

企业管理实务

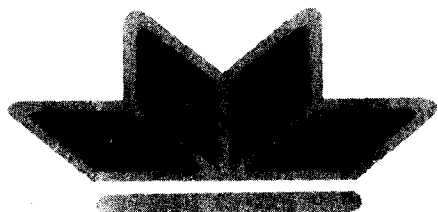
北京市高等教育自学考试委员会办公室 组织编写

夏光仁 衡凤玲 主编

Q I Y E G U A N L I S H I W U



中国轻工业出版社



企业管理实务

北京市高等教育自学考试委员会办公室 组织编写

夏光仁 衡凤玲 主 编

李 玫 金实青 副主编

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理实务/夏光仁,衡凤玲主编;北京市高等教育自学考试
委员会办公室 组织编写. —北京:中国轻工业出版社,
2001.8

ISBN 7-5019-3280-8

I.企… II.①夏…②衡…③北… III.企业管理-高等教育-
自学考试-教材 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 044690 号

责任编辑:赵红玉 责任终审:劳国强 封面设计:赵小云
版式设计:丁 夕 责任校对:李 靖 责任监印:胡 兵

*

出版发行:中国轻工业出版社(北京东长安街6号,邮编:100740)

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

联系电话:010-65241695

印 刷:三河市艺苑印刷厂

经 销:各地新华书店

版 次:2001年8月第1版 2001年8月第1次印刷

开 本:850×1168 1/32 印张:8.875

字 数:219千字 印数:1—3000

书 号:ISBN 7-5019-3280-8/F·248

定 价:15.00元

·如发现图书残缺请直接与我社发行部联系调换·

前言

图书在版编目(CIP)数据
《企业管理实务》一书,是为工商企业管理专业设置的一门必修课而撰写的。通过管理学原理的学习,使同学们从理论上了解了管理的基本原理。那么如何从实践的角度去认识管理、把握管理,做好企业的管理工作,这对于同学们,尤其是今后立志于成为职业经理和企业家的同学们有特别重要的意义。《企业管理实务》就是在这样的背景下提出来的。

本书内容本着在一定时间内相对稳定,力求知识、理论的可操作性、应用性强的写作原则成书的,因此它比较好地体现我国企业管理特色。它融进了新的内容,有一定新意,而且也是工商企业管理专业的一本新教材,它对学生掌握和提升企业管理的实际操作能力会起到很好的指导作用。

参加本书编写的有:林力(第一、四章)、马宛忠(第二、五章)、吴菲菲(第三章)、衡凤玲(第六、十章)、李玫(第七章)、金实青(第八章)、陈忠卫(第九章)。

对本教材的编写和出版,我们非常感谢为此提出宝贵意见的教学单位和诸位教师,在你们所提意见的基础上进行了修改,但因水平有限,疏漏和不当之处,还请读者多多指教。

编者

2001年5月

编写说明

北京市高等教育学历文凭考试试点于 1993 年开始,在教学过程中,我们感到由于培养目标的不同,普通高校的教材,不能完全适应高等学历文凭考试的需要。为此我们组织中国人民大学、中央财经大学、北京工业大学、北京机械工程学院等具有丰富的教学经验的教授、副教授编写了财会专业、国际贸易和企业管理三个专业的 6 本教材:《审计学》、《财务会计》、《成本会计学》、《财务管理》、《国际贸易》、《企业管理实务》系列教材。

该套书编写是遵照教育部关于高等教育学历文凭考试专业设置应以“应用型、职业型,具有较强的动手能力和直接上岗能力”为培养方向的原则编写的。在体系上除了具备必需够用的基本知识外,特别强调了实用性和实践性教学环节的强化,适合文凭考试高等职业技术教育培养模式;在内容上,特别注意了教材内容既要反映行业的现实情况,也要考虑到未来的发展,有一定的前瞻性。比如我国即将加入 WTO,许多规定要与国际接轨,可能调整的内容应在教材中得到适当说明和体现;为了方便教学和自学,每本书后面均附了该课程教学大纲和学时安排。

在这套教材的编写中得到了各主编参编教师的大力支持,他们克服了种种困难,按期完成了编写任务;有关民办高校积极协助我们工作,在此一并表示感谢。

这套书出版后,我们将指定为北京市高等教育学历文凭考试的学习和考试用书。也欢迎普通高校高职、高专和成人高等教育有关专业选用,并多提宝贵意见,以便我们能不断修订与完善。

