



普通高等职业教育『十一五』规划教材

主编 吴锐 叶艾仲

现代企业管理

XIANDAI QIYE GUANLI



首都经济贸易大学出版社

普通高等职业教育“十一五”规划教材

现代企业管理

主 审 汪全报

主 编 吴 锐 叶艾仲

副主编 王一涵 蔡桂荣 许洪岩

编 委 张友瑞 韦 滨

朱云清

龚凤梅

贾敬德



姬贵阁

赵春媛

首都经济贸易大学出版社

内容提要

本书是普通高等职业教育“十一五”规划教材。全书共分为十章,内容包括现代企业管理概论,管理与管理学,企业环境分析,企业战略分析,企业计划与决策,组织设计、运行与变革,人力资源开发与管理,企业生产管理,企业文化,市场营销管理等。各章前设有学习目标、案例导读,章末有本章小结、思考与练习,理念新颖,内容精练,注重实际应用。

本书适于高等职业院校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院和民办高校开设管理课的各专业使用,也可作为广大企业管理人员的自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/吴锐,叶艾仲主编. —北京:首都经济贸易大学

出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-5638-1680-4

I 现… II. ①吴…②叶… III. 企业管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 073280 号

现代企业管理

吴锐 叶艾仲 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排版务部

印 刷 北京九天志诚印刷有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数 280 千字

印 张 15

版 次 2009 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~4 000

书 号 ISBN 978-7-5638-1680-4/F·966

定 价 27.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

出版说明

随着我国经济建设的迅速发展,社会对技术型应用人才的需求日趋紧迫,这也促进了普通高等职业教育的迅猛发展,我国高等职业教育已经进入了平稳、持续、有序的发展阶段。教育部对普通高等职业教育进行了卓有成效的改革,颁布了高等职业教育专业设置目录,为普通高等职业院校专业设置提供了有力依据。普通高等职业教育是我国高等教育的重要组成部分,其根本任务是培养生产、建设、管理和服务第一线技术型应用人才,所培养的学生在掌握必要的基础理论和专业知识的基础上,应掌握从事本专业领域实际工作的基础知识和职业技能,因此与其对应的教材也必须有自己的体系和特色。

为了适应我国高等教育发展及其对教育改革和教材建设的需要,教材出版发行为普通高等职业教育的发展服务,必须体现新理念、新要求,进行必要的改革。为此,我们在全国范围内组织并成立了“普通高等职业教育教材研究与编审委员会”,集全国各地的优秀专家、教授于一体,他们所在单位皆为教学成效较大、办学实力较强、办学特色鲜明的高等专科学校、成人高等学校、高等职业学校及高等院校主办的二级职业技术学院。

为保证普通高等职业教育教材的出版质量,我们在全中国范围征集从事普通高等职业教育教学第一线的优秀教师和专家编写的教材。此外,“普通高等职业教育教材研究与编审委员会”还组织各专业的专家、教授对所征集的教材进行筛选和审定。

此次普通高等职业教育“十一五”规划教材按照教育部制定的普通高等职业教育基础课程教学基本要求而编写。以“实用、够用”为度,淡化理论、注重实践、内容体系更趋合理,尽量体现新知识、新技术、新方法和新材料,以利于学生综合素质的形成和科学思维方法与创新能力的培养。

为了使普通高等职业教育教材更具有广泛性、科学性、先进性和代表性,我们也真心希望从事普通高等职业教育的老师和专家积极推荐有特色、有创新的教材。同时,希望将教学实践的意见和建议,及时反馈给我们,以便对出版的教材不断修订、完善,不断提高教材质量,完善教材体系,为社会奉献更多更新的与普通高等职业教育配套的高质量教材。

普通高等职业教育教材研究与编审委员会

前 言

随着教育体制改革的不断深入,高等教育结构进一步调整,高等职业教育正在蓬勃发展。其培养目标也正向具有一定理论素质和较强的实际工作能力的应用型和掌握较高理论水平的研究型人才方向迈进。而高职高专学生应在掌握必要的基础理论和基本知识的基础上,重点掌握从事本专业领域实际工作的专门知识和职业技能。与这种高等教育形式相适应,对教材的建设也应该体现这种特色。

本书着眼于 21 世纪中国社会经济发展对高等技术应用型人才的需求规格、知识及实践要求,是在深入总结普通高等职业教育教学改革和教材建设成功经验的基础上,吸收近年来教学实践和教学改革以及学科最高成果编写而成的。

本书具有以下特点:

1. 针对性强

参加编写的作者都是来自高职高专教学一线的专业教师,有着丰富的教学 and 实践经验,对高职高专的教学要求和教学内容非常熟悉。

2. 实践性强

本书按照突出应用性、实践性的原则,在理论与实践相结合的基础上,扩展实践内容,注重培养学生的实际操作能力。

3. 内容新颖

本书内容体现了当前高职高专课程教学的新知识、新方法,并结合最新企业管理的实践与理论成果,便于学生综合素质的形成、科学思维方式和创新能力的培养以及对新知识的掌握。

4. 难易适度

本书主要内容由浅入深,循序渐进,以必要、够用为度,通俗易懂。

5. 适用范围广

本书适用于高等职业院校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院和民办高校开设管理课的各专业使用,也可作为广大企业管理人员的自学参考书。

本书由吴锐、叶艾仲担任主编,王一涵、蔡桂荣、许洪岩、张友瑞和韦滨担任副主编,汪全报担任主审,朱云清、张秋、焦艳军、姬贵阁、龚凤梅、杨绒、李凤梅和赵春媛等担任编委。

本书在编写过程中,得到了从事现代企业管理的专家和学者的大力支持,在此表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,加之时间仓促,书中难免存在疏漏和不妥之处,敬请广大专家和读者批评指正,并将意见与建议及时反馈给我们,以便今后改进。

编 者

目 录

上篇 理论基础篇

第一章 现代企业管理概论	3
学习目标	3
案例导读	3
第一节 企业与企业管理	3
第二节 企业管理的要素和职能	7
第三节 企业管理方法	9
本章小结	10
思考与练习	11
第二章 管理与管理学	13
学习目标	13
案例导读	13
第一节 管理的基本概念	14
第二节 管理实践与管理理论的发展	15
本章小结	23
思考与练习	23

中篇 企业经营战略篇

第三章 企业环境分析	27
学习目标	27
案例导读	27
第一节 企业环境概述	28
第二节 企业宏观环境分析	29
第三节 企业微观环境分析	32
第四节 企业经营机会与风险管理	36
本章小结	40
思考与练习	40

第四章 企业战略分析	44
学习目标	44
案例导读	44
第一节 企业战略概述	45
第二节 企业战略的构成	47
第三节 企业战略的过程管理	48
第四节 企业核心能力	50
第五节 企业经营战略	54
第六节 企业技术创新战略	58
本章小结	60
思考与练习	60
第五章 企业计划与决策	62
学习目标	62
案例导读	62
第一节 计划与目标	63
第二节 管理决策	73
本章小结	88
思考与练习	89
第六章 组织设计、运行与变革	92
学习目标	92
案例导读	92
第一节 组织与组织工作	93
第二节 组织设计	101
第三节 组织运行	111
第四节 组织变革与发展	119
本章小结	129
思考与练习	129

下篇 运用篇

第七章 人力资源开发与管理	135
学习目标	135
案例导读	135
第一节 人力资源管理与开发概述	136

第二节 人力资源规划	139
第三节 人力资源培训与开发	143
第四节 企业员工关系管理	145
第五节 人才综合素质测评	164
本章小结	165
思考与练习	166
第八章 企业生产管理	169
学习目标	169
案例导读	169
第一节 企业生产模式变革	170
第二节 生产过程组织管理	174
第三节 生产作业计划与控制	178
第四节 当代主要生产管理方式	179
本章小结	186
思考与练习	186
第九章 企业文化	189
学习目标	189
案例导读	189
第一节 企业文化概述	190
第二节 企业文化建设	195
第三节 各国企业文化比较	199
本章小结	202
思考与练习	202
第十章 市场营销管理	205
学习目标	205
案例导读	205
第一节 市场营销概述	206
第二节 市场营销策略	212
本章小结	226
思考与练习	226
参考文献	228

上篇 理论基础篇

第一章 现代企业管理概论

第二章 管理与管理学

第一章 现代企业管理概论

学习目标 >>>>>

【知识目标】

了解现代企业与企业管理的有关理论,掌握企业管理的概念、要素、职能,熟悉管理学发展的历史。

【能力目标】

有意识地培养自己的管理素质,培养对管理的艺术性和技能性的感悟,能根据企业发展现状选择企业的未来组织形式。

案例导读 >>>>>

邯钢 1990 年生产了 28 种钢材,有 26 种亏损,企业到了难以生存的地步。迫于形势压力,邯钢决心裁掉企业内部生产经营与外部市场之间的隔墙,建立起以成本核算为龙头的模拟市场核算体系,实行成本否决制度,把市场机制引入企业内部,让下属单位在“模拟”的市场环境中直接感受市场的压力,从而在求生存、谋发展的驱动下,改善经营管理,挖掘内部潜力,提高经济效益。

