

北京市高等教育精品教材立项项目

现代企业管理

Modern Enterprise Management

安景文◎主编 荆全忠◎副主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21世纪 经济与管理精编教材·工商管理系列

现代企业管理

Modern Enterprise Management

安景文◎主编 荆全忠◎副主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/安景文主编. —北京:北京大学出版社, 2012. 4

(21 世纪经济与管理精编教材·工商管理系列)

ISBN 978 - 7 - 301 - 20352 - 1

I. ①现… II. ①安… III. 企业管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 032080 号

书 名: 现代企业管理

著作责任者: 安景文 主编 荆全忠 副主编

责任编辑: 李 娟 扈国栋

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 20352 - 1/F · 3110

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.cn

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 20 印张 486 千字

2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 39.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

前 言

随着经济社会的发展和科学技术的进步,人类社会活动越来越复杂,人们在社会生活中的交往越来越频繁。因此,必要的管理学与经济学知识是现代人知识系统中不可或缺的一部分。

管理是个无处不在的问题,无论国家、行业、企业还是个人每时每刻都会涉及许多管理问题。管理是个世界性的问题,企业是现代社会经济的细胞,企业兴则国家兴,企业强则国家强。无论是发达国家还是发展中国家,无论是先进的企业还是落后的企业,管理都是影响其兴衰的重要因素。管理是个常论常新的问题,在快速变化的世界中,我们总是要面临着管理新问题的挑战。企业管理的基础理论与方法是现代大学生走向社会应当掌握的必要知识。

本书旨在介绍企业管理的基础理论知识及相应的管理方法和工具,同时把管理学与经济学的相关知识点进行了结合,便于读者对管理形成系统、全面的认识。

全书划分为四篇,分别为基础理论篇、企业资源篇、生产管控篇和经营战略篇。基础理论篇主要介绍管理的基本概念和理论,企业资源篇主要针对企业的各种资源展开论述,生产管控篇主要论述与企业生产相关的各方面工作,经营战略篇主要论述了企业战略管理等相关内容。

全书在每章开篇都列出了本章“学习要点”,在正文中设置“参考知识点”,每章结束时都安排一定量的习题,方便读者加深对重点概念的理解,有利于自主学习。每章配备精选案例帮助读者对所学知识进行思考和应用,增强学习的兴趣。同时,全书结合企业管理理论的新发展,有重点地添加了物流管理、安全管理等内容。

本书适于高等院校本科学生使用,也可作为相关从业人员系统学习企业管理知识的参考书。

本书由安景文教授任主编,荆全忠副教授任副主编。徐玮云、伍京华、颜华、龚新湘、潘竞红等诸位老师直接参与了本书的编写工作,并对教学过程中产生的问题进行了指正。本书写作的具体分工如下:第一章、第二章、第十章、第十二章由安景文执笔;第五章、第九章、第十一章由荆全忠执笔;第四章、第六章由徐玮云执笔;第七章、第十三章由伍京华执笔;第三章由颜华执笔;第八章由龚新湘执笔;第十四章由潘竞红执笔。安景文教授、荆全忠副教授负责全书的总纂。

王赛男、朱家骏、谷亚男、马丽多、杨爽等参加了资料的搜集和整理工作。在编写过程中,编者参阅了国内外相关书籍的内容,在此特向作者表示诚挚的感谢。

限于编者水平,书中难免存在错误和遗漏,恳请读者批评、指正。

编者

2012年2月

目 录

第一篇 基础理论篇

第一章 管理学基础	3
第一节 管理概述	3
第二节 管理者	7
第三节 管理的职能	9
第四节 管理理论的发展	26
第二章 企业与企业管理	38
第一节 企业概述	38
第二节 企业管理概述	41
第三节 现代企业制度	43
第四节 企业家与职业经理人	47
第三章 管理经济学基础	53
第一节 需求理论	53
第二节 供给理论	56
第三节 均衡价格	59
第四节 弹性理论	61
第五节 成本理论	64

