



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21世纪高等院校管理学主干课程

丛书主编：王方华

现代企业管理

——理念、方法、技术
(第2版)

MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT



主 编：邬适融

副主编：曾艺生 包凤达 曹 扬

清华大学出版社





普通高等教育“十一五”国家级规划教材

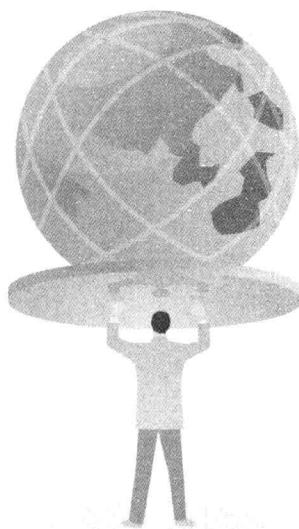
21世纪高等院校管理学主干课程

丛书主编：王方华

现代企业管理

——理念、方法、技术
(第2版)

MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT



主 编：邬适融

副主编：曾艺生 包凤达 曹 扬

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书运用先进的现代管理理论,结合中国企业管理的实践,从管理理念、管理方法、管理技术三个方面系统地介绍了企业的各项管理工作;涉及战略、营销、生产、财务、人力资源、技术管理、物流管理等各个领域。全书分 11 章,从各个方面帮助读者树立现代、先进、合理的管理理念,掌握简便、实用、科学的管理方法和技术,通过学习,可以有效地提高企业管理的水平,以适应市场竞争的需要。本书还配有专论导读,便于读者提纲挈领地学习,每章还有习题和案例,帮助读者自学和加深理解。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理:理念、方法、技术/邬适融主编. —2 版. —北京:清华大学出版社,2008.9
(21 世纪高等院校管理学主干课程)

ISBN 978-7-302-18493-5

I. 现… II. 邬… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 132053 号

责任编辑:刘志彬

责任校对:宋玉莲

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:24 插 页:1 字 数:566 千字

版 次:2008 年 9 月第 2 版 印 次:2008 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:38.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。
联系电话:010-62770177 转 3103 产品编号:029076-01

编 委 会

丛书主编：主方华

副 主 编：汪 泓 顾宝炎

委 员：陈力华 陈心德 陈玉菁

葛玉辉 邬适融 赵洪进

冬去春来,一转眼间,伴随我国实行改革开放从西方发达国家引入现代企业管理理论已经有 25 年了。25 年来,从引进、消化、吸收到创新、发展,我们走了一条“洋为中用,融合提炼”的道路,许多先进的管理理论,在逐步引进、消化的过程中与中国企业本土的管理经验相结合,创造出许多具有中国特色的管理学的理论和方法。这些理论和方法,不仅为中国的管理学界所接受,为众多的中国企业所应用,还随着中国企业走出国门,走向世界,而为世界各国所瞩目、所应用。中国企业管理的工作者与研究者从理论和实践两个方面都对世界管理学的发展作出了重要的贡献。总结他们的经验,提炼具有中国特色的创新的管理理论,在面临经济全球化的今天显得很有必要。尤其是,把这些理论和方法吸收到大学的经济管理教材中去更为迫切和重要。这是我们组织编写本套丛书的主要动因,也是最直接的推动力。

在组织这套丛书的时候,我们是循着这样的思路设计编写指导思想的:

首先,我们确定了丛书的读者对象为高等院校尤其是理工院校经济与管理专业的本科生以及非管理专业但选修管理作为第二学位的本科生,还有与他们有相近经历的理工科出身的企业管理者。

“定位”对于一切工作很重要,它是取得成功的重要因素。作为大学教师,应懂得因材施教这个道理,知道不同的对象要用不同的方法来开展教学活动。但是以往编写的教材,往往把读者笼统地看成一个无差异的群体,结果教学常常是事倍功半,难以取得预期的效果。这套丛书把读者定位作为一个很重要的写作前提,力求在因材施教上做一番努力。

理工院校学生一般都有较扎实的理工基础,长于逻辑思维,并有较强的信息技术的知识和能力。所以在本书写作过程中我们力求突出主题,讲清概念,并尽量应用现代数理工具解决管理的实际问题。如应用计算机语言解决许多管理中的算法问题,既直观又简便,避免了许多传统、烦琐的计算,使学生学以致用,进而喜欢使用,用得其所。

