

中央广播电视大学通识课系列教材

QIYE YUNYING YU
FAZHAN

企业运营与 发展

■ 汪秀英 徐岩 编

 中央广播电视大学出版社

中央广播电视大学通识课系列教材

企业运营与发展

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. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2007. 7

(中央广播电视大学通识课系列教材)

ISBN 978 - 7 - 304 - 03897 - 7

I. 企… II. ①汪…②徐… III. 企业管理—电视大学—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 110593 号

版权所有, 翻印必究。

中央广播电视大学通识课系列教材

企业运营与发展

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: 0001-5000

版本: 2007 年 7 月第 1 版

2008 年 12 月第 1 次印刷

开本: B5

印张: 12.25 字数: 217 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 03897 - 7

定价: 18.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

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，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。其次，我们要恰当地利用资源。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，我们必须对员工保持诚信，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学习者进行有效的学习。

本书由汪秀英、徐岩编写。其中徐岩编写了本书第1, 2, 3, 5章的主要内容和第2, 4章的部分内容；汪秀英编写了第2, 4章的部分内容和第6, 7章。本书最后由汪秀英进行统稿和审定。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。

编 者

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. 明白本章内容在企业发展战略规划中所处的地位。

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，目的是使学生的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，包括：

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7章，首先概括介绍了企业发展战略，随后分5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2~6章内容的基础上，第7章介绍了如何通过绩效管理，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: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	建立营销渠道
	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		
	3.4 市场营销组合策略		
第4章 客户关系管理	4.1 维护客户关系——留住老客户	企业目标	提升客户忠诚度 赢得新客户
	4.2 保持竞争优势——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 项目管理的基本概念	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 企业经营环境分析	(7)
1.1.5 企业使命与目的	(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	(14)
1.1.10 组织行动	(15)
1.1.11 报告与沟通制度	(15)
1.2 企业战略决策中的道德约束	(17)
1.2.1 遵守道德准则对商业活动的重要意义	(17)
1.2.2 商业道德的概念	(19)
1.2.3 战略决策中遇到的道德困境	(19)
1.2.4 遵守诚信	(22)
1.3 企业战略运行中的社会责任	(25)
1.3.1 企业社会责任的概念与分类	(25)
1.3.2 企业社会责任的意义	(26)
1.3.3 企业履行社会责任的对策	(27)
思考与练习	(30)
第 2 章 自我管理与管理他人	(32)
2.1 自我管理	(34)
2.1.1 自我管理的价值	(34)

2.1.2 设计个人愿景	(34)
2.1.3 建立个人价值体系	(36)
2.1.4 确定个人原则——管理你的时间	(38)
2.1.5 寻找责任伙伴	(39)
2.2 管理他人	(41)
2.2.1 目标管理的三个层次	(41)
2.2.2 实施目标管理的方法	(43)
思考与练习	(47)

第 3 章 市场营销管理..... (50)

3.1 市场营销的概念	(52)
3.1.1 市场营销的基本概念	(52)
3.1.2 市场营销的核心概念	(54)
3.2 市场营销规划与营销程序	(57)
3.2.1 企业战略规划	(57)
3.2.2 市场营销程序	(59)
3.3 市场细分与目标市场的选择	(62)
3.3.1 市场细分	(62)
3.3.2 选择目标市场	(66)
3.4 市场营销组合策略	(68)
3.4.1 产品策略	(68)
3.4.2 价格策略	(76)
3.4.3 渠道策略	(79)
3.4.4 促销策略	(81)
3.4.5 现代营销方法	(85)
思考与练习	(89)

第 4 章 客户关系管理..... (91)

4.1 维护客户关系——留住老客户	(93)
4.1.1 如何对客户进行分类	(93)
4.1.2 客户关系维护的四个步骤	(94)
4.1.3 维护客户关系的基本技巧	(98)
4.1.4 正确处理客户的投诉	(102)
4.2 保持竞争优势——赢得新客户	(106)

