

G7

F-27043
H15

北京市高等学校教育教学改革试点立项研究成果
经济与管理学科专业基础课系列教材

现代企业管理教程

主 编 韩福荣
副主编 阮平南 徐艳梅

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理教程/韩福荣主编. -北京:北京工业大学出版社, 2001.12 重印

ISBN 7-5639-0729-7

I. 现… II. 韩… III. 企业管理-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 26002 号

现代企业管理教程

主 编 韩福荣

副主编 阮平南 徐艳梅

※

北京工业大学出版社出版发行

邮编 100022 电话 67392308

各地新华书店经销

徐水宏远印刷厂印刷

※

1999年8月第1版 2002年1月第5次印刷

850mm×1168mm 32开本 12.5印张 313千字

印数: 13001~18000册

ISBN 7-5639-0729-7/G·411

定价: 15.00元

前 言

自从80年代末保罗·罗默提出增长理论以来,科技进步已成为经济发展的新基点。在信息时代,除了资本和劳动两大要素,科学技术已成为组成生产的第三大要素。现代高新技术、特别是信息技术的迅速发展,极大地促进了世界经济一体化的进程,事实充分地证明了“科学技术是第一生产力”这一科学论断。它不仅揭示了科学技术的内涵,而且也包括深刻的管理内容。因为,现代高新技术的发展与现代表理科学的发展是同步的,从传统意义上讲,科学的发展,曾使技术与管理的职能相分离。但是,现代的高新技术,特别是信息技术使现代技术和管理在更高层次上逐步地结合起来。从某种意义上说,高素质的人才应同时具备技术与管理两方面的素质。据国内有关资料显示,现有的大型企业的厂长、经理,国家有关部委的处级以上干部,80%左右是技术专业出身。实践表明,企业中的许多问题的成因与最终的解决,往往都和管理有关。因此,对于目前在校的理工学科的学生来说,加强经济与管理知识和能力的学习与培养,其必要性和紧迫性是不言而喻的。为此,我们编写了这本《现代企业管理教程》,以满足教学的需要。

本教材依据原国家教委高教司转发的国家教委管理专业教学指导委员会关于高等工科专业开设经济管理课程大纲的要求编写,考虑了企业管理知识的系统性,以及如何与原有专业进行复合、交叉渗透,同时避免与相关课程重复。本书虽然是基础教材,但章节的确定重点突出,内容上有一定的深度,任课教师可根据具体专业教学需要加以选择。为了巩固和加深对所述内容的理解,各章都附有思考题和参考文献。

参加本书编写的有：首都经贸大学罗鹏（第一章），北京工业大学徐艳梅（第一章）、于唤州（第二章）、蔡溪平（第二章）、金永生（第三章）、阮平南（第四章）、韩福荣（第五章）、韩纪东（第五章），吉林工学院郭晓立（第六章），北京物资学院谭广魁（第七章）。

本书是北京市教委教改资助项目的研究成果，作为基础性教材，虽然在内容上有所创新，但体系上仍比较传统，限于编者的水平，书中不妥之处在所难免，敬请读者加以斧正。

韩福荣

1999年5月于北京工业大学

目 录

第一章 企业管理导论	(1)
第一节 企业与企业管理	(1)
一、企业的系统定义	(1)
二、企业管理	(5)
三、企业管理及管理理论的发展	(14)
第二节 企业的外部环境	(16)
一、企业一般外部环境	(16)
二、现阶段我国企业的外部环境	(19)
第三节 企业内部制度结构和现代企业制度	(20)
一、投资者、经营人员、生产人员的关系结构	(20)
二、现代企业制度	(27)
思考题	(33)
参考文献	(33)
第二章 技术引进与技术创新	(35)
第一节 技术引进	(35)
一、技术引进	(35)
二、技术引进项目的可行性研究	(42)
三、技术的价格与支付方式	(44)
第二节 工业产权的确立与保护	(48)
一、工业产权的形成及特征	(48)
二、专利	(50)
三、商标	(53)
四、专有技术	(55)
第三节 技术创新	(56)
一、技术创新的概念	(56)

