



普通高等教育“十三五”规划教材
高等院校经济管理类教材系列

企业管理

(第二版)

李亚民 主 编



E

NTERPRISE
MANAGEMENT



科学出版社

普通高等教育“十三五”规划教材

高等院校经济管理类教材系列

企 业 管 理

(第二版)

李亚民 主编

杨 辉 郭 亮 王加青 副主编

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书研究和揭示了现代企业经营管理活动的规律,主要论述了企业如何按照客观规律去合理组织生产经营活动。主要内容包括:企业及企业类型、管理的职能、企业管理概述、企业文化建设、企业经营环境分析、企业经营战略、企业经营决策、企业资本运营、人力资源管理、市场调查与预测、市场营销管理、生产运作管理、财务决策与分析、现代企业质量管理、虚拟企业管理和国际企业经营管理。

本书适合作为高等院校经济管理专业教材,也可供相关行业人士参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/李亚民主编. —2 版. —北京: 科学出版社, 2015
(普通高等教育“十三五”规划教材·高等院校经济管理类教材系列)
ISBN 978-7-03-044646-6

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 (2015) 第 127986 号

责任编辑: 任锋娟 王纯刚 / 责任校对: 马英菊
责任印制: 吕春珉 / 封面设计: 多边设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号
邮政编码: 100717
<http://www.sciencep.com>

三河市骏杰印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010 年 10 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2015 年 6 月第 二 版 印张: 23

2015 年 6 月第九次印刷 字数: 535 000

定价: 45.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换<骏杰>)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135763-2015 (HF02)

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303

第二版前言

企业管理内容广泛，涉及经济学、管理学、市场营销学、人力资源管理、会计学等学科知识。它是一门科学，又是一门艺术，具有很强的技巧性。随着世界经济一体化进程的加快，越来越多的企业和个人需要同国内或国外的商家打交道。实践证明，企业管理知识的多少直接影响着经济利益的实现及管理绩效的高低。

本书是科学出版社组织编写的普通高等教育“十三五”规划教材《企业管理》的修订版，全书共分为十六章，重点介绍了企业管理过程、企业管理技巧等内容，通过对现代企业经营与管理的基本理论的系统讲述，即从创办企业说起，全方位介绍管理企业所涉及的各方面的内容；并结合中国企业的改制、改组、改造实际来探究建立现代企业制度问题，重点讲述了在经济全球化的形势下，企业的经营环境分析、人力资源管理、企业战略、企业文化建设、资本运营、生产运作、研究市场、必要的财务分析等各项管理活动。

在《企业管理（第二版）》的编写过程中，我们对各章的一些细节做了重新修改和调整，并且更新了全部的案例。《企业管理（第二版）》按照突出理论知识及应用性的特点，以大量翔实的案例分析使读者对理论知识进行理解和分析，增加了学生学习的趣味性和可读性；在结构安排上，层次清晰，以管理故事、学习目标、正文、小结、思考题、案例分析为顺序，循序渐进，由浅入深，培养学生分析和解决问题的能力。

本书适合作为高等院校本科、专科工商管理类及经济管理类专业学生“企业管理”课程的教材使用，也可供从事企业管理工作的管理人员参考阅读。

本书由东北农业大学李亚民担任主编，负责全书的统稿；东北农业大学杨辉、哈尔滨理工大学郭亮、重庆大学城市科技学院王加青担任副主编；具体的分工如下：李亚民编写第一、二、八、十二、十三章，杨辉编写第三、四、五、十五、十六章，杨辉、郭亮共同编写第六章，李亚民、郭亮共同编写第七章，王加青编写第九章，郭亮编写第十、十一、十四章。

本书在编写的过程中，参阅了大量的资料和书籍，得到了科学出版社的大力支持，在此表示衷心的感谢！

当然，因为受编者能力所限，本书存在一些不妥和疏漏，恳请各位专家和读者给予批评指正。随着时间推移、企业发展和公司管理经验不断积淀，本书一定会进一步修订和完善。

编 者

2015年4月

于农大秀园

第一版前言

美国著名管理学大师杜拉克指出,现在已经进入一个企业管理的新时代,在这个时代,相比资本、土地等其他商品来说,知识越来越值钱。在知识经济到来的年代里,在市场经济高度发达的今天,企业已成为市场经济的主体。企业发展的两翼,一是企业管理,二是科学技术。因此,强化企业管理、提高企业竞争力和经济效益显得尤为重要,强化对高等院校学生的企业管理知识的教育,培养高等院校学生的现代企业经营与管理意识,显得十分迫切。

