

21

世纪管理类核心课程规划教材

《现代企业管理》编委会编

现代企业管理



中国矿业大学出版社

责任编辑 姜 华

封面设计 祝彦会



21世纪管理类核心课程规划教材



ISBN 7-81107-326-9



9 787811 073263 >

ISBN 7-81107-326-9/F·56 总定价：200.00元

21 世纪管理类核心课程规划教材

现代企业管理

《现代企业管理》编委会 编

中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/《现代企业管理》编委会编. —徐州:
中国矿业大学出版社, 2006.6

21 世纪管理类核心课程规划教材

ISBN 7-81107-326-9

I. 现… II. 现… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 050892 号

书 名 现代企业管理

编 者 《现代企业管理》编委会

责任编辑 姜华

责任校对 徐玮

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮政编码 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> **E-mail:** cumtpvip@cumtp.com

印 刷 菏泽日报社印刷厂

经 销 新华书店

开 本 880×1230 1/32 本册印张 14 本册字数 403 千字

版次印次 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

总 定 价 200.00 元(共 8 册)

《现代企业管理》编委会

主 编 王赣华 李卫红 曹蕴玉
赵立波 陈少松 李文亮
刘长涛

副主编 (按姓氏笔画排序)
田 奎 田小利 刘春朝
张 明

编 委 (按姓氏笔画排序)
王小丽 吕春江 李卫华
李红英 李闷管 张冬梅
冼永光 周纪顺 郭凤喜
葛 莉

前 言

越来越多的人已经认识到管理的巨大价值。无论是管理者还是技术人员,都需要很好地理解和实现个人和所在组织的目标,这就需要了解管理、学好管理。

本教材以管理学的基本理论为基础,以工商企业运作的客观规律为研究对象,比较全面地论述了现代企业管理的理论与方法。在教材编写中,既注意到管理理论的新发展,又考虑到非经济管理类专业大学生的基础和需要,力求做到深入浅出。

本书是按照“管理基础知识”、“管理的一般职能”及“企业的基本业务职能”的逻辑顺序进行介绍的。第一大部分介绍了企业的概念和现代企业组织、管理的概念及其理论发展、企业管理者和企业管理环境;第二大部分介绍了管理的一般职能及相应的理论、实务与方法技术;第三大部分则系统地介绍了企业内部的专业管理知识。

在本门课程的学习中尤其要注意配以合适的案例,在案例的选用上应以我国企业为主,课堂教学案例讨论中应采取的新的教学方法和手段,以增进学生理论联系实际的分析能力,使其掌握好基本的必要的工商管理知识。对于每章后附的“实践”,不要走过场,一定要保证让学生亲身经历,这样才能真正达到理论联系实际、真正掌握知识的目的。

本教材适用于高职高专院校、成人高校及本科院校开设管理课的各专业使用,既可作为管理类专业企业管理课的教材,又可作为非管理类专业管理原理课的教材。

本书编写过程中参阅了大量的相关著作和教材,谨在此向这作者、译者表示感谢。

由于时间仓促,水平有限,书中难免有错漏及不足之处,敬请读者批评指正。

编 者

2006年6月

目 录

第一章 企业概论	1
第一节 企业的概念与分类	1
第二节 企业形态的历史演进	12
第三节 现代企业制度与国有企业的改制	20
第四节 企业的本质属性	32
第二章 企业管理及其发展	37
第一节 管理的概念	37
第二节 管理的性质	42
第三节 现代管理理论的历史框架	45
第四节 企业的成长与管理理论的发展	59
第五节 管理的基本原理	64
第三章 企业环境与企业文化	72
第一节 企业环境	72
第二节 企业文化	80
第四章 企业管理者	100
第一节 管理者的含义及分类	100
第二节 管理者的角色、知识与技能	102
第三节 管理者的工作及主要影响因素	106
第五章 计划	111
第一节 计划职能与计划方法	111
第二节 目标与目标管理	116
第三节 决策	120
第六章 组织	132
第一节 组织概述	132
第二节 组织设计	134
第三节 组织理论中应注意的几个问题	145

