

李亚民/主编

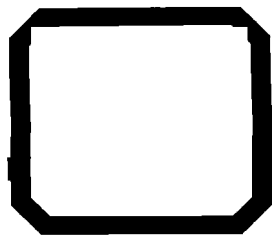
Li Yamin

高等院校财经管理类
“十二五”规划教材

企业管理 理论与方法

MANAGEMENT THEORIES
AND METHODS
IN ENTERPRISE

· 中国林业出版社 ·



校财经管理类“十二五”规划教材

企业管理理论与方法

李亚民 主编

中国林业出版社

内 容 提 要

随着全球经济的一体化发展,我国企业面临日益激烈的市场竞争,这就要求企业练好内功,加强企业管理,在把握顾客需求、竞争者状况、经营环境变化的基础上,制订与现实相符的经营战略,建立科学的组织管理体系,采用科学的技术与方法。本书主要研究和揭示了现代企业经营管理活动的规律,系统介绍了企业管理的全过程,论述了企业如何按照客观规律去合理组织企业的生产经营活动。

本书适用于高等院校经济管理专业的学生作为教材,也可供相关人士学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理理论与方法/李亚民主编. —北京:中国林业出版社, 2011. 11

高等院校财经管理类“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5038-6382-0

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第226368号

中国林业出版社·教材出版中心

策划编辑:牛玉莲 田 苗

责任编辑:田 苗

电话:83220109 83228701

传真:83220109

出版发行 中国林业出版社(100009 北京市西城区德内大街刘海胡同7号)

E-mail:jaocaipublic@163.com 电话:(010)83224477

<http://lycb.forestry.gov.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京昌平百善印刷厂

版 次 2011年11月第1版

印 次 2011年11月第1次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 19

字 数 335千字

定 价 32.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有 侵权必究

《企业管理理论与方法》编写人员名单

主 编 李亚民

副主编 苗雨君 齐庆祝

参 编 陈红梅（齐齐哈尔大学）

李亚民（东北农业大学）

马增林（东北农业大学）

苗雨君（齐齐哈尔大学）

齐庆祝（天津工业大学）

王 杰（东北农业大学）

杨 辉（东北农业大学）

张 芳（东北农业大学）

赵 健（东北农业大学）

前 言

进入 21 世纪，企业的经营环境正在发生重大变化，经济全球化的深化、知识经济的发展、互联网技术的进步、企业社会责任的兴起，既给企业带来了前所未有的机遇，也带来了空前的压力。机遇与压力的存在，势必对企业管理提出更高的要求。企业领导人只有准确把握企业的运作规律，充分运用企业资源，扎实开展战略规划，加强企业文化建设、推进变革创新，才能变压力为动力，抓住机遇，在竞争中得以生存和发展。

本书从我国市场经济发展的需求出发，以务实的精神和立足于实践的态度设定内容和选择撰写角度，力求在已有企业管理理论体系的基础上，综合国内外企业管理理论研究的最新成果和我国企业管理实践，形成简明、实用的企业管理理论。全书在内容上坚持理论与实际相结合，在体系结构和内容上有所创新和突破，使读者洞晓企业管理学，更新经营观念。

管理的根本宗旨是追求效率。作为管理学教科书，为提高读者使用本书的效率，作了如下努力：

第一，本书服务对象力求集中、明确。加强基本理论和基本技能的学习和训练，突出素质教育。

第二，本书的研究从企业管理的对象“企业”的研究开始，力求使理论的高层次和训练的科学性相结合。

第三，本书的框架体系力求简洁明了，大力改进教材的编写方法和教学方法，力求使教师喜欢教，学生喜欢学。

第四，本书内容的筛选、组合，紧紧把握基础性、实用性原则，并采用大量的案例分析，供学生自学和讨论。

第五，在编排形式上，突出教学目标，使读者将注意力集中到主要问题上。每章最后都附有思考题，并适当列举案例，以培养学生深入研究与解决

企业管理的实际问题。

本书由李亚民主编。全书共分为 13 章，具体编写分工如下：第 1 章、第 11 章、第 13 章，李亚民；第 2 章、第 3 章，陈红梅；第 4 章，杨辉；第 5 章，苗雨君；第 6 章，苗雨君、王杰；第 7 章，赵健；第 8 章、第 9 章，齐庆祝；第 10 章，马增林；第 12 章，苗雨君、张芳。全书由李亚民和苗雨君负责框架设计和统稿。

