

21世纪高职高专精品规划教材

QIYE GUANLI LILUN YU SHIWU



主编 程杰 刁立平 孙江超

企业管理 理论与实务

北京工业大学出版社

• 21 世纪高职高专精品规划教材

企业管理理论与实务

主 编 程 杰 刁立平 孙江超

副主编 田海燕 翟玉强 王文松

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理理论与实务 / 程杰, 刁立平, 孙江超主编. —北京:
北京工业大学出版社, 2005.9

ISBN 7-5639-1575-3

I. 企… II. ①程…②刁…③孙… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 100609 号

企业管理理论与实务

程 杰 刁立平 孙江超 主编

※

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010) 67392308

各地新华书店经销

徐水宏远印刷厂印刷

※

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

850mm × 1168mm 32 开本 14.375 印张 355 千字

印数: 0001~5000 册

ISBN 7-5639-1575-3/G·799

定价: 25.50 元

前 言

企业生存与发展的基本问题是管理问题，企业管理贯穿于企业生产经营的全过程。随着市场经济的不断发展和网络技术的广泛应用，世界经济已步入全球化、知识化时代，知识经济的特征凸显，在新的形势下，企业管理的理念和方式正呈现出新的发展趋势，体现出一种全新的、更大更好的现代企业制度下的管理模式。面对新经济环境的挑战，我们必须分析、明确并把握企业管理的发展趋势，把国外新的管理思想、管理方法与我国企业实际情况结合起来，积极探索建立符合我国国情的企业管理模式，努力进行管理创新，以进一步提高我国企业管理现代化水平，缩小与国外的差距，增加企业的竞争力。

我们编写的这本《企业管理理论与实务》具有以下几个特点：

1. 内容上力求创新，反映新的理论成果和新的企业管理实践，以适应现代企业对工程技术人员和管理人员在经济和管理方面所提出的要求。本书除了介绍传统的企业管理理论和方法以外，还结合现代企业管理的特点介绍了与之相关的最新的研究成果，如营销环境的 SWOT 分析、制造资源计划（MRP II）、准时化生产系统（JIT）、2000 版 ISO 9000 族标准等。

2. 体系上力求系统，使之既能达到培养方案的基本要求又能体现出本书各章相对独立的结构和内容体系。不同的专业可以根据本专业的特点和教学要求，选择不同的章节进行学习；每章后所附的案例及其分析题，对提高学生分析问题、解决问题的能

力将会有很大的帮助。

3. 形式上力求高质量, 从整体形象到文字表述, 从编排到装帧, 均力求有时代感, 有科学性, 有美感, 达到高质量。

本书是“21世纪高职高专精品规划教材”之一, 适用于高职高专经济管理类和工科各专业的“现代企业管理”课程的教学, 也可供各类企业的实际管理工作者和工程技术人员学习参考。

全书共分为十章。第一章为现代企业管理概论。阐明了企业与现代公司制的基本概念、管理的性质与职能、企业管理的理论及其发展。第二章为现代营销管理。分析了营销与营销过程、营销机会、营销策略选择和市场营销策划。第三章为生产系统管理。研究了生产流程的组织与设计、生产作业计划与控制、项目管理以及准时化生产系统。第四章为生产现场管理。描述了现场管理的意义和任务、生产现场的5S管理和5M1E管理、设备综合管理。第五章为库存控制与供应链管理。分析了库存控制的功能和任务、库存决策与控制、供应链与供应链管理、供应商管理。第六章为质量管理。阐明了质量管理的概念、质量体系的建立与完善、ISO 9000族标准、质量管理的统计方法。第七章为人力资源开发与管理。介绍了人力资源管理的基本概念、人力资源计划、人力资源开发、绩效考核与奖励管理。第八章为企业财务管理。描述了财务管理的有关概念、资金的筹集与投资管理、营运资本的管理策略、财务报表分析。第九章为战略管理。提出了企业战略管理的概念、战略环境分析、竞争战略的制定与实施、企业国际化经营战略。第十章为网络计划技术。研究了网络计划技术的有关概念、网络图的构成、网络时间参数的计算和网络计划的优化。

本书由程杰、刁立平、孙江超担任主编, 由田海燕、翟玉强、王文松担任副主编。撰稿人具体分工如下: 程杰(第一、三章);

