

COMPETITIVE
ADVANTAGE
SERIES

DB Elastra Document Development Live eVapt Aster Cast Platform Appjet Intelligence Org Apache Elastichosts Iron AppNexus 10Gen Box.net ITRICITY Demand Eucalyptus Concur Etelos Dynect Leadership BizTalk

INTRODUCTION TO BUSINESS

现代企业管理

(第二版)

现实环境下的经营决策过程、中外企业多元化案例与实践

吴何 主编

gnip Executive Engine control Information Strategy Organization Performance Excellence Systems Apache Leadership Concur Etelos Dynect Eucalyptus Demand AppNexus Box.net Desktop 10Gen ITRICITY Knowledge Integration IBM Networks CohesiveFT OpSource Analytics Human Resource Plan Infrastructure Labs Aptana GridLayer HubSpan Billing Appistry LiveOps DB Zmanda Beam4d ColdLight EC2



中国市场出版社
China Market Press



Glamour Press

www.glamourpress.com

Competitive Advantage Series

更有趣、更富启发性、更多地让学生受益的新型教材

现代企业管理

激励、绩效与价值创造

Introduction to Business

本教材遵循美国AACSB（国际商学院促进学会）
2013版认证标准中的课程指导原则

中国市场出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理: 激励、绩效与价值创造/吴何编著. —2 版. —北京: 中国市场出版社, 2015. 10

ISBN 978 - 7 - 5092 - 1392 - 6

I. ①现… II. ①吴… 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 (2015) 第 198272 号

现代企业管理: 激励、绩效与价值创造

著 者: 吴 何

责任编辑: 孙 忠

出版发行: 中国市场出版社

社 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 邮政编码 100837

电 话: 编辑部 (010) 68034190 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

总编室 (盗版举报) (010) 68020336

邮 箱: 1252625925@qq. com

经 销: 新华书店

印 刷: 河北鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格: 185mm × 260mm 16 开本

版 次 2015 年 10 月第 2 版

印 张: 27.5

印 次 2015 年 10 月第 1 次印刷

字 数: 635 千字

定 价: 50.00 元

本章学习要点

对本章学习目标的提示，鼓励主动学习。

第12章 整合营销传播与促销

本章学习要点

- 运用促销和促销组合实现整合营销传播
- 有效的广告
- 人员销售的组织
- 销售促进的方法和类型
- 利用公共关系
- 促销计划的规划



必胜客以西式休闲主题餐厅的形象吸引年轻顾客，“欢乐”和红色强调了快捷温馨和生活方式。

开篇案例

学生熟悉的真实企业所面对的挑战，紧扣本章主题，启发相关管理问题的思考。

专题

多样化、饶有趣味的专题，提供对特别主题的深入的分析和启示。

第12章 整合营销传播与促销

开篇案例

必胜客：引领快乐餐饮的生活时尚

必胜客餐厅的门口经常可以看到排队等候的顾客，顾客以年轻时尚的白领阶层和家庭聚会为主。这家餐厅的价格并不便宜，其主营产品比萨饼也是一种标准化的食品。为什么能够长期吸引顾客呢？

必胜客与肯德基都是百胜集团下属的企业，不过两者在中国的市场定位不同。肯德基主打快餐，强调营养健康，而必胜客餐厅属于休闲餐饮，走欢乐、休闲、品位、情趣的道路。必胜客的门店多位于城市中心地带和高档社区，采用西式风格装修，提供以比萨为特色、新鲜的西式午餐，包括沙拉、汤品、餐前小吃、水果、甜点和饮料。服务也是西餐特有的全套式服务。必胜客的价格远远高于传统西餐。通过简化版的西式午餐，必胜客让顾客体验到西式餐饮的乐趣而又不必遵守严格的西餐礼仪，吸引了追求时尚的年轻群体。必胜客中国区总经理罗仁说：“我们就是试图带来一种新的餐饮时尚。”

沙拉吧是必胜客制造快乐环境的一个典型例子。比萨上桌之前需要一段时间，通常顾客会先取自助餐沙拉。必胜客的自助餐沙拉只取一次，为了自己的收获得量计算，如何用那么“可怜”的小费“填满”自己喜欢的沙拉，也就成了一种有趣的消遣。餐厅还提供许多游戏项目，将等待时间转化为乐趣，创造一种西方欢乐节日的情趣化体验。

