



高 职 高 专 规 划 教 材
机 械 工 业 出 版 社 精 品 教 材

现代企业管理

第2版

吴 拓 主 编



高职高专规划教材
机械工业出版社精品教材

现代企业管理

第 2 版

主 编 吴 拓
副主编 张钊锋
参 编 马炎坤 郭志敏



机械工业出版社

本书是为适应高等职业教育和高等专科教育工科类各专业企业管理课程教学改革的需要编写的。本书吸收了国内外工业企业管理的先进经验,重点介绍了工业企业管理的新理念,以便适应现代工业企业管理的需要,全面提高管理者的管理水平和管理素质。全书共九章,包括企业管理概述、企业的经营管理、企业的市场营销管理、企业的生产管理与技术管理、企业的质量管理、企业物流管理与设备管理、企业的财务管理、企业的人力资源管理、企业文化与企业形象设计等。本书注重实际应用,突出基本概念,理念新颖,内容精炼。

本书可供高等职业教育和高等专科教育工科类各专业使用,也可供普通高等院校师生及有关企业管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/吴拓主编. —2版. —北京:机械工业出版社, 2009.8

高职高专规划教材

ISBN 978-7-111-28087-3

I. 现… II. 吴… III. 企业管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第146290号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:王海峰 责任校对:魏俊云

封面设计:马精明 责任印制:乔宇

北京京丰印刷厂印刷

2009年9月第2版·第1次印刷

184mm×260mm·16.25印张·401千字

0 001—4 000册

标准书号:ISBN 978-7-111-28087-3

定价:27.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 68354423

封面无防伪标均为盗版

第2版前言

本书自初版问世以来，十分受读者青睐，编者甚感欣慰。为答谢读者，编者结合自己的教学经验和体会，对内容和结构作了适当调整，予以再版。本书新增了一些实用案例，以便读者研习，亦可供管理人员借鉴。

全书共九章，第一章为企业管理概述，第二章为企业的经营管理，第三章为企业的市场营销管理，第四章为企业的生产管理和技术管理，第五章为企业的质量管理，第六章为企业物流管理与设备管理，第七章为企业的财务管理，第八章为企业的人力资源管理，第九章为企业文化与企业形象设计。第一章由吴拓编写，第二章由张铛锋编写，第三章由吴拓编写，第四章由郭志敏编写，第五章由马炎坤编写，第六章由吴拓、马炎坤编写，第七章由吴拓、郭志敏编写，第八章由吴拓编写，第九章由吴拓、张铛锋编写。本书由吴拓任主编，张铛锋任副主编，全书由吴拓统稿并校改。

囿于编者水平有限，书中失当之处仍在所难免，敬请诸者、同仁批评雅正。

编 者

2009年3月于广州

第1版前言

众所周知，管理活动自古有之。最初，由于人类面对自身的生存不得不形成一个个群体来对抗大自然的威胁，此时管理已作为协调人群实现共同目标的活动而存在。今日的人类已掌握了强有力的科学技术，人类在谋求生存与发展方面已有了很大的能力，面对大自然的挑战已取得了相当的主动权。这些都是人类不断改善管理状况、提高管理水平的结果。随着社会的发展，管理工作已越来越受世人瞩目。人们逐渐认识到，科学、技术和管理是促进现代社会文明发展的三大支柱。管理是促成社会经济发展的最基本的关键因素。有的经济学家甚至认为，管理本身就是一种资源，它是作为“第三生产力”在社会上发挥作用的。先进的管理与先进的科学技术是推动现代社会进步的“两个轮子”。

经济的发展，固然需要丰富的资源与先进的技术，但更重要的还是组织经济活动的的能力，即管理能力。目前，人们在研究国与国之间的差距时，已经把着眼点从“技术差距”转到了“管理差距”上。例如，人们开始意识到美国与西欧国家之间的管理差距，认为先进管理是美国经济目前仍高于西欧国家的重要原因之一；日本经济的崛起正是不仅抓住了技术，而且更重要的是抓住了管理。由此可见，先进的技术必须要有科学的管理与之相适应，否则先进技术的作用就得不到充分的发挥，先进技术本身也得不到进一步的发展。管理在现代社会的发展中起着极为重要的作用。

管理已成为现代人类生活中最重要的领域之一。各类各级管理人员卓有成效的管理，保证了各类各级组织的有效运行和人们生活水平的稳定提高。虽然各类各级管理人员的工作环境不尽相同，但他们承担的管理工作的实质是相同的，即设计和维持一种环境，使之能促进在组织中共同工作的成员施展各自的才能，去实现组织的预定目标。

企业是现代社会经济的最基本单位。随着世界经济的飞速发展和经济全球化进程的进一步加快，全球性的市场竞争日益激烈。进入21世纪以来，尤其是我国加入WTO之后，我国企业面临的不仅仅是科学技术和知识的挑战，更严峻的是管理竞争上的挑战。现代企业管理对企业的生存和发展起着至关重要的作用。近年来，我国借鉴国外科学的管理经验，结合我国的具体国情，逐步完善我国的管理体系，使国民经济处于长期高速发展和稳定运行的状态。可以说，科学的企业管是国民经济高速发展的基石。人们对企业管理地位的认识也越来越深刻，不少企业家都希望运用科学的理论和方法，对企业的生产经营活动进行有效管理，以期创造出最佳经济效益。

