

XIANDAI
QIYE
GUANLI
GAILUN

现代企业管理概论

杨耀峰 著



湖北科学技术出版社

XIANDAI
QIYE
GUANLI
GAILUN

现代企业管理概论

● 杨耀峰 著

湖北科学技术出版社

F270
435

F270
435



江苏工业学院图书馆
藏书章

中文数据库

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理概论/杨耀峰著. —武汉:湖北科学技术出版社, 2003. 8

ISBN 7-5352-3024-5

I. 现… II. 杨… III. 企业管理—概论
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 067649 号

现代企业管理概论

© 杨耀峰 著

责任编辑:谭学军

封面设计:王 梅

出版发行:湖北科学技术出版社

电话:87679468

地 址:武汉市雄楚大街 268 号
湖北出版文化城 B 座 12—14 层

邮编:430070

印 刷:京山县印刷厂

邮编:431800

督 印:刘春尧

850 毫米×1168 毫米 32 开 12.25 印张 270 千字
2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印数:0 001—3 500

ISBN 7-5352-3024-5/F·417

定价:23.80 元

本书如有印装质量问题 可找承印厂更换

序 言

进入 21 世纪后，经济全球化的进程进一步加快，市场竞争日趋激烈。在我们周围，每天都有大量新企业诞生，也有不少企业无可奈何地倒闭。新企业的诞生和其表现出的活力给人以欣喜，而诸多企业失败的命运却更令人深思。企业成败的原因有许多，毫无疑问，企业的管理水平在其中起着关键作用。人们已越来越清醒地认识到：现代经济中企业核心的竞争力来自于管理能力，管理是企业生存和发展的关键。

也就是说，在加入 WTO 后的今天，中国企业要抓住与国际市场接轨的新的历史机遇和迎接不曾有过的严峻挑战，迫切需要大批既掌握现代管理知识又具有创新精神、善于经营、能够开创新局面的经营管理人才。如何培养造就出具有中国特色的、面向世界的优秀企业家和管理精英，理论界和企业界都在努力探索。本书作者正是基于这一目的而编著此书，希望能为大家提供一本较为系统、简明、通俗的企业管理书籍，以满足广大读者了解、学习企业管理知识的需要。

本书从现代企业管理的实际需要出发，本着前沿性、实用性和操作性的原则，全面阐述了现代企业管理的理论及应用，其明显的特点有以下几方面：

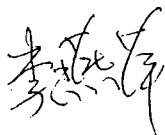
(1) 体系结构新颖。编写方法上遵循了总论到分论，理论到实际，一般到特殊的原则；结构布局上前后呼应，相互连贯，同时各章又相对独立，以利于读者在学习过程中根据自己的具体需要有所侧重和有所取舍。

(2) 理论联系实际。市场经济体制下的现代企业管理无论是管

理内容到管理形式，还是从管理思想到管理方式和手段，与计划经济体制下的传统企业管理相比都发生了深刻的变化。本书既大量借鉴了已有的成熟管理思想和方法，又联系了我国企业改革的形势以及与国际接轨的客观需要，紧密结合了改革开放以来我国企业管理改革的实践经验；因而有较强的实用性。

(3) 内容繁简适当，重点突出。整体来看，本书突破了已往企业管理书籍多限于国有工业企业的局限性，多角度地对一般企业管理进行了论述。内容安排上并非一味求全，不过分注重对已往理论的系统性概述，而是以对读者实用、够用为目的，更多地对具有开拓性、指导性的企业管理新思想、新知识、新方法进行了阐述。力求在普及管理基础知识的同时，帮助读者提高综合管理素质。

作为一名受过系统的管理理论教育、在高校从事多年管理教学而又广泛介入管理实践的青年教师，本书的撰写是作者进行的一次有益尝试，也是作者多年理论研究、教学工作和实践经验的自然结晶。当然，作为一名年轻的理论工作者，加上时间较为仓促，书中不当之处在所难免。但无论如何，相信读者通过阅读本书会对企业管理的基本理论、方法有一个较系统的了解和认识，对以后的学习和实践工作有一定的帮助。总之，开此卷，定受益。



