



高等学校经济管理系列教材

现代企业管理

Corporation Management

(第五版)

俞明南 易学东 主编

ECONOMIC
MANAGEMENT



大连理工大学出版社

F270/830

2006



高等学校经济管理系列教材

现代企业管理

Corporation Management

(第五版)

主 编 俞明南 易学东

主 审 戴克敏

参编人员名单 (按姓氏笔画为序)

丁正平 冯长利 刘彦文 李 弘

孟 印 易学东 俞明南 董大海

傅永刚 戴克敏



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/俞明南,易学东主编.—5版.—大连:大连理工大学出版社,2006.10

高等学校经济管理系列教材

ISBN 7-5611-0454-5

I. 现… II. ①俞… ②易… 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(2006)第 101959 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail: dutp@dutp.cn URL: <http://www.dutp.cn>

大连海事大学印刷厂印制

大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:170mm×240mm	印张:19.75	字数:362 千字
1991 年 8 月第 1 版	2006 年 10 月第 5 版	
2006 年 10 月第 18 次印刷		

责任编辑:汪会武

责任校对:邵 婉

封面设计:波 朗

定价:28.00 元

第5版前言

中国的改革开放,打破了原有的经济体系。从计划经济向市场经济转化过程中,企业管理的重要性日益显现。大批有志于从事管理工作,但尚没有管理工作经验的各界人士,希望通过读书的方式,了解企业管理工作的奥秘。许多企业管理人员在工作中深刻地感受到继续学习管理理论的重要,热切地希望通过各种可能的方式充实自己的学识,提高自身的素质,从而形成了企业管理教材的巨大市场。1991年,由戴克敏编写的本教材第一版一经推出,即得到市场的积极反响,并被评为辽宁省优秀教材。其后15年,先后修订4次,10余位具有丰富管理教学和咨询经验的不同管理专业领域中的佼佼者,先后将心血注入到本教材的编写工作中,使得本教材顺应社会形势的发展,不断地完善,先后被全国近百所高等院校选用。

本次修订过程中,编者在原有的“全”、“新”、“实用”等特点的基础上,在使用方便方面做了一些工作。“全”是指本教材内容充实,涵盖了企业与企业管理、工程企业战略、经营决策、市场营销、组织行为学、人力资源管理、财务管理、工程项目管理、质量管理、设备管理和库存管理等11章,覆盖了现代企业管理的主要领域。“新”是指在教材的编写过程中,编者尽可能地结合企业面临的问题,有选择性地介绍企业管理发展的新观念、新思想和新方法。“实用”是指本教材在介绍管理基本原理的同时,尽可能全面翔实地介绍一些实用管理技术。教材对决策技术、网络计划技术和财务分析技术进行了详尽的说明。

本教材适用于各类高校管理入门课程教学,也是从事或有志于从事企业管理工作的人士研读现代企业管理理论的首选读物,同时也可供各类在职人士进行短期培训使用。

为了便于教学,本教材各章附有案例与习题,并备有电子课件供授课教师使用。

本书第1章由易学东编写,第2章由董大海、冯长利编写,第3章由戴克敏编写,第4章由李弘编写,第5、6章由傅永刚编写,第7章由刘彦文编写,第8、10、11章由俞明南、孟印编写,第9章由丁正平编写。全书由俞明南统稿,戴克敏审定,电子课件由俞明南、冯长利主持编写及研制。

如有任何意见或建议,请直接与我们联系,联系方式:

E-mail: jcyj@dutp.cn

电话: 0411-84707019 0411-84707962

编 者

2006年9月

目 录

第 1 章 企业与企业管理	1
1.1 企 业	1
1.1.1 企业的含义	1
1.1.2 企业组织的形成与演变	3
1.1.3 企业系统结构	4
1.1.4 企业的分类	7
1.1.5 现代企业制度	10
1.2 企业管理	12
1.2.1 管理的概念与特征	12
1.2.2 企业管理的职能	13
1.3 企业管理思想的发展	17
1.3.1 传统经验管理阶段	18
1.3.2 古典管理理论阶段	19
1.3.3 现代管理理论阶段	22
1.3.4 企业管理的新发展	26
思考题	30
第 2 章 企业战略	31
2.1 企业战略概述	31
2.1.1 企业战略的概念	31
2.1.2 企业战略的类型	32
2.1.3 企业战略的制定过程	33
2.1.4 对企业战略的评价	35
2.2 企业总体战略	36
2.2.1 一体化战略	36
2.2.2 多样化战略	37

