

现代企业管理

——创立与经营——

主 编 肖德祥

副主编 隋建丽 申元月

山 东 大 学 出 版 社

前 言

随着我国经济体制改革的深入进行，企业管理体制也由以放权让利为特征的浅层次改革，向转换企业经营机制、建立现代企业制度方向转变。这一深刻变化，对企业管理将会产生重大影响，企业的管理思想、管理制度和管理方法都需要作相应的变革。《现代企业管理》一书，正是为满足这一形势发展需要而编写的。

本书写的是在社会主义市场经济条件下，怎样创办企业和怎样进行企业经营管理。以往企业管理教材往往忽略企业创立内容，致使学生学完企业管理课后尚不知如何创办企业。本书对此作了改进，全书分两大部分，除第一章对企业与企业管理作总体概述外，第二章至第五章为第一单元，主要论述如何创办企业。第六章至第十二章为第二单元，主要论述在市场经济条件下企业如何做好经营管理工作。本书除在结构上作了重大改进外，还以改革的新精神和企业管理理论的新发展为依据，对教材内容进行了革新和补充，其目的在于尽可能体现时代精神和满足实际需要。本书的写作，坚持了理论联系实际和定性分析与定量分析相结合的原则，并对企业管理实务进行了较为具体的论述。因此，本书不仅可以作为培养企业管理类本、专科学生教材使用，而且可以当作企业实际工作者自学企业管理理论和方法的用书，同时对从事企业管理教学和理论研究的人员也有一定参考价值。

本书是集体合作的成果，各章的编写人是：肖德祥（第二章、第五章、第九章），随建丽（第三章、第十一章），申元月（第一章、第六章），钟耕深（第七章、第十章），王绪军（第四

章、第八章)，方益寿（第十二章）。本书编写大纲由肖德祥、隋建丽和申元月共同拟定，全书最后由肖德祥统纂定稿。

本书在编写过程中吸收了不少专著和教材的优点，并在结构和内容上作了新的尝试，但由于水平有限，错误和不足之处恐在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者

1994年12月

目 录

第一章 企业与企业 管理	(1)
第一节 现代企业	(1)
一、现代企业的诞生与发展	(1)
二、现代企业系统的构造和运行	(5)
三、现代企业生产技术特征	(8)
四、现代企业生产类型	(10)
第二节 企业管理	(12)
一、企业管理的概念	(12)
二、企业管理的性质和职能	(13)
三、企业管理的重要性	(14)
四、西方企业管理的发展过程	(16)
第三节 我国企业管理状况	(24)
一、传统管理体制下的企业管理	(24)
二、改革以来企业管理制度的变化	(27)
三、建立现代企业制度的探索	(33)
第二章 企业 设立	(38)
第一节 企业创立人与企业创办机会研究	(38)
一、企业创立人	(38)
二、企业创办机会研究	(39)
三、可行性研究	(42)
第二节 企业法律形式选择	(43)
一、法人概念与企业法人	(43)
二、法人企业与非法人企业	(44)

三、现代法人企业的形式和特点·····	(47)
四、企业法律形式选择·····	(50)
第三节 企业的名称、住所与法定代表人·····	(50)
一、企业名称·····	(50)
二、企业住所·····	(51)
三、企业法定代表人·····	(52)
第四节 企业的经营范围与注册资本·····	(53)
一、企业的经营范围·····	(53)
二、注册资本·····	(54)
第五节 企业章程的制定·····	(55)
一、企业章程的内容与分类·····	(55)
二、有限责任公司企业章程的必要记载事项·····	(56)
三、股份有限公司企业章程的必要记载事项·····	(56)
第六节 现代企业的设立方式与组织机构·····	(57)
一、有限责任公司的设立与组织·····	(57)
二、股份有限公司的设立方式·····	(59)
三、股份有限公司的组织机构·····	(60)
第七节 股份公司的股票发行与转让·····	(61)
一、股票·····	(61)
二、股票的发行·····	(62)
三、股票的转让·····	(63)
第八节 企业登记·····	(64)
一、企业登记机关·····	(64)
二、企业设立登记·····	(65)
三、企业变更登记·····	(66)
第三章 企业组织机构设置·····	(68)
第一节 企业组织机构设置的原则与程序·····	(68)
一、企业组织机构设置的原则·····	(68)

