

新世纪新概念
经济管理类系列教材

CORPORATION MANAGEMENT

现代企业管理——理论与案例

主 编 张 蕾 闫奕荣
副主编 邓俊荣

新世纪新概念

经济管理类系列教材

现代企业管理——理论与案例

主 编 张 蕾 闫奕荣
副主编 邓俊荣

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理:理论与案例/张蕾主编.

北京:中国人民大学出版社,2010

(新世纪新概念经济管理类系列教材)

ISBN 978-7-300-11951-9

I. ①现…

II. ①张…

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 (2010) 第 056609 号

新世纪新概念经济管理类系列教材

现代企业管理

——理论与案例

主 编 张 蕾 闫奕荣

副主编 邓俊荣

Xiandai Qiye Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

规 格 170 mm×228 mm 16 开本

版 次 2010 年 7 月第 1 版

印 张 26.25 插页 1

印 次 2010 年 7 月第 1 次印刷

字 数 468 000

定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

总 序

随着经济全球化的进一步发展，我国市场经济日益完善，我国企业要参与国际竞争，当务之急是增强企业的核心竞争力，这就对经济管理人才产生了巨大的需求。国际竞争的加剧，对经济管理人才的素质提出了更高的要求，不仅要求其具备一定的理论修养，而且更强调人才的创新能力、实践能力以及与世界对话的能力。在这样的背景和现实需求下，经济管理类教材作为培养经济管理人才的重要资源和条件，必须从形式到内容进行全面改革。作为长期从事高校经济管理教学的教育工作者，我们一直密切关注着这项改革的进程，同时也感到有责任和义务在这方面有所作为。

基于上述考虑，经过充分论证，我们组织力量编写了一套选题角度新、实用性强、融理论与案例为一体而又为教学所急需的经济管理类系列教材。在作者队伍的选择上，我们坚持以第一线从事本专业、本学科教学工作且具有较高学术水平的中青年教师为主。在教材的内容选择和体例安排上，确定了三个基本原则：（1）内容上求新。尽量吸收本学科新的较成熟的研究成果，介绍实践中成功的新理论、新方法。（2）强调开放性。在充分吸收我国市场经济理论研究和实践中取得的新成果、新经验的同时，积极借鉴国外先进的、有价值的理论和实践成果，力求从全球化的高度把握现代化经济管理学科的最新成就和特点。（3）突出案例教学。适应案例式教学、启发式教学和互动式教学的需要，加大教材中案例分析的力量。同时编写了几份专门的案例教材。

编写这样一套教材，是一个长期的探索过程。现在奉献给读者的是这一过程的阶段性成果。我们相信随着市场化改革向纵深发展，经济管理学科的教材将会在众多同仁的共同努力下更加富有创造性。

对于中国来说，21 世纪是经济管理学科空前繁荣的新世纪，也将是经济管理学科教材日臻完善的新世纪。

前 言

进入 21 世纪以来,经济全球化的进程不断加快,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、最有效的途径就是加强企业管理,但我国的企业管理水平与世界发达国家相比仍有很大的差距,严重制约了我国社会生产力的发展和现代化目标的实现。所以在相当长的时间内,研究和探索现代企业管理的理论,推广现代企业管理的方法,提高人们的管理意识,对于提高我国企业的现代化管理水平,提升我国企业在国际市场上的竞争力,从而提升我国的综合经济实力,缩短我国与发达国家之间的差距,始终是一项艰巨和重要的任务,需要付出不懈的努力。

本书的编写目的在于,使高等学校管理类专业的学生和其他有志于企业管理的人士全面了解企业管理的基本理论及其发展,学习有关的企业管理知识,掌握研究与开发、生产管理、质量管理的原理与方法,深入了解技术工作中提高经济效益的措施与途径,提高劳动生产率,降低成本与费用,以便在实际工作中逐步把握企业管理的内在规律,更好地适应本职工作。

本书的主要特点是:

1. 知识丰富,内容详略得当,重点突出。本书内容涵盖现代企业管理过程的主要方面,涉及企业人、财、物等各要素的组织和投入、转换和产出等各环节的管理理论、知识与方法及其运用。根据企业管理过程的主线,重点突出了企业战略、研究与开发、市场营销以及人力资源管理等重点内容。

