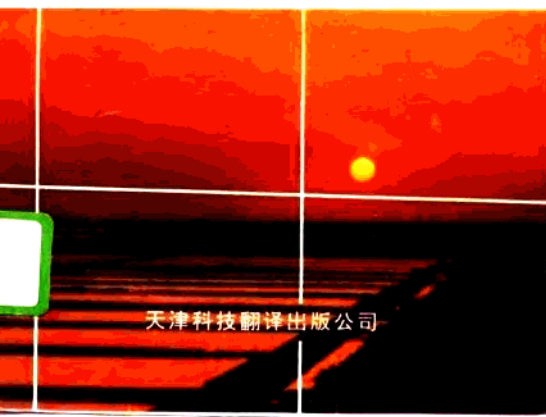


现代企业管理

(下册)

郑君璋 周宏大 主编

天津市乡镇企业管理局组织编写



津新登字(90)010 号

主 编 郑君璋 周宏大

著作者 (按姓氏笔划为序)

孙中一	天津市经济管理干部学院	教 授
杨辑周	天津市经济管理干部学院	副教授
周宏大	农业部乡镇企业管理干部学院	教 授
祝尔娟	中共天津市委党校	副教授
董文尧	天津市财贸管理干部学院	副教授

现代企业管理(上、下册)

天津科技翻译出版公司出版

新华书店总经销

乐陵市印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 22 字数 440(千字)

1995 年 5 月第 1 版 1995 年 5 月第 1 次印刷

印数:1~10100 册

ISBN7-5433-0771-5

F·99 定价:18.40 元(上、下册)

前 言

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》，确立了我国社会主义市场经济的基本框架。随着财税、金融、外贸、投资体制改革的推进，我国社会主义市场经济体制改革进入了攻坚阶段，这无疑将对人们的思想观念，企业的经营管理产生重大的影响。在建立社会主义市场经济体制中，如何使企业了解改革的进程和内容，适应改革，迎接新的挑战，是每个企业的当务之急。

为使企业的厂长(经理)转变思想更新观念，进一步转变和完善经营机制，加快技术改造步伐，发展高新技术产品，提高管理水平。我们组织有关专家教授编写了《现代企业管理》一书，上册的第一、五章，下册的第二、六章由周宏大同志编写，上册的第二、三章由祝尔娟同志编写，上册的第四章、下册的第一、三、八章由孙中一同志编写，下册的第四、五、七章由董文尧同志编写，下册第九章由杨辑周同志编写。

该书围绕财税、金融、外贸和投资四大体制改革，以及改革对企业带来的影响，建立现代企业制度，树立风险意识和现代科学技术观念，企业如何适应国际环境，以及企业经营管理如何适应改革等方面的内容进行了比较详细的论述。

该书即可做为大专教材和乡镇企业厂长(经理)岗位任职资格培训教材，也可用做经济和企业管理人员的参考用书。

陆克俊

编委会成员

顾 问:朱连康

主 任 委 员:张克俊

副主任委员:韩瑞林 李瑞营 郑君璋 周宏大

委 员:(按姓氏笔划为序)

王亚平 王学孝 田家槩 孙中一

刘乃通 朱立城 祁玉秀 张克俊

张洪圉 张志龙 张清广 李瑞营

杨昌熹 杨辑周 郑君璋 周宏大

赵洪运 祝尔娟 陶 荇 梁克亮

曹子春 韩瑞林 董文尧 戴贺兰

目 录

(下 册)

第一章	现代企业制度	1
第一节	制度 企业制度 现代企业制度	1
第二节	企业财产制度	15
第三节	企业的组织制度	40
第四节	乡镇企业建立现代企业制度	52
第二章	乡镇企业机制	75
第一节	企业机制的含义	75
第二节	乡镇企业经营机制分析	76
第三节	完善乡镇企业经营机制的对策	83
第三章	战略管理与经营决策	88
第一节	企业经营战略	88
第二节	企业经营战略的分类	90
第三节	企业经营战略的内容	99
第四节	企业经营战略计划	108
第五节	企业市场营销决策	121
第四章	企业基础管理工作	128
第一节	基础管理工作的概念和重要性	128
第二节	基础管理工作的内容和要求	134
第三节	基础管理工作的组织与管理	170
第五章	企业物资与设备管理	178
第一节	加强物资与设备管理的重要意义	178
第二节	物资管理的内容和要求	187

