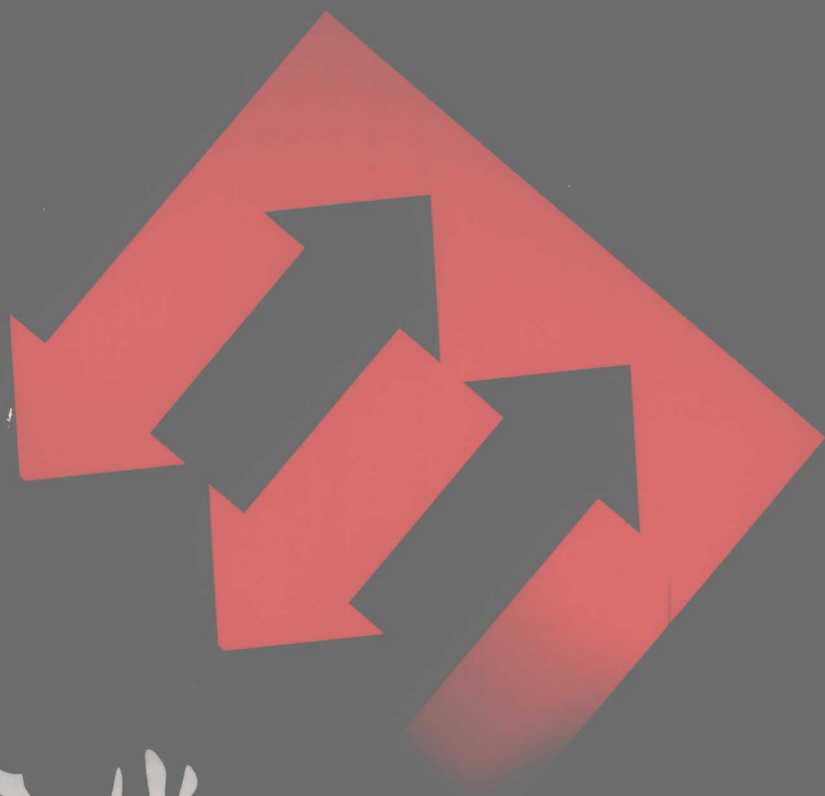




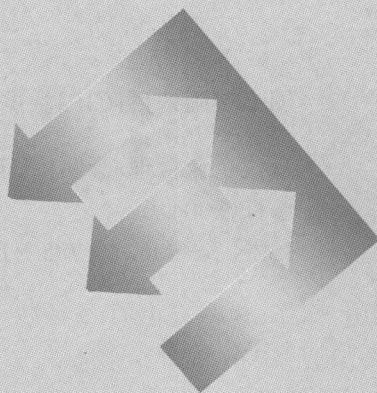
现代企业管理

李明贵 王智 主编



黄河水利出版社

F270
L210:1



现代企业管理

李明贵 王智 主编

黄河水利出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/李明贵,王智主编. — 郑州:黄河水利出版社,2004.6

ISBN 7-80621-785-1

I. 现… II. ①李… ②王… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 037520 号

出版社:黄河水利出版社

地址:河南省郑州市金水路 11 号

邮政编码:450003

发行单位:黄河水利出版社

发行部电话及传真:0371-6022620

E-mail:yrp@public.zz.ha.cn

承印单位:黄河水利委员会印刷厂

开本:787 mm×1 092 mm 1/16

印张:22.75

字数:526 千字

版次:2004 年 6 月第 1 版

印数:1—5 000

印次:2004 年 6 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-80621-785-1/F·53

定价:30.00 元



前言

按照“面向 21 世纪职业教育课程改革和教材建设规划”实施方案的要求,我们组织河南省知名企业富有管理经验的管理者和有关高校富有教学经验的教师编写了《现代企业管理》一书。本书以企业管理基础理论为指导,以满足现代企业管理实践需要为目的,从当代企业管理实践出发,系统地阐述了现代企业管理的主要理论和方法,充分体现了系统性、实用性和新颖性完美统一的特征。本书主要作为各类学校非管理专业的教材,也可作为企业人员的培训教材或企业管理人员的参考用书。

