

企业创新

诊断



余武 主编



国防工业出版社
National Defense Industry Press

F212
261362

阅

覽

企业创新诊断

余武 主编



国防工业出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书共分 19 章:第一章介绍了企业创新诊断的内涵、程序及方法;第二章介绍了企业运行机制和管理模式诊断;第三章~第十八章分别介绍了企业的战略、文化、财务、核心竞争、并购、创新能力、营销工作、员工绩效管理薪酬体系,组织结构、业务流程、产品管理和新产品开发、生产组织、质量管理、绩效考评、活力与竞争力等方面的诊断;第十九章介绍了常用工具补遗。本书内容丰富,且注重于实践应用,有很大的实用价值,是从事企业创新诊断的诊断者和企业中的管理人员的必备工具书,是 MBA 和工商管理专业的大、中专学生,政府领导及文秘工作人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业创新诊断/余武主编. —北京:国防工业出版社,
2013. 1
ISBN 978-7-118-08429-0
I. ①企... II. ①余... III. ①企业创新—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 244134 号

※

国防工业出版社出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)

北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

新华书店经售

*

开本 710×1000 1/16 印张 25½ 字数 507 千字

2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—4000 册 定价 68.00 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店:(010)88540777

发行传真:(010)88540755

发行邮购:(010)88540776

发行业务:(010)88540717

本书编者

主编 余 武(EMBA,副研究员)

编者 田 波(博士,高级工程师)

田 凌(工学硕士, MBA,高级工程师)

施万群(MBA,高级经济师)

杨乐彬(EMBA,助理研究员)

田 佳(工商管理硕士,讲师)

朋 薇(高级审计师,注册会计师)

袁先洪(MBA)

田彬亢(高级工程师)

刘晓琴(MBA,高级会计师)

蔡宗琪(会计师)

尹东梅(高级经济师)

陈志民(高级工程师)

龚 亮(工学硕士)

胡绍玉(会计师)

序

1999年8月20日,中共中央、国务院在《关于加强技术创新,发展高科技,实现产业化的决定》中指出:“技术创新,是指企业应用创新的知识和新技术、新工艺,采用新的生产方式和经营管理模式,提高产品质量,开发生产新的产品,提供新的服务,占据市场并实现市场价值。”诺贝尔奖获得者、美国科学院院士克莱茵教授(作序者早年 MBA 学习时讲授“计量经济学”的授课教师)亦指出:“技术变革可以带来报酬递增。”

企业采用新技术、新工艺来开发和生产新产品(包括改进老产品)早已为大家熟悉和掌握,这里自不赘述。目前,采用现代企业管理理论和方法与中国企业实际相结合而实现的经营管理模式创新发展得参差不齐,其原因主要有如下几个方面:

第一,外资、合资、大企业以优厚的待遇和良好的工作环境,吸引了大批优秀的高级管理人才(包括归国人才),由于领导重视,企业需要,这类企业均有较高的现代管理水平。而国内广大的中小企业由于长期重“硬”轻“软”,加之领导者对于建设现代企业管理的重视程度不够以及种种原因(如管理人员待遇较差),难于吸引和积聚精通现代管理知识和实践经验的人才,致使企业的经营管理长期停留在低水平。尽管不少企业邀请外部管理专家进入企业开展企业创新诊断,但也仅在局部有所改善而未能从根本上克服上述不足。

第二,主要源于发达国家的现代企业管理理论知识资料太过纷繁,而且学派林立,各种知识散见于众多学者的专著中,给读者查找、学习造成较大难度。同时随着理论研究和生产实践的技术变革(特别是信息技术的融入)又产生了目不暇接的各种现代企业管理方法,伴之而来的众多新的名词术语和内涵,让人难以准确地理解其含义。加之中西文化的差异,把西方的现代管理方法移植到中国本土企业还有一个探索适应的过程。