第七章 激励	151
第一节 激励的概念及其作用机制	153
第二节 激励理论	157
第三节 激励理论在企业管理中的应用	165
第八章 领导	172
第一节 领导概述及其作用	172
第二节 领导的权力与影响	176
第三节 领导理论	181
第九章 控制	197
第一节 控制及控制系统	197
第二节 控制的过程与要素	206
第三节 有效控制特征	209
第十章 企业经营战略	216
第一节 企业愿景	216
第二节 企业经营思想	222
第三节 企业经营战略	230
第十一章 市场营销管理	247
第一节 市场营销概述	247
第二节 市场营销的管理过程	252
第三节 市场营销组合策略	260
第十二章 人力资源管理	279
第一节 人力资源概述	280
第二节 人力资源规划	285
第三节 征才及选才	291
第四节 育才、用才与留才	295
第五节 人力资源控制	306
第十三章 生产及作业管理	312
第一节 生产管理及其目标	312
第二节 生产计划与作业计划	315
第三节 生产控制管理	323

第四节 现代生产方式介绍	335
第十四章 现代企业质量管理	349
第一节 质量管理概述	349
第二节 常用的质量控制方法	355
第三节 ISO 9000 国际质量管理标准简介	364
第十五章 产品开发管理	372
第一节 产品开发概述	372
第二节 产品开发的组织管理	377
第三节 产品开发的基础条件、方法与程序	382
第四节 产品开发中的技术管理	397
第十六章 财务管理	391
第一节 成本和费用管理	391
第二节 全面预算	401
第三节 资金筹集与投资管理	405
第四节 财务分析	424

第一章 企业概论

【学习目的】

- 掌握企业的概念和分类；
- 了解企业形态和企业制度的演进发展；
- 掌握现代企业制度相关知识；
- 了解企业的经济本质的有关学说。

第一节 企业的概念及分类

人类社会的进步主要表现为生产和生活方式的发展变化,而企业正是现代社会中为这种发展变化提供动力的最基本单位。企业的活动几乎影响到社会生活的所有方面,从人们的日常衣食住行,到政府、学校等机构的日常工作运作,都离不开各类企业所提供的形形色色的产品和服务;飞速发展的科学技术只有在企业的生产经营活动中才能转化为生产力,为人类作出贡献;国民经济的增长也主要是通过企业来实现的。简而言之,企业是现代社会的经济基础。

一、企业的概念

从横向来看,不同的国家、不同的学者对企业的概念有不同的表述和理解。从纵向来看,企业也是一个随着社会发展而产生并不断变化的概念。欧洲文字中用以指称企业的词汇 enterprise 早在中世纪就已出现,它最初是指具有一定风险的工作,如海上运输,后来一般泛指艰巨、复杂或冒险性的事业。尽管这个词的原意与其今天的含义已大不相同,但它所强调的风险性却仍然隐含在现代企业的经营活动中。汉语中“企业”一词则是近代从日文中引入的,《辞源》中将其解释为以营

利为目的的组织。

一般而言,企业是指依法设立,为满足社会需要并获取盈利,从事商品生产、流通或服务性经营活动的经济组织。这一概念包括以下含义:

(1)企业是从事商品生产、流通或服务性经营活动的经济组织。企业作为一种经济性组织,首先表明企业是一个经济资源的“投入—产出”系统,企业投入人力、财力、物力、信息和技术等资源,通过其生产活动、流通活动、服务活动过程,为社会提供产品和服务,从而区别于其他社会组织。

(2)企业是建立在满足社会需要基础之上的营利性经济组织。企业作为一种经济性组织,具有营利性,以盈利最大化作为其经济方面的目标,即企业以提供社会需要的和接受的产品和服务为前提,追求“投入—产出”转换过程中产出与投入之比的最大化,或者说盈利(利润)的最大化,从而区别于行政事业单位和福利性机构。盈利是企业创造附加价值的组成部分,也是社会对企业所提供产品和服务满足社会需要的认可与报酬。在发育完善的市场体系下,企业所获得的利润报酬与其为社会所作的贡献成正比;而不能获利或亏损的企业,则可认为是在占用、浪费、损害社会经济资源,在一定程度上是不应让其继续存在的。企业能获得盈利因而继续存在,除了市场和用户的需要得到满足外,还意味着企业股东(或业主)财富的增加、员工生活水平的提高、企业自身的扩大再生产,以及政府税收的增加、国民福利水平的提高和公益事业的发展。因此,获取盈利既是企业追求的基本目标和行为的直接动力,也是社会对企业的经济要求,即企业作为一种营利性经济组织,是具有社会性经济功能的。

