

企业经营 管理概论

许晓峰 林晓言 编著

人民交通出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业经营管理概论/许晓峰,林晓言编著. —
北京:人民交通出版社,1997.3

ISBN 7-114-02562-9

I. 企… II. ①许…②林… III. 企业管理-概
论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第
03661 号

企业经营管理概论

许晓峰 林晓言 编著

责任校对:尹 静 责任印制:张 凯

人民交通出版社出版发行

(100013 北京和平里东街10号)

各地新华书店经销

北京交通印务实业公司印刷

开本:787×1092 $\frac{1}{32}$ 印张:11.5 字数:264 千

1997 年 3 月 第 1 版

1997 年 3 月 第 1 版 第 1 次印刷

印数:0 001 2 000 册 定价:16.60 元

ISBN 7-114-02562-9

F·00290

内 容 提 要

社会主义市场经济要求企业从内向封闭的生产型管理转变为外向开放的经营型管理,企业经营管理的內容发生了很大变化。本书旨在揭示社会主义市场经济条件下企业经营活动的客观规律,帮助企业转换机制,分析市场,迎接挑战,发现机遇,从而准确定位,科学决策,发挥企业经营管理的作川,保证企业最优配置内部资源,充分利用市场环境,取得最佳经济效益。

本书可作为高等院校、中等学校以及各类成人教育院校经济类专业教材或教学参考书,并可作企业管理及各级政府部门从事实践工作人员的参考用书。

目 录

第一章 企业经营管理概述	1
第一节 企业与企业制度.....	1
第二节 企业经营管理理论	16
第三节 企业经营管理的 内容与 方法	30
第二章 市场分析与市场预测	42
第一节 市场与市场机制	42
第二节 市场供求法则与弹性分析	52
第三节 市场预测方法	68
第三章 企业产品策略	84
第一节 产品与产品组合	84
第二节 产品组合分析与决策	90
第三节 产品生命周期阶段及其经营策略.....	100
第四节 新产品开发及其风险管理.....	108
第四章 企业营销策略	120
第一节 价格策略.....	120
第二节 分销渠道策略.....	136
第三节 促销沟通组合策略.....	145
第五章 企业经营决策	158
第一节 企业经济效益分析.....	158
第二节 盈亏分析.....	170
第三节 敏感性分析.....	185
第四节 概率分析.....	193
第六章 企业质量管理	206
第一节 质量管理的产生与发展.....	206

第二节	质量保证体系的建立	211
第三节	质量认证制度与 ISO9000 系列标准	227
第四节	质量控制的统计方法	236
第七章	设备经营管理	250
第一节	设备经营管理的内容	250
第二节	设备磨损与故障规律	255
第三节	设备更新决策	267
第四节	设备租赁的经济分析	276
第八章	价值工程	287
第一节	价值工程的作用	287
第二节	价值工程的对象选择	295
第三节	功能分析与功能评价	300
第四节	价值工程方案改进与效果评价	316
第九章	企业经营环境分析	325
第一节	企业经营环境的特点与内容	325
第二节	企业经营的微观环境分析	332
第三节	企业经营的宏观环境分析	344
第四节	企业经营环境分析方法	355

第一章 企业经营管理概述

第一节 企业与企业制度

一、企业的概念及其特征

(一)企业的定义

企业经营管理的对象是企业。企业是一个历史概念,它是商品经济发展到资本主义阶段,机器大工业代替工场手工业之后才诞生于世并逐步发展起来的。关于企业的定义方法有许多种,大致可归纳为以下几种:

1. 企业是自主经营、自负盈亏的社会商品生产者和经营者;
2. 企业是相对独立的经济实体;
3. 企业是从事生产经营、以营利为目的的社会基层组织;
4. 企业是以使用价值为手段,以价值生产为目的,从事生产经营的经济实体;
5. 企业是自主经营、自负盈亏、自我发展,自我约束的经济实体;
6. 企业是指从事生产、流通或其他服务性、商业性经济活动,向社会提供产品和服务,满足社会需要并获取盈利,实行自主经营、独立经济核算,具有法人资格的经济组织。

