

第一章 企业管理概论

第一节 企业及其形式

一. 企业的概念

企业是指从事商品的生产，流通或服务等活动，为满足社会需要进行自主经营，自负盈亏，承担风险，独立核算，具有法人资格的基本经济单位。

包括要点：

- (一) 企业以价值增值作为其经济活动的目的
- (二) 企业是从事商品生产和流通的经济组织
- (三) 企业进行自主经营，独立核算和自负盈亏

二. 现代企业的产生和发展

(一) 手工业生产时期

是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期。16世纪到17世纪

特点：生产规模扩大；产业结构变化；大量采用机器和设备；工场内部形成分工。

(二) 工厂生产时期

动力机的使用为工厂制度的建立奠定了基础。18世纪50-60年代。

工厂制度的建立，是工场手工业发展的质的飞跃，它标志着企业的真正形成。

(三) 现代企业生产时期

19世纪末至20世纪初期，自由资本主义向垄断资本主义的过渡。

表现如下：

- 1 生产规模空前扩大，产生了垄断组织。
- 2 不断采用新技术，新设备，不断进行技术革新，使生产技术有了迅速发展。
- 3 劳动分工越来越精细，协作关系复杂，严密。
- 4 建立了一系列科学管理制度，并产生了一系列的科学管理理论。
- 5 所有者与经营者相分离，企业里形成了一支专门的工程技术队伍和管理队伍。
- 6 企业之间竞争激烈，加速了企业之间的兼并与收购，使生产进一步走向集中。
- 7 企业的社会责任改变，不仅在整个社会经济生活中的作用越来越大，同时渗透到政治，军事，外交，文化等各个方面。

现代企业的三个显著特点：所有者与经营者相分离，拥有现代技术，现代化管理

三. 企业的类型

A 所属经济部门：农业企业，工业企业，金融企业，商业企业

B 生产力要素比重：劳动密集型企业，技术密集型企业，知识密集型企业，资源密集型企业

C 经营规模：大型企业，中型企业，小型企业

D 财产构成和所负法律责任：

(一) 个体企业（独资企业）

由业主个人出资兴办，由业主自己直接经营的企业。

(二) 合伙企业

由两个或两个以上的个人共同出资，通过签订协议而联合经营的企业。不是法人。

(三) 公司制企业

由两个以上的出资者共同投资，依法组建，以盈利为目的的企业法人，是联合经营的企业组织形式。

三个突出特点：

- 1 公司制企业是法人。
- 2 公司制企业（如有限责任公司和股份有限公司）实行有限责任制度。

3 公司制企业的所有权和经营权相分离。

第二节 企业管理概述

一. 管理的概念

管理是管理者或管理机构，在一定范围内，通过计划，组织，领导，控制等工作，对组织的资源进行合理配置和有效整合，以实现组织预定目标的动态过程。

四层含义：1 是一个动态过程 2 目的是达到组织的预定目标 3 载体是组织 4 核心是对资源的合理配置和有效整合

二. 管理的职能

就是管理者为了有效管理必须具备的功能，或者说管理者在执行其职务时应该做些什么。

法约尔-“五职能论”：计划，组织，指挥，协调，控制。

(一) 计划职能

1 计划的含义

是对既定的目标进行具体安排，作为全体员工在一定时期内的行动纲领，并规定实现目标的途径，方法的管理活动。

2 计划的种类

(1) 长期计划（5年以上），中期计划（1-5年），短期计划（1年以内）

(2) 战略计划和具体行动计划

战略计划：长期性，全局性，长远性。

(3) 综合计划，部门计划和具体项目计划

(4) 指令性计划和指导性计划

3 计划的内容和程序

(1) 分析和预测外部环境，内部条件和未来的变化趋势

(2) 制定中长期和近期目标

(3) 评价和选择可行性方案，进行决策

(4) 编制综合计划和各项专业计划（如生产计划，销售计划等）

(5) 检查计划的执行情况

(二) 组织职能

1 组织职能的含义及内容

是指为了有效地完成既定的计划，通过建立组织机构，确定职能，职责和职权，协调相互关系，合理配备和使用企业资源的管理活动。

2 组织工作的基本原则

(1) 有效性原则 (2) 统一指挥原则 (3) 责权利相一致原则 (4) 集权与分权相结合原则

(5) 弹性原则 (6) 协调原则

(三) 领导职能

1 领导的概念

是领导者影响并感召个人和群体去追求某些目标的行为和过程。

2 领导活动的内容

(1) 权利的形成和运用 (2) 指导 (3) 激励 (4) 沟通 (5) 协调 (6) 营造组织气氛

(四) 控制职能

1 控制的概念

在管理活动中，控制职能是指接受组织内外的有关信息，按既定的目标和标准对组织进行监督，检查，发现偏差，采取正确的措施使组织按照预定的计划进行，或适当地调整计划，已达到预期目标的管理活动。

在现代组织管理中，控制必不可少的原因：

- (1) 组织环境的不确定性 (2) 组织活动的复杂性 (3) 管理失误的不可避免性

2 控制的方式

- (1) 预先控制 (2) 现场控制 (3) 反馈控制

三. 企业管理的概念

是企业管理者或管理机构，为实现企业价值最大化的目标，通过计划，组织，领导，控制等活动，对企业的生产经营活动及其资源进行合理配置和有效整合的动态过程。

(一) 企业管理的目标是实现企业价值的最大化

企业利益相关者包括：资本所有者，债权人，客户，供应商，政府和社会

(二) 企业管理就是对企业的资源进行合理配置的过程

(三) 企业管理的实施是通过计划，组织，领导，控制等活动进行的

第二节 企业管理理论与实践的产生与发展

一. 古典管理理论阶段（20世纪初到30年代）

(一) 泰罗的科学管理理论

科学管理之父 《科学管理原理》

(二) 法约尔的管理过程理论

管理过程之父 《工业管理和一般管理》 5大职能和14条管理原则

(三) 韦伯的管理组织理论

组织理论之父 《社会和经济理论》

二. 行为科学理论及管理理论丛林阶段（20世纪30年代到60年代）

行为科学理论阶段：马斯洛的需求层次理论 赫茨伯格的双因素理论 麦克利兰的激励需求理论 麦格雷戈的“X理论-Y理论”

二战后的40年代到60年代：巴纳德-社会系统学派 西蒙-决策学派 德鲁克-经验（案例）学派

80年代初发展为11大不同学派，孔茨称其为“管理理论丛林”。

费根堡姆-全面质量管理（TQM）“始于顾客，终于顾客”

三. 以战略管理，文化管理为主的阶段（20世纪60年代中后期到80年代初）

20世纪60年代末70年代初：

安索夫 《公司战略》开了战略规划的先河

迈克尔波特 《竞争战略》和《竞争优势》将战略管理的理论推向了高峰

20世纪60-70年代：

松下幸之助 创立了以“全面质量管理”为核心的日本经营模式。

四. 企业再造理论和实践的兴起（20世纪80年代后期到90年代初期）

迈克尔哈默与詹姆斯钱皮-企业再造理论的最终构架完成。《再造企业—管理革命的宣言书》

五. 全球化和网络时代的企业管理（20世纪90年代后期）

彼得圣吉 《第五项修炼》 阿里德赫斯 《长寿公司》 罗勃特奥伯莱与保罗科恩 《管理的智慧》 史蒂文L戈德曼+罗杰N内格尔+肯尼斯普瑞斯 《灵捷竞争者与虚拟组织》

第四节 网络时代的企业环境

环境适应性是衡量管理理论和方法的基本尺度。

一. 网络时代企业环境的变革

(一) 信息技术特别是网络技术日臻完善

网络经济：指由于计算机互联网在经济领域的普遍应用，使得信息成本得以急剧下降，从而导致信息替代资本在经济中的主导地位，并最终成为核心经济资源的全球化的经济形态

(二) 经济的全球化

大前研一“就经济而言，目前的国家疆界正在不断消失。”

(三) 顾客的需求更加多样化和个性化

(四) 科学技术的发展日新月异

(五) 变革的速度越来越快

汤姆彼得斯《管理的革命》

企业必须对外部变化迅速地做出灵活的反应，企业只有适应这种变革，才能生存和发展。

(六) 知识成为企业最重要的资本

知识资源的特征：可复制性，可共享性，增值性。

二. 网络时代企业面对的机遇

(一) 企业可以更好地满足顾客个性化需求

(二) 企业可以降低交易成本

(三) 企业可以减少库存

(四) 企业可以使合作竞争战略更便利地实施

(五) 提高获取知识，应用知识的能力

三. 网络时代企业面对的挑战

(一) 企业面临日益激烈竞争

(二) 顾客的权力大大增强

(三) 企业的整体盈利水平将会降低

(四) 企业关键的成功因素将会改变

(五) 企业资源配置的方式和界限将会发生重大变化

第五节 网络时代企业管理的变革

一. 企业管理范围的拓展

(一) 网络企业管理

网络企业是指在互联网上注册域名，建立网站，利用互联网进行商务活动的企业。

特点：1 网络企业所占的现实空间非常有限

2 网络企业是计算机化和网络化的企业

3 网络企业是全天候运作的企业

4 网络企业是信息技术和信息产品应用型企业

5 网络企业是高知识型松散企业

(二) 企业的网络化管理

网络化管理是指企业前台资源（客户端）和后台资源（供货商及其内部资源）能够链接在一个网络平台上，使企业以最快的速度获取内外部的信息，使企业的生产经营活动处于低成本，高效率的运作状态。

包含以下含义：

1 企业实施网络化管理的目的是构建一个客户，供应商，企业员工共享的信息平台，提供管理水平，从而加快企业对客户需求的反应速度。

2 网络化管理包括对企业支撑网络的管理，网络人才的管理，网络安全防范管理等内容。

3 网络化管理需要实施企业管理的根本变革

(三) 更加重视以知识资本为核心的无形资本的管理

在知识经济中，企业最重要的资源是知识。

(四) 企业管理的范围拓展到整个供应链

企业价值链管理拓展到企业外部：客户关系管理（CRM），供应链管理（SCM）成为企业管理的重要内容。

二. 企业管理内容的创新

(一) 企业战略管理的创新

1 开发和培育核心能力成为企业战略管理的重点

企业战略管理的关键就是在于培育企业自身的核心能力，为未来竞争奠定胜局。核心能力是企业赢得竞争优势和持续发展的根基。

2 企业竞争战略逐步转化为价值创新战略

在网络时代，企业竞争的焦点是企业的产品或服务能否满足顾客的价值系统。

价值创新战略不是基于竞争对手分析基础上的竞争战略，而是基于顾客价值分析基础上的战略。

(二) 企业组织管理的创新

1 实施企业再造

1990 年，米歇尔哈默在《哈佛商业评论》上发表文章，率先提出了企业再造的概念，1993 年又与詹姆斯钱皮合著了《企业再造》一书。

企业再造是为了在诸如成本，质量，服务和速度等衡量绩效的关键因素上取得显著的改善，对企业所从事的业务流程进行根本的重新思考和彻底的重新设计。核心是对企业的业务流程进行再设计。

2 企业组织结构的变革

组织管理是为了有效地配置企业内部的有限资源，为了实现一定的共同目标而按照一定的规则和程序构成的一种责权结构安排和人事安排，其目的是在于确保以最高的效率实现组织目标。

企业组织结构的变革朝着扁平化，柔性化，虚拟化以及网络化趋势发展。

组织结构的扁平化打破了分工理论指导下产生的金字塔式的层级结构，转变为层次尽量少的流程结构。由职能分工型的组织结构向任务分工型的 组织结构转变。

组织的柔性化通过构建临时团队，突破部门分工的严格界限，为实现某一特定目标和任务，实现职能的重新组合，以适应经营环境的快速变化，使组织具有更大的弹性，并大大提高组织整体的综合效能。集权和分权相结合，稳定性与变化性相统一，灵活性与多样性相协调。

