

Xiandai
Qiye Guanli

现代
企业
管理

邵一明 马嫣 主编

立信会计出版社

现代企业管理

XIANDAI QIYE GUANLI

邵一明 马 嫣 主编

立信会计出版社

图书在版编目(C I P)数据

现代企业管理/邵一明,马嫣主编. —上海:立信会计出版社,2001.10(2007.8重印)
ISBN 978-7-5429-0859-9

I. 现... II. ①邵...②马... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 071937 号

现代企业管理

出版发行	立信会计出版社	
地 址	上海市中山西路 2230 号	
邮政编码	200235	
电 话	(021)64411389	
传 真	(021)64411325	
网 址	www.lixinaph.com	E-mail lxaph@sh163.net
网上书店	www.lixinbook.com	Tel: (021) 64411071
经 销	各地新华书店	

印 刷	上海申松立信印刷厂
开 本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印 张	13.5
插 页	2
字 数	332 千字
版 次	2001 年 10 月 第 1 版
印 次	2007 年 8 月 第 16 次
印 数	60 000—63 000
书 号	ISBN 978 - 7 - 5429 - 0859 - 9/F · 0789
定 价	24.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

前 言

本教材是我们在多年教学实践中讲授的内容。为适应不同专业学生的需要,我们从企业与管理的基本内容开始介绍,由表及里,由浅入深,尽可能全面地阐述企业管理的理论与方法。同时,也注意反映企业管理理论的新发展,以期能使读者较系统地了解企业管理知识及发展趋势,建立科学的企业观和管理观。

本教材由邵一明、马嫣设计编写大纲,具体分工如下:第一章,马嫣、王春妹、翟红华;第二、三、四章,马嫣;第五、六、七章,邵一明;第八章,翟红华;第九章,缪建红、邵一明;第十章,王春妹;第十一章,胡漫江、邵一明;第十二章,邵一明。全书由邵一明、马嫣负责总纂。

本教材在定稿过程中,由南京理工大学经济管理学院博导韩玉启教授担任主审,得到了他的悉心指教,提出了许多宝贵意见,在此表示衷心的感谢。本书在出版过程中还得到了南京理工大学经济管理学院和高等职业技术学院领导的支持,同时,立信会计出版社也给予了许多帮助,在此我们表示感谢。

本书编写过程中,我们参考和借鉴了国内外学者的大量著作,在此向作者深表谢忱。

企业管理是一门涉及范围广,实用性强,发展较快的学科。在企业生存和发展环境发生巨大变化的今天,企业管理更面临挑战。我们深感才疏学浅,难以深入、全面地阐述之,书中错漏之处在所难免,敬请读者指正。

编 者

目 录

第一章 企业概述	1
第一节 企业特征和企业目标.....	1
第二节 企业的产生和发展.....	7
第三节 企业法律形式的选择	12
第四节 现代企业制度	24
第二章 管理概述	37
第一节 管理的含义及作用	37
第二节 管理的性质与职能	43
第三节 管理的演进	49
第四节 企业文化	73
第三章 组织管理	84
第一节 组织概述	84
第二节 组织结构	89
第三节 组织结构设计.....	104
第四节 企业组织结构的各种模式.....	110
第五节 组织的变革与发展.....	120
第四章 人力资源开发与管理	127
第一节 人力资源开发与管理概述.....	127
第二节 人力资源开发.....	134

第三节	企业人力资源规划·····	145
第四节	人力资源评价·····	153
第五章	市场调查与预测·····	160
第一节	企业经营环境研究·····	160
第二节	市场调查·····	169
第三节	市场预测·····	175
第六章	经营决策与计划·····	188
第一节	经营决策·····	188
第二节	计划·····	201
第七章	战略管理·····	219
第一节	战略与战略管理·····	219
第二节	企业经营思想与目标的确定·····	225
第三节	企业战略的分类·····	232
第八章	产品开发管理·····	241
第一节	新产品概述·····	241
第二节	产品寿命周期和产品更新·····	247
第三节	产品组合策略·····	256
第四节	新产品开发程序和开发计划·····	264
第五节	产品开发评价和价值工程·····	273
第九章	质量管理·····	280
第一节	质量管理的概述·····	280
第二节	质量控制技术·····	288
第三节	全面质量管理·····	312

