



高职高专财经类核心课教材

企业管理基础教程

编著 | 宋克勤

INTRODUCTION TO BUSINESS MANAGEMENT

格致出版社



上海人民出版社

高职高专财经类核心课教材

INTRODUCTION TO BUSINESS MANAGEMENT

企业管理基础教程

编著 | 宋克勤

江苏工业学院图书馆
藏书章

格致出版社  上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理基础教程/宋克勤编著. —上海:格致出版社:
上海人民出版社, 2008
(高职高专财经类核心课教材)
ISBN 978-7-5432-1466-8

I. 企… II. 宋… III. 企业管理-高等学校:技术学校-
教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 088196 号

责任编辑 易 斌
封面设计 路 静

高职高专财经类核心课教材
企业管理基础教程
宋克勤 编著

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewe.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海商务联西印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 15
插 页 1
字 数 275,000
版 次 2008 年 7 月第 1 版
印 次 2008 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-1466-8/F·77
定 价 24.00 元

| 内容简介

本教材共分九章：第一章介绍现代企业和企业管理的基本原理以及管理理论的演进；第二章论述企业系统如何构建的理论与方法；第三章介绍企业生产经营方向的战略决策和战略实施的理论与方法；第四章至第七章给出了企业日常生产经营活动的全过程，介绍了这一过程管理的基本原理和方法；第八章反映企业在事业领域、经营地域和管理组织等方面的发展情况；最后一章主要论述企业整体绩效的评价方法。

本教材可作为职业技术学校、高等专科学校、成人高校及夜大学管理专业的教学用书，也可作为企业管理人员培训用书和参考用书。

| 作者简介

宋克勤，上海财经大学国际工商管理学院副教授，硕士生导师，MBA资深教师。专业方向为企业管理，研究领域包括企业组织结构设计、公司治理及生产运营管理等，主编或编著有多种教材。

前 言

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,市场竞争也日趋激烈。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更高的要求,很多传统的企业管理理论和方法其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。本书正是为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自然逻辑过程设计教材体系。全书共分九章:第一章“企业管理导论”主要介绍现代企业和企业管理的基本原理以及管理理论的演进;第二章“企业系统的构建管理”主要是论述企业系统如何构建的理论与方法;第三章“企业战略管理”是企业生产经营方向的战略决策和战略实施的理论与方法;第四章“目标市场分析”、第五章“研究与开发管理”、第六章“生产与作业管理”、第七章“销售与配送管理”,这四章反映了企业日常生产经营活动的全过程,介绍了这一过程管理的基本原理和方法;第八章“企业发展管理”主要反映企业在事业领域、经营地域和管理组织等方面的发展情况;第九章“绩效评价管理”主要论述企业整体绩效的评价方法。

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,既有系统性,体现这门学科的完整性,更强调突出重点,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。

本书由宋克勤编写,郝辽钢参与了第四章的编写,张冰参与各章小专栏、案例和思考题的编写。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

2008年7月

目 录

第一章 企业管理导论	1
第一节 现代企业	1
第二节 企业管理的概念	7
第三节 企业管理理论的演进	13
本章小结	28
复习题	28
案例分析	28
第二章 企业系统构建管理	30
第一节 企业规模的确定	30
第二节 企业选址	33
第三节 企业设施布置	37
第四节 企业组织结构设计	43
第五节 企业员工队伍的组建	48
第六节 企业规章制度的建立	52
本章小结	55
复习题	55
案例分析	56
第三章 企业战略管理	59
第一节 战略分析	59
第二节 战略选择	67
第三节 战略实施	73
本章小结	76
复习题	77
案例分析	77

