



通用管理系列教材

Corporation Management

企业管理

——理论与案例

(第二版)

主 编 / 张 蕾 闫奕荣

副主编 / 邓俊荣

 中国人民大学出版社



通用管理系列教材

Corporation Management

企业管理

——理论与案例

(第二版)

主 编 / 张 蕾 闫奕荣
副主编 / 邓俊荣

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理:理论与案例/张蕾, 闫奕荣主编. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 7
通用管理系列教材
ISBN 978-7-300-20937-1

I. ①企… II. ①张… ②闫… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 039217 号

通用管理系列教材

企业管理——理论与案例 (第二版)

主 编 张 蕾 闫奕荣

副主编 邓俊荣

Qiye Guanli; Lilun yu Anli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 21.75 插页 1

字 数 466 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2010 年 7 月第 1 版

2015 年 7 月第 2 版

印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

进入 21 世纪以来,经济全球化的进程不断加快,对于面临全球竞争的中国企业来说,提升企业竞争力最直接、最有效的途径就是加强企业管理,但我国的企业管理水平与世界发达国家相比仍有很大的差距,严重制约了我国社会生产力的发展和现代化目标的实现。所以在相当长的时间内,研究和探索现代企业管理的理论,推广现代企业管理的方法,提高人们的管理意识,对于提高我国企业的现代化管理水平,提升我国企业在国际市场上的竞争力,从而提升我国的综合经济实力,缩短我国与发达国家之间的差距,始终是一项艰巨和重要的任务,需要付出不懈的努力。

本书的编写目的在于,使高等学校管理类专业的学生和其他有志于企业管理的人士全面了解企业管理的基本理论及其发展,学习有关的企业管知识,掌握研究与开发、生产管理、质量管理的原理与方法,深入了解技术工作中提高经济效益的措施与途径,提高劳动生产率,降低成本与费用,以便在实际工作中逐步把握企业管理的内在规律,更好地适应本职工作。

本书的主要特点是:

(1) 知识丰富,内容详略得当,重点突出。本书内容涵盖现代企业管理过程的主要方面,涉及企业人、财、物等各要素的组织和投入、转换和产出等各环节的管理理论、知识与方法及其运用。根据企业管理过程的主线,重点突出了企业战略、研究与开发、市场营销以及人力资源管理等重点内容。

(2) 理论结合实际,博采众家之长。本书力图反映国内外企业管理的最新研究成果和发展前沿,充分吸收国内外管理实践的有用经验与最新成果,又紧密结合我国企业管理的实践。

(3) 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。本书始终以全国教育工作会议和教育部关于教材改革与教材建设的最新精神为指导,以培养学生获得系统的专业知识、专业技能为主线,通过图表、案例、补充阅读等多种形式,力争在有限的篇幅内提供最丰富的信息。

另外,为了便于教学,我们还制作了本书的多媒体课件,将其放在中国人民大学出版社工商管理出版分社的网站上(www.rdjg.com.cn),专供读者在使用时下载。

本书主编由西安交通大学经济与金融学院的张蕾、闫奕荣担任,副主编由西安电子科技大学的邓俊荣担任。参加编写的有西安交通大学的张蕾、闫奕荣、毛英、代志伟、路荣、李依颖,西安电子科技大学的邓俊荣、杜敏、朱明宣、段利民,提纲和统稿由主编完成。

由于时间紧迫,编者教学、科研任务繁重,错误之处在所难免,敬请读者批评指正。

目录

CONTENTS

第1章 现代企业管理理论概述	1
1.1 管理概述	1
1.2 企业概述	8
1.3 现代企业管理理论的发展和演变	13
第2章 企业计划、决策与组织领导理论	27
2.1 企业计划与决策	27
2.2 企业组织与领导理论	35
第3章 企业战略管理	54
3.1 企业战略管理概述	54
3.2 企业战略分析	57
3.3 企业战略制定	63
3.4 企业战略实施	68
3.5 企业战略控制	73
第4章 企业市场营销管理	83
4.1 市场营销环境与市场营销调研	83
4.2 企业市场战略	88
4.3 企业产品、定价和销售策略	96
4.4 网络营销	107
4.5 市场营销计划、组织与控制	109
第5章 人力资源管理	120
5.1 人力资源管理概述	120
5.2 人力资源战略	123
5.3 工作分析与设计	128
5.4 人力资源规划	132
5.5 人力资源的招聘与培训	136
5.6 人力资源的绩效考核	141
第6章 企业文化管理	150
6.1 企业文化的基本概念	150
6.2 企业文化的内在结构	156