企业管理最基本的任务是：①合理地组织生产力。一方面使现有的生产要素得到合理配置和有效利用，实现物尽其用，人尽其才；另一方面应不断开发新的生产力，一要不断地改进生产资料，二要不断地改进生产技术，三要不断地发现新的原材料或原有原材料的新用途，四要不断地改善企业人力资源状况。②为了保证生产力的不断发展，必须维护并不断地

改善生产关系,在保持现有生产关系的基本性质不变的前提下,通过改进企业管理手段和方法对生产关系的某些环节进行调整,以适应生产力不断发展的需要。

成功的企业管理依靠的是一批掌握了现代市场经济理论和现代企业管理知识、有创新精神、训练有素、善于经营的高素质管理人才。这种管理人才必须能紧跟时代的发展步伐:①充分认识到企业管理应以提高企业经济效益、实现效益最大化为目标,策略性地开展生产经营和经济分析活动,将现代企业管理与技术经济分析有机地结合起来;②充分认识到企业管理必须以人为本,重视人力资源开发与管理以及企业文化,懂得一些管理学原理和企业心理学的知识;③基于当今市场经济生产经营活动模式已经由卖方市场转变为买方市场,出现了“以销定产”的新格局的现实,必须转变过去企业管理重生产、轻营销的观念,加强市场营销管理理论和策略的学习。

现代社会已经进入了以信息技术为先导,推进企业科学管理的新时代。随着科学技术的发展,专业化分工日益精细,社会化生产日益复杂,市场化竞争日益激烈,企业所面临的环境比以往任何时候都要复杂多变。面对这种日新月异的社会,企业需要采用更加科学的管理,提高各级管理人员的经营管理水平,增强经营决策能力,加快信息的捕捉和运用,合理配置人财物等资源,才能在激烈的市场竞争中生存和发展,从而保证企业的稳步发展。

本书就是为适应高等职业教育和高等专科教育非经济管理专业企业管理课程教学改革培养高素质企业管理人才的需要编写的。其特点是:①突出高职高专教育的特点,以“必需、够用”为度;②突出改革创新的特点,对传统的企业管理知识结构进行了大胆调整;③突出时代特点,紧跟时代发展步伐,注重新的管理理念介绍。本书注重实际应用,突出基本概念,理念新颖,内容精炼。

全书共八章,第一章由吴拓编写,第二章由缪兴锋编写,第三章由李艳霞编写,第四章由邝守敏、吴拓编写,第五章由吴拓、邝守敏编写,第六、七、八章由吴拓编写。本书由吴拓任主编,缪兴锋、邝守敏任副主编,全书由吴拓统稿并校改。

在本书的编写过程中参考了一些有关企业管理的著作,书后附有参考文献,编者在此谨向参考文献的作者表示深深的谢意。

本书可供高等职业教育和高等专科教育非经济管理专业使用,也可供普通高等院校师生及有关企业管理人员参考。

由于编者学识、能力有限,书中疏漏和失当之处在所难免,敬请专家学者和广大读者不吝指正。

编 者

2005年5月于广州

目 录

第2版前言

第1版前言

第一章 企业管理概述	1
导读案例	1
第一节 企业与企业管理	6
一、企业的概念	6
二、企业的产生和发展	6
三、企业的特征和目标	7
四、现代企业的含义	8
五、管理的概念	10
六、企业管理的概念	12
第二节 企业管理理论及其 发展	15
一、企业管理的基本理论及其 发展	15
二、现代企业管理原理	17
三、企业管理现代化	19
第三节 企业管理体制	23
一、企业组织形式的概念	23
二、企业的组织结构及其演进	23
三、现代企业的组织原则与组织 设计原则	25
四、企业组织机构的形式	26
五、现代企业制度	30
六、现代企业的法律形式	32
思考与练习	33
第二章 企业的经营管理	34
导读案例	34
第一节 企业经营概述	39
一、企业经营的概念	39
二、企业的经营思想	40
三、企业经营的要素与目标	42
四、企业的经营与管理	45
第二节 企业经营的环境与	

资源	46
一、企业经营的外部环境	46
二、企业内部条件分析	50
三、企业经营的资源	51
第三节 企业经营的市场调查与 预测	52
一、市场研究	52
二、市场调查	54
三、市场预测	56
第四节 企业的经营战略与 决策	63
一、企业经营战略概述	63
二、企业的经营决策	66
思考与练习	73
第三章 企业的市场营销管理	75
导读案例	75
第一节 市场营销的概念	78
一、市场营销的定义	78
二、市场营销的构成要素	78
三、市场营销的功能及其带来的产品 效用	79
第二节 市场营销观念	79
一、市场营销观念的演变	79
二、现代企业市场营销观念	80
第三节 市场营销管理	81
一、市场机会分析	81
二、市场细分及目标市场选择	84
第四节 市场营销策略	86
一、产品策略	86
二、价格策略	88
三、分销渠道策略	90
四、促销策略	91
第五节 用户关系管理	93
一、用户关系管理的含义	93
二、用户关系管理的作用	94

