



管理是管理者战略思维的管理

企业管理

创新图解

陈晓剑 等编著

是管理者创新思维的管理

SCHEMA FOR
ENTERPRISE
MANAGEMENT
INNOVATION

中国科学技术大学出版社

F270-64

C42

企业管理创新图解

陈晓剑

毛四方 傅楚勇 编著

严志勇 徐凡

中国科学技术大学出版社

2001·合肥

图书在版编目(CIP)数据

企业管理创新图解/陈晓剑 等编著. —合肥: 中国科学技术大学出版社, 2001. 5

ISBN 7-312-01161-6

I. 企… II. 陈… III. 企业管理—图解 IV. F270-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 12033 号

中国科学技术大学出版社出版发行

(安徽省合肥市金寨路 96 号, 230026)

中国科学技术大学印刷厂印刷

(安徽省合肥市金寨路 96 号, 230026)

全国新华书店经销

开本: 850mm×1168mm/32 印张: 17.5 字数: 512 千

2001 年 5 月第 1 版

2001 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—8 000 册

ISBN 7-312-01161-6/F·51 定价: 25.00 元

(凡图书出现印装质量问题, 请向承印厂要求调换)

内 容 简 介

本书以发散性思维和创新性结构展现了企业管理的内在逻辑与方法，它以叙述性语言文字出现的管理思想得到进一步拓展与升华，从而得到一幅幅有章可循、有内在联系的清晰而准确的图表。读者可以通过本书的各个管理主题，追寻管理思想的启迪，从而最大限度地开发自身的潜在心智资源，描绘出属于自己的管理图解。

本书从启迪企业战略思维出发，阐述了企业重组理论与实务、人力资源开发与管理、市场营销的整合与创新以及企业有效沟通的科学艺术，为 21 世纪的中国企业管理指出了一条明晰路径。

本书既是政府部门和业界人士改革创新不可缺少的向导，也是高校经济管理和 MBA 专业的教学参考书。同时，由于本书采用了图解这一全新体例，它也适合作为企业员工培训的教材。

前 言

新的世纪，中国企业面临着新的机遇与挑战！

兵无常势，水无常形。中国企业在激烈市场竞争中不知不觉已经走了 20 年，有的企业脱颖而出，成了市场的亮点，有的还在市场的海洋里拼命挣扎，更有甚者则悄无声息地退出了市场。市场向我们的企业和企业领导人提出了新的挑战：那就是无论是企业还是个人，都必须在“知识海洋”和“市场海洋”这两个海洋中学会游泳，学会生存。

面对千变万化的世界，面向竞争激烈的市场，我们或者束手无策、东碰西撞，或者底气十足、有条不紊，个中的差别就在于知识的学习和理论的支撑。可以说，学习、创新、变革和实践是我们立足世界、取胜市场的前提和根本。多年的企业管理研究和实践使我相信这样一句话：“只有理论和方法是持久的，经验和办法总会过时。”如何掌握理论和方法？关键在于学习与创新，它应该成为企业家和青年创业者的首要任务。美国著名管理学家彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出，一个企业要有生命力，就必须是一个学习型组织。这点，对中国的企业和企业家尤为重要。作为跨入 21 世纪的中国企业界人士，他们需要的是现代企业管理的知识，“以其昏昏，使人昭昭”的管理方式，只能使企业陷入泥潭。

为解决企业热切关注的管理议题，多年来，时迈企业管理中心以“匡扶万家企业，繁荣民族经济”为使命，一直致力于企业管理的理论研究与咨询服务。先后在安徽、江苏、山东、广东和深圳等地，直接面向政府部门和工商企业开展现代企业管理理论的传播与实践工作，有力地促进了管理向现实生产力的转化。

