

现代企业管理学



主 编 李自如
副主编 沈超红 胡石明 罗剑宏

南 大 学 出 版 社

现代企业管理学

主 编 李自如

副主编 沈超红

胡石明

罗剑宏

中南大学出版社

现代企业管理学

主 编 李自如

副主编 沈超红 胡石明 罗剑宏

☐责任编辑 彭达升

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路 邮编:410083

发行科电话:0731-8876770 传真:0731-8829482

电子邮件:csucbs @ public. cs. hn. cn

☐经 销 湖南省新华书店

☐印 装 核工业中南 230 研究所印刷厂

☐开本 850×1168 1/32 ☐印张 16.5 ☐字数 412 千字

☐版次 2001 年 12 月第 1 版 ☐2002 年 1 月第 1 次印刷

☐印数 0001—2000

☐书号 ISBN 7-81061-405-3/F·050

☐定价 20.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

前 言

现代科学技术的发展,引起经济全球化。世界各国的经济都面临着新的挑战,企业管理体系同样面临着许多重大变革:如环境的急速变化,生产方式的变革,技术创新管理的发展,企业组织模式的变革,社会关系的日益复杂,等等。因此,在 21 世纪开始之际,我们编写这本《现代企业管理学》新教材,就是为适应这种变革而作出的一种尝试。为了强化企业内部管理工作,必须重视管理科学的研究和应用实践,不断提高整个国家的经济管理水平和现代企业的经营管理水平,取得更好的经济效益。这就需要培养大批企业管理专业人才,尤其要加强高校理工科专业学生的现代企业管理基础理论和基本知识的教育,使他们既懂得现代前沿的科学技术,又懂得现代企业管理先进知识。

本书是我校教师在从事 20 多年企业管理教学和研究的基础上编写的。

本书针对高等学校理工科专业的特点较系统地介绍了现代企业管理的基本理论和现代管理技术,全书共 12 章,内容丰富,结构科学,条理清晰,通俗易懂,实用性强,是高校理工科专业学生学习企业管理和各个经济管理学院、系,成人高等教育及企事业单位培训广大经营管理人员的理想教材,也可供从事各行各业经济管理工作的领导和有关人员自学参考。本书由中南大学工商管理学院博士生导师李自如教授任主编,沈超红副教授、胡石明教授、罗剑宏博士任副主编。参加本书编写的有:李自如(第一、二章)、罗剑宏(第三章)、沈超红(第四章)、黄生权(第五章)、吕贻楨(第六、八章)、胡石明(第七、十二章)、颜爱

民（第九章）、彭忆（第十章）、单汨源（第十一章）。在编写过程中参考了一些兄弟院校的教材及有关专著，在此一并表示衷心的感谢！

由于我们水平有限，书中难免有不妥之处，在此恳请读者批评指正。

编 者

2001 年 5 月

目 录

第一章 现代企业管理概论

第一节 管理与企业管理	(1)
第二节 企业管理的产生和发展	(8)
第三节 企业管理原理与职能	(19)
第四节 现代企业与现代企业制度	(28)
第五节 企业组织结构	(40)

第二章 企业战略、经营决策与计划

第一节 企业战略	(47)
第二节 企业经营决策	(63)
第三节 企业经营计划	(86)

第三章 市场营销

第一节 市场营销概述	(95)
第二节 市场细分化	(98)
第三节 市场调查与市场预测	(100)
第四节 市场营销组合策略	(110)
第五节 市场营销新趋势	(127)

第四章 研究与发展

第一节 研究与发展概述	(136)
第二节 技术和技术进步	(140)
第三节 新产品开发	(151)

第四节	价值工程·····	(158)
第五节	研究与发展管理·····	(164)

第五章 生产管理

第一节	生产管理导论·····	(175)
第二节	生产管理的基本内容·····	(189)
第三节	生产管理的新概念·····	(201)

