

现代企业 经营管理概论

(第二版)

XIANDAI QIYE JINGYING GUANLI GAILUN

袁 蔚 方青云 杨 青 主编

现代企业经营管理概论

(第二版)

袁 蔚 方青云 杨 青 主编

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业经营管理概论/袁蔚,方青云,杨青主编.—2版.—上海:复旦大学出版社,2015.2
ISBN 978-7-309-11242-9

I. 现… II. ①袁…②方…③杨… III. 企业经营管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 025947 号

现代企业经营管理概论(第二版)

袁蔚 方青云 杨青 主编
责任编辑/岑品杰

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

江苏省句容市排印厂

开本 787×960 1/16 印张 17 字数 232 千

2015 年 2 月第 2 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—4 100

ISBN 978-7-309-11242-9/F·2118

定价:32.50 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

现代企业经营管理是一门比较综合性的微观管理学科,它以一种比较创新的理念来诠释现代企业经营管理的基本内涵,将传统的管理方法和手段为现代企业所用,为现代企业的有效经营管理提供了理论工具和运作方法。

在当代,企业管理的内涵已经发生了一些本质的变化,市场经济的深入发展,对现代企业在经营管理中提出了一些更为现实的课题。现代企业如何通过有效的经营管理,既达到企业目标又体现社会效益是一个非常现实的问题,它关系到企业的生存与发展。

本书用一个比较新颖的构架来体现现代企业经营管理的內容,主要包含了现代企业经营管理的的基本内涵、现代企业经营决策与计划、现代企业产品创新与开发、现代企业物流管理、现代企业销售管理、现代企业跨国经营管理、现代企业经营成果控制与分析以及管理中的伦理问题等内容。本书內容精练,结构严谨,每一章都以案例作为引导,开展对相关问题的探讨,结尾都有复习与思考的内容,具有较强的实践指导性。

本书既可作为高等院校经济类和管理类各专业的教学用书,也可作为现代企业经营管理人员的参考读本。

目 录

Contents

第一章 现代企业概述	1
第一节 现代企业含义与特征	3
第二节 现代企业类型与组织结构	5
第三节 现代企业制度	12
第二章 现代企业经营环境与经营决策	20
第一节 企业经营环境分析	22
第二节 企业基本竞争战略	31
第三节 现代企业经营决策	36
第三章 现代企业经营计划	54
第一节 经营计划概述	56
第二节 经营计划的编制	61
第三节 经营计划编制方法	67
第四节 经营计划的控制	71
第四章 现代企业产品创新与开发	74
第一节 产品创新概述	77
第二节 产品开发与管理	83
第三节 产品创新与开发的能力构建	102



第五章 现代企业物流管理	108
第一节 物流与物流管理	111
第二节 现代企业物流	118
第三节 企业物流现代化	136
第六章 现代企业销售管理	145
第一节 销售管理概述	146
第二节 销售人员管理	155
第三节 销售技巧	166
第四节 客户关系管理	173
第七章 现代企业跨国经营管理	190
第一节 跨国经营概述	192
第二节 跨国经营形式	200
第三节 跨国经营管理	211
第八章 现代企业经营成果控制与分析	223
第一节 企业利润与影响因素	224
第二节 利润的控制与分配	228
第三节 企业诊断与经济效益评价	231
第九章 现代企业管理中的伦理问题	241
第一节 企业与员工关系中的伦理	243
第二节 企业与消费者关系中的伦理	249
第三节 企业与环境关系中的伦理	258
参考文献	264

第一章

现代企业概述



学习目标

完成本章学习后,你应该能够:

- 理解现代企业的含义与特征
- 了解现代企业的类型
- 掌握现代企业的组织结构
- 理解现代企业制度的内涵与特征
- 理解现代企业制度的内容



引导案例

疯狂扩张的代价

中联公司成立于1992年,是经国务院批准注册的国有大公司,注册资金6亿元人民币。

公司组建伊始,高层领导不是按规律经营,客观地分析内外环境,慎重地选择主业,制定正确的战略,脚踏实地打好公司发展的基础,而是四处“招兵买马”,急速扩大规模。他们在全国各地迅速地注册公司,短短一年时间之内,注册二级公司20多个,三级公司50多个,四级公司更是遍布全国。在注册资金不到位、资金不足的情况下,本应采取重



