

企业管理

ENTERPRISE MANAGEMENT

赵有生●主编

ENTERPRISE MAN

ENTERPRISE MANAGEMENT

ENTERPRISE MANAGEMENT

ENTERPRISE MANAGEMENT

ENTERPRISE MAN

ENTERPRISE MANAGEMENT

ENTERPRISE MANAGEMENT

ENTERPRISE MANAGEMENT

ENTERPRISE MANAGEMENT

ENTERPRISE MANAGEMENT

ENTERPRISE MANAGEMENT



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

F270/874

2007

企 业 管 理

赵有生 主编

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是根据高职高专教育的特点和教学的需要而编写。全书共分为 10 章, 包括企业与现代企业制度、企业管理基本理论、企业战略管理、市场营销管理、企业物流管理、生产与运作管理、质量管理与控制、企业财务管理、人力资源管理和新时期的管理等内容。本书以应知、应会为切入点, 理论知识以必需够用为度, 注重实际应用, 突出了企业管理的基本概念和基本原理, 视野宽广, 理念新颖, 内容精炼。本教材面向高职高专和成人专科教育的非企业管理专业, 也可作为普通高等院校师生及有关企业管理人员参考使用。

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有, 侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理 / 赵有生主编. —北京: 电子工业出版社, 2007.7
ISBN 978-7-121-04463-2

I. 企… II. 赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 071132 号

责任编辑: 祁玉芹

印 刷: 北京市天竺颖华印刷厂

装 订: 三河市金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社出版

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 23.5 字数: 572 千字

印 次: 2007 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册 定价: 35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前言

本书是根据高职高专和成人高等学校非管理专业开设企业管理课程的需要而编写。通过本课程的学习,旨在拓宽学生的知识面,培养学生的经济意识和管理意识,提高学生的综合素质,使学生成为既具有一定专业技术理论和实践能力,又具有现代管理理论和技能的高素质复合型人才。

本书在编写过程中,特别强调了理论与实践的结合,传统与创新的结合,国外先进经验与中国实际的结合,全面与重点的结合。尽力使企业管理教材符合高职高专教育教学规律,适应高职高专教育教学改革的需要。本课程作为高职高专和成人高等学校非管理专业的一门主干课和必修课程,应根据各专业所需企业管理知识内容和侧重点的不同,有针对性地进行选择。

本书在编写过程中主要突出了以下三个特点:

(1) 针对性。本书紧紧围绕高职高专教育教学改革的需要,从实际出发,重新构建体系,选择内容,对传统企业管理教材的知识结构进行了大胆的改革。

(2) 实用性。以应知、应会为切入点,理论知识以必需、够用为度,摒弃了繁琐的理论推导,不做深度的理论展开。以实际应用为重点,突出了基本理论和基本方法的实际运用。

(3) 先进性。本书注重吸收国内外管理的新思想、新理论和新经验,加强了对当代企业管理前沿知识的介绍,使学习者能及时把握企业管理的发展方向,掌握企业管理的最新理论和方法。

本书的内容体系共分为五大模块:

模块一是企业与现代企业制度。主要包括企业的基础知识、组织结构和现代企业制度等内容。

模块二是管理的基本理论。主要包括企业管理的基本理论、基本原理、基本方法,以及企业管理的基础工作、管理现代化、企业文化等内容。

模块三是管理的应用(专业管理)。主要包括市场营销、生产与运作管理、企业物流管理、质量管理、企业财务管理、人力资源管理等内容。

模块四是战略管理。主要包括企业战略管理的基本内容、战略环境分析、竞争战略、企业战略管理过程等内容。

模块五是新时期的管理。主要包括知识管理、学习型组织、危机管理、虚拟管理和管理创新等内容。

本书由赵有生同志任主编,樊秀南、商振东、杨涛同志任副主编。编写分工为:赵有生编写第1章、第2章、第3章、第4章、第6章、第8章、第10章,樊秀南编写第5章、

第9章，并参加了第4章的编写，商振东编写了第7章，杨涛参加了第3章的编写工作。本书由赵有生教授负责总纂，樊秀南、商振东、杨涛参与统稿和定稿工作。

本书的编写人员是由长期从事高职高专和成人高等教育企业管理课教学，并具有丰富教学实践经验的教师和具有丰富管理实践经验的专家学者组成。在编写过程中，得到了企业管理界的专家、学者的大力支持和帮助，也参考和采纳了同类教材和有关论著的观点，同时，得到了电子工业出版社的领导和老师的大力支持，使得本书顺利出版，在此一并表示诚挚的感谢。

由于时间仓促，加之本书对高职高专教材编写模式和编写内容做了大胆的改革尝试，难免存在不成熟和不妥之处，敬请读者批评指正。

作 者

2007年3月

第一章 企业与现代企业制度	1
第一节 企业与企业特征	1
一、企业的含义	1
二、企业的产生与发展	1
三、现代企业的特征	3
四、网上企业	3
五、企业环境	5
第二节 企业的类型与企业系统	10
一、企业的类型	10
二、企业系统	12
第三节 企业组织结构	14
一、组织结构与设计	14
二、企业组织结构设计的原则	15
三、组织结构设计的内容	16
四、企业组织结构类型	18
五、组织运行方式的选择	23
第四节 现代企业制度	30
一、企业制度	30
二、现代企业制度及其特征	34
三、现代企业制度的内容	36
四、现代企业制度的基本组织形式	40
案例 1.1 摩托罗拉公司的多国矩阵制组织	48
案例 1.2 王经理：陷于困境	48
案例 1.3 会计师事务所	49
第二章 企业管理基本理论	51
第一节 管理与管理者	51
一、管理的含义	51
二、管理的性质与职能	51
三、管理者	53
第二节 企业管理理论的形成与发展	57

一、企业管理及其作用	57
二、企业管理的发展	58
三、企业管理的未来发展趋势	67
第三节 企业管理的基本原理与方法	69
一、企业管理原理	69
二、企业管理方法	75
第四节 企业管理基础工作与管理现代化	77
一、企业管理基础工作	77
二、企业管理现代化	80
三、企业素质	81
第五节 企业文化与企业形象	83
一、文化与企业文化	83
二、企业文化的结构与功能	85
三、企业文化建设	89
四、企业形象识别系统	93
案例 2.1 康洁利公司的“洋经理”	96
案例 2.2 管理理论真能解决实际问题吗?	98
案例 2.3 西安杨森的个性化管理	99
第三章 市场营销	101
第一节 市场营销概述	101
一、市场与市场营销	101
二、市场营销观念	102
三、市场营销的新发展	105
第二节 市场分析与定位	106
一、市场分析	106
二、市场细分	114
三、目标市场选择	116
四、市场定位	118
第三节 市场营销组合策略	118
一、产品策略	119
二、价格策略	124
三、分销策略	125
四、促销策略	127
案例 3.1 雷利自行车的命运	129
案例 3.2 美国在线公司的营销策略	129
第四章 生产与运作管理	131
第一节 生产与运作管理概述	131
一、生产与运作活动及系统构成	131

二、生产与运作管理的内容和目标	132
三、生产系统的布局	134
第二节 生产计划与控制	136
一、生产计划	136
二、生产作业计划	138
三、生产作业控制	139
第三节 生产现场管理	140
一、生产现场管理概述	140
二、5S 活动	141
三、定置管理	142
四、目视管理	144
第四节 生产系统的分析和改进	145
一、工业工程分析	145
二、生产系统的改进	148
三、业务流程再造	148
第五节 现代生产管理方式	150
一、精益生产方式	150
二、大规模定制	151
三、敏捷制造	152
案例 4.1 丰田生产管理原则	154
案例 4.2 山焦的现场定置管理	155

第五章 企业物流管理 157

第一节 物流概论	157
一、物流和物流系统	157
二、物流管理基本理论	159
三、供应链及供应链管理	163
第二节 企业物流	166
一、企业物流概述	166
二、供应物流	169
三、生产物流	171
四、销售物流和回收物流	174
第三节 第三方物流	176
一、第三方物流的概念	176
二、第三方物流的提供者	177
三、企业第三方物流决策	178
案例 5.1 雅芳集团供应链物流管理的突破	181
案例 5.2 中远货运的物流服务	182

第六章 质量管理	185
第一节 质量及质量管理	185
一、质量	185
二、质量管理	189
三、质量经济分析与质量成本	193
第二节 ISO9000 族质量管理体系标准	196
一、ISO9000 族标准的产生和发展	196
二、ISO9000: 2000 系列标准的主要特点	196
三、质量管理原则	198
四、2000 版 ISO9000 族标准的构成	201
第三节 质量认证	201
一、质量认证的基本概念	202
二、质量认证制度	202
第四节 全面质量管理	206
一、全面质量管理的概念和特点	206
二、全面质量管理的指导思想	208
三、全面质量管理的工作程序	209
四、全面质量管理 (TQM) 与 ISO9000 系列标准的关系	211
第五节 质量管理中常用的统计方法	211
一、质量统计控制的基本原理和数据要求	211
二、质量管理常用的统计方法	212
案例 6.1 有关部门应如何处理	217
案例 6.2 76 台电冰箱的启示	218
第七章 企业财务管理	219
第一节 财务管理概述	219
一、财务管理的目标	219
二、财务管理的原则	220
三、财务管理的内容	220
四、财务管理的方法	221
五、财务管理的体制	222
第二节 筹资管理	223
一、筹资管理概述	223
二、权益性筹资	224
三、负债性筹资	225
第三节 投资管理	229
一、投资管理概述	229
二、项目投资管理	230
三、证券投资管理	235

第四节 财务分析.....	239
一、财务分析概述.....	239
二、财务比率分析.....	241
案例 7.1 “雪乡 DVD”新建项目投资决策.....	249
第八章 人力资源管理.....	251
第一节 人力资源管理概述.....	251
一、人力资源管理的基本概念.....	251
二、人力资源管理的基本原理.....	253
三、职务分析与岗位设计.....	254
第二节 人力资源的招聘与选拔.....	256
一、人力资源规划.....	256
二、人员招聘.....	258
三、人员选拔.....	259
第三节 培训与开发.....	260
一、培训的原则.....	260
二、培训的种类.....	261
三、培训与开发项目的考核.....	263
第四节 绩效考评、晋升与报酬.....	264
一、绩效考评.....	264
二、晋升.....	265
三、报酬.....	267
第五节 员工激励.....	268
一、激励过程.....	268
二、激励理论.....	270
三、激励手段.....	274
四、激励的发展趋势.....	276
案例 8.1 中国宝洁的人力资源管理.....	276
案例 8.2 松下选才七招.....	278
第九章 企业战略管理.....	281
第一节 企业战略管理概述.....	281
一、企业战略与企业战略管理.....	281
二、企业战略的构成要素.....	283
三、企业战略的层次.....	285
第二节 战略环境分析.....	288
一、企业环境构成.....	288
二、外部环境分析.....	289
三、企业内部条件分析.....	295
第三节 竞争战略.....	300

一、一般竞争战略	300
二、动态竞争战略	305
第四节 企业战略管理过程	309
一、战略管理原则	309
二、企业战略管理过程	310
案例 9.1 以退为进的爱立信	314
案例 9.2 可口可乐公司成功的秘密	315

第十章 新时期的管理 317

第一节 知识管理	317
一、知识管理及其特征	317
二、知识管理的内容	319
三、知识管理的实施	320
四、知识管理的激励机制	320
五、知识管理战略模式与实施方法	321
六、实施知识管理应注意的问题	322
第二节 学习型组织	323
一、学习型组织的特征	323
二、学习型组织学习的特点	326
三、五项修炼的内容	327
四、创建学习型组织的步骤	332
五、学习型组织的管理	333
第三节 危机管理	333
一、危机管理概述	333
二、危机管理的原则	335
三、危机管理过程	336
四、企业危机管理理论	338
第四节 虚拟管理	341
一、虚拟企业及其特征	341
二、虚拟管理及特点	342
三、虚拟企业与虚拟管理创新所在	343
四、虚拟企业的经营模式	344
五、虚拟企业经营管理的实施	345
第五节 管理创新	346
一、管理创新概述	346
二、管理创新的基本内容	349
三、管理创新的过程与组织	355
案例 10.1 AT&T 如何建立有效的知识管理	360
案例 10.2 联想集团学习型组织的创建	362
案例 10.3 亚信：启动应急方案，从容应对非典	364

第一章 企业与现代企业制度

企业是现代社会经济的基本单位，企业管理的对象就是企业，因此，全面正确地认识企业是研究和搞好企业管理的立足点和出发点。本章主要介绍了企业与企业特征、企业类型与企业系统、企业组织结构，以及现代企业制度等内容。通过对本章的学习，对企业有一个总体的认识。

第一节 企业与企业特征

一、企业的含义

企业是以盈利为目的，为满足社会需要，依法从事商品生产、流通和服务等经济活动，实行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体和市场竞争主体。

企业是人类经济活动发展到一定历史阶段的产物，是社会生产力发展到一定水平的产物。企业是社会经济的基本单位。企业的概念主要包括以下四个方面的含义：

1、企业是经济实体。企业不同于政府部门、事业单位，它必须追求经济效益，获取盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分，也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。

2、企业必须自主经营和自负盈亏。企业能够根据市场的需要，独立自主地使用和支配其所拥有的人力、物力和财力，并能够对其经济结果独立地享有相应的权益和承担相应的责任。企业自主经营必须自负盈亏，用自负盈亏来制约自主经营。

3、企业必须承担社会责任。企业要满足社会的需要，它不仅指满足消费者的需要，而且也应包括出资者、银行、职工、供货者、交易对象、政府、地区以及一切与之相关的社会团体的需要。同时，企业还应为社会提供就业机会，要防止环境污染，维护生态平衡，节约资源等。

4、企业必须具有法人资格。企业是依法成立、具有民事权利能力和民事行为能力、独立享有民事权利和承担民事义务的组织，它必须拥有自己能够独立支配和管理的财产，有专门的组织名称、固定的经营场所和一定的从业人员，有一定的组织机构和组织章程等。

二、企业的产生与发展

（一）企业的产生

企业是历史的范畴，是社会生产力发展到一定水平的产物，是商品生产与商品交换的产物。从原始社会到封建社会，自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费主要是以家庭为经济单位，这样的单位不叫企业。以手工劳动为基础的作坊，也不是企业。到了

资本主义社会，社会基本经济单位发生了根本变化，出现了由资本所有者雇佣许多工人，使用一定的生产手段，共同协作，从事劳动的生产单位。它成为商品生产者，同其他生产单位和消费者发生经济联系，这时作为社会基本经济单位的企业才大量出现。

1937年，美国经济学家罗纳德·科斯(R.H.Coase)创造性地运用交易成本分析企业与市场的关系，阐述了企业存在的原因。所谓交易成本是指为了交换活动而耗费的成本，即为了达成协议或完成交易所需花费的经济资源。作为企业而言，当这个企业的组织者通过适当的要素配置能够使配置要素的成本低于不通过组织者组织各要素配置而由市场自由交易所产生的市场交易成本时，企业就有了产生的理由，所以企业是市场的替代物。

(二) 企业的边界

企业是市场的替代物，并不意味着企业能够完全替代市场，因为企业内部，企业家的组织协调也有成本耗费(管理成本)，随着企业规模扩大，当企业内部协调和配置要素的成本增加超过不通过要素内部配置而由市场交易产生的市场交易成本的制约时，再扩大企业就不经济了。因此，当市场交易的边际成本与企业组织管理的边际成本相等时，企业规模就处于其边界上。

(三) 企业的发展

随着生产力的发展、社会的进步，企业形式不断发展完善。企业在发展进程中，大体经历了三个阶段：早期企业、近代企业和现代企业。

1、早期企业。18世纪的工业革命引起了社会生产形式的巨大变革，由单家独户的家庭作业方式，演变为把劳动者、劳动工具和劳动对象集中在工厂中生产，这是最早出现的企业雏形。但是，当时的企业仍带有浓厚的手工作坊痕迹，无论是生产规模，还是生产手段都相当落后。在早期的企业中，绝大多数的资本所有者，既是管理者，也是生产者；技术的传递，采取师傅带徒弟的方法；工人的生产操作，没有统一的章法。企业的生产活动基本采用封闭式的“小而全”生产体系，外部环境的变化对企业生产经营活动的影响较小。

2、近代企业。20世纪初，随着科学技术的进步、劳动生产力水平的迅速提高和社会分工的日益细致，原先手工作坊式的企业发生了本质的变化：由于生产活动的机械化程度的提高，导致生产规模日趋扩大；企业生产经营活动的大型化和复杂化，使资本所有者不得不从生产劳动中脱离出来，专门从事企业的经营业务，实现了资本所有者与作业的分离；同时，企业内部也出现了独立于生产劳动的管理层；企业闭关自守的生产体系被瓦解了，开放式的双循环生产系统逐步形成，企业与外部环境的联系日趋紧密；企业的产权组织形式，也由家族式的单体产权结构向合伙制结构演变。

3、现代企业。20世纪60年代以来，科学技术以雷霆万钧之势迅猛发展，新产品、新材料、新能源层出不穷。大规模的科学技术革命必然带来企业的变革。现代企业与近代企业相比，在生产技术方面，拥有现代技术装备，采用机器和机器体系进行生产，广泛地采用现代科学技术新成就；实行精细的劳动分工和严密的协作，生产高度社会化；生产过程具有高度的比例性、连续性；生产过程与外部环境联系紧密。在产权结构方面，现代企业广泛采用股份制公司结构形式，呈现企业产权多元化。在组织形式方面，现代企业普遍实行多厂制、经济联合体和企业集团。

三、现代企业的特征

现代企业是一组由领取薪水的高、中级经理人员所管理的，企业资产所有者与经营者相分离的多单位企业。现代企业是相对于传统企业而言的，它主要包括两个方面的含义：由许多不同的营业单位所组成，且由各层级经理人员所管理。

现代企业是现代市场经济社会中代表企业组织的最先进形式和未来发展主流趋势的企业组织形式。所有者与经营者相分离、拥有现代技术、实施现代化的管理，以及企业规模呈扩张化趋势是现代企业的四个显著特征。

（一）所有者与经营者相分离

随着公司制成为现代企业的重要组织形式，而且公司以特有的方式吸引投资者，使得公司所有权出现了多元化和分散化，同时也因公司规模的大型化和管理的复杂化，那种传统的所有权和经营权集于一身的传统管理体制再也不能适应生产经营的需要了，因此出现了所有权与经营权相分离的现代管理体制和管理组织。

（二）拥有现代技术

技术作为生产要素，在企业中起着越来越重要的作用。传统企业中生产要素的集合方式和现代企业中生产要素的集合方式可用如下关系式来概括：

传统企业生产要素=场地+劳动力+资本+技术

现代企业生产要素=（场地+劳动力+资本）×技术

在现代企业中，场地、劳动力和资本都要受到技术的影响和制约，主要表现为现代技术的采用，可以开发出更多的可用资源，并可寻找代替资源来解决资源紧缺的问题；具有较高技术水平和熟练程度的劳动者，以及使用较多高新技术的机器设备，可以使劳动生产率获得极大的提高。因此，现代企业一般都拥有先进的现代技术。

（三）实施现代化的管理

现代企业的生产社会化程度空前提高，需要更加细致的劳动分工、更加严密的劳动协作、更加严格的计划控制，形成严密的科学管理。现代企业必须实施现代化管理，以适应现代生产力发展的客观要求，创造最佳的经济效益。

（四）企业规模呈扩张化趋势

现代企业的成长过程，就是企业规模不断扩大、不断扩张的过程。实现规模扩张的方式主要三种形式：一是垂直型或纵向型扩张，即收购或合并在生产或销售上有业务联系的企业；二是水平型或横向型扩张，即收购或合并生产同一产品的其他企业；三是混合型扩张，即收购或合并业务上彼此无大联系的企业。

四、网上企业

（一）网上企业及分类

伴随着互联网的发展，一种全新的企业——网上企业已经成为 21 世纪产业经济活动的微观基础。我国于 1994 年进入国际互联网，1995 年出现商业互联网服务。互联网经济把我们引入新经济时代，极大地改变了商业运作和人们的生活方式。当“网上生存、电子商务、电子商厦、虚拟商店、无店铺购物”等新名词呈现在世人面前，传统的企业概念正随着互联网的发展而演变成为网上企业理念。

网上企业是指以互联网作为运作环境从事生产经营活动基础的企业。既包括为互联网提供产品和服务的企业,又包括借助互联网开展生产经营活动的企业。网上企业通常有以下几种类型。

1、网站。网站是最典型的网上企业。它以互联网的存在和发展为生存基础。网站就是为用户提供信息服务、沟通商务活动的企业,而互联网的发展又是网站发挥其经济活动功能的支撑。我国的网站已经涉及经济活动、社会活动和人民生活的各个领域。虽然它们的规模还很小,发展水平还很低,提供的信息服务还很有限,也无法与世界发达国家的网络公司相比较,但是,我国的网站发展速度是空前的,在激烈的市场竞争中,它们得到了很好的发展。

2、互联网产品生产经营企业。互联网产品生产经营企业是伴随着互联网的产生与发展而成长起来的企业群体,它们为互联网的建设提供硬、软件产品的生产与经销。例如信息产业的产品、超导工业的产品、软件工业的产品、网络通信产业的产品等,它们几乎都是为互联网的建设、发展与应用提供相关服务的。20 世纪末,全球国内生产总值中,2/3 以上的产值与信息网络业有关。我国互联网产品生产经营企业的发展速度也是非常快的,海尔集团的总裁张瑞敏说:新经济就是网络经济,企业要么触网,要么死亡。

3、虚拟企业。虚拟企业也是因为互联网发展而发展起来的企业组织形式。虚拟企业是指为了达到预期目标,通过应用信息技术,由两个或两个以上的独立企业组成的开放性、临时性的联盟组织,它不具有法人资格,没有固定的科层体系和内部命令系统。在合作过程中各成员利用在各专业领域中形成的独特优势,实现对外部资源的整合利用,完成单个企业难以承担的市场功能,当预期目标达到之后,此组织即解体。虚拟企业是一种能够适应科技迅猛发展和经济全球化趋势的新型企业组织形式,它模糊了传统的企业边界,对传统的以企业内部资源配置为核心的观念提出了挑战。虚拟企业被认为是 21 世纪的重要企业组织形式。

4、网络营销企业。网络营销企业是指以互联网为支撑从事其营销活动和产品及服务销售的企业。如网络书店、网上商店、网上旅店、网上娱乐、网上学校等,典型的是美国亚马逊网上书店。网络经营能够获得盈利需要规模效益,需要巨大的投资。

5、网络咨询服务企业。网络咨询服务企业是为其他企业从事网络经营活动提供开发、设计、咨询及结算、信息服务的企业。因此,这类企业也是以网络为其生存基础,是伴随网络事业的发展而发展起来的服务企业。这类企业目前发展非常快,典型的如网上银行等。