第六章 质量管理

第一节	质量管理概述·····	(219)
第二节	全面质量管理中常用的因素分析法·····	(229)
第三节	直方图法·····	(235)
第四节	控制图法·····	(247)
第五节	相关图法·····	(255)
第六节	质量体系、质量审核和质量认证·····	(260)

第七章 设备管理

第一节	设备与设备管理概述·····	(274)
第二节	设备的选购与使用·····	(277)
第三节	设备的维护与检修·····	(285)
第四节	设备的改造与更新·····	(303)
第五节	设备的综合管理·····	(312)
第六节	设备管理的评价指标体系·····	(317)

第八章 物料管理

第一节	物料管理的意义、任务和分类·····	(325)
第二节	物料消耗定额·····	(328)
第三节	物料库存控制模型·····	(331)

第四节	仓库管理及物料节约·····	(346)
第九章	人力资源管理	
第一节	人力资源管理概述·····	(349)
第二节	规划和吸纳技术·····	(358)
第三节	用人技术·····	(367)
第四节	人力资源的开发技术·····	(387)
第十章	财务与成本管理	
第一节	企业财务管理的目标和内容·····	(394)
第二节	筹资管理·····	(396)
第三节	投资管理·····	(403)
第四节	利润分配管理·····	(413)
第五节	财务分析·····	(422)
第六节	成本管理·····	(437)
第十一章	信息资源管理	
第一节	信息资源管理概述·····	(448)
第二节	计算机信息系统·····	(458)
第十二章	企业文化与企业形象识别	
第一节	企业文化概述·····	(475)
第二节	企业文化建设实务·····	(488)
第三节	企业形象识别概述·····	(495)
第四节	企业形象识别策划实务·····	(502)
第五节	三维定位与二 C 并举 ·····	(512)

第一章 现代企业管理概论

第一节 管理与企业管理

一、21 世纪管理的发展趋势

在 21 世纪，我们面临的是一个信息和知识经济时代。这是社会经济发展继农业经济时代、工业经济时代以后，进入的一个新的经济时代。这个时代最显著的两大特征是国际互联网的发展和经济全球化的进程。这两大特征使得新经济时代会呈现出如下基本发展趋势：知识化、虚拟化、模拟化、网络化、反中介化、集中化、创新化、产销一体化、全球化、协调化等。

国际互联网的快速发展使世界变成一个“地球村”，使网络中任何一个用户能在任何时间与网络内任何其他用户沟通信息。事实上，信息技术给企业管理带来的是一场全面深刻的革命，信息化渗透到企业管理各个层面，创新成为管理的主旋律。管理创新是由经济发展、技术进步、环境改变和需求转换导致的企业生存矛盾而引发的，它是管理的灵魂。21 世纪的管理是管理的创新和创新的创新。在这个时代，知识是最主要的资源。传统的工业经济时代主要是依靠大量的资金、设备等有形资产的投入，促使经济的发展。而新经济时代则主要依靠更多的信息、知识、智力等无形资产的投入，人才是最重要的资本，人力资源逐渐成为企业各生产要素中最具弹性、最具经济增长潜力、最重要的财富。人本主义管理已跨越阶段，融合于各项具体的管理制度和管

理方式之中，成为管理的重心所在。“没有管理的管理——人人都是管理者”是未来管理的最高境界，它将成为在高度文明时代人性得到充分尊重，个人自主性、创造性得以充分发挥，企业得到可持续发展的管理模式。

二、管 理

最初，管理一词的英文 manage，原意是训练和驾驭马匹。后来，这个词用于管理学，但不同的管理学派对这个词有不同的解释。

玛丽·福莱特认为，管理就是借他人之力把事情办好的艺术。

彼得·德鲁克认为，管理就是协调一个团体的活动，以达到共同目标。

哈罗德·孔茨认为，管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。

赫尔伯特·西蒙认为，决策贯穿着管理的全过程，管理就是决策。

亨利·西斯克认为，管理是通过计划、组织、领导和控制等一系列活动来协调组织内部的所有资源，以达到组织既定目标的过程。

综合各家学说的优点，并结合我国的具体管理实践工作，可归纳为：管理就是通过计划、组织、领导和控制等一系列活动，合理地配置组织内的各种资源，有效地达到组织既定目标的过程。