第四节	ISO9000 族标准及企业贯标与认证	323
第十章	信息管理	337
第一节	管理信息的基本概念	337
第二节	信息系统的基本概念	353
第三节	管理信息系统	360
第十一章	学习型组织	369
第一节	学习型组织的产生	369
第二节	学习型组织的特征	379
第三节	学习型组织的构建	387
第十二章	三资企业概述	403
第一节	三资企业概念和特征	403
第二节	举办三资企业对发展我国经济的意义	416

第一章 企业概述

企业目标的唯一有效定义就是要创造顾客。

——彼得·德鲁克

企业要想在明天得以生存,今天就必须关心
非企业问题。

——奥尔登·克劳森

企业是我们这个现实世界中普遍存在、最具活力也是最为复杂的组织。它为社会进步、国家富强,乃至个人成长提供了一种很好的组织形式和活动方式。企业是管理的主要研究和实践对象,企业管理成功与否,首先取决于管理者对企业的深入了解,特别是对其特殊性的充分认识。

第一节 企业特征和企业目标

一、企业的概念与特征

企业是一种特殊的社会经济组织。人类为了生存,必须消费一定的物品。在商品经济条件下,人们为满足生存需要而必须消费的物品或与之有关的服务主要是在市场上通过商品交换的形式获取的。专门为市场生产和提供这类产品或服务的社会经济单位便是企业。很难想象,在现代社会,人们离开了企业的活动能继续生存

下去。

(一) 企业的概念

关于企业的定义,国内外至今还没有一个统一的表述。通常所说的企业,一般是指根据社会需要来组织和安排某种商品(包括物质产品或非物质产品)生产、流通或服务等活动,进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算,具有法人资格的基本经济单位。现代社会是工业社会,构成工业社会的微观经济基础是大量的工业企业。因此,研究企业管理学多以工业企业为主要对象。

作为一个企业,必须具备以下一些基本的要素:

- (1) 拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金;
- (2) 具有开展一定生产规模和经营活动的场所;
- (3) 具有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者;
- (4) 从事社会商品的生产、流通等经济活动;
- (5) 进行自主经营,独立核算,并具有法人地位;
- (6) 生产经营活动的主要目的是获取利润。

任何企业都应具有这些基本要素。

(二) 企业的特殊性质

从企业的概念中,我们可以发现企业具有下列特性:

1. 企业是一个经济性组织

企业首先是一个从事生产经营活动的经济组织。它不同于政治、文化、军事、福利性机构等其他组织,也不同于非组织的个人。它的基本目标是在市场上取得经济效益,具体表现为企业是根据市场反映的需要来从事多方面的活动,有工业、农业等生产性活动,也有商品或劳务的交换等经营活动。企业只有在生产过程和销售过程中获得利润,才能维持其生存,促进其发展。对于当今的企业来说,追求经济性就是要以尽可能少的投入来获得尽可能多的财富,这曾被认为企业行动的最高且唯一的目的:实现利润的最大化。所以,用什么方法和观念取得经济效益,是企业管理首先要

解决的问题。

2. 企业是一个社会性组织

企业同时又是一个社会组织。在现代社会中,企业是一个向社会全面开放的系统,企业的产、供、销运作过程已不单是经济问题,同时也是政治、法律、道德、心理、社会等要素的综合体现。企业的经济性活动必然受到社会环境、政治环境等的制约和影响。企业所从事的生产、销售和其他服务性活动,其直接的表现就是向社会提供商品或者劳务,通过满足社会的需要才能获利。同时,企业也是国民经济的微观基础。企业对社会发展、政治进步、文化繁荣会产生重大影响,并发挥重要作用。企业的目标不仅是追求利润,还要承担一定的社会责任。在企业发展中面临的诸多问题,如企业制度模式、企业创新、特别是企业可持续发展等问题,这不仅与经济效益问题有关,还与人和社会问题有关。所以,用什么观念和方法对待人,对待社会,也是企业管理必须回答的问题。

