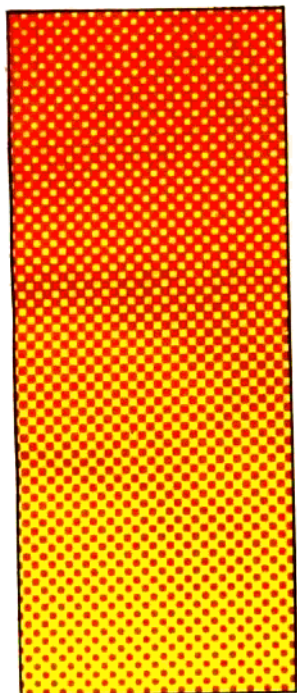


现代企业经营管理学教程

主 编 林清奇
副主编 李明忠
山西高校联合出版社



现代企业经营管理学教程

作者名小五宋

*

山西高校联合出版社出版发行

(邮编:030012 太原市并州北路 267 号)

太原市长缨印刷厂印刷

*

开本:850×1168 印张:12.5 字数:314 千字

1195 年 11 月第 1 版 1995 年 11 月太原第 1 次印刷

印数:1——5000 册

*

ISBN7—81032—875—1

F·47 定价:15.60 元

主 编 林清奇

副主编 李明忠

编 委 (按姓氏笔划排列)

王再文 宁新杰 宋庆文

张亚春 张国栋 苗迎春

盖起军

自 序

为适应社会主义市场经济发展和企业经营机制转换的需要,结合我国当前经济体制改革和搞活企业的要求,探索在社会主义市场经济形势下如何搞好企业经营管理,完善有关企业经营管理的内容和科学管理的方法,特别是企业经营管理如何同国际进一步接轨,使企业更好地面向国际市场,开拓新的局面,我们编写了这本《现代企业经营管理学教程》。本文充分考虑企业经营管理工作需要,广泛吸收国内外企业经营管理学科知识和教学实践经验,既注意学科内容的继承性,又注意现代经营管理中的新观点、新内容。本书可作为财经院校各专业学习企业经营管理课程的教材;也可作为成人自学企业经营管理的参考教材。

由于时间紧,加之作者水平和视野有限,书中疏漏和不足之处在所难免,恳请专家和读者批评指正。

作者

1995年6月26日

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 企业经营管理的形式和特征.....	(1)
第二节 经营目标与经营思想.....	(7)
第三节 企业及其运动	(13)
第二章 现代科学化经营管理的基本原理	(21)
第一节 系统原理	(21)
第二节 整分合原理	(25)
第三节 反馈原理	(29)
第四节 封闭原理	(32)
第五节 能级原理	(34)
第六节 弹性原理	(37)
第七节 动力原理	(40)
第三章 现代企业制度	(45)
第一节 现代企业制度的涵义	(45)
第二节 现代企业制度的特征和内容	(48)
第三节 现代企业制度的建立	(57)
第四章 企业领导艺术	(70)
第一节 企业领导的作用及其实现	(70)
第二节 企业领导者的素质	(75)
第三节 企业领导者的用人艺术	(78)
第四节 企业领导者的领导艺术	(84)
第五章 企业经营战略	(92)

第一节	企业经营战略概述	(92)
第二节	企业经营战略环境分析	(98)
第三节	企业经营战略的制定与实施	(104)
第六章	常用企业经营管理方法	(120)
第一节	目标管理	(120)
第二节	网络计划技术	(127)
第三节	价值工程	(134)
第四节	设备综合管理	(145)
第五节	全面质量管理	(158)
第六节	量、本、利分析	(174)
第七章	市场分析和市场预测	(182)
第一节	市场分析	(182)
第二节	市场调查	(192)
第三节	市场预测	(199)
第四节	市场营销组合	(206)
第八章	企业经营决策与计划	(215)
第一节	企业经营决策	(215)
第二节	企业经营计划	(233)
第九章	企业生产过程组织与管理	(244)
第一节	生产过程组织的要求	(244)
第二节	企业生产类型	(247)
第三节	生产过程的空间组织和时间组织	(251)
第四节	流水生产的组织与控制	(260)
第十章	企业技术开发管理	(266)
第一节	技术开发的意义、对象和特点	(266)
第二节	技术引进管理	(271)
第三节	技术改造管理	(275)
第四节	产品开发管理	(278)

