



高等教育“十二五”应用型人才培规划教材

X INBIAN
XIANDAI QIYE GUANLI

新编现代企业管理

(第2版)

主 编 彭加平 曾 伟 周裕全

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

高等教育“十二五”应用型人才培养规划教材

新编现代企业管理

(第2版)

主 编	彭加平	曾 伟	周裕全
主 审	李志刚	林 瑛	
副主编	梅艺华	刘春斌	范玲俐
	赵国强		

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 提 要

全书分为四个模块：模块一企业篇，阐述对现代企业的基本认识，包括企业的概念及基本特征、现代企业的特征、现代企业系统的构成及运作机理和现代企业经营方式等内容；模块二管理篇，阐述现代企业管理的性质、职能、基本原理、一般方法、理论发展及基础工作、现代企业治理结构与组织机构、企业文化建设、企业人力资源管理等内容；模块三经营篇，阐述现代企业战略管理、市场营销管理、财务管理等内容；模块四生产篇，阐述现代企业的技术管理、生产管理和质量管理等内容。

本书可作为高等院校工商企业管理、会计、审计、财务管理、营销与策划、市场营销等经济管理类专业的教材，也可作为法学（企业法律顾问方向）专业以及工程类各专业开设的企业管理概论或现代企业管理课程教学用书，还可作为各类企业中基层管理人员的培训教材。

版权专有 侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

新编现代企业管理/彭加平，曾伟，周裕全主编. —2 版. —北京：北京理工大学出版社，2013. 12

ISBN 978 - 7 - 5640 - 8659 - 6

I. ①新… II. ①彭… ②曾… ③周… III. ①企业管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 306672 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775（总编室）

82562903（教材售后服务热线）

68948351（其他图书服务热线）

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市天利华印刷装订有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 20.25

字 数 / 471 千字

版 次 / 2013 年 12 月第 2 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

定 价 / 39.00 元

责任编辑 / 梁铜华

文案编辑 / 武丽娟

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 马振武

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

第2版 前言

本书第一版是普通高等教育“十二五”国家级规划教材，是面向“十二五”高等教育课程改革项目的研究成果，本书于2012年12月荣获“江西省第五届普通高等学校优秀教材（本科）二等奖”。本书修订之际正值党的“十八届三中”全会召开，党的“十八届三中”全会强调“改革稳增长、促发展，以改革调结构、促升级，推进政府职能转变，上下联动，把简政放权的措施落到实处”。这一系列改革举措，要求现代企业管理的理论和内容必须与时俱进，也应作相应调整。

本书在第二版的编写过程中，除继续体现应用型本科教材的特色——内容设计的实用性，教学过程的互动性，教材“主辅训合一型”外，还补充调整了大部分章节内容，体现了时代性和可操作性。第一章、第三章、第四章、第五章、第六章、第十章和第十一章内容都作了较大调整和补充。主编都具有副教授以上的职称，都有从事企业管理高校教学20多年的教龄。

第一章补充了2011年9月2日颁布的我国大型、中型、小型、微型企业的划分标准；还补充了2013年10月27日中国政府网“注册资本登记制度改革五大内容”，这些最新内容，对推动创业、扶持民营经济有着重要作用。

第三章增加了现代企业制度的内容、现代企业治理结构的问题及完善、组织分类、组织职权类型等，对第一版的章节体系作了较大调整，使得现代企业制度及现代企业组织结构设计理论知识更切合企业实际。

第四章增加了企业伦理和社会责任一节。第五章按人力资源管理的主要模块重新设计，对企业实际更具可操作性。

第六章、第十章的内容的调整，注重理论知识的层次性和可操作性。

第十一章对第一版的章节作了调整，更能体现全面质量管理和ISO 9000族标准的关系。另外补充了ISO 9000族核心标准的内容和关系、ISO 9000族标准与质量奖的关系。

使用本书的建议：

第一，树立“以学生为中心”的理念，以调动学生的积极性为核心。教学的本质应该是“学—教”，有“学”才有“教”，以“学”为中心，“教”为“学”服务。调动学生的学习积极性，是教学改革的核心。教学中必须尊重学生、信任学生、放手发动学生，激发其表现欲与自我实现需要，培养其参与教学的兴趣。如“技能实训”活动，由学生分组来组织，活动成果由学生分组在班级公开交流，成绩主要由学生评定。真正从教师监督学生被动地学，转变为教师指导学生自主地学。

