

经管类专业精品教材

现代企业管理学

XIANDAI QIYE GUANLIXUE

主编 赵振淇 鲁春艳 刘艳



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

经管类专业精品教材

现代企业管理学

主 编 赵振淇 鲁春艳 刘 艳

副主编 吕小刚 吴青松 崔立新 鄢 巍



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书较系统地介绍了现代企业管理的理论和方法。全书分为九章，分别为现代企业管理概述、现代企业组织、企业战略管理、企业决策管理、企业生产管理、企业质量管理、企业技术管理、人力资源管理和企业财务管理。

本书既可作为普通高等院校相关专业学生的学习教材，也可作为相关人员学习企业管理知识的通用教材。

图书在版编目 (C I P) 数据

现代企业管理学 / 赵振淇, 鲁春艳, 刘艳主编. --
上海: 上海交通大学出版社, 2016 (2017 重印)
ISBN 978-7-313-15697-6

I. ①现… II. ①赵… ②鲁… ③刘… III. ①企业管
理—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 201308 号

现代企业管理学

主 编: 赵振淇 鲁春艳 刘 艳

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 郑益慧

印 制: 北京谊兴印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

版 次: 2016 年 8 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-15697-6/F

定 价: 39.80 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 17.75 字 数: 343 千字

印 次: 2017 年 1 月第 2 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与发行部联系

联系电话: 010-62137141

前言

Preface

企业管理是对企业的生产经营活动进行组织、计划、指挥、监督和调节等一系列职能活动的过程。随着社会的高速发展,经济全球化进程的加快,企业经营管理的模式也随之发生着重大的变化。现代企业面临的一个重要问题就是应该如何管理企业。一个成功的企业要保证企业经营规范化、制度化离不开企业管理。因此,企业管理方法正确与否,对于企业的成败具有至关重要的影响。

本书共分为九章,分别为现代企业管理概述、现代企业组织、企业战略管理、企业决策管理、企业生产管理、企业质量管理、企业技术管理、人力资源管理和企业财务管理。本书结构系统、完整,内容全面、具体,引导学生由浅入深、从整体到细节,深入地学习现代企业管理知识。

整体而言,本书具有以下特点:

(1) 在结构安排上,以基本概念和基本原理为基础,以企业管理理论和管理思想为前提,突出管理在企业中的作用,并以此构建内容体系。

(2) 在编写体例上,坚持形式为内容服务。全书每个章节都由“案例导入”引出正文,“案例导入”内容贴近现实,引发学生的兴趣与思考。正文中穿插“读一读”“经典案例”“课堂互动”等模块,加强学生对理论知识的理解,提高学生的学习兴趣。每章后设置“思考与练习”模块,检测学生对本章内容的理解程度,查漏补缺,以便学生扎实掌握课程内容。

通过对本书的学习,学生可以对现代企业管理知识、方法等有进一步的了解和认识,有效地促进学生运用所学知识处理实际问题的能力,有助于真正培养学生的管理技能。

在编写过程中,我们参考了大量的文献资料。在此,我们向参考过的文献的作者表示诚挚的谢意!由于编写时间仓促,编者水平有限,书中疏漏与不当之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

编者

2017年1月

本书编委会

主 编：赵振淇 鲁春艳 刘 艳

副主编：吕小刚 吴青松 崔立新 鄢 巍

目录 | Contents

第一章 现代企业管理概述	1
第一节 企业与现代企业制度	2
一、企业的概念、特征及类型	2
二、企业制度与现代企业制度	6
第二节 管理与企业管理概述	10
一、管理的概念	10
二、企业管理的概念	10
三、企业管理的要素与本质	11
四、企业管理的原理	13
五、企业管理的基本职能	17
思考与练习	19
第二章 现代企业组织	21
第一节 企业组织管理概述	22
一、企业组织	22
二、企业组织管理	23
第二节 企业组织结构	27
一、组织结构设计	28
二、纵向管理层次结构	29
三、横向职能部门结构	31
四、权力关系结构	34
第三节 企业组织的类型	37
一、直线制组织结构	37
二、职能制组织结构	38
三、直线—职能制组织结构	39
四、事业部制组织结构	40
五、模拟分权制组织结构	42
六、矩阵制组织结构	44

