

企业管理与实践

ISBN 978-7-5612-9131-3



定价: 55.00元

企业管理与实践

主编 王 莺

西北工业大学出版社

X-B



“十四五”职业教育国家规划教材



河北省“十四五”职业教育规划教材

河北省职业教育精品在线开放课程配套教材

企业管理与实践

主编 王 莺

西北工业大学出版社



“十四五”职业教育国家规划教材



河北省“十四五”职业教育规划教材

河北省职业教育精品在线课程配套教材

企业管理与实践

主 编 王 莺
副主编 杜丽娅 董 娜
刘秀洁 刘 琴

西北工业大学出版社

西 安

【内容简介】 全书共十个项目,主要介绍了企业管理基础、企业生产管理、市场营销管理、企业战略决策、企业财务管理、人力资源管理、企业文化管理、跨国经营管理、企业数据管理、创新创业实战等内容。

本书既可作为高等职业教育财经商贸类专业的教学用书,也可作为各类经济管理人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理与实践 / 王莺主编. —西安: 西北工业大学出版社, 2023. 12 (2026. 2 重印)
ISBN 978-7-5612-9131-3

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理 IV.
①F272

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2023)第 249429 号

QIYE GUANLI YU SHIJIAN

企 业 管 理 与 实 践

王 莺 主 编

责任编辑: 陈 瑶

策划编辑: 李 萌

责任校对: 李文乾

装帧设计: 刘文东

出版发行: 西北工业大学出版社

通信地址: 西安市友谊西路 127 号

邮编: 710072

电 话: (029)88491757, 88493844

网 址: www.nwpup.com

印 刷 者: 三河市骏杰印刷有限公司

开 本: 787 mm×1 092 mm

1/16

印 张: 19

插页: 1

字 数: 430 千字

版 次: 2023 年 12 月第 1 版

2026 年 2 月第 3 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5612-9131-3

定 价: 55.00 元

如有印装问题请与出版社联系调换

企业管理与实践课程具有较强的实用性和综合性,属于财经商贸大类专业的通识课程,主要研究企业管理活动的基本理论、基本规律和一般方法。党的二十大报告明确提出“推进教育数字化”,本书紧跟教育数字化转型需求编写而成。

本书从培养学生的企业管理素质及能力这一目标出发,突出现代企业管理岗位所要求具备的专业知识和操作技能,根据任务主题与内容特点配套“情境导入”“知识链接”“讨论思考”“实践探究”等栏目,以期更加符合企业管理岗位的实际工作需求,力求提高学生的职业素质和岗位对接能力。本书秉承“立德树人”的教育理念,坚持“以学生为中心”的教学思路,充分发挥学生的能动性和主动性;通过案例讲解、技能实操,帮助学生在做中学、学中练、练中悟,实现学、练、悟结合,切实提高学生的现代企业管理技能与水平。

本书的特点主要体现在以下几个方面。

1. 目标导向明确实用

在内容的选取上,本书充分满足企业管理相关工作者对管理学基础知识及应用技能的需求;在体例的设计上,本书采用任务驱动的形式,使学生快速掌握方法,提升社会适应能力。

2. 课程思政润物无声

本书适当融入现实案例、管理工具等内容,潜移默化地帮助学生形成正确的价值观,起到“润物细无声”的作用。

3. 编写元素丰富多样

本书体现了新形态教材特色,充分运用先进的数字化教学手段,整合微课视频、动画人物等元素,学生通过扫描书中的二维码即可获取相关知识,简单、方便、快捷,富有时代气息。

4. 理论与实践并重

本书以锻炼学生“会用所学知识解决企业实际管理问题”为基本点,力求满足学生学习后续相关专业课程以及快速适应日后工作的需求。

5. 内容新颖,实用性强

本书依据高职学生知识基础编写,内容按照学生专业学习和实践的要求进行安排。从简单的企业管理实际问题引出深奥的管理学知识,以解决问题为导向进行知识讲解,

导学思路明晰，符合由浅入深的认识规律，方便学生利用教材自主学习。

6. 学用结合，服务专业

本书各部分知识既相互联系，又保持相对独立且完整，同时紧密结合专业培养和企业岗位需求。这不仅符合不同专业人才培养的要求，还扩大了教材的使用范围。

本书各项目的课时分配建议如下。

内 容	理论课时	实践课时
项目一 企业管理基础	2	4
项目二 企业生产管理	2	4
项目三 市场营销管理	2	4
项目四 企业战略决策	2	4
项目五 企业财务管理	2	4
项目六 人力资源管理	2	4
项目七 企业文化管理	2	4
项目八 跨国经营管理	2	4
项目九 企业数据管理	2	6
项目十 创新创业实战	2	6
总课时（64）	20	44

本书由衡水职业技术学院王莺任主编，衡水职业技术学院杜丽娅、董娜、刘秀洁、刘琴任副主编，厦门科云信息科技有限公司陈海星参与编写。具体编写分工为：项目一、项目二、项目三、项目七由王莺编写，项目四由王莺和陈海星共同编写，项目五由刘秀洁编写，项目六、项目十由杜丽娅编写，项目八由刘琴编写，项目九由董娜编写。全书由王莺负责统稿。

在编写本书的过程中，编者参阅了一些同类教材，在此对相关作者表示衷心的感谢！由于编者水平有限，书中难免存在不足之处，恳请广大读者批评指正。

编 者
2023 年 8 月

项目一	企业管理基础	1
	任务一 初识企业管理	2
	任务二 探究管理内容	10
	任务三 架构组织制度	22
项目二	企业生产管理	29
	任务一 初识生产管理	30
	任务二 制定生产规划	39
	任务三 管理采购流程	46
	任务四 把控质量管理	54
项目三	市场营销管理	62
	任务一 初识市场营销	63
	任务二 初探市场分析	76
	任务三 探究营销组合	88
	任务四 认知媒介营销	101
项目四	企业战略决策	108
	任务一 初识企业战略	109
	任务二 制定战略决策	114
	任务三 实施企业战略	123
项目五	企业财务管理	130
	任务一 初识财务管理	131
	任务二 控制企业成本	137

任务三	明晰企业利润	144
任务四	分析财务报表	150

项目六 人力资源管理 161

任务一	认知人力资源管理	162
任务二	整合人力资源开发	169
任务三	探究绩效评价机制	178
任务四	建立员工激励机制	186

项目七 企业文化管理 196

任务一	初识企业文化	197
任务二	开展文化建设	206
任务三	发挥文化功效	219

项目八 跨国经营管理 226

任务一	认知跨国经营管理	227
任务二	制定国际经营战略	236
任务三	开拓国际经营市场	240

项目九 企业数据管理 249

任务一	认知企业运营数据	250
任务二	管理企业运营数据	258
任务三	分析企业运营数据	270

项目十 创新创业实战 282

任务一	初创企业实战	283
任务二	成长企业实战	292

参考文献 299

项目一 企业管理基础

育人目标

知识目标

1. 掌握企业的发展历程；
2. 了解现代企业的组织形式；
3. 掌握现代企业的不同组织结构形式；
4. 深入理解中外合资企业的意义。

技能目标

1. 能够为企业设计合理的组织结构；
2. 能够辅助管理者践行现代企业制度；
3. 能够有效协助企业架构组织制度。

素养目标

1. 培养并具备良好的现代企业管理观念；
2. 培养强烈的企业责任感；
3. 树立正确的现代企业管理的职业观。

进入数字经济时代，越来越多的企业开始逐步将大数据技术应用在企业管理过程中。一方面，可以通过提高信息技术的应用为企业创造更高的经济效益；另一方面，可以通过对海量数据的分析去探究现代企业在管理过程中的漏洞，进而加以优化整改，为企业制定远期发展决策提供可参考的数据，推动企业管理模式的变革，使企业实现可持续发展。

任务一 初识企业管理



情境导入

伊利集团的数字化转型^①

在数字经济时代，企业纷纷考虑数字化转型，伊利集团也率先迈出了数字化转型的步伐。在此过程中，伊利集团采用了“由点到线，再推进到面，最后发展到体”的战略发展方式。具体来说，伊利集团数字化转型可分为三个阶段：业务数据化阶段、数智化阶段和智能化阶段。

在业务数据化阶段，伊利集团采取从具体的基础业务入手，即从物流管理开始进行数字化。首先，伊利集团在牧场养殖的奶牛耳朵上佩戴电子耳标，每个电子耳标都可以检测奶牛的身体数据。其次，因为鲜牛奶的时效性较短，为了保证鲜牛奶的质量，伊利集团在每辆运奶车上都装有全球定位系统（GPS），能够有效地保证原材料的质量。最后，伊利集团对原材料的入库和产成品的出库均进行记录，再利用数字化系统扫描处理转换成产品独有的信息。

在数智化阶段，伊利集团引入制造执行系统（manufacturing execution system, MES）。制造执行系统是一个包含了数据采集和统一管理企业资源计划（ERP）系统的集成平台。执行系统打破了各部门的分工边界，进行了企业内部的业务流程再造，将不同部门的数字化系统进行整合，把企业内部的数据进行整理分析，为企业管理者提供决策数据的支持。伊利集团在核心的生产加工环节建设了智能生产工厂，实现了线上的生产制造。数字化转型不是单节点实现了数字管理就是数字化转型，其带来的往往是企业内部彻底的流程再造和组织变革。

在智能化阶段，伊利集团在销售模块主要分为零售终端店主和消费者两部分。对零售终端店主而言，伊利集团通过整合内外部数据资源，开发地理大数据系统，利用数据建模和图像识别等，深入挖掘细分市场环境渠道和精准识别市场发展态势，对终端门店进行科学布局，优化整体营销资源投入，提高零售终端门店的销售效率。对消费者而言，伊利集团提供线上平台的产品供大家选择，提高顾客购买的便捷度；通过算法预测未来可能会流行的消费者口味和关注的营养点，对市场产品趋势进行预测，然后制定相应的市场战略和实施计划，精准把控市场。

① 刘梦欣. 伊利集团数字化转型对企业业绩的影响研究 [D]. 兰州: 兰州财经大学, 2022.

