

高等学校“十一五”规划教材

现代企业管理 理论与实务



焦晓波 主编

XIANDAI QIYEGUANLI

管理思想是人们看待和处理管理问题的认识、观点、主张和思路；而管理理论则是管理思想的提炼、概括和升华，是系统化、理论化的管理思想。

合肥工业大学出版社

学校“十一五”规划教材

现代企业管理 理论与实务

XIANDAI QIYE GUANLI LILUN YU SHIWU

主 编 焦晓波

副主编 戴 强 张小兵

F270/2063
合肥工业大学出版社

特约编辑 夏 珊
特约校对 许日春

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理理论与实务/焦晓波主编. —合肥:合肥工业大学出版社,2009.5
ISBN 978-7-81093-966-9

I. 现… II. 焦… III. 企业管理—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 074225 号

现代企业管理理论与实务

主编 焦晓波

责任编辑 疏利民

出 版	合肥工业大学出版社	版 次	2009 年 5 月第 1 版
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 次	2009 年 5 月第 1 次印刷
邮 编	230009	开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
电 话	总编室:0551—2903038	印 张	29.75
	发行部:0551—2903198	字 数	585 千字
网 址	www.hfutpress.com.cn	印 刷	合肥现代印务有限公司
E-mail	press@hfutpress.com.cn	发 行	全国新华书店

ISBN 978-7-81093-966-9

定价:42.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换。

前言

外部环境中，一个企业进入新市场，由内部环境决定，由外部环境影响。企业内部环境包括企业资源、企业文化、企业战略、企业组织结构、企业规章制度、企业员工素质等。外部环境包括市场环境、技术环境、政策环境、社会环境等。企业必须根据外部环境的变化，调整内部环境，以适应外部环境的变化。企业必须根据内部环境的变化，调整外部环境的应对策略，以提高企业的竞争力。企业必须根据内部环境和外部环境的变化，调整企业的战略和战术，以实现企业的可持续发展。

企业内部环境包括企业资源、企业文化、企业战略、企业组织结构、企业规章制度、企业员工素质等。外部环境包括市场环境、技术环境、政策环境、社会环境等。企业必须根据外部环境的变化，调整内部环境，以适应外部环境的变化。企业必须根据内部环境的变化，调整外部环境的应对策略，以提高企业的竞争力。企业必须根据内部环境和外部环境的变化，调整企业的战略和战术，以实现企业的可持续发展。

管理思想的发展，从早期的重农主义思想，到中世纪文艺复兴后的重商主义经济思想，再发展到大工业时代的理性主义、科学化管理思想，都是一脉相承的。管理思想是人们看待和处理管理问题的认识、观点、主张和思路；而管理理论则是管理思想的提炼、概括和升华，是系统化、理论化的管理思想。管理理论对管理活动有指导意义同时又要经受管理实践的检验。管理理论的发展是和生产力的发展以及生产组织方式的变化紧密联系的，可以说是这些因素共同决定着管理理论的发展和变化。基于还原论、客观性、机械性和主客二分的实体性的思维方式，西方人将理性推上了至高无上的地位，当然也表现在西方管理理论的发展和管理模式的选择上。在西方管理理论的发展过程中，已经暴露出其本质上的缺陷。西方管理成功地将复杂问题分解成细小的可重复的模块，成功地实施标准化操作，精确地计算成本和利润，使得商业运作更有效率。但其