第三,企业经营管理模式改进的实质属于企业创新诊断范畴,但在浩如烟海的企业管理资料中,介绍企业诊断的文献特别是全面系统介绍企业创新诊断的文献却不多,这不但使从事企业创新诊断的人员缺乏统一的依据规范,而且使广大的企业管理人员缺乏自诊自查、改善企业经营管理的有力工具。

《企业创新诊断》一书很好地弥补了这方面的不足。该书系重庆市科学技术研究院副院长余武同志会同一批年轻的科技工作者所编纂。编者均系统地学习过工商管理,掌握了现代管理理论知识,且有较丰富的实际企业管理经验,该书具有以下特色:

1. 内容齐全丰富,堪称集现代管理知识之大全

本书除针对企业的经营管理各方面提出具体的诊断改进建议外,还汇集了众多的常用现代管理理论、方法和工具供读者参考、借鉴,使读者在同一本书内可查阅到相关内容,非常方便适用。

2. 编写方式独具特色,有很大的实用价值

本书注重于实践应用而不追求理论的严谨性。首先,全书内容均按企业诊断的需求而非按管理理论的完整叙述而编写。书中各章基本是针对企业经营活动的某一方面(如战略制定),先推荐一种先进的制定方法供诊断者参考;然后把涉及这方面主要的现代管理理论和方法罗列于后,以方便诊断者结合被诊企业的具体情况制定出先进而切合实际的方案。

其次,由于许多管理工具散布于各种管理理论文献之中,且不少工具能适用于多种场合(如 BCG 矩阵既可用于产品分析,又可用于部门筛选分析),查找使用极为不便。针对此情况,本书收集了常用的几十种管理工具,并简明扼要地介绍了它们的使用方法,以方便读者使用。

3. 读者广泛

本书特别适合于下列读者群:从事企业创新诊断的诊断者(可以据此完成规范的诊断工作,因此本书是必备的工具书);企业中的管理人员(可以据此评价、改进企业各方面的经营管理工作,因此本书是必备的参考书);MBA 和工商管理专业的大、中专学生(学习时的参考书,撰写论文以及就业时的工具书);政府领导及文秘工作人员(由于本书扼要介绍了大量的现代管理理论及知识、众多的管理新名词术语和工具,掌握这些现代企业管理知识,便于指导被列为首要任务的经济工作,因此也非常适合这类人员参阅)。

作序者曾长期在企业、研究院、重庆市政府科技部门从事具体技术、管理工作并担任高管,早年曾接受过 MBA 教育并至今仍在高校从事 MBA(工商管理硕士)教学工作。2004 年,曾在重庆市科委和经委联合开展的“重庆市企业技术创新诊断专项”活动中担任总顾问和诊断专家组组长,深感在企业中推进创新诊断工作的重要性。如果本书能对广大管理者的工作有所帮助,那将会使作序者深感欣慰。

田培棠

2012 年 7 月 1 日

前言

迄今,大家已深刻认识到,无论企业的设备多么先进,如果没有先进的管理与之匹配,其效能发挥将受到极大限制,有远见的企业管理者已把推行现代管理方法放在与购置先进设备同等重要的位置上。运用现代管理理论和方法来增强企业的软实力,既有认识层面上的问题,也有从何入手、如何着手等技术层面上的问题。前者在于要克服国内企业多年存在的重“硬件”、轻“软件”思想;后者却是要解决如何能把20世纪80年代前后出现的、纷繁的现代管理理论和方法用之于中国企业。

应当指出,改革开放以来引进的众多合资及独资企业,起到了一定的示范作用。因为这些企业除了拥有先进的技术装备外,还施行了众多的现代企业管理模式,并取得了良好的业绩,这为中国企业特别是中小企业树立了硬、软实力有机匹配的效法榜样。此外,20世纪90年代以来,在西方国家兴起的声势浩大的企业再造运动,也极大地影响着中国的企业。

