

647

F-270
C481

现代企业管理学

主 审 施能尧
主 编 陈 阳 邓丽明 张建军
副主编 朱永法 郭庆祥 王晓辉



A1028597

经济日报出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理学 / 陈阳等主编. —北京: 经济日报出版社, 2002.6

ISBN 7-80180-059-1

I. 现… II. 陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 039768 号

现代企业管理学

编 者	陈阳等
责任编辑	龙 吉
责任校对	齐 欣
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)
电 话	(010) 63588446 (编辑部) 63567683 (发行部) 63567687 (邮购部)
网 址	edp.ced.com.cn
E-mail	edp@ced.com.cn
经 销	全国各地新华书店
印 刷	徐水宏远印刷厂
开 本	850 × 1168 毫米 1/32
印 张	12.875
字 数	323 千字
版 次	2002 年 7 月第一版
印 次	2002 年 7 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-059-1/F·026
定 价	25.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

前 言

随着我国社会主义市场经济的发展和全球经济一体化进程的加速，我国企业将会在国际市场上与跨国集团展开激烈的竞争。在网络经济和知识经济时代，企业要想在激烈的市场竞争环境中求生存、求发展，除了需要符合市场需求的、科技含量较高的产品作支持外，更需要有科学的管理理论和方法。因此，企业迫切需要面向市场、开拓市场、占领市场的现代企业管理知识。于是我们组织了在教学一线，有丰富理论、实践经验的专家、教授编写了这本《现代企业管理学》。

本书较全面、系统地阐述了现代企业管理的理论和方法，并结合我国社会主义市场经济发展的实践来论述企业管理学的基本原理及其应用。同时，吸收了国内外现代企业管理理论研究的新成果和现代企业管理的新经验。在内容处理上，注重概念清楚、重点突出、理论联系实际、力求分析全面，使读者对每个问题的认识都能达到一定的深度，为在实践中灵活应用打下坚实的基础。

本书结构严谨、形式活泼，将理论性、实用性和先进性融为一体，具有深刻的启迪性和可操作性。除作为各类院校工商管理、市场营销或管理类专业教材之外，还可作为工商企业经营管理人员上岗培训和学习参考书。

本书由陈阳、邓丽明、张建军担任主编，朱永法、郭庆祥、王晓辉担任副主编，参加本书编写的人有（按姓氏笔画顺序）：邓丽明、王欣、王晓辉、史建军、朱永法、刘益芝、陈阳、张建军、邹海、李洪刚、施能尧、姚志兰、郭庆祥、晋洪涛、喻强。全书由主编总纂、定稿。施能尧同志对全书进行了审定。

在编写过程中，我们参考了一些国内外出版的企业管理方面的教材、著作和论文，在此向这些作者致以衷心的感谢。由于水平有限，书中错误在所难免，敬请广大读者批评指正。

编 者

2002 年 6 月

目 录

第一篇 现代企业管理基础

第一章 现代企业管理概述	(1)
第一节 现代企业管理概念	(1)
第二节 现代企业的含义与分类	(8)
第三节 企业管理的基本原理和方法	(13)
第二章 管理思想与理论的产生和发展	(24)
第一节 早期的管理思想	(24)
第二节 古典管理理论的产生和发展	(27)
第三节 现代管理理论	(32)
第三章 现代企业组织形式	(47)
第一节 现代企业的组织结构	(47)
第二节 有限责任公司	(61)
第三节 股份有限公司	(64)
第四节 企业集团	(66)

第二篇 现代企业经营管理

第四章 现代企业经营战略、决策和计划	(71)
第一节 经营战略	(71)
第二节 战略管理过程模型和分析	(77)

第三节	经营决策	(81)
第四节	经营计划	(103)
第五章	现代企业营销管理	(111)
第一节	市场调查与预测	(111)
第二节	现代市场营销观念	(125)
第三节	产品决策	(127)
第四节	价格决策	(131)
第五节	分销决策	(137)
第六节	促销决策	(142)
第六章	现代企业财务管理	(147)
第一节	现代企业财务管理概述	(147)
第二节	资金筹集管理	(153)
第三节	资金投资管理	(159)
第四节	营运资本的管理策略	(167)
第五节	利润及利润分配管理	(175)
第六节	财务报表分析	(182)

