



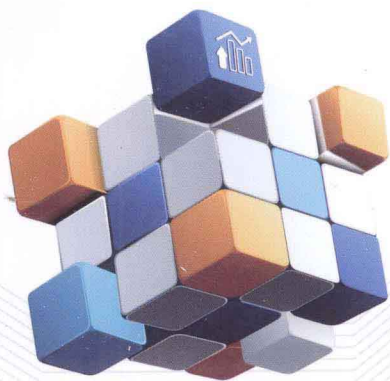
普通高等教育经济管理类专业“十二五”规划教材

管理信息系统



付 泉/主编

谌贻庆/主审



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

普通高等教育经济管理类专业“十二五”规划教材

管理信息系统

主 编 付 泉

副主编 黄位华 张秋燕 桂夏芸

主 审 谌贻庆

华中科技大学出版社

中国·武汉

内 容 简 介

本教材共包含九章内容。每章前包含学习目标和引入案例,章后包含本章小结、关键概念、简答题、综合案例、上机实践。第1章主要介绍了企业资源与企业竞争力的相关内容;第2章主要介绍了信息系统与管理信息系统的相关内容;第3章主要介绍了信息系统战略作用的相关内容;第4章主要介绍了管理信息系统规划的相关内容;第5章主要介绍了系统规划模型与系统开发方法的相关内容;第6章主要介绍了企业资源计划(ERP)的相关内容;第7章主要介绍了决策支持系统的相关内容;第8章主要介绍了供应链管理系统的的相关内容;第9章主要介绍了客户关系管理系统的相关内容。

图书在版编目(CIP)数据

管理信息系统/付泉 主编. —武汉: 华中科技大学出版社, 2013. 8
ISBN 978-7-5609-9076-7

I. 管… II. 付… III. 管理信息系统-高等学校-教材 IV. C931.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 113610 号

管理信息系统

付 泉 主 编

策划编辑: 范 莹

责任编辑: 陈元玉

封面设计: 李 嫒

责任校对: 周 娟

责任监印: 周治超

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027)81321915

录 排: 华中科技大学惠友文印中心

印 刷: 华中理工大学印刷厂

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 16.5

字 数: 332 千字

版 次: 2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.80 元




华中出版

本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前 言

进入 21 世纪,社会信息化进程不断加快。为了适应形势发展,实现管理科学化、规范化和信息化,我国企事业单位纷纷构建了各种各样的管理信息系统,以提高管理效率,增强自身的竞争能力。面对这种管理信息化的大环境,社会需要大量掌握现代信息技术的复合型信息化管理人才。

但针对不同专业的学生,管理信息系统的教学要求是不一样的,如对计算机和信息管理专业的学生,不仅要了解管理信息系统的基本理论和发展趋势,而且要熟知管理信息系统的分析、设计、实施和评价的原理和方法;对工商管理类专业的学生,由于其计算机专业知识相对较弱,所以一般只要求学生掌握管理信息系统的基本理论,信息系统的开发过程、方法和应用等方面的内容。正因为如此,笔者通过多年的教学研究、探讨和实践,积累了一些教学经验,并结合“管理信息系统”课程教学,根据工商管理类专业的特点以及社会对该类专业学生的实际需求,针对三本院校学生的特点,编写了此书,以提高该课程的教学质量,适应信息化社会对管理人才的需求。

本书的特点在于:针对三本院校工商管理类专业学生的培养要求,从管理的角度出发,将主要内容放在管理信息系统的组织管理和信息资源的收集、管理、分类、再利用,以及信息技术对解决管理问题所起的作用等基本概念和基本技能上。全书共分为九章,第 1 章主要介绍了企业资源与企业竞争力的相关内容;第 2 章主要介绍了信息系统与管理信息系统的相关内容;第 3 章主要介绍了信息系统战略作用的相关内容;第 4 章主要介绍了管理信息系统规划的相关内容;第 5 章主要介绍了系统规划模型与系统开发方法的相关内容;第 6 章主要介绍了企业资源计划(ERP)的相关内容;第 7 章主要介绍了决策支持系统的相关内容;第 8 章主要介绍了供应链管理系统的的相关内容;第 9 章主要介绍了客户关系管理系统的的相关内容。每章前包含学习目标和引入案例,章后包含本章小结、关键概念、简答题、综合案例、上机实践。其中,针对每章的特点增加相应的动手训练,以提高学生的感性认识及实践能力。

