

现代企业经营导论

李梦梅 编著

广东经济出版社

现代企业经营导论

李梦梅 编著

广东经济出版社

责任编辑：孙 力

封面设计：王真真

责任技编：吴 涛

现代企业经营导论

李梦梅 编著

出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼）
经销	广东省新华书店
印刷	肇庆新华印刷厂（肇庆市狮岗）
开本	850×1168 1/32
印张	16.5
字数	420 千字
版次	1997 年 7 月第 1 版
印次	1997 年 7 月第 1 次
印数	1—1000 册
书号	ISBN 7 - 80632 - 109 - 8/F·43
定价	48.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

前 言

随着国际市场竞争加剧，近年来发达国家企业经营的显著特点之一就是大公司的合并、兼并或合作。这对于资本与技术密集型产业来说，扩大生产和经营规模，有利降低成本、提高效益、增强竞争力。大公司所拥有的雄厚的研究与开发能力，能更快地开发出名牌产品，从而开拓新的市场，维护其在世界市场中的主导地位。随着全球贸易投资自由化的趋势，中国改革开放的扩大与经济的迅猛发展，中国经济已快速地融入了国际市场，中国企业不可避免地面临着十分激烈的市场竞争。

近年，已形成了国际品牌与中国品牌逐鹿神州的局面。如索尼、松下、飞利浦、韩国三星等彩电巨头，纷纷在中国设厂，近年产量可达 1000 万台，1996 年长虹、康佳电视机相继降价，揭开了中国彩电抗争的序幕。

党的十四大以来，按照建立现代企业制度的要求，国有企业改革进一步深化，改革力度加大，实施抓大放小的战略方针，取得了一些成效。当前，还有相当数量的国有企业生产经营困难，已成为我国经济生活中的一个突出问题。究其原因是多方面的。首先，国有企业的经营机制和管理体制不适应社会主义市场经济体制的要求，一些企业还习惯于依靠国家，吃大锅饭。其次，传统的企业产业结构、产品结构已严重不符合市场需求的变化。长期以来追求“大而全”、“小而全”的低水平重复建设，造成地区产业结构的趋同，许多行业的产品生产能力大大超过市场容量。再次，国有企业负债率偏高，社会负担过多，包袱沉重，社会保障体制不健全等，使企业出现许多问题。随着外资的进入以及乡

镇企业异军突起，国有企业面临越来越激烈的竞争。解决国有企业的问题的根本出路在于深化改革。

1997年，在这个重要的历史时刻，面临香港主权回归和中国坚定地推进改革与开放，企业面对新的机遇与挑战，要在竞争中求生存与发展，必须在经营的观念与结构方面不断地自我完善。正是出于这样的想法，我编写了此书，旨在较系统全面地归纳说明企业经营的基本理论与方法。本书注重理论联系实际，如介绍了深圳国有企业管理体制的改革，对近年以彩电为代表的品牌战略进行了探讨，还介绍了90年代整合营销观念策略等。本书向读者介绍了“飞亚达的经营策略”、“日本的灵活生产体系”、“沃尔玛的营销策略”、“日本电视机打入中国市场的4P战略”等案例。本书还注重对经营问题的理论分析，如介绍了企业经营思想演进，介绍了现代企业经营的发展特点以及对有代表性的国外企业经营管理特点进行了比较分析。

由于时间仓促，水平有限，不当之处，敬请读者指正。

作 者

1997年春于深圳大学

目 录

第一章 管理思想演进与企业经营管理的发展	(1)
第一节 传统管理时期 (18 世纪末~20 世纪初)	… (1)
第二节 古典管理理论时期 (20 世纪初~40 年代)	
第三节 现代管理理论时期 (20 世纪 40 年代以后)	
第四节 现代企业经营管理的的发展趋势	(5)
第二章 现代企业制度	(41)
第一节 现代企业及其基本特征	(41)
第二节 现代企业产权制度与企业类型	(47)
第三节 现代企业经营机制与经营方式	(61)
第四节 我国企业建立现代企业制度的运作	(71)
第三章 经营管理概论	(80)
第一节 经营及其职能	(80)
第二节 我国企业的转型	(88)
第三节 企业的经营思想与经营哲学	(93)
第四章 企业经营战略	(102)
第一节 企业经营战略概论	(102)
第二节 经营战略结构	(109)

