

主 编◎曲建国
副主编◎邓文博
冯 成
楼玲娣

现代企业管理

Modern Enterprise Management

- 体现工学结合的人才培养模式要求
- 以工作过程导向为指导设计内容体系
- 任务驱动式教学模式的全新体验



清华大学出版社



现代企业管理

Modern Enterprise Management

- 1. 现代企业管理概论
- 2. 现代企业管理的发展与趋势
- 3. 现代企业管理的理论与实践



清华大学出版社

高职高专 经济管理类 精品教材

内容简介

现代企业管理

主 编◎曲建国

副主编◎邓文博 冯 成 楼玲娣

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书按照“工学结合”人才培养模式的要求,采用“基于工作过程导向—工作过程系统化课程”设计方法,以工作过程为导向,以项目和工作任务为载体,进行工作过程系统化课程设计。本书将企业管理主要内容分成若干个具体的技能和任务,组成完整的企业管理体系,既贯彻先进的高职理念,又注重教材的理论性和完整性,以使具备一定的可持续发展能力,较好地实现了高职教材一直提倡,但又难以实现的“理论必需、够用”的要求。本书按照企业管理的工作过程及任务分为项目评价、经营预测与决策、制定企业战略、人力资源管理、组织新产品开发、生产管理、市场营销、物流管理、质量管理和财务管理等十个学习情境。

本书可用作高职高专院校管理类专业的教材,也可作为高职高专院校工科类专业和企业在职人员的培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/曲建国主编. —北京:清华大学出版社,2009.3

(高职高专经济管理类精品教材)

ISBN 978-7-302-19188-9

I. 现… II. 曲… III. 企业管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第000181号

责任编辑:陈仕云 张志强

封面设计:文森时代

版式设计:牛瑞瑞

责任校对:王 云

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:18.75 字 数:395千字

版 次:2009年3月第1版 印 次:2009年3月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:28.00元

地 址:北京清华大学学研大厦A座

邮 编:100084

邮 购:010-62786544

本书如存在文字不清、漏印、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)62770177 转 3103 产品编号:030576-01

前言

在高等职业教育中，企业管理这一学习领域所对应的是企业的中低级管理岗位，如企业部门或车间的人力资源管理员、项目管理员、生产管理员、市场营销员、质量管理员、物流管理员、办公室文员、车间主任、部门经理等。企业管理的工作任务及工作过程如图 0-1 所示。

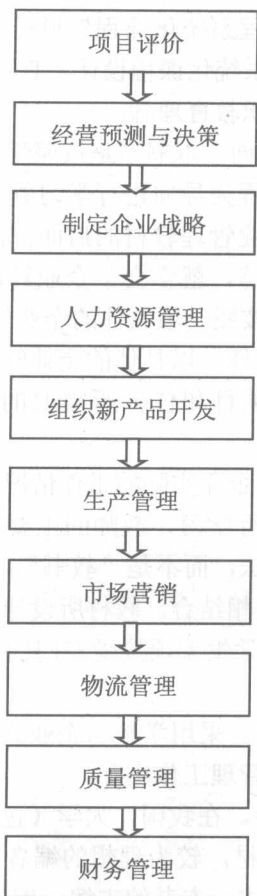


图 0-1 企业管理的工作任务及工作过程

上述工作任务及其理论与方法，也就是本教材的主要内容。

本教材的总体设计思路和做法是：将各个学习情境所涉及的内容细分成若干个具体的技能和任务对学生进行训练，各个学习情境按照工作过程组成了完整的企业管理体系。在设计工作任务及其理论知识时，既贯彻先进的高职理念，又注重教材的理论性和完整性，以使学生在企业管理方面具备一定的可持续发展能力，较好地解决和实现了高职教材一直提倡，但又难以解释和实现的“理论必需、够用”的问题和要求。在采用“基于工作过程导向——工作过程系统化课程”、“任务驱动”、“项目教学”等模式的同时，将已被事实证明教学效果很好的案例教学法与上述方法综合应用。本书的主要特点如下：

(1) 体现了最新的高职教育理念。贯彻《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》(教高〔2006〕16号)等重要文件精神，按照“工学结合”人才培养模式的要求，采用“基于工作过程导向——工作过程系统化课程”设计方法，以工作过程为导向，以项目和工作任务为载体，进行工作过程系统化课程设计，真正体现了“工学结合”、“融教、学、做为一体”、“以学生为主体”的高职教育理念。