点战略,以求在部分项目上取得突破,打下基础后再进行扩张,然而,该公司却采取分散兵力、盲目扩张的方式,对其下属的子公司,既没有正确有力的经营战略指导,又没有有效的控制机制,结果,这些公司经营不力,与总公司的关系也极为不正常。挣钱的公司失去控制,不挣钱的公司却围着总公司,要贷款、要担保;欠了债、惹了官司的公司,把官司推给总公司,致使总公司的财务部曾在一年之内被法院封了三次。由于盲目扩张,致使公司从1994年开始,资金周转困难,债台高筑,对下属公司的管理失控,陷入了全面危机。

几年过去了,偌大的一个公司,竟没有像样的主业支撑,没有知名的品牌挑台,再加上内部管理的混乱,注定难逃失败的厄运。

于是,国务院及主管部门下令该公司内部整顿,收缩战线,确定主导产业。但是已病入膏肓的中联公司已无力自救,1997年,国务院不得不派驻工作组,对该公司进行全面清理整顿。一个曾红极一时的国有大公司就这样倒下了。

现代企业是一个具有丰富内涵的经济组织,对它的本质特征以及带有发展性的展望有所了解,有助于我们从真正意义上认识现代企业,有助于我们更好地对现代企业进行有效的管理。本章主要对现代企业的基本概念与基本原理作一介绍。

第一节 现代企业含义与特征

具备何种特质与内涵的组织称得上是现代企业?作为现代企业又有哪些类型?这是我们开宗明义必须掌握的内容。只有在掌握这些基本内容的基础上才能学好现代企业的职能性内容。

一、现代企业含义

现代企业,是指以营利为目的,为满足社会需要,依法从事商品生产、流通和服务等经济活动,实行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我



发展的法人实体和市场竞争主体。

现代企业可以分为两类：工业企业和商业企业。

工业企业是从事工业性生产的经济组织，为社会提供所需要的产品并从中获利。商业企业是从事商业性服务的经济实体，它以营利为目的，直接或间接地向社会提供货物或劳务，满足顾客需要。

企业是人类经济活动发展到一定历史阶段的产物，是社会生产力发展到一定水平的产物。企业是社会经济的基本单位，它的概念包括以下四方面的含义。

1. 企业是经济实体

企业不同于政府部门和事业单位，它必须追求经济效益，获得盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分，也是社会对企业所生产的产品和服务满足社会需要的认可和报酬。

2. 企业必须具备独立的市场地位

企业能够根据市场需要，独立自主地使用和支配其所拥有的资源，并能够对其经济结果独立地享有相应的权益并承担相应的责任。自主经营必须自负盈亏，自负盈亏制约自主经营。

3. 企业必须承担社会责任

企业要满足社会的需要，不仅是满足消费者的需要，而且还应满足包括出资者、银行、职工、供应商、客户、政府、地区以及一切与企业相关的社会团体的需要。同时，企业还应为社会提供就业机会，要防止环境污染、维护生态平衡、节约资源等。

4. 企业必须具有法人资格

企业是依法成立、具有民事权利能力和民事行为能力、独立享有民事权利并承担民事义务的组织，它必须拥有自己独立支配和管理的财产，有专门的组织名称、固定的经营场所和一定的从业人员，有一定的组织机构和组织章程等。

二、现代企业的特征

从生产力角度观察，现代企业主要有以下特征。



1. 经济性特征

经济性是指企业是一个经济实体,拥有一定的资源条件和从事生产经营的人员开展生产经营和服务等经济活动。经济性特征表明企业是国民经济的细胞和微观经济基础,是创造社会财富、满足人们物质文化需要的最基本的经济单位,是构成社会生产力的基础。在现代商品经济条件下,没有企业就没有社会经济活动。

2. 营利性特征

营利性是指企业进行社会经济活动的目的是获得利润。追求经济效益是企业一切活动的中心。企业获得利润既是企业扩大再生产和提高职工生活水平的需要,也是国家财政收入的重要保证。营利性特征是企业区别于事业单位、公益部门和政府机关等组织的最明显的标志。

3. 相对独立性特征

相对独立性是指企业主要以市场需求为准绳,较少受政府的直接干预,拥有相对独立的生产经营自主权,有权自主支配资源,独立核算,自负盈亏。没有生产经营自主权的企业就不是完整意义上的企业。

