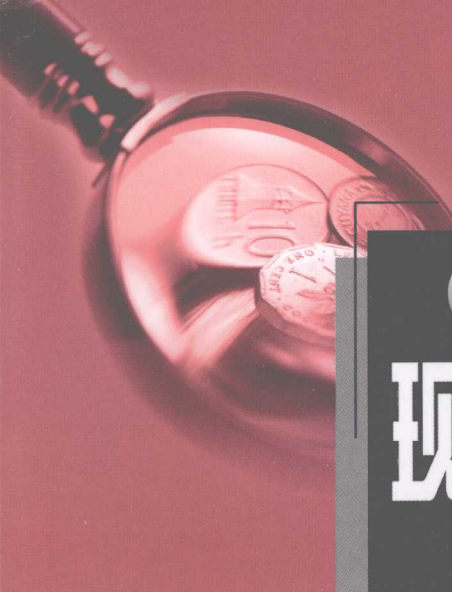




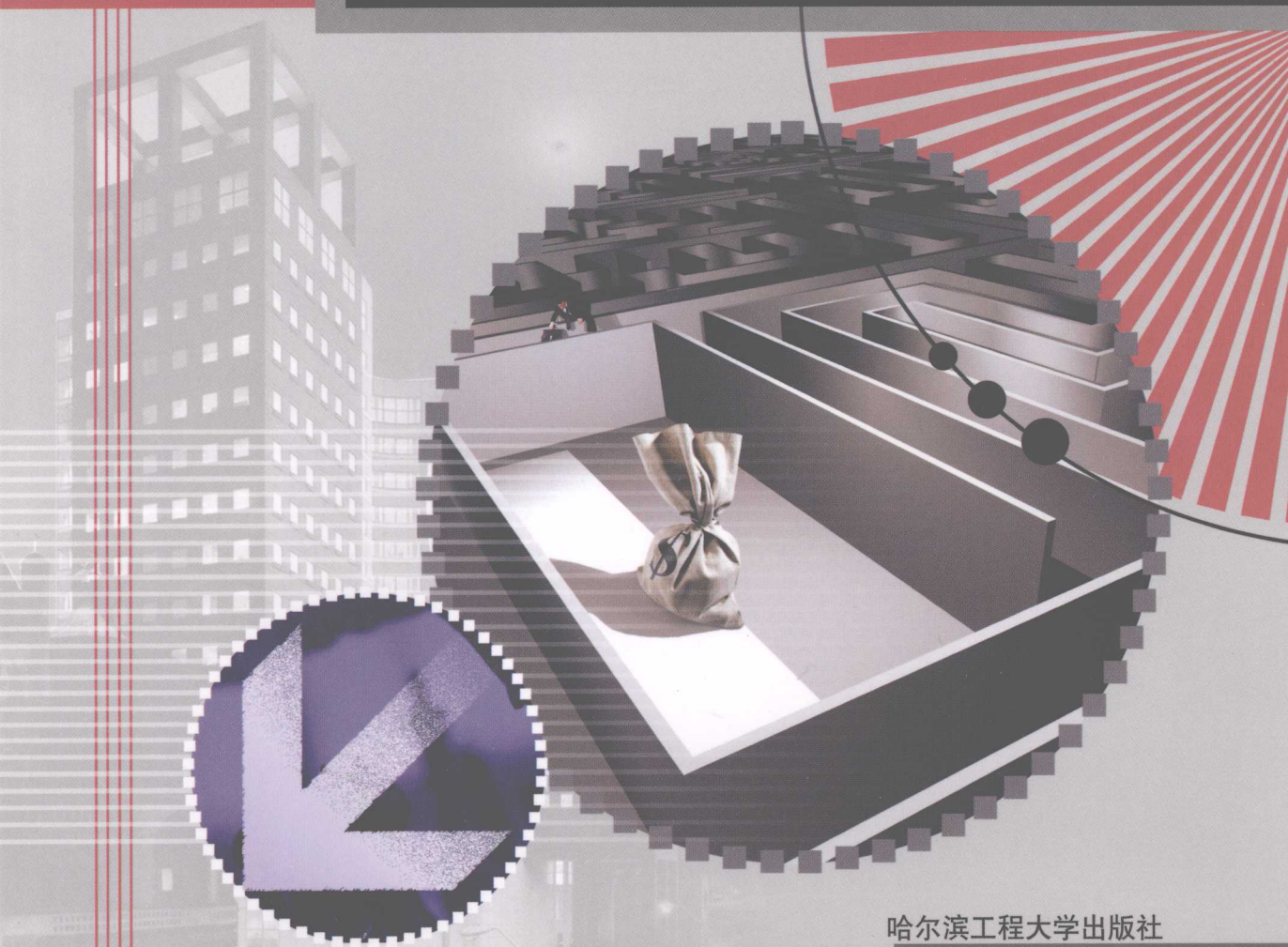
MODERN ECONOMICS AND MANAGEMENT SERIES



现代应用经管系列

现代企业管理实践与创新

田建军◎编著



哈尔滨工程大学出版社



MODERN ECONOMICS AND MANAGEMENT SERIES



现代应用经管系列

现代企业管理实践与创新

田建军◎编著



哈尔滨工程大学出版社

内 容 简 介

数学经济条件下,部分传统思维正在失去其原有的价值。企业积极进行管理创新,提高核心竞争力,应对来自全方位的竞争,是中国企业生存和发展的必然要求。作者基于这一理念来重新审视现代企业发展的未来。本书内容包括现代企业战略管理、经营决策管理、生产运营管理、物资与设备管理、企业质量管理、人力资源管理、市场营销管理、企业财务管理、基于供应链的物流管理、企业信息系统管理、企业文化与企业形象识别、现代企业创新与发展等内容。全书始终贯穿了管理创新的理念,体现了科学性、综合性、前沿性的特点。本书可作为大专院校本、专科相关专业教材及企业管理干部的培训教材,也可供企业研究人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理实践与创新/田建军编著. —哈尔滨:哈尔滨
工程大学出版社,2008.3
ISBN 978-7-81133-187-5

I. 现… II. 田… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 023949 号

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号
