

现代企业 (上册)

Enterprise Management Services

管理要务

■ 孙国志 编著



企业管理出版社

现代企业管理要务

(上册)

孙国志 © 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理要务 / 孙国志编著. —北京: 企业管理出版社, 2006. 11

ISBN 7-80197-601-0

I. 现... II. 孙... III. 企业管理 - 基本知识

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 141070 号

书 名: 现代企业管理要务 (上、下册)

作 者: 孙国志

责任编辑: 刘艳茜

出版监制: 刘为礼

书 号: ISBN 7-80197-601-0 / F·602

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京市通县蓝华印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 210 毫米×145 毫米 大 32 开本 35 印张 650 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 78.00 元 (全二册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



孙国志先生

责任编辑：刘艳茜
出版监制：刘为礼
封面设计：李 卓

序

企业作为一个开放的复杂系统与复杂的巨系统——社会系统之间信息、能量、物质方面的交换和联系日益密切。在技术飞速发展、市场瞬息万变、需求多样化、短交货期、品质优良及完善的售后服务等复杂、多变、激烈竞争的经济环境中，企业的生存和发展十分严峻。企业管理也成为决定各家企业胜负的最为重要的核心要素。企业管理人的能力和素质在某种程度上说已成为决定一个企业成败的关键性因素。改善和提高企业管理者的能力和素质问题已成为很多企业的当务之急。

人类的管理能力，也就是有目的的组织能力，可以说是人类自身的天性，从人类诞生之日起就有了。但是，作为一门学科，管理学却是一门相当新的学科。从科学管理之父（费雷德里克·泰勒）提出科学管理（标志着西方管理科学的诞生）这一理论开始，到如今被企业界奉若神明的一系列管理理论，如彼得·圣吉的“学习型组织”、迈克尔·哈默的“企业再造”等，它的发展也仅仅经历了一百多年的时间。在短短 100 多年间，管理理论已发展成为一套相对系统的、独立的、较为完善的学科。过去几十年来，管理学发掘出了自己真正的优势，将复杂、专业的知识转化成具体的操作手段，在企业发展和竞争过程中发挥越来越重要的作用。

人类为什么需要管理？其原因就在于人的群体活动、人活动的目的性和资源的稀缺性，只有管理才能将这三个方面问题进行有效地解决。

管理在企业生产和竞争中起到至关重要的作用，在现代社会中，管理同技术被称为企业腾飞的两个翅膀，缺一不可。技术先进，会使企业拥有较高的生产率和创造力，在市场竞争中处于有

利地位。管理科学，会使企业的资源得到充分利用，获得人、财、物、信息等资源的最佳协同效应，达到一种理想的完美境界。一些社会学家统计，在经营不善、濒临破产的企业之中，80~90%是由于管理不善造成的。管理不善，将极大的制约经济的发展速度。

管理水平的高低虽然是无形的，但无形的有时比有形的更珍贵也更有力量。中国的未来取决于当今我国企业人的行为和行动，要想经营管理好企业，必须从管理者自身开始。

管理是一个神秘莫测的魔术，世界上许多名牌企业的成功无不归因于激烈的市场竞争中的管理策略。不可否认的是，我国的许多企业人都是经营管理的门外汉，很多人精通的不是管理，而是权术和逢迎。许多企业表面上已进入现代化时代，而管理却仍停滞在刀耕火种时代。在当代中国，每一个有远见卓识的企业家，在注重企业利益的同时，必须同时注重企业与社会和谐，也就是企业对社会发展应承担必要的责任。管理将在企业承载社会责任过程中发挥相当重要的作用。