4. 社会性特征

社会性特征是指企业作为国民经济的细胞,它的生产经营活动关联到社会的方方面面,企业依赖于社会、服务于社会,并对社会承担一定的义务和责任。因为企业生存与发展的环境是社会,企业效益只有通过为社会提供满意的商品和服务才能获得;企业只有通过与其相关的社会团体的有效合作才能得以维持。

5. 法定性特征

法定性特征是指企业在法律上具有“法人”资格,即具有一定的组织机构和法定财产权,能以自己的名义进行民事活动,享有法律规定的权利,履行法律规定的义务。

现代企业的这些特征完全区别于事业组织和慈善机构组织。



第二节 现代企业类型与组织结构

现代企业的组织类型可以根据不同的划分标准加以分类,目的是针对不同类型的组织实施有效管理。

一、企业的类型

根据不同的划分标准,现代企业可以分为以下不同类型。

(一) 按照企业组织形式分类

现代企业按其组织形式一般可以分为单一企业、多元企业、经济联合体和企业集团。

1. 单一企业

单一企业指一厂一店的企业。这类企业的经营领域往往比较专业,比较单一,但也必须承担财产责任和经营责任,独立核算,自负盈亏。

2. 多元企业

多元企业是指由两个以上不具备法人资格的工厂或商店组成的企业,它是按照专业化、联合化以及经济合理的原则由若干个分散的工厂或商店所组成的经济法人组织。如由两个以上分公司组建的公司、由一些分店组成的连锁企业等。

3. 经济联合体

经济联合体是指经济组织之间按照一定的章程或协议,在生产、技术、科研和贸易等领域的经济合作。经济联合体是指由两个以上的企业在自愿互利的基础上,打破所有制、行业、部门和地区的界限,本着专业化协作和合理分工的原则,进行部分和全部统一经营管理所形成的经济实体。它是一个具有法人资格的经济组织,主要形式有专业公司、联合公司、总公司和各类合资经营企业。

4. 企业集团

企业集团是企业联合组织中最成熟、最紧密和最稳定的企业运作



模式,是由两个或两个以上的企业以资产为纽带而形成的有层次的企业联合组织,其中的成员企业都是相对独立的企业法人。其特点是规模大型化、经营多元化、资产纽带化。

企业集团一般分为四个层次:第一层为核心层,通常由一个或几个大公司构成,如集团公司、商业银行、综合商社等,它们对集团中其他成员企业有控股或参股行为;第二层为紧密层,它一般由核心层的控股子公司构成;第三层为半紧密层,它由紧密层的子公司或核心层的参股公司构成;第四层为松散层,主要由与前三层的企业有协作或经营关系的企业构成,彼此之间不是资产纽带关系,但可以有资金融通关系。

(二) 按照企业规模分类

按照企业规模分类,一般是按照企业的年销售额、生产能力、资产总额、员工人数等指标来进行划分的,可以分为大型企业、中型企业、小型企业和微型企业。我国政府统计大、中、小型企业划分标准如表 1-1 所示。

表 1-1 大中小企业的分类

行业名称	指标名称	大型	中型	小型
工业企业	从业人员数/人	2 000 及以上	300—2 000	300 以下
	销售额/万元	30 000 及以上	3 000—30 000	3 000 以下
	资产总额/万元	40 000 及以上	4 000—40 000	4 000 以下
建筑业	从业人员数/人	3 000 及以上	600—3 000	600 以下
	销售额/万元	30 000 及以上	3 000—30 000	3 000 以下
	资产总额/万元	40 000 及以上	4 000—40 000	4 000 以下
批发业	从业人员数/人	200 及以上	100—200	100 以下
	销售额/万元	30 000 及以上	3 000—30 000	3 000 以下
零售业	从业人员数/人	500 及以上	100—500	100 以下
	销售额/万元	15 000 及以上	1 000—15 000	1 000 以下
交通运输业	从业人员数/人	3 000 及以上	500—3 000	500 以下
	销售额/万元	30 000 及以上	3 000—30 000	3 000 以下

