

经济管理专业教材

# 现代企业经营管理

王凯 主编  
袁勇志 副主编  
陈超 赵革



中国大地出版社

# 现代企业经营管理

主 编 王 凯

副主编 陈 超 赵 莘 袁勇志

中国大地出版社

· 北 京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业经营管理/王凯主编. —北京: 中国大地出版社, 2003.12  
ISBN 7-80097-610-6

I. 现… II. 王… III. 企业管理 IV. F 270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 115740 号

---

**责任编辑:** 卢晓熙

**出版发行:** 中国大地出版社

**社址邮编:** 北京市海淀区大柳树路 19 号 100081

**电 话:** 010—62172932 (发行部)

**印 刷:** 北京纪元彩艺印刷厂

**开 本:** 787mm × 990mm 1/16

**印 张:** 17.75

**字 数:** 320 千字

**版 次:** 2003 年 12 月第 1 版

**印 次:** 2003 年 12 月第 1 次印刷

**印 数:** 1—6000 册

**书 号:** ISBN 7 - 80097 - 610 - 6/F·67

**定 价:** 26.00 元

---

(凡购买中国大地出版社的图书, 如发现印装质量问题, 本社发行部负责调换)

# 前 言

《现代企业经营管理》分为经营战略篇、要素管理篇和营运管理篇，共三篇十九章。本教材以现代企业如何面对激烈的市场竞争为主线来阐述企业经营管理的基本理论和方法。经营战略篇的重点是企业未来长期、稳定、协调的发展以及生存和竞争等战略性问题。要素管理篇的重点是企业经营管理的人、财、物、技术、信息等要素经营管理问题，强调对企业要素资源的有效开发和利用。营运管理篇强调企业如何将经营战略和要素资源有效地结合起来并加以实际运作。

企业的管理与经营是既有区别又有联系的两个概念，较早提出管理与经营区别的是法国管理学家法约尔（Henri Fayol, 1841 ~ 1925），在其《工业管理和一般管理》中，他认为经营活动包括管理活动。从一个企业或经济组织的角度，我们认为管理与经营的区别主要体现在三个方面：①管理侧重研究产中的问题，重点处理企业的内部关系；经营侧重研究产前和产后的问题，重点处理企业的外部关系。②管理的职能侧重于组织、指挥、协调和控制等，经营的职能侧重于计划、决策和预测等；经营侧重于指明企业发展的方向、目标，管理侧重于如何保证企业或经济组织发展的方向、目标的实现。③管理侧重于如何提高效率；经营侧重于如何提高效益。同时，经营与管理又是密不可分的：两者你中有我、我中有你，在实践中是交织在一起的。因此我们将本教材定为《现代企业经营管理》的目的就是强调企业的管理与经营要并重。

《现代企业经营管理》在章节内容上增加了企业经营哲学与伦理、企业管理模式、企业创新管理、企业风险管理、企业竞争力、企业供应链管理、企业资本经营和无形资产管理等新的内容，吸收了国内外新的管理理论和实践成果，以突出管理的创新。

本教材是为管理类、经济类等专业的本科、研究生教学需要，各类企业经营管理培训的需要和经济管理干部的自学需要而编写的。

本教材的第一章、第四章由王凯（南京农业大学）编写；第二章由李道国（南京农业大学）编写；第三章、第十三章、第十七章、第十九章由陈超（南京农业大学）编写；第五章由王建明（南京工业大学）编写；第六章由罗英姿（南京农业大学）编写；第七章由邱斌（东南大学）编写；第八章、第九章由

袁勇志（苏州大学）编写；第十章由陈东平（南京农业大学）编写；第十一章由李明（南京农业大学）编写；第十二章由朱海洋（上海交通大学）编写；第十四章由赵苹（中国人民大学）编写；第十五章由冯国忠（中国药科大学）编写；第十六章由黄水清（南京农业大学）编写；第十八章由荆冰（华泰证券公司）编写。全书由王凯统稿和定稿。

