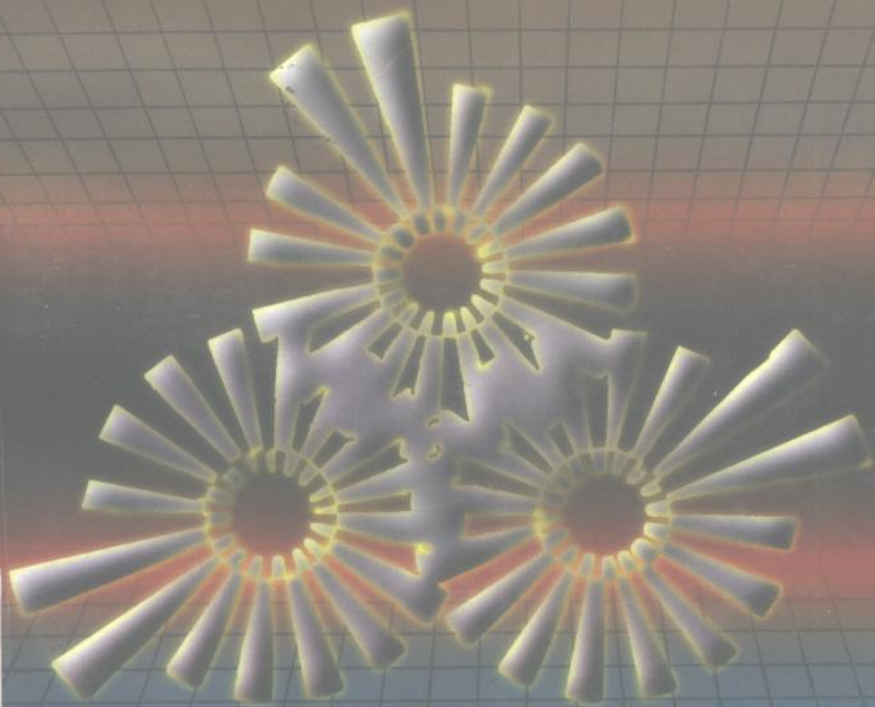


现代工商管理丛书

生产经营

张国有 编著



经济日报出版社

现代工商管理丛书

生产经营

张国有 编著

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代工商管理丛书:生产经营/张国有编著,一北京:经济日报出版社,1997.5

ISBN 7-80127-295-1

I. 生… II. 张… III. 企业管理-生产管理

IV. F·273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 25570 号

0471/13

现代工商管理丛书

生产经营

作 者	张国有
责任编辑	梁沂滨
责任校对	渚 同
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市王府井大街 277 号(100746)
总 经 销	全国新华书店
印 刷	河北省廊坊市文化印刷厂
规 格	850×1168 毫米 大 32 开本 10 印张
字 数	230 千
版 次	1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月第 1 次印刷
印 数	1—5000 册

ISBN 7-80127-295-1/F·87

定价:16 元

现代工商管理丛书

主 编 张国有

副主编 梁钧平 张一弛

- 生产经营
- 国际营销
- 管理经济学
- 管理会计学
- 财务报表分析
- 公司财务决策与控制
- 公司文化
- 公司领袖
- 国际贸易实务
- 人力资源管理
- 实用财务会计
- 商业银行信贷与投资

前 言

随着我国社会经济的发展，越来越多的人投身于企业经营并关心市场经济条件下工商管理活动的内在规律，渴望了解在发达国家企业的长期实践中形成的现代工商管理活动的理念、规范、方法和技术。作为这一潮流的集中体现，以工商管理硕士（MBA）为核心的各个层次、不同种类的工商管理教育和培训如雨后春笋，声势日隆。为此，经由北京现代图书发行公司策划，我们以北京大学管理系科的教师为主体，编写了这套“现代工商管理丛书”。

通过这套丛书，我们希望为现代企业的管理者、经营者提供一套可以参照，可以借鉴的现代工商管理的原理、方法与技巧；为各类在校的学校后教育提供一套比较系统的、实用的现代工商管理培训参考教程；为大专院校在读的经济与管理类专业的同学提供现代工商管理的基本知识和基本技能；为社会各界对现代工商管理有兴趣的朋友提供一套难易适度、繁简适中、有长期阅读价值的读本。

经过对工商管理所涵盖内容的认真审视，我们首先选择了其中最基本也是最主要的十二个选题，作为本套丛书各册的分析对象，从而在丛书的体系设计上保证了比较强的系统性。考虑到现代企业的基本管理工作和企业的国际化发展，我们通过《生产经营》、《国际营销》、《财务决策与控制》和《人力资源管理》来分别探讨生产、营销、财务、人事等方面的内容。现代企业的利润最大化目标已经使企业的会计核算成为工商管理活动中相对独立、也是相对精密的组成部分。为此，我们专门有《实用财务会

