



高等学校经济管理系列教材

现代企业管理

Corporation Management

(第六版)

主 编 俞明南 易学东 付焕兰
主 审 戴克敏

ECONOMIC
MANAGEMENT



大连理工大学出版社

014041602

F270
489-6



高等学校经济管理系列教材

现代企业管理

Corporation Management

(第六版)

主 编 俞明南 易学东 付焕兰

主 审 戴克敏

参编人员名单 (按姓氏笔画为序)

付焕兰 刘彦文 易学东

俞明南 傅永刚 戴克敏



北航

C1724785



大连理工大学出版社

F270

489-6

S02120210 .

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理 / 俞明南, 易学东, 付焕兰主编. —
6 版. — 大连: 大连理工大学出版社, 2014. 4
高等学校经济管理系列教材
ISBN 978-7-5611-9006-7

I. ①现… II. ①俞… ②易… ③付… 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(2014)第 055988 号

大连理工大学出版社出版

地址: 大连市软件园路 80 号 邮政编码: 116023

发行: 0411-84708842 邮购: 0411-84703636 传真: 0411-84701466

E-mail: dutp@dutp.cn URL: <http://www.dutp.cn>

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 印张: 20.5 字数: 400 千字
1991 年 8 月第 1 版 2014 年 4 月第 6 版
2014 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 邵 婉

责任校对: 雨 洋

封面设计: 波 朗

ISBN 978-7-5611-9006-7

定 价: 35.00 元

第6版前言

1991年,整合中美合作举办中国工业科技管理大连培训中心推出的“Mini—MBA”管理培训项目的核心课程,戴克敏编写了本教材的第一版。由于教材内容新颖翔实,一经推出即得到市场积极响应,后被评为辽宁省优秀教材。此后20余年,本书每隔4~5年修订一次,针对管理理论与实践的发展,不断地调整完善。其间,共有十余位具有丰富管理教学经验和咨询经历的专业人士先后参与到本教材的编写工作中,将他们对管理理论的深入理解不断地融入本教材之中,使本教材质量不断提高,得到越来越多的同行认可。据编者不完全统计,已有80余所国内高校先后选用过本教材进行教学。

本教材适用于非管理专业本科生、研究生的企业管理课程;同时可以作为有意了解企业管理知识体系的各界人士的入门读物;也可以供各类在职人员培训之用。为满足上述多方面的要求,在编写中特别注重以下几点:“整合”是本教材编写的总思路,将管理学原理、企业战略、经营决策、市场营销、组织行为学、人力资源管理、财务管理、工程项目管理、质量管理、设备管理和库存管理等内容整合为一体,给读者提供一个完整的企业管理理论体系;“实用”是本教材编写的亮点,在内容选取方面,除了介绍必要的基础理论外,尽可能多收录一些实用性的方法,努力为读者提供直接的帮助;“简洁”是本教材追求的写作风格,管理理论浩瀚繁杂,试图用尽可能简洁的语言,尽量少的篇幅讲明白关键问题,帮助提高读者的阅读效率。

本次修订在遵循原有的编写思路基础上,结合近年来企业管理的发展现状,除了剔除各章节中一些不再重要的内容,补充一些新的知识外,重点编写了企业战略、市场营销等环境变革较为集中的章节,同时也对组织行为学一章进行了重点的修订,相关案例也已更新。

本教材第1章由易学东编写;第2、4、5章由付焕兰编写;第3章由戴克敏编写;第6章由傅永刚编写;第7章由刘彦文编写;第8~11章由俞明南编写。全书由俞明南统稿,由戴克敏审定。

编者
2014年2月

目 录

第 1 章 企业与企业 管理	1
1.1 企 业	1
1.1.1 企业的含义	1
1.1.2 企业组织的形成与演变	3
1.1.3 企业系统结构	4
1.1.4 企业的分类	6
1.1.5 现代企业制度	7
1.2 企业管理	11
1.2.1 管理的概念与特征	11
1.2.2 企业管理的职能	13
1.3 企业管理思想的发展	17
1.3.1 传统经验管理阶段	17
1.3.2 古典管理理论阶段	18
1.3.3 现代管理理论阶段	22
思考题	26
第 2 章 企业战略	27
2.1 企业战略概述	27
2.1.1 企业战略的概念	27
2.1.2 企业战略的类型	28
2.1.3 企业战略的制定过程及战略学派	28
2.2 企业总体战略	31
2.2.1 一体化战略	31
2.2.2 多样化战略	32
2.2.3 总体战略的实现途径	35