3. 企业是一个独立法人

企业在展开生产经营活动时首先必须具备合法性。所谓独立法人,表现为企业是依法设立的、能够独立享有法定权利和承担法定义务的经济组织。根据企业的不同法律形式,如个体企业、合伙制企业和公司制企业,在企业设立时应当符合法律规定的设立条件和程序。具有法人资格的相对独立的企业,至少应具备以下三个条件:一是必须在政府管理部门登记注册,应有专门的名称、固定的工作地址和组织章程,同时具有合法的、独立的经营条件,取得政府和法律的承认;二是具有独立的经济核算权,在银行设有账户,能够充分独立对外、自主经营、自负盈亏;三是企业一经依法设立,能独立自主地进行生产经营活动并严格按照法律规定行使权力和履行义务。所以,企业的法人代表不但应该对企业的权利有充分的认识,同时也应对企业要负的责任有明确的了解。

4. 企业是一个自主经营系统

除了独立法人的自主权利与责任所要求的自主行动之外，由于企业是在市场中运作，面对的是市场的各种各样的需求、稍纵即逝的机会、优胜劣汰的竞争，经营决策既需要有效性，又必须强调行动高效率，这也要求企业对其经营要有充分的自主性，不应受到其他方面的直接干预。同时对于企业经营者来说，自主经营除了行动的自主性之外，还意味着与自主经营相对应的“自觉”负责，包括遵循“自负盈亏、自我积累、自我发展和自我制约”的原则，这些都是所有权与经营权分离之后，企业经营管理应该承担的义务。

在市场经济条件下，企业既是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者和购买者，又是各种消费品的生产者和消费者。企业可以通过转产、停产、整顿、合并、分立、解散、破产等方式自主进行产品结构和组织结构调整，从而实现企业的优胜劣汰。

二、企业的双重目标

企业为其生存和发展，不仅要满足组织的目标，而且要满足范围更大的社会的需要和期待。因此，企业的目标包括两个方面：满足社会需要并获得利润，这反映出企业社会与经济两方面的职能与责任。在上述企业的特性中，我们也能看到最重要的是企业的经济性和社会性。这两重特点决定了企业目标的双重性，即企业应追求经济效益和社会效益的统一。

1. 获取利润

企业应当具有自己的独立的发展目标，即追求利润和企业规模的扩张。

企业首先是一群人的集合体。这个集合体的存在，以及集合体的每个成员之所以愿意参加企业的活动，是因为他们希望通过这

些活动来实现自己的目标或目的。从集合体的角度来看,不论是谁创办了企业,不论谁是企业的资产所有者,企业一旦问世,其最重要、最迫切的目标可能是继续生存,并力求生存得更好,使企业规模不断扩大;从集体成员的角度来看,他们参加企业活动的目的是为了取得能够保证他们生活下去,并生活得更好的经济收入。

为了实现企业生存和发展的目标,为了使企业员工取得更多的经济利益,企业必须通过生产经营活动实现一定的利润。所谓利润是通过销售产品得到的收入在扣除了生产经营过程中的各种消耗以后的剩余。没有利润企业就无法追加投资去扩大生产规模;同样,没有利润,企业职工的收入就不能增加,工作和生活条件就难以改善,经济利益难以得到保证。

因此,从自身的角度来看,企业的一项重要任务是要实现利润。

随着企业的发展,企业的目标已不是简单的追求获利,而是企业应以经济效益为追求目标。甚至有观点认为:利润不是越多越好,而是合理利润。所谓效益,是指投入与产出的关系,即企业必须追求“减少投入、增加产出”的效益目标。应该看到,这种说法有一定的科学性。效益是一个比利润更为宽泛的概念。利润是销售额减去成本的具体数值,随时反映在企业的财务报表中,是衡量企业效益的一个量化指标。但是,利润高并不一定说明效益好,这是因为利润是一个短期指标,一时的高利润可能恰恰反映了生产的不均衡性,也可能反映了企业对资本增值、设备更新和扩大再生产准备的关注不够,还可能由于市场因素的变化使企业获利于一时却掩盖了深层矛盾。效益应该是三个量化指标的综合:一是利润;二是市场份额;三是企业市场价值或对非上市公司来说是企业的资产增值率。

2. 满足社会需要,承担企业的社会影响和社会责任

企业不仅是一个经济组织,而且是一个微观的社会组织。企业

的任务与企业存在的社会理由有关,即与社会为什么允许企业存在有关。从定义中我们已经知道,企业是为生产和提供人们所需的某种物品而存在的,换句话说,社会之所以允许某个企业存在,是因为该企业提供了能够满足人们某种需要的物品。因此,从外部来看,企业的任务首先是要满足社会需要。

