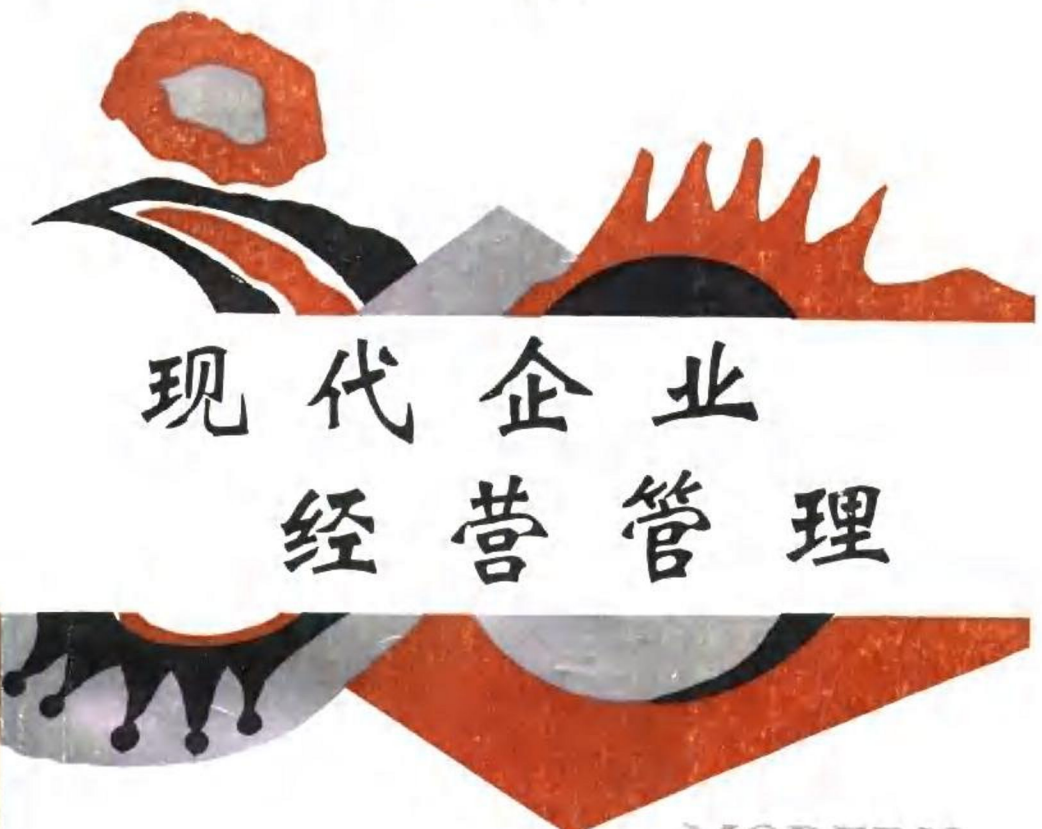


主 编:赵景华

副主编:李卫华 史福全 申元月



现代企业 经营管理

MODERN
MANAGEMENT
AND
ADMINISTRATION
OF
BUSINESS

山东大学出版社

94
F270
187
2

现代企业经营管理

主 编 赵景华
副主编 李卫华 史福全 申元月

山东大学出版社

鲁新登字09号

责任编辑：任 腾

现代企业管理

主 编 赵景华

副主编 李卫华

史福全

申元月

山东大学出版社出版发行

山东大学印刷厂印刷

850×1168毫米 大32 12.875印张 325千字

1993年8月第1版 1993年8月第1次印刷

印 数——2100

ISBN7-5607-1123-5/F·151

定 价:8.60元

编委：

王绪君	隋建丽	姜明	王永博
华光祖	周萍	高元坤	王书海
赵奉祥	文磊	邓子忠	李新基

序 言

当前我国正在进行经济体制改革，改革的目标是建立社会主义市场经济体制。其实质就是要使市场在社会主义国家宏观调控下对资源配置起基础性作用，使经济活动遵循价值规律的要求，以利于进一步解放和发展生产力。在市场机制作用下，企业要取得好的经济效益，不仅要用尽可能少的物化劳动和活劳动消耗把商品生产出来，还要争取以最有利的条件把商品销售出去，并不断开发适销对路的新产品。这样企业经济活动就不仅限于企业内部的生产活动，还要与外部环境，特别是与市场发生密切联系，进行一系列经营活动。通常把企业对生产活动的管理称为生产管理，将企业对经营活动的管理称为经营管理。《现代企业经营管理》，一书主要侧重阐述经营管理理论与实务。因为企业管理工作具有系统性，生产管理与经营管理是两个既有区别又有联系的分系统，两者相辅相成，缺一不可。搞好经营管理，必须把生产管理搞好才行。因此该书在重点阐述经营管理的同时，也有部分章节涉及到生产管理的内容。

重点研究企业经营管理，在我国具有明显的现实意义。我国在实行改革开放政策之后，经济管理体制发生了显著变化，市场机制开始发生作用，企业由单纯的生产型向生产经营型转变。在当前发展社会主义市场经济的新形势下，企业要想继续生存和发展，就必须学会经营，自主管理，就必须善于用适宜的经营策略和方法，在市场上进行竞争。我国的企业管理人员，由于长期习惯于按国家计划行事，普遍缺乏经营管理方面的实践经验和基本知识，难以适应变化了的新形势。因此，系统地学习现代经营管理

知识，已成为广大管理工作者的迫切愿望。《现代企业经营管理》正是为满足这一形势需要而编撰出版的一本新书。

企业经营管理的核心内容是经营决策与经营计划，产品开发与市场营销策略选择，该书正是围绕这些核心内容展开的。为了能使读者了解不同类型企业经营管理的特特点，该书还对股份制企业、中外合资企业和跨国公司的经营管理进行了专门的介绍。