2.3	企业竞争战略	39
2.3.1	成本领先战略	39
2.3.2	差别化战略	41
2.3.3	集中战略	42
2.4	企业战略理论的新动态	43
2.5	企业形象识别系统(CIS)	45
2.6	文化战略	47
	思考题	48
	案例 海尔的战略变迁	48
第3章	经营决策	50
3.1	经营决策的概念、分类及其重要性	50
3.1.1	经营决策的概念	50
3.1.2	经营决策的分类	51
3.1.3	经营决策的重要性	53
3.2	经营决策的内容、原则和程序	54
3.2.1	经营决策的内容	54
3.2.2	经营决策的原则	55
3.2.3	经营决策的程序	56
3.3	经营决策的方法	59
3.3.1	确定型决策	60
3.3.2	风险情况下的决策	65
3.3.3	非确定型决策	70
	思考题	74
第4章	市场营销	76
4.1	市场与市场营销	76
4.1.1	市场	76
4.1.2	市场营销	77
4.1.3	市场营销管理哲学	77
4.2	市场营销环境分析	78
4.2.1	市场营销宏观环境分析	78
4.2.2	市场营销微观环境分析	79
4.2.3	环境分析方法及对策	80

4.3	市场营销战略	82
4.3.1	市场细分战略	82
4.3.2	市场选择战略	84
4.3.3	市场定位战略	86
4.4	市场营销组合策略	87
4.4.1	产品策略	87
4.4.2	定价策略	90
4.4.3	分销渠道策略	91
4.4.4	促销策略	93
4.5	市场营销新发展	94
4.5.1	绿色营销	94
4.5.2	关系营销	95
4.5.3	直复营销	95
4.5.4	网络营销	95
4.5.5	体验营销	96
4.5.6	全球营销	96
	思考题	97
	案例 在 MSN 上卖盒饭	97
第 5 章	组织行为学	100
5.1	组织行为学概述	100
5.1.1	组织行为学的概念	100
5.1.2	组织行为学的产生与发展	101
5.1.3	组织行为学的研究方法	103
5.2	个体心理与行为	104
5.2.1	个体行为基础	104
5.2.2	知觉和个人决策	107
5.2.3	激励理论及其应用	111
5.3	群体心理与行为	119
5.3.1	群体行为基础	119
5.3.2	团 队	121
5.3.3	沟 通	122
5.3.4	领 导	124

58	5.4 组织行为理论	132
58	5.4.1 组织结构	132
18	5.4.2 组织文化	134
88	5.4.3 组织变革	135
78	思考题	137
78	案例 伟严为何要跳槽?	138
08		
18	第6章 人力资源管理	140
20	6.1 人力资源管理概述	140
40	6.1.1 人力资源管理的基本目的	141
40	6.1.2 人力资源管理的基本职能	141
20	6.1.3 人力资源管理职能的執行者	142
30	6.1.4 现代人力资源管理的新发展	143
80	6.2 工作分析	144
80	6.2.1 工作分析概述	144
80	6.2.2 工作分析的方法	145
70	6.2.3 工作描述与工作说明书	147
70	6.3 人员招聘与录用	147
001	6.3.1 人员招聘与录用概述	148
001	6.3.2 求职申请表的设计	149
001	6.3.3 人员招聘录用的方法	151
001	6.4 绩效考评	153
101	6.4.1 绩效与绩效考评	153
001	6.4.2 绩效管理系统	154
101	6.4.3 绩效考评的方法	156
101	6.4.4 绩效考评的组织与实施	158
001	6.5 薪酬管理	159
111	6.5.1 薪酬与薪酬管理	160
011	6.5.2 薪酬管理决策及影响因素	160
411	6.5.3 薪酬制度的要求与制定	161
181	6.5.4 企业工资制度的合理设计	163
881	6.6 人力资源开发	164
181	6.6.1 人力资源开发概述	165