为进一步理解管理的含义，需要把握下列要点：

1. 管理是人类的活动。管理活动必须有人参与，它体现为管理的主体一定是人，管理的客体除了客观事物之外还有人。现代管理理论认为，在管理客体中，人是日益重要的要素，对客观事物管理效率的高低取决于对人管理的效率。

2. 管理是有目的的活动。

3. 管理要达到组织既定目标，就必须采取特定的方式，使

用特定的方法。

4. 管理是一种系统活动。这表现为管理的对象具有系统的特征，管理活动是由一系列相互联系的职能而组成的综合的系统活动。

5. 管理是一个动态的概念。无论是管理的主体客体，还是管理的理论、手段及其相互关系都随组织内部条件和外部环境的变化而变化。

有效的管理总是一种因人制宜、因事制宜、因时制宜、因地制宜的管理。

三、企业管理

（一）企业管理的概念

企业管理是指企业的领导者和全体职工，为了充分利用各种资源，保证整个生产经营活动的统一协调，完成企业管理任务，实现经济效益等经营目标而进行的计划、组织、控制、激励与领导等一系列综合性活动。

它包含以下四点含义：

1. 企业管理的主体应该是企业的领导者和全体职工。没有领导者和全体职工的参与，没有他们主人翁的主动性、积极性和创造性，就根本谈不上管理。

2. 企业管理的客体对象是企业整个生产经营活动。企业管理实际上就是对企业人财物、供产销、内外贸进行管理。

3. 企业管理的目的是充分利用各种资源，保证整个生产经营活动统一协调，使企业的投入—转换—产出形成良性循环，以实现提高经济效益的根本目的。

4. 企业管理的基本职能是计划、组织、控制、激励和领导。

（二）企业管理的要素

国外一些管理学者非常简洁地将企业管理的基本要素概括为

“七个 M”。

1. 人事 (Men)。人事要素包括职工的招聘、培训、考核、奖惩、升降、任免。

2. 金钱 (Money)。金钱要素包括资金来源、预算控制、成本分析、财务分析。

3. 方法 (Methods)。方法要素包括生产计划、质量管理、作业研究。

4. 机器 (Machines)。机器要素包括工厂布局、工艺装备等。

5. 物料 (Material)。物料要素包括材料的采购、运输、储存。

6. 市场 (Market)。市场要素包括市场需求预测、生产方向分析以及价格和销售策略制定等。

7. 工作精神 (Morale)。工作精神要素包括提高工作效率、把职工的兴趣、热情、志向引导到生产或工作上，发挥人的积极性、创造性。

(三) 企业管理的系统模式

企业管理的系统模式以工业企业管理为例进行说明。工业企业管理系统是一个“投入—转换—产出”的连续过程，其基本模式如图 1-1 所示。

工业企业的生产经营活动是在社会主义市场经济体制下，企业通过市场调查研究，按照市场需求进行产品设计、试制到生产制造、销售及售后服务，并根据用户的信息反馈不断地改进老产品、研制新产品等一系列过程。这是一个反复循环的过程，是一个不断提高技术水平，改进产品质量，更好地满足用户需要的过程。因此，企业管理不仅是对生产过程的管理，而且包括生产前的市场调查与预测、新产品研制和生产后的产品销售的经营过程的管理。

