



大中型商业企业经理·厂长培训系列教材

现代商业企业管理

北京市商业教材编审委员会编



中国国际广播出版社

国内贸易部重点推荐

96
F715
279
2

现代商业企业管理

王成荣 主 编



3 0078 7449 2

中国国际广播出版社



C

518895

(京):新登字096号

书 名	现代商业企业管理
编 者	王成荣
出 版	中国国际广播出版社
发 行	(北京复兴门外广播电影电视部内) 邮政编码:100866
印 刷	北京市朝阳区科普印刷厂印刷
经 销	新 华 书 店
开 本	850×1168 1/32
字 数	220 千字
印 张	8.8125
版 次	1995年8月 第一版
印 次	1995年8月 第一次印刷
印 数	3000 册
书 号	ISBN 7-5078-1071-0/G·560
定 价	100 元(全书共十册)

**《大中型商业企业经理(厂长)
岗位培训系列教材》编委会**

名誉主编:孟学农

主 编:臧洪阁

副 主 编:文洪仁 刘建华 劳而逸
 邢 颖 周 宏 张念宏

编 委:(按姓氏笔画排列)

王景江	王 瑞	王茹芹	文洪仁
田志英	邢 颖	刘建华	王成荣
劳而逸	李淑云	张福豪	张守强
张文彩	张念宏	宋振涛	肖仲楹
周 宏	陈鹤鸣	谢文艳	潘 勇
臧洪阁			

主 编 王成荣

编写人员 (以姓氏笔划为序)

王成荣 孙大维 刘红燕

薛笑萍

不断进取,当好首都商业的龙头

——《大中型商业企业经理(厂长) 岗位培训系列教材》序

北京市市长助理、商业委员会主任 臧洪阁

在小平同志建设有中国特色的社会主义理论和党的基本路线指引下,在市委、市政府的领导下,全市商业服务业的干部职工全面贯彻党的十四大以来的各项方针政策,围绕处理好改革、发展、稳定的关系,解放思想,紧抓机遇,重点突破,努力开拓进取,使北京商业的总体经济形势保持了持续、快速、健康发展的良好势头。

在首都经济迅猛发展的过程中,大中型商业企业发挥了龙头和骨干作用,成为首都商业的支柱企业。近年来,北京的大中型商业企业迅速崛起,使北京商业出现了生机勃勃、兴旺发达,令国内外刮目相看的局面,在稳定和繁荣市场,深化商业改革,推进现代化管理,提高服务水平等方面发挥了极为重要的作用,增加了财政收入,促进了全市商业营销水平的提高,全面推动了北京商业的发展。

大中型商业企业的建设和发展,是国民经济迅速发展的必然要求,是社会主义市场经济体制建立的必然要求,是人民生活水平日益提高和改善的必然要求,是首都商业走向国际化、现代化,建立大市场,搞活大流通,发展

大商业的必然要求。到本世纪末,北京商业将呈现更加美好的前景。商业的改革发展,给我们提出了更高的要求。

当前,我们要清醒地看到,社会主义市场经济体制的建立和现代化的实现,最终取决于国民素质的提高和人才的培养。人才是企业兴旺之本,在市场经济条件下,市场的竞争,实际是人才的竞争。大中型商业企业的发展实践也正说明了这一点。没有现代化的人,绝对开创不出现代化的经济;没有现代化的管理者,绝对领导不了现代化的商业企业。

几年来,大中型商业企业在培养和输送商业人才方面发挥了基地作用,培养了大批精通市场经济的高水平的经理(厂长)和商业人才,文化知识结构明显改善,专门人才拥有量逐年增加,大批具有大专以上文化程度及相当一部分研究生、硕士走上企业的重要领导岗位,增强了企业实力和发展后劲。

随着商业现代化进程的加快,商业的科技含量日益增加,现有的大中型商业企业的管理者只有不断更新知识,提高素质,才能增强驾驭现代化商业企业的能力,才能使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

