

21世纪高校规划教材

现代企业管理

XIANDAIQIYEGUANLI

主 编 文正再

理



江西高校出版社

现代企业管理

XIANDAIQIYEGUANLI

主 编 文正再

副主编 雷静华 秦炎生 陈永秀

江西高校出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/文正再主编. —南昌:江西高校出版社, 2003.8

ISBN 7-81075-519-6

I. 现… II. 文 III. 企业管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003) 第 071583 号

江西高校出版社出版发行

(江西省南昌市洪都北大道 96 号)

邮编:330046 电话:(0791)8592235, 8504319

江西恒达科贸有限公司照排部照排

南昌市光华印刷有限责任公司印刷

各地新华书店经销

*

2003 年 8 月第 1 版 2006 年 1 月第 3 次印刷

850mm × 1168mm 1/32 15.125 印张 380 千字

印数:3001 ~ 5000 册

定价:22.00 元

(江西高校版图书如有印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

前 言

在人类的历史上,曾有过许多发明和创造,它们对人类历史的发展和社会的进步作出了巨大的贡献。但是 20 世纪人类最伟大的发明之一是管理科学的产生。“在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”(彼得·德鲁克)的确,现代社会的各行各业,哪一个能离开管理?大到国家、社会,小到企业、家庭,乃至个人,其计划的形成,决策的产生,行为的表现,无一不是管理的结果。管理无处不在,无时不有,它深深地渗透在人类社会生活的各个方面。不管你承认不承认,喜欢不喜欢,它都像一双无形的巨手操纵和制约着人们的社会生活与行为。多少民族的兴衰,多少企业的成败,多少人们的悲欢离合,尽管情形各异,而其重要的原因之一皆在于管理水平的高低。因此,学习和研究管理,既是强国之道、兴企之路,也是富家之策、谋生之艺。

管理学是人们在改造自然、变革社会的过程中,依照事物运动变化发展中的内在规律,借助各种生产资料,运用各种手段和技巧,统筹兼顾,合理安排,谋求实现组织和个人目的效益最大化的科学。管理有其内在的规律性,反映出与社会化大生产和生产力发展水平相一致的自然属性,因而学习和掌握管理的基本理论是十分必要的。但是,学习管理同样离不开实践,只有实践才能出真知,才能提高人们的管理知识和管理水平。学习的目的是为了应用,并在实际生活中获得管理理论的指导。我们综合考虑高职高专的特点,以一种全新的思路编写了这本教材。

学习企业管理应先熟悉企业。而了解企业,要有一定的方式

方法。我们以参观一个企业应先了解整体与全部,而后深入各部门的具体业务之中的思路,来安排现代企业管理的基本知识结构。在第1—4章,介绍了企业管理理论,企业组织结构,企业领导制度与领导艺术,企业管理的基础工作等企业管理的基本内容。目的是使人们通过学习,首先对企业有一个整体上的认识和了解。然后在此基础上设计了不同的职能部门管理活动的具体内容,为人们认识和了解企业的具体业务活动提供针对性与应用性的具体指导。第5—6章,介绍了现代企业管理的中心和重点,即企业的经营战略和企业的经营决策,提出了加强企业战略管理,提高企业决策水平是企业经营管理者的首要职责。第7—11章,选取了企业文化、市场营销、新产品开发、企业生产管理新方式和企业供应链革命,作为企业培育和增强核心竞争力的五大方面。突出了企业文化在企业核心竞争力的形成中起着重要的作用。企业核心竞争力是企业所独有的、具有强大生命力和竞争性的、他人不可复制的企业个性与特色。借此帮助人们在了解企业核心竞争力的同时能够自觉培育、发展企业的核心竞争力,以确保企业在市场竞争中立于不败之地。第12—15章,有针对性地介绍了现代企业管理过程中企业质量、人力资源、企业财务、企业信息等具体部门的管理活动。它们是企业管理活动的重要环节,也是业务性很强的职能部门。而本书侧重表述四个职能部门对企业管理活动的指导意义,并不拘泥于具体的业务细节。第16—17章,介绍了企业如何走出国门开展跨国经营管理活动,以及企业的创办、变更和终止的政策与方法,为人们参与市场竞争或退出市场保存财产提供指导与参考。

本书的主要特色是:

以理论够用为原则,恰当处理理论阐述与实际应用二者之间的关系。高职高专是高等教育,应该让学生学习和掌握一定的理论知识;高职高专又是职业教育,更应该培养学生具有较强的业务

