

现代 企业管理

孙焱林 童万鑫 编著



华中理工大学出版社



经济学系列教材

经济学系列教材

JING JI XUE XI LIE JIAO CAI



现代企业管理

孙焱林 童万鑫 编著

华中理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/孙焱林 童万鑫 编著

武汉:华中理工大学出版社, 1999年9月

ISBN 7-5609-2038-1

I. 现…

II. ①孙… ②童…

III. 现代企业-经济管理

IV. F272

现代企业管理

孙焱林 童万鑫 编著

责任编辑:邢雅川

责任校对:张欣

封面设计:刘卉

监印:张正林

出版发行:华中理工大学出版社

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87542624

经销:新华书店湖北发行所

录排:华中理工大学出版社照排室

印刷:武汉市新华印刷厂

开本:850×1168 1/32

印张:12

字数:285 000

版次:1999年9月第1版

印次:1999年9月第1次印刷

印数:1—4 000

ISBN 7-5609-2038-1/F·192

定价:16.00元

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行科调换)

内 容 简 介

本书在广泛吸收中外企业管理理论、思想和方法的基础上,系统描述了现代企业的特征和功能,介绍了现代企业管理的特征和中外企业管理的发展过程,提出了现代企业管理的新思维。根据现代企业管理发展的新特点,介绍了企业战略管理的意义、策略和现代决策方法。本书全面概述了现代市场营销的观念和策略,描述了企业组织设计的原则、常见的企业组织结构形式、人力资源开发的理论和实务,介绍了工业企业生产管理的基本过程和生产管理的方法,阐述了现代企业质量管理的意义、方法及ISO9000 系列标准,最后描述了企业科技开发的意义、类型、方式和方法,对管理创新的内容及策略进行了探讨。

本书可作为高等院校非管理专业的研究生、本科生和各类管理人员在职培训的教材,也可作为政府管理人员、企业管理人员的参考书。

前 言

知识经济已见端倪。在这一知识大爆炸的信息时代，高新技术日新月异，市场瞬息万变，竞争异常激烈，企业面临严峻的挑战。管理者作为企业的火车头，在把握企业经营方向、防范经营风险、促进企业资产保值增值方面起着关键的作用。在市场经济发达的国家和地区，优秀的管理者已成为企业最重要的资源，是企业成败的关键，他们在社会中享有较高的地位，同时企业家这一职业也是薪金最高的职业。经济学家一致认为发展中国家最缺乏的不是资本、技术，而是企业家人才。随着我国社会主义现代化进程的加快，企业家的市场化、职业化的步伐必须加快，时代呼唤企业家。然而，我们应该认识到，我国人多，但人才并不多，企业家式的管理人才更是奇缺。培养和造就一大批有管理专业才能的企业家已成为我国经济可持续发展的关键，因此，学管理大有前途。为了中华民族复兴的伟大事业，让我们携起双手，努力营造学管理、提倡科学管理的良好社会氛围。

本书作者有较好的管理、经济理论修养和成功的企业管理理念，他们中有的从经理岗位到教学岗位，有的则相反，这就决定了本书的特点：

第一，新颖性。本书以最新的市场理论为导向，以现代企业为研究背景，全面吸收了现代管理理论的最新成果和 MBA 教材的相关内容。并且，市场经济和现代企业制度的建立和完善是我国经济体制改革的方向，因此本书内容具有明显的超前性。

第二，知识性。本书是作者在系统掌握现代经济管理理论、直接参与企业最高层管理实践的基础上，吸收数以万计的企业家的智慧后编写而成。它不是学习理论的个人体会，也不是实践经验的简单总结，而是作者将理论运用于实践的管理经验的升华。

第三，生动性。本书引用了大量的管理实例，用通俗的语言，以深入浅出的方式介绍了现代企业管理理论，帮助读者轻松学习现代企业管理理论。

通过本书的学习，读者可以全面了解企业管理理论，提高理性分析和科学决策的能力。本书可作为高等院校经济管理专业学生学习和管理人员培训教材，也可供广大企业家和有志成为企业家的实际工作者参考。

