

XIAN DAI QI YE GUAN LI

现代企业管理

吕中华 主编



合肥工业大学出版社
HEFEI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

现代企业管理

主 编 吕中华

副主编 桂 凯

参 编 吕中华 桂 凯 陈 楠

叶 陶 殷 翔

合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/吕中华主编. —合肥:合肥工业大学出版社, 2014. 6
ISBN 978-7-5650-1861-9

I. 现… II. ①吕… III. ①企业管理—高等职业教育—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 128480 号

现代企业管理

主编 吕中华

责任编辑 朱移山 郭娟娟

出 版	合肥工业大学出版社	版 次	2014 年 6 月第 1 版
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 次	2014 年 8 月第 1 次印刷
邮 编	230009	开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
电 话	总 编 室:0551—62903038 市场营销部:0551—62903198	印 张	23.25
网 址	www.hfutpress.com.cn	字 数	422 千字
E-mail	hfutpress@163.com	印 刷	合肥星光印务有限责任公司
		发 行	全国新华书店

ISBN 978-7-5650-1861-9

定价:48.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社市场营销部联系调换。

前 言

现代企业是现代市场经济体制中代表企业组织的最先进形式,所有者与经营者相分离、拥有现代技术、实施现代化管理和企业规模呈扩张化趋势,是现代化企业的四个最显著的特点。

“现代企业管理”作为高等院校管理学科的专业基础课程,既是培养企业管理人才的知识平台,又是展示管理理论新成果的舞台。本书注重将知识普及性和前瞻性相结合、理论与实践相结合,围绕现代企业管理发展的新情况,充分体现“现代性”的要求。教材体系、结构设置着重考虑高职高专院校管理类专业学生的认知结构背景,在内容的选择、理论的推导、案例的引证、结论的归纳和习题的挑选等方面,力求适应高职高专院校管理类专业学生企业管理素养和能力的培养,按照应用型技能人才培养的目标,组织长期从事现代企业管理教学的教师参与编写。

本书在借鉴国内外企业管理理论著作和知名院校相关教材知识体系和结构的基础上,努力做到体系完整、结构合理、重点突出,并充分体现现代企业管理理论与实践的新进展和发展趋势,以形成独具特色的结构体系,学以致用是本书编写的出发点和落脚点。本书的编写按照现代企业管理的普适性流程,充分体现工学结合、学训一体的高职高专院校教学理念。全书共分11个学习情境,每个学习情境均以实训项目或案例为载体,设置教学目标、项目目标和任务目标,项目后有思考和练习,突出教学中的理论思考和实践环节,以便于学生进行自检和教师布置作业。

为便于读者很好地掌握企业管理的知识体系,本书力求文字简练,语言通俗易懂;内容难易适中,深入浅出。本书既可作为高职高专院校经济管理类专业企业管理课程的教材,也可作为在职人员的培训教材及各类企业管理人员的参考书。

本书由吕中华任主编,桂凯任副主编。全书各章编写分工如下:学习情境1、学习情境5、学习情境6由桂凯编写;学习情境2、学习情境11由吕中华编写;学习情境3、学习情境8由陈楠编写;学习情境4、学习情境7由殷翔编写;学习情境9、学习情境10由叶陶编写;吕中华副教授担任本书主审

并负责本书的统稿。

本书在编写过程中,参考和借鉴了国内外的许多专著、教材和有关文献资料,在此深表感谢!

