



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

现代工商企业管理 (第二版)

宋克勤 编著

MANAGEMENT OF
MODERN
ENTERPRISE

上海财经大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

现代工商企业管理

(第二版)

宋克勤 编著



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代工商企业管理/宋克勤编著. —2版. —上海:上海财经大学出版社, 2007. 9

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

ISBN 978-7-81049-487-8/F · 410

I. 现… II. 宋… III. 工商企业-企业管理-高等学校-教材
IV. 276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 057190 号

□ 责任编辑 梁 源

□ 封面设计 钱宇辰

XIANDAI GONGSHANG QIYE GUANLI
现代工商企业管理
(第二版)

宋克勤 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: wehmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海望新印刷厂装订

2007 年 9 月第 2 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 26.25 印张 542 千字

印数: 16 001—20 000 定价: 36.00 元

再版前言

《现代工商企业管理》自2000年10月出版以来已有近7年的时间。在这期间,我国的经济建设和企业改革取得了长足的发展,原教材中许多内容已跟不上时代步伐,因此必须对原教材做重大修改,才能适应我国社会主义市场经济体制和企业建立现代公司制度的需要。《现代工商企业管理》(第二版)正是在这样的背景下应运而生的,本书已列入普通高等教育“十一五”国家级规划教材体系,希望本书的出版能为管理学科的教育与培训做出应有的贡献。

“现代工商企业管理”是定位于“管理学”和各专业管理,如“生产管理”、“营销管理”等之间的一门课程。它以“管理学”的基本理论为基础,以现代工商企业整体运作的客观规律为研究对象,全面系统地论述现代工商企业管理的理论与方法。

本书基本框架确定为五篇十三章:

第一篇总论。介绍企业及企业管理的基本理论。首先,从企业管理研究的客体——现代公司入手,介绍现代企业的起源、概念和系统结构,现代企业运行的流程及追求的目标。然后,转入现代企业管理的基本概念、基本理论及其演变过程和发展趋势的论述。并相应地结合中国企业和管理的实际,探讨国有企业的改革战略和管理创新问题。

第二篇企业计划系统。由三章组成,分别介绍企业的战略、经营计划和制造资源计划。其中第三章企业战略着重介绍企业的愿景、事业领域及核心能力,中国企业发展战略及运用等。第四章经管计划介绍企业的年度计划,包括营销计划、生产计划和财务计划。第五章制造资源计划介绍MRPⅡ的产生背景、基本原理及操作方法。

第三篇企业组织体系。完整的企业组织体系由公司治理、管理组织和作业组织三部分构成,本篇分三章进行专门介绍。公司治理一章主要介绍公司治理的基本理论、公司治理结构、公司治理机制和中国公司治理问题研究等;管理组织一章重点介绍几种典型的管理组织形式、设计或选择应考虑的问题,以及现代企业管理组织的发展趋势;作业组织这一章在分析作业系统的类型及其组织形式的基础上,着重介绍作业组织发展的新动向,如弹性化、团队化趋势以及一律化与网络化趋势等。

第四篇企业人本管理系统。由三章构成:学习型组织、薪酬体系设计和员工绩效考核。学习型组织一章,主要介绍学习型组织的基本理论并就中国企业如何创建学习型组织提出了看法;薪酬体系设计一章,主要介绍了薪酬体系的概念、设计原则、设计步骤和设计方法;员工绩效考核一章主要介绍了员工绩效考核的原理、绩效考核指标的设计和考核方法的选择等。

第五篇企业控制系统。由管理控制和作业控制两章有机构成。管理控制一章主要论述管理控制概念,管理控制的过程以及管理控制的方法等。作业控制这一章主要介绍生产进度控制、物料控制、质量控制及设备运作控制等内容。

本书以科学、系统的管理理论为指导,立足于我国的改革实践,反映现代工商企业管理理论的最新成果,比较全面、系统地研究了现代工商企业管理理论体系。本书的编写体现了以下两方面特点:

(1)新颖性。西方企业管理理论的产生与发展已将近一个世纪,在过去的一个世纪中,企业管理的内容、观点和方法都有了很大的发展和创新。本书的编写力图把当今西方企业管理学科中最重要、最新的成果,如公司治理、学习型组织、企业流程再造、MRPⅡ、虚拟组织等,用教材叙述方式表达出来。

