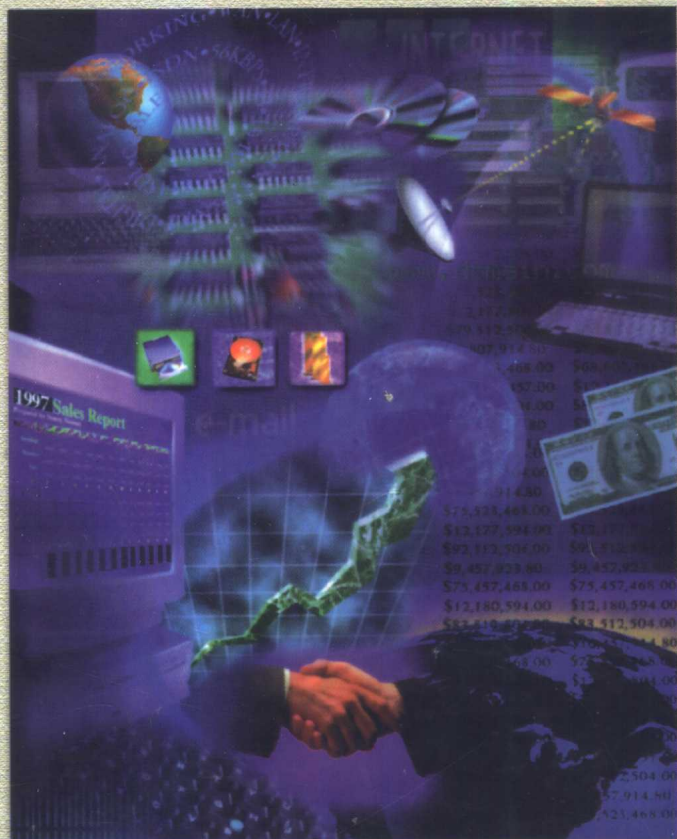


陆力斌 主编

杨正国 主审

企业管理学



QIYE GUANLIXUE

哈尔滨工业大学出版社

企 业 管 理 学

陆力斌 主编

杨正国 主审

哈尔滨工业大学出版社

哈尔滨

内 容 简 介

本书以企业的生产经营过程为主线,系统地介绍企业管理的各种基础知识。全书共分十章,主要包括:企业与企业
管理、企业经营环境、新产品开发与项目管理、生产过程
组织、生产计划与控制、现代制造管理模式、企业质量管理、
企业人力资源管理、企业的市场营销和财务管理概要。

本书可作为高等学校非管理类专业的本科生教材,也
可供企业管理干部及其他人员培训自学和参考。

企 业 管 理 学

Qive Guanlixue

陆力斌 主编

杨正国 主审

哈尔滨工业大学出版社出版发行

哈尔滨市工大节能印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 印张 12.5 字数 326 千字

1999年5月第1版 2000年5月第2次印刷

印数 5 001—10 000

ISBN 7-5603-1396-5/F·261 定价 16.80 元

前 言

伴随着我国国民经济的迅速发展和全球范围内激烈的市场竞争,企业对人才素质的要求越来越高,突出反映在对具有一定管理素质的复合型技术人才的需求上。为此,加强对高等学校非管理类学生的管理教育应该成为人才培养的重要目标之一。

本书正是为此目的而编写的,其宗旨是较全面地介绍企业管理的基本理论和基本方法,并在此基础上适当增加新的理论和方法,力图使学生能够更多地了解现代企业的运行机制和生产经营全过程,形成较全面、系统、科学的管理意识。

