

第一章 工业企业管理总论

第一节 工业企业

一、企业的概念

企业是指具有法人资格的盈利性的经济组织。

(一) 企业必须具有法人资格

法人，是指具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业，在我国领域内设立的中外合资经营企业、中外合作经营企业和外资企业、有独立经费的机关以及具备法人条件的事业单位、社会团体等都可以成为法人。法人的本质是法律对一定的社会组织赋予法律上的人格。

法人应具备以下四个条件：

(1) 依法成立。一个组织要成为法人，必须经过一定的法律程序，即完成核准、登记手续，才能取得法人资格。

(2) 有独立的财产或经费。

(3) 能够独立承担民事责任。

(4) 有自己的名称、组织机构和场所。

以上四个条件，是取得法人资格必须同时具备的。如果不具备这些条件就不是法人。

(二) 企业的经济性

企业必须是经济组织，这是它区别于不从事经济活动的政治组织、行政组织、群众组织和学术组织等非经济组织的标志之一，企业必须独立自主地从事商品生产和流通等经济活动且实行自负盈亏、独立核算。

(三) 企业的盈利性。

企业是从事经济活动的组织，人类从事任何经济活动，都是为了获得一定的经济效益。在市场经济条件下，一切企业都应以自主生产经营活动获得的收入来抵偿支出并取得盈利，不讲效益，没有盈利，企业就不能维持简单再生产，更不能扩大再生产，就没有财产所有者和经营者的效益，就没有搞好企业生产经营的积极性，就没有生产技术的进步，就没有管理水平的提高和企业的发展。

社会主义全民所有制工业企业是以生产资料全民所有制为基础，依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产和经营单位，是具有法人地位的经济实体。

二、企业的特征

(一) 企业在社会组织中的特征

有市场经济条件下，企业作为一个社会组织的分支系统，与其它社会分支系统相比，除

前述的经济性和盈利性特征外，还具有以下基本特征：

1. 社会性

在社会化大生产中 每个企业承担一定的社会分工 并根据专业分工的特点 形成自己独立的生产经营体系，随着科学技术的发展，社会分工愈来愈细，至使将社会生产分解成了许许多多独立企业化单位，而各个企业之间互相依存，有着密切的技术经济联系，离开了这种联系 社会生产就无法进行。

2. 商品性

企业是市场经济的产物。在市场经济中 不论是资本主义企业 还是社会主义企业 他们都是商品生产者和经营者，在各类企业之间，在企业与用户之间，也是通过商品发生经济联系 并按价值规律进行等价交换。因而 商品性是企业的另一特征。

3. 竞争性

在市场经济中 同类企业、同类产品之间的互相竞争 是不以人们意志为转移的客观规律 又是企业生存和发展的重要条件。竞争给企业带来压力、动力 使企业产生危机感、紧迫感，它推动了科学技术的不断进步，促进了经营管理的不断改善，导致了市场经济的不断发展。因此，竞争也是企业的一般特征。

4. 能动性

企业作为国民经济的细胞 它是一个能动的有机体。国民经济实力不仅取决于企业的规模和数量，还取决于企业的素质和活力，更取决于企业的能动作用。企业的能动性不仅表现在对外部环境的适应能力上 还表现在自我改造、自我发展、自我扩充和自我增殖的能力上。

5. 自主性

企业作为一个经济组织 必须具有法人地位 按法律规定 以自己的名义独立自主地从事生产经营活动，并对企业的经济活动负完全的法律和经济责任。

6. 协同性

它是企业的自然属性。企业的协同性主要表现在两个方面：一是在企业内部 实行着大规模的分工与协作；二是在企业外部，社会化大生产要求全社会范围内进行分工与协作。有关企业为了完成同一产品的生产过程 必须在企业之间实行专业化、协作化、联合化生产 协作又把相关的生产单位联结成一个有机的整体。

（二 社会主义全民所有制工业企业的特征

（1）社会主义全民所有制企业是建立在生产资料公有制基础之上，这是同生产资料建立在私有制基础上的资本主义企业的本质区别。

（2）社会主义企业间存在着竞争 但这种竞争是在根本利益一致的前提下 为了更好地实现共同目标，处理好分工与协作而互相促进的竞争。

（3）社会主义工业企业的生产经营活动在整个国民经济宏观控制下进行，企业具有相对独立性。

（4）要求正确处理国家、企业、个人三者之间的关系 坚持以按劳分配原则为主体 多种分配形式并存 效率优先 兼顾公平的分配原则。

（5）在企业内坚持实行民主管理，职工是企业的主人，人与人之间是平等关系，是配合劳动的关系。

（6）社会主义企业既注重于物质文明建设，又注重于精神文明建设，在社会主义两个文

明建设中起着重要作用。

（三）煤矿工业企业特征

社会主义煤矿工业企业是社会主义工业企业的分支系统，它除具有社会主义工业企业特征外，在生产方面还表现出以下特征：

- （1）广泛采用机器和机器体系生产，拥有复杂的技术装备。
- （2）劳动对象是开采非再生天然资源，且绝大部分为井下作业，安全及劳动保护尤为重要。
- （3）劳动对象是固定的，而劳动场所是在不断移动的。
- （4）劳动分工精细，生产过程联系密切。
- （5）生产环节多，系统复杂，矿井运输提升占有重要地位。
- （6）生产过程中各种物资的消耗不构成产品实体。
- （7）生产准备工作周期长，工程量大。

三、企业的类型

企业分类的方法很多，当前企业改革的方向是实行现代企业制度，它将企业划分为个体业主制企业、合伙制企业以及公司制企业（详见本章第二节介绍）。但要完全实现现代企业制度，考虑到企业的改制、接轨、规范化运作、国家立法、社会立法等方面条件，估计要用七年左右时间逐步推开。目前我国仍沿用按所有制的不同形式，将企业划分为以下几种类型：