第二，师生互动，提高知识研修的质量。要彻底打破“一言堂”局面，教师要少讲精讲，只讲教材重点或难点内容。多给学生表现的空间，让学生自学、讨论、提问、应用。用

好“研讨与思考”“小资料”“小案例”栏目，构建生动活泼的课堂氛围，真正做到是学生
在研修，而不是教师在灌输。

第三，提倡“工学结合”，尽可能安排企业管理实践。企业管理是一门实践性极强的课
程，企业管理教学如果离开了企业管理的实践，完全搞黑板教学，纸上谈兵，则学生只能死
背概念，成效甚微。在使用本书教学的过程中，教师要利用一切可能的机会与途径，让学生
参与或亲历企业管理的实践。如安排企业调研，上网收集企业信息，请企业家讲座，向学生
提供各种企业管理实践资料（录像等）。这样，才能学得懂，用得上。

本书由彭加平、曾伟、周裕全担任主编，彭加平负责提出全书的编写指导思想、编写大
纲、总体结构体系，负责全书统稿、各章节内容协调、修改定稿和总编工作；梅艺华、刘春
斌、范伶俐、赵国强担任副主编；李志刚、林瑛担任主审；本书共分十一章，各章节编写的
老师及所在院校如下：

第一章、第二章、第三章、第十一章	彭加平	江西科技师范大学
第四章、第五章	曾伟	江西科技师范大学
第六章、第十章	周裕全	江西科技师范大学
第七章	梅艺华	南昌职业学院
第八章	赵国强	江西科技师范大学
第九章	刘春斌	江西城市职业技术学院
	范伶俐	江西环境工程职业学院

本书成稿后，承蒙江西科技师范大学经管学院的李志刚院长、林瑛教授详细审读，在此
深表感谢。对引用、参考相关资料、书籍的作者一并表示感谢。

应用型本科教材的改革是一个长期而艰难的过程，限于作者的水平，本书难免存在一些
不足与缺憾，恳请读者批评指正。

编者
2013年12月

第1版 前言

21 世纪是知识经济的时代,现代企业需要大量既懂各种专门技术又懂管理的复合型人才。对于高职高专、应用型本科的工商企业管理、会计、审计、财务管理、营销与策划、市场营销等经济管理类专业以及工程类各专业的学生来说,就业岗位主要有如下特征:一是岗位主要趋向企业的中基层一线;二是岗位必须掌握企业相应的专业技术与对应的管理技能;三是今后的岗位群分布主要围绕企业的生产、经营、技术与管理过程。为此,学生在学习掌握本行业专业技能的基础上,还必须掌握现代企业管理理论、方法和技能,才能适应岗位的要求。本书主要从企业中的一线中基层管理人员和技术人员的岗位需求出发,把管理活动与技术要求有机结合起来,形成比较实用的现代企业管理教材。

本书在编写过程中,力图体现高职高专、应用型本科教材的以下特色:

一是内容设计的实用性。本书按照企业中基层一线管理与技术人员的职业岗位需要设计内容,由引导案例引入,体现“实际怎么做,书中就怎么写”的原则,编写思路体现了创业教育。

二是教学过程的互动性。改变传统的灌输式教学,实施以学生为主体的交互式教学法,对各章节重要知识点教学,都设计了研讨与思考、小资料、小案例等课堂互动环节,实施交互式教学。

三是教材“主辅训合一型”。即把主教材、练习与思考题和技能实训活动融为一体,知识传授与技能传授相结合,使学生易学、愿学,教师易教、易检查教学效果。各章章首设有“学习目标”,包括知识点和技能点;“引导案例”导出全章重点内容;“章前引言”概括本章主要内容;章尾设有“本章小结”,浓缩本章重要知识点;“本章知识结构网络图”使知识点系统化;“练习与思考题”包括单选题、多选题、名词解释、简答题、计算及案例分析题,用以检测知识点;“技能实训”活动用以检测技能点。本书力求探索一种集教、学、研、练、干于一体的新型教学模式,使企业管理理论紧密联系实际,“教”与“学”的质量真正达到相长。

四是教学内容的新颖性。内容安排上注重现代企业管理的最新知识与方法,如 21 世纪现代企业的特征、虚拟企业;转换机构好像一个“黑箱”,现代企业的成功秘诀取决于此“黑箱”;7 种企业管理基础工作、5S 活动;学习型组织;价值工程、MRP/ERP 在现代企业生产中的运用、准时制生产、精益生产、敏捷制造、2008 版 ISO 9000 标准等先进的管理工具与方法,使本书具有前瞻性与新颖性。