二、技术创新的发展过程	(57)
三、技术创新系统	(59)
四、技术创新的方式	(60)
五、技术创新实施对策	(61)
思考题	(62)
参考文献	(62)
第三章 市场策划与营销管理	(63)
第一节 市场营销策划的理论与方法	(64)
一、营销策划概念的提出	(64)
二、市场营销策划的特点及其分类	(68)
三、企业营销定位及其策划	(73)
第二节 市场营销战略与过程	(77)
一、市场营销战略规划	(77)
二、企业营销战略规划过程	(79)
三、企业市场营销管理程序	(86)
第三节 市场营销组合的 4P 策略	(88)
一、产品策略	(88)
二、定价策略	(94)
三、分销渠道策略	(96)
四、促销策略	(96)
五、市场营销组合最优化模型	(100)
第四节 国际市场进入策划	(103)
一、国际市场及其类型	(103)
二、企业出口营销的程序	(107)
三、进入国际市场的策略选择	(110)
思考题	(113)
参考文献	(113)
第四章 生产系统管理	(114)
第一节 生产系统的功能与结构	(114)
一、生产系统的概念	(114)

二、生产系统的功能	(116)
第二节 生产系统的设计与组织	(119)
一、加工制造系统的设计与组织	(119)
二、大量流水生产的组织	(122)
三、成批生产的组织与设计	(129)
四、单件小批生产的设计与组织	(143)
第三节 生产保障体系	(145)
一、生产技术准备系统	(145)
二、物资管理系统	(148)
三、设备管理系统	(157)
四、生产计划与控制系统	(164)
第四节 当代先进制造方法简介	(179)
一、准时生产制造系统	(180)
二、计算机集成生产制造系统	(181)
思考题	(182)
参考文献	(183)
第五章 质量管理	(184)
第一节 基本术语	(184)
第二节 世界经济一体化与 ISO9000 族标准	(189)
一、世界经济一体化与市场准入	(189)
二、ISO9000 族标准产生的背景	(191)
第三节 ISO9000 族标准的结构	(192)
一、ISO9000 族标准的构成	(192)
二、ISO9000 族的核心标准	(195)
三、建立质量体系的两种推动方式	(202)
第四节 ISO9000 族标准的管理思想	(205)
一、ISO9000 族标准着重为满足顾客需要提供指南和要求	(206)
二、构筑体系的基础是过程, 运作体系必须控制过程	(207)
三、质量体系是由职责、权限所构成的契约型结构	(208)
四、质量管理的核心是建立文件化的质量体系	(209)

第五节 质量体系的建立与完善	(210)
一、质量体系的策划与设计	(210)
二、质量体系文件的编制	(214)
三、质量体系的试运行及改进	(216)
第六节 质量体系文件	(220)
一、质量体系文件的作用和结构	(220)
二、质量手册	(222)
三、程序文件	(227)
四、质量计划	(230)
五、质量记录	(231)
第七节 质量审核与认证	(233)
一、基本术语	(233)
二、质量体系审核与认证程序	(237)
第八节 质量体系审核准备与策划	(239)
一、组成审核组	(240)
二、文件审查	(241)
三、初访和预审核	(242)
四、制定审核计划	(243)
五、编制审核文件	(244)
第九节 现场审核	(246)
一、首次会议	(246)
二、审核方式和调查方法	(247)
三、不合格项和不合格报告	(249)
四、质量体系有效性评价	(251)
五、末次会议	(254)
六、审核报告	(255)
第十节 纠正措施跟踪与证后监督	(256)
一、纠正措施跟踪	(256)
二、认证后的监督	(257)
第十一节 质量管理的基本方法	(259)

一、PDCA 循环	(259)
二、质量管理中常用的统计工具	(262)
三、过程能力和过程能力指数	(279)
思考题	(282)
参考文献	(283)
第六章 财务管理	(284)
第一节 概述	(284)
一、财务管理的产生与发展	(286)
二、财务管理的内容	(289)
三、影响财务管理的基本因素	(290)
第二节 资金的筹集	(291)
一、筹集资金的原则	(291)
二、影响企业资金筹集的因素	(293)
三、资金需求量的预测	(302)
四、筹资方案的选择	(306)
第三节 投资管理	(309)
一、投资的分类	(309)
二、短期投资的管理	(310)
三、长期投资决策	(315)
四、投资组合	(326)
第四节 财务分析	(328)
一、财务分析的意义	(328)
二、财务分析的内容	(329)
三、财务比率分析	(330)
思考题	(338)
参考文献	(338)
第七章 企业的跨国经营	(339)
第一节 企业跨国经营的动机和条件	(339)
一、企业跨国经营的动机	(339)
二、企业跨国经营的条件	(343)

