

M V MANAGE I C T O R Y

管理决胜

—中国企业如何应对人世挑战

熊若愚 杨朝峰 著

- 加入世贸组织对中国企业来说既是机遇，也是挑战
- 21世纪，是全球化竞争的世纪，也是管理化生存的世纪
- 中国企业要想立足本土争霸全球，与狼共舞，决胜在管理

兵器工业出版社

管 理 决 胜

——中国企业如何应对入世挑战

熊若愚 杨朝峰 著

兵器工业出版社

内容简介

本书是一部西方企业管理理论与中国企业管理实践相结合的新作。作者在前三章系统分析了我国企业在新世纪面临的竞争形势,深入剖析了入世之后竞争对手的管理优势,以及我国企业在管理方面存在的问题和不足。在第四章到第十三章作者分别介绍了战略管理、人本管理、营销管理、质量管理、成本管理、技术管理和企业文化的一般理论、管理思想、管理方法和管理手段,并辅之以大量生动鲜活的企业案例。在最后一章作者运用全书所阐述的理论和方法对国有企业在改革和发展过程中如何加强和改善企业管理进行了全面的分析和论证。

本书的读者对象是:企业经营管理者,大专院校经营专业师生和研究人员,分管经济工作的各级党政干部和其他对企业管理有兴趣的读者。

图书在版编目(CIP)数据

管理决胜:中国企业如何应对入世挑战/熊若愚,杨朝峰
著. - 北京:兵器工业出版社, 1999.12

ISBN 7-80132-733-0

I. 管… II. ①熊… ②杨… III. 企业管理-研究-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 75454 号

出版发行:兵器工业出版社

封面设计:李 栋

责任编辑:郭 佳

责任校对:潘艳梅

责任技编:刘 林

责任印制:王京华

社 址:100089 北京市海淀区车道沟 10 号

开 本:850 × 1168 1/32

经 销:各地新华书店

印 张:17

印 刷:三河市欣欣印刷有限公司

版 次:2000 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

字 数:360 千字

印 数:1-10000

定 价:28.00 元

(版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换)

迎接人世挑战,加强企业管理(序一)

徐祥临

(经济学家、中央党校经济研究中心副主任、硕士生导师)

最近,中美两国签署了关于中国加入世界贸易组织的双边协议。中国在人世道路上迈出了最重要的一步。那么,人世会给中国市场和中国企业带来怎样的影响呢?这是大家都在关心的问题。

要分析人世给我们带来的机遇和挑战,先要搞清楚世界贸易组织的三大职能:制定世界贸易规则并监督其实施;组织成员间的市场开放谈判;仲裁成员之间的贸易争端。由此我们可以看出:中国企业要获得平等的竞争主体地位,就必须首先遵守国际贸易规则;中国企业要参与国际市场竞争,就不能不加入世界贸易组织。

人世的确会给中国经济带来难得的历史机遇,为中国实现与世界的对接提供了一次绝好的机会。这种对接不仅仅在外贸体制方面,而且包括整个经济体制、法律、观念等各个方面。对接的成功将使中国的经济体制更符合国际惯例,从而实现全面参与国际竞争和增强综合国力的目的。本书作者列举了人世给中国经济带来的十大机遇,全力以赴抓住这些机遇,用好这些机遇,对于中国 21 世纪的经济的发展至关重要。

同时,人世带来的挑战和冲击也不可低估。淡化人世带来的挑战,看不到人世将会对中国的经济、政治、法律、观念以及社

会生活的各个领域造成全方位的冲击,不但是错误的而且是危险的。如果漠视这些挑战和冲击,大浪来时就会措手不及。

压力并不可怕,只要我们未雨绸缪,早谋对策,挑战就会变为动力。关键是我们的企业要切实加强企业管理,练好内功。提高企业经济效益主要靠管理,而中国企业首先要加强常规管理。

本书把中西方企业管理理论与管理案例结合起来,相互印证分析,对企业管理工作者很有益处。从这个意义上说,作者们的努力是很有意义的。

本书所选用的案例都比较精当,理论上的阐述也有其独到之处,不失为一部优秀的管理类作品。

挑战就是机遇(序二)

