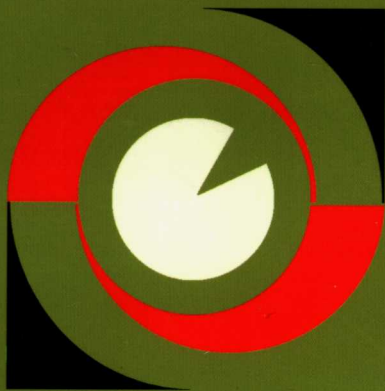


· 现代经营
管理系列 ·



新编企业管理

XINBIAN QIYE GUANLI

(第五版)

主编 ● 陈文安 穆庆贵

立信会计出版社
LIXIN KUAJI CHUBANSHE

XIANDAI JINGYING GUANLI XILIE

· 现代经营管理系列 ·

新编企业管理

(第五版)

主 编 陈文安 穆庆贵
副主编 胡焕绩

立信会计出版社

第五版前言

本书发行以来,广受全国众多高等院校和读者欢迎,已重印32次,发行近50万册。同时多次荣获国家级奖评:1995年被国家新闻出版署列为常备书目;1996年被全国大学出版协会评为畅销书优秀奖;1997年被国家教委评为能反映社会主义市场经济规律,具有较强的科学性和适应性,符合大学教学要求,具有较高水平的主干课教材之一(从全国50所高校和60家出版社申报近400种经济、管理类教材中遴选出39本),并作为“推荐教材”向全国高校推荐;2000年和2001年连续两年被中国书刊发行协会评为全国优秀畅销书。

鉴于我国加入世界贸易组织和经济全球化、市场区域化发展趋势,以及大量企业参与跨国经营,企业管理理论和实践得到快速发展,为此我们对本书再一次作了修订。在修订中,我们注意反映国内外企业管理理论和实践的发展,并对全书内容进行了必要的修改和补充。

第五版分五篇:第一篇管理原理与组织;第二篇经营战略管理;第三篇生产管理与控制;第四篇科技开发管理;第五篇财务信息管理。共十九章。第一篇阐述企业运行的基本原理,如企业的运行系统、运行方式、管理理论、企业领导与管理组织、企业文化与企业形象;第二篇阐述企业经营战略与导向、跨国经营、市场预测与经营决策、产品定价和促销策略;第三篇阐述企业生产组织与控制、生产计划与作业控制、精益生产、网络技术与优化、人力资源管理、物流管理与库存控制、物料需求计划(MRP)与企业资源计划

(ERP)、计算机在 MRP 和 ERP 中的应用等;第四篇阐述企业科技创新、新产品开发与计算机辅助设计、质量管理与质量认证、设备选择与评价、设备综合工程学;第五篇对企业财务成本信息管理系统理论与应用进行了较全面的阐述。

参加本书第一版编写的同志有:李葆坤、穆庆贵、陈文安、胡焕绩、周健临、章健、周菊仙、郑纯选、孙红云、陈晓龙、张勤国、朱敏等。参加第五版修改的专家学者有:陈文安、胡焕绩、穆庆贵、周菊仙、薛松等。

本书在编写过程中,得到上海财经大学博士生导师杨公朴教授、夏大慰教授、夏健明教授,复旦大学首席教授、博士生导师苏东水等热情指导和孙时平、曹均伟、张谷镛等同志的支持,在此深表谢意。

本书内容新颖,条理清晰,操作和实用性强,适用于财经、理工科院校的研究生、本科生和工商管理部门举办的企业管理进修班、经理研究班的教学需要,也可作为成人高校、企业管理函授和自学教材。

本书在修订过程中参阅了国内外有关书籍的内容,在此特向作者表示诚挚的谢意。同时,由于编者水平有限,书中不足之处在所难免,敬请读者不吝赐教。

另外,作为本书的配套教材《新编企业管理习题与解答》已同步出版发行,该书具有题型多、内容丰富、题解详尽完整的特点。

编 者

目 录

第一篇 管理原理与组织

第一章 企业及其管理	3
第一节 企业的特征、任务和形式	3
第二节 企业管理的重要性和职能	8
第三节 企业管理的发展	13
第四节 现代企业制度	23
第二章 企业领导制度与管理组织	33
第一节 企业领导	33
第二节 企业领导制度	36
第三节 企业管理组织	39
第四节 企业管理基础工作	50
第三章 企业文化与企业形象	55
第一节 企业文化的内容和特征	55
第二节 国外企业文化	62
第三节 企业形象	69