(2) 以企业管理工作过程为导向。本书不是按照学科体系的逻辑关系和先后顺序编写的，而是以实际的企业管理工作过程为导向进行学习领域的整体设计和十个学习情境的设计的(如“项目评价”一般放在企业管理教材的后面，而本教材设计为“学习情境一”)。学生完成了本学习领域的学习和训练，就学会了企业管理工作过程中工作任务所要求的主要能力与技能，每个学习情境也是按照一项具体的企业管理工作设计的。

(3) 以企业管理工作项目为载体。以具体的企业管理工作项目为载体设计工作任务，项目和任务包含和反映了要完成项目和任务所需要的技能及其相关的企业管理理论与方法。

(4) 任务驱动学习模式。根据企业实际的工作情况与要求，将企业管理工作内容设计成工作任务。学生在任务驱动下进行学习，教师的主要任务是指导学生完成具体任务，讲解与任务有关的企业管理理论与方法，而不是“教书”。即强调学生学，而不是教师教。

(5) 技能训练与职业资格培训相结合。教材所设计的工作任务所需技能及其训练方法符合职业资格证书考试的要求，使学生无须接受专门的考证辅导就可以考取相应的职业资格证书。

(6) 学校与企业共同开发教材。采用学校与企业共同开发教材的模式，使教材内容及所设计的项目和任务更加贴近企业管理工作实际。

(7) 编者具有丰富的实践经验。在我国，大学(包括高职院校)教材的编者普遍具有较为深厚的理论知识。对于高职教材，较为理想的编者是集学科理论、教学经验和企业实际工作经验为一体的“双师型”人才。本书的主编、副主编全部具有8年以上的企业工作经历及企业高、中、低层管理的实际工作经验。其中，主编曲建国为具有8年在国内知名

本科院校任教和十几年企业工作经历的高职院校现任教师；副主编冯成为现任的企业总经理。

本书由河源职业技术学院管理系主任曲建国担任主编，邓文博、冯成、楼玲娣担任副主编。参加编写的人员还有曾健、梁瑞明、方艳、黄轶映、肖小兮、吴春尚、郭海红、黄慧、徐微等。

在本书的编写过程中，得到了企业界人士的大力支持，在此一并表示感谢。

由于我们在高职教育课程改革方面的经验不足，加之可以参考的采用本书编写方法的企业管理教材很少，因此，本书存在缺点和不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

