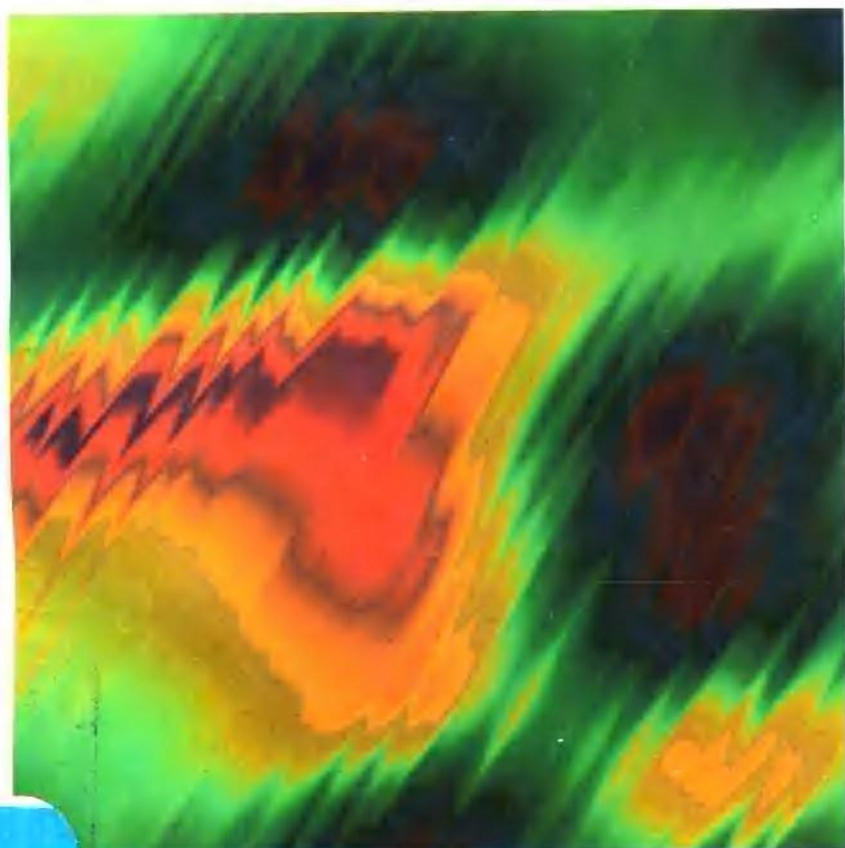


兴 界 经营 管理 实务

现代企业管理

理论 · 方法 · 实务

◎ 汪泓 编著



兴 界 图 书 出 版 公 司

兴界经营管理实务

现代企业管理

—理论·方法·实务

汪 泓 编著

兴界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

责任编辑:何耀萍

封面设计:盛文钢

世界经营管理实务
现代企业管理

理论·方法·实务

汪泓 编著

上海世界图书出版公司出版发行

上海市延安西路 973 号 801 室

邮政编码 200050

上海市场南印刷厂印刷

各地新华书店经销

开本:850×1168 1/32 印张:16.5 字数:422 000

1996 年 12 月第 1 版 1997 年 6 月第 2 次印刷

印数:7 001—12 000

ISBN 7-5062-2139-X/F·08

定价:18.00 元

目 录

第一章 企业管理总论	1
第一节 企业的概念与特征.....	1
第二节 企业管理的性质与职能.....	6
第三节 工业企业管理的发展过程	11
第四节 企业领导制度	20
第五节 现代企业制度	25
第六节 企业管理组织	34
第七节 企业管理的基础工作	45
第八节 企业文化	51
第二章 市场营销	58
第一节 市场研究	58
第二节 产品策略	83
第三节 价格策略	90
第四节 分销渠道策略.....	100
第五节 促销策略.....	107
第六节 市场调查与市场预测.....	122
第七节 经营思想与经营决策.....	136
第三章 生产管理	149
第一节 生产过程及其组织的要求.....	149
第二节 生产类型.....	152
第三节 生产过程的布局.....	154
第四节 生产过程的空间组织和时间组织.....	156
第五节 几种先进的生产组织形式.....	162
第六节 生产计划.....	171
第七节 生产作业计划.....	188
第八节 生产作业控制.....	194