翟玉强 (第二章); 赵剑林 (第四章); 张利勇 (第五章); 王文松 (第六章); 田海燕 (第七章); 孙江超 (第八章); 刘莉芳 (第九章); 刁立平 (第十章)。全书由程杰确定结构、编写大纲并进行修改和统稿, 邵安兆教授对初稿进行了审阅。

本书在编写过程中查阅了大量的参考书籍和文献资料, 在此对有关作者表示衷心的感谢。对于本书中存在的不足和疏漏之处, 敬请专家和广大读者批评斧正。

编 者

2005 年 8 月

目 录

前 言	(1)
第一章 现代企业管理概论	(1)
第一节 企业与现代公司制	(1)
第二节 管理的性质与职能	(11)
第三节 企业管理理论及其发展	(22)
第二章 现代营销管理	(46)
第一节 营销与营销管理过程	(46)
第二节 营销机会分析	(57)
第三节 营销策略选择	(72)
第四节 市场营销策划	(89)
第三章 生产系统管理	(102)
第一节 生产流程的组织与设计	(102)
第二节 生产作业计划与控制	(112)
第三节 项目管理	(124)
第四节 准时化生产系统	(130)
第四章 生产现场管理	(148)
第一节 现场管理的意义和任务	(148)
第二节 生产现场 5S 管理与 5M1E 管理	(153)
第三节 设备综合管理	(166)
第五章 库存控制与供应链管理	(197)
第一节 库存控制的功能与任务	(197)
第二节 库存决策与控制	(204)
第三节 供应链与供应链管理	(214)
第四节 供应商管理	(220)

第六章 质量管理	(233)
第一节 质量管理概述	(233)
第二节 质量体系的建立与完善	(240)
第三节 ISO 9000 族标准	(254)
第四节 质量管理的统计方法	(263)
第七章 人力资源开发与管理	(280)
第一节 人力资源管理及其概述	(280)
第二节 人力资源计划	(285)
第三节 人力资源开发	(299)
第四节 绩效考核与奖酬管理	(310)
第八章 企业财务管理	(323)
第一节 企业财务管理概述	(323)
第二节 资金筹集管理	(329)
第三节 资金投资管理	(335)
第四节 营运资本的管理策略	(343)
第五节 利润及利润分配管理	(351)
第六节 财务报表分析	(358)
第九章 战略管理	(368)
第一节 企业战略管理概述	(368)
第二节 战略环境分析	(374)
第三节 竞争战略的制定与实施	(391)
第四节 企业国际化经营战略	(406)
第十章 网络计划技术	(419)
第一节 网络计划技术概述	(419)
第二节 网络图及其构成	(421)
第三节 网络时间参数的计算	(429)
第四节 网络计划的优化	(436)
参考文献	(449)

第一章 现代企业管理概论

管理起源于人类的共同劳动，是一切有组织活动中必不可少的组成部分。企业作为人们共同劳动创造物质财富的场所，对其管理的好坏直接决定着它的兴衰与成败，尤其在企业和外部环境条件不断发生变革的今天就更是如此。对于现代企业而言，必须要了解什么是管理，为什么要进行管理，以及怎样才能有效地进行管理。

第一节 企业与现代公司制

一、企业的含义与分类

(一) 企业的含义

企业是一个历史概念。一般可以将企业定义为集经济的、技术的、社会的、生态环境的目标于一体的，以不断满足外部需求为己任的，具有自主决策、自我承担风险特点的经济组织。

1. 企业是社会经济发展到一定阶段的产物

管理是与人类社会同时产生的，且在人类社会发展的不同阶段、不同历史时期发挥着重要作用。企业的产生晚于管理，是人类社会发展到一定阶段的产物。在人类劳动的早期阶段，劳动过程单一，一般需求者自我生产、自我满足，但是，当生产的物品超过了自身的需求并拿出去与第三者交换或变卖出去，就出现了劳动分工。当自给自足的自然经济发展到一定阶段，社会生产力

的发展要求突破家庭的界限，在更大范围内把社会成员组织起来，以便进行更加卓有成效的社会分工时，企业才得以萌芽，并逐步发展、完善成为我们所说的意义上的企业。

2. 企业是实行自主决策的社会经济组织

企业作为社会经济组织，其首要的职责和功能是提供用户所需要的产品，满足顾客的要求。与此同时，企业作为独立的法人，又必须在战略决策和经营过程中始终瞄准经济目标、技术目标、社会目标、生态环境目标。企业只有具备了自主决策权才能较好地实现上述目标。自主决策权可以调动决策者的积极性，并在职责范围内更好地承担经济与社会责任。自主权在很大程度上体现为在经营过程中决策者的决策权，即独立经营权。