6.3	企业文化的功能	163
6.4	企业文化的构建	170
第7章	企业生产与运作管理	180
7.1	生产运作管理概述	180
7.2	生产运作系统的设计	182
7.3	计划和控制	186
7.4	现代企业生产运作管理方式	190
第8章	企业质量管理	198
8.1	质量管理与质量管理的发展	198
8.2	全面质量管理与 ISO 9000	200
8.3	质量成本	202
8.4	质量管理理论的发展	206
第9章	企业设备管理	213
9.1	企业设备管理概述	213
9.2	企业设备的前期管理	216
9.3	企业设备的后期管理	219
第10章	企业物流管理	229
10.1	物流管理概述	229
10.2	物流战略	232
10.3	物流组织的形式	236
10.4	物流运输与配送管理	241
10.5	物流仓储与包装	244
第11章	企业财务管理	251
11.1	企业财务管理概述	251
11.2	筹资管理	258
11.3	投资管理	265
11.4	利润分配管理	273
11.5	财务报表和财务分析	275
第12章	现代企业创新	291
12.1	企业创新概述	291
12.2	企业制度创新	294
12.3	组织创新	298
12.4	企业技术创新	306
第13章	现代企业管理理论拓展	317
13.1	企业信息管理概述	317
13.2	企业创业管理概述	321
13.3	企业项目管理概述	330
	参考文献	339

学习目的与要求

- 掌握管理、管理者的概念
- 了解管理的职能
- 掌握企业、企业管理的概念
- 了解现代企业制度
- 熟悉现代企业管理理论的发展和演变

1.1 管理概述

1.1.1 管理的概念和特性

管理是保证组织活动实现组织目标的手段。可以说,任何组织,小至企业、大至国家,都需要管理。管理的重要性伴随着组织规模的不断扩大和作业活动的日趋复杂而日益明显。先进的管理方法和科学技术一起构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”。没有先进的科学技术,管理活动就无法有效地开展;同样,没有高水平的管理相配合,先进的科学技术也难以充分发挥作用,而且,科学技术越先进,对管理的要求越高。所以,有人将管理方法和科学技术称为影响经济发展的两大主要因素。

1. 管理的概念

什么是管理,目前尚无统一的定义,但人们对管理本质的认识还是一致的。“manage”一词源于意大利语“maneggiare”,原为“训练马匹”及“处理”之意。它由“man”(人)及“age”(年纪)组成,所以其重心在于“有经验的人”。“management”往往被译为“管理”,其实“经营管理”更符合其本意。

英语中的“management”是指经营、管理、操纵、驾驭等。最初,“management”具有营利的目的,是商业和企业用语。随着使用范围越来越广泛,该词逐渐被接受并频繁应用于一些非营利组织。需要指出的是,英语中还有一个词“administration”也译作管理、经营,尤其指公共事务、国家政策等管理。管理的实质和本义就是帮助、服务于组织的成员,看管好组织中的资源,以促进组织实现预定目

标的一系列活动。

可以把管理的定义概括为：管理是管理者在一定的环境和条件下，为了实现组织的特定目标，对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等活动的过程（见图 1—1）。

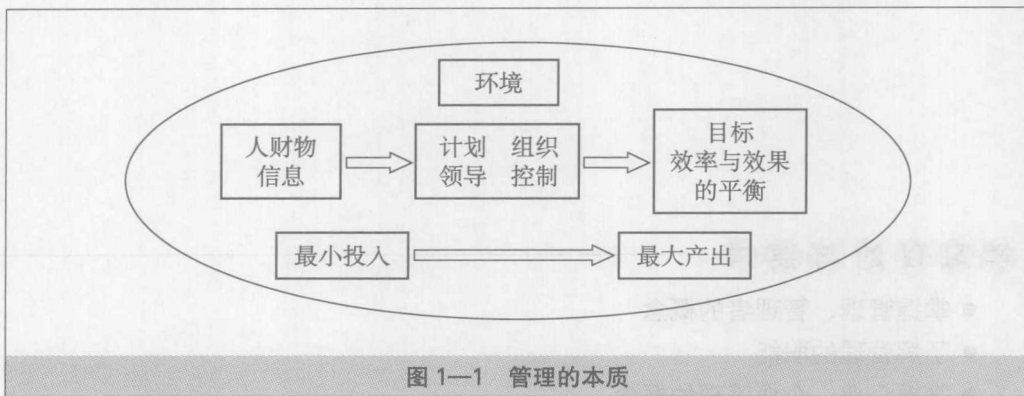


图 1—1 管理的本质

2. 管理的特性

(1) 管理的二重性。管理具有二重性，即管理的自然属性和社会属性。管理的自然属性，指管理是与生产力相联系的，是由生产力的发展水平决定的，是社会化大生产的需要；管理的社会属性，指管理是与生产关系相联系的，是一定生产关系的体现，管理必须维护资产所有者的利益，实现所有者的意志。

