



普通高等教育规划教材
普通高等教育经济管理类专业精品教材
山东省精品课程配套教材

★ PPT
★ 教学大纲
★ 实验指导
★ 综合试题
(详见前言)

企业管理学

ENTERPRISE MANAGEMENT

精品课程主持人

袁宇 战书彬◎主编



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育规划教材
普通高等教育经济管理类专业精品教材
山东省精品课程配套教材

企 业 管 理 学

主 编 袁 宇 战书彬

参 编 徐丽萍 王 丹 孙 瑜 周海霞 崔海龙

机 械 工 业 出 版 社

“企业管理学”是经济管理类专业的核心课程,是在学生对管理学知识有一定了解的基础上,介绍企业类组织运作管理的一门总括性的课程,侧重于企业管理过程中涉及的内容、技术、方法的介绍,是偏重理论联系实际的一门课程。本书的编写以培养特色应用型学生为导向,以提高学生企业管理理论知识水平、实践技能和综合素质为目标,注重理论联系实际,注重用案例材料来教学。本书按照企业管理活动中的基础活动和支持活动对教材内容进行合理的逻辑安排,同时兼顾时代发展对企业管理的影响,突出当代企业管理的新内容和热点内容,具体内容包括企业概述、企业制度与环境、生产运作管理、市场营销、企业物流管理、企业战略管理、人力资源管理、技术开发与技术创新、企业文化、企业经营决策、管理创新等。

本书可作为高等教育经济管理类专业的教材,也可供企业培训管理人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理学/袁宇,战书彬主编. —北京:机械工业出版社,2016.5
普通高等教育规划教材
ISBN 978-7-111-53735-9

I. ①企… II. ①袁… ②战… 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(2016)第099459号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:易敏 责任编辑:易敏 何洋

责任校对:孙丽萍 封面设计:鞠杨

责任印制:乔宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2016年7月第1版第1次印刷

185mm×260mm·18.5印张·420千字

标准书号:ISBN 978-7-111-53735-9

定价:38.90元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务 网络服务

服务咨询热线:(010)88379833 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

读者购书热线:(010)88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

教育服务网:<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

金书网:<http://www.weibo.com/golden-book.com>



本书作者精心制作了 PPT、教学大纲、习题及答案、教学视频等辅助教学资源，可帮助教师更好地安排教学。使用本书作为教材授课的教师可向出版社编辑免费索取部分资源 (cmp9721@163.com)，也可登录青岛农业大学官方网站查看更多资料。

本书封底贴有“正版验证二维码”，通过扫描、绑定后，不仅可以验证您手中图书的正版身份，还可通过绑定的 App 扫描书中二维码，浏览本书更多学习资源，以提升学习效果。(详见每页页码处二维码；资源陆续建设中。)



前 言

“企业管理学”是经济管理类专业的专业核心课程，是在学生对管理学知识有一定了解的基础上，介绍企业类组织运作管理的一门总括性的课程。它涉及企业管理的各个领域，基本任务是研究企业管理的一般任务和基本方法。当今，随着企业内外部环境的变化，对管理人才的要求也在不断更新。为了培养应用型管理人才，提升授课效果，我们精心编写了本书。

本书的编写，首先以培养特色应用型学生为导向，以提高学生企业管理理论知识水平、实践技能和综合素质为目标，注重理论联系实际，注重用案例材料来教学，以更好地促使学生掌握理论知识，同时启发其思考。其次，本书充分考虑了与管理学原理、企业战略概论、人力资源管理和管理类课程的逻辑关系，在保持体系完整的基础上，尽量减少内容的重复。再次，在结构设计上，本书充分考虑了生产运作、营销、物流、决策、技术开发等各类活动在企业运营中的地位，从基础活动和支持活动的角度，对教材内容进行了合理的逻辑安排。这种安排不仅使读者能充分领略到各类活动在企业中的地位，而且将技术开发等内容单独列出，强调了在当今社会需求千变万化的时代，技术开发和技术创新的重要地位；同时增加了企业物流的内容，主要从企业的角度，对其经营活动中所涉及的采购物流、生产物流、销售物流、回收物流与废弃物流的内容进行了总括性介绍，进一步完善了企业基础活动的流程。在每章内容的安排上，每章开头安排了本章内容的结构框图，以利于学生对本章内容的整体把握；安排了引入案例、材料阅读、案例思考以及复习思考题，以帮助学生更好地理论联系实际。

