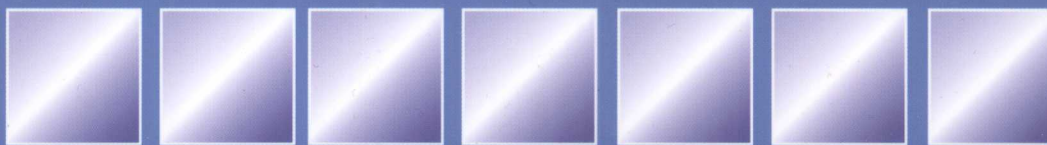




中等职业教育“十一五”规划教材



企业管理



任级三/主编



赠 助教课件



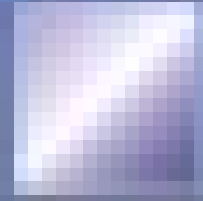
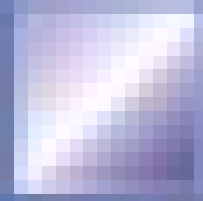
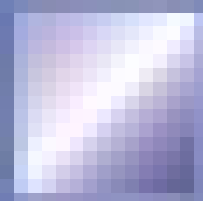
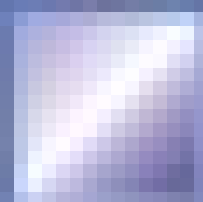
机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



工商管理硕士（MBA）入学考试指定教材

企业管理

（第二版）



清华大学出版社

中等职业教育“十一五”规划教材

企 业 管 理

主 编 任级三

副主编 郑亚红

参 编 (以姓氏笔画为序)

马 彦 王家伟 王葵阳 那冰杰

主 审 徐 剑



机械工业出版社

本书根据中级技术人员应具备的管理知识要求,较系统地介绍了现代企业管理的基本理论与基本方法,主要包括企业管理概论、生产过程组织、企业生产计划管理、现场管理的基础—6S、质量管理与控制、企业文化、财务管理、营销管理和设备管理等内容。通过对本书的学习,中级技术人员可掌握现代企业管理的基本知识,提高工作效率。

本书适合作为中等职业学校企业管理及其相关专业的教材,也可作为企业管理相关人员的参考用书。

企业管理

主编 徐永杰

副主编 杨曦

主审 王健

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/任级三主编. —北京:机械工业出版社, 2007.8

中等职业教育“十一五”规划教材

ISBN 978-7-111-22015-2

主审 王健

I. 企… II. 任… III. 企业管理—专业学校—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 114417 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:徐永杰

责任印制:杨曦

北京四季青印刷厂印刷 (三河市兴旺装订厂装订)

2007 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·10 印张·248 千字

0 001—4 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-22015-2

定价: 17.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379182

封面无防伪标均为盗版

前言

为了满足经济发展和技术进步的要求,中级技术人员不仅要掌握专业技术知识,而且要了解企业管理的基本理论和基本方法,以便增强经济意识,提高工作效率。为了适应社会主义市场经济的发展,满足中等职业学校人才培养和素质教育的需要,我们编写了本书。

本书适用性强、通俗易懂,系统地介绍了企业管理的相关知识,包括企业管理概论、生产管理、财务管理和经营管理等内容。目前,6S管理理论已经广泛应用于企业现场管理中。本书将6S管理单独作为一章,介绍了6S的概念、方法、程序,试图将6S思想、精髓以轻松自然、切合实际的方式渗透在教学过程中,希望学生在学习管理理论的同时,培养6S意识,提升素养,成为合格的技术人才,这也是本书有别于其他同种书的一大特色。

本书由任级三任主编,郑亚红任副主编,沈阳工业大学管理学院徐剑教授任主审。其中,第一章、第六章由郑亚红编写;第二章由马彦编写;第三章、第八章由王葵阳编写;第四章由任级三编写;第五章由王家伟编写;第七章、第九章由那冰杰编写。