企业再造是以大幅度提升企业经营业绩为目标,以提高顾客满意度和增强市场竞争地位为切入点,以流程再造为核心,以组织结构改造为依托,以IT技术为主要支撑手段,以企业或企业家的超前思维为基础,以对外部环境超常变化的强烈认知力为前提条件,同时对企业的战略、组织、管理、人力资源、理念和企业文化等进行整体性的彻底改造,重新设计企业的经营、管理及运作方式。显而易见,这属于企业创新诊断范畴。

由上可知,运用现代管理理论和方法来提升企业的软实力,既有理论依托,又有实践需要。无论企业硬件装备先进与否,经运用现代管理理论和方法进行管理变革,亦即经过再造而具有强大软实力的企业均能更好地充分发挥其整体效能,取得良好效益,同时能增强企业的核心竞争力。

由于国内企业管理水平参差不齐,因此采用现代管理理论和方法来提升管理水平的途径也不尽相同,即既可按企业再造的框架全面推进,也可循序渐进进行局部改革,进而推广至全面。在办法上,大企业一般自行建设(也有不少企业委托国内外知名咨询公司帮助),而中小企业则多邀请外部专家与企业自身结合,采用企业创新诊断的办法来改善其经营管理工作。但无论采用何种方法,按照企业再造的理念,运用相应的现代管理理论和方法,通过企业管理变革来提升企业软实力的目的和作用均是相同的。

为满足对现代管理人才的需求,企业和社会举办了各类管理培训班,不少高校

也陆续开办企业管理专业和 MBA 教育,培养了大批高级管理人才,兴起了一股学习、应用先进现代企业管理理论的热潮,极大地提升了企业的管理水平。但是,期望在较短的培训时间内掌握现代企业管理理论知识的精要十分困难,即便经过数年系统学习的 MBA 学生,也难窥其全貌。在实际工作中,他们常常觉得许多现代管理知识好像都知道一些,但一旦要深入涉及某些具体问题,就有似是而非、不得要领而无从下手之感。同时更重要的是,面对一个具体的企业,如何在管理的各个方面运用何种现代管理理论和方法,结合本企业实际制定切实可行的方案(其实质便是企业创新诊断),更是管理人员迫切需要正视和解决的问题。

为了帮助企业管理人员能运用现代管理理论和方法来诊断企业弊病,推进企业管理变革,实现企业再造,我们组织了一批年轻的管理工作者,按照企业创新诊断的思路编写了本书。

本书共分 19 章,首先系统介绍了如何进行企业创新诊断,就诊断工作的组织、程序、诊断合同、诊断报告的撰写作了详尽的介绍。其次针对企业经营管理的 16 个方面,如建立完善的公司运行和代理机制、科学地制定企业发展战略等作了详细的阐述。除提出按现代管理理论和方法而制定相应的改进措施外,还尽量在其后附上相关的现代管理理论和方法,供学习和借鉴。为了克服众多管理工具散布于各种参考文献让人难于查找的不便,本书收集介绍了 40 余种常用的管理工具,既可用于企业技术创新诊断,又可方便管理人员在日常企业经营管理工作中应用。

需要指出,企业在推进管理变革时,一定要在学习相关的现代管理理论和方法的同时,注意文化差异,结合自身实际制定具体方案,推进有中国特色的企业管理变革。

本书在编写过程中,借鉴了许多学者和管理工作者的研究成果,编者尽可能在书中标明出处,并对他们的劳动深表谢意。

本书是在田培棠教授鼓励和指导下去完成的。编写过程中,重庆市科学技术研究院对本书的编写提供了有力支持,重庆大学刘伟教授、重庆理工大学徐钢教授、重庆师范大学黄书琥教授、重庆工商大学梅洪常教授认真审阅了本书,并提供了许多宝贵意见,在此一并致谢。

