



现代 企业 管理 通论

XIANDAIQIYEGUANLITONGLUN

主编 冯志亮 徐丽萍
河南人民出版社



目 录

第一章 企业与管理	(1)
第一节 企业	(1)
一、企业的概念	(1)
二、企业的分类	(2)
三、企业的发展	(6)
第二节 企业管理	(9)
一、企业管理的性质	(9)
二、企业管理的职能	(10)
三、企业管理的历史演变	(12)
第三节 企业管理基础工作	(21)
一、企业管理基础工作的特点	(21)
二、企业管理基础工作的内容	(21)
案例 施科长没有解决的难题	(26)
第二章 现代企业制度	(29)
第一节 现代企业制度的内容	(29)
一、特征	(29)
二、现代企业制度的组织形式	(31)
三、现代企业制度的基本内容	(35)
四、企业产权的运行与交易	(41)
第二节 现代企业制度和国有企业	(44)
一、传统企业制度及其改革	(44)
二、国有企业现状分析	(46)

第三节 现代企业制度的建立	(49)
一、建立现代企业制度的途径	(49)
二、国有企业改造的程序	(53)
三、国有企业改造前后的区别	(55)
四、建立现代企业制度的外部环境	(56)
案例 上海二纺机的公司制改造	(58)
第三章 组织与人事	(61)
第一节 企业组织	(61)
一、企业组织与组织设计原则	(61)
二、企业管理组织的形式	(67)
三、组织的协调与变革	(75)
第二节 企业人事管理	(77)
一、企业人事管理的基本任务	(77)
二、企业用工制度	(78)
三、企业工资分配制度	(81)
第三节 企业文化	(85)
一、企业文化的含义及构成要素	(86)
二、企业文化的功能	(88)
三、企业形象设计系统	(90)
案例 IBM 的人事管理	(97)
第四章 企业领导	(100)
第一节 领导观念与领导理论	(100)
一、领导的概念与职权	(100)
二、领导观念	(102)
三、领导理论	(105)
四、领导模式	(113)
第二节 企业领导制度	(114)
一、企业领导方式的演变	(114)

二、企业领导制度·····	(116)
第三节 领导素质与领导集体·····	(121)
一、领导者的素质·····	(121)
二、领导集体·····	(123)
第四节 领导方法与领导艺术·····	(126)
一、领导方法·····	(126)
二、领导艺术·····	(127)
案例 1 有效的领导方式·····	(135)
案例 2 被提升的领导者·····	(136)
第五章 企业经营战略·····	(138)
第一节 企业经营战略概述·····	(138)
一、企业经营战略的概念·····	(138)
二、企业经营战略的特征·····	(140)
三、企业经营战略的内容·····	(140)
四、企业战略的实施·····	(141)
五、企业战略的控制·····	(142)
第二节 企业经营环境分析·····	(144)
一、企业外部经营环境分析·····	(144)
二、企业内部经营条件分析研究·····	(149)
三、企业内外条件与环境的综合分析·····	(150)
第三节 企业总体经营战略·····	(152)
一、扩张战略·····	(152)
二、维持战略·····	(155)
三、防御战略·····	(155)
四、企业竞争战略·····	(156)
第四节 各类企业的经营战略·····	(160)
一、小企业的经营战略·····	(160)
二、大企业的经营战略·····	(166)

三、资源采掘型企业战略.....	(174)
案例 这家农垦总公司向何处去?	(179)
第六章 企业经营决策与经营计划	(185)
第一节 经营决策的原理	(185)
一、企业经营的本质.....	(185)
二、经营决策的概念及种类.....	(187)
三、经营决策的原则.....	(189)
四、经营决策的程序.....	(191)
第二节 决策方法	(195)
一、主观决策法.....	(195)
二、计量决策法.....	(197)
第三节 经营计划	(209)
一、概念和分类.....	(209)
二、经营计划的内容.....	(210)
三、经营计划的管理.....	(212)
案例 模拟市场核算 实行成本否决 大力挖潜增效	(218)
第七章 营销管理	(221)
第一节 市场分析	(221)
一、市场的含义与市场营销.....	(221)
二、营销观念.....	(222)
三、市场细分化.....	(223)
四、目标市场策略.....	(224)
五、市场调查与预测.....	(225)
第二节 产品策略	(232)
一、产品的整体概念.....	(232)
二、产品生命周期.....	(233)
三、品牌与包装策略.....	(235)

