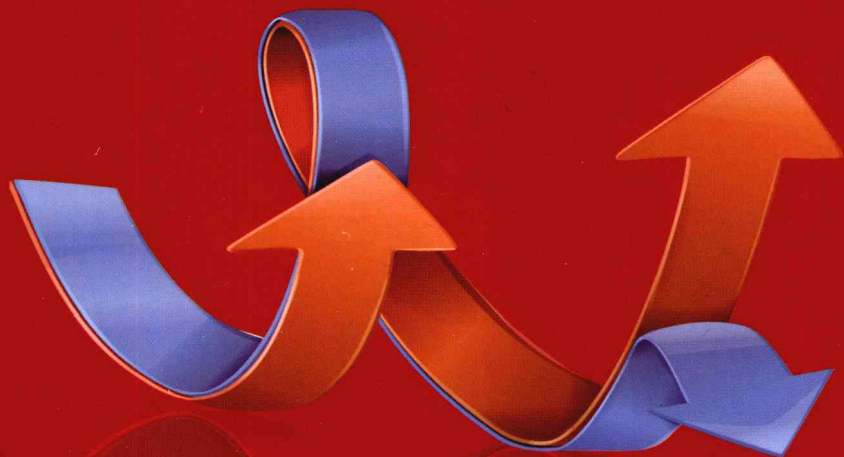


公司运营与管理

Gongsi Yunying yu Guanli

赵保国 彭继红 编著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

公司运营与管理

赵保国 彭继红 编著

北京邮电大学出版社
·北京·

内 容 简 介

本书以现代管理的前沿理论为基础,与企业管理实践相结合,对企业从创业到发展壮大的全过程及在企业运营过程中遇到的各种管理实际问题进行研究并给出了解决方案,帮助企业管理者了解企业由小到大的整个发展过程及在企业发展的各个不同阶段可能会面临的问题,同时从管理学的角度去分析和研究问题产生的原因,将遍布在管理领域的各个领域的知识结合起来,结合大量的案例,形成一本综合且系统的公司运营与管理书籍。本书的特色在于把管理实际和管理理论有机地结合起来,能够迅速帮助企业管理者学习到系统的公司运营管理知识和管理方法,具有很强的实用性和针对性。

本书适合作为管理类本科生、MBA 和非管理类专业硕士研究生的教材,也很适合企业管理人员培训学习之用。

图书在版编目(CIP)数据

公司运营与管理/赵保国,彭继红编著. —北京:北京邮电大学出版社,2008
ISBN 978-7-5635-1660-5

I. 公… II. ①赵…②彭… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 167078 号

书 名: 公司运营与管理

作 者: 赵保国 彭继红

责任编辑: 孔 玥

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(邮编:100876)

发行部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 25.75

字 数: 517 千字

印 数: 1—8 000 册

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-1660-5

定 价: 46.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

前 言

公司运营与管理是工商管理专业本科生和硕士生的核心课程之一。传统上它是以制造业或者更确切地说是以机械制造业为背景的,随着工业化社会的到来和服务经济与服务管理研究的发展,它也越来越多地引入了服务于生产运营管理的内容。传统运营管理的概念局限于生产管理,认为它的管理过程是一种加工转换的过程。根据不同的生产目的,对生产系统投入不同的生产要素,通过生产系统的加工转换过程,最后生产出各种满足人们不同需要的产品。

本书关于企业运营管理的概念,与传统的企业运营与管理概念有所不同,认为它是由一系列相互关联、连续进行并贯穿于企业管理全过程中的经营管理活动所构成。这些活动包含人财物、供产销等经营活动过程中的计划、组织、领导、控制等管理职能。

企业的发展实际上很多时候是一种偶然,寻找到一个市场机会,企业就诞生了。出于一种必然,任何一个企业需要逐步经历诞生、成长壮大、发展高峰、业务回落、再次发展(或者退出市场或转换生存方式:并购别人或者被别人并购)的整个过程。而实质上对企业家来说,在这个过程中如何甄别市场机会、把握企业战略、合理调配企业的人财物等资源都会影响企业的发展状况。公司运营和管理其实就是在这样循环和变化中进行的,一个优秀的企业家和创业者必然应该知道在每个阶段如何合理地运营与管理自己的企业,从而使企业健康地发展,获取更多市场机会以发展和强大自己的企业。

