



XIANDAI QIYE JINGYING GUANLI
LILUN YU SHIYAN MONI

现代企业经营管理

——理论与实验模拟

齐永兴 王景峰 / 主编



经济科学出版社
Economic Science Press



XIANDAI QIYE JINGYING GUANLI
LILUN YU SHIYAN MONI

现代企业管理 ——理论与实验模拟

齐永兴 王景峰 / 主编



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业经营管理: 理论与实验模拟 / 齐永兴, 王景峰
主编. —北京: 经济科学出版社, 2015. 2
ISBN 978 - 7 - 5141 - 5357 - 6

I. ①现… II. ①齐… ②王… III. ①企业经营管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 001211 号

责任编辑: 刘 莎
责任校对: 徐领柱
版式设计: 齐 杰
责任印制: 邱 天



现代企业经营管理
——理论与实验模拟
齐永兴 王景峰 主编
经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142
总编辑部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522
网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)
电子邮件: [eps@ esp. com. cn](mailto:eps@esp.com.cn)
天猫网店: 经济科学出版社旗舰店
网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)
北京汉德鼎印刷有限公司印刷
三河市华玉装订厂装订
787 × 1092 16 开 17.75 印张 380000 字
2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷
ISBN 978 - 7 - 5141 - 5357 - 6 定价: 52.00 元
(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)
(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586
电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

主 编：齐永兴 王景峰

副主编：李瑞峰 王佳锐 康秀梅

编委会：齐永兴 王景峰 李瑞峰

王佳锐 康秀梅 王 刚

前 言

随着我国社会主义市场经济体制的确立和改革的不断深入，市场竞争加剧，我国企业面临着更为激烈的国内外市场竞争。正确面对激烈的国内外市场竞争，加速培养我国现代企业经营管理人才，努力实现以信息化带动工业化的宏伟战略目标，是我国各高等院校管理学科教育教学改革所面临的一项极其迫切需要解决的重大课题。

然而，由于现代管理决策的综合性和市场竞争的风险性，企业决策人员无法在实际的生产经营活动中就市场竞争条件下的产品销售决策、生产决策、存储决策、成本核算和盈亏计算等现代企业决策全过程进行实践性尝试，达到提高自身的经营决策能力的目的。尤其是各高等院校、培训单位在传统的管理学科教学过程中，无法将战略管理、市场营销、生产运营、管理经济学、管理会计学、运筹学等分散在各课程中的现代管理理论、内容和方法有机地结合起来，并让学生进行系统的实践性尝试。当前使用范围最广的案例教学多是辅之以多媒体材料，学生无法感受竞争条件下现代企业决策全过程中的内在联系。同时，企业的生产经营活动一般以年为周期，要想获得一定的经验和体会至少要经历两三个经营周期，即两三个经营年度。所以，即使有条件尝试，但所需时间太长。

“企业经营决策模拟系统”虚拟了现实环境中的商战要素，提供了一个很好的商战模拟仿真平台，几乎融会贯通了工商管理专业所有课程的核心概念和理论。在商战模拟仿真系统的学习中，学生首先要有明确的战略目标，并为此确立战术层面的行动计划。同时，需要有相当的人际交往能力和领导能力，与其他人共同协作，才能完成使命。在商战模拟中，学生可能会犯很多错误，每一个错误都可能会给公司的业绩造成不可挽回的损失，学生也在犯错过中学到最可宝贵的实战经验，尤其是战略性的宏观思考问题的能力，避免“一叶障目，不见泰山”。在商战模

拟中,学生可以从全局到部门考虑和分析问题,从而历练了学生系统性地思考问题的能力。

“企业经营决策模拟系统”是工学结合一体化课程应用的平台,是应用型人才培养目标需求的整体解决方案。它通过手脑并用的“做中学”(learning by doing)和行动导向的理实一体化训练,让学生在真实的企业业务流程中,经历和体验一个完整的系统工作过程,从而激发学生的学习兴趣,明确专业课程之间的相互作用和未来就业的方向。

“企业经营决策模拟系统”是一个跨学科的综合实训课程,它以真实产品为载体整合相关教学内容,以企业实际生产和业务流程为脉络展开教学,以综合职业能力(专业能力、方法能力和社会能力)的发展为核心,充分体现了综合性、实践性和开放性的要求。学生在仿真教学环境中,通过完成过程完整的工作任务,将教、学、做融为一体,实现了“理论学习与实践学习相结合,促进学生认知能力发展和建立职业认同感相结合,科学性与实用性相结合,符合职业能力发展规律与遵循技术、社会规范相结合,学校教学与企业实践相结合”。

