

现代企业管理

大中专院校教材
熊菊喜 刘昌明 熊 熹 主编

XDQYGLJCJC



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理基础教程/熊菊喜等主编. - 北京: 中国商业出版社, 1997.8

ISBN 7-5044-3491-4

I. 现… II. 熊… III. 企业管理 - 经济理论 - 教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 15173 号

责任编辑: 刘毕林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

江西南昌市红星印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开 12 印张 270 千字

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

印数: 3000 册 定价: 15.6 元

前 言

本书由几位长期从事企业管理教学的教师，根据多年来的教学实践经验，结合学生实际情况，按照教学大纲的要求，通力合作，共同编写而成。《现代企业管理基础教程》（以下简称教程）在编写过程中，力求体现以下几个特点：

1. 实用性。我们认为大中专院校学生学习企业管理，重在树立正确的经营思想，掌握企业管理的基本理论、基本方法。因此，在考虑教材结构时，精选内容，删繁就简，突出企业管理的基本技术、基本方法。在写法上，对重要内容或要求学生掌握的基本技能、方法，泼墨如水，不惜篇幅，讲深讲透；对于一些可讲可不讲，比较空洞的内容，原则上删去，即使有些介绍，也是为了保持学科的系统性，但惜墨如金，一带而过。我们希望通过教程在最短的时间内，传授给学生一些最基本的知识和技能。

2. 针对性。针对性主要体现在两方面，一是针对我国企业管理的薄弱环节，在现代企业制度、企业管理基础工作、企业经营战略、企业产品开发、企业财务活动分析等内容上有所加强；二是针对学生的实际水平，力求深入浅出，通俗易懂。

3. 系统性。本书在强调实用性的同时，也注重教程的系统性。首先介绍企业管理的基本原理，接着，阐述企业如何正确

处理与外部环境的关系，在此基础上，再讲企业内部生产管理，最后讲企业财务管理，一气呵成，体现了较强的系统性。

4. 实践性。大中专院校学生学习企业管理，在学习方法上，重在理论联系实际，培养分析问题、解决问题的能力。为此，我们编写了《现代企业管理教学案例》作为教程的配套教材，配套使用。

本书由熊菊喜、刘昌明、熊熹任主编，喻菊华、谢敏、廖敏珍、童茂义任副主编，参加编写工作的还有周小兰、涂国华、邹文华。编写时，由熊菊喜初拟编写大纲，然后经各位主编、副主编充分酝酿、商讨，确定编写大纲。具体编写分工：熊菊喜编写绪论，第4、5、7、8章；刘昌明编写第1、2、3章；熊熹编写第9、10章；喻菊华编写第14章；谢敏编写第11章；廖敏珍编写第12章；童茂义编写第6章；涂国华编写第13章，周小兰、邹文华合编第15章。本书由熊熹、熊菊喜审核并最后定稿。

本书可作为大中专院校经济管理类专业《企业管理》课程教材，也可供职工中专、职业高中以及广大企业培训管理人员使用。在编写过程中借鉴了同行的一系列研究成果，得到各位作者单位和中国商业出版社的大力支持，在此表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，加上时间仓促，错误和疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

编 者

1997年6月

目 录

绪 论

一、现代企业管理	(1)
二、现代企业管理的产生与发展	(8)
三、现代企业管理学研究对象、研究内容和 研究方法	(18)

第一篇 现代企业管理原理

第一章 现代企业管理原理、原则和方法	(21)
第一节 现代企业管理基本原理	(21)
第二节 现代企业管理基本原则	(30)
第三节 现代企业管理基本方法	(32)
第二章 现代企业管理基础工作	(37)
第一节 现代企业管理基础工作概述	(37)
第二节 现代企业管理基础工作主要内容(上) ...	(42)
第三节 现代企业管理基础工作主要内容(下) ...	(51)
第三章 现代企业管理体制	(65)
第一节 现代企业领导制度	(65)

第二节	现代企业内部组织机构	(76)
第三节	现代企业内部经济责任制	(86)

