

现代企业经营管理

秦 华 刘翰林 主编



安徽人民出版社

责任编辑:王世超

装帧设计:徐晓东

现代企业经营管理

秦华 刘翰林 主编

出版发行:安徽人民出版社

地 址:合肥市金寨路381号九州大厦 邮编:230063

经 销:新华书店

印 刷:合肥工业大学印刷厂

开 本:850×1168 1/32 印张:14 字数:364 千

版 次:1998年1月第1版 1998年1月第1次印刷

标准书号:ISBN7-212-01505-9/F·281

定 价:14.50 元

印 数:00001—05000

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

目 录

第一章 现代企业管理概论	(1)
第一节 企业系统及任务	(1)
第二节 企业管理性质和职能	(8)
第三节 现代企业制度	(23)
第二章 企业领导制度和管理组织	(34)
第一节 企业领导制度	(34)
第二节 企业管理组织	(46)
第三节 企业管理基础工作	(55)
第三章 企业经营战略	(60)
第一节 经营战略概述	(60)
第二节 战略形势分析	(66)
第三节 企业发展战略	(72)
第四章 企业经营决策和计划	(85)
第一节 企业经营决策原则和程序	(85)
第二节 企业经营决策方法	(94)
第三节 企业经营计划	(109)
第五章 市场分析和营销调研	(117)
第一节 市场与市场营销	(117)
第二节 营销环境与目标市场	(124)
第三节 市场营销调研	(131)
第四节 市场预测技术	(138)
第六章 企业市场营销策略	(145)

第一节	市场营销组合.....	(145)
第二节	产品策略.....	(147)
第三节	价格策略.....	(154)
第四节	分销策略.....	(158)
第五节	促销策略.....	(164)
第七章	企业生产过程组织.....	(174)
第一节	生产过程组织要求.....	(174)
第二节	生产过程空间组织.....	(180)
第三节	生产过程时间组织.....	(189)
第四节	流水生产组织.....	(197)
第八章	企业生产计划和控制.....	(203)
第一节	企业生产计划指标及确定.....	(203)
第二节	生产作业计划.....	(219)
第三节	网络计划技术.....	(232)
第九章	企业质量管理 and 控制.....	(239)
第一节	质量和质量管理.....	(239)
第二节	全面质量管理和保证体系.....	(244)
第三节	质量保证系列标准.....	(253)
第四节	质量管理数理统计方法.....	(257)
第五节	质量管理成本控制.....	(266)
第十章	企业物资和设备管理.....	(272)
第一节	企业物力资源管理内容和意义.....	(272)
第二节	企业物资管理.....	(275)
第三节	企业设备管理.....	(285)
第十一章	企业劳动管理.....	(301)
第一节	企业劳动管理任务和作用.....	(301)
第二节	劳动定额和定员.....	(308)

第三节	企业职工工资和福利·····	(317)
第四节	劳动保护和职工招聘·····	(323)
第十二章	人力资源开发与管理·····	(330)
第一节	人力资源管理内容和特点·····	(330)
第二节	人力资源管理工作环节·····	(332)
第三节	行为科学·····	(345)
第十三章	企业科技管理·····	(355)
第一节	企业科技管理概述·····	(355)
第二节	企业科技开发管理·····	(361)
第三节	价值工程·····	(372)
第四节	科技信息管理·····	(378)
第十四章	企业财务管理·····	(384)
第一节	企业财务管理概述·····	(384)
第二节	企业资金筹集·····	(388)
第三节	企业资产运营和管理·····	(393)
第四节	成本费用管理·····	(406)
第五节	营业收入和利润分配·····	(411)
第十五章	企业经营活动分析和诊断·····	(415)
第一节	企业经营活动分析·····	(415)
第二节	企业经营活动诊断·····	(428)

第一章 现代企业管理概论

建立社会主义市场经济体制，首要环节是转换国有企业经营机制，建立以公有制为主体的现代企业制度。总结我国近年来企业改革的实践经验，增强企业活力的重要措施，是强化企业经营管理，通过加强企业内部管理来提高经济效益。为此要正确认识企业的特征和任务，企业管理的重要性和职能，以及现代企业制度的内容等。