3. 企业必须自我承担风险

企业在生产经营过程中面临着许多风险，而最大的风险莫过于市场风险和资本风险。自我承担风险是指由于企业决策失误或由于环境变化所带来对企业不利的一面，表现为经营亏损或客户的流失，而这就要求企业必须按照市场的需求自主地组织生产经营活动，科学决策，并对企业的出资者承担资产保值、增值的责任。否则就只能在激烈的市场竞争中被淘汰出局。

(二) 企业的分类

1. 按企业的法律形式划分

(1) 个人业主制企业。这是最早出现也是最简单的企业财产形式。业主一个人出资，一个人所有，自己直接经营，享有全部经营收益，对债务完全负责；企业资产同业主其他财产没有明显界限，如果经营失败，业主要用全部财产来抵债。所以，这类企业也称“自然人企业”，业主对企业债务负无限清偿责任。业主独资企业一般规模较小，结构简单。它的优点是：建立和歇业的程序简单，产权能够自由地转让；经营灵活，决策迅速；出资者亲自经营，出于切身利益处处精打细算。它的弱点是：本身财力

有限，举债又信用不足，难以经营需大量投资的工商企业；企业存在系于业主一身，如果业主无意经营或死亡，企业的业务就中断了。

(2) 合伙制企业。合伙制企业是由两个或两个以上的出资人共同出资主办、联合经营和控制的企业。合伙制企业常常采用书面协议，即以合伙经营合同的形式确立收益分享或亏损责任。这类企业仍属“自然人企业”，合伙人以其财产对企业债务负无限连带责任。合伙制的优点是：较业主独资企业筹资能力有所提高，有利于扩大企业的经营规模；合伙人共同对企业盈亏负责，意味着都以自己的身家性命为企业担保，有利于增强经营的责任心，提高企业的信誉。合伙制的缺点是：企业依据合伙人之间的协议建立，每当一位原合伙人退出、死亡或一位新合伙人加入，都必须重新谈判建立新的合伙关系，谈判过程和法律程序比较复杂；合伙人共同参与企业经营，重大决策需经合伙人一致同意，因而很容易造成决策的延误；合伙人对企业负无限连带责任，当某一合伙人无力偿还应由其分担的那一部分债务时，其他合伙人有义务用自己的财产予以补足，这就使并不能对企业经营活动单独行使决策权的合伙人面临较大的风险。

(3) 公司制企业。公司制企业是由众多出资者投资形成的在法律上具有独立人格的经济组织。它以独立法人资格拥有自己的法人财产，享有民事权利，承担民事责任。公司财产的终极所有权仍分属于股东，股东有权分享公司利润，也有权转让持有的股份，但不能退股。这样，公司就脱离了它的投资者而具有独立的生命。与合伙制相比，公司制突出的优点是：股东们一般只以投入的资本额对公司负有限责任，公司以其全部财产对债务负有限责任，债权人只能对公司的财产提出要求，而无权要求股东们用股金以外的财产抵偿公司债务。这样公司股东们的投资风险要比合伙制企业的合伙人小得多，因而使其成为筹集大量资本的最有

效企业财产组织形式。公司制的另一个优点是具有独立的生命，除了由于破产停业，它的生命是永远延续的，不会因股东的死亡或股权的转让而终止。此外，公司制企业依靠一套科学的治理结构进行经营管理，排除了个别股东对企业经营管理的直接干预，保证了经营管理的有效性。公司制也有缺点，主要是设立和歇业都需要通过一定的法律程序，比较复杂，不如个人业主制或合伙制那样方便灵活；股东购买股票，往往只是为了分红或从股票升值中获得利益，对公司缺乏像业主或合伙人那种所有者同企业之间血肉相连的关系。

企业财产构成的三种形式，在历史上是继起的，但不是取代，而是共存。时至今日，即使在发达的市场经济国家，业主独资企业和合伙制企业仍然占企业总数中的大多数；公司制企业主要是一些大中型企业，数目只占企业总数的 20% ~ 30%，而销售额则占到销售总额的 70% ~ 80%。

2. 按企业所在的经济部门划分

(1) 农业企业。这里的农业是一个广义的概念，即通常所说的“大农业”。农业企业主要包括从事种植、饲养、采集、林木、放牧、渔猎等生产经营活动的企业。

(2) 工业企业。是指主要依靠和运用物理、化学、生物等技术，对自然资源、农副产品、各类中间产品等进行采掘和加工，使其转变为工业用的生产资料或者消费者使用的消费品的企业。工业企业主要包括采掘企业和加工企业，如煤炭企业、石油开采企业、钢铁公司、制药企业等。