第三篇 现代企业生产管理

第七章	现代企业产品与技术管理	(190)
第一节	新产品开发	(190)
第二节	技术引进和技术创新	(198)
第八章	现代企业生产组织	(210)
第一节	生产组织概述	(210)
第二节	生产计划与作业计划	(224)
第三节	网络计划技术及其应用	(230)
第四节	现代企业生产管理的新发展	(238)
第九章	现代企业质量管理	(243)
第一节	产品质量和工作质量	(243)

第二节	全面质量管理	(248)
第三节	PDCA 工作循环	(255)
第四节	质量保证体系	(257)
第五节	产品质量分析	(265)
第十章	现代企业物力资源管理	(275)
第一节	设备的选择和评价	(275)
第二节	设备的使用、保养、维修、 改造和更新	(279)
第三节	物资消耗定额	(286)
第四节	物资的供应计划与库存控制	(290)
 第四篇 现代企业综合管理 		
第十一章	劳动和人力资源管理	(300)
第一节	劳动组织、分工和配备	(300)
第二节	劳动合同、定额和定员	(313)
第三节	劳动工资、保险和福利	(324)
第四节	人力资源开发体系与管理	(329)
第十二章	现代企业文化	(336)
第一节	现代企业文化的内涵、特征与功能	(336)
第二节	跨文化管理	(343)
第三节	企业形象的含义、意义和内容	(350)
第四节	塑造企业形象的原则、思路与方法	(356)
第十三章	综合案例	(360)
案例一	微软公司的市场预测	(360)
案例二	制鞋公司的市场之争	(370)
案例三	日本企业的成本管理	(381)
案例四	松下公司的培训管理	(388)
主要参考书目		(401)

第一篇 现代企业管理基础

第一章 现代企业管理概述

第一节 现代企业管理概念

一、企业的概念与特征

(一) 企业的概念

企业是指以盈利为目的，运用生产要素（土地、劳动力、资本和技术），并在承担风险的条件下，从事生产、流通和服务性经济活动，实行自主经营、独立核算，具有法人资格的经济组织或自然人经济实体。

土地作为一种生产要素，是指土地本身以及它所包含的自然资源。自然资源是生产的客观条件及物质基础。

劳动力是指生产产品或提供服务的人，包括工人、管理人员、专业技术人员、企业家以及其他人员。在市场经济中，企业家是十分重要的一种资源。

资本不仅仅是指货币，而且包括用于生产产品的厂房和机器设备等。

技术作为生产要素是指知识在生产经营中的应用。人类已经

进入知识经济时代，科学技术（包括管理）的创新和应用，已成为企业生存和发展的第一动力。

（二）企业的特征

1. 企业是一个经济实体

企业是现代社会经济活动中人们从事经济活动的一种组织形式和经营方式，所以它是一个经济组织。任何企业的经营都离不开劳动力和生产资料，企业必须把这些生产要素有机结合起来，才能进行有效的生产经营活动，从而实现企业的经营目标。企业是现代经济社会中生产要素的基本的结合形式。每一个企业都是社会生产力的一个基本单位，是构成社会经济的细胞，因而企业是现代社会的经济基础。

社会再生产过程是生产、流通、分配、交换、消费各个环节运动过程的统一。而这些过程是通过企业这种形式来实现的，这种运动过程就是企业的经济活动过程。没有企业的活动，就没有社会再生产。

企业不是行政机构，单靠行政办法成立的公司，由于它的性质是行政性的，就不能称之为企业。我们不能混淆政府机关的行政组织与经济组织的区别，把企业看成行政组织的附属单位。

企业也不同于事业单位和社会群众组织。它们不从事经济活动，不是以盈利为目的。

2. 企业必须实行自主经营和独立核算

企业不仅是一个经济组织，而且必须是一个实行自主经营和独立核算的单位。自主经营是指企业能够独立自主地使用和支配它本身拥有的人力、物力、财力等生产要素；独立核算是指企业必须以其自身的经营收入报偿各项开支，并取得盈利，自主经营与独立核算互为条件，互相制约。没有自主经营就没有真正的独立核算，没有独立核算也就不会实现真正的自主经营。

