

高等院校管理学通用教材

现代企业管理教程

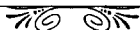
(第二版)

荣获中国大学版协2006优秀畅销书奖

黄顺春 廖作鸿 主编

上海财经大学出版社

高等院校管理学通用教材
荣获中国大学版协 2006 优秀畅销书奖



现代企业管理教程

(第二版)

黄顺春 主编
廖作鸿

 上海财经大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理教程/黄顺春, 廖作鸿主编. - 2 版 (修订本).

—上海: 上海财经大学出版社, 2007. 8

(高等院校管理学通用教材)

ISBN 978-7-81098-038-8/F · 031

I. 现… II. 黄… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 065690 号

☐ 策 划 宋澄宇

☐ 责任编辑 宋澄宇

☐ 封面设计 钱宇辰

☐ 版式设计 孙国义

XIANDAI QIYE GUANLI JIAOCHENG

现 代 企 业 管 理 教 程

(第二版)

黄顺春 廖作鸿 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

启东市人民印刷有限公司印刷装订

2007 年 8 月第 2 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

700mm×960mm 1/16 33 印张 592 千字

印数: 35 001—39 000 定价: 34.00 元

前 言

中国正在由经济大国走向经济强国。面对经济全球化、信息化浪潮,我们必须从依赖资源、市场参与全球竞争转向依靠提高管理水平、增强核心竞争力去参与全球竞争,这就势必对高校人才培养提出更新更高的要求。各个专业的大学生应该努力使自己成为既掌握本学科专业知识又具备经济管理基础知识的复合型、创新型人才。因此,重视接受管理教育已经成为当代有志青年提升综合素质的内在要求。本着为管理教育尽绵薄之力的愿望,我们组织了一批对管理教育素有钻研的教师编写了《现代企业管理教程》。第一版出来后得到了广大读者的厚爱,并被中国大学版协评为高校优秀畅销教材。为了使本教程更加完善、更具特色,我们组织了这次修订。

经过认真调研和思考,我们确定了修改的整体思路,即完善知识体系,贴近实践,培养读者的管理技能和管理学思维习惯,帮助读者更好地成为复合型人才,为创业和就业打下更扎实的基础。本次修订主要突出以下几个方面:

1. 提高针对性。本教程以满足高校非管理专业学生、有志创业的社会人士及企事业单位管理人员初次系统学习管理知识的需要为目的,简明通俗,注重培养读者学习管理知识的兴趣。教材内容覆盖了非管理专业学生所需管理知识的主要方面。全书共十二章,包括企业基础知识、管理导论、企业组织管理、企业经营决策与战略管理、企业市场营销管理、企业生产运作管理、企业人力资源管理、企业财务管理、企业质量管理、企业创新管理、企业设备与物流管理、服务企业管

2. 增加企业经济学知识。现有的企业管理教科书都没有讲企业经济学的内容,它们都假设读者已经具备了企业经济学知识。事实上绝大多数初次学习管理知识的读者都没有学过企业经济学,也没有机会学习企业经济学。然而,企业经济学对拓宽读者的知识视野,养成读者的成本收益意识,丰富管

理者的管理素养,提高管理效率有着极为重要的作用。这将是本教程较大的创新。

3. 突出实践导向。管理水平的提高不仅需要学习基本的管理理论,也非常需要积累、提升管理经验。与纯粹介绍管理理论的教材不同,本教程精选了贴近现实生活管理案例,把现实中的管理问题引入课堂,同时设计了大量的技能训练、案例分析与研讨,帮助读者把管理理论同校园创业活动等实践相结合,引导读者更好地将管理理论内化为自己的能力。

4. 兼顾服务企业的管理。服务经济是现代经济的重要组成部分,读者在日常生活中也能接触到大量的服务企业。如何管理服务企业?现有的企业管理学教科书很少涉及这方面的内容,本教程设有专门章节介绍服务企业的管理。

5. 增加“献给未来的企业管理者”专题。将正文中没有反映的、对企业管理又很重要、很实用的内容作了专题介绍,如创业计划书、创新技法、企业经济活动分析报告等,这些内容既能开阅读者的视野又教给读者许多具体的管理技艺。