本书是集体智慧的结晶，在大量吸收中外文献和深入总结我们自身研究成果与实践经验的基础上，由童万鑫(中国三江航天集团)执笔第一、二、三、七章，孙焱林(华中理工大学经济学院)执笔第四、五、六章，卫迎春(华中理工大学经济学院)执笔第八、九、十章。本书的出版得到了华中理工大学经济学院领导和华中理工大学出版社的大力支持和无私的帮助，有关编辑对本书进行了认真的审读并提出了许多中肯的意见，我们在此一并表示感谢。由于编者水平有限，时间仓促，书中肯定存在不妥之处，恳请同行专家、广大读者不吝赐教。

编 者

1999年6月18日

目 录

第一章 企业概述	(1)
第一节 企业	(2)
一、企业的特征	(2)
二、企业的目标	(3)
三、企业的功能	(5)
四、企业与政府、市场的关系	(6)
第二节 企业经营环境	(6)
一、企业经营的一般环境	(6)
二、企业经营的宏观经济环境	(8)
三、企业经营的微观经济环境	(9)
四、企业与环境	(12)
第三节 现代企业制度	(13)
一、现代企业制度	(14)
二、企业法律形式的选择	(14)
三、现代企业治理结构	(18)
第二章 企业管理概述	(21)
第一节 企业管理的性质	(22)
一、企业管理的概念	(23)
二、企业管理的特征	(23)
三、企业管理的二重性	(24)

四、企业管理的职能	(25)
第二节 企业管理的思维方式	(27)
一、企业管理的基本原理	(27)
二、企业管理的观念创新	(32)
第三节 企业管理理论的发展	(36)
一、传统管理阶段	(36)
二、科学管理阶段	(37)
三、现代管理阶段	(41)
四、现代管理理论学派	(43)
五、现代企业管理的特点	(45)
第四节 企业管理的基础工作	(47)
一、标准化工作	(47)
二、定额工作	(48)
三、计量工作	(50)
四、信息工作	(50)
五、规章制度	(51)
六、职业技术业务培训	(51)
第三章 企业战略管理	(53)
第一节 企业战略概述	(55)
一、企业战略的特征	(55)
二、企业战略提出的背景	(57)
三、企业战略的结构	(58)
四、企业战略的作用	(61)
五、企业战略的类型	(62)
六、企业战略的发展趋势	(62)
第二节 企业总体战略	(63)
一、扩张战略	(63)
二、扩张战略的基本形式之一 ——产品—市场战略	(65)

三、扩张战略的基本形式之二 ——兼并与合并战略	(69)
四、维持战略	(70)
五、防御战略	(72)
第三节 企业竞争战略	(74)
一、竞争战术的形成	(74)
二、市场结构的分析	(75)
三、竞争力量的分析	(76)
四、企业优势的分析	(79)
五、竞争对手的确认	(81)
六、基本竞争战略	(82)
第四节 跨国经营战略	(86)
一、跨国公司	(86)
二、跨国经营的动机	(87)
三、跨国经营的形式	(88)
四、跨国经营目标的选择	(90)
五、跨国公司的转移价格战略	(91)
第四章 决策	(93)
第一节 决策概述	(95)
一、决策的概念与特征	(95)
二、决策的重要性	(96)
三、决策标准	(97)
四、科学决策的原则	(98)
五、决策的类型	(99)
六、决策的程序	(101)
七、管理者的决策之道	(104)
第二节 现代决策方法	(107)
一、增量决策法	(107)
二、盈亏平衡决策法	(112)

三、线性规划法	(120)
四、决策树法	(126)
五、非确定型决策法	(131)
六、竞争决策方法	(134)
第五章 计划管理	(139)
第一节 企业经营计划	(141)
一、计划的特征	(141)
二、计划的类型	(143)
三、计划工作的一般程序	(143)
四、企业经营计划的内容	(144)
五、滚动计划法	(146)
六、目标管理	(147)
第二节 生产计划	(151)
一、生产计划指标体系	(152)
二、生产能力	(154)
三、设备负荷平衡分析	(155)
四、产品生产进度的策略	(157)
五、品种搭配策略	(158)
第三节 企业作业计划	(159)
一、期量标准	(159)
二、生产作业计划的编制	(161)
三、网络计划技术	(165)
第六章 现代市场营销管理	(180)
第一节 市场营销观念的发展	(182)
一、生产观念	(183)
二、产品观念	(183)
三、推销观念	(184)
四、市场营销观念	(185)
五、生态营销观念	(186)