第十一章 企业劳动管理	(285)
第一节 企业劳动制度.....	(285)
第二节 企业劳动组织.....	(288)
第三节 劳动定额.....	(295)
第四节 劳动定员.....	(298)
第五节 工资制度及劳保福利.....	(302)
第十二章 财务管理	(310)
第一节 概述.....	(310)
第二节 企业资金的筹集及其管理.....	(315)
第三节 企业资产的管理.....	(323)
第四节 利润管理及分配.....	(333)
第十三章 成本管理	(339)
第一节 概述.....	(339)
第二节 编制成本计划.....	(344)
第三节 降低成本的途径.....	(353)
第四节 成本控制、核算和分析	(356)
第十四章 信息管理	(363)
第一节 信息的特征与种类.....	(363)
第二节 企业信息管理.....	(367)
第三节 企业信息管理系统.....	(369)
第四节 计算机在企业管理中的应用.....	(372)
第十五章 企业经营评价	(377)
第一节 经营评价的目的与意义.....	(377)
第二节 经营状况的综合评价.....	(378)
第三节 经营效益的综合评价.....	(383)
第四节 经营效益的综合分析.....	(388)

第一章 导 论

经营管理是人们社会活动的重要组成部分之一,企业则是社会的基本细胞,所以,以企业为主要对象来研究经营管理具有普遍的意义。

第一节 企业经营管理的形成和特征

一、概念

企业的经营管理是指企业的经济系统在利用外部环境提供的机会和条件下,发挥自身的特长和优势,为实现企业目标而进行的综合性活动。针对这一概念要从四方面做进一步理解。

(一)企业是个经营系统

系统是一个有目的、有组织、相互联系的,由若干个子系统组合而成,是分层次的整体结构。企业是在一定的内外客观环境中,进行独立核算、自负盈亏的生产经营单位。所以,企业本身就可以作为一个有目的、有组织相互联系的由各子系统组合而成的整体系统。一般说来,企业系统是由车间、科室组成,车间(科室)又由若干班组组成。系统有层次性,在系统中有上位系统、下位系统之分。从企业角度看,企业是上位系统,企业内部各部门、各生产单位相对企业而言称下位系统或子系统,而企业对国民经济而言又是下位系统,是国民经济的子系统。企业从事社会化生产,它的经营活动和环境是相互作用的,受着外界的影响和制约,因此,企业又是

一个开放系统。

企业是社会经济的基本组成部分,是相对于宏观经济系统而独立存在的微观经济系统,因此,企业也内涵着经济系统的一切基本特征和功能:①企业内部有相对完整的经济结构,是包含生产、分配、消费、流通四个环节的统一体;②企业的生产、分配、消费、流通四个环节的活动是企业经济系统自我循环的过程;③有相对独立和完整的运动机制。在企业内部有生产、分配、消费、流通四个环节之间的相互转化,构成一个不断循环周转的内部运行过程。在外部,企业与环境之间进行输入输出转换,构成一个不断循环周转的外部运动过程。而企业内部的循环与外部输入输出的结合,就形成了企业完整统一的运动机制;企业的经济活动有自身的经济利益和目的。企业的经济利益是三位一体的,即包括:由企业实现的那部分国家利益,企业自身存在和发展的经济效益和企业职工的经济利益。企业的目的是由企业环境的需要和自身经济结构的特性及发展的需要所决定的。

(二)企业经营要利用外部环境提供的机会和条件

系统是处在一定的环境条件中的。企业是国民经济最基本的组成单元,在国民经济的大系统中进行活动;企业系统又是一个开放的经济系统,其经营活动与环境是紧密相连的,受着外界条件的影响和制约,企业要善于捕捉和利用外部环境提供的机会和条件,才能求得生存和发展。但是企业的外部环境是极为复杂的,其构成因素多,涉及范围广,因而企业领导者必须从多种角度去认识和掌握,以求在经营活动中寻找机会、发现机会、利用机会,采取有效措施,促进企业健康发展。

(三)企业要发挥自身的优势和特长

企业对自身的优势和劣势要有充分的分析和认识,在生产经营活动中合理地利用人、财、物、技术、信息等内部资源,谋求发挥自身的优势和特长,以提高企业对外部的竞争能力。

(四)企业为实现目标而进行的综合性活动

企业的经营目标是多元的,但基本目标是向社会提供适销对路的优质产品;同时必须实现价值的增值,获得经济效益,才能使自身的经济系统的循环顺畅地进行,为国家做出贡献,并为企业和职工的发展提供有利的条件。企业这种目标的实现是企业经济系统综合性活动的结果。

