



高等学校经济与管理专业系列教材

省级精品课程教材

现代企业 管理学（第二版）

主 编 程 华

副主编 金桂生 姚春序 章守明

ENTERPRISE MANAGEMENT

ENTERPRISE MANAGEMENT

ENTERPRISE MANAGEMENT



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

高等学校经济与管理专业系列教材
省 级 精 品 课 程 教 材

现代企业管理学(第二版)

主 编 程 华

副主编 金桂生 姚春序 章守明

高 等 教 育 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学/程华主编. —2版. —北京:高等教育出版社,2009.5(2010.1重印)
(高等学校经济与管理专业系列教材)
ISBN 978-7-04-026742-6

I. 现… II. 程… III. 企业管理-高等学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第033327号

策划编辑 刘悦珍 责任编辑 江剑伟 封面设计 吴昊 责任印制 蔡敏燕

出版发行	高等教育出版社	购书热线	021-56717287
社 址	北京市西城区德外大街4号		010-58581118
邮政编码	100120	免费咨询	400-810-0598
总 机	010-58581000	网 址	http://www.hep.edu.cn
传 真	021-56965341		http://www.hep.com.cn
			http://www.hepsh.com
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landracore.com
排 版	南京理工出版信息技术有限公司		http://www.landracore.com.cn
印 刷	上海华文印刷厂	畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	2004年9月第1版
			2009年4月第2版
印 张	17	印 次	2010年1月第2次
字 数	344 000	定 价	23.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 26742-00

第一版前言

本书是根据教育部关于本科非管理类专业“经济管理基础课程教学基本要求”通知的精神编写的,是非管理类专业学生学习管理知识的教材。

“现代企业管理学”是一门应用性、实践性很强的课程,它涉及经济管理类专业多门课的知识,为非管理类专业学生改善知识结构、优化课程体系、增强适应能力提供了卓有成效的平台。本书针对非管理类学生的知识结构,首先阐述管理原理与基础知识,然后分别引入物资供应、生产、销售、技术、财务、质量、人力资源及企业战略等管理实务,使学生在对企业及企业管理感性认识的基础上,再学习企业管理实务知识,从而培养学生管理思维和提高企业管理能力。本书的内容体系结构设计着重考虑了非管理类学生的认识结构背景,在内容的选择、概念的引出、理论的推导、范例的引证、结论的归纳、思考题和案例的挑选等方面适应非管理类专业学生企业管理素养和能力的培养。同时,教学内容体现了知识性、系统性和先进性,反映了管理学的最新成果,使学生接触学科前沿的最新知识,激发学生求知欲望。

本书分为上下两大篇。上篇主要介绍企业管理原理与方法,包括决策、计划、组织、领导和控制;下篇主要介绍企业管理实务,内容涉及物资管理、生产管理、销售管理、技术管理、财务管理、质量管理、人力资源管理、战略管理等诸多领域。每章附有案例、思考题和阅读资料。

本书由程华任主编,金桂生、姚春序和章守明任副主编。具体编写人员有:金桂生(第一章、第五章)、陈丽清(第二章)、程华(第三章、第四章、第十五章)、姚春序(第六章、第七章、第十四章)、章守明(第八章、第十章)、彭学兵(第九章、第十三章)、李志平(第十一章)、胡旭微(第十二章)。

由于编者水平有限,本书难免有不足之处,恳请读者批评指正。

编 者

2004年7月

目 录

上篇 管理基础

第1章 管理概述	3
引导案例:管理者是干什么的?	3
第一节 管理与管理者	4
第二节 西方管理理论的产生与发展	8
第三节 管理理论发展趋势	16
本章小结	18
思考与练习	19
推荐的阅读资料	20
第2章 管理原理与方法	21
引导案例:惠普之道的由来	21
第一节 管理原理	22
第二节 管理方法	25
本章小结	33
思考与练习	33
推荐的阅读资料	34
第3章 调查、预测与决策	35
引导案例:汽车制造公司筹资方案决策	35
第一节 市场调查	37
第二节 市场预测	39
第三节 决策	44
本章小结	49
思考与练习	50
推荐的阅读资料	51
第4章 计划	52
引导案例:目标管理	52
第一节 计划概述	53
第二节 计划编制	55