参加第二版修订撰写的有:主编黄顺春、廖作鸿,副主编祝火生、刘桂玲、万玲,参编邹玮、郭评生、李细建、黄芳。全书由黄顺春通审定稿。

本书参考了国内外许多专家学者的成果,在此一并表示感谢。由于编者学识、能力有限,书中难免有疏漏或错误之处,敬请广大专家和读者指正。

为了给使用本书作为教材的教师提供方便,本教程配备有相关的电子课件、备课建议等,需要者请发邮件到 scxdqygl@163.com,我们将尽力满足要求。

编 者

2007.7

目 录

前言	1
第一章 企业基础知识	1
第一节 企业概述	1
第二节 企业的类型	13
第三节 企业经济学初步	23
思考与练习	39
技能训练	39
献给未来的企业管理者 追求成功, 规避失败	39
案例分析 面向企业价值创造的成本管理	40
第二章 管理导论	43
第一节 管理概述	43
第二节 企业管理	52
第三节 管理理论的演进	58
思考与练习	73
技能训练	73
献给未来的企业管理者 19 个时尚的管理概念	73
案例分析 商学院院长和公司经理的管理一日	77
第三章 企业组织管理	79
第一节 组织概述	79
第二节 组织结构	82
第三节 组织结构设计的原则	90
第四节 企业组织结构的模式	93
第五节 组织变革与学习型组织	101

思考与练习	109
技能训练	109
献给未来的企业管理者 总经理必须做的事	110
案例分析 建强公司实行事业部制的讨论	112
第四章 企业经营决策与战略管理	115
第一节 经营决策的概念与分类	115
第二节 经营决策的原则与程序	117
第三节 经营决策的基本方法	120
第四节 计算机辅助决策	132
第五节 经营战略的概念及特点	136
第六节 经营战略环境分析	138
第七节 企业经营战略的选择与控制	152
思考与练习	161
技能训练	162
献给未来的企业管理者 西方经典决策模式介绍	162
案例分析 紫光公司的战略管理	165
第五章 企业市场营销管理	168
第一节 市场营销概述	168
第二节 市场营销分析与预测	171
第三节 购买行为分析	178
第四节 企业目标市场营销战略	185
第五节 企业产品策略	193
第六节 企业价格策略	203
第七节 企业分销策略	208
第八节 企业促销策略	213
思考与练习	216
技能训练	217
献给未来的企业管理者 创业计划书	217
案例分析 “每日 C” VS “鲜橙多”	222
第六章 企业生产运作管理	225
第一节 生产运作管理概述	225
第二节 生产系统设施的选址与布置	232
第三节 生产计划与生产作业计划	247

第四节 网络计划技术	251
第五节 新型生产管理方式方法	264
思考与练习	277
技能训练	278
献给未来的企业管理者 投资项目可行性报告	279
案例分析 斯科公司的现场管理	286
第七章 企业人力资源管理	289
第一节 人力资源管理概述	289
第二节 人力资源管理规划	298
第三节 招聘、选拔与培训	301
第四节 绩效考核与薪酬管理	308
第五节 人力资源的激励	316
思考与练习	323
技能训练	323
献给未来的企业管理者 管理生涯成功要领	323
案例分析 上海施乐公司的人力资源管理	326
第八章 企业财务管理	329
第一节 财务管理概述	329
第二节 筹资管理	333
第三节 投资管理	346
第四节 利润分配管理	355
第五节 财务分析	363
思考与练习	372
技能训练	373
献给未来的企业管理者 强龙公司关于降低产品成本的分析	373
案例分析 国兴公司的目标成本管理	377
第九章 企业质量管理	380
第一节 质量和质量管理概述	380
第二节 全面质量管理	385
第三节 质量管理常用的统计方法	389
第四节 ISO9000 族标准	403
思考与练习	409
技能训练	409

献给未来的企业管理者 企业社会责任认证	409
案例分析 天键公司的责任追踪管理法	414
第十章 企业创新管理	417
第一节 创新概论	417
第二节 技术和技术进步	421
第三节 新产品开发	428
第四节 价值工程	433
思考与练习	437
技能训练	438
献给未来的企业管理者 发明创造技法	438
案例分析 海星公司科技兴企三步棋	447
第十一章 企业设备与物流管理	449
第一节 设备配备与管理	449
第二节 企业物流管理	460
第三节 企业物资管理	473
思考与练习	480
技能训练	481
献给未来的企业管理者 高效时间管理应关注的 40 个问题	481
案例分析 从物流到供应链——宝供的战略转型	483
第十二章 服务企业管理	487
第一节 服务概述	487
第二节 服务市场营销组合	493
第三节 服务的有形展示	505
第四节 服务质量管理	507
思考与练习	509
技能训练	510
献给未来的企业管理者 国际服务贸易分类表	510
案例分析 澳大利亚 Westpac 银行在美国的定位	516
参考文献	519

