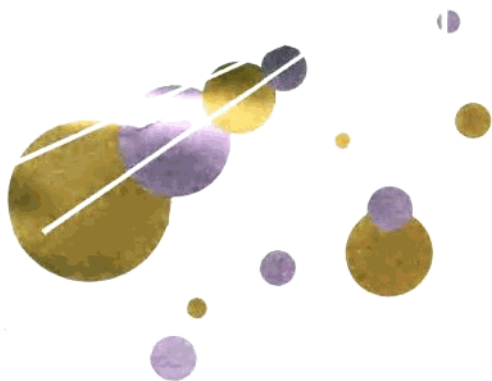


吴一平 王继宽 李建民 刘 旗 范长海 编著

现代企业经营管理



河南人民出版社

前 言

企业是国民经济的细胞,是现代社会的物质财富的创造者。企业经营就是专门研究现代企业经营管理活动规律的一门科学。随着我国社会主义市场经济体制的确立,和加入国际关贸总协定的日子迫近,我国企业经营管理也面临着如何摆脱传统计划经济的影响,以便更好地适应现代市场经济的要求,迎接新技术革命的挑战,积极参与国际市场竞争这一严峻的现实。《企业法》、《公司法》、新的《企业财务通则》和财税制度的颁布实施,有限责任公司和股份有限公司在我国的勃然兴起,为我国绝大多数企业迅速建立和完善现代企业制度,规范自己的经济行为,向国际惯例靠拢,提高企业的经济效益,指明了方向和道路。为了适应市场经济及新形势的需要,我们广泛吸收和考虑了国内外企业经营管理方面先进的理论、方法和经验,按照现代社会中企业的设立和生产经营过程的前后顺序及管理工作中的重点,并结合我国企业的实际,编撰了《现代企业经营管理》这本书,全面系统地阐述了现代企业经营管理的基本内容和方法。

全书共分13章,具体撰写分工如下:吴一平第一、五、六、九、十章;王继宽第二、八、十二章;李建民第三、七、十三章;刘旗第四、六、十一章。最后,由吴一平同志总纂定稿。在本书的出版过程中,我们得到了河南人民出版社、河南农大经贸学院、洛阳农专等单位的大力支持,并广泛参考了有关文献的优秀成果,在此一并表示衷心的感谢。

在整个编撰过程中,虽然作者力图用新思维、新理论、新方

法去体现和充实现代企业的整个生产经营过程及其管理活动的规律和内容，但由于水平和时间有限，缺点和纰漏在所难免，恳请读者及同仁们多多批评指正。衷心祝愿企业经营管理研究和探索之树常青。

作者

1994年7月20日于郑州

参考文献

1. 《现代管理百科全书》，马洪、孙尚清主编，中国发展出版社，1991年11月。
2. 《工业企业生产管理》，中国人民大学工业企业管理教研室，中国人民大学出版社，1985年5月。
3. 《机械工业企业管理》，蒋葆芳主编，机械工业出版社，1980年8月。
4. 《国外企业管理的比较研究》，马洪主编，中国社会科学出版社，1982年8月。
5. 《美国企业经营管理学》，吴德庆、邓荣霖等编，中国人民大学出版社，1987年11月。
6. 《工业企业经营管理》，吴世经主编，武汉大学出版社，1992年1月。
7. 《合伙经营与股份有限公司》，韩建中、杨志荣、郑建方编著，河南大学出版社，1993年7月。
8. 《财务管理》，财政部注册会计师考试办公室编，中国财政经济出版社，1993年6月。
9. 《企业财务管理》，杨维祖主编，东北财经大学出版社，1993年8月。
10. 《现代企业管理学概论》，韩德乾等，华中工学院出版社，1986年6月。
11. 《现代企业经营管理学》，梁崇珠主编，中国经济出版社，1993年12月。
12. 《现代企业管理原理》，姜克芬、王双振、吴一平主编，河南人民出版社，1991年11月。