第三节 企业战略管理·····	(117)
第五章 企业经营环境 ·····	(128)
第一节 经营环境·····	(128)
第二节 企业外部环境分析·····	(131)
第三节 企业内部环境分析·····	(143)
第四节 企业环境的综合分析·····	(153)
第六章 市场信息与预测 ·····	(158)
第一节 市场信息·····	(158)
第二节 市场调查·····	(171)
第三节 市场预测·····	(185)
第七章 经营决策与经营计划 ·····	(196)
第一节 经营决策的基本要素、特点与分类·····	(196)
第二节 决策程序·····	(207)
第三节 决策的基本方法·····	(212)
第四节 经营计划·····	(230)
第八章 产品策略 ·····	(237)
第一节 产品观念·····	(237)
第二节 产品寿命周期策略·····	(246)
第三节 产品组合策略·····	(255)
第四节 产品开发策略·····	(271)
第五节 产品的商标与包装策略·····	(277)
第九章 市场营销策略 ·····	(284)
第一节 市场营销概论·····	(284)

第二节	市场细分化策略·····	(290)
第三节	市场营销组合策略·····	(301)
第四节	价格策略·····	(307)
第五节	销售促进策略·····	(320)
第六节	销售渠道策略·····	(333)
第十章	国际市场开发策略 ·····	(344)
第一节	国际市场的基本特点·····	(344)
第二节	国际市场分析与目标市场的选择·····	(348)
第三节	进入国际市场的方式与策略·····	(358)
第十一章	企业财务策略 ·····	(378)
第一节	财务决策·····	(378)
第二节	筹资策略·····	(381)
第三节	投资策略·····	(395)
第十二章	人力资源开发策略 ·····	(410)
第一节	企业人事战略与人力资源开发·····	(410)
第二节	企业人事管理的程序·····	(415)
第三节	人力资源的开发·····	(423)
第十三章	技术开发策略 ·····	(430)
第一节	技术进步的重要性·····	(430)
第二节	技术开发的意义与类型·····	(435)
第三节	技术开发的组织与管理·····	(439)
第四节	技术开发研究的管理与科技成果的选择、 推广·····	(454)

第十四章	经营诊断与分析	(460)
第一节	经营分析概述	(460)
第二节	市场营销活动诊断	(467)
第三节	经营活动效益分析与评价	(481)
第十五章	国外企业经营管理比较研究	(489)
第一节	美国企业经营管理的特点	(489)
第二节	日本企业经营管理的特点	(495)
第三节	德国企业经营管理的特点	(502)
第四节	国外企业政企关系与国有资产管理模式	(507)

第一章 管理思想演进与企业经营管理的发展

人类的一切有组织的活动，无论是经济的、政治的、文化的，都具有一些共同的特性：第一，总有特定的目标；第二，总要消耗一定的人力资源和物质资源，如何取得合理配置和有效利用这些资源达到既定的目的，都需要管理。管理思想乃是人们管理实践活动的反映，因此它也和管理活动一样与人类文化史同样源远流长。现代企业管理学中不少观念，我们都能找到它的历史渊源，因此追溯一下，不仅能使我们对现代企业经营管理有一个更深刻的理解，更重要的是可从中获得启示，并且开阔视野展望未来。

第一节 传统管理时期 (18 世纪末~20 世纪初)

在古代人类文化和古代思想家们的著作中，确有不少闪光的管理实务与管理思想，如《金字塔》、《孙子兵法》等，但一直到产业革命才由科技的革新对管理思想和发展产生了最有力的冲击，技术的进步使人力资源与自然资源大规模组合成为可能，从而使工厂生产制度代替了家庭生产制度。工厂生产制度最初是资本主义的简单协作，然后逐步过渡到了资本主义工场手工业阶段，从工场手工业过渡到机器大工业，在英国是在 18 世纪~19 世纪，经过产业革命完成的。

规模扩大了工厂生产要求更多的工人、机器以及按一定规则协调劳动，需筹集供更大经营活动的资金，需劳动分工，需指

挥协调各项工作，因而产业革命对早期工厂管理提出了要求。

早期工厂管理中存在不少问题。早期的领导管理人员即低于企业主的管理层，通常是从工厂队伍中提起来的，提升的主要依据是他们的技术水平比较高，或者有维持纪律的能力。这些人员的工资略高于一般工人，主要是授予他们雇用妇女、童工的权力才被吸引到管理岗位上来。管理者并未经过训练，全凭他们自己去发展其领导型态。领导、管理的好坏，取决于领导人个人的经验、品格、秉性，而无一般的领导管理概念。

