

现代企业管理

中国物资出版社

高名伟 主编



现代企业管理

高名伟 主编

中国物资出版社

(京) 新登字090号

现代企业管理

高名伟 主编

※

中国物资出版社出版

全国各地新华书店经销

三河艺苑印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 12.875 字数: 289千字

1993年8月第一版 1993年11月第二次印刷

印数: 7001—14000册

ISBN7-5047-0657-4/F·0265 定价: 8.90元

前 言

在党的十四大的关于社会主义市场经济理论的指引下，为了加快高等院校的教学改革，更主动地适应社会主义商品经济的需要，特别是适应高等院校管理工程专业的需要，我们编写了这本教材。本教材运用系统科学的观点，以提高企业经济效益为中心，全面地阐述了现代企业管理的基本理论和基本方法。在编写过程中，以“面向现代化，面向世界，面向未来”的思想为指导，贯彻理论联系实际的原则，在充分反映我国企业管理经验和特色的基础上，注意吸收了国外现代企业管理科学中的最新研究成果，在内容上力求作到有较强的实践性、科学性和先进性。

全书共十章。包括：第一章管理原理；第二章市场经营；第三章生产管理；第四章全面质量管理；第五章现代设备管理工程；第六章物资管理；第七章工业企业财务管理；第八章企业人事劳动管理和组织；第九章技术经济分析；第十章现代管理方法。朱光好编写第一章；张雷编写第二、三、八章；宁俊编写第四、七、九章；高名伟编写第五、十章；朱九伶编写第六章。全书由高名伟任主编。

本书可作为高等工科院校管理工程类专业的本科、专科的试用教材，也可作为非管理工程类专业的通用企业管理教材和供工业企业及工业管理部门有关管理人员学习之用。

由于作者水平所限和时间仓促，书中难免有错误和不当之处，恳请读者批评指正。

作 者

1993年3月

目 录

第一章 管理原理	(1)
第一节 企业概述.....	(1)
第二节 管理概论.....	(7)
第三节 企业管理的产生和发展.....	(14)
第四节 组织与体制.....	(18)
第五节 企业文化.....	(33)
第六节 社会主义市场经济与企业管理.....	(38)
习 题.....	(42)
第二章 市场经营	(45)
第一节 企业的预测与决策.....	(45)
第二节 企业经营计划.....	(57)
第三节 市场营销.....	(62)
第四节 企业经营活动分析.....	(74)
习 题.....	(83)
第三章 生产管理	(88)
第一节 生产过程组织.....	(88)
第二节 生产计划.....	(108)
第三节 生产作业计划.....	(118)
习 题.....	(130)
第四章 全面质量管理	(135)
第一节 质量与质量管理.....	(135)
第二节 质量管理体系.....	(148)
第三节 质量数据与整理.....	(158)
习 题.....	(178)

第五章 现代设备管理工程	(182)
第一节 设备综合工程学概述	(182)
第二节 设备的经济性和可靠性	(187)
第三节 设备的生产维修制	(196)
习 题	(204)
第六章 物资管理	(205)
第一节 物资管理概述	(205)
第二节 物资消耗定额	(217)
第三节 库存量的管理	(223)
第四节 物资的供应计划	(233)
第五节 仓库管理和物资节约	(240)
习 题	(243)
第七章 工业企业财务管理	(245)
第一节 财务管理的概念及原则和任务	(245)
第二节 筹资管理	(248)
第三节 固定资产管理	(250)
第四节 流动资产资产管理	(260)
第五节 无形资产和递延资产的管理	(273)
第六节 成本和费用管理	(276)
第七节 利润管理	(290)
习 题	(294)
第八章 企业人事劳动管理和组织	(297)
第一节 企业人事管理概论	(297)
第二节 工作分析与工作评价	(301)
第三节 人员的选聘与训练	(304)
第四节 考绩与职务的升降	(311)
第五节 劳动组织	(317)