编 者

2008 年 12 月

CONTENTS

目 录

学习情境一 项目评价 / 1

- 任务一 描述项目的基本情况与背景 / 1
- 任务二 制作现金流量表 / 6
- 任务三 进行项目经济评价 / 18

学习情境二 经营预测与决策 / 25

- 任务一 制定市场调查方案 / 26
- 任务二 进行市场需求预测 / 33
- 任务三 进行企业经营决策 / 43

学习情境三 制定企业战略 / 53

- 任务一 分析战略环境 / 53
- 任务二 分析企业战略态势 / 63
- 任务三 战略选择 / 69

学习情境四 人力资源管理 / 79

- 任务一 制定企业人力资源规划 / 80
- 任务二 员工招聘 / 90
- 任务三 员工培训 / 96

学习情境五 组织新产品开发 / 103

- 任务一 分析产品生命周期 / 104
- 任务二 制定新产品开发策略和新产品开发计划 / 108
- 任务三 对产品进行价值分析 / 115

目 录

CONTENTS

学习情境六 生产管理 / 131

- 任务一 选择生产类型 / 132
- 任务二 选择生产过程的组织方式 / 137
- 任务三 制定生产计划 / 151

学习情境七 市场营销 / 162

- 任务一 市场分析 / 162
- 任务二 制定目标市场营销策略 / 169
- 任务三 制定市场营销组合策略 / 175

学习情境八 物流管理 / 193

- 任务一 制定物资采购计划 / 194
- 任务二 完成企业物资采购工作 / 206
- 任务三 仓储作业管理 / 218

学习情境九 质量管理 / 230

- 任务一 制定产品的质量保证体系 / 231
- 任务二 产品质量问题分析 / 243
- 任务三 产品控制图制作及分析 / 252

学习情境十 财务管理 / 263

- 任务一 编制财务计划 / 264
- 任务二 进行财务分析 / 272
- 任务三 制定筹资方案 / 281

参考文献 / 290

学习情境一 项目评价

开篇案例

S 公司拟在城市 N (异地) 开发一个房地产项目, 该项目是与城市 N 的 BX 公司合作开发的。

为了开发该项目, 从 2007 年 3 月至 7 月, S 公司和 BX 公司进行了三次洽谈, 于 7 月签订了合作开发协议。由 BX 公司出地, S 公司出资共同开发项目。8 月, S 公司将开发款 600 万元打入 BX 公司账户。10 月, S 公司的项目评价专家 Q 接到公司总经理到城市 N 对项目进行可行性研究的指示, 动身到城市 N, 经过两个多月的工作, 于 12 月底完成了项目可行性研究报告。

该项目为旧城改造项目, 占地 30 000 平方米, 规划内容为高层住宅和多层住宅, 总建筑面积为 130 000 平方米。预测总投资为 3.4 亿人民币, 项目开发期为 3 年。

项目评价专家 Q 在第一轮项目评价时得到的结论是不可行, 经过调整开发策略, 采用了滚动开发方法, 使项目在财务方面成为可行。项目的主要财务数据为利润 7 600 万元; 净现值为 5 300 万元; 内部收益率为 21%; 投资回收期为 1.8 年。目前该项目已建成并取得了很好的经济效益。

项目评价是项目管理的一个重要环节, 作为一种决策技术, 是技术经济学的重要组成部分。在项目管理周期中, 项目评价处于项目决策前期工作的关键阶段, 其结论是投资决策的重要依据。项目评价主要采用动态分析与静态分析、定量分析与定性分析、宏观效益分析与微观效益分析相结合的方法。

任务一 描述项目的基本情况与背景

知识目标

- ◆ 了解项目评价的基本内容和基本方法;
- ◆ 掌握项目基本情况与项目背景的描述方法。

技能目标

- ◆ 能够描述项目基本情况与项目背景。

任务引入

××有限公司（以下简称“××集团”）成立于 1995 年，以矿产品加工、通信器件生产、矿山勘探开采和珠宝首饰加工为主要业务，培养了一大批优秀的生产技术人员和管理人员，具备纳米碳酸钙工业生产能力。集团在广西境内获得了储量大、品质良好的石灰石和方解石矿产资源的开采权，在隆安拥有一座靠右江的码头（在建）和 203 435 平方米建设土地。在某市大工业区内征地 53 720.67 平方米（其中一期征地 40 001.67 平方米，二期征地 13 719 平方米）的土地，建立了工业园。

公司拟建年产 10 万吨纳米碳酸钙项目，为了论证和评价项目的可行性，需要对项目的基本情况和项目背景进行描述。

任务分析

本任务需要对××公司拟建年产 10 万吨纳米碳酸钙项目的基本情况和背景进行描述。为完成此项任务，首先应对项目进行调研，查阅大量资料，掌握与本项目有关的信息和政策等，在此基础上，从建设单位基本情况、项目建设依据、产品规模、产品市场前景、技术水平、投资规模、经济效益等方面对项目进行描述。

知识链接

一、项目背景描述与分析

项目背景研究是项目可行性研究的第一部分，它着重研究项目提出的背景、项目设想、项目的发展概况，论述项目是否符合国民经济平衡发展、国家的产业政策、技术政策和区域经济发展；项目发起人单位状况和项目提出的理由；项目的投资环境、建设地址、市场条件、生产建设条件、生产能力和产销评价、总投资和资金来源、投产后的销售收入、销售税金、成本和利润、进度及实施计划、项目方案选择和风险等。

1. 宏观背景

（1）项目建设是否符合国民经济平衡发展的需要
在市场经济条件下，可以根据资源的可能性和社会的需求实现资源的合理配置，塑造

优化的国民经济结构。投资作为国民经济发展中的推动力,当国民经济出现不平衡时,可以及时地调整投资方向,积极地影响国民经济产业结构,使国民经济趋于平衡发展。尤其是大型投资项目,首先要从宏观上分析,看其是否具备这样的功能,这是十分重要的。