同时,工业与信息化部、国家统计局、发展改革委、财政部于 2011 年 7 月 4 日发布《中小企业划型标准规定》,根据企业从业人员、营业收



入、资产总额等指标,并结合行业特点,将中小企业的类型划分为中型、小型、微型三种,并明确给出了各行业的三种类型标准。

此次规定的工业微型企业,是以从业人员 20 人以下,或年营业收入 300 万元以下为定型依据的。

(三) 按照企业所有制关系分类

按照企业所有制关系,企业可以分为以下六类。

1. 国有企业

我国的国有企业是生产资料归全民所有,并且代表全民的国家作为所有者的一种企业形式。它的基本特点是:国家作为全体人民的代表拥有企业的财产所有权。国有企业规模较大,技术设备较先进,技术力量强,是我国国民经济的主导力量,也是我国社会主义经济的决定性因素。

2. 集体所有制企业

集体所有制企业是生产资料归群众集体所有的一种企业形式。集体所有制是社会主义公有制的重要组成部分。我国集体所有制企业存在着多种具体形式。农村有生产、供销、信用、消费等各种合作经济组织、股份合作经济组织和股份经济组织,从事农、林、牧、副、渔生产和工业、建筑业、运输业以及其他服务型劳动生产经营活动;城镇主要有手工业合作社或股份合作社、合作或股份合作工厂、街道工业生产或生活服务组织以及机关、学校、部队等单位举办的集体经济组织等。乡镇企业是集体所有制的典型代表。

集体所有制企业的特点有:(1)生产资料归集体所有;(2)坚持自愿结合、自筹资金、自负盈亏的原则,具有较大的经营管理自主权;(3)实行民主管理,企业干部由企业全体成员民主选举或罢免。

3. 个体私营企业

个体私营企业是指生产资料归私人所有,主要依靠雇工从事生产经营活动的企业。在我国现阶段,私营企业的产生和存在是由当前生产力发展水平决定的,是国家政策法令所允许的,它是我国社会主义经济的重要组成部分。目前我国私营企业一般有三种形式:独资企业、合伙企业、有限责任公司。



4. 中外合资经营企业

中外合资经营企业,是把国外资金引入国内,同国内企业合股经营的一种特殊形式的企业。这种企业的特点是共同投资、共同经营、共负盈亏、共担风险。

5. 中外合作经营企业

中外合作经营企业是由中外双方根据平等互利的原则建立的契约式经营企业。中外双方的权利、义务、责任,由共同签订的合同、协议加以确定,而不是根据出资额来确定,合作经营一般由中方提供场地、厂房、设备、设施和劳动力等,由外方合作者提供资金、技术、主要设备、材料等,合作双方根据商定的合作条件,进行合作项目或其他经济活动,确定产品分成、收入分成或利润分成比例。

6. 外资企业

外资企业是指除土地外,全部由外方投资经营的企业,其全部资本都是外国资本,企业所有权、经营权及利润全部归外方投资者所有,但这种外国资本企业,必须遵守我国有关政策和法律,并依法缴纳税金。

(四) 按照企业内部生产力要素所占比重分类

按照企业内部生产力各要素所占比重,企业可分为以下三类。

1. 劳动密集型企业

它是指使用劳动力较多,技术装备程度低,产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。如纺织、服装、日用五金、饮食、儿童玩具等企业多属于劳动密集型企业。

2. 资本密集型企业

它是指原材料成本较高,或产品生产技术复杂,所需技术装备水平较高,生产单位产品所需投资较多,使用劳动力较少的企业。它一般具有劳动生产率高、物质和劳动消耗少、竞争能力强等优点。如钢铁企业、重型机械企业、汽车制造企业、石油化工企业等通常属于资本密集型企业。

3. 技术密集型企业

它是指运用现代化、自动化等先进的科学技术装备较多的企业。例如计算机企业、电脑软件企业、飞机制造企业、技术咨询管理企业等。



有的技术密集型企业需要较多具有较高程度科学技术知识和能力的科技人员从事科研与生产经营,因此也被称为知识密集型企业。

(五) 按照企业财产组织形式分类

1. 有限责任公司

有限责任公司由一个以上五十个以下股东共同出资设立。股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。

有限责任公司不对外公开发行股票,股东的出资额由股东协商确定,股东之间并不要求等额。股东拥有的股权证书不能自由流通,如若转让,须在其他股东同意的条件下才能进行,并要优先转让给公司原有股东。

这种企业组织形式设立程序比较简单,不必发布公告,也不必公开账目,尤其是公司的资产负债表一般不公开,公司内部机构设置灵活。但是不利的一面是,由于不能公开发行股票,筹集资金的范畴和规模一般较小,难以适应大规模生产经营活动的需要。