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,既给企业做大、做强提供了前所未有的机遇,也给企业生存与发展带来了空前的压力。机遇与压力的存在,势必给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、组织及制度设计,加强领导与沟通、企业文化建设,不断变革创新,才能变压力为动力、抓住机遇,在竞争中得到生存和发展。

本书旨在研究和揭示现代企业经营管理活动的规律,主要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。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。而要提高企业管理的水平,关键在于企业管理教育,在于企业经营者要善于学习,在把握顾客需求、竞争者状况、经营环境变化的基础上,制定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,配置和组合好企业的生产要素,不断提高管理效率,使企业增强生存和发展的能力,并不断实现创新管理。有鉴于此,强化管理教育、培养大批企业管理人才,以适应市场经济大潮对企业管理人才的需要,就成为管理教育的重任。

本书是经济管理类专业的基础课程教材。与同类教材相比,本书的特点是:

第一,在内容上吸收了现代企业管理理论和实践的新发展,使本书的资料新颖、内容丰富生动、结构合理严谨,并以企业管理的软科学为特色,借鉴企业管理实务中成功的经验和失败的教训,重点突出,用现代企业管理的知识和智慧解决企业在发展过程中所面对的困难和挑战,为企业的发展出谋献策。

第二,从企业内部平衡、企业与环境平衡、企业发展过程的动态平衡三个基本方面把握经营管理全过程。

第三,以企业一般经营管理活动为内容,不涉及行业的具体业务经营管理和专业管理。

第四,偏重实用性,以介绍和说明基本知识为主,略作理论展开。

第五,反映了当代企业经营管理面临的实际问题,部分内容目前虽然还不是业务部门急需解决的实际问题,但这些问题却是在下一阶段发展过程中必然会遇到的。

第六,在编排形式上突出教学目标的要求,每章开始都明确本章的学习目标,帮助读者有的放矢地将注意力集中到主要问题上。在各章之后做了提纲挈领的小结,并进行案例的分析和探讨,联系学生实训的需要,给学生布置一定量的思考题及补充阅读参考资料等,以促进更加主动地学习和深入研究与解决企业管理的实际问题。

全书分十六章,编写工作分工如下:第一章、第三章、第四章、第六章、第八章、第

十二章、第十三章由东北农业大学的李亚民撰写；第二章、第十五章由东北农业大学的翟涛撰写；第五章由齐齐哈尔市畜牧水产局的张文丽撰写；第七章、第十四章由黑龙江科技学院的孔凡玲撰写；第九章、第十六章由哈尔滨学院的韩明辉撰写；第十章、第十一章由黑龙江八一农垦大学的付洪垒撰写。全书由李亚民负责框架设计和统稿。

在编写过程中，作者参考了相关方面的教材、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。

目 录

第二版前言

第一版前言

第一章 企业及企业类型	1
第一节 现代企业	1
一、现代企业的概念	1
二、现代企业的特征	3
三、企业的目标	3
第二节 企业的形成与发展	5
一、企业形成的原因	5
二、企业的效率边界	6
三、企业的发展	6
第三节 企业的创立	7
一、创业	7
二、创业者	7
三、创业机会	9
四、创业环境	10
五、创业组织	10
六、创业资源	10
第四节 企业的法律形式	10
一、业主制企业	11
二、合伙制企业	11
三、公司制企业	12
第五节 现代企业制度	15
一、我国传统企业制度的弊端	15
二、现代企业制度的概念及特征	15
三、现代企业制度的基本内容	16
小结	17
思考题	17
案例分析	18
第二章 管理的职能	19
第一节 管理和管理者	19
一、管理	19
二、管理者	23

第二节 管理的职能	27
一、计划	27
二、组织	29
三、领导	36
四、控制	43
五、创新	46
小结	47
思考题	47
案例分析	48
第三章 企业管理概述	50
第一节 管理理论的产生与发展	51
一、古典管理理论	51
二、行为科学管理理论	54
三、管理科学思想	57
四、现代管理思想	57
五、管理理论的发展趋势	59
第二节 企业管理学的学科性质及研究方法	60
一、企业管理学的学科性质	60
二、企业管理学的研究方法	61
第三节 企业管理方法及基础	61
一、现代企业管理的基本方法	61
二、现代企业管理的基础工作	67
小结	68
思考题	69
案例分析	69
第四章 企业文化建设	71
第一节 企业文化概述	71
一、企业文化的形成与发展	71
二、企业文化的概念和特征	72
三、企业文化的内容与功能	74
第二节 企业文化的变革	78
一、企业文化变革的原因	78
二、企业文化变革的时机	79
三、企业文化变革的内容	80
四、企业文化变革的障碍	80
五、企业文化的发展趋势	81
第三节 CIS 战略	83
一、CIS 的概念及起源	83



