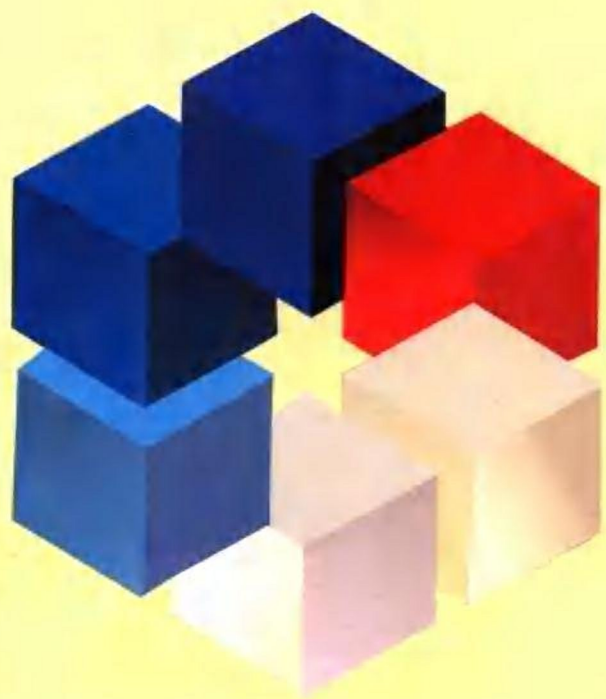


高等教育用书

现代企业 *Modern Business*

Management 经营管理

主编 / 赵恒海



华文出版社

现代企业经营管理

赵恒海 主编

华 文 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业经营管理/赵恒海主编. - 北京: 华文出版社 1999. 1

ISBN 7-5075-0829-3

I. 现… II. 赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 00120 号

华文出版社出版

(邮编 100800 北京西城区府右街 135 号)

电话: (010)63096781 (010)66063891

新华书店经销

北京京丰印刷厂

850×1168 毫米 32 开本 12 印张 280 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

*

印数: 0001 - 3000 册

定价: 16.00 元

主 编：赵恒海

副 主 编：韩丽红

主要作者：赵恒海 韩丽红

李 丹 刘慧芳

前 言

企业经营管理学是伴随着现代工业的产生与发展而出现的一门新兴学科,它的历史迄今不到百年。在西方资本主义世界中,对企业经营管理理论的研究与拓展非常成熟和发达,并取得了大量的成果,这对企业的经营实践起到了非常大的促进作用。在我国,对企业经营管理学方面的研究起步较晚。近几年,随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立,工商企业经营活动的日益广泛与深入,经营管理学科面临着许多全新的变化,为适应高等教育改革的深化进行,迫切需要加强对企业经营管理方面的知识介绍及理论研究,本书正是在这种情况下筹划编写的。

本书在保证质量并具有一定深度及系统性的体系结构基础上,力求使全书的覆盖面广、更新度高、重点突出,做到理论和操作手段相结合、原理和案例相结合,以增强实用性和对实际工作的指导性。

本书的最大特点是涵盖内容多,凡是涉及到企业经营管理的各个方面,本书基本全部归纳在内了。如,除了一般经营管理学教科书所包括的管理学概述、市场调查与预测、企业经营战略与决策、营销组合策略、组织行为分析、人力资源管理,还包括了企业形象策划、投资决策分析和跨国经营等新内容。本书不只是想为读者提供一套完整的和最新的知识,同时还力图使读者从整体上理解、把握经营管理过程中方方面面的具体运作,因此,具有一定

