

# 企业经营管理理论

王世秋 著

吉林人民出版社



## 作者简介

---

王世秋，硕士，毕业于合肥工业大学电气工程专业，现就职于胜利油田分公司海洋采油厂，任油田采油厂经营管理高级专家，高级经济师。长期从事海上油田企业管理、油藏经营、法律事务及人力资源管理研究工作。多次承担中石化委托的企业管理、人力资源管理研究课题，荣获国家级企业管理现代化创新成果、省部级优秀成果等奖励。先后在《管理科学》《企业改革与管理》《管理学家》《化工管理》等报刊发表论文多篇。曾获中石化川气东送建设工程“建设功臣”荣誉称号。

# 企业经营管理理论

王世秋 著

吉林人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业经营管理理论 / 王世秋著. -- 长春: 吉林人民出版社, 2021.7

ISBN 978-7-206-18174-0

I. ①企… II. ①王… III. ①企业经营管理 IV. ① F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 119693 号

责任编辑: 郭 威

装帧设计: 梁 凉

## 企业经营管理理论

QIYE JINGYING GUANLI LILUN

---

著 者: 王世秋

出版发行: 吉林人民出版社(长春市人民大街7548号 邮政编码: 130022)

咨询电话: 0431-85378007

印 刷: 长春市昌信电脑图文制作有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 7.5 字 数: 120千字

标准书号: ISBN 978-7-206-18174-0

版 次: 2021年7月第1版 印 次: 2021年7月第1次印刷

定 价: 50.00元

---

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系调换。

## □ □ □ 前言

市场经济的转型发展，加剧了我国各大企业之间的竞争。在全新发展形势下，企业要想保持强劲的发展动力，获得更大的市场份额，就必须进行管理上的改革创新。而经济管理作为企业现代化发展中影响企业经营形态的关键要素，只有经济管理发挥带头作用，才能使企业减少风险的影响，在经济上获得更多的效益。

我国经济和社会的跨越式发展，为各大企业带来全新的发展形势，也对企业提出更高的要求。针对全新的发展形势，以及新时代下经济管理的新要求，企业需要探索全新的管理思路 and 手段，进行全方位的管理革新，不断强化企业内部管理人员的创新意识，增强企业发展的动能，为企业获得更好的未来提供强有力的支撑。

在经济和贸易全球化的今天，企业之间的业务往来，在市场内部形成相互作用和影响，为更好地适应经济全球化发展，我国各类政策都做出相应调整。企业要想保持良好合作关系，并获得更多经济上的收益，就需要完善内涵建设，根据变化进行管理上的创新。因而企业经营管理人员应依据世界经济各行业发展趋势，采取必要的经济手段，并通过改变来赢得发展的机会，帮助企业在激烈竞争中获得稳步可持续发展。

企业是国家经济发展和持续创新的主体。自改革开放以来，中国企业的现代化经营管理制度不断完善，企业的创新能力显著上升，大量企业已经跻身于世界一流水平，在国际市场中拥有较高的竞争力，但企业经营管理仍然面临着诸多难题。从内部层面来看，中国企业的经营管理效能与发达国家企业仍有一定距离。

鉴于此，笔者撰写了《企业经营管理理论》一书。本书共有三章。第一章阐述了企业经营管理基础，第二章论述了企业经营管理创新与发展，第三章对企业经营管理创新进行了探析。

## | 企业经营管理理论

笔者在撰写本书的过程中，借鉴了许多专家和学者的研究成果，在此表示衷心的感谢。本书研究的课题涉及的内容十分宽泛，尽管笔者在写作过程中力求完美，但仍难免存在疏漏，恳请各位专家学者批评指正。

