

21 世纪经济管理类精品教材

(第 3 版)

现代企业管理学

徐盛华 林业霖/编著

Modern Enterprise Management



清华大学出版社

21 世纪经济管理类精品教材

(第 3 版)

现代企业管理学

徐盛华 林业霖/编著

Modern Enterprise Management

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书在内容上坚持理论与实际相结合,在体系结构和内容上有所创新和突破,以求为现代企业管理理论做出一份贡献。

本书共分四篇,每篇划分为五章,共二十章:第一篇为企业战略管理篇,主要阐述如何制订企业发展战略(概论、内外环境分析、竞争战略、营销战略);第二篇为企业高级管理篇,主要阐述管理的职能(决策、计划、控制、组织、领导、创新等),对高级管理层如何落实企业战略目标作了阐述;第三篇为企业专业管理篇,阐述企业各职能部门的管理工作,按职能部门具体落实企业战略目标的管理工作加以阐述;第四篇为企业现场管理篇,阐述生产现场的(作业、物流、环境、质量与成本、班组建设)管理工作,从而提高生产效率和企业效益。本书从四个层面全方位地对企业管理理论、内容进行编写,推进企业管理工作上台阶。

本书既可用作管理类专业本科生、在职管理类研究生的教材,也可供企业管理人员学习参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学/徐盛华,林业霖编著. —3版. —北京:清华大学出版社,2016

21世纪经济管理类精品教材

ISBN 978-7-302-43187-9

I. ①现… II. ①徐… ②林… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第034828号

责任编辑:苏明芳

封面设计:康飞龙

版式设计:魏 远

责任校对:王 颖

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:26.5 字 数:529千字

版 次:2011年9月第1版—2016年3月第3版 印 次:2016年3月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:43.80元

产品编号:066598-01

企业管理问题是我国企业目前普遍面临的重大问题。企业战略包含着各种重要因素，企业决策者必须从中判断出哪些因素是决定企业生死存亡的关键因素。因此，必须综合考虑企业中存在的各种人事的、技术的、资源的、产品与市场的以及社会方面的制约，考虑在制订企业战略和方针时如何才能实现企业短期目标和长期目标的平衡。企业决策者不仅要懂得利用各种分析方法来确定企业的目标、制定企业完成目标的重大方针政策，而且必须懂得如何更准确地判断竞争对手的状况。

本书从我国社会主义市场经济发展的需求出发，力求在现有企业管理理论体系的基础上，结合国内外理论研究的最新成果和我国企业管理实践，形成简明、实用的企业管理理论。在内容上坚持理论与实际相结合，在体系结构和内容上有所创新和突破，以求为现代企业管理理论做出一份贡献。本书在编排上按现代企业的管理人员等级从高到低进行编写，即：企业决策层侧重抓好企业战略管理；高级管理人员（如总经理、副总经理）侧重抓好高级管理；各职能部门管理人员侧重抓好各自专业管理；基层管理人员侧重抓好现场管理。本书能帮助读者利用最少的时间与精力，最大限度地和较全面地掌握现代企业管理理论。

因时代发展和学术进步，我们在本次改版过程中，既考虑到现代企业管理理论的系统性，又要突出重点，本版删去了第六章和第七章，增加了第十章企业创新，每章增加了学习目标和导读内容，在每篇之后，增加了综合案例，并对全书文字表述的准确性做了认真推敲，在上版的基础上进行了修正和丰富，力求成为精品教材。

本书共分四篇，每篇划分为五章，共二十章：第一篇为企业战略管理篇，主要阐述如何制订企业发展战略（概论、内外环境分析、竞争战略、营销战略）；第二篇为企业高级管理篇，主要阐述管理的职能（决策、计划、控制、组织、领导、创新等），对高级管理层如何落实企业战略目标作了阐述；第三篇为企业专业管理篇，阐述企业各职能部门的管理工作，按职能部门具体落实企业战略目标的管理工作加以阐述；第四篇为企业现场管理

篇, 阐述生产现场的(作业、物流、环境、质量与成本、班组建设)管理工作, 从而提高生产效率和企业效益。本书从四个层面全方位地对企业管理理论、内容进行编写, 推进企业管理工作上台阶。