三、用户关系管理的内容	95	第五章 企业的质量管理	126
四、用户关系管理实施的步骤	95	导读案例	126
思考与练习	96	第一节 质量与质量管理	127
第四章 企业的生产管理与技术		一、质量概述	127
管理	97	二、质量管理	129
导读案例	97	三、质量管理体系	133
第一节 生产管理概述	99	四、质量保证体系	134
一、现代生产的形式与特点	99	第二节 质量波动与质量控制	135
二、生产管理的内容和任务	100	一、产品质量的波动	135
三、生产管理的发展趋势	101	二、过程与过程质量	136
第二节 生产过程组织	102	三、过程质量控制方法	139
一、生产过程及其构成	102	第三节 品质检验与质量改进	140
二、合理组织生产过程的要求	103	一、产品质量检验	140
三、生产类型	104	二、质量改进	142
四、生产过程的空间组织和时间组织	104	三、质量管理小组	144
第三节 生产计划与控制	107	第四节 质量管理的常用工具与	
一、生产计划的概念与作用	107	技术	146
二、生产计划工作的内容和原则	107	一、排列图	146
三、生产计划的指标体系	108	二、直方图	147
四、生产计划的编制	109	三、控制图	148
五、生产计划的执行与控制	109	四、散布图	150
六、JIT 生产方式	111	五、调查表与分层法	150
第四节 生产现场管理	112	六、因果图	152
一、生产现场管理的概念	112	七、对策表	153
二、看板管理	113	思考与练习	154
三、5S 活动	113	第六章 企业物流管理与设备管理	155
第五节 技术管理	115	导读案例	155
一、企业技术管理的内容	115	第一节 企业物流的基本概念	157
二、技术革新	115	一、企业物流的含义	157
三、技术开发	115	二、企业物流活动的内容	158
四、技术引进	116	三、物流的分类	158
五、技术改造	116	第二节 企业物流系统	159
六、信息资源开发与管理	117	一、企业物流系统及其构成	159
第六节 新产品开发	119	二、企业物流系统的特征	159
一、新产品开发的概念、特征及		三、企业物流在生产经营中的地位	
分类	119	和作用	159
二、新产品开发的意义与条件	120	第三节 企业物流管理	160
三、新产品开发的原则和方式	121	一、企业物流管理需要解决的问题	160
四、新产品开发的程序	122	二、企业物流管理的三个主要环节	161
五、新产品开发的策略	124		
思考与练习	125		

三、企业物流管理的发展方向	164	一、财务报告	197
四、企业物流的成本管理	167	二、财务分析	198
第四节 设备管理概述	170	思考与练习	200
一、企业的设备及其分类	170	第八章 企业的人力资源管理	201
二、设备管理的含义	170	导读案例	201
三、设备管理目标和任务	170	第一节 人力资源开发与管理	202
四、设备管理的内容	171	一、现代企业人才需求的特点	202
五、设备管理水平考核指标	171	二、企业人力资源的开发	204
六、设备的综合管理	172	第二节 人力资源管理理论	207
第五节 设备的选择与使用	173	一、人性假设理论	207
一、设备的选择与评价	173	二、激励理论	210
二、设备的合理使用	174	第三节 劳动人事管理	215
第六节 设备的维护与修理	175	一、劳动组织	215
一、设备的维护保养	175	二、劳动定额	216
二、设备的检查	176	三、劳动定员	218
三、设备的修理	176	四、劳动合同	219
第七节 设备的更新与改造	177	五、工资制度和劳保福利	221
一、设备更新与改造的含义及 意义	177	思考与练习	222
二、设备更新与改造的依据	178	第九章 企业文化与企业形象设计	223
思考与练习	178	导读案例	223
第七章 企业财务管理	180	第一节 企业文化	228
导读案例	180	一、企业文化概述	228
第一节 企业财务管理概述	181	二、企业文化的内容	231
一、企业财务管理的任务和原则	181	三、企业文化建设	233
二、企业财务管理的目标和内容	183	第二节 企业形象设计	235
三、企业财务管理的环节与法规 制度	184	一、企业形象的含义及构成要素	235
第二节 企业筹资管理	185	二、企业形象的塑造	237
一、企业筹资管理概述	185	第三节 现代企业公共关系	238
二、筹资的渠道与方式	185	一、现代企业公共关系的概念	238
三、资金成本与资金结构优化	186	二、现代企业的公关艺术	239
第三节 企业投资管理	188	三、现代企业公关人员的基本要求	240
一、投资管理概述	188	四、现代企业公共关系策划	242
二、投资方案的审核与评价	189	第四节 领导方法与领导艺术	243
三、证券投资管理	191	一、领导与领导者的科学概念	243
第四节 企业的资产管理	192	二、领导方法与领导艺术	244
一、流动资产资产管理	192	三、领导者的创造力与哲学观	247
二、固定资产资产管理	195	思考与练习	249
第五节 财务报告与财务分析	197	参考文献	251