七、企业组织模式创新	45
思考与练习	47
第三章 企业战略管理	49
第一节 企业战略概述	50
一、企业战略的概念及内容	50
二、企业战略的特点	52
三、企业战略的分类	53
第二节 企业战略管理概述	54
一、企业战略管理的概念	55
二、企业战略管理的任务	55
三、企业战略管理的作用	55
四、企业战略管理过程	56
第三节 企业战略环境分析	58
一、企业战略环境分析的概念	59
二、企业外部环境分析	59
三、企业内部环境分析	67
四、企业战略环境分析工具	70
第四节 企业战略选择	75
一、企业总体战略	75
二、竞争战略	80
三、职能战略	83
思考与练习	85
第四章 企业决策管理	87
第一节 企业决策概述	88
一、企业决策的概念	88
二、企业决策的类型	89
三、企业决策的原则	91
四、企业决策的程序	93
第二节 企业决策的方法	95
一、定性决策方法	96
二、定量决策方法	98
思考与练习	105

第五章 企业生产管理	107
第一节 企业生产管理概述	108
一、生产管理	108
二、生产类型	109
第二节 企业生产过程的组织	110
一、生产过程概述	111
二、生产过程的空间组织	113
三、生产过程的时间组织	114
四、生产组织形式	116
五、先进的生产组织方式	119
第三节 生产能力、生产计划与生产作业计划	122
一、生产能力	123
二、生产计划	126
三、生产作业计划	129
思考与练习	132
第六章 企业质量管理	135
第一节 质量及质量管理概述	136
一、质量概念的演化路径	136
二、质量管理的概念及方法	138
第二节 全面质量管理	140
一、全面质量管理概述	140
二、全面质量管理流程——PDCA 循环	143
三、全面质量管理常用统计分析方法	144
第三节 质量标准	150
思考与练习	153
第七章 企业技术管理	157
第一节 技术与技术管理	158
一、技术的概述	159
二、技术管理的概念及范围	162
第二节 技术开发与转让	162
一、技术开发	163
二、技术转让	169

第三节 技术创新及技术引进	173
一、技术创新	174
二、技术引进	179
第四节 知识产权的保护	183
一、知识产权的概念及特征	184
二、知识产权分类及我国法律的保护	185
第五节 价值工程	189
一、价值工程的概念和基本原理	189
二、价值工程的工作程序	190
思考与练习	192
第八章 人力资源管理	195
第一节 人力资源和人力资源管理	196
一、人力资源的概念及特点	197
二、人力资源管理的概念及内容	198
第二节 人力资源开发管理	199
一、人力资源开发的概念及内容	200
二、人力资源开发的基本途径	200
三、员工招聘	202
四、员工培训	209
第三节 员工管理	212
一、员工绩效考核	213
二、员工薪酬管理	216
思考与练习	222
第九章 企业财务管理	225
第一节 企业财务管理概述	226
一、财务与财务管理的概念	227
二、财务管理的内容	227
三、财务管理的目标	228
四、财务管理的任务	229
五、财务管理的原则	230
六、资金时间价值观念	231
七、风险与收益均衡观念	236



第二节 筹资管理	240
一、筹资的概念	241
二、企业筹资的原则	241
三、筹资的类型	242
四、企业筹资的渠道与方式	244
第三节 投资管理	246
一、企业投资概述	247
二、项目现金流量的内容及计算	248
三、项目投资决策的基本指标	252
第四节 利润管理	258
一、利润的构成	258
二、利润的分配	259
第五节 财务分析	261
一、财务分析的概念	261
二、财务分析的意义	261
三、财务分析的依据	262
四、基本财务指标分析	263
思考与练习	272
参考文献	274

第一章

现代企业管理概述

学习目标

- 了解企业的概念、特征及类型
- 认识企业制度与现代企业制度
- 了解管理的概念、企业管理的概念
- 认识企业管理的要素与本质
- 掌握企业管理的原理和基本职能