本书的主要特点和创新之处在于:

(1) 在体系安排和内容表达上,站在将要从事管理职业的角度,从学习和应用管理知识、方法与理论解决实际问题的角度构建本书的体系;材料翔实、结构严谨、逻辑清晰、语言规范,注意到篇、章、节的完整性,注重管理的实用性,提供思想锻炼的机会,有利于促进读者对管理知识的融会贯通,提高其实践能力。

(2) 本书理论部分以开篇案例起始,以经典案例分析结尾,使学习者能够体会所学内容在实际经济生活中的营运方式,从而搭建理论与实践的桥梁;章末都配有相关的思考讨论题,思考讨论题目主要针对容易引起争议或误解的思考题目,注重启迪读者思维,不设标准答案。

(3) 本书中所涉及的实验教学软件是由东华大学宋福根教授开发设计的“现代企业经营决策——群体对抗”和上海派金管理咨询公司开发设计的“商道”为主。这两款模拟软件是经营仿真类模拟软件,最大限度地模拟一个公司在市场竞争条件下的真实运作状况。对所有有志于创业以及发展事业的人来说,企业经营模拟都是一个有效的教学工具。企业经营模拟独有的知识性、趣味性、互动性、挑战性,是其魅力之所在!

(4) 该课程的教学不同于传统的授课方式,以企业真实产品为载体

整合教学内容,以实际工作过程为脉络展开教学,以培养企业认知为重点,充分体现综合性、实践性和开放性的特点。让学生在分工协作的工作过程中体验边学边练、学用结合的感受;让学生在分析市场、制定战略、组织生产、营销策划和财务结算等一系列的经营活动中,体验管理过程,领悟管理规律。

本书的写作提纲和篇、章、节的结构安排由齐永兴与编委会成员共同设计完成,全书共分两大部分、十章内容展开阐述。其具体写作分工如下:第一章、第十章由李瑞峰编写;第二章、第八章由王景峰编写;第三章、第四章由康秀梅编写;第五章、第七章由王佳锐编写;第六章、第九章由齐永兴编写。最后一章由齐永兴与王刚进行了统稿和修改。

本书写作过程中,参阅了国内外大量相关文献资料与研究成果。由于编写人员水平所限,书中难免出现疏漏甚至差错,希望读者和专家批评指正,使本书日臻完善,我们将感激不尽。

编者
2014年12月

目 录

第一部分 企业经营管理理论

第一章 企业及其相关理论	3
学习目标	3
管理情境	3
第一节 企业是什么	6
一、企业的产生与发展	6
二、企业的科学含义	6
第二节 企业的类型与创办	8
一、企业的类型	8
二、企业的创办	11
第三节 企业相关理论	12
一、传统企业理论	13
二、新古典企业理论	13
三、现代企业理论	13
本章小结	15
习题	16
第二章 企业战略管理	17
学习目标	17
管理情境	17
第一节 企业战略理论与工具	18
一、企业战略管理的基本原理	18
二、企业战略管理工具	23
第二节 企业战略管理流程	30
一、企业战略制定	31

二、企业战略实施	36
三、企业战略控制	37
四、企业战略修订	38
第三节 内蒙古呼伦贝尔市移动通信公司发展战略研究	39
一、公司概况	39
二、公司经营总体状况	39
三、公司 SWOT 分析	41
四、竞争战略	45
本章小结	46
习题	46
第三章 企业营销管理	47
学习目标	47
管理情境	47
第一节 企业营销管理理论与工具	49
一、基础理论	49
二、市场营销战略理论	57
三、策略理论	62
四、企业营销管理理论	66
第二节 企业营销流程	67
一、发现市场机会	67
二、确定营销目标, 选择目标市场	68
三、制定和执行营销组合策略	70
四、控制执行过程	71
第三节 营销, 引领“小米”成功	71
一、精准的营销定位	72
二、精到的营销组合	73
三、精深的营销创新	76
四、结语	78
本章小结	78
习题	78
第四章 企业财务管理	80
学习目标	80
管理情境	80
第一节 企业财务管理理论和工具	81

