



首都职工素质教育工程指定培训教材

- 北京市总工会
- 北京市人事局
- 中央广播电视大学
- 北京市教育委员会
- 北京市劳动和社会保障局
- 北京广播电视大学

企业运营与发展

(第二版)

● 汪秀英 徐 岩 编



中央广播电视大学出版社

首都职工素质教育工程指定培训教材

北京市总工会

北京市教育委员会

北京市人事局

北京市劳动和社会保障局

中央广播电视大学

北京广播电视大学

企业运营与发展

(第二版)

汪秀英 徐 岩 编

中央广播电视大学出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业运营与发展 / 汪秀英, 徐岩编. —2 版. —北京:
中央广播电视大学出版社, 2007. 3

首都职工素质教育工程指定培训教材

ISBN 978 - 7 - 304 - 03821 - 2

I. 企… II. ①汪…②徐… III. 企业管理—职工培训
—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 033519 号

版权所有, 翻印必究。

首都职工素质教育工程指定培训教材

北京市总工会

北京市教育委员会

北京市人事局

北京市劳动和社会保障局

中央广播电视大学

北京广播电视大学

企业运营与发展

(第二版)

汪秀英 徐 岩 编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 发行部 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

印刷: 北京密云胶印厂

印数: 2001—5000

版本: 2007 年 3 月第 2 版

2007 年 5 月第 2 次印刷

开本: 185mm × 230mm

印张: 12.25 字数: 243 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 03821 - 2

定价: 20.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

首都职工素质教育工程领导小组

组 长：张建民 北京市总工会党组书记、副主席

副组长：王北平 北京市总工会副主席

孙善学 北京市教育委员会委员

王德修 北京市劳动和社会保障局副局长

孙振宇 北京市人事局巡视员

葛道凯 中央广播电视大学校长

徐永利 北京广播电视大学校长

成 员：王 冰 北京市总工会宣传教育部部长

吴晓川 北京市教育委员会职业教育与成人教育处处长

张铁柱 北京市人事局教育培训处处长

杨德成 北京市劳动和社会保障局职业技能培训处调研员

李林曙 中央广播电视大学校长助理

梁小瑞 北京广播电视大学副校长

张 锦 北京市总工会职工大学常务副校长

范秉珍 北京市总工会职工大学党委副书记

全建华 北京市职业技能培训指导中心副主任

孙美春 中央广播电视大学继续教育学院院长

潘乃新 北京广播电视大学继续教育学院院长

序 一

由北京市总工会、北京市劳动和社会保障局、中央广播电视大学共同组织实施的首都职工素质建设工程，是时代的一种选择，是职工迫切呼声的一个回应，是最终惠及职工的一项民心工程，是需要社会方方面面给予扶持的一个新生事物。首都职工素质建设工程系列教材的正式出版，不仅为全市职工提供了具有首都特色、行业特色、职业特色和岗位特色的培训课程，而且为加快工人阶级的知识化进程，努力建设一支强大的的高素质职工队伍进行了有益的尝试。

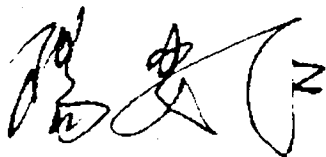
我国是世界上人口最多、劳动力资源最丰富的国家，但是劳动力素质偏低，自主创新能力薄弱，核心技术严重缺乏，制约了我国经济发展和国际竞争力的提高。全面提高职工队伍的整体素质，为全面建设小康社会提供强有力的人才保证和智力支持，是党代表中国先进生产力发展要求必须履行的第一要务，是关系到国家强盛、民族兴衰的一项全局性、战略性任务，也是广大职工群众的根本利益所在。

