

工商管理硕士(MBA)系列教材

现代企业管理

林友孚 主编 刘大明 副主编

MBA

中国统计出版社

工商管理硕士(MBA)系列教材

现代企业管理

主 编 林友孚

副主编 刘大明

中国统计出版社

(京)新登字 041 号

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/林友孚主编—北京:中国统计出版社,
1996.1

ISBN 7-5037-1963-X

I. 现…

I. 林…

Ⅲ. 企业管理

IV. F270

中国统计出版社出版

(北京三里河月坛南街 88 号 100826)

新华书店经销

北京友谊印刷经营公司印刷

850×1168 毫米 32 开本 20.625 印张 1 插页 52 万字

1996 年 2 月第 1 版 1996 年 2 月北京第 1 次印刷

印数:1—4000

ISBN 7-5037-1963-X/F·794

定价:26.00 元

(版权所有 不得翻印)

序

中南财经大学是我国 1978 年首批恢复招收硕士研究生的普通高等院校之一,1993 年经国务院学位办正式批准开始招收工商管理硕士(MBA)研究生。为了适应工商管理硕士教育的需要,我们组织了部分专业基础扎实,教学经验丰富,重视理论联系实际,熟悉国外工商管理教育的教师,在比较短的时间里,编写了这套工商管理硕士(MBA)系列教材。这套教材共 24 本。除供工商管理硕士研究生(MBA)使用之外,还可作为经济管理类各专业研究生和本科生的选修教材,同时也可作为从事经济管理理论研究和实际工作的干部自学参考书。

工商管理硕士教育在我国尚处在试点阶段,我们组织编写工商管理硕士系列教材也只是一种初步尝试,由于经验不足,肯定存在某些缺陷,甚至错误。我们将继续努力开拓,希望在不久的将来,能奉献给广大读者一套体系完备,内容更适用,方法更科学的工商管理硕士系列教材,望广大读者不吝赐教。

中南财经大学工商管理教材编审委员会

1994 年 7 月

前 言

《现代企业管理》是我校 MBA 系列教材之一,在社会主义市场经济体制下,企业是一个自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济法人实体和市场竞争主体。本书正是根据这个观念以及社会主义市场经济的客观要求,建造现代企业管理的科学体系,以适应我国经济体制改革和企业内部改革深入开展的需要,推动我国企业管理现代化的进程。

全书共分四大部分、六篇、二十一章。第一部分现代企业系统,包括第一篇,1—3 章。主要阐述现代企业这个系统的特征、功能、构成、机制、现代企业制度、内部管理体制以及我国国有企业改革的沿革。第二部分企业战略管理,包括第二篇,4—8 章。主要阐述企业战略的制定和实施问题。第三部分现代生产管理,包括第三、四、五等三篇,9~19 章。主要阐述企业现代生产系统如何根据市场的需求,进行设计、计划运行和控制。第四部分科技成果向生产转化,包括第六篇,20~21 章。科学技术是第一生产力,现代企业必须大力应用现代的科技成果,这是企业管理的一项重要内容。这部分不泛谈一般的科技管理问题,只阐述科技成果向生产转化的机制和科技预测这两个主要问题。

按照 MBA 教材“宽、新、实”的要求,本书具有如下特点。

1. 知识面宽。本书突破原有企业管理一般教材的框架,系统地增加和阐述了从现代企业制度的建立到企业战略的制定和实施等内容。在生产管理方面,打破原有教材只限于现存生产系统管理(只有计划与控制)的局限性,大大增加了按市场需求,设计建造一个新的生产系统的内容和有关决策。另外增加了科技管理有关内容。

2. 内容新颖。除现代企业系统和战略管理两篇是过去教材所没有的、新的现代化管理内容外,特别是生产管理,我们跳出了五十年代初期引进苏联教科书的框架和内容,把生产管理放在市场经济的大环境下,以市场为导向,把生产同经营紧密结合起来,从生产系统的设计、决策、运行计划到控制都以市场作为起点和归宿,从原理到方法都有新的观点和内容。

3. 开拓电子计算机辅助管理的应用。本书凡是能运用计算机软件辅助决策与管理的地方都尽可能加以应用。对于过去无法解决的或比较复杂的问题,现在可以通过计算机顺利解决,从而大大提高教学质量。我们已开发应用现有软件程序,可使用现有程序上机运算,这为管理科学教学现代化迈出新的一步。