# 目 录

<b>第一章 企业经营管理基础</b> .....	1
第一节 企业经营环境、定位与目标 .....	3
第二节 企业经营管理的要素 .....	16
第三节 企业经营管理的原理 .....	24
第四节 企业经营管理的职能 .....	28
第五节 企业经营管理的办法 .....	33
<b>第二章 企业经营管理创新与发展</b> .....	41
第一节 企业经营管理创新应具备的观念 .....	43
第二节 建立优秀的企业文化 .....	48
第三节 认真搞好生产管理 .....	57
第四节 全力提升质量管理水平 .....	68
<b>第三章 企业经营管理创新探析</b> .....	77
第一节 企业人力资源管理创新 .....	79
第二节 企业精益生产管理创新 .....	89
第三节 企业战略管理创新 .....	95
第四节 企业组织变革创新 .....	103
<b>结束语</b> .....	109
<b>参考文献</b> .....	112



# 第一章

## 企业经营管理基础





## 第一节 企业经营环境、定位与目标

### 一、企业经营环境

#### (一) 企业经营环境的概念

##### 1. 企业经营环境的含义

企业经营环境是指存在于一个组织内部和外部的影响组织业绩的各种力量和条件因素的总和。

创立什么样的企业，不是取决于企业主自身的意愿，而是由企业拥有的内部环境和所处的外部环境的经营要素决定的。

##### 2. 企业经营环境的分类

###### (1) 企业外部环境

企业外部环境是指企业周围影响企业经营管理活动及其发展的各种客观因素与力量的总和。这些因素一方面影响企业的经营活动，另一方面也被企业所制约，它为企业的生存和发展带来机会的同时带来威胁。

###### (2) 企业内部环境

企业内部环境是指构成企业内部生产经营过程的各种要素的总和，并且体现为企业总体的经营能力。

企业内部环境是可控因素，可以经过努力，创造和提高企业竞争能力，也可能由于管理不善而使资源得不到很好的利用，丧失应有的优势。<sup>①</sup>

#### (二) 企业经营环境的分析

##### 1. 企业外部经营环境分析

###### (1) 企业宏观环境分析

企业的宏观环境因素涉及面广，主要从宏观方面对企业的生产经营活动

<sup>①</sup> 张立君. 赋予企业经营环境以新的期待 [J]. 墙材革新与建筑节能, 2017(10): 1.

动产生间接的影响。这些因素主要有政治环境、法律环境、经济环境、科技环境、社会环境、文化环境、自然环境等。

## (2) 企业微观环境分析

企业微观环境是外部环境分析的核心和重点，其分析的对象集中在行业范围内，研究的是企业与行业、顾客、竞争者及同盟者的关系。

第一，行业竞争结构分析。不同的行业尽管其竞争状态有所差异，但它们都具有同样的基本特征，即任何竞争都是由五种力量所构成的，包括现有行业中各企业间的竞争、潜在的行业新进入者、替代品或服务的竞争、供应商讨价还价的能力、买方讨价还价的能力。这五种基本竞争力的状态及综合强度，决定着产业竞争的激烈程度，从而决定着产业中最终的获利潜力以及资本向本产业的流动程度。

第二，顾客分析。顾客是企业产品和服务的购买者，包括企业产品或服务的用户和中间经销商。

第三，供应者分析。企业的供应者包括企业维持正常生产经营活动所需的各种要素，如人、财、物、信息、技术等来源单位，它们的基本要求是与企业建立稳定、合理的交易关系，并能取得一定的利润。

第四，竞争对手分析。所谓竞争者是指与本企业争夺销售市场和资源的对手。企业与竞争者存在两种关系：①相互争夺的关系。即双方都为了自己的生存和发展设法在市场、顾客、资源中力争占有较大的份额，不仅要争夺对方占有的市场，还要积极争夺潜在市场；不仅争夺现有的资源，还要积极争夺新的资源。谁占有了市场，占有了资源，谁就有了长远发展的良好条件。②相互削弱经营能力的关系。在竞争中要设法削弱对手与自己争夺市场及资源的能力，进而扩大自己的争夺能力，因而产生控制对手的动机和行为，而对手也必然会采取反控制的手段。企业要了解产业内主要竞争者的情况，包括其经营战略和策略有哪些优势，本企业在竞争中的地位、有哪些优势和发展机会，做到知己知彼，才能为本企业战略的制定提供环境依据。