第二篇 现代企业经营管理

第四章	经济信息与市场调查研究	(92)
第一节	企业管理对经济信息的要求	(92)
第二节	市场调查	(102)
第三节	消费品市场研究	(106)
第四节	生产资料市场研究	(112)
第五章	现代企业经营战略与经营计划	(116)
第一节	现代企业经营目标与经营思想	(116)
第二节	现代企业经营战略	(123)
第三节	现代企业经营计划	(131)
第六章	现代企业市场预测与决策	(138)
第一节	现代企业市场预测	(138)
第二节	现代企业经营决策	(153)
第七章	现代企业产品开发	(174)
第一节	现代企业产品开发概述	(174)
第二节	产品评价与产品开发	(181)
第三节	价值工程原理在新产品开发中的应用	(188)
第八章	现代企业产品销售管理	(198)
第一节	现代企业产品销售计划	(198)
第二节	现代企业产品销售策略	(204)
第三节	现代企业产品销售分析	(216)

第三篇 现代企业生产管理

第九章 现代企业生产管理概述	(221)
第一节 现代企业生产管理的任务和内容	(221)
第二节 现代企业生产过程的组织	(224)
第三节 网络计划技术在生产管理中的应用	(239)
第十章 现代企业设备管理	(256)
第一节 设备管理的任务和特点	(256)
第二节 设备的选择、购置和使用	(259)
第三节 设备的维护、保养与检修	(266)
第四节 设备改造与更新	(272)
第十一章 现代企业物资管理	(278)
第一节 物资管理的意义和任务	(278)
第二节 物资定额管理	(280)
第三节 物资需用量的确定与采购	(286)
第四节 仓库管理	(290)
第十二章 现代企业全面质量管理	(294)
第一节 全面质量管理概述	(294)
第二节 现代企业质量保证体系	(300)
第三节 质量管理常用的统计方法	(309)

第四篇 现代企业财务管理

第十三章 现代企业成本管理	(321)
第一节 现代企业成本管理的意义和要求	(321)
第二节 现代企业成本预测	(323)
第三节 现代企业成本计划	(326)

第四节	现代企业成本控制	(329)
第五节	企业内部成本核算与成本分析	(332)
第十四章	现代企业财务管理	(338)
第一节	现代企业资金筹集管理	(339)
第二节	现代企业投资决策	(343)
第三节	现代企业资金管理	(351)
第十五章	现代企业财务分析	(364)
第一节	现代企业财务分析概述	(364)
第二节	现代企业财务分析	(366)
第三节	杜邦分析指标体系	(374)

绪 论

一、现代企业管理

(一) 企业

企业是社会分工条件下，从事商品生产、流通、建筑、金融、服务等经济活动，进行独立核算、自负盈亏，具有法人资格的盈利性经济组织。

企业是商品生产和社会分工的产物。把握企业涵义可从以下几个方面理解：

1. 企业是一个经济组织。这是企业区别于政权组织和社会团体的标志。所谓经济组织是指直接从事经济活动，拥有一定的生产资料所有权或使用权，能够根据市场行情调节自身的生产和销售，进行独立核算、自负盈亏的经济实体。国家行政机关或政权组织，虽然有组织和管理经济的职责，但他们主要是制订经济政策，调控市场、引导企业发展，并不直接从事生产经营活动，不实行独立核算、自负盈亏，因而不能算是经济组织。社会团体也需要一定的经费，并且在有限的经费内开展一些活动，但他不承担自负盈亏的职责，不从事生产经营活动，也不能算是经济组织。

2. 企业是一个盈利性的经济组织。这是企业区别于其

他经济组织的主要标志，也是企业的根本特征。企业作为一个经济组织，利用自身的物质基础，不断向外界输送产品或劳务，取得经营收入，收、支相抵，实现盈利。如果只生产产品或提供劳务，不进行经营活动，不进行经济核算，不讲求盈利，就不能算是企业。比如某些政府机关或事业单位内部的印刷厂、运输队、食堂等，虽然也从事生产、运输、服务等经济活动，是经济组织，但他们不是以盈利为目的，因而不能算作企业。

