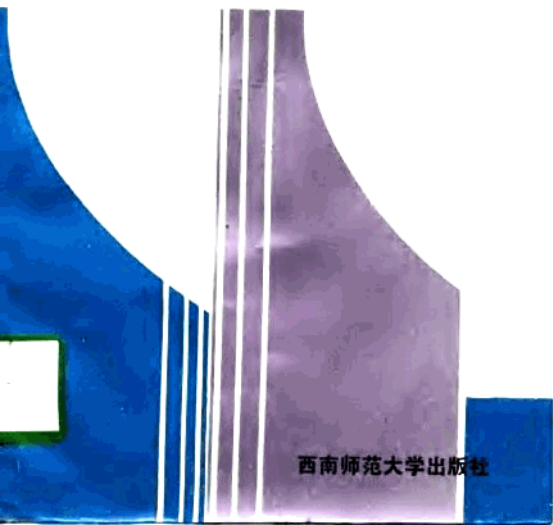


● 主编 谈建设 刘 建

现代工商企业管理

○ XIANDAI GONGSHANG QIYE GUANLI ○



西南师范大学出版社

前 言

随着社会主义市场经济体制的逐步建立和企业改革的纵向深化,企业及企业管理均面临着新形势、新体制的挑战。为了满足新形势下各类职业技术学校及岗位培训企业管理教学之急需,我们组织编写了《现代工商企业管理》这本书。本书旨在揭示社会主义市场经济体制下企业管理的一般规律,较系统地阐述了现代企业管理的基本原理、基本方法及实务。

本书在编写过程中注意吸收现代企业管理的最新成果,并注重结合我国企业改革的实践,分析问题深入浅出,阐述问题简明易懂。是帮助学生掌握企业管理基础知识和基本技能,拓宽学生知识面,帮助在职管理人员理论联系实际分析问题、解决问题的一本好教材。

该书适用于中等专业学校、技工学校、职业高中经济类专业企业管理课程教学和学习参考,也可供其他各类管理人员岗位培训和自学使用。

本书在编写过程中,重庆市教委高教处邓睿副教授对全书内容进行了审阅,并提出了宝贵意见。为了编好这本教材,全体编写人员作了许多工作,付出了艰苦的劳动。但由于我们经验不足,水平有限,且成书仓促,书中难免有疏漏和不妥之处,恳请读者批评指正。

编者

1997年11月

目 录

第一章 企业和现代企业制度	(1)
第一节 企业及其使命	(1)
第二节 企业经营机制	(7)
第三节 现代企业制度	(11)
第二章 现代企业管理概论	(17)
第一节 现代企业管理的性质和职能	(17)
第二节 企业管理的方法	(23)
第三节 企业管理的发展过程	(25)
第四节 企业管理现代化	(31)
第三章 企业经营战略	(36)
第一节 经营战略概述	(36)
第二节 经营战略形势分析	(45)
第三节 经营战略的制定	(51)
第四节 经营战略的实施和控制	(56)
第四章 市场信息与市场预测	(59)
第一节 市场信息	(59)
第二节 市场调查	(65)
第三节 市场预测	(72)
第五章 企业经营决策	(83)
第一节 经营决策的特征和分类	(83)
第二节 经营的原则及程序	(86)

第三节	经营决策的方法	(90)
第四节	长期投资决策	(104)
第六章	市场营销管理	(115)
第一节	市场营销概述	(115)
第二节	市场营销的组织、计划与控制	(119)
第三节	市场营销策略	(127)
第七章	国际市场营销管理	(138)
第一节	国际市场营销概述	(138)
第二节	国际市场营销环境	(142)
第三节	国际市场营销策略	(145)
第八章	企业财务管理	(152)
第一节	企业财务管理概述	(152)
第二节	企业筹资管理	(156)
第三节	企业资产管理	(163)
第四节	企业对外投资管理	(170)
第九章	企业生产过程组织与控制	(175)
第一节	企业生产过程组织的概念和要求	(175)
第二节	生产类型和生产过程组织形式	(178)
第三节	流水生产及其要素配置	(185)
第四节	生产作业计划及其控制	(190)
第五节	网络计划技术	(199)
第十章	企业全面质量管理	(205)
第一节	质量与质量管理	(205)
第二节	质量保证体系	(209)
第三节	质量管理的数据	(214)
第四节	质量管理的常用方法	(218)

