

经营管理与投资理财丛书

经营者案头工具书



管理者智慧枕边书

企业管理

必备全书

企业高中层管理者必备手册

尹万策/编著

QIYIEGUANLI
BIBEIQUANSHU

■作为一名企业管理者,怎样才能做到对企业进行有效管理?本书全面系统地介绍了企业管理基础知识和管理理论,对现代企业制度进行详尽阐述,介绍了国际著名企业的最新的管理方法和理念,以供读者参考、借鉴,是企业管理层和员工的必备宝典。

助你成为
运筹帷幄的
管理精英



远方出版社



实用 · 全面 · 权威 · 最新 · 现看 · 现用

上架建议：经营·管理

ISBN 978-7-80723-363-3



9 787807 233633 >

定价:560.00元(全20册)
本册定价:28.00元

经营管理与投资理财丛书

经营者案头工具书



管理者智慧枕边书

企业管理

必备全书

企业高中层管理者必备手册

尹万策/编著

QIYIEGUANLI
BIBEIQUANSHU

■作为一名企业管理者,怎样才能做到对企业进行有效管理?本书全面系统地介绍了企业管理基础知识和管理理论,对现代企业制度进行详尽阐述,介绍了国际著名企业的最新的管理方法和理念,以供读者参考、借鉴,是企业管理层和员工的必备宝典。



远方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理必备全书/尹万策编著. —呼和浩特: 远方出版社,
2008. 12

(经营管理与投资理财丛书)

ISBN 978 - 7 - 80723 - 363 - 3

I. 企… II. 尹… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 180960 号

经营管理与投资理财丛书

策 划 / 李伟业 丛书主编 / 李代广

责任编辑 / 朝 芳

出版发行 / 远方出版社

地 址 / 呼和浩特市乌兰察布东路 666³号

邮 编 / 010010

电 话 / 0471 - 4928108

网 址 / yf@sina.com

印 刷 / 北京雨田海润印刷有限公司

开 本 / 710 × 1000 毫米 1/16 开

字 数 / 6400 千字

印 张 / 400

版 次 / 2008 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 / 560.00 元 (全二十册)



前言

在现实生活中，我们常常可以发现这种情况，有的亏损企业仅仅因为换了一个精明强干、善于管理的厂长，就很快扭亏为盈。有些企业虽然拥有极其先进的设备和技术，却难以发挥其应有的作用；有些企业尽管物质技术条件较差，却可以凭借科学的管理，充分发挥其潜力，更胜一筹，从而在激烈的社会竞争中取得优势。

市场经济是公平而又残酷的，那么在这样一个充满明争暗斗的战场上，就要求 21 世纪的杰出领导人必须具备充分的管理意识和技巧，如此才能统领他的企业在这样一个充满变数的战场上过五关斩六将，战胜一切竞争对手并在商界领域长盛不衰。

一个管理者，怎样保持自己对企业的运筹帷幄，有时候比企业的利润更为重要。因为前者是企业生存的前提所在。怎样运筹帷幄，就涉及到如何管理的问题了。

管理并非仅仅局限在方式、方法、文化、制度等方面，培养管理的意识才是更为重要的。这里的管理意识，不妨把它定义为：一种随时都会产生的思考，它可以对管理起到积极影响，属于前瞻性谋划。然而它又与管理中的计划不一样，计划是提前做好的方案，随着情况变化而相应调整，而这种管理的意识却随时都可以产生对管理的思考。它涉及到企业发展的一切：战略、文化、制度、模式、性质等等。它可以主动去思考，探索企业发展的问题。如果不考虑这些，仅仅是从为人、学术上做出教导，而很少去思考自己这个“企业”存在的问题，其效果往往不是很好。

现代企业制度大多是以公司制为主要形式的，由若干自然人或法人自愿组合而成的一种法人企业组织形式。公司企业与事业单位不同，公司企业通常是



以盈利为目的，对全体股东负责；而事业单位是由国家经费开支，不进行经济核算的经济组织。因而在市场经济条件下，公司企业更需要加强管理，从而适应快速变化的现代市场经济体制。通过有效的管理，可以放大组织系统的整体功能。有效的管理，可以使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和，从而起到放大组织系统的整体功能的作用。在同样的物质条件和技术条件下，由于管理水平的不同而产生了效益、效率或速度的差别，这就是管理所产生的作用。

