



21世纪高等院校教材

现代企业管理学

姚顺波 主编



科学出版社
www.sciencep.com

21 世纪高等院校教材

现代企业管理学

姚顺波 主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是结合西北农林科技大学“高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划”及“网络环境下现代企业管理学多媒体课程建设”的研究成果,同时也是精品课程规划教材。全书突破传统企业管理教材框架,分原理篇和应用篇进行论述。力求加强基础理论教学,增强学生适应社会的能力;并瞄准企业管理学发展前沿,充分体现现代企业管理内涵。

本书可作为理、工、农、医、文、法等非管理专业高等院校经济管理基础课教材,也可供在职干部进行企业管理知识培训使用。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学/姚顺波主编. —北京:科学出版社,2004. 8

(21 世纪高等院校教材)

ISBN 7-03-014188-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 083882 号

责任编辑:卢秀娟 郝继涛 李 扬/责任校对:李奕莹

责任印制:安春生/封面设计:陈 敬

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004 年 8 月第 一 版 开本:B5(720 × 1000)

2004 年 8 月第一次印刷 印张:21

印数:1—3 500

字数:393 000

定价:34.00 元(含光盘)

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新欣〉)

《现代企业管理学》

编委会

主 编 姚顺波

副主编 高建忠 王博文

编 者 杨 峰 杨和财 李 桦

主 审 侯军岐 李录堂

前 言

21 世纪,科学技术快速发展,尤其是高新技术的突飞猛进,促使人类社会发生了重要变化,在这种背景下,高等教育也正处在巨大的变化之中。对大学生的培养已从过去单一的封闭专业教育转向复合型、素质型教育,加强对大学生现代企业管理教育是适应这一转变的重要措施。早在 20 世纪 90 年代,国家教委就明确要求高等学校为大学生开设一定课时的经济管理课程,为贯彻落实教育部的这一指示精神,一些非管理专业的农、林、工科专业纷纷增设了“现代企业管理”课程。为此我们专门组织西北农林科技大学长期从事企业管理教学的部分教师为非管理专业的大学生、研究生及在职干部学习现代企业管理而编写了这本教材,希望能与众多的同仁、读者和企业界的朋友们共享现代企业管理的新知识、新观念。

在写作本书的过程中,我们力求体现全书内容结构系统性、知识新颖性的特点。

全书结构分为两部分:第一部分为原理篇,介绍管理学的基本原理。按管理的职能分别安排了 5 章:第一章管理概述;第二章决策与计划;第三章组织;第四章领导与激励;第五章控制。之所以将管理原理单独列出,是想加强基础理论教学,使学生能了解管理学科的基本知识、管理理论及管理思想,增强学生适应社会的能力。第二部分为应用篇,根据管理学基本原理在现代企业中的应用分为 5 章:第六章现代企业管理概述;第七章现代企业战略管理;第八章现代企业市场营销管理;第九章现代企业生产与运作管理;第十章现代企业要素管理。企业管理涉及的内容很多,我们按照这一框架编排,是为了使读者对企业管理活动及管理的重点有一个清晰的认识。

内容的新颖性是本书的又一特色,除了在基础篇中全面系统地介绍现代西方管理思想、管理观念、管理方法外,在企业管理篇中充实了企业的性质、现代公司治理结构、企业文化、企业核心竞争力、企业再造、JIT 生产方式、物流管理及电子商务等现代企业管理内容。此外,为了方便教师讲授和读者学习,我们制作了本教材的配套光盘。光盘包含以下几方面内容:教学课件,习题集,案例集,试题库及课后阅读材料。

经过各方的努力,我们终于完成了本书的写作,首先要感谢博士生导师侯军岐教授、博士生导师李录堂教授和孟全省教授的关心与支持,感谢科学出版社的卢秀娟编辑对本书出版给予的大力支持。

虽然本书从策划到编写、修改、编辑、出版等各方都付出了极大的努力,但书中

难免有偏颇的观点。管理进步无止境,理论研究也无止境。因此,本书肯定不是完美之作,故恳请读者及同仁批评指正。

编 者

2004年6月29日

目 录

第一部分 原 理 篇

第一章 管理概述	1
第一节 管理的概念与作用	1
一、管理的含义和重要性	1
二、管理工作的性质	2
三、管理的应用范围	3
第二节 管理者的分类与技能	4
一、管理人员的分类	4
二、管理人员的技能要求	5
第三节 管理的基本职能	6
一、计划	6
二、组织	7
三、领导	7
四、控制	7
第四节 管理学的形成与发展	9
一、美国出现“管理运动”的必然性及其意义	9
二、泰罗与“科学管理”理论	11
三、法约尔及其管理理论	12
四、韦伯理想的行政组织体系理论	14
五、巴纳德的自觉协作活动系统	15
六、梅约及其霍桑试验	16
第二章 决策与计划	17
第一节 管理与决策	17
一、决策的概念与类型	17
二、决策的特点	19
第二节 决策过程与影响因素	21
一、决策过程	21
二、决策的影响因素	25
第三节 决策方法	26

