

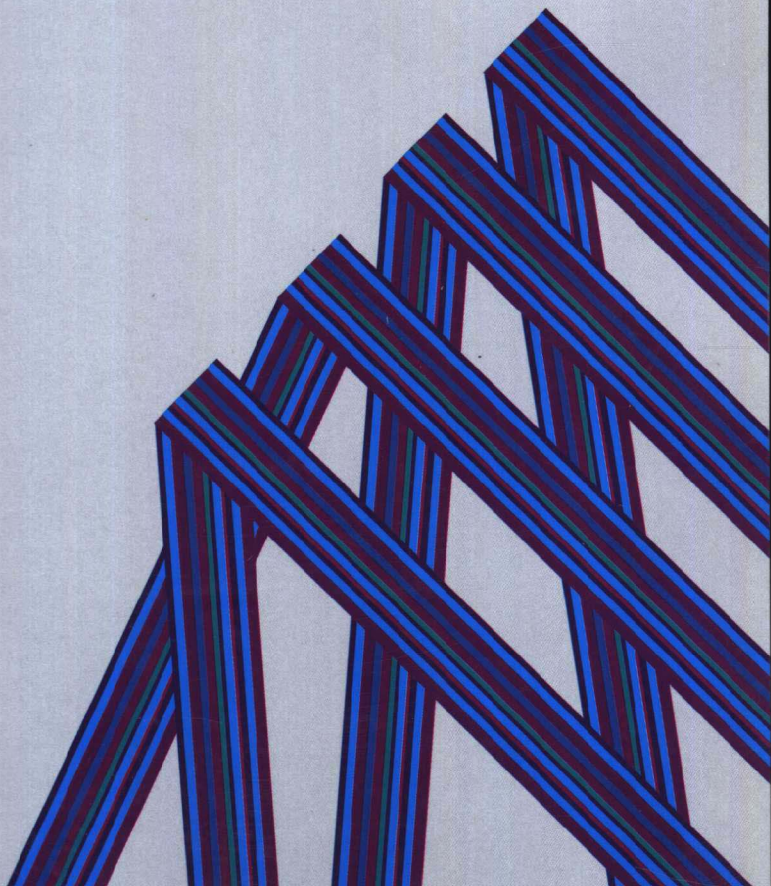
现代企业管理

主编 傅贤治

副主编 王丽娟 薛云建

XIANDAI QIYE GUANLI

中国轻工业出版社



现代企业管理

主编 傅贤治

副主编 王丽娟 薛云建

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理/傅贤治主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2003.8

ISBN 7-5019-3990-X

I. 现… II. 傅… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 044748 号

责任编辑: 刘云辉

策划编辑: 刘云辉

责任终审: 杜文勇

封面设计: 李云飞

版式设计: 郭文慧

责任校对: 燕杰

责任监印: 吴京一

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印刷: 北京工大印刷厂

经销: 各地新华书店

版次: 2003年8月第1版

2003年8月第1次印刷

开本: 850×1168 1/32

印张: 17.25

字数: 448千字

书号: ISBN 7-5019-3990-X/F·270

定价: 33.00元

读者服务部电话(咨询): 010—88390691 88390105 传真: 88390106

(邮购): 010—65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010—65128898

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换

30314Q0X101ZBW

《现代企业管理》教材编写委员会

编委会主任 刘成富

编委会副主任 傅贤治 徐立青

主 编 傅贤治

副 主 编 王丽娟 薛云建

编委会成员(按教材章节编写排序)