情境分析

数字经济一般也被认为是互联网经济，主要利用数字化技术，再通过与互联网科技相结合，最终为企业和商户提供一站式服务。数字经济在技术层面涵盖了很多新兴的技术，包括大数据、云计算、物联网、区块链、人工智能、5G 通信等；在应用层面，“新零售”和“新制造”成为数字经济的重要表现。



育人学识

企业是经济活动的重要参与者和推动者，尤其是在大数据时代，数字化信息工具的应用已经逐渐普及，成为企业管理过程中必不可少的途径。企业管理者必须明确认识到大数据技术的商业价值，充分利用大数据所包含的各类信息，推动管理模式的变革，通过数字化工具的辅助作用完成企业的数字化转型，能够更高效地提升企业的综合能力及业务效率。

一、企业的概念

企业是指以营利为目的，为满足社会和消费群体的生产和生活，充分借助人力、资本、科技、资源等各种不同的生产要素，依法从事商品生产、流通和服务等多样化的经济活动，在活动过程中实行自主经营、自负盈亏、自我发展、独立核算的法人实体和市场竞争主体。

一家企业就好像是市场中的一个细胞，无数家企业共同构成了市场这个综合的交易中心。具备表 1-1 所示资质条件的才能被称为企业。

表 1-1 企业的资质条件

条 件	内 容
硬件资源	具有一定数量的、符合当前技术水平生产设备和充足的运营资金
	具有一定数量的、符合当前企业运营需求的生产者和管理者
	具有一定生产规模的、具备持续发展空间的开展经营活动的场地
软件资源	持有生产经营活动的目的是获取利润，甚至是超额利润的经营理念
	具有法人地位，能够进行自主经营、自负盈亏，能够开展独立核算
	主动从事社会商品的生产、流通、服务等经济活动

二、企业的发展历程

社会生产力的发展推动着社会的进步，企业的形式在社会的进步过程中也不断发

展与完善。回顾商品经济的发展过程，企业的发展历程可以分为图 1-1 所示的三个阶段。

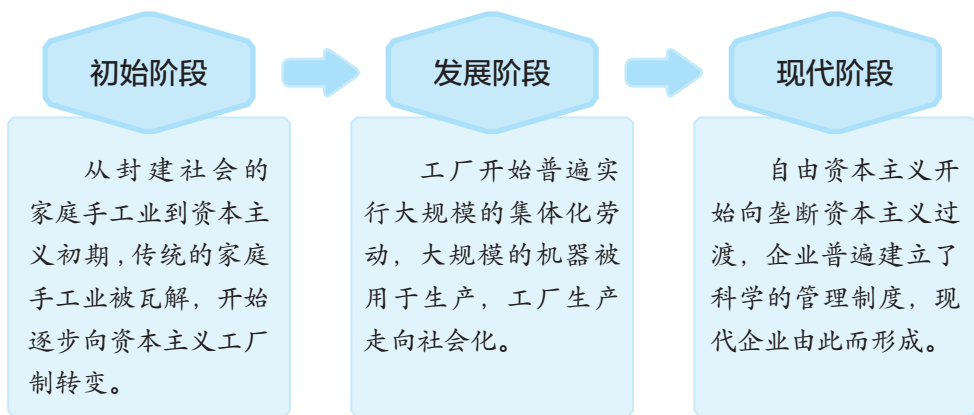


图 1-1 企业的发展历程

（一）初始阶段：工场手工业时期

工场手工业时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期。16 世纪至 17 世纪，一些西方国家的封建社会制度正在经历向资本主义制度转变，这个时期主要特征表现为资本主义原始积累不断加快，原来被农民视为谋生工具的土地被大规模地剥夺，传统的家庭手工业被急剧瓦解，之后开始逐步向资本主义工厂制转变。可以说，工场手工业就是企业的雏形。

（二）发展阶段：工厂制时期

进入 18 世纪，西方各国相继开展了工业革命，其显著特征就是大机器的普遍采用，这为工厂制的建立奠定了基础。1771 年，英国人理查德·阿克赖特（Richard Arkwright）在克隆福特创立了第一家棉纱工厂。伴随着第一家企业的诞生，越来越多的企业经营者加入了这个队伍。这也就造就了 19 世纪三四十年代英、德等国家普遍建立工厂的繁荣景象。

（三）现代阶段：现代企业时期

随着时间车轮的前行，在 19 世纪末 20 世纪初，自由资本主义开始向垄断资本主义过渡，这样的市场竞争环境加剧了企业之间的竞争，部分原本自身实力雄厚的企业开始在本行业中逐渐处于领先地位，并在一定程度上形成了垄断；部分原本自身实力比较弱的企业在原有的市场竞争中被惨烈淘汰。这种剧烈的竞争市场状况迫使企业必须进行革新，通过不断采用新技术来提升企业生产力，不断扩大生产规模，但同时使原本的竞争日益加剧。

三、企业的分类

企业是社会发展到一定阶段的产物，随着社会分工的发展而不断壮大。作为市场经

济活动的主要参与者，企业在这个过程中演变出了多种形式。

（一）按企业的规模划分

根据企业的规模，企业可以被划分为特大型企业、大型企业、中型企业、小型企业和微型企业。例如，在农、林、牧、渔业中，营业收入 20 000 万元以下的为中小微型企业。其中，营业收入 500 万元及以上的为中型企业，营业收入 50 万元及以上的为小型企业，营业收入 50 万元以下的为微型企业。在工业中，从业人员 1 000 人以下或营业收入 40 000 万元以下的为中小微型企业。其中，从业人员 300 人及以上，且营业收入 2 000 万元及以上的为中型企业；从业人员 20 人及以上，且营业收入 300 万元及以上的为小型企业；从业人员 20 人以下或营业收入 300 万元以下的为微型企业。在零售业，从业人员 300 人以下或营业收入 20 000 万元以下的为中小微型企业。其中，从业人员 50 人及以上，且营业收入 500 万元及以上的为中型企业；从业人员 10 人及以上，且营业收入 100 万元及以上的为小型企业；从业人员 10 人以下或营业收入 100 万元以下的为微型企业。

【讨论思考】

在不同的行业中，企业规模的划分标准是不一样的。在我国第一、二、三产业中，企业划分的标准及数额各不相同。随着国家出台多项政策鼓励创新创业，我国开创了大众创业、万众创新的新局面，越来越多的小微企业也加入了创业大军，开始了企业的运营管理。它们在激活市场竞争活力、修订新市场运营制度等方面起到了不可或缺的重要作用。

思考并查询：小微企业的划分标准具体是什么？

【观点陈述】

（二）按要素密集度划分

根据企业的生产要素密集程度，企业可以被划分为劳动密集型企业、资金密集型企业 and 知识密集型企业。所谓的要素密集程度，是指企业经营与生产活动中所投入的某种要素的比例。如果某企业在投入的劳动、资金、技术等多种要素中，劳动的占比比资金和技术的占比都要多，就可称为劳动密集型企业，如劳务服务类企业，以提供劳动力要素为主要产品。如果在投入的多种要素中，资金的占比比较多，就可以称为资金密集型企业，如科技研发类企业。同样，在诸多投入要素中，知识技术占比较大、权重比较高，那么这种企业就会被称为知识密集型企业，如高新技术类企业。

【讨论思考】

知识密集和技术密集的经济实体，如果企业内从事高新技术产品研发、开发的科研人员占企业职工总数的 10% 以上，用于高新技术及其产品研发、开发的经费占本企业每年总收入的 3% 以上，该企业就可以被认定为走自主创新、持续创新的发展道路。通过激发企业自主创新的热情，可以提高科技创新能力。

思考并查询：高新技术企业的具体税收减免优惠政策。

【观点陈述】

（三）按企业的投资主体划分

根据企业投资主体的不同，可以将企业划分为国有企业、集体所有制企业、股份企业和民营企业。国有企业，顾名思义，是由国家对其资本拥有所有权或控制权，一般指的是国务院和地方人民政府分别代表国家履行出资人职责的国有独资企业、国有独资公司及国有资本控股公司。集体所有制企业则指的是由部分劳动群体拥有生产资料的所有权，共同劳动并实行按劳分配的经济组织。股份制企业是商品经济发展和社会生产推进的产物，它指的是通过发行和认购股票来筹措资本而建立的企业。民营企业产生于中国经济体制改革过程中，一般指的是非公有制企业。

【讨论思考】

中国石油致力于发展成为具有较强竞争力的国际能源公司，广泛从事与石油天然气等有关的各项业务。中国石油坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，加快实施资源、市场和国际化三大战略，着力加快转变增长方式，提高自主创新能力，建设安全环保节能长效机制。

查询并分析：中国石油管理体制改革的重大进展。

【观点陈述】

除了上述分类方式之外，还可将企业按照产权的组织形式，划分为单个业主制企业、合伙制企业及公司制企业；按企业具体从事的行业，划分为工业企业、商业企业、金融企业及其他类型的企业；按企业同国外资本的联合方式，划分为合资经营企业和合作经营企业。随着经济的发展及社会的进步，企业的类型也随着市场经济发展状况的调整而

