



教育部职业教育与成人教育司推荐教材
中等职业学校商贸、财经专业教学用书

企业管理基础

主 编 龚卫星



华东师范大学出版社

华东师范大学出版社

QIYEGUANLIJICHU

企业管理基础

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
中等职业学校商贸、财经专业教学用书

主 编 龚卫星
主 审 乔 刚 吴建国

图书在版编目(CIP)数据

企业管理基础 / 龚卫星主编. —上海:
华东师范大学出版社, 2006.3
ISBN 7-5617-4657-1

I. 企... II. 龚... III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第026933号

企业管理基础

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
中等职业学校商贸、财经专业教学用书

主 编 龚卫星
责任编辑 翁春敏
编辑助理 蒋 雯
装帧设计 蒋 克
插 图 石 滢

出 版 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路3663号
邮编 200062

营销策划 上海龙智文化咨询有限公司
电 话 021-62228271 62228272
传 真 021-62228343

印 刷 者 华东师范大学印刷厂
开 本 787*1092 16开
印 张 16.75
字 数 368千字
版 次 2006年6月第一版
印 次 2006年6月第一次
书 号 ISBN 7-5617-4657-1/C·129
定 价 26.80元
出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请与华东师范大学出版社职教图书策划部联系
电话: 021-62228271 62228272)

出版说明

CHUBANSHUOMING

本书是“教育部职业教育与成人教育司推荐教材”，中等职业学校商贸、财经专业的教学用书。

本书专为中职学生而写。它紧密结合中职学生的特点，以中国入世后企业面临的新环境为切入点，对企业管理这一领域作了系统的阐述。文字简单明了，深入浅出。

具体栏目设计如下：

学习目标：在每章的开始明确地告诉学生本章学习的要求，使学生对即将学习的知识的框架有一个大致了解。

案例思考：在课本正文中穿插的对相关知识点的补充、拓展，并提出小问题，要求学生在思考中学习，可作为课堂讨论的内容。

案例分析：与每章知识点相关的经典案例，让学生了解该知识在实际中的运用，并有思考题供学生讨论、分析，锻炼其灵活运用新知识的能力。

本章小结：对每章知识点的系统梳理，简洁明了。

复习思考：每章后所附的练习思考题。

活动建议：对学生如何在现实生活中运用所学知识的建议。

为了方便教师的教学活动，本书还配套有：

《企业管理基础·教师手册》：含有各章的教学重点、教学过程与方法选介、教材中案例题和复习思考题的参考答案等。

华东师范大学出版社

职成教图书策划部

2006年5月



面对经济全球化的挑战以及市场经济大潮的猛烈冲击，现代企业管理正处于快速的发展变化时期，企业管理的体制在全面改革，企业管理的变革在不断加剧，企业管理的创新也在不断演进。与此相适应，对企业管理理论的研究也处于不断拓展与深化的阶段。其突出表现是：企业的外延在不断扩大，企业管理的内涵在不断丰富，企业管理的体制在不断健全，企业管理的理论也在不断升华。企业管理实践的创新，企业管理理论的逐步完善，是社会生产迅速发展、市场经济逐步成熟、企业管理体制改革不断深化的要求和结果。

这本《企业管理基础》正是企业管理实践活动和企业管理理论探索的产物。全书以中国入世后企业面临的全新市场环境为切入点，从企业管理概述、企业管理原理、组织管理、企业人力资源开发与管理、企业管理者、企业规划、企业战略管理、商贸企业经营过程管理、工业企业生产过程管理、企业诊断与业务检查等十个方面进行了全面系统的论述。在阐述形式上，对知识要点的介绍尽可能做到简明扼要、深入浅出，并适当增加图、表、例，以求直观易懂。在教材的编写过程中，力求做到思想性、时效性、应用性、特色性、启发性和规范性等要求，以便于学习。为了提高学生的综合管理能力，在每章中配有大量的案例思考，每章后附有案例分析、复习思考题和活动建议，有助于提高学生的学习效果，培养学生从事管理工作的职业技能，从而形成了本教材自身的特色。本教材作为“教育部职业教育与成人教育司推荐教材”，供中等职业教育市场营销、商务管理、电子商务等专业使用。