(2) 项目建设是否符合国家的产业政策、技术政策和地区、部门发展规划

产业政策、技术政策确定了整个国民经济优先发展的产业及技术,对投资项目建设具有一种指导作用。因此,应该分析项目建设是否符合国家或行业(地区)的社会经济发展规划、国家有关的投资政策、产业政策和技术政策等宏观经济要求以及项目建设对有关规划的影响。包括产品方案和建设规模,原料来源和产品销售方向,建设地点和进度要求等是否符合宏观意图。

在一定时期,各地区或各部门都有其发展规划,拟建项目应符合发展规划的要求。

2. 微观背景

研究项目的微观背景主要从项目发起人和项目本身着手。首先分析项目发起单位,然后分析项目提出的理由,并对项目的投资环境进行分析。

(1) 项目企业分析

企业的基础、管理水平、财务状况、经营状况和信用度如何,与项目能否实施好、生产好有密切关系。因此,对项目单位概况的分析应从以下几个方面入手。

① 企业的基础:主要分析企业的历史、规模、组织、技术水平等。通过了解企业的历史发展过程,体制的变化以及隶属关系等情况,从而掌握企业的特点。通过了解企业的劳动力结构层次,看其是否适应项目的技术水平要求和生产力发展的要求。

② 企业管理水平:主要指管理人员政治业务素质、经历、管理能力、知识结构及年龄结构,机构的设置及合理性,经营管理方面的主要业绩,已实施的投资项目的管理情况等。

③ 企业财务状况:主要指企业的注册资本、固定资产原值与净值以及流动资产情况,企业近年来(一般是最近3年)的财务状况,详细分析其利润表、资产负债表和现金流量表等。

④ 企业经营状况:对经营状况分析,主要包括分析目前的利税水平、产销率、市场占有率、产品优良品率。据此,全面分析投资者的经营状况。

(2) 投资的理由

对提出项目的理由及投资意向进行分析。包括能更充分地利用资源、降低能源消耗,可以增加加工产品的附加价值,扩大生产规模,提高产品的竞争力,可以增加出口满足市场需要或是可替代进口,扩大就业,利用社会协作条件和优惠政策、利用现有的基础设施等。

(3) 投资环境

投资环境是指在一定时间、一定地区或范围内,影响和制约项目投资活动的各种外部境况和条件要素的有机集合体。项目对其投资环境具有选择性,正是资本寻求其生存和发

展的各种必要条件的集中表现。投资环境是一个多层次、由多因素构成的动态系统，它们之间既相互联系又相互制约。

在投资环境分析过程中，既要考虑狭义的经济环境也要考虑广义的社会政治环境；既要考虑国内环境也要考虑国际环境；既要考虑建设生产条件的“硬环境”，也要考虑社会、经济、政治等“软环境”。

对拟建项目的投资环境分析应主要包括以下几个方面：

- ① 工业建设的优惠政策和措施等条件。
- ② 资源、市场、社会协作条件。
- ③ 可供利用的基础设施。
- ④ 建设用地条件。
- ⑤ 自然条件。
- ⑥ 劳动力来源。
- ⑦ 其他推动或吸引投资者提出建设意向的背景材料等。

在理论上，以上的各项评价需先确定评价指标体系和评价标准，然后选择具体的评价方法，如等级尺度法、冷热图法、道氏评价法、体制评价法、抽样评价法、相似度法等。从我国目前状况和具体项目出发，对投资环境的评价不必搞得过于复杂，也不必面面俱到，可选择对项目影响较大的若干因素，经过综合评分来判断优劣。

二、项目设想

项目设想主要是对提出的建设意向和要求进行分析。主要包括以下内容：

1. 项目建设地址

项目设想首先应明确项目的建设地点，对项目建设地点应说明项目所在地的省、市、县及其具体位置，距离市中心地段的距离与交通条件和占地面积。需要从原材料和能源供应、产品销售或出口、交通运输以及技术力量等方面考虑厂址是否适当。同时，要了解临近地区是否已建设同样性质的项目。

一般而言，对于投资规模大、基建和生产技术均较复杂的项目应该慎重，对于规模不大、技术不太复杂（或者成熟技术）又有成功的建设经验可兹借鉴的，则有关工作可适当从简。一定要注意不同性质的项目对选址的某些特殊要求，同时也要顾及选址与投资规模确定的某些内在联系，不能孤立地就事论事。

