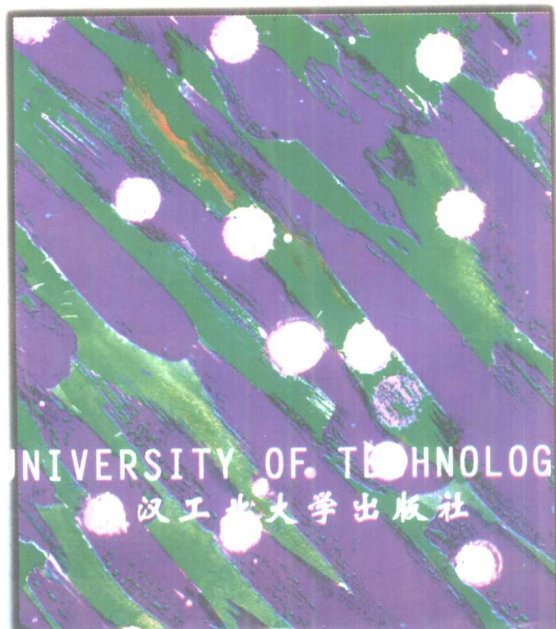


经济学与工商管理类系列教材

现代企业管理

白玉 熊银解 陈德恭 主编

X D Q Y G L



UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
武汉工业大学出版社

经济学与工商管理类系列教材

现代企业管理

主 编:白 玉 熊银解 陈德恭
副主编:姚 莉 赵荣生 王基建

武汉工业大学出版社

· 武汉 ·

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/白玉,熊银解,陈德恭主编. —武汉:武汉工业大学出版社,2000.8 重印

经济学与工商管理类系列教材

ISBN 7-5629-1459-1

I. 现… II. ①白… ②熊… ③陈… III. 企业管理-经济理论-教材 IV. F270

武汉工业大学出版社出版发行

(武昌珞狮路122号 邮编:430070)

湖北省通山县印刷厂印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:14.75 字数:396千字

1999年6月第1版 2000年8月第2次印刷

印数:3 501—5 500册 定价:21.50元

(本书如有印装质量问题可直接向承印厂调换)

“经济学与工商管理类系列教材”

出版说明

伴随我国市场经济体制的建立和经济全球化的进程,经济理论和实践都在快速发展,现有的经济学与工商管理类教材明显滞后:在内容上不能充分反映市场经济理论与实践的丰富成果,在形式上不能适应专业教育的需要。加之全国高校本科专业目录的调整,使得编写新的专业教材工作已成当务之急。为此,武汉工业大学出版社经过选题调研与论证,决定并邀请了十余所高校相关专业的学识水平高、教学经验丰富、业务能力强的骨干教师组成编委会,以新的专业目录为依据,按新的培养方案,组织编写一套较能反映本学科理论与实践的新成果,适应教学需要的“经济学与工商管理类系列教材”供教学使用。本系列教材将分期、分批出版。

本系列教材具有如下特点:

●内容上力求创新

反映新的专业目录、新的培养方案、新的课程设置、新的理论成果、新的经管实践。

●体系上力求系统

注意各教材之间的分工与整合,使之能从整体上达到培养方案的要求,既反映各教材之间的联系与衔接,又能体现各单本教材独立的结构与内容体系。

●形式上力求高质

从整体形象到文字表述,从编排到装帧,均力求有时代感,有科学性,有美感,达到高质量。

●队伍上力求优化

新老结合,校际协作,理论工作与实践工作相结合。参编学校十余所,由骨干教师组成编委会,精心遴选主编和副主编人选。

这套教材主要用于高等院校经济学与工商管理类本专科专业的
相关课程教学,也可供自学考试、电教函授等参考选用。由于时间仓
促,教材中错漏之处在所难免,我们诚恳希望广大师生在使用教材的
过程中提出宝贵意见和建议,以便在今后修订重版时得到进一步完
善。

武汉工业大学出版社

1998年6月16日

目 录

第一篇 现代企业管理概述

第一章 现代企业..... (2)

第一节 现代企业及其特征..... (2)

第二节 现代企业制度 (10)