第二篇 企业资源篇

第四章 人力资源管理	73
第一节 人力资源管理概述	73
第二节 人力资源规划与工作分析	76
第三节 员工招聘与选拔	80
第四节 员工培训与人力资源开发	83
第五节 绩效考评与反馈	86
第六节 报酬与激励	88
第五章 财务管理	94
第一节 财务管理概述	94
第二节 资金时间价值	97

第三节	筹资管理	100
第四节	投资管理	102
第五节	成本费用管理	106
第六节	收入和利润管理	109
第七节	财务报告与财务分析	111
第六章	物资与设备管理	120
第一节	物资管理	120
第二节	设备管理	134
第七章	信息管理	147
第一节	信息与信息管理	147
第二节	企业信息化与信息系统管理	151
第三节	知识与知识管理	159

第三篇 生产管控篇

第八章	生产管理	167
第一节	生产管理与生产能力	167
第二节	生产过程与生产过程组织	171
第三节	生产计划与生产控制	179
第四节	现代生产管理方式	184
第九章	物流管理	193
第一节	物流管理概述	193
第二节	生产物流控制	196
第三节	销售和逆向物流管理	200
第四节	物流管理的新发展	203
第十章	质量管理	209
第一节	质量管理概述	209
第二节	全面质量管理	214
第三节	质量管理体系	216
第四节	质量改进	219
第十一章	安全管理	230
第一节	安全管理概述	230
第二节	事故致因理论	233
第三节	企业安全管理	238
第四节	危险源辨识与安全评价	243
第五节	企业应急预案	249

第四篇 经营战略篇

第十二章	战略管理	255
第一节	战略管理概述	255

第二节 企业战略的类型	258
第三节 战略管理过程中使用的方法和工具	264
第十三章 企业文化	271
第一节 企业文化概述	271
第二节 企业文化建设	277
第三节 企业文化与社会责任	281
第十四章 市场营销	286
第一节 市场营销概述	286
第二节 市场营销环境分析	289
第三节 市场调查	293
第四节 目标市场营销战略	296
第五节 市场营销组合	300
参考文献	313

第一篇

基础理论篇

第一章 管理学基础

【学习要点】

- ◆ 管理的定义
- ◆ 管理者的角色与技能
- ◆ 管理的四大职能
- ◆ 管理理论历史演进
- ◆ 管理理论的新发展

科学技术是生产力,管理也是生产力。管理与科技是推动社会发展的两个轮子。管理活动起源于人类生产实践,至今已有数千年的历史。管理学是一门独立的学科,对经济发展起着重要的作用。随着社会的发展和科学技术的进步,管理对企业显得尤为重要。

第一节 管理概述

一、管理的定义

管理是人们为了达到一定的组织目标所进行的一系列有组织的活动。管理的实质就是在生产经营、科学研究或其他社会活动的各个环节上,按照客观过程的规律性,采取不同的方式,利用各种资源、处理各种社会关系,以便有效地实现组织的目标。

管理一词的字面意义有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等,但至今学术界对管理的定义仍未得到公认的统一。特别是20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,其中较有代表性的论述见表1-1所示。

表 1-1 管理的定义

管理学派	人物	对管理定义的描述
管理科学理论	泰罗 (F. W. Taylor)	管理就是确切的指导别人做什么,并使他们用最好最经济的方法去做。
组织管理理论	亨利·法约尔 (Henry Fayol)	管理是所有人类组织的一种活动,这种活动由五项职能组成,即计划、组织、指挥、协调和控制。

(续表)

管理学派	人物	对管理定义的描述
行为学派理论	梅奥 (E. Mayol)	管理就是做人的工作,它的主要内容是以研究人的心理、生理和社会环境下的相互影响为中心,激励员工的行为动机,调动人的积极性。
决策理论学派	赫伯特·西蒙 (Herbert Simon)	管理就是决策。
管理过程理论	罗德·孔茨 (Harold Koontz)	管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。
我国管理学家	周三多	管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。
	杨文士	管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