发生相应的变化。调整后的企业类型能够更充分地体现当前市场竞争环境的特点。

四、现代企业管理

（一）现代企业的概念与特征

现代企业并不是指在当前社会背景下成立并运营的企业，而是指那些通过当代市场经济考验，满足社会化大生产需要，并且按照现代企业制度要求建立起来的企业类型。现代企业与以往的企业类型相比，具有鲜明特色，如明晰的产权关系，所有者和经营者相分离，拥有并系统采用现代技术，实施科学管理，企业规模化和专业化统一。这些鲜明的特色使现代企业拥有了更强的市场适应能力和竞争力，成为市场经济发展到一定阶段的必然产物。

（二）现代企业的组织形式

当代社会中，个人业主制企业、合伙制企业、合作制企业、无限责任公司、有限责任公司、股份有限公司，都属于现代企业的组织形式，如图 1-2 所示。这些企业无论是在出资方式还是在合作方式方面，都有各自的侧重点，能够满足不同集合体的特点及需求，更利于市场经济主体的多样化发展。

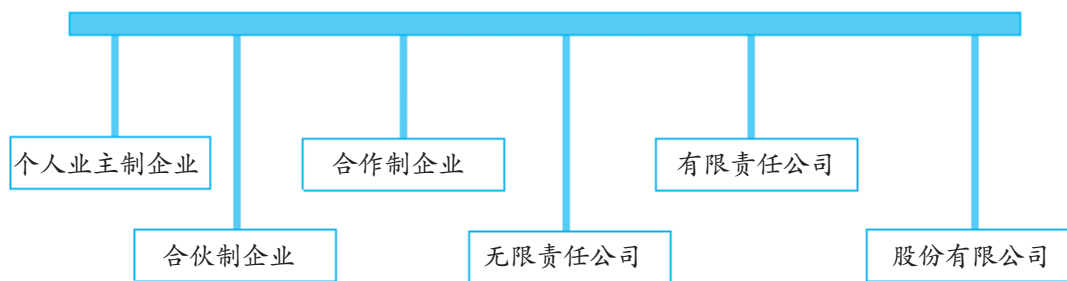


图 1-2 现代企业组织

（三）管理的概念与发展

当前学术界对于“管理”的概念持有不同的解释。追古溯今，管理在人们的生产生活中一直存在，管理的概念随着社会的进步及学科领域的发展不断更新。人们往往为了达成某种目标，会对团队的各项活动进行统一的安排，这就是管理。管理学方面的很多学术界前辈对管理的概念都有自己的认知，具体内容参见表 1-2。

表 1-2 管理的概念

代表人物	所持观点	代表作品
弗雷德里克·温斯洛·泰勒	美国著名管理学家、经济学家，被称为“科学管理之父”。他认为：“管理是确切地了解你希望工人干些什么，然后设法使他们用最节约的方法完成它。”	《科学管理原理》 《车间管理》

(续表)

代表人物	所持观点	代表作品
亨利·法约尔	法国管理实践家、管理学家、地质学家、国务活动家，被称为“管理理论之父”。古典管理理论的主要代表人之一，管理过程学派的创始人。他认为：“管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。”	《工业管理和一般管理》《国家管理理论》《关于一般管理原则》
彼得·德鲁克	美国管理学家，被称为“大师中的大师”“现代管理之父”。他认为：“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。”	《管理实践》《创新与企业家精神》《有效的管理者》
赫伯特·亚历山大·西蒙	美国心理学家，研究领域涉及认知心理学、计算机科学、公共行政、经济学、管理学和科学、哲学等多个方向。他认为：“管理即决策。”	《管理行为》《管理决策的新科学》
哈罗德·孔茨	美国管理学家，管理过程学派的主要代表人物之一。他认为：“管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”	《管理学原理》《管理理论丛林》《再论管理理论丛林》

(四) 管理的职能

管理的职能就是管理者为了实施有效的管理而必须具备的功能，或者说管理者在执行职务时应该具体开展的活动和行为。管理的基本职能可以分为计划、组织、领导、控制四个环节。

计划职能是对未来活动采取的一种预先的谋划。计划职能的主要内容是研究未来活动的内容、活动所需要的条件、活动的决策及活动的计划编制，最终是为了实现活动的具体规划。组织职能是为实现组织目标，根据每个组织成员的特点及能力，划分出工作中合理的分工，既有利于发挥每个人的特长，也利于计划的成功实施。可以说，组织职能的主要内容是设计组织结构人员、配备组织运行机制及实施组织监督。领导职能是组织的管理者利用组织所赋予的权利去指挥、分配和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的过程。优秀的组织管理者能够在此阶段充分发挥领导的引领作用，凝聚组织的团队能力，实现组织的预期目标。控制职能是在组织活动的实施过程中，通过一系列措施保证组织各部门、各环节能按预定要求运作而最终实现组织目标的一项管理工作活动。在控制职能阶段，组织的管理者与实施者要做到及时发现偏差，及时纠正偏差。

(五) 企业管理概述

1. 企业管理的概念

企业管理一般是指企业的管理人员或管理部门对企业的经济活动过程进行计划、组织、领导和控制，以保证企业经营活动有序开展、提高市场占有率、获取较高经济利益为目的。

在现代化的今天,企业的经营活动很多都可以与信息化工具衔接起来,在一定程度上提升了企业各个部门工作的效率。一般来说,企业的管理经营活动可以分为两个方面:一方面是集中在企业内部的各项活动,主要包括以生产为中心的基本生产过程、辅助生产过程以及生产前的技术准备过程和生产后的服务过程,对这些过程的管理统称为生产管理;另一方面是集中在企业外部的各项活动,主要包括社会经济运行过程中的流通、分配、消费等环节的业务操作,以及原材料市场供应、产品销售需求、市场调查与分析、市场容量预测、产品售后的消费者服务等具体内容,对这些过程的管理统称为经营管理。生产管理和经营管理是相互衔接、互为一体的,它们共同构成企业的经营活动。

2. 企业管理的特点

社会化大生产和商品经济的发展推动了企业管理职能的拓展,从原来的以生产管理为中心向以经营管理为中心转变,这是由市场经济发展所决定的,是适应现代企业发展和规划的转变。在这种背景下,企业管理的特点也越发显著。

(1) 企业管理的决策性。企业管理的决策性是指企业的管理者以企业作为相对独立的商品生产者和经营者为前提,依据当前企业发展的市场环境及企业自身的综合能力进行评判,做出与市场需求相符合、与企业实力相匹配的决策,制订并完善企业的经营管理计划及企业未来的发展战略。企业管理的决策性这一特点,阐述了企业管理决策对企业生存的重要性。

(2) 企业管理的外向性。企业管理的外向性是指企业的管理者不能闭门造车,必须与周围的市场环境(如经济环境、政治环境、人文环境、社会环境、法律环境、金融环境乃至国际环境)保持通畅的信息联系,以期能够及时获取市场最新的需求动态。用良好的产品和服务去获取客户群体,并与之保持密切联系。企业管理的外向性特点阐述了企业社会市场与用户之间的动态平衡,为实现企业的经济效益、创造正面的社会效应保驾护航。

(六) 企业管理的趋势

在数字技术不断发展的新时代,企业管理的内涵也发生了转变,表现出了新的特点和发展趋势。越来越多的企业管理者开始利用数字化技术进行企业管理,并将创新性思维应用到现代企业管理中。在部分已经开始了数字化转型的企业中,数字化技术已经深入企业管理的血液中,主要表现为互联网技术(Internet technology, IT)与运营技术(operational technology, OT)已经高度融合。数字化管理给企业带来很多优势:一是数字化管理可以让企业的运作方式更加高速有效,数字化工具的运用能够帮助企业快速反应市场的需求信息变化,提升企业的敏感度,缩短企业的反应时间。二是数字化工具带来的海量数据便捷处理模式,能够给企业提供更多翔实的数据,帮助企业的管理者做出更加精准的决策与判断,这就是数字管理的精细化与价值化。三是市场经济的不断发展与完善,使创新成为企业提升自身竞争力的重要因素。不断增强的创新竞争力源于客户的真实诉求,而通过企业的数字化管理可以实现对客户诉求的个性化

定制,进而帮助企业获取新的市场,并在市场中优化产能、获得利润,实现企业的持续性成长。



知识链接

在数字经济时代,企业开始普遍向数字化方向转型。数字化企业一般是指企业将数字营销、数字技术、大数据融合起来,在虚拟现实、计算机网络、快速原型、数据库和多媒体等技术的支持下,为企业搭建多种形态的软件集合体。该集合体能够作为企业所有数据的载体并长期留存,被企业视为宝贵的数字资产。数字化企业能够以新的方式创造并实现利润,在企业内部建立起强大的市场、客户和员工信息网络,形成企业的文化价值理念。通过该信息网络能够迅速收集资源信息,对产品信息、工艺信息和资源信息进行分析、规划和重组,以实现对产品设计和功能的仿真及原型制造,进而快速生产出达到用户要求的产品。

任务二 探究管理内容



情境导入

滴滴出行、哈啰出行和闲鱼的共享经济战略^①

共享经济正在以其革命性的力量影响众多传统和新兴产业以及人们的生活和消费方式,已成为数字经济时代影响全球经济的一种新兴经济发展模式,逐渐成为推动我国经济社会发展的新引擎之一。以滴滴出行、哈啰出行和闲鱼为例,它们在不同发展阶段采取不同合法化战略,以应对特定的社会情境和制度环境。

第一阶段:初创期。企业在初创期主要采取依从环境和选择环境战略来获得规制合法性。在《关于促进绿色消费的指导意见》中明确指出“鼓励个人闲置资源有效利用……旧物交换利用”后,闲鱼依从共享经济利好政策,选择与拍卖业务合并致力于打造共享经济业务;面对各地政策不统一,滴滴出行和哈啰出行在进入地方城市时,都尽力依从当地的规章制度,在依从已有政策基础上创造条件。

第二阶段:快速成长期。国家出台了一系列政策鼓励和规范共享经济发展,使共享经济进一步合法化,但仍存在一定的制度压力,如滴滴出行“三证合一”落地难,哈啰出行助力车市场准入难、“押金难退”等,闲鱼平台管理制度、行业规范及交易信用等。

^① 关钰桥,孟韬.数字时代共享经济商业模式合法性获取机制研究:以滴滴出行、哈啰出行和闲鱼为例[J].财经问题研究,2022(5):31-34.

