

全国乡镇企业岗位培训指定教材

现代企业管理

农业部乡镇企业局 主编



中国农业出版社

全国乡镇企业岗位培训指定教材

现 代 企 业 管 理

农业部乡镇企业局 主编

* * *

责任编辑 张德君 宛秀兰

中国农业出版社出版 (北京市朝阳区农展馆北路2号 100026)

新华书店北京发行所发行 中国农业出版社印刷厂印刷

850mm×1168mm 32开本 10印张 240千字

1998年8月第1版 1998年8月北京第1次印刷

印数 1—10 000册 定价 15.00元

ISBN 7-109-05464-0/F·637

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

编审委员会

主任委员	齐景发			
副主任委员	姜永涛	李瑞营	宗锦耀	郑君璋
	顾大智			
委员	(按姓氏笔画为序)			
	齐景发	李景涛	李瑞营	李增杰
	陈福桂	周宏大	宗锦耀	郑君璋
	姜永涛	顾大智	梁传玉	戴贺兰
主编	周宏大			

序

正当改革开放 20 周年之际，作为农业部在“九五”期间乃至 21 世纪初开展对乡镇企业领导干部和管理人员进行岗位任职资格培训暨工商管理培训的《现代企业管理》新教材，近已完成。

乡镇企业经过改革开放以来二十年的蓬勃发展，已经成为农村经济的主体力量和国民经济的重要支柱；尤其值得重视的是乡镇企业坚持以市场为导向组织生产经营活动，形成了一套独具特色的灵活机制，为我国建立社会主义市场经济体制提供了宝贵的经验。乡镇企业能为国民经济和社会发展作出重大贡献，这里有农民勇于实践创新、宏观政策环境宽松的一面；更重要的是始终把教育培训工作放在了重要的位置，把人才培养作为乡镇企业发展的根本大计。

在世纪之交，乡镇企业将进入一个以市场需求为导向，以发展提高为主题，以改革开放为动力，以质量效益为中心，依靠科技进步，强化企业管理，优化经济结构，转变经济增长方式的新阶段，乡镇企业的发展将面临着国内外市场更严峻的挑战。为适应 21 世纪需要，顺利地与国际惯例接轨，使我国经济整体发展水平上一个新台阶，乡镇企业领导干部和乡镇企业管理人员必须接受任职资格培训，使其具备任职所必须的思想道德修养、业务素质和工商管理等专业知识和能力，增强其驾驭企业参与市场竞争的能力。

百余年来，西方发达国家和亚大地区高速发展的工业化国家都把对企业管理人员进行包括工商管理内容的现代企业管理知识的培训，作为成熟的市场经济国家的企业经营管理人员必须接

受的任职资格培训，这对推动国家经济的发展和一代企业家的成长，曾起到过非常重要的作用。实践证明，科学管理是提高企业效益的根本途径，培养新型管理人才是实现现代管理的重要保证，实施管理培训工程是当务之急。无论是农业部推出的乡镇企业领导干部岗位任职资格培训，还是国家经贸委以主要针对国有企业领导人员进行的补足市场经济的工商管理培训，而决定实施的“管理培训工程”，都是为了这一目的。

多年来，农业部同国家经贸委多次研究乡镇企业培训工作，组织了广泛的管理培训活动，使乡镇企业职工素质和人才数量有了大幅度提高。同时，两部委对如何有效地开展乡镇企业教育培训工作已形成共识，那就是乡镇企业有非常鲜明的特征和优势，乡镇企业最大的特点就是面对市场，最大的优势就是机制灵活。所以，对乡镇企业领导干部和管理人员进行任职资格培训，既要参照国家经贸委对国有企业领导人员进行工商管理培训的内容和计划，更要从乡镇企业实际需要来考虑培训的核心教程、培训方式和教学时数。从今年开始全面展开的乡镇企业领导干部岗位任职资格培训，就是按照此精神来安排的。作为一项基础性培训，除按照乡镇企业领导干部岗位任职资格培训的指导性教学计划的内容进行培训外，还将按照国家经贸委开展的工商管理培训的要求，结合乡镇企业的实际，有重点地讲授相关课程内容。为统一组织、方便教学，农业部乡镇企业局组织专家教授将“工商管理培训”核心教程中有关企业经营管理方面的内容与乡镇企业深入市场经济运作实践的成果融汇提炼，在过去多年农业部对乡镇企业职工进行管理培训曾采用过的教材基础上，新编了这本适应乡镇企业管理实践的发展和符合教学要求的《现代企业管理》，作为对乡镇企业领导干部和管理人员进行任职资格培训的主干指定教材，并与其他编写、选用、推荐的相关教材配套使用。