13. 《现代企业管理》，欧阳毅等，浙江人民出版社，1986年8月。
14. 《网络法基本原理及其应用》，蒲再明，金盾出版社，1985年1月。
15. 《企业文化教程》，潘肖珏主编，同济大学出版社，1990年12月。
16. 《现代美国管理经济学》，[美]莉拉丁·特鲁特、戴尔B·特鲁特，北京科学技术出版社，1988年7月。
17. 《当代管理学》，[美]戴维·R·汉普顿，新华出版社，1986年12月。
18. 《管理学概论》，[美]马丁·丁·坎农，中国社会科学出版社，1989年2月。

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 企业	(1)
第二节 企业经营与管理	(16)
第二章 企业文化	(28)
第一节 企业文化	(28)
第二节 企业家与企业文化	(40)
第三章 经营战略	(55)
第一节 经营战略及其作用	(55)
第二节 经营战略的构成	(58)
第三节 经营战略的制定与实施	(66)
第四章 投资决策	(75)
第一节 决策及其程序	(75)
第二节 决策方法	(84)
第三节 投资决策	(97)
第五章 融资管理	(106)
第一节 融资原则	(106)
第二节 融资方式	(111)
第三节 资金的时间价值	(134)
第四节 资金成本和资本结构	(140)
第六章 生产管理	(149)
第一节 生产过程的组织	(149)
第二节 生产计划的编制和控制	(160)
第三节 网络计划管理	(171)

第七章 质量管理	(190)
第一节 全面质量管理	(190)
第二节 全面质量管理的基础工作	(196)
第三节 全面质量管理的程序及方法	(205)
第四节 农产品的质量管理	(222)
第八章 劳动管理	(225)
第一节 企业经济责任制	(225)
第二节 劳动定额	(231)
第三节 劳动报酬	(235)
第四节 劳动者生产积极性的激发	(243)
第九章 物资管理	(253)
第一节 物资管理的任务	(254)
第二节 物资定额管理	(256)
第三节 物资库存控制	(260)
第四节 仓库管理	(276)
第十章 设备管理	(280)
第一节 设备的选择与配备	(281)
第二节 设备的使用、保养和检查	(286)
第三节 设备的修理	(292)
第四节 设备的更新和改造	(300)
第十一章 成本管理	(309)
第一节 产品成本	(309)
第二节 成本预测和计划	(315)
第三节 成本控制、核算和分析	(324)
第四节 价值工程	(334)
第十二章 产品营销	(340)
第一节 市场定位和定时	(340)
第二节 销售渠道选择	(347)

第三节	促销策略·····	(352)
第四节	价格策略·····	(363)
第十三章	经济活动分析·····	(371)
第一节	经济活动分析的意义和方法·····	(371)
第二节	经济活动分析的内容·····	(374)
第三节	经营诊断·····	(388)

第一章 绪 论

企业是商品经济发展到一定阶段的产物。它是组成现代国民经济的细胞，是发展社会生产力的主要源泉，是人类物质财富的直接创造者。因此，企业在现代经济社会中具有举足轻重的地位。企业经营管理旨在探讨企业现代经济活动的基本规律，运用科学的经营管理理论和方法，实现资源的有效配置、结合和运转，以便满足市场需求，充分发挥资源的效能，创造更多的盈利。本章着重介绍企业经营管理的概念及有关知识。

第一节 企 业

一、企业的基本性质：

所谓企业就是以盈利为目的而为社会提供产品和服务，并首先垫付一定的资本、付出一定的代价，承担相应后果与风险，具有法人资格的基本经济单位。

企业属于微观经济组织，它主要从事有目的的经济活动，具体包括生产（物质产品、精神产品）、流通和服务等。这是区别于其它社会组织如政治、军事、法律、文教、宗教、社团等最显著的标志。

