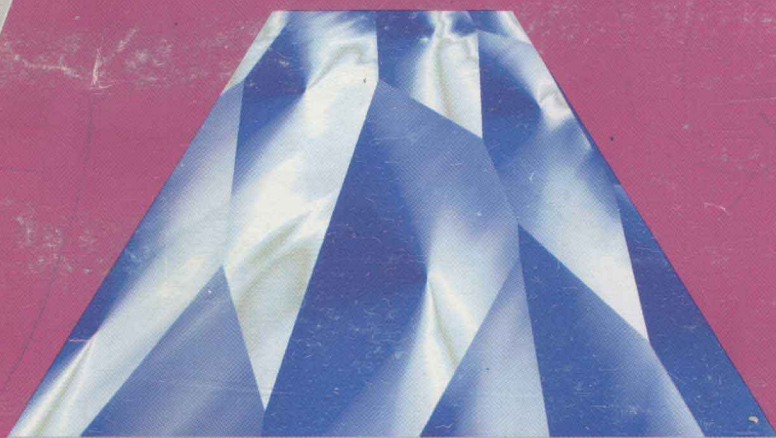


企业经营管理 与技术经济

QI YE JIN YIN GUAN LI
YU JI SHU JIN JI



主 编 宗明华 副主编 杨士龙 曾庆祥

云南科技出版社

企业经营管理与技术经济

主 编 宗明华

副主编 杨士龙 曾庆祥

云 南 科 技 出 版 社

责任编辑: 王 韬

封面设计: 杨 峻

企业经营管理与技术经济

主 编 宗明华

副主编 杨士龙 曾庆祥

云南科技出版社出版发行 (昆明市书林街 100 号)

昆明富春实业公司富春印刷厂印装 新华书店经销

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 16 字数: 375 千

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1-3500

ISBN7-5416-1033-X/F · 110 定价: 14.80 元

若发现印装错误请向承印厂联系

前言

企业管理是一门年轻的学科，它的整个历史也不过百年。但是近几十年来，对于管理理论和方法的研究发展很快，在西方国家出现了很多流派，以至于有所谓管理丛林之说。本书是编写者多年教学经验的结晶。根据高等学校学生必须具备的现代企业管理与技术经济的理论与知识，以及社会主义市场经济体制改革的需要与现实，力图具有以下特点：

第一，强调基本理论、基本概念、基本方法，注重理论联系实际。考虑到在校学生大多缺乏经济与管理基本知识的特点，本书特别注重概念准确、观点正确。注重培养学生利用基本知识分析与解决实际问题的初步能力。

第二，强调学习内容的系统性、精炼性、适用性、新颖性。针对目前国家与企业在体制改革、机制转换、科学管理中实施的重大举措和面临的诸多问题，在保持教材科学体系的前提下，通过精选原有内容，补充新内容，适当拓宽范围，以使教材适应市场经济的需要，反映企业改革的现实。

第三，强调内容的可读性与针对性。充分考虑了管理理论与方法的丰富性及工科大学多学科多专业的技术背景，从基本的经济观点与管理理论讲起，通过定性与定量相结合，文字例题与图示相结合，国际惯例与国内标准相结合，现行管理体制与改革的方向相结合等，尽量做到理论方法上“通俗易懂”，内容深度上“必须够用”。

在编排上将全书分为四个部分。第一部分(第一章~第三章)从历史与改革的角度介绍管理理论、企业组织、企业制度的发展，分析企业文化对管理的影响。第二部分(第四章~第六章)从经营战略、经营决策、市场营销等不同的层次以及国际经营的角度介绍企业经营。第三部分(第七章~第十一章)对企业管理中的主要职能管理(生产管理、质量管理、设备管理、物资管理、财务管理)进行介绍。第四部分(第十一章~第十四章)介绍技术经济理论与主要方法，强调实用性与可操作性，特别通过例题分析，向学生提供了分析问题解决思路。编写中，在每一章(节)都增加了必要的新内容。如“经营决策”中增加了雷达图分析；“质量管理”中增加了ISO9000国际标准，质量认证；“设备管理”中对设备经济寿命从新的角度进行了阐述等。本书适用作为高等学校本专科学生学习企业经营管理与技术经济理论与知识的教材，以及成人教育、在职干部培训教材。也可供广大管理干部和工程技术人员学习现代管理知识使用。

