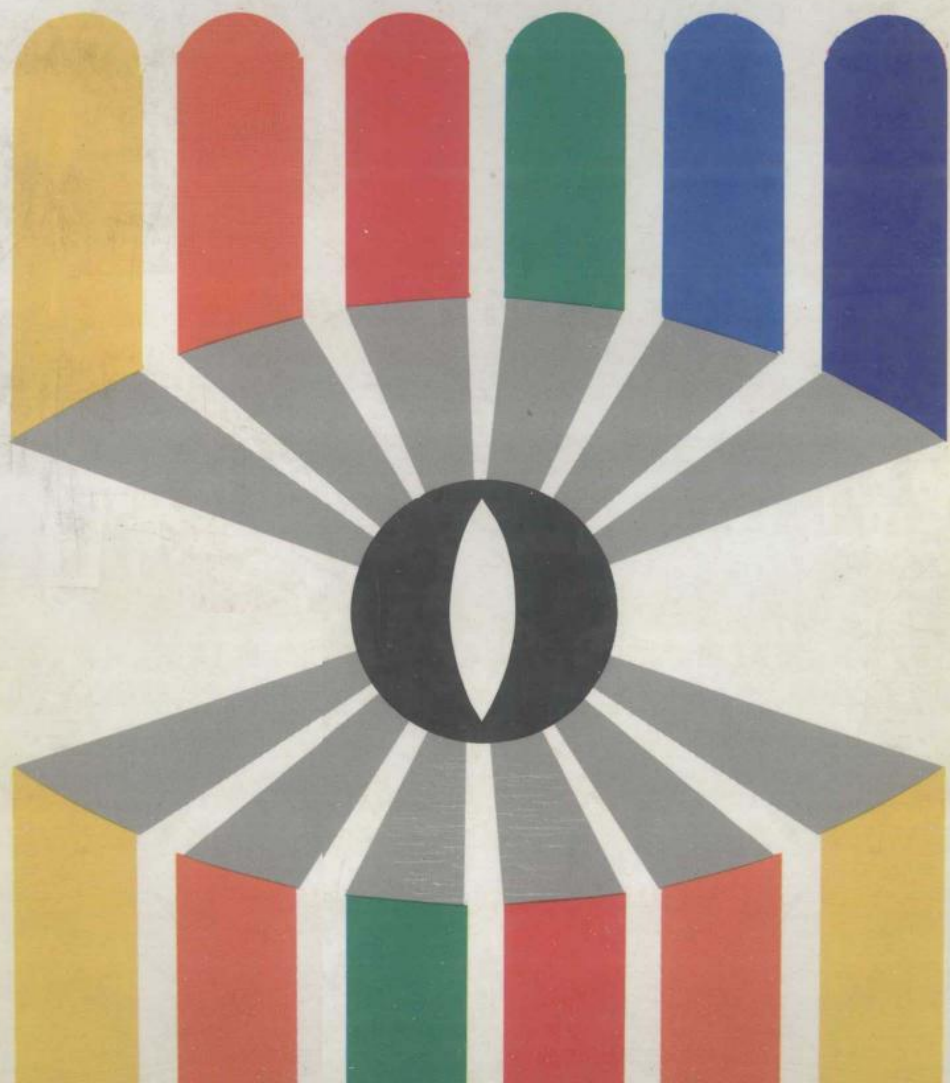


现代企业管理

黄东梅 编著

中国环境科学出版社



现代企业管理

黄东梅 编著

中国环境科学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理 / 黄东梅编著. —北京: 中国环境科学出版社, 1996. 6

ISBN 7-80135-013-8

I. 现… II. 黄… III. 企业经济-企业管理-经济管理
N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 10539 号

现代企业管理

黄东梅 编著

*

中国环境科学出版社出版发行

(100062 北京崇文区北岗子街8号)

