

经营管理者培训核心教程

(第一卷)

qiyeshengcunli

# 企业生存力

白光 马国忠 主编

企业  
赢家  
四卷书

企业生存与发展的  
**32**种力量



中国经济出版社  
[www.economyph.com](http://www.economyph.com)

经营管理者培训核心教程

企业赢家四卷书·第一卷

# 企业生存力

白 光 马国忠 主编

中国经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业赢家四卷书, 第1卷, 企业生存力/白光, 马国忠主编.  
—北京: 中国经济出版社, 2003.5  
ISBN 7-5017-5903-0

I. 企... II. ①白...②马... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 017678 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 刘一玲 (电话: 68359417)

封面设计: 北京中子画艺术设计有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷 厂: 北京星月印刷厂印刷

开 本: 880×1230 1/32

印 张: 11.25

字 数: 280 千字

版 次: 2003 年 5 月第 1 版

印 次: 2003 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1-5000 册

书 号: ISBN 7-5017-5903-0/F·4753

定 价: 25.00 元

---

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

## 《企业赢家四卷书》编委会

主 编 白 光 马国忠

编 委 (以姓氏笔划为序)

马国忠 于 江 王 毅

王之文 白 光 刘代丽

刘 彬 李永全 李保田

陈 渝 陈永民 陈清华

辛 刚 杨东霞 杨振强

郭 刚 郭守信 黄安娣

蔺 岩

## 卷首语：企业力是什么？

企业的成长发展过程一般可以分为创业生存、创新扩张、发展壮大和全球竞争四个阶段。这四个阶段所表现的企业力是不同的，可以概括为企业生存力、企业创新力、企业发展力和企业跨国经营力四种形态，而每一种形态又由七个具体力量来体现，这就是《企业赢家四卷书》出台的根由。

企业力可用公式表示如下：

$$\begin{aligned} \text{企业力} &= \text{企业生存力} + \text{企业创新力} \\ &\quad + \text{企业发展力} + \text{企业跨国经营力} \\ &= \text{企业压力} + \text{企业活力} + \text{企业动力} \\ &\quad + \text{企业实力} \\ &= \text{企业竞争力} \end{aligned}$$

目 录

第一章 绪论：企业的生存力

拿破仑·希尔说：“对于生活，我们有选择权，我们能够选择，改变平庸的生活。”

管理学家哈洛尔德·康茨说：“在同一时代、同样条件下，不同的人发挥的作用有时会有天壤之别，除了其他条件之外，关键在于能否认清时代，抓住机会。”

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第一节 企业特征、种类与企业登记 ..... | (1)  |
| 一、企业的特征 .....          | (1)  |
| 二、企业的种类 .....          | (2)  |
| 三、企业的登记 .....          | (5)  |
| 第二节 企业素质、企业压力与活力 ..... | (12) |
| 一、企业素质的含义与内容 .....     | (12) |
| 二、企业素质的评价与提高途径 .....   | (14) |
| 三、企业压力与企业活力 .....      | (16) |
| 第三节 企业经营机制与经营方式 .....  | (19) |

|                 |      |
|-----------------|------|
| 一、企业经营机制的特征与内容  | (19) |
| 二、现有企业转换经营机制    | (20) |
| 三、企业的经营方式       | (25) |
| 第四节 企业管理体制与组织机构 | (31) |
| 一、企业管理体制        | (31) |
| 二、企业领导体制        | (32) |
| 三、企业组织结构        | (36) |
| 第五节 企业经营战略与经营方针 | (40) |
| 一、经营战略的特征和内容    | (40) |
| 二、经营战略的类型       | (42) |
| 三、经营战略的制定与实施    | (46) |
| 四、企业经营方针        | (47) |
| 案例：中华商务中心的组织结构  | (50) |

## 第二章 企业人力资源

松下幸之助说：“没有人能够独自成功。”

乔治·艾略特说：“如果我们想要更多的玫瑰花，就必须种植更多的玫瑰树。”

|                    |      |
|--------------------|------|
| 第一节 人力资源开发与管理基本原理  | (52) |
| 一、人力资源             | (53) |
| 二、人力资源的内涵与外延       | (54) |
| 三、人力资源的基本特点        | (56) |
| 四、人力资源管理的三个基本原理    | (57) |
| 第二节 人力资源管理职能、内容与特点 | (63) |
| 一、人力资源开发与管理的职能     | (63) |