网络化组织就是为了完成共同的任务将多个独立的个人，部门和企业组成联合体。

3 企业将变为学习型组织

(三) 网络营销成为营销管理的重要内容

(四) 敏捷制造成为企业生产运作管理最重要的方式

敏捷制造的三大类资源支柱：具有创新精神的组织和管理结构，先进制造技术（以信息技术和柔性智能技术为主导），有技术有知识的管理人员。

(五) 企业财务管理将向战略型，集成化方向发展

随着经济全球化，网络化，知识化的进程，企业的财务管理将会从静态的事后核算向动态的，参与经营过程的财务管理方向发展；从战术性，事务性的管理向战略性，全局性的经营理财方向发展；从内部的，独立的职能管理向开发的，三流（物流，信息流，资金流）合一的集成管理方向发展；

从手工操作，手工分析向计算机操作，智能分析方向发展；其目的将从传统的利润目标向企

业价值(包括无形资产价值)的方向发展;企业投融资的视野将从国内范围向全球范围发展。

(六) 回归人本管理,重视人力资源管理

(七) 知识管理成为企业管理的重要内容

知识已经成为企业最重要的战略资源,最大限度地掌握和利用知识是企业提高核心竞争力的关键。

(八) 更加重视文化管理

三. 企业管理方法和手段的创新

(一) 准时制 (JIT)

JIT 的基本思想是生产的计划和控制及库存的管理。目标是彻底消除无效劳动和浪费。

(二) 制造资源计划 (MRPII)

(三) 并行工程 (CE)

(四) 计算机集成制造系统 (CIMS)

CIMS 对四个系统实现了“集成”和一体化:管理信息系统,设计与开发信息系统,生产自动化信息系统,质量控制系统。

(五) 企业资源计划 (ERP)

以客户需求为导向,以实行企业内外资源优化配置,消除生产经营过程中一切无效的劳动和资源,实现信息流,物流,资金流,价值流和业务流的有机集成和提高客户满意度为目标,以计划与控制为主线,以网络和信息技术为平台,集客户,市场,销售,采购,计划,生产,财务,质量,服务,信息集成和业务流程重组等功能为一体,面向供应链管理的现代企业管理思想,方法和工具。

(六) 分销资源计划 (DRP)

是管理企业的分销网络的系统,目的是使企业具有对订单和供货具有快速反应和持续补充库存的能力。

(七) 企业内部网和互联网 (Intranet 和 Internet)

(八) 电子数据交换系统 (EDI)

是一种以电子方式交换数据的技术,即将业务文件按一个公认的标准从一台计算机传输到另一台计算机的电子传输方法。

第二章 企业战略管理

第一节 战略的性质与类型

一. 战略的性质

“两次竞争”:第一次是战略上的较量;第二次是市场较量。

二. 企业战略

是着眼于企业的未来,根据企业的外部环境和内部资源的条件,为求得企业的生存和发展而进行的一系列带有全局性,根本性和长远性的谋划。

(一) 企业总体战略

又称为经营战略,是对企业整体经营方向,原则,方针所作的规定。

(二) 事业层战略

又称为竞争战略,又称为业务层次战略或者 SBU 战略。是在企业总体战略的制约下,指导和管理具体战略经营单位的计划和行动。

(三) 职能战略

又称职能部门战略,是企业研究开发,生产作业,市场营销,财务管理,人力资源管理等主要职能部门的短期战略计划。

三. 企业战略管理

(一) 企业战略管理的概念

是依据企业内外环境变化制定战略，实施战略，并根据结果的评价和反馈来调整，制定新战略的过程。

企业战略管理的特点：1 整体性 2 长期性 3 权威性 4 环境适应性

(二) 企业战略管理的过程

1 确定企业的使命

2 明确企业的目的和目标

是用来回答企业准备在长期和短期里所要完成的任务。

3 企业战略条件分析

包括企业战略环境分析，企业内部条件分析以及战略态势分析。

4 制订战略方案

分成三个步骤：1 轮廓设想 2 精心设计 3 战略执行前景预测

5 战略方案选优

4 项检验：1 目标一致性检验 2 产业结构检验 3 能力检验 4 可行性检验

6 战略的实施与修正

第二节 企业战略环境分析

一. 企业环境的基本概念

微观环境包括那些直接影响企业履行其使命状况的行动者，供应商，各种市场中间商，顾客，竞争对手等。宏观环境包括那些影响企业微观环境中所有行动者的较广泛的社会力量或因素，包括人口的，经济的，技术的，政治的，法律的以及社会文化方面的力量和因素。

二. 企业宏观环境的构成

是指那些来自企业外部会给企业造成市场机会或环境威胁的主要社会力量。

(一) 人口环境

包括：人口规模，地理分布，年龄分布，迁移等因素。

(二) 经济环境

包括：1 宏观经济形势 2 本行业在整个经济体系中的地位和行业特点 3 企业直接经济环境

(三) 自然环境

自然资源与生态环境包括：生产的布局，人的生存环境，自然资源，生态平衡等。

(四) 技术环境

1 基础通用技术 2 相关技术，是指介于基础技术和本行业技术间的技术 3 本行业技术，即形成企业产品的重要技术

(五) 政治法律环境

1 以促进竞争，促进公正交易为目的的反垄断法

2 保护消费者利益为目的的有关标识，计量，包装，广告等法令和条例

3 保护自然环境为目的的种种法令和条例等等

(六) 社会文化环境

是指社会结构，社会风俗，习惯，信仰，价值观念，行为规范，生活方式，文化传统等。

企业宏观环境的变化呈现三种不同状态：1 相对稳定状态 2 缓慢发展状态 3 动荡不定状态

三. 企业的产业环境分析

产业环境决定了企业参与竞争的领域特征。

(一) 产业的特性

(二) 产业的寿命周期分析

初创期，成长期，成熟期，衰退期。

(三) 产业的发展状况

(四) 产业的竞争结构分析

产业中的竞争结构是决定产业竞争规划和激励程度的根本因素。

五种竞争力量：

1 顾客：是指那些有意购买企业产品或服务的个人和机构的集合，通常称此集合为目标市场。

顾客群分下列五种：消费者市场，工业市场，转售商市场，政府市场，国际市场

2 现实竞争者：是由一些现在就与其目标顾客发生联系的厂商组成的。

3 潜在竞争者

影响潜在竞争者进入该行业的是行业壁垒。

形成行业壁垒的因素主要有：

(1) 规模效应 (2) 差别化效应 (3) 专有技术和资金投入规模 (4) 政府政策和法律规定 (5) 销售渠道的控制 (6) 最佳原材料来源的控制

4 替代品压力

5 供应商

是向企业及其竞争对手供应它们为生产特定的产品和劳务所需的各种资源的工商企业和个人。

第三节 企业资源和能力分析

一. 企业核心能力的概念

是企业独有的，能够支撑企业长期竞争优势的能力。企业核心能力的要素：员工的知识和技能，技术体系，管理体系，价值观念与行为规范。

企业核心能力对与其战略制订的意义在于，企业合理的经营业务结构应该是其核心能力的最佳体现。

二. 核心能力的特性

(一) 有价值的创造能力 (二) 异质性 (三) 难模仿性 (四) 不可交易性 (五) 扩展性

(六) 动态性

核心产品是核心能力的载体，它是一种或几种核心能力的物质体现，同时也是核心能力的市场体现。

三. 企业核心能力的源泉

企业核心能力有两个相互补充的来源。一是企业所具有的资源；另一个是企业的内聚能力。

(一) 企业资源

企业的有形资产，无形资产和组织资本构成了企业的资源。

判断企业资源的价值可以从稀缺性，持久性和可替代性等几个方面进行判断：

1 稀缺性

是指资源处于短缺供应状态。稀缺性源于物质唯一性，路径依赖性，因果模糊性和经济制约。

2 持久性

是指它们能在较长时期内维持其价值不变。

3 可替代性

是指一种独特的资源能否被另一种资源胜出。

(二) 企业内聚能力

是指公司内部特有的协调其资源并创造独特价值的技能。

第四节 经营战略的分析与制订

制订战略包括以下主要环节：

一. 企业使命与战略目标

战略制订的第一步是正确分析和表达在新形势下企业的使命。

企业经营战略要解决应建立怎样的业务组合问题。

二. 战略分析

主要任务是对企业的市场，竞争者以及企业的资源进行透彻的分析，目的在于正确把握企业环境中关键的部分—市场总体格局及其具体部分，并在分析竞争对手状况的基础上，对本企业所要进入的领域进行抉择。主要内容和方法包括市场透视分析，产业分析，竞争对手分析等。

(一) 市场细分

(二) 产业分析

(三) 竞争对手分析

需要对竞争对手作以下四个方面的分析：

1 竞争对手的各期目标和战略 2 经营状况和财务状况分析 3 技术经济实力的分析 4 领导者和管理者背景分析

(四) 竞争优势分析

决定一个企业持续竞争优势的是企业实际开展的设计，生产，营销，交货，人力资源管理等相互分离但又相互联系的活动或工作。

企业的经营目标是创造价值。

企业价值活动可以分为两大类：基本活动和辅助活动。

基本活动，是涉及产品的物质创造及其销售，转移给买方和售后服务的各种活动。包括：内部后勤，生产经营，外部后勤，市场营销和服务。

辅助活动是辅助基本活动的活动，它们通过提供外购投入，技术，人力资源以及各种公司范围的职能以相互支持。包括：人力资源管理，技术开发，采购。

三. 战略选择

是要确定企业应采取的战略类型。

(一) 发展型企业战略

是以企业的发展战略为指导，将企业的资源导向开发新产品，开拓新市场，采用新的生产方式和管理方式，以便扩大企业的产销规模，增强企业的竞争实力。

1 集中发展战略：是集中企业的全部资源，以快于过去的增长速度来增加现有产品或劳务的销售额，利润额或市场占有率。

优点：经营目标集中，容易实现生产专业化。

缺点：完全被产业兴衰所左右。

2 同心多样化战略：是增加同企业现有产品或劳务相类似的新产品或新劳务。

优点：避免了集中投入单一产品或劳务的风险。

缺点：增加了资本多方面投向的动作难度，也增加了资本短缺的风险。

3 纵向一体化企业战略：是指在两个可能的方向上扩大企业现有经营业务的一种发展战略。

4 横向一体化企业战略：是企业通过购买，联合或兼并与自己有竞争关系的企业的发展战略。

优点：可以实现规模经济，实现经验共享和优势互补；可以提高产业集中程度，增强对市场的控制能力。

缺点：要承担在更大规模上经营的风险，以及出现由于规模庞大而产生机构臃肿，效率低下的弊病。

5 复合多样化企业战略：是指增加与组织现有产品或劳务大不相同的新产品或劳务。

优点：(1) 可以产生资金的协同作用 (2) 可以分散风险 (3) 可以向具有更优经济特征的产业转移 (4) 联合后的企业可以产生协同效应 (5) 使用一个部门的利润来弥补另一个部门的支出，前一部门不要缴税等。

