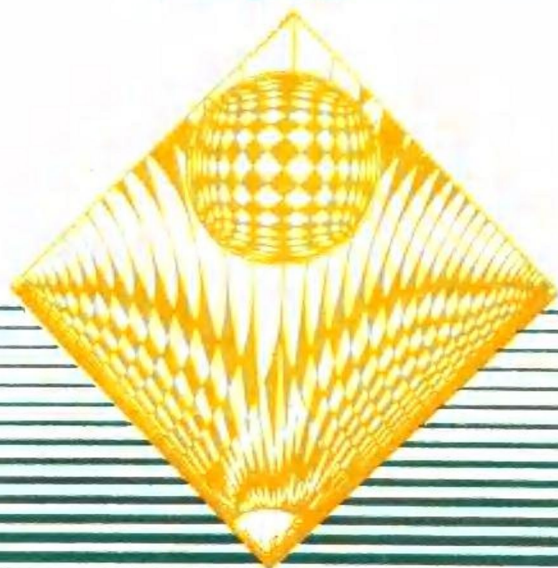


现代企业管理

● 王宗超 主编



中国轻工业出版社

现代企业管理

王宗起 主编

中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理/王宗起主编.-北京:中国轻工业出版社,1996

ISBN 7-5019-1971-2

I. 现… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 12606 号

责任编辑 张志敏

*

中国轻工业出版社出版发行

(北京市东长安街 6 号)

三河市宏达印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 1/32 印张: 13.875 字数: 312 千字

1996 年 9 月 第 1 版第 1 次印刷

印数: 1—3 000 定价: 22.00 元

序

邓荣霖

现代企业管理制度是现代企业制度的重要组成部分。从社会生产力发展规律和同国际企业制度接轨的角度来考察，现代企业制度下的企业必须是现代企业。而现代企业则是拥有现代技术和现代管理这两根支柱的企业，一般以现代公司作为现代企业的典型组织形态，但也要注重拥有现代技术和现代管理的现代小企业。从我国经济体制改革和国有企业制度改革的角度来考察，现代企业制度是由现代企业产权制度（实现产权清晰的要求）、现代企业组织制度（实现权责明确的要求）、现代企业管理制度（实现管理科学的要求）三个部分组成的。三者是相互联系、相互促进、缺一不可的统一整体，是实现政企分开要求的具体表现。由此可见，研究企业管理，是企业生存与发展的永恒主题；建立现代企业管理制度，是我国建立市场经济体制和现代企业制度的一项基本任务，具有极其重要的现实意义和非常深远的战略意义。

现阶段的中国企业管理，面临着从同计划经济体制相适应的企业管

传统国有企业管理制度转变到现代企业管理制度。实现企业管理的这种制度性转变，关键在于企业管理的观念变革。问题不在于要不要加强企业管理，而在于要的是什么样的企业管理，用什么样的观念来指导企业管理工作。企业管理也要改革，这才能使企业管理这个老生常谈的话题，焕发出新的青春活力，适应现代社会生产力发展的客观要求。因此，重视研究现代企业管理原理，确立现代企业经营战略，实现生产与流通的有机结合，是我国企业管理的现实要求。

企业经营战略对具体管理工作起着决定性作用。企业经营战略是第一位的，具体管理工作是围绕战略来开展的，两者是“做什么”与“怎么做”的关系。正确的企业经营战略，使具体管理工作有了明确的方向，进而获得事半功倍的效果。企业经营战略的核心内容是“知彼知己”，实现企业内部条件与企业外部环境的有效结合。“知彼”，包括消费者和竞争者；“知己”，包括优势和劣势。现代企业管理的首要观念是竞争观念。在激烈的市场竞争条件下，必须破除传统国有企业的单纯闭门管理观念。企业内部条件的优势和劣势，应当针对市场竞争者的状况而进行相关资源的重组和优化配置，以取胜于竞争者。“田忌赛马”，是劣势赢了优势的一个典型例子。田忌的马并不是优势，而是劣势。但他用组合方式对资源进行重组和配置，结果赢了对方。企业还应当根据外部环境的变化来调整 and 选择经营战略，而不是僵化地埋头于具体管理工作。日本松下通信工业公司在 60 年代花了 5 年时间、投入十几亿巨资开发大型计算机，但在最后阶段，总经理松下幸之助突然宣布不再生产大型计算机，使人们感到震惊。然而，松下幸之助却从战略上考虑，当时大型计算机的市场竞争相当激烈。诸如西门子一些著名大公司都陆续从大型计算机中

退了出来，而日本市场又早有富士通、日立一批大公司争雄。在这种环境下，他趁尚有可为的时机，果断调整战略，不再盲目生产大型计算机，而是充分发挥本公司优势，求得公司长远的生存与发展，使企业管理升华到新的阶段。

