

现代企业管理

主编 李随成

陕西科学技术出版社

F270
849

现代企业管理

主 编 李随成

副主编 徐瑞平 杨水利

陕西科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/李随成主编. —西安:陕西科学技术出版社, 2000

ISBN 7-5369-3196-4

I. 现... II. 李... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 33931 号

陕西科学技术出版社出版发行

(西安北大街 131 号)

西安信达雅印务公司印刷

850×1168 毫米 32 开本 12.75 印张 280 千字

2000 年 8 月第 1 版 2000 年 8 月第 1 次印刷

印数:1-2000

定价:17.50 元

前 言

随着社会主义市场经济体制的构建,我国企业正处于转轨建制过程之中。为了适应剧烈竞争的市场变化和日新月异的消费需求,企业必须在迎接外部挑战的同时,加强企业管理,充分挖掘内部潜力,以有限的投入获得尽可能大的收益。适应这一需要,我们组织编写了这本书。

本书从现代企业的含义入手,研究了企业管理的一般原理,进而对企业管理组织与战略管理做了论述。在对营销管理、计划管理、质量管理、生产组织管理、财务管理、价值工程、技术开发管理等职能做了深入讨论后,对国际企业管理也做了介绍。全书力求结构紧凑,内容新颖,深入浅出,通俗易懂,既注重理论上的探讨,又强调实际运用。

全书由李随成教授任主编,参加编写的有李随成(第1、3、11章)、樊相宇(第2、8章)、徐瑞平(第4、10章)、林筠(第5、6章)、杨水利(第7、9章)。全书由李随成拟定编写大纲,并对全部书稿进行修改、总纂和定稿。

在编写过程中,我们参阅了大量国内外公开发表的文献资料,并获得了西安理工大工商管理学院的支持,在此一并表示感谢。

由于作者水平所限,错误在所难免,敬请读者给予批评指正。

编 者

1999年7月于西安

目 录

第1章 现代企业管理概论	(1)
1.1 企业及其行为特征	(1)
1.2 现代企业的组织形态	(8)
1.3 企业管理的性质、职能和内容	(13)
第2章 企业管理组织	(23)
2.1 管理组织的理论与原则	(23)
2.2 管理组织的建立与结构形式	(28)
2.3 企业管理组织的变革	(36)
第3章 企业经营与战略管理	(41)
3.1 企业经营管理概述	(41)
3.2 企业经营环境分析	(48)
3.3 市场调查与预测	(54)
3.4 企业经营决策	(66)
3.5 企业经营战略	(77)
第4章 企业营销管理	(86)
4.1 市场营销概述	(86)
4.2 市场细分化	(97)
4.3 目标市场选择	(101)
4.4 市场营销组合	(105)
第5章 企业计划管理	(114)
5.1 企业计划管理概述	(114)
5.2 生产计划与优化技术	(118)
5.3 生产作业计划	(128)
5.4 计划协调技术	(138)

第6章 生产过程的组织与控制	(148)
6.1 生产过程的组织形式	(148)
6.2 生产作业控制	(166)
6.3 库存控制	(171)
(1) 6.4 生产管理的新发展	(187)
第7章 质量管理	(197)
(8) 7.1 质量管理及其发展	(197)
(81) 7.2 全面质量管理	(203)
(88) 7.3 质量管理常用方法	(206)
(88) 7.4 质量控制的基本原理	(220)
(88) 7.5 工序质量控制	(228)
(88) 7.6 质量体系	(242)
第8章 企业技术开发管理	(249)
(11) 8.1 技术开发的意义与战略	(249)
(81) 8.2 产品开发管理	(255)
(42) 8.3 技术改造与设备更新分析	(269)
(88) 8.4 企业技术开发评估	(282)
第9章 价值工程	(307)
(88) 9.1 价值工程概述	(307)
(88) 9.2 选择价值工程对象	(313)
(79) 9.3 情报收集	(320)
(101) 9.4 功能分析	(321)
(101) 9.5 方案创造与评价	(334)
第10章 企业财务管理	(344)
(111) 10.1 筹资管理	(344)
(81) 10.2 资产管理	(348)
(88) 10.3 成本费用管理	(357)
(88) 10.4 财务评价	(365)

