

主 编 刘义率 苏秀丽
副主编 王思革 李俊魁 韩 斌

现代企业管理学

前 言

如果提出这样一个问题：现代企业管理学究竟应该包括哪些内容？肯定会引起争论。市场上众多的企业管理类图书，其内容上的差异性，就是一种证明。

我们根据多年的教学经验和企业实践，感到掌握基本知识和方法是最重要的，它有利于提高学习者的素质。因为企业置身于千变万化的市场之中，更多地需要具备一定的素质的管理者创造性地运用基本知识和方法，能使企业获得良好发展。这正是企业管理素质教育应力求达到的目的，也是我们试图研究、探索的课题。当然，素质教育特别是高等学校素质教育的理论和实践历时尚短，企业管理素质教育可能是我们首次提出，因此在理论和实践上都会面临许多问题。作为第一步，我们编写本书，力求使其具备内容全面、重点突出、简明扼要、通俗易懂、实用性强等特点，为企业管理素质教育提供参考，同时满足现行教学工作和企业管理者或爱好者自学的需要。

本书的出版得到了北京林业管理干部学院副院长朱延福、陈森，经济管理系主任沈凤阁等领导的关心和指导，同时还得到了内蒙古大兴安岭林业管理局、北京金陶洁具有限公司等单位的支持和帮助，对此我们将铭记在心。

由于各种局限，包括篇幅所限，尽管我们作了很多努力，但本书仍有不宜之处，真诚欢迎批评、指导，对此我们深表谢意。

编著者

1999年3月于北京

目 录

前言

第一章 现代企业管理概述	1
第一节 企业的概念	1
一、企业及其分类	1
二、现代企业制度与公司	4
三、企业的基本要素和企业素质	8
第二节 企业管理的概念	11
一、管理、经营、经营管理	11
二、管理的职能	14
三、企业管理和现代企业管理	17
第三节 企业管理理论的演变	22
一、传统管理阶段	23
二、科学管理阶段	24
三、现代管理阶段	25
第二章 现代企业管理的基本原理和方法	28
第一节 现代企业管理的基本原理和原则	28
一、原理和原则	28
二、企业管理的一般原理和原则	30
三、现代企业管理的三原则	35
第二节 组织	37
一、组织和管理组织	37
二、组织的基本要素	39

三、组织原则	41
四、组织结构形式	43
第三节 现代企业管理的方法及企业文化	47
一、企业管理方法概述	47
二、企业管理的一般方法	48
三、企业文化	52
第三章 企业人力资源管理	57
第一节 企业人力资源管理概述	57
一、人力资源的含义和特点	57
二、人力资源管理的概念和内容	61
三、劳动定额和定员管理	64
第二节 人员的录用和培训	69
一、企业人力资源计划	69
二、企业人员的录用	74
三、人员的教育和培训	78
第三节 人员的激励	81
一、人员的劳动报酬	81
二、绩效评估	83
三、奖励与惩罚	85
第四章 企业经营战略	88
第一节 企业经营战略的基本概念	88
一、企业经营战略的定义、特征及相关术语	88
二、企业经营战略的类型	91
三、企业经营战略要素	93
第二节 几种主要企业经营战略	95
一、产品—市场战略	95
二、企业联合战略	98
三、企业的一般竞争战略	100
四、企业稳定型战略和紧缩型战略	102

第三节 企业经营战略的评价与选择、实施与控制	
制	103
一、企业经营战略方案的评价与选择	103
二、企业经营战略的实施与控制	106
第五章 企业环境研究	109
第一节 企业外部环境研究	109
一、企业环境研究的意义和任务	109
二、企业微观环境分析	111
三、企业中观环境分析	113
四、企业宏观环境分析	116
第二节 企业内部条件分析	117
一、企业素质和活力分析	118
二、企业经济效益分析	120
三、企业产品及市场营销分析	124
四、企业资源分析	128
第三节 企业环境研究的方法	129
一、企业环境研究的一般方法	129
二、综合分析	130
第六章 计划管理	135
第一节 计划管理概述	135
一、计划管理的内容、意义和原则	135
二、计划的种类	137
三、计划指标和指标体系	139
第二节 企业计划的综合平衡	141
一、企业计划综合平衡的主要内容和一般方法	141
二、企业生产能力的核定	142
三、企业计划综合平衡举例	144
第三节 计划方法与技巧	147
一、滚动计划法	147

