



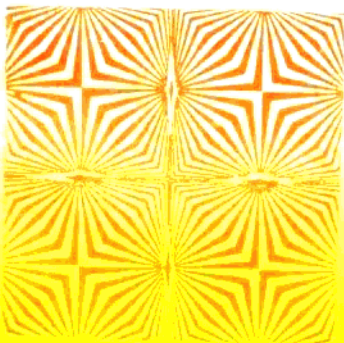
XIAN DAI QI YE GUAN LI XUE

社会主义市场经济
与现代管理丛书



现代企业管理学

主 编 张宗斌 冯启海



济 南 出 版 社

(鲁)新登字 14 号

现代企业管理学	张宗斌 冯启海主编
责任编辑:朱孔宝	封面设计:侯文英
济南出版社出版发行 (济南市经七路 251 号)	济南三中印刷厂印刷
开本:850×1168 毫米 1/32	1995 年 7 月第 1 版
印张:11	1995 年 7 月第 1 次印刷
字数:280 千字	印数:1—6000 册
ISBN7--80572--959—X/F·83	定价:9.80 元

(如有倒页、缺页、白页,请直接到印刷厂调换)

《现代企业管理学》编委会

主 编 张宗斌 冯启海
副主编 于年斋 赵修明 陈 琪 纪光欣
刘 勇 朱建强
编 委 (以姓氏笔划为序)
于年斋 冯启海 刘 勇 纪光欣
朱建强 张宗斌 辛 华 陈 琪
赵 森 赵修明

目 录

第一编 企业管理概论

第一章 导论	(1)
第一节 现代企业与企业管理	(1)
第二节 企业管理的性质与职能	(11)
第三节 现代企业管理的规章制度和基础工作	(16)
第二章 企业管理现代化	(24)
第一节 企业管理现代化及其客观必然性	(24)
第二节 企业管理现代化的目标和内容	(27)
第三节 企业管理现代化的实现途径	(34)
第三章 企业文化	(38)
第一节 企业文化的含义和要素	(38)
第二节 企业文化的功能	(44)
第三节 建立企业文化的原则	(49)

第二编 企业组织领导

第四章 企业管理者	(54)
第一节 企业管理者的素质	(54)
第二节 企业管理者的工作方法	(59)
第三节 企业管理者的工作艺术	(64)
第五章 企业组织管理	(68)

第一节	企业组织的基本原理	(68)
第二节	企业组织的原则	(73)
第三节	企业组织机构的形式	(78)
第六章	企业人力资源管理与开发	(83)
第一节	人力资源管理的内容与原则	(83)
第二节	职工的挑选与培训	(86)
第三节	企业人力资源开发的途径与措施	(91)

第三编 企业生产系统管理

第七章	生产管理	(98)
第一节	生产过程的组织	(98)
第二节	生产能力的核定	(107)
第三节	生产计划	(113)
第四节	新产品开发	(120)
第八章	科技开发管理	(128)
第一节	科技进步与企业发展	(128)
第二节	科技开发项目的选择	(131)
第三节	科技开发过程的管理	(134)
第九章	劳动管理	(146)
第一节	劳动定额	(146)
第二节	劳动组织	(152)
第三节	工资管理	(159)
第十章	物资管理	(165)
第一节	物资消耗定额和储备定额	(165)
第二节	物资供应计划	(170)
第三节	仓库管理	(176)
第四节	设备管理	(182)

第十一章	质量管理	(188)
第一节	产品质量和全面质量管理概述	(188)
第二节	质量管理工作体系和工作内容	(192)
第三节	质量管理的基本工作方法和基础工作	(196)
第四节	质量管理的统计方法	(199)

第四编 企业经营谋略

第十二章 企业经营战略与计划	(207)
第一节 企业经营思想与目标	(207)
第二节 企业经营战略	(210)
第三节 企业经营计划	(216)
第十三章 企业营销策略	(222)
第一节 市场调查与预测	(222)
第二节 市场细分化	(227)
第三节 市场营销组合	(232)
第十四章 企业财务管理	(246)
第一节 企业资金的筹措	(246)
第二节 企业固定资产管理	(252)
第三节 企业流动资产管理	(259)
第四节 企业利润管理	(263)
第十五章 企业公共关系	(266)
第一节 公共关系思想——现代企业重要的管理原则	(266)
第二节 公关工作——现代企业不可缺少的工作	(270)
第三节 公共关系部——现代企业决策参谋部	(275)
第四节 企业公共关系人员的选拔与培训	(279)

