

(上册)

现代企业内部经营管理

袁宝华

主 编 刘宏泉
副主编 彭剑锋 付亚和 陈 稜



企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业内部经营管理/刘宏泉主编. —北京:企业管理出版社, 1995. 6

ISBN 7-80001-557-2

I. 现… I. 刘… III. 企业管理—经济管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 10519 号

现代企业内部经营管理

主编 刘宏泉

副主编 彭剑锋 付亚和 陈 祺

企业管理出版社出版

(地址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京外国语学院印刷厂印刷

*

797×1092 毫米 16 开 62 印张 1500 千字

1998 年 10 月修订第 1 版 1998 年 10 月第 3 次印刷

印数:30000—33000 册

定价:168.00 元

ISBN 7-80001-557-2/F·555

99
F270
1125
222

现代企业 内部经营管理

(下 册)

主 编 刘宏泉
副主编 彭剑锋
付亚和
陈 稔



3 0103 0432 1

企业管理出版社

转机制，抓管理，
练内功，增效益。

为现代企业内部经营
管理电视讲座教材题

袁宝华



一九九五年四月

《现代企业内部经营管理》编委会

总 顾 问 袁宝华

名誉主编 张彦宁

主 编 刘宏泉

副 主 编 彭剑锋 付亚和 陈 稔

审 定 (按姓氏笔画排列)

邵以智 陈 共 汤茂义

李铁城 张厚燊 贺名仑

赵履宽 陶 量 韩岫岚

薛新华

出版说明

在市场经济条件下,商品可以通过市场交换获得,唯有企业内在的管理能力,是不可能简单地通过市场买卖获得。管理能力的来源,在于管理者乃至全体组织成员的共同认知,以及共同的努力。

本书的宗旨是打破原有管理书籍的概念体系,直截了当地按照企业生存与发展的要求,告诉读者如何去思考一个管理问题,如何在组织形态上积累和提高管理能力。

参加本书撰写的作者,都有一段在国外潜心研究与学习管理理论的经历;并长期致力于中国企业的管理实践。每一位读者都可以从本书中看到作者对中国企业管理的深切体验与真知灼见。

本书共分12篇,150万字。全书的结构按企业的成长逻辑过程排列,从总体上刻划企业管理工作如何入手,如何展开等等。我们相信每一位读者都会被书中的内容,以及阐述方式所吸引,并获益匪浅。

本书为中央电视台《现代企业内部经营管理》讲座而编写。这次再版时对原书内容重新作了修订,增加了现代企业制度、成功企业发展战略典型经验等内容。讲座由中国企业管理培训中心、中国人民大学劳动人事学院、中央电视台共同策划主办。

各篇的作者是:第一篇陈享光、郭杰;第二篇包政、彭剑锋;第三篇彭剑锋、吴春波;第四篇吴培良;第五篇付亚和、孙健敏;第六篇孙健敏、付亚和;第七篇包政、吴春波;第八篇黄卫伟、陈志田;第九篇赵锡军;第十篇任淮秀;第十一篇包政、彭剑锋;第十二篇李华甫、刘瑞旗、黄国诚、黄家盈、沙叶、张家仁、靳海涛、杜德富、李志强、潘宁、朱剑红。

在这套讲座教材的形成和写作过程中,得到了企业管理学界老前辈的热情帮助和真诚指导。在此一并表示谢忱。

编者

1998年10月于北京

目 录

第一篇 现代企业制度	
绪论 现代企业制度的特点、内容及运行机制	(1)
一、现代企业制度的产生及涵义	(1)
二、现代企业制度的特点	(3)
三、现代企业制度的内容	(3)
四、现代企业制度的运行机制	(6)
第一章 现代企业制度的组织形式	(9)
一、公司制概述	(9)
二、公司的类型及法律特征	(9)
三、有限责任公司	(13)
四、股份有限公司	(16)
五、上市公司与非上市公司	(20)
第二章 现代企业产权制度	(23)
一、产权与产权制度	(23)
二、现代企业产权结构	(28)
三、企业法人产权制度	(30)
四、现代企业产权转让	(34)
第三章 公司治理结构	(38)
一、股东与股东大会	(38)
二、董事、董事会和经理	(42)
三、监事会	(44)
四、公司治理结构中的制衡、激励和约束机制	(44)
第四章 公司资本与资本市场	(48)
一、公司资本概述	(48)
二、股票的发行	(51)
三、股票上市与股份转让	(58)
四、公司债券	(59)
五、公司资本结构的选择	(63)
第五章 国有企业建立现代企业制度的战略构想	(66)
一、实行国有企业分类改革战略	(66)
二、国有企业股份制模式的选择	(70)
三、构建股份制企业集团	(71)
四、国有企业配套改革	(73)
第六章 公司制改革与产权制度改革	(76)
一、产权明晰化:现代企业制度的基础	(76)
二、建立企业法人财产制度:公司制改革的核心	(78)
三、资产评估与产权界定	(80)