本教材由长期从事管理理论研究和实践的资深教师、专家编写而成。写作大纲由龚卫星拟定，并由龚卫星担任主编，顾德祥担任副主编。各章的初稿分别由下列老师提供：龚卫星（第一、三、八章）；赵三宝（第二、五、九章）；周美华（第四、六章）；顾德祥（第七、十章）。全书由龚卫星总纂定稿。

本书的编写过程中，编者参考并引用了国内外相关专家、学者在管理理论与实践方面的最新理论研究成果。在此，我们表示衷心的感谢！由于作者的水平有限及时间仓促，书中难免存在错误或不足之处，恳请批评指正。

最后，感谢两位主审专家，上海商学院的乔刚老师和上海商业会计学校的吴建国老师对本书提出的宝贵意见。

龚卫星
2006年2月

第一章 企业管理概述	1
第一节 企业与管理概述	2
第二节 现代企业的发展、特征与挑战	7
第三节 企业管理的意义及原则	13
第二章 企业管理原理	21
第一节 企业管理理论的演进	22
第二节 企业管理的职能	33
第三节 企业管理的基本原理	35
第三章 组织管理	43
第一节 组织概述	44
第二节 组织结构设计	46
第三节 企业组织结构的内容	48
第四节 企业组织结构的种类	58
第四章 企业人力资源开发与管理	67
第一节 人力资源开发与管理概述	68
第二节 人力资源的规划	71
第三节 人力资源的开发	76
第四节 人力资源绩效评价	88
第五章 企业管理者	95
第一节 管理者及其类型	96
第二节 管理者的素质与技能	99
第三节 领导方式	103

第六章 企业规划	111
第一节 规划的概述	112
第二节 规划的前提——预测	117
第三节 规划的核心——决策	125
第四节 规划的结果——计划	136
第七章 企业战略管理	145
第一节 企业战略管理原理	146
第二节 企业战略分析	153
第三节 企业战略的类型	164
第八章 商贸企业经营过程管理	173
第一节 商品采购管理	174
第二节 商品销售管理	186
第三节 商品储存管理	194
第九章 工业企业生产过程管理	207
第一节 生产过程的组织	208
第二节 质量管理	217
第三节 物资管理	228
第十章 企业诊断与业务检查	237
第一节 企业诊断概述	238
第二节 企业诊断的类别	240
第三节 企业诊断的程序与原则	242
第四节 业务检查	252

第一章 企业管理概述

【学习目标】

通过本章的学习,掌握企业、管理、企业管理的概念,企业管理的性质和功能,以及企业管理的原则;熟悉现代企业的发展、特征、面临的挑战和企业管理的内容;了解企业管理的意义及重要性、管理者的工作角色、任务及能力。

第一节 企业与管理概述



企业是人类社会中的一个经济组织。管理活动是随人类社会的共同劳动而逐步形成和发展起来的。搞好企业管理对企业的实践活动具有重要意义。

一、企业与管理概念

(一) 企业的概念和特征

企业是以盈利为目的、从事物质资料生产、流通或为社会提供服务,并依照有关法律设立的独立经济组织。这个定义说明企业是经营上的独立性、组织上的完整性、要素支配上的自主性、财务盈亏上的自负性、社会地位上的合法性是企业应该具备的条件。

案例思考 1-1 如何认识企业

下列组织中你认为哪些是企业?

- ①学校 ②医院 ③银行 ④税务所 ⑤饭店

现代企业作为商品生产者和经营者,作为商品经济条件下的劳动组织形式,一般都具有以下共同特征。

1. 现代企业是以市场为导向、以营利为主要目的、专门从事商品生产和经营活动的经济组织

从经济角度看,企业作为社会物质财富的占有者、创造者和实现者,其基本职能就是整合各种资源向社会提供各种所需要的商品和服务,盈利是企业内在的和最终的追求目标。在以社会化大生产为基础的市场经济条件下,企业所从事的经营活动是服务社会的,只有满足社会需求,得到消费者的认同,才能被社会所接受。因此,企业必须以市场为导向,以消费为中心,在满足社会需要的过程中实现长期的利润最大化。