第九节	精益生产·····	197
第十节	网络计划技术及其优化·····	206
第十一节	生产调度工作·····	210
第十二节	工艺管理·····	220
第四章	质量管理·····	225
第一节	质量管理的原理·····	225
第二节	质量职能·····	232
第三节	全面质量管理·····	237
第四节	销售与服务过程的质量管理·····	248
第五节	《质量管理和质量保证》国际标准·····	252
第六节	质量体系·····	256
第七节	质量成本·····	260
第八节	质量管理常用的几种统计方法·····	263
第九节	质量管理的新方法·····	278
第五章	物资管理·····	280
第一节	物资管理的意义、任务及分类·····	280
第二节	物资消耗定额·····	283
第三节	物资储备定额·····	286
第四节	物资储存模型和经济订购批量·····	289
第五节	库存控制方法·····	293
第六节	仓库管理·····	295
第六章	设备管理·····	299
第一节	设备的选择·····	300
第二节	设备的使用、检查和维护保养·····	302
第三节	设备的修理·····	311
第四节	设备的更新和改造·····	325
第五节	设备的折旧·····	330
第七章	技术经济分析·····	335
第一节	技术经济分析的基本原理·····	335

第二节	投资效益的动态分析法·····	337
第三节	盈亏临界分析法·····	349
第四节	价值工程·····	352
第五节	可行性研究·····	361
第六节	财务报告和财务评价·····	367
第八章	成本管理·····	372
第一节	成本费用管理概述·····	372
第二节	成本费用的预测与计划·····	375
第三节	成本费用控制·····	380
第九章	财务管理·····	386
第一节	财务管理的任务和原则·····	386
第二节	资金的时间价值、资金成本和风险程度的衡量 ·····	392
第三节	资金筹集管理·····	397
第四节	流动资产管理·····	407
第五节	固定资产与无形资产管理·····	410
第六节	营业收入及盈利管理·····	417
第十章	劳动人事管理·····	430
第一节	劳动生产率·····	430
第二节	劳动定额·····	433
第三节	制定劳动定额的方法·····	436
第四节	劳动定额的管理·····	443
第五节	劳动组织·····	444
第六节	劳动定员·····	450
第七节	劳动人事制度和优化劳动组合·····	453
第八节	劳动保护·····	456
第九节	工资、福利和社会保险·····	459
第十一章	组织行为学·····	467
第一节	组织行为学的一般概念·····	467

第二节	人性假设与管理方式·····	468
第三节	个体行为·····	472
第四节	群体行为·····	480
第五节	领导行为·····	484
第六节	组织行为·····	490
第十二章	国有资产评估·····	499
第一节	国有资产管理概述·····	499
第二节	国有资产评估的原则和程序·····	501
第三节	国有资产评估的方法·····	504
第四节	国有资产评估的组织管理·····	510
参考文献	·····	512

第一章 企业管理总论

第一节 企业的概念与特征

一、企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以产品或劳务满足社会需要,以盈利为目的,自主经营,自负盈亏,依法设立的经济组织,是现代社会经济的基本单位。

上述企业概念主要包括以下几个方面的内容

1. 企业是以盈利为目的的经济实体,是从事生产、流通、服务等经济活动的组织。它不同于一般的事业单位或行政单位。

2. 企业是依法设立,自主经营,自负盈亏,实行独立核算的经济组织,具有独立的经济权益。为了自身的发展,企业可以自主决策,谋求获得更大的效益。

3. 企业的生产经营成果(产品或劳务)是通过交换与消费者或其他生产单位发生经济联系,在满足社会需要的同时获得盈利。

4. 企业是现代社会经济的基本单位,它按照不同的经营方向、不同的组织形式等特点,可以从不同的角度划分为许多不同类型的企业,但是从总的来看,企业是国家的基本经济单位,是社会经济力量的基础。企业生产力的高低、经济效益的好坏,对国民经济的发展有着直接的影响。

