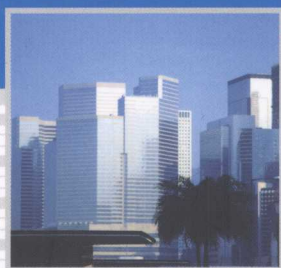




21世纪高职高专规划教材

公共基础课系列



陈捷 王丹 主编

现代企业管理教程



清华大学出版社

21世纪高职高专规划教材

公共基础课系列

现代企业管理教程

■ 陈捷 王丹 主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以企业的申请、运作、管理全过程为脉络,以应知、应会的现代企业管理理论与技能为重点,在讲述基本理论的基础上,突出管理技能的训练,注重学生能力的培养。

本书共十章,主要内容包括现代企业管理概论、现代企业制度、现代企业战略管理、管理心理学基础、现代企业跨文化管理、现代企业市场营销管理、现代企业质量管理、现代企业财务管理、现代企业人力资源管理、流程和精细化管理。每章均有开篇和章节案例,实用性强。文中穿插内容丰富、形式活泼的小贴士,章末配有启发式的思考题。

本书适合作为高职高专工商、管理、经济等专业的教学用书与教学参考书,也可作为非管理类专业选修、辅修教学用书与教师参考书,还可以作为创业者与企业管理者的指导用书。

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

现代企业管理教程/陈捷,王丹主编. —北京:清华大学出版社,2008.3

21世纪高职高专规划教材.公共基础课系列

ISBN 978-7-302-16790-7

I. 现… II. ①陈… ②王… 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(2008)第004132号

责任编辑:束传政 马 非

责任校对:袁 芳

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

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

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

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 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:24.5

字 数:564千字

版 次:2008年3月第1版

印 次:2008年3月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:30.00元

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:024363-01

出版说明

高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分，担负着为国家培养并输送生产、建设、管理、服务第一线高素质技术应用型人才的重任。

进入 21 世纪后，高职高专教育的改革和发展呈现出前所未有的发展势头，学生规模已占我国高等教育的半壁江山，成为我国高等教育的一支重要的生力军；办学理念上，“以就业为导向”成为高等职业教育改革与发展的主旋律。近两年来，教育部召开了三次产学研交流会，并启动四个专业的“国家技能型紧缺人才培养项目”，同时成立了 35 所示范性软件职业技术学院，进行两年制教学改革试点。这些举措都表明国家正在推动高职高专教育进行深层次的重大改革，向培养生产、服务第一线真正需要的应用型人才的方向发展。

为了顺应当前我国高职高专教育的发展形势，配合高职高专院校的教学改革和教材建设，进一步提高我国高职高专教育教材质量，在教育部的指导下，清华大学出版社组织出版了“21 世纪高职高专规划教材”。

为推动规划教材的建设，清华大学出版社组织并成立了“高职高专教育教材编审委员会”，旨在对清华版的全国性高职高专教材及教材选题进行评审，并向清华大学出版社推荐各院校办学特色鲜明、内容质量优秀的教材选题。教材选题由个人或各院校推荐，经编审委员会认真评审，最后由清华大学出版社出版。编审委员会的成员皆来源于教改成效大、办学特色鲜明、师资实力强的高职高专院校、普通高校以及著名企业，教材的编写者和审定者都是从事高职高专教育第一线的骨干教师和专家。

编审委员会根据教育部最新文件和政策，规划教材体系，比如部分专业的两年制教材；“以就业为导向”，以“专业技能体系”为主，突出人才培养的实践性、应用性的原则，重新组织系列课程的教材结构，整合课程体系；按照教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”，教材的基础理论以“必要、够用”为度，突出基础理论的应用和实践技能的培养。

本套规划教材的编写原则如下：

- (1) 根据岗位群设置教材系列，并成立系列教材编审委员会；
- (2) 由编审委员会规划教材、评审教材；
- (3) 重点课程进行立体化建设，突出案例式教学体系，加强实训教材的出版，完善教学服务体系；
- (4) 教材编写者由具有丰富教学经验和多年实践经历的教师共同

