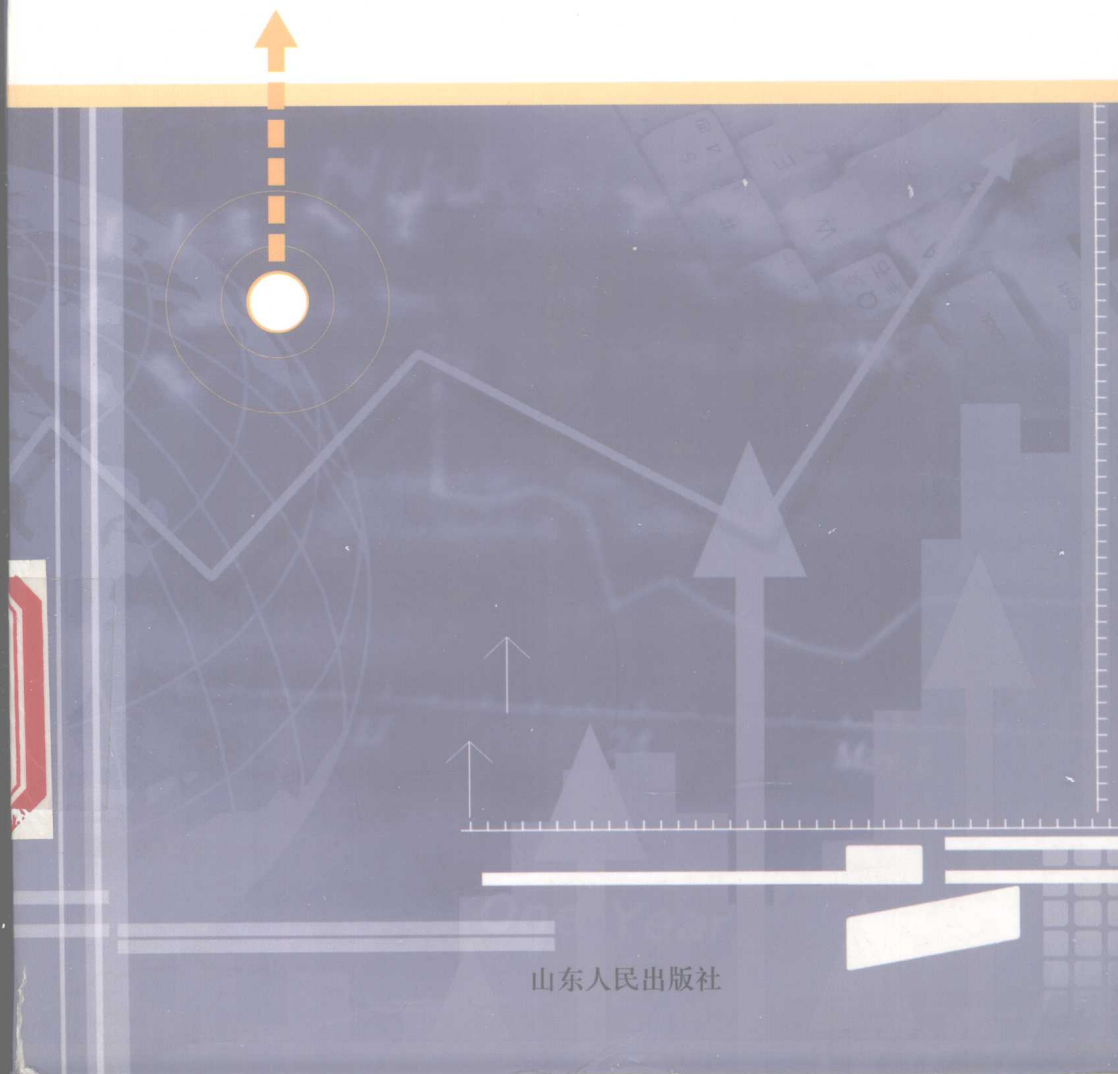


山东省企业经营管理者培训教材

现代企业管理创新研究

孟凡利 孔繁礼 张洪军 主编



山东人民出版社

现代企业管理创新研究

孟凡利 孔繁礼 张洪军 主编

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理创新研究/孟凡利,孔繁礼,张洪军主编. —济南:山东人民出版社,2003.7
ISBN 7-209-03268-1