本书适用于企事业单位管理人员,大、中专学校管理专业师生,政府公务员。

对于读者的各种意见和建议,编者会怀着感激的心情加以接受和采纳,并在书稿中予以展现。

重庆市科学技术研究院副院长 副研究员 余武
2012 年 7 月 1 日

目 录

第一章 企业创新诊断——内涵、程序及方法	1
第一节 企业诊断	1
一、企业咨询与企业诊断	1
二、国外企业诊断发展概况	3
三、国内企业诊断发展概况	5
四、企业诊断目的、意义和内容	5
第二节 企业创新诊断	7
一、企业创新(技术创新)	7
二、企业创新诊断特点	8
三、企业创新诊断程序和诊断报告	10
第三节 相关现代企业管理理论	20
一、创新理论	21
二、管理熵理论	21
三、耗散结构理论	23
四、企业危机管理	24
附录 问卷调查表示例	26
第二章 企业运行机制和管理模式诊断	
——探究完善的公司运行和代理机制及适宜管理模式	33
第一节 现代企业制度	33
一、企业制度	33
二、现代企业制度	33
第二节 公司运行和代理机制	35
一、股东主权为重的委托人模式	35
二、利益相关者为基础的受托人模式	36
三、国内公司治理方式	36
第三节 企业管理模式	37
一、传统管理与现代管理的思想特征和行为特征	37
二、现代企业管理模式	40
第四节 相关现代企业管理理论	43
一、公司治理结构理论	43

二、代理理论	45
三、智力资本理论	49
第三章 企业战略诊断——建立科学完备的企业发展战略	53
第一节 企业内外部环境分析	53
一、外部环境分析	53
二、内部环境分析	56
第二节 弗雷德·R·戴维战略制定方法	57
一、综合战略制定框架	57
二、框架第一阶段的方法	58
三、框架第二阶段的方法	62
四、框架第三阶段的方法	71
第三节 迈克尔·波特一般性战略	74
一、总成本领先战略	74
二、差异化战略	74
三、目标集聚战略	75
第四节 企业一般战略类型	75
一、一体化战略	75
二、加强型战略	76
三、多元经营战略	78
四、防御型战略	79
第五节 蓝海战略	81
一、概述	81
二、六项原则	82
第六节 相关现代企业管理理论	83
一、早期战略思想	83
二、传统战略理论	84
三、竞争战略理论	86
四、动态竞争战略理论	88
第四章 企业文化诊断——创建独特的企业文化生态	89
第一节 企业文化内涵	89
一、文化内容	90
二、文化功能	92
三、文化特性	93
第二节 企业文化方案设计	94
一、文化结构	94
二、方案设计	96
三、方案实施	97

四、注意事项	97
五、典型范例	98
第三节 相关现代企业管理理论	99
一、企业文化理论阐述	99
二、企业形象识别系统	101
第五章 企业财务诊断——构建规范有效的财务管控体系	103
第一节 财务诊断	103
一、理财目标分解及财务指标设立	103
二、财务诊断	104
第二节 财务单项诊断	108
一、财务评价指标	109
二、单项诊断示例	114
第三节 财务综合诊断	115
一、国有企业财务绩效定量评价	116
二、中小企业财务综合诊断	116
第四节 财务诊断注意的问题	125
一、财务指标及其评价	125
二、其他事项	126
第六章 企业核心竞争力诊断——识别及保持企业核心竞争力	128
第一节 企业核心竞争力	128
一、核心竞争力定义	128
二、核心竞争力特征	128
第二节 核心竞争力识别	129
一、识别原则	129
二、识别方法	130
第三节 培育和提升企业核心竞争力的模式	135
一、内部培育核心竞争力	135
二、外部并购形成核心竞争力	137
三、联合开发形成核心竞争力	138
第四节 相关现代企业管理理论	138
一、概述	138
二、企业核心竞争力特色	139
三、企业核心竞争力研究流派	139
第七章 企业并购诊断——科学合理配置要素资源	143
第一节 企业并购	143
一、类型与特点	143
二、并购动因	145

