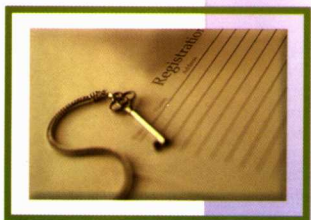
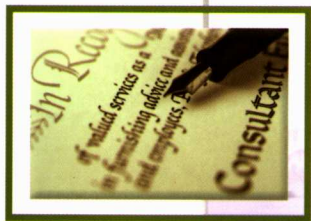
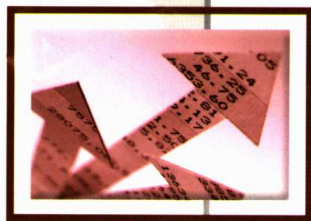


X 现代 企业管理学

LIANDAI

QIYE GUANLIXUE

主 编 丁利国 毛军权 韩建新



北京工业大学出版社

现代企业管理学

主 编	丁利国	毛军权	韩建新
副主编	牛银栓	刘溢海	杨书林
	武桂梅	晋洪涛	

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理学 / 丁利国, 毛军权, 韩建新主编. —北京: 北京工业大学出版社, 2004. 8

ISBN 7-5639-1435-8

I. 现… II. ①丁…②毛…③韩… 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 (2004) 第 090489 号

现代企业管理学

主编 丁利国 毛军权 韩建新

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010) 67392308

各地新华书店经销

徐水宏远印刷厂印刷

*

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

850mm × 1168mm 32 开本 13.875 印张 348 千字

印数: 0001 ~ 5000 册

ISBN 7-5639-1435-8/F·183

定价: 25.00 元

前 言

在任何一个国家，企业管理水平的高低与经济效益的好坏都直接影响到该国经济的整体竞争力。不断总结和探索现代企业管理运作的客观规律与发展趋势，持续促进企业经营机制与管理水平的创新是现代企业一个永恒的课题，对于当前还处在社会主义初级阶段的中国更具有现实意义。这就对现代企业管理人才的培养和教育提出了更高的要求。同时，随着我国教育体制改革的不断深入，教育部对大中专院校部分学科的教学内容和课程体系进行了调整和更新。为此，我们组织了在教学一线，有丰富实践经验的专家、教师精心编写了此书。

《现代企业管理学》是定位于“管理学”和各专业管理，如“战略管理”、“营销管理”等之间的一门课程。它以“管理学”的基本理论为基础，以现代企业整体运作的客观规律为研究对象，全面系统地论述现代企业管理的理论与方法。本书具有以下特点：

1. 全面系统性。本书比较全面系统地反映了当今我国企业管理的基本理论和基本方法。知识范围广，内容涵盖“企业与企业的基本理论”、“企业战略管理”、“企业质量管理”、“企业物力资源管理”、“企业人力资源管理”以及“企业文化管理”等。各章内容具有较大的独立性，但又存在着内在联系，各专业可根据实际教学需要灵活选用。

2. 注意知识的更新。西方企业管理理论的产生与发展已近一个世纪，在过去的一个世纪中，企业管理的内容、观点和方法都有了很大的发展和创新。本书尽可能将国际上最新、最重要的企

业管理理论和实践成果以及我国企业管理改革新鲜经验引入教材,凸显企业管理学科发展的动态性与适时性,如学习型组织、公司重建理论、知识管理、精益生产、敏捷制造、跨文化管理等内容。

3. 定性研究与定量分析相结合。为了培养和提高学生科学分析和解决企业管理中基本问题的能力,本书在比较广泛、系统地介绍企业管理的基本理论和基本知识的基础上,还对一些主要规定和重要方法进行重点讲解,包括计算方法、分析判断方法等。如线性规划、盈亏平衡分析法、决策树分析法、网络计划技术、市场预测模型等等。

4. 重视理论联系实际。企业管理是一门实践性很强的科学。本书在内容体系的编排上力图与我国企业管理改革实践相结合,特别是对我国现行企业管理中存在的问题以及企业管理变革的发展趋势格外注意,同时在每章都安排有研讨性的思考题,以帮助学生运用相关的理论和方法去理解和思考现实的企业管理问题。而且,在本书的最后还综合选取部分中外经典或最新典型案例,供教学选用,以进一步检验和提高学生分析和解决企业管理实际问题的能力,也在一定程度上起到提供资料信息和拓宽视野的作用。

