

21世纪高职高专经济管理类规划教材

企业管理概论

辛磊 秦文展 主 编
易兰华 副主编

上海财经大学出版社

21¹世纪高职高专经济管理类规划教材

企业管理概论

辛磊 主 编
秦文展
易兰华 副主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理概论/辛磊, 秦文展主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2008. 1

(21 世纪高职高专经济管理类规划教材)

ISBN 978-7-5642-0078-7/F · 0078

I. 企… II. ①辛… ②秦… 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(2007)第 179563 号

□ 责任编辑 张美芳
□ 封面设计 钱宇辰

QIYE GUANLI GAILUN

企业管理概论

辛磊 主 编
秦文展
易兰华 副主编

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: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

启东市人民印刷有限公司印刷装订

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

700mm×960mm 1/16 22.5 印张 392 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 28.00 元

前 言

高职教育的培养目标是培养生产、服务、管理等一线岗位的高等技术应用型人才。他们不仅要具有实践操作等技术层面的职业能力,还应具备计划决策、合作协调、沟通交流以及心理调控等非技术性的职业素质。为了适应高职学生对企业基层管理岗位所需知识与能力的实际需要,我们坚持全面创新,体现高职特色,编写了《企业管理概论》这本教材。

本教材由专门从事高等职业教育的、具有较深理论修养与丰富实践技能的教师编写而成,是专门面对高职高专院校学生使用的专业核心课程之一。

本教材较好地体现“以市场需求,企业、行业的需求以及教学、课程动态为导向,以职业能力和职业道德素养培养为本位,理论知识传授与职业能力培养相互协调”的编写原则。概括而言,本书具有以下特色:

1. 重点突出。根据本书使用对象,坚持针对性原则,介绍企业管理的基本知识、基本技能等,避免了“管理学原理”与“企业管理概论”不分、将“经济学”知识夹杂在一起的现象,是一本专门介绍企业管理知识的教材。

2. 关注能力。教材内容力求语言简洁,概念明确,方法具体,基本技能可操作性强,做到既与现代企业管理的方法、手段保持一致,让学生易于理解、掌握和实践,又使培养的学生职业技能符合规范要求。

3. 体例突破。在教材每章设有“导入案例”、“实训操作”等,尤其是在不同章节设置了实训的内容,既培养了学生的能力,又让学生体会到这门课程的实用性。

本书的编写指导思想和大纲由辛磊拟定。参加本书编写的有:湖南商务职业技术学院辛磊(第1、第6章)、秦文展(第3、第9、第10章)、易兰华(第2、

第4、第7章),湖南民族职业学院的陶功浩(第8章)、刘健挺(第5章)。

本书在编写过程中,参阅、引用了大量的书籍以及网络资料,在此,特向所有的作者表示衷心的感谢!

囿于编者的学识与经验,书中难免有错误与疏漏,敬请读者赐教。最后,感谢上海财经大学出版社编辑的辛勤工作!

编 者

2007年12月

目 录

前言	1
第一章 企业概述	1
第一节 企业的概念及其基本特征	3
第二节 企业的类型	11
第三节 企业的设立登记	17
第四节 现代企业制度	21
思考与练习	24
实训操作	25
第二章 管理概述	26
第一节 管理的特征与作用	27
第二节 管理的性质与职能	30
第三节 管理者的角色与技能	38
第四节 管理思想的演进	43
第五节 管理创新	55
思考与练习	59
实训操作	59
第三章 组织管理与企业文化	60
第一节 组织结构设计	62

第二节 企业组织结构	70
第三节 现代企业组织文化	76
第四节 企业组织变革	86
思考与练习	91
实训操作	91
第四章 企业战略管理	92
第一节 企业经营战略环境分析	93
第二节 企业经营战略的类型	102
第三节 企业经营战略的选择、实施、评价与控制	115
思考与练习	124
实训操作	125
第五章 企业决策与计划	130
第一节 企业决策的类型、原则和程序	131
第二节 企业经营决策的方法	143
第三节 企业经营计划	154
思考与练习	162
实训操作	163
第六章 企业人力资源管理	164
第一节 人力资源管理概述	165
第二节 企业人力资源规划	170
第三节 企业工作分析	174
第四节 人力资源招聘与选拔	182
第五节 企业人力资源的考核与激励	188
第六节 企业人力资源的培训与发展	197
思考与练习	202
实训操作	203
第七章 生产运作管理	204
第一节 生产过程组织及要求	205