一、企业财务活动	81
二、企业财务关系	91
第二节 企业财务管理流程	93
一、财务预测	93
二、财务决策	94
三、财务计划	94
四、财务控制	95
五、财务分析	97
第三节 中广核工程公司的财务突破	106
本章小结	110
习题	111
第五章 企业人力资源管理	112
学习目标	112
管理情境	112
第一节 企业人力资源理论与方法	113
一、企业人力资源管理的基本原理	113
二、企业人力资源管理理论	116
第二节 企业人力资源管理的流程与工具	117
一、人力资源规划	118
二、人员招聘录用	120
三、人员培训	122
四、绩效管理	124
五、薪酬与福利管理	127
第三节 香港的中资企业的人力资源规划研究	129
本章小结	131
习题	132
第六章 企业运营管理	133
学习目标	133
管理情境	133
第一节 企业运营管理概述	134
一、运营管理的概念	134
二、运营管理的原理	137
三、运营管理的发展趋势	140
第二节 企业运营模式与运营能力	141

一、运营模式	141
二、运营能力	143
三、运营计划	146
第三节 企业典型运营管理模式	149
一、基于低成本的大规模生产运营模式	149
二、面向订单装配的运营模式	150
三、基于低成本的快速反应运营模式	151
四、基于产品 and 设计创新的运营模式	152
五、基于价值创新的运营模式	153
本章小结	155
习题	156
第七章 决策与群体决策的方法	159
学习目标	159
管理情境	159
第一节 企业决策理论与工具	159
一、企业经营决策的基本原理	159
二、企业经营决策的工具及方法	166
第二节 企业经营决策流程	178
一、企业经营决策的影响因素	178
二、企业经营决策的流程	180
第三节 上海磁悬浮列车项目的决策	184
本章小结	189
习题	190

第二部分 企业经营决策实验模拟

第八章 企业经营决策模拟概述	193
学习目标	193
管理情境	193
第一节 企业经营决策模拟的基本概念	194
一、经营决策	194
二、模拟	194
三、决策模拟	195
四、企业经营决策模拟	196

第二节 企业经营决策模拟的发展历程·····	197
一、经营决策模拟的产生与发展阶段·····	197
二、国内发展与沿革·····	199
第三节 企业经营决策模拟实践教学·····	201
一、教学目的·····	201
二、教学任务·····	202
三、课程特点·····	203
四、应用模式·····	204
五、课程意义·····	205
本章小结·····	206
习题·····	206
第九章 现代企业经营决策模拟·····	207
学习目标·····	207
管理情境·····	207
第一节 现代企业构成原理仿真·····	208
一、销售部门构成原理·····	208
二、生产部门构成原理·····	212
三、采购部门构成原理·····	215
四、仓库部门构成原理·····	216
五、研究开发部门构成原理·····	217
六、人事部门构成原理·····	217
七、管理部门构成原理·····	218
八、财务部门构成原理·····	219
第二节 现代企业经营决策仿真·····	220
一、市场经济形势仿真·····	221
二、企业生产经营决策仿真·····	221
三、生产经营决策成果仿真·····	222
第三节 现代企业经营决策模拟实验指导·····	224
一、主持人(教师)的登录·····	224
二、实验学生的注册·····	230
本章小结·····	231
习题·····	231
第十章 “商道”·····	233
学习目标·····	233

管理情境·····	233
第一节 “商道”软件的指导思想·····	234
一、知识点·····	234
二、知识面·····	235
三、知识结构·····	235
四、眼光·····	235
五、理想和方向·····	235
六、运气·····	235
第二节 “商道”软件特点与功能·····	236
一、软件的特点·····	236
二、软件的功能·····	236
第三节 “商道”的基本模块与变量·····	237
一、软件的基本模块·····	237
二、软件涉及的主要变量·····	239
三、软件结构图·····	242
第四节 “商道”的具体操作·····	243
一、运行 PREMKING 客户端·····	243
二、了解行业及公司概况·····	245
三、竞争和需求预测·····	248
四、生产及工厂管理·····	250
五、物流、市场与运营报告·····	255
六、公司融资及财务管理·····	258
七、报告分析及如何制定决策·····	263
本章小结·····	264
习题·····	265
参考文献·····	266

第一部分 企业经营管理理论



第一章 企业及其相关理论

学习目标

1. 理解企业的含义、性质和类型
2. 熟悉企业理论和企业建立的过程
3. 熟练掌握上述内容的基础上，为以后各章内容的学习奠定基础

管理情境

季琦：创业的激情

对于很多中国企业家来说，能做成一家在美国上市的公司，那可是事业成功的重大标志。不过对于汉庭创始人季琦来说，就显得算不上什么了。他用了10年时间，创造了3家市值过10亿美元的企业——携程、如家、汉庭。连续创业客成了他的标签，不过对于季琦来说，财富的累积是一回事，享受快活日子是另一回事，两者并行不悖：住二手公寓，穿Timberland，休息时看碟打游戏。他还出会现在财富脱口秀节目《波士堂》，笑眯眯地做嘉宾，享受着名声带来的快感。