本书的主要对象是高等学校的非管理类本科大学生,亦可作为各类管理干部培训、管理类专业函授以及自学成才用教材或参考书。

全书共分十章,第一章和第二章重点介绍了企业的概念、种类、操作、经营环境以及企业管理的基本职能。后续各章则分别就企业的产品开发、生产组织、生产计划与控制、生产管理模式、质量管理、人力资源管理、市场营销和财务管理等工作进行讨论。在具体内容上,结合企业不同的工作,引入了价值工程、网络计划技术、柔性制造系统(FMS)、MRP-Ⅱ、OPT、JIT、CIMS、ISO9000等新技术和新思想,使本书能够更好地适应不同学生的要求。

本书由陆力斌担任主编,于晓霖担任副主编。全书十章,其中第二、六章由陆力斌编写,第五章由陆力斌、于晓霖编写,第一、九章由于晓霖编写,第三章由姜原子编写,第四章由石春生编写,第七章由程延江编写,第八章由吴隽编写,第十章由彭彦敏编写。

本书在编写过程中得到了哈尔滨工业大学管理学院工商管理专业教师的热心支持,杨正国教授在百忙中对本书进行了全面的

审读,提出了宝贵的意见,在此一并表示衷心的感谢。

由于编者的水平有限,加之成稿时间仓促,书中难免存在疏漏和不足之处,诚恳希望读者批评和指正。

编 者

1999年3月

目 录

第一章 企业与企业 管理	(1)
第一节 企业的一般概念	(1)
第二节 企业形式及其分类	(4)
第三节 公司制企业的操作	(9)
第四节 企业管理及其发展	(14)
第五节 企业管理的基本职能	(20)
复习思考题	(33)
第二章 企业环境分析	(34)
第一节 企业经营与环境	(34)
第二节 企业经营环境的分类	(37)
第三节 企业环境总体分析方法	(42)
第四节 企业所处具体环境的分析	(45)
第五节 国际投资环境及风险规避	(52)
复习思考题	(58)
第三章 产品开发与项目管理	(59)
第一节 产品开发概述	(59)
第二节 新产品开发的管理	(64)
第三节 价值工程技术	(72)
第四节 项目管理	(76)
第五节 项目的可行性研究与技术经济分析	(84)
第六节 项目计划与控制	(92)
复习思考题	(103)
第四章 生产过程的组织	(105)
第一节 生产过程	(105)
第二节 生产类型	(111)

第三节	生产系统的空间组织工作	(119)
第四节	生产过程的时间组织	(131)
第五节	生产过程组织形式	(141)
复习思考题		(165)
第五章	生产计划与控制	(166)
第一节	企业生产计划概述	(166)
第二节	综合生产计划及进度计划安排	(175)
第三节	作业计划及生产控制	(180)
第四节	企业设备管理	(198)
第五节	企业物资管理	(209)
复习思考题		(219)
第六章	现代制造管理模式	(220)
第一节	制造资源计划(MRP II)	(220)
第二节	准时生产方式(JIT)	(234)
第三节	最优生产技术(OPT)	(244)
第四节	计算机集成制造系统(CIMS)	(251)
复习思考题		(259)
第七章	企业质量管理	(260)
第一节	质量与质量管理的基本概念	(260)
第二节	质量管理中常用的统计方法	(265)
第三节	全面质量管理	(269)
第四节	质量检查	(274)
第五节	质量成本	(279)
第六节	ISO9000 与质量体系认证	(284)
复习思考题		(291)
第八章	企业人力资源管理	(292)
第一节	企业人力资源管理导论	(292)
第二节	人力资源规划	(297)
第三节	现代企业用工的招聘	(301)

第四节 企业人力资源的使用与考核	(309)
第五节 员工的激励与工作报偿	(320)
复习思考题	(329)
第九章 企业的市场营销	(331)
第一节 市场营销的基本概念	(331)
第二节 消费者行为分析	(335)
第三节 市场细分与市场定位	(339)
第四节 市场营销组合	(345)
复习思考题	(360)
第十章 财务管理	(361)
第一节 财务管理的基本概念	(361)
第二节 筹资管理	(366)
第三节 资产管理	(373)
第四节 成本管理概述	(382)
复习思考题	(387)
参考文献	(387)

