

新编

乡镇企业经营管理

XIN BIAN XIANG ZHEN QIYE JING YING GUANLI

主 编 史克礼 黄树德

副主编 李建红 孙觉炎

中国三峡出版社

前 言

乡镇企业,异军突起,短短的十几年取得了举世瞩目的辉煌。当前,乡镇企业正面临着一个新的发展时期,那就是实现从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变和经济增长方式从粗放型向集约型转变。为了适应乡镇企业实行两个转变的需要,满足新形势下乡镇企业成人教育的需要,我们编写了《新编乡镇企业经营管理》一书。

本书以当代市场经济条件下,工业企业经营管理基本知识为重点,结合乡镇企业实践,注重实用性。本书力求突出的三大特点是:第一,准确反映现代企业管理中的新观点、新内容,突出了财税、金融、外贸和投资四大体制改革及其对企业带来的影响,建立现代企业制度、现代组织管理、企业文化等知识。第二,把企业置于国内外两个市场环境下分析,突出了市场营销理论与实务的论述。第三,偏重实用性,以介绍和说明基本知识为主,不做理论展开。

本书是农业部乡企学院和南京农大乡企学院多年从事乡镇企业管理教学和研究的老师合作的成果。其中,由史克礼拟定编写大纲,并承担一、二、七、八章写作,李建红承担四、五、六章写作,韩雨生承担第三章写作,孙觉炎承担九、十章写作,徐少明承担十一、十二章写作,黄树德承担十三、十四章写作。最后由史克礼、李建红负责审稿、统纂并定稿。

本书在编写过程中,参考了有关作者的著作和资料,并得到中国三峡出版社王寿彭老师的大力支持,在此一并表示谢意。

作 者
1996年9月

目 录

第一篇 总 论

第一章 乡镇企业.....	(1)
第一节 企业与乡镇企业.....	(1)
第二节 乡镇企业素质.....	(3)
第三节 企业文化.....	(7)
第四节 企业经营环境	(12)
第五节 经济体制改革对乡镇企业的影响	(16)
第二章 企业经营管理	(22)
第一节 经营与管理	(22)
第二节 经营思想和经营目标	(26)
第三节 企业管理的性质和职能	(32)
第四节 企业现代管理与方法	(35)
第五节 企业的社会责任	(44)

第二篇 企业管理组织与现代企业制度

第三章 企业法律形式的选择	(46)
第一节 独资企业	(46)
第二节 合伙企业	(47)
第三节 公司	(50)
第四章 现代企业制度	(56)
第一节 企业经营体制概述	(56)
第二节 现代企业制度的内容	(58)

第三节 乡镇企业经营机制	(64)
第五章 企业管理组织	(73)
第一节 企业组织概述	(73)
第二节 企业管理组织的理论和原则	(75)
第三节 正式组织和非正式组织	(81)
第六章 人力资源开发	(89)
第一节 人力资源开发概述	(89)
第二节 人力资源开发的基本途径	(92)
第三节 人员激励	(99)
第四节 领导	(107)

第三篇 市场营销

第七章 市场营销管理(一)	(111)
第一节 市场	(111)
第二节 市场调查	(114)
第三节 市场预测	(123)
第八章 市场营销管理(二)	(131)
第一节 市场细分与目标市场选择	(131)
第二节 产品策略	(136)
第三节 定价策略	(149)
第四节 销售渠道策略	(156)
第五节 促销策略	(158)
第九章 国际市场开拓	(166)
第一节 国际市场环境	(166)
第二节 国际目标市场的选择	(171)
第三节 国际市场经营方式	(177)
第十章 市场营销组织与计划	(183)
第一节 市场营销组织	(183)

第二节	市场营销计划·····	(189)
第三节	产品销售计划·····	(197)

