

管理理论来源于实践
指导并服务于实践

黄光奇 / 著

企业管理实践论文集

企业管理实践专家黄光奇

出版社
HOU PRESS

企业管理实践 论文集

黄兆奇、著



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理实践论文集 / 黄兆奇著. — 北京 : 九州出版社, 2018.9

ISBN 978-7-5108-7466-6

I. ①企… II. ①黄… III. ①企业管理—文集 IV. ①F272-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 208670 号

企业管理实践论文集

作 者 黄兆奇 著
出版发行 九州出版社
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)
发行电话 (010) 68992190/3/5/6
网 址 www.jiuzhoupress.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷 成都市兴雅致印务有限责任公司
开 本 880 毫米 × 1230 毫米 32 开
印 张 7
字 数 177 千字
版 次 2018 年 9 月第 1 版
印 次 2018 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5108-7466-6
定 价 48.00 元

序 言

给黄兆奇先生管理书作写序实在是不敢当。盛情之下，就把多年的认识与大家分享。

初识黄兆奇是在1996年的一次海南会议上。那时候的他供职于深圳金威啤酒有限公司，那个时代的金威啤酒公司是全国啤酒行业的标杆型企业。设备、人才一流，管理先进。身为金威啤酒人，黄兆奇的自豪溢于言表。印象中的他斯文帅气、衣冠楚楚、自信清傲，讲一口湖北武汉口音的普通话。会议讨论时，他的发言思维缜密，条理清晰，颇见功力。

因为我在《酒·饮料技术装备》杂志任主编，常约黄兆奇写些技术文章和企业管理文章。黄兆奇非常有激情，也很勤奋，写文章特别用心，主题鲜明。分析透彻，专业性强。他从不爽约，而且文章洋洋洒洒动辄六七千字，深得编辑们的喜爱。我们举办两年一届的中国国际啤酒饮料技术及设备展览会，每届都邀请啤酒企业的领导和专业技术人员，黄兆奇几乎每届展会都来。他是个非常敏锐的人，关心宏观经济走势、行业发展动向、技术创新和市场变化。因为他努力钻研，见解独到，被聘为啤酒装备行业的专家，参加很多行业活动。在金威啤酒公司，他从助理工程师、工程师到高级工程师，从部门主管、工段长、车间主任到集团公司企业管理部经理，多年的实践经验使他积累了很多心得。

后来得知黄兆奇去了武汉、广州，受聘为企业的总经理。在企业总经理的岗位上，他的才能得到了充分发挥。他从技术管理

的一个点，扩延到了企业全过程管理的整个面。多年总经理的职位历练了他，丰富了他的人生。他在任几年，企业发生了巨大变化并成功在美国纳斯达克主板市场上市。

黄兆奇是个理想主义者。他的理想超越于现实。他不是一个低调沉闷的人，他喜欢创新、热衷交往，志在建功立业。

现在，黄兆奇站在了他热爱的企业咨询顾问及培训导师的舞台上，并走上了北京大学、武汉大学等知名大学总裁班的讲台。他和大家分享多年来的成功经验和挫折教训，这对于很多企业管理者来说是非常有益的。看到他精心编写的教案、看到他满面春光的授课照片、看到他一个又一个的咨询及培训成果，我觉得他找到了非常适合他的发展平台。从技术专家、管理学者到企业家；从管理顾问、企业家导师到多所大学客座教授，黄兆奇确实是个传奇。

黄兆奇先生把他多年撰写的技术论文、管理文章和备课教案整理出书，实在是一个需要精力和功力的事情。本书的研究领域涉及企业战略及文化管理、组织及人力资源管理、生产及质量管理、设备及现场管理等诸多方面，而且绝大部分文章都曾公开发表，其实践性和操作性非常强，实为企业管理人员不可多得的管理工具书。

王欣 中国轻工机械协会副理事长兼秘书长

2017年12月28日于北京

目 录

CONTENTS

第一章	企业文化与战略管理篇	001
	企业实施战略管理研究	001
	文化管理——21世纪的管理	011
	责 任	022
	创新是企业生存和发展永恒的主题	034
第二章	质量与体系管理篇	040
	实施三标一体化管理体系，夯实企业管理基础工作	040
	抓好质量整顿，维持企业生存；提高产品质量， 促进企业发展	050
	体系化管理——企业持续经营的基础	060