第四章 目标市场分析	80
第一节 市场细分	80
第二节 目标市场选择	86
第三节 市场定位	93
本章小结	96
复习题	97
案例分析	97
第五章 研究与开发管理	100
第一节 产品开发	100
第二节 工艺技术的选择	110
第三节 价值工程的应用	118
本章小结	127
复习题	128
案例分析	129
第六章 生产与作业管理	131
第一节 供应管理	131
第二节 现场文明生产	139
第三节 工序质量控制	149
本章小结	155
复习题	155
案例分析	156
第七章 销售与配送管理	157
第一节 建立销售组织	157
第二节 开展促销活动	161
第三节 进行产品配送	170
第四节 顾客关系管理	177
本章小结	181
复习题	182
案例分析	182

第八章 企业发展管理.....	184
第一节 多样化经营.....	184
第二节 国际化经营.....	192
第三节 企业集团.....	202
本章小结.....	204
复习题.....	205
案例分析.....	205
第九章 绩效评价管理.....	207
第一节 确立绩效评价的目的和要求.....	207
第二节 绩效评价指标的计量.....	208
第三节 评价标准的确定.....	212
第四节 绩效综合评价.....	216
第五节 综合平衡计分卡.....	218
本章小结.....	224
复习题.....	224
案例分析.....	224
参考文献.....	228

第一章 企业管理导论

当人类组成群体来完成单个人无法完成的目标时,管理便成为协调组织内部不同个体努力完成组织目标的必不可少的一项人类实践活动。管理人员必须采取措施使得组织内部的个人有可能为组织的目标做出最大的贡献。学习企业管理,首先应该对企业这个特定组织的特征和结构、企业管理的含义和职能、企业管理理论的演进有一个全面正确的认识,这些问题将是本章所要阐述的主要内容。

第一节 现代企业

一、现代企业的概念

在当今我国五花八门、名目繁多的经济类辞书中,关于“企业”的定义往往不尽相同。本书以《中国企业管理百科全书》这一权威性辞书中关于企业的定义为基础,对现代企业的定义作如下表述:现代企业是从事生产、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,具有法人资格的基本经济单位。这一定义包含以下几层意思:

1. 现代企业必须依法设立,取得法人资格。现代企业是一个法人组织,它要取得法人资格,一是要依照法定程序在工商行政管理部门登记注册,领取营业执照;二是要符合国家法律法规规定的设立企业的条件,如要有专门的名称、固定的场所和独立的财产等;三是能以自己的名义进行民事活动,独立享有法定的民事权利和承担法定的民事义务。

2. 现代企业是专门从事生产经营活动,并以营利为目的的经济组织。不从事生产经营活动的组织,如党政机关、社会团体,就不是企业。即使从事生产经营活动,但不以营利为目的,也不能称为真正意义上的企业。

3. 现代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。

4. 现代企业必须自主经营、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

化能及时作出反应,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、现代企业的特征

美国经济学家钱德勒(Alfred D. Chandler)在他的名著《看得见的手》一书中指出:现代企业源于19世纪80年代开始的大规模生产和大规模销售的结合。在企业从事多方面经营活动的情况下,企业的经营管理只能变由专业经营人员来负责。于是公司制企业就从旧时的“企业主企业”演化为现代的“经理人员的企业”了。钱德勒认为,现代企业的产生应归结为企业规模扩张所带来的资本所有权与管理的分离,以及公司制作为一种法律形式的固定化。

现代企业被认为是于19世纪末20世纪初才真正诞生的。它不仅在组织形态、产权制度上与以前的工厂组织及工厂制度有了根本性的区别,而且在组织生产和销售方面有了巨大的进展。但是,当代企业并非都是现代企业,只是当代企业中具有某些特征的企业,才是现代企业。这些特征为:

1. 具有现代企业制度。所谓现代企业制度实质上是指公司制度。在长期的企业发展过程中,与不同产权形式相适应逐渐形成了企业三种法律制度形式:个体业主制、合伙制和公司制。在当代西方所有的企业中,大量的企业尤其是中小企业采用的是个体业主制和合伙制,采用公司制的企业为数并不很多,但由于这些公司往往规模巨大,故成为所在国经济发展的中坚力量。采用公司制的企业之所以能称之为现代工商企业,是因为公司制是一种更适合现代大生产方式,更有利于企业资源有效整合的制度形式。