使用本书的建议如下:

第一,树立“以学生为中心”的理念,以调动学生的积极性为核心。教学的本质应该是“学—教”,有“学”才有“教”,以“学”为中心,“教”为“学”服务。调动学生的

学习积极性，是教学改革的核心。教学中必须尊重学生、信任学生、放手发动学生，激发其表现欲与自我实现需要，培养其参与教学的兴趣。如“技能实训”活动，由学生分组来组织，活动成果由学生分组在班级公开交流，成绩主要由学生评定。真正从教师监督学生被动地学，转变为教师指导学生自主地学。

第二，师生互动，提高知识研修的质量。要彻底打破“一言堂”局面，教师要少讲精讲，只讲教材重点或难点内容。多给学生表现的空间，让学生自学、讨论、提问、应用。用好“研讨与思考”“小资料”“小案例”栏目，构建生动活泼的课堂氛围，真正做到是学生研修，而不是教师在灌输。

第三，提倡“工学结合”，尽可能安排企业管理实践。企业管理是一门实践性极强的课程，企业管理教学如果离开了企业管理的实践，完全搞黑板教学，纸上谈兵，则学生只能死背概念，成效甚微。在使用本书教学的过程中，教师要利用一切可能的机会与途径，让学生参与或亲历企业管理的实践。如安排企业调研，上网收集企业信息，请企业家讲座，向学生提供各种企业管理实际资料（录像等）。这样，才能学得懂，用得上。

本书由彭加平担任主编，负责提出全书的编写指导思想、编写大纲、总体结构体系，并负责全书统稿、各章节内容协调、修改定稿和总编工作；熊青、梅艺华、刘春斌担任副主编。黎明、周叶担任主审。本书共分十一章，各章节编写的老师及所在院校如下：

第一章、第二章	彭加平	江西科技师范学院
第三章	王海平	江西大宇职业技术学院
第四章	刘春斌	江西城市职业技术学院
第五章、第六章	郭家瑜	江西蓝天学院瑶湖校区管理工程系
第七章	梅艺华	江西大宇职业技术学院
第八章	赵国强	江西科技师范学院
第九章	吴 辉	江西大宇职业技术学院
第十章、第十一章	熊 青	江西交通职业技术学院