傅贤治 周维国 黄 明 张 莉

薛云建 沈伟晔 邹丽敏 王建华

田海锋 王丽娟 徐立青 胡付照

冉文江

前 言

管理学作为一门系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，进入 20 世纪以来，得到了越来越深入的发展，引起了人们的普遍重视。由于管理领域的不同，人们研究管理内容的侧重点也各不相同，在此基础上形成了许许多多专门的管理学科，如国民经济管理、企业管理、工商行政管理、农业管理、旅游管理、教育管理、医院管理、军队管理等等。但是，越来越多的人已经或正在认识到，虽然各个领域、各类组织的管理活动各有其特殊性，但在这些特殊的管理活动中却都蕴含着管理活动的一些共性，即无论在社会的什么领域或什么类型的组织中，管理活动都是按照一定的规律进行的，而且这些规律不会因组织的性质或类别的不同而不同。因此，从社会普遍存在的管理活动中概括总结出来的基本规律（其中包括一般的原理、理论、方法和技术），就构成了一般管理学的内容。之所以称之为一般，就是因为管理学，尤其是管理学的原理，对各类、各种不同的组织都是适用的，而不是局限于某一特定的组织，所以说管理学是各门具体的管理学科的共同基础。

随着世界经济的不断增长和企业环境的日趋变化，管理所面临的问题也越来越复杂，因此，作为一门揭示管理活动一般规律和方法的管理科学，也随之按更加专业化的职能分解成为不同的学科。这种分解一方面有利于学生和管理人员更好地掌握管理科学的内涵，另一方面，它却把管理作为一个整体活动肢解开来，从而阻碍了人们对管理活动的全面理解。面对上述问题，同学们在大学毕业以后，需要更多的管理实践来充实和丰富管理理论，从而才能更加系统全面地掌握和运用这些知识。

对于非管理专业的学生来说,管理的挑战无处不在。无论你今后是做领导工作还是从事专门研究,管理都将对你的工作效率起到决定性的作用。这也是近几年“MBA热”持续升温的根本原因之一。但是,由于管理学是一门实践性很强的应用学科,到目前为止,人们对管理学的许多概念、理论仍然存在不同的认识和理解,因此,在学习方法上,管理学与其他专业课程有相当大的差异。学习管理学必须具备哲学的理念、人文的视角和实践的认识。许多管理问题没有惟一的答案,只有合理的选择。因此,我们在编写此书时,力求突出企业管理的一般规律,反映管理与时代同步发展的要求;贯彻理论联系实践的方针,通过实例去理解管理知识的应用条件 and 环境;全面介绍国内外企业管理的历史、现状和中国企业改革的趋势;保持了管理科学知识的完整性和系统性。

本书由傅贤治担任主编,王丽娟、薛云建担任副主编,具体编写分工情况如下:傅贤治(第一、二章),周维国(第三、四章)、黄明(第三章)、张莉(第四章)、薛云建(第五章)、沈伟晔(第六章)、邹丽敏(第七章)、王建华(第八章)、田海锋(第九章)、王丽娟(第十章)、徐立青(第十一章)、胡付照(第十二章)、冉文江(第十三章)。

编写一本适合于非管理专业学生的管理学教材是一项艰苦的创造性劳动。本教材作为创新尝试的产物,难免存在不完善之处,希望读者不吝赐教。

江南大学商学院

傅贤治

2003年4月

目 录

第一章 企业与企业制度	1
第一节 企业系统	1
第二节 企业制度	17
第三节 现代企业的法人治理结构	31
第二章 管理理论的演变与发展	41
第一节 管理学的产生	43
第二节 现代管理理论的主要流派	63
第三节 管理理论发展的新探索	68
第四节 管理的本质	76
第三章 计划与控制	90
第一节 计划工作的概念和作用	90
第二节 计划工作的类型	92
第三节 计划工作的基本程序	96
第四节 目标管理	99
第五节 控制原理和控制类型	104
第六节 控制的步骤和原则	111
第七节 控制技术与方法	117
第四章 组织与激励	124
第一节 组织概述	124
第二节 组织结构的设计	131
第三节 集权、分权与授权	144
第四节 激励	151
第五章 市场营销	183
第一节 市场营销学的基本认识	183