第一节 企业与现代企业制度

案例引导

有七个人住在一起，每天分吃一大桶粥。粥每天都不够分。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。结果一周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。可强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。于是，大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，每次互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后，大家终于想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平均，也只能认了。此后，大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

从上面的小故事可以看出，在一个群体中，即使是像分粥一样简单的工作，若没有巧妙的管理技术，也难以做到公正、公平，更别提实现预期的目标了。因此，为了实现组织目标，有效的企业管理必不可少。

一、企业的概念、特征及类型

（一）企业的概念

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求，以营利为目的，自负盈亏，依法设立的经济组织，是现代社会经济的基本单位。就像家庭是组成社会系统的细胞，人一旦离开了它便会感到孤独，缺乏安全感一样，企业也是构成经济系统并使其具有活力的细胞，社会丧失了它便很难具有生机，也难以赢得繁荣与发展。

从整个人类社会进程来看，企业和工商业的活动还不到1 000年的历史，而现代公司的出现则更是近100年的事。然而，整个人类现代社会的文明，尤其是工业化和信息化时代的成就与发展，都主要是建立在企业的贡献基础之上的。中国的改革开放和经济发展的历程，最为关键的是我们引入了社会主义市场经济的机制。而其中，中国的企业——无论是以家庭联产为基础的，还是国家、集体所有，或是建立在现代企业制度基础之上的，毫无疑问都是创造这一发展奇迹的主角。因为正是这种具有活力的细胞凝聚了亿万人民提高生活质量的朴素愿望和巨大动力，并使之能够自由、充分地释放出来。由此可见，企业是

现代社会繁荣的基础,而且随着人类需求的多样化,企业的潜力与个性能得到更充分的发挥。

(二) 企业的特征

企业作为国民经济的基本单位,与其他非企业形式的单位相比较,具有以下特征。

1. 营利性

在市场经济条件下,企业经济行为的一般特征在于利润极大化,即企业总是力求在若干备选方案中,选择能够给企业带来最大收益的方案,以使其所能获得的经济利益极大化。作为市场经济活动的基本单位和独立的商品生产经营者,企业只有取得利润,才能一方面使国家财力增长,宏观经济效益不断提高,另一方面也为企业自身的技术创新、产品创新、管理创新奠定良好的物质基础,增强企业的市场竞争力和市场应变能力,保证企业的不断发展壮大。因此,市场经济条件下的企业经济行为的利润极大化目标不仅是合理的而且也是非常必要的。

2. 独立性

企业是依法设立、依法经营,实行自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展的独立的经济实体。企业的独立性首先表现在企业产权的独立性,企业有明确的法人财产界定,可以独立行使对企业财产的支配、使用和处置权;同时,企业的独立性表现在企业经营的独立上,企业必须具有独立的经营决策和管理权,可根据市场环境和企业内部的条件变化,自主灵活地开展企业经营管理活动;此外,企业的独立性还表现在独立核算、自负盈亏上,企业的盈利来源于以最经济的投入获得最理想的产出,以自己的收入来抵偿支出,并对盈亏完全负责。

3. 开放性

企业与外部环境之间的关系十分密切。任何企业都不是孤立存在的,企业的生存与发展都离不开一定的环境条件。企业是一个开放系统,它与外部环境存在着互相交换、互相渗透、互相影响的关系,企业必须从外部环境接受人力、资金、材料、技术、信息等因素的投入,然后通过企业内部的转换系统地把这些因素投入转换,成为产品、劳资及企业成员所需要的各种形式的报酬,作为产出离开企业系统,从而完成企业与外部环境之间的交换过程。

4. 社会性

企业既是一个经济组织,也是一个社会组织。现代企业是一个与社会有着广泛而紧密联系的开放系统。一方面,企业的经济行为受到许多社会因素的约束和影响,这些因素包括社会制度、国家的政策和法律、消费习惯、文化差异、传统习俗、竞争对手的竞争策略