四、股权设置与股权结构·····	(83)
第七章 公司制企业规范化发展 ·····	(86)
一、法人治理结构的规范化·····	(86)
二、委托——代理制的规范化·····	(87)
三、国家股规范上市·····	(89)
第二篇 企业经营战略	
绪论 企业的成长 ·····	(90)
一、确定企业的市场地位·····	(90)
二、建立企业的产业联系·····	(91)
三、重组企业的内部结构·····	(93)
四、重建企业的内部秩序·····	(95)
第一章 明确战略理念 ·····	(97)
一、战略制胜不靠运气·····	(97)
二、战略无须精细·····	(99)
三、战略重在思考·····	(102)
四、战略需要实力·····	(104)
第二章 谋求战略优势 ·····	(109)
一、谋势不谋利·····	(109)
二、优势来源于“顾客”·····	(111)
三、优势统一于“企业自身”·····	(113)
四、优势相对于“竞争”对手·····	(116)
第三章 捕捉战略机会 ·····	(119)
一、机会在心中·····	(119)
二、机会上的“时间性”·····	(120)
三、机会上的“适应性”·····	(123)
四、机会上的“创造性”·····	(125)
五、机会上的“竞争性”·····	(128)
第四章 制定战略对策 ·····	(132)
一、生存应有术·····	(132)
二、扩张性对策·····	(134)
三、发展性对策·····	(136)
四、对抗性对策·····	(141)
第五章 学会战略思考(示例) ·····	(145)
一、分析问题·····	(145)
二、前景假设·····	(148)
三、制订对策·····	(153)

第三篇 企业经营计划与企划

绪论 正确认识经营计划	(155)
一、企业经营计划的特征	(155)
二、企业经营计划的地位	(157)
三、企业经营计划职能的演变	(159)
第一章 经营计划理论	(161)
一、经营计划结构	(161)
二、经营计划制订程序	(164)
三、经营计划组织	(169)
四、经营计划规则	(171)
五、经营计划评价	(175)
第二章 长期经营计划实务	(180)
一、长期经营计划结构	(180)
二、长期经营计划中的预测	(184)
三、长期经营计划制订流程	(184)
四、长期经营计划制订方法	(185)
五、长期经营计划范例	(192)
第三章 年度经营计划实务	(197)
一、年度经营计划结构	(197)
二、年度经营计划制订	(200)
三、年度经营计划实施	(210)
四、年度经营计划范例	(213)
第四章 经营企划概述	(217)
一、什么是经营企划	(217)
二、经营企划的性质	(218)
三、经营企划与经营计划	(219)
四、经营企划种类	(220)
五、经营企划力培育	(220)
第五章 经营企划实务	(222)
一、经营企划步骤	(222)
二、经营企划书编写	(230)
三、经营企划案例	(239)

第四篇 企业组织设计

绪论 组织设计	(254)
一、为什么要研究组织设计	(254)
二、科学的组织设计程序	(256)
三、组织设计的权变理论	(258)
四、适应市场经济的组织结构改革	(261)

