

大学人文社科丛书

高平平 编著

企业经营计划

企业生产管理

企业管理导引



企业质量管理

市场营销管理

企业财务管理

企业战略管理

企业战略实施

同济大学出版社

顾钰民 主编



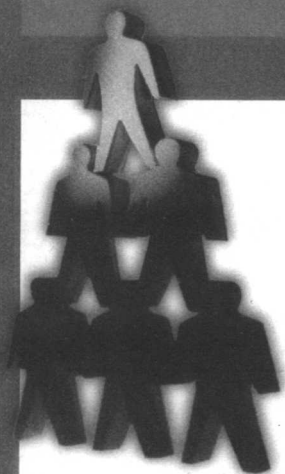
大学人文社科丛书

顾钰民 主编

本书由上海财经大学教授周立公 审读

企业管理导引

高平平 编著



同济大学出版社

MAJ100/38

图书在版编目(CIP)数据

企业管理导引/高平平编著. —上海:同济大学出版社, 2004. 3

(大学人文社科丛书)

ISBN 7-5608-2761-6

I. 企… II. 高… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 001189 号

丛书策划 张智中

大学人文社科丛书

主 编 顾钰民

企业管理导引

作 者 高平平

责任编辑 黄旦丽 责任校对 郁 峰 装帧设计 潘向葵

出 版
发 行 同济大学出版社

(上海四平路 1239 号 邮编 200092 电话 021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 江苏丹阳教育印刷厂印刷

开 本 850mm×1168mm 1/32

印 张 8.75

字 数 253000

印 数 1—4100

版 次 2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-5608-2761-6/F·275

定 价 14.50 元

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换

序

吴启迪

正当我校推行以全面提高学生素质为中心的教育,实施“知识、能力、人格”的培养模式的时候,由我校文法学院顾钰民教授主持并发动几十位教师,共同编写一套《大学人文社科丛书》,这是很有意义的事。因此,我很乐意应约写这个序言。

这套丛书出版的意义在于合乎当前倡导的素质教育的方向。人的素质当然可以有不同的区分方法,但大致可分为政治素质、道德素质、知识素质、技能素质、身体素质、心理素质等诸方面。但归根结蒂,主要是在“为人”和“为学”两个方面。在“为人”和“为学”之间,“为人”比“为学”更重要。“为人”就是首先要确立做一个有骨气的中国人,愿意为国家和社会贡献自己的力量。人文教育是一切素质教育的基础,也是培养学生学会做人、铸造崇高人格的最为直接的教育内容之一。

这套丛书出版的意义还在于合乎当前倡导的文理渗透的方向。学科的发展,一是沿着学科前进的方向,去推动学科向理论纵深或更多应用方面去开拓;一是探索在学科交叉中,去寻求培育新的学科发展突破口。随着市场经济的发展、高等教育的普及,复合型人才将更受社会的欢迎,因为这种人才更富有创新精神。我很赞成杨叔子院士的说法——“没有科学的人文,是残缺的人文;而没有人文的科学,也是残缺的科学。”因此,针对我校理工学科较多的状况,开展人文教育就显得特别重要。

这套丛书在 21 世纪的第一个年头陆续出版,也有它的特殊意义。新世纪的前 50 年,将是实现我国现代化第三步战略目标,经济实力达到中等发达国家水平,基本实现现代化并奠定未来长期

发展基础的关键时期。到本世纪末,中华民族将实现全面的振兴。也就是说,上世纪末和本世纪初入学和毕业的同学,将肩负振兴中华的历史重任。该丛书的出版,有利于强化学生的素质教育,有利于培育更多热爱社会主义祖国的全面发展的人才,让更多的学生能适应时代对他们的要求。

这套丛书是在积累了多年的文化素质教育经验,以及开设众多人文学科选修课的基础上,组织了众多教师分头编撰的,涉及哲学、文学、历史学、法学、经济学、管理学、教育学等诸多学科,是一个浩瀚的工程。我要感谢这么多的有心人,怀着忠诚于党的教育事业的志向,致力于学生的素质教育,这种精神是很值得称道的。

