

21世纪高等学校规划教材

X
IANDAIQIYEGUANLI

现代企业管理

主编 官灵芳 李述容 江培忠

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

21 世纪高等学校规划教材

现代企业管理

主 编 官灵芳 李述容 江培忠
副主编 李蓓蓓 熊 敏



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书以探索培养实践能力强的高素质人才为目标,力求从内容到形式上进行积极创新和尝试。全书共分12章。分别是企业管理概述、管理理论的发展、管理的职能、现代企业战略管理、现代企业人力资源管理、现代企业物资管理、现代企业财务管理、现代企业科技管理、现代企业营销管理、现代企业生产管理、现代企业质量管理、企业文化与企业社会责任。

本教材适用于高等院校经济管理类及相关专业教学使用。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/官灵芳,李述容,江培忠主编. —北京:北京理工大学出版社,2009.8

ISBN 978-7-5640-2505-2

I. 现… II. ①官…②李…③江… 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(2009)第117460号

出版发行/北京理工大学出版社

社 址/北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编/100081

电 话/(010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址/http://www.bitpress.com.cn

经 销/全国各地新华书店

印 刷/北京圣瑞伦印刷厂

开 本/787毫米×960毫米 1/16

印 张/19.25

字 数/394千字

版 次/2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷

印 数/1~2000册

定 价/35.00元

责任校对/陈玉梅

责任印制/边心超

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前 言

美国著名管理大师彼得·德鲁克指出,现在已经进入一个企业管理新时代。在全球化竞争日益加剧的趋势下,强化企业管理,提高企业竞争力和经济效益显得尤为重要。对学校教育来说,强化对学生的企业管理知识,培养学生的现代企业管理意识显得十分迫切。

本书以探索培养实践能力强的高素质人才为目标,力求从内容到形式上进行积极创新和尝试,既向学生介绍现代企业管理基本概念、基本理论和基本方法,又注重对学生实践能力的训练。为了提高学生的综合能力,在每章中配有大量的补充阅读资料和案例思考,每章后面还附有精选案例、复习思考题及实训项目和要求。

本教材适用高等院校经济管理类及相关专业。

本教材由长期从事管理理论研究和实践的教师编写而成。由官灵芳、李述容、江培忠担任主编,李蓓蓓、熊敏担任副主编。各章的编写分工是:官灵芳,第2章、第12章;李述容,第5章、第7章1~2节;江培忠,第3章;李蓓蓓,第10章、第11章1~2节;陈珊珊,第7章3~5节、第11章3~4节;戚龙琦,第1章;刘俊宏,第4章;李俊,第6章;黎韵文,第8章;熊敏,第9章。全书由官灵芳修改定稿。本书在编写过程中,参阅了大量文献,在此向原作者表示衷心感谢!

由于编者水平有限,书中疏漏在所难免,敬请同行专家和广大读者批评指正。

编 者

目 录

第1章 企业管理概述	1
1.1 企业概述	3
1.1.1 企业的发展与概念	4
1.1.2 企业的特征	4
1.1.3 企业的类型	6
1.2 现代企业制度	8
1.2.1 现代企业制度的含义及其特点	8
1.2.2 现代企业制度的主要内容	9
1.3 管理概述	10
1.3.1 管理的概念	10
1.3.2 管理的性质	12
1.3.3 管理的职能	13
1.3.4 管理者	14
1.4 企业管理	20
1.4.1 企业管理的概念	20
1.4.2 企业管理的任务	20
1.4.3 企业管理的基础工作	21
本章小结	22
同步测试	23
实训项目	23
综合案例	24
阅读建议	25
第2章 管理理论的发展	26
2.1 前管理学时期的管理思想	27
2.1.1 中国古代管理思想	28
2.1.2 国外古代管理思想	29
2.1.3 近代西方管理思想的发展	30
2.2 古典管理理论	32