第二节	市场营销观念	191
第三节	市场营销环境	199
第四节	市场营销管理程序	216
第五节	市场营销策略	220
第六章	人力资源开发与管理	236
第一节	人力资源规划	236
第二节	人员的招聘与选拔	239
第三节	人员培训与人才开发	253
第七章	新产品开发	266
第一节	新产品的概念与分类	266
第二节	新产品开发的原则与方式	267
第三节	新产品开发程序	270
第四节	新产品开发策略	282
第八章	生产管理	289
第一节	生产管理概述	289
第二节	生产组织形式	293
第三节	生产计划与控制	310
第四节	网络计划的优化	323
第五节	生产过程优化方法	330
第九章	质量管理	346
第一节	质量管理概论	346
第二节	质量管理常用的方法	363
第三节	质量认证与质量审核	370
第四节	ISO9000 族标准	374
第十章	财务管理	380
第一节	财务管理概述	380
第二节	财务分析	386
第三节	流动资金和短期负债管理	397
第四节	长期投资与长期融资	407

第五节	成本分析与控制	424
第十一章	战略管理	432
第一节	战略管理概述	432
第二节	企业战略环境分析	438
第三节	企业内部条件战略分析	442
第四节	企业的竞争战略	447
第十二章	企业文化	457
第一节	企业文化概述	457
第二节	企业文化的内容和结构	465
第三节	国内外著名企业的企业文化探寻	468
第四节	企业形象设计——CIS	486
第十三章	企业信息管理	501
第一节	信息管理	501
第二节	管理系统和信息系统	511
第三节	管理信息系统	515
第四节	管理信息系统开发	526
主要参考文献		541

第一章 企业与企业制度

本章根据系统理论，介绍企业作为一个“系统”的功能和运作原理，从历史演变和法律角度，讨论了企业制度的变迁和现代企业制度的基本特点，旨在为以后各章的学习奠定基础。

第一节 企业系统

环境对企业组织的运作和功能产生重要影响。由于传统的管理理论把企业组织看作一个封闭系统，因此，环境对企业的影响往往被忽视。实际上，现代企业组织作为一个开放的系统，它符合于系统运作的基本规律并具有开放系统的主要特征。

一、系统的含义和类型

1. 系统的含义

“系统”一词最早出现于古希腊语，它的意思是表示部分组成的整体。系统概念并不神秘，它广泛存在于自然界、人类社会及人类思维之中。大到浩瀚的银河系，小到肉眼看不见的原子核，都可以看成系统。人的身体就是典型的系统。虽然人的身体由许多部分组成，但它却是一个独立的整体。如果脚说：“我不是手，所以我不属于身体，”难道脚就因此而不再是身体的一部分了吗？如果耳朵也说：“我不是眼睛、所以我也不属于这个身体，”那么难道这也意味着耳朵就不是身体的一部分了吗？如果你的身体只是一只眼睛的话，那么你将如何听声音呢？我们的身体是由各种不同的部分来组成的。组成部分可以有許多，但身体却只能是一个。眼睛不能对手说：“我不需要你，”头也不能对脚

说：“我不需要你。”它们之间是一损俱损、一荣俱荣的关系。

因此，系统就是一个由许多相关联的部分组成的用以实现特定功能的整体。企业组织也是系统，它由几个部门或部分组成，但各部分之间是相互关联的，并共同组成一个系统来实现企业组织的功能。

2. 系统的类型

一般而言，系统可以分为开放系统和封闭系统两大类。封闭系统孤立于其外部环境。封闭系统的一个特点就是，它有着朝静态均衡和熵增状态发展的固有趋势。熵增的趋势是自然界普遍存在的法则，即所有的组织都在趋于混乱或灭亡。系统随熵的增加而将进入一种混乱状态。这种状态下，不存在有作用的势能。你知道一些组织走向灭亡的原因吗？参照上述内容，找一些例子，认真思考一下。

二、企业组织是一个开放系统

开放系统不同于封闭系统，其与外部环境之间是相互联系、相互作用的。环境向它输入，它又向环境输出。这些输入与输出以可预期或不可预期的方式来影响着环境，它们同时也为环境所影响。任何形式的生命组织都属于开放系统。

