

主编 张 峰

企业管理

QIYE GUANLI

中原出版传媒集团 中原农民出版社



责任编辑 禹书峰 刘世宇 责任校对 王艳红 装帧设计 赵洛育

ISBN 978-7-80641-893-2



9 787806 418932 >

定价：30.00 元

企业管理

主 编 张 峰

副主编 赵 文 刘宏伟

中原出版传媒集团 中原农民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/张峰主编.—2版.—郑州:中原出版传媒集团,
中原农民出版社,2008.9
ISBN 978-7-80641-893-2

I.企… II.张… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 143533 号

张 峰 主 编

张 峰 主 编

出 版:中原出版传媒集团 中原农民出版社

(地址:郑州市经五路 66 号 电话:0371—65751257

邮政编码:450002)

发行单位:河南省新华书店

承印单位:郑州豫兴印刷有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:15.5

字数:284 千字

版次:2008 年 9 月第 2 版

印次:2008 年 9 月第 2 次印刷

书号:ISBN 978-7-80641-893-2

定价:30.00 元

本书如有印装质量问题,由承印厂负责调换

前言

进入 21 世纪,世界经济飞速发展,经济全球化的进程进一步加快,全球性的市场竞争日益激烈,现代企业管理对企业的生存和发展起着越来越大的作用,这就对现代企业管理提出了许多新的要求和新的课题。广大企业,特别是大型现代化企业,迫切需要大批既掌握现代市场经济理论和现代企业管理知识,又富有创新精神,善于经营,能够开创新局面的企业管理人才。

为了适应职业技术教育发展和满足企业对职业技术教育企业管理教学的要求,根据我国职业技术教育现状以及企业现代化管理对企业管理人才的基本要求,由河南金星啤酒集团常务副总经理张峰及部分高层领导共同编写了本书。本书特别适合职业技术教育类学生学习现代企业管理时作为教材使用,也可作为企业职工培训教材和企业管理爱好者的参考用书。

本书是在切实重视企业对管理人才知识结构要求,广泛吸收国内外现代管理理论精华的基础上,结合职业技术教育的教学特点编写而成的。本着反映当前、兼顾长远、保证重点,注重前沿性、实用性和可操作性的原则,在内容体系上作了比较科学的安排,尤其是在积极探索开放式教学方面作了有益尝试。本书每章都有明确的“学习指引”、“学习参考”和“思考与讨论”,特别是“学习参考”中的“检索关键词”、“浏览网站”以及“思考与讨论”中的正、反方问题辩论,对教师开放式教学以及学生开放式学习,都将起到积极的引导作用,对提高管理人员分析问题和解决问题的能力将起到积极的推动作用。

本书共九章,第一、二、三、九章由河南金星啤酒集团张峰编写;第四、六章由河南金星啤酒集团赵文编写;第五章由河南金星啤酒集团刘宏伟编写;第七、八章由郑州市技师学院张庭杰编写;全书由张峰任主编,并负责框架设计和统稿;赵文、刘宏伟任副主编。