教材分为四篇共十一章：第一篇企业管理基础，主要介绍企业和企业管理的基础理论；第二篇企业基础活动，涉及生产运作、市场营销、企业物流管理三章的内容；第三篇企业支持活动，包括企业战略管理、人力资源管理、技术开发与技术创新、企业文化和企业经营决策五章的内容；第四篇管理创新，介绍了管理创新的相关内容。本书是集体智慧的结晶，在李树超教授和战书彬教授的规划和指导下，由袁宇、徐丽萍、王丹、孙瑜、周海霞、崔海龙等老师共同完成，具体分工为：袁宇负责第一、二、四、五章的编写，徐丽萍负责第三、六、十章的编写，王丹负责第七、九章的编写，孙瑜负责第十一章的编写，周海霞和崔海龙负责第八章的编写。全书由袁宇、战书彬主编、审阅和定稿。

本书的出版得到了山东省教育厅精品课程建设课题、青岛农业大学特色应用课程建设课题资金的支持。在编写过程中，我们学习和参考了“参考文献”中各位作者的优



秀思想，并得到了机械工业出版社编辑的鼎力帮助，在此，我们编写组成员表示衷心的感谢！

受到知识和写作水平的限制，书中难免出现疏漏、错误之处，恳请广大读者批评指正。

编 者



目 录

前言

第一篇 企业管理基础

第一章 企业与企业 管理	3
学习目标	3
关键术语	3
结构框图	3
引入案例	4
第一节 企业概述	5
第二节 企业类型	9
第三节 公司概况	14
第四节 企业管理概述	20
本章小结	25
复习思考题	26
案例思考	26
第二章 企业制度与环 境	28
学习目标	28
关键术语	28
结构框图	28
引入案例	28
第一节 现代企业制度	29
第二节 企业环境	33
本章小结	43
复习思考题	44
案例思考	44

第二篇 企业基础活动

第三章 生产运作管理	49
学习目标	49
关键术语	49



结构框图	49
引入案例	50
第一节 生产运作管理概述	50
第二节 产品、服务、流程设计	57
第三节 选址与布局	63
第四节 生产计划系统	71
第五节 质量管理	76
第六节 精益生产方式	84
本章小结	89
复习思考题	90
案例思考	90
第四章 市场营销	91
学习目标	91
关键术语	91
结构框图	91
引入案例	92
第一节 市场营销概述	93
第二节 市场营销观念及其演进	94
第三节 市场细分、目标市场选择与市场定位	99
第四节 市场营销组合策略	105
本章小结	118
复习思考题	119
案例思考	120
第五章 企业物流管理	122
学习目标	122
关键术语	122
结构框图	122
引入案例	123
第一节 物流概述	124
第二节 物流管理概述	128
第三节 企业物流管理概述	133
本章小结	139
复习思考题	140
案例思考	140