北京先锋印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

1996年6月 第 一 版 开本 850×1168 1/32

1996年6月 第一次印刷 印张 10¹/₈

印数 1—4500 字数 272 千字

ISBN 7-800135-013-8/Z · 264

定价: 11.00 元

序

八届全国人大四次会议通过的《中华人民共和国国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标纲要》中把建立和完善社会主义市场经济体制作为今后 15 年的战略任务,这无疑意味着中国的经济发展将进入一个新的历史阶段。同时,也向企业提出了这一问题:如何适应市场经济规律的客观要求。

企业是国民经济的基本单位,它的发展变化,将直接影响到整个社会经济的发展变化,因此,如何真正发挥企业生产力的功效,使社会财富不断增加,就成了非常重要的现实问题。在社会主义市场经济条件下,建立现代企业制度,为企业经营机制的转变和参与市场的竞争创造了必要的条件,但是,企业取得经济效益的重要手段,是加强企业的科学管理。只有这样,才能形成经济高效运行的微观基础,也才能促进宏观经济的发展。

企业管理属于微观经济学研究的范畴。其研究的目的在于说明企业如何科学地利用有效资源,取得最优经济效益。因此,企业行为实际上完全是市场行为。企业管理也是以市场需要为核心进行组织生产、实施控制的。这样,企业生产的针对性就强,资金周转就快,经济效益也就高。但是,在现实中,由于市场信号的失灵和市场调节的滞后性,也会造成企业行为的盲从。

社会主义市场经济体制,强调以公有制为主体、多种经济成分共同发展。在公有制经济中,国有企业又占有主导地位,因此,国有企业的改革至关重要。《纲要》中指出,“以建立现代企业制度为目标,把国有企业的改革同改组、改造和加强管理结合起来。”企业的改革改组是对企业外部环境的调整,而改造和加强管理则是企业内部条件的改善。科学管理是企业经济效益的基本保证,也是现代企业制度的特征之一。科学管理,要求我们不仅要懂科学,而且还要会运用科学,使企业行为既是市场行为,又是社会行为,从而实

现经济效益和社会效益的统一。本书从这一立意出发,向读者介绍了社会主义市场经济条件下,企业的设立、企业的社会责任、企业如何取得经济效益以及企业怎样参与国际化经营等方面的有关知识和方法。纵观全书内容,有三个特点:

第一,贴近现实。本书的内容与现实经济形势结合比较密切,详细阐述了作为独立法人经济实体的企业的特征及其应尽的义务和应承担的责任。

第二,贴近企业。本书章节的设计,是作者在了解企业管理实际需要的基础上完成的。如企业生产管理、企业市场营销管理、企业形象设计以及企业涉外经营管理等。

第三,贴近教学。本书内容繁简适中,符合大学的本专科《企业管理》教学的实际要求。

本书的作者是一位青年教师,曾从事政治经济学、西方经济学、统计学、管理学、企业管理的教学及科研工作。1995年,她作为国内访问学者到北京大学跟我研修西方经济学。《现代企业管理》一书,是她在查阅大量资料和有关文献的基础上,结合多年《企业管理》教学的实际编著而成的。全书分14章共20多万字。它适用于各类院校本专科《企业管理》教学用书,也可作为企业厂长、经理指导实践的参考书。

胡代光

1996年4月8日于北京大学

目 录

第一章 企业、环境与管理	(1)
第一节 企业	(1)
一、企业的概念	(1)
二、企业法人	(3)
三、企业设立的程序	(4)
四、企业规模及其发展趋势	(6)
第二节 企业系统结构	(8)
一、企业系统	(8)
二、企业系统构成要素	(9)
第三节 企业环境与社会責任	(10)
一、企业环境的构成	(10)
二、企业约束	(11)
三、企业社会责任	(13)
第四节 管理与企业管理	(14)
一、管理	(14)
二、企业管理	(15)
三、企业管理原则	(16)
四、企业管理的发展过程	(20)
第二章 企业组织机构	(22)
第一节 企业组织机构的设置	(22)
一、企业组织机构设置的原则	(22)
二、企业组织机构设置的程序	(25)
三、企业内部机构的设置	(27)
第二节 企业组织机构的形式	(28)
一、直线制组织机构形式	(29)
二、职能制组织机构形式	(29)
三、直线—职能制组织机构	(30)
四、事业部制(部门化)组织机构	(31)

