

XIANDAIQIYE
GUANLIXUE

马山水 孙养学
牛 刚 主编

现代 企业管理学

陕西科学技术出版社

前 言

在我国市场经济纵深发展的今天,现代企业作为国民经济的细胞,市场的主体,已被越来越多的世人所重视和青睐。同时,企业的成败,组织的涨落,尽管有多种原因,但管理是否科学,总是不可避免的最主要原因之一。管理不仅是企业创新发展,通向成功之路的钥匙,也是挡避市场风险,赢得竞争优势的护身符。在我国企业改制重组的大变革中,为了适应现代企业管理理论和实践的需要,解决现代企业管理的两大基本问题——管什么和怎么管。由西北农业大学、新疆农业大学、西北林学院、青海大学和华中农业大学等5所高等学校组织编写了这本《现代企业管理学》。为使该书成为现代企业管理学热带雨林中的一颗小草,在写作过程中我们努力突出了以下三个特点:

第一,努力从我国企业管理的实际出发,把市场经济的基本理论与方法融合于企业管理的基本理论与基本方法之中,以开放的、动态的观点,对企业管理问题展开了全方位的研究和表述,形成了一个比较新颖的体系和结构。

第二,为了适应目前我国企业转型和改革的客观需要,我们站在现代经济发展的角度,以超前的意识、创新的思路、科学的方法,力图使该书的内容置于学科发展的最前沿,并尽量反映我国优秀企业在创建现代企业制度中的新经验,在研究内容上有一定突破,以提高该书的时代性和超前性。

第三,我们努力把企业的经营管理与生产力标准结合在一起,使企业在承担社会责任的同时,以提高经济效益为主线,揭示生产要素优化组合和增强企业实力、活力、竞争力等深层次的经济问

题,可操作性和实用性较强。

因此,该书写作的目的是:突出现代企业管理的基本要求;努力吸收国内外企业经营管理的最新成果;在进行理论阐述和创新的同时,注重管理的实践性。

本书不仅适合于高等院校企业管理专业及经济类各专业大学生、研究生教学的需求,而且适合于各类工商企业管理干部攻读MBA和进修培训的需求,还适合于有志于从事企业管理工作的各方面人士拓宽知识面的要求。

本书的撰写人有:马山水(第3,6,12,15,16,17章)、孙养学(第1,2,14,19章)、牛刚(第10,21,22章)、朱海霞(第9,20章)、王健(第7,8章)、员小哲(第5,11章)、张俊飏(第4章)、宋振英(第13章)、杨峰(第18章)。全书由主编策划和统稿,由副主编协助统稿。

本书的编写过程中我们参考和引用了国内外一些同行专家的研究成果,在此致以诚挚的谢意。

本书在编写由于是在时间短促,任务紧迫情况下进行的,加之我们水平有限,不妥之处在所难免,恳请读者批评斧正。

编写者

1998年8月

目录

· 基础篇 ·

第一章 企业谋划	(1)
第一节 企业及其类型	(1)
第二节 企业载体及组织结构	(9)
第三节 企业谋划	(18)
第二章 企业制度	(23)
第一节 企业制度的概念及特征	(23)
第二节 现代企业制度的内容	(30)
第三节 公司制是现代企业制度的基本实现形式	(44)
第三章 企业环境	(56)
第一节 企业环境与环境分析	(56)
第二节 企业宏观环境分析	(58)
第三节 企业微观环境分析与环境预测	(64)
第四节 企业内部评估	(68)
第四章 企业形象	(72)
第一节 企业形象概述	(72)
第二节 CIS 战略与企业形象塑造	(78)
第三节 CIS 战略的导入	(83)
第五章 企业基础工作	(88)
第一节 企业基础工作的内涵	(88)

第一节	风险的概念及其种类	(207)
第二节	可保风险	(212)
第三节	经营机会与经营风险	(217)
第四节	风险管理	(220)
第五节	企业破产	(225)
第十二章	营销策略	(231)
第一节	市场争夺策略	(231)
第二节	顾客需求适应策略	(233)
第三节	营销组合策略	(239)
· 管理篇 ·		
第十三章	生产管理	(247)
第一节	生产管理的基本任务与主要内容	(247)
第二节	生产过程的组织	(248)
第三节	生产计划与作业计划	(261)
第四节	生产调度工作	(270)
第十四章	劳动人事管理	(273)
第一节	劳动人事管理的涵义与方针	(273)
第二节	职工选用与人才开发	(280)
第三节	编制定员与劳动定额	(288)
第四节	劳动报酬与职工福利	(296)
第十五章	物资管理	(303)
第一节	物资管理的任务与供应目录的编制	(303)
第二节	物资消耗与储备定额	(306)
第三节	物资供应计划与采购	(312)
第十六章	设备管理	(320)
第一节	设备管理的任务	(320)
第二节	设备的选择和管理	(321)

