

普通高等教育“十三五”应用型本科系列规划教材

QIYEGUANLI

企业管理

主 编 蔡世刚



赠送
电子课件



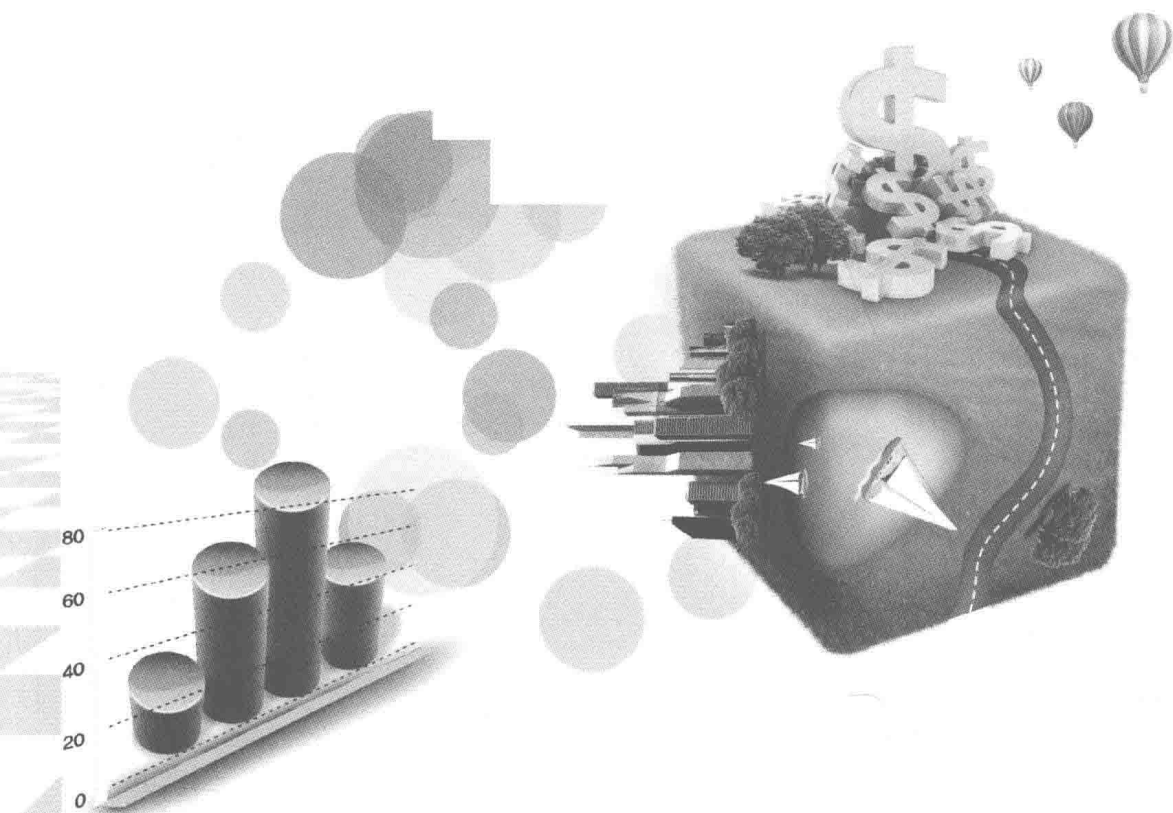
西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

普通高等教育“十三五”应用型本科系列规划教材

QIYEGUANLI

企业管理

主 编 蔡世刚



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/蔡世刚主编. —西安:西安交通大学出版社,2016.12
ISBN 978-7-5605-9258-9

I. ①企… II. ①蔡… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 308905 号

书 名 企业管理
主 编 蔡世刚
责任编辑 李逢国

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)
网 址 <http://www.xjtupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315(总编办)
传 真 (029)82668280
印 刷 陕西奇彩印务有限责任公司

开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 17.625 字数 429 千字
版次印次 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-9258-9
定 价 42.00 元

读者购书、书店添货、如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。
订购热线:(029)82665248 (029)82665249
投稿热线:(029)82668133
读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书介绍了现代企业管理的基本内容，结合中国企业管理的实践，系统地讲解了企业的各项管理工作，内容涉及战略、营销、生产、财务、人力资源、产品创新、文化、物流管理等各个领域。从各个方面帮助学生树立现代、先进、合理的管理理念，掌握简便、实用、科学的管理方法和技术，通过学习，可让学生系统地提高企业管理的认知水平，以适应市场竞争的需要。