由于编者水平有限,书中难免有不足之处,恳请各位读者批评指正。

编者

目 录

前言

第一章 企业管理概论	1
第一节 企业与企业管理	1
第二节 企业管理组织	6
第三节 现代企业制度	10
第二章 生产过程组织	16
第一节 生产过程组织概述	16
第二节 生产过程的空间组织	19
第三节 生产过程的时间组织	20
第四节 生产过程的组织形式	22
第五节 生产过程的弹性组织	24
第三章 企业生产计划管理	30
第一节 企业生产计划	31
第二节 企业生产作业计划	36
第三节 网络计划技术	39
第四章 现场管理的基础——6S	45
第一节 现代企业生产现场管理	45
第二节 6S 概述	51
第三节 6S 活动的实施	54
第四节 目视管理	64
第五节 正确认识 6S	69
第五章 质量管理与控制	75
第一节 质量与全面质量管理	76
第二节 质量管理的基本方法	79
第三节 质量保证体系与系列标准	85
第六章 企业文化	90
第一节 企业文化概述	90
第二节 企业文化的构成	93
第三节 企业文化的建设	97

第七章 财务管理	105
第一节 财务管理概述	105
第二节 资金筹集管理	109
第三节 投资管理	113
第四节 损益管理	115
第八章 营销管理	120
第一节 市场营销概述	120
第二节 目标市场的选择与市场定位	126
第三节 市场营销策略	130
第九章 设备管理	141
第一节 设备管理概述	141
第二节 设备的选择与合理使用	145
第三节 设备维修、更新、改造与租赁	148
参考文献	154

第一章 企业管理概论

企业是基本的社会经济单位，确立正确的企业组织结构，建立现代企业制度，可以加强企业管理，提高企业经济效益和社会效益。



本章学习要点

通过本章的学习，掌握企业管理的基础知识；了解企业管理组织结构形式；理解现代企业制度的特征及内容。本章主要内容有：

1. 企业管理的基础知识。
2. 企业管理组织结构形式。
3. 现代企业制度的概念、特征及内容。



案例导入

男孩汤姆的裤子长，他想剪短，就去找妈妈。妈妈说：“我正在洗衣服。”他又去找姐姐，姐姐正忙着做作业，没有理他。最后他又去找奶奶，奶奶要上街，也没有答应帮助汤姆剪短裤子。他只好把裤子放在一旁。当他的妈妈、姐姐和奶奶忙完了各自的事情后，想起了汤姆的请求，就分别帮他剪短了裤子，结果长裤变成了短裤。同学们想一想，为什么会这样？

第一节 企业与企业管

一、企业的概念

企业是以盈利为目的，为满足社会需要，依法从事商品生产、流通和服务等经济活动，进行自主经营，实行独立经济核算，具有法人资格的基本经济单位。

对于这一含义，可以从以下几个方面理解：

- 1) 企业是以满足社会需要和获得盈利为目的的经济实体。
- 2) 企业必须自主经营、自负盈亏，实行独立核算。
- 3) 企业是具有法人资格的经济单位。



想一想

你所了解的企业是什么样的？

小资料

企业一词源于英语中的“enterprise”，原意是指企图冒险从事某项事业，且具有持续经营的含义，后来引申为经营组织或经营体。

二、企业的类型

1. 按生产要素所占的比重划分

按生产要素所占的比重不同可以将企业划分为劳动密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业。

劳动密集型企业是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重较大的企业。技术密集型企业又称资金密集型企业，是指所需投资较多，技术装备程度较高，用人较少的企业。知识密集型企业是指拥有较多中、高级科技专家，综合运用先进科学技术成果的企业。

2. 按企业组织形式划分

按企业组织形式的不同可以将企业划分为单厂企业、多厂企业和企业集团。

单厂企业是由在生产技术上有密切联系的若干生产部门所组成。企业实行统一经营、统一核算。多厂企业是由两个以上的工厂组成的企业。企业集团是指以一个或若干个实力雄厚的大企业为核心，以资本、产品为、技术、契约等多种要素为纽带，把多个企业单位联结一起而形成的具有多层次结构的经济联合体。

