

现代企业管理

郭显光 主编

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/郭显光主编.

—北京:中国商业出版社,1996.6

ISBN 7-5044-3075-7

I. 现… II. 郭… III. 企业管理— IV. F270.

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96)第 10847 号

责任编辑:刘万庆

特约编辑:张 辉

装帧设计:郭同桢

责任校对:刘培刚

* * * *

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

蚌埠中发书刊发行有限责任公司激光照排

北 京 星 月 印 刷 厂 印 刷

*

850×1168毫米 32K 印张:10 字数:259千字

1996年6月第1版 1998年2月北京第1次印刷

定价:9.80元

(如有印装质量问题可更换)

编 审 说 明

党的十四大提出了建立社会主义市场经济体制的改革目标,为适应社会主义市场经济的要求,国务院制订颁发了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,要求把企业推向市场,使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者,成为市场运行和竞争的主体。1993年11月,党的十四届三中全会又提出了“继续深化企业改革,必须解决深层次矛盾,着力进行企业制度创新”的要求。本书就是根据以上精神和要求,结合我国企业管理的实践,吸收和借鉴了世界发达国家企业管理先进经验,由安徽财贸学院郭显光副教授组织编写的。

本书第一章论述了现代企业和现代企业制度;第二章介绍了现代企业管理的基本理论;第三章介绍了现代企业管理者;第四、五章介绍了现代企业管理思想和方法;第六、七、八章介绍了企业经营方式、经营战略和经营决策;第九章介绍了企业生产要素管理;第十章介绍了企业组织管理;第十一、十二、十三章介绍了企业信息管理、财务管理和效益管理;第十四章介绍了现代企业诊断的原理和方法。

全书内容新颖,结构严谨,体系完整,深入浅出,是同类教材更新换代的较好版本。经审定,本书可作为高等专科学校、中等专业学校、技工学校企业管理课程教材,亦可作为广播电视大学、高等教育自学考试学习用书,同时还还可用作广大企业管理人员自学和培训读物。

本书第一、五、六、八、十一、十二、十三章由郭显光编写,第二、三、四章由吴从新编写,第七、九、十章由薄云编写,第十四章由周耀熙编写。全书由郭显光主编并总纂。

本书在编写过程中得到全国部分大专院校领导和专家的大力支持和帮助,书中参考、借鉴了许多同内同类出版物,由于种种原因,未能一一征求原著者意见,特此说明,并表示由衷的谢忱。

由于编者水平有限,编写时间仓促,书中缺点、疏漏之处,敬请广大读者不吝批评指正,以备不断修订完善。

《现代企业管理》编审组

1996年6月

目 录

第一章 现代企业	(1)
第一节 现代企业概述	(1)
第二节 现代企业的组织形式	(7)
第三节 现代企业制度	(9)
第二章 现代企业管理基本理论	(18)
第一节 企业管理理论的发展	(18)
第二节 现代管理原理	(24)
第三节 企业管理现代化	(31)
第三章 现代企业领导者	(36)
第一节 现代企业领导者的素质	(36)
第二节 企业领导者的行为理论	(42)
第三节 企业领导行为的权变理论	(49)
第四节 企业领导行为的考评方法	(55)
第四章 现代企业管理思想	(64)
第一节 现代管理思想的概念	(64)
第二节 现代企业管理思想	(64)
第三节 现代思维方式	(77)
第五章 现代管理方法	(88)
第一节 科学预测方法	(88)
第二节 量本利分析法	(95)
第三节 网络计划技术	(99)
第四节 目标管理	(108)
第六章 企业经营方式	(115)
第一节 企业经营方式的概念	(115)
第二节 承包制	(117)
第三节 租赁制	(122)
第四节 股份制	(127)
第七章 企业经营战略	(137)
第一节 经营战略及其类型	(137)
第二节 企业经营战略的制订	(140)
第三节 几种经营战略	(143)
第八章 企业经营决策	(156)

第一节	企业经营决策的概念	(156)
第二节	经营决策的程序	(159)
第三节	经营决策的方法	(163)
第九章	企业生产要素管理	(180)
第一节	企业生产要素	(180)
第二节	劳动力管理	(181)
第三节	劳动对象管理	(187)
第四节	劳动资料管理	(194)
第十章	企业组织管理	(202)
第一节	企业组织管理原则	(202)
第二节	企业组织体制	(207)
第三节	企业领导体制	(212)
第四节	企业激励系统	(221)
第十一章	企业信息管理	(229)
第一节	信息与管理信息	(229)
第二节	企业信息管理的程序和内容	(234)
第三节	企业管理信息系统	(241)
第十二章	企业财务管理	(252)
第一节	企业财务管理的概念	(252)
第二节	筹资管理	(257)
第三节	资产管理	(264)
第四节	成本和费用管理	(272)
第五节	利润管理	(276)
第十三章	企业效益管理	(279)
第一节	企业效益的概念	(279)
第二节	企业经济效益的分析和评价	(282)
第三节	提高企业经济效益的途径	(288)
第十四章	企业经营诊断	(292)
第一节	企业经营诊断概论	(292)
第二节	企业经营概貌诊断	(299)
第三节	市场营销活动诊断	(305)
	主要参考书目	(313)

