

XIANDAIQIYEGUANLI

■魏炜 李洪 赵箭 著

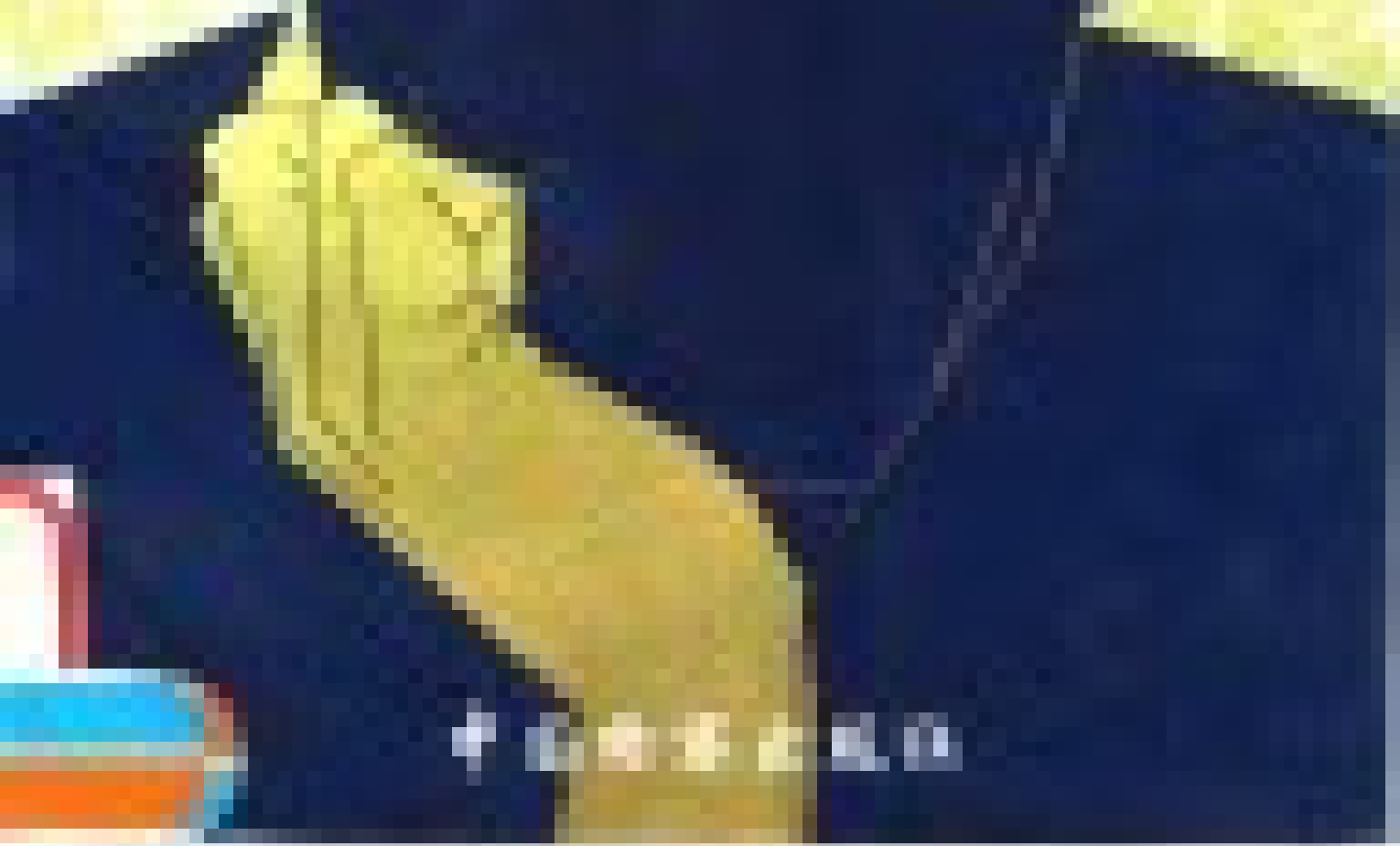
现代企业管理

中国检察出版社

XIANDAIQUANLIKAILI

— 2005 —

现代企业管理



现代企业管理

魏炜 李洪 赵箭 著

中国检察出版社

京新登字 109 号

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/魏炜等著. 北京:中国检察出版社,1997.11

ISBN 7-80086-480-4

I. 现… II. 魏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 22978 号

现代企业管理

魏炜 李洪 赵箭 著

中国检察出版社出版发行

北京市东城区东总布胡同 10 号

新华书店经销

北京科技印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 12.25 印张 314 千字

1997 年 10 月第一版 1997 年 10 月第一次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-80086-480-4/D·481

定价:18.00 元

前 言

“管理科学,兴国之道”。非管理类专业的理工科学生,不仅需要掌握必须的科学技术知识,还必须掌握一定的经济理论知识与管理基础知识,这是社会主义市场经济发展的客观要求,也是社会主义现代化建设人才的必备条件。本书正是基于这种思路,为非管理类专业的大学学习现代化管理基本知识和掌握基本操作技能而编写的。

根据国家教委规定:所有理工科大学生都必须学习一些管理基本知识的要求,从适应社会主义经济发展对人才的需要出发,结合当前我国经济体制改革的实践,借鉴世界管理科学发展取得的先进成果,立足于打下比较扎实的基础,本书较系统的介绍了管理的基础理论、基本管理方法、基本管理职能和主要的管理工作。