现代企业管理面临的市场竞争压力与日俱增。怎样考察和衡量企业的经营效果和企业的竞争实力，是研究企业管理必须回答和解决的现实问题。依据国内外成功公司的经验，我认为企业可从三个方面来分析自己的真正实力并以此来判断企业管理的实际效果：第一，消费者对企业的满意程度。消费者是企业管理的最大发言人和最终判断者。即使企业财务报表数字显示出企业管理的各方面绩效，但如果消费者对企业的满意程度很低，那么一旦出现竞争者，该企业的客户必将转移。第二，企业内部的工作效率。企业管理工作中的分工与协调应以高效率为目标。工作效率是企业管理的生命线。工作效率表现为职工工作态度的积极程度、生产效率的提高程度、职工对企业管理的满意程度及其关心程度，这是企业外部的市场竞争实力地位的內部基础和必备条件。第三；企业不断创新的表现程度。创新精神是企业管理的源泉和动力。企业是一个新陈代谢的有机体。现代企业更加速了新陈代谢的过程。因此，不断创新就是为企业管理注入持久的活力，避免落后与僵化，使企业在市场竞争中立于不败之地。

现代企业管理制度的建立，在客观上要求企业实现经营战略与管理方法的结合。对现代企业生产管理的研究，既涉及到生产管理战略问题，又包含着诸多具体管理方法的运用，而生产管理理论的发展，恰好表现为战略与方法的有效结合。MRP（物料需求计划）在60年代起源于美国并发展为MRPⅡ（制造资源计划）；JIT（准时制生产方法）在50年代创始

于日本并发展为独具特点的丰田生产方式。这是世界各国制造企业广泛采用的两种生产管理方式。单从生产管理方法上看，一种是来自于生产计划的“推式”方法，另一种是由生产控制引起的“拉式”方法。二者似乎是截然不同的不可兼容的两种方法。但从生产管理战略上看，生产过程中的计划与控制是不可分割的，“推式”与“拉式”是可以结合的，服从于共同的生产目标。事实上，美国企业 80 年代后期就把两种方法完全溶合起来，并从 90 年代开始创造出美式 JIT 方法；日本企业也把 MRP II 作为不可缺少的管理手段，极大地改进了原来基于手工的 JIT 方式。我们应从战略角度来分析现代管理方法，兼容当代各国企业的先进管理方法，建立具有中国特点的现代企业管理制度。

我于 80 年代初期开始在中国轻工业管理干部学院担任兼职教授并讲授工业经济管理和现代企业管理课程时，就结识了王宗起同志。十多年来，他一直从事经济管理专业的教学与科研工作，并担任过企业管理的实际领导工作，具有理论与实践结合的特点，而且熟悉不同行业的企业管理的理论和方法。由他主持编写并和严笑非同志合作完成的这本《现代企业管理》，反映了企业管理的基本原理，吸取了当代企业管理的最新成果，不仅为在校的大学生提供了丰富的教材，而且是在职人员的自学书籍，必将有助于推动我国现代企业管理理论与实践的发展。

前 言

自 80 年代以来,在世界范围内,由于科学技术迅猛发展,世界经济一体化趋势,企业竞争的加剧,都给企业管理增添了新的内容,提出了新的观点和课题。

中国拥有 5000 年文明史,并产生了卓越的管理思想。不仅在中国历史上影响深远,而且还传播到海外,极大地影响着东亚乃至世界各国。改革开放以来,党中央提出了坚持四项基本原则和坚持改革开放的基本观点,强调既要搞物质文明建设,也要搞精神文明建设,两手抓两手都要硬的方针。中国的理论界、管理界、企业界在吸收和借鉴西方管理经验的基础上,结合世界管理发展的新趋势、新观念,依据优秀的东方文化遗产和自身对管理的认识与体会,正在研究、创造和实践着具有中国特色的企业管理科学。

科学技术现代化和管理现代化是国民经济这部列车飞速发展的两个车轮。那么管理现代化究竟孕育着什么涵义?包括些什么内容?又如何体现中国的特色?这是理论工作者和企业工作者需要回答的问题。只有明确管理现代化的内容、模式和特点,才能有效地实施和运作,也才能与科学技术密切

结合。

改革开放十几年来，我国经济已经有了质的飞跃。在本世纪的最后五年中，将实施第九个五年计划，为跨进二十一世纪奠定决定性基础。其中管理现代化进程又是决定因素中的重要组成部分，是巩固成果、保持优势、不断前进的基础。

在市场经济条件下，商品可以通过市场交换获得。但是企业内在管理能力却不能简单地通过市场买卖获得。管理能力的来源，在于管理者及全体成员的共同认知和共同努力。为实现“管理也是生产力”，理论工作者和企业工作者任重而道远。