第一章 现代企业

第一节 现代企业概述

一、企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，向社会提供产品或劳务，满足社会需要并获取盈利，实行自主经营、自负盈亏、独立核算，具有法人资格的经济组织。

企业是一种营利性机构，其目标是创造利润；为了获取利润，企业必须具有效率；企业的效率包括制度效率和经营效率两个方面。制度效率是由土地、资本、劳动力和技术这些生产要素投入生产活动中的集合方式决定的；经营效率则是由计划、组织、指挥和控制这些管理方式决定的。合理的制度和有效的经营，可以使企业获得较好的效益，并长期持续地发展。

企业作为社会生产的基本经济单位，必须具有以下六个特征：

（一）企业直接为社会提供产品或服务

产品是指为了满足人们的某种需要，在一定时间和一定生产技术条件下，通过有目的的生产劳动创造出来的物质资料；服务是一种可供销售的活动，是以等价交换的形式为满足社会的需要而提供的劳务活动。企业必须是产品或服务的直接提供者。

（二）企业提供产品或者服务的直接目的是追求利润

利润是产品价格和成本之间的差额，它是企业经济效益的集中反映。企业作为一种营利机构，创造利润是其生存的条件。同时，企

业又必须照章向国家纳税。

(三)企业必须实行独立核算、自负盈亏

企业在利润动机下,实行独立核算,力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入,获得尽可能多的盈利。但盈利的结果,取决于企业经营管理的水平,可能盈利,也可能亏损。如果企业盈利,企业就将得到发展;如果出现亏损,企业必须扭亏为盈,否则将会倒闭、破产。

(四)企业拥有经营权

企业经营权,是指企业对国家依据法律授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处理的权利。企业经营权包括:(1)生产经营决策权;(2)产品、劳务定价权;(3)产品销售权;(4)物资采购权;(5)进出口经营权;(6)投资决策权;(7)留用资金支配权;(8)资产处置权;(9)联营、兼并权;(10)劳动用工权;(11)人事管理权;(12)工资、奖金分配权;(13)内部机构设置权;(14)拒绝摊派权。不拥有这些经营权,就不能称其为企业。

(五)企业行使企业应有的职能

企业的职能包括对企业生产经营活动的计划、组织、指挥和控制。企业不能行使政府的职能。

(六)企业必须是一个法人

法人,就是在法律上将一定的社会组织人格化,使其同自然人一样,成为法律所规定的权力主体,能独立地享受权利并承担义务。企业必须拥有自主经营的财产,依照法定程序成立,具有健全的组织机构,并经有关国家机关审查、批准、登记注册后才具有法人资格。

二、现代企业的涵义

现代企业是指所有者和经营者分离,并达到技术现代化和管理现代化的企业组织形式。因此,所有者与经营者相分离、拥有现代技术和拥有现代化管理是现代企业的三个最显著的特点。所有者与经

营者相分离是现代企业产生的基础和条件,现代技术和现代管理则可以看是现代企业的两大支柱。三者相辅相成,都是现代企业不可缺少的特征。

(一)所有者与经营者相分离

现代企业组织的一个重要特点,就是所有权与经营权的分离。在一些传统企业中,由资本所有者直接控制和经营企业,几乎所有的高层经理都是企业所有者。在企业规模不大的情况下,经营企业没有成为专门的技术,企业资本所有者有可能对企业的各个方面直接负责。这时资本所有者在企业组织中的地位和权力是至高无上的,个人的作用高于组织的作用。随着公司制成为现代企业的重要组织形式,由于公司资本所有权的多元化和分散化,同时也由于公司规模的大型化和管理的复杂化,所有权和经营权集于一身的管理体制已不能适应生产经营的需要,因此就出现了所有权与经营权相分离的管理体制和管理组织。

(二)拥有现代技术

技术作为第四个生产要素,在企业中起着越来越重要的作用,古典企业中生产要素的集合方式和现代企业中生产要素的集合方式之间的关系,可以用下面两个关系式来概括:

古典企业生产要素 = 土地 + 劳动力 + 资本 + 技术

现代企业生产要素 = (土地 + 劳动力 + 资本) × 技术

在古典企业中,技术虽然也是生产要素之一,却居于较次要的地位,主要表现在:这种企业生产活动主要靠消耗大量活劳动进行,容纳的劳动力多,手工操作比重大,技术装备投资少;同时,扩大再生产主要通过粗放经营的方式实现。

而在现代企业中,技术跃居为生产要素的首位,其他三个生产要素(土地、劳动力和资本)都要受到技术这个要素的影响,主要表现为:现代技术的采用,可以开发更多的可用资源,并可寻找替代资源来解决资源稀缺的问题;具有较高文化技术水平和熟练程度的劳动

者,以及采用较多的和技术复杂的机器设备,都使得劳动生产率获得了极大的提高。因此,现代企业一般都拥有先进的机器设备、工具和装置,集中了大批的专业技术人员和工程技术人员,实行精细的劳动分工和协作,组成复杂的、连续的生产过程,从事某种生产或经营活动。

随着现代科学技术的发展,新的技术革命促进了电子与机械的结合,现代企业越来越多地在生产过程中采用自动化电子控制专用机械和机器人。同时,计算机技术的迅速发展,也使得企业生产和管理方面广泛地应用了计算机,各种自动化技术日臻完善和成熟,进而运用系统工程的整体优化观点和方法,将各种自动化子系统加以集成,建立起计算机集成制造系统。

总之,现代企业广泛应用现代最新科学技术在生产的全过程中,不仅把繁重的体力劳动交给自动机去做,而且把重复的、例行的脑力劳动也移交给电脑,人们将着重于创造性的劳动。

(三)拥有现代化的管理

现代企业内部生产社会化程度空前提高,使劳动分工更加细致,劳动协作更加严密。现代企业生产自动化程度的提高,要求有更严格的计划性、比例性和节奏性,因而要求在精细分工的基础上形成愈加严密的管理。现代企业的管理是现代化管理。现代企业管理,是适应现代生产力发展的客观要求,运用科学的思想、组织、方法和手段,对企业的生产经营进行有效管理,创造最佳经济效益的过程。

(四)企业规模不断扩大,组织呈扩张化趋势

现代企业的成长过程,就是企业规模的扩张过程。实现规模扩张的方式主要有以下三种形式:

1. 垂直型或纵向型扩张

即收购或合并在生产上或销售上有业务联系的企业,如原料供应商等;

2. 水平型或横向型的扩张

即收购或合并生产同一产品或相近产品的同一产业内的其他企业；

3. 混合型扩张

即收购或合并在生产上或业务上彼此无大联系的企业。随着企业规模的扩大、企业组织的扩张,出现了分权的事业部制的公司管理结构,并奠定了公司制的基本模式。

三、现代企业类型

现代企业是多种多样的,可以根据不同的标志对企业进行分类:

(一)按照企业所属的经济部门划分

根据企业所属的经济部门,可划分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商品流通企业、金融企业等。

(二)按照生产资料所有制的性质和形式划分

《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》中指出:我国坚持以公有制为主体,多种经济成份共同发展的方针。据此,我们将我国企业划分以下各种类型:

1. 国有企业(又称全民所有制企业)

它是我国国民经济的主导力量,按规模大小又可分为:国有大中型企业和小型国有企业。国有大中型企业是国民经济的支柱,技术设备先进,技术力量强。国有企业实行公司制,是建立现代企业制度有益探索。一般小型国有企业,有的可以实行承包经营、租赁经营,有的可以改组为股份制,也可以出售给集体或个人。

2. 集体所有制企业

它是指社会主义劳动群众集体占有生产资料和产品,企业有权独立支配企业的财产和产品,在国家的统一领导下,根据市场需要,独立进行生产经营活动,自负盈亏。在我国,集体所有制企业依照法律规定实行民主管理,由它的全体劳动者选举和罢免管理人员,决定经营管理的重大问题。在社会主义建设中,国家采取鼓励、指导

和帮助集体经济发展的政策,因此,集体所有制企业在中国将长期存在,并不断得到发展。

3. 中外合资经营企业(简称合资企业)

