



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高职高专规划教材

第2版

现代企业管理

于卫东 主编



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

赠 电 子 课 件

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高职高专规划教材

现代企业管理

第2版

主 编 于卫东

副主编 陈龙杰

参 编 张 岩 安立军 王小志

郝建林 武瑞营 晋江涛

主 审 范黎光



机械工业出版社

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材,紧扣高等职业教育的特点,根据高职高专学生到工作岗位所需的管理技能来选择教学内容。全书共设11章,主要介绍了企业管理总论、经营决策与经营计划、企业文化管理、市场营销管理、生产管理、质量管理、设备管理、企业物流管理、财务管理、人力资源管理和班组管理。每章均设置了学习目标、本章小结、复习思考题、案例分析及典型案例,努力探索一种“讲、读、研、练”一体化的新型教材模式,以尽可能满足高职高专教师精讲、学生多练、“能力本位”的新型教学方式的需要。

本书内容新颖、阐述简练、案例突出,注重对学生基本分析能力和实际操作能力的培养。

本书主要为满足非管理类专业企业管理课程的教学需要而编写,亦可供有关科研、工程技术人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/于卫东主编. —2版. —北京:机械工业出版社,2010.6
普通高等教育“十一五”国家级规划教材. 高职高专规划教材
ISBN 978-7-111-30826-3

I. ①现… II. ①于… III. ①企业管理—高等学校:技术学校—教材
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第100736号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)
策划编辑:孔文梅 责任编辑:孔文梅 张芳 责任校对:张玉琴
封面设计:鞠杨 责任印制:杨曦
北京蓝海印刷有限公司印刷
2010年8月第2版第1次印刷
184mm×260mm·18.5印张·360千字
0001—4000册
标准书号:ISBN 978-7-111-30826-3
定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

社服务中心:(010)88361066

销售一部:(010)68326294

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

网络服务

门户网:<http://www.cmpbook.com>

教材网:<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

第2版前言

随着市场对人才的要求由单一化走向多元化,高等院校对大学生的培养也从过去单一的专业教育转向复合型、素质型教育,在这种情况下,自然要求工科专业学生也必须具备一定的管理知识,为其今后的发展奠定基础。为此,各大专院校非管理类专业纷纷开设“企业管理”课程。为满足非管理类专业企业管理课程教学改革的需要,机械工业出版社于2004年出版了高职高专非管理类专业《现代企业管理》教材。经过几年的使用,根据教学中反映出的问题,我们对其进行了修订。作为普通高等教育“十一五”国家级规划教材,本书把充分体现高职高专教材特色作为出发点与追求目标,在内容取舍上坚持实用性、针对性原则,根据高职高专学生在工作岗位所需的管理技能来选择教学内容,注意知识更新,尽可能将最新管理成果和我国改革新经验引入教材,努力从内容到形式上有所突破或创新。

1. 修订的内容。2006年1月1日起我国正式实施新《公司法》,我们对第1章中公司的特点及组建的要求按新《公司法》进行了修订,同时增加了虚拟企业的内容;第2、5、6章分别增加了目标管理、生产现场管理、ISO9001:2000实施、强制质量认证等实用性内容;第7章引入设备管理的新思想,增加了全员生产维修(TPM)的内容;第9章根据2007年新执行的会计准则对一些原来的财务指标和会计科目进行了修订,同时根据近几年财务管理的变化对部分理论内容也进行了修订;第10章人力资源管理增加了岗位分析与人力资源绩效评估考核的内容,更突出其应用性。

2. 增加的内容。企业文化管理单独设一章,并增加班组文化建设内容;根据高职高专人才培养目标以及学生的就业岗位,增加班组管理一章。

3. 在教材编写方式上,为了使学生更好地掌握和应用本书内容,同时为学生自主学习提供便利,在每一章的前面都设有“学习目标”,各章在内容编排上有典型案例,每章后面有“本章小结”并配有适量的复习思考题。本书努力探索一种“讲、读、研、练”一体化的新型教材模式,以尽可能满足高职高专教师精讲、学生多练、“能力本位”的新型教学方式的需要。

本书由承德石油高等专科学校于卫东教授主编,范黎光教授审阅。各章编写分工如下:第1、11章由于卫东编写,第2、5章由张岩编写,第3、10章由安立军编写,第4章由王小志编写,第6章由郝建林编写,第7章由武瑞营编写,第8章由陈龙杰编写,第9章由晋江涛编写。

为方便教学,本书配备电子课件等教学资源。凡选用本书作为教材的教师均可索取,请发送邮件至 cmpgaozhi@sina.com, 咨询电话:010-88379375。

