



“十三五”职业教育部委级规划教材



QIYE GUANLI SHIWU

企业管理实务

袁淑清 包忠明◎主 编



中国纺织出版社



“十三五”职业教育部委级规划教材

QIYE GUANLI SHIWU

企业管理实务

袁淑清 包忠明◎主 编



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书内容包括企业管理认知、企业战略管理、企业生产管理、企业质量管理、企业营销管理、企业物流管理、企业人力资源管理、企业组织管理、企业财务管理、企业创新管理十个项目,项目中设置“案例导入”“实例分析”“课堂小思考”“课堂案例讨论”“理论思考”“实训任务”“相关链接”等栏目,凸显了项目化、工作化、实战化的特点,符合高职高专人才培养目标的要求,能够为高职高专财经管理类专业学生学习企业管理理论、掌握企业管理技能、适应企业管理要求提供全面而系统的企业管理基础知识。

本书可作为高职高专财经管理类专业的教学用书,同时也可作为企业管理者学习或培训的参考教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理实务 / 袁淑清, 包忠明主编. -- 北京: 中国纺织出版社, 2016. 9

“十三五”职业教育部省级规划教材

ISBN 978-7-5180-2771-2

I. ①企… II. ①袁… ②包… III. ①企业管理 - 高等教育 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 155340 号

策划编辑: 顾文卓

责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010-67004422 传真: 010-87155801

http: //www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 http: //weibo.com/2119887771

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 17.5

字数: 296 千字 定价: 39.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

高等院校“十三五”部委级规划教材经济管理类编委会

主任：

倪阳生：中国纺织服装教育学会会长

赵宏：天津工业大学副校长、教授、博导

郑伟良：中国纺织出版社社长

赵晓康：东华大学旭日工商管理学院院长、教授、博导

编委：(按姓氏音序排列)

蔡为民：天津工业大学管理学院院长、教授、硕导

郭伟：西安工程大学党常委、教授、博导

胡剑峰：浙江理工大学经济管理学院院长、教授、博导

黎继子：武汉纺织大学国际教育学院院长、教授、博导

琚春华：浙江工商大学计算机与信息工程学院院长、教授、博导

李晓慧：北京服装学院教务处处长兼商学院院长、教授、硕导

李志军：中央财经大学文化与传媒学院党总支书记、副教授、硕导

林一鸣：北京吉利学院执行校长、教授

刘晓喆：西安工程大学高教研究室主任、教务处副处长、副研究员

刘箴言：中国纺织出版社工商管理分社社长、编审

苏文平：北京航空航天大学经济管理学院副教授、硕导

单红忠：北京服装学院商学院副院长、副教授、硕导

石涛：山西大学经济与工商管理学院副院长、教授、博导

王核成：杭州电子科技大学管理学院院长、教授、博导

王进富：西安工程大学管理学院院长、教授、硕导

王若军：北京经济管理职业学院院长、教授

乌丹星：国家开放大学社会工作学院执行院长、教授

吴中元：天津工业大学科研处处长、教授

夏火松：武汉纺织大学管理学院院长、教授、博导

张健东：大连工业大学管理学院院长、教授、硕导

张科静：东华大学旭日工商管理学院副院长、教授、硕导

张芝萍：浙江纺织服装职业技术学院商学院院长、教授

赵开华：北京吉利学院副校长、教授

赵志泉：中原工学院经济管理学院院长、教授、硕导

朱春红：天津工业大学经济学院院长、教授、硕导

前言

企业管理是财经管理类专业的一门必修课程,在课程体系中具有非常重要的地位。它是一门实践性、理论性、科学性和艺术性兼容的应用性科学。通过对该课程的学习,可以使学生学会企业管理的基本理论和方法,培养学生企业管理工作岗位的综合技能。

《企业管理实务》采取校企合作的研讨模式,由学校和企业共同对教材的编写理念、编写内容和编写方法等进行了认真研讨。在充分调研和征求企业管理者意见的基础上,坚持以高职教育培养目标为依据,以培养企业管理能力为根本的指导思想,遵循理论与实践相结合的课程设计原则,以“掌握概念、强化应用、培养技能”为重点,力图做到“精选内容、降低理论、加强基础、突出应用”,形成以实践教学提升教学质量的教改理念,使教材在编写思路和内容安排上与同类教材相比有所创新和突破。

