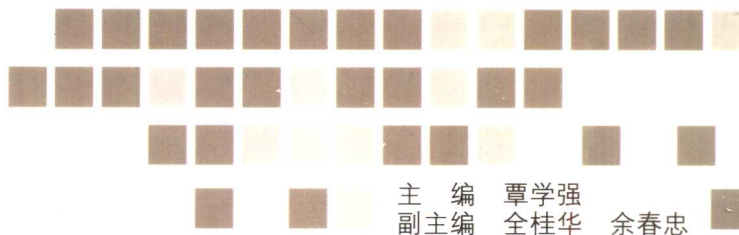
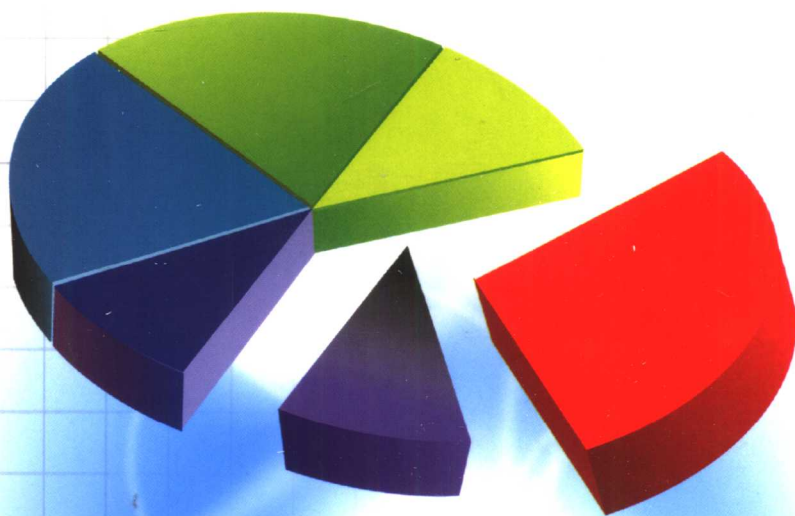


G 高职高专经贸专业“十一五”规划教材
AOZHI GAOZHUAN JINGMAO ZHUANYE "SHIYIWU" GUIHUA JIAOCAI



主 编 覃学强
副主编 全桂华 余春忠



企业管理 实务

QIYE GUANLI SHIWU



电子科技大学出版社

高职高专经贸专业“十一五”规划教材

F270
295-C₁

企业管理实务

主 编 覃学强

副主编 全桂华 余春忠

电子科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理实务 / 覃学强主编. —成都: 电子科技大学

出版社, 2007.3

高职高专经贸专业“十一五”规划教材

ISBN 978-7-81114-434-5

I. 企… II. 覃… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 033274 号

内 容 简 介

本书从现代企业基层综合管理和职能管理岗位的工作特点和工作需要出发, 针对高职高专经贸专业教学的需要, 全面、系统地介绍了现代企业管理的基本原理、思想、方法和应用; 坚持“够用为度”的原则, 在介绍基础原理、思想、方法的同时, 更注重实务的指导和训练; 吸纳了企业管理学的最新研究与实践成果, 反映了现代企业管理发展的新趋势, 能更好地适应新时期高职高专教学的需要。

本书根据现代企业管理所涉及的内容设计了六大学习模块, 分别是: 管理基础篇、经营篇、生产管理篇、人力资源管理篇、物力资源管理篇和理财篇, 共计九章。

本书理论联系实际, 内容丰富, 有较强的实用性, 可作为高职高专院校经贸专业学生企业管理课程的教材, 也适合于企业管理人员自学使用。

高职高专经贸专业“十一五”规划教材 企业管理实务

主 编 覃学强

副主编 全桂华 余春忠

出 版: 电子科技大学出版社(成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦 邮编: 610051)

策划编辑: 徐 红

责任编辑: 徐 红

主 页: www.uestcp.com.cn

电子邮件: uestcp@uestcp.com.cn

发 行: 新华书店经销

印 刷: 成都翔川印务有限责任公司

成品尺寸: 185mm×260mm 印张 21.5 字数 523 千字

版 次: 2007 年 3 月第一版

印 次: 2007 年 3 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-81114-434-5

定 价: 29.80 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 邮购本书请与本社发行部联系。电话: (028) 83202323, 83256027
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。
- ◆ 课件下载在我社主页“下载专区”。