为了吸引消费者反复进店消费，必胜客采用了大量推出新产品的策略。每隔半个月，必胜客就会推出一款最新品种的

电视广告，通过讲述故事和趣味评论来吸引消费者。在产品广告中还会营造欢乐的氛围。在媒体选择上，必胜客主要依靠大众媒体，特别是电视广告。必胜客还利用新媒体手段寻找营销对象。例如针对白领群体密集投放的“下午茶”楼宇广告。必胜客与视频网站优酷合作“午餐这点事”推广午间商务套餐。

必胜客的消费者群体属于对价格比较敏感的类型。为此，必胜客采用多种促销手段吸引顾客。电子优惠券是一种主要的促销形式，可以在必胜客的网站上下载，为发出“西式”特点。必胜客每年一度度的世界美食嘉年华，引进进口进口的食品，结合节日主题促销，除了节日促销外，必胜客在平日也向消费者提供一些特殊的促销选择。例如儿童主题生日会可以享受折扣服务。大学生可以享受8折的优惠。为了克服消费者心目中价格较贵的印象，从2008年秋季开始，必胜客的新产品电视广告开始打价格标签。“我们希望向消费者传递‘性价比由人、好吃不贵’的信息。”必胜客品牌负责人表示。

必胜客注重与媒体维护良好的互动关系。除了例行的产品发布和新闻发布会之外，必胜客还通过公益活动增加宣传的机会。例如参加大学生环保公益和儿童教育公益的“四点半课堂”活动。这些活动的参加者本身属于必胜客的消费者人群。2008年，由复旦大学经济系教授张军主持编制的必胜客指数发布，引起了媒体的广泛报道，必胜客大大提升了自己作为中产阶层消费方式代表的形象。

42 现代企业管理（第二版）

专题

伊万里瓷和17世纪贸易战

17世纪中期，中国因为替代更替的丝绸以及瓷器而开始对日本出口瓷器。于是原本专门外销中国瓷器给日本的日本开始将瓷器销往欧洲。日本开始将瓷器销往欧洲，日本开始将瓷器销往欧洲，日本开始将瓷器销往欧洲。

从1609年至1689年的30年里，每年都有上万件“有田烧”销往欧洲。景德镇陶瓷发现，欧洲市场是日本瓷器的天下，中国传统样式瓷难以打开销路。不过，当时的日本瓷器在工艺和成本控制方面不及中国，产量上不去，产品品质，景德镇陶瓷为了夺回市场，吸取日本传统景德镇的营销经验，也采取仿制伊万里瓷的策略，这些被称为“中国伊万里”的瓷器。由于更先进的工艺形成的规模化生产，迅速凭借轻量化低成本的优势抢占了日本伊万里瓷的市场空间，并再度夺回中国青花、粉彩瓷的出口，终于在18世纪50年代将日本瓷器彻底赶出了欧洲市场。此后，景德镇陶瓷逐渐禁止“中国伊万里”的生产，研发出更先进的青花瓷工艺，并在18世纪中后期创造了中国瓷器出口的最高峰。



为中国伊万里瓷，右为日本伊万里瓷

绝对优势和比较优势

贸易的目的是为了实现贸易便利，也就是通过商品和劳务的交换令贸易双方获得利益。在国际贸易中，如果一方对某产品的生产具备更高的效率，则称其具有绝对优势（absolute advantage）。绝对优势对贸易的推动是直观的。但是，如果一个国家在各个方面都不具备绝对优势，它仍然能够从国际贸易中获得利益吗？经济学家的回答是：是的，这样的国家同样可以从国际贸易中获得收益。为了理解这一点，我们首先要介绍比较优势的概念。当某个个人或某个国家可以比其他人或其他国家以更低的成本来生产，他/它就具备了比较优势（comparative advantage）。

我们用个人来代替国家进行分析。假设张军是编写软件的人员，王娟是软件销售人员，他们可以各自独立营业，也可以合作营业。不过，张军不光是一个优秀的程序员，他也是比王娟更优秀的销售人员。也就是说，张军在两方面都具有绝对优势。可是，张军仍然需要聘用王娟。因为两方面的优势比较起来，张军在程序设计方面的优势更大一些。如果他放弃程序设计而从事销售，尽管销售业绩会好于王娟，公司的利润反而会下降。这样算下来，王娟尽管没有任何一项

