

企业管理教程

Business
MANAGEMENT

B U S I N E S S M A N A G E M E N T

宋克勤→主编

高等院校经济学管理学核心课教材



格致出版社

社

企业管理教程

高等院校经济学管理学核心课教材

宋克勤→主编

图书在版编目(CIP)数据

企业管理教程/宋克勤主编. —上海:格致出版社:上海人民出版社, 2008

高等院校经济学管理学核心课教材

ISBN 978 - 7 - 5432 - 1520 - 7

I. 企… II. 宋… III. 企业管理-高等学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 134349 号

责任编辑 易 斌

美术编辑 路 静

高等院校经济学管理学核心课教材

企业管理教程

宋克勤 主编

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海商务联西印刷有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 25
插页 1
字数 585,000
版次 2008 年 10 月第 1 版
印次 2008 年 10 月第 1 次印刷
ISBN 978 - 7 - 5432 - 1520 - 7/F · 102
定价 38.00 元

内容简介

这是一本系统介绍企业管理基本理论的基础性教材。本书从企业与企业管理的基本概念开始，分别介绍了企业经营管理活动中的战略管理、生产管理、营销管理、财务管理和人力资源管理各环节的核心理论。

本教材语言精练、内容全面，所涉及的内容几乎涵盖了企业管理的各个方面，适合于高等院校经济学、管理学本科的核心课教学。

作者简介

宋克勤，上海财经大学国际工商管理学院副教授，硕士生导师。专业方向为企业管理，研究领域包括企业组织结构设计、公司治理及生产运营管理等。

国内有关企业管理方面的教材浩如烟海。本书的编写并无意与现有的企业管理教材重复。编写本书的主旨在于使用一种更科学合理的编排体系介绍企业管理的有关知识,体现出企业管理本应具备的实用性。本书的使用对象主要是大学本科学生,可以是经济类、管理类专业的学生,也可作为非经济管理类学生学习企业管理的通用教材。

本书的编排体系基本上是按照企业经营的各个子系统来进行编排的。主要包括五大模块:战略管理、生产管理、营销管理、财务管理和人力资源管理等。本书的目的是让读者通过对本书的学习不仅能够了解掌握企业管理的一些基本概念、理论和方法,更重要的是让读者能够明确工商企业经营的基本管理业务以及企业管理的有关理论方法是如何运用在工商企业生产经营当中的。

在具体内容的编写上,本书遵循了精炼化的原则。考虑到本书的主要使用对象是大学本科学生,本书以介绍性为主。对基本概念、理论和方法的介绍尽量做到全面。因此,本书涉及的企业管理知识面很广,几乎涵盖了企业管理的各个方面的内容。要在这么有限的篇幅里介绍这么多的内容,本书只能以简洁精炼的笔触来进行编写。这种简洁精炼的写作风格带给读者的将是:通过对本书的学习,在较短的时间内了解和掌握企业管理的基本概念、方法和理论框架,为其在以后深入学习各专项管理打下坚实的基础。

本书在编写过程中凝聚了多人的心血与智慧。第一、三篇由宋克勤编写,第二、五篇由周潇编写,第四篇由孟凯编写,第六篇由姜锡峰编写,最后由宋克勤对全书进行统编定稿。本书在编写过程中参考了大量的文献与书籍,在此对这些文献和书籍的作者表示感谢!由于编写时间紧迫,本书难免存在一些疏漏、错误之处,恳请读者指正。

宋克勤

2008年5月

Contents | 目 录

前言

第一篇 企业与企业管理

第一章 现代企业	3	第三节 管理者的约束力量	29
本章学习要点	3	本章小结	33
第一节 现代企业的内涵	3	思考与练习	33
第二节 现代企业系统的结构	7	案例分析	34
第三节 现代企业的目标与责任	12	第三章 管理理论的演进	37
本章小结	15	本章学习要点	37
思考与练习	15	第一节 古典管理理论	37
案例分析	16	第二节 现代管理理论	41
第二章 管理与管理者	18	第三节 企业管理的最新发展趋势	43
本章学习要点	18	本章小结	48
第一节 企业管理的内涵	18	思考与练习	48
第二节 企业的管理主体	23	案例分析	49