在现代经济社会中，企业是构成国民经济的基本细胞，企业是社会生产力的主体，是人类物质和精神财富的直接创造者，企业的兴衰、实力的强弱决定着一个民族经济乃至整个国力的大小及在世界上的地位。企业的再生产是社会再生产的基本方式，从

某种意义上来说，社会再生产过程中的生产、流通、交换和消费等环节，都是通过企业的经济活动而实现的。

①在生产领域，企业是劳动力和劳动资料直接结合并生产产品的场所，通过科学的管理，使生产力各要素得到合理的组织和充分的利用，以最少的消耗和占用创造出更多的使用价值和价值。

②在交换领域，企业是实现交换的基本环节。每个企业都要同原材料和生产设备、劳动力的供应，产品的用户，运输单位，规划设计等科研机构，大专院校、人才交流中心等各种各样的组织发生交换关系。这些关系通过销售等项经济合同联系起来。企业能否全面地完成销售任务和经济合同，是保证社会再生产顺利进行的重要条件。

③在流通领域，企业起着“劳动者——投资者——企业——国家”这个链条的中间环节的作用。其中它把社会产品及价值通过工资、奖金、税收、股息、红利等形式在国家、企业、投资者和劳动者之间进行分配。企业职工的收入：一部分来自于国家规定的基本工资，另一部分来自于企业支配的福利和奖金。企业每个职工的最终收入，及投资者所得报酬，很大程度上取决于企业的生产经营效益。

④在消费领域，企业不仅是生产者也是消费者。它一方面包括生产资料的消费，另一方面也包括生活资料的消费，如小汽车，企业用的文化生活设备，职工生活福利设施等。

这里企业就犹如人体的一个细胞，都是一个个有生命的能自行增殖的有机体。国民经济的发展，不仅取决于企业的数量和规模，更重要的是取决于企业的实力、素质和效益。

一般企业具有以下基本特征：

1. 商品生产。这是现代企业最明显的特征。企业作为一个历史性范畴，它不是一般的和永恒的经济现象，而是商品经济发展到一定阶段的产物，也是促进商品经济繁荣的推动者。

2. 追逐盈利。所谓盈利就是企业的销售收入与其成本之差。任何企业在满足他人需要的同时总是拼命追求盈利。盈利不仅是人们创办企业的初衷，也是衡量企业是否成功的主要标志。追逐盈利是企业与行政、事业团体等组织区别的标志。企业的盈利既是企业生存的目的，也是企业发展壮大的重要前提。因此，追逐盈利是企业发展的最根本动力。

3. 自主经营。任何企业在创办时都有其发起人。发起人不仅需要眼光、信心，而且还需要勇气，并要为企业的生存和发展付出巨大的代价，如投资、花费大量的时间和精力、丧失其它机会等，还要承担由此而带来的一切后果，如在限期内还本付息、清偿债务、支付货款、确保员工收入、支付股东股息和红利、保证企业所有者的资产完整和不断增殖、甚至承担有关法律责任等。在现实生活中，由于种种原因，许多企业开办的结果常常是灾难性的。因此，企业所有者和企业本身在客观上都要求自主经营。只有自主经营，自负盈亏，企业的发起人、投资者及全体员工方会同心协力，千方百计地不断研究开发新产品、新项目，提高产品质量，降低成本，改善服务，以此来满足人们日益增长的需求。

此外，众多的生产经营厂家和有限的市场需求、激烈的竞争等从客观上也要求企业必须自主经营。这样企业才会建立完善的信息反馈机制，具有灵活的市场应变能力和很强的市场适应能力，从而在竞争中保持足够的优势并促使企业发展。

4. 法人资格。法人是自然人的对称。所谓法人就是依法成立的，有独立参与民事活动，享有民事权利，承担民事义务能力的社会组织，如企业公司、社团等。法人的权利取决于成立该组织的宗旨和业务范围，无权进行违背其宗旨和超越其业务范围的法律行为。法人的行为能力由法人的机关或代表（董事、厂长、经理等）行使，或由其授权的业务人员以法人的名义行使。法人也可因法律、法令或主管机关的行政命令，社员大会决议许可撤消

