



财政部“十五”规划教材
全国高等院校财经类专业教材



工商企业管理精要

宋克勤 主编



中国财政经济出版社

财政部“十五”规划教材
全国高等院校财经类专业教材

工商企业管理精要

宋克勤 主 编

郝辽钢

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工商企业管理精要/宋克勤主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2003.2

财政部“十五”规划教材. 全国高等院校财经类专业教材
ISBN 7-5005-6348-5

I. 工… II. 宋… III. 工商企业—企业管理—高等学校—教材 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 001102 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 14.5 印张 344 000 字

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 060 定价: 22.30 元

ISBN 7-5005-6348-5/F·5543

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编 审 说 明

本书是全国财经类通用教材。经审阅，我们同意作为全国高等院校财经类专业教材出版。书中不足之处，请读者批评指正。

财政部教材编审委员会

2002 年 10 月

前 言

本书是财政部“十五”规划教材，适于高等院校经济管理类专业本科学生使用。

国内有关工商企业管理方面的教材浩如烟海。本书的编写并无意与现有的工商企业管理教材竞争。本书的编写主旨在于使用一种更科学合理的编排体系介绍工商企业管理的有关知识，体现出工商企业管理本应具备的实用性。

“体例创新，内容精练”是本书的主要特点。

传统的工商管理教材往往喜欢按照管理的四大职能来编排教材。这样做的一个显而易见的好处在于：简明易懂，在学科体系上看来非常完美。然而，这样编排教材却忽视了一个至关重要的问题，那就是将教材的内容用到实际中去相对较难。因为在现实的工商企业管理中，计划、组织、领导和控制这四大职能是不能截然分离的，往往很难通过独立地把某一个职能做好来做好管理工作。更为实际地考虑，现实的工商企业管理其实是对企业内部各个子系统的管理。工商企业管理教材就应该体现出工商企业管理的这样一些特点，这样才能保证“学以致用”。本书正是在这方面进行创新。本书的编排体系基本上是按照工商企业运作的各个子系统来进行编排的。本书的目的是让读者通过对本书的学习，不仅能够了解掌握工商企业管理的一些基本概念、理论和方法，更重要的是能够明确工商企业运作的基本流程以及工商企业管理的有关理论方法是如何运用在工商企业的运作中的。

在具体内容的编写上，本书遵循了精练化的原则。考虑到本书的主要使用对象是经济管理类专业本科学生，本书以介绍性为主。对基本概念、理论和方法的介绍尽量做到全面。因此，本书涉及的工商企业管理知识面很广，几乎涵盖了工商企业管理的各个方面的内容。要在有限的篇幅里介绍这么多的内容，本书只能以简洁精练的笔触来进行编写。这种写作风格带给读者的将是：通过对本书的学习，能在较短的时间内了解和掌握工商企业管理的基本概念、方法和理论框架，为其在以后深入学习各专项管理打下坚实的基础。

本书包括五个部分的内容。第一部分是总论。这一部分将主要介绍有关工商企业管理的客体——工商企业，工商企业管理的主体——管理与管理者以及工商企业管理的理论方法——企业管理理论的演进。第二、三、四、五部分从系统学的观点将工商企业系统分为：组织子系统、计划子系统、运作子系统和资源子系统，分别介绍对这几个子系统的管理。第二部分主要介绍工商企业如何界定工商企业内外部各种利益相关者相互之间的权利义务关系。第三部分主要介绍企业如何规划未来以及如何有效配置资源。第四部分主要介绍如何对企业运作过程中由研究开发到最后的销售配送的具体流程进行管理。第五部分主要介绍企业如何对运作过程中需要的各种资源进行管理。这几个部分内容各自既保持一定的独立性，又彼此密切相关。

本书在编写过程中凝聚了很多人的心血与智慧。第二、三章由沈磊编写，第七、十四章由陈秋华编写，第八、十三章由黎雄应编写，第九、十五章由郝辽钢编写，其余部分均由宋克勤编写。宋克勤、郝辽钢对全书进行了统编和修改。本书在编写过程中参考了大量的文献与书籍，在此对这些文献和书籍的作者表示感谢！

由于编写时间紧迫，本书难免存在一些疏漏、错误之处，恳请读者指正。

宋克勤

2002 年 8 月

目 录

第一篇 总 论

第一章 现代工商企业	(1)
第一节 现代工商企业的内涵	(1)
第二节 现代工商企业系统的结构	(6)
第三节 现代工商企业的目标与责任	(13)
第二章 管理与管理者	(19)
第一节 工商企业管理的内涵	(19)
第二节 工商企业管理的主体	(28)
第三节 管理者的约束力量	(38)
第三章 管理理论的演进	(44)
第一节 传统管理理论	(44)
第二节 现代管理理论	(50)
第三节 管理理论的最新发展	(53)

第二篇 企业组织体系

第四章 财产组织	(71)
第一节 企业财产组织形式	(71)

第二节	公司财产组织制度·····	(76)
第三节	中国国有企业的公司化改造·····	(87)
第五章	管理组织 ·····	(96)
第一节	管理组织结构·····	(96)
第二节	管理组织体制·····	(110)
第三节	管理组织的发展趋势·····	(118)
第六章	作业组织 ·····	(127)
第一节	作业组织的类型及其选择·····	(127)
第二节	作业组织的刚性化与柔性化·····	(134)
第三节	作业组织的一体化与虚拟化·····	(145)

