

# 企业管理知识读本

AN INTRODUCTION TO  
ENTERPRISE MANAGEMENT KNOWLEDGE

王家彬 / 主 编

韩 璐 牛义周 徐 倩 曲 辰 / 副主编

北京牡丹电子集团有限责任公司 / 编



社会科学文献出版社  
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

# 企业管理知识读本

AN INTRODUCTION TO  
ENTERPRISE MANAGEMENT KNOWLEDGE

王家彬 / 主 编

韩 璐 牛义周 徐 倩 曲 辰 / 副主编

北京牡丹电子集团有限责任公司 / 编



## 图书在版编目(CIP)数据

企业管理知识读本 / 北京牡丹电子集团有限责任公司编. -- 北京 : 社会科学文献出版社, 2018.6  
ISBN 978-7-5201-2771-4

I. ①企… II. ①北… III. ①企业管理 - 基本知识  
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第103593号

## 企业管理知识读本

---

主 编 / 王家彬  
副 主 编 / 韩 璐 牛义周 徐 倩 曲 辰  
编 者 / 北京牡丹电子集团有限责任公司

出 版 人 / 谢寿光  
项目统筹 / 宋 静  
责任编辑 / 宋 静

出 版 / 社会科学文献出版社·皮书出版分社(010) 59367127  
地址: 北京市北三环中路甲29号院华龙大厦 邮编: 100029  
网址: [www.ssap.com.cn](http://www.ssap.com.cn)

发 行 / 市场营销中心(010) 59367081 59367018  
印 装 / 三河市东方印刷有限公司

规 格 / 开 本: 787mm×1092mm 1/16  
印 张: 11.75 字 数: 173千字  
版 次 / 2018年6月第1版 2018年6月第1次印刷  
书 号 / ISBN 978-7-5201-2771-4  
定 价 / 198.00元

---

本书如有印装质量问题, 请与读者服务中心(010-59367028)联系

 版权所有 翻印必究

## 编 委 会

主 编：王家彬

副主编：韩 璐 牛义周 徐 倩 曲 辰

编 委：（排名不分先后）

王晓燕 庄宇辰 李明辉 李 超

李 斯 邵 鑫 周思丽 胡显维

盛天启 董旭琛

## 牡丹集团简介

北京牡丹电子集团有限责任公司（简称“牡丹集团”）成立于1973年，是中国著名的传统电视生产商，创造了家喻户晓的“中国之花”——牡丹品牌。

牡丹集团经过两次重大战略转型，现已成功转型为科技和信息服务提供商及科技孵化业务运营商，致力于成为新兴的智慧园区和智能制造服务平台（牡丹IMS智慧+平台）的运营和解决方案提供商。

面向未来，牡丹将顺应互联网、物联网、云计算等技术融合发展大趋势，持续打造牡丹IMS智慧+服务平台，为中国北京电子信息产业的发展做出新的贡献。

## 内容简介

企业管理是一门高级学问，企业发展离不开优秀的管理思想，更离不开先进的管理方法。作为知名电子信息企业，牡丹集团在 40 多年发展历程中，特别是在近十年的高精尖产业转型发展过程中，积累了很多优秀的企业管理经验。在这些经验基础上，参考国内外先进企业管理方法，形成了本书内容。本书主要在企业战略管理、企业文化管理、企业市场管理、企业组织管理、企业运营管理及企业项目管理方面进行了相关知识及应用方法介绍。每部分单独成体系，包含管理定义、理论发展阶段、逻辑框架及核心分析工具等内容。本书对初学者有一定指导意义，并可为从事企业管理工作的读者提供一些有益借鉴。

# 目 录

## 第一章 企业战略管理 // 001

- 第一节 企业战略概念 // 003
- 第二节 战略管理的概念和意义 // 004
- 第三节 战略管理学派 // 005
- 第四节 战略管理理论发展阶段 // 005
- 第五节 战略管理逻辑框架 // 006
- 第六节 核心工具与分析思路 // 007
- 第七节 其他工具 // 011

## 第二章 企业文化管理 // 021

- 第一节 企业文化的概念和内容 // 023
- 第二节 企业文化相关研究的发展历程 // 029
- 第三节 为什么要建设“企业文化”？ // 032
- 第四节 企业文化分析模型和工具 // 038

