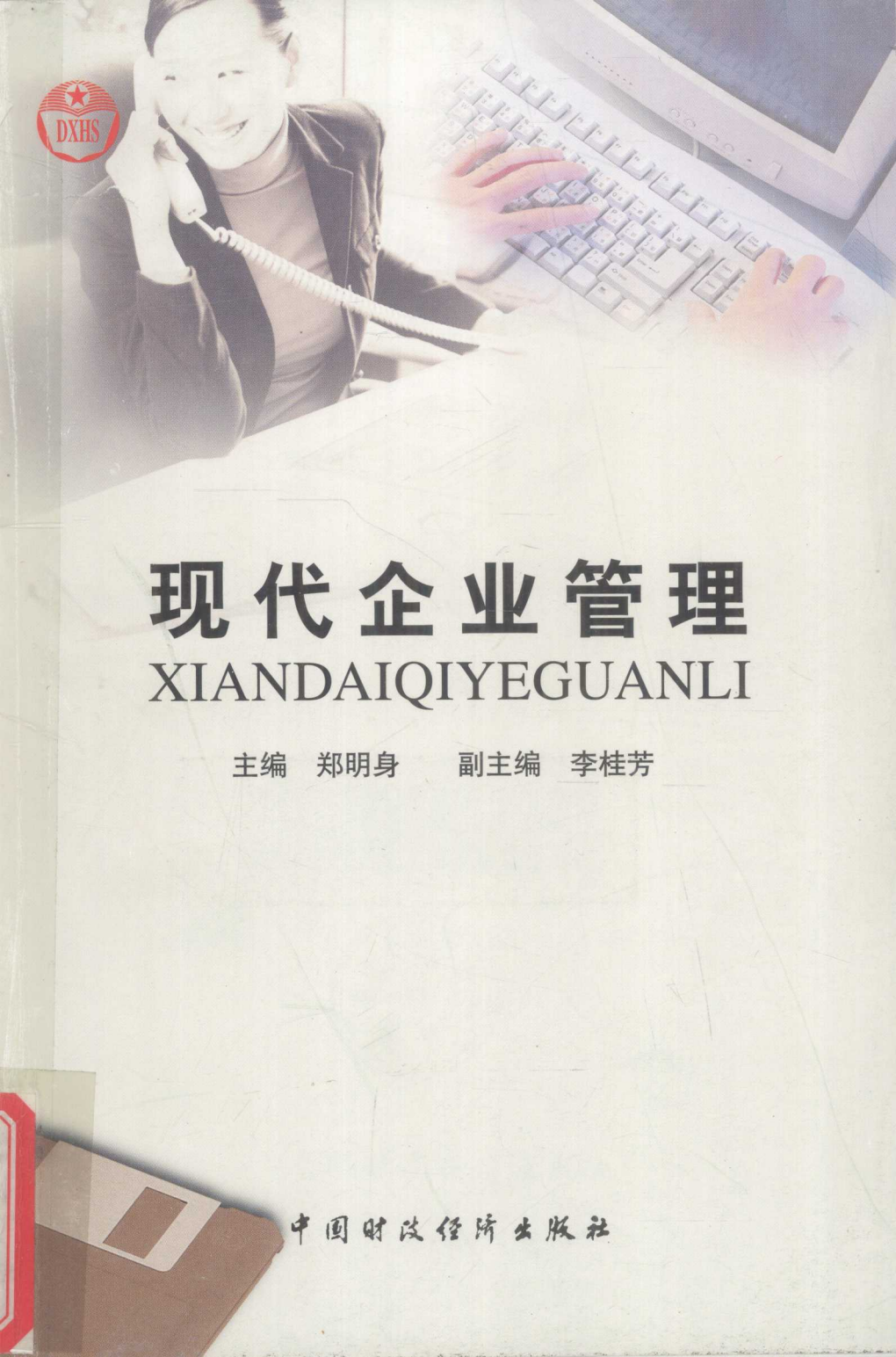




现代企业管理

XIANDAIQIYEGUANLI

主编 郑明身 副主编 李桂芳



中国财政经济出版社

现代企业管理

主 编 郑明身
副主编 李桂芳

中国财政经济出版社

责任编辑 张冬梅 樊 闽 任尊严
封面设计 吴洪亮
版式设计 尹 植

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理/郑明身主编. —北京:中国财政经济出版社, 2003.11