北京市高等教育自学考试委员会办公室

2001 年 5 月

目 录

第一章 企业与环境管理	1
第一节 企业环境管理的意义及内容	1
一、企业环境管理的意义	1
二、企业环境管理的内容	4
第二节 企业环境分析	5
一、企业环境的构成	5
二、企业宏观环境分析	7
三、企业微观环境分析	13
四、不同行业的环境适应性	20
复习思考题	25
第二章 企业创建管理	26
第一节 企业创建期的总体规划	26
一、企业创建期总体规划设计	26
二、创建期工作进度设计	27
第二节 企业资金筹集管理	28
一、确定企业的筹资规模	28
二、研究筹资环境与资金来源	31
第三节 企业基建项目管理	33
一、基建项目程序	34
二、基建项目的管理	34
三、经营场所二次装修的管理	39
第四节 企业经营管理策划	39

一、经营管理总体指导思想的确立	39
二、经营方案的设计管理	40
三、管理方案的设计管理	42
第五节 企业管理信息系统开发	47
一、企业管理信息系统设计的目标和要求	48
二、管理信息系统构成	48
三、管理信息系统开发的前期准备工作	49
四、计算机系统工程开发	50
第六节 企业人力资源的开发与岗前培训	50
一、人力资源的招收与聘任	50
二、员工的职业教育与岗前培训	51
第七节 企业招商组货管理	53
一、招商目标的选择	53
二、招商谈判原则的确定	54
三、招商谈判的准备	55
四、招商洽谈过程	56
第八节 企业开业的策划	56
一、企业对外公关与宣传	56
二、筹备开业庆典活动	58
复习思考题	59
 第三章 企业生产管理	60
第一节 新产品开发	60
一、新产品开发与筛选	60
二、新产品开发过程与管理	61
第二节 企业生产过程管理	67
一、企业生产过程管理的概念	67
二、企业生产过程的设计	68
三、企业生产计划与控制	80

四、企业精益生产方式	84
第三节 企业质量管理	85
一、质量的概念	85
二、质量管理理论的形成与发展	86
三、质量体系(ISO 9000 族标准)	87
复习思考题	91
第四章 企业经营管理	92
第一节 市场调查与开发	92
一、市场调查的含义	92
二、市场开发	95
第二节 企业经营定位	98
一、企业目标市场的确定	98
二、企业经营结构的确定	103
三、企业形象定位	106
四、企业经营战略与策略的选择	109
第三节 企业物流管理	112
一、生产企业的物流管理	112
二、商业企业物流管理	117
复习思考题	120
第五章 企业销售管理	121
第一节 销售计划管理	121
一、销售市场调查与预测	121
二、销售计划的制定	122
三、销售计划实施控制	124
第二节 销售方式的选择	126
一、店铺销售	126
二、无店铺销售方式	128

第三节 销售促销管理	129
一、销售促销的作用	129
二、销售促销方案的制定	130
三、销售促销的方式	130
四、销售促销效果评估	132
第四节 销售人员管理	132
一、销售人员的选择	133
二、销售人员的培训	134
三、销售人员的考核	135
第五节 销售预算管理	136
一、销售预算体系的内容	136
二、销售预算的编制	137
三、销售费用的控制	138
复习思考题	138
 第六章 企业服务管理	 139
第一节 顾客研究	139
一、顾客行为假设	139
二、顾客需要的具体内容	144
三、对顾客进行调研	147
第二节 企业服务的内容及特征	148
一、企业服务的含义	148
二、服务对企业的重要意义	149
三、服务的内容	150
第三节 顾客抱怨的处理	155
一、顾客抱怨产生的原因	156
二、顾客抱怨的处理过程	157
三、顾客抱怨的处理办法	159
第四节 建立企业服务系统工程	162

一、确立全方位服务观念	162
二、拟定服务策略	163
三、建立企业服务系统工程	166
复习思考题	169
第七章 企业财务管理	170
第一节 现代财务管理	170
一、财务管理的概念	170
二、财务管理的基本内容	171
三、财务管理与经营管理的联系	173
第二节 企业资本运营管理	174
一、资金的时间价值	174
二、企业资金筹措	176
三、企业资金运用与成本管理	181
第三节 企业经营效益分析与评价	184
一、企业经营效益的指标分析	185
二、企业经营效益的评价标准	193
第四节 企业财务报表	195
一、财务报表分析的目的与意义	195
二、资产负债表分析	197
三、现金流量表分析	202
四、损益表分析	204
复习思考题	207
第八章 企业人力资源管理	208
第一节 人力资源管理在企业中的地位和作用	208
一、人力资源的特征	208
二、人力资源管理	210
三、人力资源管理在企业管理中的地位和作用	212