本书是集体智慧的结晶,由谌贻庆教授设计全书的编写方案并主审,付泉进行统稿和修订,其中第 1 章、第 2 章、第 3 章由桂夏芸编写,第 4 章、第 5 章由黄位华编写,第 6 章、第 7 章由付泉编写,第 8 章、第 9 章由张秋燕编写。

在本书的编写过程中,我们引用、参考了大量中外文献,包括书籍和网络资料,在此谨向所有被引用的文献著者和给予作者指导和帮助的专家学者表示诚挚的谢意。

由于编者水平有限,书中难免存在疏漏,恳请专家、读者批评指正。

编 者

2013 年 6 月

目 录

第 1 章 企业资源与企业竞争力	1
1.1 企业的构成	2
1.2 企业资源的种类和特点	4
1.2.1 有形资源和无形资源	4
1.2.2 外部资源与内部资源	10
1.2.3 独特资源的特性	10
1.3 企业资源配置与企业核心竞争力	17
1.3.1 企业核心竞争力	17
1.3.2 资源配置与竞争优势	19
第 2 章 信息系统与管理信息系统	29
2.1 企业经营环境的变化	30
2.1.1 经济全球化	31
2.1.2 商业网络化	31
2.1.3 组织环境的变革	31
2.2 信息是一种重要的资源	36
2.2.1 数据与信息	36
2.2.2 信息的维度	37
2.2.3 信息的生命周期	39
2.3 信息系统	41
2.3.1 系统的定义及属性	41
2.3.2 信息系统的定义及功能	43
2.3.3 信息系统的分类	43
2.4 管理信息系统	44
2.4.1 管理信息系统概述	44
2.4.2 管理信息系统的结构	46
2.4.3 管理信息系统的发展及最新领域简介	51
第 3 章 信息系统的战略作用	58
3.1 信息	60
3.1.1 信息资源	60

3.1.2	信息资源的特点	61
3.1.3	信息是一种战略资源	61
3.2	竞争威胁模型——行业环境分析	61
3.3	价值链模型——企业自身环境分析	69
3.3.1	价值链理论	70
3.3.2	价值链与竞争优势	72
3.3.3	开发虚拟价值链——信息价值链	73
第4章	管理信息系统的规划	84
4.1	企业战略管理目标	86
4.1.1	及时准确地收集信息	86
4.1.2	安全有效地存储和管理信息	86
4.1.3	有效信息	88
4.1.4	在决策中应用优化信息	88
4.2	管理信息系统规划	89
4.3	项目筹划	92
4.3.1	项目筹划概述	92
4.3.2	企业现状调查及描述	93
4.4	企业管理诊断	100
4.4.1	经营目标体系方面问题的诊断	100
4.4.2	职能分工方面问题的诊断	101
4.4.3	业务流程方面问题的诊断	101
4.4.4	业务信息方面问题的诊断	102
4.4.5	综合管理问题的诊断	103
4.4.6	企业资源配置方面问题的诊断	103
4.5	需求定位	104
4.5.1	宏观管理水平的需求定位	105
4.5.2	企业的管理模型设计	105
4.5.3	微观管理操作的需求定位	107
第5章	系统规划模型与系统开发方法	115
5.1	管理信息系统规划概述与系统规划模型	116
5.1.1	管理信息系统规划的概念	116
5.1.2	管理信息系统的战略规划	116
5.1.3	制定管理信息系统战略规划的步骤	116
5.1.4	管理信息系统规划的组织和管理	118

5.1.5	开发管理信息系统的策略	119
5.1.6	系统规划模型	119
5.2	信息系统开发方法	127
5.2.1	业务流程重组的概念	127
5.2.2	管理信息系统开发	131
5.2.3	管理信息系统开发方法	136
5.2.4	管理信息系统开发方式及其选择	143
第6章	企业资源计划:ERP	154
6.1	ERP的概念、特点及发展历程	155
6.1.1	ERP的概念	156
6.1.2	ERP的特点	157
6.1.3	ERP的发展历程	158
6.2	ERP的基本原理	161
6.2.1	物料需求计划	161
6.2.2	MRP-II(制造资源计划)阶段	166
6.2.3	ERP阶段	167
6.3	ERP的主要功能模块	170
6.3.1	权威机构的ERP系统功能观点	170
6.3.2	ERP的基本功能模块	173
6.4	应用ERP系统应注意的问题	178
6.4.1	ERP应用存在的问题	178
6.4.2	ERP实施原则与步骤	179
6.4.3	ERP应用成功的标志	184
第7章	决策支持系统	190
7.1	决策问题与决策理论	191
7.1.1	决策问题	191
7.1.2	决策理论	194
7.1.3	决策的发展方向	195
7.2	决策支持系统	196
7.2.1	DSS的产生背景	196
7.2.2	DSS的特征与组成	197
7.3	人工智能系统	200
7.3.1	人工智能	200
7.3.2	专家系统	202