2.2.3 兼并与合并战略	40
2.3 企业竞争战略	45
2.3.1 成本领先战略	45
2.3.2 差别化战略	46
2.3.3 集中战略	47
2.4 企业战略观念的新发展	48
2.4.1 知识经济时代的企业战略	48
2.4.2 核心竞争力理论	50
2.5 企业形象识别系统(CIS)	51
2.5.1 企业形象与企业形象识别(CI)	51
2.5.2 CIS 的构成	51
2.5.3 CI 的功能	53
思考题	53
案例 海尔制胜之道	54
第3章 经营决策	55
3.1 经营决策的概念、分类及其重要性	55
3.1.1 经营决策的概念	55
3.1.2 经营决策的分类	56
3.1.3 经营决策的重要性	58
3.2 经营决策的内容、原则和程序	59
3.2.1 经营决策的内容	59
3.2.2 经营决策的原则	60
3.2.3 经营决策的程序	61
3.3 经营决策的方法	64
3.3.1 确定型决策	65
3.3.2 风险情况下的决策	70
3.3.3 非确定型决策	75
思考题	79
第4章 市场营销	81
4.1 市场营销理念	81
4.1.1 市场营销理念的演进	81
4.1.2 顾客满意	83
4.1.3 市场与市场营销	86

4.2 市场营销环境	86
4.2.1 宏观环境分析	86
4.2.2 顾客分析	88
4.2.3 竞争分析	90
4.2.4 企业内部分析	92
4.3 目标市场营销	93
4.3.1 市场细分	93
4.3.2 目标市场选择	94
4.3.3 产品定位	95
4.4 市场营销组合策略	96
4.4.1 产品策略	96
4.4.2 价格策略	99
4.4.3 促销策略	100
4.4.4 销售渠道策略	101
思考题	102
案例 红色王老吉	103
第5章 组织行为学	105
5.1 组织行为学概述	105
5.1.1 组织行为学的概念及其内容层次	105
5.1.2 组织行为学的产生与发展	106
5.1.3 学习组织行为学的意义和方法	108
5.2 个体行为	109
5.2.1 感知与行为	109
5.2.2 个性与行为	110
5.3 激励与行为	112
5.3.1 激励概述	112
5.3.2 需要与激励	113
5.3.3 哪些需要可以激励人	115
5.3.4 如何激励员工	119
5.4 群体行为	123
5.4.1 群体	123
5.4.2 群体的动态特性	124
5.4.3 群体决策	125

5.5 领导行为	126
5.5.1 领导的概念	126
5.5.2 有效的领导行为	127
5.6 组织与组织变革	129
5.6.1 组织的概念	129
5.6.2 组织变革	129
思考题	132
案例 第五冶金设计院	132
第6章 人力资源管理	135
6.1 人力资源管理概述	135
6.1.1 人力资源管理的基本目的	136
6.1.2 人力资源管理的基本职能	136
6.1.3 人力资源管理职能的執行者	137
6.1.4 现代人力资源管理的新发展	138
6.2 工作分析	139
6.2.1 工作分析概述	139
6.2.2 工作分析的方法	140
6.2.3 工作描述与工作说明书	142
6.3 人员招聘与录用	142
6.3.1 人员招聘与录用概述	143
6.3.2 求职申请表的设计	144
6.3.3 人员招聘录用的方法	146
6.4 绩效考评	148
6.4.1 绩效与绩效考评	148
6.4.2 绩效管理系统	149
6.4.3 绩效考评的方法	151
6.4.4 绩效考评的组织与实施	153
6.5 薪酬管理	154
6.5.1 薪酬与薪酬管理	155
6.5.2 薪酬管理决策及影响因素	155
6.5.3 薪酬制度的要求与制定	156
6.5.4 企业工资制度的合理设计	158
6.6 人力资源开发	159

