

现代企业管理

主编 安 忠 钱克威

主审 苗长润

XIANDAIQIYEGUANLI



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

现代企业管理

主编 安 忠 钱克威

主审 苗长润

天津大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/安忠,钱克威主编. —天津:天津大学出版社, 2002.10
ISBN 7-5618-1674-X

I. 现… II. ①安… ②钱… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 072932 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨风和
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
网 址 www.tdcbs.com
电 话 营销部:022-27403647 邮购部:022-27402742
印 刷 河北省昌黎县第一印刷厂
经 销 全国各地新华书店
开 本 148mm×210mm
印 张 13.125
字 数 361 千
版 次 2002 年 10 月第 1 版
印 次 2002 年 10 月第 1 次
印 数 1—5 000
定 价 20.00 元

随着科学技术的发展及我国社会主义市场经济体制的逐步建立与完善，尤其在加入WTO以后，我国高等学校的教育教学和经济建设都需要一本既系统介绍现代企业管理的基础理论知识，又紧密结合管理实务过程的教材。

本书是第十一届北方高校经济管理类专业教学协作会确定的统编教材之一。全书分上、中、下3篇15章，分别介绍现代企业管理的基础理论、实务过程及创新与发展等内容，每章后给出复习思考题，书后附录给出课程教学大纲。

前 言

管理是人类共同劳动的产物，是一切有组织的协作所不可缺少的活动。随着人类社会科学技术的飞跃发展，以及我国社会主义市场经济体制的逐步建立与完善，尤其是在我国正式加入 WTO 以后，我国企业管理的现状迫切需要一本既系统介绍现代企业管理的基础理论知识，又紧密结合管理实务过程的教材，以满足我国经济建设的发展需要。

《现代企业管理》是第十一届北方高校经济管理类专业教学协作会确定的统编教材之一，由天津理工学院经济管理学科骨干教师共同编写。全书共分为上、中、下三篇 15 章，分别阐述了现代企业管理的基础理论、实务过程以及创新与发展等内容，每章后均给出了复习思考题，并在书后附录中给出了课程教学大纲。本教材融入了作者多年教学研究和实践的经验成果，学习、借鉴了国内外先进的管理理论和方法的精华，具有体系结构新颖、内容完整、图文并茂、实用性强等特点，适用做高等学校非经济管理类专业的本科和经济管理类专业的专科(高职)教材，也可供各类成人教育，企业管理培训使用。

本教材由天津理工学院安忠、钱克威任主编，由河北工业大学苗长润教授任主审。其中第一、九、十一、十二、十五章由安忠编写；第二、三、四、五、十章、附录由钱克威编写；第六、八章由韩淑金编写；第七、十三、十四章由马俊龙编写。全书由安忠、钱克威统纂定稿。

在编写本教材过程中编者得到了河北工业大学苗长润教授和天津财经学院张英华教授的大力支持和悉心指教，同时参考借鉴了许多国内外专家学者的著作文献，在此一并表示衷心感谢。

由于作者的水平所限和时间仓促，书中可能存在许多不足和疏漏，恳请同行专家及广大读者拨冗指正。

编 者

2002年6月于天津

目 录

前言	(1)
----------	-------

上篇 现代企业管理的基础

第一章 现代企业管理概述	(3)
第一节 企业与企业管理	(3)
第二节 企业管理的职能	(12)
第三节 企业管理的基础工作	(16)
第四节 企业管理理论的发展演变	(24)
第二章 企业管理的原理与方法	(37)
第一节 企业管理的原理	(37)
第二节 企业管理的基本方法	(41)
第三章 现代企业管理的组织	(51)
第一节 现代企业管理的组织原则	(51)
第二节 现代企业管理的组织结构	(60)
第四章 现代企业管理的决策与控制	(65)
第一节 现代企业管理的决策	(65)
第二节 现代企业管理的控制	(82)
第五章 现代企业制度	(98)
第一节 现代企业制度的概念与特征	(98)
第二节 现代企业制度的基本内容	(101)
第三节 股份公司	(111)