7.4 广东省国税局决策支持系统的案例	205
第8章 供应链管理系统	209
8.1 供应链管理产生的历史背景	212
8.1.1 新世纪全球市场竞争的特点	212
8.1.2 传统管理模式及其缺陷	213
8.1.3 供应链管理模式的产生和发展	214
8.2 供应链管理概述	215
8.2.1 供应链基础	215
8.2.2 供应链管理基础	218
8.3 供应链管理信息系统	223
8.3.1 供应链业务分析	224
8.3.2 供应链管理信息系统的构成	228
8.3.3 供应链管理信息系统的构建	230
第9章 客户关系管理系统	236
9.1 客户关系管理的起源与发展	237
9.2 客户关系管理基本知识	240
9.2.1 客户关系管理的概念	240
9.2.2 客户关系管理的功能	242
9.3 客户关系管理系统	244
9.3.1 客户关系管理系统的特点	244
9.3.2 客户关系管理系统的分类	245
9.3.3 客户关系管理系统的功能	247
9.3.4 客户关系管理系统的结构	248
9.3.5 客户关系管理系统的模块	249
参考文献	256

第 1 章 企业资源与企业竞争力

学习目标

1. 了解企业的构成；
2. 了解企业资源的分类；
3. 掌握企业核心竞争力与企业资源的关系；
4. 了解企业资源是如何进行配置的。

引入案例

某货代公司资源有效分配问题

案例背景

某货代公司在为其客户代理货运业务时,扮演着代理商的角色。该公司从供应商(船运公司)处拿到舱位后,或者卖给直接的发货人(直客),或者卖给其他代理商(同行)。这两种角色很少在同一家公司扮演,也就是说,公司要么发展同行业务,要么发展直客业务。每班船的舱位供应量(业务均指集装箱运输中的班轮船)都是有限的。但市场上同时有多家供应商存在。船东的分配原则一般基于两点:①预订时间的早晚。②预订量占其所有舱位的百分比。

涉及公司

母公司 G,只发展直客业务,成立时间 10 年以上。子公司 E,以发展同行业务为主,直客业务为辅,是同一个老板开的新公司,成立时间 2 年以上。

涉及人员

老板:总控。母公司运营部经理 C,负责与供应商谈价及调配舱位。子公司经理 B,负责管理 E 公司。子公司市场部职员 K,负责调配 E 公司的舱位。子公司销售员 S,负责同行销售。子公司销售员 J,负责直客销售。

事件回放

某班去红海的船,G公司以低于市场价格 100 美元拿到 P 船东的舱位。S 在拿到客户的订单后,于周一向 E 公司申请 P 船东 22TEU 的舱位。K 向 C 咨询,得到舱位空闲的答复后,将舱位全数放给了 S 的客户。周三早上,C 通知,P 船东舱满,各位业务人员及时做好相应协调工作,避免资源浪费。周三下午,J 向 E 公司申请 4TEU 的舱位。K 向 C 申请舱位无果后,回复 J:因为舱满,暂不能给舱位。

J 不满处理结果,直接向 C 申请舱位。鉴于 E 公司已经拿了 22TEU 的舱位,C 建议 E 公司内部协调解决舱位分配问题。K 于是转向 S,要求收回 4TEU,放给 J。S 在极不情愿的状况下,被动地与客人沟通,进展缓慢。

J 认为自己是直客销售(意味着客户更稳定,利润更丰厚),公司应当第一时间满足其需求。在向 K 和 C 争取舱位无果后,J 直接向老板申请舱位。老板明确表示,他回到公司后会取消 E 公司放给同行的舱位。此时,B 不停地向 K 施加压力,要求 K 向 S 拿回 4TEU 的舱位,K 将同样的压力转给 S,直到 S 爆发不满。一时间,公司的气氛相当紧张。E 公司的另外两名同行观望。

最终处理

S 让出舱位。

事件后果

B 很郁闷,为什么公司有困难的时候,同事不能积极协助处理?