2. 理论结合实际,博采众家之长。本书力图反映国内外企业管理的最新研

究成果和发展前沿,充分吸收国内外管理实践的有用经验与最新成果,又紧密结合我国企业管理的实践。

3. 知识传授与能力培养结合,重视培养和提高学生分析问题与解决问题的能力。本书始终以全国工作会议和教育部关于教材改革与教材建设的最新精神为指导,以培养学生获得系统的专业知识、专业技能为主线,通过图表、案例、补充阅读等多种形式,力争在有限的篇幅内提供最丰富的信息。

另外,为了便于教学,我们还制作了《现代企业管理——理论与案例》多媒体课件,将其挂在中国人民大学出版社工商管理出版分社的网站上(www.rdjg.com.cn),专供读者在使用时下载。

本书主编由西安交通大学经金学院的张蕾、闫奕荣担任,副主编由西安电子科技大学的邓俊荣担任。参加编写的有西安交通大学的张蕾、闫奕荣、毛英、代志伟、路荣、李依颖,西安电子科技大学的邓俊荣、杜敏、朱明宣、段利民,提纲和统稿由主编完成。

由于时间紧迫,编者教学、科研任务繁重,错误之处在所难免,敬请读者批评指正。

目 录

第 1 章 现代企业管理理论概述	1
1.1 管理概述	1
1.2 企业概述	10
1.3 现代企业管理理论的发展和演变	16
第 2 章 现代企业计划与经营决策	33
2.1 企业计划概述	33
2.2 计划的有效实施——目标管理	35
2.3 决策的概念与类型	38
2.4 决策的方法	41
2.5 企业的经营决策	46
第 3 章 现代企业组织与领导控制理论	55
3.1 现代企业组织概述	55
3.2 现代企业组织理论基础	61
3.3 领导与领导者	67
3.4 领导理论及其发展	71
3.5 激励与沟通	80
3.6 控制理论	88
第 4 章 企业战略管理	97
4.1 企业战略管理概述	97

4.2	企业战略分析	101
4.3	企业战略制定	108
4.4	企业战略实施	113
4.5	企业战略控制	119
第5章	企业市场营销管理	132
5.1	市场营销环境与市场营销调研	132
5.2	企业市场战略	138
5.3	企业产品、定价和销售策略	147
5.4	网络营销	160
5.5	市场营销计划、组织与控制	161
第6章	人力资源管理	174
6.1	人力资源管理概述	174
6.2	人力资源战略	177
6.3	工作分析与设计	185
6.4	人力资源规划	190
6.5	人力资源的招聘与培训	195
6.6	人力资源的绩效考核	201
第7章	企业文化管理	213
7.1	企业文化的基本概念	214
7.2	企业文化的内在结构	219
7.3	企业的功能	227
7.4	企业文化的构建	236
第8章	企业生产与运作管理	246
8.1	生产运作管理概述	246
8.2	生产运作系统的设计	249
8.3	计划和控制	253
8.4	现代企业生产运作管理方式	257
第9章	企业质量管理	266
9.1	质量管理与质量管理的发展	266
9.2	全面质量管理与 ISO 9000	268
9.3	质量成本	272
9.4	质量管理理论的发展	277

第 10 章 企业设备管理	286
10.1 企业设备管理概述	287
10.2 企业设备的前期管理	290
10.3 企业设备的后期管理	293
第 11 章 企业物流管理	305
11.1 物流管理概述	305
11.2 物流战略	309
11.3 物流组织的形式	313
11.4 物流运输与配送管理	321
11.5 物流仓储与包装	325
第 12 章 企业财务管理	334
12.1 企业财务管理概述	334
12.2 筹资管理	342
12.3 投资管理	353
12.4 利润分配管理	361
12.5 财务报表和财务分析	365
第 13 章 现代企业创新	380
13.1 企业创新概述	380
13.2 企业制度创新	384
13.3 组织创新	387
13.4 企业技术创新	395
参考文献	407

第1章

现代企业管理理论概述

学习目的与要求

- 掌握管理、管理者的概念
- 了解管理的职能
- 掌握企业、企业管理的概念
- 了解现代企业制度
- 熟悉现代企业管理理论的发展和演变

1.1 管理概述

1.1.1 管理的概念和特性

管理是保证组织活动实现组织目标的手段。可以说,任何组织,小至企业、大至国家,都需要管理。管理的重要性伴随着组织规模的不断扩大和作业活动的日趋复杂而日益明显。先进的管理方法和科学技术一起构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”。没有先进的科学技术,管理活动就无法有效地开展,同样,没有高水平的管理相配合,先进的科学技术也难以充分发挥作用;而且,科学技术越先进,对管理的要求越高。所以,有人将管理方法和科学技术称为影响经济发展的两大主要因素。