的实践意义。此外,本书还有一个特点是应用大量案例说明并解释理论的操作方法及效果,从而生动易懂,并具有较强的可读性。

本书可作为经济、管理、财会类专业学生的专用教材,也可作为从事经营活动的各界人士掌握及拓宽经营管理知识的读本。

由于我们水平有限,研究的深度和广度不够,加上时间短促,本书中如有不妥之处,敬请专家、学者和广大读者提出宝贵意见。

本书编写过程中,参阅了大量国内外有关著述,吸收和借鉴了许多学者、专家的研究成果。在此一并表示诚挚的谢意。

编 者

1998年10月

目 录

第一章	企业经营管理概述	1
	第一节 企业与企业经营管理	1
	第二节 企业经营管理观念的形成与发展	8
	第三节 现代企业制度	14
第二章	企业环境分析	22
	第一节 企业外部环境研究	22
	第二节 企业内部条件分析	42
第三章	市场研究	54
	第一节 市场调研	54
	第二节 市场预测	67
第四章	企业经营战略	80
	第一节 企业经营战略的概念和基本特征	80
	第二节 企业经营战略的构成	89
	第三节 企业经营战略的制定和实施	114
第五章	企业经营决策与计划	120
	第一节 经营决策概述	120
	第二节 经营决策的原则与程序	129
	第三节 经营决策的方法	140
	第四节 经营计划	170
第六章	企业市场营销策划	183
	第一节 产品策略	183

	第二节	产品生命周期与新产品开发策略·····	192
	第三节	定价策略·····	200
	第四节	分销渠道策略·····	210
	第五节	促销策略·····	215
第七章	企业组织管理 ·····		230
	第一节	组织与组织设计·····	230
	第二节	企业组织结构类型·····	243
	第三节	企业组织变革与发展战略·····	249
第八章	人力资源管理 ·····		260
	第一节	人力资源管理的地位和作用·····	260
	第二节	人力资源管理的基本内容·····	264
	第三节	人才开发战略·····	272
第九章	企业形象策划 ·····		285
	第一节	CIS的功用及运作流程·····	285
	第二节	企业理念识别·····	291
	第三节	企业行为识别·····	294
	第四节	企业视觉识别·····	297
第十章	企业投资管理 ·····		301
	第一节	企业投资概述·····	301
	第二节	企业投资环境·····	308
	第三节	企业投资资金筹措·····	319
	第四节	企业投资策略·····	324
第十一章	企业跨国经营管理 ·····		337
	第一节	企业跨国经营概述·····	337
	第二节	企业跨国经营的生产要素管理·····	348
	第三节	企业跨国经营的运营活动管理·····	359

第一章 企业经营管理概述

第一节 企业与企业经营管理

一、企业的概念

所谓企业是指从事生产、流通和服务等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营,实行独立经济核算,具有法人资格的基本经济单位。这一概念包括以下含义:

(一)企业是一个社会性单位和经济性组织

满足社会需要是企业的社会性集中体现。它主要指满足顾客和用户的需要,包括满足政府机关、周围居民和其它社会团体、组织的需要等。随着社会的发展,现代企业的社会性已不仅仅是满足用户和市场的需要,而且承担着社会责任,如为社会提供就业机会,防止环境污染,节约资源以及为社区建设作出贡献等。

企业的经济性体现在它的主要目的——获取盈利上。企业要为职工提供不断增长的物质福利和精神福利;为自身的生存和发展提供利润;为国家提供财政收入(税收)等。企业不同于事业单位、公益和政府部门,它必须谋求最大的或尽可能多的盈利,获取最佳的经济效益,这样企业才有能力不断进行扩大再生产,谋求自己的生存和发展。可以说,追求利润最大化是企业经营的动力源

泉,也是企业经营管理活动的主要目的。

(二)企业必须自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束

自主经营是实现企业盈利目的的条件。企业要获得利润就要保证自己的产品和服务能够随时适应市场和消费者的需要。在市场经济条件下,面对稍纵即逝的机会和日益强烈的竞争,企业必须及时主动地作出反应,即企业经营决策除了需要有效性外,还必须强调行动的高效率,不受其它方面的直接干预。

自负盈亏、自我积累、自我发展和自我约束是企业经营管理必须承担的义务。自主经营与自负盈亏的纽带是独立核算。企业在享受自主经营的权力时,必须进行独立核算,承担其行使经营自主权所带来的全部后果,不能负盈不负亏,如果企业只负盈不负亏,就不可能有负责任的经营行为和正确地行使自主权。自我发展靠盈利,自我约束是保证。企业经营者对亏损负有不可推诿的责任。

