

现代企业经营 管理的最新 策略与方法

名誉主编 陈永年
主 编 安应民

XIANDAI QIYE
JINGYING
GUANLI DE ZUIXIN
CELUE YU FANGFA

中国经济出版社

现代企业经营管理 的最新策略与方法

名誉主编	陈永年
主 编	安应民
编 著 者	安应民
	高新才
	兰冰心

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑 卫南平

图书在版编目(CIP)数据

现代企业经营管理的最新策略与方法

安应民主编;安应民等编著

—北京:中国经济出版社,1995.3

ISBN 7-5017-3406-2

I. 现… I. ①安… ②安… III. 企业管理—中国—现代
IV. F.279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 03529 号

现代企业经营管理的最新策略与方法

安应民 主编

中国经济出版社出版发行

(北京西城区百万庄北街 3 号)

(邮编 100037 电话 8319282)

各地新华书店经销

北京第二外国语学院印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 11 字数 250 千字

1995 年 4 月第一版第一次印刷

ISBN 7-5017-3406-2/F·2444

定价:13.20 元

序（一）

陈永年

上下五千年，弹指一挥间，灾难深重的中国人民在不停地探索，苦苦地探索，苦苦地追求，渴望着能自立于世界民族之林，发出时代的最强音。中国共产党第十四次代表大会把建立社会主义市场经济体制确定为我国经济体制改革的目标，使我国的改革开放和建设有中国特色的社会主义的壮丽事业又跨入了一个为中华民族引以自豪的新阶段，一个伟大的历史奇迹将迎接 21 世纪的到来。

随着社会主义市场经济体制的建立，中国正经历着一次最深刻的社会大变革，面临着一次新的飞跃。这是不可阻挡的历史潮流，企业只有主动顺应这个潮流，自觉地投身于这个伟大的实践，才能充分地利用这个契机，从而得到新的发展。白银公司是新中国成立后的第一个五年计划 156 个重点建设项目中唯一的大型铜硫生产基地，截止 1993 年底，累计生产铜铝铅锌有色金属 147 万吨，硫酸 457 万吨，铜、铅、锌加工材 40 万吨，实现利税 40.75 亿元，为发展我国有色金属工业和国民经济建设做出了重要贡献。然而，由于白银公司是在传统的计划经济体制下建设和发展起来的，长期以来套用原苏联的企业管理体制和经营方式并处于买方市场，在走向市场经济体制的过程中，必然面临着更加艰巨的任务。

人们说，“大船调头难”，象白银公司这样的大型企业转换经营机制更难。几年来，公司一方面适应市场经济的要求，分离生活后勤服务系统，精干生产经营主体，着力解决“企业办社会”的问题，为企业走向市场创造了初步条件；另一方面，对具备条件的二级单

位进行了股份制改造和放开经营的试点,在“转机建制”上迈出了重要一步。今后,按照现代企业制度的基本特征,为了适应建立社会主义市场经济体制的要求,我们还要把白银公司建成一个产权股份化、组织结构集团化、企业管理科学化、产业发展多角化和经营运作国际化的大型有色金属有限责任集团公司。

从旧的计划经济体制走向新的社会主义市场经济体制,对所有人来说,都是一次考试。我觉得,企业家的试卷是最难答的。因为几十年的老套路已经走顺了,走惯了,而在变幻莫测的市场经济大潮中,夹带的陌生事物太多了。企业家们只能边学习,边实践,边积累教训、边总结经验,这是一个必然的过程。从哲学上说,“内因”与“外因”这四个字,大家虽然都很熟悉,说了多少年了,讲了多少次了,但昨天和今天已不同了,对这四个字,必须重新认识,重新拼写。从内涵来讲,“内因”更丰富了,更复杂了。企业家对“内因”的理解深度如何也更具有决定作用了。其中,研究并制定适合企业实际的正确的经营管理策略与方法,对企业提高自身素质、增强市场竞争能力,尤为重要。

安应民同志主编的《现代企业经营管理的最新策略与方法》一书,顺应时代潮流,在收集整理和分析研究的基础上,就企业经营管理的十二个方面,提出了一些最新的适合现代市场经济要求的经营管理策略与方法,这些内容基本覆盖了企业经营管理的方面,对企业适应变化了的新环境,在市场经济这个大舞台上大显身手具有很强的指导作用,我们有理由相信,只要坚持从企业实际出发,认真学习并运用好现代企业经营管理的最新策略与科学方法,企业,包括象白银公司这样的国有大型企业集团一定能够创造新的奇迹,走向灿烂辉煌的明天。

