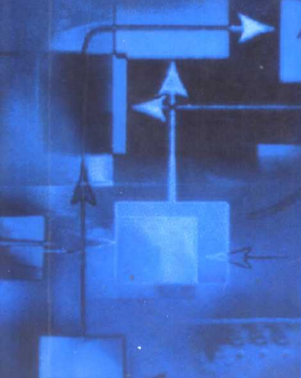




现代



企业

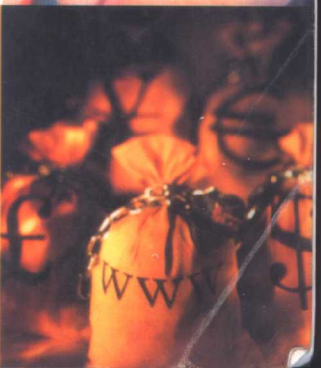
管理



*Xian Dai
Zi Ye Guan Li*

张体勋 李霞 郭伟 等编著

中国纺织出版社



现代企业管理

张体勋 李霞 郭伟 等编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

全书主要介绍了现代企业管理的基本理论、企业战略管理、决策技术、人力资源管理、生产与运作管理、质量管理、市场营销、财务成本管理与经济效益分析、物资管理和设备管理等。全书的最大特点是深入浅出、知识全面、系统性强,适合工科类院校非经济管理类各专业的学生学习,也可以供企业中各级管理干部培训使用或阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/张体勋等编著. —北京:中国纺织出版社, 2002.2

ISBN 7 - 5064 - 2193 - 3/F·0213

I. 现… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 089061 号

策划编辑:曹炳楠 责任编辑:孙 玲 责任校对:楼旭红
责任设计:李 然 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街6号
邮政编码:100027 电话:010 — 64168226
<http://www.c-textilep.com>
E-mail: faxing@c-textilep.com
中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销
2002年2月第1版第一次印刷
开本:850×1168 1/32 印张:13.5
字数:310千字 印数:1—6000 定价:22.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

— 前 言 —

当代科学技术快速进步,高新技术日新月异,我国经济持续高速发展,尤其加入 WTO,加快了我国经济进入国际经济一体化的进程。加强对工科大学生的经济管理教育是适应这种新形势的重要措施。

《现代企业管理》由八位教师参加编写,并由张体勋负责统稿。具体分工如下:

- 第一章 管理概述 郭伟编写
- 第二章 战略管理 贾艳玲编写
- 第三章 决策技术 孙晓华编写
- 第四章 人力资源管理 张体勋编写
- 第五章 生产与运作管理 刘瑞霞编写
- 第六章 质量管理 李霞编写
- 第七章 市场营销 许益峰编写
- 第八章 财务成本管理与经济效益分析 胡庆平编写
- 第九章 物资管理 贾艳玲编写
- 第十章 设备管理 张体勋编写

《现代企业管理》适合于非经济管理类专业学生学习企业管

理知识。在具体教学过程中,可以适当精简部分内容,未在课堂讲授的内容可由学生课外自学。在本教材编写过程中,得到了中国纺织出版社曹炳镛编辑的大力支持,在此表示感谢!参编教师也参考了较多的教材,不再一一叙述,在此也表示感谢!由于我们水平有限,书中错误之处请读者批评指正!

西安工程科技学院经济管理系

2001年10月

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理的作用和职能	1
第二节 企业和现代企业管理	10
第三节 组织和组织结构	24
第四节 管理伦理和企业文化	33
第二章 战略管理	48
第一节 企业经营战略管理概论	49
第二节 竞争战略与竞争优势	57
第三节 企业经营战略的实施、评价和控制	65
第三章 决策技术	76
第一节 经营决策概述	76
第二节 企业经营决策科学化	82
第三节 经营决策方法	88

第四章 人力资源管理	107
第一节 人力资源管理概论	107
第二节 人力资源开发	113
第三节 人力资源规划	125
第四节 人力资源评价	132
第五节 人力资源的组织和使用效率管理	143
第五章 生产与运作管理	156
第一节 生产与运作管理概述	156
第二节 生产过程组织	160
第三节 流水生产线	170
第四节 企业流程再造	175
第五节 生产计划	183
第六节 生产作业计划	198
第七节 先进的生产与运作方式	211
第六章 质量管理	217
第一节 质量管理的基本术语	217
第二节 ISO 标准简介	229
第三节 质量认证	238
第四节 质量管理的基本方法	240
第七章 市场营销	262
第一节 市场营销概述	262

