

企业经营管理概论

主 编 郑明身

副主编 李桂芳

中国城市出版社

说 明

随着我国经济体制改革的深入，国有企业及其他类型的企业逐步成为独立经营、自负盈亏的真正的市场主体。随着改革开放的进一步发展以及经济的全球化，企业将面临越来越复杂的经营环境，越来越激烈的市场竞争。如何在这复杂的环境和激烈的市场竞争中生存和发展，是每一个企业都必须考虑的问题。提高经营管理水平，无疑是企业求得生存和发展所必要的条件。

为了使大家了解、掌握有关企业经营管理方面的基本知识、基本原理和方法，我们请中国人民大学博士生导师郑明身教授主编了《企业经营管理概论》，以适应各类人员学习企业经营管理知识的需要。参加教材编写的有：郑明身（第2、5、16章），李桂芳（第3、4、11、12、13章），邹亚东（第6、7、8章），张雁（第10、14、15章），钟琪（第9章）。

实践在发展，理论也在发展。书中难免有不足之处，欢迎读者提出宝贵意见，以便进一步修订。

中国城市出版社

中共中央党校函授学院

2001年11月

目 录

第一篇 企业及企业管理综述

第一章 企业	1
第一节 企业及其类型	1
第二节 企业组织形式	17
第三节 企业经营方式	29
第二章 企业管理综述	37
第一节 企业管理的产生与企业管理二重性	37
第二节 企业管理的职能、任务和内容	45
第三节 企业管理的方法	54

第二篇 企业组织与领导

第三章 企业领导体制与组织结构	61
第一节 企业的领导体制	61
第二节 企业的组织结构	72
第三节 组织变革与企业再造	86
第四章 企业文化建设与思想政治工作	95
第一节 企业文化建设	95
第二节 企业思想政治工作	108
第五章 工资分配	120
第一节 工资分配制度的理论与要求	120
第二节 工资制度的内容和类型	126
第三节 工资形式	135
第四节 职工福利和劳动保险	138

第三篇 经营战略

第六章 企业经营战略概述与环境分析.....	144
第一节 经营战略的特点与构成要素.....	144
第二节 经营战略的体系与内容.....	149
第三节 战略管理.....	150
第四节 企业战略环境分析.....	155
第七章 战略决策.....	169
第一节 企业总体战略决策.....	169
第二节 企业职能战略决策.....	177
第三节 企业核心竞争力.....	183

第四篇 企业各项专业管理

第八章 技术开发管理与价值工程.....	190
第一节 技术开发的对象、途径与条件.....	190
第二节 技术的评价与应用.....	198
第三节 价值工程.....	202
第九章 生产管理.....	216
第一节 生产类型与生产组织.....	216
第二节 劳动组织与劳动定额.....	221
第三节 生产计划和生产作业计划.....	232
第四节 MRP法和网络计划技术.....	238
第五节 生产作业控制.....	246
第十章 全面质量管理.....	250
第一节 产品质量与全面质量管理.....	250
第二节 ISO9000族标准与质量管理体系.....	266
第三节 质量管理的统计方法.....	275
第十一章 市场营销综述.....	279
第一节 市场营销的作用与内容.....	279

第二节	市场营销观念.....	283
第十二章	目标市场营销.....	291
第一节	市场细分.....	291
第二节	目标市场选择.....	297
第三节	市场定位.....	303
第十三章	市场营销组合策略.....	311
第一节	产品策略.....	311
第二节	价格策略.....	325
第三节	分销渠道策略.....	334
第四节	促销策略.....	341
第十四章	企业筹资与投资.....	352
第一节	资金时间价值和风险报酬.....	352
第二节	企业筹资渠道、方式和资金成本.....	358
第三节	投资分析与决策.....	373
第十五章	成本、利润管理和财务分析.....	380
第一节	成本管理.....	380
第二节	利润管理.....	395
第三节	财务分析.....	402

