



现代企业管理概论

XIANDAIQIYEGUANLIGAILUN

左昌鸿 主编



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理概论/左昌鸿主编. - 北京:中国商业出版社, 1997.6

国内贸易部部编高等商科教材

ISBN 7-5044-3421-3

I. 现… II. 左… III. 企业管理-高等学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 06890 号

责任编辑:蓝垂华

特约编辑:陈学庸

责任校对:杨毓凤

封面设计:杨振宇

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

保定市河北小学印刷厂印刷

850×1168毫米32开 10.625印张 253千字

1997年6月第1版 1997年6月第1次印刷

定价:12.50元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



编审说明

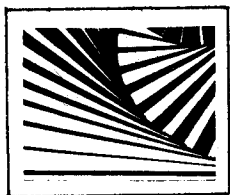
为适应我国经济体制从计划经济体制向社会主义市场经济体制转变、经济增长方式从粗放型向集约型转变的需要,推进学校教学内容的改革,为二十一世纪培养人才,我司委托全国商专学科建设指导组编写了系列的“高等商科教材”。本书是“高等商科教材”之一。现经审定,同意作为普通高等商业、财经院校有关专业的专业课教材或专业基础课教材,也可作为成人高校同层次的函授、自学考试以及在职培训用的教材。

本书在编写和出版发行过程中,曾得到有关院校、部门以及编审者的大力支持,在此谨致谢忱。

为提高本教材的质量,热诚希望各位读者提出宝贵意见,以便进一步修订和完善。

国内贸易部教育司

一九九七年三月



前言

党的十四大提出了建立社会主义市场经济体制的改革新思路,十四届五中全会又提出了实现经济增长方式由粗放型转向集约型的发展新思路,这为建立具有中国特色的社会主义科学管理体系指明了方向。它要求现代企业管理,必须坚持以市场为导向,把管理同改革、改组、改造紧密结合,使管理创新与制度创新、经营机制转换、科学技术进步并举,实现以人为中心的管理,充分调动全体员工的积极性与创造性,以增强企业市场竞争能力,提高企业经济增长的质量和效益。我们在编写这本教材的过程中,对传统内容作了较大变动,力图体现“两个根本性转变”对现代企业管理的基本要求。

全书分为三大部分:第一篇为企业理论,着重阐述企业制度、经营机制、科学管理三者的关系,指出企业体制决定企业机制,而这两者又与科学管理密不可分。企业制度创新赋予企业科学管理以动力,企业管理的科学又会推进企业制度改革的深化。机制和管理是不可分割的有机整体,不存在没有管理的机制,也不存在没有机制的管理,各种管理制度的加强、改进和创新,都要依据建立新型的经营机制的需要来进行。第二篇为管理原理,在介绍现代企业管理一般原理、职能、方法的同时,着重从科学的管理也是生产力的新视角,阐述了现代企业管理的基本特征,以便从更深的层次上理解科学管理的丰富内涵,认识和掌握现代企业管理的基本规律。第三篇为管理要务,除了对作为现代企业生产经营基本条件的软、硬资源的管理以及现代企

业的劳动过程的管理,从新的层面作了必要的介绍外,还突出了几个方面:一是把战略管理放在企业经营管理的重要位置,以强化经营者及全体职工的战略意识;二是强调市场营销是企业生产经营的出发点和落脚点,以此强化经营者与全体职工的营销管理观念;三是把现代企业管理创新作为经济增长方式转变的重要着力点,用较大的篇幅对企业经营方式创新、组织制度创新、企业技术创新、企业文化创新、企业经营边界拓展等主要方面作了择要介绍;四是把培育和造就一支宏大的职业化的企业家队伍作为建立社会主义市场经济和现代企业制度的迫切要求,也是改进和加强企业经营管理的一项长期基础性工作,列为现代企业管理中极其重要的组成部分。