由于编者水平有限,书中疏漏在所难免,敬请广大读者批评指正。

编者

目 录

第2版前言

第1章 企业管理总论..... 1	6.4 质量成本..... 164
1.1 企业与现代企业制度..... 1	6.5 ISO9000 质量管理系列标准 和质量认证..... 168
1.2 管理的含义与职能..... 10	第7章 设备管理..... 178
1.3 管理者..... 14	7.1 设备管理概述..... 178
1.4 管理理论的发展史..... 16	7.2 全员生产维修..... 183
1.5 企业管理组织..... 31	7.3 设备的改造与更新..... 192
第2章 经营决策与经营计划..... 41	第8章 企业物流管理..... 197
2.1 经营决策概述..... 41	8.1 企业物流概述..... 197
2.2 经营决策方法..... 47	8.2 以信息为基础的企业物流系统..... 206
2.3 经营计划..... 54	8.3 库存管理..... 211
2.4 目标管理..... 61	第9章 财务管理..... 221
第3章 企业化管理..... 69	9.1 财务管理概述..... 221
3.1 企业文化的内容与功能..... 69	9.2 货币时间价值..... 225
3.2 企业文化建设..... 74	9.3 资金的筹集..... 228
3.3 班组文化建设..... 82	9.4 投资管理..... 232
第4章 市场营销管理..... 87	9.5 财务分析..... 241
4.1 市场营销工作的性质和内容..... 87	第10章 人力资源管理..... 252
4.2 目标市场决策..... 90	10.1 人力资源开发与管理..... 252
4.3 市场营销的核心策略..... 95	10.2 岗位分析与人力资源规划..... 256
第5章 生产管理..... 114	10.3 员工招聘与录用..... 261
5.1 生产过程组织..... 114	10.4 人力资源绩效评估与考核..... 268
5.2 生产计划..... 121	第11章 班组管理..... 275
5.3 生产现场管理..... 128	11.1 班组管理与班组建设..... 275
第6章 质量管理..... 140	11.2 班组长管理..... 283
6.1 质量管理概述..... 140	参考文献..... 292
6.2 全面质量管理..... 143	
6.3 质量管理常用的统计分析方法..... 153	

第1章 企业管理总论

学习目标

- 1. 掌握现代企业制度的特点和现代企业的概念及其类型。
- 2. 掌握管理的含义与职能。
- 3. 熟悉虚拟企业的含义、特点及其运作模式。
- 4. 熟悉管理者的职责与技能。
- 5. 了解企业管理组织的构成及其作用。
- 6. 了解管理科学不同发展阶段管理理论的内容并熟练应用。

企业管理是一门综合性学科。它涵盖了社会学科与技术学科两大领域，内容涉及企业生产经营管理的各个方面。研究企业管理学和企业的管理问题，首先必须对企业本身及企业管理的基本理论有一个全面、概括的了解和认识。本章着重介绍企业管理的基本理论与基本方法，现代企业的特征、制度及其组织形态，企业管理理论的发展史，企业管理的职能，现代企业管理者等内容。

1.1 企业与现代企业制度

1.1.1 企业的概念与类型

1. 企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以产品或劳务满足社会需要，以盈利为目的，自主经营、自负盈亏、依法设立的经济组织，是现代社会经济的基本单位。

上述企业的概念主要包括以下几个方面的内容：

- 1) 企业必须拥有一定的资源（人、财、物、信息等），是一个以盈利为目的的经济实体，是从事生产、流通、服务等经济活动的组织。
- 2) 企业是依法设立、自主经营、自负盈亏、独立核算的经济组织，具有独立的经济权益。为了自身的发展，企业可以自主决策，谋求获得更大的效益。
- 3) 企业的生产经营成果（产品或劳务）是通过交换与消费者或其他生产单位发生经济联系，在满足社会需要的同时获得盈利。
- 4) 企业是国家的基本经济单位，是社会经济力量的基础。企业生产力的高低、经济效



益的好坏,对国民经济的发展有着重要的影响。

2. 企业类型

按照财产的组织形式和所承担的法律 responsibility 不同,企业通常分为三类:

(1) 独资企业(又叫单个业主制企业) 它是由业主个人投资,自己经营,收入归己,风险也出自己承担的企业。企业如果经营不善,出现资不抵债的情况,就要用自己的全部家庭财产来抵债。

这类企业的优点是:所有权和经营权归于一体,经营灵活,决策迅速,开业与关闭手续简单,产权可以自由转让。缺点主要有两个方面:一是企业没有独立的生命力,如果业主死亡或在未转让情况下放弃经营,企业的生命就终止;二是企业规模小,一般财力都不大,由于受偿债能力的限制,贷款的能力也较低,难以投资规模较大的产业,一般适合于零售商业、服务业、手工业等。

(2) 合伙企业(又叫合伙制企业) 它是由两个以上的个人或业主对企业出资,通过签订合伙协议联合经营的组织。经营所得归全体合伙人分享,经营亏损也由全体合伙人共同承担。如果经营失败,合伙企业倒闭破产、资不抵债时,每个合伙人都要以自己的家庭财产首先按照入股比例清偿,若有的合伙人家庭财产不够清偿,其他合伙人要代为清偿,负无限连带责任。

这类企业的优点是:企业资金量较大,能从事一些资产规模需求较大的生产和经营活动;合伙人对企业的经营活动十分关心,企业的信誉也较高。缺点是:合伙企业的生产规模一般达不到社会化大生产的要求,生产经营活动有一定的局限性;企业经营决策需经全体合伙人一致同意,因而决策缓慢、协调困难;企业稳定程度有局限性,当合伙人中有一人死亡或者撤出,原来的合伙协议就要进行修改,甚至会影响到合伙企业能否继续存在;合伙企业实行无限连带责任,增加了投资风险。一般适用于生产规模较小,管理不太复杂,不需要设立管理机构的生产经营行业。

