

现代工商企业管理学

李尔华 主编

地质出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代工商企业管理学/李尔华主编. -北京:地质出版社, 1997. 3
ISBN 7-116-02345-3

I. 现… II. 李… III. 工商企业-企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 01435 号

地质出版社出版发行

(100083 北京海淀区学院路 29 号)

责任编辑:刘芝年 白 铁

*

北京科技印刷厂印刷 新华书店总店科技发行所经销

开本:850 × 1168 $1/32$ 印张:12.25 字数:300000

1997 年 3 月北京第一版·1997 年 3 月北京第一次印刷

印数:1—2250 册 定价:18.00 元

ISBN 7-116-02345-3

F·73

前 言

管理对于提高企业经济效益,促进整个经济发展有着重要的作用和意义。在社会主义市场经济体制下,怎样经营管理好企业,这是摆在每一个企业管理者面前的一个新的十分重要的课题。本书的目的就是围绕这一问题作比较系统的阐述,使读者对工商企业管理的一些基本原理和实务有一个正确的认识 and 了解。

为了适应我国经济体制改革的深入发展和现代工商企业管理的需要,本书以新的体系、新的观念、新的视角对管理问题进行了分析论述。首先是较好地体现了市场经济体制下工商企业管理及管理方法的特点;其次是对内容进行了较大程度的取舍,删去了过去生产型企业管理的一些内容,增加了企业投资策略、国际化经营战略等方面的内容。本书力求理论紧密联系实际,内容丰富、新颖、实用,注重吸取相关学科的内容精华、吸收新理论、新成果、新论点。

本书可作为企业管理专业大专教材使用,也适于用作财务会计、工商管理、市场营销、人力资源管理、国际商务等专业的教材或教学参考书。此外还可供广大企业经营管理人员及领导干部岗位培训和自学使用。

全书由李尔华担任主编,张益中教授主审,宋云龙、马春礼、王建民担任副主编。伍双双参加了部分章节的编写。其中,李尔华编写第一、二、三、五、十三章;马春礼编写第七、八、九、十、十一、十二章;宋云龙编写第十四、十五、十六章;伍双双编写第四、十七章;王建民编写第六、十八、十九章。最后,全书由李尔华总纂。

在本书出版过程中,得到了地质出版社的大力协助。对此,全体编写人员致以衷心的感谢。限于编写时间和编者的学识水平,书

中不妥之处在所难免，敬请专家和广大读者批评指正。

编 者

1996 年 12 月

目 录

第一篇 管理基础理论

第一章 企业及管理	(1)
第一节 现代工商企业	(1)
第二节 企业管理	(10)
第三节 企业管理职能与原理	(14)
第二章 企业管理发展历程及趋势	(21)
第一节 世界企业管理发展的历程	(21)
第二节 我国企业管理发展的历程	(35)
第三节 企业及企业管理发展趋势	(39)
第三章 企业组织管理	(47)
第一节 组织与组织机构	(47)
第二节 组织的变革与发展	(60)
第三节 企业领导体制	(66)
第四章 企业管理基础工作与管理现代化	(72)
第一节 企业管理基础工作	(72)
第二节 企业管理现代化	(82)
第五章 现代企业制度与企业素质	(89)
第一节 现代企业制度	(89)
第二节 企业素质	(99)
第六章 企业文化	(105)
第一节 企业文化理论的形成	(105)
第二节 企业文化的含义及功能	(107)
第三节 企业文化的内容	(110)
第四节 企业文化的比较与借鉴	(116)

