

现代企业管理学

主编 滕 铸
季敏波
程 华

上海财经大学出版社

现代企业管理学

XIANDAIQIYEGUANLIXUE

滕铸 季敏波 程华 主编

责任编辑 江 玉

封面设计 周卫民

出 版 上海财经大学出版社

(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

发 行 新华书店上海发行所

印 刷 上海师范大学印刷厂

装 订 上海师范大学印刷厂

开 本 850×1168mm 1/32

印 张 14.625

字 数 366 千字

版 次 1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

印 数 1—6000

书 号 ISBN 7—81049—132—6/F·101

定 价 21.00 元

序

我国经济体制改革,经济增长方式转变,将企业推入了市场经济海洋。企业环境的这一变革,使企业的性质和功能发生了根本的变化,企业管理的内涵和范围也发生了深刻变化。从单一的、封闭的生产管理向复合的、开放的企业经营转变;从以实物形态为中心的管理向以价值形态为中心的经营转变;从执行型的战术管理向决策型的战略管理转变;从为管理而管理向为提高市场竞争力而管理转变;从忽视宏观信息和市场信息转变为高度重视各种信息和市场信号,并对其作出灵敏反应;从强调一般形式的精神文明建设转变为培育企业精神,建设企业文化,进行企业形象设计。传统的企业管理,主体是政府,企业的决策、计划、组织等都离不开政府主管部门。市场经济中,企业成为独立的市场主体,企业的战略决策、经营计划、要素选择、组织体制也就脱离了政府的直接干预。因此,企业管理学的体系、内容,也就必须相应地变革,按照社会主义市场经济的要求,建立科学的、新的企业管理学体系内容。由滕铸、季敏波、程华主编的《现代企业管理学》教材,作了很好的尝试和探索,值得推荐。

管理在发展生产力中起着重要作用,它使潜在的生产力变成现实的生产力,并使生产力的整体效能得到放大。管理也是提高经济效益和社会效率的决定因素。我们在确认科学技术是第一生产力的同时,绝不能忽视管理,先进的科学技术只有和与之相适应的管理方式相配合,才能产生巨大的生产力。坚实的管理基础是企业一切工作的必要条件。管理对于企业来说,是永恒的主题。现在要

切实加强管理科学和管理教育,这也是兴国之道、兴企之道。要大力宣传和加强企业的经营管理,大力提倡振兴中国的管理科学,总结中国管理实践的经验,要做好这些工作,需要多撰写、出版企业管理方面的论著。本书的出版,对加强现代管理科学的宣传、教育,积极学习管理知识,认真研究管理理论,加快培养管理人才,努力提高管理水平,都会有所裨益。

我国经济体制改革十多年来,企业管理发生了深刻变化,一批企业主动转换经营机制,加强管理,成功地进入市场,走出了一条在新形势下搞好企业的路子。但是,与经济体制改革和经济发展的要求相比,企业管理显得相当滞后,不少企业不能适应社会主义市场经济的要求,因而陷入困境。搞好企业需要改善宏观环境,提供良好的外部条件,但任何宏观环境和外部条件的改善,都不能代替企业管理。我们深化企业改革,这是企业科学管理的条件和动力,管理则是改革的基础和保证。改革和管理既有联系又有区别,它们是相辅相成的关系,不能以改革代替管理,也不能以管理代替改革,改革的成果要靠管理来加以规范和巩固,必须延伸和落实在企业管理上。在深化企业改革中,应当十分重视企业管理。中央领导同志曾深刻指出:“加强企业科学管理,不仅是深化企业改革,建立现代企业制度的基本要求,也是企业工作中的当务之急”;“我国国有企业的改革和发展,没有轻巧的道路可走,只有老老实实在地研究改善经营管理,建立一套现代企业管理制度才行”。实践说明,改革与管理应该有机结合,这是两个不可分割的环节。当前加强改进企业管理,在充分认识加强企业管理的重要性和紧迫性,管理要面向市场,管理要以质量、效益为中心等的同时,要把管理创新和搞好基础管理结合起来。许多管理基础工作的规章制度,如劳动纪律、工艺纪律、定额管理、标准化工作、成本核算、基本功训练、现场和班组管理等,都是长期经验的积累和总结,必须恢复和严格遵守,不能借口创新而丢掉,要在恢复和遵守中创新。《现代企业管理