ISBN 7-5005-6844-4

I. 现… II. 郑… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 097913 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@drcc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

财经图书发行中心电话: 88119132 88119130 (传真)

沈阳铁路局锦州印刷厂印刷 各地新华书店经销

850 毫米×1168 毫米 32 开 13.5 印张 349 千字

2003 年 11 月第 1 版 2005 年 10 月第 4 次印刷

定价: 17.40 元

ISBN 7-5005-6844-4/T·5978

属印装质量问题印厂负责调换

说 明

企业是市场最主要的微观主体，企业效益直接关系到国民经济的成长。随着我国改革开放的深入，我国加入世界贸易组织和经济全球化的进一步发展，企业将面临越来越复杂的经营环境，越来越激烈的市场竞争。如何在这复杂的经营环境和激烈的市场竞争中生存、发展，是每一个企业都必须考虑的问题。提高企业自身的管理水平，无疑是企业求得生存和发展所必要的条件之一。

为了使大家了解、掌握企业管理的基本思想、基本原理和基本方法，我们请中国人民大学博士生导师郑明身教授主编了《现代企业管理》。参加本书编写的有：郑明身、桑强（第一、二、五、十四章），李桂芳（第三、四、十一、十二章），邹亚生（第六、七、八、九章），钟琪（第十章），张雁（第十三章）。

本书适合于党校、行政学院、高等院校和其他成人高等教育有关专业教学使用。

实践在发展，理论也在发展。书中难免有不足之处，欢迎读者提出宝贵意见，以便进一步修订。

中国财政经济出版社

中共中央党校函授学院

2003年11月

目 录

第一篇 企业及企业管理综述

第一章 企 业	1
第一节 企业及其类型	1
第二节 企业组织形式	13
第三节 企业经营方式	24
第二章 企业管理综述	32
第一节 企业管理的产生与企业管理的二重性	32
第二节 企业管理的职能、任务和内容	37
第三节 企业管理的方法	45
第四节 企业管理理论的新发展	51

第二篇 企业组织与用人

第三章 企业法人治理结构与组织结构	58
第一节 企业法人治理结构	58
第二节 企业组织结构	69
第三节 组织变革与企业流程再造	89
第四章 企业文化建设	98
第一节 企业文化及其作用	98
第二节 企业文化建设	108
第三节 企业文化建设与思想政治工作相结合	116
第五章 人力资源管理	122
第一节 人力资源管理综述	122
第二节 人员招聘与使用	136

第三节	工资分配制度	140
第四节	人员培训	151

第三篇 企业战略管理

第六章	企业战略管理概述	156
第一节	企业战略及理论发展	156
第二节	企业战略体系	163
第三节	战略管理过程	169
第七章	战略环境分析	182
第一节	外部环境分析	182
第二节	内部环境分析	193
第三节	综合环境分析	204
第八章	企业战略的决策、实施与评价	216
第一节	战略决策	216
第二节	战略实施	226
第三节	战略评价与控制	235

第四篇 企业各项专业管理

第九章	技术开发管理与价值工程	245
第一节	技术开发管理	245
第二节	技术的评价与应用	253
第三节	价值工程	257
第十章	日常生产技术管理	271
第一节	生产组织	271
第二节	生产计划与控制	279
第三节	新型生产管理方式	286
第四节	ISO9000 系列标准与质量管理体系	292
第十一章	市场营销综述和目标市场营销	304
第一节	市场营销的作用与内容	304

第二节	市场营销观念·····	309
第三节	目标市场营销·····	316
第十二章	市场营销策略·····	330
第一节	市场营销组合·····	330
第二节	品牌策略·····	349
第三节	国际市场营销·····	356
第十三章	财务管理·····	366
第一节	财务管理的内容与要求·····	366
第二节	企业筹资与投资·····	373
第三节	财务分析·····	382
第四节	成本控制·····	391

第五篇 企业管理基础工作

第十四章	企业管理基础工作·····	400
第一节	企业管理基础工作综述·····	400
第二节	企业管理基础工作的具体内容·····	403

第一篇 企业及企业管理综述

第一章 企 业

企业是管理的对象，因此，对企业有一个基本的了解和正确的认识，是学习以及从事企业管理所必需的前提。改革开放以来，随着经济体制转型，我国企业的性质、类型、结构、职能等等发生了一系列重大变化，相应地，企业管理也发生了全面而深刻的变革。本章将结合我国经济体制改革实践，阐述企业的科学内涵、系统结构、组织形式和经营方式等基本问题；为以后各章全面展开管理理论与方法的论述奠定基础。