## 第三章 企业市场管理 // 051

- 第一节 什么是市场营销 // 053
- 第二节 为什么做市场营销 // 053
- 第三节 市场营销发展历程 // 054
- 第四节 市场营销主要内容 // 055

第五节 市场营销分析方法 // 066

第六节 分析方法的应用 // 074

## 第四章 企业组织管理 // 077

第一节 组织的概念和特征 // 079

第二节 组织理论的发展 // 080

第三节 公司法人治理结构 // 083

第四节 组织结构的基本类型 // 088

第五节 几种分析方法 // 093

## 第五章 企业运营管理 // 107

第一节 计划管理 // 109

第二节 生产管理 // 110

第三节 库存管理 // 112

第四节 物流管理 // 115

第五节 信息管理 // 116

第六节 研发管理 // 118

第七节 企业财务管理 // 130

## 第六章 企业项目管理 // 137

第一节 项目管理 // 139

第二节 项目管理的意义 // 144

第三节 项目管理发展历程 // 144

第四节 项目管理内容 // 145

第五节 项目管理工具 // 147

## 参考文献 // 153

## 后 记 // 155

## 第一章 企业战略管理



## 第一节 企业战略概念

一个广泛流传的故事：

三年前，有三个人要被关进监狱三年，监狱长答应他们三个一人一个要求。

美国人爱抽雪茄，要了三箱雪茄。法国人最浪漫，要一个美丽的女子相伴。而犹太人说，他要一部与外界沟通的电话。

三年过后，第一个冲出来的是美国人，嘴里鼻孔里塞满了雪茄，大喊道：“给我火，给我火！”原来他忘了要火。接着出来的是法国人，只见他手里抱着一个小孩子，美丽女子手里牵着一个小孩子，肚子里还怀着第三个。最后出来的是犹太人，他紧紧握住监狱长的手说：“这三年来我每天与外界联系，我的生意不但没有停顿，反而增长了 200%，为了表示感谢，我送你一辆劳施莱斯！”

这个故事告诉我们，什么样的选择决定什么样的生活。今天的生活是由三年前我们的选择决定的，而今天我们的选择将决定我们三年后的生活。

企业也一样，什么样的选择决定什么样的发展趋势，这就是战略！

### 企业战略概念

战略就是关于资源配置的规划：方向、方法和执行。就是找到自身向着什么方向、用什么方法，用限定的资源条件，实现预期目标。也可以认为是：战略 = 目标 + 执行。

➤ 公司战略就是依据组织所拥有的资源勾画出组织的未来发展方向。

——安索夫和德鲁克

- 任何想要长期生存的竞争者，都必须通过差异化而形成压倒所有其他竞争者的独特优势。勉力维持这种差异化，正是企业长期战略的精髓所在。

——布鲁斯·亨德森（波士顿顾问公司奠基人）

- 战略就是将一个组织的主要目标、政策和行动过程整合为一个整体的方式或计划。一个明确的战略有助于组织根据自己的相对优势和劣势、预期的环境变动以及明智的竞争对手的以外举措来规划和配置资源。

——詹姆斯·布赖恩·奎因《应变战略：逻辑增值主义》

- 战略是目标、意图或目的，以及为了达到这些目的而制定的方针和计划的一种模式。这种模式界定了公司当前或将来从事的经营业务，并规定了公司当前或将来所属的类型。

——肯尼斯·安德鲁《公司战略思想》

## 第二节 战略管理的概念和意义

战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实践，以及在实现过程中进行控制的动态过程。

- 为明确企业的发展指明方向
- 可以提高企业的预见性、主动性，克服企业的短期行为
- 企业战略管理有助于企业正确评价外部环境的危机与机遇
- 企业战略管理有助于明确企业核心能力，制定有效的战略活动领域，使企业获得长久的竞争优势
- 实行战略管理可以优化组合企业各部分职能，增强企业的执行力，营造企业文化

### 第三节 战略管理学派

根据亨利·明茨伯格的观点，战略管理学派分为十个学派：

- 设计学派：将战略形成看作一个概念作用的过程。
- 计划学派：将战略形成看作一个正式过程。
- 定位学派：将战略形成看作一个分析过程。
- 认识学派：将战略形成看作一个心理过程。
- 学习学派：将战略形成看作一个应急过程。
- 文化学派：将战略形成看作一个集体思维过程。
- 环境学派：将战略形成看作一个反应过程。
- 结构学派：将战略形成看作一个变革过程。
- 权利学派：将战略形成看作一个权力博弈过程。
- 企业家学派：将战略形成看作一个预测过程。