我国工人阶级之所以是先进阶级，是因为它始终站在时代前列，引领着先进生产力和生产关系的发展，善于顺应社会前进的潮流不断发展自身的先进性。当今世界，新知识、新事物、新变化层出不穷，广大职工群众要更好地担负起历史赋予的光荣使命，必须主动适应社会主义市场经济深入发展和科技进步日新月异的新形势，学习新知识，掌握新技能，增长新本领，谋求新发展，不断增强自身的学习能力、创新能力、竞争能力和创业能力。应当说，组织实施首都职工素质建设工程是保持和发展工人阶级先进性的重要内容和有效途径。

树立和落实科学发展观，建设民主法治、公平正义、诚信友爱、充满活力、安定有序、人与自然和谐相处的社会主义和谐社会，要以满足人的全面需求、促进人的全面发展为目标，在推动改革、促进发展中有效地维护职工的学习权、发展权以及精神文化权益。要通过组织实施首都职工素

质教育工程，让更多的职工认识到学习创造价值、知识改变命运，使更多的职工树立继续教育、终身学习的全新理念，有更多的职工踏上这条充满奋斗和希望的学习之路。要引导职工努力掌握多种新知识、新技能，尽快把知识和技能转化为企业效益和社会生产力；动员职工站在知识经济前沿，不断提高运用新科学、新技术的能力，力求在科学研究和技术开发上实现新的突破；帮助职工逐步掌握现代化管理手段，由岗位熟练型向业务专家型转变，成为学习型、知识型、技能型、专家型职工，以逐步解决职工队伍的文化结构、知识层次、技术水平、管理能力不相适应的问题。

我相信，通过各方通力配合，发挥整体优势，整合社会资源，首都职工素质教育工程为全市职工提供的自觉自愿学习与有组织、有计划、有目标、有考核、有激励措施结合起来的学习环境和交流平台，一定能够让所有职工都能有机会、有条件参与学习和继续深造，一定能够推动职工群众不断在实践中充实自己、在竞争中提高自己、在奋斗中完善自己、在事业中实现自身的价值，一定能够进一步加快首都职工队伍的知识化进程！



2005年3月22日

序 二

“首都职工素质教育工程”是中央广播电视大学（以下简称“中央电大”）与北京市总工会、北京市劳动和社会保障局合作实施的，旨在提高广大首都职工的学习能力、创新能力、竞争能力、创业能力和自我发展能力的培训项目。这个项目对于“创建学习型组织，争做知识型职工”活动的开展、加快首都职工队伍的知识化进程、促进社会和谐发展将起到积极的推动作用。这是一件对社会、对企业、对职工都有利的大好事。此项工程顺利启动、系列教材陆续付梓是可喜可贺的。

中央广播电视大学是教育部直属的、面向全国开展远程教育的开放大学。建校 25 年来，坚持面向地方、面向基层、面向农村、面向边远和民族地区的办学方针，为各行各业培养了大量多层次、多规格的实用型人才，并形成了由中央电大和 44 所省级电大、900 余所地市级电大分校、2 000 个县级电大工作站及 20 000 多个教学班共同组成的远程教育教学系统。1999 年，教育部决定实施“中央广播电视大学人才培养模式改革和开放教育试点”项目，作为国家实施“现代远程教育工程”的重要组成部分和中央电大改革人才培养模式、发展远程教育的重要实验。截至 2005 年春季，试点累计开设专业 42 个（其中专科起点本科 15 个，专科 27 个），建设了近 500 门课程资源，累计注册学生 211 万人，已毕业学生 38 万人。通过试点，电大的教育思想和教育观念发生了深刻的变革，对于现代远程教育条件下的教学模式、管理模式和运行机制进行了积极的探索，取得了多方面的成果。

为适应社会对教育的需求和学习者对学习的需求，中央电大秉承扩大开放、保证质量、强化特色、打造品牌的办学理念，一方面面向农村、边远和民族地区办学，另一方面与各行业广泛合作，不断拓展办学服务领域。这次与北京市总工会、北京市劳动和社会保障局共同组织实施“首都