计》和《财务报表分析》来研究。现代工商管理科学早已经成为一门交叉性和边缘性很强的学科，与会计学、经济学等众多学科之间存在着紧密的联系。为此，我们安排了一本从会计学角度考虑企业管理问题的《管理会计学》和一本从经济学角度考虑企业管理问题的《管理经济学》。国际贸易不断演变的格局以及惯例和法条使得国际贸易活动成为现代工商管理中的一个独特组成部分，为此我们安排了一本《国际贸易实务》。为了适应企业与银行间关系的发展，反映商业银行的运行方式，我们安排了一本《商业银行信贷与投资》。现代工商环境对追求成功的企业首脑提出了新的要求，为了阐明这一专题，我们安排了一本《公司领袖》。由于企业的经营绩效是团队合作的结果，因此企业文化氛围便成为一种重要的竞争要素，为此，我们安排了一本《公司文化》。全套丛书总计十二本。

实际与理论的有机结合是对工商管理类教程的基本要求，追求实用和可操作是本套丛书的基本宗旨。丛书各册都强调了案例的分析和研讨。凡是用到比较复杂的计量方法时都结合实例进行讲解，便于读者应用。有的书中还结合实例说明了相应的计算机软件使用方法。

这套丛书从开始策划到出版历时两年。此间，各位作者与我们保持了积极而密切的合作，为保证这套丛书的写作质量奠定了坚实的基础；北京现代图书发行公司、经济日报出版社为这套丛书的出版做了大量艰辛而细致的工作，在此一并向他们表示衷心的感谢。最后，还要特别感谢著名经济学家、北京大学厉以宁教授在百忙之中拨冗挥毫亲自为丛书作序。

张国有 梁钧平 张一弛

1996年9月于北京大学

序

厉以宁

由北京大学国际经营管理研究所所长张国有教授主编的现代工商管理丛书，是一套可供工商管理与经营人员阅读的读物，它向工商管理与经营人员系统地介绍了现代工商管理的方法与技巧，而且难易适度，繁简适中，很有实用价值。

这套读物的出版是十分及时的。当前，中国正在把企业改革当做经济体制改革的中心环节，通过多种措施建立现代企业制度。企业在市场竞争的环境中如何降低成本，提高质量，开拓销路，增加盈利，是每一个企业的经营管理人员必须关心的头等大事。因此，这套读物不仅完全适合于在职的企业经营管理人员，而且同样适合于目前在学校中学习工商管理专业并准备到企业界工作的学生。

要知道，作为企业经营管理者，首先必须懂得投资决策。

在讨论当前中国的企业困境时，人们已逐渐发现，一些企业近年来之所以效益一直下降，产品一直滞销，债务负担不断加重，同前一段时间内企业投资决策的失误有密切的关系。一些企业投资决策失误，导致了如今的困难，以致于非宣告破产不足以摆脱债务危机。

从这些企业的处境可以清楚地了解到，尽管企业在生产经营过程中有不少失误，但最大的失误无疑是投资

决策的失误。比如说，资金为什么严重不足？因为在错误的投资决策之下，把有限的资金投到近期内没有收益的地区或领域内，既不带来收益，又不能抽回，还得付出高额的利息，企业怎会不陷入困境呢？又如，产品为什么滞销？除了缺乏市场调查或市场信息不确等原因外，一个主要的原因是企业把大量资金投入了无效益的领域，而技术改革与产品创新的资金却十分紧张。既然缺少资金进行技术改革与产品创新，过时式样的产品与质量不佳的产品又怎会不滞销呢？

需要探讨的问题是：为什么某些企业会犯投资决策的失误？为什么有些企业却能避免投资决策的失误，使投资带来可观的经济效益，从而使企业状况蒸蒸日上？

这不是个别企业领导人聪明不聪明、清醒不清醒、或者有没有眼光的问题。当然，谁也不否认企业领导人的聪明才智与分析能力在这个过程中要起到重要的作用，但这毕竟不是决定性的。企业体制才是关键所在。即使是私人独资企业、家族企业，个别领导人所起的作用很大，但这同样是体制方面的问题，因为私人独资企业、家族企业的体制赋予了个别领导人至高无上的权力，包括投资决策权。