（一）全民所有制企业

全民所有制企业是采取国家所有制形式，所以也称国有企业。企业的生产资料归全体劳动人民所有，国家代表全体劳动人民对企业实行宏观指导。企业也将按国家和劳动人民的利益来组织生产经营活动，以它的生产经营成果来满足国家及人民的需要。国有企业是国民经济的主导力量，特别是其中的大中型企业是国民经济的命脉，在社会主义经济建设中占有重要的地位，是社会主义经济的决定因素。

（二）集体所有制企业

集体所有制企业是指生产资料归集体所有，坚持自愿结合、自负盈亏、具有较大经营管理自主权的企业。集体所有制是社会主义公有制经济的重要组成部分。我国集体所有制企业存在着多种形式。如农村有生产、供销、信用、消费等各种经济组织，还有从事农、林、牧、副、渔生产和工业、建筑业、运输业，以及其它服务性劳动的生产经营活动的经济组织；城镇有工业合作社、合作工厂、街道工业生产和生活服务经济组织。

（三）私营企业

私营企业是社会主义公有制经济的补充。国家保护私营企业的合法权利和利益，并对私营经济实行引导、监督和管理，私营企业的存在和发展，有利于促进生产、增加供给、活跃市场、更好地满足人民的生活需要；有利于扩大就业；有利于增加国家积累。

私营企业是指生产资料属于私人所有，这里说的私人可以是一个人，也可以是若干人。在私营企业中存在着雇佣劳动关系，企业投资者是企业的所有者，工人创造的剩余价值被企业资产所有者占有，这同全民所有制、集体所有制企业具有本质区别。我国的私营企业分为私营独资企业、私营合伙企业和私营有限责任公司三种类型。

（四）外资企业

兴办外资企业是当前我国引进技术和外资的一种重要形式，是我国改革开放政策的一

个重要组成部分。开办外资企业对于引进国外先进技术，吸收外国的先进管理经验，加快培训我国的技术人才和管理干部，开拓国外市场，发展出口贸易都是十分有利的。

外资企业根据中外投资多少和经营权限的不同，可以分为中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资企业三种类型。

四、工业企业的任务

我国工业企业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质和文化生活需要。

社会主义国家建设和发展工业企业，是为了获得某种工业产品和资金，不断满足社会主义建设和人民日益增长的物质和文化生活需要，因此工业企业必须生产质量好，品种全，数量多的产品及时供给社会；同时要加强经营管理，不断提高企业的经济效益，加速资金周转，努力降低成本，为国家积累更多的资金，为企业创造更多的利润。

工业企业要将提高经济效益作为企业一切工作的核心。所谓经济效益，就是要以尽可能少的劳动消耗和劳动占用，生产出尽可能多的符合社会需要的产品，就是说，投入要少，产出既要多又要好。由此可见，企业的任务概括地体现了提高经济效益的要求。分析企业的根本任务，主要包括以下具体要求：

- (1) 根据国家及市场需要，努力发展新产品，提高产品质量，增加产品数量。
- (2) 不断提高劳动生产率。
- (3) 不断提高固定资产的利用程度。
- (4) 节约材料、动力消耗，提高物资的回收复用率。
- (5) 节约流动资产，加速资金周转。
- (6) 努力降低成本，增加企业盈利，为国家积累更多的资金。
- (7) 坚持安全生产。
- (8) 改善劳动条件，搞好劳动保护，改善职工生活福利。
- (9) 有计划地对企业进行挖潜、改造，积极采用新技术、新成果，实现生产现代化，加强职工培训，努力提高企业素质，实现管理现代化。
- (10) 加强思想政治工作，发扬社会主义民主，提高职工思想觉悟，进行共产主义理想、信念和道德品质教育，搞好社会主义精神文明建设。

企业中的领导者、管理者及工程技术人员，对实现上述任务的重要意义要有深刻的认识，在实际工作中要千方百计地为实现企业的任务而努力。

五、企业的权限与责任

(一) 企业的权限

在市场经济条件下，企业必须按社会需要组织生产，摆脱政府行政机构附属物的地位，成为独立的商品生产者和经营者，使企业有能力完成和承担社会任务和社会责任。企业如果没有根据市场供求变化，自主地做出生产经营决策，合理调配企业人、财、物、产、供、销的自主权，也就不能对自己的经营盈亏结果负责。过去，各级政府行政机构对企业的生产经营活动管得过多，统得过死，造成企业既无活力，又无压力。企业是社会经济活动的细胞，是创造社会财富的主要源泉，如果企业没有活力，整个经济就难以健康地发展。

在市场经济的条件下，企业具有经营权，即企业对国家授予经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利。企业具有经营权是企业成为独立的商品生产者和经营者的前提条

件。企业享有的经营权主要包括生产经营决策权、产品和劳务定价权、产品销售权、物资采购权、进出口权、投资决策权、留用资金支配权、资产处置权、联营和兼并权、劳动用工权、人事管理权、工资和奖金分配权、内部机构设置权和拒绝摊派权。企业享有的上述经营权受法律保护，任何单位和个人不得干预和侵犯。对于非法干预和侵犯企业经营权的行为，企业有权向政府有关部门申诉、举报或者依法向人民法院起诉。当政府有关部门干预企业经营权时，上级机关应当责令其改正；情节严重的，由同级机关或者有关上级机关对主管人员和直接责任人员给予行政处分，构成犯罪的，由司法机关依法追究刑事责任。

（二）企业的责任

社会主义工业企业是独立的社会经济基本单位，是整个国民经济发展和人民生活水平提高的重要经济源泉，其责任是重大的。企业的责任主要包括以下三个方面：

1. 企业的社会责任

所谓企业的社会责任是指“企业为了所取的社会福利而必须关心的道义责任”^①，它是随着社会化大生产和市场经济的发展，而出现的一种社会对企业的要求。它主要表现在以下五个方面：