第一章 职能设计	(264)
一、转轨中的职能调整	(264)
二、企业非生产主体的分离	(267)
三、关键职能设计	(270)
第二章 纵向组织结构设计	(274)
一、层次设计和有效管理幅度	(274)
二、推行领导单职制	(279)
三、集权分权设计	(280)
第三章 横向组织结构设计	(284)
一、职能机构的综合化	(284)
二、协调方式设计	(286)
第四章 高层和基层组织设计	(295)
一、高层组织设计	(295)
二、基层组织设计	(300)
第五章 组织结构变革	(304)
一、掌握组织变革的征兆	(304)
二、组织诊断	(305)
三、组织变革策略	(312)
第五篇 企业人力资源管理	
绪论 战略性的资源	(316)
一、人力资源	(316)
二、有效的人力资源管理	(320)
三、如何考虑人事政策	(322)
第一章 组织与工作	(326)
一、如何考虑组织问题	(326)
二、如何从职能中分解工作	(327)
三、提高工作效率的有效方法	(328)
第二章 工作分析	(333)
一、为什么要进行工作分析	(333)
二、如何进行工作分析	(334)
第三章 人力资源规划	(342)
一、为什么要作人力资源规划	(342)
二、如何制定人力资源规划	(345)
三、需求与供给的分析与平衡	(350)
第四章 人员甄选	(352)
一、如何考虑甄选工作	(352)
二、人员甄选的基本程序	(353)
三、面试与面试技巧	(357)

第五章 绩效考核	(362)
一、如何进行绩效考核	(362)
二、绩效考核的基本方法	(365)
第六章 薪资管理	(369)
一、薪资管理的重点	(369)
二、如何进行工作评价	(371)
三、薪资调查	(376)
第六篇 企业管理技能开发	
绪论 管理者与企业家	(379)
一、管理与管理者	(379)
二、管理者与企业家	(382)
三、企业家的特征	(387)
第一章 善用管理策略	(391)
一、了解人类行为的规律	(391)
二、人的心理特征判断方法	(395)
三、不同的人性假设与管理策略	(399)
第二章 激励技巧与用人之道	(403)
一、激励的意义与作用	(403)
二、用人之长的管理原则	(406)
三、下放权力的要领	(411)
第三章 创造能力	(415)
一、什么是创造力	(415)
二、创造型人才的特征	(418)
三、有助于开发创造力的“组织气候”	(420)
四、开发创造力的思维方法与技法	(422)
第四章 领导方式与影响力	(426)
一、什么是影响力	(426)
二、领导与管理方式	(427)
三、领导方式的选择	(434)
第五章 沟通技巧	(438)
一、沟通的意义及层次	(438)
二、沟通的本质和种类	(440)
三、沟通的障碍	(442)
四、有效沟通的原则	(444)
五、如何使会议更有效率	(447)
第六章 决策与决策分析	(451)
一、什么是决策	(451)
二、有效决策的心理条件	(452)
三、决策分析技术	(455)

第七篇 企业市场营销

绪论 市场营销新见解	(461)
一、什么是营销能力	(461)
二、营销能力的构成要素	(463)
第一章 把握市场的“情报力”	(466)
一、“情报力”来源	(466)
二、业务报告	(468)
三、市场调查	(474)
四、市场调查管理办法(范例)	(475)
五、市场调查方案设计(事例)	(477)
第二章 渗透市场的“店铺力”	(482)
一、“店铺力”作用	(482)
二、内部店铺组织	(484)
三、外部店铺组织	(485)
四、店铺管理规定(范例)	(487)
五、店铺业务规程(实例)	(491)
第三章 影响市场的“商品力”	(496)
一、“商品力”形成	(496)
二、销售管理基准(示例)	(498)
三、销售应酬要领(范例)	(502)
四、销售用语规范(实例)	(503)
第四章 接近市场的“推销力”	(506)
一、“推销力”功能	(506)
二、推销步骤	(508)
三、推销技巧	(511)
四、推销员管理规定(实例)	(515)
第五章 控制市场的“服务力”	(522)
一、“服务力”地位	(522)
二、客户档案管理	(525)
三、客户投诉管理	(527)
四、客户投诉处理办法(范例)	(530)
五、客户服务规定(范例)	(533)
第八篇 企业生产与作业管理	
绪论 生产与作业管理的战略地位	(537)
一、生产作业与服务作业	(537)
二、生产与作业管理的演进	(538)
三、现代生产与作业管理的基本问题	(540)
四、生产与作业战略	(542)