学》在这些方面作了充分的论述。

在新的历史时期,人们对加强企业管理的重视程度比过去确有明显的提高。学习管理,加强管理,发展管理科学,重视管理培训,已成为越来越多的人的共识。《现代企业管理学》的出版,为大家提供了一本内容新颖、丰富的著作,定会受到欢迎。

杨公朴

1997年3月

前 言

为了适应社会主义市场经济下非管理专业学生学习企业管理知识的需要,浙江丝绸工学院部分教师在多年教学、科研和实践的基础上组织编写了《现代企业管理学》教材。

本书较系统地介绍了现代企业管理的理论、原理、方法和手段,从我国的实际出发,按照在社会主义市场经济体制下建立现代企业制度的新要求,努力总结和反映我国企业在改革开放以来创造的许多新理论、新经验和新成果,同时也注意吸收国外企业管理某些领域的最新发展经验。

全书共 14 章,包括绪论、企业管理基础、经营管理、经营计划、市场营销、新产品开发与价值工程、生产组织与劳动组织、质量管理、设备管理、物资管理、财务管理、企业文化与公共关系、技术经济分析、基础工作。

参加本书编写的有季敏波(第一、四、十三章)、滕铸(第二、六、八章)、程华(第三、九、十四章)、章守明(第五章)、曹正(第七、十章)、朱龙里(第十一章)、李航(第十二章)。由滕铸、季敏波、程华任主编。

本书可作为工科院校非管理专业学习现代企业管理课的教材(授课时间 32 学时~64 学时),也可作为各类成人教育或企业管理干部培训教材。

由于编写水平有限,本教材难免有不足之处,恳请读者批评指正。

编 者

1997 年 3 月 8 日

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 企业概述.....	(1)
第二节 企业管理的产生与发展	(13)
第三节 现代企业管理学的研究对象与方法	(33)
第二章 企业管理基础	(36)
第一节 企业管理的性质与职能	(36)
第二节 企业管理的基本原理	(46)
第三节 企业管理现代化	(51)
第四节 企业领导制度	(53)
第五节 企业管理组织	(61)
第三章 经营管理	(73)
第一节 经营战略	(73)
第二节 市场调查	(78)
第三节 市场预测	(85)
第四节 经营决策	(95)
第四章 经营计划	(108)
第一节 企业计划管理概述.....	(108)
第二节 经营计划的特点与内容.....	(112)
第三节 年度经营计划的编制、执行与调整	(120)

第四节	目标管理·····	(127)
第五节	网络计划技术·····	(132)
第五章	市场营销·····	(145)
第一节	市场营销概述·····	(145)
第二节	市场营销环境·····	(150)
第三节	市场营销管理程序与目标市场·····	(155)
第四节	市场营销策略·····	(160)
第六章	新产品开发与价值工程·····	(175)
第一节	新产品开发的概念及其意义·····	(175)
第二节	产品寿命周期和产品更新·····	(177)
第三节	新产品开发的程序·····	(183)
第四节	产品组合分析与产品改造·····	(186)
第五节	新产品开发的组织与计划·····	(189)
第六节	价值工程概述·····	(192)
第七节	价值工程的过程程序·····	(197)
第七章	生产组织与劳动组织·····	(217)
第一节	生产过程的组织·····	(217)
第二节	生产过程的空间组织·····	(223)
第三节	生产过程的时间组织·····	(231)
第四节	流水生产与成组技术·····	(236)
第五节	准时生产制和看板管理·····	(244)
第六节	劳动组织与劳动定额·····	(249)
第八章	质量管理·····	(261)
第一节	质量的基本概念·····	(261)

第二节	质量职能与质量管理·····	(267)
第三节	全面质量管理·····	(279)
第四节	质量管理和质量保证系列标准简介·····	(282)
第五节	质量管理的方法·····	(294)
第九章	设备管理·····	(314)
第一节	设备管理概述·····	(314)
第二节	设备的选择、评价和使用·····	(315)
第三节	设备的维护与修理·····	(319)
第四节	设备的改造与更新·····	(324)
第五节	设备综合管理与全员生产维修·····	(329)
第十章	物资管理·····	(334)
第一节	物资管理概述·····	(334)
第二节	物资消耗定额和储备定额·····	(336)
第三节	物资供应计划·····	(341)
第四节	物资库存管理与节约·····	(345)
第十一章	财务管理·····	(350)
第一节	财务管理的概念·····	(350)
第二节	企业资金筹集·····	(353)
第三节	流动资金管理·····	(358)
第四节	固定资产管理·····	(367)
第五节	产品成本管理·····	(374)
第六节	销售收入管理·····	(382)
第七节	利润管理·····	(384)
第十二章	企业文化与公共关系·····	(391)