I. 现... II. ①孟... ②孔... ③张... III. 企业管理—经验—研究—山东省 IV. F279.275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 056598 号

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

青岛星球印刷有限公司印刷

*

880×1230 毫米 32 开本 15.75 印张 2 插页 380 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

定价:46.00 元

编委会成员名单

主 编:	孟凡利	孔繁礼	张洪军	
副 主 编:	姜 龙	樊 军	刘仁民	李现实
	姜玉巧	石振源		
编写人员:	荣 刚	魏 勇	张宏亮	张春幸
	张庆堂	张志勇	刘海鹏	马 俊
	杨成国	许 伟	刘桂兴	苏 琳
	郑 婕	季彦云	张衍美	

序

王元

创新是一个民族进步的灵魂,管理是企业永恒的主题。企业如果没有管理创新,就不会发展前进。近年来,我省涌现出了海尔 OEC 管理法、亚星比价采购、山水两本管理、莱钢母子公司体制、青啤新鲜度管理等一大批管理创新优秀企业和管理模式,在激烈的市场竞争中获得了良好的经营业绩。海尔的 OEC 管理法还进入了美国哈佛大学的教学案例。对这些企业创新管理法进行剖析和研究,形成系统的企业管理理论,并在今后的实践中广泛推广运用,进而起到较好的示范指导作用,是管理工作的一项重要任务。我很高兴地看到省财政厅和省经贸委的同志在这个方面的努力,并编写了这本《现代企业管理创新研究》。

在我国加入世贸组织之后,企业直接面对国际市场的竞争,企业管理同样面临着与国际接轨的问题。如果不进行管理创新,不走现代化管理的路子,企业就不可能在激烈的竞争中取胜。这本书对我省部分企业管理先进经验进行了科学分类,并结合前沿管理创新理论对每一类管理方法从现状到简析,从现实操作中存在的问题到发展趋势,进行剖析,深入浅出,操作性强,对企业经营管理人员来说,是一

本拿过来就可以用的管理手册。

对政府管理来说,这也是改进和完善经济管理职能的探索和实践。这方面的研究才刚刚开始,但这种工作思路和方法值得提倡。我相信,政府部门指导企业管理工作,按照这个思路走下去,一定会有所收获,能够按照市场经济和经济国际化的要求,实现政府管理职能的转变。

目 录

绪论:企业管理创新 时代的主旋律·····	(1)
1 战略管理创新 适应时代的变革 ·····	(21)
1.1 战略管理创新企业报告 ·····	(22)
1.1.1 浪潮集团:专注化导向战略的决策与管理 ·····	(22)
1.1.2 济钢:坚持节能发展战略 走可持续发展道路 ·····	(29)
1.1.3 青岛港务局:港口企业的战略性结构调整 ·····	(33)
1.2 对战略管理的认识 ·····	(40)
1.2.1 什么是战略管理 ·····	(40)
1.2.2 战略管理的主要内容 ·····	(42)
1.2.3 企业战略管理的地位 ·····	(44)
1.3 企业战略管理中的工作重点 ·····	(45)
1.4 swot 分析简介 ·····	(46)
1.4.1 优势与劣势分析(SW) ·····	(47)
1.4.2 机会与威胁分析(OT) ·····	(48)
1.5 战略管理发展的若干趋势 ·····	(49)
1.6 小结:企业应该怎么做 ·····	(51)
2 机制与组织创新 塑造成功的基础 ·····	(55)
2.1 机制与组织创新企业报告 ·····	(56)
2.1.1 青啤股份:建立母子公司体制 促进企业健康发展·····	(56)
2.1.2 山东德棉集团:模拟市场考核的机制创新 ·····	(62)
2.1.3 东营科英:建立主体合同承包、目标责任考核机制 ···	(73)
2.1.4 山东航空:空地勤联体单机定包管理 ·····	(78)
2.1.5 新汶矿业集团:实施管理创新 激发企业活力·····	(87)