将具有创造性的、有主见的和自由精神的人纳入一个标准化的、规则化的体系中，这就破坏了人类的想象力和创新精神，也没有能够使得当代商业更加关注生态环境、社会责任和伦理价值，反而使人沉沦为商业化的、贪图享乐的，被货币主宰的物质的附庸。面对着 21 世纪急剧的变革、飞逝的优势、技术的颠覆、分散的市场、全能的顾客、挑剔的股东，传统的管理模式更显局促。事实上，现代管理中的大部分工具都是由 19 世纪出生的人发明的，但目前我们仍然运用着泰勒的原理，继续生活在韦伯的科层体制中，成了官僚体制下的可怜虫。制约我们前进步伐的，乃是我们头脑中固有的“以效率为中心”、“以科层为导向”的管理范式。^① 当下需要的是调动员工的积极性而不是继续施加官僚的压制，需要适当控制成本而不是抑制人的想象力。管理是一门科学，一种技能，一门艺术，有其理论、方法、工具与技巧。从广义上来说，一切为了人是管理的出发点和归宿，而管理学意义上的人是与自然协同进化的人，因此，管理的最终目的是推动人与自然的和谐与共同进步。^② 中国正处于一个伟大的历史变革时期。和谐社会的构建和经济与社会的可持续发展，必将面临巨大的问题与挑战。这些问题和挑战与其说是资金和技术问题，毋宁说是管理问题。世界上没有什么最好的管理，只有最合适的管理，最合适的管理就是本土化管理。我们必须立足于中国的国情现实，致力于中华五千年历史文明的挖掘和传承，同时学习和借鉴西方现代管理理论的有益成分，贯彻“古为今用，洋为中用”的方针，将中国传统文化的整体观念和动态思想应用于管理实践，做到博采众长，融会贯通，与时俱进，大胆创新，自成一体，进而达到收放自如的境界。

企业管理作为财经类院校、高职院校经济管理类专业的专业基础课，以及作为工科类专业和成人高等教育财经类专业的

① 加里·哈默和比尔·布林：《管理大未来》，陈劲译，北京：中信出版社，2008。

② 郭咸纲：《西方管理思想史（第三版）》，北京：经济管理出版社，2008。

专业必修课,在专业学科体系中起着至关重要的作用。在实践层面,企业界对掌握现代企业管理理论与方法的要求也越来越迫切。为此,在合肥工业大学出版社的支持下,我们组织了部分在本学科领域有着丰富理论和实践经验的老师,共同编写了这部《现代企业管理理论与实务》教材。

主要内容

本书共分十八章内容。包括企业管理概述、企业管理理论的演进、创业和创业管理、企业经营战略和决策、市场营销管理、人力资源管理、生产和运营管理、研究和开发管理、质量管理、企业资本运营、企业信息化管理、学习型组织与知识管理、服务管理、企业文化管理、企业危机管理、公司治理理论与实践、企业跨国经营、企业社会责任等。

教材特色

(1) 体系新颖。本书一方面增加了比较新颖的内容,如服务管理、创业管理、学习型组织与知识管理、研究和开发管理、公司治理理论与实践、企业资本运营、企业社会责任等;另一方面,寓理论阐述于管理实践,做到了管理原理与企业要素管理的有机结合。

(2) 适用面宽。全书以工商企业一般性经营活动为主要内容,同时涉及近年来一些管理理论和实践研究动态,与时俱进,适合各类管理人士使用。

(3) 实用性强。以介绍和说明基本知识为主,采用贴近生活的语言和现实中最新的案例与资料,增加了读者的阅读兴趣。

(4) 内容丰富。在每章安排有与该章内容相关的故事导引;介绍各章重点、难点内容;穿插了一系列管理实践案例、管理资料、管理故事;每章皆安排了本章小结、主要概念、主要参考文献和复习思考题等,便于学习。

适用对象

本教材适合于财经类院校、工科院校经济管理类专业学生、高职高专经济管理类专业学生,同时普通高校成人教育和独立的成人高等院校经济管理类专业学员也是本教材的受众群。本教材也可以作为企业管理基础知识与入门学习的自学参考书籍。

编写分工

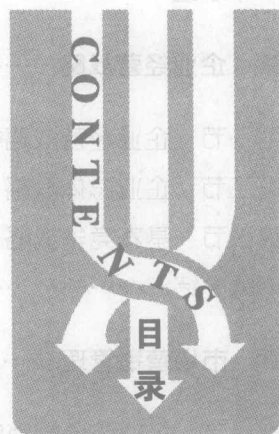
本教材是集体合作的结晶。由安徽财经大学管理学院焦晓波博士担任主编,复旦大学管理学院博士后张小兵和安徽财经大学管理学院戴强副教授担任副主编,安徽财经大学成人教育学院潘竞成副教授、安徽财经大学管理学院刘冬华博士和杜晶晶、李广、唐根丽硕士参编。各章具体分工如下:杜晶晶(第十、第十四、第十七章),李广(第七、第十六章),刘冬华(第八、第十八章),唐根丽(第九、第十一、第十五章),潘竞成(第四、第五章),戴强(第一、第二章),张小兵(第六、第十二章),焦晓波(第三、第十三章)。