和宣布破产等而解散。

企业是经济法人。企业要想从事正常的经济活动，与其它组织发生经济关系，并在各项经济交往中受到国家法律的保护，就必须按照国家颁布的有关企业法令，到当地工商管理部門履行申报、核实、批准、登记、注册等手续，这样才能得到国家法律的认可，具备法人资格。

二、企业的经营要素

所谓经营要素就是指企业投入生产经营过程中的各种资源。任何企业的生产经营都必须先投入一定种类和数量的资源，才能最终生产和经营一定的产品或提供服务。因此，经营要素是企业进行正常生产经营活动必不可少的客观条件和物质基础。企业的经营要素主要有：

1. 土地。在农业中，土地是基本的生产资料，它既是农业生产活动的基地，又是农业生产的劳动对象和劳动手段，而在工商、服务等行业中，土地只是作为生产经营的基础和场所发挥作用。在目前科学技术条件下，土地的功能是其它任何一项生产资料都无法替代的。土地质地和肥力不同，地理位置不同，其经济价值就不同，它们对企业的生产经营及经济效益的影响也各不相同。

2. 劳动力。劳动力是指企业内部生产产品或为企业提供智力和服务的人。它包括管理人员、技术人员、工人等。劳动者在生产要素中居支配地位，是最活跃、最富有创造力的因素。企业因人而生，由人组成。企业的任何一项经济活动都要靠人来组织，它的任何一台设备都要靠人来操纵指挥，所以劳动者的数量和质量，劳动力的组织和搭配均会直接影响企业的效益。在现代社会中，劳动者素质的高低，劳动积极性和创造性的大小，在很大程度上决定着企业未来的前途和命运。

3. 资本。资本是指企业事先用于生产经营所垫付的货币资金和生产资料，又称本金。一定数量的货币资本是企业创立时所必

需的条件之一，它也是企业生产经营全过程中始终都必需的。在商品经济中，由于货币是一般等价物的特殊商品，故倍受人们的青睐。企业的任何经济活动，都离不开货币资金。此外，企业经济活动效益的好坏往往也要通过货币来衡量。因此，在某种程度上可以说企业生产经营的目标是确保企业资本的增殖。

生产资料是一定数量货币物的表现形式，又称劳动手段，它是企业生产经营的物质基础，它需要企业用货币在市场上购买。同劳动一样，生产资料也是创造物质财富的源泉，它包括劳动资料和劳动对象。劳动资料是人们在劳动过程中用来改变或影响劳动对象的一切物质资料和物质条件。企业正是利用这些劳动资料才使劳动对象发生预期的变化，生产出市场所需产品。因此，劳动资料特别是机器设备的数量和质量、工艺技术的先进程度，对企业生产经营的进行及效率影响甚大。劳动对象是指人们在生产中将劳动加于其上的一切东西，它包括自然物质和原材料两大类，其中自然物的品位、蕴藏量、开采的难易程度，原材料的品种、质量是影响企业生产效率和产品质量的关键因素。随着科学技术的发展，人们将会发现自然物更多的有用属性，创造出许多新的材料，从而会使原材料种类更加多样化，替代范围更加广泛。

4. 技术。技术是人们所掌握的知识在生产中的具体应用，泛指根据生产实践经验和自然科学原理而发展成的各种工艺操作方法和技能。除此之外，它包括相应的生产工具和其它物质设备、生产的工艺过程或作业程序方法。技术常常蕴藏在人们的头脑之中，并通过人们的四肢等器官表现出来，更多的是，技术常常物化在生产资料之中，以生产资料为载体，通过其质量、种类、性能等表现出来。科学技术的发展可以使人们操纵更多的机器设备，极大地提高劳动效率。新技术、新工艺、新材料不仅能节约时间、费用和材料，而且还能增加生产总量，创造出许多新的产品，提高产品的功能，开拓新的市场。因此科学技术对企业的生存及发展

