

现代企业管理学

修订版

企业生产经理人全面自修教材

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

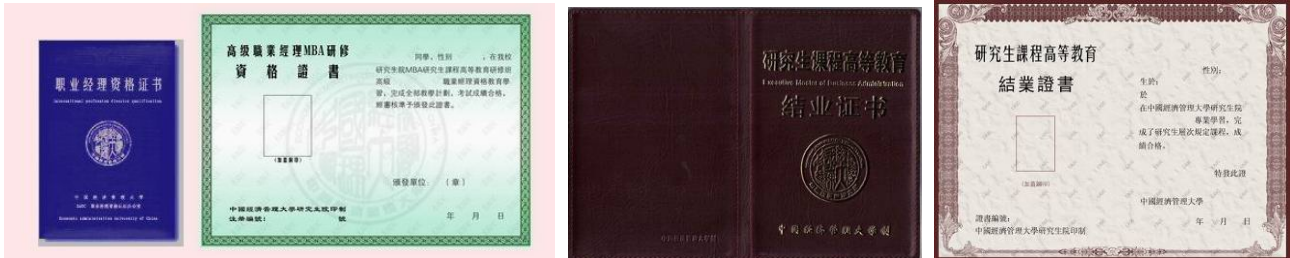
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第一章 企业管理概述

第一节 企业

一、企业的产生与发展

企业是一个历史范畴，它是生产力发展到一定水平的产物，是劳动分工发展的产物。在奴隶社会和封建社会，自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费主要是以家庭为经济单位，或以手工劳动为基础的作坊，它们都不是企业。企业是作为取代家庭经济单位和作坊而出现的一种更高生产效率的经济单位，是商品经济的产物。随着生产力的提高和商品经济的发展，到资本主义社会，企业成了社会的基本经济单位。其特征是由资本所有者雇用许多工人，使用一定的生产手段，共同协作，从事生产劳动，从而极大地提高了生产效率。

从资源配置的方式看，企业是作为替代市场的一种更低交易费用的资源配置方式而出现的。根据现代市场经济理论，交易费用是运用市场价格机制的成本，包括发现价格、获取市场信息的成本，进行交易谈判的成本以及履行合同的成本等。在商品经济发展初期，无论是原始的物物交换，还是以货币为媒介的商品交换，由于市场狭小，交易费用几乎不存在。这时的商品生产一般以家庭为单位。但时随着商品经济的发展，市场规模的扩大，生产者在了解有关价格信息、市场谈判、签订合同等方面的成本显著增大。这时，生产者采用把生产要素集合在一个经济单位中的生产方式，用内部管理来取代部分市场交易，以降低交易费用。这种经济单位即是企业。举例来说，假定一家织布厂只有一个工人兼老板，他原本购买棉纱，自己进行加工，然而当他发现自己生产棉纱要比外购棉花，雇人来生产棉纱供自己织布。这时企业就产生了，它是价格机制的替代物。市场和企业可以看作是两种不同的组织生产分工的方法；前者是协议买卖方式；后者是内部管理方式。两种方式都存在一定的费用，企业有组织费用，市场有交易费用。企业之所以出现正是由于其组织费用低于市场的交易费用。

企业生产组织的萌芽产生于手工业作坊，正式形成于手工业工场。早期的企业规模较小，企业的所有者往往就是企业的管理者。这是当时落后的生产力水平和小商品经济的生产方式所决定的。产业革命后，随着深刻的技术革命和剧烈的市场扩张，资本主义生产开始全面向大机器体系生产过渡，传统的手工业工场也相应向大机器工厂转化。企业的生产经营规模迅速扩张，出现了一批大型工厂，传统的企业组织形式已难以适应企业发展的要求。工厂制企业的发展为以雇用专职经理为特色的现代企业的诞生奠定了基础。

从 19 世纪开始，以公司为代表的现代企业组织形式开始被产业部门采用并逐步得到推广。早期的现代企业主要集中于交通运动和通讯等行业。例如在美国企业发展史中，铁路公司是美国第一批现代企业，它们最早大量雇用专职经理人员对企业所属的分散于各地的众多营业单位进行协调、管理和评估。这种技术和组织创新开始于 19 世纪 50 年代至 60 年代，是技术进步和市场扩张的必然要求。自 19 世纪 40 年代蒸汽机车取代马车后，铁路运输技术迅速提高，线路不断延长，成为深受大众喜爱的陆上交通方式。然而，要保证客货运输的安全、准时以及机车、车皮、铁轨、路基、车站、库房和其他设备的高度、保养与修理，则有赖于相当规模的管理组织，即要雇用一批经理来监督广阔地域内的各种职能活动，以及任命中上层管理人员，建立统一管理的总部来协控制经理们的工作。从此，产生了美国企业管理上最初的管理层级制。与此同时，轮船、电车、电报电话业的企业也发生了大致相同的变革。这些雇有大批经理，且公司所有权与管理权明确分开的现代企业很快在全国支配了美国的运输和通讯网络。

随意交通运输和通讯网络的发展，现代方式的大量生产和大量分销，以及与之相适应的大规模产销企业也随之出现。19 世纪 80 年代后，大量生产和大量分销在企业内的结合，使现代企业进一步成长壮大，现代工业公司应运而生。单个企业就能完成从制造到销售一个产品系列所涉及的许多交易和作业程序，以管理协调的“有形的手”取代了市场调节的“无形的手”，降低了外部交易费用。由于这类公司把生产、销售和采购内化在一个企业中，因此在经营上要比铁路公司、电报公司等单一经济功能的企业需要更多门类的专职经理。进入 20 世纪后，这种现代工业公司，逐渐成为社会经济中最具有影响力的组织形式。

随着现代工业公司的发展，其经营地域不断扩展，跨国经营有所发展。第二次世界大战后，从 20 世纪 50 年代起，随着主要资本主义国家对外直接投资迅速增长，跨国公司的数目和规模有了空前发展。跨国公司是在两个或两个以上国家经营业务的现代企业，企业的中央决策体系根据其全球战略目标实施统一的经营政策。跨国公司的大发展是当今生产国际化、市场全球化趋势的必然结果。在新技术革命和国际经济发展的直接影响和作用下，跨国公司已成为当代科学技术、国际经济和国际贸易中最活跃、最有影响的力量。目前跨国公司的总产值已占资本主义世界总产值的 1/3 以上，它们控制着 50% 的国际贸易、80% 的工艺研制，其发展势头有增无减。像通用汽车、沃尔玛特、IBM、三菱贸易、松下电器、富士胶卷等大型跨国公司的触角已伸到世界几乎每个角落。世界最大的 500 家企业几乎都在进行跨国投资和经营。一国的国际收支、资本流动、产业结构变化等无一不与跨国公司有关。可以说，跨国公司的发展将对今后世界经济变化和政治格局产生重大影响。

综上所述，伴随着市场经济的发展，企业得到不断的发展壮大和完善；同时，企业的变革也推动着社会经济的发展。企业已成为现代社会经济活动中的一支强大力量。企业的改革和发展是实现经济发展、提高人民生活水平的重要途径。企业发展则国家兴旺。

二、企业的概念、特征和功能

（一）企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以产品或劳务满足社会需要，实行自主经营、独立核算，依法设立，具有经济法人资格的一种盈利性的经济组织。

（二）企业的特征

要成为一个企业必须同时具备以下特征：

1. 直接为社会提供产品和服务

产品是指为了满足人们的某种需要，在一定的时间和一定生产技术条件下，通过有目的的生产劳动而创造出来的物资资料。服务是一种可供销售的活动，是以等价交换的形式为满足社会的需要而提供的劳务活动。企业必须是产品或服务的直接提供者。如工业企业提供的是工业品；商业企业提供的是流通服务，负责把产品传递到消费者手中；金融企业提供的是金融服务；旅游企业提供的是旅游服务。

2. 生产经营活动的目的是追求利润

企业是盈利性的经济组织，必须以自己的收入补偿支出并有盈利，企业才能生存和发展。从理论上讲，企业行动的最高准则是获取尽可能多的利润，实现利润的最大化，但在现实经济生活中，由于市场条件和技术条件的不断变化，企业实际追求的只能是“一定限度的利润率”。

3. 实行独立核算，自负盈亏，拥有经营自主权

企业的盈亏由企业自身承担，如果盈利企业就生存和发展；出现亏损必须扭亏为盈，否则就会破产倒闭。企业作为一个经济实体，必须拥有独立的生产经营自主权，包括经营决策权、产品决定权、产品销售权、人事权和分配权等。企业有权决定生产什么，生产多少，在何时何地生产；以什么样的价格出售，选择何种销售渠道和销售方式；雇用什么样的人从事生产和管理，工资多少；税后利润如何分配等。不拥有这些经营自主权，就不能称其为企业。

4. 具有法人地位

法人是相对于或区别于自然人而言的，经济法人就是依法成立并能独立地行使法定的权利和义务的社会经济组织。企业必须依法履行登记、批准手续，能以自己名义进行活动，享受相应权利和承担义务，能独立地同其他组织签订具有法律效力的合同、协议、契约受到国家法律的保护和制约。企业经理（厂长）是企业的法人代表。虽然从事生产经济活动的车间或作业组，不具有独立自主经营权利，也不具有独立法人资格，不能称为企业，而仅仅是企业内部生产单位。

5. 需照章纳税。在市场经济条件下，国家是社会活动的管理者 and 经济运行的调节者，国家有责任发展教育、科学、文化、卫生、环保、国防、社会保障等公共保障等公共事业，实质上也是不断改善企业的外部环境，这些都需要财政的支出。而税收是财政收入的主要来源。企业作为经济社会的组成部分，有缴纳税收的义务，必须照章向国家纳税。这是市场经济中，企业与国家间的唯一关系。

企业是一种营利性组织，它向社会提供产品和服务，目标是获取利润。那些不直接从事生产、交换等

经济活动的单位，只能称为事业单位或行政单位。为获取利润，企业必须有效率，企业的效率来自制度效率和经营效率两方面。制度效率是由土地、资本、劳动力等生产要素投入生产活动的集合方式决定的；经营效率则是由计划、组织、指挥、协调、控制这些管理方式决定的。合理的制度和有效的经营，可以保证企业有效率地进行生产经营活动，减低来自外部环境的风险，从而使企业获得长期发展。

企业是微观经济活动的主体，它直接向社会提供产品和劳务，满足人们的需要。企业存在的价值在于通过追求利润来提高社会生活水平。企业及其生产经营活动对促进经济繁荣、实现国家富裕，提高生产质量都起着关键性的作用。任何一个国家都应通过积极采取有效的政策措施，创造有利于企业发展的环境，并扫除一切有碍企业发展的障碍，从而促使企业提高经营效率，取得更好的经济效益。在市场经济条件下，企业作为市场的基本经济单元和最基本、最重要的竞争主体，是市场经济的微观基础和重要组成部分。在市场经济中，企业自主经营，自负盈亏，依据价格、供求等市场信息自觉地调节自身的经营活动，相互之间存在着激烈的竞争关系，从而促使企业不断采用新技术，提高劳动生产率，减少消耗；促使企业不断开发新产品，增加适销对路产品的生产，减少滞销产品的生产，从而满足社会需要，推进经济发展。

（三）企业的功能

企业的特征决定着企业的功能，在市场经济条件下，企业是推动社会经济发展的重要力量，具有经济和社会两方面功能。

企业的经济功能主要是：企业作为生产力的直接组织者和承担者，使潜在的生产力转化为现实的生产力，不断创造更多的社会财富，推动社会生产规模的不断扩大；企业也为技术进步创造了有利条件，市场竞争促使企业采用先进的科技成果，使用新工艺和新材料，改进技术装备，提高劳动生产率，从而推动着社会生产力的进步；企业通过生产实践和各种形式的培训，能够提高企业职工的技术素质，培养专门化的技术人才，促进社会生产的发展。

与此同时，市场经济下的企业也承担着重要的社会职能，主要是：满足人民群众对产品和服务的需求；创造就业机会；为国家提供财富；推动其它社会和公共事业的发展等。此外，企业还承担着保护消费者权益；保护生态环境；防止污染等社会责任。总之，作为国民经济发展和人民物质文化生活水平的提高起着重要的作用。

三、企业的类型

（一）按经营方向和技术基础划分，可分为：

1. 工业企业：是从事工业产品生产、经营和劳务活动的企业，包括采掘工业企业、加工工业企业和技术服务工业企业。
2. 农业企业：是从事农、林、牧、渔、采集等生产活动的企业。
3. 运输企业：是从事运输生产或直接为运输生产服务的企业，包括铁路、公路、水上、民用航空和联合运输企业等。
4. 筑安装企业：是从事土木建筑和设备安装工程施工的企业。
5. 邮电企业：从事邮政、电信、传递信息和办理通信业务的企业。
6. 商业企业：是在社会再生产过程中从事商品交换活动的企业，它通过购销活动，把商品从生产领域转到消费领域。
7. 旅游企业：是以旅游资源、设施为条件，通过组织旅行游览活动向游客出售劳务的服务性企业。
8. 金融企业：是指专门经营货币和信用业务的企业。它所经营的各种金融业务包括：吸收存款，发放贷款，发行有价证券，从事保险、投资信托业务、发行信用流通工具（银行券、支票），办理货币支付，转帐结算，国内外汇兑，经营黄金、白银、外汇交易，提供咨询服务及其它金融服务等。

（二）按某种资源密集程度划分，可分为：

1. 劳动密集型企业：是指技术装备程度较低、用人多、产品成本中活劳动消耗占比重大的企业。它包括：（1）按企业投入的技术装备等固定资产与劳动力配合比例划分，即单位劳动力使用技术装备等固定资金量少的企业；（2）按生产经营成本来划分，即成本中活劳动消耗所占比重较大的企业；（3）按资本有机构成高低来划分，即有机构成低的企业。如服装、日用小五金等企业。
2. 资金密集型企业：是指单位产品所需投资较多，技术装备程度较高，用人少的企业。通常把钢铁

工业、重型机械制造、汽车制造、石油化工企业等划归资金密集型企业。它一般具有劳动生产率高、物资消耗少、单位产品成本低、竞争能力大等优点，但是它需要大量的资金，技术装备复杂，还要有能掌握现代技术的各类人才，相应的配套服务设施，否则难以取得应有的经济效益。

资金密集型企业的单位产品所需要投资多，因此企业的技术装备程度也往往比较高故又称技术密集型企业。但二者也有区别：企业的资金密集程度是和单位产品产量或产值的投资成正比，和单位投资所需劳动力数量成反比，而企业的技术密集程度则主要是和企业的机械化、自动化水平成正比，和手工操作的数成反比。由于技术密集型企业同资金密集型企业相近，有人就把技术密集型企业称为知识密集型企业，或知识技术密集企业。

3. 知识技术密集企业：是指综合运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。在这类企业中，集中了较多的中高级技术人才，多数是属于需要花费较多的科研时间和产品开发费用，能生产高精尖产品的部门，如电子计算机工业、飞机和宇宙航天工业、大规模和超大规模集成电路工业、原子能工业、电子计算机软件设计、技术和管理的咨询服务企业等。这类企业一般具有需要综合运用多门学科的最新科研成果，技术装备比较先进和复杂，投资费用大，中高级科技人才比重大，操作人员要求有较高的文化科学知识，使用劳动力和消耗原材料较少，对环境的污染少等特点。一般来讲，企业内中高级技术人员的复杂劳动密集程度是知识密集型企业的重要标志，企业的中高级人员占企业全体人员的比重越大，知识密集的程度越高。

除按上述标志划分企业以外，还有其它划分企业类型的方法：（1）按企业规模大小可分为大型企业、中型企业和小型企业；（2）按企业组织形式划分，可分为简单综合型企业、简单专业化企业、多元专业化企业、跨行业综合型企业和企业集团（企业与企业之间的联合体）；（3）按企业运用的主体技术划分，可分为传统技术企业和高新技术企业；（4）按生产工艺技术特点，可分为合成型、调制型、提取型等；（5）按生产连续程度，可分为连续生产和间断生产；（6）按安排生产任务的方式划分，可分为有存货生产企业和订货生产企业等。

第二节 企业的经营管理

一、管理

（一）管理的概念

管理自古有之，源远流长，作为一种社会行为，可以说与人类群体俱生，与人类的文明历史一样悠久。但时至今日人们对管理的概念也还很难达到一个普遍而统一的定义。这不仅是因为管理的渊源太久，很大程度上还是因为管理的内涵太丰富，涉及面太广的缘故。人们通常总是倾向于按自己某种实践的需要，从某种特定的角度或特定的学科领域谈管理。因此，不同的管理派对管理一词有不同的解释。

科学管理学派认为：“管理就是效率”。他们认为管理就是协调团体的活动以达到其共同的目标所作努力的过程。

管理过程学派认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和监督”。

行为科学学派认为：“管理就是对人的管理”。

决策理论学派认为“决策贯穿管理的全过程，管理就是决策”。

管理科学学派认为：“管理就是用数学模型与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到组织的目标。”

有人认为，管理从字义上理解就是管辖和处理的意思；亦即管人和理事，管辖指权限，处理是在权限内行使职能。

有人认为，管理一般意指经由他人的努力以完成工作目标的活动，倘若依靠自己的力量即可完成某一目标，这种活动只能称为操作，不能称为管理。

还有人数学化地描述说：“管理是微分决策的积分”。

上述种种说法，皆是从不同的角度去认识管理，虽然结论不同，但无疑都揭示了管理概念的不同侧面，也启迪我们对管理实质作更全面地认识。

综上所述，我们从管理的要素和管理的程序来研究，可以得出管理的概念如下：所谓管理就是人们在

认识并掌握管理系统内在联系和外环境及其相互关系的基础上，运用各种管理的基本职能，有效地利用管理的基本要素，以达到系统预定目标的运动过程。

（二）管理的地位

20 世纪以来，尤其是第二次世界大战以后，全世界掀起了管理发展的热潮。当今管理已成为一门科学，管理队伍已成为一支大军。国际上公认管理、科学和技术是现代社会的三大支柱。有人说：“19 世纪是工业世纪，20 世纪则作为管理世纪载入史册”。美国在战后一举成为世界第一经济强国的秘诀是三分靠技术，七分靠管理。日本也不甘落后，他们在 20 世纪 50 年代末期总结经验的基础上，结合自己国情，在全国迅速掀起了学习科学管理的热潮。60 年代，终于靠科学和管理两个车轮，经济开始腾飞。现今日本是青出于蓝而胜于蓝，已成为世界第二经济强国。他们自己总结说：“管理与设备，管理更重要。管理出效率，管理出质量，管理可以提高经济效益，管理为采用更先进的技术准备条件”。

在我国管理是制约经济腾飞的瓶颈。诸多国外考察者认为：“中国工业急需解决的问题，第一是管理，第二还是管理，第三还是管理”。

关于管理的地位，马克思曾明确指出：“劳动的社会生产力表现为资本固有的属性，既包括科学的力量，又包括生产过程中的社会力量的结合，最后还包括从直接劳动转移到机器，即死的生产力上的技巧”。马克思在这里不仅告诉我们科学技术属于生产力，还指明作为生产过程的结合——管理，也属于生产力。

因此，管理同劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术一样是生产力要素。故现在人们赋予生产力一个新的定义：

生产力=（劳动力+劳动工具+劳动对象+科学技术）*科学管理

这个公式表明管理在其中起着乘数的作用，它能放大或缩小管理系统的整体功能。

（三）管理的作用

1. 通过管理可以使潜在生产力变为现实生产力。这是因为不相干的生产要素不会形成真实的生产力，只有通过管理，使之结合在一起，才会形成现实的生产力系统，而且人类共同劳动的不同分工协作，通过管理定会产生巨大的结构组合效益。

2. 管理是当代人类社会加速进步的杠杆。通过管理会使集体劳动能力总和大于单个劳动能力之和，起到放大生产力的作用。

3. 管理会使科学技术这个最先进的生产力得到最充分的发挥，相得益彰。所以才有管理与科技是现代社会的两大车轮之喻。

4. 管理制约着生产力总体能力的发挥。这是由于劳动者、劳动工具、劳动对象、科学技术和管理的五个生产力要素并非简单的相加，它们是以劳动者为主体，通过管理把诸要素有机地组合在一起，形成一个动态系统来运行的。因此，管理水平的高低，就会产生不同的生产力总体能力。所以有的专家认为：“各国在现有的技术和设备条件下，倘若切实改进管理，均可提高生产力水平三分之一以上”。

（四）管理的要素

管理要素是指构成管理活动的必要因素。主要有：观念（价值观念、经营观念、人性观念、法治观念等）；目标、组织、人员、资金、信息、技术、物资、时间和环境等十大要素。

（五）管理的分类

管理的分类，可以有多种多样。按历史的发展阶段，可以分为古代管理、传统管理、科学管理和现代管理；按精确程度，可以分为定性管理和定量管理；按决策者的地位，可以分为专制管理和民主管理；按信息传递的特点与控制方式，可以分为单向管理和双向管理，或开环管理和闭环管理；按管理领域范围，可以分为微观管理和宏观管理两大类。

二、企业管理

（一）企业管理的概念

企业管理是指企业管理人员，根据企业内部条件和外界环境，确定企业经营方针和目标，并对人、财、物各要素，供、产、销各环节进行计划、组织、指挥、协调、控制，在提高经济效益的前提下，以实现经营目标的全部活动。

（二）企业管理的性质

管理的性质即管理的二重性，是指管理的自然属性和社会属性，即一方面具有与生产力社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理的自然属性指它在生产过程中处理人和自然的关系，合理组织生产力的属性，表现为管理的一般职能。管理是分工协作的集体劳动所引起的，是社会劳动过程的一般要求，是劳动过程的普遍形态。管理的自然属性是管理的共性，因为与生产力相联系的生产力配置、生产力诸要素的结合形式、手段、方法，在任何社会制度下都没有本质的区别。它决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，不取决于生产关系的性质。管理的社会属性是指它在管理过程中要处理人与人之间的关系，维护一定社会的生产关系的属性，表现为管理的特殊职能。管理实际上是通过别人把事情做成的行为，所以管理过程必然涉及人与人之间的关系，因而不能不涉及到经济利益的调节，所以管理体现着阶级、社会集团、劳动者之间的经济利益关系，与生产关系的性质相联系。管理或多或少是为了实现生产资料所有者的特殊利益而进行的，生产关系性质不同，管理的社会性质、目的就不同，它表现为劳动过程的特殊历史形态。

管理的二重性是由于生产过程的二重性所决定的。企业的生产过程是生产力和生产关系的统一体，它一方面是物质资料的再生产过程，另一方面又是生产关系的再生产过程。在管理实践中，管理二重性总是结合在一起发挥作用的，学习管理二重性理论，使我们懂得对古今中外的一切管理成就，应该有科学的借鉴态度。就是说，凡是那些可以为我所用的科学的管理理论和方法，只要能极大地提高合理组织生产的能力和水平，我们都应大胆地拿来、借鉴和吸收，不能因其个性而一概拒绝。当然，不同社会、不同时代的管理本身又有社会属性的差异，而且由于具体的国情不同，即使属于生产力组织范畴的一具体理论和方法，在不同的国度和具体条件下也会有不同的表现形态，不能一概照搬，必须结合中国的具体情况，加以改造和发展创新。

（三）企业管理的职能

管理的职能是指管理所具有管理本质的外在根本属性及其所应发挥的基本功效。管理具有两种基本的职能，即合理组织生产力的一般职能和维护生产关系的特殊职能。因为社会生产过程原本就是生产力和生产关系的统一体，所以在管理实践中这两种基本职能是结合在一起发生作用的。当它们结合作用于社会生产过程时，就表现为管理的具体职能。企业管理的性质是通过管理职能体现出来的，企业管理的基本职能是通过一些具体职能来实现的。

1. 决策

所谓决策，简言之，即对管理中的重大问题决定政策。具体讲，可说是根据企业内部条件和外部环境，从多个发展目标中，确定本企业未来的发展目标；或从多个实现目标的行动方案中选择其一；或从多个技术上都可可行，而经济效益不同的多个方案中选择其一的分析判断过程。

对重大问题，如企业的发展方向、产品种类、产品结构的变化、体制改革、设备技术引进和人才开发等，决策正确与否，决定着本企业的兴衰甚至存亡。对一般问题的决策如何，也关系到经济效益的高低。决策贯穿于管理过程的始终，决策也是上下各级管理人员的主要工作。因而，一些管理学者认为：“管理就是决策”，“管理的关键在于决策”，可见其在管理中的地位是何等重要。

2. 计划

所谓计划就是对未来的发展目标进行具体设计，制定长远的发展蓝图、年度的发展计划和日常的工作安排，并用计划指导工作，按办事，用计划和实际进行对比检查等。

古人讲：“凡是预则立，不预则废”，无论管理任何组织，事先都得有个计划，并按计划办事，才能增强管理活动的目的性、预见性和主动性，减少盲目性。另外，管理活动不是孤立的，本企业既处于大系统之中，本企业也是一个系统，而且系统下还有很多分支系统，因而上下左右的关系错综复杂，若都不按计划行事，就会互相“撞车”而抵消力量。就一个企业而言，既有产、供、销各环节，又有人、财、物等各要素，经济活动纷繁复杂，要是没有长远计划、年度计划和作业计划，则企业就无法组织总体的行动以实现发展的目标，长期处于一片混乱之中。

3. 组织

所谓组织就是整分合的原则，对各方面的人和事进行有效的组合，使职工都为完成总体目标努力。

整分合原则认为系统是一个有机的整体，系统内部的各个要素都有着不同的功能和作用。因此，在保持系统整体性的前提下，必须有明确的分工，以有效地发挥不同要素的不同功能，但只有分工没有协作就

会影响系统整体功能的发挥，因而，还要在分工的基础上进行综合。整分合原则就是在整体规划下明确分工，同时又在分工的基础上进行有效地综合。在企业组织管理中就是这样，企业的组织结构分为若干层次和专业部门，这些层次和部门都有明确的职责和不同的分工，但它们都必须接受企业最高层的指令，服从最高层的指挥，这样才能保持和企业总目标的相一致，才能产生管理者所期望的结构功能效应。

组织是实现总体目标和计划的保证。因为，总体目标和计划是要广大职工共同完成的，要是职工是一盘散沙，则将一事无成。所以，管理工作者要对所完成的总体任务进行了解和分析，进而将总体任务分解为一个个基本环节或要素，并明确分工落实到基层或个人，然后促使他们在分工的基础上密切合作，有效地进行工作。

组织职能的内容十分广泛，总的包括：管理职能的设置、各部门职权的划分、人员的安排、责任的分工等。具体还包括：内部核算单位的划责任制的建立和健全；人员的调配、培训、考核和奖惩等。

4. 指挥

所谓指挥，就是领导者依靠权威，用下达命令、指示等方式，指使其下属从事和完成某项任务。指挥只是一种上级对下级的纵向管理关系，横向的同级关系不存在指挥职能。

指挥是管理者的基本职能，它是同管理的全局性、整体性相关联的。不进行指挥，则无法使众多的分散的下属人员步调一致地从事共同目标的活动。而要指挥就得靠下命令、发指示等强制措施来统一人们的行动，所以需要有权威。而权威除在形式上来自上级的委派、授权、基层的推荐、选举外，最重要的还是要管理者自身德才兼备，才能使下属心悦诚服地听从指挥。那种只凭权力，使人们只是组织服从而心不服的指挥，不算是好的指挥。

为了有效地指挥，保证管理系统政令畅通，必须贯彻统一指挥的原则，反对多头指挥。统一指挥就是：无论对哪一件工作来说，一个下属人员只能接受一个领导的命令。否则，权力将受到损害，纪律受到破坏，秩序就要混乱。为此，要明确各部门的职责界限，指挥范围，切忌越权指挥。

5. 协调

所谓协调是指消除管理过程中各环节、各要素之间的不和谐状态，加强相互之间的合作，达到同步配合发展的要求。

目标和计划实现，不可能一帆风顺。出现一些薄弱环节、比例失调和配合不当等情况和矛盾是常见的。所以，经常需要加强协调。协调能消除国民经济和企业中各部门、各环节、各要素配合不当的问题，使国民经济和企业经营向着良循环方向发展；协调也能适时调整生产关系，使其能适应生产力发展的水平；协调还能促使各管理职能机构和人员取得最佳的配合。

协调可分为对外协调和对内协调，垂直协调和水平协调。对外协调是指本企业与外界环境协调，如企业与国家、市场和其他单位之间的协调；对内协调是指对企业内部各部门、各环节之间的协调。垂直协调是指对上下级机构和人员的纵向协调；水平协调是指企业内部各部门、各单位之间的协调。

6. 控制

所谓控制是指按计划办事的过程中，对计划执行情况进行监督和检查，及时发现问题，并采取干预措施，纠正偏差，确保原订目标和计划按预期要求实现。

要进行控制，需要有三个条件和相应的步骤。首先，事前要有明确的包括数量和质量要求的标准、如规章制度、计划产量、质量以及各种定额等。其次，在执行过程中，要及时通过各种渠道和手段，搜集有关情况 and 数据，搞好信息反馈，同原计划对比，并查明发生偏差的具体原因。第三，在查明偏差大小，分析产生原因的基础上，采取切实措施加以纠正以保证原目标和计划顺利实现。

目前，在企业管理中，控制已有了许多专门的科学方法，在生产控制、库存控制、质量控制、成本控制等方面得到了广泛的运用。

7. 激励职能

所谓激励是指激发鼓励职工的积极性，引导和教育职工，埋头苦干，实现企业总体目标和任务。激励是指激发人们动机的心理过程。

人们由需要引起动机，动机引起行为，行为指向一定的目标。当目标达到之后，又反馈回去，强化刺激，又开始另一个激励过程，使人们向着更高的目标前进。在激励的过程中要加以引导和教育。教育人们把个人、集体和国家三者利益正确结合起来，为本企业的兴旺发达贡献力量。

激励教育的因素很多包括政治思想的因素，物质利益的因素，需要的因素，期望的因素，环境的因素等等。激励教育的内容和方式有：正确处理职工与企业之间、企业内上下之间、职工之间的关系；领导以身作则，树立榜样；培养集体荣誉感；培养职工的进取心；制定奋斗目标；工作扩大化和丰富化；赏罚严明等。

上述各项管理职能，并无严格的次序和界限，各职能之间是密切联系，互相交叉，互相渗透的。一般说来，管理总是先要作决策，尔后再制定计划、组织实施和协调控制的整个过程。在进行决策时，必须同时考虑计划、组织、指挥和控制的问题；而制定计划，不仅要考虑如何实现决策目标，还必须研究组织、指挥、控制和激励的可能性。在组织实施过程中，也包含有科学决策、合理计划和如何协调控制的问题。

三、经营

（一）经营的概念

经营一词在我国春秋战国时代的书籍中就已出现了。如《诗经》上说：“经始灵台，经之营之，庶民攻之，不日成之”。这里经营的意思是经度营造，即筹划、谋略、开拓之意。

经营作为企业活动中一个特定概念，随着我国企业经营活动的产生和发展，大致分三个阶段：（1）把经营理解为销售；（2）将经营理解为生产前的决策和生产后的产品销售；（3）认为经营应包括企业全部经济活动，是企业的综合性职能。因此，从系统及现代市场经济的观念来看，经营是指企业根据外部条件和内部优势确定企业的经营目标、生产方向和实现这一目标所进行的经济活动及全部过程。

企业经营是市场经济的范畴，它是在商品生产日益发展，科学技术不断进步，市场不断扩大的条件下形成的，是市场经济赋予企业的职能。

（二）经营与管理的关系

经营与管理是两个既有区别，又有联系的不同概念，但是人们统称为经营管理，这是因为经营与管理密不可分，不能截然分开，二者相互渗透，各有侧重，它们是各有侧重的统一体，二者区别主要表现在以下几个方面：

1. 概念不同。经营是筹划、谋略的意思；企业经营是指根据企业外部条件和内部优势，确定生产方向，经营总目标和实现目标的经济活动过程；管理是指对系统的处理、保管、治理和管辖；企业的管理是指为了有效实现经营总目标而对企业各要素及其组成的系统进行计划、组织、指挥和控制的综合性活动。

2. 来源不同。经营是由市场经济的产生和发展而引起的一种调节和适应社会的职能，并随着市场经济的发展而发展；管理则是由人们共同劳动所引起的一种组织、协调的职能，随着社会化大生产、人们的共同劳动和分工协作的发展而发展。

3. 性质不同。经营主要解决企业生产方向、方针和重大问题，一般属于战略性和决策性活动；管理主要解决如何组织要素实现战略目标，属于战术性和执行性活动。

4. 范围不同。经营要将企业作为一个整体看待，用系统的观点分析处理企业管理问题，追求企业的综合、总体、系统效果；管理侧重内部各要素、各环节的合理组合、使用，以促进其有序、高效完成生产经营任务。

5. 对象不同。经营主要是针对企业的方向、目标的，解决企业内部条件与外部环境相适应的问题；而管理则主要通过计划、组织、指挥和控制等职能体现出来，如财务管理、销售管理、物资管理、生产管理、质量管理、劳动管理和目标管理等。

6. 目的不同。经营关系企业生产经营的方向、出发点、市场，解决如何在市场竞争中取胜的战略性问题，追求的是企业的经济效益；而管理是为实现经营目标，解决如何充分合理组织企业内部的人、财、物等要素，更好地进行供、产、销活动，从而提高劳动生产率，提高工作效率的问题。

经营和管理是辩证统一体，从它们的联系看，二者是密不可分的。表现出经营促进管理，管理保证经营。可用下列关系式表示：

经营管理效果=目标方向*工作效率

这个关系式说明两个问题：只讲经营，不讲管理，企业经营管理效果就成了空中楼阁；只讲管理，不讲经营，管理成了无的放矢。也就是说，上式右边任何一项不能为0或负，目标方向是企业经营要解决的问题，工作效率是管理追求的目的。经营是企业经济活动的中心，是管理效果产生和发展的基础；管理从

经营中产生、发展后，又成为了控制、调节经营过程，决定经营命运的重要手段。

经营与管理之间是目的与手段的关系，管理适应经营的需要而产生，企业有了经营才会有管理；经营借助管理而实现，离开了经营活动就会发生紊乱甚至中断。一个企业只有在优良经营的前提下，加上科学的管理，才能取得良好的效果。经营不善，或决策失误，管理再好也无济于事。因此，经营管理综合在一起，才能发挥更大的作用。

随着社会化大生产、专业化分工协作程序的提高，随着企业生产经营活动的发展，人们对经营和管理的内涵认识越来越深入、具体。企业管理中经营的地位日趋重要和突出，企业要在优胜劣汰的市场竞争中生存、发展，首要问题就是经营规模和营销市场的决策，可以说经营失误的后果严重程度大大大于管理差的后果，它直接导致企业的全军覆没。

第三节 企业管理的基本原理

管理原理是对管理行为和管理工作的内容、实质等进行科学分析、归纳总结的理论，是管理者行使管理职能的理论依据，管理原理是管理者在实际管理工作中应遵循的行为准则。管理原理主要论述了系统原理和相应的整分合原则与相对封闭原则；人本原理和相应的能级原则与动力原则；动态原理和相应的弹性原则与反馈原则；效益原理和相应的价值分析原则与可行性研究原则。

一、系统原理及原则

（一）系统的概念及其分类

1. 系统的概念

任何管理对象都是一个特定的系统，现代管理的每个要素都不是孤立的，它既是在自己的系统之内，同时又处在更大的系统之内，与其他系统发生千丝万缕的联系。因而，为了实现有效管理，达到管理的最佳目标，必须善于运用系统理论对管理对象进行系统分析。

系统是指若干个既有区别、又有联系的要素所组成的，处在一定环境之中，为达到一定目的的有机整体。从定义中可以看出，系统性质揭示如下要点：

（1）系统中包含了许多要素和子系统，必须按照这些要素和子系统之间特定的相互作用、相互依赖关系进行组织工作；

（2）联系是具有特定投入产出功能的系统，不同的组织类型，就有不同的投入产出功能；

（3）系统是处于环境大系统中的子系统。

2. 系统的分类

系统是普遍存在的，一切事物都是以系统的形式存在的。根据存在方式可分为以下几类系统：

（1）封闭系统与开放系统。这是按照系统与周围环境有无交换关系而划分的，封闭系统是指那些与外界环境只有能量交换，但没有物质交换的系统；开放系统是指与外界既有能量交换，又有物质交换的系统。

（2）自然系统与人造系统。这是按照系统的要素属性划分的，自然系统是由自然物组成的系统，它的特点是自然形成的，是人造系统的基础；人造系统是创造的系统，人造系统有三类：一是工程技术系统；二是组织管理系统；三是科学技术系统，人造系统又称为社会系统，管理中所需研究的系统是人造系统。

（3）静态系统与动态系统。这是按照系统的状态是否随时间变化来划分的，静态系统是系统的状态参数不随时间改变的系統；动态系统是系统的状态随时间改变的，静态系统是动态系统的基础。

（二）管理系统的特征

管理系统是人造系统，或者说自然界系统，但是经过人们改造的系统，它有以下几个特征：

1. 目的性

每个系统都有明确的目的，而且通常只能有一个目的。不同的系统有不同的目的，没有目的的系统是不应当存在的，目的不明确或者混淆了不同目的，都必然导致管理的混乱。这是系统设计中一个非常重要的问题。例如企业经营系统在限定的资源和现有职能机构的配合下，它的目的是达到规定的质量、成本和利润指标等等。系统的目的决定着系统的功能性质。系统功能一般是通过同时或顺次完成一系列任务来达到的。这些任务的完成，其结果就是系统功能中间的或最终的目的。因此，有步骤地进行分析、规划和设计各系统的任务，以达到系统总目标的实现，这是管理系统的重要内容。

2. 集合性

管理系统至少是由两个或两个以上的可以相互区别的要素或部分所组成的。集合性又称为分离性，即一个系统可以分离出能独立存在的两个或两个以上的组成要素。这里所说的“相互区别”和“独立存在”是指各个要素或部分各自具有的特性，以及在系统中发挥的独立功能。在工业企业中，各种各样的厂房、设备、工具、原材料、燃料、加工制品、工人、技术员、管理人员以及各种各样的信息、数据、指标、财会、报表、规章制度等等，就是组成工业企业的基本要素，它们在这个系统中各以自身的特征和功能而相互区别。

3. 相关性

相关性是在管理系统中的各个要素或部分都是相互联系、相互作用的。如工业企业的生产、技术、经营过程中的各个要素之间存在着相互联系、相互作用的关系，因而可以组合。从生产过程来看，原材料的供应——供应部门，原材料的加工——机加车间，工件的处理——热处理及表面处理车间，机件的组装——装配车间，产品的检验车间，产品的销售——销售（推销）部门，另外还有动力供应——机动力车间，工具的加工——工具车间，还有后勤保障、思想政治部门等等都是相互关联的。因此，管理者必须了解和掌握管理系统中各要素或部分的相关性。

4. 层次性

系统作为一个相互要素的总体，它有着一定的层次结构，并分解为一系列的分系统。分系统的功能是系统功能的一部分。各个分系统本身又是由更小的分系统组成的，这样系统、分系统和要素就构成了一个阶层结构。这个阶层结构，应当体现出目的性、集合性和相关性，从而构成了系统的骨架。

5. 整体性

整体性是指具有独立功能的各个系统和要素之间，必须逻辑地统一和协调于系统的整体之中。即任何一个要素不能离开整体去研究，要素间的联系和作用也不能脱离整体的协调去考虑。脱离了整体，各个要素的机能和要素间的相互作用也就失去了意义。系统中的各要素相互作用一定要服从于系统的整体目的。只有在发挥整体功能的基础上展开各要素及其相互之间的活动，才能形成系统整体的有机行动。这就是管理系统的功能应具有的整体性。

6. 环境的适应性

任何一个管理系统都是处于一个更大的系统之中，它的存在和发展，都受到外界环境的客观条件所制约，因此必须具有对环境的适应能力。工业企业是一个通过资源的获得和产品的销售，与外界一半发生联系的系统，受到整个社会经济环境的影响，必须使自己的活动（产品）与社会经济活动协调一致，密切衔接适应市场经济的要求和变化，以推动自身的发展。

（三）系统原理的基本原则

根据管理的系统原理进行管理，在实践活动中应遵循如下原则：

1. 整分合原则

现代高效率的管理必须在整体规划下明确分工，在分工基础上有效地综合，就是管理的整分合原则。这里整体观点是个大前提，不了解整体及其运动规律，分工必须是混乱而盲目的。但是分工是关键，没有明确的分工的管理系统只能是混沌的原始的，构不了现代有序的系统。协作是以分工为前提的，没有合理的分工，也就无谓协作，在合理分工的基础上组织严密有效的协作，才是现代的科学管理。

现代社会中大致按下列四种类型进行分工：

（1）按社会功能进行专业化功能分工。现代社会是按照事物在社会功能及固有规律来进行分工和组织。政治、经济、立法和司法，工农兵学商、科学实验等社会活动各成体系，同时各个体系构成也是分工的，并且日益精细。

（2）按自然资源特点进行专业化区域分工。自然资源是生产力的重要构成，它的分布是不以人们的意志为转移的。现代管理也只能且必须顺从自然规律，才能充分有效地利用自然资源，创造更大的生产力。

（3）按照产品及其构成进行专业化生产分工。现代工农业产品正以惊人的速度增长。一个企业、一个部门、甚至一个国家为对象研究和进行生产分工，必须实行专业化。并且这种专业化生产已不是生产成套机组，而是更多的生产零部件。

（4）按照作业程序进行专业化作业分工。这类分工现在正日益在生产和科研的不同层次内深入进行。

以现代企业而言，它不再是传统意义上的工厂，而是包括了市场预测系统、研究开发部、生产工厂、技术服务和销售系统。

分工并不是现代管理的终结，分工也不是全能的。它也会带来许多新问题。分工特别容易在时间和空间、数量和质量等方面脱节。因此，必须采取强有力的组织管理，使多方面同步协调，有计划按比例、综合平衡发展，才能创造出现代化的科学生产力。合理的分工，如果没有强有力的组织管理，其效能也是不高的。

2. 相对封闭原则

在任何一个系统内，其管理手段必须构成一个连续封闭的回路，才能形成有效的管理运动，自如地进行管理。

一个管理系统可以分解为决策中心、执行机构、监督机构和反馈机构。由决策中心（指挥中心）为管理的起点，决策中心的指令一方面通过执行机构去贯彻执行，同时又发向监督机构，监督执行情况。指令执行效果输入反馈机构，反馈机构对信息处理，比较效果与指令的差距，返回决策中心（司令部），便形成了管理的封闭回路。管理运动在封闭回路中不断振荡，推动管理运动不断前进。如图 1——1 所示。

如果管理系统缺少反馈机构，那反馈的职能只能由执行机构代为行使，变成自己执行自己检查，其弊端是：

（1）执行者忙于事务，无暇顾及调查研究和分析评价，反馈的信息多是支离破碎的表面现象，不成系统，如果依据这些信息去修正管理，难免头痛医头，脚痛治脚。

（2）执行者自己检查执行情况，由于与切身利益相关，容易姑息自谅，报喜不报忧，造成假象，使决策面对的情况不明，胸中无数，造成失误。

（3）执行机构的功能不同于反馈机构，它要坚决地不折不扣地贯彻决策中心的指令，才能使管理秩序井然，反馈机构则需要根据调查的情况提出自己的不同看法，递请决策中心参考。由于两者的功能不同，所以不能越俎代庖。

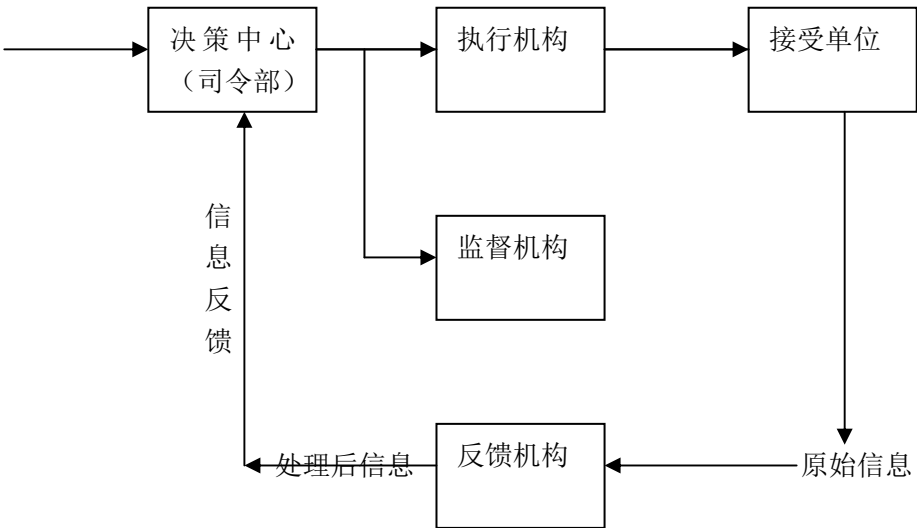


图 1——1 管理系统的基本封闭回路

如何行使封闭管理呢？应该从以下几个方面着手：

（1）从后果评估出发。评，就是对后果的质的评议；估，就是对后果尽可能有量的估计。采取任何管理措施都要考虑它可能产生的后果。一般是以原定的目标来检查实际执行的结果，是否达到预期的目标，有多大的偏差。后果与目标总是有完全不一致的地方，这就是要采取对策加以封闭，避免偏离目标的后果。即使可以达到预期的目的，同时也可能产生某些副作用，也需要采取对策使副作用尽可能减少，这也需要采取封闭。

(2) 从各种后果中循踪追迹，选择可以反馈控制的主导线，加以封闭。例如企业长期管理混乱，常年亏损，原因很多，作为问题最主导的作用，反馈上来了，就是扩大企业的自主权。但扩大自主权后，又带来一些新问题，还要循踪追迹。在扩大企业自主权以后，从外部系统讲，必须有专利法和经济法庭，以保护科研成果的出售；从内部系统来看，至少应有权选择和招聘科技人才，保证不断研究出高质量、高价值的新科技成果。这样，扩大企业自主权才能构成封闭的管理回路，才能进行真正有效的管理。

(3) 封闭的专家顾问管理法。建立顾问团听专家的意见，这是实践证明了的行之有效的和提高管理效果的重要措施。古人讲：“兼听则明，偏听则暗”。国外推行的一种“专家集体预测法”，起到了一种智囊团的作用，足以消除（少数人）的偏听偏见，实现有效的管理。

(4) 管理的封闭，只能是相对的，绝对不可能是僵化、凝固的。从空间上讲，封闭系统不是孤立系统，它要受到系统原理的作用。每一个系统与其上下左右各系统都有着输入和输出的关系，一环扣一环，以致无穷。从时间上讲，在后果评价中，有许多后果是无法预测的，只有通过时间的检验，才能显现出来；即使有所预测，预测正确与否，采取的措施是否有效，也要通过时间来检验，所以对新发现的后果或经实践证明是不正确的措施，都必须进行新的封闭，就是原来已形成的封闭管理，随着管理运动的发展，也可能被不断冲破。从此看来，一劳永逸的封闭管理是没有的，有效的管理要求不断地进行封闭。

二、人本原理及原则

（一）人本原理概述

所谓人本原理就是一切管理均应以调动人的积极性，做好人的工作为根本，即以人为本。

人本原理要求每个管理者必须从思想上明确，要做好整个管理工作，要想管好物、财、时间、空间和信息等，都必须紧紧抓住做好人的工作这个根本，使全体人员明确整体目标，自己的职责、工作的意义，相互关系等，从而能够主动地、积极地、创造性地完成自己的任务。这就是人本原理的基本思想，人本原理反对和防止见物不见人，见钱不见人，重技术不重人，靠权力不靠人等忽视人的错误认识和做法。管理者必须端正自身在企业中的位置，要依靠群众，依靠职工。多考虑如何能给下级以相应的自主权，把他们的积极性、聪明才智充分发挥上来。而不是满脑子的“管人”。

现代管理思想把人的因素放在第一位，注意处理好人与人的关系，尽量发挥人的自我实现精神，充分发挥人们的创造才能。实践证明发挥和调动了人的主观能动性和积极性，可以发挥人的才能的 70%，如果被被动地生产和工作，只能发挥才能的 20-30%。因此，现代管理科学把人本原理的研究列为它的核心内容，强调应做人的工作为根本。无数实践证明，人的能动性发挥的程度越高，管理的效应就越大，反之，管理的效应就越小。

（二）人本原理的基本原则

1. 能级原则

能是作功的本领，按其大小排列成阶梯状就是能级。这是物理学上的概念，在现代企业管理中也存在。能量有大有小，能量大的就是干事的本领大。能量可以分成能级，分级就是建立一定的秩序，一定的规范，一定的标准。企业的机构、法和人都是有一定能量的，要根据能量大小对应分级，使管理有一定秩序、标准和规范。怎样才能实现能级原则呢？

实现能级原则可以从下面几个方面采取对策：

(1) 管理能级必须按层次具有稳定的组织形态。现代管理不是随便分级的，各级也不是可以随便组合的。稳定的管理结构是三角形，上面具有尖锐的锋芒，下面有宽厚的基础。管理三角形都分为四个层次，即经营层、管理层、执行层和操作层。没有能级的管理是要失败的。

(2) 不同能级应表现出不同的权力、物质利益和精神荣誉。这不仅是能量的外在体现，而且只有与能级相对应，才能符合封闭原理。有效的管理不是拉平和消灭权力、物质利益和精神荣誉的差别，而是对合理的能级给予适当的均衡。

(3) 各级能级必须动态地对应。人有各种不同的才能，多种管理岗位有不同的能级，现代管理科学必须使相应才能的人处于相应的能级岗位，这样的管理体制才能稳定，才能持续而高速的运转。因此，作为管理者必须知人善任，任人为贤，唯才是举，唯才是用。作为现代管理者（领导者）要惜才、爱才、拥有人才。在识才方面，要有识才之智，惜才之心，容才之量；在用人方面，不赶时髦，敢于破格，勇于护才；

在治才方面，不严则毁，要打预防针，要严格考核。拿破仑的用人之道就是：第一，无微不至地爱护人才；第二，想方设法启动人才；第三，不拘一格地选拔人才；第四，扬长避短地善用人才。总之，现代管理的岗位必须是合理有序的，人才运动又必须是无序的，才能有合理的管理。

2. 动力原则

动力原则是指管理必须有强大的动力，而且要正确运用动力，才能使管理持续而有序地进行。动力大批量在很大程度上决定了其它原则的效能。能级原则必须有充分的能源才能实现，没有强有力的动力制约因素，能级可能蜕变为封建等级制度。“人才辈出，人尽其才”，光靠良好的意愿不能实现的，只有在某种动力因素迫使人们非用人才不可，才能真正做到不拘一格选拔人才。否则，领导选用人才可能是任人为亲，任人为诺；如果没有一定的驱使领导反馈信息，他又何必自找麻烦呢？不如自己拍脑袋，想当然简单。

现代管理中将动力分为三大类：

（1）物质动力

辩证唯物主义告诉人们，物质是第一性的，物质的存在决定人们的意识。物质动力是根本的动力，物质动力不仅是物质刺激，更重要的是经济效益。经济效益是检验管理实践的标准，是现代管理的灵魂。现代社会生产主要依靠科学技术推动，创造性的脑力劳动日益重要，并将成为社会的主要劳动方式。如果人们都不愿意做劳力劳动者，这个社会怎么能实现现代化呢？尊重知识，尊重人才，将是现代管理日益重要的课题。脑力劳动具有创造性、连续性和复杂性的特点。因此，应当有巨大的制约因素——优越的物质条件。不重视物质动力，或者物质动力运用不当，就会受到恶化的物质后果的惩罚。当然，物质动力不是万能的，使用不当就会带来副作用。因此，除了用物质的办法来解决物质的问题外，还必须充分发挥其它两种动力的作用。

（2）精神动力

精神动力主要是指思想教育、日常的思想政治工作、精神奖励、信仰和理想等。

精神动力是客观存在的，管理是人的活动，人有思想，有精神，必有精神动力，精神动力不仅可以补偿物质动力的缺陷，而且具有巨大的威力。毛主席说，在一定条件下，物质变精神，精神变物质，这是普遍的规律。一个先进集体，为着共同的荣誉，团结战斗；一个劳动模范，先进工作者，为了赢得这种荣誉，忘我工作、劳动，为社会作出巨大贡献。无数科学家为了寻求科学真理，不怕迫害，不慕富贵，发明创造了科学定律，为后人所敬仰。在特定条件下，精神动力可以成为决定性的动力。

（3）信息动力

从管理角度看，信息作为一种动力，有超越物质和精神的相对独立性。信息是关于事物运动状态的表达。信息不是事物本身，而是人们对事物及其运动状态认识的反映和描述。信息向人们展示的是认识和智慧。人类处于现代社会的今天，已远远不同于历史的昨天和前天。信息和效率作为时代的特征。我们面临的新技术革命，其核心可以说是信息革命，