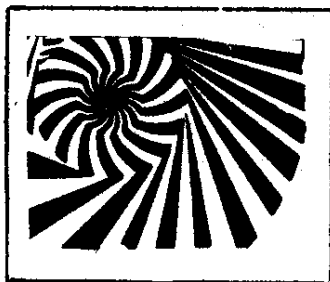
本书由左昌鸿教授主编,负责全书框架设计以及统纂、定稿工作。王宝荣、孟华兴两位副教授任副主编,分别参与了部分章节初稿的修改。各章撰稿人为:第一章陈喜强,第二章傅家荣,第三章张克夫,第四章郝长华,第五章文大强,第六章郝长华,第七章一、三节孟华兴、第二节傅家荣,第八章傅家荣,第九章王宝荣,第十章孟华兴。

本书在编写过程中,参阅了国内外有关论著,恕不一一列举,谨致谢忱!

由于编者水平有限,书中错漏之处,敬请读者批评指正。

编 者

一九九七年三月



目 录

编审说明·····	(1)
前 言·····	(1)

第一篇 企业理论

第一章 现代企业与企业制度·····	(1)
第一节 企业与企业特征·····	(1)
第二节 现代企业制度·····	(9)
第二章 现代企业经营行为与经营机制·····	(19)
第一节 现代企业的经营行为·····	(19)
第二节 现代企业的经营机制·····	(28)

第二篇 管理原理

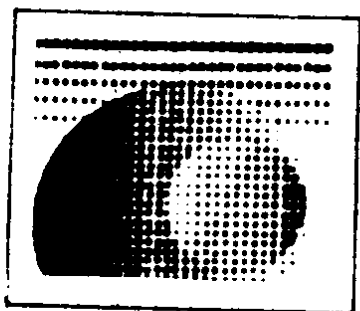
第三章 现代企业管理原理与方法·····	(35)
第一节 企业管理思想演变·····	(35)
第二节 现代企业管理特征·····	(43)
第三节 现代企业管理一般原理·····	(48)
第四节 现代企业管理方法·····	(60)
第四章 现代企业管理职能·····	(69)
第一节 计划职能·····	(69)
第二节 组织职能·····	(76)
第三节 控制职能·····	(85)

第三篇 管理要务

第五章 现代企业战略管理	(96)
第一节 企业经营战略与战略体系	(96)
第二节 企业战略管理与其过程	(104)
第三节 企业战略管理步骤与方法	(117)
第六章 现代企业资源管理	(134)
第一节 人力资源管理	(134)
第二节 财力资源管理	(148)
第三节 信息资源管理	(164)
第四节 企业形象的树立与维护	(172)
第七章 现代企业劳动过程管理	(184)
第一节 劳动过程的组织与控制	(184)
第二节 全面质量管理	(192)
第三节 成本、费用管理	(205)
第八章 现代企业营销管理	(216)
第一节 市场营销与市场营销系统	(216)
第二节 市场营销计划	(224)
第三节 市场营销组织	(232)
第四节 市场营销控制	(245)
第九章 现代企业管理创新	(252)
第一节 企业经营方式创新	(252)
第二节 企业组织制度创新	(263)
第三节 企业技术创新	(276)
第四节 企业文化创新	(286)
第五节 拓展企业经营边界	(293)
第十章 现代企业家队伍建设	(303)
第一节 企业家的含义及特点	(303)

第二节 企业家的素质·····	(310)
第三节 企业家精神·····	(315)
第四节 企业家队伍培育·····	(321)
主要参考书目·····	(326)

第一篇 企业理论



第一章

现代企业与企业制度

在市场经济中,企业是自主经营、自负盈亏的商品与劳务的生产经营单位。现代企业制度是市场经济的微观经济基础。企业制度创新赋予企业科学管理以动力,企业管理的科学推进企业制度改革的深化。

第一节 企业与企业特征

一、企业的一般特征

(一)企业的含义

企业是商品经济和社会化大生产的必然产物。在市场经济中,企业是从事市场交换活动的主体,是从事生产和经营的最基本经济组织,是市场经济赖以存在和有效运行的微观基础。因此,在市场经济中,企业的基本含义是:它是自主经营和自负盈亏的商品与劳务的生产经营单位,是具有法人资格的经济实体和市场竞争主体。