2.2.1 泰勒的科学管理理论	32
2.2.2 法约尔的一般管理思想	34
2.2.3 韦伯的行政组织理论	36
2.3 行为科学理论	37
2.3.1 早期的行为科学理论——人际关系理论	38
2.3.2 后期的行为科学理论	39
2.4 现当代管理理论的发展	42
2.4.1 现代管理理论的丛林	42
2.4.2 当代管理思想的发展	44
本章小结	48
同步测试	49
实训项目	49
综合案例	49
阅读建议	51
第3章 管理的职能	52
3.1 计划职能	53
3.1.1 计划职能概述	53
3.1.2 决策	56
3.2 组织职能	58
3.2.1 组织职能概述	58
3.2.2 组织结构	59
3.3 领导职能	63
3.3.1 领导职能概述	63
3.3.2 领导权力的构成	63
3.3.3 沟通	64
3.4 控制职能	66
3.4.1 控制职能的概述	66
3.4.2 控制的类型	68
3.4.3 控制的过程	69
3.4.4 控制的方法	72
本章小结	74
同步测试	75
实训项目	75
综合案例	75

阅读建议	76
第4章 现代企业战略管理	77
4.1 企业战略管理概述	79
4.1.1 企业战略的概念	79
4.1.2 企业战略的特点	80
4.2 企业总体战略	80
4.2.1 增长型战略	80
4.2.2 稳定型战略	83
4.2.3 紧缩型战略	85
4.3 企业基本竞争战略	86
4.3.1 成本领先战略	86
4.3.2 差异化战略	88
4.3.3 集中战略	90
4.4 战略环境分析	91
4.4.1 外部环境分析	91
4.4.2 内部环境分析	92
4.4.3 企业战略态势的综合分析——SWOT 组合分析法	94
本章小结	94
同步测试	95
实训项目	95
综合案例	96
阅读建议	98
第5章 现代企业人力资源管理	99
5.1 人力资源管理概述	100
5.1.1 人力资源及其特点	100
5.1.2 人力资源管理思想的发展	102
5.2 人力资源的获取	106
5.2.1 人力资源获取的途径	106
5.2.2 外部招聘的方法	109
5.2.3 外部招聘的过程	111
5.3 人力资源的激励	112
5.3.1 激励的含义	112
5.3.2 激励的原则	113
5.3.3 激励的方法	115

5.4 人力资源绩效评估	117
5.4.1 人力资源绩效评估的含义	117
5.4.2 人力资源绩效评估的内容	118
5.4.3 人力资源绩效评估的原则	118
5.4.4 人力资源绩效评估的方法	119
本章小结	121
同步测试	122
实训项目	122
综合案例	122
阅读建议	125
第6章 现代企业物资管理	126
6.1 物资管理概述	127
6.1.1 物资管理的意义	127
6.1.2 物资管理的任务	127
6.2 物资定额管理	128
6.2.1 物资消耗定额管理	128
6.2.2 物资存储定额管理	129
6.3 物资采购管理	134
6.3.1 采购业务的重要性	134
6.3.2 物资采购的原则	134
6.3.3 物资采购的方式	135
6.3.4 物资采购的程序	137
6.3.5 物资采购的策略运用	137
6.3.6 物资采购员的职责和任务	139
6.4 物资运输管理	140
6.4.1 物资运输的概念及意义	140
6.4.2 物资运输的原则	141
6.4.3 物资运输的方式	141
6.4.4 物资运输的流程	142
6.4.5 物资合理运输	144
本章小结	145
同步测试	146
实训项目	146
综合案例	146

阅读建议	147
第7章 现代企业财务管理	148
7.1 企业财务管理概述	149
7.1.1 财务管理及其内容	149
7.1.2 财务管理的职能	150
7.1.3 财务管理的作用	151
7.2 企业的筹资管理	152
7.2.1 企业筹资的含义与分类	152
7.2.2 企业筹资渠道	153
7.2.3 筹资方式	153
7.2.4 资金筹集的原则	155
7.2.5 企业筹资的决策	155
7.3 企业资产管理	157
7.3.1 流动资产资产管理	157
7.3.2 固定资产管理	160
7.4 企业利润管理	161
7.4.1 利润的概念及其构成	161
7.4.2 利润的预测、计划和分配	162
7.4.3 利润管理的评价	163
7.5 财务分析	163
7.5.1 企业偿债能力分析	163
7.5.2 企业营运能力分析	164
7.5.3 企业获利能力分析	165
7.5.4 社会贡献水平分析	166
本章小结	166
同步测试	167
实训项目	168
综合案例	168
阅读建议	171
第8章 现代企业科技管理	172
8.1 企业科技管理概述	173
8.1.1 企业科技管理的概念	173
8.1.2 企业科技管理的任务	173
8.1.3 企业科技管理的内容	174