第十一章	企业物资管理	(242)
第一节	物资管理的意义.....	(242)
第二节	物资定额管理.....	(245)
第三节	物资供应计划与仓储管理.....	(252)
第十二章	企业人力资源管理	(259)
第一节	企业人力资源与管理	(259)
第二节	企业人力资源的组织.....	(263)
第三节	劳动定额与劳动定员.....	(265)
第四节	工资与激励.....	(270)
第五节	人力资源的开发与保护.....	(273)
第十三章	企业文化建设	(278)
第一节	企业文化概述.....	(278)
第二节	企业文化的内容和功能.....	(284)
第三节	企业文化建设.....	(289)
第十四章	现代企业形象塑造	(297)
第一节	企业形象概述.....	(297)
第二节	企业形象设计与塑造.....	(305)
第三节	企业形象与公共关系.....	(312)
第十五章	企业经营活动的诊断与分析	(318)
第一节	企业诊断概述.....	(318)
第二节	企业经营活动诊断与分析.....	(327)
第十六章	工商谈判	(346)
第一节	工商谈判概述.....	(346)
第二节	工商谈判的程序.....	(354)
第三节	工商谈判的技巧.....	(362)

第一章 企业和现代企业制度

研究企业管理的具体职能及其活动，首先必须对现代企业和现代企业制度有一个全面、深刻的认识。本章将对企业的一般属性、企业经营机制、现代企业制度等问题进行概括性阐述。

第一节 企业及其使命

一、企业

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以产品或劳务满足社会需要并取得盈利，自主经营，自负盈亏，依法设立的经济实体。它是社会经济活动的基本单位，是生产社会化和商品经济的产物。换言之，企业是一个历史范畴，自然经济和简单商品经济并不采取企业这种组织形式。企业是随着资本主义的发展而形成的，它一开始就同比较发达的社会分工和商品经济联系在一起。随着社会分工和商品经济的普遍化，企业也就成为基本的经济组织。

企业作为商品经济的一种组织形式，作为商品生产和经营的基本单位，具有以下特征。

第一，经济性。企业是从事生产、流通、服务等经济活动的组织，这是企业的首要特性。它由生产资料所有者通过一定的方式把一定数量的劳动者和生产资料集合在一起，为特定的生产目的组织特殊的生产经营体系和进行协作劳动。通过商品生产和流通，为商品消费者提供使用价值，借以实现自己的活动，即为经济性。

第二，营利性。企业是商品生产者，不是为自己消费而生产，而是以自己的产品或劳务通过交换与消费者和其他生产单位发生经济联系，满足一定的社会需要，同时获得盈利。营利性是企业最重要的特征，是构成企业的根本标志。这是区别企业组织和事业单位的主要依据。

第三，独立性。企业是生产资料所有者谋求利润的场所，具有独立的经济权益。也就是说，企业必须独立核算、自主经营、自负盈亏；是独立的法人组织。为了自身的发展，为了获得更多、更大的利益，它要主动地、积极地发展自己的生产力。

企业的独立性决定了企业不是行政机关的附属物，不隶属于行政部门的领导。相应地，企业也没有行政官员和行政级别，企业的拓展也没有行政边界。

总之，企业具有二重性。它既是社会生产力的组织形式，同时又体现一定的生产关系，任何社会经济单位，只有同时具有上述特征时，才能成为企业。

二、企业的功能

企业是具有特定功能的生产经营体系。企业作为一个系统，它是由两个以上相互区别、相互联系的要素集合而成的

有机整体。企业为了从事生产或劳务，实现企业的经营目标，就必须具备实现目标的特殊功能，即必须拥有生产某种产品，提供某种劳务所需要的人力、物力、财力，以及反映这些要素相互结合运动的各种信息。因此，企业系统主要是由人、财、物、信息、目标等五个要素所组成。

由上述要素组成的企业系统，可以抽象地看作是一个转换机构（见图 1—1）。

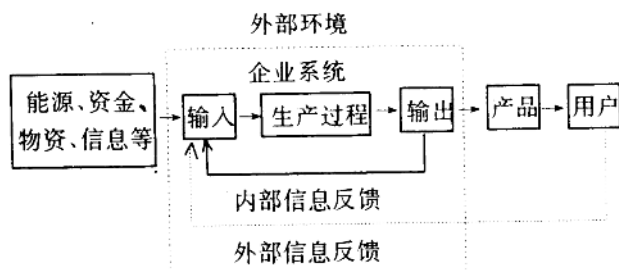


图 1—1 企业系统转换

这个转换机构的功能就是将有限的资源转换为有用的商品和服务，满足社会的某种需要。

现代社会的发展，现代文明的创造，在很大程度上取决于所有企业有效地实现其资源转换过程。所谓资源的有效转换过程，体现在两个方面：既为企业提供经济效益，也为社会提供社会效益。