第一节 企业及其类型

一、企业的概念

企业是商品经济发展到资本主义阶段，机器大工业代替了工场手工业之后才产生并逐步发展起来的。企业从其诞生到现在一直处于不断发展之中，具体形态也变得越来越丰富多样，但就其本质而言，它始终是从事商品生产和经营的经济组织。因此，从这个角度说，企业是指适应市场需要以获取盈利，实行自主经营、自负盈亏，依法独立享有民事权利并承担民事责任的商品生产和经营单位。

这一概念有以下几点含义：

1. 企业是以市场为导向、以盈利为主要目的，从事商品生产和经营的经济组织。只有那些从事商品生产和经营的经济组织，才可能是企业。企业为社会提供的商品，只有通过市场交换，才能使生产商品所耗费的个别劳动被社会承认，从而实现商品的价值。因此，企业必然受价值规律的支配，必然是以市场为导向、以盈利为主要目的而开展各种生产经营活动的经济组织。

2. 企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算的社会经济的基本单位。企业通过交换实现的商品价值，一部分要补偿生产经营中的各种耗费，并依法上交各种税收，剩余部分则构成企业的盈利，由企业自主支配。若收不抵支、发生亏损，则由企业自己抵补。对生产经营中发生的债务，由企业负责清偿，直至破产抵债。

3. 企业是依法设立、依法经营的经济实体。企业必须严格依照法律规定的程序，经由工商行政管理机关核准登记，才能设立，并要在规定的经营范围内进行生产经营活动。

以上几个要点是由市场经济的一般属性所决定的，不论是西方国家的企业，还是社会主义市场经济条件下的我国企业，一概如此。所以，需要指出的是，理解企业的概念，其意义主要不在于判断某一组织是不是企业，而是要求人们遵循市场经济的客观规律，按照经济组织的特点，科学地管理企业，这样才能使企业生机勃勃、兴旺发达。

二、企业类型

研究企业类型并考察它们各自的特点，可以丰富对企业的认识，掌握其科学内涵的外延；同时，不同类型的企业，要求企业管理与之相适应，在管理方式、方法等方面要有所区别。

（一）企业类型的划分

按照不同的标准，可把企业划分为多种类型。这里介绍一些主要分类。

1. 按照生产资料所有制的性质，可将企业划分为公有制和非公有制企业。在社会主义初级阶段，我国所有制结构是以公有制为主体、多种所有制经济共同发展。因此，除了国有企业和集体企业这两种公有制的经济形式外，还有个体企业、私营企业和外商投资企业等非公有制企业。这些不同经济成分的企业还可以自愿实行多种形式的联合经营，构成财产混合所有的经济单位。

2. 按企业所属行业划分。行业可以从两大生产部类或三次产业开始，由粗到细划分出纵向有从属关系、横向有分工协作关系的许多行业，企业据此构成不同类型。例如，可划分为农业企业、工业企业、商业企业等。在工业企业中，又有能源等基础产业企业和机电等加工制造业企业之分，这两类企业还可以再往下细分。以行业为标志，还可分为单一经营的企业和跨行业经营的企业。行业不同，意味着企业生产的产品或提供的服务不同、面对的市场不同、需要投入的原材料等资源不同、使用的技术装备和工艺方法不同以及其它方面诸多不同。总之，企业的内部条件和外部环境差别很大，因而其管理必须适应行业特点，在共性之中注意特殊性。

3. 按企业使用的主要经营资源划分。企业可分为劳动密集型企业、资金密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业。由于使用的主要资源不同，企业发展的决定性因素便存在差别，这就要求企业明确各自的管理重点，并探索相应的管理方法。

4. 按企业规模划分。可分为大型企业、中型企业和小型企业。规模不同的企业，其内部组织结构与运行以及市场竞争中的优势和劣势各不相同，对管理也有不同要求。另外，企业本身也有一个从小到大的成长过程，并力求产品生产和企业经营达到经济规模。

5. 按企业组织形式划分。从生产力的组织形式方面考察，企业可划分为简单综合型企业、简单专业化企业、多元专业化企业和跨行业综合型企业，广义上还包括企业集团等企业之间的联