第五编 现代企业制度

第十六章 现代企业制度.....	(282)
第一节 现代企业制度的特征.....	(282)
第二节 现代企业的经营机制.....	(290)
第三节 建立现代企业制度的途径.....	(296)
第十七章 股份有限公司的组织与管理.....	(305)
第一节 股份有限公司的特征和基本要素.....	(305)
第二节 股份有限公司的设立.....	(310)
第三节 股份有限公司的领导制度.....	(313)
第四节 股份有限公司的合并与解散.....	(321)
第十八章 有限责任公司的组织与管理.....	(326)
第一节 有限责任公司的特征.....	(326)
第二节 有限责任公司的设立.....	(328)
第三节 有限责任公司的领导制度.....	(332)
第四节 有限责任公司的合并与解散.....	(337)
后 记.....	(342)

第一节 现代企业与企业管理

一、企业的含义与特征

1. 企业的含义

从经济学的意义讲，企业是从事商品生产和流通等经济活动的经济组织；从法学的意义说，企业是具有“法人”资格，从事盈利性工作的经济单位。概括起来说，企业是从事商品生产和流通等经济活动，为了满足社会需要并获取盈利而进行自主经营、自负盈亏，实行独立核算的、具有法人资格的经济组织。

现代企业包含以下几个方面的含义：

(1) 企业是从事商品生产和商品经营活动的经济组织。这区别于从事非经济活动的行政组织或政权组织、社团组织等。

(2) 企业是以盈利为目的的经济组织。这区别于非盈利性的经济组织或服务单位。有些从事生产、流通、服务性经济活动的单位，如为行政机关、学校、部队服务的印刷厂、医院、运输队、食堂等都是非盈利性的，这些单位是事业单位，而不是企业。

(3) 企业是依法自主经营的经济单位。企业必须有充分的自主经营权，即企业在不违背国家有关政策和法律的前提下，能独

立自主地使用和支配它本身具有的人力、物力和财力等资源。

(4) 企业实行独立核算，自负盈亏。所谓独立核算就是要求企业必须以其本身的经营收入来抵消各项开支，并能取得盈利，对自己的经济效果负责。自负盈亏就是既要负盈，又要负亏。

(5) 企业具有法人资格。企业必须是依法成立的独立享有民事权利和承担民事义务的法人。

企业只有具备以上条件，方可报请有关部门审核批准，并在工商行政管理部门核准登记，取得营业执照，才能取得法人资格。

2. 现代企业的特征

现代企业作为一种特殊的社会经济组织，在从事商品生产和商品经营活动过程中，与以前企业相比，表现出以下几个方面的特征：

(1) 机械化程度高。现代企业是采用现代生产技术和设备进行生产的。主要表现为以机器和机器体系进行生产，并用机器代替人力和部分脑力，使企业生产经营活动的机械化、自动化水平不断提高。

(2) 联合性强。现代企业是建立在社会化大生产基础上的企业，而社会化大生产的主要特点是分工细致、专业化程度高，所以，现代企业从事的生产劳动实质上是一种社会性的联合劳动。这种联合性主要体现在两个方面：一是现代企业内部劳动分工精细，协作关系紧密；二是现代企业具有广泛密切的外部联系，这种联系是企业生存和发展的必要条件，也是整个社会生产过程正常进行的保证。

(3) 企业经营集约化、多角化、国际化。现代企业普遍重视科学技术知识和现代管理知识的应用，使过去的粗放经营转为集约化经营。同时，现代企业大多采用多角化经营战略，从单一品种产品的生产经营转向多品种产品生产经营，目的在于提高企业对环境适应能力，分散经营风险，获得更多的发展机会。另外，

现代企业大多以出口为导向，瞄准世界市场，进行国际贸易和国际投资，积极参与国际分工和国际竞争。

(4) 由管理专家负责企业行为。现代企业是市场经济的主体，而企业的行为则取决于企业的经理人员，所以现代企业对企业经理人员的素质要求越来越高，这就要求企业所有权与经营权分离，由管理专家负责企业行为。

(5) 注重培育企业文化。现代企业非常注重企业文化的建设，以使企业职工具有共同的理想、信念、价值观念、道德观念等，目的在于增强企业内部的凝聚力，调动职工的积极性和主动性。