企业管理，作为社会生产活动各项经营管理工作的统称，似乎是一个老问题。现代企业管理方面的内容，近些年在乡镇企业

系统已培训过多次了，是否还有必要再新编这方面的教材？诚然，近 15 年来，已有七个出版社出版过我们编著的乡镇企业管理方面的教材，比如，1983 年人民出版社出版的《社队企业经济管理》、1989 年新时代出版社出版的《乡镇企业管理》、1995 年天津科技翻译出版公司出版的《现代企业管理》等，这些教材从学科分类来看，都是企业管理学科，但每次出版的教材中都在概念、方法、手段、制度等方面出现新内容。为什么企业管理方面的教材会常编常新？我们考虑主要有两点：①企业是一个历史范畴。18 世纪中，企业萌芽于手工作坊，形成于手工工场；随着深刻的技术革命和剧烈的市场扩张，到 19 世纪中，又由工厂制企业发展为现代企业；19 世纪 80 年代后，大量生产和大量销售在企业内结合，使现代企业进一步壮大生成现代工业公司；从 20 世纪 50 年代起，现代工业公司的地域不断扩展，跨国公司空前发展。从企业发展的历史来看，企业要生存、要发展、要提高，就必须不断提高适应市场和社会变化的能力，重新整合人才、科技、资本等要素，以使企业创造市场和适应市场，满足市场需求，同时实现企业目标。这样一个过程就是企业管理本身的过程。②管理也要创新。企业管理大体经历了传统管理阶段、科学管理阶段和现代管理阶段。如果说，从 19 世纪中现代公司制的建立为标志，开始了现代企业管理进程，一个半世纪以来，现代企业管理事实上是一个不断地创新过程。19 世纪 50 年代，开始探索在卖方市场情况下的“规模化、集约式的经营管理”；到 20 世纪 50 年代，为满足市场上的差别需求开始探索“多品种、小批量的低成本质量控制途径”；60 年代推行“全面质量管理”和“准时制”；70 年代进入“减量经营”；80 年代推行 ISO9000 标准；进入 90 年代，为满足市场上的个性需求，开始了“信息时代的经营管理”之创新。1996 年经合组织（OECD）报告《以知识为基础的经济》作为契机，世界经济形态将从信息经济、服务经济进入 21 世纪的知识经济。知识经济时代，将使网络化

水平管理成为可能，促使企业管理进入更高的创新阶段。

乡镇企业经历了工副业作坊、社队企业、乡镇企业三个发展时期。乡镇企业管理从一开始就遵循市场经济规律，不断地进行管理体制、经营机制、企业素质、产权制度、企业的组织形式等方面的管理创新。从不同时期我们编著出版的乡镇企业管理教材的内容看：70年代末80年代初，探索经济责任制；80年代中，着重完善乡镇企业机制，推行横向经济联合，探索股份合作制；80年代末，强调提高企业素质，夯实企业管理基础，突出新产品研制开发和市场营销；90年代以来，注意企业环境研究，探索建立现代企业制度的途径，强调企业产权管理、品牌管理、风险管理、资本运营、结构调整、企业可持续发展等。

新编《现代企业管理》囊括了国家经贸委组织编写的“工商管理培训”教材中企业管理方面的内容；吸纳了乡镇企业领导干部和管理人员靠自己的实践和悟性积累的企业经营管理方面的宝贵经验；简介了一些现代企业管理的典型模式；通篇渗透了中国式的现代管理思想。该教材分为12章，内容覆盖面广。但考虑授课时数限制，对大家已经熟悉但还很重要的内容只是点到为止，既使教材体系完整，又不赘述众所周知的内容。这样，可能是一本“看起来文字不多，讲起来内容不少”的教材。