全书由宗明华担任主编，杨士龙、曾庆祥任副主编。

各章编写分工如下(以章为序)：第一章 毛禹忠；第二章 杨士龙；第三章 李德庆；第四章 杜洁；第五章 杜洁；第六章 和占琼；第七章 曾庆祥；第八章 曾应昆；第九章 杨士龙；第十章 曾应昆；第十一章 洪洁；第十二章 宗明华；第十三章 介俊；第十四章 介俊。

编写及出版过程中，参阅了有关的教材和专著，得到了昆明理工大学成教学院、云南工业大学教材科、云南科技出版社等单位的大力支持。在此一并表示感谢。由于作者水平有限，文中难免有疏漏不妥之处，恳请读者批评指正。

编者

1997年7月

目 录

前言.....	(1)
第一章 企业与企业系统.....	(1)
第一节 企业与企业系统.....	(1)
一、企业及其特征.....	(1)
二、现代企业的特征.....	(2)
三、企业系统.....	(3)
第二节 企业管理及其性质和职能.....	(4)
一、企业管理的定义.....	(4)
二、企业管理的性质和职能.....	(4)
第三节 企业管理理论与思想的发展.....	(8)
一、科学管理学派.....	(8)
二、行为科学学派.....	(8)
三、现代管理学派丛林.....	(9)
第四节 体制转换和现代企业制度.....	(10)
一、体制改革的任务和目标.....	(10)
二、现代企业制度.....	(11)
第二章 企业组织与领导.....	(15)
第一节 现代组织理论与企业组织原则.....	(15)
一、组织理论的发展和几种现代组织理论简介.....	(15)
二、企业组织设计原则.....	(17)
第二节 企业的组织形式与组织结构.....	(18)
一、企业的组织形式.....	(18)
二、企业的组织结构.....	(19)
第三节 公司制度.....	(21)
一、公司概述.....	(21)
二、有限责任公司制度.....	(23)
三、股份有限公司制度.....	(24)
第四节 企业法和公司法下相应的企业领导体制.....	(25)
一、企业领导体制的发展.....	(25)
二、厂长(经理)负责制.....	(26)
三、公司法人治理结构.....	(27)
第三章 企业文化与企业形象.....	(29)
第一节 企业文化的内涵.....	(29)
一、企业文化的概念.....	(29)

二、企业文化的基本构成.....	(29)
第二节 企业文化的功能.....	(32)
一、导向与激励.....	(32)
二、凝聚与融合.....	(32)
三、护守与幅射.....	(33)
第三节 CI 与 CIS.....	(33)
一、CI 的定义.....	(33)
二、CIS 的定义.....	(34)
三、MI、BI 与 VI.....	(35)
四、CIS 的构造与 SMCR 传播模式.....	(37)
第四章 经营战略与经营决策.....	(39)
第一节 企业经营环境.....	(39)
一、企业经营的外部环境分析.....	(39)
二、企业内部条件分析.....	(41)
三、企业内外部环境综合分析.....	(44)
第二节 企业经营战略.....	(45)
一、经营战略概念及特征.....	(45)
二、企业经营战略体系.....	(45)
第三节 经营思想、经营目标与经营计划.....	(48)
一、企业的经营思想.....	(48)
二、企业的经营目标.....	(50)
三、企业的经营计划.....	(51)
第四节 经营决策.....	(53)
一、企业经营决策的类型.....	(53)
二、经营决策的原则和程序.....	(54)
三、企业经营决策的方法.....	(55)
第五章 市场营销.....	(62)
第一节 市场、市场细分与目标市场.....	(62)
一、市场.....	(62)
二、市场细分与目标市场.....	(63)
三、市场定位.....	(65)
第二节 市场预测.....	(65)
一、市场调查.....	(65)
二、市场预测.....	(67)
第三节 营销策略.....	(75)
一、产品策略.....	(75)
二、定价策略.....	(77)
三、分销策略.....	(78)
四、促销策略.....	(80)

