

现代企业管理

XIANDAI QIYE GUANLI

主编 刘海藩 刘潮



现代出版社



国防大学 2 087 5729 1

现代企业管理

XIANDAI QIYE GUANLI

主编 刘海藩 刘潮

现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/刘海藩 刘潮主编.-北京:

现代出版社,1999.7

ISBN 7-80028-535-9

I. 现… II. 刘… III. 企业管理-干部教育-教材 N.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 27729 号

Xiandai Qiye Guanli

现代企业管理

责任编辑: 孙玉华

封面设计: 李伯红

出版发行: 现代出版社(北京安定门外安华里 504 号 邮政编码: 100011)

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京第二新华印刷厂

开 本: 850×1168 1/32 16.5 印张

字 数: 400 千字

版 次: 1999 年 7 月第 1 版 2000 年 12 月第 2 次印刷

印 数: 8001 - 11000 册

书 号: ISBN 7-80028-535-9/G·172

定 价: 28.00 元

总 序

改革开放二十年以来，我国管理科学和管理教育得到了迅速发展。目前，“管理科学，兴国之道”的远见卓识已经深入人心。

多年来，我们一直从事党校及其他形式管理干部培训的教学工作。在长期的教学实践中，我们也曾编写过各种类型的管理学教材，其中有些教材得到了广泛采用。为了适应管理培训的新形势、新要求，为了使培训教材更加系统化、规范化、科学化，经过广泛征求意见，认真总结经验，我们对原有教材进行了调整、补充、修改，出版了这套现代管理培训系列教材。

新出版的这套系列教材，基本教材共有五册，其中有《社会主义市场经济学》，主要阐述社会主义市场经济的基本理论，这是在干部管理培训中首先要掌握的基础理论；《现代管理学——观念过程方法》，主要阐述管理的基本原理和基本方法，这是干部管理培训中必须要掌握的专业基础理论；《西方管理理论的产生与发展》，主要对西方管理理论产生发展的脉络和主要学派的理论观点进行介绍和评析，以利于对国外，特别是对西方发达资本主义国家管理经验的系统了解和吸收借鉴；《宏观经济运行与调控》主要阐述社会主义市场经济条件下宏观经济的运行规律及政府宏观调控的职能和政策，这是干部管理培训中应掌握的宏观管理知识；《现代企业管理》主要阐述企业改革、经营和管理的理论与实践问题，这是干部管理培训中应掌握的微观管理知识。除此之外还将陆续出版有关配套和辅助教材。

这套教材既有总体上的系统性，即包括基础理论、专业基础

理论和专业知识，同时各册也成独立的理论体系。因此，既适用于干部的长期培训，也适用于短期培训，其中尤其适合用作管理专业研究生及干部进行管理专业自学的教材。

该套教材的编写，是一项系统工程，它涉及有关管理科学方方面面的知识。编写中难免有不足之处，欢迎广大读者批评指正。

李兴山

目 录

第一章 现代企业管理总论	(1)
第一节 企业的特征与地位	(1)
第二节 企业管理的性质与方式	(6)
第三节 现代企业管理的研究对象及体系结构	(10)
第四节 研究现代企业管理的意义、方针和方法	(13)
第二章 企业管理组织	(17)
第一节 企业管理组织的原则	(17)
第二节 企业组织结构形式	(32)
第三节 企业领导体制	(41)
第三章 企业经营管理概述	(52)
第一节 企业经营与管理	(52)
第二节 企业经营思想与经营方针	(56)
第三节 企业经营目标	(64)
第四节 企业经营战略	(69)
第五节 企业经营决策	(76)
第四章 企业经营环境	(85)
第一节 企业经营环境分析的意义	(85)
第二节 企业外部环境分析	(90)
第三节 企业内部条件分析	(100)
第五章 市场分析	(115)
第一节 市场的涵义与功能	(115)
第二节 市场体系结构	(120)
第三节 消费者购买行为研究	(125)