三、并购程序	146
四、风险与控制	148
第二节 并购目标企业价值评估	149
一、价值评估标准及意义	150
二、价值评估常用方法	151
第三节 企业并购整合	154
一、关注要素	154
二、资源整合	155
三、流程整合	158
第四节 相关现代企业管理理论	160
一、效率理论	160
二、市场力量理论	161
三、信息与信号理论	161
四、代理理论	161
五、自由现金流假说	161
第八章 企业创新能力诊断——激活创新功能提高持续竞争优势	162
第一节 企业技术创新能力概述	162
一、技术创新能力	162
二、软/硬系统技术创新	163
第二节 经营管理创新	164
一、企业家精神及经营理念创新	164
二、战略创新	165
三、制度创新	167
四、资本融通和资本运营创新	167
五、生命周期理论指导下的创新	168
第三节 产品技术创新	169
一、率先创新	169
二、模仿创新	170
三、自主创新与合作创新	171
四、产品创新过程	171
第四节 管理手段创新	172
一、建立和完善企业信息化系统	172
二、信息化项目开发模式	176
第五节 相关现代企业管理理论	177
一、概述	177
二、技术创新理论研究及发展	178
第九章 企业营销工作诊断——拓展市场空间的钥匙	181
第一节 市场营销战略	181

一、特征及构成	181
二、环境分析	181
三、制定与实施	182
第二节 营销注意的问题与发展趋势	185
一、注意问题	185
二、发展趋势	187
第三节 相关现代企业管理理论及方法	189
一、市场营销组合理论	189
二、电子商务	196
三、客户关系管理	198
第十章 企业员工绩效管理诊断——建立评价科学的考评体系	201
第一节 绩效管理	201
一、绩效内涵	201
二、绩效特点	201
第二节 常用绩效考核方法	202
一、目标管理法	202
二、关键绩效指标法	203
三、平衡记分卡	204
四、360°绩效评估	205
五、评级量表法	206
六、主管述职评价	207
七、分级法	208
八、关键事件法	208
九、经济增加值业绩评价法	209
第三节 员工绩效考评注意的问题	210
一、选择适宜的绩效考评方法	210
二、全员参与考核	210
三、合理设定绩效标准	210
四、注意考核过程科学性	210
五、重视考核结果反馈	211
第四节 相关现代企业管理理论及方法	211
一、EVA 基本理论	211
二、EVA 业绩评价优点	211
三、EVA 财务数据调整	213
第十一章 企业薪酬体系诊断——探寻适宜的激励与分配机制	215
第一节 薪酬概念及构成	215
一、基本薪酬	215

二、可变薪酬	217
三、间接薪酬	219
第二节 现代薪酬体系发展趋势	219
一、战略化	219
二、全面化	220
三、多样化	220
四、激励方式艺术化	222
第三节 相关现代企业管理理论	223
一、马斯洛需求层次论	223
二、赫兹伯格双因素论	223
三、麦克莱兰三种需要理论	224
四、期望理论	224
五、公平理论	225
六、目标理论	226
七、强化理论	226
八、波特和劳勒的激励模式	227
九、综合激励模式理论	228
第十二章 企业组织结构诊断——创建高效与学习型组织架构体系	230
第一节 企业组织类型	230
一、U 型组织结构	230
二、H 型组织结构	231
三、M 型组织结构	232
四、网络型组织结构	235
第二节 企业组织机构设置	235
一、设置原则和内容	235
二、设置步骤	236
第三节 创建学习型组织	237
一、学习型组织内涵及特点	238
二、学习型组织创建	242
第四节 相关现代企业管理理论及方法	244
一、组织结构设计相关理论及方法	244
二、学习型组织理论	246
第十三章 企业业务流程诊断——实施流程再造提高企业营运效率	251
第一节 业务流程重组	251
一、概述	251
二、优点、原则及分类	251
三、BPR 典型途径	253