第一节	企业文化概述·····	(391)
第二节	现代企业文化的建设·····	(399)
第三节	企业公共关系的功能与作用·····	(407)
第十三章	技术经济分析·····	(410)
第一节	经济效益的含义和实质·····	(410)
第二节	技术经济分析的指标体系·····	(411)
第三节	资金的时间价值·····	(413)
第四节	技术经济分析的原则和可比条件·····	(421)
第五节	技术经济分析的方法·····	(424)
第十四章	基础工作·····	(435)
第一节	基础工作概述·····	(435)
第二节	基础工作的内容·····	(438)
第三节	基础工作的考核与评价·····	(452)

第一章 绪 论

第一节 企业概述

一、企业的产生和发展

现代意义上的企业(Enterprise),是指按照市场的需求从事生产、流通、服务等经济活动并获取盈利,独立核算,自主经营,自负盈亏,照章纳税的经济组织。

企业是一个历史范畴,它是生产力发展到一定水平的产物,是商品经济的产物,并随着商品经济的发展而发展。企业是人们从事经济活动的基本经济单位,但并非任何经济单位都可称为企业。一般地说,企业总是与一定的场所相联系的,但它又不是单纯的场所概念。正如一些企业史学家指出的,首先,也是最重要的,是必须把企业理解为一种组织、一种生产经营制度。企业作为一种组织、一种制度,它的产生、发展主要经历了个体(家庭)手工业、手工业作坊、商人雇主制、手工业工场、工厂、公司这几个阶段。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,这样的单位不是企业。当时专为奴隶主、封建主服务的、以手工劳动为基础的作坊,也与现代意义上的企业有很大的区别。随着生产力的提高和商品经济的发展,到了资本主义社会,社会的基本经济单位发生了根本变化:出现了由资本所有者雇佣许多工人,使用一定的生产手段,共同协作,从事劳动的生产经营单位。它成为商品生产者和经营者,同其他生产单位和消费

者发生经济联系。这时,作为社会基本经济单位的企业才大量出现。

长期以来,我国国有企业的生产任务由国家规定,物资由国家统一调拨,产品由国家统一分配,企业的收益和支出也由国家统收统支。企业无权按照变化了的情况适当调整生产计划,改变物资供应渠道,处理多余产品,这就无法利用富余的生产能力去扩大生产,更难以更新设备、改造技术、开发新产品等。加之国家统负盈亏,企业干好干坏一个样,企业没有实现资产保值、增值的经济责任,经营成果和企业经济利益不挂钩,甚至企业没有独立的经济利益,这就必然影响企业的积极性、主动性,造成企业对国家的依赖性。正因为此,日本学者甚至认为中国根本不存在真正意义上的企业,只有生产执行单位。从党的十一届三中全会开始,“市场取向”的改革经历了以企业为中心环节的“放权让利”、实行“承包制”、“转换经营机制”、“建立现代企业制度”等几个阶段,表明我国的企业经过不断的探索,逐步走上了建立现代企业制度的道路,从而在制度上为我国企业的健康发展奠定了稳固基础。

二、现代企业的基本特征

从分析企业的产生、发展和演变中我们可以发现这样的事实:企业在不同的历史时期具有不同的特点,有时这种差异还是非常大的。另一方面,即使在同一历史时期,企业的类型不同,其特点也各不相同。比如丝绸厂和零售店就有很大的差别。但是,既然我们用“企业”一词来称呼所有这些组织,那就说明它们有相同的质,存在一定的共性。下面就分析现代企业所共同具有的基本特征:

1. 现代企业是一种经济组织,具有商品性

现代社会中存在各种各样的组织,从政府、学校、医院到社会福利机构。杜拉克把发达国家的社会称为一种组织化的社会——“每一项重大的社会任务,不论是经济工作还是卫生保健、教育或

环境保护、新知识的追求和防务,目前都委托给大型组织去办。”^①

企业作为一种社会组织,与其他社会组织有共性;作为一种特殊的社会组织——经济组织,又有其个性。它直接从事经济活动,向社会提供商品和劳务,同时也作为生产要素的需求者,接受社会提供的商品和劳务,实现资源的合理配置。在现代市场经济中,企业作为一种经济组织,生产出某种产品或劳务只是第一步,把这些产品或劳务通过市场卖出去,才能真正实现其价值,归根结底,现代企业是为消费者而进行生产的。生产出来的产品是用来出售的,这就要求企业的各项活动都要以市场(这里的“市场”一词可以视为企业所有潜在顾客的总和)为中心,围绕市场需求而展开生产,这也就是市场营销观念的核心内容。在现代经济社会,工厂为销售而生产,商店为销售而进货,企业作为经济组织的商品性就完全显露出来了。

