

现代企业管理概论

● 王文章 林友孚 郭礼江/编著

湖北科学技术出版社



● 王文章 林友孚 郭礼江/编著

现代企业管理概论



湖北科学技术出版社

鄂新登字 03 号

现代企业管理概论

© 王文章 林友孚 郭礼江 编著

*

湖北科学技术出版社出版发行

湖北省监利县人民印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 12 印张 300 千字

1994 年 12 月第 2 版 1994 年 12 月第 3 次印刷

ISBN7-5352-1208-5/F·122

印数:30 001-50 000 定价:7.80 元

编者的话

《现代企业管理概论》一书,是供高等院校财经类非工业经济和企业管理专业(包括全日制、夜大、函授和自学考试)的学生学习企业管理课程的教材,也可作为实际工作部门的管理干部培训与自学用书。

党的十四大提出了建立社会主义市场经济体制的改革目标,为适应社会主义市场经济的要求,国务院制订发布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,把企业推向市场,使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者,成为市场运行和竞争的主体。本书就是根据以上精神和要求,结合近几年我国企业管理改革的实践,吸收和借鉴世界发达国家企业管理中反映现代化生产和社会化商品经济一般规律的先进的经营方式和管理方法而编写的。全书内容全面系统,精练实用,适应深化改革、转换企业经营机制、加强企业管理的需要。

本书是由中南财经大学工业经济系企业管理教研室王文章教授(第一、第二、第三、第七章)、林友孚教授(第四、第九、第十、第十一章)、郭礼江教授(第五、第六、第八、第十二章)编写。

由于编者水平有限,书中不当之处,敬请读者批评指正。

编者

1992年12月

目 录

编者的话

第一章 国有现代企业与企业管理概述	(1)
第一节 国有现代工业企业.....	(1)
第二节 企业管理的性质、职能和发展历史	(9)
第三节 企业管理的原则	(22)
第四节 企业领导体制与管理组织	(26)
第五节 企业思想政治工作	(42)
第六节 企业管理的基础工作	(45)
第二章 企业经营机制	(56)
第一节 企业经营机制及其转换的必要性	(56)
第二节 转换企业经营机制的目标和条件	(60)
第三节 企业经营权利和责任	(62)
第四节 企业资产经营形式	(68)
第五节 企业内部经济责任制	(76)
第三章 环境分析与市场研究	(81)
第一节 企业外部环境分析	(81)
第二节 市场细分化与目标市场的选择	(86)
第三节 市场调查	(89)
第四节 市场预测	(95)
第四章 经营决策和经营计划	(106)
第一节 经营决策的类型和程序.....	(106)
第二节 决策方法.....	(110)
第三节 投资决策方案的经济评价.....	(121)

第四节	经营战略与策略·····	(124)
第五节	经营计划·····	(130)
第五章	产品决策与管理·····	(140)
第一节	产品生命周期原理·····	(140)
第二节	新产品开发·····	(145)
第三节	老产品调整·····	(159)
第四节	产品组合·····	(167)
第六章	产品销售管理·····	(171)
第一节	量本利分析·····	(171)
第二节	产品定价·····	(177)
第三节	销售计划·····	(185)
第四节	销售策略·····	(188)
第七章	生产管理·····	(199)
第一节	生产过程组织·····	(199)
第二节	生产能力与期量标准·····	(208)
第三节	生产计划·····	(217)
第四节	生产作业控制·····	(229)
第五节	生产现场管理·····	(232)
第八章	质量管理·····	(235)
第一节	产品质量与全面质量管理·····	(235)
第二节	质量保证体系·····	(238)
第三节	质量分析与控制的方法·····	(247)
第九章	技术管理·····	(277)
第一节	新技术开发与技术引进·····	(277)
第二节	技术改造·····	(282)
第三节	设备管理·····	(286)
第四节	价值工程·····	(298)
第十章	人事劳动管理·····	(307)
第一节	劳动定额和定员·····	(307)