等,企业必须在一定程度上满足这些不同的要求,才能生存和发展。另一方面,企业作为社会物质财富的创造者和社会生产力的代表,它对社会经济生活、文化生活和政治生活等方面,都产生广泛和深刻的影响。可以说,企业在推动社会发展的过程中具有不可替代的作用。

(三) 企业的类型

由于现代经济生活十分复杂,作为基本经济单位的企业也有很多类别。为了更深入地研究企业管理的特点和规律,也需将企业进行分类研究。因所要研究的问题不同,企业类型划分的原则也有多种。

1. 按照企业所属经济部门分类

1) 农业企业

它是指从事农、林、牧、副、渔业等生产经营活动的企业。农业企业主要以动物、植物和微生物作为劳动对象,以土地、海洋为基本生产资料,应用现代化技术装备和生产工具,培养和饲养动、植物,生产满足人们需要的产品。

2) 工业企业

它是指为满足社会需要并获得盈利的,从事工业性生产经营活动或工业性劳务活动的企业。它主要包括冶金企业、电力企业、燃料企业、化工企业、电子产品企业、机械制造业、建筑材料企业、食品加工企业、纺织企业、造纸及文化用品生产企业等。

3) 建筑安装企业

它是指从事土木工程、房屋建筑和设备安装工程施工的企业。其通常包括建筑(安装)公司、工程公司或建设公司等。

4) 运输企业

它是指从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。其具体分为铁路、公路、水运、民用航空器和联合运输物流企业等。

5) 商业企业

它是指从事商品和劳务流通的商业贸易企业与服务企业。它通过买进商品,然后转手卖给他人,从而从中获取利润。

6) 邮电通信企业

它是指通过邮政和电信,传递信息、办理通信业务的企业。

7) 金融企业

它是指专门经营货币和信用业务的企业。其主要包括银行、证券公司、保险公司、信托投资公司、信托公司和其他金融单位的附属机构。



8) 咨询企业

它是指专门为企业、政府及个人的决断、决策行为提供科学、可靠的智力服务的机构。其主要业务是管理咨询、投资咨询、信息咨询、决策咨询、人力管理咨询及其他专业事务咨询等。

9) 旅游企业

它是指能够以旅游资源为依托,以有形的空间设备、资源和无形的服务为手段,在旅游消费服务领域中进行独立经营核算的经济单位。

10) 房地产企业

它是指从事房地产开发、经营、管理和服务活动,并以营利为目的进行自主经营、独立核算的经济组织。

2. 按照企业不同生产力要素的比重分类

1) 劳动密集型企业

它是指生产需要的劳动力较多,技术装备程度较低,也就是说产品成本中劳动量消耗占比重较大的企业。例如,纺织业、服务企业、食品企业、日用百货等轻工企业。

2) 资金密集型企业

它是指单位产品所需要的投资额较大、技术装备程度较高、劳动力比重较小的企业。例如,钢铁企业、重型机器制造企业、化工企业等。

3) 知识密集型企业

它是指综合运用先进科学技术成果,所有人员中,中、高级技术人员和科研人员比重较大的企业。例如,电子计算机工业企业、高新技术企业、生物工程企业、飞机及宇宙航空工业企业等。

3. 按照企业规模大小分类

按照企业规模大小,可将企业划分为大型企业、中型企业和小型企业。企业规模一般指企业生产能力、经营范围、机器设备容量、固定资产和职工人数等几个方面的规模和能力。

4. 按照企业财产构成分类

1) 独资企业

它是指为个人出资经营、归个人所有和控制、由个人承担经营风险和享有全部经营收益的企业。它是最古老、最简单的一种企业组织形式。

2) 合伙企业

它是指由两个以上合伙人订立合伙协议,共同出资,共同经营,共享收益,共担风险,并对企业债务承担无限连带责任的营利性组织。

3) 公司

它是指依《公司法》设立的、以营利为目的的企业法人。

二、企业制度与现代企业制度

(一) 企业制度的概念

企业制度是指以企业产权制度为核心的企业组织和管理制度。构成企业制度的基本内容有三个：一是企业的产权制度；二是企业的组织制度；三是企业的管理制度。

- 企业产权制度是以产权为依托，对企业财产关系进行合理有效的组合、调节的制度安排。它决定了企业财产的组织形式和经营机制。
- 企业组织制度是企业组织形式的制度安排，规定了企业内部的分工协调和权责分配关系。例如，企业的治理结构、领导体制等。
- 企业管理制度是对企业管理活动的制度安排。例如，企业的劳动人事制度、分配制度和财务会计制度等。

