

● ●  
梁树良  
辛志明  
主 编

# 现代企业管理

●  
黄河出版社



|     |           |     |     |
|-----|-----------|-----|-----|
| 主 编 | 梁树良       | 辛志明 |     |
| 副主编 | 鲍国泉       | 王笃田 | 张宣庆 |
| 编 委 | (按姓氏笔划为序) |     |     |
|     | 司 强       | 刘在学 | 庄廷德 |
|     | 汪秀莲       | 汤华强 | 郑国夫 |
|     | 张金泉       | 孟繁珉 | 赵志军 |

## 前 言

管理是一门科学,管理是一种艺术,管理能提高经济效益,管理能发展生产力,管理是一切协作劳动的前提。

当前,深化企业改革,搞好国有企业,关键是政企分开,搞好企业内部经营管理,逐步建立社会保障制度。要狠抓转机建制,狠抓技术改造,狠抓质量,狠抓企业内部管理。要让厂长经理把责任担负起来,给他们以充分的自主权,眼睛向内,严格内部管理,降低成本,提高经济效益。

企业管理不仅是企业一切工作的基础,而且是企业深化改革的重要内容。建立现代企业制度的重要内容之一就是管理科学。不存在没有管理的机制,也不存在没有机制的管理。改革的成果要靠管理来规范和巩固,而坚实的管理基础又是企业深入改革的必要条件。

为了适应社会主义市场经济的需要,推行现代企业制度,搞好企业管理,必须培养一批优秀企业家和优秀的企业管理者。他们除了应学习和掌握市场导向、营销战略、技术、产品和管理创新理论,谋划企业生存和发展的基本方法和技能,掌握企业经营活动的综合效益分析外,更要了解现代企业制度,熟悉公司制企业,善于科学管理企业。为此,我们在精选原有企业管理内容的基础上,学习和借鉴国外科学管理的先进理论和方法,吸收我国传统管理思想的精华,编写了本书。书中增编了现代企业制度、公司制企业、企业集团、人本管理、企业文化、企业形象战略等新内容。

本书适合作为企业领导干部的培训教材和大学非企业管理专业学生的公共课教材,也可作为企业管理干部自学教材和经济管理干部的培训教材。

由于我们编写仓促,水平所限,本书难免有缺点和错误,敬请读者批评指正。

作 者

1995 年 7 月

# 目 录

|                  |      |
|------------------|------|
| 前 言              | (1)  |
| 第一章 企业与企业制度      | (1)  |
| 第一节 企业及其管理       | (1)  |
| 第二节 现代企业制度       | (4)  |
| 第三节 非公司制企业       | (10) |
| 第四节 公司制企业        | (13) |
| 第五节 企业集团         | (20) |
| 第六节 公司的设立、变更与终止  | (28) |
| 第二章 企业管理原理       | (35) |
| 第一节 企业管理概述       | (35) |
| 第二节 企业管理理论的产生与发展 | (49) |
| 第三节 企业管理现代化      | (67) |
| 第三章 企业的治理结构      | (72) |
| 第一节 股东大会         | (72) |
| 第二节 董事会          | (81) |
| 第三节 经理           | (84) |
| 第四节 监事会          | (88) |
| 第五节 企业的组织结构形式    | (91) |
| 第四章 人力资源开发       | (99) |

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| 第一节 劳动人事制度 .....               | (99)         |
| 第二节 人本管理理论 .....               | (100)        |
| 第三节 人本管理的实施 .....              | (113)        |
| 第四节 企业文化 .....                 | (129)        |
| <b>第五章 企业经营战略和企业形象战略 .....</b> | <b>(138)</b> |
| 第一节 经营战略的特点和内容 .....           | (138)        |
| 第二节 经营战略的制定与实施 .....           | (143)        |
| 第三节 企业形象战略概述 .....             | (145)        |
| 第四节 企业形象战略的心理分析与结构 .....       | (152)        |
| 第五节 市场策划与视觉识别设计 .....          | (160)        |
| <b>第六章 经营决策 .....</b>          | <b>(167)</b> |
| 第一节 经营决策的类型与程序 .....           | (167)        |
| 第二节 经营目标与经营思想 .....            | (171)        |
| 第三节 企业外部环境分析 .....             | (175)        |
| 第四节 企业内部实力分析 .....             | (179)        |
| 第五节 经营计划与产销平衡 .....            | (183)        |
| 第六节 决策方法 .....                 | (190)        |
| <b>第七章 市场营销策略 .....</b>        | <b>(202)</b> |
| 第一节 目标市场 .....                 | (202)        |
| 第二节 产品营销策略 .....               | (205)        |
| 第三节 销售渠道策略 .....               | (208)        |
| 第四节 商品价格策略 .....               | (213)        |
| 第五节 产品促销策略 .....               | (219)        |
| 第六节 国际市场营销策略 .....             | (225)        |
| <b>第八章 生产管理 .....</b>          | <b>(231)</b> |

