



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高职高专经管类专业精品教材系列

企 业 管 理

● 闫 彦 主 编

刘 军 副主编
于淑娟



清华大学出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高职高专经管类专业精品教材系列

企 业 管 理

闫 彦 主 编

刘 军 副主编
于淑娟

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

企业管理是高职高专经济管理类专业的重要理论基础之一,也是现代服务业、制造业领域的生产、管理、服务技能人才培养的必备内容。该课程的覆盖面非常广泛,它是市场营销、国际贸易、物流、金融、会计等专业的重要专业基础课,其基本理论及分析方法对启发学生思维、提高其创新能力都起着重要作用。

本教材根据技术领域和职业岗位群的任职要求,参照相关的职业技能标准,进行规范化的课程资源建设,重新设计体系,包括企业及其管理、企业战略管理、组织管理、企业文化、市场调查与预测、企业经营决策与计划、产品开发管理、营销管理、生产管理、质量管理、人力资源管理、采购与仓储管理。教材体现教与学、教与练、教与做的结合,实现“教学做”相融合,将企业与课堂有机结合起来,模拟企业真实环境,突出必要基础能力、岗位能力和综合能力的学习与演练。

本书可作为相关专业本科、专科的教学用书,也可作为工商管理人员进行企业管理研究及解决实际问题的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/闫彦主编. —北京:清华大学出版社,2010.9

(高职高专经管类专业精品教材系列)

ISBN 978-7-302-23172-1

I. ①企… II. ①闫… III. ①企业管理—高等学校:技术学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 122453 号

责任编辑:康 蓉

责任校对:袁 芳

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:三河市漂源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260

印 张:21.75

字 数:527千字

版 次:2010年9月第1版

印 次:2010年9月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:32.00元

产品编号:016073-01

当前,以高职高专院校为代表的职业教育正面临着新的突破性发展,高职高专院校通过不断的实践,更加明晰了为生产、管理、服务一线培养专科层次高素质技能型人才的办学定位,紧跟产业发展需求,服务企业岗位要求,以就业为导向,深化人才培养模式改革,人才培养质量逐步提高,毕业生上岗后能够比较快地成长为生产一线的技术能手和生产组织管理人员。

从现实情况来看,企业越来越看重的是人才的职业道德素质和职业精神。与此同时,职业院校办学却还存在诸多不适应的问题,如学习体系与工作体系之间存在差距、课程与就业岗位技术要求之间存在差距、课程与职业资格证书结合不紧密等。可见,高职高专院校的人才培养模式与企业的人才需求存在一定的差距。为了解决上述问题,职业院校必须转变办学理念、加大人才培养模式改革力度,进行有效教学模式改革和教材改革。课程是职业教育改革的重点,也是职业教育中与学生直接“面对面”的关键部分。

企业管理是一门涉及范围广、发展快、实践性强的学科。在企业生存和发展环境发生巨大变化的今天,企业管理将面临新的挑战。传统的大学教材编写比较注重学科演变的延续性与继承性,强调理论体系的完整性,体现学科知识的逻辑合理性。本教材打破这一思维的藩篱,课程建设与改革围绕经济发展现状与企业岗位需求,进行系统的市场调研与分析,了解产业、行业、企业及岗位的实际需求,将实践能力、知识构建、素养提升融为一体。建立起以具备任职资格为目标,以职业技能训练为中心任务,以工学结合为体系的高等职业教育教材编写理念。

本教材是2003年国家级精品课程的建设成果,每章设计的学习目标包含知识点及技能点,使学生带着任务去学习相关管理知识与技能,有效地融“教、学、做”为一体,促使学生明确学习本章内容的目的与意义。同时,将国内外典型案例穿插在每一章,增加本书的可读性及真实环境的体验,每章设计适量的管理知识测试与管理技能训练内容,有效实现对学生职业技能的培养。该教材配有模拟仿真企业真实环境,突出管理岗位技能和综合能力演练的《企业管理岗位技能题库》,国家级精品课程资源网址为:<http://qyql.zjwchc.com>。