第五，同盟者分析。同盟者可分为基本同盟者(全面合作)与临时同盟者(某时、某事、某方面的合作)、直接与间接同盟者、现实的与潜在的同盟者、长期的与短期的同盟者等。随着内外环境的变化，企业与同盟者的关系具有可变性及复杂性，即同盟者有可能变成竞争对手，而竞争对手也有可能

变为同盟者，本企业的合作者也可能同时是竞争对手的合作者。企业对于各种类型同盟者的状况、发展趋势及特点均应进行分析。

## 2. 企业内部环境分析

如果说外部环境分析的结果明确了企业可能的选择，即可能做什么，那么内部环境分析的结果则明确了企业能够做什么。

企业内部环境分析的内容主要有以下几个方面。

### (1) 企业素质与企业活力分析

第一，企业素质分析。企业素质是指企业从事经济活动所具有的潜在能力，是存在于企业机体的固有的素质。企业素质应包含人员素质、技术装备素质、管理素质和企业文化素质等四个方面的内容。

第二，企业活力分析。企业活力就是指企业作为有机体通过自身的素质和能力在与外界环境交互作用的良性循环中所呈现出的自我发展的旺盛生命力的状态。企业活力的大小不仅受外部环境因素的影响，更主要地取决于内部的企业素质，而且在内外环境交互作用中，要不断地向更好的方面转化。

### (2) 企业经济效益分析

经济效益一般是指消耗、占用与成果的对比关系。提高经济效益，就是要以尽可能少的各类资源的消耗和占用，生产出适合社会需要的物质财富，获得更多的产出。从经济效益的分类来看，又可分为宏观经济效益与微观经济效益、内部经济效益与外部经济效益、直接经济效益与间接经济效益。

宏观经济效益是指全社会的经济效益，微观经济效益即企业、事业单位的经济效益；内部经济效益是指体现在一个企业、事业单位范围内的经济效益，与该企业、事业单位相关的经济实体得到的经济效益，称为外部经济效益。

直接经济效益是指一项经济活动本身直接体现出来的经济效益；间接经济效益是指通过这一项经济活动间接反映在其他方面的经济效益。例如，新建码头投入使用，实现了内部经济效益，同时使用码头的船主、货主实现了外部经济效益。以上这些效益都可以直接计算出来，均称为直接经济效益。但随着码头的投入使用，港口所在地区工商业也得到了发展，运输业增加了运输量，工厂增加了产量，商店增加了营业额，该地区增加了就业机

会，从而取得了间接经济效益。

### (3) 企业市场营销能力分析

企业的市场营销能力是适应市场变化、积极引导消费、争取竞争优势以实现经营目标的能力，它是企业决策能力、应变能力、竞争能力和销售能力的综合体现。企业市场营销能力的强弱是决定企业经营成果优劣、影响企业生存和发展的关键，因此掌握和分析企业的市场营销能力是分析企业内部环境的中心工作。

### (4) 企业资源分析

一般企业中主要有五类资源：财力资源、物力资源、人力资源、技术资源、管理资源。

### (5) 企业组织效能与管理现状分析

企业管理组织的分析是企业内部环境分析的基本环节和主要内容。因为企业的一切活动都是人的活动，都是组织的活动，组织是进行有效管理的手段，企业作为一个组织，最重要的是组织成员的团结和睦，这是组织的力量所在。只有进行企业组织管理的分析，才能发现组织结构中导致效率低下的因素，进而进行组织变革，提高企业管理效率。企业组织效能是通过管理效果体现的。分析组织的效能，就是对企业及组织管理现状进行分析。

## 二、企业经营定位

### (一) 企业业态选择

企业业态选择是指商品零售企业在对自己进行经营定位时，根据自身的实际情况和各种零售企业业态的不同特点，以及市场外部环境的各种因素做出选择，从而确定企业所适合的经营业态的过程。