2. 现代企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展的独立经济实体

从系统角度看,企业是社会系统的一个子系统,具有相对的独立性。一个名副其实的企业必须是独立的、自负盈亏的组织。

首先,企业的独立性表现在企业产权的独立性上。企业有明确的法人财产,可以独立行使对企业财产的支配、使用和处置权。

其次,企业的独立性表现在企业经营的独立性上。企业必须具有独立的经营决策与管理权,具有占有财富、创造财富和实现价值的能力,根据市场环境和企业内部环境的变化,自主灵活地开展企业经营管理活动。

最后,企业的独立性还表现在独立核算、自负盈亏上。企业的盈利来源于以最经济的投入获取理想的产出,企业要以自己的收入来抵偿支出,并对盈亏完全负责。

3. 现代企业是依法设立、依法经营的法人组织

从法律角度看,企业是一个法人组织。所谓“法人”是指依法成立并能独立行使法定权

利和承担法律义务的社会组织。法人资格和地位是企业独立性的法律保证，是独立经营和独立核算的必要条件。企业作为法人组织，应具备以下基本条件。

第一，企业的开办必须得到政府有关部门的批准，并按规定的业务范围从事经营活动。

第二，企业必须拥有法定的资本、资产，在银行设立自己的账户，并能独立行使财产支配权。

第三，企业能独立承担财产责任，对拥有的资产具有法人所有权，即可以自由支配这些资产，如发生亏损可以用这些财产进行补偿，财产不足以补偿亏损时，企业就要破产。

第四，企业能以自己的名义参加诉讼活动，企业正常的生产经营活动受法律保护，同时也必须对自己的全部行为承担法律责任。

4. 企业是社会系统中的生命有机体

从社会角度看，企业是社会环境中生存发展的生命有机体，它与社会环境有着紧密的联系。

首先，企业从环境中获得生存发展的资源，确定自己的使命和生存方式，并将自己活动的成果输送给社会，满足环境中的目标需求。企业会经历创立、成长、成熟和衰亡的生命历程，其生存力、发展力和竞争力决定企业的生命力。而企业的生命力主要取决于企业对环境适应性以及企业自身的素质和能力，具体包括公司治理、规模经济、企业家、企业文化、企业资源、企业组织和公司理财等。这些因素在企业内部至关重要，直接影响到企业本身的生存。

其次，企业作为社会系统的组成部分，也要承担相应的社会责任与义务。企业在社会经济方面主要承担三大使命：一是创造社会财富；二是提供就业机会；三是整合社会资源，满足消费需求。

案例思考1-2 这些现象合理吗

某企业长期存在着如下一些现象：

- (1) 为不断提高职工素质和政治觉悟，规定每周用半个工作日进行政治或时事学习。
- (2) 为活跃职工生活、提高职工体质，每月用半个工作日举行各种文体活动。
- (3) 为履行社会责任，企业每月轮流从各岗位抽调四人到街头维护交通秩序。
- (4) 一次，企业所承担的一个工程项目因双方履行合同有误而打官司，总经理为避开官司，责成一个基层负责人全权出庭，并答应官司了结给其奖励。

请问：上述现象在企业中是否存在是否合理？为什么？如何妥善处理上述问题？

(二) 管理的概念

管理是指管理者在一定范围内，通过计划、组织、控制、指挥、协调等手段，为了实现既定目标而对所拥有的资源进行合理配置并有效利用的过程。对管理概念的理解需要掌握四个方面：一是管理是一个过程；二是管理的目的是达到目标；三是管理的对象是所拥有的资源；四是管理的手段是计划、组织、控制、指挥和协调。

管理具有以下特征。

1. 科学性

管理是一门科学,从泰罗制开始就日益体现其科学性。它涉及到生产力、生产关系和上层建筑等诸多领域,是社会科学与自然科学相结合的产物。

2. 艺术性

管理是一门艺术,它反映着千变万化的管理现象。在管理实践中,对象复杂多变,且同一事项因人、时间、空间的不同而不同,需要有较强的技巧性、创造性和灵活性,很难用规律或原理来禁锢。

