

现代企业管理 理论与实务

任启芳 孙春雷 林 晓
编 著

中国林业出版社

现代企业管理理论与实务

任启芳 孙春雷 林 晓 编著

中国林业出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理理论与实务/任启芳,孙春雷,林晓编著. —北京:中国林业出版社,2000.2

ISBN 7-5038-2497-2

I. 现… II. ①任…②孙…③林… III. 企业管理—经济理论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 02638 号

中国林业出版社出版

(100009 北京西城区刘海胡同 7 号)

南京航空航天大学飞达印刷厂印刷

1999 年 12 月第 1 版 1999 年 12 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:14

字数:340 千字 印数:2000 册

定价:18.50 元

前 言

1992年以来,博士生导师陈国梁教授主编的高等林业院校教材《林产工业企业管理学》(中国林业出版社出版),先后被林业及兄弟院校和各类培训班所采用,受到了广大读者的欢迎。为适应21世纪教学改革的需要,经过多年的探索和积累,原书部分参编教师对原书的框架和内容作了重大的调整、修改和补充,将其研究对象从工业企业扩展到一切营利组织,重新编写并定名为《现代企业管理理论与实务》,在系统介绍管理理论的同时,加强了理论与实际的结合。这样既有助于加深学生对企业管理实际的了解,又有利于提高学生运用各种理论解决实际问题的能力,具有较强的实践性。该书主要作为普通高等院校非管理专业企业管理学课程的教材,也可作为各类培训班的教材或主要参考书。

本书由南京林业大学经济管理学院工商管理教研室林晓(第一、二、八章)、孙春雷(第三、五、七、十章)、任启芳(第四、六、九章)三位同志合作编著,陈国梁教授审阅了全书。

本书得到了南京林业大学教材基金的资助。在编写的过程中参考了大量的书刊和文献资料。在此向给予我们支持和帮助的朋友们表示深切的感谢。

由于编者水平有限,成稿时间仓促,书中难免有不妥甚至错误之处,恳请读者批评指正。

编著者

1999年10月

目 录

第一章 现代企业系统	(1)
第一节 现代企业的特征和职能	(1)
第二节 现代企业系统构成	(6)
第三节 现代企业制度	(14)
第二章 现代企业组织结构设计	(33)
第一节 组织结构设计任务、依据和原则	(33)
第二节 横向组织结构设计	(46)
第三节 纵向组织结构设计	(51)
第四节 组织结构类型选择	(59)
第三章 企业战略	(67)
第一节 企业战略体系	(67)
第二节 企业战略制定	(81)
第三节 企业战略实施	(104)
第四章 目标市场研究	(113)
第一节 市场营销调查	(113)
第二节 需求测量与预测	(129)
第三节 市场细分与目标市场选择	(142)
第四节 产品定位	(156)
第五章 企业决策	(162)
第一节 企业决策概述	(162)
第二节 企业决策的原则和程序	(167)
第三节 企业决策的方法	(173)
第四节 企业决策的风险及其防范	(190)

第六章	营销组合策略	(196)
第一节	产品策略	(196)
第二节	价格策略	(216)
第三节	营销渠道策略	(233)
第四节	促销策略	(250)
第七章	生产系统设计	(264)
第一节	生产设计和制造规划	(264)
第二节	技术进步与设备更新	(273)
第三节	生产能力设计	(288)
第四节	生产系统布置	(299)
第五节	作业设计	(317)
第八章	生产系统运行计划	(324)
第一节	总量计划与材料需求计划	(324)
第二节	大量连续生产系统的生产计划	(339)
第三节	订货间断生产系统的生产计划	(348)
第九章	生产系统运行控制	(369)
第一节	生产控制	(369)
第二节	质量控制	(378)
第三节	库存控制	(390)
第十章	人力资源管理	(399)
第一节	人力资源管理的任务、内容和意义	(399)
第二节	职务分析和职务设计	(402)
第三节	员工的选聘与培训	(407)
第四节	员工的使用与激励	(415)
主要参考文献		(438)