(2) 管理的综合性。管理的综合性表现为管理科学是自然科学与社会科学的交叉。管理者作为管理行为的主体，不仅要熟悉管理的对象及其运动规律，而且必须掌握管理理论、方法和手段，并运用这些去进行管理的实践活动。首先，管理是对人的管理，要选好人、培养好人、用好人，就有赖于社会学、心理学、教育学、法学的理论和方法；其次，管理是对财、物和技术的管理，要应用经济学、数学和自然科学；最后，管理是通过信息的传递来实现的，计算机是信息处理的现代化手段，因而信息学、计算机科学在管理科学中发挥着重要的作用。

(3) 管理的艺术性。管理是一门科学，因为它与其他科学一样，具有客观性、实践性、理论性、系统性和真理性。但是管理科学又与其他科学不同，必须灵活运用才能达成目的，因而具有很强的艺术性。管理的许多内容不能以逻辑思维的一般形式表达出来，更不能用定量的数学模型来表示，只能以形象思维的形式来实现，这就是艺术的基本特征。人们从事管理活动需要熟练地运用知识并通过巧妙的技能来达到某种效果，这种技能包括经验、才识、思维能力和创造力，这些就是艺术。管理的重心在于“人”，而人是受思想、感情支配的，因此管理工作必然带有浓厚的艺术色彩。

1.1.2 企业管理的定义

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。随着现代企业生产经营规模

扩大、分工细化、技术与协作复杂程度提高,企业管理也日益显现出其重要性。现代管理学科本身主要是从企业管理的实践中总结和提炼出来的。企业管理是企业生产力诸要素的组织者与协调者,从这个意义上讲,管理本身就是一种生产力。

企业管理就是指对企业所拥有的生产要素——人力资源、金融资源、物质资源和信息情报资源——进行有效的计划、组织、领导和控制,用最有效的方法实现企业经营目标。

企业的目标是多方面的。不同类型的企业在不同的时期、不同的环境条件下会有各种不同的具体目标,如生产任务目标、产品质量目标、社会服务目标、经营利润目标、企业发展目标等。但是,企业最根本的目标只有两个,一是企业自身的经济效益目标,二是社会效益目标。

企业的经济效益目标与社会效益目标有时是矛盾的,协调这种矛盾,处理好企业与国家、社会和个人之间的关系,也是企业管理的内容和目的之一。

补充阅读 1—1

经典管理规律——自来水哲学

一个企业的经营应秉持怎样的经营哲学?这是企业管理最基本的问题。自来水哲学(philosophy with running water)是日本松下电器公司创始人松下幸之助一生奉行的经营哲学,其含义是:通过不断提高经营管理水平,实现“以品质优良的制品,用消费者能购买的价格,像自来水一样源源不断地为顾客提供满意的消费品”。

自来水哲学的核心是:企业要不断增强经营管理能力,实现“永远为民众服务,通过丰富和不断增多的物质使人们的生活得到安定和幸福”的企业宗旨。

其中的道理其实相当简单:只有提高自身经营管理水平,才有能力为顾客提供价廉物美的产品和服务,而在为顾客提供价廉物美的消费品的同时,自己的公司也得到丰厚的回报和长足的发展。

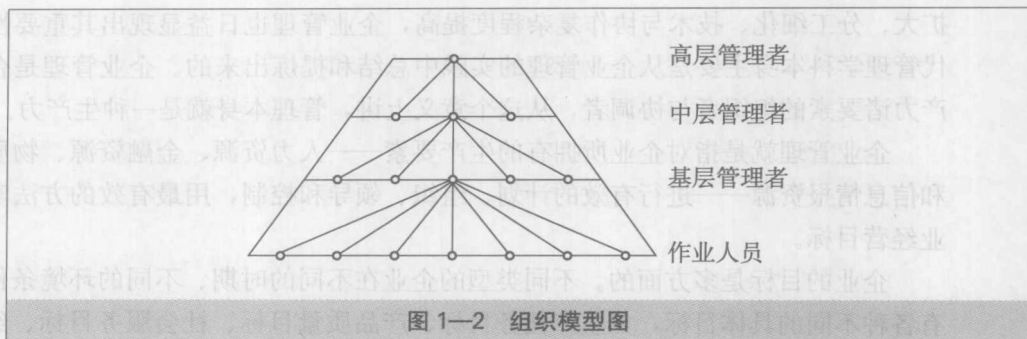
资料来源:王效昭、赵良庆:《现代企业管理学》,合肥,安徽人民出版社,2008。

1.1.3 管理者

1. 管理者的分类

管理是普遍存在的,因此管理者也普遍存在。在社会组织中,能够指挥下属人员,促进组织工作有效运转,并负有行动和决策责任的人就是管理者。为进一步理解管理者的概念,可以运用组织模型加以分类(见图1—2)。