恳请广大读者对本教材的不足之处提出宝贵的意见。

编者

2003年8月8日

# 目 录

## 经营战略篇

<b>第一章 企业经营管理概述</b> .....	(3)
第一节 企业与现代企业制度 .....	(3)
第二节 企业管理的基础工作 .....	(7)
第三节 企业文化的创新与发展 .....	(10)
<b>第二章 管理哲学与管理伦理</b> .....	(16)
第一节 管理哲学的基本内容 .....	(16)
第二节 管理伦理的发展 .....	(19)
第三节 管理伦理的原则和功能 .....	(22)
<b>第三章 企业经营战略</b> .....	(27)
第一节 企业经营战略的概念与内涵 .....	(27)
第二节 企业经营战略环境分析 .....	(29)
第三节 企业使命与战略目标 .....	(37)
第四节 企业总体战略 .....	(42)
第五节 中小企业经营战略 .....	(48)
<b>第四章 企业经营决策与计划</b> .....	(52)
第一节 决策的基本原理 .....	(52)
第二节 决策的方法 .....	(55)
第三节 计划的基本原理 .....	(60)
第四节 计划的方法 .....	(62)
<b>第五章 企业管理模式</b> .....	(69)
第一节 管理模式概述 .....	(69)
第二节 国外企业管理模式 .....	(72)
第三节 我国企业管理模式 .....	(74)
第四节 企业管理模式的选择 .....	(76)
<b>第六章 企业风险管理</b> .....	(79)

第一节	风险管理概述	(79)
第二节	风险识别	(82)
第三节	风险衡量	(83)
第四节	风险控制	(84)
<b>第七章</b>	<b>企业竞争力管理</b>	(87)
第一节	企业竞争力概述	(87)
第二节	企业竞争战略	(90)
第三节	波特的竞争力理论	(94)
第四节	企业竞争力指标体系	(98)
<b>第八章</b>	<b>企业创新管理</b>	(103)
第一节	创新的一般理论	(103)
第二节	创新过程与创新活动管理	(108)
第三节	创新机制的构建	(114)

### 要素管理篇

<b>第九章</b>	<b>人力资源管理</b>	(119)
第一节	人力资源管理概述	(119)
第二节	人力资源的需求和使用	(121)
第三节	人力资源的开发	(123)
<b>第十章</b>	<b>公司财务管理</b>	(128)
第一节	资金筹集	(128)
第二节	资金运用与管理	(131)
第三节	成本费用管理	(135)
第四节	利润管理	(138)
<b>第十一章</b>	<b>无形资产管理</b>	(141)
第一节	无形资产概述	(141)
第二节	无形资产的开发、交易与资本化	(144)
<b>第十二章</b>	<b>团队管理</b>	(148)
第一节	团队形式与团队功能	(148)
第二节	团队规范与团队精神	(155)
第三节	团队管理	(160)
<b>第十三章</b>	<b>新产品开发与技术开发</b>	(165)
第一节	新产品开发的意义和策略	(165)
第二节	新产品开发的原则和程序	(168)

第三节	技术开发管理	(169)
<b>第十四章</b>	<b>企业信息管理</b>	(172)
第一节	企业信息与信息系统	(172)
第二节	信息系统规划	(181)
第三节	信息系统的开发	(185)
第四节	信息系统的维护与管理	(188)

### 营运管理篇

<b>第十五章</b>	<b>市场营销管理</b>	(195)
第一节	目标市场的选择	(195)
第二节	市场调查	(201)
第三节	市场预测	(206)
第四节	市场营销组合策略	(211)
<b>第十六章</b>	<b>企业供应链管理</b>	(216)
第一节	供应链管理的概念	(216)
第二节	供应链信息管理	(218)
第三节	供应链的物流管理	(224)
第四节	ERP系统与供应链管理	(230)
<b>第十七章</b>	<b>质量管理与质量认证</b>	(234)
第一节	质量管理概述	(234)
第二节	全面质量管理	(236)
第三节	质量体系与质量认证	(238)
<b>第十八章</b>	<b>企业资本经营</b>	(243)
第一节	企业资本经营概述	(243)
第二节	企业资本经营的主要内容	(245)
第三节	企业兼并和重组	(248)
<b>第十九章</b>	<b>企业国际化经营</b>	(254)
第一节	企业国际化经营概述	(254)
第二节	企业国际化经营的方式	(257)
第三节	国际公司管理	(264)
第四节	企业国际化经营的风险管理	(271)