第三篇 企业支持活动

第六章 企业战略管理	145
学习目标	145
关键术语	145
结构框图	145



引入案例	146
第一节 企业战略概述	147
第二节 企业的愿景、使命和战略目标	153
第三节 外部环境分析	155
第四节 企业资源和能力分析	160
第五节 企业一般竞争战略	165
第六节 企业总体战略	169
第七节 战略的实施和控制	175
本章小结	176
复习思考题	176
案例思考	177
第七章 人力资源管理	178
学习目标	178
关键术语	178
结构框图	178
引入案例	179
第一节 人力资源管理概述	179
第二节 工作分析	181
第三节 人力资源规划	184
第四节 员工招聘	188
第五节 员工培训	193
第六节 绩效评估	196
第七节 薪酬管理	202
本章小结	204
复习思考题	205
案例思考	205
第八章 技术开发与技术创新	207
学习目标	207
关键术语	207
结构框图	207
引入案例	207
第一节 技术开发	208
第二节 技术创新	212
本章小结	220
复习思考题	221
案例思考	221
第九章 企业文化	223
学习目标	223
关键术语	223
结构框图	223
引入案例	224



第一节 企业文化理论的形成	224
第二节 企业文化的内涵、构成与功能	227
第三节 企业文化的建设	232
本章小结	236
复习思考题	237
案例思考	237
第十章 企业经营决策	239
学习目标	239
关键术语	239
结构框图	239
引入案例	240
第一节 决策的特性及决策过程	240
第二节 作为决策者的管理者	245
第三节 决策方法	251
本章小结	258
复习思考题	258
案例思考	259

第四篇 管理创新

第十一章 管理创新	263
学习目标	263
关键术语	263
结构框图	263
引入案例	264
第一节 创新概述	264
第二节 管理创新概述	266
第三节 企业流程再造	272
本章小结	277
复习思考题	278
案例思考	278
参考文献	281

企业 管理学

第 一 篇

企业管 理基础



第一章 企业与企业管 理

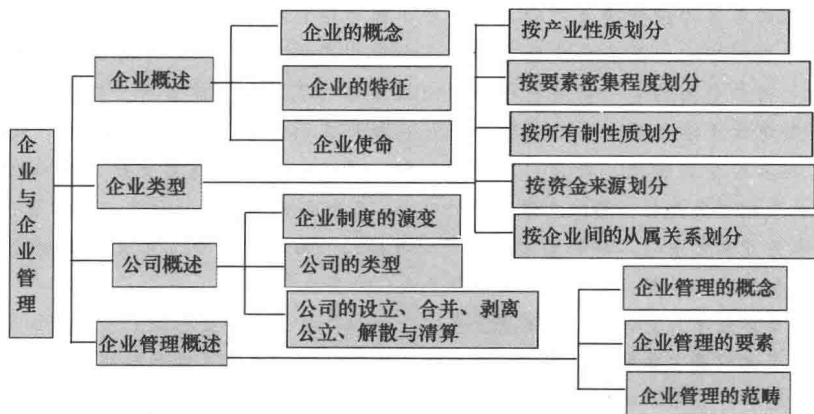
学 习 目 标

1. 掌握企业的概念和基本特征。
2. 了解关于企业使命的两种观点。
3. 理解企业类型的分类方法及各类企业的基本特征。
4. 熟悉企业制度的演变过程，以及不同企业制度的特点和区别。
5. 了解公司设立、合并、剥离与分立、解散与清算的有关知识。
6. 熟悉企业系统的概念。
7. 掌握企业管理要素及提高企业素质的途径。
8. 了解企业管理的范畴。

【关键术语】

企业 企业使命 企业类型 企业制度 个人业主制 合伙制 公司制
 无限责任公司 有限责任公司 国有独资企业 股份有限公司 两合公司
 企业系统 企业素质 企业管理

【结构框图】





【引入案例】 海尔集团体制改革

1984年1月,青岛电冰箱总厂刚成立时,其资本是由城镇集体资本金和企业法人资本金为主体构成的,是职工共同的有形与无形资产的投入。

1989年4月28日成立的青岛琴岛海尔股份有限公司,是市政府批准的以青岛电冰箱总厂为主体骨干企业,是以电冰箱产品为龙头,联合全国8省12市的工业企业、科研机构、大专院校和外贸、银行等专业部门共65个单位组成的松散型的生产联合体。当时,股份公司的资本构成主要加入了内部职工股(1000~2000元/人),外部法人单位的股份占全部股份的很少一部分。