企业基础知识

学习目的

了解企业的概念、特征、目标和性质，了解企业家概念和企业简史，了解企业的资源及企业分类，掌握企业经济学的初步知识。

第一节 企业概述

一、企业的概念和特征

企业是社会的基本经济细胞，也是现代社会中普遍存在的最具活力、最为复杂的组织。它为社会进步、国家富强乃至个人成长提供了很好的组织形式和生活方式。学习和研究现代企业管理必须对企业有全面的认识。

由于企业的复杂性及观察分析企业的视角不同，对企业的定义也是众说纷纭。美国《现代经济词典》将企业定义为：设在一定地点拥有一个或一个以上雇员的工厂、商店或办事机构。《中国企业管理百科全书》将企业定义为：从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营、实行独立经济核算，有法人资格的基本经济单位。

通常所说的企业，一般是指根据社会需要来组织和安排某种商品（包括

物质产品和非物质产品)生产、流通或服务等活动,进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算、具有法人资格的基本经济单位。

作为区别于其他社会组织的企业,必须具备如下要素:

- (1) 依法设立,即企业要按照国家法律法规规定的条件和程序设立;
- (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) 从事社会商品的生产、流通等经济活动;
- (5) 进行自主经营、独立核算,并具有法人地位;
- (6) 拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金;
- (7) 从事生产经营活动的主要目的是获取利润。

分析上述企业的概念,我们可以发现企业具有下列特征:

1. 企业是经济组织

企业首先是一个从事生产经营活动的经济组织。它不同于政治、文化、军事、福利性机构等其他组织,也不同于非组织的个人。它的基本目标是在市场上取得经济效益,具体表现为企业是根据市场反映的需要来从事多方面的活动,有工业、农业等生产性活动,也有商品或劳务的交换等经营活动。企业只有在生产和销售过程中获得利润,才能维持生存、保持发展。对企业来说,彰显经济性就是要以尽可能少的投入来获得尽可能多的回报,即实现企业利润的最大化。所以追求经济效益是企业管理要树立的基本理念。

2. 企业是社会组织

企业同时又是一个社会组织。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、社会等诸方面问题的综合体现。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。企业从事生产、销售和其他服务性活动时,要和社区、上下游经营伙伴、员工等各方面打交道,只有协调好同各方面的关系才能获利。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、文化繁荣会产生重大影响,并发挥重要作用。企业不仅要追求利润,还要承担一定的社会责任。在企业发展中面临的诸多问题,如企业制度模式设计、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。所以,用什么观念和方法对待人、对待社会,也是企业管理必须回答的问题。

3. 企业是合法组织

企业在展开生产经营活动时首先必须具备合法性。所谓企业法人,表现

为企业是依法设立的、能够独立享有法定权利和承担法定义务的经济组织。具有法人资格的相对独立的企业，至少应具备以下三个条件：一是必须在政府管理部门登记注册，应有专门的名称、固定的工作地址和组织章程，同时具有合法、独立的经营条件，取得法律的认可；二是具有独立的经济核算权，在银行设有账户，自负盈亏；三是企业一经依法设立，就能独立自主地进行生产经营活动并须严格按照法律规定行使权利和履行义务。所以，企业管理不但应该对企业的权利有充分的认识，也应对企业承担的责任有清晰的认识。

4. 企业是一个自主经营系统

除了独立法人的自主权利与责任所要求的自主行动之外，由于企业是在市场中运作，面对的是市场的各种各样的需求、稍纵即逝的机会、优胜劣汰的竞争，经营决策既要强调有效性，又必须强调行动高效率，这也要求企业对其经营要有充分的自主性，不应受到其他方面的直接干预。同时对于企业经营来说，自主经营除了行动的自主性之外，还意味着与自主经营相对应的“自觉”负责，包括遵循“自负盈亏、自我积累、自我发展和自我制约”的原则，这些都是所有权与经营权分离之后，企业经营管理应该承担的义务。