二、企业组织机构设置的程序·····	(71)
第二节 企业组织机构形式选择·····	(75)
一、直线制·····	(76)
二、职能制·····	(76)
三、直线——职能制·····	(78)
四、事业部制·····	(79)
五、矩阵组织·····	(80)
六、模拟分散管理组织形式·····	(82)
七、多维立体制·····	(82)
第四章 企业员工配备 ·····	(84)
第一节 员工选聘与任用·····	(84)
一、职位分析·····	(85)
二、人员测评·····	(87)
三、依职选人·····	(89)
第二节 员工考核·····	(90)
一、员工考核的意义和内容·····	(90)
二、员工考核的方法·····	(92)
第三节 员工激励·····	(95)
一、激励的含义及作用·····	(96)
二、影响员工行为的因素·····	(97)
三、激励方法·····	(97)
第四节 员工培训·····	(101)
一、员工培训的意义·····	(101)
二、对现有管理人员的培训·····	(101)
三、对潜在管理人员的培训·····	(102)
四、员工培训应注意的问题·····	(103)
第五章 建立企业规章制度 ·····	(105)
第一节 规章制度的意义和内容·····	(105)

一、规章制度的重要意义·····	(105)
二、规章制度的主要内容·····	(106)
第二节 规章制度的制订、修改与废止·····	(108)
一、规章制度的制订·····	(108)
二、规章制度的修改·····	(110)
三、规章制度的废止·····	(111)
第三节 企业内部的经济责任制·····	(111)
一、经济责任制的实质·····	(111)
二、经济责任制的内容与制订方法·····	(112)
三、实行经济责任制应注意的问题·····	(117)
第六章 经营决策 ·····	(120)
第一节 经营决策概述·····	(120)
一、经营决策的概念·····	(120)
二、经营决策的分类·····	(122)
三、经营决策的重要意义·····	(126)
第二节 经营决策程序·····	(127)
一、确定决策目标·····	(127)
二、拟定决策方案·····	(130)
三、方案的评价和选优·····	(131)
四、决策方案的执行和反馈·····	(134)
第三节 经营决策方法·····	(134)
一、决策的软方法·····	(135)
二、决策硬技术·····	(139)
第七章 经营战略 ·····	(155)
第一节 企业经营战略体系·····	(155)
一、企业经营战略的概念·····	(155)
二、经营战略的构成·····	(156)
三、经营战略体系·····	(159)

四、经营战略的制定过程·····	(162)
第二节 一般经营战略·····	(163)
一、一般经营战略的功效·····	(164)
二、一般经营战略的风险·····	(165)
三、一般经营战略的选择·····	(166)
第三节 大企业的经营战略·····	(167)
一、大企业的特点和战略思想·····	(168)
二、多角化经营战略·····	(170)
三、集团化经营战略·····	(173)
第四节 中小企业的经营战略·····	(176)
一、中小企业的特点及战略思想·····	(176)
二、中小企业经营战略的制定·····	(178)
三、中小企业常用的经营战略·····	(180)
第八章 经营计划·····	(183)
第一节 经营计划的功能及特点·····	(183)
一、经营计划的功能·····	(183)
二、经营计划的特点·····	(185)
第二节 经营计划的种类和内容·····	(186)
一、按计划的重要程度分类·····	(186)
二、按计划期长短分类·····	(187)
第三节 中长期经营计划的编制·····	(192)
一、编制中长期经营计划的重要性和必然性·····	(192)
二、中长期经营计划的编制·····	(193)
第四节 年度经营计划的编制·····	(197)
一、编制年度计划的依据·····	(197)
二、编制年度计划的程序·····	(198)
三、年度经营计划的执行和控制·····	(199)
第五节 编制经营计划的方法·····	(202)