8.2 企业技术创新与技术引进	175
8.2.1 企业技术创新	175
8.2.2 企业技术引进	183
8.3 企业新产品开发	186
8.3.1 新产品概述	186
8.3.2 新产品开发的原则与程序	188
8.3.3 新产品开发管理	191
本章小结	192
同步测试	193
实训项目	194
综合案例	194
阅读建议	196
第9章 现代企业营销管理	197
9.1 市场营销概述	198
9.1.1 市场营销的概念	198
9.1.2 市场细分与目标市场策略	200
9.2 市场调研与预测	206
9.2.1 市场调研	206
9.2.2 市场预测	210
9.3 市场营销组合策略	214
9.3.1 市场营销组合策略概述	214
9.3.2 产品策略	215
9.3.3 定价策略	218
9.3.4 分销策略	219
9.3.5 促销策略	220
本章小结	222
同步测试	222
实训项目	223
综合案例	223
阅读建议	226
第10章 现代企业生产管理	227
10.1 现代企业生产管理概述	228
10.1.1 生产与生产过程	228
10.1.2 生产类型	229

10.2	生产过程的组织	231
10.2.1	合理组织生产过程的基本要求	231
10.2.2	生产过程的空间组织形式	231
10.2.3	生产过程的时间组织	232
10.2.4	流水作业	234
10.3	生产计划与生产作业控制	235
10.3.1	生产计划主要指标	235
10.3.2	生产作业控制	236
10.4	设备综合管理	238
10.4.1	设备综合管理的含义	238
10.4.2	设备的选择与评价	238
10.4.3	设备的故障规律与效能改善	239
10.5	现代生产管理方式和管理模式	241
10.5.1	准时生产制	241
10.5.2	柔性制造系统	243
	本章小结	243
	同步测试	244
	实训项目	245
	综合案例	245
	阅读建议	246
第11章	现代企业质量管理	247
11.1	质量管理概述	248
11.1.1	质量的内涵	248
11.1.2	质量管理的发展	249
11.2	全面质量管理	251
11.2.1	全面质量管理的含义及特点	251
11.2.2	全面质量管理的内容	253
11.3	质量认证	256
11.3.1	ISO 系列标准	256
11.3.2	质量认证制度	259
11.4	质量管理的方法	260
11.4.1	分层法	260
11.4.2	排列图法	260
11.4.3	因果分析图法	261

11.4.4 直方图法	262
11.4.5 控制图法	263
11.4.6 散布图法	264
本章小结	264
同步测试	265
实训项目	265
综合案例	267
阅读建议	272
第12章 企业文化与企业社会责任	273
12.1 企业文化	275
12.1.1 企业文化及其构成	275
12.1.2 企业文化的特点	276
12.1.3 企业的功能	277
12.1.4 企业的建设	278
12.2 企业道德	279
12.2.1 道德与企业道德	279
12.2.2 企业道德的功能	281
12.2.3 企业道德的作用	281
12.2.4 企业道德建设的途径	282
12.2 企业社会责任	283
12.2.1 企业与社会	284
12.2.2 企业社会责任的内容	286
本章小结	289
同步测试	289
实训项目	290
综合案例	290
阅读建议	291
参考文献	292

第1章

企业管理概述

管理箴言

管理是一种器官，是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。没有机构（如工商企业），就不会有管理。但是，如果没有管理，那也只会有一群乌合之众，而不会有一个机构。