6.6.2	人力资源开发的三个层次	165
6.6.3	人力资源培训系统	167
	思考题	168
	案例 华为的用人之道	169
第7章 财务管理		171
7.1	财务管理概述	171
7.1.1	企业财务活动	171
7.1.2	财务管理目标	172
7.1.3	影响财务管理目标的因素	173
7.1.4	企业财务关系	173
7.1.5	财务管理的内容	174
7.1.6	财务管理的基本环节	175
7.2	融资管理	176
7.2.1	短期债务资金筹集	176
7.2.2	长期债务资金筹集	178
7.2.3	股权资金筹集	180
7.2.4	资本成本	182
7.3	财务分析	185
7.3.1	财务分析的概念	185
7.3.2	财务报表分析的方法	185
	思考题	201
	案例 海尔集团的资本运作	201
第8章 工程项目管理		206
8.1	项目管理概述	206
8.1.1	项目的基本概念	206
8.1.2	项目管理的基本概念	207
8.2	项目计划	208
8.2.1	项目计划概述	209
8.2.2	项目计划编制	210
8.2.3	网络计划技术	211
8.2.4	项目计划的调整与优化	222

8.3	项目控制管理	225
8.3.1	项目进度控制	225
8.3.2	项目费用控制	227
8.4	项目组织管理与资格认证体系	230
8.4.1	项目管理证书体系的发展与流派	230
8.4.2	PMP 与 IPMP 比较	230
8.4.3	关于 IPMP 认证	231
	思考题	233
第 9 章	质量管理	234
9.1	质量管理概述	234
9.1.1	质量管理的基本概念	234
9.1.2	质量管理的意义	236
9.1.3	质量管理发展历程	237
9.1.4	全面质量管理	238
9.1.5	质量成本管理	241
9.2	质量认证与 ISO9000	243
9.2.1	质量认证	243
9.2.2	ISO9000 族标准	245
9.2.3	ISO9000 与全面质量管理	247
9.3	统计质量控制	248
9.3.1	过程质量控制	248
9.3.2	设计过程质量控制	251
9.3.3	抽样检验	254
9.4	常用统计方法	257
9.4.1	排列图	257
9.4.2	因果图	259
9.4.3	直方图	260
	思考题	261
第 10 章	设备管理	263
10.1	设备管理概述	263
10.1.1	设备管理的形成与发展	263

10.1.2	设备管理的基本内容	264
10.1.3	设备管理的任务	264
10.1.4	设备的综合管理	265
10.2	设备的选择和评价	266
10.2.1	设备的分类	266
10.2.2	设备的选择	266
10.2.3	设备投资资金的时间价值及其计算方法	267
10.2.4	设备的评价	271
10.3	设备的使用与维修管理	273
10.3.1	设备的合理使用	273
10.3.2	设备的磨损理论	274
10.3.3	故障与故障率曲线	277
10.3.4	设备维修的基本内容	278
10.3.5	设备维修制度	279
10.3.6	设备修理的计划工作	280
10.3.7	设备的大修理	281
10.4	设备的更新和技术改造	282
10.4.1	设备更新的概念	282
10.4.2	设备的寿命	282
10.4.3	设备更新的评价方法	283
10.4.4	设备的技术改造	286
	思考题	289
第 11 章	库存管理	290
11.1	库存管理的基本内容	290
11.1.1	库存及其基本功能	290
11.1.2	库存控制的任务	291
11.1.3	库存的分类	292
11.2	库存成本与库存控制决策	293
11.2.1	库存控制的基本决策	293
11.2.2	影响库存控制决策的因素	294
11.2.3	库存成本	296

188	11.3 库存控制模型	297
188	11.3.1 连续检查控制模型(Q System)	297
288	11.3.2 周期检查控制模型(P System)	298
288	11.3.3 库存重点控制方法——ABC分析法	299
288	11.3.4 库存控制思想的发展	302
288	11.4 库存控制决策的定量分析方法	302
288	11.4.1 确定性固定订货量系统	302
178	11.4.2 非确定性固定订货量系统	306
278	11.4.3 固定订货期系统	308
278	11.5 供应链管理	309
178	11.5.1 供应链管理的理论基础	309
178	11.5.2 供应链管理的主要工作内容	310
278	11.5.3 供应链管理的发展趋势	311
278	思考题	311
280	案例 安科公司ABC分类法的应用	312
188	参考文献	314

第 1 章

企业与企业 管理

1.1 企 业

在学习关于企业管理的具体内容之前,我们首先应当对研究的对象——企业有一个基本的了解。本节我们主要讨论以下几个方面的内容:企业的概念、企业的发展过程、企业的系统结构、企业的类型以及建立现代企业制度。