第六章 国际经营	(82)
第一节 国际贸易	(82)
一、国际贸易的概念与分类	(82)
二、国际贸易的措施与政策	(83)
第二节 国际经营	(89)
一、贸易合同	(89)
二、货物贸易方式	(91)
三、国际贸易中几种常用的价格术语	(95)
第七章 生产管理	(99)
第一节 生产过程组织	(99)
一、工业产品的生产过程	(99)
二、合理组织生产过程的要求	(100)
三、生产类型的划分	(100)
四、生产过程的空间组织	(101)
五、生产过程的时间组织	(101)
六、流水生产组织	(105)
第二节 生产计划	(107)
一、生产计划的主要指标	(107)
二、生产能力的核算	(109)
三、生产计划的编制方法	(110)
第三节 生产作业计划	(112)
一、生产作业计划的作用	(112)
二、生产作业计划的编制方法	(112)
三、生产作业计划的编制	(113)
四、生产调度工作	(114)
第四节 网络技术	(115)
一、概述	(115)
二、PERT 的基本概念	(115)
三、PERT 的计算方法	(118)
第八章 质量管理	(121)
第一节 质量与质量管理	(121)
一、质量的概念	(121)
二、质量管理	(122)
三、全面质量管理	(123)
第二节 质量管理常用方法	(125)
一、排列图法	(125)
二、因果分析图法	(126)
三、直方图法	(126)
四、分层法	(130)

五、统计分析表法.....	(131)
六、相关图法.....	(131)
七、控制图法.....	(132)
第三节 质量认证.....	(134)
一、质量认证的涵义.....	(134)
二、质量认证制度的发展.....	(135)
三、质量认证的实施步骤.....	(136)
四、质量认证标志.....	(139)
第四节 质量管理标准 ISO9000 及 GB/T-19000.....	(139)
一、概述.....	(139)
二、ISO9000 国际系列标准.....	(141)
三、国家标准 GB/T19000 — ISO9000.....	(142)
第九章 设备管理	(144)
第一节 设备综合经营管理.....	(144)
一、设备综合经营管理的产生.....	(144)
二、设备综合经营管理的特点.....	(145)
第二节 设备的磨损及其补偿.....	(146)
一、设备的磨损与故障.....	(146)
二、设备磨损的补偿.....	(147)
三、设备的维护与检查.....	(148)
四、设备的修理.....	(149)
五、设备维护和修理的管理制度.....	(149)
第三节 设备的经济寿命.....	(151)
一、设备的三种寿命.....	(151)
二、设备经济寿命的确定.....	(151)
第十章 物资管理	(156)
第一节 物资管理基本概念.....	(156)
一、物资管理的涵义和任务.....	(156)
二、物资管理的基础工作.....	(157)
第二节 ABC 分析.....	(157)
一、ABC 分析的基本原理.....	(157)
二、ABC 分析的工作步骤.....	(158)
三、对各类物资的管理控制手段.....	(158)
四、ABC 分析的实际案例.....	(158)
第三节 经济批量模型.....	(160)
一、库存控制与经济订购批量.....	(160)
二、经济批量模型.....	(161)
第十一章 财务管理	(164)
第一节 财务管理的职能.....	(164)

一、财务管理概述.....	(164)
二、财务管理的内容和职能.....	(165)
第二节 财务指标及分析.....	(166)
一、偿债能力指标及分析.....	(167)
二、营运能力指标及分析.....	(168)
三、盈利能力指标及分析.....	(169)
第三节 资金筹集和运用管理.....	(171)
一、筹资管理.....	(171)
二、资金的运用管理.....	(177)
第四节 企业收入、利润及分配管理.....	(181)
一、销售收入的管理.....	(181)
二、利润的形成与管理.....	(182)
三、利润分配管理.....	(183)
第十二章 技术经济分析.....	(185)
第一节 技术经济分析的基本概念与基本原则.....	(185)
一、技术与经济.....	(185)
二、经济效益.....	(185)
三、技术经济指标体系.....	(186)
四、技术经济评价应遵循的主要原则.....	(186)
第二节 现金流量与现金流量图.....	(187)
一、现金流量.....	(187)
二、现金流量图.....	(187)
三、投资.....	(188)
四、成本.....	(188)
五、销售收入、利润、税金.....	(188)
第三节 资金等值计算.....	(189)
一、资金的时间价值.....	(189)
二、利息、利率、计息方式.....	(189)
三、名义利率和实际利率.....	(189)
四、资金等值公式.....	(190)
第四节 投资回收期和投资收益率法.....	(193)
一、投资回收期与投资收益率概念.....	(193)
二、投资回收期.....	(193)
三、投资收益率.....	(195)
四、投资效果的评价标准.....	(195)
五、追加投资回收期.....	(195)
六、计算费用法.....	(197)
第五节 现值法.....	(197)
一、净现值(NPV).....	(197)