（1）企业的社会服务，亦即企业应当为社会提供满足各种需求的服务，企业决策者必须面向市场 面向顾客 满足他们的需求 维护消费者的利益。

（2）企业的社会历史使命，亦即企业成员有对社会作出贡献及协调各种利益集团的使命，促进社会的政治和经济的稳定和繁荣。

（3）企业的社会利益，亦即企业必须把维护和实现社会利益作为评价经营活动的有效指标。

（4）企业的行为顺位，亦即企业在使用各种自然资源和社会资源时，应当优先考虑由于这种使用而可能给社会带来的影响和后果。

（5）企业提供的各种产品，既要为企业自身带来经济效益，又要对社会负责，确保产品质量，满足用户的需求，创造社会价值。

2. 企业对政府的责任

企业对政府的责任主要表现在五个方面：

（1）接受国家宏观经济的调控，处理好企业与国家的关系。

（2）按国家规定交纳各项税款或规定比例的利润。

（3）降低产品成本、提高劳动生产率。

（4）维护生产秩序，保护国家财产。

（5）企业必须加强保卫工作，维护生产秩序，保护其经营管理的国家财产不受侵犯。

3. 企业对职工的责任

企业的职工是企业的主人，企业生产的一切财富要靠职工来创造，企业的一切生产经营活动要靠职工来实现。因此，企业必须对职工承担社会责任。它主要包括提供良好的工作条件；安定的工作岗位和合理的工资待遇；积极办好集体福利事业，不断改善职工的物质和文化生活，以保证职工的生产工作安全及身心健康。

六、企业的经营要素

① *《美国企业经营管理学》第 30 页 关庆德等编

企业的生产经营要素是指企业经营中必须拥有经营资源和经营手段。它属于企业的内部条件，是反映企业有无经营能力的一个重要标志。

1. 人力资源

人是企业生产经营中的主导要素，企业生产经营中一切其他要素都需要有人来综合运用。企业生产经营中的人力资源要求在数量、质量、结构、层次上均能达到一定标准，即要求各类人员既要有相应的知识，又要有相应的技能。

2. 物力资源

物力资源包括土地、建筑物、材料及半成品、设备仪表和工具、燃料和动力等。

3. 财力资源

财力资源包括资产、工资、奖励、职工福利等。企业的财力来源渠道有贷款、自筹和引进等。

4. 信息资源

一般来说，企业的信息有情报、数据、标准、规划、规范、图纸、文件原始凭证等。企业要特别注重信息资源的管理，尤其是在搞好内部信息的同时，捕获外部信息。要充分利用一切可利用的信息为企业经营活动分析、决策等服务。

5. 时间资源

时间是企业的财富，企业要获得成功，必须抓住时机，赢得时间。世界上的一切节约都可归结为时间的节约。

在上述的五个要素中，人力资源要素是核心要素。人员素质的高低，直接决定企业的管理素质和技术素质。因此，企业应将提高人的素质作为企业的首要任务来抓。

企业在组织经营活动时，要将诸要素有机地结合起来，形成一个有机的整体，使之最大限度地发挥应有的功能。

七、社会主义工业企业的创办及其变化

企业的创办，必须依照法律及国务院的规定，经政府或者政府主管部门审核批准，由工商行政管理部门核准登记，发给营业执照，取得法人资格。

（一）社会主义企业创办的目的

1. 企业的创办必须满足社会需要

所谓满足社会需要，就是能够努力地应用新技术，开发新产品，应为国计民生所需要，或为增加社会的先进设施，或为社会提供物美价廉的商品，或提供优质服务。

2. 企业的创办必须满足国家需要

企业的创办不仅应符合国民经济需要，还要积极地为国家提供资金积累。

3. 企业的创办必须满足企业本身的需要

企业的创办必须能为社会提供一定的有用商品，只有这样，企业才能得到社会承认。但企业创办后，能否生存与发展，要求企业创造的价值能补偿企业生产中的消耗，并能有盈余。

（二）社会主义工业企业创办的条件

（1）产品为社会所需要；

（2）有能源、原材料、交通运输的必要条件；

（3）有自己的名称和生产经营场所；

（4）有符合国家规定的资金；

- (5) 有自己的组织机构；
- (6) 有明确的经营范围；
- (7) 符合法律、法规规定的条件。

(三) 社会主义工业企业创办的程序

一般来说，社会主义工业企业的创办，应按以下程序进行：

1. 调查研究

主要是对社会因素、地理环境因素、人财物因素、厂址因素等进行全面调查，掌握第一手资料。

2. 可行性论证

在调查的基础上，提出若干个方案，从技术和经济两方面进行分析比较，预计经济效益，并提出可行性结论意见。

3. 中报、批准

可行性报告必须经过上级审查，以避免开办企业的盲目性，上级的审查批准是企业取得法人资格的重要文件之一。

4. 注册

企业向工商行政管理部门申请登记、注册、办理营业执照，最后取得法人资格。

5. 开立帐户

创办的企业应在工商管理部门规定的期限内，在当地就近的银行申请建立帐户，同时向当地税务部门办理税务登记手续。

(四) 企业的合并、分立与终止

企业的合并或者分立，依照法律、行政法规的规定，由政府或者主管部门批准。

企业终止有自行终止和强制终止的两种情况。自行终止是指公司章程中规定的存续期限到期或解散事由成立，合并、分立以及由企业出资人决定的企业终止行为。强行终止是指企业违反法律、法规被责令撤消；政府主管部门依法决定解散；依法宣告破产或其它原因。

企业在合并、分立或者终止时，必须保护其财产，依法清理债权、债务。企业的合并、分立、终止以及经营范围登记事项的变更，须经工商行政管理部门核准登记。

第二节 现代企业制度的建立

企业改革一直是我国经济体制改革的中心环节，也是进一步推进整个经济体制改革的难点和重点。党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》(以下简称《决定》)指出了要建立以公有制为主体的现代企业制度，它是社会主义市场经济体制的基础，也是我国企业改革的方向。

一、现代企业制度的概念

现代企业制度是指为符合建立市场经济的要求，建立起一个使企业产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的新型制度。

现代企业制度概括为五个基本特征：

(1) 产权关系明晰，企业中的国有资产所有权属于国家，企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权，成为享有权利、承担民事责任的法人实体。