第四节	市场细分化与目标市场·····	(129)
第五节	市场调查·····	(133)
第六章	企业经营计划·····	(139)
第一节	企业计划管理的发展·····	(139)
第二节	企业经营计划内容·····	(146)
第三节	企业经营计划方法·····	(160)
第七章	企业营销管理·····	(172)
第一节	企业营销管理的意义与任务·····	(172)
第二节	产品策略·····	(176)
第三节	价格策略·····	(183)
第四节	销售渠道策略·····	(190)
第五节	促销策略·····	(195)
第六节	营销组合策略·····	(204)
第八章	企业技术改造与新产品开发管理·····	(208)
第一节	企业技术改造的涵义与意义·····	(208)
第二节	企业技术改造决策·····	(213)
第三节	企业技术改造的管理·····	(223)
第四节	新产品开发管理·····	(231)
第九章	企业人力资源开发管理·····	(242)
第一节	人力资源在企业中的地位·····	(242)
第二节	企业人力资源战略决策·····	(249)
第三节	企业人才开发管理·····	(260)
第十章	企业资本经营·····	(265)
第一节	企业资本经营的原理·····	(265)
第二节	企业资本经营的过程·····	(275)
第三节	企业资本经营战略的类型及其决策·····	(280)
第四节	企业资本经营的风险管理·····	(290)
第五节	企业资本经营的控制·····	(301)

第十一章	企业经营国际化	(307)
第一节	现代企业发展国际化与新走向	(307)
第二节	国际市场竞争与经营环境分析	(319)
第三节	我国企业经营国际化的战略选择	(328)
第四节	我国企业经营国际化的途径	(337)
第十二章	企业生产管理概述	(345)
第一节	生产管理及其在企业管理中的地位和意义	(345)
第二节	企业生产管理的基本职能、任务与内容	(349)
第三节	生产系统设计	(357)
第四节	生产系统运营管理	(373)
第十三章	企业管理基础工作	(382)
第一节	企业管理基础工作的必要性与特点	(382)
第二节	企业管理基础工作的内容	(385)
第三节	加强企业管理基础工作的途径与措施	(394)
第十四章	企业文化	(397)
第一节	企业文化的由来与特征	(397)
第二节	企业文化的结构与功能	(406)
第三节	建设有中国特色的企业文化	(422)
第四节	优秀企业文化的塑造	(427)
第十五章	企业改革	(432)
第一节	企业改革回顾	(432)
第二节	企业改革的现状	(444)
第三节	企业改革的方向	(449)
第十六章	现代企业制度	(453)
第一节	企业制度及其分类	(453)
第二节	现代企业制度的涵义与内容	(456)
第三节	现代企业制度的组织形式	(465)
第四节	国有企业的制度创新	(471)

第十七章	企业集团	(480)
第一节	企业集团及其特征和作用	(480)
第二节	企业集团的组建	(493)
第三节	企业集团的内部管理	(502)
后记		(516)

第一章 现代企业管理总论

现代企业管理是一门内容既具体又广泛的应用学科。学习和研究这门学科，有必要先了解企业的特征与地位，掌握现代企业管理的研究对象、研究意义、方针和方法。

第一节 企业的特征与地位

一、企业的涵义与特征

(一) 企业的涵义

所谓企业，是指集合着各种生产要素，为社会提供产品和服务，以盈利为目的，具有法人资格，实行自主经营、独立核算的盈利性的经济组织或经济实体。企业是市场经济和社会分工发展到一定阶段的产物，是现代社会的经济细胞和基本经济单位，是社会商品和劳务的主要生产者和提供者，因而在市场经济的运行中，它便成为最基本、最重要的市场竞争主体。

