



北京大学职业经理人通用能力课程系列教材

职业经理人 管理技术

Management Technology for Professional Manager

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材编委会 组编



中央广播电视大学出版社
Central Radio & TV University Press



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材

职业经理人管理技术

北京大学职业经理人
通用能力课程系列教材编委会 组编

 中央广播电视大学出版社
Central Radio & TV University Press

 北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理人管理技术/北京大学职业经理人通用能力课程系列教材编委会
组编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 北京大学出版社, 2010. 8

(北京大学职业经理人通用能力课程系列教材)

ISBN 978 - 7 - 304 - 04485 - 5

I. ①职… II. ①北… III. ①企业领导学 - 教材 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 048834 号

版权所有, 翻印必究。

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材

职业经理人管理技术

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材编委会 组编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社 北京大学出版社
电话: 营销中心 010-58840200 总编室 010-68182524
网址: <http://www.crtvup.com.cn>
地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号 邮编: 100039
经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 李 朔	版式设计: 夏 亮
责任编辑: 高 冰	责任校对: 王 亚
责任印制: 赵联生	

印刷: 北京博图彩色印刷有限公司	印数: 0001 ~ 3050
版本: 2010 年 8 月第 1 版	2011 年 7 月第 1 次印刷
开本: 787 × 1092 1/16	印张: 26.75 字数: 439 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 04485 - 5

定价: 52.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

总 序

随着中国经济的飞速发展，特别是世界多极化和经济全球化的不断深入，国际政治、经济、市场、技术环境也正在发生重大的，甚至是颠覆性的变化。世界经济结构的新转型、传统经济发展模式的转变势在必行。全球经济将进入一个结构性调整的历史过程，新一轮的国家能力竞争已见端倪，而加大教育科技投入，提升人才质量，构筑新的竞争优势是应对经济结构调整和升级的必由之路。

经济结构转变和产业结构升级给企业带来了更大的发展空间，同时也使企业间的竞争更加激烈。企业间的竞争实质上是人才的竞争。在企业运营中，职业经理人是企业不可缺少的人力资源，也是企业发展和提升竞争力的中坚力量。职业经理人的培养是职业教育的重要组成部分，也是终身教育的重要组成部分。如何建立一门规划科学、结构合理、理论和实践一体化的中国职业经理人教育课程，加快培养一支具有战略眼光、市场意识、创新精神、实践能力等综合职业素养的经理人队伍，是摆在各部门、各行业、各企业面前的重大课题。

为了建立一套科学的职业经理人评价体系，培养合格的职业经理人，我们组织北京大学、清华大学、中国人民大学、中国人民公安大学等高校的学者、教授编写了这套北京大学职业经理人通用能力课程系列教材。本系列教材包括：《职业经理人管理知识》、《职业经理人管理能力》、《职业经理人管理技术》和《管理案例分析》，旨在对职业经理人的职业知识、职业素养和职业技能进行规范、评价与培养。

本系列教材是在 20 多位学者、专家的指导下，经过长达两年的研讨、编写、修改而成的。本系列教材的突出特点是：第一，系统性。以西方 MBA 课程为基础，结合中国 30 年来经济发展实践编写而成。第二，本土化。职业经理人这一职业于 1841 年诞生于美国，近年来，中国企业正在探索培养自己的职业经理人。本

系列教材充分考虑中国特色和中国文化，使职业经理人这一职业在中国落地生根。第三，实用性。教材在提供职业经理人应具备的知识与基本素养的同时，解析了大量案例，并将知识运用到实践中。本系列教材是一套内容科学、结构完整、案例丰富、通俗易懂的职业经理人管理教材和读本。我们相信这套教材会受到广大管理工作者和广大高等院校经管类专业师生的欢迎。

本系列教材的编写得到了北京大学、清华大学、中国人民大学、中国人民公安大学、南开大学、天津大学、西安交通大学、西北工业大学、国家行政学院、国家会计学院、中央广播电视大学等单位的有关领导和老师的大力支持与帮助，在此一并致谢。特别感谢已故的郑学益老师，正是由于他的智慧和支持，我们才能取得现在的成果。感谢中央广播电视大学经管学院艾大力副院长、刘志敏副院长、刘爱君老师在百忙之中通读本系列教材，提出了很多中肯和宝贵的意见、建议，为本书增色不少。本书的出版还得到了北京大学出版社和中央广播电视大学出版社的大力支持，在此谨对相关人员的辛勤付出深深致谢。