1.1.1 企业的含义

每个人对企业都会有一些感性的认识。比如一谈到企业,许多人的头脑中就会闪现出这样一些画面:大片的厂房、拔地而起冒着烟的烟囱、轰轰作响的机器声等等。其实,随着全球化的环保意识的增强,随着信息技术的发展和网络时代的到来,这些画面已不再是现代企业的根本标志。企业作为社会的重要细胞和组成部分,在其发展的过程中,对社会的政治、经济、文化、科学技术和人民生活等发挥着越来越重要的作用;同时,人类社会的发展和进步也对企业的发展起着巨大的推动作用。现代的企业更加重视管理,重视人的因素,重视现代科学技术成果的吸收和运用,重视生态环境的保护,企业既向社会提供所需的商品和服务,又承担着一定的社会责任。

企业是一个历史范畴,是人类社会发展到一定阶段、随着商品的出现而产生的,是商品经济的产物。概括地说,企业是为满足社会需要并获取盈利,由一定数

量的生产要素所组成的,从事生产经营或服务性活动的,具有法人资格的经济组织。企业是国民经济的基本单位,是现代社会的重要细胞和组成部分。为全面地理解企业的概念,应注意把握以下几个基本特征:

1. 企业是经济组织

企业不同于事业单位、公益组织和政府部门,是一个经济组织。企业作为经济组织,所从事的是生产和经营产品或提供商业性服务等经济活动,通过这些活动来满足人们生产和生活的需要以及社会发展的需要,并以此实现自己的价值——获取盈利。企业要盈利,就必须使自己的产品或服务能够满足社会的需要,即能够被社会认可。在市场经济条件下,一般来说,企业提供的产品或服务对需求者和社会的贡献越大,则取得的利润也越多;反之,利润小的企业则可以看作对社会的贡献小;亏损的企业不仅没为社会创造财富,反而是消耗社会财富。企业没有利润,就不能扩大再生产,职工的生活就难以提高,国家的税收就没有保证,国家的发展就会停滞。从这点来说,企业确保获取合理的利润,不仅应是企业的目标,而且也是企业对社会承担的重大责任。

2. 企业必须承担社会责任

对于“为满足社会需要”应作广义理解,它不仅指满足顾客和用户的需要,而且还包括满足股东、银行、职工、供应商、交易对象、同行业竞争者、政府、社区以及周围居民等一切与之相关的社会团体的需要。企业只有经过努力满足了他们的需要,才能正常运行,获取利润,得以生存和发展,这就决定了企业不能只为自身谋利益,而且要肩负兼顾各方面利益的社会责任。企业的社会责任还表现在防止环境污染、节约国家资源、为社会提供就业机会和为社区建设做出贡献上。

3. 企业必须掌握一定数量的生产要素

企业要为社会提供合格的产品和满意的服务,就必须掌握一定数量的生产要素,形成由各种生产要素有机结合的整体,这些生产要素主要包括人、财、物、信息等。企业的管理者就是通过科学的运作,使这些要素得到合理的组织和利用,最大限度地发挥其效益,形成创造社会财富的现实社会生产力。

4. 企业必须是独立的法人组织

企业要获取利润,就要保证自己的产品或服务在品种、质量、成本和时间上能随时适应社会和消费者的需要,为此,企业必须能够自主地对市场和社会环境的变化及时主动地做出反应。在社会主义市场经济条件下,企业应当成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的竞争主体,而不是国家行政机构的附属物。具体地说,企业必须成为具有法人资格,拥有法人财产权,并以其法人财产独立地从事经营活动,独立地承担民事责任与义务的法律实体。

1.1.2 企业组织的形成与演变

企业是一个历史范畴,是人类社会生产力和商品经济发展到一定水平的产物。企业组织的产生和发展经历了一个演变过程。

1. 手工业作坊的产生

人类社会进入到封建社会,生产的基本形式是个体家庭手工业。封建社会后期,随着生产力的发展,社会分工的深化,在原有的个体家庭手工业的基础上,逐渐产生了一种新的生产组织形式——手工业作坊。在手工业作坊里,业主与员工的关系多为父子、师徒等,形成了初步的分工与协作,其生产的目的不再是用于个人消费,而是拿到市场上去卖,去获取盈利。这个阶段可以说是企业的萌芽。