3. 企业必须取得法人地位

这是企业实现自主经营、独立核算的法律保证。法人，是在法律上将一定的社会组织人格化，使其同自然人一样，成为法律所承认的权利主体。企业成为法人组织或成为能独立享受权力、承担义务的权利主体，必须按照国家有关法律规定的法律程序，经过有关国家机关审查、批准和注册登记。

二、企业管理的概念

管理是一个十分广泛的概念。人们对管理一词的认识也在不断地深化、发展和完善，管理学家对管理一词的理解也并不完全一致，下面是几种具有代表性的观点。

管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他使用最好的方法去干”——古典管理学派代表人物泰罗（Frederick. W. Taylor）。

管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制——法约尔（Henri Fayol）。

管理就是做人的工作，它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心，激励职工的行为动机，调动人的积极性——行为科学学派代表人物梅奥（Elton Mayol）。

决策贯穿管理的全过程，“管理就是决策”——决策理论学派代表人物西蒙（Herbert. A. Simon）。

“设计和维护一种环境，使身处其间的人们在集体内一道工作，以完成预定的使命和目标”——管理过程理论的代表人物孔茨（H. Koonz）。

管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等符合逻辑的过程，求出最优的解答，以达到企业的目标——管理科学学派的代表人物伯法（E. S. Buffa）。

上述各管理学派的代表人物对“管理”这一概念的认识和解释从不同角度描绘了管理的面貌，都有其合理和可取之处，丰富

和发展了管理理论，对管理的实践发挥了积极的指导作用。

根据系统理论对“管理”的解释，我们可以对“企业管理”这样定义：企业管理是指人们在一定的社会制度等外部环境中，依照一定的规律、原则、程序和方法，对企业的人力、物力、财力和信息等各种资源及其经济活动过程进行计划、组织、指挥、控制及协调，以取得最佳经济效益的动态过程。

三、企业管理的对象

现代管理理论认为，管理的对象包括人、财、物、信息、时间等五个方面。人是管理的一个主要对象，人在管理中具有双重的地位，既是管理者也是被管理者。詹姆斯·穆尼认为，管理就是指导别人、激励别人的方法与技术。劳伦斯·阿普莱认为，管理就是人事管理。

财与物是一个企业赖以实现其目标的重要物质基础，也是管理的重要对象。财是组织所拥有的货币资金，物是一个组织开展活动所必不可少的物质要素。在管理活动中，财与物是被动的，但它们又是管理发挥作用所不可缺少的要素。管理就是把财和物的要素同其他要素紧密地、协调地配合起来，去实现组织的目标。

信息也是管理的重要对象。信息是指能够反映管理内容的，可以传递和加工处理的文字、数据或符号。信息常见的形式有资料、报表、指令、报告、数据等。信息系统是管理过程中的“神经系统”。管理中的人流物流，都要通过信息来反映和实现；管理职能要发挥作用，也要靠信息的支持。只有通过信息的不断交换、传递，把各个要素有机地结合起来，才能形成现实的管理活动。

任何管理活动都是在一定的时、空条件下进行的，管理离不开时间。现代社会的一个重要特点是时效性日益突出。管理活动

处在不同的时间区域，就会产生不同的管理效果。管理的效果在很多情况下也表现为时间的节约。各种管理要素的组合与安排，也都有一个时序性问题。因此，时间是管理的坐标。管理学家德鲁克曾指出，时间是管理的最稀有和最特殊的资源，因为时间具有不可逆性。抓住时机、把握机会是成功管理的要旨。

四、企业管理的职能

（一）计划职能

计划的本质是“未来”，核心是“目标”及实现目标的“手段”体系。计划，从动词角度，可理解为对未来的思考“过程”，而从名词角度，可理解为一个思考的“结果”（方案、规划等）。

计划职能是管理的首要职能。现代管理学者强调决策职能，认为它贯穿于管理活动的全过程，但计划首先需要决策，尤其是最关键的决策。同时，为了制定计划，就必须预测。故计划包含预测和决策。

（二）组织职能

组织的基本含义是“有序”。所谓组织，就是要把生产的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从上下左右的关系上，从时间和空间的联系上都合理地协调、安排，形成一个有机的整体。从一定意义上说，组织水平的高低直接决定着企业生产经营活动成果的大小，它是实现管理目标的手段和保证。