第一章 现代企业系统

现代企业是一个人造的、开放的社会经济系统。作为一个系统,企业有其自己的构成要素、功能、运行机制并与外界环境协调的制度。要加强企业的科学管理,使之高效率的运行,提高经济效益,使企业在社会主义市场经济下能够生存和发展,首先就要了解现代企业这个系统的特征、职能、性质和任务,了解现代企业系统的构成及其和外界环境的关系。并在此基础上建造一个能和现代生产力相适应,能和外界社会经济环境相协调,能够自我调节、自我发展的企业系统和运行机制。本章主要阐述现代企业系统的职能、特征及其构成,以及现代企业制度等问题。

第一节 现代企业的特征和职能

一、企业的概念

企业是个历史概念,它是生产力发展到一定水平的产物,是商品生产的产物,并随着商品生产的发展而发展。《中国企业管理百科全书》对企业的定义是:企业(enterprise)是从事生产、流通等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营、实行独立经济核算,具有法人资格的基本经济单位。

根据企业生产和提供的商品的性质不同,企业的类型有:提供农副产品的被称为农业企业;提供运输服务的被称为运输企业;提供工业性商品或劳务的被称为工业企业等等。现代社会是工业社会,构成工业社会微观经济基础的是大量的工业企业。

企业被赋予法人地位。法人是指根据法律成立并能以自己的

名义行使权利和承担义务的组织。企业作为法人,具有以下条件,即有独立的权力和组织机构;有独立的可以支配的财产;能独立承担民事案件和纠纷。由此可见,即使是国有企业,也不再是附属于国家行政机构的相对独立的经济实体。企业自主经营,自负盈亏,为了取得自身的利益,可以自行安排生产和经营活动。如果自主经营的企业经营不善,它将亏损、负债;如果它失去偿还债务的能力,那么它就应当宣告破产,变卖财产,清偿债务。企业的法人地位使得企业要以自己的经营管理的财产承担民事责任。这对企业改善经营管理,改进技术,提高质量,降低成本起着强大的推动作用。

二、现代企业的基本特征

现代工业企业是在以广泛采用机器技术为基础的工厂制度上发展起来的,同手工业企业以及不同的产权制度等方面进行比较,现代企业具有以下主要特征:

(一)以现代科学技术为基础

在现代企业里,生产经营活动的进行,是以现代科学技术为基础的。它一般都拥有各种先进的技术装备,广泛运用先进的工艺和新材料,拥有大量文化技术水平高、操作技术熟练的生产工人和科技人员。尤其是近几十年来,由于电子计算机和其他一些高科技的出现和广泛采用,使得一些企业的技术基础发生了革命性的变化,企业对现代科学技术的依赖性愈加突出。可以说现代企业离开了现代科学技术就会寸步难行,企业就难以生存和发展。

(二)采用现代企业制度

企业制度是一个企业内在的产权制度与外在的组织形式的统一。随着社会生产力的发展,企业制度也经历了由单一化到多元化的发展,出现了由原始企业制度——个人业主制企业到合伙制企业再到现代企业制度——公司制的变化,公司制度特别是股份公司制度是当今西方现代企业普遍采用的一种基本企业制度。随

随着我国经济体制改革的不断深入发展,越来越多的企业采用了股份公司制度。

(三)实行现代企业管理

企业管理是社会生产力发展的产物,反过来它又对生产力的发展起着极大的促进作用。随着资本主义工厂制度的出现,企业管理经历了由传统管理到科学管理,再到现代管理的发展过程。现代企业的管理,大都是在现代企业管理理论指导下进行的,是由一些有学识、有经验的管理专家来掌握企业经营管理权,实行的是现代企业领导体制,企业管理中广泛采用现代企业管理技术(管理方法和手段),建立现代企业管理组织和各种管理制度。

