



XIANDAI
GONGSHANGQIYE
GUANLI

现代 工商企业 管理

张仁侠 主编



首都经济贸易大学出版社

现代工商企业管理

张仁侠 主编

首都经济贸易大学出版社

·北 京·

图书在版编目(CIP)数据

现代工商企业管理/张仁侠主编. - 北京:首都经济贸易大学出版社, 2002.8

ISBN 7-5638-0996-1

I. 现… II. 张… 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(2002)第 039629 号

现代工商企业管理

张仁侠 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

E-mail publish @ cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京宏飞印刷厂

开 本 850 毫米×1168 毫米 1/32

字 数 336 千字

印 张 13.125

版 次 2002 年 8 月第 1 版 第 1 次印刷

印 数 1~6 000

书 号 ISBN 7-5638-0996-1/F·563

定 价 21.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前 言

工商企业管理作为一个独立的研究领域,其发展已走过了百年的历程。随着时代的发展,科技的进步,现代工商企业管理也在逐步地加宽其适用范围,内容上更加丰富,理论上渗入新的领域。人类进入知识经济时代,给工商企业管理带来的影响和冲击是巨大的,需要人们不断地去学习、认识和实践,才能为工商企业创造更大的生存与发展空间,并推动管理理论、管理思想、管理方法、管理手段等上升到一个新的水平。

基于对新形势下的教学实践与思考,我们编写了《现代工商企业管理》一书。本书力求适应工商企业迅速发展、深化改革的客观需要,注意理论联系实际,以起到对现实管理进行具体指导的作用。

本书开篇从如何创办工商企业说起,这体现了市场经济条件下的现实需要,全书介绍了全方位管理企业所涉及的各个方面的内容。透过本书可以清晰地看到工商企业管理发展的脉络、企业运作路径,以及一些管理的前沿问题。

本书结合中国工商企业的改制、改组、改造实际来研究建立现代企业制度问题,并重点讲述了在经济全球化的形势下,企业战略、企业文化和可持续发展等问题。

本书把管理的视线扩展到资本运营等方面,强调要以市场为

导向,组织各项管理活动、研究市场营销、实施生产运作方式。

本书适用于高等院校工商管理专业及相关专业学生及企业管理者学习使用。参加本书编写的有宋克勤、邹昭晞、吴冬梅、汪秀英、张学平、尹丽萍、赵树基、张仁侠等老师,由张仁侠担任主编。

本书在编写过程中参考了许多国内外资料,在此谨向有关著作者致以衷心感谢。

限于作者水平,书中难免有错误和不妥之处,敬请各位读者批评指正。

编者

2002年8月

目 录

上篇 理念篇

第一章 工商企业的创立	3
第一节 创业与创业者	3
第二节 创业条件	11
第三节 创业计划与执行	18
第二章 现代工商企业制度	23
第一节 企业制度的类型	23
第二节 公司制企业的种类及其特点	27
第三节 现代公司治理结构	30
第三章 工商企业文化	51
第一节 企业文化概述	51
第二节 企业文化的内容与功能	54
第三节 企业文化的运作	60
第四章 工商企业管理的职能	70
第一节 管理和管理者	70

第二节 计划	75
第三节 组织	80
第四节 领导	85
第五节 控制	91
第五章 工商企业管理的未来	94
第一节 工商企业管理面临的挑战	94
第二节 中国企业管理面临的挑战	98
第三节 工商企业管理的发展趋势	103
第四节 中国企业的管理创新	115

下篇 实务篇

第六章 企业战略管理	125
第一节 战略管理的基本概念	125
第二节 企业外部环境分析	130
第三节 企业资源与战略能力分析	138
第四节 企业总体战略	147
第五节 经营单位战略	155
第六节 企业战略的制定与实施	158
第七章 资本运营	162
第一节 资本运营概述	162
第二节 扩张性资本运营	168
第三节 收缩性资本运营	187

第八章 人力资源管理	200
第一节 人力资源管理的特点.....	200
第二节 人力资源管理的基础业务.....	202
第三节 人力资源管理的主体业务.....	216
第九章 市场营销管理与运行	230
第一节 市场营销的概念.....	230
第二节 市场营销导向、战略规划与营销程序	237
第三节 市场细分及目标市场的选择.....	249
第四节 市场营销组合策略.....	255
第十章 生产运作管理	277
第一节 生产运作管理概述.....	277
第二节 生产计划.....	281
第三节 新型生产方式.....	291
第十一章 生产现场管理	309
第一节 生产现场管理概述.....	309
第二节 生产现场管理方法.....	314
第三节 质量管理.....	326
第十二章 财务决策与分析	335
第一节 财务决策基础.....	335
第二节 投资决策.....	347
第三节 融资决策.....	368
第四节 财务分析.....	378



第十三章 信息管理	384
第一节 信息时代——我们面临的环境.....	384
第二节 组织中的信息技术系统——支持信息处理.....	392
第三节 运用信息技术提升企业竞争力.....	399
 主要参考文献	 410