该书作者在撰写过程中，做到了理论联系实际，定性分析与定量分析相结合，能把复杂的管理问题从理论上阐述清楚，同时注意了通俗易懂，避免了在概念上兜圈子。该书有较高的内在质量，具有结构新颖、内容充实，实用性强的特点。该书出版能给读者学习现代经营管理知识提供帮助，能为提高我国企业管理水平起良好的促进作用。正像任何新生事物都不可能完美无缺那样，本书也难免存在不足之处。只要大家勇于批评指正，通过修改补充，定能成为管理工作者的良师益友。

萧德祥
于山东大学经济管理系

目 录

第一编 现代企业经营管理综论

第一章 现代企业与经营管理	(3)
第一节 社会主义企业的性质与类型	(3)
第二节 社会主义企业的权利与责任	(10)
第三节 社会主义企业的经营管理	(15)
第二章 管理理论	(21)
第一节 科学管理理论	(21)
第二节 行为科学理论	(25)
第三节 经理角色理论	(34)
第四节 管理理论“丛林”和发展趋势	(38)
第三章 经营决策	(42)
第一节 经营决策概述	(42)
第二节 经营决策的原则和程序	(48)
第三节 经营决策方法	(62)
第四章 经营计划	(84)
第一节 经营计划概述	(84)
第二节 经营计划的种类	(89)
第三节 中长期经营计划的编制	(94)
第四节 年度经营计划的编制	(99)
第五节 编制经营计划的方法	(104)
第五章 经营管理组织	(114)
第一节 经营管理组织概述	(114)
第二节 经营管理组织的基本原则	(119)
第三节 企业经营管理的组织形式	(124)

第四节	企业经营管理组织的发展	(133)
第六章	市场营销策略	(142)
第一节	市场营销策略概述	(142)
第二节	市场分类与目标市场选择	(148)
第三节	产品策略	(156)
第四节	定价策略	(163)
第五节	促销策略	(171)
第六节	销售渠道策略	(177)
第七章	产品开发	(186)
第一节	新产品开发概述	(186)
第二节	产品生命周期	(192)
第三节	新产品开发的程序和方法	(200)
第四节	新产品的评价	(205)
第五节	老产品整顿决策	(212)
第六节	价值工程	(218)
第八章	技术管理	(226)
第一节	技术管理概述	(226)
第二节	技术开发	(227)
第三节	技术改造	(236)
第四节	技术引进	(241)
第九章	人力开发	(253)
第一节	人力开发概述	(253)
第二节	人力开发的基本原理	(255)
第三节	人才开发的内容	(258)
第四节	人力开发的途径	(263)
第五节	提高企业经营管理人員素质	(270)
第十章	经济效益	(273)
第一节	经济效益概述	(273)
第二节	企业经济效益综合评价指标体系	(278)

