



1+X 职业技术·职业资格培训教材

经理人

劳动和社会保障部教材办公室 组织编写
上海市职业培训指导中心

JINGLIREN



中国劳动社会保障出版社

前 言

职业资格证书制度的推行,对广大从业者系统地学习相关职业的知识和技能,提高就业能力、工作能力和职业转换能力有着重要的作用和意义,也为企业合理用工以及从业者自主择业提供了依据。

随着我国科技进步、产业结构调整以及市场经济的不断发展,特别是加入世界贸易组织以后,各种新兴职业不断涌现,传统职业的知识和技术也愈来愈多地融进当代新知识、新技术、新工艺的内容。为适应新形势的发展,优化劳动力素质,上海市劳动和社会保障局在提升职业标准、完善技能鉴定方面做了积极的探索和尝试,推出了1+X的鉴定考核细目和题库。1+X中的1代表国家职业标准和鉴定题库,X是为适应上海市经济发展的需要,对职业标准和题库进行的提升,包括增加了职业标准未覆盖的职业,也包括对传统职业的知识 and 技能要求的提高。

上海市职业标准的提升和1+X的鉴定模式,得到了国家劳动和社会保障部领导的肯定。为配合上海市开展的1+X鉴定考核与培训的需要,劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心联合组织有关方面的专家、技术人员共同编写了职业技术·职业资格培训系列教材。

职业技术·职业资格培训教材严格按照1+X鉴定考核细目进行编写,教材内容充分反映了当前从事职业活动所需要的最新核心知识与技能,较好地体现了科学性、先进性与超前性。聘请编写1+X鉴定考核细目的专家,以及相关行业的专家参与教材的编审工作,保证了教材与鉴定考核细目和题库的紧密衔接。

职业技术·职业资格培训教材突出了适应职业技能培训的特色,按等级、分模块单元的编写模式,使学员通过学习与培训,不仅能够有助于通过鉴定考核,而且能够有针对性地系统学习,真正掌握本职业的实用技术与操作技能,从而实现我会做什么,而不只是我懂什么。

本教材虽结合上海市对职业标准的提升而开发，适用于上海市职业培训和职业资格鉴定考核，同时，也可为全国其他省市开展新职业、新技术职业培训和鉴定考核提供借鉴或参考。

新教材的编写是一项探索性工作，由于时间紧迫，不足之处在所难免，欢迎各使用单位及个人对教材提出宝贵意见和建议，以便教材修订时补充更正。

劳动和社会保障部教材办公室
上海市职业培训指导中心

内 容 简 介

本书由劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心依据上海 1+X 鉴定培训大纲组织编写。本书较好地体现了本职业当前最新的实用知识，对于提高经营管理人员基本素质，掌握经理人核心内容有极好的帮助作用。

经理人、职业经理人是随我国经济社会发展涌现出的新兴职业，目前已纳入国家职业资格认证范围。本书采用单元模块化编写方式，摒弃传统教材编写模式，以丰富翔实的案例融合在企业管理的基础理论讲述中，具有明显的针对性、实用性和可操作性。本书主要包括：企业与企业管理、企业战略管理、企业生产管理、企业营销管理、企业财务管理、企业人力资源管理和经济法规等 7 个模块。

本书由宋克勤主编，参加本书编写的具体分工为：宋克勤（第一篇、第三篇）、王琴（第二篇）、楼尊（第四篇）、刘明顺（第五篇）、李毅（第六篇）、周杰普（第七篇）。全书由王玉主审。

本书可作为经理人职业资格培训与鉴定考核教材，也可供全国高等、中等职业学校学习、掌握经理人职业知识，或作为公司、企业管理者充实提高管理经验与管理水平的参考读物。

目 录

第一篇 企业与企业管理

第一章 现代企业	(3)
第一节 现代企业的内涵	(3)
第二节 现代企业系统的结构	(7)
第三节 现代企业的目标与责任	(11)
第二章 管理与管理者	(15)
第一节 企业管理的内涵	(15)
第二节 企业的管理主体	(20)
第三节 管理者的约束力量	(26)
第三章 管理理论的演进	(30)
第一节 古典管理理论	(30)
第二节 现代管理理论	(34)
第三节 企业管理的最新发展趋势	(36)