经济组织是社会组织的有机组成部分,企业作为一种经济组织,其社会性功能不是仅体现在经济方面,也不是简单地反映为“取之于社会,需用之于社会”的道义方面的要求。实际上,在现代社会条件下,企业已是一个向社会全面开放、与社会全面互动的系统,企业概念中的“满足社会需要”不仅指满足用户的需要,还包括了满足企业生产经营活动及其结果的一切“利益相关者”的需要,即包括满足企业的协作商、

中间商,企业的股东(或业主)、经营管理人员、员工,企业所在社区以及政府和社会公众等各方面的需要和要求,因为这些“利益相关者”构成了企业的社会环境,促进和制约着企业的生产经营活动,促使企业的社会性功能必须在企业的社会及政治责任中体现出来。更有甚者,生态环境既是企业也是全社会、全人类生存发展的自然条件,在生产经营过程中保护和建设生态环境也无可回避地成为现代企业社会责任的延续。

(3)企业须依法设立。企业须依法定的条件和程序设立,如按照一定的企业法律形式,在拥有专门企业名称、固定工作地点、一定额度的资金等规定条件下,通过向政府主管部门申请,进行登记注册,以便在生产经营活动中取得法定的民事权利并承担相应的责任义务。

二、企业的分类

(一)按企业所属的行业或企业经营的事业领域划分

每个企业在其创立之初或经营一个战略期限后,都必须首先或重新寻找自己存在的价值和理由,选定自己从事的一个或若干个事业领域,明确企业新的战略期限内的生产范围和市场范围,例如将自己的事业领域定位为家电业或(和)旅游业。这也就决定了企业从事的生产经营活动在国民经济的产业结构体系中所属的行业范围和所处的产业链环节。

产业和行业都是一个相对可大可小的概念,并在使用中有不同的用途。根据我国的《国民经济行业分类》(GB/T 4754 - 2002),涉及经济活动的行业可以划分成行业门类 20 个,行业大类 95 个,行业中类 396 个,行业小类 913 个。20 个行业门类为:

A:农、林、牧、渔业;B:采矿业;C:制造业;D:电力、燃气及水的生产和供应业;E:建筑业;F:交通运输、仓储和邮政业;G:信息传输、计算机服务和软件业;H:批发和零售业;I:住宿和餐饮业;J:金融业;K:房地产业;L:租赁和商务服务业;M:科学研究、技术服务和地质勘查业;N:水利、环境和公共设施管理业;O:居民服务和其他服务业;P:教育;Q:卫生、社会保障和社会福利业;R:文化、体育和娱乐业;S:公共管理和

社会组织;T:国际组织。其中,按照三次产业划分原理,第一(次)产业包括农、林、牧、渔业;第二(次)产业包括采矿业,制造业,电力、燃气及水的生产和供应业,建筑业;其余行业属于第三(次)产业。农、林、牧、渔业有时泛称为农业。采矿业,制造业,电力、燃气及水的生产和供应业统称为工业。也有的国家将采矿业归为第一产业。

当然,有的企业是属于跨行业、多样化(或称多角化,即多事业领域)经营的企业。

(二)按企业的法律形式划分

企业在设立时,必须选择一定的法律形式,以确立不同的出资方式 and 债务责任形式。各国常见的企业法律形式主要包括业主制、合伙制和公司制。

1. 业主制企业(个人独资企业, single proprietorship)

业主制也称个人业主制,在我国也称个人独资企业,是指由单个人出资,并由出资者个人所有、个人经营和控制,个人业主对企业的债务承担无限责任的企业。这是一种最古老、最简单、最普遍的企业形式。

业主制企业由企业主个人投资兴办,通常也由企业主自己直接经营(当然也可以雇用或委托他人经营),企业主享有企业的全部经营所得,拥有绝对的权威和完整的所有者权利;但企业主同时也要对企业的债务负完全的经营责任,如果企业经营失败,出现资不抵债的情形,企业主必须用其全部个人财产(包括未投入本企业的个人财产,在有些情况下甚至包括其家庭共有财产)承担债务清偿责任。

业主制的主要优点是:企业主因须承担企业的全部盈亏责任,生产经营的积极性高;企业的设立和歇业程序简便,经营控制权结构单一,因此利于灵活经营、快速决策,在一定情况下更能够灵活、快速地适应各种小量、分散、多变的市场需求。