——彼得·德鲁克

知识目标

- (1) 了解企业的发展历程。
- (2) 理解并掌握企业、管理及企业管理的含义和特征。
- (3) 熟悉企业的类型及现代企业制度的内容。
- (4) 知道现代企业管理的基础工作及企业管理的任务。

技能目标

- (1) 对企业有一个全面正确的了解，从总体上认识企业管理。
- (2) 会判断现代企业类型，能根据企业概况分析企业的基础工作。
- (3) 认知并能有意识培养自己的管理素质。

先导案例

民族海尔的世界意义 海尔25年的纪念

海尔——一个中国人创造的世界名牌、一个与世界500强相比毫不逊色的跨国公司、一个屹立在我们身边的世界意义的标志。

海尔名字的世界意义

25年前，在中国家电工业刚刚起步之时，雏形的海尔还是一种弱小的声音，那声音甚

至可以忽略不计——一个几百人的街道小厂。此时，为庞大市场而兴奋着的中国家电工业，正开始一轮从未有过地跃进：数以十计的生产线从国外引进，以冰箱为代表的成千上万的家产品，正日夜不停地投放到如饥似渴的中国家庭中，但仍然供不应求——短缺时代中国市场的特有景象。

就是在这种背景下，作为中国最后引进的一条，也就是第41条生产线，德国利勃海尔的生产技术被引进到早期的海尔——青岛电冰箱总厂，而那个日子——1984年12月26日，由此成为海尔富有标志性的时刻。

以琴岛-利勃海尔为名的海尔产品同样迅速进入市场。张瑞敏当时以“起步晚、起点高”的别样思维，以及发端于此时的“名牌战略”取得不小的收获。

1988年，后来者的海尔获得了中国冰箱史上第一块金牌。而1991年，年仅6岁的海尔，又与一些历史悠久的品牌一起被评为“中国十大驰名商标”。海尔这个名字开始在消费者中扎根，家电工业领军者的位置，已非海尔莫属——在此后的洗衣机、空调、黑电、米电，以及信息家电领域，莫不如此。

看似违反了商业利润的通常法则，但恰恰形成了此后海尔一切世界意义的性格：从来就不是以直接追逐利润为指向，而是以创造品牌价值从而为用户创造价值为目标，不是把产品卖到用户家中，而是卖到用户心中。

在此后的国际化阶段，海尔这种“一反常态”的哲学，具体表现为张瑞敏所述的“三步曲”战略：第一步是走出去；第二步是走进去；第三步是走上去。

在走出去阶段，海尔实施了著名的“先难后易”战略——到最发达的国家去展现自己的品牌。走进去，就是要成为当地本土化的企业。第三步曲是海尔最终的追求：成为当地的名牌。

迄今，海尔以最多的自有品牌，雄居中国家电企业出口量之首，几乎踏遍了世界主要市场的民族意义的海尔——以纽约曼哈顿的海尔大厦、东京中心商业区的巨幅广告、以迅速增长的出口总量等为标志——当然也就越来越具备世界的色彩。

海尔气质的世界意义

1998年3月25日，海尔首席执行官张瑞敏应邀登上哈佛大学讲坛。此后，在瑞士洛桑国际管理学院以及各种各样的国际讲坛和国际论坛上，张瑞敏频频成为被邀请者。目前，海尔已有十多个案例分别被收进哈佛大学、欧洲工商管理学院、瑞士洛桑国际管理学院等世界著名学府的MBA案例库，成为全球商学院的通用教材。

海尔的所有经营理论体系，都具有世界平台的气质。

张瑞敏在实践中创立了海尔“独特”的经营哲学。有许多海尔的经典管理名词或警句为我们所熟识：斜坡球理论、日清日高（OEC）、木桶理论甚至今天的型号经理……但这些名词所闪现的思想精华，却并不只是体现在书本上，而是体现在世界海尔的每一件产品上，体现在每一个海尔人的经历和体验中。

海尔的每一个员工,以及每一条生产线都基本与市场实现了对接,都能与市场的脉搏一起跳动——海尔推倒了“两堵墙”——企业内部的和企业外部的,最终实现了“流动资金零贷款”,而保证其实现的是“三个彻底主义”——目标上,彻底的第一主义;市场上,彻底的订单主义;分配上,彻底的成果主义。

然而,通过几十次组织结构的揉碎重组,海尔已逐步成为一个没有边界的企业王国,这个王国冲破原有的禁锢,将自己的细胞渗透到世界的每一个市场层面,从而进一步丰富了自己的世界气质——在世界上,有谁会拒绝世界气质的海尔呢?