本教材由闫彦设计并编写大纲，具体分工如下：刘军编写第1章和第6章；蒋剑勇编写第2章；闫彦编写第3章和第4章；王生云编写第5章和第10章；于淑娟编写第7~9章；万坤扬编写第11章；黄宾编写第12章。全书由南京邮电大学张项彬教授主审。

由于编者水平有限，书中不足和错漏之处在所难免，敬请读者批评指正。本书在编写过程中参考了大量有关书籍及资料，在此向这些作者深表谢意。

编 者

2010年5月

目 录

第 1 章 企业及其管理	1
1.1 企业及其组织形式	1
1.1.1 企业概述	1
1.1.2 企业组织形式	2
1.2 西方企业管理的产生与发展	4
1.2.1 传统经验管理阶段	5
1.2.2 科学管理理论阶段	5
1.2.3 行为科学管理理论阶段	7
1.2.4 现代管理发展的新趋势	8
1.3 管理和企业管理	9
1.3.1 管理和管理者	9
1.3.2 企业管理的概念、职能和性质	11
1.4 企业管理基础工作	12
1.4.1 企业管理基础工作的概念、特征和作用	12
1.4.2 企业管理基础工作的内容	12
本章小结	14
思考题	14
案例分析	15
实践与实训	16
第 2 章 企业战略管理	18
2.1 企业战略管理概述	19
2.1.1 企业战略与企业战略管理	19
2.1.2 企业愿景和使命	21
2.1.3 企业战略目标	22
2.2 企业战略环境分析	23
2.2.1 企业外部环境分析	24
2.2.2 企业内部环境分析	27

2.3 企业竞争战略	29
2.3.1 成本领先战略	30
2.3.2 差异化战略	30
2.3.3 集中化战略	32
2.4 企业战略的制定、实施和控制	33
2.4.1 战略制定概念和程序	33
2.4.2 战略制定方法——SWOT 分析	33
2.4.3 战略实施	35
2.4.4 战略控制	36
本章小结	38
思考题	39
实践与实训	39
第3章 组织管理	41
3.1 组织管理概述	42
3.1.1 组织及其分类	42
3.1.2 组织管理的内容	43
3.2 组织设计	44
3.2.1 组织设计的原则	44
3.2.2 组织部门与层次的划分	46
3.2.3 组织结构的模式	49
3.3 组织运行	51
3.3.1 组织制度	51
3.3.2 职权的平衡	52
3.4 组织的变革与发展	54
3.4.1 组织变革的动因与阻力	54
3.4.2 组织变革的实施	57
3.4.3 组织变革的发展趋势	59
本章小结	61
思考题	61
案例分析	62
实践与实训	63
第4章 企业文化	64
4.1 企业文化的概念和特征	64
4.1.1 企业文化的概念	64
4.1.2 企业文化的特征	66

4.2 企业文化结构和功能	67
4.2.1 企业文化结构	67
4.2.2 企业文化的功能	77
4.3 企业形象识别系统	79
4.3.1 CIS 的构成要素	79
4.3.2 CIS 的流程	80
本章小结	82
思考题	82
案例分析	82
实践与实训	83
第5章 市场调查与预测	85
5.1 市场调查概述	85
5.1.1 市场调查的含义	85
5.1.2 市场调查的内容	86
5.1.3 市场调查流程	86
5.1.4 市场调查的类型	87
5.2 调查设计	88
5.2.1 客户要求	88
5.2.2 明确问题	89
5.2.3 调查方案	89
5.3 调查执行	97
5.3.1 问卷设计	97
5.3.2 访员招聘与培训	102
5.4 数据分析与报告	106
5.4.1 数据处理	106
5.4.2 数据分析	107
5.4.3 调查报告	107
5.5 市场预测	111
5.5.1 市场预测的含义	111
5.5.2 市场预测的分类	111
5.5.3 市场预测的方法	112
本章小结	118
思考题	118
练习题	118
案例分析	119
实践与实训	120