其基本内容包括：确定和研究企业的组织形式；对职责权限进行划分及建立相应的责任制；建立顺畅的信息沟通渠道；对人力、物力、财力进行合理调配。

（三）指挥职能

指挥指借助命令、指导、教育等组织员工同心协力地执行组织的计划，实现组织的目标。企业的生产经营活动十分复杂，环

环相扣，必须有合理的指挥，否则，企业这部“大机器”即使组织起来，也不能正常运转。

其内容为：据计划要求自上而下地发出指令、指示、约束，引导下级活动；对下级在执行过程中出现的问题予以指导、调整。要求指挥具有统一性、科学性、权威性。

（四）控制职能

指按预定计划或目标、标准，对企业的经营管理活动进行检查，使之符合于计划，消除和缩小实际与计划之间的差距所进行的活动。控制工作包括对组织人员的控制和对企业活动的监督。

（五）协调职能

协调包括对内和对外两个方面。对内协调的核心是沟通，处理好企业的内部人际关系；对外协调的核心是公关，处理好与政府、传播媒体、客户及社会公众的关系。

（六）激励职能

激励是指激发人的积极性、主动性和创造性。它是充分挖掘人的潜能，调动人的积极性，从而提高劳动生产率，完成企业各项任务的重要手段。

五、企业管理的环境

现代社会的各种组织，是有着输入与输出综合功能的，都直接地或间接地受到外部环境的影响或干扰。因此，进行管理不能不考虑外部环境对管理活动的影响，必须对影响他们经营的外部力量加以确定、评价，并做出反应。影响企业管理的外部环境主要有：

（一）经济环境

企业同经济环境有着密切的关系。经济环境包括政府的财政与税收政策、资金、劳动力、价格水平、运输费用、竞争对手、买主偏好等等。现代企业管理者如果不善于分析经济环境因素的

变化，就不能保证企业的生存和发展。

（二）社会环境

社会环境主要指两个方面：一是指一定的社会制度和政治、经济体制；一是指处在一定的集体或社会中的人们的处事态度、要求、期望、智力与教育程度、观念与习惯等等。个人总是处在某种社会环境中，企业也是如此。从其产生之日起，企业就要按社会环境的要求，进入到一定的位置。社会环境的改善，对企业发展有极大影响。

（三）技术环境

任何一个企业总与一定的技术保持着稳定的联系；技术是企业为社会服务或做出贡献的手段。一个企业能否拥有先进技术，并及时地从外部输入先进技术，对企业的生存和发展影响很大。当代技术发展的一个突出特点是更新换代的速度不断加快，技术的更新周期日益缩短。企业面临技术变革的新环境。电子计算机在管理上的广泛应用，新材料、新能源、新工艺和新技术的大量涌现，给管理工作带来了根本性的影响，例如对企业结构、企业行为、员工素质和领导方法等的影响。一个企业如不能同这种新的发展趋势保持动态的平衡，就有被淘汰的危险。

（四）政治环境

政治环境是指在不同程度上影响着企业的法律、规章、政府机构及其行为的总和。

（五）伦理道德环境

伦理道德环境是指普遍地为人们所接受并见之于行动的各种行为准则的总和。因此，伦理环境也可以看做社会环境的一个因素。伦理道德环境是通过社会舆论而起制约作用的，它要求企业及其管理者必须对社会负责，其行为要符合社会规范。

（六）自然环境

自然环境是指对企业有影响的地理位置、气候、自然资源等

因素。任何一个组织及其管理活动，都是在上述环境中进行的，都必须考虑上述环境对管理活动的影响和制约。

第二节 现代企业的含义与分类

一、现代企业的含义

现代企业是指所有者和经营者分离，并达到技术现代化和管理现代化的企业组织形式。因此，所有者与经营者相分离、拥有现代技术和拥有现代化管理是现代企业的三个最显著的特点。所有者与经营者相分离是现代企业产生的基础和条件，现代技术和现代管理则可以看成是现代企业的两大支柱，三者相辅相成，都是现代企业不可缺少的特征。