|            |                 |              |
|------------|-----------------|--------------|
| 第一节        | 生产计划            | (231)        |
| 第二节        | 生产过程管理          | (237)        |
| 第三节        | 生产现场管理          | (245)        |
| 第四节        | 设备管理            | (258)        |
| 第五节        | 物资管理            | (265)        |
| 第六节        | 产品质量管理          | (273)        |
| <b>第九章</b> | <b>科技管理</b>     | <b>(282)</b> |
| 第一节        | 技术创新            | (282)        |
| 第二节        | 新产品开发           | (289)        |
| 第三节        | 技术改造            | (297)        |
| 第四节        | 技术引进            | (302)        |
| <b>第十章</b> | <b>企业管理信息系统</b> | <b>(310)</b> |
| 第一节        | 信息系统概论          | (310)        |
| 第二节        | 企业管理信息系统的技术管理   | (312)        |
| 第三节        | 企业管理信息系统的开发     | (318)        |

# 第一章 企业与企业制度

## 第一节 企业及其管理

### 一、企业的概念

企业是生产力发展的产物。它是以盈利为目的,以生产经营为手段,努力满足用户和社会需要的法人经济实体。现代企业是适应现代市场经济发展需要的企业。它除了具有一般企业的特征外,还应是市场经济条件下自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的由现代科技装备起来的企业。社会主义企业则是中国公有制企业的总称。它将通过改革来适应社会主义市场经济的要求,从而成为市场经济的主体和基础。

### 二、企业的分类

企业通过不同的划分原则,可划分为不同类型的企业。

(一)按时代和生产力水平可划分为传统企业和现代企业;也有称夕阳企业和新兴企业。

(二)按社会性质可划分为社会主义企业和资本主义企业。

(三)按企业规模可划分为小型企业、中型企业和大型企业。

(四)按产品的经济性质可划分为生产消费资料企业和生产生产资料企业。

(五)按生产力要素所占比重可划分为劳动密集型企业、技术密集型企业、资金密集型和知识密集型企业。

(六)按企业所属经济部门可划分为农业企业、工业企业、建筑

安装企业、商业企业、物资企业、邮电企业、金融企业等。

(七)按生产资料所有制可划分为国有企业、集体企业、私营企业、合资企业。

(八)按《中华人民共和国公司法》规定,可划分为公司企业、非公司企业和企业集团。

### **三、现代企业的特征**

现代企业的特征是随着时代的变化、生产力水平的变化、社会性质的变化和市场经济发育程度的变化而变化的。目前,在我国所指的现代企业一般主要应具有以下特征:

(一)企业在社会主义市场经济条件下,能真正实现自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展。

(二)企业建立了能适应社会主义市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。

(三)现代企业具有社会主义市场经济的意识、高素质的职工、现代的生产经营手段和管理水平。

### **四、管理与企业管理**

自从有了人类历史就有了管理。随着生产力的发展,管理的内容不断丰富,管理的水平不断提高。管理在不同的历史时期和强调的不同角度,曾经有过不同的定义:“管理产生于协作劳动”;“管理就是领导”;“管理就是决策”;“管理就是调动人的积极性,通过他人的努力达到目标”等。目前,我们认为管理是一个组织通过其职能,合理有效地运用其要素和资源,以期实现其目标的过程。企业管理则是企业通过决策、计划、组织、协调、控制、指挥等职能,合理有效地运用人力、物力、财力、信息、时间等资源,以期实现企业目标的过程。

企业管理的内容一般包括:劳动人事管理、组织机构管理、经营战略与决策管理、市场营销管理、产品开发管理、生产管理、技术管理、质量管理、设备动力管理、物资管理、信息管理、财务管理等。

## 五、现代企业要做到六适应

现代企业要实现管理科学的要求，应做到六适应。

(一)适应企业是市场主体的要求。随着社会主义市场经济体制的建立，企业必将成为市场的主体，做到自主、自立、自强、自律进行生产经营。企业要坚持自主经营，在市场竞争中求生存，求发展，摆脱对政府的依赖和从属地位；要真正做到自负盈亏，讲究投入产出比，追求利润最大化，改变躺在国家身上吃大锅饭的状况；坚持按市场规律办事，对用户负责，不盲目生产；强化自我约束，反对违法乱纪和不正当竞争。