我们认为，战略管理还应该有一个学派，即资源学派：将战略形成看作作用有限的资源实现预期目标过程。

### 第四节 战略管理理论发展阶段

#### □ 经典的战略管理理论阶段

经典的企业战略管理理论的核心是要求企业组织适应环境变化，组织内部结构也要随之发生变化。在战略实施过程中，企业组织结构势必要与企业战略相适应。其核心思想主要体现在三个方面：

- (1) 企业战略的出发点是适应环境；
- (2) 企业的战略目标是提高市场占有率；
- (3) 企业战略的实施要求组织结构变化及与之相适应。

□ 以竞争定位理论为基础的战略管理理论阶段

波特的竞争战略理论主要内容可以概括为如下三点：

- (1) 产业结构是决定企业盈利能力的关键因素；
- (2) 企业可以通过选择和执行一种基本战略影响产业中的五种作用力量（即产业结构），以改善和加强企业的相对竞争地位，获取市场竞争优势（低成本或差异化）；
- (3) 价值链活动是竞争优势的来源，企业可以通过价值链活动和价值链关系的调整来实施其基本战略。

□ 以企业核心竞争力为主要内容的战略管理理论阶段

企业核心能力理论认为，现代市场竞争主要取决于企业核心能力的竞争。企业经营能否成功，已经不再取决于企业的产品、市场的结构，而取决于其行为反应能力，即对市场趋势的预测和对变化中的顾客需求的快速反应。因此，企业战略的目标在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力。另外，企业要获得和保持持续的竞争优势，就必须在核心能力、核心产品和最终产品三个层面上参与竞争。在核心能力层面上，企业的目标应是在产品性能的特殊设计与开发方面建立起领导地位，以保证企业在产品制造和销售方面的独特优势。企业核心能力是企业长期积累形成的一种独特能力，是企业持久获取利润的源泉。

第五节 战略管理逻辑框架

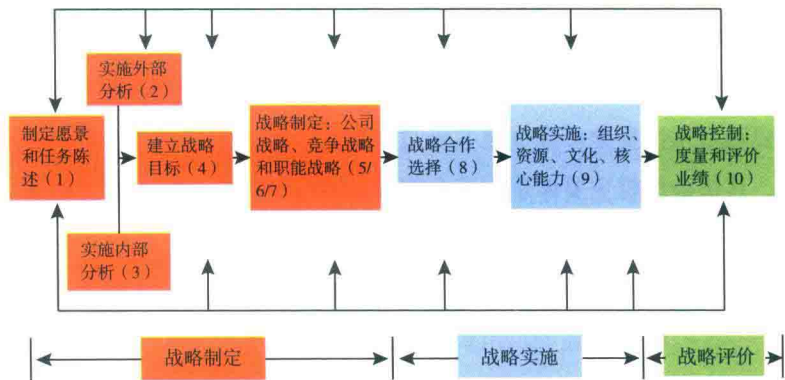


图 1-1 战略管理逻辑框架

第六节 核心工具与分析思路

一 PEST模型

1. PEST 模型——战略外部环境分析的基本工具，即通过政治（Politics）、经济（Economy）、社会（Society）和技术（Technology）四个角度或四个方面的因素分析从总体上把握宏观环境，并评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响。

