



中国物价出版社
CHINA PRICE PRESS

现代企业管理

主 编 张经龙 宋哲东 赵旭生

副主编 高瑞南 李冠生

中国物价出版社

《现代企业发展战略与管理》丛书编委会

编委会主任：赵海成 宋哲东 卢新德
编委会委员：卢培琪 赵海成 张振声 宋哲东
 卢新德 赵旭生 刘淑琪 刘小龙
 高瑞南 刘英奎 李永春 张经龙
 赵常祥 张亦工 扬理 范振洪
 贾锐 高晓梅 徐翔 邵志勤
总编辑：张经龙 刘淑琪
副总编辑：李永春 张亦工

《现代企业管理》

主 编：张经龙 宋哲东 赵旭生
副主 编：高瑞南 李冠生
撰 稿 人：张经龙 郭大明 侯华志
 李冠生 高瑞南 赵旭生



《现代企业发展战略与管理》丛书

总 序

当前，在我国企业改革与发展过程中，有两种不良现象：一是急功近利，缺乏战略思想；二是轻视管理，试图以改代管。这两种不良倾向的存在，对我国企业发展的不良影响，有目共睹。

所谓“人无远虑，必有近忧”。一个企业不对人、财、物等资源进行战略性配置，取舍择优，量力而行，很难说能获得均衡顺利的发展。目前，从世界各国的经济发展情况来看，战略作为超前预测和帮助决策的一种上乘方法论，正在以无往不胜的效能、全方位适应的姿态向经济生活的各个领域渗透。“战略”本来源于军事，就研究的系统性而言，要数我国的孙子兵法涉足最早，是谓“兵无庙算而不胜者”。然而，战略的运用并非仅仅限于军事领域，从世界范围的战略演进史看，以军事为起点，序列性地向经济领域进而技术领域逐步扩展开来并发挥出相得益彰的效果。以第二次世界大战为分界点，以往，战略突出应用于军事领域；战后国与国之间的军事竞争主要为经济实力的竞争所取代，经济扩张、渗透乃至侵略行径中高度运用了战略手段；进入70年代后由于技术因素在经济竞争中的作用日益突出，于是战略又开始为技术发展领域所重视。第二次世界大战美国以军事战略赢得经济的扩张，而战争失利的日本却以经济战略找回战争的损失。当前，韩国的倾本技术改造推进经济发展赶超经济大国的战略也取得了显著的成就。对于我们这样一个起步晚、底子薄的发展中国家来说，要大力发展社会主义市场经济就更应该重视战略思想的研究和应用。

其实，战略在经济领域中的成功运用并不是洋人的专利，我国古代早就非常重视并不乏成功范例。只是后来战略在经济领域中的运用一度被忽略了，不如在军事上受重视，所以战略手段对经济发展的支持作用没有得到应有的发挥。反思我国改革前后的经济发展历程，之所以曲折起伏，有失稳健，除自然、政治等因素影响外，不可否认与缺乏战略的研究和应用有密切关系。目前有的企业之所以往往占取一市之利而不顾其余，夺眼边小惠趋之若鹜而失长远利益，就是因为疏于企业发展全局性、根本性等重大问题的战略考虑。而以改代管，轻视科学的管理，也莫不是这种缺乏战略思想的具体反映。

工欲善其事，必先利其器。在社会主义市场经济体制条件下，企业要健康顺利地发展，就必须重视战略与管理。企业管理者应该善审时度势，利微薄而不轻弃，敛锱铢以成巨万；利重厚而不枉贪，远其疏张以求大成。熟悉各种管理方略，“远用之妙，存乎一心”，驾驭市场于轻熟之乘，调度企业于股掌之间。如果能做到这几项，那么在激烈的市场竞争中，企业必定攻必克，战能胜，事业经久不衰，兴旺发达。

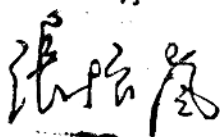
《现代企业发展战略与管理》丛书的出版发行，但愿能为我国企业的改革与发展作出微薄的贡献。也诚望更多的同志倾注精力，致力于企业发展战略与管理的研究，使这项研究更加深入具体，更趋完善。