企业采取复合多样化战略应至少具备三项基本实力之一，即较强的融资实力，成熟的销售渠道和良好的技术创新能力。

(二) 稳定型战略

是企业在战略规划期内将企业的资源基本保持在目前状态和水平上的战略。

(三) 紧缩型战略

不是寻求企业规模扩张，而是通过调整来缩减企业的经营规模。

紧缩型战略按实现其战略的基本途径划分，可以分为三种类型：

1 抽资转向战略 2 放弃战略 3 清算战略

(四) 组合战略

是将相关战略配合起来使用，使几种战略形成一个有机的整体。

1 同时组合 2 顺序组合

四. 经营战略规划

战略规划的任务是将战略分析和战略选择的结果进一步体现在产品组合和资源分配上。

(一) 产品组合

又叫做“产品的各色品种集合”，是指某一个企业所生产或经营的全部产品大类，产品项目的组合。

产品大类是指一组相关的产品。

产品项目是指某种产品大类中不同型号，规格，价格，外观等等的产品。

产品组合通常表现在三个方面：产品组合的深度，即产品品种的数量；产品组合的广度，即产品种类的数量；产品组合深度与广度的关联性，即产品种类之间的相关程度。

(二) 资源分配

在确定资源组合方面可以使用波士顿矩阵作为分析工具。

高

市
场
增
长
率

低	明星	问号
	金牛	瘦狗
高	市场占有率	低

第五节 竞争战略的分析与选择

企业竞争战略的核心是围绕其某一个产品，为使企业在该产品（服务）的经营上胜出所要竞争对手而制订的策略。

企业产品定位首先要分析顾客的价值系统，企业的竞争战略是要向顾客提供比竞争对手更能满足其价值需求的产品。

一. 产品的价值属性与价值创新

所谓价值属性是指用户在选择，购买，使用企业产品的过程中所感受到的满足的种类以及各类满足的程度。

传统的以战胜竞争对手为目标的竞争战略与以满足顾客价值需求为目标的价值创新战略奉行不同的逻辑。企业在竞争战略的制订中，应该打破传统战略的逻辑，推行价值创新战略的逻辑。

二. 竞争战略的基本类型

(一) 总成本领先战略

主导思想是以低成本取得行业中的领先地位。

(二) 差别化战略

就是使企业在行业中别具一格，具有独特性。

(三) 重点战略

是主攻某个特殊的细分市场或某一种特殊的产品。

三. 价值创新战略

价值创新战略的特点：

(一) 价值创新战略并不拘于所在产业的条件：以价值为导向，它可以突破产业的制约。

(二) 价值创新战略是超越竞争的战略：以为顾客价值系统提供价值增值为目标。

(三) 价值创新战略不拘于资产和能力的制约

(四) 价值创新战略将顾客纳入到战略制订的过程中：要求对顾客有完整的，战略性的理解，它更关心顾客的共性。

(五) 价值创新战略的目标是创造一条新的价值曲线

(六) 价值创新战略充分利用产生价值创新的三个平台：产品平台，服务平台，交货平台。（核心产品，扩展服务，总体解决）

第三章 客户关系管理

第一节 客户关系管理概述

一. 客户关系管理的概念

即企业为提高核心竞争力，通过改进对客户的服务水平，提高客户的满意度和忠诚度，所树立的“以客户为中心”的经营理念等。

特点：

(一) 客户关系管理是一种经营理念

核心思想是将企业的客户（包括最终客户，分销商和合作伙伴）作为最重要的企业资源之一，通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需要，保证实现客户的价值。

(二) 客户关系管理是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制

(三) 客户关系管理包含一整套解决方案

客户关系管理解决方案集合了当今最新的信息技术，包括 Internet，多媒体技术，电子商务，数据仓库和数据挖掘，专家系统和人工智能，呼叫中心以及相应的硬件环境。

二. 客户关系管理产生的背景

客户关系管理产生是由以下四个方面的背景所推动和促成的：

- (一) 经营理念更新的需要：适应以顾客价值为导向的理念而产生的。
- (二) 企业管理模式更新的需要
- (三) 提高核心竞争力的需要

核心竞争力是企业长期形成的，蕴涵于企业之中的一种独特的，高人一筹的，具有特色的竞争优势。

(四) 信息技术的推动

三. 客户关系管理的意义

- (一) 改善营销功能，提升销售业绩
- (二) 降低企业成本，提高运营效率
- (三) 改善客户服务，提高客户满意度
- (四) 优化企业流程，提高市场份额

第二节 客户关系管理的流程

一. 客户关系管理的基本流程

(一) 客户分析

关键是分析客户的终生价值。客终生价值是指一个新客户在未来所能给企业带来的期望净现值。一个客户的价值由三部分组成：历史价值，当前价值，潜在价值。

客户分析的具体分析步骤包括：

1 收集客户数据 2 定义和计算终生价值 3 客户投资与利润分析 4 客户分组 5 制定相应的客户措施

(二) 深入了解目标客户

(三) 发展关系网络

企业的关系网络包括如客户，员工，供应商，分销商，业主或投资者等合作伙伴。

(四) 创造客户价值：客户是企业价值创造的起点和终点。

(五) 管理客户关系

二. 客户关系管理的支持流程

企业文化及企业领导的支持是任何项目取得成功的必要条件；IT 和数据库基础设施是进行数据挖掘和分析的必要的信息平台；要构造新的价值链，企业必须进行组织结构和业务流程的重新设计；人力资源管理等的支持也是必不可少的。

第三节 客户关系管理的解决方案

一. 客户关系管理系统的架构

客户关系管理应用系统的目标，是本着对客户进行系统化研究的指导思想，完整地认识整个客户生命周期，管理与客户之间的所要交互关系，提供与客户沟通的统一平台，改进对客户的服务水平，提高员工与客户接触的效率和客户忠诚度，并因此为企业带来更多的利润。

(一) 业务操作管理子系统

包括：营销自动化（MA），销售自动化（SA），客户服务与支持（CS&S）

1 营销管理模块：(1) 市场分析 (2) 市场预测 (3) 市场活动管理

2 销售管理模块：(1) 销售部件 (2) 现场销售管理部件 (3) 沟通渠道部件

(4) 销售业绩部件

3 客户服务模块：(1) 服务部件 (2) 合同部件 (3) 客户关系部件 (4) 移动现场服务部件

(二) 客户合作管理子系统：目的在与形成企业与客户的互动。

(三) 数据分析管理子系统

数据仓库建设包括：产品数据，客户数据，客户互动数据的收集和整理。

(四) 信息技术管理子系统

二. 客户关系管理的关键技术

(一) 呼叫中心（Call Center）技术

(二) 数据仓库（Data Warehouse）

是一个面向主题的，集成的，相对稳定的，反映历史变化的数据集合，拥有支持管理决策。

客户关系管理要求客户数据仓库实现：数据信息的搜集和集成；确保数据的质量；按规则更新客户数据和数据仓库统一共享。

(三) 商业智能

是指用计算机模拟人的思考和行为来进行商业活动。

(四) Web 的集成管理

是指客户关系管理系统中，应用 Internet 体系结构，对与客户接触的 Web 渠道，信息的处理和相关技术支持进行的管理活动。

Web 集成管理的主要工作是建立企业信息门户（Enterprise Information Portal, EIP）

第四节 客户关系管理的实施

一. 实施客户关系管理的基本步骤

(一) 确立业务计划

(二) 建立客户关系管理项目团队

(三) 分析客户需求，开展信息系统初建

(四) 明确企业应用需求

(五) 为客户关系管理不同级别系统设置优先级

(六) 选择合适的方案

(七) 组织用户培训

(八) 使用，维护，评估和改进

二. 实施客户关系管理的条件

(一) 专注于流程，设计长远规划

(二) 遵循专业化，社会化和开放式的运作思路

(三) 着力加强对渠道和应用子系统的集成

- 1 实现对客户互动渠道的集成
- 2 注重对工作流进行集成
- 3 要实现与 ERP 等应用系统的集成
- 4 实现对客户关系管理系统自身各个部分的集成和整合

(四) 加强支持网络应用的能力

(五) 极大地重视人的因素

- 1 获得高层领导的支持及理解
- 2 实施客户关系管理项目的团队应用较强的能力：企业业务流程的重组，需要对其流程的关键部分自愿进行改造；要了解系统的客户应用需求状况；对技术有一定的掌握；具有改变管理方式的技能。
- 3 提高企业认识水平，实现观念的一致
- 4 建设与之相适应的企业文化

第四章 企业组织管理

第一节 企业组织管理概述

一. 企业组织的含义和性质

(一) 企业组织的含义

从组织作为一个实体的角度考察，企业组织可以作以下界定：企业组织是由为了实现共同的目标的众人建立的具有规范的秩序，职权层级，沟通系统和成员协调系统的一种动态复杂系统，它在与环境发生相互作用的过程中，极力维持自身及与环境间的动态平衡。

从职能或活动的角度来看待组织，可以将组织定义为：组织就是通过设计和维持组织内部的结构和相互之间的关系，使人们为实现组织的目标而有效地协调工作的过程。

(二) 企业组织的性质

- 1 企业组织是根据一定的目的建立的，组织是实现组织目标的有效方式
- 2 组织需要管理
- 3 在组织中要确立一种规范的秩序，即制度
- 4 组织是一种权责结构
- 5 在组织的不同权责结构之间存在着沟通和协调
- 6 组织的基础是活动
- 7 组织是一个动态的开发系统

二. 企业组织的基本职能

(一) 保证企业功能的实现

企业组织结构是企业实现功能的基础。

(二) 保持企业活动的协调性和提高企业的效率

制度保证了企业组织系统的科学化和规范化，有效地提高了企业的效率。

(三) 维护企业的稳定性和适应性

三. 企业组织管理的含义及内容

组织管理是为了有效地配置企业内部的有限资源，为了实现一定的共同目标而按照一定的规则和程序构成的一种责权结构安排和人事安排，其目的是在于确保以最高的效率，实现组织目标。

(一) 组织设计

- 1 根据组织目标设计和建立一套组织机构和职务系统
 - (1) 建立目标体系
 - (2) 设计流程，进行分工
 - (3) 实现部门化
- 2 确定职权关系，从而把组织上下左右联系起来
职权是组织成员为了完成所承担的任务所必须具有的做出决策和采取行动的权利。
- 3 与管理的其他职能相结合，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转
企业的管理职能除了组织管理职能外，还有人力资源管理，战略管理，领导管理，财务管理文化和管理等。

组织管理是企业管理职能实现的基础，它的实现还要其他管理职能的配合。

- (二) 组织运作
- (三) 组织调整

第二节 企业组织结构的形式

一. 直线制结构

组织中的每一个管理层级都具有直线职权，能够管理下属人员，同时又受上级管理人员指挥。

优点：命令系统单一直线传递，管理权力高度集中，实行一元化管理，因而决策迅速，指挥灵活；组织结构简单，管理费用较低。

缺点：要求管理者要通晓多种专业知识；组织的层次较多，不利于信息由下向上传递。

二. 职能制结构

特点：在组织中设置若干职能专门化的机构，这些职能机构在自己的职责范围内，都有权向下发布命令和指示。

优点：能够充分发挥职能机构的专业管理作用，并使直线经理人员摆脱琐碎的经济技术分析工作。

缺点：多头领导，极大地违背了统一指挥原则。

三. 直线职能制结构

职能机构只是作为直线管理者的管理和助手，它们不具有对下面直接进行指挥的权力。

优点：保持了直线制集中统一指挥又具有职能分工专业化的优点。

缺点：存在着职能部门之间横向联系较差，信息传递路线较长，适应环境变化差的缺陷。

四. 事业部制结构

特点：组织按地区或所经营的各种产品和事业来划分部门，各事业部独立核算，自负盈亏，适应性和稳定性强，有利于组织的最高管理者摆脱日常事务而专心致力于组织的战略决策和长期规划，有利于调动各事业部的积极性和主动性，并且有利于企业对各事业部的绩效进行考评。

缺点：资源重复配置，管理费用较高，且事业部之间协作较差。

五. 矩阵型结构

这是一种把按职能划分的部门同按产品，服务或工程项目划分的部门结合起来的组织形式。

优点：灵活性和适应性较强，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，并且有利于开发新技术，新产品和激发组织成员的创造性。