教材以企业管理典型的工作任务为主线构建编写内容,围绕企业管理的工作过程,突出对学生的企业管理能力的培养,通过内容的整合,使教材凸显了项目化、工作化、实战化的特点,大大增强了学生的实践操作能力。教材的内容主要包括企业管理认知、企业战略管理、企业生产管理、企业质量管理、企业营销管理、企业物流管理、企业人力资源管理、企业组织管理、企业财务管理、企业创新管理十个项目,涵盖了企业管理工作中涉及的主要知识技能,使教材内容具有较强的针对性。

教材采取案例导入、任务引领的编写形式,将知识点和技能点“案例化”“问题化”“工作化”;项目中设置“实例分析”“课堂小思考”“课堂案例讨论”“理论思考”“实训任务”等栏目,突出了技能方法的训练;项目后编排了“相关链接”作为知识的延伸,符合高职高专人才培养目标的要求。

本教材由常州纺织服装职业技术学院袁淑清、包忠明教授共同编写,项目一、二、四、五、七、八、十由袁淑清编写,项目三、六、九由包忠明编写。袁淑清负责全书的统稿、审稿工作。部分企业管理人员参与了书稿的修改讨论并提出了修改意见。



在本书的编写过程中，采纳了多家企业的管理者的建议，参阅了多本相关教材和互联网资讯，在此表示诚挚的谢意。由于编者时间和水平的限制，书中会有一些不足之处，恳请使用本教材的读者多提宝贵意见。

编者

2015 年 12 月



目录

项目一 企业管理认知	1
项目任务 明确企业管理基础工作	1
案例导入	1
任务 1：认知企业	2
任务 2：企业管理者角色定位	9
任务 3：确定企业管理职能	15
相关链接	17
理论思考	19
实训任务	19
项目二 企业战略管理	20
项目任务 构建企业战略	20
案例导入	20
任务 1：编制企业计划	21
任务 2：制定企业目标	32
任务 3：选择企业经营决策方法	38
任务 4：实施企业战略管理	47
相关链接	52



理论思考	53
实训任务	53
项目三 企业生产管理	56
项目任务 企业生产运作管理	56
案例导入	56
任务 1：组织生产过程	57
任务 2：生产计划与控制管理	65
任务 3：生产现场管理	76
相关链接	81
理论思考	82
实训任务	82
项目四 企业质量管理	83
项目任务 实施全面质量管理	83
案例导入	83
任务 1：认知全面质量管理	84
任务 2：操作质量管理的方法	92
任务 3：颁布 ISO 9000 质量管理系列标准	98
任务 4：质量认证	101
相关链接	103
理论思考	104
实训任务	104
项目五 企业营销管理	106
项目任务 企业营销策划	106

案例导入	106
任务 1：树立市场营销观念	107
任务 2：确定市场营销管理过程	111
任务 3：制定市场营销组合策略	121
相关链接	141
理论思考	142
实训任务	142
 项目六 企业物流管理	144
项目任务 物流资源配置	144
案例导入	144
任务 1：采购物流管理	145
任务 2：企业仓储管理	156
任务 3：货物运输管理	164
相关链接	170
理论思考	172
实训任务	172
 项目七 企业人力资源管理	174
项目任务 人力资源配置	174
案例导入	174
任务 1：编写工作岗位说明书	176
任务 2：企业人员选聘	181
任务 3：企业人员培训	187
任务 4：绩效评估	190



任务 5：企业薪酬管理	201
相关链接	204
理论思考	205
实训任务	205
项目八 企业组织管理	206
项目任务 设计组织结构	206
案例导入	206
任务 1：认识企业组织	207
任务 2：确定组织结构的影响因素	210
任务 3：制定组织结构设计原则	213
任务 4：编制组织结构图	215
相关链接	220
理论思考	220
实训任务	220
项目九 企业财务管理	222
项目任务 企业财务活动管理	222
案例导入	222
任务 1：企业筹资管理	223
任务 2：企业投资管理	234
任务 3：财务指标分析	240
相关链接	243
理论思考	244
实训任务	244

项目十 企业管理创新.....	246
项目任务 培养企业管理创新能力	246
案例导入	246
任务 1：建立企业管理创新模式	247
任务 2：企业国际化管理	258
相关链接	266
理论思考	266
实训任务	266
参考文献.....	268