生产并提供商品性的产品或服务,只是满足社会需要的一个方面,且以这种方式满足的往往主要是消费者个人直接的物质或精神的需要。但是,消费者的所有需要并非都能通过个人的消费来得到满足,比如社会安全的需要。这种需要不可能通过每个人都拥有保安人员来得以满足,而必须由社会来统一提供服务。我们把类似于这样的需要称为消费者的共同需要。社会设立的诸多公益设施便是为了满足这类需要。政府在提供这类服务时,当然需要资金。这些资金则需要通过企业纳税或上交利润的形式来聚集。因此,企业向国家纳税,在一定意义上可以被认为是为了满足社会成员的共同需要,这就是我们通常所说的企业的社会责任,即企业为了所处社会的福利而必须关心的道义上的责任。企业必须同社会一起共同设法解决面临的社会问题。

满足社会需要还表现在企业必须通过自身规模的维持和不断扩大,保证并不断增加能够提供的工作机会,以满足社会成员的就业需要。就业是人们的一项非常重要的需要,它不仅为社会成员提供了谋生的手段,也为他们提供了释放体内必需释放的能量的机会。企业重要任务之一就是不断地创造和提供这种就业机会。

另外,保护环境也正成为企业必须承担的社会责任。企业的生存与可持续发展无不与企业赖以生存的环境有关。保护环境就是保护企业的未来。

3. 满足社会需要和获取利润的关系

企业的双重目标在整个企业的发展史中的分量是不同的和变化的,或是认为企业以获取利润为唯一目的;或是认为企业需要利

润,同时必须承担某些社会责任。企业从单纯追求利润最大化,到获取适当利润,到实现利润的同时承担社会责任。这是企业价值观的转变与进步。而实际上这两者并非相互排斥,而是互为条件、相互补充的。

首先,利润是企业满足社会需要程度的标志。一般地说,企业是通过增加销售数量或降低单位成本来获得高利润。而销售数量增加,意味着企业产品在市场上深受欢迎,说明通过企业产品的使用能够满足购买者的某种需要;单位成本降低,则说明企业生产单位产品所消耗的资源少,体现了企业能够用同样多的资源生产出更多的符合社会需要的产品。更重要的是,企业只有珍惜现有资源,保护环境,提供就业机会,关心社会福利等,方能赢得社会的认可,实现不断发展,获取更多的利润。

其次,利润也是企业满足、或继续满足、更好地满足社会需要的一个重要前提。没有利润,企业就难以追加投资,难以扩大经营规模。不能扩大再生产的规模,企业也不能提供更多的产品来更好地满足社会需要。

因此,利润与满足社会需要是相辅相成的:只有满足社会需要,企业才能取得利润;同时,只有取得利润,企业才能更好地满足社会需要。

第二节 企业的产生和发展

企业是一个历史范畴。要研究现代企业,探索科学管理企业的方法和理论,首先必须以历史的、发展的态度对企业的产生和发展进行考察。

一、企业的产生

企业是社会生产力发展到一定水平的结果,是商品生产与商

品交换的产物。企业是人们从事经济活动的基本经济单位,但并非任何经济单位都可称为企业。一般来说,企业总是与一定的场所相联系的,但它又不是单纯的场所概念。对企业来说,最重要的是必须把企业作为一种组织、一种生产经营制度。

在资本主义社会之前,虽也有一些手工作坊,但它们并未形成社会的基本经济单位,虽然有些手工作坊具有一定的生产规模和一定量的劳动者,但是生产的产品只是为部落、家族、奴隶主、封建皇室享用,不是为了进行商品交换,不发生经营活动,从严格意义上讲,不是企业。只是到了资本主义社会,随着社会生产力的提高和商品生产的发展,社会的基本经济单位才发生根本的变化,封建社会的那种手工作坊向资本主义的企业进化,才产生严格意义上的企业。

企业的初期形态,主要是由资本所有者雇佣较多工人,使用一定的生产手段,在分工协作的基础上从事商品的生产和商品的交换而形成的。由于企业这种组织形式能较好地应用当时社会的科学技术(主要是机器、设备),能显著地提高劳动生产率,能大幅度降低成本而带来高额利润,能集中、大量地生产商品,满足日益增长的社会需求,因而社会生产力有了长足的发展。企业就是在这样一个漫长的演变过程中逐渐成为社会的基本经济单位的。

