

高等院校规划教材

企业经营管理

主编 王丹 赵恩超 刘伟



煤炭工业出版社

高等院校规划教材

企 业 经 营 管 理

主 编 王 丹 赵恩超 刘 伟

副主编 燕波涛 路耀芬 王红霞 王 砥

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营管理 / 王丹, 赵恩超, 刘伟主编. -- 北京:
煤炭工业出版社, 2012

ISBN 978 - 7 - 5020 - 4063 - 5

I. ①企… II. ①王… ②赵… ③刘… III. ①企业经营
管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 105874 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

网址: www.cciph.com.cn

煤炭工业出版社印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*

开本 787mm × 1092mm¹/₁₆ 印张 12¹/₄

字数 286 千字 印数 1—2 000

2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

社内编号 6886 定价 30.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换

前 言

纵观人类社会的历史不难发现，任何一门科学的理论都具有一定的积极作用。管理是小到家庭、大到国家的各种组织由强变弱或由弱变强的根本。管理学的理论使管理人员更易进行有效管理。如果没有理论，我们只能靠直觉来管理，这种方法显然不足以应对今天愈来愈复杂的组织机构及瞬息万变的市场环境。所以，在讨论人类社会赖以发展的资源及其活动的组织时不可能离开管理。管理虽然无法直接创造自然资源，但是它可以有效地利用自然资源，用较少的资源做更多的事情，实现资本经过企业的运营而增值的最终目的。正是从这个意义上，我们说管理是一种基础国力，管理科学是兴国之道。

企业经营管理早已受到世人的瞩目，随着我国市场经济体系的健全，作为软科学的企业管埋正在发挥着巨大的潜力。近年来，我国借鉴了国外的先进技术与管理经验，结合中国国情进行了大胆的尝试，经济实现了持续、稳定、高速的增长。然而，我国的经济体制正在改革之中，企业面临很多新的管理问题，提高企业的管理水平和全民族的管理素质已成为当务之急。在这种背景下，高等教育正处于巨大的变革之中，人才的培养已经从过去单一型向复合型、多元化教育转变。培养综合职业能力和提高学生的全面素质教育成为高等教育的重要目标。加强对学生管理素质的培养正是适应这一转变的重要内容。

首先，针对大学生素质教育。管理教育是素质教育的一个重要方面，是全面推进素质教育的重要突破口，也是创新教育模式的重大举措。高校通过开展相关的企业管理教育，着力培养学生的创新思维、专业和实践能力以及提高学生的创业精神和管理素质，有利于促进应试教育向素质教育转变。创业启蒙教育要求学生对企业运营方式和特点有一定的了解，普及创业知识，增强创业意识，激发创业潜能。与此同时，培育创业文化，推动形成尊重创业的社会环境。

其次，针对职业生涯教育。通过企业管理课程学习，可以帮助学生正确认识企业和自己，了解供需关系和劳动力市场现状，树立正确的择业观和职业观，培养学生的从业能力并增强他们的敬业精神，做好就业创业的心理准备和职业生涯规划。

内 容 提 要

企业管理是现代管理学中的一个极为重要的内容，随着现代社会经济生活的发展，我国企业实践的创新也在不断变化之中，本书结合我国企业管理的实践，从管理理念、管理方法和管理技术3个方面系统地介绍了企业的各项管理工作，涉及战略、营销、生产、财务、人力资源管理及设备各个领域。全书分9章，从各个方面帮助读者树立现代、先进、合理的管理理念，掌握简便、实用、科学的管理方法和技术，通过学习可以有效地提高企业管理的水平，以适应市场竞争的需要。