第三节	企业经济效益综合评价的方法	(288)
-----	---------------------	---------

第二编 不同类型企业的经营管理

第十一章	股份制企业的组织与管理	(293)
第一节	股份制企业的类型和特征	(293)
第二节	股份制企业的设立	(299)
第三节	股份制企业的领导制度	(307)
第四节	股份制企业的财务会计制度	(313)
第五节	股份制企业的整顿、合并、分立、解散与清算	(322)
第十二章	中外合资企业的经营管理	(330)
第一节	中外合资企业概述	(330)
第二节	中外合资企业的建立	(336)
第三节	中外合资企业的经营管理	(343)
第四节	中外合资企业的合营期限、解散与清算	(353)
第十三章	跨国公司的经营管理	(357)
第一节	跨国公司概述	(357)
第二节	跨国公司的全球战略	(362)
第三节	跨国公司的组织结构	(369)
第四节	海外子公司经理的选派	(377)
第五节	积极发展中国的跨国公司	(382)
附录	外国企业管理的比较与借鉴	(388)
后记	(400)

第 一 编

现代企业经营管理综论

第一章 现代企业与经营管理

社会主义市场经济的发展和改革开放的深入，对我国企业的经营管理提出了更高的要求。江泽民总书记在党的十四大报告中指出：“社会主义要赢得同资本主义相比较的优势，必须大胆吸收和借鉴世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产和商品经济一般规律的先进经营方式和管理方法。国外的资金、资源、技术、人才以及作为有益补充的私营经济，都应当而且能够为社会主义所利用。政权在人民手中，又有强大的公有制经济，这样做不会损害社会主义，只会有利于社会主义的发展。”以此为指导思想，研究现代企业经营管理的有关情况、新问题，对转换我国企业的经营体制、增强企业活力、提高企业素质、加快企业的发展，显然意义重大。正确地认识我国社会主义企业的性质和类型、权利和责任、经营与管理的区别和联系以及经营方式等，是各类企业搞好经营管理的前提。

第一节 社会主义企业的性质与类型

一、社会主义企业的概念与性质

（一）社会主义企业的概念

认识社会主义企业的概念，必须联系社会主义经济体制。在传统的计划经济体制下，企业在人、财、物、产、供、销诸方面没有自主权，完全与市场脱节。在组织上政府对企业规定了严格的行政隶属关系，因此，企业实际上没有经济上的独立性，而只是作为政府部门的行政基层组织而存在。与行政机构有中央、省

区、市、县、乡五个基本层次相适应，企业分为部属企业（即中央直属企业）、省属企业、市属企业、县属企业、乡镇企业五种类型。企业的经营决策权由政府主管部门来行使，企业的生产方向、生产规模、产品销¹ 收入分配等均由政府主管部门来决定，企业成为上级指令性计划的执行者，其本身的发展主要依靠外部行政机关的推动力，缺乏内在动力。在这种情况下，人们只能笼统地把企业定义为是国民经济的细胞，“企业是社会生产的基本单位”。