组成,建立“双师型”编者体系。

本套规划教材涵盖了公共基础课、计算机、电子信息、机械、经济管理以及服务等大类的主要课程,包括专业基础课和专业主干课。目前已经规划的教材系列名称如下:

• 公共基础课

公共基础课系列

• 计算机类

计算机基础教育系列

计算机专业基础系列

计算机应用系列

网络专业系列

软件专业系列

电子商务专业系列

• 电子信息类

电子信息基础系列

微电子技术系列

通信技术系列

电气、自动化、应用电子技术系列

• 机械类

机械基础系列

机械设计与制造专业系列

数控技术系列

模具设计与制造系列

• 经济管理类

经济管理基础系列

市场营销系列

财务会计系列

企业管理系列

物流管理系列

财政金融系列

国际商务系列

• 服务类

艺术设计系列

本套规划教材的系列名称根据学科基础和岗位群方向设置,为各高职高专院校提供“自助餐”形式的教材。各院校在选择课程需要的教材时,专业课程可以根据岗位群选择系列;专业基础课程可以根据学科方向选择各类的基础课系列。例如,数控技术方向的专业课程可以在“数控技术系列”选择;数控技术专业需要的基础课程,属于计算机类课程的可以在“计算机基础教育系列”和“计算机应用系列”选择,属于机械类课程的可以在“机械基础系列”选择,属于电子信息类课程的可以在“电子信息基础系列”选择。依此类推。

为方便教师授课和学生学习,清华大学出版社正在建设本套教材的教学服务体系。本套教材先期选择重点课程和专业主干课程,进行立体化教材建设:加强多媒体教学课件或电子教案、素材库、学习盘、学习指导书等形式的制作和出版,开发网络课程。学校在选用教材时,可通过邮件或电话与我们联系获取相关服务,并通过与各院校的密切交流,使其日臻完善。

高职高专教育正处于新一轮改革时期,从专业设置、课程体系建设到教材编写,依然是新课题。希望各高职高专院校在教学实践中积极提出意见和建议,并向我们推荐优秀选题。反馈意见请发送到 E-mail: gzgz@tup.tsinghua.edu.cn。清华大学出版社将对已出版的教材不断地修订、完善,提高教材质量,完善教材服务体系,为我国的高职高专教育出版优秀的高质量的教材。

高职高专教育教材编审委员会

前言

教育部要求,在高职教学中,须全面渗透岗位技术教育的相关技能,压缩过多、过深的理论知识,将相关知识集成,形成独具高职特色的教材。本书根据教育部的文件要求,在讲述基本理论的基础上,突出管理技能的训练,注重学生能力的培养。

本教材根据企业管理的理论框架和企业的组织结构及流程,分十章进行阐述,包括现代企业管理概论、现代企业制度、现代企业战略管理、管理心理学基础、现代企业跨文化管理、现代企业市场营销管理、现代企业质量管理、现代企业财务管理、现代企业人力资源管理、流程和精细化管理。编者试图用轻松的方式,辅以管理的思维,来解构企业管理的原理,避免教条式的讲解,力求通过简洁通俗的文字诠释烦琐生涩的企业管理知识。

本教材每章开篇都由引导案例切入,中间插入案例分析与讨论,结尾附有练习。本教材还独具匠心地设计了丰富的小贴士。小贴士的形式不拘一格,有轻松活泼的小故事,有平易的叙事,有激昂的评论,有深刻的教诲,目的只有一个,就是帮助读者更好地理解生涩、枯燥的专业知识。

本教材编写组由多年从事高职管理教学的一线老师和具有企业管理实际经验的人员组成。陈捷、王丹任主编,负责全书编排体例的设计、经典案例的筛选、小贴士的搜集与改编、前言的撰写以及本书的统稿工作。参编人员有:陈捷(第四章),王丹(第九章),刘季佳(第一章),梁红(第二、七、十章),宋东瑛(第三、五章),苏平(第六章),张丽丽(第八章)。