业主制的主要缺点是:企业资本来源单一,企业规模一般很小,难以承担较大规模的经营项目;企业主须对企业的债务承担无限责任,风险很大;作为一种自然人企业,企业的寿命往往较短,当企业主重病、坐牢、死亡时,企业往往就终止了。

因此,业主制比较适用于零星分散的小规模经营,在个体农业、建

筑手工业、零售商业以及服务行业和自由职业中所占比例较大。

2. 合伙制企业(合伙企业, partnership)

合伙制是指由两个或两个以上的个人共同出资、共同经营、共同所有和控制,各出资人对企业的债务承担连带无限责任的企业。

合伙制企业需要通过协议的形式,确定合伙人之间的权利与义务关系。协议内容一般包括:①利润和亏损如何分配;②各合伙人的责任(出资额、主要经营管理职责等);③老合伙人退出和新合伙人进入的办法;④企业关闭后,如何分配资产等。

合伙制企业的债务清偿也是无限责任方式的。不仅如此,在合伙制企业中,合伙人对企业的债务还要承担连带责任,即要求有清偿能力的合伙人,对无清偿能力的合伙人所负的债务承担替代清偿责任。

合伙制企业的主要优点是:便于资本和经营能力的结合;企业的设立和歇业程序相对简便,经营控制权结构相对单一,因此相对利于灵活经营、快速决策,在一定情况下更能够灵活、快速地适应各种小量、分散、多变的市场需求。

合伙制企业的主要缺点是:合伙制企业的资本来源比业主制企业要多,但仍然有限,企业规模一般较小;合伙人须对企业的债务承担连带无限责任,风险仍然很大;作为另一种自然人企业,合伙制企业的寿命往往也较短,当合伙人退出或重病、坐牢、死亡,导致合伙人数低于法定人数时,合伙企业往往也就终止了。

因此,合伙制一般适用于规模较小的企业,特别适用于那些业主的个人信誉和个人责任具有很大重要性的企业,如律师事务所、会计师事务所、资产评估事务所、诊所等。

3. 公司制企业(公司, corporation, company)

业主制和合伙制企业都是自然人企业,公司制企业则是法人企业,具有法人资格。所谓法人,是自然人的对称,指具有独立法律人格的社会组织,即它具有独立的财产所有权和控制权,依法成立,能以其社会组织的名义进行民事活动,行使法定民事权利并承担法定民事义务。在我国,公司制企业、享有独立经费预算的行政机关和事业单位以及社会团体,依法定条件和程序申请,经政府主管机关核准登记后,可取得

法人资格。

公司制企业或称公司,是指由两个或两个以上的出资者即股东共同集资,依法定的条件和程序设立的法人企业。企业法人尽管最终是由自然人组成的,但是它一旦确立就获得独立的法人地位,法人的财产也取得独立形态而同作为最终出资者的自然人的个人财产相分离。不论这些法人企业的最终出资者(自然人)如何变换、如何转让股权,是否死亡,或者是否增加或减少出资者人数,公司作为独立法人都不会受太大影响,加之公司设立后股东不得抽回出资,因而公司制企业在理论上可以永续经营,除非公司歇业或破产。

根据《中华人民共和国公司法》的规定,我国公司制企业可选取两种具体法律形式,即有限责任公司(有限公司, limited company, limited liability company)和股份有限公司(股份公司, company limited by shares)。二者的基本特征比较如下。

第一,关于股东。

(1)两种公司形式的出资者即股东的资格,均可以是自然人,也可以是法人。

(2)有限责任公司的股东人数一般不能低于2人(独资公司除外),也不能超过法定上限;股份有限公司的股东人数不能低于法定下限。

有限责任公司的股东人数较少,各国公司法一般对股东人数有最高限额规定,如日本和美国某些州规定这类公司的股东人数不超过30人,我国则规定不超过50人。20世纪下半叶,单一投资主体的独资公司或“一人公司”在一些国家获得立法的确认,我国《公司法》也将国有独资公司规定为有限责任公司的一种特殊形式,将其界定为:“本法所称国有独资公司是指国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司”,并相应规定了设立或改建为国有独资公司的条件。

