

现代企业管理

谢朝凤 袁静才 李跃进 主编



中国商业出版社

现代企业管理

编 委 (按姓氏笔划为序)

马安燕	王凤兰	刘志梅
刘国利	刘贵信	李本宪
李丽娜	李跃进	李彩霞
金志生	倪淑贞	袁静才
袁静君	谢朝凤	

内 容 提 要

本书以社会主义市场经济理论为指导,较系统地阐述了现代企业管理的基本原理和方法。在编写中,贯彻理论联系实际的方针,反映我国企业管理的经验和特点,注意吸收国外最新成果。在内容上力求做到理论性、实践性和超前性的统一。本书可作为高等院校、党校、干校的教材,也是企业管理人员的良师益友。

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 企业概述	(1)
第二节 现代企业制度	(4)
第三节 国有企业与企业集团	(13)
第四节 企业管理的基础工作	(16)
第二章 有限责任公司和股份有限公司	(20)
第一节 有限责任公司	(20)
第二节 国有独资公司	(26)
第三节 股份有限公司	(29)
第三章 企业经营战略	(39)
第一节 企业经营战略概述	(39)
第二节 经营环境分析	(44)
第三节 企业经营战略管理	(50)
第四章 市场调查与市场预测	(57)
第一节 市场概述	(57)
第二节 市场调查和市场预测的意义	(60)
第三节 市场调查的内容、程序和方法	(62)
第四节 市场预测的内容和方法	(67)
第五章 企业经营决策	(73)
第一节 企业经营决策的概念与意义	(73)
第二节 企业经营决策的分类	(75)
第三节 企业经营决策的原则、程序及方法	(79)
第四节 企业经营决策的科学化	(86)
第六章 市场营销	(88)
第一节 营销战略	(88)
第二节 营销决策	(92)

第三节	市场营销战略类型	(97)
第七章	促销策略	(103)
第一节	促销组合	(103)
第二节	人员推广	(108)
第三节	广告	(113)
第四节	营业推销	(118)
第八章	企业公共关系	(124)
第一节	企业公共关系概述	(124)
第二节	企业公共关系活动的方式与原则	(128)
第三节	企业公共关系的机构与人员	(135)
第九章	新产品开发	(140)
第一节	新产品开发概述	(140)
第二节	新产品开发程序	(144)
第三节	新产品开发方向与开发风险	(148)
第四节	产品寿命周期与新产品开发方法	(153)
第十章	生产管理	(159)
第一节	生产过程的组织	(159)
第二节	生产计划	(170)
第三节	生产作业计划与控制	(174)
第十一章	全面质量管理	(180)
第一节	全面质量管理的基本概念	(180)
第二节	质量保证体系	(184)
第三节	质量管理中常用的统计方法	(189)
第十二章	劳动管理	(202)
第一节	劳动管理概论	(202)
第二节	劳动力管理	(204)
第三节	劳动定额	(209)
第四节	劳动工资与奖励	(213)
第五节	劳动保护与劳动保险	(216)

第十三章 物资管理	(220)
第一节 物资管理概论.....	(220)
第二节 物资定额管理.....	(224)
第三节 物资的采购与供应.....	(233)
第四节 物资的储运管理.....	(237)
第十四章 设备管理	(241)
第一节 设备管理的任务和内容.....	(241)
第二节 设备的选择.....	(243)
第三节 设备的使用、保养和检修	(246)
第四节 设备的更新改造.....	(252)
第十五章 企业财务管理	(257)
第一节 企业财务管理概论.....	(257)
第二节 企业资金的筹集、使用与分配的管理	(261)
第三节 企业财务分析.....	(268)
第十六章 现代管理方法	(276)
第一节 管理数学方法.....	(276)
第二节 网络计划技术.....	(282)
第三节 价值工程.....	(290)
第四节 电子计算机在企业管理中的应用.....	(294)
第十七章 企业文化	(299)
第一节 企业文化的主要内容.....	(299)
第二节 企业精神.....	(304)
第三节 职工行为管理.....	(311)
第十八章 企业经营诊断	(317)
第一节 企业经营概论.....	(317)
第二节 企业经营概貌诊断.....	(321)
第三节 企业经营水平的诊断.....	(327)
后 记	(332)

