

喻国华 叶深南 主编

新编经济管理 企业经营管理学



中国科学技术出版社

前 言

我国企业经营管理正在进行深刻的变革。国有企业转换经营机制,乡镇企业完善经营体制,以适应社会主义市场经济的要求,增强自身应变能力;企业正在转换经营思想,适应日趋激烈的国际和国内市场的竞争;企业已建立了一套新的财务、会计核算体系,便于与国际惯例接轨;股份制公司等新型企业的出现,更为企业经营管理提出了新课题。

为满足教学所需,由西江大学具体组织协调,集中了西江大学、大连理工大学、成都理工学院、中共蚌埠市委党校、常德高等专科学校、中共驻马店地委党校、信阳农业高等专科学校、中共淄博市委党校、黄冈地区农业学校、中共黔东南州委党校、遵义农业学校、中共沧州市委党校等院校多年从事本学科教学和研究的专家、学者齐心协力撰写了这本《企业经营管理学》教材。

本书力求总结我国经济体制改革中的企业经营管理的实践经验,吸收国外企业经营管理的现代化管理理论、管理方法,做到理论与实践相结合,定性与定量相结合。依次按企业管理原理与组织、经营战略管理、生产管理与控制、科技开发管理、财务信息管理五篇构造了本书的内容叙述体系。具有内容新、适应面广的特色。可作高等院校经济类各种专业的教材,也可供有关人士自学、参考、培训用书。

本书撰稿者为:第一章、第十七章叶深南,第二章、第六章、第八章、第十八章喻国华,第三章、第九章周雪晴,第四章雷新芳、尚景友,第五章程礼忠,第七章罗建文,第十章侯必新、张美桃,第十一章、第十二章王东华,第十三章于淑琴、关敬久,第十四章刘宝珍、李华文,第十五章王乾,第十六章任新华,第十九章郑周国,第二十章龙华鹰,第二十一章刘庆森。本书主编拟定写作大纲,撰稿人员认真完成撰稿,提出了很多好的建议。在此基础上,本书主编、副主编、编委进行了广泛讨论,提出了修改意见,最后由主编进行全书的修改、补充、总

纂定稿。

本书参考了同类教材和其他有关资料,在本书的出版、印刷、发行过程中,得到了许多人士的大力支持,在此一并表示感谢!

企业经营管理学作为一门学科正在迅速发展,作者水平有限,加之又是集体撰稿,书中不足之处难免,敬请读者朋友批评指正!

编者

1994年4月

目 录

第一篇 企业管理原理与组织

第一章 绪 论	(1)
第一节 企业概述	(1)
第二节 企业经营管理的意义	(6)
第三节 经营管理职能	(8)
第四节 企业经营管理的發展	(10)
第二章 企业管理组织	(18)
第一节 组织和管理组织的概念	(18)
第二节 管理组织的构成要素	(18)
第三节 管理组织的作用及基本内容	(20)
第四节 管理组织理论、原则及机构	(22)
第三章 企业文化	(32)
第一节 企业文化概述	(32)
第二节 塑造企业文化	(35)

第二篇 经营战略管理

第四章 企业经营战略	(40)
第一节 企业经营战略与导向	(40)
第二节 企业经营战略要素	(45)
第三节 企业总体经营战略与经营分战略	(52)
第四节 企业跨国经营战略	(61)
第五章 企业外部环境及内部条件分析	(67)
第一节 外部环境分析	(67)

第二节	企业内部条件分析	(75)
第六章	市场调查	(82)
第一节	市场调查的意义、内容和程序	(82)
第二节	市场调查的方法	(86)
第三节	市场调查技术	(90)
第四节	抽样调查	(94)
第七章	市场预测	(101)
第一节	市场预测概述	(101)
第二节	定性预测方法	(106)
第三节	定量预测方法	(109)
第八章	企业经营决策	(116)
第一节	企业经营战略决策的原则和程序	(116)
第二节	企业经营决策方法	(120)
第九章	企业营销策略	(136)
第一节	产品策略	(136)
第二节	定价策略	(140)
第三节	分销渠道策略	(145)
第四节	促进销售策略	(148)
第十章	企业人力资源开发	(155)
第一节	人力资源及其开发内容	(155)
第二节	人才的智力结构	(158)
第三节	企业人才开发策略	(161)
第四节	企业管理人员的素质	(165)

第三篇 生产管理与控制

第十一章	生产过程组织与控制	(170)
第一节	生产过程的构成	(170)
第二节	生产类型的划分	(174)