3. 按企业规模划分

按企业规模的不同可以将企业分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。

衡量企业规模的主要指标一般包括企业的生产能力、机器设备的数量或装机容量、固定资产原值和职工人数等几个方面。

4. 按法律形式划分

按法律形式的不同可以将企业分为自然人企业和法人企业。

自然人企业是指具有民事权利能力和民事行为能力的公民依法投资建立的企业。单个业主制企业和合伙制企业是典型的自然人企业。法人企业是指具有法人资格的企业，其典型形式是公司制企业。

此外，按照生产资料所有制的性质和形式的不同可以将企业分为国有企业、集体企业、私营企业、个体企业和三资企业。按企业所属的待业领域的不同可以将企业分为高科技企业、工业企业、农业企业、商业企业、建筑安装企业、金融企业、通信企业、旅游企业和交通运输企业等。

小资料

企业发展经历的三个时期：①手工业生产时期：主要是从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工厂手工业时期。②工业生产时期：随着资本主义制度的发展，西方各国相继进入了工业革命时期，工厂手工业逐步发展到建立工厂制度，这时才产生了真正意义上的企业。③企业生产时期：从工厂生产时期过渡到企业生产时期，企业才确立和形成一个基本经济单位。

三、管理概述

(一) 管理的概念

管理活动起源于人们的共同劳动。只要存在着集体活动,就离不开管理。但是究竟何谓管理,至今众说纷纭,没有达成共识。法约尔认为,“管理是计划、组织、指挥、协调和控制。”美国管理大师西蒙认为,“管理就是决策。”人们从不同的角度给出了不同的定义。我们可以这样来理解:管理,就是在社会组织中,为了实现组织的预期目标,管理者对其所能支配的各种资源进行有效地计划、组织、领导和控制的过程。

(二) 管理的性质

管理的性质又称为管理二重性,是马克思关于管理的基本观点。所谓管理二重性,是指管理一方面具有与社会化大生产、生产力相联系的自然属性;另一方面又有与生产关系相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性反映了管理的共性。它是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质决定的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件。自然属性是管理最根本的属性,它要求管理工作要适应现代化的客观要求,按社会化大生产的客观规律来合理组织生产力,采用科学的方法,不断提高管理的现代化水平。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性反映了管理的个性。它是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式所决定的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。任何一种管理方法、管理技术和管理手段的出现总是带有时代的烙印,其有效性往往同生产力水平及社会历史背景相适应。在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时,必须要结合自己本国、本部门、本单位的实际情况,因地制宜,才能取得预期的效果。

认识和掌握二重性原理,对于正确处理国外管理经验和我国实际之间的关系,做到兼收并蓄、洋为中用大有益处。

(三) 管理的职能

管理的职能由管理的二重性决定。管理具有两种基本职能,即合理组织生产力、维护与完善生产关系。

当管理作用于组织的运行过程中时,又表现为一系列具体职能。法约尔最早对管理的具体职能加以系统阐述,提出五职能说,即计划、组织、指挥、协调和控制。其后,许多学者又从不同角度对管理的具体职能作出了解释,如古利克的七职能说、厄威克的三职能说、孔茨的五职能说等。管理的具体职能可以概括为以下几个方面。

1. 计划职能

计划职能是管理的首要职能,管理活动从计划工作开始。计划的任务主要是制定目

标及目标的实施途径（即计划方案）。计划职能一般包括：确定目标、调查与预测、选择实现预期目标的活动方案等一系列工作。

2. 组织职能

组织职能是指按既定的目标，对成员的活动进行合理的分工和合作，对有限资源进行合理配置和使用，以及正确处理人们相互关系的活动。其目的在于从劳动的分工和协作、从上下左右的相互关系、从时间和空间的联结等方面，将各个部门、各种要素、各个环节有机地综合在一起，保证组织活动有序进行和效益的不断提高。通过有效的组织工作，管理人员可以更好地协调组织的人力和物力资源，更顺利地实现组织目标。组织职能一般包括：设置管理机构、划分管理层次、建立组织结构确立各机构的职权范围、明确相互合作范围、明确相互合作关系、建立信息沟通渠道、人员选拔、培训、使用、考核和奖惩等。