赵海

1996.5.13

《现代企业管理》

序



济南职工科技大学是一所成人高校，除了承担职工教育和成人教育的职能外，还承担着济南市和济南地区厂长、经理以及“三总师”的培训任务。从教学、培训工作的需要出发，特别是从“以建立现代企业利益为目标，把国有企业的改革同改组、改造和加强管理结合起来，构造产业结构优化和经济高效运行的微观基础……”^①这一要求的需要出发，张经龙、宋哲东、赵旭生等同志根据多年从事厂长经理培训和面向企业教学实践的经验积累，编撰了《现代企业管理》一书。在付梓前，嘱我写几句话。

关于《现代企业管理》一书本身，我不想也不便多说什么。因为，书出来之后，自有读者、使用此书的人和专家学者去评价。在这里，我想说的倒是关于成人高校特别是象济南职工科技大学这样承担着厂长、经理和“三总师”培训任务并积累了一定经验的成人高校的教材建设问题。当然，这个问题如果认真探索起来，是一个大题目、一篇大文章，不是三言两语就能说清楚的；而且，也没有必要在这篇简短的序言里讲这些。但我觉得，《现代企业管

① 《关于制订国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标的建议》

理》的编撰成书和出版，对促进学校教材建设的发展是有意义的。想从这个角度谈一谈。

首先，要重视成人高校的教材建设，因为它关系着成人教育和教学的质量，而教育、教学的质量，又是成人高校发展的生命线。教材建设与教育教学质量的关系，是勿庸赘言的。其次，成人高校的教材建设，应该与普通高校的教材建设有所不同。比如，成人高校的教材，除应与普通高校教材共同要求具备的理论性、系统性之外，还应特别注意实践性、实用性。由于教学对象的不同，教材理所当然的应该不同，应该使教材更有适宜于教学对象的针对性和适用性。成人高校的很多教材，照搬普通高校的教材，是不利于成人教育、教学质量的提高和成人高校发展的。再次，成人高校的教材，特别象《现代企业管理》这样的教材，应该突出面向实践，面向企业尤其是国有企业的改革实践的特点。从改革实践的肥沃土壤中吸取鲜活有生命力的营养，以丰富理论并力求在总结实践经验的基础上寻求理论上的新发现、新突破，反过来，再给实践以理论指导。

最根本最主要的一点，就是坚持邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论。现代企业制度，是现代经济发展的产物，是现代经济发展的需要。具有中国特色的现代企业制度，是社会主义市场经济条件下的产物，是中国现代化建设发展的需要。岂止是教材建设、岂止是这本《现代企业管理》应特别注意“中国特色”，做所有工作，都应注意“中国特色”，都应符合中国的国情。

倘若以上述标准去审视这本《现代企业管理》，优缺长短便可一目了然。该书具有针对性强、实用性强的突出特点，而突出这一特点，正是编撰者的指导思想之一和刻意追求的。因此，该书不仅可以做为教材使用，还可以供经济管理干部做为自学参考用书。济南职工科技大学的教师根据教学需要自己编撰教材，而不是照抄照搬普通高校的教材，这是应该赞许的。我衷心希望，《现

代企业管理》能在教学实践中，在使用过程中，广泛征求读者、教材使用者、专家学者，特别是埋头工作在国有企业改革实践第一线的厂长、经理、职业企业家的意见，不断修改、补充，使之完善成为一册具有中国特色、符合成人高校教学要求和能回答和解决建立现代企业制度中所遇到的问题的实用性很强的教材。我相信，编撰者会为此进一步做出努力的。

1996. 5. 31 于济南

职工科技大学

目 录

序.....	(1)
第一章 概论.....	(1)
第一节 企业制度与我国企业制度的沿革.....	(1)
第二节 建立现代企业制度的必然性.....	(6)
第三节 现代企业制度的基本内容	(11)
第二章 现代企业制度的内涵与特征	(15)
第一节 现代企业制度的内涵与特征	(15)
第二节 建立现代企业制度的目的和意义	(23)
第三章 组织形式及治理结构	(28)
第一节 现代企业的组织形式	(28)
第二节 现代企业的治理结构	(33)
第四章 公司制的组建与登记管理	(39)
第一节 公司组建的基本原则	(39)
第二节 公司组建的条件	(44)
第三节 组建公司所需的外部条件	(48)
第四节 组建公司的程序	(59)
第五节 公司的审批与登记	(64)
第五章 企业市场营销的动态管理	(72)
第一节 市场营销的基本概念	(72)
第二节 市场研究与调查	(79)
第三节 企业的市场营销策略	(91)
第六章 科学技术管理.....	(102)
第一节 企业科技管理概论.....	(102)