现代企业管理是处于不断发展中、理论性和实践性都很强的一门学科。由于编者的知识水平、资料掌握、经验积累和时间精力有限,教材中难免有疏漏之处,恳请广大读者批评指正,我们将及时补充和修正。

编者

目 录

目录

学习情境 1 认知现代企业

学习目标	(1)
任务 1 组建企业	(2)
任务 2 企业管理基础	(20)
知识小结	(31)
巩固思考	(31)
案例讨论	(32)

学习情境 2 企业战略管理

学习目标	(34)
任务 1 战略分析	(35)
任务 2 战略选择	(39)
任务 3 战略实施	(46)
任务 4 战略评估与控制	(51)
知识小结	(56)
巩固思考	(56)
案例讨论	(57)

学习情境 3 企业营销管理

学习目标	(58)
任务 1 市场营销机会分析	(58)
任务 2 市场细分与目标市场	(64)
任务 3 市场营销策略的制定	(72)

任务4 市场营销方案的设计	(85)
知识小结	(96)
巩固思考	(96)
案例讨论	(96)

学习情境4 企业生产管理

学习目标	(100)
任务1 企业生产计划的制订	(100)
任务2 企业生产组织	(109)
任务3 企业生产控制	(118)
知识小结	(123)
巩固思考	(123)
案例讨论	(124)

学习情境5 企业设备与技术管理

学习目标	(127)
任务1 设备管理认知	(128)
任务2 设备选购入库	(133)
任务3 设备维护与修理	(147)
任务4 设备更新与改造	(149)
任务5 技术管理	(158)
知识小结	(163)
巩固思考	(164)
案例讨论	(164)

学习情境6 企业质量管理

学习目标	(166)
任务1 企业质量标准选择	(166)
任务2 企业质量控制	(182)
任务3 企业质量检验	(190)
任务4 企业质量改进	(196)

知识小结	(203)
巩固思考	(204)
案例讨论	(204)

学习情境 7 企业人力资源管理

学习目标	(207)
任务 1 工作分析	(207)
任务 2 人力资源规划	(214)
任务 3 招聘与培训	(218)
任务 4 绩效考核	(224)
任务 5 薪酬与激励	(232)
知识小结	(241)
巩固思考	(241)
案例讨论	(241)

学习情境 8 企业财务管理

学习目标	(243)
任务 1 资金的筹集	(244)
任务 2 资金管理	(257)
任务 3 成本与利润管理	(265)
任务 4 经济效益分析与评价	(275)
知识小结	(282)
巩固思考	(283)
案例讨论	(283)

学习情境 9 企业物流管理

学习目标	(285)
任务 1 采购与供应商管理	(285)
任务 2 仓储与库存管理	(290)
任务 3 运输与配送	(303)
任务 4 供应链管理	(306)

知识小结	(311)
巩固思考	(311)
案例讨论	(312)

学习情境 10 企业信息管理

学习目标	(315)
任务 1 企业信息分类	(316)
任务 2 企业信息的收集与整理	(319)
任务 3 企业信息平台的日常管理	(332)
知识小结	(336)
巩固思考	(336)
案例讨论	(336)

学习情境 11 企业文化管理

学习目标	(339)
任务 1 认知企业文化	(340)
任务 2 构建企业文化	(345)
任务 3 优化企业形象	(355)
知识小结	(362)
巩固思考	(363)
案例讨论	(363)
参考文献	(365)

学习情境 1 认知现代企业

【学习目标】

1. 了解企业组建的基本内容和模块；
2. 了解企业资金的基本知识与运作方式；
3. 熟悉现代企业的概念与性质、企业管理的基本制度；
4. 理解现代企业管理的主要流派、基本原理和核心观点；
5. 掌握企业治理的一般性技术与方法；
6. 学会运用基本原理思考解决实际管理问题。

【概述】

企业是现代市场经济活动中的主要参与者。市场经济活动的顺利进行离不开企业的经营管理活动，缺少了企业的生产和销售活动，现代社会经济活动就会中断或停止。企业的生产状况和经济效益直接影响到一个国家的经济实力的增强和人民物质生活水平的提高。同时，作为先进技术和先进生产工具的积极采用者和制造者，企业在客观上推动了整个社会经济技术的进步。

现代企业是国民经济的细胞，它不仅决定了市场经济的发展状况，更决定了社会经济活动的生机和活力。认知企业和企业管理，一般可以从企业的组建（产生）、组织的架构、管理制度的建立和运行治理机制四个方面切入。组织的建立是一个企业从无到有，形成“法人”形象的第一步；组织结构是企业运行的结构基础，也是管理的逻辑关系，而管理制度和治理模式则是企业能动性运作的关键所在。本学习情境将带领大家了解企业、企业管理和企业管理学等概念，形成对现代企业管理学总体的概括性认知，为学生在以后各学习情境中更加具体、详尽的学习提供一些必需的知识基础和技术前提。

