

现代 企业管理学

主 编 葛素洁 杨 洁

副 主 编

韩 润 春 王 静 芝
毕 作 枝 孙 玉 娟

经济管理出版社

现代企业管理学

主 编 葛素洁 杨 洁
副主编 韩润春 王静芝
毕作枝 孙玉娟

经济 管理 出版 社

责任编辑 卢 懿

版式设计 陈 力

责任校对 贾全慧

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理学/葛素洁, 杨洁主编. — 北京: 经济管理出版社, 2001

ISBN 7-80162-260-X

I. 现... II. ①葛...②杨... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 063552 号

现代企业管理学

主 编 葛素洁 杨 洁

副主编 韩润春 王静芝

毕作枝 孙玉娟

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

850×1168 毫米 1/32 14 印张 349 千字

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—10200 册

ISBN 7-80162-260-X/F·248

定价: 24.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

联系电话: 68022974

前 言

随着我国社会主义市场经济体制的建立和不断完善,以及企业改革的不断深化,对企业管理提出了许多新的要求和新的课题,迫切需要大批既掌握社会主义市场经济理论和现代企业管理知识,又富有创新精神,善于经营,能够开创新局面的企业管理人才。为了适应现代企业管理的教学需要,我们编写了《现代企业管理学》一书。

本书注重理论和实践相结合,在学习和借鉴国外企业先进管理理论与管理方法的基础上,注重融合提炼、改造创新,以系统化的新体系,阐述了现代工业企业管理的理论和方法。

在本书的体系和结构上,力求全面,重点突出。在介绍企业管理的基本理论和基本原理的基础上,围绕提高经济效益,突出经营决策,并将经营开拓思想贯穿于生产经营活动之中,反映了我国企业管理现代化的未来发展趋势。本书内容新颖,通俗易懂,适用范围广,既可作为大中专院校经济管理专业企业管理课程的教材,也可供企事业单位的经济管理干部以及职工培训和自学使用,同时还可供厂长(经理)及管理人员学习企业管理知识时参考。

本书由葛素洁、杨洁任主编,韩润春、王静芝、毕作枝、孙玉娟任副主编。各章的撰稿人是:杨洁(第一章、第二章、第十一章和第十二章)、毕作枝(第九章和第十章)、孙玉娟(第五章和第六章)、贾鹏(第三章和第七章)、李宇鹏(第四章)、陈桂

兰（第八章）和赵红梅（第十三章）。葛素洁还参与了第三章的编写工作，韩润春、王静芝参与了本书部分章节的修改工作。本书由葛素洁、杨洁修改定稿。

在本书编写过程中，我们参考了国内许多企业管理教材以及有关研究成果，在此衷心地表示感谢。

由于我们水平有限，书中难免有错误和疏漏之处，恳请读者批评指正。

编者

2001年8月

目 录

第一章 企业概述/ 1

第一节 企业的概念、分类和活动/ 1

第二节 工业企业的概念、特征和类型/ 9

第三节 企业经营机制/13

第四节 企业经营方式/24

第二章 企业管理原理/32

第一节 企业管理的性质/32

第二节 企业管理的内容和方法/35

第三节 企业管理的产生和发展/41

第四节 企业组织机构/55

第五节 企业管理基础工作/63

第三章 现代企业制度/74

第一节 现代企业制度概述/74

第二节 现代企业制度的内容/80

第三节 股份公司/97

第四节 股份公司的重整与合并、解散与清算/107

第五节 我国现代企业制度的发展及意义/112

第四章 企业管理职能/117

第一节 管理职能概述/117

第二节 计划职能/119

第三节 组织职能/136

第四节 控制职能/140

第五章 人本管理/153

第一节 人本管理概述/153

第二节 现代企业员工的激励/160

第三节 领导方法和领导艺术/167

第六章 企业文化与企业形象/177

第一节 企业文化概述/177

第二节 企业文化建设/184

第三节 企业形象与企业文化/196

第七章 企业管理现代化/206

第一节 企业管理现代化概述/206

第二节 企业管理现代化的内容/211

第三节 面向知识经济的企业管理新特点/224

第八章 产品开发管理/229

第一节 产品开发概述/229

第二节 产品生命周期与产品开发策略/234

第三节 产品开发程序/239

第四节 价值工程/247

第九章 市场调查与预测/265

第一节 市场及其分类/265

第二节 市场调查/270

第三节 市场预测/279

第十章 经营管理/294

- 第一节 经营管理概述/294
- 第二节 经营管理的内容和任务/302
- 第三节 经营决策/304
- 第四节 经营计划/323

第十一章 生产管理/330

- 第一节 生产管理概述/330
- 第二节 生产过程组织/336
- 第三节 生产计划与生产能力/347
- 第四节 生产作业计划/353

第十二章 质量管理/359

- 第一节 质量与质量管理/359
- 第二节 全面质量管理/363
- 第三节 质量管理中常用的统计方法/375

第十三章 财务管理/405

- 第一节 财务管理概述/405
- 第二节 资金的筹集与筹资结构优化分析/412
- 第三节 资金运用管理/419
- 第四节 成本和利润管理/425
- 第五节 经济效益分析与评价/430