合体。

从财产组织形式方面考察，企业有单个业主制企业、合伙制企业和公司制企业等类型。企业组织形式关系到建立现代企业制度、转换企业经营机制、优化资源配置和发挥企业优势等重要问题。

6. 按市场类型划分。市场体系是由多种类型的市场构成的。从市场交易的客体看，市场体系有商品市场、金融市场、技术市场等多种类型。每个市场都有在其中活动的企业，从而构成不同的企业类型。在市场活动中，由于社会分工日益发达，存在着许多专业公司，如投资公司、咨询公司、广告公司和各种市场中介组织（如会计事务所）等。

按市场范围划分，可将企业分为内向型企业、外向型企业和跨国公司。

性质不同的市场，要求企业开展不同的业务活动，建立不同特点的管理体系。按照市场类型划分企业，还有助于企业寻找发展机会，扩展新的市场经营领域。

7. 按企业运用的主体技术划分。可分为传统技术企业和高新技术企业。由于技术对管理有全局性影响，它决定着管理方式，为管理提供必要的物质条件，因此这种分类也是非常重要的。

（二）几种企业类型介绍

限于篇幅，本章不可能将上述企业类型一一加以说明，这里只从中选择几种类型略加介绍，读者既可以了解到改革开放和高新技术的发展所引起的企业类型变化，更应注意体会针对不同类型企业特点进行科学管理的必要性，以利于本课程的学习。

1. 外商投资企业。改革开放以来，我国积极吸引外商来华投资，出现了大量外商投资企业，包括以下三种类型。

（1）中外合资经营企业。这是指外国的企业和其他经济组织或个人，按照平等互利的原则，同中国的企业或者其他经济组织

在中国境内共同投资兴办的企业。中外合资经营企业是一种股份制的有限责任公司。合营各方按合同规定的出资比例进行投资。共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏是中外合资经营企业的主要特点。这种企业有利于双方在生产经营上实现优势互补。它是利用外资、引进先进技术和管理经验的一种重要形式。

(2) 中外合作经营企业。这是指外国的企业和其他经济组织或个人，按照平等互利的原则，同中国的企业或者其他经济组织在中国境内共同兴办的契约式的合营企业。中外合作者兴办这样的企业，要在合同中规定投资或者合作条件、收益或者产品的分配、风险和亏损的承担、经营管理的方式和合作企业终止时财产的归属等问题。

中外合作经营企业是由合作各方自行协商，以比较灵活的方式组织起来的有限责任制的国际经济合作形式。这种方式在实践中被广为采用，是我国引进外资的重要方式之一。国家特别鼓励兴办产品出口或者技术先进的生产型合作企业。

(3) 外商独资经营企业。这是指外国投资者（包括企业和其他经济组织或个人）以及华侨和港澳同胞、台湾同胞，经中国政府批准，在中国境内租赁土地、独立投资兴办的企业。其特点是由外商独立投资、独立经营管理、自负盈亏。这类企业必须遵守中国法律并受法律保护，必须依法纳税。这类企业有利于我们了解国际技术发展情况，增加我国经济收入和外汇收入，扩大国内就业。

2. 私营独资企业和个体企业。私营独资企业是由个人独自出资兴办的企业。它归出资者个人所有，独自经营，独自对盈亏负责。这种企业对债务承担无限责任，即企业主的个人财产都可以作为债权人的抵押品。由于个人财力和能力有限，私营独资企业一般规模较小。

个体企业是由个体劳动者兴办，生产经营和管理主要依靠个体劳动者本人及其家庭成员的企业。个体企业一般不雇工经营，

即使雇工也为数很少。这种企业的资本投入一般很低，规模也很小。

3. 高新技术企业。高新技术企业是第二次世界大战以后伴随着高新技术的发展而产生和发展起来的一种新型企业。属于高新技术企业类型的是那些从事信息技术、生物技术、新材料技术、新能源技术、空间技术和海洋开发技术等高新技术产品的研制、开发、生产和经营的企业。

高新技术企业的从业人员以中高级科技人员为主体，操作人员也要求有较高的科技文化知识，一般劳动力和原材料的消耗较少；企业以研究开发新技术、新产品，在某一新技术领域占据领先地位为关键，通过占有技术专利、特许权，使之扩散到更多的生产部门和专业领域去获取巨额利润，因而它不仅要求拥有优秀的科技人员，还要投入较多的研究开发费用；由于高新技术的复杂性、尖端性和发展变化的迅速性以及激烈的竞争，高新技术企业的风险比普通企业大得多，淘汰率高，而一旦获得成功，丰厚的利润也是普通企业无法与之相比的。高新技术企业具有知识型企业的一系列明显特征。

