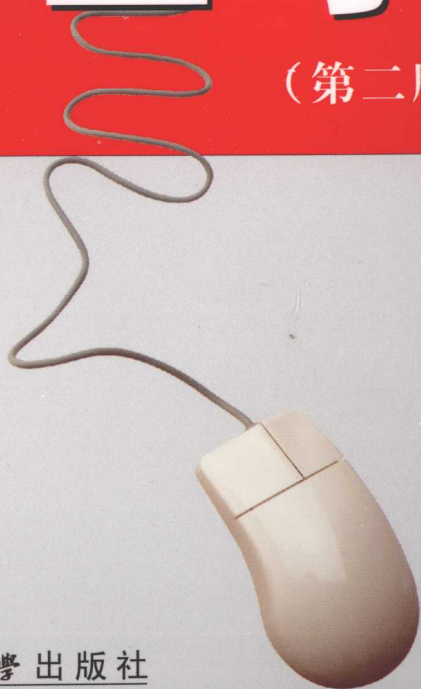


现代 企业 管理学

(第二版)

李自如 关 健 主编



 中南大学出版社
www.csupress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学(第二版)/李自如,关健主编. —2版. —长沙:
中南大学出版社,2010.7

ISBN 978-7-5487-0041-8

I. 现.. II. ①李... ②关... 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(2010)第 122958 号

现代企业管理学

(第二版)

主编 李自如 关 健

☐责任编辑 彭达升

☐责任印制 文桂武

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-88876770

传真:0731-88710482

☐印 装 长沙利君漾印刷厂

☐开 本 880×1230 1/32 ☐印张 16.5 ☐字数 488 千字

☐版 次 2010 年 7 月第 2 版 ☐2010 年 7 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 978-7-5487-0041-8

☐定 价 28.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

第二版前言

本书第一版出版于2001年12月,经过8次重印,广受读者欢迎。从出版到现在整整8年时间,国际经济形势发生了巨大变化,经济全球化使中国和世界其他国家之间的距离不断缩短,联系也不断增强。特别是2008年美国本土发生的次贷危机发展到金融危机并迅速蔓延到世界各国,从而爆发了一场深刻的全球经济危机。这场危机中,任何一国都难于幸免,包括中国在内也受到一定的影响,但即便如此,改革开放30年来的中国经济总体还是一路飙升。这说明中国特色的社会主义市场经济具有独特的优势,同理,中国特色的企业管理学也有独特的优势。我们编写这本《现代企业管理学》第二版,主要目的就是力求反映中国特色企业管理学的最新成果,吸收对企业管理学研究和应用实践的成果,不断提高整个国家的经济管理水平和现代企业的经营管理水平,以取得更好的经济效益。

本书是中南大学、湖南师范大学等单位的教师在近30年的企业管理学教学和研究的基础上,对第一版的内容进行认真修改和补充后编写的。本书主要教学对象是高等院校理工科专业的学生,本书较全面系统地介绍了现代企业管理学的基本理论、基本知识、基本技能,使学生既懂现代前沿的先进科学技术,又懂现代企业管理的科学知识和管理技能。全书共12章,内容丰富,结构科学,条理清晰,通俗易懂,实用性强,是高校理工科专业学生学习管理知识的理想教材,也是各个经济管理院校、成人高等教育及公司企业单位培训广大经营管理人员的适用教材,还是从事各行各业经济管理工作的领导和有关人员自学的参考书。

本书由中南大学商学院博士生导师李自如教授和中南大学商学院管理学博士关健副教授任主编。参加编写的有中南大学商学院李自如教授(第一章)、关健副教授(第二章、第十章)、博士生导师罗剑宏教授(第三章)、沈超红教授(第四章、第十二章)、黄生权副教授(第五章)、吕贻桢副教授(第六章、第七章)、博士生导师颜爱民教授(第八章),湖南师范大学商学院彭忆副教授(第九章)、胡东滨副教授(第十章),长沙市科技局局长胡石明教授(第十一章)。在编写过程中,参考了一些兄弟院校的教材及有关学术文献,在此一并表示衷心感谢。由于我们水平有限,书中难免有不妥之处,在此恳请读者批评指正。