五、矩阵制组织机构	(32)
六、多维立体制组织机构	(33)
七、超事业部制组织机构	(34)
第三节 企业组织机构的变革	(34)
一、企业组织机构变革	(35)
二、我国企业组织机构改革的方向	(37)
第三章 企业制度	(40)
第一节 企业制度概述	(40)
一、企业制度概念及其发展	(40)
二、企业制度的主要形式	(41)
第二节 现代企业制度模式	(46)
一、企业的市场主体性	(46)
二、现代企业制度的基本特征	(47)
三、现代企业制度的组织形式与管理模式	(48)
第三节 加速建设我国的现代企业制度	(51)
一、建立我国现代企业制度的原则	(51)
二、建立现代企业管理制度	(52)
三、国有企业的改革和发展思路	(53)
四、非国有企业的改革与发展思路	(54)
第四章 企业领导与领导体制	(56)
第一节 企业领导	(56)
一、领导的含义	(56)
二、领导的功能	(57)
三、领导的权力	(58)
四、领导的方式	(59)
五、领导者素质	(60)
第二节 企业领导体制	(61)
一、厂长(经理)负责制	(61)
二、董事会制	(65)
第五章 企业决策管理	(70)
第一节 企业决策管理概述	(70)

一、企业决策管理的含义	(70)
二、企业科学决策的基本要求	(71)
三、企业决策的基本类型	(73)
四、企业决策的发展趋势	(76)
第二节 企业决策方法	(78)
一、定性决策法	(79)
二、定量决策法	(79)
第六章 企业生产管理	(96)
第一节 企业生产管理概述	(96)
一、企业生产管理在企业管理中的地位	(96)
二、企业生产管理的内容	(97)
三、企业生产管理的原则	(97)
四、企业生产管理的诊断	(99)
第二节 企业生产过程管理	(100)
一、生产过程的构成	(100)
二、生产过程管理的基本要求	(102)
三、生产过程类型	(103)
第三节 流水生产线管理	(104)
一、流水生产线的特点	(104)
二、流水生产线的种类	(105)
三、流水生产线的设计要求	(106)
第四节 人员配备管理	(110)
一、劳动定员	(110)
二、组织生产班组	(113)
第五节 生产计划控制	(114)
一、生产计划控制的依据	(114)
二、生产计划控制的方法	(119)
第七章 企业科学技术管理	(124)
第一节 企业科学技术管理概述	(124)
一、科学技术在现代企业中的作用	(124)
二、科学技术管理的任务与内容	(125)
第二节 企业科学研究管理	(126)

一、企业科学研究管理的特点	(126)
二、企业科学研究的基本条件及其管理	(129)
三、企业科研课题管理	(132)
四、企业科研成果管理	(134)
第三节 企业科技开发管理	(137)
一、企业科技开发的种类与对象	(137)
二、企业科技开发的途径	(138)
三、技术寿命周期	(139)
第四节 企业产品开发管理	(140)
一、新产品开发方向与程序	(140)
二、新产品开发的组织与计划	(143)
三、产品工艺管理	(145)
第八章 企业质量管理	(146)
第一节 企业质量管理概述	(146)
一、质量与质量波动	(146)
二、企业质量管理	(148)
三、企业质量管理的发展	(149)
第二节 全面质量管理(TQC)	(150)
一、设计过程的质量管理	(150)
二、制造过程的质量管理	(151)
三、辅助过程的质量管理	(152)
四、使用过程的质量管理	(152)
第三节 质量管理保证体系	(153)
一、质量保证体系	(153)
二、质量保证体系的运转方式	(156)
第四节 质量控制的统计方法	(158)
一、质量控制统计方法的基本原理	(158)
二、统计分析图表法	(163)
第九章 企业物资管理	(176)
第一节 企业物资管理概述	(176)
一、企业物资管理的现实作用	(176)
二、企业物资分类	(177)

