

INHE

*Business Management Principles
and Collection of Cases*

企业管理原理 及案例汇编

师 捷 项凯标 编著
蒋小仙 段彦伟

中国财经出版传媒集团
经济科学出版社
Economic Science Press

企业管理原理

及案例汇编

师 捷 项凯标 编著
蒋小仙 段彦伟

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理原理及案例汇编/师捷等编著. —北京:
经济科学出版社, 2017. 6

ISBN 978 - 7 - 5141 - 8078 - 8

I. ①企… II. ①师… III. ①企业管理 - 案例 -
汇编 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 124256 号

责任编辑: 刘 瑾

责任校对: 王苗苗

责任印制: 邱 天

企业管理原理及案例汇编

师 捷 项凯标 蒋小仙 段彦伟 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京汉德鼎印刷有限公司印刷

三河市华玉装订厂装订

710 × 1000 16 开 11.5 印张 200000 字

2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 8078 - 7 定价: 48.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn)

前 言

随着经济的快速发展，企业面临的国内外竞争日趋激烈，伴随人口红利、资源以及区位优势的不断消失，企业发展遭遇历史性的艰难时期。而在经济转型、换档期间，企业管理作为企业获得竞争优势的核心要素，被赋予不一样的意义，其潜在的管理规律不仅能够解决企业发展自身的内外问题，还将降低外在因素的影响，直接有效地改善企业管理现状。

本书基于企业管理原理而编写，分为企业与企业管理、战略管理、组织与人力资源管理、财务资源管理、市场营销管理以及制度与文化建设共6章。内容涵盖了企业管理的发展起源、战略选择、绩效与薪酬、企业家精神以及资本运营管理、市场营销策略和企业文化结构等内容，不仅详细地讲解了企业管理的各个方面，还列举了大量案例加以说明，非常方便读者加以理解和学习。

第1章首先带领读者了解企业管理的发展历程，了解企业的一般特征，熟悉企业管理的概念与特性。

第2章切入正题，介绍了企业战略，包括战略的管理过程、战略环境分析以及竞争战略选择和创新等。

第3章详细讲解了企业管理中的组织与人力资源管理，包括如何对组织进行分工与协调、如何进行人员招募与培训、如何设计绩效与薪酬以及如何使企业家精神成为核心竞争力等内容。

第4章首先介绍了财务管理的基础知识，然后向读者讲解了筹资管理、投资管理、运营资金管理和财务控制。

第5章介绍了市场营销管理的内容,包括市场营销概念和环境分析、沟通策略和营销组合策略。

第6章是制度与文化建设的内容,包括企业制度和文化问题的分析,还划分了企业文化的结构层次。

本书的内容和案例能够满足从事企业管理的工作者及咨询业、培训业的工作者的需要,希望本书能为读者提供一定帮助。

本书是集体智慧的结晶,由师捷、项凯标、蒋小仙、段彦伟支持编写,参加本书编写工作的还有高全义、穆世林、严由亮、颜锐、王鹏、陈先康等,编者对以上人员致以诚挚的谢意!本书在编写过程中吸收了很多前人的研究成果,在此一并表示感谢。

由于编者水平有限,书中难免出现失误、错误和不足之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2017年7月于贵州大学

目 录

第1章 企业与企业	1
1.1 企业的定义、一般特征及其类型划分	1
1.2 管理的起源与发展	7
1.3 企业管理的概念与特性	10
第2章 企业战略	17
2.1 企业战略基本概念	17
2.2 企业战略的管理过程	25
2.3 战略的环境分析	29
2.4 竞争战略选择	39
2.5 创新	43
第3章 组织与人力资源管理	48
3.1 组织分工和协调	48
3.2 人力资源管理的战略性角色	60
3.3 招募与培训	63
3.4 绩效与薪酬管理	68
3.5 职业生涯管理	76
3.6 企业家精神	83
第4章 财务资源管理	89
4.1 财务管理基础	89
4.2 筹资管理	103