第三阶段：领导期。在国家政策支持、绿色环保新消费理念和共享经济模式被认可等有利的制度环境背景下，三家企业采取合法化战略积极应对快速成长期所遇到的各方面合法性问题或突发合法性危机事件，在一定程度上获得了合法性地位。

情境分析

共享经济（sharing economy）是指拥有闲置资源的机构或个人，通过有偿的方式将资源使用权让渡给他人，以获取一定报酬的经济模式。所谓闲置资源，就是指该项资源处于未被使用或未被占用的状态。在共享经济中，闲置资源是首要关键要素。它是资源拥有方和资源使用方实现资源共享的基础。共享经济作为一种新的经济模式，主要通过互联网把社会闲散资源和需求集中到一个平台上，双方经由平台采用数字化匹配对接进行交易。



育人学识

一、企业管理的内容

企业的经营与管理是一项系统性的工程，管理的方式与策略直接影响企业的整体发展。随着全球经济一体化程度的加深，企业管理内容的外延也在不断拓展。当前企业管理的内容主要包括计划管理、生产管理、采购管理、营销管理、质量管理、成本管理、财务管理、人力资源管理、信息系统管理、企业战略管理和创新战略管理等多个方面。

（一）计划管理

企业的计划管理主要是指企业的管理层通过预测、规划、预算、决策等手段，对标企业的整体经营目标，把企业的各项经济活动有效地组织起来。企业计划管理的宗旨就是完成目标管理，为企业制订发展规划。在计划管理过程中，企业的发展目标是教育管理的基础，只有在明确的企业目标的前提下，才能清晰地规划发展步骤。一般来说，计划管理在管理理论中也被确认为目标管理，为了保证计划管理的顺利实现，企业需要具备高级领导层的统一协同、实施目标合理可行、计划环节有效衔接等条件。资源是计划管理的对象。计划管理事实上是管理和调配资源，而不是单纯地制定和管理目标。通过目标和资源二者的协同，最终形成计划管理的有效结果。

（二）生产管理

生产管理是对企业生产系统的设置和运行的各项管理工作的总称，主要是指企业通过计划生产、组织生产、控制生产、协调生产等手段，对生产系统的设置和运行进行管理，实现降低生产成本、提高企业利润的目标。具体而言，企业生产管理的内容涵盖四个方面：一是生产组织工作，主要包括选择厂址、布置工厂、组织生产线、实行劳动定

额和劳动组织、设置生产管理系统等；二是生产计划工作，主要包括编制生产计划、生产技术准备计划和生产作业计划等；三是生产控制工作，主要包括控制生产进度、生产库存、生产质量和生产成本等；四是保证按期交付正常，主要包括根据生产计划安排，保证客户产品交付正常。

（三）采购管理

采购管理一般是指对采购业务过程进行组织、实施与控制的管理过程，是企业对所需要的各种生产资料进行有计划的对比采购、供应管理、保管存储、节约使用和综合利用等。采购管理具体还体现在报价与谈判、订单管理及发票校验等细节化的操作。采购管理的根本职能就是要实现对整个企业的物资供应，以保障企业生产和生活的正常进行。生产过程中必需的原材料、零配件、机器设备和生产工具等缺一不可。采购管理的执行部门既是保障企业生产顺利开展的关键部门，也是衔接企业和市场物资的桥梁。市场瞬息万变，企业只有建立与市场的紧密信息沟通渠道，才能及时掌握资源市场信息，为企业的经营决策提供参考。

（四）营销管理

营销管理一般是指企业为实现预期的经营目标，都会制定对应目标消费群体的不同营销方案，进而对相关营销方案的可行性与价值性进行分析、设计、实施与控制。可以说，营销管理是企业规划和实施营销理念、制定市场营销组合的过程的体现，也是为满足目标顾客的需求、创造企业的利益、增加买卖双方达成交易概率的动态管理过程。营销部门作为该项职责的践行部门，是企业管理的重要组成部分。具体营销管理体系如图 1-3 所示。

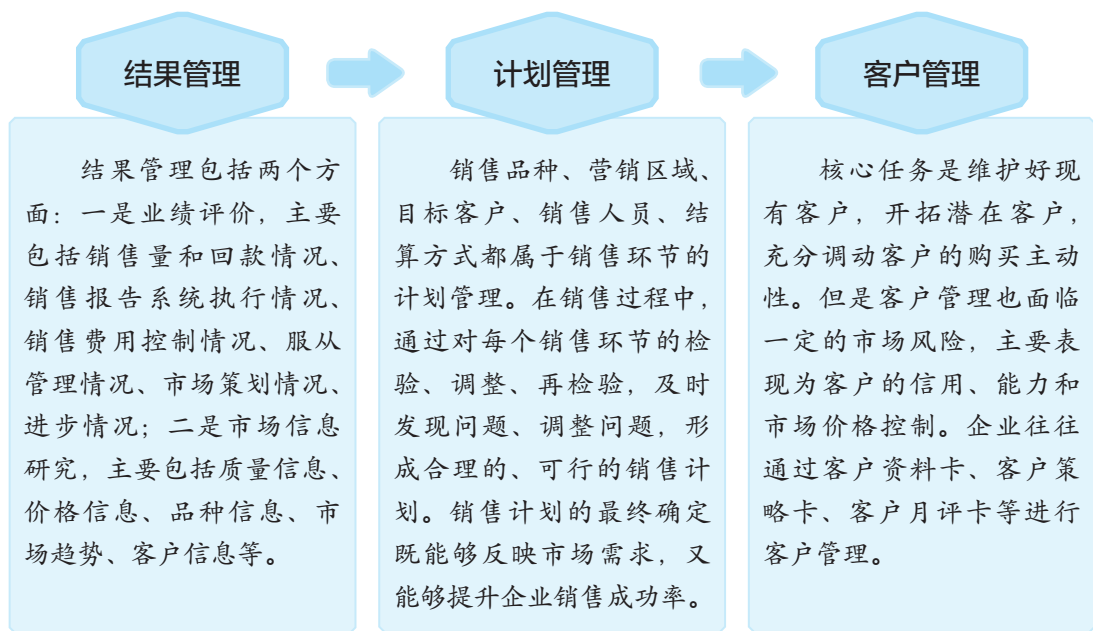


图 1-3 营销管理体系

（五）质量管理

企业的质量管理一般是指企业相关部门与监管部门对企业自身的生产产品的各项质量指标进行监督、考核和检验。具体而言，质量管理过程包括确定质量管理的方针、目标和职责，实施质量的策划与控制，以此保证企业质量管理效果。在质量管理过程中，企业要关注两个方面的管理工作：一方面是质量保证，这项工作涉及企业内部的各个部门与各个环节，包括从产品的设计到产品的生产和销售，再到产品的销售服务及定期的客户回访。这一系列环节的管控形成了统一的质量保证体系，在现代企业管理中被称为质量保证体系，这是现代企业制度的一个鲜明特点。另一方面是质量控制，主要是指在企业内部为保证产品的生产过程标准和完工产品标准而采取的一系列作业技术检查和有关活动。它是质量保证的基础，只有在测量结果与标准进行对比之后，才可以对产品的质量做出明确的判断，这也有助于及时调整质量方面的偏差。对企业而言，质量控制是维护客户对企业的信任度、确保客户利益的关键环节。

（六）成本管理

成本管理是指企业对生产链条中所有发生的费用与产生的成本进行管控，具体包括产品成本的预测、成本的计划、成本的控制、成本的核算、成本的分析、成本的考核等。在过去的市场竞争中，企业为了获取更大的市场占有率，攫取更多的利润，往往会想尽方法降低自己的成本，从而增加利润的空间。但从长期来看，这种成本战、价格战并不利于企业的长远发展，也不利于维护市场经济健康成长，反而易造成资源的浪费，助长恶性竞争的风气。

随着生产自动化程度的加深，多数企业已经开始重视成本管理。从长远来看，企业的成本管理还需要解决一系列问题。例如，囿于历史认知等因素，多数企业将成本管控的重点放在生产活动中，认为只要管控生产环节，就完成了成本管理过程。事实绝非如此，现代的成本管理不只注重生产过程中各种耗费，还重视对生产前的研究开发成本、供应成本和生产后营销成本的控制。因此，成本的管理应该是一个全方位监控的过程，具体过程如图 1-4 所示。

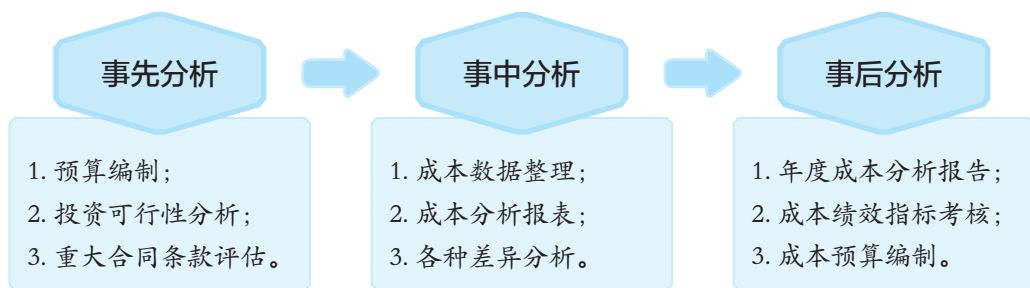


图 1-4 成本管理阶段

（七）财务管理

财务管理一般是指相关管理部门对企业的财务活动进行管理，具体包括企业的固定

资产、流动资产、专用基金、利润分配等不同财务工作环节与内容。鉴于公司的财务管理与市场变化的相关性比较密切，企业的管理人员要随时关注国家宏观经济政策的变化，紧跟国家产业政策、投资政策、金融政策、财税政策的要求，对于当前已有项目在经营成本与资金风险等方面可能面临的威胁加以预警与干预，防止企业因为财务成本上升和资金链中断而出现经营亏损或资不抵债的财务危机。