第一节 企业系统及任务

一、工业企业的特征

企业是运用生产要素以盈利为目的独立从事商品和劳务生产活动，进行自主经营和自负盈亏并具有独立法人资格的社会基本经济组织。工业企业是指从事工业产品或工业劳务生产经营活动，为满足社会需要并获得盈利，实行自主经营和具有法人资格的社会基本经济组织。

（一）工业企业的一般特征

工业企业作为社会化大生产发展的产物，最初是在资本主义制度下产生和发展起来的，经历了简单协作、工场手工业和机器大工业三个发展阶段，发展到现代成为高度社会化大生产的国民经济微观基础，和市场经济活动的主体组织。社会主义工业企业是以公有制为主体的现代化企业，与建立在资本主义私有制基础上的资本主义现代企业既有区别又有共性。其共性就是工业企业的一般特征，它主要表现在以下几个方面：（1）企业是国民经济的细胞，是盈利性的经济组织。企业通过将一定的社会经济资源

合理组织起来，在社会化大生产的分工中，向社会提供产品或服务，是社会物质财富的创造者，构成社会生产力的基础，企业的状况决定着国民经济的发展。(2) 企业是独立的商品生产经营者，是市场经济活动的主体。市场经济条件下，企业生产的产品是作为商品通过市场交换，从收入与成本的差额中获取经济收益的，这就确定企业必须实行自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的经济机制，使企业成为市场活动的微观主体。(3) 企业是用先进技术装备生产。具有一定权力和义务的法人。现代企业是使用先进科技进行的社会化大生产，并按照法定程序规定成立，享有法律规定的权利和义务，能以自己名义进行民事活动，并承担相应经济责任的独立经济组织。

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础，应用现代科学技术从事工业生产经营活动，是独立经营、自负盈亏的商品生产经营者和具有一定权利和义务的法人。它具有与传统手工企业和资本主义企业不同的特征，这主要表现在：

(二) 社会主义工业企业在生产力方面的特征

社会主义工业企业作为现代工业企业，不同于传统的手工企业，它是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，是具有高度分工和协作劳动的社会化大生产，其特征具体表现在：

1. 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有系统地将科学知识应用于生产。传统的工业企业是采用手工工具和凭借个人经验、技术、体力进行生产；而现代工业企业的生产工具是机器或机器体系，生产的机械化和自动化程度非常高；机器设备有其自身的运转规律，劳动者要受到机器设备运转规律的支配，劳动生产率和产品质量的高低主要取决于机器设备的先进程度；并且现代企业的生产把一些物理的、化学的、生物的科学知识应用于生产过程中，科学技术在企业中的作用越来越重要。

2. 现代企业内部有着细致的分工和严密协作。手工业企业中的分工比较简单，而现代工业企业内部有着细致的分工。每种产

品的生产都要按照产品的特点和机器设备的客观要求分成许多零部件的生产，每一种零件的生产又分成许多工艺阶段，每个工艺阶段又分成许多道工序，分别由不同工人利用不同的机器设备承担，每个人只负责某一道工序的加工，要生产一个完整的产品，需经过若干人的共同劳动。因此在细致的分工基础上，要进行严密的协作，使生产过程的各种零部件的生产，各个工艺阶段、各道工序都协调一致相互配合，企业的生产过程才能顺利进行。

3. 生产过程具有高度的比例性和连续性。在手工业企业中，由于分工协作比较简单，生产的机械化和自动化程度较低，生产过程的比例性和连续性还没有体现出来。而对于现代工业企业来说，生产过程的连续性和比例性已成为生产过程本身的一种客观要求。生产过程的各个环节，各工序的生产能力都要根据产品的数量质量保持一定的比例关系，产品在各环节、各工序之间的加工也是流水般地连续不断地进行。

4. 企业有广泛密切的外部联系，要具有良好的环境适应性。现代生产是社会化大生产，不但企业内部有着细致的分工和严密协作，整个社会生产也有着细致的分工和严密的协作关系。企业的生产过程是整个社会生产的一个组成部分，企业使用的原材料、燃料、生产工具等都是从其他企业购入的，企业生产的产品也要销售给社会用户，因此任何一个企业都不能离开其他的企业而独立存在。外部环境发生变化，企业要进行自身的调整来适应变化的环境，这就要求企业要具有良好的环境适应性。

