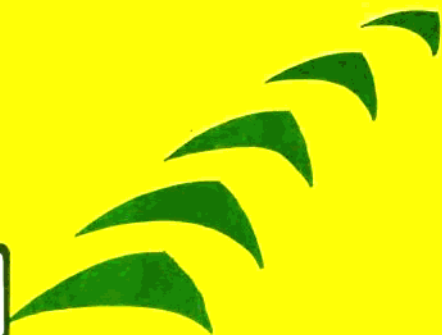


现代企业管理

舒国兴 贺光新 尹国良 编著



电子科技大学出版社

[川] 新登字 016 号

现代企业管理

舒国兴 贺光新 尹国良 编著

*

电子科技大学出版社出版

(成都建设北路二段四号) 邮编 610054

四川峨嵋电影制片厂印刷厂印刷

新华书店经销

*

开本 787×1092 1/32 印张 11 字数 238 千字

版次 1996 年 10 月第一版 印次 1996 年 10 月第一次印刷

印数 1—3000 册

ISBN 7-81043-625-2/F·72

定价: 14.00 元

内 容 提 要

本书为适应发展社会主义市场经济和建立现代企业制度的需要而推出的一本最新现代企业管理著述。全书共十章，涉及现代企业管理许多重大领域。作者在写的角度上，采取了全新的观念，既阐述现代企业管理的基本原理，又对当今现代企业管理众多新领域进行了介绍和探讨。

本书文字不长，但知识性、可靠性、实用性、针对性强。适用于从事经济管理的管理干部、企业领导及一般经济工作人员，亦可用于有关经济专业的师生作教材或教学参考书。

1995.12

0





3 0126 9163 4

97
F270
582

目 录

XAD98/56

第一章 现代企业管理概论	(1)
一、现代企业管理	(1)
(一) 什么是管理	(1)
(二) 什么是现代企业管理	(2)
(三) 企业管理的发展	(3)
二、现代市场经济与现代企业管理	(5)
(一) 现代市场经济条件下的西方企业管理	(5)
(二) 我国市场经济条件下的企业管理	(6)
(三) 现代企业管理的主要职能	(8)
三、系统分析与现代企业管理	(10)
(一) 系统及其特征	(10)
(二) 企业的“系统模型”	(12)
四、提高现代企业管理水平的途径	(14)
(一) 加强战略管理, 是提高现代企业管理水平的重要工作	(15)
(二) 采用合理的组织形式, 提高组织效率	(15)
(三) 提高技术创新工作, 加强科技投入	(16)
(四) 管理信息系统的建立和健全, 是提高企业管理水平的基础	(16)
第二章 现代企业战略管理	(17)
现代企业经营发展战略	(17)



C

397399

(一) 战略和战略管理	(17)
(二) 企业战略管理的特点	(18)
(三) 企业战略管理的内容	(18)
(四) 现代企业的经营发展战略	(20)
(五) 现代企业战略管理的意义	(21)
二、现代企业战略环境分析	(22)
(一) 现代企业的经营战略环境	(22)
(二) 现代企业经营战略的环境评价	(27)
三、现代企业经营战略的制定与实施	(28)
(一) 企业战略目标	(28)
(二) 现代企业的战略规划	(30)
(三) 现代企业战略制定程序	(32)
(四) 现代企业的战略实施	(33)
四、现代企业经营战略的创新与风险	(36)
(一) 现代企业的创新管理	(36)
(二) 现代企业的风险管理	(40)
第三章 现代企业组织制度与组织管理	(46)
一、现代企业组织形式	(46)
(一) 现代企业组织形式的演变	(46)
(二) 现代企业组织形式	(48)
二、中国企业组织形式的内容	(55)
(一) 全民所有制企业	(56)
(二) 集体所有制企业	(57)
(三) 私营企业	(58)
(四) “三资”企业	(58)
(五) 股份合作制企业	(59)

