

高等学校经济管理教材

现代企业管理

戴克敏/主审 俞明南 王东华 易学东/主编 ● Xiandai Qiye Guanli



大连理工大学出版社

现代企业管理

A group of people are seated around a large, dark wooden conference table in a meeting room. The room has large windows in the background, and the atmosphere appears professional and collaborative.

高等学校经济管理教材

现代企业管理

主 审 戴克敏
主 编 俞明南 王东华 易学东

大连理工大学出版社

© 俞明南等 2002

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理 / 俞明南等主编. —4 版. —大连: 大连理工大学出版社, 2002.8(2005.1 重印)

(高等学校经济管理教材)

ISBN 7-5611-0454-5

I. 现… II. ①俞… ②王… ③易… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 051661 号

大连理工大学出版社出版

地址: 大连市凌水河 邮政编码: 116024

电话: 0411-84708842 传真: 0411-84701466 邮购: 0411-84707961

E-mail: dutp@dutp.cn URL: <http://www.dutp.cn>

大连理工印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸: 140mm × 203mm 印张: 14.125 字数: 400 千字

印数: 80 501 ~ 84 500

1991 年 8 月第 1 版

2002 年 8 月第 4 版

2005 年 1 月第 16 次印刷

责任编辑: 刘 杰

责任校对: 秀 玲

封面设计: 王福刚

定 价: 18.00 元

第四版前言

随着中国改革开放的不断发展,企业管理工作对整个社会经济发展的重要作用得到社会各界的广泛认同。一大批有志于从事管理工作,但尚没有管理工作经验的各界人士,希望通过读书的方式,了解企业管理工作的奥秘。许多企业管理人员在工作的实践过程中,感受到继续学习管理理论的重要,热切希望通过各种方式强化与充实自我的管理知识与素质,从而形成了巨大的企业管理教材的市场需求。为此,编者邀请了十多位具有丰富的管理教学和咨询经验的不同管理专业领域中的佼佼者,于1991年编写了企业管理教材,并先后修订了3次,得到社会各界的好评,并被评为辽宁省优秀教材。为了适应环境的变化,此次编者对教材的内容重新进行了精心的编写,力图新版教材能够更好地满足社会需求。

在内容安排方面,本书具有“全”、“新”和“实用”等特点。“全”是指本书的内容充实,包括企业与企业经营管理、企业战略、经营决策、市场营销、计划与控制、企业生产系统设计、工程项目管理、工程经济学、质量管理、设备管理、库存管理、组织行为学、人力资源管理、财务管理十四个章节,基本上覆盖了现代企业管理的主要内容。“新”是指在教材的编写过程中尽可能地结合当前企业面临的问题,介绍现代企业管理发展的新观念、新思想和新方法。例如,增加了有关ISO9000标准的最新发展变化、国际流行的项目经理资格认证等内

容,帮助读者了解到相关的最新信息。“实用”是指在介绍管理基本原理的同时,尽可能全面翔实地介绍一些实用管理技术。教材对决策技术、网络计划技术和财务分析技术进行了比较详尽的说明,并在章节的结束处附有一些案例与习题,帮助读者理解与掌握。

本教材适用于各类高校管理入门课程使用,也是从事或有志于从事企业管理工作的人士研读现代企业管理理论的首选读物,同时也可供各类在职人员的短期培训使用。

本书的第一、九章由易学东编写,第二章由董大海编写,第三章由戴克敏编写,第四章由李弘编写,第五、十、十一章由俞明南编写,第六、八章及第七章前3节由王东华编写,第十二、十三章由傅永刚编写,第十四章由栾庆伟编写,第七章第4节由朱方伟编写。全书由俞明南、易学东统稿,戴克敏审定。

编 者

2002年8月

目 录

第四版前言

第一章 企业与企业管理	1
第一节 企业的一般概念	1
第二节 企业管理的职能	14
第三节 企业管理思想的发展	21
第二章 企业战略	40
第一节 企业战略的基本理论和概念	40
第二节 企业总体战略	46
第三节 企业竞争战略	57
第四节 企业战略观念的新发展	62
第五节 企业形象识别系统(CIS)	66
第三章 经营决策	70
第一节 经营决策的概念、分类及其重要性	70
第二节 经营决策的内容、原则和程序	75
第三节 经营决策的方法	82
第四章 市场营销	102
第一节 市场营销理念	102
第二节 市场营销环境	108
第三节 目标市场营销	118
第四节 市场营销组合策略	121
第五章 计划与控制	133
第一节 生产类企业的计划体系	133