这一点从纵向上看,可以将企业与个体(家庭)手工业、手工作坊区别开来;从横向上看,可以将企业与学校、医院、群众组织、党派、政府区别开来。因为即使是政府的经济管理部门,如工商局、税务局、商检局、标准计量局、海关等,其职责都是对经济活动进行一定的监督、管理,它们都不直接从事商品生产和经营,不具有商品性,当然也都不是经济组织。

2. 现代企业具有营利性

企业是具有商品性的经济组织,但是,为什么社会要划分为企业这样的单位呢?这要从商品生产的基本问题——稀缺资源的有效配置谈起,按照最低成本、最高效益原则进行分析。现代生产是社会的、协作的生产,为了协调当事人之间的经济行为和有效地配置资源,社会必须作出一定的组织制度安排,并设定一定的竞技规则。科斯认为,组织生产和协调经济关系,有两种基本的调节方式:

^① 杜拉克:《管理——任务、责任、实践》上册,第13页。

行政命令和协议买卖。与之相对应,也有两种组织形式:企业 and 市场。在协调人们之间的相互关系时,是要付出成本的,即要支付一切不直接发生在物质生产过程中的成本耗费——交易成本。在什么场合用什么协调方式,选择的标准是哪种方式的交易成本最低。同样,选择组织形式的最基本的准则,也是谋求成本最低、效用最大。企业这种组织形式的特点,是通过市场交易合同取得各种投入品资源,然后在内部用行政命令的方式来组织这些资源的利用。这样,少量的合约代替了一系列的合约,较长期的合约代替了较短期的合约,签订合约和执行合约所需的费用就可以大量节省下来。总之,当人们通过形成一个组织——企业,并允许某个权威——企业家——来配置资源和组织生产时,其交易费用会低于通过市场来配置资源和组织生产所花费的交易费用。这就是在市场条件下产生和形成企业的原因所在。换言之,如果作为经济组织的企业亏损,就难以生存,也难以完成配置资源和组织生产的使命,并会导致社会资源的浪费,这样,企业就会被通过市场配置资源和组织生产的形式取代。由此可见,营利对于企业有着至关重要的意义。从某种意义上讲,企业之所以存在,是为了实现企业所有者资产的保值与增值。凡勃伦在《企业论》中就一针见血地指出:“在企业中凌驾一切的是盈亏的问题。”

企业是一种经济组织,但并不是所有的经济组织都是企业。例如,学校中开设的为教学和科研服务的印刷厂,为教职工和学生服务的食堂等,尽管也从事生产活动,进行独立(或半独立)核算,但它们的建立和存在都不是以营利为目的,不能称为企业。

3. 现代企业具有独立性

企业作为独立的商品生产者和经营者,或者说,企业独立性的地位,是由两个方面的因素决定和要求的。首先是由企业的出资者或组建者决定和要求的。因为企业出资者的资本或组建者的劳动既要求得到补偿,还要求得到利润,所以,企业必须有独立的利益

要求,并受独立的利益驱动,以对出资者承担资本保值、增值的责任,否则,出资者和组建人就不会组建企业。其次是由市场因素决定和要求的。现代市场瞬息万变,企业如果不具有独立性,处处受制于某种组织或机构,那么它就难以以企业特有的地位参与市场竞争,根据市场的变化组织生产和经营。因此,现代企业必须拥有全部法人财产权。

企业的独立性决定了企业之间的关系是平等的,是独立的商品生产者和经营者之间的关系,遵循等价交换原则。企业以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,照章纳税,对出资者承担资产保值、增值的责任。为此,企业必须实行独立的经济核算,成为一个独立的会计主体或会计单位。凡不是独立会计主体,就不是企业。例如,工厂下属的车间、公司下属的工厂,不是独立会计主体,不能自负盈亏,就不能称为企业。