操作水平与实际应用能力。在内容层次安排上,先理论后实务,以实际应用知识为主,避免一味地理论讲解而缺乏实际运用的训练,也防止只谈实务而轻视理论指导的倾向。

以重点突出为原则,突出介绍了现代企业管理的中心与重点内容。现代企业管理是一门理论迅速发展,内容不断丰富科学。不同类型的企业,其管理中心与重点也不尽相同,但一般来看,企业经营战略正确与否决定着企业的未来发展方向。在这一过程中,经营决策成为企业全部管理活动的中心内容。决策的程序、方式、方法与结果,直接影响着企业经营计划的制定、实施和经营目标的实现。另一方面,企业的竞争归根结底是科技的竞争和人才的竞争。因而企业实施人才战略、品牌战略、营销战略、文化战略、创新战略等,成为在不同时期不同条件下加强企业管理,提高企业核心竞争力的重点内容。现代企业克敌制胜的“法宝”是自身拥有核心竞争力,拥有核心竞争力是现代企业竞争制胜的关键。

以知识领先为原则,比较系统地介绍了现代企业生产管理的新概念和新方式。这些新概念和新方式,已被许多大企业或企业集团所运用,已经成为它们参与国际竞争,取得竞争优势的新的理念与技术支持,成为捷足先登,先人一步的重要支撑。书中精选了企业文化、领导艺术、物料需求计划、准时化生产方式、精益生产方式、业务流程再造、敏捷制造、并行工程等内容,详细介绍了它们的内容、结构、特点,实施的程序、方法与技巧,有利于学习者认识和掌握这些新概念和新方式。

以利于教学为原则,各章自成体系,全书浑为一体。作为高职高专公共课通用教材,既要求学生了解现代企业管理的基本体系,又要求学生能掌握具体的应用性知识,而教师授课时间是有限的。我们考虑到既方便教师教学,又利于学生自学,有详略地安排不同章节的内容。教师可以根据教学实际需要,自行选择课时与内容,重点讲解、专题讲解与一般辅导相结合。各章的案例和练习,可以

充分调动师生的主观能动性,把教学与自学,理论学习与实际应用很好地结合起来,为高职高专培养复合型、应用型人才而努力。

全书理论结构完整,语言叙述通俗,集理论学习与实际指导为一体,是参与企业管理,把握企业发展方向的必备教材。主要适用于高职高专使用,也可供爱好企业管理的人员学习与参考。

本书在编写过程中参考和引用了国内外出版的有关书籍、报刊、资料,在此,我谨代表全体作者向有关出版社、报社和原作者表示最诚挚的谢意。

本书由萍乡高等专科学校文正再副教授任主编,江西经济管理干部学院雷静华教授、南昌高等专科学校秦炎生副教授、萍乡高等专科学校陈永秀副教授任副主编。参加本书撰写的有文正再(前言、第1章、第3章)、雷静华(第10章)、秦炎生(第4章、第12章、第16章)、陈永秀(第13章)、江西经济管理干部学院的熊龄(第7章)、范树青(第8章)、徐思龙(第11章),江西现代职业技术学院的黄国庆(第5章、第6章),南昌高等专科学校胡皎(第14章),新余高等专科学校的李华耕(第15章、第17章),九江职业技术学院的周思勤(第2章、第9章)。全书由文正再统稿定稿。由于我们掌握的资料有限,自身知识水平不足,加上编写时间仓促,因而本书肯定存在不少缺点与不足,恳请专家、读者给予批评指正。

文正再
2003年5月

目 录

第一章 现代企业管理概述	(1)
第一节 现代企业与企业类型.....	(1)
第二节 企业管理的概念、性质、职能与方法.....	(8)
第三节 企业管理的基本原理	(16)
第四节 企业管理理论的产生和发展	(21)
第五节 现代企业制度	(29)
第二章 现代企业组织结构	(35)
第一节 企业组织的概念与作用	(35)
第二节 企业组织结构建立的原则	(39)
第三节 企业组织结构的主要形式	(45)
第三章 现代企业领导制度与领导艺术	(56)
第一节 企业领导制度	(56)
第二节 企业领导者的素质要求	(61)
第三节 企业领导艺术	(68)
第四章 现代企业管理基础工作	(82)
第一节 企业管理基础工作的重要作用	(82)
第二节 企业原始记录与统计工作	(85)
第三节 企业计量工作与定额工作	(91)
第四节 企业的标准化工作	(94)
第五节 企业的信息工作	(98)
第六节 企业规章制度.....	(102)
第五章 现代企业经营战略管理	(107)
第一节 企业经营环境分析.....	(108)