指正。

2008 年 9 月 19 日

目 录

1 企业及其发展/1

1.1 企业的概念和内涵/2

1.1.1 企业的概念/2

1.1.2 企业分类/2

1.1.3 现代企业的基本特征/3

1.2 现代企业制度/4

1.2.1 现代企业制度的基本概念/4

1.2.2 现代企业制度的主要内容/6

1.2.3 现代企业组织形式/9

1.2.4 有限责任公司和股份有限公司/12

1.3 法人治理结构/15

1.3.1 法人治理结构的概念/15

1.3.2 法人治理结构的选择/17

1.3.3 法人治理结构的内容/17

1.4 企业组织结构/21

1.4.1 结构类型/21

1.4.2 结构设计/30

1.4.3 发展趋势/33

2 企业管理概论/38

2.1 企业管理基础理论/39

- 2.1.1 管理思想的形成和发展/39
- 2.1.2 古典企业管理理论/41
- 2.1.3 现代企业管理理论/47
- 2.1.4 现代企业管理理论新进展/48
- 2.2 企业管理基本原理/53
 - 2.2.1 管理的人本原理/53
 - 2.2.2 管理的系统原理/55
 - 2.2.3 管理的动态原理/56
- 2.3 企业管理主要职能/57
 - 2.3.1 与社会目标相对应的基本职能/57
 - 2.3.2 与企业运营相对应的具体职能/58
 - 2.3.3 与企业管理手段相对应的一般职能/58
- 3 战略与计划管理/63
 - 3.1 企业经营理念/64
 - 3.1.1 基本问题/64
 - 3.1.2 设计问题/65
 - 3.1.3 实施问题/68
 - 3.2 企业发展战略/69
 - 3.2.1 企业资源的构成和聚集/69
 - 3.2.2 企业发展的一体化战略/70
 - 3.2.3 企业发展的多元化经营战略/72
 - 3.2.4 企业发展的国际化经营战略/75
 - 3.2.5 企业发展的稳定运营战略/77
 - 3.2.6 企业发展的收缩运营战略/78
 - 3.3 企业工作计划/79
 - 3.3.1 计划管理的基本问题/79
 - 3.3.2 计划管理的意义/80
 - 3.3.3 企业管理计划的分类/81
 - 3.3.4 企业管理计划的编制/83
 - 3.4 目标管理/87
 - 3.4.1 基本问题/87

