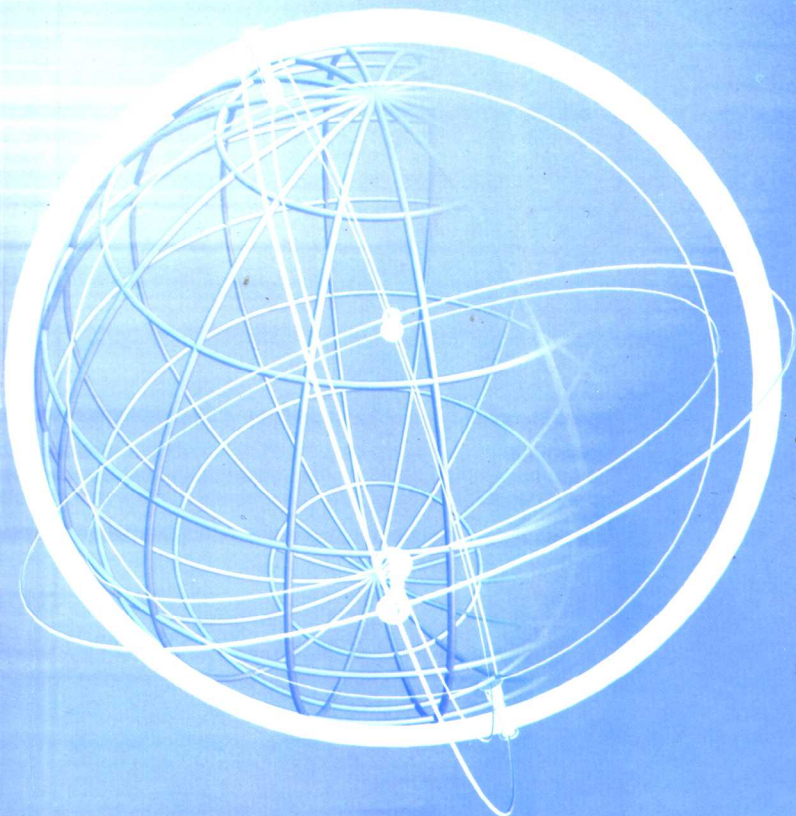


现代企业管理探索

XIANDAI QIYE GUANLI TANSUO

广西人才学会 主编



广西人民出版社

现代企业管理探索

XIANDAI QIYE GUANLI TANSUO

广西人才学会 主编

广西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理探索/广西人才学会主编. —南宁:广西人民出版社, 2006.10
ISBN 7-219-05750-4

I. 现... II. 广... III. 企业管理—经验
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第110981号

监 制 彭庆国
责任编辑 马妮璐

现代企业管理探索
XIANDAI QIYE GUANLI TANSUO

广西人才学会 主编

出 版 广西人民出版社
社 址 广西南宁市桂春路 6 号
邮 编 530028
网 址 <http://www.gxp-ph.cn>
发 行 全国新华书店
印 刷 南宁大板彩印有限责任公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 46.75
字 数 855 千字
版 次 2006 年 10 月 第 1 版
印 次 2006 年 10 月 第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-219-05750-4/F·670
定 价 80.00 元

版权所有 翻印必究



亚洲(澳门)国际公开大学 MBA 广西人才学会班学员毕业留念
2005 年 3 月 17 日(澳门)

第一排(左起):蒋红健、曾桂英、曹 瑾、纪德星、庄善裕、黄业恩、蒋承雄
黄益山、李 霞

第二排(左起):池昭锦、吴应农、马世武、戚泽文、戴宗贵、陈锦祥、卢劲树
钟成芳、胡朝权、梁 峰、马 凯、甘羽翔

第三排(左起):宋福龙、梁 雄、唐永宁、黄永润、郑大明、吴伟宏、黄道勇
兰少华、唐云海、唐 杰

第四排(左起):梁瑞宁、陈焕于、农文科、刘均博、吴 雄、梁咏诚、容允盛
卢保能、潘瑞坚、唐孝平

《现代企业管理探索》编委会

编委会主任 黄业恩

编委会副主任 蒋承雄 黄益山 李光琳

编委会委员 黄业恩 蒋承雄 黄益山

李光琳 曾桂英 潘基勇

赵 明 唐莉莉 陈辉平

现代企业管理是一门市场科学

——代序

由广西人才学会主编的《现代企业管理探索》一书,是参加该学会与中国人民大学工商管理研修中心、中华研修大学和亚洲(澳门)国际公开大学联合举办的工商管理硕士(MBA)课程研修班并获硕士学位的学员们用四年的时间潜心研究的科研成果,内容涵盖企业战略研究、营销策略、企业改革和人力资源管理等方面。学员们大多来自广西各企业的中坚力量,他们一边工作,一边学习,一边研究,可以说是学习、工作、研究三丰收。他们学成后,正积极把智力资本化为巨大的生产动力。他们的研究成果有力地证明了企业的科学管理是一种学习活动,必须通过系统的学习和训练才能掌握;它又是不断发展着的,只有通过持续的实践创新,才能成为真正的科学。

随着科学技术的不断发展,现在世界进入了一个“无边界的竞争时代”,知识经济正以其不可抵挡的魅力向各行各业渗透,现代企业管理首当其冲。中国加入WTO之后,中国经济与世界经济隔绝的高墙逐渐倒塌,企业必然要置身于激烈的国际竞争中,引入现代企业管理的科学机制,提高企业竞争力刻不容缓。从另一角度说,广西的拳头企业、优势企业不多,是全国各省区中上市公司最少的几个省份之一,在全国百强企业中,2002年广西企业营业额只有5.1亿元,江苏为200多亿元,浙江为700多亿元。而2005年广西企业联合会向中国企业联合会推荐了我区20家企业申报中国500强,但最终入围的只有10家企业,并且排名都在200名以后。我们要改变这种弱势的现状,赶上发达地区,广西的企业特别是大型企业应当更多地研究探讨世界经济和企业管理的发展趋势以及在发展中不断出现的新事物和各种矛盾,顺应国际发展潮流,努力提高企业管理水平,为实现广西经济的腾飞插上翅膀。

现代企业管理是一门市场的科学,一门如何战胜竞争对手的科学。而企业的兴衰成败往往与企业经营者本身的素质紧密相关。因此,加强现代企业管理理论的学习和研究,是提高企业经营者驾驭市场经济能力的重要途径,是加快企业发展的内在要求,更是推动广西经济发展的必然选择。本书收录论文的 authors 们用现

代企业管理的理论作指导,结合自己多年来在管理企业实践中的体会,从不同的角度和深度提出了许多新鲜的见解,这种努力学习、认真探索的精神是难能可贵的,他们的研究成果也是很有现实意义的,对所在企业的发展将起到不可估量的作用,对其他企业也会起到抛砖引玉的作用,引来更多的学习和研究。我们期待着更多的企业家、现代企业经营者一同来参加这一有益的学习和研究。

当前,在经济全球化和区域经济一体化趋势下,技术、信息、人才、文化等各要素的交流与合作进一步加强,企业技术创新、管理战略创新也成为了当今世界经济主旋律,中国经济发展迎来了千载难逢的机遇。我们能否以不断探索的精神、开放的姿态,把握现代企业管理的方向,研究新的管理经验和管理理论,做强做大企业,至关重要。我区企业必须以科学发展观为指导,遵循市场竞争原则和经济发展规律,既立足于广西的实际,又放眼于世界的格局,重新审视企业发展战略,研究探索现代企业管理的科学模式,构建以价值为基础的战略体系,培育最有价值的核心竞争力,面向东盟,走向世界,成为推动富裕广西、文化广西、生态广西、平安广西建设的巨大引擎力。

陳輝光
二〇〇六年五月

(作者陈辉光,现任全国政协常委,原任广西壮族自治区党委书记、广西壮族自治区政协主席。)

目 录

现代企业管理是一门市场科学——代序	陈辉光(1)
-------------------------	--------

战略研究篇

广西农垦集团企业发展战略的研究	陈锦祥(3)
广西亚热带作物研究所战略管理研究	池昭锦(31)
广西国有良丰农场发展战略	梁 雄(55)
广西农垦昌菱制糖公司品牌发展战略研究	梁咏诚(78)
广西龙广滑石企业战略管理研究	杨德明(113)
广西农垦茶业集团企业品牌战略研究	唐 杰(147)

营销策略篇

广西明阳生化科技股份公司营销战略研究	黄道勇(169)
广西剑麻集团公司营销战略的研究	容允盛(202)
广西农垦钦州企业总公司海产品市场营销策略研究	卢保能(243)
广西柳州绿达实业有限责任公司柑橘产业化经营的研究	陈焕于(266)
IT 企业系统化销售渠道建设研究	蒋红健(290)

企业改革篇

广西农垦集团化进程中财务管理案例研究	黄永润(297)
广西国有东方农场组织结构变革现状问题与对策	宋福龙(331)

广西剑麻集团剑麻新产品开发研究	潘瑞坚(358)
广西农垦国有星星农场体制改革与发展实证研究	钟成芳(392)
风险投资与高新技术企业成长研究	胡朝权(413)
广西农垦糖业企业套期保值规避风险的探索	甘羽翔(442)
广西玉柴集团企业文化建设研究	吴应农(472)
广西农垦贫困农场小额信贷项目研究	戴宗贵(504)
项目管理方法在广西移动 GSM/GPRS 扩容项目中的应用研究	梁 峰(544)
论会计师事务所审计风险与规模化发展	
——××会计师事务所生存与发展	李 霞(580)

人力资源管理篇

广西农垦国有红山农场人力资源的培训开发研究	戚泽文(587)
广西伟健药业有限公司绩效管理问题研究	兰少华(633)
绿垦公司员工绩效评价体系若干问题的研究	唐永宁(660)
广西农垦昌菱农场植蔗员工增收途径之研究	农文科(698)
附录 1 亚洲(澳门)国际公开大学(AIOU)	
MBA 硕士学位广西人才学会班学员通讯录	(732)
附录 2 广西人才学会简介	(734)

战略研究篇



广西农垦集团企业发展战略的研究

陈锦祥

第一章 前言

1.1 选题背景

1.1.1 广西农垦的现状

广西农垦始建于1951年,迄今已有50多年的历史了。50多年来,在上级党和政府的领导下,从无到有,从小到大,艰苦创业,在屯垦戍边,吸收就业,安置难侨,繁荣广西经济,促进民族团结,支援国家建设等方面,作出了重大贡献。现在,它已发展成为一个拥有68个独立核算企业,5个事业单位;有6.2万多在职职工,3万多退休职工,共10万多职工;企业分布在全自治区13个地(市)31个县(市);集农工商、产加销、经科教于一体的国有大型企业。目前在广西国有企业中,广西农垦是资产最大、职工最多的一个大系统。尤其是存量资产的土地资源更是其他企业与经济实体无法相比的。

但由于历史和现实的种种原因,在农垦事业的发展过程中,还存在着许多困难和问题。特别是进入新世纪以来,由于改革开放在深度和广度全方位推进,国内外经济环境正在发生渐次而深远的变化,广西农垦事业面临着前所未有的历史机遇和挑战。

1.1.2 问题背景的理论范畴

中国经济经过长期持续快速发展,已经成为亚洲和全球经济的复苏与发展的重要动力。中国力图向世界证实自己“睦邻友好”、“共赢”、“和平崛起”的理念,表明中国的发展不是“威胁”而是亚洲经济稳定、发展的重要力量,并有助于提升亚洲的国际地位。作为整个东亚经济合作与发展的重要转折点,2002年11月4日,中国与东盟10国领导人共同签署了《中国东盟全面经济合作框架协议》,决定建立中国—东盟自由贸易区(CAFTA)。这是一个拥有17亿消费者、国内生产总值

近2万亿美元、贸易总额达1.2万亿美元的经济区域。广西地处中国—东盟自由贸易区的中心位置,是华南经济圈、西南经济圈和东盟经济圈的结合部,沿海、沿江、沿边,背靠国内广阔腹地,面向东盟10国市场,是我国唯一与东盟既有陆地接壤又有海上通道的省区,也是我国进入东盟最便捷的通道。目前,广西已建成出海、出边大通道,形成了与东盟对接的立体交通网络,初步发挥了作为联接中国与东盟国际大通道的作用。建立中国—东盟自由贸易区和泛珠三角经济区,使广西的区位优势日益彰显,客观上成为双向沟通中国与东盟的重要桥梁和基地。

广西在建立中国—东盟自由贸易区中的战略地位和作用,广西农垦集团在广西国有企业群体中的重要位置,决定了广西农垦集团必须适时扬弃原有的企业发展战略和规划,把企业发展战略和规划放在经济全球化和区域经济一体化的大背景下,尤其是放在建立中国—东盟自由贸易区、泛珠三角经济区的大背景下来把握、来定位,进一步拓宽发展视野,完善发展思路,统筹企业改革和对外开放,努力从国际、国内因素的综合作用中掌握发展全局,从国际、国内形势的相互联系中把握发展方向,从国际、国内条件的相互转化中用好发展机遇,从国际、国内资源的优势互补中创造发展条件,紧紧抓住战略机遇期,把CAFTA前沿优势、西部大开发,自治区党委、政府高度重视农垦等众多“重叠”的历史性机遇转变为扩大开放和加快发展的强大动力,实现跨越式发展。

1.2 研究的问题及研究目的

1997年,广西农垦成建制组建为广西农垦企业集团公司后,在农垦集团制定的发展规划中,建立经营型的企业集团、按照现代企业制度的要求进行公司制改造,是农垦集团近中期规划中首要的任务。由于农垦历史长、包袱重、分布广、行业散、经济运行出现暂时困难,以及指导思想上宁稳毋乱等主客观原因,公司制改造被大大延长了。但是,进入新世纪以来,众多的机遇“忽如一夜春风来”,广西的内外经济环境正在发生迅速而深刻的历史性变化。面对国内外富有生机的经济发展环境,它要求农垦集团的决策者要高屋建瓴,审时度势,掌握先机,立足于传统农业,跳出传统农业;立足于农垦,跳出农垦;立足于广西,跳出广西,有所为有所不为,从全局、从长远、从区域经济合作与竞争的互动环境中来策划农垦集团的发展。但同时必须指出,在这种国内外经济环境下,困难与希望同在,挑战与机遇并存。本文在对广西农垦发展环境和垦情分析的基础上,认为实现广西农垦面向开放环境的战略定位,才是发挥既有优势、克服各种困难、实现既定目标的根本出路。企业的主要领导是企业生产和经营活动的决策者,与一般管理人员相比,企业的主要领导具有组织和整合企业内人、财、物的权利,同时更加了解企业

在市场竞争中的优势和劣势,更加了解企业管理中存在的主要问题,更应该对企业战略负责,对完成自治区党委、政府赋予农垦的使命负责。笔者作为企业领导成员,对上述困难和问题以及广西农垦的发展目标都有亲身感受。本文的目的,旨在深刻认识生机勃勃的广西经济发展环境,理清广西农垦发展的优势、困难和问题,探索新形势下农垦集团发展战略定位,为紧紧抓住重要战略机遇期、实现农垦事业大发展、全面建设农垦小康社会进一步明确思路 and 方向。因此,探讨开放视角下广西农垦集团发展战略,无疑具有重要的指导意义。

1.3 分析方法和结构框架

本文采用实证研究的方法,借鉴相关企业理论,以开放视角下的广西农垦为研究对象,全方位、多角度分析广西农垦的发展环境、优势和劣势条件、发展机会,在此基础上,提出广西农垦发展的指导思想、目标定位、战略设计和对策措施。

第一章:前言。选题背景;研究的问题及研究目的;分析方法和结构框架。

第二章:广西农垦面临的宏观环境与垦情分析。2.1新世纪广西农垦面临的宏观环境分析(2.1.1宏观环境分析理论框架);2.2垦情分析(2.2.1行业结构分析,2.2.2广西农垦发展机会分析,2.2.3广西农垦面临发展中存在问题分析,2.2.4广西农垦发展条件综合评价)。

第三章:广西农垦发展战略指导思想与目标定位。3.1SWOT分析——企业战略选择的理论模型;3.2企业战略选择的指导思想;3.3.战略目标定位。

第四章:广西农垦企业战略设计。4.1广西农垦企业战略重点(4.1.1产品方面的战略重点,4.1.2行业方面的战略重点,4.1.3区域方面的战略重点,4.1.4品牌方面的战略重点,4.1.5经贸合作方面的战略重点);4.2战略阶段 [4.2.1第一阶段(2004-2010年),4.2.2第二阶段(2010-2015年),4.2.3第三阶段(2015-2020年)]。

第五章:广西农垦企业战略实施对策。5.1解放思想,更新观念;5.2深化改革,塑造产权清晰、权责明确的市场主体(5.2.1农业产权制度改革,5.2.2工商企业的产权制度改革,5.2.3农垦集团的产权制度改革);5.3做强一产、做大二产、做快三产;5.4加大科技投入,提高科技含量和市场竞争力;5.5大力培养和引进人才,创新用人机制;5.6培育新的经济增长点;5.7继续推进农业产业化经营;5.8建好“五个基地”,增强集团的示范效应和辐射力;5.9实施名牌战略,发挥名牌效应;5.10加强企业管理,全面提高农垦集团管理水平;5.11加强企业文化建设,培育广西农垦精神,塑造广西农垦新形象。

第二章 广西农垦面临的宏观环境与垦情分析

2.1 新世纪广西农垦面临的宏观环境分析

2.1.1 宏观环境分析理论框架

对宏观环境的分析有不同的理论框架。其中PEST模型简明扼要也最为常用;即从政治(法律)、经济、社会文化和科技的角度分析宏观环境变化对企业的影响。

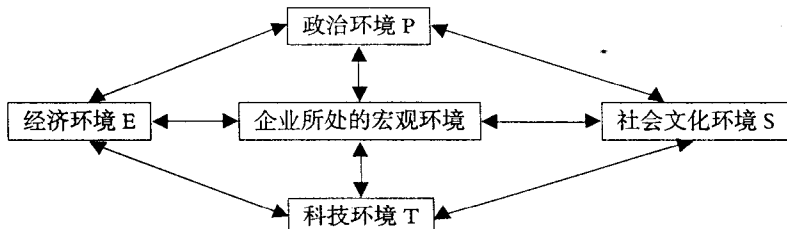


图1-1 PEST模型

——政治、法律因素。党的十六大提出了“战略机遇期”的概念,今年的《中共中央国务院关于促进农民增收若干政策的意见》正式公布以来,充分体现了党中央、国务院在新形势下把解决“三农”问题作为全党工作重中之重的战略意图。同时,我国西部大开发战略的实施,为处于承东启西地位、中国—东盟经贸活动前沿和大西南出海通道的广西的发展将带来无限商机。作为国有农业企业集团以及广西国有企业资产规模之首的广西农垦集团,自治区党委、政府赋予其“三大历史任务”,即:(1)抢抓机遇,千方百计壮大自己,增强实力,提高国际竞争力;(2)发挥产业化龙头企业辐射带动作用,带动农村农业经济发展,促进职工、农民增收;(3)充分发挥农垦资源、组织 and 专业化、规模化优势,在更大范围,更宽领域为广西经济社会发展作出更大贡献。政治、法律的宏观环境对广西农垦加快发展非常有利。

——经济因素。我国加入WTO,经济全球化进程加速,将大大推动我国经济增长方式的转变和产业结构调整与优化的步伐。当前,农村经济与城市国有工业经济的改革与发展,在已有成绩的基础上,又进入了新的历史阶段。城乡改革浪潮在推动着农垦加快改革的步伐。国内结构性矛盾突出,在农业发展新阶段,出现了一些农产品低水平的结构性过剩。优化农业产业和产品结构,已经成为中国农业结构调整,农业经济增长方式由数量扩张型向质量效益型转变面临的基本任务。经济方面的宏观环境要求广西农垦与时俱进、审时度势,进一步理

清思路,加快发展。

——科技因素。21世纪,人类社会将步入知识经济时代,经济扩张主要靠知识、靠人才、靠先进科学技术。在农业生产领域,随着人们对海洋知识的积累,出现了“踏波耕海”的海洋农业,也叫“蓝色农业”。随着人们对动植物、微生物研究的深入,出现了微生物工程农业、细胞工程农业和基因工程农业,又称“白色农业”。与也称“绿色农业”的传统农业一起,被人们称为“三色农业”。随着科学技术的发展,出现了“设施农业”、“精细农业”和“精准农业”等等。日新月异的科技宏观环境对广西农垦加快发展提供了强有力的技术支撑。

——社会文化因素。随着人们知识水平的提高,以及国际上关于可持续发展、人与自然和谐发展、农业多功能等理念的兴起,农业除了为人们提供吃、穿、用的基本功能外,还增添了生活、生态、教育、文化等多元功能,因而出现了“观光农业”、“旅游农业”、“休闲农业”、“生态农业”、“教育农业”等。社会文化的宏观环境为广西农垦加快发展拓展了更加广阔的空间。

2.2 垦情分析

2.2.1 行业结构分析

行业结构对企业竞争力和采取的竞争策略等方面具有重大影响。迈克尔·波特(Michael E.Porter)教授曾提出,企业竞争中面对五种外部力量的威胁和影响:潜在新进入者的威胁、供应商讨价还价的能力、客户讨价还价的能力、替代产品或服务的威胁、行业内企业之间的竞争。根据波特的理论,产业的竞争性质主要由五种力量决定。

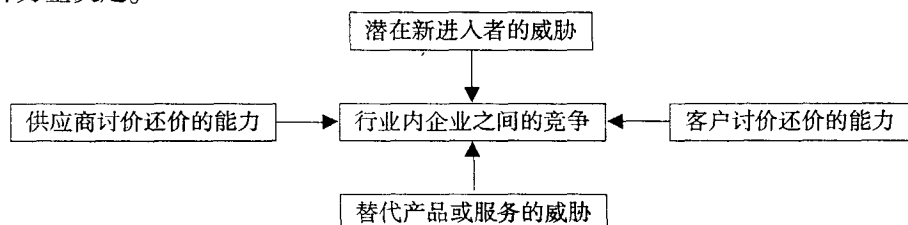


图1-2 波特五力分析模型

——潜在新进入者的威胁。农业是受土地资源、技术装备、自然环境、种质资源和劳动力等多种因素制约的传统产业,也是现代市场经济的弱质产业,又是经济效益比较低微产业。我国农业生产经营的主体基本是农户家庭,主要特点是分散、落后、规模小。广西农垦具有大农业的特征,已经形成了蔗、果、麻、茶、猪等五大主体产业和机制糖、麻制品和变性淀粉等八大农产品加工业,农业产业化经营

起步较早,农工贸一体化经营初具规模,新进入者产生的冲击对广西农垦会有影响,但这种影响不会太大。

——替代产品的威胁。经过几十年的发展,广西农垦已培育了一批具有特色且在广西占有一定份额的产品。1999年,农垦集团生产的干胶占广西的98.88%,剑麻纤维占83.53%,柑橙占5.98%,茶叶占14.96%,生猪出栏占1.19%,淀粉占14.36%,酒精占12.48%,机制蔗糖占9.19%,纤维板占3.68%。农垦集团的一些产品,如淀粉、酒精、蔗糖、生猪、柑橙等产品、产业,与百姓生活息息相关,有较好的市场前景,发展空间较大,有条件可以进一步做大、做强。随着经济、技术发展,百姓生活改善提高,对生活消费品质要求会更高,当然也有可能出现新的质量更优的替代产品,但这种替代产品的出现必须要有技术支撑,要得到消费者的认同。因此,替代产品的出现,会对农垦的发展带来挑战。

——供应商讨价还价的能力。农业生产所需要的肥料、农药以及产品初加工所需的化工品,生产企业多,供应渠道多,商品供求关系呈供大于求,买方市场明显,供应商讨价还价能力趋小。

——客户讨价还价的能力。随着中国经济持续快速发展和人们收入水平提高,对优质、安全、绿色、无公害农产品的需求迅速增长。与广大农村相比较,广西农垦具有规模、科技、组织优势和“十万大山”品牌优势,广西农垦的优质、绿色农产品一定时期内还将供不应求,客户讨价还价能力空间小。

——行业内企业之间的竞争。行业内竞争主要是三种类型企业:一是区域相似、规模特征明显、全能型的国有农垦企业,主要是海南农垦、广东农垦、福建农垦和云南农垦企业;二是具备体制优势、专项能力突出的民营企业;三是国外企业,主要是泰国、马来西亚等东盟国家企业。行业内的企业之间既有共性,也有特性,特性更为突出;既有竞争,也有互补,互补大于竞争。

2.2.2 广西农垦发展机会分析

(1)中国参与CAFTA桥头堡的区位优势。广西农垦集团地处祖国南疆,东邻广东,西连云南,东北接湖南,西北靠贵州,南临北部湾,隔海望海南,西南与越南毗邻。海陆兼备的地理位置优势,是祖国大西南出海的最便捷通道,又是实施西部大开发战略和中国参与CAFTA的桥头堡,还是向海洋(北部湾)索取财富的重要基地。

中国的和平崛起既给东盟各国带来挑战,也带来发展的机遇。2002年11月4日,中国与东盟10国领导人共同签署了《中国东盟全面经济合作框架协议》,决定建立中国—东盟自由贸易区,简称CAFTA。到2010年,中国将与其中6国实现零关税,至2015年又与另4国实现零关税。CAFTA的建立,显示出中国经济崛起在