(二) 现代企业制度的概念

现代企业制度是相对于传统企业制度而言的，并从传统企业制度发展而来，是商品经济或市场经济及社会化大生产发展到一定阶段的产物。简单地说，现代企业制度是指以完善的法人财产权为基础，以有限责任为基本特征，以公司企业为主要形态的企业制度。现代企业制度包括以下几层含义。

第一，现代企业制度是一种制度体系，是由若干具体制度相互联系而构成的系统，它是现代企业法人制度、现代企业产权制度、现代企业组织制度和现代企业管理制度等有机组合的统一体。

第二，企业法人制度是现代企业制度的基础，是企业产权的人格化。企业作为法人，有其独立的民事权利能力和民事行为能力，是独立享受民事权利和承担民事义务的主体。

第三，产权制度是现代企业制度的核心。构成产权的要素有所有权、占有权、处置权和收益权等。现代企业产权制度就是企业法人产权制度。在此制度下，出资者所有权的实现形式主要是参与企业的重大决策，获得收益；法人企业则享有其财产的占有权、处置权等。

第四，随着生产力的发展，企业组织形式经历了从独资企业到合伙企业再到公司企业的过程，公司制企业是现代企业制度的典型企业组织形式，除此之外，能够适应现代市场经济体制要求的其他企业组织形式也是现代企业制度中的重要组成部分。

(三) 现代企业制度的内容

现代企业制度的基本内容包括三个方面：现代企业产权制度，即公司法人产权制度；现代企业组织制度，即公司组织制度；现代企业管理制度，即公司管理制度。

1. 现代企业产权制度

现代企业产权制度是现代企业制度的一项核心内容，这种产权制度的构造，在企业方面是建立企业法人制度，在出资者方面是形成有限责任制度。它的实质是建立出资者所有权和企业法人财产权分类的产权配置格局。

拓展阅读

现代企业产权制度的发展经历了三种形态，即个人业主制产权制度、合伙制产权制度和公司制产权制度。

个人业主制是最简单的企业形式，企业是业主的个人财产，由业主直接经营，业主享有该企业的全部经营所得，同时对它的债务负无限责任。如果经营失败，出现资不抵债的情况时，业主要用自己的财产和家产来补偿，它不具法人地位，是自然人企业。

由于个人业主制自身的缺点，已不可能满足生产发展的需要，便出现了合伙制企业，相应的企业立法也有所变动。合伙制企业是由两个或两个以上的出资人共同出资兴办的企业，合伙人对企业联合经营、联合控制。出资人通常采用书面协议即合伙经营合同的形式确定收益分享及亏损责任。

随着生产力的飞速发展，合伙制企业也不能满足社会化大生产的需要，又出现了公司制企业，由《公司法》加以规范、约束。其特点是：公司制企业是一个法人实体，独立行使民事权利、承担民事责任，公司的产权分属股东，股东有权分享公司盈利和参与管理决策，股东对公司债务负有限责任，股东不能退股，只能转让股权等。

现代企业制度以完善的企业法人制度为基础，具有独立的法人地位。企业只有依法取得法人地位，才能在取得法人资格的同时获得法人财产权，这是企业在市场经营活动中独立从事民事活动、享有民事权利并承担民事责任的前提条件和物质基础。

2. 现代企业组织制度

现代企业组织制度是在企业法人制度基础上形成的法人治理结构，它是企业在长期的市场经济发展过程中，为了满足自身的发展需要而逐步建立起来的一套完整的组织制度。通过该组织结构，企业形成了一种以众多股东个人意志和利益要求为基础的、独立的组织意志，并以这种独立的组织意志来独立地开展经营活动。