第三节 计划执行与调整	60
本章小结	62
思考与练习	63
推荐的阅读资料	63
第5章 组织	64
引导案例:青岛海尔集团组织结构的演变	64
第一节 组织结构设计	65
第二节 人员配备	69
第三节 公司组织机构的运作	71
第四节 组织变革	74
本章小结	77
思考与练习	78
推荐的阅读资料	78
第6章 领导	79
引导案例:如何实施有效领导	79
第一节 领导概述	80
第二节 领导理论的发展	82
第三节 激励	87
第四节 沟通	90
本章小结	93
思考与练习	95
推荐的阅读资料	95
第7章 控制	96
引导案例:搁浅的撤职令	96
第一节 控制的含义与作用	97
第二节 控制的类型	99
第三节 控制的基本过程	101
第四节 控制的基本原则	107
本章小结	109
思考与练习	110
推荐的阅读资料	110

下篇 现代企业管理实务

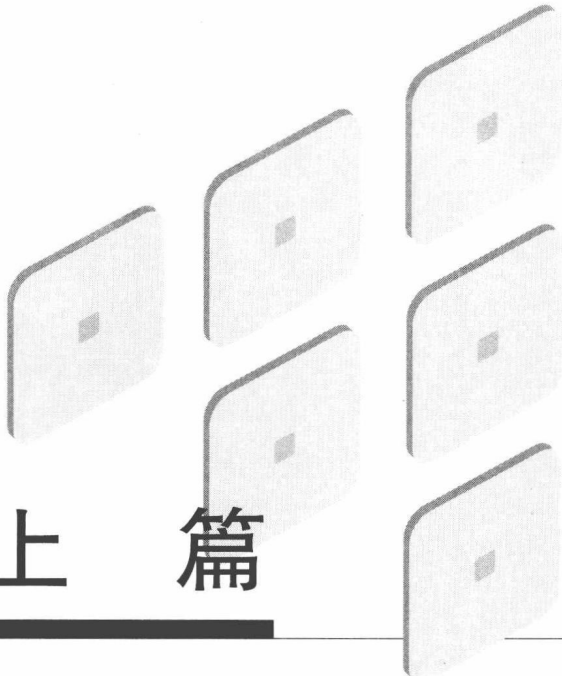
第8章 物资供应与管理	113
引导案例:创新采购、完善管理——邯钢打造新型内部物资供应体系	113
第一节 物资管理概述	114

第二节 物资消耗定额管理与物资储备定额管理	115
第三节 物资供应计划管理	122
第四节 企业物资供应组织工作	123
本章小结	125
思考与练习	126
推荐的阅读资料	127
第9章 生产与作业管理	128
引导案例:电池组装车间的困境	128
第一节 生产与作业管理系统	129
第二节 选址决策与设施布置	132
第三节 生产与作业计划	135
第四节 设备的维修与管理	139
第五节 先进生产管理系统	141
本章小结	143
思考与练习	143
推荐的阅读资料	144
第10章 销售管理	145
引导案例:换煤气	145
第一节 市场营销与销售	146
第二节 销售管理的内容与一般模式	153
第三节 销售计划与销售组织	154
第四节 销售过程管理	155
第五节 销售通路管理	161
本章小结	162
思考与练习	163
推荐的阅读资料	163
第11章 技术管理	164
引导案例:降低包装成本的价值工程法	164
第一节 技术管理概述	165
第二节 新产品开发管理	167
第三节 价值工程	171
本章小结	177
思考与练习	177
推荐的阅读资料	178
第12章 财务管理	179
引导案例:淘金和卖水	179
第一节 财务管理概述	180

第二节 筹资管理	184
第三节 投资管理	195
第四节 股利分配	201
本章小结	203
思考与练习	204
推荐的阅读资料	205
第 13 章 质量管理	206
引导案例:三洋制冷的“零缺陷”质量管理思想	206
第一节 质量管理概述	207
第二节 全面质量管理	210
第三节 质量经济分析	212
第四节 ISO9000 族标准与质量体系	215
第五节 统计质量控制	217
本章小结	221
思考与练习	221
推荐的阅读资料	222
第 14 章 人力资源开发与管理	223
引导案例:如何衡量人力资源的价值	224
第一节 企业人力资源开发与管理概述	224
第二节 企业人力资源战略与规划	225
第三节 员工的招聘与录用	227
第四节 绩效考评	230
第五节 薪酬与福利	233
本章小结	237
思考与练习	238
推荐的阅读资料	239
第 15 章 战略管理	240
引导案例:强生公司的战略选择	240
第一节 战略概述	241
第二节 战略分析	243
第三节 战略选择	247
第四节 战略实施	252
第五节 战略联盟	253
本章小结	255
思考与练习	256
推荐的阅读资料	256
参考文献	257