信息给管理以不断发展的模式，使之日臻完善；信息给人以智慧，激发其创造力。有以下公式：

信息+管理+人才=最大的创造力

从这个公式可以看出，信息是促使发展的最优手段。

动力原则要求注意几个问题：一是要加强教育培训，提高职工思想政治觉悟、文化技术水平，从而产生正确的动机和行为；二是物质动力、精神动力和信息动力要配合使用；三是要正确认识和处理个体与集体动力的辩证关系，因势利导，综合平衡；四是运用动力要重视“刺激量”。动力靠刺激产生，刺激有正有负，其量必须适当，要与承担的任务相适应，并逐步增大。

三、动态原理及原则

（一）动态原理概述

动态原理是指任何管理系统受多种因素影响，处于不断发展变化中，要注意管理系统的动态特征，遵循在动态中进行管理的规律。管理对象是某个系统，管理目的是实现最佳效益。对于任何系统的正常运转，不但受到系统本身条件的限制和制约，还要受到有关系统势力的影响和制约，随着不同时间、地点，随着人们的不同努力，都在不断变化，须遵循在动态中做好管理工作的理论。动态原理要求每个管理者必须从认识上明确，管理的对象，目标在发展、变化，不能一成不变地看待它，必须把握管理对象的复杂多变的

特点，注意搜集信息，进行调节，保持充分的弹性，以适应客观事物各种可能的变化，有效地实现动态管理。

管理系统的静止相对的，运动是绝对的。首先，管理的客体是人，包括管理者、被管理者和顾客，都会受各种因素影响不断变化；其次，管理组织要受各要素、各部分结合方式及目的影响制约，是一种特殊的动态系统；第三，管理活动的劳动对象、劳动资料等要随社会化生产和科技发展而变化；第四，管理活动的场所和时间也具有动态性；第五，管理的信息在生产经营过程中不断产生、传递、反馈；第六，管理系统是开放系统，与外界环境联系紧密，企业外部环境是不断变化的；最后，管理过程本身也处于不断运动中。所以，企业管理是在运动中进行的。

管理的运动是振荡运动的，要求管理者预先采取措施，使振荡幅度尽可能小，从而产生更大的前进力；而且企业管理一定要造成竞争态势，推动企业发展。市场经济是竞争经济，静止是没有生命力的，且不进则退。所以，要根据系统的开放性、不平衡性特征，在企业内部、外部主动积极地提倡、参与竞争，才能使企业在动态中生存和发展。

（二）动态原理的基本原则

1. 弹性原则

因为动态管理必须留有余地，及时适应客观事物各种可能的变化，才能有效地实现动态管理。

管理的弹性原则是管理系统的特性所要求的。（1）管理所面临的问题，从来不是单因素或少因素的，而总是有许多因素的。这些因素千丝万缕地联系着，如同蛛网交织。而管理决策总是合力的结果，任何一个领域或一个地域的社会、经济、科技、生态的管理，涉及到成千上万个因素。然而，在现实的管理中，人们要完全掌握所有的因素是不可能的。一个卓越的管理者，决不能认为自己的决策“完全正确”、“绝对正确”、或者“一贯正确”。必须清醒地看到自己对客观世界的认识永远有缺陷的。因此，管理必须留有余地。

（2）对于科学的研究，特别是自然科学的研究，总要想方设法排队次要因素，力争抓住主要因素。作科学实验，总是把其它一些因素固定起来，而去探求主要因素之间的因果联系和变化规律。创造理论也往往都首先给出假定和边界限制，才能作出相应的结论。恩格斯在《自然辩证法》中说：“为了了解单个的现象，我们必须把它们从普遍的联系中抽出来，孤立地考察它们，而且在这里不断更替的运动就显现出来，一个为原因，另一个为结果”。然而，管理却永远处在活生生和普遍联系之中，各方面要看到，要顾及左邻右舍。因此，在抓住主要因子的同时，而且不可忽视各种细节。科学管理必须考虑尽可能多（一切可能）的因素，综合平衡，以求得最佳技术经济效益。若忽视某一因素，也许会造成全局的失败。因此，在实践中，真正做到明察秋毫也是很难的，要完全抓住每个细节也不是不可能的。而且在实际上也没有必要，聪明的管理者总是留有余地，而不是抓住所有的细节。

（3）世界上一切事物都在运动变化之中，管理更具有不确定性。这不仅是管理的因素多，更主要是管理是人的社会活动。某种管理办法在此地十分有效，但如果把它僵化起来，没有弹性，运用到彼时彼地，就会导致效益下降，甚至是一败涂地。

（4）管理是行为科学，它有后果问题。由于管理的因素多，变化大，一个细节的忽视可能产生很大的影响，常言道：“差之毫厘，失之千里”。因此，科学的管理必须留有余地，保持必要的可调性。即使出现重大失误的情况，也能及时采取对策，避免重大损失的出现。

企业管理弹性有两种分类：一是按弹性作用范围分为局部弹性和整体弹性。局部弹性是指任何一类管理必须在一系列管理环节上保持可以调节的弹性，特别是在重要的关键环节上要保持足够的余地。整体弹性是指管理整体系统的可塑性和适应性。在管理中必须做到企业整体系统和各环节、各部门都要有弹性。二是按弹性的作用性质分为消极弹性和积极弹性。企业管理的伸缩性，主要着眼于“积极弹性”。就是说，现代管理中应用弹性原则，不仅要有“留一手”以防不测的消极弹性，更主要的是应有遇事能“多一手”的积极弹性。才可能灵活机动应付瞬息万变的市场，从而达到企业管理的目的。

2. 反馈原则

反馈是控制论中的一个极其重要的概念。所谓反馈就是由控制系统把各种信息输送出去，又把其作用结果返送回来，并对信息再输出发生影响，起到控制的作用，以达到预期的目标。原因产生结果，结果构成新的原因，反馈在原因和结果间架起了“反向”的桥梁，在因果性和目的性之间建立了紧密的联系，这

种因果关系的相互作用，不是各自的目的，而是为完成一个共同的功能目的。同时，反馈使任何事物本身与其环境统一在动态之中，构成不断的新陈代谢活动。

反馈普遍存在于各种自然系统之中。在人体运动中，大脑把各种信息（受到外界环境的各种刺激经过感觉——感知的各种信息）输出指挥人体器官的多种活动，同时人体的各种官能——耳、目、鼻、舌、身等感觉器官将各种刺激——信息输送（反射）到大脑中，不断调节，发出新的指令、产生新的运动，使之适应外界环境。如果没有信息反馈，人体运动就不能协调，将会成为一具僵尸。在生产系统中，从投入原料到产品制成，经历各种工序，每道工序在半成品制成后，都要经过检验，把检验数据与计划指标，技术参数作对比较，找出误差数据，然后返回到有关工序，及时予以调整与修正工艺，从而使次品消失在生产工艺过程中，杜绝废品出现。所以，反馈的本质特征就是根据工艺过程的各种操作情况去调整未来的行动（工艺流程），达到生产出合格的优质产品。

应用反馈原则进行控制时，一般产生两种不同的效果：如果反馈使系统输入对输出的影响增大，导致系统的运动加剧，这种反馈叫做正反馈。如果反馈使系统的输入对输出的影响减小，使系统偏离目标的运动收敛，趋向于稳定状态，则叫做负反馈。在现代管理中，反馈的主要作用就是对所执行的前一个决策引起的客观变化及时作出有益的反映，并提出相应的新决策建议，面对大量、不断变化的客观现实，管理是否有效，其关键在于是否有灵敏、正确、有力的反馈。要灵敏就必须要有灵敏的感受器，以便及时发现管理与变化着的各种客观现象之间的矛盾所在。要正确就必须有效地现代分析系统，以过滤加工感受的各种信息，达到去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里的结果。要有力就必须把分析了的信息及时转变为决策部门的有力行动，修正原来的管理行动，使之更符合客观实际，获得管理的更大效益。灵敏、正确和有利的程度是一个管理制度，是一个管理部门是否有充足生命力的标志。

对管理系统进行控制时，情况是多种多样的，因此常采用简单控制、跟踪控制、自适控制和最佳控制等。在现代管理中，无论哪一种控制，为使系统达到既定目标，都必须贯彻反馈原则。而要使系统保持稳定有序，必须使系统结构具有不断自我调节的能力。在现实实践中，任何一种调整、改革，一开始都不一定十分完善，但只要系统具有良好的反馈机制，就可以不断地调节，不断地纠正偏差，逐步趋于完善，直至达到满意的管理效果。

随着社会经济的发展，现代社会组织的管理已是纵横交织，瞬息万变的动态网络，即使是天才的管理行家也无法洞察一切，包揽一切，靠自己掌握一切信息来构思政策、计划和措施。因此，在现代管理中，没有一个指挥中心可以不建立自己的反馈系统而能有效正确地进行指挥的。管理者的本领只在于从反馈系统提供和可供选择的方案中作出正确的决策。

小生产的传统管理习惯于“平安无事”，“积小变为大变”，“不断完善”。事物发展无止境，人们对事物的认识在不断深化，始终存在改革（改进）的余地。有效地管理者要关于捕捉各种信息，及反馈，及时作出相应的变革，把各种矛盾解决在萌芽状态之中。决策、执行、反馈、修正、再决策、再执行、再反馈。由此无穷地螺旋上升，使管理不断地进步和完善。从此看来，反馈原则正是“一切从实际出发”，“实践是检验真理的唯一标准”这一马克思主义基本原理在现代管理科学中的运用和体现。

三、效益原理及原则

（一）效益原理概述

1. 经济效益的概念

经济效益是人类活动的根本目的。任何社会实践都会产生某种效果，如经济效果、政治效果、军事效果和艺术效果等等。人类从事生产活动，都是为了有用的物质效果，也就是要创造出具有使用价值和价值的产品或劳动。为了实现这一目的，人们在进行生产劳动时，必须有相应的投入。因此，经济效益就是在一定的既定目标条件下，劳动消耗量和劳动占有量与所取得的有用成果之比，就称之为经济效益。在现实社会中，为了计算方便，劳动消耗量、生产资料消耗量和所取得的有用成果量，一般用货币计价的形式，用金额近似地表现出来。用数学公式表示为：

$$\text{经济效益 (E)} = \frac{\text{有用成果 (Y)}}{\quad}$$

劳动消耗量和劳动占用 (L)

经济效益的这一公式，既适用于宏观，又适用于微观；既可以全面反映劳动成果、劳动消耗和劳动占用，又可以比较准确地反映正效果、负效果和零效果。

管理的目的是创造更多、更好的社会效益和企业经济效益。社会效益是指从全社会角度出发，研究全社会的投入产出关系及各企业间合理配合的问题，追求的是全社会和整体的效益；企业经济效益是从企业角度出发，使人、财、物、信息、时间和科技等资源得到最充分有效利用，产生最佳的投入产出效果。社会效益和企业经济效益是一致的。但有时也有矛盾：企业效果不能完全表现社会效益；社会效益也不能完全代表企业效益。

效益原理要求企业管理必须追求经济效益，它是企业生产经营活动的出发点和归宿点。经济效益指标可分解为产量、产值、成本和利润等，生产经营过程中不同时期、不同阶段，可根据生产任务、产品要求追求最大产量、产值或利润，也可追求最低成本。当企业经济效益与社会效益发生冲突时，企业要服从全局和整体，任何时候也不能用损害社会利益的手段获取企业经济效益。要认识到企业要获得长期、稳定的经济效益，就必须使自身的发展目标、经济效益指标社会发展目标和效益指标相一致。

2. 提高经济效益的理论依据

提高经济效益是我国经济建设的核心，是企业生存和发展的基本要求，其理论依据是：

(1) 强调经济效果，提高经济效益，实质上是提高劳动生产率，增加产出扣除投入后的余额。根据马克思主义扩大再生产理论，这一余额的大小和经济发展至关重要。因为积累是扩大再生产的唯一源泉。因此，提高经济效益是人类物质文明和精神文明提高的基础，是社会经济不断增长的根本保证。

(2) 提高经济效益是经济规律的要求。在社会经济活动中，无论是必要产品的增长还是剩余产品的增长都是同等重要的，整个国民收入的实物量尽可能增多，经济效益才能提高，从而才能满足人们日益增长的物质和文化生活的需要。

(3) 在物质资料生产过程中，能够投入的多种资源总是有限的，而人们的消费水平总是不断提高的，对物质产品和精神产品的需要则是无限的。这就要求我们正确处理好人力、物力、财力、信息的有限性与人们需要增长的无限性之间的矛盾。因此，必须强调提高经济效益，以便能提供更多的剩余产品，为社会增加更多的新财富。

(4) 提高经济效益是节约时间规律的要求。一切活动都要讲求节约人力、物力、和财力。节约人力是直接劳动时间的节约；节约物力是节约生产资料的消耗和占用；节约财力是节约人力和物力的价值形式。所有这些，归根到底是劳动时间的节约。这样不仅可以以尽可能少的劳动时间生产出满足社会需求的产品，同时将节约下来的时间用于其它部门，具有合理分配劳动时间的作用，从而可以取得微观和宏观双重意义上的经济效益。

(5) 提高经济效益是价值规律的要求。价值规律是市场经济条件下的重要经济规律，它要求商品的价值由生产商品的社会必要劳动时间决定，商品的交换按照商品的价值量来进行。因此，价值规律必然要求计算商品的价值量，进而计算成本和利润等。这就决定了生产单位降低消耗，提高经济效益，使单位产品的劳动消耗量低于社会平均必要劳动量，从而获得更多的盈利，这是在市场经济条件下任何一个物质生产部门进行扩大再生产和继续生产发展下去的前提和保证。

(二) 效益原理的基本原则

根据效益原理的要求，在企业管理中应遵循价值分析原则和可行性研究原则。

1. 价值分析原则

价值分析原则从企业管理角度讲，是指对产品或作业进行功能分析，以求得最低成本可靠地实现产品或作业的必要功能。价值是一个特定的概念，表示其产品或工程项目的功能水平与成本水平的比值。即：

$$\text{价值} = \frac{\text{功能}}{\text{成本}} \quad (V = \frac{F}{C})$$

现代企业管理中，价值分析的一般公式：

$$\begin{aligned} \text{价值} &= \frac{\text{功能}}{\text{成本}} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}} = \frac{\text{社会经济效益}}{\text{符合社会需要的产品总量}} \\ &= \frac{\text{社会经济效益}}{\text{社会所耗劳动总量}} \end{aligned}$$

价值分析是以功能分析为核心，使产品或作出达到适当价值，即用最少投入实现社会经济效益，使产品或作业实现应有的必要功能。投入的人、财、物要尽可能少，生产时间尽可能短；而生产产品是符合社会需要的，量足质好。

企业管理必须按价值分析的原则进行，才能实现社会效益和企业效益的统一。这里的“必要功能”不是高功能或全功能。要提高产品价值，就必须改善功能或降低成本。改善功能等于提高产品价值，降低成本同样等于提高产品价值。所以，产品和作业分析的关键在于产品功能分析，改变了传统的产品结构分析方式，十分有利于新产品开发。如开发手表的新产品，如果按传统的产品结构分析进行，始终跳不出机械表的范围，最多改变形状、大小、厚薄等；而用价值分析原则进行开发，从产品的必要功能考虑，只要能显示时间，具有手表的必要功能即可，结果有了新的突破，出现了石英电子手表。

2. 可行性研究原则

可行性研究原则是指对某方案或某事能够实现、行得通和成功的可能性进行分析论证，以求获得管理的最佳效果。可行性研究是一种事前行为，是决策的事前行为。通过可行性研究，告诉决策者，在一定的限制条件下有关的目标能否实现，是否可行，以及何者为最优。决策是企业管理的重要职能，决策正确与否直接关系企业兴亡。而决策是否正确，在于预测和经营信息的可靠程度。这一切均靠可行性研究为根本。可行性研究的内容应根据项目的各自特点决定，一般要解决决策者主要关心的几个问题。

各种条件是否具备了成功的可能性？

项目采用的技术是否先进和适用？

项目是否经济合算？

项目的效益是否达到最佳？

可行性研究因为其对象的复杂程度不同，具体研究步骤有别。大型、复杂的项目要经过四个阶段；小型、简单的项目可简化为二、三个阶段。一般可行性研究的步骤有：机会研究、初步可行性研究、最终可行性研究、论证和审批。机会研究阶段主要判断该项目有无深入研究的价值和必要；初步可行性研究阶段主要提出较为系统的设想方案；最终可行性研究阶段主要为决策项目提供技术、经济和商业上的充分依据，在作全面准确的分析计算和论证基础上提出完备的方案；论证主要指在可行性研究报告审批前交有关专家进行的论证；审批即是可行性研究报告完成后，经专家论证通过，按隶属关系由管理部门审批。

第四节 企业管理组织

一、企业管理组织的概念、构成及作用

（一）企业管理组织的概念

任何一个企业都拥有人、财、物和信息等资源，这些资源必须通过组织才能形成现实的生产力。企业组织就是为了有效地向社会提供产品或劳务，将企业的各种资源按照一定的形式结合起来的系统。它一般分为两个方面：一是劳动者和生产资料相结合，形成企业的生产劳动组织；二是企业管理组织，它是根据管理的要求，将企业的生产行政指挥系统，按分工协作的原则划分，并且对各个管理层次或环节明确规定其职责、权限、义务和信息沟通方式，同时相应地配置一定数量和能力的管理人员。企业管理组织通过整体性活动和信息传递，决定和引导企业生产劳动组织配置的合理性与效率的提高。

（二）企业管理组织的构成

企业管理组织主要由管理人员、企业信息、管理规章制度及管理方法等构成。

1. 管理人员是管理组织中的主体。管理人员数量的多少、素质高低和结合方式都对整个组织效率产

生决定性的影响。

2. 规章制度是组织行为的准则。在企业中由于各个层次、环节以及岗位的不同,管理人员的能力、素质也有差异,这就是需要有一个大家共同遵守的准则,以便约束和规范组织成员的行为,使组织系统有秩序地协调运行。

3. 企业信息是管理的媒介。管理人员的活动是通过传递、交流信息来进行的,企业生产经营活动的安排、落实也是通过信息指令进行的。

4. 管理方法是管理主体作用于管理客体的中介。管理人员必须通过行政的、经济的和法律的种种方法,才能有效地实施管理。

(三) 企业管理组织的作用

企业管理组织是企业管理的重要职能,其在管理中具有不可忽视的地位和作用,对提高企业生存与发展的能力有着极其重要的影响。

1. 企业管理组织是促进企业生产力提高的重要因素。劳动力、劳动手段和劳动对象是生产的三大因素,一些管理学者则认为组织是生产的第四大要素,并且具有促使其他要素通过合理配合而增值的作用。这是因为通过组织管理的作用可以有效地提高劳动者的积极性,可以使劳动者、劳动手段和劳动对象得到合理的配合,提高各要素的综合使用效益,从而创造出更高的价值。

2. 企业管理组织是实现企业目标和计划的重要手段。在企业管理中,计划职能由于关系着企业目标和计划的制定,因而在管理职能中占有主导地位。但计划的实施还要依赖于组织工作提供保证和实施条件。组织工作是计划工作的自然延伸,计划所确定的目标和战略只有通过组织工作才能落实到组织的每一个成员。

3. 企业管理组织为企业员工的共同劳动提供了合理分工的组织基础。任何一个组织都是人们共同劳动的联合体,人们在劳动中围绕组织目标而进行的分工与协作是组织效能发挥的基础。而组织管理就是通过设计和维持组织内部的分工结构和相互之间的关系,使人们为实现组织目标而有效地协调工作的过程。如工业企业要求有从事生产制造、技术开发、财务管理、市场营销等不同专业的人员,也需要高、中、基层等不同层次的管理人员,组织工作可以通过确定相应的组织结构将这些人员的分工加以规范化和明确化。

4. 企业管理组织可以有效地保证企业各项工作的协调,提高工作效率。企业的各个部门和成员在分工基础上的合作,必须建立在有效协调的基础之上,才能保证组织有较高的工作效率。在现实的管理中由于部门之间、组织成员之间责权关系不明确而工作扯皮、人浮于事,造成工作效率低下的现象比比皆是。组织工作则从企业整体的角度,明确各个部门和成员的责任、权限和相互之间的关系,通过组织协调使人们在分工协作的过程中,协调一致地高效率地进行合作。

二、企业管理组织的基本理论

(一) 有效性理论

有效性理论首先要求企业的管理组织,包括这个组织的结构和活动是富有成效的,它有助于而不是有碍于企业目标的实现。

企业的目标是企业全体职工在一定时期共同活动所要达到的最终目的。一切管理组织的结构形式,组织机构的调增取消或合并都应以是否对实现目标有利为衡量标准。

有效性理论其次要求企业的管理组织必须是有效率的。管理效率的概念包括:各机构具有明确的职责范围;具有良好的信息沟通渠道;支付的费用是合理的;有利于职工积极性与主动性的发挥等等。

(二) 统一指挥理论

统一指挥理论是组织理论的一项重要部分。早期的古典管理党派已明确提出了用这个理论来处理上下级之间的关系。今天虽然企业的组织结构极为多样化,指挥系统的分级更为复杂,职能系统的分工更为精细,但是在组织设计上,统一指挥的理论仍然被广泛遵循。

贯彻统一指挥理论,意味着实现如下要求:

1. 统一指挥使上下级之间组成一条等级链,它反映了上下级的权力、责任和联系的渠道。从最上层到最基层,这个等级链是连续的不能中断的。

2. 任何下级只能有一个上级领导，就是说他不应受到一个以上的上级的直接指挥，如果从两个或两个以上的上级接受指令，必然产生混乱和不一致，从而使下级处于无所适从的困境中。

3. 等级链还要求上级不允许越过直属下级进行指挥，或者说不允许下级超越直属上级接受更高一级的指令。

4. 执行具体管理的业务部门，在内部同样要遵循统一指挥理论。在外部它只能是同级直接指挥的参谋或顾问，他有权提出建议，提供信息，但无权过问该直接指挥系统的下属工作。否则，就意味着统一指挥的破坏。

（三）管理幅度理论

管理幅度是指一名上级领导者直接领导下级人员的人数。一名企业领导人，因受其精力、知识和经验等条件的限制，能够有效地领导的下级人数是有限度的。超过一定的限度，就不能做到具体、有效的领导。一名领导人员能够有效地领导的下级人数，称为有效管理幅度。

如何合理地规定管理幅度，即企业管理人员管辖人数以多少为宜，在实践中是一项困难任务。这是因为影响管理幅度的因素很多，并且不易计量。由于管理幅度这个问题不仅决定了企业管理者的职务的复杂程度，而且也决定了组织的形式和结构；因而是管理者一项有兴趣的课题。

早期的法国管理学者格兰丘纳斯根据管理者和下属间、人与人之间的相互关系，推理出如下结论：在向经理汇报的人数以算术级数增加时，他们之间可能的相互关系的数量就以几何级数增加。

当经理有 N 个下属时，可能存在的关系数值由下式决定：

$$C = N(2^{N-1} + (N-1))$$

式中 C 为可能存在的人际关系数， N 为下属人数。

不同下属人数的可能关系数，通过计算可得下表所示：

下属人数 (N)	1	2	3	4	5	6	7
关系数 (C)	1	6	18	44	100	222	490

尽管上述的可能关系数，在实际工作中不可能同时出现，但是随着下属人数增加，相互关系的数量急剧上升这个结论通常是正确的，从而证明管理较多下属的复杂性。

考虑到企业上层和下层管理工作性质的区别，推荐的管理幅度为：

对上层管理者： $N=3\sim6$

对下层管理者： $N=7\sim11$

由此可见，基层组织的有效管理幅度略大于上层管理组织，这是由于基层的管理活动属于执行性工作，带有较多的日常、重复的工作性质。在管理干部的知识、经验和能力较强的情况下，有效管理幅度可适当加大；反之，有效管理幅度应适当缩小。企业的职能机构比较健全有力，其有效管理幅度可略大一些。

在我国有的企业设置过多副职，人浮于事，因人设事，不注意授权等常见的弊病。

（四）管理层次理论

管理层次是指生产行政指挥系统分级管理的各个层次。管理层次理论的基本点是：管理幅度与管理层次成反比例关系，加大管理幅度，管理层次就减少；管理幅度越狭窄，管理层次就越多。企业的管理者不可能面对每一个职工直接进行指挥和管理，这就需要设置必要的管理层次，逐级地指挥和管理。

有效管理幅度和减少管理层次的要求是矛盾的。强调有效管理幅度，管理层次增多，就会影响管理效率，助长官僚主义。强调减少管理层次，忽视有效管理幅度的限制，也会导致领导上的官僚主义。要使这两方面的要求得到兼顾，应力求提高干部的管理能力，实现管理工作标准化，在扩大有效管理幅度的基础上减少管理层次。

管理层次少，可以减少管理人员和节约管理费用；信息沟通迅速，有助于提高管理工作效率，便于上下级直接接触，消除隔阂，提高领导的有效性；扩大下属管理权限，有利于调动下级人员的积极性，提高下级人员的管理能力。管理层次主要取决于有效管理幅度和企业的生产特点。

根据管理职能的不同，企业管理系统可划分为三个层次：

1. 最高管理层，也叫战略计划层。主要职能是从企业整体利益出发，对企业的生产经营活动实行统一指挥和综合管理，制定企业的经营目标、经营方针和实现这些目标的计划。

2. 中间管理层，也叫经营管理层。主要职能是为达到企业总的经营目标，为各职能部门制定具体管

理目标，拟定和选择计划的实施方案、步骤和程序，按部门分配资源，协调各部门间的关系，评价生产经营成果和制定纠正偏离目标的措施等。

3. 执行管理层，也叫操作层。主要职能是按照规定的计划和程序，协调基层组织的各项工作和实施生产作业。

（五）权责对等理论

职权和职责是管理组织理论的两个基本概念。职权是人们在一定职位上拥有的权力，主要是执行任务时的决定权。职责就是完成任务的义务。所以，职权与职责对应，是逻辑的必然结果。

职权与职责既是指某个职位上的同一人，又是指的同一项任务。高层管理者必须拥有较大的决策权，同时也就承担了相应的决策责任和义务。基层的管理者通常拥有执行和监督权，因而也承担了相应的监督责任和义务。

遵循权责对等原则，对上级来说，必须对下级有一个正确的授权问题，因而，职责不可能大于也不应该小于所授的职权。对下级来说，就不能拥有职责范围以外的更多的职权。

在我国有的企业管理中，由于没有自觉地遵循职权对等理论，因而常常出现有权无责和有责无权的现象，给企业带来极大的经济损失。

（六）协调理论

管理与组织，基本上是一种在一个整体里把具体任务或职能相互联系起来的技术，因此协调是必需的。

组织结构的各部门、各环节之间应遵循协调理论。协调包括横向协调和纵向协调。由于各部门、各环节都具有明确的权责关系，因此，纵向协调较易实现，横向协调往往困难得多。为了改善横向协调，可以采取如下措施：

- 1. 使各项业务工作标准化，并明确横向的流程，通过建立工作保证体系进行横向协调。
- 2. 把职务相近的部门合并，组成若干个系统，每个系统由一个主管领导。
- 3. 设立系统管理机构，进行横向协调。在组织结构中，系统管理与专业职能管理组成一种矩形的组织结构。

三、企业管理组织机构的形式

（一）传统组织形式

在传统组织形式阶段先后经历了三种基本组织形式：直线制、职能制、直线职能制。

1. 直线制

直线制企业从最高管理层到最低管理层按垂直系统直线排列，各级生产行政领导者执行统一指挥，而不设置专门的职能机构的一种组织形式。（直线制又称军队式组织）其组织结构如图 1——2 所示：

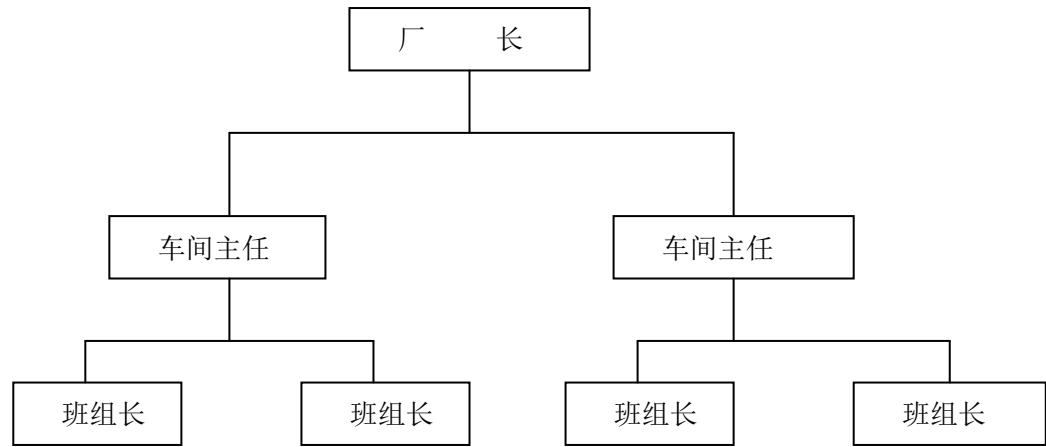


图 1——2 直线制组织结构图

直线制是工业发展初期的一种最早、最简单的组织形式。这种组织结构的优点是结构简单，权责分明，指挥和命令统一，工作效率高。缺点是在管理业务工作繁重的情况下，领导容易陷入日常行政事务中，不利于集中精力思考与研究企业重大问题。采取这种组织形式，要求管理者具有多方面的管理业务知识和技能。直线制一般适用于规模较小，生产技术简单的小型企业。

2. 职能制

职能制是在各级生产行政领导者之下，按照专业分工设置管理职能部门，各部门在其业务范围内有权向下级发布命令和下达指示，下级领导者既服从上级领导者的指挥，也听从上级各职能部门的指挥，其结构如下图：

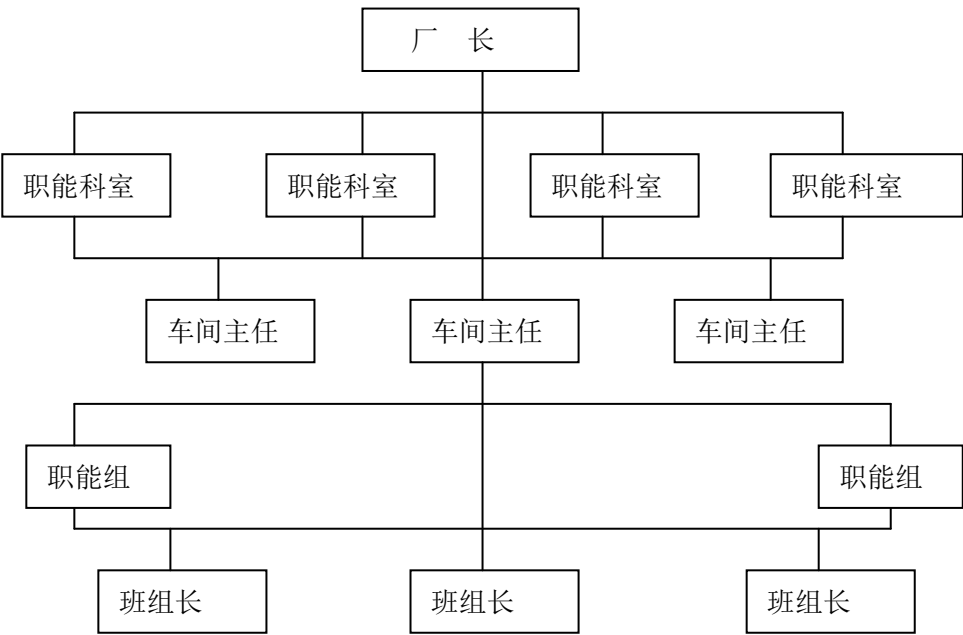


图 1—3 职能制组织结构图

这种组织形式的优点是适应企业生产技术和经营管理复杂化的要求，能够发挥职能机构的专业管理作用和利用专业管理人员的专长。其缺点是妨碍了企业生产经营活动的集中统一指挥，形成多头领导，命令不统一，下属无所适从，不利于责任制的建立，有碍于工作效率的提高。

职能制是在十九世纪八十年代初期，由美国的泰罗首先提出的，并在米德瓦尔钢铁公司以职能工长制的形式加以试行。1908 年泰罗在初版的《工场管理》一书中对此作了介绍，但由于职能制妨碍集中统一领导，未被广泛采用。

3. 直线职能制

直线职能制又称生产区域管理制，是以直线制为基础，在各级生产行政领导之下设置相应的职能部门，分别从事专业管理，作为该级领导者的参谋部，是企业管理机构的基本组织形式。职能部门拟定的计划、方案，以及有关指令，由生产行政领导者批准下达。职能部门对下级领导者和下属职能部门无权直接下达命令或进行指挥，只起业务指导作用。如图 1—4 所示。

这种组织形式是在综合了直线制和职能制的优点，扬弃其缺点的基础上形成的。其优点是各级直线领导人员都有相应的职能机构和人员作参谋和助手，因而能够对本部门（单位）的生产、技术、经济活动进行有效的组织和指挥。同时，每个部门都是由直线领导人员，即

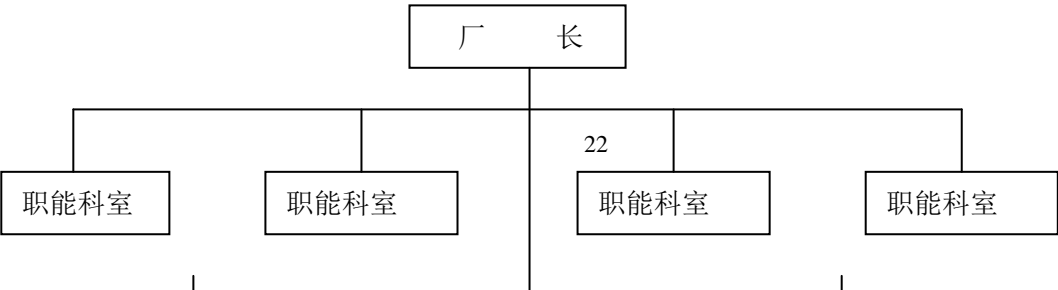


图 1——4 直线职能制组织结构图

主管人员统一领导和指挥，为发挥生产行政指挥系统作用提供了组织保证。其缺点是企业生产经营活动中许多问题需要许多部门协同解决，但是各部门由于分管不同的专业管理工作，观察和处理问题的角度不同，往往会产生种种矛盾，所以横向协调比较困难。又由于直线职能制各职能部门的意见只有通过直线行政领导人才能够得到处理，这样一方面也贻误工作。为了克服这些弊端，直线领导可以在职能参谋部门的业务范围之内，授予他们一定程度的决策权、控制权和协调权，以利职能部门作用的发挥。

（二）现代组织形式

现代管理组织形式是随着现代大工业的发展应运而生的。特别是第二次世界大战以后，跨国公司的出现，原来的传统组织形式已日益不能适应需要，因而出现了矩阵组织形式、事业部制、多维组织形式等现代管理组织形式。

1. 矩阵制

矩阵组织又称规划——目标结构组织。它是把按职能划分的部门和按产品（或工程项目或服务项目）划分的小组结合起来组成一个矩阵，使同一管理人员，既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加产品或项目小组的工作。为了保证完成一定的管理目标，每个项目小组的成员受双重领导，一方面受项目小组领导，另一方面受原属职能部门的领导。如图 1——5 所示。

这种组织结构的优点是，使企业管理中的纵向联系和横向联系很好地结合起来，加强了各职能部门之间的配合，及时互通情况，共同决策，使各项专业管理能够比较协调灵活地执行任务，提高工作效率；把不同部门的专业人员组织在一起，有助于激发人们的积极性和创造性，培养和发挥专业人中员的工作能力，提高技术水平和管理水平；将完成某项任务所需要的各种专业知识和经验集中起来，有利于加速开发新技术和试制新产品，推广现代科学管理方法，同时也为企业综合管理和职能管理的结合提供了组织结构模式；这种组织结构具有较好的适应性和稳定性，每个小组所担负的产品或项目，可以根据情况变化。它的缺点是由于在领导关系上的双重性，往往会发生一些矛盾。

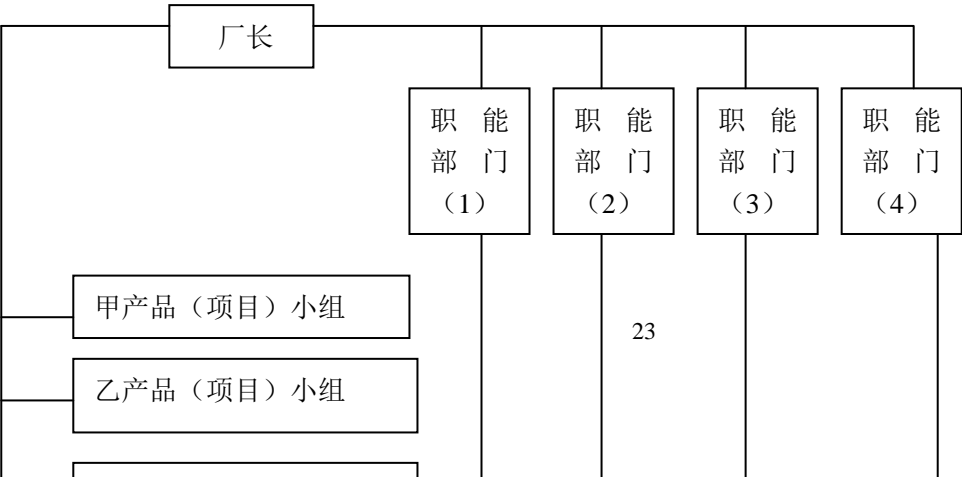


图 1—5 职能制组织结构图

二十世纪五十年代末，为了执行巨大的军事生产计划，美国洛克希德飞机公司、休斯飞机公司等最先采用这种矩阵组织，以后逐渐推广到其他领域。这种组织形式，适用于某些需要集中各方面专业人员参加完成的项目或业务。

2. 事业部制

事业部制又称分权组织，或称部门化结构，它是在公司统一领导下，按产品或地区或市场（顾客）划分的统一进行产品设计、采购、生产和销售活动的半独立经营单位。事业部制是一种分权制的管理组织形式，实行相对的独立核算，拥有一定的经营自主权，设有相应的职能部门。它是在总公司控制下的利润中心，具有利润生产、利润计算和利润管理的职能，又是产品责任单位或市场责任单位，有自己的产品和独立的市场。按照“集中政策，分散经营”的管理原则，公司最高管理机构握有人事决策、财务控制、规定价格幅度、监督等大权，并利用利润等指标事业部进行控制。事业部的经理根据总经理的指示进行工作，统一领导其主管的事业部和研制、技术等辅助部门。这种组织适用于规模巨大，产品种类较多，市场分布面较广的企业。如图 1—6 所示：

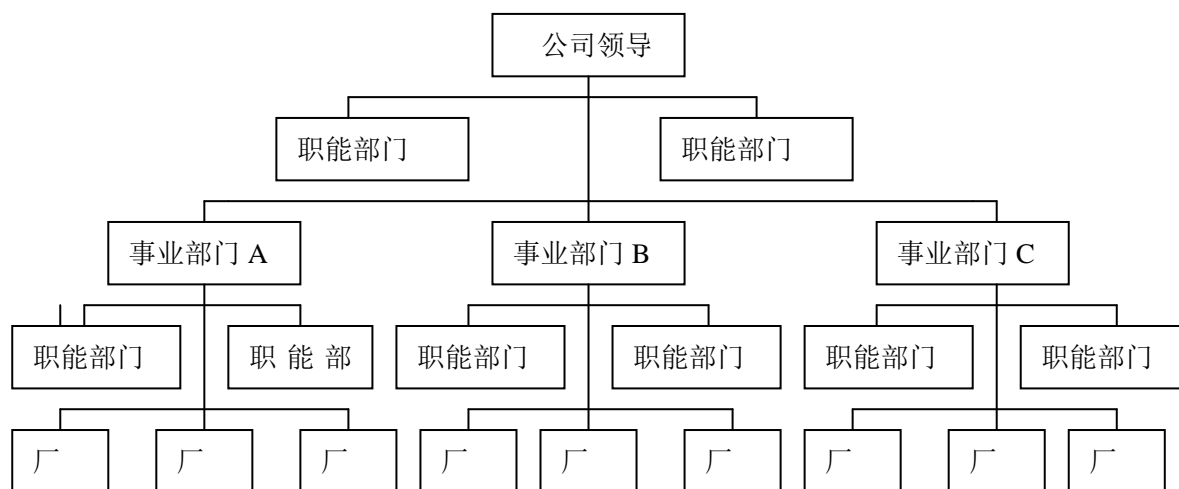


图 1—6 事业部组织结构图

事业部制是适应公司规模扩大，产品品种增加，经营多样化，管理层次和部门增多，市场竞争加剧产生的。20 世纪 20 年代初，事业部制首创于美国通用汽车公司和杜邦化学公司。当时担任美国通用汽车公司副总经理的小阿尔弗雷德·P·斯隆研究和设计的企业管理组织机构，是事业部制的典型，称之为“斯隆模型”。斯隆按照“政策制度与行政管理分开”的原则，把公司的任务分为决策任务和执行任务。领导部门担负决策任务，直线指挥部门指挥各级业务经营活动。董事会是决策机构，在它下面设立财务委员会和执行委员会。前者对公司的财务及其财务工作人员实行全面控制；后者对公司的业务经营活动实行全面控制。直线指挥部门分成公司管理处（或称总公司）、各事业部（或称为分公司）以及工厂 3 级。各事业部是公司内部的独立经营单位，也是利润中心，它根据公司的方针政策和统一制度，全权指挥其所辖各单位的生产经营活动，并对完成总公司赋予的任务负全面责任。据 1969 年统计，美国最大的 500 家公司，有 76% 采用事业部制。1977 年日本 104 家公司有 79.4% 采用事业部制。这种组织形式，一般适用于经营多样化，品种多，产量大，各种产品有独立的稳定市场的大公司，以及适宜独立自主经营的部门。

事业部的组织形式可按产品、顾客、地区标志划分。按产品划分的事业部，是在产品品种较多，各种产品都能形成独自市场的情况下采取的一种组织形式。按顾客（市场）划分的事业部，是在顾客类型和市场不同的情况下所采用的一种组织形式。按地区划分的事业部，是在销售地区广，工厂分散的情况下采取的一种组织形式。事业部内部的组织构成因公司的行业、规模、工厂或分支店分布、生产技术和历史情况而不同。主要形式有：（1）事业部兼管生产和销售。事业部内部设置生产组织和销售组织，以及相应的职能部门，成为与独立企业相似的组织，履行利润责任。（2）事业部只管生产不管销售，销售业务由销售事业部进行。（3）建立超事业部。对有关的几个事业部实行统一规划和分工，执行有关的事业部带有共同性的研究开发或服务性的管理职能，以使协调各事业部的活动，避免执行同样职能所造成的不经济和低效率的现象。

事业部制的优点是：经营单一产品系列，对产品生产和销售实行统一领导，独立经营，便于灵活地根据市场动向做出相应的决策，取得竞争的主动权，有利于公司最高管理者摆脱日常生产经营业务工作，专心致力于公司的战略决策和长期规划；有助于调动部门和职工的主动性和创造性，发展新产品，采用新技术，开拓市场，充分利用公司资源，有效控制产品成本和利润；有益于锻炼和培养管理人员，提高部门领导者的专业知识、领导能力和工作效率；便于公司考核和评定部门的生产经营成果，促进各事业部的利益与整个公司利益之间的协调一致。事业部制的不足之处是：容易产生本位主义，由于允许事业部之间的竞争，造成事业部之间人员互换的困难，以及影响先进技术和科学管理方法的交流，并为总公司推进事业部组成统一经营系统带来困难，各事业部设置职能部门，造成管理机构重叠，管理人员浪费，增加了管理费用。

3. 多维组织

多维组织又称立体组织，它是矩阵组织的进一步发展。多维组织结构是由美国道——科宁化学公司于1967年首先建立的。如图1——7所示。

这个组织结构由三方面的管理系统组成：（1）按产品划分的事业部，是产品利润中心。（2）按职能（市场研究、生产、调查、技术研究、管理）划分的专业参谋机构，是专业成本中心。（3）按地区划分的管理机构，是地区利润中心。在这种管理组织形式下，事业部经理不能单独作出决定，而是由产品事业部经理、专业参谋部门和地区部门的代表三方面共同组成产品事业委员会，对各类产品的产销进行领导。这样，就把产品事业部经理和地区经理以利润为中心的管理，与专业参谋部门以成本中心的管理较好地结合起来，协调了产品事业部之间、地区部门之间的矛盾，有助于及时互通情报，集思广益，共同决策。这种组织形式适用于跨国公司规模巨大的跨地区公司。

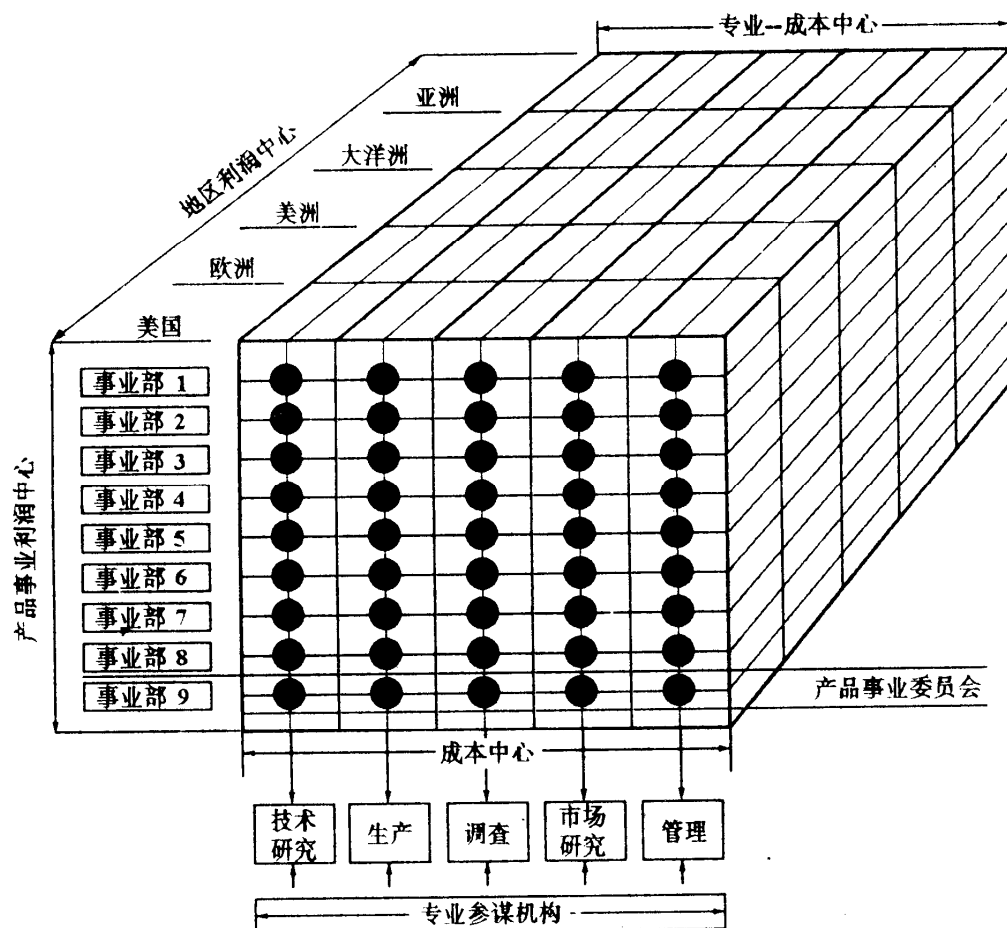


图 1—— 7 道——科宁化学工业公司多维组织结构图

第二章 企业的创立、改组与解散

2. 1 现代企业制度

2. 1. 1 现代企业内部关系结构

企业面对市场环境，对其需求、供给及技术的变化是否能做出灵敏的反应，有赖于企业的经营动机和经营能力。动机和能力的强弱、高低，又取决于企业出资人、管理人员和生产人员的关系结构。在这种关系结构中又包含着两类风险，即投资风险和经营风险。正是这种在资本主导下的关系结构和两种风险，决定着企业的经营能力和经营动机，也决定着企业的资源配置效率。

1) 投资者、经营人员、生产人员的关系结构

投资者或股东挑选经营者，经营者做经营决策并指挥、监督生产人员的企业内部人员关系结构，形成了一整套有效的机制。在这个机制中，存在着两类主要的关系结构：投资者与经营人员关系结构、经营人员与生产人员关系结构。

投资者拥有资金，希望其资金能够在经营中保值增值，但其本人并不具备经营管理的能力，或对自己的经营能力缺乏信心；经营人员没有足够的资金，但他们却掌握经营管理方面的专业知识，具有一定的市场洞察力和经营管理实践经验。于是资本让两类人紧密地结合在一起，接下来就是关键的一步：如何建立一个有效的机制来制约和规范投资者与经营者之间的关系。

经营人员做出的决策要由生产人员予以实现，前者对后者拥有“指挥权”，即告诉后者做什么和如何去做。经营人员拥有对生产人员的指挥权不意味着自然地拥有了监督权。监督权力是与承担风险的大小相一致的，合理地在生产人员和经营人员之间分配风险和分配监督权力，从而形成各种类型的关系结构。有三种极端情况：

- (1)经营人员承担全部风险并监督生产人员；
- (2)生产人员承担全部风险并监督经营人员；
- (3)两类人员平分风险并相互监督。

2) 投资风险

人们在相互接触不多的情况下，彼此很难了解对方的能力，只有经过长期的对经营实践后果的考察，才能了解某人是否有能力。因而，一开始谁能谁不能充任经营人员是不清楚的，这就需要一个传递经营能力信息和筛选经营人员的机制。在这一过程中，资本起着传递经营能力信息和筛选经营人员的作用。资本所有者启用某人为经营人员，传递着该人可能拥有较高能力的信息；继续留用该人(继续持有企业股份并选举、聘任该人)，传递着该人确实具有较高能力的信息；卖掉股份或罢免、解雇经营者，传递着该人的经营能力不高、人品差的信息，最终淘汰不合格的经营人员，保留高能力的经营人员。资本所有者从事着一类特殊的劳动——挑选经营者的劳动，其进行这种劳动的动力来自于获得剩余或与经营者分割剩余，因而承担投资风险。为了降低投资风险，资本拥有者在向经营者放权的同时，通过适当的权力制衡机制来影响经营者的经营决策。

3) 经营风险

经营人员同生产人员相比，前者是主要的“经营风险制造者”。一个错误的决策好比一盘刚开局就已经输掉的棋，而决策实施不利如同一步臭棋，还有可能挽回。这种风险制造的不对称，就要求风险分担的不对称。例如，企业一定时期内的收益扣除物质消耗后，若还有剩余，这个剩余在全部人员中平均分配（假定将投资者排除在外），若亏损，则亏损由全部人员平摊，这种风险分担方式，使风险制造较少的生产人员承担了较多的风险，使经营人员更不在乎风险，从而制造更多的风险。如果换一种方式，生产人员拿固定报酬，而经营人员承担全部风险，即拥有剩余索取权？使经营人员的活动与其受益、受损高度联系起来，促使经营人员更加勤于观察市场，发现更为可靠的盈利机会。

2. 1. 2 现代企业制度

1) 现代企业制度的概念和特征

(1) 现代企业制度的概念

所谓现代企业制度，是指以企业法人制度为基础，企业产权制度为核心，适应社会主义市场经济要求的产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的一种新型企业制度。现代企业制度是最大限度发展和解放生产力的制度，它以公司制为企业组织制度的主体形态。现代企业制度包括以下几层含义：

1. 现代企业制度是市场经济体制的基础。企业和消费者是市场经济的基本单位。市场机制在市场经济循环过程中真正能够发挥作用的前提是企业真正成为市场主体。如果企业不是真正意义上的市场主体，市场机制便会出现扭曲而无法引导企业，市场经济循环就不能顺利实现。另外，政府利用宏观调控体系干预经济是必不可少的。但是，由于宏观调控是通过直接作用于利率、汇率、税率等一系列宏观经济变量，弥补市场的缺陷使之更充分地发挥配置资源的作用，因此政府的宏观调控是不能代替企业制度的。企业、市场和政府宏观调控作为市场经济体制的三大基本要素是相互联系、缺一不可的。市场是市场经济运行的中介环节，在资源配置中起主导作用，无论是市场机制还是宏观调控，最终都要看企业对此做出何种反应。只有当企业成为自主经营、自负盈亏的市场主体，它才会在利润目标的驱使下，及时对市场信号做出反应，调整其行为。

2. 公司制度是现代企业制度的主要形态。所谓公司制度，就是指适应社会化大生产和现代市场经济要求的公司法人制度，其典型形式是股份有限公司和有限责任公司。公司制度是市场经济发展和社会化大生产发展的产物，是适合企业集中巨额资本扩大社会经济生产规模的现代企业制度。公司制为联合许多分散的个人资本成为一个集中的股份资本提供了有效的组织形式。在理解现代企业制度时应注意以下两点：不能认为建立了公司制就建成了现代企业制度，现代企业制度还具有其他丰富的内容；不能认为除了