江克才

(高级企业管理专家、中仪公司副总经理)

在江主席的直接推动下,中国加入世界贸易组织的谈判取得了实质性进展。中美双边协议的签署,扫清了我国入世道路上最大的障碍,标志着 13 年之久的长征终于看到了胜利的曙光。一个月来,国人使用频率最高的词非机遇与挑战莫属,见仁见智,莫衷一是。我们认为:挑战和机遇是一枚硬币的两个面,挑战本身就是机遇。只要我们重视和加强企业管理,中国企业完全有能力在国际竞争舞台上占有一席之地。中仪公司的发展历程就充分证明了这一点。

中仪公司原来只是一个单纯从事进口业务的贸易企业,改革开放以后,特别是党的十四大确立走社会主义市场经济道路以来,公司抓住机遇,转变经营观念,对企业经营管理架构进行有效调整,加大市场培植和产业培植的力度,积极参与国际市场竞争,发展成为集贸易、生产、技术服务于一体的多元化经营的大型国有企业。公司固定资产过 10 亿元,年营业额超过 10 亿美元,连续多年跻身于全国外贸企业 30 强。中仪公司之所以取得良好的经营业绩,与公司加强和改善企业管理是密不可分的。

发展战略至关重要。四中全会强调企业要重视发展战略研究,这是加强和改善国有企业管理的一个大战略。中仪公司较早就注意到这个问题,根据公司属于在竞争性领域有一定实力

的企业这个战略定位,确定了企业的发展方向和目标,制定了经营战略规划。公司的发展战略思路是:以外经贸业务为基础,构筑贸易、实业、技术服务三大支柱相互促进、全面发展的经营格局;实行母子公司体制,跨行业、跨地区、跨所有制和跨国经营,优化资源配置,谋求低成本扩张,确保企业在我国外经贸领域具备较强的国际竞争力,占有重要地位,在国民经济体系中发挥重要作用。

建立和完善法人治理结构。公司注重现代企业制度建设,围绕“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的方向,结合公司的实际情况,初步构建了决策权与经营权“两权分离”的法人治理结构。公司按照党管干部、双向进入、交叉任职的原则,采取委任制、选举制和竞争聘任制等多种形式,配备好党委会、董事会、监事会、经理层和工会的领导班子。引入竞争机制、激励和约束机制,培养和造就高素质的经营管理者队伍。

高度重视人才的引进和培养。企业的发展离不开人才,要在国际市场上获得并保持竞争优势,更需要有一支政治合格、业务过硬的职工队伍。中仪公司十分重视对人的管理,每年都从外经贸部等国家机关和著名高校引进一批高素质的经营管理者 and 职工,为公司的发展注入新的活力。我们更加重视现有职工的培训提高工作,选送业务骨干到国外进修深造,做好后备干部的培养和选拔,给中层干部压担子,促使其加速成熟。公司推行全员竞争上岗制度,建立优胜劣汰的内部竞争机制,变压力为动力。

全面推行目标经营责任制。我们按照目标管理的基本要求,建立和推行企业业绩评价制度。对子公司和业务部门的盈利能力、资产运营水平、偿债能力和后续发展进行客观公正的评价,并据此对二级机关及其经营者进行激励约束。公司实行

项目经理负责制,十分强调团队精神,无论是几千万美元的大项目,还是几万美元的小项目,都确定专门工作小组负责。项目经理实行 AB 角制,保证不因公司的原因影响客户的需要。公司十分强调售后服务,在上海、广州、大连等地设了 120 多个售后服务站,我们承诺:尽力满足用户需要,24 小时内维修人员必须到达;72 小时内使客户的设备正常运转。

长期以来,我们都在和外国企业打交道。中仪公司的发展历程说明,外国企业并不可怕,人家不是狼,中国企业也不都是羊。只要我们加强管理,练好内功,中国企业就一样可以到国际市场上建功立业。