其次,丛书突出了经济全球化下企业管理的基本特征。众所周知,我国加入世界贸易组织后,中国经济已经融入了世界经济,实际上我国的各类企业都自觉不自觉地参与了全球的商业竞争。作为新形势下的企业管理人员必须具

备国际竞争的能力。同样,用于新一代企业管理人才教学与培训的教材,也必须突出全球化的管理要求。我们深知,现在培养的学生在学成毕业后,大多都要成为企业业务骨干,他们要担负起中国企业走向世界、参与世界竞争的责任。他们在激烈的市场竞争中,将充分应用大学学到的知识,敢于竞争,善于竞争,并在竞争中脱颖而出,成为新一代企业家。这套丛书力求用最新的管理理论,用全球化的经营理念,用国际化战略设计解决企业在发展中急需解决各类问题,因此适应全球化竞争是丛书写作的重点,是力求全面反映的重要方面。

最后,丛书要体现信息化时代的各种需求。在信息化时代,知识爆炸、信息泛滥,各种新事物层出不穷,作为反映企业管理实践的管理科学也日益受到来自各方面的挑战。许多原理不断得到新的修正,许多概念变得更加简洁明了。为了适应这种变化,我们采取了三条措施,形成了丛书的三个特色。一是,我们在每章的开头部分都列出了关键词和相关的网址,这主要是便于学生利用关键词到这些网站上去查阅最新的资料,这样做不仅便于学生查阅自己感兴趣的资料,同时也扩大了教材的内容,这些网站成为书的一个组成部分,使教材的内容随着信息化平台的不断扩大而获得了无限的增量。二是,我们在部分章节中,突出了计算机软件语言的功能,帮助学生运用新的信息技术去解决管理中的数量化的问题。三是,在书中列出了不少专论、标杆文章、案例分析等与教材的主要内容相配套的辅助读物,这样做扩大了学习的信息量,为教师提高教学质量提供了帮助和增加了手段,教师在教学中随时可以运用信息技术从各方面获取新的资料,及时加以调整,这样便可以在教材的主要内容和基本原理不发生大的改动的同时,通过专论和标杆文章的更新而使教学内容更加丰富,以跟上时代发展的步伐。

本丛书由上海交通大学安泰管理学院院长、博士生导师王方华教授任主编,由上海工程技术大学校长汪泓教授与上海理工大学商学院院长顾宝炎教授为副主编,参与丛书编写的有上海交通大学、上海理工大学、上海工程技术大学和上海应用技术学院二十多位长期从事理工科院校管理专业教学的教师,丛书的写作是在这四所学校老师共同努力下完成的,形成了理工科管理教学的特色,突出经济全球化需要的特点,反映信息技术革命的特征。我们希望这套丛书的出版能填补管理专业教材中的一些空白,能受到相关学校老师与同学的重视,为中国企业管理学科的发展发挥一点作用,作出应有的贡献。

本书的写作与出版得到了上述四所学校领导与教师的鼎力相助,得到了清华大学出版社的高度重视和帮助,在此一并表示感谢。

王方华

2005年5月于上海交通大学安泰楼

本书是为了适应理工院校管理专业学生学习企业管理课程的需要,经过充分的酝酿准备组织具有相应知识背景,且有丰富教学经验的教师进行编写的。2005年8月正式出版以后,在不到3年的时间里发行了3万多册,在21个省市、50多所高校使用后,受到众多院校师生的广泛好评,普遍认为本教材“定位”准确,体现了因材施教的理念,特别适合理工院校学生数理基础扎实,长于逻辑分析理性思维,尤其是运用信息技术解决管理实际问题的能力较强的特点,突出了21世纪经济全球化的要求,体现了现代管理的基本规律,是一本既先进又实用的教材。