同时,随着现代化大都市的建设,首都商业也正在以迅猛的势头,加速发展。一方面,深化商业改革的力度不断加大,建立现代商业企业制度的步伐进一步加快,国合商业企业经营机制将从根本转换,而国合大中型商业企业则是深化商业改革的重点。另一方面,各类商业设施正在配套发展,大商场在建设,小商场在改造,连锁店在发

展,仓储式售货在起步;跨行业、跨省市经营已屡见不鲜,并且随着对外开发的扩大,首都商业也将深刻地参与国际经济循环。大商业、大流通、大市场正在进一步形成。

然而,一切经济发展的关键要素都是由人创造的,而且是掌握了一定文化、科学和技术的人。千军易得,一将难求。首都商业能否迅速、健康地发展,关键在于商业企业经理(厂长)的管理水平,特别是作为支柱企业的大中型商业企业管理者素质的高低,尤为重要。我们应该看到,真正对商业企业的发展起着至关重要作用的复合型、外向型、开拓型的高层管理人才严重不足。许多商业企业的管理者还缺乏适应社会主义市场经济和走向国际市场的思想观念,以及必要的知识和实际经验。因此,大力提高大中型商业企业经理(厂长)的政治、业务素质,努力造就一支能够适应建立现代商业企业制度,能够给商业企业带来巨大发展,能够担负建设跨世纪商业企业的重任,能够具备国际上认可的、积极有效地参与市场竞争的能力,能够适应社会主义市场经济的需要的企业家队伍已迫在眉睫。

我们现在的紧要任务是,一方面要对现有大中型商业企业经理(厂长)进行知识更新的培训和教育;另一方面,要加紧选拔一批年富力强的年轻骨干,作为大中型商业企业的后备管理人员进行培养,为首都商业的进一步发展积蓄力量。

为此,我们组织编写了具有科学性、实用性、针对性的《大中型商业企业经理(厂长)岗位培训系列教材》,供

大中型商业企业的经理(厂长)及后备管理人员学习。

我们希望通过学习和培训,进一步提高大中型商业企业经理(厂长)的政治、业务素质和管理水平,为首都商业的发展发挥更大的作用,做出更大的贡献。

一九九五年六月

前 言

本书是应大中型商业企业领导干部岗位职务培训的需要而编写的。

社会主义市场经济体制的建立,现代企业制度的逐步推行,加速了我国商业企业向规范化、现代化迈进的步伐,同时给传统的商业企业管理模式带来了巨大冲击,迫切要求商业企业管理者(尤其是领导者)迅速更新观念,适应企业制度创新和经营机制转变的需要,掌握现代企业管理的理论与方法,提高驾驭现代企业的能力。这种企业变革的形势对本书的编写提出了更高的要求。

现代企业管理涵盖的内容相当广泛,不仅包括对企业人、财、物、信息、技术诸要素的管理,还包括对企业营销活动过程的规划与控制,还包括对企业与外部环境关系的协调等。考虑到本书是大中型商业企业领导干部岗位职务培训丛书中的一本,不可能包揽或涉及管理的所有问题,只能站在现代商业企业领导者的角度,以对人的管理为主线展开论述。至于营销管理问题、财务管理问题、信息管理问题、合同管理问题以及实行现代企业制度以后的股份公司运作问题等,有待其它专门著作加以阐述。即使在本书研究范围内的管理问题,我们也不求全,没有在逻辑体系上过多地耗费精力,而是从实际需要出发,求实求新。考虑到本书的读者对象已经或多或少接受

过一定的管理教育,因此,对于一般的管理基础知识较少涉猎或介绍,而对于现代企业所需要的新的管理知识、方法及实际管理问题则多着笔墨。

通过编写本书,我们力图使商业企业领导者树立以人为中心的现代管理理念,明确现代企业管理发展的大趋势,掌握现代企业管理的基本特点、主要理论及方法与艺术,尤其学会运用管理心理分析、人才开发、激励等手段更好地规范员工行为,调动员工积极性,学会科学地决策和自我管理,规范自身的领导行为,提高工作效能。力图通过对企业管理理论的最新成果——企业文化理论和实践方法的介绍,使企业领导者认清当代经济与文化一体化的企业发展特征,增强文化意识,掌握文化制胜的“秘密武器”。还力图通过对企业家素质与企业家精神的阐述,使商业企业领导者了解企业家在现代社会经济发展中的地位、作用和基本责任,自觉地发扬企业家勇于创新、进取的精神,不断提高自身的素质,完善自身的作风和品格,积极向职业企业家过渡。但愿我们所做的这一点努力对读者有所裨益。