第二节	新产品开发	(104)
第三节	企业的技术改造	(111)
第四节	企业的技术引进	(116)
第五节	技术经济分析	(118)
第七章	质量管理	(124)
第一节	质量管理概述	(124)
第二节	质量控制	(126)
第三节	质量成本管理	(137)
第四节	质量管理手段和方法	(142)
第八章	资金管理	(155)
第一节	资金的性质与构成	(155)
第二节	资金的管理与使用	(158)
第三节	企业筹资策略	(167)
第四节	企业投资策略	(179)
第九章	成本费用的管理	(190)
第一节	成本费用的开支范围	(190)
第二节	成本费用的分类	(192)
第三节	成本费用的日常管理	(194)
第四节	成本预测管理	(198)
第五节	成本的控制	(201)
第十章	税金、收入、利润分配的管理	(205)
第一节	税金的管理	(205)
第二节	销售收入的管理	(211)
第三节	利润的管理	(215)
第四节	利润分配的管理	(219)
第十一章	激励理论与人本管理	(221)
第一节	人性管理的思想观念	(221)
第二节	激励理论	(230)

第三节 人本管理.....	(247)
第十二章 企业文化与塑造企业形象.....	(259)
第一节 企业文化的内涵和渊源.....	(259)
第二节 塑造中国企业文化.....	(262)
第三节 企业文化与企业相关工作.....	(268)
第四节 吸收运用“CI”塑造企业形象	(274)
后记.....	(289)

第一篇 现代企业制度

第一章 概 论

本章提要

本章主要概述什么是现代企业制度？从介绍企业制度的发展沿革到建立现代企业制度是社会主义市场经济体制的必然要求等内容。

通过本章学习，要求能掌握现代企业制度的基本内容和衡量的标准，为学好以后的各章打好基础。

第一节 企业制度与我国企业制度的沿革

一、市场经济条件下的企业制度

(一) 企业是市场的经营主体及其应具备的特征

企业是整个国民经济的基本组织，好比在整个人体中的一个细胞组织一样。在市场经济的条件下，企业则又是市场的经营主体，这是因为：企业是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者或购买者，又是各种消费品的生产者和销售者，因而企业是十分重要的市场主体。离开企业以及企业之间、企业与其他经济活动当事者之间的购买、生产和销售活动，市场就成了无源之水，无本之木了。

但是，企业要成为有效率的市场经营主体，必须要具备一系列特定的条件。

1. 企业要有明确的产权。谁投资只能由谁得益，由谁承担风险，这就要求有明确的产权归属关系。市场上交易双方的产权界限必须清楚。进一步说，市场交易表面上看起来是物品的转让，比如锅炉厂买进钢铁厂的钢板，但实质上就是这种物品产权的转让，即把原来“属于我”的东西变成“属于你”的东西。就钢材的买卖而言，经常有这样的情况：钢材在仓库里丝毫未动，但它的主人变了，一笔买卖做成了。所以，市场交易的实质不是物品位置的变换，而是物品产权的转让。

2. 企业是法律上和经济上独立自主的实体，它应拥有自主经营和发展所必需的各种权利。它要接受政府的行政规制，但在法律上和经济上是独立于政府之外的。同时，市场经济中的企业应当具有自己的独立发展目标，即追求利润最大化和企业规模的扩张。为了实现这些目标，企业应当可以自主筹集资金，自行策划经营活动，开展投资、联合、兼并等活动。

3. 企业之间、企业与其他交易者之间地位应当平等。正如人们常说的，市场是天生的平等派。企业一旦进入市场，不论规模大小，也不论“出身”（国有、集体、个体、私营）如何，大家并无高低贵贱之分，在法律上一律平等，不承认一方对另一方拥有特权和实行强制。如果有这种特权和强制，市场的竞争性和效率就会受到损害，如果这种特权和强制发展成为命令—服从关系，那么，市场体制就不复存在。

由于地位平等，企业在市场上的交易是双方“一致同意”的。是否进行交易，按照什么条件交易，都由企业根据自身的意愿、价格高低以及其他诸多因素自主作出决策。

总之，市场经济条件下的企业是独立、自主、具有平等权利的经济实体，这与传统计划经济体制下作为政府附属物的企业有原则的区别。

（二）市场经济条件下，企业制度的沿革

市场经济在其数百年的孕育和发展过程中，逐步形成了三种基本的企业制度，即个人业主制企业、合伙制企业和公司制企业。

第一阶段，从开始都叫作单业主制（个人业主），也叫独资企业，一个人，或者是夫妻老婆店，或者前店后厂。这种形式规模比较小，资金运用量小，承担的法律責任是无限責任，没有法人资格，不利于经济大规模的发展，但在历史上这种形式的过程比较长。