编 委 会

主 编 覃学强

副主编 全桂华 余春忠

编 委 兰必近 谢伟宁 徐勇毅

梁 栋 周 东

前 言

企业管理学是系统研究企业管理活动的基本规律, 横跨自然科学和社会科学两大学科领域的综合性学科。随着人类社会迈入知识经济时代, 作为对社会管理活动的理论概括和对实践经验总结的管理科学, 其发展也正经受着时代的挑战与洗礼。管理革命、管理创新层出不穷, 企业管理学的发展也应跟上时代步伐, 反映时代的变革和发展要求。

改革开放二十余年, 中国经济蓬勃发展, 在世界上的影响力与日俱增。要实现中国经济的腾飞和中华民族的伟大复兴, 需要一大批具有相关科学技术知识和现代企业管理才能的复合型人才。为满足企业管理实践活动的需要, 为满足 21 世纪中国社会经济发展对高等技术应用型人才的需要, 为适应全国示范性高职高专教学改革需要, 把高职高专学生真正培养成为既具有一定企业管理理论知识, 又具有较强实际应用能力的應用型人才, 我们在总结多年企业管理教学实践和科研活动的基础上, 编写了本书。

本书针对企业基层综合管理和职能管理岗位的工作特点和工作需要, 系统介绍了现代企业管理的基本理论与方法, 围绕企业经营管理的方方面面, 全书设计了六大学习模块, 分别是: 管理基础篇、经营篇、生产管理篇、人力资源管理篇、物力资源管理篇和理财篇。全书始终贯穿现代企业管理主线, 本书与国内现有的高职高专企业管理教材相比, 具有以下特点。

1. 先进性

本书力求吸收企业管理学的最新研究与实践成果, 反映现代企业管理发展的趋势, 并融入各位参编教师多年教学体会和教学成果, 使本书内容的编排体系能充分适应新时期高职高专教学的需要。

2. 基础性

本书针对企业基层综合管理和职能管理岗位的需要, 坚持“够用为度”的原则, 由浅入深地介绍了现代企业管理的基本理论与方法, 不追求理论的精辟论述和详细讲解, 只求学生对企业管理的理论和实务有初步了解, 为将来的管理实践和继续学习奠定良好基础。

3. 实用性

本书在注重基础知识介绍的同时, 更注重实务的指导和训练, 每章后均附有课后练习题、案例分析题和仿真实训题, 以便提高学生对基础知识掌握的能力, 培养学生对管理问题的独立分析、思考和实际操作的能力。

4. 通俗性

本书没有高深的理论阐述, 教材的语言平实、通俗易懂。

5. 系统性

本书全面系统地介绍了企业管理的基本原理、经营管理、生产管理、人力资源管理、物力资源管理和财务管理方面的知识。编写过程中注重各章节之间的联系和整个企业管理理论的系统性, 使学生对企业管理学的相关知识有较为全面的了解。

本书由覃学强副教授担任主编并对全书进行修改、总纂和定稿。各章的编写人员分别是：覃学强、全桂华、余春忠、兰必近、谢伟宁。

在本书的编写过程中我们广泛参考了相关的教材和书籍，借鉴并吸收了本专业其他教材的内容与成果，限于篇幅，除少数文献我们在书末列出外，余者未能一一列出，在此一并表示感谢。

由于时间仓促，再加之编者水平有限，如有不妥之处，望广大读者朋友予以批评指正。

编 者

2007 年 2 月

目 录

模块一 基础篇

第一章 企业管理概述	2
1.1 企业	2
1.1.1 企业的概念与特征	2
1.1.2 企业的类型	3
1.1.3 现代企业与传统企业的一般比较	5
1.2 企业管理原理	6
1.2.1 企业管理的概念	6
1.2.2 企业管理的职能	7
1.2.3 企业管理理论与发展	8
1.2.4 企业管理原理	15
1.3 企业管理组织	19
1.3.1 组织结构设置的基本原则	19
1.3.2 企业组织结构的形式与特点	21
1.3.3 企业内部的组织职权与授权	25
1.4 企业文化	27
1.4.1 企业文化的含义与构成要素	27
1.4.2 企业文化的特征及功能	31
1.4.3 企业职业道德建设	33
1.4.4 企业形象设计系统	35
1.4.5 企业文化的建设	38
第二章 现代企业的设立与调整	45
2.1 现代企业制度	45
2.1.1 现代企业制度的含义及特征	45
2.1.2 现代企业制度的内容	48
2.2 现代企业的设立	51
2.2.1 企业设立的基本程序及条件	51
2.3 现代企业的调整	55
2.3.1 企业合并	55
2.3.2 企业分立	57