本书由河南信大置业有限公司李明贵、河南金星啤酒集团王智担任主编,河南化学工业职业学院苏华龙、河南职业技术师范学院霍亚楼、华北双汇食品有限公司高合峰、河南省轻工业学校郭改英任副主编。编写分工如下:李明贵、王智组织全书框架设计,苏华龙、霍亚楼、高合峰、郭改英参与全书框架设计。李明贵编写第一章;第二章由李明贵、苏华龙、河南省轻工业学校张德辰编写;第三章由王智、高合峰、张德辰编写;第四章由高合峰编写;第五章由河南黄河物资公司王民生编写;第六章由郭改英编写;第七章由王民生和河南金星啤酒集团陈婷玉、刘建伟编写;第八章由郭改英、张德辰编写;第九章由河南省轻工业职业大学陈素霞编写;第十章由陈素霞、黄河报社路爱凤、郑州市海纳食品科贸有限公司杨伟编写;第十一章由河南职业技术师范学院贾兴洪编写;第十二章由霍亚楼编写。

本书由李明贵负责统稿,宝丰酒业有限公司余进仓担任主审,河南思达置业有限公司赵建中担任副主审。

本书在编写过程中参考了有关书籍的观点和资料,无法一一注明,在此一并表示衷心感谢。由于编者水平有限,不足之处在所难免,敬请读者批评指正。

编者

2004 年 5 月 19 日

目 录

1 现代企业概述**1.1 企业/3**

1.1.1 形成和发展/3

1.1.2 概念和内涵/4

1.1.3 企业的类型/4

1.1.4 现代企业的基本特征/5

1.2 现代企业制度/6

1.2.1 现代企业制度的基本概念/6

1.2.2 现代企业制度的主要内容/7

1.2.3 现代企业组织形式/9

1.2.4 有限责任公司和股份有限公司/12

1.3 法人治理结构/15

1.3.1 法人治理结构的概念/15

1.3.2 法人治理结构的选择/16

1.3.3 法人治理结构的内容/16

1.4 企业组织结构/19

1.4.1 结构类型/19

1.4.2 结构设计/27

1.4.3 发展趋势/30

思考与讨论/32

2 企业管理概论**2.1 企业管理理论的发展/35**

2.1.1 管理思想的形成和发展/35

2.1.2 泰勒的科学管理理论和法约尔的一般
管理理论/37

2.1.3 现代企业管理理论/41

2.1.4 现代企业管理理论的新进展/41



2.2 企业管理的基本原理/47

2.2.1 管理的人本原理/47

2.2.2 管理的系统原理/48

2.2.3 管理的动态原理/49

2.3 企业管理的职能/50

2.3.1 社会目标对应的基本职能/50

2.3.2 企业运营对应的具体职能/50

2.3.3 管理手段对应的一般职能/51

2.4 管理者/53

2.4.1 企业管理者及其分类/53

2.4.2 企业管理者及其素质/54

2.4.3 明茨伯格的管理者角色理论/55

思考与讨论/57

3 企业战略管理

3.1 企业的生存与发展需要战略管理/61

3.2 经营理念/62

3.2.1 经营理念的定义/62

3.2.2 经营理念的设计/63

3.2.3 经营理念的实施/65

3.3 产品市场战略/66

3.3.1 产品差异化经营战略/67

3.3.2 产品开发战略/69

3.3.3 竞争战略/72

3.3.4 品牌战略/74

3.3.5 创新战略/78

3.4 发展成长战略/83

3.4.1 企业资源的构成和聚集/83

3.4.2 一体化战略/84

3.4.3 多元化经营战略/86

3.4.4 国际化经营战略/88

3.4.5 稳定运营战略/89



3.4.6 收缩运营战略/90

思考与讨论/92

4 企业决策、计划和目标管理

4.1 企业决策管理/95

4.1.1 概念和分类/95

4.1.2 决策原则/97

4.1.3 决策技术/98

4.1.4 决策程序/102

4.2 企业计划管理/104

4.2.1 计划的概念/104

4.2.2 计划的特征/104

4.2.3 计划与决策的关系/104