(3) 公司制企业 公司制企业的财产组织形式不同于前述两种企业类型。公司是法人企业,它以“合资”为特征,特别在负有限责任方面与前两种自然人企业有显著的不同。

广义的公司有无限公司、有限公司、两合公司、股份有限公司等形式。我国《公司法》将公司分为有限责任公司和股份有限公司。两者的共同特点是负有限责任,但是又有不同的特点。在《公司法》中有不同的规定。

有限责任公司的特点及组建的要求如下:

1) 有限责任公司由 50 个以下股东出资设立。根据我国《公司法》规定,有限责任公司由 2 个以上、50 个以下股东共同出资建立,也可成立只有一个自然人股东或者一个法人股东的有限责任公司;其次,根据我国的具体情况,《公司法》还规定,国家授权投资的机构和国家授权的部门可以单独投资设立国有独资有限责任公司,这种情况下投资主体是国家。

2) 注册资本金数量不多,较容易组建。有限责任公司注册资本金的最低限额为人民币 3 万元。法律、行政法规对有限责任公司注册资本金的最低限额有较高规定的,从其规定。例如,一人有限责任公司的注册资本金最低限额为人民币 10 万元。

3) 有限责任公司是一种“封闭公司”,不能发行股票。权益证明不上市流通,可以在股东内部转让。如向股东以外的人转让出资,必须经半数以上股东同意。有限责任公司的设立



和运作相对较为简单。

4) 公司只在内部向股东汇报工作,接受股东监督,无需向社会公开内部运作情况。有限责任公司应当依照公司章程规定的期限将财务会计报告送交各股东。

股份有限公司的特点及组建的要求如下:

1) 一般以发行股票方式筹集资金组成公司,股东人数多。按《公司法》规定,设立股份有限公司,应当有2人以上、200人以下发起人,其中须有半数以上的发起人在中国境内有住所。股份有限公司的设立,可以采取发起设立或者募集设立的方式。发起设立,是指由发起人认购公司应发行的全部股份而设立公司。募集设立,是指由发起人认购公司应发行股份的一部分,其余股份向社会公开募集或者向特定对象募集而设立公司。

2) 注册资本金数额较高。按规定,股份有限公司注册资本金的最低限额为人民币500万元。法律、行政法规对股份有限公司注册资本金的最低限额有较高规定的,从其规定。

3) 公开向社会发行股票。

4) 股份有限公司的财务会计报告应当在召开股东大会年会的20日前置备于本公司,供股东查阅;公开发行股票股份有限公司必须公告其财务会计报告。按《公司法》规定,上市公司必须依照法律、行政法规的规定,公开其财务状况、经营情况及重大诉讼,在每会计年度内半年公布一次财务会计报告。

需要注意的是:企业财产构成的三种形式不是互相取代,而是共存的。时至今日,即使在发达的市场经济国家,独资企业和合伙制企业仍然占企业总数的大多数;公司制企业主要是大中型企业,数目只占企业总数的20%~30%,而销售额则占到销售总额的70%~80%。

从上面分析可见,不同类型的企业,它们最根本的区别是财产组织形式不同。按财产组织形式来划分企业类型是符合市场经济发展要求的。

1.1.2 现代企业制度

公司制企业之所以能称为现代企业,是因为公司制是一种比独资企业和合伙企业更适合现代社会化大生产方式、更有利于企业资源有效整合的制度形式。

1. 现代企业制度的特点

(1) 产权关系明晰化 现代企业制度的基本特征是企业的资产所有权与企业的资产控制权、经营决策权、经济活动的组织管理权相分离。现代企业制度中的这种权利结构客观上要求必须有一系列的制度规范予以保障,使之符合企业资产的所有者和经营者各自的利益要求。在现代企业制度中,企业资产的所有者与经营者之间是委托代理关系。即企业资产的所有者或出资者(委托人)委托企业经营者(代理人)根据出资者的利益从事经济活动,并相应授予经营者享有除出资者所有权之外的其他权利的契约关系。

(2) 企业地位法人化 现代企业制度必须是真正的法人制度,企业应是人格化的经济组织,成为独立的商品生产者和经营者。企业法人以其法人财产权,依法自主经营、自负盈亏、照章纳税,对出资者承担财产保值、增值的责任。只有这样,企业才能成为市场经济主体,从而形成正当、有效的市场竞争,合法经营,并依法保护出资者的权益。

(3) 出资者责任有限化 出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益,如资产受益、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时,出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有

限责任，出资者可免除承担无限责任。

(4) 政企关系合理化 企业按照市场需求组织生产经营，以提高劳动生产率和经济效益为目的，政府不直接干预企业的生产经营活动，而是为企业的生产经营创造良好的外部环境。企业在市场竞争中优胜劣汰，长期亏损、资不抵债的企业应依法破产。