第一章 概论

企业是社会经济的细胞,是社会生产的基本单位,搞好企业管理对我们整个国民经济协调稳定地发展,对提高微观和宏观经济效益具有重要意义。本章重点介绍企业的概念、主要模式与任务,阐述国有大中型企业建立现代企业制度的必要性,现代企业制度的基本特征,探讨建立现代企业制度的主要途径。

第一节 企业概述

企业是历史的概念,是社会生产力发展到一定水平,伴随着商品经济的发展而产生的。

一、企业的概念

企业是指从事生产、流通或其它服务性、商业性经济活动,向社会提供产品和服务,满足社会需要并获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、独立核算,具有法人资格的经济组织。

(一)企业是经济组织

任何企业都必须拥有一定数量的劳动者和生产资料,在生产经营活动中,各种生产经营要素实行有效的结合,为社会提供产品和服务,参与社会再生产过程,促进生产力的发展。单就这一点来看,企业就必然是一种经济组织。

(二)企业必须实行自主经营、独立核算

所谓自主经营,是企业能够独立自主地使用、支配其所有的生产经营要素,自主地从事生产经营活动;所谓独立核算,就是企业必须以其本身的经济收入补偿各种支出,获取盈利,自负盈亏。自主经营和独立核算二者相互依存,形成企业存在的必要条件。

(三)企业必须是一个法人

法人,是法律上将一定的社会组织人格化的称谓,视其同自然人一样,成为法律规定的权利主体,能独立地享受权利和承担义务。

我国企业法人制度的主要内容是:

1. 我国企业法人必须有自主经营的财产。这是企业法人存在的物质基础。国有企业在法定权限内,对其经营的财产可行使占有、使用和处置的权利。

2. 企业法人应能独立享有权利并承担义务。这是法人所具有的合法地位的必然体现,使企业具有从事经营、管理所需要的特殊的权利能力和行为能力。

3. 企业必须按法定程序成立。这是法人取得合法地位必须履行的合法手续。各种工商企业在开业前,应按照规定,办理登记,取得许可证或营业执照,才能成立。工商企业如果合并、分立、迁移或歇业,也应按规定办理变更登记或歇业注销手续。

4. 企业法人必须有一个健全的组织机构。组织机构是法人作为权利主体从事活动的前提。确立社会主义企业法人制度的核心问题是必须明确厂长(经理)的法律地位。国有企业厂长(经理)是企业法人代表。

二、企业系统的一般模式

(一)系统输入

企业系统必须输入符合质量要求的一定数量及适合比例关系的生产经营要素。包括人、财、物、设备、技术、产权、土地、信息等。

1. 从事生产经营活动的人。主要是指与企业生产经营活动有关的人,有资产所有者、企业家、经营管理者、工人以及顾客,除顾客外,都是直接或间接从事生产经营活动的人。(1)资产所有者。企业的投资者即资产所有者,如国家、法人、个人、外商等。(2)企业家。企业家是企业法人代表,享有自主使用、支配企业财产,进行生产经营决策的权利、指挥的权利,负有盈亏责任。(3)经营管理者。

一般是指具有专门经营管理知识和才能的管理人员。(4)工人。工人是具有专门技能为生产产品而从事各种生产劳动的人。

2. 土地与自然资源。这是开展生产和经营活动的客观条件和物质基础的主要内容。

3. 技术。技术是指改造客观世界的技艺、能力、方法的总称。科学技术是生产力,是企业的物质基础之一。

4. 资金。资金的筹集和运用是各生产经营管理的重点项目。资金是资产的货币表现。企业资产包括流动资产、固定资产、无形资产等。

5. 信息。企业经营信息是使各种经营要素得以结合的基本资源,如定货合同、企业环境状况等等。及时捕捉信息,正确地加工、整理、运用,是取得经济效益的重要条件。

6. 时间。企业的经营活动是在一定历史进程中展开的,时间就是金钱。把握经营机会,在适当时间,用适当方式提供适销产品,才能使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