邮政编码 150001
发行电话 0451-82519328
传 真 0451-82519699
经 销 新华书店
印 刷 黑龙江省教育厅印刷厂
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 16
字 数 246 千字
版 次 2008 年 3 月第 1 版
印 次 2008 年 3 月第 1 次印刷
定 价 26.00 元
<http://press.hrbeu.edu.cn>
E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

前言

数字经济条件下,部分传统思维正在失去其原有的价值。我们已经十分熟悉的旧经济的一些假设不再适用于现已处于主流的数字经济。随着知识经济、网络经济和全球经济一体化为主体的新的经济特性的形成,企业的经营环境发生了巨大的变化,企业的内部组织模式、经营管理理念以及企业之间的关系也随之发生了一系列深刻的变化。如何提高中国企业管理信息化水平,推进管理科学化、现代化进程,是中国企业管理实践和学科发展面临的重要问题。创新自然成了未来学术发展的主旋律,具体涉及管理范围、管理对象、管理工具、管理重点等方面的创新。中国企业面临的竞争是来自世界全方位的竞争,积极进行管理创新、提高企业核心竞争力、应对国外企业的竞争,是中国企业生存和发展的必然要求。

作者试图基于这些改变来重新审视现代企业发展的未来,勾勒出新背景下企业管理的新方向。因此,本书体现出以下特色:

1. 坚持科学性、综合性。企业管理学应以研究企业、社会组织中的共性问题的为主。本书在内容安排上既借鉴国外成熟的管理理论体系,又充分考虑我国管理类人才培养模式和内容体系建设与改革的需要,使本书具有体系完整、内容全面、信息充足的特点。