第 11 章 国际企业管理	(371)
11.1 国际企业的发展与特点	(371)
11.2 国际企业的理论基础	(378)
11.3 国际企业经营方式及选择	(385)
11.4 国际企业经营战略与组织结构	(391)
主要参考文献	(399)

第1章 现代企业管理概述

管理活动与人类活动的历史一样悠久。大多数人类活动都以某种集体形式进行,任何人类的集体活动都需要进行管理。人类集体活动的规模越大,管理也就越重要。在当代,随着科技进步和生产力的不断发展,生产社会化的程度日益提高,经济联系和社会关系日趋复杂,管理的重要性越来越明显,越来越被人们所认识。有些学者将管理当作一种生产力,把其看作一个企业和组织得以生存发展的重要因素。

随着我国改革开放的日益深入和社会主义市场经济的逐步建立,管理这一社会进步的物质力量和更具潜力的生产力资源,将越来越被重视。

企业管理学是研究如何管理企业的科学。因此,在讨论企业管理的具体内容之前,必须首先分析管理的对象——企业及其行为特征,并给出管理的基本概念和职能。

1.1 企业及其行为特征

1.1.1 企业的概念

企业是指从事生产、流通或服务等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,自主经营、独立核算并具有法人资格的基本经济组织。企业是商品生产和商品交换的产物。人类为了生存,必须消耗一定的物品,在商品经济的条件下,人们为满足生存需要而消耗的物品或与之有关的服务主要是在市场上通过商品交换的方式获取的,专门为市场生产和提供这类产品或服务的社会经济组织便

是企业。企业作为市场经济的主体,是独立的生产者和经营者,具有以下基本特征:

(1)经济组织性。企业必须是经济组织,所谓经济组织是指直接从事经济活动的组织。根据从事的生产经营活动的性质不同,企业的类型也不同。从事工业生产经营活动的就是工业企业;从事商品流通活动的就是商业企业;从事交通运输服务的就是交通或运输企业;等等。经济组织与行政组织不同,政府部门是行政组织,具有管理经济的职能,但并不直接从事经济活动,因此,政府部门不是经济组织,应将其与经济组织分开。

(2)盈利性。企业作为经济组织,其主要目的是盈利。只有有了盈利才能实现企业生存和发展的根本目的,才能使构成企业的每个成员获取各自的经济利益。这一特征使之区别于事业单位。

(3)独立核算性。企业作为独立的商品生产者和经营者,必须实行独立核算、自负盈亏。有些经济组织不是独立的会计主体,不实行独立核算,因而不能算作企业。如一些大型企业的下属分厂、车间及一些企业的附属单位等,它们也在从事生产经营活动,也实行核算、计算盈亏,并承担一定的经济责任或享受一定的经济利益,但它们不是独立的核算单位,其盈亏计入所属企业。因此,这些经济单位不能算作企业。

(4)企业必须是经济法人。法人是指企业在法律上具有独立的人格,即在法律上把企业作为一个能够承担财产权利和义务的“人”看待,受到法律的保护。因此,企业必须依法设立,在法律上取得法人地位。法人企业又必须拥有自己独立支配和管理的财产,并达到法定的资金数额,这是法人存在和进行活动的物质基础,也是其承担经济义务和享受经济权利的前提条件。企业作为法人必须有法人代表。

1.1.2 企业的任务和目标

企业的任务和目标对于解释企业之所以存在、发展,以及企业

的行为有着决定性的作用。同时,企业管理的目标与任务,具体到一个企业,同企业的任务和目标是一致的。企业管理者进行的各项管理活动,都以企业目标为核心,以企业目标为归宿。

1) 企业的任务

企业作为国民经济的基本经济单位,其任务可以从外部和内部两个角度来考察。

(1) 满足社会需要。这是从外部考察的结果。企业是为生产和提供人们所需的某种物品而存在的,换句话说,社会之所以允许某个企业存在,是因为该企业提供了能够满足人们某种需要的物品。因此,企业的首要任务是满足社会需要。满足社会需要,除了企业生产并提供商品性的产品或服务,来满足消费者个人的直接需求之外,还包括通过纳税等来满足社会成员的共同需要,以及提供就业需要等。

(2) 获取利润。这是从企业自身考察的结果。利润是通过销售产品得到的收入在扣除了生产经营过程中的各种消耗以后的剩余。从企业自身来看,企业一旦创立,其最重要、最迫切的目的是继续生存,并力求生存得更好,使企业规模不断扩大,以使构成的各利益主体及员工都取得更多的经济利益。为此,企业必须通过生产经营活动实现一定的利润。