一九九四年十月二十八日

(陈永年同志系白银有色金属公司总经理、高级经济师、全国政协第八届委员会委员、兰州大学兼职教授)

序（二）

任建新

在社会主义市场经济条件下,企业如何适应经济体制的需要,成为市场的主体,创造一流的业绩,这在很大程度上取决于企业能否不断创新和实施符合实际的经营管理策略与方法。

进入社会主义市场经济新体制,对每个企业来讲,都不是一个简单轻松的过程,而是一个严峻的考验。市场经济是一种竞争经济和风险经济,它意味着企业的经营活动都要接受市场的评价和检验。企业要想不被淘汰或不落伍,就必须不断地改善经营管理的策略与方法,满足市场的需求。我们蓝星化学清洗总公司在走向市场的过程中,可以说尝够了市场的甜、酸、苦、辣。公司明确制定了“全员经营,全员开发”的方针,管理人员与党务工作者都是“双肩挑”干部;职能科室除了专业范围的工作外,都兼有承接一般清洗工程和推广科技成果的任务;对一线工人也鼓励一专多能;经济效益的指标,上至总经理和书记,下至基层合同工,层层落实,没有例外。我们公司正是凭着敢于投身于市场经济海洋的精神,如今已发展为拥有固定资产4亿元,年产值3.2亿元,368家国内分公司,已成为跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的全国最大的清洗企业集团。蓝星公司的实践证明,企业的经营管理策略与方法对企业的发展至关重要。

由安应民同志主编的《现代企业经营管理的最新策略与方法》一书,正好总结和回答了企业经营管理的一些实际问题。该书在广泛收集整理企业经营管理的成功经验和教训的基础上,就企业经营管理的十二个方面的问题进行了专题研究,既涵盖了企业经营

管理的基本内容,又重点突出了企业经营的主线。从体系结构上看,体现了企业经营管理的逻辑层次,体现了独特的编写思想与风格。从编纂的指导思想上看,体现了重在战略与策略思维的特点,突出了实践性和可操作性,有利于企业学习和借鉴。我相信该书的出版,必将对企业经营管理的改革与实践起到有力的推动作用。

一九九四年十月二十日

(任建新同志系中国蓝星清洗总公司总经理、高级工程师)

前 言

在社会主义市场经济条件下,与传统体制相比,现代企业的经营模式和运行方式已经发生了很大的变化。在这种情况下,企业要想适应经济体制改革的要求,顺应时代潮流,成为市场主体,立于不败之地,就必须认真探索、研究和制定适合企业实际的经营管理策略与方法。正是基于这样的考虑,我们选择了“现代企业经营管理的最新策略与方法”课题,在收集整理和分析研究的基础上,就企业经营的十二个方面,提出了一些最新的适合现代市场经济要求的经营管理策略与方法。尽管这十二个方面还难以概括企业经营管理的所有内容,但从我国企业经营管理的具体实践和现实要求看,这些内容已基本覆盖了企业经营管理的主要方面,可以为企业提供急需和必要的管理经验和策略方法。

一、本书的基本内容

全书共分四篇,每篇三章,共十二章。

第一篇主要论述了企业“制度、产权、运行”三方面的基本问题,突出了现代企业制度的构建。在“制度”一章中,不仅提出了建立现代企业制度的总体模式,而且重点阐述了现代企业制度的基本特征和构建策略。在“产权”一章中,对传统企业产权的主要弊端、改革的目标和策略,以及产权管理等都作了全新视角的探索。在探索改革企业制度和产权制度的基础上,又对企业运行的外部环境构造、运行目标设计、宏观策略选择等方面作了细致研究,提出了可供操作的实施意见。

第二篇主要围绕“生产、质量、成本”三个方面的策略与方法选择进行了较为系统的探索。在“生产”一章中,力求对生产组织的管理策略、合理确定生产规模的方法和生产控制方法等,提供一些可

供企业借鉴并易于操作的现成策略与方法。在“质量”一章中,明确提出了质量管理在企业整个经营活动中的重要地位,阐述了“质量经营”的科学概念和实践意义,论述了质量管理的策略和最新的管理方法。在“成本”一章中,又对成本费用预测、计划编制、控制与核算,以及材料消耗全过程的管理,提出了许多新经验和新方法。