本书由徐盛华、林业霖编著, 在长期的使用过程中, 许多老师和同学提出了不少宝贵意见, 在这次改版过程中, 我们认真地吸收了这些有见地的建议, 在此对这些老师和同学表示衷心的感谢。

本书适合用作高等学校管理类专业本科生、在职研究生和全日制大学生企业管理公共课程的教材, 也可用作广大企业管理者的参考用书。

由于作者水平有限, 书中难免有疏漏失当之处, 敬请读者指正。

编者



第一篇 企业战略管理篇

第一章 企业战略管理概论	3
第一节 企业战略管理的概念及特征	3
第二节 企业战略管理的基本内容	8
第三节 企业战略目标的确定	16
第四节 企业战略管理的意义	18
本章小结	19
第二章 企业外部环境分析	21
第一节 企业所处的一般社会环境和任务环境要素分析	21
第二节 企业所处的行业结构分析	28
第三节 企业竞争态势分析	30
第四节 企业外部环境分析方法简介	33
本章小结	36
第三章 企业内部环境分析	38
第一节 企业内部关键战略要素构成	38
第二节 企业内部资源条件分析	39
第三节 企业内部文化分析	43
第四节 企业内部环境分析方法	45
本章小结	48
第四章 竞争战略的选择与企业的竞争地位	50
第一节 企业竞争战略概念及内容	50
第二节 企业竞争优势与劣势分析	55
第三节 企业竞争地位的确立	63
第四节 企业竞争战略的选择	65
本章小结	67

第五章 企业目标市场与营销战略	69
第一节 市场的概念及其构成	69
第二节 市场细分化的概念及内容	75
第三节 企业目标市场的战略	76
第四节 企业营销战略	79
本章小结	89
综合案例一 WM 公司企业战略管理案例分析	91

第二篇 企业高级管理篇

第六章 企业决策管理	99
第一节 企业决策概论	99
第二节 企业决策的过程及影响因素	103
第三节 企业群体决策	105
第四节 企业决策技术	108
本章小结	115
第七章 企业计划与控制管理	117
第一节 企业计划的内容与编制	117
第二节 企业目标管理	125
第三节 企业控制过程	128
第四节 企业现代计划方法简介	134
本章小结	140
第八章 企业组织设置与优化	142
第一节 企业的组织机构存在的基础	142
第二节 企业组织结构类型	151
第三节 企业组织设计的权变因素	155
第四节 企业改革	160
本章小结	165
第九章 企业管理者	167
第一节 企业管理者简介	167
第二节 企业管理者有效的管理方法	173
第三节 企业管理的激励功能	180

第四节 企业管理者的沟通职能	187
本章小结	192
第十章 企业创新	194
第一节 企业创新及其作用	194
第二节 企业创新的基本内容	199
第三节 企业创新的过程	210
本章小结	212
综合案例二 联想集团创新转型案例分析	213
 第三篇 企业专业管理篇 	
第十一章 企业销售管理	219
第一节 市场调查与分析	219
第二节 市场预测	222
第三节 营销策略	227
第四节 销售服务	234
本章小结	236
第十二章 企业生产管理	238
第一节 企业生产能力的核定	240
第二节 企业生产过程的组织	245
第三节 企业生产计划与作业控制	252
本章小结	259
第十三章 企业财务管理	261
第一节 企业财务管理简介	261
第二节 企业筹资管理	262
第三节 企业成本、费用和利润管理	270
第四节 企业投资管理	274
本章小结	277
第十四章 企业人力资源管理	280
第一节 企业人力资源的组织	280
第二节 企业人力资源的开发	284
第三节 企业的“四定”管理	285

第四节 绩效考核	289
第五节 劳动收入的管理	298
本章小结	301
第十五章 企业技术开发管理	303
第一节 企业技术开发信息资源管理	303
第二节 技术研究管理	307
第三节 产品开发管理	308
第四节 技术转移与保护	310
本章小结	310
综合案例三 制造型企业成本控制案例分析	311
 第四篇 企业现场管理篇 	
第十六章 生产现场的作业管理	319
第一节 作业研究	319
第二节 动作分析	323
第三节 时间分析	326
第四节 模特法	332
本章小结	334
第十七章 物流管理	336
第一节 物流管理的概念及内容	337
第二节 在制品管理	338
第三节 搬运管理	341
第四节 库存管理	345
本章小结	350
第十八章 现场环境管理	352
第一节 “5S”活动	352
第二节 现场设备的管理	355
第三节 现场目视管理	360
第四节 工作场地文明建设	365
本章小结	366