第一章 企业与企业 管理

第一节 企业的一般概念

现代经济社会是由企业、消费者和政府三大组成部分构成的。其中,企业在提高社会的生活水平中又起着关键的作用,普遍提高企业的生产和经营效率,无疑会极大地促进整个经济的健康发展。为此,本节首先介绍有关企业的一些基本概念。

一、企业的产生

从企业产生的历史渊源来看,企业是个历史概念。它是生产力发展到一定水平的产物,是劳动分工发展的产物。企业是作为取代家庭经济单位和作坊而出现的一种更高生产效率的经济单位。从原始社会到封建社会,自给自足的自然经济占统治地位,社会生产和消费主要是以家庭为经济单位,或是以手工劳动为基础的作坊,它们均不是企业。随着生产力水平的提高和商品经济大发展,交通运输、信息和金融市场的迅速发展,到了资本主义社会,企业成了社会的基本经济单位。其特征是由资本所有者雇用许多工人,使用一定的生产手段,共同协作,从事生产劳动,从而极大地提高了生产效率。

从社会资源配置的方式上看,企业是商品经济发展到一定阶段的产物。企业是作为替代市场机制的一种更低交易费用的资源配置方式。交易费用这一概念是美国经济学家科斯在分析企业的起源和规模时,首次引入经济分析的。根据科斯的解释,交易费用也可称交易成本,是运用市场价格机制的成本。它包括两个主要

内容:发现贴现价格,获得精确的市场信息的成本;在市场交易中,交易人之间谈判、讨价还价和履行合同的成本。在商品经济发展的初期,无论是原始的物物交换,还是以货币为媒介的商品交换,由于市场狭小,利用市场价格机制的费用几乎不存在,这时的商品生产一般以家庭为单位。但随着商品经济的发展,市场规模的扩大,生产者在了解有关价格信息、市场谈判、签订合同等方面利用价格机制的费用显著增大,这时,生产者采用把生产要素集合在一个经济单位的生产方式,以降低交易费用,这种经济单位即是企业。企业这种组织形式之所以可以降低市场交易的费用,是由于它用内部管理的方式将各种生产要素有效地结合的缘故。因此,从交易费用的角度来看,市场和企业是两种不同的组织生产的方式。一种是内部管理方式,另一种是协议买卖方式。两种方式都存在一定的费用,即前者是组织费用,后者是交易费用。企业之所以出现正是由于企业的组织费用低于市场的交易费用。因此,交易费用的降低是企业出现的重要原因之一。

二、企业的特征

企业是以盈利为目的的经济组织。企业作为社会与生产的基本经济单位,必须具有以下6个特征:

(1) 企业直接为社会提供产品和服务。产品是为了满足人们的某种需要,在一定的时间和一定生产技术条件下,通过有目的的生产活动而创造出来的物质资料;服务是一种可供销售的活动,是以等价交换的形式为满足社会的需要而提供的劳务活动。企业必须是产品和服务的直接提供者。

(2) 企业提供产品或者服务的实际目的是追求利润。利润是产品价格和成本之间的差额,它是企业经济效益的集中反映。企业作为一种盈利机构,利润的创造是其生存的条件。

(3) 企业必须实行独立核算、自负盈亏。企业在利润动机驱动下,实行独立核算,力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入,获得尽可能多的盈利。

(4) 企业是纳税单位。国家作为宏观经济管理职能的行使者,要求企业必须照章向国家纳税。这是企业之间最重要关系之一。

(5) 企业拥有经营自主权。经营自主权包括:产品决定权、产品销售权、人事权、分配权等。企业有权决定生产什么,生产多少,以怎样的价格出售,雇用什么样的人从事生产和管理,税后利润如何分配等。不拥有这些经营自主权,就不能称其为企业。