目 录

第一章 现代企业管理概论	(1)
第一节 管理与企业管理	(1)
第二节 企业管理理论的形成与发展	(7)
第三节 企业管理的性质与职能	(17)
第四节 现代企业与现代企业制度	(22)
第五节 企业组织结构	(33)
第六节 企业社会责任	(40)
第七节 中国特色企业管理理论的发展历程及组成	(43)
思考题	(48)
第二章 企业战略、经营决策	(49)
第一节 企业战略	(49)
第二节 企业经营决策	(67)
思考题	(88)
第三章 市场营销	(89)
第一节 市场营销概述	(89)
第二节 市场细分化	(92)
第三节 市场调查与市场预测	(94)
第四节 市场营销组合策略	(105)
第五节 市场营销新趋势	(121)
思考题	(127)

第四章 研究与发展	(129)
第一节 研究与发展概述	(129)
第二节 技术和技术进步	(132)
第三节 新产品开发	(142)
第四节 价值工程	(148)
第五节 研究与发展管理	(154)
思考题	(162)
第五章 生产管理	(163)
第一节 生产管理导论	(163)
第二节 生产管理的基本内容	(177)
第三节 生产管理的新概念	(190)
思考题	(202)
第六章 质量管理	(203)
第一节 质量管理概述	(203)
第二节 全面质量管理中常用的因素分析法	(211)
第三节 直方图法	(217)
第四节 控制图法	(228)
第五节 相关图法	(236)
第六节 质量体系、质量审核和质量认证	(241)
思考题	(253)
第七章 物料控制与物流管理	(254)
第一节 物料控制的概念与职责	(254)
第二节 物料消耗定额	(257)
第三节 物料储备定额	(261)
第四节 物料计划	(263)
第五节 物料需求计划(MRP)	(268)
第六节 物料库存控制	(279)

第七节 仓储管理与物料处理	(293)
第八节 采购管理与供应商管理	(298)
第九节 物流与供应链管理	(302)
思考题	(311)
第八章 人力资源管理	(313)
第一节 人力资源管理概述	(313)
第二节 人力资源战略与规划	(322)
第三节 工作分析与招聘	(327)
第四节 绩效与薪酬管理	(337)
第五节 人力资源开发与培训	(357)
思考题	(365)
第九章 财务管理	(366)
第一节 企业财务管理的目标和内容	(366)
第二节 筹资管理	(368)
第三节 投资管理	(374)
第四节 利润分配管理	(383)
第五节 财务分析	(390)
第六节 成本管理	(407)
思考题	(416)
第十章 信息资源管理	(417)
第一节 信息资源管理概述	(417)
第二节 计算机信息系统	(426)
思考题	(454)
第十一章 企业文化与企业形象识别	(456)
第一节 企业文化概述	(456)
第二节 企业文化建设实务	(467)
第三节 企业形象识别概述	(473)

第四节	企业形象识别策划实务	(479)
思考题		(488)
第十二章	创业与商业计划书	(489)
第一节	创业概述	(489)
第二节	编制一份有效的商业计划书	(498)
第三节	成功创业案例——谷歌公司简介	(512)
思考题		(518)

第一章 现代企业管理概论

第一节 管理与企业管理

一、21 世纪管理的发展趋势

进入 21 世纪以来,我们面对的是一个信息化和知识经济的新时代。这个时代最显著的两大特征是国际互联网的迅速发展和经济全球化的进程。这两大特征使得新经济时代呈现出如下基本发展趋势:知识化、虚拟化、模拟化、网络化、反中介化、集中化、创新化、产销一体化、全球化、协调化等。