第三篇侧重于企业“技术、产品、市场”这一经营主题,全方位、多视角、多层次地论述了三者的相互关系,以及在这三个方面的活动中应该采取的策略与方法。在“技术”一章中,首先提出了建立和完善企业科技发展机制的对策和操作思路,随后阐述了对企业技术创新、技术引进的具体策略、模式和方法选择。在“产品”一章中,对企业的产品管理、产品结构的调整与优化、新产品开发等,提出了许多针对性和可行性强、有推广意义的新策略和新方法。在“市场”一章中,又特别对企业市场开拓和市场营销的观念变革、创新思维、策略与方法选择等作了论述。

第四篇重点对企业“财务、资产、分配”的主要问题、改革方向、策略方法等作了阐述。在“财务”一章中,对现代理财观、筹资多元化策略、负债经营策略与方法、财务风险管理对策、危机诊断方法等,作了比较细致的论述。在“资产”一章中,主要阐述了流动资产、投资管理和无形资产管理等方面的最新管理策略与方法。在“分配”一章中,又重点对分配的主要形式、工资体系设计、工资分配实践等作了论述,提供了一些新经验和新方法。

二、本书的主要特点

其一,结构新颖、内容系统是本书的一个重要特点。在体系结构的设计上,本书把企业经营管理的诸多方面系统化、程序化和规范化,从体现逻辑顺序的十二个方面概括了企业经营活动的全貌。总体看,全书体现了由理到行、由虚到实、由浅入深的编写思想和风格。相信这一点无论是对企业管理人员借鉴,还是对研究工作者参考,都有积极的意义。

其二,侧重于战略与策略的思维是本书的第二个特点。从现代市场经济的基本特征看,企业的经营管理实质上就是企业生存与发展的战略管理。假若一个企业没有战略眼光,没有一套科学、求实、竞争的创新意识和经营策略,要从根本上解决企业的生存和发展问题是不可能的。因此,本书在篇目安排和内容结构上,对每个问题的阐述尽可能首先从战略高度出发,提出了一些具有共性意义又可供选择的具体策略,以便给企业提供较多的借鉴。

其三,突出实践性和可操作性是本书的第三个特点。从编写的指导思想上,本书特别注意经营管理方法的选择,目的就在于可行,使企业能够结合自己的实际来借鉴、消化、吸收和创新。因而,每一章内容中各种方法的论述占有较大的比重。另外,这些方法大多数是近几年特别是党的十四大以来许多企业经营实践的结晶,符合社会主义市场经济的基本要求,有助于企业走向市场,有效竞争,取得成功。

本书由安应民总体设计和主编,并承担了第五、七、八、九章的编写任务;高新才承担了第一、二、三、四章的编写任务;兰冰心承担了第六、十、十一、十二章的编写任务;全书由安应民修订和统稿。

该书在编写过程中,曾参考了国内外学者的许多研究成果,得到了兰州大学经济系、科研处和出版社的热情帮助和支持,在此一并深表谢意。但由于我们水平所限,肯定会有许多错误、疏漏和不足,敬请批评指正。

作 者

一九九四年七月于兰州大学

目 录

序(一).....	1
序(二).....	3
前言.....	5

第一篇 制度·产权·运行

第1章 构建现代企业制度的策略.....	(2)
1.1 改革传统企业制度势在必行	(2)
1.2 现代企业制度的基本特征	(5)
1.2.1 产权关系的明晰化	(5)
1.2.2 企业经营的独立化	(5)
1.2.3 企业地位的法人化	(6)
1.2.4 经营目标的逐利化	(6)
1.2.5 竞争条件的平等化	(7)
1.2.6 政企关系的规范化	(7)
1.2.7 组织形式的公司化	(8)
1.2.8 机构设置的合理化	(9)
1.2.9 企业领导的专家化	(9)
1.2.10 收益分配的法律化	(10)
1.3 现代企业制度的总体模式.....	(10)
1.4 构建现代企业制度的策略.....	(15)
1.4.1 实现所有者主体多元化.....	(15)
1.4.2 正确确定国有资产的代表.....	(16)
1.4.3 构建科学规范的公司领导体制.....	(16)
1.4.4 改革劳动制度和分配制度.....	(17)