习 题.....	(324)
第九章 技术经济分析	(327)
第一节 技术经济分析的基本原理.....	(327)
第二节 确定性技术分析方法.....	(333)
第三节 不确定性经济分析方法.....	(360)
习 题.....	(366)
第十章 现代管理方法	(369)
第一节 管理数学方法及应用.....	(369)
第二节 网络计划技术.....	(378)
第三节 价值工程.....	(392)
习 题.....	(399)
主要参考文献	(402)

第一章 管理原理

第一节 企业概述

一、企业的概念及其组织形式

(一) 什么是企业

企业是一种以营利为目的，独立从事商品生产经营活动的经济组织或经济单位。市场经济作为一个经济系统，它的基本元素就是自主经营、自负盈亏的企业。当然，这些企业可以是公共所有，也可以是私人所有或混合所有的。但不论是哪一种所有制的企业，都有一个共同的特点，即它们是独立的经济主体，能够按照自身的利益，依据市场信息作出生产和其它经营决策，并对经营结果负完全责任。在市场上，企业平等竞争，优胜劣汰，其间没有尊卑之别，高低之分。

这一概念包括以下三点含义：

1. 作为企业首先通过一定的方式把生产资料和劳动力结合起来，从事生产流通或服务（劳务）活动，即从事生产经营活动。因而，它首先是一种经济组织或经济单位，而不是一种别的什么经济组织或经济单位。如国家行政机关、行政单位、事业单位和各种社会团体就不是企业。

2. 必须是独立从事生产经营活动的经济组织或经济单位。例如，原始社会的氏族、奴隶社会和封建社会的作坊和家庭工场，公司企业的工厂、车间、工段、班组等。它们都是通过某种生产方式从事生产经营活动的经济组织或经济单

位。但是这些经济组织或经济单位都不是企业。它们只能以其它经济组织或单位的名义对外从事生产经营活动，在法律规定的范围内不能独立，因而它们就不能成为企业。

3. 企业必须是以营利为目的。并不是说凡是独立从事生产经营活动的经济组织或经济单位就一定是企业。例如，一个行政机关设置的、为自己行政工作服务的印刷厂，这个印刷厂的目的首先是保证自己本部门的需要，当然，也可能承接外单位的业务。从本质上说它并不是以营利为目的，不是实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经营机制，只是一种事业性单位。

（二）企业的组织形式

目前，我国企业的组织形式较多、较复杂，概括地说可分以下几类：

1. 全民所有制企业。全民所有制企业在我国的国民经济中占主导地位。在实行改革以前，全民所有制企业实行高度集中管理，企业没有独立地位，只是政府主管部门下属的生产单位，实行改革以来，国营企业在服从国家的统一领导和全面完成国家计划的前提下，在法律规定的范围内，有经营管理的自主权。随着社会主义市场经济的确立，《企业法》已明确规定国营企业更改为国有企业，向所有权和经营权不断分离机制上发展，国有企业在法律规定的范围内有权自主经营。

2. 集体所有制企业。集体所有制企业的财产属于该公司全体劳动者集体所有。这种企业，出资人与劳动者是合一的。集体所有制企业在领取执照后，即具有法人资格。作为法人，既享有财产所有权，又具有经营所有权。

3. 独资企业。独资企业是一个企业主单独出资进行生

产经营，并归个人所有和控制的企业。它是一种最古老、最简单的企业组织形式。实行改革开放以来，为了更好地吸引外资，只要外商依法按章纳税、遵纪守法，就允许他们在我们国家单独投资经营。在资本主义国家，它是一种在数量上占绝大多数的企业组织形式。例如，美国独资企业约占全部企业总数的75%。为什么如此盛行？它有自己的优点，如利润完全归个人所有；在经营上制约的因素较少，比较适合市场变化，企业处理问题机动、敏捷；容易保密，特别是自己企业的信息资料；同时能够得到个人的满足。当然也有缺点，承担在债务上的无限责任，规模和企业的寿命是有限的。我国台湾和日本学者把它称为“个人企业”。美国学者把它称为“单人业主制”企业。