该教材理论与实务并重，时代性与民族性统一，论述中力求立足于乡镇企业的现实需求和21世纪的召唤，针对性、适用性、通用性比较强。既适合管理培训的要求，也可作为大专学历班、继续教育的读本和企业领导实践的参考书。

本书可能存在有待探讨及不妥之处，恳请广大读者批评指正。

姜永涛

1998年7月

目 录

序

第一章 企业、市场、资源	1
第一节 企业.....	1
第二节 市场.....	15
第三节 资源.....	17
第四节 市场经济.....	19
第二章 现代企业制度与资本运营	33
第一节 现代企业制度.....	33
第二节 资本运营.....	48
第三节 资本运营与建立现代企业制度的关系.....	49
第三章 现代企业管理原则和方法	50
第一节 现代企业管理基本原则.....	50
第二节 现代企业管理方法.....	52
第四章 机制、战略、结构	70
第一节 机制.....	70
第二节 战略管理.....	79
第三节 结构调整与合理规划.....	89
第五章 人力资源开发与管理	93
第一节 人力资源管理.....	93
第二节 人才资源开发.....	94
第三节 职工教育培训.....	95
第六章 科学、技术、创新	98
第一节 现代科学发展趋势.....	98
第二节 技术管理.....	101
第三节 技术创新.....	117

第七章 现代生产管理	120
第一节 生产过程组织	120
第二节 现代生产管理典型模式	125
第三节 劳动保护与环境保护	128
第八章 质量管理	131
第一节 质量与质量管理	131
第二节 质量体系与 9000 系列	136
第三节 质量管理常用技法工具	146
第九章 营销管理	147
第一节 营销管理概述	147
第二节 市场需求和购买行为研究	154
第三节 商流管理	169
第四节 物流管理	184
第五节 营销价格	197
第十章 财务管理	207
第一节 概论	207
第二节 企业筹资与投资	209
第三节 资产管理	220
第四节 成本、费用管理	238
第五节 销售收入与利润管理	251
第六节 财务报表分析	261
第十一章 企业形象策划与文化建设	273
第一节 企业形象策划	273
第二节 企业文化建设	276
第十二章 基础管理与现场管理	279
第一节 企业基础管理	279
第二节 企业现场管理	305
后 记	309

第一章 企业、市场、资源

企业的设立和发展要把握“两个导向”：即市场导向与资源导向。企业是最重要的市场主体，是替代市场的一种资源配置方式。市场经济体制的建立取决于企业主体地位的确立。乡镇企业是社会主义市场经济发展的先导力量。

第一节 企 业

一、企业的内涵与特征

企业是集合土地、自然资源、劳动力、资本、技术、信息等生产要素，以市场为导向，从事生产、流通、服务等经济活动，在利润动机和承担风险的条件下，运用灵活的机制，为社会需要提供产品或劳务，依法设立的基本经济单位。

企业的设立一般应具备以下条件：有市场；有资源；有自己的名称和经营场所；有符合国家规定的资金；有自己的组织机构和员工；有明确的经营范围以及法律法规所规定的其他条件。

企业的可持续发展一般应做到：不断改革创新；不断完善机制；不断提高整体素质；下断壮大企业队伍。

企业一般具备以下几方面的特征：企业直接为社会提供产品或劳务；企业提供产品或劳务的直接目的是追求利润；企业必须实行独立核算，自负盈亏；企业是纳税的单位；企业拥有经营自主权。

二、企业环境与风险

（一）企业环境的含义

环境是指某一事物赖以生存和发展的各种外部条件或外在因素。

企业环境是指对企业各项经济活动具有影响作用的外部条件或外在因素。例如，企业设立，要具有地理条件、自然条件、法律条件等；企业发展、提高，要具有政策条件、投入条件、科技条件、人才条件等；企业要大发展、大提高，就要不断增强活力，弄清当前和将来企业所处环境的状况，把握企业发展的有利条件和不利因素。