1991年是“八五”计划的第一年。国内经济工作的重点进一步转向结构调整和提高效益,国际经济全球化形势迅速发展,面对市场经济发展的趋势,海尔必须做出新的总体战略决策。张瑞敏带领一班人,经过反复研究,为海尔确立了集约化经营的发展战略,并首先解决了体制创新和组织结构调整问题。1991年12月20日,经青岛市政府批准,琴岛海尔集团公司成立。公司是以琴岛海尔股份有限公司(电冰箱总厂)为核心,含青岛空调器厂和青岛电冰柜总厂,在三厂基础上共同组建形成的集团母公司。这是海尔历史上第一次真正的体制变革。

1993年11月19日,青岛海尔电冰箱股份有限公司股票在上海证券交易所上市,上市公司初始资本17亿元,其中,集团105亿元,二轻联社586万元,公众股5916万元。这标志着海尔集团又一次进行了体制创新,走上了使集团持续、稳定发展的道路,进一步得到与自身现代化经营相互适应的体制保证。同时,上市公司募集资金4亿多元支持了初期海尔工业园的建设并用于相关行业的发展,为海尔的战略调整和转移及走向跨国经营提供了资金保证和有力支持。集团内部形成了适应经营特点的联合舰队体制框架,下属企业也按相关法规进行产权规范,建立了母公司与子公司、子公司与子公司之间相互交叉持股、参股的多元投资主体的产权关系。集团兼并的18个企业,无论是国有企业还是其他所有制成分的企业,都与集团公司形成了出资与被出资的明晰的产权关系。集团内部建立和完善了以资本为纽带的母子公司体制。随着集团规模的扩大,海尔又一次调整组织结构,改为事业部制,集团在组织结构上形成责权明确的四个层次的管理体系。集团总部为投资决策中心,各事业本部为经营决策中心,各事业部为利润中心,生产工厂、公司为成本控制中心,员工为质量中心,各个层次各负其责。这一事业部制基础上的联合舰队模式,使每个加入海尔集团的单位都是有很强独立战斗力的舰只,既能各自为战,又是联合作战的一部分,最终实现整体大于各部分之和的经营效果。在投资方面,集团公司权力集中,集团的事业本部可以对外投资,但要经总部批准,母公司行使投资权,另外,子公司也具有投资权和收益权。

海尔集团实行总经理负责制。集团总部设五个中心,即规划发展中心、财务中心、资产运营中心、人力资源开发中心和企业文化中心,都是集团的职能管理部门。海尔集团通过党政联席会议决定重大事项,参加会议的人员有集团公司总裁、集团公司其他负责人、党务负责人等。

海尔集团是以集体资本为主体,兼有国有资本、外资和社会公众投资的混合所有制,由多元投资主体构成的集团。这种多元投资主体的所有制结构更适合其生产经营方式,可以产权纽带形成股权结构与责权结构相对应的母企业与子企业及相关企业的有效的集、分权关系。

2005年1月28日,海尔中建集团有限公司(1169.HK)公布,海尔集团对公司的注资计划已完成,公司改名为海尔电器集团有限公司。这意味着海尔集团海外借壳上市宣告成功。

2013年,海尔集团与阿里巴巴集团联合宣布达成战略合作。双方将基于海尔集团在供应链管理、物流仓储、配送安装服务领域的优势,以及阿里巴巴集团在电子商务生态体系的优势,联手打造全新的家电及大件商品的物流配送、安装服务等整套体系及标准。该体系将对全社会开放。

目前,中国自主家电品牌出口量目前仅占到海外整体市场份额的2.46%,而这当中的89%都来自海尔。2014年年底,全球消费市场权威调查机构欧睿国际(Euromonitor)发布的数据显示,海尔品牌全球零售



量份额为 10.2%，连续六年蝉联全球白色家电第一品牌。

(资料来源:根据《海尔集团体制案例分析》补充整理,时代光华管理培训网, http://www.hztbc.com/news/news_25596.html)