第二节	劳动用工制度和干部任用制度·····	(321)
第三节	职工的培训、考核和晋级·····	(327)
第四节	劳动报酬制度和工资计划·····	(332)
第十一章	物资管理·····	(341)
第一节	物资消耗定额和需要量的确定·····	(341)
第二节	物资的库存控制·····	(347)
第三节	物资的订购和仓库管理·····	(352)
第十二章	财务管理·····	(359)
第一节	资金的预算、筹集和分配·····	(359)
第二节	成本管理·····	(363)
第三节	利润管理·····	(371)

国有现代企业与企业管理概述

企业管理研究的对象是企业,因此,全面正确地认识我国国有现代工业企业,是学习研究现代企业管理的基本出发点。本章首先讨论了国有现代工业企业的类型、构成、基本特征和任务,同时对企业管理的一些基本问题,如企业管理的性质与职能、管理原则、领导体制与管理组织以及管理的基础工作等,进行了概括的介绍,这些都是学习好以后各章的基础。

第一节 国有现代工业企业

一、现代工业企业及其构成要素

1. 现代工业企业及其基本类型

(1)现代工业企业的概念与组织形式:现代工业企业,是建立在现代科学技术和社会化大生产的基础上,以市场为导向,独立从事工业产品(或劳务)的生产经营活动,实行独立核算、自负盈亏并具有法人地位的营利性的经济组织。

随着技术进步、经济发展和社会分工的深化,工业企业的组织形式也在不断地发展变化。就其基本形式来看,大体有两种。一种是单厂性工业企业,即一个工厂就是一个企业,企业内部各个组成部分(车间、工段、班组)之间,按照产品或工艺要求,在生产技术上

有着密切的联系。再一种是多厂性工业企业,是指由许多工厂(几个甚至几十个工厂)组成的工业企业。它们既可以是按照经济合理和专业化协作的要求,把一些生产技术或经营业务上有密切联系的工厂组织在一起;也可以是跨部门、跨行业实行多角化经营的工业企业。多厂性工业企业多半采取企业性公司、总厂或企业集团等形式。其所属工厂,也可以实行独立核算、自负盈亏,在此种情况下,则应分别把它们作为独立的工业企业看待。

(2)现代工业企业的类型:现代工业企业,可以根据其生产技术和经营特点分为各种类型,在管理上也有不同的特点。在这方面工业企业的主要分类方法及其类型大体有以下几种(见表 1—1)。

2. 现代工业企业系统与构成要素

(1)现代工业企业系统:任何工业企业都构成一个系统。所谓系统,一般地说就是由若干相互作用和相互依赖的部分所组成的、具有特定功能的有机体。系统按其构成要素可分为两大类:一类是自然系统,即自然界本来存在的自然物的集合体所构成的系统;一类是人造系统,是由人工建造起来的各种要素的集合体所构成的系统。现代工业企业属于人造系统,它一般具有以下四个特点:

①系统的集合性。它是有许多可以相互区别的要素构成的集合体。

②系统的相关性。它的各个组成要素之间存在着有机的联系。

③系统的目的性。它是依据一定的目的而构成的。

④系统的环境适应性。系统周围存在的诸要素称为系统的环境。与环境有相互联系的系统叫开放系统。现代工业企业属于开放系统。它要适应外界环境的要求和变化。

现代工业企业还是一个不断地将输入(投入)转换为输出(产出)的动态转换系统。现代企业在生产经营活动过程中,连续不断地输入人、财、物、信息等各种生产经营要素,并通过生产经营活动,输出一定物质产品(或工业性劳务)和税利等。其转换过程如图 1—1 所示。