（三）社会主义工业企业在生产关系方面的特征

社会主义工业企业在生产关系方面的特征是与资本主义工业企业相比较而言，两者在生产关系方面具有本质的区别，主要表现在：

1. 社会主义工业企业是实行生产资料公有制的企业。资本主义企业的生产资料和产品完全归资本家私人所有和支配，社会主义企业是以生产资料公有制为基础，不论何种形式公有制企业，其全部生产资料和产品都是全体社会成员和部分劳动者集体的公有

财产。企业生产资料的公有制决定了企业生产经营活动的目的,既要为社会提供产品或劳务,为社会积累资金以满足社会成员日益增长的物质和文化生活需要,又要不断增加企业和职工的经济收入,服从社会主义生产目的的需要。

2. 社会主义工业企业是实行按劳分配为主、其它分配方式为辅的个人消费品分配原则。资本主义条件下,资本家通过生产资料私有制来榨取工人创造的剩余价值。社会主义企业要正确处理国家、企业和劳动者个人利益关系,要在生产发展和国民收入增长基础上,不断提高劳动者的生活水平。在劳动者个人利益分配上,是劳动产品进行社会必要扣除后,按照劳动者提供的劳动成果,实行等量劳动领取等量报酬的个人消费品分配原则。并且在公有制职工个人收入的分配中,应贯彻按劳分配为主、其它分配方式为补充原则。

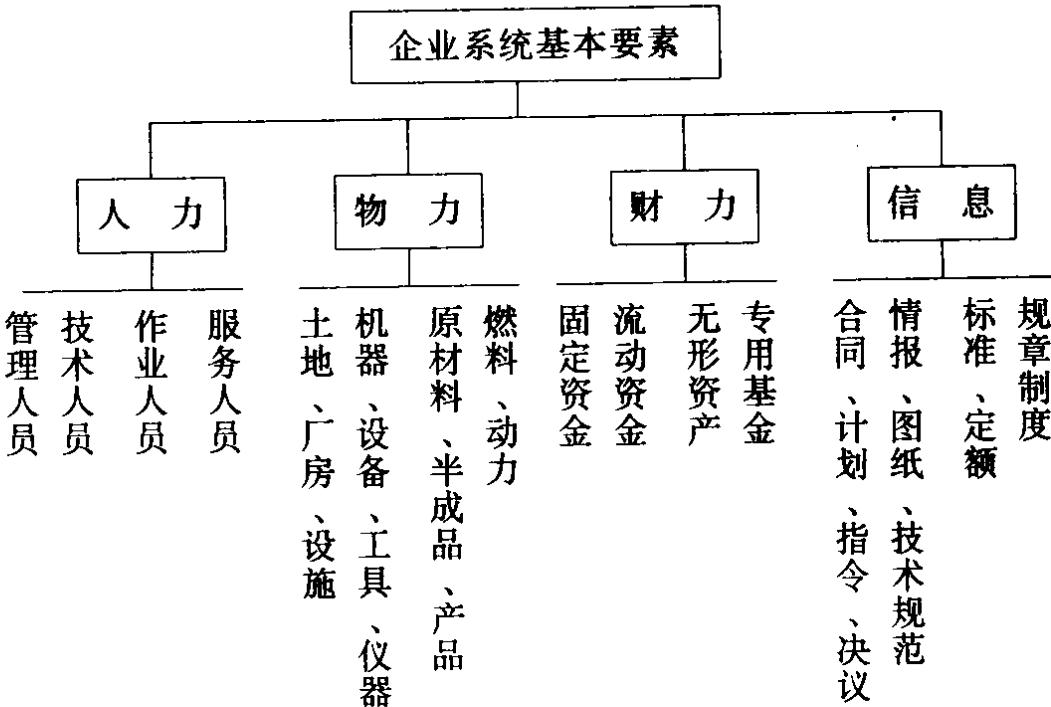
3. 社会主义工业企业是劳动者自由联合体,实行职工当家作主的民主管理制度。资本主义制度下,劳动者是为了生存被迫出卖劳动力的被剥削者。社会主义生产资料公有制,使劳动者成为生产资料所有者和社会的主人,企业成为劳动者自由平等进行集体劳动的联合体,劳动者在生产过程中平等互助合作关系,使他们以主人翁态度为社会、集体和自己的利益自觉地进行劳动。社会主义条件下,企业要全心全意地依靠职工群众,实行职工群众当家作主的民主管理制度,既是社会化大生产发展的客观要求,更是生产资料公有制内在要求,这也是调动职工积极性,增强企业活力源泉,促进社会生产力发展的根本保证。

