

管理

是什么



商场关键词

陈杰一著

人民日报出版社

管理

是什么

GUANLI
SHI
SHEN
ME

商场关键词

陈杰著

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商场关键词·管理是什么 / 陈杰著. —北京: 人民日报出版社,
2004.5
ISBN 7-80153-891-9

I.商...
II.陈...
III.经济学
IV.F0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 039038 号

书 名:商场关键词
——管理是什么

责任编辑:钟秋菊

封面设计:海 凝

出版者:人民日报出版社

(北京金台西路2号 邮编:100733)

电话:(010) 65369529 65369512

发 行 者:新华书店

印 刷 者:北京印刷一厂

总 字 数:720千字

开 本:880×1230 1/32

总 印 张:38

印 数:5000

印 次:2004年5月第1版 第1次印刷

书 号:ISBN 7-80153-891-9/F·076

总 定 价:80.00元 (全五册,本册定价:16.00元)

前言

管理似乎是人类与生俱来的行为，但是直到现代管理大师彼得·德克完成了他那具有里程碑意义的著作《管理实践》之后，管理才真正地成为一门独立的学科。管理学也才逐渐地受到人们的重视。而近年来，从事管理工作的人更是被认为是一个特殊的群体，甚至于阶层，引起全社会的广泛关注。

与全社会的热切关注相对应的是林林总总的管理图书充斥着图书市场。在这些各有风格的图书当中，不乏有一些管理大师，商学教授深入浅出的阐述和教诲，也有很多在各个领域中有着丰富的管理实践者的宝贵经验的结晶。在这种环境下，这本《管理是什么》的出版问世相对于市面上常见的图书类型有所不同。本书作者只是一位管理学的爱好者，尽力为管理实践者提供管理领域中的资料，权当是对实践疑问的一些提示和引导。如果已经是一名管理者，本书的内容将提供给你系统的管理概念和操作技巧，作为一个实用工具

手册;如果你将成为一名管理者,那本书的内容将有可能成为你进入管理领域的辅助导航手册。

为了帮助每个读者更好的阅读本书,下面简要介绍一下本书的主线。

本书整体结构分为三个主要的线索,分别围绕一个主题展开。

本书的第一个主线主要是对管理学中的重要理念和核心概念的阐述。在人类发展历史上,从广泛实践中得到的先进,超前的思想观念,往往能够改变世界的进程。管理学作为一门学科也不例外,这些重要理念和核心概念正是通过前人广泛管理实践中得到的,在管理学反战的每一步历史性的实践中都能找到理念的烙印,或者可以把管理学中的“理念”,“概念”称作是管理学的“世界观”。观念的更新与突破将改变人们对管理的认识,而管理的实务也将随之发生变革。因此,无论在管理领域的具体任职是什么,无论是管理大师,还是普通者,对管理理念的认识与探索都是必不可少的。在这一部分中介绍的理念和概念将尽可能地联系其产生的源流,让读者能够在这个部分中找到他们的历史痕迹,并提供读者以思考的空间。

第二个主线是本书的主要部分,着重介绍关于管理的实务,也就是管理学的执行部分,集中讨论管理实践中的一些具体操作技巧。案例将会是这个部分的主要描述手段,管理

作为实践性很强的学科,无论案例发生的背景和具体原因是什么,总是能够给后来的管理者以有益的启发。本部分中会有许多经典的中外管理案例,在这些案例中有大部分在管理领域产生了重要的影响,在实际当中有着很大的借鉴价值,来自中外著名顶级企业的成功管理模式将会作详细的分析。因此,在这个部分作者将会尽力把这些操作技巧融入到一个个生动的案例中,当你遇到管理上面的难题时,前人的足迹或许可以给你指导。

本书能够出版问世,是在作者借鉴了众多前人的研究成果的基础上得到的,在本书的附录里面将会一一列举,并表示感谢。管理学是人类历史上最伟大的发现之一,但是真正进入中国却只有 20 年的时间,因此,所有的读者都将要不断地寻求新的管理理念,探索最佳的管理模式,达到最优的管理效果,体现管理者最大的价值,在本书中读者或许能够找到好的管理建议,帮助我们应对挑战。作者将会把这本书随时放在伸手可及的地方,录以自勉,我希望读者也能这样做。

目 录

前 言

第一章 企业战略管理	1
第一节 企业竞争战略	5
1.1 竞争战略及其类型	5
成本领先战略	
案例 1:神周电脑的成本领先战略	5
案例 2:格兰仕的成本领先战略	7
差别化战略	
案例 1:海尔的差别化战略——品牌战略	9
案例 2:网络游戏的差别化战略——包装战略 ...	11
专一化战略	
案例 1:格力空调的专一化战略	14
案例 2:EMC 的专一化战略	17
1.2 基本竞争战略的风险	20
成本领先战略的风险	
案例:福特汽车公司的成本领先战略	21
差别化战略的风险	