2.1.6 莱钢集团:创建“学习型企业”	(93)
2.1.7 青岛利群集团:以“四统一”模式提升企业核心 竞争力	(99)
2.1.8 兖矿集团打造层次化、专业化管理体制	(105)
2.1.9 济南汽运总公司:走管理创新之路提升企业核心 竞争力	(110)
2.2 体制与组织创新简释	(114)
2.2.1 机制创新的含义	(115)
2.2.2 组织创新的含义	(116)
2.3 进行体制、组织创新过程中需注意的问题	(117)
2.3.1 适应市场、灵敏有效	(118)
2.3.2 严谨科学、精干高效	(119)
2.3.3 建立能者多劳、多劳多得的企业分配机制	(121)
2.4 企业机制、组织创新的趋势和特点	(122)
2.5 小结:企业应该怎么做	(124)
3 技术管理创新 奠定竞争的优势	(126)
3.1 技术管理创新企业报告	(127)
3.1.1 鲁北企业集团:实施技术集成创新 构建可持续循 环经济	(127)
3.1.2 山工机械:实施 Lean - ERP 插上腾飞的翅膀	(133)
3.1.3 樱花集团:以技术创新带动管理创新 精心打造核心 竞争力	(141)
3.2 把握技术创新	(146)
3.2.1 技术创新的特点	(146)
3.2.2 企业技术创新的重要性	(146)
3.3 影响企业技术创新的现实障碍	(147)
3.3.1 现行体制导致企业技术创新的主体地位没有确立	(148)
3.3.2 技术创新人才缺乏	(148)
3.3.3 创新资金投入不足	(149)

3.3.4 技术创新能力低下	(149)
3.4 技术创新的外部环境分析	(150)
3.4.1 体制环境	(151)
3.4.2 市场环境	(152)
3.4.3 政策环境	(152)
3.5 推进企业技术创新的对策	(154)
3.6 小结	(159)
4 成本与质量管理创新 挑战管理的极限	(160)
4.1 成本与质量管理创新企业报告	(161)
4.1.1 安厦水泥:质量目标管理创新	(161)
4.1.2 澳柯玛:6Sigma 质量管理创新	(167)
4.1.3 泰山钢铁:目标成本管理	(174)
4.2 什么是质量成本管理	(181)
4.3 质量成本管理的现实意义及指导原则	(182)
4.3.1 现实意义	(183)
4.3.2 指导原则	(184)
4.4 质量与成本管理的类型	(184)
4.4.1 6Sigma 管理	(185)
4.4.2 全面质量管理(TQM)	(190)
4.5 小结	(193)
5 人力资源管理创新 驾驭社会的潮流	(194)
5.1 人力资源管理创新企业报告	(195)
5.1.1 菏泽发电厂:实施以责任追踪为纲的人力资源系统 优化	(195)
5.1.2 山东移动通信:力推知本管理与精确管理	(201)
5.1.3 正昊化纤新材料:新型的激励与约束机制——岗效 薪点工资制	(207)
5.1.4 东明石化:创建以企业文化为核心的管理创新 体系	(211)