3. 企业是一个“法人”组织。每一个批准设立的企业，在法律上就取得“法人”地位，即可以独自享有法律规定的权利和利益，承担法律规定的义务和责任，能够在法院起诉和应诉。

构成企业“法人”必须具备以下几个条件：

首先，企业必须依法成立。即开办的企业符合法律规定，为法律所允许，并且符合一定的法律程序。

其次，企业必须有必要的财产或经费，这是企业进行生产、流通及其他经济活动的物质基础，否则无法在经济活动中承担履行一定义务的职责。

第三，企业必须有自己的名称、组织机构和场所，并据此设立银行帐户，履行债权债务，确定诉讼管辖等。

第四，企业必须能够独立承担民事责任。企业法人对它的法定代表人和其他工作人员的经营活动，承担民事责任。民事责任必须由法人以自己的名义独立承担，不能承担民事责任的单位不构成法人。例如，企业内部下属单位，由于没有独立的财产或经费，不能承担民事责任，所以不具备法人地位。

上述四个条件是相互联系和统一的，是构成企业法人的必备条件。

（二）现代企业

对现代企业的理解，意在现代。现代是动态的综合性概念，含义非常广泛，从构成企业的物质技术基础看，现代企业有如下三个特征：

1. 拥有复杂的技术装备，采用机器体系进行生产，并且生产中日益广泛地应用科学技术成就。在大机器生产条件下，生产的效率和产品的质量不象手工业那样主要决定于工人的体力和手艺，而是决定于机器体系的完善程度和劳动者操纵机器的技能。

2. 实行精细的劳动分工和严密的协作，进行高度社会化的生产。现代企业的生产过程包括一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节，每一个生产部门和环节，又进一步划分为许多生产阶段和工序，分别使用着不同的机器设备，需要配备不同工种的工人、各种专业的工程技术人员和经营管理人员。任何一种产品都是企业成百上千人共同劳动的成果，这种社会化的生产，要求在企业内部实行精细的分工和严密的协作，而且这种分工和协作，还必须适应生产过程中机器体系运转的客观要求。

3. 生产过程具有高度的比例性、连续性，并有强烈的环境适应性，现代企业生产过程要能顺利进行，就必须使各生产环节和各道工序之间，在生产能力上保持合理的比例性，在时间配合上保持高度的连续性，另外，能适应日益变化的外部环境。

（三）现代企业管理

管理是实现经营目标的手段。最早的管理是管辖治理的意思。它要解决的是一个经济实体内部，如何合理配合各项经济活动的问题。管理的外延很广，适合于一切领域，干什么都有个管理问题。

企业管理是为了实现企业经营目标，对企业生产经营活动的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制、激励等一系列管理工作的总称。这个概念，集中反映了管理的计划、组织、指挥、协调、控制和激励等职能。

1. 计划。是管理的首要职能，是管理的起点和依据。企业通过调查研究，根据市场供求状况和企业自身的条件，总结过去，预测未来，确定实现企业经营目标的各项具体计划。计划职能贯穿在企业经济活动的各个方面和全过程。

2. 组织。是人和事的有效组合。即按照计划的要求，将生产诸要素（劳动力、生产工具、劳动对象）合理地组织起来，使之形成一个有机的整体，使企业的人、财、物得到最合理的使用，使企业的供、产、销协调地运转和循环。组织职能主要体现在建立和健全管理体制，搞好组织设计、确定编制、人员、职责、使企业生产各要素、各部门、各环节在时间上、空间上有机协调。

3. 指挥。实际上是企业的统一安排和调度。是上级对下级，领导对被领导指导工作、布置任务、发布命令等。它是企业生产正常进行和实现企业目标的保证。

4. 协调。实现企业目标是综合性的复杂工作，随着时间的推移，情况会不断变化，协调就是不断消除生产经营中的不平衡、不协调现象，以保证企业生产经营活动的顺利进行。如调节生产力和生产关系之间的关系，调节生产过程中