	案例 1: 中国家电行业的差异化战略风险	22
	案例 2: 中草药市场的差异化战略风险	23
	专一化战略的风险	
	案例: 七喜公司被收购案	24
第二节	企业成长战略	26
	2.1 多元化战略	26
	案例 1: 春兰的多元化发展战略	26
	案例 2: 长虹的多元化发展战略	28
	2.2 一体化战略	29
	案例 1: Cisco 的并购一体化战略	30
	案例 2: 三元公司的一体化发展战略	31
第三节	企业战略态势	35
	3.1 稳定型战略	35
	案例: 世界船王包玉刚先生的稳定性战略	36
	3.2 收缩型战略	37
	案例 1: 李·亚柯卡采用收缩型战略使克莱斯勒起死回生 ...	39
	案例 2: 通用电气公司的收缩型战略	40
第二章	企业结构管理	43
第一节	组织和组织结构	47
第二节	简单组织结构	48
	案例: 最简单的直线型组织结构的组织结构图 ...	49
第三节	事业部制组织结构	50
	案例 1: 美的集团的事业部组织结构	52

	案例 2:松下公司的事业部制度走向末路	54
第四节	矩阵型组织结构	58
	案例 1:世界电器巨人 ABB 公司的矩阵型组织结构 ...	59
	案例 2:IBM 的矩阵式组织结构	60
第五节	网络型组织结构	63
	案例:思科公司的网络组织结构	64
第六节	控股型组织结构	66
	案例 1:埃克森公司的控股型组织结构	66
	案例 2:山东鲁能控股集团的组织机构	69
第三章	企业质量管理	73
第一节	企业质量管理体系	77
	案例:ISO9000 族质量认证体系	79
第二节	企业全面质量管理	82
	案例:捷德纺织的金蝶 K/3 系统质量管理体系	
	——电子化质量管理的典范	83
第三节	六西格马管理体系	87
	案例 1 美国艾奥美加公司的六西格马管理	91
	案例 2:摩托罗拉的 6 西格马管理	94
	案例 3:台湾金宝电子:步伐稳健行走于 6 西格玛之路 ...	96
第四章	企业控制管理	101
第一节	控制的概念	104
第二节	控制管理的类型	106
	前馈控制	

	案例:日本企业的成本企划——成本前馈控制的典范 ...	106
	同期控制	
	反馈控制	
	案例:《数字××》以改版促进销售——反馈控制的范例 ...	108
第三节	控制的方法	112
	3.1 预算控制	112
	案例 1:××电力公司 2004 年全面预算	113
	案例 1:山东新华集团的全面预算控制	116
	案例 2:邯钢的全面预算控制管理	
	——国有企业和市场经济的有效结合 ...	118
	3.2 比率分析	121
	3.3 审计控制	123
	案例:“巨人”公司的兴衰——认识审计控制 ...	124
第五章	价值链管理	129
第一节	价值链的概念	132
第二节	价值链管理以及类型	134
	案例 1:中国烟草业的价值链思考	135
	案例 2:“耐克模式”中国版——价值链管理应用的范例 ...	137
	案例 3:可口可乐公司的价值链管理	141
第三节	价值链和供应链	145
	案例 1:戴尔的成功之道	
	——一条高速运转的供应链和动态的价值链 ...	146
	案例 2:利丰公司的供应链管理	150

第六章 企业目标管理	155
第一节 目标管理和类型	159
第二节 目标管理的控制系统	161
第三节 目标管理的制度	163
第四节 过程管理	164
案例 1: 日本×××石油化工厂推行全员目标管理 ...	164
案例 2: 天津市中河化工厂目标管理	166
案例 3: BBC 的目标成本管理	168
第七章 企业信息管理	171
第一节 企业信息管理系统	175
案例: 网通公司的 MIS 系统应用	175
第二节 ERP 系统	180
案例: UT 斯达康借力 ERP 迅速上位	
——ERP 应用的成功案例	180
第三节 CIMS 系统	191
案例: 龙丹乳业实施 CIMS 的过程	185
第四节 IRM 系统	191
案例: 西单商场的 MIS 系统应用	191
第八章 激励管理	197
第一节 激励和激励理论	201
第二节 激励方式	203
2.1 传统激励方式	204
薪酬、奖金激励方式	