案例思考1-3 如何认识管理

什么是管理?有这样几种说法:①“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”②“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”③“管理就是决策。”④“管理就是通过其他人来完成工作。”⑤“管理是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”对于这些观点,一些人有以下评价:

- (1) ①的说法更为科学,所以大多数管理学教材都遵循这种框架。
- (2) 这些说法本质上并没有什么差别,只是描述的角度不同而已。
- (3) ⑤的说法更为科学,这反映出管理追求增强效应的本质。
- (4) 这些说法都只是关注管理某方面的局部问题,所以才有不同的解释。

请问:对以上几种评价你的看法如何?你又是如何认识管理的?

二、企业与管理的功能

(一) 企业的功能

1. 企业的要素

就如同人的身体是由各种不同器官所组成,企业也是由很多部分共同配合,才能经营运作;若其中有一部分停滞不前,则整个结构的运作就会受到阻碍。这些组成一个企业的各项资源称之为企业要素。企业的要素,大致有下列八项。

(1) **管理** 管理制度是企业的灵魂所在,也是发挥团队力量的总枢纽。

(2) **人力** 人是企业发展的原动力,也是现代企业最重要的资源;如何使各种人员适才适所,发挥工作效率,是现代管理的重要课题。

(3) **资金** 资金是企业设立、日常营运不可缺少的资源,又可称为资本(Capital)。

(4) **物料** 物料是企业生产、行销所必须使用的各种物品之总称,包括生产时的原料、零件及半成品。如何使物料库存不致太多,影响资金积压,又能适时适地提供生产,是企业应努力的目标。

(5) **机器设备** 机器设备是企业进行生产、行销及管理的重要资产,包括生产器具、机器及各项工具等。

(6) **技术方法** 它是企业生产、行销产品及劳务的一种专业技能,也是企业赢得市场竞争的秘密武器。

(7) 工作精神 工作精神就是工作士气；若员工工作士气愈高，企业生产力必将提升，则愈容易达成企业的营运目标。

(8) 市场 市场是沟通生产者与消费者的桥梁，也是企业生存发展的唯一途径。

有了良好及健全的各项要素，企业主才能充分掌握及了解并适时提供消费者的任何需要。故以上八项要素，就称为企业的八 M 要素（因每个要素的英文单词的首字母为 m 而得名，如图 1-1），其中人力、资金、物料、机器设备、技术方法是企业的五大要素。

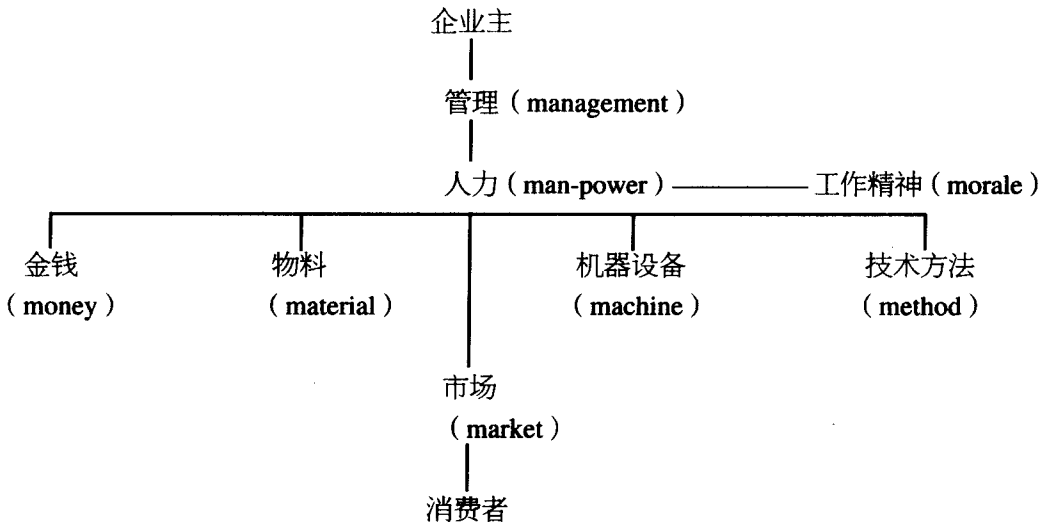


图 1-1 企业八 M 要素之间的关系

2. 企业的功能

企业设立的目的，既然是生产及行销商品以服务消费者，那么企业的功能就是要运用企业内部的各项要素转换成产品、劳务，来满足消费者的需求。一般而言，企业的主要功能有下列五项。