第二篇 经营战略管理

第四章 企业经营战略	77
第一节 企业经营战略与导向	77
第二节 企业经营战略的类型与体系	80

第三节	企业战略环境分析与经营战略的程序	84
第四节	企业经营战略的实施与控制	93
第五节	企业跨国经营战略	95
第五章	市场分析和市场预测	99
第一节	市场分析	99
第二节	市场调查	105
第三节	市场预测	109
第六章	经营决策与经营计划	122
第一节	经营决策的原则和程序	122
第二节	经营决策的方法	127
第三节	企业经营计划	147
第七章	产品策略和定价策略	154
第一节	产品的概念与产品的功能	154
第二节	产品组合与经营策略	156
第三节	产品寿命周期理论及其应用	160
第四节	产品定价策略	164
第八章	销售渠道和促销策略	173
第一节	销售渠道策略	173
第二节	促销策略	179
第三节	网络营销和交易谈判	185

第三篇 生产管理与控制

第九章	生产过程组织与控制	191
第一节	生产过程组织的要求	191

第二节	企业的生产类型·····	193
第三节	生产过程的空间组织和时间组织·····	197
第四节	流水生产的组织与控制·····	207
第五节	多品种小批量生产·····	215
第十章	生产计划与生产控制·····	226
第一节	生产计划·····	226
第二节	生产作业计划·····	238
第三节	生产作业控制·····	247
第四节	精益生产·····	252
第五节	网络计划技术及其优化·····	262
第十一章	企业人力资源管理·····	278
第一节	人力资源概述·····	278
第二节	劳动组织·····	282
第三节	定额的制定·····	288
第四节	人员配置·····	295
第五节	人力资源管理部门的作用和职能·····	300
第六节	绩效考评、薪酬和工资福利·····	305
第十二章	物流管理与库存控制·····	312
第一节	物流管理的任务和物料分类·····	312
第二节	物料消耗定额·····	315
第三节	物料储备定额·····	320
第四节	物料供应计划·····	324
第五节	物料库存控制·····	326
第十三章	物料需求计划、制造资源计划和企业资源计划·····	338

第一节	物料需求计划(MRP)	338
第二节	制造资源计划(MRP II)	351
第三节	企业资源计划(ERP)	354

第四篇 科技开发管理

第十四章	技术创新管理	361
第一节	技术创新概述	361
第二节	技术引进管理	372
第三节	技术改造管理	377
第十五章	新产品开发管理	380
第一节	新产品开发概述	380
第二节	新产品开发的原则、程序和产品设计方法	383
第三节	新产品开发中的计算机辅助设计	394
第四节	新产品开发管理	403
第五节	价值工程在新产品开发中的应用	405
第十六章	质量管理与控制	411
第一节	质量管理及其发展	411
第二节	全面质量管理和质量保证体系	414
第三节	质量管理的统计方法	418
第四节	质量成本控制	433
第五节	质量认证和系列标准	439
第十七章	设备综合管理	445
第一节	设备综合管理的内容、任务和指标	445
第二节	设备的选择和经济评价	447
第三节	设备计划修理和故障修理	451

第四节	设备的改造与更新·····	454
第五节	设备综合工程学及全员设备管理·····	462

第五篇 财务信息管理

第十八章	成本管理与控制·····	467
第一节	成本费用与成本管理·····	467
第二节	成本费用预测和成本计划的编制·····	474
第三节	成本控制、核算和分析 ·····	484
第十九章	财务管理决策与评价·····	499
第一节	财务管理的作用、特征和任务 ·····	499
第二节	资金筹集·····	502
第三节	流动资产资产管理·····	507
第四节	固定资产资产管理·····	511
第五节	无形资产、其他资产、对外投资和企业清算·····	515
第六节	企业收益、利润分配、财务报告及评价·····	520

第一篇

管理原理与组织

第一章 企业及其管理

我国经济社会的运行目标是建成完善的社会主义市场经济体制,坚持和完善以公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度,同时努力提升我国企业的国际化、市场化、信息化和法制化水平,促使企业不断完善现代企业制度,使之成为适应市场的法人实体和竞争主体。企业管理就是围绕这一环节而展开的。本章主要阐述企业的特征和任务,企业管理的重要性和职能,企业管理的发展以及现代企业制度等。这是研究企业管理的立足点和出发点。

第一节 企业的特征、任务和形式

一、企业的含义和特征

企业是指以盈利为目的,运用生产要素,从事商品生产、流通和服务活动,依法自主经营、自负盈亏、自我发展,并具有独立法人资格的经济组织。企业最初是在资本主义制度下产生和发展起来的,经历了简单协作、工场手工业和机器大工业三个发展阶段,到现代发展成为高度社会化大生产的企业。社会主义企业是以公有制为主体的,与建立在私有制基础上的资本主义企业既有区别,又有共性。其共性也就是企业的一般特征,它主要表现为以下几点:第一,企业是国民经济的经济细胞,拥有一定资源(人力、物力、财力、技术、信息、市场等),形成一定的生产经营能力,在社会化大生产的分工中,担负一定的产品生产、流通和服务,构成社会生产力的基础,促进经济社会的全面发展。第二,在市场经济条件下,企