4. 合伙企业。合伙企业是两个以上的企业主共同出资联合进行生产经营，并归它们共同所有和支配的企业。合伙企业必须经过各企业主的同意才成立。这种同意往往采用书面协议——即合伙经营的合同形式。其内容主要包括利润和亏损的分配、各企业主的责任、关闭后如何分配资产、如何解决争端等。合伙企业有自己的优点，如扩大了资金来源和信用能力，提高了决策能力，增加了企业扩大和发展的可能性，能够明确法律地位等。但有承担债务无限责任的风险，企业的寿命也不容易延续，管理也存在决策问题等。合伙企业也是一种比较古老的企业组织形式。在美国，合伙企业约占全部企业总数的7%。

5. 公司企业。公司企业即股份制企业。它同独资企业和合伙企业在法律上都可以成为权利的主体，但有区别。独资企业是个人经营的企业形式，而公司企业是联合经营的企业形式。合伙企业虽然具有财产联合的性质，但它是根据以合

伙人之间的合意为基础的契约成立的，而成立公司企业的基础是章程行为。同时，公司企业是法人企业，而合资企业和合伙企业是自然人企业。现在各个国家，根据法定承担债务责任不同，公司企业有无限公司、有限公司、两合公司、股份有限公司、股份两合有限公司等五种类型。

无限公司是由若干负无限责任的出资人共同出资组成的企业。所谓无限责任，指各股东不问出资或盈亏分配比例，对公司债权人所负共同或单独清偿全部债务的责任。

有限公司是由负有限责任的出资人共同组成的企业。有限责任股东仅以出资额为限对公司负责，公司以其全部财产承担债务责任。股东除了必须缴足自己所认购的金额外，对公司债务没有连带清偿责任。

两合公司是由若干无限责任和有限责任的出资人共同出资所组成的企业。该公司中的无限责任股东对公司债务承担连带无限清偿责任，有限责任股东仅以其出资额为限对公司负责。

股份有限公司是通过发行股票，由若干负有限责任的出资人，按股份筹资组成的企业，公司的资本总额分股份，股东个人财产与公司财产分离，所有者和经营者分离，设立与招股必须严格遵守法定程序，帐目公开，适合规模较大的企业；管理的效率高，有发展的可能性。延续性极大。但也有组建困难，政府的限制较多(如发行股票等)，税务较重的缺点。大多数公司采用这种形式。

股份两合公司是两合公司的一种特殊形式。它和两合公司的区别仅在于其中负有限责任的出资的出资方式分为股份，是兼有无限公司和股份有限公司性质的企业。

现在人们通常把股份有限公司即股份公司当作公司企业

的典型形式。广义公司企业即广义股份制公司，包括各种公司，在本质上都是一种把不同所有者的不同份额资本(资金)集中起来，联合进行生产经营，并按照投入的资本(资金)参与分配企业组织形式。

我国的股份制企业在资金制度方面同样是实行以股票形式集中或联合社会资金的企业资金制度。但这种企业资金制度是建立在社会主义公有制为主体的多种经济形式共存的基础之上的。因而，我国的股份制企业以股票形式集中或联合社会资金的基础，是以社会主义公有制为主体的多种所有制经济的企业单位或个人。这些单位和个人应包括社会主义全民所有制企业、集体所有制企业、个体企业、私营企业、中外合资企业、中外合作企业、外商独资企业和各种联合企业及各种职工和居民个人等等。虽然，股份制企业存在许多问题，但它是企业组织形式的发展方向，在实践中我们要不断地加以完善。