理论工作者要不断探索管理理论发展趋势，为管理理论的实践指明方向。由于管理本身是一个十分复杂的过程，涉及诸多科学门类知识，还需要结合我国实际情况，将复杂的过程抽象出简单明了的一般原则，以指导我国企业的具体运作。

一切管理的核心都是管“人”。人的基本特征是有思想、有感情、有价值观意识活动的动物。而人的一切意识活动又都与国别、历史、文化、政治、经济、传统等特定国情相联系。所以管理学与其它自然科学和工程技术科学不同，表现出必须是有特色的，既体现一般原则，又表现出具体特点的科学。不能简单地采取“拿来主义”，要搞具有中国特色的企业管理科学。

本书力求从上述的指导思想出发，从浩如烟海的中外古今管理实践和思想宝库中吸取营养，结合当前我国改革开放、社会主义市场经济体系的确立，为在校的经济类、工科类各专业大学生、研究生和一切有志于学习企业管理的人们提供一本佐书。

为实现上述指导思想，本书撰写的思路是从研究管理理论的发展过程入手，研究现代管理理论的发展趋势，指出建立具有中国特色企业管理科学的必要性和历史必然性。从市场经济理论出发，说明企业环境研究的意义和方法，以及企业战略在现代经济中的地位与作用。说明管理的第一职能、“决策”职能的运作及基本决策方法的应用与研究。在树立了正确的管理理论观念和经营观念的基础上，用科学思想指导企业中的生产管理实践。第三篇从研究提出企业生产能力入手，说明企业生产过程中的组织、定额、库存、质量控制技术及计划方面的基本规律。

总的指导原则是，重视理论研究，揭示一般原理，突出重要环节，力求简明扼要。本书由王宗起副教授、严笑非讲师合作完成。其中严笑非讲师撰写了第二篇中的第八章、第九章，其余部分由王宗起副教授执笔。中国人民大学邓荣霖教授给予指导并作序，全书由王宗起副教授主持编著并进行校审和统筹以及最后定稿。

在撰写本书的过程中，参考了蒋一苇主编的《中国社会主义工业企业管理研究》、邓荣霖主编的《工业公司概述》，周三多主编的《管理原理与方法》，刘玉琦、沈季龙著的《西方管理理论分析·思考·借鉴》，王凤彬著的《企业管理组织变革的理论与实践》和《现代企业内部经营管理》等有关著作、论述。在此一并表示诚挚的谢意。

欢迎读者对本书的不足之处提出宝贵意见并批评指正，以便进一步修改和提高。

编者

目 录

第一篇 原 理 篇

第一章	现代企业	1
第一节	企业的产生与概念.....	1
第二节	企业类型.....	5
第三节	企业法人制度	10
第四节	工业企业与商业企业	13
第二章	企业管理理论的产生与发展	18
第一节	管理的历史渊源	18
第二节	西方管理思想的历史沿革	25
第三节	现代管理思想的新思考	42
第三章	现代企业管理基础	46
第一节	企业管理的基本原理	46
第二节	企业管理的职能与性质	59
第三节	企业管理的基本方法	67
第四节	企业管理中的基础工作	73
第四章	企业领导制度与组织理论	81
第一节	企业领导制度概述	81
第二节	建立科学的企业领导制度	87
第三节	企业组织设计理论	95

第四节	企业组织设计基础.....	105
第五章	企业文化建设.....	120
第一节	企业文化概述.....	120
第二节	企业文化（理论）内容.....	124
第三节	企业形象塑造.....	130
第六章	领导理论与领导艺术.....	140
第一节	领导者与企业家.....	140
第二节	领导方式及其理论.....	144
第三节	领导艺术.....	154

第二篇 经 营 篇

第七章	企业经营战略.....	164
第一节	企业经营战略概述.....	164
第二节	企业战略环境分析.....	171
第三节	企业经营战略体系.....	177
第八章	企业市场分析.....	187
第一节	市场与市场研究.....	187
第二节	市场调查.....	190
第三节	市场预测.....	195
第九章	经营决策与经营计划.....	204
第一节	决策与经营决策.....	204
第二节	决策分析方法.....	208
第三节	企业经营计划.....	224
第十章	决策技术基础.....	228
第一节	可行性研究.....	228
第二节	价值工程.....	235
第三节	产品决策.....	249