2. 项目的市场条件

在设想项目时要将市场条件作为一个关键因素来进行考察，说明和分析项目的市场是国外市场还是国内市场，以谁为主；是着眼于目前市场，还是着眼于将来一定时期的市场；

是全国市场还是国内局部市场。投产后生产的产品所面向的销售对象是企业还是居民等。并对未来市场条件的变化对项目产品的影响进行分析。

3. 生产建设条件

生产建设条件评价主要是分析和评价拟建设项目是否具备建设施工条件和生产经营条件。其内容包括与建设过程有关的工程地质、天文地质条件的评价和厂址选择条件的评价。生产条件的评价就是要分析项目建设投产后的生产条件是否具备,即项目所需要的资源、原材料及燃料动力的保证程度,交通运输和通信条件是否完善,外部协作配套条件特别是基础设施条件是否能满足项目的需要,项目有无采取环境保护措施,并分析环保措施能否达到环境保护的目的。

4. 项目技术条件

技术按其表现形式可分为两类:一类是机器设备等物质技术(或称硬技术),另一类是工艺流程和技巧等非物质技术(或称软技术)。对一般的工业项目而言,技术条件是指以新工艺和新设备为主要内容的技术方案和与技术方案相适应的设计方案和产品方案。项目技术评价的主要内容是对生产工艺、设备选型和工程设计方案进行分析评价。以保证项目实施过程中所选的技术具有先进性、适用性、可靠性、经济性和合理性。

5. 项目组织管理及人力资源

组织与管理评价就是围绕项目的组织机构设置和组织结构是否合理和有效的综合评价分析。人力资源分析是指对项目的人力资源选择、来源、招聘与培训等总体规划所进行的详细论证与考察。

6. 生产能力和产销评价

根据类似项目,对有关的主要产品的生产能力、生产量、销售单价以及主要销售对象和销售方式、产品的质量和市场信誉、产品能否外销以及在国外市场的竞争能力等情况进行评价。并要了解该企业产品在全国或地区同类产品中所占的地位,从而分析其潜在市场竞争能力的大小。

7. 项目的总投资和资金来源

根据国家统一规定的原则和当时的物价情况,参考设备采购、单项工程及投资估算等有关数据,初步确定项目的总投资数。包括对固定资产投资、无形资产、递延资产、开办费和流动资金进行测算。此外,应对项目所需投资资金的来源和筹措方案进行分析评价。资金来源主要是说明项目所需要的投资资金是来源于国外还是国内解决;是自筹还是从外部筹集,各占多大比例。估算总投资中各项内容(如建筑安装工程、进口设备和技术)各占多大比重,以便了解这个项目的投资重点在哪一方面,使下一步具体分析可以有所侧重。

8. 评价项目投产后的销售收入、销售税金、成本和利润

在项目设想中要说明项目的未来效益情况。首先说明项目投产期和达到设计能力后生产期各年的销售收入和销售税金；其次说明生产期各年的成本和费用；最后说明生产期各年的利润数。

9. 项目进度及实施计划

分析项目从提出到批准，到竣工投产全过程的时间安排以及分段实施计划、项目的主要结论及主要依据。具体说明项目前期准备工作，安装调试工作以及正式投产的时间安排，并对其进行科学分析，以考察其是否切合实际。

10. 项目方案选择

阐述是否有能达到与该项目同样目的的其他方案，优先采用本方案的理由是什么，企业在讨论本方案时有无不同意见。项目的规模、工艺技术和具体地址是否有几种不同方案，以便下一步在市场和规模分析、技术和设计分析以及财务、经济效益分析中作进一步的分析比较。

11. 项目风险

任何项目投资都存在风险，但对具体项目的主要风险要有充分估计。以便作进一步分析和采取对策措施。要直接地提出项目可能存在的比较严重的风险（如出口市场不稳定、原料或能源供应有困难等），以便在以后市场和规模分析、设计和技术分析以及财务、经济效益分析中作进一步分析，并研究为减轻或解决这些风险准备采取的措施。



思考与讨论

1. 应该从哪些方面对项目概况与背景进行描述？
2. 项目设想的主要内容是什么？



实训题

试描述某项目概况与背景。

任务二 制作现金流量表

知识目标

- ◆ 掌握投资估算方法、现金流出和现金流入的计算方法；

- ◆ 熟悉现金流量表的制作方法。

技能目标

- ◆ 能够进行投资估算、现金流出和现金流入的计算;
- ◆ 能够制作现金流量表。

任务引入

在完成了任务一的基础上,需要对项目进行财务可行性分析,请计算项目的投资、现金流出和现金流入。

任务分析

本任务需要对拟建年产 10 万吨纳米碳酸钙项目进行投资估算、计算项目的现金流出和现金流入,为完成此项任务,首先应利用项目调研所取得的大量资料及与本项目有关的信息和政策等,估算项目投资,预测产品销售收入、成本、税金等基本数据,根据上述数据进行现金流量的计算。