二、净现值率(NPVR).....	(198)
三、净年值(NAV).....	(199)
四、方案具有无限寿命时,费用现值的计算.....	(201)
五、多方案的现值比较.....	(202)
六、基准折现率.....	(205)
第六节 内部收益率法.....	(206)
一、什么是内部收益率.....	(206)
二、插值法计算内部收益率.....	(206)
三、投资增量内部收益率.....	(207)
第十三章 可行性研究	(211)
第一节 可行性研究概述.....	(211)
一、可行性研究的概念和作用.....	(211)
二、可行性研究的内容.....	(212)
第二节 项目的财务评价.....	(212)
一、财务评价的目的和主要内容.....	(212)
二、财务评价中的费用和收益识别.....	(213)
三、财务报表的编制.....	(214)
四、财务效果分析.....	(218)
第三节 项目的国民经济评价.....	(220)
一、国民经济评价的目的和作用.....	(220)
二、国民经济评价与财务评价的关系.....	(221)
第十四章 技术改造和技术引进	(223)
第一节 技术改造项目经济分析.....	(223)
一、技术改造概述.....	(223)
二、技术改造项目的经济分析.....	(225)
第二节 技术引进项目经济分析.....	(229)
一、技术引进概述.....	(229)
二、技术引进方式的分析与比较.....	(230)
三、技术引进的技术经济分析.....	(233)

第一章 企业与企业 管理

第一节 企业与企业系统

一、 企业及其特征

企业是从事生产经营或服务活动的营利性经济组织。企业具有如下特征:

(1) 从事生产经营或服务是企业的生存方式。企业要得到生存和发展,就必须从事生产经营活动。生产经营活动是企业具体经营方式的抽象概括。具体而言,企业的生产经营活动可以分为生产加工、建筑、运输、销售、服务等内容。企业通过生产经营活动取得的合法收入应得到法律的保护。企业从事何种生产经营活动是由社会分工和企业本身的性质决定的。在商品生产和商品交换的情况下,企业必须从事一定的生产经营和服务活动。

(2) 企业必须具有经济组织形态。企业是把一定数量的劳动者、劳动资料和劳动对象等生产要素结合在一起的基本单位。它通常有自己的管理机构、财会机构、生产机构、销售机构等 职能部门。企业是包括人的要素和物的要素的经济组织,是有计划、有组织、有秩序、有分工协作的集合体。它不表现人的意志,而表现集体的意志。企业与党政机关、事业单位和社会团体的职能完全不同。

(3) 以营利为目的企业经营活动的出发点和归宿之一。否定了企业营利性就是否定了企业的存在。这是企业区别于其他社会组织的显著标志之一。企业的营利性不是社会制度的属性,而是由商品经济决定的。在商品经济条件下,企业进行生产经营活动的目的,就是为了等价交换。只有将商品换成一般等价物——货币,企业的生产经营活动才能得到社会的承认,企业通过其经营活动求得最大限度的经济效益和自我发展的能力。

在不同的社会制度下,企业除了上述特征外,还带有不同的社会特征即不同的生产资料所有制形式。

资本主义,企业,是以生产资料私有制为基础的,其生产资料和产品完全归资本家私人所有,由个人支配。社会主义企业,是以生产资料社会主义公有制为基础的。不论全民所有制还是集体所有制,都是社会主义公有制。它的全部生产资料和产品,包括厂房、机器设备、建筑物、原材料等,都是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产,严禁任何私人侵吞和挥霍。资本主义企业的生产经营管理既具有剥削性,又具有盲目性。在我国,建立在生产资料公有制基础上的社会化大生产,社会经济活动既有必要也有可能由国家自觉地运用经济规律和有计划地调节,使国民经济持续稳定地发展。由于生产资料所有制的不同,还决定着以下几方面的不同。

(1) 社会主义企业必须实行各尽所能、按劳分配的原则,为满足人民日益增长的物质和文化需要而生产。

(2) 社会主义企业,必须实行职工群众当家作主的民主管理制。

(3) 社会主义企业，必须建设高度的社会主义精神文明，培养共产主义新人。

只有掌握生产资料社会主义公有制的特征，严格区分社会主义企业同资本主义企业的不同社会性质，才能坚持社会主义方向，充分发挥社会主义制度的优越性，管理好社会主义企业。

二、现代企业的特征

现代企业是生产上采用先进科学技术，管理上采用先进的管理方法，经营上符合国际惯例的企业。在企业制度上是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的市场竞争主体和独立享受民事权利、承担民事责任的法人实体。