第五篇 企业管理基础工作

第十六章	企业管理基础工作.....	408
第一节	企业管理基础工作综述.....	408
第二节	企业管理基础工作的具体内容.....	410

第一篇 企业及管理综述

第一章 企业

企业是企业管理的对象，因此，对企业有一个基本的了解和正确的认识，这是学习以及从事企业管理所必需的。改革开放以来，随着经济体制转型，我国企业的性质、类型、结构、职能等等发生了一系列重大变化，相应地，企业管理也进行了全面而深刻的变革。本章将结合我国经济体制改革实践，阐述企业的科学内涵、系统结构、组织形式和经营方式等基本问题，为以后各章全面展开管理理论与方法的论述奠定基础。

第一节 企业及其类型

一、企业的概念

企业是商品经济发展到资本主义阶段，机器大工业代替了工场手工业之后才产生并逐步发展起来的。尽管企业从其诞生到现在一直处于不断发展之中，具体形态变得越来越丰富多样，但就其本质而言，它始终是从事商品生产和经营的经济组织。因此，从这个角度说，企业是指适应市场需要以获取盈利，实行自主经营、自负盈亏，依法独立享有民事权利并承担民事责任的商品生产和经营单位。这一概念有以下几个要点：

（一）企业是以市场为导向、以盈利为主要目的、从事商品

生产和经营的经济组织

明确了这一要点，就把企业同那些归属于政治组织、行政组织和事业单位的政党、军队、国家机构、学校等等社会组织区别开来了。只有那些从事商品生产和经营的经济组织，才可能是企业。由于企业是商品生产者和经营者，所以，它们生产产品或提供服务，并不是要自己享受这些使用价值，而是为了实现其价值，以获取盈利。而企业为社会提供的商品，只有通过市场交换，才能使生产商品所耗费的个别劳动被社会承认，从而实现商品的价值。因此，企业的行为必然受价值规律的支配，必然是以市场为导向、以盈利为主要目的而开展各种生产经营活动的经济组织。

就我国而言，在过去的计划经济体制下，国有企业的生产活动完全按照国家计划进行，产品由流通部门统购包销，利润全部上缴，所需资金由国家统一调拨，因而国有企业实际上仅仅是国家计划的执行机构，没有同市场相联系的经营职能，属于车间性的产品生产单位，并非名副其实的企业。

（二）企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算的社会经济的基本单位

企业通过交换实现了商品价值以后，一部分要补偿生产经营中的各种耗费，并依法上交各种税收，剩余部分则构成企业的盈利，由企业自主支配。若收不抵支、发生亏损，则由企业自己抵补。对生产经营中发生的债务，由企业负责清偿。当资不抵债时，企业以其全部财产承担清偿责任。明确企业是这样一种经济组织，就把那些不实行自主经营、自负盈亏、独立核算的经济单位同企业严格区分开来。因此，不能简单地说工厂就是企业。如果这家工厂是自主经营、自负盈亏、独立核算的单位，那么它是企业；如果它虽然从事商品生产和经营，但并不独立核算、自负盈亏，而是由总厂、公司等上一级组织统一核算、统负盈亏，那么，总厂或公司是企业，这家工厂只是企业下属的一个生产单

位，不能把它也称为企业。在经济体制改革中，我国出现了许多企业集团，那么，企业集团是不是企业呢？按照上述概念，应该说集团本身并非企业，而是企业的联合，即诸多企业组成的一种联合体。因为，这些集团成员单位是自主经营、自负盈亏的企业，所以，在组建企业集团时，必须坚持自愿互利、共同发展的原则，而不能采取行政命令的办法强行捏合。

（三）企业是依法设立、依法经营的经济实体

这一点进一步告诉我们，即使是能够自主经营、自负盈亏的经济组织，也必须严格依照法律规定的程序，经由工商行政管理机关核准登记，才能设立，并要在规定的经营范围内进行生产经营活动。特别是国有独资公司、有限责任公司、股份有限公司等法人企业，只有在依法取得法人资格时，才是名副其实的企业；反之，若不具备法人资格，则不是企业。例如，我国经济体制改革中，一些大型企业为了充分发挥分厂、车间等下属生产单位的积极性，改革原有管理体制，划小核算单位，由全厂统一核算变为各分厂或车间单独核算、自负盈亏，并授予其一定范围的对外经营权。这些分厂或车间尽管同过去相比已不再是单纯的生产单位，拥有了独立的经济利益和较大的权限，但因其不具备法人资格，依然不是企业。经济组织若要成为法人企业，必须同时具备以下三个法律特征：一是依法成立，即经由工商行政管理部门审查登记，有自己独立的组织机构，使用自己的名称，有自己的经营场所；二是拥有独立支配的财产，这是法人的主要特征，因为这是从事生产经营活动的物质基础，是自负盈亏、对经营的好坏独立承担经济责任和民事责任、维护市场经济秩序的条件和保证；三是以自己的名义进行生产经营活动并承担法律责任，即以自己拥有的财产和名义，自主经营，在银行开设帐户，对外签订经济合同，其经济活动的后果由自己承担，当发生经济纠纷时，以自己的名义参加诉讼，独立地享有民事权利和承担民事义务。

