

职业 **经理人** 系列

ZHIYE JINGLIREN XILIE

现代 工商管理 实务

李继延 褚福灵 等编著

- 企业家如何成功?
走企业创新、发展与壮大之路……
- 经理人如何运筹?
实现计划、组织、指挥与控制的良性循环……



经济科学出版社

88/

职业经理人系列

现代工商管理实务

李继延 褚福灵等 编著

经济科学出版社

责任编辑：崔岱远
责任校对：徐领弟 马金玉
版式设计：代小卫
技术编辑：段健瑛

现代工商管理实务

李继延 褚福灵等 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区万泉河路 66 号 邮编：100086

总编室电话：62541886 发行部电话：62568485

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@public2.east.net.cn

中国青年出版社印刷厂印刷

三佳集团装订厂装订

787×1092 16 开 21.75 印张 480000 字

2000 年 4 月第一版 2000 年 4 月第一次印刷

印数：0001—4000 册

ISBN 7-5058-2123-7/F·1515 定价：31.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序

经济发展的车轮有两个，一个是技术，一个是管理。由于企业规模的扩大，外部环境的复杂多变，管理的重要性日益被人们所重视。就当前来看，介绍企业管理的书籍并不少，但主要以企业家和经理人为目标读者群进行撰写，并将理论性、应用性和操作性融为一体的书并不多见。李继延副教授和褚福灵博士对工商管理理论有较深的研究，并有比较丰富的管理经验，他们编著的《现代工商管理实务》一书在总体构思、内容体系和版式编排上都有独到之处。本书的特点可以概括为以下几个方面：

一是有较强的针对性和应用性。该书以企业的创立为起点，以企业的规划、组织、营运和控制为主体，以企业发展壮大为方向，紧紧围绕企业创建、存续和发展三个方面进行编写，给企业家的经营和经理人的运筹指明了方向，具有较强的针对性和应用性。

二是突出了操作性。该书重点介绍企划书的编写、岗位职务说明书的制定、销售渠道选择、作业流程优化、库存控制模型和绩效评价方法等内容，并结合必要的案例介绍，有较强的操作性。

三是实例引入，图文并茂，在版式编排上有一定创新。该书每一章都以实例引入，中间穿插短小的实例和问题，每章结尾布置必要的案例，供分析讨论。对管理过程、管理方法和组织结构等都以图示表示，使理论形象化，让人耳目一新，在轻松的环境便能学到必要的理论知识和操作技能。

由于工商管理是一门发展中的新学科，有许多理论和实践问题有待于进一步探讨。望作者对本书涉及的有关问题进行深入研究，以便对该书进一步完善。

李金轩

2000年1月30日于中国人民大学

前 言

工商管理是指企业依照一定的原则、程序和方法，对“产、购、销”等业务活动进行计划、组织、指挥和控制，以达到企业目标的过程。

工商管理的研究对象是工商企业，同企业管理或者商务管理的研究对象有一定的区别。企业管理通常指工业企业管理，即重点介绍生产过程的管理；而商务管理通常指商业企业管理，即重点介绍购销过程的管理。在计划经济条件下，由于许多产品供不应求，工业企业只管生产，商业企业只管销售，泾渭分明，相对独立，这样一种学科划分有其合理性。但在当前市场经济条件下，由于许多产品呈现买方市场态势，只抓生产而忽视销售的企业以及只抓销售而忽视新产品开发的企业正在失去其生存的空间。也就是说，工业企业和商业企业正在走向一体化，生产与销售之间的联系越来越密切。随着市场竞争的加剧，兼并、重组等资本经营活动方兴未艾，主导未来企业发展的将是一些以工商一体化为特征的企业即工商企业。工商一体化企业有多种表现形式，主要表现为以生产为中心的购销网络型企业集团以及以销售为中心的产销网络型企业集团等形式。为了满足企业发展的需要，工商管理将不单纯地研究工业企业或者商业企业，而是以工商一体化企业为重点对象，对工业企业管理知识与商业企业管理知识进行必要的精炼与融合。

本书在编写上突出了应用性、“案例性”、可操作性和“图文并茂性”，具有一定的创新：

应用性——本书的起点是企业的创立，中间介绍了企业目标的规划设计、组织落实和反馈控制等内容，最后以企业的创新发展为终点，这种结构同企业的创立、存续和发展具有逻辑上的一致性，从而为企业家的有效管理提供了一个基本框架，具有较强的应用性。