第6章 企业经营决策与计划	122
6.1 决策基本理论	123
6.1.1 决策的概念及影响因素	123
6.1.2 决策的原则及特点	123
6.1.3 决策的类型	124
6.1.4 决策的过程	125
6.2 决策方法	126
6.2.1 主观决策法	126
6.2.2 确定型决策方法	127
6.2.3 风险型决策方法	130
6.2.4 不确定型决策方法	132
6.3 计划概述	133
6.3.1 计划的概念和作用	133
6.3.2 计划的种类	134
6.3.3 计划工作的程序	135
6.4 目标管理	136
6.4.1 目标管理的概念与优点	136
6.4.2 如何实施目标管理	137
6.5 网络计划技术	142
6.5.1 网络计划技术基础	142
6.5.2 网络图的构成	143
6.5.3 网络图的绘制	144
6.5.4 网络时间的计算	146
本章小结	148
思考题	149
练习题	149
案例分析	151
实践与实训	152
第7章 产品开发管理	154
7.1 产品开发概论	155
7.1.1 新产品的概念	155
7.1.2 新产品的分类	155
7.1.3 产品开发	156
7.2 产品生命周期与产品创新	157
7.2.1 产品生命周期的概念	158
7.2.2 产品生命周期各阶段的划分及特点	159

7.2.3 产品生命周期理论的意义	160
7.3 产品组合策略	161
7.3.1 产品组合的概念	161
7.3.2 产品组合策略	162
7.3.3 最佳产品组合	162
7.3.4 波士顿矩阵法	163
7.4 新产品开发	165
7.4.1 新产品开发定义	165
7.4.2 新产品开发的方式和策略	166
7.4.3 新产品开发的过程	168
7.4.4 新产品开发管理	172
本章小结	173
思考题	173
案例分析	173
实践与实训	175
第8章 营销管理	176
8.1 营销理论	177
8.1.1 市场营销及其核心概念	177
8.1.2 营销管理理念	179
8.1.3 市场营销组合	180
8.2 市场细分与选择	180
8.2.1 市场细分的标准	181
8.2.2 目标市场选择	182
8.2.3 市场营销战略	183
8.3 产品策略	184
8.3.1 产品	184
8.3.2 品牌与商标	185
8.3.3 包装	186
8.3.4 服务	187
8.4 定价策略	188
8.4.1 影响定价的因素	188
8.4.2 定价方法	190
8.4.3 定价策略	190
8.5 分销策略	192
8.5.1 分销渠道	192
8.5.2 分销渠道策略	194
8.6 促销策略	196
8.6.1 促销和促销组合	196

8.6.2	广告	198
8.6.3	人员推销	199
8.6.4	营业推广	199
8.6.5	公共关系	200
	本章小结	200
	思考题	200
	案例分析	201
	实践与实训	202
第9章	生产管理	203
9.1	生产过程组织	204
9.1.1	生产与生产过程	204
9.1.2	生产过程的空间组织	206
9.1.3	时间组织	208
9.1.4	人员组织	212
9.2	生产计划	214
9.2.1	生产计划体系	214
9.2.2	生产能力	215
9.2.3	综合计划与主生产计划	218
9.2.4	物料需求计划	221
9.3	现场管理	226
9.3.1	“5S”管理	226
9.3.2	定置管理	230
9.4	生产作业调度与控制	233
9.4.1	生产调度工作	233
9.4.2	生产作业控制	236
9.4.3	在制品管理	237
	本章小结	239
	思考题	239
	练习题	240
	案例分析	241
	实践与实训	242
第10章	质量管理	243
10.1	质量管理概论	243
10.1.1	质量的内涵	243
10.1.2	质量管理体系架构与流程	245
10.2	质量控制技术	247
10.2.1	排列图法	247