2003年6月于武汉珞珈山

目 录

第一章 企业与企业管理	1
第一节 企业	1
第二节 企业管理及其性质、职能	7
第三节 企业管理的发展	12
第四节 现代企业制度	21
第二章 企业领导制度与管理组织	36
第一节 现代企业领导制度	36
第二节 企业管理组织设计	44
第三节 企业管理的基础工作	55
第三章 企业经营战略与决策	65
第一节 企业经营环境分析	65
第二节 企业经营战略	77
第三节 经营决策	83
第四节 经营计划	93
第四章 市场营销管理	101
第一节 市场营销概述	101
第二节 市场细分战略	106
第三节 市场营销策略	111
第四节 电子商务与网络营销	125
第五节 市场营销理论的发展	128
第五章 企业技术创新和新产品开发	133
第一节 技术创新概述	133
第二节 新产品开发	143

第三节 价值工程·····	155
第六章 生产过程组织与控制·····	163
第一节 生产过程的组织·····	163
第二节 生产计划与控制·····	173
第三节 网络计划技术·····	181
第四节 生产管理方法的发展·····	187
第七章 质量管理·····	199
第一节 质量与质量标准·····	199
第二节 质量管理·····	205
第三节 质量控制技术·····	216
第八章 人力资源管理·····	228
第一节 人力资源管理概述·····	228
第二节 职务分析·····	230
第三节 人力资源的获取·····	236
第四节 人力资源的激励与开发·····	243
第五节 绩效评估和奖励制度·····	254
第九章 企业财务管理·····	261
第一节 财务管理概述·····	261
第二节 筹资与投资管理·····	265
第三节 成本与费用管理·····	274
第四节 销售收入与利润管理·····	278
第五节 财务分析与评·····	282
第十章 物资与设备管理·····	289
第一节 物资消耗定额·····	289
第二节 物资采购与库存控制·····	296
第三节 设备管理·····	306
第十一章 企业文化与企业形象·····	322
第一节 企业文化概述·····	322
第二节 国外企业文化·····	334

第三节	建设有中国特色的企业文化·····	341
第四节	企业形象·····	347
第十二章	企业管理者与管理创新·····	354
第一节	企业管理者与经营观念·····	354
第二节	企业经营者的激励与约束·····	361
第三节	中国企业家队伍建设·····	367
第四节	管理创新·····	374

第一章 企业与企业 管理

我国经济运行的目标是建立和完善社会主义市场经济体系，坚持以公有制为主体、多种经济成分共同发展的基本经济制度，促使企业建立和完善现代企业制度，成为适应市场的法人实体和竞争主体。而研究企业管理，首先必须了解现代企业的概念与特征，现代企业的基本类型、企业管理的性质与职能、发展历史及其组织制度，这是现代企业管理理论的起点。

第一节 企 业

现代经济社会是一个由企业、消费者、政府等三大部分所构成的大系统。其中，企业作为现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位，在促进社会进步、提高社会生活水平方面起着关键的作用。也就是说企业在现代经济社会中具有不可或缺的重要地位，这也正是我们研究企业、探索其管理活动内在规律的基本动因。

一、企业的概念与特征

企业不是一个永恒的范畴，而是一个历史的概念。

(一) 企业的概念

1. 企业的含义。企业是在社会化大生产和近现代生产力条件下出现的集合各种生产要素、进行商品生产和经营、追求利润最大化的经济组织。它包括工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业、服务业和其他领域一切从事生产经营活动的经济组织。

企业的活动是一切微观经济活动的基础。企业作为一个历史范

畴，是人类社会在一定历史时期的产物，它在工场和手工业条件下形成最初形态，是社会化大生产条件下商品经济高度发达的产物，是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位，是社会生产力的重要载体。现代企业，既是市场经济的产物，又是市场主体，没有市场经济就没有现代企业；同时，没有现代企业，就没有市场主体，也就无所谓市场经济。

2. 企业组织的产生和发展。人类社会的经济活动，在资源稀缺的约束下，一般可以分为两大类：生产活动和交易活动。生产活动涉及的是人与自然的关系，是人们通过特定的物质资料生产方式从自然界获取生产资料 and 消费资料；交易活动涉及的是人与人的关系，是人们通过相互间一定形式的交往获取所需的生产资料 and 消费资料。生产活动在理论上可以一个人单独进行，但人类的生产从来就是社会性的生产，即使是单个人的生产活动，也离不开与其他人的联系，特别是在社会分工的条件下，生产活动必须通过交易活动来完成。比如，处在社会分工体系中的独立小生产者，需要从市场上购买生产活动所必需的生产要素，如工具、原材料等，并在市场上出售生产的商品以实现从事生产活动所追求的经济收益，这样就必然发生不同的生产经营者之间的交易。企业组织也就是在此背景下产生的。