早期工厂的劳动纪律与对工人的激励问题很尖锐，工人进厂不习惯这种纪律严格、机械速度太快的工作和单调乏味的生活。雇主们常用罚金或上班时间一到便关门等办法来加强纪律管理。这种简单办法激怒工人，引起反抗，同时又爆发了捣毁机器的运动，使工厂主意识到应采取激励的手段：积极诱导（胡萝卜）、消极制裁（大棒）、建立新的工厂精神（这三者到今天在企事业中仍在运用，手法有所变动）。

这些问题促使人们探索管理思想与实践。在早期工厂管理实践中，逐渐在材料管理、度量衡标准化、计件工资、财务管理和复式簿记、厂房布置设计等方面，都有所实践。在工厂制度早期，较为出色的管理思想的先行者主要有：

1. 罗伯特·欧文（Robert Owen 1771 年～1858 年）英国空想社会主义者。

欧文是一位杰出的企业家，但对工业革命而开始使用机器的新时代却持反感的态度。他认为机器的使用，破坏了道德风尚和社会融洽。他 18 岁时，就与一位机械匠合伙，在曼彻期特开办他的第一家棉纺工厂。在他精心经营管理之下，企业连年赢利。可是他无意做个企业家却宁愿受雇他人，当有工薪收入的经营人员。后来，他在一家工厂当经理时，就想方设法改进设备布局，改善工人劳动条件，赢得了下属人员的赞誉和钦佩。事后他把自

己善于与工人相处的成功经验，总结为两点，即：一丝不苟、准确无误的工作习惯，对人性的深入细微，敏锐的观察力。不久他又与人合资办新厂。当时英国工业普遍存在因人们不愿进厂做工而造成的劳动力短缺的现象，正是这样的社会环境，在一定程度上助成他灵活稳健的人事政策和处世方法。他曾讥嘲同行，说他们不懂工厂管理中人的因素的重要性，不愿对人力资源进行任何投资，而只肯以最低的代价来购买劳动力。他说花在改善工人待遇和劳动条件上的投资所给你的报偿，有时不是以百分之几或百分之几十来计算的，而是以 100% 来计算的。他在劳动人事管理方面做了很多试验，诸如对工人的工作和福利条件、童工的最低年龄、劳动日长度等方面的规定，以及为工人建造房屋和街道，提供饮食设备，建立学校和夜间文娱场所等，他在现代人际关系学派梅奥等人之前，早就敦促企业要善于对待利用人力资源这样一个重要的管理课题了，因而赢得“现代人事管理之父”的称号。

2. 英国数学家查尔期·巴贝奇 (Charles Babbage 1792 年～1871 年)。

巴贝奇是在泰罗提出科学管理之前很杰出的早期管理思想家。他设计的第一台计算机，制定了同作业研究的科学的系统的方法类似的对制造业进行观察的方法等，1832 年写了《论机器和制造业的经济》一书，他曾不辞劳累，参观访问许多工厂，并以运筹学家的钻研精神，一一分析每道作业及其工艺和制造费用，对现场操作提出了改进的意见。他指出劳动分工之所以大大提高效率，是因为：

第一，由于每个工人只从事一两道作业，大大缩短学会并掌握这些作业的时间；

第二，当工人学习一种新技艺时，或多或少总要浪费一些原材料。劳动分工可以减少由此而产生的原材料的浪费；

第三，避免了更换作业而调整设备的时间损失；

第四，重复操作一种作业，技术容易熟练，且熟能生巧，易于诱发改革技术，改进工具的设想。

巴贝奇对于机器设备、工具、动力的有效使用，以及为便于考核工作量而对计算工具的改进，和对原材料的节约方面极为关注。他系统地论述了研究作业的科学方法，对大型工厂投资所产生的经济利益，以及厂址选择应靠近原料产地等提出了建议。