J 很郁闷,为什么我拿一个舱位那么难?

S 很郁闷,为什么公司出尔反尔,拿到的舱位还要还回去?

K 很郁闷,为什么这个问题,都怪我舱位控制不力?



案例启示

企业在经营多种业务时,需要经常合理配置各种资源。不管是人力资源,还是物化资源,都需要公司的协调配合才能提高企业的竞争力,从而为公司创造更多的利润。

企业处在日新月异的市场机遇、价格和服务水平等的挑战环境中,必须不断改变、改善企业的经营模式,提高企业竞争力。而以往仅仅关注于企业销量的上升、经营成本的降低和质量的提高已经不足以面对现时的市场环境。事实说明,处在现代竞争环境的企业要保持生存和持续发展,就必须对企业资源进行整合和配置,从而提高企业竞争的竞争力,这样才能永久地立于不败之地。

1.1 企业的构成

关于企业的构成,不同的专家有不同的看法。有的人认为企业是由产品和服务构成的,有的人认为企业是由部门和经营单位构成的,还有的人认为企业是活动的集合。下面主要从两个方面阐述企业的构成。

首先对资源与能力这两个概念本身进行定义和区分。

广义而言,任何可以称为企业强项或弱项的事物,任何可以作为企业选择和实施其战略的基础的东西都可以看成是企业资源,如企业的资产组合、属性特点、对外关系、品牌形象、员工队伍、管理人才、知识产权,等等。依据这种宽泛的理解,企业的力量自然也可以看成是某种企业资源,一种能够帮助企业发现、获取、组合、应用与更新

企业某种高层次的资源。事实上,在管理文献中,企业资源与能力通常在许多情况下通用。

狭义而言,资源与能力有着较大的不同。前者主要从企业所拥有的各类资产的角度来看,后者则主要从解决企业经营问题的角度来解释。一般而言,资源可以看成是相对静止的资产、项目、属性、关系的存在;能力可以理解为组合和应用资源的技巧和手段,在经营活动中所表现的具有行动导向的某种功能性的运作水准。例如,先进的厂房和技术设备是企业的资源;而企业员工有效地应用设备,管理者制定、实施、协调和监控系统的管理流程,从而增进企业的灵活性,提高应变速度,并提高其生产力的综合技能,便是企业的一种能力。

因此,企业也可以看成是一种资源与能力的组合。这里体现的是资源本位企业观下企业自身分析的内向型视角。

资源本位企业观与产业分析理论分别从企业内部禀赋和外部环境两个方面来看待企业,应该同时考察,可以互为补充。从外部产业定位的视角和内部资源能力的视角同时来看企业的战略,把握企业经营的实质,才能更加全面系统、详细透彻。具体参见图 1-1 中佳能的例子。

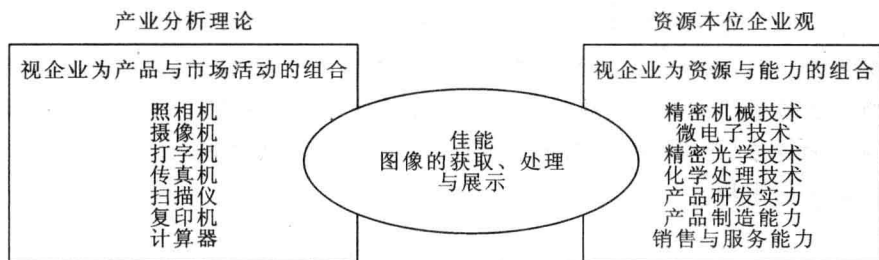


图 1-1 资源本位企业观与产业分析理论对企业的不同含义

产业分析理论将佳能看成是一系列产品与市场活动的组合。而资源本位企业观则将佳能看成是资源与能力的组合。在产品市场上,看到的是佳能产品的优质性能、可靠质量、强势地位及高额定价。在企业内部,看到的是资源优异、技术领先、组织有序、能力高强。而联结两种企业定义的核心是图像处理。佳能的实质是利用其先进的图像处理技术研制和销售多种不同的图像处理仪器。这是佳能绩效优良的成功之源。



