

现代企业管理通论

廖传士 编著



厦门大学出版社

现代企业管理通论

廖传士 编著

*

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门大学 邮编:361005)

三明日报印刷厂印刷

(地址:三明市新市南路 166 号 邮编:365001)

*

开本 850×1168 1/32 14.75 印张 370 千字

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—2000 册

ISBN 7-5615-1385-2/F·231

定价:20.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

前 言

在建立以公有制为主体的现代企业制度,我国企业改革进入了制度创新、配套改革新阶段的今天,本书根据现代企业适应社会主义市场经济建立的需要,完善现代企业生产经营管理的内容和科学管理的方法,并使企业更好地与国际接轨,面向国际市场、开拓新局面,而试图在企业管理体系和内容上有所创新,以便学习者既全面系统地了解现代企业管理的有关理论和方法内容,又能摒弃一些陈旧观念,紧跟企业管理实践的新发展,学到一些国内外企业管理较新的理论、观念和方法。本书除注入了较大篇幅的新内容外,如现代企业制度、OEC管理、CI企业形象设计、跨国经营、CS经营战略、现代企业风险管理与控制、企业精益生产、精益企业、国际品质管理标准、国有资产管理、企业清算管理、COPCICS系统等,还在不少章节后面附有企业成功案例,另外,根据市场经济对企业的要求,对市场营销、质量管理与控制、财务管理等篇章作了较大篇幅的阐述,使本书更具实用性、操作性的特点。

本书可作为各类大学非管理专业以及企业管理干部培训、专业证书班教材之用,亦可作为高校管理专业的基础教材之用。

本书的写作,得到了厦门大学工商管理学院饶元熙教授、曾重庆教授,工商管理学院副院长、企业管理系主任林志扬副教授的悉

心指导,得到厦门大学出版社的大力支持,同时还参考和采纳了国内外同类教材和有关论著的观点和内容,在此,一并表示深切的谢意!

由于作者水平有限,书中肯定有许多不尽人意之处,敬请读者和同仁们批评指正。

作者

1998年7月

目 录

第一篇 基础篇

第一章 现代企业和现代企业管理	(1)
第一节 现代企业和现代企业管理	(1)
第二节 现代企业经营机制和经营方式	(18)
第三节 现代企业制度	(23)
第二章 现代企业领导制度和管理组织	(30)
第一节 企业领导制度和领导班子建设	(30)
第二节 企业管理组织	(44)
第三节 企业管理基础工作及规章制度	(56)
第四节 企业的 OEC 管理介绍	(59)
第三章 现代企业人力资源管理	(65)
第一节 现代企业人力资源管理概述	(65)
第二节 现代企业劳动组织与劳动定额	(69)
第三节 现代企业员工的录用、劳动报酬和劳动保护	(79)
企业成功案例一： “施贵宝”公司人才开发的四个特点	(84)
第四章 现代企业文化	(86)
第一节 现代企业文化概述	(86)
第二节 现代企业文化建设	(94)

第三节 现代企业公共关系及 CI 企业 形象设计	(100)
企业成功案例二： 郑州亚细亚商场的 CI 战略	(122)
企业成功案例三： NiKKa 威士忌公司的理念识别导入的成功	(123)

第二篇 现代企业经营管理篇

第五章 现代企业经营战略	(125)
第一节 现代企业经营战略概述	(125)
第二节 现代企业经营战略环境分析和经营战略体系	(129)
第三节 现代企业经营战略的实施和控制	(133)
第四节 现代企业跨国经营战略	(136)
第五节 现代企业的 CS 经营战略	(140)
第六章 现代企业经营决策和经营计划	(144)
第一节 现代企业经营决策概述	(144)
第二节 现代企业经营决策的程序和方法	(148)
第三节 现代企业经营计划	(159)
企业成功案例四： 白云山药厂崛起之谜	(168)
第七章 现代企业市场营销策略	(170)
第一节 现代企业市场营销概述	(170)
第二节 现代企业市场营销因素组合策略	(174)
第三节 产品策略和定价策略	(180)
第四节 销售渠道和促销策略	(203)

企业成功案例五:

开发“上门女婿”式新产品策略..... (221)