二、其他计划法	149
三、计划技巧	149
第七章 科研开发管理	151
第一节 科研开发的基本概念	151
一、科研开发的含义、分类及特点	151
二、科研开发的基础条件	156
第二节 项目选择、控制与成果评价	160
一、项目选择	160
二、计划与控制	163
三、成果评价与应用	167
第三节 新产品开发管理	170
一、新产品的概念	170
二、新产品开发	171
三、新产品开发管理	173
第八章 生产管理（一）	179
第一节 生产管理的任务、原则及工厂布置	179
一、生产管理的任务	179
二、生产管理的指导原则	180
三、工厂布置	181
第二节 生产过程组织	184
一、生产过程组织的基本概念	184
二、生产过程的空间组织	187
三、生产过程的时间组织	189
第三节 流水生产	194
一、流水生产的特征及流水线的分类	194
二、流水线的组织设计	197
三、生产平准化	202
四、生产线和自动线	205
第九章 生产管理（二）	208

第一节 生产作业计划与期量标准	208
一、生产作业计划的特点和基本要求	208
二、期量标准及其制定	209
第二节 生产作业计划的编制方法	217
一、在制品定额法	218
二、提前期法	218
三、生产周期法	221
四、定货点法	223
第三节 现代化生产管理方法简介	225
一、自动化技术的发展	225
二、MRP 方法	226
三、准时管理	231
四、柔性制造系统 FMS	235
五、计算机集成制造系统 CIMS	235
第十章 全面质量管理 and 目标管理	237
第一节 全面质量管理概述	237
一、质量的概念和全面质量管理的发展	237
二、全面质量管理的基本概念	240
三、QC 小组	242
第二节 全面质量管理的基本工作程序和质量保证体系	243
一、全面质量管理的基本工作程序	243
二、质量保证体系	247
第三节 目标管理	250
一、目标管理概述	252
二、目标制定	255
三、目标展开	257
四、目标推进	259
五、目标评价	261

第四节 质量保证的标准化	263
一、ISO9000 概况	263
二、ISO9000 系列的重要术语和定义	265
三、ISO9000 系列的构成和质量体系要素	270
四、ISO9000 系列的实施步骤、认证和优缺点	272
第十一章 企业国际经营管理	276
第一节 企业国际经营概述	276
一、企业国际经营的目的	276
二、企业国际经营的条件	278
三、企业国际经营的发展阶段	279
第二节 企业国际经营环境与市场进入	281
一、企业国际经营环境分析	281
二、企业国际经营的市场进入	289
第三节 企业国际经营的组织结构与经营战略选 择	295
一、国际企业的组织结构	295
二、企业国际经营战略的选择	300
主要参考文献	304

第一章 现代企业管理概述

第一节 企业的概念

一、企业及其分类

(一) 企业的定义

什么是企业？尽管至今尚无一个完全统一的定义，但却可以根据一般共识给企业下一个基本的定义。

企业是依法设立并从事商品生产、流通、服务等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，自主经营、独立核算、自负盈亏，相对独立的经济组织。

这个定义包括以下几层含义：

1. 企业存在有双重目的

企业存在的目的有两个，一个是社会性目的，另一个是经济性目的，这两个目的是相辅相成的。

社会性目的是满足社会需要，包括满足政府、居民和其他生产经营者的需要等，可统称为满足顾客或用户需要。

经济性目的是获取利润，包括为国家提供财政收入（税收），为企业生存和发展提供资金，为企业职工提供劳动报酬等。

2. 企业具有相对独立性

企业拥有一定数量的资产(固定资产、流动资产、无形资产、递延资产和其他资产),有专门的名称、固定的地点和一定的组织机构,依法进行登记,经过批准手续,在银行开设帐户,一般都具有法人资格,实行自主经营、独立核算、自负盈亏,因而是具有相对独立性。这种独立性是搞好企业的必要条件,也是企业应有的权利和义务。