第二节	企业经营战略思想与战略目标的确定·····	(117)
第三节	企业经营战略·····	(121)
第四节	企业经营战略管理的过程·····	(128)
第六章	现代企业经营决策与经营计划·····	(141)
第一节	企业经营决策的概念、分类及其原则·····	(141)
第二节	企业经营决策的程序与方法·····	(145)
第三节	企业经营计划·····	(157)
第七章	现代企业文化·····	(164)
第一节	企业文化的内容与特征·····	(164)
第二节	企业的功能·····	(170)
第三节	企业的建设·····	(174)
第四节	企业形象与企业精神·····	(182)
第八章	现代市场营销管理·····	(197)
第一节	市场细分与市场定位·····	(197)
第二节	营销组合策略·····	(206)
第三节	电子商务·····	(221)
第九章	现代企业新产品开发与管理·····	(231)
第一节	新产品开发概述·····	(231)
第二节	新产品开发的程序·····	(236)
第三节	价值工程在新产品开发中的运用·····	(240)
第四节	新产品开发管理·····	(254)
第十章	现代企业生产管理·····	(259)
第一节	企业生产管理概述·····	(259)
第二节	企业生产过程的组织与计划·····	(264)
第三节	现代企业生产管理的新概念和新方式·····	(276)
第十一章	现代企业供应链管理·····	(291)
第一节	供应链管理概述·····	(291)
第二节	采购与供应管理·····	(296)

第三节	分销配送管理·····	(305)
第四节	库存管理·····	(314)
第十二章	现代企业质量管理·····	(322)
第一节	企业质量管理概述·····	(322)
第二节	全面质量管理·····	(326)
第三节	ISO9000 与全面质量管理·····	(336)
第十三章	现代企业人力资源开发与管理·····	(346)
第一节	企业人力资源开发与管理概述·····	(346)
第二节	企业人力资源规划·····	(348)
第三节	企业人力资源开发·····	(356)
第四节	企业人力资源评价·····	(367)
第十四章	现代企业财务管理·····	(376)
第一节	财务管理概述·····	(376)
第二节	资金筹集管理·····	(378)
第三节	资产管理·····	(387)
第四节	成本费用管理·····	(392)
第五节	收入和利润管理·····	(394)
第六节	财务分析·····	(396)
第十五章	现代企业管理信息化与管理信息系统·····	(403)
第一节	企业管理信息化·····	(403)
第二节	我国企业管理信息化的发展及存在的问题·····	(410)
第三节	管理信息系统概述·····	(418)
第十六章	现代企业跨国经营战略管理·····	(426)
第一节	企业跨国经营的国际化发展趋势·····	(426)
第二节	企业集团跨国经营战略选择·····	(433)
第三节	企业跨国经营管理方式·····	(439)
第四节	跨国企业管理和控制·····	(444)

第十七章	现代企业的设立、变更与终止	(448)
第一节	企业的设立.....	(448)
第二节	企业的变更.....	(459)
第三节	企业的终止.....	(464)

第一章 现代企业管理概述

现代企业是市场经济的主体,是国民经济的基本细胞。企业的产生和发展是社会化大生产的必然结果。根据生产力的发展水平和企业组织形式的不同,企业可划分为不同的类型。任何企业,不论哪一种类型,都离不开科学有效的管理。企业管理是挖掘内部潜力,提高企业市场竞争力的有效途径。加强企业管理必须遵照管理的一般规律和原则,结合企业内外环境的变化而开展工作。当前企业改革的目的是要建立符合企业实际,有助于企业发展的现代企业制度。

第一节 现代企业与企业类型

一、企业的产生和发展

企业是社会生产力发展到一定水平,资本主义经济发展到一定阶段而产生的一种经济组织形式。企业作为一种组织制度,它的产生、发展主要经历了个体(家庭)手工业、手工业作坊、商人雇主制、手工工场、工厂、公司几个阶段。现代意义上的企业不同于为奴隶主或封建主服务的以手工劳动为基础的手工业作坊,而是出现在生产力大为提高和商品经济发达的资本主义社会。拥有一定资本的所有者在一定的地方雇佣许多工人,采用一定的生产方式以获取最大限度的利润为目的进行生产经营活动,于是产生了现代企业。为了在市场竞争中取得主动,以获得更多的利润,企业所有者不断改进领导方法,运用先进经验,实行科学管理,建立完整的企业管理制度,推动着企业从单独经营到合伙经营,从公司到