第二节	市场分析	269
第三节	市场细分与目标市场的选择	286
第四节	市场营销组合策略	291
第五节	市场营销理论的新发展	309
第八章	财务管理与经济效益分析	315
第一节	财务管理概述	315
第二节	筹资管理	321
第三节	资金运用管理	328
第四节	经济效益分析与评价	346
第九章	物资管理	357
第一节	物资管理概述	357
第二节	企业物资的订购管理	361
第三节	物资管理的新发展	378
第十章	设备管理	386
第一节	设备管理概述	386
第二节	设备的选型和购置	388
第三节	设备的使用、维护和修理	395
第四节	设备的改造和更新	406
第五节	设备综合管理	410
参考文献		418

第一章 管理概述

第一节 管理的作用和职能

管理的实践活动同人类的历史一样悠久,但将管理作为一门学科和科学进行系统的研究,只是近一二百年的事情,尤其是第二次世界大战以后,在全世界掀起了研究管理的热潮。由于许多管理学家和经济学家的共同努力,人们已普遍认识了管理的重要性,甚至把管理和技术并列为经济发展的两大支柱,或称之为“推动现代经济发展的两个轮子”。因此,不少学者指出:管理或者说管理工作是促进社会经济发展的最基本、最关键的因素,是一切有组织的协作所不可缺少的,也是一个企业的各级组织所不可缺少的。

管理的概念及一般特征

管理,就其字义而言,就是管辖和处理,亦即管人与理事。管辖指权限,处理则是在权限内行使职能。

究竟何谓管理,至今众说不一。有人说:管理就是通过组织别



人去把某些事情办好。有人说:管理是创造一种良好的环境以完成预定目标的活动。有人认为“管理就是对人的管理”。管理科学创始人之一的法约尔则认为:“管理是计划、组织、指挥、协调和控制”。另有一些人指出,管理就是研究系统运行的规律,据此组织系统的活动,使系统不断呈现出新的状态。还有人根据自己的分析,得出这样的结论:管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标。美国管理大师西蒙则说:“管理就是决策”。

上述种种说法虽然表述不同,但无疑都揭示了管理概念的不同侧面,也启迪我们对管理的实质及一般特征作更全面的认识。

我们认为管理具有下述一般特征:

1. 管理的目的是有效地实现组织预期的目标 管理本身并不是目的,管理是为组织目标的有效实现服务的。“有效”的要求至少表现在两个方面:一是要通过管理来保证组织活动顺利地进行,人类的共同劳动和集体活动的有目的性与组织的有序性,需要有统一的步调;二是要通过管理使组织的目标活动能以较少的资源消耗来实现。

2. 管理的实质是协调 即通过计划、决策、组织、领导、控制等职能作用于管理对象,以便达到预期的目标。从事管理工作或管理活动、履行管理职能的是具有专门知识、利用专门技术和手段来进行专门活动的管理者,他们是管理的主体。管理的客体是组织活动及其参与要素,即管理的对象或资源,它主要是指资金、物资和人员,可简称“三 M”。管理资源的范畴还包括信息和时间。

3. 管理既是科学又是艺术 “管理是科学”,是说管理是由一



些概念、原理、原则和方法构成的科学知识体系,是有规律可循的。这些管理的基本理论对管理的实践有很大的指导意义,而且是可以通过学习 and 传授得到的。“管理是艺术”,是说管理在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性,很难用规律或原理把它禁锢起来。它有很强的实践性,学校里是培养不出“成品”经理的。要成为一个成熟的管理者,除了要掌握管理科学的基本知识外,还必须经过管理实践的长期锻炼,有一个经验积累的过程。因为管理的中心问题是人,而人不同于自然物,解决涉及人事关系的问题所需要的技巧,主要是通过经验获得的。同时,管理的科学性和艺术性不是相互排斥而是相互补充和转化的。管理的艺术可以上升为科学理论,同时管理艺术又需要科学理论的指导,而科学理论的运用也必须讲究艺术,管理是科学性和艺术性的有机统一。

4. 管理具有综合性和应用性 社会管理的内容十分丰富,因而管理学的研究范围也十分广泛,需要吸收和运用许多学科的研究成果,所涉及的学科领域主要有哲学、经济学、社会学、心理学、政治学、系统科学、工程技术科学等。所以管理学是在自然科学和社会科学的交叉部分上建立起来的一门综合性学科。

管理学的思想、理论和方法来源于管理活动的实践。管理学是对社会管理活动的内容、方式和方法的概括和总结,具有很强的应用性。将管理学的知识与其他学科领域的知识相结合,并将它们融合到实践中去,可以带来巨大的经济效益和社会效益。