自主经营是实现企业目的和自负盈亏的条件,自负盈亏是动力,独立核算是自主经营和自负盈亏的基本纽带。

3. 企业是从事经济活动的经济组织

企业不是政府部门、公益部门、事业单位,也不是军事、政治、学术、群众等团体,而是从事商品生产、流通和服务等经济活动的经济组织。企业的一切活动都是以经济为中心,盈利或创造利润是企业存在和发展的前提。

4. 企业必须依法行事

企业除依法进行登记外,还必须依法从事经济活动,而不能超越法律法规。所以说企业的独立性是相对的。作为社会的经济细胞或社会经济的基本单位,企业必然也应该受到社会的制约,但这种制约最主要的是法律法规的制约。

(二) 企业的分类

1. 企业分类的多样化

企业的分类,可以说是多种多样的,这里仅列举以下几种:①按所从事的经营活动,有工业企业、农业企业、交通运输企业、商业企业、建筑安装企业、金融企业、邮电企业、旅游企业、服务性企业等;②按组织形式,有独资经营企业、合资经营企业、股份制企业等;③按规模,有大型企业、中型企业、小型企业等;④按企业生产力各要素所占比重,有劳动密集型企业、知识技术密集型企业、资金密集型企业等;

⑤按企业承担责任的限度，可分为有限责任公司、无限责任企业等；⑥按企业的隶属关系，有中央企业、地方企业、乡镇企业等；⑦按所有制的性质和形式，有国有企业、集体企业、民营企业等。

2. 按财产组织形式的分类

按财产组织形式和所承担的法律責任划分企业，是市场经济条件下企业分类的重要方法。按照这种方法，国际上通常将企业分三类：个体业主制企业、合伙制企业、公司制企业。前两者属于自然人企业，后者属于法人企业。

(1)个体业主制企业 又称业主制企业或个体企业。它由业主自己出资，自己经营，收入归自己所有，风险也自己承担。所承担的责任为无限责任，即以自己的全部家庭财产承担责任，直至倾家荡产。

个体业主制企业诞生于市场经济早期，延续到今天仍普遍存在，是现代市场经济中必不可少的组成部分，是社会化大生产的必要补充。

(2)合伙制企业 是由两个以上的个人或业主制企业，通过签定合伙协议联合经营的组织。它可以由其中的一位合伙人出面经营，也可以由若干合伙人共同经营。经营所得为全体合伙人分享，经营亏损为全体合伙人共同承担。所承担的责任为财产无限连带责任，即合伙企业倒闭资不抵债时，每个合伙人都要以自己的家庭财产首先按照入股比例承担索赔，如果有的合伙人财产不够索赔标准，其他合伙人要代为承担索赔。

个体业主制企业和合伙制企业的经营活动，都是建立在自然人的信誉之上。

(3)公司制企业 公司制企业的财产组织形式不同于前

两种类型的企业，它是以“资合”（即资本的集合）为基础建立起来的，特别表现在有限责任制度上。它是有别于自然人企业的法人企业。公司制企业是现代企业制度的重要标志。

二、现代企业制度与公司

（一）现代企业制度

1. 现代企业制度的概念

现代企业制度是以企业法人制度为基础，以企业产权制度为核心，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为特征，由各项具体制度所组成的、新型的、现代形态的企业制度。公司制是现代企业制度的典型形式。

现代企业制度包括以下几层含义：

（1）现代企业制度是由各项具体制度所组成的系统 现代企业制度不是一个孤立的制度，而是现代企业法人制度、产权制度、组织制度和管理制度等有机结合的统一体，因而不能把现代企业制度简单地理解为公司化。