二、企业的类型

现代企业根据其不同的特点,可以划分为不同类型的企业。

1. 按经营方向,技术基础不同,划分为不同经济部门的企业:

(1)工业企业是从事工业产品生产、经营和劳务活动的企业。它又具体分为采掘工业企业、加工工业企业和技术服务性的工业企业。

(2)农业企业是从事农、林、牧、鱼、采集等生产经营活动的企业。

(3)运输企业是从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。它又具体分为铁路运输、公路运输、水上运输、民用航空运输和联合运输企业等。

(4)建筑安装企业主要从事土木建筑和设备安装工程施工企业。

(5)邮电企业是从事邮政、电信、传递信息和办理通信业务的企业。

(6)商业企业是在社会再生产过程中从事商品交换活动的企业。它通过购销活动,把商品从生产领域转到消费领域。

(7)旅游企业是以旅游资源、服务设施为条件,向游客提供劳务的服务性企业。

(8)金融企业是专门经营货币和信用业务的企业。

2. 按某种资源密集程度不同,划分为不同类型的密集型企业:

(1)劳动密集型企业。这是指使用劳动力较多,技术装备程度低,在产品成本中直接工资支出所占比重较大的企业。例如服装、皮革、日用小五金、工艺美术等行业。

(2)资金密集型企业。这是指单位产品所需要的投资额大,技术装备程度较高、较复杂,用人相对较少的企业。例如钢铁工业、重型机器制造企业、汽车制造企业、石油化工企业等。

(3)知识技术密集型企业。这是综合运用现代先进的科学技术成果的企业。它集中着较多的中高级科技人员,具有中高级科技人员比重大、技术装备先进、投资费用大、使用人力较少、物资消耗较少等特点。例如电子计算机工业、飞机和宇宙航空工业、大型集成

电路工业、电子计算机软件设计、技术和管理咨询服务企业等。

3. 按企业组织形式划分,有以下几种类型的企业:

(1)独资企业,也称个人企业。这是个人投资,由投资者个人经营管理,个人受益并承担风险的企业。它是历史上最早出现的一种企业组织形式。

(2)合伙企业。这是由两个以上投资者共同出资,共同经营管理,共同享受盈利并承担风险的企业。

(3)公司。公司这种企业组织形式是由一定数量的股东投资兴办、依法成立的企业组织。按照股东承担责任的不同分为:

①无限公司。它是由两个以上负无限责任的股东组织的公司。全体股东对公司债务负连带无限责任。在公司财产不足以清偿债务时,各股东须以自己的财产清偿公司债务。

②有限公司。它是由两个以上的较少股东组织的、负有限责任的公司。在清偿公司债务时,股东以各自的出资额或出资额以外另加担保额为限,对公司债务承担责任。

③两合公司。它是由一人以上的无限责任股东与一人以上的有限责任股东混合组织的公司。在清偿公司债务时,无限责任股东对公司债务负连带无限责任;有限责任股东以出资额为限承担责任。

④股份有限公司。一般是以发行股票的方式筹集资本而组成的公司。股票是有价证券,可以在证券市场上买卖转让。股东以其所持公司股份为限,对公司债务负有限责任。

上述几种形式是国际上通常采用的形式,而股份有限公司又是其中重要的组织形式。在我国,随着市场经济体制的建立和完善,现代企业的组织形式将按我国《公司法》有关规定进行调整、组建。企业的组织形式主要按照财产的组织形式和所承担的法律责任制来划分,这与过去按所有制性质划分企业组织形式的状况有所不同。