企业成功案例六:

上海第一百货商店广告生动朴实的策略..... (222)

第八章 现代企业风险管理与控制..... (224)

第一节 现代企业风险与风险管理..... (224)

第二节 现代企业风险管理的程序..... (227)

第三节 现代企业风险处理和保险援用..... (230)

第三篇 现代企业生产管理篇

第九章 现代企业生产管理概述

第一节 现代企业生产管理和生产管理系统..... (238)

第二节 现代企业生产过程的组织..... (238)

第三节 现代企业流水生产线..... (242)

企业成功案例七:

企业重组优化 发挥整体优势..... (252)

第十章 现代企业生产计划和生产控制..... (258)

第一节 现代企业生产计划..... (259)

第二节 现代企业生产作业计划的编制和控制..... (259)

第三节 现代企业精益生产和网络计划技术..... (266)

企业成功案例八:

推行看板管理效益显著..... (277)

第十一章 现代企业质量管理和控制..... (291)

第一节 产品质量法和企业质量形象..... (293)

第二节 全面质量管理和质量保证体系..... (295)

第三节 现代企业质量的控制和创新..... (302)

第四节 现代企业质量成本控制·····	(316)
企业成功案例九：	
小天鹅的质量理念·····	(326)
第十二章 现代企业物力资源管理·····	(331)
第一节 现代企业物资管理的任务和内容·····	(337)
第二节 现代企业物资定额管理和库存控制·····	(337)
第三节 现代企业设备管理·····	(340)
企业成功案例十：	
应用“ABC”法 物耗大降低 ·····	(358)

第四篇 现代企业财务管理篇

第十三章 现代企业成本管理和控制·····	(374)
第一节 现代企业成本管理概述·····	(376)
第二节 现代企业成本预测和成本计划·····	(376)
第三节 现代企业成本控制和析·····	(381)
第四节 价值工程·····	(386)
第十四章 现代企业财务管理和决策·····	(392)
第一节 现代企业的资金筹集和投资决策·····	(399)
第二节 现代企业固定资产管理·····	(399)
第三节 现代企业流动资产管理·····	(409)
第四节 现代企业利润管理和财务报告·····	(416)
第五节 现代企业其他资产和清算管理·····	(421)
第六节 现代企业国有资产管理·····	(426)
企业成功案例十一：	
现代总成本管理与其在日本企业的应用·····	(429)

第五篇 现代企业信息管理篇

第十五章 现代企业信息管理	(433)
第一节 信息的特征和分类	(436)
第二节 现代企业信息管理	(436)
第三节 现代企业信息管理系统	(439)
企业成功案例十二:	
日本企业建立了现代化的信息系统	(442)
第十六章 现代企业管理中电子计算机应用概述	(445)
第一节 企业管理中电子计算机应用的发展过程和条件	(447)
第二节 电子计算机的组成和应用范围	(452)
企业成功案例十三:	
邯钢经验:市场成本	(457)

第一篇 基础篇

第一章 现代企业和现代企业管理

研究现代企业管理,首先必须对现代企业和现代企业管理的概念、特征,以及现代企业经营机制和经营方式、现代企业制度有一个明确清晰的了解和全面的认识,本章将就这些问题进行概括性的阐述。

第一节 现代企业和现代企业管理

一、现代企业的概念及其特征

(一)企业的概念及其特征

企业(Enterprise),从其产生和发展来看,是一个历史范畴。它随着人类社会生产的不断发展,随着社会分工和商品经济的普遍化而成为基本的经济组织。它是现代社会的一个经济细胞,是生产社会化和商品经济的产物。在人类社会生产发展中,随着商品经济和市场经济的发展,原来封建社会以单家独户为单位的家庭或作坊,已不能适应社会化商品生产和商品流通发展的要求,于是出现了由资本家雇佣生产工人或商业职工组织高度社会化大生产或大流通的企业,这时,企业便成为资本主义社会的基本经济单位。