3. 领导职能

领导职能是指管理者指挥、激励下级，以有效实现组织目标的行为。一个组织要生存下去并取得成功，就需要有效的领导。领导职能一般包括：选择正确的领导方式、实现有效沟通、激励下级并调动其积极性、加强领导者修养与领导艺术等。

4. 控制职能

控制职能也称为监督职能，就是按照既定目标、计划和标准，对组织活动各方面的实际情况进行检查，发现偏差并采取措施予以纠正，以保证各项活动按原定计划进行，或根据客观情况的变化对计划进行适当的调整，使其更符合实际的组织活动过程。控制职能一般包括：制定控制标准、衡量工作成效、采取有效的纠正偏差的措施等。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，它们分别重点回答了一个组织要做什么、怎么做、靠什么做、如何做得更好，以及做得怎样等基本问题。管理职能并不只是这四种。随着管理对象的变化和科学技术的发展，管理职能也在不断地丰富和完善。

四、企业管理概述

（一）企业管理的概念

企业管理是根据企业的特性及生产经营规律，按照市场需求，对企业生产经营活动进行计划、组织、领导、控制，充分合理地利用各种资源，实现企业的经营目标，满足社会的需要，不断谋求发展的一系列活动。

（二）企业管理的要素

1. 人员

人是企业管理对象中的核心要素。它包括两层含义，一方面，从生产力角度来看，人是作为劳动要素出现的；另一方面，从生产关系的角度来看，人是管理者与被管理者。

2. 资金

资金是企业管理对象的关键性要素。对资金筹措、资金运用、经济分析与经济核算

等过程加强管理,以降低成本、提高效益,是企业管理重要的经常性管理职能。

3. 物资设备

物资设备是企业开展职能活动,实现目标的物质条件与保证。通过科学的管理,充分发挥物资的作用,是企业管理的一项经常性工作。

4. 时间

时间是企业的一种流动形态的资源,也是重要的管理要素。企业管理中必须重视对时间的管理,真正树立时间观念,科学地运筹时间。

5. 信息

在现代社会中,信息既是企业运行、实施管理的必要手段,又是一种能带来效益的资源。企业管理中必须高度重视、并科学地管理好信息。

(三) 企业管理的发展趋势

随着经济和社会的发展、企业的不断进步,企业管理也在不断地发展变化,表现出新的特点和发展趋势,具有代表性的理论有以下几种。

1. “人本管理”理论

从传统管理理论发展到现代管理理论的一个重要标志就是如何认识人在管理中的作用和地位。现代企业管理的重心已经从过去对物的管理转移到对人的管理,即把人作为企业管理的核心,目的在于研究如何发挥和应用企业中最特殊的要素——人。该理论的确立和发展是建立在“社会人”人的假设之上,其内容就是以企业系统中所有涉及人的领域的研究。它包括运用行为科学,重新塑造人际关系;增加人力资本,提高劳动力质量;改善劳动管理,充分利用劳动力资源;推行民主管理,提高劳动者的参与意识;建设组织文化,培育企业精神等。

小资料

日本企业对人的管理,很注重对人的培养和训练。松下幸之助有一句名言——“出产品之前出人才”;兴业银行认为,“银行没有设备,对于事业的发展,人的优劣是很重要的。”

2. “组织再造”理论

组织再造是指将组织的作业流程,作根本的重新思考与彻底翻新,以便在成本、品质、服务与速度上获得改善。其中心思想是强调组织必须采取激烈的手段,彻底改变工作方法;强调组织流程要一切重新开始,摆脱以往陈旧的流程框架。