效益是指以尽可能少的劳动消耗和物资占用，生产出尽可能多的符合社会需要的产品和服务。效益的实质是企业的产出与投入之比，其表达式为：

效益 = $\frac{\text{企业的净产出 (交纳产品税或增值税后的产出)}}{\text{企业的全部投入}}$

追求经济效益，获得更多的利润，这是企业的客观属性。企业作为独立的商品生产者和经营者，就其一般属性而言，它是一种营利性的经济组织。企业生产经营活动的直接目的是为了取得更高的经济效益。

社会经济效益则是一个涵义比企业经济效益更为广泛的经济范畴。一般说来，企业效益与社会效益是一致的，企业对社会所作的经济贡献就是社会效益。

在以企业为基本核算单位的条件下，企业效益有时可能与社会效益发生矛盾。例如，企业粗制滥造产品，或不按国家政策指导盲目生产以及在生产中违反环境保护要求而造成对社会环境的污染，等等。当企业效益与社会效益发生冲突时，企业必须把社会效益放在首位，做到局部服从全局。

综上所述，企业的功能就是通过商品生产和商品交换，把社会的有限资源转化满足社会需要的商品和服务，以实现企业的经济效益和企业的社会效益。

三、企业的使命

企业的使命是指企业所要追求的目标。它是指企业的宗旨，企业的价值观或经营哲学等这样一些抽象的、观念化的范畴，而不是指企业选择什么服务方向和产业范围这样一些具体的物化范畴。企业的经营目标从根本上说不是取决于服务方向、行业特点这些具体化的物化因素，而是取决于企业所追求的宗旨、企业的价值观这些观念性因素。

任何企业，无论其规模大小，也无论其性质如何，它们

所追求的共同目标都是“服务社会，发展自己”。服务社会是由企业的社会职能决定的，而发展自己则是由其个体职能所决定的。服务社会才能发展自己。发展自己则是为了更好地服务社会。所以服务社会与发展自己这一双重目标是一个密不可分的有机整体。两者之间是一个目的和手段的关系。

我们把企业的使命概括为“服务社会，发展自己”，从而为认识现代企业新型价值观念提供了依据。

明确企业的使命是非常重要的。因为企业的使命同企业的目标是紧密联系的。企业目标是企业使命的具体体现。人们对企业使命的认识，必然基于企业的宗旨、价值观等这样一些抽象范畴分析。既然企业的使命是“服务社会，发展自己”，那么它在选择服务方向和服务范围时，就不能局限在企业能为顾客提供哪些服务和把现在已经在做的事情做好，而是要切实了解顾客需要我们做什么，以顾客的需要为导向，做企业应该做的事情。

四、企业类型

从不同的角度和标准，可以把企业分为多种类型。

(一) 企业按照生产要素的密集程度可划分为：

1. 劳动密集型企业。劳动密集型企业是指单位投资吸收劳动力较多，需要大量使用劳动力从事生产活动的企业。如服装工业企业、手工工艺品企业等。

2. 资金密集型企业。资金密集型企业是指单位产品所需投资较多，职工技术装备较高的企业，如钢铁工业企业、重型机械工业企业等。

3. 知识技术密集型企业。知识技术密集型企业是指综合

地运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。如电子计算机工业、飞机和宇航工业、原子能工业等。

(二) 按照组织形式划分, 可分为单一企业、多元企业、经济联合体和企业集团。

1. 单一企业, 是指一厂或一店就是一个企业。这种企业的经营项目往往比较专业化, 或具有相同的生产过程。单一企业必须独立地承担财产责任和经营责任, 独立经营, 自负盈亏。具有法人地位。是我国最基本、最大量的企业组织形式。

2. 多元企业。所谓多元企业, 是指由两个以上的工厂或商店组成的企业。它是按照专业化、联合化及经济合理的原则, 由若干个分散的工厂或商店所组成的经济法人组织。由于各分厂或分店有共同的目标、利益一致, 由总厂或总店实行统一管理, 统一核算, 有利于企业内部的技术交流和协作, 增强企业的竞争能力。