(2) 企业以其全部法人财产依法自主经营、自负盈亏、照章纳税、对出资者承担资产保值的责任。

(3) 出资者按投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

(4) 企业按市场需求组织生产经营活动，以提高劳动生产率和经济效益为目的，政府不直接干预企业的生产经营活动，企业在市场竞争中优胜劣汰，长期亏损、资不抵债的应破产。

(5) 建立科学的企业领导体制和组织管理制度，调节所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制。

上述五个基本特征表明了我国经济体制改革、特别是国有企业改革的方向和新的目标。

二、现代企业制度的内容

现代企业制度的内容可以简要地将其概括为三个要点，即以完善的法人制度为基础、有限责任为特征、公司的治理结构为代表。

(一) 现代企业的法人制度

完善企业法人制度关键在于确定法人财产权。在传统的计划经济体制下，国有企业没有独立的法人地位，是国家行政机构的附属物，企业既无压力，也无活力，使国民经济发展缓慢。在实行有计划的商品经济过程中，企业虽然建立了诸如厂长（经理）负责制为代表的企业法人制度，但法人却没有必须具备的独立财产，企业的负责人是“丫环拿钥匙，当家做不了主”。由于企业没有自己的财产，或者说对自己经营的财产说了不算，难以建立起财产约束机制，只能负盈不负亏，国家对企业实际上负有无限责任，企业不是真正的法人。为了适应社会主义市场经济的需要，必须理顺国家与企业的产权关系，实现出资者所有权与财产权的分离。对国家和市场而言，企业作为独立的商品生产者享有法人财产权；对国家和企业而言，国家作为出资者享有财产所有权。对于一份财产，出现两种权利关系，这并不矛盾，重点是把握两种权利关系的涵义。如按照现代企业制度的要求，在公司形态下，出资者所有权表现为出资者拥有股权，即以股东的身份依法享有资产受益、选择管理者、决定公司章程和产权处置等权利；法人财产权表现为依法享有法人财产的占有、使用、收益和处置权，以独立的财产对自己的经营活动负责。

确定法人财产和以股权形式为特征的出资者所有权，对国有企业来说，并没有改变国家的所有者地位，仅是改变了国家对国有资产的管理方式，即由资产实物形态的管理转为资产价值形态的管理，从管理国有企业转变为管理国有资产，国有资产的总量并未减少或流失。实行法人财产权后，对国家和企业都有好处。

对国家可以缩小投资风险，增加获利机会；可以以少量资本控制较多的社会资产；可以盘活国有资本。

对企业可以割断政企职责不分的脐带，实现自主经营；可建立资本金制度和资产经营责任制，增强企业的自我约束力，使企业自负盈亏的责任落到实处；可以促使企业自觉按照市场供求关系和价值规律支配、使用、处理和运用自己的资产，谋求最大的经济效益，实现企业的自我发展。

(二) 现代企业财产组织形式

根据市场经济的要求，现代企业的组织形式不应以所有制性质划分，而是按照财产的组织形式和所承担的法律责任来划分，这样就把每一个生产、交换的主体，都视为独立、平等的对象，强调对象是按照什么样的财产形式联系和组织起来，在经济交往中能够承担什么样的

法律责任，确定其信誉程度。

在市场经济中，企业财产的组织形式，国际上通常分为三类，即个体业主制企业、合伙制企业、公司制企业。前两者属于自然人企业，出资者承担无限责任；后者属法人企业，出资者承担有限责任。

1. 个体业主制企业

个体业主制企业又称个体企业，它是一种由业主自己出资经营，收入归自己所有，风险由自己承担的企业。一旦企业倒闭，出现资不抵债的情况，要用自己的全部家庭财产负责赔偿，有倾家荡产的可能性。

个体业主制企业将所有权和经营权归于一体，经营灵活，决策迅速，精打细算，开业和关闭的手续简单，产权可以自己转让。但企业规模小、结构简单、财力有限、难于从事规模较大的产业；另外企业的存续时间短，经常可能歇业，信誉程度有限。所以个体业主制企业一般适用于零售商业、服务业、手工业、家庭农场、家庭医师、开业律师等。

2. 合伙制企业

合伙制企业是由两个及以上的个人或个体业主制企业通过签定合伙协议联合经营的组织。它可由其中一位合伙人或若干合伙人共同经营，经营成果为全体合伙人分享，经营亏损为全体合伙人共同承担。当由于经营不善而出现企业倒闭、资不抵债的情况时，每个合伙人都以自己的家庭财产首先按照入股比例进行索赔，如果某合伙人财产不够索赔标准，其他合伙人要代为赔偿，这称为财产的无限连带责任。由于合伙制企业从其财产的法律关系上说，不具有法人性质，因此不为法人企业。

合伙制企业由于有若干个合伙人共同出资，筹集资金量较大，能够从事一些资产规模需求较大的生产经营活动。另外由于在合伙制企业内对财产实行无限连带责任，所以全体合伙人对企业的经营都具有很强的责任心，这有利于提高企业的信誉。但由于合伙制企业的合伙人人数有限，资产规模一般难以达到社会化大生产的要求，所以生产和经营的规模受到一定局限性。另外由于合伙制企业是按合伙人间的协议建立起来的，并没有建立财产委托关系，所以所有的决策都必须经过全体合伙人的同意，这影响了决策的时效性，如合伙人中有一人撤出或死亡，则需修改原协议，影响企业的稳定性。再者由于合伙企业实行无限连带责任，增加了投资者的风险，易使集资受到限制。

合伙制企业一般适用于资产规模较小、管理不复杂、不需设专门管理机构的行业。

3. 公司制企业

公司制企业是由两个以上股东出资，能够独立地对自己经营的财产享有民事权利，承担民事责任的经济组织，公司制企业与前述两种企业相比，具有以下特征：

(1) 以盈利为目的 属社会法人。根据市场经济要求 公司要谋取利润的最大化 以获得经济效益为主要目标，而不将社会公益性事业作为公司的经营范围。

(2) 实行股东所有权与法人财产权相分离。公司企业不是由股东亲自经营自己的财产，而是将其委托给专门的经营者即公司法人代为经营，这样做有利于提高经营水平和经济效益。