股份有限公司和有限责任公司以外，其他的企业组织形式就不算现代企业制度，我们应鼓励企业围绕现代企业制度的特征和内容，探索其他有效形式。

3. 产权制度是现代企业制度的核心。现代企业制度是以财产终极所有权与法人财产权的分离为前提的。现代企业产权制度就是企业法人财产权制度，在此制度下，终极所有权的实现形式主要是参与企业重大决策，获得收益；企业法人则享有财产的占有权、处置权等。

4. 企业法人制度是现代企业制度的基础。企业作为法人，有其独立的民事权利能力和民事行为能力，法人企业享有充分的经营自主权，并以其全部财产对其债务承担责任，而企业所有者在享有终极所有权的同时，以其出资额为限对企业法人的债务承担责任。正是在现代企业法人制度的基础上，才建立了有限责任制度。

(2)现代企业制度的特征

1. 产权明晰。企业的设立必须有明确的出资者，必须有法定的资本金，由此就产生了企业的产权问题。企业中的国有资产所有权属于国家，企业拥有包括国有资产投资形成的全部法人财产权，享有民事权利、承担民事责任。产权明晰是指产权关系与责任的清晰。完整意义上的产权关系是多层次的，它表明财产最终归谁所有、由谁实际占有、谁来使用、谁享受收益、归谁处置等财产权中一系列的权利关系。财产的所有权及其增值部分都属于出资者，企业破产清算时，其剩余财产也属于出资者所有。无论是出资人还是企业法人，他们各自的权利、义务和责任，都用法律做出了界定，既有利于保证出资者财产的保值增值，又赋予企业独立的法人地位。

2. 权责明确。主要表现在出资者和企业法人之间权利和责任的划分。出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益(即资产受益)、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时，出资者只以投入的资本额对企业债务负有限责任。出资者投资于企业，企业法人财产权随之确定，对内，通过建立科学的法人治理结构，形成规范的企业领导体制和组织制度，界定股东大会、董事会、经理机构、监事会的权利和责任；对外，企业以其全部法人财产，按照市场需求组织生产经营，以提高生产效率和经济效益为目的，依法自主经营、自负盈亏、照章纳税，同时对出资者承担资产保值增值的责任。在国家与企业的关系上，要明确国家作为出资者与企业之间权利和责任的划分。

3. 政企分开。首先是政府的行政管理职能与经营性国有资产的所有者职能分开。政府的行政职能是属于政府的行政权力，由行政法来进行调整，而经营性国有资产的所有者职能是一种财产权，由民法来调整；其次是经营性国有资产的管理、监督职能与经营职能分开。政府作为经营性国有资产的所有者代表，对经营性国有资产负有管理、监督的权利和义务，但企业的经营权应交还给企业，政府不再直接干预企业的决策和生产经营活动；企业办社会的职能由政府接过来，使企业将目标真正集中到追求经济效益上去；再次是政府的行政管理职能与企业的经营职能分开。政府与企业的关系体现为法律关系，政府依法通过宏观调控来影响和引导企业的生产经营活动，企业依法自主经营，不再依赖政府，而是根据市场需求来组织生产经营，以提高经济效益为目的。企业在市场竞争中优胜劣汰，长期亏损，资不抵债的企业应依法破产，政府不再为企业托底。

4. 管理科学。首先，应建立科学的组织制度。所有者将资金投入企业，最关心的就是资产的保值增值问题，既要让经营者有充分的经营空间和经营权力，又要对这一权力进行适当的控制和制约。在公司制企业中，实行董事会领导下的经理负责制，所有者通过股东大会选出董事会、监事会，董事会再聘任总经理，使权力机构、监督机构、决策机构和执行机构之间职责分明，相互制约，形成一套完整的组织体制；其次，应建立科学的企业管理制度。包括人力资源管理制度、财务管理制度、激励与约束制度、科学的领导制度、员工日常行为规范制度等；第三，应建立科学的市场管理制度。企业的经营管理应以消费者为导向，随时把握市场信息并有效地做出反应；第四，应注重企业的经营发展战略规划；第五，注重有形资产管理的同时，注重无形资产的管理，特别是企业形象的塑造。

2) 现代企业制度的基本内容

(1) 现代企业产权制度。产权制度是对财产权利在经济活动中表现出来的各种权利加以分解和规范的法律制度。产权制度的核心是通过对所有者和财产使用者的产权分割和权益界定，以实现资源的优化配置。产权制度的实质是所有者终极所有权与企业法人财产权的分离，企业法人享有独立的法人财产权。而落实企业产权制度的前提条件是企业拥有真正的法人地位，即完善的企业法人制度。

完善企业法人制度是我国建立现代企业制度的首要基础。在传统的计划经济体制下，国有企业作为国家行政机构的附属物，没有独立的法人地位，国家是唯一的投资主体、运营主体和利益主体，没有形成经济主体的多元化。企业之间无法形成竞争，社会经济效益提高缓慢。即使在 1988 年 4 月 13 日《中华人民共和国全民所有制工业企业法》诞生后，国有企业名义上虽有法人地位，却没有法人所必须具备的独立的财产权。企业与国家的产权关系和企业之间的财产边界都不清楚，企业难以建立起财产约束机制，只能是负盈不负亏，国家对企业实际上仍负有无限责任，企业还不是真正独立的法人。

完善的企业法人制度，实行出资者所有权与法人财产权的分离，这就理顺国家与企业的产权关系。出资者所有权在一定条件下表现为股权，即以股东的身份依法享有的权力，但出资者不能对法人财产中属于自己的部分进行支配，只能运用股东权力影响企业行为，不能直接干预企业经营活动。法人财产权表现为企业依法享有法人财产的占有、使用、支配和处分权，以独立的财产对自己的经营活动负责。

确立法人财产权，对国有企业来说，不会改变国家的所有者地位，改变的只是国家对国有资产管理方式，即由资产实物形态的管理转变为资产价值形态的管理，从管理国有企业转变为管理国有资产，国有资产的总量并未减少和流失。

(2) 有限责任制度。有限责任是与无限责任相对立的概念，公司企业实行有限责任制度既是对投资者的保护又是对企业经营者积极性的释放。这种有限责任包含两个方面：一是对投资者而言，他们以其出资额为限对公司的债务承担有限责任，投资者可以比较放心地把资本投给企业，公司出现经营亏损资不抵债时，股东只以其投入额为限承担责任，即便该公司破产了，股东的损失也仅限于投资额的部分，不会连累到自己的其他财产，减轻和分散了投资风险。二是对公司法人而言，它以其全部财产为限对公司的债务承担责任，这有利于经营者放开手脚，独立负责，自主经营，推动公司的快速发展。美国的巴特勒曾经说过：“有限责任公司是近代最伟大的一个发现，甚至连蒸汽机和电的发现都不如有限责任公司来得重要。”有限责任制度的出现，是企业财产组织形式的一个重大进步，是企业发展史上的一次飞跃，也是现代企业制度的一个重要标志。

(3) 现代企业的组织制度。现代企业组织制度建设必须做到两点：一是必须充分反映公司股东的整体意志和利益要求，股东能通过有效的渠道引导企业的经营决策和发展方向，保持对公司的最终控制权；二是公司作为企业法人应具有独立的权利能力和行为能力，并能以企业法人的名义独立开展经营活动。现代公司制作为现代企业制度的代表，最明显的特征是所有者、经营者、生产者之间，通过公司的权力结构、决策和管理机构、监督机构，形成各自独立、权责分明、相互制约的关系。这些关系是以法律和公司章程加以确立和保证的，便于建立既有科学分工而又互相制约的能适应市场竞争需要的分工合作与制约机构。这种从企业内部建立起的激励和约束机制，既可以保障所有者的权益，又赋予经营者以充分的经营自主权。

根据我国公司法规定，公司组织机构通常包括股东大会、董事会、监事会、经理及其下属机构四个部分，并由此形成决策权、执行权和监督权等三种权力形式。公司的组织机构如图 2—1 所示。

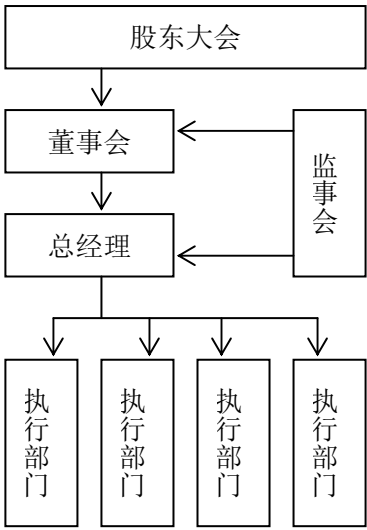


图 2—1 公司的组织机构图

1. 决策机构。股东大会及其选出的董事会是公司的决策机构，股东大会是公司的最高权力机构，董事会是股东大会闭会期间的经营决策机构。股东大会由出资人或其代表组成。股东大会的职权为选举和罢免董事会和监事会成员，制定和修改公司章程，审议和批准公司的财务预决算、投资以及收益分配等重大事项。股东大会通常每年召开一次年会，股东大会是资产所有者的代表，以维护股东权益为宗旨，保持着对公司的最终控制权，股东的表决权以其出资额为标准，所持每一股份有一表决权。股东大会从资产关系上对公司的董事会形成必要的制约，但无权直接干预公司的经营活动。

董事会是公司的经营决策机构。董事会对外代表公司，由公司董事组成。其职责是执行股东大会的决议，对公司的经营作出决策，包括：决定公司的经营计划和投资方案，决定公司内部管理机构的设置和基本管理制度，制定公司财务预、决算方案、利润分配和亏损弥补方案、公司增减资本和发行公司债券的方案等，董事会直接向股东大会负责并执行股东大会决议；董事会负责任免公司经理并根据总经理的提名聘任和解聘公司副经理、财务负责人等，并决定其报酬。董事长和副董事长由董事会选举产生，董事长一般为公司法定代表人。董事会实行集体决策，董事应对董事会的决议承担责任，董事会每年至少召开 2 次会议，董事会议应由 1/2 以上的董事出席方可举行。

2. 执行机构。总经理及其下属机构是董事会领导下的公司管理和执行机构。公司的总经理负责公司的日常管理，按董事会决议主持公司的生产经营管理工作，组织实施公司年度经营计划和投资方案，拟定公司内部的机构设置方案和管理制度及规章；提请任免公司的副经理、财务负责人，任免其他管理人员。公司在研究决定生产经营的重大问题、制度规章制度时，应听取公司工会和职工的意见和建议。

3. 监督机构。监事会是由股东大会选举产生的，对董事会及其经理人员活动进行监督检查的机构。监事会成员一般不得少于 3 人，由股东和职工代表按一定比例组成，对股东大会负责。监事会依法和依照公司章程对董事会和经理行使职权的活动进行监督，防止违反法律法规或公司章程的行为出现，监事会有权审核公司的财务状况，保障公司利益及公司业务活动的合法性，维护职工的权益，监事会根据具体情况有权提议召开临时股东大会。为保证监督的独立性，公司的董事、经理及业务负责人一律不得兼任监事。

(4) 现代企业管理制度。管理科学是现代企业制度的特征之一，现代企业制度的建立必须以科学的管理制度作保障。现代企业管理制度主要包括以下几方面的内容：其一是现代企业领导制度。建立科学完善的企业领导制度，是搞好企业管理的一项最根本的工作。企业战略决策制度是企业领导制度的核心，在这一方面，现代企业领导制度应体现出领导专家化、领导集团化和领导民主化的原则，企业经营管理制度的现代企业领导制度的基础，通过调节所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制；其二是现代企业人力资源管理制度。人力资源管理是应用现代化的科学方法，对人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，以实现企业经营目标。其内容包括员工招聘、选拔、考核、绩效评估、薪酬、激励、培训开发、组织发展和劳务关系等；其三是现代企业财务制度。现代企业财务制度是用来处理企业法人、国家、股东、劳动者之间财务信息沟通和财产分配关系的行为总则，保护国家、股东和劳动者的利益不受侵犯。健全的财务制度除了日常的财务核算以外，还包括财务会计报告制度和利润分配制度。公司应在每一会计年度终了时制作财务会计报告，包括资产负债表、损益表、现金流量表、利润分配表等，并在规定的期限内将财务报告送交各股东。其五是公司合并、分立、破产、解散清算等制度。关于这部分内容将在后面几节中详细论述。

2. 1. 3 现代企业制度的环境保证

再优良的种子都需要有适合它生存的土壤和气候环境才能开花结果。现代企业制度就象一颗种子，需要在良好的经营环境和社会市场环境中精心培育，否则，建立现代企业制度将仅仅是一种美好的愿景而已。现代企业制度良好的运行环境包括：完善的市场环境、健全的法律制度和社会保障体系、政府的宏观调控职能等。

1) 完善的市场环境

在现代企业制度下，企业是自主经营、自负盈亏的独立的法人经济实体，依法按市场的规则组织生产和经营活动，所有企业直接面对的都是同一个市场，因此，企业需要一个充满竞争的开放的市场环境。很难想象，在一个条块分割、地方保护严重的封闭的市场环境中，建立现代企业制度将是何等的艰难。

市场环境包括市场硬环境和市场软环境两个方面。市场软环境是指经济体制、经济结构、资源状况、消费水平和结构、市场体系等状况。其中，市场体系的相对健全是建立现代企业制度的重要前提。一个健全的市场体系包括商品市场、金融市场、人力资源市场、技术市场、信息市场等各个方面。完善了商品市场，企业才能从市场中获得所需物质资料和消费者需求信息，自己的产品也才能迅速被消费者所认同，实现资源的优化配置；完善了金融市场，现代企业所需要的产权制度才能真正建立，企业也才能从金融市场中获得发展所需的资金；完善了人力资源市场，企业能上能下、能进能出的用人机制才更加灵活；完善了技术市场，才能使资本和技术顺利联姻，让技术能很快的转化为生产力，提升技术创新的积极性。

2) 健全的法制体系

市场的开放性注定了市场将充满竞争，竞争就需要有一定的游戏规则，否则竞争就将走向无序，市场就会产生混乱。我国市场体系经过多年的培育，其法制体系也得到长足的发展，与现代企业制度相适应的法律制度，主要包括以下内容：

- (1) 规范市场主体的法律制度。企业法、公司法等等。
- (2) 规范市场运行规则的法律制度。破产法、反不正当竞争法、反垄断法等等。
- (3) 规范宏观调控机制的法律制度。税法、银行法、预算法等等。
- (4) 规范社会保障机制的法律制度。社会保障法、劳动就业法、公共安全法、教育法等等。
- (5) 规范特定经济行为的法律制度。证券法、经济合同法、专利法、商标法等等。

3) 健全的社会保障体系

现代企业制度的建立必然伴随着合理的人才流动，失业、养老、医疗等将成为一个严重的社会问题，而这又是企业靠本身之力无法妥善解决的。健全的社会保障制度既是对公民基本生存权的保障，同时也能为企业建立起一个良好的社会经济环境。社会保障体系包括失业保险制度、养老保险制度、医疗保险制度、工伤保险制度等。健全的社会保障体系的作用主要表现在：

(1) 有利于企业进行人力资源管理。现代企业是自主经营、自负盈亏的经济实体，企业有其自身的经营发展战略，与此相适应，企业要对人力资源进行整体规划。包括招聘、选拔、培训相关人才，按有关法律法规解聘、辞退、开除与企业发展不相适应的人员。社会保障制度为失业人员提供了基本的生活保障，解决了他们的后顾之忧，也降低了企业人力资源管理的阻力，企业对人才的使用才真正拥有了自主权。

(2) 有利于保障劳动者的合法权益。劳动者在工作期间，企业应按社会保障制度的规定，为他们办理失业保险、养老保险、医疗保险等，并定期交纳相关费用。

(3) 有利于企业之间的公平竞争。由于企业的发展历程和所有制性质不同，造成了企业内部员工的年龄结构和知识结构各不相同，有些企业，特别是老牌国有企业机构臃肿，人员负担较大，严重影响了它们的市场竞争力。社会保障体系为它们的减员增效提供了较大的空间，使他们能够与其他企业一起重新回到同一竞争起跑线上。

4) 完善政府宏观调控职能

首先，从单个企业来说，现代企业内部的经营管理是有序的，企业能根据自己所掌握的市场信息来自动调整其经营战略和经营方向，但从整个市场环境来看，由于市场的不完全竞争性，各企业所掌握的市场信息是不对称的，这就导致了企业的市场行为并非有效率，这时就需要政府利用税收、利率、预算等经济杠杆来调控市场，引导企业管理者的决策；其次，企业在经济利益的驱使之下，有时会作出一些不正当的竞争举措，扰乱市场，如：价格垄断、低价倾销等。建立市场规则、保证公平竞争是政府宏观调控职能的重要方面；第三，政府的宏观调控职能是对经济、法律、行政手段的综合运用，而不是直接控制、干预企业的生产经营活动。

2.2 企业设立的基本条件与程序

2.2.1 企业设立的基本条件

1) 有限责任公司设立的基本条件

有限责任公司是股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企

业法人。设立有限责任公司应当具备以下条件：

(1) 股东符合法定人数。有限责任公司由 2 个以上 50 个以下的股东共同出资成立，国家授权投资的机构或者国家授权投资的部门可以单独投资设立国有独资的有限责任公司。即国家授权投资的机构或者国家授权投资的部门可以单独投资设立国有独资的有限责任公司的，可以例外，不受股东人数在 2 个以上 50 个以下的限制。

(2) 股东出资额达到法定资本最低限额。法定资本又称注册资本，是在公司登记机关登记的、由全体股东实缴的出资额之和。法定资本的最低限额是指国家规定的设立公司所需资本的最低限额。根据行业特点，法定资本最低限额各不相同：以生产经营为主的公司为人民币 50 万元；以商品批发为主的公司为人民币 50 万元；以商业零售为主的公司为人民币 30 万元；科技开发、咨询、服务性公司为人民币 10 万元。特定行业的有限责任公司注册资本最低限额需高于上述限额的，由法律、行政法规另行规定。

股东向有限责任公司的出资方式可以是货币，也可以是实物、工业产权、非专利技术、土地使用权。股东以货币出资的，应当将货币出资足额存入准备设立的有限责任公司在银行开设的临时帐户。股东以实物、工业产权、非专利技术、土地使用权出资的，必须进行评估作价，核实财产，不得高估或者低估作价，并依法办理财产权的转移手续。股东以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过有限责任公司注册资本的 20%，但国家对采用高新技术成果有特别规定的除外。股东全部缴纳出资后，必须经法定的验资机构验资并出具验资证明。有限责任公司成立后，发现作为出资的实物、工业产权、非专利技术、土地使用权的实际价额显著低于公司章程所定价额时，应当由交付出资的股东补交其差额，公司设立时的其他股东对其承担连带责任。

股东在公司登记后不得抽回出资。股东之间可以相互转让其全部或部分出资。股东向股东以外的人转让出资时，必须经全体股东过半数同意，不同意转让的股东应当购买该转让的出资，如果不购买该转让的出资，视为同意转让。经股东同意转让的出资，在同等条件下，其他股东对该出资有优先购买权。

(3) 股东共同制定的公司章程。公司章程是关于公司组织及其活动的基本规章，有限责任公司的章程由股东共同制定，所有股东应该在公司章程上签名盖章。有限责任公司章程应该载明下列事项：公司名称和住所、公司经营范围、公司注册资本、股东的姓名或者名称、股东的权利和义务、股东的出资方式 and 出资额、股东转让出资的条件、公司的机构及其产生办法和议事规则、公司的法定代表人、公司的解散事由与清算办法等。

(4) 有公司名称，建立有符合有限责任公司的组织机构。有限责任公司在设立自己的名称时，必须符合法律法规的规定，必须公司名称中标明有限责任公司字样。

(5) 有固定的经营场所和必要的生产经营条件。生产经营场所可以是公司的住所，也可以是其他生产经营场地。生产经营条件是与公司经营范围相适应的条件。生产经营场所和生产经营条件都是公司从事生产经营活动的物质基础，是设立公司的起码条件。

2) 股份有限公司设立的基本条件

股份有限公司是将其全部资本分为等额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的法人实体。设立股份有限公司应当具备以下条件：

(1) 发起人符合法定人数。股份有限公司的发起人是指依法办理筹建股份有限公司事务的法人或自然人。设立股份有限公司应当有 5 人以上的发起人，其中需有过半数的发起人在中国境内有住所。国有企业改建为股份有限公司的，发起人可以少于 5 人，但应该采取募集设立方式。

(2) 发起人认缴和社会公开募集的股本达到法定资本最低限额。股份有限公司的法定资本即注册资本，是指在公司登记机关登记的实收股本总额。股份有限公司注册资本的最低限额为人民币 1000 万元。在设立股份有限公司时，发起人认缴和社会公开募集的股本必须达到注册资本的最低限额。股份有限公司发起人的出资方式与有限责任公司股东的出资方式基本相同，即发起人可以用货币出资，也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。对作为出资的实物、工业产权、非专利技术、土地使用权，必须进行评估作价，核实财产，并折合为股份；评估时不得高估或者低估作价。除对采用高新技术成果国家有特别规定者外，发起人以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过股份有限公司注册资本的 20%。

(3) 股份发行、筹办事项符合法律规定。

股份有限公司发起人必须按规定认购其应认购的股份。以发起设立方式设立公司的，发起人应认购公司应发行的全部股份；以募集设立方式设立公司的，发起人认购的股份不得少于公司股份总数的 35%。发起人必须承担公司的筹办事务，包括向国务院授权部门或者省人民政府申请批准，办理公司设立的其他有关事务等。

(4) 发起人制定公司章程，并经创立大会通过。股份有限公司章程由发起人制定，公司章程应该载明以下事项：公司名称和住所；公司经营范围；公司设立方式；公司股份总数、每股金额和注册资本；发起人姓名或者名称、认购的股份数；股东的权利义务；董事会的组成、职权、任期和议事规则；公司法定代表人；监事会的组成、职权、任期和议事规则；公司利润分配办法；公司的解散事由和清算办法；公司的通知和公告办法；股东大会认为需要规定的其他事项等。

(5) 有公司名称，建立符合股份有限公司的组织机构。设立股份有限公司，必须选定公司的名称，必须在公司名称中标明股份有限公司字样。设立股份有限公司，应依法建立法定的组织机构。发起设立的，发起人缴付全部出资后，选举董事会和监事会。募集设立的，应依法召开创立大会，选举董事会、监事会等。

(6) 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

2. 2. 2 企业设立的程序

1) 有限责任公司的设立程序

(1) 制定公司章程。设立有限责任公司，必须依法制定公司章程。章程制定后，所有股东应该在公司章程上签名、盖章。公司章程对公司、股东、董事监事、经理均具有约束力。国有独资公司的章程由国家授权投资的机构或者国家授权的部门制定，或者由董事会制定报国家授权投资的机构或国家授权的部门批准。

(2) 在公司登记机关办理设立登记。公司登记机关为国家工商行政管理局和省、自治区、直辖市工商行政管理局以及市、县工商行政管理局。有限责任公司的全部出资经法定验资机构验资后，由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向辖区公司登记机关申请设立登记。

申请设立有限责任公司，应向公司登记机关提交下列文件：公司董事长签署的设立登记申请书；全体股东指定代表或者共同委托代理人的证明；公司章程；具有法定资格的验资机构出具的验资证明；股东的法人资格证明或自然人身份证明；载明公司董事、监事、经理的姓名、住所的文件以及有关委托、选举或者聘用的证明；公司法定代表人任职文件和身份证明；企业名称预先核准通知书；公司住所证明等。

经公司登记机关核准设立登记并发给企业法人营业执照，公司即告成立。公司营业执照签发日期为有限责任公司成立日期。公司凭公司登记机关核发的企业法人营业执照在指定机关刻制印章，开设银行帐户，申请纳税登记。

(3) 签发出资证明书。出资证明书是证明股东已经交纳出资额的文件，由公司在登记注册后签发。出资证明书必须由公司盖章。出资证明应载明以下事项：公司名称；公司登记日期；公司注册资本；股东的姓名或名称、缴纳的出资额和出资日期；出资证明书的编号和核发日期等。

2) 股份有限公司的设立程序

(1) 报经国务院授权的部门或者省级人民政府批准。股份有限公司的发起人，应将设立股份有限公司的情况报送国务院授权的部门或者省级人民政府。获得批准后，发起人才能进行设立股份有限公司的其他程序。

(2) 设立股份有限公司。股份有限公司的设立，可以采取发起设立或者募集设立的方式。

发起设立是指发起人认购公司应发行的全部股份而设立公司。必须经过以下程序：1、发起人认购公司应发行的全部股份。每一发起人应以书面方式承诺自己将要认购的股份数量。2、发起人缴纳股款。发起人以书面方式认购股份数量后，应即缴纳全部股款，以实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权抵作股款的，应依法办理财产权的转移手续。3、选举公司的董事会和监事会。

募集设立是指发起人认购公司应发行股份的一部分，其余部分向社会公开募集而设立公司。其设立程序如下：

1、发起人认购法定数额的股份。发起人认购股份不得少于公司股份总数的 35%。

2、公开募集股份。发起人向社会公开募集股份时，必须报国务院证券监督管理机构批准。在向国务院证券监督管理机构递交募股申请时，应提交以下文件：批准设立公司的文件；公司章程；经营估算书；发起人姓名或名称、认购的股份数、出资种类及验资证明；招股说明书；代收款银行的名称及地址；承销机构的名称及有关的协议等。发起人向社会公开募集股份时必须向社会公告招股说明书。公开募集股份必须由证券经营机构承销。

3、缴纳股款。发起人应当依法缴纳自己所认购股份的全部股款。公开募集股份，发起人应当与银行签订代收股款协议。发行股份的股款缴足后，必须经法定验资机构验资并出具证明。

4、召开创立大会。发行股份的股款缴足并经法定验资机构验资并出具证明后，发起人应在 30 日内主持召开公司创立大会。创立大会由认股人组成。发起人应该在大会召开 15 日前，将会议日期通知认股人或公告。创立大会应有代表股份总数 1/2 以上的认股人出席方可召开。创立大会行使以下职权：审议发起人关于公司筹办情况的报告；通过公司章程；选举董事会成员、监事会成员；对公司的设立费用进行审核；对发起人用于抵作股款的财产作价进行审核；发生不可抗力或者经营条件发生重大变化直接影响公司设立的，可以作出不设立公司的决议。

（3）申请设立登记。以发起设立方式设立股份有限公司的，发起人在缴纳全部出资并选举董事会和监事会后，应由董事会向公司登记机关申请设立登记。

（4）公告。公司营业执照签发日期为公司成立日期，公司成立后应当进行公告。采取募集设立方式的，还应当将募集股份情况报国务院证券监督管理机构备案。

2.3 企业合并、分立、解散与清算

现代企业主要表现为有限责任公司和股份有限公司。在下文中，主要以公司制企业为核心，对企业的合并、分立、解散和清算进行分析。

2.3.1 公司合并

1) 公司合并概述

公司合并是指两个以上的公司依照法定程序变更为一个公司的法律行为。公司的合并，应当由股东会作出决议。股份有限公司合并，还必须由国务院授权的部门或者省级人民政府批准。

从经济发展的角度看，公司合并可以扩大公司经营规模，提高经济效益，拥有较之过去更为雄厚的财力和物力。公司合并的原因是很复杂的，概括而言，主要有以下几种：

（1）扩大经营规模，提高经济效益。通过合作，公司可以更容易获取各类专业人才，迅速增加财力、物力，提高竞争能力和社会地位。

（2）消除相互竞争。与竞争对手进行合并，既可以迅速扩大行业优势，又消除了彼此之间的竞争。现代企业常常采取强强联合的方式来打造行业巨无霸。

（3）获得技术。大公司为获得小公司所拥有的而为自己必需的专利技术或其他专有技术，常常通过合并的方式得以顺利实现。

（4）保证供应与销售的畅通。公司可以通过向上合并，即与生产资料供应企业进行合并，保证供应的持续稳定；公司还可以通过向下合并，即与销售企业进行合并，控制销售渠道，形成一条完整的供应链系统。

（5）节省各项费用。公司合并可以大量减少管理费用、税费及其他费用的开支。

2) 公司合并的形式

公司合并有吸收合并和新设合并两种形式。

（1）吸收合并。指接纳一个或一个以上的企业加入本公司，加入方解散并取消原法人资格，接纳方存续。

（2）新设合并。指公司与一个或一个以上的企业合并成立一个新公司，原合并各方解散，取消原法人资格。

3) 公司合并的程序

(1) 依法签定合并协议。合并协议一般应有如下内容：

- 1、合并各方的名称、住所；
- 2、合并后存续公司或新设公司的名称、住所；
- 3、合并各方的债权债务处理方法；
- 4、合并各方的资产状况及其处理方法；
- 5、存续公司或新公司因合并而增资所发行的股份总额、种类和数量；
- 6、合并各方认为需要载明的其他事项。

(2) 编制资产负债表及财产清单。

(3) 股东会作出决议。有意向合并的公司在签订合并协议并编制资产负债表及财产清单后，股东会应就是否合并、如何合并等事项作出决议。如果该公司是有限责任公司，股东会在对公司合并作出决议时，必须由代表 2/3 以上表决权的股东同意，该决议才有效；如果该公司是股份有限公司，股东大会在对公司合并作出决议时，必须由出席会议的持 2/3 以上表决权的股东同意，该决议才有效，同时还需报请国务院授权部门或者省级人民政府批准；如果该公司是国有独资公司，必须报请国家授权投资的机构或者国家授权部门决定，公司才能合并。

(4) 通知债权人。股东会在作出合并决议之后，应当自作出合并协议之日起 10 日内通知债权人，并于 30 日内在报纸上至少公告 3 次。债权人在接到通知书之日起 30 日内，未接到通知书的自第一次公告之日起 90 日内，有权要求公司清偿债务或者提供相应的担保。如果公司不能清偿债务或者提供相应担保的，该公司就不能合并。

(5) 依法进行登记。公司合并后，应当依法向公司登记机关办理有关的登记手续。吸纳合并后存续的公司应当依法办理公司设立登记，合并后解散的公司应当依法办理注销登记。

4) 合并的法律后果

(1) 就主体资格来讲，无论哪种形式的合并，都会带来某些主体资格的消亡。在吸收的合并中，被吸收的公司解散，主体资格消亡；在新设合并中，原有公司都解散，宣告终止。

(2) 合并各方的债务应当由合并后存续的公司或者新设立的公司承接。与此相适应，合并各方的债权也同时转移。

(3) 消亡公司的股东身份全部改变，即变为存续公司或新设公司的股东，其对原公司享有的有关权益也全部随之转移。

(4) 原有的公司高层管理人员、各种专业技术人员以及其他员工都将被调整安排，具体措施由合并协议或者新公司的股东大会决定。

2. 3. 2 公司分立

1) 公司分立的定义

公司分立是指原有的公司依照法律规定分为两个或两个以上具有独立法人资格的公司。分立后的公司之间的关系不同于公司内部的公司与分公司关系，它是分立后两个独立法人之间的关系。

2) 公司分立的形式

公司分立一般应有两种形式：新设分立和派生分立。

(1) 新设分立。新设分立是指公司将全部财产分割，分别归入两个或两个以上的新设立的公司，原公司解散。原公司解散时，公司的分立应当由股东会作出决议并依照公司法规定的清算程序进行清算。

(2) 派生分立。派生分立是指公司以其部分财产设立另一个新的有限责任公司，原公司存续。由于分立时原存续公司的注册资本一般都要发生减少，法律规定减少注册资本的公司，应当依法办理有关公司减资的手续，包括权力机构作出决议、修改章程、变更登记等。

3) 公司分立的程序

- (1) 签订分立协议；
- (2) 编制资产负债表及财产清单；

(3) 由国家授权投资的部门、机构或者公司权力机构作出决定或决议，决议须经代表三分之二以上表决权的股东通过；

(4) 通知债权人。股东会在作出分立决议之日起 10 日内通知债权人，并于 30 日内在报纸上至少公告 3 次。债权人在接到通知书之日起 30 日内，未接到通知书的自第一次公告之日起 90 日内，有权要求公司清偿债务或者提供相应的担保。如果公司不能清偿债务或者提供相应担保的，该公司就不能分立；

(5) 依法进行登记。公司分立后，应当依法向公司登记机关办理有关的登记手续。

2. 3. 3 公司的解散与清算

1) 公司的解散

公司解散的原因一般有四种情形：

(1) 公司章程规定的营业期限届满或公司章程规定的其他解散事由出现。我国公司法没有对公司的营业期限作出具体的规定，由各公司章程具体约定。营业期限界满，公司所有者可视具体情况作出继续经营或解散公司的决议。

(2) 股东会决议解散。股东会决议解散必须慎重，因为解散公司涉及到众多股东和债权人的利益。

(3) 因公司合并或者分立需要解散的。吸收合并，加入方公司解散；新设合并，原合并各方公司解散；新设分立，原公司解散。

(4) 公司因违反法律、行政法规被依法责令关闭的，应当解散。

2) 公司解散时的清算

(1) 清算组的成立。公司解散时，应当依法进行清算，清算就是了结终止公司的各项财产关系。进行清算必须成立清算组。因公司章程规定的营业期限届满或公司章程规定的其他解散事由出现时，或股东会决议解散的，应当在 15 日内成立清算组。有限责任公司的清算组由股东组成，股份有限公司的清算组由股东大会确定其人选。逾期不成立清算组进行清算的，债权人可以申请人民法院指定有关人员组成清算组，进行清算。

(2) 清算组的职权。根据我国《公司法》的规定，清算组在清算期间行使下列职权：(1) 清理公司财产，分别编制资产负债表和财产清单；(2) 通知或者公告债权人；(3) 处理与清算有关的公司未了结的业务；(4) 清缴所欠税款；(5) 清理债权、债务；(6) 处理公司清偿债务后的剩余财产；(7) 代表公司参与民事诉讼活动。

(3) 清算组的义务与责任。清算组在公司清算期间代表公司进行一系列民事活动，全权处理公司经济事务和民事诉讼活动，其地位是十分重要的。我国《公司法》规定，清算组成员应当忠于职守，依法履行清算义务，清算组成员不得利用职权收受贿赂或者其他非法收入，不得侵占公司财产。清算组成员因故意或者重大过失给公司或者债权人造成损失的，应当承担赔偿责任。

(4) 清算工作程序。清算程序一般如下：(1) 登记债权。清算组应当自成立之日起 10 日内通知债权人，并于 60 日内在报纸上至少公告 3 次。债权人应当自接到通知书之日起 30 日内；未接到通知书的自第一次公告之日起 90 日内，向清算组申报其债权，并提供有关债权的证明资料，清算组应当对债权进行登记，(2) 清理公司财产，制订清算方案。清算组应当对公司财产进行清理，编制资产负债表和财产清单，制订清算方案。清算方案报经股东会或者有关主管机关确认。清算组在清理公司财产后，发现公司财产不足清偿公司债务的，应当立即向人民法院申请破产。人民法院裁定宣告破产后，清算组应当将清算事务移交给人民法院。(3) 清偿债务。公司财产能够清偿公司债务的，应优先拨付清算费用。在拨付清算费用后，按下列顺序清偿：职工工资和劳动保险费用；交纳所欠税款；清偿公司债务。公司财产按上述顺序清偿后的剩余财产，有限责任公司按股东的出资比例进行分配；股份有限公司按股东所持股份比例进行分配。清算组未按上述顺序清偿时，不得将公司财产分配给各个股东。(4) 公告公司终止。公司清算结束后，清算组应提出清算报告，造具清算期内收支报表和各种帐务帐册，报送公司股东会或者有关主管机关确认，并办理有关注销工商登记号税务登记事项，公告公司终止。

2. 4 企业破产制度

2. 4. 1 破产制度的功能与原则

破产是一种经济现象，也是一种法律现象。破产是指债务人因经营不善或其他原因，致使无法清偿到期债务，依照法定程序清算财产、偿还债务，免除其不能偿还部分，最终取消其主体资格的过程（或状态）。只要存在商品经济就会有竞争，竞争导致优胜劣汰，某些竞争不力的企业因资不抵债被淘汰时，必然会引

起破产。因此，商品经济是破产存在的社会经济条件。

1) 破产制度的功能

- (1) 确保债权人的债权得到最大程度的公平清偿；
- (2) 迅速解脱债务人的债务危机，使其重整旗鼓，实现优胜劣汰机制下市场竞争者的新陈代谢；
- (3) 促使企业居安思危，不断提高企业的技术革新和管理水平，提高企业的经济效益；
- (4) 调动企业职工参与民主管理和监督的积极性，增强企业的凝聚力，有利于现代企业文化的建设和传统企业制度的创新；
- (5) 通过产权市场的资产重组，实现存量资本的有效利用和资源的合理配置。

当然，由于我国尚未建立起系统、完善的社会保障、服务制度与破产制度相配套，在具体实行破产时，必然会给社会造成震荡和冲击。破产制度不是鼓励更多企业破产倒闭，而是激励企业尽可能减少破产，这对于整个社会经济的稳定运行非常重要。

2) 破产制度须遵循的原则

- (1) 从实际出发、因地制宜、区别对待的原则；
- (2) 破产与社会保障制度配套实施原则；
- (3) 破产与多种企业救济方式并存原则；
- (4) 破产与国家宏观调控监管相结合的原则。

2. 4. 2 企业破产的条件与法律责任

1) 企业破产的条件

《破产法》第三条规定：“企业因经营管理不善造成严重亏损，不能清偿到期债务的，依照本法规定宣告破产”。该条规定了破产的条件：

(1) 不能清偿到期债务。即资不抵债，其含义包括：债务的清偿期限已经届满；债权人已要求清偿；债务人明显缺乏清偿能力。债务人停止支付到期债务并呈连续状态，如无相反证据，可推定为“不能清偿到期债务”。该条件为破产的实质条件。

(2) 经营管理不善造成严重亏损。即经营性亏损，指明资不抵债的原因是企业经营不善，而非国家政策性因素导致，由此可见，政策性亏损造成资不抵债不应按破产处理。

企业由债权人申请破产，有下列情形之一的，不予宣告破产：一是公用企业和与国计民生有重大关系的企业，政府有关部门给予资助或者采取其他措施帮助清偿债务的；二是取得担保，自破产申请之日起六个月内清偿债务的。企业破产案件由债务人所在地人民法院管辖，债务人所在地指企业主要办事机构所在地。

2) 企业破产的法律责任

企业破产的法律责任包括破产违法责任和企业破产责任两部分。

(1) 企业破产责任。企业破产责任是指对企业经营管理不善导致企业破产而承担的法律责任。

(2) 破产违法责任。破产违法责任也称破产欺诈，是指破产企业及其他责任人员在企业破产程序中，因实施了法律禁止的行为而应承担的法律责任。《破产法》所禁止的行为是指人民法院受理破产案件前六个月内至破产宣告之日的期间内，破产企业从事的下列行为：(1) 隐匿、私分或者无偿转让财产；(2) 非正常压价出售财产；(3) 对原来没有财产担保的债务提供财产担保；(4) 对未到期的债务提前清偿；(5) 放弃自己的债权。破产企业有前述行为之一的，对破产企业的法定代表人和直接责任人员给予行政处分；破

产企业的法定代表人和直接责任人员的行为构成犯罪的，依法追究刑事责任。

2. 4. 3 破产清算

1) 破产财产的界定

破产财产由下列财产构成：

(1) 宣告破产时破产企业经营管理的全部财产

破产宣告时破产企业享有所有权以及国有企业被授予经营管理权的财产，均属于破产财产。这些财产大体包括四类：(1) 有形财产，如厂房、机器设备、运输工具、原材料、产成品和办公用品等；(2) 无形财产，如土地使用权、专利权、商标权、著作权、专有技术、特许权等；(3) 货币和有价证券；(4) 投资权益，如破产企业在其他公司中享有股权。

(2) 破产企业在破产宣告后至破产程序终结前取得的财产

破产企业的清算组可以进行必要的民事活动，并有权决定继续履行破产企业未履行的合同，通过清算组的行为所取得的财产本身属法人资本增值的结果，构成法人财产的组成部分，这类财产属于破产财产。

(3) 应当由破产企业行使的其他财产权利

2) 破产清算

(1) 人民法院应当自宣告企业破产之日起十五日内成立清算组，接管破产企业。清算组负责破产财产的保管、清理、估价、处理和分配。清算组可以依法进行必要的民事活动。

(2) 破产企业的法定代表人在向清算组办理移交手续前，负责保管本企业的财产、帐册、文书、资料和印章等。任何单位和个人不得非法处理破产企业的财产、帐册、文书、资料和印章等。

(3) 破产企业的债务人和财产持有人，只能向清算组清偿债务或者交付财产。

(4) 破产企业的法定代表人在破产程序终结以前，根据人民法院或者清算组的要求进行工作，不得擅自离职守。

(5) 破产财产的处理。破产财产应优先拨付破产费用，然后，按下列顺序清偿：1、破产企业所欠职工工资和劳动保险费用；2、破产企业所欠的税款 3、破产债权。破产财产不足以清偿同一顺序的清偿要求的，按照比例分配。

已作为担保物的财产不属于破产财产；担保物的价款超过其所担保的债务数额的，超过部分属于破产财产。破产宣告前成立的无财产担保的债权和放弃优先受偿权利的有财产担保的债权为破产债权。破产宣告前成立的有财产担保的债权，债权人享有就该担保物优先受偿的权利。有财产担保的债权，其数额超过担保物的价款的，未受清偿的部分，作为破产债权，依照破产程序受偿。

第三章 企业战略管理

人们常举的例子是“煤油灯企业现象”。煤油灯曾经是主要的照明器具。但随着电灯的普及，煤油灯作为照明器具从人类生活中消失了。曾经以生产煤油灯安身立命基业的企业，也消失了。这就是科学技术改变人类生活方式的过程。在这个过程中，一些企业生存的基础消失了。人类社会的需求结构与消费结构，是企业生存的终极原因。20 世纪 70 年代以来，世界进入了战略管理时代。战略管理要求企业在环境分析的基础上制定战略目标，选择战略重点，制定实现战略目标的方针和对策以及战略实施的规划，引导企业在激烈的竞争环境中取得长期稳定的发展。本章将讨论企业战略的内容、特点、结构和战略选择过程。

第一节 企业战略管理概述

一、企业战略的概念和特点

(一) 企业战略的概念

“战略”在英语中为 strategy，它来源于希腊语的 stratagia，其含义是“将军指挥军队的艺术”。我国自古就有这一概念，是指对战争全局的筹划。它作为一个军事概念，已是相当古老的了。顾名思义，战略就是作战的谋略。《辞海》中对战略一词的定义是：“军事名词。对战略全局的筹划和指挥。它依据敌对双

方的军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。”《中国大百科全书·军事卷》的解释是：“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的，依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”但是，战略一词运用于经济和社会领域，还是一个新颖的概念。

“战略”一词与企业联系在一起并得到广泛应用的时间并不长。最初出现在西方经营学者伯纳德《经理职能》一书中，以说明企业组织决策机制，从有关企业的各种要素中产生了“战略”因素的构想。企业战略得到广泛应用是以 1965 年美国经济学家安索夫的著作《企业战略论》的问世，并广泛应用于企业、经济、教育和科研等领域后开始的。

什么是企业战略（Business Strategy）？在西方战略管理文献中没有一个统一的定义，不同的学者与管理人員赋予企业战略以不同的含义。有的人认为企业战略应包括企业的目的与目标，即广义的企业战略；有的则认为企业战略不应包括这一内容，即狭义的企业战略。其中安德鲁斯（K. Andrews）、奎因（J. B. Quinn）、安索夫（H. I. Ansoff）、明茨伯格（H. Mintzberg）等从不同的角度给出了不同的定义。

我们认为，企业战略是一个企业对外部环境充分把握，清楚认识自身的业务能力、能动员的资源，在此基础上作出的关于企业未来定位、走向和结构的谋略与规划。战略的制定过程，是对环境变迁的反应，是企业把握环境机遇，避免环境变化带来的威胁的趋利避害，寻求企业成长的过程。

通过对企业战略的分析，我们应该理解：企业生存的理由在于，企业能提供消费者需要的产品与服务；而不是虽然做得很好，但消费者已经不再需要的产品与服务。我们生活在一个技术迅速改变社会生活方式，需求结构与消费结构在不停地嬗变的时代。企业必须不断改变自己，动态地去适应时代变革，把事情做好。所以：

- 企业战略是行动前的计划，应明确组织的长期目标、运行程序和资源配置；
- 企业战略的主旨是限定企业的业务范围；
- 企业战略是一种定位；
- 企业战略是一种观念；
- 企业战略是在变化的环境中获得竞争优势的韬略。

我们可以把企业的经营行为区分为两个层面。

表层的：是对产、供、销、人、财、物、研发七个经营环节的计划、组织、指挥与控制过程。这，我们通常称作“管理”，其职能是把企业的事情做好。深层的：是对企业的产业产品结构、资本股本结构与人才组织结构的规划。这是目前我国很多企业尚未真正理解的“战略”。战略，关系到企业的定位、走向和结构，关系到我们的企业能不能把事情做对。就企业的内环境来看，可以说管理是最重要的。只要抓好供、产、销、人、财、物、研发七个经营环节，生产出质量高、价格低、款式新、售后服务配套好的产品，企业就是市场上的强者。我们的企业如果处于稳定、静态的经营环境中，管理仍然是企业最重要的任务。但是问题在于，现代是生存在一个动荡不定、瞬息万变的经营环境中。企业必须不断调整自己的定位、走向和结构，才可能生存下去。对企业来说，重视战略，“把事情做对”，比“把事情做好”更重要。

（二）企业战略的特点

(1) **质变性**：企业战略是战略管理者在把握外部环境本质或根本性变化的基础上作出的方向性的决策。它不是企业对环境变化的应急反应，也不是根据各种经济指标或财务数据为基础的逻辑推理的产物，而是对企业经营活动作出的具有质变性的决策，其目的是要创造未来。

(2) **全局性**：企业战略是对企业各项经营活动整体的规划。即企业战略是以企业的全局为研究对象来确定企业的总体目标，规定企业的总行动，追求企业的总数量。它不是各项活动简单汇总，而是在综合平衡的基础上，确定优先发展的项目，权衡风险大小，实现企业整体结构和效益的优化。这一点是企业战略的基本特征。

(3) **方向性**：企业战略规定着企业未来一定时期内的基本方向，企业短期的经营活动都应在这一基本方向的指导下进行，并对战略的实施提供保证。企业战略不是对经营活动或外部环境短期波动作出的反应，也不是对日常经营活动（如销售量、劳动生产率、竞争者的价格等）所作出的反应。战略所关心的是“船只航行的方向，而不是眼下遇到的波涛。”

(4)**竞争性**：企业战略的核心内容之一，是要变革自身的经营结构，形成差别优势，以奠定未来竞争的基础。同时，企业战略不仅具有主动适应未来环境变化的功能，还具有改造未来环境的功能。在这方面的能力越强，未来的竞争能力也就越强。即战略还具有创造性和革新性。

(5)**稳定性**：依照科学程序制定的企业战略，一般不便轻易调整，对于战略实施过程中出现的多种不确定因素，一般只通过调整具体的战术或策略来解决。

（三）企业战略应解决两个方面的问题

企业战略具体要解决两个方面的问题：

（1）发展方向

发展方向：是指是由企业宗旨或使命所决定的，未来的产品结构和目标市场的发展方向，也称为企业未来的经营范围或经营领域。

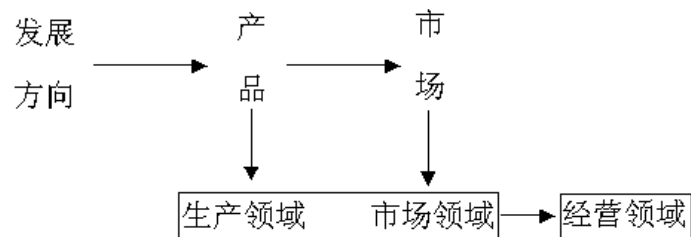
经营领域就是企业的生产领域和市场领域的组合。其中：市场领域可以是整体市场，也可以是细分市场。

（2）经营结构

经营结构：是指由企业的使命和经营领域所决定的，各种资源和能力的配置状况。具体又可分为两类，即软结构：企业的

价值观念、经营思想、企业文化、公共关系等的组合。硬结构：企业的各种经济资源结构、生产技术结构和组织结构。所以，经营结构实质上反映了企业在一定的价值观念和经营思想的指导下，围绕所从事的经营领域采取的资源配置状况。

从以上两个方面，也可以把企业战略理解为：企业根据环境和竞争形势变化，作出的关于企业未来所从事的经营领域以及投入这些领域的方式和强度的决策和行动的总称。



二、企业战略的构成要素

1. 企业使命和目标

企业的存在是为了在各种不同的环境条件下实现某种特定的社会目标，或满足某种特殊的社会需要。每个企业从其建立开始，就应该承担相应的责任并履行相应的使命。企业使命是指企业区别于其他类型组织而存在的原因或目的，它不是企业经营活动具体结果的表述，而是为企业提供了一种原则、方向和哲学。

企业使命有狭义和广义之分。狭义的企业使命是产品导向的，即以确定企业的基本的生产经营领域作为企业的生存目的。广义的企业使命是从企业的实际出发，以市场为导向来定义的，它着眼于满足市场的某种需要。企业使命的市场定义比产品定义更为重要。我们应该把企业的经营活动看成是一个满足顾客需要的过程，而不是一个产品的生产过程。产品是短暂的，而基本需要和顾客群则是永恒的。

企业宗旨（或者说企业使命）：是关于企业存在目的或对社会发展的某一方面应作出的贡献的陈述。它不仅陈述了企业未来的任务，而且要阐明为什么要完成这些任务，以及完成任务的行为规范是什么。尽管企业宗旨陈述在各个企业中是千差万别的，但它要回答两个基本问题：一是我们这个企业是干什么和按什么原则干的？二是我们这个企业应该树立什么样的社会形象，以区别于同类企业？

企业宗旨陈述应包括以下三方面的基本内容：

(1)企业形成和存在的根本目的。这一内容提出了企业的价值观念，即企业基本责任和期望在某方面对社会的贡献。企业生存目的的定位应该说明企业要满足顾客的某种需求，决定企业经营什么的是顾客，只有顾客愿意购买企业的产品，企业才能将资源变为财富；只有顾客对产品及其价值的看法才决定企业经营什么、生产什么以及企业的前途。顾客所购买的并不是产品本身，而是产品所提供的效用，这种效用能满足他们的需要。所以顾客是企业存在的基础和生存的理由。在此基础上，企业才能不断地开发新技术和新产品，使企业在不断的创新中得到发展。

(2)为实现基本目的应从事的经营活动范围。它说明企业属于什么特定行业和领域。为了清楚地表达企业的共同经营主线，其经营活动范围常常需要分行业来进行描述。这一内容规定着企业在战略期的生产范围和市场范围。

(3)企业在经营活动中的基本行为规范和原则。即阐明企业的经营思想。这主要是通过企业对外界环境

和内部条件的认识和态度来体现的。对外可以包括企业在处理与顾客、社区、政府等关系的指导思想；对内包括企业对其投资者、员工及其他资源的基本观念。一般说来，企业的这种经营哲学与经营观念由于受文化的影响具有较大的共性；同时，不同国家的企业在管理理念上表现出明显的差异性。

松下电器公司的宗旨：

目的：尽到作为产业人员应尽的职责，谋求改善和提高社会生活，以期对发展世界文化作出贡献。

产品市场：为社会提供优良产品，为人们提供丰富的电气化生活。

基本方针：

- ① 生产社会所期待和要求的**产品**，并从中得到发展（与社会共存荣）。
- ② 谋求**股东、零件及原材料供应者以及销售商**的共存共荣。
- ③ **利润**是对社会作出贡献的报酬。
- ④ 进行**合理竞争**。
- ⑤ **集中大家智慧，进行全员经营，各部门实行经济责任制**。

在实践过程中，很多企业家和学者将宗旨陈述看成是企业战略的重要组成部分。因为：首先，它可以明确提出企业的价值标准，确保企业内部对企业的目的和实现目的的行动达成共识。其次，为企业战略管理者确定战略目标、选择战略、制定政策、有效利用资源等提供了方向性的指导。企业的目的是一个无时间限制的、永恒的方向性概念。而目标则是一定期限内应达到的水平。最后，据此可树立区别于其他企业的企业形象。因为它反映了企业处理自身与各方面关系的观点和态度。

企业目标它是企业战略构成的基本内容，主要表明企业在实现其使命的过程中要达到的长期结果。由于它涉及到企业长期的、整体的发展，以及应达到的水平，所以比起近期的经营目标更为全面、更为复杂。为了保证实现企业的长期基本目标，必然要求企业在产品、市场以及内部经营结构和生产率等方面都应达到相应的水平。

2. 经营范围：是指企业从事生产经营活动的，是产品领域和市场领域的集合，又称为经营领域。它反映出企业与外部环境相互作用的程度。企业应该根据自己所处的行业，自己的产品和市场来确定出自己的经营范围，只有产品与市场相结合，才能真正形成企业的经营业务。

确定或描述企业的经营领域一般有三种形式：①从生产的产品的角度进行描述；②从进入市场的角度来描述；③从生产的产品和进入的市场相结合的角度描述。

确定企业的经营范围，应当反映企业任务或战略意图。所以其中应解决以下三个方面的问题：①企业应从事何种业务？②应集中于何种顾客需求、细分市场或技术？③企业的长期战略意图是什么？