10.2.2	因果分析图法	248
10.2.3	分层法	250
10.2.4	分布图法(直方图法)	251
10.2.5	相关图法	252
10.2.6	统计分析表法	253
10.2.7	控制图法	253
10.3	全面质量管理	255
10.3.1	全面质量管理的特点	255
10.3.2	全面质量管理的要求	256
10.3.3	质量保证体系	257
10.3.4	质量成本控制	257
10.4	质量体系及其认证	258
10.4.1	质量体系	258
10.4.2	ISO 9000 质量体系的建立	260
10.4.3	质量体系认证	265
10.5	ISO 9000 系列标准	266
10.5.1	2000 版 ISO 9000 系列标准	266
10.5.2	ISO 9000: 2000 主要特点	268
	本章小结	270
	思考题	271
	案例分析	271
	实践与实训	272
第 11 章	人力资源管理	273
11.1	人力资源管理导论	274
11.1.1	人力资源的概念	274
11.1.2	人力资源的特点	274
11.1.3	人力资源管理的概念、职能及其原理	275
11.1.4	人力资源管理的知识体系	275
11.2	工作分析与人力资源规划	276
11.2.1	工作分析	277
11.2.2	人力资源规划	280
11.3	人力资源招聘与甄选	284
11.3.1	招聘的概述	285
11.3.2	人力资源甄选的方法	286
11.4	人力资源培训	289
11.4.1	培训概述	289
11.4.2	培训的内容	290
11.4.3	有效培训系统的模式及流程	290

11.4.4	培训的常用方法	292
11.5	绩效评估	294
11.5.1	绩效评估概述	294
11.5.2	绩效评估的方法	295
11.5.3	绩效评估的常见误区及对策	299
11.6	薪酬管理	300
11.6.1	薪酬管理导论	300
11.6.2	基本薪酬制度	302
11.6.3	薪资设计	303
	本章小结	305
	思考题	306
	案例分析	306
	实践与实训	307
第12章	采购与仓储管理	308
12.1	采购管理	308
12.1.1	供应商选择	308
12.1.2	接受并审核请购单	310
12.1.3	询价、比价和议价	311
12.1.4	呈核和核准	312
12.1.5	订立采购合同	313
12.2	仓库规划布局	314
12.2.1	仓库规划的内容	314
12.2.2	仓库规划应该考虑的因素	315
12.2.3	仓库建设规划流程	315
12.3	入库、在库保管和出库	317
12.3.1	仓储管理人员的基本要求	317
12.3.2	入库	318
12.3.3	在库保管	321
12.3.4	出库	326
12.3.5	仓储管理中的主要参数	329
	本章小结	331
	思考题	331
	练习题	331
	案例分析	332
	实践与实训	333
	参考文献	334

第 1 章

企业及其管理

学习目标

知识点

1. 企业概念、种类及其组织形式。
2. 管理理论的主要思想及最新管理趋势。
3. 管理者的基本职能和应具备的基本条件。
4. 企业管理基础工作的具体内容。

技能点

1. 认知管理科学的发展过程。
2. 有发现问题和分析实际管理问题的能力。
3. 有从管理思想的高度认识与分析我国的经济改革和企业变革。



阅读材料

联合邮包服务公司(UPS)雇用了 15 万员工,平均每天将 900 万件包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”,UPS 的管理当局系统地培训他们的员工,使他们以尽可能高的效率从事工作。UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究,并对每种运货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间,甚至上厕所的时间,将这些数据输入计算机中,从而给出每位司机每天工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标,司机们必须严格遵循工程师设计的程序。当他们接近发送站时,松开安全带,按喇叭,关发动机,拉起紧急制动,把变速器推到 1 挡上,为送货完毕的启动离开做好准备,这一系列动作严丝合缝。然后,司机从驾驶室出溜到地面上,右臂夹着文件夹,左手拿着包裹,右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址,把它记在脑子里,然后以每秒 3 英尺的速度快步走到顾客的门前,先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后,他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。