第一章 企业管理概述

导读案例

【案例 1-1】 管理知识的重组

1. 管理知识的冰山结构

管理知识的整体，恰似漂浮在大海里的一座冰山，已被人们认识的管理知识——事实知识与原理知识或者说科学化知识只不过是冰山露出来的一角，大量的管理知识——技能知识与人际知识或者说艺术化知识还隐藏在水面以下，等着人们去发现。

管理知识的结构与冰山的结构一样，是不断变化和浮动的，重要的不仅是认识到管理实践需要各种管理知识的结合，还应认识到艺术化知识正是科学化知识的源泉，要善于不断地将艺术化知识转化为科学化知识，以求更好地指导自己的管理实践。

2. “屁股决定脑袋”

此话说来不雅，但却形象地描述了一种现象，即人的立场不同（或经验不同、思维方式不同），一定会影响他的研究结果。

即使同是著名管理学家，他们的研究也有相当大的区别，因而孔茨曾将近代不断涌现的众多管理理论流派称之为“管理理论丛林”。这一“丛林”枝叶繁生。尽管各种学派彼此相互独立，但其基本目的是相同的。这种情况恰似盲人摸象。也许聪明人会说，我退后几步，一看就知道大象的模样了。但洞察管理理论整体绝不像退后几步观察大象那样简单。现实中的管理者总是因为自己的经验领域、思维方式与价值观不同，从而提出不同的管理观点。实践者和研究者都是从不同角度去努力观察管理这头“大象”，在不断为描述和凸现“管理大象”的真面目做出自己的一份贡献。

【案例 1-2】 W 氏集团的管理体制

广东温氏食品集团有限公司（以下简称 W 氏集团）成立于 1983 年，是一个以养鸡业、养猪业、奶牛业为主导，兼营水产养殖、肉品加工、动物保健药品生产等多元化、跨行业、跨地区的大型企业集团，拥有 3500 多名员工。其中大专以上学历的科技管理人员 350 多人，位列全国农业企业 150 强，在广东省排在第一位。

W 氏集团的成功之道除了创建企业独特的“公司 + 农户 + 客户”经营模式和以科技为先导之外，还得益于 W 氏集团在企业内部实行“全员股份制”的管理体制。

W 氏集团成立之初，就以股份的形式，有效地团结了一班创业骨干，齐心协力，共谋发展。随着 W 氏集团的不断成长，股份制也不断规范成熟，形成了完善的企业内部全员股份制。在 W 氏集团内部，每一名员工按照职位不同，每年都可以认购配送的股份，并且允许股票在企业内部流通。由于企业经营业绩稳步上升，W 氏集团的内部股票基本可以保持 20% ~ 30% 的年收益率，员工们都非常愿意持有公司的股份，并且由于自身利益与公司经营业绩联系密切，“与企业共命运”不再是一句挂在嘴边的空话，而是成为了员工的实际行动。W 氏集团与华南农业大学的合作也是在股份制的基础建立起来的，除拨给研究经费外，

华农可以以其技术参股，每年参加公司的内部分红和股票配送，这也使得大学科研人员的研发热情得以充分调动。

2001年以来，为适应企业长远发展的需要，W氏集团进行了企业管理结构的规范和改造，进一步完善了全员股份制，使这一具有W氏集团特色的企业经营方式在新的形势下继续发挥作用。

【案例1-3】“正泰”的组织变迁

中国正泰集团公司是温州最大的民营企业之一，专门生产电器元件。它经历了从成立之初的作坊式到股份合作制，又从股份合作制到公司制，再发展成企业集团，最后到控股集团的巨大变迁，稳步完成了适应企业发展阶段的治理方式的调整和变换。到2000年销售额已达30亿元，并开始实施新的竞争战略，从而走向现代企业规模扩张模式的发展道路。

正泰集团公司的成功得益于其产业定位和产业升级的核心竞争战略，而这种竞争战略的成功实施是与它的企业制度和公司治理方式的及时转换紧密相连的。正泰集团公司认为，民营企业的发展应分三步走：第一步是要取得生存权，并使资金的积累达到一定程度；第二步是战略调整和夯实基础阶段，建立现代企业制度，并做强做大企业；第三步则是大提高、大发展阶段，努力形成自己的企业文化，并将企业塑造成“百年老店”。

从1994年到现在，正泰在向外扩张、进一步做大的同时，致力于现代企业制度建设，积极开展各种制度创新。一方面不断完善内部核算和分配制度，正确处理职工、股东、国家三者之间的利益关系；另一方面，又以企业法和公司法为准则，不断深化企业改革，按照现代企业制度的要求，建立健全“三会”（董事会、股东会、监事会）制度，并形成了三会制衡、三权并立的机制，适度分离企业经营权与所有权，给股东以实惠，给人才以舞台，从而规范了企业行为，增加了企业活力。

