

高职高专财经基础课系列规划教材



现代企业管理

田淑波◎主 编

李沫愚 韩 健◎副主编

XIANDAI QIYE GUANLI



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

高职高专财经基础课系列规划教材



现代企业管理

田淑波 主 编
李沫愚 韩 健 副主编

XIANDAI QIYE GUANLI

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

现代企业管理 / 田淑波主编. —北京：电子工业出版社，2011.1
（零距离上岗·高职高专财经基础课系列规划教材）
ISBN 978-7-121-12696-3

I. ①现… II. ①田… 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 259444 号

责任编辑：袁桂春

印 刷：北京市顺义兴华印刷厂

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：15.75 字数：303 千字

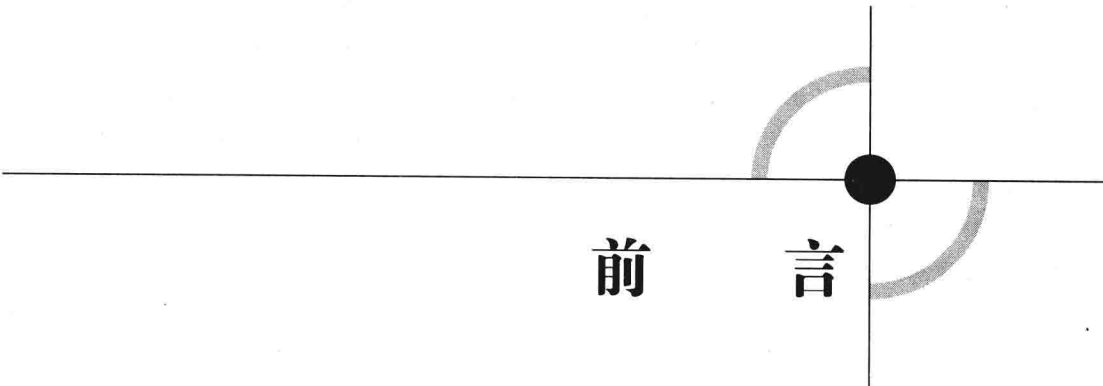
印 次：2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价：28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



前言

管理是企业提高经济效益和社会效益的决定因素,作为国民经济有机体中基本经济细胞的企业,必须顺应社会发展要求,加速产品更新,强化经营管理,提高经济效益,因此,企业管理是一个企业永恒的主题。随着经济全球化进程的加快,日益开放的国际环境对我国企业的发展提出了前所未有的挑战:切实强调企业管理的教育,使管理理论与方法更加科学化、现代化,以迎接时代的严峻挑战:对高职学生进行企业管理教育既反映了我国社会主义市场经济的发展对职业教育的要求,又切合了高职毕业生就业主要以企业为主的实际情况。可见,掌握企业管理知识是高职毕业生被社会认可的必要条件。

本书根据社会人才需求状况和高等职业教育培养目标的要求,以毕业生就业为导向,以“必需、够用”为原则,在总结普通高校特别是高职高专院校多年来教学改革经验的基础上,充分吸取近年来高职高专院校教材建设的成功经验,本着为培养基层应用型人才所必备的基本管理技能与素质服务的要求,将企业基础知识、管理理论知识和企业管理实务知识等内容进行整合编写而成。在课时总量有限的情况下,有针对性地对教学内容进行必要的取舍、组合,注重知识的实用性,舍弃那些并非职业能力培养必需的内容,把高职人才在工作中涉及的企业管理知识进行整合和创新,使高职教育的企业管理课程更具有针对性,满足现代企业对高职复合型人才的需要,为学生后续发展奠定基础。

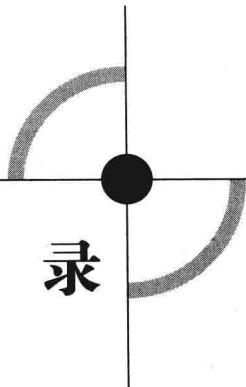
本书在内容安排上层次分明,循序渐进,结合高职教育培养的特点,根据学生知识的层次,全书包括企业概述、企业管理概述、企业经营环境分析、企业经营活动管理、市场营销管理、生产过程管理、技术管理、质量管理、企业资源管理。本书在体例上也有所创新,章后的“思考与练习”、“案例分析”及“技能训练”增强了教材可读性,拓宽了知识面,便于学生拓展和训练。