第二节 企业跨国经营的参与形式	(348)
一、股权经营	(349)
二、非股权经营	(352)
三、跨国战略联盟	(358)
第三节 企业跨国经营的风险及管理	(363)
一、跨国投资风险的类别	(363)
二、政治风险的类型及管理	(364)
三、货币风险的类型及管理	(370)
四、经营风险的类型及管理	(376)
第四节 中国企业跨国经营概述	(384)
一、中国企业跨国经营经历的发展阶段	(384)
二、中国企业跨国经营的特点	(386)
三、中国企业跨国经营的主体	(388)
思考题	(390)
参考文献	(390)

第一章 企业管理导论

本章要点

本章概述了企业作为一个系统的基本特征，阐述了管理活动的起源、管理的定义和企业管理的职能，分析了企业产生的条件和机制，回顾了企业管理及企业管理理论的发展历程；从宏观和微观两个层次对企业的外部环境做了一般性的概述，进一步具体分析我国企业的外部经营环境；对企业内部制度结构做了理论分析，之后着重阐述现代企业制度的概念、形式、特征。

第一节 企业与企业管理

一、企业的系统定义

企业是从事生产、流通或服务性活动的独立核算的经济单位。

企业是一个历史概念。封建社会及其以前，没有企业这个概念。进入资本主义社会，由单个投资人开办或由若干个投资人共同开办的盈利性经济组织，如手工工场、工厂等，被称为企业。

企业具有如下几个特征：①时间性，即企业是指近、现代的经济组织；②经济性，即企业是从事生产、服务、流通、分配等经济活动的社会组织；③利益性，即企业以盈利为目的，有着不同于其他组织和个人的自我利益；④独立性，企业的投资人或企业有法律上的人格，享有民事权利和承担民事义务，经济上独立核算。

随着社会的发展，企业的概念也在不断发展，如工厂在早期符合以上特征，可被称为企业；而现代则不一定，如一个公司，可以只有一个工厂，也可以有若干个工厂，前者称为单厂企业，后者称为多厂企业，其中的每一个工厂，因为不具独立性，不能称为企业。严格说来，现实中某些经济组织不能称为企业，如改革以前的国有企业。由于人们已习惯这一称呼，并且为了研究的方便，最主要的是改革中的国有企业正朝着自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的方向转变，我们将沿用国有企业、集体企业这些称呼。

1. 企业系统

企业作为由许多人组成的经济组织，在其内部人与人之间，不可避免地发生各种相互作用关系，同时企业作为一个整体，同其外部发生相互作用，因而，企业可以定义为一个系统。以工业企业为例，企业是一个面向国际、国内环境，以生产和销售产品为手段，以企业家为内部协调中心，以一定的企业制度规范人际关系，为获取盈利而进行经济活动的系统，见图 1-1。

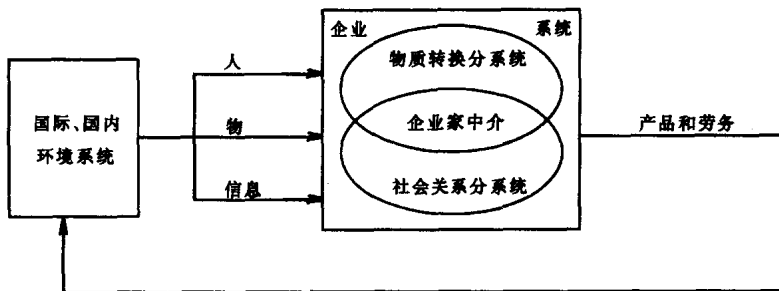


图 1-1 企业系统

2. 物质转换分系统

企业最引人注目的特征是其经济性，即生产、流通的特征。生产是由掌握一定的操作技能，有一定工作积极性的人员利用机器

设备对原材料进行加工、转换的过程。生产的成果则是产品和劳务，但企业并不直接利用其产品和劳务，而是要将这些产品和劳务销售出去，取得高于商品成本的价格，并且生产过程所需的大部分要素，要通过向市场购买取得。供、产、销环节的有效衔接及生产过程中人力、物力、财力、信息的有效组合，并不是自动达到的，而是需要企业家及其管理机构的经营、管理活动来达成，见图 1-2。