第三节 定价策略	(237)
一、影响定价的主要因素	(237)
二、主要的定价方法	(238)
三、主要的定价策略	(240)
第四节 销售渠道策略	(242)
一、销售渠道及其类型	(242)
二、销售渠道策略	(244)
第五节 促销策略	(247)
一、促销与促销组合	(247)
二、广告策略	(250)
三、人员推销	(252)
四、营业推广	(253)
五、公共关系	(254)
案例 小天鹅洗衣机究竟该如何发展?	(255)
第八章 企业公共关系	(257)
第一节 公共关系与现代企业	(257)
一、公共关系的含义、职能	(257)
二、公共关系在现代企业经营中的作用	(262)
三、企业公共关系活动的基本内容	(264)
第二节 企业公共关系的人员及其工作程序	(267)
一、公共关系人员	(267)
二、公共关系的工作程序	(270)
第三节 常见企业公众关系分析	(277)
一、内部公众关系	(277)
二、外部公众关系	(280)
案例 健力宝与体育	(287)
第九章 企业生产管理	(289)
第一节 生产管理总论	(289)

一、生产管理的任务、内容和指导原则·····	(289)
二、生产过程组织·····	(291)
第二节 生产计划及生产作业计划·····	(306)
一、生产计划及编制·····	(306)
二、生产作业计划及编制·····	(309)
三、网络计划技术·····	(316)
第三节 生产现场管理·····	(324)
一、生产现场管理的任务和内容·····	(324)
二、生产现场管理的方法·····	(325)
第四节 现代生产管理的新思路和新方法·····	(328)
一、现代生产管理的新方式和新概念·····	(329)
二、四种新的管理模式·····	(330)
案例 JIT 在第一汽车制造厂变速箱厂的应用·····	(341)
第十章 企业生产要素管理·····	(345)
第一节 企业劳动管理·····	(345)
一、劳动组织·····	(345)
二、劳动定额·····	(347)
三、劳动定员·····	(351)
第二节 财务管理·····	(354)
一、筹资管理·····	(354)
二、资产管理·····	(357)
三、成本费用管理·····	(363)
四、收入与利润管理·····	(365)
第三节 企业物资管理·····	(366)
一、物资的分类·····	(366)
二、物资消耗定额和储备定额·····	(366)
三、库存管理·····	(370)
四、价值工程·····	(374)

第四节 企业信息管理	(378)
一、信息与经济信息	(378)
二、管理信息系统	(378)
案例 总会计师的考虑	(381)
第十一章 企业科技管理	(383)
第一节 概述	(383)
一、科学技术在企业发展中的作用	(384)
二、技术开发	(385)
三、技术引进管理	(387)
四、技术改造	(389)
第二节 全面质量管理	(393)
一、质量和质量管理	(393)
二、质量保证体系	(398)
三、质量管理的统计分析方法	(401)
四、ISO9000 系列	(414)
第三节 设备综合经营管理	(417)
一、原理	(417)
二、设备的购置与使用	(420)
三、设备的维护与保养	(424)
四、设备的改造与更新	(427)
案例 照相机王国的经营秘密	(431)
第十二章 企业管理的诊断	(433)
第一节 概述	(433)
一、诊断与企业诊断的含义	(433)
二、企业诊断的目的和方向	(435)
三、企业诊断的种类	(438)
第二节 企业诊断的基本程序	(439)
一、诊断准备	(440)

