



青岛建筑工程学院财经系列教材

QINGDAOJIANZHUGONGCHENGXUEYUANCAIJINGXILIEJIAOCAI

现代企业管理

吕
强
齐德义
主
编



中国财政经济出版社

青岛建筑工程学院财经系列教材

现代企业管理

吕 强 齐德义 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理/吕强, 齐德义主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2002.3

青岛建筑工程学院财经系列教材

ISBN 7-5005-5607-1

I. 现… II. ①吕…②齐… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F 270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 012607 号

中国财政经济出版社出版

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

E-mail: cfeph@dre.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

河北省涿州新华印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 15.25 印张 360 000 字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月河北第 1 次印刷

印数: 1-5 000 定价: 26.00 元

ISBN 7-5005-5607-1/F·4941

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

本书是财经系列教材之一，可以作为大专院校非管理专业用教材，也可以作为工商企业管理干部培训用书和自学参考书。

非管理类专业开设现代企业管理课程，培养学生的经济意识和管理意识，拓展学生的知识面，完善他们知识结构和能力结构，提高其全面素质，已成为高等院校的共识。

随着我国加入 WTO 及我国经济体制改革的快速推进，提高高校非管理类专业现代企业管理课程的教学质量，更新和规范该课程的基本教学内容势在必行。总结长期教学实践经验，结合当今管理科学的发展动向与我国企业的实际状况，我们编写了本教材。编写过程中，编者的主导思想是处理好三个基本关系：学术上的先进性与实践中实用性的关系；管理理论、方法与管理思想、观念的关系；科学性与通俗易懂的关系。力求做到深入浅出、先进实用。

本书共十一章，分别为企业与企业经营管理、企业战略管理、计划与控制、组织管理、人力资源开发与管理、组织行为学、质量管理、设备管理、物流管理与库存控制、企业文化、创新管理。

参加本书编写的有吕强（前言、第一、八、十一章）、齐德义（第三、九章）、魏兆连（第四、六、七章）、孟雁（第二、五、十章）。

本书在编写过程中得到作者所在单位及同仁的支持，参考和采纳了同类教材及有关论著的观点与内容，在此一并表示诚挚谢意。由于水平所限，缺点与错误在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

2002 年 1 月

目 录

第一章 企业与企业管理	(1)
第一节 企业及其类型	(1)
第二节 管理与企业管理	(13)
第三节 企业管理环境	(35)
第二章 企业战略管理	(51)
第一节 战略管理概述	(51)
第二节 战略的类型	(62)
第三节 战略制定	(74)
第四节 战略的实施和控制	(81)
第三章 计划与控制	(88)
第一节 生产计划	(88)
第二节 生产作业计划	(96)
第三节 网络计划技术	(108)
第四节 物料需求计划 (MRP) 与制造资源计划 (MRP II)	(115)
第四章 组织管理	(133)
第一节 组织的内涵和类型	(133)
第二节 组织工作的原理	(135)
第三节 组织的结构类型	(140)
第四节 组织结构设计	(149)
第五节 大规模组织的设计	(168)

第六节 非正式组织·····	(171)
第五章 人力资源开发与管理 ·····	(173)
第一节 人力资源开发与管理概述·····	(173)
第二节 人力资源规划、招聘和录用·····	(184)
第三节 人力资源开发·····	(195)
第四节 员工绩效考核与奖酬制度·····	(203)
第六章 组织行为学 ·····	(213)
第一节 行为动力分析·····	(213)
第二节 激励理论·····	(221)
第三节 领导行为·····	(249)
第四节 沟通·····	(260)
第七章 质量管理 ·····	(273)
第一节 质量与质量管理·····	(273)
第二节 全面质量管理 and 质量保证体系·····	(288)
第三节 质量管理的几种工具·····	(298)
第四节 质量成本控制·····	(310)
第五节 ISO 9000 族标准的产生与发展 ·····	(317)
第八章 设备管理 ·····	(323)
第一节 设备管理概述·····	(323)
第二节 设备的选择和使用·····	(328)
第三节 设备的维护和修理·····	(335)
第四节 设备的改造与更新·····	(351)
第九章 物流管理与库存控制 ·····	(359)
第一节 企业物流管理概述·····	(359)
第二节 物资定额管理·····	(368)
第三节 物资库存控制·····	(374)
第十章 企业文化 ·····	(389)

第一节	企业文化的内涵与结构·····	(389)
第二节	文化力——企业竞争力的重要源泉·····	(402)
第三节	传统文化与现代企业文化·····	(407)
第四节	企业文化建设·····	(418)
第十一章	管理创新 ·····	(431)
第一节	管理创新的概念及创新领域·····	(431)
第二节	管理创新过程·····	(438)
第三节	管理创新行为·····	(455)
第四节	中国企业管理创新前瞻·····	(460)