3. 竞争优势：是指企业在所从事的经营领域中与竞争对手相比较的，强于竞争对手的市场地位。寻求和确立企业在各领域中起主导作用的重点，创造相对优势，并通过重点集中，以产生放大效应，形成可持续发展的局面。这就要求战略管理者要仔细考察和分析企业每一项经营业务的市场机会，以及与竞争对手相比所拥有的独特能力。这里具体应考虑以下几个方面的问题：

- ①企业如何达到期望的目标增长水平？
- ②能否通过扩展现有重点业务，达到期望的增长？
- ③能否通过使业务多样化达到将来的增长目标？

4. 资源配置：从经济学的观点来看，资源是有限的或短缺的，而需求则是无限的。宏观上看，资源配置就是指社会在不同的部门和企业之间，以经济有效运行为原则所进行的社会资源的分配与组合，并对经

济资源要素在各种可能的生产用途之间作出合理的选择，以获得最佳效益的过程。资源的有效性和需求的无限性，是人类社会发展中所面临的最直接的问题。

企业的资源配置是指：企业根据战略期所从事的经营领域，以及确立竞争优势的要求，对其所掌握的各种经济资源，在质和量上的分配。其目的是形成战略所需要经营结构或战略体系。具体来说，应考虑以下问题：

- ①企业如何在各业务（领域）之间分配其有限的资源，以获取最高的回报？
- ②就每项业务的各种可选择战略而言，哪种战略能带来最大的投资回报？
- ③资源短缺问题如何有效解决？（采用集中优势打歼灭战）

5. 增长向量：说明企业的成长方向。主要表明企业从原有产品与市场组合向未来产品与市场组合移动的方向。

市场 \ 产品	原有	相关	全新
	原有	相关	全新
原有	市场渗透	产品发展	产品革新
相关	市场开拓	多角化	产品发明
全新	市场转移	市场创造	创新发展

企业增长向量矩阵

企业根据所处环境与自身实力的分析判断，可以选取图中的九个发展方向。其中既有在一个行业发展的方向，也有跨行业甚至多个行业发展的方向，越偏向右下方，难度和风险越大，但是，其发展速度可能更快。

6. 协同作用：是指企业各经营领域之间联合作用而产生的整体效果大于各自单独进行时的效果之和的效应，即整体大于部分之和的效应。

协同作用指明了一种联合作用的效果。安索夫指出，协同作用涉及到企业与其新产品和市场项目相配合所需要的特征。协同作用常常被描述为 $1+1>2$ 的效果，这意味着企业内部经营单位联合起来所产生的效益要大于各个经营单位各自努力所创造的效益总和。

协同作用可以分为：

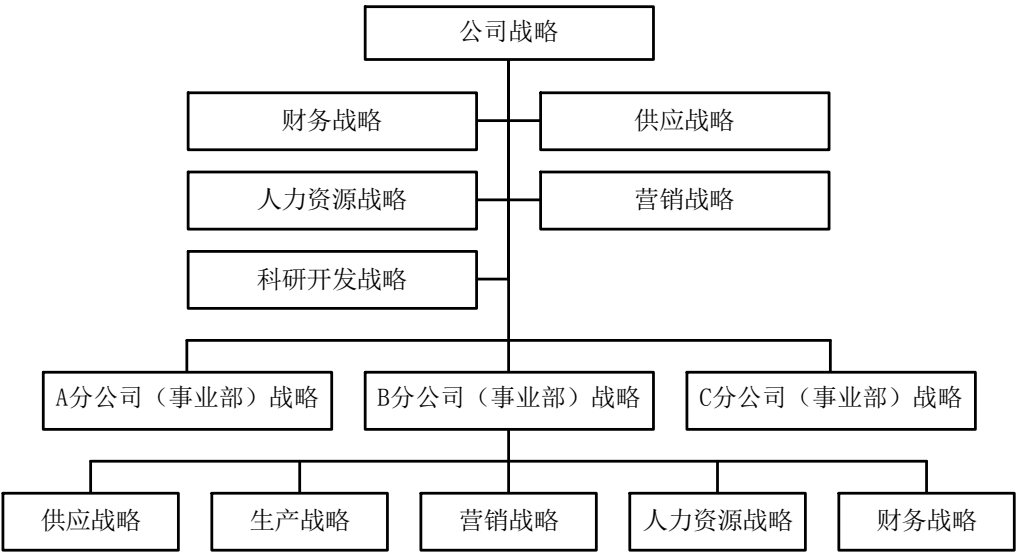
- ① 销售协同作用：即企业各种产品使用共同的销售渠道、仓库等；
- ② 运行协同作用：即企业内分摊间接费用，分享共同的经验曲线；
- ③ 管理协同作用：即在一个经营单位里运用另一个单位的管理经验与专门技能。

协同作用是衡量企业新产品与市场项目的一种变量。如果企业的共同经营主线是进攻型的，该项目就应该运用企业最重要的要素，如销售网络、技术等；如果经营主线是防御型的，该新项目则要提供企业所缺少的关键要素。同时，协同作用在选择多元化经营战略上，也是一个关键变量，它可以使种经营领域形成一种内在的凝聚力。

综合起来看，以上六个要素更深一层的意义还在于企业应考虑如何寻求获利能力。企业宗旨指明了企业发展的方向；经营领域确定了企业获利能力的范围；增长向量指出的企业经营领域扩展的方向；竞争优势指出企业获取机会的特征；利用协同作用来挖掘企业总体获利能力的潜力。它们之间相辅相成，共同构成了企业战略的内核。

三、企业战略的层次

对于一个典型的现代企业，其战略一般包括三个层面：公司总体战略、经营单位战略（事业部战略）和职能战略，相应地，企业战略管理也可以划分为公司战略管理、经营单位（事业部）战略管理和职能战



略管理三个层次。

企业战略管理层次

1. 公司总体战略（Corporate Strategy）

公司总体战略的研究对象是一个由一些相对独立的业务或战略经营单位组合成的整体。这一层次的战略是一个企业的整体战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高纲领。其主要内容包括企业战略决策的一系列最基本的因素，是企业存在的基本逻辑关系或基本原因。

概括起来说，公司总体战略主要强调两个方面的问题：一是回答“我们应该做什么业务”即确定企业的使命与任务，明晰企业的产品与市场领域以及企业的经营活动的范围和重点；二是回答“我们怎样去发展这些业务”，即在企业不同的战略经营单位之间如何配置企业有限的资源，以及采取什么样的成长方向。

从企业战略管理的角度来说，公司总体战略主要表现在以下几个方面：

- （1）企业使命的确定。即企业最适合于从事哪些业务领域，为哪些消费者服务，企业向何种经营领域发展。
- （2）战略经营单位的划分及战略事业的发展规划。
- （3）关键战略经营单位的战略目标。

企业的总体战略主要是回答企业应该在哪些经营领域里进行生产经营活动的问题。因此，从战略的构成要素来看，企业使命、经营范围和资源配置是总体战略中的主要构成要素。竞争优势和协同作用则因企业不同而需要进行具体分析。在生产相关产品的多元化经营的企业里，竞争优势和协同作用很重要。它们主要是解决企业内部各产品的相关性和在市场上进行竞争的问题。在多个行业联合的大企业里，竞争优势和协同作用相对来说不是很重要，因为企业中各经营业务之间存在一定的协调性，可以共同形成整体优势。

总体战略的特点：

- （1）从形成的性质上看，企业总体战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略行为。
- （2）从参与战略形成的人员看，企业总体战略的制定与推行，主要是企业的高层管理人员。
- （3）从对企业发展的影响程度看，企业总体战略与企业的组织形态有着密切的关系。当企业的组织形态简单，经营业务和目标单一时，企业总体战略就是该项经营业务的战略，即经营战略。当企业的组织形态为了适应环境的需要而趋向于复杂化，经营业务和目标也多元化时，企业的总体战略也相应地复杂化。

2. 经营单位战略（SBU Strategy）

也可以是经营领域战略，它是在总体性的公司战略的指导之下，经营管理某一个特定的战略经营单位的战略规划，是公司战略之下的子战略。企业从组织上把具有共同战略因素的若干事业部或其中某些部分组合成一个经营单位。每个战略经营单位一般有自己独立的产品和细分市场。在企业内，如果各个事业部的产品和市场具有特殊性，也可以视其为独立的经营单位。

经营单位战略是企业的某一特定的经营领域的战略。这一战略主要是针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域里有效地竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。同时经营单位战略还要协调各职能层次的战略，使之成为一个统一的整体。具体来说，企业在某一行业或某一特定细分行业内，确立其市场地位和发展态势的战略。对于大型企业或企业集团，某一个经营领域的战略表现为某一战略单位，如事业部或分公司在其特定经营领域的战略；在中小企业则表现为某一特定产品在其特定市场的战略。这一战略涉及的是企业在某一经营领域中如何竞争、在竞争中扮演什么样的角色以及在各战略经营单位如何有效地利用好分配给的资源等问题。

经营单位战略与总体战略的区别：

(1) 总体战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略安排，对整体企业的长期发展产生深远的影响；而经营单位战略着眼于企业中有关事业部或子公司的局部性战略问题，影响着某一具体事业部或子公司的具体产品和市场，只能在一定程度上影响总体战略的实现。

(2) 总体战略形成的主要参与者是企业的高层管理者；而经营单位战略形成的参与者主要是具体的事业部或子公司的经理人员。

经营单位战略与总体战略的关系是：某一经营领域的战略服从于总体战略规划，而总体战略的制定又要以经营领域战略为依据。

从战略管理的角度看，这一层次的战略应解决好以下问题：

- (1) 如何贯彻企业使命；
- (2) 各经营领域发展的外部环境中的机会与威胁分析；
- (3) 各经营领域的内部条件分析，以便认识自身的优势与劣势；
- (4) 战略目标的制定；
- (5) 明确各经营领域的战略重点、战略阶段和主要的战略措施。

3. 职能战略 (Functional Strategy)

职能战略是总体战略和经营单位战略在各专业职能方面的具体化，它是企业内主要职能部门的短期战略计划。职能战略可以使各职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略中的责任和要求，它使笼统的战略内容更加明确化，以指导各项具体的业务决策，有效地运用研究开发、营销、生产、财务、人力资源等方面的经营职能，为实施以上两个层次的战略服务。这一层次战略的重点是提高企业资源的利用效率，使企业资源的利用效率最大化。职能层次的战略可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略等。

从战略管理的角度看，该战略应着力解决以下问题：

- (1) 如何贯彻企业发展的总体目标；
- (2) 职能目标的论证及细分；
- (3) 确定其战略重点、战略阶段和主要战略措施；
- (4) 战略实施中的风险分析和应变能力分析。

从实施意义上讲，只有在被各专业职能充分探讨的基础上，制定出职能战略之后，公司总体战略才得以形成，因为它涉及到战略在各专业经营职能之间如何展开以形成战略体系；也涉及到各职能如何利用所分配的资源及其利用的效果，以保证战略的实施。所以，职能战略不明确，公司战略仅仅是一个空中楼阁。

战略管理三个层次特点比较：

比较内容	战略层次		
	公司战略	经营领域战略	职能战略
管理要素	产品与市场领域 成长方向	竞争优势	协同效应
管理者	高层	中层	基层
性质	观念型	中间	执行
明确程度	抽象	中间	确切
可衡量程度	以判断评价为主	半量化	通常可定量

频率	定期或不定期	定期或不定期	定期
所起作用	开创型	中等	改善增补性
对现状的差距	大	中	小
承担的风险	较大	中等	较小

四、战略管理的产生

若从投入产出要素的角度来探讨，可以清晰地看到：企业管理可以划分为生产管理阶段、经营管理阶段和战略管理阶段。

（一）生产管理阶段

其突出的特征是：现场管理，即只考虑如何去高效率地生产。

这一阶段企业管理的核心问题是：如何提高生产效率，提高产量，降低成本。生产企业一般以较为单一的产品来满足市场的需要，整个市场的需求基本上是被动的，消费者没有多大的选择余地。

（二）经营管理阶段

树立经营意识，从投入产出的角度考虑问题，分析和研究市场需求，并在此基础上确定企业的产品线。

这一时期经营管理的特征表现为：经营管理基本上还停留在缺乏大目标的追求效率与效益的阶段上，追求短期、局部利益的现象较为严重。

（三）战略管理阶段

一个企业能否成功，就是看其能否灵活运用战略管理，将各种资源变成社会所需要的产品和服务。特别是随着社会经济的发展，对现代企业的要求越来越高，这也对企业的经营管理提出了更高的要求。现代企业的特征：

- 1、企业的规模日益壮大，管理层次越来越多，管理幅度也越来越大。
- 2、企业与社会联系程度大大紧密，企业所承担的社会责任也大大提高。

具体来说：

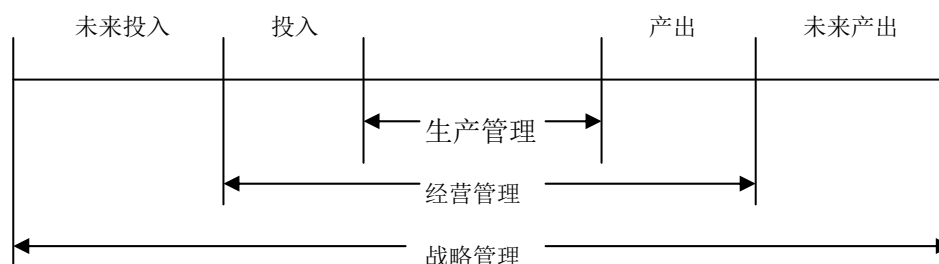
- （1）保护消费者的正当权益
- （2）保护投资者和债权人的合法权益
- （3）承担起生态与环境的保护义务
- （4）向社会提供平等的就业机会
- （5）保障与提高员工的生活与工作质量，为其提供事业发展的机遇
- （6）促进所处社区的稳定与繁荣

3、企业发展已由一业为主向多角化经营发展

4、企业竞争已从本地化、国内化过渡到了国际化、全球化

5、企业所面临的环境更加复杂多变，多因素的影响大大胜于单一因素的作用，而且每一因素的变化节奏明显加快

由此可以清晰地看出，战略管理的产生有着深刻的社会和历史根源以及经济发展方面的迫切要求，战略管理时代的到来有其自身的必然性，正是由于各种要素的综合作用，而使战略管理得到了巨大的发展。若从企业投入产出要素进行分析，管理的发展过程可用下图简单地表现：



管理发展简图

战略管理的产生是社会经济发展的必然。由于企业经营环境的不确定性和复杂性，企业为了生存与发

展，必须对周围的各项要素以及未来的投入与产出进行深入的分析，这样战略管理便应运而生。

战略管理与经营管理的主要区别可概括为：在同样面对变动的环境条件下，经营管理更信偏重于依据原有的资源配置经验和产出方面的经验，来适应外部环境的变化；而战略管理则更偏重于通过没有现成经验可依据的未来的投入和产出的组织管理，一方面适应环境的变化，另一方面创造和改造环境。

五、企业战略管理过程

企业战略管理是依据企业外部环境与内部条件的变化，制定战略、实施战略，并根据执行情况评价和反馈来调整、制定新战略的过程。

战略管理的基本思路是：①分析环境，认清优势和劣势，并提出战略问题，了解企业所处的环境和竞争地位；②制定战略。根据对内外部条件的分析，确定宗旨、目标和政策，具体从经营领域、竞争优势、经营结构方面进行战略规划，并对可行的战略方案进行评价和选择；③战略实施，即采取一定的步骤、措施，发挥战略的指导作用，实现预期的战略目标，并完善战略实施的计划体系，从战略实施的组织结构上进行保证；④战略的评价与控制：进行战略的评价与控制，并将信息反馈到以前的各阶段。

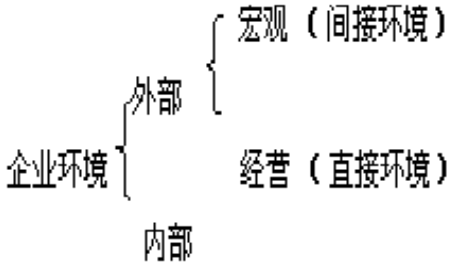
第二节 战略环境分析

一、企业环境及构成

（一）企业环境概念

企业环境是指影响企业生存和发展的各种内、外因素的组合。企业的战略环境总体上看包括外部环境和内部条件两个方面。外部环境是企业生存和发展的前提条件，内部条件则是企业生存和发展的基础。企业的生存发展，从根本上说，取决于利用自身条件去适应所处的外部环境。企业战略环境研究就是指企业对外部环境和内部条件的变化进行研究和分析，为企业制定战略和实施战略提供依据。

通常，外部环境因素对企业来说是不可控的，企业的内部环境因素是企业可以加以控制的。根据外部环境因素对企业作用的方式和特征的不同，又可将其分为宏观环境因素和经营环境因素（或称行业环境因素）。企业的内部条件从其构成要素上看，可分为资源要素、管理要素和能力要素。



（二）各环境因素之间的相互关系

从系统的观点来看，企业是外部环境的子系统。企业的生存与发展是以外部环境为条件、内部条件为基础的。外部环境因素是企业不可控的力量，这些因素的变化既可以给企业带来机会，也可以带来威胁，从而影响企业战略的各个方面。从外部环境因素对企业的作用形式上看，宏观环境因素与经营环境因素之间是有较大的差别的。

1. 从影响方式上看，宏观环境因素对企业的影响是间接的，主要是通过对行业和市场的影响来间接地影响企业；而经营环境因素是企业的直接环境因素，行业和市场变化直接作用于企业。

2. 从影响的范围上看，宏观环境因素的影响是广泛和持久的，它不仅仅影响某一个企业，而是影响一个或多个行业、甚至影响整个国民经济，而且一旦产生影响，就会持续一个较长的时期。而经营环境通常只影响一个行业，尤其对企业的某一具体经营领域具有特别重要的意义，其影响常常是短期的。

3. 从产生影响的时间上看，宏观环境对企业的影响往往在时间上是滞后的，如果某一宏观环境因素发生变化，常常要经过一段较长的时间才会对企业产生实质性的影响；而经营环境对企业的影响是即时的，经营环境因素一旦发生变化，就能立即在企业中的相应经营领域中反映出来。

企业的内部条件可分为总体条件与经营领域条件。总体条件就是从全局来考查的，强调企业各整体条件要素的合理配置和组合，因而它们影响企业的整体优势和整体目标；经营领域条件主要是从企业的各经营单位来考察的，它强调某一领域的条件要素的合理配置和使用。经营领域的条件要素对经营环境的变化特别敏感，因为它们直接影响某一经营领域的竞争优势和目标。

（三）环境分析的任务

1. 对企业的外部环境分析，就是要认识外部环境的发展变化对企业的影响。外部环境对企业的影响

会产生两种不同的效应：（1）外部环境的变化给企业带来不利的影响。这种影响往往对企业的生产经营活动构成威胁。（2）外部环境变化对企业产生有利的影响，其结果常常为企业的成长发展提供良好的机会。

2. 对企业内部条件进行分析，就是要认识企业抓住外部环境所提供的机会的能力。具体来看，内部条件中，在和竞争对手的比较上也有两种情况：1、强于竞争对手的优势条件，2、弱于对手的劣势条件。

总的来说，企业环境分析的任务就是：在外部环境研究和内部条件分析的基础上，明确企业将面临的机会和威胁、自身的优势和劣势，从而为制定战略提供依据。

（四）环境分析的步骤

第一步：根据企业环境的不确定性，对企业的环境性质进行初步了解是很有用的。环境是相对静止的吗？它有要发生变化的迹象吗？它会怎么样变化呢？它是难于理解还是比较容易理解？这种分析将指明：以后的分析应该把重点放在什么地方。如果环境是简单/静止的，详细的、系统的、历史性的分析是很适用的。如果环境是动态的、复杂的，则采用面向未来的预测性分析更好些。

第二步：考察环境的影响。其目的是：找出过去那些环境影响要素，它们如何影响企业的发展或经营状况。这对可能的环境或者分析和考虑战略变动程度是很有帮助的。

第三步：将重点转向对单个环境要素的详细分析上——结构分析。通过结构分析，可以改善已经形成的、对环境要素的一般性认识。其目的在于：找出发生作用的关键要素，并分析为什么这些关键要素很重要。

从以上三个步骤的分析中，可以大致了解到：发生在企业周围的，真正重要的变化是什么。可能没有多大的发展，也可能有许多交互式的、相互关联的发展。问题的关键是一——应该了解：为什么这些要素具有战略重要性。

第四步：分析企业的战略地位。也就是分析与那些竞争对手企业相比，本企业的地位如何。分析企业的战略地位有许多方法，如：

- a、竞争者分析。主要对手有哪些？它们的实力（地位）如何？
- b、战略集团分析。即将各企业战略的不同点和共同点进行分析和列示。
- c、市场细分和市场能力分析。即深入认识企业自己的细分市场，在这些细分市场中，本企业的优势何在？
- d、进行市场增长与市场份额分析。即描绘企业的市场能力与市场增长率。
- e、吸引力分析。描述企业的竞争地位与企业所在市场吸引力的关系。

这种分析的目的是：进一步了解企业可能会遇到的机会，和企业不得不面对的威胁。了解企业的机会和威胁对战略选择是很重要的。

最后就是确认机会和威胁，为制定战略提供依据。

二、外部环境分析

（一）宏观环境分析

企业所面对的宏观环境是指给企业带来市场机会或环境威胁的主要外部力量，它们直接或间接地影响企业的战略，无形地会给企业的生存与发展带来重大的影响。具体包括经济环境、政治环境、社会环境、文化环境、科技环境、教育环境、法律环境和伦理环境等。

1、政治环境因素

企业的政治环境因素是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治环境对企业的影响有四种情况：（1）政权更迭时期：如战争时期和政权建立初期，政治活动的核心是争夺国家政权、维护和初步巩固国家主权，这时的企业要绝对服从于政治；（2）改革时期：这是指在不改变社会根本制度的前提下，对经济基础和上层建筑某些方面的自我改造和完善，这一时期的政治环境在范围上、程度上对企业的经营管理有较大的影响，往往使企业处于十分复杂的境地；（3）稳定时期：这一时期政治要素稳定，国家以经济建设为中心，政治的职能表现为对经济的管理和协调，企业地位稳定，这是企业的政治环境最为理想的时期。

政治环境具体包括政治制度、政党和政党制度、政治性团体、党和国家的方针政策、政治气氛等方面的内容。

2、法律环境因素

企业的法律环境是指与企业相关的社会法律系统及其运行状态。法律环境主要包括国家的法律法规、国家司法与执法机关和企业的法律意识等。法律环境对企业的影响力具有刚性约束的特征，同时也影响企业发展方向。良好的法律环境对企业成长、发展有积极促进作用。

3、经济环境因素

经济环境因素主要是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策。主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等要素构成。

(1) 社会经济结构：又称国民经济结构，主要包括产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构等内容，其中最重要的是产业结构问题。社会经济结构如果出现问题，会使相当范围与数量的企业不能正常开展生产经营活动，甚至造成国家的经济危机。企业必须随时关注社会经济结构的变化，及时妥善地调整企业的经营活动，把握电动机推动企业的发展。

(2) 经济发展水平：即一个国家或地区经济发展的规模、速度和所达到的水准。反映一个国家或地区经济发展水平常用的指标有国内生产总值、人均国内生产总值、经济发展速度、经济增长速度等。

(3) 经济体制：就是指国家组织经济的形式。经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各部门的关系，并通过一定的管理手段和方法调整影响社会经济流动的范围、内容与方式。经济体制对企业的生存形式、内容、途径都提出了系统的基本规则与条件。

(4) 经济政策：这是国家所制定的一定时期国家经济发展目标实现的战略与策略。它包括综合性的全国经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、物资流通政策、金融政策、劳动工资政策、对外贸易政策等等。

4、社会文化环境因素

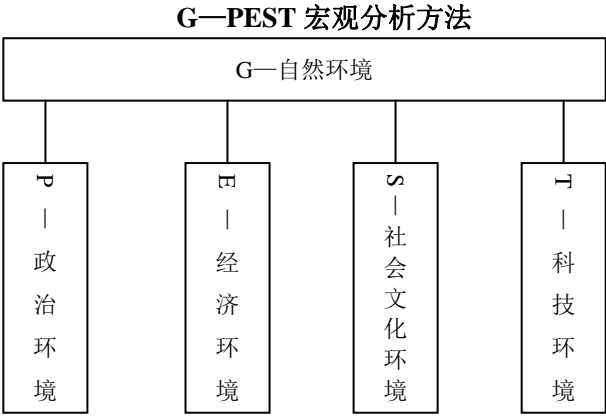
企业的社会文化环境主要是人口状况、家庭结构、文化教育程度、宗教信仰、风俗习惯等。这些方面的变化和形成，必然要反映到企业的生产经营活动中，影响到社会对企业产品及服务的需求状况。

5、科学技术环境因素

就是企业所处的社会环境中的科技要素以及与该要素相关的各种社会现象的总和。企业的科技环境大体上包括社会科技水平、社会科技力量、国家科技体制、国家科技政策和立法等要素，这些要素都会对企业的生产、经营和管理活动产生重大的影响。随着需求和技术寿命的缩短，企业必须及时地在产品上进行调整，随时预测科技的发展趋势，重视新技术及新产品的开发工作，这样才能使企业立于不败之地。

6、自然环境因素

即企业所处的地理位置、地形、地质、气候、自然资源等。自然环境对企业厂址选择、原材料供应、设备和生产技术的采用有密切的关系。如在不同的地域环境中，人口构成、收入、消费水平和传统习惯各异，对产品的需求也不一。企业须认真分析地域环境特点，有针对性地开展生产经营活动。



G—PEST 宏观分析方法的内涵

- (1) G (Geographical) ——自然（地理）环境
 - 面积、人口、土地、资源、气候、生态等；
 - 交通、基础设施、环境保护。
- (2) P(Political)——政治环境：

- 制约和影响企业的政治因素；
- 法律体系、法规及法律环境。

(3) E (Economical) ——经济环境：

- 社会经济结构、经济体制、宏观经济政策等要素；
- GNP、GDP、人均收入和消费水平、失业率、通货膨胀率、通货紧缩率、利率、汇率、货币供应量等指标；

(4) S (Social) ——社会文化环境：

- 社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统；
- 人口因素（人口规模、地理分布、受教育的程度）等；

(5) T (Technological) ——科技环境

- 科技体制、科技政策、科技水平和发展趋势等；
- 科技创新机制和科技投入；
- 科技人员的素质、水平、待遇和工作条件。

(二) 经营环境研究

企业经营环境是指影响企业经营领域的行业环境因素和市场环境因素。在企业战略管理中，着重对行业环境进行研究，研究的目的在于弄清行业中成功的关键因素和行业的特征、确定行业所面临的机会和威胁、确定行业的吸引力、分析竞争对手的实力。

行业环境是根据企业所处的行业来思考的环境。行业泛指由于产品类似而相互竞争、满足同类购买需求的一组企业。行为业环境分析的任务是：明确行业长期利润潜力的来源及其状况，发现影响行业吸引力的相关因素，以确定企业进行行业选择的范围和风险。

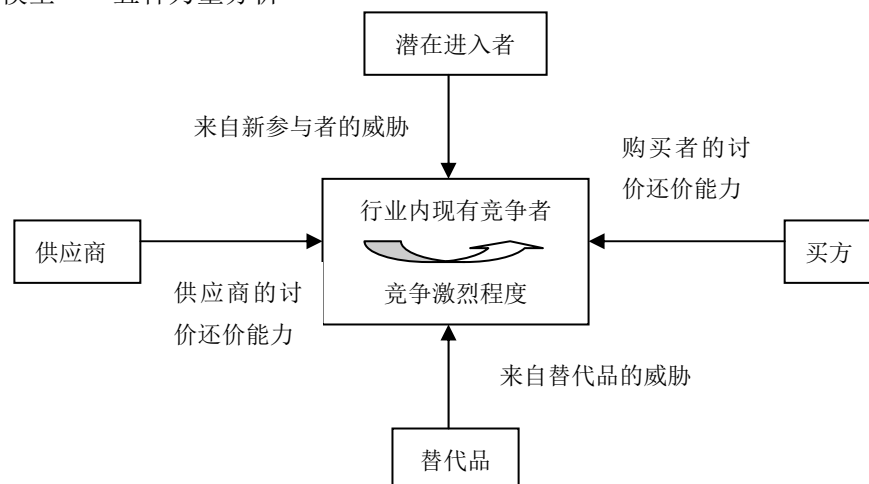
1. 行业环境分析的主要问题

- 行业是如何组织的？
- 引起行业变化的推动力是什么？
- 哪些经济要素、经营特色对该行业的竞争方面影响最大？
- 该行业面临的战略焦点和主要问题是什么？

其实这就是要回答这弱的问题：为什么在同样的资源条件下，用同样的努力程度，有的企业的经营活

动蒸蒸日上，前景光明；而有的企业则是日落西山，难以为继。

2. 行业结构模型——五种力量分析



迈克尔·波特的行业结构模型

就目前的情况看，在行业竞争研究方面，最知名的还是迈克尔·波特的行业结构模型分析。他认为：一个行业的竞争状况取决于五种基本力量，这些力量汇集起来决定着该行业的利润率和利润潜力，这种最终利润潜力是以投资资金的长期收益来衡量的。这五种力量就是：潜在进入者的威胁、行业内现有企业的竞争、供应商的讨价还价能力、买方的讨价还价能力以及替代品的威胁。

这五种力量形成一种合力，无论这种合力如何，企业管理者的任务是：(1) 在决定进入一个行业之前

进行竞争强度的分析；（2）进入某一个行业之后，要运用行业内的竞争结构来确定自己的“位置”；（3）通过行业竞争分析来确定自己的竞争战略。

3. 如何选择具有优势的行业

在激烈竞争的市场环境中，企业对所在行业或准备新进入的行业必须要有比较清醒的认识，以便准确地把握企业的投资方向，合理地配置、调整企业的战略资源。对行业进入分析时，应建立两个基本的概念：进入障碍——企业进入一个行业的难易程度以及所花费的代价；退出障碍——企业退出某个行业时需要付出的代价。将这两个因素进行不同的组合，就会形成不同的优势行业或劣势行业。

退出障碍 进入障碍	低	高
	低	高
低	稳定的低收益	低收益高风险
高	稳定的高收益	高收益高风险

行业进入与退出障碍矩阵

需要指出的是，进入障碍和退出障碍的高低都是相对的，并没有严格的数量界限。以自行车为例，与修理业相比它是一个进入障碍高、退出障碍也高的行业；而与汽车业相比，它又是一个进入障碍低、退出障碍也低的行业。此外，对资金实力和技术水平不同的企业，同样的进入障碍对它们的阻碍作用也大不相同。

4. 行业吸引力分析

关键行业特征因素	权数	得分	加权分
市场潜力	0.15	4.60	0.69
销售增长率	0.12	4.50	0.54
行业生产规模	0.15	4.10	0.615
竞争结构	0.05	4.15	0.21
行业盈利水平	0.20	3.12	0.624
政府对行业的政策	0.10	3.00	0.30
相关科技发展趋势	0.05	3.67	0.18
社会的限制	0.10	0.50	0.05
法律法规	0.08	2.60	0.21
合 计	1.00	—	3.42

行业吸引力分析表

行业吸引力是企业进行行业比较、选择的价值标准。行业吸引力分析是对行业特征、主要机会、威胁分析的基础上，找出关键因素，通过定性、定量的分析，确定其吸引力的大小。其中，1分为严惩威胁；2分为轻度威胁；3分为无影响；4分为一般机会；5分为重大机会。

三、企业内部条件分析

不断变化的外部环境，会给各行各业带来潜在的和可能加以利用的机会。然而，只有具备了能够利用这种机会的条件和能力，才能成为企业的机会。具体来说，企业内部条件分析的任务就是：正确认识企业的长处或优势、短处或劣势；分析造成劣势的原因，以便结合外部环境研究的成果，为企业战略的制定提供依据。

（一）内部条件分析的内容

1. 企业资源分析。企业战略必须与企业资源建立一种协调平衡的关系。也就是说，企业战略的制定要以能控制的资源为依据。战略实施应有必要的资源为保证。一般来说，对企业资源的分析主要是评估以下四个方面的内容：财力资源、人力资源、物力资源、技术信息资源。资源评估就是要摸清企业的家底，要搞清楚企业拥有资源的数量与质量。

2. 企业内部管理分析。企业内部管理水平是制定有效战略和成功实施战略的重要保证。分析的内部包括企业的计划、组织、激励和人力资源的利用情况等。

3. 企业市场营销能力分析。这不仅是实施战略的重要能力，也是制定战略的重要依据。其分析内部包括：企业市场营销系统的决策和管理能力、市场营销的生产率、市场营销组合策略的现状和变化趋势。

4. 企业财务状况分析。判断企业实力和对投资者吸引力的大小的最好方法是进行财务状况分析。了解企业在财务方面的优势和劣势，对企业有效地配置资源，优化经营领域结构等都具有决定性的意义。分析财务状况，最广泛使用的方法就是各种财务比率分析。

5. 企业科研开发能力分析。是否具有强有力的科研开发能力，这对于采用扩张战略的企业来说是非常重要的，因为它直接影响着企业未来在行业和市场中的地位。分析内容包括：企业科研开发人员的数量和素质；科研开发部门拥有的设施、设备和信息渠道；与其他科研单位的合作关系；科研经费；研究目标等。

6. 企业生产能力分析。生产系统的设计和管理必须与企业的总体战略相适应，企业在制定新的战略时，势必对内部的物质转换过程及其管理进行认真分析。分析内容有生产工艺和过程、生产能力、库存及其管理、工人的技术水平和劳动热情、产品质量、成本控制等。

企业资源的分类和评估

资源	主要特征	主要表现
财务资源	企业自有资金的数量和融资的能力，总体上决定了企业的投资能力和资金使用的弹性。	资产负债率、资金周转率、各项开支使用制度等。
实体资源	企业设备规模、技术水平；占地和建筑面积以及地理位置；企业拥有的原材料决定着企业可能的成本、质量以及生产能力和水准。	固定资产的现值、企业的规模、固定资产的用途、折旧率等。
人力资源	①员工训练和专业知识决定他们的基本能力。②员工的适应能力表明了企业本身的灵活性。③员工的忠诚度和奉献精神往往决定了企业维持竞争优势的能力。知识水平和结构决定适应能力——灵活性、忠诚度和奉献精神。	员工的教育程度、技术状况以及工资水平。
技术资源	①技术储备（包括专有技术和专有知识）决定了企业的技术应用状况。②技术创新方面包括进行研究的技术装备以及科技人员的状况。	重要专利的数量、出让专利的收入、研究开发人员的比重等。
声誉	通过品牌、质量、与顾客的关系，建立起在客户心目中的企业声誉，企业在其供应商、金融、公众、员工等心目中的声誉形象。	品牌知名度。 企业经营水平及连续性、产品市场表现的客观评价，相对于竞争产品的价格表现。

（二）价值链分析

在市场经济的条件下，企业的经营能力最终是由消费者来判定的。消费者衡量企业产品或服务“价值”的高低，取决于企业的设计、营销及支持等活动完成的方式和效率。

1、价值与盈利的含义

价值的含义：从用户的角度来定义就是用户对企业提供的产品或服务，认定的、并愿意接受的价值。具体地讲：就是用户愿意支付的货币值。所以，产品的“价值”取决于最终消费者在与相互竞争的产品比较中，愿意为该产品支付的价格。或企业创造并能够得到的价值——销售收入。

盈利的含义：如果用户愿意接受的价值超过了企业提供产品或服务的代价，差额就是企业的利润。

企业创造价值的过程，体现为企业的一系列生产经营活动，这些活动的有机联系，就形成了企业的价值链。

2、价值链

价值链是企业所从事的各种活动，如设计、生产、营销、发运以及支持性活动等的集合体。一个价值链显示了对于消费者来说产品生产的整体价值，它是由价值活动和利润两部分组成。

基本活动（主要活动）： 主要涉及如何将企业的输入有效地转化为输出，这部分活动直接与顾客发生各种联系。它包括：

来料储运：资源接收、储存、分配、材料处理、库存控制和运输等。

生产运营：这一活动过程将各种输入转化为最终的产品和服务，如制造、工艺和测试等。

外部后勤：包括产品接收、储存和分销活动。

市场营销：包括消费行为研究、广告和促销活动等。

商务支持与顾客服务：包括安装、维修、培训和提供备件等。

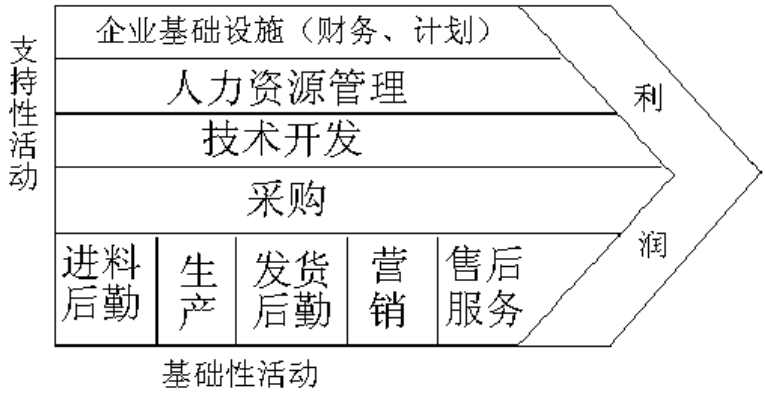
支持性活动： 主要体现为一些内部管理活动。支持性活动可以分为以下几个方面：

基础性活动：计划、财务和质量控制及法律服务等。

技术活动：技术开发、技术创新和发明等。

人力资源管理及开发：人员的招聘、选拔、培训、补偿及激励等。

采购管理：指购买用于价值链中的生产要素投入这种职能活动。而非指所购买的要素投入。



波特提出的价值链

3、企业价值链的内在联系

价值链是由各项价值活动有机联系起来的。其联系表现在：某一活动的实施方法与另一项活动的成本或效益有关系。如购买高质量的、预先裁切好的钢板可以简化生产过程，减少废料。竞争优势的取得，不仅有赖于各单茂活动，也有赖于各活动之间联系的优化和协调。

优化：效益相同的情况下，对各种活动进行权衡和取舍。如先进的设计、优质的原材料、精细的加工，都可以降低服务费用。生产部门的成本高一些，可以导致销售、服务方面的成本降低。我们可以根据它们之间的关系，进行取舍，以实现整个企业的目标。

协调：活动与活动之间是互相保证和支持的关系。如，及时交货需要生产、发运和安装服务的保证和支持。这就要求协调好各活动之间的关系，以实现企业目标。

4、企业价值链的外在联系

表现在企业与供应商、销售渠道、顾客和竞争对手的相互关系上。反映行业结构的价值链。企业要经营领域中的竞争优势，确定其竞争战略，不仅与企业自身的价值链有关，而且也与行业结构的价值链密切相关。各价值链之间的关系是直接受益和制约的关系，它们之间的接触点，在很大程度上影响着企业的成本和差异化的程度。例如，若供应商频繁地发货，可以降低企业的库存；供应商产品的质量，直接影响着企业产品的质量，也影响企业差异化的形成。企业与供应商的协调配合，对双方都有利。企业在与销售渠道的关系中，由于销售渠道的加价在最终价格中占有很高的比例（50%），且它进行着推销、广告、和营业推广等活动，而这些活动可以代替或补充企业的营销职能。因此，协调和销售渠道的联系，也可能达到降低成本和增强差异化的目的。

同样的，企业也应协调同顾客价值链的关系。企业的差异化战略，归根到底，产生于企业在为顾客创造价值的过程中，对买方价值链所产生的特殊的、积极的影响。

5、价值链的确定。价值链分析方法是确定竞争优势、制定竞争战略的基础。确定价值链时应注意的问题：

(1) 确定每一价值链的范围。单一产品经营的企业：主要从生产经营流程方面确定其价值链范围。多元化生产的企业除了确定每一经营领域的价值链范围，还应找出每一价值链中各种价值活动的协调关系。

(2) 竞争活动的分解和归类。价值链中的各类经营活动都可以再分解为相互独立的多种活动。这样，可将某项活动进行选择归类，使它们能够划归到最能代表企业竞争优势的类别。通过这种分类，还可重新确定价值链。这对管理者更深刻地理解价值活动，以获取价值优势有重要意义。

明确价值活动的内在联系。竞争优势一方面来源于价值活动本身，另一方面来源于各价值活动之间的优化和协调。

确定每一活动的方式。从用户的角度来确定每项活动的行为方式。它不仅影响成本，也影响差异化。

价值链分析法能使企业清楚地知道：哪些地方是自己的优势；其原因在哪里？行业结构特点怎么样？企业应寻求什么样的优势？怎样获取优势等。

6、形成企业竞争优势的过程

首先：确定价值链中各价值活动与用户价值活动的联系。因为用户是企业产品或服务的最终证券者，只有找出与用户价值活动最有关的活动，才能更有效地利用自己有限的资源，增加活动的价值。

其次：通过企业价值链中各价值活动的相互联系，形成企业的竞争优势。各活动之间的联系形式和协调关系，是企业竞争优势之所在。如，生产和销售之间有多种联系方式，对企业来说，究竟哪种方式最能满足用户的需求，这是值得很好研究的问题。

最后：通过比较企业价值链系统与竞争对手价值链系统的差别，找出强化企业竞争优势的方向。

- 竞争者价值链之间的差异是竞争优势的一个关键来源。
- 企业通过对每项价值活动的逐项分析，发现存在哪些优势、劣势。
- 分析价值链中各项活动的内部联系，这种联系以整体最优化和协同两种方式给企业带来哪些优势。

四、企业战略态势的综合分析——SWOT 组合分析法

企业通过对其所处的环境进行分析，可以清楚地认清外部环境的状况以及发展变化的趋势，也可以充分地认识自己所拥有的能力。战略应最大限度地利用环境机会和内部优势，同时使企业的劣势和威胁降至最低限度。SWOT 分析法就是系统地确认企业所面临的优势 S(Strength)和劣势 W(Weakness)、机会 O(Opportunity)和威胁 T(Threat),其主要目的在于对企业的综合情况进行客观、公正的评价，特别是应将这些因素的发展变化与企业战略结合起来，据此构思、评价和选择企业战略方案，并提出企业战略的一种有效方法。

SWOT 分析图

内部条件 外部环境		优势——S	劣势——W
		S1 S2 S3 列出长处	W1 W2 W3 列出弱点
机会——O O1 O2 O3 列出机会		SO战略 (优势与机会的组合) 利用优势去抓住机会	WO战略 (机会与劣势组合) 克服劣势利用机会
威胁——T T1 T2 T3 列出威胁		ST战略 发挥优势避免 或减少威胁	WT战略 将劣势和威胁最小化

第三节 企业战略的基本类型

一、一般性竞争战略

美国著名的企业战略学家迈克尔·波特在其竞争理论分析的基础上归纳出，在行业竞争中，蕴藏着三种能战胜其他竞争对手的一般性竞争战略。即成本领先战略、差别化战略、集中型战略。这是企业经常采用的常规竞争战略或常规武器。

1. 成本领先战略

其战略思想是企业力争以最低的总成本取得行业中的领先地位，并按照这一基本目标采用一系列的方针。

成本领先战略的优点是，在与竞争对手的竞争中，企业具有进行价格战的良好条件，即企业可以利用低价格从竞争对手中夺取市场，增加自己的市场占有率，扩大销售量。因而低成本企业在同行业中享有最高的利润。成本领先战略的缺点，首先是投资较大，因为企业必须具备先进的生产设备，才能高效率地进行生产，以保证较高的劳动生产率；其次，把过多的注意力集中于低成本战略，可能导致企业忽视顾客需求特性和需求趋势的变化，忽视顾客对产品差异的兴趣，忽视顾客对价格敏感性的降低，这就使企业很容易被采用产品差异化战略的竞争对手所击败；另外，由于企业集中大量投资于现有技术及现有设备，因而，对新技术的采用及技术创新反应迟钝。

实施成本领先战略，首先要求企业必须先进的设备和生产设施，并能有效地提高设备利用率；其次是要利用管理经验，加强成本与费用的控制，全力以赴地降低成本；第三是最大限度地减少研究开发、推销、广告、服务等方面的费用支出；第四，该战略适用于大批量生产的企业，要求产量要达到经济规模，这样才能保证企业的生产维持在低成本的水平上。总之要采用各种措施降低经营总成本，使企业的成本低于竞争对手，依靠处于领先地位的低成本获得高额利润，使企业在竞争中占据有利的地位。

2. 产品差异化战略

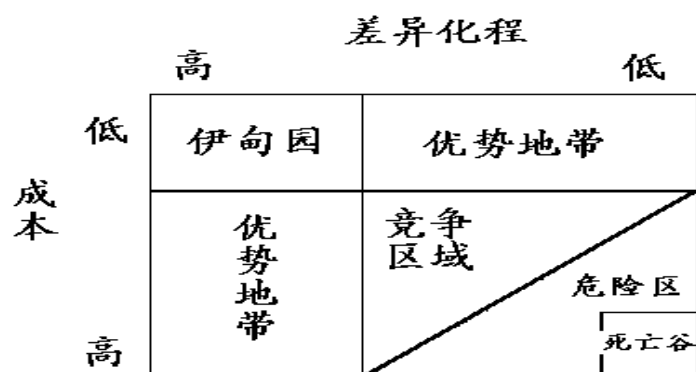
这种战略的指导思想是企业提供的产品与服务在行业中具有与众不同的特色，这种特色可以表现在产品、设计、技术特性、产品品牌、产品形象、服务方式、销售方式等手段的某一方面，也可以同时表现在几个方面。差异化战略应该是顾客感受到的、对其有实际价值的产品或服务的独特性。

差异化战略的优点是，利用了顾客对其特色的注意和信任，由此对产品价格的第三程度降低，可以使企业避开激烈的竞争，在特定领域形成独家经营的市场，使其他企业在短时间内难以追赶，以此来保持市场领先的地位。相应地，差异化战略也有其自身的缺点。要保持产品的差异化，往往要以成本的提高为代价，因为，实施这一战略要增加设计和研究开发费用，要用高档的原材料，企业要把产品的特色放在第一位，产品差异化所取得的利润中有很很大一部分被产品成本的提高所抵消；另外，由于特色产品的价格较高，很难拥有较大的销售量。因此，该战略不可能迅速提高市场占有率。

使企业产品形成差异化的方法有，一是使产品的内在因素产生差异化；另一种是使产品外在因素产生差异化。内在因素的差异化是指企业在产品性能、设计、质量及附加功能等方面与竞争对手相区别，使产品别具一格，开创独特的市场。外在因素的差异化是要创造良好的商品形象，即要充分地利利用产品的定价、商标、包装、销售渠道以及促销手段等方法，使其与竞争对手在营销组合方面形成差异化。

3. 集中型战略

又称为集中一点或专业化战略。该战略通过满足特定消费群体的特殊消费需求，或集中服务于某一有限的区域市场，以此来建立企业的竞争优势及市场地位。集中型战略最突出的特征是，企业专门服务于总体市场中的一部分，也就是对某一类型的顾客或某一地区性市场作密集型的经营。



竞争战略分析图

集中型战略包括三种具体形式：第一是产品类型的专业化。即企业集中全部资源来生产经营特定的产品系列中的一种产品；第二是顾客类型的专业化。即企业只为某种类型的顾客提供产品和服务；第三种是地理区域的专业化。就是企业产品经营范围仅局限于某一特定的地区。

这种战略的优点在于企业能够控制一定的产品势力范围，在此势力范围内，其他竞争者不易与之竞争，因此其竞争优势地位较为稳定；另一方面，其经营目标集中，管理简单方便，可以集中使用企业所拥有的资源要素，有条件深入研究，以至于精通有关的专门技术。但这一战略也存在一定的缺点，当市场发生变化，技术创新或新的替代品出现时，该产品的需求下降，企业将受到严重的冲击。

二、杜拉克的三种态势战略

公司总体战略是企业整体发展的战略纲领，是企业最高管理层指导和控制企业一切活动的指南。因此，公司战略的研究对象是由若干相对独立的战略事业单位组成的一个有机组织体。

1. 稳定型战略

是指企业不改变现有的经营范围和规模的战略。其指导思想是，在现有条件下提高经济效益。实施该战略的原因和适用范围：

- 企业所面临的外部环境较为稳定，而企业感到自己是成功的。
- 企业最高领导人宁可墨守成规，不愿冒风险。
- 对于获得成功的大型企业来说，稳定地保持大规模经营是力求减少和避免风险。

2. 紧缩型战略

是指企业减少投入、封存或出卖部分设备，从而缩小其经营规模的战略考虑。其指导思想是，通过紧缩来摆脱目前或将要出现的困境，使其财务状况好转，以求将来的发展。实施该战略的原因和适用范围

- 企业目前执行的战略失败，只有通过紧缩重新积蓄力量。
- 企业处境困难，但又缺乏足够的力量予以扭转。
- 环境中存在着较大的威胁因素，而企业的内部条件又不足以克服这些威胁。
- 本行业所处环境已无机会，通过紧缩现有业务，准备进入新的行业。

紧缩型战略的类型：

(1) 抽资转向战略。即企业在现有的业务领域不能维持原有的市场规模，或发现新的更好的发展机遇的情况下，对原有业务领域进行压缩投资、控制成本的战略。通常，抽资转向战略的具体方式有：调整组织结构、降低成本和投资、减少资产、加速回收企业资金等。

(2) 放弃战略。是将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。这个部门可以是一个经营单位，一条生产线，或者是一个事业部。

(3) 清算战略。指卖掉其资产或停止整个企业的运行——终止企业的存在。

显然，选择此种战略等于承认失败，是一种感情上最难以接受的战略，也是企业在确实无救的情况下才采取的一种战略。

3. 扩张（增长）型战略

是指企业扩大原有主要经营领域的规模，或向新的经营领域开拓的战略。其核心是，通过企业竞争优

势谋求企业的发展和壮大。实施此类战略的原因和适用范围

- 扩张能使企业获得许多社会效益。如扩大企业的社会影响力、受到政府的重视等。
- 获得规模经济的效益，增强企业的市场竞争地位。
- 当环境中存在新的机会，并与企业的内部条件基本吻合时，企业一般会采用扩张战略。
- 当企业所在行业发生剧烈变化时，为了保证企业在变动中不至于处于被动地位，采用扩张战略是必要的。

增长型战略是一种使企业在现有的战略基础水平上向更高一级的目标发展的战略，它是以发展作为战略的核心内容，引导企业不断地开发新产品、开拓新市场，采用新的生产方式和管理方式，以便扩大企业的生产规模，提高其竞争地位。从企业发展的角度来看，任何成功的企业都是经历了长短不一的增长型战略实施过程。因为本质上来说，只有增长型战略才能使企业规模不断地扩大，使企业的竞争力由弱变强。

增长型战略又可细分为规模增长战略、多元化增长战略、一体化增长战略等。规模增长战略是指企业在原有生产范围内，充分利用在产品和市场方面的潜力，来求得增长的战略。多元化增长战略是相对于集中化、专业化增长战略而言的一种常用战略，往往涉及到多个经营领域。一体化增长战略则是根据企业所确定的经营范围，着力解决与企业当前活动有关的竞争性、上下游生产活动的问题。

第四节 企业战略的制定

一、确定战略目标

企业的战略目标是根据企业的使命和宗旨所确定的企业经营活动的一个长期结果。企业战略目标涉及到企业整体的、长期的发展问题，所以比其他经营目标更为全面、更为复杂。为了保证实现长期性的基本目标，必然要求企业的产品、市场以及内部的经营结构和生产率等达到相应的水平。企业战略目标是由一系列的具体目标所构成的体系，其层次结构可分为：

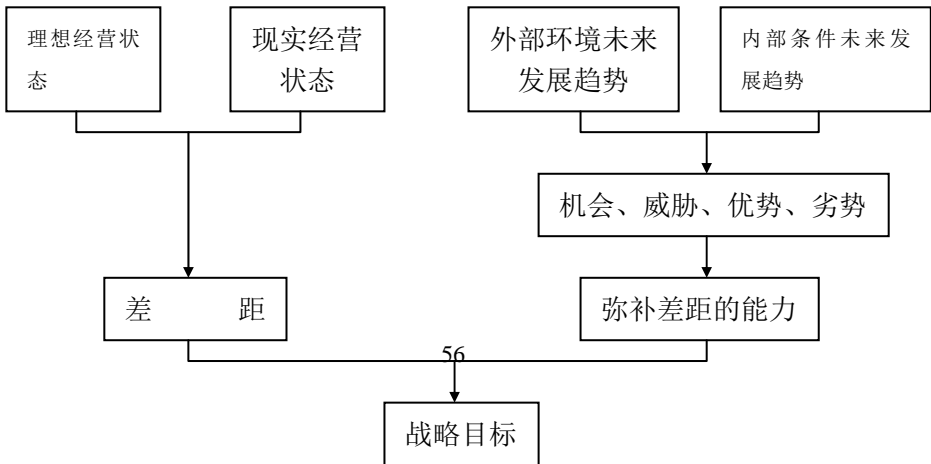
1. 长期基本目标。这是企业在战略期要达到的总体经营状态。具体来说由销售增长率、销售额、资金利润率、资金结构、盈利的分配比例等指标来描述。这些指标是企业在战略期应达到的总体经营状态的数量方面的问题，有些目标还应该用语言来表示，如“要成为行业中的领导者”，或“资本利润率要高于行业的平均利润率”，以及有关社会责任和为社会作出相应贡献的战略重点等。