本教材在编写过程中,参考了国内外许多学者的研究成果和案例,并从中借鉴和吸收了许多有价值的理论和观点。在此,我们对所有参考文献作者一并表示衷心的感谢。同时,我们还要特别感谢清华大学出版社的支持,才使本教材能够得以出版。由于编者水平有限,书中难免有疏漏和不足之处,敬请广大读者指正。

陈 捷 王 丹

2007年11月

目 录

第一章 现代企业管理概论	1
引导案例 公司经理与财务主管之争	1
第一节 现代企业管理的内涵	2
一、现代企业及其特征	2
二、现代企业管理	4
三、企业管理的基本理论及其发展	5
第二节 现代企业管理方法	13
一、企业管理的一般方法	13
二、企业管理的具体方法	14
第三节 管理职能与组织结构设计	15
一、现代企业管理的职能及作用	15
二、企业组织结构设计的原则	17
三、企业组织的结构类型	20
第四节 创办企业的基本程序	23
一、申办企业的基本要求	23
二、企业登记审批的程序	27
三、企业年检	30
本章小结	34
思考与练习	34
经典案例 沃尔玛的崛起	35
第二章 现代企业制度	37
引导案例 和尚分粥	37
第一节 企业制度概述	38
一、企业制度的含义	38
二、企业制度的种类	39
第二节 现代企业制度及其特征	41
一、现代企业制度的含义	41

二、现代企业制度的特征	42
第三节 现代企业制度的内容	44
一、现代企业产权制度	44
二、现代企业组织制度	46
三、现代企业管理制度	49
第四节 现代企业形式的选择	50
一、国有独资公司	50
二、有限责任公司	51
三、股份有限公司	52
课堂讨论案例 开封纱厂的改制	53
本章小结	54
思考与练习	54
经典案例 神奇科技的兴衰	55
第三章 现代企业战略管理	56
引导案例 凯马特为何落后?	56
第一节 现代企业战略概述	57
一、企业战略与企业战略管理	57
二、企业战略的层次	60
第二节 企业外部环境分析	61
一、企业宏观环境分析	61
二、行业竞争力分析	63
课堂讨论案例 “蛇吞象”——联想吞并 IBM-PC	65
第三节 企业资源与能力分析	66
一、SWOT 分析	67
二、投资组合分析	68
三、企业的价值链	69
课堂讨论案例 “面点王”执深圳中式快餐之牛耳	70
第四节 竞争战略	70
一、一般竞争战略	71
二、企业在不同地位上的竞争战略	73
三、一般公司的竞争战略	73
四、弱小公司的竞争战略	74
第五节 企业战略管理过程	74
一、企业战略管理的过程	74
二、搞好企业战略管理的条件	76
本章小结	77
思考与练习	78

经典案例 通用电气公司的成功经验	79
第四章 管理心理学基础	81
引导案例 乔利民是不是个好科长?	81
第一节 个体差异及其行为规律	82
一、来自个性的差异	82
二、来自心理过程的差异	86
第二节 员工激励	89
一、激励的实质	89
二、激励理论	90
第三节 群体规范与员工行为	94
一、群体规范与压力	94
二、非正式群体的影响	95
三、群体决策	98
第四节 现代企业沟通与冲突管理	100
一、沟通的含义	100
二、沟通的作用	100
三、沟通障碍及其克服	101
四、企业中冲突的来源	105
五、解决冲突的策略	106
第五节 企业的变革与政治行为	108
一、企业变革的诱因	108
二、企业变革的内容	109
三、企业变更的阻力	110
四、变革阻力的克服	112
五、政治行为	112
本章小结	118
思考与练习	118
经典案例 约翰的“成长”	119
第五章 现代企业跨文化管理	121
引导案例 日本电气企业的“秘密武器”	121
第一节 企业文化	122
一、企业文化概述	122
二、企业文化的建立与发展	127
三、管理者在企业文化中的作用	130
课堂讨论案例 修身齐家立业助天下	132
第二节 跨文化企业面临的环境及其基本形式	133

