



企业管理

林一光 编著

清华大学出版社



企业管理

林 光 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以企业运营管理和企业周期系统的管理为主线。对内,它揭示了企业在一定周期系统下资源的管理情况,为加强企业管理提供了一个框架体系;对外,它设计了一套较为客观、科学、全面、深入分析企业环境的动态系统,给出了现代企业在全球经济大潮下的管理思路与方法。全书分3篇,共13章。第一篇介绍企业管理一般理论;第二篇介绍企业运营管理;第三篇介绍企业周期系统的管理。

本书的读者对象包括:就读于管理专业的学生;从事企业管理教学与培训的教师;研究企业管理的专业人员;在企业供职的员工;分管企业管理相关业务的政府官员;企业管理爱好者。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业管理 / 林光编著. —北京:清华大学出版社, 2011.6

ISBN 978-7-302-25462-1

I. ①企… II. ①林… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 081792 号

责任编辑:王 青

责任校对:王荣静

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:三河市李旗庄少明装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230

印 张:15.75

字 数:325 千字

版 次:2011 年 6 月第 1 版

印 次:2011 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:25.00 元

产品编号:041663-01

当今世界变化快,科技进步快,产品升级快,需求更新快。每天,一些企业诞生,另一些企业倒闭,周而复始。一个企业的生存与发展,不仅有轨迹可查,而且有规律可循,任何两个企业的活动轨迹都不可能完全重合,但众多企业的活动轨迹却惊人的相似。

管理是企业永恒的主题。管理理论产生的初始目标是组织可利用的资源提高生产效率,随后,管理理论便一直以此为核心,而效率最大化最直接的、最具体的体现就是利润最大化。然而,短期的利润追求往往会缩短企业的生命周期。因此,企业要可持续性发展,必须不断地、长远地追求企业整体价值最大化的目标。

创新是企业持续发展的动力。进入 21 世纪,各国企业在理论上、实践中,不断涌现出新的管理模式和方法,从了解企业生产经营活动的一般特征和要求开始,剖析企业管理的基本特征和一般结构,尝试对企业管理的整个过程进行系统性解释,探讨一条完整理解企业管理过程的基本思路。值得注意的是,管理理论的创新仍然是建立在管理职能、企业制度与企业文化、科学管理和行为科学等经典管理理论之上。管理实务的创新仍然离不开企业运营管理,战略、财务、营销、运作、研发、物流和人力资源管理是企业创新的基础方法。

本书具有如下亮点。

1. 企业周期提示:真理常常在时间这一边

活着,活下去。实践是检验企业生存发展理论的标准,时间也是。

当谈到一个企业的商业威望时,没有什么比长寿更值得赞许了。长盛不衰的企业不多,代代相传的企业不易。据不完全统计,全球有 70% 的家族企业未能传到下一代,88% 的企业未能传到第三代,只有 3% 的家族企业在第四代及以后还在经营。查看全球企业寿命档案,国外跨国公司的平均寿命为 40~50 年,一般企业的平均寿命为 30 年,40% 的企业活不过 10 年,7~8 岁是企业死亡高峰期;中国企业的平均寿命为 7~8 年,中小企业的平均寿命为 2.4 年。可见,“烟花式”企业可以在当地短暂辉煌,“流星式”企业可以在全球瞬间闪亮。进入 21 世纪,“流星式”企业在世界范围内呈现“多发病”、“传染病”,甚至是“全球病”趋势,与此同时,“名存实亡”的“百年企业”也数不胜数。虽然这些企业的寿命超

过了百年,企业名称保存下来,但企业的实际控制人、股权结构和主营业务等实质性内容都发生了根本性的变化,已经完全不是原来的企业了。

企业都有属于自己的企业周期,无论规模大小、业绩优劣、隶属关系如何,是否为上市公司,也无论所处的行业、所从事的经营业务和所存在的时间长短。所谓企业周期,是指对每个企业一生的经营痕迹,按照时间顺序所做出的概括性描述。企业周期从创业前准备开始,依次经历诞生、成长、成熟到企业的衰退、消亡,或者重生等多个阶段,是一个企业从筹备至灭亡所经历的全过程。在企业周期的每一阶段,都要经历探索、积累、发展和壮大的过程。