4.3	投资管理	105
4.4	营运资金管理	107
4.5	财务控制	113
第5章	市场营销管理	120
5.1	市场营销概念及环境分析	120
5.2	沟通策略	125
5.3	市场营销组合策略	130
第6章	制度与文化建设	146
6.1	制度问题	146
6.2	企业文化问题	151
6.3	企业文化结构	158
参考文献		162

第 1 章

企业与企业 管理

1.1 企业的定义、一般特征及其类型划分

1.1.1 企业的定义

企业并不是人类社会存在以来就有的，它是社会生产力发展到一定水平时产生的，是商品经济的产物。

——马克思

所谓企业，是指从事生产、经营、服务等经济活动，实行独立核算，以营利为目的，依法成立的经济组织。这是企业最一般的定义，但是，深究企业的内涵及其存在的原因，历史上有过许多争论，作者大体将其归纳为以下三种观点：

1.1.1.1 新古典经济学派的企业定义

这一理论继承了古典经济学企业理论的精髓，是以“经济人”或“理性经济人”假设为出发点，认为企业是一种追求利润最大化或者成本最小化的函数化的人格装置。其核心是通过生产函数、收益函数、成本函数等概念转换成一系列有约束最优化的线性规划问题。总之，企业问题就是求出企业在何种价

格、产量、投入的水平下达到利润最大化或成本最小化的目的。

新古典经济学企业观的最大特点是忽视了人的作用（包括雇员、经理、所有者、股东、债权人等的作用与相互关系），把企业的问题完全归结为一个技术性的问题，进而就引出了新制度经济学的企业理论——契约理论。

1.1.1.2 新制度经济学的企业定义

这一理论也以“经济人”或“理性经济人”为前提假设，把企业看作是一系列的合约或契约。这一理论的主要的开创者是科斯（Ronald H. Coase）。根据科斯的观点，企业是以合约为基础的市场（即价格机制）的替代机制，而正是由这个机制来确定企业的边界（规模）。

企业之所以存在，是因为存在社会交易成本^①。如果社会交易没有成本，那么每个人将和每个人交易，根本不会有企业出现。企业存在的理由，是其内部交易成本低于社会交易成本。而企业之所以能做大，是因为存在边际生产成本^②降低的规模效应。但企业不可能无限做大，因为随着企业规模的扩大，会变得越来越复杂，因而内部的交易成本会越来越高，直到完全抵消规模效应。企业的复杂程度决定了其内部交易成本伴随规模增长而增长的程度，也就决定了企业可能的最大规模。通过理论验证，当企业的内部交易成本与企业的外部交易成本相等时，就是企业的最佳规模^③。

1.1.1.3 管理学的企业定义

“现代管理学之父”彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在分析了企业环境和利润的作用后指出，企业的目的必须存在于企业本身之外，任何一个企业的问题不是利润的最大化，企业的唯一目的是创造顾客。所以，企业的基本功能只能有两项：市场营销和创新。我们可以理解为，企业是通过市场营销和创新实现顾客创造，从而维持自身存在和发展的主体。企业创造顾客，这才是企业真正的价值。如果我们忽略了对企业的认识，我们就无法理解什么才是真正企业，也失去了对企业存在意义的理解。近年来，中国企业发展都遇到了瓶

① 所谓交易成本（Transaction Costs），就是在一定的社会关系中，人们自愿交往、彼此合作达成交易所支付的成本，也即人—人关系成本。它与一般的生产成本（人—自然界关系成本）是对应概念。从本质上说，有人类交往互换活动，就会有交易成本。

② 边际成本：增加一单位的产量（Output）随即而产生的成本增加量即称为边际成本。

③ 最佳企业规模：企业的内部交易成本 = 企业的外部交易成本。

颈,很多企业家认为是市场、竞争以及资源变化带来的挑战,这固然是事实,但是我们要清楚地看到,在同样的外部环境中仍然是有许多企业做得比我们好,而且是非常好,归结这些成功的原因,正是企业对于顾客价值的贡献。