“模拟市场核算,实行成本否决”,不仅是一种把成本分析、生产分析、市场分析等企业经营管理主要环节连贯为一体、进行集成管理的方法创新,更是在经营机制方面的创新。在企业管理的全过程中,“动力”与“压力”双管齐下,极大地调动着企业的创造性思维。

第一节 企业与企业管理

一、企业及其特征

(一)企业的概念

企业是以营利为目的,为满足社会需要,依法从事商品生产,流通和服务等经济活动,实行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体和市场竞争的主体。

企业是人类经济活动发展到一定历史阶段的产物,是社会生产力发展到一定水平的产物。企业是社会经济的基本单位。企业的含义包括以下几个方面:

1. 企业是经济实体

企业不同于政府部门、事业单位,它必须追求经济效益,获取赢利。赢利是企业创造价值的重要组成部分,也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。

2. 企业必须自主经营和自负盈亏

企业能够根据市场的需求,独立自主地适用和支配其所拥有的人力、物力、财力,并能够对其经济结果独立地享有相应的权益并承担相应的责任。企业自主经营必须自负盈亏,用自负盈亏来制约自主经营。

3. 企业必须承担社会责任

企业要满足社会需求,不仅只满足消费者需求,而且也应该满足出资者、银行、职工、供货者、交易对象、政府等社会团体的需要。同时,企业还应该为社会提供就业机会,要防止环境污染等。

4. 企业必须具有法人资格

企业依法成立,具有民事能力和民事行为能力,独立享有民事权利并承担民事义务的组织,它必须拥有自己能够独立支配和管理的财产,有专门的组织名称、固定的经营场所和一定的从业人员,有一定的组织机构和组织章程等。

(二) 企业管理的概念及特征

现代企业是一组领取薪水的高、中级经营人员所管理的企业资产所有者与经营者相分离的多单位企业。现代企业是相对于传统企业而言的。现代企业的特征归纳起来有四种:

1. 所有者与经营者相分离

公司制是现代企业重要的组织形式,而且公司要以特有的方式吸引投资者,使得公司所有权出现多元化和分散化,同时也因公司规模的大型化和管理的复杂化,出现了所有权与经营权分离的现代管理体制和管理组织。

2. 拥有现代技术

在现代企业中,场地、劳动力、资本都要受到技术的影响和制约,主要表现为现代技术的采用,可以开发出过多的可用资源,并可以寻找代替资源来解决资源紧缺问题;具有较高技术水平和熟练程度的劳动者,以及使用较高新技术的机器设备,可以使劳动生产率极大的提高。因此,现代企业一般都具有先进的现代技术。

3. 实施现代化管理

现代企业的生产社会化空前提高,需要更加细致的劳动分工、更加严密的劳动协作、更加严格的计划控制,形成严密的科学管理。

4. 企业规模成扩张化趋势

现代企业不断成长的过程,就是企业不断扩大、不断扩张的过程。实现扩张的方式主要有以下三种:一是垂直或纵向扩张,即收购或合并在生产或销售上有联系的企业;二是水平型或横向型扩张,即收购或合并生产同一产品的其他企业;三是混合型扩张,即收购或合并

在业务上彼此无联系的企业。

二、企业管理及其作用

(一)企业管理

企业管理是根据企业的基本特征及生产规律,按照市场需求,对企业生产经营活动进行计划、组织、领导和创新,充分合理地利用各种资源,实现企业的经营目标,满足社会的需要,不断谋求企业发展的一系列活动。

(二)企业管理的作用

企业管理的主要作用体现在以下三个方面:

1. 企业管理是企业经营好坏的决定因素

企业管理是直接影响企业人、才、物组织得科学不科学,运用得充分不充分的决定因素。因此,必须重视和加强企业管理。

2. 企业管理是提高经济效益的重要手段

有人把先进的科学技术和先进的管理形象比作经济发展的两个“轮子”是有道理的。提高产品质量、降低消耗、增加经济效益,当然都与“两个轮子”有关系,但与先进的管理关系更为密切。

3. 企业管理是建设两个文明的三大支柱之一

现代社会文明的发展,即物质文明和精神文明的发展,要靠管理、科学、技术三大支柱。要把企业建设成物质文明和精神文明的现代化企业,当然需要先进的科学和技术的应用,但更重要的是企业管理的能力和水平。社会进步、企业发展的重要标志是物质文明和精神文明的水平,两个文明建设的关键就是科学、技术和管理。因此,管理是企业建设两个文明不可缺少的三大支柱之一。