一般来说，财务管理包括筹资管理、投资管理、营运资金管理和利润分配管理。作为企业管理的重要组成部分，企业管理人员根据国家出台的和企业自定的财经法规制度与事项，按照财务管理的原则，组织企业的各项财务活动，梳理企业的财务关系。财务管理内容如图 1-5 所示。

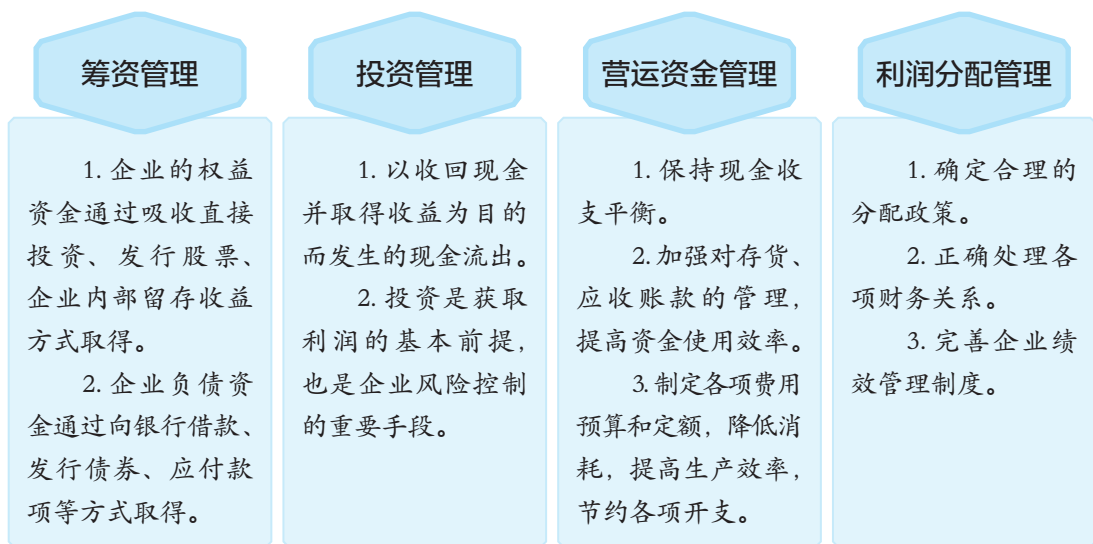


图 1-5 财务管理内容

【讨论思考】

财务风险存在于财务管理工作的各个环节，及时了解企业财务运营的真实情况，优化财务结构，从而规避风险，改善不良经营状况，落实财务目标，确保企业的生存和发展壮大。

请思考：作为一名财务工作人员，如何从本职工作出发降低企业的财务风险？

【观点陈述】

（八）人力资源管理

企业的人力资源管理一般是指企业相关管理人员对企业经营活动中涉及的所有与劳

动和人事相关的环节及业务进行全面计划、统一组织、系统控制、灵活调节,具体包括企业人员的招聘与配置、培训与开发、绩效福利管理、薪酬福利管理、员工流动管理、员工关系管理、员工安全与健康管理等。人力资源管理的有效实施能够在很大程度上调动企业员工的积极性,最大限度地发挥员工的潜能,尽可能多地为企业创造价值,共同为企业战略目标的实现护航。人力资源作为企业发展过程中的重要组成部分,是企业各项工作链条上的主导者与践行者。企业通过人力资源管理完成对人力资源需求的预测,并依据实际预测需求制订人力需求计划,实施人员招聘与选用,创新已有考核方式,变相发展绩效支付报酬体系,充分发挥人力资源管理的成效。人力资源管理的具体内容如图 1-6 所示。

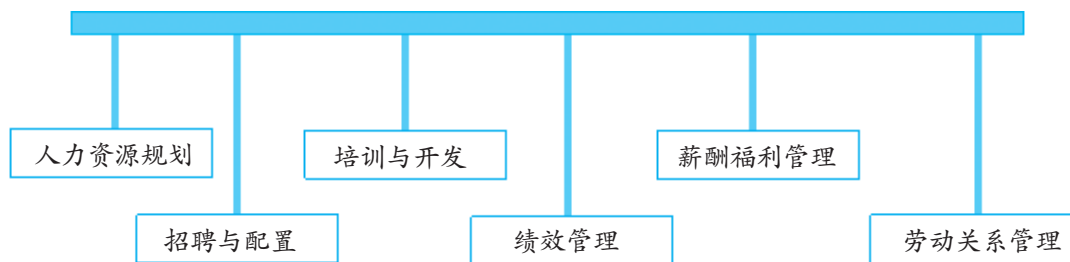


图 1-6 人力资源管理具体内容

(九) 信息系统管理

信息系统管理是指对企业中所有的信息管理环节加以统筹规划与管理,具体是将企业中所有运营部门与业务的信息数据加以整合并依托信息化系统进行分析,形成一定的结果性数据。企业管理人员通过对这些数据信息的识别与论证,对企业当前和未来的工作、发展进行科学化与合理化的规划、组织、领导及控制,推动企业远景目标的实现,同时将企业发展的信息予以公布。例如公开财务报表等,向企业外部的投资者群体传递企业发展概况,以供现有和潜在投资群体做出有利于企业的决策。同时,向内部管理人员和工作人员传递企业营运、盈利状况,激发员工的动力与热情。一般来讲,信息系统由数据采集、数据存储、数据分析、数据决策、决策执行、成效监控等多环节构成。企业信息系统构成如图 1-7 所示。

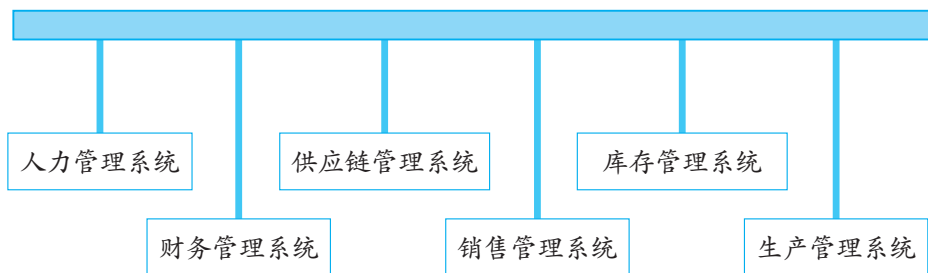


图 1-7 企业信息系统的构成

(十) 企业战略管理

企业战略管理是指企业在宏观层次通过分析、预测、规划、控制等手段,充分地利

用该企业的人、财、物等资源，以达到优化管理、提高经济效益的目的。企业战略管理是对企业战略的设计、选择、控制和实施，直至达到企业战略总目标的全过程。从企业的全局性和长远性发展来看，企业的经营方向、市场开拓、产品开发、科技发展、机制改革、组织机构改组、重大技术改造、筹资融资都属于企业的重大战略问题，是关乎企业生存与发展的重要议题，在现代企业管理中属于长远性的战略，对企业的未来发展具有决定性的意义。正确的企业战略有助于企业走向明朗的未来，否则会适得其反。

在制定战略的过程中，企业一般会选择从公司战略、经营战略及职能战略三个视角进行分析，每个视角又会针对企业不同层次的战略制定、实施和评价、控制行为采取相应的管理模式。在实施战略管理过程中，企业要充分考虑需要遵循的原则，具体内容见表 1-3。

表 1-3 企业战略管理的原则

原 则	具体要求
适应环境原则	鉴于企业所处的环境可能在很大程度上会影响企业的经营目标和发展方向，所以企业战略的制定需要注重企业与其所处的外部环境之间的互动性与关联性
全程管理原则	企业战略是一个长期的过程，在这个过程中企业会进行战略的制定、实施、控制与评价。这几个阶段互为支持、互为补充、互相依赖，缺失其中任何一个阶段，企业战略管理都难以呈现良好的效果
整体最优原则	战略管理的一个重要特点就是企业运作的整体性，企业管理要实现的是综合整体最优，而不是局部最优。从长远来看，战略管理不是强调企业某一个部分或环节的作用，而是通过制定企业的宗旨、目标来协调各环节、各部门的职能活动，最终形成企业凝聚力
全员参与原则	鉴于企业战略管理具有全局性、一致性、流程化的特点，所以企业的战略管理需要企业全体员工的积极参与，而不是单纯的政策文件层面的实施
反馈修正原则	企业战略管理本身具有时间长、范围广、跨度大的特点，企业战略管理的实施往往会经历若干年的历程，尤其是在信息化快速发展的数字经济时代，市场瞬息万变，企业的既定战略很有可能会跟市场无法对接。因此，企业战略在实施过程中要不断进行校验与矫正，确保战略与市场的紧密对接

(十一) 创新战略管理

信息化时代，企业面临更加激烈的竞争环境。随着数字技术的发展，创新管理工具与创新经营模式成为企业谋求可持续发展的重要方向。创新战略管理是企业通过创新管理模式，形成属于企业自身的独特竞争优势。这里的创新不只是企业研发产品和改进技术方面的创新，还指企业运营管理模式和创收营销模式的创新。就企业而言，衡量企业创新战略管理成效的方法包括分析企业利润的走势图、计算产品市场的占有率及构建创新投资评估模型、研发风险管理机制等不同渠道，以此明确企业创新管理的有效性。