2. 产品/市场目标。为保证长期基本目标的实现，企业要根据未来市场的情况和自身的条件，来决定企业应该对市场环境中的哪类顾客提供什么样的具体的产品和服务，并且应该达到什么样的水平。这一层面上的目标主要由产品结构、新产品的开发、市场占有率、市场开发等来衡量。

3. 经营结构目标。这一层次的目标是为了实施产品/市场目标，对企业拥有的各种资源进行合理配置的目标。主要是对人员、设备、生产技术结构、组织机构作出相应的规划，使之能保证以上两个层次战略的实现。具体包括：设备投资、人员结构、研究开发费、组织结构的调整等。

4. 生产率目标。这一层次的目标是关于战略期有效开展企业的生产、销售活动，从而应达到相应的水平，保证以上层次目标的实现。如劳动生产率提高方面、资金周转方面、成本降低方面的具体目标的制定。

企业战略目标的制定，首先，一方面根据自身能力和环境发展的趋势，提出在战略期结束时，可能达到的企业总体经营状态，对照现实经营状态找出存在问题的差距；另一方面再根据未来环境和企业内部条件，分析企业将面临的机会和威胁、优势和劣势。其次，明确企业在战略期弥补差距的能力。最后，通过能力和差距的综合平衡，来确定企业的长期基本目标和各层次的目标。



确定战略目标的原理图

二、经营领域战略的确定

企业在研究自身实力以及竞争对手比较时，其战略性的考虑方法是将其全部经营活动划分为若干独立的经营领域进行战略分析，然后针对各经营领域的具体情况制定其战略。把企业的经营领域划分为若干独立的细分领域，是企业制定战略方案的一项十分重要的基础工作。

对经营领域的评价可采用经营领域评价矩阵的方法。这一方法包括两个变量：领域的成熟度和企业在该领域的竞争地位。

		企业竞争地位			
		绝对优势	实力较强	实力一般	实力虚弱
经营领域成熟程度	开发期	领先地位 ——产品开发 ——市场开发	追超领先者 ——产品开发 ——市场开发	努力开发改进 ——产品开发、改进 ——市场开发、改进 及时撤退	努力开发改进 或 及时撤退
	成长期	领先地位 ——市场开发	追超领先者 ——产品开发 ——市场开发	努力开发 ——产品改进 ——市场开发	努力开发改进 或 及时撤退
	成熟期	领先地位 ——市场渗透 ——竞争战略 或一体化	保持或提高市场占有率 ——竞争战略 或一体化	稳定维持 或 逐步紧缩	紧缩 ——抽资 ——清算
	衰退期	逐步紧缩 ——分期撤退	紧缩 ——抽资	紧缩 ——抽资 ——清算	清算

经营领域评价矩阵

经营领域的成熟度是产品寿命周期概念的扩展。它说明一个领域一般要依次经历四个阶段，即开发期、成长期、成熟期、衰退期，每个阶段都具有投资和收益、竞争结构和战略行动方面的不同特征。经营领域的成熟度的划分一般采用销售增长率为标准。

把经营领域的成熟程度和企业的竞争性变量结合起来，就构成了一个经营领域评价矩阵。企业从事的每个经营领域都可以在其中找到相应的位置。这个评价矩阵指出了每一个象限内经营领域的战略问题和战略方向。由上图可以看出，处于矩阵右下方的经营领域都存在着问题。当然，还有三种问题在这一矩阵中不能反映出来：第一种问题是，如果不改变当前的战略，那么预计在战略期它们的竞争地位将会下降的领域；第二种问题是，环境中将会出现独特的机会或风险的领域；第三种是目前的经营成果与其竞争能力不相称的领域，这就需要进行更深入的研究。

三、企业总体战略的制定

经营领域战略关注的是企业在该领域的竞争地位。而企业的总体战略关注的问题是其经营领域结构的优化，即能更好地满足战略目标实现的经营领域的组合。总体战略即公司一级的综合战略，它是在充分考虑企业的资源能力和协同作用的条件下，解决企业应在哪些经营领域从事经营活动的问题。制定总体战略实际上是对经营领域结构的优化。总体战略是在对各个经营领域评价的基础上，各个领域战略的有机结合。

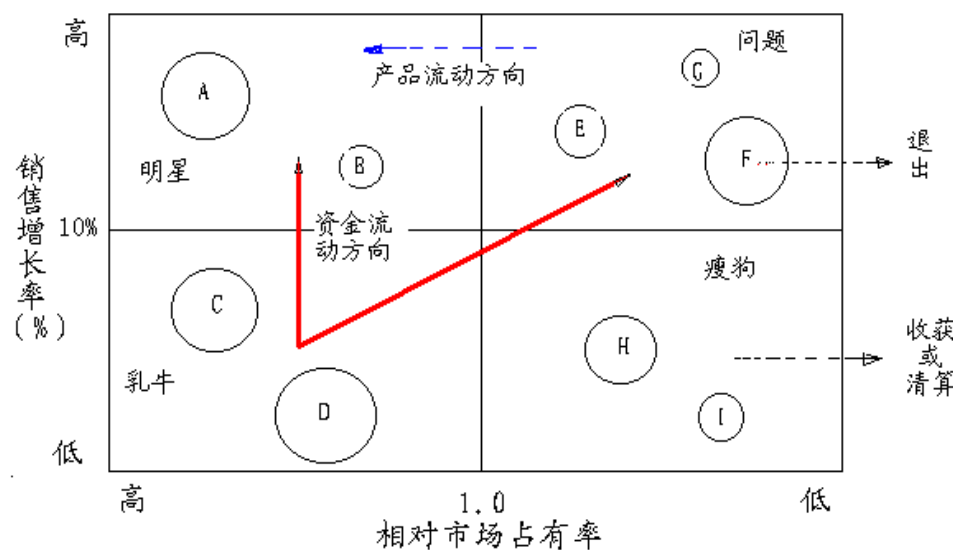
制定总体战略的程序有两种形式：可以先制定总体战略，再进行分解，形成各经营领域的战略；或各经营领域根据其所面临的具体的环境因素来制定经营领域战略，然后进行汇总、优化组合，最终形成总体战略。

下面介绍几种战略选择的方法。

战略分析和战略选择的方法首先要根据企业内各项业务的优势，相应的产业特征及发展阶段，分析企业目前业务组合状况，然后用一定的评价标准为各经营单位制定出发展前景和目标，得出相应的战略态势选择。

1. 波士顿矩阵分析法

波士顿矩阵是由美国波士顿咨询公司发明的一种被广泛运用的业务组合分析法。其基本思路如图



波士顿矩阵图

图中，一个企业的相对竞争地位和业务增长率是决定一个企业的整个业务组合内某一特定业务单位应当采取战略的两个基本参数。相对市场占有率是指一定时期内，企业某种产品的销售量（额）占本行业销售水平最高的企业同类产品销售量（额）的比例。销售增长率是指一定时期内，企业某种产品销售量（额）相对基期销售量（额）增长的比例。通过这两种因素的组合，就可以反映出企业的各经营业务所处的四种状态：

明星类业务：表示市场成长快并处于市场领先地位，一般是企业的名牌产品。对这类业务企业应增加投资，巩固市场占有率，争取赢得较多的收益。

问题类业务：表示市场成长速度快，但本企业的这些业务在市场上的竞争力较低的业务或产品。这类业务可能会经努力而取得很好的效果，也可能一直无起色。

乳牛类业务：处于这一状态的业务，其市场已不再高速增长了，一般是处于饱和期（或成长期）的产品，但它们在市场上仍占主导地位，的所以其销售的绝对额和提供的利润绝对额都是巨大的。此时，对这些业务不再投入大量的资金，要设法维持其盈利期的延长，依靠足够的市场份额，获取大量收益。

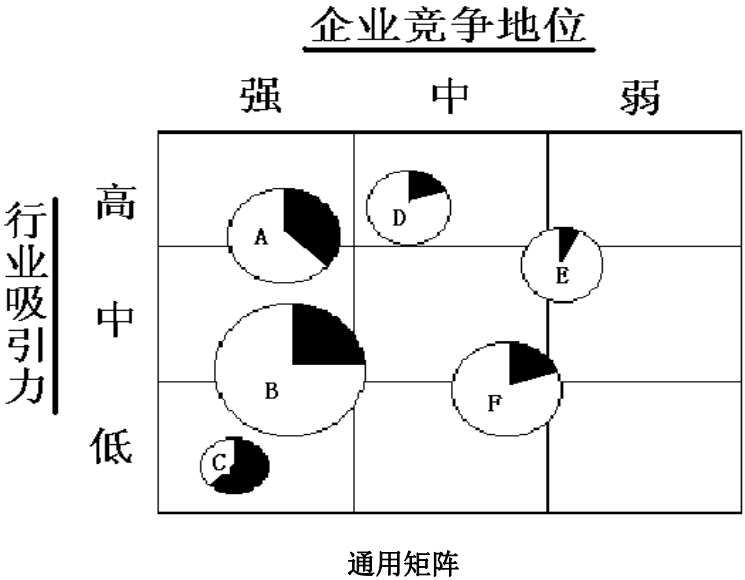
瘦狗类业务：处于该状态下的业务，市场已没有前景，市场份额不断下降，维持这类经营业务对企业来说意义不大，因此可以考虑撤退或淘汰。

这种分析方法提供了一种框架，帮助企业管理者充分理解特点各异的经营单位如何确定基战略，如何调整企业的产品和业务结构，如何对这种结构进行优化，如何确定战略资源分配的优先级，以获取企业总

体战略的最大效益。企业应该对各经营业务区别对待，有选择地发展其经营领域。

2. GE——麦肯锡矩阵

这种分析方法又称为“竞争地位——产业吸引力矩阵”或通用电器公司的九象限矩阵。是在波士顿矩阵基础上改进而来的，它把波士顿矩阵中的销售增长率转化为产业吸引力，把相对市场占有率转化为企业竞争地位，并给出了系列评价内容，使企业在分析其总体战略时更切合实际、具有操作性。



企业竞争地位评估内容：利润率波动、销售额波动、价格控制力、市场占有率、产品生命周期、研发费用、消费者态度。

行业吸引评估内容：相关经济增长率、消费人中增长率、地区市场增长率、产品创新速度、需求饱和程度、国家对收入的调节、国家对增长速度的调节。

图中圆圈代表某种业务的行业规模，阴影部分代表企业的市场占有率。矩阵左上方三个区域中的业务，其行业的吸引和企业的竞争地位都很优越，可实行增长或发展战略，配置较多的资源；处于右下角三个区域的业务，其行业吸引力和竞争力都很弱，可采用放弃战略；剩余的区域则采用维持战略。

第四章 企业市场营销

加入 WTO 后，我国企业的经营环境发生了巨大变化，企业无法再利用传统的营销模式来维系繁荣，只有学习掌握现代企业市场营销技能和方法才能提高企业核心竞争力。企业市场营销学是现代企业经营管理经验的概括和总结，它系统地介绍了市场经济条件下企业应具备的市场观念、经营意识、营销策略和方法。在世界经济呈全球化趋势的大环境下，我国企业必须做到营销理论全球化，具体营销手段本土化，才能得以更好的生存、发展。

4.1 市场营销概述

市场营销学是一门运作市场的学问，主要研究开拓市场、占领市场、驾御市场等开展市场竞争和提高经济效益的理论、方法和技巧。市场营销是企业的基本职能之一，研究市场营销学，首先要了解什么是市场，什么是市场营销。在明确了市场、市场营销和市场营销观念的基础上，再进一步探索市场营销学的其

他基本策略和方法。

4.1.1 市场和市场营销

1、市场的概念

任何企业都与市场存在着千丝万缕的联系。市场不仅是企业生产经营活动的起点和终点，也是联系生产和消费的纽带。市场的概念有着多重含义，如：1）市场是商品交换的场所，即买主和卖主发生作用的地点和地区；2）市场是买主、卖主力量的结合，是商品供求双方的力量相互作用的总和；3）市场是交换关系的总和；4）市场是指某一产品现实的或潜在的购买者的集合。

市场营销学中研究的市场是站在企业或卖主的角度来理解的市场的含义：市场实际上是一种产品的所有购买者的需求总和。它必须具备三个要素，用公式来表示：

市场=人口+购买力+购买欲望

总之，市场是由具有一定购买力和购买欲望的人组成的。三个因素相互制约，互为条件，缺一不可，共同组成市场。

2、市场营销的概念

市场营销是市场经济和现代化大生产的产物，是随着企业市场营销实践活动的发展而发展，并且是含义较广的概念。

美国市场营销协会定义委员会认为，市场营销是引导商品与劳务从生产者流向消费者或使用者的一切商业活动过程。

美国市场营销学专家麦卡锡认为，市场营销是引导物品及劳务从生产者到消费者或使用者的企业活动，以满足顾客并实现企业的目标。

美国市场营销学权威菲利普·科特勒认为，市场营销是以满足人类各种需要和欲望为目的，通过市场变潜在交换为现实交换的活动。

上述各种解释，各具特点，说明人们对市场营销的认识是一个不断发展，不断完善的渐进过程。因此，广义的市场营销定义可概括为：市场营销是从卖方的立场出发，以买主为对象，在不断变化的市场环境中，以顾客需求为中心，通过交易程序，提供和引导商品或劳务到达顾客手中，满足顾客需求与利益，从而获取利润的企业综合活动。

4.1.2、市场营销学的核心概念

为了把握市场营销理论，必须明确其基础概念的内涵和外延。在此，仅就管理者应首先掌握的核心概念作一说明。

（一）需要、欲望和需求

人们的需要和欲望是市场营销活动的出发点。需要是指人们没有得到某些基本满足的感受状态。这些需要包括对食物、衣服、房屋和安全的物质需要，交往中有归属和受到尊重的社会需要，以及对知识和自

我实现的个人需要。欲望是指人们想要得到满足某种基本需要的具体物品的愿望。当欲望有购买力作后盾时，就转化成了需求。区分需要、欲望和需求的意义在于：营销人员不能创造需要，因为它已先于营销活动而存在，但营销者可以通过自己的工作来影响需求。

（二）产品

任何需要的满足必须依靠适当的产品。产品是用来满足人类某种需要或欲望的任何东西。无论有形物品还是无形物品，满足人们需要的都是服务甚至是创意。如人们买洗衣机不是为了得到多大体积的大箱子，而是为了得到洗涤服务。再如，当我们看到某消费者在市场上寻找钻头时，以一般人的眼光来看，这个人的需要似乎就是“钻头”。但若以市场营销者的眼光去看，这个人的需要并不是“钻头”，而是要打一个“洞”，那么企业也许就能创造出一种比钻头打得更快、更好、更便宜的打洞工具，这种创意从而使企业生产出更具竞争力的产品。

（三）价值、成本和满意

由于各方面条件的差异，同一产品对不同的人来说会带来不同的价值。可见，价值是指人们对产品满足各种需要的能力的评估。作为购买者，成本是指人们在购买产品中付出的货币、时间及精力的总和。顾客满意取决于购买者所理解的一件产品的性能与其期望值进行的比较。

（四）交换、交易和关系

交换是指通过提供某种东西作回馈，从别人那里取得所需物品的行为。交换是一个过程而不是一个事件，当一个具体的交换事件发生时，就是发生了交换行为。交易就是买卖双方的价值交换行为。由于企业在交易营销中会出现品牌忠诚度不稳、回头客少等不足，便产生了关系营销。关系营销是指营销主体与服务对象之间创造更亲密的工作关系和相互依赖的伙伴关系，使有关各方实现各自目的。

（五）市场营销者

所谓市场营销者是指积极主动地向他人寻求资源并愿意用某种有价之物作交换的人。可以是卖方（买方市场情况下），也可以是买方（卖方市场情况下）。

4. 1. 3 市场营销观念

市场营销观念是企业进行营销活动的指导思想，或者说是一种哲学，一种思维方式，其核心是企业以什么为中心，如何正确处理社会、顾客和企业三者关系来指导和开展营销活动。

经营观念是在市场营销实践的基础上产生的，随着生产力的进步和市场形势的变化而不断发展和演变的，大致经历了两个不同质的发展阶段，前后形成有五种观念，见表 4-1。

表 4-1 新旧营销观念对照比较表

营销观念	市 场 背 景					重点 (中心)	口号与态度	市场在 生产周 期中的 地位	规划 顺序	手段 (方法)	目的
	生产力	科技	供求	市场	竞争						

旧式商业观念	生产观念	低下	缓慢发展	供<求	卖方市场	买方间进行	产品	“以生产为中心” “我生产什么 我卖什么”	终点	产品到市场	提高劳动生产率,增加产量	增加产量 获取利润
	产品观念	进一步发展	加快发展	供≤求	卖方市场	卖方中已有	产品	“以生产为中心” “只要产品好, 不愁没销路”	终点	产品到市场	改进与提高产品质量,提高劳动生产率	增加产量 获取利润
	推销观念	较大发展	加快发展	供≥求	卖方市场到买方市场	卖方间进行	产品	“以生产为中心” “我卖什么, 你买什么”	终点	产品到市场	推销术、广告术	增加销量 获取利润
新式营销观念	市场营销观念	高度发展	迅速发展	供>求	买方市场	卖方间竞争激烈	顾客	“以需定产” “顾客是上帝” “用户第一”	起点	市场到产品	整体市场营销市场	满足需求 获取利润
	社会市场营销观念	高度发展	迅速发展	供<求	买方市场	卖方间竞争激烈	顾客社会利益	“以需定产” “满足需求, 增进社会 公共利益”	起点	市场到产品	整体市场营销手段	满足顾客需求,增进社会利益,企业获取利润

一、旧式商业观念阶段

1、生产观念

生产观念是指导卖者行为的最古老的观念之一。它认为,消费者喜欢那些可以随时随地买得到的、价格低廉的产品。因此,企业的一切活动都以生产为中心“我能生产什么,就卖什么”。

2、产品观念

产品观念认为,消费者欢迎高质量、多功能和具有某些特色的产品。为此,企业只要不断改进产品,生产出优质产品,则顾客必然会找上门。

3、推销观念

推销观念是在资本主义经济从卖方市场向买方市场过渡期间产生的。企业认为要大力开展推销活动,消费者才会更多地购买产品。企业不仅关心产品质量,而且逐渐重视广告术和推销术,关心产品销售情况。

二、现代市场营销观念阶段

1、市场营销观念

市场营销观念是以企业的目标顾客及其需求为中心,并集中企业的一切资源、要素,满足顾客的需要,实现企业的价值。在这种观念指导下,企业十分重视市场调研,以便能在顾客的满意之中不断扩大市场销售,长久地获取较为丰厚的利润。

2、社会市场营销观念

社会市场营销观念是以顾客需求和社会利益为重点,采取整体营销活动,在满足顾客需要的同时,考虑社会公众的长远利益,达到谋求企业利润的目的。其实质是在市场营销观念的基础上,综合考虑顾客、企业、社会三者利益的统一。

上述五种观念,前三种可称之旧式商业观念阶段,后三种可称之为现代市场营销观念阶段。前者注重

卖方需要，以经营者为中心，从而获取丰厚的利润；后者注重买方的需要并兼顾社会利益，以消费者为中心，其出发点是企业的目标顾客以及他们的需求和欲望。

4.2 市场营销调查与预测

市场调查和预测是企业制定市场营销计划和决策的重要依据，是企业参与市场竞争的不可缺少的重要手段。企业管理人员必须重视市场调查和预测，了解和掌握市场调查和预测的基本原理和常用方法，为营销决策服务。

4.2.1 市场营销调研概述

1. 市场调查的内容

市场调查就是根据市场预测、决策的需要，依据一定的理论原则和科学方法，有计划、有组织地搜集市场情报资料的过程。市场调查的内容是由企业需要取得的有关市场信息资料的范围决定的，主要包括四个方面：

1) 购买者方面的情况调查

购买者是市场活动的主体，它们的状况直接关系到企业的命运，因此，开展市场调查首先要了解购买者的情况。购买者方面的情况主要包括购买者的市场商品需求、购买者的范围与结构和购买者的动机与行为。

通过对市场需求，购买者的范围与结构和购买者的动机与行为的调查，确定企业的投资方向、产品发展方向和经营规模；确定企业的市场范围和产品结构；确定企业产品的质量、品种、式样、价格、销售渠道、促销方式等。

2) 供应者方面的情况调查

供应者方面的情况调查，就是调查社会商品的资源及构成情况，主要指供应者的构成与分布状况。供应者的构成与分布，包括其生产规模、生产结构、生产布局、技术水平等的现状及其发展趋势。通过对供应者的调查，为制定企业的发展战略打下基础。

3) 竞争者方面的情况调查

竞争者方面的情况调查包括一般竞争状况调查和主要竞争对手调查两个方面，重点是对主要竞争对手进行调查。了解的内容是它们的产品状况、价格状况、利润状况、市场占有率及其发展趋势、竞争者各自的优势及劣势，以便扬长避短，发挥优势，掌握竞争的主动权。

4) 市场方面的情况调查

市场方面的情况是指企业在市场营销活动中的不可控因素与可控因素的状况。市场情况调查主要包括市场营销环境调查和市场营销组合因素调查。市场营销环境调查是对影响企业市场营销的外部条件的调查。通过市场营销环境调查，可以了解影响企业市场营销的外部因素的内容与发展趋势，以利于企业根据市场环境的要求组织营销。市场营销组合因素调查是调查企业的四个可控因素（产品、价格、渠道和促销）在营销活动中的影响。通过对市场营销组合因素的调查，企业可以有的放矢地开展营销活动，取得更好的

经济效益。

2、市场调查的类型

按不同的分类方法，可以把市场调查分为不同的类型。见图 4-1

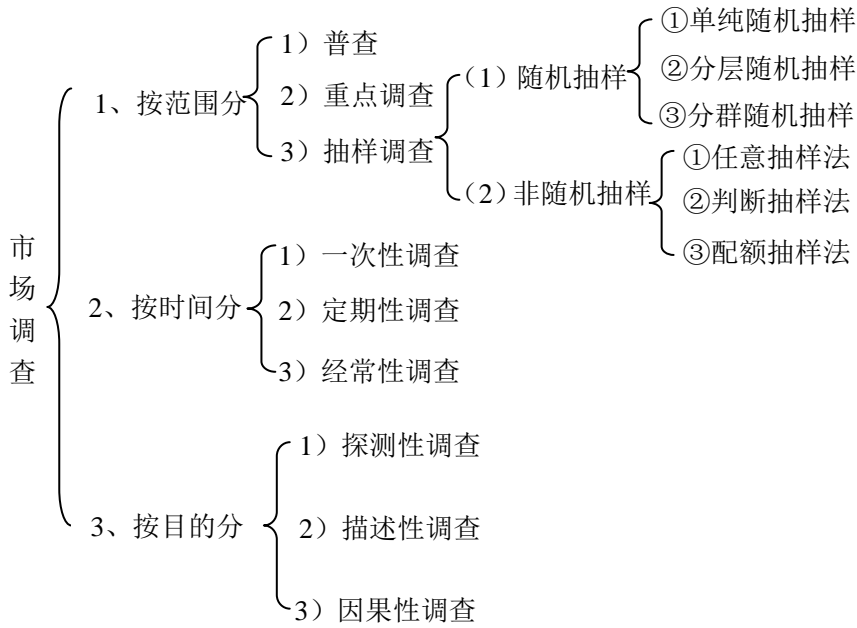


图 4—1 市场调查类型

图中：3—1) 探测性调查：是对企业或市场上存在的不明确的问题进行的调查，即回答“是”与“非”的问题。

3—2) 描述性调查：是对市场上存在的客观情况如实地加以描述和反映，从中找出各种因素的内在联系。即回答“是什么”的问题。

3—3) 因果性调查：是对市场上出现的各种现象之间或问题之间的联系进行的调查，目的是找出问题的原因和结果，即专门调查“为什么”的问题。

4. 2. 2 市场调查的步骤和方法

市场调查是一项复杂、细致的工作，涉面广，对象不稳定。为了使整个调查工作有节奏、高效率地进行，取得良好的预期效果，必须要有严密的调查步骤和科学的调查方法。

1、市场调查步骤

市场营销人员进行市场实地调查收集第一手资料的调查步骤，可分为三个阶段，六个步骤（见图 4-2）。

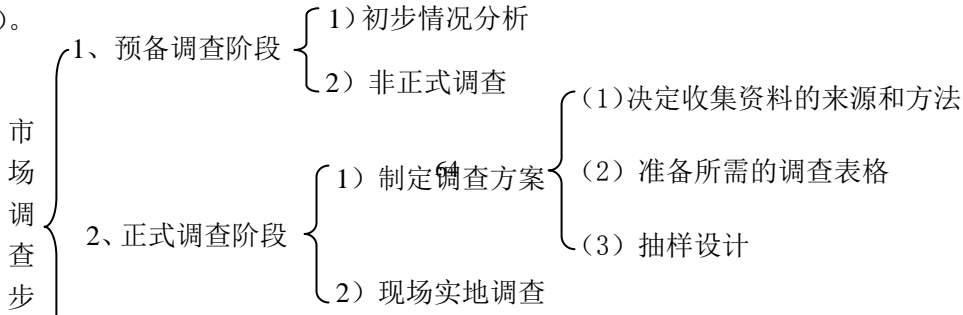


图 4-2 市场调查步骤

2、市场调查方法

市场调查的方法很多，选用的方法是否得当，对调查结果的准确性影响很大。主要有以下几种市场调查方法（见图 4-3）。

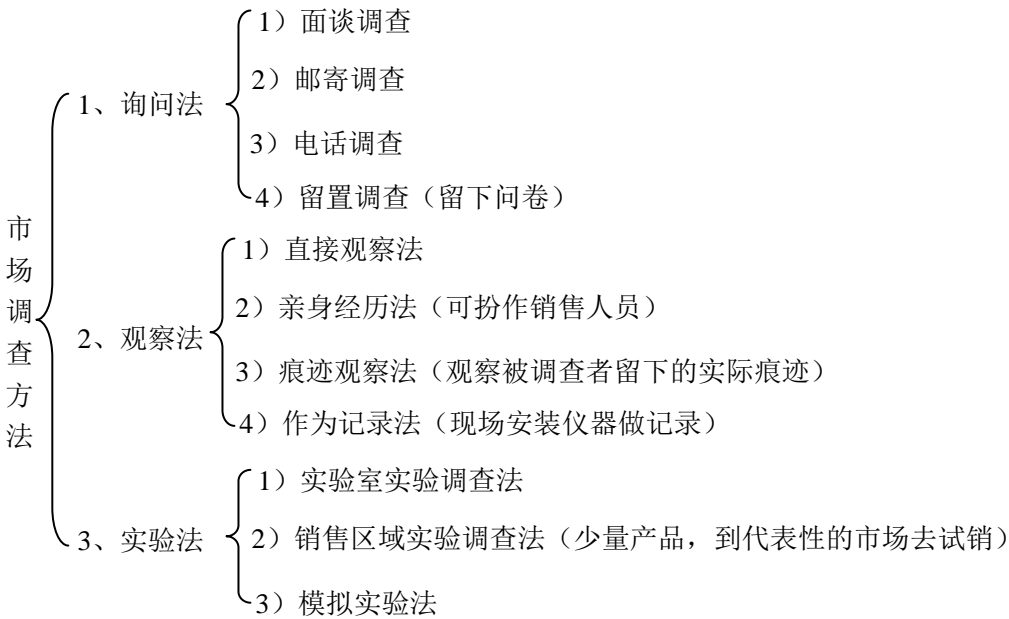


图 4-3 市场调查的主要方法

4. 2. 3 市场调查技术

市场调查是一项技术性很强的工作。这些技术掌握得如何，直接关系到调查的效果。市场调查技术主要包括三个方面的内容：问卷的设计技术、市场调查的提问技术和调查对象的选择技术。

1、问卷设计技术

问卷，即调查表格，是记载调查内容的表达式。是企业进行市场调查，获取市场信息资料的主要工具。涉及以下几方面（见图 4-4）。

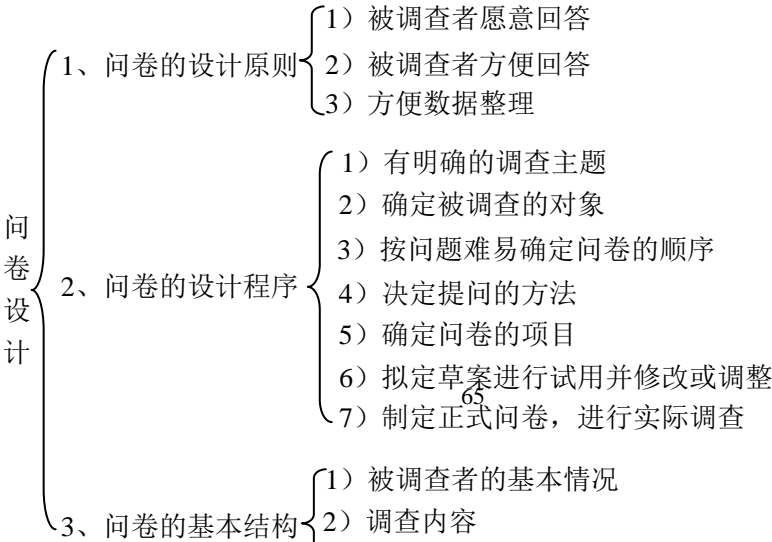


图 4-4 问卷设计

2、调查提问技术

市场调查的提问技术是保证调查准确性的重要条件。调查者掌握一定的提问技术，使被调查者能充分合作，如实地回答问题。根据不同的调查内容，提问方式可分为两大类（见下图 4-5）。

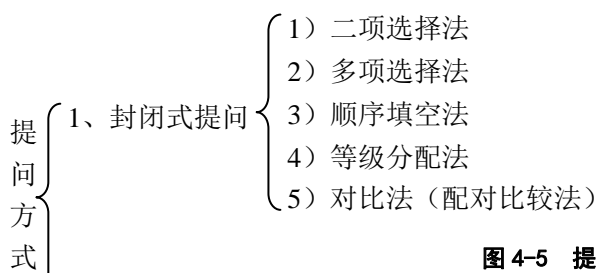


图 4-5 提问方式

2、开放式提问：不列出答案，由被调查者根据自己的体会或看法随意填写。

3、对象选择技术

选择调查对象关系到调查的速度与取得调查资料的准确性。其方式分为几种类型，可参看图 4-1 的范围分类中抽样调查的细分方法。

4. 2. 4 市场预测方法

市场预测的方法很多，有定性分析法，也有定量分析法。这些分析方法各有特点，互有长短，也都有有一定的适用场合，在营销实践中往往将这两种方法结合起来使用。

1、定性分析方法

1) 购买者意向调查法

即对购买者进行调查，了解他们在未来某一时期购买的意愿，如购买的数量，种类等。从调查中获得信息，将信息进行综合从而推测出市场需求。适用于工业品和耐用消费品的预测，不适用于一般消费品的预测。

2) 销售人员意见法

即由经理根据要求，向下属销售人员提出预测项目和预测期限的要求，然后销售人员根据要求提出各自的预测方案，再对他们的方案进行综合分析，确定预测的方法，销售人员更接近顾客，对市场情况较熟练，比其他人更有发言权，但销售人员做的需求预测必须经过进一步修正才能利用。

3) 专家意见法

又称德尔菲法，它是一种应用范围十分广泛的预测方法。它是依靠专家的知识，经验和分析判断能力，对过去发生的事件和历史信息资料综合分析，从而对未来的发展作出判断预测。

2、定量分析法

定量分析法是在市场调查已取得的数据基础上，借助数字方法特别是数量统计方法，建立数学模型预测某一预测目标未来数量表现的方法。由于篇幅所限在这里无法一一详细展开

论述，有兴趣的读者可以参考市场预测的专门书籍进一步学习。在此仅以图 4-6 简要概括地介绍几种方法。

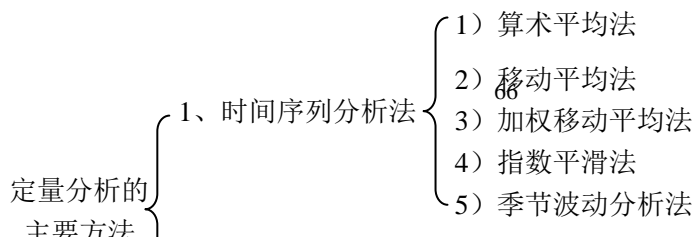


图 4-6 定量分析的主要方法

4、3 目标市场营销策略

如何通过发现和评价市场机会，来选择那些能发挥自己优势的市场作为企业经营和服务的对象，这种选择即是企业选择自己的目标市场，它关系到企业的长远发展和全局利益，是市场营销战略的重要内容，而选择目标市场的前提是市场细分。

4、3、1 市场细分的依据和作用

市场细分（亦称市场细分化）是根据消费者对产品的需求欲望，购买行为与购买习惯的差异，把整体市场划分为两个或更多的消费者群体，从而确定企业目标市场的活动过程，划分后的每一个群体就是一个同质的细分市场或子市场。

1、市场细分的依据

影响顾客需求的因素很多，且消费者市场和生产者市场的顾客需求及其影响因素不同。

1) 消费者市场的细分依据

（1）地理因素。这是按消费者居住的地区和地理条件来划分的。

（2）人文因素。运用人文因素细分市场，就是根据人口统计变量如国籍、民族、人数、年龄、性别、职业、教育、宗教、收入、家庭人数、家庭生命周期等因素将市场进行细分。

（3）心理因素。包括社会阶层、生活方式、性格和购买动机等。

（4）购买行为因素。即按照消费者的购买行为进行细分。包括追求利益、品牌忠诚度、使用者地位、使用频率等等。

2) 生产者市场的细分依据

（1）用户的行业类别。包括农业、军工、食品、纺织、机械、电子、汽车、建筑等等。

（2）用户规模。包括大型、中型、小型企业或大用户、小用户等。

（3）用户的地理位置。除国界、地区、气候、地形、交通运输等条件外，生产力布局，自然环境、资源等也是很重要的细分变量。

（4）购买行为因素。类似消费者市场的细分依据。

2、市场细分的要求

根据前面的讨论，事实上并不是所有的细分都是有效的，需使细分有价值，还必须具备以下几个特征：

1) 可衡量性。它是指细分市场的规模和购买力大小应是能衡量和测定的。

2) 可进入性。它是指企业有能力进入选定的子市场,能有效地为之服务。

3) 效益性。它是指细分市场能否获得一定甚至足够大的利益。

4) 可行性。它是指有吸引和服务细分市场的有效营销方案。

3、市场细分的作用

市场细分对企业市场营销的影响和作用很大,它表现在以下几个方面。

1) 有利于企业发掘新的市场机会。企业在营销中通过市场细分,可以寻找到目前市场上的空白点,发现市场上没有得到满足的需求,这些市场将为企业提供一个新的极好的市场开拓机会。

2) 有利于企业更有效地使用企业资源,提高经济效益。在对目标市场的选择上,细分活动可以让企业找到最适合自己的子市场,而并非是诸如“最大利益”、“最大的”子市场。本着“人无我有、人有我好、人好我转”的策略,不在于商品的大小,只要有需求,或许大企业留下或忽略的市场空隙,都能发挥企业有限的资源优势和灵活性,并取得成功。

3) 有利于满足消费者的需求。通过细分,企业可以发现消费者未得到满足的需求,结合企业的优势和市场竞争情况,有针对性地制订有效的市场营销组合策略,增强市场竞争力。

4.3.2 目标市场选择及其策略

市场细分的目的在于确定企业目标市场。通过细分,被企业所选定的,准备以相应的产品和服务去满足其需要的那一个或几个细分市场就称为该企业的目标市场。

1、目标市场应具备的条件

一个细分市场要适合于作为目标市场应具备以下特点:

1) 要有足够的市场容量。即要有一定的购买力,有足够的营业额。

2) 市场上存在尚未满足的需求,有充分的发展潜力。即企业不仅满足消费者现实需求,更重要的是满足未来的潜在需求。

3) 竞争不激烈或本企业有竞争优势。

4) 符合企业的目标和能力。

2、目标市场的选择

目标市场的选择,一般有三种基本策略。

1) 无差异市场策略

无差异市场策略是指企业不进行市场细分,把整体市场作为目标市场(见图 4—7)。企业只考虑市

场需求的共性，而忽略其差异性。企业为整个市场设计生产单一产品，实行单一的市场营销方案和策略，来迎合绝大多数的顾客。美国可口可乐就是实施这种策略的典范。

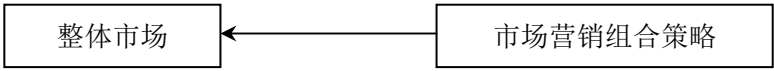


图 4—7 无差异性市场策略示意图

2) 差异性市场策略

差异性市场策略是指企业将整体市场细分后，选择两个或两个以上甚至所有的细分市场作为目标市场，并为这个选定的细分市场设计开发不同的产品，制订不同的营销组合策略，满足不同顾客的需求（见图 4—8）。

企业选择差异性市场策略时，可根据具体情况选择几个细分市场作为企业的目标市场。现将几种不同类型的差异性市场策略分述于后，并以图 4—8 示之。图中横坐标表示市场， M_1 ， M_2 ， M_3 分别表示具有不同消费者群的细分市场；纵坐标，表示产品， P_1 ， P_2 ， P_3 分别表示不同的产品。

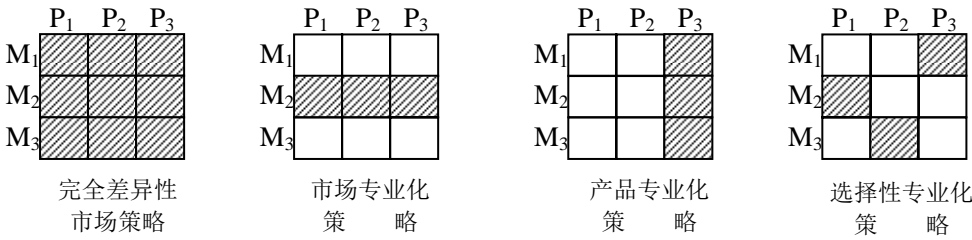


图 4—8 差异性市场选择策略示意图

（1）完全差异性市场策略。即企业将整体市场细分后的每一个细分市场都作为目标市场，并为各目标市场生产和提供不同的产品，分别满足不同目标顾客的需求。例如，某一服装厂分别为中老年、青年、少年三个目标市场提供不同面料、款式、尺寸的外衣、内衣、衬衫。

（2）市场专业化策略。即企业生产经营各种产品，满足某一消费者群体的需要。例如为青年市场提供各种服装。

（3）产品专业化策略。即企业只生产经营某种产品，满足不同消费群体的需要。例如企业生产空调，满足居民家庭需要、单位办公室和宾馆的需要。

（4）选择性专业化策略。即企业在市场细分的基础上，有选择地放弃部分细分市场，选取若干有利的细分市场作为目标市场，满足不同消费者的需求。

3) 集中性市场策略

集中性市场策略又称产品—市场专业化策略。企业在整体市场细分后，由于受到资源等的限制，选取一个或少数几个细分市场，作为企业的目标市场，以某种市场营销组合集中实施于该目标市场(见图 4—9)。

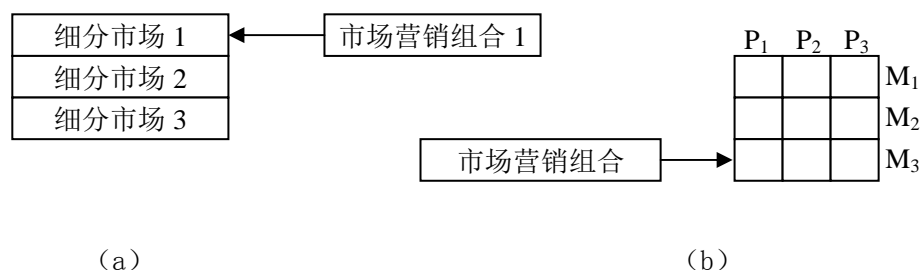


图 4—9 集中性市场策略示意图

采用这种集中性市场策略的企业，追求的不是较大市场上取得较小的市场占有率，而是一个或几个小市场上拥有较高的市场占有率。

总之三种基本策略各有利弊，以表 4—2 示之。

表 4—2 三种基本策略的比较

基本策略 利弊	无差异市场策略	差异性市场策略	集中性市场策略
优 点	品种少,适合大批量生产,规模经济、降低成本	市场广阔,扩大销售量,增强竞争,适应性强	节省费用,提高产品和企业知名度
缺 点	应变能力差,依赖性强,风险较大	经营管理水平要求高,生产成本、存货成本、促销成本增加	目标市场依赖性太大,风险大
适 应	企业资源雄厚,通用性适应性较强,差异小以及市场类似性较高,且具有广泛需要的产品	生产、经营差异性较大的产品的企业及多品种生产企业	资源有限的中小企业

这三种策略除了以上讨论外，企业选择目标市场策略还应考虑以下几个方面的因素，并且不应单独使用，应结合起来综合考虑使用。

1) 市场类似性。若顾客的需求、爱好、购买行为大致相近，对产品的供应和销售要求的差别不大，也即是说市场需求类似程度很高，宜采用无差异性市场策略，反之则采取差异性或集中性市场策略。

2) 产品的同质性。产品性质相近，使用面广的通用产品，如面粉、食盐等，可采用无差异性市场策略，一些差异大的产品如服装、家电等则应采用差异性或集中性市场策略。

3) 企业资源。如果企业资源优势明显，实力雄厚，可采用差异性市场策略；否则，无力兼顾整个市场，宜采用集中性市场策略较为有效。

4) 产品寿命周期。通常产品在投入期时，一般采用无差异性市场策略，以探测市场与潜在顾客的需求，也可采取集中性市场策略，集中力量于某个细分市场上。当产品进入成长期和成熟期，则宜采用差异性市场策略，开拓新市场，不断刺激新需求，延长产品生命周期。

5) 竞争者的市场策略。一般说来，应采取与竞争对手不同的策略。如竞争者实行无差异市场策略，则应采取差异性市场策略与之抗争；如果竞争者已采取差异性市场策略，企业应在进一步细分的基础上，采取差异性或集中性市场策略。

4.3.3 市场定位

1、市场定位的涵义

市场定位是企业为使自己生产或销售的产品获得稳定的销路，要从各方面为产品培养一定的特色，树立一定的市场形象，以求在顾客心目中形成一种特殊偏爱。即是说，要给产品在有可能成为顾客的人的心目中定一个适当的位置。

2、市场定位的步骤

市场定位可以看作一个企业明确其潜在竞争优势，选择相对的竞争优势以显示独特竞争优势的过程。

1) 明确产品定位的依据。调查了解目标顾客的需求和爱好，研究目标顾客对于产品的实物属性和心理方面的要求和重视程度，确定不同的产品定位形象（区域）。

2) 研究目标市场的现有竞争状况。

3) 确定产品在市场中的位置。企业可根据产品的属性、用途、质量；顾客心理满足程度、产品在市场上的满足程序等因素，进行市场定位。

3、目标市场产品定位的策略

1) 填补市场空位策略。它是指将企业产品的位置定位在目标市场的空白处，避开了市场竞争，以更好地发挥企业的竞争优势，获取更多经济效益。它适用于中小型企业。

2) 与竞争者并存和对峙的策略。它是将本企业的产品位置确定在目标市场上现在竞争者的产品旁，相互并存和对峙着。有一定实力的中小企业适用该策略。

3) 取代竞争者的策略。它是将竞争者赶出原位置，并取而代之。企业一定要有比竞争对手具有明显的优势，为扩大自己的市场范围，才能使用该策略。这种策略通常适用于实力雄厚的大企业。

4.4 市场营销组合策略

市场营销组合策略是企业搞活市场营销，取得最佳经济效益的手段和技巧，是实现企业市场营销战略

的保证。市场营销组合策略，主要体现在市场营销组合的四个因素上，即产品策略、价格策略、销售渠道策略和促销策略。使用这些策略时，不仅要了解各种策略的内容及其构成，而且能让其有机地结合起来，优势互补，取得最佳经济效益。

1、产品策略

企业制定营销策略，首先碰到的第一个问题是企业提供什么样的产品或服务去满足消费者的需求，即首先制定企业的产品策略。

1) 产品的整体概念

在这一整体概念中，包含着三层含义。一是具有实质性，即能够满足购买者的需要和利益要求，也就是通常所说的具有使用价值。例如买电视机是为了看电视，它是产品的核心部分。人们购买商品，第一位的是看核心部分。二是具有实体性，即产品的具体形态，如产品的性能、质量、式样、色彩、商标、包装等，它是产品的形式部分。人们在购买商品时，考虑到核心部分以后，还要对形式部分进行选择。三是具有延伸性，即商品给购买者带来的附加利益，如送货、安装、维修、保证等，是产品的附加部分。这是购买大型产品和高技术产品时的要求。产品的整体概念如图 4-10 所示：

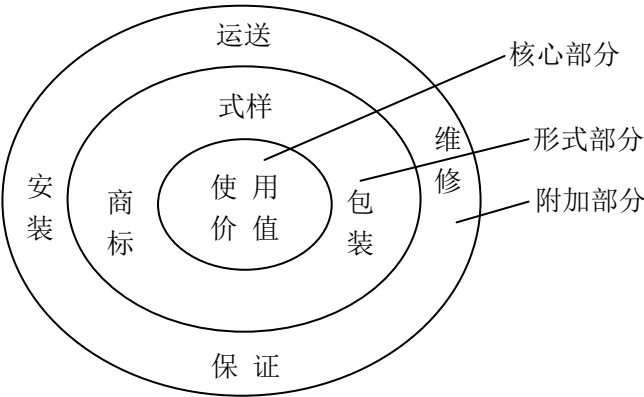


图 4—10 产品整体概念示意图

2、产品的生命周期

1) 产品生命周期的概念

产品生命周期是指产品从试制成功到投入市场开始，直到最后被淘汰退出市场为止所经历的全部时间，即是产品的市场寿命，不是产品的使用寿命，这段时间称为产品生命周期。

产品生命周期一般可分为四个阶段，即投入期、成长期、成熟期和衰退期。为了描述一个产品在市场上从无到有，高速增长，市场饱和，直到被市场淘汰的变化过程，可用一条曲线来表示，该曲线称之为产品生命周期曲线（见图 4—11）。

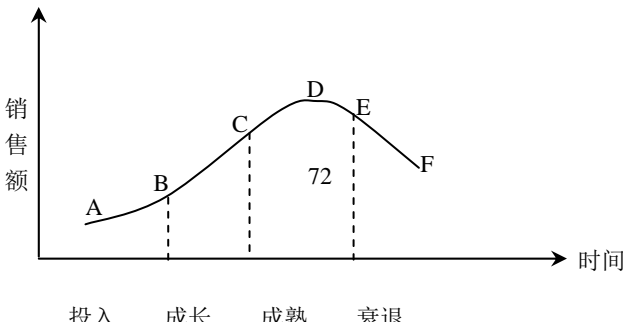


图 4—11 产品生命周期曲线

2) 产品生命周期各阶段的特点及其策略

产品生命周期各阶段有其不同的特点，企业可根据其特点，制订和采取相应的市场营销组合策略（见下表 4—3）。

表 4—3 产品生命周期各阶段特点及策略

各阶段 特点及策略	投入期	成长期	成熟期	衰退期
主要特征	市场销售渠道少，销售量上升缓慢，成本费用高，利润和市场竞争不激烈	分销售渠道畅通，销售量增长迅速，大批量、成本低，利润和市场竞争渐趋激烈	销售量大，销售增长速度缓慢，批量大、成本低，利润总额高，但开始下降，市场竞争激烈	销售量和利润急剧下降，生产能力过剩，降低售价，回收资金，企业纷纷退出市场
主要任务	投入市场的产品要“准”，投入市场时机要合适，缩短投入期，更快进入成长期	防止产品粗制滥造，快速增长销售和利润，回收投资	尽可能延长产品寿命，增加销量，提高经济效益	转入研制开发新产品或转入新市场
产品策略	产品有特色，完善产品的质量、性能、取得顾客信任	狠抓产品质量，配之良好的包装和服务，争创优质名牌	开展优质服务，提高产品声誉，开辟产品的新用途，增加销售量	淘汰老产品或老产品占领新市场或开发新产品
价格策略	尽量制订顾客满意价格，也可采取高价或低价	分析市场价格趋势，保持原价或适当调整	适当降价，吸引老顾客，争取新顾客	适当降价，力争取得边际利润
渠道策略	自行销售，或选择中间商	扩大销售网点，渗透或开拓市场，增加销售量	有选择地扩大销售渠道，增加销售网点，促进销售	减少销售网点，开拓新市场
促销策略	宣传产品的性质、用途吸引顾客，尽快占领市场	强调树立产品形象，扩大产品知名度，争创名牌，加强销售服务	宣传产品的新用途，开拓新市场	努力降低销售费用，在新的目标市场上加强宣传，占领新市场

3) 产品组合

(1) 产品组合概念

产品组合是指一个企业营销的各种产品质的结构和量的比例。它通过宽度、深度和关联性三个方面表现出来。这三个方面的不同比例构成不同的产品组合。

产品线，它是指密切相关的满足同类需求的一组产品。产品项目，凡企业在其产品目录上列出的每一个产品，就是每个产品项目。

产品组合包含三个因素：宽度、深度和关联性。

①产品组合的宽度（又叫广度）是指一个企业营销的产品线数目的多少。它反映了企业的市场服务面的宽窄程度和承担投资风险的分散能力。

②产品组合的深度（又叫长度），是指每条产品线上的产品项目数，也即是每条产品线有多少个品种。它反映了一个企业在同类细分市场中，满足顾客不同需求的程度。

③产品组合的关联性（或一致性），是指每条产品线之间在最终用途、生产条件、销售渠道以及其他方面相互关联的程度。其关联程度愈密切，说明企业各产品线之间具有一致性，反之，则缺乏一致性。

（2）产品组合决策

产品组合决策是制订其他各项决策的基础，一般有六大类。

①有限产品专业性策略，即企业集中生产经营有限的或单一的产品，适应和满足有限的或单一的市场需要。例如，某企业只生产女式皮鞋。

②产品系列专业性策略，即企业重点生产经营某一类产品。例如某日用化工厂只生产妇女润肤霜、男子护肤霜和宝宝霜等化妆品。

③市场专业性策略，即企业向某个专业市场（某类顾客）生产经营所需的各种商品。例如化妆品厂向妇女提供护肤霜、洗面奶、浴液、口红、洗发香波等。

④特殊产品专业性策略，是指企业生产经营某些具有特定需要的特殊产品项目。如生产某些特效药品的企业就是采用这种策略。

⑤特殊专业性策略，是企业凭借它拥有的特殊技术和生产条件，提供满足某些特殊需要的产品，如某厂专门生产和提供残疾人使用的假肢、轮椅和康复器械等产品。

⑥多系列全面型策略，是企业着眼于向顾客提供他们所需要的一切产品。

（3）调整产品组合

由于科学技术迅速发展，市场需求变化大，以及竞争形势和企业内部条件的变化，企业的产品的销售形势也在不断的变化，为此，企业有必要对现有产品进行整顿，调整产品结构，使其能达到更佳的组合。

调整产品组合有以下几种决策可供选择（见图 4—12）。

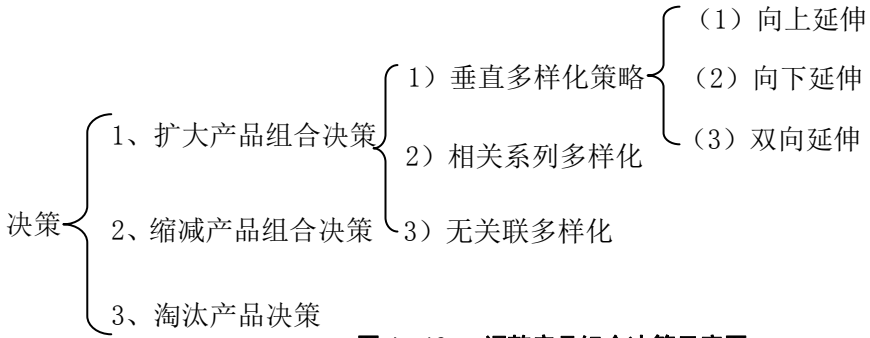


图 4—12 调整产品组合决策示意图

图中（1）向上延伸：是指企业原来生产低档产品，后来决定增加高档产品。

(2) 向下延伸：是指企业把高档产品定位的产品线向下延伸，开始生产低档产品。

(3) 双向延伸：是指企业在原有产品的基础上同时向档次高一级或低一级的市场发展。

4) 新产品开发

(1) 新产品的概念

从营销角度而言，新产品是指某个市场上首次出现或企业首次向市场提供的，具有新的功能、新的特征、新的结构和新的用途，能满足某种消费需求的整体产品。大体包括全新产品、换代产品和改进产品三大类。