1. 管理的概念

什么是管理，目前尚无统一的定义，但人们对管理本质的认识还是一致的。“manage”一词源于意大利语“maneggiare”，原为“训练马匹”及“处理”之意。它由“man”（人）及“age”（年纪）组成，所以其重心在于“有经验的人”。“management”往往被译为“管理”，其实“经营管理”更符合其本意。

英语中的“management”是指经营、管理、操纵、驾驭等。最初，“management”具有营利的目的，是商业和企业用语。随着使用范围越来越广泛，该词逐渐被接受并频繁应用于一些非营利组织。需要指出的是，英语中还有一个词“administration”也译作管理、经营，尤其指公共事务、国家政策等管理。管理的实质和本义就是帮助、服务于组织的成员，看管好组织中的资源，以促进组织实现预定目标的一系列活动。

可以把管理的定义概括为：管理是管理者在一定的环境和条件下，为了实现组织的特定目标，对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等活动的过程（见图1—1）。

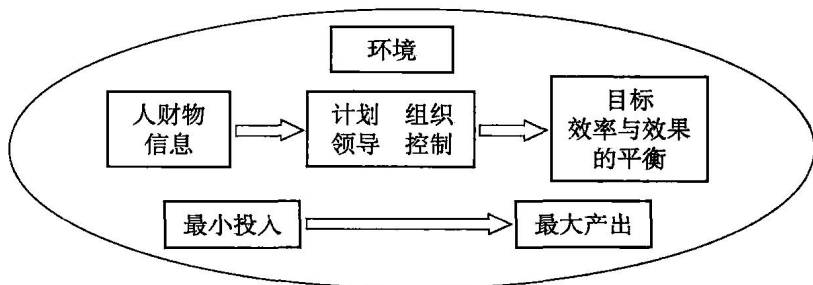


图 1—1 管理的本质

2. 管理的特性

（1）管理的二重性。管理具有二重性，即管理的自然属性和社会属性。管理的自然属性，指管理是与生产力相联系的，是由生产力的发展水平决定的，是社会化大生产的需要；管理的社会属性，指管理是与生产关系相联系的，是一定生产关系的体现，管理必须维护资产所有者的利益，实现所有者的意志。

（2）管理的综合性。管理的综合性表现为管理科学是自然科学与社会科学的交叉。管理者作为管理行为的主体，不仅要熟悉管理的对象及其运动规律，而且必须掌握管理理论、方法和手段，并运用这些去进行管理的实践活动。管理首先是对人的管理，要选好人、培养好人、用好人，就有赖于社会学、心理学、教育

学、法学的理论和方法；其次，管理是对财、物和技术的管理，就少不了要应用经济学、数学和自然科学；最后，管理是通过信息的传递来实现的，计算机是信息处理的现代化手段，因而信息学、计算机科学在管理科学中发挥着重要的作用。

(3) 管理的艺术性。管理是一门科学，因为它与其他科学一样，具有客观性、实践性、理论性、系统性和真理性。但是管理科学又与其他科学不同，必须灵活运用才能达成目的，因而具有很强的艺术性。管理的许多内容不能以逻辑思维的一般形式表达出来，更不能用定量的数学模型来表示，只能以形象思维的形式来实现，这就是艺术的基本特征。人们从事管理活动需要熟练地运用知识并通过巧妙的技能来达到某种效果，这种技能包括经验、才识、思维能力和创造力，这些就是艺术。管理的重心在于“人”，而人是受思想、感情支配的，因此管理工作必然带有浓厚的艺术色彩。

1.1.2 企业管理的定义

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，企业管理也日益显现出其重要性。现代管理学科本身主要是从企业管理的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，用最有效的方法实现企业经营目标。

企业的目标是多方面的。不同类型的企业在不同的时期、不同的环境条件下都会有各种不同的具体目标，如生产任务目标、产品质量目标、社会服务目标、经营利润目标、企业发展目标等。但是，企业最根本的目标只有两个，一是企业自身的经济效益目标，二是社会效益目标。

企业的经济效益目标与社会效益目标有时是矛盾的，协调这种矛盾，处理好企业与国家、社会和个人之间的关系，也是企业管理的内容和目的之一。

补充阅读 1—1

经典管理规律——自来水哲学

一个企业的经营应秉持怎样的经营哲学？这是企业管理最基本的问题。自来水哲学（Philosophy with Running Water）是日本松下电器公司创始人松下幸