表 1—1

工业企业生产技术和经营上的分类方法和类型

分类方法	企业类型	基 本 特 征
按生产工艺 特点划分	采掘型	从地下或海水中开采、提取产品。如采矿企业、采油企业
	合成型	把不同成分的原材料合成产品。如水泥厂
	分解型	原料加工处理后,分解成多种产品。如炼油厂、焦化厂
	调制型	通过对加工对象形状或性能的改变而制成产品。如轧钢厂、橡胶厂
	装配型	把加工好的零件组装成产品。如机械制造厂
按生产结构 特点划分	劳动密集型	技术装备程度低,用人多,产品成本中活劳动消耗所占比重较大。如服装厂、工艺美术厂
	资金密集型	单位产品所需要投资较多,技术装备程度高,用人少。如钢铁厂、汽车厂、石油化工厂
	知识技术密集型	需要综合运用多门学科的最新科研成果,中高级科技人员比重大,使用劳动力和消耗原材料少。如电子计算机厂
按活动内 容划分	生产型	单纯从事工业产品生产活动的封闭式企业
	生产经营型	既从事工业产品生产,又从事经营活动的开放式企业
	科研型	以从事科研和新产品开发为主,同时还进行生产和经营的企业
按产品生产 重复性划分	单件型	生产产品品种多,每种产品一般制造一次,很少重复制造
	分批型	品种有限,每种产品都有一定的批量,周期性重复生产
	连续型	连续不断地大量生产某种产品或少数几种产品
按任务确定 方式划分	计划、订货型	按上级下达计划任务或用户订货进行生产
	预计型	按市场预测进行存货生产