第四篇 决策、计划与控制

第十一章	经营决策·····	(205)
第一节	经营决策体系·····	(205)
第二节	经营决策的科学化·····	(210)
第三节	经营决策方法·····	(215)
第十二章	财务决策·····	(237)
第一节	资金成本和货币时间价值·····	(237)
第二节	资金筹集·····	(242)
第三节	资金投放·····	(257)
第十三章	经营计划·····	(270)
第一节	企业计划管理的发展·····	(270)
第二节	经营计划结构·····	(273)
第三节	长期战略规划·····	(276)
第四节	年度计划·····	(280)
第十四章	控制·····	(284)
第一节	控制的一般原理·····	(284)
第二节	一般的控制技术·····	(288)
第三节	网络计划技术·····	(291)
第四节	全面绩效的控制·····	(298)

第一篇 总 论

第一章 乡镇企业

乡镇企业异军突起,短短十几年,创造了举世瞩目的辉煌。目前,乡镇企业已经进入第二次创业阶段,有必要在新的环境下审视自己,以利再战。本章的目的就是把乡镇企业放在国内外两个大市场的环境下,从微观角度重新认识乡镇企业,分析其优势和不足,以便提高企业的市场竞争能力。

第一节 企业与乡镇企业

一、企业

在讨论什么是乡镇企业之前,先要弄清什么是企业。所谓企业,是指实行独立经营、独立核算,以收抵支、自负盈亏的从事生产或其它经济活动的盈利性组织。简言之,企业就是从事盈利性经济活动的组织。它具有以下特征:

企业必须是从事经济活动的组织 从事物质资料生产的称为生产企业,如工业企业、农业企业等;从事商品流通活动的称为商业企业,如百货公司等;从事金融活动的称为金融企业,如银行、证券所等。代表国家管理经济的行政机关,主要任务是制订经济政策、法令、发展规划,并监督执行,它并不直接从事经济活动,不能算是经济组织。

企业必须是盈利性的。有些从事经济活动的经济组织,不以盈利为目的,如为部队提供专用军需品的军工厂、农场、科研机构的试验工厂、试验基地等,它们不是完全以自己的收入补偿自己的支出,其经营是以部队或科研的需要为转移,因此,不能算是独立的企业。这表明,企业必须是以盈利为目的、自主经营、自负盈亏、自我发展、

自我约束的经济实体。

企业必须是具有法人资格的经济组织。企业作为依照法定程序建立的具有法人地位的经济实体,除了符合上述特征外,还必须完备以下三个法律程序:①必须正式在政府有关管理部门注册备案,完成登记手续;②有特定的名称、固定场所、组织机构和组织条例或规章制度;③能独立对外行使法定权力和承担法律义务。可见,企业作为具有法人地位的经济组织,一方面其合法权益受到法律的保护,另一方面要直接承担经营活动中的法律责任。而事业单位的法律责任由其主管部门负责,所以事业单位不是经济法人。

以上特征,是构成经济实体企业的基本条件,缺一不可。

企业是社会生产力发展到一定阶段的产物。从历史上看,社会经济活动的基本单位几经更迭。原始社会是以血缘关系联结起来的氏族部落作为基本经济单位,奴隶社会和封建社会基本上是以家庭作为基本经济单位,到了资本主义社会,企业才逐步成为经济活动的基本单位。我国经济是建立在生产资料公有制为主体,其他经济成分为补充基础上的社会主义市场经济,企业仍然是国民经济的基本单位。乡镇企业是社会主义企业的一种类型。

二、乡镇企业

乡镇企业是我国农民兴办的,从事商品生产、交换、服务活动的盈利性经济组织。其含义包括三个方面:

1、从所有制和经营形式看,包括乡(镇)、村办的企业、部分农民联营的合作企业以及其它形式的合作企业和个体企业的总称。

2、从地域看,除在本地区的企业外,还包括其它乡(镇)、村地区和在城市地区的企业,只要是农民办的或与之合办的不管其企业所在地别,都在此例。

3、从行业看,包括一、二、三产业,即农业、工业、商业、建筑业、交通运输业、服务业。其中乡镇工业是乡镇企业的主体。

根据国家规定,乡镇企业设立应当具备以下条件:

1、产品和提供的服务为社会所需要,符合国家法律、法规和政策。

2、有自己的名称、组织机构、相应的资金、设备、从业人员、原材料条件,并有确定的经营范围。

3、有必要的劳动卫生、安全生产条件和环境保护措施。

4、符合当地乡村建设规划,合理利用土地。

企业依法设立,经乡级人民政府审核后报县及乡镇企业主管部门及法律规定的有关部门批准。向所在地工商行政管理部门登记,核准领取《企业法人营业执照》或《营业执照》始得营业。

企业的分立、合并、停业、终止或变更名称、经营范围,须经原批准机关批准、向税务机关办理变更或注销登记,通知开户银行,依法清理债务。

三、企业构成要素

从系统理论出发,企业是由相互联系、相互作用的各部分组成、具有特定功能的有机整体。其构成要素主要由目标、人、财、物、信息等。

1、目标 指生产某种产品或提供某种劳务。

2、人 指掌握科学技术与经营管理知识和具备一定工作技能的企业职工。

3、财 主要指资金。为保证企业生产经营活动正常运行,而筹集的资金。

4、物 指企业进行生产经营活动所必须拥有的土地、建筑物设施、机器设备、仪表、工具、运输车辆和原材料、能源、动力等。

5、信息 指企业诸要素相互结合运动的指标、数据、报表、图纸、情报、规章制度、指令等。

企业的整个生产经营过程,就是输入人、财、物、信息等资源,经过加工处理,输出产品、增殖资金、革新技术、取得反馈信息、服务用户的过程。

第二节 乡镇企业素质

一、企业素质的含义

素质是依存在人或事物中固有的品质或性质。乡镇企业素质是指企业生产经营活动中所具有的能量。分析企业素质应把握以下几个含义。

(一)内在的含义 企业素质是企业内在条件的体现。比如,分

析一个企业的素质高低,主要看其拥有劳动力的质量状况,设备先进落后情况、资金的雄厚与短缺情况等,以此构成企业内在素质含义。

(二)综合含义 即企业素质是企业各种生产力要素(如劳动力、劳动手段、劳动对象、技术等)综合起作用的。这些生产力要素,形成了各种素质。人们常把企业素质概括为人员素质、技术素质、管理素质等三种。提高企业素质、就要靠这些素质综合地、整体发挥作用。

(三)能力含义 即企业素质是企业几个方面的能力组合而成的。主要是新产品开发能力、扩大再生产能力、市场开拓能力、决策能力、竞争与合作能力、环境保护能力等。企业素质通常是这些能力的综合反映。

(四)系统含义 即企业的素质是企业系统中各个子系统素质的综合反映,同时也受社会大系统的影响。例如,把一个工业企业看作是一个系统,它是由人、财、物三要素,供、产、销三环节,厂部、车间、班组三个层次等九个一级子系统组成;其中每个一级子系统还有二级子系统、三级子系统等。例如,人员这个一级子系统,就还可以分为领导人员、管理人员、工程技术人员、生产工人等二级子系统。生产工人这个二级子系统还可再分为辅助生产工人、一线生产工人等三级子系统。这些子系统都是为实现企业大系统的目标服务的。同时,企业系统还受国民经济大系统的制约。

此外,考察企业素质还应是动态的。企业素质是随着时间、环境的变化而变化的,对企业素质的分析也应随着时间、环境的变异,进行动态的、发展的分析。企业素质的高低,归根到底要落实在提高经济效益、社会效益、生态效益上,从这个意义上说,企业素质要经得起“三个效益”有关指标的检验。

二、企业素质的提高

从整体上讲,还有不少企业的经营管理粗放,自身素质不高。提高企业素质,应从多层次、多方位、多途径去做。概括讲有以下四点。

(一)提高技术素质

提高技术素质是提高企业素质的基础。其内容包括:产品设计、工艺准备、设备仪器、生产环境、综合利用、计量工作、化验测试、信息管理,以及生产的标准化、通用化和系统化等。提高企业技术素质要抓好以下三方面工作。

1、大力推进技术进步 首先要搞好企业的技术基础工作,培养一批需要的技术人才,积极采用和推行国际技术标准,创造条件采用现代化的企业管理手段,逐步把生产建立在现代化的先进技术基础之上。