二、预备诊断.....	(440)
三、正式诊断.....	(443)
四、方案实施.....	(445)
第三节 企业诊断的一般方法.....	(445)
一、系统分析法.....	(446)
二、解析分析法.....	(447)
三、模块分析法.....	(448)
四、对比分析法.....	(449)
五、因素分析法.....	(450)
第四节 企业经营状况的综合诊断.....	(452)
一、评价企业经营状况的指标.....	(452)
二、经营状况诊断的方法.....	(453)
三、综合评价.....	(458)
后记.....	(467)

第一章 企业与管理

企业是社会肌体中的一种组织，是国民经济的基础，是国家财富的主要来源。管理则是通过有效地利用企业的各种资源，提高效率、效益来满足社会的需要。企业管理水平的高低，直接影响社会生活水平，影响国民经济的发展。要学习和研究企业管理，首先要对管理的对象有个全面而正确的认识。这是我们研究企业管理的出发点和立足点。

第一节 企 业

一、企业的概念

企业是指为满足社会需要和获取盈利，独立地从事生产、流通和服务等活动的经济组织。

企业的概念包括了以下几点含义：

1. 企业必须拥有一定的资源。即拥有人力、物力和财力，以及相应的管理组织机构，这是它能够独立从事生产、服务、流通等活动的基本物质技术条件。

2. 企业是经济实体。它不同于事业单位、公益和政府部门，它必须以自己的收入弥补支出，不断取得盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分，也是社会对企业生产的产品或服务能否满足社会需要的认可和报酬。如果一个企业没有盈利，甚至资

不抵债，企业不仅不能扩大规模，甚至无法生存下去，直到破产倒闭。这是市场经济优胜劣汰、胜者生存的竞争法则。

3. 企业必须自主经营、自负盈亏。企业作为经济实体，要不断获取盈利，就要保证自己的产品和服务在品种、质量、性能、价格等方面适应社会需要，就要对日新月异的市场和复杂多变的社会环境及时地主动地作出反应。为此，企业必须拥有充分的经营自主权，由企业自主决定，生产什么、生产多少、如何生产等问题。而权力和义务是对等的，企业要拥有经营自主权就要承担其行使经营权所带来的全部后果。如有些企业单位的工厂、有些总厂下的分厂，它们也是进行生产性活动的经济组织。但它们对自己的经营成果只核算，自负盈亏，其最终盈亏是由主管部门或总厂负责，那么它们就不是真正意义上的企业。

4. 企业必须承担社会责任。对于企业概念中的“为满足社会需要”应作广义上的理解。它不仅指满足消费者和用户的需要，而且包括满足借贷者、同行业竞争者、银行、社区居民、政府机关等一切与之相关社会团体的要求，还包括满足其成员个人对工作环境、工作条件、个人报酬、地位、机会等的要求。企业只有通过协调权衡，在一定程度上满足了它们的需要之后，才能得到社会的认可，取得盈利，在社会中得以生存和发展下去。为此，企业在追求自身经济利益的同时，也要兼顾各方面的社会责任，如为社会提供就业机会，防止污染，节约资源，为政府纳税等等。

二、企业的分类

在现代社会里，企业的类别是多种多样的。对企业进行分类的目的，是为了对同类别的企业进行有效的管理，发挥它们在社会经济中的作用。

（一）按企业所属的经济部门，可以划分为工业企业、农业企业、商业企业、物资企业、金融企业、运输企业、建筑安装企业、邮电企业、旅游企业等。

(二) 按所有制形式，可划分为九种类型：

1. 国有企业，也称全民所有制企业。它的特点是生产资料归国家所有，是社会主义公有制经济的重要部分。包括中央和地方各级国家机关、事业单位和社会团体使用国有资产投资举办的企业，也包括实行企业化经营，国家不再核拨经费或核拨部分经费的事业单位和从事经营性活动的社会团体，以及上述企事业单位和社会团体使用国有资金举办的企业。