2.3.3 解散与清算	58
-------------------	----

模块二 经营篇

第三章 现代企业经营管理	64
--------------------	----

3.1 现代企业经营概述	64
3.1.1 经营的概念	64
3.1.2 现代企业经营要素	65
3.1.3 现代企业经营过程	67
3.1.4 现代企业经营机制	68
3.1.5 经营思想与经营目标	69
3.2 现代企业外部环境研究与内部条件分析	70
3.2.1 企业外部环境研究	70
3.2.2 企业内部条件分析	77
3.2.3 企业经营环境综合分析	80
3.3 企业经营计划	84
3.3.1 经营计划概述	84
3.3.2 长期与年度经营计划	87
3.3.3 经营计划的编制、执行与调整	90
3.4 企业经营战略	93
3.4.1 企业经营战略的概念	93
3.4.2 经营战略的内容与类型	94
3.4.3 经营战略管理	96
3.5 企业经营决策	98
3.5.1 经营决策的概念、内容及分类	98
3.5.2 经营决策的程序	99
3.5.3 经营决策方法	102

第四章 现代企业营销管理	120
--------------------	-----

4.1 市场营销概述	120
4.1.1 市场和市场营销	120
4.1.2 市场营销的核心概念	121
4.1.3 市场营销观念	122
4.1.4 市场营销的组织、管理与控制	124
4.2 目标市场营销策略	126
4.2.1 市场细分的依据和作用	126
4.2.2 目标市场选择与策略	128
4.2.3 市场定位	130

4.3 市场营销组合策略	130
4.3.1 产品策略	131
4.3.2 价格策略	134
4.3.3 分销渠道策略	136
4.3.4 促销策略	139
4.4 市场营销的发展趋势	143
4.4.1 营销思想新重点	144
4.4.2 现代营销新发展	145

模块三 生产管理

第五章 现代企业生产管理	154
5.1 生产过程组织	154
5.1.1 生产过程的构成及其要求	154
5.1.2 生产类型	156
5.1.3 生产过程的组织形式	158
5.2 先进的生产组织形式	161
5.2.1 准时制生产 (JIT)	161
5.2.2 精益生产方式 (LP)	162
5.2.3 敏捷制造 (AM)	163
5.2.4 计算机集成制造系统 (CIMS)	163
5.3 生产计划	165
5.3.1 生产计划的主要指标	165
5.3.2 生产计划的编制步骤	166
5.3.3 产品出产进度的安排	167
5.4 生产作业计划	168
5.4.1 生产作业计划的概念与作用	168
5.4.2 期量标准	169
5.4.3 生产调度	171
第六章 现代企业质量管理	175
6.1 质量管理概述	175
6.1.1 质量管理的相关概念	175
6.1.2 质量成本	176
6.1.3 质量管理的发展	177
6.2 全面质量管理	178
6.2.1 全面质量管理的特点	178
6.2.2 全面质量管理的内容	180

6.2.3 QC 小组	181
6.2.4 PDCA 循环	182
6.3 ISO 9000 系列标准和 ISO 2000 的发展	183
6.3.1 ISO 9000 系列标准的由来	183
6.3.2 ISO 9000 系列标准的内容构成	183
6.3.3 ISO 9000 系列标准的适用性	184
6.3.4 质量认证制度	185
6.3.5 ISO 2000 的特点和原则	187
6.4 质量管理的方法和技术	189
6.4.1 统计分析表	189
6.4.2 分层法	189
6.4.3 排列图	190
6.4.4 因果分析图	191
6.4.5 散布图	192
6.4.6 直方图	193
6.4.7 控制图	193

模块四 人力资源管理

第七章 现代企业人力资源管理	200
7.1 人力资源管理概述	200
7.1.1 人力资源的含义及其特点	200
7.1.2 如何理解人力资源管理	201
7.1.3 人性假设	201
7.1.4 人力资源管理的基本职能	203
7.1.5 人力资源管理的基本原理	203
7.2 职务分析	208
7.2.1 职务分析的作用	208
7.2.2 职务分析的内容	209
7.2.3 职务分析的方法	212
7.3 人力资源的规划	217
7.3.1 人力资源规划的含义	218
7.3.2 人力资源规划程序	218
7.3.3 人力资源需求与供给预测方法	220
7.4 人员的招聘	222
7.4.1 人员招聘的程序	222
7.4.2 人员招聘的渠道	224
7.4.3 人员招聘测评	226

