

A NEW HANDBOOK FOR

新编企业管理手册

企业的成败归根结底就在于管理

ENTERPRISE MANAGEMENT

田望/编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



新编企业管理手册

田 望 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新编企业管理手册/田望主编. —北京: 企业管理出版社, 2003.1

ISBN 7-80147-832-0

I. 新… II. 田… III. 企业管理-手册 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 004376 号

书 名: 新编企业管理手册

作 者: 田望

责任编辑: 张双喜

技术编辑: 慧颖

书 号: ISBN 7-80147-832-0/F·830

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100044

网 址: <http://www.cec-eda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

印 刷: 北京地质印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×960 毫米 16 开本 33.25 印张 400 千字

版 次: 2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

管理早已不是一件新鲜事。

远古时代，当人类第一次进行分工、协作，并在有序的状态下从事生产活动取得更多的劳动成果时，人类似乎发现了一个天大的秘密：原来，不同的工作方式竟然会有如此大的差异！

于是，人类再一次把这种工作方式应用到下一次的生产活动中，以期得到更大的回报，这便是早期管理思想的诞生。

但是，真正的企业经营管理却是从泰勒这个富有传奇色彩的人物开始的。弗雷德里克·温斯芬·泰罗出生于美国费城的一个律师家庭，年轻时，他因眼疾与著名的哈佛大学失之交臂，但是他的天才和睿智并未因此而黯然失色。后来，他从机械厂的学徒工干起，先后当过技工、工长、总机械师、总工程师，最终因工作卓有成效而当上总经理。在这期间，泰罗先后获得 100 多项专利，并发表了《计件工资制》、《车间管理》等论著。事业上的成功并没有阻挡他前进的步伐，为了试验和推广科学管理，1901 年，45 岁的泰罗就从令人瞩目的总经理位置上退下来，开始为许多公司当管理咨询顾问，醉心于科学管理原理的研究。1911 年，泰罗穷尽了毕生的精力和智慧出版了《科学管理原理》，使企业管理踏上了“科学”的征程，告别了“经验”时代。像他这样对企业生产进行系统的研究和管理，在管理史上还是第一次。

在随后的 100 多年时间里，管理先后经历了古典管理阶段、行为科学阶段、管理丛林时代和现代管理时代，出现了经验主义学派、社会系统学派、决策学派、系统管理学派、权变理论学派等诸多流派，形成了庞大的管理知识体系。

面对着百年的发展，虽然我们很难归纳出一条管理学发展的逻辑主

线,但是,从管理与管理者、组织与人事、市场与顾客、竞争与战略等基本领域的研究着手以提高企业的运行效率和经济效率却是永恒的主题。

正像他曾经走过的历程一样,管理仍然处在迅速发展和变化之中。尤其是进入20世纪90年代以后,随着世界科学技术的迅猛发展和经济环境的巨大变化,企业管理学在思想上、方法上和手段上都有重大的发展,且日益呈现出三大明显趋势:

1. 运用大量的科学、技术方法和工具使管理走向科学化和复杂化。
2. 着眼于企业的整体发展和长远发展,使管理迈向战略化。
3. 开始注重对人性的研究和尊重,使管理充满人性化。

正因为如此,本书在行文的过程中,既撷取了管理学近一个世纪发展的精华和经典理论,又注重吸取管理的最新发展,使读者能紧紧抓住管理学发展的时代脉搏。然而,学为所用才是至宝,鉴于此,本书精心设计和挑选了大量的经营管理案例,以引发读者更深层次的思考。

遗憾的是,正像其他所有的管理学读物一样,本书既不能穷尽管理学所有的理论和方法,也不可能使读者迅速变为一位经营管理大师。然而,千里之行始于足下。古人说得好,“以铜为鉴,可以正衣冠;以史为鉴,可以知兴替”。当我们在对管理的学习和思考中能获得一些有益的启迪,或能改进一些工作方法时,我们不是已经取得了很大的成绩了嘛?

作 者

2003年1月

目 录

第 1 章 企业、管理和管理者	(1)
一、企业	(2)
□什么是企业	(2)
☆企业是一个经济性组织	(3)
☆企业是一个独立法人	(3)
☆企业是一个社会性单位	(4)
☆企业是一个自主经营系统	(4)
☆在生产领域	(6)
☆在交换领域	(6)
☆在分配领域	(6)
□企业的发展	(7)
□企业的类型	(9)
☆工业企业	(9)
☆农业企业	(9)
☆运输企业	(10)
☆建筑安装企业	(10)
☆商业企业	(10)
☆旅游企业	(10)
☆金融企业	(11)
□企业的使命与伦理	(12)
□现代企业制度	(16)