(3) 公司法人财产具有整体性、稳定性和连续性。整体性是指公司的财产不可分割，股东一旦投资于公司，就不能抽回，只能转让。这样，公司的财产不会因股东的变化而出现变动，保持了稳定性。另外，股东的个人生命已不影响公司的生命，公司的法人财产具有延续

性。

(4) 实行有限责任制度。公司企业实行有限责任制度包含两个方面：

一是股东们以其出资额为限，对公司的债务承担有限责任，而不用自己的其他财产赔偿。二是公司法人以其全部财产对公司的债务承担责任，不涉及公司以外他人的财产。

(三) 现代企业的治理结构

“治理结构”一词是从国外引入的，含“统治和管理”的意思。公司的治理结构可理解为公司的组织制度和管理制度，它一方面是指公司的机构设置，另一方面是指这些机构的运作规则。

公司治理结构最明显的特征是所有者、经营者、生产者之间，通过公司的权力机构、决策和管理机构、监督机构，形成各自独立、权责分明、相互制约的关系。这种关系均以法律和公司章程加以确定和保证，使得所有者放心，生产者用心，调动各方面的积极性。

现代企业的治理结构的表现主要是指公司制企业，公司制企业的组织结构表现为股东会、董事会、经理和监事会。

1. 股东会

股东会由出资人或其代表的股东组成，是公司的最高权力机构。股东会具有四个方面的职权：一是人事权。由股东会选举和更换公司的董事长和董事，并决定他们的报酬。二是重大事项决策权。三是受益分配权。四是股东财产处置权。

2. 董事会

董事会由董事组成，对外代表公司，是公司的经营决策机构。董事会设董事长一人，副董事长若干人，董事长一般为公司的法定代表人。董事会对股东会负责，执行股东会的决策。

3. 总经理

公司总经理是由董事会聘任或者解聘，并对董事会负责。公司总经理主要负责公司的日常经营管理，主持公司的生产经营管理工作。公司总经理可以从外部聘任，也可以经公司董事会决定由董事会成员兼任。

4. 监事会

监事会由股东会代表和一定比例的职工代表组成，是公司的监督机构。监事会的主要职责是监督公司董事、经理的行为，防止他们滥用职权，损害公司利益。

上述四个方面构成了公司董事会治理结构的主要内容。从产权关系上看，股东会对董事会是委托代理关系；董事会对总经理是授权经营关系；监事会代表股东会对财产的受托人即董事和经理实行监督关系。

三、现代企业制度的建立

建立现代企业制度是一项艰巨复杂的任务，必须积累经验，创造条件、逐步推进。由于我国刚建立社会主义市场经济，考虑到企业改制、接轨、规范化运作、国家立法、社会配套改革诸方面条件，估计要用七年左右时间逐步推开，其中前两年主要搞国有企业实行公司制的试点工作，面上的企业主要是进一步转换经营机制，通过清产核资、减轻负担、准备条件；后五年，根据企业的不同情况分类推进。到本世纪末，与社会主义市场经济体制的进程相适应，在全国范围内初步建立起现代企业制度。

第三节 工业企业管理的性质、职能和内容

一、企业管理的性质

企业管理是指为了实现企业的预定目标，而对企业的生产经营过程进行计划、组织、指挥、激励、协调和控制的综合性活动。企业管理的这种综合性活动具有明显的二重性，即既有一定的生产力状态所决定的自然属性，又有一定的生产关系所决定的社会属性。

（一）管理的自然属性

管理作为一种独立的社会职能，它首先是社会生产力发展和社会分工的产物。在社会生产力低下、社会分工不发达、人们的生活基本是自己单独完成的条件下，就不需要专门的管理。随着生产力的发展，生产技术日益复杂，劳动分工精细，生产的社会化日益广泛，如果没有管理这样一种专门的社会职能来计划、组织、指挥、激励、协调和控制人们的集体劳动，生产经营活动就不能正常进行。正如马克思所说：“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”。因此，管理是合理组织生产的过程，它使劳动对象、劳动手段和劳动力得以有效组织，是形成生产力的必要条件。一个现代化的工业企业，既使有了最先进的技术装备，有了合格的工程师和技术熟练的工人，但如果缺乏有效的管理，企业也将陷入一片混乱，根本不可能进行正常生产，更不要说生产出优质产品，取得良好的经济效益了。所以，可以说管理是社会劳动过程的一个重要组成部分，是组成生产力的一个重要因素。管理的这种特性是一种自然属性，无论是社会主义企业还是资本主义企业，这都是一致的。

（二）管理的社会属性

企业的一切生产经营活动都是在一定的生产关系下进行的，企业管理必须服从于占有生产资料阶级的利益和意志的。所以企业管理又是由生产关系和社会制度决定的，这便是企业管理的特殊性质，即社会属性。

资本主义企业管理的这种社会属性 马克思有过十分深刻的分析 他说：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”列宁也曾说过：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理 怎样借管理来掠夺。”因此 资本主义企业管理的社会属性就是剥削性和资本的独裁性。

社会主义企业管理与资本主义企业管理的社会属性完全不同，社会主义企业的主人是企业职工，企业是由企业的劳动者在党的领导下进行的民主管理。管理的目标是为了把国家、企业、职工三者的利益正确的结合起来。这里既没有资本的独裁，也没有资本家的剥削。企业的厂长（经理）和其他专职管理人员都是工人阶级的一部分，他们与其他工人的区别，只是分工的不同。

（三）管理二重性的意义

企业管理的二重性原理对于社会主义企业管理的实践具有十分重要的意义。

首先 它告诉我们 要搞好企业管理 一方面必须注意适应现代化大生产的要求 采用科学的方法合理组织生产力。如果违反了企业管理这种自然属性的要求，定将遭到客观规律的惩罚。另一方面，企业要重视社会主义企业管理社会属性要求，管理者要坚持全心全意为全体人民服务，正确处理好国家、企业、职工三者的关系。如果忽视社会主义企业管理的民主

