



新世纪高职高专商务管理专业教材

企业管理

宋克勤 编著

QIYE GUANLI

上海财经大学出版社

企 业 管 理

宋克勤 编著

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/宋克勤编著. —上海:上海财经大学出版社,2001.1
新世纪高职高专商务管理专业教材
ISBN 7-81049-519-4/F·270

I. 企… II. 宋… III. 企业管理-高等学校:技术学校-教材
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 86120 号

- ☐ 责任编辑 何苏湘
- ☐ 封面设计 周卫民
- ☐ 版式设计 朱静怡

QIYE GUANLI

企业管理

宋克勤 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址://www.sufep.com

电子邮件:webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海印刷七厂一分厂印刷装订

2001 年 2 月第 1 版 2001 年 2 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 9.375 印张 270 千字

印数:0 001—3 000 定价:15.00 元

新世纪高职高专系列教材

编辑委员会

主 任：储敏伟

副主任：张祖芳 陈启杰

委 员：（按姓氏笔画为序）

方 芳 刘兰娟 张 栢

吴宪和 张赞明 袁树民

徐宪光 景学远

前言

QIAN YAN

随着科学技术的进步和社会生产力的发展,产品日新月异,其生命周期日益缩短,更新速度不断加快,致使市场竞争日趋激烈。现代企业所处的环境与过去相比,发生了深刻的变化。新的环境对企业的生产经营管理提出了一系列前所未有的更高的要求,传统的企业管理的理论和方法有很多内容已无法适应时代发展的要求。近年来,随着管理理论和科学技术的发展,企业管理的理论日益丰富,企业管理的方法更加科学化、现代化。进一步总结企业管理的经验、探索企业管理的理论,完善企业管理的方法,从而促进企业的发展,是摆在我们面前的一项紧迫任务。学习企业管理的理论和方法,是职业技术学院工商管理专业教学的一项重要内容,本书正是适应这种需要而编写的。

本书在内容体系的设计上,突破了传统企业管理教材按职能编排的框框,而以企业生命周期的逻辑自然过程设计教材体系。全书共分为九章,分别构成四个部分:第一部分由“企业创立”和“企业设计”两章构成,主要是论述企业系统构建的理论与方法;第二部分由“企业战略”一章构成,它是企业生产经营方向的指导;第三部分是企业生产经营的主体,由五章构成,包括“技术开发”、“生产组织”、“生产计划”、“生产控制”和“产品销售”,这五章反映了企业日常生产经营活动的全过程;最后一部分由“企业发展”一章构成,主要反映企业在事业领域、经营地域和企业组织等方面的发展情况。

本书在编写过程中,力求体现以下特点:(1)在教材的难易程度上适应高职(大专)层次教学的要求,同时兼顾本科教学的需要;(2)在体系安排上,既要有系统性,体现这门学科的完整性,更要强调突出重点,介绍最基本的概念、原理和方法;(3)在编写方法上,突出实践性、应用性和可操作性,对管理的理论不作过多的介绍,重点放在管理方法的介绍和如何有效、灵活应用的技巧上;(4)在内容的选择上,力求反映本学科最新的研究成果,体现教材的新颖性。

本教材主要适合于作为职业技术学院、高等专科学校、成人高校及夜大学管理专业的教学用书,也可作为经济类、管理类本科生的教材;同时,还可作为企业管理人员培训用书和参考用书。

上海财经大学科研处、国际工商管理学院、职业技术学院的有关领导对本书的编写出版给予了许多指导和帮助;上海财经大学出版社的何苏湘编辑,对本书的顺利出版做了大量的具体工作,在此,谨表示衷心的感谢。

本书在编写过程中,参考了不少国内外的书籍和资料,在此,谨向有关作者表示深切的谢意。限于作者的理论水平和实践经验,书中难免存在一些不足、甚至错误之处,恳请广大读者予以批评指正。