3.4.2 企业目标管理的意义/89

3.4.3 实施目标管理的方法/90

4 人力资源管理/94

4.1 工作岗位分析与评价/95

4.1.1 工作岗位分析/95

4.1.2 工作岗位评价/99

4.2 人力资源开发/100

4.2.1 人员招聘/101

4.2.2 员工培训/103

4.3 绩效考评/105

4.3.1 绩效考评的理论原则/106

4.3.2 绩效考评的体系方法/107

4.3.3 绩效考评的工作程序和结果分析/110

4.4 薪酬激励/111

4.4.1 报酬制度/111

4.4.2 工作激励/113

5 企业投资理财/121

5.1 投资管理/122

5.1.1 投资项目的影响因素/122

5.1.2 投资资金的时间价值/123

5.1.3 投资理财的风险控制/124

5.1.4 投资项目的可行性研究/126

5.2 筹资管理/128

5.2.1 筹资渠道/128

5.2.2 筹资方式/129

5.3 财务管理/131

5.3.1 成本和费用管理/131

5.3.2 收入和利润管理/133

5.3.3 利润分配/135

5.3.4 财务报表/138

6 企业物资管理/142

6.1 采购管理/143

6.1.1 采购概述/143

6.1.2 采购作业/145

6.2 库存管理/149

6.2.1 库存控制/150

6.2.2 仓库管理/151

6.3 物流管理/153

6.3.1 基本问题/153

6.3.2 工作系统/155

6.3.3 典型形态/157

7 生产与质量管理/162

7.1 企业生产系统/163

7.1.1 基本问题/163

7.1.2 管理目标/164

7.1.3 管理内容/166

7.2 企业生产组织/167

7.2.1 生产的空间组织/167

7.2.2 生产的时间组织/169

7.3 生产组织形式/171

7.3.1 流水线组织形式/171

7.3.2 生产线组织形式/173

7.3.3 自动线组织形式/173

7.3.4 成组技术组织形式/174

7.3.5 大规模定制生产组织形式/175

7.4 全面质量管理/176

7.4.1 全面质量管理的基本问题/176

7.4.2 全面质量管理的原则/178

7.4.3 全面质量管理的实施/179

7.5 质量管理体系/182

- 7.5.1 质量管理体系/182
- 7.5.2 第三方认证/186
- 8 市场营销管理/194
 - 8.1 市场研究/195
 - 8.1.1 市场研究的基本问题/195
 - 8.1.2 市场机会/198
 - 8.1.3 市场选择/201
 - 8.2 营销管理/206
 - 8.2.1 市场营销策略/206
 - 8.2.2 市场营销运作/210
 - 8.2.3 市场营销控制/212
 - 8.3 市场营销管理理论新进展/214
 - 8.3.1 绿色营销/214
 - 8.3.2 关系营销/216
 - 8.3.3 网络营销/217
 - 8.3.4 文化营销/219
- 9 企业管理咨询/222
 - 9.1 管理咨询服务的基本问题/223
 - 9.1.1 概念/223
 - 9.1.2 分类/224
 - 9.1.3 客户价值/225
 - 9.1.4 工作目标/227
 - 9.2 管理咨询服务的一般方法/228
 - 9.2.1 发现问题,以实现管理咨询的诊断性目标/228
 - 9.2.2 解决问题,以实现管理咨询的治理性目标/230
 - 9.3 管理咨询服务的基本流程/231
 - 9.3.1 介入项目/231
 - 9.3.2 启动项目/233
 - 9.3.3 调查分析/233

9.3.4 方案设计/233

9.3.5 支持与培训/234

后记/238

1 企业及其发展



学习指引

有关企业的社会和法律基本知识,是我们学习企业管理必备的基础知识,也是企业管理知识体系的基础内容之一。要系统学好现代企业管理知识,需要我们首先对现代企业的有关知识有一个比较详细的了解。本章内容从企业的起源以及企业的基本概念入手,比较详细地介绍了现代企业的基础知识、现代企业制度、法人治理结构以及现代企业组织结构形式及其发展趋势等内容。特别是现代企业制度和法人治理结构两部分内容,既是我们学习现代企业管理的基础,也是现代知识青年知识结构中不可缺少的内容。通过本章学习,我们可以对现代企业的有关知识有一个比较系统的了解,为我们后面学习现代企业管理知识打下坚实的基础。在学习过程中,希望大家能够将本章内容与我国企业现状及发展趋势结合起来思考,能组成学习小组结合企业实际情况就本章内容选题进行讨论。



学习参考

【图书】

牛国良编著:《现代企业制度》,北京大学出版社,2002年

【检索关键词】

现代企业制度 法人治理结构 企业组织结构 中华人民共和国公司法

【浏览网站】

神州企业管理培训网(<http://www.szceo.com>)

畅享网(<http://www.amteam.org>)



1.1 企业的概念和内涵

1.1.1 企业的概念

企业是指从事制造、流通、服务等经济活动,以产品或劳务满足社会需要并获取盈利,实行自主经营、自负盈亏,具有法人资格并依法设立的经济组织,是现代经济社会的基本单位。

从上述企业的定义中我们可以看出,现代企业的概念主要有以下几方面的含义:

1. 企业是一个独立的法人

法人是自然人的相对称呼。所谓独立法人具有三层含义:其一,表明企业具有自己的独立财产与组织机构,能以自己的名义进行民事活动并承担相应的责任,享有民事权利和义务;其二,表明企业是按照法定程序在政府部门登记注册,有专门的名称和固定的工作地点的组织;其三,对“有限公司”而言,企业只对“有限”的自己负法律责任,企业资产在清算时,仅以法人资产及其注册资本负责,不涉及出资人的其他财产问题,更不会殃及其员工。

2. 企业是一个自主经营、自负盈亏的经济性组织

企业不同于任何行政性、事业性机构,它必须盈利,才能生存下去。盈利是企业创造附加性价值的组成部分,也是社会对企业所生产的产品和服务满足社会需要的认同与回报。相反,亏损的企业就很难继续生存。

3. 企业是一个承担众多社会责任的社会经济基本单位

在现代社会经济条件下,企业的社会性功能也越发明显,并且与其经济性功能并不矛盾。事实证明,如果企业的经济活动能顺应社会潮流发展趋势,促进社会的文明进步,企业的经济效益就会蒸蒸日上,而经济效益优良的企业也能为社会做出更大的贡献;否则,企业将逐步被社会抛弃。