在新世纪的经济中，知识已成为真正的资本和首要的财富，知识企业正在悄然成为推动经济进展的生力军。未来的经济必将改变和超越现在这种以技术为驱动、片面追求生产规模、追求产品技术的发展模式，而转向以知识作为驱动的主要力量，知识经济已成为新经济时代的特征。在这知识经济时代，管理科学正悄然发生着变革，以劳力、资源为管理核心的传统管理正在由以知识管理为中心的管理形式所取代。一个全新的管理时代已向走来。管理学科的发展在走过 100 多年的历程之后，已成为一门企业人不可或缺的基础工具。既然管理是一门科学，这就意味着管理是有规律可循的。遵循规律，学习理论，是今天的管理者必须铭记的“金科玉律”。

科学的发展需要科学的管理。在走向知识经济时代的今天，我们在否定、更新前人思想的基础上义无反顾的前进。我们通过对前人思想总结加工的基础上重新整合并且适时创新，找出适合

我国企业发展的管理理论，是我国企业发展走向良性的轨道，创造崭新的明天的一条必经的道路。

《现代企业管理要务》一书既阐释了深刻的管理理念，又为中国企业提供了可操作的范本，值得我们在日常管理中潜心修习，以获得智慧上的启思，让管理行为变得科学而系统。开卷有益，相信我们了悟《现代企业管理要务》的精髓并娴熟应用之后，展现在我们面前的，必是一番和谐、欣欣向荣的非凡景象！

石 华 鹏

2006 年 12 月

编者的话

作为一个合格的现代管理者，既需要有“才智”，又需要有“直觉”；既需要有“理性”，又需要有“感情”；既需要善于在办公室中分析研究问题，得出“科学”的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。

——彼德·杜拉克

随着市场经济的发展，企业的生存环境发生了很大变化，竞争已经从单一产品的价格战、质量战、品牌战，逐步演变为目前的企业综合实力战。而在这不见硝烟的战场上，管理无疑是决定胜负的最为重要的核心要素。没有管理人的领导，“生产资源”就只是资源，永远也不会生产。在竞争性的经济中，管理人的素质及其工作决定着一个企业的成败，或者说是决定着一个企业的存亡。管理人的素质和他的工作能力是对一个企业起作用的唯一有利因素。

管理是一门学问，这也意味着管理是有规律可循的，管理者所要做就是要符合管理的规律。对于管理科学中的所有构成部分都是规律的总结，比如质量管理的“6西格玛”，营销管理中的“4P”，财务管理中的“现金流”，战略管理中的“高差异、低成本、专门化”等。

追溯到人类的管理能力，也就是有目的的组织能力，可以说就是人类自身的天性，古老得就像拇指可以竖起来一样。但是，管理学却是一门相当新的学科。它的源头可以追溯到19世纪中

期，正式作为一门学科却是在现代才实现的。过去几十年来，管理学发掘出了自己真正的优势，将复杂、专业的知识转化成具体的操作。

人类的管理能力其真正功用是将复杂、专业化的东西落实到行动上面。随着世界经济知识化、全球化时代的来临，人们的工作也将变得更加专业化和复杂化，而不是相反。管理的职能就是建立可以运作的组织机构。它隐藏在所有的理论和工具之下，隐藏在所有的专业知识之下，肩负着改变我们经济和生活的艰巨使命。可以说，管理是每个企业都无法回避的事情。而且，管理在企业的发展中将会扮演越来越重要的角色，决不会被削弱。

管理同时也是一个系统工程，管理的触角涉及到每个岗位、每件事、每个动作，总而言之，将认为不重要的事管起来，将简单的制度长期执行下去并用心去做就是好的管理，企业的竞争是资本竞争、产品竞争、技术竞争、人才竞争、管理竞争，但任何一个企业都离不开管理！

在中国的当代，一个有远见卓识的企业家，在注重打造百年企业的同时，还更须注重企业与社会和谐，也就是企业对社会发展应承担必要的责任。成长中的企业都是一样的，无论是大企业还是小企业，一开始都是在打乱仗，有时根本顾及不到员工的情绪和整个市场机制，想得最多的是企业的利益。但是，企业管理的目标要明确，不要一味地想赚钱，那样做是赚不到钱的。作为一个有理想的企业管理者一定要找到自己在社会中的位置，只有发展成为为社会服务的企业才能真正发展自己。