4. 加强案例教学。本书共收集中外较典型的案例 33 份,除个别章外,均有案例辅助教学。通过案例教学,实行启发式教学方法,提高学生运用理论和原理分析研究问题和解决问题的能力,倡导独立思考的学风。

本书内容可分为“企业制度与体制”,“企业战略管理”和“现代生产管理”三门课程讲授;也可作为“现代企业管理”一门较大的课程讲授。

按照我校 MBA 教学计划,营销管理、财务管理和人事管理另设专门课程,编写专门教材,故本书未包括上述内容。

参加本书编写的人员有(以章次先后为序):王文章教授,第一篇 1—3 章;林友孚教授,第二篇 4—8 章,第三篇 9—10 章,第四篇 15—16 章;刘大明副教授,第三篇 11—12 章,第四篇 13—14 章;陶维国副教授,第五篇 17—19 章;吴勤堂副教授,第六篇 20—21 章。刘大明副教授负责全书计算机软件开发和应用。林友孚教授负责全书案例的收集和汇编。本书由林友孚教授任主编,刘大明副教授任副主编。

本书参考了有关书籍的内容,引用了有关书刊的案例,特此向作者表示诚挚的谢意。

由于编者水平有限,书中疏漏、错误之处在所难免,敬希读者不吝指正。

作者

1995 年 3 月

目 录

第一篇 现代企业系统

第一章 现代企业系统的构成与企业经营机制	(2)
第一节 现代企业的特征与职能.....	(2)
第二节 现代企业系统的构成.....	(5)
第三节 我国国有企业的改革	(12)
第四节 企业经营机制	(15)
案例 1 北京器件三厂	(20)
案例 2 天津果茶追踪记	(29)
第二章 现代企业制度	(38)
第一节 企业制度及其基本形态	(38)
第二节 公司形式	(41)
第三节 现代企业制度的基本内涵	(47)
第四节 公司的治理组织机构	(52)
案例 3 利群水电采暖装修公司	(55)
第三章 企业内部管理体制	(61)
第一节 企业内部管理体制的一般理论	(61)
第二节 企业管理体制的发展演变过程	(68)
第三节 我国企业内部管理体制的改革	(75)
案例 4 求精物产公司	(80)
案例 5 机械产品制造公司	(82)

案例 6 约翰逊阀门公司	(84)
案例 7 昌盛建筑公司	(85)
案例 8 达许曼公司	(91)

第二篇 企业战略管理

第四章 企业战略体系	(94)
第一节 企业战略的概念和作用	(94)
第二节 企业战略结构	(97)
第三节 企业战略内容和层次	(103)
案例 9 隆中对	(108)
案例 10 利达仪表机床厂	(109)
第五章 战略环境分析	(113)
第一节 外部相关环境分析	(113)
第二节 企业内部环境分析	(120)
第三节 企业目前地位的分析	(126)
案例 11 双庆水轮机厂	(130)
第六章 企业战略目标和战略类型	(136)
第一节 企业战略目标	(136)
第二节 企业总战略	(142)
第三节 分战略	(152)
案例 12 贝卡特钢丝公司	(163)
第七章 战略的抉择	(171)
第一节 战略资料库	(171)
第二节 战略的提出和推敲	(174)
第三节 战略评价	(176)
第四节 战略决策因素	(182)
案例 13 莫顿有限公司	(185)
第八章 战略的实施	(188)

第一节	战略组织结构·····	(188)
第二节	战略执行·····	(190)
第三节	战略控制·····	(194)
第四节	战略推进和战略转移·····	(199)
案例 14	科技合伙公司 ·····	(201)

第三篇 生产系统设计

第九章	生产设计和制造规划·····	(224)
第一节	产品选定和生产设计·····	(224)
第二节	生产类型·····	(231)
第三节	制造规划·····	(234)
案例 15	劳登巴赫啤酒公司 ·····	(240)
第十章	生产能力设计决策·····	(243)
第一节	生产能力的概念和分类·····	(243)
第二节	影响生产能力设计决策的因素·····	(246)
第三节	生产能力决策模式·····	(250)
第四节	变更生产能力的策略·····	(261)
案例 16	帕拉黛斯土地经营公司·····	(265)
案例 17	碟子用品制造厂 ·····	(266)
第十一章	厂址选择与厂内布置·····	(268)
第一节	厂址选择的因素与程序·····	(268)
第二节	厂址选择的分析方法·····	(273)
第三节	厂内布置的内容与类型·····	(286)
第四节	面向工艺布置的方法·····	(294)
第五节	面向产品布置的方法·····	(304)
案例 18	ABC 复写纸公司 ·····	(315)
案例 19	某打包公司 ·····	(323)