一般而言,企业创新战略的实施与企业所处的生命周期阶段相适应。根据传统的企业生命周期理论,企业发展要经历企业创业期、成长期、成熟期、衰退期。在这四个不同时期,企业的发展战略和面临的发展瓶颈各不相同,要有效实施战略,突破各个发展阶段的桎梏,需要针对不同的层面采取管理措施。具体如图 1-8 所示。



图 1-8 企业不同阶段的创新战略

二、企业管理的职能

企业通过实施企业管理能够完成多项企业任务。通过计划职能,企业将其内部和外部的各项经营管理活动按照实现企业目标的要求,纳入完整方案的全部管理活动。通过组织职能,企业依托制订的计划把企业各种资源从分工协作、部门环节、时间空间等方面系统地结合起来,使之组成协调一致的有机整体,达到企业资源的最佳配置和有效利用。通过指挥职能,企业管理者根据自己的责任和权限,借助指示、命令等手段和权威,有效地指导下属机构和人员履行其职责,以实现计划任务。通过监督职能,企业依照其经营目标、计划、规范和经济原则,对企业的实际经营活动及其成果进行监督、检查和分析,纠正计划执行中的偏差,确保计划目标的实现。通过调节职能,企业在顾客、供应商等不同主体之间建立良好的关系,形成活动的有机整体。

三、企业管理的原则

(一) 实事求是原则

企业应该根据自身的实际情况来决定企业运行过程中的相关规范、制度章程、业务标准等一系列文件,并且在企业管理实践中针对制定的管理规范开展充分的试点或试验,以便证明它确实符合企业管理的客观规律和企业自身的实际情况,也能在实际过程中获取良好的管理效果,这就是实事求是的原则。

(二) 全员参与原则

企业制定的相关规范、制度章程、业务标准等一系列管理规范文件是需要全体员工来实际执行的,必须能够反映出全员的集体意志。任何一项管理规范的制定必须有试验后的反馈与修正,并且要通过群众访谈等方式,充分采纳员工的意见,只有这样才能真

正体现出企业文化扎根于群众、发展于群众，才能更好地激发广大群众的自觉性，提高其执行力。

（三）系统、全面、统一原则

所谓系统，指的是企业的各项管理规范要相互匹配，以期达到企业整体的优化配置；所谓全面，指的是涵盖各项经营管理活动全过程的各个工作环节、各个工作岗位都要有相配套的管理规范与章程，以便实现整体的配合；所谓统一，指的是每项管理规范要素应当相互协调、相互融合，以统一服从领导的意志作为共同的营运目标。

（四）权责一致原则

权责一致原则是企业管理过程中要遵循的原则，一般是指管理者在管理过程中，其拥有的权利与其承担的责任应该是对等一致的。既然企业赋予管理者权利，那么管理者就应该承担相应的责任，不可以只拥有权利，而不行使其义务。在管理者行使权利的过程中，企业各方应该在管理者进行管理的过程中，积极配合，并向管理者提供必要的履行职责的条件。企业管理层在委派给其他人员不同工作内容和任务时，管理层要充分考虑承担者的职业素养与技能水平。

（五）管理适度原则

所谓管理适度原则，指的是管理的程度与深度。在企业管理中，要坚持繁简适度、通俗易懂的原则。例如，企业制定的管理规范内容与用语都应当详尽明了，有关企业管理制度的财务管理、人力资源、成本控制、计划规划、营销策略、质量标准等不同方面的项目内容要完备齐全，确保各项绩效指标、作业标准等尽可能地量化，这样既能保证工作有效落地，还能提升管理的成效。

四、企业管理的影响因素

在企业运营的过程中，市场的竞争环境是随时变化的，这给企业的管理带来了很多挑战，企业只有随时关注市场的变化并做出快速反应，才可能在市场竞争中占据有利的地位。

（一）影响企业管理的宏观因素

在宏观角度，影响企业管理的因素很多，如经济环境、技术环境、政治环境、社会文化环境等。经济环境，通常是指企业在经营过程中可能面临的各种经济表征、经济条件、经济变动等因素。例如，某地区的大众购买力水平、行业发展水平、税收制度等。技术环境，通常是指一家企业所在国家或地区的技术水平、技术条件、产品研发水平、产品应用能力、科学技术发展的动向等。例如，人工智能的技术应用、算法的发展程度、区块链的发展与应用、金融科技的发展与应用等。政治环境，通常是指一个国家或地区的政治体制、路线方针、政策章程等。例如，某地政府的政策性文件、经济发展规划。社会文化环境，一般是指一个国家或地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、

教育水平、社会结构、风俗习惯等特征。企业在经营过程中尤其要注重社会文化的差异，特别是对于跨国家、跨地域的企业营销更为重要。

（二）影响企业管理的微观因素

影响企业管理的微观因素，主要是指本行业内企业之间的竞争状况以及行业之间的关系。这里以波特的五力模型为例说明影响企业的微观因素。

按照波特的观点，每一个行业都存在着五种基本的竞争力量，即潜在的新进入者、替代品的威胁、购买者讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力、现有企业之间的竞争。该模型主要用来帮助企业了解自己所在行业的竞争状况，如竞争对手的综合实力、发展现状、市场前景等。企业依照波特五力模型分析企业的经营环境和所处地位，解构其综合实力，明确企业应该采取的竞争性行动，努力在竞争中获得主动权。

1. 潜在的新进入者

潜在的新进入者是指在未来可能进入现有行业的企业。对于该行业的已有企业而言，潜在竞争者的行为会带来一定的竞争压力，导致现有资源被重新划分，现有市场被重新瓜分，已有企业的盈利状况会随之受到影响，使利润减少，甚至威胁到现有企业的生存。

对于潜在的新进入者而言，进入现有市场的障碍主要包括规模经济、产品差异、资金实力、进入成本、销售渠道、政府行为与政策、地理环境等多方面，其中有些障碍是不会轻易被潜在的新进入者克服或突破的。对于潜在竞争者的威胁，现有企业是否能够保持现有的市场份额，主要取决于现有企业的资金实力、市场份额、资产规模、增长速度、生命周期、消费群体的忠诚度、产品需求等多个因素。

【讨论思考】

以化妆品行业为例，由于化妆品、护肤品行业的重要特征之一是不以成本取胜，更多的是通过产品品牌、知名度、口碑等因素长期占领相对固定的市场，潜在进入者一般不会遭受价格等方面的竞争打击，但容易受到渠道的限制。

请思考：与其他行业相比，化妆品、护肤品存在大量潜在竞争者，这也使该行业未来竞争加剧。这个观点你认同吗？为什么？

【观点陈述】

2. 替代品的威胁

处于不同行业中的企业所生产的产品由于应用领域与功能效用相似度较高，可能会成为消费者在选择领域的替代品，从而会引发不同产品之间的相互竞争行为。这种源自替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。例如，如果现有企业产品

的价格超过消费者的购买能力，或者消费者认为性价比不足以满足个人需求，那么替代品的出现就会抢占部分原有产品的市场。一旦现有企业意识到替代品威胁的存在，就会通过改变当前产品的质量或服务、降低当前产品的售价、更新升级当前产品等各项举措来保持原有市场份额，降低替代品带来的负面冲击。

在真实的市场竞争中，产品的更新换代也是受到替代品的威胁才产生的。替代品究竟能在市场中抢占多大的份额，主要取决于替代品的价格、质量、用户转换成本等不同因素，消费者心目中性价比越高的产品，其所能给予现有产品的竞争压力就越强。

【讨论思考】

随着人们消费水平的提高，各种美容沙龙、美发沙龙在城市越来越多。在这些服务机构消费的顾客享受到人性化与个性化的服务。在一定程度上，可以说美容服务行业提供的护肤产品与商场超市专柜销售的护肤品存在一定程度的替代效应。

请思考：在护肤品、化妆品市场上，现有的中高端护肤品品牌是否会在短期内被美容服务行业抢占一定份额的市场呢？为什么？

【观点陈述】

3. 购买者讨价还价的能力

购买者在消费过程中主要通过与销售厂商进行价格的协商来完成购买行为。消费者的消费心理存在共同点，就是用尽可能低的成本获取较高质量的产品或服务。但这种行为往往会影响企业的总体盈利能力。影响购买者议价能力的主要因素如购买者的数量，即当购买者的人数较少但单个个体的购买数量较多的时候，由于购买者分担了较高比例的消费市场，所以其议价能力就较强。当产品市场是由大量规模较小的企业所组成时，尽管消费者群体面临的选择较多，但囿于企业规模与实力，消费者的议价空间不大。当购买者购买的是标准化产品的时候，产品的定价也趋于相同，消费者的议价空间不大。

【讨论思考】

在护肤品市场中，一旦消费者认定某个品牌，就很有可能发展成为该品牌忠诚度较高的消费者，而且消费者一般不会随意转换所用的品牌。企业为了获得大批量的忠实粉丝，保证企业在市场中保持较高的市场占有率，除了维持现有的消费者，还要进一步明确产品的市场定位，找到与其他品牌的差异性，将更多的游离消费者转变成自己的忠实消费者。