本书不仅适合作为普通高等学校管理类相关专业的教材，也可作为从事各类管理工作的从业人员的学习参考书。

前言

Foreword

有效的企业管理使企业的运作效率大大增强;使企业有明确的发展方向;使每个员工都充分发挥他们的潜能;使企业财务清晰,资本结构合理,投融资恰当;向顾客提供满意的产品和服务;树立良好的企业形象。

本书的编写目的是让学生在已经系统学习相关课程的基础上,从提高生产经营效益的角度说明如何通过各项管理工作促进企业发展,建立工商企业管理的知识框架。

本书介绍了现代企业管理的基本内容,结合中国企业管理的实践,系统地讲解了企业的各项管理工作,内容涉及战略、营销、生产、财务、人力资源、产品创新、文化、物流管理等各个领域。从各个方面帮助学生树立现代、先进、合理的管理理念,掌握简便、实用、科学的管理方法和技术,通过学习,可让学生系统地提高企业管理的认知水平,以适应市场竞争的需要。

教材的编写力求知识传授与能力培养结合,重视培养和提高学生分析问题与解决问题的能力,力争在有限的篇幅内提供最丰富的信息。

同时全书也体现了鲜明的时代特色。内容充实,详略得当,重点突出,简明清晰,案例丰富实用。理论结合实际,博采众家之长。充分吸收国内外企业管理实践的有用经验,又紧密结合我国企业管理的实践,充分地体现了现代企业管理领域的新进展。

本书由三峡大学科技学院蔡世刚编写,在编写过程中,参考了许多同类教材与资料,在此对相关文献的作者表示诚挚的谢意!同时也感谢西安交通大学出版社对本书出版的大力支持!

本书不仅适合作为高校相关专业工商管理课程教材,也可作为从事各类管理工作的从业人员的参考书。

因编者水平有限,书中难免存在缺点、错误和不足,为此,真诚欢迎广大教师和学生对本教材提出宝贵的意见与建议,以使本教材更加完善。

编者

2016年11月

目录

Contents

第一章 企业概述	(001)
第一节 企业简介	(002)
第二节 企业内部的系统结构与组织结构	(010)
第三节 现代企业制度	(016)
第四节 现代企业组织形式	(021)
第二章 企业管理概述	(027)
第一节 企业管理简介	(028)
第二节 企业管理的基本原理	(030)
第三节 现代企业管理的研究方法	(034)
第三章 企业战略管理	(039)
第一节 战略与战略管理	(040)
第二节 通用战略	(044)
第三节 新兴行业的竞争战略	(050)
第四节 成熟行业的竞争战略	(053)
第四章 营销管理	(059)
第一节 市场营销理论的发展	(061)
第二节 市场营销战略	(064)
第三节 市场营销策略	(069)
第四节 营销控制	(085)
第五章 生产运作管理	(090)
第一节 生产运作管理概述	(091)
第二节 生产过程的组织	(096)
第三节 企业生产计划与控制	(103)
第六章 质量管理	(111)
第一节 质量概述	(112)
第二节 质量管理发展与全面质量管理	(116)
第三节 质量管理常用的七种工具	(126)
第七章 企业新产品开发管理	(135)
第一节 新产品开发管理概述	(136)

第二节	新产品开发程序	(140)
第三节	新产品开发策略	(143)
第四节	新服务开发	(146)
第八章	企业人力资源管理	(152)
第一节	企业人力资源管理概述	(153)
第二节	人力资源引进	(157)
第三节	人力资源培养	(160)
第四节	人力资源使用	(166)
第五节	人力资源考核	(169)
第六节	薪酬管理	(176)
第九章	企业物流管理	(181)
第一节	企业物流管理概述	(183)
第二节	仓储管理	(190)
第三节	配送管理	(199)
第四节	供应链管理	(203)
第十章	企业财务管理	(210)
第一节	企业财务管理概述	(211)
第二节	资金的筹集与筹资结构优化	(216)
第三节	资金运用管理	(219)
第四节	成本和利润管理	(221)
第五节	企业经济效益分析与评价	(223)
第十一章	企业文化与制度建设	(228)
第一节	企业文化与制度建设的必要性	(229)
第二节	企业文化建设策略	(233)
第三节	企业制度建设策略	(236)
第四节	企业文化变革与制度创新	(242)
第十二章	跨国经营管理	(248)
第一节	跨国经营概述	(249)
第二节	跨国公司的经营管理	(253)
第三节	跨国经营方式的选择	(256)
第四节	跨国经营风险的管理	(265)
参考文献		(273)

第一章

企业概述

本章要点

- * 企业的概念及性质
- * 企业的类别
- * 现代企业与传统企业的区别
- * 现代企业制度
- * 企业组织结构

案例导入

徐少春:胸怀有多大,企业就有多大

有一个笑话,说公司就像一棵大树,每一个人都是猴子,都想往上爬,从上往下看都是笑脸,从下往上看都是红屁股。企业主如何打动人的心灵,让员工具有使命感?同时,他们自身又是如何做的,使命感从何而来?