至关重要，也正是由于现代科学技术飞速发展，才出现了功能齐全、日益先进、各种各样的现代化生活消费品。

5. 信息。信息就是接受者预先不知道的音信和消息，这里主要指经济信息。信息同材料、能源一起被称为现代化科学技术的三大支柱。在市场经济高度发达的今天，市场有关信息，如需求种类、数量，产品价格，竞争对手的实力、策略，新工艺、新项目、新产品等等，其中任何一个信息都有可能使一个企业迅速摆脱困境，出现新的转机，获得高额的利润。正是由于信息的巨大价值，现在社会上出现了许多专门以提供信息为生的企业，如信息咨询公司、点子公司等。

在现代化的社会大生产条件下，企业的上述经营要素必须紧密结合，有效配置，才能充分发挥它们各自的作用，为企业创造更多的利润。在上述要素中，土地、资本、劳动力均属于有形资源，而技术和信息则属于无形资源。随着社会生产力的发展和科学技术的进步，无形资源在企业中所起的作用越来越大。土地、劳动力或资本众多的国家，并不一定就富；反之，土地、资本或劳力短缺的国家也不一定就穷。其原因就在于其资源的发挥和运用。因此，对于现代企业的经营者来说，只计较土地、劳力和资本的多寡，而忽略技术和信息，必将给企业带来灾难性的损失。

三、企业的关联人员

企业的关联人员主要包括两大类，一是企业经济活动的主体，即企业家、经理和员工；二是企业经营活动的服务对象，即众多的消费者。它们之间相互依存、相互作用，缺一不可，它们是企业的主体和最重要的生存条件。

1. 企业家。其原意是指“冒险事业的经营者或组织者”。在西方国家通常指那些由于其足智多谋和独到的经营技巧而创建和极大地发展了企业的经营事业的企业所有者。这里是指经营十分成功，在企业管理方面有很深造诣的企业的所有者和高层管理者。企

业家是社会公众对他们在这一方面的杰出才能和贡献的承认和尊称。

企业家常常具有超人的胆识，独到的眼光和卓越的管理才能，他们具有多方面的知识才能，总是和先进的生产方式联系在一起，是企业经营活动的谋划者和直接组织者，他们对企业文化的建设、资金的投向、生产产品的种类、如何组织生产和营销、采取何种竞争策略等一系列重大问题，始终保持清醒的头脑，密切注意企业的收入、成本、利润，随时准备捕捉可能到来的各种时机。企业家作为企业的首脑，必须富有创业精神，不仅要为企业提供独特的经营思想和经营文化，协调内外关系，更重要的是成为企业团结的核心，成为企业的象征。因此，企业家是推动社会生产力发展的主力军。

企业家是市场运行的主体，他们与市场有着天然的联系。市场经济存在和发展的基本前提有二：一是生产力社会化，二是经济实体不同所有权的存在。前一个与商品生产中的社会使用价值有关，后者构成市场经济质的规定性。经济实体不同所有权的存在，在商品经济中就表现为企业自主经营，并具有独立的品格，因此企业家是构成市场经济的重要部分。没有企业家，市场就会失效，市场就不会繁荣。在一定程度上，企业家是市场的弄潮儿。反之，没有市场，也就没有企业家。企业的命运在很大程度上取决于企业家发现市场、利用市场和引导市场的能力。不安于现状，渴求成长，追求创新，根据市场需求的变化而不断发展和完善自己，是企业家的最显著特征。

企业家是改革的直接实践者，企业家所独有的创新精神使其易于接收新思想、新方法、新技术，始终站在改革的前沿，成为改革的直接实践者。正是由于他们的大胆实践，才使得我国的经济管理理论日趋完善、不断更新，生产方式日趋先进有效。