(5) 管理体制科学化 企业实行股东大会—监事会—董事会—总经理的治理结构，达到保障所有者权益、赋予经营者经营管理权、调动生产者积极性的目的，充分保证企业的有效经营。

2. 现代企业制度的内容

现代企业制度是一种制度体系，这个体系主要包括三部分内容。

(1) 法人财产制度 现代企业制度的核心是建立法人财产制度。法人财产制度是以企业法人作为企业资产控制主体的一项法律制度，它是以企业出资者不直接控制企业的资产为特征的。法人财产制度的建立，使企业的财产权利被分解为财产终极所有权和法人财产权。在这种制度中，财产终极所有权即出资者所有权，在一定条件下表现为出资者拥有股权，并只能运用股东权利影响企业行为，而不能对法人财产中属于自己的部分进行支配，也不能直接干预企业的经济活动。由出资者投入企业的资本金形成企业的法人财产，企业对法人财产依法拥有独立支配的权利，具体表现为企业对法人财产的占有、使用、收益和处分权。由于法人财产制度割断了出资者与企业法人财产的直接联系，从而保证了企业资产的相对独立性和完整性，使企业的经营者能够对企业资产进行统一的支配和运营。

(2) 有限责任制度 所谓有限责任，一是企业以出资者出资构成的法人财产为限对债务承担有限责任。当企业出现资不抵债时，以其全部财产进行清偿，不牵涉出资者以外的其他个人和法人的财产。二是出资者以其投入企业的资本额为限对企业的债务承担有限责任。实行有限责任制度，既划清了各个主体的责任，又能够降低出资者的风险。这种有限财产责任制度不仅能够使出资者的责任与权利相对等，而且对企业的经营者也构成了一种财产约束，强化了企业经营者的财产责任。

(3) 组织管理制度 在现代企业中，由于企业财产权利的分解以及委托代理关系的存在，要求保护企业出资者的权益，同时对代理人损害委托人利益的行为进行有效的控制，这在客观上就需要对企业内部的权力进行适当的安排，形成科学的法人治理结构。建立法人治理结构的核心是在企业内部形成激励机制和约束机制，使企业的股东大会（权力机构）、董事会（决策机构）、监事会（监督机构）和总经理（执行机构）之间相互独立、权责利明确，从而使各方的积极性得到调动，行为受到约束，利益得以保证。

对于公司治理结构，我国《公司法》的规定和国际惯例是一致的，主要由四类机构构成，如图 1-1 所示。

1) 股东会。股东会是公司的最高权力机构。股东会行使下列职权：

① 决定公司的经营方针和投资计划。

② 选举和更换由非职工代表担任的董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项。

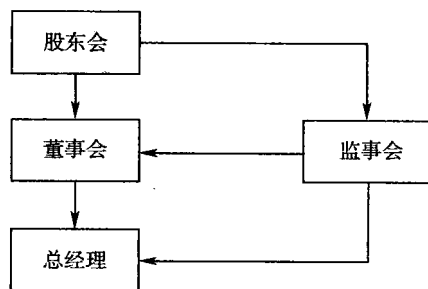


图 1-1 公司治理结构



- ③ 审议批准董事会的报告。
- ④ 审议批准监事会或者监事的报告。
- ⑤ 审议批准公司的年度财务预算方案和决算方案。
- ⑥ 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
- ⑦ 对公司增加或者减少注册资本金作出决议。
- ⑧ 对发行公司债券作出决议。
- ⑨ 对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式作出决议。
- ⑩ 修改公司章程。
- ⑪ 公司章程规定的其他职权。

国有独资公司不设股东会，由国有资产监督管理机构行使股东会职权。国有资产监督管理机构可以授权公司董事会行使股东会的部分职权，决定公司的重大事项，但公司的合并、分立、解散、增加或者减少注册资本金和发行公司债券，必须由国有资产监督管理机构决定；其中，重要的国有独资公司合并、分立、解散、申请破产的，应当由国有资产监督管理机构审核后，报本级人民政府批准。

股东会从资产关系上对公司的董事会形成必要的制约。

2) 董事会。董事会是公司的经营决策机构。董事会对外代表公司，由公司董事组成。按照我国《公司法》规定，有限责任公司的董事会由3~13人组成，股份有限公司的董事会由5~19人组成。董事人选通常由股东推荐，经股东会选举产生。国有独资公司设董事会，董事会成员由国有资产监督管理机构委派。我国《公司法》还特别规定，国有独资公司、两个以上的国有企业或者其他两个以上国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员应当有公司职工代表。职工代表由公司职工民主选举产生。董事会设董事长1人，副董事长若干人。

董事会对股东会负责，行使下列职权：

- ① 召集股东会会议，并向股东会报告工作。
- ② 执行股东会的决议。
- ③ 决定公司的经营计划和投资方案。
- ④ 制定公司的年度财务预算方案和决算方案。
- ⑤ 制定公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
- ⑥ 制定公司增加或者减少注册资本金以及发行公司债券的方案。
- ⑦ 制定公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案。
- ⑧ 决定公司内部管理机构的设置。
- ⑨ 决定聘任或者解聘公司总经理及其报酬事项，并根据总经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项。
- ⑩ 制定公司的基本管理制度。
- ⑪ 公司章程规定的其他职权。