(3) 满足社会需要与获取利润的关系。在关于企业任务的讨论中,许多人只注意强调上述两个因素的一个:或者认为企业的根本任务是满足社会需要,这是由企业的社会组织属性或由社会主义企业的生产资料公有制的属性所决定的;或者坚持企业的惟一任务就是盈利,这是由企业的商品生产者和经营者的属性所决定的。我们认为,这两者并非互相排斥,而是互为条件、互相补充的。只有满足社会需要,企业才能取得利润;也只有取得利润,企业才能更好地满足社会需要。

2) 企业的目标

企业的目标是企业任务的具体体现,它是任何一项企业构想的起点,即企业考虑任何问题的出发点。它为企业规定了行动方向和测量行动效能的目标。早期的研究认为企业目标在于利润方面,特别是利润最大化,后来的研究注意到了企业的其它目标或非利润最大化目标。

(1)利润目标。利润是企业经营效果的综合反映,也是其最终成果的具体体现。早期的学者认为企业的目标是利润最大化。由于企业环境和企业经营等方面的复杂多变性,企业不可能实现利润最大化。因此,现代利润观念认为,企业的目标应是“令人满意的利润”或“适度的利润”。这一观点受到了现代管理决策理论的支持。

(2)一定利润水平下的销售收入最大化目标。这一目标是由鲍莫尔(W·Baumol)提出的。一旦利润达到了可接受的水平,某些企业倾向于把较高的销售收入作为主要目标,销售收入是企业经营成效的关键衡量尺度。从经理自身的利润(薪金、地位等)及其追求的目标看,都倾向于增加销售收入。

(3)市场份额目标。市场份额是企业市场中所处地位的最重要标志。它往往是直接与企业的发展目标、生存目标相联系,一般来说,强有力的市场地位是与较大的销售额和利润联系在一起。

(4)质量目标。质量是企业的生命,这一点已成为绝大多数企业的共识。因此,追求优良的产品质量也就是企业的主要目标之一。质量虽然不像利润那样是企业经营成果的综合反映,但它至少是生产领域成果的综合反映。同时质量目标也直接关系到与市场活动有关的目标。

(5)增长和扩展目标。不进则退,这一简单的道理使企业极其重视增长和扩展的目标。增长是对付逆境的一种有效的和主动的防卫,这一目标本身与其它企业目标保持着很大的一致性,它为企

业提供了追求其它目标的有效手段。同时,增长和扩展具有综合性,它是企业多方面协同努力的结果。

(6)公司经理的个人目标。这一目标是由许多复杂因素决定的。具体而言,有些经理可能追求以下目标,像成为工业界的领袖,拥有较高的个人声望,在经理市场得到承认的愿望,追求较高的薪金等。这些目标可能与企业其它目标相一致,也可能不一致,或者与企业其它目标无直接关系。另外,经理的价值观念和个人目标往往对其管理行为、目标选择有很大影响,也可能造成与利润目标相冲突。

(7)社会责任目标。一些专家认为,企业应承担一定的社会责任,从长期来看对企业是有利的。企业应把“追求利润”和“社会责任”之间的矛盾调和起来,这是当代企业赖以生存、发展的先决条件。企业的目标不应是单纯一元化的“追求利润”,此外还有“社会责任”和“尊重人类”等多元化目标。企业应该在消费者、股东、工会、地方社会、政府、债权人等利害关系集团互相协调的基础上求得发展。

除此之外,企业的目标还有其它表述,如长期生存目标、创造顾客等。我们应该看到,企业目标是一个多目标体系,并且各目标之间存在着一致性和不一致性,甚至是相互冲突,企业必须在其间进行选择 and 平衡。企业目标的确定还受到企业外部和内部及经理个人价值观等方面因素的制约。

1.1.3 企业的活动

企业为了完成其任务或实现其目标,必须进行的活动主要包括三个环节:资源筹措、资源转换和产品(服务)销售。其中,第一、三两个环节的工作与外界有着广泛的联系,而第二环节的主要工作是在企业内部进行的。人们通常将前者称为经营活动,将后者称为生产活动,将企业活动的整体通称为生产经营活动。