本书成稿后，承蒙江西科技师范学院的黎明、周叶两位副教授详细审读，在此深表感谢。对引用、参考相关资料、书籍的作者一并表示感谢。

高职高专、应用型本科教材的改革是一个长期而艰难的过程，限于作者的水平，本书难免存在一些不足与缺憾，恳请读者批评指正。

编 者
2010 年 7 月

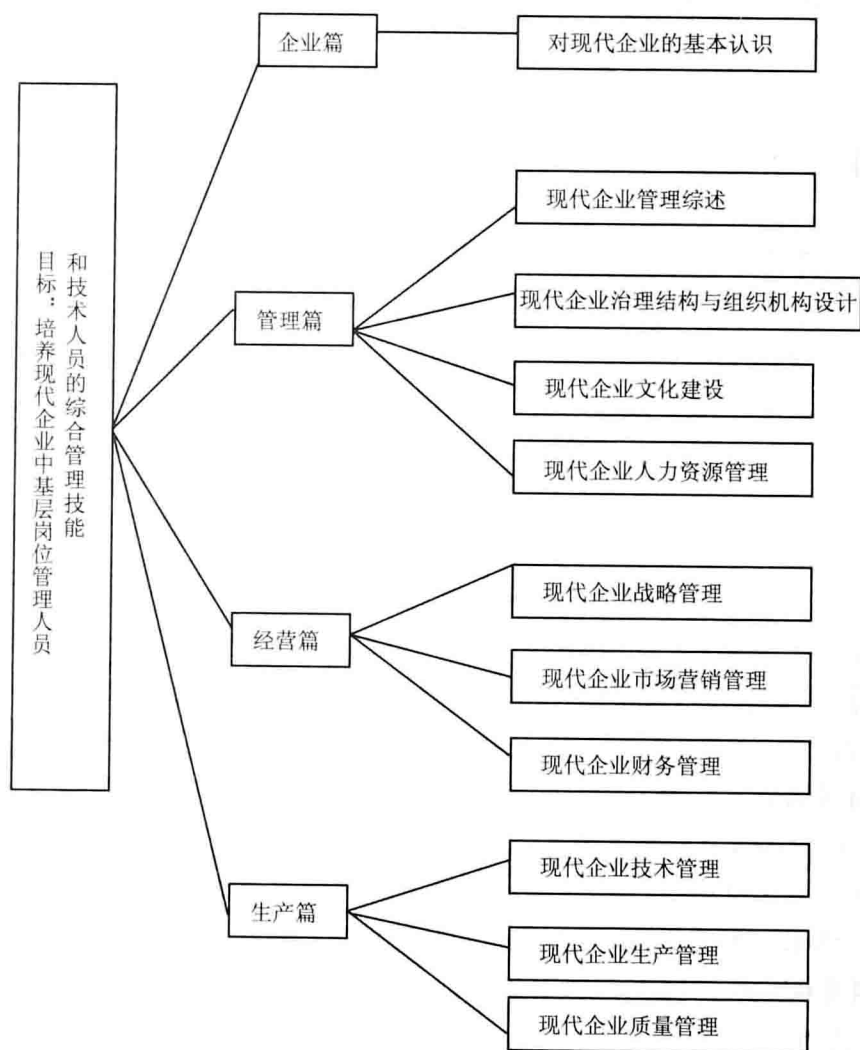
目 录

现代企业管理课程总体框架	(001)
模块一 企业篇	(002)
第一章 对现代企业的基本认识	(002)
第一节 现代企业概述	(003)
第二节 现代企业的类型	(010)
第三节 现代企业的创立	(018)
本章小结	(025)
本章知识结构网络图	(026)
练习与思考题	(026)
技能实训	(028)
模块二 管理篇	(030)
第二章 现代企业管理综述	(030)
第一节 现代企业管理的概念与性质	(031)
第二节 现代企业管理的职能、任务和内容	(034)
第三节 现代企业管理基本原理和一般方法	(039)
第四节 现代企业管理的基础工作	(045)
第五节 现代企业管理理论的发展	(054)
本章小结	(062)
本章知识结构网络图	(063)
练习与思考题	(063)
技能实训	(066)
第三章 现代企业治理结构与组织机构设计	(068)
第一节 现代企业制度及治理结构	(069)
第二节 现代企业组织结构设计	(076)
本章小结	(090)
本章知识结构网络图	(091)
练习与思考题	(091)
技能实训	(093)

第四章	现代企业文化建设	(095)
第一节	现代企业文化概述	(096)
第二节	现代企业文化建设	(101)
第三节	企业伦理与社会责任	(106)
本章小结		(111)
本章知识结构网络图		(112)
练习与思考题		(112)
技能实训		(114)
第五章	现代企业人力资源管理	(116)
第一节	人力资源管理概述	(117)
第二节	岗位分析	(119)
第三节	人力资源规划与招聘	(123)
第四节	员工培训与开发	(128)
第五节	员工绩效考评	(135)
第六节	薪酬管理	(137)
本章小结		(141)
本章知识结构网络图		(142)
练习与思考题		(142)
技能实训		(144)
模块三	经营篇	(145)
第六章	现代企业战略管理	(145)
第一节	现代企业战略管理概述	(146)
第二节	企业战略环境分析	(153)
第三节	企业战略的类型	(166)
第四节	企业战略决策制定的定量方法	(175)
本章小结		(180)
本章知识结构网络图		(180)
练习与思考题		(180)
技能实训		(182)
第七章	现代企业市场营销管理	(184)
第一节	市场营销概述	(185)
第二节	市场营销管理的主要工作	(194)
第三节	市场营销常用策略	(205)
本章小结		(216)
本章知识结构网络图		(216)
练习与思考题		(217)
技能实训		(219)
第八章	现代企业财务管理	(220)