企业经营战略与策略

第七章 企业经营环境分析	(124)
第一节 企业外部环境分析.....	(124)
第二节 企业内部环境分析.....	(132)
第三节 SWOT 分析	(144)
第八章 企业总体战略与策略	(148)
第一节 企业经营目标.....	(148)
第二节 发展型战略.....	(150)
第三节 稳定型、紧缩型和混合型战略.....	(156)
第九章 企业市场战略与策略	(160)
第一节 目标市场选择.....	(160)
第二节 对市场需要的适应和调节.....	(168)
第十章 企业营销组合战略与策略	(176)
第一节 产品战略与策略.....	(176)
第二节 服务策略.....	(186)
第三节 定价策略.....	(192)
第四节 分销渠道策略.....	(200)
第五节 促销策略.....	(206)
第十一章 企业竞争战略与策略	(215)
第一节 企业基本竞争战略.....	(215)
第二节 不同竞争地位的企业竞争策略.....	(221)
第三节 不同行业情况下的企业竞争战略.....	(226)
第十二章 企业投资战略与策略	(233)
第一节 企业投资的意义、分类和原则.....	(233)
第二节 企业投资机会的选择.....	(238)
第三节 企业内部长期投资决策.....	(241)
第四节 企业对外长期投资方式的选择.....	(243)
第十三章 企业国际化经营战略与策略	(247)
第一节 企业国际化经营的特征及发展.....	(247)

第二节	企业国际化经营的战略分析·····	(251)
第三节	企业实现国际化经营的策略·····	(255)

第三篇 企业系统运行管理

第十四章	生产系统设计与管理·····	(259)
第一节	生产系统设计·····	(259)
第二节	生产系统运行管理·····	(275)
第三节	制造资源计划 (MRP I) ·····	(289)
第四节	生产系统的最新动态·····	(295)
第十五章	产品开发与管理·····	(299)
第一节	产品开发·····	(299)
第二节	新产品开发的策略与技法·····	(303)
第三节	产品过剩功能与价值工程·····	(308)
第十六章	质量管理·····	(315)
第一节	质量管理的现状与发展·····	(315)
第二节	全面质量管理·····	(319)
第三节	产品责任与质量保证·····	(325)
第十七章	人力资源的开发与利用·····	(329)
第一节	人力资源管理概述·····	(329)
第二节	人力资源管理的内容·····	(334)
第三节	人力资源管理的发展趋势·····	(346)
第十八章	企业资本运营管理·····	(350)
第一节	资本的筹集·····	(350)
第二节	资本的运营管理·····	(356)
第十九章	企业经营管理咨询·····	(367)
第一节	企业管理咨询概述·····	(367)
第二节	企业管理咨询的基本程序·····	(373)
第三节	企业管理咨询人员应具备的知识及素质·····	(377)
第四节	企业管理咨询人员的培养和提高·····	(381)
参考书目	·····	(383)

第一篇 管理基础理论

第一章 企业及管理

要掌握现代工商企业经营管理的规律，首先要了解什么叫企业、什么叫管理、什么叫工商企业管理等基本概念。要真正理解管理是生产力要素的重要组成部分，还要了解企业管理的职能、内容以及管理二重性、系统管理、以人为中心的管理和权变管理等原理在工商企业管理中的指导作用。这些基本知识对掌握后续的内容来说是至关重要的。

第一节 现代工商企业

一、企业的概念

企业是指从事生产、流通和服务等活动，为满足社会需要和获取盈利，实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束，具有法人资格的经济实体，是社会经济的基本单位。

企业的概念大致包括以下四个方面的含义：

1. 企业是经济实体

企业不同于事业单位、政府部门，它必须追求经济效益，获取盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分，也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。在市场价格体系理顺的情况下，一般说，为社会做出的贡献与企业取得合理的利润两者应当是一致的。企业供应的产品和服务越能满足社会需求，所得到的利润就越多；反之，利润小的企业则因此

而对社会贡献小。亏损的企业就是不仅没有为社会创造财富，相反的是在消耗和浪费社会资源。企业没有盈利，不仅企业自身不能扩大再生产，职工生活水平难以提高，而且将导致国家和地方财政收入减少，从而使国家和地方的经济建设发展受到限制，甚至停滞。从这个角度来看，确保获得合理的利润，不仅应是企业的目标，而且也是企业对社会承担的重大责任。