以上几个要点是由市场经济的一般属性所决定的，不论是西

方国家的企业，还是我们这样的社会主义市场经济国家的企业，一概如此。所以，需要指出的是，弄清企业的概念，其意义主要不在于判断某一社会组织是不是企业，而是要求人们遵循市场经济的客观规律，按照经济组织的特点，科学地管理企业，这样才能使企业生机勃勃、兴旺发达。

二、企业类型

在现代社会里，具有共同属性的企业，其具体形态是多种多样的。企业类型的研究，就是对成千上万的企业进行科学的分类，考察它们各自的特点。这样，我们可以进一步丰富对企业的认识，掌握其科学内涵和外延；同时，企业类型不同，企业管理则要与之相适应，在管理方式、方法等方面要有所区别。

（一）企业类型的划分

按照不同的标志，可以把企业划分为多种不同类型。

1. 按照生产资料所有制的性质

可将企业划分为公有制和非公有制企业。在社会主义初级阶段，我国所有制结构是以公有制为主体、多种所有制经济共同发展。因此，除了国有企业和集体企业这两种公有制的经济形式外，还有个体企业、私营企业和外商投资企业等非公有制企业；这些不同经济成分的企业还可以自愿实行多种形式的联合经营，构成财产混合所有的经济单位。

按生产资料所有制的性质划分企业类型，要求人们深入研究并正确对待公有制和非公有制企业的异同。对公有制企业来说，一方面要大胆吸收和借鉴世界各国企业管理的科学成果与先进经验；另一方面，又要充分发挥社会主义公有制的优越性和我国的优良传统，使两个方面相结合，开辟出一条具有中国特色的社会主义企业管理的成功之路。

2. 按企业所属行业划分

行业可以从两大生产部类或三次产业开始，由粗到细划分出

纵向有从属关系、横向有分工协作关系的许多行业，企业据此构成不同类型。例如，把企业分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、交通运输企业、信息企业、邮电企业、商业企业、金融企业、旅游企业等。在工业企业中，又有原材料、能源等基础产业的企业和机电、纺织等加工制造业的企业，这两大类工业企业还可以再往下细分。以行业为标志，企业还可分为单一经营的企业和跨行业经营的企业。

按行业划分企业类型，有利于企业明确自己的经营范围、在社会生产过程中所处位置以及同其他企业之间的分工协作关系，用以指导企业各方面的经营决策；也有利于分析不同行业的企业在外部环境和产品、资源、技术、市场、销售等诸多方面的差别，实施具有不同特色的管理。因此，这是很普遍的一种划分企业类型的方法。

3．按企业使用的主要经营资源划分

可分为劳动密集型企业、资金密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业。由于使用的主要资源不同，企业发展的决定性因素便存在差别，这就要求人们明确各自的管理重点，并探索相应的管理方法。

4．按企业规模划分

可分为大型企业、中型企业和小型企业。规模不同的企业，其内部组织结构与运行不同，在市场竞争中的优势和劣势各不相同，对高层管理者也有不同要求。另外，企业本身也有一个从小到大的成长过程，并力求产品生产和企业经营达到经济规模。因此，区分企业规模，对企业管理十分必要。

5．按企业组织形式划分

从生产力的组织形式方面考察，企业可划分为简单综合型企业、简单专业化企业、多元专业化企业和跨行业综合型企业；广义地说，还包括企业集团等企业与企业之间的联合体。从财产组织形式方面考察，企业可划分为单个业主制企业、合伙制企业和