2. 集体所有制企业。是指生产资料归劳动者集体所有的一种企业，是社会主义公有制经济的组成部分，包括城乡所有使用集体投资举办的企业，以及部分个人通过集资自愿放弃所有权，并依法经工商行政管理机关认定为集体所有制的企业。

3. 私营企业。是公民私人占有生产资料和产品以雇佣劳动为基础的企业。包括所有按国家法律规定登记注册的独资企业、私营合作企业和私营有限责任公司。

4. 个体企业。是生产资料归劳动者个人所有，以个体劳动为基础，劳动成果归个人所有的企业。

5. 联营企业。是不同所有制企业之间或企、事业单位之间共同投资组成的经济实体。

6. 股份企业，是指企业全部注册资本由全体股东出资，并以股份形式投资举办的企业，包括有限责任公司和股份有限公司。

7. 外商投资企业。是国外投资者根据我国的有关涉外法律、法规，以合资、合作、独资的形式在大陆境内开办的企业。包括中外合资企业、中外合作企业和外商独资企业三种形式。

8. 港澳台投资企业。是指港、澳、台地区投资者依照我国有关涉外经济的法律、法规，在大陆以合资、合作或独资形式举办的企业。

9. 其他企业。指以上八种类型之外的企业。

(三) 按生产要素的密集程度，可分为：

1. 劳动密集型企业：是指单位投资吸收劳动力较多，产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业。如食品企业、纺织企业。

2. 资金密集型企业：是指单位产品所需投资较多，需要占用大量生产设施和技术装备的企业。如钢铁企业、机械企业。

3. 知识技术密集型企业：是依靠大量科学技术知识和先进技术进行生产的企业。如：电子工业企业、计算机企业等。

（四）按企业规模大小可划分为大、中、小型企业。企业规模是指同一企业内生产要素以及生产的产品集中程度。国外企业一般用资本额、产量、雇佣工人数、使用动力的多少等作为划分标准。在我国，国家经贸委、国家统计局、财政部等单位于1992年颁布《大中小型工业企业划分标准》。依照标准，把企业分为特大型、大型（大一、大二两档）、中型（中一、中二）、小型四种类型。凡产品单一的行业，能以产品生产能力划分的按产品设计生产能力或查定生产能力划分；凡产品品种繁多，难以按产品生产能力划分的则以生产用固定资产原值作为划分标准。其中特大型企业除了生产能力要达到标准之外，还应具备生产用固定资产原值达到的条件。有关企业划分的标准见表1-1。

（五）按企业的法律形式，可分为：

1. 独资企业（业主制企业）。是由个人出资兴办，由其自己经营管理的企业。企业主个人享有企业的全部经营成果，同时承担全部经营责任，甚至是无限连带责任。这类企业家族性、世袭性、传统性很强，企业所有者即经营者、劳动者，企业生产规模较小，资本较少，劳动分工简单，技术水平不高，经营范围单一，企业内部几乎不存在管理机构。在法律上这属于自然人企业。这种企业决策快捷、经营灵活，在建立和终止上程序简单，产权转让迅速自由，“船小好调头”，能很快适应变化了的市场需要。但这种企业没有独立的生命，其生存、消亡完全取决于业主的意愿

