



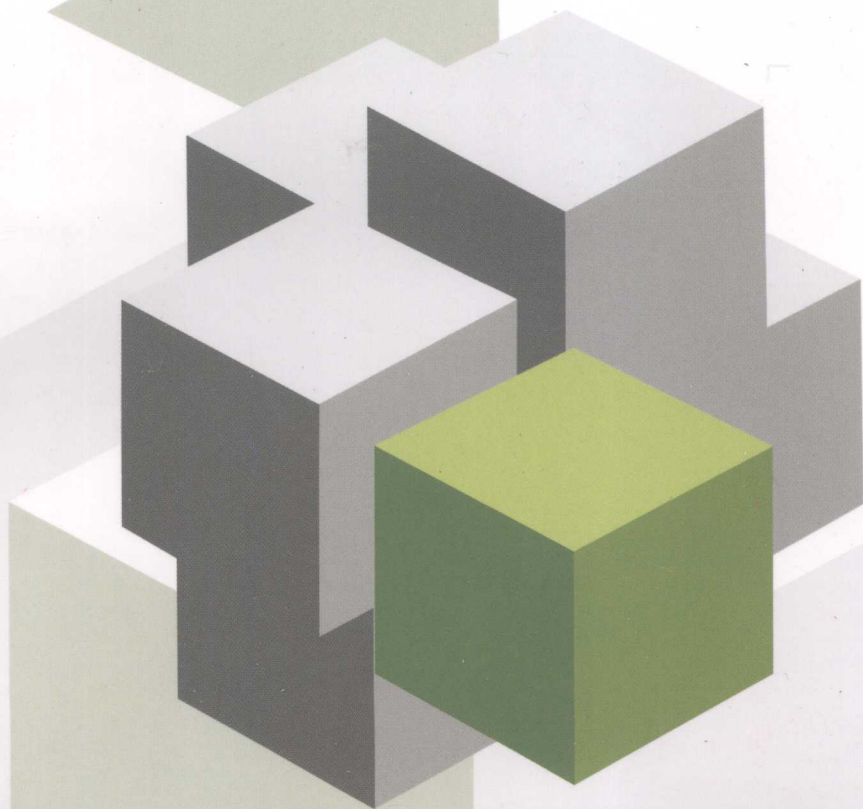
21 世纪成人高等教育经济管理类系列教材

X

现代企业管理

LIANDAI QIYE GUANLI (第二版)

主编 安 维 孙健升



中国金融出版社

F270
1676/-2

21 世纪成人高等教育经济管理类系

现代企业管理

(第二版)

主编 安 维 孙健升



保存本



SEU 2471358



中国金融出版社

责任编辑：古炳鸿

责任校对：张志文

责任印制：程 颖

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理 (Xiandai Qiye Guanli) / 安维, 孙健升主编. —2 版. —北京: 中国金融出版社, 2010. 12

21 世纪成人高等教育经济管理类系列教材

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5752 - 8

I. ①现… II. ①安…②孙… III. ①企业管理—成人教育: 高等教育—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 226711 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010) 63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 25

字数 464 千

版次 2005 年 2 月第 1 版 2010 年 12 月第 2 版

印次 2010 年 12 月第 1 次印刷

定价 39.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5752 - 8/F. 5312

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

出版说明

成人教育是对社会劳动力的再生产。在我国,成人教育是整个教育事业的重要组成部分,成人教育事业蓬勃发展,千千万万的成教毕业生已成为祖国建设的栋梁。随着经济和社会的发展,成人教育日显重要,教材建设就显得尤为重要。2003年下半年,我们开始了一系列有关成人高等教育教材的调研,从不同的渠道了解到目前成人高等教育的教材使用较为分散,大多数使用与本校全日制院校相同的教材。授课老师反映这些教材针对性不强,难度不适宜,不符合成人教育的需要,存在“老师不好讲,学生不好学”的问题。因此,结合教学实际,编写一套真正适合成人教育特点的教材很有必要。为此,我们组织编写出版了这套“成人高等教育经济管理类系列教材”。