(二)企业的两重属性

企业既是生产力的组织形态,又体现一定的社会经济关系。在现代经济中,企业是社会生产要素最基本的结合形式。

一方面,从生产力的角度看,每一个企业都是生产力的一个基本单位,是社会经济的细胞,企业既是社会生产力发展到一定阶段的产物,又是生产力的承担者和继续推动生产力发展的基本力量,它的基本功能就是把各种生产要素有机结合起来。当各种生产要素处于孤立和分离状态时,不可能成为现实的生产力。只有按照生产要素的质的适应性、量的比例性、规模及序列的合理性有机地组织起来,并按照市场需要运转,通过企业的生产经营活动而为社会提供物质产品和劳务来满足社会存在和发展的需要时,才能形成现实的生产力。另一方面,企业是社会再生产过程中经济活动的一种必要组织形式。社会再生产过程是生产关系、分配关系、交换关系和消费关系的统一。由于生产资料所有制的不同,企业的社会经济性质也就不同,这样,在社会再生产过程中,不同的企业就体现着不同的社会经济关系。正因为企业既是生产力的组织形态,又体现了一定的社会经济关系,所以企业便成为社会生产力与社会生产关系有机结合的现实载体。

(三)企业的一般特征

企业可以有各种不同的具体组织形式,但作为市场经济要求的企业,不管它是以何种具体组织形式存在于现实经济生活中,它都必须具备以下一般特征。

1. 企业的职业特征——企业是从事商品或劳务生产和经营的基本经济组织。企业的这一特征,表明在社会经济活动中企业主要进行的是什么活动,发挥什么作用,从事的是什么职业。企业的职业特征规定了企业是一种从事商品或劳务生产和经营的经济组织;企业的职业特征规定了企业作为一种商品经济活动组织,它是以盈利为目的的;企业的职业特征还规定了企业所从事的生产经营活动具有商品性,是为卖而买,为交换而生产,为社会消费而进行商品或劳务生产和经营。

2. 企业的行为特征——企业是自主经营、自负盈亏的经济实体。企业的这一特征,是判断经济组织能否成为真正企业形态的重要标志。企业的这一行为特征表明在社会经济活动中企业行为的责权利关系。它一方面规定了企业所拥有的生产经营权力的大小;另一方面则规定了企业在自主生产经营权限范围内所承担的经济责任以及所享受的经济利益。自主经营、自负盈亏是一个统一概念的两个方面,没有自主经营就不能要求自负盈亏,没有自负盈亏则不能制约自主经营。只有使二者统一,才能实现企业行为责权利的结合,保证企业行为的规范。

3. 企业的人格特征——企业是具有法人资格的经济实体。企业的人格特征规定了企业必须是依法成立,具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。企业的人格特征规定了企业必须拥有自己能够独立支配和管理的财产,要达到法定的资金数额。这是企业生存和从事法定经济活动的物质保证,是企业能够享受经济权利和承担经济义务的物质前提。

总之,企业的一般特征中,职业特征是企业与其他组织相区别的基本依据;行为特征是经济组织能否真正成为企业形态的标志,是企业能否成为市场主体的根本保证;人格特征表明企业的法律形态和法律地位,是市场经济秩序对所有存在于市场经济中的各种经济实体的必然要求。

二、现代企业的基本特征

(一)现代企业的含义

现代企业是指所有者和经营者分离,适应社会化大生产需要,满足市场经济要求的企业组织形态。

现代企业的这一内涵表明,现代企业不仅是企业一般组织形式的延伸和发展,而且是社会生产力和市场经济发展到一定阶段的产物。作为现代企业,从生产力角度考察,主要是指企业

用于商品生产的设备装置、工艺技术、管理手段、管理方法等体现出现代化的水平。同时,还要求其生产关系适应市场经济体制的要求,能推动生产力的进一步解放与发展。因此,现代企业不仅具有企业的一般特征,而且具有反映现代企业内部规定性的基本特征。