在市场经济条件下，企业既是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者和购买者，又是各种消费品的生产者和消费者。市场通过要求企业转产、停产、整顿、合并、分立、解散、破产等方式自主进行产品结构和组织结构调整，实现企业的优胜劣汰。

二、企业的目标和性质

（一）企业的目标

关于企业的目标，有利润最大化、股东财富最大化、管理者报酬最大化、每股盈余最大化、个人股东财富最大化、内部人报酬最大化、政治利益最大化等多种看法。我们认为企业为其生存和发展所做的种种努力，不仅要满足企业自身的目标，而且要满足更大范围的社会需要和期待。因此，企业的目标包括两个方面：满足社会需要并获得利润，这反映出企业和社会和经济两方面的职能与责任，体现出企业的经济性和社会性，企业的目标是追求经济效益和社会效益的统一。

1. 获取利润和经济效益

企业应当具有自己的独立经济目标，即追求利润和经济效益，谋取企业生存发展的物质基础。企业首先是一群人的集合体。这个集合体的存在，以及集合体的每个成员之所以愿意参加企业的活动，是因为他们希望通过这些

活动来实现自己的目标或目的。从集合体的角度来看,不论是谁创办了企业,不论谁是企业的资产所有者,企业一旦问世,其最重要、最迫切的目标可能是继续生存,并力求生存得更好,使企业规模不断扩大;从集体成员的角度来看,他们参加企业活动的目的是为了取得能够保障生活条件,并不断改善生活的经济收入。为此,企业必须通过生产经营活动实现一定的利润。所谓利润,是指通过销售产品得到的收入在扣除了生产经营过程中的各种消耗以后的剩余。没有利润,企业就无法追加投资去扩大生产规模;同样,没有利润,企业职工的收入就不能增加,工作和生活条件就难以改善,经济效益难以得到保证。

效益是一个比利润更为宽泛的概念,反映的是企业的投入与产出关系,好的经济效益是“减少投入、增加产出”。效益应该是三个量化指标的综合:一是利润;二是市场份额;三是企业市场价值或对非上市公司来说是企业的资产增值率。

2. 满足社会需要,承担社会责任

企业不仅是一个经济组织,而且是一个微观的社会组织。企业的任务与企业存在的社会理由有关,即社会为什么允许企业存在。企业是为生产和提供人们所需的某种物品而存在的,换句话说,社会之所以允许某个企业存在,是因为该企业向社会提供了能够满足人们某种需要的物品。因此,从外部来看,企业的任务是要满足社会需要。包括满足消费者的个别需要和社会成员的共同需要。社会设立的诸多公益设施便是为了满足社会成员的共同需要。这类需要通常由政府提供,政府在满足社会成员的共同需要时,当然需要资金。这些资金则需要通过企业纳税或上缴利润的形式来聚集。因此,企业向国家纳税,在一定意义上可以被认为是为了满足社会成员的共同需要。这就是我们通常所说的企业的社会责任,即企业为了所处社会的福利而必须承担的道义上的责任。企业必须同社会一道设法解决面临的社会问题。

满足社会需要还表现在企业必须通过自身规模的维持和不断扩大,保证并不断增加能够提供的工作机会,以满足社会成员的就业需要。就业不仅为社会成员提供了谋生的手段,也为他们提供了释放体内能量、与人交往、获取责任和尊重的机会。企业的重要任务之一就是要不断地创造和提供这种就业机会。

此外,保护环境也是企业必须承担的社会责任。企业的生存与可持续发展无不与企业赖以生存的环境有关,保护环境就是保护企业的未来。

3. 满足社会需要与获取利润的关系

企业的双重目标在整个企业的发展史中的分量是不断变化的。企业从单纯追求利润最大化,到获取适当利润,到实现利润的同时承担社会责任,都体现了企业价值观的转变与进步。而满足社会需要和获得利润这两者并非相互排斥,而是互为条件、相互补充的。