多样和丰富的练习，巩固学习成果，提高成绩

第14章 企业的会计信息

公式是总负债除以总资产。以万科公司为例：

$$\text{资产负债率} = \frac{\text{总负债}}{\text{总资产}} = \frac{804 \text{ 亿}}{1192 \text{ 亿}} = 67.4\%$$

这一数字说明万科公司的总资产中有67.4%是属于债权人的。一般来说，这一数字越高，则债权人的风险越大。改善这一比率的方法可以是减少负债或增加股东的投资。2009年万科增发股票向股东募集112亿元人民币，改善了资产负债率。

股东权益比率（debt-to-owners-equity ratio）是另一个反映企业对债务依赖的指标。它的计算公式是总负债除以所有者权益。从公式可以看出，这一数值是资产负债率余数的余数。仍以万科公司为例：

$$\text{股东权益比率} = \frac{\text{总负债}}{\text{所有者权益}} = 1 - \text{资产负债率} = 32.6\%$$

财务比率分析总结

财务比率分析可以帮助我们了解企业经营中的各项重要信息。但要注意，在对财务比率进行分析时，不能孤立地由某一比率得出总体的结论，而应当考虑行业的不同和企业经营环境改变等因素。即使是一些常用的会计指标，也要根据企业的特点进行具体分析。

例如，两家不同的航空公司，对相同的波音飞机运用了不同的折旧年限，分别是10年和25年。飞机的经济使用年限是15年，哪家公司折旧政策更为合理呢？10年或25年的回答都是片面的，关键要看折旧政策是否和公司的战略相一致。第一家航空公司采用的是加速折旧法，主要为该航空公司提供高质量、安全的服务。这种情况下缩短飞机使用年限，及时更换和更新飞机，保证服务质量是符合公司战略相吻合的。因此采用10年的折旧年限是合理的。第二家航空公司采用的是低值成本战略，通过低价来吸引价格敏感度高而对服务和机龄要求较低的中低端客户，所以通过延长飞机的使用年限来降低成本，同样具有合理性。

只有能够很好地考虑财务比率所反映的企业经营的特点，由财务比率出发进行深入的研究，才能得出企业经营的全貌。

本章小结

1. 会计是系统收集分析和报告财务信息的过程。
2. 审计是对企业财务报表和会计作业正当性的检查和评价。审计分为内部审计和外部审计。只有注册会计师才有资格出具独立审计的审计报告。
3. 会计循环是将原始数据转化为财务报表的过程。记账是记录企业商业交易的会计活动。

第7章 员工激励与团队建设

以及组织对个体贡献回报的总体期待。组织通过激励来管理行为。

3. 科学管理是最早的提高激励的理论，它强调报酬的激励作用。但后来发现，人类因素对于激励同样重要。马洛选择人的需要划分为5个层次，不同的层次需要不同的激励。

5. 赫兹伯格区分了保健因素和激励因素，强调对激励因素的区分。麦克斯提出了X理论和Y理论的对立。Y理论试图结合美国企业和本企业的优点。

6. 强化理论认为受奖励的行为将重复发生，而受惩罚的行为则不会发生。强化包括积极的强化和消极的强化，组织会尽量采用积极的强化。

7. 公平理论假定个体寻求公平的对待，公平的感受是重要的激励因素。期望理论强调了结果能否达成对激励的影响。目标设定理论认为适当的目标对员工最有激励。

8. 目标管理（MBO）将组织的目标分解到员工，对实现目标的员工进行激励。工作

丰富化增加员工对工作的责任和控制来激励员工。行为矫正用于鼓励期望的行为。弹性工作和远程工作也是激励员工的方法。

9. 员工授权通过让员工在工作中自主决策和承担责任提高员工激励。知识管理让员工分享组织的知识来激励员工、提高工作效能。

10. 沟通是双方或多方交换信息和分享意义的过程。组织中沟通的方式主要是书面沟通、口头沟通和面对面沟通。

11. 正式的沟通包括垂直沟通和水平沟通。非正式沟通包括传谣和走动式管理。

12. 团队是指有共同目标、共同工作、共同承担责任的群体。问题解决团队、跨职能团队、自我管理的团队和虚拟团队是团队的主要类型。

13. 团队发展经过形成、震荡、规范和执行4个阶段。团队成员在团队中扮演不同的角色。团队内部是描述团队内部关系的一个重要概念。建设性的团队冲突有助于团队绩效。

关键概念	
激励 内部激励 外部激励 心理契约 科学管理 霍桑实验 激励因素 保健因素 X理论 Y理论 Z理论 强化理论 公平理论 期望理论 目标设定理论 目标管理法 弹性工作 兼职工作 远程工作 员工授权	知识管理 沟通 书面沟通 口头沟通 非语言沟通 传谣 走动式管理 团队 团队发展阶段 自我管理的团队 虚拟团队 团队冲突