# 经营战略篇

---



### 第一节 企业与现代企业制度

#### 一、企业的概念及特征

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，自主经营、独立核算、自负盈亏、依法设立的商品生产和经营单位。

企业的基本特征是：

(1) 以盈利为目的商品生产和经营单位。即企业通过为社会提供商品和服务而获取一定利润，盈利是其最本质特征，与社会福利单位、事业单位、行政单位等不同。

(2) 依法设立企业。即一要符合国家法律规定的设立企业的条件；二要依照国家法律规定的程序进行设立，使企业的设立具有合法性。

(3) 自主经营、独立核算、自负盈亏。即企业拥有自主经营权等独立的经济权益，盈亏自负，使企业可以独立地面对市场，参加市场竞争。

#### 二、企业的建立

企业的产生是劳动分工日益复杂化的结果，企业能够提高劳动生产率、带来规模效益。但建立一个企业需要一系列条件并按照规定的法律程序进行设立。

(1) 生产经营要素条件。创办企业要具备人力、财力、物力、技术和信息这些基本生产经营要素。企业的人力资源是企业组织内全体劳动者的总和，包括厂长、经理、基层管理者、科技人员和一线职工等人员。企业的创建与发展中必须注意各类人员的选择与搭配，注意人力资源的开发。因为人力资源是企

业最主要的资源，人具有能动性，是企业成败的关键。对人力资源的开发与管理关键是要做好选人、育人、用人、留人这四项工作，即选择和引进本企业所需要的人才；通过自己培养、联合培养、自学等形式培育所需要的人才；通过量才使用、人尽其用充分利用企业的人力资源，避免造成人才的浪费；通过创造出一个良好的工作环境、生活环境和环境留住人才。

企业的财力资源是企业可以利用的有价资产总和，包括现金、有价证券、房地产、技术、设备等等。其中国家规定一个企业在创建时必须拥有一定的注册资本。企业的资产构成一般分为流动资产、固定资产、特种资产等。流动资产是指使用期限或周转期限在1年左右，并不断变换物质形态的资产，如现金、银行存款、短期债券、各种原材料占用等资产。固定资产是指使用期限超过1年以上，具有较大价值，并在使用过程中保持原有物质形态的资产，如厂房、机器设备、运输工具等。特种资产包括商标权、专利权、版权等无形资产、特种储备物资、冻结资产等。

企业的物力资源主要包括两大类：即物资资源和设备资源，原材料、辅助材料、能源等属一次性价值转移物资，称为物资资源。机器设备、厂房、仓库、基础设施等多次性分摊价值转移的物体属设备资源。企业可以通过自行建设、购买或租赁等多种形式获取所需的物力资源。

企业的技术资源包括软技术和硬技术两大类，所谓软技术是指技术诀窍、技术方法、操作技能等没有实物形态的技术。硬技术是与实物融为一体，表现为设备、加工、运输、通信、工具等先进性的技术。在企业的创建和发展中，对这两类技术都要给予高度的重视。企业的技术资源可以通过自行研究、创造发明、购买、合作、合资、技术引进、补偿贸易等形式来获得。

企业的信息资源有内部信息、外部信息两大类，企业的内部信息资源包括人力资源构成、成本、资金利用状况、产品质量、工资、福利等由企业内部产生的信息资源，充分了解企业的内部信息资源就是要做到有自知之明。企业的外部信息资源来自于企业外部，包括市场信息、政策信息、科技信息、资源信息、需求信息、竞争信息、消费信息、文化信息等信息资源。企业对信息的要求是：准确、及时、系统、适用、经济和简明。对信息资源的管理要从信息的收集入手，经过分类、比较、计算、判断等加工过程，进入信息传递和使用阶段，最后要做好信息的归类和储存工作。高效率 and 科学的信息资源管理能为企业带来丰厚的效益。

(2) 法律条件。创办企业要通过一定的法定程序，并为法律所认可。企业在符合国家法律规定的设立条件，并依照国家法律规定的程序设立之后，便具有独立的法律地位，有企业名称、地址、经营项目、资产等细目，形成企业法人。企业法人是法人的一种，其它还有事业法人等。企业要拥有法人地位后才