随着社会生产力的迅速发展，企业组织的发展和市场的发育成长几乎是同时进行的，市场的发育为企业组织的发展演进提供了外在的条件，而且，企业组织的发展又推动市场范围的进一步扩大和市场机制的进一步完善。因此可以说，在现代经济中，企业与市场是共存的，并且为相互的发展提供环境和条件。企业组织的发展，在企业内部扩大了组织分工和专业化协作的功能，而企业内部分工和专业化虽然在一定程度上降低了市场交易费用，但同时又增加了企业内部组织交易即企业组织管理方面的费用，这样就要求企业扩大生产经营规模来使产品或服务的成本降低。生产经营规模的扩大使企业对各生产要素市场产生依赖，企业需要通过市场交易活动获

得专业化生产所需的生产资源；在另一方面，它又使企业形成对商品销售市场的依赖，因为大批量生产的、日益增多的产品需要市场范围的扩大来容纳。同时市场范围的扩大、市场机制的逐步完善、市场结构的不断变化，又推动企业组织的发展和创新。所以，只有当对某一产品的需求随市场范围的扩大增长到一定程度时，才会有专业化的大规模生产的企业组织出现。比如，在英国资本主义经济发展史上，16~18世纪人口的迅速增加，新市场的开拓，形成了对羊毛纺织品需求的急剧增长，这就要求组织大规模的生产来适应。在羊毛纺织业中就出现了以较大规模的货币资本积聚和生产要素集中为前提，以大机器分工体系为基础和以内部科学管理为支撑的、实现均衡、协调的大批量生产的企业组织形式，这种形式取代了原来在毛纺织业中占统治地位的传统手工业作坊和家庭生产。

总体上说，企业组织的产生发展过程经历了由个人业主制企业、合伙制企业到股份制企业的逐步演进，这些具体演进过程及各个企业形态将在后面内容中论述。在社会生产力不断发展和市场逐步扩大的条件下，现代企业组织不断发展壮大，现代企业的成长同时伴随着企业规模的扩张、资本所有权与管理经营权的分离和内部管理层级制的实行等三个过程^①。

（二）企业的特征

企业作为微观经济单位，本身是商品经济发展的产物，它们在不同的社会制度下，既有不同的特殊的社会特征，也有共同的基本的自然特征。如果舍弃其特殊的社会特征，企业组织具有一般的共同基本特征：

1. 企业是以营利为目的的经济组织。企业作为一种经济组织，要从事经济活动，即从事商品生产、流通或服务性经营活动，通过自己的生产经营活动，创造更多的财富。企业在生产和经营条件既

^① 此处引用袁声莉，杨耀峰主编的《现代企业管理》第一章中学者何汉林的部分观点。

定的情况下,总是力图获取总收益和总成本之间的差额。企业具有占有和创造财富,实现财富增值的能力,是社会基本经济单元,这也是企业存在的最基本条件。企业作为以营利为目的的经济组织,不同于历史上其他的经济组织。历史上其他的经济组织虽然也是一种社会经济组织,但它们并不从事直接的商品生产和经营,不以获利为目的,因此,不是企业。同时,企业也不同于文教、科研、卫生机构等事业单位、社会团体,这些单位也不直接从事商品生产和经营,不以营利为目的,也都不是企业。企业作为微观经济组织,其营利的合法性和合理性被社会普遍认同,并以此建立了评价企业的主要标准。

2. 企业具有鲜明的组织特征。企业必须依法成立,必须符合作为一个组织整体从事经济活动最基本要求,有自己的名称、住所和生产经营场所,设有固定的组织机构,有与其经营规模相适应的从业人员和专业技术人员,有基本的组织规范。所谓依法成立,有两层含义:一是从范围和形式上的依法成立,即要按照国家法律允许的形式、认可的内容、经营范围和经营方式成立,超越法定的范围或者不属于法定的组织形式均为非法企业;二是指程序意义上的依法成立,即企业在创立、合并、分立等一系列问题上都必须合乎法律的规定,否则给相关的关系人造成损失,必须由企业的产权主体承担相应的法律责任。

3. 企业是相对自由的经济组织。企业是商品经济发展的产物,虽然不同的国家和地区都先后制定了相关法律法规,将企业逐渐置于法律的约束之下,但企业仍不失其自由性。企业的这种相对自由性主要表现在:①择业自由。企业在国家(地区)法律许可的范围内,可以自由地选择一种或多种行业为其经营项目,其范围可涉及工、农、商业以及林、牧、渔业和交通运输业、建筑业等众多行业。但这种择业的自由也有一定条件的限制,一方面,企业的择业要载明于企业章程,除此之外的事业不能经营,如要经营,必须依法办理相关手续;另一方面,国家也可能根据经济发展、国防等方