本书不仅可作为应用型高等院校相关专业学生的教材，也适合各类企业的经营管理者学习和培训使用。

目 次

第一章 企业和企业管理	1
第一节 企业	1
第二节 现代企业经营管理	2
第三节 管理的基本职能	5
第二章 企业的设立与合并	11
第一节 企划书	11
第二节 企业的设立	16
第三节 企业的合并与分立	24
第三章 企业经营计划、决策与战略管理	31
第一节 企业经营计划的编制与分类	31
第二节 企业经营决策的概念、类型及程序	33
第三节 企业决策方法	37
第四节 企业战略管理	41
第四章 市场营销策略	61
第一节 市场营销策略概述	61
第二节 目标市场营销策略	62
第三节 产品策略	66
第四节 价格策略	71
第五节 渠道策略	74
第六节 促销策略	77
第五章 人力资源管理	87
第一节 人力资源管理概述	87
第二节 员工的招聘、培训及考评	89
第三节 激励理论及应用	98
第六章 企业设备和物资管理	107
第一节 设备的选择与评价	107
第二节 设备的使用、维护与修理	111

第三节 设备的改造与更新..... 116
 第四节 物资消耗管理..... 118
 第五节 物资储备管理..... 121
 第七章 生产运营管理..... 129
 第一节 企业生产管理概述..... 129
 第二节 生产过程组织..... 132
 第三节 流水生产组织与特征..... 136
 第四节 生产计划与生产作业计划..... 139
 第八章 财务管理..... 146
 第一节 财务管理概述..... 146
 第二节 财务管理的价值观念..... 148
 第三节 企业筹资管理..... 156
 第四节 资金成本..... 164
 第九章 管理创新与企业可持续发展..... 169
 第一节 创新职能概述..... 169
 第二节 企业创新的内涵..... 170
 第三节 可持续发展在企业中的实施..... 176
 附录 有限责任公司章程..... 182
 参考文献..... 187

第一章 企业和企业管理

企业是现代社会人类创造物质财富的基地，也是市场经济的基本细胞和竞争主体。企业管理就是将管理的一般原理、方法与手段应用于企业，以提高企业创造社会财富的效率与效果。

第一节 企 业

一、企业的概念

所谓企业，是指从事商品生产、商品流通或服务性经济活动，实行独立核算，以营利为目的，依法成立的经济组织。企业并不是人类社会存在以来就有的，它是社会生产力发展到一定水平时产生的，是商品经济的产物。

最早出现的是工业企业。工业企业的早期发展经历了资本主义手工业作坊、手工业工场和工厂企业 3 个阶段。手工业作坊是一种简单协作劳动的组织形式，是工厂企业的萌芽。手工业工场是以专业化分工为基础形成的，具有比手工业作坊规模更大的社会化大生产组织形式，它是企业的初期形态。18 世纪 60 年代开始的资本主义“产业革命”产生了以机器为基本生产手段的工厂。1769 年水力纺织机发明并使用以后，世界上出现了第一个棉纺厂，随后资本主义手工业工场普遍向工厂这种生产组织形式过渡，这种工厂就是工业企业的近代形式。在大量工厂涌现并与社会各个方面建立了广泛的联系后，企业也就从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、采掘、运输、邮电等各个领域。

二、企业的一般特征

1. 经济性

企业是经济组织，它在社会中所从事的是经济活动，以谋求利润为目的。企业是市场中的经营主体，它以自己生产的产品或提供的劳务，通过交换来满足社会需要，并从中获得利润。企业如果没有盈利，就不能发展，就会在市场竞争中失败。而且，如果没有盈利，就没有企业财产所有者和经营者的利益，他们也就没有搞好企业生产经营的积极性，企业就会消亡。企业的经济性是它区别于从事非经济活动的政府机关、政治组织、事业单位、群众组织和学术团体等非经济组织的最本质的特征。

2. 社会性

企业是一个社会组织。从商品生产角度看，企业所从事的生产经营活动是社会化大生产的一个组成部分，企业是社会经济系统中的一个子系统，它与其他子系统发生着广泛的经济联系；从企业与社会其他各部门、各单位的非经济关系看，它既依赖于社会的进步和国家的富强，也依赖于党和政府对社会的管理，它从属于一定的政治和社会体系，还要承担一定的社会责任。