第三节	设备的使用和维护·····	(326)
第四节	设备的检查和修理·····	(328)
第五节	设备的改造和更新·····	(335)
第十七章	质量管理·····	(339)
第一节	质量管理概述·····	(339)
第二节	全面质量管理·····	(344)
第三节	质量保证体系·····	(348)
第四节	质量管理的常规方法·····	(351)
第十八章	技术管理·····	(360)
第一节	技术与技术管理·····	(360)
第二节	技术开发管理·····	(365)
第三节	技术引进管理·····	(374)
第四节	技术评价·····	(378)
第十九章	新产品开发与管理·····	(386)
第一节	新产品开发的意义·····	(386)
第二节	产品生命周期理论·····	(389)
第三节	新产品开发的程序、方式和途径·····	(395)
第四节	新产品开发的趋势、策略与技术·····	(400)
第五节	新产品开发的组织与管理·····	(405)
第二十章	财务管理·····	(412)
第一节	财务管理的内容、作用、特征和任务·····	(412)
第二节	资金组织与管理·····	(415)
第三节	成本核算与管理·····	(439)
第四节	营业收入、利润及分配的管理·····	(448)
· 效益篇 ·		
第二十一章	企业效益·····	(457)
第一节	企业效益概述·····	(457)

第二节	国有企业经济效益滑坡的原因及对策·····	(461)
第二十二章	评价经济效益的指标体系·····	(471)
第一节	评价企业经济效益指标体系的原则·····	(471)
第二节	评价企业经济效益指标体系的设置·····	(473)

务。

3. 以盈利为目标,实行自主经营,独立核算,自负盈亏,具有相对独立的经济利益。

4. 具有科学的管理制度和组织管理模式。产权关系明晰,在正常情况下可惯性运转。

5. 依据法定程序设立。即按照国家有关法律和国务院有关规定,报请政府主管部门或政府批准、登记,发给营业执照,取得法人资格,能在法院起诉和应诉。

6. 负有一定的社会责任。包括维护消费者正当权益,保护自然生态平衡,维护良好的竞争环境等。

(二) 企业的地位

现代经济是企业经济,现代社会是企业社会,企业之所以被世人所重视和青睐,这是企业的历史地位所决定的。概括起来有以下三个方面:

1. 企业是商品经济的产物。从人类社会历史看,在原始社会、封建社会由于自给自足的自然经济占主导地位,社会的生产和消费主要是以家庭为基本经济单位。这些基本经济单位不叫企业,因为它们不具备企业的特征。包括当时以手工劳动为基础的作坊、西方的庄园,也不叫企业。直到资本主义商品化社会出现,才产生了真正的企业。资本主义企业首先在英国、法国、德国等欧洲国家得到较快的发展。特别是18世纪后半叶,英国发生了产业革命,产生了工厂工业。随着工厂工业的发展,社会的基本经济单位由家庭转向工厂,工厂主雇佣工人,使用一定的生产手段,从事商品性生产,直接与其他生产单位和顾客发生关系,逐步成为独立的商品生产者。

2. 企业是市场的主体。没有微观方面的各种企业,就没有宏观方面的市场经济。或者说各种企业的生存和发展,是市场经济的

必然要求。这是因为社会经济活动的主要内容是生产、交换、分配、消费四大环节。这四大环节的状况如何,在很大程度上取决于企业经营活动的状况。① 在生产领域,企业是生产的现场,通过生产要素的优化组合,直接生产社会所需要的产品;② 在交换领域,企业是交换的主体,每个企业都要发生交换活动,以求得自身的生存和发展;③ 在分配领域,企业是劳动者、企业自身和国家三者之间的中间环节,企业职工的收入,取决于企业在市场上的竞争能力;④ 在消费领域,所有企业经营目的和结果,通过市场得到全部反映,有的企业由此而振兴,有的则一蹶不振。