第三节	生产车间的基本组织形式	(179)
第四节	生产过程的时间组织	(184)
第五节	流水生产组织	(190)
第十二章	生产计划与生产控制	(195)
第一节	企业生产计划的意义与作用	(195)
第二节	生产计划的编制	(196)
第三节	生产计划的执行与考核	(200)
第四节	生产作业计划与控制	(202)
第五节	网络计划技术及其优化	(208)
第十三章	劳动人事管理	(219)
第一节	劳动组织	(219)
第二节	劳动定额	(225)
第三节	劳动定员	(229)
第四节	劳动人事制度与优化劳动组合	(232)
第五节	工资制度与劳动福利	(236)
第十四章	物资管理与库存控制	(241)
第一节	物资管理的意义和任务	(241)
第二节	物资消耗定额	(243)
第三节	物资储备定额	(246)
第四节	物资供应计划	(249)
第五节	仓库管理与物资节约	(251)

第四篇 科技开发管理

第十五章	企业技术进步	(254)
第一节	技术开发	(254)
第二节	技术改造	(259)
第三节	技术引进	(265)
第四节	技术经济评价	(269)

第十六章	新产品开发 ·····	(271)
第一节	新产品开发的意义·····	(271)
第二节	新产品开发的原则和程序·····	(276)
第三节	新产品开发的管理·····	(280)
第四节	价值工程在新产品开发中的应用·····	(286)
第十七章	全面质量管理 ·····	(290)
第一节	全面质量管理的概念和特点·····	(296)
第二节	质量保证体系·····	(293)
第三节	质量管理的统计方法·····	(295)
第四节	质量管理的各种新方法·····	(298)
第五节	质量管理的经济效益·····	(300)
第十八章	设备管理 ·····	(304)
第一节	概述·····	(304)
第二节	设备的选择和评价·····	(305)
第三节	设备计划修理与故障修理·····	(308)
第四节	设备改造与更新·····	(311)
第五节	维修备件管理·····	(314)

第五篇 财务信息管理

第十九章	成本管理与控制 ·····	(317)
第一节	成本费用与成本管理·····	(317)
第二节	成本预测与编制成本计划·····	(319)
第三节	成本控制·····	(327)
第四节	成本核算·····	(321)
第五节	成本分析与考核·····	(325)
第二十章	财务管理与决策 ·····	(339)
第一节	财务管理概述·····	(339)
第二节	资金筹措决策·····	(343)

第三节	固定资金管理·····	(347)
第四节	流动资金管理·····	(351)
第五节	利润管理·····	(355)
第二十一章	信息管理·····	(359)
第一节	企业管理信息及其作用、特征和分类·····	(359)
第二节	工业企业的物流和信息流·····	(364)
第三节	信息处理的内容和要求·····	(366)
第四节	信息管理系统·····	(372)
第五节	电子计算机在企业管理中的应用·····	(375)

第一篇 企业管理原理与组织

第一章 绪 论

在市场经济条件下,企业经营管理在企业发展研究中处于核心、关键的重要地位。作为开篇的第一章,主要讨论企业的性质和定义、企业经营管理的发展、企业经营管理职能等有关企业经营管理的最一般、最基础的问题。

第一节 企业概述

企业经营管理的对象是企业。为了学习企业经营经营,首先必须对经营管理的客体有一综合知识。

一、企业的概念

企业是一个历史概念,是社会生产力发展到一定水平,随商品的出现而产生的。指从事生产、流通,或其他服务性、商业性经济活动,以通过向社会提供产品和服务来营利为目的,实行自主经营、独立经济核算,具有法人资格的经济组织。

二、企业的类型

企业形态根据不同的标志可以划分为不同的类型。

根据企业所属经济领域,可以划分为农业、工业、商业、建筑安装、交通运输、信息业、服务业、信息企业等;

根据企业生产资料所有制形式,可以划分为独资、合作、股份企

业,或国有、集体、私营企业;

根据生产力各要素所占比重,可以划分为劳动密集型、资金密集型、技术密集型和高新技术企业;

根据企业的规模,可划分为大型企业、中型企业和小型企业;

根据企业的组织结构形式或生产的社会化组织程度,可以分为单厂企业、多厂企业、经济联合体、企业集团。

划分企业的类型,是为了按照不同类型的客观要求,合理地组织其生产经营活动。《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出,“必须坚持以公有制为主体、多种经济成份共同发展的方针,进一步转换国有企业经营机制,建立适应市场经济要求,产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。”“国有企业实行公司制,是建立现代企业制度的有益探索。”本节即据此重点介绍国有企业可以采取哪些法律形式以及关于公司的有关知识。