专 栏 目 录

专栏 1-1	张瑞敏的管理哲学	5
专栏 1-2	戴尔电脑公司	6
专栏 2-1	权变管理理论创始人——菲德勒	32
专栏 6-1	胡萝卜加大棒	90
专栏 6-2	孤岛求救	91
专栏 7-1	麦当劳公司的控制标准	103
专栏 7-2	电子监控	104
专栏 7-3	选择关键点的艺术	108
专栏 12-1	资本市场与大国博弈	189



上 篇

管 理 基 础

第1章

管理概述

学习目标：

1. 理解管理的含义；
2. 掌握管理的基本职能；
3. 熟悉管理者的含义与类型；
4. 理解管理者的素质及其培养；
5. 了解管理学的特点。

引导案例

管理者是干什么的？

蒋华是某新华书店的邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务。在一般情况下,登记订单、按单备货、发送货物等业务都是由部门中的业务员们承担的。但在前一段时间里,接连发生了多起 A 要的书发给了 B, B 要的书却发给了 A 之类的事,引起

了顾客极大的不满。今天又有一大批书要发送,蒋华不想让这种事情再次发生。

(引自 <http://gamemm.net/school/downloads/guanli.doc>, 2006年3月23日。)

思考题:蒋某应该亲自核对这批书,还是仍由业务员们来处理?

第一节 管理与管理者

一、管理的基本概念

西方的管理——“manage”一词源于意大利文 maneggiare,原意为“训练马匹”及“处理”的意思^①。从汉字字义上理解,管理就是管辖和处理。不同时期的学者,甚至是同一时期的学者对管理都有着不同的理解。在综合国内外学者各种观点的基础上,我们对管理作以下定义:管理(management),是指根据事物发展的客观规律,通过综合运用各种资源,有效地实现组织目标的活动过程。

它包括四层含义:

(一) 管理的内容是协调

协调就是使组织中的各个部门、各种资源、各个成员之间相互配合地开展各种活动。一方面,由于资源(人力、时间、资金、物资、信息、技术、企业家才能等)相对于人类的欲望来说是有限的,为实现目标,必须充分利用这些有限资源。每个部门由许多人组成,而每个人又都有自己的利益,需要通过管理来协调,使个人利益同组织利益一致。

(二) 管理的实质是一种手段

管理的实质是人们为实现某一特定的目标采用的一种手段。人类活动的显著特征之一就是活动的目的性。管理有助于人们确立和实现组织目标。管理本身不是目的,而是人们用于实现一定目标的一种手段。

(三) 管理的作用在于其有效性

所谓有效的管理,就是在做事时既要讲效率,又要讲效益。

效率(efficiency),是指投入与产出的关系。它是管理重要的组成部分。管理就是要使资源成本最小化。效益(effectiveness),是指组织活动的结果。如果管理者实现了组织的既定目标,说明工作是有效益的。效率与效益相互联系。效率涉及活动方式,解决了如何做的问题,它要求选择合适的行动方法和途径,比较经济地实现既定目标;而效益涉及活动结果,解决了做什么的问题,它要求确定正确的目标。

^① 林永顺:《企业管理学》,经济管理出版社2002年版,第5页。

(四) 管理必须要有明确的目标

目标不同,管理的方式、手段就不同;没有明确的目标,就无法进行有效的管理。

二、管理学的特点

(一) 管理学是一门不精确的科学

管理学已经形成了一定的理论体系,但是其控制和解释干扰变量的能力较弱。我们可以用其基本原理指导实践;但因为它是不精确的科学,在实际运用时要具体问题具体分析。

(二) 管理学是一门综合性的科学

管理学已从经验发展成为实用科学,又从单一性学科发展成为现代由多种学科融合的新型交叉学科。它融合了哲学、经济学、社会学、心理学、生理学、仿生学、行为科学、数学、运筹学、系统工程、信息论、控制论和计算机科学等多种学科的思想原理和方法。