7. 管理。管理是生产力的重要因素,如果把上述七种要素作为企业生产力的函数,则 $生产力 = F(人 + 土地 + 技术 + 资金 + 信息 + 时间) \times 管理$,这个公式突出地反映了管理资源的重要性。

(二) 系统转换机制

生产企业的转换过程主要指生产过程的组织与管理,其它企业的转换是指业务活动过程的组织管理。把输入企业的要素有效地结合起来,使劳动者、劳动资料和劳动对象在一定生产方式中恰当地结合,是企业转换机制的实质内容。

(三) 系统的输出

系统的输出可以称为企业的生产经营使命。一般包括:

1. 提供产品和劳务。为用户提供产品和劳务是企业的责任。企业只有不断开发用户需要的产品,才能正确引导消费、满足需求。

2. 承担起社会责任,得到社会、公众的承认,是企业赖以生存的客观要求。企业的社会责任表现为:保护投资者权益、使顾客满

意、偿还债权人的债务、为员工提供满意的工作条件与工资待遇、遵守政府法律、为社会提供积累、提供就业机会、改善企业所在的公众场所、保护生态环境等等。

3. 企业发展与职工成长。企业系统的输出还包含促进企业发展与职工的成长。增加企业公积金、努力扩大再生产；开展职工终身继续教育、培训，提高职工素质，也是企业的主要任务。

（四）系统的反馈控制

企业既然是一个系统，系统的输出能否从静态和动态上全面满足用户需求，应该是企业经营管理业务中必须掌握的，以便把有价值的信息重新纳入系统的输入与转换过程之中，使企业系统出现新的、更高层次的、较为完善的新循环。

三、企业生产经营活动的目的与任务

随着社会生产力的提高，企业经营环境的变化，生产经营目的与任务也是有明显不同的。一般认为，西方企业的经营目的有两种：一种是追求资本的最大利润；一种是承担一定的社会责任。社会主义企业的生产经营目的，必须根据社会主义基本经济规律的要求，努力创造财富，满足社会和人民日益增长的物质和文化生活的需要。为此，企业必须增加盈利，实现企业、员工、投资者的利益，为国家提供积累资金。

企业的生产经营目的决定生产任务。按一般理论解释，企业的任务就是生产和提供产品，创造物质财富，为国家提供积累，增加投资者的收益。

第二节 现代企业制度

一、现代企业制度的基本内容

（一）现代企业制度的涵义

什么是现代企业制度呢？党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，是把现代企

业制度放在一个很高的高度来论述的。《决定》指出：“以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础”，“是国有企业改革的方向。”探讨现代企业制度，不仅仅是理论上的学术研究，它是我们行动的纲领、改革的方向，是实践中的问题，是需要实施的东西，我们必须弄明白。现代企业制度，一般的意义上说，就是适应社会化大生产和市场经济需要的一种企业体制。也就是说，现代企业制度既符合社会化大生产的需要，又反映了建立社会主义市场经济体制的客观要求，是使企业真正成为面向国内、国际两个市场的法人实体和市场竞争主体这样一种企业体制。

（二）我们要建立的现代企业制度应该是具有中国特色的

我们要建立的现代企业制度，既不是指对外国的东西生搬硬套，也不是指的制度引进，而是把国外在企业制度方面的成功经验与我国企业改革的实际相结合，创造出一种新的、具有中国特色的现代企业制度。

具有中国特色的现代企业制度具有以下三个主要特点：

1. 在所有制结构上要坚持以公有制为主体。我们对国有企业进行现代企业制度改造的主要途径有：对国有企业进行嫁接式改造，改造成中外合资经营企业；对国有企业进行股份制改造，改组成有限责任公司或股份有限公司；对国有中小企业实行转、租、卖，实现公有民营或民有民营。这些改造后的企业都不是原来意义上的国有企业了。因为其中有外商出资者或社会公众出资者的利益在里边，已经打破了国家是国有企业唯一出资者的格局。