二、现代企业的分类

依照不同的标准，可以把现代企业作不同的分类。分类的目的在于区分不同类型企业的特点，使管理具有针对性。

1. 按企业的资本构成不同划分

(1) 独资企业。即由企业主个人出资并直接经营，独享企业利润，并单独承担经营风险的企业。

(2) 合伙企业。即由两人以上共同出资、共同经营、共同分享企业所得、共同承担责任和风险的企业。

独资企业和合伙企业在法律上都是自然人企业。因此，从严格意义上说，这两类企业不是真正的现代企业。现代企业必须是法人企业，即公司企业。

(3) 公司企业。是由两个股东以上共同出资组成的企业，公司企业按公司对其债务承担责任形式不同，又可分为以下五种形式：

① 无限责任公司。是由两个以上无限责任股东共同出资，共同经营，盈利按出资多少或按合同规定分配。无限责任股东是指这类股东对公司的债务负连带无限清偿责任，即股东的债务责任不以其出资额为限，且股东与股东之间有连带清偿债务的责任，公

司的债权人可以向任何一个股东要求偿还全部债务。

②有限责任公司。是由一定人数的有限责任股东所组成的公司。有限责任股东是指股东对公司债务负有限责任，即仅以其出资额为限对公司负责。公司以其全部资产承担债务责任，股东不论出资多少，只有一票表决权。

③股份有限公司。是由一定人数以上的有限责任股东组成，全部资本均分为若干股份，公司的利润分配和表决权，均以股东掌握的股份多少为依据的公司。

④股份两合公司。是由一个以上无限责任股东和一定人数的有限责任股东共同组成的公司。其中有限责任部分的资本分为若干股份，由各有限责任股东按股认缴。无限责任股东负责公司发起及募集股款，且对公司债务负连带无限清偿责任；有限责任股东以其所认股份对公司负责，股票可以自由转让。股份两合公司由无限责任股东对内管理公司业务，对外代表公司，有限责任股东对公司事务进行监督。

2. 按企业业务活动的内容不同划分

可分为：工业企业、农业企业、商业企业、建筑安装企业、邮电企业、金融企业、服务企业等。

3. 按所有制形式不同划分

可分为：公有企业、私有企业、合营企业。在我国主要有全民所有制企业、集体所有制企业、个体所有制企业、混合所有制企业、外商独资企业等形式。

4. 按生产要素构成所占比重不同划分

可分为：劳动密集型企业、资本密集型企业、知识密集型企业。

5. 按企业规模大小不同划分

可分为：大型企业、中型企业、小型企业。

6. 按隶属关系不同划分

可分为：中央企业、地方企业。在我国地方企业又可分为省属企业、市属企业、乡镇企业、街道企业等。

三、现代企业管理的内容和意义

1. 企业管理的概念

企业管理是指企业管理者为了达到预定的企业生产经营目标，按照客观规律的要求，对企业的生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总称。

从以上定义可以看出：

(1) 企业管理是一种有明确目的的活动。它所进行的一切活动都是围绕着实现预定目标而展开的，管理本身不是目的，而是实现预定目标的手段；目标完成的程度是衡量管理有效性的主要依据。

(2) 企业管理必须按照客观规律的要求进行。企业管理本身是一门科学，因为企业的一切生产经营活动都是在一定的外部环境和内部条件下进行的，这些环境和条件是不以人们的意志为转移的。因此，对企业的生产经营活动进行管理必须遵守这些客观存在的内在规律，也就是说，企业管理是客观的，是一门科学。

(3) 人既是企业管理的主体，又是管理的主要对象。因为管理活动是通过管理者来进行的，管理对象是由人、财、物、时间、信息等要素及其相互关系构成的一个有机整体，其中人是最主要的因素。因此，管理必须以人中心，充分发挥企业全体成员的积极性、主动性和创造性。这是搞好管理的关键。

(4) 企业管理是一种动态活动，它的运动过程是由决策、计划、组织、指挥、协调、控制等项职能活动构成的。在这过程中，具备一定专业知识和技能的管理者，按照一定的原则，利用专门的技术和手段，执行各项管理职能，以实现管理活动的预定目标。

2. 企业管理的内容

由上述企业管理的含义可知,企业管理的内容是非常丰富的,可以从不同角度去考察和分析。

(1) 从理论上概括,企业管理的内容主要涉及到生产力、生产关系和上层建筑三个方面。

(2) 从企业管理的纵向即具体实施过程来考察,企业管理的内容主要包括决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励等项职能活动。