2. 采用现代大生产方式。现代大生产方式是指以大规模分工协作为基础的机器生产的组织方式。这种组织方式使企业内保持生产阶段的并存性、生产过程的连续性、生产要素的比例性、生产进度的均衡性以及工作方法的标准化和程序化。这种生产方式存在的前提是大机器生产体系。大机器生产体系的存在一方面需要大量的资本投入与沉淀,另一方面需要有大量的产品需求。现代大生产方式的这些特征注定了并不是当代所有的企业都会采用这种生产方式,而只有规模巨大和资本雄厚的公司才采用这种方式。这种方式之所以成为现代工商企业的特征之一,从本质上看是因为这种方式在人类文明史中最先进、最有利于生产力的发展,其次则在于这种生产方式有助于企业大规模发展,有助于企业资源的有效配置。

3. 从事大规模产销活动。实施大规模产销活动的企业对某种产品的生产不限于单一的工厂,而是并行地开设多家工厂来生产该种产品;对一种产品的生产经营,不只限于生产过程,而是把该产品所需原材料及销售渠道的某些部分也纳入企

业,实行有选择的供应、生产、销售以及研究开发的联合经营;一个企业内不仅经营一种产品,而且同时生产销售若干种相关或者不相关的产品。大规模产销活动作为现代工商企业的特征是因为它不可能由规模甚小的业主制和合伙制企业承担,也不可能由传统的作坊式管理结构来承担。大规模产销活动使得企业内部实行分工以提高效率为目的成为可能;另一方面,货物产销流的速度与衔接也需要鼓励把不同单位整合到同一企业中来。这样就能实现规模经济,节约交易费用,在更大范围内实施资源的有效整合。

三、现代企业系统的结构

(一) 企业横向分系统

从现代企业系统的职能分析,一般可以将企业系统各要素分别组合为:生产子系统、营销子系统、技术子系统、财务子系统和人事子系统等。此即企业横向分系统,如下图 1.1 所示:

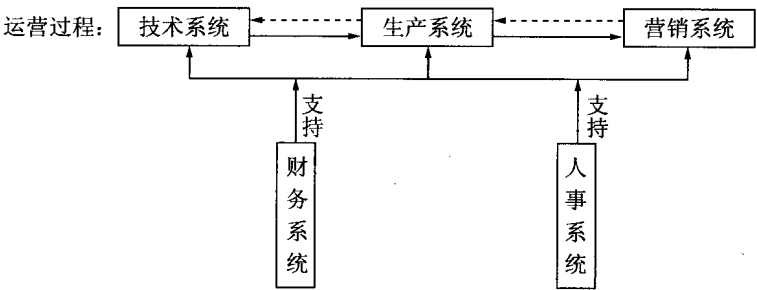


图 1.1 企业横向分系统

生产子系统由企业系统中的各生产单位和生产计划调度部门等组成。其基本职能是计划、组织与实施产品的加工制造活动。

营销子系统由企业系统中的经营、市场及销售等部门组成。其基本职能是搞好市场研究和市场开发,以及产品销售等工作。

技术子系统由企业系统中的研究与开发部门、设计与工艺部门、质量保证等部门组成。其基本职能是组织企业的产品研究与开发,推动企业技术进步,从技术方面保证企业生产的有效进行。

财务子系统由企业系统中的各财务会计核算等部门组成。其基本职能是筹措和管好、用好资金,搞好会计核算和财务监督,保证企业生产经营活动良好的经济效益。

人事子系统由企业系统中的各劳动人事部门组成。其基本职能是搞好企业人力资源的开发和利用,负责职工的招收、使用、考核、培训以及工资、劳保、福利等

工作。

(二) 企业纵向分系统

从现代工商企业的层次分析,一般可以将企业系统各要素分别组合为:高层战略管理子系统、中层日常经营管理子系统和基层作业管理子系统,此即企业纵向分系统,如下图 1.2 所示。