“案例性”——本书引用了 100 多个实例（包括引例、案例和例题），尤其引用了大量的中国企业案例，具有较强的“案例性”。

可操作性——本书介绍了经营计划的编写、岗位职务说明书的制定、销售渠道选择、作业流程优化、库存控制模型和绩效评价方法等内容，具有较强的可操作性。

“图文并茂性”——本书引用了近 100 个图表，其中包括一些三维图表，基本实现了图文并茂。

本书共包括十一章内容。第一章是企业创立，这是管理的基础和起点；

第二章是管理理论与方法，介绍必要的管理原理、方法和艺术；第三章、第四章分别是企业运行机制与经营计划，重点介绍企业管理群体、企业运行机制的建立和经营目标的制订，属于企业管理的规划设计阶段；第五章、第六章、第七章、第八章分别为企业组织、营销策略、生产管理、采购与储存管理，重点介绍企业组织的构建和“销产购存”等业务过程的营运，属于企业管理的组织落实阶段；第九章是评价与控制，重点介绍信息管理、绩效评价、成本控制、预算控制和质量控制等内容，属于企业管理的反馈控制阶段；第十章、第十一章分别为企业发展与国际市场营销，重点介绍未来管理的发展趋势、企业资本营运的战略选择，进入国际市场的方式和策略，属于企业管理的创新发展（壮大）阶段。

本书由李继延副教授和褚福灵博士主编，沈云、王红红同志参加了编写工作。最后由主编总撰全书，统一修改定稿。由于时间仓促及编者水平所限，书中不足之处在所难免，欢迎读者批评指正。

编 著 者

2000年1月于北京

目

录

第一章 企业创立	(1)
引例 1-1 1999 年世界 500 强中的中国企业	(3)
1.1 企业及其地位	(4)
引例 1-2 举例说明什么是企业	(4)
引例 1-3 一家电话公司归国家所有,它是企业吗	(5)
1.2 经营环境与内部条件	(6)
1.3 企业的类型选择	(10)
1.4 资金筹集	(14)
引例 1-4 广东美的集团股份有限公司招股说明书概要	(16)
1.5 企业设立与登记	(19)
引例 1-5 举例说明公司的名称	(19)
引例 1-6 顾客状告伊势丹	(20)
引例 1-7 青岛电冰箱股份有限公司章程	(22)
引例 1-8 申请公开发行股票的公司报送材料目录	(23)
引例 1-9 苏州物资集团股份有限公司招股说明书(概要)	(23)
问题与思考	(24)
案例 1-1 大连商场公司制改造概况	(25)
第二章 管理理论与方法	(29)
引例 2-1 某公司在增加投资时所解决的经营与管理问题	(31)
2.1 经营与管理	(32)
2.2 管理的性质与职能	(37)
引例 2-2 统一指挥的含义	(40)
2.3 经营管理的分析模式	(42)
2.4 管理思想与方法	(46)
2.5 管理艺术	(54)
引例 2-3 21 世纪经理人员获取成功与快乐的要素	(55)
引例 2-4 自我提高效率五部曲	(55)
问题与思考	(58)
案例 2-1 从强化对人的管理做起	(59)

案例 2-2 提高管理效能的八个要点	(60)
第三章 管理主体与企业运行机制	(63)
引例 3-1 有效管理人员的品质	(65)
3.1 企业管理主体	(65)
3.2 企业领导者	(69)
引例 3-2 是否民主型的领导风格比独裁型、放任型的领导风格好	(75)
引例 3-3 根据下列给定的情境,选择适当的领导风格,并简要说明理由	(75)
3.3 企业的运行机制	(75)
引例 3-4 强化企业的监督与约束机制	(75)
引例 3-5 举例说明人的激励心理机制	(78)
引例 3-6 员工的需要是否都应当满足	(78)
引例 3-7 分析激励方式的主要类型,并针对下列给定的情境,给出适当的激励方式	(79)
引例 3-8 应当以个人为单位进行激励,还是应当以群体为单位进行激励	(81)
问题与思考	(84)
案例 3-1 机制改革勇创新	(85)
案例 3-2 英荷壳牌公司的基层领导之道	(87)
第四章 经营计划	(91)
引例 4-1 企业方针目标管理实例	(93)
4.1 经营目标	(93)
4.2 市场调查	(100)
引例 4-2 “洛特”如何打入北京市场	(100)
引例 4-3 诚祥和超级购物中心的商圈调查	(102)
引例 4-4 如何调查某品牌电视机的市场需求	(103)
引例 4-5 “劝业场”该不该建	(104)
4.3 市场预测	(104)
4.4 经营决策	(113)
4.5 经营计划	(119)
引例 4-6 苏州物资集团公司 10 年经营规划	(120)
问题与思考	(124)
案例 4-1 A&P 公司的经营战略	(124)
第五章 企业组织	(127)
引例 5-1 如何制定组织结构调整计划	(129)
5.1 组织结构设计	(129)
引例 5-2 企业应当是什么样的组织	(130)
引例 5-3 列出一家电器制造公司的职能组织,并说明其职能的内容	(131)
引例 5-4 举例说明以业务为中心或者以利润为中心划分部门	(132)