2. 注意知识的更新。本书尽可能引入国际上最新、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成果。

3. 重视理论联系实际。本书既注重全面系统地介绍基本管理原理、原则和方法,又结合我国的管理实践,对企业管理理论和实践的新发展进行归纳、整理、讨论和延伸。

企业是创造价值的,创新在企业中起着越来越重要的作用。能否充分利用现代信息技术获得有价值的各类信息,完全取决于企业自身对知识识别、消化与运用的能力。正是基于这些认识,本书对现代企业战略管理、现代企业经营决策管理、现代企业生产运营管理、现代企业物资与设备管理、现代企业质量管理、现代企业人力资源管理、现代企业市场营销、现代企业财务管理、基于供应链的物流管理、现代企业管理信息系统、企业文化与企业形象识别、现代企业创新与发展等内容进行了研究和阐述。

本书是写给那些不愿被时代抛弃,或欲了解现代企业管理的原理、思想、职能、方法及应用的朋友们。作者富有创见性地将企业管理创新原理和管理实践有机地融合起来,并按各章内容有针对性地配备了案例分析与管理创新拓展,具有很强的操作性,且难易适度。因此,本书不仅可作为本、专科院校以及高职经济管理类专业的教材、现代企业管理人员及职工培训教材,也适于企业研究人员阅读。是大专院校相关专业的师生、有志创业者和其他感兴趣的读者更新观念、提高技能可资借鉴的资料。

在写作过程中,作者参考了几十位专家、学者的著作,得到了社会各界的大力支持,在此一并表示感谢。由于作者水平有限,成书过程中存在缺点和不足在所难免,敬请广大读者批评指正。同时,为便于就本书的内容进行沟通,读者可以通过电子邮箱 hztjj@126.com 与我联系,免费提供作者过去的几本相关书籍、文章及电子教案、教学课件等资料。

编 者

2008 年 3 月

目 录

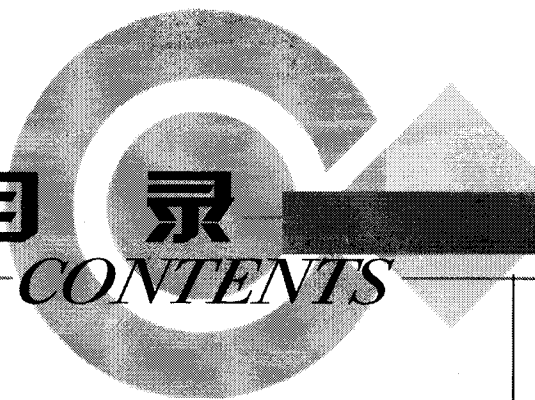
CONTENTS

第一章 绪论	1
第一节 管理创新的内涵	1
第二节 企业管理创新体系	2
第三节 企业核心竞争力	4
第四节 企业管理创新体系与核心竞争力	5
第二章 现代企业管理概论	9
第一节 本章内容概要	9
第二节 理论依据	9
第三节 创新能力拓展	15
第三章 现代企业经营战略研究	21
第一节 本章内容概要	21
第二节 理论依据	21
第三节 战略管理创新拓展	29
第四章 现代企业经营决策与计划管理创新	40
第一节 本章内容概要	40
第二节 理论依据	40
第三节 决策管理创新拓展	44
第五章 现代企业生产管理与创新	51
第一节 本章内容概要	51
第二节 理论依据	51
第三节 生产管理创新拓展	57
第六章 现代企业质量管理创新	64
第一节 本章内容概要	64
第二节 理论依据	64
第三节 质量管理创新拓展	69
第七章 现代企业物力资源管理创新	72
第一节 本章内容概要	72



