

现代商业企业管理学

韩太林 边长泰 果洪迟 主编



中国商业出版社



中财 B0084217

现代商业企业经理学

韩太林 边长泰 果洪迟 主编

17194/64

中央财经大学图书馆藏书章

登录号

452740

分类号

F715/104

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商业企业经理学/韩太林等主编. -北京: 中国商业出版社, 1997. 6

ISBN 7-5044-3351-9

I. 现… I. 韩… III. 商业企业-企业管理 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 13106 号

责任编辑 陈学勤

责任校对 周 毅

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市怀柔中科印刷厂印刷

1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月第 1 次印刷

850×1168 毫米 32 开 15.375 印张 400 千字

印数: 1—3000 册 定价: 20 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

推動科學化管理提高

企業經濟效益

何濟海題 九六

推荐说明

随着我国改革开放的深化和社会主义市场经济的建立、发展,迫切要求提高企业经营者的素质。在激烈的竞争中,企业的兴衰取决于企业领导班子,特别是一把手的决策和高超的经营管理艺术、敢于开拓创新的精神。因此,培养和造就一支懂得社会主义市场经济的高素质经营者队伍,是实现两个根本性转变和“95”、“2010”奋斗目标的一个战略性任务。

为了适应当前培训的需要,更新商业企业经营者的知识,提高企业经营者的市场意识和决策、指挥能力,增强企业经营者的超前意识和创新能力,帮助他们掌握科学管理的方法,使企业能够在激烈的竞争中发展壮大,社会效益、经济效益不断提高,经部领导同意,由中国商业企业管理协会组织东北财经大学边长泰、北京商学院果洪迟、中南财经大学彭星间教授等有关专家编写了《现代商业企业经理学》,全书共分16章,38万字。

《现代商业企业经理学》是以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为指导思想,以社会主义市场经济为理论基础,理论联系实际,并吸收了我国改革实践中涌现出的优秀企业和发达国家现代企业经营管理的经验。经我们审阅,并特向本部系统和社会商业企业推荐,本书可作为商业(粮食)系统大中型企业经理、企业管理干部等人员岗位培训教材,也可供企业及有关大、中专院校教学参考。

由于时间紧促,书中难免有不妥之处,还请广大读者批评指正。

国内贸易部教育司

1997年6月

序

商业企业是市场经济运行主体的重要组成部分。建立现代企业制度是商业企业改革的方向，也是构筑社会主义市场经济体制的必然要求。没有充满生机与活力的商业企业，就没有繁荣的经济。然而，企业的成败兴衰在很大程度上取决于企业的领导。

党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确提出了造就企业家队伍的要求。实践证明，在大体相同的企业内、外部条件下，企业经营的好坏，与企业领导素质的高低关系极大。近年来，在市场竞争中不断涌现出一些发展迅速的企业，这些企业的领导都善于科学决策、精通经营管理、善于依靠员工做好工作、具有开拓创新精神。而一些不景气的企业，往往是缺乏优秀的企业领导，在机遇面前迟疑不决，在困难面前束手无策。因此，培养和造就一大批优秀企业领导，对于建立和完善社会主义市场经济体制，加速我国商业企业社会主义现代化建设，具有十分重要的战略意义。

党的十四届五中全会提出，实现今后 15 年奋斗目标，关键是实现两个具有全局意义的根本性转变：一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变；二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。建立和完善社会主义市场经济体制是今后 15 年的战略任务，要下大力量切实转变经济增长方式，提高国民经济整体素质，使社会生产力有一个大的发展。为了适应社会主义市场经济的新形势，需要造就一支高素质的商业企业家队伍，这是当务之急。因此，商业企业的经营者，必须提高科学决策水平和经营管理艺术，总之，要靠提高企业的整体素质来获得最佳的经济和社会效益。现在