一、目标管理法.....	(202)
二、网络计划技术法.....	(204)
三、线性规划法.....	(206)
第九章 新产品开发管理.....	(213)
第一节 新产品开发概述.....	(213)
一、新产品的概念与分类.....	(213)
二、产品的寿命周期与新产品开发对策.....	(214)
三、新产品的开发方式.....	(216)
四、新产品的开发程序.....	(217)
五、新产品开发的组织与计划工作.....	(219)
第二节 新产品设计管理.....	(220)
一、对产品的基本要求.....	(220)
二、产品设计工作的种类.....	(222)
三、产品设计的程序.....	(223)
四、产品设计方案的技术经济分析.....	(225)
第三节 新产品工艺管理.....	(227)
一、产品设计图纸的工艺性分析与审查.....	(227)
二、工艺方案的拟定与选择.....	(228)
三、工艺技术文件的编制.....	(230)
四、工艺装备的设计与制造.....	(231)
第四节 新产品的试制与鉴定.....	(233)
一、新产品试制.....	(233)
二、新产品鉴定.....	(234)
第十章 市场营销.....	(236)
第一节 市场营销观念.....	(236)
一、市场营销观念的产生.....	(237)
二、市场营销观念的发展.....	(238)
第二节 市场营销的环境分析.....	(239)

一、市场营销环境的概念.....	(239)
二、企业宏观环境.....	(240)
三、企业微观环境.....	(241)
四、消费者购买行为.....	(243)
五、对环境威胁和市场机会的分析与对策.....	(245)
第三节 目标市场的选择与定位.....	(246)
一、市场细分与目标市场选择.....	(246)
二、怎样进行市场细分.....	(247)
三、选择目标市场的策略.....	(248)
四、目标市场的定位.....	(251)
第四节 市场营销策略.....	(252)
一、产品策略.....	(252)
二、价格策略.....	(259)
三、分销渠道策略.....	(263)
四、促进销售策略.....	(267)
第十一章 财务管理	(272)
第一节 财务管理的性质、内容及原则.....	(272)
一、财务与财务管理.....	(272)
二、财务管理的内容.....	(274)
三、财务管理的基本原则.....	(276)
第二节 资金筹集管理.....	(278)
一、资金筹措的原则.....	(278)
二、资金筹措的方式.....	(279)
三、资金成本和货币的时间价值.....	(284)
第三节 投资决策分析方法.....	(286)
一、投资回收期法.....	(286)
二、投资回收率法.....	(287)
三、净现值法.....	(287)

四、现值指数法.....	(288)
五、内含报酬率法.....	(288)
第四节 流动资产资产管理.....	(290)
一、流动资产资产管理概述.....	(290)
二、货币资产管理.....	(293)
三、债权资产管理.....	(295)
四、存货资产管理.....	(298)
第五节 固定资产管理.....	(300)
一、固定资产的分类.....	(301)
二、固定资产的计价.....	(303)
三、固定资产的日常管理.....	(304)
四、固定资产折旧的管理.....	(305)
第六节 无形资产资产管理.....	(310)
一、无形资产的特征.....	(310)
二、无形资产分类.....	(311)
三、无形资产的计价.....	(314)
四、无形资产的摊销.....	(315)
五、无形资产管理的有关要求.....	(315)
第七节 营业收入、利润管理.....	(316)
一、营业收入管理.....	(316)
二、利润的组成.....	(318)
三、利润分配顺序.....	(319)
第十二章 企业形象塑造.....	(321)
第一节 塑造企业形象是企业经营的重要战略.....	(321)
一、企业形象的概念.....	(321)
二、企业形象的功能.....	(325)
三、塑造企业形象的基本要求.....	(327)
第二节 “CI”是塑造企业形象的有效途径.....	(331)

一、“CI”的概念.....	(331)
二、“CI”的构成.....	(333)
三、“CI”与塑造企业形象的关系	(338)
第三节 “CI”计划的导入.....	(341)
一、导入“CI”的思想准备.....	(341)
二、导入“CI”的程序与步骤.....	(343)
三、“CI”导入的成效.....	(347)

