



21世纪高等院校教材

企业管理学

张卓 蔡启明
钱焱 张庆

◎编 著



科学出版社

www.sciencep.com



WILEY-INTERSCIENCE

企业管理学

主编 陈国权
副主编 王健 王健



WILEY-INTERSCIENCE

21 世纪高等院校教材

企业管理学

张 卓 蔡启明 编著
钱 焱 张 庆

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书依据企业管理学科的发展和实践的要求,由多位企业管理学的教师根据自己的学习、研究和实践经历编写而成,是当前较为系统地介绍企业管理学知识体系和最新实践经验的教材。全书共分为13章,系统地介绍了管理的概念和系统,管理理论及其发展,企业系统环境及其管理,企业计划子系统、组织与人力资源子系统、财务子系统、营销子系统、生产运作子系统、物流供应子系统、技术研发子系统、管理控制子系统,以及企业文化系统及其相应的管理内容、管理方法和管理实践。本书力求理论联系实际,将教材结构与企业实际的职能系统联系起来,注重管理知识的系统性和企业运作的实践性相结合,并运用案例强化企业管理知识的应用。

本书可作为管理类、经济类专业的本科生、研究生的专业基础课程教材,也可作为各类企业管理从业人员的培训教材和有志于从事管理职业的工程技术人员的自学教材。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理学/张卓等编著. —北京:科学出版社,2010

(21世纪高等院校教材)

ISBN 978-7-03-025471-9

I. 企… II. 张… 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(2009)第 155686 号

责任编辑:林 建 李 欢 / 责任校对:刘小梅

责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

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>

北京市农林印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年1月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2010年1月第一次印刷 印张:17 1/2

印数:1—3 000 字数:340 000

定价:29.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前言

21 世纪,世界经济发生了深刻的变化。随着知识经济时代的到来和经济全球化步伐的加快,全球性的竞争日益加剧,市场变幻莫测。在新的竞争环境中,管理对于企业生存和发展将起到越来越重要的作用。本书的目的就是向有志于了解或从事管理职业的各类人员简明扼要地介绍企业管理学的范畴、内容和方法。

管理学是一门古老的学问。它源于人类实践,同时又用于指导人类改造自然的活动。中国历史上的文明无不体现着先人管理实践的影子。万里长城、都江堰、故宫、孙子兵法、永乐大典等都是中国古人先进管理实践与思想的结晶。然而在企业这种新的社会组织诞生以前,我国的管理思想与实践却鲜有传世著述。这值得中国管理研究者和实践家们深思与发奋。

企业管理学是管理学在企业这样一个特殊社会组织背景下的研究与实践,是管理学的重要分支。鉴于企业在现代社会中的重要地位和作用,企业管理学正在成为造就一个人的职业道路,决定一个企业的成长,影响一个地区的发展,甚至改变一个国家的实力的重要知识体系。因此,学习企业管理学也会在一定程度上改变人的思想力和行动力,并通过对人的改变来影响企业、地区乃至一个国家的发展。

本书是一本以系统观点介绍企业管理学的知识体系及其最新实践的教科书,主要为大学本专科生和研究生学习企业管理之用。那些正在从事企业管理实践的人如果阅读本书,相信也会有相应的收获。本书还可以作为各类组织培训企业管理人员的教科书。

本书吸收国内外最先进的企业管理理论、方法和知识体系,以及企业管理的最新实践成果,在内容上力求做到科学性、先进性和普遍性相结合,理论性和实践性相结合。

全书共分 13 章,全部内容根据企业管理系统的一般构成来编写,同时包含了一般管理学的基本内容,力求向读者展示一个完整的企业管理体系。

本书的特点是理论联系实际。全书的每一章都在介绍企业管理知识体系的同时力求与企业管理实践结合起来,并在每一章都安排了案例。这些案例能帮助读者更加深刻地领会企业管理的知识,并身临企业管理的真实环境之中。

本书由南京航空航天大学经济与管理学院四位从事企业管理研究、教学与实践的教师共同完成。第 1~4 章、第 6 章、第 7 章和第 13 章由张卓编写,第 5 章、第 12 章由钱焱编写,第 8 章、第 11 章由蔡启明编写,第 9 章、第 10 章由张庆编写。全书由张卓主编。

在本书的编写过程中,徐向仪、藏丽、袁晓卉、曹勇、曾诚、冯晋奇、杨华、邢倩倩、沈莲军、钱玮等研究生进行了大量的资料收集和部分初稿的编写工作,在此表示衷心感谢!