虽然我们力求使本教程达到科学与完美，但由于我们对中国职业经理人的研究不够，水平有限，加之时间仓促，教材中肯定有诸多不足之处，敬请有关专家和广大读者不吝赐教。

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材编委会

2010年1月

前言

PREFACE

管理技术有两层含义：一是指作为企业管理人员应掌握的基本管理方法或管理技能，二是指新的方法或技术在管理中的应用与发展。从这两方面来看，职业经理人的管理技术不仅对职业经理人职业生涯的发展有重要的作用，而且，职业经理人能否掌握先进的管理技术对于提高企业的管理效率和企业的管理创新来说具有决定性影响。因此，对管理技术的研究是现代管理研究领域的重大课题，对先进管理技术的掌握也成为对作为企业经营管理者职业经理人的普遍要求。

《职业经理人管理技术》是北京大学职业经理人通用能力课程系列教材的重要组成部分，本书的编写与出版是为了让广大的职业经理人、企业各类管理者以及管理类专业学生了解职业经理人各项管理技术的基本概念、基本内涵和理论，洞悉各项管理技术的发展状况和未来趋势，在对职业经理人管理技术有系统而完整认识的同时，掌握相应的管理技术。

本书按照企业管理的主要范围来介绍职业经理人的管理技术，把企业管理的主要范围提炼为六个方面，由此，本书也分为六个模块，即：人力资源管理技术、财务管理技术、市场管理技术、流程管理技术、项目管理技术和商业智能管理技术。

计算机技术、信息技术在各个管理领域的应用与发展是当前管理技术发展的重要特征，因此，管理理论、管理方法、管理软件三者的有机结合是本书的重要特色。在本书中，对于管理的信息化发展与管理软件的介绍构成了本书的重要内容，这种跨学科的知识介绍在很大程度上丰富了本书的内容，同时也给本书的编

写带来了一定的难度。在本书的编写中,既要考虑内容的完整性,又要考虑知识的系统性,还要考虑本教材与系列教材中其他教材的衔接,内容上不能出现过多的重复,此外又要顾及教材篇幅的要求。总之,本书在有关职业经理人管理技术的管理理论与管理信息化的结合、理论的广度与深度、知识的全面性与系统性等方面均作了积极有益的探索。

本书的写作特点是以企业管理的主要范围为线索,以相关管理技术为导向,将大量的阅读资料或实际案例穿插于各章节之中,阅读资料或实际案例紧紧围绕本章节理论内容重点,全书各个模块都有相关管理软件的介绍。管理软件的介绍不仅从另一个角度对相关管理理论与方法进行了诠释,同时也更有助于学员掌握先进的管理技术。本书中的概念、理论、阅读资料或实际案例以及软件强调实用性和可行性,兼顾先进性和前瞻性。每个模块开头都配备了学习目标,结尾配备了思考题,本书还配备了软件操作演示光盘,帮助学员进一步学习和领会管理软件的使用,力争做到学以致用,理论联系实际。

本书阅读资料或实际案例均选自书报杂志、管理文献或相关网站的介绍文章,本书所配软件光盘的介绍资料全部由用友软件股份有限公司提供,目的是为学员和读者奉献一本尽可能丰富、完整、系统的职业经理人管理技术教材或读本,以方便学员系统理解和掌握职业经理人管理技术。

感谢用友软件股份有限公司为本书的编撰提供了支持,感谢 IDS Scheer 中国公司为本书流程管理技术部分的编撰提供了支持。

本书借鉴、引用了国内外许多学者的有关研究成果,在此表示衷心感谢。

由于时间仓促,编者的理论和经验有限,书中难免出现错漏之处,敬请各位专家和读者不吝赐教,以使本书将来通过修订得到完善。

编 者

2010 年 1 月

目 录

CONTENTS

模块一 人力资源管理技术

第一章 人力资源管理理论	3
第一节 人力资源管理的含义	3
第二节 人力资源管理的理论基础	5
第三节 人力资源管理的内容与原则	12
第二章 人力资源管理的内容和方法	19
第一节 人力资源规划与工作分析	19
第二节 员工招聘与培训	29
第三节 员工绩效考评与薪酬管理	48
第三章 人力资源管理软件	65
第一节 人力资源管理软件的主要功能	65
第二节 人力资源管理软件使用培训	67
本模块小结	67
本模块思考题	68

模块二 财务管理技术

第四章 财务管理理论	71
第一节 财务管理概述	71
第二节 财务管理基础知识	73
第三节 财务管理的内容	82
第五章 财务管理技术的主要内容	85
第一节 财务管理技术概述	85
第二节 企业财务状况分析方法	89
第三节 企业筹资与投资管理	105
第四节 营运资本与股利政策管理	132
第六章 财务管理软件	149
第一节 财务管理软件的主要功能	149
第二节 财务管理软件使用培训	156
本模块小结	157
本模块思考题	157