批判性思考与讨论	
1. 谈谈激励对于组织的重要性。 2. 心理契约的双方如何判断各自的贡献和收益？ 3. 计件工资制的理论基础是什么？ 4. 赫兹伯格双因素理论中激励因素与保健因素的区别是什么？ 5. X理论和Y理论对管理者分别有什么建议？	6. 举出一些消极强化的例子，包括逃避和停止。 7. 根据公平理论，员工进行公平评估的工具是什么？ 8. 期望理论认为激励发生的三个条件是什么？

本章小结

与学习要点相呼应，回顾本章学习目标。

关键概念

以点代面，帮助学生整理本章所学。

批判性思考与讨论

多层次、多维度的练习，检查学习效果，提高成绩。

网络练习

培养主动学习、开放性和批判性思考的能力。

开篇案例讨论题

回顾开篇案例，辨析与本章关键概念相关的内容，通过课堂讨论从其他同学的分析中受益。

第14章 企业的会计信息

19. 输出应收账款周转率和存货周转率的计算方法及其意义。

20. 资产负债率和股东权益比率的计算方法中如何体现会计假说？

网络练习

在网上查阅万科公司最新的年报和季报，说明公司的财务比率发生了哪些显著的变化？制成表格。万科公司的年报或季报中对这些变化作了怎样的解释。再查询证券评估机构或分析师对万科财务报告的评价，说明你是否赞同他们的看法。为什么？

开篇案例讨论题

1. 中国移动先期多层次会计核算的弊端是什么？
2. 会计集中核算的主要优势是什么？
3. ERP系统如何对会计集中核算进行支持？

案例目录

目 录	开篇案例	页 码
第 1 章	马斯克：企业家改变世界	3
第 2 章	51Talk：家门口的国际学习体验	39
第 3 章	春雨医生的商业模式	63
第 4 章	万科的管理之道	85
第 5 章	海尔的组织变革	113
第 6 章	ZARA：速度制胜	135
第 7 章	海底捞火锅店：燃起服务的激情	157
第 8 章	华为公司的人力资源管理	187
第 9 章	Uber：一家创业企业对用户需求的理解	211
第 10 章	众安保险：互联网保险的差异化	231
第 11 章	去哪儿管理 OTA	255
第 12 章	必胜客：引领快乐餐饮的生活时尚	273
第 12 章附录	雀巢的社交媒体营销评估	291
第 13 章	红领：大数据支持西装定制	303
第 14 章	长虹财务共享服务中心	321
第 15 章	央行对货币政策的立场	347
第 16 章	北汽集团的财务管理	365
第 17 章	途牛上市	383
第 18 章	猎豹移动的全球化	401

专 题 目 录

目 录	专 题	页 码
	满足本地顾客的需要：海尔公司如何打开美国市场	6
	网络革命与企业家精神	8
	馒头风波	10
第 1 章	竞争环境推动企业变革	12
	机会成本	13
	看不见的手	15
	改革公司注册资本登记制度	27
	用互联网服务照亮没有光明的世界	31
第 1 章附录	中国互联网企业的成长	35
	伊万里瓷和 17 世纪贸易战	42
	中央情报局网站的商业用途	49
第 2 章	首钢秘铁罢工难题	50
	马金瑜的微店生意	54
	苏宁小贷：应收账款的金融生意	55
	移动互联时代的 O2O 模式	57
第 3 章	从新生活方式中找到机会	74
	美国肯德基店里的中国餐具	77
	SWOT 分析法	90
第 4 章	可口可乐公司历史上最从容的决策	93
	李荣融领导中央企业实行大变革	103
第 5 章	5 种改进委派效果的方法	121
	惠普公司植入创业企业的文化	129
	迪尔公司的安全手套	139
	提前期的利润贡献	140
第 6 章	青啤的“洋沙子”	143
	中国移动绿色包装	146
	航空业的收入管理	148
	亚马逊的“无人”仓库	150