6.6.1 人力资源开发概述	160
6.6.2 人力资源开发的三个层次	160
6.6.3 人力资源培训系统	162
思考题	163
案例 新人事经理的难题	164
第7章 财务管理	166
7.1 财务管理概述	166
7.1.1 企业财务活动	166
7.1.2 财务管理目标	167
7.1.3 影响财务管理目标的因素	168
7.1.4 企业财务关系	168
7.1.5 财务管理的内容	169
7.1.6 财务管理的基本环节	170
7.2 融资管理	171
7.2.1 短期债务资金筹集	171
7.2.2 长期债务资金筹集	173
7.2.3 股权资金筹集	175
7.2.4 资本成本	177
7.3 财务分析	180
7.3.1 财务分析的概念	180
7.3.2 财务报表分析的方法	180
思考题	191
案例 青岛海尔集团偿债能力分析	192
第8章 工程项目管理	195
8.1 项目管理概述	195
8.1.1 项目的基本概念	195
8.1.2 项目管理的基本概念	196
8.2 项目计划	197
8.2.1 项目计划概述	198
8.2.2 项目计划编制	199
8.2.3 网络计划技术	200
8.2.4 项目计划的调整与优化	211
8.3 项目控制管理	214

8.3.1 项目进度控制	214
8.3.2 项目费用控制	216
8.4 项目组织管理与资格认证体系	219
8.4.1 项目管理证书体系的发展与流派	219
8.4.2 PMP 与 IPMP 比较	219
8.4.3 关于 IPMP 认证	220
思考题	222
第9章 质量管理	223
9.1 质量管理概述	223
9.1.1 质量管理的基本概念	223
9.1.2 质量管理的意义	225
9.1.3 质量管理发展历程	226
9.1.4 全面质量管理	227
9.1.5 质量成本管理	230
9.2 质量认证与 ISO9000	232
9.2.1 质量认证	232
9.2.2 ISO9000 族标准	234
9.2.3 ISO9000 与全面质量管理	236
9.3 统计质量控制	237
9.3.1 过程质量控制	237
9.3.2 设计过程质量控制	240
9.3.3 抽样检验	244
9.4 常用统计方法	246
9.4.1 排列图	247
9.4.2 因果图	249
9.4.3 直方图	250
思考题	251
第10章 设备管理	253
10.1 设备管理概述	253
10.1.1 设备管理的形成与发展	253
10.1.2 设备管理的基本内容	254
10.1.3 设备管理的任务	254
10.1.4 设备的综合管理	255

10.2 设备的选择和评价	256
10.2.1 设备的分类	256
10.2.2 设备的选择	256
10.2.3 设备投资资金的时间价值及其计算方法	257
10.2.4 设备的评价	261
10.3 设备的使用与维修管理	263
10.3.1 设备的合理使用	263
10.3.2 设备的磨损理论	264
10.3.3 故障与故障率曲线	267
10.3.4 设备维修的基本内容	268
10.3.5 设备维修制度	269
10.3.6 设备修理的计划工作	270
10.3.7 设备的大修理	271
10.4 设备的更新和技术改造	272
10.4.1 设备更新的概念	272
10.4.2 设备的寿命	272
10.4.3 设备更新的评价方法	273
10.4.4 设备的技术改造	276
思考题	279
第 11 章 库存管理	280
11.1 库存管理的基本内容	280
11.1.1 库存及其基本功能	280
11.1.2 库存控制的任务	281
11.1.3 库存的分类	282
11.2 库存成本与库存控制决策	283
11.2.1 库存控制的基本决策	283
11.2.2 影响库存控制决策的因素	284
11.2.3 库存成本	286
11.3 库存控制模型	287
11.3.1 连续检查控制模型(Q system)	287
11.3.2 周期检查控制模型(P system)	288
11.3.3 库存重点控制方法——ABC 分析法	289
11.3.4 库存控制思想的发展	292

11.4 库存控制决策的定量分析方法	292
11.4.1 确定性固定订货量系统	292
11.4.2 非确定性固定订货量系统	296
11.4.3 固定订货期系统	298
11.5 供应链管理	299
11.5.1 供应链管理的理论基础	299
11.5.2 供应链管理的主要工作内容	300
11.5.3 供应链管理的发展趋势	301
思考题	301
案例 连锁零售之王——沃尔玛	302
参考文献	303

第 1 章

企业与企业 管理

1.1 企 业

在学习关于企业管理的具体内容之前,我们首先应当对研究的对象——企业有一个基本的了解。本节我们主要讨论以下几个方面的内容:企业的概念、企业的发展过程、企业的系统结构、企业的类型以及建立现代企业制度。