主要参考书目/439

第一章 企业概述

第一节 企业的概念、分类和活动

一、企业的概念

企业是从事生产、流通和服务等经济活动，为满足社会需要和获取盈利，实行独立经济核算，进行自主经营、自负盈亏，具有法人资格的基本经济单位。企业是个历史性概念，它是生产力发展到一定阶段的产物，是随着商品生产的发展而发展的。

正确理解企业的概念，应注意掌握以下四个特征：

(一) 企业是营利性的经济组织

营利性是企业与行政组织、事业组织和其他社会组织的根本区别。企业必须追求经济效益和获取盈利，因为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经营的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。

一般来说，企业供应的产品和服务对需求者和社会贡献越大，则所得到的利润就越多。这既为社会做出了更多的贡献，也为企业自身的发展提供了必要的积累。

(二) 企业必须自主经营、自负盈亏

自主经营就是企业能够在国家宏观调控指导下，根据市场需要，自主地对生产经营计划、物资安排、资金留用、产品和劳务定价，以及企业内部的劳动、人事、工资、奖金分配等做出决策，并具有组织实施的权利。

自负盈亏就是企业能够对其经营后果独立地享有相应权益和承担相应责任的行为。

(三) 企业应承担社会责任

企业概念中的“为满足社会需要”应该作广义的理解。它不仅指满足顾客的需要，还包括满足投资者、政府机关、金融机构、同行业竞争者、协作企业、交易对象、职工、周围居民，以及一切与之相关社会团体的需要。

当然，他们的需要有时会产生矛盾，企业必须经过权衡在一定程度上满足他们的需要以后，企业才能正常运转并获取盈利，从而得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋取利益，而且要肩负兼顾各方面利益的社会责任。企业的社会责任还包括为社会提供就业岗位，防止环境污染，节约使用国家资源等。

(四) 企业必须具有法人资格

法人是自然人的对称。所谓法人，是指具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义进行民事活动，享有民事权利和承担民事义务，依照法定程序成立的组织。法人一般应具备以下条件：①必须正式在国家有关部门注册备案，完成登记手续；②应有专门的名称、固定工作地点和组织章程；③具有一定的组织机构和独立财产，实行独立核算；④能独立对外。

国家法律保障企业的正当经营和合法权益，同时也监督企业履行法律规定的义务。

二、企业的分类

企业根据不同的分类标准可以有许多的分类形式。

(一) 按所属的经济部门分类

按所属的经济部门进行分类，企业可以分为工业企业、农业企业、建筑企业、交通运输企业、商业企业、金融企业、物资企业、邮电企业等。这些企业形成国民经济的重要部门，它们为国民经济计划与管理提供了基本依据。

(二) 按生产资料所有制形式分类

按生产资料所有制形式进行分类,企业可以分为以下五类:

1. 全民所有制企业。也就是现在所说的国有企业。其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拥有法人财产权,根据市场导向的原则进行自主经营、自负盈亏。

2. 集体所有制企业。它是在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,自主经营、自负盈亏。在我国目前的集体所有制企业中,又分为城镇集体所有制企业和乡镇集体所有制企业。

3. 私营企业。是指企业资产属于公民私人所有,以雇佣劳动为基础的营利性经济组织。包括所有按国家法律规定注册的私营独资企业、私营合伙企业和私营有限责任公司。

4. 合营企业。是指两个或两个以上不同或相同所有制企业或个人共同投入资金、设备、技术及其它资源,通过协议共同经营的企业。合营的形式有:同一所有制或不同所有制的合营、公私合营、中外合营等。

合营企业既可以实行共同经营,统一核算,按各自投资的比例分配利润;也可以实行共同经营,统一核算,分别记账,按不同的所有制形式上交利润和税金后再进行利润分配。

5. 外资企业。是指外国投资者或企业和其他经济组织与个人,根据我国涉外经济的法律、法规规定以合资、合作和独资的形式在中国境内开办的企业。这些企业就是外资企业。它包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资经营企业三种形式。

(三) 按生产要素所占比重分类

按生产要素所占比重进行分类,企业可以分为以下三类:

1. 劳动密集型企业。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。换句话说，劳动密集型企业是那种单位劳动力占用的固定资产少，活劳动占产品成本的比重大以及资本有机构成较低的企业。