第一章 企业与企业管埋

第一节 企业及其类型

一、企业的含义

企业管理是管理科学的一个分支，它应用管理学的基本原理和方法来研究企业经营活动的展开和生产要素的组合。因此，在学习研究企业管理的具体内容以前，必须首先了解企业的含义。

企业是商品经济发展到一定阶段，机器大工业代替了工场手工业之后才产生并逐步发展起来的。今后，企业仍会伴随着商品经济和生产力的发展而发展。

企业从其诞生到现在一直处于不断发展之中，企业的具体形态变得越来越丰富多样。企业的概念国内外至今还没有一个统一的表述，但就其本质而言，它始终是从事商品生产和经营的经济组织。

从法律的角度说，企业是指企业性经济组织，即依法设立的，自主经营、自负盈亏，专门从事生产经营或服务性业务的营利性的社会组织。这一概念包含以下几个要点：

（一）营利性

企业是以营利为主要目的，从事商品生产经营活动或服务性业务的社会组织。

这一要点把企业同那些归属于政治组织、行政组织和事业单位的政党、国家机构、军队、学校等社会组织区别开来，即只有那些为营利而从事商品生产和经营的经济组织，才可能是企业。

由于企业是商品生产者和经营者，所以，它们生产产品或提供服务，并不是要自己享受这些商品或服务，而是为了实现其价值，以获取利润。企业为社会提供的商品，也只有通过市场交换，才能使生产商品所耗费的个别劳动被社会所承认，实现商品的价值；才能使所耗费的支出得到补偿，利润得以实现。因此，企业必然是以营利为主要目的而开展各种生产经营活动的经济组织。

（二）独立性

企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算的经济组织。

企业通过交换实现的商品价值，在补偿了生产经营中的各种耗费，并依法上交各种税收后，剩余部分则构成企业的营利，由企业自主支配。若收不抵支、发生亏损，则由企业自己抵补。对生产经营中发生的债务，由企业负责清偿。当资不抵债时，企业必须以其全部财产承担清偿责任。这就可以把那些不实行自主经营、自负盈亏、独立核算的经济单位同企业严格区分开来。但也不能简单地说工厂就是企业。如果这家工厂是自主经营、自负盈亏、独立核算的单位，那么它是企业；如果它虽然从事商品生产和经营，但并不独立核算、自负盈亏，而是由总厂、公司等上一级组织统一核算、统负盈亏，那么，总厂或公司是企业，这家工厂只是企业下属的一个生产单位，不能把它也称为企业。在经济体制改革中，我国出现了许多企业集团，企业集团也不是企业，而是企业的联合，即诸多企业组成的一种联合体，集团成员单位才是自主经营、自负盈亏的企业。所以，在组建企业集团时，必

须坚持自愿互利、共同发展的原则，而不能采取行政命令的办法强行捏合。

（三）合法性

企业是依照法律规定的程序，经由工商行政管理机关核准登记，在法定的经营范围内进行生产经营活动的经济组织。

设立时是否需要办理工商登记是企业，或说企业性经济组织，与非企业性经济组织（如农村生产合作社等）的本质区别。依照我国法律，企业必须严格按照法律规定的程序，经工商行政管理机关登记核准，才能设立。另一方面，企业的一切生产经营活动与服务活动也必须在依法登记的经营范围之内进行。

企业的上述特征是由商品经济的客观规律所决定的。任何企业都应具有这些基本特征，其中最本质的特征是企业的营利性。对于这一点，国内外许多学者、企业家都有评述。一种观点直言不讳地认为，企业是以获取利润为目的的经济组织；另一种观点认为，企业需要利润同时又必须承担某些社会责任，为社会提供服务，否则企业就不可能取得长期的生存和发展，追求利润不是企业的惟一目的，利润只是为社会提供服务的报酬，因此，企业应把为社会提供服务作为自己的宗旨。应该说，在追求利润最大化的同时，更加注重肩负的社会责任，是当今企业发展的趋势。

二、企业类型

在现代社会里，具有共同属性的企业，其具体形态是多种多样的，在管理方式、方法等方面要有所区别。因此，研究企业类型，将为研究企业管理奠定前提和基础。

按照不同的标志，可以把企业划分为多种不同的类型。

1. 依据企业经济性质或类别的不同，可以分为全民所有制

企业、集体所有制企业、私营企业、外商投资企业、联营企业等。这种分类是目前我国有关企业的立法中主要采取的企业分类方法。

2. 依据企业规模的不同,可分为大型企业、中型企业和小型企业。对产品比较单一的企业,以生产能力作为划分的标准;对产品种类繁多,难以以生产能力划分的,则以固定资产原值为划分企业规模大小的标准。