公司制企业等类型。公司制企业还可再划分为无限公司、有限公司和两合公司三种形式，其中有限公司又包括有限责任公司和股份有限公司。企业组织形式关系到建立现代企业制度、转换企业经营机制、优化资源配置和发挥企业优势等重要问题。

6. 按市场类型划分

市场体系是由多种类型的市场构成的。从市场交易的客体看，市场体系有商品市场、金融市场、技术市场、信息市场等多种类型。每个市场都有在其中活动的企业，从而构成不同的企业类型，如生产企业、金融企业、信息咨询企业、技术开发与贸易企业、房地产经营开发企业等。在市场活动中，由于社会分工日益发达，存在着许多专业公司。按照市场经营活动的专业性划分，有投资公司、销售公司、咨询公司、广告公司、各种市场中介组织（如会计事务所、法律事务所、资产评估机构）等。按市场范围，还可将企业分为内向型企业、外向型企业和跨国公司。

性质不同的市场，要求企业开展不同的业务活动，建立具有不同特点的企业管理体系。此外，按照市场类型划分企业，还有助于企业寻找发展机会，扩大新的市场营销领域。

7. 按企业运用的主体技术划分

可分为传统技术企业和高新技术企业。由于技术对管理有全局性影响，它决定着管理方式，为管理提供必要的物质条件，所以，从技术角度考察企业，是划分企业类型不可缺少的一个方面。

除按上述标志划分企业类型之外，还有其他一些划分企业类型的方法。例如，按生产工艺技术特点，可将企业分为合成型、分解型、调制型、提取型等几种类型；按生产的连续程度，可将企业分为连续生产和间断生产两种类型；按安排生产任务的方式划分，有存货生产企业和订货生产企业；等等。总之，可从多种角度划分企业类型，不同划分方法对企业管理各有不同用途。

（二）我国常见企业类型简介

限于篇幅，本章不可能将上述企业类型一一加以说明，只从中选择几种类型略加介绍。

1. 外商投资企业

改革开放以来，我国积极吸引外商来华投资，出现了大量外商投资企业，包括以下三种类型：

(1) 中外合资经营企业。这是指外国的企业、其他经济组织或个人，按照平等互利的原则，同中华人民共和国的企业或者其他经济组织在中国境内共同投资举办的企业。中外合资经营企业是一种股份制的有限责任公司，合营各方按合同规定的出资比例进行投资。外国合营者通常以技术、机器设备、工业产权、货币等作为投资；中方合营者多以场地、厂房、设备、货币等作为投资。各种形式的投资均要折算成注册的币值，以此确认各方在全部注册资本中所占有的股份。总的来说，共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏是中外合资经营企业的主要特点。中外合资经营企业，可将中外双方生产经营的优势结合起来，通过优势互补获得较好的经济效益。它是我国利用外资、引进先进技术和管理经验的一种重要形式。

(2) 中外合作经营企业。这是指外国的企业、其他经济组织或个人，按照平等互利的原则，同中华人民共和国的企业或者其他经济组织在中国境内共同举办的契约式的合营企业。中外合作者举办这样的企业，要在合同中规定投资或者合作条件、收益或者产品的分配、风险和亏损的承担、经营管理的方式和合作企业终止时财产的归属等问题。中外合作经营企业同中外合资经营企业相比，其主要特点是：中外合作各方的责任、权利和义务，不是按各自投入的资本来确定，而是通过合作各方自行协商、以合同或协议的方式加以确定；在投资方式上，一般是由外国合作者提供资金、设备、技术、材料等，中国合作者只提供场地、厂房和可利用的设备、设施等，通常不需要拿出现金投资，各方的投资也不必折算为注册的币值和计算出资比例；在承担风险方面，