第二节 生产过程的组织·····	210
第三节 生产作业计划与控制·····	232
思考与练习·····	249
实训操作·····	249
第八章 企业财务管理·····	251
第一节 财务管理概述·····	254
第二节 企业筹资与投资·····	260
第三节 收入、成本、费用与利润·····	267
第四节 资产管理·····	273
第五节 财务分析·····	279
思考与练习·····	285
实训操作·····	285
第九章 质量管理·····	286
第一节 质量管理概述·····	287
第二节 质量管理常用的分析方法·····	291
第三节 ISO9000 与质量认证·····	302
思考与练习·····	307
实训操作·····	307
第十章 供应链及物流管理·····	308
第一节 物流与物流管理·····	310
第二节 企业物流系统规划·····	323
第三节 供应链管理·····	331
思考与练习·····	346
实训操作·····	347
参考文献·····	348

第一章

企业概述

【学习指导】

在市场经济条件下,企业作为经济组织,其基本功能是商品生产和商品交换。现代经济社会中,企业有很多类别,不同类别的企业有不同的特征。本章主要介绍了企业的概念及特征、企业的分类、企业的设立与登记以及现代企业制度的内容。

要求通过本章的学习,学生能理解企业的基本特征,掌握企业的分类,能正确区别企业类型;了解公司设立登记、合并、分立等有关知识以及了解现代企业制度的主要内容。

【导入案例】

巨人集团的兴衰

20世纪80年代,中国经济改革给中国人提供了前所未有的机遇。1989年8月,巨人集团创始人史玉柱以4 000元人民币开始了创业。当时产品只有一种,即史玉柱自己开发出来的M-6401桌面排版印刷系统。不到4个月,就实现利润近百万元。随后两年内,巨人集团以软件为根本,相继开发出M-6402文字处理系列产品及M-6403汉卡。到1992年底,销售收入近2亿元,实现纯利3 500万元,企业年发展速度为500%,规模和市场影响力越来越大,成为中国电脑行业及高科技企业的一颗耀眼新星。1993年1月,巨人集团在北京、深圳、上海、成都、西安、武汉、沈阳、香港成立了8家子公司,员工达到190人。12月,巨人集团发展到290人,在全国各地成立了38家子公司。随

着党和国家领导人视察巨人集团,“巨人”二字响彻全国,史玉柱由一介书生变为拥有5亿元财产和2000多员工的企业统帅、中国改革的风云人物。

在软件开发取得成功后,史玉柱决定多元化经营,向房地产、保健品等行业进军。其中的最惊人之举,是在珠海兴建当时全国最高的70层“巨人大厦”,该大厦需投资12亿,巨人的财力远不足以支撑,但史玉柱并未向银行贷款,而是用卖楼花所筹的1亿多元资金发展生物产业,希望用其利润反哺巨人大厦。

1994年,中国经济过热,政府决定采取紧缩政策,银根紧缩,房地产下跌,市场疲软。巨人大厦资金不足,出现危机;同时,由于许多世界著名电脑公司进入中国市场,巨人的软件产品也在激烈的竞争中遭受重创。

多元化的快速发展也使巨人集团自身的弊病一下子暴露无遗。史玉柱奇迹式的成功使他变成英雄,巨人集团中他一人说了算,董事会形同虚设。集团迅速扩张,而管理手段跟不上,出现了人浮于事、违规违纪、挪用贪污等种种问题。