1.4.5	减轻企业负担·····	(18)
1.4.6	健全社会保障体系·····	(19)
1.4.7	培养和造就大批企业家·····	(20)
1.4.8	加强和改善企业内部管理·····	(20)
1.4.9	健全宏观调控体系·····	(21)
1.4.10	改善宏观经济环境·····	(22)
第2章	产权改革和管理的策略·····	(24)
2.1	改革传统产权制度的必要性·····	(24)
2.1.1	传统企业产权制度的主要弊端·····	(25)
2.1.2	改革以来产权关系的变化·····	(26)
2.1.3	产权制度改革是企业改革的核心·····	(28)
2.2	产权制度改革方略·····	(29)
2.2.1	产权制度改革的目标·····	(29)
2.2.2	产权改革中遇到的主要问题·····	(31)
2.2.3	产权制度改革的策略·····	(33)
2.3	产权管理策略·····	(36)
2.3.1	产权管理的组织制度·····	(37)
2.3.2	资本结构的优化·····	(37)
2.3.3	国有产权的经营运作·····	(41)
第3章	现代企业运行的策略·····	(43)
3.1	企业运行的外部环境·····	(43)
3.1.1	企业与政府的关系·····	(45)
3.1.2	企业与行业协会的关系·····	(48)
3.1.3	企业与市场的关系·····	(50)
3.2	企业运行的主要障碍·····	(52)
3.2.1	生产社会化程度较低·····	(52)
3.2.2	制度运行效率差·····	(54)
3.2.3	政企职责不分·····	(55)

3.3 企业运行的宏观策略·····	(56)
3.3.1 市场策略·····	(57)
3.3.2 制度策略·····	(59)
3.3.3 文化策略·····	(62)
3.4 企业运行目标·····	(69)
3.4.1 运行目标的特征·····	(70)
3.4.2 运行目标的层次·····	(72)
3.4.3 运行目标的发展趋势·····	(75)

第二篇 生产·质量·成本

第4章 生产管理策略与方法·····	(79)
4.1 生产组织管理的策略·····	(80)
4.1.1 生产组织管理的基本要求·····	(80)
4.1.2 长期决策的产需平衡法·····	(84)
4.1.3 生产计划管理的弹性策略·····	(87)
4.1.4 组织生产的均衡策略·····	(89)
4.1.5 生产管理的适应策略·····	(90)
4.2 确定合理的生产规模的方法·····	(92)
4.2.1 成本曲线法·····	(92)
4.2.2 统计分析法·····	(94)
4.2.3 生存考验法·····	(95)
4.2.4 工程研究法·····	(96)
4.3 生产控制的方法·····	(99)
4.3.1 平衡线法·····	(99)
4.3.2 倾向分析法·····	(102)
4.3.3 看板管理法·····	(103)
第5章 质量管理策略与方法·····	(106)
5.1 现代企业的质量管理与质量经营·····	(106)

5.1.1	社会主义市场经济条件下企业质量观念的更新.....	(106)
5.1.2	企业质量管理的对策选择	(109)
5.1.3	企业经营战略的新概念——质量经营	(111)
5.1.4	国内外质量管理的有关组织与质量认证	(113)
5.2	企业质量管理的最新方法	(117)
5.2.1	企业要重新认识商品质量的基本特征	(117)
5.2.2	企业现场质量控制方法的创新	(119)
5.2.3	企业产品质量控制方法	(122)
5.2.4	工序管理的一种新方法——工序质量信誉卡 及其应用.....	(124)
5.2.5	确定产品最佳质量水平的方法	(126)
5.2.6	产品生命周期各阶段的质量管理方法	(128)
第6章	成本管理策略与方法.....	(131)
6.1	成本管理概述	(131)
6.1.1	成本费用预测	(132)
6.1.2	成本费用计划的编制	(133)
6.1.3	成本费用控制	(134)
6.1.4	成本费用核算	(135)
6.1.5	成本费用分析与考核	(136)
6.2	材料消耗全过程控制	(136)
6.2.1	设计研制阶段的材料消耗控制	(137)
6.2.2	材料采购阶段的费用控制	(138)
6.2.3	材料备置阶段的物耗控制	(139)
6.2.4	材料使用阶段的物耗控制	(140)
6.2.5	销售服务阶段的费用控制	(141)
6.3	成本管理的新经验与新方法	(141)
6.3.1	模拟市场独立核算成本否决	(141)