本书作者赵保国博士曾长期在企业一线工作,后又转到大学,从事企业管理教学与研究,经历了从普通员工到部门经理,再到高级管理者及企业最高管理者不同角色的转换,不仅具有在国有大型企业、外资企业及世界500强跨国企业的从业经历,还有伴随民营企业从创业到发展壮大,逐步成长的经历,有着丰富的企业从业经历和管理实践经验。而另一位作者彭继红博士则长期从事大学管理类专业课程教学,多年来一直在企业管理研究的理论前沿探索,有着深厚的管理学理论功底。在本书的编写中,作者将现代管理的前沿理论与企业管理实践相结合,帮助企业管理者了解企业由小到大的整个发展过程及在企业发展的各个不同阶段可能会面临的问题,同时从管理学的角度去分析和研究问题产生的原因,将遍布在管理领域的

各方面的知识综合起来,结合大量的案例,形成一本综合且系统的公司运营与管理书籍。

本书有以下特点:

(1) 从结构上看,本书介绍了企业生涯的全程管理。包括企业制定其生涯计划,帮助其生涯发展的一系列管理活动。主要概述了企业从创业初期向中小型企业发展,到成长为大企业全过程的管理。

(2) 从各章的内容看,本书概述了企业阶段全面的管理。企业阶段全面的管理是企业在其生涯发展的各个特殊阶段经营活动的管理。它包括企业管理的6个方面:人财物和供产销。本书以企业生涯全程管理为基础,将管理中各领域中的内容渗透到各章中,使企业发展的整个过程变得丰满。

(3) 紧密结合我国企业的发展状况。在各章的最后部分都介绍了我国企业在相应阶段或相关问题中的现状,并分析成因,提出解决方案,有效地提高本书的实用性,使学生能更好地将理论与实践相结合。

本书内容由三大部分,共12章组成。1~3章为新创企业的运营与管理。从创业的相关内容开始,进而分析了新创企业可能遇到的相关法律问题,特别是新企业注册的问题;紧接着系统分析了创办初期企业的成长、营销、财务、人力资源、文化和危机管理等内容。3~7章为中小型企业运营与管理。首先,简述了中小企业战略管理的特殊性和可选的成长型战略,并系统讲述了企业战略管理的整体过程;其次,概述了中小型企业人力资源管理问题,并结合中小企业的特殊性,着重介绍了工作分析、人员招聘与选拔、绩效管理和薪酬管理的内容;再次,从财务管理的原则、环境分析和内容三方面描述了中小型企业财务管理的内容;最后,结合营销管理的基本原理,从产品策略、定价策略、渠道策略和促销策略4个角度来全面介绍中小型企业的营销管理。8~12章为大型企业运营与管理。本部分从企业的定位入手,分别从营销战略、市场战略和产品战略3个角度来分析大型企业的战略定位问题;随后,重点分析了大型企业的信息化和企业社会责任的内容;按照企业发展的历程介绍了企业上市、企业上市的财务管理的内容;管理层收购作为大型企业发展的重要阶段也被列入本书的内容;最后,本书还系统介绍了企业转型的相关内容。此外,在各章正文之后,配有完整的案例、中英文对照的关键术语、思考题,使本教材更加实用,可供师生教与学中选用。本书适合做为管理类本科生、MBA和非管理类专业硕士研究生的教材,也很适合企业管理人员培训学习之用。

本书由赵保国、彭继红编著,其他参加编写的人员和具体编写分工如下:第1、2章,彭继红;第3章,赵保国;第4、5章,余宙婷、赵保国;第6章,赵巍、彭继红;第7、8章,孟霞、赵保国;第9、10章,张沙沙、赵巍、赵保国;第11章,彭继红;第12章,莫竟达、彭继红。每位编写作者文责自负,全书由彭继红统稿,赵保国审定。

编写出版本书得到了北京邮电大学出版社的支持。本书编写过程中,借鉴了大量的国内外专家学者的研究成果,我们在此一并致以诚挚的谢意!

由于我们的知识和经验有限,本书的不足之处,恳请读者批评指正,以便我们在将来的工作中加以改进。

作者

目 录

第 1 章 创业

1.1 创业概述	3
1.1.1 创业的概念及其本质	3
1.1.2 创业者	6
1.1.3 创业企业的分类	9
1.1.4 创业的一般过程	10
1.2 创业机会与商业模式	12
1.2.1 创业机会的概念与类型	12
1.2.2 创业机会的识别	13
1.2.3 创业机会的评价	15
1.2.4 商业模式的概念与作用	18
1.3 创业计划	21
1.3.1 创业计划概念及作用	21
1.3.2 制订创业计划的步骤	23
1.3.3 编制创业计划的基本原则	23
1.3.4 创业计划书的主要内容	24
1.4 创业融资	26
1.4.1 创业融资的特点	26
1.4.2 创业融资的类型	27
1.4.3 创业企业不同发展阶段的资金来源	29
1.4.4 创业者在寻求创业投资时常见“陷阱”	31

第 2 章 创办新企业

2.1 新创企业的市场进入模式	37
2.1.1 创建新企业	37
2.1.2 收购企业	40
2.1.3 特许经营	44

2.2 新创办企业的相关法律问题	47
2.2.1 企业法律形式的选择	47
2.2.2 有关知识产权的法律法规	55
2.3 新企业的注册登记	57
2.3.1 企业注册登记的概述	57
2.3.2 企业注册登记时应准备提交的文件	59
2.3.3 注册步骤	60

第3章 创办初期企业的运营与管理

3.1 创办初期企业的成长规律	68
3.1.1 初创企业生命周期与企业成长阶段	68
3.1.2 创办初期企业与管理规范企业的区别	70
3.2 创办初期企业的营销管理	73
3.2.1 创办初期企业营销的特殊性	73
3.2.2 创办初期企业的营销策略	74
3.3 创办初期企业的财务管理	77
3.3.1 创办初期企业财务管理中的问题	78
3.3.2 创办初期企业财务管理的提升方式	79
3.4 创办初期企业的人力资源管理	82
3.4.1 创办初期企业人力资源管理的特点	82
3.4.2 创办初期企业人力资源管理不足的原因分析	83
3.4.3 创办初期企业人力资源管理的重要环节	84
3.5 创办初期企业文化建设	85
3.5.1 企业文化概述	85
3.5.2 创办初期企业文化的建设的特点	88
3.5.3 创业者与企业文化建设	91

第4章 中小企业的战略管理

4.1 企业战略管理概述	100
4.1.1 企业战略的概念	100
4.1.2 企业战略管理理论	101
4.2 中小企业战略管理	104
4.2.1 中小企业与大型企业战略的差异	104
4.2.2 中小企业战略管理的特点	106
4.3 中小企业战略的制定及实施	107

4.3.1	中小型企业战略环境分析方法	107
4.3.2	中小型企业成长战略类型与内容	110
4.3.3	中小型企业战略分析与选择	113
4.4	我国中小型企业战略管理实践	116
4.4.1	我国中小型企业战略管理中存在的问题	116
4.4.2	提升我国中小型企业战略管理的对策	117
第5章 中小型企业的人力资源管理		
5.1	中小型企业的人力资源管理特点	130
5.2	中小型企业工作分析	131
5.2.1	工作分析概述	131
5.2.2	工作分析的方法	133
5.3	中小型企业人员招募与甄选	135
5.3.1	人员招募	135
5.3.2	人员甄选	139
5.4	中小型企业培训系统	142
5.4.1	企业人力资源培训与开发的定义	142
5.4.2	设计有效的培训系统	142
5.5	中小型企业绩效管理	144
5.5.1	绩效管理概述	144
5.5.2	绩效管理常用方法	146
5.6	中小型企业薪酬管理	149
5.6.1	薪酬管理概述	149
5.6.2	薪酬制度	150
5.7	我国中小型企业人力资源管理现状及对策	152
5.7.1	我国中小型企业人力资源管理现状	152
5.7.2	我国中小型企业人力资源管理对策	153
第6章 中小型企业财务管理		
6.1	中小企业财务管理的概述	162
6.1.1	财务管理的对象	162
6.1.2	中小企业财务管理的特点	165
6.1.3	中小企业财务管理的职能	166
6.1.4	中小企业财务管理目标	168
6.1.5	影响财务管理目标实现的因素	169

