

21 世纪管理学教材

XIAN DAI QI YE

GUAN LI XUE

现代企业 管理学

徐盛华 陈子慧 编著

MANAGEMENT



清华大学出版社

21世纪管理学教材

现代企业管理学

徐盛华 陈子慧 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 提 要

本书从我国市场经济发展的需求出发,力求在已有企业管理理论体系的基础上,综合国内外企业管理理论研究的最新成果和我国企业管理实践,形成简明、实用的企业管理理论。在内容上坚持理论与实际相结合,在体系结构和内容上有所创新和突破,以求为现代企业管理理论做出一份贡献。

本书分四篇,共二十章:第一篇为企业战略管理篇,主要阐述如何制定企业发展战略目标;第二篇为企业高级管理篇,主要阐述管理的职能(决策、计划、组织、领导、控制等),就高级管理层如何落实企业战略目标作了阐述;第三篇为企业专业管理篇,阐述企业各职能部门的管理工作,按职能部门具体落实企业战略目标的管理工作加以阐述;第四篇为企业现场管理篇,阐述生产现场的管理工作,从而提高生产效率和效益。本书从四个层面全方位地对企业管理理论、内容进行编写,推进企业管理工作上台阶。

本书可作为管理类专业本科生、在职管理类研究生教材,也可供企业管理人员学习。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学/徐盛华,陈子慧编著. —北京:清华大学出版社,2004

(21世纪管理学教材)

ISBN 7-302-08768-7

I. 现… II. ①徐… ②陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第053655号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 客户服务:010-62776969

组稿编辑:许存权

文稿编辑:王丹丹

封面设计:秦 铭

版式设计:俞小红

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×260 印张:24.5 字数:563千字

版 次:2004年7月第1版 2004年7月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-08768-7/F·819

印 数:1~5000

定 价:34.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103或(010)62795704

前言

企业管理问题是我国企业目前普遍面临的重大问题。企业战略包含着各种重要因素，企业决策者必须从中判断出哪些因素才是决定企业生死存亡的关键因素。因此，必须综合考虑企业中存在的各种人事的、技术的、资源的、产品与市场的以及社会方面的制约，考虑在制定企业战略和方针时如何才能实现企业短期目标和长期目标的平衡。企业决策者不仅要懂得利用各种分析方法来确定企业的目标、制定企业完成目标的重大方针政策，而且必须懂得如何更准确地判断竞争对手的状况。

本书从我国社会主义市场经济发展的需求出发，力求在现有企业管理理论体系的基础上，结合国内外理论研究的最新成果和我国企业管理实践，形成简明、实用的企业管理理论。在内容上坚持理论与实际相结合，在体系结构和内容上有所创新和突破，以求为现代企业管理理论做出一份贡献。本书在编排上按现代企业的管理人员等级从高到低进行编写，即：企业决策层侧重抓好企业战略管理；高级管理人员（如总经理、副总经理）侧重抓好高级管理；各职能部门管理人员侧重抓好各自专业管理；基层管理人员侧重抓好现场管理。本书能帮助读者利用最少的时间与精力，最大限度地和较全面地掌握现代企业管理理论。

本书分四篇，共二十章：第一篇为企业战略管理篇，主要阐述如何制定企业发展战略目标；第二篇为企业高级管理篇，主要阐述管理的职能（决策、计划、企业、领导、控制等），对高级管理层如何落实企业战略目标作了阐述；第三篇为企业专业管理篇，阐述企业各职能部门的管理工作，按职能部门具体落实企业战略目标的管理工作加以阐述；第四篇为企业现场管理篇，阐述生产现场的管理工作，从而提高生产效率和企业效益。本书从四个层面全方位地对企业管理理论、内容进行编写，推进企业管理工作上台阶。

本书由徐盛华主编、陈子慧副主编，历经一年多时间编写而成，参考和借鉴了大量的国内外专家与学者的论文、专著和教材，同时对许多企业作了长期深入的调研，对企业各级管理人员的管理工作侧重点作了深入的介绍，编排上有创新。无论是对在校本科生、在职研究生，还是对企业管理人员全面掌握管理理论都具有较高的参考价值和帮助作用。