3. “学习型组织”理论

学习型组织是指由于所有成员都积极参与到与工作相关的问题的识别和解决中,从而使组织形成了持续适应和变革能力的组织形式。在学习型组织中,员工们通过不断获取和共享新知识,参加到组织的知识管理中,并有意愿将其知识用于制定决策或做好本职工作。该理论认为:未来真正出色的企业,将是能够设法使组织成员全心投入,并有

能力不断学习的组织。有理论家高度评价其为组织可持续竞争优势的惟一资源。

小资料

当今我国企业创新十分活跃,强化企业核心能力,实施业务流程再造,建立学习型组织,投资建设 ERP、SCM、CRM 等信息化系统,探索知识管理的有效方式,进行规模化定制生产、开展服务营销和体验营销、组织虚拟企业与战略联盟等。这些包含着新的管理理念、管理组织、管理方法和管理手段在内的管理创新。依据近年来国家级管理现代化创新成果,敏捷管理、精细管理、和谐管理、绿色管理、简约管理和透明管理等都是值得关注的管理创新的发展趋势。

第二节 企业管理组织

一、企业管理组织的概念

企业管理组织是指根据管理的需要将企业的生产行政系统按分工协作的原则划分,并且对每一个管理层次及环节明确规定其职责、权限及信息沟通方式,向其相应地配置一定数量和一定能力的管理人员所形成的系统。

企业管理组织通过整体性活动和信息传递决定着企业生产劳动、组织配置的合理性和效率,使整个企业的组织浑然一体,产生良好的整体效益,有效完成企业的任务。

二、组织设计的一般原则

要建立一个完善的企业管理组织系统,在进行企业管理组织设计时必须遵循以下几个基本原则。

1. 统一指挥原则

统一指挥是指组织中每位成员需要听从主管上级的命令并对其负责,即实行“一元化”领导。一个职工只能有一个上级,只遵守一个上级的命令和指挥,并对其负责,否则,多重领导会造成下级无所适从,权力和士气都会受到严重的破坏。

2. 权责对等原则

企业中每一个机构都应按照权责对等原则设置,有一定的职务应负一定的责任,同时也享有一定的权力。责任是随权力产生的,又是权力的对等物。权力是为了更好地改造职责,责任与权力应该一致,每一个机构不应该有权无责、有责无权或权责不对等。

3. 弹性结构原则

弹性结构是指一个组织的部门结构、人员职责和工作职位等,必须适应组织内外环境的变化。这样才能使组织机构既能适应不断变化的环境,又能达到相对的稳定性。当企业的内外环境发生巨大变化时,应重新设计与改革企业的组织机构。

4. 经济原则

经济原则就是以较少的层次、较少的人员、较少的时间达到较好的管理效果，即机构要精简、队伍要精干、工作效率要高。

5. 管理幅度原则

管理幅度是指一个领导有效地管理下属的人数。管理层次是指一个企业的组织机构分为几个层次领导。由于管理者的时间和精力有限，其管理能力也会因知识、经验、个性、年龄等的不同而不同。所以，不同的管理者有不同的管理幅度。影响管理幅度的因素有职务的性质、工作能力的强弱、工作本身的性质、标准化和授权程度、信息反馈情况等。

管理幅度与管理层次成反比关系。管理幅度越大，管理层次越少；反之，管理幅度越小，管理层次就越多。管理层次一般以少为宜。

6. 分工协作原则

分工就是按照高管理的专业化程度和工作效率的要求，把组织的目标和任务分为各个层次、各个部门及每个人的任务和目标，明确各自的工作以及完成工作的方法。

协作就是明确部门之间、部门内部及各项职权的协调关系与配合方法。这样可以减少部门与部门之间、人与人之间的工作矛盾，提高工作效率。

7. 集权与分权的原则

集权管理是社会化大生产保持统一性和协调性的必要条件。但是，集权又有着较大的弱点，如弹性差、适应性弱。因此，集权管理的同时，又要实行局部管理权限的分散，即分权。集权与分权的程度要根据领导与下级的素质，以及外部环境等因素来决定，适当授权不仅可以使高层管理者集中精力于重大决策，而且可以调动下级的积极性，发挥更多人的专长，增强企业的灵活性。

