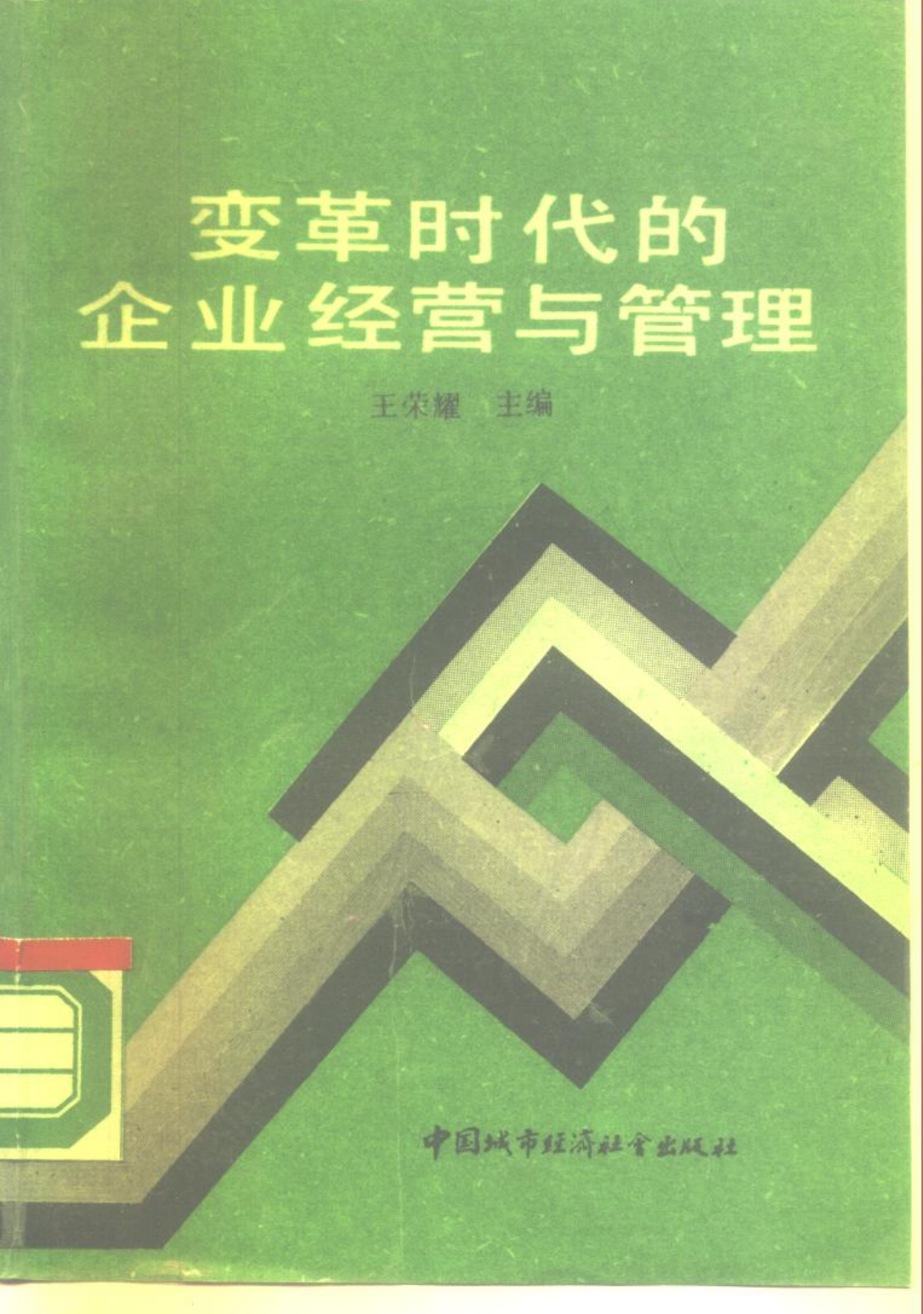


变革时代的 企业经营与管理

王荣耀 主编



中国城市经济社会出版社

变革时代的企业经营与管理

主 编

王荣耀

副 主 编

詹启智 杨坚争

朱全民 田 涛

中国城市经济社会出版社

变革时代的企业经营与管理

王荣耀主编

中国城市经济社会出版社出版发行

(北京东城区西总布胡同64号)