(2)中国化。企业管理从来就是本土化的,照搬别人的管理模式于自己,成功的概率极小。本书的编写力图在阐述基本理论的同时,重视与中国企业改革实践相结合,力求在了解中国企业特殊文化、制度、环境等特点下,有效运用企业管理的基本原则和方法,从而创造自己的管理模式。

本书适合作为高等院校工商管理硕士(MBA),经济类、管理类专业的研究生、本科生,以及管理专业硕士课程进修班和在职人员企业管理培训班的教材,也可作为企业经理及其他管理人员的参考用书。

本书的第十章由朱磊编写,第十一章由林琳编写,第十二章由钱程编写,田华参与了第六章部分内容的编写工作。其余各章均由宋克勤编写。在整个编写过程中,作者参考了大量的中外管理类著作,限于篇幅,这里不能一一列出书名,只能在此谨表谢意。最后,也真诚希望广大读者对本书提出批评和建议,有待以后再版时修改。

宋克勤

2007年7月

目 录

再版前言.....	1
-----------	---

第一篇 总论

第一章 企业与现代公司.....	3
第一节 企业的起源.....	3
第二节 企业的特征及法律形态.....	6
第三节 现代公司的概念	10
第四节 现代公司的框架结构	13
第五节 现代公司的目标与责任	20
第六节 中国国有企业的改革战略	24
本章小结	29
案例分析 强生公司	30
第二章 企业管理及发展	32
第一节 企业管理的内涵	32
第二节 企业管理者	36
第三节 企业管理理论的演进	39
第四节 企业管理的最新发展趋势	45
第五节 中国企业的管理创新	51
本章小结	56
案例分析 艾登先生通过观察员工的一举一动来获得利润	57

第二篇 企业计划系统

第三章 企业战略	63
第一节 企业愿景	63
第二节 事业领域	69

第三节 核心能力	75
第四节 中国企业的战略选择	79
本章小结	86
案例分析 中国 VCD 军情	87
第四章 企业经营计划	89
第一节 营销计划	89
第二节 生产计划	94
第三节 财务计划	105
第四节 中国中小企业计划模式的特点、成因及对策	113
本章小结	116
案例分析 星光公司的生产计划决策	117
第五章 制造资源计划	118
第一节 制造资源计划的产生与发展	118
第二节 基本 MRP	121
第三节 闭环 MRP	131
第四节 MRP II	139
第五节 MRP II 在中国企业中的应用与完善	143
本章小结	147
案例分析 宏安发动机公司	148

第三篇 企业组织体系

第六章 公司治理	153
第一节 公司治理的提出	153
第二节 公司治理的概念	158
第三节 公司治理机构的设置	167
第四节 职业经理人	179
第五节 中国公司的治理问题研究	190
本章小结	197
案例分析 独立董事遭罢免与迷雾重重的股权转让和国债收购:伊利股份案	198

第七章 企业管理组织	201
第一节 管理组织结构	201
第二节 责任中心	211
第三节 管理组织的变化趋势	215
第四节 中国企业管理组织的病灶及防治	220
本章小结	224
案例分析 东方石油化工股份有限公司的管理组织	225
第八章 作业组织	227
第一节 作业组织的形式及其选择	227
第二节 作业组织的刚性化与柔性化	232
第三节 作业组织的一体化与虚拟化	239
第四节 中国 OEM 企业的成长路径	244
本章小结	249
案例分析 日本 Shimano 公司	250

第四篇 企业人本管理系统

第九章 学习型组织	255
第一节 学习型组织的概念	255
第二节 学习型组织的构建	261
第三节 中国企业创建学习型组织的思考	271
本章小结	277
案例分析 从低谷走向辉煌——莱钢股份炼钢厂创建学习型组织纪实	277
第十章 薪酬体系设计	282
第一节 薪酬体系设计的基础	282
第二节 调查公司现状,明确公司薪酬战略	291
第三节 工作分析和职位评价	296
第四节 薪酬调查分析和薪酬结构设计	303
第五节 中国企业的薪酬现状及走向	307
本章小结	309
案例分析 X 汽车制造企业的工资改革	310

第十一章 员工绩效考核	314
第一节 员工绩效考核概述	314
第二节 员工绩效考核指标设计	318
第三节 员工绩效考核方法选择	324
第四节 中国企业员工绩效考核的现状和改进对策	333
本章小结	336
案例分析 星辰电力设备有限公司员工的绩效考核	337