CONTENTS

第二节 理论依据	72
第三节 物力资源管理创新拓展	75
第八章 现代企业人力资源管理创新	83
第一节 本章内容概要	83
第二节 理论依据	83
第三节 人力资源管理创新拓展	89
第九章 市场营销管理创新	97
第一节 本章内容概要	97
第二节 理论依据	97
第三节 营销管理创新拓展	102
第十章 现代企业财务管理创新	107
第一节 本章内容概要	107
第二节 理论依据	107
第三节 财务管理创新拓展	112
第十一章 基于供应链的物流管理	117
第一节 本章内容概要	117
第二节 理论依据	117
第三节 供应链管理创新拓展	121
第十二章 信息系统管理	126
第一节 本章内容概要	126
第二节 理论依据	126
第三节 信息系统管理创新拓展	128
第十三章 企业文化与企业形象识别	133
第一节 本章内容概要	133
第二节 理论依据	133
第三节 现代企业文化管理创新拓展	136



目 录

CONTENTS

第十四章 现代企业管理实训方案设计	146
第一节 本章内容概要	146
第二节 现代企业管理实训概述	146
第三节 实训方案设计	149
第四节 企业管理实践与创新的成果形式	207
附录 现代企业管理创新能力拓展评价标准	219



第一章 绪 论

管理与创新是企业持续发展的永恒主题。管理是企业持续发展的基础,而创新是企业持续发展的动力。企业在动态环境中生存,仅有维持是不够的,还必须不断调整企业管理的内容和目标,以适应环境变化的要求。管理创新是创造一种新的更有效的资源整合方式。它是企业为了在市场竞争中赢得管理优势,重新组合管理资源,以更有效的管理行为实现组织创新效益的过程。管理创新作为管理的职能之一,贯穿于管理活动的整个过程。

第一节 管理创新的内涵

管理创新是指对管理活动的创新。它通过改进与创新行为,创造一种新的更有效的资源整合方式,使之与环境相协调以更好地实现组织目标,实现可持续发展。

管理的实质在于创新。首先,资源的整合活动充分体现着管理者的创新精神和创新才能。管理者在整合资源的过程中遇到的问题,可归结为程序性和非程序性问题两类。任何一种程序的产生和变迁都是过去的创新成果的结晶,任何既定程序都是未来创新的起点。对于非程序性问题,没有既定模式可供参考,管理者只有依靠自己的创造性来发现解决问题的方案。所以,无论是程序性还是非程序性管理问题,只有依靠创新,才能妥善加以解决。其次,为了适应组织内外部环境变化而进行的局部或整体调整本身就是创新。任何组织必然要与外部环境不断地发生物质、能量和信息的交换,外部环境的变化必然会对组织活动产生影响。同时,组织的内部环境也在不断变化。管理者必须根据内外部环境变化的要求进行局部或整体调整,以使管理活动有序地进行,并实现管理的目标。最后,顺应经济与社会发展总趋势的过程也是一个创新的过程。可持续发展已经成为当今社会和经济发展的总趋势和主旋律,既要满足当代人的需要,又不能对后代人满足需要的能力构成危害。谋求这样的发展,只有依靠管理创新。尤其是在新经济环境下,当知识资本价值高出传统资本价值的时候,管理者的思想观念必然会经历一个根本性的变革时期,管理创新就将更加受到人们的关注。



第二节 企业管理创新体系

企业创新工作是一项涉及多部门、多环节的系统工程。欲使企业创新活动顺利进行,必须建立一套完善高效的创新体系。建立企业管理创新体系的目标在于通过管理创新体系的构建和运作,使得企业能够提高自身的创新能力,从而不断地开展创新活动,获得持续的竞争优势。通过与企业发展战略的整合,实现企业的整体战略目标。同时,企业管理创新体系又是一个动态的系统过程,随着企业整体战略目标的实现和调整,需要对企业管理创新体系进行动态调整和修订,确保企业所采取的创新模式和途径以及由此形成的企业管理创新能力始终与企业战略目标相适应。企业具体管理创新体系构建及运行过程如图 1-1 所示。