三、企业物资消耗定额	(178)
第二节 企业库存控制	(180)
一、库存分析	(181)
二、库存控制方式	(183)
三、ABC 分析法	(189)
第十章 企业设备管理	(192)
第一节 企业设备管理概述	(192)
一、设备管理的含义	(192)
二、设备管理的主要内容	(192)
三、设备管理的任务	(192)
第二节 设备的选择与使用	(194)
一、设备的选择	(194)
二、设备的经济评价	(196)
三、设备的合理使用	(199)
第三节 设备的维护与修理	(201)
一、设备的磨损与故障规律	(201)
二、设备的维护与检查	(203)
三、设备的修理	(204)
四、设备维修与管理指标	(206)
五、全员生产维修制(TPM)	(207)
第四节 企业设备的改造与更新	(208)
一、设备的改造	(208)
二、设备的更新	(209)
第十一章 企业市场营销管理	(212)
第一节 企业市场营销管理概述	(212)
一、市场营销管理的功能	(212)
二、市场营销管理的内容	(213)
三、市场营销系统	(214)
第二节 市场研究	(214)
一、市场调查	(214)
二、市场预测	(218)
第三节 企业市场营销策略	(226)

一、市场开拓策略·····	(226)
二、产品线策略·····	(227)
三、产品寿命周期策略·····	(227)
四、PPM 策略 ·····	(229)
五、销售渠道的选择·····	(231)
六、促销策略·····	(234)
第四节 价格策略 ·····	(238)
一、价格与供求关系·····	(238)
二、产品定价·····	(239)
第十二章 企业财务管理 ·····	(243)
第一节 企业财务管理概述 ·····	(243)
一、企业财务管理的含义·····	(243)
二、企业财务管理的任务·····	(244)
三、企业财务管理的原则·····	(245)
第二节 企业筹资管理 ·····	(245)
一、企业资金的来源与构成·····	(246)
二、企业筹资原则·····	(246)
三、企业筹资方式及其选择·····	(248)
第三节 企业投资管理 ·····	(250)
一、企业投资的作用和种类·····	(250)
二、企业投资决策的经济评价·····	(251)
三、投资决策方法·····	(252)
第四节 企业成本与利润管理 ·····	(253)
一、成本管理·····	(253)
二、利润管理·····	(256)
第五节 价值工程 ·····	(259)
一、价值工程的含义·····	(259)
二、提高产品价值的途径·····	(260)
三、价值工程实施步骤·····	(260)
四、价值工程的基本方法·····	(262)
第十三章 企业文化 ·····	(264)
第一节 企业文化概述 ·····	(264)

一、企业文化的含义	(264)
二、企业文化概念的提出背景	(265)
三、企业文化的特征	(266)
第二节 企业文化的构成与作用	(269)
一、企业文化的构成要素	(269)
二、企业文化的作用	(272)
第三节 企业形象设计——CIS	(275)
一、CIS 的构成要素	(275)
二、CIS 的功能	(277)
三、CIS 的实施步骤	(278)
第四节 企业文化建设	(283)
一、培育优秀企业文化的具体途径	(284)
二、加强企业文化建设的意义	(285)
第十四章 企业涉外经营管理	(287)
第一节 企业涉外经营概述	(287)
一、企业涉外经营战略	(287)
二、企业涉外经营的形式	(291)
第二节 中外合资经营企业	(294)
一、合资经营企业的含义	(294)
二、合资企业的投入资本	(294)
三、合资企业的类型	(298)
四、合资企业与合作企业的区别	(301)
第三节 技术引进	(302)
一、技术引进的含义	(302)
二、技术引进的主要方式——许可证协议	(303)
三、技术选择的原则	(304)
第四节 涉外经营谈判	(304)
一、谈判种类	(305)
二、谈判原则	(305)
三、谈判管理	(306)

