳动集体向国家、社会以及企业所有者负责。

3. 全民所有，私人经营。简称国有私营，即将企业采取承包或租赁的形式交给私人经营。

按照经营责任制形式和经营管理制度不同分，我国企业有以下三种经营方式：

1. 承包经营责任制。指在坚持企业的社会主义全民所有制基础上，按照所有权与经营权适当分离的原则，以承包经营合同形式，确定国家与企业的责权利关系，使企业做到自主