(1)资源筹措。是企业生产经营活动的起点,任何产品都是在

对一定资源进行加工和利用的基础上生产出来的。企业在生产经营过程中需要投入的资源主要有:人力资源,物力资源,财力资源和信息资源等。

(2)资源的转换。筹集到一定数量的物质或非物质形态的资源后,企业就要组织对其转换,即组织劳动者借助劳动资料、利用一定的生产技术作用于劳动对象,使加工对象改变其物理形状或化学成份,以得到符合需要的产品或服务。资源的转换过程是企业生产经营的主要内容。

(3)产品(服务)销售。企业生产某种产品的目的不是为了取得该产品的使用价值,而是为了得到该产品的价值。企业要实现产品的价值,必须使产品经过惊险的市场跳跃,成功地将产品转移到消费者手中,这是企业销售工作的任务。销售活动通过确定合理的产品价格,开展充分的广告宣传,选择恰当的销售渠道,提供优良的售后服务,使企业成功地在适当的时间和地点,将产品销售给适当的用户;通过销售产品得到的收入,补偿企业生产过程中的各种消耗,并为企业提供利润,从而为扩大生产经营规模创造条件。

企业的全部生产经营活动可分为两大类:一类是生产活动,一类是管理活动。生产活动是输入资源,经过转换输出产品或服务。管理活动是围绕和伴随着一系列生产活动,执行着决策、计划、组织和控制等职能,以保证生产有秩序、有效地进行。生产活动中流动的是物,称为物流;而在管理活动中流动的是信息,称为信息流。物流是生产经营过程的主体流程,信息流是伴随物流而产生的,同时又规定和调节着物流的数量、方向、速度和目标,以便实现企业预定的目标。

1.1.4 企业的系统特征

1)系统及其特征

系统是具有特定功能的、相互间具有有机联系的许多要素所

构成的一个整体。任何系统都有一定的功能,系统功能是要素发挥作用的结果,要素则是在一定的结构体系中表现其作用或相互作用的。因此,系统是要素、结构与功能的统一体。系统的结构和功能决定了系统的特征,不同的系统存在着不同的结构,显示出不同的功能,因此也表现出不同的特征。一般系统具有以下特征:

(1)目的性。通常系统都具有明确的目的,要达到既定的目的,系统都具有一定的功能,而这正是区别这一系统与那一系统的标志。为了实现系统的目的,系统必须具有控制、调节和管理的功能,管理的过程也就是使系统有序化的过程,使它进入与系统目的相适应的状态。

(2)整体性。这是从协调的侧面来讲的。系统各要素之间、要素与系统之间,要从整体出发进行协调,局部要服从整体,使整体效果最优。

(3)相关性。是指系统各要素之间相互制约、相互影响、相互依存的关系。这一特点表明,系统内的任何一个要素发生了变化,其它要素也必须作相应的调整。

(4)适应性。任何一个系统都存在于一定的客观环境之中,因此它必然要与外界环境产生物质的、能量的和信息的交换,外界环境的变化必然会引起系统内部各要素之间的变化。系统必须适应外部环境的变化,才能生存、发展。

(5)阶层性。这是系统空间结构的特定形式,系统作为一个相互作用的诸要素的总体,它可以分解为一系列的子系统,并存在一定的层次结构。在不同的层次结构中存在着动态的信息流和物质流,构成了系统的运动特性,为深入研究系统层次之间的控制和调节功能提供了条件。

2)企业的系统特征

现代企业及其生产经营活动具有以下系统性特征。

(1)企业及其生产经营过程是一个整体系统。如前所述,现代

企业都有明确的任务和目标,而企业又是由人、财、物、信息等基本要素构成的,各要素之间相互作用与联系,形成一个有机的系统工作过程。

(2)企业是一个投入—产出系统。企业生产的基本含义是把投入的生产要素转变为社会财富,从而产生效益的过程。对企业生产经营过程进行管理,就是对企业投入、转换、产出全过程进行筹划与管理。

(3)企业是一个开放系统。根据系统与外界环境是否发生交互作用可将系统分为封闭系统与开放系统。封闭系统就是那些不与外界环境发生物质、能量、信息交换的系统,开放系统则是指与外界发生物质、能量和信息交换的系统,现代企业是一个典型的开放系统,企业的生存和发展与企业所处的环境条件息息相关。企业生产经营活动必须主动适应外界环境变化,充分认识外界环境,使企业目标、内部条件与外界环境之间实现动态平衡。