第二个阶段是合伙制企业。正因为个人业主企业不利于社会化大生产的发展，发展下去就发展到合伙经营，几个人联合在一起，比单业主制有进步，有比较大的规模和资金经营，也可以吸收更多的智力，也就是几个脑袋加在一起，经营可以更好些。但是，它仍然是在法律上负无限責任，资金经营和规模仍有限，承受不了风险，所以也不适应社会化大生产的需要。

第三个阶段，发展到了公司制。公司的雏形可追溯到15世纪。当时地中海沿岸商业贸易相当发达，从事航海贸易的一种名为“康枚达”的组织可以看成是现代公司制度的萌芽。“康枚达”是一种契约，契约一方把金钱或商品委托给另一方，后者以委托财物经营某一事业，经营所得利润由双方按契约分享，委托人的責任仅以所出财物为限，以后这种组织形式又被应用于陆上的商业活动。

16世纪以后，由于国际贸易的发展和重商主义政策的影响，英国出现了一批以发展海外贸易和掠夺殖民地为目的的合股贸易公司。从1553年莫斯科尔公司成立，到1680年，英国先后成立了49个此类公司，其中包括历史上有较大影响、由英国女王特许成立的东印度公司。当时与英国并驾齐驱的荷兰、法国都先后出现了一批类似的公司，如荷兰17世纪初成立的东印度公司。

17世纪上半叶，在英国确立了公司是独立法人、具有和自然人相同的民法能力的观点，把公司同作为自然人的个人业主制企

业和合伙制企业区别开来。17 世纪下半叶，英国产生了稳定的合股公司组织，股本变为长期投资，股权只能转让而不能退股，定期发放股利，也出现了股票的买卖交易市场。18 世纪，这种合股公司发展到法国、德国和美国，这以后又出现于世界其他地区，现代企业制度逐渐成熟。

这种公司制与前两种企业制度相比，有以下 4 种好处：1. 可以集中大量资金，进行大规模经营；2. 在法律上承担有限责任，能适应社会化大生产的需要；3. 可以更多地吸收社会监督，股东多了，很多人监督企业，不搞好不行；4. 可以吸收更多的社会智力，吸收更多的优秀人才参加管理。

到 19 世纪后半期，公司首先在银行、交通运输和一些公共事业部门得到迅速发展。当时，英国和美国大规模的运河和铁路建设，就是依靠组建公司筹集大量资金完成的。以后，公司又在各制造业中得到推广。20 世纪初，公司已成为各主要资本主义国家制造业、采掘业、运输业、公用事业和银行、保险业的主要企业组织形式了。

公司制有如下几种：独资公司、有限责任公司、股份有限公司。

综上所述，企业制度的发展沿革是历史和市场经济发展的必然趋势。

二、我国企业制度的变革与国家宏观经济体制改革同步进行

我国企业制度改革的进展与整个经济体制改革理论和实践的逐步推进是同步的，大体经历了以下四个阶段：

（一）第一阶段，从 1978 年 12 月党的十一届三中全会开始。这次全会，纠正了以往以“阶级斗争为纲”的错误路线和经济建设中“左”的指导思想，确定了把全党工作的重点转到社会主义现代化建设上来。这时，宏观经济体制改革的重点是解决权力过于集中，应该有领导地大胆下放，让地方和企业在国家计划的指

导下，有更多的经济管理自主权。此后，1979年7月，国务院发出了《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》，到1980年6月，全国已有6000多个企业进行了扩权试点，推行了多种形式的利润留成和经济责任制。可以看出，在企业制度方面较之过去完全封闭的经济模式是前进了一大步，开始认识到完全排斥市场调节的作用是不利于生产力的发展的，也开始重视市场调节的作用，只是把它放在从属的、次要的位置，即当时提出的“计划经济为主，市场调节为辅。”的方针。

(二) 第二阶段，从1984年10月召开党的十二届三中全会开始。这次全会通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》，明确指出了我国社会主义经济是公有制基础上有计划的商品经济，认为商品经济是不可逾越的发展阶段，同时对企业制度的改革给予了高度的重视，强调增强企业活力是我国整个经济体制改革的中心环节。在这一时期先后推行了第一步利改税和第二步利改税，试图用这种方法来规范国家和企业之间的分配关系。