第三章	人力资源与项目管理篇	093
	用事业激励人，用感情凝聚人，用效益回报人， 用文化留住人	093
	项目管理及其在企业管理中的应用研究	096
	加快技术改造步伐，促进企业科技进步	107
第四章	生产与设备管理篇	116
	市场经济条件下企业生产管理工作的探讨	116
	现代化企业设备管理工作的探讨	130
	引进、消化和吸收国外啤酒包装生产线工作的探讨	141
	赴德国参观1993饮料技术世界博览会及考察啤酒 包装生产线	151
第五章	精益生产与5S管理篇	154
	企业精益生产方式研究	154
	企业5S管理工作研究	175
第六章	环境保护与能源管理篇	187
	加强环境保护 创环境效益和社会效益	187
	浅谈企业能耗及能源管理工作	189
附录：	“鑫格林”：新兴企业成长的样本	203

第一章 企业文化与战略管理篇

企业实施战略管理研究

（发表于2003年12月）

战略管理是企业在新的环境下，为了取得竞争优势，谋求长期的生存和稳定发展，最重要的企业管理模式。本文以啤酒企业为例，阐述了企业实施战略管理的目的及意义，以及实施战略管理的必要性；对企业实施战略管理进行了适应性分析；提出了实施战略管理的相关策略。

一、实施战略管理的目的及意义

伴随着中国加入 WTO，我国啤酒工业进入了一个新的发展阶段。据有关资料报道：2002 年，全国啤酒总产量 2386.83 万吨，较 2001 年的 2273.80 万吨增长 4.97%，并超过美国成为世界第一啤酒生产大国。目前，我国啤酒的年人均消费量约为 17 升，与世界人均 26 升的水平还有相当大的差距，发展潜力很大。

但是，应该看到我国在啤酒产量上虽已成为世界啤酒大国，却并未达到啤酒强国的水平。这个情况表现在过剩的低水平的生产能力、普遍存在企业经营管理不善、市场营销能力弱、新产品开发不力、产品质量不稳定、各种浪费严重等问题。同时，随着中国加入 WTO，外国啤酒企业决不会轻视我国啤酒市场的巨大潜力，他们带来的不仅仅是资金和技术优势，更重要的是品牌和管理优势。

以“青岛”“华润”“燕京”为代表的啤酒集团和企业间的并购与重组热潮一浪高过一浪，使得啤酒市场的竞争更加激烈，风险和机遇也越来越大。在这样的形势及环境下，如何加强啤酒企业的战略研究及管理已成为啤酒行业的热门话题，也是我国啤酒企业的经营者所必须认真对待和解决的重要课题。

美国著名战略管理专家德鲁克指出：“战略管理是制定一种或几种有效的战略，以达到企业目标的一系列决策与行动。”另一个战略管理专家汤普森进一步阐明：“战略管理是通过指明企业长远发展方向，建立具体的业绩目标，根据有关的内部和外部环境，制定各种战略，进而执行所选择的行动计划，以达到业绩目标的过程。”

企业战略管理就是在市场竞争的历史阶段中，企业为了取得竞争优势，谋求长期的生存和稳定发展，在调查预测和把握企业外部环境和内部条件变化的基础上，确定企业的使命和目标，并且制定有效的战略，对企业较长时期全局的发展做出纲要性、方向性的决策，使企业达到战略目标的一系列管理决策与行动。

面对日益激烈的啤酒市场竞争，面对外部环境的机遇和挑战，实施战略研究和管理，就是为啤酒企业寻找一条设法利用自身优势，开拓创新，抓住转瞬即逝的机会，避开可能的风险，提高市场竞争力，谋求长期的生存和稳定发展的管理模式。

战略管理是我国啤酒企业新的环境下取得竞争优势，谋求长期的生存和稳定发展最重要的企业管理模式。在啤酒市场风云

变幻的激烈竞争中，如果没有明晰、正确的发展战略，缺乏长远的谋划，啤酒企业是很难站得住，走得远的。战略管理失误对于企业的影响更是致命的。

实施战略管理的目的在于，明确企业现在的位置，确定企业的使命和发展目标，实现战略决策；其意义在于实现和保持竞争优势，谋求长期的生存和稳定发展。因此，实施战略管理，对啤酒企业具有特别重要的现实意义和参考价值。