写了这段文字,以表示对诸位老师的支持和感谢。同时,也寄托着对强化素质教育的一种期望。我深信,通过大家共同努力,一定能有丰厚的收获。

2001年9月16日于同济大学

前 言

自我国加入世贸组织后,我国的经济进入了一个更加开放,企业间竞争更加激烈的新时期。随着我国经济体制改革的不断深入,社会主义市场经济的日益完善,企业的经营机制发生了深刻的变化。革命导师列宁曾讲过一句至理名言:“没有革命的理论,就没有革命的运动”。建设工作同样如此,在我国企业转换经营机制的这一关键性历史时期,尤其需要先进管理理论作指导。这不仅能推动我国传统企业向市场经济生存空间的转移,而且能促进我国企业超越时空束缚,迅速进入战略管理的新时代。

就世界范围看,20世纪70年代美国率先进入所谓“战略管理时代”,20世纪80年代初日本也宣称进入了“战略经营时代”。当今,在发达国家中,战略管理的理论与方法已为大多数企业管理者所接受,并在实践上得到广泛应用。

就我国现实看,由于历史的原因,建国以后很长一段时间中是盲目排斥西方企业管理理论的,这导致了我国目前仍有许多企业管理者并不真正懂得企业管理知识,更不能理解企业管理的高级阶段——战略管理理论。因此,对我国不少企业管理者而言,我们不仅要迅速补上企业职能管理理论知识一课,并要在这一基础上尽快掌握战略管理的理论和方法。

大学是培养具有专门知识的高级人才的地方。不论从事何种专业的学生,学一点管理的理论和方法,尤其是战略管理的理论和方法,是完全必要的。本书将企业职能管理理论和战略管理理论的精华,用简洁明了的手法融于一体,使读者能以了解职能管理理论为前提,掌握战略管理理论为目的,达到融汇贯通,事半功倍的

效果。

本书在写作过程中参考和引用了许多同行的高明之见,在此表示深切的谢意。限于作者水平,书中疏漏和不妥之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

作者

2002年12月10日

内容简介

本书以紧凑的结构安排,通俗的写作方式,融汇贯通地阐述了现代市场经济条件下企业管理的基本理论,特别是战略管理的最新理论成果。全书分为12章,前6章涵盖了企业职能管理的基本理论,后6章集中论述了企业战略管理的最新理论成果。为贯彻学以致用方针,本书力戒内容上面面俱到,突出主要理论部分,并十分注重理论与实践的结合,力求具有实用性和可操作性。书中每章之后都附有思考题、经典案例及案例讨论题,以便使读者更好地抓住重点,掌握关键知识。

主编 顾钰民, 1952年生, 上海人, 经济学博士, 教授。现任同济大学文法学院副院长、教育部全国高校“两课”教学指导委员会委员。长期从事高校马克思主义理论和文化素质教育研究。主要著作有:《当代中国经济发展研究》、《世界市场经济体制六种模式》等, 发表论文100余篇。1996年获“上海市优秀教育工作者”称号, 1997年获全国普通高校百名“两课优秀教师”称号, 1998年获宝钢教育基金优秀教师奖, 2001年获上海市育才奖。

作者 高平平, 男, 1952年8月生于上海。现为同济大学文法学院教授。主要从事现代企业管理学、领导科学的研究与教学工作, 对中国现代史也有较深功底。曾撰写出版《现代企业领导科学》、《中国革命的理论与实践》等著作, 参编著作与教材20余本, 发表论文60余篇, 主持或参与企业课题研究多项。2000年获上海市“两课”优秀教师称号, 曾先后获得同济大学教学“二等奖”三次。

目 录

序

前 言

第一章 现代企业管理基本原理..... (1)