第一章 企业、环境与管理

第一节 企业

一、企业的概念

企业是个历史概念。它是在社会化大生产条件下产生的、是商品经济高度发达的产物。

所谓企业,是指从事生产、流通、服务等经济活动、以产品或劳务满足社会需要并获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、具有法人资格的经济组织。它包括工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业、服务业和其他一切从事生产经营活动的单位。其中:

工业企业是从事工业性产品生产和劳务活动的企业,包括采掘工业企业、加工工业企业和技术服务性的工业企业。工业性产品生产和劳务活动,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和生活资料或维持其功能的活动。

农业企业是从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业。农业主要是通过人们的劳动去强化或控制、利用动植物(包括微生物)的生活机能和外界的自然力,从而取得产品的生产部门。

商业企业是指社会再生产过程中专门从事商品交换活动的企业。商业企业通过商品买卖活动,把商品从生产领域送到消费领域,实现商品的价值,满足社会生产和人民生活的需要,并获得盈利。

交通运输业企业是指利用运输工具专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。运输业是国民经济先行部门,对于促进社会总体经济的发展有着重要的作用。

建筑业企业指建筑安装企业,是主要从事土木建筑和设备安

装工程施工的企业。通常包括建筑公司、工程公司、建设公司等。

金融企业是指专门经营货币和信用业务的企业。金融企业的类型很多,其中最主要的是银行。

服务性企业包括邮电企业、旅游企业等。

邮电企业是指通过邮政和电信,传递信息,办理通信业务的企业。邮电企业生产结果不是实物产品,而是信息空间位置的移动,为用户提供效益;它的生产过程也就是用户的消费过程;而且传递信息的过程总是在消费双方之间进行,因此生产过程一般要由两个或两个以上的邮电企业参加才能完成。

旅游企业是指凭借旅游资源,以服务设施为条件,通过组织旅行游览活动向游客出售劳务的服务性企业。

不同行业的企业具有不同的内容,但是它们具有相同的基本特征,即:

1. 企业是经济组织。

“不论生产的社会形式如何,劳动者和生产资料始终是生产的要因。但是,二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产,就必须使它们结合起来。”^①在现代社会经济中,企业就是生产要素最基本的结合形式,是现代社会的经济基础,是一个经济组织。它把生产要素合理地组合起来,通过有效的管理,实现它的经济利益。

在生产、分配、交换、消费即社会再生产过程的各个环节中,每个环节的运动过程都是由企业这种特别形式来完成的。比如生产过程,就有购买原材料(投入)、生产加工(转换)、成品(产出)及销售等,是由流通领域和生产领域中的无数个企业共同努力才完成的。因此,我们说没有企业的经济活动,就没有社会再生产的运动过程。这就充分说明了企业的经济性,即企业是经济组织,而不是政治组织、行政组织或其他类型的组织。

^① 《马克思全集》第24卷第44页。

2. 企业是自主经营、自负盈亏的单位。

自主经营,就是指企业能够独立自主地使用和支配它本身所具有的人财物。自负盈亏就是指企业必须以其本身经营收入来抵销各项开支,并能取得盈利。可见,企业不仅是一个经济组织,而且是自主经营、自负盈亏的经济组织。自主经营和自负盈亏是决定企业存在的必要条件,二者必须同时具备。

3. 企业具有法人资格。

详细内容见本节关于企业法人的介绍。

4. 企业在竞争中求生存、求发展。

企业是商品经济发展的产物,因此,必然要在竞争中颠簸。在市场经济中,竞争非常激烈,企业只有具备应变能力、创新能力、开拓能力和发展能力,才能生存和壮大。优胜劣汰是市场运行的规律。任何一个企业都必须面对市场,承担竞争压力和风险压力。扬长避短,提高自身素质是企业竞争取胜的基础。