二、实施战略管理的必要性

1. 实施战略管理是啤酒企业求生存、谋发展的需要

我国啤酒工业在产业形成期，产业分布极度分散。近年来，我国啤酒产量逐年增加，企业规模逐步扩大，但啤酒企业数量不断减少；啤酒生产厂家从1989年的813家减至2001年的400多家。2001年中国年产啤酒20万吨以上的啤酒企业23家，只占企业总数的6%；其中，青岛啤酒、燕京啤酒的产量超过了百万吨。虽然啤酒生产集中度有了提高，但从中国啤酒行业总体上看，行业生产集中度仍然很低。预计中国啤酒企业规模化、集团化将继续发展，行业并购进一步深化，啤酒企业集中度逐步加强，竞争趋于白热化；突出表现在竞争范围广泛，竞争内容复杂，竞争方式多样，竞争手段先进，竞争意识强烈等；任何一个啤酒企业都无法逃脱这种竞争。正是由于啤酒企业之间竞争日趋激烈，为了在竞争中获得胜利，啤酒企业主要精力还必须依赖于对所处战略环境的分析和判断，以便做出正确的战略决策，取得竞争优势，谋求长期生存和稳定发展。

实施战略管理，将明确啤酒企业在市场中的位置和生存状态，确定企业的使命和目标，明确企业生产经营活动的长远发展方向。有无实施战略管理，对于啤酒企业规范实施战略管理、协调运作和长远持续发展尤为重要。

2. 实施战略管理有利于深化企业内部改革

实施战略管理是一个系统工程，在战略的制定过程中，需要对宏观经济环境、国内外啤酒市场环境、行业发展的情况、目标市场和竞争对手状况进行详尽的调查和分析预测，要根据自己的具体情况，按照远虚近实的原则，合理制定和实施明确的发展战略，并随着企业内外部环境的变化，适时做出必要的调整。因此，实施战略管理，与时俱进，创新管理，必将对啤酒企业各方面产生巨大的影响，诸如企业的市场意识、质量意识、形象意识、服务意识、效益意识、竞争意识等都会得到增强，企业文化建设也得到促进，并促使企业树立起向管理要效益，以管理求发展的意识，企业改革也随之得以深化。

3. 实施战略管理，有利于整合内部资源，优化产品结构，提高市场营销能力

企业发展战略是为了取得竞争优势，各职能战略（市场战略、市场营销组合战略、生产战略、研究开发战略、财务战略、人力资源开发战略、文化战略、计算机信息系统战略等）必须围绕企业总体战略目标统一行动，步调一致。因此，以市场发展的需要，以提高效益为宗旨，围绕企业的战略目标调整企业组织结构，整合内部资源，提高企业组织运作效能，减少管理成本；重点加强企业内部管理，建立合理的用人机制，充分发挥人力资源的作用；同时，加强生产管理，优化产品结构，推进企业的信息化建设，使各环节的联系更加紧密，减少生产资源的耗费，降低生产成本，以提高产品的市场竞争力。通过整合内部资源，建立一支强有力的营销队伍，提高市场营销能力。

三、实施战略管理的适用性分析

美国战略管理学专家约翰·伯恩（John Byrne）指出：“企

业经理、咨询家以及管理学院的教授们都认为，战略规划是当今最重要的管理问题，而且在今后 5 年中也仍将如此。目前，企业经营战略已成为很多企业中的一个主要议事日程。企业战略规划已再度走红。”

1. 宏观经济环境持续改善

国家计委主任曾培炎在向十届全国人大一次会议所作《关于 2002 年国民经济和社会发展规划执行情况与 2003 年国民经济和社会发展规划草案的报告》指出：2002 年，我国坚持扩大内需方针及积极、稳健的宏观经济政策，全年经济增长率达到 8%，国民生产总值首次突破 10 万亿元大关。预计 2003 年中国经济的增长率为 7%，即我国国内生产总值 GDP 将持续增长，金融政策的宏观调控，国家将继续刺激消费增长。因此，啤酒企业将面临良好的宏观经济环境。

2. 啤酒行业将进一步发展

由于我国啤酒市场发育时间不长，市场广度和深度不够，尚有很大的发展空间。以目前全国啤酒人均年消费量约 17 升，而世界人均年消费量 26 升来看，说明还有大量消费群体未开发，再加上具有 9 亿人口的农村巨大市场尚未充分挖掘，因此，我国啤酒市场的预测容量将是巨大的，随着宏观经济环境持续改善，啤酒行业将进一步发展。作为快速消费品的啤酒行业产销量将继续增长。