二、工业企业及其技术特征

(一) 工业企业概念

前面已论述了企业与企业组织形式。根据所论述的经济部门来划分，有工业企业、商业企业、农业企业等。划分的标准不同，所反映的形式不同。

所谓的工业企业就是以营利为目的，独立从事工业性生产和劳务活动，实行自主经营、自负盈亏、具有法人资格的经济组织。在我们社会主义国家开办工业企业应具备以下几个条件：

1. 产品为社会所需要，并为法律所允许。
2. 原材料、能源、交通运输以及协作配套关系有保证。

3. 生产工艺设计合理，制造产品的原材料、能源消耗定额和产品质量符合国家规定的标准。

4. 资金来源有保证。

5. 资源的开发方案符合国家规定。

6. 环境保护、劳动安全、卫生和消防安全设施符合国家规定的标准。

7. 具有必要的管理人员和技术人员。

(二) 现代工业企业的生产技术特征

现代工业企业的生产技术特征有以下几个方面：

1. 大规模采用机器和机器体系进行生产，技术装备比较复杂。

在手工业中，由于生产工具简陋，生产效率和产品质量主要取决于工人的经验、技巧和体力。而现代工业企业则不同，随着科学技术的不断应用，虽然劳动者的经验、技巧和体力对生产仍然起着较为重要的作用，但现代化机器运转的规律性，要求劳动者无论在产品的设计、工艺规程的制定、操作上的方法的选择都要有先进的科学技术、合理地组织生产。特别是高科技如电子业的发展，使微机控制和模拟人的功能等方面在生产中起着越来越重要的作用，对技术人员提出的要求更高，这是一次很深刻的革命。

2. 劳动分工精细，协作关系严密。

在现代工业企业中，整个生产包含了许多紧密联系的部门和环节，每个生产过程和环节又划分不同的阶段和工序，分别采用不同的机器和设备，这就需要各种管理人员、工程技术人员和工人之间相互配合。任何一种产品都是整个企业成百、上千甚至上万个不同的工人和工程技术人员共同劳动的成果。精细的分工，必然要求严密的劳动协作。分工的复

杂化，必然带来协作的严密性。而且，这种协作也是使用机器体系所决定的。只有严密的相互配合和协作，才能保证生产的顺利进行。

3. 生产过程的高度比例性和连续性。

在现代工业企业里，生产过程各个环节之间的联系，主要表现为各种机器设备之间的联系，它们之间在生产能力上要相互协调，具有严格的比例性。同时要保持各环节和工序之间的连续性。比例性协调好了是效率的保证，连续性也不能忽视。任何一个环节和工序出了故障，下一道工序就无法生产，这是效率的基础。

4. 生产具有广泛的外部联系，企业必须提高适应外界的能力。

从企业内部来讲，随着科学技术的发展，企业分工和协作、比例性和连续性越来越严密，但还要有广泛的外部联系。在现代社会里，企业的专业化程度很高。同时，要求企业不断地开发新产品，满足市场的需要，创造好的经济效益，提高本企业适应市场变化的能力。

第二节 管理概论

一、管理的二重性

在个体手工业劳动条件下，个体劳动者是自己指挥自己，协作关系不严密。随着生产力的发展，生产不单是某一个人能完成的了，往往是很多人在一起，为了实现共同的目标，需要协调动作。于是产生了管理。机器大工业的进一步发展，社会的进步，需要不断地调整人与劳动资料、人与人之间关系。既要调整生产力，又要调整生产关系，企业管理由此而

发展。当然管理的二重性就是针对二者而言的。一方面，它是进行社会化大生产的必要条件，是组织协作劳动过程的一般要求，由此而形成管理的自然属性；另一方面，它是生产关系的具体体现，是实现生产目标的重要手段，由此形成管理的社会属性。

（一）自然属性

企业管理必须同现代化生产力、社会化大生产相联系，适合现代化大生产的客观要求。新的生产技术必然要求有新的管理。它就象马克思所说的，运用了新式武器必然带来军队内部组织和管理的变革一样。