4.2.1 树立服务第一的观念	(107)
4.2.2 保持明显的竞争优势	(109)
思考与练习	(114)
第5章 企业资源管理	(117)
5.1 企业资源概述	(119)
5.1.1 企业资源管理的概念	(119)
5.1.2 企业资源评估	(120)
5.2 人力资源管理	(122)
5.2.1 人力资源管理过程	(122)
5.2.2 员工绩效考核与评估	(124)
5.3 财务管理	(126)
5.3.1 财务管理的内容	(126)
5.3.2 财务预算	(127)
5.3.3 会计工作	(128)
5.3.4 融资与投资	(130)
思考与练习	(131)
第6章 企业项目运营	(134)
6.1 项目管理的基本概念	(136)
6.1.1 项目与项目管理的概念	(137)
6.1.2 项目的发展阶段	(138)
6.1.3 项目经理的角色	(140)
6.2 筹备新项目	(142)
6.2.1 项目成功的8个基本要素	(142)
6.2.2 客户的商业目标	(144)
6.2.3 项目界定	(145)
6.2.4 组织项目团队	(147)
6.3 项目运营	(149)
6.3.1 项目规划与进度控制	(149)
6.3.2 费用估算与成本控制	(152)
6.3.3 项目控制与项目汇报	(156)
6.3.4 项目质量管理	(159)
6.3.5 项目试运营与评价	(161)

思考与练习	(162)
-------------	-------

第 7 章 企业绩效管理与考核	(165)
------------------------------	--------------

7.1 管理企业业绩的两个基本要素	(167)
7.1.1 企业的均衡性	(167)
7.1.2 企业的创新能力	(168)
7.2 绩效管理的含义与技巧	(171)
7.2.1 绩效管理的基本概念	(171)
7.2.2 如何成为一名成功的领导者	(173)
7.3 企业关键业绩指标与绩效考核	(175)
7.3.1 企业关键绩效指标的概念	(176)
7.3.2 关键绩效考核指标体系的设计程序	(176)
7.3.3 设定关键绩效指标的原则	(178)
7.3.4 关键绩效指标设计的基本方法	(178)
7.3.5 在实际工作中关键绩效指标的应用	(178)
7.3.6 制定企业一体化发展战略	(180)
思考与练习	(181)

第 1 章 企业发展战略规划

本章要点

本章的主要内容是企业发展战略规划，在本章的叙述中，首先介绍什么是企业发展战略，然后勾画出企业成长与发展的模式，最后说明进行战略决策时需要注意的商业道德问题——诚信。

学习重点

1. 企业发展战略的概念
2. 制定企业发展战略规划的九个步骤
3. 战略决策中面临的道德困境

开篇案例

战略决策失误导致的窘境

英特尔公司和 AMD 公司是世界上两大计算机 CPU 芯片制造商。虽然两家公司都创立于 20 世纪 70 年代初，但经历了近几十年的发展后，它们的市场地位却大相径庭，表现为：

- 2002 年，英特尔公司计算机与服务器 CPU 年销售量占世界总销量的 83%， “Intel Inside” 的标记成为高质量、高性能与高价格的代表；而 AMD 公司的市场份额仅为 16%，并且全部都是低端产品。
- 英特尔年销售收入上百亿美元，利润也达到了几十亿美元，公司的股票更是一路飙升，总市值超过千亿美元，创造了一个知识经济时代的神话；而 AMD 公司却一直在亏损的边缘挣扎，公司的股票市值尚不抵英特尔的一个零头。

对于两家公司如此悬殊的差距，许多人都认为，AMD 公司关张是迟早的事。但从 2003 年起，英特尔公司由于 15 年前的战略失误，陷入被动境地。

- 决策一：放弃核心优势。一直以来，英特尔公司都是依靠“向后兼容”这一核心优势而创造了一个又一个奇迹的，但在研发 64 位 CPU 时，公司完全忽略了从 32 位到 64 位过渡、兼容的问题，放弃了自己“向后兼容”的核心优势。
- 决策二：延缓新产品上市。由于 64 位 CPU 的研发和推广需要艰苦耕耘，难以在短时间里形成新的利润增长点，而 32 位 CPU 是英特尔的主流产品，是公司获得现金流、利润和收入的绝对支撑。如果对 64 位 CPU 投入过多资源，势必削弱公司 32 位 CPU 产品所占据的市场份额。因此，曾经是 CPU 市场积极创新者的英特尔，第一次成为产业的守旧者和传统堡垒的护卫者，它想利用其在 32 位 CPU 市场上的垄断地位，延缓 64 位 CPU 的诞生。

决策失误引发的后果很快就显露出来：

- 垄断地位被打破。2001 年，当英特尔推出第一颗缺乏“向后兼容”优势的 64 位处理器“安腾”（Itanium）芯片产品时，不但让原本同样寄予厚望的整机厂商 IBM 和戴尔大失所望，纷纷采取消极观望态度，而且使竞争对手信心大增，尤其是 AMD。AMD 公司推出的具有

“向后兼容”优势的64位CPU产品在2003年4月下旬全面发布，冲破了一直由英特尔封锁的市场。这是30多年来，AMD第一次走到了英特尔的前面，并且很有可能造成整个产业的重新洗牌。

○ 市场销售受挫。英特尔公司在2002年一共只卖出3500台“安腾”CPU，而全球服务器销量为450万台。也就是说，“安腾”的市场占有率还不到千分之一。在2003年7月，AMD公司与曙光公司就10万亿次超级计算机项目达成合作，这是AMD的64位处理器在中国市场的第一次巨大成功，英特尔的垄断地位出现了动摇。

虽然仅从目前的状况还无法推测市场和客户最终能给AMD公司多少机会。但是，十几年前最愚蠢的战略决策使英特尔陷入被动境地的尴尬已经毕露无遗。

这是一个由于战略决策失误而使企业陷入被动局面的典型案例。在经济条件下，任何一个企业的战略决策都会对企业的未来产生重要影响，正确的决策会使企业在未来的发展中拥有一片广阔的空间，相反，错误的决策会使企业面临着困难的局面，甚至会使企业走入无力回天的境地。市场竞争的残酷迫使每个企业都必须从战略的高度观察与思考企业的未来，制定自己的发展战略，以保证企业的经济运行平稳而顺畅。那么，什么是企业的发展战略？为什么企业发展战略会对企业的长远发展发挥出如此大的作用？本章下面部分将对此逐一讨论。

1.1 企业发展战略的基本概念

1.1.1 企业发展战略

1.1.1.1 企业发展战略的意义

“战略”一词，最早源于战争和军事活动。中国春秋时代的《孙子兵法》虽未用“战略”命名，但其精辟的战略思想一直流传至今。从军事角度讲，战略不是一场战役的胜利，而是赢得战争的胜利，它强调全局性、长远性、纲领性。有一位智者精辟地阐述过战略与战术的区别，他说战略是如何赢得战争的艺术，而战术是在战役中调兵遣将的方法。

随着社会生产力水平的提高、科学技术的进步，企业所处的环境更复杂、更多变。企业所面临的竞争更激烈、更严酷，这为企业的生存与发展带来了严峻的考验。在大浪淘沙的市场环境中，企业经营如同逆水行舟，不进则退，仅靠几次成功的交易活动已经很难维持企业的生存，只有主动发展才

能保持企业的生命力。俗语说,“创业难、守业更难”,任何一家企业在创业成功后要想实现长足发展,都需要管理者具有大将的韬略与眼光,要学会运用战略。

对于企业来说,战略不仅仅属于决策者、管理者,它也属于全体员工。对于企业员工来讲,了解战略的概念与方法,其意义在于:

(1) 有利于员工更好地设计个人职业发展蓝图。作为企业的一员,你要了解自己所在的企业未来将会是什么样子,是否能够为你提供足够的发展空间。

(2) 有利于提高处理问题的能力。如果你了解了企业发展的战略目标和长远方向,你就可以在处理自己的工作具有更明确的方向,并尽可能减少不必要的“无用功”。

(3) 有利于减少企业资源的内耗。如果每名员工都能够深刻地理解企业的发展战略,就能够保证使自己行为的价值取向与企业发展战略的目标相一致,从而强化企业人力资源的作用;相反,如果员工不了解企业战略,很容易发生个人目标与企业目标相抵触的情况,形成内部的利益攀比,从而产生内耗现象。

1.1.1.2 企业发展战略的基本概念

企业发展战略,也称战略,主要是指企业为了保障其生存与发展而做出的具有长远性、全局性的谋划。企业发展战略应该与资源及环境相匹配,尤其是与企业的目标市场、消费群体以及客户需求相匹配,只有这样才能实现企业相关利益方所期望的目标。

战略有两个基本特征:整合性与均衡性。

整合性是指战略要涵盖企业经营活动的各个方面,包括企业所处的市场环境、客户的要求、企业的资源、企业的组织等。举例来讲,假设你是车工组的组长,你的小组目前承接了一批需要根据客户要求设计并加工的机器零件任务。作为组长,你首先会考虑这批零件要分别安装在机器的哪些部位、发挥什么功能、客户的要求是什么(产品设计要针对市场、客户的要求);然后你会考虑车间目前的设备和工具是否符合加工需要,如果不足还应添置哪些设备(你的资源);最后你还要考虑这项任务分别分配给哪些工人,加工进度如何设计(你要进行组织安排)。

均衡性包含两方面的含义,一是战略必须权衡企业外部信息与内部信息;二是经营管理者能够权衡利弊,作出恰当的决策。请看下面的案例。

案例 一家果汁企业的案例（一）——战略的均衡性

一家果汁企业是由13年前的一家濒临破产的小罐头厂经重组后而建立起来的。开始这家企业以加工出口浓缩果汁为主。经过13年的努力，企业积累了一定的资金。这时企业准备进一步拓展业务，在保持出口果汁的市场份额不发生变化的同时，准备开辟国内市场，以先外后内的战略思路推动企业的发展。然而从市场上反馈给企业的信息是：（1）运动型饮料备受消费者欢迎，企业应转向开发运动型饮料产品。但企业已经拥有了极大的果园生产基地，转向生产运动型饮料，会使企业拥有的竞争优势不能充分发挥作用。（2）国外果汁饮料市场竞争激烈，但国内市场有着巨大的发展空间，企业面临着是仍然以国外订单（为国外品牌做加工）生产为主，还是以开发国内市场，走自主品牌道路为主的选择。（3）来自相关同行的信息显示，更多的企业为扩大发展而移师北京，抢占地域先机。这时，经过13年积累的资金投向哪个方向，扩大发展的路径该怎样走，是企业战略选择的关键。

作为管理者，你最终要对企业能够做什么以及应该做什么作出决断，但在作出决策之前你需要关注企业周围正在发生的事情，以及在将来可能发生的事情，因为这些事情可能都是影响你的决策能否成功的关键因素。

1.1.2 企业发展战略规划

了解了企业发展战略的基本概念与意义之后，你一定希望知道如何制定企业的发展战略规划，在这里我们将为你提供一个模式，并将这个模式定义为“企业发展战略规划流程”（business developing strategic planning），这个流程贯穿企业运营的各个阶段（见图1-1）。企业发展战略规划流程是指企业经营者运用系统的思维模式，将企业的各项业务活动作为一个整体通盘考虑后，作出相应战略决策的过程。在制定企业发展战略规划时，你需要对如下九个方面进行考虑：

- 企业远景；
- 企业经营环境分析；
- 企业使命与目的；
- 企业优势和劣势；
- 企业目标；
- 企业文化与价值观；
- 企业战略实施计划；
- 组织行动；

● 报告与沟通制度。

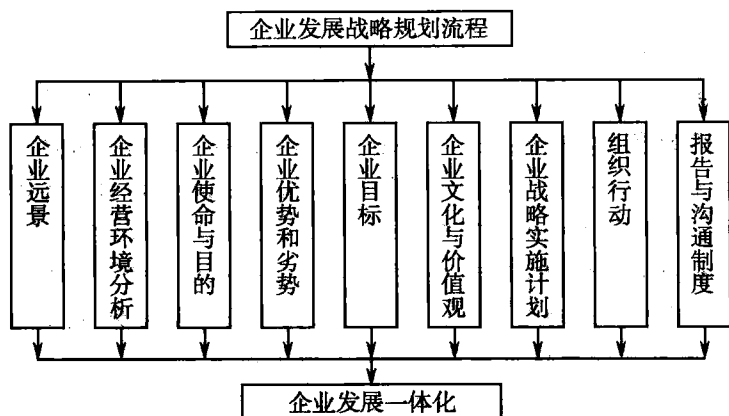


图 1-1 企业发展战略规划图

当你仔细、周全地考虑了上述九个方面的问题，并分别制定了具体的方案后，把以上内容整合在一起，就是一个完整的“企业发展一体化战略”，在本书最后一章我们将具体讲解如何制定“企业发展一体化战略”，在本节下面的部分，我们将一一解释前九个步骤的含义。

1.1.3 企业远景

企业远景，是指企业对自身未来发展前景的描述，它体现了企业的基本价值准则。例如，波音公司的远景是“商业飞机业务的主导者，带领世界进入喷气式时代”。对于管理者而言，设计企业远景如同为企业描绘一幅蓝图，管理者个人的使命感往往会影响到对企业远景的设计。

个人使命感，是指个人认为自己具有一定能力、能够完成某项任务，从而使自己与他人受益而产生的责任感。个人使命感反映了个人的基本价值取向，对个人具有激励作用。例如，一个人在获得行医职业资格后，可能会在个人使命感的驱动下创建一家医院，用来医治周围的病患。在个人使命感的影响下，这位创业者会将“成为当地居民健康守护者”作为自己医院的远景。

企业远景与个人使命感紧密联系，相互影响。第一，富有鼓舞性的企业远景会使员工对企业产生强烈的个人使命感。例如，在一家汽车制造企业中，员工会因为受到企业远景的精神鼓舞而将实现企业远景作为自己的使命，他们可能会不计得失地为企业奉献自己的劳动和智慧。第二，当员工的个人使命感与企业远景相一致时，会为企业注入不可估量的活力并产生强大