合作经营企业虽由中外合作者共同经营，但一般由外方单独承担风险，如发生经营亏损，中国合作者不负债务责任；对于收益分配，中外合作者不是按各方出资比例而是根据合同中事先商定的利润分配比例进行分配，如三七、四六或五五分成，外国合作者在合作经营初期的分配比例大些，以后中国合作者的分成比例逐年增大；合作经营期间，外国合作者可通过合同规定的每年可提取的设备折旧、企业营业收入、外方利润分成和投资利息等方式，逐年收回其全部投资；合作经营期满，企业清算后剩余的财产一般是无偿归中国合作者所有。这些特点表明，中外合作经营企业是一种由合作各方自行协商，以比较灵活的方式组织起来的有限责任制的国际经济合作形式。创办这种企业，对外商来说，一般投资较少，利润率较高，能按期收回投资，风险较小；对中国合作者来说，一般不需要拿出现金投资，所需的资金、设备、技术和原材料基本由外商提供，因而不受我国配套资金短缺的限制；对双方来说，怎样进行合作经营，可根据实际情况协商确定，灵活性大，易于达成协议。所以，中外合作经营企业在实际工作中被广为采用，成为我国引进外资的重要方式之一。国家特别鼓励举办产品出口或者技术先进的生产型合作企业。

（3）外商独资经营企业。这是指外国投资者（包括企业和其他经济组织或个人）以及华侨和港澳同胞、台湾同胞，经中国政府批准，在中国境内租赁土地、独立投资兴办的企业。其特点是由外商独立投资、独立经营管理、自负盈亏。外商独资经营企业必须遵守中国法律并受到法律保护，必须依照中华人民共和国外国企业所得税法纳税。兴办外商独资经营企业是我国吸收外商直接投资的一种方式，有利于我们了解国际技术发展情况，为国内企业借鉴世界先进技术开设窗口；通过外商企业依法纳税和从国内市场购买部分物资，增加我国经济收入和外汇收入；可以扩大就业，为我国培训熟练劳动力。所以，这种外资经济是我国社会主义经济必要而有益的补充。

2. 私营独资企业和个体企业

私营独资企业是由个人独自出资兴办的企业。它归出资者个人所有，独自经营，独自对盈亏负责。这种企业对债务承担无限责任，即企业主的个人财产都可以作为债权人的抵押品。由于个人财力和能力有限，私营独资企业一般规模较小。这种企业在资本主义国家为数众多。我国自改革以来，确立了私营企业作为社会主义经济有益补充的合法地位，并颁布了《中华人民共和国私营企业暂行条例》，私营独资企业因此而得到发展，分布于各个行业。

个体企业是由个体劳动者兴办，生产经营和管理主要依靠个体劳动者本人及其家庭成员的企业。个体企业一般不雇工经营，即使雇工也为数很少。这种企业的资本投入一般很少，规模也很小。它在我国的出现和发展，也是经济体制改革的产物和成果。

对于国有企业来说，过去由于全社会是单一的公有制经济，国有企业只同其他国有企业或集体企业打交道。今后，随着社会主义市场经济的进一步发展，私营及个体企业会日益增多，产业分布也将日益广泛。国有企业如何根据自身生产经营的需要，在资金、生产协作和市场营销等方面与私营和个体企业打交道，达到平等互利、共同发展，这是一个现实问题，成为国有企业经营管理中过去所没有的一项新内容。

3. 高新技术企业

从企业投入的生产要素和产出的技术特点方面看，多数企业属于传统技术企业。高新技术企业是第二次世界大战以后伴随着高新技术的发展而产生和发展起来的一种新型企业。属于高新技术企业类型的是那些从事信息技术、生物技术、新材料技术、新能源技术、空间技术和海洋开发技术等高新技术产品的研制、开发、生产和经营的企业。高新技术企业的从业人员以中高级科技人员为主体，其中有的人员还是本企业所从事的高新技术领域的专家乃至学术带头人，操作人员也要求有较高的科技文化知识，

一般劳动力和原材料的消耗较少；不是依靠低成本、廉价生产大批量产品而获取盈利，而是以研究开发新技术、新产品，在某一新技术领域占据领先地位为关键，通过占有技术专利、特许权，使之扩散到更多的生产部门和专业领域去获取巨额利润。因而它不仅要求拥有优秀的科技人员，还要投入较多的研究开发费用。由于高新技术的复杂性、尖端性和发展变化的迅速性以及激烈的竞争，高新技术企业的风险比普通企业大得多，淘汰率高，而一旦获得成功，丰厚的利润也是普通企业无法与之相比的。总之，高新技术企业具有一系列知识性企业的明显特征。从发达资本主义国家的经济发展过程来看，其企业类型不仅经历了一个从劳动密集型向资本或技术密集型的过渡，而且随着现代科学技术的突飞猛进，又出现了高新技术企业不断增加的趋势。这是当今世界正在进入知识经济时代的一个重要标志。大力发展高新技术企业，对于实现我国经济结构的战略性调整，加速传统产业的改造，增强我国企业的国际竞争能力，推进现代化建设，具有十分重要的战略意义。