缺点：组织结构稳定性较差，双重职权关系容易引起冲突，同时还可能导致项目经理过多，机构臃肿的弊端。

六. 控股型结构

母企业与子企业和关联企业之间不是上下级的行政管理关系，而是出资人对被持股企业的产权管理关系。

第三节 网络时代企业组织的创新

在网络时代，企业组织变革的总体趋势是：克服传统企业组织结构中的层级制度的弊端，通过重新整合组织要素，提高组织对环境的适应性。

一. 组织结构扁平化

是指减少管理层次而扩大企业管理幅度，组织结构形态由标准的金字塔型向圆筒型转化。

(一) 金字塔式的层级制组织结构的弊端

- 1 对外部环境反应迟钝，调整缓慢
- 2 减缓信息的流动速度，造成信息失真
- 3 组织内部难以协调，不利于创新

(二) 组织结构扁平化的含义

所谓组织结构扁平化是指组织结构减少管理层次，扩大管理幅度的趋势。

优点：1 由于管理环节和层次的减少，可以带来信息传递，处理的速度加快，从而减少了决策与行动之间的时间延迟，加快了对市场和竞争动态变化的反应，使组织的反应更加灵敏；上一管理层便于对下一管理层的监督，从而必将带来管理效率的大幅提高。

2 由于管理层次减少，管理跨度的增加，使管理层次之间的矛盾减少，同时，同级管理层次设置数量的增加，可以使同级管理者没有谁能够具有较大的控制权，从而可以减少权力集中所带来的风险。

3 由于绝对权威的减少，可以使各部门之间关系融洽，便于合作

(三) 组织结构扁平化的条件

- 1 现代信息技术的巨大进步
- 2 组织成员的独立工作能力大幅提高

二. 组织结构柔性化

(一) 组织结构柔性的含义

是指组织结构上不设置固定的和非正式的组织机构，而代之以一些临时性的，以任务为导向的团队式组织。

组织结构柔性化表现为以下两点：

- 1 表现为集权和分权的统一
- 2 表现为稳定性和变革性的统一

(二) 组织结构柔性的组织形式

柔性的典型组织形式是临时团队；柔性的另一种形式是重新设计柔性的组织结构通过集权和分权相结合，稳定性与变化性相统一，灵活性与多样性相协调，保证了企业充分地利用资源，为企业提供了对所面临的内外部变化的适应能力，从而提高了市场竞争力。

三. 企业组织虚拟化

企业组织内部虚拟化是指将企业组织传统的运作方式改为以 IT 网络为基础来运作，从而实现企业组织的虚拟化。

企业组织间的关系虚拟化是指具有不同功能的多个企业组织为了实现共同的目的，围绕一个核心组织，以信任和契约为基础，通过 IT 网络联结起来，形成一种临时合作的组织。具体形式：外包，战略联盟，特许经营，合资企业，虚拟销售网络等。

(一) 外包：是把企业不擅长的一部分工作交给外部企业去做。

(二) 战略联盟：是指由两个或两个以上的企业，为达到共同拥有市场，共同使用资源等战略目标，通过各种契约而结成的优势互补，风险共担，要素双向或多向流动的松散型网络组织。

(三) 特许经营：一种在特许人与被特许人之间达成的协议关系，在这一关系中特许人愿意或有义务对被特许人的经营在技术援助和人员培训等方面给予支持；而被特许人自己拥有或自行投资企业的相当一部分。

(四) 合资企业：两家或两家以上企业出于对技术保密或成本节约的考虑而不愿意将一些业务外包的情况下，采用成立合资企业的方式解决这一问题。

(五) 虚拟销售网络：企业总部允许下属销售网络成为拥有独立法人资格的销售企业，销售企业与企业总部之间是市场经济关系。

四. 企业组织网络化

是指用一种新的组织模式代替实行传统组织模式。

(一) 网络型组织的概念

是由多个独立的个人，部门和企业为了共同的任务而组成的联合体，它的运行不靠传统的层级控制，而是在定义成员角色和各自任务的基础上通过密集的多边联系，互利和交互式的合作来完成共同追求的目标。

(二) 网络型组织的特性

1 网络的基本构成要素是众多的节点和节点之间的相互关系

2 密集的多边联系和充分的合作是网络型组织最重要的特点，而这正是其与传统企业组织形式的最大区别所在

3 网络型组织是将快速重组的单元构成扁平化的组织结构，以充分授权的团队工作代替金字塔式的层级制管理

4 网络型组织在经营管理活动中，强调加盟企业各方都必须随时准备对市场和其他加盟伙伴的变化做出反应

5 网络型组织的协调管理作用增强，由垂直控制转向横向协调，这是网络型组织和传统企业管理方式相比在管理方式上的重要区别

(三) 网络型组织的基本类型

1 内部网络 2 垂直网络 3 市场间网络 4 机会网络

(四) 网络型组织的优点

1 网络型组织促进了分工和专业化的发展

2 网络型组织可以实现核心竞争力的连接

3 网络型组织降低了交易成本

4 网络型组织有助于优化资源配置

第四节 企业组织再造

一. 企业再造理论产生的背景

(一) 顾客 (Customer)：企业为顾客创造价值成为企业追求的目标

(二) 竞争 (Competition)

(三) 变化 (Change)

1993 年迈克。哈默和詹姆斯。钱皮 《再造企业—管理革命宣言》提出了流程再造。亚当。斯密的分工理论

二. 企业再造的含义及特点

哈默和钱皮将企业再造定义为：为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考，彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量，顾客满意度，成本，员工工作效率等。

企业再造具有以下几方面的含义：

(一) 企业再造需要从根本上重新思考业已形成的基本信念

(二) 以顾客为中心是企业再造的出发点

(三) 企业再造是一次彻底的变革

(四) 企业通过业务流程再造可望取得显著的进步

(五) 企业再造从重新设计业务流程着手

企业再造的核心是对企业的业务流程进行再设计。业务流程是企业从输入各种原料和顾客需求为起点到企业创造出对顾客有价值的产品（或服务）为终点的一系列活动。

(六) 企业再造实质上是管理和组织的创新

(七) 企业再造实施人本管理

(八) 企业再造重视信息技术的应用

三. 企业再造的实施

(一) 构建企业再造的团队

1 具有创新意识，并能意识到变革重要性的领导团队 2 专注于再造的经理人员 3 投身于某一特定流程再造的小组成员 4 由高级管理者组成的指导委员会 5 负责全企业再造技术和方法的开发，并对企业各再造项目进行协调的再造总监

(二) 对现有流程进行全面分析

1 识别业务流程 2 对业务流程进行分析与诊断

(三) 业务流程再造

(四) 组织实施与持续改善

四. 企业再造的基础工作

(一) 建立有效的组织保障

(二) 建立流程管理信息系统

(三) 重塑企业文化

(四) 培养复合型人才

第五节 学习型组织

一. 学习型组织的起源

彼得。圣吉提出了“五项修炼”为基础的学习型组织理念。

二. 学习型组织的含义及特征

(一) 学习型组织的含义

在共同愿景的引导下，通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的有机的，符合人性的，具有持续学习能力的组织。

(二) 学习型组织的特点

1 组织成员拥有一个共同的愿景

- 2 组织是由多个创造性个体组成的团队
- 3 善于不断学习
- 4 自主管理
- 5 领导者的新角色
- 6 建立知识联盟

三. 建立学习型组织的意义

- (一) 学习型组织可以有效地获取知识资本
- (二) 学习型组织是适应激烈的竞争环境的前提
- (三) 组织学习是组织生存与发展的前提与基础

四. 学习型组织的构建

对于组织而言，修炼是通过学习和训练，提高组织内部结构和机能对外部环境的适应能力。

五项修炼包括：

- (一) 自我超越：是学习型组织的精神基础。
- (二) 改善心智模式：要求企业组织不断地随着外部环境的变化适时调整，革新企业组织内部的习惯做法。
- (三) 建立共同愿景：包括共同目标，价值观和使命三个要素。
- (四) 团队学习：是学习型组织最基本的学习形式，是构建学习型组织的基本过程。
- (五) 系统思考：是建立学习型组织最重要的修炼，是五项修炼的核心。

第五章 市场营销管理

第一节 市场营销概述

一. 市场营销的含义和原理

(一) 市场营销的含义

就是在变化的市场环境中，为满足消费需求，实现企业目标而进行的商务活动过程，包括市场调研，选择目标市场，产品开发，产品定价，渠道选择，产品促销，产品储存和运输，产品销售，提供服务等一系列与市场有关的企业业务经营活动。

(二) 市场营销的原理

通过满足顾客需要促进交换，最终实现企业目标。

二. 市场营销过程

选择目标市场，实施市场定位，确定市场营销组合，制定市场营销计划。

第二节 市场营销过程

一. 市场分析

(一) 市场营销环境分析

分析营销环境的目的是寻求营销组合和避免环境威胁。

微观环境是那些对企业服务其顾客的能力构成直接影响的各种力量，包括企业本身，市场营销渠道企业，市场，竞争者和公众。

宏观环境是那些对给企业造成市场机会和环境威胁的主要社会力量，包括人口环境，经济环境，自然环境，技术环境，政治法律环境和社会文化环境。

(二) 市场购买行为分析

市场一般分为两类，消费者市场和组织市场，组织市场又包含产业市场，转卖者市场和政府市场。

1 营销消费者购买行为的因素

- (1) 经济因素 (2) 社会文化因素 (3) 个人因素 (4) 心理因素

2 消费者购买决策过程

一般来说，消费者购买决策过程是顾客产生购买某种产品的欲望，收集相关信息，评价及取得最终合适的商品并对购买行为进行评价的全过程。

(1) 购买动机的产生 (2) 寻找信息 (3) 评价方案 (4) 决定购买 (5) 购后感觉和行为

3 产业市场购买行为特点

市场需求方面：产业市场购买者数量少，但每次购买数量大；产业市场用户地理位置集中；产业市场的需求是派生的，并且需求波动性大；产业市场的需求缺乏弹性。

购买单位方面：更多的购买参与者；专业采购。

购买决策行为上：直接采购；购买过程复杂但规范化；互惠购买。

二. 市场细分和目标市场选择

(一) 市场细分的含义

目标营销要经历三个阶段，市场细分，选择目标市场，进行市场定位。

市场细分就是营销者通过市场调查，依据消费者在需求和欲望，购买行为以及购买习惯等方面的明显差异性，把整个市场划分为若干分市场的市场分类过程。基础是顾客需求的异质性。