第二节 生产计划	137
第三节 作业计划与控制	143
第六章 企业生产系统设计	151
第一节 生产系统的构成	151
第二节 生产类型的划分	155
第三节 生产过程的时空组织	158
第四节 生产系统组织设计实例与分析	161
第五节 流水线的组织设计	167
第七章 工程项目管理	175
第一节 工程项目及其管理	175
第二节 工程项目管理的基本理论	177
第三节 网络计划技术	180
第四节 项目管理认证与认证体系	194
第八章 工程经济学	200
第一节 基本概念	200
第二节 投资项目的评价判据	214
第三节 投资项目的比较与选择	218
第九章 质量管理	225
第一节 质量管理概述	225
第二节 全面质量管理与 ISO9000 国际质量系列标准	234
第三节 质量控制过程与统计方法	245
第十章 设备管理	267
第一节 设备管理概述	267
第二节 设备的选择和评价	270
第三节 设备的使用与维修管理	274
第四节 设备的更新和技术改造	286
第十一章 库存管理	296
第一节 库存管理的基本内容	296
第二节 库存成本与库存控制决策	299

第三节	库存控制模型	304
第四节	库存控制决策的定量分析方法	311
第五节	供应链管理	319
第十二章	组织行为学	324
第一节	组织行为学概述	324
第二节	个体行为	329
第三节	激励与行为	333
第四节	群体行为	347
第五节	领导行为	351
第六节	组织与组织变革	355
第十三章	人力资源管理	362
第一节	人力资源管理的基本概念	362
第二节	工作分析	366
第三节	人员招聘与录用	371
第四节	绩效考评	378
第五节	薪酬管理	386
第六节	人力资源开发	393
第十四章	财务管理	401
第一节	财务管理概述	401
第二节	财务管理的内容	403
第三节	财务分析	406
参考文献		443

第一章 企业与企业 管理

第一节 企业的一般概念

在学习关于企业管理的具体内容之前,我们首先应当对研究的对象——企业有一个基本的了解。本节我们主要讨论以下几个方面的内容:企业的概念、企业的发展过程、企业的系统结构、企业的类型以及建立现代企业制度。

一、企业的含义

每个人对企业都会有一些感性的认识。比如一谈到企业,许多人的头脑中就会闪现出这样一些画面:大片的厂房、拔地而起冒着烟的烟囱、轰轰作响的机器声等等。其实,随着全球化的环保意识的增强,随着信息技术的发展和网络时代的到来,这些画面已不再是现代企业的根本标志。企业作为社会的重要的细胞和组成部分,在其发展的过程中,对社会的政治、经济、文化、科学技术和人民生活等发挥着越来越重要的作用;同时,人类社会的发展和进步也对企业的发展起着巨大的推动作用。现代的企业更加重视管理,重视人的因素,重视现代科学技术成果的吸收和运用,重视生态环境的保护,企业既向社会提供所需的商品和服务,又承担着一定的社会责任。

企业是一个历史范畴,是人类社会发展到一定阶段、随着商品的出现而产生的,是商品经济的产物。概括地说,企业是为满足社会需要并获取盈利,由一定数量的生产要素所组成的,从事生产经营或服务性活动的,具有法人资格的经济组织。企业是国民经济的基本单位,是现代社会的重要的细胞和组成部分。为全面地理解企业的概念,应注意把握以下几个基本特征:

1. 企业是经济组织

企业不同于事业单位、公益组织和政府部门,是一个经济组织。企业作为经济组织所从事的是生产和经营产品或提供商业性服务经济活动,通过这些活动来满足人们生产和生活的需要以及社会发展的需要,并以此实现自己的价值——获取盈利。企业要盈利就必须使自己的产品或服务能够满足社会的需要,即能够被社会认可。在市场经济条件下,一般来说企业提供的产品或服务对需求者和社会的贡献越大,则取得的利润也越多;反之,利润小的企业则可以看做对社会的贡献小;亏损的企业不仅没为社会创造财富,反而是消耗社会财富。企业没有利润,就不能扩大再生产,职工的生活就难以提高,国家的税收就没有保证,国家的发展就会停滞。从这点来说,企业确保获取合理的利润,不仅应是企业的目标,而且也是企业对社会承担的重大责任。