4. 外向型企业和跨国公司

改革开放以来，为了充分利用国内和国外两种资源、开发国内和国外两个市场，加速我国现代化建设步伐，出现了一大批外向型企业。这类企业的基本特征是生产和经营面向国际市场，以国际市场为产品销售的主要场所。其中有的企业是利用国外资源，以进口原材料和零部件为主，或者搞来料加工，全部产品用于出口；有的企业是利用国内资源，产品大部分销往国际市场。外向型企业面临的国际市场环境比国内更复杂、竞争更激烈、风险更大，但国际市场发展的余地更大、机会更多，同时激烈的竞争对改进企业内部经营管理、提高技术水平的压力也更大，因此，具备一定条件的企业，应积极地向外向型企业的方向发展。特别是那些以内销为主、国内市场日趋饱和、进一步发展余地不大、又有一定竞争实力的企业，可通过开拓国际市场、提高产品

外销比重，逐步转变为外向型企业。通过吸收外资，举办中外合资或中外合作经营企业，大部分或全部产品销往国外，这也是发展外向型企业的有效途径。

跨国公司又称多国公司、国际公司或环球公司。它同外向型企业相比，突破了虽向国际市场销售产品但仅限于在本国投资、本国生产的局限性，实现了完全的国际化经营。所谓完全的国际化经营，就是进行对外直接投资，在多个国家设立分支机构或子公司，从而在全球范围内捕捉市场机会，以最适宜的方式在最适宜的地区进行生产、销售或其他经营活动，实现全球性的经营战略目标。跨国公司这种国际企业组织形式，第二次世界大战以后得到迅速发展，在当今全球经济活动中，已成为国际贸易、国际投资、国际技术转让的主要角色，是西方发达国家最有影响、最活跃的经济力量。面对外国跨国公司的竞争与挑战，我国应不失时机地创建和发展大型的、具有国际竞争力的跨国公司。以便积极参与并充分利用国际分工，节约社会劳动，加快我国经济发展；促进科学技术的双向交流，特别是不间断地吸收世界最先进的技术，使我国逐步跻身世界科技发展前列；广泛利用国外资金、技术、自然资源和人力资源，克服国内经济发展瓶颈，同时利用就地生产与销售的便利条件，扩大出口贸易。

面对经济全球化、信息化的发展潮流，面对我国加入WTO而使企业经营环境发生的重大变化，努力发展外向型企业和跨国公司，具有极为重要的现实意义。

三、企业系统结构及特征

（一）企业系统结构

企业作为社会经济体系中的一种子系统，同其它系统一样，具有自己的结构。企业系统结构由以下5个要素组成：产品——企业为市场提供的有形产品或服务；人——具有科学技术知识和工作技能的员工，包括经营管理人员、工程技术人员、市

场营销人员、生产作业人员等； 财——出资人投入的资本和日常运营所需的资金； 物——土地、厂房、机器设备、工具、仪器仪表、运输设备以及产品生产所必需的能源、原材料等； 信息——反映这些要素及其相互结合状态与运行的各种信息。创办一个企业，以及谋求企业的生存与发展，都必须逐一解决企业的五要素，并处理好它们之间的相互关系。