一、国际经营环境	133
二、国际经营中的文化因素	134
三、跨文化企业的基本类型	135
课堂讨论案例 迪斯尼的文化遭遇	137
第三节 跨文化管理的模式及途径	138
一、跨文化存在的问题	138
二、跨文化企业的管理模式	141
三、跨文化管理的现状	143
四、外资、合资企业进行跨文化管理的途径	143
本章小结	145
思考与练习	146
经典案例 海尔的企业文化变革	147
第六章 现代企业市场营销管理	148
引导案例 蒙牛高成长奥秘何在	148
第一节 市场营销概述	149
一、市场及其分类	149
二、市场营销的含义	150
第二节 市场分析	150
一、市场营销环境概述	150
二、消费者市场购买行为分析	152
三、企业市场购买行为分析	155
课堂讨论案例 老年人消费行为分析及企业的营销对策	158
第三节 市场细分与目标市场选择	159
一、市场细分	159
二、目标市场选择	163
课堂讨论案例 多品牌营销策略	164
第四节 市场营销常用策略及其典型案例	165
一、市场营销组合策略的含义	165
二、产品策略	165
典型案例分析 华龙方便面的产品组合策略	172
三、价格策略	173
典型案例分析 沃尔玛的价格战	177
四、促销策略	178
典型案例分析 手机论斤卖	184
五、分销策略	185
典型案例分析 从联想的分销渠道看联想的“立身之本”	186
本章小结	187

思考与练习	187
经典案例 索尼公司——通过“创造需求”开发新产品	188
第七章 现代企业质量管理	189
引导案例 半寸之差	189
第一节 质量及质量管理	190
一、质量含义	190
二、质量管理	190
三、质量经济与成本管理	191
第二节 全面质量管理	195
一、全面质量管理的含义	195
二、全面质量管理的原则	196
三、全面质量管理中的 QC 小组	197
四、质量保证体系	198
五、建立质量保证体系的重要性	199
第三节 质量管理中常用的统计方法	199
一、质量统计中常用的基本概念	199
二、质量管理常用的统计方法	200
第四节 ISO 9000 质量体系	205
一、ISO 9000 标准的内涵	206
二、2000 版 ISO 9000 族标准	206
三、ISO 9000 核心标准	207
四、实施 ISO 9000 的意义	209
五、ISO 9000 认证流程	210
六、如何撰写质量管理体系报告	211
本章小结	219
思考与练习	220
经典案例 1. 预定噩梦	220
2. 陈馅毁掉百年老字号	221
第八章 现代企业财务管理	223
引导案例 “秦池”为何昙花一现	223
第一节 财务管理概述	224
一、财务管理的含义	224
二、财务管理的目标	226
三、财务管理的主要环节	227
四、财务管理的环境	228
五、现代企业财务管理新观念	229

第二节 资金的筹集及资本结构的优化	230
一、资金筹集概述	230
二、权益资金的筹集	234
三、负债资金的筹集	238
四、资金成本及资本结构	244
第三节 投资管理	245
一、企业投资概述	245
二、内部长期投资	246
三、证券投资	250
第四节 损益管理	255
一、成本管理	255
二、营业收入管理	262
三、利润及利润分配管理	264
第五节 财务分析	266
一、企业财务报告	266
二、财务分析的意义与内容	272
三、财务分析的主要方法	273
四、财务指标分析	275
第六节 日常财务管理	278
一、流动资产投资管理	278
二、税务管理	287
本章小结	291
思考与练习	292
经典案例 晨光纸业利润预测	293
第九章 现代企业人力资源管理	295
引导案例 小裁缝知遇大总裁	295
第一节 人力资源管理概述	296
一、人力资源管理的基本含义	296
二、人力资源管理的职能及基本原理	298
三、工作分析与设计	300
课堂讨论案例 清洁工作该由谁做?	301
第二节 人力资源的招聘与甄选	305
一、人力资源规划	305
二、员工的招聘	307
三、人员甄选	310
第三节 员工培训与开发	312
一、员工培训概述	312