5.1.5 青岛钢铁控股集团:“五个日”全控管理模式	(218)
5.1.6 留庄煤业:构筑企业安全文化 营造生命安全 平台	(222)
5.2 把握人力资源管理的本质	(231)
5.2.1 人力资源是企业第一宝贵资源	(231)
5.2.2 人力资源管理的本质是什么	(232)
5.3 人力资源管理的环境发生了哪些变化	(233)
5.3.1 入世与人力资源管理	(234)
5.3.2 应对互联网时代的到来	(236)
5.3.3 知识经济的挑战	(237)
5.4 新世纪人力资源管理的特点与趋势	(237)
5.4.1 21 世纪人力资源管理十大特点	(237)
5.4.2 人力资源管理十大趋势	(242)
5.5 人力资源管理的网络化趋势	(247)
5.5.1 网络招聘	(247)
5.5.2 网络培训	(248)
5.5.3 网络化薪酬福利管理	(249)
5.5.4 网络化考核	(249)
5.5.5 员工沟通网络化	(250)
5.5.6 人力资源信息工作网络化	(250)
5.6 小结:企业应该怎么做	(252)
5.6.1 建立积极的人力资源管理模式	(252)
5.6.2 在学习和管理创新中不断开发人力资源	(253)
5.6.3 有效的一招:人力资源管理的 3P 模式	(253)
6 市场营销创新 谱写成功的乐章	(257)
6.1 市场营销创新企业报告	(258)
6.1.1 山东胜利股份:实施全程信用管理 提高企业竞争力	(258)
6.1.2 潍坊亚星:建立客户信用管理系统 全面提升债权	

管理水平	(266)
6.1.3 烟台冰轮:精确营销管理	(270)
6.2 什么是营销创新	(273)
6.2.1 营销创新:以顾客为中心	(273)
6.2.2 21 世纪营销创新包含哪些内容	(275)
6.2.3 营销创新——现代企业发展的原动力	(282)
6.3 营销创新历程回顾与趋势展望	(283)
6.3.1 营销创新历程回顾	(283)
6.3.2 企业营销环境发生了哪些变化	(284)
6.3.3 营销创新的十大趋势	(286)
6.4 把握营销创新脉搏:网络营销	(288)
6.4.1 网络营销有哪些特征	(288)
6.4.2 网络营销的利与弊	(289)
6.5 小结:我们应该做些什么	(292)
7 业务流程与物流管理创新 追寻第三利润源泉	(295)
7.1 业务流程与物流管理创新企业报告	(296)
7.1.1 海尔集团:以“市场链”为纽带的业务流程再造	(297)
7.1.2 东大化工:开发第三利润源的物流整合	(314)
7.1.3 青岛烟草:面向客户的业务流程整体再造	(323)
7.1.4 鲁能物资:E 时代物流管理	(329)
7.1.5 潍坊发电厂:发电企业的物流管理整合	(333)
7.2 物流管理:从流通领域挖掘利润	(336)
7.2.1 什么是物流管理	(337)
7.2.2 什么是业务流程再造	(338)
7.3 为什么物流管理对企业发展很重要	(340)
7.3.1 现代物流:“钱”景诱人的第三利润源泉	(340)
7.3.2 业务流程再造对企业有哪些作用	(341)
7.4 把握物流管理的发展趋势	(342)
7.4.1 现代物流业发展的环境发生了哪些变化	(342)

7.4.2 认识物流管理的发展历程	(345)
7.4.3 物流管理创新的十大趋势	(347)
7.4.4 方兴未艾的第三方物流	(350)
7.5 小结:物流是一场革命	(352)
8 信息化管理创新 插上腾飞的翅膀	(353)
8.1 信息化管理创新企业报告	(354)
8.1.1 三联家电:高度信息化建设	(354)
8.1.2 将军集团:加强企业信息化建设 提高企业效率 ..	(363)
8.1.3 济南供电厂:提高信息化水平 建设数字化供电企业	(369)
8.1.4 时风集团:用信息技术整合企业资源管理系统	(375)
8.1.5 崂百集团:实施 BERP 系统 突破传统模式	(383)
8.1.6 山东曲轴总厂:用信息技术带动企业管理的全面 升级和创新	(388)
8.1.7 华阳农药:利用企业管理信息化提升企业管理水平 ..	(393)
8.1.8 华泰集团:ERP 实现企业管理新变革	(398)
8.1.9 海化集团:加快信息化建设 提高企业核心竞争力	(404)
8.2 正确认识企业信息化	(410)
8.2.1 什么是企业信息化	(410)
8.2.2 如何深入认识企业信息化	(411)
8.2.3 管理软件在管理活动中占什么样的地位	(411)
8.2.4 为什么企业信息化建设很重要	(413)
8.3 企业信息化建设的环境发生了哪些变化	(415)
8.3.1 国际变化	(415)
8.3.2 国内变化	(416)
8.4 现代企业信息化管理的发展历程	(418)
8.4.1 企业信息化建设的发展历程	(418)
8.4.2 ERP 的发展历程	(419)