企业管理学是一门发展中的学科,可供参考的资料并不丰富,加之作者水平所限,书中难免出现疏漏或不妥之处,敬请广大读者和同仁提出宝贵意见,以便今后改进。

张 卓

2009 年 7 月于南京



前言

第 1 章

管理及管理系统概述.....	1
1.1 管理与管理系统	1
1.2 管理的职能	7
1.3 管理者	9
1.4 管理工作的特点和技能要求	13
复习思考题	15
案例分析	16

第 2 章

管理理论及其发展	18
2.1 古典管理理论	18
2.2 行为科学理论	23
2.3 现代管理理论	27
2.4 当代管理理论的发展	31
复习思考题	34
案例分析	35

第3章

企业系统环境及其管理 36

- 3.1 企业系统概述 37
- 3.2 企业外部环境分析 40
- 3.3 企业内部环境分析 46
- 复习思考题 52
- 案例分析 52

第4章

企业计划子系统及其管理 54

- 4.1 企业计划概述 54
- 4.2 企业计划类别与层次 58
- 4.3 计划与决策方法 60
- 复习思考题 76
- 案例分析 76

第5章

组织与人力资源子系统及其管理 79

- 5.1 组织与人力资源子系统概述 79
- 5.2 组织与人力资源发展规划 80
- 5.3 组织结构设计与变革 83
- 5.4 工作分析与岗位设计 90
- 5.5 人力资源招聘与配置 93
- 5.6 人力资源培训与发展 96
- 5.7 人力资源绩效管理 98
- 5.8 人力资源薪酬与激励 103
- 复习思考题 107

案例分析	107
------------	-----

第 6 章

企业财务子系统及其管理	108
-------------------	-----

6.1 企业财务管理子系统概述	108
6.2 企业筹资管理	111
6.3 企业资金使用管理	115
6.4 企业投资管理	117
6.5 企业利润管理	120
6.6 企业财务分析与报告	123
复习思考题	135
案例分析	135

第 7 章

企业营销子系统及其管理	138
-------------------	-----

7.1 企业营销子系统概述	139
7.2 市场调查和预测	140
7.3 市场细分与目标市场定位	143
7.4 市场营销策略	147
7.5 客户关系管理	158
7.6 市场营销组织与控制	159
复习思考题	160
案例分析	161

第 8 章

企业生产运作子系统及其管理	163
---------------------	-----

8.1 企业生产运作子系统概述	163
8.2 生产计划制定	169

8.3 生产过程组织	171
8.4 先进生产方式与生产系统	179
8.5 项目管理	184
8.6 质量管理	187
复习思考题	191
案例分析	192

第9章

企业物流子系统及其管理

9.1 物流概述	194
9.2 企业物流管理	198
9.3 企业物流系统运行模式与过程	202
9.4 供应链管理概述	205
复习思考题	208
案例分析	208

第10章

企业研究与开发子系统及其管理

10.1 研究与开发概述	211
10.2 研究与开发策略	216
10.3 企业研究与开发管理	218
复习思考题	224
案例分析	224

第11章

企业信息子系统及其管理

11.1 企业信息子系统概述	226
----------------------	-----

11.2	企业信息的管理	229
11.3	企业管理信息系统的开发与应用	232
	复习思考题	239
	案例分析	240
 第 12 章		
	企业文化体系	244
12.1	企业文化的概念和特征	244
12.2	企业文化的功能和作用	248
12.3	塑造企业文化的途径和方式	250
	复习思考题	253
	案例分析	253
 第 13 章		
	企业管理控制子系统	256
13.1	企业管理控制子系统概述	256
13.2	预算控制	259
13.3	审计控制	262
13.4	管理报酬与管理者行为控制	265
	复习思考题	267
	案例分析	267
 主要参考文献		269

第¹章

管理及管理系统概述

本章提要

在本章中,您将学习到以下主要内容:

1. 管理的基本含义、基本职能和基本目标;
2. 管理学的基本特点和基本研究方法;
3. 管理系统的基本构成;
4. 管理的基本职能及其主要任务;
5. 管理者的含义、类别和角色;
6. 管理工作的特点和技能要求;
7. 管理工作面临的新挑战。

1.1 管理与管理系统

1.1.1 管理

1. 管理的定义

管理是特定组织的管理者,通过计划、组织、领导和控制等环节,有效利用人力、物力和财力等组织资源,实现组织目标的活动过程。

这个定义包含以下 3 层含义:

(1)管理的基本活动包括计划、组织、领导和控制。这 4 项活动又被称为管理的四大基本职能。每个管理者工作时都是在执行这些职能中的一个或几个。

(2)管理的基本手段是有效利用人力、物力和财力等组织资源。一个组织要有效利用资源并达成组织的目标,一方面要合理配置组织中人力、物力和财力等资

源;另一方面要促使组织当中的各个部门、各个单位,以及每个员工分工协作,和谐发展。

(3)管理的目的是有效地实现组织既定目标,这是任何管理活动的根本追求。

2. 管理的有效性

管理的有效性可以从效率和效果两方面来判断。

(1)效率。效率是指管理活动输入和输出的关系。管理所追求的效率,就是以最少的投入,获得最大的产出。效率可以用公式表述为:效率=产出/投入。通俗地说,效率是指“正确地做事”。

(2)效果。效果是达成组织目标的程度。管理所追求的效果,就是最大限度地实现组织目标。对于企业而言,就是通过尽可能地满足顾客需要来实现企业价值的最大化,实现顾客、供应商和社会,企业、员工和投资者的和谐发展。通俗地说,效果指的是“做正确的事”。

因此,管理就是要获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果的双重目标,实现组织的持续、和谐发展。这是所有管理者所面临的基本任务。

3. 管理的二重性

管理的二重性是由生产过程的二重性决定的。由于生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体,因此决定了管理也具有组织生产力和协调生产关系两重功能。因此,管理既具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,也具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系,要合理组织生产力,即管理的生产力属性。马克思曾经指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”管理的这种自然属性是由生产力发展水平和人类活动的社会化程度决定的,是一种客观存在,与生产方式、社会制度无关。

管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系,要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约,即管理的生产关系属性。管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产关系的功能。

管理的二重性相互联系、相互制约。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会的组织形式和生产关系与其相适应,任何管理方法、管理技术和管理手段,必须结合组织的实际情况,因地制宜,这样才能取得预期的效果。

1.1.2 管理学

1. 管理学的概念

管理学是以一般组织为研究对象,研究管理的基本概念、原理、方法和程序,探讨人、财、物、信息、技术、实践的计划与控制问题,组织的结构设计问题,对组织中人的领导与激励问题等。

2. 管理学的特性

1) 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一种人类活动,其中存在着一系列的客观规律。人们从管理实践活动中不断发现规律,总结出一系列管理理论和管理方法,并用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量其过程中所使用的理论和方法是否正确,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。我们承认管理的科学性,是要不断发现管理活动的客观规律,以管理理论和方法为指导,形成一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

2) 管理的艺术性

管理的艺术性强调其实践性,即管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际加以应用才能发挥效用。管理者必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。因此,管理者除了要掌握一定的管理理论和方法外,还要有灵活运用这些知识的经验、技能和诀窍。

管理的艺术性告诉我们,学习管理一刻都不能脱离管理实践。要真正掌握管理学,仅靠书本知识是行不通的,理论必须联系实际,必须通过大量的管理实践活动去体会和磨炼,才能增长管理技能和才干。

管理的科学性和艺术性并不互相排斥,而是相互补充的。一方面,管理者靠背诵管理原理来进行管理活动,必然脱离实际;另一方面,如果没有掌握管理理论和基本知识,在实践中仅靠主观臆断或经验办事,就很难找到有效解决管理问题的办法。因此,必须将管理的科学性和艺术性进行有效结合,才能成为一个有效的管理者。

3) 管理学的非精确性

管理学是一门不精确的学科,即在给定可控的条件下,用同样的管理手段可能得到完全不同的结果,这种不确定性主要是由于组织环境中许多无法预知的复杂因素而引起的。例如,企业在投入资源一定的情况下,由于国家的方针、政策和法令的变化或组织环境的突然变化,都会对企业的经营效果产生严重影响。因此管理学与诸如数学等精确学科具有很大的不同,它具有很强的不精确性。