4.2.4 计划的意义/105

4.2.5 计划的分类/105

4.2.6 计划的编制/107

4.3 企业目标管理/111

4.3.1 企业目标管理的概念/111

4.3.2 企业目标管理的意义/112

4.3.3 实施目标管理的方法/113

思考与讨论/115

5 市场和营销管理

5.1 市场调研/119

5.1.1 市场/119

5.1.2 市场机会/122

5.1.3 市场选择/124

5.2 市场营销/128

5.2.1 市场营销策略/128

5.2.2 市场营销运作/131

5.2.3 市场营销控制/133

5.3 市场营销理论的新进展/134

5.3.1 绿色营销/134

5.3.2 关系营销/136

5.3.3 网络营销/137



- 5.3.4 文化营销/138
- 思考与讨论/140

6 生产和设备管理

- 6.1 企业生产系统管理/143
 - 6.1.1 企业生产系统/143
 - 6.1.2 企业生产系统管理的内容/144
 - 6.1.3 企业生产系统管理的目标/144
- 6.2 现代企业生产组织形式/146
 - 6.2.1 流水线组织形式/146
 - 6.2.2 生产线组织形式/148
 - 6.2.3 自动线组织形式/148
 - 6.2.4 成组技术组织形式/149
 - 6.2.5 大规模定制生产组织形式/150
- 6.3 企业生产过程组织管理/150
 - 6.3.1 生产过程的空间组织/150
 - 6.3.2 生产过程的时间组织/152
- 6.4 生产管理体系新发展/153
 - 6.4.1 现场管理 5S 法/153
 - 6.4.2 全面生产管理(TPM)/155
 - 6.4.3 准时化生产方式(JIT)/156
 - 6.4.4 精益生产/158
 - 6.4.5 敏捷制造/160
- 6.5 企业生产设备管理/162
 - 6.5.1 设备选择和布局/162
 - 6.5.2 设备使用和保养/164
 - 6.5.3 设备改造和更新/167
- 思考与讨论/170

7 采购和物流管理

- 7.1 采购管理/173
 - 7.1.1 采购的概念和分类/173
 - 7.1.2 采购作业/175
- 7.2 库存管理/181
 - 7.2.1 库存的概念和分类/181



- 7.2.2 库存管理/181
- 7.3 物流管理/184
 - 7.3.1 物流系统/184
 - 7.3.2 典型形态/187
 - 7.3.3 发展趋势/190
- 7.4 企业采购和物流管理进展/191
 - 7.4.1 物料需求计划(MRP)/191
 - 7.4.2 闭环 MRP/193
 - 7.4.3 制造资源计划(MRP II)/194
 - 7.4.4 配送需求计划(DRP)/197
 - 7.4.5 供应链管理(SCM)/198
- 思考与讨论/199

8 人力资源管理

- 8.1 人力资源管理概述/203
 - 8.1.1 人力资源的概念及特点/203
 - 8.1.2 人力资源管理的意义/204
 - 8.1.3 人力资源管理的内容/204
- 8.2 工作岗位分析评价和人力资源计划/207
 - 8.2.1 工作岗位分析/207
 - 8.2.2 工作岗位评价/209
 - 8.2.3 人力资源供需分析/211
 - 8.2.4 人力资源计划/215
- 8.3 人力资源开发/216
 - 8.3.1 人力资源开发的概念/216
 - 8.3.2 人员招聘/217
 - 8.3.3 人员培训/218
- 8.4 绩效考评管理/220
 - 8.4.1 绩效考评的概念、目的/220
 - 8.4.2 绩效考评的理论、原则/221
 - 8.4.3 绩效考评的工作体系和主要方法/222
 - 8.4.4 绩效考评的工作程序和结果分析/224
- 8.5 薪酬和激励/225
 - 8.5.1 劳动定额/225