各生产力要素之间的关系，调节各层次、各部门之间的经济利益关系，调节投入与产出、生产和销售之间的关系，调节企业内外的关系等。

5. 控制。是对企业的经营目标，通过信息反馈，定期检查，对偏离原定计划、原则、制度和标准等情况，及时查明原因，采取对策，进行纠正。控制职能要求建立合理的规章制度，特别是明确的责任制和奖惩制；要有完整的定额或标准，以及系统的检查和严格的核算；要建立完善的能满足控制要求的信息管理系统。

6. 激励。主要是为了调动企业职工的积极性。其一是创造良好的工作、生活环境；其二是教育培训，提高职工的思想技术素质；其三是根据职工对企业的贡献大小，及时进行表扬和激励。

现代企业管理是指用现代企业经营思想武装全体职工，通过严密的组织制度，利用现代管理方法、手段对企业生产经营活动过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和激励工作的总称。我国企业经过多次调整、改革，已基本进入科学管理阶段，具备现代企业物质基础，迫切呼唤管理现代化。现代企业管理现代化的内容主要包括五个方面。

1. 管理思想现代化。这是实现管理现代化的先导，主要是指端正企业的经营思想。要彻底摆脱小生产经营、封闭式、供给制等传统管理思想的束缚，树立起具有中国特色现代企业经营管理思想。包括战略观念、市场观念、竞争观念、效益观念、开发创新观念等等，使企业具有充沛的活力。

2. 管理组织现代化。要求企业的组织形成、管理体制、

组织机构、规章制度、人员素质和人员配备等，按照现代经营管理的需要来进行设计、设置和调整，工作效率高，能确保决策的实施和目标的实现。必须通过管理组织的根本改革，彻底消除机构臃肿、人浮于事、决策缓慢、效率低下等弊端。

3. 管理方法现代化。要求在管理工作中综合运用思想教育的、行政的、经济的、法律的、数学的方法。运用系统论、控制论、信息论的原理和方法，依靠充分而准确的数据和信息，把定性分析与定量分析结合起来，进行有效的计划、组织和控制，实现整体最优化的管理。要改变单纯靠行政方法管理、靠主观估计决策、靠传统经验指挥的旧习惯。

4. 管理手段现代化。要求根据企业的需要和可能，在管理工作中逐步采用现代化的管理工具，包括电子计算机、通讯设备、监测和显示仪器、办公自动化等设备。由于现代企业的信息量大幅度增长，建立起使用电子计算机的管理信息系统是十分必要的。

5. 管理人员现代化。这是实现管理现代化的保证和条件。要求企业各级各类管理人员应掌握现代经营管理所必需的专业知识和技能，有比较丰富的实践经验，有开拓、创新精神。

（四）现代企业管理的性质

现代企业管理的性质是两重的，这种两重性是由生产过程的两重性所决定的。由于生产过程是生产力和生产关系的统一体。要保证生产过程的正常进行，企业管理必须具备两个方面的职能。一是合理组织生产力的职能；二是维护生产关系的职能。管理企业的过程正是这两个基本职能共同结合

发生作用的过程，也就是使生产力得以发挥、生产关系得以维护、生产过程得以进行、生产目的得以实现的过程。

企业管理作为指挥生产的一般要求，执行合理组织生产力的基本职能，表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有。企业管理的这种自然属性，主要决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。因此，在企业管理中，有关合理组织生产力的一些形式和方法，虽然总是在一定的生产关系下产生的，但并不为某种生产方式所特有，只要是社会化大生产，就都能应用。

企业管理作为实现生产目的的手段，执行维护生产关系的基本职能，则表现着劳动过程所采取的特殊历史形态，劳动的社会结合方式不同，管理的性质也就不同。企业管理的这种社会属性，主要决定于社会生产关系的性质。并随着生产关系性质的变化而变化。因此，在企业管理中，有关维护生产关系的原则、制度和方法，都只是适应某种生产关系的需要，如实现特定的生产目的服务，一般都具有历史的暂时性，并不为各种生产方式所共有。