第十九章 生产现场质量与成本控制	368
第一节 现场质量控制方法	368
第二节 现场质量保证体系建设	370
第三节 现场成本控制的方法	375
第四节 现场成本控制的系统建设	381
本章小结	387
第二十章 班组建设	388
第一节 优化劳动组织结构	388
第二节 班组建设的内容	391
第三节 班组建设的形式	395
第四节 班组岗位责任制的建设	398
本章小结	401
综合案例四 山东博山水泥厂规范化工作法	403
综合案例五 企业现场管理改善的实施原则及步骤	407
参考文献	413

第一篇 企业战略管理篇

企业战略管理是企业产权所有者所关注的重点内容。因为企业产权所有者最关心的问题就是企业获得利润的情况，包括以下各项。

$$\text{企业利润} = \text{销售量} \times \text{价格} - \text{生产成本} - \text{上缴利税}$$

其中，生产成本由会计成本项目核算或预算而来。

$$\text{上缴税金} = \text{销售收入} \times \text{税率}$$

$$\text{上缴利润} = \text{税前利润} \times \text{上缴利润率}$$

$$\text{上缴利税} = \text{上缴利润} + \text{上缴税金}$$

从上述各项中可以看出，利润与产量（企业规模）、价格（市场）、成本（企业内部管理）、税率（国家政策）直接相关，如何确定企业的合理规模，搞好市场营销工作和企业内部管理工作，充分合理地运用国家政策，正是企业战略管理要解决的企业重大问题。

企业战略管理首先对企业战略目标进行介绍，通过企业内部条件分析和企业外部环境的分析，特别是企业营销战略的分析，形成企业的战略目标，从而确立企业生存与发展的总体战略。



第一章 企业战略管理概论



学习目标

你学完本章，应该：

1. 掌握企业战略的内涵、类型及其特征；
2. 掌握企业战略管理的规划与实施两个阶段的内容；
3. 理解企业使命与企业方针的内涵；
4. 掌握企业战略目标的内涵及其内容；
5. 掌握企业战略方案建立的一般过程以及方案评价标准。

企业战略问题是企业面临发展方向的重大问题。企业战略包含着各种重要因素，企业决策者必须从中判断出哪些因素才是决定企业生死存亡的现实的关键因素。因此，决策人必须要综合考虑企业中存在的各种人事的、技术的、资源的、产品与市场的以及社会方面的制约，考虑在制订企业战略和方针时如何才能实现企业短期目标和长期目标的平衡，不仅要懂得利用各种分析方法来确定企业的目标、制定企业完成目标的重大方针政策，而且必须懂得如何更准确地判断竞争对手的状况。

第一节 企业战略管理的概念及特征

一、战略的定义

战略一词来源于希腊语“Strategos”，其含义是“将军”。

它的本义是指基于对战争全局的分析而作出的总体谋划。战略对于战争的意义在于它可以帮助决策者掌握战争全局的动态，运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。能使自己

在战争中处于主动,充分利用天时、地利、人和的有利条件,赢得战争的胜利。中外军事战争史已经雄辩地证明了战争的胜负首先取决于战略制订得正确与否。

二、企业战略的概念

战略一词运用于企业经营管理,是指一个企业为了实现它的长远目标和重要使命而作出的长期计划。企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的经营管理行为进行长期的、通盘的谋划。

在西方国家,从20世纪50年代起,企业战略研究就成为管理课程中的一个有机部分。20世纪60年代,美国的安索夫的《企业战略论》一书出版后,企业战略才作为一个科学性的概念,开始在企业管理学中使用。

西方学者对战略管理的描述主要以安索夫、安得鲁斯和明茨伯格为代表。

1. 安索夫的观点

安索夫指出,企业在制订战略时,有必要首先确定自己的经营性质。不论是以产品系列的性质还是按照构成产品系列的技术来确定企业的经营,企业目前的产品和市场与企业未来的产品与市场之间一定存在着一种内在的联系,安索夫将这种内在的联系称为“共同的经营主线”,通过分析这种共同的经营主线可以把握企业运行的方向,寻找企业发展的新天地。