1997年,巨人的危机加深,大厦未能如期完工,债主纷纷登门讨债,巨人集团已经摇摇欲坠……

巨人集团的兴衰,是由哪些因素造成的?概括地讲,既有社会宏观环境的影响,也有行业的影响,还有企业自身的因素。

中国的经济改革给史玉柱提供了机会。但国家政策的影响,如1992年邓小平南方讲话和1994年的紧缩政策,也使史玉柱的事业随之上下波动。

90年代初,中国的计算机业刚刚起步,中文字处理软件市场亟待开发,而史玉柱的产品正好应运而生。1993年,随着西方向中国出口计算机禁令的取消,国际计算机产品大举进军中国市场,国内的计算机公司深受重创,巨人的软件市场也受到强烈影响。1993年是中国房地产发烧的一年,史玉柱也跟着市场,把巨人大厦一步步升级,从18层到70层。1994年开始,中国房地产业热冷却下来,许多房地产项目都陷入困境。

巨人集团在高速发展时缺乏管理措施,以及不顾自身条件的多元化发展决策,是企业陷入危机的重要内在因素。

【讨论与思考】

1. 在企业创业初期,应该注意哪些问题?
2. 在企业高速发展时应该建立一个怎样的企业制度,才能避免企业陷入危机。

第一节 企业的概念及其基本特征

一、企业的概念

关于企业的概念,国内外至今还没有一个统一的表述。美国《现代经济词典》把企业定义为:设在一定地点,拥有一个或一个以上的雇员的工厂、商店或办事机构。中国台湾学者认为:企业是集合生产要素——土地、资本、劳动,在创造利润的动机和承担风险的准备下,对某种事业作出有计划、有组织、讲求效率的经营。《中国企业管理百科全书》将企业定义为:从事生产、流通等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营,实行独立核算,具有法人资格的基本经济单位。

企业可分为工业企业、商业企业、农业企业、科技企业、文化企业等,我们通常提到的企业往往是指工业企业和商业企业。工业企业乃是从事工业性生产的经济组织,它利用科学技术、合适的设备,将原材料加工,使其改变形状或性能,为社会提供需要的产品,同时获得利润。

在现代经济社会中,企业是构成国民经济的基本细胞,是社会生产力的主体,是人类物质财富的直接创造者,企业的兴衰、实力的强弱决定着一个民族经济乃至整个国力的大小及在世界上的地位。企业的再生产是社会再生产的基本方式,从某种意义上来说,社会再生产过程中的生产、交换、流通和消费等环节都是通过企业的经济活动实现的。

在生产领域,企业是劳动力和劳动资源直接结合生产产品的场所,通过科学管理,使生产力各要素得到合理的组织和充分的利用,以最少的消耗和占用创造出更多的使用价值和价值。

在交换领域,企业是实现交换的基本环节。每个企业都要同原材料和生产设备、劳动力的供应单位,产品的用户,运输单位,规划设计等科研机构,大专院校、人才交流中心等各种各样的组织发生交换关系。这些关系通过销售等经济合同联系起来。企业能否全面地完成销售任务和履行经济合同,是保证社会再生产顺利进行的重要条件。

在流通领域,企业是“劳动者—投资者—企业—国家”这个链条的中间环节。它把社会产品及价值通过工资、奖金、税收、股息、红利等形式在国家、企业、投资者和劳动者之间进行分配。企业职工的收入,一部分来自于国家规定

的基本工资,另一部分来自于企业支配的福利和奖金。企业每个职工的最终收入及投资者所得报酬在很大程度上取决于企业生产经营的效益。

在消费领域,企业不仅是生产者也是消费者。它一方面包括生产资料的消费,另一方面也包括生活资料的消费,如小汽车、企业用的文化生活设备、职工生活福利设施等。

从社会经济的角度来考察,企业就是一个资源转换体,它的基本功能是商品生产和商品交换。它可将各种社会资源转化为有用的商品和服务,满足社会需要。国民经济的发展不仅取决于企业的数量和规模,更重要的是取决于企业的实力、素质和效益。