三、现代企业领导体制	(61)
(一) 现代企业领导体制的演变	(62)
(二) 现代企业领导体制的内容	(66)
四、中国企业领导体制	(71)
(一) 中国企业领导体制的演变	(71)
(二) 厂长负责制	(72)
(三) 建立与社会主义市场经济相适应的现代企业领导体制	(74)
五、现代企业组织管理	(76)
(一) 现代企业组织管理体制的演变	(76)
(二) 现代企业组织管理形式	(78)
(三) 我国企业组织管理体制的改革	(86)
第四章 现代企业生产管理	(91)
一、生产过程的管理	(91)
(一) 生产类型	(91)
(二) 基本生产车间的组织形式	(94)
(三) 生产过程的时间组织	(96)
(四) 流水生产线与成组技术	(109)
二、生产计划及生产作业计划	(103)
(一) 生产计划结构及编制	(103)
(二) 生产任务的统筹安排	(107)
(三) 生产能力的核定及其同生产任务的平衡	(112)
(四) 期量标准的制定	(115)
(五) 生产作业计划及日常管理	(118)
第五章 现代企业劳动管理	(122)

一、社会主义市场经济的企业劳动管理模式·····	(122)
(一) 劳动管理概念·····	(122)
(二) 劳动管理模式·····	(122)
(三) 我国原有的劳动管理模式·····	(123)
(四) 市场经济国家的劳动管理模式·····	(124)
(五) 社会主义市场经济的劳动管理模式·····	(126)
二、企业劳动计划管理·····	(128)
(一) 劳动计划管理的意义·····	(128)
(二) 劳动计划管理是生产经营正常化的保障 ·····	
·····	(129)
(三) 劳动力计划管理的任务·····	(130)
(四) 企业内部劳动计划管理的具体组织·····	(132)
三、劳动合同制·····	(138)
(一) 劳动合同制的性质·····	(138)
(二) 劳动合同制的内容及形式·····	(139)
四、工作时间与劳动责任·····	(143)
(一) 工作时间·····	(143)
(二) 企业劳动法律责任·····	(144)
(三) 劳动争议与仲裁·····	(146)
第六章 现代企业科技管理·····	(148)
一、企业科技管理·····	(148)
(一) 企业科技管理的内容·····	(148)
(二) 企业科研管理·····	(149)
(三) 技术开发管理·····	(155)
(四) 产品开发管理·····	(160)
二、企业全面质量管理·····	(163)

(一) 企业全面质量管理的内容·····	(163)
(二) 企业质量保证体系·····	(166)
(三) 质量管理方法·····	(168)
三、企业固定资产投资管理·····	(175)
(一) 企业设备的综合管理及局部更新·····	(175)
(二) 企业技术改造管理·····	(179)
(三) 企业投资决策管理·····	(181)
第七章 现代企业财务管理·····	(184)
一、企业资产运动与财务管理·····	(184)
(一) 企业资金性质及财务管理·····	(184)
(二) 财务管理·····	(188)
二、筹资管理·····	(191)
(一) 资本金制度与筹资渠道·····	(191)
(二) 企业筹资方式·····	(195)
三、资产管理·····	(198)
(一) 流动资产资产管理·····	(198)
(二) 长期资产管理·····	(200)
(三) 对外投资管理·····	(203)
四、成本管理·····	(206)
(一) 制造成本法·····	(206)
(二) 成本的经济内容·····	(207)
(三) 不应列入制造成本和期间费用的支出·····	(209)
五、收益管理·····	(210)
(一) 销售收入管理·····	(211)
(二) 纯收入管理·····	(213)
(三) 利润分配管理·····	(216)