本书为有志于提高管理水平的企业领导提供了一些建议，希望对您有所帮助。



第一章 企业与企业 管理

第一节 企业的概念和特征	2
第二节 现代企业的类型	7
第三节 企业的性质	11
第四节 企业管理的概念和特征	15
第五节 企业管理组织	21

第二章 企业管理基本理论

第一节 管理与管理者	28
第二节 企业管理理论的形成和发展	33
第三节 企业管理的基本原理与方法	40
第四节 企业管理基础工作与管理现代化	45

第三章 现代企业制度

第一节 现代企业制度的含义和特征	52
第二节 现代企业管理的计划与决策	57
第三节 建立科学完善的领导机制	62
第四节 现代企业管理的控制理念	68
第五节 建设现代化的企业文化	73



第四章 企业战略管理

第一节	企业战略管理概述	80
第二节	企业战略的类型及制定	85
第三节	战略环境分析	89
第四节	战略实施与控制	95
第五节	竞争战略	100

第五章 企业生产与运作管理

第一节	生产与运作管理概述	108
第二节	生产过程组织与生产管理方式	115
第三节	生产计划与控制	120
第四节	新型生产方式	125
第五节	生产系统的分析和改进	131

第六章 企业市场营销管理

第一节	市场营销概述	138
第二节	市场的分析和定位	142
第三节	制定营销策略	148
第四节	市场营销战略策划	154
第五节	市场营销活动的组织、执行与控制	157

第七章 企业设备管理

第一节	企业设备管理概述	162
第二节	设备的选择和使用	168
第三节	设备的维护与修理	174
第四节	设备的更新与改造	180

第八章 企业财务管理

第一节	企业财务管理概论	186
第二节	企业财务管理的价值观念	191
第三节	企业筹资管理	197
第四节	企业投资管理	202
第五节	企业利润管理	208
第六节	企业财务分析	213

第九章 企业品牌管理

第一节	品牌与品牌管理概述	220
第二节	企业品牌定位	225
第三节	品牌的推广	229
第四节	品牌形象的树立与提升	235
第五节	企业品牌的价值评估	239

第十章 产品质量管理

第一节	质量与质量管理概论	248
第二节	质量管理常用的统计分析方法	253
第三节	全面质量管理	256
第四节	ISO9000 族质量管理体系标准	261

第十一章 企业人力资源管理

第一节	人力资源及人力资源管理概述	270
第二节	人力资源的规划与预测	275
第三节	人力资源的开发与培训	279
第四节	绩效考核与薪酬管理	282
第五节	员工职务分析	287



第十二章 国际企业管理

第一节	国际企业概述	292
第二节	国际企业竞争及对外投资	295
第三节	国际企业经营战略	298
第四节	国际企业管理组织模式与跨文化管理	302
第五节	国际市场进入模式及其选择	307

Qi Ye Guan Li Bi Bei Quan Shu

第一章

企业与企业管理





第一节 企业的概念和特征

一、企业的概念及特征

企业最早起源于中世纪欧洲大陆地中海沿岸,由家族经营团体逐渐演变而成。企业是生产力和商品经济发展到一定水平的产物,是随着资本主义的发展而产生的,经历了简单协作、工场手工业和机器大工业三个阶段,发展成为高度社会化的企业。现代企业在经历了近百年的完善和发展后,逐步成为现代社会的基本经济组织。

企业并非一个永恒的范畴,而是一个历史的概念。想了解现代企业的内涵与特征,首先就必须弄明白企业的一般概念。

1. 企业的一般概念

企业不是天生就有的,也不是一成不变的,它是生产力发展到一定程度的产物。从其产生和发展的历程看,由于机器大工业代替工场手工业,企业产生并逐步发展起来,而且还将伴随着社会生产力的进一步发展而产生一系列变化。这就是说,企业始终处于一个动态的发展变化过程之中。然而不论企业的发展变化有怎样丰富多彩,从其本质来看,它始终是从事商品生产和经营的经济组织。因此,我们一般认为:企业就是指从事生产、流通和服务等类似经济活动的,为满足社会需要并获取一定盈利,进行自主经营、自负盈亏,实行独立核算的经济单位。企业的这一定义实际上包含了企业的三大基本特性:

(1) 企业是一个经济组织

企业的这一特性,将其与各种归属于政治组织、行政组织和事业单位的政党、国家机构、军队、学校等社会组织相区别开来。在林林总总的社会组织中,只有那些从事商品生产和经营的经济组织才能称得上是企业。企业作为特定商品的生产者和经营者,它们生产产品或提供服务,并不是要自己享受这些使用价值,其目的是实现其价值,以获取盈利。这是企业的一大特性。

(2) 企业是自主经营和自负盈亏的经济组织

企业要获取利润就要保证自己的产品和服务在品牌、质量、成本和供应时间等方面可以随时适应社会和消费者的需要。所以,除了加强自身的内部管理外,企业必须对市场和社会环境的变动及时迅速地有所反应,这就是所谓的经营自主

权;而权利与义务是对等的,企业有了经营自主权就必须要进行独立核算,承担其行使自主经营权所引起的一切后果,即必须要自负盈亏。如果企业只负盈不盈亏,就难以确保有负责任的经营行为和正确地行使自主权的行为。

并不是所有从事商品生产和经营的经济组织都可以算作企业,只有当该经济组织实行自主经营、自负盈亏、独立核算时,才能算作企业。如果某组织只从事商品生产和经营,但并不独立核算、自负盈亏,而是由总厂、公司等其他上级组织统一核算、统负盈亏,那么总厂或公司是企业,该经济组织只是企业的一个下属生产单位,并非企业。在这里我们还要特别强调,我国经济体制改革中大量涌现的企业集团也不是企业,而是企业联合体,即由诸多企业所组成的一种联合体。在企业集团中,各成员企业完全享有独立的经营自主权,是自负盈亏的经济组织。

(3)企业必须是一个法人

这时说的法人是指具有一定的组织和独立财产,能以自己的名义进行民事活动,享有民事权利和民事义务,依照法定程序成立的组织。按照这一定义,经济组织要发展为法人企业,就需要具备以下几个条件:

①依法成立

就是指必须经由国家工商行政管理部门审查登记,有自己的独立组织机构、名称、章程还有工作场所。

②拥有独立支配的财产

这一点是法人的本质特征,也是经济单位成为法人的实质性条件。独立支配的财产,是企业开展各种生产经营活动的物质基础,是企业自负盈亏并对其经营的结果独立地承担经济责任和民事责任,维护市场经济秩序前提的条件和保证。

③以自己的名义进行生产经营活动并承担相应的法律责任

以自己的名义进行生产经营活动并承担法律责任指的是以自己拥有的财产和名义经营,在银行开设账户,签订经济合同;其经济活动的后果由企业承担,当出现经济纠纷时,能以自己的名义进行诉讼,独立地享有民事权利并要承担民事义务。

2. 企业的新定义

(1)共同特征

在法律上,大陆法和英美法对公司的定义是有所出入的。在大陆法中,公司是指依法定程序设立,以营利为目的的社团法人。此外,在英美法中的公司还包括以营利为目的的公司。虽说各国政府根据国情和需要有其特殊的限制和要求,但其基本的方面是一致的。在我国,企业是指从事生产、流通和服务等经济活动,以营利为目的,向社会提供产品或服务活动,依法自主经营、自负盈亏,依法成立的经济组织。



现代企业作为商品生产者和商品经营者,在社会制度不同的条件下,尽管具有不同的社会性质,然而通常都具有以下的共同特征:

①企业是以市场为导向、以营利为主要目的。

企业是专门进行商品生产和经营活动的经济组织。

企业是物质财富的创造者,基本职能是向社会提供各种商品和服务,企业的最主要的和最终的追求就是盈利。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,只有符合社会需求,得到消费者认同,企业才可能被社会所接受。因此,企业应当以市场为导向,以消费者为中心,在满足社会需要的前提条件下实现长期的利润最大化。

②企业自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展。

企业必须是独立的、自负盈亏的经济组织。企业的独立性首先表现在企业产权的独立上,企业必须具有明确的法人财产界定,可以独立行使对企业财产的支配、使用和处置权;其次,企业的独立性表现为经营上的独立性,必须具有独立的经营决策权和管理权,应该有能力根据市场环境和企业内部条件的变化,自主灵活地开展企业经营管理活动;企业的独立性还包括独立核算、自负盈亏等。