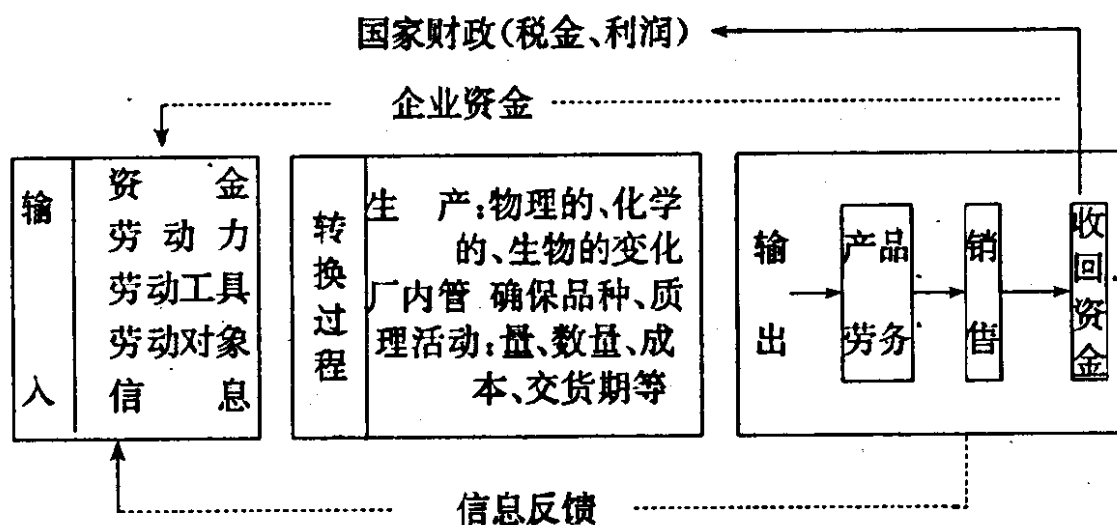


图1-1 工业企业转换系统

(2)企业系统的构成要素：

现代工业企业作为一个将输入转换为输出的转换系统，是由以下基本要素所构成的，见图 1—2 所示。

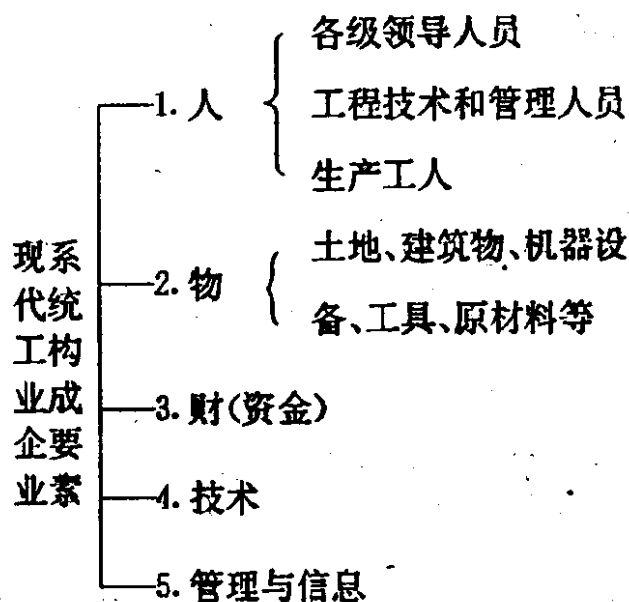


图1-2 工业企业系统构成要素

以上五个方面中，人和物就是现代企业从事生产经营活动所必需的劳动力、劳动手段和劳动对象，即生产力的三个物质要素。资金是劳动手段和劳动对象的价值表现。企业从输入经过转换到输出的整个生产经营活动过程，从价值形态来看，实际上也就是资

金运动和价值增殖的过程。技术在生产过程中必然要体现在劳动者、劳动手段和劳动对象等物质要素上。除此之外,技术还表现为设计、配方、工艺流程、工艺方法等方面。工业企业作为一个动态的转换系统,只有使上述诸要素很好地结合起来,协调配合,才能更好地发挥作用,实现从输入到输出的转换过程,并取得良好的效果,这就需要管理和企业内外部的各种信息。

二、国有现代工业企业的基本特征

我国国有现代工业企业,是建立在生产资料全民所有制和现代化大生产的基础上,适应市场要求的,依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位,是独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。它既是现代社会生产力的担当者,又是社会主义生产关系的体现者,是生产力和生产关系的统一体。因此,我们应当从生产力和生产关系两个方面,来分析和认识国有现代工业企业的基本特征。

1. 国有现代工业企业在生产力方面的特征。我国国有工业企业,绝大多数都是现代工业企业。所谓现代工业企业,是就生产力方面来讲的,是同手工业企业相比较而言的。其基本特征是,既建立在现代科学技术的基础上,用现代技术装备起来的大机器生产,又具有高度分工与协作的劳动社会化大生产。其具体表现如下:

(1) 拥有比较复杂的技术装备。同采用手工工具进行生产的手工业企业相比,现代工业企业拥有复杂的技术装备,运用机器体系进行生产,广泛地采用现代科学技术。每个现代工业企业都拥有一套与其生产过程相适应的生产设备、动力设备、动力传导装置、起重运输机械等等。尤其是近几十年来,由于电子计算机和其他现代科学技术运用于生产,使原有的生产部门的技术基础发生了革命性的变化,各种机器设备、仪器、仪表在现代工业企业的生产过程中越来越重要,也越来越复杂。

现代工业企业的各种装备都是相互联系、相互作用和相互制

约的,是一个有机的整体。只有这些技术装备经常处于良好状态,并相互配合,现代工业企业的生产才能顺利的进行。

(2)生产过程具有高度的科学性和技术性。在手工业企业中,用手工工具进行生产,生产效率和产品质量取决于劳动者的体力、技艺和经验。同时,产品的结构也比较简单。在现代工业企业中,劳动者的生产技术经验也很重要,但是在这里,生产是运用机器体系来进行的。机器和手工工具不同,它有自身的运转规律。而且,随着科学技术的进步,为了制造一种产品,工业企业往往要综合运用多种科学技术。很多产品无论是产品的设计,工艺过程的确定,操作方法的选择,以及生产过程各个阶段的划分和结合等,也都直接取决于科学技术原理的应用。现在,科学技术已渗透到生产过程的各个方面、生产力的各个要素之中,它已成为生产力发展的必不可少的因素和强大的推动力。可以说,现代工业企业的生产过程是建立在科学技术基础上的,离开了科学技术,企业的生产就寸步难行。因此,人们对自然规律认识得越深入,对科学技术掌握得越好,就越能发挥自己的主观能动作用,促进生产的发展。