六、财务报告与财务评价·····	(217)
(一) 财务报告·····	(217)
(二) 财务评价·····	(222)
第八章 现代企业法规管理·····	(225)
一、企业法规管理的必要性·····	(225)
(一) 企业法律地位·····	(225)
(二) 现代企业法规管理的必要性·····	(230)
二、现代企业法规体系的基本框架·····	(237)
(一) 市场经济条件下企业法人的基本经济关系 ·····	(237)
(二) 现代企业法规体系的基本框架·····	(240)
三、现代企业主要法规内容·····	(245)
(一) 企业法·····	(246)
(二) 破产法·····	(249)
(三) 经济合同法·····	(253)
(四) 公司法·····	(256)
第九章 现代企业信息管理·····	(260)
一、经济系统与企业信息流·····	(261)
(一) 信息及信息资源·····	(261)
(二) 信息与经济系统·····	(264)
(三) 企业经济信息流及其分析·····	(268)
二、企业管理中信息流动过程·····	(269)
(一) 决策中信息流动·····	(270)
(二) 计划中信息流动·····	(273)
(三) 组织中信息流动·····	(274)
(四) 控制中信息流动过程·····	(276)

三、企业信息管理系统·····	(280)
(一) 企业信息管理系统及其建立·····	(280)
(二) 经济信息的处理·····	(283)
(三) 管理信息系统现代化·····	(287)
第十章 现代企业文化·····	(289)
一、企业文化的产生和发展·····	(289)
(一) 企业文化的内涵·····	(290)
(二) 企业文化的产业·····	(292)
(三) 企业文化的发展·····	(296)
二、企业文化的特征和功能·····	(298)
(一) 企业文化的基本特征·····	(298)
(二) 企业文化在现代企业中的功能和作用·····	(301)
三、企业文化的基本内容·····	(303)
(一) 企业哲学·····	(303)
(二) 企业精神·····	(304)
(三) 企业价值观·····	(305)
(四) 企业目标·····	(306)
(五) 企业道德·····	(307)
(六) 企业心理·····	(308)
(七) 企业制度·····	(309)
(八) 企业形象·····	(310)
四、企业文化在中国企业管理中的运用·····	(312)
(一) 中国企业文化思想演变概况及其弊端·····	(313)
(二) 新型企业文化在中国的兴起和确立·····	(316)
主要参考书目·····	(325)
后 记·····	(326)

第一章 现代企业管理概论

管理，是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。企业管理是管理重要内容之一。在现代市场经济条件下，现代企业管理水平和经济效益的提高，对于整个社会经济生活起着重要的作用。

一、现代企业管理概念

(一) 什么是管理

所谓管理就是通过计划、组织、指挥、协调等行为，把人、财、物、科技、信息等资源充分合理利用起来，使之发挥最大的效益，实现预定目标的一系列活动的总称。

无论什么管理，都必须包括以下因素：

管理主体 就是对管理活动实施决策、指挥等活动的行为主体，即管理者及其代理人和组织机构，这是从广义上讲。从狭义角度讲，管理主体就是指管理活动的行为主体，即通常所说的管理者，如厂长、经理。

管理范围 任务管理都是在一定的空间范围内进行。在产品经济或封闭经济的条件下，管理范围的边界是很明显和容易界定的。由于现代商品经济的发展，管理范围的边界的

模糊性越来越强，但不论怎样，任何特定的管理都有自己特定的管理范围。

管理客体 这是回答管什么的问题，任何管理的基本对象都是：人、财、物、信息、科技等资源。

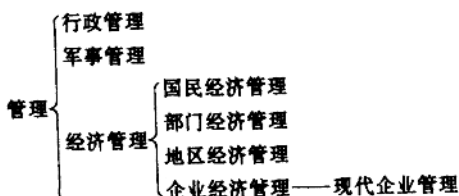
管理职能 管理内在的职责的功能。目前人们对管理职能的概括没有一个一致的说法，但其基本职能不外乎是计划、组织、控制、激励。

管理目的 任何管理都是为了实现一定的目标或目的的。因为管理活动是人类有意识的社会活动。没有目的管理活动在现实中实际上是不存在的。

管理方法 为了使管理效率得以提高，管理目标能实现，就必须掌握和使用科学的管理方法，如经济方法、行政方法。

管理活动遍及社会经济生活中的各个领域，它包括军事管理、行政管理、经济管理等，并且各类管理又可以加以细分，见表 1-1：

表 1-1



(二) 什么是现代企业管理

企业是在一定社会经济条件下独立从事生产、流通或服务经济活动，自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束