目 录	专 题	页 码
第 7 章	小企业特别需要激励	166
	Google 的数字化激励机制	169
	永辉超市的一线合伙人	174
	做好总部沟通	177
	英特尔公司的建设性对抗	181
第 8 章	职场界的 TripAdvisor	191
	拉勾网：有温度的招聘	196
	如何让求职申请吸引人	197
	McJob，麦当劳的烦恼	200
第 9 章	定位	219
	运用 GIS 帮助选址	223
第 10 章	一卡通：可持续的新产品开发	237
	产品经理	238
	哪家手机品牌忠诚度最高	243
	忘掉价格，记住价值	250
第 11 章	蜂云网络从分销转型供应链服务	259
	GDS：民航机票的全球分销系统	262
	世博会上的 RFID	266
	沃尔玛的新包装：准备好从方形容器里倒出牛奶	268
第 12 章	广告投资回报（ROI）	278
	顾问式销售	281
	消费者客户资料的来源	283
	“10 元钱看电影”：平安信用卡促销	287
第 12 章附录	社交媒体上的微公益	294
	草原天路一夜成名	299
第 13 章	数据驱动新门店选址	307
	阿里巴巴的亿级条码商品库	311
	云计算描述的未来	316
第 14 章	税收常识	333
	会计准则	336

目 录	专 题	页 码
第 15 章	复利	352
	财政政策的作用	354
	外汇储备	355
	支付宝：成长中的第三方支付平台	358
	不用抵押的贷款	361
第 16 章	提高营运资本效率	372
	汇源贷款违约危机与资产负债率	379
第 17 章	创业板市场	387
	市盈率	389
第 18 章	通用电气反向创新	408
	海外派遣员工的补贴和回流安置	418

前 言

管理的知识不是深藏于研究文献中，而是体现在管理者和组织为提高竞争优势而努力的过程中。中国企业站在社会变革的前沿，它们正在发生的深刻变化和令人激动的前景是推动本书写作的主要动力。今天的中国企业不仅受益于全球化的竞争，还受益于过去 100 年来世界管理科学和企业实践的精华。本书以易于学生理解和掌握的方式介绍当代企业管理的基础主题、方法和应用，大量的案例介绍了中国企业在竞争和成长中所遇到的问题，分析它们如何创造性地克服各种挑战、把握机会和创造价值，以及这些成就对新一代管理者的启示。

目 的

本书是为管理学相关专业的学生和从事管理工作的各行业专业人士写作的现代企业管理概论教材。

专业化是当前人才培养的主要模式，但在现实的职场中，综合能力特别是管理能力在很大程度上决定了专业人员的发展。许多专业人员在工作一段时间后得到晋升，从事部分的或全职的管理工作，例如带领技术开发团队、销售团队、医院的护理团队或其他职能团队，甚至出任企业或组织的负责人。还有越来越多的个人和团队选择自主创业，创建企业或非营利组织。承担起这些新的责任和职能需要个人发挥勇气和积极的态度，也需要从企业管理的理论和最佳管理实践中获得灵感、汲取经验并大胆地运用。

管理学是一门实践的学问，本书力求在总结当代管理学研究前沿成果的基础上，探讨当代最佳管理实践的应用条件和效果，为处理复杂的企业经营管理问题提供分析的工具和对比的标杆。

特 点

本书围绕着现代企业管理中的两个基本问题展开：（1）什么是企业？（2）如何管理好企业？前一个问题决定着如何看待企业，包括企业的目标和企业成功的衡量标准，特别是企业应当如何处理与它的利益相关者（股东、员工、客户、

供应商、社区等）之间的关系。对这一问题的理解在本质上影响着所有企业经营和管理的决策。

后一个问题是指在资源约束的条件下如何调整企业运营中的各种权衡取舍，实现企业的目标。例如在具体的工作设计中如何体现企业愿景，如何设计员工福利提高生产力，如何鼓励创新，或如何在控制风险的前提下充分运用企业的财务资源，最终的目标是建立可持续的竞争优势。

现代管理理论和企业实践为我们回答上述问题提供了丰富的素材，本书将以结构化的、便于理解和应用方式将这些材料呈现给读者，引导当前的和未来的管理者们思考和讨论如何将这些理论和经验转化为可持续的竞争优势。

正如本书的副标题所表明的，现代企业管理的研究和实践对上述问题回答的逻辑线索集中于激励、绩效和价值创造。激励包括所有能够提高经济效率的机制，从经济体对产权的保护、股东对经理的报酬设计到企业制度与文化对员工贡献的认可。正确的激励是企业提高绩效的前提，激励设计的改进则是企业不断的挑战。