本书由田淑波任主编，李沫愚、韩健任副主编。编写具体分工为：田淑波（第1、4章），李沫愚（第2、5章），高慧、王宏志（黑龙江农业工程职业学院）（第3章），韩健（黑龙江司法警官职业学院）（第6、8章），高慧、李沫愚（第7章），郭海霞、韩健（第9章）。

在本书编写过程中，参考了有关企业管理教材、著作和相关网站的资料，借鉴和吸收了其他同行的研究成果，得到了哈尔滨学院孔令秋老师的支持。在此表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中错误和不当之处在所难免，敬请广大读者和同行提出宝贵意见，以便今后修改。

编 者



目 录

第1章 企业概述 1

- 1.1 企业的含义与类型 2
- 1.2 企业系统 5
- 1.3 企业制度 9
- 1.4 企业文化 14
- 思考与练习 18
- 案例分析 19
- 技能训练 20

第2章 企业管理概述 21

- 2.1 企业管理的形成与发展 22
- 2.2 企业管理的职能 27
- 2.3 企业管理的基础工作与基本方法 38
- 思考与练习 41
- 案例分析 43
- 技能训练 43

第3章 企业经营环境 45

- 3.1 企业经营环境概述 46

- 3.2 企业经营环境分析 48

- 3.3 消费者行为分析 53

- 思考与练习 63

- 案例分析 64

- 技能训练 65

第4章 企业经营活动管理 66

- 4.1 企业经营概述 67

- 4.2 市场调查 70

- 4.3 市场预测 75

- 4.4 经营决策 83

- 4.5 经营战略 91

- 思考与练习 97

- 案例分析 100

- 技能训练 100

第5章 市场营销管理 102

- 5.1 市场营销概述 103

- 5.2 市场细分与定位 105

- 5.3 市场营销策略 109

5.4 市场营销新趋势	129
思考与练习	135
案例分析	136
技能训练	138

第6章 生产过程管理 139

6.1 生产管理概述	140
6.2 生产过程的组织	142
6.3 生产计划与控制	153
6.4 网络计划技术	159
思考与练习	167
案例分析	169
技能训练	171

第7章 技术管理 172

7.1 技术开发与技术改造	173
7.2 新产品开发	176
7.3 价值工程	181
思考与练习	188
案例分析	189

技能训练	190
------------	-----

第8章 质量管理 192

8.1 质量管理概述	193
8.2 全面质量管理	196
8.3 质量管理体系与质量认证	205
思考与练习	209
案例分析	211
技能训练	212

第9章 企业资源管理 213

9.1 人力资源管理	214
9.2 财务管理	222
9.3 物力资源管理	228
9.4 信息资源管理	233
思考与练习	239
案例分析	240
技能训练	241

参考文献 243

企业概述

学习目标

- ◎ 了解企业的含义与类型;
- ◎ 掌握企业系统的构成要素;
- ◎ 了解企业制度的含义与内容;
- ◎ 掌握现代企业制度的特征;
- ◎ 掌握公司制企业的法人治理结构;
- ◎ 掌握企业文化的构成要素。

引导案例

福特汽车公司是世界最大的汽车企业之一，总部设在美国密歇根州迪尔伯恩市，旗下拥有福特、林肯、水星等汽车品牌。此外，公司还开展了汽车信贷业务。福特汽车公司全球雇员 20 多万人，制造和装配业务的约 90 家工厂遍及全球，产品遍布全球 6 大洲。2003 年福特汽车公司度过了它的百年诞辰。