新华书店经销

河南省焦作市第二印刷厂印刷

开本：787×1092毫米 1/32 印张：12 字数：300千字

1990年9月第1版 1990年9月第1次印刷

ISBN 7—5074—0313—0/F·069

印数：0001—5000 定价：7.00元

编委会名单

主 编 王荣耀

副 主 编 詹启智 杨坚争

朱全民 田 涛

编 委 王荣耀 詹启智 杨坚争

朱全民 田 涛 王建刚

姜国玉 马小许

目 录

序 言	(1)
-----	-------

管 理 篇

第一章 企业管理的中心：人	(11)
第一节 当代管理热潮：人的原则	(11)
第二节 历史的轨迹：管理中心由物向人的转变	(13)
第三节 管理近视症：制约企业搞活的障碍	(17)
第四节 成功企业的启示	(22)
第二章 激励的基础	(30)
第一节 激励的意义	(30)
第二节 激励的基础	(33)
第三节 马士洛的需求层次论	(36)
第四节 提高激励效果的途径	(40)
第三章 物质激励	(43)
第一节 物质激励的意义	(43)
第二节 影响工资激励作用的因素	(44)
第三节 强化工资的激励效果	(47)
第四节 强化奖金的激励效果	(55)
第五节 福利激励	(58)
第四章 精神激励	(64)
第一节 重视精神激励	(64)
第二节 满足人的自豪感	(69)
第三节 思想政治工作	(75)

第四节 劳动竞赛·····	(80)
第五章 工作激励·····	(84)
第一节 工作激励的作用·····	(84)
第二节 工作丰富化·····	(88)
第三节 成果反馈激励·····	(91)
第四节 工作岗位的自由流动和竞争·····	(94)
第五节 目标激励·····	(98)
第六章 建立和谐的人际关系·····	(104)
第一节 霍桑试验启示录·····	(104)
第二节 管理的黄金准则·····	(107)
第三节 建立和谐人际关系的技能·····	(115)
第七章 新的领导原则·····	(125)
第一节 领导活动的结构·····	(125)
第二节 现代领导者应具备的素质·····	(129)
第三节 从专断向民主的领导方式转变·····	(133)
第四节 领导者的行为示范·····	(137)
第八章 用好每一位职工·····	(140)
第一节 树立“全员人才”观念·····	(140)
第二节 用好每一位职工·····	(145)
第三节 开发职工的创造力·····	(152)
第九章 管理方式的选择·····	(157)
第一节 回到基本的原则上来·····	(157)
第二节 奖励与惩罚·····	(158)
第三节 规章制度·····	(171)
第四节 宽严并济的管理方式·····	(177)
第十章 提高企业的凝聚力·····	(181)
第一节 凝聚力：时代的呼唤·····	(181)

第二节	感情投资·····	(184)
第三节	民主管理·····	(191)
第十一章	企业文化·····	(197)
第一节	企业文化的思潮·····	(197)
第二节	企业文化的内容·····	(201)
第三节	企业文化的建设·····	(206)
第十二章	企业职工的全员培训·····	(210)
第一节	未来世界市场的竞争和我国企业面临的挑 战·····	(210)
第二节	职工培训:应付未来挑战的关键·····	(213)
第三节	企业职工的全员培训·····	(218)
第四节	企业职工全员培训的形式·····	(222)
经 营 篇		
第十三章	市场经营的准则·····	(229)
第一节	满足消费者需求·····	(229)
第二节	开发消费者的潜在需求·····	(237)
第三节	适应消费需求的变化·····	(241)
第十四章	市场机遇的识别和掌握·····	(246)
第一节	认识消费需求·····	(246)
第二节	市场信息的搜集与分析·····	(254)
第十五章	以新产品取胜·····	(265)
第一节	树立现代产品观念·····	(265)
第二节	新产品开发的意义·····	(268)
第三节	新产品开发的准则·····	(273)
第十六章	以优质取胜·····	(280)
第一节	质量:竞争取胜的王牌·····	(280)
第二节	提高产品质量的途径·····	(285)