本书共十三章,第一章介绍了作为经济活动最小单位企业的基本概念及运作过程。第二章介绍了管理理论的起源、发展及其展望。第三、四、五、六、七章分别介绍了管理的决策、计划、组织、指挥、控制五个基本职能。第八章介绍了几种常用的管理方法。第九、十、十一、十二章分别介绍了在企业管理中几大主要管理工作,如市场营销管理、生产管理、质量管理和财务管理。最后为了适应我国经济体制改革,我们专门在第十三章介绍了现代企业制度的基本理论,以使读者了解现代企业制度中的一些基本问题。

本书主要由新疆工学院管理工程系教师魏炜、李洪、赵箭撰写,努尔兰也参加了部分撰写工作,其中第四、五、六、七、八章由魏炜撰写,第一、二、三、十二、十三章由李洪撰写,第十、十一章由赵

箭撰写,第九章由努尔兰撰写。编者在编写过程中,参考了一些专著、教材,并引用了其中的一些资料,未及一一注名,在此表示感谢。

由于时间仓促,加之编者学识所限,书中缺点和不足之处在所难免,请广大读者和同行指正。

作 者

1997 年 10 月 1 日

目 录

第一章 企业及其运作过程	(1)
第一节 企 业	(1)
第二节 企业的运作环境及要素	(3)
第三节 企业管理概述	(7)
第二章 管理的起源与发展	(12)
第一节 管理的起源	(12)
第二节 管理理论的发展过程及展望	(13)
第三章 决 策	(25)
第一节 决策的概念及要求	(25)
第二节 影响决策的因素	(28)
第三节 程序化决策和非程序化决策	(31)
第四节 决策的方法	(32)
第五节 决策注意事项	(36)
第四章 计 划	(40)
第一节 计划概念及任务	(40)
第二节 计划的种类	(41)
第三节 计划工作的步骤	(42)
第四节 制定计划的方法	(45)
第五节 计划的编制原理	(47)
第六节 目标与战略	(49)
第五章 组织职能	(61)
第一节 组织的概念及任务	(61)
第二节 组织职能的特点和原则	(62)