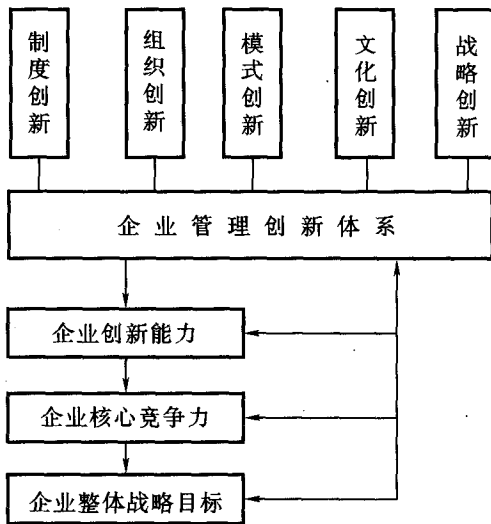


图 1-1 企业管理创新体系目标及总体构建图

一、模式创新

模式创新是企业管理创新的源泉。管理模式体现了一个企业的核心竞争力状况,有了先进的模式,才会有更高的效率。模式创新就是能够结合企业的特点或职能部门的特点,创造出全新的管理模式并获得成功。管理模式创新具体有以下

几个方面:企业管理综合性创新,企业中某一职能部门管理的综合性创新,管理思想、手段、方法等综合性创新。

二、制度创新

制度创新是企业运行的保障。企业制度创新是指企业在生产经营过程中建立新的生产经营函数或将各种要素进行新的组合行为。制度创新包括的内容很广泛,有分析制度、预测制度、计划制度、决策制度、控制制度、组织制度、评价制度、激励约束制度的创新等等。我国目前正处于经济体制转轨时期,经济体制的转变必然要求企业制度的改革。当前,我国企业改革的首要任务是建立适应市场经济体制的现代企业制度。

三、组织创新

组织创新是企业创新的核心。组织创新就是创建适应环境变化与生产力发展的新组织形式的活动。具体内容包括:企业组织的职能结构、组织体制、机构设置、横向协调、运行机制和跨企业组织联系等六个方面的变革与创新。通过组织创新,建立合适的组织机构,企业可以以竞争对手无法效仿的方式运作,实现资源整合、优势互补的强大的竞争力。

四、文化创新

文化创新是企业成功的导向。文化创新是指将文化因素融入企业管理,以形成新的价值观体系,最终达到增强企业活力,提升企业市场竞争力和市场地位,引导企业走向成功的经营目的。企业文化创新具体包括企业职工在长期的生产经营活动中培育形成并共同遵循的精神文化、制度文化、行为文化等方面的创新。

五、战略创新

战略创新是企业发展壮大关键。战略创新就是突破常规思维模式,依靠敏锐的分析判断能力,根据不断变化的内在条件和外部经济环境,制定出新的经营规划,其核心是价值创新。近年来,市场竞争日益激烈,有的企业在竞争中失利,公司赢利性增长成了要面临的巨大挑战。成功企业战略方法的个性是非常明显的,能够突破常规思维,并且随着时间的推移,不断地对经营战略赋予新的思想,也就是说成功的企业非常注重战略创新。

以上这五个创新之间是相互作用、相互影响的,具有很强的交互性。只有通过各个部分的创新结合,才能使创新体系总体功能最大化,因而必须保证各个创新方



面的协调和互动,使企业管理创新体系一直处于动态平衡中,成为企业创新的不竭源泉。

第三节 企业核心竞争力

企业的核心竞争力是企业特有的、为消费者带来特殊效用、使企业在某一市场上长期具有竞争优势、获得稳定超额利润的内在的能力资源,也就是蕴含于企业内质,支撑企业过去、现在和未来竞争优势的,并且使企业在长时间内、在竞争环境中能取得主动权的核心理能力。

企业是由一系列生产要素有机组合而成的。当企业能够比竞争对手更好地使用这些要素完成某项工作时,企业就拥有了一定的竞争优势,就拥有了一定的竞争力。企业竞争力的实质就是企业有效使用生产要素的能力。竞争力的形式极其多样,如掌握某种重要技术专利而具有的技术方面的竞争力,出色的市场营销经验和高效的市场分销网络形成的市场营销方面的竞争力等等。