任务1 组建企业

【任务情境】

某高校三年级学生张无敌，在家人的支持下，和自己的三位同学成立了一家专业从事节能灯具销售的公司。2011年3月，他们拿到了广东一家节能灯具生产企业的区域独家代理权，非常高兴。当时，应广东厂家的要求，张无敌签了一个代理合同。合同规定他只能代理这一家企业的LED灯，并且不能从别的厂家进货。开展业务以后，小张才发现：市面上差不多类型的LED灯有不少，而且有一些灯的价格也比他代理的那家企业要低。但是合同已经签过了，如今，小张该怎么做呢？

【任务分析】

从法律的角度来讲，小张签署的合同是受法律保护的，很难规避。不过从商业的角度来讲，小张可以通过重新注册一个公司，用新的公司来开展业务，这样就规避了之前的问题。

那么在现实社会中，需要通过哪些环节、准备哪些物质和资料，才能组建一家现代意义上的企业呢？下面将阐释企业组建的基础知识和基本模块。

【知识讲解】

一、确定企业的组织形态

（一）企业的基本知识

1. 企业的含义

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三个阶段，即资本主义手工业作坊、手工业工场和工厂企业。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。在大量工厂的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。

2. 企业的一般特征

不同类型的企业,都有反映它们各自特殊性的某些特征。但凡企业都具有反映其共性的一般特征。

(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。从商品生产的角度看,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。因此,它具有社会性。

(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。

3. 企业的分类

从不同的角度、按照不同的标准,可将企业划分成不同的类型。

(1) 按企业资产的所有制性质分类

这是我国过去常用的一种分类方法。按照企业资产的所有制性质可将企业分成以下几种类型:

1) 国有企业

国有企业也称全民所有制企业。它的全部生产资料和劳动成果归全体劳动者所有,或归代表全体劳动者利益的国家所有。在计划经济体制下,我国的国有企业全部由国家直接经营,由国家直接经营的国有企业称国营企业。

2) 集体所有制企业

集体所有制企业简称集体企业。在集体企业里,企业的全部生产资料和劳动成果归一定范围内的劳动者共同所有。

3) 私营企业

这是指企业的全部资产属私人所有的企业。我国《私营企业暂行条例》规定:“私营企业是指企业资产属于私人所有,雇工8人以上的营利性经济组织。”

4) 混合所有制企业

这是指具有两种或两种以上所有制经济成分的企业,如中外合资经营企业、中外合作经营企业、国内具有多种经济成分的股份制企业等。

①中外合资经营企业 是由外国企业、个人或其他经济组织与我国企业共同投资开办、共同管理、共担风险、共负盈亏的企业。它在法律上表现为股权式企业,即合资各方的各种投资或提供的合作条件必须以货币形式进行估价,按股本多少分配企业收益和承担责任。它必须是中国法人。

②中外合作经营企业 是由外国企业、个人或其他经济组织与我国企业或其他经济组织共同投资或提供合作条件,在中国境内共同兴办,以合同形式规定双方权利和义务关系的企业。它可以具备中国法人资格,也可以不具备。合作各方依照合同的约定进行收益或产品的分配,承担风险和亏损,并可依合同规定收回投资。

(2) 根据企业制度的形态构成分类

这是国际上对企业进行分类的一种常用方法。按此方法可将企业分成业

主制企业、合伙制企业和公司制企业。企业制度通常是指以企业产权制度为基础和核心,包括企业组织制度和管理制度在内的各种制度的总称,是维系企业作为独立组织存在的各种社会关系的总和。