第三节	组织的类型	(64)
第四节	组织的设计	(67)
第六章	指挥职能	(76)
第一节	指挥的概念及原则	(76)
第二节	信息交流	(81)
第三节	领导理论	(84)
第四节	激励理论	(89)
第五节	激励要点	(95)
第七章	控制职能	(99)
第一节	控制职能及概念	(99)
第二节	控制工作过程	(100)
第三节	控制工作的原理和要求	(102)
第四节	控制工作的具体方法	(105)
第五节	管理绩效的综合控制	(111)
第八章	企业管理常用方法	(115)
第一节	网络计划技术	(115)
第二节	价值工程	(123)
第三节	线性规划	(134)
第九章	市场营销	(140)
第一节	市场与市场营销	(140)
第二节	消费者市场、生产者市场与中间商市场	(146)
第三节	市场营销调研和市场预测	(150)
第四节	目标市场策略	(154)
第五节	产品策略	(158)
第六节	定价策略	(166)
第七节	分销策略	(173)
第八节	促销策略	(177)
第九节	竞争性市场营销策略	(183)
第十章	工业企业生产管理	(192)

第一节	生产管理概论.....	(192)
第二节	生产计划.....	(208)
第三节	生产控制.....	(252)
第四节	现代先进生产管理方法简介.....	(263)
第十一章	质量管理.....	(278)
第一节	产品质量和全面质量管理概述.....	(278)
第二节	质量管理的工作体系和工作内容.....	(281)
第三节	质量管理的基本工作方式方法和基础工作.....	(285)
第四节	质量管理的统计方法.....	(291)
第十二章	财务管理.....	(308)
第一节	总 论.....	(308)
第二节	资金的筹集管理.....	(318)
第三节	资产的管理.....	(324)
第四节	对外投资管理.....	(336)
第五节	成本管理.....	(343)
第六节	营业收入的管理.....	(345)
第七节	企业利润管理.....	(351)
第八节	财务报表分析.....	(357)
第十三章	现代企业制度概述.....	(370)
第一节	概 论.....	(370)
第二节	公司产权制度.....	(376)
第三节	公司的组织制度.....	(378)

第一章 企业及其运作过程

第一节 企 业

一、企业的概念及分类

(一)企业是指以营利为目的,施行自主经营,自负盈亏,独立核算,具有法人资格,从事商品生产和商品流通及服务性经济活动的经济组织。

企业并不是人类社会存在就有的,它是在社会生产力达到了一定的程度后才产生和发展起来的。

在原始社会、奴隶社会以及封建社会,人们的社会经济活动是生产产品,其目的是为了满足不同生产者或统治阶级的自身需要,并没有把其产品推向市场,这时还没有出现企业组织,只有到生产力发展到了一定程度的时候,由于剩余产品的大量涌现,生产者的生产目的由满足自身的需要转向了满足社会需要并通过零售自己的产品而获利的方向上来,这时产品变成了商品,从而也就涌现了大量的企业形态如工业企业、商业企业、建筑企业等等。随着经济的进一步发展,大量的服务性行业飞速发展,服务性活动也列入了商品之中,而从事服务活动的部门,如宾馆、餐馆、金融等行业也被列入了企业之中。