#### 1. 商业零售业态及其特点

根据《零售业态分类规范意见(试行)》，零售业态的分类主要依据零售业的选址、规模、商品结构、店堂设施、经营方式、服务功能、目标顾客等项目确定。

#### 2. 零售商业企业业态的选择

零售商业企业应在对其内部经营条件和外部经营环境进行充分论证的

基础上，遵循一定的原则，选择符合本企业经营实际的具体业态。

### (1) 业态选择应分析的条件

第一，业态选择应分析企业的自身条件。首先，业态选择必须与企业发展战略相一致。其次，业态选择应与现有企业有连带关系。它们之间既可以是同业态的，也可以是异业态的。再次，业态选择必须考虑企业自身的经营实力。最后，业态选择必须考虑企业优势和经营经验。企业应根据自己的特长与优势，选择自己相对熟悉、擅长的业态进行经营。

第二，业态选择应分析企业的客观条件。首先，业态选择必须考虑5—10年的消费发展趋势。消费水平和规模的快速增长有利于推动百货商店、专业商店和便利店等业态的发展。其次，业态选择必须考虑5—10年的产品发展趋势。产品包装、加工、编码的非标准化必将制约自我服务型业态的发展。再次，业态选择必须考虑5—10年的行业及行政体制。由于地方保护、部门封锁等问题，一般难以通过小店铺形成规模效益。

### (2) 业态选择应注意的策略定位

零售业态是不断演变的，如果不面对时势，随机应变，就有被逐出市场的危险。面对不同的商业业态，应有不同的经营定位：①大型百货商店的定位策略应定位于“优”。②超级市场的定位策略应定位于“全”。③便利店的定位策略应定位于“便”。④精品专卖店的定位策略应定位于“精”。⑤仓储式商店的定位策略应定位于“廉”。⑥购物中心的定位策略应定位于“齐”。

## (二) 连锁经营与特许经营

连锁经营和特许经营自20世纪80年代末至90年代初传入我国以来，取得了很大的发展。

### 1. 连锁经营

#### (1) 连锁经营的概念及特征

连锁经营是指在核心企业或总店的领导下，由分散的、经营同类商品或服务的企业，通过规范化经营，实现规模效益的经济联合组织形式。其中的核心企业称为总部、总店或本部，各分散经营的企业叫作分店、门店或成员店。

连锁经营的基本特征体现在统一经营战略、统一企业识别系统(CIS)、

统一进货、统一配送、统一价格、统一管理、统一商品组合服务、统一广告宣传等。

## (2) 连锁经营方式的形态

第一，直营连锁。我国的《连锁店经营管理规范意见》指出，直营连锁是指连锁店的门店均由总部全资或控股开设，在总部的直接领导下统一经营的一种经营模式。

第二，特许加盟。我国的《连锁店经营管理规范意见》把它称为特许连锁(或加盟连锁)，是指连锁店的门店同总部签订合同，取得使用总部商标、商号、经营技术及销售总部开发商品的特许权，经营权集中于总部的一种经营模式。

第三，自愿加盟。即自愿加入连锁体系的商店。这种商店原已存在，而非加盟店由连锁总公司辅导创立，所以在名称上自应有别于加盟店，为了区分方便起见，称为“自愿加盟店”。我国的《连锁店经营管理规范意见》把它称为“自愿连锁”，是指连锁店的门店均为独立法人，各自的资产所有权关系不变，在总部的指导下共同经营的一种经营模式。

## 2. 特许经营

### (1) 特许经营的概念及特征

特许经营是指特许者将自己所拥有的商标(包括服务商标)、商号、产品、专利、经营模式等，以特许经营合同的形式授予被特许者使用，被特许者按合同规定，在特许者统一的业务模式下从事经营活动，并向特许者支付相应费用的一种经营模式。

根据这一概念，特许经营有以下特征：①范围广，渗透力强。②扩张速度快，成功率高。③国际化、集团化。④集资方便。⑤降低投资风险。⑥减轻人力负担。⑦规模扩张迅速。⑧可以冲破区域壁垒。

