

14



兰新企管智力库第二辑

实操套路·实例释疑·实战应用



企业运营管理

ENTERPRISE
MANAGEMENT
ADMINISTRATION

周广华 著

广东经济出版社

14



兰新企管智库第二辑

实操套路·实例释疑·实战应用

企业运营管理

ENTERPRISE
MANAGEMENT
ADMINISTRATION

周广华 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业运营管理/周广华著. —广州: 广东经济出版社,
2003.4

(兰新企管智力库第二辑)

ISBN 7-80677-404-1

I. 企… II. 周… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 020332 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	14.625 2 插页
字数	270 000 字
版次	2003 年 4 月第 1 版
印次	2003 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-404-1 / F·833
定价	30.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

发行部地址:广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话:(020) 83780718 83790316 邮政编码:510100

邮购地址:广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码:510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

方法·工具·实用·实效

——一个向导，一个超越

(总序)

2002年4月，我们组织一批企业界、企管学术界专业人士编写了《兰新企管智力库》丛书第一辑，由广东经济出版社出版。第一辑的内容包含了供应链运作、物流管理问题、服务营销、关系营销、品牌营销、小企业经营、新产品开发定位包装和销售、客户服务管理、营销绩效评估等主题内容。第一辑受到了读者的广泛欢迎，一些企业还将其中的有关内容作为培训教材；相关编著者被企业或培训机构邀请去授课或做顾问。同时，我们还收到许多读者的反馈意见，读者认可这套书的写作宗旨、编排形式和基本内容，同时对我们进一步强化操作性和可读性，以及对有关章节合理取舍等提出了很好建议。读者的认可和建议是对我们的最大支持和帮助。

第一辑获得了成功，这一辑得到了更多企业家、专家的指点和读者的支持，我们更有信心。第二辑我们选取了促销、企业业务运作管理、公司治理与控制、企业

营运管理、企业采购和储运管理、企业生产质量管理、企业成本控制、企业人力资源管理、企业信息化管理、企业纳税、物流管理作业、零售管理、连锁经营管理、定位策略、客户知识管理、销售渠道与营销网络等主题。我们继续本着传承并创新理念、传播知识、传授技艺的宗旨，为工作繁忙的企业读者编写图书。根据企业读者时间宝贵的特点，在编写这套书时，我们力图吸收国内外最新研究成果与实践经验，遵循简捷性、实用性、操作性的原则，突现本套书的特色：

第一，以简捷的方案提纲挈领地介绍专业知识，奉献给读者浓缩的理论精华；

第二，不求面面俱到，不是满汉全席，而是知识快餐，侧重热点和要点问题；

第三，重点介绍具体的、实用的管理策略和操作技巧；

第四，采用图表、操作程序、要点介绍、案例分析等编排技巧，直接供读者查用；

第五，强调可读性，以活泼的编写模式和简洁的文字表述，让读者能轻松愉快地阅读。

编辑这套丛书，需要有创意，有特色，具有实用性和可操作性，这是一个挑战，我们希望在挑战中获得极大成功。本系列书服务对象主要是企业读者，也可供其他有兴趣的人员参考。读者可根据自己的兴趣，选择有关书籍。我们愿与读者相互交流经验，不断深入探讨社

会经济发展中出现的新问题。由于能力和知识的限制，书中所出现的问题，敬请专家以及各位读者提出宝贵意见，以便我不断改进。我们希望这套书能被接受，成为您经营的一个向导，管理的一个工具，并助您的事业成功地跨越。

兰新企管智力库编委会

jnumarketing@263.net

2003年4月于暨南大学管理学院

序 言

随着市场经济的成熟，我国的市场竞争也更加激烈。对企业来说要想在市场上获得生存，必须有自己的核心竞争力。而现在我国的企业从总体上来说，竞争力还不强，特别是管理上的混乱，使我国的好多企业像流星一样在我国的经济大潮中划过，没有留下什么痕迹。而管理较好的公司像海尔、TCL、联想生存了下来。回首看一下，曾经在我国市场是叱咤风云的公司，如巨人、飞龙等由于管理上的不善，在市场中败下阵来。对于一个企业来说，管理是一个企业生存的基础，是一个企业长久发展的保证。只有把企业管理好才能像GE、可口可乐一样成为百年的老企业，并不断焕发出新的生机。