根据广大读者的要求,本书在对文字进行精练、修改的同时,对部分内容进行筛减和调整。如,第1章“管理与企业管理”在原有的基础上,增加了管理新发展的内容;第2章“企业战略管理”,增加了新的管理案例,使之更形象易读;第3章“市场营销管理”,对营销的促销策略进行了改写,增加了品牌管理方面的内容;第4章“企业生产管理”,对传统的 management 方法进行调整,增加了大规模客户化定制方面的内容;第5章“企业质量管理”、第6章“企业技术管理”,第7章“企业财务管理”,第8章“人力资源管理”,在文字和内容上都作了适当的修改使之更正确、更灵活。第9章“价值工程”,对内容进行大量压缩,增加了一些实务性强的案例。第10章“网络计划技术”,增加了运用 EXCEL 工具对企业管理进行分析和处理的内容,第11章“物流管理”,将标题改为“现代企业物流”,在内容上相应地作了修改。这些修改的目的,是使教材的内容及时更新,使教材的可读性更明显,实用性更突出,操作性更科学。

本书第二版有幸被列为教育部普通高等教育“十一五”国家级规划教材,在再版时,围绕现代企业管理的理念、方法、技术三方面作了进一步修改和补充。在理念上,突出经济全球化背景下的战略性思维和信息化时代发散性思维,力求用清晰而简洁的语言表达创新的管理理念;在方法上,更加突出现代管理方法体系的介绍,把各种方法有机地穿插到各个章节中去,与理念的传播形成互补的组合;在技术上,大量地采用 EXCEL 等计算机语言,发挥逻辑演绎强的功能,对掌握先进的理念、实用的方法起到了很好的支撑作用。

总之,再版后的本书,体现了现代企业管理理论发展的动态变化,突出了学



习企业管理方法系统实用的需要,更好地满足高校理工科专业开展企业管理教学的需要,是一本创新与务实相结合的教材。

再版后的本书由上海应用技术学院邬适融教授任主编,由曾艺生副教授、包凤达副教授、曹扬副教授任副主编,参加再版编写的有王志坚、陈其林、李秋琳、龚有容、徐群和卞毓生。

本书的写作得到了上海交通大学安泰经济与管理学院院长王方华教授、上海工程技术大学校长汪泓教授、清华大学出版社刘志彬先生的鼎力和帮助,在此表示衷心的感谢。

作 者

2008年6月

对于面临全球竞争的中国企业来说,提升企业竞争力最直接、最有效的途径是加强企业管理。管理,作为企业发展的软要素正在发挥越来越重要的作用,加强管理,向管理要效率已经被一切有识之士广泛认同,同时也为众多的企业所身体力行。本书就是在这样的背景下组织编写的,是形势发展的需要,也是企业增强竞争力的需要。

提升企业的管理水平,首先需要转变观念,树立现代管理理念,这是本书力求反映的最重要的内容。管理者,他的行为首先受制于他的价值观及他的经营理念。对于“发展”这个永恒的主题来说,资源的有效配置及资源的利用效果,在任何时候都是不可缺少的。而如何配置和如何利用却因理念的差异而不同。比如,对于采用某项技术,是越先进越好还是只要适用就可以了;再比如,企业发展所需要的资金是多用自有资金好,还是尽量向银行借贷。这里面都有一个经营理念的问题。采用先进技术固然好,但与此同时必须有一系列与之相适应的支持系统,不然的话再先进的技术也发挥不出应有的作用。然而,采用适用技术,听起来很稳妥很保险,但难免有保守之嫌。尤其是科学技术日新月异的今天,常常会早一步步主动,慢一拍想想心疼。到底选择哪一种策略,与管理者的价值判断有关,也与企业所处的环境与企业生命周期有关。这里涉及的就是一个用什么样的理念来分析、判断,并据此采取相应的措施的问题。同样,企业发展所需的资金也存在一个收益和风险的问题,不同的企业也会有不同的做法。有的追求高收益,有的则希望低风险。可是,风险与收益是正比的,要收益高就要准备冒高风险,要低风险就有可能收益低,何去何从是需要费一番心思的。这里也涉及经营者的理念问题。

本书在编写过程中采用最新的管理理论,总结国内外企业的经验教训,帮助读者树立先进的管理理念。以现代、先进、科学、合理的管理理念来分析企业管理过程中的各种问题,来应对各种来自方方面面的挑战,使企业立于不败之地。