3. 独立自主性

企业是独立自主从事生产经营活动的经济组织，在国家法律、政策允许的范围内，企业的生产经营活动不受其他主体的干预。法人企业的独立自主性在法律上表现为财产独立、核算独立、经营自主，并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

4. 能动性

企业是一个能动的有机体。企业的能动性表现在对外部环境的适应能力、自我改造能力、自我约束能力和自我发展能力。从系统论的角度讲，企业是一个耗散结构系统，它通过不断地与外界进行能量、物质和信息的交换，调整自己的内部结构，以适应市场环境的变化，并发展和壮大自己。

5. 竞争性

企业是市场中的经营主体，同时也是竞争主体。竞争是市场经济的基本规律。企业要生存，要发展，就必须参与市场竞争，并在竞争中取胜。企业的竞争性表现在它所生产的产品和提供的服务要有竞争力，要在市场上接受用户的评判和挑选，要得到社会的承认。市场竞争的结果是优胜劣汰，企业通过自己有竞争力的产品或服务在市场经济中求生存，求发展。

第二节 现代企业经营管理

一、管理与企业管理的概念

1. 管理的概念

什么是管理，目前尚无统一的定义，但人们对管理本质的认识还是一致的。广义地讲，管理是人们为了实现既定目标而有效利用资源的过程。根据这一认识，管理的内容是广泛的，我们这里讨论的管理是对一个社会组织而言的。

组织具有综合效应。综合效应是组织中各要素之间有效协调的结果，它使组织的目标得以实现的同时也满足了组织中的成员实现个人目标的愿望。显然，组织综合效应的发挥需要一种协调机制和实现这种机制的人为活动，这就是管理。因此，一般管理的定义应该是：管理是人们为了实现组织的目标而有效利用人力、物力、财力等资源的过程。企业协作劳动的场所是一个经济组织，企业管理是为实现企业的经营目标而有效利用资源的过程。

管理工作不同于作业工作，它虽然与作业工作同处于一个组织之中，但它是独立进行的，是为作业工作提供服务的活动。作业工作直接把生产要素转换成产品或服务，直接为企业创造价值，管理工作则是通过计划、组织、领导、协调、控制等管理职能使作业工作更加有效。

2. 企业管理的概念

企业管理是对企业的生产经营活动进行组织、计划、指挥、监督和调节等一系列职能的总称。

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；企业知识管理方案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，企业管理就显得更加重要。

二、企业管理的目标及任务

企业的目标是多方面的，不同类型的企业在不同的时期、不同的环境条件下都会有各种不同的具体目标，如生产任务目标、产品质量目标、社会服务目标、经营利润目标、企业发展目标等。但是，企业最根本的目标只有两个，一个是企业自身的经济效益目标，另一个是社会效益目标。企业是一个经济组织，它的首要目标是实现利润最大化，即实现经济效益目标；企业又是一个社会组织，它要承担一定的社会责任，包括以产品或服务满足社会需求、为社会提供就业机会等，即实现社会效益目标。企业的其他各种具体目标，实际上都是这两个目标分解而成的分目标。企业管理的目的既然是要实现企业的目标，当然也就包括了根本目标和保证根本目标实现的各种分目标。

企业的经济效益目标与社会效益目标有时是互相矛盾的，协调这种矛盾，处理好企业与国家、社会和个人之间的关系，也是企业管理的内容和目的之一。

为了实现企业的目标，企业管理应该完成如下几项工作任务：

第一，合理地组织生产经营活动。生产经营活动是企业活动的中心，管理是为生产经营服务的。为保证生产经营活动的顺利进行，企业必须建立高效的组织机构，制定科学的管理制度，使上下级之间、各部门之间、各环节之间职责分明、责权一致、信息畅通、协调配合。