2、有计划地进行技术改造 通过技术改造,努力改变当前乡镇企业中普遍存在的设备老化、性能差、效率低、能耗高、污染严重等问题。

3、积极引进国内外先进技术 技术引进能收到投资少、周转快、效益好的成效。为加速乡镇企业技术素质的提高,应当认真贯彻对外开放政策,积极利用外资,引进先进技术;同时注意学习国内先进经验,以迎接世界新的技术革命的挑战。

(二)提高管理素质

提高管理素质是提高企业素质的主导。管理素质是指管理人员应用管理手段,对管理对象进行综合性的劳动、最终获取经济效益的整个活动的一种总体评价。主要包括管理人员、管理手段、管理对象三要素。提高管理素质必须抓住重点,带动全面。重点在于提高企业内部的各项影响管理素质的因素。

1、在管理基础工作中,要重点抓好定额工作。使人、财、物等各方面的定额先进合理。

2、在管理组织体制中,要积极贯彻农业部《关于乡镇企业建立现代企业制度的意见》,以完善和优化乡镇企业机制为目的,从乡镇企业特点和实际情况出发,制定具体实施方案,逐步推进现代企业制度建设,以适应社会化大生产和市场经济对企业的要求。

3、在综合管理中,要重点抓好经济责任制的完善与提高。

4、在专业管理中,要重点抓好新产品开发的管理工作,积极开展企业全面质量管理活动。力争不断推出适销对路,性能可靠,质优价廉的新产品,以适应市场需求。

5、在管理手段方面,要重点抓住管理现代化方法和工具的应用。

(三)提高人员素质

提高人员素质是提高企业素质的根本。人员素质好的主要标志是具有“三力”:能力、活力和创造力。其内容包括思想素质、文化素质和身体素质。提高乡镇企业人员素质需要做好以下三方面的工

作。

1、改善领导班子素质,提高经营决策水平。企业领导班子的素质,直接关系到整个企业的素质。为了保证企业领导班子素质不断提高,应切实做好以下几方面工作。

首先要选拔能够坚持正确的政治方向,团结企业广大职工一道工作,并自觉和党中央在重大原则问题上保持一致,有胆有识,勇于进取的人组成企业领导班子。

其次是从实际出发,安排好领导班子的专业结构,合理使用人才。把懂经营、善决策、懂技术、善管理、懂业务、善理财的各种专才组成一个领导班子全才。

第三是加强现有企业领导干部的专业培训,着重学习经济科学和现代经营管理知识,不断提高分析能力、决策能力、洞察能力和判断能力。

2、大力提高职工队伍的政治文化、技术和业务素质。提高职工素质,应有计划地采取多形式、多层次、多途径搞好职工培训。当前要特别注意抓好“三员一工”(供销员、技术员、会计员、和技术工人)的培训。

3、招聘业务、技术能人。实践证明,充分利用社会上的闲散人才,大城市离退休的各种专门人才,是乡镇企业发展的一个捷径。并且把目光瞄准国际市场,聘请国外专家为乡镇企业发展服务,在一些地方取得了很好效果。

(四)增强企业能力

增强企业能力,这是提高企业素质的关键,主要包括以下内容:

1、根据自身优势和市场需求,调整产品结构、增强应变能力。

2、搞好市场调整和预测,增强反馈能力。

3、加强企业技术开发、人才开发和技术改造,增强企业的竞争能力。

4、挖掘潜力,增强企业发展能力。

5、增强领导班子建设,提高企业经营决策和管理能力。

6、开展横向经济联合,促进企业生产要素合理流动,优化组合,增强企业扩大再生产能力。

7、增强环境保护意识,提高环保能力。

第三节 企业文化

一、企业文化的概念及其起源

企业素质的提高,需要有一个好的企业文化。企业文化是在一定的社会的历史条件下,企业及企业职工在生产经营和企业管理中逐步形成的观念形态、文化形式和价值体系的总和。

作为一种组织文化,企业文化包含着三种不同的文化形态:一是物质文化,包括企业的产品、技术设备、工艺水平、服务项目、环境设施等;二是制度文化,包括企业的组织制度、规章制度、奖惩措施、管理方式、仪式、习俗、人际关系形式等;三是精神文化,特指企业精神、企业的价值观、企业信誉和形象、职工的道德规范、职工的文化素质与行为取向等。以上三种文化形态在企业文化结构中位于不同的层次和地位。其中物质文化着眼于企业中物质要素的存在方式,具有直观的物质形态、处于企业文化结构的表层,又称外显文化或表层文化;精神文化着眼于企业中人的存在方式,蕴含于企业领导者与职工的心理及行为活动之中,处于企业文化的核心层,又称内隐文化或深层文化;制度文化则是通过组织和制度规范将人与物连接组合起来的纽带,处于企业文化结构的中间层次。可见,企业文化是由物质文化、制度文化和精神文化按照一定方式和层次结合而成的有机结构体。

企业文化是与企业相伴而生的客观现象。早在企业这一经济组织形态诞生之时,就存在企业文化。但是,人们对这一文化现象的认识和研究,则始于本世纪 80 年代初期。首先提出并倡导企业文化理论的是美国的管理学者。是他们对美日两国企业经过多方面的比较研究后,美国学者发现,日本的企业管理方法中有不少是美国企业界所忽视的。其根本差异表现在,美国企业注重管理的硬件方面,强调理性的科学管理。日本企业则不但重视“硬”管理,更注重“软”管理,即注重企业中的文化因素,注重为全体职工共有价值观念,注重强化职工对本企业的向心力,注重企业中的人际关系。比较的结果使美国学者认识到,文化是企业管理中不可忽视的重要因素,对于企业的成功与否具有深刻的影响作用。并提出培育和发展美国的企业文

化。这一研究引起日本企业界和理论界的强烈反响,并相继波及其它国家,由此兴起一股世界范围的企业文化热潮。企业文化理论的形成标志着企业管理从物质的、制度的层面向文化层面发展的趋势、被称为自古典管理以来管理理论发展的第四个阶段。

二、企业文化的构成要素

企业文化包括一系列基本构成要素,如价值观念、企业精神、制度规范、习俗仪式、英雄人物、企业环境等。这些要素是构建企业文化的基础。

(一)价值观念

价值观念是企业及全体员工一致赞同的关于客观事物对于企业是否具有价值,以及价值大小的共同认识或看法。它体现了一个企业的基本观念和信仰,反映了企业内部衡量事物重要程度及是非优劣的根本标准,因而是企业文化的核心和基石。价值观念的确立对企业文化的其它要素具有决定作用。其它要素如制度规范、习俗仪式等,都是以一定的价值观念为基础建立和形成的。价值观念的实质在于客观事物能否满足企业及企业全体员工的共同需要。对于能满足其需要的客观事物的意义予以肯定,是价值观念形成的基础。价值观念体现了企业的最高目标和宗旨。任何企业,总是把自认为对自己最有价值的对象作为本企业努力追求的最高目标、最高理想和最高宗旨。因此,企业最高目标、企业宗旨是企业价值观念的集中反映。对企业具有价值的客观对象往往不是一个,而是多个,如人才、顾客、利润、社会责任等。各种价值的重要程度也有所不同。将多种价值按照其重要程度加以排序组合,就构成了企业价值观念体系。具有稳定的、为全体员工共享的价值观念体系是企业文化发育成熟的重要标志。

(二)企业精神

企业精神是指企业及全体员工共同具有的精神状态和思想境界。它与企业价值观念既有区别又有联系。二者的区别表现在,价值观是企业主体对客观对象的价值判断,体现了人对客观事物的观念反映。企业精神则是描述一个企业职工的主观精神状态。塑造企业精神,主要是对思想境界提出要求,强调人的主观能动性。同时,二者又有密切联系,企业精神是价值观念的体现,而价值观又是对企