六、社会营销观念	(186)
七、大市场营销观念	(187)
第二节 目标市场的选择	(188)
一、市场细分化	(189)
二、目标市场的选择	(191)
三、市场定位	(194)
第三节 产品策略	(196)
一、现代产品的概念	(196)
二、产品差异化策略	(197)
三、产品寿命周期策略	(198)
四、波士顿矩阵策略	(200)
五、产品品牌策略	(202)
六、产品包装策略	(204)
第四节 价格策略	(205)
一、影响价格的主要因素	(205)
二、定价方法	(210)
三、定价策略	(213)
第五节 分销策略	(215)
一、分销渠道的类型	(216)
二、分销商	(216)
三、分销渠道策略	(219)
第六节 促销策略	(224)
一、促销概述	(224)
二、人员推销	(227)
三、广告	(229)
四、营业推广	(233)
五、公共关系策略	(235)
第七章 企业管理组织与人力资源开发	(238)
第一节 企业管理组织	(239)

一、组织的概念	(239)
二、设置组织机构的基本要求	(241)
三、企业组织机构形式	(245)
第二节 激励	(253)
一、激励的作用及特点	(253)
二、激励理论	(254)
第三节 领导艺术	(260)
一、领导者的素质	(260)
二、领导行为方式与管理方法	(261)
三、领导方式的选择	(263)
四、企业经理的素质	(263)
第四节 人事与工资管理	(265)
一、人事管理部门的基本工作职责	(265)
二、人员招聘的程序与方法	(266)
三、猎才方略	(268)
四、员工培训	(269)
五、薪资制度	(270)
第八章 生产与物资管理	(272)
第一节 生产过程管理	(273)
一、生产过程的构成	(273)
二、合理组织生产过程的要求	(275)
三、生产类型	(276)
四、生产单位的空间布局	(277)
五、生产过程的时间组织	(279)
六、劳动力组织	(282)
第二节 物资管理	(285)
一、物资管理的意义与任务	(286)
二、物资消耗管理	(287)
三、物资供应管理	(288)

四、库存控制	(291)
五、仓库管理	(299)
第三节 设备综合管理	(301)
一、设备综合管理的内容	(301)
二、设备选购	(302)
三、设备的磨损与故障规律	(304)
四、设备寿命	(307)
五、设备维修	(308)
六、设备的劣化与更新	(310)
七、设备管理评价	(311)
第九章 质量管理	(313)
第一节 质量管理的基本概念	(315)
一、质量的概念	(315)
二、质量术语	(316)
三、质量的含义	(318)
第二节 质量管理的发展	(319)
一、传统质量管理阶段	(319)
二、质量检验管理阶段	(320)
三、统计质量管理阶段	(320)
四、全面质量管理阶段	(321)
五、质量管理的国际化	(322)
第三节 全面质量管理	(323)
一、全面质量管理的基本思想	(323)
二、全面质量管理的基本过程	(324)
三、全面质量管理的基本程序	(326)
四、全面质量管理的质量保证体系	(328)
五、全面质量管理的发展	(329)
第四节 质量管理的统计方法	(331)
一、分层法	(331)

二、排列图法	(332)
三、因果分析图法	(333)
四、直方图法	(333)
五、散布图法	(334)
六、控制图法	(335)
第五节 ISO9000 系列标准简介	(336)
一、ISO9000 系列标准内容简介	(336)
二、质量体系认证的意义	(338)
三、质量体系认证程序	(339)
第十章 科技开发与管理创新	(341)
第一节 科技开发管理	(342)
一、技术开发的种类、对象和途径	(342)
二、技术引进的意义、方式和原则	(345)
三、技术改造的意义、对象和原则	(347)
第二节 新产品开发	(350)
一、新产品开发的意义	(350)
二、新产品开发的方向与方式	(352)
三、新产品开发的程序	(353)
第三节 价值工程	(356)
一、价值工程的定义	(357)
二、价值工程的活动程序	(359)
第四节 管理创新	(363)
一、管理创新的含义	(364)
二、管理创新的基本内容	(366)
三、管理创新的方法	(368)
四、管理创新的原则	(369)