二、企业经营管理的产生和发展

企业经营管理的产生和发展,是社会生产力不断提高、商品经济高度发展的必然结果。它也是生产、管理功能发展和演变的必经阶段。

(一)我国企业经营管理工作的发展过程

我国从1949年建国以来至改革开放政策实行之前的阶段,对企业实行的是生产管理型的管理模式。这是一种高度集中,政企不分,以行政管理为主的经济管理体制,即把企业的各种管理权限大多集中在国家的各级行政部门,管理办法不是以经济方法为主,而是以行政方法为主,由于当时的生产力水平还比较低,工业企业的数量不多,主要采用“外延”的办法来扩大再生产。这种管理模式与当时的生产力发展水平基本相适应。加上那一时期的方针、政策的正确性,所以在许多方面坚持了从中国实际出发,发挥了积极的作用。但是,当社会主义改造任务基本完成和我国经济发展规模扩大以后,则逐渐显示出其对企业统得过死的弊端。尤其是1957年后受“左”的思想影响,把搞活企业和发展社会主义商品经济等正确观点和措施加以曲解和批判,致使生产管理型管理模式演变成一种与社会生产力发展水平不相适应的僵化模式。它剥夺了企业的经营自主权,压抑了企业和职工的积极性、主动性和创造性,使企业在很大程度上失去了经营的活力,形成了企业吃国家的“大锅饭”,职工吃企业的“大锅饭”的局面。这种束缚生产力发展的生产

管理型模式,必须进行改革,已成为我国经济发展的客观必然。

《中共中央关于经济体制改革的决定》为生产管理型模式的变革提供了依据和可能。《决定》明确指出要着重解决两方面的关系问题:一是确立国家和全民所有制企业之间的正确关系,扩大企业的自主权;二是确立了职工和企业之间的正确关系,保证劳动者在企业中的主人翁地位。《决定》明确指出,在服从国家计划和管理的前提下,企业有权选择灵活多样的经营方式,有权安排自己的产、供、销活动,有权拥有和支配自留资金,有权依照规定自行任免、聘用和选择本企业的工作人员,有权自行决定用工办法和工资奖励方式,有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格等。所有这些企业自主权限的扩大,目的在于增强企业活力,促进生产力的发展,使企业成为真正的社会主义商品生产者和经营者,具有自我改造和自我发展的能力,成为具有一定权利和义务的法人。这样,我国企业管理的模式就由生产管理型跃升为生产经营型。

生产管理型和生产经营型管理有着本质的区别,主要有以下几个方面:

(1)生产管理型是封闭型管理,它只面向企业内部,生产经营型是开放型管理,它密切注视企业外部环境的变化,不断改善企业内部条件,提高其适应能力。

(2)生产管理型是凝固式管理,它习惯于陈规旧习,不求进取,因而导致产品多年一贯制,管理方法、规章制度简单、陈旧、落后。生产经营型管理则是开拓型管理,它重视技术开发、产品开发、人才开发,致力于不断改革领导体制和各种管理方法,勇于接受新事物,追求企业的壮大和发展,努力提高竞争能力。

(3)生产管理型表现为单纯的执行性特征,其任务是完成上级下达的指令性计划;生产经营型表现为一定限度的决策性特征,其任务在于预测、研究企业外部环境,选择经营目标,谋求最佳经济效益。

(4)生产管理型是粗放式管理,它致力于产品产量和速度,强调外延式扩大再生产。生产经营型则是集约式的,它注重经济效益,致力于提高企业素质和实现内涵式扩大再生产。

(5)生产管理型是以单纯生产观点起作用的管理,它只重视生产产品而忽视服务。生产经营型管理是以市场观点起重要作用的管理,它十分重视产品售前、售后的各种服务,它致力于创名牌、创全优、努力提高企业信誉。

我国企业在由生产管理型向生产经营型转变过程中,已经迈出非常可喜的一大步。在有计划的商品经济理论指导下,发挥市场的调节作用;在贯彻执行对内搞活经济、对外实行开放的方针中;在建设具有中国特色的社会主义企业经营方面;已积累了许多宝贵的经验,从而为我国现代企业经营这一学科的发展创造了良好的环境,开拓了前进发展的道路。

(二)国外企业经营管理的发展概要

国外企业经营管理经历了传统管理、科学管理和现代管理科学三个阶段。其特征如下:

经营管理方式		经营管理原则	经营管理方法	经营管理手段
传统管理		低人工成本	计件工资	
科学 管理	泰罗制	低生产成本	工时定额	秒表
	福特制	最低生产成本	生产标准化	传送带
现代管理		最低生产成本 最高市场要求	定量化	电子计算机