第二，有效地利用人力、物力、财力等各种资源。人、财、物是企业构成的基本要素，也是企业管理的基本对象，只有有效地利用这些资源，才能降低成本，节约费用，提高企业的经济效益。经济效益提高了，才能为社会提供价廉物美的产品和服务，才能更好地满足社会需求。

第三，促进技术进步，不断提高企业竞争实力。“科学技术是第一生产力”，企业管理应不断地促进企业技术进步，尽快地把科学技术发展的新成果转换成企业的直接生产力，开发新产品、发展新市场，不断提高企业的竞争实力。

第四，加强职工教育，开发人力资源。企业管理的核心是对人的管理，人的力量是无穷的，人力资源是企业财富的源泉。加强职工教育，不断地提高职工的科技知识和业务水平，不仅是开发企业人力资源的有效途径，而且是企业发展的根本保证。

第五，协调内外关系，增强企业的环境适应性。企业是社会经济系统的一个子系统，企业外部的政治、经济、社会、科学技术等环境因素都会对企业的生存和发展产生极大的影响。同时，企业是一个开放的动态系统，它与外部环境之间进行着广泛的物质、能量和信息的交换。在这些影响和交换中，必然会产生各种各样的矛盾，这就需要通过企业的管理活动进行内外关系的协调，并不断调整内部结构，使企业适应外部环境的变化。

三、现代企业制度

现代企业制度（modern enterprise system）是指以市场经济为基础，以完善的企业法

人制度为主体，以有限责任制度为核心，以公司企业为主要形式，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度，其主要内容包括：企业法人制度、企业自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制与组织管理制度。

（一）现代企业制度的特征

从企业制度演变的过程看，现代企业制度是指适应现代社会化大生产和市场经济体制要求的一种企业制度，也是具有中国特色的一种企业制度。中国共产党第十四届三中全会把现代企业制度的基本特征概括为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六个字。1999年9月中国共产党第十五届四中全会再次强调要建立和完善现代企业制度，并重申了对现代企业制度基本特征“十六字”的总体要求。

1. 产权清晰

所谓“产权清晰”，主要有两层含义：

（1）有具体的部门和机构代表国家对某些国有资产行使占有、使用、处置和收益等权利。

（2）国有资产的边界要“清晰”，也就是通常所说的“摸清家底”。首先要搞清实物形态国有资产的边界，如机器设备、厂房等；其次要搞清国有资产的价值和权利边界，包括实物资产和金融资产的价值量，国有资产的权利形态（股权或债权，占有、使用、处置和收益权的分布等），总资产减去债务后净资产数量等。

2. 权责明确

“权责明确”是指合理区分和确定企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任。所有者、经营者、劳动者在企业中的地位 and 作用是不同的，因此他们的权利和责任也是不同的。

（1）权利。所有者按其出资额，享有资产收益、重大决策和选择管理者的权利，企业破产时则对企业债务承担相应的有限责任。企业在其存续期间，对由各个投资者投资形成的企业法人财产拥有占有、使用、处置和收益的权利，并以企业全部法人财产对其债务承担责任。经营者受所有者的委托在一定时期和范围内拥有经营企业资产及其他生产要素并获取相应收益的权利。劳动者按照与企业的合约拥有就业和获取相应收益的权利。

（2）责任。严格意义上说，责任也包含了通常所说的承担风险的内容。要做到“权责明确”，除了明确界定所有者、经营者、劳动者及其他企业利益相关者各自的权利和责任外，还必须使权利和责任相对应或相平衡。此外，在所有者、经营者、劳动者及其他利益相关者之间，应当建立起相互依赖又相互制衡的机制，这是因为他们之间是不同的利益主体，既有共同利益的一面，也有不同乃至冲突的一面。相互制衡就要求明确彼此的权利、责任和义务，要求相互监督。