阅读材料 1

资源本位企业观

资源本位企业观的基本论点在于企业独特的资源乃持久竞争优势之根本源泉。

资源本位企业观为分析企业持久竞争优势提供了一个重要的观察视角与理论体系。要获得持久竞争优势,企业的资源必须是极具价值、特性突显、罕见稀缺、供给有限、不可模仿、不可流动、难以替代、难以买卖的,牢固地镶嵌于企业复杂的技术和组织系统中,具有较高的企业特定性。资源本位企业观的形成和发展,为理解企业资源特性与持久竞争优势之间的关系做出了重要的贡献。

从SWOT分析方法(SWOT分析方法是一种根据企业自身的既定内在条件进行分析,找出企业的优势、劣势及核心竞争力之所在的企业战略分析方法)的总体视角来看,资源本位企业观应该是对产业分析理论的一个必要补充,甚至提供了某种理论整合的可能与契机。然而,资源本位企业观很自然地要突显企业层面而不是产业层面的分析焦点,强调内部资源的作用而非外部产业定位的作用。其主要贡献在于为企业资源的分析提供了强有力的理论基础和研究方法,尤其是在资源的独特性与企业竞争优势的持久性关系的分析方面,贡献良多、成绩斐然。

资源本位企业观将企业视为一个独特的资源组合,把企业资源看成是战略制定和实施的基础。它的主要分析单元在于企业层面,注重考察企业内部的资源禀赋与运作能力的构成、组合与特点。当波特的产业分析理论风靡于全球时,资源本位企业观的兴起与壮大为战略管理领域的研究与发展提供了必要的平衡力量,使人们再一次清醒地意识到,战略的实质和精髓在于企业外部环境与内部要素的契合。毕竟,企业独特的优质资源如果不能够构建和导致强势的外部产业定位,便不能充分地展现自己应有的价值;而强势的外部产业定位的获取及其持久占据,通常离不开企业独特资源与能力的支持。

1.2 企业资源的种类和特点

资源,是企业生存与成长的必需品,是企业的阳光、空气、水和食物,是打造企业比较优势的基本材料,是构建企业竞争与发展战略的基础和模块,是企业生产产品和服务、创造效用与价值的源泉。在企业战略管理中,识别和盘点企业资源,全面开发和有效利用企业资源,具有十分重要的意义。

企业资源多种多样,可以是某种资产或实物,也可以是某种关系或属性;可以是单一的要素,也可以是一个复合的网络。同样,企业资源的分类也多种多样,并没有统一的标准。例如,常见的基本资源类别包括财务、实物、人力、技术、组织、商誉、创新。下面采取一种折中的做法介绍一些比较有代表性的资源类别。

1.2.1 有形资源和无形资源

按照资源的形态,资源可以划分为有形资源和无形资源,如表 1-1 所示。

表 1-1 企业资源的分类

有形资源	财务资源	<ul style="list-style-type: none"> · 现金储备和其他可以迅速变现的资产 · 内部产生财务资源的能力 · 外部融资与举债能力
	实物资源	<ul style="list-style-type: none"> · 厂房设施与机器设备 · 生产地点与土地占有 · 原材料储备
无形资源	知识产权	<ul style="list-style-type: none"> · 商标、品牌、执照、资质鉴定、许可合同 · 版权与技术专利 · 技术诀窍与商业秘密
	人力资源	<ul style="list-style-type: none"> · 素质、技能与经验 · 对企业的忠诚度和承诺 · 团队合作、人际关系、应变能力
	管理资源	<ul style="list-style-type: none"> · 管理团队素质与技能组合 · 社会关系网络与社会资本积累 · 管理者的内部威信与业界声誉
	组织资源	<ul style="list-style-type: none"> · 企业文化与精神风貌 · 企业形象与声誉 · 组织的协调能力、学习能力与应变能力

1. 有形资源

有形资源是指能够看得见的并且可以量化的资产。像土地、写字楼、工厂、车间、机器设备,以及正式的(信息)报告系统、技术手段等,均属于有形资源。这里它主要体现在财务资源和实物资源上。

(1) 财务资源。财务资源包括企业的现金储备和其他类似于现金的资产。财务资源还体现为企业的对外筹款和举债能力,以及自己通过赢利等途径创造资金的能力。

(2) 实物资源。企业的实物资源则体现在其地理位置、基础设施、厂房、车间、机器设备等方面。例如,中国移动的基站设施与网络覆盖,保证了其信号的质量和接通率。企业对原材料的拥有与获取也是企业实物资源的一个重要组成部分。例如,茅台酒厂因为地理位置独特而必须对酿酒的优质水源进行控制。