(6) 企业行使企业应有的职能。企业的职能包括对企业生产经营活动的计划、组织、指挥和控制。企业不能行使政府的职能。

三、企业的责任

任何组织的存在都必须满足社会的某一种需要,即完成一定的社会使命,组织的使命是其存在于社会的根本原因。而使命的具体表现是其所承担的社会责任,亦即社会各方对组织的要求。企业是经济社会的基本经济组织,其责任是:

(1) 对股东:资产的增值、保值与企业的持续经营;

(2) 对国家和社会:交税,提供就业,提高企业国际竞争力,保护环境;

(3) 对职工:提供工资和福利,提供稳定的工作岗位,实现其个人价值和职业发展的可能。

四、企业制度

企业制度是指以产权制度为基础和核心的企业组织和管理制度。构成企业制度的基本内容有三个:一是企业的产权制度;二是企业的组织制度;三是企业的管理制度。

企业制度是一个内涵丰富、外延广泛的概念。它包含着以下几个方面的涵义:

(1) 从企业的产生来看,作为生产的基本经济组织形式,企业从产生开始,就作为一种基本制度即企业制度而被确立下来。

(2) 从法律的角度看,企业制度是企业经济形态的法律范畴,

从世界各国的情况看,通常都是指业主制企业、合伙制企业和公司制企业三种基本法律形式。

(3) 从社会资源配置的方式上看,企业制度是相对于市场制度和政府之间的管理制度而言的。市场制度就是指市场处于完全竞争状态,根据供求关系,以非人为地决定的价格作为信号配置资源的组织形式。政府直接管理制度是国家采取直接的部门管理,用行政命令的方式,通过高度集中的计划配置资源的组织形式。

当市场交易成本小于企业组织成本时采用市场制度最好;反之,当市场交易成本大于企业组织成本时,采用企业制度则最好。由于政府直接管理制度不但要规定人们干什么还要规定怎样干,因此政府直接管理成本很高,在大多数情况下,政府直接管理是低效的。只有当政府直接管理成本既小于市场交易成本,也小于企业组织成本时,政府直接管理的资源配置方式才最有效。政府从直接管理转为间接管理,则有利于降低政府管理费。

第二节 企业形式及其分类

为了便于研究企业的生产经营活动和管理的方法与规律,对企业进行必要的分类是经常采用的方式之一。通常,根据研究的目的不同,可以选择不同的分类方法。常用的分类方法有:按企业的所有制分类,把企业分成全民所有制企业、集体所有制企业、个人所有制企业、独资企业和合资企业等;按企业的生产类型分类,把企业分成大量生产企业、成批生产企业和单件生产企业;按企业规模分类,把企业分成大型企业、中型企业和小型企业等。但最常用的是按企业制度进行分类。

按企业制度进行分类,必须以能反映企业制度本质特征的因素为标志。在企业制度所包含的三项基本内容中,产权制度是最关键的,在一定程度上决定着企业的组织制度和管理制度。因此,对企业制度的分类,主要是从企业资产所有者形式角度来考察的。

从企业资产的所有者形式来考察,企业制度可以分为个人业主制、合伙制和公司制三种基本类型。

一、个人业主制企业

个人业主制企业是指个人出资兴办,完全归个人所有和控制的企业,在法律上称为自然人企业,也称个人企业或独资企业。个人业主制企业是最早产生也是一种最简单的企业,流行于小规模生产时期。在现代的经济社会中,这种企业在数量上也占多数。

个人业主制企业具有如下优点:

(1) 开设、转让与关闭等行为,仅须向政府登记即可,手续简单。

(2) 利润归个人所得,不需与别人分摊。虽然它也要交纳所得税,但是不需要双重课税,这一点与公司制企业不同。

(3) 企业在经营上的制约因素较少,经营方式灵活多样,所以处理问题机动敏捷。

(4) 技术、工艺和财务易于保密。在竞争性的市场经济中,保守企业有关销售数量、利润、生产工艺、财务状况等一切商业秘密,是企业获得竞争优势的基础。对个人业主制企业而言,除了所得税表格中需要填列的项目以外,其他均可以保密。