一、确定活动方向的分析方法	27
二、选择活动方案的评价方法	29
第四节 计划的含义、作用与种类	33
一、计划与决策的概念辨析	33
二、计划的类型	34
三、计划的作用	36
第五节 计划工作的程序	36
一、收集资料,为计划的编制提供依据	37
二、目标或任务分解	37
三、目标结构分析	37
四、综合平衡	37
五、编制并下达执行计划	38
第三章 组织	39
第一节 组织的有关概念	39
一、管理幅度与管理层次	39
二、集权与分权	40
三、正式组织与非正式组织	42
四、直线与参谋	42
第二节 组织设计与常见组织结构	43
一、组织设计的任务	43
二、组织设计的依据	44
三、组织设计的原则	45
四、几种常见的组织形式	45
第三节 人员配备	50
一、人员配备的任务、程序和原则	50
二、管理人员的选聘	50
三、管理人员的考评	52
四、管理人员的培训	52
第四章 领导	54
第一节 领导与领导者	54
一、领导的定义	54
二、领导权力的构成	56
三、领导者的素质	58
第二节 人性假设与领导风格	60
一、X理论与Y理论	60

二、有关领导风格的理论描述	61
三、权变理论	63
第三节 激励理论	66
一、激励	66
二、需求理论	67
三、激励理论	69
第四节 沟通	72
一、信息沟通过程	72
二、沟通渠道	73
三、信息沟通网络	74
第五章 控制	76
第一节 控制目标与类型	76
一、控制的定义	76
二、控制目标	76
三、控制过程	78
四、管理控制的特点	79
五、控制类型	79
第二节 制定控制标准	81
一、确立控制对象	81
二、选择控制重点	82
三、制定控制标准的方法	82
第三节 衡量实际工作	84
一、通过衡量成绩,检验标准的客观性和有效性	84
二、确定适宜的衡量频度	85
三、建立信息反馈系统	85
第四节 鉴定偏差并采取矫正措施	86
一、找出偏差产生的主要原因	87
二、确定纠偏措施的实施对象	87
三、选择适当的纠偏措施	87
四、有效控制的原则	88
 第二部分 应 用 篇 	
第六章 现代企业管理概述	91
第一节 企业的概念	91
一、企业的含义	91

二、企业的产生	92
三、企业的发展	92
四、企业的法律形式	95
第二节 企业的性质	99
一、交易费用与企业的形成	99
二、“队生产”概念与企业的形成	100
三、产权、合约的本质与企业的形成	101
第三节 现代企业制度	104
一、现代企业制度的内涵	104
二、现代企业制度的特征	105
三、现代企业制度的主要内容	106
四、现代企业治理结构	111
第四节 企业管理	112
一、企业管理的概念与任务	112
二、企业管理发展的主要趋势	113
第五节 现代企业文化	114
一、现代企业文化概述	114
二、现代企业文化的内容与功能	117
三、现代企业文化的构筑与建设	121
第七章 现代企业战略管理	124
第一节 企业战略的概念与特征	124
一、企业战略的概念	124
二、战略的特征	126
第二节 企业战略管理	127
一、战略管理的概念	127
二、企业战略管理思想的历史发展	128
三、企业战略管理特征	130
四、战略管理的作用	131
五、企业战略管理过程	132
第三节 企业环境分析	143
一、外部环境分析	143
二、企业资源、能力分析	153
第四节 现代企业战略选择	158
一、竞争战略	158
二、成长战略	163

第八章 现代企业市场营销管理	170
第一节 现代企业市场营销管理概述	170
一、市场营销的含义	170
二、市场营销的功能与作用	171
三、市场营销的基本观念	172
四、市场营销管理	176
第二节 消费行为分析	178
一、消费心理学	178
二、消费行为分析	183
第三节 产品策略	187
一、市场营销中产品的含义	187
二、产品生命周期	187
三、产品质量策略	190
四、新产品开发	192
五、产品组合策略	194
六、商标与包装	195
第四节 价格策略	199
一、营销价格概念	199
二、营销价格策略	199
三、新产品定价策略	202
第五节 营销渠道	203
一、营销渠道结构	203
二、营销渠道的特征	204
三、中间商	205
四、影响营销渠道选择的因素	206
五、营销渠道的策略选择	207
六、营销渠道的管理与控制	207
第六节 促销策略	209
一、促销目标	209
二、产品寿命周期各阶段的促销措施	210
三、人员推销	211
四、广告	212
五、营业推广	213
六、公共关系	215
第九章 现代企业生产与运作管理	219