它是由中国同外国的企业和其它经济组织或者个人,根据平等互利原则共同投资开办的企业。通过生产、销售和科学研究等活动获得利润,按中国颁布的有关法令的规定进行分配。这类企业的特点是:共同投资,共同经营,共担风险,共负盈亏。吸收外国资本在本国建立合资企业,是国际经济合作的重要形式之一。通常是外国以提供先进的技术和设备、工业产权、资金等作为投资的股份,本国以提供场地、修建厂房、提供原料、动力等作为投资的股份,共同开办企业。中外合资经营企业,按照中国法律规定的程序和要求,履行申报和审批手续后方能成立,合资企业的一切活动应遵守中国的法律,它们的合法权利和利益受到中国法律的保护。

4. 私营企业

私营企业是指生产资料归私人所有,主要依靠雇工从事生产经济活动的企业。我国现阶段存在私营企业,主要是由我国当前生产力发展水平决定的,是国家政策法令所允许的,它在以公有制为主体的社会主义经济中,起着必要的补充作用。

(三)按企业的生产经营规模划分

现代企业按照企业生产经营规模的大小,可以划分为:大型企业、中型企业和小型企业三种类型。企业生产经营规模,主要体现在企业的生产经营能力、设备的数量、固定资产原值和职工人数等几个方面,国家有关部委对具体的标准联合作出了规定。

第二节 现代企业的组织形式

企业组织形式是指企业进行生产经营活动所采取的结构形态,它表明企业作为一个经济实体与社会发生联系的方式。改革开放以来,我国企业组织形式不断发展,出现了许多新的企业组织形式,现代企业的组织形式主要有:

一、公司

公司是指得到政府许可,由两人以上集资组成一种企业组织形式。在工业发达国家中,凡是合资经营的企业一般都可以称为公司。公司是随着资本集中的过程而兴起的。由于商品经济的发展,生产规模的扩大,需要集中较大的资金,才能兴办起规模较大的企业,独资经营方式不能适应生产力进一步发展的需要。利用公司的形式可以集中分散的资金、设备和技术力量,扩大企业规模,创办单厂企业无法经营的现代化大企业。按照我国规定,我国的公司主要有以下三种形式:

(一)股份有限公司

股份有限公司,简称股份公司,是我国《公司法》中规定的一种重要的公司形式。按照《公司法》规定,股份有限公司是将公司的注册资本分成若干等额股份,股东就其所认购的股份对公司负责,而不直接对公司的债权人负责。公司以其全部资产对公司的债务承担责任。公司的利润分配和表决权,均以股份多少为依据。股票为有价证券,可以自由买卖转让。股份有限公司是近代各国普遍采用的一种形式。其主要优点是:它能够在短期内把分散的单个资本结合成为一个巨额资本,兴办独资或少数人合伙无力举办的事业;企业所有权和经营管理权相分离,股东个人的生死存亡对公司无影响,可以长期存在,股东责任有限,无大风险;资本证券化,股票可以自由买卖转让,公司

可以自由发展。

(二) 有限责任公司

有限责任公司,即由两人以上有限责任股东所组织的公司,有限责任股东在公司清偿债务时,以各股东在公司的垫支资本为限。

有限责任公司在我国经济生活中占有相当重要的地位,因为它比股份有限公司简便易行。有限责任公司与股份有限公司相比,设立程序比较简便,资本不必划分成等额的股份,其组织管理机构比较灵活,经营状况和财务帐目也不需要公诸于众,因而在社会生产的某些领域有更大的灵活性和适应性。我国国有企业向公司化转化的过程中,由于国有企业受内外部条件的限制,在短时期内转变为股份有限公司的企业数量不会太多,所以,有限责任公司就成了我国国有企业改革中一种很有价值的公司企业形式。

(三) 国有独资公司

独资公司是指由单一主体投资设立的有限责任公司。按照《公司法》规定,国有独资公司是国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独设立的有限责任公司,以及原来单一投资主体的国有企业改建的独资公司。简言之,国有独资公司就是国家作为唯一的出资者对公司的债务承担有限责任的公司。

国有独资公司是我国经济体制改革中出现的一种新的企业组织形式,它适应了建立现代企业制度的需要,符合建立社会主义市场经济体制的要求,对于促进国有企业经营机制的根本转换,具有重要的意义。

二、经济联合体

经济联合体是指企业与企业之间,或企业与其它单位为发展生产而形成的经济联合的组织形式。企业联合的原则应当是:具有密切的联系,经济合理,互利互惠,有利于发展生产力,有利于技术进步,有利于提高经济效益。

经济联合体的形式多种多样。按联合体的内容分,有:工业企业联合企业、农工商联合企业、工商联营企业、农商联营企业、商商联营企业等;按联合的形式,有:紧密型联合体、松散型联合体、联营公司等;按联合体所包括的范围分,有本地区的联合、本部门的联合,也有跨地区、跨部门的联合等。