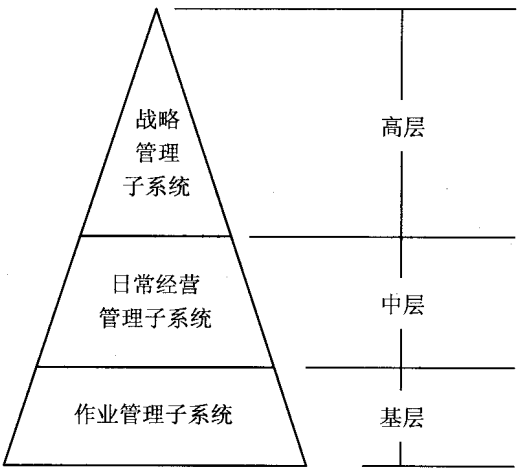


图 1.2 企业纵向分系统

高层战略管理子系统由董事会、总经理及其主要行政助手和参谋人员组成。其主要职能是:谋划企业系统与外部环境之间的动态平衡,掌握企业的发展方向,制定企业的经营战略和长远规划,统筹分配企业的各种资源等。

中层日常经营管理子系统由直接隶属于最高管理层的各职能部门、各生产销售单位的主要行政负责人及其职能参谋人员组成。其主要职责是:一方面,通过参谋和建议活动,协助最高管理层搞好经营决策,制定好经营战略和长远规划等;另一方面,做好一系列具体计划、组织、控制工作,搞好企业内外各方面、各部门、各环节之间的协调,保证最高管理层各项战略目标的实现。

基层作业管理子系统由基层管理人员和广大生产操作人员组成。他们以其具体的生产劳动和与之直接联系的管理活动,保证各项任务的最终实现。

四、现代企业的运行

企业运行表现为物流、人员流、资金流和信息流这四大流程的合理运作,如下表 1.1 所示。企业的运行就是要将各种要素的合理流动密切地结合起来,以共同实现企业的整体使命。

表 1.1 现代企业的运行

类型	构 成	要 求	实 质
物流运行	供应物流→生产物流→销售物流	快速、连续、尽可能消除物料滞留现象	物质形态的转换： 原材料→产品废弃物的处理
资金流运行	资金筹集→资金运用→资金分配	加速资金周转，提高资金使用效益	价值的增值 从输入到输出的纯价值增长
人员流运行	员工吸纳→员工使用→员工变迁	合理规划，科学录用； 知人善用，教育培训； 有效激励；科学考评， 合理流动	个人职业生涯与企业的发展持续匹配
信息流运行	收集→加工→储存→传递	准确、及时、系统、适用、经济和浓缩	对企业系统自身及外界作出反馈、判断及对生产经营活动进行指导和调控

（一）企业物流的运行

企业物流是指从原材料等资源的输入到变为成品输出，转移到顾客手中，这一物质资料在企业内外进行形态、性质、空间位置等变化的运动过程。以机械制造企业为例，企业物流过程，就是由原材料订购、入库、投产，经过粗加工、精加工制成零件，再经过部件装配、总装形成产品，然后经过调试、检查、油封包装、出厂销售的物质运动全过程。

根据物流运动所处的不同阶段，可将企业物流分为供应物流、生产物流和销售物流。供应物流即企业为组织物料供应而进行的物流活动，包括组织物料从供应商送达本企业的外部物流（物料采购），以及从本企业的仓库送达生产车间的内部物流（收、储、发）；生产物流是企业按生产流程的要求，组织和安排物料在生产环节之间进行依次加工的内部物流（生产过程）；销售物流是企业为实现产品销售，组织产品送达顾客和市场营销网点的外部物流。

企业物流的实质是物质的转换，即对各种各样的原材料或零部件进行加工，使之成为具有使用价值的产品的变换过程。对企业物流的总体要求是快速、连续，尽可能消除物料滞留现象。这样才可做到缩短生产周期，减少物料储备，加速资金周转，提高经济效益。