第三篇 企业计划系统

第七章	企业战略管理 ·····	(154)
第一节	企业战略管理概述·····	(154)
第二节	企业战略分析·····	(157)
第三节	企业战略选择·····	(169)
第四节	企业战略实施与控制·····	(181)
第八章	企业经营计划 ·····	(191)
第一节	企业营销计划·····	(191)
第二节	企业生产计划·····	(202)
第三节	企业财务计划·····	(218)
第九章	企业资源计划 ·····	(235)

第一节	企业资源计划概述	(235)
第二节	基本 MRP	(238)
第三节	闭环 MRP	(249)
第四节	制造资源计划 (MRP II)	(258)
第五节	企业资源计划 (ERP)	(262)

第四篇 企业运作管理

第十章	研究与开发管理	(275)
第一节	产品开发	(275)
第二节	工艺技术的选择	(287)
第三节	价值工程的应用	(297)

第十一章	生产与作业管理	(312)
第一节	供应管理	(312)
第二节	现场文明生产	(323)
第三节	工序质量控制	(336)

第十二章	销售与配送管理	(345)
第一节	销售组织	(345)
第二节	开展促销活动	(348)
第三节	产品配送	(360)
第四节	顾客关系管理	(369)

第五篇 企业资源管理

第十三章	人力资源管理	(373)
------	--------	-------

第一节	人力资源管理的基础工作·····	(373)
第二节	人员的招聘与培训·····	(379)
第三节	绩效考核与报酬·····	(389)
第十四章	财务资源管理·····	(397)
第一节	财务资源管理的主要观念·····	(397)
第二节	货币资源管理·····	(399)
第三节	实物资产的管理·····	(405)
第四节	衍生资源的管理·····	(412)
第十五章	设备资源管理·····	(429)
第一节	设备的选择与评价·····	(429)
第二节	设备的使用与维护·····	(432)
第三节	设备的检查与修理·····	(434)
第四节	设备的改造与更新·····	(438)
第五节	设备的评估与流动·····	(442)
参考文献 ·····		(451)

第一篇 总 论

第一章

现代工商企业

第一节 现代工商企业的内涵

一、现代工商企业的概念

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《中华人民共和国全民所有制工业企业法》第二条中对企业的规定为依据，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，对现代工商企业的定义作如下表述：

现代工商企业是从事生产、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. 现代工商企业必须依法设立，取得法人资格。现代工商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力和承担法定的民事义务。

2. 现代工商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. 现代工商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。

4. 现代工商企业必须自主经营、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、现代工商企业的起源

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，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萌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，这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、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。

现代工商企业产生的这一过程可以用表 1-1 表示。

表 1-1 现代工商企业的产生过程

组织形式	家庭手工业作坊	手工业工场	工厂企业	公司企业
时间	原始社会→封建社会延续几千年	16 世纪中叶至 18 世纪末	18 世纪末至 19 世纪末	19 世纪末 20 世纪初形成
特点	个体劳动，以家庭为单位为奴隶主、封建主服务	以分工协作为基础的雇佣劳动	以机器生产为基础，管理职能专业化	以现代化机器体系、自动化技术为基础，采用现代公司制度
阶段	企业的萌芽	传统企业		现代工商企业

三、现代工商企业的特征

美国经济学家钱德勒在他的名著《看的见的手》一书中指出：现代工商企业源于 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，现代工商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。

现代工商企业被认为是于 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工商企业，只是当代企业中具有某些特征的企业，才是现代工商企业。这些特征为：

（一）具有现代工商企业制度

所谓现代工商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，故往往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。

（二）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。

（三）从事大规模产销活动

实施大规模产销活动的企业具有如下特点：（1）对某种产品的生产不限于单一的工厂，而是并行地在一个企业内开设多家工厂来生产该种产品；（2）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；（3）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。

第二节 现代工商企业系统的结构

系统是事物具有相互作用的诸种组成部分构成的有机综合体。它有三个基本点：（1）任何事物都是由若干要素或组成部分构成的；（2）这些相对独立的要素或组成部分之间是相互联系和相互依存的；（3）这些要素或组成部分综合起来的整体功能，要大于各个要素或组成部分功能的简单相加。

根据上述系统的内涵与特征来分析和认识现代工商企业，不难看出现代工商企业也是一个系统。它是一个人造的由若干要素所构成的，开放的、并不断将输入转变成输出的动态系统。

一、现代工商企业系统的构成

现代工商企业系统的构成要素很多，为研究方便起见常把它们分成两类：硬件要素和软件要素。

企业系统的硬件要素是指构成企业系统主体框架的那些要素。主要包括：厂房设施、机器设备、材料工具、生产技术等。硬件要素是形成企业系统框架的物质基础，建立这些要素需要投资多，一旦建立起来并形成一定的组合关系之后，要改变它或进行调整是相当困难的。硬件要素对形成企业的功能起决定性作用，所以决策时应该慎重。