第一章 企业概述

本章学习要点：

1. 企业的特征。
 2. 企业在经济中的地位。
 3. 企业与环境。
 4. 企业形式。
-

引子 谁的过错

1982 年秋，8 位美国芝加哥地区的居民服用了含氰化污染物的增效泰诺胶囊后死亡。1986 年冬，纽约市的一位妇女也因服用了这种含氰化污染物的胶囊而身亡。事件发生后，生产增效胶囊的美国强生公司的麦克尼尔产品分部一再声称对这两次事件没有任何责任，有关方面进行的全面调查也证实了这一点。这两次中毒事件明显是粗心大意的服用者的不慎行为造成的。然而，这些并没有减轻中毒事件对泰诺胶囊销售额和强生公司利润的破坏性影响。只是在 1982 年的事件后，强生公司以 5 000 万美元的代价收回并销毁了现存的 3 100 万瓶胶囊，然后，公司又投入 3 亿美元的资金用于推销其重新包装的“三层密封抗损坏”胶囊，才得以恢复消费者对这一产品的信任。而 1986 年的中毒事件，又迫使公司耗费 1.5 亿美元用于回收胶囊，改变包装。

1992 年 9 月，一项对芬兰人的公开调查表明，人体内含铁量与心脏病有明显的相关关系，这一结果一下子使生产铁元素产品的企业陷入困境。

第一节 企 业

企业是从事商品的生产、流通、服务等经济活动，在市场经济中自主经营、自负盈亏、依法设立的经济组织，是社会经济的基本单位。

一、企业的特征

要正确、完整地认识企业，必须明确企业的以下特征：

1. 企业是经济组织 企业是以交换为手段，以盈利为主要目的，从事商品生产、流通、服务等活动的经济组织。它不同于政府机关、学术团体等非经济组织。

2. 企业是经济法人 企业是依法设立、自主经营、自负盈亏、实行独立核算的经济组织，依法享有资产的经营权、处置权和收益权，受到法律的保护。同时，企业还必须承担相应的社会义务，如合法经营、保护环境等。

3. 企业要以市场为导向，以发展为目标 企业生存在特定环境之中，现代企业的直接环境就是市场，满足市场需要是企业生存和发展的前提。市场不以企业意志为转移地在不断变化，企业必须紧跟市场，根据市场的变化，及时调整产品、经营策略等，以满足市场的需要。同时，企业虽然有生有死，但由于兴办企业要有很大投入，一般任何人创办企业都不是以短期盈利为目的的，而是希望企业不断发展壮大，所以，企业应以谋求长期的生存和发展即企业资产的长期的保值增值为目的。

4. 企业是现代社会经济的基本单位 按照不同的组织形式和经营特点，企业可分为许多不同类型。但从总体而言，不论是资本主义国家还是社会主义国家，企业是一个国家社会经济的基本单位，企业生产力水平的高低、经济效益的好坏，对国民经济和社会的繁荣与稳定都产生直接的影响。美国之所以成为世界经济的巨人，就是因为它拥有众多的技术水平高、经济效益好、规模巨大的企业。

二、企业的目标

关于企业目标，众说纷纭。虽说不同时期、不同体制、不同企业、不同经营者的企业目标不同，但主要可概括为以下几个方面：

1. 产值最大化 即企业经营者一味追求不断高攀的产值，部门领导和一般人也以产值作为考核经营者业绩的主要指标，企业经营者职位的升迁、收入的增减也与完成的产值挂钩。产值指标可以反映企业在一定时期的生产规模、工作量大小，但要指出的是，仅以此作为企业的主要目标，存在严重的片面性，极易出