第四节	企业财务运作.....	262
第五节	企业筹资与投资决策.....	275

第三篇 生 产 篇

第十一章	企业生产作业管理的战略地位.....	289
第一节	企业生产管理概述.....	289
第二节	现代企业生产管理战略.....	295
第十二章	企业生产过程及组织.....	299
第一节	企业生产过程.....	299
第二节	生产类型.....	304
第三节	生产过程的组织.....	309
第四节	企业生产过程组织的发展.....	318
第十三章	企业劳动组织.....	324
第一节	劳动组织与人力资源管理.....	324
第二节	劳动定额.....	328
第三节	企业定员管理.....	336
第四节	企业人力资源的开发与保护.....	345
第十四章	企业库存控制.....	352
第一节	企业物资库存概述.....	353
第二节	物资消耗定额.....	356
第三节	物资储备定额及控制.....	359
第十五章	质量控制.....	368
第一节	质量与全面质量管理.....	368
第二节	质量保证体系.....	375
第三节	质量波动与工程能力.....	381
第四节	质量控制分析方法.....	390
第十六章	企业生产计划与控制.....	400

第一节 企业生产计划概述..... 400

第二节 企业生产能力的确定..... 406

第三节 生产作业计划..... 409

第四节 生产作业控制..... 416

第五节 生产作业计划管理的发展..... 421

第一篇 原理篇

第一章 现代企业

第一节 企业的产生与概念

管理实践是社会实践活动的基本形式之一，是一切形式的社会实践活动都包含的和不可缺少的因素，是和人类历史一样悠久的实践活动。但是，把管理做为一门科学加以研究，并形成管理理论，则是现代意义的企业概念出现之后才产生的，也只是近一、二百年的事。

一、企业的产生

人类历史，从远古愚昧的原始社会，走过了漫长的奴隶社会、封建社会，基本属于自给自足的自然经济社会，经历了畜牧业与农业，农业与手工业和手工业与商业三次大的分工，不断推动着社会文明的发展。到了封建社会晚期，由于科学技术的发展，大大促进了生产力的提高，客观上创造了由手工作坊向机器化工业生产转化的条件，逐渐由手工作坊过渡到工厂生产形式，进入了血腥的资本原始积累时期，社

会从此步入了资本主义阶段。

在资本主义初期，残酷的掠夺和剥削使得工厂进一步发展，并形成了竞争，加之社会的进步，逐渐出现了现代意义上的企业，并扩展到各个领域。

企业是商品经济高度发达的产物。自然经济下没有企业这种组织，即使在自然经济的夹缝中产生的简单的商品经济，也未出现企业这种组织形式。企业是在资本主义早期发展中形成的，是同发达的社会分工和商品经济联系在一起的。

随着社会分工和商品生产的普遍化，以及资本主义经济的日益发展，企业也就成为社会经济活动的基本组织形式和经营方式了。现代资本主义经济，一切都企业化了。

所以，企业的出现是社会经济发展的结果，是人类社会文明进步的体现。尤其是“公司”企业形式的产生，奠定了现代社会发展的基础，是人类社会发展史上的一次创举，甚至“比瓦特的蒸汽机的发明都来的重要”。人类社会从此进入了一个蓬勃发展的时代。

企业构成了一个国家社会经济的基础。国家经济的发展要靠企业的发展，企业的发展促进了整个国家乃至世界经济的发展。国家经济和世界经济在发展中又不断规范并创造着企业发展的环境，逐渐形成了我们今天所看到的存在于各行各业中的企业。

今天的企业已经是跨出国门，融于世界经济或面对世界经济的现代企业了。

二、企业的概念

（一）什么是企业

现代意义的企业在经历了近百年的完善和发展之后，构

成了当今世界各国国民经济的基础。世界经济的融合性使得企业在世界范围内生存，成为世界经济中的企业。尽管各国政府根据各自国情和需要有它特殊的限制和要求，但其共同的基本的方面是一致的。概括地讲，企业是指从事生产、流通和服务性经济活动，实行自主经营、独立核算，具有法人资格的经济组织或自然人经济实体。

（二）企业的特征

1. 企业是一个经济实体

企业是现代经济社会中人们从事生产经营活动的一种组织形式和经营方式，所以它是一个经济实体。

任何企业都拥有一定的劳动力和生产资料，统称为生产要素。企业必须把这些生产要素进行有效结合，才能进行有效的生产经营活动，实现企业的经营目标。在现代经济社会中，企业是生产要素最基本的结合形式。每一个企业都是社会生产力的一个基本单位，是构成社会经济的细胞。各个企业生产力的总和，构成社会总生产力。所以，企业是现代社会的经济基础。

社会再生产是人类社会进步的基础。从社会再生产过程的角度讲，企业又是实现该过程的必要组织形式和经营方式。社会的再生产过程是生产、分配、交换、消费各环节运动过程的统一，分别由生产过程、分配过程、交换过程和消费过程组成。而这些运动过程是通过企业这种特别形式来实现的，构成了企业的经济活动过程。社会中各企业经济活动过程，构成了社会再生产的运动过程。没有企业的经济活动，就没有社会再生产运动过程，也就没有社会再生产。

所以，企业既不是政治组织，也不是行政机构和社会群众组织，而是一种经济组织，一个经济实体。