行业类别	计算单位	特大型企业	大 型		中 型		小 型
			大一	大二	中一	中二	
钢铁联合企业	年生产能力: 固定资产原值	1500 吨及以上 10 亿元及以上	100 万吨 及以上	60~100 万吨	30~60 万吨	10~30 万吨	10 万 吨以下
矿务局(或 独立煤炭 开采企业)	生产原煤能力 固定资产原值	1000 万吨 及以上 10 亿元及以上	500 万吨 及以上	300~500 万吨	120~300 万吨	90~120 万吨	90 万吨 以下
发电企业	装机容量 固定资产原值	120 万千瓦 及以上 6 亿元及以上	60 万千瓦 及以上	30~60 万千瓦	15~30 万千瓦	5~15 万千瓦	5 万 千瓦以下
重型机械 制造企业	生产能力: 固定资产原值	5 万吨及以上 6 亿元及以上	3 万吨 及以上	1.5~3 万吨	1~1.5 万吨	0.5~1 万吨	0.5 万吨 以下
造纸企业	生产能力		7 万吨 及以上	3~7 万吨	2~3 万吨	1~2 万吨	1 万 吨以下
化工联合企业 (合成氨)	生产能力: 固定资产原值	两种或两种以上 产品达到大一标 准 5 亿元及以上	30 万吨 及以上	15~30 万吨	6~15 万吨	4~6 万吨	4 万吨 以下
石油开 采企业	开采能力: 固定资产原值	350 万吨及以上 20 亿元及以上	150 万吨 及以上	100~150 万吨	50~100 万吨	15~50 万吨	15 万 吨以下

表 1-1 企业类别划分标准

和状况，而且这类企业要承担无限责任，业主风险较大，所以这种企业主要存在于零售商业、小家庭手工业、开业律师、医生、“自由职业者”等行业。这类企业在一个国家中占的数量比重可能很大，但它不可能在国家的经济生活中占支配地位。

2. 合伙企业。是两个或两个以上的个人共同出资、联合经营的企业。这种企业通常采用合伙经营合同的形式确立各自的收益分成和亏损责任，且每个合伙人要对企业的经营成果承担无限连带责任，因此这种企业在法律上也为自然人企业。合伙企业大体有三种类型：一种是所有合伙人共同出资、共同经营，他们既是所有者，又是经营者、劳动者。另一种是由部分合伙者出资承担

盈亏责任，由部分合伙者经营。还有一种是由以上两种情况加上一些雇工。当然合伙企业中最具有代表性的还是第一种类型。合伙者的资金突破了单个小资本的限制，比起独资企业来，扩大了企业资金来源和信用能力，增加了企业扩大和发展的可能性。但是这种企业的出资者对企业负无限责任，风险较大，同时，合伙企业虽然比独资企业规模大，但能够筹集的资金毕竟是有限的，企业的规模和经营实力也受制约，所以这类企业适合那些资本需求量不大，经营规模不需太大，而个人信誉有决定性作用的行业，如律师事务所、会计师事务所、资信评估公司等。

3. 公司企业。公司是由多个出资者出资组成的，以盈利为目的，有法人资格的经济实体。公司企业突破了单个资本、小额合伙资本的限制，尽可能把分散的、单个的小资本组合起来，有效地实现了资本集中，进行规模化生产。公司的有限责任制度也解除了投资者的后顾之忧，进一步鼓励和刺激了投资者的欲望和积极性。但是这类企业组建复杂，政府的限制较多。

三、企业的发展

从企业产生的历史渊源来看，企业是个历史的概念。它是生产力发展到一定水平的产物，是劳动分工发展的产物。企业是作为取代家庭经济单位和作坊而出现的一种更高生产效率的经济单位。在原始社会末期，人类社会进行了第二次大分工，手工业从农业中分离出来。到了自给自足的封建社会，出现了一些手工业作坊，但是，这时的工业主要是作为农业的副业或从事小商品生产的个体手工业。社会生产消费主要是以家庭为经济单位，或是以手工劳动为基础的作坊。从严格意义来讲，它们均不是企业。随着生产力的提高和商品经济的发展，到了资本主义社会，企业成了社会的基本经济单位，从过去的手工业作坊、手工业工场，进一步发展为以大机器生产为特征的工厂企业，直至现代企业。这一阶段经历了数百年的时间，大体上可划分为四个阶段。