中国商业企业管理协会组织教授、专家及实际工作者编写了《现代商业企业经理学》一书，作为商业企业经理及有关人员岗位培训和自修的教材。我认为这是一件顺应时代潮流、符合市场经济需求的好事，其积极意义是不言而喻的。该书是在广泛调查研究的基础上，结合目前改革的实践，经过充分的酝酿，拟定编写大纲，根据教授、专家、实际工作者各自的所长、分工负责编写而成的。并且，在编写过程中还在全国范围内组织了一次题为《商业企业建立现代企业制度实现管理科学》的研讨会，在交流经验的基础上，又充实了编写教材的内容。该书把现代管理理论与商业企业管理实践结合起来，既有一定的理论深度、又有较强的可操作性，有利于提高商业企业领导的科学管理水平和管理技能，是培养和造就高素质的优秀商业企业领导人才的必备书，是一本值得一读的好书。

邸建凯

1997年2月15日

（作者是国内贸易部行业管理一司司长——编者）

《现代商业企业经理学》

编委会

主 任：韩太林

副主任：房爱卿

委 员：（按姓氏笔划为序）

于前锋	马金保	王子禄	王本明	王坚持
王林贵	王敬先	王锡琪	王统曾	王富诗
边长泰	汤 闯	刘文英	纪建明	朱维慈
张慧玉	张长福	张云生	张秀宽	张建明
李永正	李先聪	李尧天	李舜昭	李殿钧
汪崇亚	陆启模	吴玉梅	陈本富	陈金福
陈 坚	陈秉超	邵 球	邵梦彪	杨存武
杨鸿录	邱世明	周桂芝	房爱卿	郑祥令
郑有茂	范家增	果洪迟	贺郁山	姜作顺
钟华君	洪廷宇	段锦明	梁克俭	姚金来
黄荣如	栗世英	唐志萍	闫启明	黄思厚
黄德玺	韩太林	彭星阁	廖长清	翟庆坤
薛从发	魏 兵			

目 录

第一章 现代企业与改革	1
第一节 现代企业.....	1
第二节 企业改革	11
第三节 现代企业管理	21
第二章 经理的权责和素质	31
第一节 企业经理的地位	31
第二节 企业经理的权责	34
第三节 经理的素质和修养	39
第四节 优秀企业经理的标准和应遵循的原则	45
第三章 现代经营观念	47
第一节 企业经理的现代经营观念	47
第二节 战略观念	51
第三节 市场观念	56
第四节 竞争观念	63
第五节 创新观念	67
第六节 人才观念	72
第七节 群体观念	78
第八节 时效观念	84
第九节 效益观念	89
第十节 法制观念	93
第四章 企业经营环境	97
第一节 企业与环境	97
第二节 经济环境.....	103
第三节 社会文化环境.....	112
第四节 政治法律环境.....	118
第五节 自然环境.....	123

第五章 企业经营环境分析	127
第一节 分析企业经营环境的重要性.....	127
第二节 总体环境分析.....	133
第三节 行业环境分析.....	140
第四节 竞争环境分析.....	149
第六章 企业经营战略	155
第一节 企业经营战略概述.....	155
第二节 企业经营战略模式.....	164
第三节 企业经营战略管理.....	174
第七章 市场调查、预测、决策	183
第一节 市场调查.....	183
第二节 市场预测.....	192
第三节 经营决策.....	204
第八章 购销业务管理	214
第一节 商品采购管理.....	214
第二节 商品销售管理.....	236
第三节 顾客服务.....	260
第九章 人事劳动管理	268
第一节 企业人事管理.....	268
第二节 企业劳动管理.....	285
第三节 商业企业职工行为管理.....	295
第十章 财务管理	300
第一节 财力资源.....	300
第二节 商品流通费用与利润管理.....	303
第三节 企业内部财务管理.....	315
第四节 财务报告.....	321
第十一章 资本经营	328
第一节 资本经营的涵义.....	328