3. 经济联合体。是指松散的相对稳定的经济联合组织。其特点是参加联合的各方不改变各自的领导体制与隶属关系, 本着自愿、互利、效益的原则, 在生产、科研技术、设备、劳力、物资及销售等方面的联合。联合各方实行独立核算, 自负盈亏, 按照等价有偿原则, 在各成员之间进行产品配套、物资协作以及技术转让等生产经营活动。联合各方的联合内容与项目一律用合同固定下来。

4. 企业集团。是指由多个法人企业通过以资产联结为主的多种联系纽带构成的多层次的企业集合体。其成员在依据利益关系建立的领导机构指导下, 在生产经营、技术开发、市场开拓、投资发展等方面, 密切配合、协调行动, 形成利益

共享、风险共担的利益共同体。企业集团的核心一般是实力很强的大型企业或金融投资公司，从而有能力把资金投入其它成员企业、进行参股、控股，成为企业集团的核心；企业集团由于控股、参股为其主要的资产联结形式，并在经营上共担风险，在利益上共负盈亏，一般也没有期限上的规定，因此具有长期可靠的稳定性。

（三）按照企业财产组织形式划分，可分为独资企业、合伙企业和股份公司。

1. 独资企业是由一人出资经营，归个人所有和控制，并负无限责任的经济组织。

2. 合伙企业是由两人或两人以上订立合伙契约，共同出资、合伙经营，并对企业负无限连带责任的经济组织。

以上两类企业的共同特征是在法律上都不具备法人资格，称为自然人企业。

3. 股份公司。它是法人企业。它是由多数人创办、出资构造出来，能够独立对自身的经营财产享有民事权利，承担民事责任的经济组织，是现代企业的基本形式。

除上述分类外还可以按照企业规模的大小，把企业分为大型、中型和小型企业；按照企业同外国资本联合的方式，把企业分为合资经营企业和合作经营企业等，在此不予赘述。

第二节 企业经营机制

一、企业经营机制的涵义

企业经营机制，是在我国经济体制改革和深化企业改革

中提出来的概念，也是“机制”一词由原意指机器的构造和动作原理，进而引入到企业领域所创立的一个新概念。“机制”作为从事生产经济活动的企业有机体的结构和运作原理，包括所有者、经营者和劳动者之间的相互权责结构、利益结构、决策组织结构等，以及由此产生的企业生存和发展的内在机能和运行方式。概括地讲，企业经营机制，就是讲企业这个有机体，在一定外部环境条件下，在从事生产经营活动中，所形成的内部结构及其运行的原理与方式。企业经营机制不同于机械系统机制和生物的本能机制。它包含了人的因素，企业中的全体职工是企业结构的主体，是企业运行的主导因素。因此，企业经营机制是一个以人为主体的能动的机制，一个能够通过人的主观努力适应环境变化，进行自我调节的自适应系统的机制。

二、企业经营机制的构成

企业的经营机制的优劣，对企业的活力关系极大，搞活国有企业；关键是要转换其经营机制。企业经营机制的内容构成大体上可分为保证企业正常运转的运行机制、激发企业活力的激励机制和约束企业行为的约束机制。

1. 运行机制，是企业经营机制的主体部分，是企业系统在输入——转换——输出过程中，各生产要素之间直接的组合联系方式。它直接关系到企业各个生产要素的运行效率。如科研开发方式、材料供应方式、生产组织方式、产品销售方式、维修服务方式等。不同的运行机制，由于其组合联系方式不同，企业的行为与活力也不同。它的作用的正常发挥，能确保企业系统顺利地完其输入输出的转换活动。

2. 激励机制。是指推动企业积极开展生产经营活动，以实现企业目标，在企业内部形成的经济关系和运行方式。人们从事的任何经济活动，归根到底都是为了谋求一定的经济利益。人们之间的经济关系，归根到底都是物质利益关系。因而人们进行经济活动的内在动机或动力，通常是为了实现其经济利益。企业的激励机制，就是通过激发企业内部的利益动机而形成的机制。企业激励机制的实质，就是通过一定的经济利益机制，充分调动职工的积极性，坚持物质激励和精神激励相结合，以物质激励为主。

3. 约束机制。它是保证企业经营目标的实现和满足环境发展要求的自我约束机制。企业是在一定社会经济条件下和一定的政治、法律、文化及自然环境中从事生产和经营活动的，企业行为必然受到各种主客观因素的制约。企业约束机制的实质，就是企业依靠自我调整和自我控制的能力，优化自身行为的一种方式，以作出正确决策，保证企业追求最佳经济利益目标的实现。企业行为的约束机制有两个方面：一是内部约束。包括企业的预算约束、审计约束、责任约束、纪律约束等。二是外部约束。主要包括市场约束、合同约束、法纪约束等等。