2. 企业必须自主经营和自负盈亏

企业要获取利润，就必须保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和供应时间上能随时适应社会 and 消费者的需求。为此，企业除了加强内部管理外，还必须对市场和社会环境的变动及时主动地做出反应，也就是要具有经营上的自主权。权力和义务是对等的，企业要有经营自主权就必须进行独立核算，承担其行使经营自主权所带来的全部后果，也即必须自负盈亏。如果企业只负盈不负亏，就不可能有负责任的经营行为和正确地行使自主权。

3. 企业必须承担社会责任

我们对企业概念中的“为满足社会需要”应做较广泛的理解，它不仅指满足顾客和用户的需要，而且也应包括满足股东、银行、职工、供货者、交易对象、政府、地区、社会以及一切与之相关的社会团体的需要。当然这些需要有时是互相矛盾的，企业必须妥善处理才能得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋取利益，而应该肩负起承担社会各方面利益的责任。企业的社会责任还表现在为社会提供就业的机会、防止环境污染及节约资源等方面做出贡献。

4. 企业必须是能以自己的名义进行民事活动，享有民事权利和民事义务，依照法定程序成立的组织。一般应具备以下几个条件

- (1) 必须正式在政府有关部门注册备案，完成登记手续；
- (2) 应有专门的名称，固定的工作地点和组织章程；
- (3) 具有独立的资产，实行独立核算；
- (4) 能独立对外开展经营活动。

二、企业的分类

现代工商企业可以按不同的标志进行分类。划分企业类型的目的，是为了按照不同类型企业的客观要求，合理地组织生产经营活动。

1. 根据生产资料所有制形式可分为全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业以及三资企业

全民所有制企业的特点是生产资料归国家或全民所有，企业作为独立的或相对独立的经济单位只有使用权和经营权，企业必须确保国有资产保值增值，避免流失，根据市场导向的原则进行自主经营，自负盈亏，主要领导干部一般由上级部门委派任免。

集体所有制企业是一定范围内的劳动群众集体占有生产资料的企业。它是独立的经济单位，独立经营，自负盈亏，可以自主地支配自己的资产和产品，管理人员依法进行聘任或从全体劳动者中选举产生。

私营企业是由私人单独占有生产资料和产品企业。这种企业的特点是完全自主经营、自负盈亏，比如我国目前存在的外国私人直接投资的私营企业以及一些个人自办的企业。

合资经营企业，是由两个或两个以上的企业或个人共同投入资金、设备、技术及其它资源并通过协议共同经营的企业。它的主要特点是共同投资、共同经营、共分利润、共担风险。合营的形式有中外合营企业、公私合营企业、全民所有制与集体所有制合营企业等。合营企业既可实行共同经营、独立核算、分别记帐，按不同的所有制形式分别上交利润和税金后再进行利润分配，也可实行共同经营、统一核算，按各自投资比例分配利润。

2. 根据企业的规模大小可以划分为大型、中型和小型企业

按规模划分企业在国际上属于通用的方法，但划分的标准往往不同。有以员工人数的多少作为标准的，有以固定资产额度作为标准的，还有以销售额作为划分标准的。一般来讲，对劳动力密集型企业可以人数的多少来确定企业的规模，其他企业则按投入资源的数量（例如固定资产投产额）或者按产出能力（例

如销售额)等标准来划分较为适宜。

3. 根据生产力各要素所占的比重可以将企业划分为劳动力密集型企业、资金密集型企业 and 知识技术密集型企业

劳动力密集型企业是指技术装备程度较低、用人较多、产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业。也就是单位劳动力所占用的固定资产少,活劳动所占成本比重大的企业。

资金密集型企业是指单位产品所需投资多、技术装备程度较高、用人少的企业。它是相对于劳动力密集型企业而言的。资金密集型企业同劳动力密集型企业相比一般生产率较高,物资消耗少,单位产品成本低;但它同时要求具有雄厚的资金,先进的技术装备,还要有大量的掌握现代技术的各类人才及相应的配套服务设施,否则就难以发挥应有的经济效益。资金密集型企业的单位产品所需投资多,因此企业的技术装备程度也往往比较高,故又称为技术密集型企业。