上 篇

理 念 篇

- ▶ 工商企业的创立
- ▶ 现代工商企业制度
- ▶ 工商企业文化
- ▶ 工商企业的管理职能
- ▶ 工商企业管理的未来



第一章 工商企业的创立

第一节 创业与创业者

一、创业的含义

本书所称创业即工商企业的创立过程,它是创业者通过发现和识别创业机会,组织各种资源来提供产品和服务,以创造价值的过程。在这一定义中,包含以下几个要素:创业者、创业机会、组织和资源。

(一)创业者

创业者是创办企业的个人或团队,是创业的主体。创业者常常独自创业,但在许多情形下创业者是以团队的形式进行创业的。在创业团队中,不同的创业成员扮演着不同的角色并承担相应的责任。

创业者在创业时,能够获得成就感和权力欲望等方面的满足,但也要承担一定的风险。例如:企业失败后失去个人在企业中的投资,以及个人声誉上的损失等。

创业者在创业过程中起着关键的推动和领导作用,包括创业机会的识别、创业资源的获取、创业计划的制定、企业组织的创立等等。

创业的成功与失败,在很大程度上取决于创业者的素质和经验,其作用甚至比创意、机会、资源等更加重要。因为,创意能否转化为机会、机会能否实现其价值和资源能否得到有效利用,都取决

于创业者的素质和经验。在实践中,当创业者为新创企业融资时,投资者特别是风险投资家在选择投资项目时,首先评价的要素就是创业者和创业团队的素质和经验,接着才是技术先进性、产品独特性和市场潜力及盈利前景等因素。

(二)创业机会

创业机会是指当前服务于市场的工商企业留下的市场缺口,它意味着消费者能得到更好的产品和服务的可能性。创业是受市场驱动的,那些没有被满足的市场需求,就是创业的机会,而利用这种创业机会,是创业者进行创业的主要驱动力量。利用创业机会将其转化为价值的过程就是创业的过程。

创业者往往从发现和识别创业机会开始创业,努力改进所提供的产品或服务,或者改进提供的方式。这种改进是一种创新,如果市场认同这种创新,并且创业者能够有效地提供这种创新,那么,创业者就可以创造价值。

创业机会具有可利用性、永恒性和适时性三个特点。创业机会的可利用性是指创业机会和创业者具有价值,体现在创业者可以利用创业机会为消费者提供创造和增加价值的产品或服务以及赚取的利润上。创业机会的永恒性是指社会永远存在各类创业机会,关键是创业者能否发现和识别创业机会。迅速变化的环境、经济转轨、市场机制的不完善、市场信息的不对称、市场空白等,都孕育着无限的创业机会。创业机会的适时性是指一个创业机会转瞬即逝,如果不及时抓住,可能就永远失去了。因此,及时地发现、识别和抓住有价值的创业机会,是成功地创办工商企业的第一步。

(三)组织

组织是协调创业活动的系统,是创业的载体。创业活动是在组织中进行的,离开了组织,创业活动就无法协调,创业的资源就无法整合,创业者的作用也就无从谈起。在此所讲的组织就是创业者所创办的工商企业。

新创企业组织的显著特征是,创业者的强有力领导、缺乏正式的组织结构和规章制度。在许多方面新创企业还不够成熟,但它们接受新事物快,并能对变化迅速地做出反应,在此过程中它们得以发展壮大和走向成熟。与此同时,组织也日趋正规化。

(四)资源

资源是指企业中的各种投入,包括人、财、物等。资源不仅包括有形资产,如厂房、机器设备等,也包括无形资产,如品牌、专利、企业声誉等。所有这些资源都属于投资。创业者的关键职能之一就是吸引这些投资,将其转化为市场需要的产品和服务,实现创业机会的价值。

创业者需要组织企业内外的资源,包括资源的确定、筹集和配置。创业者创立的企业是一个投入产出系统,即投入资源,产出产品与服务,创业的过程就是不断地投入资源以连续地提供产品与服务的过程。能否以最小的资源投入获得最大的产出,使得企业具有竞争力并盈利,是衡量创业活动成效的标准之一。

综上所述,创业是创业者、创业机会、组织和资源相互作用、相互匹配,以创造价值的动态过程。创业者创业的个人动机不尽一致,但成功的创业者主要是为了创造价值,将创业机会转变为社会需要的产品和服务。因此,那些盲目的、纯粹以个人利益为目的创业的人,往往最后是以失败而告终。大量的研究和事实证明,成功的创业者往往是为了成就一番事业而创业,那些单纯追逐权力、地位和金钱的人,很难保持长久的成功,往往成为昙花一现式的人物。

在创业过程中,一般包括以下步骤:创业者自身的评价,即评价创业的动机和创业者自身的素质,明确创业者是否愿意创业、为什么创业和是否有能力创业;评价创业机会和条件,即评价市场中存在什么样的创业机会,这个机会有多大,持续多长时间,创业者是否具备利用这个机会进行创业所需要的条件;确定和获取创业