传统管理是指 1880 年以前的人类管理活动,那时由于生产力水平低下,生产规模小,没有一套建立在科学理论基础之上的管理方法,只是单纯地依靠计件工资去刺激人们的生产积极性,只注意

到如何降低人工成本的管理。

科学管理出现在本世纪初,1911年美国的著名管理学者泰罗发表了《科学管理原理》一书,提出了一套系统的管理工作方法,被人们称之为“泰罗制”。主要提出管理工作的五大基本原则和方法,即①制定劳动定额;②创造优秀工人;③实行计件工资制;④实行标准化;⑤实行例外管理。泰罗制的提出和推行,有效地促进了美国企业管理水平的提高,极大地提高了美国企业的劳动生产率。随着生产力的发展,为了提高竞争能力,美国福特汽车公司充分利用各种生产条件,采用生产标准化,发明了流水式的移动装配法,使生产过程各作业在时间上密切配合,从而进一步提高了劳动生产率,使生产成本进一步降低。科学管理的推行,使企业生产效益大幅度提高,生产成本大大降低。但是,它使工人的劳动强度增大,在机器的强迫控制下,成为机器的奴隶。

现代管理是在第二次世界大战后,资本主义国家生产力水平大大提高,生产规模日益扩大,商品经济高度发展,企业之间竞争日益激烈的情况下产生并发展起来的。其主要特征是产、销一体化;管理组织系统化;管理方法定量化;管理手段自动化;管理思想现代化。与此同时,现代管理科学得到了迅速发展,诸如预测论、决策论、控制论、网络计划技术、系统工程、运筹学、市场学、管理信息系统及数据处理,行为科学等学科都取得了较大的进展和成果,并使现代管理不断得到充实和完善。

三、企业经营管理的特征

现代企业经营管理的形成是管理科学发展到一定阶段的产物。它的发展是随着生产力、商品经济的发展而发展的。它主要有如下特征:

(1)企业经营管理的机能,已超过了生产管理的范围,它不仅涉及到生产领域的管理,而且已更多地涉及到流通领域的管

理。它是商品经济发展的必然产物。

(2)企业经营管理的目标已从提高企业基本生产效益,转到提高企业和社会的经济效益。

(3)企业经营管理的重心已从日常的生产管理,转向长远的,全局性的、战略性的经营决策。

第二节 经营目标与经营思想

一、经营目标

(一)经营目标的概念和作用

经营目标是指在一定时期内,企业的生产经营活动最终所要达到的目的,也是企业期望达到的某种理想,一般用时间、数量、数字或项目表示。

将企业的目的和任务转化为目标,能够指明企业在一定时期内的经营方向和奋斗目标,使企业全部生产经营活动重点突出,并成为评价经营成果的一个标准。这样就能够减少生产经营的盲目性,引导企业不断前进。经营目标在企业经营管理过程中有着极其重要的作用:

(1)指导企业资源的合理分配。资源包括物资、人力、资金、设备等。有了明确的目标才能一致努力、降低消耗、合理利用资源。

(2)目标可以激励、调动职工的积极性与潜在力量,并组织全体职工为完成其共同目标而一致努力。

(3)目标可以衡量经营目标的成效。由于经营目标是具体的,而多数是用数字、数量表示,利于检查、考核、衡量职工工作的努力程度和贡献大小。

(4)目标可以创造企业良好声誉。企业要创造良好的声誉,除了它的产品物美价廉外,还要得到社会的信任,如产品安全可靠、

质量有保证,服务好等。

(二)经营目标的类别和内容

企业的经营目标可分为整体目标与个体目标。一般地讲,在企业经营中整体目标是为实现企业目的而制定的,而个体目标是企业的各个部门及工作场所为满足其各种需要而制定的。这两种目标,在内容、水平、基准、方向等方面虽然不相同,但对现实的行动能给予强烈的影响。不仅如此,对于整体目标来说,个体目标有时会起反作用,因为在各个部门或工作场所,往往会把个体目标摆在首位,整体目标反而被忽视。

企业的整体目标包括:①社会经济目标。是指社会和国家的要求,如产品的安全、无毒、卫生、资源的综合利用,环境污染的防治等。②业务范围目标。是指国内外市场的开拓、相关新产品的开发,多种经营的创办,特殊质量、效率、服务、利润、工作环境、行为规范等水平的提高。或产品的整顿、淘汰等。