课堂讨论案例 亚细亚的培训缺失	316
二、员工培训的种类及方法	317
三、员工职业生涯规划	320
第四节 绩效管理与薪酬管理	321
一、绩效管理的内涵	321
课堂讨论案例 流于形式的绩效考核	323
二、如何确定绩效考核指标	324
三、薪酬管理	327
四、福利管理	331
第五节 劳动合同管理	332
一、劳动合同概述	332
二、劳动合同的变更、终止与解除	334
课堂讨论案例 食品公司可否与她单方解除劳动合同	336
三、违反合同的赔偿责任	337
四、劳动争议与处理	337
本章小结	339
思考与练习	340
经典案例 宝安集团的人才故事	341
第十章 流程和精细化管理	344
引导案例 南辕北辙	344
第一节 流程概述	345
一、流程的定义	345
二、流程的特性与功能	346
三、流程的基本要素	349
四、实施流程管理	351
第二节 流程的绘制方法	351
一、流程描述	351
二、流程模式	353
三、流程的评价	355
第三节 流程改进、优化和再造	355
一、流程改进	356
二、流程优化	359
三、流程再造	361
第四节 精细化管理	365
一、精细化管理的特征	366
二、精细化管理的核心价值观	367
三、精细化管理的前提	368

四、精细化管理的原则	370
第五节 精细化管理的方法和落实	371
一、精细化管理的方法	371
二、精细化管理的控制	373
三、精细化管理的落实执行	373
本章小结	375
思考与练习	375
经典案例 成功从细节开始	376
参考文献	377

第一章

现代企业管理概论

管理好的企业,总是单调无味,没有任何激动人心的事件。那是因为凡是可能发生的危机早已被预见,并已将它们转化为例行作业了。

——德鲁克:《卓有成效的管理者》

学习要点

1. 掌握管理和管理学的基本概念及其应用范围,理解管理的性质。
2. 明确管理学在不同历史阶段上的重要理论及经典观点。
3. 掌握组织设计的原则与类型。
4. 了解建立企业的基本程序及企业年检的相关信息。



引导案例

公司经理与财务主管之争

几年前冯丽与张峰同时应聘到现在就职的公司。经过几年的努力,两人都在各自的岗位上取得了一定的成绩。冯丽当上公司经理,张峰成为财务主管。一天冯丽和张峰之间因工作产生矛盾,发生了分歧。

冯丽:公司要求你在上周提供的财务报表你一直拖到今天才完成,这可不是你的工作作风!

张峰:冯经理,现在的情况你又不是不清楚。公司要求减员增效,我这里已经走了两个人,人员减少但工作量却不断增加。科里的小王和小李又是刚毕业的学生,没有一点工作经验。为给公司提供这些数据,我不得不放下别的事情。在工作的时候连耳朵都在忙着,你不会找到一个比我还努力工作的人了。我已竭尽全力,每天晚上加班到12点才上床睡觉。

冯丽:这张报表已在两个星期前就通知了你,你当时不是说没有什么问题吗?为什么不能按时交来?

张峰:当时认为没有问题,但是上星期连续开了两天会,我把任务交给小王和小李,结果他们做出的报表根本不能用,我又重新做。(张峰重复各种解释)

冯丽:我不是批评你工作不努力。作为财务主管,你的工作职责是什么?

资料来源:根据[美]斯蒂芬·P. 罗宾斯著《管理学》(中国人民大学出版社)中的案例改编。

案例冯丽的提问是我们每个管理者应该思考的问题。什么是管理？什么是管理者？其职责是什么？这也正是本章要回答的问题。从管理的角度来看，管理者的职责不是整天忙于具体工作，而应该设法协调、组织他人完成组织任务。

第一节 现代企业管理的内涵

一、现代企业及其特征

（一）企业的含义

企业管理研究的对象是企业。企业的发展演变是与人类社会发展演变紧密相关的，是社会生产力水平提高和商品经济发展的必然产物。企业作为社会的重要组成部分，在其发展过程中发挥着越来越重要的作用，对人类社会的发展和进步也起着巨大的推动作用。现代企业更加重视管理，尊重人才，在追求利润的同时，也承担着更多的社会责任。