资源,包括确定所需的资金、技术、人才等资源的数量、结构和质量,并根据需要获得这些资源;制定和执行创业计划,即确定创业的目标、战略、任务、程序等,并认真贯彻执行。

二、创业者的来源

创业者主要来源于以下人员:技术人员、管理人员、无业人员。

(一)技术人员

技术人员往往通过一项产品或技术创新开始创业。创新可能采用高新技术,也可能是基于传统的一般技术。

技术人员型创业者常常利用其在一个特定行业的技术经验来进行创新,也可能采用与他们工作的行业毫无关系的技术进行创新。创新可能是基于技术人员作为一项个人爱好而发展起来的技术,也可能来自于技术人员就职的企业内非正式进行的“隐蔽性”研究项目。

近些年来,一些年轻的、受过高等教育的、具有正式文凭或各种专业技术资格的人正在跳出为一个企业工作的经历,转向直接创立自己的企业。虽然开始创业时他们只有理论知识而缺乏在企业工作的经验,但这些年轻的创业者中有一些人最终获得了很大的成功。在美国等发达国家,年轻的创业者正在领导着新兴产业,特别是高新技术产业,例如,信息产业、生物工程产业等。

技术人员进行创业要获得成功需要具备一些条件。首先,这项创新能提供市场需要的产品或服务,即其产品或服务能够商品化和市场化;其次,创业者有能力领导一个新创企业并且盈利;最后,创业者必须有能力处理各种外部关系,特别是与投资者之间的关系。在现实中,技术人员型创业者常常是过于强调创新的技术方面,而忽视了创业者必须承担的其他任务,包括战略制定、财务管理、人力资源管理,因而,有的导致了失败。

(二)管理人员

管理人员创业可能是基于对现有的职业不满或被现有企业免

职。一般来讲,企业可以为其管理人员提供稳定、丰厚的报酬和一定的安全感。尽管如此,对一些人来说,这仍然不够,他们希望自己能对社会产生更大的影响,留下一个持久的成就;最大限度地施展其管理才能并发展其新的才能。但其就职的企业可能限制了他们抱负的实现,不准其自行其是。这样的管理人员,对自己的能力充满自信,对抱负没有得以实现而不甘心,可能去创办自己的企业。

管理人员型创业者面临的一个问题是“做什么”,即创办什么样的企业?如果没有发现一个适宜的创业机会,没有开发出一项创新产品或服务来利用这个机会,其创业的愿望就没有意义。不满足的管理人员面临与技术人员相反的问题,即拥有创业和管理能力但无处施展。因此,他们一般通过寻找合适的技术人员组成一个创业团队来创办企业。在这个团队中,他们的知识、能力和经验可以得到互补。

不断发展的技术和经济变革的步伐意味着人们有可能在其职业生涯中经历更多的职业转换。诸如,组织机构精简等组织变革意味着管理人员特别是中层管理人员群体中的失业者正在增加。这些被免职的管理人员如果产生了为自己工作的愿望,就可能走向创业的道路。

(三)受排斥者或无业人员

某些人之所以去创业是因为别无选择,他们或是找不到工作,或是现有组织不再需要他们,从而“被迫”去创业。这些人的创业能力已经得到很好的证明,例如,一些下岗人员和进城的农民通过创办企业走向成功。并不是因为这些人是天生的创业者,是因为各种原因,使他们没有工作,创业是其惟一有前途和有吸引力的选择。

三、创业者的个人特征

大量的研究表明,成功的创业者具有以下个人特征:主动性和

目的性、自信、虚心、责任感。

(一)主动性和目的性

创业者对工作具有主动性。创业者往往全身心地投入到其企业发展之中,常常超负荷地努力工作,在工作中比其他人投入更多的时间和精力,并且能平衡事业需要与其他生活需要之间的关系。创业者为自己确定工作任务然后努力完成这些任务。

创业者的工作具有目的性。他们不是为了工作而工作,而是为了成就一番事业。因此,他们为自己建立明确的工作目标,并力图完成目标。他们将取得的成就与这些目标进行对比,从而掌握目标的完成情况,确定如何继续和改进工作。因此,创业者是按自己的业绩衡量标准工作,而不是根据他人对其绩效的评价来行事。例如,有的创业者追求的是事业第一,赚钱第二,这与投资者对创业者的要求是不一样的。

(二)自信

创业者具有自信心,他们相信自己正在追求的事业能够成功。如果创业者自己都不自信,则很难使别人相信他们。自信对创业者事业的成功十分重要。因为创业者在创业过程中不会总是一帆风顺的,他们所经历的失败常常比成功还多。创业者不仅要在失败之后振作起来,而且还要从失败中吸取教训,将从失败中学习到的东西应用于增加下一次成功的机会。那些不自信、遇到困难和挫折就产生怀疑、动摇甚至退却的创业者,不可能取得成功。

(三)虚心

自信不是自大,创业者应虚心向别人学习。成功的创业者不是认为自己无所不能,而是认识到自己的不足和学习的必要性,并虚心接受来自各方面的有益的建议和帮助,愿意根据新的环境修正其思想与行为。银行家和风险投资家放弃支持一个创业者的重要原因之一就是创业者太固执了,不虚心接受好的建议。创业者应意志坚定,但不意味着拒绝任何改变。成功的创业者总是愿意