(三) 管理学是一门实践性很强的科学

由于管理的复杂性、动态性,在运用管理知识时具有较大的技巧性、创造性和灵活性。因此,管理具有很强的实践性。



专栏 1-1

张瑞敏的 管理哲学

张瑞敏的管理哲学是:日本管理(团队意识和吃苦精神)+美国管理(个性舒展和创新竞争)+中国传统文化的管理精髓。张瑞敏的管理哲学是出自管理理论与实践的良好结合——从实践上升到理论再指导实践。

他的管理哲学中,有一些非常生动的内容,例如“吃休克鱼”。在中国,人们往往将企业间的兼并收购比喻为“吃鱼”,或是“大鱼吃小鱼”(大企业兼并小企业),或是“小鱼吃大鱼”。在市场经济发达的国家,企业的兼并一般经过三个阶段:第一阶段是大鱼吃小鱼,即弱肉强食;第二阶段是“快鱼吃慢鱼”,技术先进的企业吃掉技术落后的企业;第三阶段是鲨鱼吃鲨鱼,即强强联合。但是在中国,国有企业之间的兼并,却不会出现这三种情况,因为是国有的,企业只要有一口气,就不会被吃,且“小鱼不觉其小,慢鱼不觉其慢,各得其所”(张瑞敏语)。“死鱼”根本就不能吃。这是由中国的国情决定的。张瑞敏的管理哲学正是建立在这个基础上的,既不能吃活鱼,又不能吃死鱼,唯有吃“休

克鱼”。

所谓“休克鱼”，是指企业的表面死了，但是其肌体还没有坏，只是处于休克状态，企业的管理有严重问题，停滞不前。在短短的几年里，海尔通过资产重组、控股联营，兼并盘活亏损总额 5.6 亿元的 18 个企业，以无形资产盘活有形资产 18.2 亿元。海尔吃“休克鱼”式企业兼并的管理经验被编入哈佛商学院教材，张瑞敏也成为第一个走上哈佛讲台的中国企业家。

张瑞敏对当前国际管理的发展趋势非常注意，也善于从中汲取可以为已所用的东西。近年来，他加强企业内部的调整，成立了物流和商流部门，发展注重国内外并重，并加快发展电子商务。张瑞敏极其强调速度，认为速度就是生命。海尔和中国建设银行合作，建立了支付网络，加快了物流和商流的速度。

（引自尤利群主编：《现代管理学》，浙江大学出版社 2003 年版，第 18—19 页。）

思考题：在管理实践中，为什么既要注重理论学习，又要学会在实践中创新？

三、管理职能

管理职能是指任何管理者必须要做的基本工作或基本步骤。20 世纪初，法国工业家亨利·法约尔第一次提出了管理的五项职能：计划（plan）、组织（organize）、指挥（command）、协调（coordinate）和控制（control）。到 70 年代后简化为四项职能：计划、组织、领导、控制，并且这四项职能相互作用，形成循环，最后实现组织的目标，如图 1-1 所示。

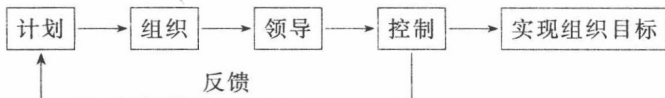


图 1-1 管理职能之间的相互关系

专栏 1-2

戴尔电脑公司

1984 年，戴尔电脑公司 CEO，19 岁的迈克尔·戴尔（Michael Dell）通过组装个人电脑并直接卖给消费者，发现了进入电脑市场的机会。戴尔开始计划如何实现他的想法。首先，他确定的目标是销售价格便宜的个人电脑，以瓦解诸如 IBM、苹果电脑等公司的高价位。继而，他目标细化，决定绕过电脑商店而用电话直接向消费者销售电脑，并以低成本获得电脑组件，扩大产品知名度。最后，他分配有限的资金来购买劳动力和

其他资源,执行计划,使他制造和销售个人电脑的梦想成真。随着公司的发展壮大,他的计划也在相应变化,而且变得更加复杂。

(引自尤利群主编:《现代管理学》,浙江大学出版社 2003 年版,第 9 页。)

思考题:戴尔是如何运用管理职能管理戴尔公司的?