二、企业系统的运动

企业系统是由相互联系、相互作用的各部分组成,具有特定功能的有机整体。企业是由人、财、物、信息等若干要素组成的系统,企业系统的基本的构成要素大致如下表所示。

所谓系统,是指由若干个相互区别,而又相互联系,相互作用的要素合成的,具有特定功能的有机整体。系统按其生成方式

不同可分为两大类：一类是自然系统，它是由自然界本来存在的物质形成的，如太阳系统、地下矿藏系统等；另一类是人造系统，它是人们为了达到一定目标而设计形成的，如生产活动、商业供销活动等都是人造系统。系统是个相对的概念，许多小系统可以组成一个大系统，许多大系统又可以组成一个更大的系统。



企业作为一个人造系统，一般具有以下方面的特征：

1. 要素的集合性。即系统至少是由两个或两个以上的可以相互区别的要素（或部分）组成。换言之，也即任何一个系统都可以分离出独立存在的两个或两个以上的构成要素。例如，在工业企业里，厂房、设备、工具、原材料、技术人员、管理人员、资金、计划、报表等等，就是组成工业企业的各个相互联系要素，它们互不相同，各有其特征，各有其功能。

2. 各部分的相关性。系统中的各个要素都是相互联系、相互作用的。也就是说，在一个系统内部不存在与系统目的无关的孤立要素。如企业生产岗位上的工人在一定的厂房里，用设备和工具对原材料进行加工，制造出一定的产品。在这里，生产岗位就是一个系统，在生产岗位这个系统里，厂房、设备、工具、指令、

原材料、产品都是彼此相关的，不相关的要素即是多余的要素。

3. 活动的目的性。即人造系统都具有一定的活动目的性，无目的人造系统是不存在的，因为系统的目的决定着系统的功能。如果企业为了生产优质产品以满足消费者的需要，则设备、工具、原材料等要素的功能便会得以充分的发挥，在企业目的的统帅下，工人和技术人员还有可能为提高产品质量而进行创造性劳动。

4. 环境的适应性。即系统对周围环境的适应能力，任何一个系统都处于一个既定的客观环境中，必然要和外界环境发生着各种物资的和信息的交流，企业系统只有适应外界环境的变化，才能生存发展下去。

企业作为由生产过程和管理过程所构成的完整人造系统，它有着自己的构成要素和目标任务。一般说企业的总目标，是生产出物美价廉适销对路的产品，通过不断提高经济效益来为国家积累资金，使企业职工得到更多收益，以满足社会成员不断增长的物质文化需要，企业的各项管理活动都应直接或间接地为实现这个目标而服务。

企业系统的任务，是将各种生产要素资源相互结合，投入企业生产转换过程，生产出物美价廉产品和劳务来满足社会成员的需要。在企业这种投入、转换、产出的过程中，企业系统的活动表现为企业四个生产要素的运动过程。