业生产的产品作为商品进入市场,通过销售,从价格与成本的差额中获取利润。因此,企业是营利性的经济组织。第三,在法律上,企业具有“法人”地位,即具有一定的组织机构和法定财产权,能以自己的名义进行民事活动,享有法律规定的权利,履行法律规定的义务。作为“法人”,企业不同于行政组织和事业单位,也不同于一个公司下属的非独立性的分公司,它是对外独立,在法律上具有经济权益并承担相应经济责任的经济独立体。

二、企业的任务

企业的任务是由其性质和特征以及在国民经济中所处的地位和作用决定的。总的说来,其任务就是:根据社会主义市场经济需要,为社会生产产品,提供服务,以满足人民日益增长的物质文化需要,既为国家缴纳税金,又为企业自我发展积累资金,把企业建设成为现代化企业。具体说来,企业的任务可概括为三个方面:第一,在社会主义市场经济条件下,根据市场需要为社会提供适销对路的产品和服务,为繁荣社会主义市场经济服务。第二,以提高经济效益为中心,在提高产品质量,增加产品品种,降低产品成本和发展生产的基础上,搞好资本运营,为国家积累更多的建设资金,为企业改革创新、自我发展创造更多的收益。第三,抓好社会主义精神文明建设,建设有理想、有道德、有信用、有文化、有纪律的员工队伍。

三、企业的组织(或法律)形式

现代企业的组织(或法律)形式是多种多样的。按照市场经济的要求,现代企业的组织形式通常是按财产所有权的组织形式和所承担的法律责任的划分。现代企业的组织形式主要有:

(一) 独资企业(又称个人独资企业、个人业主制企业)

它是由单个自然人出资兴办,完全由出资者直接经营和管理,并享有企业全部经营利润,同时对企业债务承担无限责任,如果经营失败,出现资不抵债时,出资者个人要用家庭财产来抵偿。这类

企业在小型加工、零售商业、物流运输和服务业等领域较为活跃。其特点是：自然、人为因素对企业影响大，规模小，筹资有限，出资者个人负无限责任，风险大，但建立和歇业程序简单方便，产权可灵活转让，决策迅速及时，经营方式灵活，利润独享，保密性强。

（二）合伙制企业

它是由两个或两个以上的个人合伙经营的企业，合伙人按合伙协议规定的出资比例相应地分享收益，共担风险，并承担无限连带责任，合伙人既是出资者，同时也都参与经营管理。合伙企业同个人独资企业最大的区别在于企业的经营决策有了制约。但合伙人之间主要靠感情或脆弱的财务关系来维系，往往因一人退出或加入而引起企业的解散和重组。合伙企业的优点是：企业的经营有了制约，但经营规模仍不大。合伙企业和个人独资企业都是所有权和经营权集于一身，企业没有独立的法律人格，因此，都属于自然人企业，出资者承担无限责任。

（三）股份合作制企业

它是指劳动者依照法定程序，以资金、实物、技术、劳动力等方式投资入股，全部资产归参与合作并投股的全体劳动者共有，自主经营、独立核算、自负盈亏，独立承担民事责任的企业法人。股东入股后，企业发给记名股份证书为其股权凭证，股东享有参加股东大会，对企业重大问题进行表决；选举董事；监督企业生产经营及董事会工作；按股分红等权利，并以股份为限承担企业风险。股东一般不能退股，但可依法继承、转让、馈赠其股份。股份合作制企业具有以下特点：① 劳动联合与资本联合相结合。它不同于股份制企业和合作制企业。股份合作制企业的基础是劳动联合，员工既是劳动者，又是出资人，共同劳动，共同占有和使用生产资料，风险共担，利益共享，实行民主管理。股份制企业的基础主要是资本联合，是股权式合资的一种资本组织形式。合作制企业的基础主要是劳动联合。股份合作制企业兼有股份制与合作制企业的优

点。② 按劳分配与按资分配相结合。股份合作制企业的员工,一方面按劳动贡献取得工资报酬,另一方面按股份分红。这种创新的分配制度,充分调动了员工的积极性。股份合作制企业适应了社会主义市场经济的要求,也符合我国现阶段的生产力发展水平,是一种新型的集体经济组织形式,是能够促进生产力发展的公有制实现形式。

(四) 公司制企业

它是指由两个以上的投资者出资,按照一定的法律程序组建、以盈利为目的的经济组织。公司制企业是现代社会化大生产的产物,是市场经济发展对企业组织形式的现实选择,它已被现代市场经济国家的企业普遍采用。公司制企业在机制上提供了企业平等参与国际市场竞争的条件。公司制企业与个人独资企业、合伙制企业相比具有显著特点:① 公司是法人,拥有法人地位、法人财产权、法人的一系列自己的行为权利;② 公司承担有限责任,即出资者对公司以自己的出资额为限承担责任,公司对债务以其法人财产为限承担责任;③ 公司分为有限责任公司和股份有限公司(本章另述)。