本书适合作为高等学校管理类专业本科生和在职研究生企业管理公共课程的教材，也可作为广大企业管理者的参考用书。

由于编者水平有限，书中难免有疏漏失当之处，敬请读者指正。

编 者

2004年5月

目 录

第一篇 企业战略管理篇

第一章 企业战略管理概论	2
第一节 企业战略管理的概念及特征	2
一、战略的定义	2
二、企业战略的概念	2
三、企业战略的分类	5
四、战略的特征	6
第二节 企业战略管理的基本内容	6
一、企业战略管理框架	7
二、规定企业使命	7
三、确定企业的方针政策	9
四、方案的建立与选择	10
五、评估风险	12
第三节 企业战略目标的确定	14
第四节 企业战略管理的意义	15
本章小结	16
第二章 企业外部环境分析	18
第一节 企业外部环境关键战略要素构成	18
一、社会环境	18
二、任务环境	21
第二节 企业所处的行业结构分析	21
一、行业的性质	22
二、行业发展动力分析	23
第三节 企业竞争态势分析	23
一、潜在的进入者威胁	23
二、现有企业之间的竞争	24
三、替代品生产的威胁	24
四、供应商的讨价还价能力	25
五、买方的讨价还价能力	25
第四节 企业外部环境分析方法简介	26

一、竞争轮廓矩阵模型	26
二、外部要素矩阵（EFE）模型	26
三、外部环境关键战略要素预测	27
本章小结	28
第三章 企业内部环境分析	30
第一节 企业内部关键战略要素构成	30
第二节 企业内部资源条件分析	31
一、市场营销	31
二、理财要素	32
三、产品研制开发要素	32
四、生产要素	33
五、人力资源要素	34
第三节 企业内部文化分析	34
一、企业文化与企业战略的实施	35
二、企业文化的形成机制	35
第四节 企业内部环境分析方法	36
一、机会优势（SWOT）分析法	36
二、竞争地位评估	37
三、内部要素评价（IFE）矩阵	38
本章小结	38
第四章 竞争战略的选择与企业的竞争地位	41
第一节 企业竞争战略概念及内容	41
一、企业竞争战略的提出	41
二、基本竞争战略	42
第二节 企业竞争优势与劣势分析	46
一、企业价值链分析法的概念	46
二、确定价值链系统	48
三、识别价值活动	50
四、价值链的确定	51
第三节 企业的竞争地位的确立	53
一、第一位企业的竞争战略	54
二、第二位企业的位次战略	54
三、第三、四位企业的竞争战略	55
第四节 企业竞争战略的选择	55
一、总成本领先与受困于中间地位	55
二、分散精力于多种基本战略	56

三、基本战略持久性问题	56
四、基本战略与企业结构	57
本章小结	57
第五章 企业目标市场与营销战略	60
第一节 市场的概念及其构成	60
一、市场的概念及其构成	60
二、整体产品的概念	60
三、产品的生命周期及策略	62
第二节 市场细分化的概念及内容	65
一、市场细分化的概念	65
二、市场细分的作用	65
三、市场细分的标准	66
四、有效市场细分的基本条件	66
五、市场细分的步骤	66
第三节 企业目标市场的战略	67
一、企业目标市场选择	67
二、目标市场的定位	68
第四节 企业营销战略	69
一、企业营销组合	69
二、产品战略	70
三、定价战略	75
四、分销策略	76
五、促销战略	77
本章小结	78
第六章 企业扩张战略、收缩战略和稳健战略的选择	81
第一节 企业扩张战略的概念及内容	81
一、并购战略	81
二、多种经营战略	85
三、企业采用多种经营战略的动因	87
第二节 企业收缩战略的概念及内容	88
一、企业重组	89
二、撤退战略	90
第三节 企业稳健战略的概念及内容	92
一、企业整合战略的类型	92
二、企业采用整合战略的动因	94
三、企业整合的过程	95