三、工业企业的基本特征

前面已介绍企业的不同类型。工业是国民经济的重要物质资料生产部门,工业企业在国民经济中占有重要的地位。因此研究企业管理首先应掌握工业企业的基本特征。

从生产技术方面来考察,现代工业企业的一般特征主要表现在:

1. 拥有现代技术装备,采用机器体系进行生产,广泛采用现代科学技术成就。特别是在当代科学技术迅速发展,生产过程的机械化、自动化程度不断提高,电子计算机及其他现代科学技术应用于生产,使科学技术在生产中所起的作用越来越显著。

2. 实行精细的劳动分工和严密的协作,进行高度社会化的生产。在现代化企业中,生产过程包括一系列互相衔接、紧密联系的生产部门和环节,这些部门和环节,要进一步划分为许多生产阶段和工序,分别使用不同的机器设备,需要配备不同工种的生产工人、各种专业的工程技术人员和经营管理人员。企业任何一种产品都是劳动者共同劳动的成果。这种社会化的生产,要求企业内部实行精细的分工和严密的协作,而且要适应生产过程中机器体系运转的客观要求。只有这样,企业的生产才能顺利进行。

3. 生产过程具有高度的比例性、连续性。现代工业企业生产过程各个环节之间的联系,主要表现为各种机器设备之间的联系,它们之间在生产能力上要相互协调,具有严格的比例性。在时间配合上保持高度的连续性。随着企业设备装备的不断完善以及技术水平的提高,特别是流水生产线等先进组织形式的广泛采用,生产过程的连续性会随着不断提高。

4. 生产过程具有广泛性,与外部联系密切。工业企业,在各种不同分工方式基础上,建立起不同的专业化生产部门(如分厂、车间等),分别承担各种产品的不同阶段的生产。这样,各个专业生产部门之间的联系与协作关系就很密切:企业生产所需用的原材料,

零部件等许多物质资料是由其他单位提供的,同时每个企业也都以自己的产品或劳务为其他企业服务。因此,工业企业与农业、交通运输、商业以及国民经济其他部门的许多经济单位有着密切的联系。此外,企业生产过程还具有适应性以及为适应外部环境变化而进行调整的灵活性。

四、工业企业的任务

工业企业根本任务是,根据国家计划 and 市场需求,发展商品生产,创造财富,增加积累,满足社会日益增长的物质和文化生活需要。坚持在建设社会主义物质文明的同时,建设社会主义精神文明。

物质资料的生产是社会存在与发展的基础。衡量一个国家社会经济是否发达,首先看它所拥有的可供分配的物质财富有多少。工业企业属于物质资料生产部门,是创造国家财富的主要承担者,必须为国民经济各个部门和社会提供工业产品或劳务,为国家增加积累,为企业自身的发展和职工生活的改善提供收益。企业是经济组织,向社会提供更多更好的适销对路、物美价廉的物质产品和优质服务,是企业的根本任务。但是,在社会主义条件下,物质文明同精神文明有着特殊的、不可分割的关系。两者互相促进,互为条件,互为目的。物质文明建设为精神文明建设的发 展提供物质条件;精神文明建设为物质文明的发展提供思想保证,对物质文明的建设有巨大的推动作用。因此,企业必须两个文明建设一起抓,不但要完成生产建设任务,而且要建设有理想、有道德、有纪律的职工队伍。

工业企业管理的任务大体有以下几方面:

1. 要在企业内部因素与外部条件的错综复杂的交叉影响下,进行正确的经营决策,调动全体职工的积极性,做好计划、组织和控制工作来达到其活动目标——即生产出为国家所需要,为用户所欢迎的优质廉价的商品(或服务),并获取最大可能的利润。

2. 揭示不同行业的企业管理的客观要求及规律性,并按照客观规律的要求,将企业的人、财、物、供、产、销、技术、信息等要素组合成一个科学合理的系统,以使用有限的资源获取最大的经济效益。