第三节 企业集团 (17)

第二章 现代企业管理理论 (25)

第一节 现代企业管理的性质、职能与任务..... (25)

第二节 现代企业管理的原理与方法 (33)

第三章 现代企业领导制度与管理组织 (49)

第一节 现代企业的领导制度 (49)

第二节 现代企业管理组织设计 (62)

第二篇 现代企业经营战略与决策方法

第四章 企业经营战略环境分析 (80)

第一节 企业外部环境分析 (80)

第二节 企业内部条件分析 (89)

第五章 现代企业经营战略	(101)
第一节 企业经营战略概述.....	(101)
第二节 企业经营总体战略.....	(108)
第三节 企业经营职能战略.....	(114)
第四节 企业经营计划.....	(119)
第六章 现代企业决策方法	(125)
第一节 企业决策概论.....	(125)
第二节 企业决策的方法.....	(130)
第三节 投资决策方案的经济评价.....	(139)
 第三篇 生产管理	
第七章 生产过程组织与控制	(145)
第一节 生产过程组织.....	(145)
第二节 生产计划.....	(158)
第三节 生产作业计划.....	(167)
第四节 网络计划技术.....	(183)
第八章 全面质量管理	(201)
第一节 全面质量管理概述.....	(201)
第二节 质量分析与质量控制方法.....	(206)
第三节 质量保证体系与 ISO9000 系列标准	(223)
第九章 劳动管理	(234)
第一节 劳动组织.....	(234)
第二节 劳动定额.....	(243)

第三节 劳动工资	(252)
----------	-------

第四篇 市场营销策略与管理

第十章 市场营销原理	(261)
------------	-------

第一节 市场营销概述	(261)
------------	-------

第二节 市场细分化与目标市场选择	(271)
------------------	-------

第三节 市场营销组合策略及其演变	(286)
------------------	-------

第十一章 产品决策与管理	(299)
--------------	-------

第一节 产品的整体概念	(299)
-------------	-------

第二节 产品决策原理	(309)
------------	-------

第三节 新产品开发决策	(315)
-------------	-------

第四节 老产品调整决策	(330)
-------------	-------

第五节 产品组合决策	(336)
------------	-------

第十二章 产品销售决策与管理	(341)
----------------	-------

第一节 产品定价决策	(341)
------------	-------

第二节 产品销售策略	(356)
------------	-------

第十三章 市场营销计划与组织	(380)
----------------	-------

第一节 市场营销计划工作	(380)
--------------	-------

第二节 市场营销组织	(389)
------------	-------

第五篇 财务管理

第十四章 企业资金的筹集与投资	(401)
-----------------	-------

第一节 企业资金的筹集	(401)
-------------	-------

第二节 企业投资管理.....	(415)
第十五章 成本管理与财务分析.....	(429)
第一节 成本与费用管理.....	(430)
第二节 利润管理.....	(442)
第三节 财务分析.....	(450)
参考文献.....	(460)
后记.....	(461)

第一篇 现代企业管理概述

企业一直被世人看成一个神奇的“黑箱”，生产要素源源流入，市场商品源源流出。秘密何在？为了揭示企业这一“黑箱”的秘密，人们从理论上进行了长期的探索。

发展是当今世界的主题，更是处在社会主义初级阶段的中国的根本任务。在推进现代生产力的发展中，企业起着关键性的作用，它不仅是现代社会生产力的载体，而且是现代社会生产力的细胞和基础，同时也是当今中国实现经济体制转变和增长方式转变的主体。所以，研究和发展我国现代企业的组织理论、管理原理与方法，不仅在学术上具有重要价值，而且在实践上也具有重要意义。