3. 企业是国民经济的细胞。任何国家的国民经济都是由一个个企业所组成的统一整体,企业对国家来说,犹如人体的一个个细胞,是有生命力的能自行增殖的机体。国民经济的发展速度、国家的财政收入,既取决于企业的数量和规模,更取决于每个企业细胞的素质和效益。

二、企业的属性

所谓属性,是指某一事物区别于其他事物的本质特征。依据马克思主义的管理二重性学说和生产力标准,我们认为企业的属性可从以下四个方面来理解和考察。

(一) 社会属性

企业的社会属性,是由生产关系的性质决定的,其中首先是由生产资料所有制的性质决定。我国是社会主义国家,生产资料以多种形式的公有制为主导和其它多种经济成份相结合组成。我国的全民所有制企业和集体所有制企业,它们的生产资料和产品,归全民和集体成员所有,属公有制性质。同时,企业的社会属性还与企业的法人资格和企业所承担的社会责任有关,随着社会的进步,二者的重要性愈来愈加明显。

（二）经济属性

这是从经济学的角度来考察企业的性质。任何企业都应该是经济组织，它把物力、人力投入生产、流通和服务过程，通过加工活动形成产品或提供劳务，来完成自身的经营任务，并获得一定的盈利。所以，企业都是独立的经济实体。企业的经济属性是企业与其它社会组织的重要区别，如与政府、事业单位等。

（三）法律属性

这是从法制的角度来考察企业的性质。企业是经济法律关系的主体，具有独立的主体资格，是享有一定权利并承担一定义务的企业法人。企业法人与自然人有明显的区别。主要表现在权利能力和行为能力的不同上。

（四）自然属性

企业的自然属性，是由生产力、社会化大生产所决定的。社会主义制度下的企业和资本主义制度下的企业，在生产技术方面有其共同的特点，它们既是建立在现代科学技术基础上的专业化生产，又是具有高度分工与协作的社会化大生产。具体表现在以下几个方面：首先是广泛地将科学技术知识应用于生产。其次是有选择地采用机器，替代人力。再次是随着现代化生产的不断发展，科学技术的日益提高，不仅推动了企业内部的分工协作，也促进了企业间的分工协作和生产社会化的发展。

总之，企业属性是多重的而不是单一的，其中起主导作用的是经济属性。它取决于社会的性质和生产技术发展的水平。在这些方面，发达国家有许多先进的科学技术和管理经验值得我们学习和借鉴。我们的态度是：“古为今用，洋为中用，博采众长，自成一派”，建立具有中国特色的社会主义企业。

三、企业的要素和职能

(一) 企业的基本要素

1. 人。包括管理人员和生产工人。人是诸要素中最重要的因素。一个企业的成败,最关键的是用人,起用一个能人,救活一个企业是常见之事。

2. 物。包括自然物(各种自然资源)、场地、建筑物、劳动工具、机器设备、原辅材料、动力燃料、产品等。这些都是企业进行经济活动的物质基础。

3. 财。主要指企业的资本金,包括固定资金和流动资金。企业的资金不仅是企业运行的起点,也是企业追逐的终点。资金的周转速度标志着企业的经营管理水平。

4. 信息。是从客观现象中提炼出来的各种知识,科技、消息、情报、资料等内容的总称。随着新技术革命的到来,信息作为企业的要素,越来越受到人们的关注。企业正是通过信息来决策生产,预测未来,扩大经营。企业的生命在于信息的流通。

5. 时间。效率就是生命,时间就是金钱,时间的节约就是劳动的节约。在市场经济条件下,企业必然要参与市场竞争,如何使企业立于不败之地,时间、机会、速度十分重要。“人无我有,捷足先登”是企业成功的秘诀。

6. 目标。即企业的经营目标。任何企业都有自己的战略目标。目标是企业的精神支柱,目标是企业的行动指南,目标在分解中被落实,目标在共同的努力下被实现。

(二) 企业的基本职能

1. 经营管理。主要包括决策、计划、组织、指挥、控制、协调、激励、创新。

2. 筹资。主要指资金的筹措。其主要方式有:国家财政拨款、

集体企业,长期以来具有不同看法,一种提法是当作企业看待,另一种是持否定态度。在我们现有的教材中,持前一种观点。

2. 工业企业是从事工业性产品(包括劳务)的生产经营活动的企业。包括采掘工业企业和加工工业企业。所谓工业性产品和劳务,是指运用物理、化学、生物等技术,对自然资源、农业产品及其中间产品进行加工,使其转化成为生产资料和生活资料或维持其功能的活动。