(3) 服务企业。这里的服务也是一个广义的概念。根据世界贸易组织《服务贸易总协定》中的“服务部门参考清单”对服务的划分，可以将服务企业具体分为：商业服务企业、销售服务企业、金融服务企业、娱乐服务企业、通讯服务企业、教育服务企业、卫生服务企业、运输服务企业、建筑服务企业、环境服务企业

业、旅游服务企业和其他服务企业等。

3. 按企业财产所有制的性质划分

(1) 公有制企业。按照公有程度可以进一步将公有制企业划分为：国家所有制企业、集体所有制企业、国有资产与集体资产混合的企业。

(2) 私有制企业。出资者为个人或者私有组织的企业，在所有制性质上属于私有制企业。私有制企业的出资者，可以是单个自然人、少数自然人，可以是一个私有组织、多个私有组织，还可以是一个或者多个自然人与私有组织共同出资。

(3) 混合所有制企业。这里的混合，是指所有制上的混合，即企业的净资产是由公有性质的组织和私有性质的组织、个人共同出资形成的。根据不同经济成分出资额在企业全部资本中的比例，混合所有制企业可以进一步划分为公有控股企业、私有控股企业。

4. 按企业生产要素的比重划分

(1) 劳动密集型企业。是指技术装备水平较低，从事简单劳动的员工较多，单位员工平均占用固定资产较少的企业，如纺织企业、服装企业、餐饮企业等。

(2) 资本密集型企业。是指企业技术装备水平高，企业需要较多的资本投资用于大量购买各种设备，企业需要的员工较少，单位员工平均占用固定资产较多的企业，如铁路运输企业、飞机制造企业、火力发电企业等。

(3) 技术与知识密集型企业。是指拥有大批的高级和中级技术人员，主要依靠综合运用先进的科学技术，求得生存和发展的企业，如计算机软件企业、管理咨询公司、律师事务所等。

除上述划分之外，还可以依据企业生产经营活动的区域分为：国内企业、境外企业和国际企业（跨国公司）等。

二、现代公司制

(一) 公司制企业的特征

传统意义上的公司具有以下几个基本特征：

(1) 公司是以赢利为目的的经济组织。

(2) 公司是有法人资格的经济组织。

(3) 公司是由两个以上股东共同出资经营的经济组织，独资公司不能称为传统意义上的公司。

(4) 公司必须依照法律规定注册登记，受法律的规范和保护。

因此，公司是依法成立的由两个以上主体出资并以赢利为主要目的的法人组织。不过，随着公司制的发展，其适用范围也在扩展，在一些发达国家如美、日、法、德等国都允许独资公司的建立。有的国家明文规定，国家为惟一股东的企业，可以设立负有限责任的公司。我国 1993 年颁布的《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》），也采用了这种广义的公司范畴，对于有限责任公司除了一般规定“由二个以上五十个以下股东共同出资设立”之外，还规定了“国家授权投资的机构或者国家授权投资的部门可以单独投资设立国有独资的有限责任公司”。这样的规定是必要的。因为，我国目前国有独资企业有几十万户，不可能全部改组为多投资主体的公司制企业，至少短期内不可能；也还有少数需要国家垄断经营的企业，不宜改组为多投资主体的公司。为了使这些企业也能转换经营机制，依法自主经营，应当允许他们采取国有独资公司的形式。

(二) 公司制企业的主要类型

公司制企业在西方国家中有两种不同的分类方法，一种是按“大陆法系”划分为：无限公司、两合公司及有限公司。其中有限公司包括有限责任公司和股份有限公司；另一种是按“英美法

系”划分为：有限责任公司（私人公司）和股份有限公司（公众公司）。我国《公司法》规范的是有限责任公司和股份有限公司两种类型的公司。这两种公司都是股份制企业的法律形式，其异同点如下：

1. 有限责任公司和股份有限公司的相同点

(1) 股东都是以所认购的股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任。

(2) 股东权益的大小都取决于股东对公司投资的多少。投资多，享受的权利就大，承担的义务也大；投资少，享受的权利就小，承担的义务也小。

2. 有限责任公司和股份有限公司的不同点

(1) 设立方式不同。股份有限公司可以采取发起设立和募集设立两种方式。发起设立是由发起人认购公司拟发行的全部股份。募集设立则是由发起人认购一定比例股份后，其余部分则向社会公开募集。有限责任公司只能采取发起设立方式，即由发起人认购公司的全部股本，不能向发起人之外任何人募集股份。