提升企业的管理水平,还必须掌握先进的管理方法。这就好比人们要过河必须解决桥和船的问题一样。造桥时间长,但牢固;可以有很多人用来过河,而且可以随时就能用;而用船来过河,则轻巧、灵活,实现起来快,但不如桥那么牢



固和方便。二者各有优点和不足。在管理中常常也会有类似的情况。做某件工作,可以有好多方法,究竟用哪一种好,则是智者见智,仁者见仁,各取所需。在本书的写作中,我们介绍了许多先进的现代管理的方法,也介绍了不少虽然比较传统,但很实用的方法。我们认为,对于正在走向世界的中国企业来说,它们所需要的不是一两件新式武器,而是要掌握各种本领,十八般武艺都要会。有时在激烈竞争的市场里,最有效的不一定是最先进的,有时可能是很传统的方法,对付外国公司有时用“中国功夫”反而能打胜仗。我们在教材里力求把各种经过实践检验是有效的方法尽量详细地告诉大家,便于读者选择和使用。这也是本书的特色之一,即兼容并蓄,左右逢源,广泛适用,讲求实效。

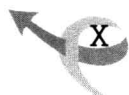
提升企业的管理水平,还应该注意尽量广泛地采用信息技术,因为我们的企业已经处于知识经济和信息社会的包围之中,信息泛滥,知识爆炸,技术更新,使得企业管理者自觉不自觉地受到它的影响,在悄悄地发生一场伟大的变革。信息技术正在改变着企业及其所生存的各种空间。然而,很多时候,很多地方,企业管理教科书还停留在传统的技术层面上。有的管理计算十分烦琐,有的内容还很陈旧。在本书写作的过程中,我们尝试用简单、实用的计算机软件来解决一些复杂的管理计算。我们在自己的教学中先使用,经反复操练后得到了同学们广泛的认同,然后整理出来放进相应的章节中去。为了便于读者学习和使用,我们还把操作步骤详细地列举了,力求做到清楚、方便、实用、有效。我们希望这些尝试能得到读者的认可,尤其是高校管理专业教师和同学们的认可。

现代企业管理的理念、方法、技术,三者是一个整体,都是加强管理、提升竞争力不可缺少的。本书从这三个方面切入以形成区别于一般教科书的特色,以利于读者学习和应用。因此,本书既适合作为理工科院校管理专业的教材,也适合非管理专业的教学用书,同时可以用于企业管理干部的培训教育。

作 者

2005年5月

总序	III
第 1 章 管理与企业管理	1
1.1 管理综述	2
1.2 管理的职能	5
1.3 企业与现代企业制度	20
1.4 管理理论的沿革	25
本章小结	34
复习与思考	35
案例分析	35
参考文献	37
第 2 章 企业战略管理	38
2.1 企业战略管理概述	39
2.2 企业核心竞争力	46
2.3 企业战略管理中的一些主要技术	52
2.4 企业战略管理的基本过程	62
本章小结	69
复习与思考	70
案例分析	70
参考文献	72
第 3 章 市场营销管理	73
3.1 营销与营销管理	74
3.2 市场细分与目标市场策略	76
3.3 市场调查与市场预测	80
3.4 市场营销策略	94
本章小结	111
复习与思考	112



案例分析	113
参考文献	113
第4章 企业生产管理	114
4.1 生产管理概述	116
4.2 生产系统的类型	121
4.3 生产过程组织	124
4.4 生产计划和控制	130
4.5 生产管理的历史发展	151
4.6 生产管理面临的形势及出现的新技术	153
本章小结	158
复习与思考	158
案例分析 1	159
案例分析 2	160
参考文献	161
第5章 企业质量管理	162
5.1 质量管理概述	163
5.2 全面质量管理	165
5.3 质量管理体系的标准化	166
5.4 工序质量控制与质量改进方法	169
5.5 质量成本管理	184
本章小结	188
复习与思考	188
案例分析	190
参考文献	191
第6章 企业技术管理	192
6.1 技术引进	193
6.2 技术创新	196
6.3 产品开发	200
6.4 设备更新	204
本章小结	212
复习与思考	213
案例分析	214
参考文献	214
第7章 企业财务管理	215
7.1 企业财务管理综述	216