二、CIS 战略的构成要素	84
三、CIS 的功能	85
小结	85
思考题	86
案例分析	86
第五章 企业经营环境分析	88
第一节 企业经营环境概述	88
一、企业界限与环境边界	89
二、企业环境的特征	90
第二节 企业宏观环境分析	91
第三节 企业微观环境分析	94
一、市场与顾客分析	94
二、行业与竞争者分析	95
三、技术与供给因素分析	100
第四节 经营机会与风险分析	101
一、环境与经营机会	102
二、经营机会分析	102
三、经营风险分析	103
四、企业应对经营风险的策略	105
第五节 企业与环境的关系	105
一、企业对环境适应	105
二、企业对环境控制	106
小结	107
思考题	108
案例分析	108
第六章 企业经营战略	110
第一节 企业经营战略概述	110
一、企业经营战略的含义和特征	110
二、企业战略的新特点和新趋势	113
第二节 企业经营战略的内容	114
一、企业经营战略的内容	114
二、企业经营战略体系	117
第三节 企业战略的制定	118
一、一般的竞争战略	118
二、不同行业阶段的经营战略	122
三、不同行业地位的战略	126
小结	128
思考题	128

案例分析	129
第七章 企业经营决策	130
第一节 企业经营决策的内涵	130
一、企业经营决策的概念	130
二、现代企业经营决策的内容	131
三、现代企业经营决策的类型	131
第二节 企业经营决策的原则与程序	134
一、决策应遵循的原则	134
二、决策的程序	136
第三节 企业经营决策的方法	138
一、定性决策方法	138
二、定量决策方法	139
小结	151
思考题	152
案例分析	152
第八章 企业资本运营	154
第一节 资本运营概述	154
一、资本	154
二、资本运营	155
三、资本运营的特点及主要模式	157
四、资本运营的主体与市场环境	158
第二节 扩张性资本运营	159
一、公司上市	159
二、并购	165
三、联合	168
第三节 收缩性资本运营	169
一、公司分立	169
二、股份回购	172
三、管理层收购	174
四、股权套作	176
小结	176
思考题	177
案例分析	177
第九章 人力资源管理	178
第一节 人力资源管理概述	179
一、人力资源管理的概念	179
二、人力资源管理的特点	179

三、企业人力资源管理的目标和主要内容	180
第二节 人力资源管理的基础业务	181
一、人力资源规划	181
二、工作分析	185
第三节 人力资源管理的主体业务	187
一、员工招聘	187
二、员工培训	191
三、员工绩效考评	193
四、员工薪酬管理	197
小结	199
思考题	200
案例分析	200
第十章 市场调查与预测	202
第一节 市场调查概述	202
一、市场及市场调查的概念	203
二、市场调查的内容	204
三、市场调查的步骤	204
第二节 市场调查的技术与方法	206
一、市场调查的技术	206
二、市场调查的方法	207
第三节 市场预测概述	209
一、市场预测的概念	209
二、市场预测的原理	209
三、市场预测的基本原则	210
四、市场预测的种类	210
五、市场预测的基本步骤	212
第四节 市场预测方法	213
一、定性预测法	213
二、定量预测法	216
小结	221
思考题	222
案例分析	222
第十一章 市场营销管理	224
第一节 市场营销的概念	224
一、市场营销的基本概念	224
二、市场营销管理	226
第二节 市场营销导向与程序	226
一、市场营销导向	226

二、市场营销程序	228
第三节 市场细分及目标市场的选择	231
一、市场细分	232
二、选择目标市场	234
第四节 市场营销组合策略	236
一、产品策略	237
二、价格策略	240
三、渠道策略	245
四、促销策略	246
第五节 绿色营销	248
一、绿色营销与传统营销的区别	248
二、绿色营销的研究架构	249
三、绿色营销工具	250
第六节 网络营销	250
一、网络营销的实质与优势	251
二、网络营销策略	253
小结	254
思考题	254
案例分析	254
第十二章 生产运作管理	256
第一节 生产运作管理概述	256
一、生产运作管理的概念	256
二、生产运作管理的内容	257
三、生产运作管理的原则及任务	258
四、生产运作管理的发展变化趋势	259
第二节 生产计划	259
一、生产计划概述	259
二、生产计划的准备工作	261
三、生产计划的实施与控制	262
第三节 新型生产方式及生产管理方法	265
一、精益生产方式	265
二、准时制生产	268
三、现场管理方法	269
小结	278
思考题	279
案例分析	279
第十三章 财务决策与分析	281
第一节 财务决策基础	281