2. 专业经理人员。在现代企业中，专业经理人员是指具有广

博业务知识，丰富的实践经验和杰出管理才能的中层（部门）领导人员。他们中的许多人往往在企业中有多年的实际工作经历，并担任过企业的一定管理职务，在日常的部门管理活动中崭露头角，显示出雄厚实力，是企业家的得力助手。企业家正是由于在其周围有一大批各种各样杰出的专业管理人才，其独特的经营思想、理论和方法才能得以实现，各种资源才能有效的配置，企业才会蒸蒸日上。专业经理人员一方面需要企业家从企业的内部挖掘、锻炼和培养，使他们能尽快成长，脱颖而出；另一方面也可以从社会上进行公开招聘，使更多的能人志士在企业中一展雄才。

3. 员工。员工指从事体力和脑力劳动，为企业生产产品和提供服务的工人。他们分技术员工和普通员工。员工是企业生存和发展的基础，企业各方面的生产经营活动都是由企业的员工进行的，企业的各种机器设备也是靠他们来操纵，他们始终位于企业生产经营的第一线。员工工作质量的好坏，直接影响着产品的销路和企业的声誉。我们只有努力提高员工的素质，使他们人尽其才，充分满足其需求，才能激发其积极性和创造性，企业才会具有旺盛的活力。

4. 消费者。消费者是指使用企业提供的产品和服务的人。在现代社会中，市场是由众多消费者组成，消费者的需求对企业的生产经营具有重要的导向作用。消费者是企业生存和发展的根本。企业生产的产品和提供的服务只有得到消费者的认可和购买，企业在生产经营过程中所预付的资本才能收回，活劳动消耗才能得到补偿，企业才能盈利，扩大生产经营规模。当然，企业在消费者面前也不是完全消极被动的，因为消费者的许多需求在新产品问世之前仅是个美好的愿望和幻想，至于什么产品才能满足需要，满足程度如何，尚处于朦胧的未知状态。在这种情况下，就需要企业由此出发，结合现在的科学技术和材料，去设计和生产新的产品来满足消费者的需求。因此“生产创造消费，企业引导消

费”。总之，企业和消费者之间相互依赖、相互作用、共存共荣。

四、企业的社会责任

企业是构成人类社会的一种组织。企业既需要社会的承认，也需要社会的帮助才能得以生存和发展，因此，企业在追求利润的同时也必须履行自己的社会责任。所谓企业的社会责任就是指企业为其生存及长远发展的需要和出于道义的考虑而必须为社会履行的义务和职责。企业面对的社会是由不同集团的人所组成。这些社会集团均有各自的目标和利益，企业的社会责任实际上就是对这些不同利益的社会集团承担责任，满足他们各自的愿望和要求。

在现代社会中，企业一般都要面对下述六种社会利益集团：

1. 所有者。即企业的投资者或股东。企业对所有者承担的基本责任就是要保护其投资不受损失，并在此基础上确保其投资能获得合理或更多的报酬，通常要高于银行存款利率。否则企业的投资者会采取各种方式，如改组企业管理当局、抽回资金、抛售公司股票，来影响企业的事务，严重时会自动终止企业寿命。所以，在市场经济日益完善的今天，所有者是企业面临的最重要的社会集团之一。

2. 顾客。顾客就是光顾企业购买其产品和接受其提供服务的人。顾客的购买行为直接关系着企业的兴衰成败。企业生产产品的个别劳动，如果要想转化为社会劳动，实现其价值和利润，就必须首先获得顾客的认可和购买。如果登门购买企业产品和服务的顾客络绎不绝，则在一定价格条件下，企业就会赚取很多利润，为自己的发展创造有利的条件。顾客是否愿意购买企业的产品，主要取决于顾客对产品的态度。如果顾客认为值得买，则企业就会达到自己的目的。顾客对产品的态度主要取决于商品的使用价值。此外，企业的形象及从事销售员工的服务质量也是影响顾客是否认购商品的重要因素，因此，顾客是企业产品和服务质量最有权