董事会实行集体决策，一般采取每人一票和简单多数通过的原则。每个董事会成员对其投票要签字在案并承担责任。董事会决议违反法律、法规或公司章程，致使公司遭受严重损失的，参与决策的董事对公司负赔偿责任。但在表决时曾表明异议并有记录在案的，可免除



责任。

3) 总经理。总经理依照公司章程和董事会授权,统一负责公司的日常生产经营和管理工作。总理由董事会聘任或者解聘,对董事会负责。总经理的职责是:

- ① 主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议。
- ② 组织实施公司年度经营计划和投资方案。
- ③ 拟订公司内部管理机构设置方案。
- ④ 拟订公司的基本管理制度。
- ⑤ 制定公司的具体规章。
- ⑥ 提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人。
- ⑦ 决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的管理人员。
- ⑧ 董事会授予的其他职权。

公司章程对总经理职权另有规定的,从其规定。总经理列席董事会会议。

4) 监事会。监事会是公司的监督机构,成员一般不少于 3 人。监事会成员可由股东代表和一定比例的职工代表组成,职工代表由工会或职工民主选举产生。监事会的主要职责是:

- ① 检查公司财务。
- ② 对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督,对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议。
- ③ 当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时,要求董事、高级管理人员予以纠正。
- ④ 提议召开临时股东大会会议,在董事会不履行《公司法》规定的召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议。
- ⑤ 向股东会会议提出提案。
- ⑥ 对董事、高级管理人员提起诉讼。
- ⑦ 公司章程规定的其他职权。

监事可以列席董事会会议,并对董事会决议事项提出质询或者建议。

以上四种机构,构成公司治理结构的主要内容。这种治理结构,从产权关系看,股东会对董事会是委托经营关系,董事会对总经理是授权经营管理关系,总的说是一种纵向的财产负责关系。从职权关系看,它们有各自不同的职权范围,谁都不能越权行事,形成了彼此间的互相制约。这种纵向的财产负责关系和横向的职权限定关系,构成了整个公司内部约束机制,并将所有者、经营者、生产者各方面利益统一在一个整体的公司利益机制之下,这就是公司治理结构的科学性所在。

1.1.3 虚拟企业

随着经济的国际化,市场竞争日益激烈,企业要加速自己的发展,取得尽可能多的利润,就要探索使外部、内部交易费用趋向最小化的管理策略,对传统企业“大而全”、“小而全”的模式加以变革。虚拟企业就是在消费需求多样化、市场竞争白热化、信息技术突飞猛进的背景下产生的一种全新的企业组织和运行模式。

1. 虚拟企业的含义

“虚拟”(Virtual)一词原出自计算机术语,指的是“虚拟技术”,后被应用到企业管理



中,实际上是一种借用外部力量、整合外部资源以达到内部效果的策略模式。1991年,美国国会和国防部委托里海(Lehigh)大学的艾科卡(Iacocca)研究所进行一项旨在建立较长期的制造技术规划基础结构的课题研究,该所的三位学者普瑞斯、戈德曼和内格尔提交了一份名为《21世纪制造企业战略研究:一个工业主导的观点》的报告。在这篇报告中,他们在总结当今世界成功企业经验的基础上提出了一种新的生产模式——以动态联盟为基础的敏捷制造(Agile Manufacturing),并创造性地概括出一种称为“虚拟组织”(Virtual Organization)的新型企业模式。这一理论一经提出,就引起了广泛关注。可以说,虚拟企业理论是对20世纪末期企业实践的理论概括,是企业理论的最新发展。

所谓虚拟企业,是当市场出现新机遇时,具有不同资源与优势的企业为了共同开拓市场、共同对付其他的竞争者而组织的,建立在信息网络基础之上的共享技术与信息、分担费用、联合开发、互利的企业联盟体。虚拟企业的出现常常使参与联盟的企业追求一种完全靠自身能力达不到的超常目标,即这种目标要高于企业运用自身资源可以达到的限度。因而企业自发地要求突破自身的组织界限,与其他对此目标有共识的企业实现全方位的战略联盟,共建虚拟企业,才有可能实现这一目标。

用“虚拟”二字是因为企业在这样的组织形式下运作,虽然仍有设计、生产、财务、供销等功能,但不一定完全具备相应功能的组织,即有实、有虚。企业仅保留最关键的功能组织,其他功能组织则以各种方式借用外力将其虚拟化,管理决策的重点在于进行整合聚变,创造出超过企业自身力量的竞争优势。

案例 1-1

无锡高科的外包模式

只有8名员工和几间租用的办公室,看起来像皮包公司的无锡高科设计制造公司,无厂房,无设备,半个月下来已经接下几十万元订单,各种模具和零部件产品源源不断地下线,年销售收入1000万元。最近一家企业发出一批零件订单,高科公司负责设计,委托模具厂生产模具,再由零部件加工厂生产产品,最后将成品交给客户,这些加工盟友中居然包括了IBM、UGS等国际知名公司和上海交大、南开大学等著名研究院所以及一批设备先进的厂家。