当前中国大中型企业的体制同企业投资决策是否失误有着十分密切的关系。可以分以下四种情况来谈。

第一种情况，某些大中型企业依然保持着国有国营的体制，投资等重大事务的决策由上级主管部门决定，而上级主管部门又是根据本行业、本地区的发展计划来确定投资任务的。这是传统的计划投资体制与传统的国有国营企业模式相结合条件下的投资决策，既脱离市场实际，又较少考虑投资的经济效益，结果很可能造成投资失

误。

第二种情况，某些大中型企业的投资体制较过去有一定的松动，即在国有国营模式不变的条件下，企业拥有一定规模之内的投资自主权，企业可以决定在某些领域内进行投资，而且投资的收益中有一部分归企业自行支配。与上述第一种情况相比，企业对投资的经济效益会有较多的考虑，对市场状况也有较多的了解。但由于企业领导人依然是上级任命的，他们同企业投资及其收益之间没有直接的利益关系，因此投资决策中某些失误同他们作为决策者之间也不存在经济责任问题。这些情况也同投资失误的形成有关。

第三种情况，某些大中型企业经过企业体制改革而组建为有限责任公司或股份有限公司，但由于历史的原因，国有股的比例过大，或国有投资主体成为远远超过其他股东的股东，股东会或董事会实际上起不了多大作用。在这种情况下，尽管公司可以自行决定投资，并把投资收益作为考虑的主要目标，然而国有股比例过大与董事会在决策上起不了应有的作用，往往使得投资决策缺少必要的集体商议的阶段。投资决策依然带有较浓的长官意志的色彩。这也是可能导致投资决策的失误。

第四种情况，某些大中型企业改制成为多元投资主体组成的、国有股只保留适当比例的有限责任公司或股份有限公司，股东会或董事会都由多方利益主体或其代表人参加，对投资决策必然进行深入细致的研究、讨论。这样就可以尽量减少投资失误。

以上这四种情况表明，第四种情况最为理想，第三种情况稍好于第二种情况，而第一种情况是最差的。今后要避免发生过多的企业投资失误，必须争取让第四种情况

普遍化，至少在竞争性行业应如此。

市场经济国家的实践已经充分表明，企业经营管理人员有必要重视决策问题，并通过企业改革与管理工作的加强而不断做到决策的科学化。

但我们应当承认，我国的一些企业对于决策问题是重视不够的。这主要表现在：

1. 有些项目的投资事先没有经过充分论证，往往由个别负责人拍板定案，或者只是走走过场，结果投资以后长期不能形成生产能力，甚至变为无效投资，使企业背上巨大的债务包袱。

2. 在筹资融资的决策中，考虑不周，举措不当，结果筹资融资的成本偏高，使企业的利益受到损害，甚至会形成企业的沉重债务负担，使企业处境艰难。

3. 在市场营销中，企业的决策有时是十分草率的。企业负责人为了省事，或受到传统营销模式的束缚，先生产，再找销路，结果造成产品积压，资金周转不灵，企业收益下降。

4. 在企业内部的人事任免决策方面，企业也往往缺乏科学的决策制度，或用人不当，或埋没人才并挫伤企业工作人员的积极性，结果也给企业带来消极后果。

因此，当前有必要大力提高企业的决策水平。而要提高企业的决策水平，首先必须从体制改革方面着手，因为企业的决策在很大程度上是由企业的体制决定的。

如果企业按照《公司法》的要求组建，投资主体的资本利益将成为企业决策所要考虑的首要目标，那么企业的决策水平的提高将成为股东会与董事会务必关注的大事，诸如重大项目投资的决定、筹资融资方案的选择、重要人事的任免、以及企业营销策略的制定，都不可能由个

别负责人来拍板，而必须在董事会上进行充分的研究讨论。这可以被看成是提高企业决策水平的第一步。

不仅如此，按照《公司法》的要求所组建的公司，不再有上级主管机构，也就是说，不再有“婆婆”。以往那种由上级指定的投资方案与人事安排，也因政企分开与企业的自主经营而失去依据。未经过充分论证、可能使投资成为无效投资的决策将因政府部门不再干预企业的内部事务而大为减少。

当然，体制改革只是提高企业决策水平的第一步。在企业把投资主体的资本利益放在首位以后，为了提高决策水平，必须建立一整套有效的决策制度。董事会作为重大问题的决策机构，要依靠企业内部的各个职能部门，要有若干个参谋班子。比如说，项目投资的方案、筹资融资的方案、市场营销的策略等，都应先在有关的参谋班子中进行研究，并由后者提出可行还是不可行的论证，再由董事会讨论。重大的人事变动，也应当在多方调查与研究之后提出供董事会讨论的名单。这一切应当程序化、制度化。程序化、制度化的好处是：既可以确立责任制，提高决策的质量，又可以广泛听取企业内部专家们的意见，集中群众的智慧，避免决策的失误。