中篇 现代企业管理的实务

第六章 物资供应与管理	(125)
第一节 物资采购	(125)

第二节 物资库存管理·····	(138)
第七章 生产组织与管理·····	(149)
第一节 生产计划·····	(149)
第二节 生产过程的组织·····	(157)
第三节 生产质量管理·····	(170)
第八章 产品销售管理·····	(187)
第一节 市场调查与预测·····	(187)
第二节 销售渠道与促销策略·····	(201)
第三节 产品定价策略·····	(223)
第九章 新产品开发与管理·····	(229)
第一节 新产品概述·····	(229)
第二节 产品寿命周期和产品开发·····	(234)
第三节 产品开发组合策略·····	(239)
第四节 新产品开发程序与评价·····	(245)
第十章 财务管理·····	(257)
第一节 财务管理概述·····	(257)
第二节 资金的筹集·····	(265)
第三节 资金的运用·····	(280)
第四节 成本核算与利润分析·····	(286)
第五节 经济效益分析与评价·····	(296)
第十一章 信息资源开发与管理·····	(303)
第一节 信息与企业管理·····	(303)
第二节 管理信息系统·····	(310)
第三节 管理信息系统的发展·····	(316)
第十二章 人力资源的开发与管理·····	(325)
第一节 人力资源开发与管理·····	(325)
第二节 领导艺术·····	(336)
第三节 企业文化·····	(341)

下篇 现代企业管理的创新与发展

第十三章 企业战略管理	(351)
第一节 企业战略与战略管理	(351)
第二节 现代企业战略分类	(359)
第十四章 国际企业管理	(370)
第一节 国际企业管理概述	(370)
第二节 国际企业管理理论	(374)
第十五章 管理创新	(384)
第一节 管理创新概述	(384)
第二节 创新的类型	(387)
第三节 创新的过程	(400)
参考文献	(404)
附录:《现代企业管理》课程教学大纲	(407)

上篇 现代企业管理基础

管理是共同劳动的产物，凡是有组织、有目的的共同劳动都需要管理。共同劳动的规模越大、社会分工越细，管理工作就越复杂、越重要。所以说，管理就是对共同劳动加以组织指挥，以期达到组织的最大效能。

现代企业是在激烈的市场竞争中产生的经济主体，现代企业的建立是以利润最大化为最终的追求目标，这与管理的目标是一致的。因此，抓好现代企业管理是实现国民经济发展的的重要手段之一。

将管理学中总结出来的管理的理论、基本规律和管理的原理、方法、手段等灵活运用于现代企业管理是本书的基本功能之一。本篇将主要介绍企业管理的基础知识、管理原理、管理的职能、现代企业制度及主要形式，旨在让读者对现代企业管理有一个系统的了解，建立起科学的管理理念。

第一章 现代企业管理概述

第一节 企业与企业管理

一、企业概述

(一) 企业的概念与特征

企业是指从事生产、流通和服务等经济活动，为满足社会需要和获取盈利，实行独立经济合算，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3个特征。

1. 企业是具有社会性和经济性双重目的的经济组织

企业一方面要满足社会的需要(包括政府机关、金融机构、同行业竞争者、协作企业、居民以及其他生产经营者的消费需要)，承担社会责任，这是企业存在的社会性；另外一方面企业必须盈利，这是企业存在的经济性。获取盈利是企业创造附加价值，为企业自身发展提供必要积累的重要组成部分，是社会对企业提供的产品和服务能否满足需要的认可和报酬，同时也是企业与行政组织、事业组织和其他社会组织的根本区别。

当然企业在满足社会需要和获取盈利时会产生矛盾，企业必须权衡二者间的关系，不仅要为自身谋取利益，而且要肩负兼顾各方面利益的社会责任，还包括要为社会提供就业岗位、防止环境污染、节约使用国家资源等。