请思考：在护肤品市场中，还有哪些因素制约着消费者的议价能力？

【观点陈述】

4. 供应商讨价还价的能力

作为企业的供应商，供应价格直接关系到供应商的盈利情况。一般而言，供应商主要通过提高材料要素的价格或者降低产品价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。在实践中，如果供应商提供的原材料属于购买方大量需求的要素，且对购买方的生产而言是至关重要的，那么供应商对于买方的讨价还价能力就比较强。例如，供应商所处的行业是由一些市场地位比较稳定且不容易受市场竞争所影响的企业主导，其产品的需求方相对分散且数量较多，没有任何一个购买者能够本质性地影响供应商的市场占有率，那么这种供应商的讨价还价能力就很强。另外，如果供应商所提供的产品具有独特的创新性和不可模仿性，在行业内几乎没有同类的竞争者，而且市场中难以找到替代品，那么这种供应商的议价能力也是很高的。

【讨论思考】

与其他产品不同，在护肤品的价值链条中，供应商并不处于主导地位。因为无论护肤品的品牌、档次如何，生产护肤品所使用的原料很大一部分都是相同的，所不同的只是产品的定位及较低含量的原材料。可以说，造成护肤品的价格差异其实是在市场营销上。

请思考：在护肤品市场中，还有哪些因素制约着供应商的议价能力？

【观点陈述】

5. 现有企业之间的竞争

对于处在同一行业的企业而言，它们之间的利益都是紧密相关的。企业为了获得更多的竞争优势，就会制定适合自身发展的企业整体战略，并将其目标定位在获得相对于竞争对手更多、更明显的优势方面，所以，面临相同市场的企业之间就会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、宣传、推介、功效、服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。

【讨论思考】

当前国内护肤品市场中各品牌之间的竞争异常激烈。国产和进口品牌之间的竞争愈演愈烈，这也使消费者有更加多样化的选择空间。目前，我国国内护肤品行业的发展有更加广阔的市场前景，在诸多护肤品领域，却没有占据绝对优势的领先品牌。尽管玉兰油、大宝、小护士品牌在国内均占据一定的市场份额，但年销售额依然有待提升。

请思考：国内护肤品产业的现有竞争者的特点有哪些？如何谋求销售量的提升？

【观点陈述】

任务三 架构组织制度



情境导入

人寿保险公司内部控制^①

我国人寿保险公司普遍采用的组织架构模型是以董事长、总经理兼首席执行官为金字塔的“塔尖”，向下根据职能不同划分出总经理助理、副总经理、常务副总经理等职位，又因职位的分工不同向下划分出市场部、法律合规部等部门，形成金字塔形状的组织架构。金字塔状的组织架构相较于发达国家人寿保险公司选用的矩阵式组织架构来说略显不足。现阶段人寿保险公司想要加强内部控制制度建设，解决组织架构设置不科学的问题，就要重新构建组织架构。

2019年11月19日，新华保险董事会审议通过《关于公司部分部门职能优化整合的议案》，对部分部门职能优化整合。相关调整主要围绕个险战略进行，将培训部职能移交给个险渠道和人力部门，更有利于培训与销售联动。同年9月，平安人寿宣布进行组织架构调整，开启全面数字化经营转型，发力个险、银保及“线上+区拓”三大渠道。最新设立的渠道管理中心包括代理人管理部、个险支持部、教育培训部。基于其他寿险公司组织架构设立的优秀经验，首先，公司制度要明确董事会与总经理之间的责任划分，制定清晰的责任边界。其次，在机构设置方面，改变之前金字塔流

① 何春梅. 人寿保险公司内部控制建设的有效路径分析[J]. 现代营销(下旬刊), 2022(7): 96-97.

程图带来的局限，以成本收益为标准，重新规划对于基层分公司的监管。最后，对于基层寿险分公司而言，必须建立扁平化的组织结构，使总公司制度能够透明下发，设立专业分工，减少基层分公司内的管理层次，加强各部门之间的信息交流，提高第一市场的反应能力。



情境分析

内部控制制度是现代化企业管理不断发展的产物，是企业内部建立起来的联系和制约各项业务活动的措施、方法和规程。企业为了提高自身的竞争能力，需不断改善内部管理，提高工作效率和产品质量。一般来说，构成企业内部控制制度体系的内容包括明确合理的职责分工制度、严格的审批检查制度、健全的会计制度和企业管理制度、严密的保管保卫制度、有效的内部审计制度、工作人员安排制度。



微课
现代企业制度

育人学识

一、企业制度的发展沿革

自从“企业”这一概念诞生以来，企业的管理者就开始逐渐关注企业制度的建设。完备的企业制度能够帮助企业在激烈的市场竞争中赢得稳定的席位。

（一）企业制度的雏形：业主制

业主制一般用于小规模的企业组织机构，也就是通常所说的独资企业。业主制企业通常表现为企业存续的期限短、企业面临的竞争多等市场环境特点。业主制企业的出资人既是财产的唯一所有者，又是企业的唯一经营者。企业所有者可以根据自己的意志经营管理企业实务，并独自获得全部经营收益。这种企业形式一般规模小、经营灵活。也正是这些优点使业主制这一古老的企业制度一直延续至今。但业主制本身也有其缺陷，如资金渠道狭窄、企业发展受限、业主自行承担全部风险、企业的运营过于随意等。

（二）企业制度的进步：合伙制

合伙制是一种由两个或两个以上的人共同投资、共同分享收益、共同监督管理的企业制度。相较于业主制企业制度而言，合伙企业的资本由合伙人共同筹集，这在一定程度上扩大了资金来源；合伙人共同对企业承担无限责任，也可以分散投资风险和经营风险；合伙人共同管理企业，有助于提高决策能力。然而合伙人在做出经营决策的时候想法存在偏差，会导致在经营决策上产生意见分歧，进而引发合伙人积极性受挫、合伙人信任感降低等不良后果，不利于企业的长远发展。因此，在实践中，合伙制企业一般都仅仅用于较小的合伙范围，避免人员过多带来干扰。

（三）企业制度的发展：公司制

现代公司制企业的主要形式是有限责任公司和股份有限公司。公司制的特点是公司的资本来源广泛，使大规模生产成为可能；出资人对公司只负有限责任，投资风险相对降低；公司拥有独立的法人财产权，保证了企业决策的独立性、连续性和完整性；所有权与经营权相分离，这为科学管理奠定了基础。

二、现代企业制度的特征

市场经济的发展促进了企业制度建设的不断完善，现代企业制度具备了产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的典型特征。

（一）产权清晰

所谓产权清晰，指的是在企业内部设立专门的部门和机构，在企业管理过程中代表国家对某些国有资产行使占有、使用、处置和收益等权利。对于国有资产的范围要清晰地予以界定，切忌归属模糊。相关部门和机构在行使管理和监督权利时，必须明确实物形态国有资产的界定，如机器设备、厂房等；还要明确国有资产的价值和权利边界，包括实物资产和金融资产的价值量、国有资产的权利形态、总资产减去债务后净资产数量等。

（二）权责明确

所谓权责明确，指的是在企业内部要合理区分和确定企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任。在企业管理过程中，企业的所有者、经营者和劳动者在企业中扮演着不同的角色，承担着不同的工作任务，只有权责明确才能更好地发挥每一个管理者和劳动者的主人翁精神，才有助于企业的长远发展。

（三）政企分开

所谓政企分开，指的是将政府的行政管理职能与企业的经营管理职能分开。一般而言，政企分开一方面要做到政府将原来与政府职能合一的企业经营职能分开后还给企业，如放权让利、扩大企业自主权等行为就是政企分开的表现；另一方面要做到企业将原来承担的社会职能分离后交还给政府和社会，如住房、医疗、养老、社区服务等。

（四）管理科学

所谓管理科学，泛指企业的管理原则内容。科学的管理不仅包括宏观视角下企业组织的合理化设置，也包括微观视角下企业管理中的各个环节，如质量管理、生产管理、采购管理、销售管理、研发管理、人力资源管理、信息化建设管理、创新管理等方面的科学化规范与调整，通过科学管理实现企业的持续性进步。

三、现代企业组织结构

随着企业的产生和发展，企业组织结构也发生了一系列变化。到目前为止，企业的

组织结构主要有以下几种形式：直线制、职能制、直线职能制、事业部制、模拟分权制等。

（一）直线制组织结构

直线制组织结构是一种出现很早也是很简单的组织形式之一。这种结构的特点是企业中的各级行政单位实行从上到下的垂直式领导，下属部门只接受其直接上级的指示，各级主管负责人对所管辖部门的任何问题全权负责。企业厂部不另设职能机构，一切管理职能基本上都由行政主管予以执行。直线制组织结构比较简单，组织内部责任分明，易于执行。但这种结构需要部门负责人具有综合的职业素养与处理繁杂事务的能力，这就使直线制组织结构不适合业务比较复杂、规模比较大的企业使用。一方面是管理职能过于集中，容易造成专权；另一方面是事务繁杂，处理起来不容易。因此，直线制只适用于规模较小、生产技术比较简单企业，对生产技术和经营管理比较复杂的企业并不适宜。直线制组织结构具体如图 1-9 所示。