正泰集团公司从家庭作坊到股份合作，再到规范的股份制，正是他们主动顺应市场经济，不断创新机制的结果。

【案例1-4】通用电气公司的组织管理

1. 通用电气公司的管理体制

美国各大公司的企业管理体制从20世纪60年代以后，为了适应技术进步、经济发展和市场竞争的需要，强调系统性和灵活性相结合、集权和分权相结合的体制。到20世纪70年代中期，美国经济出现停滞，有些企业在管理体制方面又出现重新集权化的趋向。有一种称作“超事业部制”的管理体制，就是在企业最高领导之下、各个事业部之上的一些统辖事业部的机构就应运而生了。美国通用电气公司是美国，也是世界上最大的电器和电子设备制造公司，它的产值占美国电工行业全部产值的1/4左右。美国通用电气公司于1979年1月开始实行“执行部制”，就是这种“超事业部制”管理体制的一种形式。

2. 不断改革管理体制

由于通用电气公司经营多样化，品种规格繁杂，市场竞争激烈，它在企业组织管理方面也积极从事改革。20世纪50年代初，该公司就完全采用了“分权的事业部制”。当时，整个公司一共分为20个事业部，每个事业部各自独立经营，单独核算。以后随着时间的推移，企业经营的需要，该公司对组织机构不断进行调整。1963年，公司的组织机构共计分为5个集团组、25个分部和110个部门。到1967年以后，公司的经营业务增长迅速，几乎每一

个集团组的销售额都达16亿美元,原有的组织机构已不能适应,于是集团组扩充到10个,分部扩充到50个,部门扩充到170个;同时领导机构也进行了改组。

3. 新措施——战略事业单位

在20世纪60年代末,通用电气公司在市场上遇到威斯汀豪斯电气公司的激烈竞争,公司财政一直在赤字上摇摆。公司的最高领导为力挽危机,于1971年在企业管理体制上采取了一种新的战略性措施,即在事业部内设立“战略事业单位”。这种“战略事业单位”是独立的组织部门,可以在事业部内有选择地对某些产品进行单独管理,以便事业部将人力物力能够机动有效地集中分配使用,对各种产品、销售、设备和组织编制出严密的有预见性的战略计划。这种“战略事业单位”可以和集团组相平;也可以相当于分部的水平,还有些是相当于部门的水平。通用电气公司的领导集团认为“战略事业单位”是“十分有意义的”,对公司的发展十分重要。事实也证明了这一点,1971年,该公司在销售额和利润额方面都创了新纪录。

4. 重新集权化——执行部制

20世纪70年代中期,美国经济又出现停滞,通用电气公司领导担心到80年代可能会出现比较长期的经济不景气,于1977年底又进一步改组公司的管理体制,从1978年1月实行“执行部制”,也就是“超事业部制”。这种体制就是在各个事业部上再建立一些“超事业部”,来统辖和协调各事业部的活动,也就是在事业部的上面又多了一级管理。这样,一方面使最高领导机构可以减轻日常事务工作,便于集中力量掌握有关企业发展的决策性战略计划;另一方面也增强了企业的灵活性。

5. 建立网络系统

通用电气公司在企业管理中广泛应用电子计算机后,建立了一个网络系统,大大加速了工作效率。这个网络系统把分布在49个州的65个销售部门、分布在11个州的18个产品仓库,以及分布在21个州的40个制造部门(共53个制造厂)统统连接起来。在顾客打电话来订货时,销售人员就把数据输入这个网络系统,它就自动进行以下一系列工作:如查询顾客的信用状况,并查询在就近的仓库有无这种产品的存货;在这两点得到肯定的回答以后,这个网络系统就同时办理接受订货、开发票、登记仓库账目,如果必要,还同时向工厂发出补充仓库存货的生产调度命令,然后通知销售人员顾客所需货物已经发货。这全部过程在不到15秒种的时间内即可完成。值得注意的是,除了办事速度快以外,这个网络系统实际上已把销售、存货管理、生产调度等不同的职能结合在一起了。

6. 科研组织体制

同样,美国通用电气公司也非常重视科研工作,而且已有悠久的历史。从公司成立后的第二年,就有一位德国青年数学家斯坦梅兹从事科研工作,1900年即成立实验室。据1970年《美国工业研究所》报道,该公司共有207个研究部门,其中包括一个研究与发展中心,206个产品研究部门,共有科研人员17200余人,占公司职工总人数的4%。

通用电气公司的科研工作分为基础理论和应用研究两个方面。1968年,通用电气将1900年成立的实验室正式命名为研究与发展中心,从事这两方面的工作。该中心下设两个研究部,即材料科学与工程部(分4个研究室)以及物理科学与工程部(分5个研究室);此外有3个行政管理部,即研究应用部、研究管理部、法律顾问部。公司的206个产品研究部门,一般设在产品生产厂附近,重点放在应用研究方面。

【案例 1-5】 活力 28 的兴衰之旅

1998 年,在一次关于洗衣粉认知率的调查中,高居榜首的不是汰渍、奥妙等广告满天飞的外资品牌,也不是熊猫、白猫这些老牌国有洗衣粉企业。达到 100% 认知率的是在市场上消失近一两年的活力 28。

然而就在 1999 年,上市公司活力 28 发布亏损公告,引来社会一片哗然。一个上市三年的绩优企业,怎么突然亏损到足以将过去三年的业绩全面抹去?人们觉得不可思议。

一个被誉为“民族之骄傲”的企业为何如此匆匆落幕?让我们走入活力 28 的兴衰之旅,去细细品味其中的甘苦滋味吧!