【案例1】

沃尔玛的服务理念^①

2006年全球500强再一次公布,沃尔玛(WAL-MART)排名第二,销售额超过3000亿美元,一个零售百货企业在技术和知识为特征的时代,为什么能够保持强劲的竞争地位?当我们深一步挖掘沃尔玛的服务理念,就会知道根本的原因是什么。沃尔玛在世界各地的连锁店,有两句最流行的口号:“天天平价”与“满意服务”,这两个经营观念给去过沃尔玛购物的顾客非常深的印象。比如“满意服务”这句再简单不过的口号却包含着深刻的内涵,其经营秘诀就在于不断地去了解顾客的需要,设身处地为顾客着想,最大限度地为顾客提供方便。

“顾客永远是对的”是公司创始人之一的山姆·沃尔顿(Sam Walton, 1918~1992年^②)提出的。他常常告诫员工:“我们成功的秘诀是什么?就是我们每天每个小时都希望超越顾客的期望。如果你想象自己是顾客,你会希望所有的事情能够符合自己的要求——品种齐全、质量优质、商品价格低廉、服务热情友善、营业时间方便灵活、停车条件便利等等。”这里给出很小的几个例子。比如,顾客在下雨天来店购物,店员会打着雨伞将他们接进店内和送上车;商品缺货时,店员甚至亲自带这位顾客到对面的油漆店购买。

由于顾客服务是一种无形的软性工作,因人而异,服务的提供者总会出于心情、身体状况等原因影响服务时的质量,也会由于每个服务人员的个人素质、经验、训练程度的差异造成服务水平差异。为了消除服务水平差异,沃尔玛建立了规范化的服务标准。这些服务标准十分具体简洁,绝不含糊。例如,美国沃尔玛商场的员工培训时,公司甚至要求员工微笑的标准是上下露出一排八颗牙齿。同时,要求员工无论何时何地,只要顾客出现在3米范围内,都应

^① 案例来源:北大纵横管理咨询公司。

^② 沃尔玛的创始人,山姆会员店创始人,1985年成为美国首富,1992年获布什总统颁赠的自由奖章,同年逝世。

该看着顾客的眼睛，主动打招呼，询问是否需要帮助。为了更好地服务顾客，沃尔玛提出了“太阳下山”规则，即今天能干的事不要拖到明天，只要顾客提出要求，店员就必须当天满足顾客。正是这种时刻把顾客需要放在第一位，善待顾客的优良服务品质，以及在价格上为顾客创造价值的经营战略，使沃尔玛赢得了顾客的信任，从而带来了巨大的回报。“顾客永远是对的”，这句沃尔顿先生对同仁的告诫一直流传至今，并一直在为沃尔玛的繁荣发挥着不可估量的作用。

1.1.2 企业的一般特征

基于以上企业的定义，进而可以给出企业的一般特征。不同类型的企业，除了反映其各自特殊性的某些特征，也都具有反映其共性的一般特征，主要包括经济性、社会性、独立自主性、能动性和竞争性特征。

1.1.2.1 经济性

企业是一个经济组织，它在社会中所从事的是经济活动，以谋求利润为目的。企业是市场中的经营主体，它以自己生产的产品或提供的劳务，通过交换来满足社会需要，并从中获得利润。企业如果没有盈利，就不能发展，就会在市场竞争中失败。如果没有盈利，就没有企业财产所有者和经营者的利益，他们也就没有搞好企业生产经营的积极性，企业就会消亡。

1.1.2.2 社会性

企业是一个社会组织。从商品生产角度看，企业所从事的生产经营活动是社会化^①大生产的一个组成部分，企业是社会经济系统中的一个子系统，它与其他子系统发生着广泛的经济联系；从企业与社会其他各部门、各单位的非经济关系看，它既依赖于社会的进步和国家的富强，也依赖于党和政府对社会的管理，它从属于一定的政治和社会体系，还要承担一定的社会责任。因此，它具有社会性。