信息和信息技术产业的快速发展以及国际互联网的广泛使用,使世界成为一个“地球村”,网络中任何一个用户都能在任何时间与网络其他用户沟通信息,即成为 24 小时全信息时代。信息技术给企业管理带来的是一场全面深刻的革命,信息化渗透到企业管理的各个层面。经济全球化使人类不断跨越空间障碍和制度文化等社会障碍,在全球范围实现充分的物质和信息的沟通,以达成更多共识,并采取共同行动。2008 年,从美国开始的次贷危机迅速蔓延为金融危机,乃至 2009 年发展成全球经济危机,就充分说明了这一点。全球化成为世界经济的主流,它带来的管理环境变化,主要体现在竞争加剧,发达国家和发展中国家对资源和市场的争夺空前激烈,贸易平衡、贸易保护主义更加引人注目,再加上气候变暖、生态环境恶化,使得世界上任何重大问题的解决必须依靠各个国家、民族、国际组织、经济共同体的共同参与。正是由于国际互联网的发展和经济全球化,使得企业管理的环境发生了重大变化。为此,全面、协调、可持续发展的科学发展观就成为经济、政治、社会、文化各个领域发展的指导思想,特别

是可持续发展强调可持续经济、可持续生态、可持续社会的有机统一。其中，生态可持续是基础，经济可持续是条件，社会可持续是目的。我们必须在科学发展观的理念下从事企业管理。在这个思想指导下，创新成为管理的主旋律。管理创新是由经济发展、技术进步、环境改变和需求转换导致的企业生存发展而引起的，它是管理的灵魂。在这个时代，知识是最主要的资源。传统的工业经济时代主要是依靠大量的物资、资本、设备等有形资产的投入，促使经济的发展。而新经济时代则主要依靠知识、信息、智力等无形资产的投入，人才是最重要的资本。21 世纪的经济竞争主要是人才的竞争，必须培养出全球化企业的领导者，即具有全球性思维方式和全面了解全球性的领导能力的人才。人力资源正成为企业各生产要素中最具弹性、最具经济增长潜力、最重要的财富。以人本主义为中心的管理已融合于各项具体的管理制度和管理方式之中，成为管理的重心所在。“没有管理的管理——人人都是管理者”是未来管理的最高境界，它将成为在高度物质文明和精神文明时代里，人性得到充分尊重，个人自主性、创造性得以充分发挥，企业得到可持续发展的卓越管理模式。

二、管理

最初，管理一词的英文 *manage*，其原意是指训练和驾驭马匹。后来，这个词被用于管理学，但不同的管理学派对这个词有着不同的解释。

玛丽·福莱特认为，管理就是借他人之力把事情办好的艺术。

彼得·德鲁克认为，管理就是协调一个团体的活动，以达到共同目标。

哈罗德·孔茨认为，管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。

赫尔伯特·西蒙认为，决策贯穿着管理的全过程，管理就是决策。

亨利·西斯克认为，管理是通过计划、组织、领导和控制等系列活动来协调组织内部的所有资源，以达到组织既定目标的过程。

综合各家学说的优点，并结合我国的具体管理实践工作，其含义

可归纳为：管理就是通过计划、组织、领导和控制等一系列活动，合理地配置组织内的各种资源，有效地达到组织既定目标的过程。

为进一步理解管理的含义，需要把握下列要点：

1. 管理是人类的活动。管理活动必须有人参与，它体现为管理的主体一定是人，管理的客体除了客观事物之外还有人。现代管理理论认为，在管理客体中，人是日益重要的要素，对客观事物管理效率的高低取决于对人管理的效率。

2. 管理是有目的的活动。

3. 管理要达到组织既定目标，就必须采取特定的方式，使用特定的方法。

4. 管理是一种系统活动。这表现为管理的对象具有系统的特征，管理活动是由一系列相互联系的职能而组成的综合的系统活动。

5. 管理是一个动态的概念。无论是管理的主体、客体还是管理的理论、手段及其相互关系，都随组织内部条件和外部环境的变化而变化。

有效的管理总是一种因人制宜、因事制宜、因时制宜、因地制宜的管理。

三、企业管理

（一）企业管理的概念

企业管理是指企业的领导者和全体职工，为了充分利用各种资源，保证整个生产经营活动的统一协调，完成企业管理任务，实现经济效益等经营目标而进行的计划、组织、控制、激励和领导等一系列综合性活动。