第一节 现代企业生产与运作管理概述	219
一、生产与运作管理的基本概念	219
二、生产与运作管理的发展过程	220
三、生产与运作管理的目标	221
四、生产与运作管理的要素	222
五、生产与运作管理的内容	223
六、生产与运作管理的新特征	224
第二节 生产制造过程的组织	225
一、生产过程概述	225
二、生产过程组织的要求	227
三、生产类型	229
四、生产运作组织方式的选择	231
五、流水生产组织	234
六、现代先进的生产管理方式	235
第三节 物料需求计划与制造资源计划	237
一、物料需求计划与制造资源计划概述	237
二、物料需求计划	238
三、制造资源计划	241
第四节 JIT 准时生产	245
一、JIT 的发展回顾	245
二、JIT 的概念及其原理	246
三、JIT 生产方式的基本目标	247
四、JIT 的管理内容	249
五、实现 JIT 生产的重要工具——看板	250
六、JIT 生产方式的基本方法	253
第五节 质量管理	254
一、质量管理理论概述	254
二、全面质量管理	257
三、ISO9000 族标准	259
四、6 σ 质量管理	264
五、质量管理的常规方法	265
第十章 现代企业要素管理	268
第一节 现代企业人力资源管理	268
一、工作分析与人事计划	268
二、员工培训	272

第二节 现代企业财务管理	278
一、企业财务管理的概念	278
二、企业财务管理的任务	280
三、企业财务管理的方法	281
四、企业资金筹集管理	282
五、资产管理	284
六、财务分析	288
第三节 现代企业物流管理	292
一、物流的概念	292
二、物流的发展	293
三、物流系统	294
四、物流服务管理	294
五、物流管理机构	296
六、物流成本管理	297
第四节 现代企业电子商务	300
一、电子商务的概念	300
二、电子商务的分类与层次	301
三、电子商务的基本流程	304
四、电子商务管理	308
第五节 现代企业技术管理	311
一、企业技术开发	311
二、企业技术创新	313
参考文献	321

第一部分 原 理 篇

第一章 管理概述

第一节 管理的概念与作用

一、管理的含义和重要性

任何管理工作都是在某一特定组织中进行的,是为特定组织服务的。为了准确地理解管理的含义和作用,有必要先介绍一下组织、组织的使命及其完成过程。

所谓组织是由两个或两个以上个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合,组织的成员必须按照一定的方式相互合作,共同努力,去实现既定的组织目标。这样,组织才能形成整体的力量,以完成个人力量的简单总和所不能完成的各项任务。

组织存在于日常生活和工作的各个方面。企业是一种组织,医院、学校和其他事业单位等也都是组织的具体表现形式。任何一个组织,都有其基本的使命和目标。例如,医院的使命和目标是治病救人;学校的使命和目标是培育人才;企业的使命和目标是满足用户的需要,等等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。为了完成其使命和目标,一方面,组织需要开展业务活动(简称作业工作),如医院中的诊治、学校中的教学、工业企业中的生产等。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的,而作业活动的开展自然离不开人力资源(人员)、物力资源(原材料和机器设备)和财力资源(资金)等的运用,否则,作业活动就只能成为“无米之炊”;另一方面,组织为了确保这一基本过程顺利而有效地进行,还需要开展另一项活动——管理。这项活动的开展,自然也需要人力(管理人员)、物力(办公设备)和财力(资金)等资源。此外,管理活动还需要信息资源(各种数据和情报)。

管理是保证作业活动实现组织目标的手段。可以说,任何组织,小至企业,大至国家,都需要管理。管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈益明显。在当今,先进的管理和先进的科学技术一起构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”。就像没有先进的科学技术,作业活动乃至管理活动无法有效地开展一样,没有高水平的管理相配合,任何先进的科学技术都难以充分地发挥作用;而且,科学技术愈先进,对管理的要求也就愈高。所以,有人将科学技术和管理称做影响经济发展的两大主要因素。

所谓管理,就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达成既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义:

(1)管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的,但也决不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2)管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等,他们成为管理的基本职能。

(3)管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。也就是说,管理负责把资源转化为成果,将投入转化为产出。管理的成效好坏、有效性如何,集中体现在它是否使组织花最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定,投入最少;或者投入不变,产出最多,甚至投入最少,产出最多,这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比,有比较高的效率。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”(即“怎么做”)的问题,那么,是否选择“正确的事”去做(即“做什么”)就是与效果或效能相关的问题。从企业角度来看,其组织目标的有效实现,包括选定顾客真正需要的产品或服务进行生产及用最少的资源耗费进行生产两个方面,用通俗的话来概括,就是“正确地做正确的事”。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。