第一节 企业财务管理概述	(220)
第二节 企业筹资及管理	(223)
第三节 企业投资及运用管理	(228)
第四节 企业收入及分配管理	(236)
本章小结	(239)
本章知识结构网络图	(240)
练习与思考题	(240)
技能实训	(243)
模块四 生产篇	(244)
第九章 现代企业技术管理	(244)
第一节 企业技术开发及其管理	(245)
第二节 价值工程原理与方法	(252)
本章小结	(258)
本章知识结构网络图	(258)
练习与思考题	(259)
技能实训	(260)
第十章 现代企业生产管理	(261)
第一节 生产过程组织	(261)
第二节 生产计划与生产作业控制	(269)
第三节 MRP/MRP II/ERP 在现代企业生产中的运用	(274)
第四节 现代先进生产管理模式	(282)
本章小结	(287)
本章知识结构网络图	(288)
练习与思考题	(288)
技能实训	(290)
第十一章 现代企业质量管理	(292)
第一节 企业质量管理概述	(292)
第二节 ISO 9000 族标准	(297)
第三节 全面质量管理	(303)
本章小结	(308)
本章知识结构网络图	(309)
练习与思考题	(309)
技能实训	(311)
参考文献	(312)

现代企业管理课程总体框架



模块一

企业篇

第一章 对现代企业的基本认识

【学习目标】

A. 知识点：

1. 理解企业的概念及现代企业的特征
2. 理解现代企业系统构成及运作机理
3. 理解现代企业经营方式
4. 掌握企业类型的划分
5. 理解现代企业创立的基本程序

B. 技能点：

1. 能正确区别企业类型
2. 会对不同类型的企业选择相应的经营方式
3. 能大致设计出有限责任公司的创立方案

【引导案例】福布斯全球富豪榜显示六成亿万富豪靠创业致富

2008年10月30日，著名商业杂志《福布斯》中文版正式发布其年度重磅榜单——2008福布斯中国富豪榜。饲料及铝业大亨刘永行获封新一届的“中国首富”。

刘氏家族曾是中国最富裕的家族之一，2002年，刘家是中国少数财富超过80亿元的家族之一。1982年，刘家开始饲养鹌鹑和鸡，并将希望集团打造成为中国最大的饲料生产者之一。1995年，刘永行搬至上海，他旗下的东方希望集团至今仍是最大的饲料公司之一，同时他还拥有铝冶炼厂。今年，刘永行的净资产达到204亿元人民币，比去年增长了23.2亿元。

《福布斯》中文版11月刊的杂志上对今年富豪榜的前40强作了专题报道。较之2007年，今年有几名新富豪闯入前40强，其中美特斯邦威的周成建以136亿元人民币的财富排名第5位。两家钢铁企业的老板也值得一提，日照钢铁的杜双华和建龙钢铁的张志祥以108.8亿元和76.8亿元的财富分列第8位和第21位。还有多名富豪重返前40强，最引人注目的是网易的丁磊，他一度是中国首富，目前以85亿元人民币的净资产排名第17位。

国务院发展研究中心企业研究所研究员王继承说，中国是世界上创业机会最多的国家之一。尽管富豪们发财的方式多种多样，但创业是今年上榜的富豪们的共同特征。《福布斯》杂志全球版副主编、上海分社社长范鲁贤说，60%富豪的财富是靠创业换来的。2006年排名世界前十的富豪中，仅第10名的加拿大的戴维·汤普森家族是继承遗产，其余9人都是

创业致富。

全球及中国富豪榜中富豪的创业故事，可能成为创业者或即将创业的人学习的榜样。他们的创业精神将激励众多年轻人，社会也能从他们积极的心态中获益。

（资料来源：<http://www.sina.com.cn> 2008 年 10 月 30 日）

【分析与思考】

1. 成为富翁是不少人的梦想，成为富翁的重要途径之一是什么？
2. 六成亿万富豪实现梦想的表现形式是什么？
3. 研究企业内涵及其运作机理对实现成功创业至关重要吗？

成为富翁的重要途径之一是创业，创业的表现形式就是创立一个企业。现代企业管理的对象是现代企业，对现代企业的了解与认识是学习和从事现代企业管理的前提。本章阐述现代企业的特征、系统结构、类型和现代企业创立等基本问题，为以后各章全面展开现代企业管理理论和方法的学习奠定基础。

第一节 现代企业概述

一、企业的概念及基本特征

（一）企业的产生及概念

企业是一个历史范畴，是商品经济发展到资本主义阶段，随着机器大工业的出现而产生的。最早出现的是工业企业，一般认为工业企业的发展经历了三个阶段，即家庭手工业企业、工场手工业企业和工厂企业。家庭手工业是简单协作劳动的经济组织，是工厂企业的萌芽。工场手工业是已经有专业化分工、规模更大的社会化大生产经济组织。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，1771 年世界上第一个企业诞生在英国（曼彻斯特纺织厂），这种工厂企业是现代工业企业的初始模式。随着科学技术的发展，企业也就从早期的工业领域迅速扩展到各个领域。