从发达资本主义国家的经济发展过程来看，其企业类型不仅经历了一个从劳动密集型向资本或技术密集型的过渡，而且随着现代科学技术的突飞猛进，又出现了高新技术企业不断增加的趋势。这是当今世界正在进入知识经济时代的一个重要标志。大力发展高新技术企业，对于实现我国经济结构的战略性调整，加速传统产业的改造，增强我国企业的国际竞争能力，推进现代化建设，具有十分重要的战略意义。

4. 外向型企业和跨国公司。改革开放以来，为了充分利用国内和国外两种资源、开发国内和国外两个市场，加速我国现代化建设步伐，出现了一大批外向型企业。这类企业的基本特征是生产和经营面向国际市场，以国际市场为产品销售的主要场所。

外向型企业面临的国际市场环境比国内更复杂、竞争更激

烈、风险更大，但国际市场发展的余地更大、机会更多，同时激烈的竞争对改进企业内部经营管理、提高技术水平的压力也更大，因此，具备一定条件的企业，应积极地向外向型企业的方向发展。特别是那些以内销为主、国内市场日趋饱和且发展余地不大、又有一定竞争实力的企业，可通过开拓国际市场、提高产品外销比重，逐步转变为外向型企业。通过吸收外资，兴办中外合资或中外合作经营企业，大部分或全部产品销往国外，这也是发展外向型企业的有效途径。

跨国公司又称多国公司、国际公司或环球公司。它同外向型企业相比，突破了只向国际市场销售产品但仅限于在本国投资、本国生产的局限性，实现了完全的国际化经营。所谓完全的国际化经营，就是进行对外直接投资，在多个国家设立分支机构或子公司，从而在全球范围内捕捉市场机会，以最适宜的方式在最适宜的地区进行生产、销售或其他经营活动，实现全球性的经营战略目标。

跨国公司这种国际企业组织形式，第二次世界大战以后得到迅速发展，在当今全球经济活动中，已成为国际贸易、国际投资、国际技术转让的主要角色，是西方发达国家最有影响、最活跃的经济力量。面对外国跨国公司的竞争与挑战，我国亦应不失时机地创建和发展大型的、具有国际竞争力的跨国公司，以便积极参与并充分利用国际分工，节约社会劳动，加快我国经济发展；促进科学技术的双向交流，特别是不间断地吸收世界最先进的技术，使我国逐步跻身世界科技发展前列；广泛利用国外资金、技术、自然资源和人力资源，克服国内经济发展瓶颈，同时利用就地生产与销售的便利条件，扩大出口贸易。

5. 第三方物流商和第四方物流商。随着电子商务的蓬勃发展，对传统的物流活动提出了挑战。电子商务有效运行需要新型的专业化物流的支持。第三方物流商和第四方物流商就是承担这类物流活动的企业。

(1) 第三方物流商。所谓第三方物流(3PL)是指专门从事物流的中介组织(即物流商)按照合约的要求,在指定时间期限内,为制造商提供部分或全部的物流服务管理活动。承担这类物流服务管理活动的企业就是第三方物流商。

物流商与制造商之间的合约,通常至少为1年,多则3—5年。在合约期限内,第三方物流商负责将制造商的产品配送至客户手中。在整个供应链上,第三方物流商是由负责不同物流功能的外包商组成,它只负责流通领域的产品从制造商至用户的流程过程各环节中的服务。

(2) 第四方物流商。电子商务的迅猛发展,对供应链跨度管理的组织集成提出了更高的要求,第三方物流已经不能完全满足时代的需要,于是在第三方物流概念的基础上又提出了第四方物流(4PL)的概念。

第四方物流的主体包括集成商及其组织在一起的外包商。集成商是第四方物流运作的核心。第四方物流由集成商负责统一组织,选择满足客户需求的合作团队(包括外包商),并利用整个团队来控制和管理客户的点到点式的供应链运作。集成商不仅控制和管理特定的物流服务,而且对整体物流过程提出策划方案,并通过电子商务将这一过程集成。

第四方物流的特点在于,集成商能够协调整个供应链范围内的所有服务供应商(第三方物流、信息产业、合约物流等组织)之间的相互关系,使其满足客户和供应链合作伙伴的需求。整个供应链群体或是整个联盟把“第四方物流”作为与客户的唯一接触点,通过它为客户提供多元化服务。