企业就是依法设立的、以盈利为目的、从事生产经营活动的、独立核算的经济组织。

企业是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者或购买者，又是各种消费品的生产者和销售者，因而是非常重要的市场经营主体。

（二）企业的基本特征

企业作为经济组织具有以下特征。

1. 依法设立

企业只有得到法律的认可，才能取得独立的法律地位，成为合法的经济组织，才能依法享有权利，承担义务。

2. 经济组织

企业是经济组织，它是由一定人员和财产结合而成的社会群体，它有自己的名称和组织机构，它实现了劳动者、生产资料、劳动对象的有机结合。企业必须依据法律和按法定程序成立；它必须有自己经营的财产；必须有明确的组织机构、名称和场所；必须能够独立承担民事、经济责任。

3. 以盈利为目的

企业从事生产经营活动的目的在于为社会创造价值，谋求盈利，实现价值增长。企业经营最核心的目的是盈利。在市场经济体制下，企业是一个自负盈亏的经济实体，企业不能盈利，就不能生存。

4. 实行独立核算

企业在生产经营活动中实行独立核算，自主经营，自负盈亏。企业面对市场环境，它拥有自主经营和发展的各种权利。企业可以根据市场的需求状况和可能发生的变化，以及自身的情况来组织生产。它可以自主确定自身的积累比例，并通过增加投入、扩大积累

来提高在市场上的竞争能力,从而增强自身的发展后劲,使企业经久不衰。

5. 经营具有风险性

市场竞争,优胜劣汰,适者生存。市场瞬息万变,不可控因素很多,企业经营者稍有不慎,就有可能使企业陷入困境,甚至濒临破产或倒闭。这种高风险给企业的经营者带来的不仅是压力,同时也是机遇和挑战,使他们不断努力进取,改善经营管理,改进技术,降低成本,提高企业竞争能力。

小贴士

塞翁失马

有一个老头住在边塞,人们叫他塞翁。塞翁善于推测人的命运。有一天,塞翁家的马忽然跑到塞外去了。邻居们为他丢失了马而替他惋惜,都来安慰他。但塞翁并不感到悲伤,说:“怎么知道这不会成为一件好事呢?”

过了一段时间,那匹马自己跑了回来,并且还带回来了几匹匈奴的骏马。人们都来向他表示祝贺。塞翁并不感到高兴,说:“谁知道这会不会带来灾祸呢?”

塞翁家里的好马多了。儿子非常喜欢骑马,有一次不小心从马上跌下来,把胯骨摔折了。人们都来向他表示慰问。塞翁说:“说不定这会变成福呢。”

过了一年,匈奴大举向边塞发起进攻。青壮年男子都上前方打仗去了,边塞的人十之八九都死在战场上,而塞翁的儿子因为腿跛,父子得以保全。

在企业经营过程中,我们要向塞翁学习,学习他善于在机会中看到危险,在危险中发现机会的能力和处变不惊的心态。

(三) 现代企业的特点

现代企业除了具有企业的基本特征以外,还应该具有以下特点。

1. 运用高新技术组织大规模的机器体系进行生产

在手工业条件下,劳动者使用的主要是手工工具,生产的效率和质量主要取决于劳动者的体力、经验和技艺。而现代企业拥有先进的生产设备,劳动者广泛地运用机器体系进行生产。虽然劳动者的体力、经验和技艺仍然对生产起着重要的作用,但更重要的是取决于机器体系的完善程度。随着科学技术的进步,新的科学技术被企业广泛而系统地应用,将使企业在生产技术上产生质的飞跃。

2. 企业是一个严密分工、高度协作的统一体

企业在整个生产过程,会有许多不同的生产阶段,划分为很多道工序,尽管不同专业、不同工种、不同工程技术人员和不同管理人员从事的生产活动不同,但生产任何一种产品,企业内部的各个部门和人员都有着千丝万缕的联系。在这种大规模的社会化生产中,就要进行合理的、精细的劳动分工和组织紧密的劳动协作,从而使企业生产过程的各个阶段、各道工序以致每个人的活动,都能协调一致,以保证企业生产顺利进行,保证企业取得更好的经济效益。