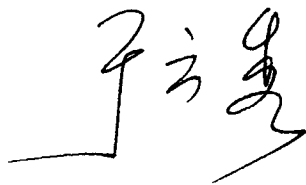
职工素质教育工程”，就是中央电大服务于学习型城市建设的重要实践。通过项目的组织实施，我们将在优化配置社会资源、搭建适应社会多样化需要和社会成员多元化需求的“课程平台”和“学分银行”等方面积极探索，并形成具有现实意义的实践成果。

为保证该项目的顺利实施，中央电大充分考虑到广大职工的知识基础和实际需求，精选了《自我发展与团队管理》、《实用文体写作》、《实用法律基础》和《企业运营与发展》等四门课程作为首批职工素质教育课程。与此同时，还为符合条件并通过本次培训的学员构建了进入电大开放教育大专层次继续学习的通道。这也是中央电大开展的非学历教育和学历教育课程互通的一个尝试。我相信，通过学习，不仅可以使广大职工学到实用知识、提高工作能力，同时也为大家参加电大学历教育的学习、获得国家承认的学历文凭创造了条件。

预祝“首都职工素质教育工程”圆满成功，祝愿所有参加本项工程学习的职工同志们学有所成，争取更广阔的发展空间。

是为序。

中央广播电视大学党委书记、副校长



2005年3月15日

总 前 言

本套系列教材是中央广播电视大学为“首都职工素质教育工程”编制的教材，同时也是中央广播电视大学开放教育中通识类课程资源建设的重要组成部分。

“首都职工素质教育工程”是由北京市总工会、北京市教育委员会、北京市人事局、北京市劳动和社会保障局、中央广播电视大学和北京广播电视大学共同组织实施的职工教育培训工程。“首都职工素质教育工程”的实施旨在落实北京市关于创建“学习型组织”、争做“知识型职工”的号召，加速首都职工的知识化进程。通过通用管理能力等系列培训，积极倡导职工的终身学习理念，努力提高职工的学习能力、实践能力和创新能力，在职工队伍中营造尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的社会环境，形成全员学习、团队学习和工作学习化的氛围与机制，努力建设各类学习型组织，为职工创造更多的学习机会和成才机会。同时，通过帮助广大职工学习和掌握现代化科学知识和高新技术，维护企业和职工的合法权益。

中央广播电视大学是一所面向全国开展远程教育的开放性大学，构建终身教育的学习支持服务平台是其发展的方向和目标。通过实施“首都职工素质教育工程”和为社会各界的学习需求服务，在培养目标、专业设置、课程设置和课程资源建设等方面不断探索改革和创新，促进非学历教育的培训和学历教育的沟通，以便更好地适应社会发展的需要。本套系列教材的编制与出版就是这方面的重要内容。

按照“首都职工素质教育工程”计划进展的实施，首轮培训，中央电大共推出了四门课程的教材，它们分别是《自我发展与团队管理》、《实用文体写作》、《实用法律基础》和《企业运营与发展》。本轮培训，中央电大又新推出了三门课程的教材，分别是《窗口行业英语》、《心理与健康》和《工作安全与职业健康》。这些教材都是以学习包的形式提供给学习者的，其中包括文字教材、授课光盘、学习指导、形成性考核册。根据“首都职工素质教育工程”和广大企业与职工的需要，中央电大还将陆续推出新的教材，同时提供网上的教学支持，方便学习者自学和教师辅导。

为满足上述各个方面的需求而编制成套系列教材，对我们来说还是一个新的尝试。幸运的是我们的工作得到了许多专家、业内人士和广大企业与职工的大力支持和各有关方面的鼎力相助，在此表示衷心的感谢。由于我们缺乏这方面的经验和时间仓促，这套系列教材可能还存在这样或那样的不足，希望社会各界，特别是广大学习者提出宝贵意见和建议。