（二）企业资金流的运行

企业的生产经营过程，既是物流运行过程，又是资金流运行的过程。在生产经营过程中，企业要耗费各种各样的原材料、能源等资源，要占用大量的原材料、在制

品、半成品和产成品,产品销售后,还要对各种耗费进行补偿等等,因此企业在生产经营过程中,必须建立健全财务系统,用货币形式,从价值方面对物流的运行进行核算、监督、控制,从而使物流运行达到最经济、最合理。伴随着物流运行,并以货币形态来反映、监督、控制物料过程的资金运动全过程,称为企业资金流的运行。

企业的资金流运行包括资金筹集、资金运用和资金分配三个环节。资金筹集是资金流运行的起点,也是企业组织生产、流通的前提条件。资金筹集有多种方式,如发行股票、债券,向银行借款,票据贴现,以及租赁、赊购等。在生产经营过程中,企业要合理运用资金,实现价值增值。资金运用合理与否直接关系到企业的经济效益,事关企业的生死存亡。当生产经营活动告一段落时,企业要分配资金,以便做到以收抵支,处理好各种分配关系。企业资金的筹集、运用和分配活动一环扣一环,周而复始地不断进行。

企业资金流的实质是实现价值的增值。作为企业系统的输出——产品或服务,必须具有比所有输入价值(成本)还要高的价值。对企业资金流运行的总体要求是要加速资金周转,提高资金使用效益。

(三) 企业人员流的运行

人是企业的重要组成部分。企业运行的好坏在很大程度上取决于人的积极性的发挥。企业对人的聘用是一个具有时序性的、连续不断的过程。从人员的招聘、录用、选拔,到人员的教育、训练、考核、晋升,直至人员的调职与输出,构成了企业运行中人员流的运行。

企业人员流的运行包括员工吸纳、使用与变迁三个过程。员工吸纳是企业人员流运行的起点,它包括人力资源规划与招聘录用工作;员工使用是企业人员流运行的主要过程,它包括员工任用、教育培训和员工激励等工作;员工变迁是企业对员工调整的过程,它包括员工在企业内部流动和向外输出两种情况。

企业人员流的实质是个人职业生涯发展与企业的发展持续匹配。职业生涯可以被看成是人们在其一生中经历的事件。它是由个人能力和职业目标以及企业提供的经验和机会的相互作用中发展出来。对企业人员流的总体要求是:合理规划,科学录用;知人善用,教育培训;有效激励;科学考评,合理流动。

(四) 企业信息流的运行

信息是反映事物存在方式或运动状态的消息、情报、数据和信号等的统称。企业信息指企业所收集到的,经过加工、整理而用于管理方面的经济信息。企业信息流是指企业生产经营活动所需的全部信息的收集、加工、储存和传递过程。它包括纵向流动和横向流动两种。纵向信息流是指自上而下或自下而上的经济信息流动。例如公司的经济决策信息向下传递,生产计划指标逐级向下分解,车间的生产情况逐级向上汇总等;横向信息流是指企业内部各种人员之间、车间之间、职能部

门之间所进行的经济信息传递。企业内部纵向信息流与横向信息流交叉进行,形成企业经济信息网络。

企业信息流运行的过程是一个动态循环过程,即信息的收集→加工→储存→传递,经过信息反馈,再一次进入循环过程。信息的收集就是从企业内外广泛收集所需的各种情报资料;信息的加工就是将收集的原始资料,按一定的用途、程序和方法加以处理,精炼其数量,提高其质量,转换其形式,使之便于储存和传递;信息的储存就是将处理过的有用信息保存起来,以便随时调用;信息的传递就是通过各种传输渠道将信息及时传输到所需的部门、环节与有关人员进行使用。

企业信息流实质上是对企业系统自身及其外界环境所作出的反映、判断以及对生产经营活动的调控过程,它主要表现为以各种数据、标准、定额、决策、计划、指令等形式,进行上传下达,执行或调整的过程。企业信息流是伴随着物流、资金流和人员流的运行而产生的,同时信息流的运行又控制、调节着物流、资金流和人员流运行的数量、方向、速度、目标和方式,使之按一定的目的和规则运行。信息流是否畅通有效,在相当的程度上决定了其他三流运行的正常程度。