(二)适应企业产权制度变化的要求。产权制度改革，使全民所有企业由国家单一所有制变为多元化，企业由产权关系模糊变为有法人财产权，企业资产可以进入市场进行交易和转让，企业由出资者和企业法人承担有限责任。企业由工厂制改建为公司制，要正确行使法人财产的占有、使用、收益和处分权；要从价值形态上保证出资者资产的保值和增值；要多渠道多形式筹集资金，壮大企业实力；要提倡企业之间相互参股，以提高经济效益和分散风险。

(三)适应生产力要素变化的要求。企业管理体制和组织机构要有利于高新技术的采用，要重点加强信息、技术开发等工作；要广泛采用现代管理方法和先进的管理手段，大胆吸收外国先进管理经验；要注重人才培养，造就一批懂技术、会管理的专门人才，全面提高职工队伍素质。

(四)适应企业转换经营机制的要求。随着企业改革的深化，要求建立和完善以竞争机制、激励机制和约束机制为重点的企业经营机制。企业要以转换经营机制为目标，促进管理的加强和改进，以科学的管理来巩固和发展转机建制成果；要注意调整整个企业内部和外部的关系，使之符合新机制的要求；企业的各项运作规则，都要体现和保证经营机制的转换；要注重抓好人事、劳动、分配制度的改革，进一步调动职工的积极性。

(五)适应加强宏观调控的要求。企业必须根据国家宏观发展规划、产业政策、投资政策、金融政策和对外贸易政策,制定正确的战略决策和经营决策,保证企业快速、健康发展;要克服忽视市场分析,不顾客观条件,盲目铺摊子、上项目、扩规模的现象;要树立向管理要效益的观念,苦练内功,走集约化经营、靠内涵发展的道路。

(六)适应“复关”的要求。我国迟早必将“复关”,国际国内市场将进一步开放,竞争更加激烈。企业要强化竞争意识,靠开发产品、提高质量、降低成本,提高市场占有率;要实行规模经营,向集团化和跨国经营发展,增强抗衡能力;要按国际惯例办事,广泛采用国际标准,积极争取国际质量认证;认真贯彻执行《财务通则》和《会计准则》,使企业符合国际规范。

## 第二节 现代企业制度

### 一、现代企业制度的概念

党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》提出:“建立适应市场经济要求,产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度”。我们认为这是对现代企业制度下的最好定义。在我国建立现代企业制度,是相对于过去长期计划经济条件下传统的公有企业制度而言,是在经济体制改革过程中,把它们改造为适应社会主义市场经济要求的以公有制为主体的现代企业制度。因而,这种现代企业制度本身就具有中国特色,需要我们在深化企业改革中,不断创新和探索,丰富和发展它的内涵。

美国著名经济学家所作的并被学术界普遍接受的论断:由一组支薪的高、中层经理人员所管理的多单位企业,就可以恰当地被称为现代企业。1993年,我国赴美国考察团得出现代企业有五条

基本概念：一是企业的产权组织形式，主要是公司制；二是企业资产所有者与企业的关系朝日趋淡化方向发展；三是企业与政府的关系是法律关系；四是企业内部管理模式是现代科学管理方法；五是企业与社会的关系，应当超越利润的观念，既要为企业谋利，又要造福社会。这与我们提出的现代企业制度概念是基本相同的。

现代企业制度的内容，一般包括企业法人制度、组织领导制度、经济责任制度、内部管理制度、破产制度和与之配套的外部保障制度。

## 二、现代企业制度的特征

党的十四届三中全会《决定》指出，现代企业制度的基本特征：一是产权关系清晰。企业中的国有资产所有权属于国家，企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权，成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体；二是企业以其全部法人财产，依法自主经营、自负盈亏、照章纳税，对出资者承担资产保值增值的责任；三是出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益，即资产受益权、重大决策权和选择管理者等权利。企业破产时，出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任；四是企业按照市场需要组织生产经营，以提高劳动生产率和经济效益为目的，政府不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰，长期亏损，资不抵债的应依法破产；五是建立科学的企业领导体制和组织管理制度，调节所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制。

## 三、建立现代企业制度应解决好的问题

建立现代企业制度，是企业新旧体制的转换过程，应着重解决好以下几个问题。

### （一）认真落实“新三会”的职能

国有企业在进行公司制改造过程中，应充分发挥股东大会、董事会和监事会的作用，这样才能充分体现公司制的优越性。落实

“新三会”的职能，着重在四方面：

1. 要进一步推进股权多元化。国有企业之间相互参股应增加数量，要解决“情面股”的问题，真正做到分散风险，增加效益；要积极吸收外资、集体企业和私营企业入股，以克服原国有企业所占股份比重过大带来的问题。

