

推进名牌战略
振兴民族工业

名牌

管理策划

万力 主编

中国名牌
策划丛书

中国人民大学出版社

● 中国人的名牌 中国人的事业

图书在版编目 (CIP) 数据

名牌管理策划/万力主编
北京:中国人民大学出版社, 1997
(中国名牌策划丛书)

ISBN 7-300-02518-8/F·785

I. 名…

II. 万…

III. 产品-质量管理

IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 24543 号

中国名牌策划丛书

名牌管理策划

万力 主编

出版发行: 中国人民大学出版社
(北京海淀路 175 号 邮码 100872)

经 销: 新华书店
印 刷: 河北省涿州市星河印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 9.5 插页 2
1997 年 11 月第 1 版 1997 年 11 月第 1 次印刷
字数: 252 000

定价: 16.00 元
(图书出现印装问题, 本社负责调换)

名牌是“通灵宝玉”

(代序)

· 吴 昊 ·

名牌是什么？单是这个问题，就可以做一篇大文章。有人认为，名牌是知名的牌子，是“产品质量好、服务质量好、知名度高的产品和商号”。艾丰先生最近在一篇文章中说：“名牌的实质是知识产权，是无形资产。再往深里说，名牌是企业有形资产和无形资产良性循环形成的‘第三态资产’。因为名牌，既囊括着企业的有形资产，又囊括着企业的无形资产；既囊括着现在的资产，又可能囊括着企业的未来的资产；既可以囊括自己的资产，又可以囊括他人的资产。所以，名牌是市场经济中最常见的最普遍的现象，又是最奥妙最深邃的现象。”名牌事业越发展，人们对名牌的认识越清楚。

形象一点说，我以为名牌就是“通灵宝玉”。看过《红楼梦》的人都知道，贾宝玉脖子上挂的那块“通灵宝玉”对贾宝玉来说该是多么重要，有了它，宝玉就有灵气，没有了它，宝玉就没有灵气。小说第九十四回，宝玉的玉丢了，宝玉立马变成了痴呆傻，“终日懒怠走动，说话也糊涂了”，“有人叫他去请安，便去；没人叫

他，他也不动”。所以贾府上上下下、里里外外的人都知道“宝玉”是宝玉的命根子。

当今世界，对于一个地区、一个城市乃至一个国家来说，名牌很像是贾宝玉脖子上挂的“通灵宝玉”。哪里有了它，哪里就有了灵气，没有了它，就没有了灵气。名牌是一道最亮丽、最辉煌的风景线，是最引人注目的“宝贝疙瘩”。说德国，首先想到的是奔驰汽车；说美国，首先想到的是波音飞机、可口可乐；说日本，首先想到的是索尼、松下；说韩国，首先想到的是大宇、三星；说四川，首先想到的是长虹；说贵州，首先想到的是茅台；说云南，首先想到的是红塔山；说青岛，首先想到的是海尔、青啤……在激烈的市场竞争中，名牌是最锐利的武器，因此，创立名牌，发展名牌，宣传名牌，保护名牌，就成了各个地区的一个最重要的课题，成了当今世界一个从理论到实践的最大热门。

名牌最怕的是假冒和玷污。《红楼梦》第二十五回“魇魔法叔嫂逢五鬼”，赵姨娘和马道婆狼狈为奸，用魔术伤害凤姐和宝玉，叔嫂二人同时病重不起，宝玉的“通灵宝玉”背面明明刻着“一除邪祟，二疗冤疾，三知祸福”，有祛邪镇宅的作用，为什么宝玉还会受到魔术的伤害呢？原来那宝玉已“为声色货利所迷，故此不灵了”。这是一个疯疯癫癫的和尚说的，后来还多亏了那个和尚，“摩弄了一回，说了些疯话”，“通灵宝玉”才又灵验了，叔嫂二人的“病”才好了。第九十四回，“通灵宝玉”丢了，荣国府乱了套，按照贾母的主意，有拾到交还的，赏银一万两；提供信息，并真的找到

的，赏银五千两。一些市井之徒，于是拿了假冒的玉来邀功请赏，当然没有得逞，因为它是假的。可见，“宝玉”一旦蒙受污垢，或被以假乱真，也就失去了它的作用。名牌又何尝不是如此，任凭假名牌泛滥，让真名牌蒙污受垢，都会葬送名牌，失去名牌。因此，凡是关心国家，关心事业发展的人，都应当像爱护“命根子”一样去爱护我们的名牌；名牌教育应当是爱国主义教育的一部分。