### (2) 特许经营类型

特许经营其实质就是包括专利、商标等各种知识产权在内的无形资产由特许人有偿转让给受许人的一种方式。根据不同的标准可以将特许经营分成不同的类型。

第一，按特许人与受许人的身份，可以将特许经营分为制造商和批发商、制造商和零售商、批发商和零售商、零售商和零售商之间的特许经营四

种类型。

第二，按特许权授予方式，可以将特许经营分为一般特许经营、委托特许经营、发展特许经营、复合特许经营等。

第三，按特许内容，又可以将特许经营分为商品商标特许经营和经营模式特许经营。

### (三) 代理、经销、代销

企业在实现自己的经营目标时，出于成本核算和自身经营状况的考虑，可采用那些成本低廉又切合自身实际的经营方式和经营渠道。代理、经销、代销制度的出现与极大发展，正是适应了社会生产力的需求，满足了社会经济生活的需要。

#### 1. 代理

企业在经营过程中涉及的代理一般主要是指商务代理。所谓商务代理，是指代理人为被代理人代理商品买卖等有关事宜，收取佣金的营利性经济活动。

代理商行使代理权时，必须遵循以下基本原则：①行使代理权必须符合被代理人的利益。②行使代理权必须尽到职责所要求的谨慎和勤勉。

#### 2. 经销

经销是指经销商先用自己的资金进行购买，取得商品的所有权后再将商品出售，经销商对此承担全部风险责任的商品经营方式。在商业实践中，其一般分为以下两种情况。

(1) 一般经销，即经销商通过与卖方签订买卖合同购买商品后，自行在选择的市场上任意销售，经销商与卖方的关系为简单的买卖关系，双方不需签订经销协议，各自履行买卖合同义务后即告结束。

(2) 包销或称定销，即独家经销，有时也被称为“买断”。它是指在一定时期和一定地区内将某种商品的专营权交给包销商，由包销商全权销售的商品销售方式。包销商享有专营权，即销售商或制造商在同一时期、同一地区对同一类商品只能交给自己所选定的包销商经营，不能同该地区其他商人做该种买卖。同时包销商只能在该地区经营与之签订包销协议的制造商或销售商的商品，既不能经营其他来源的有关商品，也不能将制造商或销售商的商

品向其他地区转售，并要保证在一定时间内购买一定数量的包销商品。

### 3. 代销

在现实经济生活中，代销亦是运用得较为广泛的一种商品经营方式。从法律意义来讲，代销属于行纪的范畴。所谓行纪，是指行纪人接受委托人的委托，以自己的名义为委托人从事物品买卖或者其他商业交易并收取报酬的行为。在商品经营活动中，如果行纪人只是为委托人从事物品销售活动，那么有时也称之为寄售。

代销在商业实践中一般具有以下特征：

第一，委托人与代销商之间不是买卖关系，而是代销关系，代销商虽然以自己的名义在当地市场销售货物，收取货款，但货物的所有权属于委托人。

第二，代销货物在出售前，包括运输途中和到达寄售地后的一切风险和费用，全部由寄售人承担。

第三，代销是由代销商向买主销售，看货成交，属于凭实物进行的现货交易，并可在运输途中先行销售，销售不成的仍可运往目的地代销。

## 三、企业经营目标

### (一) 企业经营目标的概念

企业经营目标，是在分析企业外部环境和企业内部条件的基础上确定的企业各项经济活动的发展方向和奋斗目标，是企业经营思想的具体化。

#### 1. 企业经营目标的含义和特点

##### (1) 经营目标的含义

经营目标是指在一定时期内，企业的生产经营活动最终所要达到的目的，是企业生产经营活动目的性的反映与体现；是在既定的所有制关系下，企业作为一个独立的经济实体，在其全部经营活动中所追求的、并在客观上制约着企业行为的目的。企业的目标体系是企业在一定时期内，按照企业经营思想和企业所有者及经营者的愿望，考虑到企业的外部环境和内部条件的可能，经过努力所达到的预期理想成果的体系。

##### (2) 企业经营目标的特点

第一，层次性。指企业的经营目标是由多个层次构成的，通过各要素、