1.1.2 企业分类

企业分类是一个复杂的工作,不同的分类标准,我们可以得出不同的结果。比如,我们以经营方向、技术基础和劳动对象为分类标准,就可以将企业分为:第一产业,包括农业和采掘企业;第二产业,包括制造和建筑安装企业;第三产业,包括流通、服务、交通运输、邮政通讯、金融、房地产和旅游企业等。由于信息产业的快速发展和





它对未来社会发展的影响,已经有专家将信息产业作为第四产业与前边的第一、第二和第三产业并列,这是社会发展的大趋势。工业企业属于第二产业。我们这里分别按照所有制形式和资源密集程度将我国目前的工业企业进行分类。

1. 按照所有制形式,可以将我国的工业企业分为四种类型

1) 全民所有制企业。也称国有企业。是采取国家所有形式,由国家代表全体劳动人民对企业实行宏观指导,企业也将按国家和全体劳动人民的利益来组织生产经营活动,以它的经营成果来满足国家及人民的需要。国有企业是我国国民经济的主导力量,在社会主义经济建设中占有很重要的地位。

2) 集体所有制企业。指财产属于群众集体所有的企业。集体所有制企业实行共同劳动,在分配形式上以按劳分配为主,它是我国公有制经济的主要组成部分。

3) 民营企业。是指企业投资人为私人个人,企业资产属于私人所有的企业。民营企业是社会主义市场经济的组成部分,民营企业的存在和发展,有利于促进生产、增加供给、活跃市场,更好地满足人民的生活需要。

4) 外资企业。是外国人依照中华人民共和国的相关法律,在中国境内以私人直接投资方式参与或独立设立各类企业的总称。它包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资企业。开办外资企业对于引进国外资金、先进技术和先进的管理经验,开拓国际市场,发展出口贸易都是十分有利的。

2. 按照某种资源的密集程度,可以将我国的工业企业划分为三种类型

1) 劳动密集型企业。指技术装备程度较低、用人较多、产品成本中劳动消耗所占比例较大的企业。它是相对于技术密集型企业而言的。发展劳动密集型企业对于资金短缺、技术基础薄弱而劳动力资源丰富的发展中国家来说,是经济发展的一项重要策略。

2) 资金密集型企业。指单位产品所需投资较多,技术装备程度较高,用人较少的企业。

3) 技术密集型企业。指大量运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。在这类企业中,有较多的中、高级技术人员,他们花费较多的科研时间和产品开发费用,掌握着某一行业或领域的高新产品生产技术,属于能生产高精尖产品的企业。

1.1.3 现代企业的基本特征

现代工业企业与传统的生产作坊有很大的区别,它运用现代科学和管理技术从事工业性商品或劳务生产经营活动。一般说来,它具有以下几个基本特征:



1. 生产技术越来越先进,生产规模越来越扩大

在现代企业中,无论是设计产品、制定工艺规程,都在大量系统地运用科学技术和现代化技术手段。由于现代科学技术不断装备企业,企业的生产力水平不断提高,企业的生产规模也越来越大,企业社会化大生产是现代科学技术和生产力发展的必然结果。

2. 劳动分工越来越精细,协作关系越来越复杂

现代工业企业是建立在社会化大生产基础上的,而社会化大生产都具有整个社会共同劳动的客观要求,其活动范围已远远超过了企业、地区甚至国界,社会化程度越高,就越要求生产分工的专业化;专业化越发展,企业间的依赖性也就越强。因此,精细分工和密切协作就成为现代工业企业发展的必然趋势。