之助一生奉行的经营哲学，其含义是：通过不断提高经营管理水平，实现“以品质优良的制品，用消费者能购买的价格，像自来水一样源源不断地为顾客提供满意的消费品”。

自来水哲学的核心是：企业要不断增强经营管理能力，实现“永远为民众服务，通过丰富和不断增多的物质使人们的生活得到安定和幸福”的企业宗旨。

其中的道理其实相当简单：只有提高自身经营管理水平，才有能力为顾客提供价廉物美的产品和服务，而在为顾客提供价廉物美的消费品的同时，自己的公司也得到丰厚的回报和长足的发展。

资料来源：王效昭、赵良庆：《现代企业管理学》，合肥，安徽人民出版社，2008。

1.1.3 管理者

1. 管理者的分类

管理是普遍存在的，因此管理者也普遍存在。在社会组织中，能够指挥下属人员，促进组织工作有效运转，并负有行动和决策责任的人就是管理者。为进一步理解管理者的概念，可以运用组织模型加以分类（见图1—2）。

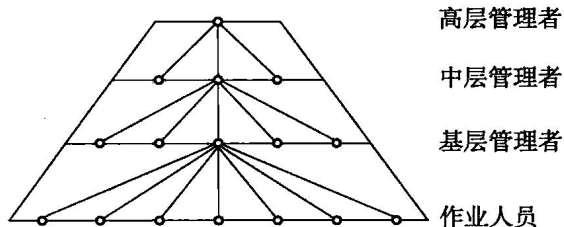


图 1—2 组织模型图

在图1—2中，梯形整体表示抽象的社会组织，自上而下的四条水平线分别表示高层管理、中层管理、基层管理和基本作业，线上的小圆圈则分别表示高层、中层、基层的管理者和作业人员。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、成长和总体发展。其主要任务是制定组织的总体目标和发展战略，把握组织的大政方针，对整个组织的管理负全面责任。

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,必须有效地管理、控制下属人员,以实现他们所在的管理层或环节的具体目标,如企业中按职能分工负责的部门经理,可以看作中层管理者。

基层管理者也称为运作管理者。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工作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,以利于带领作业人员开展工作创新。企业中的工长、部门主管属于此类管理者。

2. 管理者的技能要求

一般认为,管理者应具备以下技能:

(1) 概念技能。是指将关系抽象化、设计理念并加以处理的综合能力。纵观全局,抓大放小,善于综合分析外部环境和内部条件,发现机会和威胁,对高层管理者来说是最重要的。

(2) 人际技能。是指处理人际关系的技能,即理解人、激励人,善于人际沟通的能力。人际技能对高层、中层和基层管理者都十分重要。

(3) 技术技能。是指运用某专业领域内的技术知识和方法完成组织任务的能力。对于管理者来说,虽然不直接从事具体的作业工作,没有必要精通某一领域的专业技术知识,但要对作业人员进行指导和协调,并与他们沟通。如果管理者对所管辖领域的有关技能完全不了解,将无法从事该领域内的管理工作。所以,管理者应具备一定的技术技能。特别是基层管理者,由于他们是在一线直接指挥生产经营活动,因此,需要更多的技术技能。

不同层次的管理者对其技能的要求也是有差异的。阿里巴巴的董事长马云就自嘲说,自己不懂技术,照样建成了国内最大的商务网站。

现代管理理念认为,一个优秀的管理者应该具备以下素质:良好的沟通能力,良好的表达能力,良好的团队精神,很强的问题解决能力。

1.1.4 管理对象和管理过程

1. 管理对象

管理对象可分为两个相互关联的方面:其一为组织拥有的资源,其二为组织的目标。组织拥有一定的资源条件是什么社会组织存在的前提,组织的资源条件因组织社会功能不同而异(如企业表现为资产、技术、人才等,学校表现为师资、教学设施、财力等)。组织的具体目标应与其社会功能(履行其社会责任)相统一。组织的具体目标可以是增加资源的数量、提高资源的质量,也可以是从

结构和形态等方面将各种资源加以协调和合理的配置，如企业利用各种资源要素生产出适合市场需要的优质产品等。在组织的一切资源中，组织成员（即组织中的人）是最主要、最宝贵的资源。因此，组织管理最主要的是对人力资源的管理。