日本著名经济学家小宫隆太郎在1985年中日经济学术交流会上曾说过这样的话：“我的印象是，中国不存在企业，或者说几乎不存在企业。”他认为：“所谓企业，在日语的词义中是‘筹划事业’的意思。”而“筹划事业”离不开企业生产经营的自主权。他进一步分析说，日本企业在生产经营上都具有8个方面的自主权：（1）研究与开发；（2）新产品开发与引进；（3）市场营销；（4）决定扩大或缩小雇佣的职工人数，解雇和录用职工，决定工资制度；（5）与外国企业实行技术合作和合营事业；（6）扩大企业生产设备的规模；（7）在其他地区建立新厂，设置新的市场销售网点；（8）与其他企业合并、合营以及吸收和新设企业下属子公司。在小宫隆太郎看来，“赋予中国工厂的经营上的自主权，包括最近以及将要赋予的自主权与日本的制造业企业相比，不过相当于日本企业厂家的几个工场中一个工场所具有的那种程度的自主权而已”。中国的企业不具备日本企业的自主权，不是决策的主体，所以无论如何也不能说是通常意义上的“企业”。拥有独立的经营自主权，应是现代企业的基本特征。

小宫隆太郎的观点在国外颇有代表性。他立论的根据是我国企业经营自主权的状况。随着经济体制的改革，我国转变了对计划与市场关系的认识，在实践中不仅对企业“放权让利”，而且把重点转向对企业经营机制的重新塑造上，注重了改革的配套性。

我国传统的观念一直认为：市场经济是资本主义特有的东西，计划经济才是社会主义经济的基本特征。党的十一届三中全会以来，我们开始逐步摆脱这种观念。十二大提出计划经济为主，市场调节为辅，十二届三中全会指出商品经济是社会经济发展不可逾越的阶段，我国是公有制基础上的有计划商品经济。十三大提出社会主义有计划商品经济的体制应该是计划与市场内在统一的体制。1992年初邓小平南巡发表重要讲话，指出计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场。计划和市场都是经济手段。计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别。这个精辟论述，奠定了党的十四大提出的建立社会主义市场经济体制的理论基础。

在社会主义市场经济体制下，国家通过宏观调控，使经济活动遵循价值规律的要求，适应供求关系的变化。并利用价格杠杆和竞争机制的功能，把资源配置到效益较好的环节中去，给企业以压力和动力，实现优胜劣汰。国有企业、集体企业和其他企业都进入市场，通过平等竞争发挥国有企业的主导作用。政府职能进行转变，实现政企分开。凡是国家法令规定属于企业行使的职权，各级政府都不要干预。下放给企业的权利，中央政府部门和地方政府都不得截留。政府的职能主要是统筹规划，掌握政策，信息引导，组织协调，提供服务和检查监督。在这样的情况下，企业不再是国家行政机关的附属物，企业自主权获得了落实，这就使我们对社会主义企业的概念有了新的认识：

社会主义现代工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，应用现代生产技术，进行社会化大生产的一个单位，是独立的商品生产者和经营者。是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争的主体。

当然，要使我国企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争的主体，还需要一个改革与

发展的过程。

二、社会主义企业的基本性质

社会主义市场经济体制是同社会主义基本制度结合在一起的。社会主义企业和资本主义企业虽然都在进行商品生产和交换，但其社会性质是不同的。社会主义企业的基本性质是：

1. 社会主义企业是以生产资料公有制为基础。它同生产资料私有制的资本主义企业有着根本的区别。在我国社会主义初级阶段中，就工业企业的总体而言是全民所有、集体所有、合资经营、个体所有等各种所有制并存，但其组成以全民所有制和集体所有制两种社会主义公有制成份为基础，这类企业是国家的主导和骨干企业，其它所有制形式的企业在整个工业企业体系中仅起补充、协调的作用。

2. 社会主义企业的生产目的，最终都是为了满足人民日益增长的物质、文化生活的需要。在资本主义制度下，劳动力是商品，工人为资本家进行劳动，取得的仅是劳动力的价格——工资。工人剩余劳动时间所创造的剩余价值，被资本家无偿占有。资本主义企业的生产目的，就是最大限度地榨取剩余价值。在社会主义制度下，劳动力不再是商品，消灭了剥削。企业的全部收益，归全体劳动者所有。其中把企业收益的一部分，根据各尽所能、按劳分配的原则，分配给本企业的职工，另一部分收益则交给国家和企业集体，由国家和企业有计划地用于社会主义建设，扩大再生产，发展社会主义科学、文化、教育、卫生以及各种集体福利事业等。所以，社会主义企业作为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，必须既重视经济效益，又重视社会效益，为提高人民的物质和文化生活水平而生产。