该套教材针对成人高等教育的特殊性,主要有以下特点:(1)真正由成教老师自己编写的成教教材。作者均为理论功底深厚、知识结构新、具有丰富成教经验的中青年教师,能将学员的要求、理论与实践的新发展以及教学中的感受融于教材之中。(2)内容上突出成人教育职业性和实用性的特点。既注重学科理论体系和框架的完整性,又注重突出实务内容,引导学生运用相关理论分析和解决实际问题,提高学员的履职能力和适应职业变化的能力。(3)体系结构条理清晰、紧凑合理,文字表述浅显、清新。注重图文并茂和趣味性,以资料、附录等多种形式开拓读者的视野,激发学习兴趣,使教材简洁而不失丰满;同时,注重突出各级标题的提示作用。(4)篇幅适中,习题丰富,利于教学。篇幅安排充分考虑教学的课时要求,力图使教与学两厢从容;课后练习题型多样、突出技能性,便于读者自学。另外,该套教材还重点考虑了教材的立体化开发问题,在条件许可的情况下,为教材配备电子课件、网络题库等配套资料。

该套教材首期计划推出金融学、国际金融、证券投资学、中央银

行学、商业银行经营管理、商业银行个人银行业务、财政学、国际贸易、现代企业管理等数种。

为方便使用该套教材的教师教学,每种教材均由主编编有复习思考题答案,需要复习思考题答案的教师可向中国金融出版社教材编辑部索取。联系方式如后。

广大师生在使用中对该系列教材有何意见和建议,请联系中国金融出版社教材编辑部。联系方式: E-mail: jiaocaibu@ chinafph. com, jiaocaibu@ yahoo. com. cn; 电话(传真): (010) 63422083; 或登录中国金融出版社网站 <http://www.chinafph.com>。

目 录

1	第一章 现代企业概论
1	第一节 现代企业及其特征
2	一、从历史发展的角度看,企业是社会生产力
	发展的必然结果
4	二、从社会经济的角度看,企业是国民经济的基础
6	三、从法律的角度看,企业是依法设立与
	经营的经济组织
8	四、从社会的角度看,企业要承担一定的
	社会责任和义务
9	第二节 现代企业类型
9	一、按生产资料所有制的性质划分
10	二、按企业规模划分
10	三、按所属行业划分
13	四、按依赖的主要经营资源成分划分
15	五、按企业的财产组织形式划分
15	第三节 现代企业的系统构成
15	一、企业是一个有机系统
18	二、企业系统的构成要素
20	三、企业系统的运作流程
25	第二章 现代企业环境与社会
25	第一节 现代企业环境及其分析
26	一、企业外部环境及其分析
33	二、企业内部环境分析
39	第二节 现代企业社会责任
39	一、社会责任的含义和意义
43	二、企业社会责任的内容
45	三、履行社会责任的组织保证

53	第三章 现代企业创立与治理
54	第一节 现代企业制度
54	一、企业制度的发展
57	二、现代企业制度的特征和内容
61	第二节 现代企业的创立
61	一、现代企业创立形式
68	二、现代企业创立程序
72	第三节 现代企业治理
72	一、企业法人治理结构的构成
74	二、企业法人治理结构的内部关系
76	三、企业法人治理结构的完善
81	第四章 现代企业发展
82	第一节 企业生命力
82	一、企业是一个生命有机体
83	二、企业生命周期理论的发展
86	三、企业发展与企业生命周期
88	第二节 企业核心竞争力
88	一、企业核心竞争力的含义和特点
89	二、企业核心竞争力的构成
91	三、企业核心竞争力的培育
93	第三节 企业创新
93	一、企业创新的概念
94	二、企业创新的内容
96	三、企业创新管理
103	第五章 现代企业管理与管理者
103	第一节 企业管理概述
103	一、企业管理及其本质
109	二、企业管理系统及其要素
111	三、企业管理基本职能
113	四、企业管理基本方法
115	五、企业管理基本内容