8.5.2 工资制度/227

8.5.3 激励理论/229

8.5.4 激励方法/230

思考与讨论/234

9 质量管理

9.1 质量与质量管理概述/237

9.1.1 质量/237

9.1.2 质量管理/239

9.1.3 企业质量管理的不同发展阶段/241

9.2 全面质量管理/243

9.2.1 全面质量管理的概念及特点/243

9.2.2 全面质量管理的原则/244

9.2.3 全面质量管理的实施/245

9.3 质量管理体系及其第三方认证/247

9.3.1 质量管理体系/247

9.3.2 第三方认证/250

9.4 质量监督与生产许可/257

9.4.1 质量监督/257

9.4.2 生产许可/257

9.5 其他质量管理理论/258

9.5.1 6 σ 质量管理/258

9.5.2 “零缺陷”管理/259

思考与讨论/262

10 企业投资与理财

10.1 概述/265

10.1.1 企业投资理财的概念和目标/265

10.1.2 财务关系和社会环境/266

10.1.3 原则和任务/268

10.2 投资决策/270

10.2.1 投资项目的影响因素/270

10.2.2 投资资金的时间价值/271

10.2.3 投资理财的风险控制/271

10.2.4 投资项目的可行性研究/273



10.3	筹资管理/275
10.3.1	筹资渠道/275
10.3.2	筹资方式/276
10.4	资产管理/277
10.4.1	流动资产管理/277
10.4.2	固定资产管理/278
10.4.3	无形资产管理/279
10.5	成本费用管理/282
10.5.1	成本项目/283
10.5.2	成本费用管理的主要内容/283
10.6	收入和利润管理/284
10.6.1	收入管理/284
10.6.2	利润管理/285
10.6.3	利润分配/286
10.7	财务报表和财务分析/288
10.7.1	财务报表/288
10.7.2	财务分析/290
	思考与讨论/293

11

管理咨询

11.1	管理咨询服务的概念和分类/297
11.1.1	管理咨询服务的概念/297
11.1.2	管理咨询服务的类型/297
11.2	管理咨询服务的客户价值/298
11.3	管理咨询服务工作/300
11.3.1	发现问题/301
11.3.2	解决问题/302
11.4	管理咨询服务业/303
11.4.1	管理咨询的根在美国/303
11.4.2	国际顶级的管理咨询公司/303
11.4.3	中国管理咨询业的发展/308
11.4.4	中国本土的管理咨询公司/309
	思考与讨论/315



12 企业管理信息化

12.1 企业管理信息化概述/319

12.1.1 信息、信息技术、社会信息化、企业管理信息化/319

12.1.2 企业管理信息化的意义/323

12.1.3 企业管理信息化的发展/327

12.2 企业管理信息化的技术基础/328

12.2.1 计算机技术/329

12.2.2 数据处理技术/329

12.2.3 数据库技术/329

12.2.4 计算机网络技术/330

12.2.5 软件技术/331

12.3 企业管理信息化的工作原则/332

12.3.1 组织保证原则/332

12.3.2 人才保证原则/333

12.3.3 企业收益原则/334

12.3.4 循序渐进原则/334

12.4 企业管理信息化的基本流程/335

12.4.1 优化基础环境——“打好基础”/336

12.4.2 建设运行平台——“扎好架子”/339

12.4.3 组织优化实施——“稳步实施”/346

思考与讨论/351

参考文献/352

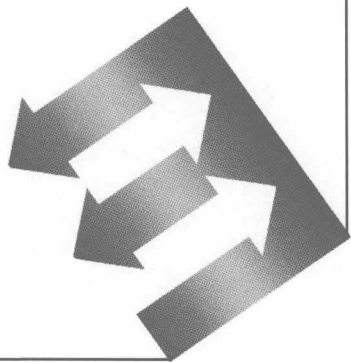
1 现代企业概述

1.1 企业

1.2 现代企业制度

1.3 法人治理结构

1.4 企业组织结构





学习指引

有关企业的社会和法律基本知识,是我们学习企业管理必备的基础知识,也是企业管理知识体系的基础内容之一。要系统学好现代企业管理知识,需要我们首先对现代企业的有关知识有一个比较详细的了解。本章内容从企业的起源以及企业的基本概念入手,比较详细地介绍了现代企业的基础知识、现代企业制度、法人治理结构以及现代企业组织结构形式及其发展趋势等内容。特别是现代企业制度和法人治理结构两部分内容,既是我们学习现代企业管理的基础,也是现代青年知识结构中不可缺少的内容。通过本章学习,我们可以对现代企业的有关知识有一个比较系统的了解,为我们后面学习现代企业管理知识打下坚实的基础。在学习过程中,希望大家能够将本章内容与我国企业现状及发展趋势结合起来思考,能组成学习小组结合企业实际情况就本章内容选题进行讨论,将更有助于大家对本章知识的理解。

学习参考

◆ 图书:

牛国良编著:《现代企业制度》,北京大学出版社,2002年

◆ 检索关键词:

现代企业制度 法人治理结构 企业组织结构

◆ 浏览网站:

神州企业管理培训网(<http://www.szceo.com>)