能成为真正的现代企业。企业成为法人须具备 4 个条件，即：①依法设立企业，不能与有关法律相背离；②拥有一定的资产等生产经营要素；③有一定的组织，即名称、地址、负责人等；④能够独立承担法律责任。企业法人的代表是企业的主要负责人，如厂长、经理、董事长等。法人代表应能够代表企业法人行使权力，并经过工商行政管理机关核准注册后才生效。

### 三、企业类型

根据企业的特点不同，可以将企业划分为不同类型的企业。

(1) 按照企业所属的产业不同，可划分为第一产业的企业、第二产业的企业和第三产业的企业 3 种类型。农业企业属第一产业的企业；工业企业，包括制造业、采掘业、建筑业里的企业属第二产业的企业；商业、金融、保险、旅游、交通运输、邮电通讯、医疗保健等服务性行业里的企业属第三产业的企业。

(2) 按照财产构成不同，可划分为以下几种类型企业：①个人独资企业。即由个人投资，并由投资者个人经营的企业。如广泛存在的个体零售商店、家庭工厂、家庭农场、个体律师事务所等。个人独资企业一般投资规模小、个人受益但承担全部风险，它属于最早期出现的企业形式，一般不属于法人企业，属自然人企业，因而，不被纳入现代企业范畴。②合伙企业。是由两个或两个以上个体投资者共同投资、合伙经营、共享利益、共担风险的一种企业。合伙企业一般比个人独资企业规模要大，但合伙中易产生这样那样的问题，使这种组织形式不稳定。合伙企业在法律上不属于法人企业，而属于自然人企业，因而也未被纳入现代企业范畴。③公司。公司是由许多投资者，按照一定法律程序，依法成立的企业。公司属法人企业，为现代企业组织形式。公司又可分为无限公司、有限公司、两合公司、股份有限公司等形式。无限公司是由两个以上股东组成，股东负有无限连带责任的公司，即在公司财产不足以清偿债务时，各股东要以自己的财产充抵公司债务。有限公司是由两个以上股东组成，股东对公司债务负有连带有限责任的公司，即股东以各自的出资额为限用以充抵公司的债务。两合公司是由一人以上负有无限责任的股东与一人以上负有有限责任的股东联合组成的公司，由于股东负有的责任不同，在公司对股东的分红和利益分配上也有所不同。股份有限公司是将公司资本划分为等额股份，一般通过发行股票来筹集资本，股东以所持的股份额对公司负有限责任，公司的利益分配等一般以股票多少为依据，股份有限公司是法人企业，属现代企业。

(3) 按财产所有者主体不同，划分为国有企业、集体企业、个体企业、联营企业、中外合资企业、外商独资企业等类型。①国有企业。是由国家投资，财产所有者主体为国家的企业。国有企业一般以大中型企业为主，如邮电、航

空、铁路等部门多由国家控制。②集体企业。一般其财产所有者主体为集体，包括地区性合作经济组织、街道居民委员会等兴办的企业。③个体企业。是由个人投资经营、经过工商行政管理部门批准并拥有营业执照的企业。④联营企业。是指不同所有制或不同投资主体的企业之间联合举办的企业，参加联营的企业一般都保持原有的所有制性质或财产关系，实行业务上的联合，取得经济效益。⑤中外合资企业。是由中方和外方联合举办的一种企业。

其他还有很多分类方法，如根据企业某种资源的密集程度不同，可把企业划分为劳动密集型企业、资金密集型企业、技术密集型企业；根据企业生产经营规模不同，可把企业划分为大型企业、中型企业、小型企业等。

#### 四、现代企业制度

现代企业制度是以企业法人制度为基础，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的一种新型公司制度。现代企业制度的核心是企业法人制度，其主要形式是股份有限公司。现代企业制度的内容广泛，与企业的内外部环境有关。现代企业制度包括企业的产权制度、企业领导制度、企业组织制度、企业管理制度等规范企业内、外部关系的一系列制度。

(1) 现代企业的产权制度。企业产权不明晰、政企不分，企业在外部就不能完全独立自主地参加市场竞争，在内部也难以建立对财产的约束机制，实现权、责、利的结合。明晰企业产权制度就是使出资者拥有股权，企业有经营管理权，企业成为法人、有独立的民事权力和承担责任能力，有独立进入市场、参加市场竞争的权力。