二、企业法人

(一)法人的概念

法人,是与公民(自然人)相对称而存在的民事主体。我国《民法通则》第三十六条规定:“法人是具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织”。这一规定说明了不是所有的社会组织都是法人,只有那些被法律赋予法人主体资格的社会组织才能成为法人。

《民法通则》第三十七条规定,法人应当具备下列条件:1. 依法成立;2. 有必要的财产或经费;3. 有自己的名称、组织机构和场所;4. 能独立承担民事责任。

(二)企业法人

企业法人,是指企业的法人资格。即指在法律上赋予企业以独立人格,使其具有权利能力和行为能力,有资格享受权利和承担义务,以及同其它企业和消费者发生各种法律关系。

赋予企业以法人资格,有利于维护企业的利益。因为企业法人是作为一个完全不依赖于它的参加者而独立存在的主体,它占有和支配企业的全部财产,享受企业所有权,承担企业的债权和债务,能独立地同其它企业和个人发生各种经济关系。

企业法人是法人中数量最多、参与民事活动最经常、财产流转数额巨大的一种,是社会经济活动的最重要的主体。它可以按照创立者的不同,分成四类:

1. 国家法人,即由国家出资兴办的企业法人。主要指国有企业;
2. 集体法人,主要指社会主义国家中的集体所有制企业;
3. 私营法人,主要指私人集资开设的公司;
4. 混合型法人,这是一种特殊的形式,是指上述类型混合而成的法人组织,如由若干家国有企业、集体企业和个人(或私营企业)共同投资组建的公司。

三、企业设立的程序

不同类型的企业,具有不同的设立程序。通常情况下,企业的设立主要包括准备和申请登记两个阶段。

(一)准备阶段

企业设立的准备阶段,是指设立企业法人之前配备各种必要条件的一系列筹措、创建工作。在此阶段,所有应享有的权利和履行的义务,以及由准备行为不当而产生的法律责任,均应由创立人(即投资创办企业的人)承担。

准备阶段的主要工作内容包括:

1. 设计企业的目标、宗旨、经营范围和名称;
2. 进行企业创立的可行性分析;
3. 资金筹措;
4. 选择企业地址;
5. 根据企业要求,招聘各类人员;

6. 做好物质供应准备工作。

(二) 申请登记

申请登记,即申请注册。它是企业创立的过程中,取得合法经营资格的关键。注册之后,具备法人条件的企业便取得了法人资格;不具备法人条件的企业(如个体工商户、农村承包经营户等)也得以采取一定的合法方式经营。

在申请注册时,企业创立人应当首先提交书面的注册申请报告、企业资信证明(通常由政府指定或法律许可的机构提供,如银行、会计事务所、政府财政部门等)以及其他有关文件的副本。

注册时,应当按规定缴纳注册登记费,并填报注册登记表。我国的企业设立登记表一般包括以下内容:

1. 企业名称,即企业的名字、字号。它是一种代表企业的文字符号,由字号(商号)、所属行业(或者经营特点)、组织形式三部分构成。如××百货有限公司、××汽车制造公司等。企业名称是企业的一种产权,受法律保护。

2. 企业地址,即企业固定的住所。它可以是自有的,也可以是租赁的。企业自有的住所和经营场所必须具有产权证明;租赁的场所必须有租赁协议,租赁期必须在一年以上。企业地址,是企业取得法人资格必须具备的条件之一,填报时,必须写明具体地址。

3. 企业负责人。通常是指企业的法人代表,有时,还包括其他主要领导。

4. 企业的经济性质,即企业的所有制性质。

5. 资金总额,也称注册资金或法定资本。我国的法律规定,企业在创立时必须拥有一定数额的自有流动资金,以保证企业的正常运行,尽可能避免资不抵债的情况出现。例如,在国家工商行政管理局公布的《公司登记管理暂行条例》中规定:生产性公司的自有流动资金不得少于10万元;以批发业务为主的商业性公司,自有资金不得少于20万元;以零售业务为主的商业性公司,自有资金不得少于10万元;咨询性、服务性公司,自有资金不得少于