中央广播电视大学

2007 年 3 月

前言

本书主要针对已经具备一定的管理经验，需要进一步提升自己科学决策能力的人们，这些人包括在企业各个层级从事管理工作的人们，也包括那些拥有自己企业的所有者。他们所在的企业可能很大，也可能很小；他们可能正在或将要面临许多迫切需要解决的问题，但是无论如何，这些企业仍在运营，不断向前发展，并且具有发展的潜力。下面的观点是贯穿本书始终的基本理念：

管理，作为企业经营者、管理者，管理对我们而言涵盖了多层意思。首先，作为世界上独一无二的个体，我们每个人都有独特的天赋和才能，而管理最重要的内容就是珍重个人所具备的天赋和才能，使其得以充分的使用和发展。就像农民播种和收割一样，如果不播撒种子，就无法期望收获，同样，如果我们不施展自己的天赋和才能，就无法期望获得成功。管理的另一重要内容就是恰当地利用资源，好的经营者必须学会谨慎地、富有创造性地使用目前企业所拥有的资源，包括土地、能源以及建筑材料等。此外，随着企业的发展和对外力资源的需求，管理又增添了新的责任，即要关爱他人，有效地施展被管理者的天赋及才能。

和谐社会，企业通过相互交换商品和服务等活动推动了社会的发展与进步。如果没有商业和贸易的存在，整个社会就会失去活力。企业为人们提供了一个施展个人才能、做出个人贡献的大舞台，人们也在这里实现了自身的价值。创造性的工作不仅使经营者自身受益，也为他人创造了就业机会。管理者在商业活动中遵循良好的道德准则也将促进整个社会的健康发展。

关爱，从事某项职业的原因可能很多。也许你是迫于贫困的压力，对金钱及其他生活必需品的匮乏使得你做出某种选择；也许你是出于对某个领域的兴趣和热爱，譬如摄影、绘画或运动等，产生了全身心投入的念头。创建企业的原因同样也各不相同，可能由于某种使命感而创建企业；也可能由于某个机会的来临而创建企业。不论哪种原因，只有关爱才是个人职业生涯与企业发展的根本驱动力。我们可以用“将心比心”、“我为人人、人人为我”两句具有关爱意义的语言来约束我们企业的经营者，好的员工和管理者能够真正站在客户的角度去思考问题并为之提供切实的服务，只有这样才能够获得客户的认同和惠顾。尤其作为管理者，我们不仅要关爱自己，同时更要关爱并服务于生活在我们身边的人。

诚信，我们把创办和运营一个企业比喻为修建一座建筑，对于任何建筑而言，只有打牢了根基才能持久矗立。对于企业而言，这个根基就是诚信和正确的价值观。正如中国古语所说：人无信不立。诚信不仅仅指我们对客户要讲信用，也指作为企业员工的领导者，我们必须对员工诚信，我们期望员工遵从的道德价值观，自己也要身体力行。

企业如树，一个企业如同一棵树，它只有在企业成员的精心栽培下，吸收养料才能逐渐成长，为企业中的每个人以及与企业相关的人带来丰硕的果实。但是树木也需要修剪、除虫，只有这样才能够获得更多、更甜美的果实。对于企业而言，在它的发展历程中，可能会滋生一些我们并不期望的“枝桠”，比如出现某些无法服务于企业核心业务（企业提供的具体产品和服务）的活动；甚至会滋生一些“小虫”，比如毁损企业形象的不良行为。因此当我们朝着既定的目标发展，并着眼于发展成为一个在行业中处于领先地位的企业时，我们应该敞开思路，大胆地对企业的经营活动进行调整，“修枝剪叶”！

编者考虑到学习者的学习特点和阅读习惯，为了帮助学习者更好地掌握全书的结构和内容，特别设置学习导航，指导学习者阅读并辅导他们进行有效的学习。

本书由汪秀英、徐岩编写。最后由汪秀英对全书进行统稿和审定。在本书的编写过程中，北京市总工会职工大学教授李惠斌、《企业管理》杂志社副社长孙庆生以及中央广播电视大学的孙美春、吴铭磊、袁灵、郭于红和王毅等对本书编写提出了很多指导性的宝贵意见。另外中央电大出版社的孙庆武、徐东丽也为本书的出版做了大量的工作，在这里一并表示衷心的感谢。