(四)具有现代企业文化

人是企业发展之本,在现代企业中的人,既是追求一定物质利益的“经济人”,又是处于一定社会关系中的“社会人”,更可以成为由一定理想、价值与信念等精神因素支配的“文化人”。在市场经济条件下,企业要生存和发展,不仅有赖于现代先进的科学技术和科学管理,更重要的还在于全体员工劳动热情的充分发挥,在于与之相适应的包括理想、信念、规范等在内的企业文化的创立。在市场经济的长期发展过程中,现代企业逐步把自己的价值观、规范、制度沉淀下来,形成了优秀的现代企业文化,即现代企业价值观。其基本内容包括:①追求最大的利润;②把利益还原于股东;③把利益还原于职工;④为社会做贡献,对社会负责任;⑤提倡职工的敬业精神和团队精神;⑥创立良好的企业形象等等。

三、现代企业的职能

在市场经济条件下,企业作为商品生产者和经营者,其基本职能就是创造财富并使财富不断增值。这涉及企业的两个基本功能。

(1)企业的生产功能。即企业是生产要素过渡到产品(或劳务)的“转换器”,企业向各个家庭和其他企业购买投入(input)或各

种生产要素,经过生产活动,制成产出(output)或各种产品,或提供某种特定服务,通过市场再销售给各个家庭或其他企业。

(2)企业的盈利功能。除特殊情况(如非盈利企业)外,经济学中的企业理论认为,企业从事生产及销售行为的主要动机为获取最大利润,而利润则是指其货币收益与生产成本两者之间的差额。因此,企业在从事生产活动时必须考虑到关于技术方面的生产函数,以及有关成本方面的成本函数;在从事销售活动时则必须考虑到收益函数。企业生产经营的目的,既要为生产资料所有者谋求利润,又要对社会承担责任,为社会做出一定的贡献。企业同股东、债权人、顾客、职工、政府、同行业竞争者等有着密切的相互联系。企业必须在一定程度上满足各种社会集团对企业的不同要求,才能生存和发展,也只有自身行动中执行这种社会义务,才能获得最大限度的利润。

此外,按照现代产权经济学的观点,仅仅局限于上述的企业两种功能是不够的,企业作为一种组织,还具有降低交易过程中所需支付费用的功能。在其他条件不变的情况下,市场的交易费用越高,在企业内部组织资源进行生产的比较优势就越大。

传统经济理论认为,对经济活动的协调与组织最好依靠市场作用不受干预的进行,而且只要存在完全竞争,生产者和消费者就能根据价格信号做出判断,资源就能被充分地使用,并可实现最有利的结果,在个人追求利益最大化的同时,也使整个社会实现利益最大化。在这类分析中,一些协调经济活动的制度及组织并不影响经济活动的效率,企业只是创造产品的加工厂,而政府和法律也仅仅是保障完全自由竞争和保护私有财产的工具。按此分析,在市场中人们的交易过程被抽象为单纯的价格机制的操作。完全竞争下厂商的假设之一就是信息充分,市场情报或市场信息完全而且灵活,任何生产者都能无代价并且迅速获得其所需的市场信息。随着市场情报的变动,市场价格的变动非常灵敏,当供过于求时,

价格立即下跌,当供不应求时,价格立刻上涨。在这种假定条件下,不存在人们为达成交易而找寻信息的费用,市场的运作成为完全无摩擦的过程。

显然,上述分析是建立在过于苛刻、不符合实际的假定上。在实际经济生活中,舍去为达成交易所支付的信息等各种费用,就很难理解交易过程。事实上,任何一项经济交易的达成,都需要进行合约的议定、对合约执行的监督、讨价还价以及了解消费者和生产者需求与生产方面的信息等。这些费用不仅存在,而且有时会高到使交易难以达成,也正是由于这类费用的存在,从而产生了一些降低这些费用的各种制度安排。企业的形成正是为了大大降低市场交易费用。