现代企业具有以下特征：

1. 应用现代生产技术的社会化大生产

应用现代技术进行的社会化大生产，是与手工业相对言的。现代工业是从古老的手工业发展而来的。在生产技术进步的推动下，随着社会分工和交换的发展，手工业脱离了农业，出现了独立的“个体手工业”。以后又进一步发展为资本主义简单协作的手工作坊和工场手工业。产业革命以后，由于大规模地采用机器生产，资本主义工场手工业发展成为现代资本主义机器大工业。

2. 采用先进的生产技术和科学的管理方法

在手工业条件下，劳动者使用的是手工工具，生产过程简单，管理也比较简单。现代工业企业，拥有比较复杂的技术装备，劳动者广泛地运用机器和机器体系进行生产。工业企业中的各种技术装备，都是互相联系、互相配合的，联结成一个有机的整体。这就使管理工作变得很复杂，管理方法的研究提到了议事日程上来。

如果说在手工业生产条件下，生产的效率和质量，主要取决于劳动者的体力、经验和技艺。那么，在现代工业企业中，虽然劳动者的体力、经验和技艺，仍对生产起着重要的作用。但是，科学技术在生产中的作用越来越明显。在现代工业企业中，无论是产品设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程的组织，都必须系统地运用科学知识来解决。人们对自然科学规律认识得越深入、越全面，就能越充分发挥自己的主观能动作用，有效地使用现代技术装备和技术方法，合理地组织生产，促进生产发展。

3. 自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者

企业不仅要在国家宏观控制下进行产品生产，同时还要通过市场的交换，实现从产品的生产者到产品消费者（包括生产的消费者和个人消费者）的转移、并且取得盈利。企业的生产经营过程，应当是生产资料价值的转移，新价值的创造和全部价值的实现的全过程统一。也就是说，企业投入的生产资料，要在生产中消耗，生产中消耗了的生产资料的价值要转移到新生产出来的产品中去；同时生产中还要创造出新的价值，而新价值实现后，一部分用于补偿生产中支付的劳动报酬等，另一部分即成为企业的盈利。

这种商品生产和商品交换，也就是商品经济。商品经济的本质特征，就是由社会必要劳动时间来衡量和检验生产者的一切经济活动，包括企业生产产品支出的消耗和产品是否符合社会需求等情况。就是说，只有当企业生产产品的个别劳动消耗量低于社会必要劳动量，并且得到社会的承认时才能获得盈利；当企业个别劳动消耗量超过社会必要劳动量，产品得不到社会承认时，就会被淘汰。这就是说，价值规律必然对企业生产经营发挥调节

作用，它能促使企业提高效率，节约劳动消耗，实行灵活经营，灵敏地适应复杂多变的社会需要。为此，企业管理者必须具有商品经济观念，按价值规律办事，实行生产经营型管理。企业在经营管理中必须把自己的命运同自己提供的商品命运联系起来，只有当企业按照社会需求，不断提供适销对路、物美价廉的产品，提高盈利水平时，才能有竞争力，才能生存和发展。

三、企业系统

系统是一个有目的、有组织、相互联系、由若干个元素组成的整体。企业一般由若干车间、科室组成，车间（科室）又由若干班组组成。因此，企业是一个经济系统。

企业系统是由相互联系、相互作用的各部分组成，具有特定功能的有机整体。企业不仅是一个整体系统、开放系统、同时还是一个投入产出系统。企业是各种环境因素所提供的资源和贡献经过调整、配合、组织，而进行有效生产经营运转的投入产出系统。

（一）企业经济系统的构成

从企业整体上，企业经济系统有时间结构、空间结构、整体结构。

1. 时间结构

企业系统是一个投入——产出的系统，其过程是生产经营过程。按时间分解，生产经营又由许多过程组成，每一个过程都有一定职能。生产过程是按时间顺序进行的，而且是周而复始不断循环的。每一阶段的职能是：资金投入阶段表现为财务职能：资金的筹措、运用和分配等；资源转换为劳动资料的阶段表现为采购供应职能：机器设备、原材料、燃料、动力的采购供应，验收、入库、发放、安装等；资源转换为劳动力的阶段表现为劳动人事职能：工资管理，人员录用、选拔和配备等；生产阶段的职能：生产技术准备、加工制造、质量检验等；销售阶段的职能：发货、促销、售前和售后服务等。