这样做有利于实现国有资产的流动和重组，提高国有资产的运营效率，有助于减少以至避免国有资产的流失，实现国有资产的保值增值。实践说明在改革开放中，国有资产的组织形式发生了变化，已经不再是国有企业这一种形式，因为“三资”企业和股份制企业里边也都有国有资产，也都是国有资产的存在形式。随着我国企业体制改革的加快，国有资产与其它非国有经济合资组成的企业，数量会越来越多，这不是对公有制力量的削弱，而是为了更好地发

挥国有资产的主导作用。

在企业改造过程中,我们拍卖了一部分中小企业,国有资产也不会因为企业被拍卖而受损。因为在拍卖过程中遵循了等价交换的原则,只要国家把拍卖得到的钱继续用于国有资产投资,既可以使国有资产保值,还可以起到调整国有资产结构的作用。

在改革的今天,坚持公有制的主体地位决不意味着坚持单一的国有企业占多数,而是要在国有资产组织形式的多样化中坚持公有制的主体地位,发挥国有资产的主导作用。

2. 在分配关系上坚持以按劳分配为主体。按劳分配是社会主义的基本特征之一,也是社会主义的基本分配原则,必须坚持不懈地贯彻执行。社会主义越是发展市场经济,越要坚持按劳分配为主的分配原则。因为市场经济是法制经济,强调公平合理地竞争,在收入分配上,也要强调公平合理地竞争,这就只能用劳动作为人们获取报酬的基本尺度。所以,在市场经济条件下建立的现代企业制度仍然要实行按劳分配。

坚持以按劳分配为主体其它分配方式为补充的分配制度,是我国现阶段以公有制为主体的多种经济成份并存的所有制结构决定的。同所有制结构上以公有制为主体的多种经济成份并存相适应,在分配关系上,也要在按劳分配为主的前提下,允许非劳动收入的存在,如按资本分配的股息、债券利息等;承包者的风险收入、经营收入;私营企业主的剥削收入等。这些分配方式都是按劳分配的必要补充。在分配方式上只有坚持以按劳分配为主体的多种分配方式并存,才有利于调动各个方面的积极性,促进经济发展。

3. 要加强国家的宏观调控。市场经济的自发调节具有一定的自发性和盲目性,需要国家进行宏观经济指导。社会主义国家能够把人民的当前利益和长远利益、局部利益与整体利益有机地结合起来,更好地发挥计划和市场两种调节手段的长处,使经济协调发展。

(三)现代企业制度的主要特征

现代企业制度的特征主要有三个：一是完善的企业法人制度；二是有限责任制度；三是科学的组织制度。核心的特征是企业法人制度，它决定着其它两个特征。

1. 完善的企业法人制度。企业的所有制关系分为所有权、占有权、支配权和使用权。所有权，也叫终极所有权，归出资者。占有权、支配权和使用权归企业，是企业的法人所有权。企业要进入市场成为竞争主体，就必须与自然人一样能够独立地享有民事权利，承担民事责任。出资者为此构造了一种经营组织，并使其人格化，具有独立的法律地位，这就是企业法人。建立公司法人制度，关键是确立企业法人财产权，使企业不仅做到有人负责，而且有能力负责。企业有了自己的法人财产权，就可以独立自主地经营企业了。

2. 有限责任制度。有限责任制度的主要内容有两个：一是企业以其全部法人财产为限，对其债务承担有限责任；二是企业破产清算时，出资者以其出资额为限，对企业债务承担有限责任。实行有限责任制度，能够减少投资者的风险，同时增大了出资者的获利机会。这样做有利于解决目前国有企业只负盈不负亏，国家负无限连带责任的状况。可以说，有限责任制度是市场经济条件下出资者实行自我保护的一种有效办法。

3. 科学的组织制度。现代企业制度一般都有“新三会”即股东会、董事会、监事会。股东会是权力机构；董事会是决策和执行机构；监事会是监督机构。再加上企业原有的“老三会”职工代表大会、工会和党委会。现代企业制度要恰当地界定各组织机构之间的关系，使企业的权力机构、监督机构、决策和执行机构之间职责明确，并形成制约关系，有利于调动所有者、经营者和生产者三个方面的积极性，促进企业经济效益的提高。