案例 20	SSS 唱机制造公司	(323)
第十二章	作业设计与劳动定额	(325)
第一节	作业设计的目标和内容	(325)
第二节	作业设计的技术方法	(331)
第三节	作业设计的社会——技术方法	(336)
第四节	人——机工程	(342)
第五节	劳动定额和工作测定	(345)
案例 21	科达公司	(355)
案例 22	弗布列特克公司	(357)

第四篇 生产系统的运行计划

第十三章	总量计划与材料需求计划(MRP)	(366)
第一节	总量计划的构成	(366)
第二节	总量计划的方案与拟定方法	(372)
第三节	材料需求计划(MRP)	(394)
案例 23	杜洛公司	(409)
第十四章	大量连续生产系统的生产计划	(414)
第一节	大量连续生产系统生产计划的特点	(414)
第二节	大量连续生产系统生产计划的编制	(416)
第十五章	订货间断生产系统的生产计划	(423)
第一节	订货间断生产系统生产计划的特点和程序	(422)
第二节	订货管理	(426)
第三节	任务委派	(431)
第四节	订货作业排序规则和衡量效果的指标	(440)
第五节	订货作业排序的决策分析	(444)
案例 24	小型飞机发动机修理承包厂	(458)
案例 25	阿兰工业公司	(460)

第十六章	单个项目的计划工作	(462)
第一节	单个项目计划的特点和模式.....	(463)
第二节	网络计划的基本方法.....	(469)
第三节	网络计划的优化.....	(469)
第四节	项目管理.....	(478)
案例 26	特拉纳莉克制造公司	(487)

第五篇 生产系统运行的控制

第十七章	生产控制和现场管理	(490)
第一节	生产控制的作用.....	(490)
第二节	生产控制系统及其运行.....	(491)
第三节	生产作业控制.....	(501)
第四节	生产现场管理.....	(516)
案例 27	普莱维犹自来水公司	(522)
第十八章	库存控制	(524)
第一节	库存控制系统.....	(524)
第二节	输入物的库存控制.....	(527)
第三节	输出物的库存控制.....	(548)
案例 28	典雅电气公司	(552)
案例 29	快速食品联营餐厅	(553)
案例 30	利华食品厂	(554)
案例 31	古德·谢佛德·霍姆保健所	(555)
第十九章	质量控制	(557)
第一节	质量控制原理.....	(557)
第二节	物质技术形态的质量控制.....	(563)
第三节	价值形态的质量控制.....	(582)
第四节	质量控制的整体策划.....	(585)

案例 32 阿奎洛克公司	(589)
案例 33 里莱克特罗公司	(590)

第六篇 科技成果向生产转化

第二十章 科技成果向生产转化的机制	(594)
第一节 科技成果向生产转化和技术转移的概念	(594)
第二节 企业科技创新的动力	(599)
第三节 技术输出与输入双方的主客观条件	(605)
第四节 科技成果转化与转移的环境	(606)
第五节 科技成果转化和技术转移的渠道与方式	(612)
第二十一章 科技预测	(617)
第一节 科技预测的意义和内容	(617)
第二节 直观判断预测法	(624)
第三节 指数曲线法和生长曲线法	(629)
第四节 替代曲线、包络曲线和灰色预测	(636)
参考书目	(643)

第一篇 现代企业系统

现代企业是一个人造的、开放的社会经济系统,执行着社会所赋予的生产和流通职能,发展社会生产力和为社会创造和积累财富。企业作为一个系统,有其自己的构成要素、功能、运行机制并与外界环境协调的制度。本篇主要阐述现代企业系统的构成、现代企业制度及其内部管理体制。

第一章 现代企业系统的构成 与企业经营机制

要加强企业的科学的现代化管理,使之高效率的运行,提高经济效益,使企业在社会主义市场经济下能够生存和发展,首先就要了解现代企业这个系统的特征、职能、性质和任务,了解现代企业系统的构成及其和外界环境的关系。并在此基础上建造一个能和现代生产力相适应,能和外界社会经济环境相协调,能够自我调节、自我发展的企业系统和运行机制。本章主要阐述现代企业系统的特征、职能及其构成,以及分析我国国有企业改革的状况,转换企业经营机制等问题。