1.1.1 企业的含义

每个人对企业都会有一些感性的认识。比如一谈到企业,许多人的头脑中就会闪现出这样一些画面:大片的厂房、拔地而起冒着烟的烟囱、轰轰作响的机器声等等。其实,随着全球化的环保意识的增强,随着信息技术的发展和网络时代的到来,这些画面已不再是现代企业的根本标志。企业作为社会的重要细胞和组成部分,在其发展的过程中,对社会的政治、经济、文化、科学技术和人民生活等发挥着越来越重要的作用;同时,人类社会的发展和进步也对企业的发展起着巨大的推动作用。现代的企业更加重视管理,重视人的因素,重视现代科学技术成果的吸收和运用,重视生态环境的保护,企业既向社会提供所需的商品和服务,又承担着一定的社会责任。

企业是一个历史范畴,是人类社会发展到一定阶段、随着商品的出现而产生的,是商品经济的产物。概括地说,企业是为满足社会需要并获取盈利,由一定数

量的生产要素所组成的,从事生产经营或服务性活动的,具有法人资格的经济组织。企业是国民经济的基本单位,是现代社会的重要细胞和组成部分。为全面地理解企业的概念,应注意把握以下几个基本特征:

1. 企业是经济组织

企业不同于事业单位、公益组织和政府部门,是一个经济组织。企业作为经济组织,所从事的是生产和经营产品或提供商业性服务等经济活动,通过这些活动来满足人们生产和生活的需要以及社会发展的需要,并以此实现自己的价值——获取盈利。企业要盈利,就必须使自己的产品或服务能够满足社会的需要,即能够被社会认可。在市场经济条件下,一般来说,企业提供的产品或服务对需求者和社会的贡献越大,则取得的利润也越多;反之,利润小的企业则可以看做对社会的贡献小;亏损的企业不仅没为社会创造财富,反而是消耗社会财富。企业没有利润,就不能扩大再生产,职工的生活就难以提高,国家的税收就没有保证,国家的发展就会停滞。从这点来说,企业确保获取合理的利润,不仅应是企业的目标,而且也是企业对社会承担的重大责任。

2. 企业必须承担社会责任

对于“为满足社会需要”应作广义理解,它不仅指满足顾客和用户的需要,而且还包括满足股东、银行、职工、供应商、交易对象、同行业竞争者、政府、社区以及周围居民等一切与之相关的社会团体的需要。企业只有经过努力满足了他们的需要,才能正常运行,获取利润,得以生存和发展,这就决定了企业不能只为自身谋利益,而且要肩负兼顾各方面利益的社会责任。企业的社会责任还表现在防止环境污染、节约国家资源、为社会提供就业机会和为社区建设做出贡献上。

3. 企业必须掌握一定数量的生产要素

企业要为社会提供合格的产品和满意的服务,就必须掌握一定数量的生产要素,形成由各种生产要素有机结合的整体,这些生产要素主要包括人、财、物、信息等。企业的管理者就是通过科学地运作,使这些要素得到合理的组织和利用,最大限度地发挥其效益,形成创造社会财富的现实社会生产力。

4. 企业必须是独立的法人组织

企业要获取利润,就要保证自己的产品或服务在品种、质量、成本和时间上能随时适应社会和消费者的需要,为此,企业必须能够自主地对市场和社会环境的变化及时主动地做出反应。在社会主义市场经济条件下,企业应当成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的竞争主体,而不是国家行政机构的附属物。具体地说,企业必须成为具有法人资格,拥有法人财产权,并以其法人财产独立地从事经营活动,独立地承担民事责任与义务的法律实体。

1.1.2 企业组织的形成与演变

企业是一个历史范畴,是人类社会生产力和商品经济发展到一定水平的产物。企业组织的产生和发展经历了一个演变过程。

1. 手工业作坊的产生

人类社会进入到封建社会,生产的基本形式是个体家庭手工业。封建社会后期,随着生产力的发展,社会分工的深化,在原有的个体家庭手工业的基础上,逐渐产生了一种新的生产组织形式——手工业作坊。在手工业作坊里,业主与员工的关系多为父子、师徒等,形成了初步的分工与协作,其生产的目的不再是用于个人消费,而是拿到市场上去卖,去获取盈利。这个阶段可以说是企业的萌芽。