企业生命周期是 20 世纪仿生学的重要假设之一。在企业整个生命周期中,大量与时间元素相关的管理内容形成了许多周期,如经济周期、产业周期、产品周期、品牌周期、技术周期、员工职业生涯周期,甚至是企业家年龄周期等。与企业相关的各种生命周期细数起来不下几十种,某些生命周期作为相对独立的生命周期理论,经过许多专家的长期研究,已经非常完整,并且在不同类型的企业的实践中也应用得相当普遍和成功。美国学者伊查克·爱迪思(Ichak Adizes),曾对单一企业的生命周期问题进行了深入详细的研究。

没有什么比“百强大企”更令人羡慕了。

没有什么比“百年老企”更令人敬佩了。

II

2. 企业周期系统提示: 和谐是变化中的动态选择

企业周期系统是 21 世纪更为贴近生物学的对企业周期假设的必要延伸。

企业周期系统不同于企业周期,它是指在经济活动中与企业息息相关的各种周期的集合。构成企业周期系统的每一种生命周期,作为系统元素,既保持了各自的独立性,同时又与系统内其他生命周期存在千丝万缕的联系。从数量上说,它是由几十种生命周期组成的。从形式上看,它不是用一条曲线描述的,而是一簇曲线的集合,即形成了一个生命周期的簇族。不同的企业有着不同的企业周期系统,每个企业在不同时期也有着不同的企业周期系统。

在全球经济循环中,不同国家、行业、企业和同一企业的不同时期,企业周期系统中的某些单项周期,会组合成不同的子系统。企业周期系统中不同周期的选择、各种周期组合的选择本身就体现了企业管理水平。构建企业周期系统,主要是为了实施企业周期系统的管理。在实际经济活动中,企业需要面对的是由若干种相依相克、相辅相成、错综复杂的生命周期构成的庞大的生命周期系统。正是这种多阶段、多周期的集合,构成了企业周期系统的管理。

企业周期系统一直未被学术界和企业界所重视,企业周期系统的管理更未被企业广泛实施。应当把企业作为复杂、开放的系统,针对时间要素进行全程监控、动态管理,建立企业生命周期系统,并对企业周期系统实施管理。有效的管理为企业健康进行“体检”,形

成危机预警机制,能够在一定程度上把握企业的命运、预测企业发展的趋势,自觉地管理好企业的生存发展。

没有什么比“生存发展”更重要了。

没有什么比“知己知彼”更困难了。

3. 企业周期系统的管理提示:理论与实践同等重要,两者的结合尤其重要

企业的普遍短寿,迫使各国企业管理者努力寻求持续发展的思路与途径,各种关于企业生存、发展以至于持续发展的理论层出不穷,特别是企业仿生学,在近几年更如雨后春笋,蓬勃兴起。在企业仿生学中,企业生命周期理论一直是研究的重点。企业死了,因何而亡?产品衰了?品牌倒了?技术旧了?环境改了?顾客变了?钱袋空了?创业者去了……其中的任何一个理由,都可能是企业的“致命”原因,但却不是企业“致死”的原因。由这些元素形成的单一生命周期的排列组合,而进一步构成的企业周期系统的衰竭,才是企业灭亡的必然原因。

在企业管理理论中,指导、帮助企业建立与企业目标一致的、本企业特有的、独有的、适应的企业周期系统,实施企业周期系统的管理,是每一个希望长寿的企业的当务之急,一刻也不能再犹豫、等待、观望了。

企业周期系统的管理,是指在系统理论的指导下,对与企业相关的多种周期进行实时的预测、决策、计划、组织和控制,使这些既各自独立又相互联系的生命周期形成一个有机整体,使企业建立自觉控制生存发展的基本保障体系。