贾宝玉的“通灵宝玉”是胎里带来的，名牌却要靠我们的双手和智慧去创造，这该是名牌和“通灵宝玉”的最大不同。“从来就不靠什么救世主，也不靠神仙皇帝”，名牌事业亦如此。

这套《中国名牌策划丛书》，对于名牌的系统策划进行了实践的总结和理论的探讨，这是一件很有意义的工作。从事这项工作的是一些富有专业知识和热情的奋斗者，他们真诚地想为中国的名牌事业贡献自己的力量，这是值得大家学习和称道的。在名牌事业的大花园里，我们期待着百花盛开的春天。

（作者是中国新闻文化促进会常务副会长、中国质量万里行组委会副主任、驰名商标保护组织执行总监事）

目 录

第1章 名牌企业经营之本——质量管理策划 1

产品的质量，似乎是一个老生常谈的问题；但质量管理，的确是名牌企业发展的第一步，是名牌企业的经营之本。名牌的运作，需要科学的质量管理方法，本章试图系统化地阐述这一问题。

1 现代企业经营管理的基石——质量管理组织结构 策划 2

2 与 ISO9000 体系接轨——运用质量手册 3

- 质量手册的使用 4
- 质量手册的编制 5
- 质量手册的内容 6

3 体系化的运营——质量设计控制策划 10

- 产品开发策划 10
- 设计和开发策划 11
- 设计输入 12
- 设计输出 13
- 优化设计的基本思路 13
- 设计验证 16
- 设计图纸和制造文件的准备 19

	● 设计更改	19
4	善始善终的举措——质量售后服务策划	22
	● 售后服务的重要性	22
	● 售后服务的要素	22
	● 售后服务的策划	23
	● 售后服务核查	24
5	信息追索——质量跟踪	24
	● 质量跟踪的分类	25
	● 质量跟踪的方法	26
6	宏观把握——全面质量管理策划	28
	● 基本原理	29
	● 主要内容	30
	【案例 1】野心勃勃的新巨人——美国惠普的质量改进 计划	31
	【案例 2】王牌车之路——东风汽车公司的质量管理	35
	【案例 3】酒王自陈——追踪五粮液	42
第2章	名牌企业管理之魂——人事管理策划	47
	以人为本，是许多现代化企业的管理核心，随着人力资源管理这门学科的日趋完善，众多的国内企业已经开始关注这门学科，科学的人事管理可以提高企业的声誉，挖掘其潜力，是塑造名牌之魂。 从人事，从人力资源管理方面进行深入的研究，也许可以揭开众多名牌之“谜”。	
1	预测员工——人事管理的前提	48
	● 公司员工分类	48

● 公司员工需求预测	49
● 公司员工供给预测	50
● 公司用人要求确定	51

2 员工培训——人事管理的策动力 53

● 总体培训法	53
● 在职培训与脱产培训法	54
● 直接传授式培训法	54
● 参与式培训法	55
● 员工岗前培训法	57
● 员工的再培训法	57
● 员工培训效果评估法	58

3 员工功能评价——人事管理的总策划依据 60

● 公司管理人员功能评价标准	60
● 公司科技人员功能评价标准	62

4 员工工资——人事管理的激励因素 68

● 浮动工资制	68
● 计时工资制	69
● 绩效评价法	71
【案例 1】日本信和公司的人事考核办法	81
● 计件工资制	84
● 奖励工资制	89
● 结构工资制	92
【案例 2】西门子的人事革新	95

第3章 名牌企业内潜发掘——生产管理策划 100

将一个普通的产品发展成为名牌，并长期保持其地位；将原本不大的销量提高达数十倍、百倍，

这不仅仅是一个由量变到质变的过程，其中更多地包含了一个名牌产品运作的全过程。

一个体系化的过程，本身就需要用一种科学的方法来加以策划，在此，我们将围绕与创名牌产品有关的管理学内容进行阐述。

1	生产系统总策划	101
	● 企业管理系统图	101
	● 企业生产系统生命周期	102
	● 生产系统管理流程法	103
	● 生产系统目标与重大权衡决策法	104
2	设备管理总策划	107
	● 设备备件管理	107
	● 标准件计划	114
	● 对象专业化	116
	● 工艺标准化	119
3	管理的内部分工——混合组织	125
	● 混合组织的主要形式	125
	● 混合组织的特点	126
4	专业企业管理——生产平准化	127
	● 基本原理	128
	● 操作步骤	128
	【案例 1】理念冲击波——横向管理	130