现在我国的企业在管理上的问题主要有：

(1) 市场调研管理重视不够，造成企业对市场的变化和 demand 漠视，这样企业生产的产品和市场需求不吻

合，使产品销售不畅或滞销。

(2) 产品开发和定价管理不科学。经常表现为产品开发时间长或者开发的成本太高，还有使产品最终不能适应消费者的需求。在定价上反映缓慢，丧失扩展市场份额的机会。

(3) 生产的管理不够精益化，使产品的生产周期长，产品的库存高，最终使生产成本高，产品缺乏竞争力。

(4) 营销管理不强，使企业不能迅速进入消费者的记忆阶梯。在广告的运作上也缺乏对消费者的考虑，营销渠道不适应企业的产品打入市场等。

(5) 战略管理缺乏发展的、系统的审视，这样企业一旦在自己的核心产品进入衰退期，便不能使企业找到新的产品来使企业发展壮大。在已有的产品中对产品的战略筛选也不够量化。

本书对于以上情况，进行了详细的、形象化的分析。对于希望从事管理的有志者来说，能给予你一些帮助。特别是工作繁忙的管理人员，能更快的掌握管理的精髓，也可供市场营销与企业管理的学生参考。

为了体现本书的特色，我们在以下各方面作了尝试：以简洁的文字提示管理的基本理论知识；重点介绍策略与技巧，突出实际操作方法；结构简明，篇幅紧凑；配套案例介绍，分析成功的秘诀或失败的教训，体现本书的实用性。

2002年8月22号 暨南园

目 录

1 企业运营管理新视野	(1)
1.1 管理的系统和整分合	(2)
1.2 以人为中心的管理	(9)
1.3 管理艺术	(16)
1.4 企业管理的新趋势:	(26)
1.5 本章精要	(33)
2 计划	(36)
2.1 计划的类型和有效性	(37)
□ 企业计划的种类	(37)
□ 计划的有效性	(41)
2.2 目标: 计划的基础	(45)
2.3 决策	(54)
□ 决策的分类	(56)
□ 决策的程序	(56)
□ 决策方案的实施与追踪	(60)

2.4	“PDCA”管理	(61)
2.5	本章精要	(67)
3	组织结构设计	(70)
3.1	组织结构设计	(71)
	□ 组织结构选择与设计的权变因素	(73)
	□ 组织结构设计的程序与主要模式	(75)
3.2	人员配备与授权	(87)
	□ 人员配备	(87)
	□ 授权与分权	(90)
3.3	组织的变革	(94)
3.4	非正式组织	(102)
	□ 非正式组织的概述	(103)
	□ 非正式组织形成的原因	(104)
	□ 非正式组织的作用与引导	(106)
3.5	本章精要	(108)
4	领导与指挥	(110)
4.1	领导的职能	(112)
	□ 领导的主要功能	(112)
	□ 企业内部领导权力的表现形式	(115)
4.2	激励员工	(116)
4.3	领导方式	(124)
4.4	领导与沟通	(132)
4.5	本章精要	(140)

5 控制	(143)
5.1 控制系统	(144)
5.2 控制的类型	(149)
5.3 控制的程序	(152)
□ 控制的前提条件	(152)
□ 控制过程的基本步骤	(155)
5.4 控制的方法	(160)
□ 预算控制方法	(161)
□ 会计控制方法	(163)
□ 统计控制方法	(165)
□ 时间控制方法	(166)
□ 人员控制方法	(167)
5.5 本章精要	(168)
6 市场调研管理	(170)
6.1 市场调研的内容	(171)
□ 市场调研的类型	(172)
□ 市场调研的内容	(173)
6.2 分析环境	(176)
□ 公司微观环境	(176)
□ 公司宏观环境	(181)
□ 环境分析策略	(184)
6.3 消费者分析	(188)
6.4 竞争对手分析	(196)