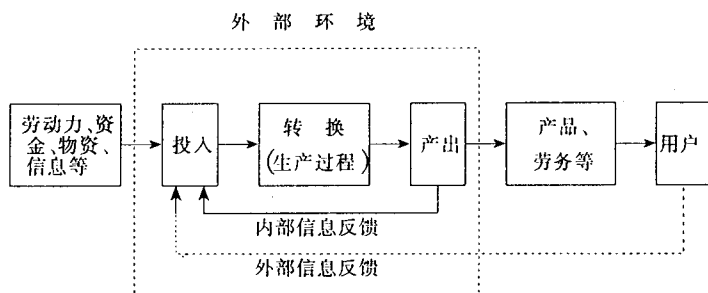


图 1-1 工业企业管理系统基本模式图

在企业的生产经营活动中，人、财、物、供、产、销是一个复杂的动态系统，既受到企业内部各种因素的影响，同时也受到外部环境各种因素的影响，在企业的动态系统中，人、财、物、信息都在流动，整个管理系统讲究流动，越流动，效率越高。企业一般都有三股流：从实物形态看，有一股物质流，即原材料、在制品、半成品、成品等物的流动；从货币形态看，有一股资金流，是物流的货币表现，即原材料、工具、设备等价值的转移和资金的占用、不断地变化和流动，实现价值的增值；另外一股流是信息流，即企业生产经营活动中，有不断变化着的数据、指标、情报、资料等信息的流动。企业管理过程就是要及时掌握企业内外各方面的信息，通过对信息资料的分析研究，对物流和资金流进行合理的组织管理，使劳动力、劳动对象和劳动手段在时间上、空间上密切配合，以尽可能少的活劳动消耗和物化劳动消耗，生产出尽可能多的符合社会需要的产品，这是社会主义企业经济效益的基本概念。

企业货币形态经济效益是用产出与投入比来衡量的。

$$\text{经济效益} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

从投入到产出的整个生产经营活动，采用科学的组织管理，使产出尽可能大于投入，也就是生产产品后的所得，尽可能大于生产产品的所费，产出与投入之比值越大，说明经济效益越好。

企业管理的任务就是实现企业人、财、物从投入到产出的加速转换或最优转换，获得尽可能大的经济效益。

（四）企业管理的内容

企业管理是企业的永恒主题，内容非常丰富。企业管理要解决的问题是不断适应市场变化满足用户需求，合理地选择企业从事的经营范围和目标市场，加强企业的核心竞争力，决定最合理的经营资源分配方案，精心组织生产过程，提高经济效益，保证实现企业目标。一般说来，它包括如下内容：

1. 企业战略、经营决策与计划。在对企业内外环境分析研究和对行业五种基本竞争力量分析的基础上，制定企业总体战略、经营单位战略和职能战略，并对企业经营领域、研究与开发、产品生产和销售、技术改造和投资进行决策，用经营计划的形式规定实现战略决策的具体内容、措施，以保证经营目标的实现。

2. 营销管理。营销管理包括进行市场分析、市场调查与市场预测，制定市场营销组合策略，创造和促进消费者对本企业产品和服务的需求，调整和开发新的营销方式和渠道，保证企业目标利润的实现。

3. 研究与发展。随着科技的迅猛发展，技术创新成为企业致胜的法宝。企业应根据市场的需要不断地对老产品进行技术革新，研究开发出新技术、新工艺、新结构、新材料的全新产品。

4. 生产运作管理。生产运作管理是通过生产计划、生产组织、生产过程控制，按照市场和用户需要的质量、价格和交货期，以高效率、低成本的最经济的办法制造产品和提供服务。

5. 质量管理。质量管理是指企业为了经济地、高效率地制

造使用户满意的产品和提供使用户满意的服务，而在保证与提高产品和服务的质量方面所进行的系统管理活动。它包括研究市场所需的质量水平，确定符合市场需求的质量标准、国际质量认证、质量控制各种工具等。