然而，今天的中国企业管理也面临着种种难境，甚至正在遭遇着“前不着村、后不着店”的尴尬局面。因为，我们既没有父辈留下的丰厚资产，也没有父辈丰富经商经验的传授，只能是无

奈地“摸着石头过河”了。

许多中国企业的管理者，为了摆脱这种因特定历史状况所造成的“管理尴尬”局面，通常会有两种方法：一种方法是学习国外成熟的管理理论，另一种方法是从中国本身的传统文化中挖掘管理智慧。这其种有获得成功的典型范例，但也有很多的企业管理者在摸索中品尝着艰辛和苦痛。

正是基于此，才有了《现代企业管理要务》书的诞生。本书从我国市场经济发展的需求出发，力求在已有企业管理理论体系的基础上，综合国内外企业管理理论研究的最新成果和我国企业管理实践，形成简明、实用的企业管理理论。在内容上坚持理论与实际相结合，在体系结构和内容上有所创新和突破，并通过对国内外大手笔公关案例入木三分的精辟剖析、点评及浓缩概念、要点和方法的知识链接，使实例和理论有机地互补结合，把读者带入了一个三维立体的管理境界以求为现代企业管理理论和实战做出一份贡献。

本书具有以下特点：

1. 全面系统性。全书共十六章：计划管理，生产与运作管理，质量管理，市场营销管理，企业广告管理，品牌管理，客户满意管理，企业物流管理，财务管理，人力资源管理，企业战略管理，企业文化管理，企业行政管理，企业信用管理，危机管理和创新管理。囊括了企业管理所有的核心要素，且比较全面系统地反映了当今我国企业管理的基本理论和基本方法。

2. 注意知识的更新。本书尽可能将国际上最新、最重要的企业管理理论和实践成果及我国企业管理改革新鲜经验引入教材。

3. 定性研究与定量分析相结合。为了培养和提高管理者科学分析和解决企业管理中基本问题的能力，本书在比较广泛、系统

地介绍企业管理的基本理论和基本知识的基础上，还对一些主要规定和重要方法进行重点讲解。

4. 重视理论联系实际。本书的最后还综合选取了中外经典或最新典型案例，提高管理者对企业管理实际问题的能力，也在一定程度上起到提供资料信息和拓宽视野的作用。

无论你是基层管理者、中层管理者还是高层管理者，只要管理是你日常工作中的一部分，那么，这本《现代企业管理要务》就是为你而准备的！而且，这本书也必将推进您的管理工作上升到一个新的台阶。

目 录

第一章 企业计划管理	1
第一节 企业计划管理概论	3
一、企业的概念	3
二、企业的特性	7
三、企业的类型	8
四、企业管理的原则	12
五、企业管理部门的设置形式	13
六、加强企业计划管理的必要性	15
第二节 企业计划的编制	19
一、企业计划的编制简介	19
二、企业计划的指标体系及分类	20
三、企业计划编制的原则	23
四、企业计划的编制	24
五、计划编制的方法	27
第三节 计划的实施控制	34
一、控制的含义与前提	34
二、管理控制与计划的关系	35
三、企业控制的重要性	36
四、管理控制的类型	37
五、企业控制系统的构成	38
六、企业控制的过程与有效性	39
第四节 我国企业计划管理现状	44
一、传统计划观与现代计划观	44
二、我国企业计划管理的必要性	47