宋克勤
2000年11月

目 录

MU LU

前言	1
第一章 企业创立	1
第一节 明确企业事业领域	1
第二节 选择企业法律形式	3
第三节 确定企业经营规模	7
第四节 筹集企业创业资金	11
第五节 组建企业员工队伍	17
本章小结	21
思考与练习	21
第二章 企业设计	23
第一节 企业硬件系统设计	23
第二节 企业软件系统设计	40
本章小结	51
思考与练习	52

第三章 企业战略	53
第一节 战略分析	53
第二节 战略鉴别和选择	64
第三节 战略实施	70
本章小结	73
思考与练习	74
第四章 技术开发	75
第一节 产品开发	75
第二节 工艺技术选择	86
第三节 价值工程应用	95
本章小结	107
思考与练习	107
第五章 生产组织	110
第一节 生产组织对象与要求	110
第二节 大量生产组织方式	116
第三节 准时生产组织方式	123
第四节 定制生产组织方式	131
第五节 现场文明生产	140
本章小结	152
思考与练习	153
第六章 生产计划	155
第一节 生产计划前期准备	155
第二节 计划产量优化决策	164
第三节 生产任务总体安排	170
第四节 生产作业计划编制	177

第五节 网络计划技术	184
本章小结	194
思考与练习	194
第七章 生产控制	198
第一节 生产进度控制	198
第二节 物料控制	204
第三节 工序质量控制	213
第四节 设备运作控制	220
本章小结	231
思考与练习	232
第八章 产品销售	235
第一节 建立销售组织	235
第二节 开展促销活动	238
第三节 进行产品配送	248
第四节 维系良好的顾客关系	256
本章小结	259
思考与练习	259
第九章 企业发展	261
第一节 多样化经营	261
第二节 国际化经营	270
第三节 企业集团	281
本章小结	285
思考与练习	286
参考文献	287

第一章

企业创立

创业者投身实业创建企业,首先要考虑的是:应该进入哪一产业,从事一项什么事业?新建企业应选择何种法律形式(或财产组织形式)?企业规模应多大?如何筹资?如何招聘、组建一支合适的员工队伍?这些就是本章将要给予回答的问题。

第一节 明确企业事业领域

一、事业领域的概念

事业领域是表明企业经营哪几个行业的业务和生产。这一内容规定着企业在战略期限内的生产范围和市场范围。例如,上海家化公司是以化妆品、个人保护用品和家庭保护用品为其主要事业领域。又如,美国吉利公司的事业领域是:男性个人清洁用品、女性个人清洁用品、口腔清洁用品、书写用具及修正产品、高品质小型家电用品等。一个注重长远发展的企业必须弄清楚,自己应立足于什么事业从事经营活动,即要合理地确定事业领域,而不能像有些企业那样,除法律不允许经营的生意之外,什么都经营。因为这种做法的根本动机是:什么挣钱,就

干什么。在这些企业看来,选择事业领域是随心所欲的事情,取决于外部机会,能否“投机”,等等。这样的企业必定是短命的企业。

二、事业领域的确定

企业确定事业领域,首先要找到自身存在的价值和理由,即企业使命,然后根据企业使命再来明确与之相适应的事业领域。

(一)寻找存在的理由

对任何企业来说,市场并不是现成的,任何市场都不是为哪个特定企业准备的。当企业就有了存在的价值和理由时,才有了相应的市场或对应的顾客。企业寻找或选择市场的实质是寻找并确定企业存在的价值与理由。

企业必须在广泛的产业联系中,找到自身存在的价值与理由,才能找到企业生存与发展的空间,找到发挥自身价值的对象,确立自己的市场。从产业链的动态过程看,企业存在的理由与价值是“创造财富”。从这个意义上说,企业存在的价值与理由,是能给产业链中某个环节的相关企业,以及最终的消费者或用户作出贡献。如此,企业就有了存在的价值、理由与依据,就有了对应的目标市场。例如,日本索尼公司认为“技术是财富的源泉”,先进的技术基础是索尼在产业中存在的价值,是支配一批相关企业的依据,是拥有广阔市场的理由,也是索尼所创造的利润没有流进中间商口袋的原因。