4. 现代企业具有组织结构的系统性

现代企业是严密分工协作的生产经营系统。企业的整个生产经营活动,采用不同的现代设备,使用不同工种的职工,任何一种产品都是全体职工共同劳动的成果。细致的劳动分工要求严密的劳动协作,人的活动要与机构的活动保持一致,不同机构的活动也要在管理者统一意志的指挥下协调运行,保持一致。只有企业的管理者、管理机构以及企业的各部门构成一个整体,企业才是一个独立的商品生产者和经营者。

企业的系统性不仅体现在企业各部门职能的衔接以及运行的协调上,还体现在企业目标的一致性方面。各部门虽然各有其职能和具体目标,如生产部门要提高产品质量,降低成本,提高劳动生产率;财务部门要保证良好的财务收支状况;销售部门要开拓市场,扩大市场占有率;人事部门要发掘、培养人才等等,但各部门都应为企业的总体目标服务。用企业的整体目标统帅各自的具体目标,从而使企业各组成部分形成某种“统一意志”,这是企业系统性

的又一重要体现。

5. 现代企业是法人实体

现代企业是民事活动的参加者和重要的民事主体,是具有民事权利能力和民事行为能力并依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。现代企业是法人实体,包括以下几方面的含义:

(1)现代企业是依法登记的经济组织。首先,现代企业的经营范围由其章程规定,并依法登记。公司的经营范围中属于法律、行政法规限制的项目,应当依法经过批准。公司应当在登记的经营范围内从事经营活动。公司依照法定程序修改公司章程并经公司登记机关变更登记,可以变更其经营范围。其次,现代企业必须依照法定的程序向公司登记机关申请设立登记,提供公司登记申请书、公司章程、验资证明等文件。公司自己不能宣布成立,也不能由法律规定的专门机构以外的其他什么组织机构任意宣布成立公司。只有公司登记机关对符合《公司法》条件的,予以登记,发给公司营业执照,才能取得法人资格,才能以法人的名义从事民事活动。

(2)现代企业拥有全部法人财产权,产权关系明晰,产权界定清楚。现代企业拥有法人财产权,具有能够独立支配的财产,是企业独立进行生产经营活动的基本条件,也是企业能够参加民事活动,享有权利、承担义务的物质基础。

在现代市场经济制度下,出资者一旦以资金入股的形式投资于公司,他们的入股资金也就具有双重的财产存在形式:一方面,作为出资者的财产,采取了股票的形式,即成为股票资产;另一方面,作为企业的财产,形成了企业资产。这两种财产存在形式的分离和独立化,也就具有各自相对独立的运动形式。股票的买卖、转让、抵押、赠与等运动是作为有价证券的运动,不影响企业资产的独立性和稳定性;企业资产的循环和周转,是作为企业资金的运动,与有价证券具有不同的运动形式和运动规律。与双重的财产存在形式和运动形式相联系,财产所有权也就二重化为出资者所有

权和企业法人财产权。出资者按投入企业的资本额(股份)享有所有者的权益,即资产收益、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时,出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任;而企业对其法人财产拥有作为经济实体和法律实体所应具有的各种权利,包括买卖、租赁、抵押、转让以及任意处置等权利,并对出资者承担资产保值、增值的责任。企业法人财产权既与出资者对入股资金的最终所有权相独立,更与出资者的其他财产所有权相独立。

(3)现代企业能以自己的名义参加经济争议的仲裁和诉讼,能独立承担民事责任。企业在生产经营活动中必然要和外界发生多种多样的经济关系。为保障经济法律关系的稳定性,切实保护企业的合法权益,惩罚经济违法行为,企业在和外界发生经济争议时,能以自己的名义作为申诉人或被上诉人参加仲裁机关组织的经济仲裁活动,也能作为原告或被告参加法院组织的经济诉讼活动,独立享受民事权利和承担民事责任。

三、企业的类型、设立和运行

(一)企业的类型

企业作为社会组织生产和配置资源的一种基本组织形式,经历了一个漫长的发展过程。在这一过程中,企业的组织结构日益完善,规模不断扩大,逐步具备了现代企业的种种特征。与此同时,随着社会分工的深化和商品经济的不断发展,企业的形态也日益多样化,出现了各种各样类型的企业。为了从不同的角度研究企业管理问题,可按照不同的分类标准对企业进行分类。

从企业的组织形式看,企业可分为个体企业、合伙企业、公司三种形式。

1. 个体企业

个体企业(Single Proprietorship),又称独资企业、单个业主制企业。企业是业主的个人财产,由业主直接经营。业主享有该企业的全部经营所得,同时对它的债务负有完全责任。如果经营失