上述职能有时间顺序上的要求，因此，过程的编制和运转的基准，也应由时间来决定。期量标准是生产过程结构中的重要指标。这个过程的情况应是生产的节奏性和连续性。过程结构的区分，不仅推动了职能的细分，而且有助于促进各种辅助职能的管理。例如：搬运、维修、保管等辅助生产部门，就是为了提高工效，把分散于基本过程各职能中共同而必要的工作独立出来。

2. 空间结构

为了实现经营目的，维护经营过程的空间结构由管理结构与经营结构组成。经营结构的职能主要在于适应环境变化并为断创新；管理结构的职能主要在于提高劳动效益，保证有效运转。

3. 整体结构

如前所述，企业是投入——产出的循环运动的过程，企业生产经营过程的整体结构表现为：一是在企业生产经营运动中，外部环境提供的各种资源必须数量、质量、时间上形成一个集合，并且进入转换过程。这种科学有组织的集合，可视为企业的贡献系统，其主要内容有：来自市场的、银行的、协作单位的、社会以及国家上级机关等。二是生产经营过程产生的成果是相互影响、相互制约的。这个影响和制约表现为：有的相辅相成，有的此长彼消，构成了企业的分配系统，主要内容有：有形的经济产物，如产品、盈利等；有形的非经济产物，如人与人的关系和人的积极性等。产出的分配，有两种形式：人为分配：

是指产品、盈利等经营成果。经济产物是人为分配的核心。自然分配：如人与人的关系、企业信誉等。非经济产物的分配是自然分配的核心。经营者注意两者的互相影响，随时调整二者的关系，以保持经济效益的最优化。三是，由于产出的分配决定了提供者的满足程度，从而影响了下一个循环过程环境主体的贡献内容，这里产出的分配又作为一种贡献的诱因而存在，是互为因果的。因此，经营者应该掌握贡献与诱因的相互关系。

（二）企业经济系统的运动

企业经济系统的运动实质上是企业内部生产、消费、分配、流通各环节之间不断过渡和转化，同时也是企业与环境之间的相互过渡和转化。没有这些过渡和转化，就没有企业经济系统的运动。

生产过程包括产品研制、设计、准备和制造。企业生产的目的是为社会提供产品、劳务和利益（包括企业职工和的利益）。这个目的只有通过销售（流通）才能实现。生产过程必须转化为销售过程。

销售过程包括产品的推销、储运和服务过程。通过销售实现为社会提供产品和服务的目的，同时也实现了企业的效益。但是，要把收益作为向国家、企业以及为职工提供的利益，还需要经过分配。因此，销售过程必须转化为分配过程。

分配过程是收益的分配、解缴、发放、投资等过程，分配的实质是处理国家、企业、职工三方面的利益关系，处理积累和消费的关系。为实现企业的再生产和发展，实现职工个人消费，就必须经过采购、供应的流通过程。因此分配过程又要转化为供应过程。

供应过程包括寻找、选择资源、采购、运输、储存、发放等过程。供应的目的是为了消费，因此供应过程又要转化为消费过程。

消费过程包括生产性消费、发展性消费和生活性消费。消费也是为了生产和发展。因此，在实际上，消费和生产是同一过程的两个方面。马克思说：生产生产着消费，消费生产着生产，即在生产中消费，在消费中生产，于是，消费过程又转化为生产过程（即再生产过程、扩大再生产过程）。

总之，生产、销售、分配、消费、再生产，构成企业经济系统往复不断的运动。

第二节 企业管理及其性质和职能

一、 企业管理的定义

企业管理是为了使企业的生产经营活动能够正常有效地进行，而开展的计划、组织、指挥、协调、控制等一系列活动的总和。

二、 企业管理的性质和职能

（一）管理的二重性

管理具有与社会化大生产、生产力相联系的自然属性与与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

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须表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”

“另一方面，完全撇开商业部门不说，凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也越大。”

从马克思的论述中可以得出，管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。在社会主义条件下，组成生产过程的仍然是生产力和生产关系两个方面。在生产力方面，社会主义企业管理的自然属性的一般职能与资本主义企业管理是相同的；在生产关系方面，由于生产资料公有制代替了资本主义私有制，它的社会属性的特殊职能与资本主义企业管理就有了根本的区别，即不存在剥削社会劳动的职能，代替它的是维护社会主义公有制和分配制度，正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。