在编写过程中，参考了一些国内外的企业管理方面的教材、著作和论文，在此，向这些作者致以衷心的感谢。由于受时间、水平、经验等主客观条件所限，书中缺点和不成熟之处在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

2011 年 7 月

目 录

前 言

第1章 企业管理概论	(1)
1.1 现代企业	(1)
1.1.1 现代企业的概念	(1)
1.1.2 现代企业的目标	(2)
1.2 企业的形成与发展	(4)
1.2.1 企业形成的原因	(4)
1.2.2 企业的效率边界	(5)
1.2.3 企业的发展	(5)
1.3 企业的创立	(6)
1.3.1 创业者	(6)
1.3.2 创业机会	(7)
1.3.3 组织	(8)
1.3.4 资源	(8)
1.4 现代企业制度	(8)
1.4.1 现代企业制度的概念及特征	(9)
1.4.2 现代企业制度的基本内容	(10)
1.5 现代企业管理的方法及基础工作	(10)
1.5.1 现代企业管理的方法	(10)
1.5.2 现代企业管理的基础工作	(16)
第2章 企业管理理论的发展	(19)
2.1 传统管理思想的形成	(19)
2.1.1 中国古代的管理实践和管理思想	(19)

2.1.2	中国近代的管理实践和管理思想	(20)
2.1.3	西方早期的管理活动和管理思想	(21)
2.1.4	西方近代管理学理论的萌芽	(22)
2.2	古典管理理论的产生	(22)
2.2.1	科学管理理论	(23)
2.2.2	古典组织理论	(26)
2.3	行为科学理论的创建	(29)
2.3.1	霍桑实验	(29)
2.3.2	人际关系理论	(31)
2.4	现代管理理论的发展	(32)
2.4.1	管理科学学派	(32)
2.4.2	社会合作系统学派	(32)
2.4.3	决策理论学派	(33)
2.4.4	人际关系行为学派	(34)
2.4.5	系统管理理论	(34)
2.4.6	权变管理理论	(35)
第3章	企业管理职能	(38)
3.1	计划	(38)
3.1.1	计划的含义和作用	(38)
3.1.2	计划的类型	(39)
3.1.3	计划工作程序	(42)
3.2	组织	(42)
3.2.1	组织的含义	(42)
3.2.2	组织的原则	(43)
3.2.3	企业组织结构设计的程序和内容	(44)
3.2.4	常见的企业结构形式	(44)
3.3	领导	(49)
3.3.1	领导的含义及领导者的职责	(49)
3.3.2	领导者的影响力	(51)
3.4	控制	(52)
3.4.1	控制的含义及重要性	(52)
3.4.2	控制的基本类型	(53)
3.4.3	管理控制的过程	(54)
3.5	创新	(55)

3.5.1 创新的含义	(56)
3.5.2 创新的过程和组织	(56)
第4章 企业文化与形象设计	(61)
4.1 企业文化概述	(61)
4.1.1 企业文化的形成与发展	(61)
4.1.2 企业文化的内涵与特点	(63)
4.2 企业文化的内容与功能	(65)
4.2.1 企业文化的内容	(65)
4.2.2 企业的功能	(67)
4.3 企业文化的塑造	(68)
4.4 企业形象设计简介	(70)
4.4.1 理念识别	(70)
4.4.2 行为识别	(71)
4.4.3 视觉识别	(71)
第5章 企业经营环境管理	(73)
5.1 企业经营环境概述	(73)
5.1.1 企业经营环境的概念	(73)
5.1.2 环境的不确定性的类型	(76)
5.2 企业宏观环境分析	(77)
5.2.1 政治与法律环境	(77)
5.2.2 社会与文化环境	(80)
5.2.3 经济与物质环境	(80)
5.2.4 技术环境	(82)
5.3 企业微观环境分析	(83)
5.3.1 市场与顾客分析	(83)
5.3.2 行业与竞争者分析	(85)
5.4 企业经营环境的二重性	(86)
5.4.1 环境与经营机会	(87)
5.4.2 环境威胁与经营机会总体分析	(88)
5.4.3 企业应对经营风险的策略	(89)
第6章 企业经营战略管理	(93)
6.1 企业经营战略概述	(93)
6.1.1 企业经营战略的概念及特征	(93)