企业形成的规模决定于市场交易费用和组织管理费用的比较。市场交易费用是用于策划、签约及履行合同的一种资源支出。一般说来,交易费用表现为信息的费用,收集和传递有关交易条款的费用,起草合同、履行合同的费用,使当事人聚集在一起的支出等等。更为一般的,由于时间也是一种稀缺的昂贵品,人们总是要有效地合理地分配并使用时间,把时间尽可能地用于能实现最大效用的活动,因此时间价值也被视为交易费用的组成部分。组织管理费用是用于收集信息、决策、计划、协调组织内部人财物各项活动的一种资源支出。当市场交易费用过高,组织管理费用较低之时,企业规模就扩大;若组织管理费用过高,市场交易费用较小,企业就缩小或改组内部结构。在这个意义上说,企业是市场机制的替代物,企业家则是操纵这一替代物的灵魂。

现代技术的发展不但降低了市场交易活动的交易费用,而且更有效地减少了企业的管理费用。由于活动的集中化程度提高,使投入的生产要素的管理更加容易,集中的权力引起交易费用的降低,企业作为一种组织扩大了,同时由于设备的联合使用,扩大了企业作为一种享有比较优势的形式的生产活动的范围。这

些因素,构成了现代企业组织规模不断扩大的直接原因。另一方面,由于现代企业组织规模的不断扩大,企业管理的问题更复杂,更困难,许多企业由于管理不善而陷于困境。因而,加强企业管理,对于提高企业系统的产出率,增加盈利,提高企业的竞争能力具有十分重要的意义。

第二节 现代企业系统构成

一、现代企业是一个系统

(一) 系统概念

所谓系统,一般是指由若干要素按照一定联系结合方式组合而成的,具有特定功能的有机整体。任何系统,一般都应当具有整体性、关联性、目的性和对外界环境的适应性等特征。

现实世界中存在着各种系统,有自然的,有人造的,企业管理所研究的系统是人造系统。一个现代化的大型企业,拥有成千上万名职工,装备着千百台机器设备,从社会和市场接受各种信息,投入大量材料和资金,并将这些因素在空间上和时间上有机地组织起来进行生产经营活动,生产出各种各样的产品和劳务。这就是一个投入产出系统。在这样的系统里,包含着人、财、物和信息等各种因素,有供、产、销等各种环节,它们彼此之间纵横交错相互联系着,同时又与外部有着大量信息、技术、物资和经济的频繁交流。企业的投入产出系统,见图 1.1。

(二) 现代企业系统的特征

1. 现代企业是具有明确目的性的系统

人们建立企业的目的是为了向社会提供物质产品(或劳务)和取得经济效益。企业内所有部门的建立都是为了完成这一根本目的。这样,围绕着这一根本目的就产生一个目标体系和相应的组织机构,企业就是通过这个目标体系和相应的组织机构协调人、