本书作者约请我为他们的新作写个序言。我讲三点看法:第一,选题抓得准。入世之后,企业的确面临着许多前所未有的新问题、新挑战,未雨绸缪,及早准备,总比措手不及好。第二,时机也不错。刚刚闭幕的四中全会专门讨论国有企业改革和发展问题,并把加强企业管理作为一条重要的方针提出来;人世谈判也进入了最后冲刺阶段,面对实力雄厚的外国企业的竞争,企业的确需要调整思路,练好内功。第三,观点站得住。我赞同书中“决胜在管理”这一基本观点。这里管理的概念比较宽泛,包括经营战略、企业文化等多个方面。至于书的质量如何,就需要由读者诸君自己来评判了。

是为序。

- 加入世贸组织对中国企业来说既是机遇，也是挑战
- 21世纪，是全球化竞争的世纪，也是管理化生存的世纪
- 中国企业要想立足本土争霸全球，与狼共舞，决胜在管理

M
A
N
A
G
E
V
I
C
T
O
R
Y

● 责任编辑: 郭 佳
● 策 划: 嘉 兴
● 监 制: 郭大伟

管理决胜

BOB FLOWEN
李棟設計

电话: 010-62511616

目 录

序一：迎接入世挑战，加强企业管理/徐祥临

序二：挑战就是机遇/汪光才

第一章 科学管理：永葆企业青春活力

..... (1)

一、入世带来新挑战 (1)

- ☐ 入世给我国经济带来空前的发展机遇
- ☐ 加入世贸可能带来的巨大冲击不可低估
- ☐ 积极推进贸易自由化，尽快加入世贸组织
- ☐ 提高企业管理水平，增强国际竞争力

二、管理也是第一生产力 (9)

- ☐ 管理的四要素与三职能
- ☐ 管理也是第一生产力
- ☐ 管理作为生产力的具体体现
- ☐ 促进社会生产力发展需要加强和改善管理

三、振兴企业要依靠科学管理 (16)

- ☐ 管理是推动企业进步的动力
- ☐ 高效管理是西方国家发达的重要原因
- ☐ 国有企业要加强和改善企业管理

四、强化企业管理是当务之急 (22)

- ☐ 企业管理不适应社会主义市场经济的要求
- ☐ 要着重抓好四项基础管理工作
- ☐ 企业要加快管理创新的步伐

五、在深化改革中加强企业管理 (30)

- ☐ 加强和改善企业管理不能冲淡改革
- ☐ 加强管理是振兴国有企业的必由之路
- ☐ 强化企业常规管理，不断实现管理创新
- ☐ 加强和改善企业精神文明建设

第二章 管理思维：世界 500 强的声音

..... (38)

一、高素质企业家和法人治理结构 (38)

- ☐ 优秀企业家是成功企业的灵魂
- ☐ 规范的法人治理结构是现代企业的基础

二、高效严格而不断创新的的管理 (45)

- ☐ 高效而严格的常规管理
- ☐ 管理中充满着创新精神
- ☐ 创新的管理机制

三、强烈而持久的激励机制	(52)
□通用公司：以合理的薪金制度激励员工	
□玛丽·凯公司：以仿真股票激励经理	
四、专业化核心竞争力	(59)
□专业化竞争能力	
□技术创新能力	
□网上生存能力	
五、根深叶茂的企业文化	(67)
□企业文化促成企业业绩	
□IBM：创新的企业文化是进步的动力	
□杜邦：企业文化支持经营战略的实施	
□麦当劳：成功得益于企业文化环境	
 第三章 管理决胜：中国企业的呐喊	(76)
一、中国企业管理走向两根化	(76)
□企业管理在向适应市场经济环境转化	
□企业管理仍存在较多问题	
□导致企业管理存在问题的主要原因	
二、决策失误，永远交不清的学费	(84)
□立项决策失误，断送了企业的前程	
□技术引进决策失误，白交了 12 亿元学费	
三、管理不严，国企的漏洞有底吗	(90)
□班子不力，谈何管理	
□物耗过大，浪费严重	

☐偷拿抢盗，企业成了“唐僧肉”

☐家底不清，帐物混乱

☐管理粗糙，约束乏力

四、59岁现象，激励与约束的双重缺失 (98)

☐翻开沉重的画卷

☐问卷调查：让企业家个人说出其中原委

☐掩卷沉思：体制障碍在哪里

五、家族管理，私企难成大器 (107)