引例 5-5 分析管理跨度对企业管理的影响	(134)
引例 5-6 分析授权的重要意义与有效授权的障碍	(134)
引例 5-7 举例说明集权组织	(135)
引例 5-8 举例说明集权制与分权制的制约因素	(136)
引例 5-9 如何设计某电子设备公司的组织结构	(138)
引例 5-10 如何设计某建筑公司的组织结构	(139)
5.2 公司的组织结构	(140)
5.3 组织中的沟通	(143)
5.4 岗位职务说明书示例	(148)
问题与思考	(156)
案例 5-1 组织重要还是人重要?	(156)
第六章 营销策略	(159)
引例 6-1 VCD 的市场生命周期	(161)
6.1 产品策略	(162)
引例 6-2 举例说明产品质量的含义及其主要内容	(165)
引例 6-3 “企业产品的质量愈高愈好”这句话是否正确	(165)
6.2 价格策略	(169)
6.3 营销渠道策略	(174)
引例 6-4 举例说明汽车的营销渠道流程	(175)
6.4 市场营销沟通组合策略	(177)
问题与思考	(186)
案例 6-1 微波炉市场又燃硝烟	(186)
案例 6-2 长虹集团的销售策略	(187)
案例 6-3 宝洁公司销售和分销之道	(189)
第七章 生产管理	(191)
7.1 生产过程组织	(193)
引例 7-1 生产的类型	(197)
7.2 生产计划和控制	(202)
7.3 精益生产	(211)
引例 7-2 准时化生产思想	(212)
问题与思考	(218)
案例 7-1 是生产还是外包:一个老调重弹的问题	(218)
第八章 采购与储存管理	(221)
8.1 商品物资的采购管理	(223)
8.2 商品物资的储存管理	(233)
问题与思考	(243)

案例 8-1 战略采购	(244)
第九章 评价与控制	(247)
引例 9-1 事前控制胜于事后补救	(249)
9.1 信息管理	(249)
引例 9-2 如何利用信息系统进行数据的收集、分析和反馈	(252)
9.2 绩效评价	(253)
引例 9-3 企业组织中绩效的含义	(253)
引例 9-4 企业目标与企业指标的一些例子	(253)
引例 9-5 绩效的度量(衡量)步骤	(253)
引例 9-6 企业组织中的不同标准	(254)
引例 9-7 如何用标准来衡量绩效	(255)
引例 9-8 绩效评价系统的内容	(255)
9.3 重点控制	(260)
引例 9-9 上海施乐公司质量控制的主要做法	(268)
问题与思考	(271)
案例 9-1 成本控制战略	(272)
第十章 管理趋势与企业发展	(275)
引例 10-1 “海尔,中国造”	(277)
10.1 变化中的企业外部环境	(278)
引例 10-2 流动办公室	(278)
引例 10-3 面对全球文化	(279)
引例 10-4 技术排挤人的时代已经到来	(280)
引例 10-5 绿色管理的先行者	(281)
10.2 管理发展趋势	(282)
10.3 企业发展案例选介	(299)
问题与思考	(301)
案例 10-1 走稳内部发展之路	(301)
第十一章 国际市场营销管理	(305)
引例 11-1 国际资本注入创维集团	(307)
11.1 国际市场营销导论	(308)
11.2 国际市场营销环境	(309)
11.3 国际目标市场选择	(316)
11.4 进入国际市场的方式	(319)
11.5 国际市场营销策略	(322)
问题与思考	(327)
案例 11-1 海尔旗帜飘扬五大洲	(327)

案例 11-2 中国国际品牌的建立	(328)
案例 11-3 大宇破产案分析	(330)
主要参考文献资料	(332)
后记	(334)