3. 依据企业资产构成与投资者对企业风险承担责任的形式不同,可分为个人业主制企业、合伙制企业、公司制企业三种。其中,个人业主制企业的投资者对企业债务承担无限责任;合伙制企业的投资者对企业债务负连带无限责任;公司制企业的投资者对企业债务承担有限责任。这种分类是国际上通行的有关企业立法主要采取的企业分类方法。下面就以此为据,分析企业的类型。

(一) 个人业主制企业

它由业主一个人出资兴办,并由业主自己直接经营。企业盈利全部归业主所有,企业亏损与债务则完全由业主个人承担。若企业经营不善,资不抵债、破产倒闭时,业主要用自己的家庭财产清偿债务,即业主对企业债务负有无限责任。在我国,人们通常所说的个体工商户和不具法人资格的私营企业,便属于这类企业。

个人业主制企业开业与歇业手续简便,产权转让亦很灵活;业主集所有权与经营权于一身,决策快、指挥灵,企业对市场变化有较强的适应性;产权关系简单清楚,无限责任对业主形成极大压力,促使业主兢兢业业,普遍具有较强的敬业精神。但是,这种企业因个人财力有限,加之受偿债能力限制,不易取得大额贷款,故难以从事投资规模较大的工商业活动,企业规

模一般很小，承受市场冲击的能力弱；当业主因种种原因而无力经营或无意继续经营时，企业便会歇业，故企业的生命不易持久。

（二）合伙制企业

这是由两个以上的个人共同出资，通过签订协议而联合经营的企业。按照协议，可以由其中的一位合伙人负责经营，也可以由几个合伙人或全体合伙人共同经营。全体合伙人共享企业盈利，共担企业亏损，对企业债务负有无限连带责任。所谓无限连带责任，首先是无限责任，即企业倒闭、资不抵债时，每个合伙人均要以自己的全部家庭财产负责清偿企业债务。其次，合伙人对企业债务负有连带责任，即每一个合伙人对企业的债务都负有全部清偿的责任。从债权人方面说，如果企业资产不足以清偿债务，可直接对企业的全体合伙人或某一个合伙人行使债权，他们不能以自己的出资多少来推卸债务。这些合伙人首先按入股比例承担债务，若有的合伙人家庭财产达不到按入股比例所应承担的债务数额，其他合伙人必须代为承担。

合伙制企业同个人业主制企业相比，是适应商品经济进一步发展而产生的企业组织形式。它在一定程度上克服了个人业主制企业资产规模小的局限性，多人出资使筹资数量大为增加，也可获得更多的银行贷款，从而能够从事规模较大的生产经营活动；合伙人权责明确、利害相关，因而都有搞好企业经营管理的积极性；企业对债务承担无限责任，资产数量相对较多，使债权人的权益有较可靠的保障，提高了企业信用程度。但是，合伙制企业的资产规模仍然有限；多个合伙人共同经营，容易降低决策效率、贻误时机。

（三）公司制企业

公司制企业是两个以上的出资者依照《公司法》共同投资，

依法组建，以营利为目的的企业法人，是联合经营的企业组织形式。

同个人业主制企业和合伙制企业相比较，公司制企业有三个突出特点：

一是公司制企业是法人，在法律上是独立的民事主体，在经济上拥有独立的财产。股东虽然享有同其投资数额成比例的权益，但不能直接支配自己投资入股的那部分财产，也不能抽回自己的投资。公司的财产作为一个整体，同股东的个人财产相分离，由公司法人享有占有、使用、收益和处分的权利。而个人业主制企业和合伙制企业属于自然人企业，不是法人，没有独立的民事主体地位，也没有独立于出资者之外的财产，企业债务是出资者用自己的财产来直接负责的，出资者还可按合伙经营协议的规定撤出自己的出资。

二是公司制企业（如有限责任公司和股份有限公司）实行有限责任制度，以其全部财产为限对公司债务承担有限责任，股东则以其出资额为限对公司债务承担有限责任。个人业主制企业和合伙企业在经济往来中承担的债务清偿责任是无限责任。

三是公司制企业的所有权与经营权相分离，作为企业所有者的股东一般不直接经营管理企业，委托董事会并由董事会聘任总经理来经营管理企业。在个人业主制企业和合伙制企业中，所有者同时也是经营者，所有权与经营权统一在所有者手中。

公司制企业主要有以下几种具体形式，即有限责任公司、股份有限公司、无限责任公司、两合公司、股份两合公司等。我国《公司法》只规定了有限责任公司和股份有限公司。

1. 有限责任公司。是指由两个以上股东共同出资，股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司债务承