的具有法人地位的经济实体。它是市场上资本、土地、劳动、技术等生产要素的提供者或购买者，又是各种消费品的生产者和消费者。

企业是国民经济的基础，在国民经济中居于“细胞”地位。只有企业活起来了，国民经济才能兴旺发达。在市场经济条件下，市场竞争十分激烈，竞争的结果是优胜劣汰。各个企业为了取得竞争中的优势，必须要改善经营管理，提高技术水平，不断开发新产品和新的服务领域，降低成本，提高服务质量。

现代企业，主要是指在市场经济条件下起支配作用的公司制企业。现代企业管理，是指对现代市场经济条件下企业的生产、流通和分配等过程所进行的计划、组织、指挥、控制等活动的总称。

现代企业管理所要达到的共同目的和要求有两个：一方面，现代企业管理是为了完成社会分工所赋予的任务；另一方面，现代企业管理不仅要着眼于生产经营成果，更要注意全面提高企业素质，即人员素质、技术素质和管理素质。这些素质可集中体现在企业的生存发展能力、信息反馈能力、满足社会需要与环境适应能力、创新能力、竞争能力等方面。

（三）企业管理的发展

企业管理活动是随着企业经济活动的不断发展变化而发展的。伴随着整个社会经济的发展变化，企业发展曾经历过单业主制企业、合伙制企业和公司制企业三种形式。企业管理也从中就此而逐渐地发展和完善。从企业领导体制的发展来看，企业管理的发展可分为四个阶段，即家长制行政领导、

经理阶层的兴起、职业专家领导、专家集团领导。

1. 家长制行政领导

近代社会是从中世纪封建社会脱颖而出的，很自然，在最初阶段，经济企业领导也沿袭封建主义家长制领导方式。老板是所有者，同时也是管理者。

2. 经理阶层的兴起

1841年美国发生了西部铁路客车相撞事件。由此引起了美国铁路公司的改革。在当时有关方面的督促下，美国的铁路公司率先建立起各级责任制，选拔有管理才能的人担任领导。老板只拿红利，不管理企业业务。这是美国第一家由全部拿薪水的经理人员正式管理机构的企业。这个改革的实质在于财产所有权与经营权的分离。它的推行产生了巨大的社会效益，从而迅速得到推广。但值得注意的是，经理往往是一些懂技术的“硬专家”来承担。

3. 职业“软专家”领导阶段

在19世纪末至20世纪初，由于科技的发展，管理关系和经济关系日益复杂化，这时迫切需要既懂一些技术，又特别能懂经济、管理的专家来管理企业。由此职业“软专家”便应运而生。1921年，美国的斯坦福大学专门首次成立了工商管理研究院，专门培养经营管理人才。

4. 专家集团领导阶段

二战以后，随着社会经济的发展，企业管理出现了两个新的情况：一是许多大公司纷纷成立总经理办公室、董事长办公室、总经理委员会、管理委员会，代替过去董事长总经理一两个人负责决策经营的传统方式；为企业乃至各个部门、国家提供决策方案和依据的各类智囊组也相继建立起来。这

就标志着现代企业领导体制已由过去的专家集团领导发展到了由“软专家”为主组成的集体领导阶段。

二、现代市场经济与现代企业管理

(一) 现代市场经济条件下的西方企业管理

二战以后,随着现代市场所带来的生产的日益社会化、经济商品化、货币化以及市场的高度发展,使企业管理也出现了相应的变化。若从管理着点来看,西方企业管理在战后经历了对人、财、物管理——战略管理——公司文化管理——管理风格的演变过程。