在编写过程中,合肥工业大学出版社的疏利民编辑给我们提供了不少有益的建议和帮助,同时我们也得到了安徽财经大学管理学院和安徽财经大学成人教育学院领导和同事们的支持,在此深表谢意!同时,在写作过程中,我们参考了众多国内外同仁的成果和网络资料,在此一并表示感谢!

尽管我们付出了巨大的努力,但由于水平有限,书中难免存在疏漏,恳请专家和读者们不吝赐教!

焦晓波

2009年5月于龙子湖畔



第一章 企业管理概述	(1)
第一节 企业的起源与特征	(2)
第二节 企业管理职能	(8)
第三节 企业管理环境	(13)
第四节 企业管理的基本原理和方法	(17)
本章小结	(24)
第二章 企业管理理论的演进	(27)
第一节 古典管理理论	(29)
第二节 行为科学理论	(32)
第三节 管理理论丛林	(41)
第四节 动态管理理论	(46)
本章小结	(49)
第三章 创业和创业管理	(51)
第一节 创业概述	(52)
第二节 创业管理的内涵和特征	(63)

第三节 创业管理概念模式	(69)
本章小结	(73)
第四章 企业经营战略	(75)
第一节 企业经营战略概述	(76)
第二节 企业总体战略	(85)
第三节 基本竞争战略	(92)
本章小结	(98)
第五章 市场营销管理	(100)
第一节 企业市场营销管理概述	(101)
第二节 市场营销分析	(110)
第三节 目标市场营销模式	(114)
第四节 企业市场营销组合策略	(122)
第五节 市场营销理论的新发展	(129)
本章小结	(134)
第六章 人力资源管理	(135)
第一节 人力资源管理概述	(136)
第二节 人力资源管理职能	(144)
第三节 人力资源管理前沿	(165)
本章小结	(175)
第七章 生产运营管理	(177)
第一节 生产运营管理概述	(178)
第二节 生产运营战略	(181)
第三节 生产和服务设施的选址与布置	(183)
第四节 生产运营计划与控制	(188)
第五节 先进生产运营方式	(193)
本章小结	(196)

第八章 研究和开发管理	(198)
第一节 研究和开发概述	(199)
第二节 研究和开发的过程管理	(205)
第三节 研发团队的管理	(211)
本章小结	(219)
第九章 质量管理	(221)
第一节 质量管理概述	(222)
第二节 全面质量管理	(228)
第三节 质量管理体系 ISO9000 族标准	(233)
第四节 质量审核与质量认证	(238)
本章小结	(244)
第十章 企业资本运营	(246)
第一节 资本运营概述	(247)
第二节 资本的筹集	(252)
第三节 资本的投放	(260)
本章小结	(265)
第十一章 企业信息化管理	(267)
第一节 企业信息化管理概述	(268)
第二节 企业信息化的内容与实现	(272)
第三节 企业信息化管理系统	(277)
第四节 企业电子商务	(281)
本章小结	(287)
第十二章 学习型组织与知识管理	(289)
第一节 学习型组织	(290)
第二节 知识管理概述	(295)

第三节 企业知识管理	(301)
第四节 知识主管	(313)
本章小结	(315)
第十三章 服务管理	(318)
第一节 服务及其特点	(319)
第二节 服务管理的内容	(329)
第三节 服务质量管理	(332)
第四节 客户关系管理	(341)
本章小结	(346)
第十四章 企业文化管理	(348)
第一节 企业文化含义和功能	(349)
第二节 企业文化的结构	(353)
第三节 企业文化建设	(358)
第四节 企业形象识别系统	(367)
本章小结	(371)
第十五章 企业危机管理	(373)
第一节 企业危机管理的概念	(374)
第二节 危机预控管理	(381)
第三节 危机应对管理	(391)
第四节 危机后的复原	(396)
本章小结	(398)
第十六章 公司治理理论与实践	(400)
第一节 公司治理概述	(403)
第二节 公司治理结构	(408)
第三节 公司治理模式	(413)
本章小结	(420)