第二节 企业管理的概念

一、企业管理的定义

虽然给管理下过定义的著名管理学家很多,但遗憾的是,直到目前为止,管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。原因很简单,不同的人在研究管理时的出发点不同,角度不同,因而他们对管理一词所下的定义就不同。强调工作任务的人认为“管理就是由一个人或多个人来协调其他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果”。强调决策作用的人认为“管理就是决策”。强调管理过程的人认为“管理就是为了达到一定的组织目标所进行的计划、组织和控制的过程”。强调管理中“人”的因素的人认为“管理就是调动人的积极性,通过他人的努力以达到组织目标”。

为了防止局限于某个片面的定义,综合各种管理的定义,并经广泛的比较研究之后,本书对工商企业管理作如下定义:工商企业管理是对工商企业的资源进行有效配置以达成企业既定目标的动态性活动。这一定义包含以下三层意思:

1. 企业管理是一种活动。工商企业管理作为一种活动,一定是在一个特定的工商企业、特定时空环境下发生发展直至结束;从时间的角度来看,工商企业管理是一个动态过程。这一动态过程表现为计划、组织、领导和控制。

2. 企业管理追求效果。管理这种活动的发生具有目的性,因此,管理必须使

活动实现预定的目标,即追求活动的效果(有效的成果)。当管理者达成了企业的目标,我们通常认为他们是有效果的。

3. 企业管理注重效率。达成企业目标是需要资源的,但输入企业的资源(资金、人员、设备、信息等)是稀缺的,供给是有价格的,这就使得达成企业目标有一个成本与收益的比较,即效率问题。所以,管理涉及资源的合理配置和有效利用,即怎样使资源成本最小化。

二、企业管理的特性

企业管理究竟是科学还是艺术?不少管理教科书中都提出了这个问题。对这一问题的讨论将有助于加深对工商企业管理的理解。其实工商企业管理具有两重特性,它既是一门科学,又是一门艺术,它是科学性和艺术性的统一。

企业管理的科学性是管理作为一个活动过程,其间存在着一系列的基本客观规律,它由反映管理过程的理论和方法构成科学体系。这些理论和方法能阐明实践、指导实践,并能帮助管理人员从过去的经验中汲取精华,找出在不同情况下的基本因果关系,并运用这些知识去解决新问题。同时,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。所以说,管理是有规律可循的,管理知识是可以通过学习和传授而得到的。企业管理者只有通过学习和训练,掌握系统的管理理论和方法,才能使管理从感性认识上升到理性认识。

企业管理的对象和环境复杂多变,因此,在管理实践过程中,管理理论的应用具有很强的灵活性和技巧性。企业管理者只有根据不同的管理对象和不断变化的内外环境,创造性地将管理知识和具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。生搬硬套某种管理理论和方法往往会导致管理失败。管理人员在管理实践中需要懂得人,会审时度势,会合理地运用经验,需权衡得失,有所取舍,甚至要懂得妥协。所有这些使企业管理被描述为艺术。因此,企业管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法以外,还要有灵活运用这些知识的技巧。

古典管理理论的代表人物法约尔(H. Fayol)说过:“没有原则,人们就处于黑暗和混乱之中;没有经验,即使最好的原则,人们仍将处于困惑不安之中。”^①这说明管理的理论与实践是互为补充的。工商企业管理的科学性反映了纷繁复杂现象中的规律,强调了理论的指导作用;管理的艺术性反映的是千变万化的管理现象,强调了管理是创造性劳动的本质。管理艺术需要管理理论的指导,同时管理艺术也可以上升为理论;而管理理论的运用也需要创造性的艺术。因此,工商企业管理

^① 法约尔:《工业管理与一般管理》,中国社会科学出版社1982年版,第45页。