6.1.2	企业经营战略的类型	(94)
6.1.3	企业战略的新趋势	(96)
6.2	企业经营战略的内容及构成要素	(97)
6.2.1	企业经营战略的内容	(97)
6.2.2	企业经营战略管理的构成要素	(98)
6.2.3	企业经营战略的层次体系	(100)
6.3	企业经营战略的制订	(104)
6.3.1	一般经营战略	(104)
6.3.2	不同行业中的经营战略	(106)
6.3.3	不同行业地位的经营战略	(111)
第7章	资本运营	(121)
7.1	资本运营概述	(121)
7.1.1	资本运营的概念和特征	(121)
7.1.2	资本运营的构成	(123)
7.1.3	资本运营的目标	(124)
7.1.4	资本运营的类型	(125)
7.1.5	资本运营的主要模式	(126)
7.2	扩张性资本运营	(127)
7.2.1	公司上市	(127)
7.2.2	并购	(135)
7.2.3	联合经营	(138)
7.3	收缩性资本运营	(140)
7.3.1	公司分立	(140)
7.3.2	股份回购	(143)
7.3.3	管理层收购	(146)
第8章	人力资源管理	(151)
8.1	人力资源管理概述	(151)
8.1.1	人力资源管理的概念和特点	(151)
8.1.2	人力资源管理的内容和过程	(152)
8.2	人力资源规划过程与方法	(154)
8.2.1	人力资源规划	(154)
8.3	人力资源管理工作分析	(157)
8.3.1	人力资源需求预测	(157)

8.3.2	人力资源供给预测	(158)
8.4	员工招聘	(159)
8.4.1	员工招聘概述	(159)
8.4.2	员工招聘与录用的基本原则与程序	(161)
8.4.3	甄选与定向	(162)
8.5	员工培训与开发	(164)
8.5.1	员工培训与开发概述	(164)
8.5.2	员工培训的形式	(165)
8.5.3	员工培训的方法	(166)
8.6	员工绩效考评	(167)
8.6.1	绩效管理概述	(167)
8.6.2	绩效评估	(167)
8.7	员工薪酬管理	(173)
8.7.1	薪酬管理概述	(173)
8.7.2	薪酬制度的设计	(174)
8.7.3	影响企业薪酬水平的因素	(175)
第9章	市场营销管理	(178)
9.1	市场营销的概念	(178)
9.1.1	市场营销的基本概念	(178)
9.1.2	市场营销的核心概念	(178)
9.2	市场细分及目标市场的选择	(180)
9.2.1	市场细分	(180)
9.2.2	目标市场的选择	(182)
9.3	市场营销组合策略	(186)
9.3.1	产品策略	(186)
9.3.2	价格策略	(189)
9.3.3	分销渠道策略	(199)
9.3.4	促销策略	(205)
第10章	生产运作	(211)
10.1	生产运作管理	(211)
10.1.1	生产运作管理的产生与发展	(211)
10.1.2	生产运作管理的概念	(212)
10.1.3	生产运作管理的研究内容	(212)

10.1.4	生产运作管理的原则及目标	(214)
10.2	生产运作策略	(215)
10.2.1	生产运作策略的基本概述	(215)
10.2.2	生产运作策略的逻辑结构	(215)
10.2.3	生产运作的总体策略	(215)
10.2.4	现代企业生产过程的空间组织和时间组织	(216)
10.3	生产运作系统的设计	(218)
10.3.1	生产或服务设施的选址	(219)
10.3.2	设施或设备布置	(220)
10.4	生产运作系统的运行	(220)
10.4.1	生产计划	(220)
10.4.2	库存管理	(222)
第 11 章	财务决策与分析	(226)
11.1	财务决策基础	(226)
11.1.1	财务决策概述	(226)
11.1.2	资金的时间价值	(229)
11.1.3	资金的风险价值	(231)
11.2	投资决策	(234)
11.2.1	投资决策的类型和程序	(234)
11.2.2	资本预算决策	(236)
11.2.3	流动资产投资决策	(242)
11.3	融资决策	(246)
11.3.1	资本市场	(246)
11.3.2	融资及其特征	(247)
11.3.3	资本结构决策	(250)
11.4	财务分析	(254)
11.4.1	财务分析的方法	(254)
11.4.2	经营成果分析	(255)
11.4.3	财务风险分析	(257)
第 12 章	质量管理	(260)
12.1	质量管理及其发展	(260)
12.1.1	质量与质量管理	(260)
12.1.2	质量管理的发展	(262)