公司制企业在市场经济发展过程中,已形成一套完整的组织形式,实现了单体决策、经理负责执行、独立监督和民主管理,使所有者、经营者和生产者之间通过公司的权力机构、监督机构形成各自独立、权责分明、相互制衡的关系,并以法律、法规和公司章程加以确立和实现。这种组织形式既赋予经营者充分的经营自主权,又切实保障所有者的权益,同时又能够调动生产者的积极性,具有其他企业组织形式不可比拟的优势。主要表现为:① 它尽可能地把分散的、单个的小资本组合起来,有效地实现资本集中,进行规范化大生产;② 资本由广泛分散到高度集中经营,必然使企业制度化、专门化、科学化、法制化,从而又进一步促进生产力的发展;③ 有限责任制解除了投资者的后顾之忧,进一步提高了其

投资的积极性。

(五) 两合公司

它是指由负无限责任的股东和负有限责任的股东两种成员组成的公司。这是一些拥有资金、只想投资获利而不愿冒较大风险的投资者和一些不怕承担风险、敢于承担连带责任的投资者相结合组成的公司。两合公司兼有无限责任公司信誉好和有限责任公司易筹资的优点。无限责任公司以个人信用,即“人合”为基础;有限责任公司以股东资本,即“资合”为基础,而两合公司同时具有“人合”与“资合”的双重性质。两合公司具有法人资格。

(六) 企业集团

它是指以一个或几个实力雄厚的大企业为核心,以产权联合为基础,以产品、技术、经济、契约等为纽带,把多个企业连接在一起,形成具有多层次、母子公司结构体制为主体,在经济上统一控制,在法律上各自独立的多法人一体化的经济联合体。企业集团的形式随经营范围不同而多种多样,有的以生产为主,有的是生产和科研相结合,有的是产学研贸相结合,有的是工贸与物流相结合等。企业集团一般具有以下特点:① 它是由多个法人企业组成的联合体;② 企业组织结构多层次;③ 以资本、资产、契约为主要纽带;④ 实行多样化生产和经营;⑤ 具有较强的生产经营、科研开发、贸易和资本运作功能;⑥ 有可能发展成为跨国企业集团的条件等。

企业集团中的成员企业,按与集团联系的紧密程度不同而分成以下层次:核心层(母公司)、紧密层(全资或控股子公司)、半紧密层(母公司参股而未达到控股程度的公司)、松散层(母公司的关联企业,不以资本为纽带,而以协议联结的公司)。核心层企业是独立法人,承担母公司职能,它既从事生产经营活动,又从事资本运作和股份管理活动,并对相关企业进行不同程度的控制,目的是贯彻母公司意图,同时按所占股份比例分享红利。母公司的分支

机构和直属单位,如分公司或事业部没有法人资格,它们和母公司共负盈亏、合并纳税,其法律和债务责任由母公司承担。紧密层企业由母公司的全资子公司和控股子公司组成,子公司具有法人资格,实行独立经营,但母公司可凭借控股地位对子公司进行人事、技术和财务控制,并按股份比例分享红利。同理,子公司可以控股孙公司、孙公司也可以控股曾孙公司,这就形成一种垂直的紧密型控股关系。半紧密层企业是指母公司对其投资参股,但未达到控股程度的企业。母公司虽然可根据在半紧密层企业所占股份比例参与人事活动和利润分配,但不具有对它的控制权。松散层企业与企业集团之间的关系是一种协作关系,一般用合同形式加以规范。由于企业集团规模大、实力强,一般都会发展成为跨行业、跨地区、甚至跨国经营的经济组织。

在我国,除上述企业组织形式之外,还有国有独资公司、“三资”企业、跨国公司等组织形式。这些组织形式都是符合我国国情,适合我国生产力发展水平的。

第二节 企业管理的重要性和职能

一、企业管理的重要性

管理是管理者运用其拥有和能够支配的人力、物力、财力、技术、信息等各种资源,对管理对象进行一系列有组织、有意识的实践活动,以达到预期目标的过程。企业管理就是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,使企业适应外部环境变化,充分利用各种资源,实现企业经营目标的一系列工作。随着科学技术的不断发展,生产社会化程度日益提高,经济全球化、市场区域化正在加快发展,因此加强企业管理,提高科学管理水平,不仅是提高企业经济效益的有效手段,而且也是提高社会经济效益和市场竞争能力的重要途径。从社会生产过程来看,管理的重要