四、避免被整垮	96
五、内部创业战略	96
第四节 企业生存与发展战略的确立	98
本章小结	99
案例一：服务：IBM 公司文化的卓越追求	101
案例二：实达电脑集团战略	103
案例三：春兰集团基本战略	104
案例四：百事可乐公司与可口可乐公司的竞争	106
案例五：健力宝借力进入美国市场	108
案例六：格兰仕微波炉的战略	110
案例七：帕米亚无烟香烟	111
案例八：福特公司的战略选择	111

第二篇 企业高级管理篇

第七章 企业决策管理	116
第一节 企业决策概论	116
一、企业决策的概念	116
二、企业决策的类型	116
三、关于理性的假设	117
第二节 企业决策的过程	119
一、企业决策过程	119
二、影响企业决策过程的因素	120
第三节 企业群体决策	121
一、企业群体的行为因素及企业群体决策的特点	121
二、企业群体决策的优点与缺点	122
三、企业群体决策的扬长避短	123
第四节 企业决策技术	124
一、确定型决策	124
二、风险型决策	126
三、不确定型决策方法	128
本章小结	130
第八章 企业计划与控制管理	132
第一节 企业计划的内容与编制	132
一、企业计划的概念与特征	132
二、企业计划的作用	132
三、企业计划的类型	133

四、企业计划的指标体系及分类	134
五、企业计划编制的原则	137
六、企业计划编制的步骤	137
第二节 企业目标管理	138
一、企业目标的概念与特征	138
二、目标管理	139
第三节 企业控制过程	142
一、企业控制的含义与前提	142
二、控制的重要性	142
三、企业控制的类型	143
四、企业控制系统的构成	144
五、企业控制的过程与有效性	145
第四节 企业现代计划方法简介	147
一、滚动计划法	147
二、计划评审技术	148
本章小结	153
第九章 企业组织设置与优化	155
第一节 企业的组织机构存在的基础	155
一、劳动分工和专业化	155
二、管理幅度与管理层次	156
三、直线与参谋	157
四、集权与分权	158
五、授权	159
六、部门化	161
第二节 企业组织结构类型	163
一、典型的企业组织结构类型	163
二、刚性结构和柔性结构	165
三、企业的附加结构	165
第三节 企业组织设计的权变因素	166
一、企业组织结构与环境	166
二、企业组织结构与企业战略	167
三、企业组织结构与企业技术	169
第四节 企业改革	171
一、企业改革的目标和动因	171
二、企业改革的类型	172
三、企业组织改革的阻力及其克服	172

四、企业组织改革的过程模式	174
本章小结	175
第十章 企业管理者	177
第一节 企业管理者简介	177
一、企业管理者性质	177
二、企业管理者最重要的管理职能	177
三、企业管理者的影响力	178
第二节 企业管理者有效的管理方法	180
第三节 企业管理的激励功能	185
一、激励的性质	185
二、激励理论	187
第四节 企业管理者的沟通职能	191
一、沟通的含义与过程	191
二、沟通的类型	192
三、沟通渠道与沟通网络	193
本章小结	196
案例九：福特汽车公司的企业结构	197
案例十：科利华与《学习的革命》	198

第三篇 企业专业管理篇

第十一章 企业销售管理	202
第一节 市场调查与分析	202
一、市场调查	202
二、市场分析	204
第二节 市场预测	205
一、市场预测的概念	205
二、市场预测的类型	206
三、市场预测的步骤	206
四、市场预测的方法	207
第三节 营销策略	209
一、产品的生命周期及其营销策略	209
二、产品包装及其营销策略	210
三、商标策略	210
四、价格策略	211
五、分销渠道策略	213
六、促销策略	213

七、目标市场营销策略	214
第四节 销售服务	215
一、售后服务的涵义	215
二、售后服务的方式	215
三、做好售后服务, 让顾客满意, 以便实现企业目标	216
本章小结	217
第十二章 企业生产管理	218
一、生产管理的基本问题和基本任务	218
二、生产管理的基本要求	219
第一节 企业生产能力的核定	219
一、生产能力的概念与分类	219
二、影响生产能力的因素	221
三、生产能力的核定	221
第二节 企业生产过程的组织	224
一、生产过程	224
二、生产过程的空间组织	226
三、生产过程的时间组织	228
四、生产组织形式	228
五、生产过程组织的要求	229
第三节 企业生产计划与作业控制	230
一、生产计划	230
二、生产作业计划	233
三、生产作业控制	236
本章小结	237
第十三章 企业财务管理	239
第一节 企业财务管理简介	239
第二节 企业筹资管理	240
一、企业筹资概述	240
二、企业筹资的主要渠道和方式	241
三、资金成本和资本结构	243
四、筹资结构定量分析	245
五、筹资方法选择	246
第三节 企业成本、费用和利润管理	247
一、企业成本和费用管理	247
二、利润管理	248
第四节 企业投资管理	250