第十七章	以灵活的价格策略取胜·····	(294)
第一节	企业要以灵活的价格策略取胜·····	(294)
第二节	制订灵活价格策略的依据·····	(296)
第三节	灵活的订价方法·····	(301)
第十八章	以服务取胜·····	(306)
第一节	服务：竞争取胜的无价宝·····	(306)
第二节	企业服务的新趋势·····	(309)
第三节	向顾客提供最佳服务·····	(311)
第十九章	新的销售观念与方法·····	(318)
第一节	树立新的销售观念·····	(318)
第二节	创造顾客的推销法·····	(321)
第三节	企业销售基地的建设·····	(325)
第二十章	产品经营策略和经营行动·····	(329)
第一节	产品经营策略·····	(329)
第二节	迅速的经营行动·····	(341)
第二十一章	企业的生存与发展·····	(346)
第一节	提高企业的应变能力·····	(346)
第二节	提高企业的竞争能力·····	(354)
第三节	提高企业的发展能力·····	(362)
第二十二章	创新：企业活力的源泉·····	(370)
后 记		

序 言

当前，企业经营所处的时代是一个变革的时代。

进入80年代后，企业经营所处的外部环境在不断变化，表现出一系列的新特点：

第一，变化的多样性。影响企业经营的各种外部环境因素，如政治、经济、文化、社会、心理、技术等都在发生着深刻的变化。变化的因素是如此繁多，恰如一位评论家所指出的，当前唯一可以确定的是一切都并非一成不变。

第二，变化的加速性。外部环境变化的速度越来越快。急剧变化正成为这个世界的新的特征。以产品为例，近几年来，我国产品寿命周期越来越短。如服装，涤卡红了四年，中长纤维俏了两年，粗纺花呢一年半便未老先衰，夏季流行时装的青春只有60天。竹壳暖水瓶独占市场三十年的情况已成为历史掌故了。

第三，变化的断层性。1987上半年全国掀起一股镀金女表热，不料下半年一落千丈。而上半年还被人们嘲笑为“不男不女”的中型表，下半年在市场上异常走俏。事物变化的幅度越来越大，强烈的反差和对比，使得这个世界的未来变得越来越模糊，越来越捉摸不定、变幻莫测、而不再是透明的和可准确预见的了。现实不再象是一个直线方程式，给出一一点即可以知道另一点了。外部环境的变化也不再仅仅是量的延伸，而且是一次次质的飞跃。牛顿的惯性定律在当今的社会经济领域中已显得那么不适应。

企业经营所处的外部环境因素变化，给企业经营提出了

强烈的挑战。在这种挑战面前，企业必须打破陈规，用新的观念、新的方法、新的准则来适应新时代的要求，这就是变革的时代。

变革的时代，既是新事物产生的时代，又是旧事物沉沦的时代，这是一个转折的时代。现在的企业正站在这个转折点上，面临着一次艰难的选择：是跟上时代的要求，学习掌握不懂的东西；还是继续沿用历史的习惯，再踏上新的征程？正是管理者的不同选择，才铸成今天企业成功与失败的分水岭。

在变革的时代，企业如何才能走出一条成功之路？企业的经营管理应当树立什么观念？确立什么准则？采取什么方法？对此，在实践中，出色的企业已探索出在变革时代取得企业成功的新路，这就是以人为中心的管理和以顾客为中心的经营。

在变革的时代，企业的成功可分为两半，一半是顾客，另一半是职工。抓住了顾客，你将成功一半；抓住了职工，你将成功另一半。变革时代企业经营的黄金准则是：照顾好你的顾客，照顾好你的职工，那么，市场就会对你倍加照顾。正如我国一位企业家指出的，厂长的心目中要有两个上帝：一个是顾客，另一个是职工。

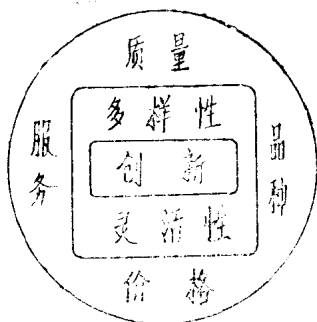
以顾客为中心的经营，是指企业的一切经营活动要围绕着满足顾客的需求而展开；以人为中心的管理，是指企业管理必须把调动职工的积极性和发挥职工的创造性作为根本。

以顾客为中心的经营要求企业眼睛盯住市场，企业的生产要从市场需求出发，生产市场需要的产品；同时，又要求企业贯彻顾客第一的原则。当企业利益与顾客利益发生冲突时，企业必须把顾客利益放到第一位。企业界流行的格言，