一、财务决策概述	281
二、资金的时间价值	284
三、资金的风险价值	286
第二节 投资决策	289
一、投资决策的类型和程序	289
二、资本预算决策	291
三、流动资产投资决策	297
第三节 融资决策	301
一、资本市场	301
二、融资及其特征	302
三、资本结构决策	304
第四节 财务分析	306
一、财务分析的方法	306
二、经营成果分析	307
三、财务风险分析	309
小结	309
思考题	310
案例分析	310
第十四章 现代企业质量管理	312
第一节 现代企业质量与质量管理	312
一、质量管理发展阶段	312
二、质量和质量管理的基本概念	313
第二节 全面质量管理及质量保证体系	315
一、全面质量管理的概念和特点	315
二、质量保证体系	317
第三节 ISO9000 族标准与质量体系	319
一、ISO9000 族的背景	319
二、质量标准和 ISO9000 族标准的结构	320
三、ISO9000 族的基本思想	321
四、质量体系的建立与完善	321
五、GB/T19000—ISO9000 的名称和内容	322
六、ISO9000 在我国企业中推行的必要性	323
小结	324
思考题	325
案例分析	325
第十五章 虚拟企业管理	328
第一节 虚拟企业概述	328
一、虚拟企业的概念	329



二、虚拟企业的特点	330
三、虚拟企业的本质	332
第二节 虚拟企业的产生条件及运行机制	332
一、虚拟企业的产生条件	332
二、虚拟企业的运行机制	333
第三节 虚拟企业的优势和运行障碍	335
一、虚拟企业的竞争优势	335
二、虚拟企业的运行障碍	336
三、虚拟企业的运行保障	336
小结	338
思考题	338
案例分析	339
第十六章 国际企业经营管理	340
第一节 国际企业及其发展趋势	340
一、国际企业的种类	340
二、国际企业的发展趋势——国际化经营	341
第二节 国际企业经营策略	343
一、利用外资策略	343
二、技术引进策略	345
三、国际市场营销策略	347
小结	351
思考题	351
案例分析	351
参考文献	353

第一章 企业及企业类型

哪只鹦鹉最贵

一个人去买鹦鹉，看到一只鹦鹉前标：“此鹦鹉会两门语言，售价二百元。”另一只鹦鹉前则标道：“此鹦鹉会四门语言，售价四百元。”该买哪只呢？两只都毛色光鲜，非常灵活可爱。这人转啊转，拿不定主意。结果突然发现一只老掉了牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，标价八百元。这人赶紧将老板叫来：“这只鹦鹉是不是会说八门语言？”店主说：“不。”这人奇怪了：“那为什么又老又丑，又没有能力，会值这个数呢？”店主回答：“因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉老板。”



学习目标

掌握现代企业的定义和性质，特征和形式；明确企业创立的过程、创业要素的构成及其作用；学会分析企业分类中不同企业组织形式的特点及企业的效率边界；了解现代企业的法律形式，掌握现代企业的运行机制及实质，并深层次理解企业的经营目标。

第一节 现代企业

企业是一个历史范畴，是人类社会生产力和商品经济发展到一定水平的产物，企业管理是管理生产力，有效的管理使企业的生产经营要素得到合理的配置，是现代企业充满活力的根本保证。正确认识企业管路的基础理论，对于全面掌握企业管理的基础内容和方法有着重要的意义。

一、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、自我约束、自我发展，具有法人资格的基本经济单位。它是现代社会的一个经济细胞，是人们从事生产、交换、分配等活动的基本单位，是生产社会化和商品经济的产物。现代企业可以从四个方面去理解。

现代企业制度是指以完善的企业法人制度为基础，以有限责任制度为保证，以公司企业为主要形式，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度，其主要内容包括：企业法人制度、企业自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制与组织管理制度。

1. 经济性

现代企业是指依法设立的从事以营利为目的商品生产经营和服务活动的独立核算的经

济组织。它首先是一个从事生产经营活动的经济组织或经济实体，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满足社会需求程度的认可和报酬。在市场价格体系健全的情况下，为社会做出的贡献和企业取得的合理利润一般来说是一致的。企业供应的产品和服务越能满足社会需求，所得到的利润越多，反之，利润小的企业对社会贡献小。因此，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，所创造的社会价值不能最大化，职工生活水平难以提高，使国家和地方财政收入减少。