企业周期系统管理的理论意义在于:对内它揭示了企业内部资源的管理情况,为加强企业内部管理提供了一种新的框架体系;对外它又是一套较为客观、科学、全面、深入分析企业外部环境的动态系统。现实意义在于,通过对企业周期系统管理,把企业生命周期系统中的各种周期按照宏观、中观和微观的研究领域,高层、中层和基层的研究层次,综合、专项和要素的研究方式加以系统归类,以便实施针对性的管理。在明确企业生命周期系统中各种周期的含义和它们之间内在联系的基础上,建立起对企业周期系统外观描述的数量模型。

由于企业周期子系统是动态的,所以企业周期系统的管理就是企业经常性的工作。在各种企业周期子系统中,有些单项周期可能是共同的或交叉的,因此,在企业周期系统中,应当根据时代特征、经济形势、产业结构和企业的具体情况,不断丰富和发展单项周期的品种数量,不断改进和提升其质量。实施企业周期系统的管理,正是将企业管理加以系统化、理论化和专业化的过程。

没有什么比一种好理论更实用了。

没有什么比时间更能验证好理论了。

全书分3篇,共13章。第一篇企业管理一般理论包括两章:第一章现代企业管理;

第二章企业管理的经典理论。第二篇企业运营管理包括七章：第三章战略运营管理；第四章财务运营管理；第五章市场运营管理；第六章生产运营管理；第七章研发运营管理；第八章人力资源运营管理；第九章物流运营管理。第三篇企业周期系统的管理包括四章：第十章企业周期系统管理的对象；第十一章企业周期系统管理的模型；第十二章企业周期系统管理的方法；第十三章企业周期系统管理的成果。

本书第二章、第七章、第十三章和教学辅助案例均由林沙平负责撰写与收集整理，在此表示衷心的感谢。

本书的读者群：就读于管理专业的学生；从事企业管理教学与培训的教师；研究企业管理的专业人员；在企业供职的员工；分管企业管理相关业务的政府官员；企业管理爱好者。

向所有对本书的撰写有所启发，被直接引用、摘录的文献资料的作者致敬！

向所有为本书的创作、出版、销售、阅读做出努力和服务的朋友致谢！

恳请各界人士对本书中的错误及不妥之处批评指正。

林 光

2011年2月于北京

E-mail: lind04@163.com

第一篇 企业管理一般理论

第一章 现代企业管理	3
导入案例 灵的生物的“先天不足”	3
第一节 企业的诠释与分类	5
第二节 管理职能	8
第三节 企业制度与企业文化	13
思考题	17
案例研究 灵的生物“路在何方”?	17
第二章 企业管理的经典理论	20
导入案例 灵的生物的软肋是管理缺失	20
第一节 泰勒与科学管理	23
第二节 法约尔与管理过程	26
第三节 梅奥与霍桑实验	29
第四节 管理理论丛林	30
思考题	34
案例研究 灵的生物系统管理的思想渊源	34

第二篇 企业运营管理

第三章 战略运营管理	45
导入案例 灵的生物的企业愿景	45
第一节 波士顿咨询集团矩阵法	47
第二节 通用电气公司矩阵法	49
第三节 霍夫矩阵法	53

第四节 战略管理方格矩阵法	55
思考题	56
案例研究 灵的生物的波士顿矩阵分析	56
第四章 财务运营管理	59
导入案例 灵的生物的财务困扰	59
第一节 财务周期系统的管理	60
第二节 生命周期成本法	64
思考题	69
案例研究 灵的生物的环保成本分析与核算方法	69
第五章 市场运营管理	72
导入案例 灵的生物的目标市场	72
第一节 目标市场营销	73
第二节 市场营销组合	86
思考题	90
案例研究 灵的生物的 6P 市场营销组合	90
第六章 生产运营管理	94
导入案例 灵的生物对倒班与轮休采用周期系统的管理	94
第一节 流水线	97
第二节 倒班与轮休	101
思考题	108
案例研究 灵的生物的流水生产	108
第七章 研发运营管理	111
导入案例 灵的生物的研发流程	111
第一节 企业研发周期系统管理的诠释	113
第二节 企业研发周期系统管理的应用	116
思考题	123
案例研究 灵的生物的基础研究、应用研究和产品开发	123
第八章 人力资源运营管理	127
导入案例 灵的生物对上门求职者的建议	127