(二) 市场细分的依据

生活消费品可以选择地理位置，人文，心理和行为四个因素作为细分标准。

生产者市场细分主要通过用户行业，用户规模和用户地理位置等因素作为标准。

(三) 目标市场选择

企业选择其目标市场可以采用三种战略：无差异市场营销，差异市场营销和集中市场营销。

无差异市场营销是企业不考虑各细分市场的特性，而突出市场需求的共性，只推出单一产品，运用单一市场营销组合，力求在一定程度上满足尽可能多的顾客的需求。

差异营销是企业选择两个以上的细分市场作为目标市场，为不同的细分市场设计有差异的产品，并运用不同的营销组合来适应各个子市场的需要。

集中营销是企业集中所有力量，以一个细分市场作为目标市场，试图在较小的子市场中占据较大的市场份额。

(四) 市场定位

市场定位的实质就是取得目标市场的竞争优势。

全过程包含三个阶段：1 确认本企业的竞争优势 2 选择相对竞争优势 3 明确显示其独特的竞争优势，

竞争优势一般来自于两个方面：1 价格竞争优势 2 差异化竞争优势

企业市场定位的方法从总体上来看主要有两种：1 竞争定位 2 空白定位

三. 市场营销调研

市场营销调研，是指系统地设计，收集，分析并报告与企业有关的数据和研究结果。方法有两大类：案头调研和实地调研。

案头调研就是收集和分析二手资料。数据来源：1 公司记录 2 政府各部门的统计资料。

实地调研就是收集一手资料的过程。方法：1 观察法 2 实验法 3 调查法 4 专家估计法

四. 市场营销组合决策

一般把企业对可以控制的各种要素进行优化组合和综合运用称为市场营销组合。

麦卡锡：4ps 产品；价格；地点（分销）；促销。

(一) 产品决策

1 产品组合决策

在营销学管理中，产品是指能提供给市场，用于满足人们某种欲望和需要的任何事物，包括实物，服务，场所，组织，思想，主意等。

产品组合是指一个企业生产经营的全部产品的构成和比例关系。

产品组合的调整可以采用如下策略：(1) 扩大产品组合 (2) 缩减或淘汰产品组合

2 品牌决策

品牌是由企业独创的，有显著特征的用来识别商品的名词，文字，标记，数字，符号及其组合。

企业可以选择的品牌策略主要有：(1) 品牌使用者策略 (2) 品牌统分策略 (3) 多品牌策略

3 产品生命周期阶段的营销策略

产品生命周期是产品从进入市场到最后被淘汰这一过程中市场销售和利润变化的规律。

(二) 价格决策

1 影响定价的因素

内部：(1) 定价目标 (2) 产品成本 (3) 企业的营销组合

外部：(1) 市场需求 (2) 市场结构 (3) 国家政策及其他外部因素

2 企业的定价方法

成本导向定价法：成本加成定价和目标定价法。

需求导向定价法：理解价值定价法和需求差别定价法。

竞争导向定价法：随行就市定价法和密封投标定价法。

(三) 渠道决策

1 产品分销渠道及其类型

分销渠道是指将产品从制造者手中转至消费者手中所经过的各中间商连接起来形成的通道。

分销渠道的成员包括商人中间商，代理中间商以及处于渠道起点的生产者和终点的最终消费者或用户。

产品或劳务通过同一环节中间商的数目多少，形成了不同宽度的分销渠道，有以下三种类型：密集分销，选择分销和独家分销。

2 分销渠道选择

企业设计分析渠道首先要决定是否需要中间商以及需要几个层次的中间商，这取决于以下若干因素：顾客特性，产品特性，企业特性。

3 中间商类型选择

根据承担职能的不同，中间商主要分为批发商，居间商人和零售商。

批发商可以进一步分为商业批发商和制造业公司的销售分支机构。

居间商人和批发商的本质区别是他们不拥有商品的所有权。分为代理商，经纪人和信托商。

零售商可以分为有店铺的零售商和无店铺的零售商。

(四) 促销决策

1 促销组合的含义及构成

促销是指企业为了扩大销售，提高市场占有率，通过各种方式将产品或服务的具有说服力的信息传递给目标顾客，促使其产生购买行为的活动。

现代企业有四种基本的促销方式：广告，人员推销，销售促进和公关宣传。

2 促销组合决策

(1) 营销促销组合的因素

企业在不同的时期有不同的促销目标，主要有三类：以产品介绍为目标；以说服和提示为目标；以树立品牌和企业形象为目标。

“推”是以中间商为主要促销对象，把产品推进分销渠道，进而推向最终市场。“拉”则是以最终消费者为主要促销对象，通过他们向中间商询问该产品，促使中间商向制造商进货。

(2) 促销组合决策

A 确定目标受众 B 确定沟通目标 C 信息设计 D 选择信息传播媒体 E 制定促销预算 F 确定促销组合 G 评估促销效果

第三节 网络时代的企业市场营销

一. 网络经济时代企业市场营销方式的转变

(一) 网络营销的定义

是企业整体营销战略的一个组成部分，是建立在互联网基础之上，借助于互联网的特性来实现一定营销目标的一种营销手段。

(二) 网络营销的产生和发展

网络营销的产生是现代科学技术发展，信息时代人们消费观念的变革和市场竞争加剧共同作用的结果。

现代科学技术，特别是计算机技术及其网络，通讯和多媒体技术的应用和发展构成了网络营销产生的技术基础。

二. 网络营销与传统营销

(一) 网络营销的特点

1 跨时空 2 交互性 3 高效性 4 经济性 5 整合性

(二) 网络营销对传统营销的冲击

1 影响营销战略 2 影响营销方式 3 对传统营销策略的冲击

三. 网络营销与传统营销的整合

(一) 网络营销与传统营销整合的实质

(二) 网络营销与传统营销的整合

四. 网络营销的内容和层次

(一) 网上宣传 (二) 网上调研 (三) 网络分销联系 (四) 网上直接销售 (五) 网上营销集成

第四节 企业网络营销站点建设和网上市场调查

一. 企业网络营销站点功能

根据企业站点建立的目标的不同，企业网站可以分为五种类型：信息型，广告型，信息订阅型，在线销售型和技术支持服务型。

以一个生产型企业的站点为例，其站点规划的如下：

1 企业信息发布 2 信息交流沟通 3 网上销售 4 售后服务 5 个性化服务

二. 网络营销站点规划

- (一) 制定企业建立网站的目标
- (二) 确定站点的目标市场
- (三) 确定网站提供的信息和服务
- (四) 组织站点建设

三. 网络营销站点设计案例

(一) 可口可乐网站设计

1 多幅首页 2 采用荒诞搞笑式语言 3 采用各种各样标新立异的噱头

(二) 宝洁公司的网站设计

1 主题鲜明 2 页面简洁 3 网页设计体现关爱生活，亲情至上的理念

(三) 通用汽车网站的设计

1 首页设计独特，充分体现客户至尊的营销主题

2 通用汽车网站的首页设计没有把各款豪华汽车和一流的自动化生产线及摩天大楼放在中心位置，而是出人意料地把世界各地风情各异的日常生活中的平民形象置于画面中间。

3 站点结构设计上采用板块结构，体现通用关系唯上的经营理念。

四. 网上市场调查

(一) 网上市场调查的概念

是指在互联网上针对特定营销环境进行简单调查设计，收集资料和初步分析活动。从网上市场调查的本质来看，它包含三个含义即调查工具，资料库和营销工具。

(二) 网上市场调查的特点

1 互动性 2 低费用 3 速度快 4 客观性 5 实时检验和监督

(三) 网上直接市场调查

1 网上直接调查的方法

(1) 网上直接调查分类：站点法，电子邮件法，随机 IP 法，视讯会议法

(2) 网上问卷调查法

(3) 其他网上直接调查方法

2 网上直接调查的方式

(1) 利用自己的网站 (2) 借用别人的网站 (3) 混合型 (4) E-mail 型 (5) 讨论组

型

3 网上直接调查的步骤

(1) 确定网上直接调查的目标市场

(2) 确定调查方法和设计问卷

(3) 选择调查方式

(4) 分析调查结果

(5) 撰写调查报告

(四) 网上市场间接调查

1 二手资料的内容

2 网上市场间接调查的工具

第五节 网上销售和网络广告

一. 网上销售概述

(一) 网上销售渠道的功能

1 订货系统 2 结算系统 3 配送系统

(二) 网上销售渠道的类型

根据销售对象的不同，网上销售渠道可以分为 B-B (Business to Business) 和 B-C (Business to Customer) 两种方式。

(三) 网上销售的优势

- 1 成本低 2 方便快捷 3 交互性

二. 网上交易的过程

三. 网上售后服务

(一) 网上售后服务的特点

- 1 便捷性 2 灵活性和个性化 3 低廉性 4 直接性

(二) 网上售后服务的形式

- 1 销售过程的售后服务 2 网上产品支持和技术服务 3 推销型售后服务

(三) 网上产品服务网站设计

1 提供产品分类信息和技术资料以及相关链接，方便客户获取所需的产品，技术资料

2 设计好 FAQ (常见问题解答)，帮助客户直接从网上寻找问题的答案 遵循以下原则：有效性，简单易用，格式科学

3 建立网上虚拟社区 (BBS 和 Chat)，给客户提供发表评论和相互交流学习的园地

- 4 建立电子邮件用户支持渠道

- 5 利用交互式表格 (Form)

四. 网络广告的特点和类型

(一) 网络广告的特点

- 1 传播范围广泛 2 强烈的互动性 3 快捷性 4 丰富性 5 费用低廉 6 易统计性

(二) 网络广告的类型

1 按钮型广告 (Button ad) 2 旗帜型广告 (Banner ad) 3 主页型广告 (Homepage ad) 4 弹出式广告 5 电子邮件广告 6 文字链接广告

五. 网络广告的发布

(一) 用自己的网站发布广告

(二) 在他人的网站上发布广告

(三) 使用旗帜广告交换服务网络

(四) 在网上报纸或杂志发布广告

(五) 电子邮件发布广告

(六) 在虚拟社区和公告栏 (BBS) 上发布广告

(七) 使用新闻组发布广告

第六章 企业运作管理

第一节 运作管理概论

一. 运作管理的概念

(一) 运作

运作泛指将投入转化为产出的过程，该过程既可以是制造有形产品，也可以是提供服务。

运作是指组织通过其产品（包括服务）获取利润的各项活动的总称，其核心是将投入转化为产品或服务，并形成价值增值的过程。

(二) 运作系统

1 投入是指运作的对象，可以是原材料，信息，或消费服务的顾客，也可以是另一个运作系统的产出。

2 资源一般包括人员，知识，信息，场地，设施，设备，工具，资金等。

3 控制也就是按照一定的目标，规则与要求，采用合适的方法，对运作系统的运行过程进行监督，并根据监督的反馈信息对运作系统和运作过程进行必要的调整，使其更加合理，高效。

4 转换是指运作对象发生变化的过程。

(三) 运作管理

是组织为了达成其目标，对运作系统与运作过程进行计划，组织与控制等系列管理工作的总称。

从内容上看，运作管理的基本内容主要包括：

1 运作管理的基本知道思想与运作战略决策

2 运作系统设计，构建与管理

3 运作系统的运行与管理

4 上述三个方面的评估，完善，改进以及变革

二. 运作管理的地位与作用

(一) 运作管理是企业基本职能活动

(二) 运作管理的任务与目标

1 合理利用资源

2 正确处理效率与效益问题

运作管理应密切监督效率，效益的变化趋向，坚持以长期效益为主，兼顾短期效率的原则，及时采取措施，加强对长期效益，短期效率的管理，这是企业永葆青春，不断走向辉煌的基础与保证。

3 竞争优势

经典的竞争战略理论认为，引导企业在市场上获得竞争优势的基本战略有三种：成本领先，差别化，集中。

三. 运作管理的产生与发展

(一) 早期的自由粗放式管理阶段：18世纪后半期到19世纪末。

(二) 科学管理阶段：19世纪末到20世纪40年代。代表人物是泰勒，吉尔布雷斯夫妇，甘特以及福特等人。

泰勒制以传统的工业工程技术为基础，进行动作研究和时间研究，实行有差别的计件工资制。

福特制是针对大量生产的要求，以标准化，简单化，专业化为目标，运用流水线，力求实现劳动机械化，并通过流水作业方式促进劳动分工，使生产专业化，提高了生产率，降低了成本。

(三) 现代化管理阶段：20世纪40年代至今。

这一阶段的管理特征是：为适应市场竞争，实现了产销一体化；为满足生产日益社会化，全球化的要求，有效地协调各种复杂关系，实现了管理组织系统化；加强科学管理与决策，大量采用数理手法，实行管理方法定量化；计算机技术的发展，信息工作的加强，使管理手段自动化。

四. 网络时代对企业运作管理提出的新要求

(一) 要有高速灵敏的市场反应能力，形成敏捷供应的能力

(二) 形成进一步降低成本的能力，减少企业在价格竞争方面的压力

- (三) 满足顾客的个性化需求，实施“大规模定制化”生产
- (四) 为企业在网络时代的全球化服务提供保障
- (五) 利用信息技术，降低企业的外部不经济性，回应全球生态保护的要求和相应的各种行动准则
- (六) 突破“零和”博弈的旧竞争观念，倡导在网络时代的协同理念

第二节 准时生产

一. 准时生产的概念

准时生产（Just-In-Time，简称 JIT），顾名思义是指企业只在需要的时候，按需要的量，生产所需要的产品。JIT 是一组活动的集合，其目的在于实现保持原材料在制品及产成品最小库存的情况下进行大批量生产。