1.1 企业及其组织形式

1.1.1 企业概述

1. 企业的概念

企业是以赢利为目的,运用生产要素,从事商品生产、流通和服务活动,依法自主经营、

自负盈亏、自我发展,并具有独立法人资格的经济组织。

作为一个企业,必须具备以下一些基本要素。

- (1) 拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金。
- (2) 具有开展一定生产规模和经营活动的场所。
- (3) 具有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者。
- (4) 从事商品的生产、流通和服务等经济活动。
- (5) 进行自主经营、独立核算,并具有法人地位。

2. 企业基本特征

(1) 经济性

企业不是行政、事业单位,也不是社会团体,是从事生产、服务、流通、分配等经济活动的组织。

(2) 独立性

企业的投资人或企业有法律上的人格,享有民事权利和承担民事义务,经济上独立核算。

(3) 赢利性和社会性

获取赢利是企业存在的经济性目的,主要是指为企业职工提供日益增长的物质和精神财富;为企业的生存和发展提供利润;为国家提供财政收入(税收)等。企业应谋求最大的或尽可能多的赢利,获取最佳的经济效益。

企业来源于社会,发展也离不开社会。企业在发展的过程中,必须关注社会、反哺社会。首先,企业在发展的过程中要注重企业与自然、资源、环境、社会以及未来的和谐发展;其次,企业在获得成功之后,要为社会及其人类做一些力所能及的事,多参加各种社会公益事业,从而达到共同进步的目的。企业反哺社会是企业可持续发展的保障。

3. 企业的分类

企业按不同的标志有 7 种不同的分类方法,见表 1-1。

表 1-1 企业的分类

序 号	标 志	类 型
1	规模	大型,中型,小型
2	性质	工业,农业,商业
3	组织方式	独资,合伙,公司
4	内部结构	单厂,联合,集团
5	密集程度	劳动,资金,知识
6	所有制	国有,集体,私营,外商
7	法律地位	法人,非法人

1.1.2 企业组织形式

企业组织形式是指企业进行生产经营活动所采取的组织方式或结构形态。它以一定的经济制度为基础,并受社会分工、科学技术的进步及其应用、生产发展的规模与速度、企业外部经营环境的变化、企业经营管理水平等因素的影响和限制。

现代企业的组织形式通常是按财产的组织形式和所承担的法律责任来划分的。

1. 独资企业

独资企业是由单个人出资兴办,完全归出资者个人所有和管理的企业。企业的赢利和亏损由出资个人承担,并对债务承担无限连带责任,甚至要用个人的家庭财产偿债。这种企业与出资者个人在法律上是一体的,即企业的行为就是出资者个人的行为。

独资企业具有以下特点。

(1) 企业的建立与解散程序简单。

(2) 经营管理灵活自由。企业主可以完全根据个人的意志确定经营策略,进行管理决策。

(3) 业主对企业的债务负无限责任。这有利于保护债权人利益,但独资企业不适宜风险大的行业。

(4) 企业的规模有限。独资企业有限的经营所得、企业主有限的个人财产、企业主一人有限的工作精力和管理水平等都制约着企业经营规模的扩大。

(5) 企业的存在缺乏可靠性。独资企业的存续完全取决于企业主个人的得失安危,企业的寿命有限。

2. 合伙企业

合伙企业是由两个或两个以上出资人共同出资兴办、联合经营的企业。这种企业通常采用合伙经营合同的形式确立各自的收益分成和亏损责任。合伙人对企业债务承担无限责任。

合伙企业具有以下特征。

(1) 生命有限。合伙企业比较容易设立和解散。合伙人签订了合伙协议,就宣告合伙企业的成立。新合伙人的加入,旧合伙人的退伙、死亡、自愿清算、破产清算等均可造成原合伙企业的解散以及新合伙企业的成立。