1.1.2.3 独立自主性

企业是独立自主从事生产经营活动的经济组织，在国家法律、政策允许的

^① 社会化 (socialization) 是个体在特定的社会文化环境中，学习和掌握知识、技能、语言、规范、价值观等社会行为方式和人格特征，适应社会并积极作用于社会、创造新文化的过程。

范围内,企业的生产经营活动不受其他主体的干预。法人企业的独立自主性在法律上表现为财产独立、核算独立、经营自主,并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

1.1.2.4 能动性

企业是一个能动的有机体。企业的能动性表现在对外部环境的适应能力、自我改造能力、自我约束能力和自我发展能力。从系统论的角度讲,企业是一个耗散结构系统,它通过不断地与外界进行能量、物质和信息的交换,调整自己的内部结构,以适应市场环境的变化,并发展和壮大自己。

1.1.2.5 竞争性

企业是市场中的经营主体,同时也是竞争主体。竞争是市场经济的基本规律。企业要生存,要发展,就必须参与市场竞争,并在竞争中取胜。企业的竞争性表现在它所生产的产品和提供的服务要有竞争力,要在市场上接受用户的评判和挑选,要得到社会的承认。市场竞争的结果是优胜劣汰。企业通过自己有竞争力的产品或服务在市场经济中求生存,求发展。

1.1.3 企业的类型

从不同的角度,按照不同的标准可将企业划分成不同的类型。

1.1.3.1 按企业资产的所有制性质分类

这是我国过去常用的一种分类方法^①。按照企业资产的所有制性质可将企业分成如下几种类型:

国有企业也称全民所有制企业。它的全部生产资料和劳动成果归全体劳动者所有,或归代表全体劳动者利益的国家所有。在计划经济体制下,我国的国有企业全部由国家直接经营。由国家直接经营的国有企业称国营企业。

集体所有制企业简称集体企业。在集体企业里,企业的全部生产资料和劳动成果归一定范围内的劳动者共同所有。

私营企业是指企业的全部资产属私人所有的企业。我国《私营企业暂行条例》规定:“私营企业是指企业资产属于私人所有,雇工8人以上的营利性经

^① 注:25年前我国正处于计划经济时代。

济组织。”

混合所有制企业是指具有两种或两种以上所有制经济成分的企业，如中外合资经营企业、中外合作经营企业、国内具有多种经济成分的股份制企业等。

中外合资经营企业是由外国企业、个人或其他经济组织与我国企业共同投资开办、共同管理、共担风险、共负盈亏的企业。它在法律上表现为股权式企业，即合资各方的各种投资或提供的合作条件必须以货币形式进行估价，按股本多少分配企业收益和承担责任。它必须是中国法人。

1.1.3.2 根据企业制度的形态构成分类

这是国际上对企业进行分类的一种常用方法。按此方法可将企业分成业主制企业、合伙制企业和公司制企业。企业制度是法律高速的结果，所以这种分类方法划分而成的企业类型也称法律形式。

(1) 业主制企业是由一个人出资设立的企业，又称个人企业。

出资者就是企业主，企业主对企业的财务、业务、人事等重大问题有决定性的控制权。他独享企业的利润，独自承担企业风险，对企业债务负无限责任。从法律上看，业主制企业不是法人^①，是一个自然人。

(2) 合伙企业是由两人或数人约定，共同出资或以技艺共集一处设立的企业。

合伙企业的合伙人之间是一种契约关系，不具备法人的基本条件，不是法人。但也有些国家的法典中，明确允许合伙企业采取法人的形式。根据合伙人在合伙企业中享有的权利和承担的责任不同，可将其分为普通合伙人和有限合伙人。普通合伙人拥有参与管理和控制合伙企业的全部权利，对企业债务负无限连带责任，其收益是不固定的。有限合伙人无参与企业管理和控制合伙企业的权利，对企业债务和民事侵权行为仅以出资额为限负有限责任，根据合伙契约中的规定分享企业收益。由普通合伙人组成的合伙企业为普通合伙企业，由普通合伙人与有限合伙人共同组成的企业为有限合伙企业。业主制企业和合伙制企业统称为古典企业。