一、流动资产投资管理	250
二、固定资产投资策略	251
三、投资决策的一般方法	251
本章小结	253
第十四章 企业人力资源管理	256
第一节 企业人力资源的组织	256
一、企业人力资源开发与管理部门的作用	256
二、人力资源开发与管理部门的职能	256
三、招募和挑选员工	257
四、招募员工方法和途径	257
五、挑选员工环节	258
第二节 企业人力资源的开发	259
一、企业资源的供求平衡分析	259
二、人才开发与培训战略的制订程序	260
第三节 企业的“四定”管理	261
一、劳动定额管理	261
二、定岗管理	262
三、定责管理	264
四、定员管理	264
第四节 劳动收入的管理	265
一、劳动工资	265
二、工资制度	266
三、工资形式	266
本章小结	268
第十五章 企业技术开发管理	269
第一节 企业技术开发信息资源管理	269
一、创意形式阶段的信息收集	269
二、筛选阶段的信息管理	270
三、研制阶段的信息管理	271
四、市场试销阶段的信息管理	271
五、正式投产阶段的信息管理	272
第二节 技术研究管理	272
第三节 产品开发管理	273
第四节 技术转移与保护	275
本章小结	275
案例十一：××企业的市场需求预测	276

案例十二：火腿肠行业的价格战	276
案例十三：乐凯胶卷挑战国外品牌	278
案例十四：春兰企业是如何维系经销商的	279
案例十五：“泰利诺”的危机公关	280

第四篇 企业现场管理篇

第十六章 生产现场的作业管理	284
第一节 作业研究	284
一、作业研究的内容	284
二、作业研究的特点	284
三、作业研究的程序	285
第二节 动作分析	287
一、动作分析的目的	287
二、动作分析符号	287
三、动作经济原则	288
四、动作分析方法	289
第三节 时间分析	290
一、停表时间分析	291
二、标准时间	292
三、工作抽样	294
第四节 模特法	295
一、模特法的基本原理	295
二、模特法的特点和优点	296
三、模特法的动作分类	297
本章小结	297
第十七章 物流管理	300
第一节 管理的概念及内容	300
一、原材料、在制品的占用量要少	301
二、物流路线要短	301
三、减少物料消耗	301
四、提高搬运效率	301
第二节 在制品管理	302
一、在制品定额	302
二、在制品管理	303
第三节 搬运管理	304
一、搬运原则	305

二、搬运方式	306
三、搬运分析	307
第四节 库存管理	308
一、库存控制	308
二、仓库管理	311
三、物料消耗定额	311
本章小结	312
第十八章 现场环境管理	314
第一节 “5S” 活动	314
一、“5S” 活动的含义	314
二、“5S” 活动的内容和具体要求	314
第二节 现场设备的管理	316
一、重点设备管理法	317
二、效益系数管理法	321
第三节 现场目视管理	322
一、目视管理的含义及优越性	322
二、目视管理的内容与形式	323
三、目视管理的基本要求	325
第四节 工作场地文明建设	326
一、工作场地文明建设的含义	326
二、工作场地文明建设的意义	326
三、工作场地文明建设的内容	327
本章小结	327
第十九章 生产现场质量与成本控制	329
第一节 现场质量控制方法	329
一、推行标准化作业法和“三检制”	329
第二节 现场质量保证体系建设	330
一、加强现场质量管理的基础工作	330
二、加强现场不良品的统计与管理	333
三、建立质量管理点	333
四、开展车间“五项管理”的日检查制度	334
第三节 现场成本控制的方法	335
一、现场总体控制	335
二、分项控制	336
三、生产操作者的控制	338
四、现场成本控制目标的确定和分解方法	338