1. 国有企业。我国的国有企业,即生产资料属全民所有制的企业,是我国经济的主导力量。当前国有企业要转换经营机制,是我国国民经济体制改革的核心问题,而尽快使国有企业的法律地位规范化、成熟化,则是在今后一段时期内必须解决的问题。因此,研究国有企业可以采取哪些法律形式,具有现实意义。

在世界范围内,国有企业一般有以下形式:

国营企业(State enterprise)。是由政府部门和国家机构直接管理、经营的国有企业。建国后我国一直实行这种经营管理模式:

国家主办企业(State-owned company)。是按照国家制定的特殊法律条文创办和经营的国有企业。这类企业具有特定的法律地位,隶属于政府某一管理部门,但拥有相当大的经营自主权;

国有公司(State-owned company)。又称国家参与企业,是按照普通公司法创办和经营的一类国有企业。这类企业具有与私营企业相同的法律地位,并享有完全独立的经营管理自主权。一般可采用股份公司的形式。

随着《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》的贯彻落实及《中华人民共和国公司法》的实施推行,远期国有企业的法律形式,将会是公司性质的企业。

2. 公司。现代企业按照财产构成可以有多种组织形式,在各国经济发展中,对社会经济发展起决定作用的是公司企业。因此,我国建立现代企业制度的主要组织形式,就是企业公司制。

公司是指由两人或两人以上集资组成的、依照法律程序设立的、具有独立法人资格和法人财产的企业法人。公司是随着商品经济的发展、社会生产力的发展,并且出现资本高度集中这样一种趋势而产生和逐步发展的。公司作为一种企业组织发展的高级形态,由于参加公司的各方结成了一个独立进行经济活动的企业群体,公司内部实行统一领导、统一管理,财务上实行统一核算,经营上实行统一对外,使其以严密的组织体制,把生产的各环节、各个层次紧密联系起来。我国国有企业改制为规范的公司,将能够有效地实现出资者所有权与企业法人财产权的分离,有利于政企分开、转换经营机制,可使企业摆脱对行政机关的依赖,解除国家对企业承担的无限责任,也有利于筹集资金、分散风险。

公司可以有不同的类型。按投资者责任的不同,可分为以下类型:

(1) 无限责任公司。也称无限公司。是由二人以上的股东所组成,公司的股东对公司债务负连带无限清偿责任的公司。所谓连带责任就是指公司各个股东就公司的债务对公司的债权人担负全部清偿的责任。从债权人方面讲,公司的债权人就其公司的债权在公司的资产不足以清偿债务时,可直接对公司的全体股东或其中某一股东行使其债权,而且在对某一个股东行使债权时,该股东不能以出资比例的大小来推卸债务。所谓无限责任是指必须将公司债务如数清偿为止,方可解除债务责任,即不能以出资额为限,也不能以个人财产额为限。无限公司的股东以全体过半数的多数为原则作出经营决策。无限公司的最大优点是信用坚厚、经营努力,因为无限公司对债务负连

带无限清偿责任,因此公司信用程度高,有利于对外交易;最大缺点是公司股东的责任太重,一旦公司破产,有些股东就可能倾家荡产,公司的风险要由全体股东甚至某一股东来承担并负责到底。

(2)有限责任公司。又称有限公司。是由两个以上股东组成,股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。其基本特征是:公司的全部资产不分为等额股份;公司向股东签发出资证明书,不发行股票;公司的股份转让有严格限制;股东人数也在法律上有上下限定(《中华人民共和国公司法》规定:有限责任公司由2~50个以下股东共同出资设立,国家授权投资的机构或者国家授权的部门可以单独投资设立国有独资的有限责任公司);投资者可用现金、技术、劳务、不动产,即无形资产和无形资产对公司投资,股东按出资额,分享权利,承担义务。有限责任公司是适宜中小企业的一种公司形式。

(3)两合公司。是由一人以上的无限责任股东和一人以上的有限责任股东所组成,其中无限责任股东对公司债务负连带无限清偿责任,有限责任股东以出资额为限对公司责任负有限清偿责任的公司。两合公司的业务执行机关是无限责任股东,公司各种业务事项的决定,须经全体执行业务的无限责任股东的多数同意;有限责任股东无权代表公司执行业务,但对公司的业务活动享有一定的监督权。两合公司集无限公司与有限公司的特点之大成,两种公司的优缺点都有所反映。