2. 资金密集型企业，也叫技术密集型企业。是指所需投资较多，技术装备程度较高，用人较少的企业。资金密集型企业同劳动密集型企业相比，一般都劳动生产率较高，单位产品成本较低，竞争力较强。但它需要大量的资金，先进的技术装备，大量的技术人才，以及相应的配套服务设施，才能发挥优势。

3. 知识密集型企业。是指综合运用先进科学技术成就的企业。这类企业拥有大量的科技人才，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。如大型宇航企业、大规模集成电路企业等。

(四) 按规模分类

按规模分类，企业可以分为大型企业、中型企业和小型企业。企业规模一般指企业的生产能力、机器设备的数量或装机容量、固定资产原值和职工人数等四个方面。划分企业规模的具体数值和内容重点，随着科学技术水平和生产社会化程度的不断提高以及行业的不同而有所变化。一般是以生产要素和产品产量集中程度为依据。我国是按不同行业和部门，采取不同的标准来划分企业规模。对产品较单一的企业，以产品的生产能力为划分标准；对于产品品种繁多，难以按生产能力划分的，则以固定资产原值为划分标准。

(五) 按组织结构分类

按组织结构分类，企业可以分为以下四类：

1. 单厂企业。是指一个工厂就是一个企业，这种企业一般是由在生产技术上有密切联系的若干生产车间、工段、班组、服务单位和管理部门组成。这种企业实行统一经营，统一核算，统一对外联系事务。

2. 总厂。是指一个企业由若干个为其生产某种产品或提供某种服务的分厂所组成, 下属分厂接受总厂的统一指挥和协调。由几个分厂组成总厂, 不仅便于专业化协作, 而且便于授权和管理。这种形式比较适宜于规模较大的加工装配行业, 例如, 机械行业或电子行业, 如规模较大的汽车厂均由发动机分厂、底盘分厂、冲压分厂、总装分厂等组成汽车总厂。总厂一般都实行统一经营、分级核算, 并授予分厂某些处理对外经营事务的权利。

3. 公司。是指依照法律规定组织、成立和活动的, 以营利为目的的, 具有法人资格的企业。由此定义可知, 公司应具有以下三个重要的法律特征:

(1) 合法性。公司必须依照法律规定的条件并依照法律规定的程序设立。在公司成立以后, 公司也必须严格依照有关法律的规定进行管理, 从事经营活动。

(2) 营利性。公司作为一种企业, 应当在通过自己的生产、经营、服务等活动为社会做出贡献的同时, 取得实际的经济利益。

(3) 独立性。公司是具有法人资格的企业。也就是说, 法律赋予公司以完全独立人格, 公司像自然人一样, 享有权利、承担义务和责任。

按公司所属企业的生产、技术、经济联系分类, 可分为以下几类: ①专业公司。是指依照生产、技术, 或产品的同一性而组成的公司。如电子工业公司、汽车工业公司等。②联合公司。是指依照工艺过程的前后衔接或有利于物资的综合利用而组成的公司。如包括炼铁、炼钢、轧钢等工厂的钢铁联合公司, 以石油为原料生产各种油类和化工产品的石油化工联合公司。③综合公司。是指依照经营多角化和一体化, 以有利于提高经济效益而组成的公司, 如农、工、商、技、工、贸、供、产、销一体化, 或由同一个投资主体所经营的不同企业的集合。

按公司所属企业地理分布的情况分类,可分为以下几类:①地区性公司。②跨地区性公司。③全国性公司。④跨国公司。

按公司承担债务清偿责任分类,可分为以下几类:

(1) 无限责任公司。即由两个以上的股东组成,股东对公司的债务负连带无限责任的公司。其主要特点是,在公司资产不足以清偿公司债务时,股东必须以自己的财产清偿公司的债务,负连带无限清偿责任。所谓连带责任,是指公司的债权人可以向任何一个股东要求偿还全部债务。

(2) 有限责任公司。即由一定人数的股东组成,股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的公司。

(3) 两合公司。即由一个以上的无限责任股东和一个以上的有限责任股东组成的公司。两合公司兼有无限责任公司和有限责任公司的特点。在这类公司中,无限责任股东对公司债务负连带无限责任,有限责任股东仅就其出资额为限对公司债务负有限责任。

(4) 股份有限公司。即由一定人数以上的股东组成,公司全部资产分为等额股份,股东以其所认股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的公司。股份有限公司是公司制企业的最高发展形式。目前我国以有限责任公司和股份有限公司为主要公司形式。

4. 企业集团。是指以一个或若干个实力雄厚的大企业为核心,以产权联接为主要纽带,并以产品、技术、经济、契约等多种纽带,把多个企业、事业单位联接在一起,形成具有多层次结构,以母子公司体制为主体的,在经济上统一控制,法律上各自独立的多法人一体化的经济联合体。企业集团是企业法人联合体,而不是松散的联合体。