工业企业按归属部门还可划分为采矿企业、冶炼企业、原材料企业和制造企业等。

3. 运输企业是利用运输工具专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。按运输方式可分为铁路运输企业、公路运输企业、水上航运企业、民用航空运输企业和联合运输企业等。

4. 邮电企业是通过邮政和电信,传递信息办理通信业务的企业。它包括经营邮政、电信业务的企业和邮政运输、电信线路设备维护的企业。

5. 建筑安装企业主要指土木建筑和设备安装工程施工的企业。

6. 商业企业是在社会再生产过程中专门从事流通和商品买卖的企业。根据商业企业的业务性质又可细分为销售企业、加工销售企业,贮存或贮运企业等。

7. 旅游企业是利用自然风景,文物古迹以及工厂、学校、农村、医院等优势资源,通过组织旅行游览活动向游客出售劳务的服务性企业。中国的旅游企业包括各级旅行社和景点的组织与经营者。

8. 金融企业是专门经营货币和信用业务的企业。其业务范围包括吸收存款、发放贷款、发行有价证券,从事保险、投资、信托业务、发行信用流通工具、办理货币支付、转帐结算、经营金、银交易

等。金融企业的类型很多,但主要是银行。

此外,还有新兴的信息企业,高新技术企业等。

(二) 按企业规模划分

有大、中、小三种类型。其划分标志有以下几种:

① 生产能力;② 装机容量和设备数量;③ 固定资产原值;④ 职工人数;⑤ 国民生产总值;⑥ 资金拥有量。最常用的是固定资产总值和职工人数。

据国家统计局统计,在我国工业企业中,中小型企业占总数的80%以上,在农业企业中比例更大。

(三) 按经营要素与密集度划分

有劳动密集型、资金密集型、技术密集型、知识密集型4种。其区分指标有:① 固定资金与劳动力配合比例高低;② 成本中活劳动费用比例大小;③ 资本有机构成高低。

劳动密集型企业是技术装备程度低,使用劳力多,在产品成本中活劳动消耗费用较大的企业。

资金密集型企业是单位产品所需投资多,技术装备程度高,使用劳力少的企业。

技术密集型企业是指技术装备较高的企业。一般来说,技术装备与资金密集相关,但二者并不等同。技术密集度主要是和企业的机械化、自动化水平成正比,和企业中手工操作的人数成反比;而资金密集度是和单位产品或产值的投资成正比,和单位投资所消耗的劳动数量成反比。

知识密集型企业是指综合运用先进的,现代化的科学技术成就的企业。在这类企业中,集中着较多的中高级技术人员。如电子企业、信息企业、咨询服务企业等高新技术企业。

(四) 按企业资本的来源划分

有独资企业、合伙企业、股份企业和股份合作企业。

独资企业是由一个人出资和经营,对其债务负无限责任的非法人企业。

合伙企业是由两个以上业主共同出资经营和分享利润,通过合同规定了合伙人之间的关系,负无限责任的非法人企业。

股份企业是由两个以上业主共同出资经营和分享利润,负有限责任的具有法人资格的企业。包括有限责任公司和股份有限公司等。

股份合作企业是一种资本合作和劳动合作相结合的形态。合作制内部成员持股在 50% 以上,外部持股在 50% 以下。

总之,企业的类型随着我国经济体制改革和现代企业制度的建立,正在发生两大转变:一是从生产型企业向生产经营型企业转变;二是从商品经营型企业向资本经营型企业转变。

第二节 企业载体及组织结构

一、企业载体

(一) 企业载体及其影响因素

企业载体是企业进行生产经营活动所采取的外在形态。它表明企业作为一个经济实体与社会发生联系的方式。企业载体受下列条件制约:

- (1) 产权结构和运营方式;
- (2) 生产发展的规模和速度;
- (3) 社会分工的广度和深度;
- (4) 科研成果转化为生产力的速度和数量;
- (5) 资本积累和集中的程度;
- (6) 企业家成长的速度和数量。

正确地选择企业载体是企业战略决策的重要内容之一。载体选择得当与否,直接关系到企业能否充分利用社会生产、经济、技术和管理先进成果,增强企业的素质,提高企业在市场中的竞争能力和全面完成企业的经营目标和社会职责。选择企业载体,应考虑的主要因素有:

(1) 根据市场需求的变化,确保企业能满足市场变化所提出的各种要求;

(2) 有利于引进、吸收、应用新的科学技术,提高产品知名度和不断更新产品;

(3) 适合本行业的生产、技术特点;

(4) 采用某种组织形式所需投资、费用和预期成果,有利全面提高经济效益。

总之,正确选择企业载体,要综合分析,全面论证。

(二) 企业载体的演进

纵观企业载体的变化轨迹是:工厂(包括农场、商店、饭馆、合作社等。以下简称厂、场、店、馆、社)——→公司——→企业集团。

1. 厂、场、店、馆、社是企业的基本和基础载体。最早出现的是工厂。1769—1771年,英国资产阶级企业家阿克赖特(Richard Arkwright)在诺丁汉和克郎福创办了纺织工厂,这是问世最早的一个工厂。它问世70年之后,即1844年,又是英国英格兰北部的罗墟戴尔镇的28名贫苦工人因受欧文等人的思想影响,创建了英国第一个也是世界上第一个消费合作社——罗墟尔先锋社。其办社要领有:

(1) 资金自筹,独立经营;

(2) 一人一票,民主管理;

(3) 现金交易,不赊不欠;

(4) 市价营业,内外无别;

(5) 盈余适当留成,大部分按交易额分配。

这些要领符合企业的基本要求,迄今仍为西方各国消费合作社所遵循。

中国的厂、场、店、馆、社,由于体制的原因,长期以来既是企业,又是不完全的企业。它们中的一部分是具有法人资格,可以在银行开设帐户,同其它企业或单位签订经济合同,实行相对独立经营,而另一部分则没有法人资格,不是独立经营的经济实体。还有一部分企业,是典型的政府附属单位。

2. 公司——合资性的统一经营。公司作为企业的载体,仍然是随着资本主义制度的发展和资本集中的形成而出现的。由于商品经济的发展,生产规模的扩大,需要集中资金,兴办较大规模的企业,但独资经营能力有限,一些资本家就通过信用手段,合伙经营,或出出售股票的办法筹集资本。因此产生了一种新的企业载体——公司。

所谓公司是以股份制为基础,通过资本集中,实现合资性统一经营的有机整体。公司有多种形式。

按债务清偿责任可划分为:

- (1) 无限责任公司;
- (2) 有限责任公司;
- (3) 两合公司;
- (4) 股份两公司;
- (5) 股份有限公司。

按公司所属企业地理位置可划分为:

- (1) 地区性公司;
- (2) 跨地区性公司;
- (3) 全国性公司;
- (4) 跨国公司。

次世界大战后就出现于德国。

日本公正交易委员会于1975年指出,企业集团的标志是:①经理会;②相互持股;③相互派员;④系列贷款;⑤集团内实行交易;⑥以集团为单位向新事业发展;⑦统一商标的管理和共同标志的使用。其中最重要的是相互持股,一定程度上具有股东大会的作用。相互持股,使各企业由表面上的市场联系,深入到内在利益追求联系。集团没有自己的独立财产,各成员企业不因联合而归并财产,是一种非所有权形式的联合组织。日本企业集团的这个明显特点,是它与“康采恩”的重要区别。康采恩是一种同一所有权形式的联合组织。其主要特征是整個企业集团的组成和经营活动以金融控制为基础,集团中居统治地位的大企业或大银行除经营本身业务外,同时还是持股公司,通过“参与制”对集团中其它企业进行指挥和控制。

实践证明,企业集团在资本主义经济中的作用有两个方面:一方面是对社会经济的垄断,具有一定的弊端。另一方面是对社会经济发展的促进,主要表现为集团效益。包括规模效益、结构效益和集合效益。

在我国,企业集团是随着商品经济的发展和经济体制改革的深入,在企业开展横向联合的基础上出现的。1986年3月,国务院《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》中提出,“通过企业之间的横向经济联合,逐步形成新型的联合组织,发展一批企业群体或企业集团”。此后,很快出现了一批企业集团。

所谓企业集团是以股份制为基础,通过企业的横向经济联合,跨行业、跨地区、产业包容行业,具有规模效益大,竞争实力强的企业群。从企业集团的形成看,企业集团的类型有二:一是“先有老子,后有儿子”的A型企业集团;二是“先有儿子,后有老子”的B型企业集团。两者之间均可以通过相互持股而达到控制的目的。