模块三 市场管理技术

第七章 渠道管理	161
第一节 渠道管理的含义与主要内容	161
第二节 渠道结构与渠道管理的方法	162
第三节 营销渠道的发展趋势与分销渠道管理	168
第八章 客户关系管理	181
第一节 客户关系管理的含义与主要内容	181
第二节 客户关系管理的方法	196
第九章 客户关系管理软件	206
第一节 客户关系管理软件的主要功能	206

第二节 客户关系管理软件使用培训	212
本模块小结	213
本模块思考题	213

模块四 流程管理技术

第十章 流程管理理论	217
第一节 流程管理的含义	217
第二节 业务流程重组	221
第十一章 企业资源计划的主要内容	227
第一节 企业资源计划的含义	227
第二节 企业资源计划的工作原理	238
第三节 企业资源计划的实施方法和流程	280
第十二章 企业资源计划软件	286
第一节 企业资源计划软件的主要功能	286
第二节 企业资源计划软件使用培训	291
本模块小结	292
本模块思考题	292

模块五 项目管理技术

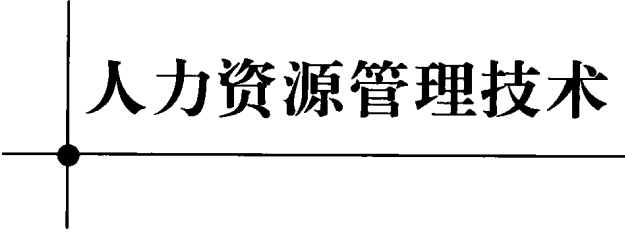
第十三章 项目管理理论	295
第一节 项目管理概述	295
第二节 项目管理的环境	304
第十四章 项目管理方法与软件	311
第一节 项目战略规划、启动与范围管理	311
第二节 项目时间管理、成本管理与质量管理	331
第三节 项目人力资源管理、沟通管理、风险管理 和采购管理	342

第四节 项目管理软件	356
本模块小结	361
本模块思考题	361

模块六 商业智能管理技术

第十五章 商业智能管理理论	365
第一节 商业智能概述	365
第二节 商业智能管理技术的基本原理	367
第十六章 商业智能管理技术的应用与软件	388
第一节 商业智能管理技术的应用	388
第二节 商业智能管理软件	403
本模块小结	408
本模块思考题	409
参考文献	410

模块一



人力资源管理技术

学完本模块课程，您应当掌握：

人力资源相关理论；
如何规划人力资源；
工作分析与工作设计；
员工的招聘与录用；
员工的培训与开发；
绩效考评；
薪酬管理。

第一章 人力资源管理理论

第一节 人力资源管理的含义



阅读专栏

索尼人力资源管理的“黄金法则”

日本索尼公司（SONY）是一家以生产电子产品为主的跨国公司，始建于1946年。20世纪90年代，在日本泡沫经济崩溃后，很多企业的经营都举步维艰，唯有索尼公司能在短短几年内改善经营状况，成为日本最有活力的企业，人们将之称为“索尼奇迹”。而创造这一“奇迹”的原动力正是索尼公司独到的人力资源开发“黄金法则”。该“黄金法则”的内容包括以下四个方面：

选人：千甄万选，唯才是举。

用人：爱你就给你自由发展的空间。

育人：以人为本，不遗余力。

留人：极力创造家庭般的温馨。

人力资源，又称劳动力资源或劳动力，是指能够推动整个经济和社会发展，具有劳动能力的人口总和。人力资源的最基本方面就是体力和智力，但如果从现实的应用形态来看，则包括体质、智力、知识和技能四个方面。

人力资源管理是围绕组织的战略和目标，对组织的人力资源进行规划，对人力资源的招、用、留和激励等各个环节进行管理，以保证组织及时得到需要的人力资源，并做好组织未来发展所需人才的储备和开发。

一、人力资源是组织最重要的资源

组织的四大主要资源即人、财、物和信息。财、物、信息等资源无不与人力资源息息相关，人力资源是其他资源高效配置的基础。

组织管理的核心内容包括：建设团队，维持高绩效文化，从战略角度思考问题和计划，改进和发展客户服务，改进时间、压力与绩效管理。这些问题没有一项不与人、人的能力以及人的素质有关。

二、人力资源管理服务于组织的战略与目标

组织的战略与目标是组织发展的方向，对组织的各项活动起着统领作用。人力资源管理在组织战略目标的制定和实现中起着重要作用。

人力资源管理的任务就是在制定组织战略和目标的时候从人力资源的角度提供决策的信息、咨询和建议，并在实施组织战略和目标的过程中保证实现组织战略所需要的人力资源，对这些人力资源进行最佳的配置和最好的激励，最大限度地发挥人力资源的组合优势，最大限度地通过人力资源的合理使用和激励使生产率达到最高水平，同时提高员工的工作满意度和工作质量。