(二)明确事业领域

明确事业领域即要明确企业从事的是什么事,而不是某项业务或产品的名称。早在1904年,美国的第一位管理顾问——玛丽·派克弗来特,就向“窗罩公司”的老板建议进入“光线控制领域”,认为这家公司经营的不是“窗罩”,而是“光线控制的事业”。这一建议使该公司获得前所未有的发展。企业的事业领域,不受产品的品种系列限制,也不受所在的产业限制,而与市场需求相联系。例如,“纳凉”事业,经历了蒲扇、纸扇、电风扇与空调等阶段;“影像”事业,经历了绘画、剪影、摄影、电影、电视、磁记录与光记录阶段,等等。人们的需求被完全不同的

产品所满足,原有产品被不同的产业所代替。

美国铁路公司的没落,其根本原因之一,就是认定自己从事的只是“铁路运输”事业,结果是高速公路与汽车的发展,以及后来的航空事业的发展,使“铁路运输”陷入困境。倘若铁路公司从一开始就认识到自己的事业领域是“运输”,如现在的密苏里太平洋铁路公司所定义的那样:“我们是人与货物的运送者”。那么,境况就有可能改善。

进行事业领域定义时,管理当局要避免两种倾向:一是过于狭窄;二是过于宽泛。例如铅笔公司,如果定义为“小型书写器材”,则可以把经营业务扩展到生产钢笔与简易书写器材;如果定义为“书写工具”,则可以考虑生产打字机与文字处理机;但如果定义为“信息传递工具”,对一家铅笔生产企业来说,也许定义过宽,不着边际。事业领域定义过宽或过窄,都不利于公司的发展。

(三)依据核心能力

在激烈的市场竞争中,原来一些经营业绩不错的企业败下阵来,而有的企业却能长期保持竞争优势,立于不败之地,像 Intel、IBM、佳能等世界著名公司。分析其成功的原因,关键在于这些公司具有并注意发挥自己的核心能力。

因此,企业在确定事业领域时,应分析一下,自己最擅长从事什么事业?自己的强项是什么?自己的劣势在哪里?企业所确定的事业领域应能最充分地发挥自己的核心能力。

所谓企业的核心能力,是指企业获取、配置资源、形成并保持竞争优势的能力。它包括两个方面:一是企业获取各种资源或技术并将其集成、转化为企业技能或产品的能力;二是企业组织、调动各种生产要素进行生产,使企业各个环节处于协调一致、高效运转的能力。核心能力是企业确定事业领域的基础,是保持企业可持续发展的内在力量。

第二节 选择企业法律形式

与不同的企业出资方式和债务责任相适应,企业存在着三种法律

形式:即个人独资企业、合伙制企业 and 公司制企业。企业的创业者应视具体情况,选择一种适合的形式。

一、个人独资企业

个人独资企业是指由单个人出资,并由出资者个人所有、个人经营和控制,企业主对企业的债务承担无限责任的企业。从法律上来说,独资企业属自然人企业,不具有法人的资格。独资企业是一种最为古老、最为简单、最为普遍的企业组织形式或企业形态。

个人独资企业的优点是:独资企业主承担企业的全部盈亏责任,生产经营的积极性高,经营灵活,决策速度快,能够适应消费者的各种分散的小量需求;独资企业设立方便、简单。

个人独资企业的缺点是:独资企业规模一般较小,难以承担大规模的经营项目;企业资本来源单一,业主要对企业的债务承担无限责任。企业的寿命往往较短,当企业主出现生重病、坐牢、死亡等情况时,企业往往就终止了。

个人独资企业比较适用于零星分散的小规模经营,在个体农业、建筑手工业、零售商业以及服务行业和自由职业中应用比例较大。

二、合伙制企业

合伙制企业是指由两个或两个以上的个人共同出资、共同经营、共同所有和控制,各出资人对企业的债务承担连带无限责任的企业。合伙制企业也是一种自然人企业。

合伙制企业通常需要通过书面或口头协议的形式,确定合伙人之间的权利与义务关系。协议内容包括:(1)利润和亏损如何分配;(2)各合伙人的责任(出资额、无限或有限责任以及主要经营管理职责);(3)老合伙人退出和新合伙人进入的办法;(4)企业关闭后,如何分配资产等。