1. 50至60年代西方企业管理重点——人、财、物的管理

由于50至60年代美国经济发展水平比较高,企业亦得到迅速发展。从管理领域看,包括生产、产品、质量、技术、设备、人事劳务、财务营销等方面;从管理职能看,包括决策、计划、组织、指挥、调节和控制等环节;从管理方法看,一是泰罗制管理基本上是管物的理论与方法;二是以行为科学为基础的管理,管理的对象是人,三是以微观经济学为基础的市场营销和财会管理学,基本是管财的。这个时期管理的基本特点是确立了以人、财、物为中心的企业管理。

2. 70年代企业管理重点——战略管理

70年代西方国家出现了“滞胀”,整个资本主义市场经济发生了重大变化。为了适应多变的外部环境,出现了由业务管理向战略管理(即“战略热”)的转移。所谓战略管理,是指企业从整体和长远利益出发,就经营目标、内部资源同环

境积极适应等问题进行谋划决策，并且依靠内部能力将这些谋划与决策付诸实施。

3. 80年代企业管理重点——公司文化或企业文化管理

“公司文化”或“企业文化”概念首先是日本人在80年代提出的。他们认为，管理的关键是通过职工的教育和领导者的身体力行，树立共同的目标、信念和价值观，培育同仁同心协力共赴目标的企业精神。这种精神实质上是反映企业传统精神岁月的微观文化，所以被称之为公司文化或企业文化。

4. 90年代企业管理的重点——管理风格

80年代西方企业管理理论提出了有名的7S模式，并把企业文化作为7S中的核心S。80年代后期，人们注意到除核心S（企业文化）是80年代开始关注的以外，其他5个S（即战略、制度、技能、结构和员工）在过去都已有过详细研究，唯独管理风格这一S几乎尚处于研究的空白点。此后，管理风格问题便成了人们关注的焦点。一方面实业界广泛地开展对管理风格的咨询活动，从而有效地促进管理绩效的提高；另一方面管理理论界广泛开展了对管理风格的研究。有人断言，九十年代将是“管理风格热”的时代，这是很有道理的。

所谓管理风格，就是管理者习惯的管理行为方式中所表现出来的特征。

（二）我国市场经济条件下的企业管理

我国传统计划经济体制下并不存在市场经济意义上的“企业”，实际上只有工厂和车间，其管理的职能、组织和方法由计划经济的运行规则所决定的。当转向市场经济，形成

真正意义上的企业后，企业获得了独立的经济法人地位，拥有完全的经营自主权，经营问题就会变得突出，管理也必然会发生许多重要的变化。尤其是在现代激烈的市场竞争条件下，企业要立于不败之地，必须要努力提高管理素质，以适应形势的发展变化。现代企业管理理论指出：在当今激烈竞争的市场环境中，必须要把握或抓好涉及“企业生命”的三张药方。第一张药方，“适应国情的适当措施”。就是国家要采取有效的决策，采取适当的措施，制定选择性地保护国内工业的政策；第二张药方是，“加强内部管理”。商场如战场，一个企业组织体，要能达到生存与发展的目标，唯有从加强内部的合作做起。如何促进组织的合作协调功能？可从两个方面入手。其一，要促进组织合作的功能，必须使组织中各成员，在工作上能互相依赖，根据业务专精、协调合作的原则，使每一单位成为一个功能的团体，进一步发挥组织整体的效能。其二，要通过目标管理的方法，赋予企业内部每一单位及每一员工，都有确定的努力目标，以激发各单位及个人的潜在能力。不论企业整体之目标，还是单位个人之目标，都须根据竞争的原则，具有相当的挑战性，亦即要有相当的难度。第三张药方是，“发挥高度的管理效能”。所谓有效的经营管理，就是要将组织内每一成员、散漫而不一致的目标，归划成一个整体而相互协调的系统；从组织目标的实践中，使每一单位及成员，都能发挥个人高度的成就感，这样才算达到高度的管理艺术境界，亦即是利用竞争的外在环境，加强内部合作的效力；以内部合作的效力，来赢得竞争的胜利，这样才能增加组织适应环境的能力，使企业组织能不断地发展而鼎盛。