三、企业集团

企业集团是指以一个或几个大型骨干企业为主体,由多个有内在经济技术联系的企业、科研单位组成的经济组织。我国的企业集团是在经济联合体的基础上发展起来的,它是企业联合体的高级形式。企业集团以大型骨干企业为核心,有着雄厚的经济实力和强大的新产品开发能力,在市场上具有更强的竞争能力和应变能力。因而在国民经济中占有重要地位。

第三节 现代企业制度

一、现代企业制度的内容

现代企业制度是一个内涵丰富、外延广泛的概念,但从本质上讲,它就是产权明晰、责任明确、政企分开、管理科学的企业制度。其基本内容包括以下三个方面:

(一)现代企业产权制度(即公司法人产权制度)

市场经济本质上就是商品经济,各经济主体通过市场结成一定的经济关系,等价交换是其遵循的最基本的规则。而进入市场的各经济主体,必须首先明确所有权的主体及界区,才有可能建立真正的商品经济关系,如果某交易主体的产权关系本身具有不确定性,那么真正的商品交换就不可能出现。不仅如此,市场经济运作机制是价格机制,而市场价格也只有在交易双方所有权主体、界区明确时才有可能

形成。显然,作为市场经济基本主体的企业,必须明确其所有权主体和界区,这是企业进入市场的前提条件。随着古典商品经济向现代商品经济转化,所有权和经营权开始分离了,如何使企业作为市场经济主体,既具备商品经济交换的必要条件,又具备适应社会化大生产要求不断扩大规模的可能呢?公司制度提供了使这两个要求都能得到满足的企业组织形式。在公司法人制度下,原始所有权退化为股权,公司法人则获得了公司财产的法人所有权,公司法人可以像业主一样支配交换对象,参与市场交易。由此可见,企业法人制度下的产权明晰化,使企业具备一个对交换对象具有独占权的真正市场主体的身份,按照等价交换原则参与各类市场交易活动,这是现代企业制度不可缺少的首要内容。

(二)现代企业组织制度(即公司组织制度)

采取什么样的组织形式来组织企业,这是现代企业制度包含的第二项重要内容。公司企业在市场经济的发展中,已经形成一整套完整的组织制度,其基本特征是:所有者、经营者和生产者之间,通过公司的决策机构、执行机构、监督机构,形成各自独立、权责分明、相互制约的关系,并以法律和公司章程加以确立和实现。公司是由许多投资者即股东投资设立的经济组织,必须充分地反映公司股东的个体意志和利益要求;同时,公司作为法人应当具有的权利能力和行为能力,必须形成一种以众多股东个体意志和利益要求为基础的、独立的组织意志,并以自己的名义独立开展业务活动。

在市场经济长期发展的过程中,国外公司法已经形成了公司组织制度方面两个相互联系的原则,即企业所有权和经营权相分离的原则,以及由此派生出来的公司决策权、执行权和监督权三权分立的原则。由此形成了公司股东会、董事会和监事会并存的组织机构框架,如图 1—1 所示。

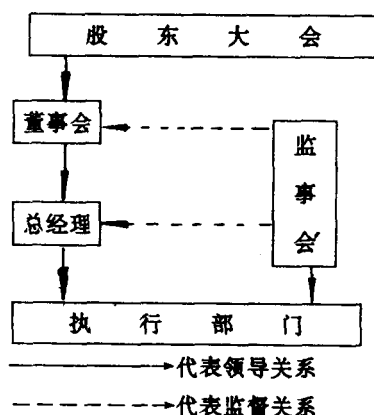


图 1-1 公司组织结构图

公司的组织机构通常包括：股东大会、董事会、监事会及经理人员四大部分。按其职能，分别形成决策机构、监督机构和执行机构。

1. 决策机构

股东大会及其选出的董事会是公司的决策机构。股东大会是公司的最高权力机构。董事会是股东大会闭会期间的最高权力机构。

2. 监督机构

监事会是 by 股东大会选举产生的，对董事会及其经理人员活动进行监督的机构。

3. 执行机构

经理人员是董事会领导下的公司管理与执行机构。

这种组织制度既赋予经营者以充分的自主权，又切实保障了所有者的权益，同时又可以调动生产者的积极性，因此，它是现代企业制度中不可缺少的内容之一。

(三) 现代企业管理制度(即公司管理制度)

建立现代企业管理制度，就是要求企业适应现代生产力发展的客观规律，按照市场经济发展的需要，积极应用现代科学技术成果，包括现代经营管理的思想、理论和技术，有效地进行管理，创造最佳