优秀的第四方物流商应当满足以下条件:拥有大批量的供应链管理专业人才;能够在国际范围内获取资源;具有组织管理多个服务供应商的能力;能够将自身员工和其他资产顺利移交给其他第四方物流组织的能力;拥有较强的协作能力和广泛的业务关系;能够提供全球层次的供应链战略描述并对业务流程进行重新

设计；是优秀的供应链领导者；能够洞悉组织发展变化的趋势。

面对经济全球化、信息化的发展潮流，面对我国加入 WTO 而使企业经营环境发生的重大变化，努力发展上述外向型企业、跨国公司和现代物流商，显然具有极为重要的现实意义。

三、企业系统结构及特征

（一）企业系统结构

企业作为社会经济体系中的一种子系统，同其它系统一样，必然具有自己的结构。企业系统结构由以下 5 种要素组成：（1）产品——企业为市场提供的有形产品或服务。（2）人——具有科学技术知识和工作技能的员工，包括经营管理人员、工程技术人员、市场营销人员、生产作业人员等；（3）财——出资人投入的资本和日常运营所需的资金；（4）物——土地、厂房、机器设备、工具、仪器仪表、运输设备以及产品生产所必需的能源、原材料等；（5）信息——反映上述要素及其相互结合状态与运行的各种信息。企业系统的五要素告诉我们，创办一个企业，以及谋求企业的生存与发展，都必须具备企业的五要素，并处理好它们之间的相互关系。

从动态角度看，由上述五要素所构成的企业系统实际上就是一种转换机构，即不断地把一定的投入转换为一定的产出的机构，如下页图 1—1 所示。企业这个转换机构在运行过程中，投入各种要素，经过加工制作的生产过程，产出的是物质产品与服务，当其被用户购买而实现了价值以后，资金得到增殖，企业就可以进一步改进技术、开发产品，从而获得发展。企业系统的这一转换过程，要求企业管理必须以企业投入—产出过程即生产经营过程为中心，使这一过程始终处于良性循环状态，效率高，效益好。此外，企业的生产经营活动是在一定的外部环境下进行的，企业必须适应外部环境，特别是适应市场需求与变化，才能生存和发展。因此，企业不仅要组织管理好内部的生产制造过

程，还必须协调好企业内部活动与外部环境之间的关系，使之适应外部环境的要求与变化。

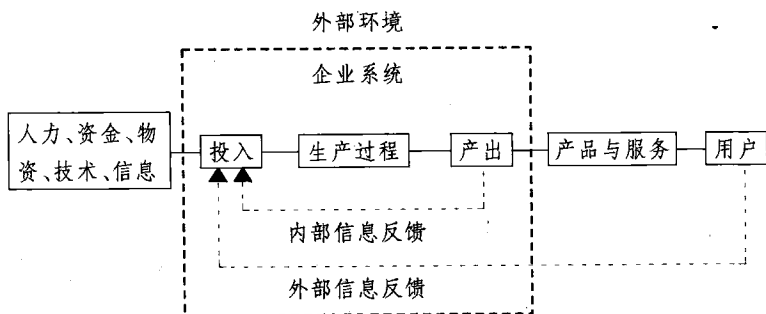


图 1—1 企业转换机构

由于企业的生产经营过程是循环往复、连续不断的，故其投入的各种要素在运动与变化中就形成了前后衔接、连续不断的流程，主要是：

(1) 物流——以物质产品和服务为中心的流程，包括市场研究与产品决策、产品开发、物资采购、生产制造、市场营销、用户服务与反馈等；

(2) 资金流——相对于物流这个使用价值流程来说，资金流则是价值流程，是伴随物流而同时发生的一种流程，包括资金的筹措、投入、使用、结算等等；

(3) 人事流——适应物流与资金流的需要，而对企业全体员工进行招聘、调配、考核、培训、薪酬分配、升迁、辞退等；

(4) 信息流——上述流程的各个环节都会产生信息，企业还要运用信息对其进行监督和调节，这就形成了信息流，它包括信息的收集、传输、处理、存储等。

上述四种流程是紧密联系、相互交织在一起的。以企业及其生产经营流程为对象的管理活动则必须全面反映四种流程的客观要求，使它们流动畅通、彼此协调。

(二) 企业系统特征