上述六种关于企业的定义,以第六种最为完善。它包括了

企业的三方面含义：(1)企业是经济组织。任何企业都必须拥有一定数量的劳动者和生产资料，在生产经营活动中，各种经营要素实行有效地结合，为社会提供产品和劳务，参与社会再生产过程，促进生产力的发展，因此，企业必然是一个经济组织。(2)企业必须实行自主经营、独立核算。所谓自主经营，是企业能够独立自主地使用、支配其所有的生产经营要素，自主地从事生产经营活动；所谓独立核算，就是企业必须以其自身的经济收入补偿各种支出，获取盈利，自负盈亏。(3)企业必须是一个法人。法人是指依照法律程序成立，有固定的活动场所，有可供支配的财产，能以自己的名义从事民事活动，承担民事义务，享有民事权利的社会组织。企业法人制度的主要内容是：①企业法人必须有自主经营的财产；②企业法人应能独立地享有权利，承担义务；③企业必须按法定程序成立；④企业法人必须有一个健全的组织机构。

(二)企业的产生及其条件

1. 企业的产生

企业的雏形是手工业作坊。手工业作坊的生产活动目的不是为了满足自身需要，其起点(采购)与终点(销售)均与市场相联系，这是企业的特征。但是手工业作坊并没有形成资本经营的概念，只是一种建立在自然经济之上的家庭作坊，因此手工业作坊并不是真正意义上的企业。

真正的企业是在生产社会化的过程中产生的，套用现代产权经济学的观点，企业的出现是对“市场失败”的一种纠正。在社会化企业出现以前，市场交易主体是家庭或个人，这种市场被称为“粒子市场”。随着商品经济的发展，“粒子市场”的交易费用日益昂贵，当这种交易费用高于其产生的比较利益之和时，市场便不能发挥其优化资源配置的功能，这种现象就是“市场失败”。要纠正“市场失败”，必须扩大市场交易主

体的规模,提高市场交易主体的信用。降低市场主体取得市场信息的费用,即以一定的行政性命令取代部分市场的协议性命令,这就是现代企业产生的背景。因此,社会化企业的产生既是对“粒子市场”、“市场失败”的弥补,又是生产、交易费用节约的需要。

2. 社会化企业的条件

作为市场交易主体的社会化企业,应具备以下四方面条件。

(1)独立性。社会化企业的独立性主要是指企业决策权的独立,即企业必须有决策自主权。企业的决策权应包括:①人权,包括降低人力成本,提高人力质量的权力;②财权,包括筹资、用资以及资本经营收益的分配权;③物权,主要是指处置企业存量资产的权力;④信息的收集使用权等。

(2)逐利性。追逐利润是社会化企业最重要的经营目标之一,利益动力是经济组织的根本动力,而要达到利益目的,则必须保持企业的活力和生机,保持企业旺盛的进取精神。

(3)应变性。企业是市场交易的主体,但这并不意味着企业是市场的主宰,现代市场观念的核心是企业目标与市场目标的一致性,即必须不断满足消费者的需求。消费需求多变,且在很多情况下无规律可循,这就要求企业具备应变能力。

(4)抗扰性。即抵抗干扰的能力,主要指企业应具备应付不可控因素发生的能力,如国际政策的变化,自然灾害的影响等。

(三)企业的一般特征

1. 企业是组织生产要素的经济组织,与行政性、人际化经济组织有着本质区别。(1)企业是从事市场活动的市场主体。所谓市场活动是指凡是具有经济技术职能,并且以比较利益(即投入和产出之比)为基础,在自益动机支配下,通过交易

来完成的组织或个人的活动。其当事人被视为市场主体。(2)行政性经济组织不构成企业性市场主体。行政性经济组织又称政策性经济组织,是指那些依据行政权力需要建立起来的经济组织,它服务和听命于行政中心的指令,活动基准是政权的稳定与否,而不是比较利益,因而通行准则不是市场交易中的等价交换,而是权力之间的上不级约束,因而行政性经济组织不构成企业性市场主体。(3)人际化经济组织属于超经济主体。人际化经济组织是指通过各种人际关系建立起来的经济组织,其经济行为职能都是市场化的,强烈的利己动机和利润目的支配其活动。人际化经济组织的交易对象是权力,交易主体则是权力的监护人,因此属于超经济主体。

2. 企业是运行于市场,具有自我组织、自我调节和自我约束的多功能有机生命体,是从事商品和劳务生产、交易的当事人。

3. 企业是以盈利为目的的独立经济实体。这一特性包括四层含义:(1)企业从事经济活动的基础是具有独立产权;(2)企业生产经营的根本目的是盈利;(3)企业拥有独立经营、自主决策的经营管理自主权;(4)企业享有独立经济法人权利,并履行相应的义务和责任。