7.2 筹资管理	219
7.3 投资管理	226
7.4 资产管理	234
7.5 财务分析	241
本章小结	249
复习与思考	250
案例分析	250
参考文献	254
第 8 章 人力资源管理	255
8.1 人力资源规划	256
8.2 工作分析与工作设计	263
8.3 绩效考评	271
8.4 薪酬管理	276
8.5 人力资源优化管理	282
本章小结	288
复习与思考	288
案例分析	288
参考文献	290
第 9 章 价值工程	291
9.1 价值工程的基本原理	292
9.2 对象选择和收集情报	297
9.3 功能分析与评价	303
9.4 方案创新与方案择优	309
本章小结	311
复习与思考	311
案例分析	313
参考文献	314
第 10 章 网络计划技术	315
10.1 网络计划技术概述	316
10.2 网络图	317
10.3 网络时间参数的计算	321
10.4 网络计划的优化与调整	328
10.5 网络计划的计算机方法	336
本章小结	338
复习与思考	339
参考文献	340



第 11 章 现代企业物流	341
11.1 物流和企业物流	342
11.2 物料采购与供应管理	344
11.3 生产物流管理	352
11.4 物资储备的管理	356
11.5 第三方物流管理	362
11.6 物流管理中运输策略的计算机求解	364
本章小结	365
复习与思考	366
案例分析	368
参考文献	369



管理 (management)

管理者 (manager)

管理职能 (manage function)

管理理论 (manage theory)

企业 (enterprise)

企业管理 (enterprise management)

现代企业制度 (modern enterprise system)



互联网资料

www.manage9.com

www.sxtvu.cn

www.nease.net

www.njeu.edu.cn

www.lib.pku.edu.cn

www.gsm.pku.edu.cn

为什么要学管理?

管理是神奇的。人们之所以要学管理的首要原因,是由于改进管理关系到我们每个人的切身利益,是人类共同劳动和生活的需要。学习管理的第二个原因是,当你从学校毕业开始你的职业生涯时,你所面对的现实是,不是管理别人就是被别人管理。对于那些选择管理作为职业生涯的人来说,理解管理过程是培养管理技能的基础。不过,把每个学习管理的人都假定成打算从事管理职业未免太天真了。选修一门管理课程也许只是你取得学位的必须要求,也许是你一时的兴趣,但是不要把学习管理当作无关紧要的事情。只要你为了生活不得不工作,那么几乎总得在某个组织中生存,于是或者你是管理者,或者你为管理者工作。如果你打算做个管理者,那么通过学习管理,你会从你的老师的行为中和组织的内部运作中,领悟到许多道理。不过有一点需要指出的是,你不要指望仅从一门管理课程中就能学会怎样做管理者。

资料来源:斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学. 中国人民大学出版社, 1997 年,第 16 页。(编者略作整理)

1.1 管理综述

1.1.1 管理

管理是普遍存在的人类行为。有文字记载的人类历史表明,管理活动贯穿于整个人类历史过程,以及社会生活的各个方面。社会的发展使人类社会生活与以往相比有实质性的改变,这更使得管理活动越来越必需和普遍。现代社会从个人、家庭、组织、国家乃至国际社会,在政治、经济、军事、科技、教育、文化的每一个社会侧面,无不和管理紧密相连。管理无处不在,无时不在。

现代意义上的管理是指对一个组织所拥有的资源——人力资源、财力资源、物质资源和信息资源进行有效的计划、组织、领导和控制,用最有效的方法去实现组织目标。这个概念包含以下四层含义:

- (1) 管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的的行动过程。
- (2) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。
- (3) 管理工作过程包括计划、组织、领导和控制等基本职能,这些职能是相互关联和连续进行的。
- (4) 管理工作处于一定的环境中,有效的管理必须充分考虑组织面临的内外环境。

1.1.2 企业管理

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。随着现代企业生产经营规模扩大、分工细化、技术与协作复杂程度提高,企业管理也日益显示出其重要性。管理的基本原理和方法虽然对各类组织都适用,但目前对管理研究最多的社会组织还是企业,现代管理学科本身也是主要从企业管理实践中总结和提炼出来的。企业管理是企业生产力诸要素的组织者与协调者,从这个意义上讲,管理本身就是一种生产力。