2010 年，得益于中国消费者对福特品牌乘用车及商用车不断增长的需求，第三季度福特汽车在华销售业绩喜人，共售出 132 976 台，其中 9 月销量为 50 970 台，同比增长 26%。这一良好成绩帮助福特汽车前三季度在中国市场销售总量创 419 073 台，同比增幅高达 40%。

“在中国这一全球竞争最激烈的汽车市场，福特汽车强劲的市场表现表明代表着高品质、低油耗、安全、智能技术及卓越性价比的福特品牌正日益受到眼光独到的中国消费者

的认同。”福特汽车（中国）有限公司董事长兼首席执行官葛致诺先生表示。

为了加速未来发展，福特汽车不断在中国市场追加投资，提高产能。在过去的一年中，福特汽车在华合资企业共宣布了总额为 13 亿美元的新投资，从而使福特在华的总投资额增至 30 多亿美元。2010 年 9 月，长安福特马自达汽车公司就在重庆投建新发动机生产基地与重庆市政府签订谅解备忘录，该生产基地总投资 5 亿美元（约合人民币 34 亿元），将于 2013 年建成投产，届时将使长安福特马自达发动机年总产量提升至 75 万台。

（资料来源：<http://www.ford.com.cn>）

思考题：福特汽车在中国获得成功的原因是什么？

1.1 企业的含义与类型

1.1.1 企业的含义

企业是指从事生产、流通和服务等经济活动，为满足社会需要和获取利润，依法设立和运营，自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立的商品生产者和经营者，是社会经济的基本单位。其具体包括以下 5 个方面的含义。

1. 企业必须是从事生产、流通和服务等经济活动的组织

从事经济活动的组织才有成为企业的可能，而且正是这一点，把企业和其他社会组织如行政、事业等单位区分开来。

2. 企业既要赢利，又要承担社会责任

（1）获取利润

企业是一个特定的利益群体，它从事各项经济活动就必然要努力谋取利润的增加。企业如果没有赢利，职工的生活水平就会受到影响，劳动积极性就难以调动起来；企业如果没有赢利，就不能进行扩大再生产，自身就难以得到发展壮大；企业如果没有赢利，还将导致国家和地方财政收入减少，从而使国家和地方经济建设的发展受到影响。因此，企业必须确保获得合理的利润。

（2）满足社会需要，承担一定的社会责任

企业的生存和发展都离不开社会。现代企业观认为，企业同股东、债权人、员工、顾客、社会居民、政府机关及同行业竞争者等之间都有着非常复杂且密切的相互关系，企业在一定程度上必须满足各种与之相关的社会团体对其提出的各种要求，这样才能得到生存和发展。这就意味着企业在为自身谋取利润的同时，还必须承担一定的社会责任。企业的

社会责任包括为社会提供就业机会、保护环境、参与社会公益活动等。

【相关链接】

2009年3月,《中国企业报》对外公布了2008年第二届跨国公司十大社会责任缺失案例:三鹿集团“三聚氰胺重大食品安全事故”、完达山药业“刺五加注射液事件”、上海农药厂“瞒报除草剂泄漏事件”、玖龙纸业“血汗工厂沸沸扬扬”、太阳纸业“环境污染掀起轩然大波”、云南玉溪维和制药“生产劣药数年不断”、北青旅“雇用黑导游致游客死亡”等15个责任案例。案例公布之后,引起了社会各界强烈的反响。社会公众认为,无论是中国企业还是在华的跨国公司,企业社会责任都是其必须切实履行的义务和责任。

3. 企业必须自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束

在市场经济条件下,企业作为市场的基本经济单位和最重要的竞争主体,必须自主经营、自负盈亏,依据价格、供求等市场信号的变化自觉调节自身经营活动,提高企业竞争力,并对其经营后果承担全部责任,做到责、权、利的相互对等。同时,有效地约束企业的不良行为,防止企业滥用权力,正确行使自主权,以保证企业健康、有序发展。

4. 企业是现代社会经济的基本单位

在不同的社会形态之下,随着生产力水平的发展,社会经济的基本单位是不断变化的。随着商品经济的高度发展和机器大工业的出现,社会生产组织方式发生了根本性的变革,企业已成为现代社会经济的基本单位。