(2) 新产品开发的实施过程

为提高新产品开发的成功率，必须建立科学的新产品开发管理程序。新产品开发程序一般分为 7 个步骤：构想→筛选→概念形成与验证→可行性分析→产品研制→市场试销→正式投放市场。


5) 品牌和包装策略

品牌、包装都是产品整体概念中的重要组成部分，也是产品策略中的重要决策。

(1) 品牌

品牌是商品的商业名称，是由企业独创的，有显著特性的，未作商标或已作商标申请注册的特定名称。品牌可以由名词、文字、标记、数字、符号及其组合构成。品牌是简称，它包括品牌名称，品牌标记。

品牌名称，是指品牌中可以用语言称呼或念出来的部分。如长虹彩电，海尔冰箱。

品牌标记，是指品牌中可以识别、认知，但不能用语言称呼或念出来的那一部分。如奔驰汽车的标记是 。

商标是一个具有法律意义的名词，通常被称之为注册商标，企业获得使用品牌名称和品牌标记的专用权，并受到法律保护。而未经注册的产品品牌不是商标，不受法律保护。

(2) 包装

包装是指便于产品销售和传播信息的容器或包装材料，以及与此相关的一系列设计活动。

在现代市场营销观念中，以保护产品为主的传统包装观念已被突破。包装作为传递产品信息的一种重要且有效的手段，有着识别、便利、美化、增值的功能。

4.4.2 价格策略

在市场经济条件下，任何企业都必须为自己的产品制定适宜的价格，因为价格是影响市场需求和消费者购买行为的重要因素，是企业开展市场竞争的主要手段之一，并直接影响企业的利润。为此，企业必须了解价格构成和影响价格高低的各种因素，选择适当的定价方法、定价策略和调价策略。

1、影响价格的因素

影响商品价格决策的因素很多，其中既有内部因素又有外部因素，如图 4—13 所示。

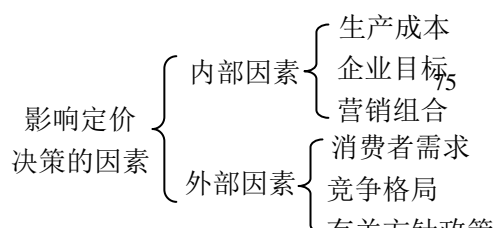


图 4-13 影响商品价格决策的内外部因素

2、定价方法

1) 以成本为导向的定价

以成本为中心的定价因素最为简便，也最为企业常用，具体方法又可分为 4 种：

(1) 成本加成定价

是按单位产品总成本加上一定比例的预期利润或再加上税金的一种定价方法。计算公式如下：

$$\text{单位产品价格} = \text{单位产品成本} \times (1 + \text{成本加成率}) \div (1 - \text{税金率})$$

(2) 收支平衡定价法

又称盈亏平衡定价法。是以总成本和总销售收入保持平衡为定价原则。即总销售收入等于总成本，来制订产品的保本价格。其计算公式为：单位产品保本价 = (固定成本 + 总的变动成本) / 预计销售量。

(3) 目标利润定价法

该方法是以总成本和目标利润作为定价原则。使用时先估计未来可能达到的销售量和总成本，在保本分析（收支平衡）的基础上，加上预期的目标利润额，或是加上预期投资报酬额，然后再计算出具体价格。其计算公式如下：

$$\text{单位产品价格} = (\text{总成本} + \text{目标利润额}) \div \text{预计销售量}$$

$$\text{投资报酬额} = \text{总投资额} \div \text{投资回收期。}$$

(4) 变动成本定价法

又称边际贡献定价法。该方法以变动成本作为定价基础，变动成本是指凡是成本总额随着数量的增减而成正比例变动的成本。只要定价高于变动成本，企业就可以获得边际收益（边际贡献），用以补偿固定成本，多余者为盈利。其计算公式是：单位产品价格 = (总的变动成本 + 边际贡献) / 预计销售量。

$$\text{边际贡献} = \text{销售收入} - \text{变动成本}$$

2) 需求导向定价法

这种定价方法是按市场需求的强弱情况而制定不同的价格，市场需求量大，定价就高；需求量小，定价就低。主要有以下两种：

(1) 理解价值定向法

该法以消费者对商品价值的认知和理解程度作为定价的依据。

(2) 需求差异定价法

这种方法根据销售对象、销售地点、销售时间不同而产生的需求差异对商品的定价。

3) 竞争导向定价法

竞争导向定价是以供求关系为基础，以市场竞争的同类产品的价格为依据并随竞争状况的变化进行调整。主要做法也有两种：

(1) 通行价格定价法

即将竞争产品的价格作为本企业产品定价的基本依据，避免挑起战争，在人们的观念中常被认为是“合理价格”。

(2) 密封投标定价法

是企业在投标时使用的价格，不是以自己的成本来定价，而是通过预测竞争者价格和结合期望利润作为定价标准来制定价格。

3、定价策略

在确定了基本的定价方法之后，还有许多定价策略可以选择，主要的有以下几种：

1) 新产品定价策略

(1) 取脂价格策略。即在新产品刚进入市场的阶段（产品生命周期的投入期），采取高价政策，在短期内赚取最大利润。就好象在牛奶中提取奶油一样，尽快取出产品利益。

(2) 渗透价格策略。即以低价投放市场的策略。目的有利于打开新产品的销路，占领市场。

(3) 满意价格策略。即介于以上两种策略之间的适中价格策略。可达到产品价格能被顾客接受，企业又有一定利润为目的。

2) 心理定价策略

(1) 尾数定价策略，是依据消费者有零数价格比整数价格便宜的消费心理，而采取的一种定价策略。

(2) 整数定价策略，即企业采用合零凑整的方式，为产品制定整数价格。

(3) 声望价格策略，是一种利用企业和产品的声誉，对产品定价的策略，其产品价格比一般商品价格高。

(4) 招徕定价策略，是一种利用消费者求廉的心理，将少数几种商品暂时降低价格，吸引和招徕顾客购买的一种策略。

3) 折扣与折让策略

这是一种减价策略，是在原定价格的基础上减收一定比例的货款。常见的折让定价策略有：(1) 数量折扣；(2) 现金折扣；(3) 季节折扣；(4) 业务折扣；(5) 组合折扣等。

4) 差别定价策略

差别定价就是根据交易对象、交易时间等方面的不同，突出两种或多种不同价格，适应顾客的不同需要，扩大销售，增加收益。常有以下几种形式：

(1) 地区减价策略，即是指同一商品销售地区不同，所定价格也不同的策略。

(2) 分级差价策略，即是对同一类产品进行挑选整理，分成若干级别，各级之间保持一定价格差额的策略。

(3) 时间差别策略，是指同质产品不同季节、不同时期、甚至同一天的不同时间而定价不同。

(4) 品牌差别策略，即是指同品种的商品由于品牌不同定价有别的策略。

4.4.3 分销渠道策略

满足消费者的市场需求，不仅要有适宜的商品和适宜的价格，还必须要有适宜的通道送达消费者手中。因此，企业必须认真研究自己的产品选择哪条销售渠道更有利。

1、分销渠道的概念

所谓分销渠道，是指产品或服务从生产者向消费者转移过程中，所经过的由各中间环节联结而成的路径。

在营销中，产品的价值实现是通过交换过程进行的，产品在其中一般要发生两种形式的运动。一种是作买卖结果的价值形式的运动，是产品所有权的一次或多次转让，使产品相应从一个所有者转移到另一个所有者，直到消费者手中，这是商流。另一种是伴随商流可能发生的产品实体的空间转移，这是物流。本章侧重于商流部分。分销渠道的价值主要体现在以下几个方面：

- 1) 实现产品转移，加速商品流转。
- 2) 提高交易效率、降低交易成本。
- 3) 创造有利条件，调节产销平衡。
- 4) 沟通市场信息，保证产销对路。
- 5) 规避市场风险，促进产品销售。

2、中间商类型与分销渠道结构

1) 中间商类型

中间商由专门从事商品渠道经营活动的企业或个人组成的，它们的基本职能是作为生产和消费之间的媒介，促成商品交换。中间商包括多种类型，按其销售过程中是否拥有商品的所有权，分为经销商和代理商；按其在渠道过程中所起的作用，可以分为批发商和零售商。

经销商是指从事商品经销业务并拥有商品所有权的中间商。经销商是销售渠道中主要的中间商，生产企业与经销商的关系，主要是通过买卖合同的形式维持的。

代理商是指受生产者委托，从事商品的营销业务，但不拥有商品所有权的中间商。生产企业通过合同与代理商建立代理关系，生产企业付给代理商一定数量的代理费和按销售比例提取的佣金作报酬。

批发商是在工商企业之间进行大批量购销商品活动的商业企业。他们向生产企业收购商品（有时也向其他批发商进货），再把商品销售给零售商、生产者或其他批发商。其主要功能是集中、平衡、扩散、服务和承担风险。

零售商是指直接向消费者出售商品的商业企业。它是商品渠道的最终阶段。其功能就是为消费者和生产者服务。

2) 分销渠道结构

在营销活动中，我们一般从有无中介环节、环节的多少及每一环节含中间商数量的多少几方面对分销渠道进行划分：

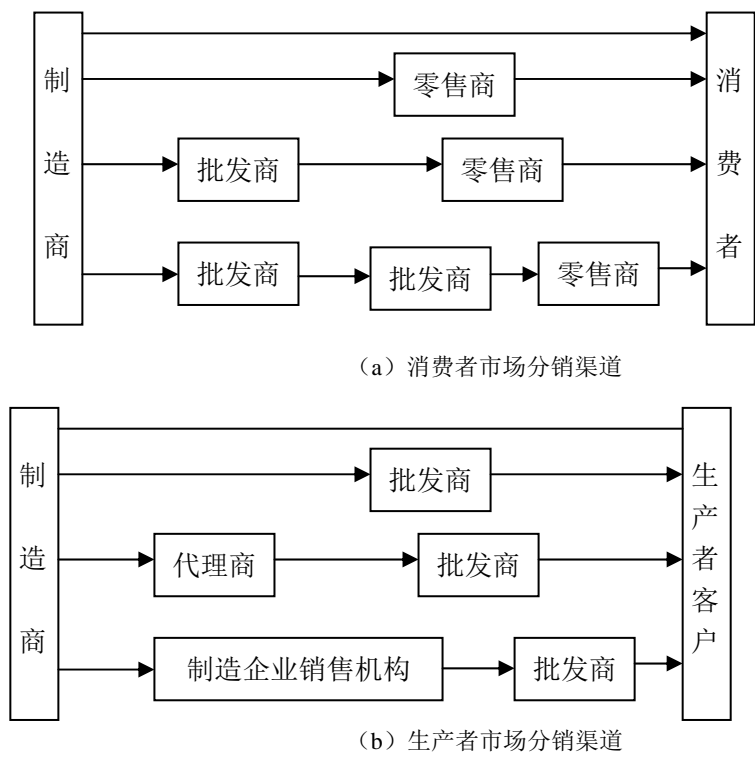


图 4—14 分销渠道结构

(1) 直接渠道与间接渠道

按照商品在流通过程中是否经过中间商转卖，我们将分销渠道分为直接渠道和间接渠道。前者由生产企业直接将产品卖给用户，没有中间商介入。间接渠道指至少会有一层中介结构，是消费者市场占主导地位的渠道类型，它一般有一、二、三层渠道。即制造商与用户之间有一层、二层、三层中间环节，如上图所示，在消费者市场分销渠道中，有零售商、批发商、中间商介入，有几层中介机构，就是几层渠道。生产者市场分销渠道也是如此，如上图所示，若制造商与用户之间有两层中间环节，有代理商和批发商，即二层渠道，而三层渠道的情况已较少见。

(2) 长渠道和短渠道

在企业的纵向分销渠道中，经过的中间环节越多，运用中间商越多，渠道就越长；反之，渠道越短。渠道的长短只是相对而言，各有利弊。同种产品，由于市场地理位置的远近不同，也就需要长渠道或短渠道；同种产品，市场远近相似的情况下，中间商规模大小的不同影响渠道长短，如通过大型零售店销售，

渠道可相对较短，通过小型零售店销售，渠道可能较长。

（3）宽渠道和窄渠道

渠道的宽与窄，取决于商品渠道过程中每一层次选用中间商数目的多少。宽渠道：渠道中同一层次中间商越多，渠道越宽，竞争越激烈，市场覆盖密度越高。窄渠道：渠道中同一层次运用中间商数目越少，渠道就越窄，竞争程度较弱，市场覆盖密度较低。具体有以下三种分销形式：

①独立分销。这种分销方式就是给有限数目的经销商在各自的区域内以独家销售该产品的权利。

②密集性分销。它是指用尽可能多的网点销售产品。

③选择性分销。这是介于独家分销与密集分销中间的一种形式。是利用一家以上但又必须符合条件的几家中间商经销本企业的某特定商品。

3、分销渠道的选择与管理

1) 影响分销渠道选择的因素

（1）产品特性。一般说，鲜活易腐商品、时兴商品，宜直销；技术复杂、专业性强的商品，用户对安装、维修、使用的要求越高，宜采用直销或尽可能短的渠道；体积大、份量重，移动不方便的商品也适于直销，以减少中转的麻烦；再就是中间商的利润过高，又需充分演示或较多附加服务的商品，可直销。

（2）市场因素。市场越分散，流通成本高、耗时长，越需要中间商；反之，用户规模大，位置集中，一次购买批量大，则可直销或采用短渠道。因此，一般来说，对生产者市场的用户可采用直销，对消费者市场则大多需相对较长的渠道；当零售商规模庞大时，可采取一层渠道或至多两层渠道，反之，中介环节可适当多些。

（3）企业自身因素。企业的规模大、声誉高、财力雄厚，具备市场营销所需的人员设施、技术和经验，亦可采取直销，或短渠道；否则，只有采用间接渠道。

2) 分销渠道的管理

分销渠道管理包括以下三方面内容：

（1）选择渠道成员。对不同的企业来说，选择渠道成员难易程度相差悬殊。主要取决于企业本身的声誉及产品的畅销程度。渠道成员主要包括：批发商、零售商、代理商、中介机构等。企业选择中间商的标准主要有：市场开拓能力、资金、销售能力、人员素质、商誉、经验、信用、仓储能力等。

（2）激励渠道成员。生产企业对中间商应以“利益均沾，风险分担”的原则，密切双方的合作关系，共同搞好营销。对中间商的工作须及时考核，经营效果好的，给以奖励或优惠待遇，让他们意识到作为纵向营销系统的一员，并非一定要从消费者手中赚钱，而能够从厂家手中赚钱，并争取建立长期合作关系。

（3）评价渠道成员。该项工作主要是依据与其签订的有关绩效标准和奖惩条件的合同条款来进行的。通常包括销售配额、平均存货水平、交货时间、促销和培训合作计划落实、中间商向顾客提供的服务等。评估之后，对那些贡献较大，工作努力的渠道成员，将给予特别的关注，建立更亲密的伙伴关系。对那些

不胜任的渠道成员，必要时可做出适当调整。

4.4.4 促销策略

促销是企业营销组合的第四个因素，也是在买方市场条件下打开市场的“金钥匙”，因为在现代市场上“产品爆炸”，“信息爆炸”，仅有适销对路的产品、适当的价格、方便购买的销售渠道尚不能激发人们的购买欲望，还必须通过各种促销活动，刺激消费者需求，才能促进消费者购买。促销的方式主要包括人员推销、广告、公共关系、营业推广四种。本节对促销组合做总体论述后将重点分析广告和人员推销两种方式。

1、沟通和促销组合

促销活动实质上是一个沟通过程，它是向目标顾客传递有效的信息，也就是与消费者进行沟通，实现企业的营销目标。沟通也可以说就是促销的别称。

1) 有效沟通的程序

(1) 确定信息接收者。信息的接收者，可能是现实的消费者，也可能是潜在的消费者；可以是作出购买决策的人，也可以是影响购买决策的人；可能是个人，也可能是团体、公众。

(2) 信息接收者的反应。信息接收者确定后，企业营销人员必须决定企业所要寻求的消费者的反应，消费者的最终的反应是购买行为，通常经过六个阶段：认识→了解→喜欢→偏爱→确信→购买。

(3) 选择信息。营销人员要向目标市场传递有效的信息，引起消费者的注意和兴趣，激发拥有该产品或服务的欲望，最终促成购买行动。

(4) 选择媒体。主要有人员和非人员两大类信息沟通渠道。人员沟通渠道通过面对面交谈或电话访问达到信息的传递，这是一种双向的沟通，能立即得到对方的反馈，因此效果较好。非人员渠道是一种单向沟通，包括大众传播媒介和为向目标顾客传递促销信息而设计的各种活动，如新闻发布会、开幕式、展销会等。

(5) 信息反馈。信息传递出去之后，市场营销人员接着要做的工作就是进行信息效果调研，了解到企业传递给目标市场的信息是否准确体现了本企业的产品或服务特色，是否有助于塑造企业的良好形象，是否收到了预期的目标市场反应，是否需要改进，沟通的媒体、渠道选择是否科学等等。

2) 促销组合

促销是指企业为激发消费者的购买欲望，扩大产品或服务的销售而进行的一系列沟通活动。促销组合即如何将人员推销、广告、营业推广和公共关系几种促销分式既经济又有效地配合起来，发挥最大作用。

人员推销是面对面的直接信息传递，说服的效果最好（下一节将详细讨论）。

广告是一种高度大众化的信息传递方式，可多次重复，并因充分利用文字、声音和色彩而极富表现力，特别适合向分散于各地的众多目标顾客传递销售信息（下面将详细讨论）。

营业推广是企业某一段时间内采用特殊的手段或方法对消费者或中间商进行强烈刺激，以激励他们

对特定产品或服务的较快或较大量地购买。与其他促销方式不同，营业推广多用于短时期的特别促销。可以说，广告提供了购买理由，营业推广提供的是购买刺激，推动顾客快买多买。营业推广有多种具体做法，包括针对消费者的促销工具（样品、优惠券、以旧换新、减价、免费试用、保证、示范、竞赛等）；对中间商的促销工具（购买折扣、免费商品、商品津贴、合作广告、广告和展示津贴、经销商销售竞赛等）。营业推广一方面对消费者和中间商产生强大的吸引力，有“机不可失，失不再来”的紧迫感，促使其当机立断、马上购买。但另一方面营业推广的许多做法显示出卖者急于出售商品的意图，过于频繁的营业推广将降低商品的身价。所以，企业在运用营业推广时必须慎重考虑。

公共关系是一种间接的促销方式，并不要求达到直接的销售目标，但它对企业仍具有特殊意义，主要因为多数人认为新闻报道较广告更为客观、可信。通过公关，企业可有效地将营销信息传递给那些避开推销员和广告的客户。

3) 制定促销组合时应考虑的因素。

①产品特点与市场类型。不同的促销手段在消费者和市场上的影响力也不相同。一般来说，生产经营消费品的企业，较多地使用广告，其次为营业推广、人员推销，最后是公共关系。因为消费品的购买次数频繁，购买量较少，而且消费者人数众多，分布较广，所以广告的效果更为显著。生产经营工业品的企业在促销活动中则较多使用人员推销。因为工业品的购买技术性强，用户较集中，购买程序复杂，所以较多使用人员推销，其次，营业推广、广告和公共关系。

②促销目标。一般而言，企业的营业目标有销售额、利润、市场占有率、销售增长等等。因而，企业的促销组合围绕着这些目标，针对各种促销手段来设计，形成最佳组合。

③“推”与“拉”的策略。推式策略是将产品通过分销渠道推销给最终消费者，这种策略主要是针对分销渠道成员，以人员推销为主，引导渠道成员持有产品并促销给最终消费者的一种促销组合策略；拉式策略是针对最终消费者，以广告方式为主引导消费者购买本企业产品的一种促销策略，这种策略一般是通过强大的广告促销，使消费者产生购买欲望，向分销渠道成员购买，渠道成员再向生产企业购买。

④产品生命周期所处阶段。不同阶段的产品，促销目标通常有所不同，其促销方式自然不同，应选择的促销组合（见表 4—4）。

表 4—4 产品生命周期不同阶段促销组合选择表

产品生命周期	促销重点目标	主要促销方式
投入期	认识和了解商品	广告、人员推销、营业推广
成长期	增加兴趣，产生偏爱	改变广告形式、人员推销
成熟期	增加偏爱和信任	营业推广、广告、公共关系
衰退期	促成信任和偏爱的坚持	营业推广、广告
全周期	消除不满意感	改变广告内容，利用公共关系

2、广告策略

1) 广告的概念及其特点

广告是由广告主付费，以非人员方式将有关信息传递给目标市场和社会公众的一种促销手段。与其它促销手段相比，广告有着公众性、信息唯一、简单、表现力强、费用较高，但社会公众人均成本低廉等特点。

制定广告计划时，企业首先确定目标市场及购买者动机，然后据此作出所需的 5 项主要决策，即 5M：广告目标（mission）、广告预算（money）、所传递信息（message）、媒体（media）和评估效果的方法（measurement）。

2) 确定广告目标

广告的目标主要有传递信息、劝说购买、提醒三大类，广告目标取决于企业整体的营销组合战略，还取决于企业面对的客观市场情况及产品不同的生命周期阶段等因素。

3) 编制广告预算

制定广告预算时还要考虑以下因素的影响：①产品生命周期的阶段（介绍期广告预算较高，成熟期则较少）；②竞争情况（市场竞争激烈、广告预算较高）；③产品的可替代性（与其它产品相似，则广告预算较高，以便与其它品牌相区分，反之，独具特色，广告预算可相对较低）。

全面考虑影响广告预算的各种因素有助于合理确定广告预算，但不同的市场状况、产品、消费者状况，不同的媒介及广告目的就有不同的广告预算方法，具体问题要具体分析。

4) 选择广告媒体

广告媒体就是广告信息传播的载体，企业可选择多种传播媒介传递广告信息，广告媒介的种类很多，主要的有报纸、广播、杂志、电视、直接邮寄和户外广告等。每种媒介各有其特点，在时间性、灵活性、视觉效果、传播面、成本等方面相差甚远，各有短长。因此，选择广告媒体时，企业须综合考虑以下几方面因素，以便做出最佳选择。（1）企业对广告传播频次、范围和效果的要求。（2）目标顾客接收媒体的习惯。（3）产品特点。（4）信息内容。（5）媒体的成本和企业支付能力。

5) 广告制作

广告的制作特别强调创造性的作用，以达到具有吸引力、具有独特性、具有可信性的效果为最佳。

6) 评估广告效果

正确的评价广告效果，可帮助企业在降低广告费用的同时，获得更好的广告效益。主要有两方面：①销售效果；②传播效果。

3、人员推销

人员推销是最古老的促销方式，并且直至今天，仍是最重要的促销方式。

1) 人员推销的角色特点

人员推销之所以长盛不衰，关键是其具有不可替代的优点和作用，即首先它是一种更为直接的促销方

式。销售人员可以直接把信息传递到市场，并能得到迅速反馈。其次，它是企业与客户之间联系的一个关键媒介，机动灵活，反馈及时。销售人员代表企业与顾客接触，可深入调查更多的消费者信息以及问题，与消费者进行双向沟通，进行信息反馈，还与顾客建立长期有利的关系，促进产品销售。再次，人员推销用于工业品的销售优势更突出。因为工业品顾客较集中，商品技术性强，且购买者多属专家购买，所以企业需选用具有良好专业知识和营销知识的人员销售产品。

2) 人员推销的管理

(1) 推销队伍的组织结构。它是一个推销员如何分工最有效率的问题，通常有 3 种主要的组织方式：第一种地区组织。即按地区区域划分推销队伍，是最常见、最简单的组织机构，适用于产品和市场都较单纯的企业。第二种产品式组织。即由一位或几位推销人员负责一种产品在所有地区的销售，适用于经营众多产品，且产品技术性较强的企业。第三种顾客式组织，即按用户行业或为某个大用户单独组建销售队伍，避免按产品分工，可能出现分属不同部门的推销人员都跑到同一位客户那里去推销产品的情况，适用采用多角化经营战略的企业。有时企业还可采取复式推销组织结构，即混合运用上述 3 种推销结构，并根据市场和经营范围的变化，重新调整其推销组织结构。

(2) 推销人员的招聘、培训。

推销人员素质的高低对企业实现目标、开拓市场、扩大销售的影响举足轻重。

推销人员的招聘。人事部门可以通过刊登广告、职介中心、现有销售人员介绍等方式招聘销售人员。在人员特性要求方面，一个优秀推销员应该富有自信，精力充沛，工作热情，性格外向和奉献精神，筛选的方式有非正式的面谈和口试、笔试。

推销人员的培训。培训主要集中在产品知识、销售技巧、市场分布、公司的情况、产品的情况，竞争对手的情况，推销技巧和必要的法律知识和商务知识。

(3) 推销人员的激励与考核

激励。推销人员的工作与其他员工相比有很大的不同，大部分的工作时间是在外地独立工作，可能会遇到许多难应付的用户和事情，易产生低落情绪。为此，有必要针对他们制定一些特殊的鼓舞方式。如加强对销售人员的管理，通过定期的各类会议对销售人员的工作给予关心、指导和检查，再有制定销售配额，开展推销竞赛，建立和保持团队精神，鼓励推销人员努力推销产品，并与相应报酬挂钩。采用薪金制、佣金制、薪金与佣金混合制等形式。

考核。公司对推销人员的考核，通常的做法采用两种方法。

第一种方法是由销售主管对其综合素质作出评估。包括对业务素质、性格人品、工作的主动性与协作性等多方面的评价。

第二种方法是定量考核。常用指标有：

1、访销次数。这是测量销售人员工作量的一种方法，公式如下：

$$\text{访销次数完成率} = \frac{\text{实际访销次数}}{\text{计划访销次数}} \times 100\%$$

2、销售量（额）与任务指标比较。公式如下：

$$\text{销售配额完成率} = \frac{\text{实际销售量（额）}}{\text{销售配额}} \times 100\%$$

4.5 市场营销的新理念

20 世纪 80 年代以来，国际经济环境发生了巨大变化，呈现出世界经济一体化和区域经济集团化的趋势。面对这一新形势，广大营销研究人员在丰富、完美市场营销理论的同时，提出了一些新的思想和观点；许多企业在营销实践中进行了新的探索，使市场营销从理论与实践的结合上得到了进一步发展。尽管其中有一些理论尚不十分成熟，但这些新思想无疑拓宽了我们的视野，向我们显示了市场营销又一个新纪元的来临。

市场营销的新发展表现在许多方面，如全球营销、服务营销、整合营销、绿色营销、网络营销等。

全球营销是 80 年代初由西奥多·莱维特（Theodore Levitt）在其论文中首先提出的概念。他认为，过于强调对各个当地市场的适应性，将导致生产、分销和广告方面规模经济的损失，从而使成本增加。莱维特的观点在学术界和实业界引起了巨大的反响，人们也因此从新的角度对“本土营销”进行了审视。所谓本土营销，其核心思想就是每个市场都是不同的，企业必须提供适应当地市场的产品，才能战胜竞争者。显然，这场争论的惟一答案只能是“视具体情况而定”。既不能固守“当地化”战略，也不能千篇一律地选择“标准化”战略，而是站在全球市场的角度，因地制宜、因时制宜地进行战略选择。因此，企业的任务就不仅要提供先进的、性能良好的、可靠而又廉价的全球标准化产品，而且要针对不同国家的特点体现出营销工作的差异性。

服务营销与制造业的营销有很大区别，因为服务业与制造业相比有许多特殊性，服务业的特性，尤其是其无形性，给营销人员带来了许多困难，但同时也给他们提供了一些难得的获利机会。从营销学的角度看，服务产品与实物产品的营销并没有实质性区别，但服务业的特殊性则要求服务企业在营销实际操作中使用特殊的营销策略。服务营销的核心就是要将为顾客服务的观念贯彻到企业所有的经营活动中去，而不是仅仅将服务视为依附于产品的售前或售后服务。服务观念应贯穿于从产品设计到产品销售的整个过程之中，乃至产品生命周期的各个阶段。随着“服务经济时代”的到来，服务营销已经成为企业树立良好形象、创造新顾客、留住老顾客的最有效途径。

整合营销是 90 年代在营销组合理论基础上发展起来的新观点，也是开展市场营销研究的新视点，即企业所有的部门和所有的营销功能都要共同协调地为满足顾客需要服务。该理论认为营销活动不只是企业经营管理工作的一项职能，而是指导企业取得成功的关键。企业的整合营销分两个层次，一是不同营销功能的整合，二是营销部门与其他部门的整合。整合营销强调企业与消费者之间的交流、对话和沟通，并通过加强与消费者的交流、对话和沟通来实现营销目标。随着消费需求的个性化出现，整合营销具有了特别重要

的意义，在此基础上形成了“4C”组合理论，通过对消费者（consumer）、成本（cost）、便利（convenience）和沟通（communication）的组合来满足顾客需求。

绿色营销是 20 世纪 80 年代后兴起的世界营销的热点问题。工业革命在使经济高速增长的同时，也使生态资源迅速减少，使人类的生存环境受到严重污染和破坏，这引起了全社会的普遍关注。一些具有战略眼光的企业家敏锐地抓住了这一新的机遇，推出绿色产品，开展绿色营销，从而为企业赢得了无数营销机会。绿色营销就其本质来说，就是在传统的营销变量中增加了一个绿色变量，即环保因素。但这是一个独一无二的变量，因为它无所不在，无论是研制产品、设计包装、制作标签，还是广告宣传、促销推广，都必须将环境因素融合其中。绿色营销导致了企业经营观念的深刻变化，并因此带来了营销策略中的一些根本性变革。对于广大消费者来说，对于其生活环境的污染和退化的深切关心，是与因环境恶劣而对其健康和生命构成威胁的个人焦虑交织在一起的。而这正是企业制定其绿色营销策略的出发点，它明确了在绿色营销中什么是应该做的，什么是不应该做的。随着经济的发展和人民生活水平的提高，消费者越来越注重对生活质量的追求，绿色营销将大有作为。

网络营销是伴随着计算机网络技术的产生而发展起来的一种全新的、极具竞争力的营销方式。与传销营销相比，网络营销可使生产者和消费者一对一的互动沟通，为个性化需求提供了极大的满足，迎合了现代营销观念的宗旨。在网络营销环境中，市场调查、广告促销、经销代理等传统营销手法将与网络相结合，并充分运用网上的各种资源，形成以最低成本投入，获得最大市场销量的新型营销模式。随着网络营销发展的深入，局限于营销部门在 Internet 上的商业应用已不能适应 Internet 对企业整个经营管理模式和业务流程管理控制方面的挑战。电子商务（electronic commerce，缩写为 EC）是从企业全局角度出发，根据市场需求来对企业经营业务进行系统规范的重新设计和构造，以适应网络知识经济时代的数字化管理和需要。电子商务系统化地利用电子工具，高效率、低成本地从事以商品交换为中心的各种活动全过程，它作为网络营销的主要活动方式之一，近年来正以惊人的速度进入人们的日常生活中，并进而改变着社会生活的各个方面。

复习思考题：

- 1、怎样理解市场和市场营销的概念。
- 2、比较与评述五种营销观念。
- 3、什么是市场调查？它有哪些类型？
- 4、什么是市场细分、目标市场？
- 5、目标市场战略有哪些？根据什么条件进行选择？

- 6、什么是产品组合策略？它有哪些类型？其选择依据是什么？
- 7、简述各种定价方法及其内容。
- 8、影响分销渠道选择的因素有哪些？
- 9、什么是促销？它有哪些方式？促销策略有哪些类型？
- 10、简述市场营销的新理念。

案例一：

“不同的你与不同的联想——细分市场，引导电脑新潮流”

在 PC 业规模化、模块化日益发达的今天，强调传统的单一品牌差异的做法已经在很大程度上失去了意义，从 Internet 入手寻找品牌特色的突破从来没有像今天这样变得如此迫切。回顾 2000 年的家用电脑，无论从外观设计、功能还是从用户群来看，早已从高科技的神坛走下，家庭消费品的气息越来越浓。家用电脑的发展变化也随之逐渐符合消费产品的特征，即所谓“潮流式消费+个性化消费”，只有符合和顺应这一特征的产品，才会获得强大的生命力。

在用尽诸如低价 PC、免费 PC 等市场营销概念之后，面临新世纪网络大潮之中，中国 PC 厂商必须开始一场角色转变——从以产品技术为中心转变为以用户消费需求、特别是上网需求为中心。而投入研发费用达 1200 万元之多，技术涉及 PC、网络、通信等众多领域，集“三千宠爱于一身”的天禧电脑无疑为联想品牌注入了更多的含金量。它首次将电脑变成网络门户。这既是对传统 PC 的一次脱胎换骨，又预示着在中国特定的应用背景下 PC 普及的一场深刻变革。联想集团的“一切从用户角度出发”的设计理念具体而微妙地体现在天禧电脑简单实用的性能中，这是长久以来徘徊在信息时代大门口中国百姓的福音。正是这种以客户需求为中心的“冒险”新品，创新了联想集团的生命力。

1999 年 11 月 24 日，联想天禧小巧的相箱和绚丽的色彩揭开了中国家用电脑 2000 年的“美容”大赛——色彩斑斓、造型各异的家用电脑纷纷浮出水面，“银紫”、“凤贝绿”、“世纪梦”等让人眼花缭乱。在互联网这颗明星的耀眼光辉下，家用电脑毕竟迎来了一个全新的发展空间。年初伊始，家用电脑的出货量令厂家始料不及地持续走高。毫无疑问，在 2001 年的新春即将来临的时候，凯旋而归的 2000 年家用电脑

会开开心心地过个新年。然而欣喜过后路在何方，约烂多彩的家用电脑在热闹非凡之后究竟该怎么走？中国家用电脑市场又会呈现哪些新的特点？

联想认为，现在各大厂商比较关注的还是更多地停留在家用电脑的外型、颜色等方面。真正符合消费市场特征的家用电脑不仅要有“潮流式”消费上下功夫，“个性化需求”也同样不可忽视。家用电脑在功能上需要按照不同层次用户的不同需求进一步挖掘，真正为不同的用户群落量体裁。家用电脑不但要从外观、功能、价格上加以区别，还得从生理、心理特点上加以区分，赋予不同家用电脑以不同的个性。

就目前家用电脑市场而言，除主流用户群外，有几类明显的个性化用户群落值得我们关注如少年儿童、高中生及金领一族等群体都有自己的消费需求特性。推出面向细分人群的系列产品要求厂家对市场和产品的定位准确，以避免出现方向性的失误。

2000年12月18日，联想在北京召开了“不同的你，不同的联想1+1”冬季家用电脑新品发布会。发布会上，联想全面阐述了其对未来家用电脑发展趋势的看法，并分别展示了“天禧II-时代精品”、“天慧-快乐少年”、“未来先锋-我行我酷”、“天鹭-尊贵人生”、“天乐-流金岁月”多款家用电脑全线新品。充分展现了联想为中国用户打造“互联的个性电脑”的策略和面向不同用户的产品鲜明特点。此次发布表明，联想将沿着深入发展因特网电脑和满足家用电脑个性化需求两个方向，分别为家庭用户和个人用户提供两大类产品，全面打造“互联的个性电脑”，帮助中国用户更好地实现因特网上新生活。

发布会上，联想电脑公司副总裁刘军做了题为“互联的个性电脑”的主题报告。报告指出，2000年中国家用电脑市场表现为两个明显的特征：因特网电脑的独领风骚和市场雪崩式的增长。可以说，因特网电脑是领导2000年中国家用电脑市场的潮流，而且是推动整个家用电脑市场快速成长的“催化剂”。他认为，沿着因特网电脑的方向深入发展是未来家用电脑发展的第一大趋势。以联想天禧为代表的因特网一代电脑是面向单机设计，因特网二供电脑则是以网络社区为设计理念：在给用户电脑的同时，就给用户带来了一个“现实”的网络世界。因特网功能的全面提升，是因特网二代电脑区别于一代电脑的又一个特征。家用电脑发展的第二个趋势是进入个性化时代。对用户的个性需求调查表明，不同用户族群的需求差异巨大，而家用电脑领域也确实存在着未被发掘的潜在市场。所以，面对特殊用户族群设计的个性化电脑是对家用电脑产品家族的必要补充，面向个人用户的细分市场应该蕴藏着巨大的成长空间。因此联想的家用电脑将从为家庭设计转向为个人设计、从为通用客户群设计转向为特殊用户群设计。

联想集团高级副总裁、联想电脑公司总裁杨元庆先生更进一步将联想的使命描述为：为机构和个人提供信息、服务和工具，使人们的生活和工作更加便利、有效和丰富多彩。他指出，联想今后产品规划和开发的重点将会超越“用得起”和“用得好”的阶段、“超越电脑”阶段，而进入关注信息技术在生活和工作中的全方位应用阶段。而联想这种全方位应用产品的推动力将会来自两个方面：创新性的技术和增值服务。

联想以其对中国家用电脑市场的理性分析和面向不同用户丰富多彩的产品，向业界表明：沿着因特网

电脑的方向深入发展和提供满足个性化需求的产品，即“互联的个性电脑”，将成为 2001 年联想家用电脑的主题。未来的联想将是：高科技的联想、服务的联想、国际化的联想。

消费者的欲望和能力是随着年龄而变化的。但是在众多电脑厂商林立的市场上，无论是商家还是消费者一直都只把电脑视为适用于高科技人才的高科技产品，而忽略了年迈的老年人和幼稚的少年儿童，使他们感觉离互联网、离现代科技带来的方便生活正越来越远。

然而，联想集团却能在几近穷途的 PC 营销市场上，在各商家忙着大打电脑“色彩战”、“造型战”之时，按年龄层次的不同进行目标市场的细分，开发了适用于主流用户群以外、不同年龄段用户的个人电脑，以“天禧 II-时代精品”、“天慧-流金岁月”、“未来先锋-我行我酷”、“天鹭-尊贵人生”、“天乐-流金岁月”等多种款式满足了被其他商家遗忘在“脑外”的老人和儿童。这种细分化策略使联想率先挖掘了 PC 电脑市场上的又一个潜在商机，使电脑彻底从高科技的神坛走向了家庭通用之路。正是这种以客户需求为中心的差异化营销使联想获得了比其他企业更多的商业机会和更大的发展空间。

案例一思考讨论题：

- 1、联想人创造了哪些营销策略？（如果你是一个电脑生产企业的经理，你会从联想的经验中学习些什么？）
- 2、你认为联想品牌至今仍能雄居中国电脑市场的关键是什么？其经验是否可在其它类型的企业中进行推广？

案例二：

“双鹿”电冰箱的广告策划

“双鹿”电冰箱是一种 80 年代上海电冰箱厂生产的直冷式电冰箱。该厂是中国最早引进电冰箱生产线的企业之一。“双鹿”电冰箱品种型号齐全、质量稳定、外形美观，价格有一定优势。而且售后服务质量上乘，曾受到广大消费者的青睐。

进入 80 年代后期，直冷式电冰箱在技术上已经落后于无霜电冰箱。与此同时，电冰箱市场也开始从供不应求转向供过于求，市场竞争加剧。“双鹿”电冰箱由于没有形成一定的规模，技术落后，知名度也不高，面临着被挤出市场的危险。

针对这种情况，上海电冰箱厂扬长避短，把企业经营重点转向品牌、知名度和售后服务。从市场调查的资料分析，“节能省电”、“低噪音”是消费者最为关心的问题。于是，1988 年“双鹿”电冰箱围绕“耗电更省、噪音更低”、“最符合中国国情”这一主题展开了一场轰轰烈烈、全方位的立体广告战。

一、广告目标

企业在确定营销目标的基础上，确定了如下广告目标：

（1）**保牌。**“双鹿”电冰箱已经从导入期进入了成长期，广告目标也要由创牌转变为保牌，进一步扩大“双鹿”电冰箱的知名度，引导、劝说消费者购买“双鹿”电冰箱。

（2）**竞争。**实施扩大认知的广告目标，加强“双鹿”电冰箱个性特点的宣传，让人们了解“双鹿”与众不同的功能和品质，增强消费者对“双鹿”的偏爱和信心。

二、广告主题

“双鹿”已经进入中期保牌阶段，与早期创牌阶段不同，需要变更广告主题，应集中突出消费者关心的焦点问题。“双鹿”电冰箱各种广告均要围绕“节电更省、噪音更低”、“最符合中国国情”这一主题大做文章。

三、广告媒体选择

上海电冰箱厂进行媒体策划时，首先做到媒体选择符合广告目标与广告主题的要求，在此前提下，以发挥媒体的整体效益为原则，认真分析各种媒体的优缺点，结合广告预算有效选择几种主要媒体。

电视：展示双鹿品牌和商标，突出企业形象。

电台：介绍双鹿电冰箱的优点。

路牌：展示双鹿电冰箱外观形象。

企业广告预算讲求量力而行，主要在地方的媒体上进行宣传。媒体的对象选择电冰箱购买的决策人：家庭主妇。

四、广告策略

1、广告定位策略

产品定位：中档产品多种功能（制冷、冷藏、保鲜）。

功效定位：经济、高效（制冷快）。

消费心理定位：物美价廉，既适用又美观。

价格定位：按容积计算，在同类产品中价格最低。

广告定位：什么生活的伴侣，吉祥家庭的象征。

2、广告实施策略

（1）**无差异性广告策略**——在针对全部目标市场宣传“双鹿”品牌，树立企业形象时采用统一的主题、内容与画面，不允许有更改和变化。

（2）**差异性广告策略**——针对不同的细分市场，采取不同的媒体，运用不同的宣传内容向不同的消费者进行诉求，打动各个消费者的心理。

（3）**集中广告策略**——针对某一两个细分市场，调动多种广告宣传方式、媒体、手段，集中宣传同

一主题、内容，造成巨大声势，有助于迅速提高产品知名度，扩大市场占有率。

3、广告促销策略

- (1) 馈赠广告：开展“双鹿”用户有奖征询活动，获奖者可得电冰箱或电冰箱供应券。
- (2) 公益广告：上海长宁区“交通安全月”宣传广告，首都“小天使节”赞助广告。
- (3) 中奖广告：与银行联合举办“双鹿”电冰箱有奖储蓄活动。
- (4) 服务广告：举办“家用冰箱”电视讲座，冰箱修理咨询服务广告。
- (5) 公共关系广告：“双鹿”文汇文学基金奖，重大事件、工程竣工祝贺广告。

案例二思考讨论题：

- 1、试对“双鹿”电冰箱的广告主题作出评价。
- 2、你认为“双鹿”的广告攻势能取得预期的效果吗？

第五章 人力资源管理

第一节 人力资源的基本概述

一、人力资源的基本概念

(一) 人力资源的概念

人力资源管理是指在从事经济活动的实体中的一切从业人员，包括普通工人、职员及专业技术人员、管理人员、高层领导等。

企业的人力资源主要指企业内、外具有劳动能力的人的总和。

二、人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的资源，与其他资源相比较，它具有如下特点：

(一) 人力资源具有能动性

这是人力资源区别于其他资源的最根本所在。许多资源在其被开发过程中完全处于被动的地位，人力资源则不同，它在被开发的过程中，具有能动性。这种能动性主要表现在：一是人的自我强化，即人通过学习能提高自知的素质和能力；二是选择职业，人力资源通过市场来调节，选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程；三是积极劳动，这是人力资源能动性的主要方面，也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

(二) 人力资源具有两重性

人力资源既是投资的结果又能创造财富，它具有既是生产者又是消费者的两重性。

（三）人力资源具有时效性

人力资源存在于人的生命之中，它是一种具有生命的资源，其形式、开发和利用都要受到时间的限制。

（四）人力资源开发具有持续性

一般来说，物质资源的开发只有一次、二次开发，形成产品使用之后，就不存在继续开发问题了。但人力资源则不同，使用后还能继续开发，使用的过程也是开发过程，而且这种开发具有持续性。

（五）人力资源具有智力性

人不仅具有能动性，而且拥有丰富知识与智力内容。人力资源的这种知识智力性表明人力资源具有巨大潜力。另一方面，人的智力具有继承性，这使得人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移，还能得到积累、延续和增强。

（六）人力资源具有再生性

经济资源分为可再生性资源与非再生性资源两大类。非再生性资源是不能依靠自身机制恢复的资源，其特点是在其使用中可耗竭，如矿藏；可再生资源是在开发和使用过后，只要保持必要的条件，可以再生的资源。人力资源是基于人口的再生产和社会的再生产过程中，通过人类总体内各个个体的不断替换更新和劳动力消费→生产→再消耗→再生产的过程实现的。人的再生性除受生物规律支配外，还受到人类自身意识、意志的支配，受到人类文明发展活动的影响，受到新科技革命的制约。

（七）人力资源具有时代性

人是构成人类社会活动的基本前提，一个国家的人力资源，在其形成过程中受到时代条件的制约。即使在同一国家、同一个省区，社会经济发展水平不同，人力资源的质量也会不同。

（八）人力资源具有社会性

由于每一个民族（团体）都有其自身的文化特征，每一种文化都是一个民族（团体）的共同的价值取向，但是这种文化特征是通过人这个载体而表现出来的，由于每个人受自身民族文化和社会环境影响的不同，其具人的价值观也不相同，他们在生产经营活动以及与人交往等社会性活动中，其行为可能与民族（团体）文化所倡导的准则发生矛盾，可能与他人的行为准则发生矛盾，这就要求人力资源管理者注重团队的建设，注重人与人以及人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合，倡导团队精神和民族精神。

三、人力资源在现代管理中的作用

人力资源管理的性质或特点决定了人力资源管理在企业中的作用和地位。人是一切社会

活动的主体，是最宝贵的资源，对人力资源的管理始终是管理的重要组成部分。现代管理大师彼得·德鲁克（P.Drucker）曾经说过：“企业只有一项真正的资源：人。”其作用表现在如下方面：

（一）人力资源是企业最重要的资源

人对社会的价值主要表现在他的劳动能力上。劳动能力不能脱离人的健康肌体而独立存在，因此，一个具有企业所需求职业能力、身体健康、有主动工作精神和创新意识、能够与企业的组织环境和企业相互适应的人，就成为企业最重要的资源之一。

（二）人力资源是创造利润的主要来源

我们知道，商品的价值是由两个性质不同的主要部分构成：一部分是我们称为“转移价值”的东西，另一部分是所谓的“附加价值”。“转移价值”是指在商品构成过程中“采购”过来的那部分，如材料、能源、机器厂房的折旧等生产要素，这些生产要素在商品的价构成中不会增加价值，而只能将其原值转移到商品的价值中，因此它们不会产生利润。但是“附加价值”对企业的意义就不同了，它是商品价值与转移价值的差额部分。这部分价值基本上是由劳动创造（附加）的，它才是其利润的真正来源。IBM 公司总裁华生（T.J.Watson）也说过：“你可以搬走我的机器，烧毁我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以有再生的机会。”企业所拥有的各种资源是受到一定的条件限制的，如何用最少的资源使企业获得最大的经济效益，这是现代企业正在苦苦思索的一个问题。幸运的是，这个问题已被经济学家所解决。由于人力资源（资本）具有低投入高产出的特征，人力资源的重要性已被广泛认识。

（三）人力资源是一种战略性资源

人力资源是一种战略性资源。对人力资源的管理往往关系到一个企业的生存和可持续发展问题。随着知识经济时代的到来，社会经济的发展已经减弱了工业化时代对财力资源、物力资源和劳动者体力的依赖，而是增强了对劳动者知识的依赖，因此，人力资源特别是拥有高科技产业发展相关的知识的人才，就成为 21 世纪最重要的、具有战略意义的资源。例如，微软公司的盖茨和他的软件工程师是公司最有价值的财富，是企业最重要的战略资源，微软的成功正是“才智至上”理念的最好注解。因此，员工的价值在于其知识、技能有很大的开发空间，并且这些知识、技能能够在工作中充分发挥出来，为企业带来利润。人力资源使用的这种价值是其他任何生产要素所无法替代的。企业员工的知识和技能，特别是以未编码知识的形式表现出来的知识和技能被视为企业的核心竞争力。

四、人力资源管理的职能

人力资源管理主要有四大职能：战略规划、获取与配置、员工发展、人力资源保护等。

第一，战略规划。人力资源战略规划是根据企业的发展战略，审视组织内外部环境，然后对整体的人力资源按组织目标进行分析后给出数量上、质量上的明确需求并付诸实施的一系列程序、措施、政策和时间安排。这方面的工作主要通过以下活动来完成：一是工作分析，即提出一定组织结构下企业各工作或职务的责任、任务以及任职者的任职资格，为人力资源规划做准备；二是人力资源战略与规划，即对企业在一定时期、一定经营战略下所需员工作出数量上、质量上的规划。

第二，获取与配置。一是招聘企业所需要的员工，并从应聘者中挑选符合要求的人员；二是合理录用并配置到各个岗位上去。

第三，员工发展。这方面的职能，企业通过以下活动完成：一是新员工的职业导向活动，即为新员工提供组织的有关信息，并向其他说明组织期望员工的是什么，以及员工可以从组织中期望获得的是什么；二是员工培训发展与员工职业生涯规划；三是绩效管理等。

第四，劳动者的保障与保护。要完成这方面的职能，一是通过薪酬管理，包括员工的合理报酬、福利制度设计与基础；二是人力资源保护，即为员工提供一个健康、安全、高效的工作环境条件与劳动保护条件；三是对员工实行社会三大保险。

五、人力资源管理的活动内容

人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。从人力资源管理的发展过程可知，具有一定规模的组织往往会设立特定的机构从事“与人有关的管理”。人力资源管理实践活动就是为了实现组织的战略目标，利用现代科学技术和管理理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并给予他们报酬而有效激励与开发利用。人力资源管理是实现组织目标的一种有效手段。图 5-1 强调指出了几种重要的人力资源管理活动。

如前所述，要使人力资源管理活动对企业绩效的影响发挥到最大，就需要对人力资源管理战略加以考虑。如图 5-1 所示，人力资源管理活动包括以下内容：

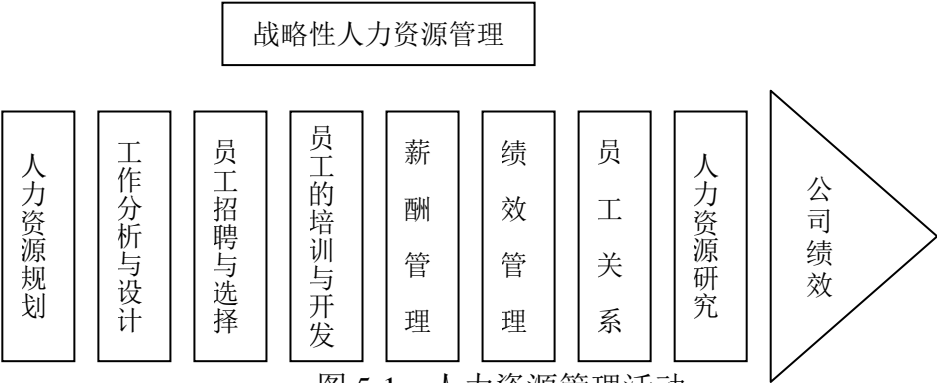


图 5-1 人力资源管理活动

六、人力资源管理活动的承担者

随着人力资源管理工人的职能化与专业化，一般来说，公司都设有专门处理人力资源管理工作的部门。然而，并非仅由人力资源管理部门承担该种职能性的责任。人力资源方面的工作是由人力资源专业人员与直线经理共同完成和承担，即所有的管理者都参与日常性的人力资源管理实践。人力资源专业人员在公司计划和决策中日益发挥作用，这也是反映了公司高层领导越来越意识到人力资源管理对公司成功所起的重要作用。一些成功的公司往往十分善于把直线经理的经验与人力资源专家的专长结合起来，共同开发并发挥员工的最大潜能。

我们说的人力资源管理专业人员一般包括人力资源高级管理人员、“多面手”与专家。高级管理人员是直接向公司总裁或主要部门负责人进行报告的高层经理。“多面手”常常是高级管理人员，负责完成各种与人力资源相关领域的任务。“多面手”要涉及人力资源管理职能的全部或部分。而专家可能是人力资源管理的高级人员、经理或是对人力资源管理的职能中某一方面特别关注的非经理人员。人力资源管理专业人员在企业管理中扮演的是十分重要的角色。

（一）人力资源管理专业人员的职责

适应人力资源管理战略地位的转变，人力资源管理专业人员在企业人力资源管理中主要负责的典型职责包括如下方面：

1、建议和参谋。人力资源管理专业人员对公司内部人力资源管理业务（如政策、劳动合同、以往惯例以及员工的需要等）和外部劳动市场及政府法规的变化趋势（如经济和就业形势、法律等）比较熟悉，人力资源管理专业人员在公司决策过程中是一个重要的资源。因此，他们经常作为公司经理、高级行政人员和主管的公司内部参谋。作为公司内部的参谋，人力资源管理专业人员必须了解公司经理和主管人员的运营目标。反过来，部门经理也应意识到，人力资源部门专业人员不仅要有善于从直线经理和主管人员的角度分析问题的能力，而且要具备和他们沟通的能力。