第二篇 企业战略管理

第四章 战略管理	53	第六章 战略选择	81
本章学习要点	53	本章学习要点	81
第一节 战略管理历程与原则	53	第一节 业务组合分析	81
第二节 战略管理的层次	58	第二节 战略选择模型	87
第三节 战略管理过程	62	第三节 战略影响因素	92
本章小结	65	本章小结	95
思考与练习	65	思考与练习	96
案例分析	65	案例分析	97
第五章 战略分析	68	第七章 战略实施与控制	99
本章学习要点	68	本章学习要点	99
第一节 外部环境分析	68	第一节 战略实施	99
第二节 内部能力分析	73	第二节 战略控制与评价	108
本章小结	78	本章小结	112
思考与练习	79	思考与练习	113
案例分析	79	案例分析	113

第三篇 企业生产管理

第八章 生产管理与组织	117	第三节 生产任务的总体安排	155
本章学习要点	117	本章小结	160
第一节 生产管理	117	思考与练习	160
第二节 生产组织的对象与要求	124	案例分析	160
第三节 生产过程的时空组织	128	第十章 生产控制	162
第四节 现场文明生产	132	本章学习要点	162
本章小结	140	第一节 生产进度控制	162
思考与练习	141	第二节 物料控制	166
案例分析	141	第三节 工序质量控制	173
第九章 生产计划	143	本章小结	179
本章学习要点	143	思考与练习	180
第一节 生产计划的前期准备	143	案例分析	180
第二节 计划产量的优化决策	150		

第四篇 企业营销管理

第十一章 市场调研与分析	185	第二节 市场预测与市场分析	190
本章学习要点	185	本章小结	193
第一节 市场调研的主要内容与步骤	185	思考与练习	194

案例分析	194	第十三章 市场营销策略	218
第十二章 目标市场研究	198	本章学习要点	218
本章学习要点	198	第一节 产品策略	218
第一节 市场细分的依据与方法	198	第二节 定价策略	227
第二节 目标市场的评价与选择	204	第三节 渠道策略	235
第三节 市场定位与竞争优势	209	第四节 促销策略	243
本章小结	215	本章小结	258
思考与练习	215	思考与练习	259
案例分析	216	案例分析	259

第五篇 企业财务管理

第十四章 筹资管理	263	第一节 内部长期投资	278
本章学习要点	263	第二节 对外投资管理	285
第一节 股票筹资	263	本章小结	290
第二节 长期负债筹资	267	思考与练习	290
本章小结	274	案例分析	291
思考与练习	275	第十六章 资产管理	292
案例分析	275	本章学习要点	292
第十五章 投资管理	278	第一节 流动资产资产管理	292
本章学习要点	278	第二节 固定资产及无形资产资产管理	300

本章小结	307	第二节 销售收入管理	316
思考与练习	308	第三节 利润管理	320
案例分析	308	本章小结	325
第十七章 成本、收入和利润管理	310	思考与练习	325
本章学习要点	310	案例分析	326
第一节 成本费用管理	310		

第六篇 企业人力资源管理

第十八章 人力资源的引入	329	本章小结	365
本章学习要点	329	思考与练习	366
第一节 人力资源规划与职位设计	329	案例分析	366
第二节 员工招聘	337	第二十章 人力资源的激励	370
本章小结	346	本章学习要点	370
思考与练习	347	第一节 员工的激励	370
案例分析	347	第二节 薪酬制度	378
第十九章 人力资源的开发	348	本章小结	388
本章学习要点	348	思考与练习	389
第一节 员工的培训	348	案例分析	390
第二节 绩效的评估	358	参考文献	391

第一篇

企业与企业管理

- 现代企业
- 管理与管理者
- 管理理论的演进

第一章

现代企业

本章学习要点

1. 现代企业的内涵、起源和特征。
2. 现代企业系统的软硬件构成以及现代企业的运行结构。
3. 现代企业追求的目标和应该承担的社会责任。

第一节 现代企业的内涵

一、现代企业的概念

在当今我国五花八门、名目繁多的经济类辞书中,关于“企业”的定义往往不尽相同。本书以我国企业管理出版社 1984 年出版的《中国企业管理百科全书》这一权威性辞书中关于企业的定义为基础,对现代工商企业的定义作如下表述:现代工商企业是从事生产、流通和服务等经济活动,为满足社会需要和获取盈利,实行独立核算,进行自主经营、自负盈亏,具有法人资格的基本经济单位。这一定义包含以下几层意思:

(1) 现代工商企业必须依法设立,取得法人资格。现代工商企业是一个法人组织,它要取得法人资格,一是要依照法定程序在工商行政管理部门登记注册,领取营业执照;二是要符合国家法律法规规定的设立企业的条件,如要有专门的名称、固定的场所和独立的财产等;三是能以自己的名义进行民事活动,独立享有法定的民事权力和承担法定的民事义务。

(2) 现代工商企业是专门从事生产经营活动,并以营利为目的的经济组织。不从事生产经营活动的组织,如党政机关、社会团体,就不是企业。即使从事生产经营活动,但不以营利为目的的,也不能称为真正意义上的企业。

(3) 现代工商企业应进行独立核算。企业以营利为目的,就必须进行独立核算,那些虽然进行经济核算,但没有独立账号,不能独立承担法律责任的经济实体,如公司下属的分厂、车间

等,就不能称为企业。

(4) 现代工商企业必须自主经营、自负盈亏。企业要获利,就要保证自己的产品和服务能适应社会需要。为此,除了加强企业内部管理外,企业必须对外部环境的变化能及时作出反应,即要有经营自主权。而权利和义务是对等的,企业有了经营自主权,就必须承担自主经营带来的全部后果,即必须自负盈亏。

二、现代企业的起源

企业是个历史范畴,它是生产力发展到一定水平的产物,是商品经济的必然结果,随着商品经济的发展而发展。

在生产力水平极其低下的原始社会,自给自足的社会生产主要依靠的是自然工具和自然分工(男女之间的分工),社会的基本经济单位是氏族或部落组织。随着金属工具的出现和生产力的发展,手工业从农业中分离出来,从事手工业的个体劳动得到了迅速发展,家庭便成了社会生产和生活的基本经济单位。以家庭和手工业作坊为基本经济单位的生产组织形式,从原始社会到封建社会一直延续了几千年。然而,那些专为奴隶主、封建主服务的以家庭和手工业作坊为基本经济单位的生产组织,并不是企业。

随着资本的集中和劳动力的商品化,伴随着大量小手工业者的分化和破产,手工业工场这种新的生产组织形式出现了。手工业工场是资本主义萌芽和初期资本主义生产的一种形式,在16世纪中叶至18世纪末期,它曾经在西欧,特别是在英国占据统治地位。手工业工场以分工和协作基础上的雇佣劳动为特征,进行独立核算和自负盈亏,并且它的管理活动从生产劳动中独立出来,成为工场所有者的一项基本工作。史学家们一般称手工业工场为传统的工业企业。

18世纪末到19世纪中期,西方资本主义国家开始了现代化进程的产业革命,这一步推动了企业组织形态的变革,使过去的手工业工场逐渐被以机器为基础的工厂所代替。工厂一般按照机器设备和生产工艺的要求组织生产,内设车间、工段、生产小组和岗位;工厂管理比过去变得更复杂,开始出现了生产管理、人员管理、供应和销售等管理活动的分工,推动了管理职能的专业化;工厂要求建立严格的纪律和规章制度,形成有节奏、高效率的分工与协作体系,以满足机械化、大规模生产的需要。此时,工厂已成为资本主义产业革命时期工业企业的主要组织形式。工厂的出现标志着一种新的工业组织,一种新的工业生产制度的诞生,它是现代企业制度的前身或基础,它直接导致现代企业的产生。

现代工商企业产生的这一过程可以用表1.1表示。

表 1.1 现代工商企业的产生过程

组织形式	家庭手工业作坊	手工业工场	工厂企业	公司企业
时 间	原始社会至封建社会,延续几千年	16世纪中叶至18世纪末	18世纪末至19世纪末	19世纪末20世纪初形成至今
特 点	个体劳动,以家庭为单位,为奴隶主、封建主服务	以分工协作为基础的雇佣劳动	以机器生产为基础,管理职能专业化	以现代化机器体系、自动化技术为基础,采用现代公司制度
阶 段	企业的萌芽		传统企业	现代工商企业

对于现代工商企业产生的原因,主要有以下一些观点:

(1)“劳动分工结果”说。

对于企业存在的原因,人们普遍接受“劳动分工结果”之说,认为企业作为协作劳动的一种组织形式,它的出现,是分工发展的必然结果。马克思认为,“许多人在同一生产过程,或在不同的、但相互联系的生产过程中有计划地一起协同劳动,就叫协作”。协作劳动是分工发展的必然要求,也是分工的基本表现形式。在分工基础上的协作劳动,能够大大提高劳动效率。马克思分析到,“协作提高了生产力,而且也创造了一种生产力,这种生产力本身必然是集体力”。厄舍教授也认为,“企业是劳动分工日益复杂的结果……经济分工程度的增长需要一定的一体化力量,没有一体化力量,分工将导致混乱;而且正是因为分工经济中存在一体化力量,产业形式才富有意义”。从历史发展的角度考察,资本主义手工业工场,正是组织协作劳动,发挥这种集体生产力或一体化力量,以提高劳动效率的一种表现形式。

专栏 1.1

亚当·斯密的分工理论

亚当·斯密曾以制针业为例描述了劳动分工所带来的效益:假设在分工前一个没有受过相当训练的工人,他要包揽制针的全部生产过程的话,纵使竭力工作,一天最多做出1—20支。因为制针的过程会耗费他许多时间。但是如果进行了分工,将制针的过程分成几个连续的阶段,由不同的人负责不同的生产过程,即有人专门抽丝,有人专门拉直,有人专门打眼,有人专门磨尖,有人专门抛光,等等。制针这一重要的业务就被分成了一些不同的工序,每个人负责一道或几道工序。这样的话,十人一天可以做出48000支,平均每人每天4800支。

(2)“交易费用节约”说。

科斯在其1937年发表的《企业的性质》一文中指出:资源配置有两种形式,一种是由价格机制决定;另一种则依赖于作为协调者的企业家。进一步的,企业存在的价值就是利用市场价格机制来进行交换所需要支付的成本。在市场上,为达成一定交易,通常需要寻找对方,了解其产品价格,进行谈判、协商和签订协议,这些都需要投入时间和精力,即市场交易是需要支付成本的,这些成本称之为交易费用。因此,当通过一个组织(企业),让某个权威(企业家)来支配生产要素,能够较之市场外购更低的费用实现同样的交易时,企业便产生了。也就是说,企业产生的原因是因为可以节约部分市场交易费用。企业通过将外部的市场交易行为变成企业内部有计划、有组织、有监督、有奖惩的合作和交换行为,即实现外部交易内部化,就可以降低市场的部分交易费用。科斯认为:企业的显著特征就是作为价格机制的替代物,用企业组织的协调机制来取代市场调节机制是有效率的。

(3)“产权合约集成”说。

科斯提出的关于“企业的出现是市场的一种替代”之说,并没有被人们完全认同。著名华人经济学家张五常对这一问题进行深入研究后,于1983年在《合约的本质》一文中指出:企业和市场都是一种合约。市场上的合约主要是产品和服务的合约,并且主要以短期合约的形式存在,

而企业内部的关系实质上也是一种合约,是生产要素所有者之间所签订的一系列相对长期的合约组合。只是由于市场交易费用的存在,人们从过去在市场上提供产品的合约变成了在企业内部各自提供生产要素并组织生产的合约。市场和企业的不同,只是合约内容和形式的不同。企业的本质是一系列合约的集合。

詹森和麦克林于 1976 年在《企业理论:管理行为、代理费用和所有者结构》一书中也认为:企业的职能是为个人之间的一组合约充当联结点,即若干个人之间的一组合约关系的联结点,这“一组合约”是在劳动所有者、物质投入和资本投入的提供者、产品的消费者相互之间建立的。离开了这些合约关系,就没有企业。

三、现代企业的特征

美国经济学家钱德勒在他的名著《看得见的手》一书中指出:现代工商企业源于 19 世纪 80 年代开始的大规模生产和大规模销售的结合。在企业从事多方面经营活动的情况下,企业的经营管理只能转由专业经营人员来负责。于是公司制企业就从旧时的“企业主企业”演化为现代的“经理人员的企业”了。钱德勒认为,现代工商企业的产生应归结为企业规模扩张所带来的资本所有权与管理的分离,以及公司制作为一种法律形式的固定化。

现代工商企业被认为是于 19 世纪末 20 世纪初才真正诞生的。它不仅在组织形态、产权制度上与以前的工厂组织及工厂制度有了根本性的区别,而且在组织生产和销售方面有了巨大的进展。但是,当代企业并非都是现代工商企业,只是当代企业中具有某些特征的企业,才是现代工商企业。这些特征为:

(1) 具有现代企业制度。

所谓现代工商企业制度实质上是指公司制度。在长期的企业发展过程中,与不同产权形式相适应逐渐形成了企业的三种法律制度形式:个体业主制、合伙制和公司制。在当代西方企业中,大量的企业尤其是中小企业采用的是个体业主制和合伙制,采用公司制的企业为数并不多,但由于这些公司往往规模巨大,故往往成为所在国经济发展的中坚力量。采用公司制的企业之所以能称之为现代工商企业,是因为公司制是一种更适合现代大生产方式,更有利于企业资源有效整合的制度形式。

(2) 采用现代大生产方式。

现代大生产方式是指以大规模分工协作为基础的机器生产的组织方式。这种组织方式使企业内保持生产阶段的并存性、生产过程的连续性、生产要素的比例性、生产进度的均衡性以及工作方法的标准化和程序化。这种生产方式存在的前提是大机器生产体系。大机器生产体系的存在一方面需要大量的资本投入与沉淀,另一方面需要有大量的产品需求。现代大生产方式的这些特征注定了并不是当代所有的企业都会采用这种生产方式,而只有规模巨大和资本雄厚的公司才采用这种方式。这种方式之所以成为现代工商企业的特征之一,从本质上看是因为这种方式在人类文明史中最先进、最有利于生产力的发展;其次则在于这种生产方式有助于企业大规模发展,有助于企业资源的有效配置。

(3) 从事大规模产销活动。

实施大规模产销活动的企业具有如下特点:对某种产品的生产不限于单一的工厂,而是并行

地在一个企业内开设多家工厂来生产该种产品;对一种产品的生产经营,不只限于生产过程,而是把该产品所需原材料及销售渠道的某些部分也纳入企业,实行有选择的供应、生产、销售以及研究开发的联合经营;一个企业内不仅经营一种产品,而且同时生产销售若干种相关或者不相关的产品。大规模产销活动作为现代工商企业的特征是因为它不可能由规模甚小的业主制和合伙制企业承担,也不可能由传统的作坊式管理结构来承担。大规模产销活动使得企业内部实行分工以提高效率成为可能;另一方面,货物产销流的速度与衔接也需要鼓励把不同单位整合到同一企业中来。这样就能实现规模经济,节约交易费用,在更大范围内实施资源的有效整合。

第二节 现代企业系统的结构

系统是事物具有相互作用的诸种组成部分构成的有机综合体。现代工商企业也是一个系统。它是一个人造的由若干要素所构成的,开放的、并不断将输入转变成输出的动态系统。大多数的学者都比较认同系统有如下的三个基本特点:任何事物都是由若干要素或组成部分构成的;这些相对独立的要素或组成部分之间是相互联系和相互依存的;这些要素或组成部分综合起来的整体功能,要大于各个要素或组成部分功能的简单相加。

一、现代企业系统的构成

现代工商企业系统的构成要素很多,为研究方便起见常把它们分成两类:硬件要素和软件要素。

企业系统的硬件要素是指构成企业系统主体框架的那些要素,主要包括:厂房设施、机器设备、材料工具、生产技术等。硬件要素是形成企业系统框架的物质基础,建立这些要素需要的投资较多,一旦建立起来并形成一定的组合关系之后,要改变它或进行调整是相当困难的。硬件要素对形成企业系统的功能起决定性作用,所以决策时应该慎重。

企业系统的软件要素是指在企业中支持和控制系统运行的要素,主要包括:人员的素质和管理政策、组织机构和管理体制、计划与控制的方法和技术,以及企业文化等。建立企业系统的软件要素一般不需花很大的投资,建成以后对它的改变和调整较为容易。因此,采用何种软件要素,决策风险不像硬件要素那样大。但在实施过程中,软件要素容易受其他因素的影响,因此,对这类要素的掌握和控制较复杂。

现代工商企业系统中的各构成要素,并不存在必然的有机联系。为了有效地发挥企业系统的功能,完成企业系统目标,就需要按照一定的生产技术规律,运用有效的管理,并采用恰当的形式,将它们有机地组织起来,从而形成企业系统的结构。

1. 企业横向分系统

从现代工商企业系统的职能分析,一般可以将企业系统各要素分别组合为: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等,即企业横向分系统,如下图 1.1 所示。