(三)企业是一个独立法人

所谓法人是指具有一定的组织机构和独立财产,能以自己的名义进行民事活动,享有民事权利和承担民事义务,依照法定程序成立的组织。法人一般应具备以下条件:1. 必须正式在政府有关部门登记注册;2. 应有专门名称、固定的工作地点和组织章程;3. 应有一定的组织机构和独立的财产,实行独立核算;4. 能够充分独立对外承担民事责任。这些同时是企业法人的必备条件。

二、企业的分类

由于现代经济生活十分复杂,作为社会基本经济单位的企业也就有很多类别。根据其不同特点和具体研究的需要,可以从不同角度把企业分为很多类型。如表 1—1 所示。

表 1-1 企业的类型划分

企业分类原则	企业类型
根据企业财产构成和所负法律责任	①单一业主制;②合伙制;③公司
根据企业所属经济部门	①农业企业;②工业企业;③建筑安装企业; ④运输企业;⑤商业企业;⑥邮政电信企业; ⑦金融企业;⑧咨询企业
根据生产力要素比重	①劳动密集型企业;②技术密集型企业; ③知识密集型企业;④资源密集型企业
根据企业经营规模	①大型企业;②中型企业;③小型企业
根据企业经营方式	①国有国营;②国有民营;③民有国营;④民有民营
根据产品的经济性质	①生产生产资料的企业;②生产消费资料的企业
根据组织结构类型	①企业集团;②公司;③多厂企业;④单厂企业

在这里,我们着重介绍一下根据企业资产构成的不同和所负法律责任的差异而对企业进行的分类。

(一)个人业主制企业

也称独资企业,是指个人出资兴办,归个人所有和控制的,资产所有权和经营权完全统一的企业。这种企业在法律上称为自然人企业,即个人投资、个人经营、个人受益、个人承担经营风险的企业。它是最早产生也是最简单的企业形态,适用于小规模生产。在现代的经济社会中,这种企业在数量上仍占有多数。

个人业主制企业组织简单,开设、转让、关停均较简便;利润归个人所得;个人决策、经营方式灵活,效率较高;技术、工艺和财务易于保密。但个人业主制企业资本有限,难以扩大规模;承担无限责任,风险巨大,一旦经营失败则可能倾家荡产。因此,对于风险

大的项目不宜采用这种企业形式。

(二)合伙制企业

合伙制企业是指由两个或两个以上企业主共同出资,共同经营,并共享收益和共担风险的企业。在具体经营运作时,可以由其中的一个合伙人经营,其它合伙人仅仅出资(可以是资金或其它财物,也可以是信用、技术或劳务等),并共负盈亏;也可以由所有合伙人按协商一致的原则共同经营。

合伙制企业的优点主要表现在两个方面:1. 扩大了企业资金来源和信用能力,与个人业主制企业相比,由于可以由更多合伙人共同筹资,同时,因为有更多的人对债务承担责任,其信用能力扩大了,获得商业贷款的能力也增强了;2. 集中了合伙人的才智和经验,企业的竞争能力也加强了,特别是当各个合伙人具有不同方面的专长时,此优点更加突出。

合伙制企业的缺点是:1. 合伙人对经营负有连带责任,风险较大;2. 所有权转让困难(转让须经所有合伙人同意方可进行);3. 合伙人皆能代表企业,因此对内对外均易产生意见分歧,从而影响决策;4. 易形成多头领导,权力分散,增大管理协调的难度;5. 企业寿命有限,特别是当一个关键的合伙人退出或死去,企业往往难以再维持下去。

(三)公司制企业

公司制企业是指依法由两个以上股东出资组成的企业。公司是法人企业,在法律上具有独立的人格,这是公司制企业与独资企业、合伙制企业的重要区别。独资企业和合伙制企业都是自然人企业。

公司的优点是:1. 有限责任,投资风险小。公司的股东对于公司的亏损和债务所承担的责任以其出资额为限,因此公司股东的风险要比个人业主、合伙人小得多;2. 资金易于筹集、集中,有利于