第二篇 企业战略管理

第一章 企业战略与战略管理	(43)
第一节 战略的内涵	(43)
第二节 战略管理历程与原则	(46)
第三节 战略管理的层次	(50)
第四节 战略管理过程	(55)
第二章 战略环境与内部能力分析	(58)
第一节 外部环境分析	(58)
第二节 内部能力分析	(67)
第三章 企业战略选择	(73)
第一节 业务组合分析	(73)
第二节 战略选择模型	(80)

第三节 战略影响因素	(84)
第四章 战略实施与控制	(88)
第一节 战略实施	(88)
第二节 战略控制与评价	(97)

第三篇 企业生产管理

第一章 生产管理与组织	(105)
第一节 生产管理	(105)
第二节 生产组织的对象与要求	(112)
第三节 生产过程的时空组织	(116)
第四节 现场文明生产	(119)
第二章 生产计划	(129)
第一节 生产计划的前期准备	(129)
第二节 计划产量的优化决策	(135)
第三节 生产任务的总体安排	(141)
第三章 生产控制	(146)
第一节 生产进度控制	(146)
第二节 物料控制	(150)
第三节 工序质量控制	(156)
第四章 全面质量管理	(162)
第一节 全面质量管理概述	(162)
第二节 ISO 9000 与 TQM	(164)
第三节 持续改善	(169)

第四篇 企业营销管理

第一章 市场调研与分析	(179)
第一节 市场调研的主要内容与步骤	(179)
第二节 市场预测	(187)
第三节 市场分析	(189)
第二章 市场细分与目标市场	(192)
第一节 广泛营销与目标营销	(192)
第二节 市场细分的依据与方法	(194)
第三节 目标市场的评价与选择	(202)
第四节 市场定位与竞争优势	(206)

第三章 市场营销计划与市场营销组合	(212)
第一节 制定成功的市场营销计划	(212)
第二节 市场营销组合	(217)
第四章 产品策略	(219)
第一节 产品生命周期理论	(219)
第二节 新产品开发与推广	(223)
第三节 服务产品营销	(230)
第五章 定价策略	(237)
第一节 定价的因素和目标	(237)
第二节 基本定价方法	(241)
第三节 价格策略	(243)
第六章 渠道策略	(248)
第一节 分销渠道的含义、特点与功能	(248)
第二节 分销渠道的设计与优化	(250)
第三节 分销渠道的控制与评估	(259)
第七章 沟通策略	(261)
第一节 广告	(261)
第二节 公共关系	(268)
第三节 销售促进	(271)
第四节 人员销售	(273)
第五节 企业形象识别系统	(278)

第五篇 企业财务管理

第一章 企业财务管理基本知识 with 理论	(285)
第一节 企业财务管理基本知识	(285)
第二节 资金时间价值	(295)
第三节 企业基础财务报表	(301)
第二章 资产管理	(308)
第一节 流动资产管理	(308)
第二节 固定资产及无形资产管理	(321)
第三章 成本、收入和利润管理	(330)
第一节 成本费用管理	(330)
第二节 销售收入管理	(336)
第三节 利润管理	(342)

第六篇 企业人力资源管理

第一章 人力资源管理概论	(351)
第一节 人力资源管理及其地位	(351)
第二节 人力资源管理的核心理念	(354)
第二章 职位描述与员工招聘	(356)
第一节 职位描述的过程与方法	(356)
第二节 员工招聘	(366)
第三章 员工培训与开发	(376)
第一节 培训开发管理	(376)
第二节 员工职业发展	(387)
第四章 绩效管理	(391)
第一节 从绩效考核到绩效管理	(391)
第二节 绩效考核的程序与方法	(395)
第五章 员工激励	(404)
第一节 激励与人力资源管理	(404)
第二节 员工的需要	(405)
第三节 目标与激励	(409)
第四节 表扬与批评	(410)
第六章 薪酬管理	(414)
第一节 薪酬制度	(414)
第二节 薪酬规划	(417)
第三节 薪酬的日常管理	(421)

第七篇 经济法规

第一章 公司法	(427)
第一节 公司法人的特征和要求	(427)
第二节 有限责任公司设立的条件和程序	(431)
第三节 股份有限公司设立的条件	(433)
第四节 公司股份的种类和发行	(434)
第五节 公司的合并、分立、解散和清算	(437)
第二章 劳动法	(440)
第一节 劳动合同	(440)
第二节 劳动合同的订立	(442)

第三节 劳动争议的解决	(447)
第三章 合同法	(451)
第一节 合同的种类和合同法的适用范围	(451)
第二节 合同的订立方式	(452)
第三节 合同效力的几种法定情形	(454)
第四节 合同履行的原则和规则	(457)
第五节 合同权利义务终止的法定情形	(461)
第六节 违约责任	(464)
第四章 会计法	(466)
第一节 会计核算的内容和基本要求	(466)
第二节 会计监督的方式和内容	(469)
第三节 会计机构和会计人员的设置	(471)
第四节 单位负责人的会计法律责任	(473)

第一篇 企业与企业管理

- 现代企业
- 管理与管理者
- 管理理论的演进

第一章 现代企业

第一节 现代企业的内涵

一、现代企业的概念

在当今我国五花八门、名目繁多的经济类辞书中，关于“企业”的定义往往不尽相同。本书以《中华人民共和国全民所有制工业企业法》第二条中对企业的规定为依据，以《中国企业管理百科全书》这一权威性辞书中关于企业的定义为基础，对现代企业的定义做如下表述：

现代企业是从事生产、流通和服务等经济活动，为满足社会需要和获取赢利，实行独立核算，进行自主经营、自负盈亏，具有法人资格的基本经济单位。这一定义包含以下几层意思：

1. 现代企业必须依法设立，取得法人资格

现代企业是一个法人组织，它要取得法人资格，一是要依照法定程序在工商行政管理部门登记注册，领取营业执照；二是要符合国家法律法规规定的设立企业的条件，如要有专门的名称、固定的场所和独立的财产等；三是能以自己的名义进行民事活动，独立享有法定的民事权力和承担法定的民事义务。

2. 现代企业是专门从事生产经营活动，并以赢利为目的的经济组织

不从事生产经营活动的组织，如党政机关、社会团体，就不是企业。即使从事生产经营活动，但不以赢利为目的，也不能称为真正意义上的企业。

3. 现代企业应进行独立核算

企业以赢利为目的,就必须进行独立核算,那些虽然进行经济核算,但没有独立账号,不能独立承担法律责任的经济实体,如公司下的分厂、车间等,就不能称为企业。

4. 现代企业必须自主经营、自负盈亏

企业要获利,就要保证自己的产品和服务能适应社会需要。为此,除了加强企业内部管理外,企业必须对外部环境的变化能及时作出反应,即要有经营自主权。而权利和义务是对等的,企业有了经营自主权,就必须承担自主经营带来的全部后果,即必须自负盈亏。

二、现代企业的起源

企业是个历史范畴,它是生产力发展到一定水平的产物,是商品经济的必然结果,随着商品经济的发展而发展。

在生产力水平极其低下的原始社会,自给自足的社会生产主要依靠的是自然工具和自然分工(男女之间的分工),社会的基本经济单位是氏族或部落组织。随着金属工具的出现和生产力的发展,手工业从农业中分离出来,从事手工业的个体劳动得到了迅速发展,家庭便成了社会生产和生活的基本经济单位。以家庭和手工业作坊为基本经济单位的生产组织形式,从原始社会到封建社会一直延续了几千年,直到工场手工业的出现。然而,那些专为奴隶主、封建主服务的以家庭和手工业作坊为基本经济单位的生产组织,并不是企业。

企业是商品经济的产物,随着资本的集中和劳动力的商品化,伴随着大量小手工业者的分化和破产,手工业工场这种新的生产组织形式出现了。手工业工场是资本主义萌芽和初期资本主义生产的一种形式,在16世纪中叶至18世纪末期,它曾经在西欧,特别是在英国占据统治地位。手工业工场以分工和协作基础上的雇佣劳动为特征,进行独立核算和自负盈亏,并且它的管理活动从生产劳动中独立出来,成为工场所有者的一项基本工作。史学家们一般称手工业工场为传统的工业企业。

18世纪末到19世纪中期,西方资本主义国家开始了现代化进程的产业革命,进一步推动了企业组织形态的变革,使过去的手工业工场逐渐被以机器为基础的工厂所代替。工厂一般按照机器设备和生产工艺的要求组织生产,内设车间、工段、生产小组和岗位;工厂管理比过去变得更复杂,开始出现了生产管理、人员管理、供应和销售等管理活动的分工,推动了管理职能的专业化;工厂要求建立严格的纪律、严格的规章制度,形成有节奏、高效率的分工与协作体系,以满足机械化、大规模生产的需要。此时,工厂已成为资本主义产业革命时期工业企业的主要组织形式。工厂的出现标志着一种新的工业组织,一种新的工业生产制度的诞生,它是现代企业制度的前身或基础,它直接导致现代企业的产生。

现代企业产生的这一过程见表1—1。

对于现代企业产生的原因,主要有以下一些观点:

1. “劳动分工结果”说

表 1—1

现代企业的产生过程

组织形式	家庭手工业作坊	手工业工场	工厂企业	公司企业
时间	原始社会到封建社会, 延续几千年	16 世纪中叶至 18 世纪末	18 世纪末至 19 世纪末	19 世纪末 20 世纪初形成
特点	个体劳动, 以家庭为单位, 为奴隶主、封建主服务	以分工协作为基础的雇佣劳动	以机器生产为基础, 管理职能专业化	以现代化机器体系、自动化技术为基础, 采用现代公司制度
阶段	企业的萌芽	传统企业		现代企业

对于企业存在的原因, 人们普遍接受“劳动分工结果”之说。这种学说认为企业作为协作劳动的一种组织形式, 它的出现是分工发展的必然结果。马克思认为: “许多人在同一生产过程, 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, 就叫协作。”协作劳动是分工发展的必然要求, 也是分工的基本表现形式。在分工基础上的协作劳动, 能够大大提高劳动效率。亚当·斯密曾经举例指出, 扣针的生产分工为 18 个操作, 各个操作由专业化的熟练工人来完成, 会使扣针的劳动生产率提高百倍甚至千倍。马克思分析认为: “协作提高了生产力, 而且也创造了一种生产力, 这种生产力本身必然是集体力。”厄舍教授也认为, “企业是劳动分工日益复杂的结果……经济分工程度的增长需要一定的一体化力量, 没有一体化力量, 分工将导致混乱; 而且正是因为分工经济中存在一体化力量, 产业形式才富有意义。”从历史发展的角度考察, 资本主义手工业工场, 正是组织协作劳动, 发挥这种集体生产力或一体化力量, 以提高劳动效率的一种表现形式。

2. “交易费用节约”说

科斯在其 1937 年发表的《企业的性质》一文中指出: 资源配置有两种形式, 一种是由价格机制决定的; 另一种则依赖于作为协调者的企业家。并进一步指出, 企业存在的理由是利用市场价格机制来进行交换需要支付成本。在市场上, 为达成一定交易, 通常需要寻找对方, 了解其产品价格, 进行谈判、协商和签订协议, 这些都需要投入时间和精力, 即市场交易是需要支付成本的, 这些成本称之为交易费用。因此, 当通过一个组织(企业), 让某个权威(企业家)来支配生产要素, 能够较之市场外购更低的费用实现同样的交易时, 企业便产生了。也就是说, 企业产生的原因是因为可以节约市场交易费用。企业通过将外部的市场交易行为变成企业内部有计划、有组织、有监督、有奖惩的合作和交换行为, 即实现外部交易内部化, 就可以降低市场的交易费用。科斯认为: 企业的显著特征就是作为价格机制的替代物, 用企业组织的协调机制来取代市场调节机制是有效率的。

3. “产权合约集成”说

科斯教授提出的关于“企业的出现是市场的一种替代”之说, 并没有被人们完全认同。著名产权经济学家张五常教授对这一问题进行深入研究后, 于 1983 年在《合约的本质》一文中指出: 企业和市场都是一种合约。市场上的合约主要是产品和服务的合约, 并

且主要以短期合约的形式存在，而企业内部的关系实质上也是一种合约，是生产要素所有者之间所签订的一系列相对长期的合约组合。只是由于市场交易费用的存在，人们从过去在市场上提供产品的合约变成了在企业内部各自提供生产要素并组织生产的合约。市场和企业的不同，只是合约内容和形式的不同。企业的本质是一系列合约的集合。

詹森和麦克林于 1976 年在《企业理论：管理行为、代理费用和所有者结构》一书中也认为：企业的职能是为个人之间的一组合约充当联结点，即若干个人之间的一组合约关系的联结点，这“一组合约”是在劳动所有者、物质投入和资本投入的提供者、产品的消费者相互之间建立的。离开了这些合约关系，就没有企业。

三、现代企业的特征

美国经济学家钱德勒在他的名著《看得见的手》一书中指出：现代企业源于 19 世纪 80 年代开始的大规模生产和大规模销售的结合。在企业从事多方面经营活动的情况下，企业的经营管理只能变由专业经营人员来负责。于是公司制企业就从旧时的“企业主企业”演化为现代的“经理人员的企业”了。钱德勒认为，现代企业的产生应归结为企业规模扩张所带来的资本所有权与管理的分离，以及公司制作为一种法律形式的固定化。

现代企业被认为是于 19 世纪末 20 世纪初才真正诞生的。它不仅在组织形态、产权制度上与以前的工厂组织及工厂制度有了根本性的区别，而且在组织生产和销售方面有了巨大的进展。但是，当代企业并非都是现代企业，只是当代企业中具有某些特征的企业，才是现代企业。这些特征为：

1. 具有现代企业制度

所谓现代企业制度实质上是指公司制度。在长期的企业发展过程中，与不同产权形式相适应逐渐形成了企业三种法律制度形式：个体业主制、合伙制和公司制。在当代西方所有的企业中，大量的企业尤其是中小企业采用的是个体业主制和合伙制，采用公司制的企业为数并不很多，但由于这些公司往往规模巨大，故往往成为所在国经济发展的中坚力量。采用公司制的企业之所以能被称为现代企业，是因为公司制是一种更适合现代大生产方式，更有利于企业资源有效整合的制度形式。

2. 采用现代大生产方式

现代大生产方式是指以大规模分工协作为基础的机器生产的组织方式。这种组织方式使企业内保持生产阶段的并存性、生产过程的连续性、生产要素的比例性、生产进度的均衡性以及工作方法的标准化和程序化。这种生产方式存在的前提是大机器生产体系。大机器生产体系的存在一方面需要大量的资本投入与沉淀，另一方面需要有大量的产品需求。现代大生产方式的这些特征注定了并不是当代所有的企业都会采用这种生产方式，而只有规模巨大和资本雄厚的公司才采用这种方式。这种方式之所以成为现代企业的特征之一，从本质上看是由于这种方式在人类文明史中最先进、最有利于生产力的发展，其次则在于这种生产方式有助于企业大规模发展，有助于企业资源的有效配置。

3. 从事大规模产销活动

实施大规模产销活动的企业具有如下特点：

(1) 对某种产品的生产不限于单一的工厂，而是并行地在一个企业内开设多家工厂来生产该种产品。

(2) 对一种产品的生产经营，不只限于生产过程，而是把该产品所需原材料及销售渠道的某些部分也纳入企业，实行有选择的供应、生产、销售以及研究开发的联合经营。

(3) 一个企业内不仅经营一种产品，而且同时生产销售若干种相关或者不相关的产品。

大规模产销活动作为现代企业的特征是因为它不可能由规模甚小的业主制和合伙制企业承担，也不可能由传统的作坊式管理结构来承担。大规模产销活动使得企业内部实行分工以提高效率成为可能；另一方面，货物产销流的速度与衔接也需要鼓励把不同单位整合到同一企业中来。这样就能实现规模经济，节约交易费用，在更大范围内实施资源的有效整合。

第二节 现代企业系统的结构

系统是事物具有相互作用的诸种组成部分构成的有机综合体。它有三个基本点：任何事物都是由若干要素或组成部分构成的；这些相对独立的要素或组成部分之间是相互联系和相互依存的；这些要素或组成部分综合起来的整体功能，要大于各个要素或组成部分功能的简单相加。

根据上述系统的内涵与特征来分析和认识现代企业，不难看出现代企业也是一个系统。它是一个人造的由若干要素所构成的、开放的、并不断将输入转变成输出的动态系统。

一、现代企业系统的构成

现代企业系统的构成要素很多，为研究方便起见常把它们分成两类：硬件要素和软件要素。

企业系统的硬件要素是指构成企业系统主体框架的那些要素。主要包括：厂房设施、机器设备、材料工具、生产技术等。硬件要素是形成企业系统框架的物质基础，建立这些要素需要投资多，一旦建立起来并形成一定的组合关系之后，要改变它或进行调整是相当困难的。硬件要素对形成企业的功能起决定性作用，所以决策时应该慎重。

企业系统的软件要素是指在企业中支持和控制系统运行的要素。主要包括：人员的素质和管理政策、组织机构和管理体制、计划与控制的方法和技术，以及企业文化等。建立企业系统的软件要素一般不需花很大的投资，建成以后对它的改变和调整较为容易。因此，采用何种软件要素，决策风险不像硬件要素那样大。但在实施过程中，软件要素容易

受其他因素的影响，因此，对这类要素的掌握和控制较复杂。

现代企业系统中的各构成要素并不存在必然的有机联系。为了有效地发挥企业系统的功能，完成企业系统目标，就需要按照一定的生产技术规律，运用有效的管理，并采用恰当的形式，将它们有机地组织起来，从而形成企业系统的结构。

1. 企业横向分系统

从现代企业系统的职能分析，一般可以将企业系统各要素分别组合为：生产子系统、营销子系统、技术子系统、财务子系统和人事子系统等。此即企业横向分系统，如图 1—1 所示。

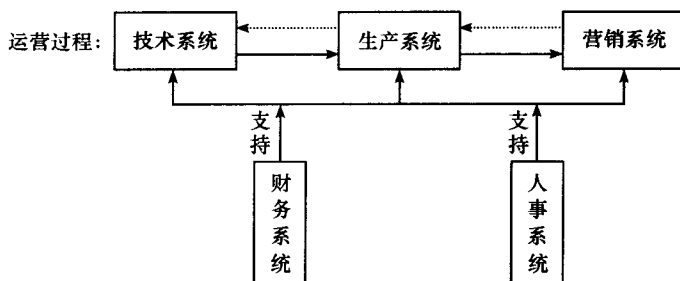


图 1—1 企业横向分系统

生产子系统由企业系统中的各生产单位和生产计划调度部门等组成。其基本职能是计划、组织与实施产品的加工制造活动。

营销子系统由企业系统中的经营、市场及销售等部门组成。其基本职能是搞好市场研究和市场开发，以及产品销售等工作。

技术子系统由企业系统中的研究开发部门、设计与工艺部门、质量保证等部门组成。其基本职能是组织企业的产品研究与开发，推动企业技术进步，从技术方面保证企业生产的有效进行。

财务子系统由企业系统中的各财务会计核算等部门组成。其基本职能是筹措和管好、用好资金，搞好会计核算和财务监督，保证企业生产经营活动良好的经济效益。

人事子系统由企业系统中的各劳动人事部门组成。其基本职能是搞好企业人力资源的开发和利用，负责职工的招收、使用、考核、培训以及工资、劳保、福利等工作。

2. 企业纵向分系统

从现代企业的层次分析，一般可以将企业系统各要素分别组合为：高层战略管理子系统、中层日常管理子系统和基层作业子系统，此即企业纵向分系统，如图 1—2 所示。

高层战略管理子系统由董事会、总经理及其主要行政助手和参谋人员组成。其主要职能是：谋划企业系统与外部环境之间的动态平衡，掌握企业的发展方向，制定企业的经营战略和长远规划，统筹分配企业的各种资源等。

中层日常管理子系统由直接隶属于最高管理层的各职能部门、各生产销售单位的主要