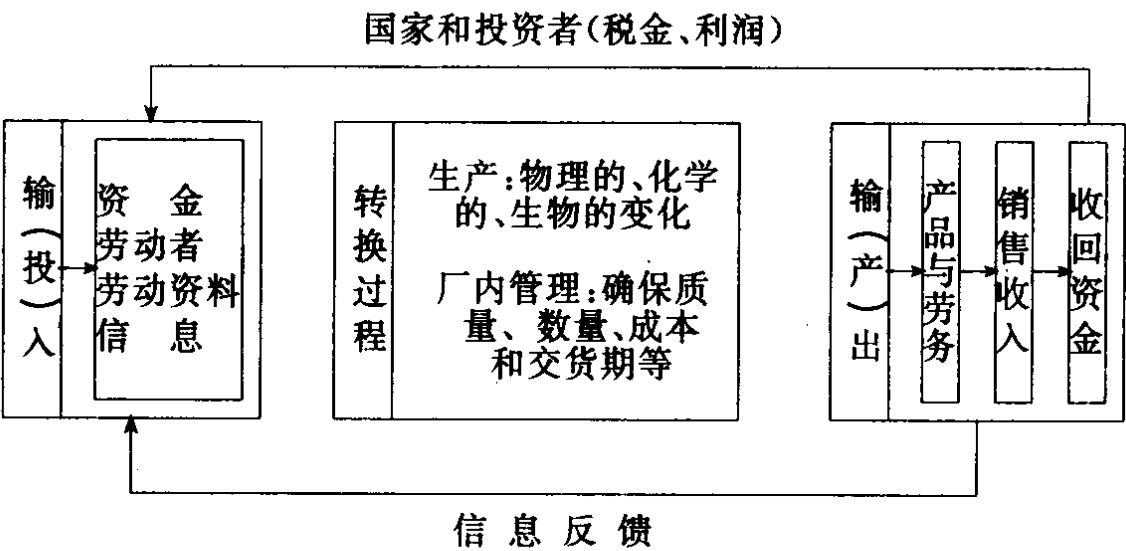
1. 企业的物资运动。企业作为社会物资财富的创造者，其系统活动的特点是不断地吸收客观物质世界的各种物资资源，通过生产机构的转换，改变物资的物理或化学性能和形态，创造出适合生产或生活需要的各种物资产品。企业在进行物资产品变换的运动程序是，通过市场调查和经济决策，进行研制与设计，通过社会获取各种物资资源进行生产制造，最后通过销售与服务满足市场需求。企业生产或再生产过程就是物资产品的生产运动过程。

2. 企业的人事运动。人员是企业各项活动的主体，离开了人的活动，企业的一切活动都不可能进行。企业的人事活动包括劳

动者的招聘录用、考核培训、奖惩辞退等，企业各类劳动者之间的素质结构和数量比例，都应按照企业生产经营活动的客观要求来合理安排。在劳动过程中，应通过劳动组织纪律，编制定员定额，搞好劳动分工协作，职工培养和更换，不断提高劳动者积极性和劳动生产率。

3. 企业的资金运动。商品市场经济条件下，企业的一切活动都是用货币形式来表示。从开始准备从事某项生产经营活动，首先必须筹集到一定数量的资金开始，到进行生产经营活动购买所必需的各种劳动资料和劳动对象，最后将生产的产品销售出去，用产品收入对劳动耗费进行补偿和用于各种形式的分配，表现为资金的筹集、运用、分配、核算、控制的全过程运动。

4. 企业的信息运动。是指企业生产经营活动所需要全部信息的收集，加工、储存和传递过程。信息运动是伴随着物质运动和资金运动而产生的，它对物质运动和资金运动起着导向和调节作用。由于信息是企业系统上下左右沟通、联系的媒介，因此它指导着物质和资金的流向和流量；由于信息有反馈功能，因此它对物质和资金的流向和流量又具有调节作用。



以上企业系统动态组织结构中的四种运动，同时存在于企业系统运行过程之中，并表现为输入、转换、输出三大环节和反馈

过程，如上图所示：

第二节 企业管理原理和职能

一、企业管理的发展

管理是协作劳动的需要和产物。在简单个体手工劳动条件下，个体劳动者既是劳动者又是管理者，是自己指挥自己。但在人类集体共同劳动的地方，为一个共同目标而进行协作劳动时，就存在着管理问题。正如马克思指出的：“一个单独的提琴手自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^① 所以管理是人们共同活动的产物，并随着人类社会的发展和生产社会化程度的提高，管理日益成为社会化大生产过程的有机组成部分。

企业管理同样是协作劳动的需要和产物，企业管理作为管理中的一个子系统，它的产生是与机器大工业和商品生产发展相联系的，是随着家庭个体手工业发展为工场手工业，再发展到机器大工业而逐步发展起来的。综观企业管理发展过程，大体经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

（一）传统管理阶段（18 世纪后期—20 世纪初）

传统管理也称经验管理，它是从资本主义工厂制度出现起，到资本主义自由竞争结束时，经历了约百年时间。在资本主义工厂制度中，资本家将劳动者、劳动手段和劳动对象集中在一起，共同进行产品生产。由于这时企业规模小，产品简单，开始的企业管理者是由资本家本人担任。后来随着工厂规模扩大，管理工作日益复杂，出现监工和领班专职管理人员，行使着资本家管理企业的职能。这时期的企业管理是沿袭小作坊的方法，即把人当作物看待，着重个人集权及简单分工协作，管理工作是凭个人经验

