



高等教育财经类核心课程系列教材
高等院校应用技能型精品规划教材

现代企业管理

理论 · 实务 · 案例 · 实训

Modern Enterprise Management

王俊峰 李贺 编著

项目引导 任务驱动
理念新颖 贴近实际
经典案例 模拟实训
强调应用 富有特色



上海财经大学出版社

高等教育财经类核心课程系列教材
高等院校应用技能型精品规划教材

现代企业管理

——理论·实务·案例·实训

王俊峰 李 贺 编著



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理:理论·实务·案例·实训/王俊峰,李贺编著. —上海:上海财经大学出版社,2015.8

高等教育财经类核心课程系列教材

高等院校应用技能型精品规划教材

ISBN 978-7-5642-2184-3/F·2184

I. ①现… II. ①王… ②李… 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(2015)第 148193 号

□ 责任编辑 汝 涛

□ 封面设计 钱宇辰

XIANDAI QIYE GUANLI

现代企业管理

——理论·实务·案例·实训

王俊峰 李 贺 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

江苏省句容市排印厂印刷装订

2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 22.75 印张 582 千字

印数:0 001—4 000 定价:41.00 元

前 言

随着时代的发展,管理理论正伴随着管理实践的发展而不断地快速发展,不仅管理的理论体系日趋完善,对管理活动基本规律的认识也日趋深入,而且管理理论流派呈现“百花齐放、百家争鸣”之势,新理论、新观点不断推出,以至于管理理论的“丛林”愈发茂密。客观形势总是向前发展的,为了满足新视野下国家对管理应用型人才的需求,我们组织了具有专业教学和丰富实践经验的“双师型”教师,编写了这本融汇了最新教改理念的应用技能型教材《现代企业管理——理论·实务·案例·实训》。

本教材共分四个模块,包括现代企业管理基础篇、现代企业管理职能篇、现代企业管理运作篇、现代企业管理创新篇。在认真总结了本课程教学特点的基础上,力求阐述现代企业管理的基本理论,重点对企业管理实践活动作出详细的介绍和解读,突出以培养学生实践应用技能为主线的教育特色,强调职业素养与专业能力的全面提升。

本教材具有如下特点:

(1)在教材的结构编排上,采用现代教改模式中提倡的“模块+项目+任务”的教学理念。内容编写采用了【项目引导】、【任务驱动】和【素质教育】的模式,依照课程要求中通常具有的【知识目标】、【技能目标】和【素质目标】来设计本教材,其中【知识目标】通过技能的实训来实现,【技能目标】则是在对知识的应用与反复实训中去实现,而【素质目标】的实现则是贯穿课堂教学始终的活动。

(2)突出实用性和可操作性。应用型本科(高职)管理系列规划教材的定位,决定了本教材的内容重点是实用性和可操作性。因此,本教材每一个项目在介绍基本概念、理论的基础上,更多的篇幅则是用在解释“怎么做”;在形式上尽量采用图表诠释;在语言上,力图通过简洁、通俗易懂的表达,将难懂的概念和方法可读化,把系统的理论与现代企业人力资源管理的实践结合起来论述,体现应用型教材的特点。

(3)案例的典型性和针对性。在每一个项目的内容中都设有经典的【管理故事】,并有【故事感悟】、【同步案例】;各项目的课后练习都安排了三部分模块项目训练:【应知考核】部分包括单项选择题、多项选择题、思考与讨论;【应会考核】部分包括案例题、综合实务题;最后是【管理实训】部分,所涉及的是对各项目内容的总结,供读者练习。案例具有典型性,更具有针对性。

(4)理论实训一体化。本教材在注重现代企业管理必要理论的同时,强调企业管理的基本应用技能;主要引导学生“学中做”和“做中学”,一边学理论,一边将理论知识加以应用,实现企业管理理论和实训一体化,使课后的【管理实训】效果得以体现。

(5)课程资源配套上网。为了配合课堂教学,我们设计制作了教师课件、课程教学大纲、配套实验课大纲、配套模拟试卷等,实现网上运行,充分发挥网络课程资源的作用,探索课堂教学和网络教育有机结合的新途径。