三、企业管理组织结构形式

1. 直线制

直线制是最早使用，也是最简单的一种组织结构形式。其主要特点是组织结构按垂直系统直接排列的，一个下属人员只接受一个上级主管人员的命令和指挥，不设专门的职能管理机构。其结构如图 1-1 所示。

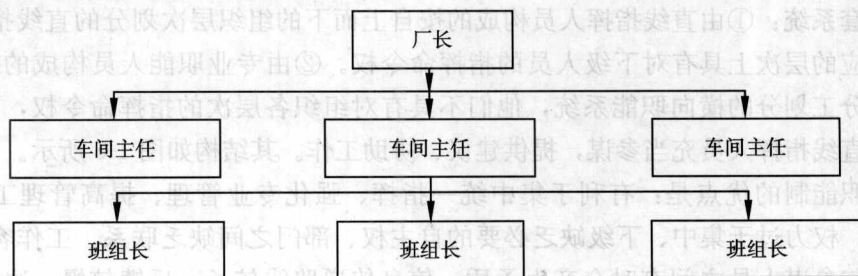


图 1-1 直线制

直线制的优点是：结构简单、指挥统一、责权关系明确。其缺点是：缺乏专业化的管理分工、没有专业的职能机构和人员作领导的助手，要求企业领导人必须是经营管理全才。这种组织形式一般适用于结构比较简单的小规模企业。

2. 职能制

职能制是指除了设置直线指挥人员外，还相应地设置专业化管理职能机构和人员，各级职能机构在各自的职责范围内，又对下级单位发号施令。其结构如图 1-2 所示。

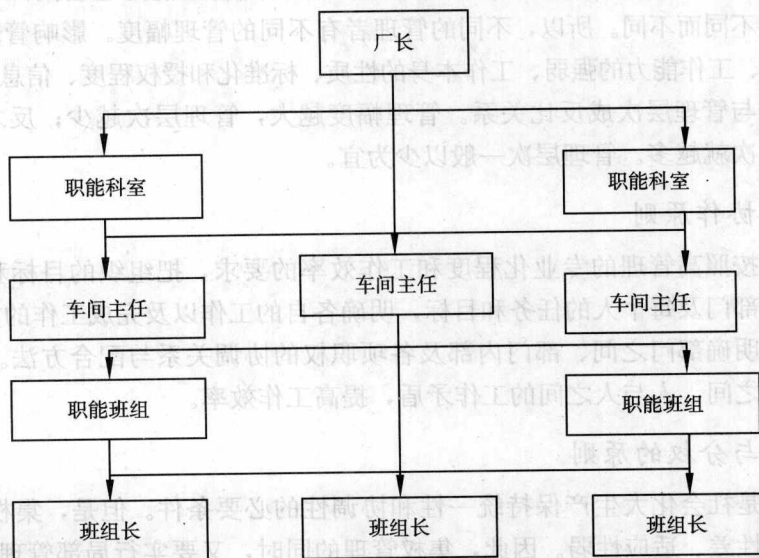


图 1-2 职能制

职能制的优点是：有助于管理职能的专业分工、减轻了上级直线指挥人员对专业指挥的困难、提高管理效率。其缺点是：由于各职能部门都拥有指挥权，导致下属接受多头领导。这种组织形式一般在现代企业中不使用。

3. 直线职能制

直线职能制是直线制与职能制结合而成的。它吸取了前两种组织结构形式的优点，克服了二者的缺点，成为企业较为广泛采用的一种组织结构形式。其特点是在组织结构中具有两套系统：①由直线指挥人员构成的按自上而下的组织层次划分的直线指挥系统，它们在相应的层次上具有对下级人员的指挥命令权。②由专业职能人员构成的按照管理职能专业分工划分的横向职能系统，他们不具有对组织各层次的指挥命令权，而是为其所对应的直线指挥人员充当参谋，提供建议、协助工作。其结构如图 1-3 所示。