合伙制企业的优点是:合伙制企业容易创立,也容易解散,能够随市场状况的变化作适当、灵活、快速的调整,便于资金与经营能力的结合。

合伙制企业的主要缺点是:合伙制企业资金来源比个人独资企业

要多,但仍然较少,其生产经营规模一般较小。企业的寿命也往往较短,当合伙人之间发生重大分歧,合伙人退出,合伙人生重病、坐牢、死亡等时,合伙企业也就往往终止了。

合伙制企业一般适用于规模较小的企业,特别适用于那些业主的个人信誉和个人责任具有很大重要性的企业,如律师事务所、会计师事务所和资产评估事务所等。

三、公司制企业

公司制企业是指由两个或两个以上的出资者集资,依法定的条件和程序而设立的,具有独立人格的“法人”企业。根据《中华人民共和国公司法》的规定,公司制企业由两种形式:有限责任公司和股份有限公司。

(一)有限责任公司

有限责任公司是指不通过公开募股,而由为数不多的股东集资组成的公司。

有限责任公司具有以下一些基本特性:

第一,有限责任公司股东人数较少,各国《公司法》一般对股东人数规定有最高限额,如日本和美国某些州的《公司法》规定这类公司股东人数不得超过 30 人,我国规定不得超过 50 人。

第二,有限责任公司的资本无需划分等额的股份,也不发行股票,股东确定入股金额并交付股金后,由公司出具股单,股单只能作为股东在公司中应享有权益的凭证,而不能自由买卖。股东在出让股权时,受到一定的限制,一般要取得其他股东的同意,而且老股东具有先买权。

第三,在有限责任公司中,董事和高层经理人员往往具有股东身份。大股东亲自经营企业,其所有与控制分离程度不如股份有限公司那样高。

第四,有限责任公司成立、歇业、解散的程序比较简单,管理机构也较简单,同时公司账目无需向公众公开披露。

由于有限责任公司自身所有的上述特性,许多中小规模的企业往往采取这种公司形式。这样,既可享受政府对法人组织给予的税收等

优惠和法人制度带来的其他好处,又能保持少数出资人的封闭式经营,所以在一些西方国家中有限责任公司的数目大大超过股份有限公司。不过在资本总额上,有限责任公司通常大大小于股份有限公司,因而经营地位相对较弱。

(二)股份有限公司

股份有限公司是指把全部资本划分为等额的股份,发行代表股份的有价证券——股票,并且可以自由转让的一种公司形式。

股份有限公司具有以下一些基本特性:

第一,股份有限公司的股东必须达到法定人数,如法国、日本法律规定,这类公司股东的最低人数为7人,德国法律规定为5人。股东可以是自然人,也可以是法人。我国法律规定,发起人必须在5人以上。

第二,股份有限公司的总资本是由若干等额的股份所组成的,这是股份有限公司区别于其他公司形式或商业团体的一个重要标志。股份有限公司可以通过向社会发行股票而筹集资本,人们可以通过认购股票而取得相应的股权。股东不能要求退股,但可以通过买卖股票而随时让渡股份。

第三,股份有限公司必须向公众公开披露财务状况。为了保护投资者的利益,各国《公司法》一般都规定,股份有限公司必须在每个财务年度终了时公布公司的年度报告,其中包括董事会的年度报告、公司损益表和资产负债表等。

股份有限公司较之其他公司和企业形式有着更独特的优越之处,因而对社会经济的发展起到了重要的作用。这主要表现在:(1)它是筹集大规模资本的有效组织形式,为公众提供了简便、灵活的投资场所,为企业提供了筹资渠道,使某些需要巨额资本的产业得以建立;(2)股份有限公司有利于分散投资的风险,特别是在企业规模很大、风险也很大的条件下,它可以使每个投资者承担较小的风险;(3)股份有限公司有利于资本产权的社会化和公众化,把大企业的经营置于社会的监督之下。由于股份有限公司具有以上的优点,因而成为现代市场经济中大型企业的主要组织形式。