③企业是依法设立、依法经营的经济实体。

企业是一个法人组织,即企业是依法成立并可以独立行使法定权力和承担法定义务的社会组织。法人资格和地位是企业具有独立性的法律保证,是独立经营和核算的先决条件。企业作为法人组织,它的设立必须得到政府有关部门的批准,并按规定的业务范围经营;同时,企业必须拥有法定的资金、资产,能独立财产支配权;再次,企业能独立承担财产责任,对自己拥有的资产具有法人所有权,即可以自由支配其资产,在企业意外出现亏损时则以其资产进行补偿,当这些资产不足以补偿亏损时,企业就会被宣告破产;企业必须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的保护,另一方面企业也必须为自己的全部行为承担法律责任。

(2)企业的重新定义

在商品经济范畴,作为组织单元的多种模式之一,依据一般情况下的组织规律,有机构成的经济实体,通常是以赢利为目的,以实现投资人、客户、员工、社会大众的利益最大化为使命,通过提供产品或服务获得收入。它是社会发展的产物,随着社会分工的发展而成长壮大。

只有把企业定义搞清楚了,战略管理、企业文化等其他问题才可能清楚。现在对企业的研究越来越模糊,根本搞不清楚什么是企业。发展形势变化了,传统意义上的企业已经消亡,不管是从形态还是本质上来看,都亟须突破传统概念上的企业定义的思维定式。

首先,企业必须是一个契约性组织。

其次,企业是学习型组织。过去认为企业是生产产品的,如今看来,企业是制造思想的。企业内部存在着两条价值链,一是意识形态价值链,由信息和知识到能力,再到思想。另一条是物质形态价值链。

第三,企业是一个市场性组织。随着企业逐步市场化,以前,企业作为契约性组织由上级负责;如今,企业是市场性组织,人对市场负责,市场化程度的高低决定了企业盈利能力的大小。

第四,企业是一个家教性的组织。把企业文化叫做一种资本,那么企业也就被称为一种经营方式。企业强调文化,越来越成为一宗教性组织,一定要在核心理念价值观上达成统一。

第五,企业是一个虚拟的组织。目前大家都讲虚拟生产,虚拟营销,虚拟运输,虚拟分配,什么都虚拟化,越空的企业越厉害。

第六,企业是一个系统性的组织。现在的企业分成两条线:其中一条线是产品和服务,另外一条线是使企业具有持续竞争力的保障系统。一般来说,国外成功的大企业都是系统化运作,讲究系统性。

第七,企业是一个无边界的组织,以往认为企业是存在边界的,后来发展了,企业成为无边界的。再后来,企业既有边界又无边界,边界模糊,一切都模糊化。如今看来,一个企业边界,按照边际成本乘以边际收益来看,不少企业边际成本小于边际收益,或者边际成本为零。如果边际收益不变,那么边际成本、边际收益递增的规律发挥主导作用,也就是说边界可以无限大,这对于企业的运作意义是非常大的。

第八,企业是网络化组织。价值链组织对于一个企业来说远远不够,它不一定形成一个圈环。成为网络组织,使企业发展成为链主,企业和网主企业就应当对价值链的运作整合,这样企业就可以成为一个联合体。对于中国企业而言,必须融入这个网络,融入更大的价值网络、更多的价值网络。

第九,企业是体系性的组织。最终把企业打造成一个体系,也就是让普通的人做出不平凡的事。具体到一个人极其平凡,但一旦成为一个体系就很厉害。通过打造这个体系,使管理达到最高境界,即没有管理;使战略达到最高境界,即没有战略。

第十,企业是全球性组织。以前,企业根据木桶理论,决定于最短的那根如何提高利润,把最短的那根补齐,也即企业始终在经营劣势。现在新木桶理论出现了,也就是说短的那一块不做了,就做最擅长的那一块,所有企业都经营优势,就好比每个人做自己最感兴趣的事。成本很低,但是效率很高。由木桶理论发展到新木桶理论,每个企业根据全球定位,你做一段,我做一段,然后全球集成,融入全