企业所处的外部环境就是社会。企业与整个社会上的方方面面的关系，也会对企业产生直接的或间接的影响作用。如果企业能及时处理好领导关系、经济关系和公共关系，与企业的主管部门、有关经济杠杆部门和社会公众总是保持融洽友好的关系，这也是企业对环境变化做出的良好反应。

（二）企业环境的特征

企业环境通常包括：自然地理环境、经济环境、政策政治环境、社会环境、科技环境、文化教育环境等。一个企业要能认识和把握其周围的环境，必须了解其主要特征。综合来看，上述企业环境具有以下特征：

1. 环境因素的复杂多变性。企业环境因素是多方面的、复杂的，既有人际关系方面的因素，又有自然、经济方面的因素，这些因素综合地对企业发生影响。同时，企业环境因素又是不断变化的。有的变化比较缓慢，如自然地理环境；有的变化比较快，如市场因素。这些环境因素的变化，有时会给企业带来机遇，有时会向企业提出挑战。

2. 各环境因素之间的关联性。企业各环境因素是相互关联、相互作用的。例如，经济体制环境的改革，会带来企业竞争环境

的变化，竞争环境的变化又会给企业创造有利条件或造成不利因素，对企业发生关联交互影响。

3. 环境对企业的制约性。这是指国家一定时期内政治、经济、科技、文化教育的发展方针和政策，国家体制改革方面的一系列措施，社会经济运行机制的有关规则及对各经济主体行为的法律规定等对企业行为所产生的约束。主要包括法律约束、市场约束、行政干预等。

法律约束是指国家制定的经济法规的法律效力，对企业经济行为所产生的制约作用。如我国的《乡村集体所有制企业条例》、《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国乡镇企业法》、《中华人民共和国劳动法》、《中华人民共和国反不正当竞争法》、《中华人民共和国对外贸易法》、《中华人民共和国增值税暂行条例》等法规，《中华人民共和国专利法》等工业产权法，《技术合同管理暂行规定》等有关技术合同法律制度，《环境保护法》、《中华人民共和国民事诉讼法通则》等，都是用来约束企业的有关法律、规定和制度。企业的合法权益受到法律保护，企业违法要承担法律责任。

市场约束是指各种市场要素的综合作用，对企业经济行为产生的制约作用。如价格是市场上的基本要素，在现实生活中，价格的涨落，犹如一只无形的手，调节着人们的利益，牵动着消费者的神经，指挥着生产经营者的行为。企业如果忽略这方面的作用，就有可能使其经营陷入被动局面。

行政干预是国家机关用行政权力，对企业在非常情况下的某些行为所产生的制约作用。如企业不履行行政管理法规，行政机关则采取法定的强制手段和措施，迫使企业执行行政法规。如果企业违反行政法规（如预算管理条例、银行管理条例、物价管理条例、税收单价条例、审计条例），就要由特定的行政机关按规定、视情节轻重给予行政上的制裁或刑事处罚。当然，在市场经济体制下，政策不可能像计划经济体制下那样，一直把手伸向

企业内部。但是，政府也是可以依法采取调控措施，从企业外部进行有效的而又正当的干预。

环境对企业的制约性除上述外，还有其他方面的，如责任约束、预算约束等。这些制约都有利于企业行为的规范。

4. 企业对环境不可控制性。企业的外部影响因素、经营条件和各种制约都是在经常变化的，很多是企业难以切实加以控制的。例如，市场行情、政治、社会、文化等方面变化对企业的影响，都是企业经营者难以控制的。环境的这一特征提醒企业经营者，在考虑自己的奋斗目标时，既要追求较大的期望值，又要注意现实的可能性。

（三）企业环境研究的内容

从乡镇企业看，环境研究的内容从大环境角度分析，主要有以下几个方面：

1. 经济、体制环境的研究。经济环境主要是指影响企业生产经营的经济形势。在经济形势的研究中，主要是了解和把握宏观经济的现状和发展趋势。比如有关通货膨胀问题、市场制约程度问题、农业发展滞后问题、新兴企业受规模限制问题等，都应引起重视。它常常决定着企业经营决策的目标和可能条件，是企业行为的出发点和归宿。