股份有限公司较之其他企业形式的缺点是：(1)它们作为公众公司，开设和歇业的法定程序较为复杂；(2)它们的所有与控制的分离程度高，由此产生了出资者与经理人员之间的复杂的委托——代理关系，弄得不好，代理成本会很高；(3)公司经营情况必须向公众披露，难以保守营业秘密。由于存在着这样的缺点，如果没有必要，人们并不愿意将自己的有限责任公司“升格”为股份有限公司。

第三节 确定企业经营规模

一、企业经营规模的含义

企业的经营规模反映一个企业供给能力的大小，它通常用企业的生产能力来表示。生产能力是指在一定时期内，企业所能生产一定种类和一定质量的产品或服务的最大数量。对制造企业来说，生产能力主要取决于生产性固定资产及技术组织条件；对服务企业来说，除取决于设施和设备能力外，还取决于人力的大小和服务水平的高低。

企业生产能力一旦确定，企业整个生产经营活动的最大规模也就基本被规定了。如炼铁厂的高炉容积，基本上决定了生铁的产量；处在同一经营场所的商场，其营业面积基本上决定了销售额的大小；旅馆的客房数量决定了旅馆的最大接待能力；等等。

对于捕捉生意机会来说，最大的限制就是生产能力不足。同时，企业的单位产品成本受到生产能力利用率的很大影响。无论是生产能力不足，还是生产能力利用不足，都说明企业经营规模的确定是一项重要的战略性决策，它会对企业的经营产生深远的影响。

二、企业经营规模确定的原则

企业经营规模应根据市场需求的变化趋势来确定，这是一条基本原则。

1994年夏季，全国许多大城市都发生了家用空调机脱销现象，很

多大商场和百货批发公司派人吃住在空调机生产厂家催要订货,而空调机厂家昼夜三班倒不停地生产,仍满足不了市场需求。夏季过后,空调机厂家纷纷进行技术改造,扩大生产能力,加大产品的库存。但进入1995年夏季,受气候影响和供电能力的限制,家用空调机市场反而出现了滞销,许多商场和空调机生产厂家库存爆满,积压了大量资金,企业负债累累,举步维艰。一些企业的经营者茫然了:空调机生产规模到底应该怎么确定?

服务企业同样存在生产经营规模的决策问题,比如,有的餐馆由于生产能力(营业面积和烹调能力)较小,以致在顾客用餐高峰时间,往往人满为患,结果使许多顾客不得不另寻他处;但也有些餐馆装修华丽,营业面积宽敞,却门可罗雀。又如有些旅馆,在旅游旺季客房爆满,许多旅客住不进去;而到旅游淡季,客房利用率又很低,以致入不敷出,甚至出现亏损。由于服务业提供的服务,不能像工业生产的产品或零部件那样,可以通过外协加工、增加库存等方式迅速扩大供给能力。所以,如何决定服务企业的经营规模,是一个更困难的决策。

但是有一点是肯定的,企业经营规模应根据市场需求的变化趋势而不是一时的变化来确定;应根据市场潜在需求量而不是眼前的需求量来确定。因为市场眼前的需求量大,并不意味着潜在的需求量就一定大。

三、企业经营规模确定的依据

确定企业经营规模的依据是“规模经济性”。所谓规模经济性,即单位产品成本或单位产出的成本随生产规模增大而下降的性质。对于某些行业,如汽车、电力、家用电器、计算机芯片、冶金、石油化工、造纸等制造业,以及金融、保险、广告、运输等服务业,存在着明显的规模经济性。即使是百货商业和快餐业,由于实行连锁经营和标准化作业,也使之具有了规模经济性。因此,在进行企业经营规模决策时,确认所在行业是否具有规模经济性,分析达到什么样的规模才具有最佳经济性,对于正确的决策非常重要。