对这些有形资源的考察并不仅仅是为了罗列一个资源清单,而主要是为了考察这些资源的价值和对企业竞争优势的潜在贡献。问题的关键在于如何更有效地利用这些财务资源和实物资源的多种经营用途,切实地提升这些资源的赢利能力。例如,

一个企业运输车队的名义资产可能是 20 辆卡车,但由于车龄老化、保养维修和调配无方、人员懈怠等,实际上运行的可能只有 10 辆卡车,而且这 10 辆卡车中,空车返回的现象甚为普遍。这时企业的实物资源难以得到正常和充分利用,更谈不上竞争优势。

2. 无形资产

无形资产是指植根于组织历史,伴随组织的成长而积累起来的,以独特的方式存在,并且不易被竞争对手了解和模仿的资产。这类资产的外在特点是无形——看不见摸不着,但其存在是可以意会和感知的。企业中的管理者和员工所掌握的知识与技能、相互之间的信任程度、交往方式、思想观念、创新能力、领导风格、管理制度、产品或服务的声誉等都可归于无形资产一类。其具体体现在以下几方面。

(1) 知识产权。知识产权泛指企业的商标、品牌、资质鉴定与实力的认可,特殊的经营执照与许可,企业所拥有的版权、技术专利、技术诀窍和商业秘密等。广义而言,知识产权还包括支持和创造这些知识产权的技术创新与研发能力。以技术为基础的知识产权可以帮助企业影响或制定产业标准,实现自己产品的功能和提高生产过程的质量,从而实现产品的设计和创造本身的优势。以品牌为主导的知识产权,可以使企业在众多的竞争对手中脱颖而出,赢得顾客青睐,获得销售与价格方面的优势。表 1-2 和表 1-3 分别为 2012 年全球最具价值品牌排行榜和 2012 年中国最具价值品牌排行榜。

表 1-2 2012 年全球最具价值品牌排行榜

排名	公司名称	地区	行业	品牌价值(百万美元)
1	苹果	北美	科技	182951
2	IBM	北美	科技	115985
3	谷歌	北美	科技	107857
4	麦当劳	北美	快餐	95188
5	微软	北美	科技	76651
6	可口可乐	北美	软饮料	74286
7	万宝路	北美	烟草	73612
8	AT&T	北美	电信	68870
9	Verizon	北美	移动运营商	49151
10	中国移动	亚洲	移动运营商	47041
11	通用电气	北美	多元化服务	45810
12	沃达丰	欧洲	移动运营商	43033
13	中国工商银行	亚洲	金融机构	41518

续表

排名	公司名称	地区	行业	品牌价值(百万美元)
14	富国银行	北美	金融机构	39754
15	Visa	北美	金融机构	38284
16	联合包裹	北美	服务	37129
17	沃尔玛	北美	零售	34436
18	亚马逊	北美	零售	34407
19	FACEBOOK	北美	社交网站	33233
20	德国电信	欧洲	电信	26837

表 1-3 2012 年中国最具价值品牌排行榜

排名	品牌名称	拥有机构	品牌价值 (百万美元)	主营行业	总部所在地
1	中国移动	中国移动通信集团公司	2385.68	通信服务	北京
2	国家电网	国家电网公司	2239.66	能源	北京
3	工商银行	中国工商银行股份有限公司	2217.52	金融	北京
4	CCTV	中国中央电视台	1546.72	传媒	北京
5	中国人寿	中国人寿保险(集团)公司	1261.55	金融	北京
6	中国石油	中国石油天然气集团公司	1178.35	石油化工	北京
7	中国石化	中国石油化工集团公司	1058.98	石油化工	北京
8	华为	华为技术有限公司	1022.47	信息技术	广东
9	中国一汽	中国第一汽车集团公司	982.87	汽车	吉林
10	中国银行	中国银行股份有限公司	885.16	金融	北京

显然,知识产权的核心是知识,是增强企业经营活动有效性和提升效率的知识与能力。这种知识与能力,可以帮助企业了解客户、研发产品、改进流程、提升品牌力。之所以称为无形资产,一个很重要的原因是它们的隐形知识,它隐匿于企业的运作流程中,共享于企业不同部门间的经营活动中,难以被量化、外在化、指标化。因此,这些在经营活动中有机流动的、既鲜活生动又难以捕捉和察觉的隐形知识与能力,不仅难以被企业系统、正规地加以管理,也很难被对手模仿和复制,因而为企业带来持久竞争优势。在如今的知识经济时代,资源的竞争已经不再是资本、土地和一般劳动力的竞争,而是知识资本的竞争和创造知识与应用知识能力方面的竞争。