本书由丁利国、毛军权、韩建新担任主编,由牛银栓、刘溢海、杨书林、武桂梅、晋洪涛担任副主编。参加本书编写的有(以姓氏笔画为序):丁利国、毛军权、牛银栓、刘溢海、张巍、张文明、杨书林、武桂梅、赵春青、高春霞、晋洪涛、赵振江、韩建新。

本书在编写过程中,参考和引用了有关著作和教材,其中大部分已在本书的参考书目中列出,但由于篇幅所限,可能会有遗漏,在此一并对这些著作和教材的作者表示衷心感谢。同时,由于编写人员水平有限,本书定有疏谬之处,恳请广大读者不吝赐教。

编 者

2004年8月

目 录

前 言	(1)
第一章 现代企业管理概述	(1)
第一节 现代企业管理概念	(1)
第二节 现代企业的含义与分类	(7)
第三节 企业管理的基本原理	(10)
第四节 企业管理的基本方法	(22)
第二章 管理思想与理论的产生和发展	(34)
第一节 早期的管理思想	(34)
第二节 古典管理理论的产生和发展	(37)
第三节 现代管理理论	(43)
第三章 现代企业组织形式	(57)
第一节 现代企业的组织结构	(57)
第二节 有限责任公司	(71)
第三节 股份有限公司	(79)
第四节 企业集团	(84)
第四章 现代企业经营战略、决策和计划	(93)
第一节 经营战略	(93)
第二节 战略管理模型的分析	(96)
第三节 经营决策	(109)
第四节 经营计划	(137)
第五章 现代企业营销管理	(144)
第一节 市场调查与预测	(144)

第二节	现代市场营销观念	(162)
第三节	产品策略	(172)
第四节	价格决策	(179)
第五节	分销决策	(182)
第六节	促销决策	(186)
第六章	现代企业财务管理	(190)
第一节	现代企业财务管理概述	(190)
第二节	资金筹集管理	(193)
第三节	资金投资管理	(204)
第四节	营运资本的管理策略	(213)
第五节	利润管理与财务报表分析	(217)
第七章	现代企业产品与技术管理	(224)
第一节	新产品开发	(224)
第二节	技术引进和技术创新	(232)
第八章	现代企业生产组织	(243)
第一节	生产组织概述	(243)
第二节	生产计划与作业计划	(257)
第三节	网络计划技术及其应用	(262)
第四节	现代企业生产管理的新发展	(271)
第九章	现代企业质量管理	(276)
第一节	产品质量和工作质量	(276)
第二节	全面质量管理	(281)
第三节	PDCA 工作循环	(287)
第四节	质量保证体系	(290)
第五节	产品质量分析	(297)
第十章	现代企业物力资源管理	(307)
第一节	设备的选择和评价	(307)
第二节	设备的使用、保养、维修、改造和更新	(311)

第三节	物资消耗定额	(318)
第四节	物资的供应计划与库存控制	(321)
第十一章	人力资源开发与管理	(332)
第一节	人力资源开发与管理概述	(332)
第二节	人力资源开发与管理的基本内容	(335)
第三节	人力资源组织与使用管理	(351)
第四节	人力资源的薪酬与保障管理	(368)
第五节	人力资源的劳动合同管理	(374)
第十二章	现代企业文化	(382)
第一节	现代企业文化的内涵、特征与功能	(382)
第二节	企业形象的含义、意义和内容	(389)
第三节	塑造企业形象的原则、思路与方法	(395)
第四节	跨文化管理	(397)
第十三章	综合案例	(406)
案例一	海鑫集团接班人的选择	(406)
案例二	老钟的困惑	(415)
案例三	制鞋公司的市场之争	(417)
案例四	日本企业的成本管理	(428)

第一章 现代企业管理概述

第一节 现代企业管理概念

一、管理的含义

“管理”(Manage)一词,是从意大利语和法语演变而来,原意是“训练和驾驶马匹”的意思。汉语中把“管理”理解为“管辖”、“治理”、“管人”、“理事”等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释不可能严格地表达出管理本身所具有的完整涵义。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释,其中较有代表性的有:

美国管理学家赫伯特·A·西蒙(Herbert A Simon)认为“管理就是决策”。

组织管理理论的创始人法国实业家亨利·法约尔(Henry Fayol)认为“管理就是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程”。

美国管理学教授哈罗德·孔茨(Harold koontz)认为“管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标”。

对于管理涵义的种种不同解释,可以列举很多,以上几种从不同的侧面,不同的角度揭示了管理的涵义,具有一定的代表性,但也各有不足之处。如何对管理这一复杂的概念进行比较全

面和一般的概括，有必要进一步了解管理的本质。

管理学家德鲁克曾精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其惟一权威就是成就。”

综合前人的研究，管理的涵义可表述为：管理是处在一定环境中的社会组织，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。

二、管理的必要性

现在很多企业在从事生产经营活动中，都已认识到管理对效率所起的作用与贡献。任何一个组织要有效地实现组织目标，都必须进行有效的管理。这就是管理的必要性问题。

管理的必要性在于资源的有限性。由于每个企业能投入生产过程的资源都是有限的，整个社会能用于社会生产的资源也是有限的，所以就要求通过有效的管理来提高资源的使用效率，使有限的资源得到有效的运用，以可用的资源尽可能多地实现某种想要达到的任务或目标。换句话说，如果整个社会能投入生产的资源是无限的，或者说如果企业能投入生产过程的资源是无限的，那么社会或是企业就无须追求效率，管理就会失去它的必要性。

由于管理的必要性在于资源的有限性，所以每一个组织都要通过有效的管理，解决生产什么、如何生产和为谁生产这三个基本问题，使组织的有限资源得到有效的运用。

三、管理的二重性

管理作为一种活动，其本质具有二重性，这是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需用指挥，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。”“凡是直接生产过程具有社会结合的形态，而不是表现为独立生产者独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”这就是说，一方面，管理是由于许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性就是管理的二重性。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是在一定的社会形式、社会生活关系条件下发挥作用；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面，管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的社会属性的组织形式和生产关系与之相适应；管理的社会属性也必然对管理的方式、手段等方面发生影响。

四、管理的职能

管理活动是一个过程，这种活动所具有的基本功能和作用就是管理的职能。对管理的职能，国外有多种划分，结合我国目前管理实践的发展要求，借鉴孔茨的观点，我们把管理的基本职能概括为决策、组织、领导、控制和创新。

1. 决策职能

决策职能就是管理者对组织的内外环境作出准确的判断和对未来的行动方案作出正确的选择。未来的行动往往受到行动者所处内部条件和外部环境的制约，所以决策之前首先要分析内部资源条件、外部市场环境，对未来的发展趋势作出基本的判断。由于未来的形势受到很多因素的影响，绝大多数情况是不确定的，

对管理者而言,作出抉择是一项十分困难的任务。为了提高决策的准确性,依靠数字模型、计算机进行科学的计算和模拟是完全必要的。

作出正确的决策只是管理工作的第一步,更重要的是如何制定切实可行的计划来实施已选择的方案,并在计划的实施过程中,不断检查、评价决策的正确性。

2. 组织职能

组织是指管理人员合理配置组织的各种资源、协调各种活动,实现组织目标的过程。组织职能是由组织内部分工与合作的需要决定的。合作劳动会比独立劳动产生更大的能量、更高的效率,这就要求根据组织内部的工作性质和人员特点,设计岗位,明确职责,将适当的人员安排在适当的岗位上,并用规章制度来规定上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调的运转。

组织工作的状况决定着组织内部的工作效率和活力。在每一项决策和计划的实施过程中,在每一项管理业务中,都要做大量的组织工作。组织工作的优劣在很大程度上决定着这些决策、计划和管理活动的成败。因此,组织职能是管理活动的根本职能,是其他一切工作的保证和依托。

3. 领导职能

由于组织内部的各种人员的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观、工作职责和掌握的信息量等方面存在着很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此,就需要具有权威的领导者来指导人们的行为,沟通人们之间的信息,增强相互之间的理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

