

现代 企业

现代企业经营管理 简论

郝学隆 编著

中原农民出版社

现代企业经营管理 简 论

郝学隆 编著

中原农民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

现代企业经营管理简论/郝学隆编著. — 郑州: 中原
农民出版社, 2002.10

ISBN 7-80641-602-1

I. 现… II. 郝… III. 企业管理… IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第077494号

现代企业经营管理简论

郝学隆 编著

责任编辑: 高修俊

出 版: 中原农民出版社 (郑州市经五路66号)

发 行: 河南省新华书店发行

印 刷: 安阳市印刷厂印刷

开 本: 850×1168毫米 32开本

印 张: 9.625 字数: 178千字

版 次: 2002年10月第1版 2002年10月第1次印刷

印 数: 1-2000册

书 号: ISBN 7-80641-602-1/F·025

定 价: 18.60元

《现代企业经营管理简论》编委会

主 任：赵志正

副主任：吕智如 霍福保 雷天河

编 委：郝学隆 陈国新 鲍志金

序 言

当代生产力发展的一个特点是管理在经济运行中的作用越来越突出，以致在某一领域、某一时段上起着决定性作用。从普遍意义上来说，现代社会是由各种组织组成的，每个组织都要进行管理，组织的不同管理也必然各有其特点，政府管理不同于学校管理，军队管理不同于医院管理，……而企业的管理又有别于上述各类组织，因为它从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并取得盈利，自主经营，独立核算，且具有法人资格的基本经济单位。也就是说，企业的活动是谋利性的，它的管理确切地说是经营管理。20世纪上半叶泰罗、法约尔、梅奥的研究以至后来企业战略、企业文化、学习型组织等热潮的兴起，都是围绕企业经营管理的某一方面或几个方面而展开的。

进入新的世纪，伴随着入世，我国经济将进一步融入全球经济中。我国企业一是要面对国外知名企业进入和拓展中国市场的攻势，另一方面也要“走出去”逐步扩展在国际市场上的经营领域和范围，参与国际市场的竞争。在这场持久战中，我们基本的经营理念之一应该是“依法治企，规范经营，诚实守信，用户至上”。无

论是在国内市场还是在国际市场，只有依法治企、规范经营，并在质量、品种、交货期等方面不断满足客户的需求，以诚取信，树立良好的社会形象，才能赢得顾客，也才能赢得企业生存和发展的空间。近年来，许多原来经营很好的公司一夜之间兵败南山，就是因为不能规范经营、诚实守信。南德公司、秦池酒厂等声名显赫的企业成为昨夜星辰，虽有各自不同的原因，但都是由“信用危机”而引发似乎不会有什么异议。可见“诚召天下客”乃是企业立身之本、立业之本，是经营管理之魂。

然而，做到“诚信”二字，决不仅仅是一种信念，还必须要有实实在在的行动，这就需要企业强身健体，由粗放管理转向科学管理、精细管理，由无序管理转向规范管理。要从战略、组织、计划、生产、营销、人事、财务等各个方面入手，规范管理，规范运作。这正是不少企业，特别是近几年来创办组建的新企业运营中的薄弱环节。这就需要企业经营者不断地学习现代企业经营理论，从中汲取营养，指导和规范企业管理实践。

近几年来，讲述企业经营管理的书籍很多，其中绝大部分是理论性较强，而有一定理论深度又结合企业实际，易学易懂者较少。《现代企业经营管理简论》是较为简明系统地介绍了现代企业经营管理理论，又融合了一个成功企业（安阳卷烟厂）的实际而编写的。作者在

文章的可读性和实用性方面作了不懈的努力。为此，我把这本书推荐给读者，特别是中小企业的经营者和创办者，相信能够做到开卷有益。

杨承训

2002年1月6日

（杨承训先生系研究员、博士生导师、著名经济学家，河南省社会科学院顾问、原副院长，河南省财经学院顾问，河南省经济学会会长，中共河南省委咨询组经济副组长，国家级有突出贡献的专家。）

目 录

第一章 企业经营战略	1
第一节 战略的由来	1
第二节 企业经营战略的提出和应用	2
第三节 经营战略的涵义、特点	4
第四节 企业制定战略的经营环境分析	6
第五节 企业一般竞争战略	11
第六节 企业发展战略	13
第七节 战略的实施与调整	14
案 例： 安阳卷烟厂实施名牌战略	17
第二章 企业形象与CIS战略	24
第一节 企业形象的概念	24
第二节 企业树立良好形象的目的	26
第三节 CIS战略及其由来	27
第四节 企业制定和实施CIS战略的要点	32
案例1： 红旗渠精神——安阳卷烟厂的企业精神 ..	35
案例2： 上海宝山钢铁公司员工岗位行为规范	39
第三章 企业组织设计	42
第一节 组织设计及其步骤	42
第二节 职能设计与职能结构调整	46
第三节 组织结构的框架设计	50
第四节 企业机构设置及其横向协调的改善	55
第五节 改革企业非生产主体,推行社会化专业协作 ..	59
第六节 减少副职	61