2. 为了提高职工对企业生产经营的关切度，应在法律允许的条件下，适当扩大本企业职工入股份额，参与管理企业，参与分红。

3. 董事会成员除包括国有资产管理部门委托人和其他出资者代表外；同时，积极吸收社会知名人士参加。国有股代表的选定，在同等条件下，应优先选用原企业的主要领导者。要坚持董事会领导下的经理负责制，董事长最好不兼任经理，以利于决策者与执行者履行各自的权责。董事长是党员的，最好兼任党委书记，以利于更好地发挥党委的政治优势。

4. 监事会的成员，要按法律程序，吸收一定数量的经过职工民主选举的职工代表参加。

## (二) 必须确保职工的主人翁地位

在实行公司制改造中，应坚持全心全意依靠工人阶级。职工在企业中的主人翁地位不能动摇，职工民主参与、民主管理和民主监督权利应当落实。

1. 职工代表应按程序参加“新三会”。在公司股东代表大会、董事会和监事会中，应有一定数量的职工代表参加，应在不同层次上参与企业经营管理重大问题的决策和监督。

2. 正确行使职代会的职权。一些公司制企业坚持定期召开职工代表大会，对企业的经营管理重大问题进行审议，对企业领导人进行评议，并就此向董事会、股东会提出建议；职代会参与企业用工制度、干部制度及内部分配办法的改革；职代会对住房分配、职工福利等关系职工切身利益的问题进行讨论决定。这些优良传统在实践中已取得明显效果，应提倡仿行。

3. 广泛开展经常性的民主管理活动。企业领导应积极创造条件,组织职工围绕企业发展战略、经营管理等方面的问题开展合理化建议活动,认真听取职工的意见,充分发挥职工的聪明才智,依靠集体智慧办好企业。

4. 切实维护职工的合法权益。随着企业产权的多元化,出资者与劳动者的关系发生了新变化。要强化工会的地位和作用,使之真正能够代表职工就工资、福利、劳动保护和安全生产等方面问题,与企业领导进行公平合理协商解决,按照《劳动法》的规定,保证职工合法权益不受侵犯。

### (三)正确发挥党组织的政治核心作用

国有企业党的建设,要紧紧围绕企业深化改革,转换经营机制,改善经营管理,提高经济效益来进行,充分发挥党组织的政治核心作用,坚持和改善厂长经理负责制,全心全意依靠工人阶级。企业党组织要按照党章规定的五项职责开展工作,积极、有效地参与企业重大问题决策,保证监督党和国家方针政策的贯彻执行,做好思想政治工作,并领导工会、共青团等群众组织,保证和促进企业搞好生产经营管理和精神文明建设。要认真履行对企业管理人员进行培养、教育、考察、监督等职责,坚持德才兼备原则,按照规定程序对行政管理人员的任免进行推荐、考察和参与集体讨论、提出意见和建议,支持厂长经理依法行使职权。要根据企业规模和经营特点,设置、配备适应工作需要的精干的党组织机构和党务工作人员。厂长经理要积极支持企业党组织的工作,维护党组织的政治核心地位。在建立现代企业制度的过程中,党组织及其机构的设置要与企业改制同步进行,本着有利于企业改革和发展,有利于国有资产保值增值,积极探索、完善企业领导制度,健全党的工作体系,切实发挥党组织的政治核心作用。以公有制为主体的股份制企业,根据干部条件和按照有关程序,党组织负责人可与董事会、监事会、经营班子人员交叉任职。外商投资企业,要积极创造条件,及时

建立党、团组织，依法建立工会组织。区别中外合资、合作和外商独资等不同情况，采取适当途径和方式开展党的活动，宣传、贯彻党的方针政策和国家法律法规，搞好对中方人员的思想教育，维护国家利益和企业各方的合法权益，保证外商投资企业的健康发展。私营企业具备条件的也要建立党组织，加强党员的教育管理，开展思想政治工作。

#### **四、建立现代企业制度应体现的几项原则**

(一)讲求实效。企业管理制度的制订与执行，应坚持以提高经济效益为出发点和落脚点，使之能按市场经济的要求，合理配置人才、资金、信息、时间、物质等资源，做到人尽其才，物尽其用。要突出强化市场信息、技术开发、资金运用、产品销售、售后服务、人才培养等方面的管理，提高市场占有率、产销率、资金周转率、资金利润率。