☆独资业主制	(17)
☆合伙制	(18)
☆公司制	(19)
☆现代企业制度	(21)
二、管理	(23)
□什么是管理	(23)
□管理的职能	(28)
☆决策职能	(30)
☆计划职能	(31)
☆组织职能	(31)
☆指挥职能	(31)
☆控制职能	(32)
☆协调职能	(33)
☆激励职能	(33)
三、管理者	(34)
□领导的功能	(35)
□领导的权力	(36)
□管理者的影响力	(38)
☆权力性影响力	(38)
☆非权力性影响力	(39)
□管理者的素质	(40)
☆管理者的个人素质	(40)
☆管理者的群体素质	(44)
练习与思考	(45)
阅读材料 吉尼和他的管理圣经	(46)
自学建议	(47)

第 2 章 管理思想的演进	(48)
一、古典管理思想	(49)
□泰勒和他的管理思想	(49)
☆泰勒的科学管理原理	(50)
☆评价	(52)
□法约尔和他的管理思想	(54)
☆经营与管理	(54)
☆管理的职能	(55)
☆评价	(56)
二、行为科学时代的管理思想	(57)
□人性理论	(60)
☆X-Y 理论	(60)
☆超 Y 理论	(60)
☆Z 理论	(61)
□激励理论	(62)
☆需要层次理论	(62)
☆激励双因素理论	(63)
☆期望理论	(64)
☆公平理论	(64)
□群体行为理论	(65)
三、现代管理理论的发展	(66)
□决策理论学派	(67)
□社会系统学派	(67)
□经验学派	(67)
□系统管理学派	(68)
□管理科学学派	(68)

□权变理论学派	(69)
四、管理思想的发展趋势与企业文化的突起	(69)
□管理思想的发展趋势	(69)
☆管理由科学主义向人本主义发展	(70)
☆管理由封闭转向开放	(71)
☆管理由静态转向动态、由共性转向个性	(72)
□企业文化思想的兴起	(72)
☆美国人的反思	(73)
☆企业文化的兴起	(76)
五、迈向现代化的管理	(78)
□现代化大生产观念	(79)
□经营战略观念	(80)
□市场观念	(81)
□信息观念	(82)
□系统观念	(84)
□媒介观念	(86)
□时间观念	(87)
□权变观念	(89)
练习与思考	(90)
阅读材料 通用汽车公司和管理思想的变革	(91)
思考题	(92)
自学建议	(92)
 第3章 企业组织与效率	 (93)
一、企业组织原理	(94)
□企业工作设计	(94)

□企业组织设计.....	(96)
☆什么是组织	(96)
☆如何进行组织设计	(97)
二、企业组织的类型.....	(99)
□职能组织	(100)
□事业部组织	(103)
□区域式组织	(105)
□混合式组织结构	(106)
□矩阵式组织	(108)
□组织结构的无效性	(112)
三、组织应从沟通开始	(114)
□组织中的上下级关系	(114)
□沟通的艺术	(115)
四、组织激励.....	(119)
□组织激励的前提——解放员工	(119)
□适时激励	(122)
□纪律激励	(123)
□行为激励	(124)
☆工作上的行为激励	(125)
☆生活上的行为激励	(125)
☆态度上的激励	(126)
□危机激励	(126)
□相关激励	(127)
五、迈向学习型企业	(129)
□组织学习的重要性	(129)
□企业学习战略	(131)

☆制定企业学习战略的目标	(131)
☆评估学习知识的价值	(132)
☆确定企业最佳学习结构	(133)
☆签订学习合同	(133)
☆改变企业的思维模式和工作模式	(134)
☆评估企业学习	(135)
☆行动的程序	(135)
练习与思考	(137)
阅读材料 LANDING 国际集团的沟通制度	(138)
思考题	(141)
自学建议	(141)
第4章 人力资源管理	(142)
一、人力资源及其竞争力	(143)
□人力资源	(143)
□企业中的人力资源	(147)
□人力资源管理	(150)
☆什么是人力资源管理	(151)
☆人力资源管理的任务	(152)
☆企业人力资源管理的目标	(153)
□人力资源管理的竞争力	(154)
二、人力资源分析与规划	(156)
□工作分析	(156)
☆职务说明	(158)
☆职务要求	(158)
□人力资源规划	(159)
☆需求预测	(159)

☆供给预测	(160)
☆公司员工的供求平衡	(162)
□人力资源信息管理系统	(163)
☆包含在 HRIS 中的资料信息	(163)
☆HRIS 的作用	(163)
三、员工的招聘和选拔	(164)
□识别岗位空缺	(164)
□目标细分	(167)
□通知与面试	(168)
四、员工的培训与开发	(169)
□员工培训	(169)
□员工的开发	(171)
☆评估中心	(173)
☆心理测试	(173)
☆工作考核	(173)
☆辅导	(174)
☆自我评估	(174)
五、人力资源管理绩效评估	(174)
□评估表格的设计	(175)
□评估的客观性	(176)
□评估标准的选择	(179)
□目标管理	(184)
练习与思考	(186)
阅读材料 摩托罗拉公司的人力资源管理战略	(186)
思考题	(189)