(1) 人事功能 就企业的整体而言，人员乃是最重要的营运要素。因为，所有的要素都要受人支配，若无充沛的人力或人力运用不当，企业的营运将无法达到理想的目标。因此，人事的功能是指对于人力的来源、选取及运用均应有整套的计划，内容包括：员工甄选、任用、培训、考核、福利等。

(2) 生产功能 泛指创造商品与劳务的一切活动，如：运用原料、设备、技术、方法以制造商品，以及产品设计、工厂布置、品质管制等。

(3) 行销功能 现代企业正处在一个“市场导向”和“顾客导向”的时代，而企业经营的目的则在于创造与满足顾客需求。所以，行销的功能就是要设计及制造让顾客满意的商品（product），通过最有效的通路（place），以合理的价格（price），来销售推广（promotion）给顾客。所以商品、行销通路、价格、行销推广就合称为行销组合，简称为行销的 4P。

(4) 财务功能 指筹募及运用资金的工作，包括资金的来源、资金筹募及分配、资金的融通、预算编制、财务分析及成本控制等。由于企业在营运过程中，不论是采购、生产、行销，还是人事方面，无一不需要资金，若资金不足或运用不当，往往容易造成企业营运的危

机。我国很多中小企业倒闭的原因都是财务危机所造成的，不少企业主是技术出身，不谙财务操作的结果。

(5) 研究与发展功能 研究发展主要可分为两方面，一是解决管理上所面对的问题；二是将研究所得的知识或成果，转化为对组织、管理、产品、劳务、产销过程及顾客服务等各方面的革新。研究发展是企业赖以生存及不断创新成长的法宝，企业若要在严格的竞争中，不断求新、求变，以突破目前的困境，则一定要重视研究发展的工作。

这几项企业功能之间，关系非常密切，而各功能之间也互相影响着，而非单独运行。例如：企业生产产品提供给顾客，必须要透过市场行销，才能到达消费者的手中。而要继续不断生产及行销消费者所满意的产品，则必须依赖研究发展。生产、行销、研究发展等工作都要人去做，更要有充裕的资金做后盾，才能购买生产所需的物料、设备，支付各种行销推广及研究发展的费用。

因此，以上五项企业功能，即构成一整体的企业系统（如图1-2）。

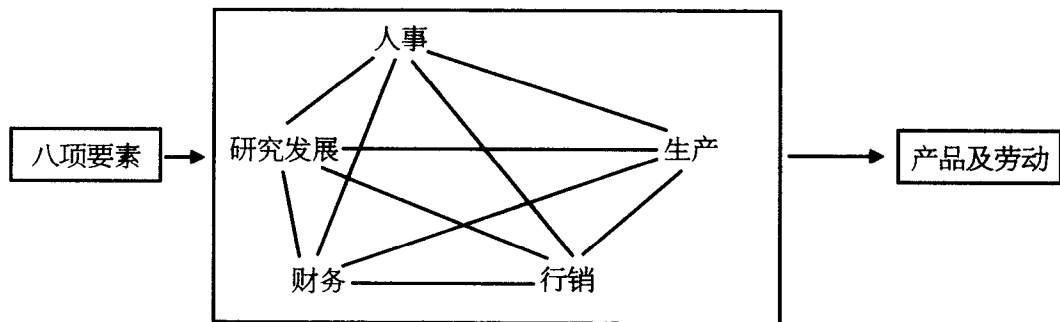


图1-2 企业各项功能之间的关系

(二) 管理的功能

所谓管理的功能，简单地讲就是管理者为了达成企业管理的目标所必须进行的各项管理活动。一般而言，管理的功能究竟有多少项，学者之间的意见并不一致，但一般常被引用的有规划、组织、用人、领导、控制五大功能。