1. 成功:一次尴尬的转型

提起活力 28,不得不追溯到 1951 年,这个由李先念亲自命名的企业只是沙市一家油厂,与日后生产洗衣粉毫不相干。这家油厂向日化延伸的第一步,不过是觉得油脂的废料丢弃极为可惜,于是加工成肥皂,作为一种补充。

20 世纪 80 年代中期,沙市油厂面临着巨大的生存压力,由于国家的宏观调控,原材料价格上涨,赢利的空间越来越小。领导人第一次感到身上的担子很重,工厂急需开发一个新产品来解危。

一年一度的广交会给当时的沙市油厂带来了契机。荷兰一家公司提供了一种洗衣粉配方,具有去污力强、用量少、超浓缩等特点,希望转让给国内洗衣粉厂家。油厂负责人滕继新灵机一动,仿佛觉得曙光就在前头,于是火速组织人马进行研制。结果配方让这个本不是做洗衣粉的“外马”获得了,超浓缩洗衣粉也就成了沙市油厂安身立命的法宝。

活力 28 后来又经过一段艰辛的市场之路,终于成功了。

2. 巅峰:一个虚壮的英雄

在广告的强大推动下,活力 28 排队等货的人数不胜数,甚至还要拉关系、走后门才能拿到货,活力 28 也让地处湖北的沙市闻名全国,超浓缩洗衣粉近一半的利润使职工的待遇让人羡慕不已,众多明星参加的活力 28 文艺晚会,更是轰动一时。

滕继新这时已不再满足单一的洗衣粉生产,而是要借势发力,一口气引进了国外先进的餐洗、洗发水、香皂设备,为活力 28 规划了一个大日化的美好蓝图。

不可否认,滕继新的规划对活力 28 未尝不是一件好事。从长远看,单一的产品在日渐激烈的竞争中难以规避风险,多业并举可以给活力 28 加大抗风险的筹码,更何况滕继新选择的都是成长性十分强劲的洗发水、香皂等。

但这种前瞻性并未如愿以偿,而只是留下悲怆的足音。何以至此?据调查分析,主要是当地政府不适当的“关照”,致使活力 28 迎来了一批兄弟企业的加盟。这种加盟非但未给企业注入活力,反而让活力 28 的资金捉襟见肘;加之一口气引进大量的先进设备,让企业耗资超负荷,使得销售资金的投入力不从心。因此,滕继新的日化霸业梦想就此注定要破灭了。

3. 合资:一个被迫的壮举

1994 年以后的活力 28,呆账达到近一亿,流动资金严重匮乏,新项目又相继胎死腹中,拳头产品洗衣粉的销量也开始下滑,严峻的企业形势令人忧心忡忡。如何寻找突破,重焕生机?活力 28 想到了上市,这一方式却遭到了市政府的拒绝。无可奈何,活力 28 选择了合资。经过一番讨价还价之后,活力 28 于 1996 年以品牌和生产设备一起作价 7000

万给了德国的邦特色公司，成立了美洁时公司。三个月之后，活力28又戏剧性地被批准上市。

对活力28来说，合资与上市似乎一扫阴霾，“钱”景一片光明。但短暂的喜悦过后，才发现人们面对的是一堆没有商标的洗衣粉，是等待开辟销售渠道的新市场。

4. 重组：一出落幕的悲剧

在活力28集团的二次创业中，为自己勾画了大好前景：形成以洗涤、纸品、纯水、房产、医药5大支柱的集团化公司，同时兴建活力工业园，洗衣粉、餐洗和纯水在2005年分别达到三个20万吨的产能。只可惜，面对这个泡沫，职工早已视之漠然。实情是，除了洗涤产品在苟延残喘外，其他产品均奄奄一息。1999年，是活力28集团彻底走向落寞的一年。

活力28的陨落，无非是集团多元化，资金严重分流，经营由之恶劣的众多企业中的一个典型。为了挽救企业，证监会勒令活力28资产重组。为了重组成功，市政府又抽调干部任董事长，主要工作就是稳定职工情绪，尽快恢复活力28的活力。

此后的活力28集团就像走在一根钢丝上颤颤巍巍。活力28的领导换了一茬又一茬，整个企业人心惶惶，整个销售工作处于停滞状态。至此，这个日化行业与证券市场的双料明星正式结束了其光辉历程。

5. 再生：一个美丽的梦幻

活力28集团不再是上市公司了，活力28又成为当年的小小日化厂，十几年过后，又重新回到了起点。这一切，让活力28人心灰意冷，上市三年来招收的近三百名大学生、技术人才早在重组后就纷纷离去，近两百名销售人员也在分流之后“孔雀东南飞”，目前只剩下几个大学生留在日化厂销售部。