面的需要，通过法律限定某些行业不能让一般的企业进入。②营业自由。获取利润，实现盈利是企业经营的目的，为此，企业可以自由地采取适当的经营方式，以便在竞争中获胜。由于企业经营的好坏会直接影响到其盈利水平的高低，因此，企业所选择的经营方式就十分重要，企业必须对其生产经营方式拥有选择权。③设立与解散的自由。在国家法定标准许可的范围内，企业可以自由设立。这样有助于加强竞争，提高生产力，繁荣经济。解散的自由是指除破产清算外，在公司章程规定的范围内，可以自由地解散企业。

4. 企业是具有较强独立性的经济组织。企业的独立性主要由独立核算、自负盈亏和自主经营体现。①独立核算。企业拥有独立的资产、负债，是责权利相结合的经济实体，能够进行独立、完整的会计核算，对外办理结算，能独立计算并考核盈亏。②自负盈亏。企业作为商品生产经营者，遵循等价交换原则，按价值规律办事，改善经营，以收抵支，独立承担盈亏责任，企业的生存和发展，员工的收入和福利，都取决于企业的盈亏状况。③自主经营。企业有权依法独立自主地进行生产经营活动，有权制定自己的生产经营计划，选购生产经营所需物资，销售其产品以及从事其他经济技术服务活动，有权对外签订经济合同，有权决定其职员任免、聘用和实行劳动管理，有权决定收入的分配形式等，这些生产经营上的自主权，充分体现了企业的独立性。

二、现代企业的基本内涵

现代企业作为企业的先进组织形式，是在社会生产力的进一步发展、企业的技术装备不断现代化的条件下发展起来的，是相对于传统企业而言的。传统企业是小规模的、由个人拥有和经营的单一单位企业，现代企业则是建立在技术现代化和管理现代化基础之上的，由领取薪酬的不同层级的经理人员管理，企业资产所有者和经营者相分离的企业组织。现代企业具有显著的三个特点：

1. 所有者与经营者相分离。所有者与经营者分离是现代企业

产生的基础和条件，在业主企业和合伙企业中，都是资本所有者直接控制和经营企业。在企业规模不大的情况下，经营企业没有成为专门的技术工作，业主有可能对企业的各个方面直接负责。随着企业规模的扩大和管理的复杂化，就使得企业的高层管理逐渐转移到经理人员的手中，出现了经营者的专门化，即所谓的“经理革命”。这就打破了业主企业和合伙企业中的企业主将所有权和经营权集于一身的管理体制，创立了所有权与经营权相分离的管理体制和管理组织。

2. 拥有现代技术。在传统企业中，技术虽然也是生产要素之一，却居于较次要的地位，这表现在当时的生产活动主要靠消耗大量劳动进行，容纳的劳动力多，手工操作比重大，技术装备投资少，扩大再生产主要是通过粗放经营的方式来实现。在现代社会中，技术跃居为现代企业的两大支柱之一。因此，现代企业一般都拥有先进的机器设备、工具和装置，集中大批的专业管理人员和工程技术人员，进行精细的劳动分工和协作，组成复杂的、连续的生产过程，从事某种产品的生产和经营活动。随着社会的进步和发展，企业对现代科学技术的依赖性愈加突出，可以说，现代企业离开了科学技术就难以生存和发展。

3. 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，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进行科学的管理。现代企业的管理是现代化的管理，即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，对企业的生产经营活动进行有效的管理，是创造最佳经济效益的过程，它是现代企业的另一重要支柱。也就是说，企业管理现代化是现代企业的一个明显特征，它通常包括管理思想现代化、管理组织现代化、管理方法现代化、管理手段现代化、管理人员现代化和管理制度现代化等几个方面。其中，管理思想现代化是灵魂，管理人员现代化是关键，管理体制和管理组织现代化是

保证，管理方法现代化和管理手段现代化是条件。

当然，如前所述，除了这些主要特征之外，规模扩大与组织扩张也是现代企业的一个重要特征。

三、现代企业的类型

现代企业，按照不同的标准可以进行不同的分类。按经济性质划分，可以分为私人企业、国有企业和混合所有制企业；按企业规模划分，可以分为大型企业、中型企业和小型企业；按照产业标准划分，可以分为工业企业、农业企业、交通运输业企业、商业企业、建筑业企业、服务性企业等；根据企业与市场之间的关系，可以分为垄断企业 and 非垄断企业；按照生产力要素所属市场也可划分为劳动密集型企业、技术密集型企业以及知识密集型企业。存在于市场经济条件下的企业按照产权主体不同大体可以划分为自然人企业和法人企业两大类，每一大类又都可以作进一步的详细分类。