第二节 企业人员的考选、任用、培训与发展	212
一、企业人员的考选	212
二、企业面试技术	214
三、人员任用的原则	215
四、企业内培训体系与外培训体系	216
第三节 企业员工的绩效评估	217
一、有效绩效评估系统的特征	217
二、员工绩效评估方法	218
第四节 企业员工的工资、奖励与作业安全保障	220
一、员工的工资制度	220
二、员工的奖金与津贴	221
三、作业安全保障	222
第五节 冲突管理	225
一、冲突的种类	225
二、人际冲突管理	227
复习思考题	229
 第九章 企业文化管理	 230
第一节 企业文化的内容与功能	230
一、企业文化的概念和内容	230
二、企业的功能	232
三、企业的建设	233
第二节 企业的 CI 设计	234
一、企业理念识别(MI)的设计	234
二、企业行为识别(BI)的设计	237
三、企业视觉识别(VI)的设计	238
复习思考题	240
 第十章 企业物业管理	 241

第一节 企业日常物业管理	241
一、企业日常物业管理的内容	241
二、建立企业物业日常管理体系	242
第二节 企业安全保卫管理	244
一、企业安全保卫管理的主要内容	244
二、建立企业安全保卫管理体系	246
第三节 企业环境卫生治理管理	249
一、企业环境卫生治理的内容	250
二、建立企业环境卫生治理体系	250
复习思考题	252
 附录 《企业管理实务》教学大纲	 253
参考文献	269

第一章 企业与环境管理



第一节 企业环境管理的意义及内容

企业就像现实生活中的人一样,无不生活在一定的环境之中。犹如环境对每一个现实生活中的人会产生巨大影响一样,环境无时无刻不在对每一个企业产生着巨大影响。

如果说各种社会要素构成了影响企业运行的社会环境的话,这一环境就像鱼儿赖以生存的水。水既是鱼儿赖以生存的条件,因而诸如水质、水流、水温等方面的变化却也无时无刻不在影响着鱼儿的生活质量和行为方式。同样,社会经济的、政治的、文化的等各种因素,以各种各样的方式影响着企业,使得一个个企业或发展,或停滞,或消亡,从而构成了一幅幅社会经济生活的生动的画面。

由于环境对企业的影响是巨大的,因而企业要在复杂的社会环境里谋求生存和发展就必须了解环境、分析环境中各种因素对企业的直接的或潜在的影响,也只有这样企业才有可能在市场的“海洋里”趋利避害,驶向成功的彼岸。

一、企业环境管理的意义

(一) 企业与企业环境

我们知道所谓企业作为一个能动的有机体,它由劳动力、劳动对象、劳动手段和相关信息等四要素有机结合而成,而企业的自我生存和发展必须通过满足社会需要,为社会所认可,从而获得盈

利,进而提升和实现企业的社会价值。

然而企业存在于社会环境之中,其要想通过满足社会需要实现盈利,进而获得自我生存和发展的权利,就必须了解社会的需要,了解社会环境对企业及其产品的促进或限制及其影响。一个不能够充分重视环境因素的企业就像一个孤独无助的夜行者,随时有遇到各种危险的可能但却毫无察觉。正因为如此,环境对企业的影响是显而易见的。

通常意义上的企业环境主要是指对企业行为产生影响的各种社会要素的总和,它既包括一个国家的政治经济政策、法律法规、经济的运行状况、行业结构及其竞争状况,也包括消费者的社会经济、文化背景因素所决定的市场潜力与消费心理、行为、习惯等等,还包括企业的地理位置、资源状况等等。

企业环境仅仅作为外部因素对企业产生这样或那样的影响,然而企业行为不仅受外部因素,还会为内部因素所左右。内部因素对企业的影响往往通过企业资源的形式表现出来,企业内部的人、财、物等要素与外部环境因素相互作用,最终形成了企业资源的优势与劣势,而企业资源的状况也恰恰是能否实现企业目标的又一关键所在。

(二) 环境与企业的关系

上述分析已经充分说明企业与环境之间存在着密切的关系。然而企业作为构成社会的重要组成部分,其存在于社会之中又必然要受社会环境的影响。

一般说来影响企业运行的所谓“环境”有时可以用“社会环境”来表述,有时又可以用“企业环境”来说明。所谓社会环境是指影响社会运行的总体的环境,而企业环境则是专指社会环境中对企业影响较大的部分。

环境与企业之间存在着极为密切的关系,这种关系表现为企业环境作为一个广义的概念,每个企业与其他企业相互联系相互影响,从而构成社会经济环境的重要方面;由于社会经济环境中企

业作为市场的主体而存在,因而企业的行为又必须受到国家法律、法规,国家经济政策,国家政治经济形势以及社会环境中消费方面因素的影响。

具体分析环境对企业的影响,我们会发现影响企业运行的社会经济环境是一个庞大的系统,这一系统可以被我们划分为三个层面,即宏观环境、中观环境和微观环境。

除此以外企业与社会、社区及公众的关系,同类企业或相关企业之间的竞争状况等等,也是企业微观环境的重要组成部分。在市场经济的条件下,重视对企业微观环境的分析是企业同等条件下进行竞争,谋求竞争优势的重要前提。