它包含以下4点含义：

1. 企业管理的主体应该是企业的领导者和全体职工。没有领导者和全体职工的参与，没有他们主人翁式的主动性、积极性和创造性，就根本谈不上管理。

2. 企业管理的客体对象是企业整个生产经营活动。企业管理实际上就是对企业人财物、供产销、内外贸进行管理。

3. 企业管理的目的是充分利用各种资源，保证整个生产经营活动

动统一协调,使企业的投入—转换—产出形成良性循环,以实现提高经济效益的根本目的。

4. 企业管理的基本职能是计划、组织、控制、激励和领导。

(二) 企业管理的要素

国外一些管理学者非常简洁地将企业管理的基本要素概括为“7个M”。

1. 人事(Men)。人事要素包括职工的招聘、培训、考核、奖惩、升降、任免。

2. 金钱(Money)。金钱要素包括资金来源、预算控制、成本分析、财务分析。

3. 方法(Methods)。方法要素包括生产计划、质量管理、作业研究。

4. 机器(Machines)。机器要素包括工厂布局、工艺装备等。

5. 物料(Material)。物料要素包括材料的采购、运输、储存。

6. 市场(Market)。市场要素包括市场需求预测、生产方向分析以及价格和销售策略制定等。

7. 工作精神(Morale)。工作精神要素包括提高工作效率,把职工的兴趣、热情、志向引导到生产或工作上,发挥人的积极性、创造性。

(三) 企业管理的系统模式

企业管理的系统模式以工业企业管理为例进行说明。工业企业管理系统是一个“投入—转换—产出”的连续过程,其基本模式如图1-1所示。

工业企业的生产经营活动是在社会主义市场经济体制下,企业通过市场调查研究,按照市场需求进行产品设计、试制到生产制造、销售及售后服务,并根据用户的信息反馈不断地改进老产品、研制新产品等一系列过程。这是一个反复循环的过程,是一个不断提高技术水平、改进产品质量,更好地满足用户需要的过程。因此,企业管理不仅是对生产过程的管理,而且还包括对生产前的市场调查与预测、新产品研制和生产后的产品销售的经营过程的管理。

在企业的生产经营活动中,人、财、物、供、产、销是一个复杂的动态系统,既受到企业内部各种因素的影响,同时也受到外部环境各

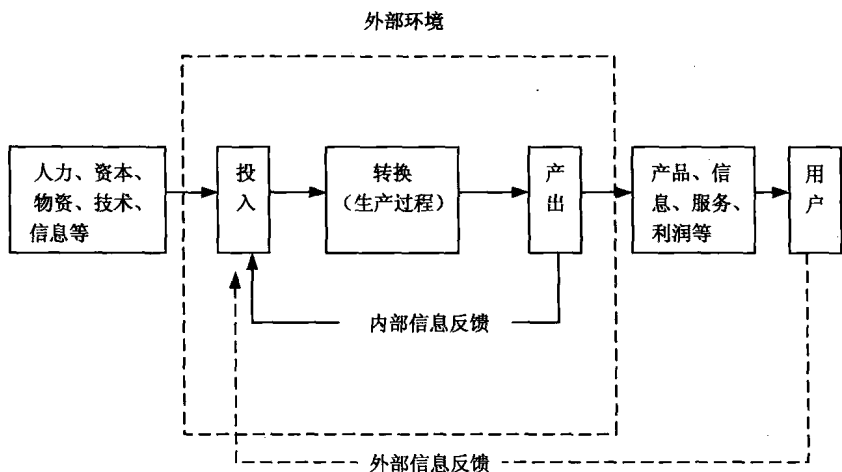


图 1-1 工业企业管理系统基本模式图

种因素的影响，在企业的动态系统中，人、财、物、技术、信息都在流动，整个管理系统讲究流动，越流动，效率越高。企业一般都有三股流：从实物形态看，有一股物流，即原材料、在制品、半成品、成品等物的流动；从货币形态看，有一股资金流，是物流的货币表现，即原材料、工具、设备等价值的转移和资金的占用、不断地变化和流动，实现价值的增值；另外一股流是信息流，即企业生产经营活动中，有不断变化着的数据、指标、情报、资料等信息的流动。企业管理过程就是要及时掌握企业内外各方面的信息，通过对信息资料的分析研究，对物流和资金流进行合理的组织管理，使劳动力、劳动对象和劳动手段在时间上、空间上密切配合，以尽可能少的活劳动消耗和物化劳动消耗，生产出尽可能多的符合社会主义市场经济需要的商品，这是社会主义企业经济效益的基本概念。