本书由北京市财贸管理干部学院组织编写。其中第一、二、四、六、七、八、十章由王成荣副教授执笔,第三章由孙大维讲师执笔,第五章由薛笑萍副教授执笔,第九章由刘红燕讲师执笔。王成荣副教授作为主编,负责本书大纲的拟定,书稿总纂和定稿。

最后,值得说明的一点是,由于我国商业企业正处在转轨变型时期,虽然我们力求在本书体系及内容设计上

尽量做到超前一些,实用一些,但由于水平所限,所以书中内容上的缺陷及错误不可避免,诚望读者赐教。

编 者

1995年6月于北京

目 录

前 言

第一章 明确大趋势 树立新观念

- 第一节 现代企业的特征..... (1)
- 第二节 管理与企业管理..... (4)
- 第三节 商业企业管理与经营的关系..... (7)
- 第四节 现代企业管理的发展趋势 (16)
- 第五节 现代企业管理观念 (19)

第二章 掌握基本理论 指导管理实践

- 第一节 马列主义的管理理论 (30)
- 第二节 西方企业管理理论述评 (36)
- 第三节 现代企业管理的基本原理 (44)

第三章 加强组织管理 开发人力资源

- 第一节 现代企业组织管理 (52)
- 第二节 现代企业的人才观 (60)
- 第三节 现代企业人才的素质标准 (65)
- 第四节 企业人才开发管理体系 (69)

第四章 完善激励机制 调动员工积极性

- 第一节 激励的理论基础 (73)
- 第二节 物质激励 (81)
- 第三节 精神激励 (86)
- 第四节 实现物质激励同精神激励的有机结合 (89)

第五章 研究管理心理 规范工作行为

- 第一节 个体心理与个体行为 (92)
- 第二节 群体心理与群体行为..... (104)

第三节	领导心理与领导行为·····	(113)
第六章	建设企业文化 挖掘精神潜能	
第一节	企业文化概述·····	(124)
第二节	企业文化诊断分析·····	(133)
第三节	企业文化目标模式的建立和 切入点的选择·····	(138)
第四节	企业文化战略的制定·····	(147)
第五节	企业文化的变革与发展·····	(152)
第七章	夯实基础工作 完善管理体系	
第一节	加强企业管理基础工作的必要性·····	(162)
第二节	对企业管理基础工作现状的总体评价·····	(166)
第三节	商业企业管理基础工作系统设计·····	(173)
第四节	加强商业企业管理基础工作,完善 管理体系·····	(185)
第八章	运用现代方法 加强科学管理	
第一节	目标管理(MBO)·····	(190)
第二节	全面质量管理(TQC)·····	(207)
第九章	锤炼管理艺术 提高工作效能	
第一节	决策艺术·····	(220)
第二节	自我管理艺术·····	(229)
第十章	强化企业家素质 培育企业家精神	
第一节	企业家在现代社会经济发展中的地位、作用 和基本责任·····	(254)
第二节	企业家的基本素质·····	(258)
第三节	培育企业家精神,造就企业家队伍·····	(265)

第一章 明确大趋势 树立新观念

作为现代企业领导者,要想成功地驾驭企业,确保企业在社会主义市场经济环境中稳步发展,必须把握现代企业及其管理的基本特征,明确现代企业管理的大趋势并树立与之相适应的新观念,增强管理的主动性和自觉性。