第五篇 企业控制系统

第十二章 管理控制	343
第一节 管理控制和管理控制系统	343
第二节 管理控制过程	349
第三节 管理控制的方法	357
第四节 中国企业管理控制现状及应对策略	369
本章小结	373
案例分析 麦当劳的企业形象	374
第十三章 作业控制	375
第一节 生产进度控制	375
第二节 物料控制	380
第三节 工序质量控制	386
第四节 设备运作控制	392
第五节 加强中国制造企业的现场作业控制	400
本章小结	405
案例分析 大陆汽车销售公司的库存系统	406
参考文献	408

第一篇

总 论

研究工商企业管理,必须对这门学科在总体上有一个全面正确的认识。本篇主要介绍企业及企业管理的基本理论。首先,从企业管理研究的客体——现代公司分析入手,介绍其概念、结构及运行模式和国有企业改革战略等。然后,对现代企业管理的基本理论及其演变过程和中国企业管理的创新思路进行了论述。

- ◇ 企业与现代公司
- ◇ 企业管理及发展

第一章

企业与现代公司

企业是怎样形成的？现代公司有哪些特征？它的内部架构如何？现代公司怎样进行运作？它追求的目标是什么？回答这些问题，是人们全面认识现代公司的基本点。

第一节 企业的起源

一、企业的形成

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，且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，直到工场手工业的出现。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。

企业是商品经济的产物，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商芽

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,进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、严格的规章制度,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。

二、企业形成的原因

(一)“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中,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。亚当·斯密曾经举例指出,扣针的生产分工为18个操作,各个操作由专业化的熟练工人来完成,会使扣针的劳动生产率提高百倍甚至千倍。马克思指出,“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。

(二)“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。并进一步指出,企业存在的理由是利用市场价格机制来进行交换需要支付成本。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。

(三)“产权合约集成”说

科斯教授提出的关于“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。著名产权经济学家张五常教授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 and 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、企业的效率边界

通过以上对企业形成的原因分析可以发现,和市场相比,企业的优势除了能够在生产和技术方面进行有效分工和协作,创造协作的生产力之外,还具有随企业规模的扩大使交易费用下降的趋势。那么,为什么企业不会无限制扩大,将所有的生产者交由一个大企业去进行呢?这是因为企业内部的协调和管理也是有成本的。一旦市场交易由企业内部交易所代替,企业作为一种金字塔式的等级组织,会产生许多效率损失,相应地使内部监督成本、激励成本、信息成本、转换成本等费用增加,因而,企业规模并不能无限增加。所以,应当合理地确定企业的效率边界。

从成本费用的角度看,当某一交易通过市场来完成的成本较高时,可以考虑组建企业或由企业组织来完成;反之,市场交易的成本较低,就应该在市场上来完成。比如,产品可以由普通零售商销售时,就没有必要由生产商直接经营销售;而在某些生产过程中存在技术上高度相关的产品,若依靠市场交易成本相对很高,则应由一个企业来协调生产和管理。若随着企业规模的扩大,在企业内部组织一笔额外交易的成本等于公开市场上完成这笔交易所需的成本,或者等于由另一企业家来组织这笔交易的成本,企业的扩张就达到它的实际停止点,这一点就是市场机制和企业组织的分界点,也称为企业的

效率边界。

通常认为,企业的效率边界决定于企业的核心技术以及那些自营比市场合约来得有效的经营环节。从理论上讲,资产的通用性强,存在规模经济性,市场交易的成本会显然小于企业内部的协调管理成本;且随着资产专用性的提高,对交易双方的协作和相互适应的要求越来越高,市场交易的优势便会逐渐丧失。

第二节 企业的特征及法律形态

一、企业的特征

企业是通过合约形成的,专门从事生产、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、自负盈亏的基本经济单位。企业的基本特征如下:

(一)企业是通过契约关系形成的利益相关者的结合体

企业是一种代替市场来协调生产的组织。作为一种组织,它当然不是天生的,而是由人们建立起来的。从本质上讲,企业是各种生产要素的所有者和消费者之间结成的多边交易关系的连接点。在市场经济中,任何企业都涉及劳动所有者、土地所有者、资本所有者、投入品提供者和产出品消费者,等等。如果没有这些利益相关者相互之间的所有合约关系,企业就无法形成。在这一组合约关系的订立和执行过程中,每一方都要与所有其他各方订立合约。因此,必须有一个主体充当中心签约人代表其他各方与某一方谈判和签约,否则,这一合约的订立和执行过程就无法正常进行。这个中心签约人通常被称为企业家,他既是合同履行的监督人,又是生产过程的监控者。企业家的职能可以由业主担任,在公司制度中,也可由职业经理人或法人治理结构来担当。