3. 美国人丹尼尔·麦克勒姆 (D.Mecallum)。

麦克勒姆只受过小学教育，做过木匠，并依靠自学成为有名的建筑师。1848年参加纽约—伊尔铁路公司工作。他提出如下的管理原则：

(1) 适当的责任分工，以及授予与责任大小相适应的权力(组织分工)。

(2) 要有及时而迅速了解这些责任能否被忠诚地执行的方法和手段(通讯关系)。

(3) 采用一套完整的制度，使管理者能及时发觉差错，并能查出有关失职人员(情报、资料)。

另外，他还设计了一张正式的企业组织结构图表。仿照树根、树干、树叶的形式，用线条来描述权力和责任，各业务单位间的劳动分工，以及报告与控制信息的往返沟通关系。

此外，一些学者还从不同角度提出了自己对管理的看法。如亚当·斯密对劳动分工与专业化的著名的研究，以及他提出“经济人”的观点；美国的亨利·汤与弗·哈尔西对工资报酬与定额关系的试验；英国约翰·穆勒与阿·马歇尔等提出管理人员应具有忠诚、热心和自力更生、敏捷等品质；法国杜尔哥重视管理的指挥和控制职能；萨伊与马歇尔等人强调计划职能是主要职能；纽曼认为一个管理者的职能是“计划、安排和实施各种不同的生产过程”等等。

第二节 古典管理理论时期 (20 世纪初~40 年代)

19 世纪末~20 世纪初, 管理学作为一门独立的学科开始出现, 这一时期管理理论在管理史上被称为古典管理理论。有以下四个主要流派。

一、科学管理理论

科学管理理论的代表人物有泰罗、吉尔布雷斯夫妇、甘特、埃默生等人。

(一) 科学管理理论产生的时代背景

美国在 19 世纪末~20 世纪初完成了向垄断资本主义过渡后, 许多工厂发展成为生产各种产品的大企业。可是, 美国当时劳动生产率提高不快, 仅略高于人口增长, 许多工厂产量远远低于额定生产能力, 能达到 60% 的很少。当时美国总统西奥多·罗斯福(1901 年~1909 年期间任总统) 要求工业界提出新方法提高劳动生产率。当时有人认为, 主要是企业管理落后, 如果改进管理, 同样的人力和设备, 产量可大大提高。这一问题引起一些工程技术人员和管理人员注意, 他们进行了各种试验, 努力把科学技术的最新成就应用于企业生产管理, 以便大幅度提高劳动生产率, 从而形成了一套科学的管理制度。

(二) 泰罗倡导的科学管理运动

在许多致力于企业管理的研究者中, 泰罗取得了领先地位。泰罗(F. Taylor, 1856 年~1915 年) 工人出身, 家境贫寒, 中途辍学后通过自学取得大学学位, 并在米德维尔钢铁公司被提升

为总工程师。泰罗在该厂开始对工作（动作）和劳动时间进行系统的分析研究。1898年~1901年，受雇于白利恒钢铁公司作咨询工作，并继续进行各种试验：包括搬运生铁、铲掘以及金属切割等项试验。

搬运生铁，装上大车的工作，铁锭每块重92磅，一个工人平均每天装运15.5吨。泰罗用科学方法对工人进行训练，并把劳动与休息很好地搭配起来，结果工人搬运量达到每天47.5吨。通过这一试验，泰罗形成了一个基本概念：所谓任务（task），不仅限于“应该做什么”而且还应包括“应该怎样做”以及“需要多少时间”等项。

铲掘试验中，泰罗确定平均每铲重量为21磅时，每天完成的工作量最大。因此，铲铁砂之类重物，铲子宜小；铲煤粒等较轻之物，铲子宜大。泰罗专门设立了10种左右不同的铲子放在工具库，工人不必自带铲了，由公司统一供应。

在这些试验的基础上，逐步形成后来称为“科学管理”或“泰罗制”的管理制度。泰罗1895年发表《计件工资制》，主张采用“差别计件率”，即首先对每一岗位工作进行时间与动作研究，然后制定工作标准，生产量达到并超过标准者，计件工资率也较高；反之，计件工资较低，泰罗发表《工场管理》讨论重点是关于管理哲学，他提出：（1）良好的管理目标在于使工资提高而生产成本降低。（2）应以科学方法训练工人，制定作业原则与标准程序。（3）注意管理层人员与工人的合作。但这时他倡导的管理哲学，依然没有受到人们的重视。