1. 规划功能

企业在经营过程中，常面对各种变动情况，针对这些情况，管理者必须设法加以预测、控制，并作出决策。规划的工作有：认识问题之所在；搜集并分析各种资料；拟定及评估各种可行方案；确定执行方案；拟定整套行动计划。

在此特别说明，计划并不等于规划；规划是代表一种程序、过程，而计划乃是规划下的结果，两者相关，但概念、内容并不相同。

2. 组织功能

组织就是根据不同的业务，将一个具有共同目标的工作团体分为若干部门，各赋予通常的职权，使团体内的各项活动、部门、职位，能产生分工合作的关系，使工作顺利进行，而非仅指静态的组织结构。因此，组织的工作有：工作部门的划分；工作的指派与协调；授与员工工作应有的权责。

3. 用人功能

用人是针对组织内各项工作的性质及形态, 选用能胜任工作的人, 分派其担任组织内各项职位, 并且发挥各人能力, 以便将来担负更重要的职位。因此, 用人的工作有: 甄选所需员工, 要因事设人, 而非因人设事; 培育训练, 应提供各种途径给予在职进修或训练; 考核及任用, 应以能力、品德为依据, 切忌循私; 升迁发展, 给予合理的升迁机会, 发展员工前途。

4. 领导功能

领导一词包括指导与监督之意, 由管理者通过指导、沟通等方式, 使部属努力完成领导交付的任务, 并鼓励部属能自动、自发, 在热情合作下参与工作。因此, 领导的工作有: 双方意见沟通, 包含上级对下级、下级对上级及部门间的沟通; 激励部属努力工作; 监督与辅导部属的工作状况。

5. 控制功能

控制是指在各项工作的进行过程中, 随时检查实际工作成果是否与原定计划相符合, 以确保计划能顺利进行, 达成预定目标。控制代表一个管理循环的最后, 也是另一个循环的开始, 其工作有: 提示明确的计划, 并设定标准, 纠正偏差; 衡量实际绩效, 检讨其得失; 采取适当的改善措施。

案例思考1-4 如此激励

某企业制定了各部门及岗位的责任制度, 醒目地挂在各部门的墙上。原先考虑到员工的积极性和自觉性, 企业并没有制定相应的监督检查制度, 然而年终总结和评奖时遇到了难题, 评了多次也评不出一、二、三等奖。最后, 经理规定了硬条件: 凡全勤者都有奖; 全勤又积极参加政治学习和班组活动者为二等奖; 一等奖由大家评, 按票数多少决定; 一、二、三等奖的差额均为50元。很快, 评奖结束了。

请问: 该企业管理存在什么问题? 这种方法是否达到了激励的目的? 较有效的激励方法有哪些?



第二节 现代企业的发展、特征与挑战

一、现代企业的发展

由于企业经营过程中, 常会面临各种挑战。因此, 如果及时了解现代企业的发展过程, 在面对未来的各种挑战时, 就更能应付自如。

(一) 现代企业的发展过程

如同人类的进化过程一样,企业的发展过程也是经历了许多时期,才形成了目前的形态;就其演进过程来看,大至可分为五个时期。

表 1-1 企业发展过程之比较

自给自足	家庭	农业为主	自行使用	以物易物
手工业	专业的手工业者	手工生产为主	接受别人委托制造	加入公会,以会员方式进行交易
茅舍	坐庄商人	依据订单生产为主	生产与销售分离	依据顾客订单而进行生产及交易
工厂	工厂	工业为主	依赖机械生产	在市场上出售
企业规模大型化	企业	创新为主	资讯化、多角化、大规模生产	国际化、全球化行销

1. 自给自足生产时期

在此一时期,由于家庭是最基本的生产单位,所以又称为家庭生产时期。此生产时期的特点有:

第一,所生产的产品以自给自足或供家人消费为原则,而不用于销售。

第二,生产活动虽以农业为主,但偶尔也会从事一些如织布、编制用具等活动,以解决生活上的需要。

第三,由于没有正式的交易行为,若有多余的物品,则与邻人进行以物易物的交易。

第四,生产所需的劳力仅限于家庭成员,而管理上也仅凭长辈的意见来处理一切事物。

由以上可知,在此时期,不管是工具、技术还是管理均非常简陋,可说是最单纯的经验管理。

2. 手工业生产时期

在家庭生产时期,由于家庭成员偶尔也从事副业生产,因此,有些技术较为熟练的人,乃逐渐接受别人委托制造产品,而成为一位专业的手工业者,这也是私营企业家的开始。此生产时期的特点有:

第一,生产的产品,并不以自用为目的,而是以出售为目的。

第二,手工业者的产品并不会主动销售,其产品大都是先接受顾客订单再生产。

第三,手工业者的生产场地及住处均在同一处,而生产工具也大多为自备。

第四,手工业者大都属于专业性的生产者,故技术相当熟练,而产品的品质也较家庭生产时期为高。

第五,因为彼此之间交易频繁,手工业者为了维护共同的利益,当时乃盛行一种基尔特制度^①,凡同一地区及相同性质的手工业者都会加入这一制度。

3. 茅舍生产时期

在手工业生产的后期,由于城市的发展,交易范围逐渐扩大,于是有人便开始委托他人

^① 基尔特(guild)制度是16世纪盛行于欧洲的一种制度,它对工作条件、交易行情、学徒制度等都有明确的规定,与现在同业公会的性质相似;所有人都必须经过一段漫长的学徒生活才能成为正式的工人,而与雇主是一种师徒制的关系。由于关系密切,很少有劳资纠纷存在。

生产,并以销售为业。他们购置原料,委托专业的手工业者,或有余暇的家庭成员,用他们的工具,在自己的住所从事制造生产,称之为茅舍生产^②;然后,再由他们定期地搜集制成品,并给予制造工资。这就集销售、生产于一人,此人就称为坐庄商人,他们是茅舍生产时期之中心人物。

由此可知,在茅舍生产时期,商业和手工业便已开始分立,此时期的特点有:

第一,生产和销售的工作已逐渐分离。

第二,生产者由委托制造的商人付给报酬,而成为完全依赖工资收入之劳动者。

第三,除了提供原料外,商人也提供某些生产工具,最后,也使得生产工具与生产者逐渐分离,而不再为生产者所拥有。

在茅舍生产时期,因为工人集合在茅舍中一起从事工作,而有了工厂的雏形,所以茅舍生产被视为现代工厂制度的前身,而这一时期也一直延续到18世纪产业革命发生之前。

4. 工厂生产时期

18世纪时,英国发明纺织机、水力纺织机、走锤精纺机及动力织机等机器,加上瓦特所发明的蒸汽机,使生产工具开始进入机械化,而导致了第一次产业革命,即工业革命。这种结果使得生产技术改变,促进了企业的发展,更促成了现代工厂制度的建立。

在此生产时期,出现了下列特点。

第一,生产过程机械化。由于机器的出现,使生产方法、生产技术及生产组织发生了重大的变化。过去单调、耗力的工作,均交由机器生产,而工人的工作内容也由劳力付出渐渐转为技术操作;至于工人的工作时间、工资给付、工作量,均列入契约中约定,这些都对工厂运作带来深远之影响。

第二,管理方式科学化。由于企业规模日益扩大,业务趋于复杂,于是管理人员逐渐根据观察、搜集等较简单的科学分析之结果,指导工人工作,以使产品品质提高、成本降低,进而扩展市场。

第三,大量生产。生产过程机械化之后,生产速度和规模,均较人工生产明显提高,使得生产单位成本大为降低,进而刺激消费的增加,这使得这个时期的企业除了生产制度的革新之外,行销工作也成为企业另一项主要的业务。

5. 企业规模大型化发展时期

18世纪产业革命所带来的工厂制度及大量生产方式,使得企业不仅要做好生产上的工作,更要面临国内其他企业的竞争;于是许多企业便积极向外发展,在国际市场上和外国企业竞争,以维持企业的生存发展,而企业的规模亦朝大型化发展,以适应国际竞争。因此,现今企业的发展大都有下列趋势。

