

高等职业教育系列教材

现代企业管理实务

Xiandai Qiye Guanli Shiwu

东南大学出版社



主编 汪洋
副主编 田舒
张惠华 江烨

高等职业教育系列教材

现代企业管理实务

主 编 汪 洋

副主编 田 舒 张惠华 江 烨

东南大学出版社

· 南 京 ·

内 容 提 要

本书定位于高职院校管理类专业的入门课和非管理专业的管理基础课。本教材在编写上秉承“实用、适用”的编写原则,力求言简意赅,学用相结合,这是本书最主要的特点。

在具体编写结构上,本书分为上下两篇。上篇为管理职能篇,第一章主要介绍了企业类型和管理者技能;第二章至第五章则围绕管理活动的四大职能(计划、组织、领导、控制)展开论述。下篇为管理实务篇,根据企业所从事的经济活动不同将所有企业分为3种类型,不同专业学生可以根据自己的专业选择相应模块进行学习,为将来所从事的职业奠定基础。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理实务 / 汪洋主编. —南京: 东南大学出版社, 2011. 2

ISBN 978 - 7 - 5641 - 2621 - 6

I. ①现… II. ①汪… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 019667 号

现代企业管理实务

主 编	汪 洋
责任编辑	陈 跃 E-mail: chen Yue 58@sohu. com
出版发行	东南大学出版社
出 版 人	江建中
社 址	南京市四牌楼 2 号
邮 编	210096
网 址	http://www. seupress. com

经 销	全国各地新华书店
印 刷	南京市雄洲印刷有限公司
开 本	700 mm×1000 mm 1/16
印 张	19.75
字 数	430 千字
版 印 次	2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5641 - 2621 - 6
定 价	35.00 元

(凡因印装质量问题,请与我社读者服务部联系。电话:025-83792328)

前 言

本书定位于高职院校管理类专业的入门课和非管理专业的管理基础课,通过本书的学习,读者会对企业经营管理有个整体的把握,对企业经营管理的基本问题有个清晰的认识。

“面向企业,立足岗位;优化基础,注重素质;强化应用,突出能力”,这是各类高职院校教学改革的方向。职业院校的学生最需要的就是将学校所学的技能 and 就业岗位所要求的技能零距离结合,要实现这一目标,我们必须坚持以教学改革为中心,以实践教学为重点,不断提高教学质量,突出高职特色的指导思想。

出于以上考虑,本书在体系安排上分为上下两篇,既保证了体系的完整性,又突出了内容的重点性。上篇为管理职能篇,以管理职能为线索,重点介绍了管理学的基础知识和基本原理,是全书的核心;下篇为管理实务篇,根据企业所从事的经济活动不同将所有企业分为3种类型,不同专业学生可根据自身专业选取相对应的章节进行学习,各章相对独立,同时在编撰过程中以工作过程为导向,突出实用性和可操作性,紧贴专业岗位,具有一定前瞻性和指导性。

本书借鉴了很多流行经典教材的编排体例,在每章的开始以“重点知识要求”的形式,给读者一个清晰的思路,能够把握全章的重点;“重点能力要求”则凸显高职院校能力本位的特点,更加注重实践能力的培养;课后的“复习思考题”供读者课后练习。企业管理是一门实践性很强的课程,因此我们在每章开篇加入了“案例导入”,在每章后又加入了“案例分析”,既可以帮助读者深入理解所学内容,又能使读者在分析具体案例时提高认识;课后的“延伸阅读”材料可以帮助读者开阔视野,随时补充新知

识;最后的“实训”项目则希望读者能将理论和实践有机地结合起来,实现以就业为导向的目标。

本教材由江苏广播电视大学(江苏城市职业学院)公共管理系汪洋老师担任主编,田舒老师、张惠华老师和江烨老师担任副主编,教材的统稿、修改和定稿由汪洋、纪河共同完成。汪洋编写第一、二、三、四、五章;田舒编写第六章;江烨编写第七章;张惠华编写第八章。

教材编写过程中,除参考、选取了列举于书后的“参考文献”外,还参考和引用了其他的著述、书报刊物和来自于网上的文章、案例等,由于篇幅所限,未能一一注明,在此向已注明和未注明的作者一并表示诚挚的感谢。