集团公司是集团的核心,是整个集团的“神经中枢”。企业

集团具有以下特点：

(1) 企业组织结构多元化。即企业集团是由多个法人企业联合组成的整体，不是单一的法人经济实体。

(2) 企业组织结构多层次。即企业集团的组织结构分为四个层次。即核心层、紧密层、半紧密层和松散层。

(3) 以资本联接纽带为主。企业集团成员企业间通过资本、资产、契约等纽带把它们联接成一个有机的整体。其中资本纽带是最重要的，它是实现集团公司内部与集团成员企业联接的有效方式。

(4) 具备一个实力雄厚、能起主导作用的核心。企业集团的核心层应是实力雄厚、具备法人地位、具有投资中心功能的经济实体，而不是行政性的公司。它具有资产实力、资金实力、技术及产品实力，能统一规划集团的投资活动。只有如此，核心企业才能在集团中真正发挥其主导作用。

三、企业的职能活动

企业的职能活动，是指企业为了实现其目标所必须进行的各种功能性活动，既表示活动的有效性，也表示活动的功能属性。不管企业经营何种产品、所有制形式怎样、规模大小如何，或组织结构形式差异有多大，为了达到它作为投入产出经济系统的基本要求，任何企业都必须进行以下六种职能性活动：

(一) 营销活动

营销活动就是认识市场和用户的需求特性，并根据企业的特长进行产品、定价、分销、促销及公共关系建立与服务方面的决策，以沟通外界需求与内部能力相协调，使企业的生产经营能够以市场为导向，并使产品和服务能有效地满足用户的需要。

(二) 生产活动

生产活动是将市场信息与用户需要按工艺要求转化为物质形态的产品或能够满足需要的服务的过程，使市场信息和企业营销

愿望能够真正变为可供用户消费的实物或服务。

(三) 技术活动

技术活动是进行产品（或经营对象）及其生产方法（或经营方法）方面的研究和开发，使企业有能力保持经营对象及其方法上的先进性，从而提高企业整体的市场竞争能力。技术性活动对经营对象而言，与营销性活动相类似，但侧重于对市场潜在需要的开发；而对经营方法而言，则与生产性活动相类似，但比它更为广泛，不仅涉及生产工艺方法，还要对整个企业的经营方法进行研究与开发。

(四) 财务活动

财务活动是对企业全部资产的经营性活动，包括各种资金的筹措、分配、运用，对负债、股本、利润的管理，以使企业的生产经营活动能够在一定的资金条件下进行，并使企业的财务结构合理、经济效益提高、出资者的利益得以保护。

(五) 会计活动

会计活动是对企业的经营活动及其财务状况进行统计、记载、整理、汇总、分析，以提供组织所需的财务资料，帮助的人，如所有者、债权人、投资者、政府、员工、金融机构等进行分析决策。

会计本身偏重于对财务活动的记录；而财务活动是对以资金为表现形式的全部资本进行的经营。

(六) 管理活动

管理活动就是通过计划、组织、领导、激励与控制等手段，对企业各种生产经营活动以及所使用的各类资源进行协调，以期达到企业的经营目的。所以，管理活动是一种综合性的职能，其核心是在已确定经营目标基础上进行各种活动的协调。

企业的以上六种职能性活动，是实现企业目标的基本活动，缺一不可。

第二节 工业企业的概念、特征和类型

一、工业企业的概念

工业企业，是指从事工业性产品或劳务的生产经营活动的企业。所谓工业性产品生产或劳务活动，是指运用物理、化学、生物等技术，对自然资源、农业产品和它们的中间产品进行加工，使其转化为生产资料或生活资料的活动。在我国，开办工业企业应具备以下几个条件：①产品为社会所需要，并为法律所允许。②原材料、能源、交通运输以及协作配套关系有保证。③生产工艺设计合理，制造产品的原材料、能源消耗定额和产品质量符合国家规定的标准。④资金有保证。⑤资源的开发方案符合国家规定。⑥环境保护、劳动安全、卫生和消防设施符合国家规定的标准。

工业企业是一个历史性的经济范畴，它是商品经济发展到一定阶段的产物，它的演变最初是在资本主义初期的简单协作基础上，经历了工场手工业阶段，逐步发展成为社会化大生产的现代工业企业。

二、现代工业企业的特征

(一) 现代工业企业的自然特征

现代工业企业是在手工业基础上发展起来的，是建立在现代科学技术基础上的，是具有高度分工与协作的社会化大生产单位。现代工业企业的自然特征表现在以下四个方面：

1. 大规模地采用机器或机器体系进行生产，并系统地将科学技术应用于生产过程之中。由于机器运动的客观规律，使现代工业企业生产具有高度的组织性、科学性和技术性，在生产过程中的任何一个环节上，都必须系统地运用科学技术知识。

2. 劳动分工更加精细，协作关系更加复杂严密。生产过程