企业所集合的生产要素主要包括：

1. 土地和自然资源。这是企业进行生产的客观条件和物质基础。

2. 劳动者。这是指在企业生产中能够生产产品和提供服务的人员，由工人、管理人员、专业技术人员、企业家等人所组成。

3. 非人力形态的资本。这些资本不仅仅体现为货币形态，而且包括着厂房、机器设备等实物形态的资本，以及商标权、专利

权等非实物形态的资本。

4. 技术。这是指知识在生产中的应用。技术要素已成为现代生产力水平下企业生存和发展所必不可少的要素之一。

5. 管理。这是指在企业生产中必须实施现代化的管理方式。在现代市场经济发展中，技术和管理已被公认为企业发展的两大轮子。

6. 信息。在现代社会中，企业需要根据来自各有关方面的信息，对生产经营活动予以调节。

在上述这些生产要素中，土地及自然资源、劳动者和非人力形态的资本，是古典经济学中所公认的三大要素，而技术、管理、信息则是现代企业所必需的生产经营要素。

在现实生活中，企业的设立需具备以下的几项条件：产品为社会所需要，有生产技术设备、原材料、能源、交通运输等必要的生产条件；有自己的名称和经营场所；有符合国家规定的资本量；有自己的组织机构和员工；有明确的经营范围以及法律法规所规定的其他条件等等。

符合上述这些条件所建立起来的企业，在市场经济条件下便成为推动社会经济发展的重要力量，具有着经济和社会的两种功能。

从经济方面的功能看：企业作为生产力的直接组织者和承担者，可以使潜在的生产力转化为现实的生产力，从而不断地创造更多的社会财富，推动社会生产规模的不断扩大；企业也会为社会的技术进步创造有利条件，市场竞争促使企业采用先进的科技成果，使用新工艺和新材料，改进技术装备，提高劳动生产率，以此推动着社会生产力的进步；企业通过生产实践和各种形式的培训，还能够提高其内部职工的技术素质，培养专门化的技术人才，以促进社会生产力的发展。

从社会方面的功能看：企业在市场经济条件下同样承担着重

要的社会职能，如满足人民群众对产品和服务的需求，创造就业机会，为国家提供财富，推动其他社会和公共事业的发展等；此外企业还承担着保护消费者权益，保护生态环境，防止污染等社会责任。可见，作为一个社会经济细胞的细胞，企业对国民经济发展和人民物质文化生活水平的提高，都有着不可替代的重要作用。

（二）企业的特征

作为一个企业，必须同时具备以下特征：

1. 企业必须是一个经济组织。经济组织最一般的标志，就是从事经济活动，包括生产、服务、流通等。企业的这一特征，既区别于公安、法院等政权组织，也区别于政府管理经济的行政组织，还区别于学校、医院等事业单位。

目前，在社会上出现了一些“翻牌公司”，它们名为企业，实际乃是行政机构，因此不能称为企业。

2. 企业必须是盈利性的经济组织。企业作为一个经济组织必须以生产适合消费者需要的优质产品（包括服务）和取得盈利为目的，要实行独立核算、自负盈亏。企业的这一特征，区别于某些为行政机关、事业单位服务的内部印刷厂、食堂、商店、运输队，为部队提供专用军需品的军工厂、农场等。它们虽是经济组织，但不是独立核算、自负盈亏，不是以盈利为目的，因此不能称之为企业。某些事业单位或内部服务部门，名为实行“企业化经营”，其最终盈亏仍由被服务单位负责，这样的单位也不能称之为企业。

3. 企业必须是自主经营的经济组织。在所有权与经营权分离的情况下，企业不一定拥有资产的最终所有权，但必须有充分的能够进行独立经营的自主权，其中包括资产的处置权和产品的生产、销售权等。过去，在计划经济的体制下，我国政府部门直接经营企业，企业既无所有权，也无经营权，而只是国家行政部门

的附属物。因此，这样的企业也不是真正含义上的企业。

4. 企业必须是商品的生产者和经营者。在市场经济条件下，企业必须是商品的生产者和经营者，是市场交换的主体。它们生产的产品或服务是为了交换，而不是仅为满足自己的需要。企业的这一特征，既区别于一些仅为单位内部服务的经济组织，也区别于某些自给自足的家庭生产单位。