传统的观点认为，组织是一个封闭系统。而现代的理论家们则认为组织是一个开放系统。在我们这个高度竞争的现代环境中，组织不可能是封闭系统。在管理的研究与实践活动中，我们必须意识到组织与其环境之间是相互作用的。就这一问题的深入研究导致了一个新学科的出现，谓之企业生态学。

企业生态学研究的是企业与其环境之间的关系。这些研究无论对科学理论的发展而言，还是对企业管理人员的实际工作来说，都有着十分重要的意义。汤恩比（Toynbee）认为现在依然存在的文明都是那些能够适应环境挑战的文明。

将组织视为开放系统的人们，对组织的其他方面也存在着不

同的认识。巴纳德 (Barnard) 认为组织是一个协作的系统。要对其环境产生影响, 并有效地发挥自身的功能, 组织必须达到高度的协作。要实现这种协作, 组织要运用各种技术与方法。西蒙 (Simon) 认为组织是决策过程中的复杂系统。这种观点突出强调组织中决策的重要性。丘奇曼 (Churchman) 在阐述系统的概念时, 也从社会学的角度表述了他对组织的认识。他认为组织是一个社会或者是人-机系统。他还强调, 在将组织塑造为一个社会学的系统的过程中, 员工与其工作之间是相互作用的。霍曼 (Homan) 则提出了另一种社会学的观点。他认为组织由一个外部环境系统和一个内部系统组成, 而这两个系统则是彼此独立又相互作用着的。塞兹尼克 (Selznick) 认为组织是一个动态的系统, 它不断变化着, 以适应来自系统内部和外部的各种压力。

英国塔维斯托克人际关系学院 (The Tavistock Institute of Human Relations in England) 的艾默里 (Emery) 和特里斯特 (Trist) 就组织是开放系统这一问题, 提出了一种很有意思的观点。他们认为组织是一个社会-技术系统。技术子系统包括任务、工具、设备和操作技术。社会子系统则由组织的成员构成。这两个子系统既相互作用又相互独立。技术子系统影响着组织的输入与输出, 社会子系统则决定技术应用的效率与效果。第三个子系统即组织结构, 则是连接这两个子系统的纽带。

基于以上诸多观点, 我们可以得出这样一个结论, 即: 既然在企业组织与其环境之间存在着大量的相互作用, 那么企业组织当然是一个开放的系统。下面让我们对这种相互作用进行更为详细的探讨。

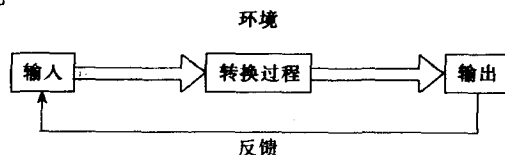


图 1-1 企业开放系统的投入-产出模型

开放系统为了维持其生存，不得不与其外界环境之间发生相互作用。用系统分析的语言来表述就是，一个开放的系统由输入、转换过程和输出三部分组成（见图 1-1）。作为开放系统，企业组织以劳动、机器、原材料和资金作为其输入，在转换过程中，原材料被制成最终产品，最终产品是系统的输出。输入由环境进入组织，而输出（产品和服务）又由组织进入环境。由此我们可以看出环境与企业组织之间的相互作用是必然的。

1. 输入

企业从环境中获得各种输入。这些输入对于企业系统的生存是至关重要的。有关的研究人员与学者归纳出了各种不同的系统输入。经济学家将管理、劳动、资金和土地作为输入。行为科学理论的学者则视组织成员的态度与价值观为系统的输入。还有人认为组织接收到的各种信息也是对企业系统的输入。管理的类型决定企业组织的性质。企业通过管理来计划和组织企业的事务，监督和培训员工，控制企业的运作。无论在什么类型的组织中，管理的职能都是一样的。企业的管理者不仅要决定企业要达到的目标和要提供给环境的产品与服务，还要决定一些关系到企业组织成员相互关系的重要事务。

劳动是指员工为实现管理目标，实施管理决策所做的工作。为激励员工并使激励的效果持续下去，给予员工回报是很必要的。管理者必须考虑员工的需要，因为他们为组织的成功付出了努力，也奉献了他们的时间与精力。