1. 管理的自然属性

企业管理必须同现代生产力、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新的管理。正如马克思所说的，运用了新式武器必然会带来军队内部组织的变革一样。

现代化大生产对企业管理的要求，主要如下：

(1) 企业管理必须按现代工业生产力的运动规律办事。

现代工业企业生产力的运动过程，就是具有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，使其发生预定的变形、变位、变性等各种变化，实现能满足一定社会需要的物质产品的生产过程。它实际上也是人们自觉运用自然科学规律，不断地把先进的科学技术成果应用到生产中去，并按照一定的生产程序来改造自然的技术过程。为了保证这一过程的实现，促进生产力的快速发展，在企业管理工作中，必须进行新产品、新工艺、新设备、新材料开发的科学技术管理工作；按照产品生产工艺，选择和配置机器设备、合理地进行工厂布置、车间布置和工作地设计，采用先进的生产组织形式；按照机器体系的运动，合理地进行劳动分工和组织协作，实行科学的劳动组织；按照产品生产过程的统一性的要求，进行产品设计、工艺、工艺装备、标准化等准备工作；掌握机器设备的运转规律，驾驭现代技术，搞好设备动力管理工作；根据生产劳动社会化的要求，组织好同其他企业的协作关系；建立统一的有效的生产经营指挥系统和严格的岗位制，实行严密的组织、严明的纪律等。

(2) 企业内部生产技术经济活动的各个方面要保持适当的比例关系

一个现代企业，从准备生产一定的工业产品开始，到把产品生产出来、推销出去的全部生产经营活动，可以分为生产技术准备过程、基本生产过程、辅助生产过程、生产服务过程、销售过程等。企业产品生产过程的各个环节、各道工序之间，在生产能力上、生产数量上要保持适当的比例关系；在制品在生产各环节、各工序之间流动，在时间上要保持良好的连续性；进行生产所需的劳动力、原材料、燃料、工具、动力、资金，都要求量化，也要保持适当的比例关系。总之，企业的一切生产技术经济活动，在整个过程中，各种因素的变化都有一定的数量关系和数量界限，必须根据情况的变化，自觉地调整各种比

例关系，保持企业生产协调发展。在企业管理工作中，为适应这种要求，必须在人力、物力、财力的利用和消耗方面，制定合理的定额，搞好定额管理；制定企业生产技术经济活动的各个环节、各个方面协调发展的统一计划，实行严密的计划管理。

2. 管理的社会属性

企业管理具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性，社会主义企业管理与资本主义企业管理是建立在不同的生产资料所有制基础上的。因而社会主义企业管理和资本主义企业管理，又有根本不同的地方。建立社会主义企业管理，必须研究生产资料社会主义公有制对企业工作的要求。

(1) 要把企业生产经营的积极性、灵活性与全社会经济发展计划结合起来。随着生产资料社会主义公有制的建立，创造了国民经济持续稳定发展的条件。社会主义企业和资本主义企业不同，它不仅内部有计划，实行严密的计划管理，而且它的计划是与整个国民经济发展计划相联系的。各个企业必须在国家计划的指导下，遵守国家政策法规，根据国家统一计划和市场的需要，以及本身的生产条件和经济利益来编制计划，并在供产销各部门之间建立合同制度，严格按合同办事。管理既要发挥企业的积极性，搞活企业经济，又要离不开国家计划的指导。

(2) 要发展社会主义新型的同志式的合作关系。在生产资料社会主义公有制的企业中，消灭了剥削，消灭了阶级对抗，创立了同志式的团结协作关系。人们之间虽然还存在这样那样的矛盾，但这种矛盾的性质，与资本主义企业中的剥削与被剥削的对抗性的矛盾是根本不同的。它们没有根本的利害冲突，矛盾是在建设和发展社会主义事业这一共同利益上的人民内部矛盾。发展人们之间的社会主义新型关系必须加强思想政治工作，使人们具有革命的理想、道德情操和纪律，提高当家作主的主人翁思想，发展企业安定团结、生动活泼的政治局面。