中国公司法和现代企业制度网(<http://www.718.cn>)



1.1 企业

1.1.1 形成和发展

我们知道,企业是市场经济条件下生产力发展到一定水平的产物,是商品经济发展的必然结果,它随着商品经济的发展而不断发展。

企业的形成,一般认为源自手工业工场这种新的生产组织形式的出现。在这之前,家庭和手工业作坊作为基本经济单位的生产组织形式尽管延续了数千年之久,也仅仅是一种基本经济单位的生产组织形式,并不具有现代意义上企业的基本特征。

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,并且它的管理活动已从生产劳动中分离出来,成为工场所有者的一项基本工作,这些使手工业工场逐步具备了现代企业应有的基本特征的雏形。尽管如此,手工业工场仍然只能作为传统意义上的企业。

18世纪末到19世纪中期,西方资本主义国家通过产业革命,使传统的手工业工场逐渐被以机器为基础的工厂所取代,以大机器生产为特征的工厂制度代表了一种最典型的企业:有专门建造的厂房,生产从分散到集中,采用先进技术,运用机器和机器体系进行加工制造,内部分工协作更加专业化,管理也更加复杂化和专门化。

随着经济的不断发展,出于建立大规模工厂、设施等面向社会筹集资金的需要;出于竞争加剧,上下游联合起来提升竞争优势的需要;出于相关产业互相渗透以分散风险的需要等,企业的公司制形态开始出现。发展到现在,公司制已经成为现代企业的最高形态,其组织形态的优势,在市场经济环境中已经被实践证明是不可替代的。

企业公司制形态与工厂制形态相比较,有许多不同的显著特征。首先,工厂制仅适用于工业部门的企业,只是现代工业企业的初级形态。而实践证明,公司制不仅适用于工业部门,也适用于农业、商业、金融、服务等各行各业,已经发展成为市场经济中企业的高级形态。其次,从企业产权角度讲,工厂制中的所有者往往也是经营者,而公司制中所有者与经营者一般是分离的。第三,公司制的企业实行法人制度。工厂制企业的投资主体是单一的,而公司制企业的投资主体则是多元化的,即公司制企业由众股东投资建成,因此就产生了法人制度。第四,从管理上讲,公司制企业比工厂制企业的管理更复杂,也更科学合理。

综上所述,企业从形成到发展经历了由手工业工场、工厂制和公司制三个阶段,每个阶段的发展,都是市场经济发展的必然产物。随着市场经济的发展,企业的形态也必然会以适应市场经济环境为目标而继续发展。社会经济发展的实践告诉我们,现代企业在整个社会经济生活中发挥的作用已经越来越大,所承担的社会责任也越来越多,越来越重要,并且已经向社会经济生活的各个方面渗透,直接影响着国民经济的发展。企业已经成为社会经济力量的重要基础。



1.1.2 概念和内涵

1.1.2.1 企业的定义

企业是指从事制造、流通、服务等经济活动,以产品或劳务满足社会需要并获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、具有法人资格并依法设立的经济组织,是现代经济社会的基本单位。

1.1.2.2 企业的内涵

从上述企业的定义中我们可以看出,现代企业的概念主要有以下几方面的含义:

(1)企业是一个独立的法人。法人是“自然人”的相对称呼。所谓独立法人具有三层含义:其一,表明企业具有自己的独立财产与组织机构,能以自己的名义进行民事活动并承担相应的责任,享有民事权利和义务;其二,表明企业是按照法定程序在政府部门登记注册,有专门的名称和固定的工作地点的组织;第三,对“有限公司”而言,企业只对“有限”的自己负法律责任,企业资产在清算时,仅以法人资产及其注册资本负责,不涉及出资人的其他财产问题,更不会殃及其员工。

(2)企业是一个自主经营、自负盈亏的经济性组织。企业不同于任何行政、事业性机构,它必须盈利才能生存下去。盈利是企业创造附加性价值的组成部分,也是社会对企业所生产的产品和服务满足社会需要的认同与回报。相反,亏损的企业就很难继续生存。

(3)企业是一个承担众多社会责任的社会经济基本单位。在现代社会经济条件下,企业的社会性功能也越发明显,并且与其经济性功能并不矛盾。事实证明,如果企业的经济活动能顺应社会潮流发展趋势,促进社会的文明进步,企业的经济效益就会蒸蒸日上,而经济效益优良的企业也能为社会做出更大的贡献;反之,企业将逐步被社会抛弃。