“顾客至上”“用户第一”“顾客永远是对的”，强调的都是要维护顾客的利益。

具体来说，以顾客为中心的经营可以概括为：一个模式，两个观念和三个条件。

变革时代，出色企业推行的是一种球型经营模式：



这个模式是建立在市场观念之上的。它的基本思想就是要创造性地满足消费者的需求。具体来说，就是企业要坚持顾客导向的原则，以不断创新的精神，千方百计地向消费者提供最佳产品、最佳服务，以使消费者的需求得到满足。

质量、品种、价格，服务，这是成功的经营要素。每一个企业都应清楚：消费者的需求是企业生存发展的基础，因而，要赢得经营成功，就要向消费者提供最佳产品，最佳服务。

多样性、灵活性，这是成功的经营策略。每一个企业都应懂得：好商品只是走向市场的通行证，要能迅速有效地占领市场，还要求企业能够适应市场之变，采取灵活多样的经营策略。

创新，这就是保证企业适应外部环境变化，满足消费者的

需求，取得经营成功的源泉。每一个企业都应知道：当今的企业是在一个不断变化的环境中开展经营活动的。面对着新的环境，企业必须要以新的观念，准则，方法来应付新问题，为此，企业要以进取开拓为精神支柱，在创新中发展企业。创新是时代推到企业家面前的课题。“不创新就要落后”的信条已取代“维持现状就要落后”而成为新的经营准则。

变革时代，企业必须树立两个经营观念：

第一，精益求精，永不满足的观念。在这个越来越小的世界上，胜者与败者的界限日趋分明，在这里，没有过得去企业的位置。经营犹如逆水行舟，不进则退。每一个企业都应抱着永不满足的思想，力求精益求精，好些，更好些，再好些。一位企业家说：“一个企业应抱着能够出色地完成工作的想法去实现各自的目的。”虽然说，把任何一件事都办得完美无瑕，实际上是办不到的，但如果从思想上严格要求，什么奇迹都能创造出来。在产品开发上永不满足，不断地开发新产品；在产品质量上永不满足，不断地提高产品质量；在对顾客服务上永不满足，不断地提高服务质量。在企业面前，没有自满自足的时候。应当认为，只有在童话世界里，才会有“从此他们快乐地生活在一起，直到永远，永远……”企业之间的竞争是一场永无休止的竞赛，在这场竞赛中，没有永久的胜者。如果一个企业为今日的成就沾沾自喜，便是走向失败的开始。正是这种不断进取，精益求精的态度，才得以使企业在竞争中立于不败之地。

第二，长远经营观念。在急剧变化的今天，未来将支配现在。站在明天这个制高点上，审视和把握今天的经营活动，这是变革时代企业经营必须具备的观念。有人说，经营是为了明天，为今天而工作的时代已经结束。长远经营观

念，就是企业要保证能长久地取得经营成功。只能保证今天取得利润而不能保证企业长久发展的人，不是一个真正的经营者。企业经营中的近视症是要不得的。只重视今天的成功，而忽略了明天可能产生的威胁，结果使企业掉入陷阱；或是只看到今天的困境而没看到明天可能出现的机会，因而未能及早准备，结果白白丧失良机，都是企业经营之大敌。着眼于未来的企业才不会落后，只看到脚下的企业是没有前途的。特别是，许多经营活动，不仅要影响到现在，而且还要影响到未来，因而，不从长远出发来考虑眼前的问题，也就无法应付未来。因此，每一个企业都要树立这样一种牢不可破的观念：任何企业面临的挑战总是未来，因此，企业要以十分之三的精力应付现在，十分之七的精力应付未来。

变革时代，保证企业经营成功应具备三个条件：

第一，信息灵敏。信息是企业经营所处的外部环境变化的反映。信息灵敏，就可以使企业及时了解外部环境变化的动态，从而使企业掌握外部环境变化所提供的机会或存在的威胁。信息可以使企业趋利避害。在变革的时代，信息是企业经营的灵魂。每一个企业都应及时掌握信息，从而在外部环境变化中，做到从容对阵，应付裕如。