第4章 名牌企业发展航灯——战略管理策划 140

从宏观上对一个名牌产品的产生、发展及扩展等进行人为的管理，是名牌经营管理的核心所在。

通过对名牌的战略分析，对症下药地进行管理是名牌得以继续扩展壮大的基础所在。可以说，名牌的战略管理应成为国家在制定产业政策过程中的焦点。

1	名牌的战略管理.....	141
	● 规定企业使命	142
	● 方针的制定	145
	● 长期目标和短期目标	145
2	名牌的“市场准入”(一)——行业结构分析	149
	● 行业竞争因素	149
	● 行业结构组成	151
3	名牌的“市场准入”(二)——行业竞争强度分析	153
	● 进入的威胁	154
	● 现有竞争者之间的抗衡强度	159
	● 来自替代产品的压力	164
	● 买方的讨价还价能力	165
	● 供方的讨价还价能力	168
4	开拓市场——名牌竞争战略(一): 新型行业竞争战略	170
	● 新兴行业的结构特征	170
	● 新兴行业的战略制订	171
5	扩展市场——名牌竞争战略(二): 成熟行业竞争战略	174
	● 成熟行业的竞争环境信号	174

● 成熟行业的战略含义	177
● 成熟行业的战略隐患	182

6

直面市场——名牌竞争战略（三）：衰退行业

竞争战略	185
● 衰退行业的竞争决定因素分析	186
● 衰退行业的战略方法	196
● 衰退行业的战略选择	200
【案例 1】 可口可乐：90 年代使命	201
【案例 2】 醇沙龙：竞争前的研讨	204
【案例 3】 美菱：跳跃式的名牌战略	211

第5章 名牌企业后劲动源——科研管理策划 215

科研，是一个企业向纵深发展的后动力，也是一个企业不断推陈出新、巩固自己名牌的关键所在。

在西方的大型企业中，R&D（研究开发部）是十分重要的部门，对科研成果的系统化管理使它们不断处于领先地位，这一点值得中国企业在发展自己名牌时借鉴。

1

科研课题管理 216

● 科研课题分类	216
● 科研课题管理程序	217

2

科研成果管理 220

● 科研成果的鉴定	220
● 科研成果鉴定的阶段	221
● 科研成果的应用与推广	221
● 科研成果的奖励	222

3	科研组织与人员管理	222
●	科研组织	222
●	科研队伍	224
4	名牌专利管理	226
●	专利和专利法	226
●	专利的申请与审查	228
●	企业的专利管理	232
5	新产品样品开发	233
●	影响新产品设计决策的因素	233
●	新产品实体特征	235
●	新产品的包装	236
●	新产品的品牌	240
●	新产品伴随服务	244
●	新产品设计	245
●	新产品试制	248
●	新产品样品试验	250
	【案例 1】科研领先的西屋公司	252
	【案例 2】英特尔以技术为先导	253
第6章	名牌企业资金运筹——财务管理策划	259
	财务管理，是一个企业如何利用资金，去高效达到自己经营目标的核心问题。现代的市场体系及管理制度使其内涵、外延均有了扩大。	
	如何科学地运用财务管理手段，灵活地经营企业，这成为每一个企业领导所直接面临的问题，本章旨在讲解企业如何科学地进行财务管理。	
1	企业资金筹措程序	260

	● 经济主体筹资	260
	● 完整的综合决策过程	262
2	商业筹资（一）——信用筹资	263
	● 商业信用类别	263
	● 商业信用的特点	267
	● 商业信用的具体操作	268
3	商业筹资（二）——票据筹资	270
	● 商业票据的性质	270
	● 商业票据的特点	270
4	证券市场筹资（一）——普通股筹资	271
	● 普通股的特点	272
	● 普通股的发行	273
5	证券市场筹资（二）——优先股筹资	275
	● 优先股的种类	275
	● 优先股的特点	276
	● 优先股的杠杆作用	277
6	证券市场筹资（三）——公司债券筹资	278
	● 公司债的种类	278
	● 公司债的特点	279
	后 记	282
	《中国名牌策划丛书》简介	284