现代化大生产越发展，对企业管理的要求越严格。首先企业管理必须按照现代工业企业生产力运动的规律来办事。现代工业企业运动的过程就是具有一定劳动技能和生产经验的劳动者，采用机器体系，运用物理的、化学的、生物的各种技术，来加工劳动对象。必须采用先进合理的生产组织形式、合理分工和组织协作，加强新产品开发、新工艺、新设备的科学技术管理；加强企业与企业的协作关系，严格岗位制度等等。其次，企业内生产技术经济活动的各个环节、各个方面，要保持适当的比例关系。企业各部门和各环节是一个有机统一的整体。产品生产过程的各个环节、各道工序之间，在生产能力和数量上要保持适当的比例关系，为的是让它们协调发展，使企业的生产能够顺利进行，对于其它部门也是这样。最后，要加强定额的制定、控制、和消耗。企业的生产就是人、财、物的消耗，我们要用尽可能少的资金，生产出尽可能多和好的产品，这就要求我们必须加强企业管理，完善企业的基础工作，创造好的经济效益，同时要注意对企业的人才培养和人才资源的开发。

(二) 社会属性

企业管理又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

在我们国家，有多种经济成分的存在，但国有企业占主导地位。在当前情况下国家要加强宏观控制，特别是一些关键性的基础工业。企业管理具有一定的国家性，国家机构通过经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理。对于企业内部来说，要把企业生产经营的积极性同社会效益紧密结合起来，贯彻按劳分配原则，要发展人们之间同志式的团结合作的社会主义新型的关系，积极组织和依靠群众参加各项基础工作，使企业管理具有广泛的群众性；同时要实行群众当家作主的民主管理，主要表现在广大职工和他们选出的代表参加企业民主管理的权利上。如企业的职工代表大会制度和各项民主管理制度，广大职工有权审议企业在生产经营活动等方面的重大问题，有权监督行政领导和维护职工的合法权益，体现工人阶级的主人翁地位。

二、企业管理的对象

工业企业管理，就是为了有效地实行预定目标，而对生产经营进行计划、组织、指挥、协调和控制的综合性活动。

企业的生产经营活动，大体可分为两大部分。一部分是企业内部进行的生产活动，其中包括基本生产活动，辅助生产活动、生产与技术准备活动等。对这一部分的管理，统称为生产管理；另一部分涉及到企业外部，联系到社会的生产、流通、分配与消费过程的经营活动，包括原材料和能源物质的采购与供应，劳动力和设备的调整与补充，资金的筹措和运用，市场调查研究，产品的销售和为用户服务等。这类活动的管理叫做经营管理。工业企业管理，也可以是生产管理

和经营管理的总称，但同时包括人事行政管理、组织机构和领导体制的设置等。

工业企业管理，是经济管理的一个分支。它主要是围绕各项管理职能开展生产经营活动，使企业的人、财、物、产、供、销做到最佳的配合。由此可见，企业管理的对象，主要是：研究如何按照客观规律的要求，合理组织生产力，不断完善生产关系，适时地调整上层建筑，以适应和促进生产力的发展。

三、企业管理的职能

企业管理职能，就是企业领导者为了实行有效管理，所必须具备的基本功能。实行有效管理，就是企业者通过合理地选择和配备人员，采取正确的领导方法，运用先进可行的计划和健全的组织，实行统一指挥，建立有效的内部协调，依靠及时而准确的信息系统以及严密合理的控制，把企业或主管部门的生产经营要素做到最佳配合，以达到预期的目的。

企业管理的职能划分不一，根据现代企业管理的特点和未来趋势，一般从以下四个方面来划分：

（一）预测和计划

预测是人们对某事物未来可能发生的情况作出的事前估计。而决策是为达到某一预定目的，对几种可能的行动方案作出的一种具有判断性选择。预测是根据事物的客观发展规律并考虑现实的条件和环境的变化而进行的。在把企业推向市场的同时，企业领导者迅速地、有效地预测和决策是非常重要的，决策的成功与失败，关系到企业的前途和命运。这是管理的首要职能。而计划就是根据预测、决策目标所作出的具体安排。按照社会的需要和本身条件，确定生产经营思想、方针和目标，制定长、中、短期计划，确定各项主要技术经