(3) 公司制企业公司是指依公司法设立，具有资本联合属性的企业。

国际上有关公司的概念，一般认为：“公司是依法定程序设立，以营利为

^① 法人是在法律上人格化了的、依法具有民事权利能力和民事行为能力并独立享有民事权利、承担民事义务的社会组织。

目的的社团法人。”因此，公司具有反映其特殊性的两个基本特征：公司具有法人资格，公司资本具有联合属性。这是公司区别于其他非公司企业的本质特征。根据我国《公司法》规定，我国将存在国有独资公司，这是一种特殊的公司形式。

1.1.3.3 按企业生产经营业务的性质分类

这种分类方法也是我国常用的企业分类方法。而且，我国企业的上级主管部门也是按这一分类来设置管理机构的。按这种分类方法分成的主要企业类型有：

(1) 工业企业是从事工业品生产的企业，为社会提供工业产品和工业性服务。

(2) 农业企业是从事农、林、牧、副、渔业生产的企业，为社会提供农副产品。

(3) 商业企业是从事生活资料流通和流通服务的企业。

(4) 物资企业是从事工业品生产资料流通或流通服务的企业。

(5) 交通运输企业是为社会提供交通运输服务的企业。

(6) 金融企业是专门经营货币或信用业务的企业。

除上述主要类型外，还有邮电、旅游企业等。上述企业中的商业企业和物资企业统称为商品流通企业，简称流通企业。将生活资料和生产资料分开是我国计划经济体制的产物。生活资料和生产资料在生产和消费方面虽有各自的特点，因而组织流通的活动也会有所不同，但从市场经济的角度看，它们都是商品，没有本质的区别。

1.2 管理的起源与发展

1.2.1 早期的管理思想

管理科学是随着社会生产力的发展而逐渐发展起来的。奴隶社会的生产力水平低，管理也就相应的落后。封建社会中的基本生产单位是家庭，也不需要多少管理活动。资本主义社会初期，生产的组织形式是手工作坊，是一种简单协作劳动，需要一些管理，但仍比较简单，而且不需要专门从事管理的人员。我

国古代社会中的管理思想主要体现在政治、军事、教育和大的土建工程方面。例如,诞生于2200多年前战国时期的《周礼》一书,是一部论述国家政权职能的专著;杰出的军事家孙武所著《孙子兵法》精辟地阐述了战略战术中的预测决策思想;驰名中外的都江堰水利工程和万里长城是我国古代系统思想应用的结晶。

亚当·斯密(Adam Smith)在1776年发表的经济学著作《国富论》中,以制针业为例说明了劳动分工理论,分析了劳动分工能提高劳动生产率的原因有三个方面:劳动分工可以使工人重复完成单项操作,从而提高劳动熟练程度,因而提高劳动生产率;劳动分工可以减少由于转换工作而损失的时间;劳动分工可使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上,有利于创造新工具和改进设备。亚当·斯密的劳动分工理论成了以后企业管理理论中的一条重要原理。

查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)在亚当·斯密劳动分工理论的基础上对专业化分工问题做了进一步深入的研究,在他1832年发表的《论机器和制造业的经济》一书中,更深入、更细致地分析了劳动分工提高工作效率的问题。

1.2.2 古典管理理论

古典管理理论形成于20世纪初到20世纪中叶。时间虽然不长,但理论发展较快,而且形成了一定的理论体系和流派。这一阶段管理理论发展较快的原因有三个方面:一是社会方面,资本主义社会中劳资矛盾激化,急需通过管理来缓解劳资对立,协调劳资关系;二是经济方面,市场竞争激烈,生产规模和市场迅速扩大,需要一套系统的管理理论和科学的管理方法与之相适应;三是生产技术方面,生产技术进步,生产过程和经营活动变得复杂,需要进行科学的管理以提高生产效率和合理利用资源。

