

21 世纪企业管理试用教材
21st Century Management Textbooks



现代企业管理

- 主编 涂明祥
- 副主编 吕涛 王建国 单瑾



中国商业出版社

I-270-43

T81

现代企业管理

涂明祥 主编

吕涛 王建国 单瑾 副主编

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/涂明祥主编. —北京:中国商业出版社,
2002.7

ISBN 7-5044-4674-2

I. 现… II. 涂… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 053573 号

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京星月印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 15.75 印张 409 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

定价:21.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

序

云南省社会科学院研究员 王崇理

江泽民总书记指出，加入世贸组织，标志着我国对外开放进入了一个新阶段。我们要在这个新的起点上，进一步深化改革，扩大开放，以更加积极的态度走向世界，适应经济全球化发展的新形势，继续推进全方位、多层次、宽领域的对外开放，为我国经济发展提供新的强大动力。

面对这一新的形势，我国企业要获得生存和发展，必须面对国内外市场更加剧烈的竞争。中国加入 WTO 带来国际市场国内化和国内市场国际化，更使企业竞争变为一个严峻的现实。因此，企业的竞争力将成为经济发展的首要问题，如何提高企业竞争力的所有计谋和技巧也就成为现代企业发展中最核心的问题。

企业要提高竞争力，除加强技术改造，调整产品结构等因素外，推进管理现代化将是一个永恒主题。管理是一门科学，也是一种技术，而且还需要掌握这种科学技术的人（管理者）去能动地应用它，才可能在企业中真正发挥必不可少的现实生产力的作用。管理的这种功能，单凭经验、拼体力、拼设备，都是不可取的，即使是实现现代化企业制度的体制改革，也不可能替代管理。对管理技能的掌握也只有通过认认真真的学习和实践才能办到。推进企业管理现代化，提高企业核心竞争力的关键在人。而现代企业管理人才的培养在教育，在实践。

多年来，许多大中专院校都在致力于《现代企业管理》教材的建设，取得了不少成绩，积累了不少宝贵经验。但是，由于世界经济的风云变幻，我国经济改革的不断深化，新观念、

新知识、新理论、新学科如雨后春笋，层出不穷。所以，《现代企业管理》教材的建设总是难以跟上时代发展的要求。教学实践中，教学内容比较于经济实践的相对滞后，加之教学对象层次不一，往往导致教学效果不是令人十分满意。

因此，紧跟时代发展的要求，紧密结合世界和我国经济改革的实际，根据不同层次的教学对象，编写既反映现代企业管理研究与实践的最新成果，又适应不同层次教学对象的教材，这就成了教材建设的迫切要求。

涂明祥同志主编的这本《现代企业管理》，就是这方面工作的一种尝试，很有意义。本书吸收了现代企业管理研究的最新成果，比较全面地介绍了现代企业管理的系统知识，一方面紧密结合我国改革开放以来企业发展的大量现实问题，另一方面又紧密结合中等职业学校学生的实际，较好地体现了内容新颖，体例合理，编排科学，注重实用等特点。特别是书中选取了大量的案例，通过案例分析，加深学生对理论知识的理解，在一定程度上解决了理论与实际结合的问题，不失为当今的一部较新较好的教材。该书还体现出编纂者所付出的辛勤劳动和严谨负责的科学态度及学术精神，从而使该书的出版成为他们对社会和事业奉献的一份宝贵的礼物。

当然，本书还有一些不足之处。如在章节的处理上，用力平均，重点章节不很突出。一些地方文字表述还不够准确和简练。

但是，瑕不掩瑜，我愿意把本书推荐给广大中等职业学校的师生作教学和学习之用。

前 言

随着我国加入 WTO，参与经济全球化进程，所面临的环境日趋复杂和多变。企业要在激烈的国际竞争环境中求得生存和发展，就要不断改革经营管理模式，实行现代化的科学管理。

为适应市场经济的发展，企业不仅要有先进的生产经营设备，更需要有各方面的人才，尤其是具有开创精神的优秀管理人才。这就需要我们培养和造就一大批德才兼备的企业管理者。我们这些从事教育工作的同志特别希望能有一套适合我国市场经济发展特点的新型教科书用于大中专教学实践。本书的编写出版，正是出于这一目的。

本书内容新颖，材料丰富，结构严谨，通俗易懂，并且对每一章节均提出学习目标和案例分析指导。本书共计十一章，第一章论述了现代企业管理理论；第二章介绍了领导者理论：修养与艺术；第三章介绍了企业经营战略与方针；第四章介绍了企业组织；第五章介绍了管理沟通；第六章介绍了管理控制；第七章介绍了物流管理；第八章介绍了财务管理；第九章介绍了人力资源管理；第十章介绍了生产与作业管理；第十一章介绍了 WTO 与企业管理的有关知识。