(3) 从企业管理的横向即具体管理对象来分析,企业管理的内容主要包括以下几个方面:

①生产**管理**。是指对企业日常生产活动过程所进行的组织安排和协调控制,其主要内容包括生产过程的组织与指挥、生产计划与生产作业计划的编制与执行、生产技术准备工作等。生产管理的任务是把企业生产过程中的劳动者、劳动手段和劳动对象有机地组织起来,进行均衡生产,按品种、按质、按量、按期低消耗地生产出符合社会需要的产品。

②经营**管理**。是指使企业的经营目标、企业内部实力和外部环境达到动态平衡所进行的一系列有组织的活动。主要包括市场调查与预测、企业经营战略与决策、企业营销管理等等。经营管理的任务是在对企业内部实力和外部环境进行研究的基础上,根据资源供应和产品需求的特点,确定正确的企业经营目标和经营战略,指导企业决定正确的经营内容和方向,保证企业适时地得到适当数量和种类的经营资源,利用各种营销手段和策略,成功地销售转换这些资源得到的产品,充分实现产品的价值,达到预定的经营目标。

③科技**管理**。是指对企业有关科学研究与技术开发活动及其条件进行的管理。主要包括科学研究管理、新技术开发管理、新产品开发管理、生产工艺管理、产品质量管理以及技术情报、技术标准、技术革新和技术档案等等管理工作。加强科技管理能够

保证企业科学研究与技术开发的顺利进行，加速科学技术转化为生产力的进程，促进生产手段、生产过程以及生产成果技术水平不断提高。

④劳动人事管理。是企业有关劳动和人事方面的一切管理工作的总称。主要是指企业人力资源管理和劳动管理。具体包括：干部的选拔、配备和培养；职工的挑选、培训和思想政治工作；人事档案的建立和健全；劳动定额和劳动组织；工资奖励和集体福利事业；安全保卫工作等等。劳动人事管理的任务是有效地开发和合理使用企业的人力资源，并为职工创造适宜的劳动环境，促进劳动生产率的不断提高。

⑤物资设备管理。是有关企业内部物资和设备方面的管理。主要内容包括：物资消耗定额与储备定额的制订和管理；物资供应计划的制订和执行；物资仓储管理；设备的采购、使用、维修、更新等全过程管理。

⑥组织管理。是企业实现生产经营活动的组织保证。主要内容包括建立合理的企业组织机构、管理体制和规章制度。如建立和完善现代企业制度；实行正确的企业领导制度；进行领导班子建设；改进领导方法和工作作风；提高领导者的素质等。

⑦财务管理。是指企业有关资金的筹措使用和分配方面的管理活动。主要包括企业资金筹措、企业投资决策、企业成本管理、销售收入和企业纯收入管理、各项专业资金管理以及企业经济核算工作。企业的财务管理是以资金运动为对象，利用价值形式的综合性管理工作。一方面要做好资金的筹措和供应工作，保证生产经营活动顺利进行的需要；另一方面认真做好投资决策工作，节约使用各项资金，搞好经济核算，提高经济效益。

3. 企业管理的作用

企业管理对于确保企业生产经营活动顺利进行，充分利用各项资源，发展生产力，提高经济效益等具有重要作用。

(1) 企业管理是把企业生产力各要素搭配起来，使之成为现实生产力的必要条件和前提。因为不相干的生产力要素不会自动形成现实的生产力，只有通过管理，使之有机地结合在一起，才能变为现实的生产力。①现代企业中，构成企业生产力的人的要素指的是一个集体，只有通过管理才能把企业中分散的、单个的人结合成为一个能动的集体，并发挥其主动性、积极性，使之成为企业生产力中最活跃的决定性因素。②只有通过管理，才能把单个设备、机器等劳动工具按照科学的程序、方法组织起来，使之成为一个有机的整体。③只有通过管理，才能把分散的原材料等劳动对象科学地组合起来投入生产过程同劳动工具和劳动者集体结合在一起。④通过管理，可以把劳动者集体、劳动工具和劳动对象融为一体并使之与现代科学技术相结合变为现实生产力。因此，从某种意义上来说，没有管理就没有现实的生产力，没有管理就不能有效地组织企业的生产经营活动。