(三) 第三阶段，从1987年10月召开党的十三次代表大会开始。大会指出我国还处在社会主义初级阶段，并相应提出了党在社会主义初级阶段的基本路线。对经济体制改革的目标，十三大提出了“国家调控市场，市场引导企业”的基本构想，而在企业制度改革方面，这几年间占主导地位的是承包制这种经营形式。承包经营责任制的基本原则是“包死基数，确保上交，超收多留，欠收自补”，由企业主管部门签订承包合同，明确合同双方的责权利关系。承包的具体形式有“两包一挂”、“上交利润递增包干”、“微利和亏损企业的定额包干和亏损包干”等等。

承包制推行后产生了某些积极效果，在一定程度上提高了企业的经济效益。但应该看到，承包制仍没有摆脱旧的计划经济的基本框架，所以它一直无法解决负盈不负亏、承包指标与外部环境相冲突、经营者行为短期化等一系列问题。

(四) 第四阶段，从 1992 年初邓小平同志的南巡讲话开始，我国的经济体制改革进入了一个新阶段，随后召开的党的十四大，把我国经济体制改革目标确定为建立社会主义市场经济体制。党的十四届三中全会进一步勾画了这个新体制的基本框架，与此同时，对企业制度的改革目标，则提出了建立现代企业制度。

从以上简单的回顾可以看出，我们对我国企业制度改革目标的认识，是随着整个经济体制改革理论和实践的深入而一步步明确起来的，而认识的进步又反过来促进了改革的深入。

第二节 建立现代企业制度的必然性

一、我国经济体制改革的目标

党的十四大确立的我国经济体制改革的目标，是建立社会主义市场经济体制。

我国经济体制改革目标的选择，是在改革开放经验基础上作出的，是符合客观规律的战略选择，是我国实现现代化的必由之路。改革之前，在观念上总是把社会主义同市场调节对立起来，改革初期，我们开始消除这种对立的观念，随着党的十二大、十三大的召开，人们的认识观念在逐步改变，认识到社会主义经济是计划与市场内在统一的经济，使市场机制下的功能逐步增强。进入 90 年代，随着改革的深化，我们党对计划与市场关系的认识进一步成熟和深化，党的十四大提出了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。这是一个伟大的战略决策，它以十多年的改革开放的经验为依据，具有坚实思想和理论基础，完全符合我国历史发展规律。

二、企业改革是整个经济体制改革的中心环节

早在经济体制改革的前期，党的十二届三中全会的《决定》就已指出，企业改革是“整个经济体制改革的中心环节”。企业是生

产、建设、流通的主要的直接承担者，是推进社会生产力发展和经济技术进步的基本力量，又是市场的经营主体，因此，企业的改革，对于促进国民经济持续、快速、健康的发展，对于提高市场效率，无疑是一个关键的问题。

在市场经济中，企业始终是市场的基本经济单元，如果企业无活力，市场就无法发育起来；如果企业的行为不规范，市场就无法有序运行。企业与市场之间是不可分割的关系。在经济活动全过程中，企业是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者与购买者，又是各种消费物资的生产者与销售者，在任何情况下，市场都离不开企业及企业之间或企业与其他经济活动当事人之间的购买、生产、销售活动。

十多年来，企业改革的效果是明显的。大多数企业增强了活力，企业自主权有了不同程度的扩大，对转变企业经营机制起到一定作用，企业开始面向市场组织生产与经营，并初步运用利益机制来提高企业与职工的积极性。总之，国有大中型企业的整体面貌较之改革之前，发生了巨大而深刻的变化，并推动了其他方面的配套改革。这些都给企业进入市场奠定了初步基础。

但是，现在看来，企业改革的措施仍有很大的局限性。主要表现在：（1）政企关系上，还没有根本突破政府管理企业的基本框框，企业仍未摆脱行政管理的支配，还未真正成为独立经营的市场主体；（2）改革措施的重点只在放权让利的分配制度上，尚未重视理顺企业产权关系，缺乏明晰的产权制度。又由于政资不分，政府既是社会经济的管理者，又是国有资产的所有者，企业由于所有者缺位未能建立起健全的自我约束机制；（3）改革的配套性较差，一些重要方面的改革（金融、财税、外贸、社会保障制度等）滞后，致使企业的改革步履艰难。正是存在这些问题，国有企业特别是大中型企业的低效率状况一直未能根本扭转。目前，国有企业大约只有 1/3 左右经营状况较好，还有 2/3 则处在明亏、