

自主创业指导系列丛书

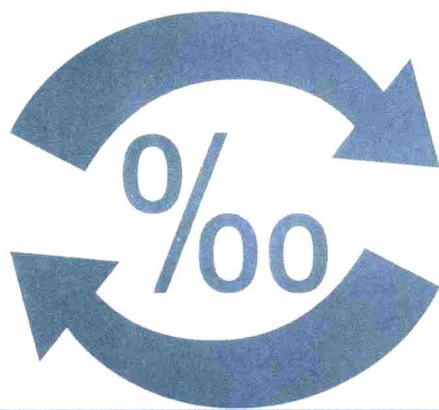
ZIZHUCHUANGYEZHIDAOXILIECONGSHU

创业必读**经营管理**

指引创业之方向 解决创业之难题

CHUANGYEBIDU JINGYINGGUANLI

刘长迎 编著



吸取别人创业的经验，打造自己创业的梦想
开创自己的天地
我的未来不是梦……

黄山书社

图书在版编目(CIP)数据

创业必读经营管理 / 刘长迎编著. —合肥: 黄山书社, 2009.7

(自主创业指导系列丛书)

ISBN 978-7-5461-0336-5

I. 创… II. 刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 086146 号

创业必读经营管理

刘长迎 编著

责任编辑: 张向奎

出版发行: 黄山书社

地 址: 合肥市政务文化新区圣泉路 1118 号出版传媒广场 7 层

邮 编: 230071

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市艺辉印刷有限公司

开 本: 700×1000 1/16

印 张: 12.5

字 数: 145 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版

印 次: 2010 年 4 月第 2 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5461-0336-5

定 价: 25.00 元

本版图书凡印刷、装订错误可即时向承印厂调换

前 言

农民工回乡创业，这是一种新气象。在新农村建设中，回乡农民工成为了一支生力军。农民工在外出打工时积累了一定的资金、技术、管理、信息等创业要素，同时在学习的基础上形成了自己相应的创业理念，从而开始了自己的理性创业行为。而农民工回乡创业，也实现了由普通打工者向创业者的转变，形成了以创业带就业，以就业促创业的格局。这为农民提供了容量大、门槛低、易接受的就业渠道，在促进城镇经济和城镇化的同时，为农民就业和增收提供了有效途径，带动了农业和农村经济的发展。

农民工回乡创办中小企业或开办个体工商户，需要熟悉农民工创业以及企业经营方面的各种政策和法规，了解企业申报的工商注册登记程序，了解中小企业获取融资和信贷支持等金融服务的途径和办法，了解信息获取的途径和技巧，掌握企业生存和发展中的最基础的经营管理知识，熟悉企业开拓市场的策略和方法，并学会基本的商务礼仪和沟通技巧，学会基础的商务文书的写作。为此，我们针对以上需要，并配合国家公共文化服务体系建设五项重大文化工程之一的“农家书屋”惠民工程编写了这套系列丛书，力求把大学课堂上的专业知识转化为普及性的通俗知识，把

高高在上的大学殿堂知识普及到最需要的人手里，希望能为农民工在创业过程中提供一定的帮助。

本系列丛书在编写过程中得到了赵宏图、杨丽莉、张帆、刘云、李珩、杜伟明、杨颖、郭海燕等人的帮助，在此一并感谢。

本系列丛书在编写过程中，参考了大量的经营管理类教材、案例和相关著作，选用了有关报刊和互联网的资料，有些资料未能一一注明出处，在此一并表示衷心的感谢。

由于时间仓促和编者的水平有限，书中不妥和错误之处难免，恳请专家和读者批评指正。

刘长迎

2009年4月于中国传媒大学

内 容 简 介

人们常说“创业容易，守业难”。我们可能不用花费太多的力气，就可以创办一个企业，可是要想把它经营好，却不是件容易的事。在本书中，我们将为读者介绍企业经营管理的相关知识。在第一部分，我们从宏观战略层面来分析，企业应当如何制定战略计划、实施战略计划。在第二部分，我们介绍了企业人力资源管理的相关知识。企业的良好运作离不开人，所以如何实现企业员工与领导最大潜能的开发与利用非常重要。在这一部分，我们将分几块来讲人力资源管理的具体职能模块——招聘、培训、绩效考核等。最后一部分，又上升了一个层面，即从思想层面的高度，也就是从企业文化管理这个角度来探讨企业管理的最新境界。优秀的企业文化可以提升企业的知名度与美誉度，这样就会更加促进企业的发展。

目 录

第一章 企业战略管理

第一节 企业战略管理概述	3
一、企业战略管理的定义	3
(一) 企业战略定义及特征	3
(二) 企业战略管理定义及特征	5
二、企业战略管理的层次	6
(一) 企业战略层次	6
(二) 企业战略层次的具体内容	6
(三) 企业战略体系	12
第二节 企业战略分析	12
一、企业战略环境定义及内容	12
(一) 企业外部环境分析	13
(二) 企业内部环境分析	21
(三) 企业核心能力	25
二、SWOT 分析法	29
(一) SWOT 分析步骤	29
(二) SWOT 分析内容	30