他认为,使命是现有产品的一种需求,而用户是产品的实际购买者。因此,企业的使命与用户之间是有区别的,一个用户往往会有一系列不相关的需求,在制订战略的过程中,企业应该在用户需求既定的情况下寻找出存在于用户使命中的产品特征、技术或者需求相似性,作为企业的共同经营主线。企业如果将其经营性质定义得过宽,则会失去共同的经营主线,也就无法制订企业战略;反之,企业如果将其经营性质定义得过窄,则会由于应变能力不足,而在复杂多变的环境中难以生存。总之,经济发展的现实对企业家和管理学家提出了客观要求,即企业的战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动,另一方面能够为企业的发展提供足够的空间。

2. 安得鲁斯的观点

安得鲁斯(K.Andrews)是美国哈佛大学商学院的教授。他认为企业总体战略是一个决策模式,决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文企业类型,决定企业应当对员工、顾客和社会做出的经济的与非经济的贡献。

安得鲁斯的观点指出了企业总体战略要解决的主要问题——企业长远发展的使命与实现使命的有机结合，使企业能够形成自己的特殊战略属性和竞争优势，将不确定的环境因素与企业的经营活动很好地结合起来，以便能够集中企业的各种资源形成企业产品和市场的“生长圈”，并且能够在较长的时期内相对稳定地执行企业的战略。

3. 明茨伯格的观点

明茨伯格是加拿大麦吉尔大学的管理学教授，他认为，在企业经营活动中经营者可以在不同的场合下以不同的方式给企业总体战略赋予不同的定义。他借鉴市场营销学中四要素（4P's）的提法，即产品（Product）、价格（Price）、分销（Place）和促销（Promotion），提出了战略是由五种规范的定义阐明的，即计划（Plan）、计策（Policy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective），即5P's。

（1）战略是一种计划。作为计划的战略有两种含义：一方面，战略是有意识地开发出来的，是设计出来的、明确的，一般情况下，还应该是公开的；另一方面，战略是行动前制订的，供决策者在行动中使用的。正如冯·纽曼在博弈论中指出的那样：战略是一种全面的计划，是一种说明计划人员在每一种可能的情况下作出选择的计划。这种计划越周详、越全面，将未来可能发生的情况考虑得越详细，计划实现的可能性就越大，把握计划目标的结果也越准确。在企业的运作实际中，作为计划的战略表现为企业面向未来，设定目标，制订战略方案，然后执行战略方案。

（2）战略是一种计策。作为计策的战略是指在特定的环境下，企业把战略作为威胁和战胜竞争对手的一种手段、一种战略优势。在土地革命战争时期，毛泽东同志曾经提出的“敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追”的十六字方针，其实就是对战略的一种计策的真实写照。在企业的运作实际中，与竞争对手针锋相对地进行竞争，任何一个竞争对手的重大战略行动，如技术创新、产品换代、管理改革、降低价格等，都会产生一连串的联动效应，进而改变市场的或行业的竞争格局。作为计策的战略就是要在行动前充分考虑对手可能的改革，在行动中采取先发制人的战略行动。

（3）作为一种计策，战略表现是一种模式。作为模式的战略是指战略不仅可以是行动前制订的，即是由人们有意识地设计出来的，而且可以是人们行为的结果。明茨伯格提出战略是一种模式的定义用于说明战略执行结果的行为，战略体现为从战略的提出直到战略完成为止的一系列行为。根据这一观点，战略可以看作是一种行为流，作为计划的战略是行动前的战略，而作为模式的战略是已实现的战略，两者之间是战略的实施过程，在战略的实施过程中还会有事前没有设计的自发产生的战略被执行，也还会有事前计划过而没有被执行或虽然被执行却没有结果的战略，因而战略是一种动态的过程。

在实际运作中，企业战略模式表现为企业面对历史，总结经验，去粗取精，

扬长避短, 提出企业发展与运作模式。

(4) 战略是一种定位。作为定位的战略是指战略应当确定企业在环境中的位置, 由此确定企业在产品与市场、社会责任与自身利益、内部条件与外部环境的一系列经营活动和行为, 通过正确配置企业资源, 形成企业特殊的竞争优势。