（一）所有者与经营者相分离

现代企业的一个重要特点，就是所有权与经营权的分离。在一些传统企业中，由资本所有者直接控制的经营企业，几乎所有的高层经理都是企业所有者。在企业规模不大的情况下，经营企业没有成为专门的技术，企业资本所有者有可能对企业的各个方面直接负责。这时资本所有者在企业中的组织地位和权力是至高无上的，个人的作用高于组织的作用。随着公司制成为现代企业的重要组织形式，由于公司资本所有权的多元化和分散化，同时也由于公司规模的大型化和管理的复杂化，所有权和经营权集于一身的管理体制已不能适应生产经营的需要，因此就出现了所有权与经营权相分离的管理体制和管理组织。

（二）拥有现代技术

企业的生产要素包括土地、劳动力、资本、技术四个方面的内容，技术作为第四个生产要素，在企业中起着越来越重要的作

用。在古典企业中，技术虽然也是生产要素之一，却居于较次要的地位，主要表现在：这种企业生产活动主要靠消耗大量活劳动进行，容纳的劳动力多，手工操作比重大，技术装备投资少；同时，扩大再生产主要通过粗放经营的方式实现。

而在现代企业中，技术跃居为生产要素的首位，其他三个生产要素（土地、劳动力和资本）都要受到技术这个要素的影响，主要表现为：现代技术的采用，可以开发更多的可用资源，并可寻找替代资源来解决资源稀缺的问题；具有较高文化技术水平和熟练程度的劳动者，以及采用较多的和技术复杂的机器设备，都使得劳动生产率获得了极大的提高。因此，现代企业一般都拥有先进的机器设备、工具和装置，集中了大批的专业技术人员和工程技术人员，实行精细的劳动分工和协作，组成复杂的、连续的生产过程，从事某种生产或经营活动。

随着现代科学技术的发展，新的技术革命促进了电子与机械的结合，现代企业越来越多地在生产过程中采用自动化电子控制专用机械和机器人。同时，计算机技术的迅速发展，也使得企业生产和管理方面广泛地应用了计算机，各种自动化技术日臻完善和成熟，进而运用系统工程的整体优化观点和方法，将各种自动化子系统加以集成，建立起计算机集成制造系统。

总之，现代企业广泛应用现代最新科学技术在生产的全过程中，不仅把繁重的体力劳动交给自动机去做，而且把重复的、例行的脑力劳动也移交给电脑，人们将着重于创造性的劳动。

（三）拥有现代化的管理

现代企业内部生产社会化程度空前提高，使劳动分工更加细致，劳动协作更加严密。现代企业生产自动化程度的提高，要求有更严格的计划性、比例性和节奏性，因而要求在精细分工的基础上形成愈加严密的管理。现代企业的管理是现代化管理。现代企业管理，是适应现代生产力发展的客观要求，运用科学的思

想、组织、方法和手段，对企业的生产经营进行有效管理，创造最佳经济效益的过程。

（四）企业规模不断扩大，组织呈扩张趋势

现代企业的成长过程，就是企业规模的扩张过程。实现规模扩张的方式主要有以下三种形式：

1. 垂直型或纵向型扩张。即收购或合并在生产上或销售上有业务联系的企业，如原料供应商等。

2. 水平型或横向型扩张。即收购或合并生产同一产品或相近产品的同一产业内的其他企业。

3. 混合型扩张。即收购或合并在生产上或业务上彼此无大联系的企业。随着企业规模的扩大、企业组织的扩张，出现了分权的事业部制的公司管理结构，并奠定了公司制的基本模式。

二、企业类型

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，向社会提供产品或劳务，满足社会需要并获取盈利，实行自主经营、自负盈亏、独立核算，具有法人资格的经济组织。对企业进行分类的目的，在于更好地研究不同类型企业经营管理的规律性。以不断提高企业管理现代化水平，从不同的角度有不同的分类形式。

（一）按生产资料所有制形式分类

1. 国有企业。即企业的生产资料归国家各级政府所有，它是我国国民经济的主体力量，是我国社会主义现代化建设的骨干力量。按其层次高低，可以分为国有大中型企业和地方国有企业。

2. 集体企业。企业的生产资料属于劳动群众集体所有，归他们使用和支配。企业的收益除依法纳税外，其余可根据国家法律、法规的有关规定由企业自行支配。它在国民经济中已成为一个不可缺少的重要组成部分。

3. 个体企业。即由个人独资兴办的企业。随着开放搞活政策