准时生产的思想就是通过倒流水拉动方式的生产线来实现。看板系统是生产线物流，信息流合一的中枢神经系统，为了保证 JIT 拉动过程平衡进行，JIT 要求生产流程各阶段都具有高水平的质量，良好的供应商关系和对最终产品需求的准确预测。

二. 准时生产的实施

- (一) 暴露问题和瓶颈
- (二) 消除浪费
- (三) 改进产品设计

JIT 主要用于工序比较稳定的重复性生产系统——该系统不间断地生产数量较少的同类产品。

(四) 改进工厂布局和流程设计

JIT 的实施要求工厂布局及流程设计应尽可能保证工厂物流，工作流平衡不断，且尽可能减少物料的移动。

(五) 改进人力资源

尊重人的作用是 JIT 发挥作用的关键原因。

(六) 全面质量管理

全面质量管理是保证实施 JIT 生产的基础。

(七) 拉式调度和看板生产控制系统

拉式调度（Pull Schedule）是用于工厂车间作业控制的运作机制，看板生产控制使用符号来管理工厂的物流。

(八) 与供货商紧密合作

加强与原材料或零部件供应商的合作对保证企业 JIT 有效实施起着重要的作用。

三. 准时生产与制造资源计划的比较

制造资源计划（Manufacture Resource Planning, MRP II）与 JIT 都是为了保证生产系统各环节在规定的时间，按照规定的数量获得真正需要的物料，从而保证生产系统在需要时所要物料都配套备齐，不需要时不要过早投料，从而保证生产系统能够顺畅运作，减少库存和资金占用。

第三节 敏捷制造

一. 敏捷制造的起源

20世纪80年代后期，由美国通用汽车（GM）公司和美国里海（Lehigh）大学工业工程系共同提出的一种新的制造企业战略——“敏捷制造”最受重视。

二. 敏捷制造的概念

是指企业的运作具有敏捷性。敏捷性意指企业在不断变化，不可预测的经营环境中善于应变的能力，它是企业在市场中生存和领先能力的综合表现。

敏捷制造的范畴涉及六个领域，即集成产品与过程开发/并行过程，人力资源管理，虚拟企业，信息与控制，过程与设备和法律障碍。

第一层侧重从企业组织，结构和管理的角度研究敏捷制造的实现；第二层则侧重从技术的角度研究敏捷制造的实现方法和关键支持技术。

三. 敏捷制造模式中的企业组织形式

(一) 虚拟企业的概念

虚拟企业（Virtual Enterprise，也叫动态联盟）是敏捷制造模式中基础和核心的组织形式。

虚拟企业是指为适应快速，多变的市场需求，由制造商，联合供应商，经销商乃至顾客，以共同和及时地开发，生产，销售多样化及定制化产品的一种企业模式。

(二) 虚拟企业的特征和优势

1 虚拟企业的特征

(1) 人力虚拟化 (2) 运作弹性化 (3) 信息网络化 (4) 组织结构动态化 (5) 并行分布式作业

2 虚拟企业的主要优势

- (1) 有利于企业充分利用自身的资源优势
- (2) 有利于企业研究开发（R&D）能力的提高
- (3) 有利于企业涉足新领域，进行多角化经营

3 虚拟企业的主要形式

- (1) 虚拟生产 (2) 虚拟开发 (3) 虚拟销售 (4) 虚拟管理 (5) 虚拟服务

四. 敏捷制造模式的支撑技术

(一) 企业运作信息系统

敏捷制造所要求的企业信息环境应该是分布式，网络化的，它强调信息系统必须是人，组织，技术三者的集成。

(二) 企业敏捷制造的主要支撑技术

- 1 分布式网络通讯技术
- 2 计算机集成制造（CIM）技术
- 3 计算机支持的协同工作（CSCW）技术
- 4 工作流管理（WFM）技术

第七章 企业财务管理

第一节 企业财务管理概述

一. 财务管理的概念

企业财务管理，是指企业为实现企业价值的最大化，对生产经营活动中所需的各资金的筹集，运用，回收与分配，进行计划，组织，协调，控制管理的总称。

二. 财务管理的目标

- (一) 利润最大化
- (二) 股东财富最大化
- (三) 企业价值最大化

与利润最大化相比，企业价值最大化这一目标具有以下特点：企业价值最大化考虑了资金的时间价值；企业价值最大化考虑了风险价值；企业价值最大化充分体现了公司

资产保值增值的要求；企业价值最大化有利于制约公司追求短期利益行为的倾向。

三. 财务管理的原则

(一) 系统原则 (二) 平衡原则 (三) 弹性原则 (四) 比例原则 (五) 灵活性原则 (六) 优化原则

四. 财务管理的方法

是为了实现财务管理目标，完成财务管理任务，在进行理财活动时所采用的各种技术和手段。

(一) 财务预测方法

财务预测是财务人员根据历史资料，现实条件，运用特定的方法对企业未来的财务活动和财务成果所做出的科学预计和测算。

1 定性预测法

主要是利用直观材料，依靠个人经验的主观判断和综合分析能力，对事物未来的状况和趋势做出预测的一种方法。

2 定量预测法

是根据变量之间存在的数量关系（如时间关系，因果关系）建立数学模型来进行预测的方法。分为趋势预测法和因果预测法。

(二) 财务决策方法

是指财务人员在财务目标的总体要求下，从若干个可以选择的财务活动方案中选择最优方案的过程。常见的方法有：优选对比法；数学微分法；线性规划法；概率决策法和损益决策法。

(三) 财务计划方法

财务计划是在一定的计划期内以货币形式反映生产经营活动所需要的资金及其来源，财务收入和支出，外务成果及其分配的计划。

确定财务计划指标的方法通常有以下几种：1 平衡法 2 因素法

3 比例法 4 定额法

(四) 财务分析方法

是根据有关信息资料。运用特定方法，对企业财务活动过程及其结果进行分析和评价的一项工作。

常用的财务分析方法有：1 对比分析法 2 比率分析法 3 综合分析法

第二节 企业财务管理的内容

一. 融资管理

融资是企业财务运作的起点，是决定现代企业资本运动规模和生产经营发展程度的重要环节。

(一) 融资的主要渠道

目前企业的融资方式主要有以下几种：

1 吸收直接投资 2 发行股票 3 发行债券 4 银行借款 5 商业信用 6 租赁融资

7 内部积累

(二) 融资应考虑的因素

1 融资规模 2 融资时机 3 企业财务状况和经营状况 4 企业资信水平

5 资本成本 6 资本结构

二. 投资管理

(一) 投资及其分类

是公司将资金投放于一定的对象，以期望在未来获得收益的经济行为。

- 1 按期限可分为长期投资和短期投资
- 2 按方式可分为直接投资和间接投资
- 3 按收益确定性可分为确定性投资和不确定性投资
- 4 按投资的方向可分为对内投资和对外投资

(二) 投资管理的原则

- 1 投资收益最大化原则
- 2 投资风险降低原则

(三) 投资决策程序

投资决策是财务管理职能的核心。投资项目选择就成为企业投资决策的首要问题，也是投资决策中的核心问题。

以固定资产投资决策为例，投资决策的一般程序：

- 1 市场分析与预测
- 2 确定投资项目的约束条件
- 3 设计投资方案
- 4 对投资方案进行可行性研究
- 5 确定投资方案
- 6 投资决策的跟踪和检查

(四) 投资决策的方法

投资决策的方法分为静态分析法和动态分析法。静态分析法不考虑资金的时间价值。可以分为净收益法，回收期法和投资收益法。动态分析法不仅考虑了资金的时间价值，而且考虑了项目在整个寿命周期的经济活动和经济效益。主要有净现值法和内部收益率法。

1 净现值法是指将投资项目按部门或行业的基准收益率或自行设定的折现率，将各年的净现金流量折现到投资起始年的现值总和。

2 内部收益率表明项目总投资所能获得的最大盈利能力，也是项目能够接受的筹资利率的最高临界点。

三. 成本管理

成本的经济本质是生产产品所消耗的物化劳动的转移价值和劳动者为自己的劳动所创造的价值的货币表现，也就是公司在产品生产经营中所耗费的资金的总和。

公司财务管理在成本管理中的内容主要涉及以下两个方面：

(一) 成本预测

过程：搜集广泛的信息，建立预测模型，计算预测差距。

(二) 成本控制

主要内容：1 控制资源耗费 2 控制费用开支 3 控制生产经营过程

四. 利润管理

是公司在一定时期内全部收入扣除全部支出后的余额。

利润管理主要涉及三个方面：

- (一) 目标利润规划
- (二) 股利政策制定
- (三) 利润分配管理

第三节 网络时代财务管理的变革

一. 网络时代企业财务管理环境的变革

(一) 经济环境的变革

全球经济的网络化，一体化，使全球的竞争更加激烈，同时改变了企业的竞争机制，在竞争中的合作变得尤为重要。

(二) 技术环境的变革

企业可以以柔性技术为基础保持技术领先，以信息网络为依托实现资源整合，将网络与财务相结合形成网络财务，并且开发网络财务软件，实行动听的，实时的财务管理。

(三) 金融环境的变革

电子货币形态的资金将成为企业筹资，投资，分配的主要形式之一。网上银行的建立为网络经济的正常运转提供了安全，可靠的金融保障。

二. 网络时代财务管理的观念

(一) 泛财务资源观念

从形态上看，泛财务资源可以分为硬财务资源和软财务资源两大类。硬财务资源构成主体是自然资源和传统的财务资源。软财务资源包括知识资源和时间资源。而知识资源通常又划分为四类：市场资源，知识产权，人力资源，组织经营资源。

(二) 人本化理财观念

(三) 风险理财观念

(四) 信息理财观念

面对财务管理的全面变革，企业实行网络财务才是迎接这些挑战的全面解决方案。

三. 网络时代财务管理的目标

网络时代企业财务管理目标应该是企业价值最大化。

(一) 利益相关者的利益

如股东，管理层，债权人，员工等。

(二) 社会责任

如维护社会公共利益，保护生态平衡，防止公害污染，支持发展社区的文化教育和福利事业以及赞助社区的慈善事业等。

四. 网络时代财务管理内容的变革

一. 投资管理

(一) 企业投资重点发生了转变

在新的资产结构中，以知识为基础的专利权，商标权，商誉，计算机软件等无形资产，以及以人才的引进和开发为主的人力资产所占的比例将大大增加。

(二) 投资决策方法与投资方案效益评价有所转变

二. 预算管理

网络时代财务预算将依据企业年度目标利润按“目标利润—销售预算—成本预算—采购预算—现金流量预算”等进行编制，改变了过去一味地以生产为中心的编制方法。

三. 风险管理

在网络时代，风险管理及风险预警系统的建立将成为企业财务管理的重要内容。

四. 利润管理

(一) 企业利润分配的原理发生了变化

在网络时代，知识是利润形成的主要来源，是企业的主要生产要素与价值决定因素，它理所当然地成为分配的主要依据。

(二) 企业利润分配的比例发生了变化

第四节 全面解决方案：网络财务

一. 网络财务的内涵

所谓网络财务，是基于 Internet/Intranet 技术，以财务管理为核心，业务管理与财务管理一体化，支持电子商务，能够实现各种远程操作和事中动态会计核算与在线财务管理，能够处理电子单据和进行电子货币结算的一种全新的财务管理模式。

二. 网络财务的特点

- (一) 实现企业财务与业务的协同
- (二) 实现在线管理
- (三) 实现会计工具和财务介质电子化
- (四) 提供“个性化”财务信息
- (五) 实现远程处理，集中监控，动态管理
- (六) 提供网上理财功能