（2）产权制度是现代企业制度的核心 产权即财产权。构成产权的要素有：所有权、占有权、处置权、收益权等。现代企业制度是以终极所有权与法人财产权的分离为前提的，法人财产权制度就是现代企业产权制度。在此制度下，终极所有权的实现形式，主要是参与企业重大决策、获得收益；法人企业则享有其财产的占有权、处置权等。

（3）法人制度是现代企业制度的基础 企业法人制度是企业产权的人格化。企业作为法人，有其独立的民事权利能力和民事行为能力，是独立享受民事权利和承担民事义务的主体。规范和完善的法人企业享有充分的经营自主权，并以其全部财产对其债务承担责任，而终极所有者对企业债务

责任的承担仅以其出资额为限。所以，正是在现代企业法人制度的基础上，才产生了有限责任制度，才真正确立了公司的法律地位。

(4) 现代企业制度具有动态性 企业制度是处于发展变化之中的。现代企业制度是从原始企业制度发展而来的，是市场经济及社会化大生产发展到一定阶段的产物，是企业制度的现代形态，它不是僵化的而是可变的。

2. 现代企业制度的基本特征

(1) 产权清晰 即产权关系明确清晰。企业拥有包括国家在内的一切出资者投资形成的全部法人财产权，这是企业进行生产经营的重要保障。企业财产的所有权及其增值部分，企业破产清算后的剩余财产，都属于出资者。

(2) 权责明确 从企业法人的权责角度讲，企业以其全部法人财产，依法自主经营、自负盈亏、照章纳税，同时对出资者承担资产保值增值的责任。

从企业出资者的权责角度讲，出资者一旦投资于企业，其投资额就成为企业法人财产。出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益，资产受益、重大决策、选择管理者等权利，企业破产时，出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

(3) 政企分开 即企业按市场需求组织生产经营，政府不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰，长期亏损、资不抵债的则依法破产。

(4) 管理科学 现代企业制度确立了一套科学、完整的组织管理制度。首先是通过规范的组织制度，使企业的权力机构、监督机构、决策机构、执行机构之间职责分明、相互

制约。其次是通过建立科学的企业管理制度，包括企业机构的设置、用工制度、工资制度、财务会计制度等，使各部门之间相互协作，为完成企业的目标服务。

总之，通过建立科学的领导体制和组织管理制度，调节所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制。

（二）公司

公司，即公司制企业或公司企业，它是企业的一种重要组织形式，是现代企业制度的典型和代表。

公司是指依据公司法组织，登记而成立的，由两个以上股东出资构造出来的，能够独立对自己经营的财产享有民事权利、承担民事责任的法人经济组织。

公司企业具有以下特征：

1. 公司企业是有双重目的的法人

双重目的即企业存在的社会性目的和经济性目的，二者间一般而言是相辅相成的。但社会公益事业通常不属于公司的经营范围。

2. 公司企业实现了股东所有权与法人财产权的分离

由出资人（股东）向企业认缴的全部资本金及企业在经营中负债所形成的财产，即构成企业法人财产。股东作为所有者不再亲自经营自己的财产，而将其委托给公司法人代为经营。这就是将原始财产所有权分离为股东所有权（股权，也是所有权的一种表现形式）和法人财产权。代表这种分离的是董事会制度。

3. 公司法人财产具有整体性、稳定性和连续性

整体性是指公司的财产不可分割，股东一旦投资到公司，就不可抽回，只能转让。这样，公司的财产不因股东的变化

而出现经常性的变动，保持了一定的稳定性。同时，股东的个人生命已经不影响公司的生命，公司的法人财产具有连续性。只要公司存在，公司法人就不会丧失财产权，股东的变动不影响法人财产权的行使。