2. 独立性

现代企业自主经营、自负盈亏、依法享有独立的民事权利。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。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，稍纵即逝的机会，优胜劣汰的竞争。企业的经营决策既需要有效性，又必须强调行动的高效性。企业要获利就必须保证自己的产品在成本、品种、质量和供应时间上随时适应社会 and 消费者的需求。为此，企业除了要加强内部管理外，还必须对社会和市场环境的变动及时主动地作出反应，即经营上的自主权。

3. 合法性

- 1) 企业必须要有一定的组织机构，有自己的名称、办公和经营场所、组织章程等要素。
- 2) 企业应自主经营、独立核算、自负盈亏，具有法人资格。
- 3) 企业是一个经济组织。

法人是指具有一定组织机构和独立财产，能以自己的名义享有民事权利和承担民事义务，依照法定程序成立的组织。法人不是自然人，而是组织。我国把法人分为四类：企业法人，机关法人，事业单位法人，社会团体法人。法人应具备以下 5 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) 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。
- 4) 有独立的资产，实行独立核算。
- 5) 独立承担民事责任（经济争议的仲裁和诉讼）

4. 社会性

从社会角度看，现代企业是社会环境中生存和发展的有机体，是由企业员工组成的团体组织，是社会系统的组成部分，要承担一定的社会责任和义务。在现代社会中，企业是一个向社会全面开放的系统。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。企业从事生产、运营、销售和其他服务性活动，其直接表现就是向社会提供商品或劳务，通过满足社会的需要而获利。同时企业也是国民经济的微观基础，企业对社会发展、政治进步、文化繁荣等产生重大影响，并发挥着作用。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，企业在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，还与人和社会问题有关。

二、现代企业的特征

当代企业并非都是现代企业，只有具有某些特征才是现代企业（如图 1.1 所示）。现代企业被认为是 19 世纪末 20 世纪初才真正诞生的，它不仅在组织形态、产权制度上与以前的工厂组织及工厂制度有了根本区别，而且在组织生产和销售方面也有了巨大的进步。

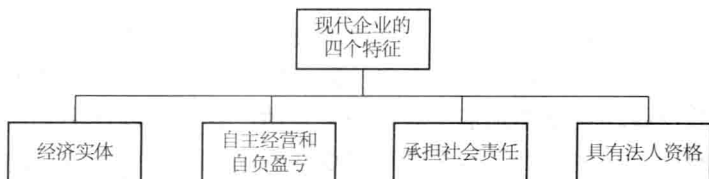


图 1.1 现代企业的特征

1. 具有现代企业制度——公司制度

企业在长期的发展过程中，与不同产权形式相适应形成了三种法律形式：个体业主制、合伙制、公司制。在现代企业中，大量的企业尤其是中小企业采用的是个体业主制和合伙制，采用公司制的企业为数并不多，但采用公司制的企业称之为现代企业，是由于其往往规模巨大，是经济发展的中坚力量，是一种适合现代大生产方式、更有利于企业资源有效整合的制度形式。

2. 采用现代大生产方式

现代大生产方式是指以大规模分工协作为基础的以机器生产为特征的生产组织方式，这种组织方式使企业内保持了生产阶段的并存性、生产过程的连续性、生产要素的比例性、生产进度的均衡性以及工作方法的标准化和程序化。它拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金，它存在的前提是大机器生产体系，一方面需大量的资本投入与沉淀，另一方面需有大量的产品需求。因此，只有规模巨大和资本雄厚的企业才采用这种方式。从本质上看，这种方式在人类文明史中最先进、最有利于生产力的发展，有助于企业大规模发展，有助于企业资源的有效配置。

3. 从事大规模产销活动

从事大规模产销活动不仅仅需要资金，更需要具有开展一定生产规模和经营活动的场所，实施大规模产销活动的企业具有以下特征：

- 1) 对某一产品的生产不限于单一的工厂，而是并行地在一个企业内开设多家工厂来生产该产品。
- 2) 对一种产品的生产经营不只限于生产过程，而是把该产品所需要原材料及销售渠道的某些部分也纳入企业，实行有选择的供应、生产、销售及研究开发的联合经营。
- 3) 一个企业内不仅经营一种产品，而且同时生产、销售若干种相关或者不相关的产品。

三、企业的目标

企业目标是一个企业在未来一段时间内所要达到的预期状态，它由一系列的定性或定