^① 《马克思恩格斯全集》第 23 卷，第 367 页。

办事，管理目标是多产量、低成本、短周期。这个阶段管理的主要特点是：(1) 管理思想是认为工人总是偷懒的，必须实行强制性的管理。(2) 管理方式是家长专制式，独断独行。(3) 管理方法是凭借个人经验和感觉，没有统一标准和规则。在这阶段管理中虽然也有某些零星的章程制度，但有明显的随意性，对管理人员的培养是靠师傅带徒弟。

(二) 科学管理现阶段 (20 世纪初—20 世纪 40 年代)

这时期是资本主义从自由竞争过渡到垄断时期，此时科学技术进步，企业大规模采用机器体系进行生产，生产社会化程度提高，分工协作关系复杂，要求生产过程加强高度组织计划性，凭过去经验和脑力记忆已不能胜任管理工作。同时这时管理工作也要求对过去积累的经验教训进行总结提高，使之系统化、理论化，以用于指导管理实践。科学管理的创始人美国的泰罗，根据自己试验研究的结果，于 1911 年发表了世界第一本管理科学专著《科学管理原理》。之后又出现如吉尔布雷斯夫妇的动作和疲劳研究，甘特的生产作业计划线条图，福特的汽车流水生产线，法约尔的管理职能五要素和十四条原则，韦伯的行政组织理论等科学理论。这时期管理主要是以工厂内部的生产管理为重点，通过按照科学技术要求制订操作规则和标准，协调处理生产过程中各要素关系来提高生产效率。这个阶段管理特点是：(1) 管理思想是研究生产要素的合理配置，重视用物质利益手段来刺激工人积极性。(2) 管理方式注重总结管理经验来指导实践，明确管理人员的专家职业化。(3) 管理中心是研究动作与时间，技术方法标准化，目的是提高作业的效率。

(三) 现代管理阶段 (20 世纪 40 年代—现在)

二次世界大战后，科学技术的突飞猛进，复杂产品和大型工程相继出现，尤其是电子计算机的运用，使生产过程自动化、社会化程度提高，同时跨国公司的发展使生产经营国际化，企业面临的社会环境和市场变化空前激烈，所有这些都对管理提出了新

要求，促使企业管理在思想内容、组织方法等方面有着更快的发展，如企业管理从战术性管理转向战略性管理，由封闭系统走向开放系统，更加重视人的作用等等，从而进入现代管理阶段。这一阶段的代表理论主要是管理科学和行为科学理论。管理科学是在泰罗科学管理基础上，应用现代的自然科学（如运筹学、概率论、数理统计等）和技术科学（如自动化技术、电子计算机技术等）的新成果，以提高企业的生产效率和经济效益。行为科学理论是从社会学、心理学的角度研究管理问题，认为影响职工积极性的除工作条件的物质待遇外，还有社会和心理因素以及企业中人与人的关系，强调社会环境、人际关系对生产影响。现代管理阶段的主要特点是：（1）面对激烈的市场竞争突出经营决策，提出管理的重心在经营、经营的重心在决策的经营战略。（2）重视行为科学的研究和应用，实行以人为中心的管理，以激励为手段调动职工积极性，重视教育培训和智力开发。（3）广泛应用现代自然科学和技术新成果，把开发新产品、提高技术水平作为企业发展的核心问题。（4）把企业管理作为一个开放系统，外部受社会和市场制约，内部协调各要素之间关系，从系统的最优化观点进行战略决策。

我国的企业管理，伴随着我国经济建设的发展，经历了一条曲折的道路。在我国建国后二十多年社会主义建设探索阶段，由于传统的计划经济管理体制，企业管理是生产型管理模式，即企业生产计划由国家下达指令性计划指标制订，企业所需物资和资金由上级主管部门分配调拨，劳动工资国家统一规定，产品国家统购包销，财政由国家对企业实行统支统收等。使得企业管理的范围只能是限于企业内部，是生产事务执行性的管理。十一届三中全会后，随着思想理论上突破计划经济与商品经济对立的传统观念，扩大企业自主权的改革，要求企业真正成为自主经营、自负盈亏商品生产经营者，以及市场经济体制要求建立政企分开的制度，要求着企业活动要与市场相联系，企业管理要转向生产