作为金蝶国际软件集团(简称“金蝶”)董事会主席兼首席架构师的徐少春无疑敢说敢干。当他在山东省税务局这个国有单位感觉到强大的文化与人际关系僵局时,25岁的他,怀揣着从岳父那里借来的5000元钱辞职下海,从此便走上一路高歌猛进的激情创业之路。

“我对自己的认知模式经历了几个阶段:首先是个人奋斗,敢想敢做敢当,这跟深圳的城市文化是一致的;到1998年,我开始有意淡化个人,强调团队一起奋斗;2001年2月金蝶在香港上市,企业开始进入规范化的管理阶段,于是激励群体奋斗,让别人与管理者一起去创新。”徐少春说。

更彻底地代表此类精神的事件莫过于金蝶与IBM的联姻。2007年6月4日,不缺钱的金蝶为了在国际化的道路上“与大象共舞”,不惜出让7.7%的股权,以换取IBM与雷曼兄弟投资的1.32亿港元。当然,金蝶与IBM彼此最大的价值并不在于资金,更重要的是,二者在信息与资源上的共享。徐少春的真正用意在于:站在IBM蓝色巨人的肩膀上,迎接下一个技术浪潮。

随着金蝶的发展,徐少春的个人股份也在逐步稀释,不过,由于金蝶的“饼”越做越大,徐的个人资产仍然在迅速增加。

徐少春说:“创业初期,企业家的胆子有多大,产量就有多大;公司规模化之后,企业家的胸怀有多广,他的事业就有多大。”这无疑为他的个人资产作了最好的注脚。

1993年,徐少春跟美籍华人赵西燕女士合资,其个人的股份从90%稀释到35%,成了第二大股东。事隔15年的今天,他在回首这次合资事件时,“坦率地说,这绝对是一个很大的牺

性,但为了事业发展,我仍然坚持那样做”。

“我觉得他不仅仅是在做一个企业,更多的是在扛一个中国软件的历史使命。”用友集团CEO何经华说。何经华以金蝶的竞争对手用友前总裁的身份,在2006年底加入金蝶,此后便很强烈地感受到了徐少春的激情与使命。

徐少春非常重视“使命”一词。他说,任何一个企业组织的失败在于最高管理层缺乏远景规划与使命感。“作为一个整体,企业组织必须要有清晰的远景目标并为这个目标奋勇前进。有了明确的远景目标,才可以根据目标评价每一位员工的业绩表现。”

徐少春的使命就是,“帮助客户成为受人景仰的公司,就像未来几年谈到金蝶谈到我的名字一样,成为备受人们尊敬的一个角色,这是我努力追求的一个方向”。

徐少春有时禁不住将自己想像成为中国软件世界的菩萨与佛。这比“英雄”更困难。他说:“佛教精神境界里将人分成三个层次。第一层是凡人。利己损人的凡人,以及利己不损人的凡人。第二层是菩萨。菩萨就是利己利人。第三层是佛。要做到佛很难,因为要克己利人,损己利人。”

“社会当中这三种人都有,企业里面也是。如何让凡人变成菩萨,让菩萨拥有更多的佛性?真能做到的企业,将来一定大有前途。因为在软件企业,个人奋斗没有问题,但是要两个人合作,一个团队合作,问题可能就会很大。团队合作是中国企业管理面临的最大的一个问题。问题的根本就是替别人着想。如果一个公司的中层经理具有菩萨精神,那么承上启下就会做得很好。同理,如果公司的高管具备佛的情怀,就会有强烈的使命感,也就不会计较个人的利益,而会更多地考虑价值的实现。”

问题:

1. 企业家在企业的发展过程中承担怎样的职责?
2. 团队合作的精神对于企业来说有何重要意义?