海尔前景的世界意义

20 岁的海尔已是一个具有国际竞争力的全球设计、制造、营销与服务网络王国,18 个设计中心,10 个工业园,30 个海外工厂及制造基地,58 800 个营销网点,96 大门类 15 100 多个规格的产品群,160 多个国家和地区的市场网络中,已进入欧洲 5 个主要国家的前 5 位的大连锁店、美国前 10 大连锁店,设计、生产和销售“三位一体”的本土化模式在美国和欧洲初步实现,海外工厂全线运营。而在国内市场,海尔冰箱、冷柜、空调和洗衣机等四大主导产品的市场份额均达到 30% 左右……

仅透过海尔的一款产品——全球第四种洗衣机——海尔变频双动力,我们就可以扫描到这种竞争能力。2004 年 10 月,通过 10 余次技术升级,融节水、节电、杀菌、环保、静音、洗羊绒、洗毛毯、风干燥等 8 大技术优势于一身的“变频 A8 双动力”等 30 余款不同功能的“双动力”产品群,市场增幅达到了 200%。在家电利润普遍摊薄、销售举步维艰,甚至增幅趋缓的背景下,如此的增速,显示了海尔日益增强的竞争潜力,展现了海尔产品广泛的认知度和接受度。

“4 年前甚至没有人能够拼写出海尔的英文名称”,2004 年,37 岁的海尔美国贸易公司总裁迈克先生说,“而现在,美国的家电零售商没有一个不知道我们。”迈克的这句话,大概是对海尔这种发展能力的最贴切描述。

对一个未来的世界意义的海尔,用几个字就可以描述:做世界的海尔。

(资料来源改编自:人民网)

1.1 企业概述

现代经济社会是由企业、消费者和政府等三大组成部分所构成的。其中,企业作为现代经济社会的细胞和国民经济的基本单位,在提高社会生活水平中起着关键的作用。当一个国家的人口数量一定时,企业所提供的产品和服务的增加,就必然使人均生产总量增多,从而提高整个国家的生活水平,增强国家的综合实力。可见,企业在现代经济社会中具有不可或缺的重要地位。这正是研究企业,探索企业管理客观规律的基本动因。

1.1.1 企业的发展与概念

1. 企业的发展

社会的生产力水平决定社会基本经济单位的组织形式。企业是社会生产力发展到一定水平的产物,是商品生产与商品交换的产物,社会的基本经济单位在经历了原始社会的氏族部落,奴隶社会的奴隶主庄园,封建社会的家庭和手工作坊等形式的演进后,在资本主义社会诞生了企业这种现代形式。

随着生产力的发展和社会的进步,企业形式不断发展完善。企业的演进主要经历以下几个阶段。

工场手工业时期。这是指从封建社会的家庭手工业出现到资本主义初期的工场手工业时期。16—17 世纪,一些西方国家的封建社会制度向资本主义制度转变,资本主义原始积累加快,大规模地剥夺农民的土地,使家庭手工业急剧瓦解,开始向资本主义工场制转变。工场手工业是企业的雏形。

工厂制时期。18 世纪,西方各国相继开展了工业革命,大机器的普遍采用,为工厂制的建立奠定了基础。1717 年,英国人阿克莱特在克隆福特创立第一家棉纱工厂。19 世纪三四十年代工厂制度在英国和德国等国家普遍建立。工厂制的主要特征是:实行大规模的集中劳动;采用大机器高效率生产;实行雇佣工人制度;劳动分工深化,生产走向社会化。工厂制的建立,标志着企业真正的诞生。