6.3.2	美国企业的作业成本管理	(143)
6.3.3	日成本控制法	(146)

第三篇 技术·产品·市场

第7章	技术策略与方法	(149)
7.1	建立和完善科技发展机制,努力推进企业技术进步	(150)
7.1.1	建立和完善企业科技发展机制的基础和前提	(150)
7.1.2	建立科技先导型企业发展机制	(154)
7.1.3	企业技术进步的指标体系和测定分析方法	(157)
7.1.4	日本推进企业技术进步的基本经验	(160)
7.2	企业技术创新策略与模式的选择	(163)
7.2.1	企业技术创新的战略模式选择	(163)
7.2.2	企业技术创新的策略选择	(168)
7.2.3	日本的反求工程模式	(169)
7.2.4	跃升式技术创新模式	(171)
7.3	企业技术引进的策略与方法选择	(172)
7.3.1	企业技术引进应注意的问题	(172)
7.3.2	技术引进中的专利策略	(174)
7.3.3	技术引进的方法选择	(176)
7.3.4	中外合资经营企业技术投资的核算与计价	(179)
第8章	产品策略与方法	(183)
8.1	企业产品管理策略与方法	(183)
8.1.1	产品管理策略涉及的主要问题	(183)
8.1.2	产品战略与产品组合策略	(185)
8.1.3	产品时效规律与产品创新	(189)
8.1.4	新产品的评估方法与命名艺术	(190)

8.2	企业产品结构策略与方法	(192)
8.2.1	企业如何调整和优化产品结构	(192)
8.2.2	企业优化产品结构的方法	(195)
8.3	企业新产品开发的策略与方法	(199)
8.3.1	新产品开发应考虑的主要问题	(199)
8.3.2	新产品开发策略选择	(202)
8.3.3	新产品开发方法选择	(205)
8.3.4	日本企业新产品开发的一套务实做法	(210)
第9章	市场策略与方法	(213)
9.1	企业市场开拓的策略与方法	(213)
9.1.1	企业走向市场的前提条件与环境	(213)
9.1.2	企业开拓市场的创新性思维	(217)
9.1.3	企业开拓市场的策略选择	(219)
9.1.4	企业如何开拓国际市场	(222)
9.1.5	企业开拓目标市场的方法	(225)
9.2	企业市场营销的策略与方法	(226)
9.2.1	企业市场营销观念的变革	(226)
9.2.2	企业市场营销应把握的几个辩证关系	(228)
9.2.3	企业市场营销的策略选择	(230)
9.2.4	商品生命周期与市场营销方法	(234)

第四篇 财务·资产·分配

第10章	财务管理策略与方法	(241)
10.1	财务管理与现代理财观	(241)
10.1.1	财务因素的机能	(241)
10.1.2	财务管理策略重心之演变	(242)
10.1.3	现代理财观念	(244)
10.2	筹资多元化策略	(247)

10.2.1	资金成本最小化·····	(248)
10.2.2	各种特定资本来源之资金成本衡量·····	(249)
10.2.3	综合(加权)资金成本之衡量·····	(253)
10.3	负债经营策略与方法·····	(254)
10.3.1	负债经营·····	(254)
10.3.2	财务杠杆·····	(255)
10.3.3	负债经营风险的衡量与控制·····	(257)
10.3.4	负债经营类型选择·····	(260)
10.4	其他财务管理对策与方法·····	(262)
10.4.1	风险管理的财务对策·····	(262)
10.4.2	财务危机诊断方法·····	(264)
第 11 章	资产管理策略与方法 ·····	(270)
11.1	流动资产管理·····	(270)
11.1.1	现金管理·····	(270)
11.1.2	信用赊销策略与方法·····	(273)
11.2	投资管理·····	(282)
11.2.1	企业投资决策程序·····	(283)
11.2.2	企业投资决策的财务分析与经济分析·····	(285)
11.3	无形资产管理·····	(288)
11.3.1	专利战略·····	(288)
11.3.2	商标保护策略·····	(296)
第 12 章	分配管理的策略与方法 ·····	(303)
12.1	分配形式概览·····	(303)
12.1.1	按件计酬·····	(303)
12.1.2	按技分配·····	(304)
12.1.3	按绩取薪·····	(304)
12.1.4	按资分配·····	(305)
12.1.5	按智领赏·····	(305)