117	第二节 企业管理者
117	一、企业管理者及其职责
119	二、企业管理者角色
121	三、企业管理者技能
126	第六章 企业管理思想及其发展
127	第一节 早期管理思想的贡献
127	一、古代管理思想的贡献
130	二、近代管理思想的贡献
133	第二节 科学管理思想阶段
133	一、科学管理思想阶段的主要思想
135	二、科学管理思想对企业管理的影响
136	第三节 行为科学管理思想阶段
137	一、行为科学管理思想阶段的主要思想
138	二、行为科学思想对企业管理的影响
139	第四节 现代管理思想阶段
139	一、现代管理思想阶段的主要思想
144	二、现代管理思想对企业管理的影响
145	第五节 当代企业管理思想的创新发展
145	一、管理重点由基层向高层转移, 由业务管理 向战略管理转移, 出现了“战略热”
146	二、强调注重“软”管理, 把抓好“公司文化” 作为管理的根本立足点
146	三、强调对人的作用的认识, 提出了 “人本管理”的新思想
147	四、强调革命性的变革, 提出了 “企业再造”的新思路
148	五、提出了建立学习型组织, 进行 “五项修炼”的新理论
149	六、努力探求外部环境、内部条件与管理目标 三者之间的动态平衡
155	第七章 现代企业决策
156	第一节 决策原理

156	一、决策及其特性	151
157	二、决策在管理中的地位和作用	111
158	三、决策的类型	111
161	第二节 决策组织与过程	151
161	一、决策组织	
164	二、决策过程	151
170	第三节 决策方法	151
170	一、决策方法的类别	151
171	二、几种常用的主观决策法	151
173	三、几种常用的计量决策方法	151
183	第八章 现代企业战略与计划	151
184	第一节 企业战略	151
184	一、企业战略概述	151
187	二、企业战略管理	151
191	三、企业战略体系	151
196	第二节 计划工作	151
196	一、计划工作及其任务	151
198	二、计划的种类	151
199	三、计划工作的程序	151
201	四、计划编制的方法与技术	151
212	第九章 现代企业组织与人员配置	151
212	第一节 企业组织与组织工作	151
212	一、企业组织及其结构	151
216	二、企业组织工作及其作用	151
217	三、企业组织工作的一般原则	151
219	四、企业组织设计的权变因素	151
221	第二节 企业组织结构设计	151
222	一、职能结构设计	151
225	二、管理层次设计	151
226	三、部门结构设计	151
228	四、职权结构设计	151
233	五、横向协调设计	151

235	六、组织结构模式设计
241	第三节 企业组织人员配置
242	一、人员配置工作原理
243	二、人员选聘
245	三、人员培训
247	四、人员考评
255	第十章 现代企业文化
256	第一节 企业文化及其发展
256	一、企业文化的内涵
260	二、企业文化的发展
263	第二节 企业文化建设
263	一、企业文化建设的目标
265	二、企业文化建设的内容
269	三、企业文化建设的步骤
271	第三节 企业形象设计
271	一、企业形象的含义及其特征
272	二、企业形象设计的内容
273	三、企业形象设计的方法
279	第十一章 现代企业领导
280	第一节 领导的内涵
280	一、领导的含义
282	二、领导的功能
283	三、领导的有效性
284	第二节 领导的权力与影响力
284	一、领导权力及其构成
287	二、领导的影响系统
289	第三节 领导理论
289	一、领导特质理论
290	二、领导行为理论
293	三、领导权变理论
296	第四节 领导者修养与领导艺术
296	一、领导者的素质

298	二、领导者的修养	298
300	三、领导艺术	300
307	第十二章 现代企业员工激励	307
307	第一节 激励的原理	307
307	一、激励的含义	307
308	二、激励过程	308
309	第二节 激励理论	309
309	一、内容型激励理论	309
312	二、过程型激励理论	312
316	三、行为改造型激励理论	316
319	第三节 激励体系的建立	319
319	一、激励的原则	319
322	二、激励方法	322
330	第十三章 现代企业管理沟通	330
331	第一节 管理沟通及其作用	331
331	一、沟通与沟通过程	331
334	二、管理沟通的目的和作用	334
337	第二节 管理沟通类型	337
337	一、管理沟通的形式	337
340	二、管理沟通的模式	340
342	三、管理沟通的方法	342
345	第三节 改善管理沟通	345
345	一、有效沟通的要求	345
347	二、促进有效沟通的对策	347
349	第四节 冲突管理	349
349	一、组织中的冲突	349
351	二、解决冲突的策略	351
356	第十四章 现代企业管理控制	356
357	第一节 控制与控制系统	357
357	一、控制工作及其作用	357
358	二、企业控制系统	358