(二)现代企业的基本特征

现代企业作为适应社会化大生产需要的企业组织形态,其内部的规定性决定其基本特征主要表现为以下几个方面:

1.所有者与经营者相分离。传统企业一般是小规模,所有者与经营者合二为一的单一型企业形态,企业主对企业各个方面直接负责。随着社会经济的发展,在企业生产规模不断扩大的情况下,通过把大量生产过程和大量销售过程结合起来,就形成了现代企业的组织形态,企业的活动涉及从生产到销售全过程的许多交易和作业程序。这种现代企业的组织方式,是通过两个基本途径来实现的:一是单一结构的企业直接建立自己的全国性和世界性的分支机构。二是许多小企业、单一型企业首先合并成一个大型企业,然后再向前向后辐射实现结合。这样,现代企业的这种组织形态,由于资本所有权的多元化和分散化,同时由于生产经营规模的大型化和复杂性,需要由专业经理阶层来对企业进行经营和管理,这样就打破了传统企业将所有权和经营权集于一身的管理体制,创立了适应于现代企业发展的所有权与经营权相分离的管理体制和管理组织。因此说,所有者与经营者的分离是现代企业产生的基础和条件。

2.拥有现代技术。在传统企业中,手工操作比重大,技术装备资金投入少,企业生产活动主要依靠活劳动的大量消耗来支撑,生产方式主要是通过粗放型经营方式来实现。在现代企业中,技术在企业的运作中起着越来越重要的作用。随着现代科学技术的发展和在现代企业的广泛应用,推动了企业生产和管

理的系统化和整体化,极大地促进了企业劳动生产率的提高,增强了现代企业的竞争能力。因此,现代企业的生产和经营过程是实行细分化的劳动分工和协作的过程,是生产经营方式由粗放型向集约型转化的过程,这个过程的一个重要维持因素就是现代科学技术。可以说,现代科学技术是现代化企业的重要支柱之一。

3. 拥有现代化管理。在不同的社会生产方式下,管理的方式方法是不同的。随着现代企业内部社会化程度的不断提高,对企业管理提出了新的要求。在现代化大生产条件下,采取什么样的劳动组织形式,用什么管理方法,不再像以往手工业生产那样按主观意志办事了,而必须按照客观的要求进行,必须依据现成的机器和机器体系和生产过程的技术要求来确定劳动组织形式,运用科学的思想方法和手段来管理协调企业的生产和经营,使企业创造出更好的经济效益。现代化的科学管理成为现代企业的另一个重要支柱。

4. 企业规模呈现扩张趋势。从企业演化的历史来看,现代企业的组织形态一般是由单一型转化成复合型。也就是说,它是由一组资本所有者和经营者相分离的多单位企业组成的,这些单位都有自身独立的内部管理机构 and 经营机构,通过分布在各地的机构经营着不同类型的产品和劳务。现代企业的这种多单位结构的形成过程实际上就是企业规模的扩张过程。现代企业的扩张方式可以通过多种形式来实现。虽然企业扩张形式的选择,最终取决于一个社会的生产力发展水平及商品经济、市场经济的发展水平,但是企业的扩张趋势则是企业发展的内在要求,也是现代企业的一个重要特征。

5. 具有市场主体地位。市场经济是建立在发达的商品货币关系的基础之上的,商品货币关系的实质就是不同经济主体之间的平等独立的等价交换关系。也就是说,市场经济是在各个

市场活动主体的交易活动中进行的。企业是最重要的市场活动主体。如果没有能够自觉接受市场调节、按市场信号行动的企业,也就不会有真正意义上的市场和市场经济。现代企业正是在市场经济条件下,确立企业利润最大化的市场目标,并把企业及企业职工自身经济利益与市场利润目标直接联系起来,从而使企业由原来的被动地依赖于市场转变为主动地、内在地依赖于市场,并在市场利润的引力和压力的双重作用下,自觉依据市场的变动来调整自己的生产经营方向及经营规模。因此,作为具有市场主体地位的现代企业,应当成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立法人实体和市场竞争主体。