(2) 现代企业组织和领导制度。与建立现代企业的产权制度相呼应，现代企业的组织和领导制度以股份有限公司的组织和领导方式为代表。即由股东大会、董事会和总经理（总裁）组成企业领导和组织结构框架，总经理（总裁）根据企业特点和发展要求再构建企业内部生产经营组织结构（见图 1-1）。

总经理或总裁以下的组织和领导结构还可以设置为事业部制、职能制、矩阵制、混合结构制等类型。

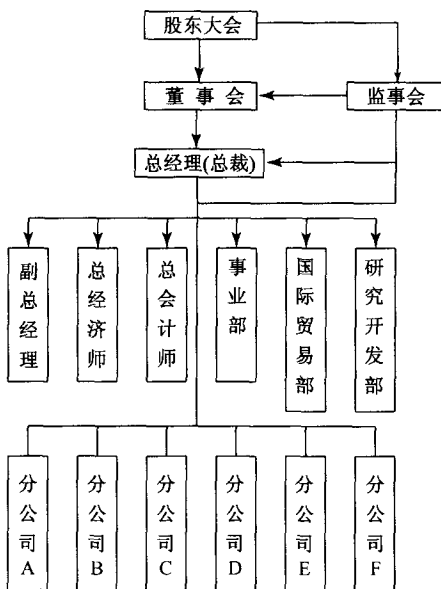


图 1-1 现代企业组织和领导结构示意图

股东大会是公司的最高权力机构，公司中如有国家股、法人股、社会个人股、职工股等都会形成公司相应的股东。股东会有董事、监事的选举权和决定权，有批准公司利益分配权，有公司的合并、分立、破产清算的决定权等。股东参加红股、红利等分配，股东的这种收益来自于对公司的所有权。股东大会一般每年召开一次年会，如需要可召开股东特别大会以讨论某些急需解决的重大问题。

董事会是公司的经营决策和领导机构，董事会对外代表公司，对内代表全体股东的利益，负责公司经营决策、制定公司内部基本管理制度、任免公司总经理等高层次管理者，制定预算、分配等方案。

监事会是公司的监督机构，其成员可由股东代表组成或民主选举产生，负责对领导层、公司财务等进行监督。

总经理等经理层是公司的行政执行机构，在公司总章程和董事会的授权范围内进行的日常公司的管理工作，签订合同、任免下级经理、提交年度报告等。公司总经理可由公司董事长或董事担任，也可另外聘任。

通过以上公司的组织和领导机构的划分，形成股东大会、董事会、经理层、监事会等之间的委托代理和相互制衡关系。

## 第二节 企业管理的基础工作

企业管理的基础工作一般包括标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、企业规章制度的制定工作、培训工作等，是为其他管理工作提供基础性信息、标准、制度和条件的工作。

### 一、标准化工作

我国已颁布和实施的《中华人民共和国标准化法》，是规范企业生产经营和管理工作的一个重要尺度。有企业标准、部颁标准、国家标准、国际标准等不同层次的标准，从这些标准规定的内容看一部分属于对企业生产、产品、包装等工作规定的技术标准，另一部分是对企业管理工作规定的管理标准。

(1) 技术标准。技术标准是对企业产品、生产工艺流程、操作规程、安全与环保等方面提出的达到一定目标的衡量尺度。它包括：①产品标准。它是对产品的质量、规格、包装、贮存、运输等提出的标准，即以产品为主要的规范和标准化的对象。②生产工艺标准。即对产品生产的工艺方法、工艺流程等工艺活动提出标准，它是保证和提高产品质量的一项重要工作环节。③操作标准。即对工人操作机器设备、工具仪器等操作方法、注意事项作出标准规定，

以保护机器设备和工具仪器、提高工作效率、保障工人的安全。④安全与环保标准。即对企业总体的安全和环保标准作出规定。

(2) 管理标准。管理标准是针对管理工作提出的一系列规定和要求。从企业生产经营过程看,从物质供应、生产、销售到服务过程相应有一套管理标准;从企业生产经营要素看,对人力资源管理、物质设备管理、资金管理、技术管理、信息管理等也有一套管理标准;从管理职能划分看,企业的计划、决策、预测、组织、指挥、控制、协调也有相应的管理标准。按照企业生产经营活动顺序,将上述管理标准结合在一起,便可形成管理标准体系。管理标准的系统化、科学化和现代化将有助于提高企业经营管理水平。