7.5 人力资源的培训与开发	229
7.5.1 培训与开发的作用	229
7.5.2 培训系统模型	229
7.5.3 培训与开发的原则	232
7.5.4 培训与开发的形式	233
7.6 绩效管理	235
7.6.1 绩效考核与管理的目的	235
7.6.2 绩效考核的主要内容	237
7.6.3 绩效考核的主要方法	237
7.6.4 绩效考核体系	239
7.6.5 影响绩效考核的因素	240
7.6.6 绩效反馈与绩效改进	241
7.7 薪酬管理	244
7.7.1 薪酬形式	244
7.7.2 总体薪酬	248
7.7.3 薪酬制度的设计	249
7.8 人员的激励	252
7.8.1 人员激励的含义与功能	252
7.8.2 人员激励的理论	254
7.8.3 人员激励的类型	259
7.8.4 人员激励的原则	260

模块五 物力资源管理

第八章 企业物流管理	266
8.1 企业物流管理概述	266
8.1.1 物流管理概念	266
8.1.2 物流管理的任务	266
8.1.3 物流管理的作用	267
8.1.4 物流管理的内容	267
8.2 供应物流管理	270
8.2.1 物资需求量的确定	270
8.2.2 物资库存量的确定	271
8.2.3 物资采购量的确定	271
8.3 生产物流管理	272
8.3.1 物资消耗定额的作用	272
8.3.2 物质消耗定额的构成	273
8.3.3 物资消耗定额的制定	273

8.4 储备物流管理	275
8.4.1 物资储备定额	275
8.4.2 物资库存控制	278
8.5 物流设备管理	285

模块六 理财篇

第九章 企业财务管理	296
9.1 财务管理概述	296
9.1.1 财务活动	296
9.1.2 财务关系	297
9.1.3 财务管理的概念和特征	298
9.1.4 财务管理的内容和目标	299
9.1.5 财务管理的方法	300
9.2 资金时间价值观念	304
9.2.1 资金时间价值概念	304
9.2.2 资金时间价值的计算方法	305
9.2.3 投资风险价值观念	306
9.3 筹资管理	308
9.3.1 资本金及资本金制度	308
9.3.2 企业筹资的方式	309
9.3.3 资金成本	314
9.4 投资管理与决策	315
9.4.1 投资项目的可行性研究	316
9.4.2 投资项目现金流量的估计	316
9.4.3 投资决策评价指标	317
9.5 利润管理	320
9.5.1 利润构成	320
9.5.2 税金	321
9.5.3 利润的分配顺序	321
9.5.4 股利政策	321
9.6 财务分析	322
9.6.1 偿债能力分析	323
9.6.2 营运能力分析	324
9.6.3 赢利能力分析	325
9.6.4 财务分析综合练习	326
参考文献	332

模块一 基础篇

- 企业的概念、特征及企业类型
- 企业管理理论与管理组织
- 企业文化
- 现代企业的设立与调整

第一章 企业管理概述

本章概要

本章主要介绍企业管理的基本概念、基本原理，包括企业的概念与特征、企业类型，企业管理的概念与性质、企业管理职能、企业管理原理，企业管理组织结构形式、企业内部组织职权与授权，企业文化等内容。

学习目标

通过本章学习，应该理解企业的概念及特征；掌握企业的基本类型；理解企业管理的基本原理；掌握企业组织结构形式的基本类型；掌握企业文化的概念、内容及企业文化的建设。

学习指导

本章的重点是掌握企业概念、特征、企业类型的划分和企业组织结构的基本形式，难点是如何理解企业管理的基本原理，如何建设优秀的企业文化，提高企业管理水平。

1.1 企 业

1.1.1 企业的概念与特征

1. 企业的概念

企业是指从事商品生产、流通（交换）和服务等经济活动，以营利为目的，以产品或劳务满足社会需求，依法设立、自主经营、自负盈亏、独立核算的经济组织。它包括从事工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业和服务业等各行业生产经营活动的经济组织。现代企业就是在市场经济中，以营利为目的，独立从事生产经营等活动，具有法人资格的公司制企业。

作为一个历史范畴，现代企业是人类社会发展到一定历史阶段的产物，是商品生产与商品交换的结果。它最初是在资本主义制度下产生和发展起来的，经历了简单协作、工场手工业和机器大工业三个发展阶段，到现代发展成为高度社会化大生产的企业，是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位。