二、建立现代企业制度的必要性

改革16年来，我国的企业改革始终是按照邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论，沿着扩大企业自主权的思路推进的。经

过放权让利、两步利改税、普遍推行承包经营责任制和转换企业机制四个改革的阶段,涌现出了一大批能够适应市场变化并具有一定活力的企业,国有企业的机制得到初步转换,为我们进一步深化改革,促使企业最终走向市场,实现自主经营、自负盈亏,奠定了基础。但国有企业一些深层次的矛盾并没有彻底解决,仍然制约着企业的发展。主要表现在五个方面:

(一)政企不分及政府职能转换滞后,使企业的经营自主权难以落实

据经贸部提供的资料表明,《企业法》赋予企业的14项权利,到目前为止,基本落实的有5项:生产经营决策权、产品定价权、产品销售权、物资采购和留用资金支配权。部分落实的有5项:资产处置权、人事管理权、机构设置权、联营兼并权和工资奖金分配权。基本不落实的有4项:投资决策权、进出口权、劳动用工权、拒绝摊派权。由此可见,大多数国有企业只是做到了部分自主经营,远未达到完全自主经营。

(二)产权关系模糊,企业缺乏法人财产权,无法实现真正意义上的自负盈亏

1991年国家体改委曾对6省直辖市898户国有大中型企业的自负盈亏情况进行调查。他们把处理亏损的方式分为七类:(1)破产倒闭;(2)兼并;(3)挂帐;(4)企业自补;(5)财政补贴;(6)调低承包基数;(7)其它。在160户亏损企业中处理亏损的情况是这样的:采取挂帐方式的占47.2%;采取企业自补方式的占35.5%;采取调低承包基数的占5.1%;采取财政补贴的占7.1%;采取其它方式的占5.1%。没有一户企业采取破产倒闭方式。采取企业自补方式的只有一户股份制企业,用自有资金补足了全部亏损,大多数企业只补了一部分。而挂帐、财政补贴、调低承包基数方式实质上仍然是国家在统负盈亏。1991年以后,这种情况基本上没有多大改变,所以说国有企业还没有真正自负盈亏。

(三)企业行为不规范、约束机制不健全,使国有资产的保值增

值流于形式，资产流失严重

在一些地方、部门和企业，因急于吸引外资，不按规定对资产进行评估或不按评估价值合资。1992 年在全国 8500 多家中外合资的国有企业中，有 5000 多户没有进行资产评估，而是按帐面原值进行合资的。有的虽对企业资产进行评估，也不按评估价值合资。更有甚者在合资中还采取高估外商财产，低估我方资产的做法，造成国有资产的严重流失。企业进行股份制试点中，这类问题也比较突出，至使国有资产流失相当严重。对这种牺牲国家权益，不计代价的招商引资活动必须禁止。

(四)国有企业包袱沉重，在市场竞争中处于非常不利的地位

国有企业的包袱主要有三个：一是多余人员的包袱；二是资金积欠的包袱；三是企业办社会的包袱。

1. 多余人员的包袱。因为多年来我们不重视发展非国有经济，甚至否定非国有经济的发展，使得劳动就业渠道狭窄，特别是在城市，几乎只有进国有企业这一条道，至使国有企业成了吸纳劳动力的主要场所。只要社会上待业人员增加，为缓和就业压力和社会矛盾，政府部门不管企业有没有需要，就用各种办法强制企业招工。一旦进入企业，从此生老病死，完全由企业包下来，导致国有企业冗员严重。

2. 资金积欠的包袱。由于我们对国有企业长期实行统收统支甚至竭泽而渔的政策，企业在生产经营中所创造的价值，除职工工资外，几乎全部上交国家。虽然国家又通过财政拨款和银行贷款的办法，把其中一部分再投入企业使用，但因为决策者和使用者分离，效益一般很低。许多属于决策失误投资难以收回，久而久之，造成企业的债务负担沉重。据有关方面调查，现在国有企业全部固定资产不足 3 万亿元，但拖欠银行贷款达 2 万多亿元，资产负债率高达 70%，不少企业已资不抵债。更为严重的是这种情况至今还在发展，已经成为企业的一个沉重包袱。