4. 控制职能

组织为了保证目标以及为此而制定的计划得以实现,就需要

有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合于计划。计划就是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息，并将有关信息与计划进行比较，发现实践活动中存在的问题，分析原因，及时采取有效的纠正措施。从组织机构的纵向看，各个管理层次都要重视控制职能，愈是基层的管理者，控制要求的时效性愈短，控制的定量化程度也愈高；愈是高层的管理者，控制要求的时效性愈长，综合性愈强。从组织机构的横向看，各项管理活动、各个管理对象都要进行控制。没有控制就没有管理。有的管理者以为有了良好的组织和领导，目标和计划自然就会实现了。实际上无论什么人，如果你对他放纵不管，只是给他下达计划、布置任务，给他职权和奖励，而不对他工作的实绩进行严格的检查、监督，发现问题不采取有效的纠正措施，听之任之，那么这个人迟早将会成为工作的累赘。所以控制与信任并不完全对立。管理中可能有不信任的控制，但绝不存在没有控制的信任。

5. 创新职能

创新作为一种管理职能是最近才引起人们重视的。由于最近几十年来科学技术迅猛发展，社会经济活动空前活跃，市场需求瞬息万变，社会关系也日益复杂。每位管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果因循守旧、墨守成规，就无法应付新形势的挑战，也就无法完成肩负的任务。现在已经到了不创新就无法维持的地步。许多事业获得成功的诀窍就在于创新，或生产经营某种新产品，或提供某种服务，都要敢于走新的路，开辟新的天地。如果总是踏着前人的脚印走，是不可能取得卓越的成就的。

五、管理既是一门科学又是一门艺术

所谓科学是指能反映事物内在规律性的理论体系。所谓艺术是指以个人的经验和熟练程度为基础的技艺和技巧。在上世纪泰罗的科学管理理论产生之前，人类的管理还没有完整的、能用于

指导管理实践的理论体系。因此，人类的管理靠的是个人的经验、知识和运气。这时还不能说管理是一门科学。

自从泰罗提出科学管理理论之后，人类已经形成了一套能反映管理活动内在规律性的理论体系。这个理论体系在此后的岁月里，一方面用于指导人们的管理实践，使人们的管理水平得到不断的提高，另一方面又随着人们管理实践的不断丰富而得到不断的发展，所以我们说管理是一门科学。但是，管理又是一门不精确的科学。人们在认识管理活动的内在规律性的过程中所形成的概念、原则、原理、方法和制度等不可能像自然科学的原理和定理那样通过实验加以提炼和验证。

管理活动是一种协调被管理者行为的活动。在这里，两种不同的活动的主体都是人。人是有思想有感情的。当管理者应用管理理论指导实践时，不可能像自然科学应用其定理和原理来指导科学实践那样严谨、刻板和一丝不苟，而是要求管理者在管理过程中灵活地运用管理理论进行具体问题具体分析。这就要求管理者要有丰富的经验和技巧。

可见，一个管理者要能成为一个有效的管理者，不但要学好管理理论，还要掌握管理的艺术。前者需要的是系统的理论学习，而后者则需要个人的智慧和经验。正如法约尔所说的：“原则是灵活的，是可以适应于一切需要的，问题在于懂得使用它。这是一门很难掌握的艺术，它要求智慧、经验、判断和注意尺度。由机智和经验合成的掌握尺度的能力是一个管理人的主要才能之一。”

科学与艺术并不是相互排斥和对立的，而是相互补充的。最有成效的艺术总是以对它所依据的科学理解为基础的，科学的发展有利于艺术水平的提高，而艺术水平的提高又能促进科学的更进一步发展。对一个管理者来说，如果他不懂得管理的科学理论，他在管理的过程中就只能靠碰运气，靠直观或过去的经验办

事；如果管理者掌握了管理的科学理论，他就有可能对他所要解决的问题找出切实可行的解决办法。当然，管理者也不能空谈管理理论，而必须通过不断的实践活动来丰富自己的管理经验，提高自己掌握尺度的能力。

第二节 现代企业的含义与分类

一、现代企业的含义

现代企业是指依法成立的以营利为目的的从事生产经营活动和商业服务的独立核算的经济组织。它具有如下特征：

(1) 企业是社会经济组织。企业作为一个社会组织，通常体现为由多个自然人按一定的规则组合而成的有机体。它有自己的组织机构和工作程序，在法律上具有主体资格，能以自己的名义享受权利和承担义务。企业是一定人员和一定财产的组合，不论有多少从业人员或雇佣人员，即使无雇员的个体经营组织也是企业，即个人独资企业。