二、企业制度的概念与类型

(一)企业制度的概念

企业制度就是以产权制度为核心的企业组织结构制度,它反映的是财产关系以及受财产关系决定的企业组织关系与责任关系。

企业制度的内容有:(1)企业的财产关系和产权制度。主要包括企业投资人的出资方式,对财产的占有状况,权益实现的规则,企业资产的支配权如何行使以及企业资产的支配权

与出资者所有权之间的关系等。(2)与企业产权制度相适应的企业组织结构。主要指出资者、财产支配者以及经营者与生产者之间的制约、制衡的组织关系。(3)企业的财产责任以及决策责任的相关规则。(4)由以上根本制度所决定的企业行为同市场环境之间的互动关系,即由此产生的企业主要行为特征。

企业制度的主要类型有:个人业主制企业、合伙制企业、合作制企业以及公司制企业。

(二)个人业主制企业

个人业主制企业简称为业主制企业,又称个体企业。它由业主一人出资兴办,并由业主自己直接经营,企业盈利全部归业主所有,企业亏损与债务也完全由业主承担。如果企业经营不善、资不抵债,破产倒闭时,业主要用自己的家财清偿债务,即业主对公司债务负有无限责任。

个人业主制企业的优点是:(1)开业与停业手续简便,产权转让也很灵活;(2)业主集所有权与经营权于一身,决策快,指挥灵,企业对市场变化有较强的适应性;(3)产权关系简明清晰,无限责任对业主形成极大压力,促使业主普遍具有较敬的敬业精神。

个人业主制企业的缺点是:(1)由于业主个人财力有限,加之受偿债能力限制,这类企业一般不易取得高额贷款,难以从事投资规模较大的工商业活动,企业规模一般很小,承受市场冲击的能力弱;(2)当业主因种种原因无力经营或无意经营时,企业便会歇业,因此这类企业的生命不长久。

个人业主制企业是市场经济国家中产生最早的一种企业形式。一般适合于零售商业、小型服务业、家庭农场等个体农业以及注册医师、注册会计师、注册律师等自由职业领域。这类企业在我国就是通常所说的个体工商户或私营企业。

(三)合伙制企业

合伙制企业是由两个以上的个人共同出资、通过签订协议而联合经营的企业。按照协议,可以由其中的一位合伙人负责经营,也可以由几个合伙人或全体合伙人共同经营。全体合伙人共享企业盈利,共担企业亏损,对企业债务负有无限连带责任。

所谓无限连带责任有两层含义:一是无限责任。无限责任是指如果企业倒闭、资不抵债时,每个合伙人均要以自己的全部家庭财产负责清偿企业债务,直至将债务全部如数清偿为止,不能以自己的出资额为限。二是连带责任。连带责任是指每一个合伙人对企业债务都负有全部清偿的责任。对债权人来讲,如果企业资产不足以清偿债务,可直接对企业的全体合伙人或某一个合伙人行使债权,他们不能以自己的出资多少来推卸责任。在偿还债务时,首先按合伙人的出资比例承担债务,如果有的合伙人家财达不到按出资比例应承担的债务,其他合伙人必须代为承担。

合伙制企业同个人业主制企业相比,是适应了商品经济进一步发展而产生的企业组织形式,其优点是:(1)在一定程度上克服了个人业主制企业一人出资、财力有限的局限性,多人出资使筹资数量大为增加,能够从事规模较大的生产经营活动。(2)合伙人既是所有者又是经营者,对企业债务承担无限责任,权责明确,利害相关,有搞好企业经营管理的积极性。(3)合伙人对企业债务承担无限责任,资产数量相对较多,使债权人权益有较可靠的保障,提高了企业信用程度,有利于对外交易。

合伙制企业的不足:(1)合伙人的资产有限,合伙人的数量不能无限增加,又由于合伙人对企业债务负无限连带责任,风险很大,股本转让须经全体合伙人同意等,这些因素都对集

资规模产生限制。(2)企业决策须经全体合伙人同意,协调困难,容易降低决策效率,贻误时机。(3)合伙企业依协议而建,当合伙人发生变化时需更改原协议,有时会危及企业存在,故合伙企业一般不够稳定。

合伙制企业由于资产规模有限,一般适合于小型企业。有些企业,资本收益率超过一般企业,但对信用程度要求也较高,如会计师事务所等,若股东承担无限连带责任,有利于增强责任心与约束力,宜于采用合伙制企业的形式。

(四)合作制企业

合作制企业是以本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营、股本和劳动共同分红为特征的企业制度。合作制企业是劳动者自愿、自助、自治的经济组织。