2. 手工业工场的出现

16世纪到18世纪末,随着资本的集中和劳动的商品化,伴随着大量小手工业者的分化和破产,手工业工场这种新的生产组织形式出现了。许多手工业工人受雇于一个资本家,在一个工场里从事商品生产。他们或是由不同种的手工业工人共同完成一个产品的制造;或是由同一种或同一类手工业工人进行劳动分工,各人进行不同的操作,并使这些不同的操作在空间上并列在一起,以致形成各种专门的职能。手工业工场在生产过程中进一步发展了分工,同时把过去的手工业结合在一起,它的出现标志着生产组织形式的飞跃。这就是最初的业主企业。

3. 合伙企业的形成

对于大多数业主企业来说,扩大生产规模受到了个人财产的限制,为了筹集更多的资本,有必要联合一些人合办企业,即组织合伙企业。早期的合伙企业主要沿着两个方向发展:一是形成家族企业,进一步发展扩大成比较长期性的组织;一是由两个以上成员出资共同组成企业,并通过发行可转让股份形式筹集资本,形成股份公司。股份公司的形成,合伙企业从短期投资转向长期投资,股票、股票转让交易所的出现,对于合伙企业的发展起到了重要推动作用。然而,这个阶段企业承担无限连带的法律责任,这使得企业投资者承受着很大风险,愿意加入合伙者队伍的人始终是很有局限的,这严重地制约着合伙企业的继续发展。

4. 公司制度的建立

随着股份公司的不断增加,其社会地位和作用的不断加强,人们对股份公司不具备法人地位和无限责任制缺陷的认识越来越深刻,探寻形成新的企业制度——形成有限责任制公司的要求越来越强烈,从而推动了法律制度的变革。从18世纪末至19世纪中期,经过长期斗争和激烈的争论,终于在1855年英国议会通过了一项有限责任制的议案,确认了注册公司对债务只负有限的赔偿责任,并于1856年

颁布了第一个现代的公司法,即有限责任形式的公司法。有限责任制的最终确立标志着企业进入了现代发展阶段,为企业的进一步发展创造了前提条件。

5. 现代企业制度的确立

随着企业规模不断扩大,股东越来越多,业务日益复杂化,大股东感到亲自担任高层经理来驾驭企业越来越困难,于是便开始聘请有经营管理能力的人才来代替他们打理企业的生产经营活动,逐渐形成了由代表所有者的董事会聘请高层经理人员的制度。于是公司制企业就从旧时的“企业主企业”(Entrepreneurial Enterprise)演化为现代的“经理人员企业”(Managerial Enterprise),实现了资本所有权与经营管理权的分离。而且,企业规模的扩张及与之伴随的技术和管理过程的复杂化,导致专职经理人员作用日益增强,这就引起了家族资本主义的衰落和现代企业制度的发展,因为决定在高层管理中地位高低的不再是他们所掌握的股份多少,而是管理能力的高低。至此,企业完成了由其产生之前的生产组织形式——个体家庭手工业到现代企业制度的演变。

1.1.3 企业系统结构

无论何种类型的企业,都具有自己的系统结构,如果抽去企业技术基础和技术类型的差别,那么企业的系统结构是大同小异的。

1. 基本构成要素

企业是一个生产经营体系。企业为了实现经营目标,必须具备实现目标的特殊功能,即必须拥有生产某种产品或提供某种服务所需要的人力、财力、物力以及反映这些要素相结合运动的各种信息。因此,企业系统主要是由人、财、物、信息、目标五个要素所组成,如图 1-1 所示。

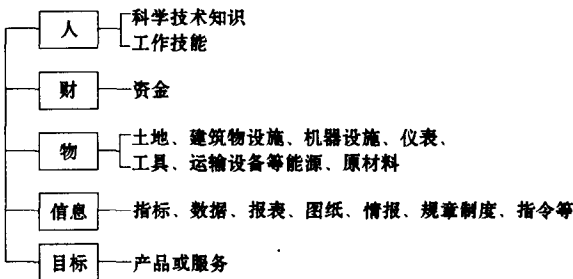


图 1-1 企业系统基本要素

由上述要素组成的企业系统,可以抽象地看做是一个转换机构,这个转换机构的功能是将输入转换为输出,如图 1-2 所示。