案例:安捷伦公司的奖金激励	204
晋升激励方式	
案例:日本松下公司的晋升激励	205
知识激励方式	
案例:IBM 的知识激励	206
危机激励方式	
案例:日本日立电器公司的危机激励	207
情感激励方式	
案例:美国惠普公司的情感激励	208
2.2 现代激励方式	208
2.3 股权激励的类型	210
案例 1:思科公司的股权激励	212
案例 2:华远公司的股权激励	214
第九章 企业文化管理	217
第一节 企业文化的概念	221
案例:IT 界的典范——Intel 的企业文化	221
第二节 企业文化的构建方式	224
2.1 三层次说	224
案例:海尔集团公司的企业文化	224
2.2 顾客满意战略	226
案例:上海宝钢集团的用户满意工程	227
2.3 CIS 构建方式	229

第一章 企业战略管理

企业的战略管理是企业管理的首要工作,它通过对环境和企业所拥有的资源的研究分析,确定可行性战略,经过评价,选择企业战略,通过战略实施,实现企业的目标与功能。战略选择的恰当与否,关系到企业经营的成败,这一点正被人们所认识。在知识经济时代,市场竞争将越来越激烈,世界经济将呈现区域化、一体化的格局,国界、地区界模糊了,高新技术的介入使得人类生存的三维立体空间的欧氏距离越来越短了;资金市场将变得更为有效率,资金流动性更强,交易费用低,市场吸收、消化、处理信息的能力更强,预测手段更科学、更准确,企业所面临的金融风险将更大;劳动力市场将更为发达,区域性、国际性的劳动力市场将会及时地为企业提供必需的劳动力;人力资源的配置将更为有效,在企业自由方便地选择劳动力的同时,择业者也在选择令他们满意的企业,企业面临的人才流失的风险将更大;人力资源是知识经济时代企业赖以生存发展的首要因素,具有资金资源所不可替代的作用,选择合适的资源向量及行之有效的配置机制,是管理阶层的艰巨任务。

知识经济时代企业战略管理是一项系统工程,主要包括人才战略、科技战略、市场战略、生产战略、质量战略、价格战略等。企业战略管理又可分为计划、组织、分析、控制等职能管理。企业必须应用系统工程方法,才能保证企业产品生产、质量、交货期等,内容十分丰富,同时也是非常具有实际性的。如果从这个角度来分析的话,内容将会错综繁杂。因此,本章从另外的角度来分析企业战略。

本章首先给读者讲的是企业的竞争战略,管理大师波特的著作《竞争战略》、《竞争优势》对战略管理的理论和实践产生了深远的影响,形成了以定位为基础的战略管理理论。在《竞争战略》一书中,波特运用了产业组织理论中的产业分析方法,提出了五种竞争力量模型。他认为,特定产业的竞争性质由五种力量决定:现有的竞争者、潜在的竞争者、替代产品的威胁、供应商的议价力量、购买者的议价力量。这五种力量的综合作用随着产业的不同而不同,随着产业的变化而变化,结果就使不同产业或同一产业的不同发展时期具有不同的利润水平。因此,如何通过五种竞争力量的分析确定合适的定

位就成了企业取得优良业绩的关键。在此基础上,波特提出了企业在特定产业中的竞争通用战略,即总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略,这是企业所获得的竞争优势的三个基点。在竞争战略一节中,我们就分析这三个基本的竞争战略在实际中的应用及他们各自的缺陷,如果只用一种战略,或是没有认真领略它的实质内容,也会给企业带来巨大的损失,这在风险的章节的案例中可以看出。

在现实的经济发展的过程中,企业不仅要注意自己的竞争战略取得竞争的优势,更重要的是要使得企业能够不断地得到发展,所以发展战略就是企业从自己的角度来看,如何使自己的企业在外部环境和自身的环境发生不断的变化的时候,采取怎样的战略能够得到更快的发展。其中多元化经营是很多企业发展到一定阶段的战略选择,但在实践中既有成功的经典,也有失败的例子。

第一节 企业竞争战略

1.1 竞争战略及其类型

竞争战略首先是由迈克尔波特提出的概念。他是这样描述竞争战略的：采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地对付五种竞争力，从而为公司赢得超常的投资收益。

普遍型竞争战略则是指各种管理组织机构都可以采取的基本战略形式，是各种复杂的战略决策的基础形式。主要包括成本领先战略、差别化战略和专一化战略。

成本领先战略。要求企业在产业中以低成本取得一个领先的地位，并且按照这一基本目标采用一系列专门的方针。成本领先战略要求先树立起高效规模的生产设施，全力以赴地降低成本；控制成本与管理费用，以及最大限度地减少开发、服务、推销等方面的成本费用。企业只有创造出与地位同行的价格时，才会获得一份应有的市场占有率。随着生产和销售规模的扩大，企业获得的利润也会逐步增加。

案例 1：神周电脑的成本领先战略

据计世咨询 CCWRESEARCH 公布的报告统计，一个名不见经传的电脑新军——神舟电脑跃升至中国家用电脑的前五