3. 社会主义企业实行职工群众当家作主的民主管理。在社会主义制度下，劳动人民成了国家、社会和企业的主人。人与人之间建立了平等关系，他们以主人翁的态度，为社会、集体和自己

的利益自觉地进行劳动，他们既是生产者，又是管理者，因此实行了职工群众当家作主的民主管理，这是在资本主义企业中所做不到的。民主管理的实质是企业全体职工参政议政，联合起来对企业进行自主经营管理。在我国现阶段，民主管理权被限制在企业自主权范围以内。随着改革开放和生产力的发展，将进一步健全和完善企业民主管理制度，充实民主管理的内容。

二、社会主义企业的分类

为了从不同角度研究企业的经营管理问题，可按不同的标志对企业进行分类。

（一）按企业所有制形式分类

（1）全民所有制企业。亦叫国有企业，它的生产资料和产品归全体人民所有，是我国工业企业的基本形式之一，它在国民经济中处于主导地位。这类企业的产品都是左右国民经济命脉的重大、高、精产品，在规模上多是大中型企业。

（2）集体所有制企业。这类企业是由一定范围内的劳动者集体筹集资金建立的，它同全民所有制企业的差别仅是公有化的程度不同。集体所有制企业的规模一般比全民所有制企业要小些，其产品绝大部分是根据市场的需求而自行确定的，企业具有较大的自主权及经营的灵活性，能较快地适应市场多变的要求。

（3）中外合资经营企业。这类企业是我国与外国共同出资经营的工业企业。国家办这类企业的目的是利用外资，吸收国外的先进技术和经营管理方法，以提高我国企业的经济实力。

（4）个体私有制企业。这是由个人投资建成的工业企业，由投资者负责经营管理。这类企业一般规模较小，仅生产市场上需要而又短缺的小商品或者进行一些工业性劳务。它既可以补充大中型企业经营产品中的某些不足，又可以解决城乡中剩余劳动力的就业问题。

（二）按企业的组织形式分类

1. 单厂企业。即一个工厂就是一个企业。这种形式的企业，一般是由在生产技术上有密切联系的若干生产车间(工段、班组)、一些服务单位(如供应蒸气、工具、机修等单位)和管理部门所构成。在法律上具有法人地位。它实行全厂统一经营、独立核算，有权独立处理同外部的经济关系。

2. 多厂企业。它是由几个、甚至十几个工厂组成的企业。多厂企业与行政性工业公司不同，它是按照专业化、协作化、联合化及经济合理的原则，把若干分散的单厂企业组织起来，实行统一经营管理的经济组织。多厂企业的主要形式有：同类产品或工艺技术相同的工厂组成的专业公司；将工艺过程前后衔接的工厂组成联合公司；装配厂和所需零部件生产厂联合组成总厂或公司；建立在物资综合利用基础上的联合企业；把科研单位与生产企业，或把新产品研制厂与产品制造厂联合起来，组成专业公司或联合公司。

3. 经济联合体。这是我国近几年来在工业改组和联合过程中出现的新事物。参加经济联合体的各方不改变各自的所有制性质，不改变隶属关系，不改变企业财政上缴渠道，本着自愿互利、平等协商的原则进行横向联合。它具有多种多样的形式，如：按联合的内容分，有生产联合、产供销联合、工贸(外贸)联合、农工商联合、科研生产联合等。按联合的所有制分，有集体企业与集体企业联合、国营企业与集体企业联合、国营企业之间的联合等。按联合体所包括的范围分，有本地区联合、本部门联合、也有跨地区、跨部门联合等。联合的内容和项目一律用合同固定下来，经济联合体的各方实行独立核算、自负盈亏。

4. 企业集团。这是企业横向联合的一种高级经济组织形式，是以大中型骨干企业为主导，以适销对路的具有市场竞争能力的产品为纽带，由若干个有内在经济技术联系的企业为共同目标而建立的具有多功能的经济联合实体。企业集团不同于一般的经济联合体，也不同于一般企业性公司，它具有企业的基本特征，是