三、人力资源管理是招、用、留和激励的过程管理

为了使招聘来的人员在数量上符合组织的实际需要，在知识能力和技能上符合组织的要求，人力资源管理者必须首先根据组织战略目标的要求，进行工作分析和岗位设计，完成定岗定编，并确定对每个岗位人员的知识、能力、技能和经验的具体要求，然后进行具体的招聘活动。

人力资源管理的另一个重要任务是对人力资源进行合理的配置。组织要将人放到最能发挥其专长、最适合其个性、最能实现其价值、最有利于其成长并能使其得到最好支持的环境和位置上去，尤其是要注意人才的整合力量，发挥人才“合力”的效能。人力资源的配置还应该强调人与物的合理配置，即人的资源与组织的其他资源（财、物和信息）之间的配合和协调。

人力资源管理的任务不仅是为组织招聘到需要的人并合理使用这些人，更重要的是采取措施为组织留住人才，保证组织在竞争中拥有人才优势，并最大限度地降低组织招聘人才和培养人才的成本。

四、人力资源管理须注重人才的开发和储备

人力资源开发就是对人才的发现和发掘。发现是寻找和识别人才的过程，而发掘则是启发、诱导、引导、训练、帮助、培养人才的过程。

人力资源管理的责任不仅是保证组织当前的人力资源需要，还要预测和规划组织未来对人力资源的需要，做好人才的开发和储备。人力资源管理者一方面要做好组织战略的分解工作，了解组织战略对人才需要的变化；另一方面要做好人才供求的预测工作，了解未来人才供求状况。同时人力资源管理者还要做好人才开发和储备的各项工作，包括提前招聘储备，与特定的人才培养机构（如高校）建立人才共建关系，给现有人才提供进修和学习的机会，引导和鼓励现有人才自主学习，密切注意劳动力市场的变化，建立有效的人才招聘渠道等。

第二节 人力资源管理的理论基础

人力资源管理从本质上说是对人的管理，或者说是对人以及与人有关的事的管理。它不仅要保证组织能够及时得到自己需要的人才，而且要使员工为实现组织的目标发挥自己的聪明才智，并通过这种方式来实现个人的目标 and 价值。

人力资源管理目标的实现在很大程度上取决于是否能够有效地激发员工的工作热情、工作积极性和主人翁精神，取决于能否有效地发挥员工的聪明才智和创造力，这些归根结底还是取决于组织管理者对人性的认识和把握，取决于管理者的基本管理理念，取决于管理者的激励能力和激励水平。因此，对人的价值的认识、以人为本的管理思想、对人性的基本假设以及对人的激励的相关理论共同构成了人力资源管理的理论基础。

一、人力资本理论

人力资本的概念是舒尔茨在《人力资本的投资》一书中最早提出的。舒尔茨提出：人力资本是指凝聚在劳动者身上的知识、技能及其表现出来的能力；人的知识、能力、健康等人力资本的提高对经济增长的贡献远比物质资本和劳动力数量的增加重要得多。

二、人本管理理论

人本管理的核心内容是：员工是组织的主体；员工参与是有效管理的关键；使人性得到最完美的发展是现代管理的核心；服务于人是管理的根本目的。

人本管理要求组织在成员的岗位安排、教育培训、工作环境、文化氛围、资源配置过程等诸多方面均以是否有利于员工个性潜质发挥和长远发展为出发点，而不是仅仅从组织的功利性目标出发。

组织中人与人的协作配合、资源的安排、投入与产出的全过程等，原来是由领导者的权威和命令来组织、协调与监控的，但在以人为本的管理思路下则改变为引导性管理，即以引导来代替权威和命令，最终有效地完成组织既定的目标。

组织中以人为本的管理本质上是自我管理，它引导组织成员走上自我管理之路，使组织成为个性化发展的场所，所以作为整体的组织就必须营造与上述要求相符的环境，使组织成员能够实现个性化的发展。从某种意义上说，以人为本的管理就是创造一个能让成员全面发展的场所，间接地引导成员自由地发展自己的潜能。

这一理论的核心是，在让组织成员得到个性化发展和自我管理的同时，实现组织与组织成员的共同成长。所以，组织本身的发展也应与以人为本的管理思路相适应，即组织体系、架构以及运作都要逐步凸显人本主义理念，改变金字塔科层制结构，建立学习型组织机制，从而极大地激发人的潜能，并使之成为组织发展的内在动力。

三、人性假设理论

对人性的不同假设会导致不同的管理理念、管理方法和管理行为。不同的学者从对人性的不同理解出发，提出了对人性的不同假设。