(2) 股东人数的限额与注册资本起点不同。股份有限公司应有 5 个以上发起人，国有企业改建为股份有限公司的，可以少于 5 人，但应当采取募集设立方式；注册资本的最低限额，一般为 1 000 万元（人民币），上市公司为 5 000 万元。有限责任公司的股东人数应在 2 人以上 50 人以下，国有独资有限责任公司可为 1 人；注册资本最低限额，生产经营和商业批发为主的公司为 50 万元，商业零售为主的公司为 30 万元，科技开发、咨询、服务性公司为 10 万元。

(3) 股东的股权表现形式不一样。股份有限公司的资产总额平均划分为相等的股份，股东的股权是用持有多少股来表示的；而有限责任公司的资产总额不作等额划分，股东的股权是通过投资者所占总资产比例大小来表示的。

(4) 股份转让限制不一样。股份有限公司可以发行股票，股东可以自由转让和交易；而有限责任公司不发行股票，对股东只发放一张出资证明书，股东转让出资，要由股东会或董事会讨论通过。

(5) 公司的组织机构不同。股份有限公司的股东会、董事会、监事会必须分立，按《公司法》规范设立；而有限责任公司的组织则比较简单，股东人数不多和企业规模较小的，可以只设执行董事，而不设董事会，执行董事还可以兼任公司经理，监事人数也可以少于3人。

(三) 公司治理结构

现代企业制度以公司制为代表，一个重要方面表现在它的治理结构上。公司治理结构又称法人治理结构。治理结构一词从国外引入，含统治和管理的意思。它比较准确地表达了公司的组织结构和制约关系。一方面是指公司的机构设置，另一方面是指这些机构的运作规则。公司的治理结构也可以理解为公司的组织制度和管理制度。

1. 公司治理结构的特征

公司企业在市场经济的发展中，形成了一套完整、科学的治理结构。最明显的特征是：所有者、经营者、生产者之间，通过公司的权力机构、决策和管理机构、监督机构，形成各自独立、权责分明、相互制约的关系。这些关系以法律和公司章程加以确立和保证。能否处理好所有者、经营者、生产者三者之间的关系，是所有公司企业面临的问题。

公司治理结构不是从企业外部，而是从企业内部建立起约束机制和激励机制，既可以保障所有者的权益，又赋予经营者以充分的经营自主权，同时能够调动生产者的积极性。做到所有者放心，经营者专心，生产者用心。

2. 公司治理结构的表现

公司的自我约束机制产生于科学合理的组织结构。公司的组织结构表现为：股东会、董事会、监事会和以总经理为首的行政系统。根据这些机构的组成和职责，可以具体了解公司的治理结构。

(1) 股东会。股东会是公司的最高权力机构。股东会由出资人或其代表的股东组成。股东会的职权可以概括为四个方面：①人事权。公司的董事和监事由股东会选举和更换，并且决定他们的报酬。②重大事项决策权。如批准和修改公司章程，批准公司的财务预、决算方案，决定公司的经营方针和投资计划等。③收益分配权。股东会批准公司的利润分配方案和亏损弥补方案，以实现股东按投资比例取得收益的权利。④股东财产处置权。如公司增加或减少注册资本，公司的合并、分立、解散或破产清算等涉及到股东财产的重大变动，须由股东会做出决议。股东会是资产所有者的代表，以维护股东权益为宗旨，保持着对公司的最终控制权。它从资产关系上对公司的董事会形成必要的制约。同时，股东会的权利仅限于此，无权干预公司的经营活动，由此股东会的权利也受到制约。

(2) 董事会。董事会是公司的经营决策机构。董事会对外代表公司，由公司董事组成。

按照我国的《公司法》，有限责任公司的董事会由3至13人组成，其中国有独资公司的董事会由3至9人组成。股份有限公司的董事会由5至19人组成。董事人选通常由股东推荐，经股东会选举产生。我国《公司法》特别规定了“两个以上的国有企业或者其他两个以上国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员中应当有公司职工的代表”。这些职工代表“由公司职工民主选举产生”。董事会设董事长一人，副董事长若干人。董事长一般为公司的法定代表人。依照《公司法》，不同类型的