第一节 现代企业的特征

一、企业的演变过程及三种不同形态

企业是直接从事生产和流通,向社会提供产品和服务并追求盈利的独立经济组织。

企业是一个历史的范畴,它是生产力发展到一定水平的产物,也是商品生产的产物,随着商品生产的发展而发展。从原始社会到封建社会,在漫长的社会发展中,自然经济占据着统治地位,生产和消费主要以家庭为经济单位,那不可能是企业;即使到了封建社会,出现了若干以手工劳动为基础的作坊,也构不成典型的企业。所以,在资本主义社会之前,专门从事商品生产的企业只是少数的、个别的。只是到了资本主义社会,随着生产力的迅速提高和商品经济的发展,社会的基本经济单位才发生了根本变化,家庭和手工作坊被企业所取代,企业成为由资本所有者雇佣的许多工人使用一定的生产手段,分工协作,从事劳动的社会基本经济单位,成

为独立的商品生产者和经营者。

企业诞生以后,在资本主义几百年的发展过程中,先后有三种企业形态占据过统治地位,这就是个人业主制企业、合伙制企业 and 公司制企业。

(一)个人业主制企业

个人业主制企业也称独资企业、个体企业。它作为企业最初形式和古典形式,从资本主义生产方式产生到 19 世纪中叶以前,在欧美国家的社会经济中一直占据统治地位。这种企业是业主个人出资兴办,由业主自己直接经营并享有企业的全部经营所得,同时对企业债务负有完全责任。个人业主制企业一般规模很小,内部管理机构简单,经营者和所有者合一,产权能够实行比较自由的转让。优点是经营方式灵活,决策迅速,保密性强,利润独享。但由于企业本身财力有限,难于从事大规模的经济活动,企业要对其全部债务负无限责任,风险很大,企业经营好坏完全依赖于业主个人的素质和能力,所以,个人业主制企业在经营中也有很大局限性和不少难以克服的缺陷。

(二)合伙制企业

合伙制企业是在个人业主制企业发展的基础上出现的,是现代公司的一种原始形式。这种企业是由两个或两个以上的个人联合经营,合伙人分享企业利润,共同承担亏损责任。从资产责任来看,合伙制企业可以分为普通合伙制企业和有限合伙制企业两大类,前者对企业债务负有无限责任,后者由于其中包含着各种有限合伙人,对企业债务只负有限责任。从经营上看,它可以由部分合伙人经营,也可以由所有合伙人共同经营。合伙制企业与个人业主制企业相比有很多优点,如可以扩大资本来源和信用能力,增加企业扩大和发展的可能性,同时也提高了决策能力和管理水平。但也有缺点,合伙制企业是根据合伙人之间的契约关系建立的,每一个合伙人离开都可能导致企业散伙;接纳一个新的合伙人在法律上

也很复杂,实际上通过接纳新的合伙人的办法增加资本、扩大规模也受到限制;由于所有的合伙人或部分合伙人都有权参加决策和管理,所以,很容易造成决策上的延误和差错;另外,除有限合伙人以外,普通合伙人对企业债务都负无限清偿责任,这一点和个人业主制企业没有什么区别。

(三)公司制企业

公司制企业的出现可以追溯到16世纪初叶,17世纪上半叶在英国确立了公司独立法人的地位,18、19世纪在西方得到迅速发展,20世纪初,公司制企业已成为主要资本主义国家的主要企业组织形式。在大陆法系国家,公司是以不同的责任形式为标准划分的,可以分为:一是有限责任公司,其特点是出资人以其出资额为限对公司债务承担责任;二是股份有限公司,其特点是公司的全部资本分为等额股份,股东以其认购的股份为限对公司债务承担责任;三是无限公司,其特点是股东对公司债务负无限连带责任;四是两合公司,即由无限责任股东和有限责任股东共同组成,无限责任股东对公司债务负无限连带责任,有限责任股东对公司债务以出资额为限承担责任。公司制企业的出现是企业组织形式的一个革命性进步,它被赋予了法人地位,在法律上具有了独立的人格。同个人业主制企业和合伙制企业相比,资本筹措能力明显增强,发展的可能性更大,所有权与经营权分离后管理效率更高,公司寿命更长。正是从这个意义上讲,公司制企业才是典型的现代企业。

二、现代企业的主要特征

(一)拥有法人财产权

企业中的产权关系明晰,企业中的国家资产所有权归属国家,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