



高等学校
经济与管理
专业系列教材

Modern Enterprise Management

浙江省精品课程教材

主 编 程 华

副主编 金桂生 姚春序 章守明

现代企业管理学

(第三版)

高等教育出版社



高等学校
经济与管理
专业系列教材

Modern Enterprise Management

浙江省精品课程教材

主 编 程 华

副主编 金桂生 姚春序 章守明

现代企业管理学

(第三版)

» Guanlixue

高等教育出版社·北京

内容提要

本书是高等学校经济与管理专业系列教材之一,是浙江省精品课程教材。全书共15章,内容包括管理概述,管理原理与方法,调查、预测与决策,计划,组织,领导,控制,企业物流管理,运营管理,营销管理,技术管理,财务管理,质量管理,人力资源开发与管理,战略管理。

本书内容丰富生动,结构合理严谨,既可作为高等学校经济与管理专业教材,也可作为社会人士自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学 / 程华主编. —3版. —北京:
高等教育出版社, 2018. 2
ISBN 978-7-04-049088-6

I. ①现… II. ①程… III. ①企业管理—高等学校—
教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 004747 号

策划编辑 张正阳 责任编辑 张正阳 刘自挥 封面设计 张文豪 责任印制 高忠富

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	上海师范大学印刷厂		http://www.hep.com.cn/shanghai
开 本	787mm×1092mm 1/16	网上订购	http://www.landraco.com
印 张	18.5		http://www.landraco.com.cn
字 数	402 千字	版 次	2004 年 9 月第 1 版 2018 年 2 月第 3 版
购书热线	021-56717287	印 次	2018 年 2 月第 1 次印刷
	010-58581118	定 价	36.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 49088-00

前 言

随着全球经济一体化、互联网的迅速发展,企业的经营环境发生了重大变化,这既给企业发展带来了机遇,也带来了挑战。市场迫切需要大量既掌握专业知识又拥有管理知识的人才,因此,需要对《现代企业管理学》教材进行适时更新与不断完善。

本书是根据教育部关于工科非管理类专业本科的《经济管理基础课程教学基本要求》精神编写的,是浙江省省级精品课程“现代企业管理”配套教材,是浙江省教学成果奖的成果之一,是作者在企业管理教学、科研和实践中的成果的集中体现。

本书在风格上,力求简洁明了;在结构上,力求理论与案例相结合;在内容编排上,吸收了现代企业管理理论和实践的新发展,从而使本书的资料新颖、内容丰富生动、结构合理严谨。

本书包括上下两篇。上篇介绍管理基础,包括管理概述、管理原理与方法、调查、预测、决策、计划、组织、领导和控制;下篇介绍企业管理实务,内容包括企业物流管理、运营管理、营销管理、技术管理、财务管理、质量管理、人力资源开发与管理、战略管理等。本书力求总结和汲取当今企业管理理论和实践的精华。

同时,为反映中国企业经营环境的变化以及现代企业管理的新要求,我们对第三版的结构与内容作了相应的修改与充实,努力在企业管理案例、教学资料等内容的时效性方面有所增强。每章前面有学习目标、引导案例,突出教学目标的要求;正文中穿插案例和专栏的分析和探讨;每章后配有一定量的练习题及推荐阅读资料,以促进学生主动地学习和深入研究与解决企业管理的实际问题;本章小结则提纲挈领。

本书可作为高等学校相关课程教材,还可作为企业和各级经济管理部门实际管理工作者的参考书。本书各章内容上具有一定的深度和相对的独立性,教师可根据具体专业教学需要加以选择。

本书由程华教授主编,金桂生、姚春序和章守明为副主编。各章编写人员为:金桂生(第一章、第五章)、陈丽清(第二章、第十一章)、程华(第三章、第四章)、李志平(第十五章)、姚春序(第十四章)、章守明(第八章、第十章)、彭学兵(第九章、第十三章)、刘洪彬(第十二章),胡征月(第六章、第七章)。

由于编写水平有限,本书难免有不足之处,恳请读者批评指正。

编 者

2018年1月

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任；构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人进行严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话 (010)58581999 58582371 58582488

反盗版举报传真 (010)82086060

反盗版举报邮箱 dd@hep.com.cn

通信地址 北京市西城区德外大街4号 高等教育出版社法律事务与版权管理部

邮政编码 100120

教学资源索取单

尊敬的老师：

您好！

感谢您使用程华等编写的《现代企业管理学》（第三版）。为便于教学，本书另配有课程相关教学资源，如贵校已选用了本书，您只要添加服务 QQ 号 800078148，或者把下表中的相关信息以电子邮件或邮寄方式发至我社即可免费获得。

我们的联系方式：

联系电话：（021）56718921/56718739 电子邮箱：800078148@b.qq.com

服务 QQ： 800078148（教学资源）

传真：（021）56718517 地址：上海市虹口区宝山路 848 号 邮编：200081

姓 名		性别		出生年月		专 业	
学 校				学院、系		教 研 室	
学校地址						邮 编	
职 务				职 称		办公电话	
E-mail						手 机	
通信地址						邮 编	
本书使用情况	用于_____学时教学，每学年使用_____册。						

您对本书有什么意见和建议？

您还希望从我社获得哪些服务？

- ☐ 教师培训
- ☐ 教学研讨活动
- ☐ 寄送样书
- ☐ 相关图书出版信息
- ☐ 其他_____

目 录

上篇 管理基础

3		第一章 管理概述	57
3		引导案例 这头骡该由谁骑?	57
3		第一节 管理与管理者	57
10		第二节 西方管理理论的产生与发展	57
18		第三节 管理理论发展趋势	57
20		本章小结	57
21		思考与练习	57
21		案例分析 “多面手”	57
22		推荐阅读	57
23		第二章 管理原理与方法	58
23		引导案例 格力打造互联网渠道新格局	58
24		第一节 管理原理	58
27		第二节 企业管理方法	58
36		本章小结	58
36		思考与练习	58
36		案例分析 美的集团:股权激励彰显集团文化	58
38		推荐阅读	58
39		第三章 调查、预测与决策	80
39		引导案例 日本企业家的经营作风:多谋善断	80
40		第一节 市场调查	80
44		第二节 市场预测	80
49		第三节 决策	80
54		本章小结	80
55		思考与练习	80
56		案例分析 宗庆后的一步险棋	80
56		推荐阅读	80

57		第四章 计划	
57		引导案例 海尔集团创造的日清日高管理法	
58		第一节 计划概述	
60		第二节 计划编制	
65		第三节 计划执行与调整	
67		本章小结	
68		思考与练习	
68		案例分析 人类登月计划	
69		推荐阅读	
70		第五章 组织	
70		引导案例 青岛海尔集团组织结构的演变	
71		第一节 组织结构与设计	
77		第二节 人员配备	
80		第三节 公司组织结构的运作	
84		第四节 组织变革	
88		本章小结	
88		思考与练习	
89		案例分析 华为组织结构演化	
90		推荐阅读	
91		第六章 领导	
91		引导案例 王大川的领导方式	
92		第一节 领导概述	
95		第二节 领导理论	
99		第三节 激励	
103		第四节 沟通	
106		本章小结	
106		思考与练习	
107		案例分析	
107		推荐阅读	
108		第七章 控制	
108		引导案例 温州口水油监管风暴	
109		第一节 控制的含义与作用	
110		第二节 控制的类型	
113		第三节 控制的基本过程	

118		第四节 控制的基本原则	118
119		本章小结	119
120		思考与练习	120
120		案例分析	120
120		推荐阅读	120
248		第一节 企业人力资源开发与管理概述	248
249		第二节 现代企业管理实务	249
251		第三节 绩效管理	251
123		第八章 企业物流管理	123
123		引导案例 强化供应链管理提升企业竞争力	123
124		第一节 企业物流管理概述	124
126		第二节 企业采购与供应物流管理	126
127		第三节 企业生产物流管理	127
130		第四节 企业仓储与库存管理	130
136		第五节 企业销售物流管理	136
138		第六节 供应链管理	138
140		本章小结	140
141		思考与练习	141
141		案例分析 华润物流:“1+3”模式的典范	141
143		推荐阅读	143
274		第九章 运营管理	274
144		引导案例 电池组装车间的困境	144
145		第一节 运营管理系统	145
147		第二节 选址决策与设施布置	147
151		第三节 运营计划	151
155		第四节 设备的维修与管理	155
157		第五节 先进生产管理系统	157
159		本章小结	159
159		思考与练习	159
160		案例分析 屈臣氏店铺的布置	160
161		推荐阅读	161
162		第十章 营销管理	162
162		引导案例 东南菱帅市场巧迂回	162
163		第一节 营销管理概述	163
165		第二节 营销环境	165

168		第三节 市场竞争与目标营销战略	168
172		第四节 营销策略	172
184		本章小结	184
184		思考与练习	184
185		案例分析 150 辆大巴免费坐,却盈利 1 亿多	185
186		推荐阅读	186
187		第十一章 技术管理	187
187		引导案例 华为公司系统的技术管理体系	187
188		第一节 技术管理概述	188
190		第二节 新产品研发管理	190
196		第三节 价值工程	196
202		本章小结	202
202		思考与练习	202
203		案例分析 阿里巴巴稳定性实践之容量规划	203
204		推荐阅读	204
205		第十二章 财务管理	205
205		引导案例 田纳西镇的巨额账单	205
206		第一节 财务管理概述	206
210		第二节 筹资管理	210
217		第三节 投资管理	217
222		第四节 股利分配	222
224		本章小结	224
225		思考与练习	225
226		案例分析 某企业相关财务计算	226
227		推荐阅读	227
228		第十三章 质量管理	228
228		引导案例 华为的“零缺陷”质量管理体系	228
230		第一节 质量管理概论	230
233		第二节 全面质量管理	233
235		第三节 质量经济分析	235
238		第四节 ISO9000 族标准与质量体系	238
240		第五节 统计质量控制	240
243		本章小结	243
244		思考与练习	244

244		案例分析	强化对供应方的质量管理——宝钢炼钢辅料采购案例
246		推荐阅读	
247		第十四章	人力资源开发与管理
247		引导案例	如何衡量人力资源的价值
248		第一节	企业人力资源开发与管理概述
249		第二节	员工招聘与录用
251		第三节	绩效考评
255		第四节	薪酬与福利
258		第五节	培训与发展
261		本章小结	
262		思考与练习	
262		案例分析	何慕事件的幕前幕后
263		推荐阅读	
264		第十五章	战略管理
264		引导案例	小米急速崛起
265		第一节	战略概述
267		第二节	战略分析
270		第三节	战略选择
274		第四节	战略实施和控制
277		本章小结	
277		思考与练习	
277		案例分析	柯达：胶卷帝国的没落
279		推荐阅读	
280		参考文献	

专 栏 目 录

- 5 || 专栏 1-1 休克鱼
- 6 || 专栏 1-2 小和尚撞钟
- 9 || 专栏 1-3 李离担责
- 13 || 专栏 1-4 诸葛亮挥泪斩马谡
- 27 || 专栏 2-1 合理地掌握合适的灰度
- 31 || 专栏 2-2 面馆师傅的积极性
- 40 || 专栏 3-1 垃圾调研法
- 67 || 专栏 4-1 目标的设定
- 73 || 专栏 5-1 通用汽车公司的组织结构变革
- 79 || 专栏 5-2 制度的力量
- 94 || 专栏 6-1 杰克·韦尔奇眼中的领导者和管理者
- 103 || 专栏 6-2 妙计求安
- 105 || 专栏 6-3 秀才买柴
- 112 || 专栏 7-1 摆梯子
- 114 || 专栏 7-2 德鲁克谈衡量标准的制定
- 118 || 专栏 7-3 纠正措施
- 124 || 专栏 8-1 physical distribution 与 logistics 的区别
- 139 || 专栏 8-2 沃尔玛的配送方式
- 158 || 专栏 9-1 反复问五个“为什么”——丰田生产方式产生的缘由
- 171 || 专栏 10-1 SAS 航空公司界定自己的目标市场
- 194 || 专栏 11-1 银行中的跨国研发团队如何快速交付
- 213 || 专栏 12-1 资本市场与大国博弈
- 234 || 专栏 13-1 戴明质量管理“十四要点”
- 243 || 专栏 13-2 六西格玛管理思想
- 254 || 专栏 14-1 360 度考核法
- 268 || 专栏 15-1 俄亥俄州牛排包装公司
- 270 || 专栏 15-2 不相关的多元化让乐视网深陷困境