这种政府性的重组，几乎断送了活力28的命运。尽管口口声声说要发展日化行业，但以活力28的现状，重生还有机会吗？

在变幻莫测的竞争世界里，人们又开始了一个新的梦幻！

6. 反思：一个共同的教训

纵观整个中国的企业，国营也好，民营也罢，不少都是几年光景就开始走下坡路了，再好也不过十几年而已，似乎成了一个怪异的规律。从中山威力、爱多，洛阳春都、飞龙，就连当初在家电业声名显赫的长虹、康佳也低下了自己高贵的头。这些当年还信心十足要进军世界500强的明星企业，脚还没伸出国门，就在自家门口摔了个大跟头！

仔细研究这些明星企业的历程，不难发现一些共性：

- ① 成功之后好大喜功，盲目多元化。
- ② 地方政府不适当的干预让企业失去独立经营权。
- ③ 企业市场竞争意识淡薄，对企业环境缺乏分析研究。
- ④ 企业管理不科学，制度不健全。

活力28的兴衰史，不过是众多陨落企业的一个缩影，透过它可以让有过类似经历，或正在经历，或将会经历的企业警醒：面对加入WTO的全球化经济市场，中国的大门已向全世界开放，中国的企业只有先练好内功，才能真正具有竞争的實力。但愿活力28的悲剧不再重演！

第一节 企业与企业 管理

一、企业的概念

企业是一种从事生产、流通或服务 等经济活动，为社会提供商品或劳务，满足社会需要并获取盈利，实行自主经营、自负盈亏、独立核算，具有法人资格的经济组织。

按照这一定义，企业可分为工业企业和商业企业两大类。工业企业乃是从事工业性生产的经济组织，它利用科学技术、机械设备，将原材料加工成社会所需要的产品，同时获得利润。商业企业则是指从事商业性服务的经济实体，它以营利为目的，直接或间接向社会供应货物或劳务，以满足顾客的需要。

作为一个企业，必须具备以下基本要素：

① 拥有一定的资源，即既拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金，又拥有一定的技能、一定数量的生产者和经营管理者。

② 拥有开展一定生产规模和经营活动的场所。

③ 从事社会商品的生产、流通或服务 等经济活动。

④ 生产经营的目的是获取利润，在经济上必须独立核算、自负盈亏，具有自我发展和自我改造能力。

⑤ 法律上具有法人地位，有一定的义务和权利。

任何企业都应具有这些基本要素，其中最本质的要素是企业的生产经营活动必须获取利润。

二、企业的产生和发展

1. 企业的产生

企业是社会生产力发展到一定水平的结果，是商品生产与商品交换的产物。在资本主义社会之前，虽然也有一些具有一定规模的手工作坊，但它们并未形成社会的基本经济单位，而且生产的产品大多为奴隶主、封建皇室享用，不发生商品交换等经济活动。到了资本主义社会，随着社会生产力的提高和商品生产的发展，社会的基本经济单位才发生根本变化，才产生了严格意义上的企业。

企业的初期形态主要是由资本所有者雇佣较多工人，使用一定的生产手段，在分工协作的基础上从事商品生产和商品交换而形成的。由于企业这种组织形式能较好地应用机器设备这类当时先进的科学技术，显著地提高劳动生产率，大幅度降低产品成本，大量集中生产商品，既能获得高额利润，又能满足日益增长的社会需求，因而社会生产力有了长足的发展。企业就是在这样一个漫长的演变过程中逐渐成为社会的基本经济单位的。

2. 企业的发展

企业既是生产力发展到一定历史阶段的产物，又是一个动态变化的经济单位，它随着人类社会的进步、生产力的发展、科学技术水平的提高而不断发展、进步。纵观企业的发展历史，大致经历了以下几个时期：

(1) 手工业生产时期 手工业生产时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初

期的工场手工业时期。封建社会后期,随着生产力的发展,社会分工的深化,家庭手工业开始发展起来。在城市,家庭手工业主要是行会手工业;在农村,家庭手工业则是小工业和小地主的联合。随着生产的发展,家庭手工业又逐渐向手工业作坊过渡。这些手工业形式虽然规模很小,生产的产品去市场交换的目的只是为了换取自己所需的生产资料和生活必需品,但初步具备了企业的某些特征。后来,随着规模的扩大以及商人和商人资本的作用,这些商人家庭作坊变成了较大规模的手工业工场,此时的手工业工场实际上已具有企业的雏形。

(2) 工厂生产时期 19世纪30~40年代,英国各主要工业都采用了机器生产。随后,西方各国也相继进入工业革命时期,实现了大机器生产,工场手工业逐步发展到建立工厂制度。工厂制度的建立是工场手工业发展的质的飞跃,它标志着企业的真正形成。

工厂企业与工场手工业相比较,其进步主要体现在:

- ① 工厂以蒸汽、电能等为动力,采用机器进行生产,生产效率与效益显著提高。
- ② 工厂资本雄厚,小生产者不易与之竞争。
- ③ 工厂内部劳动分工深化,生产走向社会化。
- ④ 随着科学技术广泛应用于生产,工厂的生产方法和生产工艺发生了变革。
- ⑤ 工厂工人的分工和协作受机器的制约。
- ⑥ 工厂的管理更加复杂,更加进步。