8.5 企业信息化建设从财务管理模式抓起	(421)
8.5.1 为什么从财务开始	(422)
8.5.2 什么是集中化的财务管理	(422)
8.5.3 企业集中化的财务管理信息系统建设的步骤	(422)
8.6 企业信息化:引向 ERP 成功的十大要诀	(423)
8.7 小结:以提高满意度作为实施管理软件的出发点	(427)
9 整体管理创新 插上腾飞的翅膀	(429)
9.1 整体管理创新企业报告	(430)
9.1.1 德州晶华:立体、动态的创新机制	(430)
9.1.2 济南二机床集团:核心竞争能力的构建	(435)
9.1.3 济南锅炉集团:以理念、模式、机制为主题	(442)
9.1.4 龙口矿务局:三学三化、推动企业持续健康发展	(447)
9.1.5 银座商城:致力管理创新 塑造“银座品牌”	(454)
9.1.6 双轮集团:建立规范化、现代化管理体系	(457)
9.1.7 潍坊百货:立足创新扩规模 强化管理促发展	(463)
9.1.8 山东通信青岛分公司:提升企业综合竞争力	(470)
9.2 管理创新是一项系统工程	(477)
9.2.1 为什么管理创新是一项系统性工程	(478)
9.2.2 系统性管理创新遵循的原则	(479)
9.2.3 怎样进行系统性管理创新	(480)
9.3 整体管理创新与企业再造	(482)
9.3.1 整体管理创新 重建企业文化	(482)
9.3.2 整体管理创新与企业再造	(484)
9.4 小结:对管理创新的管理	(489)
后记:	(492)

绪
论

企
业
管
理
创
新

时
代
的
主
旋
律

20 世纪 90 年代以来,人类社会正在从工业时代进入知识时代,经济进入了信息化和一体化的发展时期,世界科学技术、经济的发展与融合,生产方式的变革,通讯网络的建立,以及经济全球化正在改变着传统的生产、管理与经营方式,改变着企业的组织结构和业务流程,也不断地创造着新的管理经验和理论,改革与创新成为当今时代的主旋律。

企业创新包括技术创新、管理创新、制度创新三大内容,其中管理创新是企业创新的重要保障。其他任何形式的创新,都需要经过企业管理职能逐步实施,都需要经过管理的各个层次来具体执行。从这个意义上讲,管理创新在企业创新中处于综合统筹、指导协调的地位。

企业管理的实战性决定了企业高层管理人员必须拥有属于自己的行为参照系和自己的理论体系。本书的设计就是服务于这一目的。我们希望本书不但能够为国有企业、中小企业打好知识管理的基础提供参考,而且能够推动大型企业的长久发展。

1.1 变化着的时代呼唤 企业管理创新

无庸讳言,在商业方式不断变革的时候,管理的变革就开始具有了生存的含义。在今天这个以知识、信息和网络为特征的时代里,生产要素、竞争、企业理念与运作需要进行重大变革和调整,管理创新已经成为企业生存的需要。