	第三节 设备管理工作的内容和要求·····	201
第六章	企业生产技术管理·····	212
	第一节 生产过程的组织·····	212
	第二节 生产计划的主要指标和生产能力·····	218
	第三节 技术管理的内容与要求·····	223
第七章	企业质量管理·····	239
	第一节 质量与质量管理·····	239
	第二节 质量体系与 9000 系列 ·····	246
	第三节 质量管理的常用技法工具简介·····	256
第八章	企业营销管理·····	276
	第一节 企业营销管理概述·····	276
	第二节 市场需求和购买行为的研究·····	284
	第三节 营销中的商流管理·····	305
	第四节 营销中的物流管理·····	326
	第五节 营销价格·····	343
第九章	企业财务与分析·····	357
	第一节 概论·····	357
	第二节 企业筹资与投资·····	363
	第三节 流动资产资产管理·····	376
	第四节 固定资产管理·····	388
	第五节 成本、费用管理 ·····	399
	第六节 销售收入与利润管理·····	420
	第七节 企业财务报表分析·····	438

第一章 现代企业制度

十四届三中全会《决定》指出：“以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础。”建立现代企业制度是我国企业改革的主要内容。

第一节 制度 企业制度 现代企业制度

建立现代企业制度的基础是建立一种制度；建立现代企业制度的核心是造就一种企业制度；建立现代企业制度的关键是培植一种现代的企业制度。

一、制度

制度是现代管理的灵魂。制度在现代管理中起着极为重要的作用，象组织纪律在军队中的作用一样，制度是社会进步中生产水平高低的标志；在企业的建立和企业的管理上，制度是企业建立和管理的基础。因为制度是管理的法律形式，是一切工作的前提。所谓“有章可循”，“按职尽责”便是制度的作用。制度决定着事物的成败，决定着企业的兴衰。一般理论认为制度应有以下三方面特点：

（一）制度的规范性

制度是具有法律效力的条文化的规章、规定、工作方法和工艺程序，是应社会化、现代化生产的需要而产生的规范。制度可以定义为：关于某一组织、某一系统，某一事物的整套的行为准则和工作方法。

1. 制度中的行为准则。凡是行为准则无非是两种状态：其一是制造，它代表着事物的产生、发展；其二是制约，它代表

着事物的制抑、限制。前者代表着“生”，后者代表着“克”，生和克便是一切事物的行为准则，如“好”与“坏”，“对”与“错”，“正”与“反”，“是”与“非”……制度中的“生”，“克”，“好”，“坏”等的规范，则是任何制度进行规范的前提。

2. 制度中的工作方法。凡是工作方法其实质是一个度，也就是对行为准则中的两种状态的掌握。度在哲学上是一个相当重要的概念，哲学上称度为事物发展的“节点”、“限度”，事物变化的“转折点”。列宁说：真理再向前跨跃一步即为谬误，其实质指的就是“度”。度是制度的关键，任何事物都有度，任何事物又都有自己规范的度，控制论认为控制就是人们在把握事物的度。制度中的度是适度。

度本身是一种量，所以用度量来表示事物的度。而所有事物的度总体来讲包括了空间度、时间度和质量度。

(二)制度的科学性

科学性是指制度必须是完善的。任何一个制度的完善必须具有以下三方面的特征。

1. 制衡度

制衡是指任何一个制度必须首先要保证该系统和事物的稳定，对一个动态的系统和事物也只有在制衡态中向前运动。制衡度是对制度完善的前提，如果一个制度都无法保持事物的稳定，那这样的制度必然是不完善、是无法使用和操作的。

制衡态的稳定东西如桌子，必然三条腿才能达到稳定，超过三条腿的桌子在不平的地面上，真正着地受力的一般都仍是三点，所以，几何学称为“三点稳定论”或“三角形稳定性”，这就是任何制衡度必须做到三点衡定。国家的制衡度一般是通过“立制”、“立法”、“立教”三点来实现的；社会的制衡度一

般是通过组织形式、精神文化和科学技术三点来实现的；现代企业的制衡度一般是通过股东大会、董事会、监事会三点来实现的；企业的经营机制的制衡度一般是由目标机制、动力机制和约束机制三点来实现的；同样，人是依靠“精”、“气”、“神”三点来维持生机的。

人类生活在一个三维空间中，三点稳定是三维空间所造就的必然结果，因此，制衡度的三点稳定性还必须受三点位置及其关系的影响。首先，三点的位置的对称度，最稳定的三点位置是正三角形，最不稳定的三点位置是三点在一线上，目前一些企业采用横向分权的领导制度，实属于三点位置在一线上的不稳定制度，而现代企业采用的是把所有权、经营权和监督权对称的正三角制衡度。其次，三点的关系的牵制制度，三点的牵制是构成闭合的系统，通常管理原则中称之为“闭环”，即用甲制约乙，用乙制约丙，再用丙制约甲，如同一个三条腿都活动的桌子，怎样才能稳定呢？最简单的手法是用绳把三条腿牵制起来，这样就用“闭环”使桌子稳定了。