第5章 新产品开发管理	(191)
一、产品生命周期与新产品	(192)
□产品生命周期	(192)
☆投入期	(193)
☆成长期	(193)
☆成熟期	(193)
☆衰退期	(194)
□新产品	(194)
二、新产品开发	(195)
□为何要开发新产品	(195)
☆新产品是获得竞争优势的源泉	(196)
☆新产品可以为公司的战略发展提供机会	(197)
☆新产品能提高公司形象	(198)
☆新产品可以为公司提供研究与开发的资金	(198)
☆新产品可以利用生产和经营资源	(198)
☆新产品可以影响人力资源	(199)
□新产品开发	(199)
三、新产品构思和筛选	(203)
□产品概念的形成	(203)
□新产品设想的预选	(207)
☆初步的市场分析	(208)
☆初步的概念测试和开发	(208)
四、新产品评价	(211)
□筛选与新产品原型	(211)
□产品使用测试	(212)
□新产品试销和经济分析	(214)

☆态度调查	(214)
☆销售波动测试	(215)
☆实验室试销	(215)
☆控制销售	(215)
☆全面销售	(216)
五、新产品市场化	(217)
□制定营销计划	(217)
☆新产品定价	(220)
☆新产品促销组合	(220)
☆分销商	(221)
□市场进入决策	(222)
☆高风险情况下的市场进入决策	(223)
☆在不确定情况下的市场进入决策	(224)
□市场进入时机	(226)
☆快速进入	(226)
☆对等进入	(227)
☆延期进入	(228)
练习与思考	(228)
阅读材料 英特尔的苦恼	(229)
思考题	(230)
 第 6 章 生产管理	 (231)
一、生产设计与过程规划	(232)
□什么是生产管理	(232)
□生产设计	(233)
□生产过程规划	(236)
☆产品设计	(237)

☆工艺过程选择	(238)
二、生产计划	(240)
□总量计划	(240)
□进度计划	(242)
□网络技术在生产计划中的应用	(244)
三、准时生产制(JIT)	(247)
□准时生产制概念的产生	(247)
☆JIT 生产现场控制技术	(247)
☆JIT 的思想	(248)
□JIT 生产系统设计与计划技术	(249)
☆设计易生产易装配的产品	(249)
☆均衡生产	(250)
☆缩短生产提前期	(251)
☆生产资源的合理利用	(256)
☆质量控制与质量保证	(257)
□JIT 生产现场控制技术——看板管理	(258)
☆“推”与“拉”系统	(258)
☆看板在生产控制中的应用	(259)
四、质量管理	(261)
□产品质量	(261)
□质量标准	(262)
□质量管理的发展	(262)
☆单纯质量检验	(263)
☆统计质量控制	(263)
☆全面质量管理	(263)
□现代质量管理	(264)

□质量管理的内容	(266)
☆开发设计阶段的质量管理	(266)
☆设计质量	(267)
☆设计审查	(267)
☆试制、试验与评价	(268)
☆准备工作的质量管理	(269)
☆小批试生产的质量管理	(269)
☆批量生产的质量管理	(269)
☆辅助、服务过程的质量管理	(270)
☆使用过程的质量管理	(271)
□质量保证	(272)
□质量保证体系	(272)
□质量保证体系的内容	(273)
练习与思考	(277)
阅读材料 丰田公司的生产管理	(277)
自学建议	(283)
第 7 章 物流管理	(284)
一、物流及物流管理	(285)
□物流	(285)
□物流系统	(286)
☆运输	(286)
☆企业存货	(288)
☆仓储、材料搬运和包装	(291)
☆网络设置	(292)
☆信息	(292)
□物流管理	(294)

二、物流的运行	(296)
□供应流.....	(296)
☆物资需要量	(296)
☆物资采购量	(297)
□生产流.....	(298)
☆物资消耗	(298)
☆确定合理的物资消耗定额	(299)
☆物资消耗定额的管理	(299)
三、物流管理.....	(300)
□在制品管理	(300)
☆在制品定额	(300)
☆大量流水生产条件下在制品的定额	(301)
☆在制品管理	(303)
□库存管理	(305)
☆什么是库存	(305)
☆库存控制系统	(306)
☆确定型需求的库存控制	(308)
☆随机需求库存控制	(309)
□运输管理	(311)
☆有效运输	(311)
☆搬运原则	(312)
☆搬运方式	(314)
四、制造资源计划	(316)
□MRP 的基本原理	(317)
□MRP 系统	(322)
☆MRP 系统的输入	(323)
☆MRP 系统的输出	(325)