第二节	资金筹集·····	332
第三节	资本成本与资本结构·····	341
第四节	资本经营的动作模式·····	353
第十二章	管理信息·····	360
第一节	信息资源概述·····	360
第二节	信息资源开发与利用·····	366
第三节	管理信息系统·····	376
第十三章	目标管理与质量管理·····	381
第一节	目标管理·····	381
第二节	质量管理·····	389
第三节	质量管理国际标准简介·····	396
第十四章	企业文化与企业形象·····	406
第一节	企业文化·····	406
第二节	企业形象·····	415
第三节	CI 战略 ·····	423
第十五章	企业国际化经营·····	433
第一节	国际化经营概述·····	433
第二节	国际化经营战略·····	439
第三节	国际化企业管理·····	447
第十六章	经济效益与企业诊断·····	454
第一节	企业经济效益概述·····	454
第二节	提高企业经济效益的基本途经·····	460
第三节	企业诊断·····	465
第四节	商业企业诊断的主要内容·····	473
后记 ·····		479

第一章 现代企业与改革

第一节 现代企业

企业是经理的工作对象，也是经理赖以生存的条件。随着企业改革的深化、社会主义市场经济体制逐步建立和完善，如何适应形势发展，实现经济体制和经济增长方式的根本转变，不断提高企业经营管理水平和驾驭市场的能力，已经成为摆在现代商业企业经理面前一个十分迫切的课题。因此，作为企业经理要研究《现代商业企业经理学》，必须首先了解企业。

一、现代企业的涵义与特征

（一）现代企业的涵义

企业，是从事商品生产和流通等经济活动的经济组织。现代商业企业则是适应现代商品流通的需要，依法成立的专门组织流通的独立的营利性经济组织。

为了正确地理解和把握现代企业的涵义，包括现代商业企业的概念，给予科学地表述，有必要进一步分析。

在当今世界由于存在多种社会制度和多层次的生产力水平，人们研究企业的角度和目的不同，对企业涵义的理解也有所不同，对企业概念的表述各有差异。如西方国家对企业，认为是一种把资本、土地、劳动力、管理等生产要素集合起来的组织，并在经营中承担一定的风险，其目的在于创造利润。日本对企业的涵义则认为是筹划和提出关于生产活动的新方案并付诸实现的主体；企业要在生产商品和提供劳务的创造性活动中，尽一切努力来赚取利润。而中国

结合我国国情对企业概念表述为：企业是从事生产、流通或服务性经营活动的盈利性经济组织，是一个独立的商品生产者和经营者，具有经济上的独立权力、责任和利益。

上述表述虽各有不同，但对企业概念却有共识之处。对企业的一般概念都认为：在现代社会中人们通过企业组合生产要素，并是独立地从事商品生产和经营活动的盈利性经济组织，这一概念所包含的意思主要是：第一，企业是生产要素组合的地方，是推动生产力发展的基本力量。解放和发展生产力，只有按其质的适应性、量的比例性、规模及序列的合理性有机的组合起来，才可能形成有效的生产力。第二，企业是直接从事商品经济活动的经济组织，不仅有别于行政事业单位，而且与国家管理机构或企业主管部门也不同。因为，它们都不是经济组织，更不是直接从事商品经济活动的经济组织，因此，决不能以政代企，政企不分。第三，企业是作为“具有法人资格的，以盈利为目的的独立经济实体”。对社会主义企业来说，新旧体制转换中“独立”二字最为重要。就是说，企业具有独立的财产作为从事经济活动的物质基础；企业生产和经营的直接目的是获取盈利，并且实行独立核算、自负盈亏；企业具有独立经营、自主决策的经营管理自主权；企业独自享有经济法人的权利，并履行相应的义务和责任。

至于有一些外国经济学家，如日本的小宫隆太郎教授认为：“中国不存在或几乎不存在企业”，持这种观点的在国内也大有人在。如果用上述企业的基本涵义来对照我国改革前的国有企业，这种看法不无道理。但是，我国企业改革以来，非国有企业发展迅速，个体经营、私营企业、集体企业、乡镇企业大发展，特别是《企业法》、《公司法》公布后国有企业转换经营机制，股份制和现代企业制度的试点，绝大部分企业已经或将要符合上述企业的涵义。当然，目前还有相当部分企业尚执行着非企业的职能，还不完全具备企业的条件，需随着改革的深入逐步解决。而这种企业主要是在改革中还没