上述三种机制相互联系，相互作用，共同影响着企业系统的运行。

三、企业转换企业经营机制的目标

国有企业之所以缺乏活力，究其内部原因，关键是企业缺乏一种能够自我运行、自我激励与自我约束的健全的经营机制。因此，必须按照发展市场经济的要求，转换企业经营

机制。

根据社会主义市场经济的需要和社会主义企业制度的要求，转换企业经营机制的目标应当是：使企业适应市场的要求，成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位，成为独立享有民事权和承担民事义务的企业法人。具体包括：①自主经营。企业在政府转变职能、理顺产权关系，实行政企职责分开的前提下，充分自主地行使法律赋予其经营管理的各项权利。这是企业作为独立的商品生产者和经营者所应具备的基本条件。②自负盈亏。是指企业能够对其经营后果独立地享有相应权益和承担相应责任的行为。企业能否实现自负盈亏，是企业作为独立法人的标志。也是约束企业正确行使自主权，防止企业滥用自主权的关键。③自我发展。是指企业能够在市场竞争中，通过增加生产投入，推动技术进步，强化企业管理，增强竞争实力，实现企业财产增殖，进行自我扩张。实现自我发展是商品生产经营者的内在要求。④自我约束。是指企业能够遵守国家法律法规，正确处理投资者、经营者、劳动者三者利益的内在机制。自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束是一个完整的、有着内在联系的统一体。转换企业经营机制，就应全面体现“四自”要求，缺一不可。

总之，转换企业经营机制，从本质上讲，是生产关系的调整和变革。企业转换经营机制的目的就是为了推动企业进入市场，通过充分发挥市场机制的作用，搞活企业，促使企业活力的增强，提高经济效益，达到解放和发展生产力的要求。

第三节 现代企业制度

建立现代企业制度是国有企业改革的方向，以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济的基础。国有企业是国民经济的支柱，增强国有企业特别是国有大中型企业活力，关系到经济体制改革的成败，关系到社会主义制度优越性的发挥，必须坚定信心把国有企业改革搞好。

一、现代企业制度的基本特征

企业制度是由一定的产权结构、治理结构和责任制度所决定的企业组织结构制度。现代企业制度，是指企业所建立起来的、适应社会化大生产和现代市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的企业制度。它有五个基本特征：一是产权关系明晰。企业中国有资产所有属于国家，企业拥有出资者投资形成的全部法人财产权，成为独立享有民事权利和承担民事义务的法人实体。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，对出资者承担保值增值责任。三是出资者按投入企业的资本额享有所有者权益，包括资产受益、参与重大决策和选择经营管理者等权利，在企业破产时以其出资额为限，对企业债务承担有限责任；企业以其全部的法人财产为限，对企业债务承担有限责任。四是企业按照市场需求组织生产和经营，以提高劳动生产效率和经济效益为目的，政府不能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，如长期亏损、资不抵债的要依法破产。五是建立科学的企业领导体制和组织制度，

调整所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的制度。

二、现代企业制度的基本内容

现代企业制度的基本内容包括完善的企业法人制度，企业组织制度和科学的企业管理制度三个方面。

（一）完善的企业法人制度

现代企业制度的基点是现代企业法人制度，建立完善的企业法人制度的关键是产权制度，现代企业制度就是通过产权制度来建立明晰的产权关系，从而形成明确的责、权、利关系。

1. 产权及产权制度

产权、亦即财产权，是关于财产关系的概念。指的是由法律确定的，人们对财产的行为权利的总和。在市场经济条件下，产权已演化为两种存在形态：资产归属权和资产营运权。其中资产归属权反映财产的最终归属，资产营运权就是人们通常所说的企业产权或法人产权，即企业对一定属性资产所具有的资产占有、使用、收益和处理等营运权利。企业产权是经法律规定、社会认可的权利、不可以由人们随意规定或改变。这种以法律界定和规范企业一定属性资产的责任、权利和义务的制度，就是企业产权制度。

2. 法人产权的形成

企业的法人财产是由股东（终极所有者）投入的股本形成。企业中的财产分为两种形态，一种形态是价值形态，一种形态是实物形态。价值形态就是股票或股权；实物形态就是指资产。由于这两种财产形态，就出现了两种所有者：股