体制环境主要是指影响企业改革发展的宏观经济体制改革目标、微观改革所需配套体制的建立等。在经济体制改革的研究中，主要研究我国建立社会主义市场经济体制基本框架过程中，国家陆续出台的有关培育和发展市场体系、建立健全宏观经济调控体系、建立合理的个人收入分配和社会保障制度、深化农村经济体制改革、深化对外经济体制改革、进一步改革科技体制和教育体制、加强法律制度建设等方面的改革方案或具体措施对乡镇企业发展的影响。

2. 社会、政治环境的研究。社会环境主要是指一个国家的人口数量、年龄结构、职业结构、民族构成和特性、生活习惯、

道德风尚、历史传统、文化传统等。

政治环境主要是指国家社会制度和政权性质，国家的路线、方针、政策等。

在这方面研究中，应了解和把握政治形势的变化和社会价值观念与社会信仰的要求，从而使企业实现产销良性循环。

3. 科学技术环境的研究。科学技术环境主要是指与本企业产品、原材料、制造工艺、技术装备等相关的科学技术发展水平、发展速度、发展趋势以及国家的科技政策、科技管理体制和科技人才等状况。这直接关系到企业生产技术发展方向。在这方面研究中，应着重了解可供本企业利用的技术资源情况，为企业进行产品和技术开发方面的科学决策提供依据。

4. 文化教育环境的研究。文化教育环境主要包括社会的教育程度、文化水平、各类学校的发展规模、宗教、道德及风俗习惯等。这直接关系到企业职工的来源、构成及素质。在这方面研究中，应重点弄清可供本企业择优录用的劳动力资源情况，从而科学地确定本企业的产品发展方向。

5. 自然地理环境的研究。自然地理环境主要包括自然资源、地理条件、气候条件等。在这方面研究中，要了解原材料、能源供应的保障程度，分析产品销售的地理位置，权衡生产、交通运输条件，从而安排好企业的生产经营活动。

6. 相关市场的研究。企业对相关市场的研究，主要包括：对市场需求的研究，也就是对用户的研究；对产品供应的研究，也就是对相同或相似产品生产厂的研究和对竞争对手的研究。它是企业进行环境研究的重要内容。

7. 政府作用方面的研究。政府客观上起着调节企业与外部环境关系的作用。政府根据客观需要制定政策作用于企业；企业根据政府颁布的法令、法律、政策来规范自己的行动。目前，我国正在建立社会主义市场经济体制，但这不是不要政府管理经济，而是要改变管理经济的职能和方式。

8. 国际环境研究。企业的国际环境主要包括世界政治经济形势、世界社会科技环境、世界上各有关国家或地区的文化水平和教育素质、自然资源和地理气候条件等。乡镇企业要发展外向型经济，就有必要从不同的角度去分析国际环境。研究的重点是世界经济新环境、国际经济惯例、乡镇企业如何适应国际环境等。

以上是从大环境角度研究分析企业环境。其实影响乡镇企业环境的因素除上述大环境影响因素外，还有小环境因素的影响。供应者、竞争者、消费者这三个工作环境因素，是小的环境因素，对企业工作的影响更是具体的、直接的、密切的。分析如下：

1. 供应者因素。供应者因素包括物资供应者、资金提供者、交通条件的保障者和协作配套者。对此，主要分析对本企业经营条件保障情况，保质、保量、配套齐全地搞好供应工作。