第一章 生产过程组织	(545)
一、生产类型	(545)
二、基本生产单位的组织形式	(548)
三、制造技术的创新及其对生产过程组织的影响	(550)
第二章 库存控制	(555)
一、控制库存的重要性	(555)
二、库存的 A—B—C 管理法	(557)
三、经济订货批量	(560)
四、时变需求模式下的库存控制	(564)
五、安全库存	(567)
第三章 生产计划	(571)
一、生产计划系统	(571)
二、需求预测	(574)
三、生产计划的图解法	(578)
四、生产计划的表上作业法	(585)
五、生产计划的线性规划模型	(587)
第四章 生产作业计划	(589)
一、生产周期标准的制定	(589)
二、生产作业计划编制方法	(593)
三、生产能力计划	(595)
四、物料需求计划 MRP	(598)
第五章 准时制生产方式 JIT	(606)
一、JIT 的生产哲学	(606)
二、降低在制品库存的途径	(609)
三、实现生产过程的同步化	(612)
四、JIT 的生产控制	(615)
第六章 ISO9000 与企业质量体系	(619)
一、ISO9000 族标准的发展趋势	(619)
二、GB/T19000 系列标准的选用	(626)
三、质量保证模式标准	(627)
四、质量体系的建立与实施	(633)
第九篇 企业财务运作	
绪论 现代企业财务运作的要素与环境	(649)
一、企业财务：现代企业运作的起点与归宿	(649)
二、企业财务管理的功能与地位	(650)
三、企业的组织形式与财务管理	(655)
四、企业的财务管理与金融市场	(657)
第一章 静态财务管理：企业资产的价值分析	(660)
一、资金时间价值	(660)

二、现金的流量分析	(661)
三、金融资产的价值分析	(664)
四、非金融性资产的价值分析	(668)
五、特殊项目和整体资产的价值分析	(669)
第二章 动态财务管理:财务活动分析	(671)
一、财务活动指标分析	(671)
二、企业财务杠杆分析	(679)
三、企业财务计划	(681)
第三章 运行资本的管理	(684)
一、运行资本管理综述	(684)
二、现金与有价证券的管理	(686)
三、应收帐的管理	(689)
四、存货管理	(693)
第四章 企业的财务分配政策	(699)
一、股权、债权、经营权与财务分配	(699)
二、经营者所得的确定	(701)
三、股东所得的确定——股利政策	(703)
四、利息分配政策	(709)
第五章 现代企业财务运作中的几个特殊问题	(712)
一、企业兼并概述	(712)
二、企业兼并的类型与兼并的原因	(713)
三、对兼并对象的评估	(714)
四、兼并实例	(715)
五、兼并中必须注意的几个问题	(717)
六、企业破产	(718)
第十篇 企业筹资与投资	
绪论 如何思考企业筹资与投资问题	(721)
一、现代企业筹资	(721)
二、现代企业投资	(722)
三、现代企业筹资与投资管理的科学化	(724)
第一章 企业筹资渠道	(725)
一、企业筹资与银行贷款	(725)
二、企业筹资与股票	(728)
三、企业筹资与债券	(729)
四、企业筹资与租赁	(730)
五、企业筹资的其它方式	(731)
第二章 现代企业资金结构与筹资决策	(733)
一、现代企业的资金构成分析	(733)
二、企业资本成本	(740)

二、企业筹资策略与最佳资本结构	(746)
四、负债经营	(750)
第三章 现代企业投资	(754)
一、企业流动资金与短期投资	(754)
二、企业中长期投资	(762)
三、现代企业多元化投资战略	(772)
四、现代企业跨国投资	(777)
第四章 企业产权投资——兼并	(782)
一、企业兼并的概念及分类	(782)
二、企业兼并的动因	(783)
三、企业兼并的规划分析	(785)
四、企业兼并方式的选择	(791)
第十一篇 办公行政事务管理	
绪论 办公行政事务的演变	(794)
一、办公行政事务的性质	(794)
二、办公行政事务的内容	(796)
三、办公行政事务的功能	(800)
第一章 涉外应酬事务	(804)
一、应接电话	(804)
二、接待来访	(808)
三、外出访问	(819)
四、涉外庆吊	(822)
第二章 文书管理事务	(825)
一、文书管理体系	(825)
二、信件处理	(828)
三、公文处理	(832)
四、文书管理规定(范例)	(834)
五、印鉴管理规定(示例)	(838)
第三章 文书档案事务	(841)
一、文书档案管理	(841)
二、文书归档事务	(844)
三、文书分类标准(范例)	(848)
四、文书保管期限(范例)	(851)
五、机要文书管理规定(示例)	(853)
第四章 图表管理事务	(855)
一、图表的类别	(855)
二、图表的管理	(858)
三、图表的设计	(864)