4. 公司企业实行有限责任制度

这种有限责任包含两个方面：一是对股东而言，它们以其出资额为限，对公司的债务承担有限责任；二是对公司法人而言，它以其全部自有财产（不包括负债，如银行贷款）为限，对公司的债务承担责任，不涉及公司以外他人的财产。有限责任制度一般只是到了公司破产时才体现出来。

（三）广义公司

广义地说，公司企业包含无限公司、有限公司和两合公司三种形式。

1. 无限公司

又称人合公司，即股东对公司债务负无限连带责任，公司的信用主要建立在股东本人身上，而不在公司资本身上。

在现代社会中，只有极少数信誉性公司采取无限责任公司的形式，如合伙制企业中的会计师事务所、律师事务所等。

2. 有限公司

这是现代企业制度中最具有代表性的公司。通常所说的公司，不加说明即是指有限公司。有限公司有两种组织形式：有限责任公司和股份有限公司。

有限责任公司和股份有限公司的共同特点是均承担有限责任，或者说二者具有承担有限责任的共同基础。但二者在以下方面又具有某些不同的特点，①股东数量：一般而言，有限责任公司股东较少；②注册资本数量：一般而言，有限责任公司的注册资本较少；③股票：有限责任公司不发行股票，

权益证明不上市流通，可以在股东内部转让。股份有限公司公开向社会发行股票，股票可以依法转让或交易（上市交易须具备特定条件）；④透明度：有限责任公司的透明度没有股份有限公司高。前者只在内部向股东汇报工作，后者要定期向社会公告公司经营状况的财务报告；⑤公司数量：有限责任公司是多数，股份有限公司是少数（其中上市公司更少）。

3. 两合公司

由一人以上的无限责任股东与一人以上的有限责任股东混合组织起来的公司，称两合公司。其中无限责任股东对公司债务负连带无限责任，有限责任股东对公司债务以出资额为限负有限责任。

（四）公司类型

广义公司中的各类公司，实际上主要是按照债务清偿责任来对其分类的。除此之外，还有：

（1）按照公司经营业务的内容，可分为工业公司、商业公司、运输公司、保险公司、咨询公司等。

（2）按照公司业务分布情况，可分为地区性公司、跨地区性公司、全国性公司和跨国公司等。

（3）按照公司所属企业的生产技术经济联系，可分为专业公司、联合公司和综合性公司等。上述各种不同类型的企业，包括不同类型的公司，最根本的区别是它们的财产组织形式不同，但从广义上说都属于现代企业制度。从狭义上说，只有有限责任公司在现代企业制度中具有典型性和代表性。

三、企业的基本要素和企业素质

（一）企业的基本要素

企业是一个完整的系统。构成这个系统的要素是客观存

在的，只是可以有不同的划分。

企业为了实现其经营目标，就必须拥有相应的条件，其基本条件可以认为是构成企业系统的基本要素，即人力、物力、财力、信息和目标。

(1) 人力 主要指劳动者（包括管理者）及其所具备的科学技术知识和工作能力等。

(2) 财力 主要指资金。

(3) 物力 主要指土地、建筑物设施、机器设备、仪表工具、能源、原材料等。

(4) 信息 主要包括指标、数据、报表、图纸、情报、指令、规章制度等。

(5) 目标 主要落实为具体的产品或服务。

至于时间、空间、士气、方法、环境、科技等，是否应划归为企业的基本要素，或者单列为企业的基本要素，值得研究。但这主要是如何归类的问题，归多归少都无实质性差别。

企业的基本要素，构成了企业的“闭系统”。把企业外部有关要素加进来，企业就是“开系统”。

(二) 企业素质

所谓素质，是指事物本来的性质，在生理学上是指人的神经系统和感觉器官上的先天特点。企业素质是一种拟人的提法，人有素质企业也应有素质。但对什么是企业素质，却有以下主要不同观点：

1. 因素论

因素论把企业分解成若干因素，如果每个因素都状态良好，企业素质就好。因此，企业素质是指决定企业生产经营活动能量大小的各因素素质之和，提高企业素质就是分别提