企业的核心竞争力是一个内涵非常丰富的新观念、新思想,它附着于企业的技术、资源、知识、文化、组织、管理等各子系统中,随着不同研究者从不同角度对核心竞争力研究的深入,核心竞争力的研究从单一的子系统,转向由不同子系统有机组合的整个企业系统。按照企业核心竞争力的不同表现形式可将其分为三类,即核心产品、核心技术和核心能力。他们之间关系密切,产品来自技术,技术来自能力。企业核心竞争力与其他类型竞争力之所以不同,是因为它具有如下四个主要特性:价值性,核心竞争力富有战略价值,它能为顾客带来长期性利益,为企业创造长期性的竞争主动权,为企业创造超过同行业平均利润水平的超额利润;独特性,企业核心竞争力为企业独自拥有,难以被其他企业所模仿和替代;延展性,企业核心竞争力可有力地支持企业向更有生命力的新领域延伸;动态性,企业核心能力总与一定时期的产业动态、管理模式以及企业资源等变量高度相关,随着彼此相关的变化,核心竞争力的动态发展是必然的,曾经的核心竞争能力可能演变为企业的一般能力。

企业的核心能力是基于特定市场、用户价值、企业历史及文化背景经过一段实践经验和知识的积累建立起来的,它是一种能将各种竞争力要素进行整合的能力,只有培养、塑造企业核心能力,才能够保持长期的竞争优势,为企业的可持续发展提供不竭的动力。



第四节 企业管理创新体系与核心竞争力

企业的核心竞争力产生于企业的自我创新和自我完善,管理创新体系中的各个要素都成为打造核心竞争力的必要条件,这些要素就是保持企业永远具备竞争力的有力支撑。只有将制度创新、组织创新、模式创新、文化创新和战略创新所构成的管理创新体系融入企业的管理系统中,才能为企业的可持续发展提供核心能力的支持。

一、制度创新与企业核心竞争力

企业制度创新是企业核心竞争力的根基。制度创新是把经营思路创新、组织创新、管理方式方法创新等活动制度化、规范化,同时它又具有引导其他创新的功效。制度创新是管理决策者智慧的结晶,它在管理创新中占有重要地位。没有制度创新,其他创新活动就难以实施,或者步履艰难,因此制度创新是管理创新实现的根本保证。制度创新包括产权制度创新、企业内部管理规章制度创新、管理考核方式创新、激励方式创新等。体制创新包括体制创新和机制创新。

我国企业的体制创新,最主要就是建立现代的企业制度,在总结以往企业改革实践经验的基础上,借鉴西方现代公司制度的做法,从中国特点出发,提出我国国有企业改革的目标是建立产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。

现代企业制度体现的是企业资源配置的高效性。灵活的约束和激励机制,是企业能够健康持续发展的必要条件。因此,现代企业制度既是建立管理创新体系的前提和基础,又是培育核心竞争力的根本要求。没有制度的保障,一切的创新和发展都无从谈起。

二、组织创新与企业核心竞争力

组织创新是打造核心竞争力的核心要素。核心能力的培育和提升有赖于组织的不断创新,没有组织创新的配合和支持,不但难以形成新的核心能力,就连原有核心能力也会被削弱甚至破坏。同时,核心能力的培育和提升又是组织创新的方向和目标。