企业管理就是指对企业所拥有的生产要素——人力资源、金融资源、物质资源和信息情报资源进行有效的计划、组织、领导和控制,用最有效的方法去实现企业经营目标。

1.1.3 管理者

1. 管理者的分类

因为管理是普遍存在的,因此管理者也普遍存在。但并非拥有一定社会地位和运用知识工作的人都是管理者。在社会组织中,能够指挥下属人员,能够促进组织工作有效运转,并负有行动和决策责任的人是管理者。为进一步理解管理者的概念,需要将管理者置于一个抽象的组织模型中加以分类(见图 1-1)。

在图 1-1 模型中,去尖顶三角形整体为抽象的社会组织,自上而下三条水平线各为高层管理、中层管理和基层管理。其中圆圈表示高、中、基层的管理者。可以看出,组织中的某些管理者既是管理者又是被管理者(如中层和基层管理者)。在社会组织中,不同层次的管理者的作用是不同的。

高层管理者是一个组织整体行动的决策者,必须从战略高度长期关注组织的生存、成长

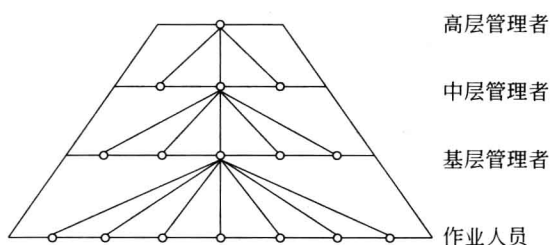


图 1-1 组织模型图

和总体有效性。高层管理者还必须将组织与外部环境密切联系起来。如企业中的总裁、总经理等，他们是高层管理者。

中层管理者负责将高层管理者制定的组织和计划的总体目标和长远目标转化为较具体的目标和活动。中层管理者是组织开展管理工作的承上启下的纽带，他们必须有效地管理控制下属人员，以实现他们所在管理层面或环节的具体的目标，如企业中的按职能分工负责的部门经理，可以看作中层管理者。

基层管理者，也称运作管理者。他们实施、执行中层管理者制定的目标和计划。基层管理者与从事作业性的非管理人员直接联系，组织和监督他们的工作。在管理杰出的企业内，基层管理者往往被赋予一定的自由度和激励手段，以利于带领工作人员开展工作创新。企业中的工长、部门主管属于此类管理者。

2. 管理者的工作

管理者所处社会组织不同，会使相应的工作内容有所区别，但任何社会组织的管理者都必须承担起计划、组织、领导和控制四项基本的管理工作。

(1) 计划工作。管理者必须带领下属对组织发展的前途做出安排，包括确定发展目标和制定实现目标的方法手段。

(2) 组织工作。筹划建立起组织实体，确定组织结构和相应的关系，以及调配、安排各种资源，贯彻落实计划目标。

(3) 领导工作。利用各种影响力激发员工的主观能动性。

(4) 控制工作。推动各项工作向目标逼近，并采取必要措施加以保证。

为清楚表明管理者的工作，需要进一步对管理者的社会角色做出描述。

(1) 人际关系协调的角色。管理者人际关系方面的角色表现在对外和对内两个方面。对外，管理者作为组织的代表行使正当的权力，维护组织的合法权益，发展与其他各种社会组织的关系，包括与有关政府机构的必要的沟通。这种角色主要由组织高层管理者来承担。管理者还必须处理组织内部的各种关系，包括与上下级的关系，横向或水平向的关系。通过职权、激励、沟通、利益等多种手段，维护团结，增强协作配合，提高组织成员的工作绩效。

(2) 信息收集与传播的角色。管理者需要通过信息开展工作，他同时兼任信息的收集者和传播者的角色。作为信息收集者，管理者从组织内部和社会外部有目的地获取各种类型、各种不同用途的信息，作为了解、改进和研究工作的依据。作为信息传播者，管理者需要及时将获得的、有时经过处理的信息传达给组织不同管理层面的有关人员，帮助或者支持他们的工作。管理者还经常需要将某些内部信息向社会外部公开，以达到相互沟通和加强联