企业规模的不断扩大;3. 投资者产权与法人产权分离,股份易于转让,从而使公司的存续不受投资者情况的左右;4. 公司的规模化经营及所有权与经营管理权的分离,使得其经营管理职能均由各方面的专家担任,这就有利于提高管理水平和管理效率等。

公司的缺点是:1. 公司的创建、转让、倒闭须经复杂的法律手续,因而组织费用高,难度较大;2. 公司的资本由多数股东享有,为保障股东的权益,政府对公司制企业的管制较为严格;3. 公司要有规范的记录,一般来说,它不仅仅要向政府报告经营状况,而且要定期将公司的财务状况公布于众,所以不能像其它企业那样保密;4. 公司税务负担也较重,其所得要付双重税,即公司法人所得税和股东个人所得税。

公司存在不同的形式,大陆法系与英美法系对公司的分类是不同的。大陆法系将公司分为有限责任公司、无限责任公司、两合公司、股份两合公司和股份有限公司五种形式。而英美法系认为公司只包括股份有限公司和有限责任公司两种形式,两合公司等存在无限责任股东的企业不是公司,只是合伙企业。根据 1993 年 12 月 29 日通过的《中华人民共和国公司法》规定,中国境内设立的公司是指依法成立的有限责任公司和股份有限公司。尽管公司存在一些缺点,但从现代经济发展的角度看,公司制企业所显现的优点是其它企业形式所无法比拟的,因此,它是最适于现代大企业的一种企业制度。

以上三种类型企业的主要优缺点对比(见表 1-2 所示),可以帮助人们了解其中的规律,对加深理解不同企业类型的特点,以及开办、拥有、管理各种类型的企业有较现实的意义。

表 1-2 三种企业类型的优缺点

	单一业主制	合伙制	公司制
优点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 容易组成和解散 2. 决策作业自由简单 3. 管理灵活性大 4. 利润独享 5. 信用可靠, 个人身份担保 6. 政府管制少 7. 政府课税优惠 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 容易组成和解散 2. 使用可靠 3. 政府管制少 4. 资金来源较多 5. 政府课税优惠 6. 经营管理可分工专门化 7. 较容易成长与扩展 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 容易筹集大量资金 2. 股东只负有限债务责任 3. 企业可望长期生存 4. 容易吸收各种人才 5. 股权细分, 有利于决策民主化 6. 容易成长, 发展 7. 股权易转移, 资源配置市场化
缺点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 无限债务清偿责任 2. 企业生存寿命不稳定 3. 资金筹集困难 4. 缺乏经营管理人才 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 无限债务清偿责任 2. 企业生存寿命不稳定 3. 内部职权矛盾冲突多 4. 难以撤回投资 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司组成的成本较高 2. 政府对公司的监管较严 3. 不能保持公司盈亏机密 4. 对投资者来说, 双重缴税

三、企业经营管理的概念

有关企业经营管理的概念, 目前国内尚无统一的认识。归纳起来大致有两种看法, 即广义的概念和狭义的概念。

广义的企业经营管理是指企业为实现其目标, 对企业的各种重要的经济活动进行运筹、谋划的总称。它要解决的问题是使企业的产品和服务不断适应市场需要, 增强企业的市场竞争能力, 合理地选择企业从事的业务范围和目标市场, 不断提高企业的经济效益。一般来说, 它包括经营决策、产品开发、生产管理、市场营销、财务管理等。即包括生产活动在内的企业供、产、销等一切活动的总体。

狭义的企业经营管理是指企业生产所需要资源的供应及产品销售活动的管理,不包括企业的生产管理。我们认为狭义的定义已不符合时代要求。它把企业的产、供、销诸环节割裂开来,与建立和完善社会主义市场经济相背离,因此,本书采用的企业经营管理是指广义的定义。

所谓企业经营管理,是指企业在市场经济条件下,对企业经济活动具有支配能力的人们,面向市场和用户的需要,平衡企业内外一切条件和可能,自觉利用价值规律等,通过一系列的运筹、谋划活动去达到企业目标的过程。