三. 实施网络财务的重要意义

- (一) 网络财务拓展了财务管理的空间
- (二) 网络财务加快了财务管理时效
- (三) 全新的运作方式提升了企业财务管理的效能

四. 企业实施网络财务要解决的问题

- (一) 互联网的社会环境，基础设施的配套和完善
- (二) 从传统财务模式向网络财务模式的转型
- (三) 制定合适的网络财务制度
- (四) 财务管理信息化的规则与实施
- (五) 对投资与资源的保护

第八章 人力资源管理

第一节 人力资源管理概述

一. 人力资源的概念及特点

人力资源（Human Resource, HR）作为特殊的资源，是指能为社会创造价值并能被组织所利用的体力和脑力的总和，它包括数量和质量两个方面。

人力资源的特征：

- (一) 双重性：生产性和消费性
- (二) 能动性
- (三) 再生性
- (四) 时效性
- (五) 社会性

二. 人力资源管理概念和内容

人力资源管理是指运用科学的方法，在企业战略的指导下，以人力资源战略，规划和工作分析为基础，对人力资源进行获取与配置，培训与开发，考核与激励，规范与约束，安全与保障，凝聚与整合，最终实现企业目标和员工价值的过程。

人力资源管理活动包括以下内容：

- (一) 人力资源规划
- (二) 工作（岗位）分析与设计
- (三) 人员选聘与录用
- (四) 员工培训与开发
- (五) 绩效管理
- (六) 薪酬管理

(七) 安全与健康

(八) 员工关系管理

三. 人力资源管理的基本原则

- (一) 综合效率原则
- (二) 使用和开发相结合原则
- (三) 公平竞争原则
- (四) 激励原则

四. 人力资源管理的历史演变

五. 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

第二节 人力资源规划与工作分析

一. 人力资源规划概念及内容

人力资源规划 (Human Resource Planning) 是指一个组织根据本组织的战略目标和人力资源的现状, 为满足本组织在未来环境中人力资源在数量上和质量上的需要, 科学地预测在未来的环境变化中人力资源的需求和供应状况, 而制定的人力资源获取, 利用, 保持, 开发的策略, 以确保组织战略目标的实现和个人价值的体现。

内容包括: 人员招聘, 人员使用, 教育培训, 评估激励, 劳动关系, 工资与社会保险。

二. 人力资源规划的制定程序

- (一) 核查现有人力资源状况
 - 1 现有工作 (岗位) 分析
 - 2 现有人员结构的合理性分析
 - 3 现有人员使用状况的合理性分析
- (二) 人力资源需求预测
 - 1 企业未来经营方向或经营规模发生变化对人力资源结构的影响
 - 2 企业未来组织结构, 产品结构的发展变化对人力资源结构的影响
 - 3 企业未来技术结构的发展变化对人力资源结构的影响
- (三) 人力资源供给预测
- (四) 制定人力资源规划
- (五) 人力资源规划实施
- (六) 人力资源评估反馈

三. 工作分析概念及作用

工作分析的主要内容: 全面了解企业内各类工作的特征以及对任职人员的要求。

工作分析 (Job Analysis) 是对组织中某个特定工作职务的目的, 任务或职责, 权力, 隶属关系, 工作条件, 任职资格等相关信息进行收集与分析, 以便对该职务的工作做出明确的规定, 并确定完成该工作所需要的行为, 条件, 人员的过程。

工作分析的作用主要体现在以下几个方面:

- (一) 人力资源规划方面
- (二) 员工的招聘与选拔方面
- (三) 绩效评估方面
- (四) 员工培训与开发方面
- (五) 合理确定工资报酬方面
- (六) 员工职业生涯规划方面

四. 工作分析的流程

(一) 准备阶段

- 1 组成工作分析小组 2 做好宣传动员工作 3 确定样本 4 工作分解

(二) 调查阶段

- 1 编制工作分析所需要的各种调查问卷和观察提纲
- 2 根据需要选择合适的调查方法
- 3 广泛收集有关工作特征的各种数据
- 4 收集有关工作人员必备的特征方面的信息

(三) 分析阶段

- 1 与承担工作的人员一起仔细审核已经收集到的各种工作信息
- 2 创造性地分析，发现有关工作和工作人员的关键因素
- 3 归纳，总结出工作分析的必需材料和要素

(四) 完成阶段

第三节 人员选聘与培训

一. 企业员工招聘与选用程序

- (一) 人员招募 (二) 人员选拔 (三) 人员录用及新员工培训 (四) 招聘评估

二. 人力资源培训与开发

员工培训与开发是企业人力资源管理与开发的重要组成部分和关键职能。

(一) 员工培训的原则

- 1 理论联系实际，学用一致原则
- 2 知识技能培训与组织文化培训兼顾的原则
- 3 全员培训和重点提高相结合的原则
- 4 严格考核和择优奖励原则

(二) 员工培训的分类

- 1 从培训与工作的关系来划分，有在职培训，脱产培训和半脱产培训
- 2 从培训的目的来划分，有文化补习，学历教育，岗位职务培训
- 3 从培训的层次上划分，有高级，中级和初级培训

(三) 培训工作流程

- 1 培训需求分析：分为组织分析，人员分析和任务分析三项内容。
- 2 培训设计和实施：培训内容设计和培训方法设计。
- 3 培训评估：(1) 确定评价标准 (2) 受训者先测 (3) 培训控制 (4) 评价培训结

果

第四节 绩效管理与薪酬管理

一. 绩效管理

(一) 绩效管理的概念及特点

是指为了达到组织的目标，通过持续开放的沟通过程，形成组织所期望的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为，即通过持续的沟通和规范化的管理不断提高员工和组织绩效，提高员工能力和素质的过程。

特点：

- 1 绩效管理以组织战略为导向，是综合管理组织，团队和员工绩效的过程。
- 2 绩效管理是提高工作效率的有力工具。
- 3 绩效管理是促进员工能力开发的重要手段。
- 4 绩效管理是一个完整的系统。

(二) 企业员工绩效考评的程序

- 1 制定计划 2 技术准备 3 收集信息资料 4 分析评价 5 绩效反馈 6 结果运用

二. 薪酬管理

(一) 薪酬管理的内容

薪酬主要包括经济报酬和非经济报酬。

非经济报酬是不直接以金钱的方式体现的，诸如度假，各种保险，培训等。

经济报酬主要有以下部分：1 基本薪酬（Base Pay） 2 绩效薪资（Merit Pay）

3 奖金（Incentive Pay） 4 津贴（Allowance） 5 福利（Benefit）

(二) 影响薪酬的因素

- 1 外部影响因素

- (1) 劳动力市场 (2) 经济条件 (3) 政府和工会

- 2 内部影响因素

- (1) 组织的规模 (2) 组织的薪酬预算 (3) 薪酬政策的制定者

(三) 薪酬设计的基本流程

第五节 网络时代人力资源管理模式

网络时代的人力资源管理是指企业利用电子技术，计算机技术和因特网来实现人力资源管理的某些职能。

一. 网络时代的员工招聘

(一) 网上招聘的内容及作用

网上招聘也称在线招聘或电子招聘，它是指利用互联网技术进行的招聘活动包括信息的发布，简历的搜集整理，电子面试以及在线测评等。

网络招聘的优势：1 覆盖面广 2 信息反馈快 3 招聘公开透明

(二) 网上招聘应注意的问题

- 1 信息处理的复杂性

- 2 虚假信息的大量存在

- 3 应聘者受到限制

- 4 服务体系不完善

二. 网络时代的员工培训

(一) 网上培训的意义

- 1 网上培训让企业培训完全突破了课堂教学的地域限制

- 2 网上培训增加了企业培训的时间灵活性

- 3 网上培训创新了企业培训的形式

(二) 网上培训的原则

- 1 趣味性（Interesting） 2 个性化（Individualized） 3 互动性（Interactive） 4

创造性（Initiative）

(三) 企业实施网上培训应注意的事项

- 1 应明确网上培训计划

- 2 网上培训系统的设计应满足教与学双方不同层面的要求

- 3 要有一套完整的教学软硬件

- 4 应该选择适合本企业经营特色及培训要求的网络产品

三. 网络时代的员工沟通

四. 网络时代人力资源管理的绩效考核

五. 虚拟团队的人力资源管理

(一) 虚拟团队的概念与特征

虚拟团队是为了开发某种特殊的产品或者解决某一特殊问题而设置的团队，是信息时代的一种新的组织模式，其成员可以跨越时间，空间甚至组织边界，借助于现代信息通信技术进行交流，沟通。

虚拟团队与实体团队的区别：1 成员高度分散 2 成员间异质性高 3 主要依赖电子媒介沟通协调 4 自我管理为主 5 资源的动态调配

(二) 虚拟团队人力资源管理的主要措施

- 1 选拔有相关能力的领导
- 2 要有高素质的成员队伍
- 3 建立以“信任”为基础的团队文化
- 4 提高沟通效率
- 5 采用适合虚拟团队特点的激励方式

第九章 企业知识管理

第一节 知识管理的概念

一. 知识的概念，特点及分类

(一) 知识的概念

是指经过人的思维整理过的数据，信息，形象，意象，价值标准以及社会的其他符号化产物等。

(二) 知识的特点

1 不可替代性 2 互补性 3 不可逆行 4 无形性 5 非稀缺性 6 非消耗性 7 可共享性 8 增值性

(三) 知识的分类

- 1 根据知识的性质划分

(1)事实知识(Know-what)(2)原理知识(Know-why)(3)技能知识(Know-how)

(4) 人力知识 (Know-who)

- 2 根据知识的表现形式划分

(1) 显性知识，又称为编码知识，是指可以用语言，文字，数字等方式进行表达从而易于沟通和共享的知识。

(2) 隐性知识，又称为未编码知识，是指难以表达，高度个性化，难以沟通和共享的知识。

二. 知识管理的概念

知识管理（Knowledge Management, KM）是指企业通过有计划，有目的地构建企业内部知识网络进行内部学习，构建企业外部知识网络进行外部学习，有效地实现显性知识和隐性知识的互相转换，并在转换过程中创造，运用，积累和扩散知识，从而最终提高企业的学习能力，应变能力和创新能力的系统过程。

三. 知识管理的特点

(一) 知识管理的目标是通过知识的共享与创新来增加企业的价值

(二) 知识管理是一个螺旋循环的过程

知识管理的螺旋循环包含以下几种程序：1 共同化 2 外化

3 连结化 4 内化

(三) 知识管理是信息管理的延伸和发展

(四) 知识管理与人力资源管理密切相关

（五）知识管理是一种全新的经营管理模式

第二节 知识管理的内容，原则及意义

一. 知识管理的内容

- (一) 知识的采集和加工
- (二) 知识的存储与积累
- (三) 知识的传播与共享
- (四) 知识的应用与创新

二. 知识管理的原则

- (一) 积累原则 (二) 信任原则 (三) 交流原则 (四) 共享原则 (五) 创新原则

三. 知识管理的意义

- (一) 知识管理是适应资源环境变化的必然结果
- (二) 知识管理的实施有助于企业的创新
- (三) 知识管理的实施有助于提高企业的适应性
- (四) 知识管理的实施有助于提高企业的生产效率

第三节 知识管理策略

一. 知识管理策略的类型

(一) 知识管理的编码策略

知识管理的编码策略，又叫显性策略，它是基于知识再用的知识管理策略。通过对具有显性特性的知识进行加工整理并存储在数据库中，从而使企业可以方便地对其进行传播和再利用。

编码策略具有以下特点：

- 1 在知识管理编码策略中采用的是“人到文档”方式
- 2 编码策略主要依靠的是“规模效应”
- 3 编码策略的核心是IT系统

(二) 知识管理的个人化策略

知识管理的个人化策略，又叫隐性策略，即强调通过与知识创作者的直接接触和交流实现知识学习和共享。

个人化策略具有以下特点：

- 1 个人化策略注重隐性知识的交流和共享
- 2 个人化策略主要采用的是“专家”模式
- 3 个人化策略重视人员网络

二. 知识管理策略的选择

- (一) 企业知识管理策略应反映其采取的总体战略
- (二) 知识管理策略的选择应考虑企业的发展阶段
- (三) 知识管理策略的选择应考虑企业事业部之间的关系
- (四) 知识管理策略的选择应考虑企业的产品和服务特点
- (五) 企业知识管理策略的选择应考虑产品所处的生命周期阶段
- (六) 知识管理策略的选择与员工所依靠的知识特性相关