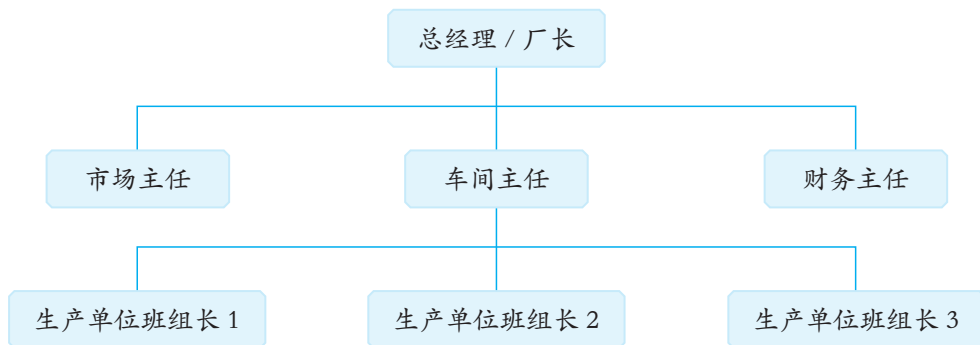


图 1-9 直线制组织结构

（二）职能制组织结构

职能制组织结构指的是单位各部门除主管责任人之外，还应该设立其他的职能机构。例如，厂长职位下设职能机构和工作人员，用于协助厂长从事职能管理工作。这种结构的特点是要求行政主管把相应的管理职责和权利交给对应的职能机构，相应的职能机构有权在自己所负责的业务范畴内向下级行政单位发号施令。可见，在职能制组织结构下，下级部门负责人除了接受上级行政部门负责人的指令外，同时必须接受上级各职能机构的指令。这种特点使该组织结构能够快速适应技术要求较高的现代化工业企业的管理工作，并且呈现出精细化管理的特点。同时因为部门之间的衔接流畅，在一定程度上可以减轻领导人员的工作负担，但该结构导致领导层架构过多，工作人员的任务执行容易产生阻碍。职能制组织结构具体如图 1-10 所示。

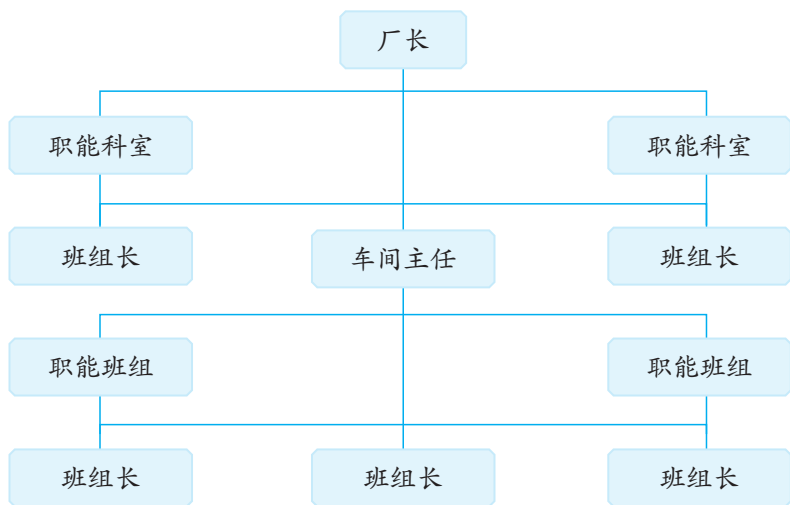


图 1-10 职能制组织结构

（三）直线职能制组织结构

直线职能制组织结构的典型特点是把企业管理机构和人员分为两类：一类是领导机构和人员，按命令统一原则对各级组织行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项职能管理工作。当前多数企业都采用这种组织结构形式，在这种组织结构形式下，领导机构和人员在工作职责范围内拥有一定的决定权和对所属下级的指挥权，并对所属部门的工作任务安排负全责。职能机构和人员经常被视为领导人员的助理，无权对部门下达指令，只负责业务活动的指导工作。多数企业选择这种模式是基于保证企业管理体系的集中性的同时，又可以在各级领导负责人的指挥下协调部门资源完成任务。该结构存在的不足：如果职能部门之间的沟通与协调成效不够良好，那么就会直接导致相互扯皮现象。直线职能制组织结构具体如图 1-11 所示。

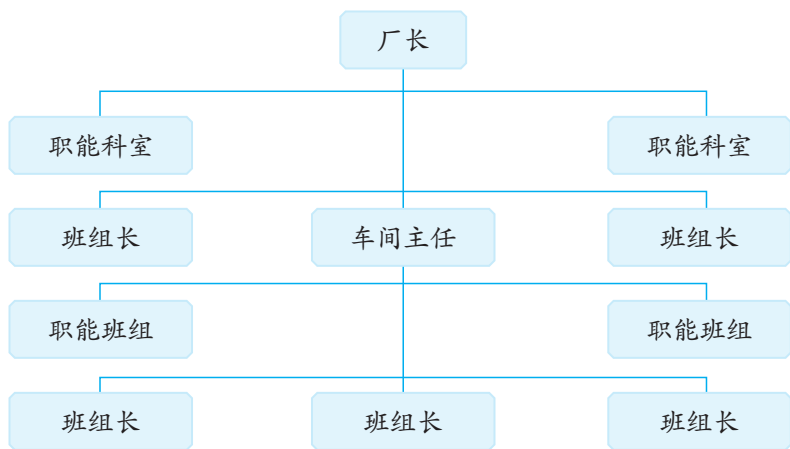


图 1-11 直线职能制组织结构

（四）事业部制组织结构

事业部制组织结构是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式，即一个公司按地

区或按产品类别分成若干个事业部，从产品的设计、原料采购、成本核算、产品制造，一直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责，公司实行单独核算、独立经营，公司总部只保留人事决策、预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。事业部制组织结构具体如图 1-12 所示。

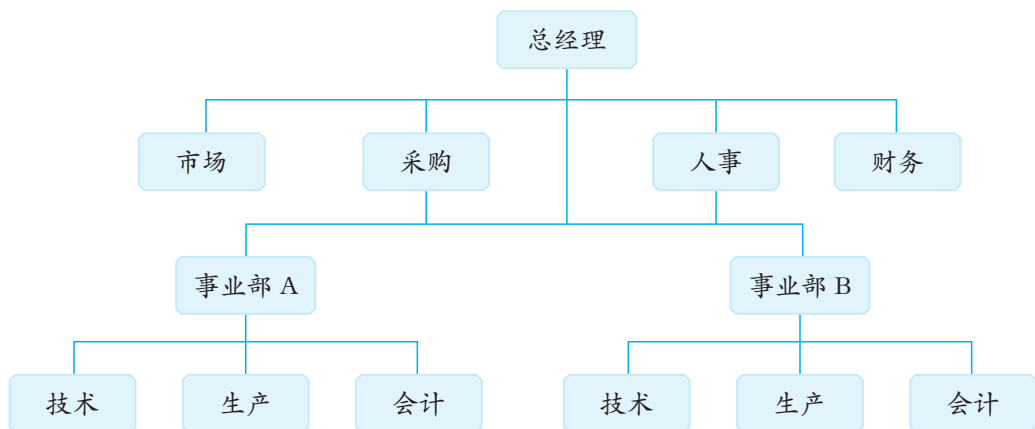


图 1-12 事业部制组织结构

（五）模拟分权制组织结构

模拟分权制组织结构主要被应用于生产环节连续、生产流程固定的大型企业，这种类型的企业具有规模庞大、管理复杂的特点。基于降低企业管理压力，这种类型的企业会架构模拟分权组织结构形式。因为作为一个整体，企业并不会真正进行组织内的分割，只是通过所谓的模拟事业部制的独立经营、单独核算的实施策略完成复杂的企业管理任务。企业赋予这些“单独个体”成立自己职能机构的权限，同时“单独个体”也负有部门运营的盈亏责任，培养各单位的积极性与主动性。模拟分权制组织结构具体如图 1-13 所示。

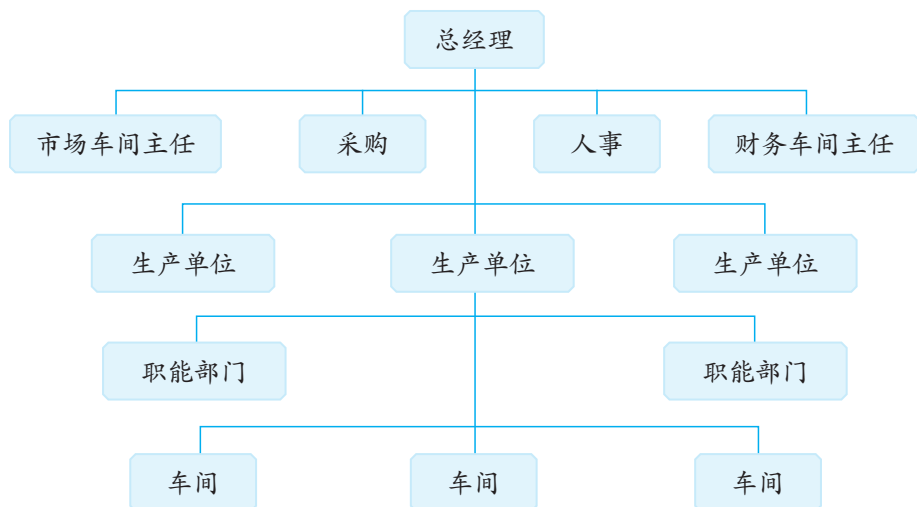


图 1-13 模拟分权制组织结构

育人技能

实训背景

传统的企业管理理念以控制作为核心要素，企业通过各种规章制度控制员工的行为规范，约束员工的工作内容和方式。随着企业管理实践与理念的发展，现代的企业管理理念朝着服务的方向发展。公司领导层用管理的工具指引着员工的工作方向，最大限度地为员工提供所需要的资源，激发员工的工作潜力与动力。

实训要求

- (1) 选择合适的调查方法，调查你所在区域内企业管理的管理理念。
- (2) 在市场调研的基础上，进一步分析企业管理的组织结构与制度建设，并举例说明。
- (3) 运用波特五力分析模型，选取一家调研企业进行分析。

实训记录

将实训记录内容填写在表 1-4 中。

表 1-4 项目一实训记录

项 目	内 容
调研问题设置	
组织结构分析	
波特五力模型	

自我考评

请思考：

1. 传统企业管理与现代企业管理的区别在哪里？现代企业管理的特点有哪些？
2. 任选一家上市公司，运用波特五力模型，从购买者讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力、潜在的新进入者、替代品的威胁、现有企业之间的竞争等五个方面分析该公司的前景。