资金是指为企业的运作而投入的现金或支票的账户资金。资金通常有两个来源，即企业的所有者和非所有者。所有者为增加他们在企业中的股份或权益而投入资金，这些资金称为权益资本。而自非所有者处借来的资金被称为是债务资本。企业的非所有者包括银行、金融公司、保险公司和个人投资者。

土地是一种固定的输入，它不能被移来移去。企业位置的选择对于企业组织的成功是十分重要的。如果土地不为企业所有，

企业就要因使用土地而支付租金。如果企业自己拥有土地，则不必支付租金。此时租金就是所谓的机会成本，即如果企业将土地出租给别人的话，它所获得的资金数额。

信息是指另一种输入。它包括市场研究数据、经济数据、生产成本数据、劳动力的供给与需求状况、政府的法规、法律及相关程序以及国际政治与经济形势等。这些信息在企业组织的管理决策和成功运作中是十分必要的。设想一下，如果忽视了上述信息中的任何一种，对于企业组织而言，将会产生什么后果？

当然还有许多其他类型的输入由环境流入企业组织之中。诸如技术、创新思维、社会要求等等。

2. 转换过程

如果没有经过转换过程，输入将仍然是输入。转换过程因企业类型及企业所在行业的不同而不同。制造一个电扇所需要的转换过程当然不同于售出保险时所需提供的服务。转换过程的两个极其重要的功能是生产与营销，尽管后者涉及到企业系统的输出。研究设计、计划和协调等活动均包含在上述两种功能之内。各种组织服务工作都用以支持这些活动。

人事工作主要是指人员的选聘与培训，以及向在转换过程中付出努力的员工提供补偿及其他补助与服务。行政管理是组织服务工作的另一方面。这种服务用于处理企业信息的记录、分类和储存工作。

制造业的转换过程可能是“分解的”或是“合成的”。分解过程是指将某一基本物质提炼或提纯成为某些有用的东西。将原油提炼成汽油就是一个很好的例子。合成处理是指将几种物质、部件或个体组装为一个完整的产品。汽车制造就是这类过程的实例。

转换过程可以分为连续的或间断的两类。在连续的过程中，原料持续地流动，产品产量与设计很少改变。制造企业的生产线就是这类过程的一个例子。在间断的过程中，原料流是不稳定

的，生产批量和产品设计也经常改变。制鞋公司就是这样的例子，鞋的尺寸、风格及颜色可能每天都在改变。

转换过程中需要进行大量的计划、协调与控制工作。还应考虑到某些偶然事件的发生。人员、原料和机器必须组织在一起，并要很好地相互协调。还要考虑安全性、浪费、工具的效率、维护、原料处理以及质量水平等问题。要备有充足的存货以防止因为缺货而造成延误。生产管理就是研究如何具体处理转换过程中各方面的问题。

3. 输出

输出包括企业组织生产出的产品和提供的服务。销售输出而获得的收入有助于组织支付购买各种输入所需的费用，具体地说，就是企业要向员工支付工资、购买新机器、购买下一阶段所需的原材料、支付债务资本利息费用、支付土地租金、向政府缴纳税金、给予企业所有者和股东们一定的投资回报等。

各类组织将它们经设计、计划而生产出来的产品或服务送回到外部环境中。外部环境则通过一个反馈过程来监控企业的输出。只要企业能提供令人满意的输出，企业就无需做任何改变。如果企业的输出不能满足其外部环境的要求，这种未满足的信息就会成为输入的一部分。若组织没觉察或是忽略了这样的输入，整个系统都会受到影响，其结果是企业可能破产。斯坎德尔（Schendel）、帕顿（Patton）和里格斯（Riggs）通过他们的研究发现，他们所调查的公司走下坡路的原因是这些公司不能对环境的变化做出反应。企业应建立一些机构来获取这些反馈信息，例如做一些顾客满意度调查或市场研究活动。

三、组织环境的性质

如果把组织环境看为组织外部环境的话，我们不难给组织环境下一个定义。但是从这个角度下的定义起码有三个方面的局限：①这样的定义范围太广了。例如，在非洲的零售商的商业活