第一章 管理概述

- 1. 理解管理及管理有效性的含义。
- 2. 掌握管理的基本职能。
- 3. 熟悉管理含义与类型是不同层次管理者的主要职责。
- 4. 理解管理者的特征及其构成。
- 5. 了解管理者的素质。

上篇 管理基础

这头端读由讲编

一位农民和他年轻的儿子到森林以公家地种枫糖去玩耍。年轻的女农妇着强，儿子跑在森林前走，便走多远，就碰到一位年轻的母亲，她给农夫卖他的儿子，农夫不将老母地下了药，让他的儿子，走了一公里，他们遇到一位老妇人，老妇和儿子年轻人被着强，而让老妇走，就有个年轻人不幸，儿子马上被下强，看看他父母，两人决定地也不下，两人又走了两里地，碰到一老妇，老妇见两人被着强不静，觉得是需叫叫的，就告诉他们被着强不静，去夜苦吃。农夫听了老妇这么说，就把儿子让上强，自己也翻身上强，两人一起开着强又走了一会儿，遇到一位外国人，这位外国人见他们两人合强一失强，就指着他的强静说：

对比：你看见那位老农，全强无物？

第一节 管理与管理者

管理的基本概念

西方的管理“Management”一词源于意大利语“maneggiare”，原意为“训练马匹”和“处置”的

第一章 管理概述

学习目标

1. 理解管理及管理有效性的含义。
2. 掌握管理的基本职能。
3. 熟悉管理者含义与类型及不同层次管理者的主要职责。
4. 理解管理者的素质及其培养。
5. 了解管理学的特点。

引导案例

这头骡该由谁骑？

一位农民和他年轻的儿子到离村 12 公里远的城镇去赶集。开始时老农骑着骡，儿子跟在骡后面走。没走多远，就碰到一位年轻的母亲，她指责农夫虐待他的儿子。农夫不好意思地下了骡，让给儿子骑。走了一公里，他们遇到一位老和尚，老和尚见年轻人骑着骡，而让老者走路，就责怪年轻人不孝顺。儿子马上跳下骡，看着他父亲。两人决定谁也不骑。两人又走了四里地，碰到一学者，学者见两人放着骡不骑，走得气喘吁吁的，就笑话他们放着骡不骑，自找苦吃。农夫听学者这么说，就把儿子托上骡，自己也翻身上骡。两人一起骑着骡又走了一会儿，碰到一位外国人，这位外国人见他们两人合骑一头骡，就指责他们虐待牲口！

讨论：你若是那位老农，会怎么做？

第一节 管理与管理者

一、管理的基本概念

西方的管理“manage”一词源于意大利语 maneggiare,原意为“训练马匹”和“处理”的

意思。^① 从中国汉字字义上理解,管理就是管辖和处理。不同时期的学者,甚至是同一时期的学者对管理都有不同的理解。可以说,人类从来就不曾取得对于管理定义的一致理解。

由于管理概念本身具有多义性,它不仅有广义和狭义的区分,而且还因时代、社会制度和专业的不同,产生不同的解释和理解。随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展,人们对管理现象的认识和理解的差别还会更为明显。特别是 21 世纪以来,各种不同的管理学派由于理论观点的不同,对管理概念的解释更是众说纷纭,如表 1-1 所示。