1911年泰罗出版《科学管理原理》一书，系统阐明了他的观点，提出四项管理原则：（1）个人工作的第一动作元素应发展为一套科学法则，以代替旧的经验法则。（2）以科学方法选用和培训使用工人，以代替旧的工人自选工作，自我训练的方式。（3）诚心与工人合作，使工作的实施确能符合科学的原理。（4）

管理层人员与工人的分工与职责要明确，凡属由管理层人员担任的工作，应由管理层人员担任；克服过去全部由工人承担责任的状况。1912年他出席美国国会听证会，当时人们对科学管理有各种说法，他在证词中特别讲了科学管理“不是些什么”和“是些什么”。他说：科学管理不是任何一种提高效率的手段，不是一种新的计算成本的制度，不是一种新的付给工人报酬的方案，不是计件工资制，不是奖金制，不是工时研究，不是动作研究或工人动作分析，单有这些方面并不等于科学管理，这些都是科学管理的附属物。从实质上讲，科学管理是公司或企业中工人的一种“完全的精神革命”，是这些工人在对待他们工作的职责、同事、雇主态度方面的一种彻底的革命。它同样也是管理层人员，包括工长、企业主、公司董事会等的一种完全的精神革命，即这是涉及管理阶层和员工双方的一种完全精神革命，要是没有这种革命，科学管理便不存在了。

通过听证会，泰罗名声大震，科学管理与泰罗几乎成为同义语，他的工场管理制度，被称为“泰罗制”。

吉尔布雷斯（F. Gilbreth，1868年～1924年）也是科学管理运动的倡导者之一。吉尔布雷斯因家庭困难，大学未毕业便去当砌砖工人，后来成为独立经营的建筑承包商。他一生从事“时间与动作分析”。1907年与泰罗相识，是泰罗的坚决支持者。他对砌砖动作进行研究分析和试验，终于将砌外层砖所需手的动作由18个减少为4.5个；砌内层砖手的动作由18个减为2个。他还设计了一个可调节高度的座架，使砌砖时可免于弯腰。此外，还事先将灰浆调匀。这样原来每人每小时只能砌砖120块，现在竟提高到350块。

1904年，吉尔布雷斯与莫勒（L. Moller）女士结婚，此后夫妇二人共同为开发更好的工作方法而努力。他们把工人工作情况拍摄为影片，然后放映，研究分析哪些是不必要的动作，然后

剔除不必要的动作形成新的工作方法。吉尔布雷斯被誉为“动作研究之父”，莫勒被誉为“管理学第一夫人”。

甘特(H. Gantt, 1861年~1919年)的主要贡献是1917年提出的“甘特图”(时间为横轴表示预计及实际完成的工作,用纵轴表示担任各项工作的人员与机器)这是计划与控制的有效工具。50年代末期所发展研制的关键路线法(CPM)与计划评审法(PERT),实为甘特这一观念的发展。这一观念的要点是讲求效率。

埃默生(H. Emerson)他出版了《效率的十二原则》一书,被称为“效率的教长”,另外还提出了直线一参谋制的管理组织,从组织结构方面来研究促进效率提高,他的观点对古典组织互相渗透,共同起作用。

二、古典组织理论

在美国兴起科学管理运动的同时,欧洲大陆也出现了组织理论方面的管理学家,代表人物有法国的法约尔和德国的韦伯。

法约尔(H. Fayol, 1841年~1925年)于1888年任法国矿冶公司总经理时,公司濒于破产,经他努力经营转危为安,并走向兴旺。法约尔被称为“经营管理之父”与泰罗“科学管理之父”齐名。但他们地位不同,研究对象亦不同。泰罗着重一个车间,工场的生产管理,法约尔着重企业全面经营的研究。

法约尔1916年写了《工业管理和一般管理》一书,对他的经营管理经验进行了全面总结,提出经营活动应包括:(1)技术活动(指生产、制造、加工)。(2)商业活动(指采购、销售、交换)。(3)财务活动(指资本的筹集和运用)。(4)安全活动(指财产和人员的保护)。(5)会计活动(指货物盘存、资产负债表制作、成本考核、统计等)。(6)管理活动(指计划、组织、指挥、协调、控制)。