2. 虚拟企业的特点

1) 虚拟企业使得传统的企业界限模糊化。虚拟企业不是法律意义上的完整的经济实体,不具备独立的法人资格。一些具有不同资源及优势的企业为了共同的利益或目标走到一起,进行策略联盟,组成虚拟企业。这些企业可能是供应商,可能是顾客,也可能是同业中的竞争对手。这种新型的企业组织模式打破了传统的企业组织界限,使企业界限变得模糊。

2) 虚拟企业具有流动性、灵活性的特点。诸企业出于共同的需要、共同的目标走到一起结盟,一旦合作目的达到,这种联盟便可能宣告结束,虚拟企业便可能消失。因此,虚拟企业可能是临时性的,也可能是长期性的,虚拟企业的参与者也是具有流动性的。虚拟企业正是以这种动态的结构、灵活的方式来适应市场的快速变化。



3) 虚拟企业是建立在当今发达的信息网络基础之上的企业合作。在虚拟企业的运行中,信息共享是关键,而使用现代信息技术和通信手段使得沟通更为便利。采用通用数据进行信息交换,使所有参与联盟的企业都能共享设计、生产以及营销的有关信息,从而能够真正协调步调,保证合作各方能够较好合作,从而使虚拟企业集成出较强的竞争优势。

4) 虚拟企业在运行过程中运用并行工程而不是串行工程来分解和安排各个参与企业要作的工作。虚拟企业在完成某一项目或任务时,项目或任务按照并行工程的思想被分解为相对独立的工作模块,促使承担分解任务的各方能够充分调动和使用他们的资源而不必担心核心技术或核心知识被泄露。并且各个合作模块可以并行作业,项目或任务的主持者可以利用先进的信息通信手段在其间不断地沟通与协调,从而保证各个工作模块最终的互相衔接。这样既缩短了时间,又节约了成本,同时还促进了各参与企业有效地配置自己的资源,以及虚拟企业整体资源的充分利用。

5) 虚拟企业一般在技术上占有优势。由于虚拟企业是集合了各参与方的优势,尤其是技术上的优势而形成的,因此在产品的技术开发或服务上更容易形成强大的竞争优势,使其开发的产品或服务在市场上处于领先水平,这一点是任何单个实体企业很难相比的。

6) 虚拟企业可以看做是一个企业网络。该企业网络中的每个成员都要贡献一定的资源,供大家共享,而且这个企业网络运行的集合竞争优势和竞争力水平大于各个参与者的竞争优势和竞争力水平的简单相加。

虚拟企业的上述特点决定了虚拟企业具有较强的适应市场的柔性与灵敏性,各方优势资源集中催生出极强的竞争优势与竞争力。

3. 虚拟企业的运作模式

(1) 虚拟生产 虚拟生产是虚拟经营的最初形式,它以外包加工为特点,是指企业将其产品的直接生产功能弱化,把生产功能用外包的办法转移到其他企业去完成,而自己只留下最具优势并且附加值最高的开发和营销功能,并强化这些部门的组织管理。国外著名的电器制造商近年来也采用了虚拟生产的模式,如日本的索尼、松下等电器公司,其在中国市场上销售的产品基本上都是由马来西亚、新加坡、泰国等劳动力成本较低的国家生产的,而公司总部则集中进行新产品的开发和营销战略的实施。

案例 1-2

耐克公司的虚拟生产

美国生产运动鞋的耐克(Nike)公司本身没有一条生产线,而是集中企业的所有资源,专攻设计和营销两个环节,运动鞋的生产则采用订单的方式放到人工成本低的发展中国家进行。耐克公司以虚拟生产的方式成为世界上最大的运动鞋制造商之一。

(2) 虚拟开发 虚拟开发是指几个企业通过联合开发高技术产品,取得共同的市场优势,谋求更大的发展。例如,几家各自拥有关键技术、并在市场上拥有不同优势的企业为了彼此的利益,进行策略联盟,开发更先进的技术。



案例 1-3

IBM 和 AMD 公司的虚拟开发

IBM 和 AMD 公司在 2003 年初共同表示,为了跟上 Intel 公司的发展速度,双方将联合开发下一代微处理器技术。其正在共同开发的特别微小的晶体管技术,能够提高芯片的效率,降低芯片的生产成本。合作对于双方都很重要,因为这能改善与 Intel 公司竞争的形势。AMD 公司缺乏 Intel 公司所具有的研发资金,没有合作伙伴很难迅速推出新产品。IBM 公司自身掌握的微处理器技术有限,很难保证其在与 Intel 公司的竞争中领先。这种合作促进了双方获得在芯片制造方面的垄断优势。

(3) 虚拟销售 虚拟销售是指企业或公司总部与下属销售网络之间的“产权”关系相互分离,销售虚拟化,促使企业的销售网络成为拥有独立法人资格的销售公司。此类虚拟化的销售方式,不仅可以节省公司总部的管理成本与市场推广费用,充分利用独立的销售公司的分销渠道以广泛推广企业的产品,促使本企业致力于产品与技术的创新,不断提升企业品牌产品的竞争优势,而且还可以推动销售公司的快速成长,网罗大批优秀的营销人才,不断扩展企业产品的营销网络。