第十七章 企业跨国经营 (422)

第一节 经济全球化与企业跨国经营 (424)

第二节 企业跨国经营的类型与进入方式 (428)

第三节 跨国经营的战略管理 (433)

第四节 中国企业跨国经营 (437)

本章小结 (443)

第十八章 企业社会责任 (445)

第一节 企业社会责任概述 (446)

第二节 企业社会责任与企业利润 (452)

本章小结 (465)

第一章 企业管理概述

学习目的

- ◇ 了解企业和企业的起源
- ◇ 掌握企业的基本特征
- ◇ 熟悉企业的管理职能
- ◇ 把握企业管理原理的应用价值
- ◇ 学会使用各种企业管理方法

核心问题

- ◇ 什么是企业?
- ◇ 企业的特征是什么?
- ◇ 企业是如何起源和演变的?
- ◇ 企业的管理职能有哪些?
- ◇ 创业有哪些类型?
- ◇ 企业管理的基本原理和方法有哪些?



故事导引

海尔集团是世界第四大白色家电制造商，也是中国电子信息百强企业之首。旗下拥有 240 多家法人单位，在全球 30 多个国家建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司，全球员工总数超过 5 万人，重点发展科技、工业、贸易、金融四大支柱产业。2005 年，海尔全球营业额实现 1039 亿元（128 亿美元）。

海尔集团在首席执行官张瑞敏确立的战略指导下，先后实施名牌战略、多元化战略和国际化战略，2005 年 12 月 26 日，创业 21 周年之际，海尔启动第四个发展战略阶段——全球化品牌战略阶段。海尔品牌在世界范围的美誉度不断大幅提升。1993 年，海尔品牌成为首批中国驰名商标；2005 年，海尔品牌价值高达 702 亿元，自 2002 年以来，海尔品牌价值连续四年蝉联中国最有价值品牌榜首。海尔品牌旗下冰箱、空调、洗衣机、电视机、热水器、电脑、手机、家居集成等

16个主导产品被评为中国名牌,其中海尔冰箱、洗衣机还被国家质检总局评为首批中国世界名牌,2005年8月30日,海尔被英国《金融时报》评为“中国十大世界级品牌”之首。海尔已跻身世界级品牌行列,其影响力正随着全球市场的扩张而快速上升。

海尔有9种产品在中国市场位居行业之首,3种产品在世界市场占有率居行业前三位,在智能家居集成、网络家电、数字化、大规模集成电路、新材料等技术领域处于世界领先水平,在国际市场彰显出发展实力。“创新驱动”型的海尔集团致力于向全球消费者提供满足需求的解决方案,实现企业与用户之间的双赢。目前,海尔累计申请专利6189项(其中发明专利819项),拥有软件著作权589项。在自主知识产权基础上,海尔还主持或参与了近百项国家标准的编制修订工作,其中,海尔热水器防电墙技术、海尔洗衣机双动力技术还被纳入IEC国际标准提案,这证明海尔的创新能力已达世界级水平。

在创新实践中,海尔探索实施的“OEC”管理模式、“市场链”管理及“人单合一”发展模式均引起国际管理界高度关注。目前,已有美国哈佛大学、南加州大学、瑞士IMD国际管理学院、法国的欧洲管理学院、日本神户大学等商学院专门对此进行案例研究,海尔“市场链”管理还被纳入欧盟案例库。海尔“人单合一”发展模式为解决全球商业的库存和逾期应收提供创新思维,被国际管理界誉为“号准全球商业脉搏”的管理模式。

面对新的全球化竞争条件,海尔确立全球化品牌战略、启动“创造资源、美誉全球”的企业精神和“人单合一、速决速胜”的工作作风,挑战自我、挑战明天,为创出中国人自己的世界名牌而持续创新!