第一节 人力资源规划·····	128
第二节 员工职业生涯周期系统的管理·····	130
思考题·····	139
案例研究 灵的生物青睐哪几类人才? ·····	139
第九章 物流运营管理·····	141
导入案例 灵的生物原料采购精益求精·····	141
第一节 采购·····	142
第二节 运输·····	147
第三节 仓储·····	151
思考题·····	155
案例研究 灵的生物实施规范化的仓库管理·····	155
第三篇 企业周期系统的管理	
第十章 企业周期系统管理的对象·····	161
导入案例 灵的生物的行业前景·····	161
第一节 关于企业中单项周期的研究·····	162
第二节 企业周期系统中各种周期的关系·····	167
第三节 关于企业周期系统管理的研究·····	174
思考题·····	178
案例研究 灵的生物的产品周期系统·····	178
第十一章 企业周期系统管理的模型·····	180
导入案例 灵的生物的企业价值曲线·····	180
第一节 类比模型·····	181
第二节 系列模型·····	182
第三节 扩展模型·····	186
第四节 复合模型·····	188
第五节 蜕变模型·····	190
第六节 包络模型·····	192
思考题·····	195
案例研究 灵的生物的企业生命周期曲线·····	195

第十二章 企业周期系统管理的方法	197
导入案例 灵的生物实施 ERP 的基本平台	197
第一节 企业周期系统管理的一般方法	199
第二节 管理元素周期表	209
第三节 创建 ERP 系统中的企业周期系统管理平台	213
思考题	217
案例研究 灵的生物的网站设计方案	217
第十三章 企业周期系统管理的成果	220
导入案例 灵的生物的企业寿命	220
第一节 可持续发展的企业	222
第二节 企业长寿理论	224
第三节 长寿企业实证	225
第四节 企业永续经营的假设	234
思考题	239
案例研究 灵的生物的长寿梦想	239
参考文献	242

第一篇

企业管理一般理论

现代企业管理

【本章学习重点】

1. 正确理解企业的含义
2. 明确地对企业进行分类
3. 掌握管理职能
4. 熟悉企业制度和企业文化的关系

导入案例

灵的生物的“先天不足”

3

制药工业既是国民经济的一个部门,又是一项治病、防病、保健、计划生育的社会福利事业。在以和平发展为主导的经济社会中,发达国家已将生态环境、生活质量和生命健康长寿,视为人类最重要的基础。与此相关的生物制品市场,随之迅即成为全球最重要的消费市场之一。

21 世纪是生命科学的世纪,随着科技的迅猛发展,以基因工程、细胞工程、发酵工程、酶工程为主体的生物工程被公认为 21 世纪科技的核心。

生物制药作为生物工程研究开发和应用中最活跃、发展最快的领域,成为最有希望,极具挑战性,兼有高风险、高投入和高回报的行业。世界很多国家都把生物制药确定为 21 世纪科技发展的关键技术和新兴产业。

所谓生物制药,是指利用生物活体生产药物的方法,是一种透过生物媒体将科学与工程原理应用到物质生产,从生物体、生物组织、细胞、体液等物质中,综合运用微生物学、生物学、医学、生物化学、药学等原理和方法,制造出用于预防、治疗和诊断的制品。