但无论如何，企业内部的力量毕竟是有限的。那怕是一个大型企业，仍会感到有助于决策的人才不足与信息不足。因此，要提高企业的决策水平，企业必须依靠社会力量，其中包括各种咨询服务机构。

在咨询服务机构中集中了一批专家，他们学有专长，有丰富的实践经验，并掌握了现代科学技术知识、方法和手段。例如，工程咨询公司可以对建设项目的可行性研究报告进行评估，从技术和经济两方面得出该建设项目是

否可行的结论，这将使企业的建设项目投资更为合理。科学技术咨询公司将对科技成果的推广应用、新技术和新产品的开发等提供咨询服务，使企业在这些方面可以节省费用，取得更大的收益。法律、金融、保险、市场营销等咨询服务机构，同样可以在各自的业务范围内向企业提供咨询意见，使企业的决策更符合实际，效果更显著。在市场经济中，一家企业越能利用社会上的各种咨询服务机构所提供的服务，它的成就就越大。这是力求提高企业决策水平的企业领导人不可忽视的。

从企业应当重视决策的问题并力求提高决策水平的问题，必然使我们感到在当前提高公司董事会效率的重要意义。可以说，这是企业决策问题中的一个不可忽视的方面。

根据《中华人民共和国公司法》改制而成的与新建的有限责任公司或股份有限公司都设立了董事会。董事会具有如下的职权：决定公司的经营计划和投资方案；制订公司的年度财务预算方案、决算方案；制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；聘任或解聘公司总经理等。董事会按公司的规定和公司章程规定召开，应当对所议事项的决定作成会议纪录，出席会议的董事应当在会议记录上签名。

照理说，董事会应当是一个有效率的机构。董事会的效率同公司的效率直接有关。但在现实生活中，改制而成的与新建的公司中有相当一部分的董事会效率不高。它们或者形同虚设，由董事长个人说了算，董事会实际上起不了什么作用；或者，由公司总经理个人说了算，董事会的会议只不过走过场而已；或者，董事会的会议对公司的某些重大事务议而不决，决而不行，董事会承担不了股

东会所赋予的使命。这些都值得人们思考。

为什么相当一部分公司的董事会效率低下呢？大体上有以下四个原因：

一、由于改制后的公司中有过多的国有股，国有股的代表便成为公司董事会的大多数成员。董事长是国有股的主要代表人，在行政级别上要高于董事会中代表国有股的其他董事。这样，公司的董事会开会时便带有浓厚的行政会议的色彩。原来存在于行政机关或行政性公司中的上下级关系也就搬到公司董事会中来了。由此而形成的董事长个人说了算和董事会起不了多大作用的情况，与此有直接关系。

二、董事长兼总经理，并不是绝对不可实行的人事安排，但在中国目前情况下，由于市场机制还不完善，公司的发展还处于起步阶段，再加上改制后的公司在许多方面还带有改制前的企业管理的特征，所以董事长兼了总经理之后，更容易造成董事长个人说了算的现象。在这种情况下，董事会起不了作用也就可以理解了。

三、造成董事会效率低的另一个原因是董事会中有一些董事经常不参加董事会，甚至只是挂名的董事。他们当初之所以被列入董事的名单，或者是由于离退休之后的一种照顾性的安排，或者是由于具有一定的声望或影响，或者是由于他们代表了某一方面的利益。但他们并没有实际的利益关系，也不熟悉公司的业务。挂名的董事不参加董事会会议，或者，即使有时来参加会议但不发表意见，必然使董事会的效率低下。

四、董事会由若干名董事组成，他们有可能平时没有往来，彼此不熟悉，相互之间缺乏沟通。董事会开会时，由于彼此不熟悉，因此客客气气，礼尚往来，对于实质性

问题既缺少事先的交流，又不可能展开争论。这样，董事会保持着一团和气，反而降低了议事的效率。

此外，可能还有另外的原因，但从目前国内一些公司的情况来看，这四方面的原因是主要的。

要认真执行《公司法》，其中包括了要使公司的董事会真正起作用，提高董事会的效率。针对上述这四方面造成董事会低效率的原因，今后应采取如下的措施：

第一，按《公司法》改制组成的有限责任公司与股份有限公司，应严格实行政企分开，国家公务员不得兼任董事，公司不再具有行政级别，以消除行政性公司的痕迹，使董事会成为名副其实的机构。