3. 广泛采用科学的管理方法

由于专业化协作的发展、现代科学技术的进步以及先进机器设备的采用,使企业与企业之间、企业内部各环节及各生产要素之间的联系越来越复杂、严密;随着机械化和自动化程度日益提高,以及先进生产组织方式的广泛采用,生产过程的比例性和连续性要求也越来越高。在这种情况下,企业必须在总结传统管理方法的基础上,因地制宜地采用更加有效的科学管理方法,进一步提高管理质量和效率,以适应社会化大生产的客观要求。

4. 珍惜环境,实现可持续发展

现代企业的经营活动是在其外部环境不断变化中进行的,企业要实现可持续发展,必须充分认识其赖以生存的周围环境,不断地去了解它们的发展变化,并对其及时地做出积极的反应,才能较好地实现企业的任务和目标。这里讲的环境,既指自然环境,也包括企业所处的社会环境。优良的自然环境,将为企业的发展提供丰富的物质资源;而良好的社会环境,也将为企业的发展提供不可缺少的人文资源。

1.2 现代企业制度

1.2.1 现代企业制度的基本概念

现代企业制度所指的就是现代公司制度。“现代企业”一词首先是由美国著名的企业史学家钱德勒在考察美国企业内部生产和管理方式时提出来的。在他编写的《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中,把现代企业定义为:“由一组支薪的



中、高级经理人员所管理的多单位企业即可适当地称之为现代企业。”

这一定义有两层内涵,一是强调现代企业应是由一组支薪的中、高级经理人员管理的企业。所谓支薪就是说企业的中、高级经理人员是雇用来的,因此,要根据这些经理人员在经营市场上的价码来支付报酬。如果中、高级经理人员不支薪,则说明这些经理人员是自己出资、自己管理,不用给自己发工资,最后去分红就可以了。那么,这种企业就是一种传统企业。所以支薪的含义是指出资人(股东)出资后,自己并不管理企业,而是从人才市场聘用职业经理人来帮助自己管理企业,也就是说,出资人的最终所有权与企业的控制权(经营权)是分开的,这是现代企业的第一层内涵。

这一定义强调的第二点是现代企业应是多单位的企业。所谓多单位企业,是指多工序专业分工合作,流水线生产方式下的多厂制,而非单厂制企业。现代企业规模庞大,且实行多元化经营。根据钱德勒的论述,现代企业将许多单位置于其控制之下,在不同地点经营,通常进行不同类型的经济活动,处理不同类型的产品和服务。这种现代的大企业的产生和持续发展是通过设立和收购一些能够独立运转的经营单位而实现的。因此,一个工厂就是一个企业是一种传统的企业组织模式,而多单位组成的大规模企业才是现代企业。

企业制度是指企业的财产组织形式及与之相适应的经营方式和管理体制。财产组织形式是企业制度的核心。

财产组织形式主要包括三方面的内容:一是出资形态,即谁是出资人、以什么形式出资。二是产权的权能组合方式,即狭义的所有权、占有权、支配权、使用权是如何构架在一起的。权能组合总体上可分为两种方式:权能合一式和权能分离式。权能合一式是指所有权、占有权、支配权、使用权在企业的财产组织中合而为一,即出资人出资后集四大权能于一体,自己出资、自己管理、自己经营。权能分离式是指四大权能尤其是所有权与其他权能之间相分离。三是承担责任的程度,即出资人出资所设立的企业对社会债权人承担责任的程度。这从总体上可分为有限责任和无限责任。有限责任是指以企业的资产额为限承担债务责任,在企业破产清盘时,超过资产部分的责任是不承担的,而且是合理合法的。无限责任是指以所有债务额为限来承担债务责任,承担的顺序为:先用企业资产承担,不足部分用出资人的其他财产来承担,比如出资人的个人家产。

现代企业制度就是现代企业所采取的行为规则与规范的总和。它是为适应社会化大生产和市场经济的要求,以完善的企业法人制度为基础,以公司制度为主体,以企业产权制度为核心,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件而展开,由各项具体制度组成,用来处理企业基本经济关系的企业管理系统。现代企业制度包