首先,利润是企业满足社会需要程度的标志。一般来说,企业是通过增加销售数量或降低单位成本来获得利润。而销售数量增加,意味着企业产品在市场上深受欢迎,说明通过企业产品的使用能够满足购买者的某种需要;单位成本降低,则说明企业生产单位产品所消耗的资源少,体现了企业能够用同样多的资源生产出更多的符合社会需要的产品。更重要的是,企业只有珍惜现有资源、保护环境、提供就业机会、关心社会福利等,方能赢得社会的认可,实现持续发展,获取更多的利润。

其次,利润也是企业满足或继续满足、更好地满足社会需要的一个重要前提。没有利润,企业就难以追加投资,难以扩大经营规模。不能扩大再生产的规模,企业也不能提供更多的产品来更好地满足社会需要。

再次,企业满足了社会需要,承担了相应的社会责任,自然就能得到消费者的认可,从而赢得利润之源。

因此,利润与满足社会需要是相辅相成的;只有满足社会需要,企业才能取得利润;同时,只有取得利润,企业才能更好地满足社会需要。

(二) 企业的性质

对企业的性质,由于认识的角度不同而有多种说法。

马克思主义认为,企业是劳动分工和协作的产物,是一种具有更高劳动生产效率、从事商品生产和交换的经济单位,盈利是企业的基本目标。在资本主义社会,企业是资本家通过提供资本和雇佣工人,榨取剩余价值,获取利润的桥梁和手段。在社会主义市场经济条件下,企业是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济法人实体和市场竞争主体。

西方早期普遍接受企业是劳动分工的结果的观点。厄舍指出,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,而且正是在分工经济中存在一体化力量,企业形式才富有意义。

新古典经济学认为,企业是一个追求利润最大化目标的理性经济人,它按照自身利益最大化原则和市场结构,决定自己的竞争行为,并通过获取充分的信息来安排自己的投入和产出水平,以及对环境的变化作出适当的反应。

企业的本质特征就是按照利润最大化原则，利用一定的技术将土地、劳动、资本等要素投入转化为产出。

新制度经济学代表人物科斯认为，资源的配置有两个假设，即价格机制配置和企业家配置。价格机制配置是通过一系列市场交易来协调的。价格机制的运行是有成本的，如信息费用、谈判费用、履约费用等。而在企业之内市场交易被取消，复杂的市场结构被企业家所取代，企业家指挥生产，通过企业这个组织并由企业家来整合资源，企业内部的组织费用（企业内部管理所需的费用支出）就会低于市场交易费用，企业是以市场交易的“内生性”来克服市场缺陷的，因此企业的显著特征就是作为价格机制的替代物。新制度经济学的另一代表人物张五常认为，企业本质上是一种合约，是一种在内容和形式都与市场不相同的合约。实际中人们通常根据交易对象和费用的不同在企业 and 市场之间选择不同的合约。

三、企业资源

管理的本质是合理配置资源，企业要达成自己的目标也要有相应的资源支持，因此充分认识和全面把握企业的资源是做好企业管理工作的基本要求。

企业资源具有以下特点：

(1) 必须是能为企业的生产经营服务的，即资源的运用有助于高效率地达成企业目标。

(2) 企业资源是稀缺的，而非取之不尽的，正因为企业资源是稀缺的，才要求企业的管理者运用科学的管理方法提高资源的利用效率。

(3) 企业资源的用途是可以选择的，即企业资源的利用是有机会成本的，满足了某方面的用途就必须舍弃另一方面的用途，这就要求企业管理者有较高的整合资源的能力。

对企业资源的认识也有不同的看法。从最初的三分说（劳动力、资金、土地）、四分说（劳动力、资金、土地、管理）这些以农业经济为导向的资源分类，到后来大工业生产的五分说（人力、资金、原材料、机器设备、产销方法或技术）、六分说（人力、资金、原材料、机器设备、技术、时间），人们对企业资源的认识不断地深化。

现代人对企业资源的理解已经到了相当广泛的程度，凡是能转化为企业优势的一切物质和非物质都可视为企业资源。具体而言，企业资源通常有四类，即物质性的有形资源、非物质的无形资源、有形与无形相统一的人力资源以及市场资源。

（一）物质性的有形资源

物质性的有形资源主要是指财务资源和实物资源，它们是企业经营管理活动的基础，一般都可以通过会计方式来计算其价值。

1. 财务资源

财务资源是指企业物质要素和非物质要素的货币体现，具体表现为已经发生的、能用会计方式记录在账的、能以货币计量的各种经济资源，主要是资金、债权和其他权利，既包括静态规模的大小，也包括动态周转状况，在一定程度上还包括企业获取和驾驭这些资源要素的能力和水平。财务资源是企业业务能力的经济基础，也是其他资源形成和发展的基础条件。