第

1

章

名牌企业经营之本 ——质量管理策划



产品的质量，似乎是一个老生常谈的问题；但质量管理，的确是名牌企业发展的第一步，是名牌企业的经营之本。名牌的运作，需要科学的质量管理方法，本章试图体系化地阐述这一过程。

现代企业经营管理的基石 ——质量管理组织结构策划

企业最高管理者对企业所生产产品的质量应承担全部责任，因此，质量管理的运作必需由企业领袖直接控制。必须明确认识到：质量保证工作的主要任务属于各个单位和部门，他们的工作影响着最终产品的质量。但是，除所有职能部门外，还应建立一个质量管理核心小组，以协调和监督企业内部质量方针的执行。

各个部门的人员应该认识到本部门的质量职能范围以及对产品质量影响。各部门应有明确的组织结构，在这种组织结构中，质量活动的权限应委托给小组。这些小组应该清楚地认识到他们的职责、工作权限和自由度、交流的渠道以及发生意外情况的处理方法。每个员工都应具有达到质量目标的责任感。应该制定出一套管理办法，用以监督和报告所达到的质量。

质量保证小组组成的组织结构图如下页图 1—1。虽然质量保证主要是员工的一种职责，但是，与质量保证紧密相关的其他职责，例如，最终检验、验证和实验室试验活动等，应该归属于质量保证部门。组织机构中应该设立一个部门，专门负责监控和审核，这个部门应向质量保证部门的领导和最高管理者提供资料，以便在问题出现时，及时采取纠正措施。

组织结构仅表示出质量职能的总体框架。质量组织机构的有效性取决于企业领导的责任和热情。领导们除对质量体系实行直接控制外，还应该激励所有的员工，并且通过支持有关活动和提供实施质量方针所必要的附加条件，来明确而又连续地表现其职责。质量保证是创建名牌的最重要一步，需要企业领导们注意。

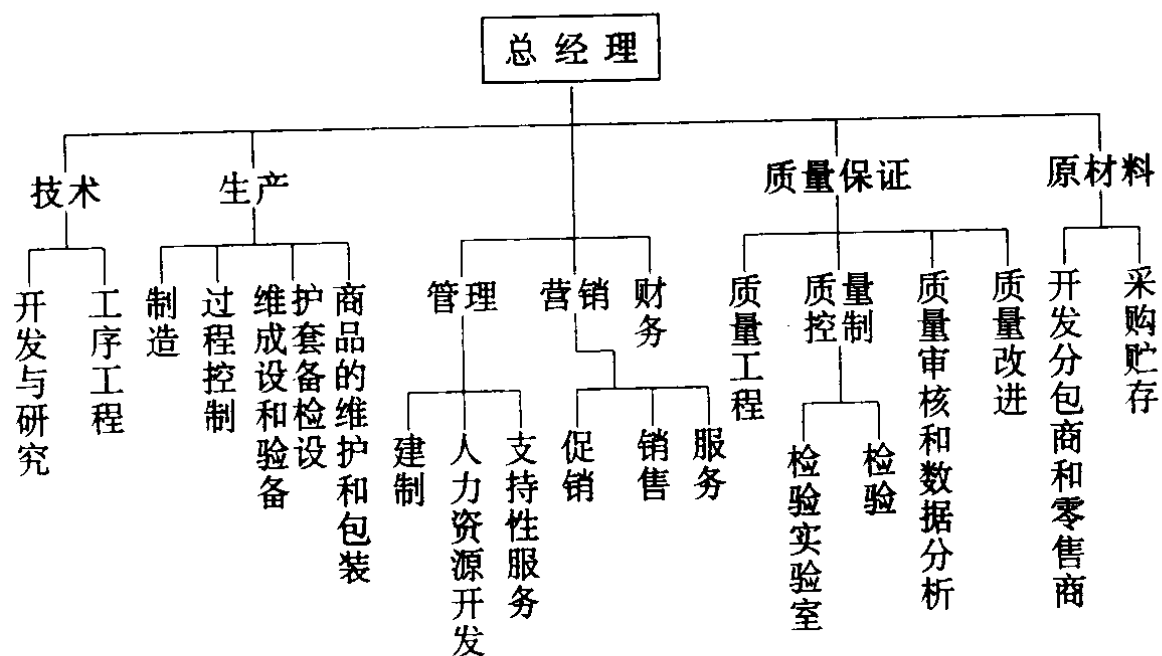


图 1-1 质量保证组织结构图

2

与ISO 9000体系接轨 ——运用质量手册

ISO 9001, 4.2 款规定：“供方应建立并保持一个文件化的质量体系，以保证产品符合规定要求”。实际上，这里文件化的形式是指将所规定的质量保证的全面规划用手册、程序文件和作业指导书予以颁布。质量体系文件要素见下页图 1—2。