3. 政企分开

“政企分开”的基本含义是政府行政管理职能、宏观和行业管理职能与企业经营职能分开。

（1）政企分开要求政府将原来与政府职能合一的企业经营职能分开后还给企业，改革以来进行的“放权让利”、“扩大企业自主权”等就是为了解决这个问题。

（2）政企分开还要求企业将原来承担的社会职能分离后交还给政府和社会，如住房、医疗、养老、社区服务等。应注意的是，政府作为国有资本所有者对其拥有股份的企业行

使所有者职能是理所当然的,不能因为强调“政企分开”而改变这一点。当然,问题的关键还在于政府如何才能正确地行使而不是滥用其拥有的所有权。

4. 管理科学

“管理科学”是一个含义宽泛的概念。从广义上说,它包括了企业组织合理化的含义;从狭义上说,“管理科学”要求企业管理的各个方面,如质量管理、生产管理、供应管理、销售管理、研究开发管理、人事管理等方面的科学化。管理致力于调动人的积极性、创造性,其核心是激励、约束机制。要使“管理科学”,当然要学习、创造,引入先进的管理方式,包括国际上先进的管理方式。对于管理是否科学,虽然可以从企业所采取的具体管理方式的“先进性”上来判断,但最终还要从管理的经济效益上,即管理成本和管理收益的比较上作出评判。

(二) 现代企业制度的内容

企业是在一定的财产关系基础上形成的,企业的行为倾向与企业产权结构之间有着某种对应关系,企业在市场上所进行的物品或服务的交换实质上也是产权的交易。因此了解企业制度,必须从产权这一概念入手。

1. 产权

产权是财产权利的简称,指财产所有权以及与财产所有权有关的财产权利。产权的基本内涵包含了所有权、占有权、使用权、收益权和处分权等,是涵盖一组权利的整体。从这个意义上讲,产权的总和相当于所有权的概念,但产权和所有权并不是对等的关系。在所有权的内在权能发生分离的情况下,所有权就只是产权的一种而不是唯一的表现形式。产权代表着与产权客体处置有关的一组财产权利。在这组财产权利中,所有权处于核心地位,其他一切财产权利都是从所有权中派生出来的。

2. 企业制度

企业制度是企业产权制度、企业组织形式和经营管理制度的总和。企业制度的核心是产权制度,企业组织形式和经营管理制度是以产权制度为基础的,三者分别构成企业制度的不同层次。企业制度是一个动态的范畴,它是随着商品经济的发展而不断创新和演进的。

从企业发展的历史来看,具有代表性的企业制度有业主制、合伙制和公司制3种:

(1) 业主制。这一企业制度的物质载体是小规模的企业组织,即通常所说的独资企业。在业主制企业中,出资人既是财产的唯一所有者,又是经营者。企业主可以按照自己的意志经营,并独自获得全部经营收益。

(2) 合伙制。这是一种由两个或两个以上的人共同投资,并分享剩余、共同监督和管理的企业制度。

(3) 公司制。现代公司制企业的主要形式是有限责任公司和股份有限公司。

第三节 管理的基本职能

管理的职能是指管理者为了实现有效的管理所必须具备的基本活动及功能。对于管理的职能,同样也是众说纷纭,本教材以计划、组织、领导、控制及创新5项管理职能分述,它是在法约尔的五职能说的基础上进行了拓展。

一、计划

计划是指为了实现企业所设定的目标而制定出所要做的事情的纲要，以及如何做的方法。计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作是指制订计划、执行计划和检查计划3个阶段的工作过程。狭义的计划工作是指制订计划，即根据组织内外部的实际情况，权衡客观的需要和主观的可能，通过科学的调查预测，提出在未来一定时期内组织所需达到的具体目标以及实现目标的方法。

计划工作的一般程序如下：

(1) 估量机会。它是在实际的计划工作之前就应着手进行的工作，是对将来可能出现的机会的估计，并根据自己的长处和短处，搞清楚自己所处的地位，做到心中有数，知己知彼。同时，还应该弄清楚面临的不确定性因素有哪些，并对可能取得的成果进行机会成本分析。