2. 手工业工场的出现

16世纪到18世纪末,随着资本的集中和劳动的商品化,伴随着大量小手工业者的分化和破产,手工业工场这种新的生产组织形式出现了。许多手工业工人受雇于一个资本家,在一个工场里从事商品生产。他们或是由不同种的手工业工人共同完成一个产品的制造;或是由同一种或同一类手工业工人进行劳动分工,各人进行不同的操作,并使这些不同的操作在空间上并列在一起,以致形成各种专门的职能。手工业工场在生产过程中进一步发展了分工,同时把过去的手工业结合在一起,它的出现标志着生产组织形式的飞跃。这就是最初的业主企业。

3. 合伙企业的形成

对于大多数业主企业来说,扩大生产规模受到了个人财产的限制,为了筹集更多的资本,有必要联合一些人合办企业,即组织合伙企业。早期的合伙企业主要沿着两个方向发展:一是形成家族企业,进一步发展扩大成比较长期性的组织;一是由两个以上成员出资共同组成企业,并通过发行可转让股份形式募集资本,形成股份公司。股份公司的形成,合伙企业从短期投资转向长期投资,股票、股票转让交易所的出现,对于合伙企业的发展起到了重要推动作用。然而,这个阶段企业承担无限连带的法律责任,这使得企业投资者承受着很大风险,愿意加入合伙者队伍的人始终是很有限的,这严重地制约着合伙企业的继续发展。

4. 公司制度的建立

随着股份公司的不断增加,其社会地位和作用的不断加强,人们对股份公司不具备法人地位和无限责任制缺陷的认识越来越深刻,探寻形成新的企业制度——形成有限责任制公司的要求越来越强烈,从而推动了法律制度的变革。从18世纪末至19世纪中期,经过长期斗争和激烈的争论,终于在1855年英国议会通过了一项有限责任制的议案,确认了注册公司对债务只负有限的赔偿责任,并于1856年

颁布了第一个现代的公司法,即有限责任形式的公司法。有限责任制的最终确立标志着企业进入了现代发展阶段,为企业的进一步发展创造了前提条件。

5. 现代企业制度的确立

随着企业规模不断扩大,股东越来越多,业务日益复杂化,大股东感到亲自担任高层经理来驾驭企业越来越困难,于是便开始聘请有经营管理能力的人才来代替他们打理企业的生产经营活动,逐渐形成了由代表所有者的董事会聘请高层经理人员的制度。于是公司制企业就从旧时的“企业主企业”(Entrepreneurial Enterprise)演化为现代的“经理人员企业”(Managerial Enterprise),实现了资本所有权与经营管理权的分离。而且,企业规模的扩张及与之伴随的技术和管理过程的复杂化,导致专职经理人员作用日益增强,这就引起了家族资本主义的衰落和现代企业制度的发展,因为决定在高层管理中地位高低的不再是他们所掌握的股份多少,而是管理能力的高低。至此,企业完成了由其产生之前的生产组织形式——个体家庭手工业到现代企业制度的演变。

1.1.3 企业系统结构

无论何种类型的企业,都具有自己的系统结构,如果抽去企业技术基础和技术类型的差别,那么企业的系统结构是大同小异的。

1. 基本构成要素

企业是一个生产经营体系。企业为了实现经营目标,必须具备实现目标的特殊功能,即必须拥有生产某种产品或提供某种服务所需要的人力、财力、物力以及反映这些要素相结合运动的各种信息。因此,企业系统主要是由人、财、物、信息、目标五个要素所组成,如图 1-1 所示。

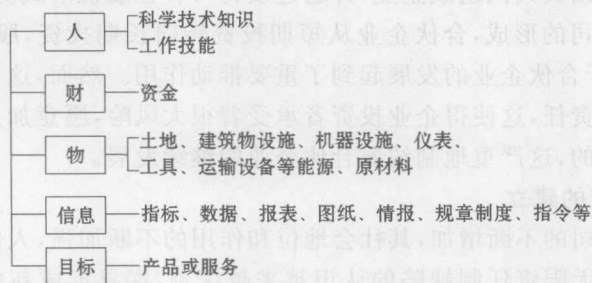


图 1-1 企业系统基本要素

由上述要素组成的企业系统,可以抽象地看作是一个转换机构,这个转换机构的功能是将输入转换为输出,如图 1-2 所示。