企业集团的发展演变。

二、现代企业的概念和特征

(一)现代企业的概念

现代企业是指集合了一定的生产资料和劳动力,从事产品的生产、流通或者服务性活动,向社会提供商品或劳务,既取得经济效益,又取得社会效益,自主经营、独立核算、自负盈亏,具有法人资格的经济组织。学习和理解企业的概念应从以下几方面着手:

1. 企业必须具备一定的、人、财、物等物质资料和劳动资料。这是企业赖以建立和存在的物质基础,任何申请注册登记的企业必须具备这一基本条件,不然就不可能成立企业。

2. 企业的经济活动具有明确的经营范围。在当代社会中有从事产品的生产,有的从事商品的流通,有的从事交通运输,有的从事金融、保险,有的从事信息咨询、旅游、文化娱乐及其他服务性活动。认识和了解企业的经营范围,可以把握企业行业类型或企业的经营方向,以及产品的科技含量、市场发展的前景等。

3. 企业向社会提供的产品或劳务必须是合格的和优质的,才能满足消费者的消费需要。为此企业在管理上应讲科学,产品质量上应进行质量认证,以讲求信誉、赢得消费者的认可和支持。

4. 企业的原动力在于追求经济效益的最大化,但它必须兼顾社会效益和生态效益。企业是社会大系统中的一员,在追求自身经济效益时应以提高社会效益和生态效益为前提。企业的自我约束来源于企业的自律精神和社会法律制度,在社会主义市场经济条件下,特别要求企业正确处理好自身与社会、生态之间的关系。

5. 企业是自主经营、独立核算、自负盈亏的经济实体。企业对自己的资产、利润和管理活动具有控制权和支配权。企业是市场经济的主体,对市场环境变化具有自行决策权,不受其他组织的控制和制约。

6. 企业必须具备法人资格。企业能独立行使民事权利,履行

民事义务,应在政府工商行政管理部门依法注册,取得营业执照。具备法人资格是企业开展正常经营活动获得法律保护的前提。它表明企业得到了法律的认可。没有注册的企业为非法企业,因而不具备法人资格。

长期以来,我国国有企业受政府控制,基本上没有自主经营的权利。企业的原材料调拨,生产计划的制定,产品的销售统一由国家计划安排,企业严重依赖政府,不能作为真正的竞争主体开展企业的经营管理活动。于是,企业的生产积极性,新产品开发的主动性,企业资产保值、增值的自觉性等受到极大的压抑和制约。调动企业经营的积极性,提高企业的竞争力,保持国民经济基本细胞——企业的生机活力,必须进行企业制度改革。政府自觉地实行政企分开,把企业推向市场。企业应转变经营机制,加强内部管理和产品研究开发,调整经营理念,主动迎接国内、国外市场的挑战。只有这样,企业才能成为自主经营、独立核算、自负盈亏的市场经济主体,为我国经济的可持续发展和全面建设小康社会,奠定坚实的基础。

(二)现代企业的基本特征

从企业产生、发展和演变过程中,我们可以发现企业在不同的历史时期具有不同的特点,同一历史时期不同类型的企业与同一类型不同行业之间的企业又具有不同的特点,但是透过不同企业的特点,其背后隐藏着所有企业都具有的共同特征。这些企业共有的基本特征表现在:

1. 现代企业是经济组织。

现代企业作为一种社会组织,具有与其他社会组织(如政治组织、行政组织、事业单位、群众团体)共有的特征;但作为一种特殊的社会组织——经济组织,又具有鲜明的个性。现代企业与其他社会组织的根本区别在于:一是具有经营的独立性和自主权。二是盈利性的组织。在市场条件下,现代企业拥有属于自身所有的

资产,在接受国家宏观调控和法制约束的情况下,独立自主地开展企业的经营管理活动。一方面向社会提供合格的商品或劳务,另一方面通过提供商品或劳务获取经济效益。企业是社会经济活动的直接参与者,是市场竞争的主体,即使是政府经济管理部门,如工商局、税务局、商检局等,其职责都只是对社会经济活动进行一定的监督和管理,都不能直接从事商品生产和经营等经济活动,因而只能是政府的经济管理部门,而非经济组织。

2. 现代企业具有经营上的独立性。

现代企业经营上的独立性,取决于以下三个方面:

一是由企业的投资者和组建者所决定的。企业投资者可能是法人、外资、银行、自然人等,但都要求企业在经济活动中既能确保它们的投资保值、增值,又能通过投资获取利润。为了追求经济利润,它们要求企业资产独立经营,反对受到其他社会组织的控制,并对其自身资产承担有限责任。