第一章 企业与企业管理

企业是现代社会经济的基本单位，它既是商品经济的产物，同时又是商品经济赖以生存和发展的组织形式。在社会经济活动中，生产资源的分配，社会商品的生产、流通和消费，都主要是依靠企业来组织和实现，而科学技术进步也必须依靠企业才能真正转化为现实的生产力。因此，要发展市场经济，促进社会生产迅速发展，就必须搞活企业，增强企业活力。企业管理理论是研究企业生产经营活动管理规律的科学，它是企业管理实践的理论概括，是企业管理工作经验的科学总结。

本章主要阐述现代企业的特点、企业与企业管理发展过程和我国企业管理的状况等内容，以求对现代企业和企业管理有一个总体的认识。

第一节 现代企业

一、现代企业的诞生与发展

企业是资本主义商品经济的产物，也是现代科学技术的结晶。

人类的社会生产活动总是不同程度的社会化活动。不同的生产力发展水平，社会化程度不同，从而形成不同的生产组织形式。在原始社会中，生产力水平极其低下，人类改造自然获取物质资料的能力十分薄弱，为了求得生存，就必须组织起来，共同

劳动，形成一种集体力量与自然抗衡。这就形成了由血缘关系组成的氏族，并成为适应当时生产力水平的社会生产基本单位。随着生产力的发展，生产工具的改善，特别是在畜牧业基础上产生了新的农业生产部门，氏族经济逐渐瓦解，形成了奴隶制的集体劳动形式。随后，生产力进一步向前发展，导致了奴隶制崩溃，产生了封建制的、以农民家庭为基本生产单位的社会生产组织形式。从原始社会到奴隶社会，又发展到封建社会，始终是自给自足的自然经济占统治地位，生产的社会化程度都比较低。虽然在当时也出现了一些主要为奴隶主和封建主服务的手工作坊，商品经济有所发展，但还不是企业。随着商品经济的高度发展和机器的广泛采用，出现了由资本所有者雇佣大批工人、共同协作劳动、从事商品生产的资本主义生产方式，社会生产组织形式发生了根本性的变革，社会生产的基本单位才由家庭或手工作坊发展成为高度社会化的企业。

随着资本主义商品经济不断发展，科学技术日益进步，企业的规模和组织形式也在不断的发展变化。

（一）资本主义手工业作坊的产生

手工业作坊是资本主义企业的最初形态。早在12世纪到14世纪，意大利就有同族人共同经营的团体。到14和15世纪，欧洲地中海沿岸的一些城市中，在纺织、航运和采矿等行业中开始大量出现这种手工业作坊。在手工业作坊中，资本所有者脱离了直接劳动而从事专门的管理，组织简单的协作劳动，从而创造出比家庭个体作坊更高的劳动生产率。

（二）资本主义手工业工场的形成

资本主义手工业工场是资本主义商品生产迅速发展的产物。15世纪末，地理上的伟大发现使世界贸易形势大为改观，随之而来的是世界市场的进一步扩大，西班牙、葡萄牙、荷兰、英国等国相继兴起，并依靠暴力掠夺手段获得大量的货币资本和雇佣劳

动力，从而推动了资本主义生产的迅速发展，资本主义手工业工场由此兴起，并迅速遍及西欧各地。自16世纪到18世纪末的200多年中，资本主义手工业工场始终占统治地位，成为社会经济的主体。

资本主义手工业工场虽然仍以手工劳动为主，但它比手工业作坊具有更大的规模，分工也更为细密，并逐步形成了在高度分工基础上的社会化大生产，为过渡到机器化大生产准备了条件。

（三）工厂的产生——工厂制度的确立

工厂是资本主义工业企业的近代形态，是产业革命的产物。产业革命最早始于英国。18世纪30年代工具机的发明揭开了产业革命的序幕，1769年水力纺织机的发明与使用促成了现代工厂的产生，1771年英国建立了世界上第一个棉纺工厂——曼彻斯特纺织厂，这是世界上第一个现代工厂，它的出现标志着现代工厂制度的确立。1781年瓦特发明了蒸汽机，为工厂进一步发展解决了动力资源，并带动了化学、冶金和机器制造业的发展。19世纪，产业革命波及到法、德、美、日等国，使社会生产的基本组织形式从手工业工场转向工厂。