从图 1—2 可以看出，这套文件自上而下由几个不同层次的文件组成，而且一层比一层更为详细。最顶层是质量手册，它摘要描述了本企业为满足规定的或消费者提出的质量要求而建立的质量体系的全部要素。该手册由若干用于指导与产品质量有关的所有部门活动的标准化程序文件所支撑。在工作层的指南是依据

详细的质量计划和作业的指导书。这些标准表格或核查单，用以记录各项活动的结果，为质量控制提供客观证据，并作为进行质量分析和采取纠正措施的依据。

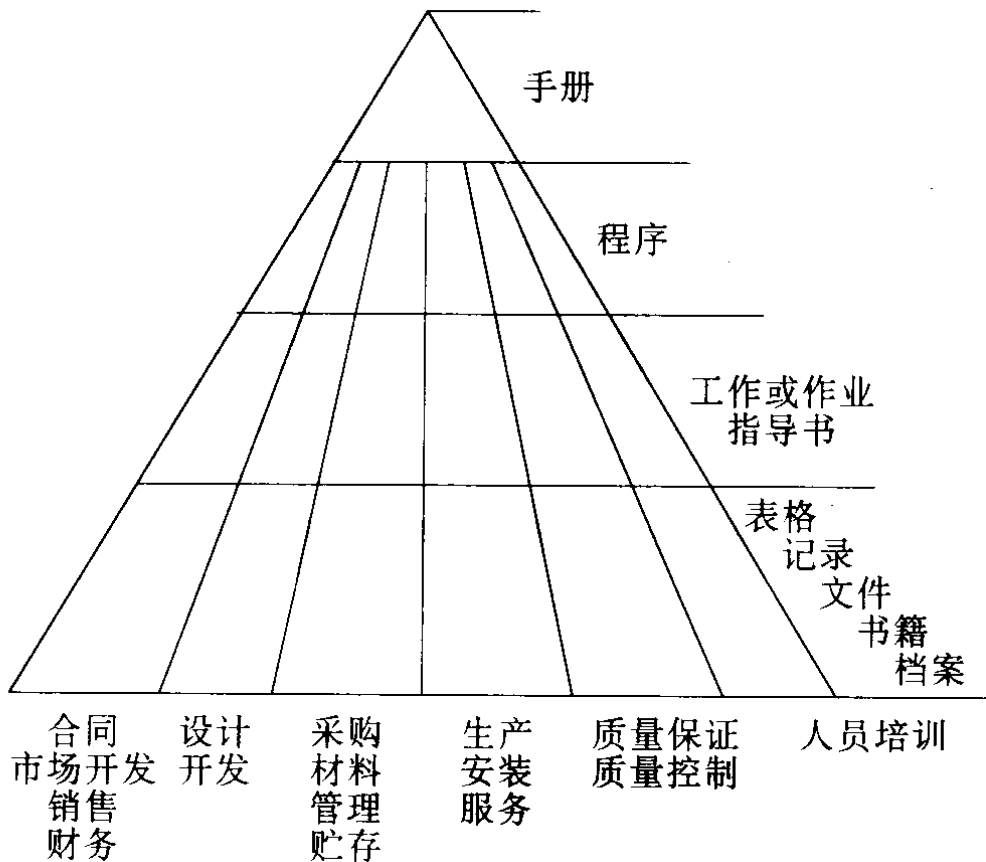


图 1—2 质量体系文件要素图

● 质量手册的使用

质量手册是规划和实施一个质量体系的主要文件。它可用于下列目的：

就最高管理者确定的质量方针和目标与他的职员、顾客和卖主相互沟通。

树立公司最佳形象，赢得客户的信任并满足合同规定的要求。

对供应商施加影响，使之对所提供的产品施以有效的质量保证。