企业从诞生到现在，具体形态丰富多样，对于企业的定义，国内外学者有多种观点。但其本质是专门从事为卖而买的商品生产和经营的经济组织，为社会提供商品或服务，使资本增值、获取利润并承担风险的经济组织。因此，企业是指适应社会市场需要以营利为目的，实行自主经营、自负盈亏、独立核算，依法设立的直接从事商品生产经营活动的经济组织。

（二）企业的基本特征

（1）商业性：企业是直接从事商品生产经营活动的经济组织。该特征区别于行政组织或政权组织。行政组织只能对企业商品生产经营活动间接宏观指导，否则就是政企不分。

（2）营利性：企业是以市场为导向，以营利为主要目的的生产、流通及服务单位。该特征区别于事业单位。学校、医院是事业单位，不能以营利为主要目的，主要目的是承担社会责任。

(3) 独立性：企业是自主经营、自负盈亏、独立核算的社会经济基本单位。该特征区别于分厂、分公司和企业集团。分厂、分公司不是独立核算的社会经济基本单位，企业集团是多个企业的联合体。

(4) 合法性：企业是经政府工商行政管理部门审查登记，依法设立的经济实体。该特征是法人企业和自然人企业的共性。法人企业和自然人企业的本质区别，在于企业是否拥有独立支配的财产和是否能以企业的名义承担法律责任。

(5) 风险性：企业是市场经济的基本单元，市场瞬息万变、不可控因素很多，若企业的行为违背了市场规律，就会陷入困境，甚至濒临破产或倒闭，因此，办企业有较高的风险。



研讨与思考：企业与事业单位、行政单位有何区别？工厂一定是企业吗？企业一定是法人企业吗？企业与企业集团有何区别？

二、现代企业的特征

所谓“现代”是一个相对的名词，但是过去所提出的管理理论并不代表现代的企业就一定不适用。随着时代的变迁和环境的变化，企业的特征也有所差异；20世纪50年代是“生产导向”、60年代是“成本导向”、70年代是“市场导向”、80年代是“以时间为主的竞争”、90年代是“以核心竞争力为主的竞争”等，管理的思维随着竞争的态势而改变。现在已进入21世纪，美国宾州华顿学院教授 Wind 与 Main（1998）研究发现，20世纪的公司与21世纪的公司具有很大差异，其差异的特征如表1-1所示。

进入21世纪的现代企业有别于传统企业，主要有以下特征：

第一，现代企业是一个高度市场化的组织。过去，传统企业作为契约性组织对上级负责；现在，企业是高度市场化的组织，随着现代企业越来越市场化，现代企业总体对市场负责，企业驾驭市场能力的高低决定了现代企业盈利能力的高低。

第二，现代企业是一个学习型组织。过去认为企业是制造产品的，现在看来，现代企业更主要的是制造思想。21世纪是知识经济的时代，知识经济是以知识及其产品的生产、流通和消费为主导的经济。获取知识和应用知识的能力，也将成为企业赢得竞争优势的关键，而这种能力要依靠持续不断的学习来保证。因此，现代企业应当成为学习型组织，员工应当成为乐于学习、善于学习的“学习人”。

第三，现代企业是一个文化型组织。过去认为企业只是物质型组织，现在看来，现代企业更是文化型组织，应把企业文化视为一种资本，着力企业文化建设，注重企业核心理念价值观的统一。通过建设有特色的、有效的企业文化，可以提高生产效率，提升企业形象和员工对企业的忠诚度，提倡团队精神，提倡关心人、尊重人和信任人，强调以人为本的思想。员工由一个自然人成为企业“文化人”，个人目标与组织目标充分融合且达到最大实现。

表 1-1 20 世纪公司与 21 世纪公司的特征比较

20 世纪公司的特征	21 世纪公司的特征
目标导向	愿景导向
注重价格	注重价值
重视产品品质	重视全面品质
要符合产品要求	要满足顾客要求
注重股东权益	注重利害关系人权益
讲求效率、安定	讲求创新、企业精神
垂直的组织体制	扁平化、授权体制
以机器设备为基础	以资讯为基础
强调功能性	跨越功能性
严谨、全心投入	弹性、学习
地方性、区域性、全国性	全球性
组织垂直整合	网络关系、相互依赖

(资料来源：庄立民. 企业概论. 台湾全华科技图书股份有限公司, 2004. 9)