从动态角度看，由上述五要素所构成的企业系统实际上就是一种转换机构，即不断地把一定的投入转换为一定的产出的机构，如图1—1所示。

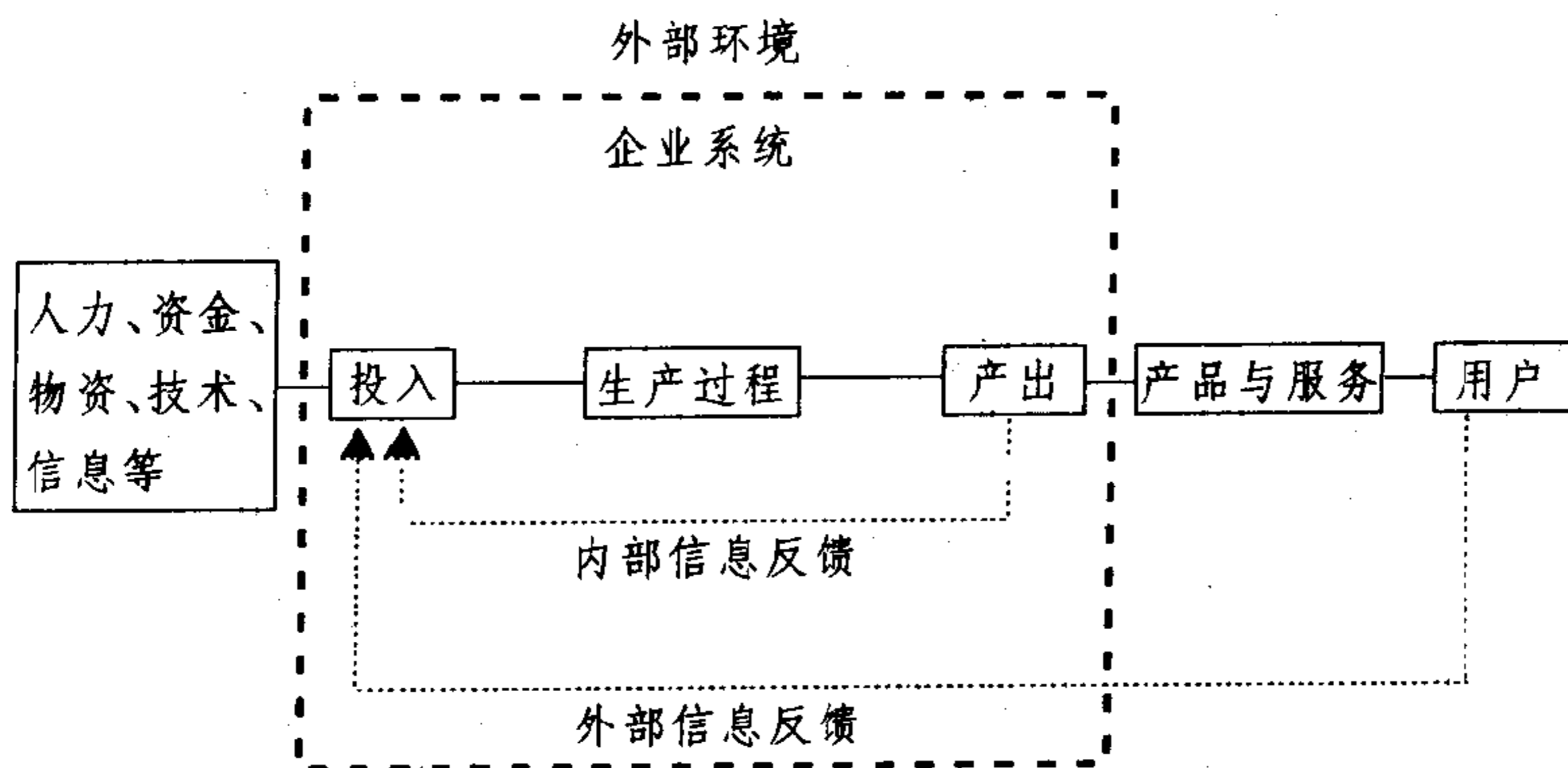


图1—1 企业转换机构

企业这个转换机构在运行过程中，投入人力、资金、物资、技术和信息等，经过加工制作的生产过程，产出的是物质产品与服务，当其被用户购买而实现了价值以后，资金得到增殖，企业有了进一步改进技术、开发产品的条件，从而获得发展。企业系统的这一转换过程，要求企业管理必须以企业从投入经转换到产出的这一过程即生产经营过程为中心，力求使这一过程始终处于良性循环状态，效率高，效益好。此外，还应看到，企业这个转换机构是在一定的外部环境下进行生产经营活动的。企业必须适