(4)管理工作是在一定的环境条件下开展的,环境既提供了机会,也构成了威胁。也就是说,管理须将所服务的组织看做一个开放的系统,他不断地与外部环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在,一方面,要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理办法。审时度势、因势利导、灵活应变,对管理成功是至关重要的。

二、管理工作的性质

1. 管理工作不同于作业工作

管理工作是独立进行、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动。管理活动和作业活动并存于一个组织之中,才能保证组织目标的圆满实现。不过,对管理工作与作业工作的概念区分,并不意味着这两类活动一定要由截然不同的两批人分别去做。事实上,组织中有不少被列为“管理人员”的人在有些时候也做些作业工作。医院院长可能有时也做些外科手术,学校校长可能有时也搞教学工作,企业销售经理也可能参与业务谈判和签订销售合同,等等。在某些时候,管理者参与作业工作并非坏事,这样往往有利于促进领导者与下属人员之间的沟通和理解。但是,如果一位管理者把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作(新从基层提拔上来的管理者易出现这种情况),那么,他要么忘记了自己的

管理者身份,要么还不了解管理工作与作业工作的区别,这样,他也就不可能成为一个称职的管理者。

管理人员的工作,从本质上说,是通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。在通常情况下,管理人员并不亲自从事具体工作,而是委托他人去干,自己花大量的时间和精力进行计划安排、组织领导和检查控制其他人的工作。管理人员之所以在身份和地位上不同于其他人,就是因为其“份内”工作性质与这些人的作业工作有着迥然差异,而且,管理人员还要对这些人的工作好坏负最终责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作负责这一点上,管理人员与作业人员构成了组织中相对独立的两大部分成员。

2. 管理工作既有科学性又有艺术性

管理是一门科学,由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成,用以指导人们从事管理的实践。管理者如果没有管理科学的知识,要进行管理就必然是依靠经验,或是凭主观、靠运气;而有了系统化的科学管理知识,他们就有可能对管理上存在的问题提出可行的、正确的解决办法。当然,管理学同数学、物理学等自然科学相比,还只是一门不精确的科学,而且是一门正在发展中的科学。管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,他要求管理工作者以这些管理的理论原则和基本方法为基础,结合实际,对具体情况作具体分析,以求问题的解决,从而实现组织的目标。从这个角度看,管理又是一种艺术,即利用了系统化的知识科学并根据实际情况发挥创造性的艺术。管理的科学性与艺术性并不是相互排斥,而是相互补充的。

三、管理的应用范围

谈到管理工作和管理人员,人们往往以为涉及的只是以盈利为目标的企业单位。而事实上,任何组织都有其特定的组织目标,都有其一定的资源调配和利用问题,因此,也就有管理问题。管理普遍适用于任何类型的组织。

从营利性组织来看,不管其规模大小、结构类型、行业性质是多么的不同,都需要对他们进行有针对性的有效管理。所以,客观上存在着国际性企业(跨国公司)的管理、小型企业(如个体企业)的管理、工业企业(如汽车厂、纺织厂等)的管理、商业企业(如零售商店)和交通运输企业(如航空公司、出租汽车公司等)的管理,以及商业银行和保险公司、通信广播公司、财务公司、咨询公司和其他各种服务性单位(如餐馆、洗衣店)等的管理。

再从非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,大、中、小学和职业学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆、画廊以及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部,以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理遍布人类社会的方

方面面,可以说时时处处都有管理活动在开展。

当然,不同类型的组织,由于其业务作业活动的目标和内容多多少少存在差异,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管理原理、方法来看,各种不同类型的组织却具有相似性、共通性。

第二节 管理者的分类与技能

一、管理人员的分类

管理人员是从事全部或部分管理工作的人的总称。一般来说,一个组织中从事管理工作的人可能有许多,可以将这些管理者按所处的组织层次和所从事的管理工作领域的不同划分为几种类型。

1. 管理人员的层次分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。在这里,高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人,他们的主要职责是,制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在与外界的交往中,往往代表组织以“官方”的身份出现。

中层管理人员通常是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员,他们的主要职责是,贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比,中层管理人员更注意日常的管理事务。

基层管理人员亦称第一线管理人员,也就是组织中处于最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是,给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。

上述三个不同层次的管理人员,其工作内容和性质存在着很大的差别。第一线管理人员主要关心的是具体工作的完成,他们在处理问题时,往往凭借的是其丰富的生产、销售或研究工作经验和熟练的技术才能。而最高管理层人员则对组织总的长远目标和战略计划感兴趣,他们在处理问题时,往往依靠的是其丰富的人际技能与战略洞察力。因此,第一线管理人员所考虑的问题,往往是机器调整和设备维修等;而最高管理层人员所关心的问题,则可能是如何制定战略计划,把竞争对手的市场夺过来,以提高自己的市场占有率等。总的说来,第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作,而最高管理层人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

2. 管理人员的领域分类

管理人员还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同,划分为