案 例：安阳卷烟厂根据生产经营需要	
调整企业组织机构	62
第四章 企业经营计划	72
第一节 经营计划的概念	72
第二节 经营计划的特征	73
第三节 经营计划的作用	76
第四节 经营计划的分类	78
第五节 经营计划的制订	81
第六节 经营计划的实施和执行	86
第七节 计划的调整和修改	90
案 例：安阳卷烟厂短期经营计划管理模式	93
第五章 市场营销	101
第一节 市场营销的由来和发展	101
第二节 市场营销及其内容	102
第三节 市场营销环境	105
第四节 市场细分、目标市场和市场定位	107
第五节 市场营销组合	114
案例1：安阳卷烟厂营销创新	124
案例2：参与社会活动、赞助公益事业—— 安阳卷烟厂开展企业外部公关纪实	126
第六章 生产现场管理	130
第一节 生产现场管理及其沿革	130
第二节 生产现场管理的特点和目标	132
第三节 现场管理者的职责	135
第四节 现场质量管理	138
案 例：努力实现产品的“零”残缺——	

安阳卷烟厂抓质量创名牌产品纪事	144
第七章 人力资源开发与管理	150
第一节 美日两国人力资源管理概况	151
第二节 企业人力资源管理的基本内容	154
案例1: 扭亏, 从尊重知识、尊重人才做起——	
安阳卷烟厂调动科技人员积极性的若干举措	164
案例2: 安阳卷烟厂按贡献调整分配方案	169
案例3: 美国休斯公司人力资源开发和管理	
的一些举措	171
第八章 公司理财	174
第一节 财务管理概述	174
第二节 资金筹措	175
第三节 企业投资	180
第四节 产品成本管理	187
第五节 利润管理	189
第六节 财务报表	190
案例1: 为企业的发展当家理财——	
安阳卷烟厂 财务工作小记	195
案例2: 邯郸钢铁总厂模拟市场核算,	
实行成本否决的经验	196
第九章 企业信息化	199
第一节 信息、信息技术与信息化	199
第二节 向信息社会迈进已成为	
世界各国发展的方向	201
第三节 企业信息化的内涵	202
第四节 企业信息系统的构成	205

第五节	企业信息化给企业带来的影响	207
第六节	企业信息化建设的原则	209
第七节	面向未来的企业信息系统的构筑	212
第八节	实现企业信息化的相关举措	214
案例1:	安阳卷烟厂信息化建设	218
案例2:	信息系统发展应用—— 某建筑机械有限公司的经验	221
第十章	行政办公事务管理	224
第一节	行政办公事务概述	224
第二节	行政办公事务的主要工作	229
案 例:	安阳卷烟厂厂办工作概述	240
第十一章	企业家及其管理技能	243
第一节	企业家的概念	243
第二节	企业家的心理素质	244
第三节	企业家的知识与经验	248
第四节	企业家的管理技能	252
第五节	企业家管理技能的综合与发挥	256
案例1:	靠四个方针、六种意识搞活企业—— 安阳卷烟厂厂长赵志正的成功治厂之路	260
案例2:	安阳卷烟厂以人为本的管理	273
附录:		
	抓住机遇 改革创新	276
	安阳卷烟厂双文明整合管理	283
参考书目		295
后记		296

第一章 企业经营战略

第一节 战略的由来

战略一词由来已久，是军事术语，是人们长期从事战争活动而提出的。它是指对战争全局的谋划和指导。古人云：运筹帷幄之中，决胜千里之外。这里所说的运筹，就是研究克敌制胜的策略、计划等等都涉及战略，我国古代著名的《孙子兵法》是历史上最早一部军事著作。全书共13篇，其中“不战而屈人之兵”就是战略的思考。《三国演义》中的“隆中对”就是战略规划典范。西方战略一词源于希腊字“stratego”，含义是将军指挥军队的艺术。由克劳塞维茨撰写的军事巨著《战争论》，其中也对战略作了许多精彩的论述。

毛泽东同志在领导中国人民抵御日本侵略者和打败国民党反动派的斗争中，写出的《论持久战》和《中国革命战争的战略问题》都是从战略高度来研究怎样克敌制胜的。

应用于“军事方面”的谋略，能否应用于经济领域

呢？这是毫无疑问的，尽管领域不同，但其道理都有共同之处。近几十年来，日本和东亚一些国家和地区在经济上有突飞猛进的发展，决非偶然，其背后必有一些全局性、长远性的涉及国家经济发展的战略思考和举措。

同样，在企业经营中应用军事方面战略的理论，也将有利于企业长期的生存和发展。

第二节 企业经营战略的提出和应用

企业经营战略作为一种理论，提出并应用推广，始于20世纪60、70年代的美国。

第二次世界大战结束至20世纪60年代，许多国家都在医治战争的创伤，振兴本国经济，世界经济也得到了飞速发展。企业的经营环境比较稳定，经营条件比较理想。而到了20世纪70年代，石油价格暴涨，资源供应紧张，通货膨胀加剧，生态环境恶化等使企业经营面临困境，特别是1973年世界性石油危机的爆发，给不少企业以沉重的打击。与此同时，一场新的技术革命席卷全球，新科学、新技术为企业提供了新的生存空间，也向企业提出了前所未有的挑战与新技术革命随之而来的新的消费观念。消费需求使得产品和技术的更新速度越来越快，企业经营不能适应这种变化就有倒闭之虞。此外，由于不少国家本国企业的发展，不仅使美国企业产品销往国外市场受阻，而且有不少国外产品打入并占领