5. 企业必须依法设立和运行

在法治社会中,任何人或组织要想从事某种具有法律意义的行为,必须拥有在该种法律关系中依法行使权利并承担义务的主体资格。因此企业必须依照国家法律,通过法定的程序设立和运行。

1.1.2 企业的类型

随着市场经济的不断发展,企业的类型日益多样化,不同类型的企业具有不同的特点。为根据不同类型企业所表现出来的特点合理地组织生产经营活动,提高企业的经济效益,有必要从不同的角度对企业进行合理的分类。企业的分类方法很多,下面介绍几种主要的分类方法。

1. 根据生产要素所占的比重分类

根据生产要素所占的比重可以将企业划分为劳动密集型企业、资金密集型和知识密集型企业。劳动密集型企业是指技术装备程度较低、用人较多、产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业；资金密集型企业是指所需投资较多、技术装备程度较高、用人较少的企业；知识密集型企业是指综合运用先进科学技术成就的企业，这些企业有较多的中、高级技术人员，需要花费较多的科研时间和产品开发费用，能生产高、精、尖产品，如航空航天企业，大规模集成电路企业等。

2. 根据企业规模分类

根据企业规模可以将企业划分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。衡量企业规模的主要指标一般包括企业生产能力、机器设备的数量或装机容量、固定资产原值和员工人数 4 个方面。划分企业规模的具体指标数值和内容会随着科学技术水平和生产社会化水平的不断提高及行业的不同而有所变化。

3. 根据企业社会化的组织形式分类

根据企业社会化的组织形式可以将企业划分为单厂企业、多厂企业、企业集团和公司。

(1) 单厂企业

单厂企业是指由在生产技术上有密切联系的若干生产车间、辅助生产车间、服务单位和管理部门所构成。这种企业实行全厂统一经营、统一核算盈亏，统一处理对外联系事务。

(2) 多厂企业

多厂企业是指由两个以上的工厂组成的企业，它是按照专业化、联合化及经济合理的原则，将相互间有依赖关系的若干个分散的工厂组织起来，实行统一经营管理的经济组织。它比较适宜于规模较大的加工装配行业，总厂一般都实行统一经营、分级核算并授予分厂处理某些对外经济事务的权力。

(3) 企业集团

企业集团是指以实力雄厚的企业为核心，以资产连接为主要纽带，通过产品、技术、经济契约等多种方式，把众多有内在联系的企业和科研设计单位连接在一起，形成具有多层结构的法人联合体。其主要特征是规模大型化、功能综合化、经营多元化、资本股份化、管理科学化。

(4) 公司

公司是指经政府批准，由出资人共同出资，按照一定的法律程序组建的、以营利为目的的组织。按公司所属企业的生产、技术、经济联系可分为专业公司、联合公司和综合性

公司。依照生产、技术或产品的同一性而组成的公司称专业性公司,如电子工业公司、汽车工业公司、铸造公司等。依照工艺过程的前后衔接或有利于物资的综合利用的特点而组成的公司称联合公司,如包括炼铁、炼钢、轧钢等工厂的钢铁联合公司。为提高经济效益,依照经营多元化和一体化而组成的公司称综合性公司,如科、工、贸一体化公司。

4. 根据法律形式分类

根据法律形式可以把企业分为自然人企业和法人企业。

(1) 自然人企业

自然人企业是指具有民事权利能力和民事行为能力的公民依法投资建立的企业。企业财产属于出资者私人财产的一部分,民事主体是自然人,而不是企业。个人业主制企业和合伙制企业是典型的自然人企业。

1) 个人业主制企业。个人业主制企业又称个人企业或个人独资企业,是指由个人出资兴办,出资人亲自经营,收入归自己所有,风险也完全由个人承担的一种企业。

2) 合伙制企业。合伙制企业是由两个或两个以上自然人共同出资兴办、共同经营的企业。经营所得为全体合伙人分享,经营风险则由全体合伙人分担。合伙企业通常采用书面合伙协议、经营合同等契约形式,来确立合伙人各自的收益分成和亏损责任。