6.2	中小企业财务管理原则	171
6.2.1	有关竞争环境的原则	172
6.2.2	有关创造价值的原则	174
6.2.3	有关财务交易的原则	176
6.3	中小企业财务环境分析	178
6.3.1	中小企业税收政策	178
6.3.2	中小企业信贷政策	178
6.3.3	中小企业信用担保体系	179
6.3.4	公共工程与政府采购	179
6.4	中小企业财务管理内容	180
6.4.1	中小企业营运资金管理	180
6.4.2	中小企业投资管理	184
6.4.3	中小企业筹资管理	185
6.5	我国中小企业财务管理现状及解决措施	188
6.5.1	财务管理现状	188
6.5.2	解决措施	189

第7章 中小企业的营销管理

7.1	中小型企业营销管理的基本原理	198
7.1.1	中小型企业营销管理	198
7.1.2	中小型企业营销管理的原则	199
7.2	中小型企业营销管理产品策略	202
7.2.1	产品策略选择的理论依据	202
7.2.2	品牌与品牌策略	207
7.2.3	产品组合策略	208
7.3	中小型企业营销管理定价策略	211
7.3.1	影响企业定价的因素	211
7.3.2	产品定价策略	211
7.3.3	产品定价方法	213
7.4	中小型企业营销管理渠道策略	214
7.4.1	营销渠道的职能与结构	214
7.4.2	营销渠道管理	216
7.4.3	中小型企业营销渠道的建立	217
7.5	中小型企业营销管理促销策略	220
7.5.1	促销与促销的作用	220

7.5.2 促销策略	220
7.6 我国中小型企业营销管理的现状分析及建议	224
7.6.1 我国中小型企业的营销现状	224
7.6.2 我国中小型企业营销管理问题分析	224
7.6.3 中小型企业营销管理的建议	225
第8章 企业战略定位	
8.1 企业战略定位概述	235
8.1.1 战略定位理论的发展过程	235
8.1.2 战略定位与战略	238
8.2 企业战略定位的相关理论	240
8.2.1 企业战略定位理论学派	240
8.2.2 企业战略定位的不同层次	242
8.2.3 企业战略定位流程	243
8.3 营销战略定位	245
8.3.1 营销战略定位模式	245
8.3.2 营销战略定位策略	246
8.4 市场战略定位	247
8.4.1 市场战略定位概念	247
8.4.2 市场战略定位步骤	248
8.4.3 市场战略定位策略	249
8.5 产品战略定位	250
8.5.1 产品定位概念及内涵	250
8.5.2 产品战略定位方法	252
8.6 企业战略定位误区	253
8.6.1 肤浅的理解战略定位	253
8.6.2 混淆三个层次的战略定位	253
8.6.3 战略定位与品牌	254
8.6.4 战略定位不能一厢情愿	255
第9章 大型企业的运营与管理	
9.1 大型企业运营与管理的弊端	261
9.1.1 大企业病的成因	262
9.1.2 大企业病的症状	263
9.2 我国大型企业运营与管理的特色	264

9.2.1 我国大企业病的病理分析	264
9.2.2 解决大企业病的思路	266
9.3 企业信息化管理	269
9.3.1 管理信息系统概述	269
9.3.2 客户关系管理	271
9.3.3 企业资源计划	275
9.3.4 供应链管理	276
9.4 企业的社会责任	278
9.4.1 企业社会责任的基本概念	278
9.4.2 全球视角下的企业社会责任发展	279
9.4.3 企业社会责任的内容	281

第 10 章 企业上市

10.1 上市公司概述	288
10.1.1 上市公司的概念与特征	288
10.1.2 公司上市的效用分析	289
10.2 公司上市的条件和程序	291
10.2.1 公司上市的条件	291
10.2.2 公司上市的程序	292
10.3 公司上市的途径	293
10.3.1 直接上市	293
10.3.2 买壳上市	296
10.3.3 借壳上市	297
10.3.4 海外上市	298
10.3.5 分拆上市	298
10.4 公司上市的准备工作与股份发行	299
10.4.1 中介机构的选择	299
10.4.2 公司上市的申报与股份发行	301
10.5 配股业务	302
10.5.1 配股的含义	302
10.5.2 配股的效用分析	302
10.6 上市公司认购股权	304
10.6.1 股票期权的含义	304
10.6.2 股票期权的效用分析	305
10.7 上市公司并购	307

10.7.1	并购的方式	307
10.7.2	并购的支付方式比较	309
10.8	上市公司财务报表分析	312
10.8.1	财务报表分析概述	312
10.8.2	上市公司主要财务报表	313
10.8.3	财务报表分析的步骤与方法	321
第 11 章 管理层收购		
11.1	MBO 的概念	335
11.1.1	MBO 的概念	335
11.1.2	MBO 的功能	337
11.1.3	MBO 与其他长期激励机制比较	338
11.2	MBO 的国际经验	340
11.2.1	国外 MBO 的发展状况	340
11.2.2	国外 MBO 的经典案例	345
11.3	MBO 在中国的发展	348
11.3.1	MBO 在中国的发展现状	348
11.3.2	中国企业与西方企业实施 MBO 的比较分析	349
11.3.3	MBO 在中国发展的制约因素	352
11.3.4	中国 MBO 的发展道路	355
11.4	MBO 操作方式	357
11.4.1	MBO 的适用范围	357
11.4.2	MBO 操作方案的设计	359
11.4.3	MBO 的操作程序	360
第 12 章 企业转型		
12.1	企业转型的目的与意义	369
12.1.1	企业环境的演变与企业成长	369
12.1.2	战略转型决定企业成败	370
12.2	企业转型遵循的原则	372
12.2.1	中国企业转型的误区	372
12.2.2	企业转型遵循的原则	372
12.3	企业转型时机的选择	373
12.3.1	危机转型	373
12.3.2	成长型企业转型	376

12.3.3	强热企业转型	379
12.4	企业业务转型的路径	380
12.4.1	企业多角化经营	380
12.4.2	企业业务流程重组	383
12.4.3	企业业务转型外包	387

第1章 创业

导读案例 ▷▷

当许多大学生走出校门后为找工作而发愁时,还没走出校门的刘琦开就已经是三家大公司的总裁了。他的产业既不是从父母那里继承的,也不是上帝赐予的,全是自己创造的。2001年,刘琦开考入重庆工学院。从入大学的第一天起,刘琦开就开始琢磨如何边读书边赚钱,他选的专业就是市场营销。大学的第一个寒假,他没有回家,留在重庆兼职做了一份市场调查。到了暑假,他顶着七月的骄阳走在南昌的大街小巷,推销摩托车消音器。大三寒假,刘琦开到上海浦东的一家外贸公司打工。起初公司只安排他干杂活:打字、复印资料、到银行交款、去外面送文件。这些工作非常琐碎,可刘琦开却把做的每一件事当作学习实践的机会,并在业余时间阅读了大量关于外贸方面的书。后来,他也要求在公司做贸易。公司就把最不好做的钢管外贸交给他做。早有想法和准备的他,立即行动起来:在网络上寻找可能需要钢管的国际厂家,然后通过电子邮件询问对方是否需要钢管。在重复发了一万多封邮件之后,新加坡的一家企业对这个远方的小伙子伸出了橄榄枝。生意做成了,他一次就拿到了三千多元钱的提成,他希望能有更多这样的机会。

在上海的外贸公司工作了两个月后,刘琦开决定成立自己的贸易公司。可是,注册公司首先必须解决资金和进出口权的问题。经过仔细琢磨,刘琦开感到要做成这件事,直接找外国人合作可能会容易些。于是,他首先瞄准了上海外资银行的高层主管。刘琦开来到了汇丰银行驻中国总代表处,经过一番周折,他终于见到了银行的经理。可是迎接他的是疑惑和不屑的目光。刘琦开用英语作了简短的自我介绍以后,就翻开计划书进行陈述。那个经理几次想插话,问些什么东西,但刘琦开却没有给他机会,说完第一页说第二页,语速非常快,他把原来准备一个小时要讲完的话用20分钟就说完了。当刘琦开终于话音落地时,这位经理和他都有点面面相觑。经理觉得非常奇怪,一个学生模样的人在这里自言自语了20分钟,他却

听不出个所以然。或许是他想弄清楚刘琦开的来意,接下来两人谈了4个小时。最终,当刘琦开离开这家银行的时候,已经获得该行百万美元的投资。此后,他还得到了另一家银行的投资。一个学生能够获得两个外资银行的投资服务,刘琦开说:“我很幸运,但我更是靠着直接而真诚的态度,详尽而周密的商业计划,才获得了他们的认同。”那年,刘琦开在读大四的同时,与人合作,融资1000万元,创立了泰科股份有限公司,并任董事长兼总裁。公司主要从事钢管国际贸易。由于有在外贸公司打工的经验,再加上他的不懈努力,很快就好几家工厂邀请刘琦开做他们的外贸总代理。此后不长一段时间,刘琦开就为几家工厂签下数百万美元的订单。不到一年,刘琦开的公司代理的产品就出口到美国、阿根廷、英国、南非、埃及、伊朗、韩国等十几个国家与地区。