四、管理者

(一) 管理者的类型

任何组织中的成员都可以被简单地分为两类:操作者和管理者。前者是指在组织中直接从事具体业务且对他人的工作不承担监管职责的成员,如工人、营业员、医生、教师等;后者是指在组织中指挥他人完成具体任务的人,或者说是从事并负责对组织内的资源进行计划、组织、领导、控制的人员,如经理、校长、院长、处长等。管理者 and 操作者之间的关系是非常密切的,两者的共同配合才能实现组织的目标。

在一个组织中许多管理者,他们的责任、权限不同,其地位和所起的作用也不同。因此按在组织中所处的地位,管理者可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。根据在组织中所发挥的职能不同,管理者又可分为业务管理者、财务管理者、人事管理者、行政管理者和其他管理者。

(二) 管理者应具备的基本素质

管理者素质就是指一个管理者应具备的各种条件在质量上的综合。不同的管理岗位要求素质不尽相同,但有些基本素质是管理者必须具备的。一般来说,管理者应该具备以下四方面的素质:

(1) 品德素质。品德体现一个人的世界观、人生观、价值观、道德观和法制观,是推动个人行为的主观力量,决定一个人的工作愿望和干劲。它在管理者身上表现为管理意愿、道德情操、精神素质和言行作风。

(2) 知识素质。知识是提高管理者素质的根本和源泉。知识素质是指管理者做好工作所必须具备的基础知识与专业知识。管理学是一门综合性的科学,涉及的知识很广。为了提高管理水平和管理艺术,管理者应掌握政治、法律、经济学、管理学、社会学、心理学和工程技术等方面的知识。

(3) 基本技能。技能也称能力,就是管理者把各种管理理论和业务知识应用于实践、解决具体实际问题的本领。能力与知识是相互联系的,基本知识和专业知识的不断积累,有助于潜能的开发与实际才能的提高;而实际能力的增长,又能促进管理者对基本理论的学习、消化和具体运用。

管理专家卡特茨认为,管理者应具备三种基本的管理能力:技术能力、人际能力、概念能力。技术能力是指执行一项特定任务所必需的能力,它可以通过学校教育或在职培训获得。人际能力是指与人共事、激励或指导组织中成员的能力。概念能力是指洞

察和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力,包括感知和发现环境中机会与威胁的能力,对全局性、战略性、长远性的重大问题进行处理和决断的能力,对突发事件紧急处理的应变能力等。

成功的管理者应具备较高的上述三种能力,但由于各层次管理者所承担的职责不同,对不同层次的管理者,这三种能力的重要性也不同(见图 1-2)。对高层管理者,最重要的是概念能力;对基层管理者来说,技术能力格外重要;人际能力对各层次管理者来说都是很重要的。

高层管理者	概念技能	技术技能	人际技能
中层管理者	概念技能	技术技能	人际技能
基层管理者	概念技能	技术技能	人际技能

图 1-2 不同层次管理者需要的管理技能的比例

(4) 身体素质。管理者不仅需要足够的心智,而且要消耗大量的体力,因此,必须要有强健的体魄和充沛的精力。

(三) 管理能力的培养与提高

管理者提高管理技能有两种基本的途径:一是教育培训,二是实践锻炼。

第二节 西方管理理论的产生与发展

一、古典管理理论

科技进步、生产力提高是管理理论产生和发展的根本原因。在资本主义自由竞争时期,一些西方学者就开始研究管理理论,提出了所谓的经验管理思想。代表人物有亚当·斯密、查理·巴贝奇、罗伯特·欧文等^①。

随着工业革命与生产规模的扩大,生产专业化程度日益提高,劳资矛盾也随之恶化。原有的企业组织形式和管理企业的拙劣方式成为当时阻碍生产力提高的主要障碍。这种状况客观上要求用科学的管理来代替传统的经验管理方法。于是,从 19 世纪末资本主义自由竞争时期到 20 世纪 30 年代资本主义垄断时期,在美国、法国、德国等西方国家产生了有一定科学依据的管理理论,即古典管理理论。其代表人物有泰勒、法约尔、韦伯等。

^① 他们的具体观点可参看相关的管理学书籍。