12.2	全面质量管理和质量保证体系	(264)
12.2.1	全面质量管理	(264)
12.2.2	质量保证体系	(266)
12.3	质量管理的基本方法	(268)
12.3.1	排列图	(268)
12.3.2	因果分析图	(268)
12.3.3	直方图	(269)
12.3.4	控制图	(269)
12.3.5	相关图	(269)
12.3.6	选控图	(269)
12.4	ISO9000 系列标准	(270)
12.4.1	ISO9000 系列标准的由来和内容	(270)
12.4.2	质量认证	(272)
第 13 章	虚拟企业管理	(274)
13.1	虚拟企业的概念和特点	(274)
13.1.1	虚拟企业的定义	(274)
13.1.2	虚拟企业的特点	(275)
13.1.3	虚拟企业的本质	(276)
13.2	虚拟企业的产生条件及运行机制	(276)
13.2.1	虚拟企业的产生条件	(276)
13.2.2	虚拟企业的运行机制	(277)
13.2.3	虚拟企业的竞争优势和运行障碍	(280)
13.2.4	虚拟企业的运行保障	(281)
13.3	虚拟企业对我国经济发展的现实意义及启示	(283)
13.3.1	虚拟企业对我国经济发展的现实意义	(283)
13.3.2	虚拟企业对我国企业经营的启示	(284)
参考文献		(287)

第1章 企业管理概论

本章提要

本章主要介绍了现代企业的概念、目标，企业的形成与发展，企业的创立及其要素，现代企业制度的概念、特征及基本内容，以及现代企业管理的方法及基础工作等内容。

1.1 现代企业

1.1.1 现代企业的概念

现代企业是指从事生产、流通和服务等经济活动，为满足社会需要和获取赢利，实行独立核算，进行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束，具有法人资格的基本经济单位。现代企业是现代社会的一个经济细胞，是生产社会化和商品经济的产物。可以从四个方面理解现代企业的概念。

1.1.1.1 经济性

企业首先是一个从事生产经营活动的经济组织或经济实体，不同于政治、文化、军事、福利性机构等和其他组织（事业单位、政府部门等），也不同于非组织的个人，其基本目的是在市场上取得经济效益，追求经济性。企业只有在生产和销售过程中获得赢利，才能维持其生存和发展。另外，赢利是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需求的认可和报酬。企业供应的产品和服务越能满足社会需求，所得到的利润就越多；反之利润小的企业对社会的贡献也小。亏损企业不仅没有为社会创造财富，相反是在消耗和浪费社会资源，导致企业自身不能扩大再生产，职工的生活水平难以提高，并使国家和地方财政收入减少。



1.1.1.2 独立性

由于企业是在市场上运作,面对的是市场上各种各样的需求,机会稍纵即逝,竞争十分激烈。因此企业的经营决策既需要有效性,又必须强调行动的高效性,必须保证自己的产品在品种、质量、成本和供应上随时适应社会 and 消费者的需求。为此企业除了加强内部管理,还必须对社会和市场环境的变动及时主动地做出反应,即经营上的自主权。权利和义务是对等的,企业有了经营自主权,就必须承担由此带来的全部后果,即自负盈亏。

1.1.1.3 合法性

企业在开展生产经营活动时,首先必须具备合法性,能够独立享有法定权利和承担法定义务。现代企业应具备以下几个条件:

- ①依照法定程序在政府管理部门登记注册领取营业执照。
- ②应有专门的名称、固定的工作场所和组织章程。
- ③有独立的资产,实行独立核算。
- ④能独立对外开展经营活动,行使其法定权力,履行其法定义务。

1.1.1.4 社会性

在现代社会中,企业是一个向社会全面开放的系统。企业的产供销运作过程已不单是经济问题,同时也是政治、法律、道德、心理、社会等要素的综合体现。企业的经济性活动必然受到社会环境、政治环境等的制约和影响。企业所从事的生产、销售和其他服务性活动,其直接表现就是向社会提供产品或服务,通过满足社会的需要才能获利。同时企业也是国民经济的基础,对社会发展、政治进步、文化繁荣等会产生重大影响。因此企业的目标不仅是追求利润,还要承担一定的社会责任。另外在企业发展中面临的诸多问题,如企业制度、模式、企业创新,特别是企业可持续发展等问题,不仅与经济效益有关,还与人和社会关系密切。

1.1.2 现代企业的目标

企业为达到生存及成长目标,有效地经营管理一家企业,必须分工合作,以追求利润为目标。企业必须从事的各项分工合作活动就是企业的功能即目标。

如何有系统地管理各项企业活动,是每个企业必须面对的问题;企业功能又称为企业机能或企业职能,主要包括生产、营销、人力资源、研究开发

及财务五项企业活动，可简称为产、销、人、发、财，又称为五管。这五项企业活动如铁链上的各个环，是环环相扣的。每一家企业都是一条企业功能链，企业功能链的力量是以最弱的一环为基准，任何一环的失败，即是企业清算或重整的开始。但企业经理人往往只知道或重视自己最强的一环（如营销），而忽略最弱的一环（如财务或现金流量）。