(二) 网上企业的特征

1、网络化企业。网络是网上企业存在的前提和基础。没有互联网,谈不上网上企业,更谈不上其发展。这不仅对网站、互联网产品生产经营企业是如此,对网络营销企业、网络咨询服务企业也是如此。如果互联网不存在,网上商店、网上旅店、网上书店、网上学校、网上结算等企业就不可能存在和发展。

2、互动式企业。由于网络将科研、设计、生产企业、商家、用户和最终消费者都有机地联结在一起,商家、用户和最终消费者可以实时地把他们对产品和服务的意见和要求传达给科研、设计和生产企业,科研、设计和生产企业也可以把他们初步研究的成果通过网络展现给商家、用户和最终消费者,以便再接受他们提出的意见和要求,改进技术、产品。如此互动,使生产和消费更好地融为一体。

3、全球化企业。互联网的发展完全打破了时空限制,使传统企业的区域限制消失了。网上企业直接面对的是全球市场及其竞争,使国内、国际,区域内与区域外市场同为一体。这使得小的企业与跨国大企业一样,可以进行全球性的资源获取和产品服务销售。

4、信息化企业。互联网的发展真正打破了时空限制,网上企业可以实时地从网上收集到来自全球各地市场、各个方面的相关者反馈的信息,并实施互动,使全球经济一体化引发的信息爆炸成为企业经营决策和信息化管理的科学依据,网上企业真正成为信息化经济的基本细胞。

5、开放式生产企业。网上企业借助互联网相互连接,成为一个整体。每一个网上企业都可利用网络实施有效的资源外取,进行开放式的生产和经营。因此,随着互联网的发展,一种新型的企业组织形式“虚拟企业”出现了,它是网上企业开放式生产的典型代表,这是网上企业本质决定的。

6、竞争力优化企业。网上企业面对着全球市场、全球化竞争、全球化的资源获取,市场竞争机制得到了最大限度的发挥,其结果必然使生存下来的网上企业在其核心竞争力方面存在着最有效的优势,既竞争力优化企业。

五、企业环境

企业环境是指对企业生产经营活动具有直接或间接影响作用的外部条件。环境泛指某一事物赖以存在和发展的各种外在条件,也可称为外在因素。企业是整个社会经营活动中活的细胞,它的人、财、物、技术和信息,每时每刻都与外界发生着联系,企业的生存与发展离不开外部环境。

企业环境可以从不同的角度进行分类。从企业经营决策的角度,可以将企业环境分为宏观环境、中观(行业)环境和微观环境;从企业生产经营要素的角度,可以将企业环境分为市场环境、技术环境、资金环境、信息环境、劳动力环境、投资环境等;从企业环境成员的角度,可以将企业环境分为投资者、消费者、供应商、竞争者、社会团体等;从包括的范围分,可分为国际环境和国内环境。

(一) 企业环境分析

1、宏观环境分析。宏观环境就是“总体环境”,是每一个个人、团体和企业都要面对的环境。国家的政治、经济、社会、教育、文化、军事、科技、法律、风俗等状况和国际市场的变动状况等都是宏观环境中的重要因素。宏观环境作为企业经营的宏观背景因素而存在,就像每个人都在宏观环境中生活,受宏观因素影响一样,所有的企业也都必然在宏观环境下运行,因而宏观背景因素对企业影响极大。

(1) 宏观环境的特征。

① 宏观环境具有相对稳定性。国家的政治经济政策、政治经济形势、法律法规等构成宏观环境的重要因素,具有相对的稳定性,因此宏观环境也具有相对的稳定性。需要注意的是,这种稳定性是相对的,是在一定的时间内的稳定性。由于企业对宏观环境的适应需要一个过程,因而了解分析宏观环境的变化趋势对企业有着重要的意义。