(3)劳动分工精细,协作严密。随着复杂的技术装备的采用和发展,科学技术的广泛运用,企业内部的劳动分工更加精细,协作更加严密。每一个现代工业企业,都是一个既有严密分工又有高度协作的复杂生产体系。在这里,往往有数十种以至上百种不同工种的工人和许多工程技术人员、职能人员在一起劳动,他们之间存在着非常精细复杂的分工和协作关系,而且,这种分工和协作是建立在使用现代机器体系的基础上的,必须适应机器体系的客观要求。精细分工,必然要求有严密的协作。分工细致,容易使各环节在时间和空间、数量和质量等方面脱节。因此,在客观上要求有强有力的组织管理,使各方面和各环节同步协调地发展。

(4)生产过程的各个组成部分联系非常密切。在现代工业企业里,生产过程的各个组成部分之间的联系,表现为各种机器设备之间的联系,受机器设备本身运转规律的支配。这种联系愈紧密,生

产效率就愈高,机器设备之间的配合制约作用就愈显著,由于某些机器设备失常而造成的中断带来的损失也愈大。特别是使用联动机生产的企业,例如冶金、化工等企业,生产过程更是具有高度的连续性。这种连续性的提高,对管理提出了更加严格的要求。

(5)作为市场主体,具有广泛的外部联系。在现代市场经济条件下,企业是市场的主体,它的全部生产经营活动,都同市场(包括商品市场和生产要素市场)有着密切的联系。同时,随着生产的发展和科学技术的进步,工业企业的专业化程度越来越高,企业之间的分工愈加精细,它们之间的联系也更加广泛而密切。此外,生产社会化的发展,还使工业企业同交通运输业、商业、农业等部门的经济单位,发生着千丝万缕的联系。离开了上述各种联系,现代工业企业的生产经营活动就无法进行。

以上现代工业企业生产力方面的特征,实际上也就是现代化大生产的客观规律的反映。它要求我们在管理企业时,应当充分认识并力求按照其要求去进行,才能管理好企业,取得先进生产力所带来的良好经济效益。

2. 国有现代工业企业在生产关系方面的特征。就生产关系来看,我国国有现代工业企业,是建立在生产资料全民所有制基础上的,实行自主经营、自负盈亏的独立的商品生产经营者,它同资本主义企业有着根本的区别。它在生产关系方面的特征主要表现为:

(1)企业财产属于全民所有。国有企业的全部财产,包括机器设备、厂房、建筑物、原材料、产品及无形资产等,都是全民所有,即国家所有,只能用来为全体劳动人民谋福利。为了使企业自主经营、自负盈亏,增强企业活力,在保障国家对企业财产的所有权,实现企业财产保值、增殖的前提下,国家依照所有权和经营权分离的原则,授予企业对财产的经营管理权,即企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和以法处分的权利。

(2)劳动者是企业的主人。在国有现代工业企业里,消灭了剥削和雇佣关系,劳动者是生产资料的主人、企业的主人,他们以主

主人翁的态度,自觉地从事劳动,参加管理。现代企业必须有集中领导和严格纪律,需要有领导者的权威,但这些同劳动者的主人翁地位是统一的。

(3)职工个人消费品的分配,实行“各尽所能,按劳分配”为主的原则。社会主义公有制的建立,劳动者主人翁地位的确立,彻底消灭了人剥削人、人压迫人的现象,在个人消费品的分配方面实行了以按劳分配为主,其他分配方式为补充,从而为充分调动劳动者的积极性和创造性,不断提高劳动生产率创造了优越的社会条件。