担责任的企业法人。其特点是：

(1) 股东经协商共同出资设立有限责任公司，股东的出资额不要求等额，可有多有少，协商确定。

(2) 股东人数比股份有限公司少得多，而且既有限又有上限。我国《公司法》规定，有限责任公司的股东应在 2 个以上、50 个以下。根据我国国情，《公司法》还规定，国家授权的投资机构或者国家授权的部门可以单独投资设立国有独资的有限责任公司，这是针对某些特殊企业的投资主体只能是国家的特殊情况而确定的。

(3) 不发行股票，股东交付股金后，公司向股东签发出资证明书，它不能上市交易，只能按公司章程规定在内部转让。

(4) 注册资本数量比股份有限公司少。我国《公司法》规定的有限责任公司注册资本的最低限额是：以生产经营为主的公司 50 万元；以商品批发为主的公司 50 万元；以商业零售为主的公司 30 万元；科技开发、咨询、服务性公司 10 万元。

(5) 公司经营状况的透明度不像股份有限公司那样高，只接受股东的监督，无须向社会公开账目。

2. 股份有限公司。是指注册资本为等额股份构成，通过发行股票筹集资本，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。其特点是：

(1) 股份有限公司的设立需有发起人，他们负责公司筹办事務，并依法认购公司股份。我国《公司法》规定，发起人应当有 5 人以上。国有企业改建为股份公司的，发起人可以少于 5 人，但应采取募集方式设立。

(2) 股东人数较多，高达几十万甚至上百万，法律规定只有下限而无上限。

(3) 股份有限公司的全部资本划分为金额相等的股份，股份

采取股票形式，通过认购股票筹集资本。在交易所上市交易的股份有限公司，其股票向社会公开发行。股票可以自由转让，但不能退股。

(4) 注册资本数量要求较高。我国《公司法》规定，股份有限公司注册资本最低限额为 1000 万元，上市公司的股本总额不少于 5000 万元。

(5) 公司经营状况的透明度较高，不仅要接受股东查询，还要向社会公告其财务会计报表。

从国外情况看，公司制企业中的有限责任公司是多数，股份有限公司是少数；股份有限公司中，上市公司又是少数。例如，1992 年德国的有限责任公司约 45 万个，股份有限公司只有 2500 个，上市公司大约仅为 200 个。

公司制企业是适应社会化大生产和市场经济发展要求的产物，出现于 18 世纪，到 20 世纪初，已成为各主要资本主义国家的起主导作用的企业组织形式。

同个人业主制企业和合伙制企业相比，公司制企业具有明显的优越性，主要是：具有大规模筹资的能力，能迅速扩大企业生产经营规模，增强企业实力，推动整个国民经济的发展；有限责任公司减轻了股东的投资风险，有利于消费资金转化为生产资金，有利于资本集中，实现规模经营；公司资产能保持一定的稳定性和延续性，不会因股东的变化而变动，使得公司在市场活动中具有较高信誉；实行所有权与经营权相分离，有利于改善企业经营管理，提高企业经济效益水平。

在现代市场经济中，公司制是最适合大中型企业的组织形式。其中，有限责任公司因不公开发行股票，筹资能力与规模相对较小，更适合中型或小型企业；股份有限公司则是当今世界各国大型企业通常采用的组织形式。

我国有一种股份合作制企业，它是实行劳动合作和资本合作相结合的新型公有经济组织。这种组织适用于：一是改造老集体企业，把老集体企业的一部分产权按照职工工龄长短量化给个人；二是国有企业兴办的“三产”以及国有小型企业，由职工出资购买全部或部分产权。

三、现代企业的主要特征

一般意义上，我们所说的企业是指工商企业，本书也将重点研究现代工商企业。那么，现代工商企业同其他企业相比有哪些特征呢？回答这个问题，首先要明确企业所具有的二重性。

商品具有二重性，作为商品生产者和经营者的企业，同样具有二重性。一方面，企业是运用现代科学技术、依靠协作劳动而向市场提供商品的生产经营单位，是生产力实际运动的场所，是生产力的组织形式，因而具有同社会化大生产和市场经济相联系的一般属性；另一方面，任何企业都不能脱离一定的社会经济制度而孤立生存，总是在一定的生产资料所有制基础上从事生产经营活动，是一定生产关系的体现者，因而又必然具有同生产资料所有制的性质与结构相联系的特殊属性。以私有制为基础的资本主义企业和以公有制为主体的社会主义企业，二者由于生产关系性质不同而存在本质差别，各自具有特殊属性。但从生产力方面看，无论是资本主义企业，还是社会主义企业，作为商品生产者和经营者，它们都受社会化大生产和市场经济一般规律的支配，都具有企业的一般属性，并无本质差别。

我们在这里探讨现代企业的特征，就是从生产力方面研究现代企业的一般属性，特别是现代工业企业的一般属性。

（一）大规模采用机器和机器体系进行生产，并且系统地将