2. 企业必须承担社会责任

对于“为满足社会需要”应作广义理解,它不仅指满足顾客和用户的需要,而且还包括满足股东、银行、职工、供应商、交易对象、同行业竞争者、政府、社区以及周围居民等一切与之相关的社会团体的需要。企业只有经过努力满足了他们的需要,才能正常运行,获取利润,得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋利益,而且要肩负兼顾各方面利益的社会责任。企业的社会责任还表现在防止环境污染、节约国家资源、为社会提供就业机会和为社区建设做出贡献上。

3. 企业必须掌握一定数量的生产要素

企业要为社会提供合格的产品和满意的服务,就必须掌握一定数量的生产要素,形成由各种生产要素有机结合的整体,这些生产要素主要包括人、财、物、信息等。企业的管理者就是通过科学地运作,使这些要素得到合理的组织和利用,最大限度地发挥其效益,形成创造社会财富的现实社会生产力。

4. 企业必须是独立的法人组织

企业要获取利润就要保证自己的产品或服务在品种、质量、成本和时间上能随时适应社会和消费者的需要。为此,企业必须能够自主地对市场和社会环境的变化及时主动地作出反应。在社会主义市场经济条件下,企业应当成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的竞争主体,而不是国家行政机构的附属物。具体地说,企业必须成为具有法人资格,拥有法人财产权,并以其法人财产独立地从事经营活动,独立地承担民事责任与义务的法律实体。

二、企业组织的形成与演变

企业是一个历史范畴,是人类社会生产力和商品经济发展到一定水平的产物。企业组织的产生和发展经历了一个演变过程。

(1)手工业作坊的产生。人类社会进入到封建社会,生产的基本形式是个体家庭手工业。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的基础上,逐渐产生了一种新的生产组织形式——手工业作坊。在手工业作坊里,业主与员工的关系多为父子、师徒等,形成了初步的分工与协作,其生产的目的不再是用于个人消费,而是拿到市场上去卖,去获取盈利。这个阶段可以说是企业的萌芽。

(2)手工业工场的出现。16世纪到18世纪末,随着资本的集中和劳动的商品化,伴随着大量小手工业者的分化和破产,手工业工场这种新的生产组织形式出现了。许多手工业工人受雇于一个资本家,在一个工场里从事商品生产。他们或是由不同种的手工业工人共同完成一个产品的制造;或是由同一种或同一类手工业工人进行劳动分工,各人进行不同的操作,并使这些不同的操作在空间上并列在一起,以致形成各种专门的职能。手工业工场在生产过程中进一步发展了分工,同时把过去的手工业结合在一起,它的出现标志着生产组织形式的飞跃。这就是最初的业主企业。

(3)合伙企业的形成。对于大多数业主企业来说,扩大生产规模受到了个人财产的限制,为了筹集更多的资本,有必要联合一些人合

办企业,即组织合伙企业。早期的合伙企业主要沿着两个方向发展:一是形成家族企业,进一步发展扩大成比较长期性的组织;一是由两个以上成员出资共同组成企业,并通过发行可转让股份形式募集资本,形成股份公司。股份公司的形成,合伙企业从短期投资转向长期投资,股票、股票转让交易所的出现,对于合伙企业的发展起到了重要推动作用。然而,这个阶段企业承担无限连带的法律责任,这使得企业投资者承受着很大风险,愿意加入合伙者队伍的人始终很有限的,这严重地制约着合伙企业的继续发展。

(4)公司制度的建立。随着股份公司的不断增加,其社会地位和作用的不断加强,人们对股份公司不具备法人地位和无限责任制缺陷的认识越来越深刻,探寻形成新的企业制度——形成有限责任公司的要求越来越强烈,从而推动了法律制度的变革。从18世纪末至19世纪中期,经过长期斗争和激烈的争论,终于在1855年英国议会通过了一项有限责任制的议案,确认了注册公司对债务只负有限的赔偿责任,并于1856年颁布了第一个现代的公司法,即有限责任形式的公司法。有限责任制的最终确立标志着企业进入了现代发展阶段,为企业的进一步发展创造了前提条件。