知识链接

一、项目投资估算

项目的经济效益分析是项目评价和可行性研究的核心部分。项目的经济效益分析主要可以分为财务效益分析和国民经济效益分析两个层次,包括财务效益分析、国民经济效益分析、不确定性分析和方案比选四个方面的具体工作。其目的是从多个方案中推荐出最优方案。

进行项目的财务效益分析,首先要估算分析中所需的财务基础数据。投资项目计算期是指投资项目从投资建设开始到最终清理结束整个过程的全部时间,即该项目的有效持续期间,通常以年为单位。具体又分为建设期和生产经营期两个阶段。本任务研究的是项目建设期财务基础数据的估算。

1. 投资构成

项目总投资是指建设项目建设前期准备工作开始,到项目全部建成开始运营为止所发

生的全部投资费用。它反映的是项目建设期末的投资总额，即项目在整个计算期内投入的全部资金，由建设投资、建设期利息和净营运资金三部分构成。根据资本保全原则和企业资产划分的有关规定，项目在建成交付使用时，投入的全部资金分别形成固定资产、无形资产、流动资产和其他资产。项目总投资构成及其资产形成如图 1-1 所示。

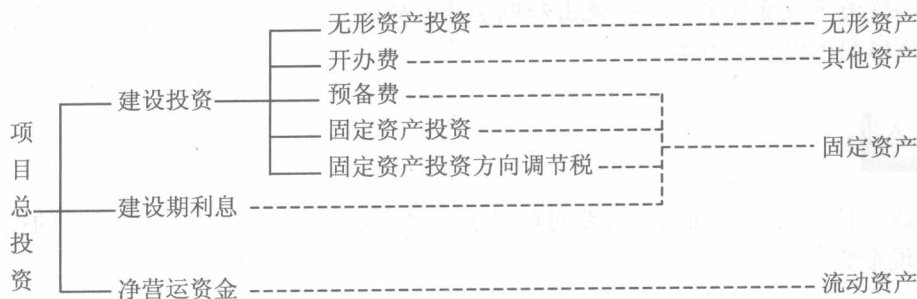


图 1-1 项目总投资构成及其资产形成

(1) 建设投资构成

建设投资是建设单位在项目建设期与筹建期间所花费的全部费用，包括固定资产投资、无形资产投资、开办费、预备费和固定资产投资方向调节税。

① 固定资产投资构成。固定资产投资是指为形成项目固定资产所花费的全部费用，包括建筑工程费用、设备及工器具购置费用、安装工程费用及工程建设其他费用四个部分。

建筑工程费用是指为建造永久性建筑物和构筑物所需的费用，如厂房、仓库、电站、设备基础、金属结构、工业窑炉、矿井开拓、露天剥离、桥梁、堤坝、隧道、涵洞、水库、水坝、灌区、铁路、公路、管线敷设以及场地平整等项工程的费用。

设备及工器具购置费用是指用于购买设备、工器具和仪器部分的费用，它主要包括生产、动力、起重、运输、传动、实验、管理和检测等各种设备及工器具的购置费用（含自制设备），包括需要安装的设备，也包括不需要安装的设备。

安装工程费用包括各种需要安装的机械设备的装配、装置工程，与设备相连的工作台、梯子等装设工程、附属于被安装设备管线敷设工程、被安装设备绝缘、保温和油漆等工程和为测定设备安装工程质量对单个设备进行试运转的费用等。

工程建设其他费用是指从工程开工到工程竣工验收交付使用为止的整个建设期内，除了建筑安装工程费用和设备、工器具购置费以外，为保证工程建设顺利完成和交付使用后能够正常发挥效用而发生的各项费用之和，一般包括土地使用费、勘测设计费、研究试验费、临时设施费、工程监理费、工程保险费、生产准备费、合同公证费、施工机构迁移费、引进技术和设备的其他费用、供电贴费、供水贴费、办公和生活家具购置费、联合试运转费等。