在图1—2中,梯形整体表示抽象的社会组织,自上而下的四条水平线分别表示高层管理、中层管理、基层管理和基本作业,线上的小圆圈则分别表示高层管理者、中层管理者、基层管理者和作业人员。可以看出,组织中的某些管理者既是管理者又是被管理者(如中层管理者和基层管理者)。在社会组织中,不同层级管理者的作用是不同的。



高层管理者是一个组织整体行动的决策者，必须从战略高度长期关注组织的生存、成长和总体发展。其主要任务是制定组织的总体目标和发展战略，把握组织的大政方针，对整个组织的管理负全面责任。

中层管理者负责将高层管理者制定的组织和计划的总体目标和长远目标转化为较具体的目标和活动。中层管理者是组织开展管理工作承上启下的纽带，必须有效地管理、控制下属人员，以实现他们所在的管理层或环节的具体目标，如企业中按职能分工负责的部门经理，可以看做中层管理者。

基层管理者也称为运作管理者。他们实施、执行中层管理者制定的目标和计划。基层管理者与从事作业性工作的非管理人员直接联系，组织和监督他们的工作。在管理杰出的企业内，基层管理者往往被赋予一定的自由度和激励手段，以利于带领作业人员开展工作创新。企业中的工长、部门主管属于此类管理者。

2. 管理者的技能要求

一般认为，管理者应具备以下技能：

(1) 概念技能。它是指将关系抽象化、设计理念并加以处理的综合能力。纵观全局，抓大放小，善于综合分析外部环境和内部条件，发现机会和威胁，对高层管理者来说是最重要的。

(2) 人际技能。它是指处理人际关系的技能，即理解人、激励人、善于人际沟通的能力。人际技能对高层管理者、中层管理者和基层管理者都十分重要。

(3) 技术技能。它是指运用某专业领域内的技术知识和方法完成组织任务的能力。对于管理者来说，虽然不直接从事具体的作业工作，没有必要精通某一领域的专业技术知识，但要对作业人员进行指导和协调，并与他们沟通。如果管理者对所管辖领域的有关技能完全不了解，将无法从事该领域内的管理工作。所以，管理者应具备一定的技术技能。特别是基层管理者，由于他们是在一线直接指挥生产经营活动，因此需要更多的技术技能。

不同层级的管理者对其技能的要求也是有差异的。阿里巴巴的董事长马云就自嘲说，自己不懂技术，照样建成了国内最大的商务网站。

现代管理理念认为，一个优秀的管理者应该具备以下素质：良好的沟通能力、良好的表达能力、良好的团队精神、很强的问题解决能力。

补充阅读 1—2

企业管理者不可不知的五大管理定律

帕金森定律

英国著名历史学家诺斯古德·帕金森 (Northcote Parkinson) 通过长期调查研究, 写出了《帕金森定律》一书。他在书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果: 一个不称职的官员可能有三条出路, 第一是申请辞职, 把位置让给能干的人; 第二是让一位能干的人来协助自己工作; 第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。第一条路是万万走不得的, 因为那样会丧失许多权力; 第二条路也不能走, 因为那个能干的人会成为自己的对手; 看来只有第三条路最适宜。于是, 两个平庸的助手分担了他的工作, 他自己则高高在上发号施令, 助手不会对自己的权力构成威胁。两个助手由于无能, 因此上行下效, 再为自己找两个更加无能的助手。如此发展下去, 就形成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的领导体系。

苛希纳定律

西方管理学中有一条著名的苛希纳定律: 如果实际管理人员比最佳人数多 2 倍, 工作时间就要多 2 倍, 工作成本就要多 4 倍; 如果实际管理人员比最佳人员多 3 倍, 工作时间就要多 3 倍, 工作成本就要多 6 倍。

250 定律

美国著名推销员吉拉德在商战中总结出了“250 定律”。他认为, 每一位顾客身后, 大体有 250 名亲朋好友。如果你赢得了一位顾客的好感, 就意味着赢得了 250 个人的好感; 反之, 如果你得罪了一位顾客, 也就意味着得罪了 250 位顾客。这一定律有力地论证了“顾客就是上帝”的真谛。由此, 我们可以得到如下启示: 必须认真对待身边的每一个人, 因为每一个人的身后都有一个相对稳定的、数量不小的群体。善待一个人, 就像点亮一盏灯, 照亮一大片。