2. 实物资源

实物资源主要是指在使用过程中具有物质形态的固定资产，包括工厂车间、机器设备、工具器具、生产资料、土地、房屋等各种企业财产。在传统工业中，固定资产是企业资源系统的重要组成部分，所谓“人、财、物”中的“物”即其所指。它是衡量一个企业实力大小的重要标志。随着新经济的发展，各种非物质的要素在企业中的比例越来越大，固定资产的重要性有所下降；在经济动荡期间，固定资产因为变现能力差有时甚至成为企业负担。尽管固定资产具有流动性差、变现能力弱的本质属性，但是合理的固定资产率仍然是任何一个企业的基石。

（二）非物质性的无形资源

非物质性的无形资源，主要包括时空资源、技术资源、信息资源、品牌资源、文化资源和管理资源等。相对于有形资源来说，无形资源似乎没有明显的物质载体而看似无形，但它们对企业的经营管理非常重要，运用得好能够为企业带来无可比拟的优势。

1. 时空资源

所谓时空资源是指企业在市场上可以利用的、作为公共资源的经济时间和经济空间。经济时间的分类，从商品属性的角度可以分为使用价值时间和价值时间，从资本周转的角度可以分为生产时间和流通时间，从劳动时间的构成角度可分为必要劳动时间和剩余劳动时间。经济时间具有可分配性、可变性、经济性和社会性等特征。所谓空间资源（经济空间）是指人类劳动直接改造和利用的、承接现实经济要素运行的自然空间。自然空间是经济空间的自然基础和潜在形式，经过人类劳动的改造可以转变成成为现实生产力的运动形式。经济空间的分类，从层次的角度可分为宏观经济空间和微观经济空间，从物质资料再生产的角度而言可分为生产空间、分配空间、交换空间和

消费空间。经济空间具有可变性、差别性、经济性和集聚性的特征。“时间就是金钱”、“天时不如地利”等格言，分别说明了时间资源和空间资源的重要性。

2. 技术资源

广义的技术资源包括形成产品的直接技术和间接技术以及生产工艺技术、设备维修技术、财务管理技术、生产经营的管理技能等，此外，技术资源还应包括市场活动的技能、信息收集和分析技术、市场营销方法、策划技能以及谈判推销技能等市场发展的技术。技术资源是将企业的资源要素转化为产出的关键，其效力发挥依托于一定水平的财力和物力资源。

3. 信息资源

信息资源是指客观世界和主观世界的一切事物的运动状态和变化方式及其内在含义和效用价值。企业的信息资源由企业内部和外部各种与企业经营有关的情报资料构成。信息资源在企业的资源结构中起着支持和参照作用，具有普遍性、共享性、增值性、可处理性和多效用性等特征，“知己知彼，百战不殆”就是运用信息资源使企业整体资源增值的最好诠释。

4. 品牌资源

品牌资源就是由一系列表明企业或企业产品的身份的无形因素所组成的资源。品牌资源尤其是成为驰名商标的品牌（又称名牌）对企业经营成败至关重要，名牌对企业聚合经营资源、化解经营风险、维系顾客忠诚、开拓新市场、推广新的产品等具有重要作用。

5. 文化资源

文化资源包括企业所处环境的文化资源和企业内的文化资源。企业内的文化资源是由企业形象、企业声誉、企业凝聚力、组织士气、管理风格等一系列具有文化特征的无形因素构成的一项重要资源。文化资源虽然缺乏直接的数量化特征，但是它对凝聚人心，加强企业内外沟通，增强员工的使命感，赢取社会的认同和支持具有不可替代的作用。

6. 管理资源

管理是对企业资源进行有效整合以达到企业既定目标与责任的动态创造性活动，它是企业众多资源效力发挥的整合剂，其本身也是企业一项非常重要的资源要素。管理与科技被喻为推动人类社会经济发展的两个轮子，直接影响乃至决定着企业资源整体效力发挥的水平。管理资源包括企业管理制度、组织机构、管理策略等方面。