上述中外学者的观点,可以说从不同角度揭示了管理的定义,视角有别,观点各异。以现代企业为研究对象,本书认为管理就是运用管理职能协调其他人的工作,按照客观过程的规律性,采取有效的方式,利用人力、财力、物力、信息和各种社会关系,共同实现自己(或组织)的想法与目标。在本书以后几章中,将细述现代企业管理的具体知识与运用。

值得一提的是,管理的定义强调有效率和有效果地实现组织目标,这是所有管理者努力的方向。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。简单而言,效率通常指“正确地做事”,即不浪费资源。但是仅仅有效率是不够的,企业管理者还应该关注效果,也就是完成活动以便达成组织的目标。效果通常指“做正确的事”。效率取决于做事的方式,而效果涉及组织的目标。管理就是通过正确的方式来实现组织的目标。

二、管理的特征

为了更全面地理解管理的概念,梳理管理学研究的特点、范围和内容,可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

1. 管理是一种社会现象

管理是普遍存在的社会现象,无论是一个国家,还是一个企业;无论是外国,还是中国,只要有人类社会存在,就会有管理存在,因此,管理是一种社会现象。

2. 管理的“载体”是“组织”

管理是在一定的组织中实施的。管理活动总是存在于一定的组织之中。组织是指两个或两个以上的个人组成的,为实现共同的目标而进行协作活动的集体。所谓协作,是指许多人在同一生产过程中,或在不同的但相互联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动。

3. 管理的核心是处理各种人际关系

对管理者而言,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,是要让别人同自己共同去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,所以管理人员既管人又管事,而管事实际上也是管人,管理活动自始至终在每一个环节上都是与人打交道的,因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系。

三、管理的原理

管理原理是指对管理活动的本质及其基本运动规律的抽象认识。具体来说,管理原理是

对管理对象、过程、动力和目的等管理工作的实质内容进行科学分析、归纳和总结出来的,并经过实践验证具有科学性的知识。它不仅与管理实践活动有着直接内在的、逻辑的对应关系,而且对管理活动具有普遍的指导意义。管理原理主要可归结为系统原理、人本原理、权变原理、效益原理等。

1. 系统原理

系统是指由若干相互联系、相互作用的部分组成,在一定的环境中具有特定功能的有机整体。而管理就是由一系列相关的活动组成的有机整体,所以它具有系统的特征。系统管理原理认为,任何一种组织都可视为一个完整的、开放的系统或为某一大系统中的子系统,在认识和处理管理问题时,应遵循系统的观点和方法,以系统论作为管理的指导思想。

系统原理要求在实际管理工作中,不能孤立地看问题,必须用系统分析的方法,分析实际问题。正确处理组织内部与外部、局部与全局、眼前与长远利益的关系。

2. 人本原理

在管理活动中,对管理效果起决定作用的因素是人。从事管理活动的是人,被管理者也是人;而且在管理对象中其他要素的管理也都与人的参与不可分割,必须由人对财、物、时间、信息等资源进行管理。总之,管理对象支配的所有要素和整个过程都需要人去掌握和推动,这正是人本原理指导管理实践的根本思路。

人本原理就是以人为核心的管理。人本原理要求将组织内的人际关系处理放在首位,要将管理工作的重点放在激发被管理者的积极性和创造性方面,努力为满足被管理者的自我实现需要创造各种条件。

3. 权变原理

所谓权变,就是影响管理有效性的各种因素。管理活动是动态的,时时处处都在不断地运动、变化着,由此要求管理者必须认真分析各种影响管理有效性的因素,随机应变地实施管理。管理工作实质上就是针对管理对象运动变化的情况而实施动态管理的过程。它强调对目标、计划的内容,以及对组织、指挥、督导、控制评估的方式、方法要及时不断地做出调节,以保证管理系统正常运转并发挥整体功能。

4. 效益原理

效益原理是指管理活动都要讲究实效,力求用最小的投入和消耗,创造最大的效益。管理的目的是提高效率,使“整体大于部分之和”,发挥协作生产力的“放大作用”。但管理的这种“放大”作用,不仅仅是规模的“放大”,还要是效益上的“放大”。人们在管理活动中追求的效益包括经济效益、生态效益和社会效益。

“效益”包括“效率”和“有用性”两方面。前者是“量”的概念,反映完成任务投入与产出的数量比;后者属于“质”的概念,反映最终任务完成的总体效果。效益表现为量与质的综合,社会效益与经济效益的统一,其核心是价值。

上述诸原理,反映了管理过程的客观规律和指导思想。在管理实践中只有灵活、综合地运用各个原理,才能成功地实施科学管理。

价值的公式表示为:价值=效益/耗费

效益原理强调千方百计追求管理的更多价值。追求的方式不同,所创造的价值也不同,一般表现为下列情况:

耗费不变而效益增加;

耗费减少而效益不变;

效益的增加大于耗费的增加;

耗费大大减少而效益大大增加。

四、管理的环境

一般而言,管理者做决策时,同时受组织外部环境与组织内部环境的影响。这里简单介绍一下组织的外部环境,组织外部环境包括一般环境和具体环境,如图 1-1 所示。一般环境包括可能影响组织的广泛的政治法律条件、经济条件、社会文化条件、技术条件等。这种一般环境对于所有在一定范围内的组织都是一样的。具体环境包括那些对管理者的决策与行动产生直接影响并与实现组织目标直接相关的要素。这种环境对每一个组织随具体条件的变化而不尽相同,包括顾客、供应商、竞争者、社会和各种利益相关方等。组织内部的环境主要指组织的内在结构、组织的文化、人、财、物等情况。

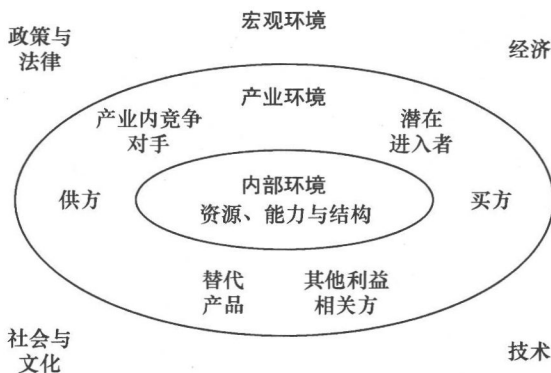


图 1-1 管理者面对的外部环境

然而,相对于 20 世纪建立在对土地、资本、劳动及资源的改造和利用基础上的众多管理理论而言,21 世纪管理所面临的环境已经发生了变化。就我国企业来说,管理工作必须立足于符合我国国情和企业自身特点的基础之上。这里说的环境的变化主要涉及以下主题:

1. 现代科学技术革命

现代科技革命是指社会生产力的一种根本性质的变化。它是利用技术手段取代具有逻辑功能(记忆、选择、计算、信息处理)和监控机能的人类进行直接生产。例如,在电子计算机广泛应用的基础上出现的生产、管理和控制的综合自动化;新能源的开发和利用;新型结构材料的制造和应用以及宇宙探索等。

2. 经济全球化

管理不再局限于某个国家的边界。经济全球化是一个客观发展的趋势,是当今世界经济

和社会生产力发展到一定阶段的产物。在信息技术迅猛发展的带动下,各种规模各种类型的组织在全球范围内以市场为纽带,在经济上不断相互交织、融合,管理者不得不面临全球市场经营的机遇与挑战。这就需要管理者研究相关国家的政治经济环境,关注组织所在国家的居民价值观与习俗。

3. 劳动力多元化

21 世纪管理者面临的一个重要挑战是,协调多元化的员工队伍以实现组织的目标。所谓劳动力多元化,是指组织中的员工队伍在性别、种族、民族、年龄和其他特征方面更加多样化。对我国企业来说,主要体现在移民数量的不断增长、职工妇女比例的增加、员工人口的老龄化方面。这就需要管理者更有效地管理劳动力多元化的问题。

4. 可持续发展要求

可持续发展是一种注重长远发展的经济增长模式,指既满足当代人的需求,又不损害后代人满足其需求的能力,是科学发展观的基本要求之一。这就要求企业管理者在实现企业经营目标的同时,又要考虑环境保护、社会责任等方面的问题。

第二节 管理者

一、管理者的概念

管理者是组织中告诉别人做什么以及怎样去做的人员;非管理者是指组织中直接从事一项工作和任务,并且没有人向他们报告的人。但是今天不能再这样简单地定义管理者和非管理者,因为如今组织以及工作的变化模糊了管理者和非管理者的界限,许多传统的非管理职位现在都已经包括了管理性的活动,特别是在团队中。例如,团队成员通常要制订决策计划以及监督他们自己的绩效。正是由于这些非管理者承担着过去管理者的一部分职责,所以我们不能再用过去的定义来描述今天的各种管理环境。

对此,美国学者罗宾斯指出,管理者是综合利用和分配资源,通过协调其他人的活动与他人一起实现组织目标的人。一般而言,组织的管理机构呈金字塔形状,管理者由上而下分别称为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

二、管理者的角色

20 世纪 60 年代,加拿大学者明茨伯格通过对管理者工作进行深入观察,提出了管理者角色的新理论。这种理论对当时流行的对管理者角色的看法提出了挑战。当时人们认为管理者是深思熟虑的思考者,在做决策之前,他们总是仔细和系统地处理信息。而明茨伯格发现,与此相反,他所观察的管理者经常陷于大量变化的、无一定模式的或短期的活动之中,没有时间深思熟虑,因为他们的工作经常被打断。经过仔细观察,明茨伯格提出了管理者究竟在做什么的新观点。他把管理者特定的管理行为定义为管理者的角色,提出管理者扮演的三大类型、十种角色的理论,详见表 1-2。

表 1-2 明茨伯格的管理角色理论

角色	描述	特征活动
人际关系		
1 挂名领导	象征性首脑,必须履行许多法律性或者社会性的例行义务	迎接来访者,签署相关文件
2 领导者	负责激励下属,负责人员配置、培训以及相关的职责	实际上从事所有有下属参与的活动
3 联络者	维护自行发展起来的外部关系和消息来源,从中得到帮助和消息	发感谢信,从事外部委员会的工作,从事其他有外部人员参加的活动
信息传播		
4 监听者	寻求和获取各种内部和外部的信息,以便透彻地理解组织和环境	阅读相关报告,与相关人员保持联系
5 传播者	将从外部和内部人员那里获取的消息传递给相关的组织及其成员	举行信息交流会,用各种方式传达信息
6 发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动和结果等	召开董事会,向媒体发布信息
决策制定		
7 企业家	寻求组织和环境中的机会、制订改进方案以应对将要发生的组织变革	组织战略制定和检查会议、开发新项目
8 混乱驾驭者	当组织面临重大的混乱时,负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定
9 资源分配者	负责分配组织的各种资源——制定和批准所有有关的组织决策	调度、授权、开展预算活动,安排下级的工作等
10 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参加与工会的合同谈判等

三、管理者的技能

面对复杂动态的环境变化,管理者要想管理好组织、做出正确的决策,就需要特定的技能来履行他的职责。根据罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)的研究,管理者需要三种基本的技能,即专业技能、人际技能和概念技能。

专业技能就是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。对于基层管理者来说,这些技能是最重要的,因为他们要直接面对雇员所从事的工作。同时,专业技能还包括管理专业的基本技能,如相关的财务分析、计划制订、过程控制、质量管理等相关的知识。

人际技能是管理者与他人一起有效工作的能力,包括激励、指导、协调、领导、沟通和解决冲突等能力。这些技能对于各个层次的管理者都是必备的,具有良好人际技能的管理者能够使员工在良好的人际环境下,舒心地工作,做出最好的业绩。

概念技能是管理者综观全局,进行抽象和概念化的技能,也就是洞察企业与环境如何相互影响的能力。拥有这种技能的管理者能够将组织看做一个整体,理解各部分之间的关系,帮助组织适应它所处的环境。对于高层管理者来说,这种技能尤为重要。图 1-2 表示了这些技能与管理层次之间的关系。概念技能又分为理性技能和设计技能。理性技能就是指能够在纷繁复杂的现象中梳理出头绪,找出问题的实质,发现事物的规律性的能力;设计技能就是指能够在实际工作中提出解决问题的方案和方法的能力。

不同层次的管理者对于这些技能的掌握有所不同,比如,对于高层管理者来说概念技能要求更高些。

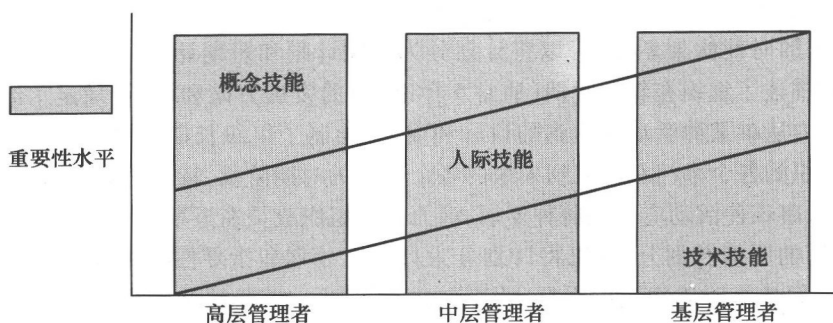


图 1-2 不同管理层次所需的技能

第三节 管理的职能

早期,人们把管理的职能主要理解为企业计划的制订和生产任务的分配。亨利·法约尔(Henry Fayol)提出管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。卢瑟·古利克(Luther Gulick)认为管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

结合我国目前管理实践的发展要求,借鉴哈罗德·孔茨(Harold Koontz)的观点,现在基本上认为管理职能包括计划、组织、领导、控制。管理的这四大职能彼此联系,协同作用,构成了一个完整的体系,从而实现组织的预定目标。

一、计划职能

(一) 计划的定义

在管理学中,计划具有两重含义:其一是计划工作,是指根据对组织外部环境 with 内部条件的分析,提出在未来一定时期内要达到的组织目标以及实现目标的方案途径;其二是计划形式,是指用文字和指标等形式所表述的组织以及组织内不同部门和成员,在未来一定时期内关于行动方向、内容和方式安排的管理事件。

无论是计划工作还是计划形式,计划都是根据社会的需要以及组织的自身能力,通过计划的编制、执行和检查,确定组织在一定时期内的奋斗目标,有效地利用组织的人力、物力、财力等资源,协调安排好组织的各项活动,取得最佳的经济效益和社会效益。

可以把计划的内容简要地概括为六个方面,即:做什么(What to do)、为什么做(Why to do it)、何时做(When to do it)、何地做(Where to do it)、谁去做(Who to do it)和怎么做(How to do it),简称为“5W1H”。

(二) 计划的分类

计划的种类很多,可以按不同的方式进行分类。最常见的方式是按照计划的广度、时间构架、特殊性和具体性等进行分类。这些计划的分类方法不是相互独立的,而是密切联系的。

1. 按计划的广度划分,可以将计划分为战略计划和作业计划

战略计划应用于组织整体,它是为组织设立总体目标和寻求组织在环境中地位的计。作业计划是规定总体目标如何实现的细节的计划。战略计划与作业计划在时间和范围上都是不同的。相比作业计划,战略计划趋向长期规划,通常为5年甚至更长,覆盖较宽的领域,不规定具体的细节。此外,战略计划的一个重要的任务是设立目标;而作业计划假定目标已经存