实行合作制的企业,外部人员不能入股,产权分属于企业职工或合作社社员所有。实行合作制企业的股本金是跟着劳动者走的,有的还同社员的交易量挂钩。例如,社员需按委托合作社加工的农产品数量投入资金。这些股本金因而具有劳动者自备资金的性质。所以,合作制企业的税后利润,一部分应该用于企业内部的按劳分配,另外一部分应按股本进行分红。可见,合作制企业可以说是实现了两个结合:一是按劳分配与按股金分配相结合;二是劳动者与所有者相结合。

合作制适用于我国城乡的小型工商企业以及各种服务性企业。这些企业一般以劳动出资型为主,本小利微,工资收入比较低。如果实行股份合作制,企业职工在工资收入以外还会按股本金获得红利,因此,合作制企业有利于调动企业职工的积极性,增强企业活力,降低成本,提高经济效益。

(五)公司制企业

1. 公司制企业的概念与特点

公司制企业是两个以上的出资者共同投资、依法组建,以

其全部法人财产自主经营、自负盈亏的企业组织形式。公司制企业有三个突出的特点：

(1)公司制企业是法人，在法律上是独立的民事主体，在经济上拥有独立的财产。股东虽然享有与其投资数额成比例的权益，但不能直接支配自己投资入股的那部分财产，也不能抽回自己的投资。公司的财产作为一个整体，同股东的个人财产分离、由公司法人享有占有、使用、收益和处分的权利。

(2)公司制企业实行有限责任制度，以其全部财产为限对公司债务承担有限责任，股东则以其出资额为限对公司债务承担有限责任。

(3)公司制企业的所有权与经营权相分离，作为企业所有者的股东不直接经营管理企业，委托董事会并由董事会聘任总经理来经营管理企业。

2. 公司制企业的形式

对于公司制企业的形式，有广义和狭义两种理解。

广义的公司制企业包括无限公司、有限公司和两合公司三种形式。

(1)无限公司。无限公司又称无限责任公司，是由两个以上无限责任股东组织的公司，实际上是合伙制企业的一种形式。无限公司对债务负无限责任的信用虽然有股东财产为基础，但由于股东财产不能无限，公司信用必然更多地以个人信用为基础，故又称人合公司。

(2)有限公司。有限公司是由两个以上有限责任股东所组织的公司。有限公司的股东数量较多，且因股权可以转让特别是股票的转让而使股东处于经常的变动之中，不可能以股东的个人信用而只能以公司资本为公司信用的基础，因此又称资合公司。

(3)两合公司。两合公司是由有限责任股东和无限责任股

东混合组成的公司、这种公司既有无限公司的“人合”因素，又有有限责任公司的“资合”特点，故称“两合”公司。在两合公司中，由于无限责任股东承担着较大风险，所以由他们充当公司的法定代表人，负责经营管理工作。这表明，两合公司具有无限公司的较多特点，在法律上其地位与无限公司基本相同。

狭义的观点认为，无限公司以及以无限公司特点为主的两合公司因受资产规模小，企业不稳定等因素的影响，没有很大的发展前途，在公司制企业中所占比重较小，不能代表公司制企业。具备现代企业制度特征的公司制企业形式应是有限公司，包括有限责任公司和股份有限公司两种具体形式。

3. 有限责任公司和股份有限公司

(1) 有限责任公司

有限责任公司是指由两个以上股东共同出资，每个股东以其出资额为限对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。其特点是：①股东经协商出资设立有限责任公司，股东的出资额不要求等额，可有多有少，经协商确定。②股东人数有上、下限界定。英、法、日等国都规定有限责任公司的股东人数必须在2~50人之间，当股东人数超过上限时，需向法院申请特许或转为股份有限公司。美国有些州规定有限责任公司的股东人数不得超过30人，如超过法定人数，或予以解散，或者转为股份有限公司。我国1994年颁布的《公司法》中规定有限责任公司由2个以上50个以下的股东共同出资设立。③不发行股票。股东交付股金后，公司向股东签发出资证明书（股权证书），作为股东在公司中所拥有的权益凭证。这种凭证不能上市交易，可在公司内部向其他股东转让自己的全部出资或部分出资。若向本公司股东以外的人转让出资，必须经半数以上的股东同意。④注册资本数量比股份有限公司少。我国《公司法》规定的有限责任公司注册

资本的最低限额是：以生产经营为主的公司人民币 50 万元；以商品批发为主的公司人民币 50 万元；以商业零售为主的公司人民币 30 万元；科技开发、咨询、服务性公司人民币 10 万元。⑤公司经营状况透明度不象股份有限公司那样高，只接受本公司股东监督，不必向社会公开帐目，尤其是资产负债表等重要财务报告无须公开。因此，有限责任公司在英、美称为封闭公司或私人公司。