第一节 企业简介

一、企业的概念及性质

(一)企业的概念

企业是社会化大生产的产物,也是商品社会中最基本的经济单位。关于企业的概念,国内外至今还没有一个统一的表述。一般而言,企业是指从事生产、流通、服务等经济活动,为满足社会需要和获取盈利,依照法定程序成立的具有法人资格,进行自主经营,独立享受权利和承担义务的经济组织。

作为一个企业,必须具备以下条件:

- (1) 拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金;
- (2) 具有开展一定规模生产和经营活动的场所;
- (3) 具有一定数量、具备一定技能的生产者和经营管理者;
- (4) 从事社会商品的生产、流通等经济活动;
- (5) 进行自主经营,独立核算,并具有法人地位;

(6)生产经营活动的目的是获得利润。

可以把企业看成是一个“输入—生产转换—输出”的系统,输入端有人、财、物、时间、信息等资源。这些资源可简单分为有形资源与无形资源,输出端有有形的产品或者无形的服务。企业系统如图 1-1 所示。

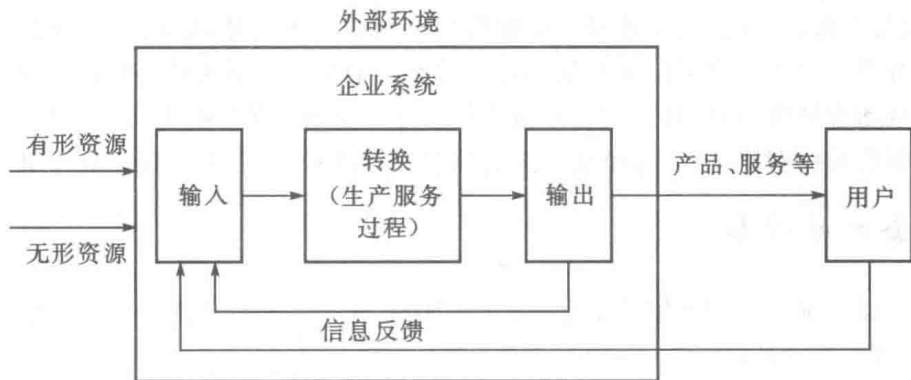


图 1-1 企业系统示意图

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。在封建社会,生产的基本形式是个体家庭手工业。封建社会后期,产生了企业的萌芽手工业作坊。随着生产力的发展,资本主义生产方式确立,引起社会生产组织形式的根本性变革,出现了手工业工场这种新的生产组织形式,这就是最初的业主企业。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,降低企业经营的风险,合伙企业产生了。然而,合伙企业承担无限连带的法律责任,使得企业投资者承受着很大的风险,严重制约了合伙企业的进一步发展,人们对形成有限责任制度和赋予公司法人地位的要求越来越强烈。经过长期的斗争和激烈的争论,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,这标志着企业进入了现代发展阶段。企业规模不断扩大,股东人数越来越多,业务日益复杂化,又促使公司制企业从“企业主企业”演化为“经理人企业”。至此,企业完成了由个体家庭手工业到现代企业制度的演变。

(二)企业的性质

1. 企业的产生

从资源的配置方式来看,企业是作为替代市场的一种更低交易费用的资源配置方式而出现的。1937年美国经济学家罗纳德·科斯创造性地运用交易费用分析企业与市场的关系,阐述了企业存在的原因。

所谓交易费用是运用市场价格机制的成本,包括发现价格、获取市场信息的成本,进行交易谈判的成本以及履行合同的成本等。在商品经济发展初期,无论是原始的物物交换,还是以货币为媒介的商品交换,由于市场狭小,所以交易费用很低,这时的商品生产一般以家庭为单位。但是随着商品经济的发展,市场规模的扩大,生产者在了了解有关价格信息、市场谈判、签订合同等方面的成本显著增大。这时,生产者采用把生产要素集合在一个经济单位中的生产方式,用内部管理来取代部分市场交易,以降低交易费用。这种经济单位即是企业,所以企业是市场的替代物。

2. 企业的边界

既然企业是市场的替代物,为什么市场交易会依然存在呢?科斯指出,这是因为企业组织生产也要成本,所以不能随心所欲地扩大,以致完全替代市场。以企业的管理为例,当企业扩大到一定规模时,由于家大业大,事情会变得纷繁复杂。企业家纵有三头六臂,在千头万绪之中,也难免顾此失彼,失误会越来越多。企业的规模到底多大合适,这就要比较企业组织成本和市场交易费用。当企业内部协调和配置要素的费用增加超过不通过要素内部配置而由市场交易产生的市场交易费用时,再扩大企业就不经济了。因此,当企业达到一定规模后,如果它再多组织一项交易的费用,等于在市场上进行这项交易的费用,企业规模就处于其边界上。

二、现代企业的特征

现代企业和传统企业的区别并不是一个时间的概念。现代企业除了具有一般企业的特征之外,还具有以下几大特征:

1. 技术特征

科学技术对于传统企业和现代企业都是不可缺少的,但是,与传统企业相比,现代企业的技术基础发生了重大变化。现代企业比较普遍地运用现代科学技术手段开展生产经营活动,采用现代机器体系和高技术含量的劳动手段开展生产经营活动,生产社会化、自动化程度较高,并比较系统地将科学知识应用于生产经营过程。伴随技术发展不断追求技术创新,技术成为现代企业增强核心竞争力和不断发展的源泉。

2. 制度特征

现代企业制度是指以规范的产权制度、组织制度和管理制度为主要内容,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为特征的一种新型企业制度。其中,现代产权制度,即公司法人产权制度,是现代企业制度的核心,它确立了企业的法人地位和法人财产权,使企业真正成为自主经营、自负盈亏的市场主体。现代企业组织制度确立了权责明确的组织体系。现代企业管理制度保证了科学管理的实施。因此,现代企业制度成为现代企业高效运行的制度保证。

3. 组织特征

传统企业规模较小,由出资者经营,经营单一,组织结构极为简单。现代企业则包含着独立运营的进行不同类型经济活动的经济单位,企业规模大,组织层级较多,组织结构复杂。现代企业由领取报酬的职业经理人进行管理,经营者和企业的所有者分离。

4. 管理特征

现代企业的生产社会化程度空前提高,分工细密,协作深化,技术和工艺日益复杂,市场需求变化频繁迅速,要求企业生产经营活动必须有严格的计划性、比例性和节奏性。这就要求采用现代化的管理方式,在管理思想、组织、方法和手段方面充分体现现代化特征,进行创新管理。

现代企业与传统企业的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 现代企业与传统企业的区别

项目	现代企业	传统企业
出资人数	较多、较分散	较少且集中
出资情况	以股东出资为基础,数额较大	以个人出资为主,数额较少
企业规模	较大	较小
法律形式	企业法人	自然人
承担责任	有限责任	无限责任
产权结构	所有权与经营权分离	所有权与经营权合二为一
管理方式	较先进,以现代化管理为主	较落后,以家族式管理为主
企业形式	以公司制企业为主	以个体、独资和合伙企业为主
技术特征	设备先进,应用现代科技	设备落后,主要依靠劳动者体力和技能
稳定情况	企业经营较稳定	企业经营不稳定

三、现代企业类型

从不同的角度,按照不同的标准,可以把现代企业划分成不同的类型。

(一)按企业资产的所有制性质分类

1. 国有企业

国有企业是生产资料归全民所有,并且代表全民的国家作为所有者的一种企业形式。其基本特点是国家作为全体人民的代表拥有企业的财产所有权,企业规模较大,技术设备较先进,技术力量强,是国民经济的主导力量。

2. 集体所有制企业

集体所有制企业简称集体企业。在集体企业里,企业的生产资料归一定范围内的劳动者共同所有。我国集体所有制企业存在着多种具体形式,乡镇企业是集体所有制企业的典型代表。

3. 个体私营企业

个体私营企业是指企业的生产资料属于私人所有,并主要依靠雇主从事生产经营活动的企业。目前,我国私营企业一般有三种形式:独资企业、合伙企业和有限责任公司。

4. 混合所有制企业

混合所有制企业是指具有两种或两种以上所有制经济成分的企业,如中外合资经营企业、中外合作经营企业、国内具有多种经济成分的股份制企业等。

(二)按企业所属的产业分类

1. 农业企业

农业企业是指从事农、林、牧、渔业生产的企业。农业企业为社会提供农副产品,可以细分为种植业企业、畜牧业企业、林业企业、捕捞业企业等。

2. 工业企业

工业企业是指从事工业品生产的企业。工业企业为社会提供工业产品和工业服务,具体

可分为制造业企业、采矿业企业、建筑业企业等。

3. 服务类企业

服务类企业是指为社会提供服务的企业,具体可分为商业企业、金融保险企业、交通运输企业以及其他服务提供类企业。

(三)按企业内部各生产力要素所占比重分类

1. 劳动密集型企业

劳动密集型企业是指使用劳动力较多、技术装备程度低、产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。例如,纺织、日用小五金、饮食、儿童玩具等企业。

2. 资金密集型企业

资金密集型企业是指单位产品所需投资较多、技术装备程度较高、使用劳动力较少的企业。例如,钢铁企业、重型机械制造企业、汽车制造企业、石油化工企业等。一般具有劳动生产率高、物资消耗少、单位产品成本低、竞争力强的优点。

3. 知识技术密集型企业

知识技术密集型企业是指综合运用现代化、自动化等先进的科学技术装备较多的企业。例如,计算机企业、电脑软件企业、飞机制造企业、技术咨询管理企业等。这类企业一般具有需要综合运用多门学科的最新科研成果,技术装备比较先进和复杂,投资费用大,中高级科技人才比重大,操作人员要求具有较高的科学文化知识,使用劳动力和消耗原材料较少,对环境污染较小等特点。