项目一 企业管理认知

项目任务 明确企业管理基础工作

知识目标

1. 熟悉企业类型
2. 理解企业的基本职能
3. 掌握企业管理者的技能
4. 理解企业管理职能

能力目标

1. 能够初步参与企业管理基础工作
2. 能够按照企业管理者的技能要求提升管理能力

案例导入

如何进行企业管理

在一次企业管理经验交流会上，有两个厂的厂长分别论述了对如何进行企业有效管理这一问题的看法。

甲厂长认为，企业首要的资产是员工，只有员工都把企业当成自己的家，都把个人的命运与企业的命运紧密联系在一起，才能充分发挥他们的智慧和力量为企业服务。因此，管理者有什么问题，都应该与员工们商量解决；平时要注重对员工需求的分析，有针对性地给员工们提供学习、娱乐的机会和条件；每月的黑板报上应公布出当月过生日的员工的姓名，并祝他们生日快乐；如果哪位员工生儿育女了，厂里应派车接送，厂长应亲自送上贺礼。在甲厂长厂里，员工们把企业当作自己的家，全心全意地为企业服务，工厂日益兴旺发达。

乙厂长则认为，只有实行严格的管理，才能保证实现企业目标所必须开展的各项活动顺利进行。因此，企业要制定严格的规章制度和岗位责任制，建立严密的控制体



系；注重上岗培训；实行计件工资制等。在乙厂长厂里，员工们非常注意遵守规章制度，努力工作以完成任务，工厂发展迅速。

思考题：

这两个厂长谁的观点更有道理，为什么？

企业管理基础工作是指为了实现企业经营目标与管理职能所必须进行的先行性的、经常性的、规范性的且必不可少的工作，它是实现管理科学化的重要保障。企业管理基础工作质量的高低，能综合地反映一个企业整体素质的高低，在企业的长远发展中具有重要意义。

任务 1：认知企业

企业是指在市场经济条件下，以营利为目的，直接组合和运用生产要素，从事商品生产、商品流通或服务性活动，为满足社会需要依法进行自主经营、自负盈亏、独立核算的法人实体和市场竞争主体。

一、企业的构成要素

1. 人员

人员主要包括生产经营人员和管理者。人员是推动企业运营的主体，人员是企业所有资源中最宝贵的资源。

2. 资金

资金是指支撑企业建立与运营的各类资金。资金的数量和周转速度是企业生存和发展的保证。如何筹集资金、用好资金，是每个企业面临的一个重要课题。

3. 物资设备

物资设备是指企业的厂房、设备以及各种物质材料。它是企业从事生产经营活动的客观条件和物质基础，物质设备的数量、质量和技术状况对企业的生产经营和运转有很大的影响。

4. 时间

时间是指企业可以用来支配的时间。它是企业经营中极为宝贵的稀缺资源。在激烈的市场竞争中，时间就是金钱。

5. 信息

信息是指一切有关企业生产经营和管理的信息。信息是企业运营的神经，信息的

全面性、及时性、准确性、实用性和经济性直接影响着企业的正常运转。

上述五个要素，共同构成了企业的有机体，缺一不可。

二、企业的基本特征

1. 组织性

企业是由人组成的有机系统，它有明确的目标，有系统化的组织体系，有自我生存发展的能力，是一个生态有机体。

2. 经济性

企业作为一种社会组织，从事一定的经济活动，发挥特定的经济功能，即主要提供产品或服务以满足社会的需要。

3. 商品性

企业作为经济组织，不同于自给自足的自然经济组织，它是商品经济组织。其经济活动是围绕市场进行的。不仅企业的产出和投入是商品，而且企业自身也是商品，企业产权可以有偿转让。

4. 营利性

企业作为商品经济组织，是以赢取利润为目的，它利用生产、经营某种商品的手段，通过资本经营，追求资本增值和利润最大化。

5. 独立性

企业是独立的法人，它自主经营、独立核算、自负盈亏，具有法人地位与权力。

三、企业的类型

1. 按照企业财产的组织形式分类，企业可分为个人独资企业、合伙企业和公司制企业

(1) 个人独资企业

个人独资企业是指由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。个人独资企业属于自然人企业。

该类型企业所有权和经营权归于一体，经营灵活，决策迅速；但由于财力有限，信用不足，难以从事有规模的经营活动，投资者对企业债务承担无限责任，经营风险较大。

(2) 合伙企业

合伙企业是指由两个或两个以上自然人按照协议，共同出资、合伙经营、共享收益和共担风险的企业。合伙企业也不是法人，属于特殊的自然人企业。

该类型企业合伙人共同筹资，扩大了资金来源，能从事一些资产规模较大的生产



和经营活动；但企业经营决策需要经过全体合伙人达成一致，因而决策缓慢、协调困难，合伙企业实行无限连带责任，增加了投资风险。

(3) 公司制企业

公司制企业是指由众多投资者建立的在法律上具有独立人格的经济组织，拥有自己的法人财产，享有民事权利，承担民事责任，是法人企业。公司制企业是现代企业形式，成立公司的基础是公司章程，它是公司成员共同行为的标准，同意者即可加入公司，只有公司章程符合政府立法的规范才允许注册登记并成立公司。