3. 企业办社会的包袱。企业要办托儿所、幼儿园、小学、中学，

有的甚至要办大学,还要办食堂、医院、浴池等。这些本来应该由社会承担的职责,也转嫁到企业头上,不仅占用了大量人力,分散了领导精力,而且提高了企业的成本开支,降低了生产经营效率,影响了企业的经济效益。

国有企业的这些沉重包袱,使得国有企业在市场竞争中处于非常不利的地位。

(五)国有企业还没有成为真正独立的市场主体

现在多数企业已不再按指令性计划进行生产和交换,已经进入市场和面向市场,并且有了生产计划、产品定价、产品销售、物资采购等自主权,从这个意义上说,企业已经是市场主体了。但从深层次看,在企业这个市场主体后面还或隐或现的另有一个市场主体,即企业仍然或多或少地隶属于政府或依赖着政府。企业还不是真正独立,即完全独立的市场主体。

这些问题的存在,使得国有企业整体经济效益不佳,处于明亏、潜亏和盈利的各占 1/3。生产力被束缚,影响了我国经济的快速发展。实践证明要加快国有企业的发展速度,克服深层次的矛盾,必须建立现代企业制度。

三、怎样建立现代企业制度

建立现代企业制度需要有一个过程,不能一哄而上,要从实际出发,通过试点,逐步推开。

(一)建立现代企业制度,要根据企业的实际情况,采取多种形式,分类推进

我国企业情况千差万别,必须从实际出发,有针对性地解决不同类型企业的问题,不能搞一刀切。

1. 对大量小型企业可以走拍卖转让、股份合作和国有民营的路子。通过公开拍卖转让产权的办法,把这些国有企业改为非国有企业,既可以减少国有企业大面积亏损而带来的国家财政补贴负担;又可以减轻国家和政府消耗在这方面的精力;可集中力量搞好其它国有企业的改革。除产权转让以外,股份合作和国有民营也是

搞活小型企业的有效途径。

2. 对国有大、中型企业,应试点进行公司制改组。生产特殊产品和承担特殊业务的企业可改组为国有独资公司。对于经济效益较好的竞争性行业的一些中型企业,多个投资主体的,可以分期改组为有限责任公司。单一投资主体的国有大中型企业也可以先改造成国有独资公司,作为向股份制过渡的具体形式,待条件成熟时,再逐步改组成有限责任公司或股份有限公司。对经济效益好的国有大中型企业可按规范化的要求建立股份有限公司。

3. 对长期亏损、积重难返而又挽救无望的国有企业要依法破产倒闭。市场经济是差别经济,讲优胜劣汰,我们要搞活国有大中型企业并不是要搞活每一个大中型企业,有的企业积重难返,我们也不可能把它搞活。这就要求我们从实际出发采取恰当的方式,通过分解、合并以至对企业依法破产来解脱企业的困境。对于通过给政策解脱历史包袱能够新生的企业还是应该给机会,促其发展。可以通过划小核算单位调动各个方面的积极性重振雄风。对不能做到这一点的企业可实行整体分解,能搞活哪部分就搞活哪部分,实在不能搞活的实行部分乃至整体依法破产。当然对企业依法破产还要考虑到社会的承受能力,要妥善解决职工生活等善后问题。

(二)建立现代企业制度,要积极推进配套改革

1. 调整企业资产负债结构,建立资本金制度。对于清产核资中清理出来的企业潜亏;因客观原因造成的企业固定资产、流动资产和专项资产的损失;由于政策性因素和不可抗拒的原因造成的企业贷款损失;由国家拨改贷和基本建设基金贷款安排的重点建设项目,解决亏损挂帐和资产损失确有困难的,按照国发〔1993〕29号文件规定,经有关部门审核,分别按冲销企业公积金、资本金,冲减银行呆帐准备金,贷款余额挂帐停息等办法处理。

试点企业中由“拨改贷”投资和基本建设基金贷款所形成的历史债务,要区别情况,对国家确需直接投资的,经有关部门审定后,可改为国家投资,转成企业国有资本金。