(5)现代企业制度的确立。随着企业规模不断扩大,股东越来越多,业务日益复杂化,大股东感到亲自担任高层经理来驾驭企业越来越困难,于是便开始聘请有经营管理能力的人才来代替他们打理企业的生产经营活动,逐渐形成了由代表所有者的董事会聘请高层经理人员的制度。于是公司制企业就从旧时的“企业主企业”(Entrepreneurial Enterprise)演化为现代的“经理人员企业”(Managerial Enterprise),实现了资本所有权与经营管理权的分离。而且,企业规模的扩张及与之伴随的技术和管理过程的复杂化导致专职经理人员作用日益增强,这就引起了家族资本主义的衰落和现代企业制度的发展,因为决定在高层管理中地位的不再是他们所掌握的股份多少,而是管理能力的高低。至此,企业完成了由其产生之前的生产组织形式——个体家庭手工业到现代企业制度的演变。

三、企业系统结构

无论何种类型的企业,都具有自己的系统结构。如果抽去企业技术基础和技术类型的差别,那么企业的系统结构是大同小异的。

(一)基本构成要素

企业是一个生产经营体系。企业为了实现经营目标,就必须具备实现目标的特殊功能,即必须拥有生产某种产品或提供某种服务所需要的人力、财力、物力以及反映这些要素相互结合运动的各种信息。因此,企业系统主要是由人、财、物、信息、目标等五个要素所组成(见图 1-1)。

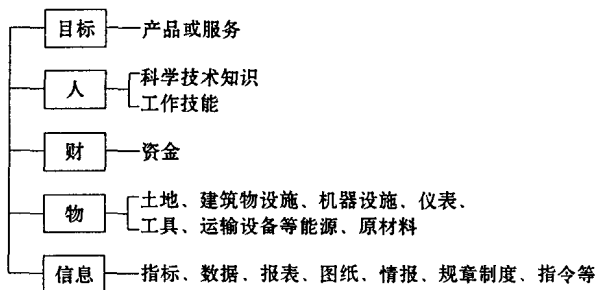


图 1-1 企业系统基本要素

有上述要素组成的企业系统,可以抽象地看做是一个转换机构。这个转换机构的功能是将输入转换为输出(见图 1-2)。

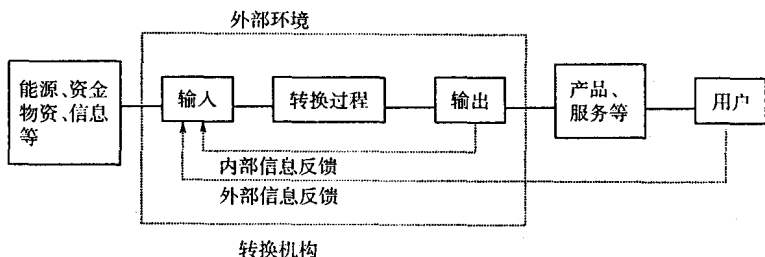


图 1-2 企业转换机构

企业输入的原材料、能源、劳动力、技术、资金、信息等资源,经过转换机构的处理,输出物质产品或服务,增值了资金,局部革新了技术,以及具有使用价值的信息等。

企业是社会的基本生产单位,社会经济、社会环境的发展变化,影响、制约着企业生产经营活动。企业必须使自己的活动与社会经济活动协调吻合,密切衔接,以适应环境的要求和变化,并对整个社会经济体系起积极作用。

(二)企业系统的四大流程

企业系统中包含着四个组成部分,即“四大流程”。

1.企业的产品流程

企业以自己的产品或服务来满足社会需求。社会需求不断变化,企业的产品或服务也必须不断更新变革。产品或服务更新变革后,生产过程也必须相应地进行或多或少的调整、改造,甚至根本改变。这个过程的运作程序是:根据市场预测和企业决策,进行产品或服务的研究和设计,生产出产品或提供出服务;经过销售供用户使用和消费;在使用过程中为用户提供各种必要的服务,并了解和研究使用中的意见,进一步改进,将更好的产品或服务投入市场。这个过程就是企业的产品流程。