363	三、控制的基本类型
365	第二节 控制过程
365	一、确定控制标准
368	二、衡量工作成效
370	三、纠正偏差
371	第三节 控制技术与方法
371	一、常见控制手段
373	二、常见控制方法
384	参考文献

第一章

现代企业概论

引 例

台湾全球华人竞争力基金会董事长、著名管理专家石滋宜先生曾言道：企业只有在自由竞争的环境中，研究打造国际竞争力才有意义。而对于为什么要创立企业，石滋宜先生认为，经营企业不盈利是罪恶。创立企业就是要创造利润，才能够贡献社会。事实上，创立企业的动机主要有：第一，为了社会上存在有不满足的顾客而创业；第二，看到许多人的需要，但是市场上没有人提供所需的产品和服务；第三，为了本身的利益，创造出新的顾客和市场。

在人们的社会经济生活中，企业是无所不在的。现实中的你或者是企业的一员，或者是企业的用户，人们总是在与企业打着各种各样的交道。人们各种物质生活和精神生活的满足与企业的存在和发展是密不可分的。企业的一切活动，从根本上说都是为了改善人们的生活，创造财富，实现价值的过程。

第一节 现代企业及其特征

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以产品或劳务满足社会需要并获取盈利，自主经营，自负盈亏，依法设立的经济组织。

从历史的角度看，企业是社会生产力发展到一定阶段的产物；从经济的角度看，企业是从事商品生产和经营活动的营利性的经营实体；从法律的角度看，企业是自主经营、自负盈亏，依法享有民事权利，并承担民事责任的从事经营活动的组织；从社会的角度看，企业要承担一定的社会责任和义务。

一、从历史发展的角度看，企业是社会生产力发展的必然结果

在人类社会的发展历史中，人们的社会劳动总是在一定的劳动组织形式下进行的，不同的劳动组织形式是与特定的生产力水平和社会生产关系相适应的。企业则是社会生产力发展到一定阶段的产物。

在生产力水平极为低下的原始社会，劳动组织采用的是以血缘关系为纽带的氏族，氏族中人们共同劳动、共同分配。奴隶社会生产力水平有所提高，但氏族社会被奴隶主庄园所取代，出现了严酷压迫和监督的奴隶制，奴隶主无偿占有奴隶的劳动成果。封建社会是一种自给自足的经济，劳动生产力水平得到很大提高，劳动工具的进步和劳动力素质的改善，使劳动组织分解为以家庭为单位的小型组织。封建社会后期，随着生产力的发展，社会分工的深化，家庭工业发展起来，简单协作的手工工场组织是企业的最初萌芽。

19 世纪的工业革命促成了社会生产方式由手工生产向机器生产的过渡，形成了以工厂制度为基础的企业劳动组织形式，劳动形成了完整的作业流程，按照产品、工艺组成车间、班组，形成智能化的组织结构，新的劳动组织形式——近代企业诞生了。19 世纪末 20 世纪初流水生产组织的出现，促成了大机器生产时代的形成，导致了企业的劳动分工更为细化，企业的社会化程度空前提高，企业的规模迅速扩大，现代企业由此产生并进入了迅速发展的时期。

现代企业的“现代”是就适应现实生产力发展而言的，是动态的、不断发展的概念。在近一百多年的时间里，现代企业的发展更加成熟和完善，主要特征表现在：

（一）现代企业的规模不断发展，寻求规模经济的最大化

传统企业受地域范围的制约，企业的发展规模受到限制。而经济全球化的今天，则为企业的发展提供了无限的空间。现代企业通过资本的内部积累、资本市场融资、对外投资并购、组建战略联盟等现代资本运作手段，实现了规模的扩大。企业规模经济的发展使产品成本低、质量好，增强了企业驾驭市场的能力。因此，将企业规模做大、做强，几乎成了每一位企业家追求的目标。我国的企业家也不例外，一批具备较强实力的企业也纷纷把进入世界 500 强作为自己的计划目标，即使无望进入世界级或国家级大型企业行列的较小企业，也在为成为行业中的“老大”或地区的“龙头”而奋斗。现代企业的高效率、低成本、高效能是传统企业无法比拟的。