二是由变化不定的市场环境所决定的。企业参与市场竞争,需要对变化不定的市场信息及时作出反应,构建企业与市场控制反馈机制,根据市场的变化及时调整产品的研发、生产、销售活动,企业的竞争力和利润率才能提高。要做到这一点,企业必须具有自主经营、自行决策的权利,否则,是不可能实现这一目的的。

三是由利润分配所决定的。企业作为经济组织,在市场竞争中开展经济活动,追求经济效益。企业投资者、管理者、劳动者通过一定周期的经济活动,需要对其资本或劳动付出取得利益上的补偿。如果没有补偿,企业将不可能生存下去。为此,企业需要有独立核算、自负盈亏的权利,自行决定和分配企业的利润和亏损的摊派,真正的把企业责、权、利有机地结合起来。

3. 现代企业具有营利性。

作为一种经济组织,现代企业的营利性是由它的本质决定的。在社会化大生产中,产品的生产、流通、交换、分配,基本上是按照

最低的成本、最高的效益的原则而进行的。企业追求经济效益是企业生存的需要。在激烈的市场竞争中,企业经营管理的各种费用、产品生产原材料消耗和商品的出售成本开支,如果不能通过商品或劳务的销售来得到补偿,企业就会失去物质资料和资金的支撑。为了生存,企业只有尽可能压缩各种费用支出,尽可能地把商品销售出去获取最高的利润,以确保企业连续经营。企业追求经济效益是企业发展的需要。企业要提高竞争力、更换机器设备、引进人才、优化组织结构、研发新的产品、开辟新的市场都需要企业自己去解决。为了大量占有市场,取得领先竞争对手的优势,企业只能依靠更多地创造利润,更多的资本积累。追求经济效益是企业的原动力和永恒不变的主题。企业追求经济效益是社会经济发展的需要。企业是社会经济发展的基本单位,而社会经济发展受社会的各种资源的制约。社会资源有限性决定了社会经济发展必须充分、合理、科学配置社会资源来组织社会化大生产。企业通过市场竞争,优胜劣汰,实现社会资源的最佳配置和合理流动。充分发挥社会资源的效能,从而推动社会经济的发展进步。总之,企业是一个营利的经济组织,追求经济效益是企业生存和发展的需要,也是社会经济发展的必然要求。

4. 现代企业具有组织结构的完整性。

现代企业是社会组织系统中的生产经营系统,具有确保自身进行生产经营活动的完整的组织结构,表现在:企业的产权关系,企业领导管理体制,企业组织结构形式,企业投资者、管理者、劳动者三者之间的责、权、利关系,企业经营理念与经营目标,企业内部各职能部门的分工和运行过程中的协作等。不同企业其组织结构形式可以不同,但都必须具备能使企业进行正常生产经营活动的组织体系。

5. 现代企业具有法人资格。

现代企业是依法登记注册的经济组织。它按照法定的程序申

请登记,在法定的经营范围内开展经营活动,依法缴纳税收。同时现代企业依法建立了内部的组织结构系统,产权关系明晰,产权界定清楚,拥有合法的《营业执照》,因而得到了法律的保护。对外依法享有独立的民事能力和民事行为能力,是享有民事权利和承担民事义务的法人实体。

三、企业的类型

企业在经历了一个漫长的发展过程以后,规模不断扩大,内部组织结构也日渐完善,逐步具备了现代企业的基本特征。由于生产力发展水平的不一致,企业的组织形式也形态各异,从不同的角度表现为各种各样的企业类型。如按照生产资料所有制的形式划分,可分为国家所有制企业、集体所有制企业、个体所有制企业、中外合资企业、中外合作企业、外商独资企业、股份制企业等。从企业的组织形式看,企业可分为个体企业、合伙企业、公司三种形式。

(一)个体企业

个体企业又称独资企业、单个业主制企业。企业是业主个人的财产,由业主直接经营。业主享有该企业的全部经营所得,同时对它的债务承担无限责任。一旦出现经营风险,发生资不抵债情况,业主要用自己的全部家产来弥补损失,因而是风险性较大的企业组织形式。个体企业一般具有规模较小,组织结构简单,经营灵活等特点。在当代中国社会,它既是社会主义公有制的必要补充,同时对个体城乡人民奔向小康,扩大就业起着重要的作用。目前我国城乡个体工商企业就属于这种类型。个体企业是最早出现的企业组织形式。

(二)合伙企业

合伙企业又称合伙制企业。它是由两个或两个以上的个人共同出资,共同经营的企业。合伙企业又可分两种形式:一种是合伙人共同分享企业的营业所得,对企业的营业亏损共同承担无限责任;一种是以一个合伙人为主,负责企业经营管理并承担企业的无