达维多定律

达维多定律是以英特尔公司副总裁达维多的名字命名的。他认为, 一个企业要想在市场上始终占据主导地位, 就要做到第一个开发出新产品, 又第一个淘汰自己的老产品。这一定律的基点是着眼于市场开发和利益分割的成效。因为人们在市场竞争中无时无刻不在抢占先机, 只有先进入市场, 才能更容易地获取较大的份额和较高的利润。

木桶定律

一个由许多块长短不同的木板箍成的木桶, 决定其容量大小的并非其中最长的那块木板, 而是其中最短的那块木板。同样, 在一个企业的营销过程中, 必然存在许多相关的环节, 必须找出制约企业经济效益提高的某一关键环节, 把这个矛盾解决了, 其他矛盾就可以迎刃而解。

资料来源: 《企业管理不可不知的五大管理定律》, http://www.ceonlinebbs.com/FORUM_POST_900001_900084_864645_0.HTM, 2007-05-19。

1.1.4 管理对象和管理过程

1. 管理对象

管理对象可分为两个相互关联的方面：其一为组织拥有的资源，其二为组织的目标。拥有一定的资源条件是什么任何社会组织存在的前提，组织的资源条件因组织社会功能不同而异（如企业表现为资产、技术、人才等，学校表现为师资、教学设施、财力等）。组织的具体目标应与其社会功能（履行其社会责任）相统一。组织的具体目标可以是增加资源的数量、提高资源的质量，也可以是从结构和形态等方面将各种资源加以协调和合理的配置，如企业利用各种资源要素生产出适合市场需要的优质产品等。在组织的一切资源中，组织成员（即组织中的人）是最主要、最宝贵的资源。因此，组织管理最主要的是对人力资源的管理。

2. 管理过程

管理是管理者运用一系列管理职能来实现管理目标的过程。在管理工作过程中，计划、组织、领导和控制这四项职能并不是各自分离的，而是管理统一体中的各个部分，有着密切的内在联系。它们交织在一起，形成一个有机整体，共同发挥作用。计划不能脱离组织、领导来制定和执行，计划同时也应该考虑到控制的标准和措施；领导是组织的一部分，计划是在领导管理下做出的，也通过领导、组织职能实现控制；同样，组织职能本身也包含领导的岗位和职责。一般而言，管理者同时贯彻执行这四项管理职能，围绕着组织目标的实现而开展管理活动并产生综合的效果。图 1—3 表明了管理过程的基本原理。

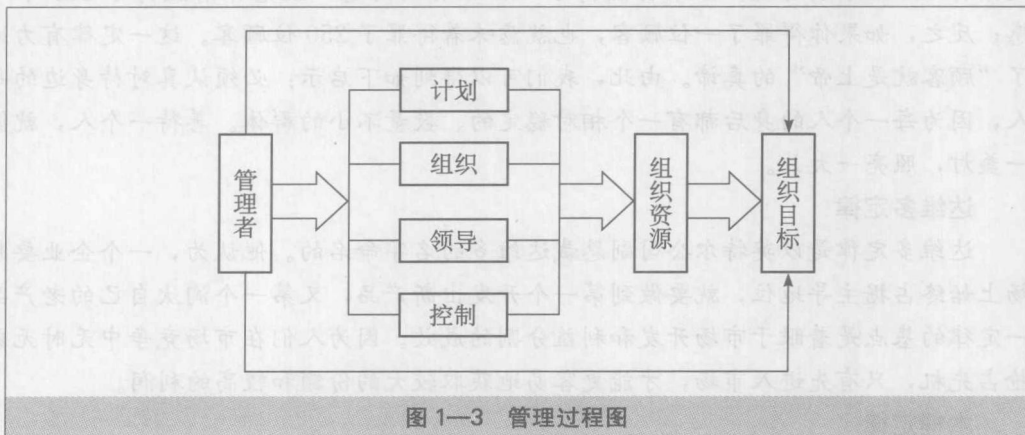


图 1—3 管理过程图

1.1.5 管理的职能

最早进行管理职能划分的是亨利·法约尔，后来经过哈罗德·孔茨等人的发扬光大，管理职能划分成为现代管理理论分析管理工作的主导方法。它将为实现组织预期目标而进行的整个管理过程分解为几个重要的相互关联的职能，然后分别加以研究，从而概括出有关的管理原理，并将其作为指导管理实践的准则。但目前人们