(二) 管理的职能

企业管理的职能是指企业为了实现有效的管理必须具备的基本功能。

根据马克思主义关于管理二重性的原理，企业管理职能既有基本职能又有具体职能。

基本职能是指由劳动社会化产生的属于合理组织社会化生产的管理职能；具体职能是指由劳动过程的社会性质（即生产资料和产品的所有关系）产生的管理职能。由于企业既是社会生产力的担当者，又是一定生产关系的体现者，是生产力和生产关系的统一体，因而这两种管理职能总是结合在一起的。但是，由于企业社会性质不同，由谁来掌握企业最高管理权力与职能，以及执行管理职能的目的等又是有根本区别的。资本主义企业，必然是资本家及其代理人掌握着企业的最高管理权力和执行管理职能。社会主义公有制企业，其最高管理权力必然掌握在它的所有者——代表全体劳动人民的社会主义国家手里，由国家用统一计划指导企业的经济活动，并由企业的领导者和职工群众在国家的统一政策、法令、计划和有关规章制度的范围内，执行管理职能，达到不断满足人民日益增长的物质文化生活需要的目的。

管理的具体职能有：

1. 计划和预测职能

计划是企业管理的首要职能。企业生产经营活动，要在市场环境中以提高经济效益为中心，根据市场需要和本身条件，确定生产经营思想、方针和目标，制定长期计划和短期

计划，确定各项主要技术经济指标和实现计划的措施。制定计划，就要进行各种预测，要在对各种方案进行比较的基础上作出最优的决策。为了实现目标，执行计划，还要将它分解为各级、各单位、各部门、以至个人的具体目标，以便于进行控制、考核，组织实现。

2. 组织和指挥职能

为了实现生产经营活动的目标和计划，要把企业内生产经营活动的各要素、各环节、上下左右的相互关系，以及同企业外部其他单位的技术经济联系，在空间上和时间上合理地组织起来；必须按照民主集中制的原则，建立领导体制，合理设置组织机构，明确各级职能机构的作用、分工和职责，规定各级领导的责任和权力；要合理用人，正确挑选、配备人员，实行严格的考核，执行正确的晋升制度；要建立集中的有效的生产组织经营指挥系统，保证企业按照统一计划把各方面工作有机地组织起来，使企业内各部门、各单位、各工种、各工序相互配合，步调一致协调发展。

3. 协调和控制职能

在计划执行过程中，要经常检查计划的执行情况，把实际情况同原定目标、计划、规章制度、标准做比较，找出偏差或发现新的潜力，进行核算、考核，分析原因，采取措施纠正偏差或修订原定计划，推动工作前进，促进生产发展，提高经济效益。同时，还要建立周密的高效率的管理信息系统，加强各种控制，如生产控制、质量控制、库存控制、财务控制等，尽可能的做到预先控制，保证达成预期目标。

4. 教育和激励职能

办企业和其他任何工作一样，必须调动一切积极因素，充分发挥人们在生产中的作用，发扬广大职工群众当家作主的精神。为此，必须加强思想政治工作，建设以共产主义思想为核心的社会主义精神文明，振奋广大群众建设社会主义的巨大热情，激励和保护职工的社会主义积极性和创造性。必须采取多种形式，实行全员培训，提高职工的文化、技术和业务水平。必须坚持物质利益原则，实行按劳分配，建立合理的奖励制度，把职工的个人收入同他们对国家对企业的贡献联系起来，做好工资奖励和生活福利工作。

5. 挖潜和创新

在企业管理工作中，要尽量利用一切发展生产的有利因素，充分发挥其作用，不断变革现状，搞好生产经营管理。随着科学技术的不断进步及其在生产中的作用，随着劳动组织的改进和职工文化水平的提高，以及新的资源的不断出现等，企业在从人力、物力、财力等各方面进一步被充分利用的可能性会不断地出现，这就构成了客观存在于企业内部的生产潜力。企业内部的生产潜力是生产发展的客观条件，但它的存在并不等于现实，要把潜力变为现实的生产力，就需要发挥挖潜和创新的管理职能的作用，搞好技术革新和技术改造，不断改进企业的人力、物力、财力的利用，提高经济效益。

企业管理，主要就是研究实施上述管理职能的理论、原则、制度和方法，达到最有效地利用人力、物力、财力等资源，以尽可能少的物化劳动和活劳动的消耗，尽可能少的劳动占用，获得尽可能大的经济效益，生产出尽可能多的社会需要的产品。不断满足人民日益增长的物质文化生活需要。