2. 制活度

制衡度仅保持了系统的稳定，而稳定只是一个条件，稳定不是目的，生存才是目的。制活是指制度要能保持系统和事物的生存。如果把制衡度看作是静态的，仅从三维空间来考虑的制度要求；那末，制活度则是从动态角度，从时间方面来考虑对制度的要求。

从时间角度来考察各种系统和事物时，对于封闭系统来讲，由于和外界环境没有（或很少）交换，随着时间的延伸这个系统会逐渐老化和退化，最终呈现出无序紊乱状态（即内熵增大）。对于开放系统，由于系统与环境间存在着物质、能量和信

息的交换,维持了系统的生存,进而形成了富有生命力的有序结构,这种开放的系统称之为耗散结构,这种能在远离平衡态的开放系统下自发组织起来生存下去的机制称之为自组织机制。

制活度要求构成耗散结构和建立自组织机制。这种结构和机制要求制度具有两个方面的特点:首先,制活度要求制度的自学习特点,所谓自学习是指能自主地了解外部环境信息、综合处理外部环境信息,掌握外部环境信息,并能用以分析所面临环境的发展规律和发展趋势的一种机制。因此要求制度是不断学习提高的一种动态自学习的制度。其次,制活度要求制度具有自适应特点,所谓自适应是指在自学习的基础上,自编程序、自主地调节反馈而能改变自身,使得其行为能适应已经变化了的外部环境。人们常常把企业的自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束等的“四自”看作为自适应,这要求制度是不断适应环境的一种动态自适应的制度。当然自适应首先必须是自学习,而自学习的目的还是为了自适应,这两个特征的综合才能保证事物的制活度。

3. 制胜度

制衡度保持了系统的稳定,制活度防止了系统的老化和退化。保持了他的生存,制胜才是所有制度的最终目的。制胜是为了促使事物向有利我方的利益和目标转化。

制胜度首先是制胜的标准。不同的制度有其自身的制胜标准,政治制度是以保持稳定为制胜,军事制度是以消灭敌人作为制胜,经济制度是以尽可少的投入获得满足人们需求的多少为制胜,企业制度则是以资本的增殖为制胜。由此可见研究制胜度必须对制度系统进行定位,长期以来我国对制度定位

的模糊或混乱,因此,造成了“全民炼钢”“全民经商”等等的错误,十四届三中全会提出建立现代企业制度,就是还其企业的本质,只有对企业定位了,才能确定企业的制胜标准。

制胜度的关键是制胜的方法。制胜之道深藏于谋略学之中;制胜的前提是知己知彼;制胜的指导思想是先发制人;制胜的战略是不守成规、不拘一格。制胜有以谋制胜与以技制胜,所有谋略都可归结为创新。因此,制胜度就是制度的创新度,故而,十四届三中全会把建立现代企业制度称为企业制度的创新。

制度本身是一个系统工程,所以,建立任何一个制度必须要有一套系统分析、系统设计和系统运行的科学过程,随着人类社会的发展、科技的进步,建立任何一个制度必须学习和掌握各种新学科的知识 and 理论,本文通过对制度的概念、含义和制度完善的分析,试图为我国现代企业制度的建立提出一些科学的依据。

(三)制度的严肃性

制度的有效性依赖着制度的权威性,这种权威就是制度的严肃性。而制度的严肃性具体表现为:

1. 制定任何制度必须严肃地遵守科学程序、科学原则、科学方法,绝对不能拍脑袋,一个人说了算。
2. 制度在执行时必须做到制度面前人人平等,每个人都毫无例外地遵守制度,并要身体力行。这里又要注意:①要使执行者相信制度是科学的,可行的,人人都做得到的;②要使制度能满足人的成就欲,使他们相信,只要执行制度,就可以使工作富有成果;③要使制度与个人、企业经济利益挂钩,凡模范遵守制度者都可以获得一定的经济利益。