|                        |      |
|------------------------|------|
| 二、人力资源开发与管理的內容         |      |
| 及其归属职能 .....           | (63) |
| 三、人力资源开发与管理的—般特点 ..... | (64) |
| 四、我国人力资源开发与管理的特點 ..... | (66) |
| 第三节 现代人力资源管理与传统劳动      |      |
| 人事管理的区别 .....          | (69) |
| 一、管理观念的区别 .....        | (70) |
| 二、管理內容与范围的区别 .....     | (72) |
| 三、组织结构的区别 .....        | (72) |
| 四、管理作用的区别 .....        | (73) |
| 第四节 人力资源获取 .....       | (74) |
| 一、人力资源获取的重要性的复杂性 ..... | (74) |
| 二、人力资源获取的基本程序 .....    | (76) |
| 三、人员招聘的渠道 .....        | (77) |
| 四、人员招聘应注意的问题 .....     | (79) |
| 第五节 人力资源绩效考评 .....     | (81) |
| 一、绩效考评的作用 .....        | (81) |
| 二、绩效考评的内容与方法 .....     | (83) |
| 三、绩效考评的实施 .....        | (88) |
| 四、重视考评结果的应用 .....      | (90) |
| 案例：现代商场企划部为何留不住人 ..... | (92) |

### 第三章 企业财力资源

温斯顿·丘吉尔说：“聪明的人能够很好地安排有限的收入，他们会享受到用钱的满足感，但绝对不会为钱所用。”

戴尔·卡耐基说：“学会控制是我们成功和快乐的要诀。”

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 第一节 企业财力资源开发与管理基本原理 | (96)  |
| 一、企业财力资源的三个主要部分     | (96)  |
| 二、企业财力资源的来源         | (97)  |
| 三、企业财务管理的任务         | (98)  |
| 第二节 企业固定资金管理        | (100) |
| 一、固定资产的分类           | (100) |
| 二、固定资产的日常管理         | (101) |
| 三、固定资产折旧            | (102) |
| 四、固定资产管理的改革         | (104) |
| 第三节 流动资金管理          | (105) |
| 一、流动资金的构成及其管理的要求    | (105) |
| 二、流动资金定额的核定         | (107) |
| 三、加速流动资金周转的途径       | (109) |
| 第四节 专用基金管理          | (111) |
| 一、专用基金的种类、来源和使用范围   | (111) |
| 二、设置和使用专用基金的原则      | (112) |
| 第五节 企业的成本管理         | (114) |
| 一、企业产品成本的构成         | (114) |
| 二、企业成本管理的要求         | (116) |
| 三、成本管理的内容           | (118) |
| 第六节 企业的利润管理         | (120) |
| 一、企业利润及其指标          | (120) |
| 二、企业利润计划的编制         | (122) |
| 三、利润分配与提高利润的途径      | (123) |
| 四、企业的经济核算           | (125) |
| 案例：利润驱动下的日本三家银行的合并  | (128) |

## 第四章 企业物力资源

叔本华说：“一个身体健康的乞丐，要比疾病缠身的国王幸福得多。”

著名哲学家歌德说：“善于利用时间的人，永远找得到充裕的时间。”

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第一节 物资管理组织形式与物资分类 ..... | (131) |
| 一、物资管理的组织形式 .....       | (132) |
| 二、物资管理的基本任务 .....       | (133) |
| 三、物资的分类 .....           | (135) |
| 四、编制物资供应目录 .....        | (137) |
| 第二节 物资供应计划 .....        | (137) |
| 一、物资供应计划的编制工作 .....     | (138) |
| 二、物资消耗定额 .....          | (140) |
| 三、物资储备定额与库存决策 .....     | (143) |
| 五、物资的采购 .....           | (146) |
| 第三节 仓库管理与设备管理 .....     | (148) |
| 一、仓库管理 .....            | (148) |
| 二、物资的节约和综合利用 .....      | (150) |
| 三、能源的节约 .....           | (153) |
| 四、设备管理的内容 .....         | (154) |
| 第四节 设备的维护与修理 .....      | (156) |
| 一、设备的合理使用 .....         | (156) |
| 二、设备的维护保养 .....         | (159) |
| 三、设备的修理 .....           | (161) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 四、设备的计划预修与修理计划 .....    | (165) |
| 案例：金河农场讨论购买哪种康拜因好 ..... | (169) |

## 第五章 企业领导感召力

经济学家海曼说：“领导是一项程序，使得人在选择目标及达到目标上，接受指挥、导向及影响。”

我国著名科学家钱学森说：“领导是离开数学才能的一门管理艺术。”