第一节 企业管理学及知识体系..... (1)

第二节 管理的范畴和作用..... (7)

第三节 企业管理的学派和基本原理 (12)

案例:管理的作用——美国克莱斯勒汽车公司的起死回生 (20)

第二章 企业经营计划 (23)

第一节 企业经营计划概述 (23)

第二节 企业经营计划的类型与内容 (26)

第三节 企业经营计划编制的原则、方法与步骤..... (31)

案例:科宁玻璃公司的经营计划..... (38)

第三章 企业生产管理 (40)

第一节 生产与生产管理 (40)

第二节 生产过程组织与生产类型 (44)

第三节 生产过程的空间和时间组织 (49)

第四节 流水生产与生产管理模式更新 (55)

案例:爱森纳赫汽车厂的网络式生产..... (60)

第四章 企业质量管理 (63)

第一节 质量管理的历史发展 (63)

第二节 全面质量管理的内容与体系 (66)

第三节	质量管理中常用的统计方法	(72)
第四节	ISO9000 与质量体系认证	(75)
案例:	本茨“绝无仅有的三服务”	(78)

第五章 市场营销管理

第一节	目标市场策略	(81)
第二节	产品策略	(87)
第三节	价格策略	(94)
第四节	促销策略	(99)
案例:	法国白兰地打入美国市场	(103)

第六章 企业财务管理

第一节	企业财务管理基本概念	(105)
第二节	企业筹资管理	(113)
第三节	资金运用管理	(119)
第四节	企业成本管理	(125)
案例:	邯钢的“模拟市场核算,实行成本否决”制	(129)

第七章 企业战略管理的产生与基本概念

第一节	企业管理形态的发展	(132)
第二节	战略管理的形成与发展	(138)
第三节	战略管理的基本概念	(144)
第四节	战略管理的层次、类型和作用	(152)
案例:	战略管理使一个林业企业成为世界著名电讯企业	(157)

第八章 企业战略制定

第一节	企业外部环境分析	(159)
第二节	企业的内部条件分析	(166)

第三节 企业战略目标的制定·····	(173)
第四节 企业战略规划设计、评价与一般模型·····	(180)
案例:美国控制数据公司抢占科学运算计算机市场的 战略决策·····	(185)
第九章 企业总体战略的模式·····	(197)
第一节 发展型战略模式·····	(197)
第二节 稳定型战略模式·····	(198)
第三节 紧缩型战略模式·····	(200)
案例:联想集团的海外发展规划·····	(203)
第十章 企业基本竞争战略和职能战略·····	(205)
第一节 企业基本竞争战略·····	(205)
第二节 企业职能战略·····	(213)
案例:“神州”与“万家乐”的较量·····	(230)
第十一章 企业战略实施·····	(232)
第一节 战略实施计划·····	(232)
第二节 战略实施组织准备·····	(235)
第三节 战略实施的资源配置·····	(241)
第四节 战略实施模式与领导作用·····	(243)
案例:浙江“华友”发展战略的实施·····	(247)
第十二章 战略控制·····	(250)
第一节 战略控制过程·····	(250)
第二节 战略控制中的业绩评价·····	(257)
第三节 战略控制的方法·····	(261)
案例:济南轻骑何以步入困境·····	(264)

第一章 现代企业管理基本原理

第一节 企业管理学及知识体系

一、企业管理学的研究对象

人类对于社会和自然的作用,归根到底是认识世界和改造世界两个方面。认识世界是改造世界的前提,改造世界是认识世界的目的。企业管理学也就是人类对企业这一社会领域发生作用的学问。

从大的方面讲,企业管理学研究的对象归纳起来有三个方面问题:①合理组织生产经营活动方面的问题;②正确处理生产关系方面的问题;③正确建立和健全企业上层建筑方面的问题。