在诸多的管理培训和项目咨询中，我们可以看到目前企业界

人士都能够把学习、创新和改革放在前所未有的高度上，但又面临着现代社会的快节奏、富信息和强压力的挑战，使人常常处于一种两难境地：“刚刚学会，又说要改变；刚刚制定，又说要调整。”对此，他们很难寄希望于一、两次系统的学习与培训，而正确的选择就在于培养创新意识和学习能力。作为从事企业管理的专门机构，我们有责任为企业界人士提供帮助。为此，特别将这些年来在理论与实践上的心得整理成这本拙著——《企业管理创新图解》。这本书不以介绍高深理论为基础，而以启迪创新思维为目的；不以一般方法的讨论为重点，而以典型案例的剖析为主题；不简单的以文字作叙述，而以大量的图表作探讨。撰写这本书以信息量大、易于理解、方便记忆、立足中国实际为原则，力图在形式上避开一般语言叙述的方式，尝试采用大量的图表、翔实的统计数据 and 典型案例来阐述现代企业管理的理论、方法和国内外企业管理的发展状况及趋势。形式上的改变，我们决不是为了标新立异，而是希望通过形式和内容的新探讨，抛砖引玉，引发政府部门、管理界同仁和企业界人士共同探讨一个话题：即如何“贴近市场，贴近企业”，更快、更有效地传播现代管理理论和探讨企业管理实践。

我们热切期待着，现代企业管理知识的种子在中国企业这方沃土上生根发芽，茁壮成长，开枝散叶！这不仅是我个人的愿望，更是我们这群青年管理学人的由衷心声。

陈晓剑

2001年1月21日

于深圳海景酒店

目 次

前 言	(I)
第一篇 企业战略:思维与实践	(1)
1 面临抉择的国有企业	(2)
1.1 透过数字看国企	(3)
1.2 危机与生机	(14)
2 用创新打造企业	(21)
2.1 发展与挑战	(22)
2.2 成功来自创新	(33)
2.3 企业成长与企业创新	(42)
3 领导的核心力量	(46)
3.1 领导者与管理者	(47)
3.2 领导者的领导力	(52)
3.3 企业变革者	(60)
4 企业战略导航	(68)
4.1 战略思维整合	(69)
4.2 战略管理,认识先行	(78)
4.3 战略层次及网络	(85)
4.4 企业战略选择	(94)
4.5 企业战略的应用	(102)
5 中国企业集团现状	(107)
5.1 企业集团的组建	(108)
5.2 企业集团失误现象及优秀集团的特征	(113)

5.3	企业集团的运作、职能	(118)
5.4	典型案例	(126)
6	中小企业透视	(127)
6.1	中小企业在经济中的地位	(128)
6.2	中小企业管理状况	(131)
6.3	对中小企业的片面认识	(133)
6.4	科技型中小企业管理探讨	(135)
第二篇	企业重组:理论与实务	(139)
7	产业重组的几个话题	(140)
7.1	国有企业产业结构	(141)
7.2	产业重组的对策	(143)
7.3	案例:过度扩张的 VCD 产业	(147)
8	企业的选择、重组之路	(149)
8.1	企业重组的基本思路	(150)
8.2	企业重组的业绩理念	(155)
8.3	企业重组与筹融资的贡献	(158)
8.4	业务组合方式的多样化	(162)
8.5	企业重组中的管理变革	(163)
8.6	企业重组的技术路线	(165)
9	重组的核心,资本运营	(167)
9.1	有关资本经营的几个概念	(168)
9.2	资本经营的目的与方式	(173)
9.3	战略性业务重组	(177)
9.4	国有企业改组上市模式	(181)
9.5	中小型企业改制及职工持股设计	(185)
10	回归理性并购	(193)
10.1	企业并购的动因与方式	(194)
10.2	收购公司识别财务改进的机会	(204)