(2) 确定目标。在制订重大计划时，第二个步骤就是确定整个企业的目标，然后确定每个下属工作单位的目标，以及确定长期的和短期的目标。计划工作的目标是指企业在一定时期内所要达到的效果。它指明所要做的工作有哪些，重点放在哪里，以及通过策略、政策、程序、预算和规划等各个网络所要完成的是什么任务。

(3) 确定计划的前提。就是研究分析和确定计划工作的环境，或者说就是预测执行计划时的环境。因此，应选择那些对计划工作具有关键性的、有战略意义的、对执行计划最有影响的因素进行预测。

(4) 制定可供选择的方案。一个计划往往有几个可供选择的方案。选择方案时，不是找可供选择的方案，而是减少可供选择方案的数量，以便可以对最有希望的方案进行分析。

(5) 评价各种方案。在找出了各种可供选择的方案并明确了它们的优缺点后，就要根据前提和目标，权衡它们的轻重，对方案进行评估。

(6) 选择方案。这是作决策的关键。有时会发现同时有两个可取的方案，在这种情况下，必须确定出首先采用哪个方案，将另一个方案也进行细化和完善，并作为后备方案。

(7) 制订派生计划。派生计划是总计划下的分计划。作出决策之后，就要制订派生计划。总计划要靠派生计划来扶持。

(8) 用预算形式使计划数字化。在完成上述各个步骤之后，最后一项工作便是把计划转化为预算，使之数字化。预算实质上是资源的数量分配计划。它既可以成为汇总各种计划的工具，又是衡量计划工作完成进度的重要标准。

二、组织

在管理学中，组织的含义可以从静态与动态两个方面来理解。从静态方面看，指组织结构，即反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。这一网络可以把分工的范围、程度、相互之间的协调配合关系、各自的任务和职责等用部门和层次的方式确定下来，成为组织的框架体系。从动态方面看，指维持与变革组织结构，以完成组织目标的过程。

所谓组织的工作，就是要分工协作。组织要把企业各项要素、各个环节和各个方面，从劳动分工和协作上，从上下左右的相互关系上，从空间和时间相互连接上，都科学合理地组织起来，形成一个有机整体，从而保证企业向决策目标顺利前进。组织职能是其他职能不可少的前提。

组织职能是管理的基本职能之一，在计划职能确定了组织的目标，并对实现目标的途径作了大致的安排之后，为了使人们能够为实现目标而有效地工作，还必须对包括人、财、物和信息在内的各种资源，在一定的空间和时间范围内进行有效的配置，明确组织中的每一个职位所起的作用，以及职位间的相互关系，建立起一种既有分工又有协作的集体活动的结构。此外，还需要根据组织内外诸要素的变化，不断地对组织结构作出调整和变革，以确保组织对环境的适应性。设计和维持这种结构的工作就是管理的组织职能所要承担的任务。

三、领导

领导是在一定的社会组织或群体内，为实现组织预定目标，领导者运用其法定权力和自身影响力影响被领导者的行为，并将其导向组织目标的过程。

在整个管理过程中，领导职能是联结计划工作、组织工作、人力资源管理工作、控制工作以及创新工作等各种职能的纽带，是实现组织目标的关键。领导工作实质上是：管理人员根据组织的目标和要求，在管理过程中学习与运用有关理论和方法以及沟通、激励等手段，对被领导者施加引导和影响，使之适应环境的变化，以统一意志、统一行动，保证组织目标的实现。