二、企业的基本特征

(一)经济性

这是现代企业最明显的特征。企业作为一个历史性范畴,它不是一般的和永恒的经济现象,而是商品经济发展到一定阶段的产物,也是促进商品经济繁荣的推动者。作为企业,它必须通过商品生产和流通为商品消费者提供使用价值或服务,满足社会需要,才能实现自身的价值。经济性是企业区别于政府组织、学术团体、事业单位的根本特征。只有那些从事商品生产和经营的社会组织,才有可能为企业。

(二)营利性

企业是营利性机构,以追求经济利益为基本目标。任何企业在满足他人需要的同时总是拼命追求盈利。企业必须以自己生产经营活动的收入来抵偿其支出,并获得盈利,才有可能在市场生存和发展。盈利不仅是人们创办企业的初衷,也是衡量企业是否成功的主要标志。企业的盈利既是企业生存的目的,也是企业发展壮大的重要前提。因此,追逐盈利是企业发展的最根本动力。

(三)独立自主性

任何企业在创办时都有发起人。发起人不仅需要眼光、信心,而且还需要勇气,并要为企业的生存和发展付出巨大的代价,如投资、花费大量的时间和精力、丧失其他机会等,还要承担由此带来的一切后果,如在限期内还本付息、清偿债务、支付货款、确保员工收入、支付股东股息和红利、保证企业所有者的资产完整和不断增值,甚至承担有关法律责任等。因此,企业所有者和企业本身在客观上都要求自主经营。只有自主经营、自负盈亏,企业的发起人、投资

者及全体员工才会同心协力、千方百计地不断研究开发新产品、新项目,提高产品质量,降低成本,改善服务,以此满足人们日益增长的需求。

此外,众多的生产经营厂家、有限的市场需求和激烈的竞争等从客观上也要求企业必须自主经营。这样企业才会建立完善的信息反馈机制,具有灵活的市场应变能力和很强的市场适应能力,从而在竞争中保持足够的优势并获得发展。

(四)经济法人性

法人是自然人的对称。所谓法人就是依法成立的,有独立参与民事活动、享有民事权利、承担民事义务能力的社会组织,如企业公司、社团等。法人的权利取决于成立该组织的宗旨和业务范围,它无权进行违背其宗旨和超越其业务范围的法律行为。法人的行为能力由法人的机关或代表(董事、厂长、经理等)行使,或由其授权的业务人员以法人的名义行使。法人也可因法律法规、主管机关的行政命令、社员大会决议许可撤销和宣布破产等而解散。

企业是经济法人。企业要想从事正常的经济活动,与其他组织发生经济关系,并在各项经济交往中受到国家法律的保护,就必须按照国家颁布的有关企业法令,到当地工商管理部门履行申报、核实、批准、登记、注册等手续,这样才能得到国家法律的认可,具备法人资格。

三、企业的目标

企业之所以在社会中有必要存在和不断发展,是由其自身价值决定的,这主要体现在企业的目标和责任上。企业目标和责任是相辅相成和互相联系的。企业责任是企业对内、对外应承担与履行的各种任务或义务,而企业目标则是企业责任的具体体现。

用系统的观点看,企业目标可分为企业自身目标、社会目标和发展与竞争目标。

(一)企业自身目标

主要指企业经济效益目标,一般用利润来表示。取得合理的利润,是企业生存和发展的物质条件。企业是国民经济中物质财富的创造者,是为社会提供纯收入的基本载体。无论何种企业,都必须以收抵支并有盈余,才能长期达到利己利民利国。负债经营,长期处于亏损状况,不但企业因收不抵支而破产,国家也将断了财源。因此,追求合理的利润是企业的重要目标。

(二)企业的社会目标

主要指企业为社会、为国家、为宏观经济所带来的经济、政治、生态等各种效益。企业是国民经济的重要组成部分,其自身的经济目标与其履行的社会目标不可分割,二者是矛盾的统一体。企业的生存和发展是在社会整体运行机制中进行的,而社会的良性运转又靠企业的合理支撑。所以,企业家不能只顾“私”利,还应将“公”利置于正确地位,在确定企业利润目标时还要确定若干社会目标,诸如应上交的利税,社会就业目标,社会救济、扶贫和赞助目标,防止环境污染目标等。

(三)企业的发展与竞争目标

不安于现状、渴望成长,并能根据社会需求的变化而不断发展自己,是现代企业活动的重要特征。那种得过且过、小富即安、不肯上进的经营作风,是自然经济的遗物。企业作为现代商品经济的产物,要想在竞争中求发展、在困境中求生存,必须要有长久发展目标和规划。从某种意义上说,企业的发展与竞争是并存的,主要体现在争取顾客、扩大销售、占领市场。因此,有的西方经济学家称“企业目标的唯一有效定义即是创造顾客”。

小练习:什么是企业?