财、物的关系,以取得最好的效益。

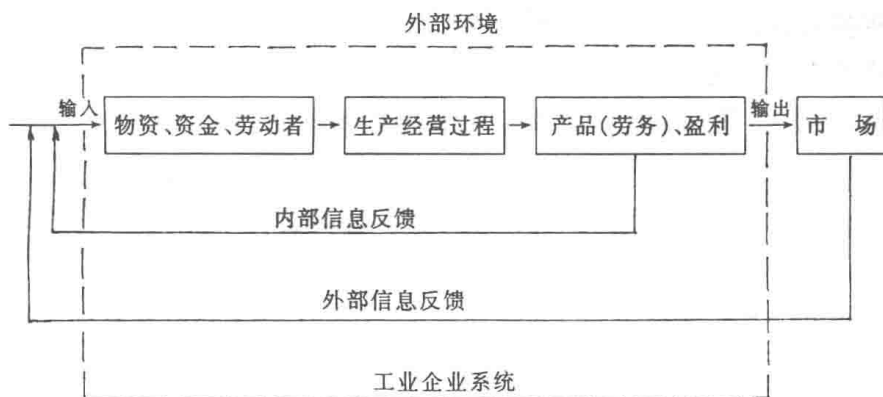


图 1.1 企业投入产出系统

2. 现代企业是一种开放系统

如果一个系统与它的外界环境不断交换信息、能源和各种物资,像生物的(如人或动物)或社会的(如一个企业)系统所发生的那样,就可把它看成是开放的系统。现代企业就是一个开放系统,它必须经常地从周围环境中摄取足够的投入物,经过能量与物质的交换,产生新的能量与物质,输出给外部环境,并使产出大于投入。在企业系统中,投入一般表现为收入,收入大于成本的部分是盈利。盈利是企业生存的必要条件。

3. 现代企业是一种动态系统

企业是社会经济大系统中的一个子系统。它为了适应外部社会经济系统的变化,必须不断地完善和改变自己的功能,而企业内部各子系统的功能及其相互关系也必须随之相适应发生变化。现代企业系统就是在这种不断变化的动态过程中生存和发展的。因此,企业的管理机构、规章制度、经营方针、管理方法等都具有很强的时限性。

二、现代企业系统的构成要素

要素是构成企业系统的基础。对企业构成要素的说法不一,概括起来,大致有两种观点,一种是三要素论。即认为现代企业主要是由劳动者、物质资料和资金(即人、财、物)等三大要素构成。再一种是六要素论,他们认为除上述三要素外,还应将科学技术、信息和任务等也作为企业系统的构成要素。下面仅就构成企业的劳动者、物质资料和资金三要素作些具体分析。

(一)劳动者

劳动者是指企业系统中的全体职工,包括经营者、管理和工程技术人员、生产人员等。劳动者是现代企业生产经营活动的主体,是构成企业系统的首要要素。他们以其数量的多少,素质的高低(包括个体素质和群体素质、业务技术素质、政治思想素质和身体素质等),以及不同人员之间比例的协调状况等,影响和决定着现代企业系统的运行效果。

(二)物质资料

物质资料是指企业系统中的各种劳动资料和劳动对象。包括企业生产经营中所占用的土地、建筑物、各种机器设备、运输工具、原材料、辅助材料等。这些是现代企业从事生产经营活动必不可少的物质条件,是构成企业系统中物的要素。它们和劳动者一样,不仅从数量方面,而且以其质量技术状况和配套情况等影响和决定着现代企业系统的运行效果。

(三)资金

资金是企业系统中劳动手段和劳动对象的货币表现。现代企业在整个生产经营活动过程中,从价值形态看,实际上也就是资金运动和价值增值的过程。所以,资金也是构成企业系统的一个基本要素。一个企业系统的全部资金,一部分以固定资产的形式存在,一部分以流动资产的形式存在,其中包括货币资金、生产资金和成品资金等。资金主要从其数量、构成(各种资金的比例)、周转

速度等方面对现代企业系统产生着影响。

以上三种要素不是杂乱无章地散布在企业系统中的,而是内在联系在一起,从而形成具有特定功能和结构的有机整体。它们之间相互联系,概括地讲就是劳动者借助于劳动资料,作用于劳动对象,推动着生产经营活动过程。同时,也推动了资金周而复始地循环。

三、现代企业系统的结构

现代企业系统是具有特定功能和结构的有机体系。为了有效地发挥企业系统的功能,完成企业系统目标,就必须使之具有与功能相适应的结构。企业系统结构分为静态和动态结构。

(一)企业系统的静态组织结构

企业系统的静态组织结构,具体可分为纵向垂直分系统和横向水平分系统两方面。

1.纵向垂直分系统

从现代企业系统的纵向职能分析,一般可以将企业系统要素分别组合为: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五大职能子系统。