3. 制度的执行必须以纪律为后盾,凡违反制度者,均应受到惩戒。这就是恩格斯所说的“进入这里没有个人自由”一话的道理。

制度的以上特点,决定了制度在现代管理中的地位。

二、企业制度

企业制度是有关企业系统的制度。

(一)企业

要重塑企业制度必须搞清什么是企业,深化改革不能忽视企业自身发展的规律,要建设真正的企业,就必须按企业自身发展规律的要求来制定企业制度。

1. 企业本质

企业本质问题涉及的是对企业的根本认识,也就是要回答企业是什么的问题。在当前,企业改革处于关键时期的时候,一个最基本的命题是要解决什么是企业。没有适应市场经济的企业概念,要把国有企业建设成真正的企业就难以进行彻底,建立企业制度的设想也必然成为空谈。

企业本质可以从四个方面来描述:一是功能本质,即具有占有、创造财产和实现财富增殖的功能;二是结构本质,即具有生命力的人机结构的人造系统;三是历史本质,即随着市场发展的基本经济单位;四是社会本质,即不同社会制度下的企业,其社会本质是不同的。正象人一样,无论处在什么社会,一个真正的人必须具有实践能力和意识思维的本质。企业也是一样,无论何种社会制度下的企业,必须具有前三个本质才是真正企业。根据企业的四方面的本质必然就推导出企业的本质特征:

(1)允许企业合法占有他人财产,企业经营财产的方式可

以多样化。占有既可以是所有人占有也可以是非所有人的合法占有。企业只要合法占有他人财产(其中包括国家财产,也包括了非国家财产),其占有权利就应得到法律保障。

(2)企业是创造物质财富的主体。仅能创造物质产品还不是完全意义上的企业,企业必须通过市场实现财富的增殖,即把产品变成货币。所以,今天的企业再也不只是产品的生产者,而是“产品质量”的生产者,更是资本的生产者。只有把创造财富和实现财富增殖的功能紧密的联系在一起的企业才能永远立于不败之地。

(3)特别重视和强调企业内在能力的作用。在同一社会条件下,即使环境并不理想时,只要企业是真正的企业,企业的内在能力较强,仍然能干出一番事业来。企业的内在能力一般包括:企业占有财富的行为能力,创造财富的物质能力,技术能力,研究与发展能力,管理能力,管理和实现财富增殖的运营能力,市场占有能力,竞争能力等。

(4)企业是具有生命力的人机结构的人造系统。所以必须要有健全的机制,并且能使内部保持稳定。

(5)企业同市场一样,是市场经济中的基本单位。企业与市场在一定程度上是可以替代的,企业是市场经济中最活跃的因素,企业绝不是市场经济的被动者。企业应该引导市场、操纵市场、主导市场。

(6)不同社会制度下企业承担的社会责任不同。企业所承担的社会责任有直接的,也有间接的,随着人类社会的发展,企业承担的直接社会责任往往以税收来表现,而间接责任往往由政府来做全面和整体安排。

因此,企业是从事商品生产的盈利性的经济组织。

2. 企业运行

企业不是一个静态的组织,企业是个动态的运行组织,这个运行包括了企业的产生,企业的生存和发展,企业的生命周期等等。

(1)企业的产生。也称为企业的起源。企业这个有机体的诞生的基本条件是:①市场贸易和交换的发展是企业生命起源的“原始大气”环境。②社会分工和劳动分工是企业产生的前提条件。③资本的商品化是企业起源的物质条件。④劳动力和人才市场的出现是企业起源的关键条件。由此可见,在我国承认市场的重要作用,搞好社会和劳动的分工,承认资本的流动,建立完善的劳动力市场都是为企业的产生提供前提,当这些条件没有成熟时,中国还不能说有真正的企业。

(2)企业的生存。起源后的企业能否活下去,这就是企业的生存,生存的关键是企业能否对外部环境的适应,这种适应主要是处理好企业与国家、市场、社会的关系。企业的生存还必须有一个能向企业提供人、财、物、信息、技术等的市场生态系统;企业生存中的另一个重要条件是单个企业难以存活,因为单个企业会出现近亲繁衍,使之失去了优生劣汰的竞争机制。从企业自身来讲,企业的生存必须有正常的机能系统和运行机制,最主要的有:方向目标机制、动力机制、约束机制。

任何企业都存在生命周期,一般来讲企业生命周期分为幼稚期、成长期、成熟期和衰退期。这里应指出的是:没有任何一个企业的生命周期是完全相同的,所以每个企业必须根据自己所处的生命周期阶段来确定自己的生存发展道路。处于生命周期不同阶段的企业,应根据各阶段不同的特点来设计自己。一般认为企业的平均寿命在 30 年左右,对于到了成熟