(2) 法人企业

法人企业是指具有法人资格的企业。法人是指具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。法人企业是实现最终所有权与法人财产权分离,从而实现现代企业产权制度的重要基础,是企业具有有限责任的前提。出资人出资成立企业法人后,企业就依法获得了出资人投资所形成的全部法人财产权,成为以其全部法人财产进行自主经营、自负盈亏的经济实体,包括国家在内的出资人对资产不再享有直接支配权,由具有相关知识和技能的专业管理人才代为管理。出资人只是以所有者的身份,依法享有资产收益、制定重大决策、选择管理者、制定公司章程和产权处置的权利。法人企业的典型形式为有限责任公司和股份有限公司。

1.2 企业系统

1.2.1 企业系统的构成

1. 系统的含义

系统通常是指由若干个相互联系、相互作用的要素组成的具有特定结构和功能的有机

整体。系统的种类很多,按其生成方式一般可分为两大类,一类是自然系统,另一类是人造系统。任何一个人造系统一般都具有集合性、关联性、目的性和环境适应性等特征。企业是一种人造系统。

2. 企业系统的基本构成要素

企业是一个复杂的系统,是由许多要素结合而成的。因此要研究企业系统,首先就应分析企业系统的基本构成要素。一般来说,企业从事生产、流通和服务活动,实现赢利的经营目标,就必须拥有生产产品、提供服务所需要的人力、物力、财力及反映这些要素相互结合运动的各种信息。所以,企业系统主要是由人、财、物和信息 4 大要素构成,如图 1-1 所示。

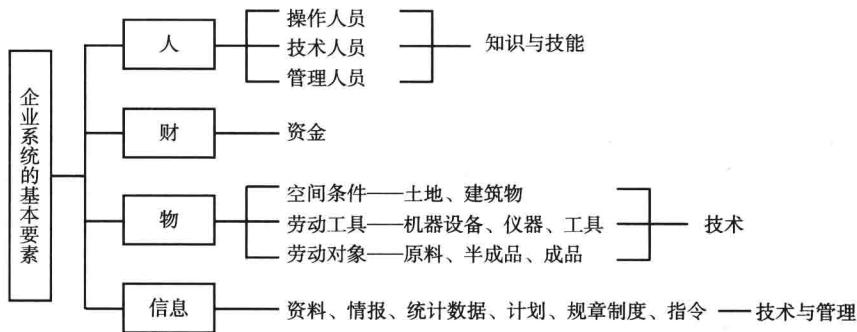


图 1-1 企业系统的基本要素

(1) 人

企业系统中的人即劳动者,是指企业的全体人员,包括操作人员、管理人员、技术人员等。人是企业各项活动的主体,它在企业系统诸要素中,是最活跃、最积极并起决定性作用的一个因素。企业系统的经营状况和运行效果在很大程度上取决于人的数量、年龄、劳动经验、身体素质、精神素质、文化技术素质及劳动积极性等。因此企业应通过各种方式提高人的素质及调动人的积极性。

(2) 财

企业系统中的财即资金,是企业系统中财产物资价值的货币表现。企业的各项生产经营活动都必须以一定量的资金为支撑,没有足够量的资金,企业的各项业务活动就难以正常有效地开展。实际上从价值形态来看,企业系统的整个生产经营活动过程就是资金的运动过程。资金的投入规模、周转速度及形态结构等影响着企业系统的运行效果,制约着企业的经济效益水平。

(3) 物

企业系统中的物是指企业系统中的各种劳动资料和劳动对象,包括土地、建筑物、机器设备、仪器、工具和各种原、辅材料等。这一要素是企业从事生产经营活动的客观条件和物质基础。它们的数量、质量和技术状况会对企业系统的经营状况和运行效果产生很大影响。