1) 业主制企业

它是由一个人出资设立的企业,又称个人企业。出资者就是企业主,企业主对企业的财务、业务、人事等重大问题有决定性的控制权。他独享企业的利润,独自承担企业风险,对企业债务负无限责任。从法律上看,业主制企业不是法人,是一个自然人。

2) 合伙制企业

它是由两人或数人约定,共同出资或以技艺共集一处设立的企业。合伙制企业的合伙人之间是一种契约关系,不具备法人的基本条件,不是法人。但也有些国家的法典中,明确允许合伙制企业采取法人的形式。根据合伙人在合伙制企业中享有的权利和承担的责任不同,可将其分为普通合伙人和有限合伙人。普通合伙人拥有参与管理和控制合伙企业的全部权利,对企业债务负无限连带责任,其收益是不固定的。有限合伙人无参与企业管理和控制合伙企业的权利,对企业债务和民事侵权行为仅以出资额为限负有限责任,根据合伙契约中的规定分享企业收益。由普通合伙人组成的合伙企业为普通合伙企业,由普通合伙人与有限合伙人共同组成的企业为有限合伙企业。

业主制企业和合伙制企业统称为古典企业。

3) 公司制企业

公司是指依公司法设立,具有资本联合属性的企业。国际上有关公司的定义是:“公司是依法定程序设立,以营利为目的的社团法人。”因此,公司具有反映其特殊性的两个基本特征:公司具有法人资格,公司资本具有联合属性。这是公司区别于其他非公司企业的本质特征。根据我国《公司法》的规定,我国将存在国有独资公司,这是一种特殊的公司形式。

对公司企业可进一步按照其股东的责任范围进行分类,将公司分为:

① 无限公司是由两个以上的股东出资设立、股东对公司债务负无限连带责任的公司。

② 有限责任公司是由一定数量(我国公司法规定为2~50个)的股东出资设立、各股东仅以出资额为限对公司债务负清偿责任的公司。有限责任公司不能对外发行股票,股东只有一份表示股份份额的股权证书,股份的转让受严格限制。

③ 两合公司是由一名以上的无限责任股东和一名以上的有限责任股东共同出资设立,无限责任股东对公司债务负无限连带责任,而有限责任股东仅

以出资额为限承担有限责任的公司。

④ 股份有限公司是由一定数量（我国公司法规定为 5 个）以上的股东出资设立，全部资本分为均等股份，股东以其所持股份为限对公司债务承担责任的公司。股份有限公司的财务公开，股份在法律和公司章程规定的范围内可以自由转让。

（3）按企业生产经营业务的性质分类

这种分类方法也是我国常用的企业分类方法。而且，我国企业的上级主管部门也是按这一分类来设置管理机构的。按这种分类方法分成的主要企业类型有以下几种：

1) 工业企业：从事工业品生产的企业，为社会提供工业产品和工业性服务。

2) 农业企业：从事农、林、牧、副、渔业生产的企业，为社会提供农副产品。

3) 商业企业：从事生活资料流通和流通服务的企业。

4) 物资企业：从事工业品生产资料流通或流通服务的企业。

5) 交通运输企业：为社会提供交通运输服务的企业。

6) 金融企业：它是专门经营货币或提供信用业务的企业。

除上述主要类型外，还有邮电、旅游企业等。上述企业中的商业企业和物资企业统称为商品流通企业，简称流通企业。将生活资料和生产资料分开是我国计划经济体制的产物。生活资料和生产资料在生产 and 消费方面虽有各自的特点，因而组织流通的活动也会有所不同，但从市场经济的角度看，它们都是商品，没有本质的区别。

（二）企业的组织形态

1. 企业组织形态的概念

企业组织形态是指由组织中纵向的等级关系及其沟通关系，横向的分工协作关系及其沟通关系而形成的一种无形的、相对稳定的企业架构。它反映组织成员之间分工协作关系，体现了一种分工和协作框架。企业组织形态是指企业的组织形式、存在状态和运行机制。

2. 企业组织形态的演变

从传统的小农经济到工业经济，再到现在的新经济时代，企业的组织形态发生了重大变化。根据企业的产生和发展及领导体制的演变，企业的组织形态经历“直线制→直线职能制→事业部制”的演变。