1. 一所职业技术学院为了保证实习和实训需要,建立了一个工业加工中心,具备生产某些电子产品的能力。这个工业加工中心是企业吗?

2. 下列组织中,哪些是企业?

钢铁公司 建设银行 小学 商场 工商管理所 机关食堂 酒店
运输公司 建筑公司 个体工商户 农村承包户

[分析提示]

1. 并非所有的经济组织都是企业,如政府机构的附属工厂、学校的实习工厂、多厂企业中的一个工厂等,就不具备独立性或者营利性,因而不能称为企业。判断一个组织是否是企业,仅看它是否从事经济活动还不够,还要看它是否满足企业的其他特征。这所学校的工业加工中心如果不具备法人资格,不实行独立核算,不以营利为目的,它就不是企业,而只是个实习工厂。

2. 钢铁公司、运输公司、建筑公司、建设银行、商场、酒店等都是从事产品生产、流通,从事各种商业服务活动的企业。小学、工商管理所等不从事经济活动,所以不是企业。机关食堂虽然从事经济活动,但不是为满足社会需要而设立的,因而也不是企业。个体工商户和农村承包户由于规模小,没有独立完整的组织机构,也不是企业。

四、企业系统结构

(一) 企业系统的基本要素

用系统的观点看,现代企业是一个开放的人造系统。它是社会经济系统的子系统,其运作必须与整个社会经济系统相适应;同时企业系统自身也是多层次的,是由许多相关的部分组成的有机整体,企业内各个组成部分的设计及其活动都要适应和服从企业系统整体目标的需要。企业系统还是一个开放的系统,它的生存与发展对外界环境具有极大的依赖性,外界环境的各种因素都对企业系统发生直接或间接的影响。企业系统必须不断地同外界环境进行物资、能量、信息的交换,才能适应环境,得以生存和发展。

1. 人

人是企业的劳动者,包括企业的经营管理人员、技术人员和生产操作人员。企业人员的素质、数量和各类人员之间的比例反映了企业运行所需要的知识和技能,也反映了企业完成任务的能力。

2. 财

财是企业的资金。资金是企业拥有或控制的各种经济资源的货币表现。现代企业的生产经营活动过程从价值形态来看,实际上是资金运动和价值增值的过程。资金运动速度的快慢,是衡量企业经济效益和经营管理水平的重要标志。所以,资金是企业系统不可缺少的基本要素。

3. 物

物是企业系统中的各种劳动资料和劳动对象。它是现代企业从事生产经营活动必不可少的物质条件,这些物质条件的水平也反映了企业系统的技术能力。

4. 信息

信息包括企业内外各种有关的资料、数据,各种计划、规章、指令等,是企业人、财、物诸要素运动状态的反映,也是企业技术与管理水平的反映。

上述四种要素各有其不同的特征,前三种属有形资源要素,后一种属无形资源要素。在企业系统中,它们有机地联系在一起,构成了企业生产经营活动的基本条件。企业管理的根本目的就是要充分有效地利用这些要素,使其最大限度地发挥作用。

(二) 企业系统的运动形态

从动态的角度考察,企业系统在其不断地转换过程中同时存在着物质流、

□ 人员流、价值流和信息流四种运动形态。

1. 物质流

物质流是企业生产经营过程中的各种物质要素从投入企业系统开始,经过生产系统的转换,一直到把产品销售出去为止的整个生产经营过程。如机械产品从原材料的供应,到加工零件、半成品、成品直至销售的过程。物质流是企业系统最基本的运动形态。