(2) 责任无限。合伙组织作为一个整体对债权人承担无限责任。按照合伙人对合伙企业的责任,合伙企业可分为普通合伙和有限合伙。普通合伙的合伙人均为普通合伙人,对合伙企业的债务承担无限连带责任。有限合伙企业由一个或几个普通合伙人和一个或几个责任有限的合伙人组成,即合伙人中至少有一个要对企业的经营活动负无限责任,而其他合伙人只能按其出资额为限对债务承担偿债责任,因而这类合伙人一般不直接参与企业经营管理活动。

(3) 相互代理。合伙企业的经营活动,由合伙人共同决定,合伙人有执行和监督的权利。合伙人可以推举负责人。合伙负责人和其他人员的经营活动,由全体合伙人承担民事责任。换言之,每个合伙人代表合伙企业所发生的经济行为对所有合伙人均有约束力。因此,合伙人之间较易发生纠纷。

(4) 财产共有。合伙人投入的财产,由合伙人统一管理和使用,不经其他合伙人同意,任何一位合伙人不得将合伙财产移为他用。只提供劳务,不提供资本的合伙人仅有权分享一部分利润,而无权分享合伙财产。

(5) 利益共享。合伙企业在生产经营活动中所取得、积累的财产,归合伙人共有。如有亏损则亦由合伙人共同承担。损益分配的比例,应在合伙协议中明确规定;未经规定的可按

合伙人出资比例分摊,或平均分摊。以劳务抵作资本的合伙人,除另有规定者外,一般不分摊损失。

与个人独资企业相比较,合伙企业有很多优势,主要是可以从众多的合伙人处筹集资本,合伙人共同偿还债务,减少了银行贷款的风险,使企业的筹资能力有所提高,同时,合伙人对企业盈亏负有完全责任,有助于提高企业的信誉。

3. 公司企业

公司法人企业的兴起比较晚,形式多种多样,如有限责任公司和股份有限公司,有的经过人们尝试后,发现效果不理想而放弃,如无限公司和两合公司等。

(1) 股份有限公司

股份有限公司是把全部资本划分为若干相等的股份并通过发行股票集资,由若干负有有限责任的股东按一定的法律程序组建的企业法人。

股份有限公司具有以下特征。

- ① 发行股票集资。股东人数一般不受限制。
- ② 股权平等。股东按持股比例享受权利和承担义务。
- ③ 股东对公司债务负有限责任,其限度是股东应交付的股金额。
- ④ 股份可以依法自由转让,但不能退股。
- ⑤ 公司必须定期公布经过审计的财务报告,以便投资人了解公司情况,进行选择。
- ⑥ 绝大多数股东不直接参加企业的日常经营管理,而是通过股东大会对董事会、监事会、经理人员分层委托授权,建立法人治理结构,完成对企业的经营管理。

股份有限公司是典型的“资合公司”,即一个人能否成为公司股东决定于他是否缴纳了股款,购买了股票,而不取决于他与其他股东的人身关系。同时,虽然无限责任公司、有限责任公司、两合公司的资本也都划分为股份,但是这些公司并不公开发行股票,股份也不能自由转让,因此,狭义地讲,股份公司指的就是股份有限公司。

(2) 有限责任公司

有限责任公司是指由两个以上股东共同出资,每个股东以其认缴的出资额对公司承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。

有限责任公司具有以下特征。

- ① 股东人数少,我国规定出资人为 2~50 人。
- ② 股权一般不得自由转让,须经股东会同意方可实行,并且其他股东有优先购买权。
- ③ 人合性,由于股东人数少,身份比较稳定,因此股东之间的关系相对紧密,容易统一意志和组织管理,并且绝大多数股东直接参加公司的经营管理,管理者能够保持较高的责任心。
- ④ 有限责任公司是企业法人,公司的股东以其出资额对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。

- ⑤ 有限责任公司不能向社会公开募集公司资本,不能发行股票。

1.2 西方企业管理的产生与发展

人类的管理活动历史悠久,如埃及的金字塔、中国的古长城等,但科学的管理是在资本主义产业革命以后产生的,随着工业生产的发展,资本主义企业管理经历了传统经验管理、