3. 只有强势品牌，而无垄断品牌，反映出市场竞争的相对充分性

从市场占有率看，中国青岛、燕京等前 10 大企业加在一起，其 2000 年产销量也只有中国市场总额的 30% 左右，没有一个品牌啤酒能覆盖中国市场。

在中国啤酒企业进行国内市场扩张的同时，许多国外名牌（如百威、喜力、嘉士伯等）啤酒也纷纷挤进中国啤酒市场，尽管市场份额不大，但品牌也曾达到 28 个，中外合资品牌 92 个。正因为有 200 多个国内品牌啤酒和近 100 多个国外品牌啤酒的竞争，使中国啤酒行业的竞争程度越来越高。因此，在我国激烈的啤酒市场竞争中，只有强势品牌，而无垄断品牌，反映出市场竞争的相对充分性，也为啤酒企业的生存和发展提供了良好的机遇。

4. 啤酒企业的发展实践为实施战略管理提供了基础

自 1900 年在我国哈尔滨建成第一家啤酒厂，我国的啤酒工业已走过了 100 多年的发展历史。特别是我国实行改革开放以后，啤酒工业更得到了迅猛发展。随着国外啤酒品牌的进入和国外先进技术装备的引进，资金的投入，外资和合资企业的建立，进一步促进了啤酒工业的发展。啤酒企业在市场竞争中积累了经验，逐步走向成熟。具体表现在：啤酒产量稳步增长，产品质量不断提高，产品开发能力和市场竞争意识不断增强，企业管理水平不断提高。从我国啤酒工业的整体水平看，在技术、装备、产品质量、企业规模、市场营销、科研、设计和教学等方面，已基本形成完整的工业体系，成为举足轻重的啤酒大国。

但是，我们也应该看到，我国虽已成为啤酒大国，却并未达到啤酒强国水平，表现在过剩的低水平的生产能力，产品同质、同味情况屡见不鲜，而且产品档次不高，经济效益较低。同时，啤酒市场竞争不规范，企业管理水平也有待进一步提高。

进入 21 世纪后，我国啤酒市场竞争已趋白热化，啤酒企业间的联合、并购、控股已成为一种潮流和趋势。随着中国加入 WTO，中国经济和全球经济将逐步融为一体，啤酒工业将面临更大的机遇和挑战。啤酒工业已进入靠实力、靠品牌、靠规模、靠效益、靠管理，通过市场竞争求生存、谋发展的重要阶段。

四、实施战略管理的策略

实施战略管理的目的是为了取得竞争优势，谋求长期的生存和稳定发展。实施战略管理是一项系统工程，要涉及企业的每一个部门，渗透到企业的每一项活动之中。

虽然企业全面地实施战略管理需要较长的时间，并且可能会遇到许多阻力，但如果能把握一些实施的要点，能使推行和实施工作变得顺畅，起到事半功倍的效果。

1. 推行战略管理的指导思想

理论研究和企业实践都已证明：战略管理是当今世界最先进的企业管理模式，世界各国都在积极研究和引进，以期推动本国企业管理模式的新飞跃。通过对战略管理理论和实证研究，结合企业实际，笔者认为，啤酒企业推行战略管理应坚持的指导思想是：整体引进，分步实施，重点突破，追求实效。

整体引进，是推行战略管理的总体目标，要将战略管理在企业文化、市场营销、财务会计、生产作业、研究与开发及计算机信息系统等方面的战略思想、先进内容和运作方式全方位地运用于啤酒企业的经营管理中，并要有所发展和创新。

企业战略思想要树立的主要观念是：①全局观念；②效益观念；③市场观念；④竞争观念；⑤创新观念；⑥时间与效率观念；⑦信誉观念；⑧信息观念；⑨质量观念；⑩人才观念等。

分步实施，就是根据企业自身情况和啤酒行业的外部环境确定分步实施，逐步到位的战略步骤，逐步把战略思想和先进的管理技术推行于整个企业。

重点突破，就是在引进中首先选定重点环节和突破口，取得经验后，逐步在企业内全面开展。如2002年，深圳金威啤酒公司在市场营销方面，提出了“细分市场、健全网络、精耕细作、直达终端”的营销战略，在市场细分、网络建设、渠道管理、

市场控制等方面做了大量卓有成效的工作。同时,提出了品牌战略,成立了品牌战略部,加大了品牌建设的力度,提升了金威品牌的文化内涵和企业形象。以关注社会、服务人群为主体的品牌传播给金威品牌注入了文化、艺术、关爱的元素,增强了消费者对金威品牌的认知度、美誉度和忠诚度,获得了2002年“中国名牌产品”的称号。

追求实效,就是啤酒企业引进和推行战略管理的出发点和归宿点,一方面按照战略管理的要求全心全意地研究和设计,另一方面又结合实际,重视工作效果,脚踏实地、实事求是,防止形式上的轰轰烈烈,从啤酒企业实际出发,坚持原则和灵活性的统一,讲求渐进性和实效性。