领导的工作绩效不是只由领导者个人，而是由被领导者的群体活动的成效如何而表现出来的。

企业领导的作用主要表现在制定并落实组织目标；指导组织设计并从事人员配备；保证组织维系和正常运行；领导职能是其他管理职能的集中体现。

领导的目的是实现组织的目标。领导者利用组织赋予的权力和自身的影响力合理配置资源，激励员工努力工作，保证组织目标的实现。因此，衡量领导者是否称职和才能大小的标准就是组织的绩效。组织的绩效就是组织目标实现的情况，它包括实现目标的效率和最终取得的效益两个方面。从整个领导过程来看，领导的本质就是组织成员的追随与服从。作为管理基本职能的领导，从根本上讲，就是要带领和指导组织成员完成组织的目标。在这个过程中，领导职能强调的是如何激励下属去有效地工作，领导者能否使下属追随和服从自己，听从自己的调遣和指挥，这是领导过程的关键和根本。

四、控制

控制是管理的一个基本的职能，控制是组织在动态的环境中为保证实现既定目标和任务而采取的检查和调整的工作过程，控制工作的主要内容包括确立标准、衡量绩效和纠正偏差。由于环境的多变性和不确定性，以及组织活动的复杂性和组织管理的要求，控制在现代管理活动中具有十分重要的地位。一个有效的控制系统可以保证各项活动朝着达到组织目标的方向进行。

控制就是使之“不逾矩”，即指在实施计划过程中把实施绩效与计划目标进行对比、

分析,进一步改进实施活动或修改目标的活动。控制的目的是要求在于把生产经营活动及其实际成果与计划、标准作比较,发现差异,找出问题,查明原因并及时采取措施,加以消除,防止再发生。随着科学技术的进步和管理理论的发展,特别是控制论、信息论和电子计算机的广泛应用,控制已由原先的单纯监督控制发展为积极控制,采取科学的控制方法和手段,产生了更加显著的控制效果。

控制也称监督,监督与计划的关系非常密切,监督要以计划为依据,而计划要靠监督来保证实现。监督的职能要求建立合理的规章制度,特别是有明确的责任制和奖惩办法,要有完整的定额或标准,以及系统的检查和严格的核算,要建立完善的能满足控制要求的管理信息系统。

五、创新

创新是一种赋予资源以新的创造财富能力的行为,是管理者所能利用的一种特殊的能力。对组织来说,创新不仅是寻求新技术,而且包括寻求新产品、新原料、新市场、新管理制度。本章从管理的角度阐述创新的原理、类别、内容以及过程,以揭示创新的规律,指导创新职能的履行。

创新的内容极为广泛,涉及不同的社会系统,涉及目标、手段和方法,涉及技术、经济和管理等。

企业是创新的主体,从企业层面上讲,创新是指企业调整对资源的获取和组合的方式、方向,产生更好的结果。这种“新的组合”具体包括:采用一种新的产品或一种新的产品特征,采用一种新的生产方法,开辟一个新的市场,获得一种新的原料供应来源,实现一种新的组织形式等。其分别对应于企业的产品创新、技术创新、市场创新、制度创新和组织创新等多种形式。在我国体制改革和科技创新的推动下,从企业发展的过程来看,企业创新主要是为适应国内外市场变化而进行的制度创新、技术创新、组织创新和管理创新。制度创新是指引入新的体制和机制而实现的创新;技术创新是引入新的技术、工艺、材料应用于生产和开发新产品、开拓新市场而实现的创新;组织创新是指对组织的结构和数量进行新的调整、变动以适应内外环境的变化;管理创新是引入新的管理思想、方法、手段、组织方式而实现的创新。

【案例思考】

京东商城从中关村小店到 B2C 巨头的发展

电子商务作为现代服务业中的重要产业,有“朝阳产业、绿色产业”之称,具有“三高”、“三新”的特点。“三高”即高人力资本含量、高技术含量和高附加价值;“三新”是指新技术、新业态、新方式。人流、物流、资金流、信息流“四流合一”是对电子商务核心价值链的概括。电子商务产业具有市场全球化、交易连续化、成本低廉化、资源集约化等优势。而京东商城的发展,可以说是现代电子商务发展的一个成功典范。