《现代企业管理——理论·实务·案例·实训》由王俊峰、李贺编著。其中,大连科技学院王俊峰执笔模块一和模块三;大连财经学院李贺执笔模块二和模块四。本教材由李贺负责大



纲撰写和总纂定稿。本教材适用于高职高专及应用型本科教育层次的市场营销、工商管理、国际经济与贸易、物流管理、国际商务英语、国际航运业务管理、金融学、会计学等财经类、管理类专业的学生使用。

本教材在编写过程中,参阅了大量的教材、著作、网络资源,在此对相关著作者表示衷心的感谢!由于编写时间仓促,加之作者水平有限,本教材难免存在一些不足和疏漏之处,恳请专家、学者及广大读者批评指正,以便改进与完善。

编 者

2015年4月

目 录

前 言	1
-----------	---

模块一 现代企业管理基础篇

项目一 企业与企业管理	3
任务一 企业与公司	4
任务二 企业管理的概念、性质、原则与职能	8
任务三 企业管理的对象与方法	11
任务四 企业管理的流程与框架	12
任务五 企业管理的法律环境	14
应知考核	15
应会考核	17
管理实训	19
项目二 现代企业管理基础	20
任务一 管理	21
任务二 管理者	25
任务三 管理思想	29
应知考核	39
应会考核	41
管理实训	42

模块二 现代企业管理职能篇

项目三 企业战略管理	45
任务一 企业战略管理概述	46
任务二 战略环境分析	52
任务三 企业战略的基本类型	58
任务四 企业战略的制定	60
应知考核	65
应会考核	66



管理实训	68
项目四 企业计划管理	69
任务一 计划概述	70
任务二 计划的制订	76
任务三 企业管理决策	81
应知考核	91
应会考核	93
管理实训	94
项目五 企业组织管理	96
任务一 组织概述	97
任务二 组织设计	98
任务三 组织结构形式	107
任务四 组织文化	112
应知考核	114
应会考核	116
管理实训	117
项目六 企业领导管理	118
任务一 领导概述	119
任务二 领导方式	121
任务三 领导艺术	126
任务四 激励管理	128
任务五 沟通管理	139
应知考核	146
应会考核	148
管理实训	149
项目七 企业控制管理	150
任务一 控制概述	151
任务二 控制的类型	155
任务三 控制的基本程序	160
任务四 控制的方法	162
应知考核	167
应会考核	169
管理实训	170

模块三 现代企业管理运作篇

项目八 企业生产运作管理	175
任务一 生产运作管理概述	176
任务二 生产过程组织	179
任务三 生产现场管理	184
任务四 全面质量管理	188
应知考核	208
应会考核	209
管理实训	211
项目九 企业市场营销管理	212
任务一 市场营销概述	213
任务二 市场营销环境分析	217
任务三 市场细分、目标市场选择与市场定位	220
任务四 市场营销组合策略	230
应知考核	242
应会考核	244
管理实训	245
项目十 企业财务管理	246
任务一 财务管理概述	246
任务二 筹资管理	250
任务三 投资管理	255
任务四 企业资产管理	258
任务五 利润分配管理	264
任务六 财务分析	266
应知考核	273
应会考核	275
管理实训	277
项目十一 企业人力资源管理	279
任务一 人力资源管理概述	280
任务二 人才选拔	290
任务三 人员选聘	294
任务四 人员培训	300
任务五 人员考核与薪酬制度	302
应知考核	309
应会考核	311



管理实训	313
------	-----

模块四 现代企业管理创新篇

项目十二 企业创新管理	317
任务一 创新管理概述	318
任务二 创新管理的内容与过程	320
任务三 创新管理的基本条件与能力提高的途径	324
应知考核	325
应会考核	327
管理实训	328
项目十三 企业团队管理	330
任务一 团队概述	331
任务二 团队的分类	334
任务三 团队的构建	336
任务四 团队管理原则	342
任务五 团队外部关系	347
应知考核	349
应会考核	351
管理实训	352
参考文献	353