外贸生意做得红红火火,刘琦开却并不满足,仍在寻找机会。他发现大学所在地重庆正在铺设国内除上海、广州以外第三条与全球接轨的光缆。刘琦开感到机会来了。网络,他要占有这个阵地。经过反复的思考和市场调研,刘琦开决定就从建立大学生自己的门户网站入手!2005年5月,取“网纳百川”之意,刘琦开成立了重庆网纳科技有限公司,开通“大学人”门户网。充足的资金让人才迅速聚集在刘琦开旗下,这帮年轻人试图以自己独特的方式,成为新时代真正的“网络英雄”。似乎两家公司还不够忙。2005年9月,刘琦开的第一家直营饰品店“汉城奇缘”又在重庆开业,主营韩国饰品。店里所有饰品都来自国外,并保证第一时间跟上流行趋势。如今,这个饰品店已经有了几家加盟店。

当前,中国经济的发展创造了大量的创业机会,但创业愿望强烈而创业技能低是我国创业活动的现状。许多创业者失败的原因不是因为缺乏技术,也不是因为开发的产品没有市场,而是因为他们不知道如何将技术变成满足社会需求的商品,无法实现其社会价值。由于缺乏创业的知识 and 技能,从而导致了一个又一个失败的案例。从上述案例可以看出,刘琦开创业获得成功的原因在于他走好了关键的几步:一是准确地识别出了创业的机会;二是构建了成功的商业模式;三是制定了成功的商业计划;四是成功融得创业资金;五是组建了好的创业团队。

通过对本章的学习将了解以下内容

- 创业的概念与本质
- 创业者的特质和应具备的能力
- 创业的一般过程
- 创业机会识别与评价
- 商业模式的概念和作用
- 创业计划书的主要内容
- 创业融资的作用及主要方式

1.1 创业概述

1.1.1 创业的概念及其本质

1. 创业的概念

创业,顾名思义就是创建新企业。长期以来,人们习惯用 Start Up 表示创业。但现在人们更倾向于用 Entrepreneurship 来表示创业,把创业理解为在不拘泥于当前资源条件的限制下,对于机会的捕捉和利用。熊彼特(J. A. Schumpeter)把创业定义为新产品、新工艺、新组织和新市场的组合。也有学者进一步阐述了创业的含义,即创业包括新企业的创业和已建企业的创业。被人们普遍接受的是哈佛商学院教授史蒂文森(H. Stevenson)的定义:创业是不拘泥于当前资源条件的限制对机会的追寻,将不同的资源组合以利用和开发机会并创造价值的过程^[2]。

创业的概念有广义和狭义之分。狭义的创业是指新创企业的整个过程,是一个发现和捕捉机会并由此创造出新颖的产品、服务并实现其潜在价值的过程。广义的创业既包括新创企业的整个过程,也包括在既有公司内部如何实现新的市场机会的过程^[4]。

从概念看,创业主要强调 4 个方面:

- 1) 创业是创造的过程,创业创造出某种有价值的新事物;
- 2) 创业需要贡献出必要的时间,付出极大的努力;
- 3) 创业需要承担必然存在的风险;
- 4) 应给予创业家必要的创业报酬。

2. 创业与创新

(1) 创新的概念

创新的概念首先由熊彼特在 1912 年出版的《经济发展理论》一书中提出。认为所谓创新,就是建立一种全新的生产函数,即把一种以前从没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。

创新概念包含 5 种情况:

- 1) 引进一种新产品,或提供一种更高质量的产品;
- 2) 采用一种新的生产方法;
- 3) 开辟一个新的市场;
- 4) 获得一种原材料或半成品的新的供给来源;
- 5) 实行一种新的组织形式。

熊彼特强调,创新并不等于发明,一种发明只有应用于经济活动并成功时才算创新;而且创新者也不仅仅是指实验室里的科学家,还包括有胆识、敢于承担风