二、企业的发展

企业既是社会生产力发展到一定历史阶段的产物,又是一个动态变化的经济单位,它随着人类社会的进步、生产力的发展、科学技术水平的提高而不断地发展、进步。纵观企业的发展历史,大致上经历了以下几个时期。

(一) 手工业生产时期

手工业生产时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主

义初期的工场手工业时期。封建社会后期,随着生产力的发展,社会分工的深化,家庭手工业开始发展起来。在城市,家庭手工业主要是行会手工业;在农村,家庭手工业则是小工业和小地产的联合。手工业的初期,是典型的家庭手工业。随着生产的发展,家庭手工业逐渐向手工业作坊过渡。但是无论是行会手工业或是以小工业和小地产联合形式出现的手工业,由于规模很小,他们生产的产品虽然也拿到市场上去交换,但主要目的是为了换取自己所需的生产资料和生活必需品,而不是为了货币。因此,他们不是典型的企业,而是介于家庭和企业之间的一种中介组织。也就是说,他们既保留着家庭经济的基本特征,又初步具备了企业的某些特征。随着规模的扩大,以及商人和商人资本的作用,这些商人的家庭作坊就变成较大规模的手工工场,此时的工场手工业实际上已具有企业的雏形。

工场手工业与家庭手工业相比,已经有了很大的进步。两者的区别很多,主要有这样几点:

(1) 生产经营的目的不同。家庭手工业生产经营的主要目的是为了换取自己所需要的生产生活资料,而工厂手工业生产经营的目的则是为了获得利润。

(2) 经营者的身份不同。在家庭手工业中,手工业者既是劳动者又是管理者,管理还未成为一种专门的职能。而工场手工业的工场主(如那些商人)则已摆脱了体力劳动,自己对整个企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调、监督。

(3) 经营者的性质、素质不同。家庭手工业经营者既是作坊的主人,又是学徒、帮工的师傅,它主要是凭借作坊主人的技艺把大家联系起来的。而工场手工业者的主人则不一定需要有技术,只要有资本就行。工场主与工人的关系也不再是师徒关系,在这里,工人只是出卖自己的劳动力,劳动力已经成了商品。在工场手工业中把大家联系在一起的主要是资本的作用。

(4) 生产的形式、规模不同。工场手工业的规模由于资本的增多,比家庭手工业的规模要大。此外,在工场手工业中已经有了分工,而家庭手工业则没有。

工场手工业虽然创造了比家庭手工业要高的多的劳动生产率。但是,工场和手工业的技术基础仍然是手工业劳动和手工工具,因而它对提高劳动生产率所起的作用毕竟是有限的。为了适应市场对商品的日益扩大的需要和攫取更多的剩余价值,于是,工场企业过渡到了大机器工厂企业。

(二) 工厂生产时期

工厂生产时期工场手工业逐步被工厂企业所代替。机器的出现是工业革命的起点,工业革命又推动了机器的运用。19世纪30年代至40年代,英国各主要工业都采用了机器生产。随后,比利时、瑞士、法国、德国、西班牙、美国、日本等资本主义国家在工业革命中也广泛利用机器生产。西方各国相继进入工业革命时期,实现了大机器生产,工场手工业逐步发展到建立工厂制度。工厂制度的建立,是工场手工业发展的质的飞跃,它标志着企业的真正形成。

工厂企业与工场企业有重大的区别:

(1) 工厂以蒸汽、电能等为动力,采用机器进行生产。英国人认为工厂就是人们借助于水力、蒸汽力或任何其他机械动力发动的机器来工作,把棉花、羊毛、鬃、丝、亚麻或麻屑等进行准备、制造、加工或变为某种形状的场所。这明确指出了使用机器是工厂和工场手工业的根本区别。

(2) 随着科学技术广泛运用于生产,工艺和生产方法也发生了变革。一些新型材料,如合金钢、塑料、聚合物、半导体等,在生产中大量运用。

(3) 工人的分工和协作受机器的制约。工场手工业的分工是以工人为起点,劳动资料的运动从工人出发,分工是局部工人的结合。在机器大工业中,分工是以机器起点,机器按生产工艺的要求,