(2) 企业管理对提高企业的经济效益起着决定性的作用。人们常说一个企业的成败“三分在技术，七分在管理”。事实也的确如此。日本的山本直所曾以日、美汽车工业为例，对生产经营效果的有关指标作出对比分析，发现美国的通用和福特两家汽车公司，无论人力、财力、物力和技术能力方面都比日本丰田大许多倍，但劳动生产率和每个职工每年创造的纯利润却不如日本的丰田，其主要原因就在于管理水平的差距。目前我国企业资源浪费严重，经济效益普遍较差，也主要是因为管理不善。因此，我们说管理是一种重要的资源，是效益生成的“催化剂”。

(3) 企业管理是维护和巩固生产关系的重要手段。社会主义企业管理是正确处理企业内部人与人之间的关系，培养共产主义新人，建设高度的社会主义精神文明，维护和巩固生产资料公有制，充分发挥社会主义制度优越性的重要手段。

此外，加强企业管理也是促进科学技术进步，深化企业改革，

进行企业制度创新，提高企业整体素质和外部环境适应力的有效途径。

四、现代企业管理方法

管理方法是指能够实现管理职能，达到管理目标，确保管理活动顺利进行的各种手段、措施和途径的总和。它是管理活动的主体作用于管理活动客体的桥梁和工具。企业管理方法按照普遍性和概括程度可分为一般管理方法和具体管理方法。一般方法对具体方法起着方法论的指导作用。一般管理方法主要是指那些适用范围广、概括程度高的管理方法；具体管理方法主要是指直接作用在管理对象上的管理作业方法。

1. 现代企业管理的一般方法

(1) 系统论方法。是指应用系统论的基本原理，将研究对象放在系统中加以考察和管理，以达到系统整体最优目的的一种方法。

用系统论方法管理企业，就是要摆脱传统思想的束缚，把企业当成一个系统来考察、来管理。现代企业是一个人造开放系统，是由人、财、物、信息等相互联系、相互作用的要素构成的一个有机整体。企业系统诸要素的运动形成了若干子系统，这些子系统按照功能的不同可分为经营子系统、生产子系统、财务子系统、人事子系统等；也可以按照结构的不同，分为运行子系统、控制子系统、信息子系统、支持子系统等。这些子系统都有其自身的职责、目标和利益，而且各子系统之间发生着横向、纵向以及纵横交错的复杂关系，它们与企业系统之间的关系是部分与整体的关系。另外，企业系统本身又是整个社会环境系统的一个子系统，它要受社会环境的影响和制约。因此，对企业系统的管理必须立足整体，统观全局，从企业系统各个子系统之间的内在联系、系统结构及其功能、未来的发展前景、系统环境的变化等方面进行

综合考察，并运用现代科学方法进行系统分析、系统设计和系统控制，从而达到系统整体优化的目的。这就是企业管理的系统论方法。这种方法最基本的特点是整体性、综合性和最优性。

(2) 行政方法。是指依靠行政领导机构的权威，运用命令、指示、规定、制度等行政手段来执行管理职能的一种方法。这种方法的主要特点是带有明显的强制性、权威性和垂直性。

(3) 经济方法。是指按照客观经济规律的要求，运用工资、奖金、罚款等经济手段和经济合同、经济责任制等经济方式来执行管理职能，实现管理目的的一种方法。这种方法以利用价值规律为基础，不带有强制性。它的实质是从调节、分配不同层次的经济利益入手，来调动各方面的积极性，使广大职工主动关心企业的经营成果，努力按照国家计划和社会需要组织生产。经济方法的主要特点是物质利益性、有偿性和间接调节性。

(4) 法律方法。是指依法管理企业的生产经营活动，实现管理目的的一种方法。企业管理的法律方法有两层含义：

①严格按照国家的法律法规进行生产经营活动，保证企业经济行为的合法性，并在企业的合法权利受到侵害时，善于运用法律保护，以法维护企业自己的经济利益。目前，这方面的法律法规有企业法、合同法、破产法、计量法、专利法、商标法、会计法、质量责任条例、矿产资源法、环境保护法、统计法、反不正当竞争法、公司法等。

②善于把上述法律、法规运用于企业内部的管理活动，明确规定各个岗位、各类人员的权利和义务以及相互之间的关系，明确各种标准定额，并赋予法的约束力，使各类人员依法行使权利，履行义务，对违法者以行政的和经济的制裁。法律方法的最大特点是具有强制性和规范性。

(5) 思想教育方法。是指企业各级领导以思想政治工作为基础，通过对职工的思想、行为动机的分析与管理，激发职工的积