2. 企业的特征

现代企业作为商品经济的一种组织形式，具有以下基本特征：

（1）经济性

经济性是指现代企业必须通过商品生产、流通或相关的服务，为商品消费者提供使用

价值，借以实现企业自身价值的活动。也就是说，企业是从事经济活动的组织，是国民经济的经济细胞，这是现代企业的首要特征。因为从微观上来看，企业或者从事商品生产，或者从事商品交换（流通），或者充当商品生产和流通的媒介，或者提供商品性劳务；而从宏观上来看，现代企业最基本的社会功能就是通过商品生产和商品交换将有限的资源转换为有用的商品和服务，以满足社会的某种需要。所以凡是不具备经济性的社会组织就不能称为现代企业。

（2）营利性

营利性是指现代企业必须以营利为目的来从事经济活动。企业是从事经济活动的组织，但并不是一切从事经济活动的组织都是企业。作为企业，还必须具有营利性，就是说，企业是为盈利而经营的经济组织。有些组织，虽然从事经济活动，但不以营利为目的，就不能称为企业。简而言之，构成企业的根本标志就是盈利。这是区别企业组织与事业单位的主要依据。

（3）独立性

独立性是指现代企业在生产经营活动中必须独立核算、自负盈亏、自主经营、自我发展。企业以营利为目的，但并非一切以营利为目的的经济组织都是企业，作为企业，还必须具有独立性。首先，独立核算。现代企业必须具有独立的财产，在银行开有独立的户头，可以对外办理结算进行独立、完整的会计核算，并考核经济效益。其次，自负盈亏。现代企业作为商品生产经营者，要按照价值规律的客观要求，按照等价交换的原则来进行生产经营，以收抵支，并独立承担盈亏责任。再次，自我发展。现代企业在激烈的市场竞争中，要依靠自己的力量，运用各种竞争手段和策略，求得生存与发展，使企业不断地发展壮大。最后，自主经营。现代企业要真正实行独立核算、自负盈亏和自我发展，就必须具有自主经营权，使企业能够根据市场情况和社会实际来进行生产经营，从而取得最佳的经济效益和社会效益。因此，自主经营是现代企业实现独立核算、自负盈亏、自我发展，成为独立商品生产经营者的基本要求。由此可见，企业与工厂不是同一个概念，企业可以是工厂，但工厂不一定是企业。工厂是工人从事工业生产活动的场所，有些工厂，虽然从事经济性活动（例如政府机关附属的印刷厂、某些校办工厂），虽然以营利为目的（例如工业公司内部的成员工厂），但不具备独立性，就不能叫企业。不是企业的工厂也要进行生产过程的费用核算，但这不同于企业商品生产者的独立核算、自负盈亏。

（4）法人资格

法人是与自然人相对应的一个法律概念，是指在法律上将一定的社会组织人格化，使其同自然人一样，成为法律所规定的权利主体，能独立地享受权利和承担义务。也就是说，在法律上赋予企业以独立的人格，使其具有权利能力和行为能力，有资格享受权利和承担义务，以便同其他企事业单位和消费者发生各种法律关系。企业的法人性是区别现代企业和传统企业的重要标志，一般情况下，我们把个体企业、独资和合伙企业等自然人企业称为传统企业，而把具有法人资格的公司制企业称为现代企业。

1.1.2 企业的类型

在市场经济条件下，一般根据企业财产的组织形式及其所承担的法律 responsibility 来划分企业类型。在国际上通常分为三类：

1. 个人业主制企业

个人业主制企业又称独资企业、个体企业、单个业主制企业、自然人企业，是指一人投资经营的企业。独资企业投资者对企业债务负无限责任。因此这类企业如果经营失败，出现资不抵债时，出资者个人就要用自己的家庭财产来抵偿，故有倾家荡产的可能。

(1) 优点：所有权与经营权归于一体，经营灵活，决策迅速，精打细算，开业和关业的手续简便，产权可自由转让。

(2) 缺点：一是企业没有独立的生命。由于企业与业主本人是同一个主体，如果业主死亡或者在未转让的情况下放弃经营，企业的生命就中断了，企业生存时间短，可能经常停业，信誉程度有限。二是企业的规模小。由于企业规模小，财力不足，企业取得贷款的能力有限，难以从事规模较大的产业。

根据上述的优缺点，个人业主制企业一般适合于规模较小、生产经营活动不需分工协作的工商业活动。如零售商业、服务业、手工业、家庭农场、律师事务所、个体医院等。当然，个人业主制企业也有一些发展规模较大的工商业。