第一章 现代企业

研究现代企业管理,首先必须了解现代企业的概念与特征,现代企业的基本职能及其组织制度,这是现代企业管理的起点。

第一节 现代企业及其特征

一、现代企业的涵义与特征

企业是一个历史概念,它是生产力发展到一定水平的产物,是商品生产的产物,它伴随着商品生产的发展而发展。尽管企业从其诞生到现在一直处于动态的发展之中,且企业的形态也越来越丰富多样,但就其本质而言,它始终是从事商品生产和经营的经济组织。因此,我们通常认为:企业就是指从事生产、流通和服务等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营、自负盈亏,实行独立核算的经济单位。而现代企业作为企业的先进组织形式,则是在社会生产的进一步发展、企业的技术装备不断现代化的条件下产生和发展起来的,它是相对于传统企业而言的。传统企业是小规模的、由个人拥有和经营的单一单位企业。现代企业则是建立在技术现代化和管理现代化基础之上的,由一组领取薪水的高、中层经理人员管理,企业资产所有者和经营者相分离的多单位企业。所有者与经营者相分离、拥有现代技术和拥有现代管理是现代企业的三个最显著的特点。

(一)所有者与经营者相分离

所有者与经营者相分离是现代企业产生的基础和条件。在业主企业和合伙企业中,都是资本所有者直接控制和经营企业。在企业规

模不大的情况下,经营企业没有成为专门的技术,业主有可能对企业的各个方面直接负责。这时资本所有者在企业组织中的地位和权力是至高无上的,个人的作用高于组织的作用。随着公司取代工厂的地位成为现代企业的重要组织形式,由于公司资本所有权的多元化和分散化,同时也由于公司规模的大型化和管理的复杂化,就使得企业的高层管理逐渐转移到经理人员的手中。所有者的分散化引起了“股份革命”,经营者的专门化出现了“经理革命”。“股份革命”和“经理革命”便打破了业主企业和合伙企业中的企业主将所有权和经营权集于一身的管理体制,创立了所有权与经营权相分离的管理体制和管理组织。

(二)拥有现代技术

技术作为第四个生产要素,在企业中起着愈来愈重要的作用。古典企业中生产要素的集合方式和现代企业中生产要素的集合方式间的关系,可以用下面两个关系来概括:

$$M_1 = A + B + C + D$$

$$M_2 = (A + B + C) \times D$$

式中: M_1 ——古典企业生产要素集合; M_2 ——现代企业生产要素集合; A ——土地; B ——劳动力; C ——资本; D ——技术。

显然,在古典企业中,技术虽然也是生产要素之一,却居于较次要地位,其表现在,这种企业中生产活动主要靠消耗大量劳动进行,容纳的劳动力多,手工操作比重大,技术装备投资少,扩大再生产主要是通过粗放经营的方式来实现。

在现代企业中,技术跃居为生产要素的首位,其他三个生产要素都要受到技术这个要素的影响,并可寻找替代资源来解决资源稀缺的问题;具有较高文化技术水平和熟练程度的劳动者,以及采用较多的技术复杂的机器设备,都使得劳动生产率获得极大的提高。现代技术是现代企业的两大支柱之一。因此,现代企业,一般都拥有先进的机器设备、工具和装置,集中大批的专业管理人员和工程技术人员,

进行精细的劳动分工和协作,组成复杂的、连续的生产过程,从事某种生产或经营活动。特别是近几十年来,由于电子计算机和其他一些高科技的出现和广泛应用,使得一些企业的技术基础发生了革命性的变化,企业对现代科学技术的依赖性愈加突出。可以说,现代企业离开了现代科学技术就难以生存和发展。

(三)拥有现代化的管理

现代企业内部生产社会化程度空前提高,劳动分工更加细致,劳动协作更加严密。现代企业生产自动化程度的提高,要求有更严格的计划性、比例性和节奏性,因而要求在精细分工的基础上形成愈加严密的管理。现代企业的管理是现代化的管理。企业管理现代化,是适应现代生产力发展的客观要求,运用科学的思想、组织、方法和手段,对企业的生产经营进行有效管理,是创造最佳经济效益的过程,它是现代企业的另一重要支柱。

企业管理现代化通常包括管理思想现代化、管理组织现代化、管理方法现代化、管理手段现代化、管理人才现代化和管理制度现代化等六个方面。其中,管理思想现代化是先导,管理人才现代化是关键,管理体制和管理组织现代化是保证,管理方法现代化和管理手段现代化是条件。