第四，现代企业是一个虚拟网络化组织。过去认为企业只能是看得见、摸得着的实体组织，现在大家都讲虚拟生产、虚拟营销、虚拟运输、虚拟分配，一切都虚拟化，越空的企业越厉害。虚拟网络化组织的优越性在于：①提高了企业竞争力。②能更充分地利用各种优势资源。③在关键性的职能方面，可以实现跨组织的协同。④降低了管理费用。

第五，现代企业是一个全球性组织。过去企业根据木桶理论致力于“最短的那根”以提高利润，因此说，企业总在经营劣势。现在新木桶理论出现了，也就是说短的那一块不做了，就做最擅长的那一块，每个企业都经营优势，就像每个人都做自己最感兴趣的事，成本很低，效率很高。由木桶理论发展到新木桶理论，每个企业根据全球定位，你做一段，我做一段，全球集成，融入全球化过程中。所以，现代企业是一个全球化组织。



研讨与思考：进入 21 世纪，现代企业有哪些特征？

三、现代企业系统的构成及运作机理

(一) 现代企业系统的构成

企业要完成自己的使命，必须有自己的构成要素，现代企业系统的构成要素，主要包括以下六个方面：

1. 环境

任何组织都生存在一定的空间里，现代企业是一个开放系统，现代企业的生产经营活动

都要受环境的影响和制约，企业内部因素，即人、财、物、信息等都与环境发生这样那样的联系，进行各种交换。现代企业首先要研究环境，根据环境制定生存和发展战略。环境因素分为外部环境和内部条件。外部环境又分为一般环境与产业环境：一般环境可以分为政治、经济、社会、技术和法律等力量；产业环境常用美国策略大师波特提出的五力模型描述，即顾客议价的能力、供应商议价的能力、潜在竞争者、现存竞争者和替代品等五种力量。本书第六章对现代企业的外部环境有详细的论述。内部条件又分为企业内部的组织结构（本书第三章有详细的论述）、组织文化（本书第四章有详细的论述）以及组织资源等。

2. 投入资源

资源的投入是企业运作的力量和基础。现代企业投入资源可用“5m1t”表示，包括：人力（man）、资金（money）、物资设备（machine）、材料（material）、方法信息（method）和时间（time）。

（1）人力：主要指拥有现代科技知识和工作技能的员工，也包括由人组成的组织与机构。人力是推动企业运作的主体，是投入资源中最活跃、最重要的资源，这个资源的发挥决定着现代企业运作的成败。现代企业必须以人为本，尊重人、关心人、服务人，调动人的积极性和创造性，视人力为资本。现代企业更要倡导人的团队合作精神。

（2）资金：主要指出资人投入的资本和日常运营所需的资金。资金是企业运作的“血液”，是现代企业系统运行的保障，资金的筹措能力与使用好坏决定着现代企业的获利和持续生存能力。

（3）物资设备：主要指企业的土地、厂房、机器设备、能源、设施及工具等。物资设备是现代企业系统运行的硬件和手段，它突出影响运营效率，一定程度上制约成本和质量。

（4）材料：主要指企业的生产对象，包括原材料和辅助材料等。它在很大程度上决定着产品和服务的成本和质量。现代企业更注重环保原材料和原材料的综合利用。

（5）方法信息：主要指企业的技术、知识、计划、方法、经验和流程等。信息是企业运行的神经，现代企业的一切决策与经营活动的实施都靠信息实现，现代企业系统的反馈功能靠信息完成。信息决定着现代企业系统的运行过程，是现代企业提高效率、降低成本、提升竞争力、增强获利能力的最关键因素。

（6）时间：时间是现代企业最稀有、最特殊的资源，其他投入资源都是在一定的时间上的分配和安排。时间就是现代企业的金钱，时间具有不可逆性，它通过效率影响企业的绩效。青岛海尔在其厂房上贴着“快速反应，马上行动”八个大字，就是时刻警示员工，现代企业的竞争就是基于时间的竞争。

3. 转换机构

现代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化成一定的产出的机构。企业投入各种资源，经过“转换机构”，产出有形产品和服务，当其被用户购买而实现了价值以后，资金得到增值。现代企业系统的这一转换，要求企业管理必须以企业投入—产出过程为中心，使这一过程始终处于良性循环状态，效率高，效益好，即转换机构的效率越高，则产出与投入之间的比值也将越大，不同企业之间的绩效表现完全看转换过程是否成功。因此，转换机构好像一个“黑箱”，现代企业的成功秘诀取决于此“黑箱”。转换过程通过“管理矩阵”进行，“管理矩阵”包括企业功能和管理职能（如图1-1所示）。