(2) 企业是以营利为目的从事商品生产经营活动或商业服务的社会经济组织。企业作为社会经济组织，其活动主要表现为商品的生产经营或商业服务，包括生产、交易、服务等。企业从事商品生产经营或商业服务，其目的就是营利。这是企业区别于国家机关和其他社会组织的重要标志。

(3) 企业必须实行独立核算。所谓独立核算，是指单独计算成本费用，以收抵支，计算盈亏，对其经济业务通过财务会计作出全面反映和控制。所有企业都必须是独立核算的。因此，只要实行独立核算，取得营业执照的经济组织，不管它是否具备法人资格，均可称为企业，如分公司、分店或者经营部等。而不能实行独立核算的企业内部机构或分支机构均不是企业。

(4) 企业必须依法成立。企业依法成立, 包括实体条件合法和设立程序合法两个方面。在企业设立条件上国家针对不同类型企业规定不同的条件。

首先, 国家对法人型企业和非法人型企业区别对待。对法人企业因其独立承担民事责任一般规定注册资本最低限额, 而非法人企业则因投资者对企业债务负无限责任而没有注册资本的限制。

其次, 国家对不同法人企业又规定了不同条件。如我国《公司法》对有限责任公司分生产批发型、商业零售型和服务型, 分别规定注册资本最低限额为 50 万元、30 万元和 10 万元, 而规定股份有限公司的注册资本最低限额为 1 000 万元。企业的设立除必须符合法律所规定的条件外, 还要遵守国家关于企业设立程序的规定。世界各国对企业设立都制定有法律上的审查和注册制度。我国法律要求所有企业都必须经登记主管机关注册登记, 企业从注册登记机关签发营业执照之日起成立。企业不经注册登记, 未领取营业执照就开始经营的, 按我国现行法律规定就是非法经营, 企业因未获得主体资格, 其所缔结的合同一律无效。

二、企业的分类

1. 法人企业与非法人企业

以企业的法律地位为标准, 即根据企业在法律关系中是否具有独立的资格和能力, 企业可分为法人企业与非法人企业。法人企业是指依法享有法人资格, 能够独立承担民事责任的企业, 如国有企业、公司企业等。非法人企业则是指不具备法人资格, 企业不能独立承担民事责任, 投资者要对企业债务负无限责任的企业, 如个人独资企业、合伙企业等。

2. 个人独资企业、合伙企业和公司企业

以企业法律形式为标准, 即根据产权形式、责任承担形式和

组织形式的不同,企业可分为个人独资企业、合伙企业和公司企业三种典型的企业法律形式。

(1) 个人独资企业。个人独资企业是指以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。它是迄今为止最古老、最简单的企业形式。其主要特点是企业投资主体单一,投资者对企业同时享有所有权和经营权,企业不能获得法人资格,投资者对企业债务必须承担无限责任。

(2) 合伙企业。合伙企业是指由两个以上的合伙人订立合伙协议,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。合伙企业是基于合伙协议而成立的,我国《合伙企业法》要求合伙协议必须采用书面形式,合伙企业的财产归全体合伙人共有。由于合伙人对企业债务必须承担无限连带责任,所以《合伙企业法》要求合伙人只限于自然人。法人不能成为合伙人。合伙企业不得享有法人资格。

(3) 公司企业。公司是依照《公司法》成立的以营利为目的,由一定人数以上的股东共同投资组建,股东以其投资额为限对公司负责,公司以其全部财产对外承担民事责任的企业法人。依《公司法》,我国公司分有限责任公司和股份有限公司两种。公司因其资本的集合性和承担责任的有限性以及组织管理的科学性,被认为是最具有典型意义的现代企业形式。

3. 国有企业、集体企业、私营企业和混合所有制企业

我国长期以企业财产所有制形式为标准,将企业划分为国有企业、集体企业、私营企业和混合所有制企业进行企业立法。国有企业,就是指国家投资设立的,企业的财产归国家所有,而交由企业自主经营的企业法人。集体企业又称集体所有制企业,是指企业的财产归一定范围内的社会成员集体所有,由集体投资或社员入股集资设立的企业。私营企业则是指企业的资本或财产属