表 1-1 管理学者们对管理的定义

代表人物	定 义	侧 重 点
弗雷德里克·W. 泰勒	确切知道要别人去干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干	强调管理的目的,寻求标准化的工具、最佳的工作方法
亨利·法约尔	管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成,即计划、组织、指挥、协调和控制	强调管理的过程及职能
哈罗德·孔茨	管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标	强调管理的本质是协调
赫伯特·西蒙	管理就是决策	强调决策在管理中的重要性
行为科学家们(G.E. 梅奥, F.赫茨伯格等人)	人是有多种需要的“社会人”,满足人的多种需要,在组织内建立良好的人际关系是提高组织效率的根本手段	强调以人为本和对人指导的重要性
彼得·德鲁克	管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”,其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就	强调管理问题的共性及培养经理人的重要性

对于管理定义的种种不同认识,我们还可以列举很多,以上几种具有相当的代表性。综合分析上述各种不同观点,总的来说,它们各有真知灼见,也各有侧重之处,但这些定义都着重从管理的现象来描述管理本身,而未揭示出管理的本质。那么,如何对管理这一复杂的概念进行比较全面和一般的概括呢?

我们在综合国内外学者各种观点的基础上,对管理作如下定义:管理是指根据事物发展的客观规律,通过综合运用各种资源,有效地实现组织目标的活动过程。

管理包括四层含义:

(一) 管理的内容是协调

协调就是使组织中的各个部门、各种资源、各个成员之间相互配合地开展各种活动。由于资源(人力、时间、资金、物资、信息、技术、企业家才能等)相对于人类的欲望来说是有

① 林永顺.《企业管理学》[M].北京:经济管理出版社,2002.

限的,为实现目标,必须充分利用这些有限资源。每个部门由许多人组成,而每个人又都有自己的利益,需要通过管理来协调,使个人利益同组织利益一致。

(二) 管理的实质是一种手段

管理的实质是人们为实现某一特定的目标采用的一种手段。人类活动的显著特征之一就是活动的目的性。管理有助于人们确立和实现组织目标。管理本身不是目的,而是人们用于实现一定目标的一种手段。

(三) 管理的作用在于其有效性

有效的管理,就是在做事时既要讲效率,又要讲效益。

效率(efficiency),是指投入与产出的关系。它是管理的重要组成部分。管理就是要使资源成本最小化。效益(effectiveness),是指组织活动的结果。如果管理者实现了组织的既定目标,说明工作是有效益的。效率与效益相互联系。效率涉及活动方式,解决了如何做的问题,它要求选择合适的行动方法和途径,以比较经济地实现既定目标;而效益涉及活动结果,解决了做成什么的问题,它要求确定正确的目标。当两者相矛盾的时候,效益是第一位的。

(四) 管理必须要有明确的目标

任何组织进行管理,都是为了达到组织的目标,而管理的目标就是组织中管理主体规制管理客体的活动以及应遵循的发展轨迹,给自身及管理客体确立一个努力的方向和目标。而目标不同,管理的方式、手段就不同,如果没有明确的目标管理人员就无法进行有效的管理。

专栏 1-1 休克鱼

所谓“休克鱼”是指企业的表面死了,但是其肌体还没有坏,只是处于休克状态,企业的管理有严重问题,停滞不前。在短短的几年里,海尔通过资产重组、控股联营,兼并盘活亏损总额 5.6 亿元的 18 个企业,以无形资产盘活有形资产 18.2 亿元。海尔吃“休克鱼”式企业兼并的管理经验被编入哈佛商学院教材,张瑞敏也成为第一个走上哈佛讲台的中国企业家。

张瑞敏对当前国际管理的发展趋势非常注意,也善于从中汲取可以为己所用的东西。近年来,他加强企业内部的调整,成立了物流和商流部门,发展注重国内外并重,并加快发展网上商务。张瑞敏极其强调速度,认为速度就是生命。海尔和中国建设银行合作,建立了支付网络,加快了物流和商流的速度。

思考:在管理实践中为什么既要注重理论学习,又要学会在实践中创新?

二、管理的基本职能

管理职能是指任何管理者必须要做的基本工作或基本步骤。20 世纪初,法国工业家亨利·法约尔第一次提出了管理的五种职能,即计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control)。到 20 世纪 70 年代后简化为四个职能,即计划、组织、领导、控制,循序完成,并形成周而复始的循环,最后实现组织的目标。其中每项职能之间是相互联系、相互作用的,如图 1-1 所示。