具体地说,企业,就是指具有“法人”地位,拥有人、财、物、信息

等资源,具有独立的经济责任和权利的经济组织。它是在商品经济和市场经济中以营利为目的,从事独立的商品生产或商品流通的经济组织。它是一国国民经济的基本经济单位。

企业的功能是通过商品生产、商品流通或提供劳务、信息等服务,把社会的有限资源转换为满足社会需要的商品和服务,实现企业自身的经济效益和宏观的社会效益。因而,企业的使命也就是包含着“服务至上和追求卓越”这两重意义在内的企业价值观——“服务社会,发展自己”。卓越的服务是衡量企业自我发展的一个重要标志,企业自身发展必须以提供超一流水平的服务为前提。企业为完成服务社会发展自己的使命,因而在其选择服务方向和服务范围时,就不应局限在企业已为顾客提供了哪些服务和把现在已经在做的事情做好了,而是要更切实地了解顾客需要我们再做什么,必须以顾客的不断需要为导向,不断出色地做好企业应该做的事情。

能充分发挥其功能、行使其使命的组成国民经济基本经济单位的企业应具有以下一些特征:

1. 企业是一个具有独立的经济责任和权利的经济组织。直接从事经济活动的经济实体即为经济组织,这使它与那些不直接从事经济活动的行政组织、主管机关等非经济实体单位和部门相区别。企业生产关系中的关键是经济责任和权利,作为市场经济主体的企业,在从事社会化大生产、大流通的共同劳动中,通过分工协作,便产生了经济责任,而要履行经济责任,就要有履行经济责任的手段和动力,手段便是权力,动力就是利益,动力和利益,都包含物质的和精神的。

2. 企业是拥有一定的人、财、物、信息等资源的经济组织。拥有一定的人、财、物、信息等资源,是企业参与社会大生产,实现企业功能,行使企业使命所必不可少的条件。企业如不从市场不断输

入这些足够数量和质量资源,就不能形成经济活动能力,就不能开展经济活动,从而无法实现“服务社会,发展自己”的目标。

3. 企业是具有“法人”资格的独立经营、独立核算、自负盈亏的责、权、利三位一体的经济组织。法人是指依法成立的、并能独立行使法定权利和承担法律义务的组织。企业是法人或法人企业,从法律上明确了企业在市场经济中是自主的经济组织,意味着它不是任何行政机关的附属物,不应隶属于行政部门的领导,有其合法的独立性。相应的,企业也应没有行政官员和行政级别,企业的拓展也应没有行政边界。法律保护企业合法的经济权益不受侵犯,相应地法律也约束企业必须承担在市场经济活动中的法律责任。企业所具有的独立性,是说企业必须是独立核算、自主经营、自负盈亏的独立的法人组织。这使它与一般的工厂概念相区别,因为,企业可以是工厂,但工厂不一定是企业。工厂是工人从事工业生产活动的场所,有些工厂虽然从事经济性活动,例如行政事业单位附属的印刷厂,或虽然以营利为目的,例如工业公司内部的成员工厂,但如不具备独立性,就不称作企业。不是企业的工厂也要进行生产过程的费用核算,但它不同于企业商品生产者的独立核算、自负盈亏。

(二)现代企业的概念及其特征

在市场经济体制下的现代企业是指运用现代生产技术直接从事生产、流通、服务等经济活动,通过满足社会需要获取盈利,进行自主经营,实行独立经济核算,具有法人资格的基本经济单位。在市场经济体制下,企业作为市场的主体地位十分重要,因为,企业既是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者和购买者,又是各种消费品的生产者和销售者。在市场经济体制下的企业具有以下几个特征:

1. 具有明确的产权。企业谁投资谁受益,谁也就承担风险。物

品产权的转让是市场交易的实质,因而,在企业生产经营活动中也要求有明确的产权归属关系,这也是企业贯彻投资者利益分享、风险共担原则所必需的。

2. 以盈利为目的。企业生产经营的目的就是通过生产、流通、服务和市场交易来实现商品使用价值和价值的增值,因此,企业必须具有强烈的盈利目的。企业也只有盈利,才能增加投入,改进技术,更新设备,开发新产品,提高效率,以在市场竞争中取胜,求得生存和发展。