1.1.3 企业的类型

企业分类是一项复杂的工作,不同的分类标准,我们可以得出不同的结果。比如,如果我们以经营方向、技术基础和劳动对象为分类标准进行分类,就可以将企业分为第一产业,包括农业和采掘企业;第二产业,包括制造和建筑安装企业;第三产业,包括流通、服务、交通运输、邮政通讯、金融、房地产和旅游企业等。由于信息产业的快速发展和它对未来社会发展的影响,已经有专家将信息产业作为第四产业,与前边的第一、第二和第三产业并列,这是社会发展的趋势。我们这里分别按照所有制形式和资源密集程度对我国目前的企业进行分类。

1.1.3.1 以生产资料所有制形式划分

如果我们按照所有制形式的不同将企业进行分类,可以将我国的企业分为四种类型。

(1)全民所有制企业。也称国有企业,是采取国家所有形式,由国家代表全体劳动人民对企业实行宏观指导,企业也将按国家和全体劳动人民的利益来组织生产经营活动,以它的经营成果来满足国家及人民的需要。国有企业是我国国民经济的主导力量,在社会主义经济建设中占有很重要的地位。

(2)集体所有制企业。它指财产属于群众集体所有的企业。集体所有制企业实行共同劳动,在分配形式上以按劳分配为主,它是我国公有制经济的主要组成部分。

(3)民营企业。是指企业投资人为私人个人,企业资产属于私人所有的企业。民营企业是社会主义市场经济的组成部分,民营企业的存在和发展,有利于促进生产、增加供给、活跃市场,更好地满足人民的生活需要。

(4)外资企业。它是外国人依照中华人民共和国法律,在中国境内以私人直接投资方式参与或独立设立各类企业的总称。它包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资企业。开办外资企业对于引进国外资金、先进技术和管理经验,开拓国际市场,发展出口贸易都是十分有利的。

1.1.3.2 以某种资源密集程度划分

按照某种资源的密集程度,可以将我国的企业划分为以下三种类型。

(1)劳动密集型企业。指技术装备程度较低、用人较多、产品成本中劳动消耗所占比例较大的企业。它是相对于技术密集型企业而言的。发展劳动密集型企业对于资金短缺、技术基础薄弱、而劳动力资源丰富的发展中国家来说,是经济发展的一项重要策略。

(2)资金密集型企业。指单位产品所需投资较多,技术装备程度较高,用人较少的企业。

(3)技术密集型企业。指大量运用先进的现代科学技术的企业。在这类企业中,有较多的中高级技术人员,他们花费较多的科研时间和产品开发费用,掌握着某一行业或领域的高新产品生产技术,属于能生产高精尖产品的企业。

1.1.4 现代企业的基本特征

现代企业与传统的生产作坊有很大的区别,它是运用现代科学技术从事商品或劳务生产经营活动的企业。一般说来,它具有以下几个基本特征。

1.1.4.1 生产技术越来越先进,生产规模越来越大

在现代企业中,无论是设计产品、制定工艺规程,都在大量、系统地运用科学技术知识和现代化技术手段。由于现代科学技术不断装备企业,企业的生产力水平不断提高,企业的生产规模也越来越大,企业社会化大生产是现代科学技术和生产力发展的必然结果。

1.1.4.2 劳动分工越来越精细,协作关系越来越复杂

现代工业企业是建立在社会化大生产基础上的,而社会化大生产具有整个社会共同劳动的客观要求,其活动范围已远远超过了企业、地区,甚至国界。社会化程度越高,就越要求生产分工的专业化;专业化越发展,企业间的依赖性也就越强。因此,精细分工和密切协作就成为现代工业企业发展的必然趋势。

1.1.4.3 广泛采用科学的管理方法

由于专业化协作的发展、现代科学技术的进步以及先进机械设备的采用,企业与企业之间、企业内部各环节及各生产要素之间联系越来越复杂、严密;随着机械化和自动化程度日益提高,以及先进生产组织方式的广泛采用,生产过程的比例性和连续性要求也越来越高。在这种情况下,企业必须在总结传统管理经验的基础上,因地制宜地采用更加有效