企业货币形态经济效益是用产出与投入比来衡量的。

$$\text{经济效益} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

从投入到产出的整个生产经营活动，采用科学的组织管理，使产

出尽可能大于投入，也就是生产产品后的所得尽可能大于生产产品的所费，产出与投入的比值越大，说明经济效益越好。

企业管理的任务就是实现企业人、财、物从投入到产出的加速转换或最优转换，获得尽可能大的经济效益。

（四）企业管理的内容

企业管理是企业的永恒主题，内容非常丰富。企业管理要解决的问题是不断适应市场变化以满足用户需求，合理地选择企业从事的经营范围和目标市场，加强企业的核心竞争力，决定最合理的经营资源分配方案，精心组织生产过程，提高经济效益，保证实现企业目标。一般说来，它包括如下内容：

1. 企业战略与经营决策。包括企业战略管理的概念、基本问题，企业战略态势分析、战略制定、实施，企业战略构成体系。经营决策包括对企业经营领域、研究与开发、产品生产和销售、技术改造和投资进行决策。

2. 市场营销。市场营销包括市场细分化，进行市场分析、市场调查与市场预测，制定市场营销组合策略，创造和促进消费者对本企业产品和服务的需求，调整和开发新的营销方式和渠道，保证企业目标利润的实现。

3. 研究与发展。随着科技的迅猛发展，技术创新成为企业制胜的法宝。企业应根据市场的需要不断地对老产品进行技术革新，研究开发出含有新技术、新工艺、新结构、新材料的全新产品。

4. 生产管理。生产管理是通过生产计划、生产组织、生产过程控制，按照市场和用户需要的质量、价格和交货期，以高效率、低成本的最经济的办法制造产品和服务。

5. 质量管理。质量管理是指企业为了经济地、高效率地制造使用户满意的产品和提供使用户满意的服务，而在保证与提高产品和服务的质量方面所进行的系统管理活动。它包括研究市场所需的质量水平，确定符合市场需求的质量标准、国际质量认证、质量控制的各种工具等。

6. 设备管理。设备管理包括设备的选购和使用、设备维护与检修、设备的更新改造、设备的综合管理，以保证设备处于正常状态，

满足生产需要。

7. 物料控制与物流管理。它包括物料控制的基本概念、物料消耗定额、物料储备定额、物料计划的编制、物流需求计划、物流库存与仓储管理以及物流管理和供应链管理等。

8. 人力资源管理。人力资源管理是以人为对象的管理活动，包括人力资源战略与规划、工作分析与招聘、绩效与薪酬管理、人力资源开发与培训。

9. 财务与成本管理。它包括筹资管理、投资管理、利润分配管理、财务分析以及成本管理等。

10. 信息资源管理。它包括信息资源管理的概念、特征、结构、内容，管理信息系统及日益发展的新型管理信息系统。

11. 企业文化。它包括企业文化的本质、特征、功能和内容，企业文化的重要作用及建设企业文化实务等。

12. 创业与商业计划书。它包括创业的内涵、功能，创业研究的发展趋势，以及商业计划书的编制。

企业管理学是一门综合性、应用性的边缘科学，也就是说，它不是单纯的理论科学，而是指导企业管理实践的应用科学；它也不是只限于某一领域、某一学科，而是广泛涉及生产力、生产关系、上层建筑3个领域，综合运用经济科学、自然科学以及心理学、哲学等社会科学的成果而形成的。

第二节 企业管理理论的形成与发展

一、企业管理的产生

管理的历史由来已久，它是生产力发展的产物，是由人们的共同劳动所引起的。当社会生产力还很落后、人们在生产活动中还没有分工时，就不需要进行管理。随着社会生产力的发展，人们在一起从事共同劳动，劳动者之间存在着分工与协作，为了使劳动者能密切配合，有效地从事生产活动，就必须进行管理。古代许多卓越的工程建筑，如埃及的金字塔、中国的万里长城，其宏伟的建设规模就是复杂