该类型企业股东以投资额为限对公司负有有限责任，公司以全部法人财产对债务负有有限责任，股东投资风险较小；但设立程序复杂，缺少灵活性。

我国《公司法》将公司分为有限责任公司和股份有限公司。

有限责任公司是指由两个以上的股东共同出资，股东以其出资额为限对公司承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。有限责任公司是公司的一种重要组织形式，也是存在数量较多的一种公司类型。有限责任公司具有如下特征。

①股东人数为 50 人以下。

②股东出资达到最低限额为 3 万元；但一个法人股东的有限公司，注册资本最低限额为人民币 10 万元。

③股东共同制定公司章程。

④有公司名称，建立有限责任公司要求的组织结构，有公司住所。

⑤有限责任公司不得向社会公开募集资金。

⑥公司的股份可以转让，但转让时要遵守法律条件，以维护股东和公司的利益。

股份有限公司是指注册资本由等额股份构成，股东以其认购的股份为限对公司的债务承担责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。股份有限公司是典型的现代企业制度形态。股份有限公司具有如下特征。

①设立股份有限公司，应当有 2 人以上、200 人以下发起人，其中必须有半数以上的发起人在中国境内有住所。

②股份有限公司可以采取发起设立或者募集设立的方式。

③股份有限公司注册资本金的最低限额为人民币 500 万元。

④股份有限公司的财务会计报告应当在召开股东大会年会的 20 日前置备于本公司，供股东查阅，公开发行股票的有限公司必须公告期公司财务报告。

⑤股份有限公司的股份表现形式是股票，股票可以在法定的范围内自由转让。

2. 按照企业的组织结构形式分类，企业可分为单一企业、多元企业、经济联合体、

企业集团和连锁企业

(1) 单一企业

单一企业是指一家工厂或一家商店就是一个企业。其经营项目比较专业化,或具有相同的生产过程。其独立地承担法人财产责任和经营责任,自主经营,自负盈亏。

(2) 多元企业

多元企业是指两个以上的工厂组成的企业。是按照专业化、联合化与经济合理原则,由若干个工厂组成的企业法人。例如,装配厂与所需零件生产厂组成的联合企业。

(3) 经济联合体

经济联合体是指由一些企业组成的、松散但相对稳定的经济联合组织。参加联合的各方不改变各自的领导体制与隶属关系,本着自愿、互利、效益的原则,在生产、科研、技术、设备、劳力、物质及销售等方面进行联合。各方仍然独立核算,并按照等价有偿的原则,在各方之间进行产品配套、物质协作与技术转让等生产经营活动,以提高联合各方的经济效益。

【实例 1-1】

紧密型经济联合体

1986年8月27日,由上海、江苏、浙江三省市10家纺织厂参加组建的上海康达纺织联合公司成立,这是上海第一个统一经营、独立核算、共负盈亏、跨地区的紧密型经济联合体。2006年,中国轻工业联合会等组织发起成立了中国家居产业联盟,这是一个由家居行业企业和相关行业协会、中介组织、媒体为基础自愿组成的有信用支撑的、紧密型的战略合作经济联合体,该联盟在中国家居产业内得到了积极回应。

(4) 企业集团

企业集团是指以资产为纽带建立起来的,由若干独立企业法人组成的企业群体组织,是独立核算企业的较紧密联系的复合组织。其核心是技术、经济和资金实力雄厚的集团公司,通过控股、参股来影响一批企业的经营方向和经营活动。

(5) 连锁企业

连锁企业是指由一个资本或核心企业统一经营和管理众多的企业或店铺的企业群体。连锁企业具有企业集团性质,但由于有其特殊性,因此单独加以说明。连锁店广泛地应用于商业服务等领域,已成为现代零售业的主流。要发挥其连锁效应,必须具备如下基础:理念连锁、企业形象识别系统连锁、商品组合服务连锁、经营管理连锁。

3. 按照企业经济类型分类,企业可分为国有企业、集体企业、私营企业和混合所有制企业