## 二、定额工作

定额是指在一定的生产技术条件下,对人力、物力、财力等生产经营要素的消耗、占用和利用方面的规定标准。各种定额一般多由企业自己确定,常见的定额有劳动定额、设备定额、物资定额、资金定额、费用定额等。

(1) 劳动定额。劳动定额是企业在一一定的生产技术组织条件下,为完成一定工作任务所规定的活劳动消耗数量标准。换句话说它规定了在单位劳动时间内完成一定工作任务的数量标准。所以劳动定额有两种表现形式,即工时定额和产量定额。工时定额是生产单位产品或完成某一项任务对劳动时间的规定标准;产量定额是单位劳动时间内生产产品数量或完成工作任务的数量规定标准。劳动定额是进行劳动管理的重要依据之一。

(2) 设备定额。设备定额是对设备利用、维修等所规定的标准。设备的利用定额有生产单位产品的台时定额或单位台时内生产的产量定额,以及设备的利用率定额等;设备的维修定额包括设备维修周期、维修标准等规定。

(3) 物资定额。物资定额主要是指对原材料和辅助材料消耗与占用的规定标准。包括单位产品消耗的原材料和辅助材料的规定,或单位原材料和辅助材料生产产品数量的规定;原材料和辅助材料储备的数量与质量规定等。物资定额是作为物资管理、提高产品质量、降低生产成本、搞好库存管理的基础性工作之一。

(4) 资金定额。资金定额是对资金占用、消耗和利用标准的规定,按照资金性质不同,划分为:流动资金定额、固定资金定额;按照资金流动形态不同,划分为:储备资金定额、生产资金定额、成品资金定额等。资金定额管理是提高资金利用效率,加强资金管理的一项重要工作。

(5) 费用定额。费用定额是对企业生产经营过程中产生的各项费用标准的规定。如单位产品成本费用定额、销售费用定额、管理费用定额等。费用定额是进行成本控制、开源节流的基础性工作之一。



### 三、计量工作

计量是用标准计量工具去测量各计量对象的过程。计量工作包括对计量器具的管理工作、测试工作以及计量的数据统计、分析和储存工作。

(1) 计量器具的管理工作。对计量器具的管理要做到计量、检测、分析手段的齐全、标准和先进，要定期校测，以保证计量检测的真实性和准确性。同时，计量、检测、分析手段要适应技术进步和产品更新换代要求，要加快更新计量检测设备和仪器。

(2) 计量与测试工作。计量与测试工作应由专门人员进行，要坚持制度化和经常化。

(3) 计量数据统计、分析和储存工作。计量数据是企业进行质量控制、成本核算的基础数据，要妥善保管，进行归类分析、整理和储存，以备今后鉴定、比较和使用。

### 四、信息工作

信息是现代企业生产经营的一个重要要素。信息是事物联系的一种普遍形式，是反映事物变化及其特征的各种数据、消息、资料、信号的总称。信息工作是指对企业内外部信息进行收集、加工、传递、贮存活动的总称。

(1) 信息的收集。主要是要注意信息收集的内容和范围，明确信息收集的重点，合理地选择信息的来源，确定适当的信息收集方式，设计出适用的调查表格，同时注意所收集信息的真实性、时效性和价值大小等等。

(2) 信息的加工。信息的加工就是按照一定的程序、目的和方式对信息进行去伪存真、去粗取精的整理过程。

(3) 信息的传递。信息的传递主要是在一定的条件下，要求传递信息的量尽可能地多，尽可能地全面；传递的速度要尽可能地快；传递的质量要尽可能地好；传递的费用要尽可能地省。要做到“多、快、好、省”地传递信息。

(4) 信息的贮存。将信息通过一定的信息载体贮存起来，以备今后使用，这是信息工作的一项重要内容。要做好信息的登记、编码工作；要科学地分类，同时要建立有效的检索办法。目前计算机已在企业中得到普遍地应用，利用计算机建立企业管理信息系统，做好信息管理工作，是企业实现管理现代化的一个重要方面。

### 五、企业规章制度制定工作

企业规章制度是全体职工的行为规范和准则。

(1) 企业基本制度。企业基本制度一般是对企业性质、领导组织方式加以