第一节 企业的起源与特征

一、企业的概念

企业是指从事生产、流通、服务等经济活动,以产品或劳务满足社会需要并从中赢利,自主经营、自负盈亏,依法设立的经济实体,是社会经济的基本单位。

企业是一种营利性机构,其目标是创造利润。为了获取利润,企业必须要有效率。企业的效率包括制度效率和经营效率两个方面。制度效率是由土地、资本、劳动力和技术这些生产要素投入生产活动中的集合方式决定的;经营效率则是由计划、组织、指挥和控制这些管理方式决定的。合理的制度和有效的经营,可以使企业获得较好的效益,并长期持续地发展。

二、企业的基本特征

企业作为社会生产的基本经济单位，必须具备以下特征：

（一）企业直接为社会提供产品或服务

产品是指为了满足人们的某种需要，在一定时间和一定生产技术条件下，通过有目的的生产劳动创造出来的物质资料；服务是一种可供销售的活动，是以等价交换的形式为满足社会的需要而提供的劳务活动。企业必须是产品或服务的直接提供者。

（二）企业提供产品或服务的直接目的是追求利润

利润是产品价格和成本之间的差额，是企业经济效益的集中反映。企业作为一种营利机构，创造利润是其生存的条件。同时，企业还必须照章向国家纳税。

（三）企业必须实行独立核算、自负盈亏

企业在追求利润的动机下，实行独立核算，力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入，获得尽可能多的利润。但企业能否盈利，取决于企业的经营管理水平。如果盈利，企业就将得到发展；如果出现亏损，企业必须扭亏为盈，否则就将破产、倒闭。

（四）企业拥有经营权

企业经营权，是指企业对国家依据法律授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处理的权利。企业经营权包括：①生产经营决策权；②产品、劳务定价权；③产品销售权；④物资采购权；⑤进出口经营权；⑥投资决策权；⑦留用资金支配权；⑧资产处置权；⑨联营、兼并权；⑩劳动用工权；⑪人事管理权；⑫工资、奖金分配权；⑬内部机构设置权；⑭拒绝摊派权。如果不拥有这些经营权，就不能称之为企业。

（五）企业应行使其应有的职能

企业的职能包括对企业生产经营活动的计划、组织等职能。

三、企业的起源

企业的出现是近两三百年的事，它是社会生产力发展到一定水平的结果，是商品生产与商品交换的产物。在资本主义社会之前，也有一些手工业作坊，但它们并未形成社会的基本经济单位。从严格意义上讲，这些手工作坊不能称之为企

业。因为那时自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费主要是以家庭为经济单位。尽管有些作坊具有一定生产规模和一定数量的劳动者，但生产的产品只是为部落、家族、奴隶主、封建皇室享用，不是为了进行商品交换，不发生经营活动，故不是企业。只是到了资本主义社会，随着社会生产力的提高和商品生产的发展，社会的基本经济单位发生根本的变化，才产生严格意义上的企业。

企业的初期形态，主要是由资本所有者雇佣许多工人，使用一定的生产手段，在分工协作的基础上从事商品的生产和交换而形成的。由于企业这种组织形式能较好地应用当时社会的科学技术（主要是机器、设备），能显著地提高劳动生产率，能大幅度降低成本，带来高额利润，能集中和大量地生产商品，满足日益增长的社会需求，因而社会生产力有了长足的发展。企业就是这样在漫长的演变过程中逐渐成为社会的基本经济单位的。

从手工作坊过渡到企业这一基本经济单位，其变化的根本原因在于：

（1）社会上出现大量自由民众，形成产业的后备军队伍。农奴解放，封建制度瓦解，尤其是资产阶级革命胜利后，加剧了资本积累的进程。一大批农民的土地被剥夺，沦为无产者，这就为大量雇佣劳动者从事商品生产提供了广阔的劳动力市场。