性，不尊重劳动者的意愿和切身利益，同样也将遭到客观规律的惩罚。

其次，企业管理的二重性原理可以指导我们正确对待不同社会制度的企业管理理论和方法，对于任何外国在企业管理中属于自然属性部分，且适合我国国情的各种有用经验，我们都应大胆汲取和借鉴，以促使我国社会主义企业生产力的发展。

二、企业管理的职能

企业的基本职能包括合理组织生产力和维护生产关系两个方面，但对于管理包括哪些具体职能则一直是智者见智，仁者见仁。法国管理学家亨利·法约尔最早在《一般管理和工业管理》一书中指出：“管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。”而当代美国管理学家卢瑟·古利克则指出七项管理职能理论，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算等。美国的戴明则认为，管理是计划、执行、检查、处理四个要素的不断循环过程。我国的一些管理学者甚至主张将管理的多职能概括为一种广义的“组织”功能，事实上各学派对管理职能的具体划分只是从不同角度进行的归类合并，虽然繁简不同，其内容并无实质性差别。

根据社会主义市场经济的性质以及我国工业企业管理的实践，综合上述多种观点，管理的职能可概括为计划、组织、指挥、激励、协调与控制六个方面。

（一）计划职能

这是企业管理的首要职能。概括地说，计划是为了未来的目的，而把经济组织体的各种活动统一起来，为了相互协调而具体地规定经营目标，制定政策，决定经济规划，选择标准程序的活动。这是包含了预测和决策在内的广义的计划概念。发挥计划职能，首先要对外部环境条件变化及发展趋势进行科学的预测，然后根据外部环境和内部条件的变化，按照企业的根本任务和具体任务，确定决策目标，拟定实现目标的方案，并进行评价和选择，作出决策。在选择决策方案后，要进一步进行具体的计划落实；要对各指标进行综合平衡，在时间和空间上统筹安排；并向各类人员分配实施计划的任务和责任，规定执行计划的标准。计划是其它管理职能发挥作用的根据。

（二）组织职能

组织是为了保证企业计划目标的实现，必须将企业系统内的各要素和各环节，从上下左右的关系，本系统与其它系统的技术经济联系以及空间和时间上合理组织起来，形成一个有机的整体的活动。它要合理设置权力机构和组织体系，规定各个环节、各部门的权力、责任以及协作关系，正确合理地选配各类人员。

（三）指挥职能

指挥是为了实现计划目标而有效地使他人采取行动的活动。它包括领导、对下属的指导和监督、信息传输和人群关系等。企业管理必须建立有权威的、高效率的指挥系统，实现指挥职能。

（四）激励职能

企业要完成管理任务和实现企业目标，除了服从统一意志和必要行政强制外，更重要的是依靠全体职工的热情、意愿和努力，激励他们自觉自愿地去努力达到既定的目标。在社会主义企业，职工群众是企业的主人，要发展社会主义生产，就要充分发挥他们的积极性，树立社会主义价值观念，进行文化、技术、业务培训，关心职工的成长和发展，组织各种劳动竞赛，丰富工作内容，赞赏职工取得的工作成就，建立合理的奖惩制度；实行民主管理，培养工人主人翁的光荣感和责任感。

（五）协调职能

协调是为达到计划目标，而对企业各方面活动加以统一调节，使其不发生遗漏、矛盾和重复，保证相互建立良好的配合关系的活动。协调分为纵向协调和横向协调，对内协调和对外协调。为了做好协调工作，必须使全体职工明确企业的目标、方针政策、计划、规定和制度，树立全局观念和系统思想。

（六）控制职能

控制是指检查和掌握企业生产经营的实际完成情况，将实际情况与计划目标、指标、制度和原则等控制标准进行具体分析，发现差异，找出原因，采取有效措施纠正偏差，或进一步修订和完善计划的活动。控制是以计划为根据，而计划则要靠控制活动才能得以实现。企业的控制包括生产控制、任务控制、库存控制、财务控制等。企业进行控制的工具是信息，要建立高效率的信息系统，疏通信息反馈渠道。

上述的六项管理职能是互相联系的整体，不可偏废。在同一管理过程中，它们作为一个整体，以计划开始顺序地执行管理职能，直至达到计划目标，而后再制定出新的计划，这样一个不断循环运动的过程。

三、工业企业管理的内容

工业企业管理的内容，根据我国的情况，一般可划分以下几大部分：

（一）组织管理

包括企业管理组织机构的建立和健全，管理人员的配备，业务范围和职责的划分，规章制度的建立等。

（二）计划管理

按以销定产的原则，根据市场调查和预测，对企业内、外的条件、环境的分析，作出经营决策，制定企业在生产、技术、经营等各方面的计划，并组织计划的实现。

（三）销售管理

包括市场调查、销售预测、销售合同签订、商标的设计管理、商品的包装与装潢、产品的发运与运输，广告与推销以及售后服务、调查等。

（四）生产技术管理

包括生产的合理组织、产品的开发与研究、新材料、新工艺的试验、老产品改造、挖潜、安全技术工作、计量工作、标准化工作等。

（五）质量管理

包括做好质量管理的基础工作，建立质量保证体系，科学合理的质量管理方法的运用等。

（六）物资设备管理

包括各类物资消耗定额的制定及管理，物资的采购、验收、保管、发送、回收和综合利用；设备的选型、维护保养、修理、设备的更新等。

（七）劳动人事管理

包括劳动定额的制定、劳动组织、劳动定员、职工培训、职工招收、录用、考核、晋级、奖金、工资、津贴等组织工作，劳动保护工作，思想政治工作等。

（八）财务管理

包括财务计划的编制、执行和控制，流动资产、固定资产、费用和利润的管理以及厂级、

车间、班组的经济核算工作。

以上这种划分，并不是固定不变的，有的可划分得更粗一些，如将企业管理内容划分全面计划管理，全面技术和质量管理，全面经济核算和全面劳动人事管理等四个方面；也有的可划得更细些，如有的将仓库管理、制品管理等从物资设备管理中划分出来。究竟如何划分，可视企业的具体情况而定。