2. 管理过程

管理是管理者运用一系列管理职能来实现管理目标的过程。在管理工作过程中，计划、组织、领导和控制四项职能并不是各自分离的，而是管理统一体中的各个部分，有着密切的内在联系。它们交织在一起，形成一个有机整体，共同发挥作用。计划不能脱离组织、领导来制定和执行，计划同时也应该考虑到控制的标准和措施；领导是组织的一部分，计划是在领导管理下做出的，也通过领导、组织职能实现控制；同样，组织职能本身也包含了领导的岗位和职责。一般而言，管理者同时贯彻执行这四项管理职能，围绕着组织目标的实现而开展管理活动并产生综合的效果。图 1—3 表明了管理过程的基本原理。

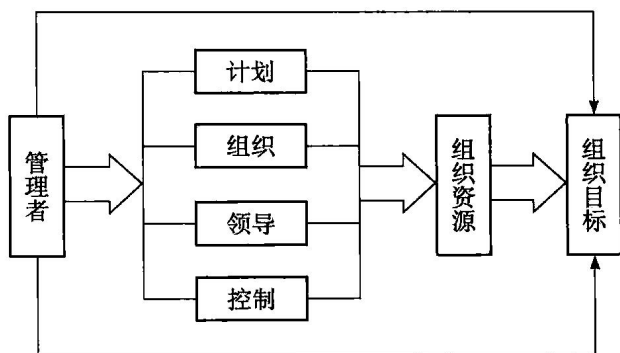


图 1—3 管理过程图

1.1.5 管理的职能

最早进行管理职能划分的是亨利·法约尔，后来经过哈罗德·孔茨等人的发扬光大，管理职能划分成为现代管理理论分析管理工作的主导方法。它将为实现组织预期目标而进行的整个管理过程分解为几个重要的相互关联的职能，然后分别加以研究，从而概括出有关的管理原理，并将其作为指导管理实践的准则。但目前人们对管理职能的划分不尽相同，有的分为计划、组织和控制三种职能；有的分为计划、组织、领导和控制四种职能；有的分为计划、组织、人事、指挥、

协调、报告和预算七种职能。在本书中，我们是按照四种职能进行划分的。

1. 计划职能

计划是管理工作的首要职能，是管理者确定目标、预测未来、制定行动方案的过程。

企业的计划工作主要包括以下内容：

(1) 企业环境的分析与预测。企业环境既包括企业的内部条件，又包括企业所处的外部环境。通过对企业内外环境的分析与预测，可以明确自身的优势与劣势，发现所面临的机遇与威胁，总结环境当中的变化规律，从而为制定战略目标和经营决策提供依据。

(2) 确定实现目标的行动方案。在对企业的内外环境进行预测和分析的基础上，拟定实现目标的各种可行方案，对方案进行技术经济论证和综合评价，选择其中最优的或最满意的方案组织实施。同时，要围绕该方案运用先进的技术和方法搞好人员、资金、物资、场地、进度等方面的协调和平衡，使组织内有限的资源能够发挥最大的效用，从而经济、有效地实现目标。

(3) 编制行动计划。编制计划也是将目标和方案进行细化的过程。将所要进行的全部活动在时间上和空间上分解到企业的各个部门和各个环节，落实到每一个单位和个人；同时，对每一个单位和个人的工作提出考核的标准，以此作为衡量工作绩效的依据。

2. 组织职能

任何企业的经营管理活动的有效运行都必须依托一定的组织形式。人们通过计划职能确定目标以后，为保证围绕目标的一切活动能圆满完成，必然要将各项活动进行合理的分配，交由合适的人来负责；同时还要明确人们在工作中相互协调的关系和信息传递的渠道，这些都是组织职能要讨论的问题。因此，组织是企业实现其预定目标的重要保证，也是企业管理的重要职能。作为名词来理解，组织指依据一定的关系而结合在一起的人的集合，在这个实体中体现了职务和职位的结构；作为动词来理解，组织是指一个过程，是人们为实现目标而设计组织结构，为适应环境的变化而维持和变革组织结构，并使组织结构发挥作用的过程。

要设置一个合适的组织结构，需要运用系统理论和权变理论的观点，综合考虑组织所处的环境、组织所采取的战略、组织规模的大小以及技术对组织结构的影响。常见的组织结构模式及各自不同的优缺点与适用环境将在后面的章节中详细论述。

3. 领导职能

领导是一种影响力，是指挥、带领、引导和鼓舞其追随者为实现既定目标而