由于时间仓促，本书必然会存在这样或那样的不足，欢迎各位专家和广大学习者提出宝贵意见和建议。

编 者

2005年6月

学 习 导 航

根据课程讲授的特点，本书特别设置以下各项：

前 言：概括介绍贯穿全书的基本理念，帮助读者掌握全书的基本知识。

本章要点：在每一章的开始我们都以本章要点的形式介绍了本章重点，从而使每章的内容一目了然。

学习重点：列出要求学习者掌握的重要知识点。

正 文：有关理论、概念、方法和技巧知识的论述。

开篇案例：紧接学习重点，每章安排了一个案例，可以使学生：

1. 增加学生的学习兴趣，对本章重点理论在企业运营管理中的应用具备初步认识；
2. 帮助学生明白本章内容在企业发展战略规划中所处的地位。

拓展案例：除开篇案例以外，还在每章正文中安排了一些案例。这些案例的篇幅一般很短，目的是使学生在学习知识点的过程中，更深层次地拓展视野，加深理解。

思考与练习：在每章最后，我们都设计了相应的课后作业。

复习思考题：每章后面所附的复习思考题，要求学生对所学内容从总体上把握，认真思考，加深理解。

本章作业：根据本章知识点，提出一些问题，对这些问题的回答与分析既考查学生对本章知识点的掌握，又注意指导学生提高运用所学知识解决问题的能力。

本书共设六章，首先概括介绍了企业发展战略，随后分四个章节分别详细介绍了制定企业战略的具体步骤，最后在第二到第五章内容的基础上，第六章介绍了如何通过管理绩效，将管理的各个步骤整合为企业的一体化战略。由于本书针对的群体既有企业员工，又包括刚刚创业的企业主（在这样的企业中，经营者本身就扮演着企业员工的角色），因此我们将本

书所教授的知识要点分为两个方面进行指导：一是如何提升个人技能，二是如何促进企业发展，从这两个方面进行应用性指导。我们将全书所讲授的个人技能发展路径和企业发展路径的相互对应关系制成学习指导路径图，学生在学习各章节的过程中，可以分别从这两个方面对知识加以理解与运用。

学习指导路径图

章 节 名 称		学习任务（两条路径）	
		企业发展路径	个人技能发展路径
第1章 企业发展战略规划	1.1 企业发展战略的基本概念	企业远景	个人愿景
	1.2 企业战略决策中的道德约束	企业文化与价值观	道德准则
	1.3 企业战略运行中的社会责任	企业社会责任	
第2章 自我管理 与管理他人	2.1 自我管理	企业环境分析	自我管理
	2.2 管理他人	企业使命与目的	管理他人
第3章 市场营销管理	3.1 市场营销的概念	企业优势与策略	策划营销方案并指导运营
	3.2 市场营销规划与营销程序		
	3.3 市场细分及目标市场的选择		
第4章 客户关系管理	4.1 留住老客户	企业目标	提升客户忠诚度 赢得新客户
	4.2 赢得新客户		
第5章 企业资源管理	5.1 企业资源概述	企业资源与经营活动分析	充分利用资源以实现目标
	5.2 人力资源管理		
	5.3 财务管理		
第6章 企业项目运营	6.1 项目管理的概念	组织结构设计、报告与沟通制度	策划企业发展规划
	6.2 筹备新项目		实施企业发展规划
	6.3 项目运营		
第7章 企业绩效管理 与考核	7.1 管理企业业绩的两个基本要素	企业发展一体化战略	个人职业生涯的成功
	7.2 绩效管理的含义与技巧		
	7.3 企业关键业绩指标与绩效考核		