(4)企业的生产目的是为了社会的需要。在社会主义条件下,由于生产资料公有制的建立,劳动者在社会范围或集体范围内联合起来成为生产资料的共同主人,生产的产品为劳动者共同劳动的成果,属于劳动者所共有。这就是说,国有现代工业企业的生产,是为了满足整个社会及其全体成员日益增长的物质和文化需要进行的。这一目的反映了社会主义工业企业生产的本质。

以上是国有现代工业企业在生产关系方面的基本特征,这些特征充分说明了我国国有现代工业企业同资本主义工业企业有着根本区别,反映了社会主义工业企业的优越性。它要求我们在进行企业管理时,必须始终坚持社会主义方向,不断研究和探索完善社会主义生产关系的具体途径,充分发挥国有现代工业企业的优越性,以促进生产力更快地发展。

三、国有现代工业企业的任务

现代工业企业的任务,是由它的社会性质、特点及其在社会主义市场经济中的地位、作用所决定的。我国国有现代工业企业的任务应包括以下两个方面:

1. 大力发展社会生产力,提高经济效益,满足社会日益增长的物质和文化生活需要,实现自我发展。根据市场需求,发展商品生产,为社会、用户提供大量适销对路、物美价廉的工业产品(或劳务),创造财富,增加积累,满足社会日益增长的物质和文化生活的

需要,是国有现代工业企业的一项根本任务。与此同时,企业还必须通过不断地提高技术和经营管理水平,有效地利用其经营管理的财产,提高经济效益,实现资产增殖和企业的自我发展。

2. 抓好社会主义精神文明建设,培养“四有”的职工队伍。社会主义精神文明建设是建设有中国特色的社会主义的一个重要内容,是促进物质文明建设的重要保证,两者必须协调发展,互相促进。国有现代工业企业是构成社会主义社会的组织实体,企业必须坚持在建设社会主义物质文明,生产出适应社会需要的物质产品的同时,担当起建设社会主义精神文明的重任,建设一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍,这是国有现代工业企业的一项重要任务。

第二节 企业管理的性质、职能和发展历史

一、企业管理的性质

工业企业管理,就是根据生产力和生产关系的要求,对企业的生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、协调、控制和激励,以保证企业任务的实现。

工业企业的经济活动,一般可分为两大部分:一部分是企业内部从事的生产活动,其中包括基本生产活动、辅助生产活动、生产服务与技术准备活动等。另一部分是涉及到企业外部,联系到社会的生产、交换、分配与消费等环节的经营活动,包括原材料和能源等物资的采购和供应,劳动力和设备的调节与补充,资金的筹措和运用,市场的调查研究,产品与技术的开发,产品的销售和为用户服务等等。对上述生产活动的管理,统称为生产管理,对经营活动的管理,叫作经营管理。一般地说,工业企业管理,就是生产管理与经营管理的总称。

工业企业管理,是社会化大生产的客观要求和必然产物,马克

思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^① 这就是说，管理之所以必要，是由劳动的社会化引起的，并且，它已成为人们共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大，劳动社会化程度越高，管理工作也就越复杂和越重要。因此，不论是哪种社会生产方式，只要是一种分工协作从事集体劳动的社会化大生产，都必须有企业管理。我国社会主义工业企业，尤其是全民所有制大中型工业企业，都是社会化、现代化的大生产，随着我国进一步实现工业化和生产商品化、社会化、现代化，企业中的生产手段将更加现代化，劳动社会化程度会不断提高，社会经济联系会更加广泛，这就要求必须有现代化的企业管理与之相适应，才能把现代化的生产技术变为先进的生产力，才会有更高的经济效益。党的“十三大”报告强调指出：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。……科学技术进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事。”^②

企业管理具有二重性，这是马克思通过对资本主义企业管理考察得出的结论。马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。

一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥，这种指挥劳动，是每一种结合的生产方式中都必须进行的劳动。

① 马克思，恩格斯，马克思恩格斯全集（第23卷），北京：人民出版社，1960，367

② 《人民日报》1987年11月4日。