(3) 企业生产时期 从工厂生产时期过渡到成熟的企业生产时期,乃是企业作为一个基本经济单位的最后确立和形成。在资本主义经济发展中,工厂制度的建立顺应了商品经济发展的潮流,促进了生产力的大发展。特别是19世纪末至20世纪初期,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡,工厂的发展十分迅猛,并产生了一系列变化。这一系列变化正是工厂生产时期过渡到成熟的企业生产时期的主要特征。其表现如下:

- ① 生产规模空前扩大,产生了垄断企业组织,如托拉斯、辛迪加、康采恩等。
- ② 不断采用新技术、新设备、新工艺、新材料,不断进行技术革新,使生产技术有了迅速发展;同时随着职工技术水平的提高,整个企业素质也有了明显提高。
- ③ 建立了一系列科学管理制度,并产生了一系列科学管理理论,企业管理从传统经验管理进入到科学管理阶段。
- ④ 企业的管理权与所有权分离,企业里形成了专门的工程技术队伍和企业管理队伍。
- ⑤ 企业之间的竞争日益激烈,激烈的竞争加速了企业之间的兼并,使生产进一步走向集中。
- ⑥ 企业的社会责任改变,不仅在整个社会经济生活中的作用越来越大,同时还渗透到政治、军事、外交、文化等各个领域。

企业的发展历程表明,制约和推动企业发展的因素是多方面的,但是推动和制约企业发展的根本因素是技术革命。随着世界性的新技术革命的发展,科学技术一系列优异成果迅速而有成效地应用到社会和经济发展的各个领域,一大批现代新兴企业正在蓬勃崛起,它们代表着现代企业的发展方向,显示出无穷的生命力。

三、企业的特征和目标

1. 企业的特征

从企业的定义中,我们不难发现企业具有如下特征:

首先,企业是一个经济组织。它与行政组织或政权组织不同,其主要任务是执行政策法令和发展规划,直接从事生产、流通等经济活动。

其次,企业也是一个社会组织,是一个向社会全面开放的系统。它的经济活动必然受到社会环境、政治环境等的影响和制约,它对社会发展、文化繁荣会产生重大影响,企业是国民经济的微观基础。

再次,企业必须是盈利性的经济组织,是一个基本核算单位,实行独立核算,自负盈亏。那些虽然也从事生产和服务活动,但是非盈利性的组织,则不是企业。

此外,企业必须经过政府批准设立,在法律上取得“法人”地位,企业直接承担在经济活动中的法律责任,法律也同时保护企业的合法经济权益。

2. 企业的目标

企业为了生存和发展,不仅要满足本企业的目标,而且要满足范围更大的社会需要和期待。因此,企业的目标具有两重性,即既要追求自身的经济效益,谋求自身发展;又要满足社会的需求,承担社会责任。

(1) 获取利润 追求生产利润和扩大企业规模,是每个企业理所当然的自己独立的发展目标。任何企业一旦问世,不论谁是企业资产的所有者,其首要任务就是要实现利润。没有利润,企业员工的工作条件和生活条件就难以改善,甚至企业本身也无法继续生存。只有获得一定的利润,企业才可望生存得更好,企业才有能力追加投资去扩大生产规模,取得更好的经济效益。

(2) 承担社会责任 企业不仅是一个经济组织,而且是一个微观的社会组织。企业必须生产和提供人们所需的物品,满足社会需要才能存在。企业的正常生产秩序也必须由社会、由国家提供服务 and 保证。因此,企业与社会密切相关。企业必须自觉承担一定的社会责任,向国家缴纳税金,满足社会公益活动和公益设施的需要;必须同政府一道共同设法解决面临的社会问题,例如不断创造和提供更多的就业机会,保护自然环境等。

(3) 获取利润与承担社会责任的关系 企业的双重目标在整个企业发展过程中其分量是不同的、变化的。企业需要利润,同时必须承担社会责任。企业从单纯追求利润最大化,到获取适当利润的同时承担社会责任,体现了企业价值观的转变和进步。事实上,承担社会责任与获取利润的关系并非相互排斥,而是互为条件、互相补充的。

首先,利润是企业满足社会需要程度的标志。一个企业获取的利润高,意味着其产品能够满足社会上购买者的需要,赢得了社会的认可,在市场上深受欢迎。

其次,利润也是企业满足社会需要的前提。没有利润,企业难以追加投资,难以扩大经营规模,就不能生产更多的产品满足社会需要,也无力承担更多的社会责任,不能为社会提供更多的就业机会和提供解决社会问题的资金。

因此,利润和承担社会责任是相辅相成的。只有满足社会需要,承担社会责任,企业才能获取利润;同时,只有获取一定利润,企业才能更好地满足社会需要,承担社会责任。

四、现代企业的含义

1. 现代企业的特点

现代企业是现代市场经济社会中代表企业组织的最先进形式和未来发展主流趋势的企业组织形式。所有者与经营者相分离、拥有现代技术、实施现代化的管理和企业规模呈扩张化