由于编写水平有限,书中缺点、疏漏甚至错误在所难免,恳请同行专家及读者批评指正,以便我们在今后的教学过程中不断改进。

编 者

2011年2月

目 录

上篇 管理职能篇

第一章 企业管理实务基础	3
第一节 企业管理知识	4
一、企业的概念与特征	4
二、现代企业类型	5
三、企业管理的概念与性质	9
四、企业管理职能	10
第二节 管理者概述	13
一、管理者的概念与分类	13
二、管理者应该掌握的技能	14
三、管理者的素质	16
第三节 管理实务操作	17
一、管理者如何进行企业管理	17
二、如何做一个有效的管理者	18
三、管理中应注意的问题	19
第二章 计 划	27
第一节 计划职能概述	27
一、计划的概念	28
二、计划的特征	28
三、计划的作用	29
第二节 计划的分类	30
一、按计划涉及的时限的长短划分	30
二、按计划的形式划分	31

三、按计划的层次划分	32
四、按计划所涉及的范围划分	32
五、按计划内容的明确性划分	32
第三节 计划编制的程序	33
一、认识机会	33
二、确立目标	34
三、确定计划的前提条件	34
四、拟订可供选择的方案	35
五、比较备选方案	35
六、选择方案	35
七、编制派生计划	35
八、编制预算	36
第四节 计划编制的方法	36
一、甘特图法	36
二、滚动计划法	36
三、网络计划技术法	38
四、投入产出分析法	39
第五节 目标管理	40
一、目标管理的概念	40
二、目标管理的意义	41
三、目标管理的过程	42
四、目标管理的评价	43
 第三章 组 织	 49
第一节 组织职能概述	50
一、组织的概念	50
二、组织的原则	50
三、组织的类型	51
第二节 组织结构设计	53
一、组织的概念	53
二、组织结构设计的原则	53
三、组织结构的部门化	54
四、组织结构的层次化	56

第三节 组织结构的基本类型	59
一、直线型组织结构	59
二、职能型组织结构	60
三、直线职能型组织结构	61
四、事业部型组织结构	61
五、矩阵型组织结构	62
六、委员会组织	63
第四节 人员组合与团队建设	63
一、团队的概念	63
二、群体和团队的区别	64
三、团队建设的意义	65
四、团队的类型	66
 第四章 领 导	 73
第一节 领导职能概述	74
一、领导与领导者的含义	74
二、领导权力及其权力来源	76
三、领导者及其类型	77
四、领导的作用	78
第二节 领导方式及其理论	79
一、领导特质理论	79
二、管理方格理论	80
三、领导行为的连续体理论	82
四、生命周期理论	84
第三节 激 励	85
一、激励的概念	85
二、激励的意义	86
三、激励的过程	87
四、激励理论	88
第四节 沟 通	93
一、沟通的概念	93
二、沟通的意义	93
三、沟通的过程	94

四、沟通的类型	94
五、组织内部的沟通渠道	96
第五章 控制	105
第一节 控制职能概述	106
一、控制的概念	106
二、控制的特点	106
三、控制的必要性	107
四、控制工作的目的和作用	108
第二节 控制过程	109
一、拟定标准	109
二、根据标准评定活动成效	113
三、纠正偏差	115
第三节 控制的类型	117
一、负反馈控制与正反馈控制	117
二、前馈控制、反馈控制和现场控制	117
三、集中控制、分散控制和分层控制	119
四、战术控制和战略控制	120
五、外在控制与内在控制	120
第四节 控制的方法	121
一、预算控制	121
二、会计技术控制	121
三、内部和外部审计	121
四、质量控制	122
五、生产控制	122
六、存货控制	122
七、人事管理控制	122

下篇 管理实务篇

第六章 生产型企业管理实务	129
第一节 生产型企业管理概述	130
一、生产型企业的特征	130

二、生产型企业发展战略	134
三、构建生产型企业	138
第二节 生产型企业流程设计与管理	143
一、生产企业流程	143
二、再造流程的过程	146
三、生产企业先进的生产组织形式	149
第三节 生产型企业运行管理	154
一、生产企业产品开发	154
二、企业生产计划及管理	158
三、企业供应链构建与管理	161
第四节 生产企业质量管理与成本控制	167
一、生产企业质量管理	167
二、企业生产成本监控	171
三、生产企业产品营销管理	177
 第七章 流通型企业管理实务	190
第一节 流通型企业管理概述	191
一、流通概述	191
二、现代流通管理	192
三、流通流程构成	193
第二节 流通型企业与交易方式	199
一、流通型企业中的交易主体和客体	199
二、流通型企业的交易方式	201
第三节 流通运营管理	214
一、流通型企业的组织管理与作业流程	214
二、流通型企业人力资源管理	217
三、流通型企业客户关系管理	220
四、流通型企业的信息化	223
 第八章 服务型企业管理实务	235
第一节 服务型企业管理概述	237
一、服务的概念	237
二、服务的特性	237