（2）生产技术水平不断提高。生产中广泛采用机器、设备，为机械化大生产准备了必要的物质技术条件。

（3）私有财产制度确立。资本的逐渐集中和垄断，经济组织可凭借巨大资金加速发展。

（4）货币制度建立。银行产生，使经济组织可以在自有资金之外再筹措所需资金。

（5）市场进一步扩大，商品经济不断发展。当时资本主义国家内部市场基本形成，由于造船业发展和航海技术的进步，促进了国际贸易的发展。

正是由于社会基本经济单位的这些重大变化，封建社会的那种手工作坊向资本主义的企业进化，作为生产力发展到一定历史阶段的企业实体才真正出现，并进一步推动了社会经济的发展。

（一）马克思主义的观点

马克思主义认为，从历史发展的角度分析，企业是协作劳动的一种组织形式。企业的形成和发展是社会分工的必然结果。在原始社会，生产力水平极其低下，自给自足的社会生产主要依靠的是自然工具和自然分工（主要是男女之间的分工），社会的基本经济单位是氏族或部落组织。随着金属工具的出现和生产力的发展，手工业从农业中分离出来，从事手工业的个体劳动得到了迅速发展，家庭便成了社会生产和生活的基本经济单位。以家庭和手工业作坊为基本经济单位

的社会一直延续了几千年，直至形成工场手工业。

一方面，分工和专业化劳动不断向前发展；另一方面，人们的思想也在不断获得解放，这些都共同推动着资本主义国家产业革命的到来，进一步促进了企业组织形态的变革，从而使过去的手工业工场逐渐被以机器为主的工厂所替代。工厂一般按照机器设备和生产工艺的要求组织生产，内设车间、工段、生产小组和操作岗位，更像现代科层结构的企业。工厂管理比过去变得更加复杂，开始出现了生产管理、人员管理、资金管理、原材料供应管理、产品销售管理等活动的分工，并不断地推动着管理职能的细化，强化了管理职能专业化的趋势。为了满足机械化、规模化生产的需要，工厂将自觉或者不自觉地要求建立严明的纪律、严格的规章制度，形成有节奏、高效率的分工与协作体系。工厂已逐渐变成了资本主义社会的基本生产单位，成为资本主义产业革命时期工业企业的主要组织形式。

可见，生产力的发展产生了社会分工，而社会分工又进一步推动着生产力的发展。有分工就有协作，分工要求开展协作劳动。协作劳动，随着生产力和分工的发展，依次经历家庭作坊、手工业工场、工厂等多种形式，逐步形成了企业。

（二）西方经济学观点

古典经济学认为，企业是人们组织起来为市场提供产品和服务的生产单位，经济利益是人们组织起来的基本驱动力。所以，最为典型的企业行为特征就是努力追求利润最大化。在古典经济学家看来，企业作为市场经济中最基本的生产单位，其主要功能就是将土地、劳动、资本等生产要素组织起来，通过一定的技术进程使其转化为满意的产出。由此可知，在古典经济学家眼中，企业不外乎是一种生产函数，它表明各种可能的投入组合与各种产出之间的对应关系，决定这种对应关系的最重要的因素是技术。人们之所以组织在一起开展活动，是因为他们看到企业这种组织形式能够充分利用分工和协作带来的效率实现利润最大化。

不难看出，西方古典经济学关于企业本质的认识有其科学性，同时又存在着明显的不足。其科学性体现在：企业是当代社会生产力的最小构成单位，从技术这一生产力的角度对企业本质和产生原因所作的解释，是符合企业产生和发展的历史逻辑的；而其不足之处在于：选择技术角度对企业的本质和产生的原因作出充分的解释是件非常困难的事。因为在市场经济条件下，不考虑其他因素的影响，人们不组成企业也同样可以获得分工的效率。如机械制造可以在一个企业内实行按零部件的分工协作，也可以由各个独立的商品生产者分别生产某一机械的零部件，通过市场交换集中到最后的装配商手中，装配成一件完整的机械。后者所取得的分工效率，不一定比前一种方式差。那么这就从反面证明了分工并非企业产生的唯一原因，从某种程度上说，甚至不是最重要的原因。