第一章 企业创立

◆ 公司将成为一种新的
具有多元任务的组织，
已不仅仅是发挥最大经
济效能、攫取利润的经
济组织……

工商企业管理的逻辑起点是企业的创立，本章将重点介绍企业创立的有关内容，主要包括：企业的基本特征、企业类型的选择、资金的筹措、注册登记程序等。

【引例 1-1】1999 年世界 500 强中的中国企业^①

美国《财富》杂志评出的 1999 年全球最大的 500 家企业中，我国大陆有 5 家企业榜上有名。该杂志每年根据各大公司的销售收入排出座次，1999 年排在第一位的是通用汽车公司。第二到第五位的分别是戴姆勒——克莱斯勒公司、福特汽车公司、沃玛特百货公司、三井物产株式会社。中国石化集团和中国工商银行都是首次参与评选并取得较高的名次，分别排在第 73 位和 160 位。中国银行和中国化工进出口集团较早参与这一排名，名次分别为 171 名和 304 名。中国粮食进出口公司自 1994 年开始参与评选，连续 4 年榜上有名，排在 362 位。各企业的主要经营指标如下：

中国石油化工集团总公司

金额单位：亿美元

销售收入	利润	总资产	股东权益	雇员人数（万人）
340.252	1.942	516.053	186.862	119

中国工商银行

金额单位：亿美元

销售收入	利润	总资产	股东权益	雇员人数（万人）
218.303	4.167	3909.157	221.959	56.5619

中国银行

金额单位：亿美元

销售收入	利润	总资产	股东权益	雇员人数（万人）
211.439	6.839	3379.291	172.426	19.7547

中国化工进出口集团公司

金额单位：亿美元

销售收入	利润	总资产	股东权益	雇员人数（万人）
137.933	0.676	49.537	10.401	0.8219

中国粮食进出口总公司

金额单位：亿美元

销售收入	利润	总资产	股东权益	雇员人数（万人）
124.019	0.932	47.700	15.997	2.8

^① 根据 1999 年 9 月份《北京青年报》的有关资料编写。

问题讨论:

世界 500 强企业的衡量标准是什么? 是否科学?

1.1 企业及其地位

一、企业的含义

企业是为了向社会提供商品或劳务而获取盈利,从事生产、流通和其他服务性的经济活动,进行自主经营,实行独立核算,符合法律规定条件的经济组织。

工商企业是工业企业和商业企业的统称,主要是指以工商一体化为特征的企业。以首都钢铁公司为例,首都钢铁公司虽然是以钢铁产品的生产为主,但在铁矿石的采购和钢铁产品的销售方面已经形成了一个庞大的购销网络,因此,首都钢铁公司又不是一个单纯的生产型企业,而是一个覆盖产销的工商一体化企业,即工商企业。

【引例 1-2】举例说明什么是企业

首都钢铁公司是以钢铁产品的生产为主的企业;西单百货商场是以从事流通活动为主的企业;长城饭店是以提供食宿服务为主的企业。学校为学生提供服务、医院为患者提供服务、政府为社会公众提供服务,它们都不是企业,因为它们不是以盈利为目的的或者不能以盈利为目的。单位的内部食堂等,虽然从事经济活动,但由于不是为满足社会需要而设立的,因此也不是企业。个体工商户、农村承包户等,虽然从事经济活动,但由于规模较小,也不能称为企业。

组织是指具有明确目标和系统性结构的人的集合体,是同单个人和无目标群体相对立的概念,又称为社会组织。政府机关、学校医院、社会团体、工厂商店等都是组织,都是有明确目标和系统性结构的人的集合体。

组织有多种类型。按照组织建立的目标及所从事的活动内容不同,可以划分为政治组织、军事组织、科教文卫组织和经济组织等类型。政府机关、公检法机关属于政治组织,中国人民解放军各军兵种部队及其所属机构等属于军事组织,新闻、出版、文艺宣传、电影电视、学校、医院、科研院所等属于科教文卫组织,工厂、商店、银行、车队、仓库、建筑工程队等属于经济组织。

企业是一经济组织。经济组织是指从事生产、分配、交换等活动的组织,而企业是通过向社会提供商品或劳务而获取盈利,从事生产经营活动的组织,因此企业是一经济组织,这是企业同其他社会组织相区别的一个重要方面。

二、企业的主要特征

(一) 经营性

企业是从事生产经营活动的经济组织,而不是政治、文化、军事等其他组织,也不是

非组织的个人。生产活动包括工业生产、农业生产活动，经营活动是指产品或者劳务的交换。

（二）社会性

企业所从事的生产、流通和其他服务性活动，其直接的目标是向社会提供商品或者劳务。比如，某电视机厂是一家企业，该企业是从事电视机的生产并向社会出售电视机的，而不是将电视机生产出来赠送社会或者自己使用。如前所述，单位内部食堂是从事生产经营活动的组织，但它的设立仅仅是满足单位内部的需要，而不能算作企业。