② 宏观环境处于不断变化之中。改革开放之前我国实行的是社会主义计划经济,作为宏观因素它限制和制约着企业的行为。改革开放之后我国的宏观环境发生了巨大的变化,从计划经济、计划经济和市场经济相结合、有计划的商品经济到社会主义市场经济,20多

年来,国家的政治、经济、法律、文化、教育、科技等都发生了翻天覆地的变化,而宏观环境的变化对所有企业来说都是一样的。

③ 宏观环境所指的范围是相对的。宏观环境的范围是个相对的概念。大到国家,小到县市只要其作为一个“总体”存在,都可能成为某一个层面的“宏观范围”。当然小范围的“宏观范围”往往作为较大“宏观范围”的子系统而存在。比如,在国家政策与法律的指导和规范下,不同的地区在不同时期,又可能有不同的特殊政策,进而形成宏观环境的另外一个层面。比如,深圳、广州与银川、西宁就存在宏观环境因素的差异性。这就告诉我们,了解和分析宏观环境因素的时候,不但要考虑国家宏观环境因素的影响,而且还应该考虑到地区性因素等层面。

④ 不同企业面对的宏观环境从总体上说基本相同。宏观环境虽然是相同的,但不同企业在相同的宏观环境中经营的效果又是不同的。市场经济作为法制经济使企业机会均等,说的就是它们都处在相同的宏观环境之中,这些因素对企业的影响是一样的。

企业经营效果虽然是多种因素的结果,但在条件相同的情况下哪个企业更能适应环境、对环境因素利用得当,哪个企业的经营效果就好,哪个企业就发展。作为企业经营者,尤其要“解放思想”,讲的就是这个道理。很多地方的企业从“用足政策、用好政策”中受了益,就是利用宏观因素取得成功的最好说明。跨国公司向他国投资,既看中商业机会,又寻求稳定、宽松的政治经济和社会环境。所谓投资环境主要是指宏观环境,而哪个国家投资环境好,吸引外资就多。这充分说明了宏观环境对企业经营的巨大影响。

⑤ 对企业而言,宏观环境往往具有“不可控性”。企业的运行通常会受各种因素的影响,而所有这些影响因素都可以分为两大类:一类是可控因素,即可以通过施加某种影响致使这种因素的影响发生变化,朝着有利于企业的方向发展;另一类是不可控因素,即无论怎样施加影响都不可能使该因素发生变化,减小其对企业的不利影响。

宏观环境因素对企业影响虽然很大,但每一个单独的企业都无法轻易地影响或改变这种因素,绝人部分的企业只能是了解和观察宏观环境因素的变化及其后果,推测它的变化趋势而无力左右它。而若要利用好宏观环境中的某些因素,就必须从了解宏观因素入手。所以宏观环境因素对企业来说基本上是不可控因素,而不可控因素只能加以利用却不能加以改变。

(2) 宏观环境因素的主要内容。

① 政治经济政策及其变化趋势。所谓宏观政治经济政策包括的内容非常广泛,其中国家的宏观经济政策对企业运营的影响最为直接、明显。影响企业运行的主要经济政策有:财政货币的紧缩与扩张及其趋势、有关金融信贷政策及其变化、税收政策及其变化、国有资产管理的有关规定、吸引投资的特殊政策及其趋势、产业扶植政策及其变化、行业管理政策及其变化等等。

② 宏观经济形势及其变化趋势。宏观经济形势是指国家宏观经济发展状况及其趋势。宏观经济状况好与坏对企业影响十分明显。影响企业运行的宏观经济指标有:国民生产总值及其变化,社会商品零售总值及其变化、价格水平及其变化等。

③ 法律法规的内容及覆盖程度。法律法规的内容及其完备程度关系到企业能否在市场上进行公平的竞争,对国家经济秩序的稳定起着重要的作用。对企业而言,国家的法律法规规范着企业的行为,其一切行为必须在法律规范的约束下进行。