案例 1-4

美特斯·邦威公司的虚拟销售

服装加工行业的美特斯·邦威公司是实行虚拟销售最为典型的企业之一。公司采取特许经营的方式,通过契约将特许权转让给加盟店。加盟店在使用邦威公司统一的商标、商号、服务方式的同时,根据区域的不同情况分别向邦威公司缴纳 5 万~35 万元的特许费。由此,公司不但节省了 1 亿多元的投资,而且还通过特许费的方式筹集到一大笔无息发展资金。公司总部把精力主要用在产品设计、市场管理和品牌经营方面,他们与中国香港、上海等地的著名设计师合作,每年推出约 1000 个新款式,取得了良好的经济效益。

(4) 虚拟管理 虚拟管理是指在虚拟企业中,把某些管理部门虚拟化,虽然保留了这些管理部门的功能,但其行政组织并不真正存在于企业内部,而是委托其他专业化公司承担这些管理部门的责任。例如,企业可以不设人力资源部门,对员工的培训可以委托专门的培训机构完成。再如,许多外资企业将人力资源交给专业的人才管理中心管理,由中心负责调动、职称评定及党团关系接转等工作。虚拟管理可为新组建的、缺乏管理经验和管理人才的企业提供较大的帮助。

虚拟企业从最大限度发挥和提升企业核心竞争力着眼,以“共赢”为目的,强调充分利用各企业已有的资源优势,通过组织动态联盟,快速响应市场变化,把握市场机遇。虚拟企业克服了传统企业的封闭性、局限性和设计、制造能力的不完备性,减少了资源的重复投入,缩短了生产周期,提高了产品从设计、制造到销售全过程的整体柔性和敏捷性,增强了企业



(群体)的竞争能力,是一种很有前途的合作方式。它正在被越来越多的企业所认识和采纳。

1.2 管理的含义与职能

1.2.1 管理与企业管理的定义

1. 管理的定义

管理是一个广义的名词。它包括各种各样的管理,如政治管理、军事管理、城市管理、交通管理、经济管理、企业管理等。虽然这些领域都有自己的具体对象,但在管理的含义上却有着共性,即一般意义上的管理实质。由于考察角度不同,人们对管理的解释也不尽相同,但可以概括为三个方面的内容:

1) 管理是计划、组织、控制、激励和领导五项基本活动。这五项基本活动也称为管理的五大基本职能。

2) 管理是通过人力、物力和财力资源实现组织目标的活动,即围绕着组织目标使组织的各类资源的利用和谐化、同步化的活动。

3) 管理是协调组织资源使组织成员更高效地达到组织目标的过程。

根据以上三个方面的内容,管理可以定义为:管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节,协调人力、物力和财力资源以期高效率地达到组织目标的过程。

2. 企业管理的定义

企业管理是管理的一种特殊范畴,是管理的一般职能在企业生产经营活动中的应用。具体说,企业管理是指为实现企业生产经营目标,完成企业生产经营任务,对企业生产经营过程进行计划、组织、控制、激励和领导的工作的总称。

企业管理的对象是企业。企业管理的目标是在提高企业经济效益基础上,保证社会效益的实现,包括社会生产目标、盈利目标、自我发展目标等。为实现这些目标,企业必须完成产品开发、资源开发、资金筹措、职工队伍建设、生产、销售等任务,这些任务的完成有赖于企业管理。

1.2.2 管理的特点与必要性

1. 管理的特点

以上通过对管理定义的分析,可以概括出管理具有以下几个特点。

(1) 管理是共同劳动的产物 由于共同劳动,人们结成分工和协作关系,并形成了共同的目标,从而使管理工作成为必要。如果没有管理活动,人们便如一盘散沙,各行其是,就连组织活动也难以实现,更不用说大规模复杂的社会生产经营等活动了。

(2) 管理是一系列相互关联、连续进行的活动过程 管理贯穿于共同劳动的始终,在组织活动的不同阶段,管理工作有着不同的重点。但是,这些管理工作的中心只有一个,就是维护共同劳动的顺利进行和组织任务的有效完成。因此,管理的各个环节要求能够相互关联、连续一致,而不能相互脱节和相互矛盾。



(3) 管理具有明确的目标 一切管理活动都服从和服务于组织的既定目标,没有共同的目标,就没有共同劳动,也就不需要管理。目标不明确,管理就会无的放矢、杂乱无章。

(4) 管理是各种资源要素的合理配置和有效利用 管理的对象是组织中的人力和物力资源,管理的实质就是通过计划、组织、领导和控制等手段,实现组织内部各种资源要素的合理配置和有效利用。它有别于组织为实现目标的其他活动,如纯技术性、作业性等方面的非管理活动。