企业管理是一种具有普通意义的社会实践活动。人们在长期的企业管理实践基础上,积累了丰富的经验,经过反复的总结概括,逐步形成了具有一般指导意义的理论、原则和方法,并作为一般规律反过来指导企业管理的实践活动。企业管理学就是研究具有一般指导意义的企业管理理论、管理原则和管理方法的一门现代科学。

企业管理的基本任务是,通过管理者对企业的生产经营活动有效的管量,使企业完成其任务,达到其目标。就社会主义企业的任务来说,应该是根据社会主义市场需要,为社会提供必需的产品或劳务,以满足人民日益增长的物质文化需要,既为国家积累资金,又为企业自我发展创造经济效益,使企业成为高度的物质文明和精神文明建设的现代化经济实体。

企业管理的基本任务,决定了企业生产经营活动的基本内容。这些基本内容,也就是企业管理所涉及的基本研究方面。以工业企业为例,大体包括以下方面:

(1) 生产要素的选择和配置。如厂址、机器设备、原材料、人员及工艺技术,等等。

(2) 生产过程的计划与控制。如产品品种、数量的确定,工艺规程的制订,质量、库存控制,等等。

(3) 企业内外关系的处理。如企业内经营体制、领导体制的确立,经济利益的分配;企业外部各种协作关系的处理,诸如企业与国家、供货商、客户以及各种相关的社会组织。

(4) 企业中的思想文化建设。如体现企业特色的企业文化、思想政治工作,等等。

上述方面内容,实际就是生产力、生产关系和上层建筑三个层次的问题。企业作为一个经济组织,是社会经济的一个基本细胞。按照马克思主义政治经济学原理,生产力与生产关系是生产方式不可分割的两个方面;生产关系的总和构成一定的经济基础;经济基础与上层建筑是社会经济形态不可分割的两个方面;生产力与生产关系(经济基础)、上层建筑三者相互联系,不可分割;生产力决定生产关系,生产关系反作用于生产力,生产关系必须适应生产力的性质与要求;经济基础决定上层建筑,上层建筑反作用于经济基础,上层建筑必须适应经济基础的性质与要求。依据马克思主义政治经济学的这一基本原理,人们在运用企业管理理论,组织企业生产活动中,必须合理地调整各方面的生产关系,充分调动企业内外各个方面的积极性;必须合理地建立和健全为经济基础服务的上层建筑,充分发挥这些上层建筑对巩固和发展经济基础的促进作用,从而达到最大限度地发挥企业生产力的目的,不断促进生产力的发展。

二、企业管理学的学科性质

企业管理学相比其他学科,它有许多自身的特点,这些特点构成了它显明的学科性质,了解这些特点,对我们学好这门学科有十分重要的指导意义。

首先,企业管理学是一门综合性学科。从宏观来看,它大体涉及五大方面的知识:一是与产品和生产有关的物理学、化学、生物学、决策学、会计学等知识;二是与企业经营目标和基本背景有关的政治学、经济学、法学等知识;三是与人有关的生理学、心理学、社会学、文化学、教育学等知识;四是与管理观念有关的哲学、系统科学、伦理学等知识;五是与管理方法有关的应用数学、统计学、运筹学、电脑技术等知识。如果从微观来看,管理人员所需掌握知识则更多。例如,管理一家汽车制造厂,所涉及的工业技术至少包括机械学、电子学、工艺学、化工及燃烧技术、塑料成型、制冷空调、照明技术,等等。

其次,企业管理学是一门应用性学科。人类经过数千年的实践探索,现今已构建了一个庞大的科学体系,容纳了成百上千门学科。如果根据各门学科的研究对象和作用进行分门别类,大致可归为三大类:即思维工具学科、基础学科和应用学科。

思维工具学科是把整个世界,包括自然界、人类社会及人类思维作为自己的研究对象,以最抽象的方式探索物质与思维的关系及其运动规律,以此为人们提供最一般的思维工具,即世界观和方法论。这些学科主要有哲学、数学、系统科学等。它们属于科学的最高层次,对所有学科都具有一般指导意义。