2. 人员流

人员流是企业员工在企业系统中的全部活动过程,包括人员的流动(内部流动和内外流动)、人员的分工调配以及全体员工的劳动和工作过程,还包括员工在劳动过程中学习知识、提高技能的知识增值过程。人员流在企业系统运动中处于主体地位,它能推动和控制企业系统的全部活动。

3. 价值流

价值流即为企业资金的运动过程。企业的生产经营活动既是原有使用价值的消费和新的使用价值的再生产过程,又是原有价值转移和创造新价值的过程。在这个过程中,企业各种资源的价值随着企业系统的运动实现其转移和增值。因此,价值流与物质流必然同存于企业系统的运动过程中,是企业生产经营活动状况和成果的综合反映。

4. 信息流

信息流是企业内外信息的流动过程,包括信息的收集、发送与反馈。信息流就如同维持企业正常运转的神经系统,它综合反映了企业系统中有形资源的运动状态,反过来又能指挥这些有形资源的运动方向和速度。信息的吞吐量是企业对外适应能力的表现,信息的时效性可以使有形的东西增值或贬值。

(三)企业内部的系统结构

从宏观上看,现代企业是社会经济系统的子系统,它面向社会大环境(包括国际、国内环境),其运作必须与整个社会经济系统相适应。所以,企业系统是一个开放型的系统。企业系统的开放性,主要表现为企业系统需要与外界和环境不断地进行物质、能量和信息的交换,它需要从外界获取各种生产资源和信息,也需要向外输出自己的产品、服务和信息。这种物质和信息的交换越广泛、量越大,企业系统的运转越灵敏。

从微观上看,现代企业本身也是一个由许多子系统构成的复杂系统。企业内部是由供应子系统、生产子系统、营销子系统、研究和发展子系统等四大子系统构成。它们的有效运作,就可以保证企业日常生产与经营,保证企业战

略的顺利实施和生产经营目标的最终实现。

1. 供应子系统

主要是提供生产、经营、研究开发等所必需的人力、资金、物资等生产要素。

2. 生产子系统

主要是根据企业生产经营的目标对投入的生产要素进行最佳配置,完成产品的生产过程,并按时、按质、按量向营销子系统提供产品。

3. 营销子系统

主要是协调企业上市产品与市场开发的关系。它既要把研发及生产子系统的产品推销出去,又要及时反馈市场信息给研发及生产子系统。

4. 研究与开发子系统

主要是根据企业和市场的战略发展的需要,制订企业未来发展的基本对策,开发新产品、新工艺、新技术。

四大子系统之间的结构与功能的关系如图 1.1 所示。

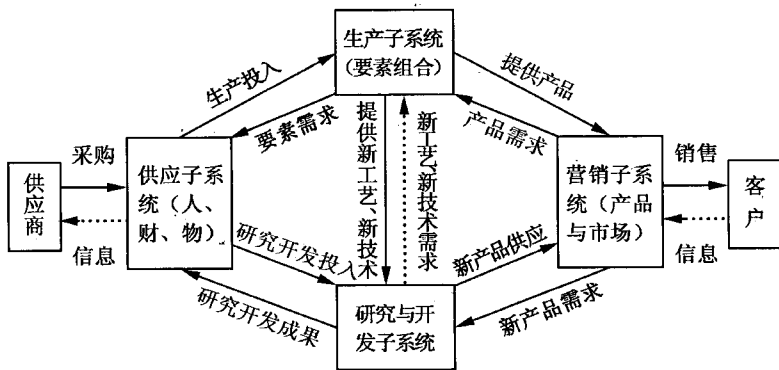


图 1.1 企业内部四大子系统之间的关系

五、企业的产生与发展

(一) 企业的产生

企业是历史的产物,是社会生产力发展到一定水平的结果,是商品生产与商品交换的产物,是劳动分工的结果。在资本主义社会之前,虽然出现了手工作坊,甚至一些手工作坊具有一定的生产规模和一定量的劳动者,但生产的目