资料 1-1 关于世界 500 强

在美国《财富》杂志 2010 年 7 月 8 日公布的世界 500 强排行榜中，美国零售大王沃尔玛公司以 4 082.14 亿美元的年销售额位居榜首。中国内地、香港和

台湾上榜企业达 54 家, 其中中石化以 1 875. 18 亿美元的年销售额排名第七, 成为排名最靠前的中国企业, 且前十名中共有 3 家中国公司。

2010 年世界 500 强前 10 名

排名	公司名称 (中英文)	营业收入 (百万美元)	净利润 (百万美元)
1	沃尔玛 (Wal-Mart Stores)	408 214	14 335
2	皇家壳牌 (Royal Dutch Shell)	285 129	12 518
3	埃克森美孚 (Exxon Mobil)	284 650	19 280
4	英国石油公司 (BP)	246 138	16 578
5	丰田汽车 (Toyota Motor)	204 106	2 256
6	日本邮政控股 (Japan Post Holdings)	202 196	4 849
7	中国石油化工股份有限公司 (Sinopec)	187 518	5 756
8	中国国家电网 (State Grid)	184 496	- 343
9	安盛集团 (AXA)	175 257	5 012
10	中国石油天然气集团公司 (China National Petroleum)	165 496	10 272

资料来源: 新浪财经, 2010 年 7 月 9 日, <http://finance.sina.com.cn/j/20100709/02238261680.shtml>。

(二) 现代企业社会化程度高, 有广泛、密切的外部联系

由于科学技术的进步和生产社会化的发展, 现代企业生产经营活动是在各种不同的分工方式基础上建立起来的, 极为普遍的现象是单独一个企业不能完成一个产品或服务的全部过程, 一个企业进行生产所需要的工具、设计、原材料以及多种元器件、零部件, 要由许多企业提供。同时, 每个企业也要用自己能够提供的产品或劳务为其他企业服务。企业间联系的普遍性和紧密性, 使它们建立起多种合作形式。母子公司、集团企业、企业联盟链一体化等新型企业组织形式以及产业重组都迅猛地发展起来。现代企业已成为市场资源配置的主体。

(三) 现代企业的知识化、信息化、网络化和虚拟化打破了传统企业的组织边界

随着信息革命和知识经济时代进程的发展, 现代企业正走向知识化、信息化、网络化和虚拟化。现代企业的资产结构发生了很大变化, 知识资本代替货币资本成为企业的核心资产。学习型组织、知识型企业建设成为时代特征。企业借助外部资源, 利用电子技术、信息技术和网络技术, 快速反应, 通过整合来满足市场多变的需求, 打破传统企业内部的层次和部门界限, 拆掉传统企业间的围墙, 组织形式虚拟化, 产业发展联盟化。

(四) 现代企业劳动分工更加精细, 协作关系更加复杂、严密

现代企业内部生产经营活动实现了高度分工协作, 形成了科学、复杂的运作流程、工艺流程和专业岗位。在现代企业中, 管理工作划分为不同的职能和岗位, 生产过程划分为许多不同的工艺阶段和许多专门的加工过程。企业生产经营过程的各个阶段, 各个工作过程, 各道工序以至于每个人的活动, 都要协调一致。任何产品和运营的结果都是高度分工协作的结果, 资源整合、团队效能决定着企业的综合效率。

(五) 现代企业系统地将最新科学技术成果用到生产经营活动中

现代企业通过引入先进设备、先进技术、先进工艺等物质手段, 不断改造劳动者与劳动工具的关系。企业对自然科学规律的认识和应用能力不断提高, 从动力技术、能源技术、材料技术到信息技术、电子技术, 有效开发和利用现代技术装备和技术方法, 合理组织生产经营活动, 创造了前所未有的生产效能。

案例思考 1-1

做大还是做强?