有突破旧体制的格局，企业仍受制于国家各级行政机关，从而迫使企业不得不依附于行政“婆婆”，丧失了主体资格。就企业涵义来说，必须是独立的经济实体，实行独立核算，自负盈亏，而这部分企业仍保持传统计划经济体制下的企业不负责盈亏的状态；就企业作为法人来说，只有经营范围和规模大小的不同，没有行政级别的差异和地位的高低，而这部分企业都按条条块块划分行政等级，边界森严，地位悬殊，“待遇”迥异，纯属国家行政机构附属物，还不能算是真正的企业。因此，必须转变经济增长方式，加快国有企业改革步伐，使所有企业成为真正意义上的企业，从而在社会主义市场经济发展中发挥主导作用。

（二）现代企业的特征

任何企业都是生产力与生产关系的统一，所以，我们认识社会主义现代企业特征，应从两方面来认识，并在相互比较中，从纵向看生产力发展水平的特征，现代企业与传统企业不同；从横向看生产关系方面的差异性，社会主义现代企业与资本主义现代企业也存在着区别。

1. 与生产力相联系的企业特征

生产力的发展有其固有的规律，不是由生产关系或社会制度的变革而改变。因此，作为生产力所在的企业或者生产力承担者的企业，都具有与生产力相联系的共同特征，即都是以应用现代科学技术进行社会化大生产的技术经济组织，是高度分工与协作的社会化大生产。现代企业主要表现是：

（1）大规模采用先进技术装备和应用科学技术知识进行生产经营活动，这是现代企业与手工业相比最基本的特征。就是说，现代企业与小生产条件下主要运用手工工具、简陋器械，简单的技艺从事生产经营，以及生产率主要取决于劳动者数量及个人体力和经验不同，现代企业拥有现代技术装备，劳动者广泛运用机器以及各种技术从事生产和经营活动，生产率的提高主要依靠科学技术的

进步。在现代企业中靠体力生产的工人比重和作用日益下降，而从事管理、信息、技术研究和开发方面的人员比重和整体作用日趋上升。据许多经济发达国家的专家预测，到达 2000 年企业直接从事生产人员将只占企业人员的十分之一。这种趋势表明，现代企业愈来愈依靠科技新成果对设备、企业管理方法进行改进和创新，依靠掌握科技和管理科学知识的劳动者组织生产和经营活动。

(2) 按照专业化分工协作原则，进行大规模的社会化集体生产。现代社会，产品的生产过程和流通过程，即创造产品使用价值和实现其价值，都是在广泛、细致的分工与协作的基础上完成的。这里不仅在企业内部将相互衔接、密切相关的工艺阶段、工序环节和各岗位经营、管理人员，进行合理分工和组织协作，使运转协调，保证生产和经营的顺利进行；就是从企业与外部环境的联系来看，也要求实行社会化大生产，企业与企业、企业与国民经济相关部门或组织之间有严密的和广泛的协作。现代企业如果不能如期、按质、按量提供产品或劳务，都会影响其他相关企业的正常生产和经营，甚至影响整个国民经济的正常运转。而这种企业脱离社会化大生产，违背专业化分工与协作的原则，其自身也难以生存和发展下去。

(3) 社会生产具有高度的连续性和比例性。社会再生产过程是生产过程和流通过程的统一。单个企业的经济活动，表现在各个相关联的局部工序、环节和各组织单元之间连续不断地交替工作，周而复始地完成一个又一个循环过程。随着专业分工与协作程度的提高，其连续性不断加强。这种连续性必然要求企业生产经营、规模、结构和运转速度，以及人员配备、组织方面相互协调保持合理比例性。无论单个企业还是社会整个企业群体都是如此。否则企业乃至整个社会再生产过程就难以实现。