5. 企业必须是具有法人资格的经济实体。企业作为依照法定程序建立的具有法人地位的经济实体，必须完备以下三个法律程序：(1) 必须正式在政府有关管理部门注册备案，完成登记手续；(2) 必须有特定的名称、固定的场所、一定的资金、一定的组织机构和组织章程；(3) 能独立对外行使法定权力和承担法律义务。这就是说，企业作为经济法人，其合法利益受到法律保护，并能直接承担经营活动中的法律责任。企业的这一特征，严格区别于行政部门和事业单位。这些单位的法律责任由其主管部门负责，因此不是独立的经济法人。

二、企业的类型

按照不同标准划分，企业主要有以下类型：

(一) 按生产经营领域划分，可以分为生产型企业、流通型企业、服务型企业、金融型企业。生产型企业还可进一步划分为工业企业、农业企业、商业企业、建筑企业、交通运输企业等。

(二) 按企业规模划分，可以分为大型企业、中型企业、小型企业。我国过去以职工人数的多少来划分企业的规模。自1988年以来，开始用以下标准来划分企业规模：(1) 按企业产品的年生产能力划分。如钢铁联合企业，年产钢100万吨及以上的为大型企业；10万吨以上100万吨以下的为中型企业；10万吨以下的为小型企业。(2) 凡不按产品的年生产能力为划分标准的企业，则以企业拥有的固定资产原值为划分标准。如纺织企业，固定资产

原值在 3000 万元及以上的为大型企业, 1000 万元以上 3000 万元以下的为中型企业, 1000 万元以下的为小型企业。

(三) 按组织形式划分, 可以分为单厂型企业、多厂型企业(公司或总厂)。多厂型企业还可划分为专业公司、联合公司、整机装配厂和所需零部件生产厂联合的公司、以综合利用物资为基础的联合公司、把新产品研制厂和产品制造厂联合组建成的专业公司、技术服务公司等。

(四) 按所有制形式的不同划分, 可分为全民所有制企业(国有企业)、集体所有制企业、合资经营企业、私人企业等。

(五) 按集资方式划分, 可分为个人企业, 即个人独资经营的企业; 合伙企业, 即指由两人以上筹资组成的企业; 合作企业, 即指合作者为了反垄断, 防止中间剥削, 保障自身利益而建立的企业; 股份制企业公司, 包括无限责任制股份公司、有限责任制股份公司、两合制股份公司等多种形式的股份制企业; 国有企业, 即全民所有制企业。

三、企业在国民经济中的地位

(一) 企业是国民经济的构成细胞。国民经济是一个整体的概念。从构成上看, 它既包括各个经济部门、经济地区, 也包括社会再生产的各个环节。但是从最基本的构成来看, 企业则是构成国民经济的最基本单位, 故称国民经济的细胞。由于企业是构成国民经济的细胞, 所以企业的发展状况如何, 企业是否有活力, 对于整个国民经济影响极大。从一定意义上说, 一个国家国民经济的发展状况, 主要决定于它的基本构成细胞——企业的发展状况。

(二) 企业是市场的主体。在市场经济的条件下, 企业是市场的主体。企业在市场中的主体地位主要表现在: 1. 市场所交换的商品主要是企业生产的产品; 2. 企业是市场商品的最大购买者; 3. 企业间的竞争直接表现为市场竞争。在社会主义条件下, 企业

要成为市场的主体必须以自主经营、自负盈亏，实行独立的经济核算为前提。如果企业不是自主经营和自负盈亏的经济实体，而只是国家政府部门的附属物或算盘珠，企业就不能成为市场的主体，市场经济也就不能发展。

(三) 企业是发展社会生产力的直接承担者。一个国家国民经济的发展水平，主要决定于这个国家的社会生产力水平，而一个国家的社会生产力水平主要体现于各个企业的发展水平。为此，企业是一个国家社会生产力水平的主要体现者和发展的承担者。企业是生产的现场，在这里，劳动力与劳动资料直接结合，生产出产品，直接反映一个国家的生产力水平，同时又不断促进社会生产力水平的提高。此外，企业是发展社会生产力的直接承担者，还表现为它是国家经济发展、技术进步的主导力量。也就是说，经济的发展，技术的进步都必须通过企业生产经营活动来实现。