三、服务的分类	240
四、服务、服务产品、服务型企业、服务业、第三产业概念辨析	245
五、服务在国民经济中的作用	246
第二节 构建服务型企业	246
一、服务传递系统设计	246
二、服务设施的设计与选址	259
第三节 服务运营管理	267
一、服务接触	267
二、服务质量	274
三、服务补救	280
四、排队管理	287
第四节 向世界级的服务发展	293
一、信息技术与服务	293
二、服务扩张	295
参考文献	304

上 篇

管理职能篇

第一章

企业管理实务基础

【重点知识要求】

1. 了解企业的概念与特征
2. 了解企业类型
3. 理解管理与企业管理的含义
4. 能解释管理者的内涵
5. 了解管理者分类

【重点能力要求】

1. 理解企业管理的职能
2. 掌握管理实务操作流程



案例导入

美国福特公司的创始人亨利·福特有着精明强干的头脑和丰富的经验,于1896年制造出第一辆福特汽车,1903年成立福特汽车公司,开始生产“A”型到“R”和“S”型汽车。1908年该公司开始生产“T”型车,“T”型车的特点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格较低。1913年福特公司采用了汽车装配的流水生产法并实现汽车零部件的标准化,形成了大量生产的体制,当年产量增加到13万辆,1914年增加到26万辆,1923年增加到204万辆,在美国汽车生产中居垄断地位。

福特建立起一个世界最大和盈利最多的制造业企业,他从利润中积累了10亿美元的现金储备。可是,福特坚信企业所需要的只是所有的主管和一些“助手”,只需“主管”、“助手”的汇报由他发号施令即可运行。他认为公司组织只是一种“形式”,企业无需管理人员和管理。随着环境的变化,其他竞争者兴起,汽车有着不同档次的需要,科技、产供销、财务、人事等管理日趋复杂,个人管理难以适应这种要求。只过了几年,到了1927年,福特公司已丧失了市场领先的地位,以后20年,逐年亏本。

到1944年,福特的孙子——福特二世接管公司已濒临破产。当时26岁的福特二世一方面向他的对手“通用汽车”学习,另一方面创建了一套福特的管理组织和领导班子,强化管理职能,五年后重新获得了发展和获利的力量,成为通用汽车公司的主要竞争者。

(摘自 <http://www.docin.com/p-3066127.html>)

思考题: 通过上述案例,你认为管理职能在企业中具有什么样的地位?

第一节 企业管理知识

一、企业的概念与特征

(一) 企业的概念

企业是向社会提供商品或劳务,通过满足社会需要来达到获取盈利的目的,从事生产、流通和服务等经济活动,进行自主经营,实行独立核算、自负盈亏、自我约束、自我发展的经济组织。企业必须是盈利性组织,盈利是企业生存的基础、发展的动力。

企业是企业管理的研究对象,管理的发展与企业的发展密不可分。任何一种管理理论与方法的诞生,都是围绕当时企业的发展现状而展开的。

(二) 企业的特征

1. 企业的组织性

企业不同于个人、家庭,它是一种有名称、组织机构、规章制度的正式组织。

2. 企业的经济性

企业是经济组织,它以经济活动为中心,实行全面的经济核算,追求并致力于不断地提高经济效益,它是直接从事经济活动的实体。

3. 企业的合法性

企业依照法律和法定程序成立,拥有自己经营的财产,有明确的组织机构、名称和场所。

4. 企业的盈利性

企业作为商品经济组织,它是市场经济的基本单位,以赢取利润为直接、基本目的,利用生产、经营某种商品的手段,追求资本增值和利润最大化。

5. 企业的独立性

企业在法律和经济上都具有独立性,它拥有独立的、边界清晰的产权,实行独立的经济核算;它在社会上完全独立,依法独立享有民事权利,独立承担民事义务、

民事责任。

二、现代企业类型

(一) 按企业所从事的经济活动的不同

- (1) 生产型企业: 主要指从事生产的工业企业、农业企业和建筑安装企业等。
- (2) 流通型企业: 主要指交通运输企业、邮政电信企业和贸易型企业等。
- (3) 服务型企业: 主要指金融、饮食、旅游、咨询、信息服务等企业。