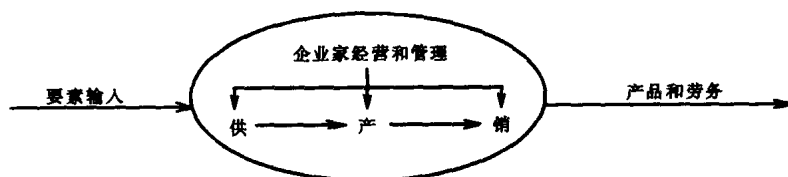


图 1-2 物质转换分系统

企业家组合生产要素时，要根据系统固有的由外及里的层次关系，进行分专业的管理并加以协调。企业生存和发展的前提是满足市场需要，因此首先要研究市场，它包括制定企业的经营战略、方针和具体策略，以及制定经营计划，这些活动构成企业的经营管理；开拓新的市场，发展新的产品，以及更有效地生产，需要企业家密切注意科学技术的发展动向，组织好技术的研究与开发，变更企业生产的物质基础，由此推动企业的技术进步，这些活动构成企业的技术开发管理；在一定的技术基础上，为实现企业既定的经营计划，就要对生产过程进行有效的组合，合理配置人力和物力，按时、按质、按量产出产品和劳务，这些活动构成企业的生产管理；企业产品的质量是关系到实现销售的关键环节，但质量形成于采购、设计、生产等一系列环节，因此要求进行质量控制，防患于未然，这些活动构成企业的质量管理；在市场经济条件下，企业的供、产、销活动不但表现为物质的运动，还表现为资金的筹集、资金的运用和资金的回收等价值运动，企业

生存和发展的主要标志是所得大于所费，由此，在成本计算基础上的短期财务决策和在资金时间价值计算基础上的长期财务决策，以及成本的分析和控制，形成从价值形态上对企业经济活动进行综合控制的财务管理。有关企业物质转换分系统中各专业管理的具体内容，将在以后各章中详细介绍。

3. 社会关系分系统

企业不同于小商品生产者，它是由许多人构成的社会组织，如图 1-3。小商品生产者，如个体户，既是生产者又是经营者，还是投资者，一身兼有各种角色；而资本主义手工工场，开始出现了角色分化，资本家既是投资者又是经营者，工人则是纯粹的生产者；从工厂制度到现代公司制度，角色进一步分化，出现了一个相对独立的经理阶层，他们不一定是投资者，但却经营、管理着企业。企业员工除了各司其职、相互合作完成企业物质转换外，各自均有其不同的利益目标。这些目标如果相互冲突，就有可能阻碍企业的生产经营活动。

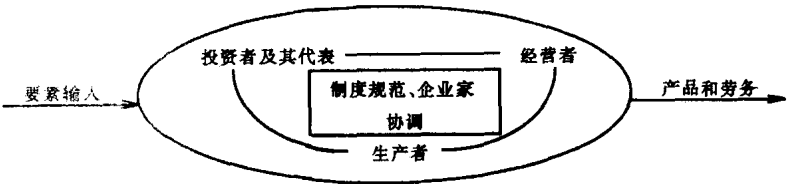


图 1-3 社会关系分系统

企业家不但要从物质生产角度协调人员之间的关系，还要从利益分配角度协调人际关系，以充分调动企业各类人员的积极性，保证企业物质生产的顺利进行。企业的投资者、经营者、生产者拥有各自不同的目标，如何在满足各类人员目标的基础上，形成规范员工行为的企业制度，进而形成追求长期利润最大化的企业目标，是企业家要加以思考和创新的问题。这些问题涉及投资人

与企业财产关系的界定、企业内部治理结构的确定、财务管理、劳资（劳企）关系的界定和协调、企业文化管理等等调整企业内部社会关系的管理活动。限于篇幅，有关的问题不展开讨论，本章第三节只从理论上探讨两个专题。

二、企业管理

企业一经设立，企业的管理活动便开始了。为适应和改造外部环境，组织生产和销售，调节利益关系，企业内部的一部分人对另一部分人拥有指挥、监督的权力，后者则接受前者的指挥和监督。