4) 管理学的综合性

管理活动的复杂性必然会导致管理学的综合性。以企业管理为例,内部

的管理要素包括技术、产品、工艺、设备、设施、供应、物流、财务、人员、信息等方方面面;外部的环境要素包括政治、经济、社会、技术、需求、供给、竞争和替代品等。企业需要在如此多的影响因素中预测环境变化、评估自身能力、制定管理目标、设计管理策略、处理各方利益,才能确保管理的有效性。这要求作为管理活动主体的管理者在进行管理活动中,需要具有广博的知识才能进行有效的管理。例如,企业的高级管理者在处理企业有关生产、销售、计划和组织等问题时,需要熟悉工程技术、管理学、统计学、数学、政治学、经济学等方面的知识;在处理企业中人员调配、工资、培训和激励等问题时,需要懂得心理学、社会学、人类学、生理学等方面的知识。现代管理者除了懂得管理外,还需要掌握管理的重要工具——计算机和网络,学会利用这些现代技术工具进行管理和决策。另外,随着经济全球化的逐步形成,管理者还需要懂得国际法,了解不同文化的特点并掌握一定的外语技能。

从管理学本身构成看,管理学充分吸收了各学科中对自己有用的内容并加以拓展,因此,它具有很强的综合性。

5)管理的软科学性

若将组织中的人力、财力、物力、技术等看成硬件的话,则可以把管理看成软件。首先,管理的首要任务是充分调动人的积极性,通过人的思想转变引导其行为的转变,以达到充分发挥人员的内在潜力,有效地利用财力、物力和技术,用最少的消耗达到组织的目的。其次,管理者必须借助于被管理者及其他各种条件来创造价值,在这种价值中很难区分出有多少是由管理而得到的。最后,某些管理措施的有效性往往需要很长时间才能识别,很难在事前准确地评价。管理学的这些特性形成了其软科学性。

6)管理学的发展性

全球科学技术的发展,特别是计算机和网络技术的广泛应用,对企业的组织形式、运营方式和管理手段产生了非常巨大的影响。例如,信息高速传递的实现,使企业的许多中间结构失去了存在的必要,因而出现了企业组织的扁平化;网络技术的广泛应用,出现了虚拟企业;企业为了充分发挥自身的优势并增强市场竞争力,由供求关系而形成了企业供应链结构;电子商务的出现,对企业的营销模式产生了巨大的影响。随着这些影响的产生,也带来了许多新的管理问题,需要人们去研究、解决,所产生的新的管理理论和方法将会大大推动管理学理论体系的更新和扩展,因此管理学是一个发展的学科。

1.1.3 管理系统的概念

1. 系统

1)系统的定义

“系统”一词最早出现于古希腊语中,原意是指事物中共性部分和每一事物应

占据的位置,也就是部分组成的整体的意思。从文字面看,“系”指关系、联系;“统”指有机统一,“系统”则指有机联系和统一。因此,可以将系统定义为“由相互作用和相互依赖的若干组成部分(要素)结合而成的、具有特定功能的有机整体”。

从上述定义可以看出,系统必须具备3个条件。

(1)系统必须是由两个以上的要素(部分、元素)组成,要素是构成系统的最基本单位,因而也是系统存在的基础和实际载体,系统离开了要素就不称其为系统。

(2)要素与要素之间存在着一定的有机联系,从而在系统的内部和外部形成一定的结构或秩序,任何一个系统又是它所从属的一个更大系统的组成部分(要素)。这样,系统整体与要素、要素与要素、整体与环境之间,存在着相互作用和相互联系的机制。

(3)任何系统都有特定的功能。这是整体具有的不同于各个组成要素的新功能,这种新功能是由系统内部的有机联系和结构所决定的。

2) 系统的特性

(1)整体性。系统的整体性主要表现为系统的整体功能。它不是各组成要素功能的简单叠加,而是呈现出各组成要素所没有的新功能,即“系统整体不等于其组成部分之和”,而是“整体大于部分之和”。