组织创新不同于组织结构创新,也就是说简单地将组织创新等同于组织的某一基本要素的创新是不全面的。因为组织的基本要素中还包括业务流程等等,所



以组织创新就是通过对组织构成要素及要素间关系的变动或重组,以维持组织自身及其与环境间的动态平衡的过程。根据企业组织自身的实际情况,有选择地从某一要素入手先行变革,以此为中心,再有计划地对其他要素作相应地变革。组织学习能力是组成企业核心竞争力的关键要素,是企业获取和保持竞争优势的根本保证。因此,从提高组织学习能力入手进而创造和全面提升企业的各种能力如创新能力、核心能力等,无疑是基于核心能力组织创新的有效途径。事实上,组织创新就是从组织结构再设计入手使组织能对各种内外环境变化作出快速而准确的反应,即是使组织具有较强的学习能力。组织学习实际上是知识在组织内的获取、交流、共享和存储的过程。组织结构作为组织存在和运行的基础和框架,作为知识的载体,其形式直接影响知识在组织中的获取、交流、共享和积累,因而对组织学习有重要的影响。因此,企业必须通过构建有利于组织学习的组织结构,来促进组织学习。构建有利于组织学习的组织结构有两种基本途径,一种是从企业内部结构重组或改造入手,另一种是通过组建企业间的知识联盟来促进组织学习。

组织创新与核心能力是一种内在的互动关系,组织创新是核心能力赖以存在的基础和条件,而核心能力的培育和提升又是组织创新的方向和目标。组织创新必须紧紧围绕企业核心能力的形成和发展来实施,才能减少盲目性,提高组织创新的效率和成功率。

三、模式创新与企业核心竞争力

进入 21 世纪以后,网络技术的突飞猛进以及经济全球化的日益推进,使得产品的生命周期迅速地缩短,市场竞争达到了前所未有的程度,如何在激烈的竞争环境中作出灵活快速的响应,同时,又能保证企业内部的人、财、物、信息等各生产要素的适时变化以及相对稳定性,便成为现代企业管理中的焦点问题。这就要求企业的管理模式必须作出适应社会发展要求的创新和变革。因此,为了打造企业的核心竞争力,新的管理模式应运而生。比如以人为本管理模式、柔性管理模式、知识管理模式、企业价值最大化管理模式、“战略”管理模式、危机管理模式等。

企业管理模式的创新,应以主动适应环境变化为导向。今天的企业所面对的是巨变加骤变的环境,集中体现为知识经济的出现、信息技术的发展、经济全球化趋势和市场诡谲多变,转型期经济社会又使我国企业面对一种特有的环境变革。这要求管理模式创新不是被动适应环境变化,而必须是主动适应环境变化。

企业模式创新应服务于产业创新。所谓“一流企业做规则、二流企业做品牌、三流企业做产品”,最重要的是做产业规则,换句话说,做产业规则的过程也即是产业创新的过程。企业管理模式的创新一定要服务于产业创新,这是一个企业迅速

与竞争对手拉开距离的一条艰难的捷径。一个企业进行管理模式创新,等于是内部游戏规则的创新,创新内部规则一定要以有利于企业做外部游戏为轴心。创新未来产业或改变现有产业结构,以对自己有利为出发点来制定企业战略,是企业战略的最高层次。

不同企业有不同的管理模式。管理模式是管理内容、管理方法、管理手段和形式的有机统一。模式创新是企业核心竞争力的外在体现,有了先进的模式,才会有更高的效率,有了更高的效率,才能使企业的市场竞争力得到巩固和提高。

四、文化创新与企业核心竞争力

企业文化创新是企业核心竞争力发展的方向。在知识与信息时代,企业要充分发挥员工的积极性和各方面的潜能,而企业文化则是实行以人为本管理的核心和灵魂,对整个企业管理具有导向作用,从而对企业的竞争力产生了重大影响。企业文化的本质对企业管理所产生的作用同样决定了企业文化是企业生存和发展的源泉,是企业核心竞争力的活力之源和动力之源,未来企业竞争的根本必然是企业文化的竞争,企业文化是影响企业核心竞争力的最关键因素。

在知识经济和经济全球化背景下,企业文化创新的总体思路是:把企业文化建设与企业管理、企业制度创新和企业发展有机结合,在企业形象塑造、名牌产品创造与宣传、市场营销战略的实施上下功夫,使企业文化在企业内部管理和外部的社会化上能充分地发挥作用。