10.3	围绕核心业务的并购	(208)
11	走进战略联盟	(211)
11.1	战略联盟的驱动因素及其实施	(212)
11.2	联盟伙伴及方式的选择	(218)
11.3	案例:国际性公司的联盟分析	(220)
12	为高科技企业“补钙”	(223)
12.1	高科技企业的成长与环境	(224)
12.2	风险投资抑或海外上市	(231)
13	资本运作范例	(233)
13.1	全球主要企业兼并案(1998年1月-8月)	(233)
13.2	民营企业上市——买壳、借壳上市案例	(234)
13.3	海尔的发展道路	(235)
13.4	买壳上市案例——川长征控股成都拓普	(236)
13.5	造壳上市案例——金杯汽车在纽约上市	(237)
13.6	四通的产权重组	(238)
第三篇	人力资源:开发与管理	(239)
14	人力资源大于天	(240)
14.1	现代企业人力资源管理误区及新课题	(241)
14.2	合理的企业人才结构	(243)
14.3	人力资源管理发展	(244)
14.4	人力资源管理创新	(246)
14.5	人力资源管理模式	(250)
14.6	典型案例	(252)
15	开创远大目标	(253)
15.1	人力资源体系	(254)
15.2	人力资源规划	(256)
15.3	工作分析和工作说明书	(262)
15.4	职业生涯设计	(269)

15.5	典型案例	(273)
16	不拘一格选人才	(274)
16.1	人员招聘概述	(275)
16.2	人员招聘体系	(277)
16.3	招聘组织设计	(279)
16.4	招聘准备	(281)
16.5	招聘渠道和招聘方式	(283)
16.6	面试	(286)
16.7	典型案例	(291)
17	塑造员工	(292)
17.1	培训观念变化	(293)
17.2	培训流程	(296)
17.3	培训方式	(297)
17.4	培训评估	(300)
17.5	培训具体事宜	(301)
17.6	典型案例	(306)
18	为员工成长导航	(308)
18.1	考核的陷阱	(309)
18.2	考核观念创新	(311)
18.3	考核体系	(313)
18.4	考核方法与流程	(318)
18.5	考核结果沟通	(320)
19	建立管理穿透力	(323)
19.1	激励导言	(324)
19.2	激励基本理论	(326)
19.3	需求层次与管理对策	(327)
19.4	激励形式	(328)
19.5	激励效果	(331)
19.6	典型案例	(334)

20	能力为本的薪资	(338)
20.1	薪资管理工作原则及内容	(339)
20.2	薪资架构	(340)
20.3	薪资体系及政策	(343)
20.4	薪资调查	(345)
20.5	典型案例	(347)
第四篇 市场营销:创新与整合		(349)
21	中国市场营销分析	(350)
21.1	变革时代的中国市场营销	(351)
21.2	企业营销诊断	(354)
21.3	中国国内营销的趋势与出路	(355)
22	系统化的市场进入与开拓	(361)
22.1	市场调查	(362)
22.2	市场细分	(367)
22.3	市场进入	(371)
22.4	营销力和市场领先的建立	(377)
23	一体化的营销组织和营销渠道	(385)
23.1	营销组织	(386)
23.2	营销渠道(网络)管理	(397)
24	销售业务管理	(404)
24.1	现代销售业务的架构	(405)
24.2	销售计划	(408)
24.3	销售费用的管理	(418)
24.4	赊销管理	(422)
24.5	时间管理	(425)
24.6	业绩管理系统	(429)
24.7	科学的促销	(431)
24.8	服务	(441)

24.9	整合营销	(446)
25	职业化的客户管理	(447)
25.1	客户管理概况	(448)
25.2	客户管理理念	(451)
25.3	客户拜访	(458)
25.4	客户档案管理	(463)
25.5	客户抱怨管理	(469)
25.6	大客户管理	(471)
第五篇	有效沟通:科学与艺术	(475)
26	克服人与人之间的障碍	(476)
26.1	沟通模型	(477)
26.2	沟通障碍	(480)
26.3	团队与沟通	(483)
26.4	沟通技巧	(487)
27	沟通原则和方法	(492)
27.1	沟通原则	(493)
27.2	直接沟通方法	(497)
27.3	间接沟通方法	(506)
28	信息分析与冲突管理	(509)
28.1	信息分析原则	(510)
28.2	信息分析工具箱	(512)
28.3	冲突管理	(526)
29	网络化信息沟通	(532)
29.1	理解信息化	(533)
29.2	企业信息网络	(537)
29.3	信息技术发展趋势	(541)
后 记		(543)