第二，尽可能不实行董事长兼总经理的人事安排。严格按照《公司法》，推行总经理聘任制，使董事会不受总经理的支配。

第三，董事会中的成员应当是干实事的，而不是挂名的。即使董事会中有少数非股权董事，也不应是挂名的。不能参加董事会会议的人，不宜被选为董事。

第四，董事之间平时应沟通信息，这项工作可由董事会秘书安排。沟通信息是为了提高董事会的议事效率。

在这篇序言的最后，我还想谈谈如何在公众中建立企业形象问题。这也是现代工商管理中一个值得重视的方面。

企业的经营管理者都明白要增大企业的无形资产。

企业的无形资产中包含了企业的信誉。企业的信誉主要包括两方面的内容：一是企业在企业界和金融界的形象，二是企业在公众中的形象。这两者既有联系，又有区别。

一般地说，企业在遵守经济合同方面越有信誉，企业

在企业界和金融界的形象越好，企业的知名度就越高，从而也就越能赢得公众的信任。这就是两者的联系。

然而，在现实生活中，我们也能看到另一类例子。比如说，一家企业在同其他企业或银行的交往中，企业是讲信用的，准时付货款，准时交货，准时付息，准时还本。于是其他企业或银行都认为这是一家信得过的企业。但这家企业在公众中的形象却不佳。如果这是工业企业，可能因排放废气、污水、噪音而使附近居民不满；如果这是商业企业，可能因工作人员对待顾客的态度不好而引起顾客对企业的反感。此外，不管是工业还是商业企业，还可能因广告宣传的不当、对社会公益事业的冷漠、在处理某个案件时被认为不公允，或卷入了某桩丑闻等等，在公众中信誉下降。这表明一家企业与企业界和金融界有好的名声不等于在公众心目中一定有好的形象。

企业要维持自己在企业界和金融界的形象，需要降低成本，提高产品质量，使产品获得销路，以增加利润，同时需要讲究信用，遵守合同，有良好的商业道德。关于这些，一般企业都比较了解，并会尽可能朝这个方向去做。至于企业如何维持自己在公众中的形象，如何不断提高自己在公众中的形象，企业往往在这方面考虑得不多，甚至以为只要企业与企业界和金融界有了信誉，企业在公众中的形象自然而然会好起来，那又何必专门去研究如何提高在公众中的形象呢？

产生这种想法的原因主要有两点。第一，不了解企业与企业界和金融界的形象同企业在公众中的形象不是一回事。第二，不了解企业在公众中的良好形象不可能是自然形成的，企业必须在这方面有精心的策划并要努力使之实现。要知道，企业在公众中信誉下降和形象日益不

佳，迟早会反映于企业的营业额与盈利额的变动，进而也会对企业在企业界和金融界的信誉产生消极的影响。

企业怎样才能赢得公众的好感与信任？怎样才能树立自己在公众中越来越好的形象？要从企业与公众接触的三个方面着手：

1. 企业总是处于一定的社区之中，企业行为同该社区的成员或周围的居民直接有关。因此，企业必须重视同社区的关系。企业不注意环境保持所排放的废水、废气、废渣、噪音等对社区的危害必然使企业在公众中的形象变坏。企业职工行为的不检点，同样会造成企业与社区之间的纠葛。因此，资本再雄厚、经济效益再好的企业，也一定要搞好同社区的关系，而不要留给社区成员“财大气粗”、“盛气凌人”的印象。

2. 企业通过自己的产品和服务而同消费者接触。社区以外的社会成员主要是以消费者的身份同企业发生联系的。为此，企业必须把消费者利益放在首位，尊重消费者，多为消费者着想，这样才能在公众中树立良好的形象。

3. 无论是本社区内的还是社区以外的成员，无论是不是购买该企业产品的居民，都通过传媒而认识该企业。企业在公众中形象的好坏、信誉的升降同传媒所传递的信息有密切关系。这里可以把不真实的报道排除在外。即使报道是真实的，企业为了树立自己在公众中的良好形象，也必须严格要求自己，从企业领导层到一般职工都应当遵守法律、法规，勤于职守，行为端正，有高度的敬业精神。企业必须在文化建设上狠下功夫：建立优秀的企业作风，养成严格的企业纪律，这样就可以获取公众不断增加的信任感。

以上是我对如何提高企业决策水平与如何争取实现企业盈利目标的一些设想。一个企业的经营管理者在市场经济的环境中，如果想不断提高自己的决策能力、经营管理能力和开拓市场的能力，一是要掌握现代工商管理的基础知识与基本技能，要学会分析市场与经营管理企业的方法，二是要参加企业经营管理的实践，参加市场竞争的实践。希望这一套丛书在前一方面能够为企业经营管理人员提供有益的知识、技能与方法，帮助他们成为适应市场竞争条件的经营管理行家。

1996年3月14日