知识技术密集型企业是指综合运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。在这类企业中,集中着较多的中高级技术人员。这类企业多数属于需要花费较多的科研时间和产品开发费用,能生产高、精、尖产品的部门。例如电脑工业、航空和宇航工业,大规模和超大规模集成电路、原子能工业等等。知识技术密集型企业一般具有需要综合运用多门学科的最新科研成果,技术装备比较先进、复杂,投资费用大,中高级科技人员比重大,操作人员也要求有较高的文化科学知识,使用劳动力和消耗原材料较少及对环境的污染较少等特点。

4. 根据企业的组织形式,可以分为单一企业、多元企业、经济联合体和企业集团

单一企业是指一厂、一店即为一个企业。这类企业经营项目较为专业化,必须独立承担财产责任和经营责任,独立经营、自负盈亏,具有法人地位。

所谓多元企业是指由两个以上的工厂或商店组成的企业。它是根据专业化、联合化及经济合理的原则,由若干个分散的工厂

或商店所组成的经济法人的组织。

经济联合体是指松散的相对稳定的经济联合组织。在联合体内，各方基于自愿、互利、效益的原则，在生产、科研、技术、设备、劳务、物资及销售等各方面彼此联合，实行独立核算、自负盈亏，按照等价有偿原则，在各成员间进行生产经营活动。

企业集团是在经济联合基础上组建起来的一种具有较紧密联系的企业群体，它以技术、资金实力较雄厚的集团公司为核心，通过控股、参股控制和影响一批企业的经营方向和经营活动。企业集团以资产为纽带将若干独立的企业法人组成集合体，按紧密程度不同形成多层次结构，一般可分为核心层、紧密层、半紧密层和松散层。

5. 根据企业财产组织形式划分，可分为独资企业、合伙企业和公司

独资企业是由一人出资经营，归个人所有和控制，单独负无限清偿债务责任的经济组织。

合伙企业是由两人或两人以上订立合伙契约，共同出资、合伙经营，并对企业负连带无限清偿责任的经济组织。这两类企业有一个共同的特征，即都是它们的所有者的延伸。在法律上，无法同成立它们的作为自然人的所有者分开，出资者即为企业，一般把上述这两类企业统称为自然人企业。

公司是现代企业的一种基本形式。根据股东承担债务清偿责任来分，可分为无限责任公司、股份两合公司、股份有限公司和有限责任公司等四种形式。

无限责任公司的股东承担资本亏损的无限制责任，它的优点是股东往往直接参加经营；但是股东的风险很大，不熟悉企业情况者绝不敢贸然入股，因此筹措资金比较困难，其资金和规模都有限。

股份两合公司，由无限责任股东和有限责任股东组成。无限责任股东主持公司经营，对公司亏损负无限责任。有限责任股东供应资本，换取股份和股权，凭股份分享红利，并组成股东大会；

但在公司清偿债务时有限股东仅以出资的金额有限。由于经营权都集中在无限责任股东手中，有限责任股东权力较小，只能提出建议和进行监督，实际上无权参与经营。

股份有限公司全部由有限责任股东组成，公司的全部资本分成等额股份。有少部分公司的股票上市。股东仅以其所认股份承担有限责任。股份的自由转让有利于资金流动和产业结构的调整，股票上市有利于吸收社会资金，迅速扩大企业规模。正是因为有部分股份有限公司公开发行股票，在股票上市和自由买卖过程中就要建立一套股票自由转让、股息分红办法以及政府和交易所监督股份公司活动的严密制度以及公司内部的股东大会、董事会、总经理的职权分工以及资不抵债时的破产制度。

有限责任公司与股份有限公司的共同点都是股东负有限责任，不同点是有限责任公司的资本采用内部募集方式，不发行上市股票，其全部资金由各出资方直接出资入股，股东认股后获得股份凭证，并按股额比例享有经济权益和承担经济责任。

由于公司把许多分散的生产同类产品或为之服务的企业或在生产技术和经济上有密切联系的企业，在自愿互利基础上组织起来，并按照客观经济规律的要求和专业化协作原则用经济的办法进行管理，从而可以提高组织管理水平，充分利用资源，提高经济效益与市场竞争力。因此，建立公司是现代企业组织形式发展的必然趋势。