企业的个体目标包括:销售额及销售增长率,利润额、利润率及投资回收率,市场占有率,劳动生产率,产品的项目,人力资源的发展运用,组织结构的变动,工作环境的改善等。

经营目标包含的内容。社会主义企业的经营目标应该是多元的,既考虑企业,又考虑职工;既考虑国家又考虑市场;既考虑目前又考虑未来;而且这些目标是互相结合,相得益彰的。具体包括:①贡献目标。企业对社会的贡献,是通过其创造的使用价值和价值表现的,其具体表现为产品品种、质量、产量、上交的利税等。②发展目标。表示企业经营的良好循环得到社会的广泛承认,具体表现为扩大生产规模,增加固定资产、流动资金、物耗和成本的降低,经济联合的发展,提高生产能力,科技进步等。③市场目标。市场是企业生存的空间,企业经营活力的大小还要看它的市场面及市场占有率的大小。市场目标包括新市场的开发、传统市场的纵向渗透、市场占有率的增大及走向国际市场等。④利益目标。这是企业经

营活动的内在动力。具体表现为利润总额、利润率及由此而决定的利润留成、奖励与福利基金的多少等。

(三)经营目标体系

企业的整体目标要通过各部门各环节的生产经营活动去实现。因此,企业各部门各环节都要围绕整体目标制定出本部门的目标,形成一个目标体系,由整体目标到中间目标,再到具体目标。例如,企业制定了年利润所要达到的目标属于整体目标,财务部门的活动目标属于中间目标,而成本核算等活动的目标则属于具体目标。在目标体系中除整体目标、中间目标、具体目标的纵向联系外,在中间目标之间、各具体目标之间,还应有横向的有机联系,给各部门的经营活动相互协调。

企业整体目标的实现还需要建立一个经营目标的指标体系。这个经营目标指标体系的结构是:

第一层,基本目标。它是经营思想的具体化,包括增长率、销售额、资金利润率,资金总额及其构成等。

第二层,市场战略目标。是企业对市场提供的产品和服务,包括产品结构、新产品开发、市场占有率等。

第三层,经营结构目标。为了实现企业的产品市场战略而相应设置的经营结构,包括设备投资限额、人员目标、研究开发费用总额等。

第四层,生产目标。主要指生产活动的目标、劳动生产率、资金周转率。

二、经营思想

(一)经营思想的概念和作用

企业的经营思想是贯穿企业经营活动全过程的指导思想。它是由一系列观念和观点构成的,是对经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。同时经营思想是企业生产经营活动的方向

盘。

经营思想对于搞好企业,搞好生产经营活动具有决定性的作用。主要表现在:第一,经营思想是制定企业经营战略的基础。第二,经营思想是经营活动的指导。经营思想不仅是制定经营战略的基础,而且它贯穿于企业经营活动的始终,它贯穿于企业各部门和各环节的工作中。经营思想正确与否关系着企业的兴衰成败。

(二)确立经营思想的依据

制定企业的经营思想,要依据企业管理二重性的原理,研究商品生产和社会制度两方面的要求。①商品生产的要求。主要体现在以下几方面:第一,提高经济效益,增加盈利。因为商品生产总是扩大再生产,要创造新的价值,要盈利,企业才能发展。第二,树立一切为用户服务的思想,商品实现才能盈利,而商品实现的前提是社会承认商品的使用价值,这就要求商品要满足消费者的需要,企业要一心想着用户,为用户服务。第三,要创造消费、创造市场。这实际上是生产和消费的关系,消费生产着消费者的素质,消费对生产起促进作用,同时生产对消费起着诱发的作用。总之,商品生产的要求,是任何社会商品经济发展的共同要求,这和资本主义没有根本的区别。②不同社会制度提出的要求。企业经营是在一定的历史环境下进行的,必然要和国家、社会、居民、消费者、竞争对象、企业职工发生经济关系,如何处理经济关系中的利益矛盾,不同的社会制度有不同的原则和要求。社会主义制度的要求是:第一,把人民的利益及其体现的国家利益放在第一位。第二,树立全局观念,正确执行党的政策和国家法令,积极完成国家计划。第三,完善企业经营机制的调整与改革,实现真正的自负盈亏。

总之,社会主义的企业是建立在公有制基础上的经济组织,其经营思想的基本原则是以宏观目标及国家有关方针政策为指导,体现社会主义经济规律的要求,充分反映市场机制的作用,最大限度地满足社会和人们物质文化生活不断增长的需要,最大限度地