第一,行销国际化。由于交通运输的发达,国与国之间人民的往来日益频繁,各项消费信息非常容易取得,而使得企业的行销对象扩大到整个世界人口。因此,为了使企业及其产品在国际市场上具有竞争力,以维持企业生存与发展,不论是企业的定位、名称,以及产品的设计、定价及行销计划,均须站在国际市场的观点作一考察,这也是现代企业的一项重要工作及发展趋势。

第二,管理信息化。因为电脑的兴起造成所谓第三波革命(第一波革命为农业革命,第二波革命为产业革命),使得过去依赖大量人工处理的信息,均已交由电脑处理;借助电脑,

^② 茅舍生产一词,乃是该生产时期,由于工人大都集中在简陋厂棚下工作而得之。

企业管理产生了重大变化。因为，在这分秒必争的时代，管理者唯有通过电脑所提供既快速又准确的信息，以针对各项问题立即作出正确的判断及决策，才能在商业竞争上获得最大的胜利。

第三，大规模经营。大规模经营可以使企业在生产管理、行销及采购各方面都取得优势，以此达到降低单位成本的经济效益，这是小型企业所无法达到的。

第四，多角化经营。所谓多角化是指一家企业不只从事一项产品或一种事业的经营，而是朝多样化及多元化方向发展。例如原来经营食品业的台湾统一企业，也多角化经营证券投资业、电脑工业、餐饮业、运输业及零售业（便利超市）等。多角化经营的目的，一方面在于其可分散风险，另一方面藉以扩充市场占有率，可以说是现代企业发展的一个重要趋势。

第五，重视研究发展。现代企业为求生存与发展，大都成立研究发展部门。由企业每年拨出巨额的研发经费，网罗优秀之人才，从事研究发展工作；并将研究所得结果转换为新的产品或新的技术，甚至新的市场策略计划，进而扩大企业的市场份额。所以，研究发展部门已成为大型企业解决问题、赢得竞争的重要策划单位。

（二）现代企业的特质

从现代企业的发展过程来看，现代企业所呈现的特质有以下几点。

1. 机器自动化逐渐取代人工操作

机器由于不受身体状况及环境因素的影响，许多需耗体力、精神，以及太冷、太热或危险的工作，已逐渐由人工操作改成机器自动操作。其次，在工资愈来愈高的情况下，过多的人工操作将增加成本的支出。

2. 分工精细

现代企业无论是在生产还是销售过程中，皆强调分工合作，在职位、个人工作、机器工具等方面，均作出了精密的分工，进而促进技术精细与熟练，以改善品质，提高工作效率，达到专业化的生产。例如，一部电脑是由许多专业工厂生产的零部件，经由总装配系统，才能组装完成的。

3. 所有权与管理权分开

现代企业规模扩大后，个人或家族的资本不足以满足企业对资本的需求，所以必须向外招募资金，因而就有了证券市场的出现；一般人都可通过证券市场购买股票，而成为企业之股东，参与企业的经营，使企业资金大众化。

另一方面，现代企业竞争激烈，管理工作非常复杂，非一般人所能胜任，必须由专业人员负责。因此，投资人并不一定是管理人，公司可以聘请专业管理人员来经营，而投资人只须享受投资报酬即可。所以资金大众化的结果，是所有权与管理权分开，这也是现代企业最重要的特点之一。

4. 组织规模不断扩大

进入 21 世纪，企业致胜的关键在于高成本的竞赛；不论是在制造生产、研究发展、自创品牌、扩展国内外市场、建立行销通路还是广揽优秀人才上，都需花费巨额成本。由于企业资金的大众化，使其比以前更容易吸收到资金，而企业组织的规模也随之扩张。

其次，随着组织规模的扩大，员工人数不断增加，由于个人精力、体力及时间有限，管理者不能同时直接管理数百人甚至数千人的活动，这使得企业组织不得不分设层级，进行分层负责，并落实各层级分权制度，以达到有效管理的目的。