(三) SWOT 分析注意事项	32
(四) SWOT 案例分析	
——沃尔玛 (Wal-Mart) SWOT 分析	33
第三节 战略选择和制定	34
一、战略选择	34
(一) 企业战略的选择	34
(二) 战略选择类型	35
二、战略制定	36
(一) 自上而下的方法	36
(二) 自下而上的方法	37
(三) 上下结合的方法	37
(四) 战略小组的方法	37
三、战略选择和制定阅读资料	38
(一) “识时务者乃俊杰”	38
(二) 构建均衡利益格局	40
(三) 稳健控制和承担风险	41
(四) 学会学习与创新	42
(五) 依靠组织和制度积累财富	43
第四节 战略实施	45
一、战略实施定义	45
二、战略实施阶段	45
三、战略实施的基本原则	47
四、战略实施的模式	49
(一) 指挥型	49
(二) 变革型	50

(三) 合作型	51
(四) 文化型	52
(五) 增长型	53
五、战略实施案例	54
(一) 华为“全员导师制”的基本做法和特点 ...	54
(二) 其他民营企业有必要学习这一做法的原因	56
(三) 保证“全员导师制”落实到位应该注意的几个 问题	56
第五节 战略评估	57
一、战略评估	57
(一) 战略评估系统的定义及内容	57
(二) 战略绩效评估的设计原则	58
二、战略控制	59
(一) 战略控制的定义	59
(二) 战略控制的内容与作用	60
(三) 战略控制的方式	61
(四) 战略控制的基本特征	63
(五) 战略控制层次	65
(六) 影响战略控制的因素和趋势	66
第六节 案例分析	67
一、小鸭展翅	67
(一) 从丑小鸭到白天鹅	68
(二) 不得不说的多元化	69
(三) 重拾旧河山	71

(四) 品牌缺陷	73
(五) 人事变幻如走马	73
二、联想的“大船结构”管理模式	74
(一) 从“提篮小卖”到“一叶小舟”	75
(二) 进军海外市场	76
(三) “大船结构”管理模式	79
三、案例思考	81

第二章 企业人力资源管理

第一节 企业人力资源管理概述	85
一、人力资源管理的定义	85
二、人力资源管理的发展历史	86
(一) 科学管理阶段	87
(二) 工业心理学阶段	87
(三) 人际关系管理阶段	87
(四) 现代人力资源管理的产生和发展	89
三、人力资源管理的职能	89
四、人力资源管理的作用	90
五、人力资源管理的意义	92
第二节 企业人力资源管理的具体步骤	95
一、人力资源规划	95
(一) 人力资源规划的定义	95
(二) 人力资源规划的内容	96
(三) 人力资源规划的原则	97

(四) 人力资源规划的程序	97
(五) 人力资源规划的作用	103
(六) 人力资源规划的方法	104
二、招聘与配置	105
(一) 招聘与配置的基本概念	105
(二) 员工招聘的原则	105
(三) 员工招聘的程序和方法	106
三、培训与开发	108
(一) 培训与开发的含义	108
(二) 培训与开发的目的与异同	108
(三) 培训与开发的作用	109
(四) 培训与开发的过程	110
(五) 企业在培训与开发中应坚持的原则	111
四、绩效管理	113
(一) 绩效管理的基本概念	114
(二) 绩效管理的作用	114
(三) 绩效管理的功能	117
(四) 绩效管理的设计过程	120
五、薪酬管理	122
(一) 薪酬管理的含义	122
(二) 薪酬管理的原则	123
(三) 薪酬管理的基本内容	124
(四) 案例分析	125
六、劳动关系管理	129
(一) 劳动关系管理的含义	129
(二) 劳动关系管理的基本原则	129

(三) 劳动关系管理的主要内容	130
(四) 劳动关系管理制度的特点	130
(五) 劳动关系管理的基本要求	130
第三节 案例分析	131
一、海立集团	131
二、TCL 公司	137

第三章 企业文化

第一节 企业文化概述	145
一、企业文化的概念	145
二、企业文化的构成要素	148
(一) “五要素说”	148
(二) “八要素说”	149
三、企业文化的结构	153
四、企业文化的类型	155
(一) 迪尔和肯尼迪的“企业文化的类型”说	155
(二) “企业文化的五类型”说	157
第二节 企业文化的建设内容	158
一、企业文化体系	159
二、跨文化管理	161
(一) 跨文化管理介绍	161
(二) 企业进行跨文化管理要树立正确的观念 ...	161
(三) 企业跨文化管理的策略选择	163