第四节 企业管理现代化

一、工业企业管理的沿革

(一) 资本主义企业管理的发展过程

资本主义企业管理的发展，大致经历了三个阶段。

1. 传统管理阶段

这一阶段是从十八世纪后期到二十世纪初，即从资本主义工厂制度出现时起，到资本主义自由竞争阶段结束时为止。传统管理阶段没有完全摆脱小生产经营方式，主要是凭管理者个人的经验进行管理，没有科学的管理方法。

2. 科学管理理论阶段

这一阶段大体是从二十世纪初至四十年代。科学管理是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐渐形成的。最先提出科学管理理论的是被称为“科学管理之父”的一位美国工程师泰罗(F. W. Taylor)。泰罗对管理科学的最大贡献是他主张一切管理问题都应当、而且可以用科学方法加以研究和解决，实现多方面的标准化、规范化，使管理不再是凭个人的经验办事，从而开创了科学管理的新阶段。他的主张和方法，主要可概括为以下两个方面。

(1) 在作业管理方面主张实行定量作业管理；实行差别计件工资制；合理的配备和训练工人。

(2) 在组织管理方面主张将计划职能与执行职能分开；实行职能管理，即将管理工作加以细分，管理人员实行专业分工；实行例外原则，即企业管理的高层人员把一般日常事务授权给下层管理人员去处理，而自己只保留对例外事项如重大政策性问题的决策权。

提倡科学管理的除泰罗外，还有发明编制计划采用横条图的甘特(H. L. Gantt)进行动作研究、缩短作业时间的吉尔布雷斯(F. B. Gilbreth)夫妇；进行比较高层管理工作研究的法约尔(H. Fayol)等。

3. 现代管理理论阶段

这一阶段大致是从二十世纪四十年代到现在。这一时期管理的研究重点是人群关系，并且把管理对象的相关因素综合起来进行系统研究，旨在建立和完善管理体制，解决企业管理的决策性问题。现代管理理论把人看作是受社会环境影响和制约，具有自主性和个性的决策人，强调用各种激励方法激发人们的积极性和创造性。

在现代管理理论阶段初期主要有两大学派，即管理科学学派和行为科学学派。

管理科学学派是科学管理的继续和发展，强调用计量方法、系统理论、运筹学、电子计算机等科学技术，用建立数学模型等方法，来选择最优方案，以寻求最好经济效益的方案。

行为科学学派强调从社会学、心理学的角度研究管理，重视社会环境、人们的相互关系

和人的动机及其产生的行为对提高工效和达到决策目标的影响。他们强调人的行为，强调要做好人的工作。引导人们为满足自己的需要而努力，并把个人目标与企业目标一致起来，这样便能激励职工为实现企业的目标而努力。

我们对资本主义企业管理的研究，要坚持一分为二的观点，有分析有批判地学习。坚持“以我为主 博采众长 融合提炼 自成一家”的方针 创造具有中国特色的社会主义企业管理学。

（二）我国社会主义工业企业管理的发展

早在第二次国内革命战争时期，我们党就在江西苏区兴办了一些工业。抗日战争时期，革命根据地的壮大，工业有了更大的发展，积累了许多管理工作的有益经验。当时，对这些工厂的管理 贯彻了党的领导 加强了思想政治工作 艰苦创业 实行了管理民主、政治民主、经济技术民主，这些都是我党在企业管理方面的优良传统。但由于当时条件十分困难，处于艰苦的战争环境，生产技术也比较落后，企业无法实行经济核算制，管理工作简单，具有小生产的特点。这些特点，对现在的企业管理仍有一定的影响。

解放后，我国的企业管理大致经历了以下几个阶段：

三年恢复时期。我们没收了官僚资本主义企业，使之变为社会主义国营企业，并对这些企业进行了民主改革和生产改革，贯彻了依靠工人阶级的方针，发挥了广大职工的主人翁责任感和积极性，完成了恢复国民经济的任务。

第一个五年计划时期。全国范围内系统地学习原苏联企业的管理办法，国家对企业统一领导，实行计划管理，建立了生产责任制；实行劳动定额、劳动保护制度；实行按劳分配的工资制度等等，这些是符合我国特定时期的经济规律要求的。但是，在学习原苏联经验的过程中，也存在不加分析、全盘照搬、忽视民主管理和思想政治工作等问题。针对这些问题，党的八大指出了在企业中应建立以党为核心的集体领导和个人负责相结合的领导制度。1959年，党中央又决定在企业中推行党委领导下的职工代表大会制，加强了民主管理。

大跃进时期。刮起了以高指标、瞎指挥为特征的浮夸风和共产风，对一五期间建立和形成的科学管理制度、方法加以指责和批判，形成了管理混乱、不讲经济效益的不良局面，使刚刚建立起来的正常管理遭到严重破坏。

调整、巩固、充实、提高时期。针对大跃进时期不良局面，1961年党中央提出调整、巩固、充实、提高的八字方针，经过三年的努力，使我国的企业管理重新走上了科学管理的轨道。

十年动乱时期。自1966~1976年 由于林彪、四人帮的干扰破坏 管理工作遭到了前所未有的破坏，他们根本否定了企业管理，造成了理论上、思想上和管理工作上的大混乱，这十年是我国企业管理工作大倒退、大混乱的十年。

党的十一届三中全会以后 我们党清除了长期存在的“右”的思想影响 克服了“左”的思想干扰，坚持把党和国家的工作重点转移到经济建设上来，对企业管理工作从指导思想、组织领导上和管理制度上进行了恢复性的整顿，随着经济体制改革的不断深入，企业在转换经营机制等方面进行了一系列的改革，使我国的工业企业管理水平得到了大幅度的提高。

党的十二大提出以计划经济为主、市场经济为辅的原则，并在实践中付诸实施；党的十二届三中全会全面提出了社会主义是公有制基础上的有计划商品经济，并随之提出了我国经济改革的重要任务之一就是逐步完善市场体系，使改革逐步深化；党的十三大在总结改革开放经济的基础上明确指出了社会主义经济体制中计划与市场都是覆盖全社会的论断，还