(三) 企业环境管理的意义

所谓企业环境管理就是通过企业管理职能的发挥,充分了解企业环境信息,为制定企业经营战略并为经营管理决策提供依据的工作过程。能否及时地、正确地把握环境信息往往关系到企业运营的质量,其意义是:

1. 正确了解和分析环境是企业管理工作的基础

正确了解和分析环境,它贯穿在企业工作的始终,对企业管理工作的质量影响极大。毫无疑问每一个企业的各项管理工作都是为实现企业目标服务的,了解和正确分析环境信息关系到企业能否有效的根据外界环境的变化及时地调整企业资源配置,正确地、合理地分配企业的人、财、物以保障企业经营目标的实现。

现实生活中企业都是在了解和分析环境的基础上寻找对策的,有时这种工作虽然没有明确为企业的某一种职能,或这种职能并没有某一部门所承担,但是这种工作从来不会停止。企业对环境信息利用程度直接关系到企业的命运。

2. 了解环境对企业的决策起着极为重要的作用

一般而言企业的决策分为战略性决策和策略性决策,战略性决策影响面大,它关系到企业未来的走向;而策略性决策通常影响到企业的某一个局部,但其对企业的日常工作却有重要的影响。

企业的战略决策是在企业资源的优势与劣势和外部环境的机遇与风险的比较中形成的,而策略性决策是所谓企业根据外部环境的变化调整企业的竞争“手法”的工作内容,无论战略性决策还是策略性决策都必须以对外部环境的了解和正确分析为前提,从这个意义上讲,离开了对环境的了解,企业的决策将是盲目的和危险的。

3. 加强信息管理是企业提高竞争能力的一项重要工作

企业的竞争能力是一个相对的概念,所谓竞争能力强是相对于其他企业而言的,因而决定竞争能力高与低的既有企业内部因素,也有外部因素;既有经营方面的因素,也有对经营产生重大影响的管理方面的因素。

如果我们把企业的经营看作是企业的“外事”,把管理工作看作是企业的“内事”的话,那么无论哪一种类型的企业其“外事”都应该以“内事”为基础,而企业的“内事”要以“外事”为根本、为目标,这正是从本质上讲经营与管理密不可分道理。从这个意义上讲企业的“内事”和“外事”其根本目的都应该为了实现企业既定的目标,而当“内事”与“外事”协调一致的时候,企业的竞争能力将会得到明显的加强。否则企业就将存在这样或那样的问题,这些问题对企业目标的实现将会起到明显的制约的作用。

二、企业环境管理的内容

如前所述,企业环境对企业影响极大,正确了解和分析环境不仅影响企业的决策,而且对企业的经营管理工作将产生极大的影响,了解和分析环境信息作为企业信息管理工作的重要内容之一,在一定程度上影响着企业的竞争能力。

一般而言,企业环境管理包括两方面内容,一是通过一定的方式方法了解和分析企业环境;二是根据了解到的情况正确决策,处理好企业与环境的关系。而企业环境管理又可以分为以下两种类型。

(一) 日常环境管理

企业日常环境管理是指包括在企业日常经营管理工作之中的环境管理工作。企业日常工作作为“执行或操作的过程”涉及到企业工作的方方面面,包括了企业经营管理工作的大部分内容。与此同时由于企业的运营就是与环境打交道的过程,因此在企业日常工作之中,相当数量的工作都可以纳入环境管理的内容。

一般而言,企业日常环境管理工作又可以分为与企业运作有关的,带有“公关色彩”的、处理企业与周边环境关系的工作和与经营有直接关系的收集、处理、协调企业经营环境的工作。当然由于企业的环境各不相同,因而企业的日常环境管理的具体内容也有所差异。

(二) 特殊的环境管理

特殊的环境管理指的是企业根据其目标有意识的系统地收集、了解周边环境资料,分析周边环境状况,并以此为依据有目的、有步骤,系统地协调处理企业与周边环境的关系,顺应环境变化趋势,并尽可能对周边环境中的可控因素施加影响,使周边环境朝着对企业相对有利的方向变化的工作过程。

与日常环境管理工作相比,特殊的环境管理工作对企业影响更明显也更直接。特殊的环境管理工作的质量对企业目标能否实现有着极为重要的影响。

第二节 企业环境分析

一、企业环境的构成

(一) 企业环境的层面

企业环境包括宏观环境、中观环境和微观环境三个层面。

1. 宏观环境

宏观环境包括国家的政治、经济形势,政治、经济政策,法律法规制度、国际市场的变化等内容。它作为企业经营的背景而存在,