

●管理●人才●效益●发展

现代企业 经营管理概论

李代华 何灿辉

中国检察出版社

29.154
LPH

现代企业经营管理概论

李代华 何灿辉 编著

中国检察出版社

京新登字 109 号

图书在版编目(CIP)数据

现代企业经营管理概论/李代华 何灿辉 编著.

北京:中国检察出版社,1998.12

ISBN 7-80086-613-0

I. 现… II. ①李… ②何… III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 39123 号

现代企业经营管理概论

李代华 何灿辉 编著

中国检察出版社出版发行

北京市东城区东总布胡同 10 号

新华书店经销

北京华正印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 11.5 印张 290 千字

1999 年 1 月第一版 1999 年 1 月第一次印刷

印数:1-4000 册

ISBN 7-80086-613-0/D·614

定价:20.00 元

序

企业是社会经济的基本单位。探索建立社会主义市场经济体制基本框架最关键、最基础的工程就是改革传统的企业制度,按照市场经济的发展规律、国际经济惯例,依法进行企业管理,重塑社会主义经济的微观基础。

目前,全国各地探索企业改革的实践活动正在如火如荼的进行,作为企业家、企业管理人员应该了解现代企业经营管理的基本理论与知识。笔者有幸参与了全国铁路第一家在境外上市的股份制企业的管理工作,铁路企业由过去的大一统的半军事化管理模式向同时接受境内、境外有关监管机构管理的现代化企业转换经历了一段较艰苦的历程,更深切地体会到现代企业管理工作中的一些难点、热点。我们编辑此书的目的在于系统全面地介绍一些现代企业经营管理的基本理论、基本知识,涉及现代企业改革中的一些重要方面及问题,以与正在现代企业制度改革工作中不断探索的同行们共勉。

书中不当之处,敬请指正。

编 者

1998 年 11 月 28 日于深圳

目 录

第一章 现代企业管理的基础概念	(1)
第一节 企业	(1)
第二节 市场	(2)
第三节 产品	(3)
第四节 企业管理	(7)
第二章 现代企业生产管理	(8)
第一节 生产管理概述	(9)
第二节 企业生产系统	(15)
第三章 现代企业财务管理	(23)
第一节 企业财务管理概述	(23)
第二节 企业资金筹集管理	(27)
第三节 企业资金运用管理	(34)
第四节 企业利润及其分配管理	(40)
第五节 股份制企业财务活动分析	(45)
第四章 现代企业成本管理	(50)
第一节 成本管理的内容、要求和意义	(50)
第二节 成本预测和成本计划	(60)
第三节 成本控制	(69)
第五章 现代企业资产经营管理	(75)
第一节 企业资产经营的必要性	(75)
第二节 从产品经营到资产经营	(77)

第三节	企业评估的新标准	(80)
第四节	企业资产经营面临的问题	(83)
第六章	现代企业固定资产的管理	(89)
第一节	固定资产管理概述	(89)
第二节	固定资产管理责任制	(92)
第三节	固定资产折旧的管理	(96)
第四节	在建工程的管理	(104)
第五节	固定资产修理的管理	(106)
第六节	企业租入固定资产的管理	(107)
第七章	现代企业投资建设程序及其管理	(109)
第一节	投资建设程序概念及其管理	(109)
第二节	投资建设程序的一般内容	(115)
第三节	投资建设程序	(120)
第八章	现代企业项目投资决策管理	(122)
第一节	决策的概念及基本原则	(122)
第二节	项目投资决策的方法性准则	(124)
第三节	序列决策	(127)
第九章	现代企业的投资及风险管理	(132)
第一节	投资管理概述	(132)
第二节	投资决策技术分析	(142)
第三节	企业的投资风险风险管理	(148)
第十章	现代企业无形资产的管理	(156)
第一节	无形资产的特点、内容及分类	(156)
第二节	无形资产的计价管理	(159)
第三节	无形资产转让、投资、摊销的管理	(161)
第十一章	现代企业所有者权益的管理	(164)
第一节	所有者权益概述	(164)
第二节	投入资本的管理	(166)
第三节	资本公积金的管理	(169)