从德鲁克的《大变革时代的管理》到彼得·圣吉的《第五项修炼》,再到查尔斯·M·萨维奇的《第五代管理》,无一不在向人们诠释一个全新的企业管理哲学:知识已经成为企业竞争的关键,我们需要突破工业时代严格的等级制和例行程序,实现知识化管理,在现代技术和

知识的基础上重建更高效率和更高社会化程度的经济。一句话,为了迎接时代的挑战,企业需要管理创新。

1.1.1 变化着的外部环境

曾经有一位古代哲学家说过:人们不能两次踏入同一条河流。惟一不变的就是变化。

一、生活状况、价值观念的变迁

在当今时代,经济生活已经极其富裕,人们对工作中得到更多的自由、受到尊重与同上级平等相处等权利的追求,是新管理方式的诞生基础之一。

随着社会的进步、人们生活质量和自身素质的提高,随着科学技术的日新月异,薪水和外在的物质刺激的激励作用在下降,真正能激发职工全身心地投入工作的,应该是来自职工内心的归属感。传统管理模式中诸多机制已经过时,企业面临新的挑战,这就要求企业管理模式必须做出相应的变革。

二、知识成为新的生产力要素

在世界经济从农业经济到工业经济再到知识经济的历史发展过程中,知识已成为最为重要的资源。在信息的催化之下,知识经济时代已经到来。我们看到网络时代的经济形态是知识经济,知识与信息将成为两种新的生产力要素。知识与信息将超越企业的传统边界在全球范围内创建、加工、传播,当知识与信息成为企业的生产力要素时,企业的边界已发生了改变。

传统企业的成长方式是资源型成长,当商业环境发生改变时,特别是面临战略转折点时,资源型企业具有的庞大惯性难以迅速反应,往往会丧失新的机会,成为时代转变的牺牲者。在现代生产中,知识在生产力体系中具有重要的意义,它与原料、机器、能源、劳动的人一样成为生产资源之一。知识的经济价值直接体现在生产经营和管理活动中,每个重视信息资源的组织,都能利用知识资源的及时性、准

确性,提高工作效率,取得经济效益和社会效益。在企业管理中如何获得知识,如何使用知识,如何使知识变为更多的知识,如何把知识直接地转化为生产力,未来的企业如何能活下去,这些都是知识经济中管理理论所要解决的问题。而致胜的关键在于巧妙地以现代管理整合各种资源。企业决策者必须迅速分析、理解与处理情报资讯,同时迅速付诸策略性思考,调整经营的脚步,让企业立于不败之地。

三、企业的组织结构发生根本改变

随着组织的复杂性增加和规模的扩大,组织会成长为一个与管理者意志相独立的有机体。在传统的管理理论和实践中,组织是管理的核心,人们总是借助组织通过授权的方式扩大管理者的能力和范围,以满足规模日益扩大的企业有序运作的需要。这却往往造成企业对组织的依赖,而且运行效率越来越低。这一变化充分表明,传统的管理理论和方法面临革命。

数字化时代的管理理论力图摆脱对组织的依赖,消除企业内外边界,实现经营与管理的一体化,整合各种生产力要素,为企业带来新的成长方式。正如有关专家指出的,数字化管理理论的出现将使企业的组织结构和管理模式数字化,企业中人的智慧和创造性将成为未来员工最为重要的贡献,知识管理在数字化企业中也得到最完善的实现。

四、网络的应用引发管理理论革命

Internet 彻底改变了知识和信息的创建、加工、传播等方式,而且必将引发一场基于知识和信息的社会和知识革命,彻底改变我们的商业方式,全球网络供应链将取代传统的科层式供应链,客户经营将取代产品经营。供应商与客户的关系将从产品销售转向客户服务。拥有客户资源成为更重要的竞争目标,基于 Internet 的数字化营销将成为新的市场理论和方法。

目前,尽管尚无人能对数字化时代进行确切的描述,但有一点是共同的:网络时代是一场革命。工业经济通过市场法则,在全球范围内对物质资源进行经济性配置,从总体上提高人类的物质生产和使