(4) 信息

企业系统中的信息是指经过加工处理之后的对企业生产经营活动过程中的各要素及各环节产生影响的数据资料,包括各种统计数据、指令、指标、标准、定额、报表、图纸、资料、计划、工艺规程、情报及规章制度等。企业每时每刻都离不开信息,信息已成为企业除物质资源以外的又一重要而不可缺少的组成部分。信息的全面性、及时性、准确性、实用性和经济性影响甚至决定着企业系统的正常运行。

上述4大要素,虽然在形态及性质上有着很大的差异,但它们在企业系统合理有序的运行过程中,相互依赖、相互作用,紧密结合,形成了一个有机整体,共同一致地实现企业系统目标。

企业系统的运行过程可抽象地看做一个从投入到产出的转换过程,即企业系统在输入原材料、劳动力、资金、信息等要素后,经过转换机构的加工处理,输出社会所需的各种产品、劳务及增值资金等,如图1-2所示。

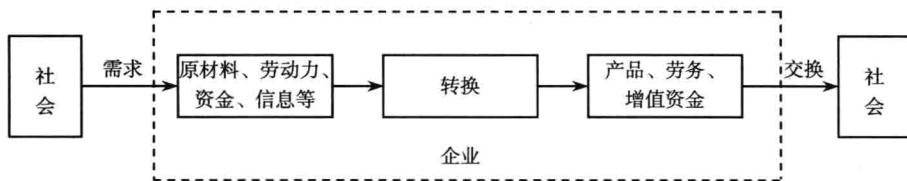


图 1-2 企业的运行过程

1.2.2 企业系统的组织结构

企业系统必须具有稳定的组织结构形态,才能维持自身的良好运转,保证企业生产经营活动的正常进行。企业是由人、财、物、信息等要素构成的一个多层次系统,具体可分为纵向结构和横向结构,如图1-3所示。

1. 纵向结构

按企业系统中能级的不同,可分为高层经营决策子系统、中层专业管理子系统和基层

作业子系统 3 个层次的子系统。

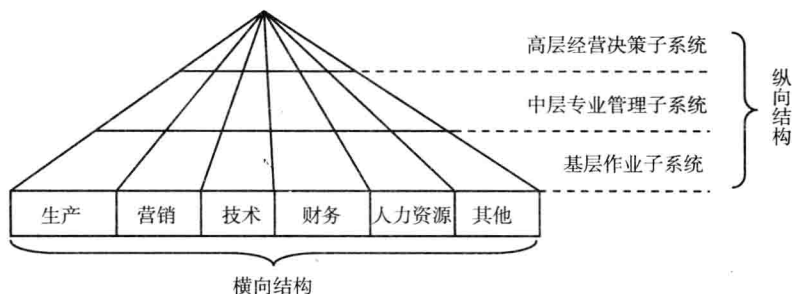


图 1-3 企业系统的组织结构

（1）高层经营决策子系统

高层经营决策子系统即人们通常所说的最高管理层，它的主要职能是掌握企业的发展方向、确定系统的经营方针和经营模式等。这一层次在企业系统中居于核心地位，是企业的指挥中心。

（2）中层专业管理子系统

中层专业管理子系统即人们通常所说的中级管理层，由直接隶属于最高管理层的企业中层管理干部及其职能参谋人员组成。它的主要职能是运用各种管理技术来实现最高管理层所制定的各项战略目标，中级管理层在企业中起着承上启下的作用。

（3）基层作业子系统

基层作业子系统也叫现场作业层，由基层管理人员和直接从事生产操作活动的人员组成。它的基本职能是贯彻各种管理指令和从事各种具体的生产劳动。基层作业子系统是整个企业系统结构的基础，它们的存在和活动是企业存在和保证企业目标实现的前提条件，也是领导层、管理层存在和实现其职能的基础。

2. 横向结构

企业管理主要是围绕着各项管理职能展开的。它的业务内容很广泛，主要包括了生产管理、营销管理、技术管理、财务管理和人力资源管理等。与此相适应，企业系统通常可以划分为生产子系统、营销子系统、技术子系统、财务子系统和人力资源子系统等。