但是，必须指出，这里所说的“大规模”，并不是完全指企业本身规模一定要追求“大型化”，以及只有大型企业才具有现代企业的特征，而是在生产力方面现代企业的经济活动已成为一项系统工程，

内部分工细密，互相关联紧密，生产社会化程度高，与手工业企业或传统生产力水平低下的粗放型经营的企业有着严格的区别。因此，经理要经营好现代企业，必须深刻认识现代企业的特征，自觉地摒弃自然经济占统治地位所形成的小生产的管理思想和管理方法。如“人多好办事”，忽视专业人员的作用，搞“大而全”、“小而全”的做法等。同时，对资本主义现代企业适应社会化大生产要求的先进管理、先进技术和方法，要借鉴吸收，为我所用，以迅速提高我国企业的生产力发展水平。

2. 与生产关系相关联的现代企业特征

企业不仅生存于一定发展水平的生产力条件下，而且还运行在一定的生产方式和社会制度之中。它一方面作为市场经济运行的主体，承担和发展生产力，另一方面也体现一定社会制度制约的生产关系。我国现代社会生产的经济形式是与社会化大生产相联系的社会主义市场经济，因而现代企业，无论是资本主义还是社会主义企业，都存在着与商品经济相联系的共同特征，都是独立的商品生产者和经营者，是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体。但是，市场经济本身并不天然具有只满足某一特定社会制度需要的属性。由于社会制度不同，其生产关系的规定在经济生活中的具体内容、表现形式及实现途径也不同，从而与此相联系的企业特征也不相同。就资本主义企业同社会主义企业来说，其生产关系的特征主要区别是：

(1) 社会主义企业建立在生产资料公有制的基础上，其生产经营活动的目的是满足整个社会日益增长的物质和文化生活需要，因此，它必然反映社会主义制度下人与人之间的新型关系的要求，在分配上必然体现“各尽所能，按劳分配”的原则，这种生产关系的特征，就构成了它与资本主义企业的根本区别。生产资料公有制性质的企业(包括国有企业和集体所有制企业)在市场经济条件下，其有特殊的产权关系。社会主义现代企业在公有制为主的前提下，企

业必须有一个产权明晰、责权明确的现代企业制度，就是要形成投资者原始产权和法人财产权相分离的双重产权结构。对国有企业来说，就是国有资产所有权与企业法人财产权分离。其中法人财产权独立化是核心。明确这一特征，有利于经理坚持社会主义经营方向，进一步深化国有企业改革，不断完善社会主义企业生产关系，从而促进生产力的发展。

(2) 社会主义企业与国家的关系。首先要承认国家具有领导和组织经济建设的职能，因而企业必须服从国家计划指导和管理。同时，对国家来说，要承认企业是相对独立或独立的经济实体，具有其独立的经济利益。因而国有企业不能成为国家直接经营的企业，也不能把国家所有与国家机构直接经营企业混为一谈，政企职责必须分开，企业不是行政机构的附属物。否则国有企业因无法转换经营机制而失去活力。这样，在经济管理体制上，既有利于保持国家的统一性，又有利于调动企业积极性。由于过去强调“统一性”过多，承认“独立性”太少，通过经济体制改革，调整两方面的关系，主要方面是扩大企业自主权，尽量使企业拥有自主经营的“独立性”，使国有企业增强活力和竞争的进取性。

二、现代企业的结构

市场经济条件下，企业形态各异、种类繁多，内部结构也不尽相同。但是，企业构成的要素，都有一致性。所有企业无论其具体形态如何，都是按照一定关系和方式，把劳动者和生产要素有机结合起来，成为生产和经营活动的经济实体。企业的基本要素包括：

(一) 企业有明确的整体性目标

企业没有明确的目标，就没有存在的价值，没有生命力。而在复杂多变的外部环境中，目标不是单一的往往是多元目标体系；每个企业的目标不尽相同，但作为商品生产者和经营的企业目标，应包括满足自身利益的需要和市场(社会)的需要，形成以盈利为核心的多目标体系。