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| 第一节 企业领导与领导班子 .....              | (173) |
| 一、企业领导的领导力 .....                 | (173) |
| 二、领导班子建设 .....                   | (175) |
| 三、不妨用企业智囊团 .....                 | (179) |
| 第二节 领导感召力与体贴关心下属 .....           | (182) |
| 一、领导者感召力的“黄金定律”<br>与“白金法则” ..... | (182) |
| 二、领导者要惟才是用，用人所长 .....            | (184) |
| 三、善待员工，与员工贴心 .....               | (186) |
| 四、创造人才脱颖而出的环境 .....              | (188) |
| 第三节 企业家的领导力 .....                | (189) |
| 一、企业家的重要特征 .....                 | (189) |
| 二、企业家的素质与素养 .....                | (191) |
| 三、新世纪的企业家精神 .....                | (194) |
| 案例：联想以亲情培育“湿润空气” .....           | (198) |

## 第六章 企业管理凝聚力

著名管理学家泰勒说：“管理是对工作的责任，对工作伙伴的责任，以及关于他们对他们的雇主等等方面的责任。”

著名管理学家法约尔说：“管理，就是实现计划、组织、指挥、协调和控制。”

著名管理学家唐纳利说：“管理是一个为了达到同一目标而协调集体所做努力的过程。”

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第一节 无凝聚力管理会导致失败 .....   | (200) |
| 一、现代市场竞争中的企业管理 .....    | (200) |
| 二、无凝聚力管理的浅表层次衡量标准 ..... | (201) |
| 三、无凝聚力管理的深层次衡量标准 .....  | (202) |
| 第二节 管理凝聚力与以人为本 .....    | (204) |
| 一、组织管理必须以人为核心 .....     | (204) |
| 二、管理中心错位必然无凝聚力 .....    | (206) |
| 第三节 管理凝聚力与规范化管理 .....   | (209) |
| 一、组织结构合理与组织结构失序 .....   | (209) |
| 二、规范化与规章制度不完善的管理 .....  | (215) |
| 三、规范化与随意化及管理不严格 .....   | (217) |
| 第四节 管理凝聚力与企业文化建设 .....  | (220) |
| 一、成功的管理离不开文化的支撑 .....   | (220) |
| 二、凝聚力与教育及人性激励 .....     | (222) |
| 三、凝聚力与民主管理 .....        | (225) |
| 四、凝聚力与企业形象塑造 .....      | (228) |
| 第五节 管理凝聚力与管理的矛盾冲突 ..... | (234) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 一、企业管理人员对冲突的认知 .....     | (234) |
| 二、企业冲突管理的基本原则 .....      | (240) |
| 三、企业冲突管理的方式 .....        | (242) |
| 案例：日本京都制陶的“变形虫式”管理 ..... | (244) |

## 第七章 企业产品接受力

丰田公司副总经理大野耐一说：“产品之所以能按其价格出售，是因为对顾客有价值。不能轻易认为生产成本低，价格也非提高不可。如果一种产品价格提高而价值不变，不久顾客便不买那种产品了。”

马克思说：“每个商品的价值都是由物化在它的使用价值中的劳动量决定的，是由生产该商品的社会必要劳动时间决定的。”

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 第一节 产品属性、分类与竞争失败原因 ..... | (249) |
| 一、产品是满足消费者需要和欲望的物体 ..... | (249) |
| 二、按属性进行的产品分类 .....       | (250) |
| 三、产品竞争失败的本质 .....        | (251) |
| 第二节 难以参与竞争的产品 .....      | (253) |
| 一、品质低劣，使用价值差 .....       | (254) |
| 二、产品质量未能全方位顾及顾客要求 .....  | (255) |
| 三、忽视产品设计质量 .....         | (258) |
| 四、产品质量与环境条件要求不一致 .....   | (260) |
| 第三节 产品特性与企业优势 .....      | (261) |
| 一、产品创新是企业的基石 .....       | (261) |
| 二、产品创新要发挥自身优势 .....      | (263) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 三、新产品要能为市场所接受 .....       | (264) |
| 四、进行产品多样化开发大有前途 .....     | (267) |
| 第四节 在产品色彩、式样上下功夫 .....    | (268) |
| 一、产品是内在使用价值和外在形体的统一 ..... | (268) |
| 二、产品装饰也离不开颜色 .....        | (270) |
| 三、产品式样是为消费者所需 .....       | (273) |
| 四、产品装饰是消费者心理要求 .....      | (276) |
| 第五节 产品命名与包装的不同效果 .....    | (278) |
| 一、产品的命名及一般原则 .....        | (278) |
| 二、产品名称选择设计的策略 .....       | (284) |
| 三、现代产品包装的功能在扩大 .....      | (287) |
| 四、现代产品包装趋势与策略 .....       | (292) |
| 案例：安藤百福方便面的诞生 .....       | (296) |