动，对美国俄亥俄州一个地方性的小零售商也许不会产生多大影响吧？②没有说明一个组织的边缘跨度。从某种意义上讲，仓库保管人员和非全日制工人都是属于本组织内部人员，但从另外的角度看，他们又是这个组织环境的组成部分。③这个定义忽视了管理人员。如果我们着眼于单个的管理人员，这个组织本身就成为了管理人员的环境组成部分。因此，要想给组织环境下确切的定义，首先要对一个组织环境的三个方面下定义，即一般环境、任务环境和内部环境。

1. 一般环境

一个组织的一般环境是指可以对这个组织的活动产生影响的周围环境的因素，而这些因素一般是泛指，它并不一定涉及到其他某一个具体的组织。绝大多数组织的一般环境包括：经济、文化、政治法律和国际方面的因素。

(1) 经济因素。一个组织所处的经济环境因素首先取决于这个组织所在国家的经济体制。美国的经济制度是建立在生产资料私有制基础上的经济。就目前来说，世界上主要的经济制度包括资本主义经济制度和社会主义经济制度，存在自给自足经济、计划经济、市场经济和混合经济四种经济体制。中国正在进行计划经济向市场经济转变的经济体制改革。我们的目标模式是要建立有中国特色的社会主义市场经济体制。

在市场经济条件下，公司所拥有的经济实力和条件无疑对一个管理人员具有极其重要的作用。就处于垄断地位的企业来说，管理人员进行其管理的根本目的就是要使其企业保持垄断地位；而对于一个处于全面竞争中的企业，其管理人员就必须全面了解有关占领市场的问题并努力使自己的产品质量、价格和数量都处于有利的地位。在处于非全面性的竞争条件下，必须调整不同产品和服务项目的价格以形成与其他公司完全不一样的特色；当自己的产品一时控制市场时，就必须参与因环境所引起的各种活动——如调整自己产品和发展方向，同有关方面进行谈判等等。

一般来说，一时控制市场的局面不会维持太长。

一般的经济环境条件还会直接影响着他们的劳动力和原材料的价格，并直接受到国家的财政金融政策的影响。通货膨胀时期，企业一方面要为获得自己所需的原材料而不得不付出更大的代价，另一方面又要多付出保管费用和设备费用。在受到外部强大的压力下，他们的商品价格也不能大幅度地上涨，还必须保持在一定的限度之内，才能维持和吸引自己的顾客。

工人失业率的高低也对企业产生影响，失业率高，企业就可以用较低的工资而又在失业大军中招收更合格的工人；如果失业率低，技术工人就会供不应求，他们就要以更高的工资才能招收到技术工人。

在美国，利率是由联邦政府的财政金融政策制约的。它也直接影响到企业的贷款能力和顾客的购买能力。例如，在 20 世纪 80 年代初期，分期付款的利率直线上升，造成许多家庭顾客购买力的大幅度下降，因而影响到家庭设备工业的萧条，也影响到诸如地毯等行业。由此可见，管理人员必须清楚地认识到一般环境会给企事业带来巨大的影响作用。

(2) 技术因素。这是一般环境中必须考虑的第二个重要因素。一个公司内部本身虽然可以提高自身的技术装备和技术水平，但它的技术水平程度也是离不开一般环境因素的。近年来，技术改进和新技术发展的速度令人吃惊。半导体、集成电路、激光、电子计算机和静电复印技术等都是近几十年来出现的高精尖技术。很明显，哪家企业公司首先采用电子计算机进行设计或控制生产，它就为自己未来更大规模运用新的技术铺平了道路。例如麦克唐纳达拉斯飞机制造公司利用计算机新技术，成功地模拟建造了一条近 5 公里长的液压管道装置，结果大大提高了管道装置的质量，同时又节约了库存占用，大大地缩短了时间和节省了费用。机器人的出现是新技术的另一个突破。目前在日本汽车制造业中，许多工序都采用机器人进行生产。