□ 识别公司的竞争者	(196)
□ 设计竞争情报系统	(205)
6.5 市场细分和选择市场	(207)
□ 市场细分	(207)
□ 选择市场	(220)
6.6 预测市场需求	(220)
6.7 本章精要	(226)
7 生产管理	(228)
7.1 生产流程	(229)
□ 精益生产方式	(231)
□ 流程战略的比较	(234)
□ 机器设备的选择	(234)
7.2 物料资源需求计划 (ERP)	(235)
□ 库存记录要素及其计算	(237)
□ 物料需求计划的计算项目	(240)
□ 批量调整	(241)
□ 常用批量规则	(242)
7.3 全面质量管理	(244)
□ 全面质量管理方案的概念	(244)
□ 全面质量管理方法	(248)
7.4 本章精要	(251)
8 产品管理	(253)
8.1 开发新产品	(254)

8.2	产品商品化	(264)
8.3	产品生命周期	(270)
8.4	产品组合	(279)
	□ 产品线决策	(280)
	□ 产品线扩展	(282)
	□ 产品线填补	(285)
8.5	品牌决策	(286)
	□ 品牌权益	(289)
	□ 品牌化中的挑战	(293)
	□ 品牌使用者决策	(295)
	□ 品牌名称决策	(300)
	□ 品牌战略决策	(302)
8.6	本章精要	(308)
9	价格管理	(311)
9.1	有效定价分析	(312)
	□ 制定价格的主要考虑因素	(312)
	□ 现在企业制定价格的误区	(316)
	□ 有效定价的步骤	(320)
	□ 建立企业的价格感知系统	(321)
9.2	定价策略	(323)
9.3	修订价格	(330)
9.4	价格变动及其对它的反应	(338)
9.5	本章精要	(345)

10 销售管理	(348)
10.1 广告	(349)
□ 广告决策	(350)
□ 广告评估	(362)
□ 国际广告决策	(364)
10.2 营业推广	(367)
□ 营业推广的目的	(369)
□ 设立营业推广目标	(371)
□ 选择营业推广工具	(372)
□ 拟定营业推广方案	(378)
10.3 公共关系	(381)
□ 公共关系的主要工具	(383)
□ 公共关系的主要决策	(384)
10.4 销售渠道	(387)
□ 销售渠道的流程与类型	(387)
□ 影响销售渠道选择的因素	(393)
□ 销售渠道策略	(396)
10.5 本章精要	(400)
11 战略管理	(402)
11.1 战略管理类型	(404)
11.2 战略分析与选择	(430)
11.3 战略实施	(433)
11.4 战略评价	(438)

11.5 本章精要·····	(447)
本书参考书目·····	(450)
后 记·····	(452)

1 企业运营管理新视野



作为企业的管理者，你考虑过以下的问题吗？

- 现在企业中实行的管理方式是否和企业的现状适应？
- 随着企业的发展，现在的管理方式相对来说是否落后了？
- 为什么其他的企业的管理高效，他们引进了新的管理方式吗？
- 现在新的管理方式都是些什么，企业如果也实行新的管理方式，企业的效率将有什么变化？

在经济发达的今天，企业也得到了快速发展，管理企业的难度也逐渐增大。要在新的形势下，把企业管理好，已有的管理方式也显得力不从心，在不扔掉传统的 management 方法的前提下，引进新的管理方式，是把企业管理好的一个很好途径。在国外的很多好的企业中，新的管理方法得到了广泛的应用，也表现出了强大的推动企业发展的动力。新的管理方式适应了新的经济情况，企业的规模越来越大，人在企业中的作用越来越受到重视，各个阶层的沟通也更加重要。这样，管理中就引进了系统管理，把企业作为一个有机的整体来管理，并把人作为管理的重心，在管理中更加强调管理的艺术性，使企业的管理更全面，人的能动性发挥得更大，上下级的沟通也更容易实现，整体效率也就更高。

1.1 管理的系统和整分合

企业管理的系统性越来越受到企业家的重视，它不仅从系统的角度来管理企业，最重要的是它能科学性的带给管理者以正确的方向，对未来作出正确的决策。让我们首先看一下系统的特性：