三、我国企业计划管理职能的转变	49
四、加强我国企业计划管理的具体对策	52
五、现代企业计划管理的创新	56
第五节 企业计划管理经典案例分析	59
一、国外的案例——世界自然基金会	59
二、我国的案例——S 公司	60
 第二章 生产与运作管理	63
第一节 生产与运作管理概述	65
一、生产运作管理的产生与发展	65
二、生产运作管理的研究内容	70
第二节 生产过程组织	75
一、生产过程与生产类型	75
二、生产过程的组织	79
三、流水生产的组织	82
四、成组生产的组织	85
第三节 物料需求计划	88
一、MRP 的基本原理	88
二、MRP 系统	91
三、MRP 的实施	97
第四节 项目计划与控制	101
一、概述	101
二、网络计划技术在项目管理中的应用	106
三、网络计划的优化	108
第五节 质量管理	112
一、供应链管理概述	112
二、采购管理	113
第六节 库存控制	120
一、库存概述	120
二、库存控制模式	123

三、库存决策	126
第七节 供应链管理	130
案例一 丰田生产方式 (TPS)	
——风靡全球的神奇生产体系	130
一、丰田生产方式 (TPS) 的体系	131
二、学习丰田生产方式的要诀	132
案例二 宝钢集团的供应链管理	133
一、宝钢供应链的特点	134
二、宝钢的采购管理和供应商管理	134
三、宝钢的库存管理和物流控制	136
第三章 质量管理	139
第一节 质量管理概述	141
一、什么是质量	141
二、质量管理重要术语	145
三、质量管理的产生和发展	150
第二节 ISO9000 族质量管理标准介绍	155
一、ISO9000 族标准的产生与发展	155
二、ISO9000 族标准的构成	162
三、质量保证标准与质量管理标准	164
四、2000 版 ISO 9000 标准简介	167
第三节 质量管理的新理念	
——顾客满意与顾客关系管理	170
一、以顾客为中心的质量管理模式	170
二、顾客满意	176
三、顾客关系管理	180
第四节 质量管理的新焦点——产品责任	184
一、产品质量法律法规概述	184
二、产品质量责任	189
三、企业各类人员的质量责任	194

第五节 6SIGMA 质量管理方法	197
一、六西格玛的质量概念	198
二、质量控制限的作用	199
三、6 σ 质量的主要测度指标	200
四、实施 6 σ 的步骤、工具与课题	200
五、6 σ 的六大课题	201
第六节 企业质量管理经典案例分析	203
案例一 松下的高级质量管理	203
案例二 爱立信：顾客满意服务体系的建立与实施	206
 第四章 市场营销管理	 209
第一节 市场营销管理概述	211
一、市场营销学及其研究对象	211
二、市场营销管理任务	214
三、市场营销管理观念	216
第二节 市场战略	219
一、竞争者分析	219
二、市场主导者战略	223
三、市场挑战者战略	226
四、市场追随者战略	229
五、市场补缺者战略	230
第三节 营销组合策略	233
一、产品策略	233
二、定价策略	239
三、分销策略	244
四、促销策略	247
第四节 市场营销的新发展	254
一、营销的新概念	254
二、国际市场营销	260
第五节 案例：高露洁——单一品牌 称霸中国	262

一、福及全行业品牌战略定位	262
二、高露洁：影响全中国品牌策略传播	264
三、高露洁：改变全护齿品牌消费习惯	266
四、高露洁：实施全打击品牌竞争策略	267
五、高露洁建立的品牌标杆	268
第五章 企业广告管理	269
第一节 企业广告管理概述	271
一、确定广告部门在管理架构中的层次	271
二、广告部门的人员设置	275
第二节 寻找最佳搭档	280
一、可能合作的对象	280
二、寻找最佳合作伙伴	282
第三节 确定广告方向	286
一、了解分析企业现状	286
二、确定广告要实现的目标	290
第四节 做好广告预算	291
一、广告预算组成要素	291
二、制定预算的方法	292
三、分配广告预算	295
第五节 制定行动方案	297
一、确定广告主题概念	297
二、制定广告计划	298
三、附录：大众媒体的分类和特点	309
第六节 测定广告效果	315
一、测试时间及方式	315
二、广告效果调查结果的运用	322
第七节 日常广告管理	325
一、审核广告公司提交的方案	325
二、做好内外沟通	328