现代企业除了上述三个主要特征之外,其规模扩大与组织扩张也是现代企业的一个重要特征。现代企业的成长过程,就是企业规模的扩张过程。企业实现规模扩大的方式可以通过对内扩充本身业务来实现,也可以对外实行收购或合并来实现。

二、现代企业的职能

现代企业是构成现代经济社会的基本单位,它在提高社会的生活水平中起着关键的作用。它不仅要不断地为社会创造财富并使之不断增值,而且必须履行必要的社会责任和义务。

(一)为社会创造财富获得盈利是现代企业的基本职能

在现代市场经济条件下,企业作为商品的生产经营者,如果不能有效地为社会创造财富和使财富不断增值,也就失去了存在的价值。企业如果不能盈利,则在激烈的竞争中也就无法生存下去。

盈利是企业创造附加价值的重要组成部分,也是社会对企业所提供的产品和服务满足社会需要程度的认可和报酬。一般地,企业提供的产品和服务对需求者和社会贡献越大,则所取得的利润也就越大;反之利润小的企业则可看作是这个企业对社会贡献小;而亏损较多的企业则不仅没有为社会创造财富,相反是在消耗社会的财富,浪费人类社会有限的资源,必定要遭到社会的排斥而失去生存的空间。因而,我们应树立起“无功便是过”的新型经营观念。事实上,如果企业没有盈利,不仅企业不能扩大再生产,职工生活水平难以提高,而且税收作为国家财政收入的主要来源必将减少,进而导致国家和地方发展的停滞。可见,企业不断地为社会创造财富、获取盈利不仅是人类社会赋予现代企业的基本职能,同时也是现代企业从事生产经营的主要目的。

(二)承担和履行必要的社会责任与义务是现代企业的重要职能

企业组织作为一定经济、社会角色的扮演者,必定要受到它所生存的环境的影响和制约。因而企业在实施生产经营的系列活动中,将不得不去面对股东、银行、职工、供货者、交易对象、同行业竞争者、政府机关、地区社会、周围居民、一切与之相关社会团体的需要。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利益的社会责任。诸如社会就业、养老保险、保护环境、节约国家资源、促进所在社区的发展等。这样做可以加强企业与社会各方面的联系,搞好公众关系,塑造良好的企业形象,提高企业的社会知名度,进一步开拓企业的可持续发展空间,同时也是对人类社会的进步与发展的积极贡献。

三、现代企业系统的构成与特征

所谓系统,是指由若干个互相联系、互相依存的部分组成的,具有特定的某种功能的有机整体。在自然界和人类社会,一切事物都是以系统的形式存在的,任何事物也都可以看作是一个系统。企业便是由许多车间、职能部门等所组成的为实现其特定功能的人造系统。

(一)现代企业系统的基本构成要素

企业作为一个完整的经营体系,为了从事生产或劳务活动,实现经营目标,就必须具备实现目标的特殊功能,即必须拥有生产某种产品,提供某种劳务所需要的人力、物力、财力,以及反映这些要素相互结合运动的各种信息。因此,企业系统主要由人、财、物、信息等四个基本要素构成。

1. 人,即劳动者。是指具有劳动能力的、符合企业编制定员的全体职工,包括经营者、管理人员、工程技术人员、服务人员及生产工人等。劳动者是企业生产经营活动的主体,是构成现代企业系统的首要要素。他们以其数量的多少和素质的高低影响和决定着系统的运行状态及运行效果。

2. 物,即物质资料。是指企业系统中的各种劳动资料和劳动对象,包括企业生产经营中所占用的土地、建筑物、机器设备、运输工具、原材料、成品、能源等。它们是现代企业从事生产经营活动必不可少的物质条件,并以其质量及其技术状况影响和决定着系统的运行状况和运行效果。

3. 财,即资金。是指企业系统中劳动手段和劳动对象的货币表现。现代企业的生产经营活动的过程,从其价值形态看就是资金运动和价值增值的过程。所以,资金也是构成现代企业系统的基本要素。现代企业系统的全部资金通常以固定资金和流动资金两种形式存在。资金主要从其数量、构成、周转速度等方面对系统产生影响。