三、企业与市场以及企业与政府的关系

企业是市场的主体，市场是企业活动的舞台，没有企业的市场是初级的、落后的、产品经济的市场。没有在市场上活动、竞争、优胜劣汰的企业也不是真正意义上的企业，而只是行政机关的附属物。

(一) 把企业引入市场的含义

我们要把企业引入市场，就是要使企业转换经营机制，成为真正独立的经济法人；政府要转变职能，实行宏观的经济调控，把市场建设发展成为有调节功能的市场体系，使国民经济持续、稳

定、协调地发展。

把企业引入市场，意味着企业的一切活动从找“市长”转入找“市场”，要在市场竞争中解决问题。企业的生产经营的安排要根据市场需求；企业要根据市场供求状况来决定产品的价格，组织流通渠道进行推销；企业要根据自身建设的需要，来决定技术改造和小型建设项目的安排，并自行在市场上筹集资金；企业的资产可以进入市场，按照市场规则进行资产的流动、兼并或合资；企业产品的优劣、经营水平的高低，通过市场来评判鉴别。

（二）把企业引入市场的意义

1. 把企业引入市场关系到社会主义市场经济体制中多种经济成分同时并存的条件下，国有大中型企业生存和发展的重大问题。我国的国有大中型企业长期以来建立在高度集中的计划经济体制的基础上，企业的供、产、销活动由政府来安排，企业是政府的附属物，社会责任、政府行为和企业职能不分，企业依附于政府。在大力发展社会主义市场经济的同时，一定要改变企业的地位，把企业引入市场。

2. 把企业引入市场，关系到在社会主义市场经济的健全与发展。企业改革是全面深化改革的重要步骤。企业进入市场，就要求健全和发展市场体系。除了健全消费品市场外，还要培育和健全金融市场、业务市场、技术市场、信息市场、房地产市场等；还要改革不合理的价格体系；要形成市场竞争秩序；要打破地区分割、条块分割，形成统一市场，这就需要国民经济各个方面的综合配套改革。

（三）企业与政府的关系

政企要分开，企业不能再是行政机构的附属物。

过去，我们实行的是高度集中的计划经济体制。在这种体制下，政府经济管理部门对企业进行直接管理，企业所需的原材料由政府经济管理部门统一调拨，企业的产品由政府经济管理部门统一包销，企业的人、财、物、产、供、销都决定于政府经济管理部门，政企是不分的。这种经济管理体制在建国后的经济恢复

时期和“一五”期间曾发挥过一定作用。但是，随着经济的发展，这种经济管理体制的弊端就逐渐暴露出来了。主要表现在企业缺乏生机与活力，技术进步缓慢，劳动生产率不高，品种单一，经济效益下降，国家财政负担增加。由于长期政企职责不分，企业实际上成了行政机构的附属物。中央和地方政府包揽了许多本来不应由它们管的事，而许多必须由它们管的事又未能管好。实践证明：实行政企职责分开，政府经济管理部门不再干预企业的生产经营活动，是企业自主经营、自负盈亏，提高经济效益的前提。

要正确实行政企分开原则，首先要求政府经济管理部门必须解放思想，转变观念。要充分认识到政府不改变对企业的管理方式，仍像过去那样直接管理企业，企业就难以搞活。其次，要增强法制观念，坚持依法办事，通过法律的制约，使政府部门不再干预企业的生产经营活动。第三，要搞好对企业的协调、监督和管理的工作，为企业提供服务，具体要做好：