2、服务与咨询。人力资源管理专业人员参与一系列服务活动，如招聘、挑选、测试、设计实施培训项目，以及善于听取员工的要求和抱怨等。人力资源管理专业人员必须掌握人力资源管理领域的专业理论与知识，这些是企业人力资源项目设计和实施的基础。在一系列涉及人力资源管理的课题上进行咨询，专业人员可以通过在诸如法律、怎样选择和录用员工、怎样作一次员工面谈、怎样评估员工绩效或怎样有效激励员工等课题上提供实施计划的方法来协助。人力资源专业人员也通过怎样处理如某个“工作有问题的员工”等与人力资源管理有关的特殊事情给一线经理们提供咨询。

3、制定政策并实施。人力资源管理专业人员通常要建议并草拟人力资源管理的新制度与方法或修订原有的制度与方法，来解决重复发生的问题或预防新的问题发生。通常，这些

制度或规定要呈报给公司的高层决策人员，由他们最后签发。一般来说，在草拟制度之前，人力资源管理专业人员应和直线经理以及其他职能部门面上联系，征询他们的意见，了解有关问题，以便让既定的人力资源政策、程序和做法彼此一致。

4、维护员工利益。人力资源管理专业人员的一项重要职责就是维护员工的利益，倾听员工的要求并反映给经理们，在公司建立有效的沟通渠道，建立良好的员工关系。有效的劳资关系是在公司遭遇突然变故时的一个有力的支撑。

公司高层经理通常认识到人力资源对公司的重要作用，因而期望人力资源管理专业人员在公司全面决策过程中发挥重要的作用。人力资源管理专业人员在发挥作用时，必须清楚地知识自己的基础职责和扮演的角色是什么。

(二) 人力资源管理专业人员应具备的技能

为了较好地完成了上述职责或扮演好角色，人力资源管理专业人员应具备一定的专业技能。图 5-2 显示了人力资源管理专业人员需要扮演的角色及需要具备的能力。

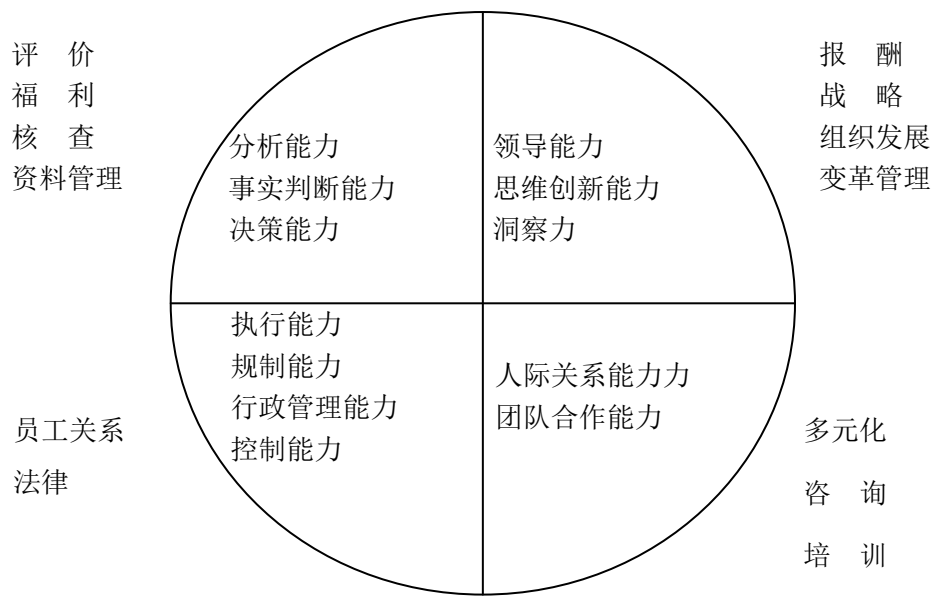


图 5-2

5-2 人力资源专业人员所承担的角色和所需具备的能力

在图 5-2 中，每一个象限都与圆形外部边缘所列举的一些人力资源管理角色相对应。而在每一象限内部所显示的则是成功完成相应的人力资源管理角色所必须具备的能力。图的右侧所显示的是人力资源管理专业人员要想在未来能够有效地进行人力资源管理，他们所应承

担的角色以及必须具有的能力。这些能力包括：开发新的人力资源管理活动；通过与直线管理者的战略合作关系，让人力资源管理活动统一于企业的战略；对变革的管理；将员工们关注的问题提交给高层管理部门；通过培训、技术资格、工作流程再设计等提高效率和降低成本的手段来扩大员工对企业的贡献等。对人力资源管理者来说，他们将面临的最大挑战就是：将自己的注意力从当前的操作层面向未来的人力资源管理实践做好准备。在图的左侧，人力资源管理专职人员所需要承担的管理和控制角色，以及需要具备的相应能力显示出来。人力资源管理者在管理和控制方面所承担的角色将会由于技术的进步而不断减少，像人事记录管理、向雇员提供关于企业人力资源管理程序和服务方面的信息之类的新技术，都正在被应用于人力资源管理领域之中。不过无论如何，为了有效地管理人力资源，在对人力资源管理实践的有效性进行衡量和评价时所需要用到的分析技能却是人力资源专业人员所必须具备的。

（三）直线经理的人力资源管理职责

在日常的经营管理活动中，直线经理需要指导员工的工作，从人力资源角度看，直线经理们是负责贯彻人力资源管理实践活动的主要人员，也是支持人力资源专职人员开发有效人力资源管理实践的力量。直线经理们要执行许多人力资源专职人员设计的人力资源管理程序与方法：对面试求职者，为员工提供在职培训、教练，实施员工的绩效评价，提薪建议，执行惩戒程序，调查事故，解决投诉员工等工作，都需要直线经理们参与并完成。而且在人力资源管理程序与方法的制定过程中，直线经理也经常投入。如人力资源专职人员进行工作分析时，经常寻求来自直线经理们的工作信息，并且要求经理们评阅最后的书面结果，并反馈意见。当人力资源专职人员进行培训需求分析时，经理们经常提出所需要哪种类型的培训以及培训人选的建议。表 5-1 描述了直线经理与人力资源管理部门人员的分工情况。

表 5-1 直线经理与人力资源管理部门人员的分工

工作活动	直线经理的活动与责任	人力资源管理专业人员的活动责任
战略与规则	人力资源计划与组织战略的协调与均衡	人力资源战略与规划的制定
工作分析与设计	提供工作分析与设计的有关信息，以及反馈	工作说明与规范的编写
招聘与录用	直接参加面试；决定人员的录用与分配	招聘服务、咨询工作（如广告、材料收集与调查、配合直线经理的招聘录用、录用信息的发布、人员体检、合法性检查、劳资等相关法律法规的咨询与服务等

		等)
培训与开发	组织员工培训; 工作丰富化; 给下属提供工作反馈信息; 指导、帮助员工设计个人发展计划	制定员工培训计划; 为员工培训提供帮助(如场地、器材、资金、后勤等); 帮助员工进行职业生涯规划; 对管理者进行管理理论与方法(特别是人力资源开发与管理)的培训等
工作活动	直线经理的活动与责任	人力资源管理专业人员的活动责任
绩效管理	直接负责员工绩效评估、员工绩效反馈与改进指导工作	绩效管理制度的制定, 包括评估的方法、过程; 制度的宣传; 绩效考核人员的培训
薪酬管理	工资、奖惩制度及其他激励措施的实施	工资、福利制度的制定; 工资、福利制度执行与监督; 员工福利及其他特殊需要的服务等
员工关系	组织员工沟通; 指导员工的合作与协调; 冲突与处理; 信息的收集与反馈; 劳动纪律的监督执行; 员工解雇、提升、调动、辞职的决策	沟通制度的制定; 沟通渠道的畅通保障; 部门间的协调; 信息的处理; 企业文化传播; 员工组织同化工作的开展; 员工档案的管理; 员工管理制度的制定; 直线经理员工处理决策的审核与贯彻; 对直线经理实行调控; 为离退休员工提供咨询和服务

七、人力资源管理职能的变化

越来越多的事实表明, 人力资源管理职能正在发生变化:

第一, 很多公司把人力资源管理工作作为一种能够通过强化和支持企业经营活动, 并对企业的盈利、质量改善以及其他经营目标做出贡献的有效手段。与其他一些经营职能相比, 人力资源费用相对于企业经营总成本而言, 其支出水平在过去的历年中也是相当稳定的。这正说明了人力资源部门在企业经营中的作用。人力资源管理部门所承担的活动如下表 5-2 所示。

表 5-2 人力资源管理部门所承担的活动

雇用与招募	面试, 招募, 测试, 临时性人员调配
培训与开发	上网培训以及绩效管理性技能培训, 生产率的强化

报酬	工资与薪金管理，工作描述，高级管理人员的报酬，激励 工资，工作评价
福利	保险，休假管理，退休计划，利润分享，股票计划
雇员服务	雇员援助计划，雇员的重新安置，被解雇雇员的新职介绍
员工关系与社区关系	员工态度调查，劳工关系，公司出版物，劳工法的遵守，
人事记录	惩戒信息系统，记录
健康与安全	安全检查，毒品测试，健康，修养
战略规划	国际人力资源，预测，规划，并购

第二，人力资源部门与企业的其他职能部门合作越来越密切，人力资源职能正在从一咱单纯的管理职能转变为企业经营的战略伙伴。表 5-3 显示出人力资源部门在行政管理事务如维持人事记录、审核控制、提供服务等方面所花费的时间比重越来越小。尤其是企业内部互联网技术的进步，已使人力资源部门在维持人事记录方面工作的重要性越来越，因为新技术使人力资源服务可以通过“自助”的形式提供，它不仅使传统上的面对面的服务提供方式变得不必要，而且大大降低了提供服务的成本。

表 5-3 人力资源部门角色的变化

	现 在	5——7 年以前
保持人事记录	15%	22%
审核控制	12%	19%
人力资源服务提供者	31%	35%
产品开发	19%	14%
战略经营伙伴	22%	11%

第三，人力资源职能的管理角色外包（Outsourcing）。外包即指请其他公司（即通常所说的投标者、第三方服务提供者或者咨询顾问）来向公司提供服务的做法。许多公司都已经将日常性的薪资管理工作、福利管理工作以及雇员的培训、甄选和招募等方面工作外包出去。

第四，人力资源职能的角色，如管理实践开发和战略经营伙伴作用等已变得越来越重要。一项针对人力资源管理的综合性研究得出了这样的结论：“人力资源正在从一项专门化的、独立的职能向范围更广阔的企业能力职能方面转化，在这种职能之中，人力资源管理者与直线管理者通过建立伙伴关系来为企业赢得竞争优势，进而达到企业的总体经营目标。”负责人力资源职能的管理者被越来越多地吸收到影响企业战略方向形成的高层管理委员会之中。这些管理者不仅直接向公司的首席执行官、总裁或经营委员会汇报工作，而且当企业遇到一些经营

难题时，往往也会请他们提供解决问题的建议。

近十年以来，人力资源管理的重要性呈现上升的趋势。这是人力资源管理被管理者们看成是为企业在国内以及国际市场上赢得竞争优势的最重要的杠杆。

八、人力资源管理的作用

在目前竞争激烈的环境中，人力资源管理的好坏直接关系到企业的竞争与成功已成为共识。任何一家成功的企业都十分重视人力资源管理工作。企业所面临的外部竞争性挑战与内部环境的变化，使人力资源管理在企业管理实践中已越来越重要。这种变化主要表现在两个方面：

第一，企业外部竞争环境的变化。进入 21 世纪，全球经济一体化是世界经济中几种重要的趋势所带来的结果。这些重要的趋势包括国界作用的减弱；不断增加国际化贸易投资量；全球化产品和全球化消费者的出现；政府企业的私有化；国际市场上新的竞争者的出现；质量和生产的全球标准；不断发展的先进信息技术。为了应对全球化的挑战，企业必须走向国际化。实践证明，世界上著名公司成功之处不仅在于它能够建立跨国企业，而且在于能够培养与开发一支独特的员工队伍和特有的企业文化。

因此，为了迎接竞争的挑战，建立自己的产品或服务的全球市场，企业必须确保其员工能适应全球化的工作部署。人力资源开发的管理尤其重要，尤其是在跨国经营管理人才培养与开发。一方面，培养越来越多的具有全球性思维模式、与不同背景的人打交道的能力、远见卓识能力、应变能力、创造学习和改变机构体系的能力、激励员工积极性的才能、出色的谈判技巧、在海外任职的主动性与对各国文化的了解等素质的跨国经营人才；另一方面，人力资源管理使企业能应对文化差异的挑战。

第二，企业内部经营环境的变化。随着外总结营环境的变化，许多领先的企业已经或正在尝试一些新的管理观念和管理方式以适应知识经济发展的要求，企业内部的管理环境也发生了很大的变化。其中包括：经营管理信息化；组织结构柔性化；企业界限模糊化；重视知识管理；强调市场趋动；注重企业创新；立足全球化经营与合作竞争；“以人为本”的管理意识加强。随着信息技术的迅速发展，使得原来由人工完成的工作，可由机器来代替，并且员工的胜任能力提高了；为适应市场的瞬息万变，企业节奏加快，对其组织的灵活性提出了新的要求，业务流程及相应的管理流程也发生了变化。一方面，管理者需要转变角色，管理层次将越来越少，管理者的能力及水平也不断提高；另一方面，这些变化对企业员工的素质要求也越来越高，为企业人力资源管理提出了新的要求与挑战。总之，人力资源管理在 21 世纪的企业管理活动中具有重要的意义。人力资源管理要以人的价值观为中心，处理好人与工作、人与人、人与组织的互动关系，创造一种有利于员工共同发展的企业环境。人力资源管理的绩效表现在两个方面：对企业而言是企业的生产率的提高和竞争力的增强；对员工而言则是

提高员工的工作生活质量（Quality of Work Life, QWL）与满意度。

首先，人力资源管理有利于提高生产率。

其次，人力资源管理有利于提高工作生活质量。

第二节 人力资源规划的过程与方法

任何一个组织要实现自己的战略目标，都必须对组织现今和未来对各种人力资源的需求进行科学的预测和规划，以保证组织在需要的时候和需要的岗位上能及时地得到各种所需的人才，否则，组织的目标就难以实现。

一、人力资源规划的定义与作用

（一）人力资源规划的定义

关于人力资源规划的定义，国内外已有不少的论述，表达都不完全一致。我们可以概括为：人力资源规划就是一个组织科学地预测和分析自己在环境变化中的人力资源配置和需求，确定人力资源发展目标以及达成目标的措施的过程。

（二）人力资源规划的作用

有利于制定战略目标和发展规划。一个组织的高层管理者在制定其战略目标和发展规划以及在选择决策方案时总要考虑到本身的资源，特别是人力资源的情况。如果有了人力资源规划，就有助于高层领导了解本组织内目前各种人才的余缺情况以及在一定时期内由内部抽调、培训或对外招聘的可能性。这就有助于高层领导进行目标决策和战略规划。

有利于改变组织内部人力分配不合理状态。规划的制定是建立在对现有人力资源状况的分析及对未来人力资源状况的预测基础上的，着眼于发掘人力资源的潜力，其改善方案不受现有条件的限制，视野开阔，谋求改进人员结构、人员素质，使现有的人力资源发挥最大的作用。

为组织的发展提供了人力保证。人力资源规划的任务，就是要规划组织在未来需要什么人才、需要多少、哪些岗位，一旦需要又能及时找到。这样，人力资源规划就把人力资源的发展与组织经营的发展紧密结合起来，为组织发展提供适量、优质的人力保证。

有利于指导职业转移。职业转移是社会生产发展的必然结果。由于科学技术迅速发展，劳动转移的广度、深度都是过去所无法预见的。因此，在制定人力资源规划时，要分析劳动力转移的趋势，提早研究对策，进行规划，否则，会造成劳动力不能及时转移，长期窝工。

二、人力资源规划的基本过程

制定出组织的人力资源战略后，就可以着手人力资源规划了。人力资源战略要转化成具体的定量和定性的人力资源规划，如图 3-4 描述的人力资源规划总体过程。

在图 3-4 中，人力资源规划包括了人力资源预测、人力资源目标设计、人力资源规划以

及人力资源规划的执行和效果评价等四大部分。

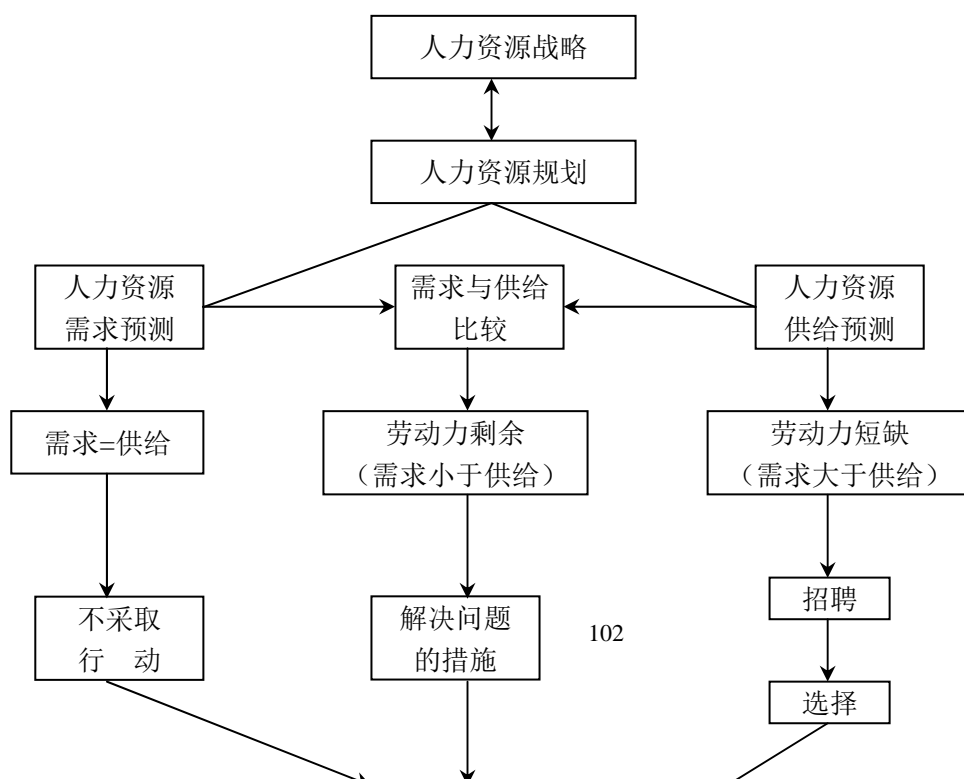
（一）人力资源预测

人力资源规划过程的第一步是人力资源预测。在进行人力资源规划时，人力资源管理者需要预测各种不同类型人力资源的供求状况，其基本目标是估计在组织内部的哪些领域中，未来可能会出现劳动力短缺或劳动力过剩的情况。人力资源预测包括人力资源需求预测和人力资源供给预测。

劳动力的供给和需求都预测完毕之后，人力资源规划者就可以对两方面的数据进行比较，从而确定在每一种不同的工作类别中所可能出现的劳动力过剩与短缺的情况。一旦这一点确定下来，企业就可以决定采取何种措施来解决这些潜在的问题了。

（二）制定人力资源政策

人力资源规划的第二步就是制定人力资源政策，这是人力资源规



划的一项重要内容。企业的人力资源政策是根据不同的情况而制定的，主要就是解决企业劳动力剩余和短缺问题。

1、当企业人力资源短缺时，应该制定弥补人力资源不足的政策。

第一，把一些富余人员安排到人员短缺的岗位上去；

第二，培训一些企业内部人员，使他们能胜任人员短缺但又很重要的岗位上去；

第三，鼓励员工加班加点，适当延长工作时间；

第四，提高员工的效率；

第五，适当聘用一些兼职人员；

第六，适当聘用一些临时的全职人员；

第七，适当聘用一些正式员工；

第八，采用资源外包（Outsourcing），即把一些工作转包给其他公司；

第九，适当减少工作量（或产量、销量等等）；

第十，添置新设备，用设备来减少人员的短缺。

在上述政策中，其中第一、二、三、四是属于企业内部挖掘潜力。虽然也要增加一些成本，例如增加工资、奖金、福利等，但相对代价较低，有利于企业的长期发展，是企业首选的政策。其中的第八、九、十属于较消极的政策，不仅代价大，而且不利于企业的发展，企业不宜轻易使用。其中第五、六、七属于中策，当内部挖掘已充分时，可以运用，但也要谨慎。

2、当企业人力资源富余时，应该制定克服人力资源多余的政策：

第一，扩大有效业务量，如提高销量，提高产品质量，改进售后服务等等；

第二，培训员工：由于人力资源富余，一部分员工可以通过培训来提高他们的素质、技能和知识，以利于他们走上新的工作岗位；

第三，实行提前退休制度；

第四，降低员工工资；

第五，减少员工福利；

第六，鼓励员工辞职；

第七，减少每个人的工作时间；

第八，实行临时下岗制度；

第九，辞退员工；

第十，适当或临时关闭一些子公司。

在以上的政策中，第一、二是相当积极的，但许多企业不一定能做到，这是对企业的一种挑战，可以把人员富余危机当做一次企业发展的机会。其中的第九、十是十分消极的，但在紧急关头也不得不用，因为这种舍卒保车的措施毕竟可以使企业渡过难关，以利于以后发展。其中第三、四、五、六、七、八均属于中策，但企业中运用最多，也较易起作用。

（三）人力资源规划的制定

在以上工作的基础上，就可以制定人力资源规划了。人力资源规划是企业人力资源管理工作的主要内容，也是员工招聘与录用的基础工作。每个企业的人力资源规划各不相同，但一份典型的人力资源规划至少应该包括以下几个方面：规划的时间段、目标、现状分析、具体内容、制定者、制定的时间。

1、规划的时间段。即具体写出规划的制定是从什么时候开始，至何时结束。从人力资源规划的时限来看，分长期规划、中期规划和短期规划。长期规划的时间一般在 5—10 年，主要是制定战略性的人力资源规划书；中期规划一般 2—5 年，主要是根据战略来制定战术；短期规划时限一般是 0.5—1 年，主要是制定作业的行动方案。

2、规划达到的目标。在设立企业的规划时一定要注意以下原则：规划要与企业战略目标紧密联系起来；规划要具体，即用数据“说话”；规划要简明扼要。

3、目前现状分析。目标是在人力资源战略的制定分析的信息基础上，分析目前企业人力资源供求状况，作为人力资源规划的依据。

4、未来情况分析。主要是在收集信息的基础上，在规划的时间段内，预测企业未来的人力资源供需状况，进一步指出制定该规划的依据。

5、规划的具体内容。这是人力资源的核心，涉及到的方面较多。企业存在不同的人力资源规划：总体规划、人员增补计划、人员使用计划、员工更新计划、员工职业开发与职业发展计划、绩效评估与激励计划、劳动关系及员工参与、团队参与计划、教育培训计划等。在每个具体的计划方面，都要落实具体内容，而且还要落实执行规划的项目负责人、负责检查项目执行情况的人以及检查的时间和检查日期、预算等。

6、规划的制定者。规划的制定者可以是企业的各职能部门或人力资源部门的人，也可以是一个群体，还可以是外部顾问或咨询专家等。

7、规划制定的时间。主要是指规划正确确定的日期。

（四）人力资源规划的执行与评价

人力资源规划最终方案付诸于具体实践。方案执行阶段有四个步骤：实施、检查与评价、反馈和修正。首先，人力资源规划必须确保有专人负责既定目标的实施，并要保证实施人有实现目标的必要权利和资源；要有关于执行过程进展状况的定期报告，以确保所有的方案都能够在既定的时间里执行到位，并且方案执行的初期成效与预测的情况是一致的。其次是检查与评价。检查是必不可少的步骤，许多企业在执行人力资源计划时由于检查而产生不少问题。检查者最好应为实施者的上级，检查前一定要对照规划列出检查提纲，明确检查目的与检查内容。检查后的评价结果与意见一定要及时、真实反馈给实施者，以利于激励实施者进一步实施项目。再次，反馈是执行人力资源规划中的一个重要步骤，通过反馈，我们可以知道原来计划中的内容哪些是正确的，哪些是错误的，哪些不够全面，哪些不符合实际情况，哪些需要加强，哪些是需要引起注意的重要信息。反馈一定要及时、真实。最后是修正，这是最后的一个步骤。由于内、外部环境的变化迅速，人力资源规划的制定并不是一成不变的，需要根据环境不断修正。

三、人力资源预测方法

（一）人力资源需求预测

人力资源需求预测是以与人员需求有关的组织因素为基础，来估计未来某个时期组织对人员的需求，在预测之前，先要确定工作将来是否确实有必要，该工作的定员数量是否合理，现有工作人员是否具备该工作所要求的条件，未来的生产任务、生产能力是否可能发生变化等等。具体的预测方法有以下几种。

- 1、定性预测方法。在定性方法中，使用较多的是德尔菲技术（Delphi）。该方法是邀请在某一领域的一些专家或有经验的管理人员来对某一问题进行预测，有时也称为专家预测法。
- 2、定量预测方法。在定量预测方法中，最常用的有工作负荷预测法和回归预测法。

第一，工作负荷预测法是根据工作分析的结果算出劳动定额，再按未来的产品生产量目标算出总工作量，然后折算出所需的人数。确定岗位人员需求量即所谓“定员”的方法很多，要根据具体情况而定。

（1）效率定员法。即按照劳动定额计算人员需求量的一种方法。该方法适用于一切能用劳动定额表现生产工作量，适用于操纵设备作业工种的定员。公式为：

$$M = \frac{\sum (T \times Q) + C + B}{t \times p \times a}$$

(2) 设备定员法。即根据完成一定的生产任务所必须开动的设备台数和班次，按照单机定员设备计算人员编制的方法。该方法适用于操纵设备作业工种的定员。公式为：

$$M = \frac{\sum (n \times m \times s)}{K}$$

式中：M 为定员人数； \sum 为求和符号；n 为同型设备开台数；m 为单位定员标准；s 为该型设备平均开动班次；K 为出勤率。

(3) 岗位定员法。即按岗位定员标准、工作班次和岗位数计算人员需求量的方法。一般在石油、化工、钢铁、汽车、家电等企业常用该方法。

$$M = \frac{\sum (m' s' n)}{K} \times E$$

式中：M 为定员人数； \sum 为求和符号；m' 为岗位定员标准；s' 为班次；n 为同类型位数；K 为出勤率；E 为系数。

(4) 比例定员法。即以服务对象的人数为基础，按定员标准比例来计算人员需求量的方法。该方法适用于辅助生产服务性工作或教育、卫生等单位的人员需求量的确定。

$$M = \frac{F}{m}$$

式中：M 为比例定员；F 为服务对象的人数；m 为定员标准比例。

(5) 职责定员法。即按既定的组织机构和它的职责范围以及机构内部的业务分工和岗位职责来确定定员方法。该方法适用于企业和工程技术人员的定员。由于工作的复杂性，其工作定额也难以量化，故无法用适当的数学公式表示。一般可以根据其职责和工作量，参照效率定员和岗位定员的方法进行计算。影响职责定员的主要因素有：管理层次，机构设备与分工，工作效率等。

第二，回归分析法。这是一种非主观的预测方法，对人力资源需求预测有相当大的实用价值。回归模型旨在一种或多种独立变量条件下，建立生产经营活动水平与人员需求量之间的数学关系，并用这种关系推测未来。具体方法如下：

(1) 单变量趋势外推模型。当人力资源的历年数据呈较有规律的近似直线的趋势分布时，可用最小两乘法的方法求出直线回归方程：

$$\text{式中： } y = \alpha + \beta x + \varepsilon$$

式中：y 为人员数量；x 为本年产品产量； α 和 β 为根据过去资料推算的未知系数； ε 为不相关的随机数量。其平均值为零。

现以表 5-4 为一预测示例。

表 5-4 预测示例

年份	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
产品产量（千台）	11	12	14	14	17	16	19	21	20	24	28	31
人员数量（人）	21	22	23	25	28	30	32	31	32	34	34	36

$$\text{根据 } a = \frac{\sum y}{n} - b \frac{\sum x}{n}$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x') - (\sum x')}$$

求得 $a=10.38$; $b=0.98$

则 $y=1.38+0.98x$

通过上述例子,可预测到 2002 年人员需求量为 45 人。若不考虑其他因素对趋势的影响,可推测以后各年度对该类人员的需求量。

(2) 指数平滑模型。公式为:

$$Y'_{t+1} = (\alpha)Y_t + (1-\alpha)Y'_t$$

式中, Y'_{t+1} 为现期递推 1 年的预测人员需求数量; Y_t 为现期实际人员数量; Y'_t 为现期预测的人员需求数量; t 为现期时间标号; α 为经理或试算权数。

表 3-2 的资料,若采用 $\alpha=0.1$ 为例,则可以得到指数平滑的预测数据:

$$Y_{1991} = (0.1 \times 21 + 0.9 \times 21) \approx 21 (\text{人})$$

$$Y_{1992} = (0.1 \times 22 + 0.9 \times 21) \approx 21 (\text{人})$$

$$Y_{1993} = (0.1 \times 23 + 0.9 \times 21) \approx 21 (\text{人})$$

$$Y_{1994} = (0.1 \times 25 + 0.9 \times 21) \approx 22 (\text{人})$$

从上面的例子可以看出,当 α 值为 0.9 时,2002 年的人员需求量与 2001 年基本相同,因而可采用 $\alpha=0.9$ 进行预测,显然,这种模型不适用于产品产量将发生急剧变化的场合。

(3) 考虑生产水平时的各种变量的复杂模型。

$$Y'_t = \frac{Y_1}{P_1} P'_t + \left(\frac{Y_1}{P_1} - \frac{Y_0}{P_0} \right) P'_t$$

式中， Y'_t 为时刻 t 时人员需求； Y_0, Y_1 分别为 $t=0, t=1$ 时的人员需求量； P'_t 为 t 时刻时的生产水平； P_0, P_1 分别为 $t=0, t=1$ 时的生产水平。该模型把劳动生产率的变化已考虑在内。运用此模型需对未来的生产水平进行预测。

(4) 多变量回归模型。

$$Y'_t = \alpha_0 + \alpha_1 X'_{1t} + \alpha_2 X'_{2t} + \cdots + \alpha_n X'_{nt}$$

式中， $\alpha_1, \alpha_2, \alpha$ 是常数项和各自变量相应系数。可根据历史资料求得。

该模型表示了人力资源需求量和假定决定人力资源需求量的多个变量之间的定量关系。必须借助计算机系统求得。

在企业有比较长而且比较稳定的历史，从而能够发现各种变量之间的可靠关系的情况下，统计模型是非常有用的。

(二) 人力资源供给预测

人力资源供给预测，也称为人员拥有量预测，这也是人力资源预测的又一关键环节。只有进行人员拥有量预测，并把它与人员需求相比之后，才能制定各种具体的规划。人力资源供给预测也分内部供给预测和外部供给预测。

1、人力资源内部供给预测。根据企业内部人力资源状况预测可供的人力资源以满足未来人力资源变化的需求。最常用的内部供给预测方法有三种：人员核查法，管理接替模型和马尔柯夫分析法。

第一，人员核查法。即对现有企业内人力资源质量、数量、结构和在各职位上的分布状况进行核查，以确切掌握人力资源拥有量。

第二，第二，管理人员接替模型。即对管理人员的状况进行调查，评价后，列出未来可能的管理人员人选，又称管理者继承计划。该方法被认为是把人力资源规划和企业战略结合起来的一种较好的方法。管理人员替换模型主要涉及的内容是对主要管理者的总的评价：主要管理人员的现有绩效和潜力，发展计划中所有接替人员的现有绩效和潜力；其他关键职位上的现职人员的绩效、潜力及对其评定意见。图 5-3 就是典型的管理人员接替模型。

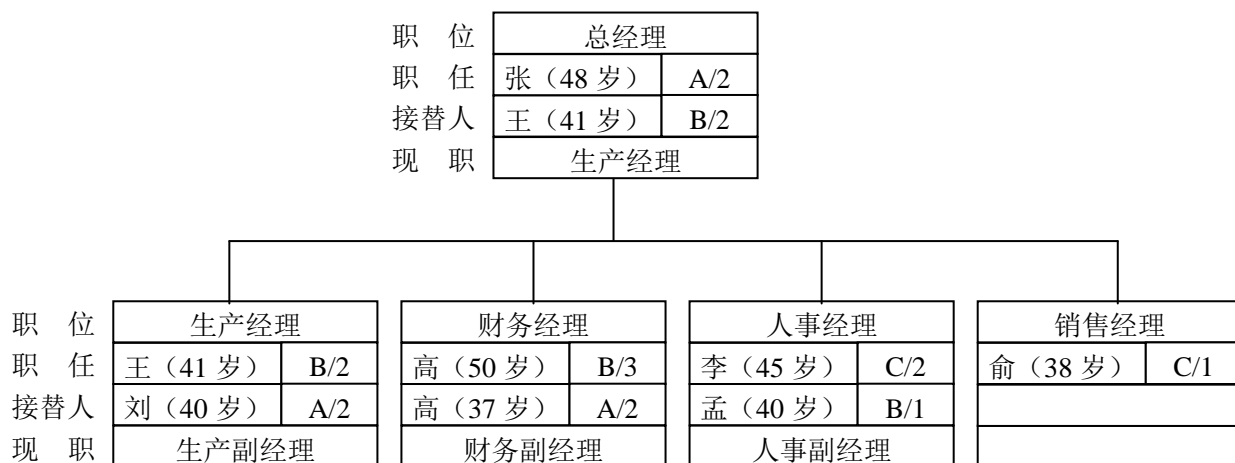


图 5-3 管理人员接替模型

图 5-3 中，括号内数字表示该管理者的年龄，竖线旁的字母和数字是对其绩效和晋升可能性的评估。A 表示现在就可以提拔；B 表示还需要一定的开发；C 表示现职位不很合适。对其绩效的评估在此分为 4 个等级：“1”表示绩效突出；“2”表示优秀；“3”表示一般；“4”表示较差。通过这种模型，使组织既对其内部的管理人员的情况非常明了，又体现出组织对管理人员职业生涯发展的关注。如果出现人员不能适应现职，或缺乏后备管理人员，则组织应尽早做好充分准备。所以，有些企业认为管理人员接替模型十分有用，也是员工职业生涯开发的重要工具。

第三，马尔柯夫分析法。该方法最早在荷兰军队里使用，后扩展应用于企业中，它是用来预测具有时间间隔（一般为 1 年）的时间上各类人员的分布状况。该方法的基本思想在于：找出企业过去的人事变动的规模，以此推测未来企业的人员状况。马尔柯夫分析法可以与任何预测人力资源需求的方法一起运用，企业可根据最后得出的供求状况及时制定人力资源规划方案。该方法的具体步骤为：

（1）计算人员转移率。转移率是一定时期内从低一级向高级或从一职位转到另一职位的转移人员类型占期初该类总人数的比重。用公式表示为：

$$P_{ij} = \frac{m_{ij}(t)}{n_i(t-1)}$$

$$i = 1, 2, \dots, R$$

$$j = 0, 1, \dots, R$$

式中， P_{ij} 为从 i 类向 j 类转移人员的概率； m_{ij} 为人 i 类向 j 类转移的人员数量。一般是以历来的数据平均，周期越长推测的转移率越准确； n_i 为时刻 t 时 j 类期初人员数。预测的间隔期一年为 1 年（表 5-5）。

表 5-5 人员转移矩阵

一类	二类	三类	离职率
0.6	0.3	0	0.1
0	0.4	0.3	0.3
0	0	0.6	0.4

(2) 确定人员转移矩阵。

$$P = \begin{bmatrix} p_{11}, p_{12}, \dots, p_{1k} \\ p_{21}, p_{22}, \dots, p_{2k} \\ p_{k1}, p_{k2}, \dots, p_{kk} \end{bmatrix}$$

(3) 预测各类人员的未来数。用公式表示为：

$$n_i(t) = \sum_{j=1}^R n_j(t-1)P_{ij}(t) + V_j(t)$$

式中， $i, j = 1, 2, \dots, k; t = 1, 2, \dots; n_i(t)$ 为时刻 t 时人员数； $V_j(t)$ 为在时间 $(t-1, t)$ 内 i 所补充的人数。

例如，已知三类人员的转移矩阵（见表 5-5）和实际人员分布状况（见表 5-6）。若每年向第一类补充 80 人，求得未来的人员分布状况及供给数（见表 5-7）。

表 5-6 实际人员分布

类 别	人 数
一类	140
二类	100
三类	60
合计	300

表 5-7 未来人员分布预测表

类 别						离职 人数	在职 人数
一 类		二 类		三 类			
补充+未晋升	离职	补充+未晋升	离 职	补充+未晋 升	离职		

T ₁							
80+84=164	14	42+40=82	30	30+36=66	24	68	312
T ₂	16	49+33=82	25	25+40=65	26	67	325
80+98=178	18	54+33=87	25	25+39=64	26	69	338
T ₃	19	56+35=91	26	26+38=64	26	71	347
80+107=187	19	58+36=94	27	27+38=65	26	72	354
T ₄	20	59+38=97	28	28+39=67	26	74	361
80+112=192	20	59+39=98	29	29+40=69	27	76	365
T ₅	20	59+39=98	29	29+41=70	28	77	367
80+115=195	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴
T ₆							
80+117=197							
T ₇							
80+118=198							
T ₈							
80+119=199							
∴							

四、人力资源管理系统

系统是由具有相互联系、相互制约的若干组成部分结合在一起并具有特定功能的有机整体。

管理系统是一种把有限的资源，如人、财、物、信息等有效地组织起来，并充分地加以利用，以实现自身经营目标的系统。因而可以说，任何一个组织或企业都可以看做为这样一个系统。构成一个管理系统的基本要素有：人——劳动技能；财——资金；物——房屋、设备、工具、能源、原材料、半成品、成品；信息——单据、账簿、报表、规范、指标、图纸、资料、情报等。

值得指出的是，在一个管理系统中，信息的产生和流动性往往是伴随现行管理活动中有关人财物的变动而出现的，管理系统的决策者就是通过收集和控制信息的流动而达到对管理活动实施控制的目的。

人力资源管理系统一般由以下六个部分组成：第一部分是日常办公系统，包括人事档案

管理、工资管理、人事费用管理、员工招聘管理、员工甄选评估管理、员工录用管理、考勤管理、考核管理、员工培训管理、奖惩管理等。第二部分是干部测评，包括领导测评、干部能力评估等。第三部分是心理测验，包括个性测验、智力测验、气质测验等。第四部分是管理诊断，包括工作满意感调查、人力资源管理的诊断等。第五部分是职务分析。第六部分是其他事务，包括福利管理、退休管理、离职管理、会议管理、安全卫生管理、临时工管理等。这些内容基本包括了人力资源管理的全部管理工作。每个部分是由若干个子系统组成，各子系统均可独立运行。

（二）、人力资源管理信息系统

人力资源规划是企业战略规划的必要组织部分，而信息则是成功战略规划的核心，建立人力资源信息管理系统就成为十分必要的工作了。人力资源信息系统（Human Resource Information System, HRIS）就是组织对人力资源方面的信息进行收集、加工、存储和利用的全过程。

一个组织或企业，无论是否使用计算机，都存在一个人力资源管理的信息系统。小型组织多使用人工的档案管理和索引卡片系统，而在大型组织中，全国各地资源信息的计算存取是必须的，随着科学技术的发展，信息时代的到来，将来无论是大企业还是小企业，都会利用计算机技术、网络通信技术来建立包括人力资源在内的管理信息系统。

（三）人力资源信息系统建立步骤

人力资源信息系统的建立一般分为系统要求、系统分析、系统实施、系统运行、维护五评价五个阶段。

1、系统要求阶段。它又称系统建立准备阶段。这阶段包括人力资源系统现状分析，建立信息系统的目标、功能、所需资源以及信息系统的建立方法、限制条件等。

2、系统分析阶段。它包括系统调查、需求分析、系统逻辑设计等工作。通常要对人力资源的现状进行分析，找出存在的问题，为系统逻辑设计提供依据。

3、系统设计阶段。它是根据新系统的逻辑模型，根据选定的计算机系统的限制，构造出新系统的物理模型。主要内容就是对人力资源的人事档案、工资福利等信息进行数据库设计以及处理功能、代码、输入/输出等设计。

4、系统实施阶段。它是将系统设计的结果转换成为计算机系统中可运行的信息系统。主要任务是程序设计与调试，系统调试，人员培训，系统转换等。

5、系统评价与维护。系统转换并投入正式运行时应进行一次评价，对系统的工作质量和效益情况进行评判，看其是否达到系统要求阶段提出的目标。另外，系统维护是指运行的系统不能满足应用要求而进行的少量修改完善，它往往同系统评价相伴随。

（四）人力资源信息系统建立的原则

1、简单性原则。人力资源信息系统只要能达到既定的目的，生产需要的结果就行。结构简单可以使处理过程缩短并使数据和信息采集、处理和传输的费用减少，人力资源信息管理人员也能够比较容易地掌握系统的各项功能，因此，系统比较容易被采纳，工作人员间的配合也易搞好。

2、灵活性原则。人力资源信息系统应具有足够的灵活性，以便在条件变化以后仍然能提供详尽的、具有现实意义的有关信息。在这样基础上设计出来的系统将适应最新的情况，且能随时提供可使人力资源管理部门在管理中有效进行活动所需的重要信息。

3、统一性原则。统一性便于人力资源信息系统共同进行数据采集，便于它同别的系统联系；为进行合作和必要时使子系统一体化提供基础。输入和输出形式、数据传递的语言等都要注意统一性。

4、可靠性原则。可靠性能使人力资源信息系统赢得用户的信任乐于采用。信息系统只有可靠，才对人力资源管理有用。

5、经济性原则。如果人力资源信息系统的投资和运行费用得不到相应补偿，那么这种系统就失去了存在的理由。因此，系统设计必须建立在能给组织带来相应的利益的基础之上。

（五）人力资源信息系统的作用

人力资源信息系统的主要作用在于：首先，为人力资源管理建立电子人事档案。人事档案可以用来估计目前劳动力的知识、技术能力、经验和职业抱负，又可用于对未来的人力资源需要进行预测，这两种信息必须互相补充，否则对人力资源规划是无用的。其次，为领导者决策提供各种报告和资料。领导者在做人力资源方面的决策时，需要大量的相关资料。如用于日常管理的工作性报告，包括岗位空缺情况、新员工招聘情况、辞退情况、退休情况、提升情况和工资情况等。还可以向有关主管机关提供规定性报告和用于组织内部研究的分析性报告，以表明劳动力在各个部门或各管理层次上的性别、民族和年龄分布，按消费水平划分的员工福利情况，也可表明录用新职工的测验分数与工作绩效考评分数之间统计关系的有效性研究等等。总之，人力资源信息系统，是人力资源管理中的一项基础性工作，它可为决策者提供许多必不可少的决策信息，使管理和决策更加科学化。

（六）人力资源信息系统的构成

企业现在意识到，一个合理的 HRIS 对于整个组织是非常有益的。由于运用了各种类型的输入数据，该 HRIS 可以提供对于人力资源计划和组织运作具有广泛价值的多种类型的输出数据。该 HRIS 将所有人力资源信息纳入一个系统。不同来源的输入数据被加以综合，以提供必要的输出。在系统设计完成后，就可以提供企业在人力资源决策过程中所需的信息了。

例如，目前许多企业正在研究历史趋势，以确定获得合格申请人的最佳办法。此外，要是没有现代化的 HRIS，遵守各种法规和政府规章也将是非常困难的。由于一个组织的人员构成变得越来越生果，所以 HRIS 的运用将来很可能会扩大。

输入数据。主要有：申请表信息（聘用后数据）、工作业绩报表、人事变动资料、工资名单数据、辞职数据、解雇数据、医疗记录、事故记录、个人偏好、潜力评价、处分资料、培训成绩等。

输出数据。主要有：技能储备、管理人才储备、总裁报表、人力资源开发报表、报酬报表、职工福利记录、变动和旷工记录、人力资源计划报表等。

领先涉足人力资源信息系统开发的企业之一是美国信息科学公司（Information Science Corporation）。该公司成立于 1965 年，是最早参与以计算机为基础的人力资源信息系统商业开发的公司。公司关于人力资源管理的综合概念包括人力资源、工资名单、退休金、健康要求、灵活的报酬及决策支持系统。目前，在美国有 1000 家以上的组织，包括《财富》杂志前 100 名的一半企业及 45 家国内最大的银行，利用该公司的系统帮助他们有效地管理其人力资源。该公司系统的主要优势之一在于其将计划所需形式的信息提供给管理者的能力。

目前，在我国已有利用 FoxPro 数据库开发出人力资源管理信息系统。这一系统，在今后将得到不断完善和广泛运用，为人力资源管理发挥巨大作用。

第三节 人员招聘与录用

一、招聘与录用的意义

员工的招聘与录用工作是人力资源管理中最基础的工作，也是出现得最早的工作。在人类出现雇佣关系的同时，招聘和录用活动就出现了。招聘作为一种科学活动也出现得很早，在泰罗的科学管理时代就已经创造了招聘、筛选、工作分析等工作，这些工作后来一直是人力资源管理的基础。

对于企业而言，当它有了周详的目标之后，就需要组成一个人力资源管理系统，在适当的组织结构与指挥协调机构领导下，来使用原材料、机器、资金等生产产品，或进行经营，或提供服务。在人力资源管理中，人力资源的使用与配置是企业成功的关键，而人力资源的使用与配置包括人力资源的“进”、“用”、“出”几个环节。在这几个环节中，人力资源的“进”又是关键中的关键。具体而言，人员招聘与录用的作用具体表现在以下几方面：

（一）招聘与录用是企业获取人力资源的重要手段

企业只有通过人员招聘才能获得人力资源，尤其是对新成立的企业来说，人员的招聘与录用更是企业成败的关键。

（二）招聘与录用是整个企业人力资源管理工作的基础

一方面，人员招聘工作直接关系到企业人力资源的形成。另一方面，招聘与录用是人力资源管理中其他工作的基础。企业人力资源管理所包括的各个环节，从招聘、培训、考核、薪酬到人力资源保护、劳动关系、奖惩与激励制度等环节中，人员的招聘与录用是基础。如果招聘和录用的人员不能够胜任，或不能满足企业要求，那么，企业人力资源管理的工作效益就得不到提高。各项工作的难度将增加。图 5-4 显示了招聘、录用与其他人力资源管理职能的关系。

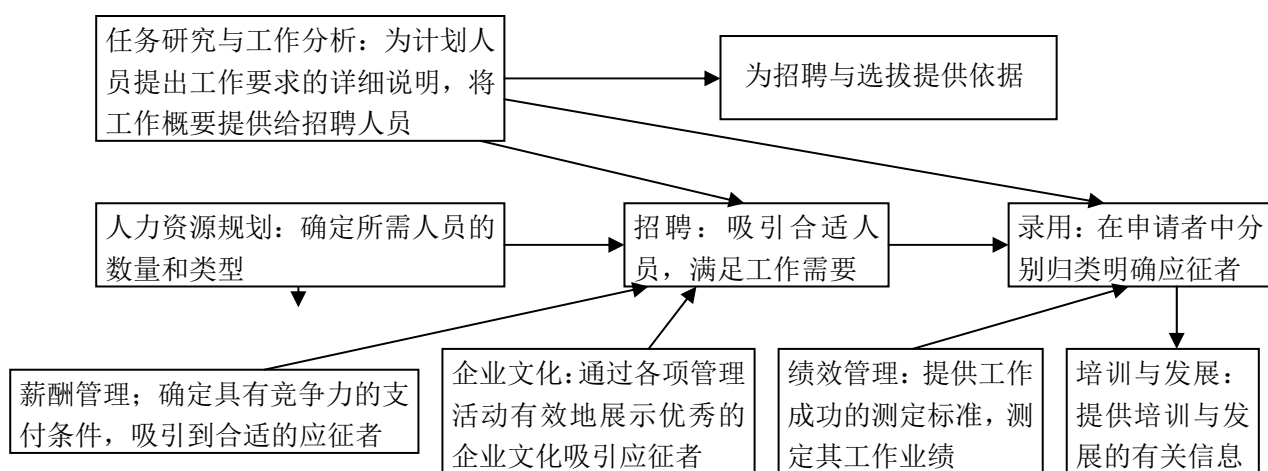


图 5-4 招聘和录用与其他人力资源管理职能的关系

（三）招聘与录用是企业人力资源投资的重要形式

从人力资源投资的角色出发，招聘与录用也是企业人力资源投资的重要形式。人员的招聘与录用无疑将花费企业的费用。如果人员招聘与录用工作出现失误，对企业产生的影响将是极大的。尤其是在人才竞争的 21 世纪，企业能否招聘到对企业发展来说至关重要的人才，对企业的发展是非常重要的。当今世界的企业竞争就是人才的竞争，在一定程度上说，却是招聘与录用的竞争。因此，如果企业的招聘与录用工作的质量高，一方面能为企业招聘到优秀人员，而且也能为企业减少由于当用人中不当所带来的损失。

（四）招聘与录用能够提高企业的声誉

招聘与录用工作需要严密的策划，一次好的招聘策划与活动，一方面，可以吸引众多的求职者，为应征者提供一个充分认识自己的机会；另一方面，既是企业树立良好的公众形象的机会，也是企业一次好的广告宣传。成功的招聘与录用活动，将能够使企业在求职者心中、公众心目中留下美好的印象。

（五）招聘与录用能够提高员工的士气

当企业在不断发展的时期，自然会产生一些空缺职位，企业需要从外部寻找合适的人选来填补空缺，使企业的发展不至于受到限制。一方面，引进“新”员工可以带来新的思想，使员工队伍具有新的活力；另一方面，也为“老”员工带来新的竞争，使他们在招聘的岗位上获得新的挑战机会。

总之，招聘工作不仅影响到企业的未来，同时也关系到员工的前程，对企业对个人都有着重要的作用和意义。

二、招聘与录用的基础工作

人员招聘是指企业在某些岗位空缺的时候，向外界发布消息，决定聘请符合这些岗位要求的人员的过程。人员录用是指在应聘的候选人当中，通过科学的筛选方法，寻找出最适合该岗位的人选的过程。所以，人员招聘与录用所包含的整体内容包括，企业从某些岗位空缺开始到岗位空缺被填补为止，制定的一系统决策和实行的一整套措施。

从企业人力资源管理工作的环节来看，人员招聘和录用工作实际上是建立在两项基础性工作的基础之上的。

（一）招聘与录用工作基础之一：人力资源规划

人力资源规划是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法对企业人力资源需求和供给进行预测，制定相应的政策和措施，从而使得企业人力资源供给和需求达到平衡的过程。

（二）招聘与录用工作基础之二：工作分析

工作分析又称为职务分析，就是对企业中的某项职务进行全面、系统地调查、分析和研究，分析职务本身的各项内容以及雇员对此职务应承担的责任和应具备的素质等。工作分析包括职务描述和工作说明书两个部分。前者是关于职务方面的内容，包括职务的性质、内容、规定的责任、工作条件和环境等；后者是关于雇员方面的内容，包括对雇员自身素质、技术水平、独立工作的能力等。

三、招聘与录用的影响因素

如上所述，人员招聘与录用工作相当重要，企业需要对该项工作进行周密的策划。这不仅需要制定高效可行的招聘与录用方案，而且需要对招聘与录用工作的各种影响因素进行综合分析。招聘与录用工作的成功取决于很多因素，具体而言，主要包括以下几个方面（图 5-5）：

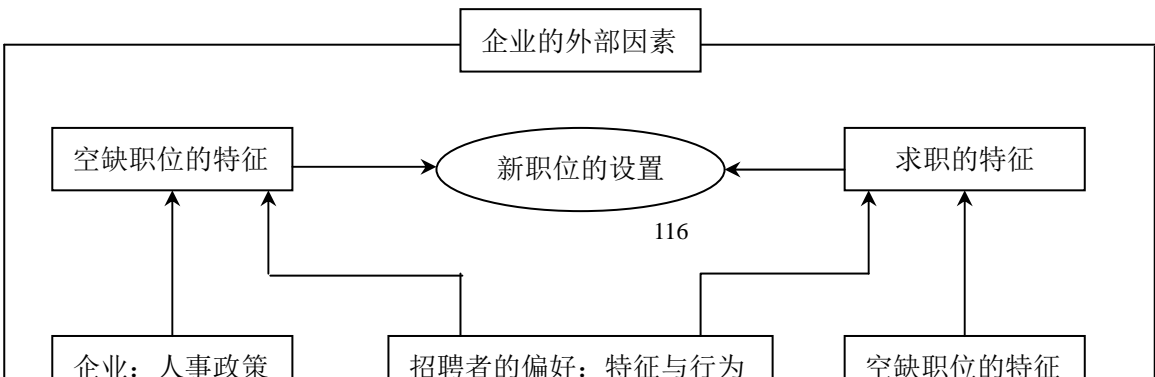


图 5-5 招聘与录用的影响因素

（一）影响招聘工作的外部因素

影响企业招聘与录用工作的外部因素有很多，概括起来可以分为两类：一类为经济因素；一类为法律和政策因素。

对于经济因素来说，它具体包括人口和劳动力因素，劳动力市场条件因素以及产品和服务市场条件因素。对于法律和政府政策因素来说，它主要指劳动就业法规和社会保障法以及国家的就业政策等内容。首先来看政府政策是如何影响招聘工作的。另一方面，政府还可以通过就业政策和就业指导中心等机构直接影响企业的招聘工作。其次，法律和法规应该成为约束雇主招聘和录用的重要因素。在我国，1994 年通过的《劳动法》在招聘工作中起着重极的约束作用。而在劳动力方面法律体系较为健全的美国，其起约束作用的法规更多。劳动立法的主要精神就是保障公平就业以及雇员的工作生活质量。从这个意义上讲，我国在这方面还有很多工作要做。