4. 信息。指企业在生产经营过程中所需的各类指标、数据、报

表、图纸、情报、规章制度、指令等。它包括系统内部信息和系统外部信息两个方面,并以其准确、及时、可靠的程度影响和决定着系统运行的状态和运行效果。

上述四种要素,无论在属性上,还是在形态上都各不相同,但在企业系统中,它们相互作用,相互依赖,内在地联系在一起,从而形成一个有机的整体。

(二)现代企业系统的结构

现代企业系统的结构可以从静态组织结构和动态组织结构两个方面来分析。

1. 企业系统的静态组织结构

我们从静态的角度来分析企业系统结构,便可分为垂直分系统结构和水平分系统结构两种。

(1)垂直分系统结构。它是根据企业系统中不同的经济活动,按系统的纵向职能及活动范围来划分的,如生产子系统、营销子系统、技术子系统、财务子系统和人事子系统等五大职能子系统。它们各有自身特定的功能和目标,通过分工与协作,实现企业系统的总目标。

(2)水平分系统结构。它是指为了对各个职能子系统进行协调和控制,从横向划分的水平子系统。它一般可分为最高经营决策子系统、中层管理子系统和基层作业子系统。

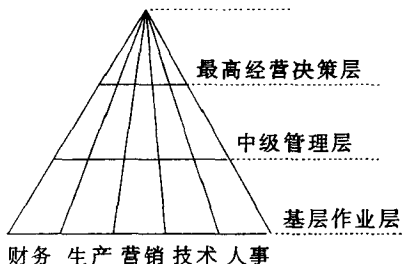


图 1-1 现代企业系统静态组织结构示意图

以上两种分系统结构,便形成了现代企业系统的一个纵横交错的静态组织结构,如图 1-1 所示。

2. 企业系统的动态组织结构

现代企业系统是一个不断地由输入经过转换到输出的动态系统。在系统的不断转换过程中,同

时存在着物流、人流、价值流和信息流,从而形成了企业系统的动态组织结构,如图 1-2 所示。

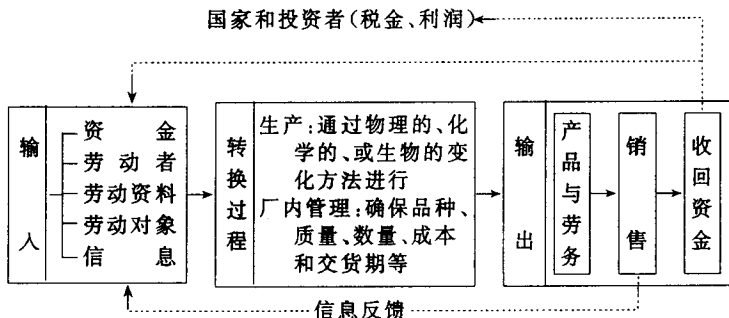


图 1-2 企业系统动态组织结构示意图

(1)物流。指由物资、设备、制品、能源等汇合而成的物质流动。它贯穿于物质从外部环境流入后进行内部流转,直至物质流出的全过程。物流是企业系统最基本的运动形态。物流的特征由产品和加工工艺的特性所决定,其流量的大小受制于企业系统的规模和一定时期内市场供求状况。

(2)人流。指由工人和各类管理、服务人员汇合而成的人力资源的流动。人流在整个企业系统中处于主体地位,即企业系统的全部活动都是在人流的推动和控制下进行的,并受到人流能量的限制。

(3)价值流。指企业系统运动中,价值的转移、交换和增值过程,它直观地表现为企业资金的运动过程。现代企业既是商品生产经营者,同时又是资本运营者。企业系统的生产经营活动,既是原有使用价值的消费和新的使用价值的再生产过程,同时又是原价值的转移和创造,实现新的价值的过程。因此,价值流与物流同时并存于企业系统的运动之中,并综合地反映着企业生产经营的状况和成果。

(4)信息流。指由各种数据、标准、图纸、情报、计划、规章制度、指令等汇合而成的指导生产过程和管理过程的信息流动。信息流在系统的“四大流”中占有十分重要的地位,它影响和制约着其他三大流