（一）管理活动

管理活动自古以来就存在。面对食物资源的稀缺和凶猛动物的侵害，早期人类形成了最初的利益共同体——原始人群。人们合力捕捉那些单个人无法捕捉到的动物，驱赶个人无力抵御的猛兽和其他人类群体。在不断的合作过程中，人们的智慧（思维和语言）发展起来了，人们的生产能力在性别、年龄等自然分工的基础上进一步分化了。人们发现，他们同其他人一道工作能够加强自己的能力，从而可以更好地满足他们自己的需要。在群体内，各人有不同的技术和能力，这使他们认识到有些人能比别人更好地完成某些任务。群体内的任务是各种各样的，这是形成劳动分工的客观条件，但谁更适合某种工作，各种工作之间如何协调一致，每个人是否尽自己的最大努力来工作，影响着劳动分工的实现。为了实现劳动的分工，人们针对以上问题达成某种协议，并建立起一个权威或权力的等级分层结构，由某个或某些人专门承担保证整个组织不断实现其目标的任务。他们负责安排人们的任务、解决意见分歧、决定战略和时机、监督每个人的活动以实现组织目标。由此，管理活动从直接生产劳动或某种业务活动中分化出来，成为区别于狩猎、采集、制造、战斗等活动的新“工种”。管理能提高有组织的群体中人们的工作效率，在人们为实现

目标而谋求合作的过程中兴起，并不断发展演变。

人类社会存在着各种各样的社会组织。这些组织处在不同的层次，具有各自不同的目标，人们进行的活动也有所不同。因此人们对什么是管理有不同的理解，很难用一句话来概括。现将国内外管理学者关于管理概念的几种较有启发意义的观点列举如下：

(1) “管理就是通过他人来完成工作。”持这种观点的人认为，管理者的任务在于指导、协调其他人的努力和活动，以便更好地达到共同的目标。由此可见，管理是一种有意识、有组织的群体活动，而不是盲目的、个人的本能活动。当今的产品或商品都是社会化大生产的产物，生产越是朝着分工精细、协作严密的方向发展，就越需要有人对生产要素进行组织和协调，否则就不能发挥群体活动的效果。因此，从事管理的人的主要工作是协调他人的活动，而自己很少亲自执行这些活动。作为一个管理者，要时刻牢记自己所扮演的角色。

(2) “管理就是劳动。”在一个强调管理者个人作用的人看来，任何组织都呈现为一定的结构，而在结构的关节点上散布了一些具有特殊作用的人，这些人对组织的成败起到关键作用，他们通常被称为管理者。组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的管理者领导下进行的，组织活动是否有效，取决于这些管理者工作的有效性。

(3) “管理就是决策。”该定义的提出者认为，决策贯穿于管理全过程，对于管理者来说，决策才是真正有意义的活动。在他们看来，任何组织都离不开对目标的选择，这种选择是无时不在、无处不有的。任何工作都必须经过一系列的比较、分析、选优和拍板才能完成，这一分析、判断过程乃是决策过程。如果决策错了，执行得越卖力，所造成的损失就越大。所以，他们认为管理就是决策。这真正反映了管理的真谛。

(4) “管理就是信息的收集和处理。”持这种观点的人认为，任何管理活动都首先从最广泛地收集信息开始，掌握有关信息是管理的先决条件。有了信息，知道了干什么，接下来才是处理信息，即解决怎么干。当组织的成员在掌握了一定量的信息之后，才能有的放矢地开展工作，去追求组织的目标。他们认为，用这个定义解释管理，尤其是解释现代管理，可以使管理工作更明朗、更主动、更有效。

(5) “管理就是计划、组织和控制。”持这种观点者认为，管理的实施是通过计划、组织、控制这些管理的基本活动来进行的，这是全面解释管理的关键所在，反映了管理活动的功能、过程和手段。这里的计划是指管理工作必须对可能发生的情况进行预测，根据预测的结果建立目标，然后制定各种方案、政策及达到目标的具体步骤，以保证目标的实现；组织是指为了实现计划而建立起来的一定的组织结构，并且进行合理的分工和授权，建立良好的沟通渠道，组织对完成计划任务具有保证作用；控制是与计划紧密相关的，它包括制定各种控制准则，检查工作是否按计划进行，如果发现工作发生偏差就要采取措施进行纠正。

(6) 管理学者哈比森和迈尔斯提出，管理要从更广阔的范围着眼，因而具有三重概念。他们把管理看成是一种经济资源，一种职权系统，一个阶级或一批优秀人物。

第一种概念是从经济学角度提出的。在经济学家看来，管理同土地、劳动力和资本一样，都是一种生产要素。随着一个国家工业化程度的提高，对管理的需要也将相应地增长，因为人们用管理来代替资本和劳力。例如一些工业发达的国家，他们不仅向外输出产品、技术，而且也向外输出管理，利用他国的资源、市场，通过管理获得自己的收益。一个企业的管理方法在很大程度上决定着它的生产率和盈利能力。而那些正在进行革新的工业，尤其需要加强运用管理。因此，在一个生机勃勃、发展迅速的工业