的管理组织工作的证明。马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①马克思用乐队需要指挥，形象地说明了在人们共同劳动时对其进行管理的必要性。特别是我们现在研究的是现代企业，更能说明企业管理的必要性：一方面，共同劳动的规模越大、技术越复杂，管理也就越复杂；另一方面，共同劳动的分工越精细、协作越密切，社会经济联系越广泛、越来越全球化，管理也就越复杂。目前，世界上无论是发达国家还是发展中国家，都在自己的社会经济发展的实践中，认识到企业管理具有重要的社会作用。

二、企业管理理论的发展历程

（一）传统的经验管理阶段

18 世纪下半叶，首先在英国爆发了产业革命，引起了生产技术大变革，形成了机器大生产，产生了资本主义工厂制度。它不同于原先分散经营的手工业作坊，它促进了生产力的迅速发展。随着工厂规模逐渐扩大，分工协作亦逐渐复杂，生产方式也较以前发生了变化。在开始阶段，管理者由资本家担任。后来在管理工作日益复杂的这一背景下，管理者逐步从工人当中选出了特殊的雇佣人员，如经理、厂长、工头和领班。这些特殊的雇佣人员作为资本家的代理人，承担起经营企业和管理企业的责任，使企业管理工作逐渐成为一种专门的职能。传统管理主要是解决怎样实行分工协作，保证生产过程正常进行，以及怎样充分利用人力、物力、财力，减少资本的耗费，降低生产成本，以取得更多利润的问题。这个时期提出管理思想的主要有 3 位代表人物。

第一位是英国经济学家亚当·斯密(Adam Smith)。他于 1776 年发表了《国富论》。他以制造业为例详细分析了劳动分工带来的好处，同时他认为每个人的一切活动都受“利己心”支配，每个人追求个人利

^① 《马克思恩格斯全集》第 23 卷，人民出版社 1975 年版，第 267 页。

益就会给整个社会带来共同利益，他是从“经济人”的利己本性出发去研究经济问题的。其中心内容是经济自由。

第二位是英国剑桥大学教授查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)。他于1832年发表了《论机器和制造业的经济》一书。他进一步地分析了劳动分工使生产率提高的原因。他还提出了以专业技能作为工资与奖金的基础，主张实行有益的建议制度，并对有益的建议给予不同的奖励，以此来调动劳动者工作的积极性。

第三位是空想社会主义代表人物之一的英国人罗伯特·欧文。他最早注意到企业内部人力资源的重要性。就人和机器而言，他认为至少要像对待无生命的机器那样重视有生命的人的福利。他还在自己的工厂里进行一系列改革试验，如改进工人的劳动条件，缩短工人的工作时间，提供免费的伙食，改善工人住宅等。通过改革，他认为重视人的因素和尊重人的地位可以使工厂获得更多的利润。

这个阶段管理思想的主要特点是：

1. 管理的指导思想是认为个人都是自私的，工人总是偷懒的，必须进行强制性的管理；
2. 管理的方式是家长式的独断专行；
3. 管理的依据是靠个人的经验和感觉，靠主观判断进行；
4. 管理的主要内容为生产管理、工资管理和成本管理。

(二) 科学管理阶段

这个阶段大致从19世纪末到20世纪40年代初，经历了约半个世纪。科学管理是随着资本主义从自由竞争向垄断阶段过渡而逐渐形成的。在这个阶段，企业生产规模更大，生产能力更集中，分工协作更加紧密，生产技术更加复杂，市场竞争更加激烈。每个企业都使用了更多的人员、原材料、设备和资本。这些都要求生产本身必须加强计划性、组织性、协调性和控制性，要求实行标准化、专业化、定额化和数据化。因此单凭个人的经验和主观判断已不能有效地管理企业，此阶段要求按照社会化大生产和科学规律来进行管理。这一阶段的主要代表人物有美国的泰罗、法国的法约尔和德国的韦伯。

1. 泰罗的科学管理理论。泰罗(F. W. Taylor, 1856—1915)是“科学管理”理论的创始人，被后人称为“科学管理之父”。泰罗经过长期