(二) 按照企业组织形式划分

现代企业按其组织形式可以分为单一企业、多元企业、经济联合体和企业集团。

1. 单一企业

单一企业指一厂一店的企业。这类企业的经营领域往往比较专业, 比较单一, 但也必须承担财产责任和经营责任, 独立核算, 自负盈亏。

2. 多元企业

多元企业是指由两个以上不具备法人资格的工厂或商店组成的企业, 它是按照专业化、联合化以及经济合理的原则由若干个分散的工厂或商店所组成的经济法人组织。如由两个以上分公司组建的公司, 由一些分店组成的连锁企业等。

3. 经济联合体

经济联合体是指经济组织之间按照一定的章程或协议, 在生产、技术、科研和贸易等领域的经济合作。经济联合体是指由两个以上的企业在自愿互利的基础上, 打破所有制、行业、部门和地区的界限, 本着专业化协作和合理分工的原则, 进行部分和全部统一经营管理所形成的经济实体。它是一个具有法人资格的经济组织, 主要形式有专业公司、联合公司、总公司和各类合资经营企业。

4. 企业集团

企业集团是企业联合组织中最成熟、最紧密和最稳定的企业运作模式, 是由两个或两个以上的企业以资产为纽带而形成的有层次的企业联合组织, 其中的成员企业都是相对独立的企业法人。其特点是规模大型化、经营多元化、资产纽带化。

企业集团常分为 4 个层次: 第一层为核心层, 通常由一个或几个大公司构成, 如集团公司、商业银行、综合商社等, 它们对集团中其他成员企业有控股或参股行为; 第二层为紧密层, 它一般由核心层的控股子公司构成; 第三层为半紧密层, 它由紧密层的子公司或核心层的参股公司构成; 第四层为松散层, 主要由与前三层的企业有协作或经营关系的企业构成, 彼此之间不是资产纽带关系, 但可以有资金融通关系。

（三）按照企业规模划分

- （1）大型企业。
- （2）中型企业。
- （3）小型企业。

表 1-1 大、中、小型企业划分标准

行业名称	指标名称	计算单位	大 型	中 型	小 型
工业企业	从业人员数	人	2 000 以上	300~2 000	300 以下
	销售额	万元	30 000 以上	3 000~30 000	3 000 以下
	资产总额	万元	40 000 以上	4 000~40 000	4 000 以下
建筑业企业	从业人员数	人	3 000 以上	600~3 000	600 以下
	销售额	万元	30 000 以上	3 000~30 000	3 000 以下
	资产总额	万元	40 000 以上	4 000~40 000	4 000 以下
批发业企业	从业人员数	人	200 以上	100~200	100 以下
	销售额	万元	30 000 以上	3 000~30 000	3 000 以下
零售业企业	从业人员数	人	500 以上	100~500	100 以下
	销售额	万元	15 000 以上	1 000~15 000	1 000 以下
交通运输业企业	从业人员数	人	3 000 以上	500~3 000	500 以下
	销售额	万元	30 000 以上	3 000~30 000	3 000 以下
邮政业企业	从业人员数	人	1 000 以上	400~1 000	400 以下
	销售额	万元	30 000 以上	3 000~30 000	3 000 以下
住宿和餐饮业	从业人员数	人	800 以上	400~800	400 以下
	销售额	万元	15 000 以上	3 000~15 000	3 000 以下

（四）按照现代产业概念划分

- （1）农业企业。
- （2）工业企业。
- （3）服务企业。

【小资料】 三次产业划分规定

一、根据《国民经济行业分类》(GB/T 4754—2002),制定本规定。

二、三次产业划分范围如下:第一产业是指农、林、牧、渔业。第二产业是指采矿业,制造业,电力、燃气及水的生产和供应业,建筑业。第三产业是指除第一、二产业以外的其他行业。第三产业包括:交通运输、仓储和邮政业,信息传输、计算机