目 录

第 1 章 企业发展战略规划	(1)
1.1 企业发展战略的基本概念	(3)
1.1.1 企业发展战略	(3)
1.1.2 企业发展战略规划	(5)
1.1.3 企业远景	(6)
1.1.4 企业环境分析	(7)
1.1.5 企业的使命与目的	(8)
1.1.6 企业优势和劣势分析——确定你的优势	(10)
1.1.7 企业目标	(11)
1.1.8 企业文化与价值观	(12)
1.1.9 企业战略实施计划	(13)
1.1.10 组织行动	(14)
1.1.11 报告与沟通制度	(14)
1.2 企业战略决策中的道德约束	(16)
1.2.1 遵守道德准则对商业活动的重要意义	(16)
1.2.2 商业道德的概念	(18)
1.2.3 战略决策中遇到的道德困境	(18)
1.2.4 遵守诚信	(21)
1.3 企业战略运行中的社会责任	(23)
1.3.1 企业社会责任的概念与分类	(23)
1.3.2 企业社会责任的意义	(25)
1.3.3 企业履行社会责任的对策	(26)
思考与练习	(28)
第 2 章 自我管理与管理他人	(31)
2.1 自我管理	(33)

2.1.1	自我管理的价值	(33)
2.1.2	设计个人愿景	(33)
2.1.3	建立个人价值体系	(35)
2.1.4	确定个人原则——管理你的时间	(37)
2.1.5	寻找责任伙伴	(38)
2.2	管理他人	(40)
2.2.1	目标管理的三个层次	(40)
2.2.2	实施目标管理的方法	(42)
	思考与练习	(46)
第3章 市场营销管理		(49)
3.1	市场营销的概念	(51)
3.1.1	市场营销的基本概念	(51)
3.1.2	市场营销的核心概念	(53)
3.2	市场营销规划与营销程序	(55)
3.2.1	企业战略规划	(55)
3.2.2	市场营销程序	(58)
3.3	市场细分与目标市场的选择	(61)
3.3.1	市场细分	(61)
3.3.2	选择目标市场	(65)
3.4	市场营销组合策略	(67)
3.4.1	产品策略	(67)
3.4.2	价格策略	(74)
3.4.3	渠道策略	(77)
3.4.4	促销策略	(79)
3.4.5	现代营销方法	(83)
	思考与练习	(87)
第4章 客户关系管理		(88)
4.1	维护客户关系——留住老客户	(90)
4.1.1	如何对客户进行分类	(90)
4.1.2	客户关系维护的四个步骤	(91)
4.1.3	维护客户关系的基本技巧	(94)

4.1.4 正确处理客户的投诉	(99)
4.2 保持竞争优势——赢得新客户	(102)
4.2.1 树立服务第一的观念	(103)
4.2.2 保持明显的竞争优势	(105)
思考与练习	(109)
第 5 章 企业资源管理	(113)
5.1 企业资源概述	(114)
5.1.1 企业资源管理的概念	(115)
5.1.2 企业资源评估	(115)
5.2 人力资源管理	(117)
5.2.1 人力资源管理过程	(118)
5.2.2 员工绩效考核与评估	(120)
5.3 财务管理	(122)
5.3.1 财务管理的内容	(122)
5.3.2 财务预算	(122)
5.3.3 会计	(123)
5.3.4 融资与投资	(125)
思考与练习	(126)
第 6 章 企业项目运营	(129)
6.1 项目管理的基本概念	(131)
6.1.1 项目与项目管理的概念	(132)
6.1.2 项目的发展阶段	(133)
6.1.3 项目经理的角色	(135)
6.2 筹备新项目	(136)
6.2.1 项目成功的 8 个基本要素	(136)
6.2.2 客户的商业目标	(138)
6.2.3 项目界定	(140)
6.2.4 组织项目团队	(141)
6.3 项目运营	(143)
6.3.1 项目规划与进度控制	(143)
6.3.2 费用估算与成本控制	(147)