（1）直线制

直线制产生于 19 世纪末，它与工业化、大规模生产方式相适应。直线制

的特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导, 下属部门只接受一个上级的指令, 各级主管负责人对所属单位的一切问题负责。厂部不另设职能机构(可设职能人员协助主管人工作), 一切管理职能基本上由行政主管自己执行。直线制的优点主要是结构比较简单、责任分明、命令统一; 不足是由于没有专业管理分工, 要求行政负责人必须通晓多种知识, 亲自处理许多业务问题。直线制只适用于企业职工人数不多, 生产和管理工作都比较简单的企业(见图 1-1)。



图 1-1 直线制组织结构图

(2) 职能制

职能制组织结构称为 U 形组织结构, 又称为多线性组织结构, 职能制结构起源于 20 世纪初法约尔在其经营的煤矿公司担任总经理时所建立的组织结构形式, 故又称“法约尔模型”。它是按职能来组织部门分工, 即从企业高层到基层, 均把承担相同职能的管理业务及其人员组合在一起, 设置相应的管理部门和管理职务(见图 1-2)。



图 1-2 职能制组织结构图

这是以工作方法和技能作为部门划分的依据。现代企业中许多业务活动都需要有专门的知识 and 能力。通过将专业技能紧密联系的业务活动归类组合

到一个单位内部，可以更有效地开发和使用技能，提高工作的效率。

(3) 直线职能制

直线职能制产生于 20 世纪初，它顺应了大规模生产的要求，很快在各行各业推广开来，成为大规模生产的基本组织模式。直线职能制的特点是把企业管理机构和人员分为两类，一类是直线领导机构和人员，按命令统一的原则对各级组织行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化的原则从事组织的各项职能管理工作。直线职能制的优点主要有：各级管理机构集中统一指挥；各级行政负责人有相应的参谋机构作为助手，可以充分发挥其专业管理的作用。其不足是直线职能制存在对外部环境变化反应较慢，部门间缺少横向协调，组织缺乏创新，对组织目标的认识有限等。目前我国大多数企业甚至机关、学校、医院等一般采用直线职能制结构（见图 1-3）。

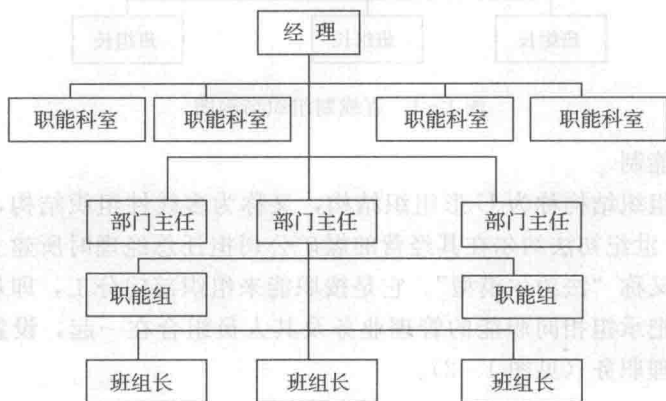


图 1-3 直线职能制组织结构图

(4) 事业部制

事业部制最早是 1924 年美国通用汽车公司实行的管理体制，是一种高度集权下的分权管理体制。事业部制的特点是总部和中层管理者之间的分权，企业的业务按产品、服务、客户或地区分为事业部，企业总部授予事业部高度的自主权，事业部可以作为独立核算、自负盈亏的主体进行独立的经营和运作。

事业部制的优点主要有以下几点：

- 一是将不同经营业务的专门化管理与公司总部的集中统一领导结合起来；
- 二是各事业部是以利润责任为核心的，既可以为公司带来稳定的收益，又可以充分调动中层管理人员的积极性；
- 三是在培养综合性的高级管理人员方面有着突出的优势；
- 四是其结构既有较高的稳定性，又有较高的灵活适应性，也能扩大有效