四、企业经营管理的特征

我国的企业经营管理具有以下四个特征:

(一)时代性

企业的经营管理是和市场经济的发展紧密联系在一起,没有市场经济就没有企业经营管理。50年代至70年代末,我国国有企业只是完成上级下达的生产计划,物资和资金等统一由国家安排和分配,产品由国家统一包销,利润全部上交,企业的任务就是按照国家计划把产品制造出来,完成产值、产量指标。在这一阶段,企业不存在经营管理问题,厂长(经理)只是生产的组织者和管理者。从1980年以后,我国逐步进行了经济体制改革,实行了社会主义市场经济体制,扩大了企业的自主权,企业逐步成为独立的经济实体,面对激烈的市场竞争,企业的经营管理问题日显突出。

(二)适应性

企业经营管理必须适应环境的变化。它不仅包括外部市场环境,也包括企业内部环境。因为企业经营所需的资金、原料、劳动力等一切资源都需要来自企业的外部环境,企业的产品也要拿到市场上去销售;与此同时,企业必须抓住时机,合理地组织利用企

业内部的资源,发挥企业的特点与优势,主动适应环境的变化,才能不断提高自身对环境的应变能力,才能求得企业的生存和发展。

(三)效益性

企业作为一个独立的经济实体,必须追求尽可能多的利润,取得经济效益。企业经营管理的效益性是指以尽可能少的投入(人力、物力和资金等),生产出更多、更好的符合社会需要的产品。在这里需要强调的是企业的经济效益应与企业的社会性相统一,因为企业不单单是一个独立的经济实体,也是社会系统的一个组成部分,承担着一定的社会职能。

(四)系统性

企业经营是一个系统工程。企业是一个由供、产、销构成的完整的、有机的系统,企业管理就是统筹规划,科学地组织、合理地利用各种生产要素,协调各个子系统,发挥各自的积极性,提高工作效率和管理水平,使整个企业获得较好的经济效益。

第二节 企业管理观念的形成与发展

一、企业制度的演变

企业由其初始产生到今天现代企业制度的建立,经历了漫长的历史演变过程。

(一)个体(家庭)手工业

它是企业产生之前的生产组织形式。手工业的个体生产是封建社会生产的起点,它只是一种纯粹个人(家庭)的劳动,没有什么分工协作而言,其劳动成果也只是为了自己使用或是用于换取自己所需的生产资料和生活必需品,而不是为了赢利。因此,其不能被称为企业。

(二)手工业作坊

它是企业的萌芽,产生于封建社会后期。随着生产力的发展,社会分工的深化,在原有的个体(家庭)手工业基础上逐步产生了手工业作坊。一般来说,这种手工业的规模比较小,师傅、徒弟加帮工一共不过几个人。它与个人(家庭)手工业的区别表现在:手工业作坊有了初步的分工协作;生产的目的是为了把产品拿到市场去卖,而非仅用于个人消费;赢利目的已经显现。

(三)手工业工场

随着资本的集中和劳动力的商品化,并伴随着大量小手工业者的分化和破产,手工业工场这种真正的业主企业出现了。手工业工场的出现,标志着生产组织形式的飞跃。从此,现代意义的企业便产生了。它就是最初的业主制企业。随着社会的发展,企业为扩大规模,筹集更多的资本,需要联合一些人合办企业,于是出现了合伙企业。

(四)现代工厂企业

技术革命的成果导致了手工业逐步向大机器生产转化,企业规模不断扩大,从经验管理走向科学管理,业主开始雇佣专家来帮助组织生产,提高生产效率。

(五)公司制度

随着产业革命的基本完成,机器大工业的广泛建立,生产社会化程度的提高,为了克服业主制企业和合伙制企业的缺陷,一种新的企业制度形式产生了,即股份公司。虽然初期股份公司在法律约束上仍然被视为合伙企业,但由于它具有可以筹集较多的资本,所有权易于转让等优点,深受社会欢迎。随着公司法人地位的确立,公司制企业在现代经济社会中的重要作用和旺盛的生命力日益突出。