对管理职能的划分不尽相同,有的分为计划、组织和控制三种职能;有的分为计划、组织、领导和控制四种职能;有的分为计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算七种职能。在本书中,我们是按照四种职能进行划分的。

1. 计划职能

计划是管理工作的首要职能,是管理者确定目标、预测未来、制定行动方案的过程。

企业的计划工作主要包括以下内容:

(1) 企业环境的分析与预测。企业环境既包括企业的内部条件,又包括企业所处的外部环境。通过对企业内外环境的分析与预测,可以明确自身的优势与劣势,发现所面临的机遇与威胁,总结环境当中的变化规律,从而为制定战略目标和经营决策提供依据。

(2) 确定实现目标的行动方案。在对企业的内外环境进行预测和分析的基础上,拟定实现目标的各种可行方案,对方案进行技术经济论证和综合评价,选择其中最优的或最满意的方案组织实施。同时,要围绕该方案运用先进的技术和方法做好人员、资金、物资、场地、进度等方面的协调和平衡,使组织内有限的资源能够发挥最大的效用,从而经济、有效地实现目标。

(3) 编制行动计划。编制计划也是将目标和方案进行细化的过程。将所要进行的全部活动在时间上和空间上分解到企业的各个部门和各个环节,落实到每一个单位和个人;同时,对每一个单位和个人的工作提出考核的标准,以此作为衡量工作绩效的依据。

2. 组织职能

任何企业经营管理活动的有效运行都必须依托一定的组织形式。人们通过计划职能确定目标以后,为保证围绕目标的一切活动能圆满完成,必然要将各项活动进行合理的分配,交由合适的人来负责;同时还要明确人们在工作中相互协调的关系和信息传递的渠道,这些都是组织职能要讨论的问题。因此,组织是企业实现其预定目标的重要保证,也是企业管理的重要职能。作为名词来理解,组织是指依据一定的关系而结合在一起的人的集合,在这个实体中体现了职务和职位的结构;作为动词来理解,组织是指一个过程,是人们为实现目标而设计组织结构,为适应环境的变化而维持和变革组织结构,并使组织结构发挥作用的过程。

要设置一个合适的组织结构,需要运用系统理论和权变理论的观点,综合考虑组织所处的环境、组织所采取的战略、组织规模的大小以及技术对组织结构的影响。常见的组织结构模式及各自不同的优缺点与适用环境将在后面的章节中详细论述。

3. 领导职能

领导是一种影响力,是指挥、带领、引导和鼓舞其追随者为实现既定目标而努力的过程。管理者的管理艺术和才能很大程度上体现在领导职能当中。领导者在带领下属实现组织目标的过程中要发挥如下作用:

(1) 指挥作用。在人们的集体活动中,需要有头脑清晰、胸怀全局、高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者帮助人们认清所处的环境和形势,指明活动的目标和达到目标的途

径。领导者要站在群众的前面,用自己的行动带领人们为实现企业的目标而努力。

(2) 协调作用。在许多人协同工作的活动中,即使有了明确的目标,也会因为个人的才能、理解能力、工作态度、进取精神、性格、作风、地位等不同,以及外部各种因素的干扰,出现在思想上发生各种分歧、行动上偏离目标的情况。因此,需要领导者协调人员之间的关系和活动,把大家团结起来,朝着共同的目标前进。

(3) 激励作用。当人们在学习、工作和生活中遇到困难、挫折或不幸,或某种物质的、精神的需要得不到满足时,必然会影响工作热情,这就需要有通情达理、关心群众的领导者来为他们排忧解难,激发和鼓舞他们的斗志,增强他们积极进取的动力。

4. 控制职能

控制职能是指为了确保组织的目标及计划能够实现,各级主管人员根据由计划确定的标准,对下级的工作进行衡量和评价,并在出现偏差时分析原因,进行纠正,以防止偏差继续扩大或今后再度发生;或者,根据企业内外部环境的变化和发展的需要,在计划执行的过程中,对原计划进行修订和调整。

补充阅读 1—3

一个圆圈的故事

一位著名企业家在作报告,一位听众问:“你在事业上取得了巨大的成功,请问,对你来说,最重要的是什么?”企业家没有直接回答,拿起粉笔在黑板上画了一个圈,只是并没有画圆满,而是留下了一个缺口。他反问道:“这是什么?”“零”、“圈”、“未完成的事业”、“成功”……台下的听众七嘴八舌地答道。

他对这些回答不置可否:“其实,这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩,道理很简单,我不会把事情做得很圆满,就像画个句号,一定要留个缺口,让我的下属去填满它。”