正如案例材料指出的,1989年4月-1993年11月,海尔实行股份制和集团化发展完成了两个转变,实现了体制的飞跃,使海尔从创立时的松散型的生产联合体制,向完善的以资本为纽带的母子公司体制转型。体制的理顺为海尔资源调配、生产管理、科学技术、组织结构、人力资源的开发和利用、市场营销、宏观决策等各方面的变革提供了良好的制度框架,推进了海尔集团的发展。在本章中,首先介绍企业的概念、特点,探讨企业的使命,之后介绍根据不同标准划分出的不同类型的企业及其各自特点;其次介绍企业制度的演变,重点介绍公司制度、特点、法律类型,以及公司的设立、合并、剥离与分立、解散与清算的相关内容;最后从企业管理的概念、要素、范畴的角度介绍企业管理相关知识。

第一节 企业概述

一、企业的概念

企业(Enterprise)是一个与商品经济相联系的历史概念,它是商品经济的产物。在不同的时期中,人们以不同的视角对企业的本质进行考证,提出了不同的观点。

古典经济学、微观经济学将企业视为以追求利润最大化为原则而存在的经济人。古典经济学家将企业定义为“把土地、劳动、资本等生产要素投入并转化为一定产出的经济单元(组织)”。在传统的新古典经济学家看来,企业不过是一个特殊的生产函数——一个内部没有“摩擦”的“黑箱”。在发达的商品经济条件下,由于市场竞争使企业的风险加大,人们对企业的认识又有了不同的理解。新古典理论认为,企业是一种以盈利为目的的经济单位。法律与经济学派认为,企业是集合土地、资本、劳动力等生产要素,在创造利润动机和承担风险的条件,对某种事业做有组织的经营(阿门·阿尔奇安(Armen Albert Alchian)、哈罗德·德姆塞茨(Harold Demsetz)、迈克尔·詹森(Michael C. Jensen)和威廉·麦克林(William H. Mecking),等人的定义)。西方制度学派的主要代表人物托斯丹·邦德·凡勃伦((Thorstein B. Veblen),在他的《企业论》中认为,企业的动机是金钱利益……它的目的和通常的结果是财富的积累。企业是一个组织一定数量资源去实现资产增值的经济法人,是一个有生命的社会经济主体。世界著名管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为,要知道何谓企业,就必须先了解它的目的为何。它的目的必须存在于企业本身之外。而在社会之中,因为企业是社会的一个器官,所以它的目的只有一个——创造顾客。企业是人们组织起来为居民提供产品和服务的单位。

总之,企业是为满足社会需要并获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、独立核算,具有法人资格,从事商品生产和经营的基本经济单位。



二、企业的特征

从企业的概念可以看出，企业具备以下几个基本特征：

企业基本特征

- 依法成立。
- 明确的产权。
- 享有经营自主权。
- 利润极大化的追求者。
- 盈亏自负的经济实体。
- 企业和其他社会集团和个人的关系是商品交换的关系。
- 企业是独立的法人。

(一) 依法成立

一个经济实体要想作为企业存在于社会，要根据相关法律的规定，得到国家政府部门的确认，发给企业营业执照，才成为企业。它在法律准许的范围内活动，并受法律的保护，所以说企业的行为是法律行为。

(二) 明确的产权

为了保证投资人的利益，企业必须有明确的产权，即企业是谁投资的就是谁的。法人产权制就是企业作为法人，对企业注册的资产拥有独立支配权和资产负债权。投资者的资本投入企业，一经企业注册就成为法人占有的资产，投资者便对它失去了支配权。所以，现代企业产权制度的实质是所有者终极所有权与企业法人财产权的分离，现代企业使法人享有独立的法人财产权。