(四) 实现跨文化管理的有效手段：跨文化培训 ...	166
----------------------------	-----

第三节 企业文化的作用	167
--------------------------	------------

一、“塑造人”的作用	167
二、导向作用	169
三、约束作用	169
四、激励作用	170
五、辐射作用	171
六、阻抑作用	171
七、凝聚功能	172
八、调适功能	172
九、案例分析——诺基亚的企业文化	173
(一) 诺基亚企业文化内容	173
(二) 诺基亚企业文化的内涵	174
(三) 科技以人为本	175
(四) 诺基亚之道	175
(五) 诺基亚基本价值观	176

参考资料	183
-------------------	------------

第一章

企业战略管理

金融危机的蔓延使我国外部需求显著减少，中国外贸企业订单也随之大幅缩减，导致大批的农民工返乡。为了支持农民工自主创业，地方政府在用地、收费、信息、工商登记、纳税服务等方面降低门槛，给予农民工返乡创业更大的支持；推行联合审批、“一站”式服务、限时办结和承诺服务等，开辟农民工创业“绿色通道”，支持农民工以创业带动就业。

在市场竞争越来越激烈、产品越来越同质化、消费者越来越理性、供给越来越大于需求的市场经济的大环境中，自主创业企业本身又存在技术、人力资本、规模、品牌、渠道、信誉以及其他可利用的社会资源多方面甚至是全面落后于本行业中的其他较大型企业。自主创业企业所面临的这种严峻形势，使得自主创业企业不得不花一定的时间来研究自己的优势和劣势，研究所在行业的竞争者、新进入者和替代者，研究本企业的供应商、分销商和顾客，以便能够制定正确的相关政策，以

期能够尽可能地避开与本行业内大企业和其他自主创业企业的竞争，躲避替代行业的威胁，尽可能地稳固本企业和有关供应商和分销商的合作关系，尽可能地进行市场细分，找出自己的目标市场和目标消费者，并设法提高顾客的满意度，使目标顾客能更忠于本企业的品牌。自主创业企业只有通过上述一系列手段，才能追逐本企业的利润最大化。

本章以企业战略为中心，以企业环境分析、战略的选择与制定、实施及最后的评估与控制为纲，要求企业建立一套基于正确的组织外部环境、组织特殊使命和完成特殊使命所必需的核心竞争能力等一系列假设之上进行分析，以期待对广大自主创业者有所启发。



第一节 企业战略管理概述

一、企业战略管理的定义

(一) 企业战略定义及特征

“战略”一词原是一个军事术语，20 世纪 60 年代，战略思想开始运用于商业领域，并与达尔文“物竞天择”的生物进化思想共同成为战略管理学科的两大学说源流。

企业战略是企业是在市场经济、激烈竞争的环境下，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的全局性的谋划或方案。战略并不是“空的东西”，也不是“虚无”，而是直接左右企业能否持续发展和持续盈利最重要的决策参照系。

企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行总体性、指导性谋划，属宏观管理范畴，具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性六大主要特征。

1. 指导性

企业战略界定了企业的经营方向、远景目标，明确了企业的经营方针和行动指南，并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策，在企业经营管理活动中起着导向的作用。

2. 全局性

企业战略立足于未来，通过对国际、国内的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析，结合自身资源，站在系统管理高度，对企业的远景发展轨迹进行全面的规划。



3. 长远性

“今天的努力是为明天的收获”、“人无远虑、必有近忧”。兼顾短期利益，企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考，确立远景目标，并谋划实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策。其次，围绕远景目标，企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程，除根据市场变化进行必要的调整外，制定的战略通常不能朝令夕改，须具有长效的稳定性。

4. 竞争性

竞争是市场经济不可避免的现实，也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争，企业战略需要进行内外环境分析，明确自身的资源优势，通过设计适体的经营模式，形成特色经营，增强企业的对抗性和战斗力，推动企业长远、健康的发展。

5. 系统性

立足长远发展，企业战略确立了远景目标，并需围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略，以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时，根据组织关系，企业战略需由决策层战略、事业单位战略、职能部门战略三个层级构成一体。决策层战略是企业总体的指导性战略，决定企业经营方针、投资规模、经营方向和远景目标等战略要素，是战略的核心。

6. 风险性

企业做出任何一项决策都存在风险，战略决策也不例外。市场研究深入，行业发展趋势预测准确，设立的远景目标客



观，各战略阶段人、财、物等资源调配得当，战略形态选择科学，制定的战略就能引导企业健康、快速地发展。反之，仅凭个人主观判断市场，设立目标过于理想或对行业的发展趋势预测存在偏差，制定的战略就会产生管理误导，甚至给企业带来破产的风险。

（二）企业战略管理定义及特征

企业战略管理定义为：企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

指导企业全部活动的是企业战略，全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析，对企业的内部条件和素质进行审核，并以此为前提确定企业的战略目标，使三者之间达成动态平衡。战略管理的任务，就在于通过战略制定、战略实施和日常管理，在保持这种动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。

因此，战略管理有两个特征：第一，战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程的管理；第二，战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，重复进行新一轮战略管理的过程，是