京东商城的发展大致可以分为 4 个阶段,从京东的发展历程我们可以看到其沿着一个代理商—零售商—电商的脉路演进。

一、中关村创业

1998 年,刘强东辞去了在外企的工作,在北京中关村租了个小柜台,创办了京东公

司，开始了自己的创业生涯，公司最开始主营业务是代理销售光磁产品，主要出售刻录机、压缩卡和光盘，生意越做越好，在短短两年内成为全国最具影响力的光磁产品代理商。

但是刻录机毛利润的下滑使得刘强东对他的创业方向作出改变，这次他将目光锁定在了IT产品连锁店上，2001年，刘强东的第一家零售店在中关村开张，取名“京东多媒体”，主要出售声卡、键盘、鼠标等电脑产品，刘强东开始了从代理商向零售商的转变。同样，京东的连锁店业务也做得风生水起，新的店面不断开张。

二、向电子商务转型

2003年，正当刘强东踌躇满志地要把连锁店开到18家的时候，一场突如其来的天灾彻底打乱了刘强东的计划，非典使刘强东的业务大受影响，使其线下业务不断萎缩，刘强东为了连锁店的生存，不得不将其业务放到了网上，希望通过网络处理掉京东的库存。

而在非典疫情好转后，正当刘强东打算逐步恢复线下业务的时候，让刘强东感到意外的是来自网上的订单越来越多，很快超过了来自线下连锁店的业务量，而且增长速度在不断加快。2004年，“京东多媒体网”电子商务网站开始上线，京东的业务重心开始向电商转变。

2005年，由于资源有限，并且网上销售可以有效地降低门店、销售人员等成本，刘强东作出了一个决定，放弃连锁，专攻网上零售，在这一年他关掉了全国12个门店，主营网上销售。2007年京东多媒体网正式更名为京东商城，京东正式启动全新域名www.360buy.com，并成功改版。

三、从3C向百货进军

从2005年向电商转型开始，京东的主要产品集中在3C和家电这一块。从2008年开始，京东在3C和家电的基础之上，增加日用百货商品，而当时京东向百货转型的原因在于其网站用户流量足够庞大，上百货业务也可以取得不俗的销售业绩，同时丰富京东的商品可以更好地满足用户的需求，京东开始从一个IT电商向全能百货商城转变。

2008年是京东的一个拐点，这年京东商城的销售额达到13亿元，首次超越当当、卓越亚马逊成为中国最大的自主式B2C网站，当然3C依然是其主营业务。

四、自建物流体系

2009年春节前后，由于节假日的需求旺盛，京东订单火爆增长，但是由于缺乏可控的物流和配送体系，这段时间大量的京东的订单被延误或取消，京东甚至在网上发出公告让消费者到别处去订购商品。

在遭遇到物流瓶颈后，京东开始将重心放在了物流仓储体系的建设上，京东不断加大对供应链能力的投入，在2009年新融资的2100万美元中的大部分都用于成立控股物流子公司、购买新的仓储场所等物流体系的建设。

而在2011年京东进行了新一轮融资，所获得的15亿美元绝大部分将投入到物流和技术研发的建设项目中。京东商城计划今年将同时开工建设7个一级物流中心，未来3年共投资50亿~60亿元人民币进行物流建设。

在现有的用户基础上不断地在物流技术等配套设施上加大投入，以此来满足用户的需求已成为现如今京东的发展方向。目前京东商城拥有遍及全国各地2000万注册用户，1200家供应商，在线销售家电、数码通信、电脑、家居百货、服装服饰、母婴、图书、

食品等 11 大类数万个品牌 70 余万种商品，日订单处理量超过 15 万单，网站日均 PV 超过 3500 万。

 思 考 题

- 1. 技术环境及社会环境对一个企业的发展有什么影响？
- 2. 电子商务的发展对企业的发展有何推动作用？