3. 在法律上和经济上是独立自主的实体。对生产经营计划、投资安排、留用资金支配、产品和劳务定价及企业内部的劳动人事、工资奖金分配等,企业可以根据市场的需要,自主地作出决策和组织实施。从法律上和经济上表明企业是自主的独立的经济实体,是非常重要的一个问题。现代经济学告诉我们,自主的企业和竞争的市场,是市场经济的两大要素。建立社会主义市场经济体制,没有自主的企业是不可想象的。企业缺乏活力,其主要根源也就在于企业不能自主。所以必须维护企业在经济上的独立性。企业的自主性集中表现在市场经济的引导下,对企业的生产经营活动自主地作出决策。自主的企业在市场经济的运行中,才能表现得生气勃勃。只有自主的企业,才能在投资范围之内,具有自我冲动、自我抑制的能力,求得最佳投资方案和最佳经济效益。

4. 企业的一切活动以市场为中心。企业必须以市场为中心进行各项经济活动,才能实现盈利的目标。也就是说,企业生产什么,生产多少,都必须以市场为中心,以市场为导向来进行,根据市场需要来作出决策与安排。

5. 企业的生产经营活动具有风险性。这是由市场竞争性和复杂性所决定的。市场情况瞬息万变,不可控因素多;市场竞争又是激烈和残酷无情的,市场竞争的结果,必然是优胜劣汰。在激烈的

市场竞争中风险性在所难免,企业经营者必须高度重视经营的风险性,科学而周密地做好市场调查和市场预测,尽量避免决策失误,不断提高经营管理水平,以免导致企业陷入困境,由兴转衰,甚至破产或倒闭。

6. 企业之间、企业与其他交易者之间地位平等。市场经济的原则是交易者平等进入市场,进行公平竞争。因而,企业不论规模大小,也不论其所有制性质如何,一旦进入市场,就没有高低贵贱之分,在法律上同处于平等地位。

概言之,在社会主义市场经济体制下的现代企业是产权明晰、独立自主、相互平等、以市场为导向、以盈利为目的经济实体。它与传统计划经济体制下的作为行政机关的附属物的企业有原则的区别。

二、现代企业产权制度及企业类型

(一)现代企业产权制度

产权,是关于财产关系的概念,也就是财产权。它是指建立在一定生产资料所有制基础上的财产的归属权利和财产的营运权利。产权必须有法律保障,他人不得侵权。产权有古典产权和现代产权之分,在资本主义生产以前的古典产权,表现为产权和所有权的合一,因为,当时的一个小商品生产者是集所有者、经营者和劳动者于一身,因而,产权的内部结构还未充分展开,还未取得外在的相对独立形式,即财产的所有权和其营运权还未分开。而随着商品经济和生产社会化的发展,随着市场体系及其功能的完善,古典产权就逐步演化为现代产权。于是,传统的资产所有权就被分解为两个相互联系而又相互区别的部分,即资产的最终归属产权和资产的现实营运产权。这也就是现代产权的显著特征。它对资产的最终所有者来说,是拥有资产的归属产权,即法律所有权,而对资

产的实际营运者来说,则是拥有现实经济意义上所有权,即现实的资产营运产权。资产的营运者凭借这种产权获取营运收益,承担营运风险,抵御外部侵权行为。这种所有权的“裂变”,是现代市场经济产权制度和现代企业制度的一切发展变化的开始,其后的影响作用是不可估量的。

资产营运产权就是所谓的企业产权或法人产权,也就是企业对一定属性资产所具有的资产占有、使用、收益和处置等的营运权利。资产不管属于何种性质(国有、集体、私有、外资),只要出资者的财产一旦投入企业,便成为企业的法人财产,企业便对它拥有了法人产权,即企业法人所有权或企业法人财产权,出资者便不能任意抽回,也不能占有和进行其他处分,因为企业产权是经法律规定、社会认可的权利。在现代市场经济条件下,为法律所界定和规范的企业营运一定属性资产的责任、权利和义务的制度,就是现代企业产权制度。