6. 设备管理。设备管理包括设备的选购和使用、设备维护与检修、设备的更新改造、设备的综合管理，以保证设备处于正常状态，满足生产需要。

7. 物资管理。物资管理包括为了保证生产需要制定物资消耗定额，进行物资的订购、供应、使用、储备、流通、周转等一系列活动，以及节约物资降低成本的活动。

8. 人力资源管理。人力资源管理是以人为对象的管理活动，包括人员的招聘、录用、分派、培训、提升、激励、奖惩等活动。

9. 财务管理。财务管理包括制定财务计划，对资金筹集和使用进行管理，进行库存控制与成本控制，以及进行财务分析等，使企业的资本在利润稳定增长的基础上不断增值。

10. 信息管理。信息管理，通过对管理信息系统（MIS）、决策支持系统（DSS）、专家系统（ES）、计算机集成系统（CIMS）等的综合利用，有效地为组织和机构、当前和未来的信息需求提供各种信息服务，促使其战略目标的实现。

11. 企业文化。它包括企业文化的本质、特征、功能和内容，企业文化的重要作用及建设企业文化实务等。

企业管理学是一门综合性、应用性的边缘科学，也就是说，它不是单纯的理论科学，而是指导企业管理实践的应用科学；它也不是只限于某一领域、某一学科，而是广泛涉及生产力、生产关系、上层建筑三个领域，综合运用经济科学、自然科学以及心理学、哲学等社会科学的成果而形成的。

同时，企业管理学既是一门科学，又是一门艺术。

企业管理的科学性是指企业管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本的客观规律；是指企业管理以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学方法论。

企业管理的艺术性，就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术，管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与其管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要灵活运用这些知识和技能的诀窍与技巧。

第二节 企业管理的产生和发展

一、企业管理的产生

管理的历史由来已久，它是生产力发展的产物，是由人们的共同劳动所引起的。当社会生产力还很落后，人们在生产活动中还没有分工时，就不需要什么管理。随着社会生产力的发展，人们在一起从事共同劳动，劳动者之间存在着分工与协作，为了使劳动者能密切配合，有效地从事生产活动，就必须要有管理。古代许多卓越的工程建筑，如埃及的金字塔、中国的万里长城，其宏伟的建设规模就是复杂的管理组织工作的证明。马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，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。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1975年版，第267页）马克思用乐队需要指挥，形象地说明了在人们共同劳动时管理的必要性。特别是我们现在研究的是现代企业，更能说明企业

管理的必要性：一方面，共同劳动的规模越大、技术越复杂，管理也就越复杂；另一方面，共同劳动的分工越精细、协作越密切，社会经济联系越广泛、越来越全球化，管理也就越复杂。目前，世界上无论是发达国家，还是发展中国家，都在自己的社会经济发展的实践中认识到，企业管理具有重要的社会作用。

新中国成立半个世纪以来，我国在工业建设中取得了重大成就，已逐步建立了独立的完整的工业体系。但是，从总体上看，我国工业与先进国家的工业相比，还存在着技术落后、管理更落后的问题。经济较落后的国家，更需要靠管理来使有限的资源发挥更大的效用。我国 20 多年来的改革开放，从国外引进了不少新技术、新设备，但是，往往不能生产出合格的产品，或者不能充分地发挥其生产能力。其原因主要不是掌握不了生产技术，而是由于协作不好，组织管理水平跟不上，加上我国管理体制上的弊病，使得我们盲目引进，重复建设，浪费了大量资金。美日等工业先进国家十分重视管理，并认为之所以先进，是靠“三分技术，七分管理”。日本战后“经济起飞”就是靠“科技现代化”和“管理现代化”两个轮子。国家领导人多次强调“管理科学，兴国之道”，“今天到了要大力提倡改善和发展中国的管理科学的时候了”。

二、企业管理的发展

生产力的发展和生产关系的变化导致企业管理的发展，生产方式决定着管理方式，生产力的水平决定了企业管理的水平。

西方资本主义企业管理的发展，经历传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

（一）传统管理阶段

这个阶段是从 18 世纪末期到 20 世纪初期，经历了 100 多年的时间。18 世纪下半叶，西方国家爆发了产业革命，产生了资