(四)按企业制度的形态分类

1. 业主制企业

业主制企业又称个人企业、独资企业,是企业形态中一种最古老、最基本的形式。它是由一个人出资设立的企业,出资者就是企业主,企业财产完全归出资者所有,出资者经营和控制企业,独立承担企业风险,并以其个人财产对企业债务承担无限责任。从法律上看,业主制企业不具有法人资格,是自然人企业。

2. 合伙制企业

合伙制企业是由两个或两个以上的出资者共同出资兴办、经营和控制的营利性组织。合伙人共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任。合伙人之间是一种契约关系,不具备法人的基本条件。成立合伙企业必须要有书面协议,以合伙合同形式规定该合伙经济组织的合伙人的范围、组织管理、出资数额、盈余分配、债务承担、退伙、终止等基本事项。合伙人的出资可以是金钱或者其他财务,也可以是权利、信用与劳务等,每一个合伙人的权利和义务要在合伙合同中写明。

业主制企业和合伙制企业统称为古典企业。

3. 公司制企业

公司制企业是现代企业组织的典型形式。公司通常是指由两人以上集资联合组成,有独立的注册资产,自主经营、自负盈亏的法人企业。公司具有以下四个基本特征:一是公司具有法人资格,具有法人的行为能力和权利;二是公司实现了股东最终财产所有权与法人财产权的

分离；三是公司法人财产具有整体性、稳定性和连续性；四是公司实行有限责任制度。这是公司制企业区别于其他非公司制企业的本质特征。目前，公司制企业的组织形式主要是股份有限公司和有限责任公司。

（五）按企业规模分类

按企业规模分类，可将企业分为大型企业、中型企业、小型企业、微型企业。

一般来讲，国际上通行的是根据雇员人数、资本额、营业额（通常为一年）三个量化指标来划分企业规模。当然，不同行业的企业，使用这三个指标来划分企业规模时，数量肯定是不相同的。根据工业和信息化部、国家统计局、国家发展和改革委员会、财政部关于印发《中小企业划型标准》规定的通知（工信部联企业〔2011〕300号），对于农、林、牧、渔业来说，营业收入20000万元以下的为中小微型企业。其中，营业收入500万元及以上的为中型企业，营业收入50万元及以上的为小型企业，营业收入50万元以下的为微型企业。对于工业来说，从业人员1000人以下或营业收入40000万元以下的为中小微型企业。其中，从业人员300人及以上，且营业收入2000万元及以上的为中型企业；从业人员20人及以上，且营业收入300万元及以上的为小型企业；从业人员20人以下或营业收入300万元以下的为微型企业。

四、企业的目标与责任

（一）企业的目标

所谓企业的目标，是指用文字或指标等形式表述的企业在一定时期内要达到的目的和要求，是组织使命在一定时期内的具体化，是衡量组织有效性的标准。

企业目标是多元化的，比如市场占有率目标、产品研发目标、技术创新目标、物资消耗目标、员工工作态度目标等。企业目标是一个目标体系，以一定的结构形式存在。从目标结构上看，企业目标可分为主要目标和次要目标、长期目标和短期目标、定性目标和定量目标。企业目标一般通过一定的规定性项目和标准来表达，它可以定性描述，也可以定量描述。任何目标都是质和量的统一体。对目标进行定性描述，可以阐明目标的性质和范围；对目标进行定量描述，可以阐明目标的数量标准。

企业目标的作用主要是：①目标对于员工开展活动具有引导和激励作用。科学合理的目标能够为员工指明努力的方向，激发员工的积极性和潜在的力量，统一和协调员工的行为。②目标可以指导企业资源的合理分配和使用，减少资源分配中的盲目性和浪费。③目标是衡量企业生产经营成果的依据。企业目标的实现程度，体现着企业生产经营活动是否顺畅、经济效益的高低以及各项工作成果的大小。④目标是考核组织各部门、单位、成员工作绩效的依据。因此，对于一个企业来说，如果没有科学、合理、明确的目标，企业的生产经营活动就会没有方向，管理就会杂乱无章，企业就不能指望其活动获得良好的成效。

企业目标的确定，既要考虑企业自身的条件，又要考虑企业外界环境条件，处理好企业内外各种关系。企业制定目标时，必须让员工知道他们的目标是什么，什么样的活动有助于目标的实现，以及什么时候完成这些目标，而且目标应该是可考核的。目标管理法是实现企业目标的一种行之有效的办法。