(四) 企业是社会财富的主要创造者。企业是商品生产者和经营者，也是社会财富的主要创造者。据统计，在我国仅国有工业企业每年向国家提供的税收和利润就占全国财政收入的 80% 以上。近些年，随着乡镇企业的不断发展，乡镇企业在创造社会财富方面也发挥着越来越重要的作用。由于企业是社会财富的主要创造者，所以发展国民经济，增加社会财富，提高人民的物质文化生活水平，最根本的途径就是要增强企业活力，促进企业的发展。

第二节 企业管理的性质与方式

一、现代企业管理的涵义

所谓现代企业管理，是指对企业现代化社会化生产经营活动一系列管理工作的总称。社会主义工业企业管理，就是指在国家

宏观调控指导下，适应市场，以提高企业经济效益为目的，对企业的现代化社会化生产经营活动进行合乎客观规律的合理组织。

二、企业管理的二重性

人类在物质生产与交换过程中，既是人与自然结合的过程，又是人与人结合的过程。这种两重性质就决定了企业管理也具有二重性，一方面企业管理具有与生产力诸要素相联系的自然属性，因为任何企业都拥有一定的人、财、物和其他资源。为使这些生产要素合理组合，充分发挥效用，就必须采用科学的管理，这是不同社会制度所共有的属性；另一方面企业管理又具有与生产关系相联系的社会属性，因为任何企业经营管理，都是为了维护既定的生产关系，体现生产资料所有者的意志，实现其利益而开展活动的。资本主义社会企业经营管理的权力，是掌握在资本家及其代理人的手中，目的是获取最大限度的剩余价值。社会主义社会企业管理的权力属于劳动人民，属于企业职工，目的是为了发展生产力，最大限度地满足国家与人民需要，逐步达到共同富裕。由此可见，社会制度不同，企业经营管理的社会属性是不同的。

认识企业管理的二重性，具有一定的现实意义。一方面使我们的管理工作要适应现代化大生产的客观要求，按现代企业生产力的运动规律办事；另一方面更应自觉地按照生产资料社会主义公有制的要求，把企业生产经营的积极性、灵活性同全社会经济发展的要求结合起来，实行职工群众当家作主的民主管理。这样，有利于我们区分社会主义企业管理同资本主义企业管理的异同，并正确对待资本主义企业管理的理论和经验，正如邓小平同志所指出的：“社会主义要赢得与资本主义相比较的优势，就必须大量吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先

进经营方式、管理方法。”^①一方面要看到社会主义企业管理同资本主义企业管理在自然属性方面的共同点，不能全盘否定，一概排斥，抹煞那些建立在劳动社会化和现代生产技术基础上的科学内容，努力学习和借鉴外国先进管理经验；另一方面要认清社会主义企业管理同资本主义企业管理的根本区别，应坚持以我为主，博采众长、融合提炼、自成一体的指导思想，创建具有中国特色的企业管理体系。

三、企业管理的方式

我国工业企业管理的方式经历了一个从单纯生产型向生产经营型的发展转换过程。

（一）企业生产型管理

以生产为中心的企业管理方式称为内向型管理。这是一种较为初级的工业企业管理类型。这种管理方式是适应我国高度集中的计划经济体制的。1978年改革开放以前，我国国有企业的企业管理大多属于这种类型。

生产型管理方式的主要特点是：

1. 企业管理的范围注重于生产领域。
2. 企业管理的指导思想是单纯生产观点，实行以产定销的方针，不注重市场需求的变化。
3. 企业的主要任务是按国家计划生产，实行执行性管理。企业生产什么、生产多少由政府主管部门决定，所需资金和设备由国家拨给，物资供给和产品销售由政府有关部门安排。
4. 国家在财政上对企业实行统收统支，利润全部上交，亏损由国家补贴，资金国家无偿调拨。

（二）生产经营型管理

^① 《邓小平文选》第三卷，第373页。