(1) 履行对企业国有资产的管理监督职责，搞好财产管理工作；

(2) 加强宏观调控和行业管理，综合运用经济手段、法律手段和必要的行政手段组织经济运行，引导企业发展；

(3) 培育和完善社会保障体系，使离退休职工、待业职工和伤病职工的基本生活有所保证，为实现优胜劣汰的竞争机制和深化劳动制度改革创造条件；

(4) 培育和完善市场体系，发挥市场的调节作用，为企业进入市场创造良好的条件；

(5) 办好与企业有关的公共设施和公益事业，建立和发展各种社会服务组织，做好为企业服务的各项工作，以减轻企业负担，帮助企业解决困难。

四、企业的功能和社会责任

(一) 企业的功能

所谓企业的功能，是指企业通过商品生产和商品交换，把社会上的有限资源转换成满足社会需要的商品和服务，以实现企业

自身的经济效益和企业的社会效益。

国家经济的发展，综合国力的提高，很大程度上取决于企业能不能实现有效的资源转换。如企业实现了有效的资源转换，则企业的经济效益好；否则，企业的经济效益就不好。企业的经济效益标志着它在经济方面所做出的贡献，所以在看企业经济效益是否好时，不能只考虑利润这个因素，而应该考虑到全部的新创价值，也就是说要考虑附加价值。

我国在进入社会主义市场经济体制过程中特别强调了要实现“经济增长方式从粗放型向集约型转变”。从企业的角度来看，就是要用尽可能少的物化劳动和活劳动消耗，占有尽可能少的资金（也就是投入尽量少的资源），产出尽可能好、尽可能多的产品或服务。

什么是企业的社会效益？凡是企业以新的科学原理、新技术、新材料创造出一种全新的产品，为社会提供前所未有的使用价值，或以取之不尽的廉价原材料代替昂贵的稀缺原材料而使商品的功能不变，都是直接的社会效益。我们又把企业的生产经营活动对社会利益发生间接的影响称为间接的社会效益。企业促进精神文明建设，对职工的文化技术培训，对社会文化体育事业的赞助等都属于正社会效益；企业制造假冒伪劣产品、欺行霸市、制黄贩毒造成环境污染等则是负社会效益。

（二）企业的社会责任

企业的社会责任指企业为社会的福利、稳定和发展而必须承担的责任。这些责任具体归结为解决社会就业、保护环境、生产符合社会需要的产品或服务。这些责任的具体表现形式随企业性质不同而异。

1. 企业对不同的利益集团承担的职责

（1）所有者。企业对所有者承担保护他们的投资并使其增值的责任。所有者希望得到合理的投资回报，同时也希望企业迅速地增强经济实力。企业经济规模和经济实力的增强会使利润水平上升，这符合所有投资者的愿望。

(2) 顾客。用户是“上帝”，顾客决定企业的成功与失败。要使顾客始终满意，就必须随时注意他们需求的变化，企业有责任随时了解市场信息，同时在产品质量和售后服务上下功夫。

(3) 债权人。向企业出借资金的单位或个人即债权人。企业必须定期向债权人提供企业的财务情况，反映经营成果与资金使用情况，为债权人的信贷决策提供依据。企业必须按期还债；否则，企业的信誉和债权人的利益都将受到影响。

(4) 职工。向职工提供良好的工作环境、优厚的工资、较高的福利待遇等应该是企业对职工应承担的责任。企业要重视职工的合理要求，激发和爱护职工的积极性，处理好企业内部领导与被领导，以及职工相互之间的人际关系，增强企业凝聚力，提高管理水平和经济效益。

2. 企业的社会职责

(1) 企业作为资源转化体，应该有效地转化资源。一是要将资源转化成对社会有用的产品；二是要提高资源转化过程的投入产出比。

(2) 企业应注意环境保护。近几十年来世界面临日益严重的环境污染问题：其中，空气污染、水污染、噪音污染被称为世界三大公害。企业必须极其重视，把保护环境作为自己应尽的社会职责。

第 二 节 企 业 管 理

一、管理与企业管理的概念

(一) 管理

自从有人类历史以来就有了管理。随着生产力的发展，人类生产日趋社会化和专业化。社会化大生产提出了分工合作的要求，劳动者之间如何分工和协作才能提高效率、取得最佳的效果，这就需要管理。世界人口的增加，科学技术的进步，使人类日益认识到资源的有限性和人类欲望的无限性及目标多样性之间存在着