第一节 现代企业的特征与职能

一、现代企业的产生

企业是从事生产、流通等经济活动,为获取盈利,进行自主经营、自负盈亏,实行独立经济核算,具有法人资格的经济实体。

企业是个历史概念,它是生产力发展到一定水平的产物,是商品生产的产物,并随着商品生产的发展而发展。在资本主义社会之前,很少有严格意义上的企业。随着生产力的提高和商品生产的发展,到了资本主义社会,作为社会基本经济单位的企业,包括从事生产、流通、服务等活动的各种企业,才大量出现。随着社会生产力的进一步发展,企业技术装备的不断现代化,才出现了现代企业。以工业企业为例,它是在简单协作的手工作坊基础上,逐步发展为工场手工业企业,最后发展为以现代机器技术为基础的工厂制度,

即现代工业企业。

二、现代企业的基本特征

同手工业企业,以及不同的产权制度等方面比较,现代企业具有以下主要特征:

(一)以现代科学技术为基础

在现代企业里,生产经营活动的进行,是以现代科学技术为基础的。它一般都拥有各种先进的技术装备,广泛运用先进的工艺和新材料,拥有大量文化技术水平高、操作技术熟练的生产工人和科技人员。尤其是近几十年来,由于电子计算机和其他一些高科技的出现和广泛应用,使得一些企业的技术基础发生了革命性的变化,企业对现代科学技术的依赖性愈加突出。可以说现代企业离开了现代科学技术就会寸步难行,企业就难以生存和发展。

(二)采用现代企业制度

企业制度是一个企业内在的产权制度与外在的组织形式的统一。随着社会生产力的发展,企业制度也经历了由单一化到多元化的发展,出现了由原始企业制度——个人业主制企业到合伙制企业再到现代企业制度——公司制的变化,公司制度特别是股份公司制度是当今西方现代企业普遍采用的一种基本企业制度。

(三)实行现代企业管理

企业管理是社会生产力发展的产物,反过来它又对生产力的发展起着极大的促进作用。随着资本主义工厂制度的出现,企业管理经历了由传统管理到科学管理,再到现代管理的发展过程。实行现代企业管理,是企业以现代科学技术为基础进行生产经营活动的客观需要,是使科学技术变为现实的先进生产力的要求。当今现代企业的管理,大都是在现代企业管理理论指导下进行的,是由一些有学识、有经验的软、硬管理专家(企业家)来掌握企业经营管理权的,实行的是现代企业领导体制,企业管理中广泛采用现代企业管理技术(管理方法和手段),建立现代企业管理组织和各种管理

制度。

(四)具有现代企业文化

人是企业发展之本,在现代企业中的人,既是追求一定物质利益的“经济人”,又是处于一定社会关系中的“社会人”,更可以成为由一定理想、价值与信念等精神因素支配的“文化人”。而在现代市场经济条件下,企业要生存和发展,不仅有赖于现代先进的科学技术和管 理,更重要的还在于全体员工劳动热情的充分发挥,在于与之相适应的包括理想、信念、规范等在内的企业文化的创立。在市场经济的长期发展过程中,现代企业逐步把自己的价值观、规范、制度积淀下来,形成了优秀的现代企业文化,即现代企业价值观。其基本内容包括:(1)追求最大的利润;(2)把利益还原于股东;(3)把利益还原于职工;(4)为社会作贡献,对社会负责任;(5)提倡职工的敬业精神和团队精神;(6)创立良好的企业形象;等等。

三、现代企业的职能

在市场经济条件下,企业作为商品生产者和经营者,其基本职能就是创造财富并使财富不断增值。企业从事生产经营的主要目的是要获得赢利。一个企业如果不能有效地为社会创造财富和使财富不断增值,也就失去了存在的价值。企业如果不能赢利,在激烈的市场竞争中也无法生存下去。模糊和淡化上述企业的基本职能和经营目的,把应该由政府和社会承担的职能统统交由企业(主要是国有企业)来承担,形成企业办社会的局面,不符合社会分工的要求,也不利于企业的成长发展,是一种应当摒弃的落后做法。但同时现代企业观认为,现代企业除了承担上述职能和获取赢利外,还应履行必要的社会责任和义务,为社会作出一定的贡献,诸如社会就业、养老保险、保护环境、促进所在地区发展等,这样做,可以加强企业与社会各方面的联系,搞好公众关系,塑造良好的企业形象,提高企业的社会知名度和市场竞争能力,进一步开拓企业的生存发展空间。