管理活动必然围绕实现企业的绩效目标展开，管理者肩负着提高赢利能力和利润持续增长的巨大压力。同时，绩效也不仅是对企业竞争优势的衡量，还包括企业实现竞争优势的行为的考核。企业承担社会责任的方式和效果在企业绩效评价中所占的分量越来越重。

价值创造则是企业生存的根本理由。绝大多数企业在竞争环境中经营，只有为顾客创造出独特的价值才能提高收入和利润。在全球化的时代，企业面临着在国际范围内创造独特价值、发展出全球竞争力的新挑战。管理者的使命是将企业的所有努力指向有效率地和有效能地为顾客创造价值的活动。许多中国企业在竞争过程中成功地发现和满足了本地顾客特有的需求，它们正在将这些独特的价值创造能力转化为国际市场上的竞争优势。

在展开分析的过程中力求将国际视野与本地关注结合起来是本书的另一项特色。所谓国际视野，首先是学习西方现代管理学的思想和发展逻辑，掌握管理思想前沿及其与现实的响应关系。其次是理解管理思想产生的现实环境，也就是当代国际企业的管理实践和竞争方法。不论是从中国国内的管理研究还是企业实践来看，在很大程度上还处于对国际领先者模仿、分析和追赶的阶段，国际视野不仅可以帮助我们用先行者的成果武装自己，更重要的是更清楚地认识自己所处的位置，从而选择正确的方向。

由于管理活动本质上的应用性，企业管理的教材还应当让读者学会如何判断本企业或组织在市场竞争（或全球竞争）中所处的地位以及策略选择，这就需要强烈的本地关注。本书选取了大量的、新近的本地案例，为学习者营造出一种高度逼真的现场感。读者可以从这些成功和失败的案例中理解现代中国企业发展的驱动力量和竞争选择。当代中国企业竞争的一个重要特点是突破了国界的限制。中国企业的产品在国际市场上寻求顾客，同时国际竞争者也纷纷进入中国，在本

金县在大地上展开经营和竞争。这为中国企业的成长创造了极好的机遇，也对中国管理理论和管理人才的成长起到了显著的推动作用。本书力求反映这一时代的特点，让读者从这种分析和展示中受益。

结 构

本书分为六个部分。首先对企业和企业环境做了总体介绍，接下来是对企业管理中主要职能的讨论，包括管理、组织与人力资源、市场营销、信息管理。在企业财务管理与投资部分，我们将讨论的内容扩展到金融市场和证券市场。最后，我们对当代企业变革最重要的方面——跨国企业管理进行了较为深入的探讨。

第一部分“企业环境与趋势”探讨了现代企业经营管理的一般环境及其变化。第1章讨论了企业与企业组织的合理性，介绍了企业家需要了解的基本环境知识、市场指标和企业的组织形式，这一章还强调了公司治理、商业伦理和企业社会责任的新进展。本章向读者提供了深入的中国情境分析。

第2章着重指出全球化和电子商务是当前影响所有类型企业经营的重要因素。管理者必须从全球化的观点看待当代企业的环境，掌握全球竞争的概念以及进入全球市场的方法。电子商务作为一种突破时间、空间和信息的限制、为企业创新带来无限机遇的新型商业形态也在这一章进行了介绍。

小企业经营和创业中的管理问题在第3章得到了全面的分析，包括小企业如何建立竞争优势，反映了近年来管理学教育对这一主题的特别重视。本章还介绍了特许经营，这是小企业中一种常见的类型。

第二部分“管理、组织与人力资源”主要探讨企业提高资源运用效率所面临的挑战。

第4章介绍了当代管理学的基本理论框架：计划、组织、领导和控制，帮助读者从总体上理解什么是有效的管理。本章还对计划与决策、价值链分析和领导的重要主题进行了分析。“对战略的强调体现了管理实践中的新趋势，日益复杂的运营环境要求管理者、组织和全体员工在战略意图上取得深入的共识，在行为上表现出高度的一致性。”第5章重点讨论如何建立一个有效率的组织，企业在组织构建过程中需要考虑的问题，组织设计如何帮助组织实现自己的目标。