直线职能制的优点是：有利于集中统一指挥、强化专业管理、提高管理工作效率。其缺点是：权力过于集中、下级缺乏必要的自主权、部门之间缺乏联系、工作容易脱节，直线人员与参谋人员之间有时会产生矛盾、信息传递路线较长，反馈较慢。这种组织结构形式，一般在企业规模比较小、产品品种比较简单、工艺比较稳定、市场销售情况比

较容易掌握的情况下采用。

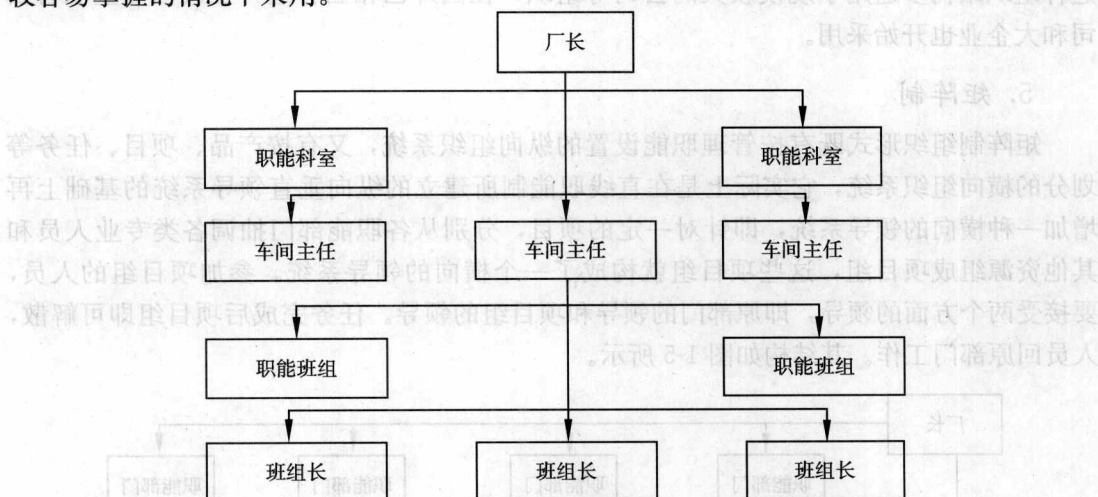


图 1-3 直线职能制

4. 事业部制

事业部制由美国通用汽车公司首创。其主要特点是在总公司的领导下，按产品、地区、服务对象等分别设立若干事业部，每个事业部在经营管理上拥有很大的自主权，总公司只保留预算、人事任免和重大问题决策等权力，并运用利润等指标对事业部进行控制。它采取集中政策、分散经营的原则，即在总公司集中决策，事业部独立经营，是在组织领导方式上由集权制向分权制转化。其结构如图 1-4 所示。