第一阶段，手工业作坊。可以说，这是企业的萌芽阶段。这一时期，作坊主将手工业工人雇佣在一起做大体相同的工作。企业生产规模小，分工也不明显，工人之间只进行简单的协作。作坊主既是出资者又是经营者，甚至在大多数情况下还是劳动者。

第二阶段，手工业工场。这时企业规模进一步扩大，内部有了较细的分工协作，生产过程变为一系列的简单操作过程，工人使用手工工具进行生产，监督和指挥生产成为必需。

第三阶段，工厂。18 世纪 60 年代英国的产业革命导致了机器制造业的出现，改变了整个社会的面貌，使机械生产遍及工业、交通、采矿等部门，建立了以大机器工业为特征的工厂制度。在工厂内部，企业规模进一步扩大，工人广泛地采用机器和机器体系进行生产。企业内部分工细密，任何一种产品都是整个企业成百人、成千甚至上万人共同劳动的成果。生产过程具有高度的连续性和比例性，组织管理工作日益重要。企业的生产已成为社会化大生产的重要组成部分，生产效率得到了极大提高。但是当时的企业主要以业主制企业和合伙企业的形式为主。企业中几乎所有的高层经理都是企业的所有者，他们不是合伙人就是主要股东。

第四阶段，现代企业。现代企业是指所有者和经营者分离，并指向技术现代化和管理现代化的企业组织形式。从美国企业演化历史来看，现代企业的出现是在 1840 年以后，并且首先出现在铁路和电讯行业。它们最早大量雇佣专职经理人员对企业所属的分散于各地的众多营业单位进行协调、管理和评估。19 世纪 80 年代出现了集生产、销售、采购为一体的现代工业企业，它执行着多种经济功能，与原有执行单一经济功能的制造公司、电报公司、铁路公司的活动极不相同，因而在经营上需要更多的专职支薪经理。二次世界大战后，大型经理式的企业在美国经济活动中所占的地位日益增加，在欧洲及世界其它地区的工业生产中，也占有越来越大的比重。

现代企业的特征：

(1) 所有者与经营者相分离。在业主制企业和合伙企业中都是资本所有者直接控制和经营企业。在企业规模不大的情况下，经营企业没有成为专门的技术，业主有可能对企业的各个方面直接负责。但是随着现代企业（公司）的建立，由于公司资本所有权的多元化和分散化，同时也由于公司规模的大型化、产品的多样化和管理的复杂化，公司打破了业主制企业和合伙企业中企业主将所有权和经营权为一身的管理体制，创立了所有权和经营权相分离的管理体制和管理组织，社会上出现了经理阶层。

(2) 拥有现代技术。传统企业中，技术虽然也是管理要素之一，却居于较次要地位。现代企业中技术跃居生产要素的首位，其它的生产要素（土地、劳动力和资本）都要受技术这个要素的影响。主要表现在现代企业越来越多地在生产过程中采用自动化电子控制，建立起计算机集成制造系统（CIMS），而且企业集中大批的专业管理人员和工程技术人员，实行精细的劳动分工和协作，组成复杂的连续的生产过程，从事某种生产或经营活动。

(3) 拥有现代化的管理。现代企业内部生产社会化程度空前提高，使劳动分工更加细致，劳动协作更加严密。现代企业生产自动化程度的提高，要求有更严格的计划性、比例性和节奏性，因此要求在精细分工的基础上形成愈加严密的管理。现代企业的管理是现代化管理，它包括管理思想、管理组织、管理方法、管理手段、管理人才、管理体制方面的现代化。

(4) 企业规模不断扩大，组织呈扩张化趋势。现代企业的成长过程，就是企业规模扩张的过程。企业实现规模扩大的方式可以通过对内扩充本身业务来实现，也可以对外实行收购或合并来实现。实现规模扩张的方式主要有：一是垂直型扩张，即收购或合并在生产上或销售上有业务联系的企业；二是水平型扩张，即收购或合并同一产品或相近产品的同一产业内的其他企业；三是