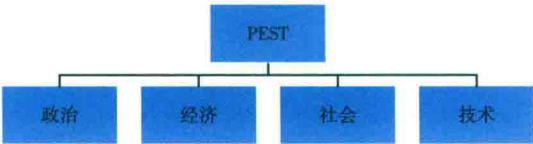


图 1-2 PEST 模型

2. PEST 模型分析思路

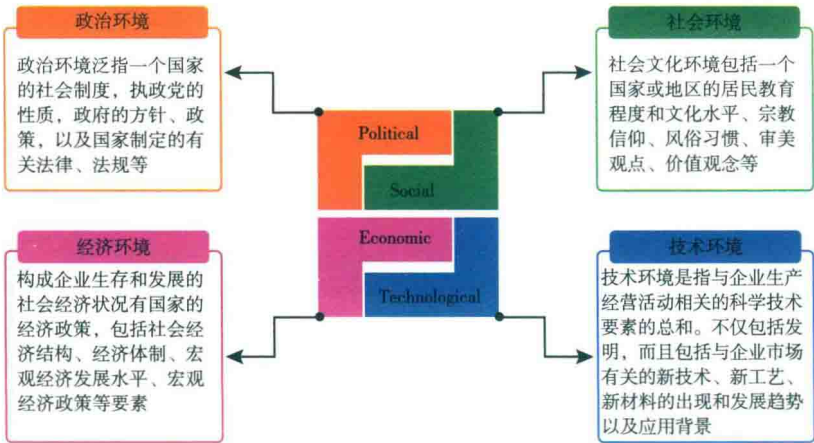


图 1-3 PEST 模型分析思路

二 五力模型

1. 五力模型——波特认为，企业最关心的应该是它所处行业中的竞争强度。行业竞争强度高是由五种基本竞争力所决定的。五种竞争力是同行业内

现有公司间的竞争、潜在新进入者的威胁、替代品或服务的威胁、购买者的议价能力、供应商的竞争能力。



图 1-4 五力模型

2. 五力模型分析思路

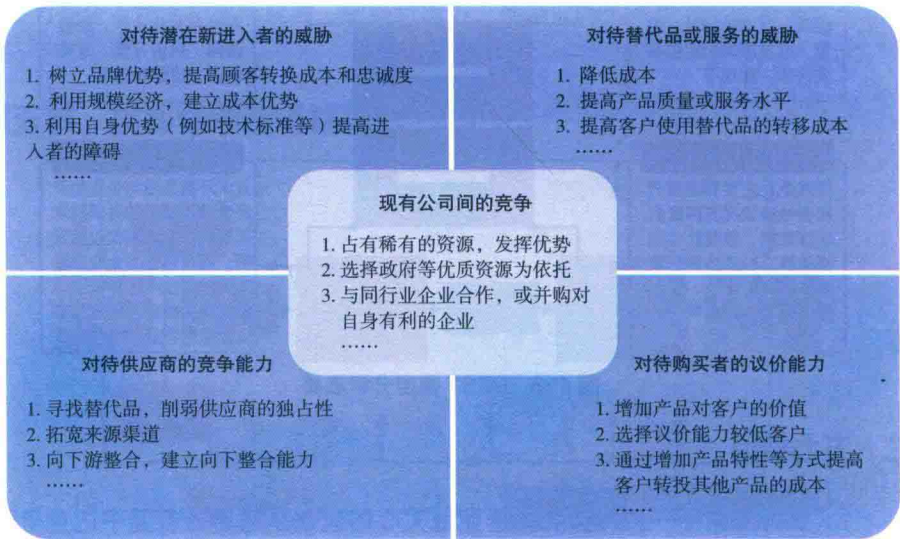


图 1-5 五力模型分析思路

三 波士顿矩阵

1. 波士顿矩阵——将组织的每一个业务（或产品）表示在一个二维矩阵图上，从而显示出哪个业务（或产品）提供高额潜在收益，哪个业务（或产品）是组织资源的漏斗，其实质是通过业务的优化组合实现企业现金流平衡。



图 1-6 波士顿矩阵

2. 波士顿矩阵策略思路

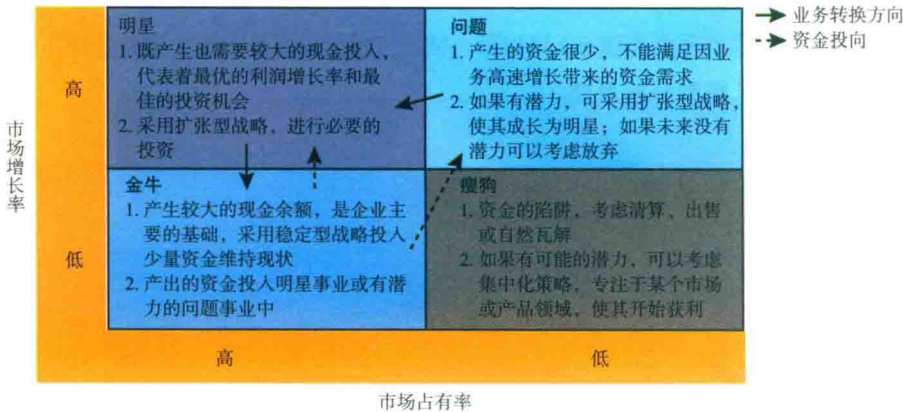


图 1-7 波士顿矩阵策略思路