三、企业的类型

随着经济体制改革的发展,所有制结构的调整和完善,社会分工的逐步深化和市场经济的发展,企业的类型也日益多样化。

(一)根据企业所属的经济部门划分

根据企业所属的经济部门不同,可以分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、运输企业、商业企业、物资企业、邮电企业、旅游企业、金融企业和服务企业等。

(二)根据企业生产力各要素所占的比重划分

根据企业生产力各要素所占的比重不同,可以将企业划分为劳动密集型企业、技术密集型和知识密集型企业。

劳动密集型企业是指技术装备程度较低,用人较多,产品成本中活劳动消耗比重较大,资本有机构成较低的企业。技术密集型企业又称资金密集型企业,即所需投资较多,技术装

备程度较高,用人较少,资本有机构成较高的企业。知识密集型企业是指运用先进科学技术成果的企业,这些企业有较多的中、高技术人员,需要花费较多的科研时间和产品开发费用,能生产高、精、尖产品。

(三)根据生产资料所有制形式划分

根据生产资料所有制形式不同,可以划分为全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业、合资经营企业与外资企业。

全民所有制企业是指生产资料归国家或全民所有,企业作为独立的经济单位拥有生产资料使用权和经营权,根据市场导向的原则自主经营、自负盈亏,主要领导干部由上级部门或国有资产管理委员会委派任免。

集体所有制企业是指一定范围内的劳动者集体占有生产资料的企业。它是独立经营、自负盈亏的经济单位。它有权自主地支配自己的资产和产品,管理人员依法进行聘任或从全体劳动者中选举产生。

私营企业是指生产资料由私人单独占有和支配的企业。

合资经营企业是指由两个或者两个以上不同所有制的单位或个人共同投资并通过协议共同经营的企业。合资企业的形式有中外合营企业、公私合营企业、全民合营企业与集体合营企业。

(四)按企业规模划分

按企业规模不同,可以划分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。衡量企业规模的主要指标一般包括企业生产能力、机器设备的数量或装机容量、固定资产原值和职工人数等。划分企业规模的具体指标数值和内容随着科学技术水平和生产社会水平的不断提高以及行业的不同而有所变化。

(五)按企业社会化组织形式划分

按企业社会化组织形式不同,可以划分为单厂企业、多厂企业和企业集团。

单厂企业是由在生产技术有密切关系的若干生产车间、辅助生产车间、服务单位和管理部门所构成。这种企业实行全厂统一经营、统一核算盈亏、统一处理对外事物。

多厂企业是指由两个以上的工厂组成的企业。它是按照专业化、联合化及经济合理的原则,将相互间有依赖关系的若干个分散的工厂组织起来,实行统一经营管理经济组织。

企业集团是以实力雄厚的企业为核心,以资产链为纽带,通过产品、技术、经济契约等多种方式,把众多有内在联系的企业和科研设计单位连接在一起,形成具有多层结构的法人联合体。

(六)按财产的组织形式和承担的纪律责任划分

按财产的组织形式和承担的纪律责任不同,可以划分为独资企业、合伙企业和公司制企业。

个人独资企业又称个人业主制企业,是指具有民事权利和民事行为力的公民依法独立投资建立的企业。

合伙企业是指由两个或者两个以上的自然人联合经营的企业,合伙人按契约规定的比例,相应地承担责任和分享义务,合伙人既是投资者又是管理者。

公司制企业是由政府批准,按照一定法律程序组建的、以盈利为目的的组织。

第二节 企业管理的要素和职能

一、企业管理的要素

企业管理是企业为了实现某种目标通过计划、决策、组织、领导、激励、控制和创新而达到人、财、物和信息优化配置的整个过程。它由以下要素构成:

(一)企业管理的目标

企业管理总是围绕着一个目标进行的管理活动,各种企业在不同情况下有不同的目标,例如:取得利润的最大化、社会效益的最大化、企业形象的最大化或者管理者权利的最大化等。

(二)企业管理的职能

企业生产经营活动的管理是通过计划、决策、组织、领导、激励、控制和创新等来进行的。

(三)企业管理的对象

企业管理的对象是管理者为实现企业管理的目标,通过企业管理行为作用其上的客体,包括企业管理各个环节的人、财、物和信息等。任何企业为了发挥其功能,实现其目标,必须有一定的资源或者要素。企业管理者正是对这些资源或者要素进行配置、调度、组织,才使管理的目标得以实现。

(四)企业管理的主体

企业管理管理的主体是管理者。管理者在企业管理经营过程中具有充分的决策权,是企业管理活动的灵魂。它通过管理机构和管理职能带动员工以尽量少的支出去实现既定的目标。企业管理者应具备相应的管理素质与技能。

企业管理者应具备的基本素质有:

1. 政治与文化素质

政治与文化素质是指管理者的政治思想修养水平和文化基础,包括政治坚定性和敏感性、事业心和责任感、思想境界与品德情操等。

2. 基本业务素质

基本业务素质是指管理者在所从事工作领域内的知识与能力,包括一般业务素质和专门业务素质等。

3. 身心素质

身心素质是指管理者本身的身体状况与心理条件,包括健康的身体、坚强的意志、开朗

和乐观的性格、广泛而健康的兴趣等。

企业管理者应具备的技能有：

1. 技术技能

技术技能指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力。包括专业知识和经验、技术和技巧、程序与方法、操作与工具运用熟练程度等。

2. 人际技能

人际技能指管理者处理人事关系的技能。包括观察人,理解人,掌握人的心理规律的能力、人际交往,融洽相处,与人沟通的能力、了解并满足下属需要,进行有效激励的能力、善于团结他人,增强向心力、凝聚力的能力等。

3. 概念技能,或称为构想技能

指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力。包括对复杂环境和管理问题的观察和分析能力、对全局性、战略性、长远性重大问题的处理与决断能力以及对突发性紧急处境的应变能力等。

(五) 企业管理的环境

企业管理的环境是指存在于社会组织内部与外部的,影响企业管理实施和企业管理效果的各种力量、条件和因素。

二、企业管理的职能

管理职能是管理系统功能的体现,是管理系统运行过程的表现形式。管理者的管理行为,主要表现为管理职能。

管理职能是指管理者实施管理的功能或程序,即管理者在实施管理中所体现出的具体作用以及实施程序或者过程。管理者的职能具体包括管理者的基本职责以及执行这些职责的程序或过程。管理职能包括计划、组织、领导、控制与创新。

(一) 计划职能

计划职能指企业按照市场需要和自身能力,确定经营思想和经营目标,制定经营计划,规定实现经营目标的策略、途径和方法的活动。计划职能一般包括:调查与预测、制定目标、设计与选择活动方式等一系列工作。“凡事预则立,不预则废”,要想将工作做好,无论大事小事都不可能缺少事先的筹划。计划职能是管理者的首要目标。

(二) 组织职能

组织职能指合理配置和利用各种生产要素,协调企业内部经济活动中发生的各种关系,使企业的人、财、物有机地结合起来,使企业的各项活动相互协调起来,形成一个协作系统进行整体运作,以确保企业目标的实现。组织职能一般包括:设计与建立组织结构、合理分配职权与职责、选拔与配置人员以及推进组织的协调与变革等。

(三) 领导职能

领导职能指管理者指挥、激励下级,以有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括:

选择正确的领导方式;运用权威,实施指挥;激励下级,调动其积极性以及进行有效沟通等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能,不同层次、类型的管理者领导职能的内容以及侧重点各不相同。领导职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

(四)控制职能

控制职能指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。一般包括:制定标准衡量工作、纠正出现的偏差等一系列的工作过程,所以控制的本质是纠正偏差。

(五)创新职能

创新职能指企业为适应科学技术的高速发展和日益激烈的市场竞争,需要在产品、技术、管理、经营等方面不断创新,以实现企业快速发展。

第三节 企业管理方法

企业管理方法是指企业管理者为实现组织目标,组织和协调管理要素的工作方式、途径或手段。企业管理方法主要有以下几种:

一、经济方法

经济方法是指依靠利益驱动,利用经济手段,通过调节影响被管理者物质需要而促进管理目标实现的方法。其特点为:

第一,利益驱动性。被管理者是在经济利益的驱动下去采取管理者所预期的行为。

第二,普遍性。经济方法被整个社会所广泛采用,是最基本的方法,尤其是在经济管理领域。

第三,持久性。由于经济方法所满足的是人的生存需要,因此,被采用,其作用也是持久的。但经济方法也有其局限性:可能产生明显的负面作用,即使被管理者过分看中物质利益,影响工作积极性。

经济方法的主要形式有:价格、税收、信贷、经济核算、利润、工资、奖金、罚款、定额管理、经营责任制等。

二、行政方法

行政方法是指借靠行政权威,借助行政手段,直接指挥和协调管理对象的方法。行政方法的特点为:

第一,强制性。行政方法依靠行政权威强制被管理者执行。

第二,直接性。行政方法是采用直接干预的方式进行的,其作用明显、直接、迅速。

第三,垂直性。行政方法使用于上下级之间,是完全垂直领导。

第四,无偿性。行政方法是通过行政命令方式进行的,不直接与报酬挂钩。行政方法的主要形式有:命令、计划、指挥、监督、检查、协调、仲裁等。