美国著名的经验管理学家彼得·德鲁克指出：企业的唯一有效的定义就是创造顾客。企业追求双重目标，即经济效益和社会效益的统一。

1.1.2.1 获取利润

(1) 利润最大化

企业应当具有自己独立的发展目标，追求利润和规模的发展。企业首先是一群人的集合体，其存在以及集合体的每个成员之所以愿意参加企业的活动，是因为希望通过这些活动来实现自己的目的或目标。所以企业的一项重要任务就是实现利润。将利润最大化作为追求的目标，是组织自身生存和发展的内在要求，也是企业区别其他社会组织的关键。

(2) 股东财富最大化

西方的企业理论研究者认为：今天大部分经理、厂长是职业经理人，他们并不拥有他们所经营的公司，他们是雇员，对股东负责。因此他们的责任就是按股东的利益来经营公司，即股东财富最大化。其优点是克服了利润最大化的一些缺点，考虑了风险和时间因素对股东财富的影响，更为科学；缺点是只考虑了股东的利益而忽视了其他相关者的利益。

(3) 企业价值最大化

现代企业管理理论认为，企业是一个多边的具有契约关系的组合，契约各方都投入了资源，并参与企业经营、承担经营风险，单纯强调股东的利益最大化，往往会抑制其他各方面参与企业经营的积极性，尤其是随着人力资源在企业经营中的作用越来越大，忽视经营者和员工的利益将不利于企业最大限度地创造财富，不利于企业长期持续发展。该观点适应了社会环境变化的要求，并兼顾了各方利益，为企业活动提供了新的决策基础和思路，是目前最为合理的经营决策目标；缺点是可衡量性较差。

1.1.2.2 满足社会需要

企业不仅是一个经济组织，而且是一个微观的社会组织。

企业通过产品和服务来满足市场（社会）需求，也正因为社会有需求企业才得以生存；企业通过纳税和上缴利润来满足社会的共同需求；企业通过



自身规模的维持和不断扩大,保证提供工作机会,即为社会成员提供谋生手段,也为他们提供了释放体内必须释放的能量的机会,维护社会稳定;保护环境也是企业必须承担的社会责任,保护环境就是保护企业的未来。

需要注意的是,工商企业承担的社会责任,除了法律规定的之外,必须是企业采取的主动行为,而绝不是人们通常所说得不合理摊派,更不能用企业应该承担一定的社会责任来作为少数政府部门的不合理摊派的理由。

1.2 企业的形成与发展

企业是生产力发展到一定水平的产物,是商品经济的必然结果,随着商品经济的发展而发展。

1.2.1 企业形成的原因

1.2.1.1 劳动分工结果说

这是人们较为普遍接受的观点。认为企业作为协作劳动的一种组织形式,它的出现是劳动分工的必然结果。

马克思认为,许多人在同一生产过程或在不同的但相互联系的生产过程中有计划地一起协同劳动叫协作劳动,协作劳动是分工发展的必然要求,也是分工的基本表现形式。在分工基础上的协作劳动能大大提高劳动效率。马克思还指出,协作提高了生产力,而且也创造了一种生产力,这种生产力本身必然是集体力,企业是劳动分工日益复杂的结果。经济分工程度的增长需要一定的一体化力量,没有一体化力量分工将导致混乱。而且正是因为分工经济中存在一体化力量,产业形式才富有意义。

1.2.1.2 交易费用节约说

科斯在其1937年发表的《企业本质》一书中指出,资源配置有两种形式。一种由价格机制决定,一种则依赖于作为协调者的企业家。科斯进一步指出,企业存在的理由是利用市场价格机制交换需要支付的成本。在市场上为达成一定的交易,通常需要寻找对方,了解其产品价格,进行谈判、协商和签订协议,这些都需要投入时间和精力,即市场交易需要支付成本,即交易费用。因此,当通过一个组织(企业)让某个权威(企业家)来支配生产要素,能够以比市场外购更低的费用实现同样的交易时,企业便产生了。也就是说,企业产生的原因是可以节省部分交易费用。企业通过将外部的市场交易行为变成企业内部有计划、有组织、有监督、有奖惩的合作和交换行