(4)企业及其生产经营过程是一个具有适应能力的动态系统过程。这就要求对企业生产经营活动进行有效管理,提高适应能力。

1.2 现代企业的组织形态

按照企业的财产组织形式和出资人与企业所承担的法律责任的划分,现代企业可以分为独资企业、合伙企业、公司等组织形态。

1.2.1 独资企业

独资企业,又称单业主企业,它是由单个自然人出资和经营的企业。这种企业归出资者个人所有和控制,出资者个人经营,收入归自己所有,并单独负无限清偿债务的责任。

独资企业在法律上属自然人企业,不具有法人资格,企业同企业主个人是同一主体,二者不能从法律上分开。企业以自然人的身分从事经济活动,也以自然人身分在法律上享有民事权利和民

事责任。企业财产与企业主个人的财产在法律上无法分开。企业主个人的信用就是企业的信用,企业主对企业的经营活动后果承担无限责任。

独资企业设立比较容易,经营比较灵活,经营者能高效率地从事经营活动,信用比较高。但是,由于个人资本有限,发展受限制,业主负无限责任,风险较大,企业寿命与业主个人寿命、财产变故关系较大。

1.2.2 合伙企业

合伙企业是由两个或两个以上自然人出资兴办,订立合伙契约,联合经营的企业。合伙契约是合伙者自愿签订的书面合同,通常要标明企业的名称、地点、合伙者的姓名、合伙企业的组建日期和有效日期,每个合伙者的投资数额、应承担的义务、应取报酬、清理财产时的财产分配等内容。合伙契约是合伙法律关系的基本依据,也是合伙企业具有法律地位的基础。

合伙企业的合伙人一般有三类:(1)普通合伙人。对企业负连带的无限清偿的责任,同时也拥有参与经营的权利。每个合伙企业至少要有—个普通合伙人。(2)有限合伙人。对企业负有限清偿的责任,只参与利润分红,而无权参与企业的经营活动。(3)匿名合伙人。只出资不出名,局外人不知他们是合伙人。也只负有有限清偿责任,只参与利润分红,无权参与企业的经营活动。

合伙企业在法律上也属自然人企业,不具有法人资格,它的民事权利义务主体必须是自然人。合伙企业的经营由出资人共同承担,经营决策有了制约,但合伙人之间主要靠感情或脆弱的财务关系来维护,往往因—人退出或加入而引起企业的解散和重组,经营规模仍然有限。

1.2.3 公司企业

公司企业通常简称公司。公司是依法建立的以营利为目的的社团法人,它是由两个以上股东出资构建出来的能够独立对自己经

营的财产享有民事权利、承担民事责任的经济组织。

这里所说的“依法建立”，一是指公司的形式、内容、经营范围、经营方式等都必须符合国家的法律，方可成立；二是指公司的组建、成立、合并、分立、变更章程、解散等都必须依照国家法律规定的程序进行。其中，前者是就公司经营的实体来说的，后者是就公司建立和变动的程序来说的。

这里所说的“社团”，指公司是人们为一定的目的而建立起来的团体。它以人的结合为基础，作为一个社会单位而被社会承认。因此，各国对各类公司都有人数的规定，但至少2人以上。另一方面，每个参与创立公司的人（自然人或法人）都必须出资，因而它同时又是以资本的结合为基础。这就是说，从公司的组成来看，具有“人合”与“资合”两重特点。从“人合”的角度看，它强调股东个人的信用、声望、地位、财力等；从“资合”的角度看，它强调以出资为条件，而投资的主体可以是多元化的。

最后，公司是营利性的经济组织，是独立的法人。

就公司本身而言，有五种类型：无限公司、有限责任公司、股份有限公司、两合公司、股份两合公司。我国公司法只承认有限责任公司和股份有限公司两种形式。

(1)无限公司。又称无限责任公司，是指由两个以上股东组成，其股东对公司债务负连带无限清偿责任的公司。无限公司是较早出现的一种公司形式，是由合伙企业发展演变而来，所以多数国家不将其视为法人企业。

无限公司的特点是：

①股东必须是自然人，股东对企业债务负连带的无限清偿责任，因而信用较高。

②具有较强的封闭性。因为股东负无限责任，就要求股东之间具有很强的个人信赖关系，因而股东之间大多是亲属或朋友关系。