业精神评价的依据。企业文化之所以要在确立价值观体系的基础上塑造企业精神,是由于后者的作用更侧重于激发职工的主观能动性,鼓舞士气,增强企业的凝聚力。

(三)制度规范

制度是企业内部按照组织程序正式制定的、成文的规定和章程,如奖惩制度、人事制度等。规范则可以是成文的、也可以是约定俗成,如道德规范、行为规范等。制度规范是企业价值观念、道德观和行为准则的具体化和条例化,是企业文化的组织保障系统。制度规范对职工行为形成有形或无形的约束,使每个职工知道哪些行为是正确的,哪些行为是错误的,应当效仿什么或鄙弃什么,并以此自动修正自身行为,遵从共同的行为规范。可见,完善合理的制度,规范企业生产经营活动的正常运行,调动各类人员的工作积极性、主动性的发挥,以及协调各方面的关系都能起到有效的保证和加强作用。

(四)习俗仪式

习俗仪式包括企业内带有普遍性和程式化的各种风俗、习惯、传统、典礼、仪式、集体活动、娱乐方式等。习俗仪式是企业成长和发育过程中长期积累、反复重复而逐渐形成的,实质是企业的价值观念、精神境界与存在方式的积淀和体现。企业活动一旦习俗化,就会形成自然风气和职工的习惯化行为,即使没有外在制度的约束和内在价值追求的激励,也会得到自然的实行,并做为文化传统代代相传。因此,使价值观念、企业精神、制度规范等文化要素习俗化,是企业文化成长的最终目的,也是企业文化发育成熟的标志。习俗仪式通常具有鲜明的文化特色,用以不断强化全体职工对本企业文化的认同。

(五)英雄人物

英雄人物是指企业中具有超出一般职工的思想境界和行为表现,能够成为榜样和表率的先进个人或群体。他们可以是企业的缔造者、领导人,也可以是职工中的模范代表。英雄人物通常以自己的思想和行为卓越地体现企业的价值观和精神风貌,使企业文化得以人格化、品质化,成为生动具体的形象。英雄人物的榜样作用,可以使广大职工形象具体地接受企业的价值体系,领悟企业精神的精髓,进而积极遵从企业文化的各项准则和规范,使职工的文化素养得到

普遍提高。

(六)物化环境

物化环境是指企业内部的物质条件和企业向社会提供的物质成果,包括厂房设施、技术设备、环境布置、文化设施、产品、服务、环境保护、社会赞助等。物化环境是企业文化的物质表现和凝结。企业精神、价值观等意识形态方面文化及由此激发的职工劳动热情,创造出能够体现自身价值和思想追求的物质产品,形成完全意义上的企业文化。且两者互为条件,培育优良的物化环境可以促进精神文明建设,为优秀企业文化的形成奠定物质基础。

三、企业文化的功能

企业文化的功能表现在以下方面:

(一)导向功能

企业文化以价值观念和企业精神为核心,通过文化的熏陶、教化作用使职工在潜移默化中接受共有的价值观念,并以此作为个人行为的方向和准则,自觉将个人目标纳入企业的共同目标之中。坚持对职工的理想追求进行引导,在建立共同价值观的基础上将个人目标同化于企业目标,是企业文化区别于一般管理方式的重要功能。

(二)约束功能

企业文化中的共有价值观念,一旦达到习俗化的程度,就会产生强制性的约束作用。这种文化强制以有形或无形的方式规范职工的思想 and 行为,使之按照企业文化所要求的整体模式和标准调整和约束自己,以便与文化圈保持一致和融洽,每个职工依照规范自我约束的结果,可以大大提高企业行为的一致性和整体协调性。

(三)凝聚功能

企业文化通过价值观念及目标的引导,使职工与企业结成一个由共同的价值观念、精神状态和理想追求的命运共同体,在这个组织中,每个成员都有强烈的认同感和归属感,积极参与企业的各项活动,主动将个人利益与企业利益联系在一起。

(四)激励功能

企业文化通过共同的价值取向和良好的文化氛围,激励职工为实现自我价值和企业目标而不断进取。

(五)辐射功能

企业文化通常在本企业内发挥作用,但由于现代企业的开放性,某种企业文化一旦形成,也会通过各种渠道向社会产生辐射作用,并对社会公众造成不同程度的影响。

四、企业文化建设

优秀的企业文化不是自然生成的。其功能的充分发挥有待于对其精心培育和长期建设。培育建设企业文化是管理理论与实践进入新的发展阶段的标志和要求。根据本社会、本民族本行业、本企业的特点培育独具特色而卓有成效的企业文化,是现代企业走向成功的必由之路。培育形成独具特色的企业文化,具体途径包括以下几方面:

(一)培育具有优秀取向的价值观念,塑造杰出的企业精神

价值观念以及体现价值观念的企业精神是企业文化的核心,也是培育企业文化的根本所在。为此,首先应当对与本企业有密切关系的客观对象进行价值评价和排序。即对企业现存的文化进行分析总结,看看现有文化中的哪些是积极向上的,激励人们前进的,哪些是保守的、落后的、是与现代化的进程相悖的,以及企业特点、人员构成、传统作风、行为模式、企业发展史等,从中确定最具优良取向的价值观念。同时博采本企业、本民族以及国内外其它企业的优秀精神,并根据企业当前及未来的发展需要,融汇最适合本企业发展的精神。其次,采用具体生动的表达方式,对价值观念及企业精神加以概括总结,使之简洁明确、易记好懂、富于个性,形象生动。再次,要坚持不懈地进行灌输、宣传和引导,使倡导的价值观念和企业精神得到全体职工的接受与认同。最后,领导者要以身作则,持之以恒地贯彻执行,使共享价值观和企业精神转化为全体员工的自觉行动,并进一步习俗化,为优秀企业文化的形成奠定坚实基础。

(二)坚持以人为本,全面提高职工素质。

人员企业的主体,是生产力中最积极、最活跃的因素。企业文化的建设必须抓住尊重人、关心人、爱护人、培育人、教育人这一主线,坚持以人为本开展各项工作。要重视从文化角度研究职工的各种需要,特别是精神方面的需要,通过奖励、表扬、情感交流、人际沟通、文体活动、参与管理等多种形式和手段,为职工创造良好的文化氛围,使职工的交往、归属、尊重、自我实现等高层次的精神需要得到满足。

要调动各种教育手段和文化手段,通过多种渠道和形式,对职工进行文化培训和技术培训。无论何种形式都应贯彻本企业的企业精神,树立和形成本企业的价值观念、道德规范、行为准则结合起来。

(三)提供先进的管理制度和行为规范。

管理制度和管理方式是企业文化的重要内容,也是企业文化得以维护和延续的基本保证。在企业文化建设中,应当以共有的价值观念体系和企业精神为宗旨,围绕实现企业目标建立健全各项规章制度。在利用规章制度对职工行为进行强制性约束的同时,要注意发挥各种未经明文规定的非正式规范的软约束作用。通过倡导、示范、舆论、人际关系、群体归属等形式影响职工,促使职工在积极遵从的基础上对自身行为进行自我的约束。

(四)加强礼仪建设,促进企业文化的习俗化。

习俗礼仪是企业文化个性或独特性的具体反映,也是企业文化的主要表现形式。礼仪建设应当尽量采用多样化、趣味化、娱乐化的表现形式,使之成为广大职工喜闻乐见、乐于参与的群众性活动。

(五)改善物化环境,塑造企业良好形象。

企业形象是一个企业实际存在着的文明总体状态,是企业文化系统中所有要素的综合表现。塑造企业形象要在抓好“软”文化建设的同时,必须加强“硬”文化建设,不断提高产品质量和服务,改进技术装备水平,改善工作环境;提高企业的经济效益,从而为企业文化建设奠定坚实的物质基础。

此外,在进行企业文化建设时要注意:①不搞形式主义,重在深层次文化的建设。②避免简单地照搬照抄,实事求是,突出个性。

第四节 企业经营环境

一、企业经营环境分析

企业的生产经营活动不是孤立地进行的,而是与外部环境发生着各种各样错综复杂地联系,并受着外部环境的制约。一般来说,企业对外部环境的影响不是很大,而外部经营环境的变化却往往给企业提供机遇,也形成风险,关键要看企业能否事先预计到这些变化对企业生产经营活动可能产生的各种影响,并充分利用自身的内部条