2. 竞争者因素。竞争者是本企业争夺市场的对手。对此，主要是研究竞争者的资源实力情况、产品情况、市场占有率，以保证经营决策的正确性。

3. 消费者因素。消费者是本企业的顾客、用户。对此，主要是研究顾客的消费需要和消费心理，以满足用户的需要。

（四）环境调查

企业环境调查主要是了解环境的过去状况和现实状况。调查的方法很多，常用的方法主要有：

1. 询问法。通过询问的方式来搜集有关信息资料的方法。常用的方法有面谈调研法、电话调研法、邮寄调研法、混合调研法等。

2. 观察法。调研人员在现场从旁观察并记录被调研对象的行为，再进一步判断被观察对象的态度和感受，有时也可以通过仪器进行收录来获得资料的方法。观察的方式有销售现场观察、使用现场观察、供应厂家现场观察等。

3. 试验调查法。通过各种实验来搜集资料的方法。试验的内容有：①产品的价格实验。了解用户对新定价或重新定价能否接受和接受程度。②产品的质量、品种、规格、花色、款式、包装等实验。确定哪些产品投产、减产或停产。③市场饱和程度的试验。查清市场需要是否饱和，从而决定本企业的营销策略。

4. 重点调研法。有选择地调研需要解决的问题，重点了解某方面情况的方法。

5. 典型调研法。通过典型调查取得资料，推知整个情况的方法。

6. 资料分析法。利用各种有关资料，通过相关分析来掌握某些因素变化的方法。例如，国家投资的扩大，会引起生产资料需求量的增加等。

7. 抽样调查法。在调查单位的总体中抽出一定数量样本进行调查，从而推算总体情况的调查方法。在实际工作中可分为两类：

(1) 随机抽样法。随机抽取样本借此推测总体的调查方法。主要包括单纯随机抽样、分层随机抽样、分群随机抽样、等距随机抽样等。

(2) 非随机抽样法。从总体中按标准、或按照总体特性的组织情况、或根据专家的主观判断、或根据调查人员的意愿抽取样本进行调查的方法。主要包括计划抽样、配额抽样、判断抽样、便利抽样等。

在上述各种调查法中，既可单独使用，也可综合运用。

(五) 环境预测

环境预测就是采用一定的方法对环境因素中某些因素未来的变化趋势进行预计测算。常用的预测方法有：

1. 经验判断法。根据参加预测人员的经验和判断能力，据已掌握的信息资料，对所研究事物的未来发展所做的预计和推测。这种方法还可具体分为：

(1) 个人判断法。根据预测者个人的经验加以判断预测的方法。主要有经理人员预测法、营销人员预测法和用户预测法。这是根据经理的经验、营销人员座谈的情况和直接了解到的用户的意见所做的预测。

(2) 主观概率法。概率分主观概率和客观概率两种。凭经验估算出来的概率称为主观概率；据现有统计资料计算出来的概率称为客观概率。在定量预测中的概率一般是客观概率；在定性预测中的概率一般都是主观概率。主观概率法是运用凭经验估算的自然状态的概率来预测期望值的方法。

(3) 集体讨论预测法。邀请有关人员通过集体讨论发表个人意见，最后根据多数人的合理意见求得预测值的方法。如果所发表的各种意见可以进行定量分析，也可以采用数学方法（如加权平均法）来集中大家的意见，最后求出预测值。

(4) 德尔菲法。是外国的一种预测方法，意思是专家函询法，即请企业内、外有关专家预测有关专题，如预测经济政治形势、改革开放趋势、新产品需求趋势等。具体做法是，预测人员先拟定有关调查对象的调查表，寄给对该问题有所了解的有关专家，填好后将表寄给预测人员；预测人员把这批专家的意见集中整理（不署名）后，仍寄回各位专家加以评论，并分别写出自己的书面意见，再寄回预测人员。如此反复，一直到专家们不再修改为止，从而使预测不断深入，取得正确的预测值。这种方法可以更好地集思广益，但花费较多。

(5) 因素推算法。根据事物之间的逻辑推理，从已知的某些因素推断未知的其他因素的方法。

(6) 类推比较法。根据事物之间的联系，用知道的某项事物来推断预测别的事物的方法。具体分为两种：①相关类推法。根据事物之间的相关关系进行预测。事物之间的相关关系有三种，即先行与后行关系、相互替代关系和互补关系。②对比法。两类相似事物，可用已知事物的指标通过对比预测未知事物的指标的