第一篇

企业战略：思维与实践

1

面临抉择的国有企业

企业主管的正常心态：“坐在火山口经营。”

企业主管的不正常心态：“自我感觉一切良好。”

今天的社会，危机感是一个流行词，工人下岗、干部分流、军人转业都有危机感，甚至小学生也担心学习不好长大不好找工作。个人的危机感不过是体现在生活质量上，而企业的危机感则是担心自己的竞争失败，在将来的某一天不复存在，人间蒸发了。

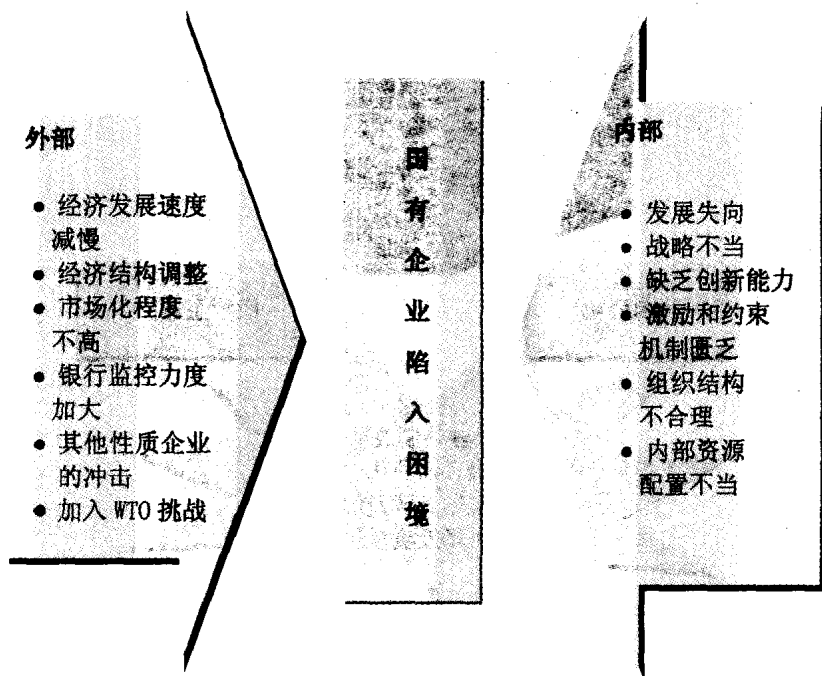
如果我们将危机感用以下具体统计数据描述，或许能说明一些问题。在美国这样一个已经比较成熟而且规范的竞争市场上，有62%的企业寿命不超过5年，只有2%的企业能生存50年，其中中小企业的平均寿命不到7年，大型企业的平均寿命不到40年。

或许我们企业家对此不屑一顾，大家还都沉醉在为自己编织的一段段歌舞升平的谎言里，虽然我们大家都懂得“居安思危”的道理，但是又有几个人能做到在企业快速发展的时期就为今后的困难做好充分的准备？危机潜伏于看似良好的发展态势之下，发展的高峰往往就是企业停滞和滑坡的起点。市场竞争日趋激烈，这其中又有多少坎坷、多少难关？我们又能在哪个阶段、哪个环节上休息片刻？

我们这里讲“危机感”，绝不是危言耸听，而是为了确立一种做事的态度。企业主管不仅要懂得：“机不可失，失则难兴”的道理，更要明白：“险必安度，不过则亡”。一个不能居安思危的企业终将被自己的无知所推倒。