（1）生产子系统

生产子系统是由各生产单位及生产、计划和调度等部门组成的，它的基本职能是计划、组织和控制各种生产资源的筹集和运用，以制造产品和提供服务。

（2）营销子系统

营销子系统是由企业系统中的营销部门及材料库、半成品及成品库等组成的，它的基本职能是进行市场研究、制定营销策略、搞好产品及市场的开发工作，并将产品和服务送到消费者手中。

（3）技术子系统

技术子系统是由企业系统中的各技术研究开发部门及辅助单位组成的，它的基本职能是搞好企业科学研究和技术开发工作、增强企业竞争力、推动企业技术进步，以及合理规划和组织企业的一切技术工作，为生产顺利进行提供技术条件和保证。

（4）财务子系统

财务子系统是由企业系统中的各财会部门组成的，它的基本职能是对企业资金的运动过程和结果进行计划预测、组织协调、平衡控制和考核评价，以提高企业资金的利用效益。

（5）人力资源子系统

人力资源子系统是由企业系统中各劳动工资、人事、技术安全和劳动保护及教育部门组成的，它的基本职能是搞好职员的选择、招聘录用、调配使用、考核，培训，工资、劳保、福利及奖惩等工作。

综上所述，企业系统既有纵向的上下层次关系，也有横向的平行关系，而且纵横之间相互渗透形成了一定的交叉关系，这些交叉的纵向子系统和横向子系统，共同构成了企业系统的组织结构。

1.3 企业制度

1.3.1 企业制度的概念与内容

1. 企业制度的概念

企业制度通常是指以企业产权制度为基础和核心，包括企业组织制度和管理制度在内的各种制度的总称。

2. 企业制度的内容

（1）企业产权制度

企业产权制度是以产权为依托，对企业财产关系进行合理有效的组合、调节的制度安排，它以法律制度的形式对企业财产占有、使用、收益、处分过程中所形成的各类产权主体的地位、权责及相互关系加以规范。对企业来说，合理的产权制度能够清晰地界定各个产权主体及其权能，从而建立有效的激励和约束机制，保障企业资产合理流动。

（2）企业组织制度

企业组织制度是企业组织形式的制度安排，规定着企业内部的分工协调和权责分配的关系，如企业的治理结构、领导体制等。组织制度是企业组织的基本规范。它既是企业各项组织工作的基础和依据，也是企业制度的一项基本内容。实践证明，组织制度合理与否是企业能否生存发展的关键。

（3）企业管理制度

企业管理制度是对企业管理活动的制度安排。它由一整套表现在企业管理活动方面处理问题的方式、标准和原则组成，如企业的分配制度和财务会计制度等。管理制度是企业管理工作的基础。

上述3个方面的内容，产权制度是企业制度的基础和核心，对企业制度的其他方面具有决定性的作用。反过来，组织制度和管理制度在一定程度上又反映着企业财产权利的安排，它们共同构成了企业制度。

1.3.2 现代企业制度

1. 现代企业制度的概念

现代企业制度是指以完善的法人财产权为基础，以有限责任为基本特征，以专家为中心的法人治理结构为保证，以公司制为主要形态的企业制度。它包括企业的产权制度、组织制度、领导制度、管理制度、财务会计制度、劳动人事制度，以及处理企业与各方面（政府、投资者、职工、社会各界等）关系的行为准则和行为方式。

2. 现代企业制度的特征

（1）产权明晰

产权明晰就是要明确企业的出资人与企业组织的基本财产关系。现代企业制度下，所有者与企业的关系变成了出资人与企业法人的关系，将出资人所有权与企业法人财产权进行合理分解，使出资人与企业法人各自拥有独立的财产权利。

出资人以所有者的身份享有资产收益权，对企业经营方针、长期投资计划、年度预决算、利润分配、资本金变动、重大财产权变动等重大问题拥有决策权，对企业管理者（董事会成员）的选择具有确定权。企业法人则享有对出资人注入企业的资本金及其增值形成的资产的占有、使用和处分权。

（2）权责明确

权责明确是指在产权关系明晰的基础上，通过法律来确立出资人与企业法人各自应履