2. 推行和实施战略管理应遵循的原则

啤酒企业推行和实施战略管理应遵循的原则是:①因应环境原则;②全过程管理原则;③整体最优原则;④全员参与原则;⑤反馈修正原则。

3. 建立健全企业战略研究管理机构,充实必要的力量

我国一些啤酒企业的发展实践证明,用于企业战略研究及管理的人力、物力和财力的投入是值得的,可以从企业的长远持续发展中获得丰厚的回报。如青岛啤酒集团公司针对公司数量越来越多,管理难度加大,组织机构急需整合的需要,对组织机构进行了重新调整,重新明确了公司总部的角色、定位、功能和架构,突出总部的战略规划中心、投资决策中心和资源调配中心的位置,把原来总部的一些职能分解下去,使总部——事业部——子公司的三层管理架构更加清晰和条理,并增设战略发展部、内部审计和人力资源管理部门,强化公司总部的战略规划、风险控制、人力资源管理等职能,以适应国际化大公司的管理要求。

因此,啤酒企业应根据自身的客观条件和企业未来发展的规

划,相应建立自己的战略研究及管理机构,如在推行和实施战略管理之前,为保证战略管理的顺利推行和实施,成立企业战略管理委员会或企业战略发展部,为全面实现企业的发展目标提供组织保证。

4. 切实加强企业战略研究的制定

企业战略的研究制定是一项非常重要的工作,需要对宏观经济环境、国内外啤酒市场环境、啤酒行业发展的情况、目标市场和竞争对手状况进行详尽的调查和分析预测,要根据自己的具体情况,按照远虚近实的原则,合理制定和实施明确的发展战略,并随着企业内外部环境的变化,适时做出必要的调整。

5. 定期进行绩效考评,改进提高,不断完善

为了更好地推行和实施战略管理,需要定期对企业各战略管理单位和职能部门实施战略管理工作绩效进行考评。其绩效考评的主要依据是企业战略规划、中间计划、行动计划、预算方案、工作程序及战略实施的有关标准或指标。同时,强调推行和实施战略管理的过程和活动情况,并与奖惩挂钩。开展绩效考评,目的是为了调动企业各级管理人员的积极性,督促检查、不断改进和完善战略管理工作,实现企业的战略目标。

6. 企业的培训与教育

实施战略管理是一项系统工程,要涉及企业的每一个部门,渗透到企业的每一项活动之中。因此,啤酒企业应重视和加强对企业各级管理人员和员工的培训和教育。培训内容包括:推行和实施战略管理的意义和目的;战略管理的基础知识及相关知识;本企业战略的使命、目标及政策;本企业战略规划、中间计划、行动计划、工作程序等。培训方式可采用讲座、短训班等形式,加强员工对推行和实施战略管理重要性的认识,全面提高员工素质,以适应企业战略发展的需要。

五、结论

1. 企业战略管理就是在市场竞争的历史阶段中,企业为了取得竞争优势,谋求长期的生存和稳定发展,在调查预测和把握企业外部环境和内部条件变化的基础上,确定企业的使命和目标,并且制定有效的战略,对企业较长时期全局的发展做出纲要性、方向性的决策,使企业达到战略目标的一系列管理决策与行动。

2. 实施战略研究和管理,就是为啤酒企业寻找一条设法利用自身优势,开拓创新,抓住转瞬即逝的机会,避开可能的风险,提高市场竞争力,谋求长期的生存和稳定发展的管理模式。

3. 建立健全企业战略研究管理机构,充实必要的力量是啤酒企业全面推行战略管理组织保证。在推行和实施战略管理过程中,定期对各战略管理单位、职能部门实施战略管理工作绩效进行考评,有利于调动企业各级管理人员的积极性,不断改进和提高战略管理水平,实现企业的战略目标和使命。

参考文献

1. (美)戴维(David, F.R.)著,李克宁译.战略管理.北京:经济科学出版社,2001.10
2. 陶声良主编.企业战略管理.武汉:武汉大学出版社,1997.8
3. 王方华主编.企业战略管理.上海:复旦大学出版社,1997.11
4. (美)菲利普·科特勒著,梅清豪译.市场营销管理.北京:中国人民大学出版社,2000

——本文摘自《中国啤酒》2003年第5期;《今日啤酒》2003年第11期转载;本文荣获“ZIEMANN杯新世纪的中国啤酒”(2003年12月)优秀论文一等奖。