基础科学是以宇宙中某一种基本现象、基本运动作为自己的研究对象,在思维工具学科指导下,探索该类现象的内在联系,该种运动的客观规律。如天文学专门研究天体运动规律;经济学专门研究各种社会经济关系及内在运行规律。这些学科为我们提供

认识世界与改造世界的基础知识,是科学的中间层次。

应用学科是以人类某一领域的社会实践作为研究对象,运用思维工具学科及某些基础学科提供的知识,研究该类实践产生良好效果的客观规律。如工程技术学专门研究物质生产的技术规律;领导科学专门研究领导活动各个环节中的规律性。这些学科为人类改造客观世界提供有用的知识,是科学体系中的较低层次,也是使人类直接受益的学科层次。

从特定的研究对象与学科层次看,企业管理学显然属于应用学科。

再次,企业管理学是一门不精确的学科。精确学科是指在给定条件下能够得到确定结果的学科。比如数学就是一门精确的学科,它只需给出足够的条件或函数关系,按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。企业管理学则不同,在相同的环境中,投入相同的资源,运用同样的管理理论,产生的结果却可能不同,甚至截然相反。出现这种情况,是因为影响管理效果的因素太多,许多因素完全属不确定因素,无法预知。而企业管理的主体,人的因素更是难以精确测量的因素。诸如人的思想、情感、个性、作风、群体合力,等等,都属于模糊量的概念,只能借助于定性的方法,或者利用统计学的原理来开展研究。

第四,企业管理学是一门软科学。软科学和硬科学只是相对而言,这是借用计算机技术中软件与硬件这两个术语的含义。通常人们把计算机主机及其外围设备称为硬件,而把有关计算机应用的技术及其程序称为软件。具备了硬件,只意味着发挥计算机功能的可能性,要将这种可能性变为现实,主要取决于软件的优劣。企业管理的情况与计算机相类似,如果把企业组织中的人力、物力和财力视为硬件的话,管理就是软件。企业中的各种资源只有通过科学管理的作用发挥,才能得到最佳的配置,产生最大的功效。

上述企业管理学的四个特征,要求我们在学习和运用这门学科时,必须发扬下述四个观点:它的综合性特征要求我们发扬厚积薄发的观点,即在充分认识和掌握相关学科基础上,达到融汇贯通地运用企业管理学;它的应用性特征要求我们树立实践第一的观点,即努力实践,积极开拓,大胆创新;它的不确定性特征要求我们具有善于变通的观点,即在管理实践中要善于针对不同情况,采取不同方法;它的软科学性特征要求我们充分发挥人的主观能动性观点,即在认识、改造世界活动中,充分发挥人的作用。

三、企业管理学的知识体系

人类经过一个世纪的努力,已经把企业管理学发展成一个庞大的知识体系。如果抛开其基础知识和外围相关知识,企业管理学本身的知识足以构成一个三维空间。这三维是:管理理论维、管理职能维和管理业务维。

管理理论维是企业管理学中高度概括、综合和抽象的知识维。它包括管理范畴、管理思想、管理原理、管理分析方法、管理学发展史等方面内容。

管理范畴,这是企业管理所涉及的一系列基本概念,如管理和企业管理的概念、管理二重性概念、企业决策、企业营销、企业文化等,这些知识是构成企业管理学的基本要素或单元。

管理思想,这是指导企业管理的基本指导理念,如反映企业管理哲学的人性假设,反映不同研究侧重点的各派企业管理学派,诸如系统学派、权变学派,等等。

管理原理,这是人们在长期的实践过程中总结、概括的,反映企业管理基本规律的一系列原则。人们遵循这些原理,实践的成功率就大大提高。管理的原理很多,已获得人们认同的有:限定因素原理、许诺原理、灵活原理、改变航道原理、目标统一原理、分工协作原理、管理宽度原理、责权利一致原理、集权与分权结合原理、