（三）组织完备性

企业有完备的组织机构和必要的经营场所。

（四）财产独立性

有必要的财产，自主经营，自负盈亏，独立核算，追求利润。

（五）合法性

企业是依法设立的、能够独立享有法定权利和承担法定义务的经济组织。根据企业的不同法律形式，如个人业主制企业、合伙制企业和公司制企业，在企业设立时应当符合法律规定的设立条件和程序。企业一经依法设立，将具有独立经营的权力，并要履行法定的义务和承担企业亏损的责任。

【引例 1-3】一家电话公司归国家所有，它是企业吗

分析：一个经济组织是否是企业，同其所有权的主体性质并无直接的联系。国有企业同样是一种企业。判断电话公司是否为企业，就要看是否具备企业的主要特征。如果具备了以上特征，就是企业，否则，就不能算企业。

三、企业是历史的产物，是国民经济的微观基础，具有重要地位

企业不是从来就有的，是生产力发展到一定阶段的产物，是随商品生产的发展而产生的。资本主义社会以前的企业是个别的，少数的。随着商品生产和生产力的发展，到了资本主义社会，以资本家大量雇工和协作劳动为特征的经济组织大量出现。具有上述特征的从事社会生产和流通的基本经济单位，如工厂、商店、农场等均称为企业。

企业是社会经济活动的基本单位，是国民经济的微观基础。社会经济生活状况，即生产、分配、交换、消费的状况，在很大程度上取决于企业的生产经营状况。在生产领域，企业是生产的现场，通过企业实现了劳动力同劳动资料结合并生产出产品。在交换领域，企业是实现商品价值的基本环节。在分配领域，企业在“劳动者—企业—国家”这个链条当中起着中间环节的作用，通过企业实现着国民收入的分配和再分配。因此说，企业是社会经济活动的基本单位，是国民经济的微观基础。

在企业产生以前，从事经济活动的基本单位是家庭；企业产生以后，从事经济活动的

基本单位是企业。当前，我国有企业 2000 万家左右，是生产资料和生活资料的主要提供者，在国民经济中占有十分重要的地位。

1.2 经营环境与内部条件

创立什么样的企业，将不取决于企业主自身的意愿，而是由企业所处的外部环境和内部条件决定的。通过环境分析，可以了解市场机会与威胁；通过内部条件分析，可以认清企业创办者自身的优势和劣势。

一、企业经营环境分析

企业外部经营环境是指影响企业经营活动的各种外部因素的总称。通过环境分析，企业创办者将能明确企业可以经营什么以及应当经营什么。

影响企业经营环境的因素是多方面的。按影响因素的性质不同，以分为直接环境因素和间接环境因素两类，如图 1-1 所示：

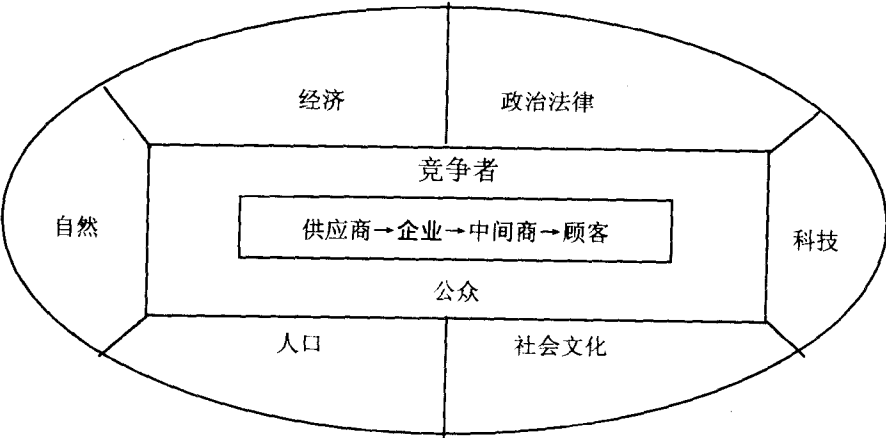


图 1-1 企业外部环境示意图

(一) 直接环境因素

企业的直接环境又称为企业的微观环境，是指企业经营活动参与者的总称。如图 1-1 方框所示，供应商→企业→中间商→顾客这一链条形成了企业经营的中心环节，也就是说企业经营的主要参与者主要是指供应商、中间商和顾客。除此以外，还有两个不可忽视的参与者，即同行业的竞争对手和社会公众。下面就这几类参与者进行分析：

1. 供应商——指原材料和商品的供应者。以棉纺厂为例，包括原棉供应商、化纤供应商、纺织设备供应商等。
2. 中间商——是指提供货物等中介服务的机构，主要是指批发、零售商和实体分销