“做大还是做强?” 这个问题一直在困扰着许许多多的中国企业家。一种被中国企业家广泛接受的观点认为, 他们的企业必须做到最大, 才能做到最强。杰克·韦尔奇的“数一数二”原则更是被许多中国企业家奉为圭臬, 他们相信, 只有将企业规模做到行业内的数一数二, 这个企业才会有很好的绩效和利润率。

事实真的如此吗?

二、从社会经济的角度看, 企业是国民经济的基础

企业作为现代社会劳动组织的主要形式, 作为创造和实现价值的经济实体, 在国民经济中有着举足轻重的地位。

(一) 现代企业是国民经济的细胞

从国民经济体系这个大背景上看, 企业只是国民经济整体中的一个局部, 千千万万的企业共同构成了国民经济整体。如果把国民经济看成一个大系统, 那么企业就是一个子系统。企业作为独立的经营组织其基本功能是创造社会价值, 以提供社会所需要的产品和服务, 满足人类日益提高的物质与文化需求。

社会财富的积累、国民经济的增长, 最终是通过企业的价值创造实现的。现代社会经济中生产、交换、分配、消费等基本领域, 脱离了企业都是无法存在下去的。如果把国民经济看成一个有机体, 企业就犹如生物有机体的一个细胞组织。一个生物有机体是否充满生机活力, 归根结底取决于它的细胞组织生命力的强弱, 没有众多的、健康的细胞, 就不会有强大的国民经济巨人的存在; 而如果没有健康的国民经济巨人, 企业这个细胞也就失去了依附。

（二）现代企业是社会资源配置的主体

现代企业具有优化社会资源配置和提高社会资源利用效率，实现社会经济可持续发展的功能。企业根据市场需求和自身长期盈利最大化的需要开发和管理所需的资源，将资本与劳动力、有形资产与无形资产、降低成本与扩大盈利、近期目标与长远发展有机结合起来，从而使社会资源得到最有效的利用。

（三）现代企业是市场经济的主体

在现代市场经济条件下的商品经济关系，如等价交换、发挥价值规律的作用、开展竞争等，都是通过企业的生产经营活动反映出来的。企业是市场竞争的主体，进入市场的企业数目越多，造成优胜劣汰，微观经济结构素质越高，市场发展越快，发育程度越好，从而使市场扩大规模、提升档次、完善结构，支持经济的高速发展。

发挥企业在市场经济中的主体地位，必须使企业成为名副其实的、独立的商品生产者和经营者，必须使企业成为开放的经营系统，必须创造完善的市场环境和秩序，让企业自主经营、自由进出市场，公平竞争，追求可持续发展的长期效益，使它们在完善社会主义商品经济关系中发挥关键性的作用，承担市场主体和经济发展动力的任务。

（四）现代企业是以营利为主要目的、专门从事商品生产和经营活动的经济实体

企业是从事商品生产和经营活动的营利性的经营实体，要谋求创造价值和实现财富增值。企业作为社会物质财富的占有者、创造者和实现者，其基本职能就是整合各种资源向社会提供各种所需要的商品和服务，盈利是企业内在的和最终的追求。在以社会化大生产为基础的市场经济条件下，企业所从事的经营活动是服务社会的，只有能满足社会需求，得到消费者的认同，才能被社会所接受。因此，企业必须以市场为导向，以消费为中心，在满足社会需要的过程中实现长期的利润最大化。

（五）现代企业是创造和实现社会价值的经济实体

企业在国家、企业、个人三者利益的协调中起着结合点的作用，对国家、企业和劳动者个人的收益分配和积累发展具有调节的功能。一方面，企业上交的税、费是国家收入的主要来源；另一方面，职工的利益也和企业密切相关。企业通过成功的经营管理，促使企业经济效益的不断提高，不仅国家收入会相应增加，而且企业和职工的收入也会相应增加。因此，企业的经济利益实际上是国家利益和职工利益的基础。只有企业发展了，国家利益才有来源，职工利益才有保障。

（六）现代企业是推动社会经济技术进步的主要力量

企业通过自己的生产和经营活动，不仅创造和实现社会财富，而且也是先