第四节 知识管理的实施

- 一. 设立知识管理部门
- 二. 选择知识管理策略

- 三. 转变观念
- 四. 建立知识管理的激励机制
- 五. 建设知识管理的基础设施

知识管理信息系统由三个层次组成：1 计算机网络和知识库层，用于知识的存储和共享，为计算机服务层提供服务 2 计算机服务层（系统软件层），属于管理平台，用于支持不同部门的管理需求 3 应用软件层，属于应用平台，用于面向用户具体知识的分类，传播，共享和应用。

企业的知识库主要包括对知识资源的收集和整理，分类保存以及提供检索手段等。

- 六. 构建基于内部学习的企业内部知识网络
- 七. 构建基于外部学习的企业外部知识网络

企业通过构建外部知识网络进行外部学习的方式主要有：1 向战略伙伴学习 2 向竞争对手学习 3 向供应商，分销商，客户学习 4 通过资料学习 5 通过培训学习

- 八. 对企业的知识流程进行重组
- 九. 将企业的知识资源融入产品或服务及其生产过程和管理过程
- 十. 建设有利于知识管理的企业文化

第十章 供应链管理

第一节 供应链管理概述

一. 供应链管理的含义

（一）供应链的概念

供应链是围绕核心企业，通过对信息流，物流，资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商，制造商，分销商，零售商，直到最终用户连成一个整体的网链结构模式。

（二）供应链管理的概念

供应链管理是为了给顾客提供满意的产品或服务，从全局的角度对供应链上的物流，信息流，资金流以及供应链的各个链条进行优化配置，从而提高整个供应链的竞争能力，为供应链中所要成员带来价值增值的集成管理模式。

- 1 供应链管理的目标是为了给顾客提供满意的产品或服务
- 2 供应链管理是一种集成管理模式
- 3 供应链管理强调提高整个供应链的竞争能力
- 4 供应链管理最终为供应链中所有成员带来价值增值
- 5 供应链管理的目标是通过对供应链的优化配置实现的

（三）供应链管理模式与传统管理模式的区别

- 1 供应链管理强调采用集成的思想和方法
- 2 供应链管理强调提高整个供应链的核心竞争力
- 3 供应链管理强调提高整个供应链的效率
- 4 供应链管理强调大规模定制

二. 供应链管理的意义

供应链管理的本质目标是“7R”原则，即将合适的产品（Right Product）在合适的时间（Right Time），按照合适的数量（Right Quantity），合适的质量（Right Quality）和合适的状态（Right Status）送到合适的顾客（Right Customer）的合适的地点（Right Place），并使总成本最小或收益最大。

（一）实现了对顾客需求的快速反应

- (二) 减少库存，降低成本
- (三) 提高产品的生产和服务质量
- (四) 简化组织，提高效率
- (五) 提高供应链的竞争优势

第二节 供应链管理环境下的生产管理

一. 供应链管理环境下的生产计划

作为供应链的整体，以核心企业为龙头，把各个参与供应链的企业有效地组织起来，优化整个供应链的资源，以最低的成本和最快的速度生产最好的产品，最快地满足用户需求，以达到快速响应市场和用户需求的目的，这是供应链管理环境下企业生产计划的最根本的目的和要求。

在制定生产计划的过程中，主要面临三个问题：

- (一) 柔性约束
- (二) 生产进度
- (三) 生产能力

二. 供应链管理环境下生产计划的制定

主要有以下特点：

- (一) 具有纵向和横向的信息集成过程

这里的纵向指供应链由下游向上游的信息集成，而横向指生产相同或类似产品的企业之间的信息共享。

- (二) 能力平衡在生产计划中发挥了重要作用
- (三) 计划信息循环过程中突破了企业的限制

三. 供应链管理环境下的生产控制

- (一) 生产进度控制
- (二) 供应链的生产节奏控制
- (三) 提前期管理
- (四) 库存控制和在制品管理

第三节 供应链管理环境下的物流管理

一. 物流管理的含义

物流指的是供应链范围内企业之间的物资转移活动（不包括企业内部的生产活动）。

二. 供应链管理环境下物流管理的特点

- (一) 提高了物流系统的快速反应能力
- (二) 降低了物流系统的成本
- (三) 增进了物流系统的无缝连接
- (四) 物流服务方式的多样化
- (五) 提高了顾客的满意度

三. 供应链管理环境下物流管理的策略

- (一) 利用第三方物流
- (二) 利用延迟化策略

第四节 供应链管理环境下的库存管理

一. 供应链管理环境下库存管理的概念及要求

库存成本包括存储成本和订货成本。存储成本与实际发生的库存项目有关。订货

成本是订货与收到库存的成本。

供应链管理对库存管理提出了更高的要求：

- (一) 应确立供应链的整体观念
- (二) 应重视不确定性对库存的影响
- (三) 库存控制策略应灵活化
- (四) 应进行有效的合作与协调
- (五) 产品的过程设计应考虑供应链上库存的影响

二. 供应链库存管理的方法

(一) 供应商管理用户库存

VMI 的主要思想是供应商在用户的允许下设立库存，确定库存水平和补给策略，拥有库存控制权。

库存状态透明性是实施供应商管理用户库存的关键。

(二) 联合库存管理

联合库存管理是为了解决供应链体系中的需求放大效应，提高供应链的同步化程度而提出的。

JMI 与传统的库存管理相比，有如下几方面优点：为实现供应链的同步化提供了条件和保证；减少了供应链中的需求扭曲现象，降低了诸多不确定性因素的影响，提供了供应链的稳定性；库存作为供需双方的信息交流和协调的纽带，可以暴露供应链管理中的缺陷，为改进供应链管理水平提供了依据；为实现零库存管理，JIT 采购以及精细供应链管理创造了条件；进一步体现了供应链管理的资源共享和风险分担的原则。

第五节 供应链管理环境下的采购管理

一. 供应链采购管理的概念

采购是企业获得生产的产品或提供的服务所需的物资，材料等过程中的全部活动。采购管理是对企业采购工作所进行的计划，组织，协调和控制的活动。

与传统的采购相比，供应链采购具有以下特点：

- (一) 从为库存而采购到为订单而采购的转变
- (二) 从采购业务管理向外部资源管理转变
- (三) 从一般买卖关系向战略协作伙伴关系关系转变

二. 准时采购 (Just-In-Time JIT) 策略

(一) 准时采购的含义

准时采购是一种先进的采购模式，它的基本思想是，在恰当的时间，恰当的地点，以恰当的数量，恰当的质量提供恰当的物品。

(二) 准时采购的实施

- 1 准时采购成功的关键是与供应商的关系
- 2 应找到“好”的合作伙伴
- 3 建立一套有效的供应商激励机制，使供应商和用户一起分享准时采购的好处
- 4 企业的各部门应为实施准时采购创造有利的条件

三. 供应商管理

(一) 供应商管理的概念

供应商是可以为企业生产提供原材料，设备，工具及其他资源的企业。供应商管理是指对供应商的了解，选择，开发，使用和控制等综合性的管理工作的总称。

(二) 供应商管理的关系模式

- 1 竞争关系模式

竞争关系模式是价格驱动，这种关系的采购策略表现为：买方同时向若干供应商购货，通过供应商之间的竞争获得价格好处，同时也保证供应的连续性；买方通过在供应商之间分配采购数量对供应商加以控制；买方与供应商是一种短期合同关系。

2 合作性关系模式

合作性关系模式又称为双赢关系（Win-Win）模式，这种关系的采购策略表现为：制造商对供应商给予协助，帮助供应商降低成本，改进质量，加快产品开发进度；通过建立相互信任的关系提高效率，降低交易，管理成本；长期的信任合作取代短期的合同；充分及时的信息交流。

第十一章 企业文化管理

第一节 企业文化概述

一. 企业文化的概念

所谓企业文化，是指在一定的社会经济条件下，企业在长期的经营过程中逐渐形成并为全体成员遵循的共同意识，价值观念，职业道德，行为规范和准则的总和。

企业文化的内容是极其丰富的，企业文化由以下内容构成：

(一) 企业哲学

企业哲学（亦称为理念）是指企业在一定社会历史条件下，在生产，经营，管理的活动中所表现出来的世界观和方法论，是企业进行各种活动，处理各种关系，规范员工行为的方法和原则。

(二) 企业价值观

企业价值观是指企业及其员工的价值取向，是人们对客观对象的意义，重要性的总看法和总观念，是对客观事物的总评价。

(三) 企业精神

企业精神是指企业所拥有的一种积极向上的意识和信念。企业精神是企业文化的核心。

(四) 企业制度

企业制度是企业行为规则的总和。

(五) 企业的道德规范

企业的道德规范是用来调节和评价企业和员工行为的规范的总称。

(六) 企业形象

企业形象是企业给大众的直观印象。

美国于 1981 年和 1982 年先后出版了《Z 理论—美国企业界怎样迎接日本的挑战》，《日本企业管理艺术》，《企业文化》，《寻找优势—美国最成功公司的经验》等 4 本书，标志着企业文化理论的形成，同时也标志着现代企业管理进入了一个新的领域。

二. 企业文化的层次及其关系

(一) 企业文化的层次

1 物质层次文化 2 制度层次文化 3 精神层次文化

(二) 企业文化层次之间的关系

- 1 精神层次决定了制度层次和物质层次
- 2 制度层次是精神层次和物质层次的中介
- 3 物质层次和制度层次是精神层次的体现

三. 企业文化的特点

(一) 民族性

- (二) 客观性
- (三) 独特性
- (四) 科学性
- (五) 动态性
- (六) 约束性
- (七) 辐射性

四. 企业文化的作用

- (一) 导向作用
- (二) 凝聚作用
- (三) 规范作用
- (四) 激励作用
- (五) 沟通作用
- (六) 绩效作用

第二节 企业文化管理

一. 企业文化管理的概念及影响因素

(一) 企业文化管理的概念

是指企业的管理者或管理机构，通过计划，组织，人事，领导和控制等工作，对组织所拥有的企业文化资源进行合理的安排和有效的利用，在企业内部形成共同的价值观念，职业道德，行为规范和准则，并根据企业自身的特点选择企业文化的战略和制定管理制度，以实现组织预定目标的过程。

(二) 企业文化管理的影响因素

1 行业特征 2 管理者素质 3 已有的企业文化模式 4 追求独特模式 5 形成的长期性

二. 企业文化管理的内容

- (一) 分析内外因素，提炼核心价值观
- (二) 制定企业文化战略
- (三) 制定企业文化管理制度
 - 1 文化意义符号管理制度
 - 2 企业文化沟通管理制度
 - 3 企业文化氛围管理制度
 - 4 企业文化的遗传管理制度
- (四) 进行培训，让员工接受新的企业文化
- (五) 领导者身体力行，信守价值观念
- (六) 建立激励机制，巩固企业文化

给员工行为进行激励时，要注意几点：1 针对性 2 激励的时效性 3 激励手段的选择要因人而异。

(七) 根据环境的改变适时对企业文化进行调整-

第三节 网络时代企业文化的发展

网络时代企业文化的发展体现在以下几个方面：

一. 倡导人本文化

人本文化可以表述为 3P：(1) “企业即人” (of the people) (2) “企业为人” (for the people) (3) “企业靠人” (by the people)

- 二. 倡导合作文化
- 三. 倡导创新文化
- 四. 倡导学习文化
- 五. 倡导速度文化
- 六. 倡导融合文化
- 七. 倡导生态文化
- 八. 倡导形象文化