后期的企业,必须进行脱成熟化,使其蜕变为一个全新的企业,或者分解为若干个不是自我的企业。对于走向衰退期的企业,必须进行企业的死亡理论研究,因为企业作为以一定财产为物质基础的人的群体组合,并非是永恒的社会存在体,这时需建立破产模型提前预测企业的破产,这时企业已失去了作为经济实体的基本品质和能力,企业的接管、兼并、转让是一种必然现象。

(二)企业制度

对企业本质特征和运行特征的规范,这就是企业制度。从企业的功能本质来讲,狭义的企业制度是指企业财产关系的制度体系和惯例。由于企业的本质特征不仅包括了财产的经营,还包括了物质财富的创造,内部能力的协调,经营机制的建立,市场的主导作用,以及社会责任的承担,所以广义的企业制度是指可以涵盖与企业经营、生产、服务等有关各方面的基本经济制度。广义的企业制度包括了企业形态(组织形式)、股权结构、融资结构、信用关系、劳资关系、财务制度等。

1. 企业制度的作用

企业制度的作用可以从两方面来论述:

(1)企业制度一般作用。建立一个企业,保持企业的正常运作,都和企业制度的确立有着密不可分的关系,这些关系是由于企业制度存在着以下作用:

①规范性作用 企业制度是对企业各种行为和行为准则的规范,企业制度的规范具有权威性,因此,企业制度往往要依据有关的法律条文,同时受到有关法律的保护。所以,用企业制度所规范的工作内容是严肃的,而且往往有强制性的作用。企业制度可以认为是与某些法律等效的制度。

②激励性作用 企业制度往往能协调企业内各部门、各职能的关系,使之构成了协调的整体,保证企业的发展,促进企业中各种利益主体积极性的调动;同时又增强了企业的凝聚力,因此,真正的企业制度必然具有激励作用,最主要的是激励企业创新能力的提高。

③约束性作用 企业制度为了保证企业内各利益主体和权力机构的正常运行,必须有相互作用、相互影响、相互制约的关系,因此,企业制度是一个内部互相制约的制度,这种约束性必须是封闭环式的,所以,企业制度必然是一整套相互约束的制度体系,任何一个环节和部门得不到约束,就会导致企业管理的紊乱,权力的膨胀,浪费的产生。

(2)企业制度对我国企业改革的影响和作用。改革开放以来的一段时间内,我们并不认识建立企业制度的重要性,当时采取的一些给企业扩权让利措施,只是对传统国营企业所采用的制度稍作改良,当然不能解决国有企业的根本问题。十四届三中全会《决定》指出“建立现代企业制度,是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是我国国有企业改革的方向”。企业制度的建立在当前我国经济改革中的具体作用表现为:

①企业制度的提出是深化我国经济改革,尤其是国有企业改革的需要。企业制度问题的提出切中了要害,是十几年来我国改革,尤其是企业改革的深化。为什么我们讲了多少年的搞活企业,事实上总是那么困难,原因是没有抓住企业制度,长期以来我们总在研究经营方式,研究怎样经营,而没有解决谁来经营,企业制度确实就是要解决这个问题,所以从改革企业经营方式,转到着力整个企业制度的改革,确实标志我国改革的深化。

②企业制度能规范企业的行为,促使企业真正做到“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”。企业的自主权绝不是靠放权、给权而得来的,企业的自主权是靠法和制来确立的,企业制度正是起了规范企业主体地位的作用。同时企业制度在规范了企业内部各项制度的同时,又为企业的“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”机制的运行提供了有力的保证。

③企业制度为实现政府职能和企业职能的明确界定提供了依据。企业制度的提出可以提供用来分清区别政治制度和军事制度等其它各种制度的依据。这些区别的界定将体现在描述各种制度的本质特征上,因为,各种组织的本质职能区别,最终都应体现在这些组织的制度上。

④企业制度的提出是促进我国社会主义法制化进程的重大举措。我国社会主义的现代化是社会主义法制化的过程,因此,中央多次要加快我国法制化建设的进程,而企业制度的提出,重塑国有企业制度这一举措是我国法制化的极为重要内容,因为它不仅对企业行为用法制来规范,而且由于企业制度的出现将会带动一系列法规的出现。

总之,十四届三中全会提出建立现代企业制度是有客观必然性和历史意义的,是社会主义建设理论和中国改革理论上的又一个重大的飞跃。

2. 企业制度的内容

企业制度是一个体系。因为企业制度包括企业各方面的基本经济制度,所以企业制度是一个综合体系。从企业制度的体系结构上来看,企业中的各种经济制度是有层性的,高层次的企业制度,往往是涉及企业形态的制度,它关系到企业与