生物制药比传统的化学制药、中药技术更快捷、更经济、更可靠。生物制药的发展,将使得人类在疾病的预防、诊断和治疗方面取得革命性的进展,对于人类的各种疑难病症如

心脏病、遗传病、癌症和各种传染病等的治愈起到十分重大的作用。

生物制药企业虽然起步晚、规模小,但发展快、潜力大、趋势好。目前的生物制药企业大体上可以分为两类。

第一类为科学家主导型。一些生物制药企业起源于科研院所的项目和人员,尽管挂上了“××生物技术公司”、“××生物制品公司”等类似的企业牌子,但基本上还处于准研究所和工作室的状态,工作内容多为研发,由于项目立项时往往是纯“科学家行为”,主要骨干成员技术过硬,但是没有考虑市场因素,拿着技术找市场,发现的项目、产品多数都针对小病种,产品市场空间和市场前景堪忧,由于资金少,并且缺乏资金运作经验,相应配套的标准化生产设备、车间可以说是“一穷二白”。对于这类企业来说,应积极引进市场营销和资金运作的人才,否则即使有好产品,也难以实现市场化、产业化。

第二类为企业家主导型。一些企业家靠买技术、专利、半成品的开发起步,发展很快,而且很快就有产品上市,但这类企业发展后劲不足。针对这类企业,下一步应该从收购产品、专利转向网罗人才、建立自己独立的研发机构,否则企业很难做大、做强和做长。一流的生物制药企业,必须有独立知识产权的产品,仅靠仿制,企业最终只能走向灭亡。

北京灵的生物制药有限公司(以下简称灵的生物)创办初期就属于第一种类型的企业。经过一段时间的摸索和聘请管理专家协助工作,灵的生物的决策层终于深刻地认识到,只有一流的科学家和一流的企业家完美结合,才可能运作出一流的生物制药企业。

企业家是生物制药企业成功的第一要素,企业家是否具备足够的素质、知识和能力,是创办企业的决定性因素。生物制药企业的领导者除了要具有雄心壮志、胆识、决断力、号召力、统御力、体力外,还要具备经营管理能力和资本运作能力。这是由生物制药产业高投入、高风险、高收益、周期长、管理基础薄弱的特点所决定的。正如安进公司的成功,离不开戈登·宾德;生物基因公司的成功,离不开詹姆斯·文森特;健赞公司的成功,离不开亨利·特默尔。企业家在这些公司的成长中发挥了决定性的作用。他们不仅具有成熟行业成功的管理经验,同时还是“金融奇才”,在将产品推向市场期间,既能满足研究人员的资本需求,又使投资者镇定自若。今天的生物制药企业中,科学家在企业中的地位会不断下降,而资本家的地位会不断上升。这是因为,除企业大股东的初始投资以外,企业如果没有吸收过新股东入股,企业只靠自有资金,没有从外部引进资金的话,短命的结局将在所难免。

企业管理是社会化大生产发展的客观要求和必然产物,是由人们在从事交换过程中的共同劳动所引起的。在社会生产发展的一定阶段,一切规模较大的共同劳动,都或多或少地需要进行指挥,以协调个人的活动;通过对整个劳动过程的监督和调节,使单个劳动服从生产总体的要求,以保证整个劳动过程按人们预定的目的正常进行。尤其是在科学技术高度发达、产品日新月异、市场瞬息万变的现代社会中,企业管理显得越发重要。

在企业系统的管理上,企业管理主要是运用各类策略与方法,对企业中的人、机器、原材料、方法、资产、信息、品牌、销售渠道等进行科学管理,从而相对应地衍生为各个管理分支:人力资源管理、财务管理、研发管理、生产管理、采购管理和营销管理等。通常企业会按照这些专门的业务分支设置职能部门。除此之外,企业管理还需要对企业系统要素进行管理,可分为企业战略、业务模式、业务流程、企业结构、企业制度和企业文化等系统的管理。