(二)从以上内容看,我们可以看出:企业覆盖的范围是非常广泛的,为了更好的了解企业,我们首先了解一下企业的类型。

1. 按企业资产所有制形式分

这是我国常用的一种分类方法。这种分类方法有助于研究各

类企业在经济中的作用,并有助于国家制定宏观经济政策,进行宏观经济调制。

a. 国有企业:也称全民所有制企业。其特点是全部的生产资料和劳动成果归全体劳动者所有。

b. 集体所有制企业:指企业的全部生产资料和劳动成果归一定范围内的劳动者共同所有。

c. 私人企业:指企业资产属于私人所有,雇工 8 人以上的营利性经济组织。

d. 其它类企业:主要指外商独资企业、中外合资企业、中外合作经营企业。

2. 根据生产要素比重分类

a. 劳动密集型企业:指在企业的生产过程中以大量的劳动力投入为主要特征的企业。

b. 技术密集型企业:指以技术要素为主要投资的企业。

c. 资金密集型企业:指依靠大量的资金注入,从事生产经营活动的企业。

3. 根据企业生产经营业务的性质分类

a. 工业企业:指从事工业品生产的企业,包括采掘工业和加工工业。

b. 农业企业:指从事农、林、牧、渔业生产的为社会提供农副产品的企业。

c. 商业企业:主要是指从事生活资料流通和流通服务的商业企业以及从事工业品生产资料流通服务的物资供销业。

d. 建筑安装企业:指专门从事建筑物修建以及设备安装工程的企业。

e. 运输企业:为社会提供运输服务的企业。

f. 金融企业:专门经营货币及信用业务的企业。

4. 根据企业财产构成和所付法律责任分

a. 单一业主制企业:它是由一个人出资设立的企业,出资者

就是企业主,其对本企业的重大问题有控制权,并独享企业的利润,对企业债务负无限责任。

b. 合伙企业:由两人或数人共同出资并共同控制的企业,其对企业的债务负无限责任。

c. 公司企业:它是由依法设立的,由两个以上的资产所有者所组成的法人。根据对债务所负的责任分为:

无限责任公司:股东对公司债务负无限连带责任。

有限责任公司:股东仅以出资额为限对公司债务负责。

股份有限公司:股东以其所持股份为限负担公司债务。

二、企业的特点

1. 企业是社会经济组织。企业是一种社会组织,作为社会组织,它必须由多人组成,是一个群体,还必须有自己的机构及工作程序要求,必须是一定的人员和一定的物的结合,这一点是企业区别于政府机关、政治组织、事业单位、群众组织及社会团体的最本质特征。

2. 企业是以营利为目的从事生产经营活动的社会经济组织,所谓生产经营活动是指创造社会财富的活动,而且这种生产经营活动的目的是赚取利润。

3. 企业是实行独立核算的社会经济组织。实行独立核算,即是要单独计算成本费用,以收抵支,计算盈亏,对经济业务作出全面反映和控制。不实行独立核算的社会经济组织不能称为企业。

4. 企业是依法设立的社会经济组织,是一种合法的组织,能得到法律的认可和保护。

第二节 企业的运作环境及要素

企业的主要作用是为社会提供商品和服务,以满足社会的需要,并以此获得利润。在生产力不发达的时期,整个社会商品的供

应小于商品的需求,在这种情况下,市场是卖方市场,对企业来说,提供更多的合格的产品是企业的首要任务。随着生产力的飞速发展,市场由卖方市场逐渐转向买方市场,这时对企业的要求就更多了,除了要求企业生产出更多的合格的适应市场需求的产品外,还要求企业以市场为基础,以营销活动为先导进行生产经营,在这种情况下,对企业运作环境的了解是非常必要的。

一、企业运作环境及要素

(一)内部要素

从企业的生产过程看,企业在其生产中,必须首先具备以下几项基本条件:

1. 劳动力。对企业来说,企业要想获得生存发展,必须具备一定数量而且具备一定劳动能力的劳动者。这就要求劳动者具有一定的知识水平,一定的劳动技能。从全企业角度看:劳动力应该是多专业、多层次的。

2. 资金。企业从成立到运行,必须具备一般数量的资本金。在《公司法》中规定,成立一个公司必须要有一定数量的注册资金。在企业的运作过程中,也总是用资金注入企业生产过程,使企业不断发展。

3. 劳动资料。企业在运行中,需要有一定数量的生产资料,如一定数量、质量的原材料、设备、厂房等等。

以上三种要素是企业在其运作过程中必不可少的,缺少了哪一项,企业的运作都会发生困难。但是企业作为社会经济生活中的一个基本组成单位,必然还会受到一些外部环境的影响。

(二)外部要素

1. 国家宏观经济政策。国家宏观经济政策对企业的影响是比较大的。国家可以通过金融政策、财政政策、税率等各种经济政策来调节不同行业、不同类型的企业运作。

2. 政治法律环境。所谓政治法律环境主要指国家法律及国家

政治团体对企业活动所采取的态度。

大多数企业要想顺利进行生产活动,稳定的政治和生活环境应当是基本前提,很难想象在一个战斗频繁的国家里,企业的生产经营活动会顺利进行。同样道理,一个国家如果没有一套完善的法律来规范企业、个人、政府职能部门的行为,企业的顺利经营也只是空谈。法律的变化有时也会起到鼓励和限制商品生产的目的,如我国对一些危险品如爆竹、炸药等实行定点生产,就限制了这些企业的生产活动。