第四节	留存收益的管理	(172)
第十二章	现代企业利润的管理	(175)
第一节	利润及其计算	(175)
第二节	利润分配的管理	(180)
第十三章	现代企业员工使用与人才管理	(184)
第一节	员工使用概述	(184)
第二节	员工使用的原则	(191)
第三节	人力管理	(198)
第十四章	现代企业营销管理	(206)
第一节	企业营销管理概述	(206)
第二节	企业的市场营销观念	(209)
第三节	企业营销管理过程	(214)
第十五章	现代企业工作条件管理	(236)
第一节	劳动时间管理	(236)
第二节	劳动安全管理	(242)
第三节	劳动卫生管理	(247)
第四节	劳动疲劳管理	(252)
第十六章	现代企业全面质量管理	(260)
第一节	全面质量管理及其特点	(260)
第二节	全面质量管理的内容	(265)
第三节	全面质量管理的基础工作	(272)
第十七章	现代企业物资管理	(282)
第一节	物资管理的任务	(282)
第二节	物资管理体制	(285)
第三节	物资管理机构	(290)
第四节	物资管理责任制	(301)
第五节	物资管理现代化	(309)
第十八章	现代化企业行政事务管理	(314)
第一节	行政事务管理概述	(314)

第二节	行政事务管理目的·····	(320)
第三节	行政事务管理职能·····	(326)
第四节	行政事务管理组织·····	(335)
第十九章	现代企业的国有产权管理·····	(340)
第一节	企业集团国有产权的分层管理·····	(340)
第二节	企业集团国有资产的授权经营·····	(348)

第一章 现代企业管理的基础概念

第一节 企 业

1. 企业的概念

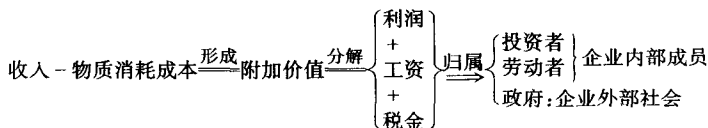
企业是整个社会大系统中的一个子系统。企业是一种社会系统,一种特殊的社会系统,它具有社会系统的一般性质,又具有自身的特殊性质。

企业作为一种特殊的社会系统,与其他社会系统不同的特殊功能,是从市场获得人、物资、资金、信息等资源,转换成市场所需要的产品,提供给市场。

企业作为一种特殊的社会系统,与其他社会系统不同的特殊目的,是获得最大的附加价值。

附加价值,由全部收入减去全部物质消耗成本而形成,然后分解为利润、工资及税金,利润归属投资者,工资归属劳动者(包括经营者和工人),税金归属政府。所以,附加价值不但体现了企业内部成员——投资者和劳动者——的利益,而且体现了企业外部社会——通过政府——的利益。

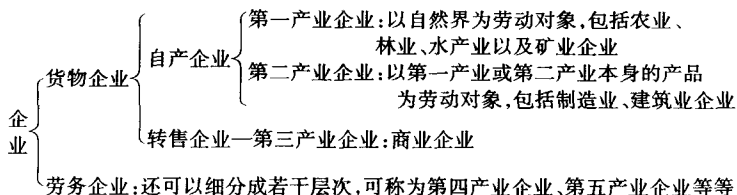
附加价值的形成、分解及归属可用下图表示:



(企业的附加价值概念对应于国家的国民收入概念。)

2. 企业的类型

根据企业的产品、活动、劳动对象等性质,企业可以逐级划分为如下类型:



第二节 市 场

1. 市场的概念

市场是顾客——具有需求的个人或团体——的集合。

所谓需求,就是对产品的具备购买能力的购买动机。所谓购买能力,就是财富,即货币。所谓购买动机,就是欲望,即人想得到能够满足某些需要的具体对象的愿望。人的基本需要不多,并且,经营不能创造需要;但是,人的欲望很多,并且,经营可以影响和创造欲望。

2. 市场的现实层次

根据需要的现实程度,同一产品的市场可以划分为如下层次:

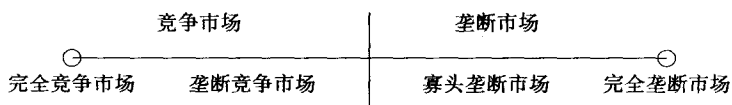
现实市场	
A 型一级潜在市场	B 型一级潜在市场
二级潜在市场	

上述各个层次的特点可用下表说明：

购买能力 现实层次 购买动机		有	无
		现实市场	A 型一级潜在市场
有			
无		B 型一级潜在市场	二级潜在市场

3. 市场的竞争类型

根据竞争结构,不同产品的市场可以划分为如下类型：



上述各种类型的特点可用下表说明：

完全竞争市场	垄断竞争市场	寡头垄断市场	完全垄断市场
无穷多个企业	较多个企业	很少几个企业	1 个企业

第三节 产 品

1. 产品的概念

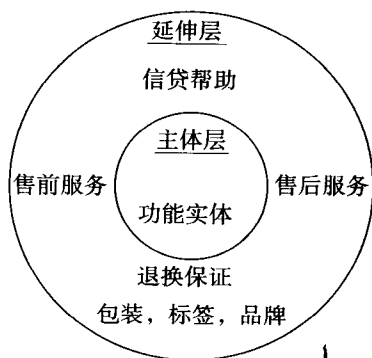
产品表现为各种具体的货物或劳务。但是,产品的本质,对顾客(购买者)来说,是功能的载体,是能够满足顾客(购买者)的欲望进而需要的功能的载体;对企业(销售者)来说,是财富的载体,是能够为企业(销售者)带来收入的财富的载体。

产品是企业(销售者)与市场——顾客(购买者)——的中间媒介,企业(销售者)与市场——顾客(购买者)——通过产品而联系起来。

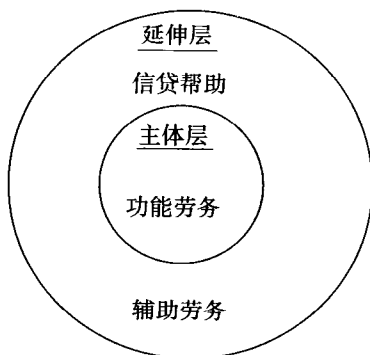
2. 产品的表现形式

产品的表现形式包括两个层次——主体层和延伸层,它们的含义及关系如下:

货物的表现形式

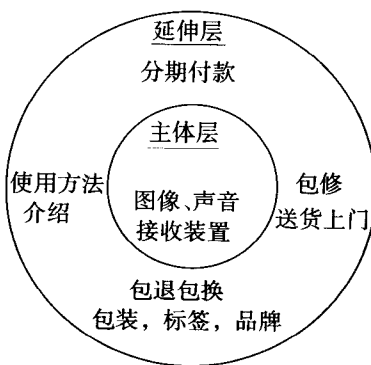


劳务的表现形式

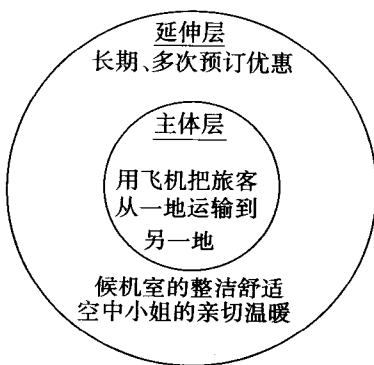


例:

电视机的表现形式



航空客运的表现形式



3. 产品的成品类型

根据产品成品所包含的货物与劳务的构成,产品可以划分为

如下类型:

货物		劳务	
纯粹货物	附带劳务的货物	附带货物的劳务	纯粹劳务
例:香烟、饮料、杂志	例:家用电器(含售前、售后服务), 机器设备(含售前、售后服务)	附:医疗(含药品), 修理(含零件)	例:运输、通讯、咨询

(货物的生产和销售当然要使用劳动,劳务的生产和销售也当然要使用物质,但作为产品的成品构成不在于此。)

上述各种类型的特点可用下表说明:

纯粹货物	附带劳务的货物	附带货物的劳务	纯粹劳务
有形 可以储存,可以运输 生产者与消费者可以直接联系,也可以间接联系,消费者不参与生产 生产与消费必须生产在前、消费在后进行,可以同地进行,也可以异地进行 销售与生产可以销售在前、生产在后,也可以销售在后、生产在前 主体层由生产阶段提供,延伸层由销售阶段提供			无形 无形储存,无法运输 生产者与消费者必须直接联系,消费者也参与生产 生产与消费必须同时进行,必须同地进行 销售与生产必须销售在前、生产在后 主体层以及延伸层的基本部分(即辅助劳务)都由生产阶段提供,只有延伸层中的信贷帮助由销售阶段提供

4. 产品的其他几种分类

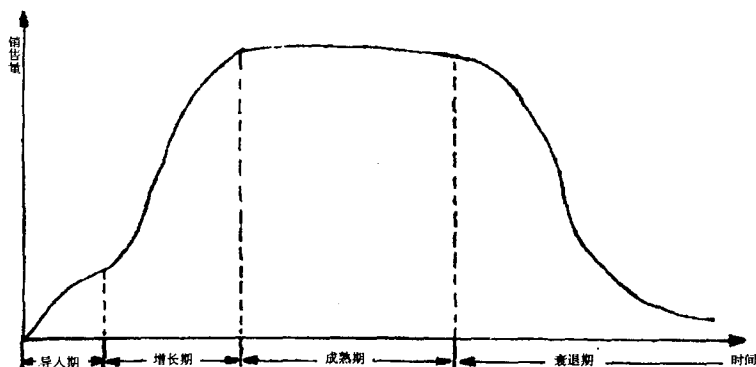
从产品的用途—销售角度,产品可以分为消费品、工业品和一般品。

从产品的订货—生产角度,产品可以分为大批量产品、小批量产品和单件产品。

从产品的经营和开发角度,产品可以分为老产品和新产品,新产品又可以分为改进产品、模仿产品、独创产品。

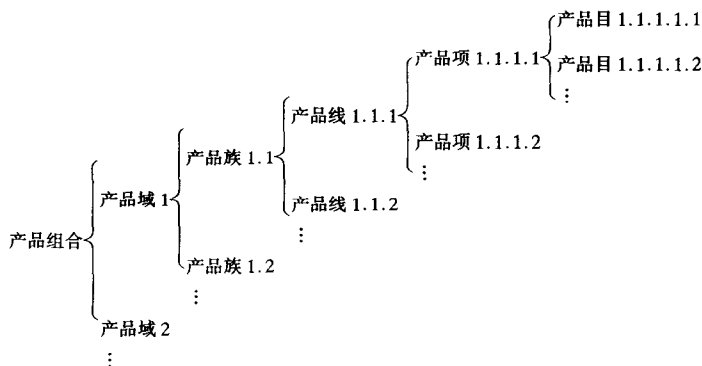
5. 产品寿命周期

典型的产品寿命周期如下:



6. 产品组合

典型的产品组合如下:



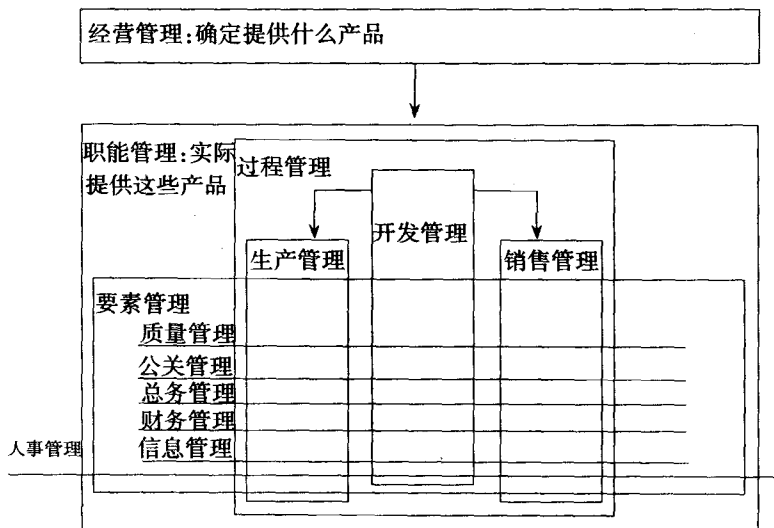
第四节 企业管理

1. 企业管理的内容

企业管理可以分为两个方面的内容。一个方面是整个企业系统的功能方面,或者说业务方面,有两个层次:第一层次,建立企业系统的设计,包括初始设计和调整设计;第二层次,使用企业系统的设计,包括长期设计(即通常所说的计划)和长期计划执行过程中的短期设计(即通常所说的控制)。另一个方面是有关企业系统中人这种特殊因素的组织方面,或者说人性方面,也有两个层次:第一层次,建立人事系统的设计;第二层次,使用人事系统的设计。前一个方面可以叫做管理的功能面或业务面,后一个方面可以叫做管理的组织面或人性面。

2. 企业管理的体系

企业管理的体系可用下图表示:



第二章 现代企业生产管理

积极推进增长方式转变,把提高经济效益作为经济工作的中心。这是完全符合企业实际的,是每个跨世纪企业家必须时刻牢记的。

作为经济增长方式的两种方式之一的粗放型,主要是指依靠生产要素数量的扩张来实现经济增长。这是许多企业长期以来发展所走的老路。沿着这条路子走下去,使得企业投入多,产出少,资源浪费,材料消耗高,固定资产投资超过国民生产总值增长幅度,效益低下。由粗放型增长方式,向主要依靠生产要素效率和效益的提高来实现企业增长方式集约性转化是社会主义市场经济建立和发展的客观要求和必然趋势。实现由粗放型向集约型转变,对于企业管理来讲是一次从观念到实践的重大而全面的转变。它对每一位企业家,对管理的各个层次、各个方面都提出了新的要求。

作为企业管理中的重要组成部分的生产管理,在计划经济的体制下,成了企业管理的中心,形成了一种认识,即企业就是搞生产。长期以来,生产什么,生产多少由企业的上级领导部门说了算,指标定期下达,材料由上级按计划保证供应,产品生产出来,往上一交,卖出去卖不出去与企业关系不大。社会主义市场经济的确立和发展,要求企业必须按照市场经济的规律来组织生产经营活动。在市场经济条件下,绝大多数企业生产什么,生产多少,资源如何配置,由自己决策,而产品生产出来后,必须想方设法销售出去。经营决策成为企业管理的中心,生产管理已从计划经济下的中心地位变为了从属地位。生产必须从属于经营决策,必须努

力去实现按照社会需要、市场需求确定的经营目标,生产的产品必须销售出去,实现价值的增值。市场竞争中的优胜劣汰,将考验着每一个企业,检验着每一个企业家的能力和水平。

第一节 生产管理概述

一、生产管理的概念及任务

生产管理,是指为实现经营目标,有效地利用生产资源,对企业生产过程进行计划、组织、控制,生产出满足社会需要、市场需求的产品或提供服务的管理活动的总称。

企业生产管理必须以实现企业的经营目标、经营方针为宗旨。要按经营目标去实现产品在品种、质量、数量、交货期、成本等方面的要求,起到实现企业经营目标的保证作用。

生产管理必须把资源合理利用放在重要位置,在确保产品质量的前提下,优化资源配置,不断降低成本,提高经济效益。

生产管理必须能提高生产对市场需求的变化敏捷而灵活快速的应变能力。

生产管理的基本职能是组织、计划、控制。

二、生产管理的原则

(一)坚持市场导向的原则

坚持市场导向的原则,是指根据社会需要、市场需求来安排和组织生产,把市场看成是出发点和落脚点,这是社会主义市场经济的基本要求,是企业生存之本。

坚持市场导向原则,要建立强烈的市场意识、竞争意识,通过对经济发展水平和状况的调查,掌握市场容量、市场潜力、服务对象、质量要求、竞争对手等,努力按市场需求加紧产品开发、改变劳动生产组织,不断适应市场经济需要。

坚持市场导向,应着力于产品结构调整,生产适销对路的产品,不强调这一点,企业就没有生机和活力。一些企业不在这方面