(二)注重时效。企业管理制度要体现高效管理的要求，有利于着眼未来，超前规划，及时捕捉信息，快速做出决策；有利于全体职工快节奏、高效率地工作，使企业的生产经营活动快速运行，做到产品开发快、销售快、货款收回快；有利于建立计算机信息系统和办公室自动化，实现计算机辅助设计、辅助管理和生产过程自动化控制。

(三)自主管理。在政企分开的条件下，企业要从“要我管”转变为“我要管”，规章制度应保证企业能够实行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展。企业内部要强调职工自主管理。这既是现代化管理，也体现职工当家作主的中国特色。企业管理制度要有利于教育职工树立市场、经营、竞争观念，自觉地把本职工作与企业兴衰荣辱联系起来，增强自主管理意识，不断提高职工的政治、技术、文化素质，增强自主管理能力。要保证职工能够通过合理化建议活动、民主管理等多种形式，搞好自主管理，提高企业管理的整体水平。

(四)完整配套。企业管理要从注重内部管理,转为内外结合,既有利于企业搞好内部管理,又能适应外部环境的变化;从单纯的生产管理,转为既重视生产管理,更强调战略决策,抓好经营管理。要通过制订执行规章制度,在企业内部建立起质量、技术进步、用工分配、资金成本控制、营销、安全等各类专业管理责任保证体系,并使之与综合管理相结合,促进企业管理的整体优化。建立健全责任保证体系,要坚持责权统一,明确部门、人员的职责、权限和利益,使企业内部形成各自独立、责权利明确、相互制约,又相互统一的高效运行机制。

(五)集中与分散相结合。要根据不同行业、不同规模和不同生产经营方式,建立有利于正确实施集中与分散管理相结合的规章制度。属于关系全局的经营战略、经营目标、重大技术进步项目等重大问题,应采取科学、民主的方法,进行集中决策和管理;对一般性的、属于日常经营管理的问题,应分散到各管理层次和各有关部门,按照各自的权责进行处理,以调动各方面的积极性,自觉主动地搞好各项管理工作。

(六)激励与约束相结合。建立健全企业制度,要注意解决和防止单纯依靠物质刺激和单纯制约职工群众的问题。要体现竞争机制,从精神、物质诸方面激励职工奋发向上,自觉体现自身价值;同时要按照规范企业工作秩序的要求,约束职工行为,使企业生产经营充满生机活力,沿着正确道路健康发展。

(七)管理规范。要制定出完整、配套的标准、章则、规程,使企业的人人、事事都有章可循,借以规范工作秩序和人的行为,解决较为普遍存在的随意性问题。企业管理既要符合本企业的实际,又要符合国家的法律法规,并尽可能与国际惯例接轨,以利于企业参与国内外两个市场的竞争。

(八)严格考核。没有考核就没有管理。要注意认真解决好“考核不严格”,“奖惩不兑现”的问题。坚持做到每项管理制度既有切

合实际的明确要求,又有具体的考核标准和奖惩办法,并认真抓好落实。管理制度的考核和执行,要体现人人平等的原则,领导人率先垂范。企业的奖惩应坚持物质与精神、行政与经济手段相结合,与企业内部经济责任制相衔接,与本人的经济利益挂钩,并在晋职等方面有所体现。

### 第三节 非公司制企业

按照我国公司法规定,除有限责任公司、国有独资公司和股份有限公司外,都属于非公司制企业。在国际上非公司制企业是指个体业主制企业和合伙制企业,在我国还包括合作制企业、股份合作制企业和原公有制企业。

#### 一、个体业主制企业

个体业主制企业,又称单个业主制企业,在我国原称私营企业,属于自然人企业。它是业主自己出资、自己经营、自享权益、自担风险、自负盈亏,以其全部家产承担债务责任,如果出现资不抵债,则可能倾家荡产。

个体业主制企业在市场经济早期就出现了,是最早的企业形式,直到今天仍在世界各国存在。美国 1977 年的 1500 万户厂商中,绝大多数为个体业主制企业,但它们经营额却很小,相比公司制企业则微不足道。

个体业主制企业的优点是,所有权与经营权相统一,组织形式简单、经营灵活、决策迅速、精打细算,可降低成本,提高生产效率,产权可自由转让,能充分发挥业主本人的生产经营才能。其缺点主要是经营规模小、资金薄弱、技术力量差、技术改造能力不足,规模经济效益低下,随着业主本人的生老病死,而决定着企业兴衰存亡,企业信誉差,取得贷款的能力有限。因而它一般适合于零售商店、服务业、手工业、家庭医师、开业律师等。目前,我国这类企业数