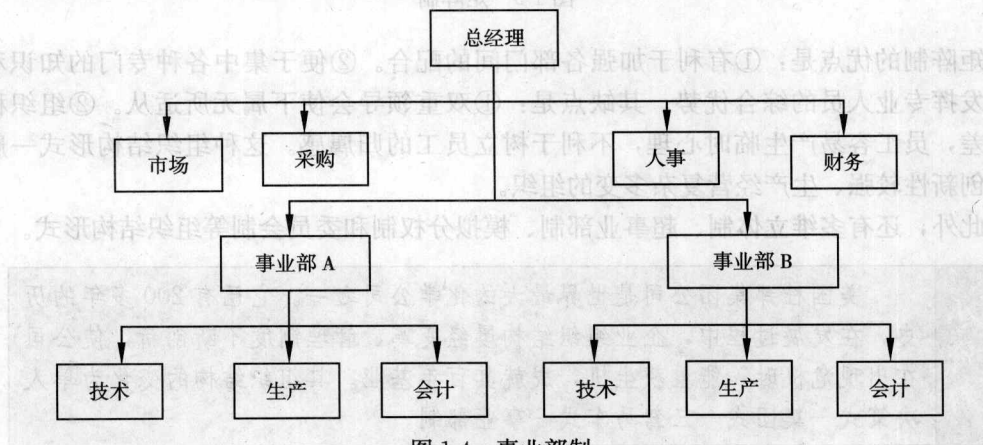


图 1-4 事业部制

事业部组织结构的优点是：①有利于最高层管理者摆脱日常事务，集中精力考虑宏观战略问题。②各事业部具有独立经营的自主权，有利于调动各事业部的积极性和主动性。③有利于培养和锻炼综合管理人才。其缺点是：①机构重复，造成管理人员浪费。②各事业部只从本部门利益出发，影响事业部之间的协作，从而影响整个组织的利益。

这种组织结构多适用于规模较大的公司等组织，在国外已相当普遍，在我国一些联合公司和大企业也开始采用。

5. 矩阵制

矩阵制组织形式既有按管理职能设置的纵向组织系统，又有按产品、项目、任务等划分的横向组织系统，它实际上是在直线职能制所建立的纵向垂直领导系统的基础上再增加一种横向的领导系统，即针对一定的项目，分别从各职能部门抽调各类专业人员和资源组成项目组，这些项目组就构成了一个横向的领导系统。参加项目组的人员，要接受两个方面的领导，即原部门的领导和项目组的领导。任务完成后项目组即可解散，人员回原部门工作。其结构如图 1-5 所示。

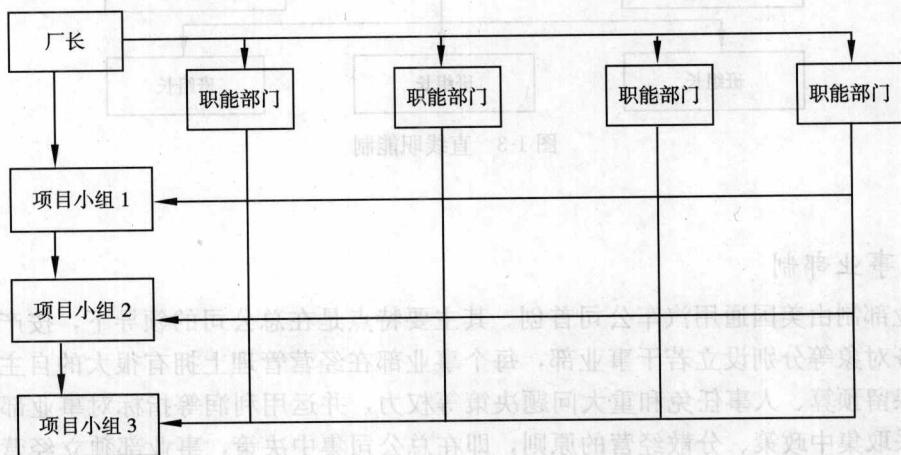


图 1-5 矩阵制

矩阵制的优点是：①有利于加强各部门间的配合。②便于集中各种专门的知识技能，发挥专业人员的综合优势。其缺点是：①双重领导会使下属无所适从。②组织稳定性较差，员工容易产生临时心理，不利于树立员工的归属感。这种组织结构形式一般适用于创新性较强、生产经营复杂多变的组织。

此外，还有多维立体制、超事业部制、模拟分权制和委员会制等组织结构形式。

小资料

美国杜邦集团公司是世界最大的化学公司之一。它已有 200 多年的历史，在发展过程中，企业组织结构屡经变革，管理制度不断创新，使公司在出现危机时，能重获生机，成就其百年基业。其组织结构的变化为单人决策式—集团式—三驾马车式—事业部制。

第三节 现代企业制度

一、企业制度的概念

企业制度是指以产权制度为基础和核心的企业组织和管理制度。构成企业制度的基