现代企业时期。19 世纪末 20 世纪初,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡,工厂自身发生了复杂而又深刻的变化;不断采用新技术,使生产迅速发展,生产规模不断扩大,竞争加剧,产生了大规模的垄断企业;经营权与所有权分离,形成职业化的管理阶层;普遍建立了科学的管理制度,形成了一系列的科学管理理论,从而使企业走向成熟,成为现代企业。

2. 企业的概念

从其产生和发展的历程看,企业是伴随着机器大工业代替工场手工业而产生并逐步发展起来,而且还将伴随着社会生产力的进一步发展而发展变化。这就是说,企业始终处于一个动态的发展变化的过程之中。但不论企业的发展变化有多么的丰富多彩,从本质上来说,它始终是从事商品生产和经营的经济组织。

因此,可以这样认为:企业是依法设立,从事生产、流通、服务等经济活动,实行自主经营、自负盈亏和独立核算,能够独立承担民事责任,享受民事权利的营利性经济组织。企业是最重要的市场主体。

1.1.2 企业的特征

企业具有以下规定性:第一,企业是社会经济组织;第二,企业是一个营利性的经济组

织；第三，企业必须依法进行其经营活动；第四，企业的存在具有一定的社会性；第五，企业的经营活动是一个系统。

1. 企业首先是一个经济组织

企业首先是一个经济组织的特征，就把企业同那些归属于政治组织、行政组织和事业单位的政党、国家机构、军队、学校等社会组织区别开来。在形形色色的社会组织中，只有那些从事商品生产和经营的经济组织才可能是企业。企业作为特定商品的生产者和经营者，它们生产产品或提供服务，并不是要自己享受这些使用价值，而是为了实现其价值，以获取盈利。这是企业的一大显著特征。

2. 企业必须是自主经营和自负盈亏的经济组织

企业要获取利润就要保证自己的产品和服务在品牌、质量、成本和供应时间上能随时满足社会和消费者的需要。为此，除了加强企业的内部管理外，企业必须对市场和社会环境的变化及时主动地做出反应，这就是所谓的经营自主权；而权利与义务是相对的，企业有了经营自主权就必须要进行独立核算，承担其行使自主经营权所带来的全部后果，即必须要自负盈亏，否则就不可能有负责任的经营行为和正确地行使自主权。

企业必须是自主经营，自负盈亏的经济组织的特性，就把那些不实行自主经营、自负盈亏和独立核算的经济单位同企业严格地区分开来。那种认为工厂就是企业的认识是错误的。只有当该工厂是自主经营、自负盈亏并独立核算的单位时，才能算作企业。如果它虽然从事商品生产和经营，但并不独立核算和自负盈亏，而由总厂和公司等上一级组织统一核算和统负盈亏，那么总厂或公司是企业，而这家工厂只是企业的一个下属生产单位，不能将之称为企业。在这里还要特别指出，中国经济体制改革中大量涌现出来的企业集团也不是企业，而是一种企业联合团，即由诸多企业所组成的一种联合体。在企业集团中，各成员企业拥有各自独立的经营自主权，是自负盈亏的经济实体。因而，组织企业集团，必须遵循自愿、互利和共同发展的原则，切忌行政命令或强行捏合。

3. 企业具有系统性

企业是一个系统性的组织。现在的企业分成两条线：第一条线是产品和服务，第二条线是使企业具有持续竞争力的保障系统。

4. 企业具有现代性

在现代社会，企业是一个不断发展变化的组织，它可以表现为多种形式：首先，企业可以是学习型组织，可以是一个具有持续创新能力、能不断创造未来的组织；其次，企业可以是虚拟的组织，比如从事虚拟生产，虚拟营销，虚拟运输，以及虚拟分配等；再次，企业也可以是一个无边界的组织，其边界可以无限大；最后，企业还可以是网络化组织，通过企业与企业间的不同程度地合作形成网络结构，对价值链的运作进行整合，这样企业就可以成为一个联合体。对于中国企业来讲，应该融入这个网络，融入更大的价值网络、更多的价值网络。