工厂制度的确立，机器的广泛使用，使社会生产力获得了前所未有的发展，随之也带来了管理思想的革命，计划、组织、控制等管理职能也相继产生。

（四）公司组织的兴起

公司是由两人以上集资组成并得到政府许可的一种企业组织形式。在工业发达国家中，凡是合资经营的企业，一般都可以称为公司。近代公司制度是随着商品经济的发展，在资本的集中和积聚过程中逐步兴起和发展的，它是资本主义从自由竞争发展到垄断阶段的产物。最初的公司一般是无限公司形式，以家庭结社为起点。随着商品经济的发展，生产规模的扩大，需要集中较多

的资金，这在客观上要求有固定的、独立的股份集资和企业组织形式。17世纪到19世纪，资本主义经济稳定发展，世界市场进一步扩大，公司制逐步成为企业的主要组织形式，并日趋完善。19世纪中叶前后，随着产业革命的完成，各行业都出现了一批较大规模的企业，这就使得创办、维持和促进企业发展所需资金已不再是独资或合伙所能满足，于是资本主义各国普遍采用股份公司形式，建立起各种股份有限公司和有限责任公司。如英国于1862年颁布了股份公司法，到1873年股份公司已达到1234家；1817年美国各州颁发的公司执照就有1800个，股份公司已开始普及，到1875年，大多数州都为公司的发展制定了法律；法国在1826~1836年的10年间股份两合公司就达到1160家；德国的股份公司在1870年以后也得到了广泛地发展。随着生产社会化的不断发展，公司又出现了多种形式，如无限公司、有限公司、两合公司、股份公司、股份两合公司等等。可以说19世纪后期到20世纪初，公司已成为主要资本主义国家的经济组织形式。

（五）跨国公司的产生与发展

跨国公司的产生与资本输出不断扩大有直接关系。本世纪初前后，随着世界市场竞争日趋激烈，一些实力雄厚的公司，以本国所在地为总公司或总部，而把其分公司、支公司等分支机构伸向世界各国，通过直接投资，在世界范围内从事生产经营活动，从而产生了国际性的公司，即跨国公司。跨国公司距今只有百余年的历史，二战以前其发展较为缓慢，二战以后，跨国公司进入了迅猛发展时期，并在世界经济中发挥着越来越重要的作用。

早在19世纪末期，美国的经济实力已跃居于世界首位，在经历了大规模的合并与兼并浪潮之后，形成了众多的大型垄断企业，如美孚石油公司、美国钢铁公司、国际收割机等。这些巨型公司为占领世界市场，绕开贸易壁垒，开始大量输出资本，从而演化为典型的跨国公司。此外，其他较发达国家也相继出现

了许多规模庞大的跨国公司，如飞利浦公司、帝国化学公司、雀巢公司等。到了第二次世界大战期间，跨国公司的数量、规模和海外投资地区虽有相当的发展，但还远未对世界经济产生深远的影响。二次大战后，由于科学技术的迅速发展及大批新兴产业的不断出现，加之世界市场的竞争更趋激烈，使得跨国公司获得空前迅速的发展，并在世界经济中发挥着越来越重要的作用。据联合国跨国公司中心公布的数字，发达国家跨国公司的母公司名称，1968年有7276家，1973年有9481家，1978年达10727家，80年代中期已达2万家左右。随着世界政治经济秩序不断变化和国际分工的不断深入，跨国公司已成为当今世界普遍的经济现象。

二、现代企业系统的构造和运行

同任何管理组织一样，现代企业无论其类型如何，都是一个完整的有机系统。

（一）现代企业系统的构造

现代企业是一个有机的生产经营整体，它从事各种生产经营或劳务活动，以求实现其经营目标。为此，企业就必须拥有生产产品、提供劳务所需要的人力、物力、财力，以及反映这些要素运动过程和运动状态的时间和信息。因此，现代企业系统主要由目标、人、财、物、信息、时间六大要素所组成（见图1—1）。