(2) 管理资源和人力资源。毫无疑问,企业的知识靠人来传承,能力靠人来应用。因此,管理资源和人力资源是企业许多无形资产的载体,包括各种知识体系、技

能、经验、工作热情、对企业的忠诚度与承诺等因素。管理者和员工的素质良好、技能扎实、勤勉敬业、忠诚努力是企业人力资源管理的主要目标。根据企业人力资源的水准与对企业的贡献程度,某位企业家形象地将企业的人员分为四大类,即人财、人才、人在、人灾。可见并非所有的人力都是资源。有些人力可能是负资源,有些人力可能由于不被重用,不能充分发挥其作用。

另外,一个相对稳定的管理层和员工队伍是维持企业持久竞争的一个重要前提,因为如果优质资源可以随意在企业间移动,那么任何一个组织都不可能长期地保持其竞争优势。例如,随着交通与通信的发展,世界交响乐团之间演奏员的跳槽与换位,尤其是著名指挥家同时在不同洲际的多家乐团任职,频繁地到更多的乐团客座指挥,都在很大程度上走向趋同,特色与优势逐渐消失。管理者必须有足够的权力和威信去影响员工与组织。同时,管理者在社会网络中的地位及在外界的声誉也很大程度上决定了他们的社会资本积累、对各种信息的掌控及对其他资源的获取。

(3) 组织资源。组织资源是企业总体水平上的资源与能力指标,是个体资源的应用与整合,主要体现在企业文化与精神风貌,企业形象与声誉、组织的协调能力、学习能力与应变能力。其实,有关显著竞争力或核心竞争力的说法,不仅指一个企业在技术方面高人一筹,有独到之处,而且指企业强大的组织能力、价值趋向、文化内涵和管理哲学与逻辑,使得企业的知识流、技术流和组织流浑然一体,促成并支撑企业在顾客、社会与公众面前的良好形象。这种形象与公众好感不仅可以增进企业产品与服务品牌的亲和力,而且可以使企业更加从容和顺利地获取企业经营活动所必需的其他资源,如优质的人力资源。表 1-4 和表 1-5 列举了一些这样的企业。

表 1-4 2012 年全球最受尊敬的公司排名

2012 年排名	2011 年排名	公司名称
1	1	苹果
2	4	IBM
3	5	麦当劳
4	2	亚马逊
5	NR	卡特彼勒
6	7	3M
7	13	UPS
8	8	可口可乐
9	19	雀巢
10	17	英特尔
11	12	迪士尼

续表

2012 年排名	2011 年排名	公司名称
12	11	埃克森美孚
13	NR	Visa
14	NR	美国运通
15	3	伯克希尔哈撒韦
16	6	谷歌
17	16	联合技术
18	20	斯伦贝谢
19	22	微软
20	33	高通

表 1-5 2011—2012 年度中国最受尊敬的企业

创新型企业	社会责任型企业	稳健成长型企业
阿里巴巴集团	宝洁(中国)有限公司	国际商业机器(中国)有限公司(IBM 中国)
百度公司	北京三元食品股份有限公司	海尔集团公司
北京小米科技有限公司	北京新东方教育科技(集团)有限公司	联想集团
比亚迪股份有限公司	凤凰卫视控股有限公司	美的集团有限公司
华为技术有限公司	海信集团有限公司	青岛啤酒股份有限公司
三星(中国)投资有限公司	加多宝(中国)饮料有限公司	苏宁电器股份有限公司
腾讯控股有限公司	南方报业传媒集团	万科企业股份有限公司
新浪网技术(中国)有限公司	三一重工股份有限公司	招商银行股份有限公司
浙江吉利控股集团有限公司	上海通用汽车有限公司	中国工商银行股份有限公司
中兴通讯股份有限公司	中国平安保险(集团)股份有限公司	珠海格力电器股份有限公司

其实,组织的协调能力、学习能力与应变能力,正是其所谓动态能力的核心基础和实质内容。动态能力是企业作为一个整体不断调整、组合和更新资源,从而应对市场变化的能力。显然,上述管理资源及员工个人的学习与应变能力,与这里讨论的组织资源一样,对企业总体的动态能力而言,都是必不可少的重要构成元素。