本书第一章、第二章由单瑾编写，第三、七、八、十章由涂明祥编写，第四章由王建军编写，第五、六、十一章由吕涛编写，第九章由叶宁编写。全书由涂明祥任主编，吕涛、王建军、单瑾任副主编。

云南省社会科学院经济研究员王崇理审阅了全书，提出了

许多宝贵的意见，在此特表示衷心的感谢。在编写过程中我们参考和借鉴了许多同类出版物，限于篇幅，不能一一列出，在此一并致谢。

由于编著者水平有限，编写时间仓促，书中缺点、疏漏难于避免，尚祈读者批评指正。

《现代企业管理》编写组

2002年6月

目 录

第 1 章 现代企业管理概述

1-1 管理范畴及企业管理	3
1-2 企业管理理论的产生和发展	12
1-3 现代企业管理的基本理论	17
1-4 现代企业管理的基本思想	25
本章小结	30
关键概念	30
复习思考题	30

第 2 章 领导者理论：修养与艺术

2-1 企业领导者的素质	33
2-2 企业领导者的行为理论	48
2-3 企业领导者的领导艺术	54
关键概念	58
复习思考题	58
案例分析及指导	58

第 3 章 企业经营战略与方针

3-1 经营战略与方针概述	67
3-2 企业竞争环境分析与决策过程	72
3-3 战略规划和实施	81
3-4 年度经营方针的制定	101

关键概念	102
复习思考题	102
案例分析及指导	103

第4章 企业组织

4-1 企业组织与组织设计概述	109
4-2 企业组织结构的决定	121
4-3 企业组织结构形式	138
4-4 组织的变革与发展	158
关键概念	176
复习思考题	176
案例分析及指导	177

第5章 管理沟通

5-1 管理沟通的理论基础	181
5-2 企业的内部沟通	191
5-3 企业的外部沟通	195
5-4 会议管理	204
5-5 商务谈判	206
5-6 建立合理的企业信息结构	209
关键概念	214
复习思考题	215
案例分析及指导	215

第6章 管理控制

6-1 管理控制概述	219
6-2 管理控制的类型	226
6-3 管理控制的方法和技术	234

关键概念	256
复习思考题	256
案例分析及指导	257
第 7 章 物流管理	
7-1 物流的涵义	261
7-2 仓库网点决策	266
7-3 存货的控制	278
7-4 货物运输决策	283
7-5 订单处理的程序与规则	288
7-6 物流信息系统	292
关键概念	299
复习思考题	299
案例分析及指导	300
第 8 章 财务管理	
8-1 财务与财务管理目标	305
8-2 企业的理财环境	312
8-3 财务管理的方法体系	316
8-4 企业的资金筹集分析与决策	320
8-5 企业的资产管理	336
8-6 企业的成本、费用与利润管理	343
关键概念	348
复习思考题	348
案例分析及指导	349
第 9 章 人力资源管理	
9-1 人力资源管理的内容及意义	357

9-2 现代企业员工的挑选	364
9-3 现代企业员工的培训	371
9-4 现代企业员工的考核与评价	378
9-5 现代企业员工的激励与报酬	385
关键概念	396
复习思考题	397
案例分析及指导	397

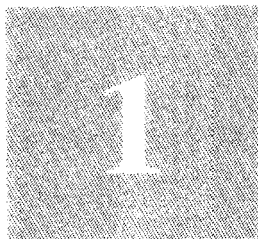
第 10 章 生产与作业管理

10-1 生产与作业管理概述	401
10-2 生产业务系统的规划和设计	405
10-3 生产业务系统的运行和控制	424
关键概念	445
复习思考题	445
案例分析及指导	445

第 11 章 WTO 与企业管理

11-1 WTO 知识概述	449
11-2 中国与 WTO	464
11-3 WTO 与企业管理	478
关键概念	492
复习思考题	492

第



章

现代企业管理概述

- 1-1 管理范畴及企业管理
- 1-2 企业管理理论的产生和发展
- 1-3 现代企业管理的基本理论
- 1-4 现代企业管理的基本思想

- 本章小结
- 关键概念
- 复习思考题

学习目标

本章以现代企业管理为核心,介绍管理范畴和企业管理的产生以及现代企业管理的基本理论和发展思想,通过学习,能够定义管理、企业管理的涵义、特征,熟悉企业管理理论的产生、发展的阶段,使同学们对现代企业管理的轮廓性有一个认识,以便为下面章节的学习打下基础。

1-1 管理范畴及企业管理

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。凡是有人群的地方,就有管理问题的存在,从古代埃及的金字塔、中国的万里长城,到现代的视窗软件、火星探测行动,都是伟大的管理实践的产物。