3. 技术因素。在企业的发展过程中,尤其是原材料、能源严重短缺的今天,科学技术的发展在企业的生产中占据了非常重要的地位。企业要想提高生产力、降低成本、提高生产质量都需要有相应的科学技术来帮助完成。因此,技术因素也会影响企业的运作。

4. 市场环境。市场一词的内涵是十分丰富的,从经济学上说,市场是出售某种商品或劳务的出售者或购买该产品和劳务的购买者的集合体,而从企业管理人员的角度上看,市场则指有购买欲望且有购买能力的所有潜在顾客。

对于现代企业来说,要想实现其既定的目标,必须紧紧把握市场这个因素,围绕市场大作文章,使生产出的产品尽快供应市场并被市场接受,“酒好不怕巷子深”的观点应该抛弃。

5. 信息环境。信息是指经过加工,对人类社会实践和生产的经营活动产生决策影响的数据、图文等。《孙子兵法》中曾有“知己知彼,百战不殆”一论,这个知己知彼也就是要掌握己方和对方的情况。对现代企业来说,信息的作用更加重要,信息掌握程度高低会直接影响企业运行成效。

从以上分析看,企业处于一个非常复杂的环境中,企业要想运营正常,运行顺利,必须充分协调好内部环境因素、外部环境因素。

二、企业的职能活动

企业的职能活动指为了完成其既定的目标所进行的各种行

动。从企业角度来讲,其职能活动包括:

1. 营销活动。充分了解市场及用户的需要,并依据企业自身特点进行生产,使产品或服务能尽快提供给消费者。

2. 生产性活动。即根据市场信息,通过企业内部人、才、物有效结合生产出符合消费者需要的合格产品或劳务的活动过程。

3. 技术活动。企业根据自己的情况所进行的开发新产品以改进完善生产方法或经营方法的过程,称为技术活动。这种活动能保证企业在市场竞争中体现出整体优势。

4. 财务性活动。对企业的全部资产的活动进行管理,包括对全部资金的筹措、分配、利用等的管理,以及对企业负债、股本、利润等的管理,使企业资金的来源、运用、分配趋于合理,以提高经济效益的过程。

5. 会计性活动。主要指对企业的经营活动及财务状况进行登记记录,以帮助政府、金融投资者及个人进行决策分析。会计活动侧重于财务活动记录,而财务活动侧重于资金的经营。

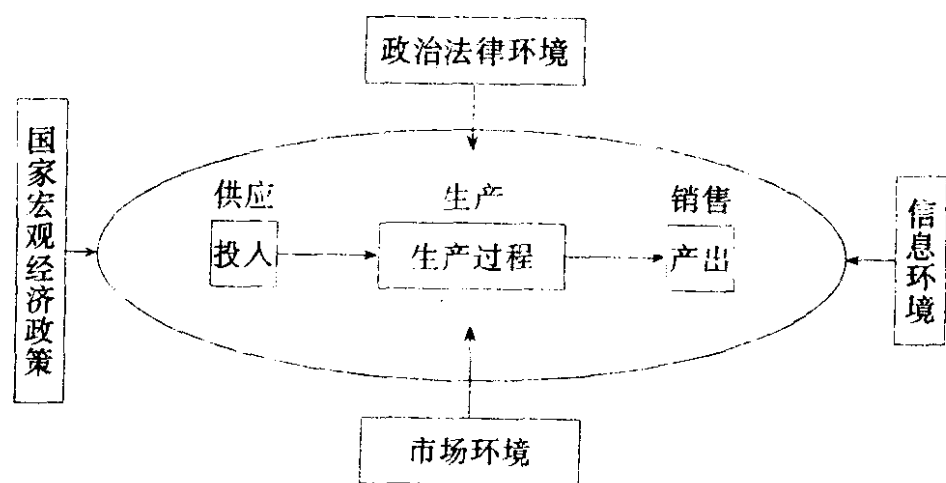
6. 管理性活动。指通过各种手段对企业的职能活动,及各种资源进行协调,以帮助企业达到预定目标。所以管理活动是一种综合性的活动,它包括了对以上几项活动的管理过程,也即协调过程。