五、工序成本控制目标的确定	340
第四节 现场成本控制的系统建设	341
一、现场成本控制责任单位的划分	341
二、现场成本控制目标的确定和分解原则	341
三、现场成本控制的基本程序	342
四、现场成本控制的内容	342
五、现场成本控制的工作体系	343
六、现场成本控制对信息的要求	343
七、现场成本控制的信息反馈	344
八、调度值班制度与现场调度制度	345
九、调度会议制度和调度报告制度	346
本章小结	346
第二十章 班组建设	348
第一节 优化劳动组织结构	348
一、劳动组织优化的含义和标志	348
二、劳动企业优化的原则	349
三、制定有关的配套政策	350
四、先考评后组合	350
五、妥善安置下岗人员	350
第二节 班组建设的内容	351
一、班组思想建设	351
二、班组组织建设	352
三、班组业务建设	353
第三节 班组建设的形式	354
一、班组建设的组织方式	354
二、班组建设的活动方式	355
第四节 班组岗位责任制的建设	357
一、班组经济核算的建设	357
二、班组岗位责任制的全面建设	359
本章小结	360
案例十六：常州拖拉机厂现场质量控制的实践	362
案例十七：向管理要效益 —— 安阳齿轮厂企业效益保证法	365
案例十八：上海金陵无线电厂积极推行“模特法”	367
案例十九：山东博山水泥厂规范化工作法	368
参考文献	372

第一篇

企业战略管理篇

企业战略管理是企业产权所有者所关注的重点内容。因为企业产权所有者最关心的是企业获得利润的情况，包括以下各项。

企业利润=销售量×价格-生产成本-上交利税

其中，生产成本由会计成本项目核算或预算而来

上交税金=销售收入×税率

上交利润=税前利润×上交利税率

上交利税=上交利润+上交税金

从上述各项中可以看出，利润与产量（企业规模）、价格（市场）、成本（企业内部管理）、税率（国家政策）直接相关，如何确定企业的合理规模，搞好市场营销工作和企业内部管理工作，充分合理地运用国家政策，正是企业战略管理要解决的企业重大问题。

企业战略管理首先对企业战略目标进行介绍，通过企业内部条件分析和企业外部环境的分析特别是企业营销战略的分析，形成企业的战略目标，从而确立企业生存与发展的总体战略。

第一章 企业战略管理概论

企业战略问题是企业经常面临的重大问题。企业战略包含着各种重要因素，企业决策者必须从中判断出哪些因素才是决定企业生死存亡的现实的关键因素。因此，决策人必须要综合考虑企业中存在的各种人事的、技术的、资源的、产品与市场的以及社会方面的制约，考虑在制定企业战略和方针时如何才能实现企业短期目标和长期目标的平衡，不仅要懂得利用各种分析方法来确定企业的目标、制定企业完成目标的重大方针政策，而且必须懂得如何更准确地判断竞争对手的状况。

第一节 企业战略管理的概念及特征

一、战略的定义

战略一词来源于希腊语“strategos”，其含义是“将军”。

它的本义是指基于对战争全局的分析而作出的谋划。战略对于战争的意义在于它可以帮助决策者掌握战争全局的动态，运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。能使自己在战争中处于主动，充分利用天时、地利、人和的条件，赢得战争的胜利。军事战争史中已经雄辩地证明了战争的胜负首先取决于战略的正确与否。

二、企业战略的概念

战略一词运用于企业经营管理，是指一个企业为了实现它的长远目标和重要使命而作的长短期计划和策略。企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的经营管理行为进行长期的、通盘的谋划。

在西方国家，从20世纪50年代起，企业战略研究就成为管理课程中的一个有机部分。60年代，美国的安索夫的《企业战略论》一书出版后，企业战略才作为一个科学性的概念，开始在企业管理学中使用。

西方学者对战略管理的描述主要以安索夫、安得鲁斯和明茨伯格为代表。

1. 安索夫的观点

安索夫指出，企业在制定战略时，有必要首先确定自己的经营性质。不论