(三) 享有经营自主权

企业在生产什么、如何生产、为谁生产方面完全由企业决定。其中，生产什么根据消费者的需求决定，如何生产取决于同业竞争对手，为谁生产取决于谁拥有收入。

(四) 利润极大化的追求者

企业经营的目的为赚取利润，它不同于有特定意义的非营利组织，如事业单位、慈善机构等。这是企业之所以为企业的本质特征。赚取利润是企业经营的目标，也是企业生存和发展的基石；不能盈利，企业便失去了生产和发展的基础物质保障。

(五) 盈亏自负的经济实体

企业自负盈亏，自盛自衰。企业若盈利了，除了纳税以外，别人无权分享，政府无权剥夺；若经营亏损了，别人不会同情，政府也没有补贴的义务，无法经营只好破产。破产这种“死刑”的威胁迫使企业发愤图强、不断进取。收益盈亏与企业盛衰存亡休戚相关，这是一条驱使企业奋蹄奔跑的无形之鞭。

(六) 企业与其他社会集团的关系是商品交换的关系

企业与社会成员之间发生的关系，本着等价交换、自愿互利的原则，而且这一原则也体现在企业与员工之间的雇佣关系中。这是企业的利润原则所决定的。



(七) 企业是独立的法人

企业作为法人，有独立的民事权利能力和民事行为能力，是独立享受民事权利和承担民事义务的主体。规范和完善的法人企业享有充分的经营自主权，并以其全部财产对其债务承担责任，而终极所有者对企业债务责任的承担仅以其出资额为限。

三、企业使命

企业使命(Mission)是企业存在的根本目的。企业的目的包括两个方面：“满足社会需要并获得盈利”，这反映出企业社会与经济两方面的职能与责任。然而，在管理者实际决策时，两方面目标的完全保证往往不如单一目标的不懈追求来得简单明确，况且社会效益与经济效益对于企业而言并非总是协调、统一的。

(一) 获利

企业首先要考虑的是在激烈的市场竞争中求得生存和发展。因为企业员工的生活要有保障，就要有很好的经济收入；企业要扩大生产规模，就要追加投资。这一切都要求企业通过生产经营活动来实现一定的利润，以保证企业生存和发展目标的实现。

(二) 满足社会需要

企业不仅是一个经济组织，具有经济的功能，而且是一个社会性组织，是社会责任的承担者。所谓企业的社会责任(Social Responsibility)，是指一个组织在其经济和法律义务之外愿意去做正确的事情，并有以益于社会的方式行事的意向。目前普遍的观点认为，企业需承担的社会责任的内容十分广泛，主要体现在对利益相关者需要的满足方面。利益相关者(Stakeholder)是指可能对组织的决策和活动施加影响或可能受组织的决策和活动影响的所有个人、群体和组织。作为组织利益相关者的个人和群体包括股东、管理者、非管理层员工、客户、供应商、组织所在地的社区以及组织所在国家的全体公民。因此，企业的社会责任具体体现在以下几个方面，如表 1-1 所示。

表 1-1 企业责任

名 称	内 容
对顾客的社会责任	深入调查并千方百计地满足顾客的需求；广告要真实；交货要及时；价格要合理；产品使用方便、经济、安全；产品包装不应引起环境污染；实行质量保证制度；提供周到的售后服务等
对供应商的社会责任	恪守信誉，严格执行合同
对竞争者的责任	公平竞争
对政府和社区的责任	执行国家的法令和法规；照章纳税；保护环境；提供就业机会，支持社区建设等
对所有者的社会责任	提高投资收益率；提高市场占有率；提升股票价值等
对员工的社会责任	保证公平的就业、上岗、报酬、调动、晋升；创造安全、卫生的工作条件；提供丰富的文化娱乐活动；吸收员工参与管理；对员工进行教育、培训；让员工分享利润等
对解决社会问题的责任	救济无家可归的人员；安置残疾人就业；资助失学儿童返回校园；在高校设立奖学金；支援落后地区发展经济；帮助老人等