第二，行动迅速。看准了就干，这是变革时代企业经营成功应具备的第二个条件。企业经营活动过程，就是捕捉和利用市场机遇的过程。灵敏的信息使企业及时掌握外部环境变化所提供的机遇，但要把这个机遇转化为产品和利润，企业就必须行动迅速。动作缓慢，事事输入，商场战中，必为败兵。这是“时间就是金钱、效率就是生命”对企业经营活动的具体要求和体现。每一个企业在经营活动中都要做到搜集信息快，做出决策快，开发产品快，产品上市快，

并为此而冒一定的风险。抢时间、抢速度、比效率，在快中争效益。迅速，使得企业抢在竞争对手前面先收其利；抢在市场变化前面引导消费。“商场如赛场，捷足者先登。”这是变革时代企业经营的新格言。

第三，有效应变。外部环境变化的不确定性，增强了企业经营的风险。不断地强化企业自身的应变能力，才能够应付环境的变化，从而使企业在风险面前应付裕如，化险为夷。

以人为中心的管理，包括三个方面的内容。

第一，确立依靠职工办好企业的管理宗旨。企业要认识到人在企业中的作用。人是决定企业经营成败的最重要的因素，人是企业最宝贵的财富，在企业中，是人创造了成功而不是机器。在构成企业的人、财、物三要素中，第一是人，人是这些东西的主宰，人是最宝贵的。日本索尼公司的总裁盛田昭夫强调说：“企业的将来归根到底还是掌握在全体职员们的手中。”“主宰企业的正是这些职员们”。松下公司认为“人才”就是“人财”，这就揭示了人才的意义就在于能够创造出财富来，因而松下公司提出了著名的口号“出产品之前先出人才。”美国企业界流传的口号也越来越体现出当今时代的特点。过去，美国企业界流传口号是“人和利润同等重要，”而今天，天平已倾斜到人这一方。美国企业界时髦的口号是“人比利润更重要。”在当今的社会，到处都有成功的机会，但只有人才能无往而不胜。人对企业的意义表现在三个方面：一是企业之间的竞争是企业内职工群体素质的竞争。二是推动企业发展的动力，不是设备，技术和资金，而是在该企业工作的人，是人的想象力，智慧和创新的精神。三是先进企业与落后企业之间的差距，不是体现在资金、设备和

技术上，而是体现在人的素质上。落后的实质是人的素质的低下。有人说，九十年代的企业管理是时间、信息、创造性。在今后，企业的生存和发展将更主要的取决于人。认识到企业内人的价值，就要在管理上确立依靠职工办好企业的管理宗旨，把搞好企业的希望寄托到全体职工身上。

第二，建立一个能够调动人的积极性，发挥人的创造性的激励机制。以人为中心的管理的中心内容就是要调动人的积极性，发挥人的创造性。著名管理学家彼德·德鲁克说：“所谓人的管理的任务，应该是人的实力得以发生效果。”日本丰田汽车集团的人事方针是“人事管理的实质是通过教育把每一个人的干劲调动起来。”前些年，美国人事管理界的学者云集纽约，讨论确定了现代人事管理的三大任务，其中两条是，如何有效而充分地利用人力资源，如何维持并增进职工的高度工作意愿。为了能够充分地调动人的积极性和发挥人的创造性，企业就应建立一个完善的激励机制，采取多种多样的激励方法。把实行以控制为主，让职工机械地行动的管理方式转变到以激励为主，鼓励人们发挥主动精神的管理方式。由专断管理转向民主管理。在企业中要采取多种方法来调动职工的积极性，发挥职工的创造性，从把劳动报酬与劳动成果相联系的物质激励方法，到处去赞扬、喝采、庆贺职工成就的精神激励法；从双向沟通到民主管理；从积极支持到工作激励；从满足职工需要到树立共同的价值观念……。

第三，制定一个提高职工素质的培训制度。普通职工只要经过良好的培训，都可以成就一番事业。国外企业认识到，成功的企业增值将越来越多地来自职工。只有具备高能（即受过培训并不断接受再培训）的职工，才能获得增

值，因而把职工的培训列入企业的头等重要的议事日程。我国企业也深刻认识到企业之间的竞争，是职工群体素质的竞争。提高职工的素质是应付未来竞争的关键。今后，企业应把对职工的培训当作逐步增强企业生存和发展能力的一个重要手段，象投资于硬件一样多地投资于人力资源的开发。要在企业中建立完善的培训制度，大量的持之以恒地对职工进行培训。

管 理 篇

· Aachen University ·