2. 企业必须自主经营、自负盈亏

自主经营是指企业能够在国家宏观调控指导下，根据市场需要，自主地对生产经营活动以及企业内部管理制度(包括劳动、人事、工

资、奖金分配等)做出决策并具有组织实施的权利。自负盈亏是指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。自主经营是实现企业目标和自负盈亏的前提条件,自负盈亏是企业承担权利带来后果的责任和义务,二者是相辅相成的。

3. 企业必须具有独立的法人资格

企业进行生产经营活动首先必须具备合法性。所谓独立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经济组织。法人一般具有的条件: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、自主经营、自负盈亏。

(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。

1. 按所属的经济部门分类

按所属的经济部门企业可以分为工业、农业、建筑、交通运输、商业、金融、物资、邮电等企业。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。

2. 按生产资料所有形式分类

按生产资料所有形式企业可以分为以下 5 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,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。它是指企业资产属于公民私人所有,以雇佣劳动为基础的盈利性经济组织。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。它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、设备及其他资源,通过协议共同经营的企业。合营的形式包括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。它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、法规以合资、合作和独资的形式在中国境内开办的企业。外资企业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 3 种形式。

3. 按生产要素所占比重分类

按生产要素所占比重企业可以分为以下 3 类。

(1) 劳动密集型企业。它是指技术装备较低、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,也称为技术密集型企业。它是指所需投资较多、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,一般都具有劳动生产率较高、单位产品成本较低、竞争力较强的特征。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。它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。

4. 按规模分类

按规模企业可以分为大型、中型和小型企业。企业规模一般指企业的生产能力、机器设备数量或装机容量、固定资产原值和职工人数等 4 个方面。划分企业规模的具体依据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不同而有所变化。一般以生产要素和产品

产量集中程度为依据,按不同行业和部门采取不同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。

5. 按组织结构分类

按组织结构企业可以分以下4类。

(1) 单厂企业。它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。它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。这种形式比较适宜规模较大的加工装配行业,如机械行业或电子行业。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。它是指依照法律规定组织、成立和活动的,以盈利为目的,具有法人资格的企业。公司应具有3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规定进行管理,从事经营活动;②盈利性,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),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,如钢铁联合公司、石油化工联合公司等)、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,如农工商贸公司等)。

按公司所属企业地理分布的情况可分为地区性公司、跨地区性公司、全国性公司、跨国公司等。

按公司承担债务清偿责任分类,可分为: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公司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。它是指以一个或若干个实力雄厚的大企业为核心,以产权连接为主要纽带,并以产品、技术、经济、契约等多种纽带,把多个企业、事业单位连接在一起,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。

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4个层次。即核心层、紧密层、半紧密层和松散层;③以资本连接纽带为主,企业集团成员企业通过资本、资产、契约等纽带把他们连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连接的有效方式;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，而不是行政性公司，它具有资产实力、资金实力、技术和产品实力，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主导作用。

二、企业管理的概念

（一）企业管理的概念

管理是个含义极为广泛的概念，从字面上通俗的解释“管理就是管事理人”；“管理就是管辖和处理”等。许多著名的专家学者站在不同角度给出了不同的定义。如：管理就是决策；管理是在正式组织起来的团体中，通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术；管理就是让别人按自己的意愿去把事情办好；管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制等。

综合以上的各种解释，企业管理的定义可以归纳为：在一定的社会条件下，企业管理者为了实现企业目标，对企业的人、财、物等各种资源和供、产、销等各个生产经营环节所进行的计划、组织、指挥、协调和控制的工作集合。这一定义的主要含义包括几个方面：①管理作为一个过程，是通过计划、组织、指挥、协调和控制等职能来实现的；②管理的对象是组织中的各种资源，包括人力、财力、物力、时间、信息等，和供应、生产和销售等环节，管理的过程就是有效地获得并利用这些资源的过程；③管理的目的在于达到组织的目标；④管理是在一定的环境条件下进行的。

（二）企业管理的性质

1. 企业管理的两重性

所谓企业管理的二重性是指企业管理一方面具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1) 企业管理的自然属性

管理是伴随着社会生产力的发展和社会合作分工的发展而产生的结果。只要存在着共同劳动和分工协作就必然产生管理。正如马克思所说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需