3. 通过企业管理的实践,探索出一套行之有效的、现代化的社会主义工业企业管理方法和经营体系。

第二节 企业管理的性质与职能

企业管理是由企业的领导者和全体职工,按照客观规律的要求,对企业生产的经营所进行的计划、组织、指挥、监督和调节等工作的总称。其任务是合理组织企业的生产经营活动,以适应外部环节变化,充分利用企业拥有的各种资源(人力、物力、财力),不断提高企业经济效益,促进社会经济的发展。

一、企业管理的重要性

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物,当人们在一起从事共同劳动时,由于劳动者存在分工与协作的关系,为了协调每个人的活动,就需要有一定的管理。随着生产力的发展,企业生产技术越复杂,生产社会化程度越高,社会经济联系越广泛,企业就越需要有严密的、科学的管理。

工业企业管理的重要性,具体表现在以下几个方面:

1. 企业管理是企业生产经营活动得以顺利进行的重要条件。因为企业的生产过程要能顺利进行,必须拥有劳动者、劳动资料和劳动对象等生产要素,并且按照生产技术特点,将生产力的各要素合理地组织起来。企业作为商品生产者和经营者,要把产品生产出来,销售出去,实现商品的使用价值和价值以取得较大经济效益,就必须通过市场进行交换,组织供产销活动。为此,企业必须进行

2. 企业管理是生产技术发展的要求,又是促进技术进步的动力。随着科学技术的进步,企业生产技术水平越来越高,要求有更严密的管理才能充分发挥作用。另一方面,企业管理水平的提高,才能更好地将科学技术成果应用于生产,使企业不断地提高劳动生产率。它们两者之间是互相促进的。

3. 企业管理是维护和完善社会主义生产关系的客观要求。生产关系一定要适应生产力的发展,这是普遍规律。我国实行改革开放政策,在某种意义上就是要使某些不适应生产力发展的方面,通过改革得到不断完善,进一步理顺国家、企业与投资者之间的关系,使国有企业按照市场经济的规律运转与经营,促进企业生产的发展。

4. 企业管理是培养有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍的可靠保证。科技进步和生产发展,对职工的要求无论在思想觉悟还是在文化技术水平方面都越来越高,必须实行有效管理,全面提高职工的素质,才能担负起现代化建设的任务。

企业管理的重要性,随着生产的发展和科学技术的进步,逐步被人们所认识和重视。在现代管理中,有人将管理、科学和技术,看成是关系到企业能否生存和发展的“三个主要支柱”。有人将科学管理和现代技术比喻为支持经济高速增长的“两个车轮子”。我国企业管理的实践也表明,在生产技术条件大体相同的企业中,重视和加强管理的企业,同其他管理较差的企业相比,在经济效益上有明显的不同。

二、企业管理的性质

企业管理具有两重性质,这是马克思在分析资本主义企业管理时提出来的。他说:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性”。“一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的

意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”。“另一方面,——完全撇开商业部门不说,——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大”。

从马克思的论述中可以看出,所谓企业管理的二重性,就是指,一方面它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。企业管理的自然属性,是社会化大生产的必要条件,是社会劳动过程的一般要求,发挥着合理组织生产力的作用。企业管理的这种自然属性,主要取决于生产力发展水平和劳动社会化程度,而不取决于生产关系的性质。在企业管理中,有关合理组织生产力的一些形式和方法,虽然总是在一定的生产关系下产生的,但并不为某种生产方式所特有,只要是社会化大生产都能应用。但是,任何一种管理都离不开一定的生产关系,生产关系的特殊性质必然会给管理以制约和影响。生产关系的性质不同,企业管理的社会属性也就不同。企业管理的社会属性,主要取决于社会生产关系的性质。

企业管理的二重性,是由生产过程的二重性所决定的。企业的生产过程是生产力和生产关系的统一体,它一方面是物质资料的再生产过程,另一方面又是生产关系的再生产过程。马克思关于管理二重性的原理,虽然是在分析资本主义企业管理时揭示出来的,但它同样适用于现代企业管理。我们应重视借鉴和吸收国外先进的科学管理方法,并总结我国企业管理的经验和教训,把我国企业管理水平提高到新的水平。