资本主义企业管理的两重性，表现为合理组织生产力和维护资本家剥削两个方面。

社会主义企业管理的两重性，表现在合理组织生产力和维护生产资料公有制和满足社会需要两个方面。

过去，由于长期只提管理的社会属性，认为企业管理具有鲜明的阶级性，而忽略了管理的自然属性，忽略了资本主义管理知识可以学习借鉴，致使我国企业管理水平与国外相比，相差几十年，这个教训是深刻的。

二、现代企业管理的产生与发展

(一) 资本主义企业管理的演变过程

资本主义企业管理随着资本主义生产的发展，经历了一个长期发展的过程，管理内容丰富。总结资本主义企业管理历史，大体上可分为以下三个阶段。

1. 传统管理阶段。传统管理阶段，大约是从 18 世纪末到 20 世纪初，历时一百多年。

管理是由协作劳动产生的。进入 18 世纪 80 年代，蒸汽机械的产生引起了工业生产的革命，现代大工业代替了工场手工业。因而，以简单的手工生产为特点的协作劳动管理有了很大变化，工厂成了资本主义工业生产的主要方式，从而引起了对工厂管理的需要。当时资本主义企业组织生产采用的管理方式基本是传统的经验管理方式。

这个阶段的主要特点是：①企业的经营管理者一般都是企业资本所有者；②生产和管理工作主要凭个人的经验办事；③工人凭经验操作，没有统一的操作规程；④资本家及其管理人员凭经验管理，没有统一的管理方法；⑤工人的培养，采取师傅凭经验带徒弟的方法。总之，这一时期的企业管理还没有完全摆脱小生产的经营管理的影响，仍沿袭了小生产的传统，一切凭经验办事，所以人们称这个时期为传统管理阶段和经验管理阶段。这种传统管理方式到了 19 世纪末 20 世纪初，已经远不能适应资本主义生产发展需要，客观上要求用新的管理理论和方法代替传统的管理。

2. 科学管理阶段。科学管理阶段大体是从 20 世纪初至 40 年代。经历了大约半个世纪。

科学管理是随着自由资本主义向垄断资本主义过渡而逐步形成的。这一时期生产社会化程度逐渐提高，企业和市场规模不断扩大，生产技术和管理工作日趋复杂，管理工作逐渐成为一种专门职业，出现了资本所有者和经营管理者的分离，形成了单独的经营管理者阶层，他们按照资本家的意志来管理。同时，随着工业的发展，要求把积累起来的管理经验进行总结提高，使之标准化、系统化、科学化，用科学的管理代替传统的经验管理。正是基于这种形式的要求，出现了许多科学管理理论，形成了科学管理阶段。

泰罗的科学管理理论。泰罗（F.W.Taylor, 1856—1915）根据多年试验研究结果，于1911年出版了《科学管理原理》一书，这是资本主义科学管理最早的代表性著作。他倡导用科学思想、科学方法来处理和解决企业管理问题。他提出要用科学方法来代替单凭粗暴估计行事，强调科学管理是用精确的科学调查研究和科学知识代替个人的判断或意见。因此，在资本主义企业管理历史上，泰罗被称为“科学管理之父”。

泰罗科学管理理论的主要内容有：

（1）运用观测分析方法，制定劳动定额。泰罗主要运用观测分析方法制定有科学依据的定额和标准。当时劳资之间经常在工作量问题上发生纠纷。为使工作定额有科学依据，他选择最强壮、最熟练的工人，对其每一操作和动作、每一工序的时间，用秒表进行观测、记录、分析研究，消除多余和不合理的部分，把各种最经济、效率最高的操作动作集中起来。在对上述工时研究和操作方法研究的基础上，制定出标准的操作方法和工作定额，并用这种标准的操作方法训练