产权制度是任何经济体制的源头活水,有什么样的产权制度,就有什么样的经济体制,相应地,也会有什么样的经济行为和经济绩效。中国的实践证明,计划经济赖以运作的产权制度,是不可能产生出市场经济体制的。要建立起社会主义的市场经济体制,就是要以改革产权制度,建立现代企业产权制度为突破点,因为这是首要的而且也是最难的问题。在计划经济体制下,我国全民所有制企业的财产关系是国家所有,国家经营,集所有权与经营权于国家一身的企业产权制度。产权结构是国家作为单一的所有者。国有财产所有权以及占有、使用、收益、处置等权利均由国家掌握。国有资产所有权实物化,成为一块不能分割的抽象的铁板。这种产权制度严重抑制了企业的生机和活力。要建立社会主义市场经济体制,转换国有企业经营机制,搞活在国民经济中占主导地位的国有企业,就必须根据现代企业产权制度的要求,重新构造新型的国有企

业产权制度。其基本思路是：重组国有企业产权结构，把企业的财产关系分解为财产的最终所有权（最终归属权）、实际营运权（法人财产权）和经营管理权三个独立形态。按照这种思路，股份制是国有企业改造的一种可行的实现形式，而与社会主义市场经济易于衔接的就是以国有股为主的按股份制原则组建的现代股份公司，根据投资主体的不同，现代股份公司的股权设置可以有国家股、法人股、个人股和外资股。

（二）现代企业类型

现代企业按照不同的标志进行分类，可有以下一些类型：

1. 按照企业的组织形式，可划分为单一企业、多元化企业、经济联合体、企业集团 4 种。

（1）单一企业。即一厂或一店便是一个企业。这种企业的经营项目往往比较专业化，或具有相同的生产过程。这种企业必须独立承担财产责任和经营责任，独立经营，自负盈亏，独立具有法人地位。

（2）多元化企业。即由两个以上的工厂或商店组成的企业。它是按照专业化、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组织、企业性的实体公司。

多元企业的主要形式有同类产品或相同工艺技术的厂店组成的专业公司；由工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司；由装配厂和所需零部件的生产厂联合组成的总厂或公司；建立在物资综合利用基础上的联合企业；把科研单位与生产企业，或把新产品研制厂与产品制造厂联合起来组成的专业公司或联合公司；母子企业或连锁企业。

（3）经济联合体。是一种松散的相对稳定的经济联合组织。参加联合的各方，不改变各自的领导体制与隶属关系，本着自愿、互利、效益原则，在生产、科研、技术、设备、劳力、物资及销售等方面

彼此联合。联合各方仍然实行独立核算、自负盈亏,按等价有偿原则在各成员间进行产品配套、物资协作以及技术转让等生产经营活动。联合各方的联合内容与项目一律用合同固定下来。

经济联合体的主要形式有:生产要素的联合;工艺的联合;工业和商业、工业和外贸的联合;生产、科研、销售的联合;跨行业、跨地区的联合。

(4)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组织。它的核心是集团公司,它是拥有较为雄厚的技术、经济和资金实力的企业公司,本身就是企业法人,并且通过控股、参股控制,影响一批企业的经营方向甚至经营活动。

企业集团按其成员的多少和他们各自经营范围的不同,有不同的形式:以生产为主的;以贸易为主的;生产科技相结合的;生产贸易相结合的;生产、科技、贸易三结合的;兼有工、农、商、科技、外贸、运输、金融综合形式的。

企业集团是以资产为纽带联结起来的若干独立企业法人所组成的集合体,是独立核算的复合组织。参加企业集团的成员企业,按不同情况,形成紧密程度不同的多层次结构:集团公司(核心层)、控股层(紧密层)、参股层(半紧密层)、协议层(松散层)。即通常所称的母公司、子公司、关联公司等不同层次。企业集团的核心一般是实力很强的大型企业或金融投资公司,从而有能力把资金投入其他成员企业,进行参股、控股,成为企业集团的核心。企业集团由于以控股、参股为其主要的资产联结形式,并在经营上共担风险,在利益上共负盈亏,一般也没有期限上的规定,因此,具有长期可靠的稳定性。

2. 按照企业规模,可分为大型企业和中、小型企业。这种划分是国际上通用的方法,但划分的标准有不同:以固定资产额度划分;以生产能力划分;以销售额划分。一般应按投入资源的数量如