第五章 会议管理事务	(870)
一、会前准备	(870)
二、会中任务	(879)
三、会后工作	(883)
四、会议规范(示例)	(886)
五、会议规程(范例)	(887)
第六章 内部监控事务	(891)
一、内部监控的运行	(891)
二、存货内部监控	(892)
三、固定资产内部监控	(896)
四、采购内部监控	(897)
五、销货内部监控	(899)
第十二篇 成功企业发展战略典型经验	
坚持“三改一加强”努力搞好国有企业.....	(902)
品牌成功发展战略	(908)
99+“1”=0 管理	(912)
开拓国际市场 扩大出口创汇	(919)
海尔集团成功之道	(923)
开拓两个市场 实行两个转变 积极推进两个文明同步发展	(930)
长虹集团的成功之道	(941)
坚持产业经营与资本经营相结合 努力盘活国有资产	(948)
从严细入手抓管理 降低成本增效益	(953)
香港宏辉顾问有限公司成功的诀窍	(958)
科龙腾飞的奥秘	(961)
不仅求大 更要求强	
--- 经济学家评说“科龙高起点发展战略”.....	(965)

第一篇 现代企业制度

绪论 现代企业制度的特点、内容及运行机制

现代企业制度构成市场经济体制的基础,建立现代企业制度是我国企业改革的方向。本章对现代企业制度的涵义、内容、特征和运行机制进行考察。

一、现代企业制度的产生及涵义

企业是一个历史的概念。它是生产力发展到一定水平的产物,是适应商品经济发展而出现的社会经济组织。作为经济组织,企业要集合一定的生产要素,创造一定的产品或提供一定的服务。企业不是一般的社会经济组织,它是一个以盈利为目的的经济组织。在市场经济条件下,企业的生存和发展取决于其利润的创造。作为一个社会经济组织,企业既是生产力组织的一个基本单位,也是社会生产关系的实现形式。企业制度就是有关企业财产关系及组织实现形式的制度总称,它既体现生产力属性,也体现生产关系属性。

企业制度随着社会生产力和生产关系的发展变化而发展变化。企业制度的发展大致可以分为两个阶段,即古典企业制度和现代企业制度。古典的企业制度通常是指企业的所有者同时就是企业的控制者并拥有剩余索取权的企业制度。在这种古典企业中,所有者同时又是经营者,由其聘任的企业管理人员只是决策指令的执行者和日常事务的管理者,并不是独立的决策者。这种古典企业制度只能适应于企业所需资本较少、对决策者要求不高的情况。从企业的发展历程看,历史上最早出现的企业是个体企业与合伙企业。个体企业又称单一业主企业或独资企业。这种企业是业主人出资兴办的,由业主自己直接经营,其规模一般比较小,企业内部管理机构简单。由于其经营者与所有者是统一的,企业经营较为灵活,决策迅速。但由于企业财力有限,企业难以从事较大规模的经济活动,同时由于业主对企业的债务负无限连带责任,如果经营失败,导致企业资不抵债时,业主要用自己的家庭财产来抵偿,因此这种企业风险较大。合伙企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业,合伙人共享利润,共担风险。合伙企业的出现,提高了企业的筹资能力,也分散了企业经营的风险。然而合伙企业是根据合伙人之间的契约建立起来的,当某一合伙人退出或进入,就必须重新确立契约关系,同时在合伙企业中,所有合伙人对企业的债务都负有连带清偿责任,造成很大的风险。随着生产社会化的不断发展,企业的规模和交易范围也随之不断扩大,企业资本的增大不仅依赖于资本的积累,也愈来愈依赖于资本的集中。同时由所有者完全独立控制企业的经营活动愈来愈受到所有者自身能力的限制。当所有者不能有效地执行社会化生产赋予企业的职能时,职能同所有权分离就成为不可避免的趋势。现代企业制度正是适应生产社会化的发展和这种分离的趋势而产生和发展起来的。

现代企业制度是伴随着公司制企业的产生而产生的。公司制企业在历史上最早出现于十