2.企业的价值流程

企业的产品流程同时伴随着资金的筹措、投入、运用、耗费,获得资金成果的价值流程。在产品的生产过程中,要耗费各种各样的资源,产品销售之后,要对各种资源进行补偿,同时获得盈利。所以对整个产品流程要用货币形式从价值方面进行核算、监督、控制,使产品在充分利用资源和最经济最合算的条件下生产出来。这就需要—个价值系统、财务系统来表现企业的产品流程。伴随着产品流程,并以货币形态来反映、监督、控制产品流程的资金运动过程,就是企业的价值流程。

3.企业的人事流程

企业生产经营活动的客体是物质产品或服务的生产与流通过

程,而主体是劳动者。员工的录用、调配、考核、培训、奖惩、升迁以及质量要求、数量控制、各类员工相互之间的比例关系等,都应按照企业产品流程各环节的客观要求来合理安排。在员工劳动过程中,通过建立科学的组织机构和合理的规章制度,协调员工行为,加强劳动和环境保护等途径,合理组织劳动过程,提高劳动生产率,使企业的产品流程正常、有效地进行;在产品或服务发生变化时,加强对员工的培训,使之不断适应变化的要求。这样的人事发展变化的过程,就是企业的人事流程。

4. 企业的信息流程

企业的一切生产经营活动,都是通过信息进行的。通过信息收集、信息处理、信息传输、信息控制为经营管理服务。反映企业的产品流程、价值流程、人事流程的运动过程,并对上述过程进行调节、控制,保证企业生产经营活动正常进行的管理信息运动过程,就是企业的信息流程。

四、企业的分类

由于现代经济生活十分复杂,作为基本经济单位的企业就有很多类型。企业的类型可以从不同角度,通过不同方法进行划分。

按照所属的行业和部门,可以分为工业企业、农业企业、运输企业、商业企业、金融企业等等。

按照生产规模的不同,可以分为大型企业、中型企业和小型企业。衡量企业大小的标准通常有资本额、生产能力、固定资产原值、机器设备数量、职工人数、销售额等,但对于不同行业、不同性质的企业,具体的衡量标准并不相同。

按照生产要素所占的比重,可以分为劳动密集型企业、资金密集型和知识密集型企业。劳动密集型企业是指单位投资吸收劳动力较多,技术装备水平较低,产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业,如服装、制革、工艺手工业企业等。资金密集型企业是指单位产品所需投资较多,技术装备水平较高和用人较少的企业,如钢铁、汽车、化工等行业的企业。知识密集型企业是指综合运用先进的科

学技术成果的企业,这类企业中拥有较多的中、高级技术人才,需要投入大量的科研时间和开发费用,能生产高、精、尖产品,如信息业企业、宇航工业企业等。

按照企业的组织结构形式或生产的社会化组织程度,可以分为单厂企业、多厂企业、经济联合体、企业集团等。单厂企业只有一个工厂,由若干生产车间和一些管理部门、服务部门所组成,具有独立的法人资格。多厂企业是按照产业化、联合化和经济合理的原则,由两个以上的工厂所组成的企业性的实体公司,也是法人组织。经济联合体是松散的、相对稳定的经济联合组织,参加联合的各方独立核算、自负盈亏,本着自愿、互利、效益的原则,在生产、科研、技术、设备、人员、物资及销售等方面彼此联合。企业集团是具有比较紧密联系的企业群体组织,或者说是若干独立企业法人所组成的集合体,依据紧密程度的不同,一般可以分为三四个层次,如集团公司(核心层)、控股层(紧密层)、参股层(半紧密层)、协议层(松散层),有时也分别称为母公司、子公司、关联公司等不同的层次。

在工业企业中,还可以按照生产类型来对企业进行划分。例如,按生产的连续性程度可分为:连续型生产、流水线生产、间断型生产等不同企业;按生产的重复性程度可分为:大量大批生产、成批生产、单件小批生产等不同企业。

这里,我们重点介绍的是,按照资本的组织形态来划分的企业类型,通常可以分为有限责任公司(包括国有独资公司)、股份有限公司、股份合作制企业等,下面分别作具体的介绍。

1. 有限责任公司

有限责任公司又称有限公司,是指公司由法定数额的股东共同出资,股东以其出资额为限对公司承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。有限责任公司是我国《公司法》所确认的公司的一种重要组织形式,也是存在数量较多的一种公司类型,具有如下一些特征:

(1)募股集资的封闭性。有限责任公司不得向社会公开募集资