第一节 企业的诠释与分类

《现代汉语词典》中对企业的解释为:从事生产、运输、贸易等经济活动的部门,如工厂、矿山、铁路、公司等。

一、企业的基本含义

企业是指从事生产、流通、服务等经济活动,以生产或服务满足社会需要,实行自主经营、独立核算、依法设立的一种营利性的经济组织。

1. 企业是合法的经济组织

企业是法人,法人是指依法成立,在法律上具有民事权利、民事义务,能够独立承担民事责任的经济组织,是社会组织在法律上的人格化。

企业法人是指依法成立,有必要的财产,有自己的名称、组织机构和场所,能够独立承担民事责任的经济组织。

《中华人民共和国公司登记管理条例》是为了确认公司的企业法人资格,规范公司登记行为,依据《中华人民共和国公司法》(简称《公司法》)制定的条例,1994年6月24日中华人民共和国国务院令第156号发布,根据2005年12月18日《国务院关于修改〈中华人民共和国公司登记管理条例〉的决定》修订,自2006年1月1日起施行。

公司登记管理条例总则

第一条 为了确认公司的企业法人资格,规范公司登记行为,依据《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》),制定本条例。

第二条 有限责任公司和股份有限公司(以下统称公司)设立、变更、终止,应当依照本条例办理公司登记。

第三条 公司经公司登记机关依法核准登记,领取《企业法人营业执照》,方取得企业法人资格。自本条例施行之日起设立公司,未经公司登记机关核准登记的,不得以公司名义从事经营活动。

第四条 工商行政管理机关是公司登记机关。

下级公司登记机关在上级公司登记机关的领导下开展公司登记工作。

公司登记机关依法履行职责,不受非法干预。

第五条 国家工商行政管理局主管全国的公司登记工作。

在一个法治的国度里,企业作为一种社会存在的组织形式,一切企业管理和运营方面的风险最终都可归结到法律上的风险,因为企业运营风险最终都需要通过国家法律予以调整。

2. 企业是独立的经济组织

在市场经济中,企业是市场的主体,是市场经济中资源的主要配置者,企业必须实行自主经营、自负盈亏的现代企业制度。所谓自主经营,是指企业对生产经营、对资源配置有决定权。所谓自负盈亏,是指企业必须以收抵支,对盈亏承担责任。企业只有自主经营、自负盈亏,才有可能对市场信号作出灵敏的反馈,对资源进行有效的、优化的配置,才能够自我发展、自我约束。

3. 企业是赢利的经济组织

企业作为国民经济的基本单位,是市场经济活动的主要参加者,是社会财富的生产者和流通者。企业是发展社会生产力的主要承担者。

所谓经济活动,主要包括生产、经营活动(经营指筹划并管理企业)以及满足生产和人民生活需要的服务性活动。赢利是指企业获取利润的能力。利润是企业内外有关各方都关心的中心问题。利润是投资者取得投资收益、债权人收取本息的资金来源,是经营者经营业绩和管理效能的集中表现,也是职工集体福利设施不断完善的重要保障。

4. 企业是团队的经济组织

企业是以团队为基本组织单位的。这些团队相互关联,其团队的组合是不固定的,随着工作目标、工作任务的转换而变动。在企业中,每一个组成部分都是独立的,能够自主决策,同时又在更大的范围背景条件下存在,并须遵守这种背景条件,以达到自治与协调的高度统一。

二、企业的分类

企业分类属于意识范畴,它是人们对企业认识的反映,主观地存在于经济学、管理学、法学等各种学科理论中。

企业种类的确定一般有两个标准,即法定标准和管理标准。

法定标准是根据法律规定所确认和划分的企业类型。法定的企业种类具有法律的约束力和强制性。但因企业的类型不同,法律对不同种类企业规定的具体内容与程序上的要求有一些区别。关于企业的种类,我国的《公司法》、《合资企业法》、《中外合作经营企业法》、《中外合资企业法》、《外资企业法》和《个人独资企业法》等法律、法规有相关规定。

管理标准是研究企业的学者们和企业家们根据企业的客观情况对企业类型所作的理