模块一



现代企业管理基础篇

项目一

企业与企业

知识目标

理解:企业的起源、特征以及现代企业的法律形式。

熟悉:企业的类型,认识企业管理的重要意义。

掌握:企业管理的性质与职能、对象与方法,学会综合运用管理方法解决实际问题。

技能目标

学生能够具有认知企业管理的思想意识,增强学生毕业后自主创业、加强企业管理和承担社会责任的能力。

素质目标

通过本项目的学习,教师能够引导学生认识企业承担社会责任的必要性、现代企业制度的形式、企业承担社会责任的具体表现,掌握相关的公司法律知识。

管理故事

做“店小工”也要做最好的

1987年张伟电大毕业后,父亲希望他能子承父业当一名产业工人。但不安于现状的张伟却另有打算,他准备自己开店创业。当他把自己的想法告诉家人时,立刻遭到了全家人的反对。为此,父亲甚至提出和他断绝关系。在20世纪80年代,当一个光荣的产业工人要比当个体户受尊重得多。虽然得不到理解,但倔强的张伟还是按照自己的想法动手了。母亲心疼孩子,背着父亲偷偷塞给他7000元。于是,张伟在大连百合开了家不到30平方米的小店,卖起了猪肉包子。这便是净雅酒店的前身。从开店的第一天起,张伟便一直在思索“净雅理念”到底是什么?经过市场的不断锤炼,张伟终于悟到了两个字——“真”与“诚”,这至今仍是“净雅理念”最核心的部分。

创业的第二年,张伟认准了活海鲜才是净雅未来的发展方向。从此,他每天清晨4:00便骑着摩托车到大连海鲜市场购买鲜活海鲜。厨房里加工的虾蟹蛤螺都是他亲自精挑细选的。所以,他敢对外郑重承诺,如果出现一个不活的海鲜,酒店赔偿100元。

张伟常说:“我开店的目的是为了赚钱,而是要实现自己的梦想——做中国餐饮第一品牌。”

资料来源:<http://data.book.hexun.com/chapter-3166-2-3.shtml>,有删改。

故事感悟 现在为什么很多曾经辉煌一时的企业会消失?究其原因,往往在于缺乏长远



的战略目标和持续不懈的追求。拥有远大的理想并能持之以恒地去做,成为企业管理者尤其是领导者应具备的重要品质。

知识支撑

任务一 企业与公司

一、企业的起源与概念

企业是指从事生产、流通、服务等经济活动,以产品或劳务满足社会需要并获取盈利,自主经营、自负盈亏、依法设立的经济实体,是社会经济的基本单位。

从企业产生的历史渊源来看,企业是一个历史概念,它是生产力发展到一定水平的产物。从原始社会到封建社会,自然经济占统治地位,社会生产和消费主要是以家庭或是以手工劳动为基础的作坊为经济单位,它们均不是企业。到了资本主义社会,企业成了社会的基本经济单位。其特征是由资本所有者雇用许多工人,使用一定的生产手段,共同协作,从事生产劳动,从而极大地提高了生产效率。

从社会资源配置的方式上看,企业是商品经济发展到一定阶段的产物。企业是一种替代市场机制的交易费用更低的资源配置方式。“交易费用”这一概念是由美国经济学家罗纳德·科斯(Ronald Coase)在分析企业的起源和规模时,首次引入经济分析的。它主要包括两个内容:发现贴现价格、获得精确的市场信息的成本。但随着商品经济的发展、市场规模的扩大,生产者了解有关价格信息、市场谈判、签订合同等方面利用价格机制的费用显著增加,因而生产者采用把生产要素集中在一个经济单位的生产方式,以降低交易费用,这种经济单位即企业。因此,从交易费用的角度来看,市场和企业是两种不同的组织生产的方式:一种是内部管理方式,另一种是协议买卖方式。两种方式都存在一定的费用,前者是组织费用,后者是交易费用。