综上所述,我们认为,所谓管理,就是管理者通过计划、组织、领导和控制等职能作用于管理对象,使之协调,以达到预期目标的活动过程。



管理的作用

1. 管理是一种生产力 管理是一个组织得以生存发展的重要条件,是社会进步的物质力量。管理是一种生产力。生产力是人们运用各种资源(人力、物质、资金、信息、时间)获取物质财富的能力。“管理也是生产力”,最早提出这个观点的是英国的阿弗里德·马歇尔,他在 1890 年出版的《经济学原理》中把管理与土地、劳动和资本并列,认为是生产的第四要素。历史进入 20 世纪以后,特别是第二次世界大战以后,“管理是一种生产力”的思想得到了充分的印证和广泛的认同。不少学者还赋予生产力一个新的定义:

$$\text{生产力} = (\text{劳动力} + \text{劳动工具} + \text{劳动对象} + \text{科学技术}) \times \text{科学管理}$$

它表明,管理不仅可以使潜在的生产力变为现实生产力系统,而且在生产力的形成过程中起着乘数的作用,它能放大或缩小管理系统的整体功能,正如美国著名的管理学家孔兹所说:“管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的。”

2. 管理是一个组织生存发展的重要条件 无论是客观的社会经济系统,还是微观的经济组织,管理的作用犹如组织的神经系统,若没有科学的管理,分工协作就难以实现,组织的运作就会变得混乱无序,比例和节奏更无法保证,资源的合理配置及组织的效率乃至发展也就无从谈起。正如美国当代管理权威杜拉克所说:“没有机构就没有管理,但是没有管理也就没有机构,管理是现代机构的特殊器官,正是这种器官的成就决定着机构的成就和生存。”管理的此种作用对企业而言,表现得更为直接和明显。管理



是企业生产经营好坏,以至企业成败的一个决定性因素。国外有“七分在管理,三分在技术”的企业成败论,就说明了这一点。我国企业经营及发展的现状和实践经验也充分证明了这一点。

3. 管理是社会进步的物质力量 and 实现现代化的关键因素 管理同技术是推动现代经济发展的两个轮子,管理是社会进步的另一个不可忽视和不可替代的力量。20 世纪初开始,美国取代英国成为世界强国后,有一批英国专家赴美学习和研究。他们发现,英国在技术和工艺方面并不比美国落后很多,而生产率水平与美国有显著差距的主要原因是,英国的组织和管理水平比美国低得多。1970 年代以来,日本企业“奇迹般的生产效率”,引起世界各国研究它的“秘密”何在。美国一些教授调查以后指出,日本与美国同类企业相比,效率要高 15% 的原因就在于“日本式”的管理。从我国来看,新中国成立以来,特别是改革开放以来,我国建成了一批现代企业,他们拥有的设备、技术、工艺都是比较先进的,其中有不少企业同发达国家的同类企业相比并不逊色,但生产效率和经济效益却远远落后于先进国家,其根本原因是管理落后。因此,从某种意义上讲,我国管理水平充分提高之时,就是效益全面提高之日。

三 管理的职能

管理的职能就是管理者在管理过程中所从事的各种活动或发挥的各种作用。管理人员的职能提供组合管理的有益框架。新设想、研究成果或技术可以很容易地按计划、组织、人事、领导和控制五项分类归纳进行。



(一)管理职能的描述

1. 计划 计划活动就是要设定或明确组织的目标,制订实现目标的途径或方案。编制计划包括选择任务、目标和完成计划的行动。编制计划需要做出决策,也就是说要在各种方案里选择将来的行动措施。

2. 组织 组织是为了实现计划活动所确定的目标,实施计划活动所制订的行动方案。管理者必须分析要进行哪些活动,对这些活动如何分类组合,谁向谁汇报工作,各种决策权限如何在组织的不同层次上分配等。因此,组织工作是管理工作的一部分,这部分工作旨在建立一个经过策划的角色结构,分配给机构中的每一个成员。所谓精心策划,是为了完成任务而把必须做的一切工作都分配给具体的人,同时,我们希望这些任务能指派给那些最能胜任的人。

拟订一个有效的组织结构,不是一件轻而易举的事。要想使结构适应各种情况,就有许多难题要解决,如不仅要确定必须完成的工作,而且还要物色合格的人选。

3. 人事 人事工作就是给组织结构设置的编制配备人员和保持满员。人事工作应该包括明确工作人员必须具备的条件、编制在职人员的花名册、招聘和选拔新人、安置工作岗位、提升人员、编制选拔计划、确定工资报酬、安排培训及用其他方式提高在职人员或备用人员的素质,使他们能够高效益和高效率地完成任务。

4. 领导 领导工作指对员工施加影响,使他们对组织和集体目标的实现做出贡献。这主要及管理工作的群众关系方面。管理人员都会同意,他们面临的最重要问题都来自群众,即他们的要求和态度、他们个人的表现和在集体中的表现。同时管理人员也



都同意,能干的管理人员也应该是有作为的领导人。由于领导意味着服从,而大家往往跟随那些能满足大家需要、愿望和要求的领导人,所以领导职能必然包含激励、领导作风和方法,以及与群众的思想交流。