特别指出社会主义有计划商品经济体制应该是计划与市场内在的统一，使市场机制在社会主义经济中的功能大大增强，党的十四大又明确指出了在我国建立社会主义市场经济，并制定和正在制定了一整套与之相适应的政策、法规、规范、制度。

我国工业企业管理的现状：大、中型骨干企业基本处于科学管理阶段，有些方面已进入现代管理阶段，有些方面仍停留在经验管理阶段。更多的中、小型企业基本上还处于经验管理阶段，现正逐步向科学管理和现代管理阶段发展。随着科学技术的迅猛发展，目前的管理水平已不适应‘四化’建设的要求，必须尽快提高管理水平，逐步实现管理现代化。

二、企业管理现代化

（一）管理现代化及其意义

管理现代化是根据社会主义经济规律，按照现代生产力发展水平的客观要求，运用科学的思想、理论、组织、方法和手段，对企业的生产经营进行有效管理，接近或达到国际先进水平，创造最佳经济效益的过程。

企业管理现代化是一个动态的、比较的、多层次的概念。所谓“动态的”是指在不同的历史时期，由于生产力水平的不断发展，现代化的内容和形式也在不断丰富和完善；所谓“比较的”是指实现企业管理现代化，必须与国际国内相比较，使企业管理的方法、手段、理论等方面，达到国内外先进水平；所谓“多层次的”是指由于各企业的技术层次有高低之分，各行各业有自身的特点，所以对不同类型的企业应有不同的要求，采用不同的管理方式。

推行企业管理现代化对缩小我们在经济上同发达国家的差距，提高管理人员的素质，提高企业的经济效益，加快四个现代化的建设等都有着重要的意义。

（二）企业管理现代化的基本内容

企业管理现代化的基本内容，包括合理组织生产力与合理调整生产关系两个方面。具体来说，包括管理思想现代化、管理组织现代化、管理方法现代化、管理手段现代化、管理人才现代化等五个方面。

1. 管理思想现代化

就是按科学原理管理企业，它是推进企业管理现代化的思想基础。企业要从产品经济的思想束缚下解脱出来，建立社会主义市场经济的新体系，要牢固树立战略观念、经济效益观念、市场观念、质量观念、时间信息观念、安全生产和环境观念、人才观念和创新开拓观念。

2. 管理组织现代化

就是要使企业的管理结构高效化，应变能力健强化，规章制度科学化，从而形成完整的、科学的、高效的生产经营保证体系。

3. 管理方法现代化

就是把现代经济学、数学、技术学、社会学、心理学等各个学科的科学融合成一体，使企业管理方法达到规律化、程序化、准确化。

4. 管理手段现代化

就是将电子计算机等现代化工具和设备用于企业管理中，使信息搜集、处理、传输、方案择优、计划编制、执行与控制等工作迅速而又准确。

5. 管理人员现代化

就是管理人员要知识化、专业化。这是企业管理现代化的核心和保证，企业必须培养大批具有现代管理知识、头脑敏锐、视野开阔、善于吸收国内外先进科学技术成果和管理经验

的开拓性人才。

（三）企业管理现代化的原则

1. 走建立具有中国特色的企业管理现代化道路

企业管理现代化要从我国的国情出发，按照我国的社会制度、民族传统、经济文化等特点，建立符合我国社会主义经济发展规律的现代化管理体系。要将我国民族的优秀思想、优秀文化和传统习惯等吸收到现代化管理中来。要认真总结和吸收建国以来在企业管理方面的好经验，将其纳入现代化管理体系中来。

2. 必须坚持社会主义方向

企业管理既要适应我国生产力发展的需要，又要符合社会主义生产关系发展的要求，充分发挥社会主义制度的优越性。在企业管理现代化过程中要坚持四项基本原则；按照社会主义市场经济的规律开展生产经营活动；坚持独立自主、自力更生的方针；坚持按劳分配，正确处理国家、企业和职工个人三者间的利益关系；坚持物质文明和精神文明一起抓，充分发挥职工的聪明才智，调动职工的积极性。

3. 坚持从企业的实际出发、讲求实效

在实现企业管理现代化过程中，既要采用现代化管理的方法和手段，又要注重于实际，必须讲究效益，防止那种不顾企业的实际条件，机械教条、一涌而上、华而不实的形式主义和教条主义倾向。

（四）实现企业管理现代化的途径

实现企业管理现代化是一个动态过程，必须多方面采取措施，从宏观上要着手解决企业外部环境问题，让企业有发挥作用的天地；从微观上要着手解决改善企业内部条件的问题，增强企业管理的素质。具体地说，可从以下几方面着手。

1. 加快企业经营机制的转换

我国原有的经济管理体制是同社会生产力的发展不完全相适应。如政企不分；条块分割；国家对企业统得过死；忽视产品生产、价值规律和市场的作用；分配中平均主义等，严重地压抑了企业和职工的积极性、主动性和创造性，企业缺乏应有的活力。现在必须加快企业经营机制的转换。在宏观上，国家要简政放权，把企业与政府的职责分开，让企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义产品生产者和经营者。在微观上，企业要加快内部管理体制的改革，确立职工与企业之间的正确关系，以适应社会主义市场经济的要求。

2. 加强企业管理的基础工作

企业管理现代化必须强化企业管理的基础工作。企业管理基础工作一般是为实现企业的管理职能和经营目标，提供资料数据、共同准则、基本手段和前提条件的工作。实现企业管理现代化，必须要有完整、准确、及时、有效的信息和资料，否则各种现代化的管理方法和手段就不能发挥有效的作用。所以，要化大力气，下大功夫，扎扎实实抓好标准化工作、定额工作、信息工作、计量工作、规章制度等工作。使之达到完善可靠、科学合理、严格细致的要求，以保证企业管理现代化的实现。

3. 创造性地学习国外企业管理的先进经验

学习和借鉴国外管理工业企业的先进经验，是实现企业管理现代化的途径之一。学习外国管理经验，要从我国国情出发，做到借鉴要务实，引进要创新，达到洋为中用的目的。必须