(5) 企业主可以获得个人满足。这种企业成败皆由业主承担,如果获得成功,企业主会感受到成功的满足。所以不少企业主认为,他们在经营企业中所获得的主要是个人的满足,而不是利润。

个人业主制企业具有如下缺点:

(1) 无限的责任。企业主必须对企业的全部债务负无限责任。所谓无限责任,即当企业的资产不足以清偿企业的债务时,法律强制企业以个人财产来清偿企业的债务。从这个意义上看,企业所有财产都是有风险的,一旦失败则可能倾家荡产。因此,对于风险性大的行业不易采用这种形式。

(2) 有限的规模。这种企业在发展规模上受到两个方面的限

制:一是个人资金有限,信用有限,资本的扩大完全依靠利润的再投资,因此不易筹措较多的资金以求扩展;二是个人管理能力限制,也决定了企业的规模有限,如果超出了这个限度,企业的经营则变得难以控制。

(3) 企业寿命有限。企业是和业主同存亡的,业主的死亡、破产、犯罪和转业都可能使企业不复存在。因此,使企业的雇员和债权人不得不承担较大的风险。这就是为什么债权人往往要求企业主进行人寿保险的原因,一旦企业主死亡则可用保险公司付给的保险金偿还债务。当然这并不能有助于延长企业的寿命,其原因是企业主的继承人不一定有足够的经营能力维持企业的生产。

二、合伙制企业

合伙制企业是由两个以上企业主共同出资,为了利润共同经营,并归若干企业主共同所有的企业。合伙人出资可以是资金或其他财物,也可以是权利、信用和劳务等为替代。总地来看,合伙制不如独资和公司制企业数量多。在美国全部企业形式中,合伙企业约占7%。但这种企业形式在广告事务所、商标事务所、会计师事务所、零售商店和股票经纪行等行业中仍为主要的形式。

成立合伙企业必须首先经合伙人协商同意,然后采用书面协议的形式,把每一合伙人的权利、义务和利润分配等都确定于合约之中,这个书面合约即是合伙经营合同。在合同中至少应包括以下内容:

(1) 企业所得利润和所负亏损的分配方法。

(2) 各合伙人的责任是什么,包括出资额多少,承担哪些无限责任或有限责任,以及主要业务分担等等。

(3) 老合伙人的退出和新合伙人的加入方法。

(4) 企业关闭后,资产的分配办法。

(5) 合同上未规定事宜出现争端时解决的办法。

合伙企业中的合伙人是拥有这个企业并在企业经营合同上签字的人。合伙人根据其是否参加企业的经营及负有限责任还是负

无限责任,可以划分为以下几种类型:一是普通合伙人。普通合伙人是指在合伙企业中实际从事企业的经营管理,并对企业债务负无限责任的合伙人。普通合伙人有权代表企业对外签约,并对企业债务承担最后责任。如果企业中的所有业主都是普通合伙人,这个企业就叫普通合伙企业。二是有限合伙人。有限合伙人是指合伙企业中对企业债务仅负有限责任的合伙人。他对企业经营不起重要作用,仅以所投入资本的数额承担有限责任。三是其他合伙人。包括不参加具体管理的合伙人(没有经营权利,在企业决策上不起多大作用)、秘密合伙人(在企业经营管理中地位重要,但不为人所知的合伙人)、匿名合伙人(只出资而不出名,只参与利润分红而不参加管理的合伙人)和名义合伙人(名义上参与合伙,既不出资也不参与管理的挂名合伙人)等。

合伙企业的优点:

- (1) 扩大了资金来源和信用能力。
- (2) 集合人之才智与经验,提高了合伙企业的竞争能力。
- (3) 增加了企业扩大和发展的可能性。

合伙企业的缺点:

- (1) 产权转让困难。产权转让须经所有合伙人同意方可进行。
- (2) 承担无限连带责任。
- (3) 企业寿命仍不容易延续很久。
- (4) 合伙人皆能代表企业,因此对内对外均易产生意见分歧,从而影响决策。
- (5) 企业规模仍受局限。

三、公司制企业

公司制企业的特征是由许多人集资创办并且组成一个法人的企业,在法律上具有独立人格,这是公司企业与个体企业、合伙企业的重要区别。个体企业和合伙企业都是自然人企业。我国《公司法》规定:公司制企业主要是指有限责任公司和股份有限公司两

种。

有限责任公司是指由一定数量的股东组成,股东只以其出资额为限对公司承担责任,公司只以其全部资产对公司的债务承担有限的责任,是具有法人资格的企业。

股份有限公司是指由一定数量的股东组成,公司全部资本分为等额股份,股东以其所认股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担有限的责任,具有法人资格的企业。股份有限公司并不一定都是上市公司。

公司制企业的优点:

(1) 股东对债务只负有限责任,故公司股东的风险小。

(2) 公司可通过发行股票、债券等来筹资,且股票、债券等易于转让,较适合投资人转移风险的要求。

(3) 发行股票和有限责任制度,使得公司具有很强的吸收游资并将其转变为资本的能力,从而能够筹集到巨额资本,使企业有可能发展到相当大的规模。

(4) 公司具有独立寿命。公司作为法人,股东或高级职员死亡均不影响公司的存在,除非公司破产、歇业,公司的存续可无限延伸下去。

(5) 管理效率高。公司制企业的所有权与管理权易于分离,使得公司经营管理职能均可由各方面的专家担任,所以能够比股东更有效地管理企业,更适应瞬息万变、竞争激烈的经营环境。

公司制企业的缺点:

(1) 创办手续复杂,组建费用较高。

(2) 政府对公司制企业的限制较多。公司的资本由多数股东享有,政府必须以严格的管制来保障股东的权利。

(3) 不能严格保密。公司不仅要向政府报告经营状况,而且上市的股份有限公司还要定期将公司的财务状况公布于众,公开自己的财务数据。

(4) 双重缴纳所得税。公司的利润要缴纳法人所得税,企业

税后利润分红时股东还要缴纳个人所得税。

第三节 公司制企业的操作

如前所述,在三种企业形式中,公司制企业由于其本身的特点,已经成为当今世界各国企业的主流。在世界发达国家或地区,公司制企业的总经营规模已占全部企业总经营规模的绝大部分份额,是最具代表性的企业形式。为此,本节以两种重要的公司制企业——有限责任公司和股份有限公司为例介绍企业的设立、合并、分立、破产、解散、清算等操作方法与程序,以便对企业有更深入的了解。

一、公司的设立

公司制企业的设立主要有两种方式:发起设立和募集设立。一般有限责任公司采取发起设立方式,而股份有限公司则可以选择其中任意一种方式。

发起设立是指由发起人认购公司设立时所发行的全部股份而设立公司的一种方式。这里的发起人,也称创立人,是指依照法律的规定订立发起人协议,提出设立公司申请,并对公司设立承担责任的人。发起人必须具备法律规定的资格,并要达到法定人数。

发起设立公司的程序是:

(1) 由发起人认购股份总额,按股缴足股款,并由法定验资机构验资后出具证明;

(2) 选举董事会(或董事)、监事会(或监事),制定公司章程;

(3) 设立登记,即由全体股东指定的代表或者共同委托代理人向公司登记机关申请设立登记,提交公司登记申请书、公司章程、验资证明等文件。公司登记机关根据规定对符合条件的予以登记,并颁发公司营业执照,公司即告成立。

募集设立也称渐次设立,是指发起人认购公司应发行股份的一部分,其余部分向社会公开募集以筹足规定的股本总额。这里