个体企业在市场经济初期或不发达的地方，它是社会化大生产的必要补充。

2. 合伙制企业

合伙制企业即合伙企业，是指两人以上按照协议投资、共同经营、共负盈亏的企业。它可以由其中的一个合伙人出面经营，也可以由若干个合伙人共同经营。合伙企业不是法人。合伙人对企业债务负连带无限责任。

(1) 优点：一是它由合伙人共同出资，比个体企业扩大规模容易，又由于合伙人共负偿债责任，企业的信用较高，其筹资能力也大大高于个体企业；二是合伙人对企业的债务负连带无限责任，全体合伙人对企业的盈亏都很关心，都有很强的责任心，由此也可以提高企业的信誉。

(2) 缺点：一是尽管由若干合伙人共同出资，但每个合伙人的资产毕竟有限，合伙人也不能无限增多，因此，合伙企业的资产规模仍受到限制，一般达不到社会化大生产的要求；二是合伙制企业是通过协议建立起来的，合伙人与经营者没有分离，企业的经营决策只有得到所有的合伙人同意后才能生效，因此造成决策缓慢而延误时机；三是合伙人中有一个人死亡或退出，原来的合伙协议就要修改，甚至会影响到合伙企业能否继续存在，可见，合伙企业的稳定程度有限；四是合伙企业实行连带无限责任，增大了投资者的风险，而每一个投资者又不可能都亲自投入管理或具有这方面的能力，因此，集资受到限制。

根据合伙制企业的上述特点，它一般适合于资产规模较小、管理不复杂、不需要专门的管理机构的行业。此外，一些投资较少，但工作业务涉及资金量较大，个人信誉非常重要的企业，如会计师事务所、律师事务所等也适用。

个人业主制企业与合伙制企业都是自然人企业，属于传统的企业类型。

3. 公司

公司是依照公司法组建并登记、以营利为目的的企业法人。我国《公司法》第2条规定：本法所称公司是指依照本法在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。在法律地位上，公司是企业法人，公司的资本和财产在法律上不再属于出资者个人所有，而是属于公司法人所有。因此，公司与个体企业、合伙企业相比具有两个显著的特点：

- ① 公司是法人,拥有法人财产权、法人的行为权利,具有独立寿命,筹资能力强;
- ② 公司以其全部财产对公司债务承担有限责任。有限责任公司的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任;股份有限公司的股东以其认购的股份为限对公司承担责任。

(1) 有限责任公司

有限责任公司又称为有限公司,在英国和美国常被称为封闭公司或私人公司。我国《公司法》规定,有限责任公司由 50 个以下股东出资设立。有限责任公司不对外发行股票,股东的出资额由股东协商确定,并不要求等额。股东按约定交付股本金后,公司出具股权证书,作为股东在公司中拥有权益的凭证,该凭证不同于股票,不能自由流通。

另外,股东之间可以相互转让其全部或者部分股权。股东向股东以外的人转让股权,应当经其他股东过半数同意;其他股东半数以上不同意转让的,不同意的股东应当购买该转让的股权;不购买的,视为同意转让。经股东同意转让的股权,在同等条件下,其他股东有优先购买权。

(2) 股份有限公司

股份有限公司又称为股份公司,在英国和美国被称为公开公司或公众公司,是指注册资本由等额股份构成,并通过发行股票(或股权证)筹集资本,公司以其全部财产对公司债务承担有限责任的企业法人。在市场经济国家,股份有限公司是一些大、中型企业常用的组织形式。

股份有限公司是典型的合资公司,股东是单纯的股票持有者,没有资格限制,其权益主要体现在股票上,并随着股票的转移而转移。股东不分大小,只以其认购的股份对公司承担责任。

1.1.3 现代企业与传统企业的一般比较

现代企业是现代市场经济和社会生产力发展的必然产物,它与传统企业相比,较好地适应了现代市场经济和社会发展的客观要求,具有较大的优越性,如表 1-1 所示:

表 1-1 现代企业与传统企业的比较

项 目	现 代 企 业	传 统 企 业
出资人数	较多且分散	较少且集中
出资情况	股东出资为基础,数额较大	个人出资为主,数额较少
企业规模	较大	较小
法律形式	企业法人	自然人
承担责任	有限责任	无限责任
产权结构	所有权与经营权分离	所有权与经营权合一
管理方式	较先进,以现代化管理为主	较落后,以家族式管理为主
企业形式	以公司制企业为主	以个体、独资和合伙企业为主
技术条件	设备先进,应用现代科技	设备落后,手工操作比重大
稳定情况	企业经营较稳定	企业经营不稳定