第二节 企业管理及其性质、职能

企业管理是在人类历史上出现了企业这个事物以后才产生的，它伴随着生产力的发展和调节生产关系的需要而不断地向前发展。现代企业管理反映了现代企业生产经营活动的客观要求，具有其特殊的性质和职能。

一、企业管理的概念

(一) 管理的基本涵义

在现代社会，管理具有非常普遍的意义，是一种普遍的社会现象和实践活动。它广泛地存在于社会生活的各个方面和领域，诸如政治、经济、军事、文化、教育、宗教等，无不如此。那么，什么是管理呢？古典管理学派认为，管理是对组织的活动进行计划、组织、指挥、控制和协调的过程；行为学派则认为管理是协调人与人

之间的关系，调动人的积极性和创造性；现代决策理论学派又认为管理就是决策……。上述各种关于管理的说法，只是从不同的角度或侧面描绘了管理的面貌，或强调了管理的某一方面，并没有从根本上揭示管理的全貌。综观人类历史及其社会管理实践，可以给管理下一个较为全面的定义，即管理是指通过一系列的组织措施，为管理对象创造一种环境，使之在这一环境中能充分合理地运用人、财、物、信息等各种资源，以达到预期的目标。这一定义也揭示了管理的基本特点。

1. 管理具有明确的目标性。这也是一切管理活动的基本出发点和归宿点，没有目标，管理也就失去了方向和评价依据。

2. 管理是指导性工作，而非替代性工作。管理只能是为被管理者创造出一种能顺利完成的环境与条件，即告知被管理者该做什么，不该做什么；做到什么程度等等，而不是管理者替代管理对象工作。

3. 管理是为达成预期目标的系列活动。管理目标的实现，是通过对于诸如人、财、物、信息、时间、技术等资源的组织、协调、控制来达成的，这就揭示了管理的客体是那些资源，管理则是围绕这些客体所进行的一系列管理职能活动。

（二）企业管理的概念及特性

企业管理是指企业的管理者及企业员工按照客观规律的要求，对企业的生产经营活动进行计划、组织、领导、激励和控制，以适应外界环境变化，充分利用各种资源，实现企业经营目标，创造社会经济效益的系列活动。

可以看出上述概念包括以下几个涵义：

第一，管什么，即管理的客体是什么。企业管理活动主要是对生产经营活动所进行的管理。

第二，谁来管，即管理的主体是谁。现代管理条件下，管理的主体是全体员工。

第三，怎么管，即如何进行管理。指为了达到既定目标，用什

么样的方式、方法进行管埋。

第四，为什么管，即管埋的目的。企业管埋的目的就是要实现企业的预期经营目标。

第五，根据什么管，即管埋的依据。企业管埋是人们的主观行为，但这要受到客观规律的制约，必须尊重客观规律办事。

另外，企业管埋作为对企业组织的资源进行整合以达到既定目标的系列活动，它不同于文化活动、科学活动和教育活动等，有其自身的特性。

1. 动态性。这一特性主要表现在企业管埋活动需要在变化的环境与组织中进行，需要消除资源配置中的许多不确定性。因此，必须在具体情况下具体分析、具体处理，具体地实施管埋。

2. 科学性。管埋活动是动态的，对每一个具体的管埋对象没有一种惟一的、完全有章可循的模式可以参照，但也是有其基本的、内在的科学规律的。不按科学规律办事，企业管埋活动注定是要失败的。

3. 创造性。管埋的这一特性根植于动态性之中，同时与科学性高度相关。正因为此，企业管埋是一种创造性的活动，如果单凭经验办事，或严格按照书本理论死搬硬套，企业管埋就很难达到既定目标。

4. 艺术性。具体的企业管埋活动的成效与管理主体的管埋技巧发挥的好坏相关性很大，管理主体对管埋技巧的运用和发展，体现了管理主体设计和操作管埋活动的艺术性，在众多的可选择的管理方式中选择适合自己的一种用于实践，也是管理者进行管埋的一项艺术性技能。

二、企业管埋的性质

企业管埋这种综合活动具有明显的二重性。即既有一定的生产力水平所决定的自然属性，又有一定的生产关系状态所决定的社会属性。