股份有限公司的股东人数则必须达到法定下限,没有上限,如法国、日本的公司法规定这类公司股东的最低人数为7人,德国规定为5人,我国则规定发起人必须在5人以上。

第二,关于债务清偿责任。

有限责任公司和股份有限公司的债务清偿都是有限责任方式的,即股东以其出资股本为限对公司承担责任,公司以其全部资本为限对债权人承担清偿责任。根据债务清偿责任方式的不同,各国也还存在其他一些公司形式,如无限责任公司和两合公司。无限责任公司的全体股东对公司债务承担连带无限清偿责任,两合公司则是一部分股东负无限责任、另一部分股东仅负有限责任,这两种公司形式所占比例较少。

第三,关于股本和股权。

(1)有限责任公司和股份有限公司设立时的股本都要达到法定下限。如我国《公司法》规定,有限责任公司中以生产经营为主或以商品批发为主的公司,其注册资本须达到人民币 50 万元以上;股份有限公司的注册资本则均须达到人民币 1 000 万元以上。

(2)有限责任公司的资本无需划分成等额的股份;股份有限公司的资本则必须划分成等额的股份,作为公司资本的最基本构成单位,如每股股份为 1 元,则 1 000 万元资本应为 1 000 万股股份。

(3)有限责任公司在设立时,其资本不公开募集,而由全体发起人确定入股金额并交付股金,由公司为其出具股单,作为股东在公司中应享有权益的凭证;股份有限公司在设立时,其资本既可以由全体发起人认购全部股份,也可以由全体发起人认购不低于法定数量的一部分股份,其余部分股份则进行公开发行募集股金。各股东认购股份交付股金后,均由公司为其出具股票,作为股东在公司中应享有权益的凭证。

(4)股东不得撤资,但可以转让。有限责任公司的股单不能自由转让,股东在出让股权时要受到一定限制,一般要取得其他股东的同意,而且老股东有优先购买权。股份有限公司的股权表现为股票,它作为代表股份的一种有价证券,可以自由转让。具备法定条件的股份有限公司,按法定程序申请,经国务院或者国务院授权的证券管理部门批准,其股票还可以在证券交易所上市交易,成为上市公司。股票上市交易,不仅使得股票的持有者作为股东可以追求股本投资的红利,还可以通过投机交易来追求股票差价收益。

第四,关于公司的社会性。

有限责任公司因无需向全社会公开募股,其社会性没有股份有限公司程度高,因而其账目无需向社会公众进行公开披露,成立、歇业、解散的程序及公司的组织机构设置要求也相对简单。股份有限公司尤其是上市公司,因需向全社会公开募股,其社会性程度高。为保护投资者的权益,其账目需要向社会公众进行公开披露,成立、歇业、解散的程序及公司的组织机构设置要求也相对更复杂和严格。

由于有限责任公司的上述特征,许多中小规模的企业往往采取这种公司形式,这样既可享受政府给予法人企业的税收等优惠和法人制度带来的其他好处,又能保持少数出资人的封闭式经营,所以在一些西方国家中,有限责任公司的数目大大超过股份有限公司。不过在资本总额上,有限责任公司通常大大小于股份有限公司,因而其经营地位相对较弱。

股份有限公司较之其他公司和企业形式则有着一些更独特的优越之处,因而对社会经济的发展起到了重要的作用。这主要表现在:

(1)它是筹集大规模资本的有效的企业组织形式,为广大公众提供了简便、灵活的投资场所,为企业提供了筹资渠道,使某些需要巨额资本的产业得以建立。

(2)股份有限公司有利于分散投资的风险,特别是在企业规模很大、风险也很大的条件下,它可以使每个投资者承担较小的风险。

(3)股份有限公司有利于资本产权的社会化和公众化,可把大企业的经营置于全社会的监督之下。

由于股份有限公司具有以上的优点,因而成为现代市场经济中大型企业的主要组织形式。但由于股份有限公司的社会性很强,难以保守商业秘密,所以如果没有必要,并不意味着一定要将有限责任公司“升格”变更为股份有限公司。

(三)按企业的所有制性质划分

1. 国有企业

我国的国有企业又称为全民所有制企业,是指所有权为国家所有,依法登记注册,自主经营,自负盈亏,独立核算的生产经营组织。国有企业具有法人资格,以国家授予其经营管理的财产承担民事责任。国