二、企业的特征

现代企业作为商品生产者和经营者,在不同的社会制度下,虽然具有不同的社会性质,但作为商品经济条件下的劳动组织形式,一般具有以下几个共同特征。

(一)企业是经济实体,以盈利为主要目的

企业不同于事业单位、政府部门,它必须盈利,追求经济效益。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分,也是社会对企业所生产的产品和服务满足社会需要的认可与报酬。企业提供的产品和服务越能满足社会需要,所得到的利润就越多;反之,利润少的企业则对社会贡献也小。亏损的企业不仅没有为社会创造财富,相反是在消耗和浪费社会资源。从这个角度来看,确保获得合理的利润,不仅是企业的目标,也是企业对社会承担的重大责任。

(二)企业必须自主经营、自负盈亏

企业要获取利润,就必须保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和供应时间上能随时适应消费者和社会的需要。为此,企业除了加强内部管理外,还必须能对市场和社会环境的变化及时、主动地作出反应,也就是要具有经营上的自主权。企业的权利和义务是对等的,企业要有经营自主权就必须进行独立核算,承担其行使经营自主权所带来的全部后果,即必须自负盈亏。如果企业只负盈不负亏,就不可能有负责任的经营行为以及正确地行使自主权。



（三）企业必须承担社会责任

对企业概念中的“满足社会需要”的理解，它不仅包括满足顾客和客户的需要，而且应包括满足股东、职工、供货者、交易对象、银行、政府、地区以及一切与之有关的社会团体的需要。这些需要有时是相互矛盾的，企业必须妥善处理才能得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋取利益，而应该承担为社会各方面谋取利益的责任，包括提供就业机会、防止环境污染及节约资源等。

（四）企业必须依法设立、依法经营

按是否能够独立承担民事责任，企业可以分为法人企业与非法人企业。企业是依法设立、依法经营的经济实体。首先，企业设立必须得到政府有关部门的批准，并按规定的业务范围进行经营；其次，企业必须拥有法定的资金、资产，在银行有自己的账户，并能独立行使财产支配权；最后，企业能以自己的名义参加民事活动，企业正常的生产经营活动受法律保护。

三、企业的类型

（一）根据企业财产组织形式和所负法律责任划分

1. 个人独资企业

个人独资企业，也称单人业主制企业、个体企业、独资企业，是最早产生的也是最简单的一种企业。它是指由企业主个人出资兴办，完全归企业主个人所有，自己经营，收益归自己，风险也主要由自己承担的企业，企业主要以其全部的个人财产或家庭财产对企业承担无限责任。

2. 合伙企业

合伙企业是指依法在中国境内设立的由各个合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。合伙人可以用货币、实物、土地使用权、知识产权或者其他财产权利出资，但合伙人的出资应当是合伙人的合法财产及财产权利。

3. 公司

公司是指由两个以上的出资者（称为股东）出资兴办并组成一个法人，能够独立自主经营、自负盈亏，对共同出资经营的财产享有民事权利、承担民事责任的经济实体。公司在法律上具有独立人格，是法人企业，而个人独资企业和合伙企业是非法人企业，这是公司与个人独资企业和合伙企业的重要区别。公司以“资合”为特征，特别是在承担有限责任方面与后两者不同。

（二）根据企业使用的主要经营资源划分

1. 劳动密集型企业

劳动密集型企业主要是指技术装备程度低、用人多及产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业，它是相对于技术密集型企业而言的。

2. 资金密集型企业

资金密集型企业是产品成本中物化劳动消耗所占比重较大或资金有机构成较高的企业。资金密集型企业的特征是：投资大，占用资金多，现代化技术装备程度高，容纳劳动力相对少，劳动生产率高。

3. 技术密集型企业

技术密集型企业是企业技术装备程度比较高、所需劳动力或手工操作的人数比较少、产品成本中技术消耗占比重比较大的企业。技术密集型企业往往是资金密集型企业，一般具有生产规模大、劳动生产率高的特点。



4. 知识密集型企业

知识密集型企业是建立在现代科学技术基础上,生产高、尖、精产品,集中大量科技人员,科研设备先进的企业。在知识密集型企业中,科学知识、科研成果、技术开发将转化为现实的生产力。知识密集型企业的发展程度,往往标志着一个国家的现代科学技术的发展水平和经济实力的强弱。