第二节 业务流程重组方法与步骤	254
一、BPR 工具模型	254
二、BPR 实施步骤	256
三、实施 BPR 注意事项	257
第三节 相关现代企业管理理论	258
一、BPR 产生的历史背景	258
二、国外企业推行 BPR 情况	259
第十四章 产品管理和新产品开发诊断——采用先进的产品开发和管理模式	262
第一节 产品评价和管理	262
一、主导产品评价与管理	262
二、推行产品数据管理	266
第二节 新产品开发	268
一、新产品类型及开发战略	268
二、新产品开发过程	269
第三节 先进新产品开发模式	271
一、产品及周期优化法	272
二、集成产品开发	273
三、新产品开发链门径管理	277
四、产品价值管理模式	280
第四节 相关的现代企业管理理论及方法	281
一、概述	281
二、PDM 主要功能	281
第十五章 企业生产组织诊断——选择高效的先进制造模式	285
第一节 制造模式演变	285
一、“福特主义”到“温特尔主义”跨国生产体系	285
二、关注核心业务	286
第二节 典型现代生产模式	287
一、丰田生产方式	287
二、精益生产	288
三、敏捷制造	291
第三节 采用先进制造技术	294
一、先进制造技术	294
二、先进制造技术分类及国内发展状况	297
三、发展趋势	298
第四节 推行企业资源规划	299
一、ERP 系统管理思想	299

二、ERP 实施注意事项	300
第五节 供应链管理模式下的采购管理	301
一、采购的一般原则	301
二、供应链管理模式下的采购管理	302
三、库存管理 ABC 分类法	304
第六节 合理的设备维修管理模式	304
一、维修模式	304
二、全员生产维护管理	306
三、模式选择	307
第七节 相关现代企业管理理论	313
一、物料需求计划理论	313
二、闭环 MRP	314
三、制造资源计划	314
四、企业资源计划	316
第十六章 企业质量管理诊断——提升企业品质的路径释疑	319
第一节 质量管理	319
一、概述	319
二、发展过程	319
第二节 六西格玛管理	321
一、概述	321
二、6 σ 质量管理流程	322
三、6 σ 对经营业绩的改善	323
第三节 ISO9000 族标准	323
一、概述	323
二、质量控制基本方法	324
第四节 卓越绩效模式	327
一、概述	327
二、框架结构及逻辑关系	329
三、卓越绩效评价准则与其他质量管理标准和方法之间的关系	331
第十七章 企业绩效评价诊断——推行合理有效的评价方式	334
第一节 企业绩效评价	334
一、概述	334
二、现行评价系统存在的问题	336
第二节 企业绩效评价体系	337
一、制度体系	337
二、组织体系	339
三、指标体系	341

第三节	评价标准选择及计分办法	345
一、	评价标准值	345
二、	评价标准选择	348
三、	评价计分办法	349
第四节	典型评价体系	351
一、	沃尔评分法与杜邦财务分析	351
二、	绩效棱柱法	352
三、	其他评价方法	354
第十八章	企业素质、活力与竞争力诊断——增强企业发展的内动力	355
第一节	企业素质与活力	355
一、	企业素质	355
二、	企业活力	355
第二节	企业竞争力	358
一、	竞争力内涵	358
二、	九力分析模型	359
第三节	相关现代企业管理理论及方法	360
一、	企业成长理论	360
二、	现代企业管理三个动向	364
三、	美国企业管理变革	366
第十九章	常用管理工具补遗	369
第一节	一般工具	369
一、	问卷调查	369
二、	特尔菲法	371
三、	头脑风暴法	372
四、	标杆学习	372
五、	麦肯锡逻辑树分析法	373
六、	权重确定	374
第二节	战略制定工具	376
一、	常用战略制定工具	376
二、	高级 SWOT 分析	377
三、	竞争战略三角模型	379
四、	定向政策矩阵	380
第三节	企业及人才分析工具	383
一、	麦肯锡企业组织七要素模型	383
二、	麦肯锡三层面理论	385
三、	麦肯锡七步分析法	387
参考文献		390