第6章围绕产能与需求匹配的核心问题介绍了企业运营管理的主要概念，服务业与制造业在运营管理上各自的特点。本章对供应链管理给予了特别的关注，强调企业将运营管理延伸到供应链的重要性。

提高员工激励水平的理论和方法是第7章的核心主题。本章主题对于企业管

理具有特别重要的意义,因为提高员工激励水平的各种影响因素和工具大多是企业内部可以控制的,不论是大企业还是小企业都可以通过改进自己的激励提高企业的效能。第8章全面探讨了企业人力资源管理的理论和工具,包括竞争环境下的招聘、薪酬、培训和绩效评估等主题。本章还强调了战略性人力资源管理,即人力资源管理如何与企业的战略保持一致来实现竞争优势。

第三部分“市场营销”的主题是企业如何更好地满足顾客的需求。

第9章讨论了营销和营销的基本概念。强调了营销概念的核心在于分析顾客的需求并通过有计划的营销活动满足这些需求。第10章关注营销组合中的产品开发和定价,介绍了产品开发和管理的 basic 理论,指出定价也是一种竞争的手段,应当服务于企业的战略。本章还讨论了品牌对于企业的重要性以及品牌管理的基本原则。

第11章关注产品分销的方法,介绍了主要的分销手段以及它们所创造的价值以及企业如何更充分地实现分销的价值。第12章探讨了企业如何通过整合营销传播向创造顾客价值。企业的挑战在于如何将广告、人员销售、公共关系和其他营销技术组织成有效的整体,发挥协调的作用。本章还探讨了新兴的社会化媒体在营销中的应用。

第四部分“信息管理”围绕企业如何获得有用的经营信息和财务信息展开。第13章从企业日常经营的角度讨论了信息的形式和价值、信息的获得与分析的主要方法。本章还介绍了以管理信息系统为代表的管理软件的应用和对生产力的影响以及互联网条件下的信息管理。第14章为读者介绍了会计信息采集与分析的基本原则和方法,着重探讨了会计报表生成的原理和如何进行报表分析。

第五部分“财务管理与投资”向读者提供了金融市场和财务管理的基本概念和分析工具,这也是当代企业管理者必须掌握的知识 and 技能。

第15章帮助读者理解当代金融体系,特别是中央银行的关键性角色,包括货币政策目标、货币政策的制定和执行以及货币政策工具的分析。第16章围绕保证企业运营资金的主题介绍了企业财务管理的目标和方法,描述了企业获得融资的主要渠道,并对其利弊进行了分析。第17章介绍了证券市场的基本知识,解释了证券市场在市场经济中的作用在于发现价格、配置资源。本章还介绍了各种投资的特点和投资组合的概念。

第六部分“国际环境下的企业管理”对全球竞争环境下企业所面临的挑战进行了详细的分析。如果说第2章侧重从宏观角度描述国际环境对企业经营的影响,那么第18章则深入探讨了跨国企业在竞争战略、组织构建、沟通和人力资源管理中所呈现的独特性(困难与机遇)以及相关的理论与工具。

对企业管理的各个侧面进行深入的探讨是理解企业问题的前提，但现实中的企业管理问题从来都是在一个整体的和动态的环境下进行的。在对决策、管理改进、管理工具的讨论中，重要的是保持对企业所面临的战略性主题的关注，也就是企业如何在约束的条件下组织自己的资源。本书在管理问题的分析中始终强调将战略主题纳入管理分析的重要性的方法。

鼓励自主学习的教学设计

本书的教学设计鼓励学生自主学习。以平实、清楚的语言和生动的例子解释概念和理论，辅以精心设计的图形和表格帮助学生理解。排版、段落分隔、项目符号和照片的安排力求让阅读变得轻松、自然，吸引学生使用教材。所有的概念在首次出现时都提供了适合情境的解释和恰当的例子。例子的选取特别注意与概念和分析之间的相关性，举例的范围则力求做到有代表性，涵盖制造业、服务业、新型企业、本地企业和国际企业，同时注意不因为通俗而牺牲概念的准确性。

每章的开头部分列出本章学习要点，概述本章将要学习的关键概念和分析方法，为学生提供一个把握本章内容整体图景的工具。每章以一个有一定深度的开篇案例引入将要讨论的主题，建立概念和现实之间的联系。案例的讨论题安排在每章结束时，学生可以应用本章所学进行分析，进一步巩固所学的要点。案例讨论鼓励小组讨论的形式，鼓励批判性的思考。正文中的专题扩展了本章的主题，为学生提供了更深入理解关键概念的机会，专题力求做到饶有趣味而又富于启发。