球化过程中。如此,最终的企业就是全球化组织。

二、我国公司的特征

我国公司的种类非常多,但《公司法》只规定了两种公司形式,即有限责任公司和股份有限公司。有限责任公司中的特殊形式包括国有独资公司和一人公司,股份有限公司中的特殊形式则指的是上市公司。

我国公司具有以下一些特征:

1. 公司具有法人资格

我国不存在非法人的公司,所有的公司都应该并且能够以自己独立的财产独立地对外承担民事责任。这一点与合伙企业大为不同。合伙企业并非法人,合伙企业先以合伙企业的财产对外承担责任,当合伙企业财产难以清偿时,就由合伙人来承担无限连带清偿责任,合伙企业不能单单以自己独立的财产对外承担民事责任。

①公司必须依法设立。

②公司必须具备一定的财产。

③公司必须有自己独立的名称、组织机构和场所。

④公司必须能够以自己的名义进行民商事活动并独立承担民事责任。公司的投资者承担有限责任。我国公司法表明,有限责任是确立公司独立责任或独立人格的基本标志。是否独立承担责任已经成为关于法人和公司人格的最重要的识别标准,有限责任制度已经成为中国关于法人和公司本质的最精确概括。有限责任的“有限”主要是指股东与公司的关系,在公司是指股东对公司承担的责任,即股东只以其出资数量的多少对公司承担责任,公司以其全部资产对其债权人承担责任,但是股东与公司的债权人之间不发生任何关系。

2. 公司是社团组织,具有社团性

有限责任公司一般由 50 个以下股东共同出资设立。

国有独资公司通常指的是由国家单独出资、由国务院或者地方人民政府授权本级人民政府国有资产监督管理机构履行出资人职责的有限责任公司。

一人有限责任公司则是指由一个自然人股东或者一个法人股东成立的有限责任公司。股份有限公司的设立,应当有 2 人以上 200 人以下的发起人,其中应当有半数以上的发起人在中国境内拥有住所。

3. 公司以营利为最终目的,具有营利性

第二节 现代企业的类型

按不同标准对企业进行分类,既是为了便于进行分类指导和分类统计,又可以使人们根据不同企业的特点进行生产和流通,并进行科学的管理。

第一,按产权特点分。

按产权特点的不同,企业可分为国有企业和非国有企业。国有企业是指完全由国家投资兴办的或拥有控股权的企业。这一部分企业包括国有独资企业和国家拥有控股权的企业。非国有企业是指劳动者合资或个人出资兴办的,国家没有控股权的企业。这种企业可分为集体所有制企业、个人所有制企业、外商独资企业、国家不享有控股权的中外合资企业。

第二,按生产要素结构分。

按生产要素结构的不同,企业包括劳动密集型企业、技术密集型企业、资本密集型企业以及知识密集型企业。

劳动密集型企业是指技术装备程度低,用人多,产品生产过程中劳动消耗所占比重大的企业。此类企业投资少、见效快、收益大,通常来说能源消耗低,原材料消耗也较少,可以帮助扩大劳动就业和出口创汇,如工艺美术、服装加工、日用五金等企业。技术密集是指技术密集程度与企业的机械化、自动化程度成正比,与企业所用劳动力成反比。资本密集型企业是指生产单位产品所需投资多,技术装备程度较高,用人少的企业。此类企业往往具有劳动生产率高、物资消耗和成本相对较低、技术装备复杂等长处。知识密集型企业是指可能综合运用先进的、现代的科学技术成就于生产经营活动的企业。这种企业集中了非常多的中高级科研技术人员,技术装备先进复杂,投资费用大,使用劳动力和原材料相对较少,能以高、精、尖的科学技术开发新产品,如电子制造、飞机制造、航空航天工业、超导材料工业、生物信息工程、原子能应用、电脑芯片制造等企业。

第三,按生产经营规模分。

按生产经营规模的不同,企业可分为大型企业、中型企业和小型企业。这种划分方法是国际上通用的方法。企业生产经营规模的大小,主要是看企业的生产经营能力、固定资产原值、设备数量和职工人数等方面。通常情况下,应依据投入资源的数量与产出能力(如销售额)进行划分。

第四,按经营范围的不同分类。

根据经营范围的不同,企业包括有工业企业、农业企业、商业企业、建筑企业、