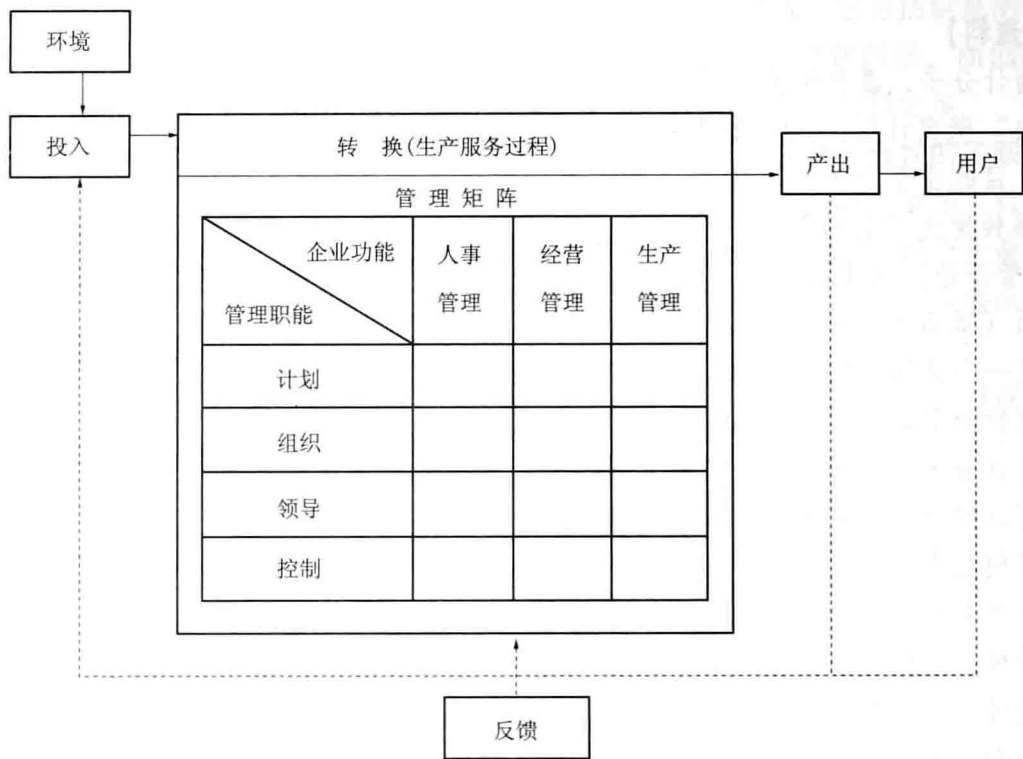


图 1-1 现代企业系统结构

企业功能是指为企业创造产品或提供服务时的活动，现代企业的运作依赖这些活动的整合。现代企业的生产经营活动可分为经营活动和生产活动。经营活动是指与市场、盈利相关的活动，对经营活动的管理统称经营管理，包括战略管理（第 6 章）、市场营销管理（第 7 章）、财务管理（第 8 章），本书把它们放在经营篇论述。生产活动是指与产品制造过程或服务提供过程相关的活动，把对生产活动的管理统称为生产管理或生产运作管理，包括技术管理（第 9 章）、生产管理（第 10 章）、质量管理（第 11 章），本书把它们放在生产篇论述。不管是经营活动还是生产活动，都要通过人员的配置和管理去实施，现代企业的基本功能还应包括人事管理或人力资源管理（第 5 章），本书把它们放在管理篇论述。

管理职能是指为企业管理的的基本工作内容和过程所作的理论概括，具体包括计划、组织、领导及控制等（在第 2 章有详细论述）。

企业功能和管理职能在交互作用之后，对投入资源进行转换，进而产生产出。

4. 产出

企业的产出一般视为组织的绩效。传统企业常以产出产品或服务的财务指标衡量，如企业利润等。现代企业一般用平衡计分卡通过财务指标和非财务指标（顾客导向指标、内部流程指标、创新学习指标等），如市场占有率、顾客满意度、新产品推出能力、合格品率、员工满意度、员工创新能力等，从不同角度评估企业整体绩效。