(二)企业是产品或服务的生产者或提供者

这是企业的基本功能,不能为厂商和消费者提供有效产品或服务的组织,就不是企业。企业的这一基本功能决定了企业之所以能够存在于社会的价便和理由。

(三)企业是以营利为目的的经济组织

即使从事生产经营活动,提供有效产品或服务,但不以营利为目的,也不能称为真正意义上的企业。以营利为目的,就是要求企业努力降低各种成本,力争以最小的要素投入,获取最大的产出。这是企业生存和发展的前提条件,也是区别于其他社会组织,如党政机关、社会团体的根本标志。

(四)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,如公司下的分厂、车间等,就不能称为企业。

(五)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做出反应,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、企业的法律形态

从企业的出资方式和债务责任角度,可将企业的法律形态划分为三大类型,即个人独资企业、合伙制企业和公司制企业。

(一)个人独资企业

个人独资企业是指单个人出资,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。个人独资企业的特点是:

1. 企业归业主所有,企业剩余归业主所有,业主自己控制企业,拥有完全的自主权。
2. 业主对企业负债承担无限责任,个人资产与企业资产不存在绝对的界限。
3. 企业存续受制于业主的寿命。

(二)合伙制企业

合伙制企业是指由一个或一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,它在基本特征上与个人独资企业并无本质的区别。

(三)公司制企业

公司制企业是指由一个或一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。根据我国《公司法》的规定,公司制企业有两种形式:有限责任公司和股份有限公司。

与传统企业或古典企业相比,公司制企业具有三个重要特点:

1. 公司是一个独立于出资者的自然人形式而存在的经济、法律实体,从理论上讲,它有一个永续的生命。
2. 股份可以自由转让。
3. 出资人承担有限责任。

个人独资企业、合伙制企业和公司制企业三者之间的区别见表1-1;有限责任公司与股份有限公司的区别见表1-2。

表 1-1

个人独资企业、合伙制企业、公司制企业的区别

摘 要	个人独资企业	合伙制企业	公司制企业
1. 法律基础	无章程和协议	合伙协议	公司章程
2. 出 资	凭自然人个人申报	约定:劳务、技术、商誉等	法定:货币、实物、知识产权、非专利技术、土地使用权等
3. 评估作价	由投资人决定出资额及出资方式	可协商确定	委托评估机构
4. 经营主体	投资人及其委托人	合伙人共同经营	股东不一定参与经营
5. 章程或协议生效条件	法律无此规定	合伙人签章	公司成立
6. 注册资本要求	无(个人申报额)	无(协议约定)	最低 3 万元,有 10 万元、30 万元、50 万元或 500 万元
7. 产权性质	投资者个人所有	合伙人共有	法人财产权
8. 经营管理	投资人经营管理	合伙人共同经营管理	公司治理结构经营管理
9. 法律地位	非法人经营主体	非法人营利性组织	法人
10. 责任形式	无限责任	无限连带责任	有限责任
11. 依据法律	个人独资企业法	合伙企业法	公司法
12. 投资者要求	完全民事行为能力的自然人,禁止公务员、司法人员	同个人独资企业	无特别要求(法人+自然人)
13. 转让出资要求	可以继承	一致同意	股东过半数同意或自由
14. 盈亏分担	全部由投资者负责	约定或均分	投资比例
15. 解散后义务	5 年内承担责任	同个人独资企业	无
16. 消灭程序	注销	注销	注销+公告

表 1-2

有限责任公司与股份有限公司的区别

摘 要	有限责任公司	股份有限公司
1. 股东法定人数	1~50 人	没有最高人数限制,下限要求:不上市 2 人以上;上市 1 000 人以上
2. 承担责任	股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任	其全部资本为等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任
3. 注册资本	以生产经营和商品批发为主的公司 50 万元;商业零售为主的公司 30 万元;科技开发、咨询、服务型公司 10 万元	不上市的 500 万元;上市的股本总额 5 000 万元(高新科技公司另定)
4. 规模	中小型企业	大型企业