留个缺口给他人,并不说明自己的能力不强。实际上,这是一种管理的智慧,是一种更高境界的带有全局性的圆满。给猴子一棵树,让它不停地攀爬;给老虎一座山,让它自由地驰骋。也许,这就是企业管理用人的最高境界。

资料来源:吕殿平、李晓静、余元冠:《现代企业管理学》,北京,中国社会科学出版社,2005。

1.2 企业概述

1.2.1 现代企业的含义与特征

对于企业的定义,现在一般认为:企业就是指从事生产、流通和服务等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、独立核算的经济单位。企业的这一定义充分显示了企业的三大基本特性:(1) 企业首先是一个经济组

织；(2) 企业必须是自主经营和自负盈亏的经济组织；(3) 企业必须是一个法人。

1.2.2 现代企业概念的发展

现代企业有别于传统企业，主要体现在：

第一，现代企业是一个契约性的组织。

第二，现代企业是一个市场性的组织。过去，企业作为契约性组织由上级负责；随着企业越来越市场化，现在，企业是市场性组织，人对市场负责，市场化程度的高低决定了企业盈利能力的强弱。

第三，现代企业是学习型组织。过去认为企业是制造产品的；现在看来，企业是制造思想的。企业内部有两条价值链：一是意识形态价值链，由信息和知识到能力，再到思想；二是物质形态价值链。

第四，现代企业是一个宗教性的组织。如果把企业文化称为一种资本，企业就可以被称为一种经营方式。企业强调文化，越来越成为一个宗教性组织，必须在核心理念及价值观上达成统一。

第五，现代企业是一个虚拟的组织。现在都讲虚拟生产、虚拟营销、虚拟运输、虚拟分配，一切都虚拟化。

第六，现代企业是一个无边界的组织。过去认为企业是有边界的，后来发展成了无边界的，再后来，企业既有边界又无边界，边界模糊，一切都模糊化了。

第七，现代企业是一个系统性的组织。现在的企业分成两条线：一条线是产品和服务；另一条线是使企业具有持续竞争力的保障系统。一般来讲，国外成功的大企业都是系统化运作，讲究系统性。

第八，现代企业是网络化的组织。价值链组织对于一个企业来说还不够，不一定能形成一个圈环。为了成为网络组织，使企业成为网主，核心企业就要对价值链的运作进行整合。中国企业应该融入这个网络，进而融入更大、更多的价值网络。

第九，现代企业是全球性的组织。过去，根据木桶定律，企业利润取决于最短的那块木板，即把最短的那块补齐，但是这样企业总在经营自己的劣势；现在，新木桶定律出现了，也就是说短的那一块不做了，就做最擅长的那一块，每个企业都经营自己的优势，就像每个人都做自己最感兴趣的事一样。这样，成本很低，效率很高。由木桶定律发展到新木桶定律，每个企业根据全球定位、全球集成，融入全球化过程中，最终的企业就是全球化组织。

第十，现代企业是体系性的组织。最终把企业打造成一个体系，也就是让平凡的人做出不平凡的事。具体来说，就是通过打造这个体系，使管理达到最高境界，即没有管理；使战略达到最高境界，即没有战略。

1.2.3 现代企业系统的构成及特点

系统是指由若干互相联系、互相依存的部分组成的，具有某种特定功能的有机整体。在自然界和人类社会，一切事物都是以系统的形式存在的，任何事物都可以看做一个系统。企业便是由许多车间和职能部门等组成的、为实现其特定功能服务

的人造系统。

1. 现代企业系统的基本构成要素

企业作为一个完整的经营体系,为了从事生产或劳务活动、实现经营目标,就必须具备实现目标的特殊功能,即必须拥有生产某种产品、提供某种劳务所需的人力、物力、财力,以及反映这些要素相互结合、运动的各种信息。因此,企业系统主要由人、财、物、信息四个基本要素构成。

2. 现代企业的结构

现代企业的结构可以从静态组织结构和动态组织结构两个方面来分析。

(1) 现代企业系统的静态组织结构。我们从静态的角度来分析,可将现代企业系统结构分为垂直分系统结构和水平分系统结构两种。

1) 垂直分系统结构。它是指为了对各个职能子系统进行协调和控制,从纵向划分的垂直子系统。一般可分为最高经营决策子系统、中层管理子系统和基层作业子系统。

2) 水平分系统结构。它是根据企业系统中不同的经济活动,按系统的横向职能及活动范围来划分的,主要包括生产子系统、营销子系统、技术子系统、财务子系统和人事子系统五大职能子系统。它们各有自身特定的功能和目标,通过分工与协作,实现企业系统的总目标。