## 第八章 企业市场营销力

美国经济学家史蒂文·布兰德说：“企业家对之感兴趣的这个世界，是由一些钱包内的钞票不时都在改变的个人所组成的。一个人如果要用他钱包内的钞票来换取你所推销的东西，交易就发生了。如果有足够的个人愿意按照你设定的价格来购你推销的东西，你就可以成立一个新公司，否则就不行。”

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 第一节 市场要素与市场营销利益 ..... | (301) |
| 一、市场的三大要素 .....       | (301) |
| 二、市场营销败北的实质 .....     | (303) |
| 三、市场营销靠企业竞争能力 .....   | (304) |
| 第二节 市场调查与信息分析研究 ..... | (306) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 一、市场调查研究是为了竞争 .....      | (306) |
| 二、轻视信息分析研究的危害甚大 .....    | (308) |
| 第三节 产品与行业市场细分谁轻谁重 .....  | (311) |
| 一、从市场划分中选择营销对象 .....     | (311) |
| 二、不重视市场细分化的危害 .....      | (313) |
| 三、竞争目标与环境、能力的平衡 .....    | (316) |
| 四、动态平衡中的“求同”与“求异” .....  | (317) |
| 第四节 市场营销必须根据市场形势应变 ..... | (323) |
| 一、不能重视产品销售，轻视市场营销 .....  | (323) |
| 二、营销需针对客户层将市场具体化 .....   | (328) |
| 三、营销策略应随目标市场的改变而应变 ..... | (330) |
| 四、在市场营销组合上实行专门化 .....    | (332) |
| 案例：天美时手表的品牌营销策略 .....    | (333) |
| 参考文献 .....               | (339) |
| 后 记 .....                | (341) |

## 第一章 绪论：企业的生存力

拿破仑·希尔说：“对于生活，我们有选择权，我们能够选择，改变平庸的生活。”

管理学家哈洛德·康茨说：“在同一时代、同样条件下，不同的人发挥的作用有时会有天壤之别，除了其他条件之外，关键在于能否认清时代，抓住机会。”

### 第一节 企业特征、种类与企业登记

企业是从事商品生产、流通和服务等经济活动，以盈利为主要目的，实行自主经营，自负盈亏，具有法人资格的经济实体。根据企业的法律地位，将企业分为法人型的企业和非法人型的企业。企业的登记分为非公司型的企业登记和公司型的企业登记。

#### 一、企业的特征

企业可分为法人型企业和非法人型企业。而法人型企业又可分为公司型企业法人和非公司型企业法人；非法人型企业也可分为一般企业和公司，前者如合伙企业、私营独资企业等，后者如分公司等。但不管是哪种形式的企业，它们有共同的特征，即：依法登记成立；以营利为目的；人和资金、财产的集合体；具有独立或相对独立的法律地位。

一般认为，企业是以营利为目的的经济组织。这一概念简洁，也反映了企业的实质特征，但没有反映企业的其他一般特

征。我们认为，企业是指依法登记成立、以营利为目的、具有独立或相对独立地位的、人资集合的经济组织。

1. 依法登记成立。任何一种形式的企业，如果只具备法定的实质条件，而没有履行依法登记的程序，该企业不成立。企业依法登记的意义是：企业取得相应的法律资格；企业在核准登记范围内的经营活动受法律保护。

有的企业在依法登记前，还应取得相应主管部门的批准文件，如设立股份有限公司，必须经过国务院授权的部门或者省级人民政府批准，获得批准后，才可依法进行工商登记而成立。

2. 营利目的。营利目的是企业设立的宗旨。任何企业设立后都是为了通过生产、销售或提供服务等活动获得经济利益。从企业的投资者到企业的职工，企业营利是他们的一致目的。如果企业成立后，达不到营利目的，甚至亏损，那么，企业就得解散或终止。

3. 具有独立或相对独立的地位。企业依法成立后，便被法律所认可。作为具有法人资格的企业，它们有独立的财产或经费，依法具有独立承担民事责任的能力。而没有法人资格的企业，依法也有权在核准登记的经营范围自主经营、独立核算，承担民事责任。

4. 企业作为经济组织，既是财产的集合也是人的集合。财产或经费是设立企业的物质条件，也是企业设立后进行有关经营活动的物质基础。而企业的运行离不开一定数量的自然人，人的集合是企业经营活动的决定因素。

## 二、企业的种类

### （一）学理上的分类

1. 根据企业的法律地位，将企业分为法人型的企业和非法人型的企业。法人型的企业是指具有民事权利能力和民事行