5. 控制 控制工作是衡量和纠正下属人员的各种活动,从而保证事态的发展符合计划要求。控制工作按照目标和计划表评定工作人员的业绩,找出偏差所在,并采取措施加以改正,从而确保计划的顺利完成。虽然编制计划在前,控制工作在后,但计划不会自己实现。计划指导管理人员使用各种资源完成具体目标,然后进行检查以确定是否与计划吻合。

(二)不同组织层次的管理职能

本教材对经理(managers)、总理(executives)、行政人员(administrators)和主管人员(supervisors)没有从根本上进行区分。诚然,一个组织内的各个层次,在具体情况下可能大不相同。同样,在拥有的权力范围上也会有差别,而所要处理的问题更是千差万别。再进一步来说,处在管理岗位上的人所担负的管理职责也各不相同,他们可能负责销售部门或工程设计部门或是财务部门,但作为管理人员,他们都要为群体所进行的卓有成效的工作而创造良好的环境,以取得预期的结果。

凡是管理人员都要完成管理职能。然而,花在每项管理职能上的时间可能有差别。图 1-1 表明各级管理人员花在每项职能上的大体时间。

由图 1-1 可以看出高层管理人员用在计划、组织和控制工作上的时间要比低层管理人员的多。而另一方面,领导工作则占据

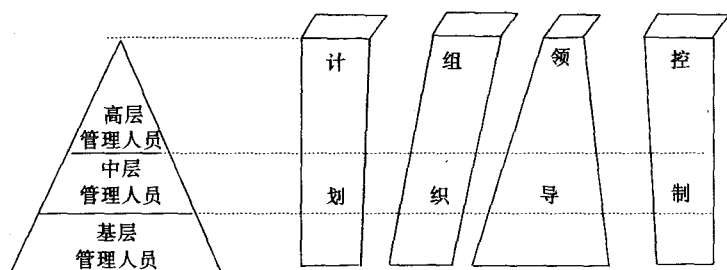


图 1-1 各级管理人员执行各项管理职能所需的时间

了基层管理人员的很多时间。因此,各级管理人员用于完成控制职能的时间大体相同。

(三)管理技能和组织层次

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作,对工作都具有一定的责任,都要使自己的工作达到一定的标准和要求。管理是否有效,在很大程度上取决于管理者是否真正具有了作为一个管理者应该具有的管理技能。罗伯特·李·卡兹(Robert L. Katz)列举了三种管理人员所需的技能:专业技能、人际交往技能和理性技能。或许还可以加上第四种技能,即设计解决问题方法的技能。

1. 专业技能 是指在涉及方法、工艺和过程等活动中所需的知识和水平。因此,专业技能要求利用工具和特殊技术。例如,机械工使用工具工作,因而其主管应具备能教会工人们如何使用工具的能力。与此相类似,会计师们在工作中也需运用其特殊技能。

2. 人际交往技能 是指与他人一起工作的能力,即协作精神和团队精神;是指创造出一种良好的氛围,以使员工们能够自由地



无顾忌地表达个人观点的技能。

3. 理性技能 即能够总揽全局、判断出重要因素并了解这些因素之间关系的技能。

4. 设计技能 是指以有利于企业利益的种种方式解决问题的能力,特别是在高层组织中,管理人员应该不仅仅发现问题,还必须具备像一名优秀的设计工程师一样,找出对某一问题切实可行的解决办法的技能。如果管理人员只能看到问题的存在,只是“看到问题的人”,他们就是不合格的。

这些技能在各个不同管理层次的相对重要性也有差异。如图 1-2 所示,对基层管理人员来说,具备专业技能是最为重要的,具

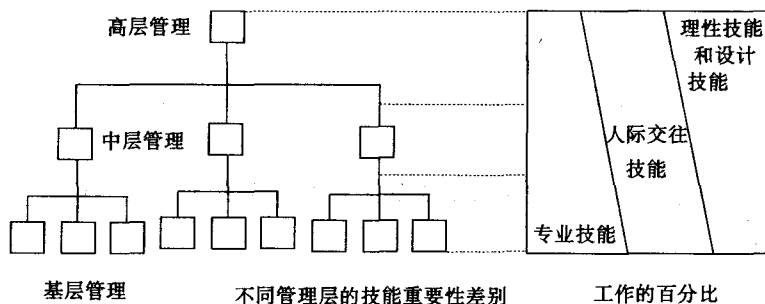


图 1-2 技能与管理层次

备人际交往技能在同下属的频繁交往中也非常有用,而理性技能通常对低层主管们而言则显得不那么重要。在中层管理人员中,对专业技能的要求下降,而对理性技能的要求上升,同时具备人际交往技能仍然很重要。而对高层管理人员而言,理性技能、人际交往技能和设计技能都特别重要,对专业技能的要求相对来说则较低。可以这样假设,在大公司里,总经理们可以利用其下属们的专