另外,根据企业所属行业划分,可分为工业企业、农业企业、运输企业、建筑安装企业、邮电企业、商业企业、旅游企业、金融企业、咨询企业;按照企业规模划分,可分为大型企业、中型企业、小型企业;按照生产资料所有制的性质划分,可分为国有企业、集体所有制企业、私营企业、股份制企业、联营企业、外商投资企业、港澳台投资企业;按照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;等等。

四、公司

(一)公司的形式

1. 根据股东所负责任划分

根据股东所负责任的不同,可以将公司划分为无限责任公司、两合公司、股份两合公司、有限责任公司、股份有限公司。

(1)无限责任公司是指由两个以上的股东所组成,全体股东对公司债务负连带无限责任的公司。

(2)两合公司是指由无限责任和有限责任股东共同组成的公司,无限责任股东对公司债务负连带责任,有限责任股东则以其出资额为限对公司负责。

(3)股份两合公司是指由一部分有限责任股东和一部分无限责任股东组成,无限责任股东对公司债务负连带无限责任,有限责任股东以其所认购的股份为限负责的公司。

以上这3种类型的公司在现代社会中数量较少。

(4)有限责任公司是指由一定人数的股东所组成,股东以其出资额为限对公司负责,公司以其全部资产对公司债务负责的企业法人。

(5)股份有限公司是指由一定人数的股东所组成,公司的全部资本被分为价值均等的股份,股东以其所认购的股份为限对公司负责,公司以其全部资产对公司债务负责的企业法人。

有限责任公司和股份有限公司是现代企业中最主要的形式。我国《公司法》仅规定了这两种类型的公司。

2. 根据公司信用基础划分

根据公司信用基础的不同,可以将公司划分为人合公司、资合公司、人合兼资合公司。

人合公司是指信用着重于股东的个人条件(如名誉、地位、声望等)的公司。无限公司是典型的人合公司,其信用基础在于股东个人,与公司资产多少无关。

资合公司是指信用基础着重于公司资产数额的公司。也就是说,资合公司的信用主要取决于公司的资产额,股东的个人条件并不重要。股份有限公司是最典型的资合公司,公司以其全部资产对公司的债务负责,股东不对债权人负个人责任。有限公司实质上属于资合公司。

人合兼资合公司即两合公司,是指公司的信用同时强调人的信用和资产的信用两个方面,无限责任股东以个人信用为基础,有限责任股东以其出资额作为信用基础。

3. 根据公司之间的控制与被控制关系划分

根据公司之间的控制与被控制关系,可以将公司划分为母公司与子公司。母公司是指掌



握另一公司的多数股份,从而能够实际控制另一公司的公司;子公司就是受其他公司实际控制的公司。母公司和子公司各自为独立的法人。

4. 根据公司的组织管辖关系划分

根据公司的组织管辖关系,可以将公司划分为总公司和分公司。总公司,通常又称本公司,是指管辖系统内全部分支机构的总机构。分公司是指受总公司管辖的分支机构,如分店、经营部等。总公司具有法人资格,分公司不具备法人资格。总公司对所属分公司的人事安排、业务经营等行使管理权。

5. 根据公司经营业务的内容划分

根据公司经营业务的内容,可以将公司划分为工业公司、商业公司、运输公司、保险公司、咨询公司等类型。

另外,根据公司业务分布情况,可分为地区性公司、跨地区性公司、全国性公司和跨国公司等类型。根据公司所属企业的生产技术与经济的联系,可分为专业公司、联合公司和综合性公司等类型。

(二)公司的治理结构

1. 股东会

股东会是依照《公司法》和公司章程规定,由全体股东组成的,决定公司重大问题的最高权力机构,是股东表达意志和要求的工具。对股份有限公司而言,股东会也称股东大会。股东会有定期会议和临时会议两种基本形式。股东会一般由董事长主持,在召开股东会之前,一般要提前 15 天通知全体股东。股东会的主要职权有:人事权、重大事项决策权、收益分配权、股东财产处置权。