经营型管理模式。这种管理模式的特点是：(1)管理的观念由过去单纯追求产量和增长转变为以经营和重视经济效益为中心思想。(2)管理的重点由过去以生产为中心、企业内部封闭性管理，转向以经营决策为中心，面向社会开放式管理。(3)管理的手段是以行政手段为主的被动式应付管理，转向经济手段为主实行主动开拓性管理。(4)管理方式由过去生产过程短期战术性管理，转向企业活动全过程长期战略型管理。总之，我国企业管理这种向经营开放管理的转型，是适应我国社会主义市场经济发展的必然趋势。在管理转型过程中，学习借鉴西方国家成熟的企业管理经验和方法，有助于促进我国企业管理向现代化水平发展。

二、企业管理的性质和职能

(一) 企业管理的二重性理论

任何社会的生产和再生产都具有两重性质，是物质资料的再生产和生产关系再生产的统一，作为组织生产经营活动的企业管理也同样具有两重性，即一方面具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

企业管理的自然属性是由协作劳动的社会化性质所产生的，表现为合理组织生产力的管理职能和科学方法，它是组织劳动协作过程顺利进行的必要条件。在人类社会生产的历史中，生产力总是向前发展的，生产力越发展，表现在生产过程中的分工和协作关系也就越发展，与生产过程分工协作关系的企业管理的组织形式和方法也随之变换发展。现代社会生产给企业管理提出了新的要求，使企业管理必须按照现代工业企业生产力的运动规律和生产社会化的客观要求办事，企业内部生产技术经济活动的各个环节、各个方面，要经常保持适当的比例关系，要适应科学技术进步及其在生产中的应用，按照社会需要，以尽可能少的劳动消耗、物资耗费和资金占用，生产出尽可能多的社会需要产品。认识企业管理的自然属性，可以使我們更好地按照社会生产力发展

的内在规律要求办事，讲究管理的科学性，不断提高经济效益。

企业管理的社会属性是由协作劳动的社会结合方式性质所决定的，表现为维护一定生产关系的管理职能和制度措施，它是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。人类社会的生产，总是在一定的社会生产关系下进行，决定生产关系性质的是生产资料所有制形式，不同的生产资料占有制形式决定着企业管理的不同社会性质。在资本主义生产资料私有制社会，作为指挥劳动和监督劳动的管理劳动，体现了剥削雇佣劳动者、榨取最大剩余价值的属性，存在着阶级利益的对抗性质。社会主义生产资料公有制，使劳动者成为生产资料主人和社会主人，要求企业管理必须遵循社会主义基本经济规律的要求，按照实现社会主义生产目的要求来组织生产经营活动，发扬职工群众主人翁精神，实行企业职工当家作主的民主管理。实行按劳分配原则，把劳动者的报酬多少同他们对国家和企业的贡献大小联系起来。这样通过调动劳动者的积极性，使企业充满活力和社会生产力迅速发展，使社会主义制度的优越性得到充分显示。

了解企业管理二重性，可以使我们认识到，作为体现现代化生产要求的企业管理自然属性是无阶级性的，它作为社会化大生产的产物，属于全人类的优秀文明成果，虽然它成为统治阶级实现自己利益的一种工具，但并不属于某个阶级专有。资本主义企业可以利用它来榨取最大限度的剩余价值，社会主义企业同样可以利用它来发展生产，不断满足人民日益增长的物质文化需要。社会主义企业和资本主义企业，都具有社会化大生产和商品市场经济活动的特点，特别是发达资本主义国家的企业，它们在实现工业化和市场经济活动中，成功地组织企业生产力的管理方法，是值得我们实现现代化建设过程中学习和借鉴的。但同时也要注意企业管理的社会属性特点，我国进行的是社会主义现代化建设，还必须从我国的实际情况出发。世界上各个国家的企业管理，都具有自己的社会制度、历史、地理、民族、资源、经济水平、科