有限责任公司一般适用于中小企业。

2. 股份有限公司

股份有限公司的全部资本分为等额股份,股东以其所持股份对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。上市公司通过发行股票来募集资金。

这种企业组织形式筹资能力强,可以广泛吸收社会闲散资本集中使用,有效分散投资风险。公司所有权与经营权的分离使股东个人的变故不会影响公司的长期存在与发展。股份有限公司的弱点有:设立程序比较复杂;定期公布财务报表导致保密性差;少数大股东可以操纵公司;股东流动性较大等。

在市场经济国家,大中型企业通常采用股份有限公司形式。

3. 股份合作制企业

股份合作制企业是指企业全部资本划分为等额股份,主要由员工股份构成,员工股东共同劳动、民主管理、利益共享、风险共担,依法设立的法人经济组织。



股份合作制企业享有全部法人财产权,以其全部财产对企业承担责任;股东以其出资额为限,对企业承担责任。企业实行入股自愿、民主管理、按股分红相结合的投资管理原则。股份合作制企业是股份制和合作制的结合,具有股份制和合作制的双重特征,是一种新型的企业组织形式。股份合作制企业的法律特征如下:

(1) 入股自愿。参加股份合作制企业的成员,可以按照自己的意愿决定是否入股,所投入股份可以转让,在特定情况下可以退出。允许退股是股份合作制与一般股份制的不同之处。

(2) 劳动联合与资本联合相结合。股份合作制企业的员工,一般来说既是企业的劳动者,又是企业财产的出资者,具有双重身份。员工的这种双重身份,能有效地促使员工认真负责地积极工作。

(3) 收益分配实行按劳分配与按股分红相结合。股份合作制企业的收益分配,不仅以入股的份额为标准,而且也以劳动者所提供的劳动为标准进行分配;股份合作制企业还有共同股份及其积累,用于集体福利。留有公股积累,是具有合作经济性质的特征表现。

二、企业组织结构

企业组织结构是指构成企业管理组织各要素的排列组合方式,也就是组织中各部门以及各层次之间所建立的一种人与事、人与人的相互关系,它是管理者实现组织目标的手段。

常见的组织结构类型有以下五种。

(一) 直线制

这是工业发展初期的一种比较简单的组织结构,它是指企业管理权力由最高管理者经过下级管理人员直到组织最基层执行人,以垂直方式传递、流动的组织结构。

这种组织结构的优点是结构简单,责权集中,指挥灵活,管理费用低;缺点是缺乏必要的横向协调与沟通,管理者的任务繁重,对管理者素质与技巧要求高。

直线制适用于规模小、生产技术比较简单的小企业。



（二）直线-职能制

直线-职能制是指在企业内设置两套系统：一套是按命令统一原则组织的指挥系统；另一套是按专业化原则组织的职能系统。职能机构和人员是直线指挥系统的参谋，不能直接对部门发号施令，只能进行业务指导。

这种组织结构的优点是集中领导，统一指挥，职责清晰，灵活性强，能发挥专业管理的作用；缺点是协调困难，信息反馈迟缓，办事效率低。

这是一种在直线制和职能制基础上取长补短建立起来的组织结构，大多数企业都采用这种组织结构。

（三）事业部制

事业部制是指企业按产品或地区分成各个事业部，从产品设计、原料采购、生产制造、产品销售直至售后服务，完全由事业部负责的一种组织结构形式。可以分为产品事业部和区域事业部两大类。当事业部过多时，可组成超事业部组织结构。

这种组织结构具有三个基本要素：相对独立的市场、相对独立的利益和相对独立的自主权。

这种组织结构的优点是减轻了经营者的负担，责权利明确，能充分发挥各职能机构和事业部的作用；缺点是追求眼前利益，机构臃肿，整体协调性差。

它适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业。

（四）矩阵制

矩阵制是指为了完成综合性任务而设立的实行双重领导的组织结构，即既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导关系的结构。一般情况下，按项目划分的部门工作人员是从各职能部门抽调组成的，组成后由项目经理领导，项目完成后，这些人员回到原来各自的职能部门。

这种组织结构的优点是灵活机动，任务清楚，能充分发挥专家所长，职能部门与技术部门容易沟通；缺点是双重领导容易产生矛盾，组织稳定性差。

它适用于一些重大攻关项目，一些涉及面广、临时性的、复杂的重