2. 董事会

董事会是由董事组成的,负责公司经营管理活动的合议制机构。在股东会闭会期间,它是公司的最高决策机构,是公司的法定代表,对外代表公司。

董事会由股东会选举产生。按照我国《公司法》规定,董事会设董事长 1 名,副董事长若干名。不同类型的公司,董事长、副董事长产生的办法不尽相同。董事会由股东会负责,执行股东会的决议,其主要职权有:①对公司经营作出决策;②决定公司内部管理机构的设置和基本管理制度的制定;③制定公司财务预算和决策方案、利润分配和亏损弥补方案、公司增减资本和发行公司债券方案;④人事权。

董事会实行集体决策,一般采取每人一票和简单多数通过的原则。每个董事会成员对其投票要签字在案并承担责任。董事会决议违反法律、法规和公司章程,致使公司遭受严重损失的,参与决策的董事对公司负赔偿责任。但在表决时曾表明异议并有记录在案的,可免除责任。

3. 总经理

总经理依照公司章程和董事会授权,统一负责公司的日常生产经营和管理工作。总经理由董事会聘任或解聘,对董事会负责。总经理的主要职权有:①组织实施董事会决议;②组织实施公司年度经营计划和投资方案;③人事权。

4. 监事会

监事会是公司治理结构中的监督机构,成员一般不少于 3 人。监事会可由股东代表和职工代表组成,职工代表的比例不得低于 1/3,具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。监事会成立后,应设置主席 1 人,由全体监事过半数选举产生。监事会的职权有:



(1)对公司董事、总经理执行公司职务时,违反法律、法规、公司章程或股东会决议的行为进行监督,防止他们滥用职权,发现其行为有损公司利益时,监事会有权要求予以纠正,必要时可向股东会报告,提议召开临时股东大会,提出解决办法。

(2)检查公司的财务,为保证监督的独立性,公司的董事、经理及财务负责人一律不得兼任监事。

(3)向股东会会议提出提案。

(4)依照《公司法》的规定,对董事、高级管理人员提起诉讼。

(5)公司章程规定的其他职权。

上述公司治理结构的各个组成部分之间的相互关系是很密切的。一方面,从产权关系看,股东会对董事会是委托代理关系;董事会对总经理是授权经营关系;监事会代表股东会对财产的受托人,即董事会和总经理实行监督,是一种监督关系。另一方面,从职权关系看,它们各自有不同的职权范围,职权具体明确。因此,公司的治理结构,以纵向的财产负责关系与横向的职权限定关系结合在一起,构成公司内部的制约机制。

五、企业社会责任

(一)企业社会责任的概念

企业社会责任(Corporate Social Responsibility, CSR)是指企业在创造利润、对股东承担法律责任的同时,还要承担对员工、消费者、环境和社会的责任。企业的社会责任要求企业必须超越把利润作为唯一目标的传统理念,强调在生产过程中对人的价值的关注,强调对消费者、环境和社会的贡献。

(二)企业社会责任的体现

企业社会责任的内涵十分丰富和广泛,除法律规定的企业行为规范外,所有可能影响社会福利的企业行为都应纳入企业社会责任之内。大体可以体现在五个方面:办好企业、经营管理行为符合道德规范、投资社区福利、参与社会慈善事业和保护自然环境。

(三)企业履行社会责任的意义

企业履行社会责任有利于实现企业利益最大化,企业的社会责任与经济绩效之间存在着一种正相关关系,履行社会责任能帮助企业获得一系列的实际利益。首先,有利于塑造良好的企业形象。企业形象是企业对外影响力的综合表现,是包括消费者在内的社会公众对企业的综合印象,也是企业竞争力的重要内容,对于企业在市场中的兴衰成败有重大影响。其次,有利于增强企业的内聚力。企业形象是企业的对外影响力,而内聚力则是企业生存和发展的根本力量和原因,企业的内聚力如何,取决于多种因素,企业履行社会责任对内最根本的就是始终坚持以人为本的管理思想,给每个员工的发展提供广阔的空间。最后,有利于社会的可持续发展。建立可持续发展的社会,是一项功在当代、利在千秋的伟大事业,也是全人类共同奋斗的目标。

任务二 企业管理的概念、性质、原则与职能

一、企业管理的概念

按照《世界百科全书》的解释:“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体,以及其他各种