这种定位从战略意义上讲有两种含义: 一是企业经营的行为选择, 应该定位在一个具有发展潜力的朝阳行业之中, 而避免栖身于一个前景暗淡的夕阳行业; 二是在行业中竞争地位的选择, 依靠有意识地开发出来的竞争优势, 创造出有利的竞争地位。

(5) 战略是一种观念。作为观念的战略是指战略应当体现企业中人们对客观世界固有的认识方式, 是人们思维的产物。战略之所以能够成为企业制胜的法宝, 就是因为战略体现了决策者对企业的改革与发展, 而这种改革与发展的集中体现就是一种与众不同的观念, 有了这种能够使企业员工共享的观念, 战略才可能得到准确的执行, 才能获得成功。

结合理论与实际, 可以把企业战略定义为: 企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的企业内外环境, 为求得企业的生存和不断发展而进行的总体性谋划。

我国企业过去一直用长期计划、远景发展规划、企业方针等术语表示企业战略的内容, 起到了筹划和指导企业发展的作用。改革开放以来, 特别是近几年来, 在理论和实践中逐渐引入了企业战略管理的观念。

三、企业战略的分类

企业战略可以分为三种基本类型: 企业总体战略、企业竞争战略和企业职能战略。

1. 企业总体战略

正如安得鲁斯教授所指出的那样, 企业总体战略决定和揭示企业的目的和目标, 以确定企业重大的方针与计划、企业经营业务类型和人文企业类型, 以及企业对员工、顾客和社会做出的贡献。

2. 企业竞争战略

企业竞争战略能够解决企业如何选择所经营的行业和如何选择企业在一个行业中的竞争地位等问题, 包括行业吸引力和企业的竞争地位。行业吸引力是指行业中企业长期平均盈利能力和决定长期平均盈利能力的各种因素所决定的各个行业对企业的吸引能力, 一个企业所处行业内的平均盈利能力是决定这个企业盈利能力的一个重要因素。同时, 在一个行业中, 不管长期平均盈利能力怎样, 总是有一些企业因其有利的竞争地位

而获得比行业平均利润更高的获利，这就是企业的竞争地位。

行业吸引力和竞争地位两者都可以因企业进入或退出行业而改变。行业吸引力部分地反映了一个企业几乎无法施加影响的那些外部因素，而通过竞争战略的选择，企业可以在相当程度上增强或削弱一个行业的吸引力；同时，一个企业也可以通过对其竞争战略的选择显著地改善或减弱自己在行业内的地位。因此，竞争战略不仅是企业对环境作出的反应，而且是企业从自己有利的角度去改变自己的环境。

3. 企业职能战略

企业职能战略是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的职能活动作出统筹安排。企业的总体战略和竞争战略分层次地表明了企业的产品、市场、竞争优势和基本目标，规定了企业的核心任务和总的方向。而企业要实现这样的战略设想，必须通过有效的职能活动来运用资源，使企业的人力、物力和财力与其生产经营活动的各个环节密切结合，与企业的总体战略和竞争战略协调一致才有可能成功。企业的职能战略包括财务战略、人力资源战略、研究与开发战略、生产战略等。在职能战略的指导下，在职能部门中表现出的专业管理包括企业财务管理、人力资源管理、技术与开发管理、生产管理、销售管理（详见本书第三篇）。

四、战略的特征

1. 全局性

企业战略是以企业全局为研究对象，根据企业的总体发展需要而制订的，它规定了企业的总体目标与行为。从全局实现对局部的指导，使局部达到最优的结果，使全局目标得以实现。

2. 长远性

企业的战略立足于未来，对较长时期内企业的生存和发展问题进行通盘谋划，从而决定企业当前的行动。凡是为适应环境的变化所确定的、长期基本不变的目标和实现目标的行动方案，都是企业战略。而那种针对当前形式灵活适应短期变化、解决基本问题的方法都是企业战术。因而有企业战略要实现战略与战术的有机统一。

3. 整体最优性

企业战略研究立足于企业整体功能，按照企业各个部分之间的有机联系，把总体作为研究的对象，从企业总体与局部之间的相互依存、相互结合和相互制约的关系中，揭示企业的总体特征与运动规律，发挥企业战略的整体优化效应，达到预期的战略目标。