本章小结对本章的重要概念和学习过程进行简要的回顾，关键概念提醒学生检查自己学习中的遗漏，与开头的学习要点相呼应，通过这种自然的重复帮助学生切实掌握本章应当学会的概念和技能。除了检验学习效果的“批判性思考与讨论”之外，本书还设计了网络练习，引导学生在实际情景下，发展辨析、推理和解决问题的能力。

教 辅

本书适用于现代企业管理概论、现代企业经营概论等课程。为了方便组织教学，本书提供了教师手册（课程大纲、习题答案和案例习题答案）和PPT（包括书中的插图），采用本书做教材的高校教师可以向读天下公司申请（010 - 82111123, 1291259423@qq.com）。

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

第一部分 企业环境与趋势

第 1 章 什么是企业	(2)
-------------------	-----

1.1 企业和企业家精神	(4)
1.2 企业环境	(9)
1.3 市场经济和经济指标	(13)
1.4 企业组织形式	(22)
1.5 公司治理、商业伦理和社会责任	(27)

第 1 章附录 中国现代企业：历史和今天	(34)
----------------------------	------

第 2 章 全球化与电子商务：现代企业的新生活	(38)
-------------------------------	------

2.1 全球市场上的中国企业	(40)
2.2 国际贸易的历史和观点	(41)
2.3 进入全球市场的战略	(46)
2.4 企业经营的全球环境	(47)
2.5 什么是电子商务？	(51)
2.6 电子商务的商业模式	(56)

第 3 章 小企业、创业和特许经营	(62)
-------------------------	------

3.1 小企业的重要性	(64)
3.2 创业的时代	(66)
3.3 小企业的经营和管理	(69)
3.4 小企业的竞争力	(72)
3.5 特许经营	(76)

第二部分 管理、组织与人力资源

第4章 管理和领导	(84)
4.1 当代管理的挑战	(86)
4.2 计划与决策	(89)
4.3 资源、能力与核心竞争力	(94)
4.4 组织	(97)
4.5 领导	(99)
4.6 控制	(104)
4.7 什么是有效的管理者	(107)
第5章 创建灵活的组织结构	(112)
5.1 组织工作	(114)
5.2 组织构建过程中的问题	(115)
5.3 职位间的报告关系	(118)
5.4 委派和分权	(119)
5.5 组织结构的模式	(122)
5.6 组织变革	(126)
第6章 生产世界级的产品与服务	(134)
6.1 什么是运营管理?	(136)
6.2 运营规划与控制	(138)
6.3 质量的改进	(142)
6.4 服务部门的运营管理	(146)
6.5 制造部门的运营管理	(147)
6.6 现代生产技术	(150)
6.7 供应链管理	(151)
第7章 员工激励与团队建设	(156)
7.1 为什么激励很重要?	(158)
7.2 激励的历史观点	(160)
7.3 激励的当代观点	(166)
7.4 主要的激励技术	(169)
7.5 组织中的沟通	(175)
7.6 团队和团队工作	(178)

第 8 章 发现并留住最好的员工	(186)
8.1 人力资源管理	(188)
8.2 人力资源规划	(192)
8.3 招聘、挑选和入职培训	(195)
8.4 薪酬和福利	(198)
8.5 培训和发展	(201)
8.6 绩效评估	(203)
8.7 人力资源管理的法律问题	(206)

第三部分 市场营销

第 9 章 通过有效的营销建立客户关系	(210)
9.1 什么是营销	(212)
9.2 营销战略	(216)
9.3 营销计划	(220)
9.4 购买者的行为类型	(223)
9.5 客户关系管理	(225)
第 10 章 产品与服务的开发和定价	(230)
10.1 产品的分类	(232)
10.2 产品开发和产品组合	(235)
10.3 产品生命周期	(239)
10.4 品牌、包装和标识	(241)
10.5 产品定价、定价目标、定价方法、定价战略	(244)
10.6 定价战略	(247)
第 11 章 高效率的产品分销：批发、零售与分销	(254)
11.1 分销渠道	(256)
11.2 营销中介：批发	(260)
11.3 营销中介：零售	(262)
11.4 物流管理	(265)
第 12 章 整合营销传播与促销	(272)
12.1 什么是整合营销传播	(274)