1-1-1 管理范畴

1. 管理概念

管理是一种特殊的社会实践过程,它作用于整个人类社会的方方面面,涉及各类组织,包括家庭、学校、企业、军队和国家等等。管理的第一要素是集体活动,而集体活动的主体又是人,所以管理的基本对象是人,从这个意义上讲,管理是人类改造世界的活动,是一种特殊的实践。另外,管理还具有目的性,它引导集体活动指向预定目标。因为,任何一项集体活动都要通过有效的组织才能完成,完成的结果就是目标的实现。例如,企业的目标就是不断地开拓市场,最大限度的获取经济效益;学校的目标就是培养出高素质的毕业生等等。从这两方面来看,我们可以把管理定义为在特定的组织内外部环境下,利用计划、组织、激励、控制等一系列手段来协调集体活

动以达成预定目的的实践过程。

2. 管理的内容

管理存在于社会的每一个角落，只要有人群有组织的地方，就有管理。按组织类别来划分，有政治管理、经济管理、军事管理、文化教育管理等；按组织规模来划分，有宏观管理、微观管理。所谓宏观管理，就是指规模较大，范围较广的组织的管理。如，整个国家或地区的国民经济管理等。而微观管理则是指规模较小、范围狭窄、层次较低的组织的管理。如，家庭管理、连队管理、企业管理等等。然而，宏观管理和微观管理的区分又是相对的，对整个国民经济管理来说，企业管理属于微观管理，而企业管理相对于车间科室的管理，它则属于宏观管理。当然，不同类型的组织，由于业务作业活动的目标和内容存在差异，因而管理的具体内容和方法也不尽相同。但从基本管理职能和原理来看，它却具有相似性和共通性。

3. 管理的职能

管理的职能是指管理活动的职责和功能。计划、组织、激励、控制和创新是一切管理活动最基本的职能。

(1) 计划

计划就是组织目标、制定政策、确定行动方案的管理行为。具体地说，计划工作主要包括：①确定组织未来的发展目标，如利润增长目标、市场份额目标、社会责任目标等；②有效利用组织的资源实现组织的发展目标；③决定为实现目标所要采取的行动。计划是管理的首要职能，管理活动必须从计划工作开始。

(2) 组织

计划的实施要靠他人的共同合作。组织这一职能正是从人类对合作的需求产生的。组织就是根据工作的需求与人员特

点,进行工作设计,通过授权和分工,把各个人员安排在适当的岗位上,用制度规定好各个成员的职责和上下左右的关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调运转。

(3) 激励

激励是指运用各种手段调动组织内各部分人员的积极性以形成实现目标的动力。

(4) 控制

人们在执行计划过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制定的计划得以实现,就需要有控制职能。那么,什么是控制呢?控制就是按预定计划对组织内各种活动进行监督、检查和调节,以纠正偏差,保证预定目标实现的过程。

(5) 创新

迄今为止,很多研究人员没有把创新列入管理职能中,但是,最近几十年来,由于现代科学技术的迅猛发展,社会经济空前活跃,市场瞬息万变,组织之间的竞争异常激烈,每个组织,每个管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果因循守旧,就无法应付新形势的挑战。因此,作为管理的职能还需加上创新。所谓创新就是指一个公司能够不断地对周围环境的改变有应付自如的适应能力。

4. 管理的性质

管理作为一种特殊的实践活动,在其漫长的进程中形成了自己独特的性质。

(1) 管理的二重性即管理的自然性和社会性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。此观点认为:管理一方面是由于许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此它具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方

面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料有指挥劳动、监督劳动的意志。因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。因此，管理就具有自然的和社会的两种属性。

(2) 管理的科学性

管理作为一个活动过程，它存在着一系列的基本宏观规律。人们经过无数次的失败与成功，通过从实践中收集、归纳，检测数据，提出假设，从中抽象总结出一系列管理理论和一般方法来指导自己的管理实践，从而通过实践又使得管理理论和方法不断地得到验证。因此，我们把管理看成一门科学，它具有科学性。

(3) 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调管理的实践性以及在实际中的灵活性。我们除了掌握书本上的理论和方法，背诵原理或公式外，还必须在实践中发挥积极性、主动性和创造性，要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

1-1-2 企业管理

1. 企业概述

(1) 企业的产生和发展

企业是指在社会再生产过程中，直接从事生产、流通及服务性经济活动的独立的经济组织。企业是一个经济范畴，一个能动的经济有机体。它由劳动力、劳动对象、劳动手段和经济信息等四个要素组成。它的活动表现在两个方面，即：一是满足社会生产和生活的需要，二是企业自身的盈利追求。

企业是社会生产力发展到一定阶段的产物，它总是随着人类社会的进步、生产力的发展、科学技术水平的提高，而不断地进步。纵观历史，企业的发展主要经历了以下几个阶段。