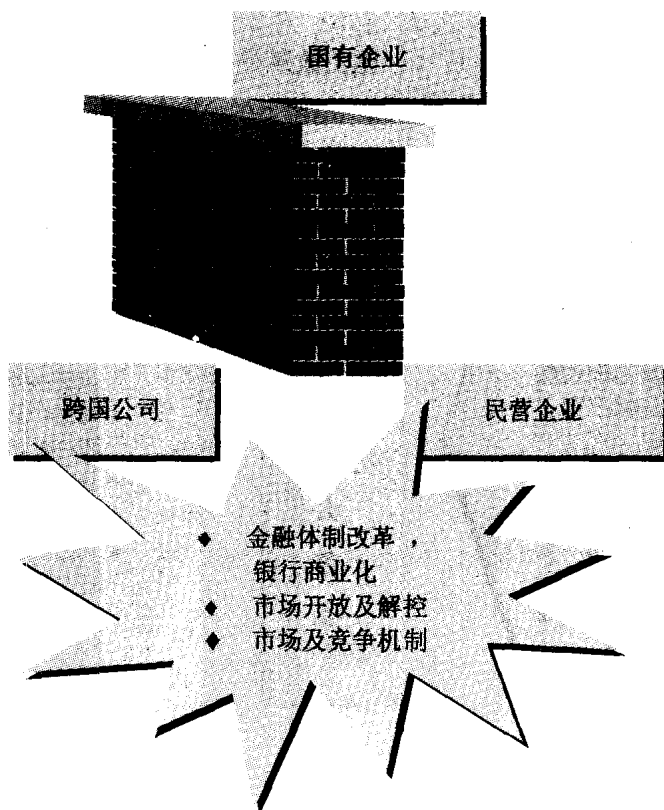
1. 1 透过数字看国企

1. 1. 1 国企改革的长征



近20年的国企改革可谓是一条步履艰难的不归路程，但其改革的步伐却是清晰的。如：1984年，扭亏为盈；1985年，厂长负责制；1986年，横向经济联合；1987年，承包经营责任制；1988年，破“三铁”，价格改革；1989年治理整顿；1990年，稳定压倒一切；1991年，清理三角债，质量品种效益年；1992年，转换经营机制，市场经济；1993年，国营改称“国有”；1994年，现代企业制度；1995年，优化资本结构，抓大放小；1996年，战略重组，学“邯钢”；1997年，再就业工程；1998年，三年解困；1999年，债转股。

1. 1. 2 国有企业失去竞争优势



如果说前几年的宏观调控, 主要体现在改变企业经营大环境上的话, 那么现在的改革则已进入到微观层面, 即直接对企业内部制度进行改革了。所有企业, 不论其所有制如何, 都将被推向市场经济的大海中去自主沉浮。国有企业如果不能及时地做出战略调整和顺应市场的变化, 缺乏清晰的概念和应有的预见性, 缺乏外来力量的支持和外来优秀智慧的介入, 最终必定会失败。

1. 1. 3 国有企业资产负债率高（1997年）

资产 负债率	企业数		资 产		负 债	
	数量 (个)	比例 (%)	数量 (亿元)	比例 (%)	数量 (亿元)	比例 (%)
合计	14933	100	49715.7	100	31817.4	100
100%以上	2186	14.6	2245.5	4.5	2650.1	8.3
90%-100%	1577	10.6	2720.0	5.5	2572.3	8.1
80%-90%	2291	15.3	4993.6	10.0	4218.5	13.3
70%-80%	2572	17.2	8246.9	16.6	6150.0	19.3
60%-70%	2259	15.1	10506.7	21.1	6898.1	21.7
50%-60%	1617	10.8	9649.5	19.4	5313.6	16.7
50%以下	2431	16.3	11353.4	22.8	4014.6	12.6

资料来源：国家统计局统计数据

国有企业资产负债率过高，严重扭曲了企业的经营行为，是造成企业财务危机的重要原因。国有企业的负债一部分是由历史原因造成的，如国家的“投改贷”和“税后还贷”政策，另一部分是由于企业缺乏科学的决策方法，盲目贷款、投资失误等原因造成。如何有效降低国有企业的资产负债率，使国有企业轻装上阵，是一个迫切需要解决的问题。