企业文化是孕育企业核心竞争力的土壤,是企业核心竞争力的力量源泉,是企业核心竞争力形成的保障,同时也是企业核心竞争力提升的根本。但是,企业文化是一个中性的概念,特别是企业的精神文化。企业文化既可以是一种积极向上的对提升企业核心竞争力发挥正向作用的文化,也可以是一种保守落后的对提升企业核心竞争力产生消极作用的文化,只有当企业文化顺应社会发展,体现时代精神,同时又具有鲜明的企业特点的时候,它才能促进企业竞争力的提升。否则,它不仅不能对提升企业核心竞争力发挥积极作用,反而还会削弱企业的核心竞争力,阻碍企业的发展。因此,企业文化必须与时俱进,不断创新,才能促进企业竞争力的不断提升。

五、战略创新与企业核心竞争力

战略创新是培养企业核心竞争力的关键要素。战略创新就是随着环境变化,打破旧的战略模式,使战略要素发生根本性变化,形成新的价值创造模式的战略行为。企业持续的竞争优势来源于企业持续的战略创新。许多企业的成功经验表



明,当技术创新不明显时,要想在激烈的竞争中取胜只有打破“行规”,进行战略创新。

制定战略基本要素的内部环境和外部环境处在不断运动变化中,如国际国内经济环境、行业环境、企业战略重点、服务对象和客户群等都处在变化之中。如我国加入 WTO 前和加入 WTO 后、改革开放前和改革开放后的经济环境是截然不同的,随着科技发展,生产力的不断进步,经济环境发生着日新月异的变化。适应变化,超前思维,超前决策,善于战略创新,企业才能持续不断地发展。

竞争优势的核心内容是核心竞争能力,企业核心竞争能力是企业在其长期的生产经营活动过程中积累而成的,是企业多方面技能和企业运行机制的有机融合,是不同技术系统、管理系统及技能的有机结合,它不仅与企业独特的技能与诀窍等技术特性高度相关,还深深地印上了企业组织管理、企业文化以及企业战略等诸多方面的性格烙印。企业要取得核心竞争能力,必须准确地把握世界科技与市场发展动态,制定相应的创新制度、创新模式、创新组织、创新文化和创新战略,并使他们相互协调展开,构成一个动态的、系统的、完善的管理创新体系。同时,由于产业环境和竞争对手的变化,核心能力也是不断变化的,没有一劳永逸的核心能力,企业必须不断地利用自己的优势有效地定位与配套企业的核心资源,不断地塑造、培育和完善的自己的核心能力,适时地实现企业核心能力的跃升,扩充企业核心能力的内涵与外延。



第二章 现代企业管理概论

第一节 本章内容概要

本章简要介绍了管理与企业管理的含义、企业管理的产生与发展、现代企业的含义、特征、中国企业进行国际化的必然性以及现代企业管理研究的基本原理等问题;着重阐述了现代企业制度的含义和内容、企业国际化成长的主要理论模型、现代企业如何走向国际化以及系统原理、人本原理、创新原理、可持续发展原理等原理的含义和运用要求;在此基础上,以管理创新、可持续发展观阐释了现代企业管理基本原理新的含义,分析了现代企业组织结构的变化趋势。

本章主要术语:现代企业管理;现代企业制度;企业国际化;系统原理;人本原理;创新原理;可持续发展原理。

第二节 理论依据

一、企业的系统结构

从过程的角度看,企业内部是由供应子系统、生产子系统、营销子系统、研究和发

(一)供应子系统的功能

主要是提供生产、经营、研究开发等所必需的人力、资金、物资等生产要素。

(二)生产子系统的功能

是根据企业生产经营的目标对投入的生产要素进行最佳配置,完成产品的生产过程,并按时、按质、按量向营销子系统提供产品。

(三)营销子系统

主要是协调企业上市产品与市场开发的关系。它既要把研发及生产子系统的