(1)生产子系统。由企业系统中的各生产单位和生产计划调度部门等组成。其基本职能是计划、组织与实施产品的加工制造活动。

(2)营销子系统。由企业系统中的经营销售部门以及原材料、半成品和成品库等组成。其基本职能是搞好市场研究和产品与市场开发,以及产品销售工作,并保证所需物资的供应。

(3)技术子系统。由企业系统中的各有关技术部门和辅助生产单位组成。其基本职能是组织企业技术活动,推动企业技术进步,从技术方面保证企业生产的有效进行。

(4)财务子系统。由企业系统中的各财务会计核算部门组成,其基本职能是筹措和管好用好资金,搞好会计核算和财务监督,保

证企业生产经营活动良好的经济效益。

(5)人事子系统。由企业系统中的各劳动人事部门组成,其基本职能是搞好企业人力资源的开发和利用,负责职工的招收、使用、考核、培训以及工资、劳保、福利等工作。

2. 横向水平分系统

任何一个从事生产经营活动的企业系统,总需要众多劳动者在不同的局部范围内,直接与生产资料发生联系,以便更好地完成生产经营过程;也需要部分劳动者间接而全面地与生产资料发生联系,以便做好统筹安排和组织协作,保证生产经营过程顺利而和谐地进行;同时,还需要一些劳动者介于上述两者之间,起到“承上启下”的作用。这种客观需要导致了企业系统横向方面形成的高层经营管理子系统、中层管理子系统和基层作业系统等三个层次的水平子系统。

(1)高层经营管理子系统。即通常所说的最高管理层。由董事会、总经理(厂长)及其主要行政助手和参谋人员组成。其主要职能是:谋划企业系统与外部环境之间的动态平衡,掌握企业的发展方向,制定企业的经营战略和长远规划,统筹分配企业的各种资源等等。

(2)中层管理子系统。即通常所说的中级管理层。由直接隶属于最高管理层的各职能部门、各生产单位的主要行政负责人及其职能参谋人员组成。其主要职能是:一方面,通过参谋和建议活动,协助最高管理层搞好经营决策,制定好经营战略和长远规划等;另一方面做好一系列具体的计划,组织和实施控制工作,搞好企业内外各方面、各部门、各环节之间的协调,保证最高管理层各项目标的实现。

(3)基层作业子系统。即通常所说的基层作业层。由基层管理人员和广大生产操作人员组成。他们以其具体的生产劳动和与之直接相联系的管理活动,保证各项任务的最终实现。

上述企业系统的纵向垂直子系统和横向水平子系统共同构成的企业系统的静态组织结构。如图 1.2 所示。

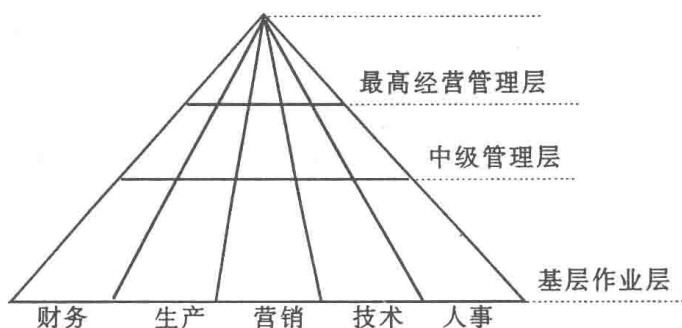


图 1.2 工业企业系统静态组织结构示意图

(二) 企业系统的动态组织结构

企业系统是一个不断地由输入(投入)经过转换到输出(产出)的动态系统,在其不断转换过程中,同时存在着物流、人流、价值流和信息流等四种“流”,形成了由以上四种“流”组成的动态组织结构。

(1)物流。物流是指企业生产经营所需的各种物质要素,从供应和投入生产开始,经过加工制造成为在制品、半成品再到成品,一直到把产品销售出去为止的整个生产经营过程,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所决定,其流量的大小受制于企业系统的规模和一定时期内的社会供求状况。

(2)人流。人流是指企业全体员工在企业系统中的全部活动内容和过程。包括人员的流入与流出、人员的分工调配和晋升、全体员工的劳动和工作过程等。人流也是企业系统中的一种基本运动形态,并在企业系统运动中处于主体地位,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。