(4)股份有限公司。是指注册资本由等额股份构成,并通过发行股票或股权证筹集资本,股东以其所认购的股份对公司承担有限责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。除此之外,股份有限公司还具有下述特征:股票可以交易、转让;股东人数有下限界定;每一股有一票表决权;股东以其持有股份数,享有权利、承担义务;公司应将经注册会计师审查验证的会计报告公开。

(5)股份两合公司。是由无限责任股东和有限责任股东共同组成,其中有限责任的资本划分为若干等额,由有限责任股东认缴,这

是与两合公司的区别点。股份两合公司的特征是：无限连带责任股东对公司债务负无限连带清偿责任，而有限责任股东仅以其出资额为限；有限责任股东转股份，须由超过规定限额的股东同意；有限责任股东一般不能代表公司进行业务活动，也不能以公司代表名义从事其他活动。

控股公司。又称持股公司，是以控制其他公司股份为目的而成立的公司。按控股方式又分为单一性控股公司和混合控股公司。前者是凭借持有其他公司的一定数量股票来控制与操纵其他公司，一般只进行管理控制，不从事实际经营；后者除了进行管理控制外，还要参与经营活动。

三、企业的生产要素

任何企业，为了创造一定的产品或经营劳务，都要集合必要的生产要素，主要包括：

1. 人。与企业生产经营直接有关的人，有资产所有者、经营管理者、工人（或职员）。
2. 土地等自然资源。这是开展企业生产和经营活动的客观条件和物质基础。
3. 资金。企业运作的必要条件。
4. 技术。改造客观世界的技艺、能力、方法的总称。科学技术是生产力，是企业的物质基础之一。
5. 设备设施。生产经营的场地场所、设备等，也是企业运作的必要条件。
6. 信息。及时捕捉信息，正确地加工、整理、运用，是企业取得良好的经济效益的重要条件。
7. 时间。企业的运作是在一定的历史进程中展开的。时间就是金钱，把握经营机会，能使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

第二节 企业经营管理意义

一、企业经营

作为具有法人资格,实行自主经营、独立经济核算,以营利为目的的经济组织的企业来说,怎样经营,是企业存在和发展的根本性问题。

(一)经营

经营一词,在我国很早就出现了。《诗经》载:“经始灵台,经之营之”。意思是指灵台这项土建工程的经度营造,包括筹划及设计、施工、组织、方案实施及各阶段的人员组织和管理。以后,经营多指策划、营谋、开拓和发展的意思,并逐渐多用于经济领域,指“买卖”、“供销”和“销售”等活动。至商品经济发展到今天,经营一词更多地专指经济活动,成为经济学中的一个专门术语,在其他领域,反而少用了。

一般地,我们现在将经营定义为:商品生产者以市场为对象,以商品生产和商品交换为手段,为了实现一定的经济目的,使生产经济活动与市场环境达成动态平衡的一系列有组织的活动。

(二)企业经营

经营作为商品经济所特有的范畴,每一作为经济实体的企业,都有一个从事经营活动的问题,这就是企业经营。不仅是商品生产者的工业、农业、企业,而且,与商品生产相联系、参与商品流通的商业企业、交通运输企业,以及以其特别的“商品”如技术、信息、劳务以至资金等为社会提供服务的企业,都有企业经营这样一个客观存在。

马克思的再生产理论告诉我们,在商品经济条件下,社会生产过程是直接生产过程与流通过程的统一,商品生产者不仅要通过生产过程把物质产品生产出来,形成商品的使用价值和价值,而且还要进入市场,通过流通过程把产品销售出去,转移到消费者手里,商品的使用价值和价值才能实现,生产过程中的物化劳动与活劳动的消耗才能够得到补偿,再生产过程才能够继续进行。由此,一切企业既要

研究直接生产活动的活动,用最经济有效的方法把商品生产出来,又要研究流通过程的活动,以最有利的条件把商品销售出去,以获得更多利润。为了取得商品销售的最有利条件,企业在事前就要了解市场行情,如消费者需要什么产品、消费者的构成,什么样的价格容易为消费者接受等等。而且还要了解有哪些竞争者向市场提供同类商品,他们的竞争能力如何。在销售过程中,还要作广告宣传,实行良好的销售服务,以便赢得顾客。为了最经济有效地把商品生产出来,企业又要根据市场条件、销售对象、价格等因素,选择材料、设备和生产方法,搞好成本控制,开展技术改造,进行新产品开发等等。企业对市场的调查预测,对生产过程的组织控制,对产品的营销策略的选择等等,并在分析企业外部环境和内部条件基础上,综合、科学运用企业的生产要素,生产并销售产品,以达营利目的的一切活动,就是企业经营活动的内容。