三、企业的运作过程

企业的运作过程应该说是一个完整的投入产出过程。具体地说:企业首先必须拥有足够的资金或拥有部分的资料。用这部分资金去购买厂房、生产设备、培训工人,当这些基本的生产条件具备以后(其实在这时企业所处的是一个投入过程),企业就进入了生产过程。企业生产过程相对来讲是企业的最为一个过程,有了这个阶段,企业才能实现由投入向产出的转变。这个阶段的成果应该体现为能够满足于社会需要的合格的产品。通过企业的营销活动将产品销售出去,企业才能真正获得一定的社会效益和经济

效益,这就是企业的产出过程。从以上可以看出,企业的投入产出不外乎供、产、销三个环节。这三个环节应该是密切联系,缺一不可的。没有较完善的供应环节,企业的生产无法保证。没有生产,就不可能有产品,也就无所谓效益,而缺少了良好的销售环节,生产出的产品不被社会承认,效益也就不可能获得。因此对企业来讲,供、产、销三个环节的作用都是非常重要的。

需要说明的是企业的以上活动并不是孤立进行的,在以上的活动中,不可避免的要受到各种外部环境,如国家宏观经济政策、政治法律环境、市场环境等的影响。有时,这些因素影响甚至起到决定作用,因此,严格来说,企业的运作过程是一个较为复杂的投入产出的过程,这个过程可以用下图来表示:



第三节 企业管理概述

一、企业管理的概念

1. 管理的概念及特点。

管理是人们为了实现既定的目标而有效利用资源的过程。显然,从这个定义出发,环境的内容是相当广泛的,一个人充分利用

收入来合理安排生活也是管理。但一般意义作为管理应包含以下三个方面的含义：

a. 管理是一个过程。这个过程是通过计划、组织、指挥、激励、控制等加以实现。

b. 管理的对象是组织的各项活动及其所使用的资源。

c. 管理的目的是要达到其既定的目标。

管理的特点是科学性、艺术性及综合性。首先,管理是一门科学,这门科学是自然科学和社会科学的交叉。管理是对人、财、物的管理,因此如何选人、用人、培养人是一个很重要的问题,这就有赖于社会学、心理学等理论来指导,同时还要用经济学、数学的知识来加强人、财、物的管理。除此外,管理者还必须要有一般的专业技术,如产品知识、技术工艺、经营策略等。

其次,管理又具有很强的艺术性。这一点是管理学和其他科学不同的地方。管理中有许多内容不能用逻辑思维和定量的数学模型表示,而更多的要用到经验、才识、创造力,这就是艺术。在现代管理中管理的艺术包括以下几方面:

a. 统筹艺术:即从全局出发,综合利用各种内外部条件去实现总体目标。

b. 决断艺术:即能在关键时刻分清轻重缓急。善辨是非曲直,权衡利弊得失,并能果断决策。

c. 用人艺术:要用人唯贤,知人善任。

d. 应变艺术:即能因势利导,能积极主动的处理问题,变不利条件为有利。最后,管理是渗透在业务活动之中实现的。由于管理的对象、过程、目的诸要素都很复杂,管理者仅掌握单一方面的知识和技能是不够的,管理者既要具有管理素质,也要具有业务基础,还要有处理人际关系的能力,这就是管理综合性的体现。

2. 根据管理的一般定义及其特点,可以概括出管理的概念:即人们为了实现企业的既定目标而有效利用企业的人力、物力、财力等各种资源的过程。