一般来说，企业目标的基本内容有以下五种：

1. 社会贡献目标

社会贡献目标应是现代企业的首要目标。企业能否生存下去,取决于它是否能取得较好的经济效益,是否对社会有所贡献。企业能否发展,取决于企业生产产品满足社会需要的程度。所以,每个企业在制定目标时,必须根据自己在社会经济中的地位,确定其对社会的贡献目标。企业对社会的贡献,是通过为社会创造的使用价值和价值表现的,因此贡献目标可以表现为产品品种、质量、产量和缴纳税金等。

2. 市场目标

市场是企业的生存空间,企业的生产经营活动离不开市场。确定市场目标是企业经营活动的重要方面。广阔的市场和较高的市场占有率,是企业进行生产经营活动和稳定发展的必要条件。企业经营能力的大小,要看其占有市场的广度和深度以及市场范围和市场占有率的大小。因此,企业要千方百计地扩大市场销售范围,提高市场占有率。对有条件的企业,应把走向国际市场、提高产品在国外市场的竞争能力列为一项重要目标。

市场目标既包括新市场的开发和传统市场的纵向渗透,也包括市场占有率的增加。市场目标可用销售收入总额来表示。为了确保销售总额的实现,企业还可以制定某些产品市场占有率目标作为辅助目标。

3. 利益与发展目标

利益目标是企业生产经营活动的内在动力。利润是销售收入扣除成本和税金后的余额。

利益目标直接表现为利润总额、利润率和由此所决定的利润留成和奖励与福利基金的多少。利益目标不仅关系到员工的切身利益,也决定着企业的长远发展。随着企业利益目标的实现,员工的物质利益也应在国家法律、政策许可的范围内相应地提高,以调动员工的积极性。为此,企业必须制定出近期和远期员工利益增长目标。企业的发展目标表现为通过纵向联合扩大企业规模;增加固定资产、流动资产,提高生产能力;增加产品品种和销售额;提高机械化、自动化水平等。

物质利益和发展目标是企业经营管理的内在动力。企业要在一定时期内,根据经营思想和经营方针的要求制定自己的利益与发展目标。

4. 成本目标

成本目标,是指在一定时期内,为达到目标利润,在产品成本上所应达到的水平。它是用数字表示的一种产品成本的发展趋势,是根据所生产产品的品种、数量、质量、价格的预测和目标利润等资料来确定的,是成本管理的奋斗目标。确定目标成本时,要对市场的需求、产品的销价、原材料、能源、包装物等价格的变动情况和新材料、新工艺、新设备的发展情况进行分析,结合企业今后一定时期内在品种、产量、利润等方面的目标,以及生产技术、经营管理上的重要技术组织措施,从中找出过去和当前与成本有关的因素,取得必要的数,根据这些数据和企业本身将要采取的降低成本的措施,制定出近期和远期的成本目标。

5. 人员培训目标

提高企业效益和竞争力的一个重要方面是提高员工的业务水平、文化和政治素养。企业贡献的大小、企业的兴旺发达都与此有关。而要想提高员工素质,就要在员工培训上下工夫。企业的经营方针和目标明确以后,需要有相应素质的人来实施完成。所以,企业一定时期的员

工培训目标是保证各项新技术和其他各个经营目标实现的根本条件。企业人员培训目标可以概括为育道德、树观念、传知识和培能力四个主要方面。

(二)企业的责任

1. 企业责任的概念

企业责任是指企业在争取自身的生存和发展的过程中,面对社会的需要和各种社会问题,为维护国家、社会和人类的利益所应履行的义务。

任何一个企业都存在于一定的社会环境中,企业的生产经营活动要与社会发生方方面面的联系。这些联系首先表现在企业生产经营过程中发生的直接关系。例如,企业与员工的关系,企业与供应商、经销商的关系,企业与竞争者的关系,企业与消费者的关系等。此外,企业还要与社会环境发生关系。例如,企业与政府的关系、企业与社区的关系、企业与媒体的关系等。无论是生产经营过程中的直接关系,还是与社会环境的关系,企业都要妥善处理。这些关系调整得好,企业就会得到社会各界的支持,从而提升企业形象,以利于企业的长远发展;调整不好,会危及企业的生产经营,甚至危及企业的生存。

另外,企业作为一个商品生产者和经营者,它的义务就是为社会经济的发展提供各种所需要的商品和劳务。它的身份和地位决定了它在国民经济体系中必须对国家、社会各方面承担它应承担的责任。

2. 企业责任的内容

企业承担的社会责任涉及范围广,内容具体而复杂,下面仅介绍其主要的社会责任:

(1)企业对员工的责任。企业在员工招聘和使用方面要做到不歧视员工,不存在性别、民族的不平等;企业在生产经营活动中,要营造一个良好的工作环境,保护劳动者人身安全,使其身心保持健康;定期或不定期培训员工,提高员工政治、文化、技术等多方面素质,保护劳动者合法权益。

(2)企业对消费者的责任。企业要向消费者提供安全、合格的产品和服务,应使消费者满意,并致力于社会效益的提高。例如,向消费者提供商品、服务信息,注意消费者安全,提供售后服务,提供必要的指导,给消费者自主选择产品的权利,强调广告责任,维护社会公德等,都是企业对消费者应尽的责任。

(3)企业对社区的责任。企业对所处的社区有维护社区正常环境、提供就业机会、适当参与社区教育文化事业、支持社区公益事业等责任。

(4)企业对生态环境的责任。在生态环境问题上,企业应当为所在的社区、区域、国家或社会,乃至全人类的长远利益负起责任。要维护人类的生态环境,以适应经济、社会的可持续发展。企业作为自然资源(能源、水源、矿产资源)的主要消费者,应当承担起节约自然资源、开发资源、保护资源的责任。企业应防止对环境造成污染和破坏,推动环保技术的应用,开发绿色产品,要整治被污染了的生态环境。

(5)企业对国家的责任。企业对国家的责任涉及社会生活中政治、法律、经济、文化等各个领域,如企业要遵守国家大政方针、法律政策,遵守国家关于财务、劳动工资、物价管理等方面的规定,接受财税、审计部门的监督,自觉照章纳税,管好、用好国有资产,实现国有资产保值增值。

第二节 企业内部的系统结构与组织结构

一、企业内部的系统结构及功能

从过程的角度看,企业内部是由供应子系统、生产子系统、营销子系统、研究和发展子系统四大子系统构成。它们的有效运作,就可以保证企业日常生产与经营,保证企业战略的顺利实施和生产经营目标的最终实现。

1. 供应子系统的功能

供应子系统主要是为企业提供生产、经营、研究开发等所必需的人力、资金、物资等生产要素。

2. 生产子系统的功能

生产子系统是根据企业生产经营的目标对投入的生产要素进行最佳配置,完成产品的生产过程,并按时、按质、按量向营销子系统提供产品。

3. 营销子系统的功能

营销子系统是协调企业上市产品与市场开发的关系。它既要把研发及生产子系统的产品推销出去;又要及时反馈市场信息给研发及生产子系统。

4. 研究与开发子系统的功能

研究与开发子系统即根据企业和市场的战略发展的需要,制订企业未来发展的基本对策,开发新产品、新工艺、新技术。

四大子系统之间的结构与功能的关系如图 1-2 所示:

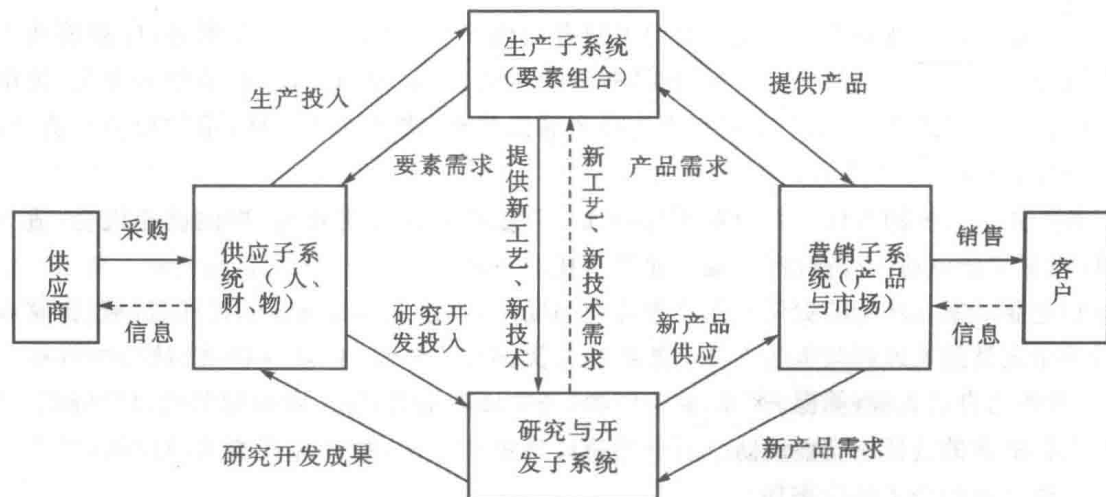


图 1-2 企业内部各子系统之间的结构与功能关系