美国市场，竞争激烈，经营困难，所有这些都使得美国企业经营充满风险，即使那些世界知名的企业也不能保证经营上的“绝对安全”。美国著名的国际商用机器公司（IBM）在1978年就曾宣告濒临破产。

这种严峻的局面迫使企业必须关注环境的变化，统筹全局、着眼长远，主动地去适应环境的变化，否则稍一疏忽，便可招致灭顶之灾。真可谓“如临深渊，如履薄冰”。由于经营环境发生剧烈变化，以往的理论知识就远远不够用了，需要用新的理论来应对新的局面。1965年美国经济学家安索夫《企业战略论》一书问世，初步提出经营战略的理论，它重视对环境机会和威胁的研究，帮助企业分析和把握未来发展的方向，增强企业对环境的适应能力。它顺应了企业实际需要，因而得到广泛传播。最早在美国，随后传到德国、法国和日本，并于20世纪80年代初传入中国。

据专家统计，美国企业进行长期预测并制定战略规划的已达100%。日本有99%的大企业制定发展战略和长期经营规划。日本经济新闻社的调查表明：凡是制定战略规划的大企业，它们的经营指标均提高显著，而没有制定经营战略规划的大企业，它们的经营指标则上升缓慢，其中有48%的企业由于经营上的重大失误造成损失，乃至于倒闭。

20世纪90年代以来，国际竞争的日趋激烈，自然资源日益匮乏，经营环境更加动荡不安，战略管理更显得

重要。在美国的一次调查中，90%以上的企业家认为，企业家最占时间、最为重要和最为困难的问题，就是制定企业战略。日本富士银行对640家骨干企业进行调查，发现企业最急需“会制定中长期战略，并为实现战略出谋划策的人”。

改革开放以来，我国由计划经济迈向社会主义市场经济，企业被推向市场参与市场竞争，企业必须从长远的角度去考虑生存发展，筹划自己的未来，这就需要实施战略管理。近20年来，我国涌现出一大批国际上有一定知名度的企业，如北大方正集团、联想集团、春兰集团、海尔集团等。他们的成长、壮大，重要的因素是制定并实施了正确的经营战略。

第三节 经营战略的涵义、特点

经营战略是企业为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划。它是在对未来环境的变化趋势和企业自身实力进行充分分析的基础上，通过一系列科学决策而作出的。是企业经营思想的集中体现，是制定经营计划的基础。

经营战略是对企业今后总体性、长远性的谋划，主要包括四方面的内容：

一是经营领域的选择 就是要规定出企业生产和出售何种产品，为哪类消费者服务。这是企业赖以生存的

基本条件，是企业经营战略的首要问题，它是在企业外部环境和企业自身实力的分析基础上作出的抉择。

二是战略优势的建立 也就是企业提供的产品和服务与竞争对手比较有哪些优势，它可以使企业在激烈的竞争中立于不败之地。寻找和发展企业竞争优势是企业制定实施经营战略的关键。

三是战略目标的确定 这就是企业要在经营上达到什么样的经营成果和水平，它指明了企业在今后较长时期内努力的方向。

四是规划和采取战略行动 也就是为了实现预期的战略目标，需要采取哪些主要的行动，进行哪些资源配置。

以上四方面是相辅相成的，构成一个完整的体系。它是为实现长期经营目标，达到目标的途径和手段的总体规划，是企业在动态环境中确定的重大战略决策。

从以上论述，可以看出企业经营战略的四个特点：

一、全局性

即经营战略是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的，而不是企业的局部行为或单项活动。

二、长远性

企业的经营战略是对未来较长时期（5年以上）如何生存发展的通盘筹划。谋求未来发展和长远利益，而不是为了求得眼前利益。

三、纲领性

这是指企业经营战略所确定的目标、方向是原则性和概括性的。是粗线条的设计，有待于进一步分解展开和具体化。

四、抗争性

经营战略是企业竞争中如何战胜竞争对手，如何应付外界环境的威胁、压力和挑战而制定的一整套行动方案，它区别于那些不考虑竞争，单纯为改善企业现状，提高管理水平为目的的行动方案和管理措施。

第四节 企业制定战略的经营环境分析

企业是为了适应环境变化而制定经营战略的，也就是说企业必须按照环境提供的条件要求以及发展变化趋势来制定经营战略，这就要求企业对宏观环境，行业环境和企业自身实力作具体的分析。

一、宏观环境分析

宏观环境是指政治、经济、科技、社会文化和自然环境等。当前，了解、把握国家制定的方针、政策及法律规范对于企业经营来说十分必要。因此，首先要分析政治环境。

政治环境包括一个国家或地区的政治制度、政治形势、方针政策、法律法令等。这些对企业的经营会产生重大的影响。国家每出台一项新的政策，每颁布一项新