2. 管理的必要性

管理作为实现组织目标的重要途径,其必要性主要表现在以下几个方面。

(1) 管理是共同劳动的黏合剂 管理是共同劳动的客观要求和必然产物,是共同劳动的黏合剂。社会活动的规模越大,人员愈多,管理就越重要。随着生产社会化程度的提高,要使生产等活动所需的各种资源要素有效配置和充分利用,需要科学地组织生产。因此,管理不仅是促成有效分工与协作的需要,而且是促成资源(包括人、财、物、技术、信息等)优化配置的需要。

(2) 管理是技术进步的推进器 管理是现代科学技术发展的客观要求,是技术进步的推进器。科学技术是第一生产力,管理是生产力中的结合因素,生产力的诸因素的有机结合是通过管理实现的。特别是现代科学技术的迅猛发展,要求企业加快科学技术成果向实际应用转化,而管理则是这一转化的手段和中介。人们常说“三分技术,七分管理”,反映的就是没有科学的管理,任何先进技术都无从发挥作用的道理。

(3) 管理是提高企业经济效益的金钥匙 在一定的生产技术和资源条件下,一个企业经济效益的高低,在很大程度上取决于管理水平的高低。科学的管理能以较少的资源占用和消耗,生产出更多、更好的符合社会需要的产品。

1.2.3 管理的职能

管理活动在日常生活中随处可见。例如,政府机关的各层领导管理着城市和农村行政的运行;工厂的管理者管理着企业的生产经营活动;交通警察队的领导管理着公共交通秩序的维护;学校校长管理着学校的教育工作等。尽管这些组织的目标不同,管理的要求也不同,但是如果抛开这些管理工作的具体形式,可以看到有些管理工作所采取的基本步骤和手段是共同的。这些管理过程中的要素或基本步骤和手段,称为管理职能。许多管理学者对管理职能的划分说法不一,但一般认为管理有以下4种职能。

1. 计划职能

计划职能是指为适应社会需要,通过外部环境和内部条件的调研、预测,对组织目标、经营方针和战略作出决策,制定长期和短期计划,确定实现计划的措施和方法,并将计划指标层层分解落实到各个部门和各个环节的职能。

计划是管理的首要职能,是实现组织、领导、控制职能的前提,它使企业的经营活动具有方向性、目的性和自觉性。没有计划的管理是无序的、盲目的管理。计划职能运用得当可以获得最大的成效,若运用不当,则导致极大的浪费和损失。计划职能有如下作用:

1) 在企业管理诸职能中处于主导地位,为组织、领导、控制职能提供目标、要求和标



准。

- 2) 使企业员工明确奋斗目标,起到统一人心的作用。
- 3) 能正确地把握未来,使企业的生产经营与整个社会的需要和发展协调一致。
- 4) 有利于企业合理地开展经营活动。
- 5) 编制各种计划,使企业管理有的放矢。

2. 组织职能

组织职能是指为实现组织的目标,把组织活动的各个要素、各个环节和各个方面,从劳动的分工和协作上,从纵横交错的相互关系上,从时间和空间的相互衔接上,合理地组织起来,以形成一个有机整体,从而有效地实现组织目标的各项活动。

组织职能属于执行性职能,它是完成计划目标的手段,是实现计划目标的组织保证,并为领导、控制职能的实施创造条件。组织职能有如下作用:

- 1) 根据企业的基本任务和计划目标,确定企业管理体制,建立适合的组织结构,设置和完善相应的经营管理机构。
- 2) 确定全体员工的职务、职责、职权及其相互间的协作关系,从而使组织群体具有较高的生产力和工作效率。
- 3) 把企业的基本任务以及各种物质要素具体落实到不同的部门和个人,利于企业目标的实现。
- 4) 根据计划职能所形成的目标和方案建立相应的规章制度,使企业管理有章可循。

3. 领导职能

领导职能又称指挥职能,是指带领和指导组织成员去实现共同目标的各种活动的整个过程。领导职能有两个要点:一是对组织的各个层次、各类人员的领导、沟通或指导;二是协调组织内部各部门、组织成员和组织同外部各类利害关系集团之间的关系。领导工作的核心和难点是调动组织成员的积极性,这就需要领导者运用科学的激励理论和领导方式。

领导职能属于执行性职能,它是实现企业目标和计划的必要条件。因为计划职能为企业经济活动确定了目标和实现目标的途径,组织职能为实现计划目标建立了有机联系的整体结构,这些都是企业生产经营管理的必要前提。但是,如果没有集中的指挥,没有一个统一的意志,即使有周密的计划、完善的组织,也不能使企业按既定目标良性运行。因此,管理必须具有领导职能,其作用在于:

- (1) 传递信息 领导者通过下达各种信息,有效地引导被领导者实现目标计划。
- (2) 提供动力 领导者运用多种领导方式,使企业上下团结一致,人际关系和谐,员工心情舒畅。
- (3) 排除故障 领导者对企业生产经营过程中出现的困难、矛盾及问题予以及时的指导、处理和解决。

4. 控制职能

控制职能是指检查、监督、确定组织活动的进展情况,纠正偏差,从而确保总的计划及组织目标得以实现的过程。控制工作一般涉及三个基本问题:确定目标、衡量业绩和纠正偏差。