(三)经营管理

所谓经营管理,就是对企业的经营活动,进行计划、组织、指挥、协调和控制。其目的是使企业面向用户和市场,充分利用企业的各种资源,从产品质量、品种、价格、交货期和服务等方面最大限度地满足用户的需要,取得良好的经济效益。

二、经营管理的意义

无数事实证明,经营管理对企业是非常重要的。一般来说,具有如下几方面的意义:

(一)促进产销见面,避免盲目生产

我们国家实行的是社会主义市场经济。进行商品生产与流通,就要求企业在国家宏观调控指导下,重视市场需求,根据用户需要进行生产,避免由于盲目生产而造成产品的积压和浪费。

(二)促进经济效益的提高

重视经营管理,必然重视企业的利益。在过去,企业的产品,绝大多数由商业部门或物资部门包销,企业只管生产,不管销售,完成了产值任务就算完成了计划,沾沾自喜于“皇帝女儿不愁嫁”。经济体制

的改革,打破了这种状况,企业产品自销的比重越来越大,如果产品积压,势必造成经济效益差,严重时甚至会影响支付工资。这样,必然使企业重视价值的实现,要求质优价廉、适销对路,从而促进企业内部加强管理,以最少的劳动和物资消耗取得尽可能好的经济效果。

(三)促进技术改造和产品升级换代

企业的技术力量代表企业在市场上的竞争实力。有了一定的技术基础,才能做好产品的开发储备。一般来说,小型企业的技术力量比较薄弱,不少工序或工种,机械化、自动化程度较低,甚至还没有摆脱笨重的体力劳动。仅凭现有的技术水平是没有竞争力的,所以应加快改造的步伐,做好产品升级换代工作,生产出更多的新产品,满足社会和用户的需要。

(四)促进人才开发

经营管理涉及的范围相当广泛,仅就决策而言,它涉及到工程技术、经济学、管理学、社会学、心理学、数学等多种学科。因此要求企业拥有掌握不同技术与知识的人才,也要求企业领导具有丰富的知识,出众的才能。还要求企业做好培养干部、教育职工的工作,为提高企业素质打下良好基础。

第三节 经营管理职能

在具体的管理活动中,企业经营管理的职能可以概括为若干具体方面。另外国内外学者对企业管理的职能划分众说纷纭,但一般认为有以下五种职能。

一、计划

计划就是通过调查研究,预测未来,确定生产经营活动的目标和方针,制订和选择方案,综合平衡,作出决策。计划正确与否,对企业的成败具有决定作用。从这个意义上说,计划是企业管理的首要职能。

我国工业企业的计划职能,是在国家的宏观调控下执行的,企业

应当发挥主动性,在国家政策、法令、计划、制度规定的范围内,面向国内外市场,有效地利用现有资源,谋求最大的经济效益。还要将企业的目标分解为各部门、单位以至个人的具体目标,相互衔接协调,以利于组织实现。

二、组织

组织就是将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节、各方面在空间和时间的联系上,在劳动分工与协作上,在上下左右的相互关系上,在对外往来上,合理地组织起来,形成一个有机整体,充分发挥它们应有的作用。组织职能的执行,要从企业的生产经营特点出发,服从于企业的经营方针和决策。要建立和健全管理体制、管理机构 and 规章制度,科学地组织生产经营活动,正确挑选和配备各类人员,适时地进行调配和调整。

三、指挥

指挥就是对企业各级各类人员的领导(或指导)。工业企业的生产经营活动十分复杂,环环相扣,必须有高度集中的指挥。否则,即使已经有计划有组织,也不可能保证活动的正常进行和既定目标的顺利实现。

社会主义企业的集中指挥是建立在发扬民主的基础之上的,还要同加强思想政治教育相结合,不断启发和提高职工的社会主义觉悟,正确处理民主与集中、自由与纪律的关系,增强社会化大生产的组织性和纪律性。

四、监督

监督或称为控制,就是检查企业生产经营活动的实际进行情况,考察实际情况与原定的计划的差异,分析其原因,采取必要的对策。监督与计划的关系非常密切,监督要以计划为依据,而计划要靠监督来保证实现。

监督的职能要求建立合理的规章制度,特别是明确的责任制和奖惩制;要有完整的定额或标准,以及系统的检查和严格的核算;要建立完善的能满足控制要求的信息管理系统。