有限责任公司的优点是设立程序比较简单，不必公开发布公告，也不必公开其帐目，保密性好，而且公司内部机构设置灵活。缺点是由于不能公开发行股票，筹集资金的范围和企业规模一般比较小，难以适应大规模生产经营活动的需要。因此，有限责任公司这种形式一般适合于中小企业。

(2) 股份有限公司

股份有限公司是指注册资本为等额股份构成，通过发行股票筹集资本，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。其特点是：①股份有限公司的设立分为发起设立和募集设立两种方式。发起方式是指设立公司时，发行的所有股份全部由发起人认购，不向社会公开招股。募集方式是指设立公司时，发行的所有股份除了由发起人认购一部分外，其余股份向社会公开募集。②股份有限公司无论采取何种方式设立，都要有发起人，发起人负责公司的筹办事务，并依法认购公司股份。我国《公司法》规定，发起人应有 5 人以上。国有企业改建为股份公司时，发起人可少于 5 人，但应采取募集方式设立。③股东的地位、身份、声望与股东权力无关，任何愿意出资的人均可成为股东，没有资格限制，是典型的资合公司。④股东人数只有下限规定，没有上限界定，可高达几十万、上百万，但下限有严格规定。例如，德国规定不得少于 5 人；法、

日规定不得少于7人；我国《公司法》也规定不得少于5人。

⑤全部资本划分为金额相等的股份，股份采取股票的形式，通过认购股份筹集资本。在交易所上市交易的股份有限公司，其股票向社会公开发行，股票可以自由转让，但不能退股。

⑥注册资本数量要求较高。我国《公司法》规定的最低限额是，股份有限公司1000万元；上市公司5000万元。

⑦公司经营情况的透明度较高。召开股东大会前要准备好资产负债表、损益表、财务状况变动表、财务情况说明书、利润分配表等财务会计报表，供股东查阅。以募集方式设立的股份公司，每个会计年度终了，要向社会公告其财务会计报表，以便众多的股东和债权人查询。因此，股份有限公司在英、美又称为公开公司或公众公司。

股份有限公司的优点是：①股东承担的是有限责任，减少了投资风险。②股份有限公司有可能获准成为上市公司，可以面向社会发行股票，具有大规模的筹资能力，能迅速扩展企业规模，增强市场竞争力。③股票易于迅速转让，提高了资本的流动性。当股东认为企业经营不善时，可在证券市场上抛售股票，把资金转向其他公司，即“用脚投票”，从而对公司经理人员形成强大压力，促使他们努力提高企业经济效益。

股份有限公司的缺点是：①设立程序复杂；②公司营业情况和财务状况需向社会公开，保密性不强；③股东购买股票的主要目的是获取股利或从股票升值中获利，缺乏对公司长远发展的关心；④所有权与经营权分离，需要有严格的控制与约束机制等等。

总之，各种公司制企业形式都有其优点与缺点，然而比较其特点，结合我国目前的情况，仍可认为，有限责任公司与股份有限公司有着其他形式无法比拟的优越性，应该成为我国现代企业制度的代表形式。

三、现代企业制度

(一)现代企业制度的含义与特征

现代企业制度就是适应社会化大生产和市场经济的要求,以企业法人财产制度为核心内容,以公司制企业为主要形式,产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的企业制度。现代企业制度的特征有以下四项。

1. 产权关系清晰。企业法人的财产,由出资者的投资形成,出资者对自己的投资享有所有权,具体量化为股权。企业法人拥有包括出资者投资和负债在内的全部法人财产权,即对全部法人财产拥有占有、使用、收益和处分的权利,成为享有民事权利、承担民事义务的法人实体。

2. 企业法人 与 出资者 权责明确。企业以其全部法人财产,依法自主经营、自负盈亏,照章纳税,对出资者承担资产保值增值的责任。出资者按投入企业的资本额享有所有者权益,即资产受益、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时,出资者只以投入企业的资本额对企业债务承担有限责任。

3. 政企职责分开。企业是独立的法人实体,同政府机构之间不存在行政隶属关系。企业以提高经济效益为目的,按照市场需求组织生产经营。政府运用经济手段、法律手段和必要的行政手段管理国民经济,不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰,长期亏损、资不抵债的应依法破产。

4. 企业内部管理科学。建立科学的企业领导体制和组织管理制度,使企业的最高权力机构、决策与执行机构、监督机构之间责权明确,相互制约,同时建立符合社会化大生产和市场经济要求的人事制度、工资制度、财会制度等管理制度,有效调节所有者、经营者和生产者之间的关系,形成激励和约束