三、企业管理的职能

企业管理的职能是由企业管理的二重性决定的。因此,现代企业管理具有两方面的基本职能:一是合理组织生产力,它是企业管

理自然属性的表现。是企业管理的一般职能,二是维护与巩固社会主义生产关系,它是企业管理社会属性的表现,是企业管理的特殊职能。这两种基本职能在生产过程中总是结合在一起发生作用的。当它们结合作用于生产过程时,又表现为计划、组织、指挥、监督和调节等具体的管理职能。

企业管理的职能是多方面的,国内外对具体职能的划分很不一致。下面就上述五个具体职能分别加以说明。

1. 计划职能。计划就是通过总结经验和调查研究,预测未来,确定企业的生产经营活动目标和方针。制订和选择方案,综合平衡,作出决策。然后把决定的目标进行具体安排,制订长期和短期计划,确定实现计划的措施和方法。并把计划指标分解到各个部门、单位以至个人。使其成为全体职工在一定时期内的行动纲领。计划正确与否,对企业的成败具有决定性作用。从这个意义上来说,计划是企业管理的首要职能。

我国企业的计划职能是在遵守国家政策、法令条件下,根据市场需求和企业自身条件,充分发挥积极性和主动性,合理、有效地利用资源,谋求较大的经济效益。

2. 组织职能。组织就是将企业生产经营的各个要素、各个部门和各个环节,在劳动分工与协作上,在上下左右的相互关系上,在对外往来上,在时间和空间的联结上,合理地组织起来,形成统一整体,实现最佳组合。

组织职能的执行,要从企业的生产经营特点出发,服从企业的经营方针和决策。要建立和健全企业内部的管理体制、组织机构,挑选和配备企业各类人员,科学地组织生产经营活动,使企业的人、财、物得到充分利用。

3. 指挥职能。指挥是对企业各级各类人员的领导、沟通与督促。企业生产经营活动很复杂,各部门各环节之间联系紧密,为保证生产经营活动的顺利进行,必须有高度集中的指挥。否则,即使已经有计划有组织,也不可能保证生产经营活动的正常进行和既

定目标的实现。

我国《企业法》规定,国有企业实行厂长(经理)负责制,建立以厂长为首的生产经营管理系统。这是实现集中统一领导、统一指挥的重要保证。此外,我国《公司法》规定股份有限公司实行股东会、董事会、总经理和监事会的治理结构。这种治理结构的最高权力在股东会,董事会是经营决策机构,总经理依照公司章程和董事会授权,统一负责公司的日常生产经营管理。监事会是公司的监督机构。它们各自相互独立行使职能,有职有权而又相互制约。

4. 监督职能。监督亦称控制,是对企业生产经营活动的实际情况进行检查,比较实际情况与原定计划的差异,分析产生差异的原因,并作出对策。

监督职能与计划职能的关系非常密切。监督要以计划为依据,而计划要靠监督来保证实现。

有效地进行监督,要求建立和健全合理的规章制度,特别是各种责任制度和奖惩制;要有完整的定额和标准,以及系统的检查和严格的核算;要建立完善的能满足控制要求的信息管理系统。

5. 调节职能。调节亦称协调,是围绕一个目标,对企业各生产环节和部门的活动进行统一安排和调度,使它们能建立良好的配合关系,尽量消除或减少工作中的矛盾与脱节现象,以有效地实现企业的目标。

调节可分为企业上下级领导人员和职能部门之间活动的纵向调节;同级各单位、部门之间活动的横向调节;企业内部进行的调节以及涉及外部各单位之间进行的调节。要搞好调节工作,必须要求企业全体职工树立全局观念,发扬相互协作的精神,克服本位主义。

以上各具体职能是相互联系、相互制约的有机整体,要全面地发挥各职能的作用,才能实现有效管理。