6. 具有“四自”运营机制。现代企业,不论采取什么样的组织形式,它都是一个自主运转的市场主体,具有典型的“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的运营机制。这是市场经济运行的内在要求所决定的。

要把企业推向市场,使其全部生产经营活动主要依托市场进行,就必须赋予企业以充分的自主经营权,就必须割断企业对国家的各种依赖关系,把市场作为检验和评价企业经济活动的基本标准。通过市场的优胜劣汰的作用,使企业把市场的压力转变为动力,把企业的生产经营活动根植于市场机制之中,企业的生产过程、交换过程、分配过程和消费过程同市场内在地联系起来。只有这样,才能使企业的经济活动融入到整个市场经济活动中,从而发挥市场机制对企业经济活动的调节和制约作用。另一方面,现代企业作为市场主体,不仅要接受市场的调节,而且必须具有能够根据自身利益自主选择市场的权力。这是现代企业能否内在地、自主地依托市场的关键,也是企业进行自主经营、独立核算、以收抵支、自负盈亏、自我改造、自我发展的保证。

总之,只有自主经营,才能使企业按市场规则自主地参与市场活动,按照市场信号作出相应的经营决策;只有自负盈亏,企

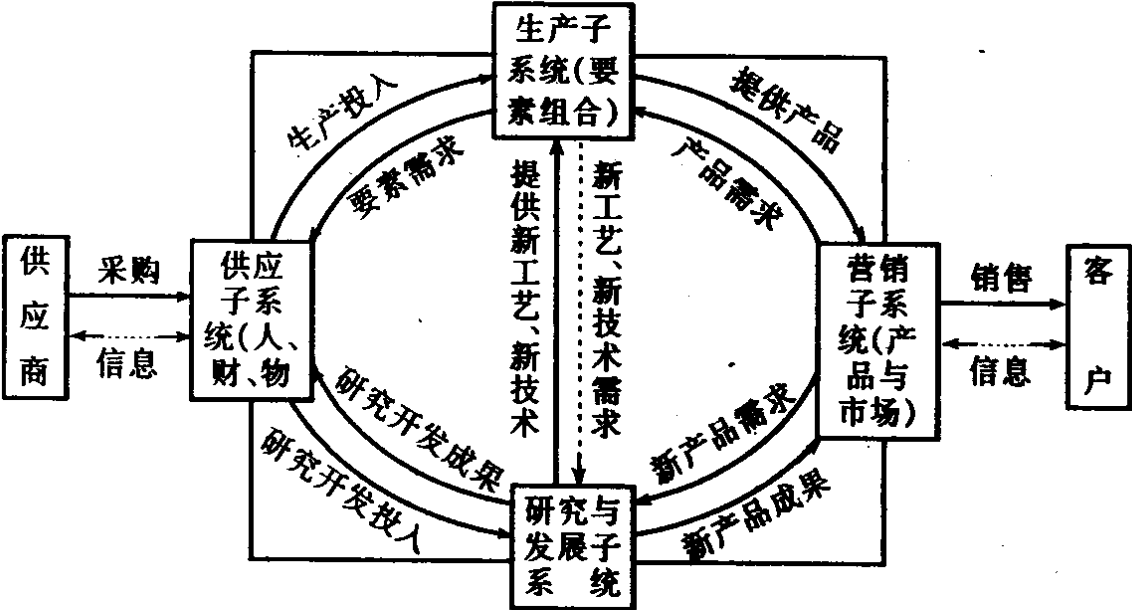
业才有利益激励和约束机制,企业才能在利益的激励和利益的约束下积极参与市场竞争,谋求自我发展。