以上两种分系统结构相结合,便形成了现代企业系统纵横交错的静态组织结构(见图1—4)。

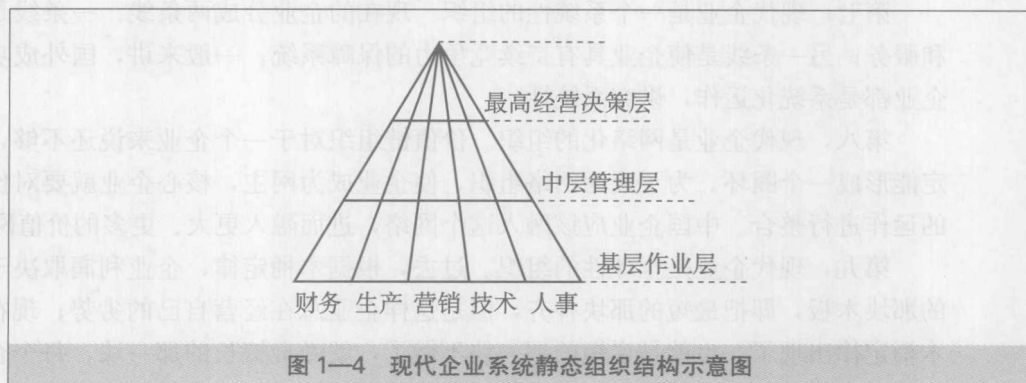
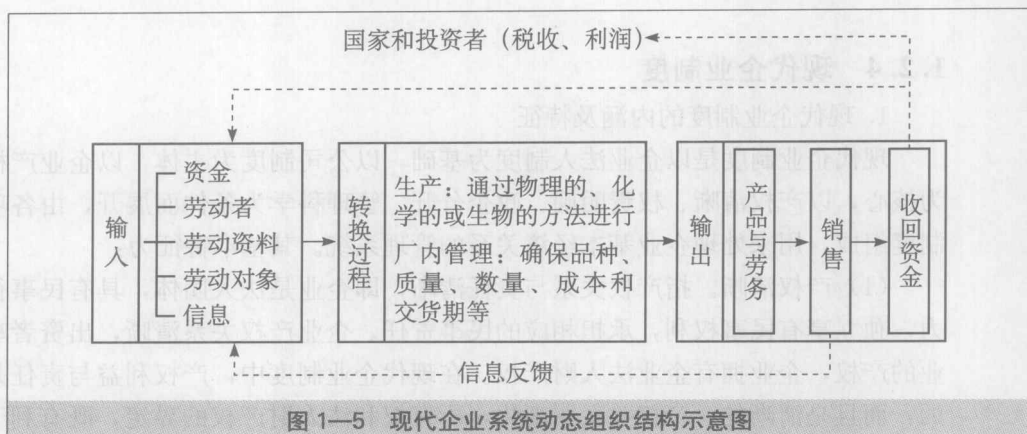


图 1—4 现代企业系统静态组织结构示意图

(2) 现代企业系统的动态组织结构。现代企业系统是一个不断地由输入经过转换到输出的动态系统。在系统的不断转换过程中,同时存在物流、人流、价值流和信息流,从而形成了现代企业系统的动态组织结构(见图1—5)。

1) 物流。指由物资、设备、制品、能源等汇合而成的物质流动。它贯穿物质从外部环境流入后进行内部流转,直至物质流出的全过程。物流是企业系统最基本的运动形态。物流的特征由产品和加工工艺的特性决定,其流量的大小受制于企业系统的规模和一定时期内的市场供求状况。

2) 人流。指由工人和各类管理、服务人员汇合而成的人力资源的流动。人流在整个企业系统中处于主导地位,即企业系统的全部活动都是在人流的推动和控制下进行的,并受到人流能量的限制。



3) 价值流。指现代企业系统运动中，价值的转移、交换和增值过程，它直观地表现为企业资金的运动过程。现代企业既是商品生产经营者，又是资本运营者。现代企业系统的生产经营活动，既是原有使用价值的消费和新的使用价值的再生产过程，又是原价值的转移和创造、实现新的价值的过程。因此，价值流与物流同时并存于现代企业系统的运动之中，并综合反映现代企业生产经营的状况和成果。

4) 信息流。指由各种数据、标准、图纸、情报、计划、规章制度、指令等汇合而成的指导生产过程和管理过程的信息流动。信息流在系统的“四大流”中占据了十分重要的地位，影响和制约着其他三大流的流向和流量。

上述现代企业系统静态结构中的三个层次和五大职能子系统，与其动态结构中的四大流相互渗透并有机地结合在一起，形成了现代企业系统有序的“三四五式立体结构”（见图 1—6）。