在上海交通大学读书时，季琦曾经拼命读了一些哲学宗教类书籍，试图去琢磨点人类活着的终极目的这一类深刻的问题。对于一个机器人专业的工科研究生来说，这个问题显得有些突兀。这种人生的突兀感一直延续了下来。他的人生轨迹与常人眼中的正常模式都一再交错：学机器人专业的毕业干起销售，做旅游网站却以订房为主，做互联网结果经营起酒店，公司终于在美国上市时马上又退出、自己冒风险重新创业。

季琦的这一系列“折腾”，与其说是创业激情在诱惑他，倒不如说他一直在试图努力掌握自己的命运。季琦曾经以美国“创业狂人”吉姆·克拉克自比，不过他也曾说过：“对我来说，到汉庭，我要画上个感叹号，把它作为我这一生事业和人生的高峰和顶点，把我的创造力通过这个感叹号刹住。”

从携程开始的传奇

讲起携程的故事时，季琦的口气显得有些轻描淡写：“那是凭着一份能够讲得通的商业计划书，就可以融到钱的年代。”不过IDG敢拿出真金白银给这个团队，

并不只是因为一个漂亮的计划书，“携程四剑客”这个团队的经历让风投有了坚持下去的底气——季琦有技术背景，办携程时就已经创办了协成公司，还被评选为上海市高科技企业；梁建章是 Oracle 公司的骨干，懂管理；沈南鹏是德意志银行高管，精通财务；范敏干脆就是一个国有酒店老总，对旅游和酒店更是驾轻就熟。这是一个堪称“梦幻团队”的组合，而且他们模仿的美国样板公司 Expedia 也已经是成功榜样。不过在互联网刚刚起步的中国，大部分人还是看不懂携程的模式。

季琦和他的伙伴们琢磨过代理门票。一个经典的段子是他们争取到了上海龙华寺新年敲钟门票的网上分销权，遗憾的是没有谁能理解他们到底在干什么，票没卖出去，公司员工新年夜顶着寒风去街上卖票，还差点被当成票贩子抓起来。他们试过在网上卖旅行团、机票，都没能成功，Expedia 能成功也是因为美国各项配套都已经很完善，互联网作为一个打通各项元素之间障碍的工具，很快就能发挥作用，而在中国，各项工作才刚刚开始。不过柳暗花明又一村，携程很快就在订房市场上找到了自己的位置。同一时期，进入这个领域的公司还有很多家，甚至投资人都会多投几家做对冲求安稳。作为总裁，季琦考虑进入这个行业，除了之前的探索没有带来回报之外，他还受到了中旅银建副总经理龙远照的影响。龙远照在一次研讨会发言时指出，网络对传统旅行社还是有影响的，首先受到冲击的是订房和订票业务。这两项服务过去给旅行社带来了不少收入，可现在随着信息流通的加快，这两块都没得做了。看起来进入了一个能充分发挥网络优势的领域，可携程又是一个跟随者，在激励竞争的市场里，季琦充分利用了互联网企业融资上的优势，很快以高溢价收购了当时最大的订房公司现代运通。能够熬过互联网的第一次寒冬，在季琦看来和他们团队务实的风格关系紧密。他说：“我们几个创始人，始终坚信做企业一定要赚钱，光靠点击率和风险投资的钱来维持企业不靠谱。这也是我们公司从一开始就拼命寻求盈利模式的原因。在碰上互联网泡沫破灭的时候，我们误打误撞的正好是‘鼠标加水泥’（互联网—订房中心）的模式。”

1999 年携程就有了 800 个预订电话；2000 年确立了绕开支付与配送的酒店预订模型；2002 年就实现了盈利。待到资本市场开始回暖的时候，携程第一个冲出去，2003 年 12 月在纳斯达克上市，今天的市值将近 60 亿美元。

如家的故事

携程上市前最后一次融资后，公司存有大量的现金，这或许是创始人性格所致，存粮食好过冬。不过看着账上的资金，他们也都觉得肉疼——这都是以稀释公司原始股东股权为代价换来的。有了钱，就要想办法投出去换更大的回报。通过对携程订房数据的分析，他们发现大城市里便宜的酒店卖得最好，可是携程上偏偏就这种类型酒店最少，而且少数几家酒店也只肯卖少量的房源给携程。

没有房子怎么办？几个说起来也是在搞互联网的人开始琢磨去做上游，开始自己做酒店。

如家就这么诞生了，尽管经历了从加盟到直营的艰难转型，但经济型酒店的模