三、现代企业内部功能结构

现代企业是根据外部环境变化及其要求来制订和调整生产经营目标和战略的。现代企业的生产经营目标和战略归根到底要通过企业的内部活动来实现。现代企业的生产经营的职能活动内容极为复杂,但以战略目标为基础,以产出为中心,可以将现代企业的内部功能划分为供应子系统、生产子系统、营销子系统、研究与发展子系统四大块,它包容了现代企业的主要生产经营功能。现代企业管理层通过对这四大功能活动的计划、组织与控制,使它们有机地联系,有效运作,就可以把握日常生产经营的全局,保证企业战略的顺利实施和生产经营目标的最终实现。

现代企业的内部功能系统是一个对外部环境变化及内部各子系统的变化作出反应的动态平衡系统。如图表 1—1 所示。

图表 1-1 现代企业内部功能结构示意图



图中 ——→表示作用关系(指向发方), - - - - -表示信息交流,
————表示有机联系,包括作用关系、信息关系、物质关系等。

第一,供应子系统的功能主要是提供企业生产、经营、研究开发等所必需的人员、资金、物资等生产要素。为此,供应子系统要和外界的要素供给者(供应商)发生联系,其业务包括向生产要素供应者采购生产所需的生产要素和获得供应信息。

第二,生产子系统的功能是根据企业生产经营的目标对投入的生产要素进行最佳配置,完成产品的生产过程,并向营销子系统提供产品。企业生产目标的确定,要依据营销子系统传递回来的市场需求信息来确定。为保证生产过程的正常进行,生产子系统还要向供应子系统提供经常性的生产要素需求计划,以确保生产过程所必需的生产要素能按质按量及时供应。生产子系统还要及时向研究与发展子系统提供生产所需的新工艺、新技术的需求信息,并从研究与发展子系统获得生产所需的新工艺、新技术。

第三,营销子系统的功能是协调企业上市产品与市场开发的关系。它既要把经市场研究开发的、由生产子系统生产的产品推销出去,又要从客户那里寻求产品需求的市场变化信息和新产品开发的信息,并及时把信息反馈回生产子系统和研究与发展子系统。

第四,研究与发展子系统的功能实质上是对企业的总体战略从研究开发的角度加以落实、巩固和发展,其核心是制订企业未来发展的基本对策,开发新产品、新工艺、新技术等。研究与开发的方式可以是独立研究获得科研和开发成果,也可以通过外协途径合作研究获得成果,还可以通过购买专利等方式来获得新工艺、新技术。研究与发展子系统需从供应子系统获得研究开发所必需的人、财、物的要素保证。研究与发展子系统所需的信息可以从营销子系统的信息反馈中获得,也可以通过直接组织市场调研获得,还可以通过与外部其他信息部门交流获得。

现代企业的内部功能结构所表明的只是企业为了实现其生

产经营目标所需要履行和完成的基本职能。企业能否很好地履行这些职能,取决于企业内部组织机构的有效性。换句话说,取决于现代企业制度的建设。

第二节 现代企业制度

一、企业制度的含义

企业制度是指以产权为核心的企业组织与管理制度。企业制度内涵丰富,外延广泛。企业是以盈利为目的的经济组织,因而企业制度属于经济方面的制度,它是基本经济制度的一个重要方面,是在一定历史条件下形成的企业经济关系;同时它又包括企业经济运行和发展中的一些重要规定、规程和行为准则,这些都属于经济方面的一般制度,它们所反映的也是经济关系。概括起来可以说企业制度的基本内涵一是企业形态,二是企业管理制度。

(一)企业形态

企业制度中的企业形态是指企业产权关系和反映这种经济内容的法律表现。

1. 从企业的经济形态看,企业制度的核心是产权关系。它规定了企业投资人的出资方式,对财产的占有状况,权益实现的规则,企业资产的支配权如何行使以及企业资产的支配权同出资者所有权之间的关系。各类不同企业的企业形态因产权结构、产权制度不同而各异。

2. 从企业的法律形态看。企业制度是指依法确立的企业形态,是企业经济形态的法律范畴。它确定了企业市场主体资格,规定了企业与企业以商品生产者身份平等进入市场,按照等价交换原则进行商品交换。这是企业制度的基础。这种企业的法律形态,一般包括业主制独资企业、业主制合伙企业和法人制