系统的整体性对管理者的启示是:第一,依据确定的管理目标,把管理要素组成为一个有机的系统,协调并统一管理诸要素的功能,使系统功能产生放大效应,发挥出管理系统的整体优化功能。第二,把不断提高管理要素的功能作为改善管理系统整体功能的基础。按照系统整体目标的要求,不断提高各构成要素特别是关键要素的功能素质,并强调局部服从整体,从而实现管理系统的最佳整体功能。第三,着重改善和提高管理系统的整体功能。不仅要注重发挥各个组成要素的功能,更重要的是优化要素的组织功能配置,促使管理系统整体功能优化。

(2)相关性。系统内的各要素是相互作用、相互联系的。系统中任何一个要素与存在于该系统中的其他要素是互相关联并互相制约的,某一要素如果发生了变化,则其他相关联的要素也将相应地改变和调整,从而保持系统整体的最佳状态。

系统的相关性对管理者的启示是:第一,在实际管理工作中,必须认真考察管理系统要素之间的相关性,及时预见某一要素变化对其相关要素的影响。通过各要素发展变化的同步性,使各要素之间相互协调与匹配,从而增强协同效应,提高管理系统的整体功能。第二,管理系统内部诸要素之间的相关性是动态变化的。因此,要把握管理要素运动变化的规律,有效地进行组织协调和控制,以实现最佳效益。第三,管理系统的相关性既包括系统内层次间的纵向相关,也包括各组成要素的横向相关。只有协调好各要素的纵向层次相关和要素之间的横向相关,才能

实现系统的整体功能最优。

(3)目的性。任何系统的存在都有其目的性。例如,企业经营管理系统,其目的就是在限定的资源和环境条件下,完成或超额完成生产经营计划,实现规定的质量、品种、成本、利润等指标。现实中,由于管理系统多是具有多目标和多方案的,当组织规划这个错综复杂的大系统时,需要将其目标分解为各个具体的小目标,将目标层次化、具体化。

系统的目的性原则要求人们正确地确定系统的目标,从而运用各种调节手段把系统导向预定的目标,达到系统整体最优的目的。

(4)开放性。任何系统与环境之间存在着相互作用的关系。环境是指存在于系统之外事物(物质、能量、信息)的总称。系统时刻处于环境之中,环境是一种更高级的、更复杂的系统,在某些情况下它会限制系统功能的发挥。

系统与环境是相互依存的。任何活着的系统必然要与外部环境产生物质的、能量的和信息的交换。因此,系统也必须适应外部环境的变化。能够经常与外部环境保持最佳适应状态的系统才是理想的系统,而不能适应环境变化的系统则是难以生存的。例如,一个企业必须经常了解宏观政治经济环境、市场供需状况和竞争对手动向等,并从诸多经营方案中选取最佳决策,否则它就不能生存。

2. 管理系统

现代管理处于各个层次的系统之中,是一项复杂的系统工作,其本身就具有整体性、相关性、目的性和环境适应性的特点。它既属于本系统内,又与周围各系统发生各种形式的“输入”与“输出”联系,同时还从属于一个更大的系统范畴之内,因此,为达到最佳的管理效果,必须进行充分的系统分析,遵循管理的系统原理。

以企业管理为例,企业作为一个系统是由生产、财务、人事和研发等子系统构成,主要的资源要素包括人力资源、财务资源、物资资源、信息资源、技术资源等,这些资源需要企业从外部市场中获取。同时,企业所生产的产品和所提供的服务需要通过市场来实现其价值,因此与外部环境存在着密切的作用关系。从目的性看,企业的基本目标是实现价值最大化,包括企业长期利润最大化,同时要兼顾顾客价值、供应商利益、社会责任、员工发展等价值要素。从整体性看,企业是由多个子系统、多种要素所构成的复杂系统,要达到“整体功能大于部分功能之和”,必须使系统内部结构合理,使之形成一个有机整体。从相关性看,各子系统、要素之间存在复杂的相互作用关系,因此必须建立子系统、要素之间的协调机制,促使其统一在企业整体系统之下。从环境适应性看,企业存在于一定的社会环境和经济环境之中,必然要与环境进行物质的、能量的和信息的交换,必须要适应外部环境的变化,针对外部需求和竞争变化不断制定和调整经营策略,协调与外部不同利益相关者的关系,才能持续成长,实现企业的目标。