☐私企：国民经济的一支生力军

☐市场经济为私企正名

☐“暴发户”老板：私企难成大器的关键

☐家族化管理：私企难成大器的根本

第四章 战略运筹：企业发展的指南针

..... (115)

一、战略就是大方向 (115)

☐企业战略管理的兴起

☐战略管理就是确定企业的经营发展方向

☐战略管理的三大步骤

☐企业加强战略管理是当务之急

二、成也战略，败也战略 (123)

☐制定企业战略的三大核心要素

☐成功企业不能没有长远的战略谋划

☐抓住了战略转折点，美菱人一步登天

三、洞察先机，引导潮流 (130)

☐ 密集型成长战略：把握市场先机

☐ 知彼知己，把握良机

☐ 洞察先机带来滚滚财富

四、坚持主业不动摇 (137)

☐ 一体化成长战略：企业高速成长的助推剂

☐ 改革和创新：企业实施发展战略的两条腿

☐ 坚持主业不动摇，小小尿垫成大王

☐ 一体化经营使顶新实业日新月异

五、多元化生存 (145)

☐ 多元化经营的四大战略

☐ 大同集团靠多元化经营发展成国际化大企业

☐ 海信集团靠低成本扩张实现多元化生存

第五章 战略突围：志当存高远 (153)

一、战略就是大目标 (153)

☐ 发达国家高度重视企业的目标与目标管理

☐ 激发员工的潜能是目标管理的最大特点

☐ 做生意要有远大眼光，要配合时代的需要

☐ 宗庆后：超人的胆略实现了蛇吞象的神话

二、宏伟目标：企业前进的动力 (159)

☐ 企业的目标要有利于激发职工的积极性

☐ 保证权责对应是成功实施目标管理的关键

☐ 成果评价是新一轮目标管理的起点

☐ 抓住机遇，富士通后来居上

三、稳健经营：企业成功的基石 (167)

☐ 小企业稳健经营的四种战略

☐ 小企业制定发展战略的三个步骤

☐ 冒失决策，雅马哈陷入困境

☐ 企业的发展战略不能过于冒进

四、把握风险，全力以赴 (173)

☐ 中型企业市场竞争的三种策略

☐ 全力以赴，王永庆绝处逢生

☐ 把握风险，TCL集团快速发展

五、审时度势，通权达变 (180)

☐ 大企业的集团化发展战略

☐ 大企业的国际化发展战略

☐ 审时度势，新鸿基把业务扩展到全球

☐ 通权达变，梅西青春永驻

☐ 因循守旧，吉列痛失刀片市场

第六章 经理革命：帅才打天下 (190)

一、企业家，航船的舵手 (190)

☐ 真正的企业家富于王者气象

☐ 企业家是企业发展方向的确立者

☐ 企业家是企业全局的有效领导者

☐ 搞垮一个企业一个厂长就够了

二、高筑黄金台，揽得天下士…………… (198)

☐ 为企业选人用人是企业家最重要的职责

☐ 广招贤才，荣氏奠定基础

☐ 重金招贤，福特获得新生

☐ 五顾丁庐，台塑起死回生

☐ 招聘战略人才，微软鹤立鸡群

三、维护公司的核心价值观…………… (206)

☐ 维护核心价值观是企业长寿的保证

☐ 打破偏见，就有用不完的人才

☐ 只要有能力，车间主任也能直接当厂长

☐ 给员工创造一个公平的竞争环境

四、年薪制：重赏之下出勇夫…………… (213)

☐ 年薪制是建立现代企业制度的需要

☐ 年薪制的实施范围和年薪的确定办法

☐ 实行年薪制需要有一套完善的配套措施

五、把帅才从舒适的岗位上撵走…………… (221)

☐ 看准人才，大胆提拔

☐ 用贤有术，亿达脱颖而出

☐ 设置“董事长特别助理”，锻炼高级管理人才

第七章 以人为本：让职工把心留下…………… (227)

一、亲和力，企业最强的竞争力…………… (227)

☐ 员工管理的四大要素

☐ 实施个人发展计划，将员工融入企业集体之中。