古典管理理论的主要内容包括科学管理理论、组织管理理论和人际关系理论。

1.2.3 现代管理理论

第二次世界大战后,世界上许多国家都致力于发展本国经济,科学技术迅速发展,生产社会化程度日益提高,生产力发展加快。随着生产力的快速发展,对管理提出了更高的要求。因此,第二次世界大战以后,特别是20世纪

50年代至70年代,管理科学有了飞速的发展,各种管理理论不断涌现,并形成不同的派别。

1.2.3.1 管理程序学派

管理程序学派是在法约尔管理思想的基础上发展起来的,它的代表人物是美国的哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐奈(Cycil O'Donnell),其代表作是他们二人合著的《管理学》。

该学派的基本观点是将管理视为一套程序,并由许多职能要素构成,其中公认的是计划、组织、指挥、控制、协调职能;根据这些职能可归纳出若干指导原则,按照这些原则进行指导,可以提高组织效力,达到组织目标。

1.2.3.2 行为科学学派^①

行为科学学派是在人群关系论的基础上发展起来的,其代表人物是美国的马斯洛(Abraham H·Maslow)和赫兹伯格(Frederick Herzberg),马斯洛的代表作是《激励与个人》,赫兹伯格的代表作是《工作的推动力》。他们认为,管理中最重要的是对人的管理。要研究人、尊重人、关心人。人是有需要的,需要是多方面的,需要引起动机,动机产生行为,满足人的需要可以激励人的行为。

1.2.3.3 决策理论学派

决策理论学派是从社会系统学派发展起来的。它的代表人物是美国卡内基梅隆大学教授伯特·西蒙(H·A·Simon),其代表作是《管理决策新科学》。他认为,管理的关键是决策。他把决策分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是对反复出现的简单的管理问题事先制订有一套例行程序,人们依照执行。非程序化决策是对一次性出现或其性质或结构尚不确定的比较复杂的问题,无例行程序可循,需要决策者根据具体情况具体分析。

1.2.3.4 系统管理学派

系统管理学派是将自然科学中的系统理论和控制论引入管理科学中来。代

^① 行为科学学派是在梅奥(George Elton Mayo)开创的人际关系学说的基础上发展起来的,以人的行为及其产生的原因作为研究对象的学派。创始人是梅奥,代表人物有亚伯拉罕·马斯洛(Abraham H·Maslow)和弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)。

代表人物是卡斯特(F·E·Kast)等人,其代表作是《系统理论和管理》。系统管理学派把组织看成是一个系统,系统由相互联系、相互作用的子系统构成。

1.2.3.5 权变理论学派

权变理论是一种较新的管理思想,代表人物是英国的伍德沃德(John Woodward)等人。该理论认为,组织和组织成员的行为是复杂的,而环境也是复杂的,没有一种管理理论和管理方法适于所有情况。因此,管理方式或方法应随情况而变。根据不同情况建立不同的管理模式。建立模式时应考虑以下因素:组织的规模和结构;工艺技术的复杂性;管理者的位置与权力;人员的素质;环境的不确定性。

1.2.3.6 管理科学学派

又称数理学派,是泰罗科学管理理论的继续和发展。代表人物是美国的伯法(E. S. Boffa),他的代表作是《现代生产管理》。该学派的基本观点是:采用数学模型进行科学决策,减少决策的个人艺术成分,以经济效果作为评价可行方案的依据,广泛使用电子计算机。

1.2.3.7 经验主义学派

代表人物是戴尔(Ernest Dale)和杜拉克(Peter Drucker),戴尔的代表作是《伟大的组织者》、《管理:理论和实践》;杜拉克的代表作是《有效的管理者》。他们重点分析许多组织管理人员的经验,然后加以概括,找出其中具有共性的东西,进行系统化理论化,并提供给管理人员。

1.3 企业管理的概念与特性

1.3.1 企业管理的概念

管理一词有许多定义,这些定义都是从不同的角度提出来的,反映了管理性质的某些侧面。为了对管理进行比较广泛的研究,而不局限于某个侧面,本书采用如下定义:管理是通过计划、组织、领导和控制等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。这个定义包含三层含义: