

*A Handbook
of Modern Business Management*

现代 企业管理

[精要全书]

20世纪80年代以来西方企业管理新发展

关注20世纪80年代以来西方企业管理发展前沿

集成40多种最新流行的企业管理理论与方法

结合80多个中外经典的企业管理案例

打造系统、全面、务实的现代企业管理手册

生产管理 · 营销管理卷

主编 刘刚

编著 刘刚 王钦

南方出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理精要全书,生产管理·营销管理卷 / 刘刚主编.
—海口:南方出版社,2004.4
ISBN 7-80701-112-2

I. 现… II. 刘… III. ①企业管理 - 生产管理②企业管理 - 销售管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 024169 号

现代企业管理精要全书 (生产管理·营销管理卷)

刘 刚 主编

责任编辑:高庆凯

封面设计:牧 阳

出版发行:南方出版社

邮政编码:570203

社 址:海南省海口市海府一横路 19 号华宇大厦 12 楼

电 话:(0898) 65371546 传真:(0898) 65371264

印 刷:北京小红门印刷厂

开 本:680mm×980mm 1/16

印 张:59

字 数:900 千字

版 次:2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80701-112-2/F·5

全三卷定价:99.00 元 (本卷定价:33.00 元)

目 录

【生产管理·营销管理卷】

生 产 管 理 篇

第 26 章 企业资源计划

ERP 的概念及沿革 / 3

ERP 体现的主要管理思想 / 7

ERP 的实施程序 / 9

ERP 实施中的注意事项 / 12

ERP 助上海三菱驶入发展的快车道 / 13

ERP 让长虹信息化建设迈上新台阶 / 17

扩展阅读推荐 / 20

参考文献 / 20

相关链接 基于不同提前期的生产方式 / 21

第 27 章 计算机集成制造系统

计算机集成制造系统的内涵及其运用 / 23

实施 CIMS 的效益 / 27

CIMS 的组成 / 29

实施 CIMS 的步骤及注意事项 / 31

长安汽车公司的 CIMS 工程 / 34

徐州装载机厂导入 CIMS / 36

扩展阅读推荐 / 39

参考文献 / 39

第 28 章 大规模定制

从大规模生产到大规模定制 / 41

大规模定制的基本框架 / 45

大规模定制的设计与制造技术 / 48

戴尔:大规模定制的神话 / 53

惠普:以延迟化生产改进个性化服务 / 56

扩展阅读推荐 / 57

参考文献 / 57

第 29 章 敏捷制造

敏捷制造的概念 / 59

敏捷制造的产生背景及其发展 / 61

敏捷制造的基本架构 / 62

敏捷制造与精益生产的比较 / 64

诺基亚:市场快速反应之道 / 65

TCL 的速度经济 / 69

扩展阅读推荐 / 70

参考文献 / 71

第 30 章 精益生产

精益生产的内涵 / 73

精益生产的起源及发展 / 76

准时制生产 / 79

全面质量管理 / 82

并行工程 / 84

团队工作法 / 86

上海通用:精益无处不在 / 89

一汽大众的 JIT 生产 / 92

扩展阅读推荐 / 93

参考文献 / 93

第 31 章 6 σ 管理

什么是 6 σ 管理 / 95

6 σ 管理的特征 / 98

6 σ 管理的好处 / 100

6 σ 管理的人员组织结构 / 102

6 σ 管理的实施程序 / 103

青岛澳柯玛的“定海神针” / 107

春兰:全过程实施 6 σ 管理 / 108

扩展阅读推荐 / 110

参考文献 / 110

相关链接 ISO9000 / 111

第 32 章 清洁生产

- 清洁生产的内涵 / 113
- 从末端治理到清洁生产 / 115
- 清洁生产审计 / 119
- 循环经济与生态工业园 / 123
- 清洁生产与 ISO14000 / 127
- 清洁生产在燕啤 / 129
- 太化集团推进己二酸产品清洁生产 / 130
- 扩展阅读推荐 / 132
- 参考文献 / 132

营 销 管 理 篇

第 33 章 客户关系管理

- 客户关系管理的概念 / 135
- 客户关系管理的意义 / 137
- 客户关系管理的内容 / 139
- 客户关系管理的实施 / 140
- 花王的客户关系管理策略 / 147
- 海尔的零距离模式 / 149
- 联邦快递的生意经 / 151
- 扩展阅读推荐 / 153
- 参考文献 / 153
- 相关链接 呼叫中心 / 154

第 34 章 连锁经营

- 连锁经营的涵义及特征 /155
- 连锁经营的理论分析 /158
- 连锁经营的类型 /162
- 连锁经营体系构建六步法 /164
- 麦当劳:快餐帝国 /170
- “马兰”花开快餐业 /172
- 扩展阅读推荐 /175
- 参考文献 /175

第 35 章 关系营销

- 关系营销的概念 /177
- 关系营销与传统营销的区别 /180
- 关系营销的框架——六个市场 /184
- 关系营销实施的三个过程 /186
- 关系营销应用的具体策略 /188
- 马狮百货集团:关系营销的先行者 /191
- 丽兹——卡尔顿饭店:内部营销的典范 /193
- 扩展阅读推荐 /194
- 参考文献 /195

第 36 章 直复营销

- 直复营销的概念 /197
- 直复营销的主要形式 /201
- 直复营销的实施 /204

- 亚马逊电子直复营销传奇 / 207
戴尔电脑掀起直复营销风暴 / 210
通用电气奋起直追 / 213
扩展推荐阅读 / 214
参考文献 / 214

第 37 章 品牌营销

- 品牌营销原理 / 215
品牌营销 / 217
品牌营销的实施步骤及具体策略 / 220
实行品牌营销应该注意的问题 / 222
哈里·戴维逊：文在消费者身上的品牌 / 224
天美时的秘密 / 229
不爱美人爱手机——诺基亚 / 230
扩展阅读推荐 / 232
参考文献 / 232

第 38 章 整合营销

- 整合营销的概念 / 233
整合营销的四阶段 / 236
整合营销中的组合拳——媒体选择 / 238
品牌整合 / 241
整合营销与财务 / 243
视窗 95 全方位出击 / 245
惠普的组合拳法 / 246

整合营销振兴 IBM / 248

扩展阅读推荐 / 251

参考文献 / 252

第 39 章 网络营销

网络营销的概念 / 253

网络营销的五大优势 / 256

网络营销的基本框架——八大职能 / 259

网络营销的实施 / 261

美国在线——网络服务业的巨舰 / 265

阿里巴巴的财富之门 / 267

YEBOSS 的三件法宝 / 269

扩展阅读推荐 / 271

参考文献 / 271

第 40 章 绿色营销

绿色营销的概念 / 273

绿色营销:21 世纪企业的战略选择 / 276

绿色营销的主要内容 / 278

绿色营销实施的关键——心理分析 / 283

海尔集团:中国绿色营销的先锋 / 285

麦当劳的绿色追求 / 287

扩展阅读推荐 / 289

参考文献 / 289

第 41 章 服务营销

- 服务营销的内涵 / 291
- 服务营销的特点 / 293
- 服务营销的功能 / 295
- 服务营销管理的模式 / 296
- 春兰集团:全面贴近市场 / 300
- 扩展阅读推荐 / 303
- 参考文献 / 304
- 相关链接 顾客忠诚 /304

后 记

【生产管理篇】

第 26 章



企 业 资 源 计 划

从 20 世纪 90 年代初期开始, 企业资源计划 (Enterprise Resource Planning, ERP) 开始崭露头角, 受到越来越多企业的重视。特别是《财富》500 强企业, 更是闻风而动, 纷纷建立自己的 ERP 系统。实施 ERP 成功的企业, 取得了显著的效益: 提高了企业管理水平, 增强了企业的市场反应速度, 改善了资源使用效率, 减少了库存和成本, 缩短了生产周期, 最终提高了企业的综合竞争力。

ERP 的概念及沿革

所谓 ERP, 是一种建立在信息技术的基础上, 以系统化为指导思想, 将企业以及企业所处的供应链的各个方面的资源充分调配和平衡, 使企业在激烈的市场竞争中取得竞争优势的先进的管理信息系统。

为了更深入地了解 ERP 的概念和内涵, 有必要对以生产企业为主体的西方企业管理信息系统的发展历程做一个简要的回顾:

1. 订货点法

订货点 (Order Point) 法产生于 20 世纪初,从 40 年代开始到 60 年代以前,得到了广泛的应用。由于当时计算机技术尚未得到广泛运用,为了解决库存控制问题,人们提出了订货点法。订货点是经过计算确定的一个库存水平,如果现有库存量加上已订货量低于订货点时,则要求补充库存,产生订货单。

在生产企业中存在着两大类需求,即独立需求和相关需求。所谓独立需求,是一个与相关需求相对应的概念,指一个项目的需求与其他项目的需求无直接关系,如备件、工具、劳保用品等;而相关需求是指,一个项目的需求来源其他项目的需求,如对零部件的需求源于组装机器的需要。订货点法比较适用于独立需求,如设备的备件库、工具库等的库存控制。而相关需求由于需要对大量的数据进行计算,用手工进行数据管理的订货点法就显得不适用了。在订货点法的应用中,由于提前期和需求量预测不准确可能造成库存储备量过大或过小的情况,积压损失、缺货损失经常交替出现。

2. 时段式 MRP

到 60 年代,随着计算机技术的发展,使得短时间内对大量数据进行复杂运算成为可能。在研究需求分类的基础上,1960 年美国制造和存货控制协会 (American Production and Inventory Control Association, APICA) 提出了 MRP,即物料需要计划 (Material Requirement Planning),开发了 MRP 软件。MRP 的基本做法是:根据主生产计划 (Master Production Schedule, MPS) 需要生产的最终产品的数量和时间要求以及库存状态,借助物料清单 (Bill of Materials, BOM),模拟未来库存状况和预测未来缺件情况,按照零部件的提前期和批量准则,编制所需零部件、原材料的生产和采购计划,保证主生产计划的实施。所谓主生产计划,即企业最终产品的生产计划,它详细规定生产什么、什么时段应该产出。主生产计划是独立需求计划,根据客户订单和市场预测制订。所谓物料清单,是指为了便于计算机识别,用规范的数据格式来描述的产品零部件组成的文件。MRP 的产生,减少了库存和在制品积压,缩短了制造周期,提高了企业的效益。

MRP 经历了时段式 MRP 和闭环 MRP 两个发展阶段。60 年代的 MRP 属于时段式 MRP,它能根据有关数据计算出相关物料需求的准确时间与数量,但它还不够完善,没有考虑到生产企业现有的生产能力和采购的有关条件的约束。因此,计算出

来的物料需求有可能因设备和工时的不足而没有能力生产,或者因原料的不足而无法生产。同时,它也缺乏根据计划实施情况的反馈信息对计划进行调整的功能。

3. 闭环 MRP

正是为了解决以上问题,MRP 在 70 年代发展为闭环 MRP。所谓闭环,是指在编制物料的生产和采购计划以后,对设备、劳动力等能力进行测算,并指出能力的盈缺,指导能力的协调平衡。闭环 MRP 系统除了物料需求计划外,还将生产能力需求计划、车间作业计划和采购作业计划也全部纳入 MRP,形成一个闭路循环的系统。

在闭环 MRP 中,把关键工作中心的负荷平衡称为资源需求计划,又称粗能力计划,它的计划对象为独立需求件,主要面向的是主生产计划;将其他工作中心的负荷平衡称为能力需求计划,又称详能力计划,它的计划对象为相关需求件,主要面向的是车间。能力需求计划的运算过程就是把物料需求计划订单换算成能力需求数量,生成能力需求报表。只有在采取了相关措施做到能力与资源均满足负荷需求时,才能开始执行主生产计划。而后,用派工单来控制加工的优先级,用采购

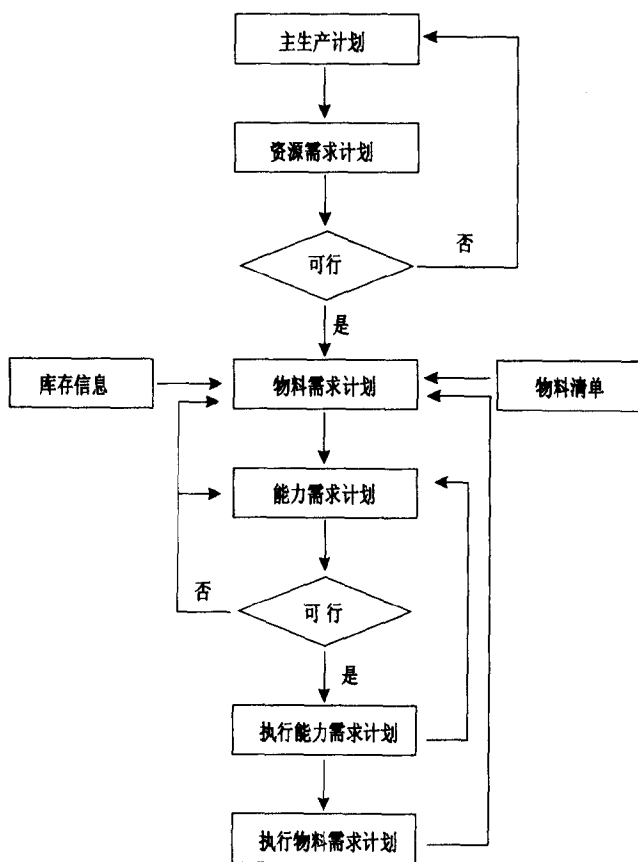


图 26-1: 闭环 MRP 的逻辑流程图

单来控制采购的优先级，并通过现场作业控制确保能力需求计划的实现。

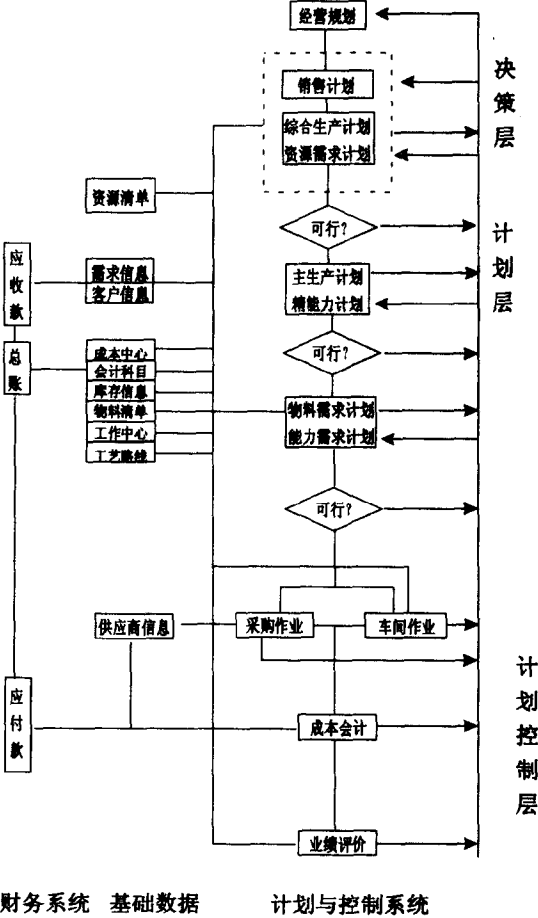
4. MRP II

闭环 MRP 的出现，使生产管理的各种子系统得到了统一。但在企业管理中，生产管理只是其中的一个方面，它所涉及的仅仅是物流，与忽视了与物流密切相关的资金流，造成数据的重复录入与存贮，甚至导致数据的不一致性。

80 年代，随着计算机技术、网络技术的发展，人们将采购、库存、生产、销售、财务、工程技术等集成为一个一体化的系统，使企业内部信息得到充分共享，提出了 MRP II，即制造资源计划 (Manufacturing Resource Planning)。MRP II 以制造过程为核心，将企业内部的产、供、销、人、财、物各生产经营环节组成为一个有机整体，对企业内部包括物料、设备、人力、资金、信息在内的所有制造资源进行总体计划和优化管理。

5. ERP

到了 90 年代，市场竞争进一步加剧，企业竞争的空间和范围进一步扩大。80



年代主要面向企业内部资源进行管理的思想,发展为 90 年代面向整个供应链资源进行管理的思想。90 年代初,美国著名的 IT 咨询企业加特纳集团公司(Gartner Group Inc.)首先提出了 ERP 的概念。

作为 MRP II 的扩展和增强形式,ERP 与 MRP II 的主要区别表现为:

第一,在资源管理范围上,MRP II 侧重对企业内部资源进行管理,ERP 则对供应链上所有环节,如订单、采购、库存、计划、生产制造、质量控制、运输、分销、服务与维护、财务管理、人事管理、实验室管理、项目管理、配方管理等进行有效管理。

第二,在生产方式管理上,MRP II 将生产方式归纳为重复制造、大规模生产、备货型生产、按订单装配、按订单生产、按订单工程化等不同类型,对每一种类型都有一套管理标准。而 ERP 能支持和管理混合型生产方式。

第三,在管理时效性上,MRP II 通过计划的及时滚动来控制整个生产过程,实时性较差,一般只能实现事中控制。而 ERP 支持在线分析处理,强调企业的事前控制能力,实时性强。

第四,在管理的广度上,ERP 打破了 MRP II 只局限在生产企业的格局,应用到各行各业,如金融业、通信业、零售业等,从而使 ERP 的应用范围大大地扩展,并逐渐形成了针对于某种行业的解决方案。

从 ERP 的发展演变历程可以看出,对于生产企业而言,MRP 是 ERP 的核心功能,MRP II 是 ERP 的重要组成部分。

ERP 体现的主要管理思想

ERP 是一个庞大的系统工程,不是有钱买来软件就可以的。要成功导入 ERP,必须对 ERP 中所涵盖的先进的管理思想有深刻的认识。

1. 对整个供应链资源进行管理

随着市场竞争的加剧,企业仅靠自己内部的资源不可能有效地战胜竞争对手,必须将经营过程中有关各方,如供应商、销售商、物流服务提供商、供应商的供应商、销售商的销售商,乃至最终消费者等纳入一个紧密的供应链中,才能有效地安排企业的产、供、销活动,满足企业利用全社会一切市场资源快速高效地进行生产经营的需求。供应链管理(Supply Chain Management, SCM)的思想是 ERP 的核心。

ERP 基于 MRP II,又超越了 MRP II。在 ERP 出现之前,MRP II 对企业内部各