（二）企业和职位的要求

企业和职位的要求，具体包括企业所处的发展阶段、工资率以及职位要求等内容。当企业处于扩张阶段时，其对劳动力的需求是很旺盛的，这时候该企业的招聘工作将会围绕着数量这个中心来进行。当企业处于收缩阶段时，其工资和劳动力需求都会下降，这时招聘工作的重心将会转向质量方面。当企业的工资率提高时，产品成本会上升，产品需求会下降，劳动力需求下降。于是，企业会减少劳动投入比重，这也会降低雇佣水平。职位要求则限定了招聘活动进行的地点、选择的沟通渠道以及进行选拔的方法。所以说企业和职位的要求也影响着招聘工作。

很显然，新职位的设置是否合理或是否必要，对招聘与录用工作的影响很大，招聘来的人员，无法配置或配置不当，对企业和新进人员都是有害的。因此，企业高层管理者和人力资源管理者在考虑新设职位时，应该弄清楚以下问题：

1. 设立这个新职位的目的是什么？
2. 为达到这些目的，有没有其他的办法？是不是非设立该职位才能解决问题？
3. 如果这个新职位要有人来填补，那么其未来 5 年的成本将是什么？
4. 这个职位对企业维持或改善销售的影响如何？对维持或改善收入的影响如何？

对改善人的使用的影响如何？

5. 现在是谁在进行该职位的工作？
6. 现在进行该职位工作的人超时工作已经多久了？
7. 这个“超载”职位的工作的部分职责能否转移到该部门的其他地方进行？
8. 在劳动力市场上招聘这个职位的人员可能性有多大？
9. 该职位能够维持存在至少两年吗？
10. 是否其他部门及员工都认为这个职位是必须的？
11. 这个新的职位对其他职位的影响如何？尤其是对那些被它“抢走”了职责的相关职位的影响如何？
12. 如果不新设置这个职位，最坏会发生什么情况？

（三）应聘者个人资格和偏好

应聘者个人资格和偏好是人力资源自身的因素。一个企业已雇用的人员决定着其企业文化，同时现存的企业文化又对新雇员产生着影响。所以，在招聘过程中企业文化与个人偏好的切合度，决定着一个应聘者求职的成功与否。同时求职者个人在智力、体力、经验、能力等方面都有着差别，这些差别也影响着招聘活动的开展和招聘的结果。

四、招聘与录用的执行者

古语说：“千军易得，一将难求”；“千里马常有，而伯乐不常有”。人员招聘与录用工作的执行者肩负着重要的责任。他们是企业的“伯乐”，担负着为企业寻找“千里马”的责任。

（一）招聘与录用者的个人素质

并不是任何人都可以承担招聘与录用工作的。一个成功的招聘者，他需要具备以下几方面的素质。

具有热心、热情、公正、强烈的责任心。招聘与录用工作是敏感性比较强的工作，其政策性也变得越来越强，因此进行招聘工作的人不能缺乏诚实的品质，否则，会在工作中丧失应聘者的信任，从而给企业带来损失。招聘者的热心、热情、公正与责任心是非常重要的。

具有以人为本的意识。在人力资源管理时代，招聘者最应该树立的观念是“人是企业最重要的资源”。在招聘过程中，应该尊重应聘者，尊重应聘者的个人喜好、生活习惯和个人隐私，并且要让应聘者深深地感知到招聘者为他们所做的一切。

具有专业的招聘技巧与能力。表达能力与观察能力是招聘者应具备的最重要的能力。招聘者的交际能力应很强；招聘者还需要在很短的时间内认识和了解应聘者的方方面面，所以又需要很强的观察能力。同时，招聘者还需要专门的招聘技巧。例如，帮助应聘者迅速地进

入状态，使之在有限的时间里充分地表现自我。又如，能够及时与有关机构沟通，以证实应聘者的背景资料。当招聘某些技能岗位时，还需要招聘者具备相关的技能知识，以判断应聘者是否合乎职位的要求。所以招聘者必须能够提供及时的反馈；必须避免做出一些会导致求职者对公司产生错误印象的行为；以团队的方式代替个人来进行招聘，在招聘团队中使得人力资源专家和直线部门领导以及专业技术人员融洽协调地工作。

具有很广阔的知识面。认识 and 了解人是招聘工作最基本的内容，这需要人类的几乎大多数的学问。其中包括心理学、社会学、法学、管理学、组织行为学等这些基础知识。除此以外，还要清楚地了解公司的结构，相关产品的技术工艺以及生产流程等。

（二）招聘与录用者的心理偏差

作为招聘者，在招聘过程中最重要的事情就是要保障招聘活动的公平和公正性。为确保这一点，招聘者需要努力克服心理偏差。

心理偏差主要有三种：优势心理、自炫心理、定势心理。优势心理是指招聘者因处于主导地位而产生的居高临下的心理倾向，表现为在招聘中的随意性、分析判断上的主观性以及测验评定的个人倾向性。自炫心理是指招聘者的优势心理引发的自我表现心理，表现为责难那些测验中表现出色的应聘者。定势心理是指招聘者以自己在思维兴趣等方面的习惯来判断、评价应聘者的倾向，即成见。

五、招聘的原则

人员招聘工作是企业重要的工作，但必须坚持以下原则：

宁缺勿滥原则。从长远来看，一个岗位宁可暂时空缺，也不要让不合适的人占据。

公开和公平竞争原则。公开与公平竞争原则能够帮助形成一种积极的竞争的企业文化，使企业更有凝聚力。

真实原则。即向应聘者陈述真实的工作岗位，包括职位的优势和不足，让应聘者比较充分地了解该工作岗位。这种做法被称为真实职位预览（Realistic Job Previews,RJP）。在一些发达国家，人力资源管理中已经越来越推崇通过 RJP，使应聘者形成一种更加接近真实情况的预期。这种真实预期在一定程度上有助于减少员工流失率、降低缺勤率以及其他由预期不能满足而引发的消极劳动行为。因此，真实原则有助于降低雇员和流失率和提高雇员的工作满意度，可以减少由于人才流失造成的更大损失。

第四节 绩效管理

绩效管理的思想来自贝尔实验室的舒哈特（Shewhart）于 20 世纪 30 年代提出的品质持续改进循环圈，即众所周知的 P—D—C—A。在绩效管理过程中，就是建立战略目标、实施

目标，将结果与目标相比较（即绩效评价）以及分析结果改进绩效。实际上，绩效管理可被视为一种系统，在 20 世纪 80 年代后期和 90 年代早期异常突出。目前，绩效管理为管理者早已达成共识——无论我们关心的是组织层次、个人层次，还是其间任何层次的业绩，都应对绩效进行管理。绩效管理已成为一种重要的管理职能，它不仅有利于员工的能力开发与职业发展，也是企业实现公司战略目标的重要手段与途径。绩效管理是一个现代人力资源管理的概念，它与传统意义上的绩效评价有一定的差异。从管理理念上看，绩效管理是传统的员工绩效考核的升华。

一、绩效管理的系统

（一）什么是绩效管理

绩效管理（Performance Management）是管理者确保员工的工作活动以及工作产出能够与组织的目标为导向的，管理者与员工在确定目标与任务要求以及努力方向达成共识的基础上，形成利益与责任共同体，共同制定并促进组织与个人努力创造高业绩，成功地实现目标的过程。绩效管理不仅仅是一种量才的手段，也是一种管理方式，既把员工的绩效提升到管理层面上，通过对员工工作绩效的评价，保持对员工的有效反馈，激起员工的工作热情和创新精神，并通过绩效信息的分析，帮助员工提出改进措施，制定有效的培训计划，将员工的职业生涯规划与企业的发展紧密结合起来，提高员工的个人工作绩效，从而推动企业达到既定的战略目标，实现企业的持续、稳定发展。

（二）绩效管理系统与模型

绩效管理系统由三个部分组成：绩效标准的界定、绩效的衡量（考核）与绩效信息的反馈。首先是绩效标准的界定阶段，绩效标准以工作分析为基础，标准的界定说明员工绩效的哪些方面对于组织是很重要的；其次通过绩效的衡量（评价）对各个绩效方面进行衡量——绩效评价是对员工的绩效进行管理的惟一方法；最后通过绩效反馈，将绩效衡量或评价结果反馈给员工，以便他们能够根据组织的目标来改进自己的工作行为、方式与方法，提升绩效，为实现以后的目标作好准备。

绩效管理系统必须能够精确地对绩效标准的达成水平进行衡量；能够将绩效标准与企业内部与外部的顾客需求联系起来而发挥战略职能的作用；还应有一个能够根据环境约束所产生的影响而调整绩效管理系统的动态过程。

（三）绩效管理模型

根据上述分析，我们可以构建绩效管理模型（见图 5-6）。

根据图 7-1 描述的组织战略、环境以及员工个人素质对员工工作行为的影响，并对绩效工作结果的影响的关系，由此可知，有效地实施绩效管理应把握以下几个问题：

1、员工个人特征如技能、能力等是绩效的客观结果产生的基础或内因。比如，对于从事销售工作的员工来讲，组织期望其有良好的人际关系技巧和关于产品系列知识。但这些内因是通过员工个体行为转化为客观结果的。只有当员工具有必要的知识、技能并想发挥时，才能执行某些行为。

2、绩效管理与组织的战略及其目标之间具有密切联系。这种关系是通过绩效计划与评价系统完成的，即为了执行公司的战略，需要完成哪些工作以及需要什么样的行为。具体方法是，为实现企业的战略，企业所需要的绩效类型与达到的绩效水平；根据员工个人及团队的实际绩效与绩效计划比较进行评价。在理想的情况下，绩效管理系统将会确保组织内所有的活动都是支持组织战略目标的。

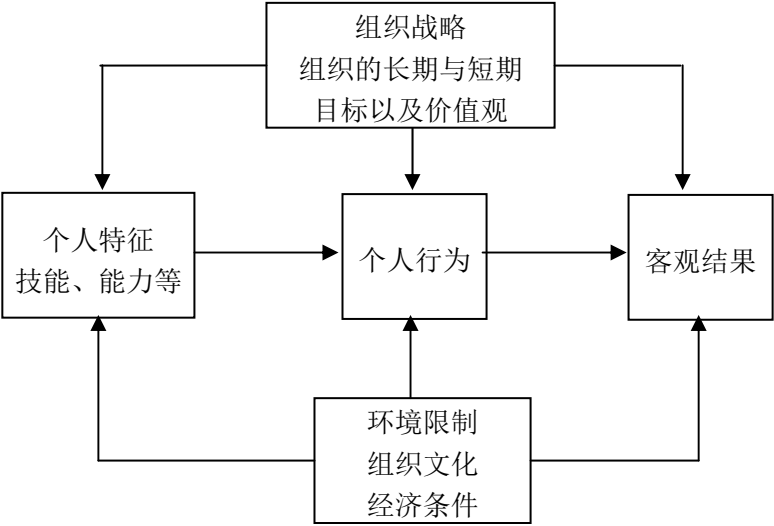


图 5-6 绩效管理模型

3、管理者应重视环境约束在绩效管理中的作用。这些环境因素首先是组织的客观条件，如劳动场所的布局与物理条件、任务性质、工作设计的质量；工具设备与原材料的供应；上级的领导风格与监控方式；组织结构与环境政策；工资福利、培训机会以及企业的文化宗旨及氛围等。当然也包括企业外部的客观因素环境如社会政治、经济状况、市场竞争强度等宏观条件，但这些是较间接的。

4、为了获得竞争优势，企业应创造有效的工作环境。员工必须具有工作完成所需要的知识、技能等，同时采取一系列的正确行为，然后才能取得某些结果。而员工的个人特征在工作环境中所存在的一些约束因素对员工采取某些行为起着重要的作用。

二、绩效管理的目的

企业对员工实施的绩效考核是对员工的工作的行为与结果的考核，以便形成客观公正的人事决策，绩效管理的目的具体表现在以下几个方面：

1、它有利于员工了解其工作实绩，促进员工把工作做得更好。

2、绩效评价为组织甄别高绩效和低绩效员工，为组织的奖惩系统提供依据，从而确定员工的奖金和晋升机会。

3、有利于建立员工绩效档案材料，以便将来帮助组织进行人事决策。绩效评价的结果是提升优秀员工、辞退不合格的员工、为工资调整提供理由、为员工培训确定内容、为员工的调动确定方向并确定再招聘员工时应该重点考察的知识、能力、技能和其他品质等工作的基础，如表 5-8 所示。

表 5-8 绩效考核结果的人事决策作用

使用目的	比例（%）
报酬	85.6
绩效反馈	65.1
培训	64.3
提升	45.3
人事规划	43.1
留住或解雇	30.3
人力资源研究	17.2

说明：表中数据基于作出回应的 600 个组织的调查。

总之，员工绩效评价有利于人们发现组织中存在的问题，工作评价的信息可以被用来确定员工和团队的工作情况与组织目标之间的关系，以及改进组织的效率和改进员工的工作。因此，员工绩效评价既是一个过程的结束，又是一个新阶段的开始。但是需要指出的是，无论一个绩效评价系统多么完善，也只有最终被它所影响的人接受才能发挥作用。

三、有效绩效管理系统的标准

在美国，学者们曾对全美范围内 3500 家公司进行了一项调查显示，最常被提及的人力资源管理功能是员工的绩效评价，但有 30%—50%的员工认为企业正规的绩效评价体系是无效的。因此，建立一个有效的绩效评价体系非常重要，而有效的绩效管理体系应具备战略一致性、准确性、可靠性、可接受性和明确性等五个特征。

（一）战略一致性

绩效管理必须是与组织战略、目标和文化一致的工作绩效系统。它强调的是绩效管理系

统需要为员工提供一种引导，从而使得员工能够为组织的成功做出贡献。这就需要绩效管理系统具有充分的弹性或敏感性来适应公司的战略形势所发生的变化。

（二）准确性

绩效评价的准确性指将工作标准和组织目标联系起来，把工作要素和评价内容联系起来，明确一项工作成败的界限。

（三）可靠性

绩效评价体系的可靠性指的是评价者判定评价的一致性，不同的评价者对同一员工所作的评价应该基本相同。当然，评价者应该有足够的机会观察工作者的工作情况和条件。

（四）可接受性

可接受性是指运用绩效考核系统的人是否能够接受它。许多经过精心设计的绩效考核系统具有很高的可靠性和效度，但是这些方法要耗费管理者们太多的时间，他们拒绝接受。因此绩效评价体系只有得到管理人员和员工的支持才能推行。因此，绩效评价体系经常需要员工的参与。绩效评价中技术方法的正确性和员工对评价系统的态度都很重要。组织使用绩效评价系统的收益必须要大于其成本。美国的一项研究表明，设计和实施绩效评价体系的成本是平均每位员工 700 美元。

（五）明确性

明确性是绩效考评系统在多大程度上能够为员工提供一种明确指导，即员工知道企业对他们的期望是什么以及如何才能达到这些期望的要求。以上是对绩效评价系统的五项基本要求，前三项被称为技术项目，后两项被称为社会项目。一般来说，只要业绩评价系统符合科学和法律的要求，具有准确性、敏感性和可靠性，就可以认为它是有效的。

四、 绩效评价的实施与执行

员工绩效评价的实施与执行是具体的工作过程。实际绩效评价后，最重要的是要把绩效信息反馈给员工，从而帮助他们纠正工作中的不足，提升绩效水平。

（一）、绩效评价的原则

为了满足员工渴望得到公正的评价的要求，绩效考评应当遵循以下原则。

1、明确化、公开化原则

员工绩效评价标准、程序和评价的责任都应有明确的规定，而且在评价中应当严格遵守这些规定。同时，评价标准、程序和对评价责任者的规定在组织内部都应当对全体员工公开。这样，才能使员工对绩效评价工作产生信任感，对评价结果持理解、接受的态度。

2、客观评价原则

绩效评价应当根据明确规定的标准，针对客观评价资料进行评价，尽量避免掺入主

观性或感情色彩。也就是说，首先，要做到用“事实说话”，评价一定要建立在客观事实的基础上。其次，要做到把被评价者与既定标准作比较，而不是人与人之间作比较。

3、单头评价原则

对各级员工的评价，都必须由被评价者的“直接上级”进行。直接上级相对来说最了解被评价者的实际工作表现，也最有可能反映真实情况。间接上级对直接上级作出的评价评语，不应当擅自修改。这并不排除间接上级对评价结果的调查修正作用。单头评价明确了评价责任所在，并且使评价系统与组织指挥系统取得一致，有利于加强组织的指挥机能。

4、反馈原则

评价的结果（评语）一定要反馈给被评价者本人，否则就起不到绩效评价的教育作用。在反馈评价结果的同时，应当向被评价者就评语进行说明解释，肯定成绩和进步，说明不足之处，提供今后努力的参考意见等等。

5、差别原则

考核的等级之间应当有鲜明的差别界限，针对不同的评价评语在工资、晋升、使用等方面体现明显差别，使评价带有刺激性，鼓励和激发员工的上进心。

6、平时评价和定期评价并重原则

一个人平时立己行事，视其所以，观其所由，察其所安，所得考核资料，自然比较正确。只重定期考核，而平时考核记录不全，则难以公平合理。

除以上原则外，对评价者进行充分训练，使其昼排除主观因素，并能够对评价标准有准确的、统一的理解，也是非常重要的。

（二）、绩效评价的实施者

无论使用哪种绩效管理方法，都必须选择员工的绩效信息来源或确定绩效考评者。一般来说，绩效信息来源主要有：直接上级、同级同事、直接下属、被考评者本人和顾客。

从不同的信息来源获得员工的绩效考评信息，会使绩效管理过程更为准确有效，这也就是目前在企业中广为流行的一个绩效考评方法——360 度绩效考评法。这种方法就是让多位不同的评价者对一位管理人员的绩效进行评价的方法，其优点就是提供了一种将在其主观评价方法中容易出现的偏差减少到最少的有效手段。

合理的信息来源应当满足的理想条件：一是了解被考评岗位的性质、工作内容、要求及考核标准与企业政策；二是熟悉被考评者本人的工作表现，尤其是本考核周期内的，最好有直接的近距离密切观察其工作的机会；三是绩效信息来源必须公正、客观，不具偏见。

1、直接上级

直接管理者是最经常被作为绩效信息来源的人或绩效考评者，也很符合理想条件的前两

条，即他们对下属所从事的工作要求有全在的了解，并有充分的机会对员工进行观察，也就是说，直接上级有能力对其下属作出评价。

2、同级同事

同级同事也是员工绩效信息的重要来源或考评者。他们对被考评者的岗位最熟悉、最内行，对被考评同事的情况往往也很了解，但同事之间必须关系融洽，相互信任，相互间有一定的交往协作，而不是各自为战的独立作业。这种办法多用于专业性组织，企业专业性很强的部门也可以使用。同级同事进行考评的缺点是，他们与被评价者之间的关系可能会造成评价的偏差。另外，当绩效评价的结果被用作管理决策的依据时，员工与同事之间也常常感到不太舒服，所以这种评价结果仅被用在员工的开发目的中。

3、直接下属

在对管理者进行考评时，其直接下属员工是一种特别有价值的绩效信息来源。下属是最有权利评价其直接上级是如何管理或领导他们的。不过下属人员往往愿意以匿名的方式提供管理者的绩效反馈。

4、被评价者本人

这就是常说的自我鉴定。虽然自我评价并不是经常作为绩效评价信息的惟一来源，但也非常有价值。员工是最了解自己工作行为的人，自我考评能令被评价者感到满意，抵制少且能有利于工作的改进。但是这种评价方法的缺点是导致个人夸大对自己的绩效考评。自我评价最好用在绩效反馈阶段的前期，以帮助员工思考一下他们自己的绩效，从而将绩效面谈集中在上级和下级之间存在分歧的方面。

5、顾客

纳入了顾客因素的员工绩效考评体系最适合下列的两种情况：一是员工所从事的工作是直接为顾客提供服务的，或是客户联系公司内部所需要的其他服务。二是当公司希望了解顾客对公司产品或服务的期望时，利用客房评价的方式也是很合适的。也就是说，顾客评价成为将公司市场营销战略与人力资源活动 and 政策相联系这一战略目标的服务工具。因此，让顾客进行评价不仅有助于客观评价员工的绩效，而且有助于确定企业是否应当为改善服务质量而在其他人力资源活动方面（如培训、薪酬体系等等）也有所改变。

顾客评价的缺点是成本较高。为了对一位员工进行评价，企业花费在打印、邮寄、电话以及人工在内的各项成本支出就可能会较高。因此，许多公司只是在每年中的一段较短时期内进行客户调查的工作。

总而言之，到底哪一种绩效信息来源是最好的还取决于特定的工作本身。最好的绩效信息应当来自于那些能够最有机会观察员工的行为及其结果的人。上述五种不同的绩效信息来

源各自都有优势和不足。通常情况下，综合采用不同的评价者效果较好。表 5-9 总结了以上五种不同绩效信息来源的优势与不足①。

5-9 采用不同信息来源监督员工行为活动的频率

	绩效信息来源				
	上级	同事	下级	被考评者本人	顾客
与任务有关的					
行为	偶尔	经常	很少	总是	经常
结果	经常	经常	偶尔	经常	经常
与人际关系有关的					
行为	偶尔	经常	经常	总是	经常
结果	偶尔	经常	经常	经常	经常

（三）、绩效评价结果的处理

绩效评价结果的处理就是通过对考核实施所获得的数据汇总、分类，利用数理统计方法进行加工、整理，以及得出考核结果的过程。

1、考评数据的汇总、分类

考评数据汇总与分类就是将收集上来的不同考评者对同一被考评者的考核结果进行汇总，然后根据被考评者的特点，对考评结果汇总进行分类。

2、确定权重

权重就是加权系数。所谓加权就是强调某一考核指标在整体考核指标中所处的地位和重要程度，或者某一考核者在所有考核者中的地位 and 可信度，而赋予这一考评指标某一特征的过程。特征值通常用数字表示，称为加权系数，加权能够通过确定大小不同的权重，显示各类人员绩效的实际情况，提高考评的信度和效度。

3、考评结果的表示方法

在获得大量考核数据之后，可利用数理统计的方法计算考核结果，一般采用求和、算术平均数等较为简单的数理统计方法。

考证结果还需要用一定方式表示出来，一般有以下几种：

1)、数字表示法，即指考评结果用最基本的形式直接用考评结果的分值对被考评者的绩效情况进行描述的方式。其优点是具有可比性，规格统一、数据量大的特点，并为实现计算机管理创造了条件。但数字描述不够直观，需与文字结合。

2)、文字表示法，即和文字描述的形式反映考评结果的方法。它是建立在数字描述的基础之上的，有较强的直观性，重点突出、内容集中，具有适当的分析，充分体现了定性与定量相结合的特点。

3)、图线表示法，即通过建立直角坐标系，利用已知数据，描述出图线来表示考核结果的方式。它具有简便、直观、形象、对比性强的特点，适用于人与人之间，个人与群体之间、群体与群体之间，个人或群体与评定标准之间的对比关系。

（四）、绩效信息的反馈

向员工反馈绩效信息的面谈既是一种机会也可能是一种风险。由于管理者必须传递表扬和建设性批评两方面的信息，这使管理者与员工双方都有“动怒”的时刻。在这样的谈话中，管理者主要关注的是如何既强调员工表现中的积极性方面，同时仍就员工应如何改进进行讨论。表 5-10 表示管理者在绩效面谈中应注意的事项。

表 5-10 在考评反馈面谈中管理者应注意的事项

应做什么	不应做什么
事先做好准备	教训员工
聚焦于工作表现和今后发展	将工作考核和工资及晋升一并谈论
对评定结果给予具体的解释	只强调表现不好的一面
确定今后发展所需采取的具体措施	只讲不听
思考负责人在下属今后发展方面的角色	过分严肃或对某些失误“喋喋不休”
对理想的表现予以强化	认为双方有必要在所有方面达成一致
重点强调未来的工作表现	将该员工与其他员工进行比较

（五）、绩效评价系统的效果评价

1、绩效评价误差因素分析

绩效评价工作是一项复杂的工作，在实际工作中，会出现许多误差。首先是方法，其次是考评者的主观因素。具体而言表现在以下方面：

- 1)、缺乏客观性。
- 2)、晕圈错误。
- 3)、过高或者过低评价。
- 4)、集中趋势。
- 5)、近期行为偏见。
- 6)、个人偏见。

2、绩效反馈机制

绩效评价最重要的是让员工们意识到工作绩效没达到预期绩效的要求和如何改进绩效。事实上，许多企业并不注重绩效反馈工作，没有充分发挥绩效反馈的作用。管理者应当以一种能够诱发积极的行动反应的方式来向员工提供明确的绩效反馈。绩效反馈机制将会有利于员工的绩效改进，增强绩效反馈过程的潜在作用。有效的绩效反馈具有以下特点：

- 1)、员工的绩效反馈应是经常性的，而不是一年一次。
- 2)、为绩效讨论提供一种好的环境。
- 3)、反馈之前让员工先对个人绩效进行自我评价。
- 4)、鼓励下属积极参与绩效反馈过程。
- 5)、赞扬、肯定员工的有效业绩。
- 6)、重点放在解决问题上。
- 7)、将绩效反馈集中在行为上或结果上而不是人本身。
- 8)、尽量少批评。
- 9)、制定具体的绩效改善目标，然后确定检查改善进度的日期。

第五节 薪酬管理

薪酬管理是企业为实现其目标，由人力资源部负责、其他职能部门参与的、涉及薪酬系统的一切管理工作，也是制定出吸引人才、留住人才、鼓舞士气的薪酬体系的过程，它是保证企业生产经营正常运行的必要条件。

一、薪酬的含义

美国薪酬管理专家乔奇 (George Milkovich) 认为：薪酬是指员工从企业所得到的金钱和各种形式的服务和福利，它作为企业给员工的劳动回报的一部分是劳动者应得的劳动报酬。

事实上，薪酬是一个比较宽泛的概念。因此，本章所指的薪酬包含了企业付给员工的工资、奖金或奖励、福利等多种形式的报酬（如图 5-8 所示）。

二、薪酬的主要形式

薪酬是个综合性范畴，包括企业员工的全部劳动报酬收入，不仅限于货币收入，而且包括非货币收入。图 5-7 表示了企业对员工的支付总报酬模式。

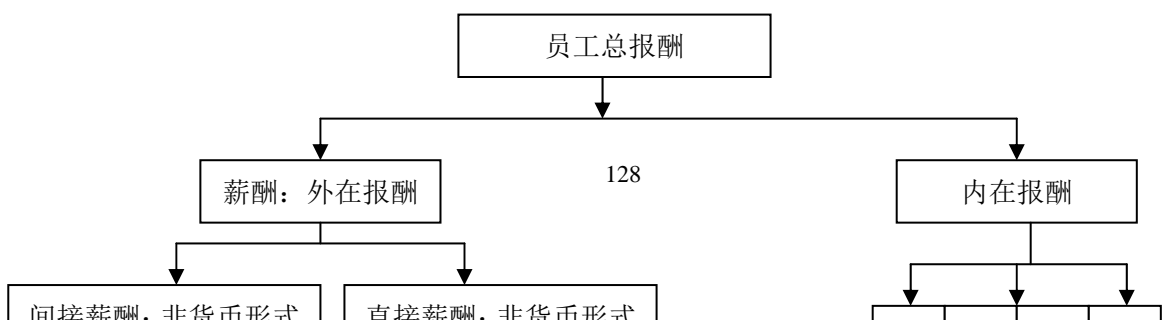


图 5-7 企业对员工支付的总报酬

（一）外在报酬与内在报酬

外在报酬是指员工因受到雇用而获得的各种形式的收入，包括工资或薪水、绩效工资、短期奖励、股票期权等长期奖励、津贴以及各种非货币形式的福利、服务和员工保护等。外在报酬的优点在于比较容易定性及进行定量分析，在不同个人、工种和组织之间进行比较也好操作。但随着工作的弹性化和丰富化，员工对内在报酬的追求也越来越强烈。

内在报酬是指企业为员工提供较多的学习机会、挑战性工作、职业安全感，以及员工通过自己努力工作而受到晋升、表扬或受到认可与组织的重视。内在报酬的特点是难以进行清晰的定义，不易进行定量分析和比较，没有固定的标准，操作难度比较大，需要较高水平的管理艺术。

（二）直接薪酬

以法定的货币形式直接支付给劳动者本人的报酬，包括以下几部分：

1、 基本工资。工资是薪酬系统中的主要组成部分。它是指企业依据国家法律规定和劳动合同，以货币形式支付给员工的劳动报酬，也是固定收入。

2、绩效工资。用马克思的三种劳动的观点来说，绩效工资主要是根据员工的第三种劳动即凝固劳动来支付工资，是以实际的最终劳动成果确定员工的薪酬的工资制度，也称浮动工资。

3、奖金或奖励。奖金或奖励是指企业对员工杰出的表现或卓越的贡献所支付的员工工资以外的奖励性报酬，也是企业为了鼓励员工提高劳动效率和工作质量付给员工的货币奖励。绩效工资与奖金或奖励之间存在着不同：一是企业支付给员工的奖金不会自动被累积进员工的基本工资中。员工要想再次获得同样的奖金，就必须继续努力。二是奖励薪金对于员工的奖励通常是以实物产出为基础的，而不是以主观的绩效评价结果为基础的。

4、津贴。津贴是一种补充性劳动报酬，也称附加薪酬，分为非薪酬性和薪酬性两种。非

薪酬性津贴主要是指对一些有特殊贡献的专业技术人员发放企业津贴，其目的类似于发放奖金，但以津贴的形式发放。薪酬性津贴，主要是指员工在特殊劳动条件下所付出的额外劳动消耗和生活费开支的一种物质补偿形式。（二）间接薪酬

直接支付给劳动者本人并具有一定公益性的报酬，包含了福利、服务和员工保护等内容。本章主要介绍的是福利。福利是指企业为员工提供的工作报酬之外的一切物质待遇，其目的是使员工及其家属在工作及生活中获得更大的便利。

三、薪酬的职能

薪酬在整个企业经营活动中是具战略性的，对企业和员工而言，薪酬具有以下职能：

第一，增值职能。薪酬是能够为企业和投资者带来预期收益的资本形式。从事经营和生产，企业必须雇用劳动力，薪酬就是用来购买劳动力所支付的特定成本，是用来交换劳动者活动的一种手段。薪酬的投入可以为投资者带来预期的大于成本的收益，也是投资者对活劳动（劳动力要素）进行投资的动力所在。

第二，激励职能。管理者可以通过薪酬评价员工的工作绩效，促进劳动者的工作数量和质量提高，保护和激励员工的劳动积极性。从企业管理的角度看，激励职能是薪酬的核心职能。

第三，协调职能。薪酬也是企业合理配置劳动力，提高企业效率的杠杆。企业作为一个生产组织，可以通过薪酬水平的变动，将组织目标和管理者意图传递给企业员工，促使个人行为与组织行为融合，调节员工与组织之间、员工与员工之间的关系。

第四，配置职能。在企业管理系统中，薪酬管理是企业管理系统中的一个子系统，它与企业其他管理系统有机地结合在一起，管理者通过薪酬变动调节企业各生产环节的人力资源，实现企业内部各种资源的有效配置。

四、薪酬制度的原则

如上所述，企业要发挥薪酬的重要职能，采取有效的薪酬管理，其薪酬制度应具备公平性、竞争性、激励性、经济性、合法性等原则。

（一）公平性

薪酬管理要公平，这是最主要的原则。这里的公平性包括三个层次：外部公平性、内部公平性、个人公平性。

（二）竞争性

竞争性是指企业的薪酬要能在社会上或人才市场上具有吸引人才的作用，能够战胜其他企业，招聘到所需要的人才。

（三）激励性

激励性是指薪酬系统对员工要有强烈的激励作用。在企业内部各类、各级职务的薪酬水准上，适当拉开差距，真正体现按劳分配的原则。

（四）经济性

一般来说，薪酬系统要具有竞争性与激励性，使员工感到安全，但也应该接受成本控制，也就是在成本许可的范围内制定薪酬，因此，它不能不受经济性的制约。而且企业薪酬系统的各个方面都要平衡，其基本工资、奖金或奖励、津贴与福利的结构要注意经济性的原则。

（五）合法性

企业薪酬制度必须符合我国党和政府的政策与法规。

第六章 企业科技管理

6.1 技术管理

“技术”这一词源自希腊文，原意为“应用科学”或“实现特定目标的科学方法”。这个词在不同的研究领域含义不尽相同。在企业管理领域中，技术被视为把科学知识转化为产品的手段。国际工业产权组织对技术作了一个具体的定义：技术是制造一种产品或提供一项服务的系统的知识。这种知识可能是一项产品或工艺的发明、一项外形设计、一种实用新型、一种动植物新品种，也可能是一种设计、安排、维修和管理的专门技能。

根据不同的特征，可以将技术分成不同的类型。

1) 按技术的功能分：

(1) 产品技术：指技术被用来改变一项产品的特性。包括新产品得开发和对现有产品局部的改进或增加一部分功能。

(2) 生产技术：指技术被用于产品的制造过程，可以是一项新工艺、新的生产流程、新的加工设备和手段等。

(3) 管理技术：指管理思想、管理理念、管理方法与管理技能，或者对整个企业管理流程的全方位改造。

2) 按技术的生产要素特征划分：

(1) 劳动密集型技术：生产过程中所投入的劳动成本比资本多的技术。

(2) 资本密集型技术：生产过程中所投入的资本比劳动成本多的技术。

3) 按技术产权特征划分：

(1) 公有技术：即公开技术，是人类社会的公有财产，任何人都可以无偿地使用。比如超过一定期限的专利技术。

(2) 私有技术：拥有人可以申请专利，受法律保护的技术，超过一定期限即

成为公有技术。私有技术也可不申请专利，只要保密措施得当就可以长期拥有。

在企业的发展中，企业所拥有的技术，对企业的生死存亡起着至关重要的作用。特别是现代科学技术飞速发展，拥有先进技术，就意味着拥有抢先占领市场的优势。这一点早已被广大企业家所认识。如我们所熟知的计算机行业，只有那些不断推出先进技术的企业，才能在市场上立足并获得巨额收益；而技术落后的企业则被毫不留情地淘汰。对我国企业而言，这一规律也同样适用。在获得技术的方式上，主要有技术引进、技术开发与创新等。

6. 1. 1 技术引进

1) 技术引进的定义

技术引进有广义和狭义之分。广义的技术引进是指对包含先进技术的产品和知识的引进，比如通过购买机器和成套设备来引进先进技术。狭义的技术引进专指技术知识的引进，包括专利、专有技术、商标的使用权的转让，或以咨询、培训技术人员等技术协助的方式传授技术知识，科研合作等。通过产品引进先进技术往往不能充分学到关键技术，随着经济的发展，我国的技术引进应逐渐过渡到以技术知识引进为主的模式上来。

2) 技术引进的必要性

(1) 优势互补是技术进步的必然结果。当代技术发展的一个重要特点是技术既向纵深发展又向边缘发展，技术种类繁多，错综复杂，任何国家不可能在所有领域保持技术领先，通过技术引进这样资源利用更趋于合理。

(2) 节约技术开发的时间，缩小技术差距。

(3) 节约技术开发的资金。日本从 1955 年到 1970 年间，花了 60 亿美元引进了这些先进技术，既赢得了 30 年的时间，又节省了大量投资，这些先进技术为战后日本经济的腾飞奠定了雄厚的技术基础。可见，引进技术确实是发展经济推动技术进步的一条捷径。

3) 技术引进的途径

技术引进的途径很多，一般包括许可贸易、技术咨询服务、工程承包、合作生产、国际合资经营、补偿贸易等。

(1) 许可贸易。这是最广泛和最主要的一种技术引进途径，指技术供应方与引进方就某项技术转移达成协议，通过签订许可合同的形式转让某项专利、专有技术或商标的使用权，允许被许可方按该项技术制造、使用和销售合同产品，并支付相应的技术费用给技术供应方作为报酬。技术许可包括：专利许可、商标许可、版权许可 (包括计算机软件、数据库、音响和影视产品)等。在技术交易过程中，有时单独签订某一类型的许可合同，但在多数情况下，都是签订上述两种或三种类型的混合合同。许可贸易是国际技术转让的一种最普遍的形式。许可贸易一般都伴随着技术使用权的转让，这种使用权的权限、时间期限、地域范围和处理纠纷的仲裁程序都必须在许可证合同中加以确认。

1、使用权限。技术使用权按技术使用权限大小可分为：独占许可、排他许可、普通许可、分许可等。

①独占许可 供方给予受方在一定的地域内对该项技术及其产品有制造、使用和销售的权利，许可方和任何第三方都不得在规定的地区内使用该项技术制造或销售产品。如果在规定地区内有订户向供方订货，供方必须将订货转给受方。

②排他许可 供方与受方都有在一定地域内对该项技术及其产品拥有制造、使用和销售的权利，但供方不得与第三方签订同一内容的许可合同，因此任何第三方无权在规定的地区内使用该技术制造和销售产品。

③普通许可 受方在一定地域内对该项技术及其产品拥有制造、使用和销售的权利，供方也保留在规定的地区内使用该项技术制造和销售产品，或在该地区内把该项技术的使用权再转让给第三方的权利。

④分许可 受方在指定的地域内将供方授予的该项技术的使用权转授给第

三方，又称为可转售许可。这种许可，第三方与受方存在契约关系，而与供方无关系，一切由受方负责。

2、地域范围。技术许可证一般都规定明确的地域范围，使用权不得超出规定的地域范围。

3、时间期限。是指技术许可证的有效期限。时间的长短，因技术而异。

4、法律和仲裁。是指当技术许可在使用中发生纠纷时、受哪个国家的法律保护，以及处理执行合同过程中纠纷的仲裁机构和办法。

（2）技术咨询服务。技术咨询服务指技术提供方利用自己的技术、能力和经验，协助对方达到某种技术经济目的而进行合作，并取得一定报酬的一种技术贸易方式，目前国际上咨询费用一般为工程总值的 2%~8%。

技术咨询服务的范围广泛，它涉及各行各业的工程设计、管理技术、销售策略和商业服务等。如提供专家指导、人员培训、管理咨询等。

（3）工程承包。受方为了完成某项大型工程，可又缺乏必要的技术支持，于是受方委托供方按规定条件承包建设该项工程，在工程项目中提供工程项目的建设的全部技术工作。如工程设计、施工、提供机器设备并安装、提供技术、培训人员等。发展中国家就经常通过工程承包的方式引进发达国家的先进技术。

（4）合作生产。合作生产指技术引进方与技术供应方就某种产品的生产进行合作，由技术供应方提供并转让生产技术，提供一部分关键的机器设备或零部件；由技术引进方提供厂房、基础设施；或者根据共同签订的协议，分别生产同一产品的不同零部件，由一方或双方装配成产品出售；或分别制造对方所需要的零部件，互相交换，各自组装成产品出售。双方的关系仅仅是合作不是合资，各自独立核算。相互之间的技术转让，设备引进，提供零配件，销售产品都是有偿的。

（5）国际合资经营。是指国家之间的公司、企业或其他经营组织共同投资兴办企业，各方除以现金进行投资外，还可以采取其他形式投资。东道国，特

别是发展中国家，一般以厂房、土地使用权、原材料作价入股；外国投资者一般以技术(专利、专有技术、商标)、机器设备作价入股。以技术作价入股时，主要采取两种形式：一是将技术按许可交易方式转让给合营企业；二是将技术作为股本投资，使其在企业股本总额中占一定比例，同其他股本一样分享利润。

(6) 补偿贸易。补偿贸易是用产品支付引进技术和设备贷款的一种贸易方式。技术引进方以借贷方式引进技术供应方的技术和设备，利用引进的技术和设备生产产品，在双方商定的期限内用所生产的产品分期偿还贷款的本金和利息。

4) 技术引进中的几个问题

通过技术引进可以节约自行开发的时间和成本，也可以较快地投入生产并见到经济效益，但所引进的技术必须与国家的经济发展水平相一致，进行具体项目的选择时，要充分考虑以下几个问题。

(1) 技术的先进性。所谓先进技术是指超越本国、本行业、本企业当前的技术水平，符合该行业的发展方向和国家经济发展的目标。先进性原则是有条件的、相对的，是相对于某一地区的技术经济发展水平而言的。同时，应该注意，技术是有生命周期的，从技术拥有方看，一般都是经过技术的成长期、成熟期获得大量利润后，他们才想尽快将技术转让出去；从技术引进方看，引进成熟期或衰退期的技术获利不大，直接引进未商品化的研究与发展成果，技术进步更大，盈利更多。80年代以来，我国企业认识到技术引进的重要性，纷纷将目光锁定在国外的“先进”技术上，没有好好做可行性研究分析，急于求成，结果引进别国淘汰技术的例子屡见不鲜。因此，如何引进先进技术，避免引进淘汰技术，是我国技术引进中值得认真对待的问题。

(2) 技术的经济性

技术的经济性是指以最小的投资获得最大的经济效益，也即选择有利于资

源的合理配置与规模经济的形成，并且与社会需求相适应的技术，以取得预期经济效益。技术的经济性表现在两个方面：一是引进技术所生产的产品适销对路，能给企业带来良好的经济效益；二是引进技术的性价比要高。淘汰技术我们自然不能引进，尖端技术盈利会更大，但价格自然就高，并且我们本身的配套技术和管理技术可能又跟不上，所以对技术的先进性要作全方位的分析。

（3）技术的适用性

技术的适用性是指引进国引进的技术能够充分发挥该国现有的生产要素和自然资源的作用，使之得到最佳配置和最有效利用，以满足社会需要。

世界银行对技术的适用性提出了四条衡量标准：

- 1、目标的适用性 引进的技术是否有利于该国政策目标的实现。
- 2、产品的适用性 该项技术的最终产品或提供的劳务是否具有使用价值，是否能得到消费者的青睐，消费者有无能力购买。
- 3、工艺过程的适用性 生产工艺是否有效地利用了投入的生产要素和资源。
- 4、文化和环境的适用性 代表该项技术的生产工艺过程和产品是否符合引进国的环境和文化背景。

（4）技术的生产要素特征。西方工业化国家的资本资源比劳动力资源雄厚，在这些国家发展出来的技术带有资本密集的特征，而多数发展中国家劳动力资源比资本资源丰富，引进资本密集型技术显然和本国的资源特征不相适应。如何在技术引进上扬劳动力资源优势之“长”，避资本资源劣势之“短”是一个值得研究的技术引进战略问题。

6. 1. 2 技术开发与创新

1) 技术开发与创新的概念

技术开发是把研究所得到的发现或一般科学知识应用于产品和工艺上的技术活动。技术创新是指与新技术的研发、生产以及商业化应用有关的经济技术

活动。技术开发与技术创新没有本质的区别，它们关注的不仅仅是一项新技术的发明，更重要的是要将技术发明的成果纳入经济活动中，形成商品并打开市场，取得经济效益。

2) 技术开发的对象

工业企业技术开发的对象主要有：产品的开发、设备与工具的开发、生产工艺的开发、能源与原材料的开发、改善环境的技术开发等。不同的企业可根据不同的情况选择技术开发的重点。

3) 技术开发与创新系统

一个有效率的技术开发与创新系统应由决策系统、执行系统、支持系统和信息系统四个子系统构成。

(1) 决策系统。决策系统主要有两个方面的工作：一是根据信息系统提供市场信息、技术进步信息以及企业系统资源信息等，适时做出技术创新的决策；二是技术审核过程。技术审核过程是为技术开发提供主要框架的，包括在每一开发阶段结束时进行的一系列预先规定的项目进度审核。在每一次审核时，高级管理层应决定技术开发是进入下一阶段，还是调整方向，或撤销该项目。

(2) 执行系统。执行系统是在其它子系统的配合下，负责完成技术开发创新的全过程。这个系统包括几个关键点：一是技术可行点的把握。在技术开发过程中，如果新技术的不确定性或风险已经到了可以控制的范围，并且可以在产品开发过程中加以解决，这个时候意味着该技术可以应用于生产，转化成生产力或新产品；二是技术转化过程。技术转化过程从技术开发到产品开发的过渡过程，这一过程是从理论到实践的过程，可能遇到阻力和困难，应引起高度的重视；三是项目同步性。技术开发是为企业的产品开发及其商品化服务的，因此技术开发应与企业的产品战略相一致，技术开发人员要参与产品构思；四

是科学的开发流程。技术开发中的科学的开发流程为项目规划和实施提供框架，可以增进沟通，增强紧迫感和对企业目标明确，减少科研经费的浪费。

（3）支持系统。支持系统包括两个方面：一是为执行子系统和其它子系统提供后勤保障和服务；二是协同技术开发。在进行协同技术开发管理体系设计和实施时，需要以系统工程思想为指导，各子系统之间紧密集成，将思想、人、技术有机结合，形成完整的、全方位的面向技术开发全过程。

（4）信息系统。信息子系统及时为系统提供环境信息，为各子系统提供决策信息并及时为决策子系统反馈各子系统的运行状态，以便决策系统及时把握整个系统的当前状态，及时调整决策。

4) 技术开发与创新应处理好的几个关系

（1）技术创新与科研管理的关系

在技术创新过程中必须理清技术创新与科研管理的关系。第一，技术创新必须建立在企业现有技术基础上，如何确定技术创新定位是与企业发展战略直接相关的，也是该技术开发成功的关键。第二，科研管理必须严格控制技术创新带来的随意性和不可预见性。第三，技术创新必须建立在规范化科研管理的基础上。

（2）技术创新与面向市场的关系

首先，技术开发要面向市场，有市场需求才有新技术、新产品的存在空间；其次，在技术开发创新立项之前，要调动一切信息渠道了解当前市场的需求，并预测一定量的市场需求的超前发展的余量；第三，在技术开发过程中，应跟追市场需求的变化，所有的开发与研制过程都必须随市场的变化而作相应的调整；第四，如果有可能的话，也可以在充分预测和论证的基础上，通过技术开发与创新创造市场，引导消费者的需求走向。

（3）系统最优和局部最优的关系

在进行技术开发创新决策时，应综合分析和考虑市场需求、技术储备、资金状态、设备状态、以及开发周期等重要因素，尽可能在当前情况下进行系统综合考虑，尽可能做到整个企业系统最优。

5）在技术创新认识方面的误区

（1）技术创新观

为创新而创新的表现形式是企业不考虑市场需求及创新成本，一味追求技术上的变革与突破。这种为技术而技术，为创新而创新的企业创新活动往往是基于这样一种假设：任何技术变革都是好事，都将对企业有利。技术创新的主要功能是降低成本和提高效率，使企业处于技术优势地位，尽管技术创新可能代表着巨大的技术成就，但如果不考虑企业的具体情况，也可能起到恶化企业竞争力的作用。

（2）强调革命性创新，忽视技术积累

技术创新必须建立在企业的技术积累的基础上。重视革命性创新而忽视改进型创新，表现为企业不顾自身的经济实力、技术基础和人才资源，盲目地追求重大的技术突破，而对积累性技术创新不屑一顾。虽然革命性创新具有很大的诱惑力，但如果革命性创新没有建立在企业技术、资金的积累上，将具有严重的负面效应。

（3）重视高技术，轻视低技术

技术创新必须与企业的内部环境（企业的资金、人力资源、研制开发条件等）和外部环境（行业的发展水平）结合起来，必须与产品的特征（产品的技术含量和奇异性）结合起来。许多企业一谈到创新，往往想到的是新材料、新能源、信息技术、微电子技术等高新技术，而视其它都是“低技术”，无需进行创

新与改进。

（4）强调面向市场，忽视技术研发的流程

任何技术开发首先是以市场需求为基础。面向市场是技术创新的必要条件。但是如何面向市场，既确保技术开发过程在有效地控制管理下，又保证新技术、新产品满足市场的需求，是技术开发成功的关键。

6. 1. 3 工业产权的确立与保护

工业产权主要是指专利权和商标专用权，工业产权和版权统称为知识产权。企业的技术，多是以工业产权为载体。工业产权是法律规定人们对于自己的科学技术知识成果所享有的财产性质的权利。工业产权是产权的一种形式。为了便于一国的商标和专利在其他国家取得法律上的保护，1883年3月20日在巴黎签订的一项关于保护工业产权的国际公约即《巴黎公约》。它的保护范围包括发明专利权、实用新型、工业品外观设计、商标、服务标志、厂商名称、产地标记或原产地名称，还有制止不正当的竞争。中国于1985年3月19日参加保护工业产权巴黎公约，成为该公约第96个成员国。

工业产权的保护对象是专利技术、商标等科学知识成果。工业产权属于无形财产权，与有形财产权相比，工业产权具有下列特征；

1. 专有性

工业产权是一个国家的法律授予所有者在一定的区域和期限内对其技术成果的独占实施权，即专有权，是对某项技术知识产品(如技术、信息等)拥有的所有权和使用权。未经拥有方的许可，任何人不得制造、销售或使用其科学知识成果，否则就构成侵权，拥有方有权根据法律索赔。

2. 地域性

一个国家所保护的工业产权除在一定情况下适用统一保护工业产权的国际

公约外，只能在该国法律管辖的地域范围内有效，不具有域外效力，即对其他任何国家没有任何约束力。

3. 时间性

法律对各项工业产权的保护都有一定的有效期限，不会永久有效。在法律规定某项工业产权期限届满后，权利自行终止，成为社会的财富。

工业产权主要表现为以下几种形式：

1) 专利

(1) 专利的含义

专利是政府主管部门根据专利法授予专利权人对其发明创造在一定时期内的专有权。取得专利权的人称为专利权人，专利权人依法享有一定的权利和承担一定的义务。

专利权人的主要权利是：拥有制造、销售和使用其发明的权利；未经专利权人的许可，任何人不得在专利受保护的国家内制造、销售或使用专利权人的发明，否则就构成对专利权的侵犯；有权通过许可等方式转让专利使用权甚至所有权，从而得到报酬；有权对未经他人许可而擅自使用其专利技术的人追究法律责任和要求赔偿损失。

专利权人的主要义务是：公布各项发明创造的内容；必须在一定期限内获准国内实施或允许他人实施该项专利；按时缴纳年费。

专利制度是以保护人们的发明创造为手段，使其公开化、商品化，它有利于发明创造的充分利用，从而促进科学技术和生产力的发展。

(2) 取得专利的条件

1、新颖性 申请人提出专利申请时，他的发明创造必须是首创的，即是指在申请日以前没有同样的发明或者实用新型在国内外出版物上公开发表过，在

国内公开使用过或者以其他方式为公众所知，也没有同样的发明或者实用新型有他人向国务院专利行政部门提出过申请并且记载在申请日以后公布的专利申请文件中。

2、创造性 创造性又称为先进性，它是指提出专利申请的发明创造，必须比已知的技术水平更先进，与现有技术相比，该项发明创造有突出的实质特点和显著的进步。即是指同申请日以前已有的技术相比，该发明有突出的实质特点和显著的进步，该实用新型有实质性特点和进步。

3、实用性 是指该发明或者实用新型能制造或者使用，并且能够产生积极效果。

任何一项申请专利的发明创造必须具备上述三项条件，并经各国专利机构审查通过，才能取得专利权。专利法规定对下列各项，不授予专利权：科学发现、智力活动的规则和方法、疾病的诊断和治疗方法、动物和植物品种、用原子核变换方法获得的物质。但对上款第四项所列产品的生产方法，可以依照专利法规定授予专利权。

（3）专利的类型

专利有三种类型，即发明专利、实用新型专利和外观设计专利。

1、发明专利。通常所说的发明是指通过发明人的构思创造出来的有实用价值的新东西，或针对各种技术问题的解决方案。

2、实用新型专利 各国对它的概念也有差别，一般指一种有关物品的形状构造和组合的新设计。

3、外观设计专利 多数国家称为工业外观设计。它是指对产品的外形、图案、色彩或它们之间的相互组合，做出富有美感并适合于工业上应用的新设计。

（4）专利的申请和保护

1、专利的申请

一项发明创造要取得专利权，发明人必须向政府专利机构提出申请，经专利机构依照法定程序审查批准后，发明人才能取得专利权，其发明才能受到法律保护。

按我国专利法的规定，申请发明或者实用新型专利的，应当提交请求书、说明书及其摘要和权利要求书等文件。请求书应当写明发明或者实用新型的名称，发明人或者设计人的姓名，申请人姓名或者名称、地址，以及其他事项；说明书应当对发明或者实用新型作出清楚、完整的说明，以所属技术领域的技术人员能够实现为准；必要的时候，应当有附图，摘要应当简要说明发明或者实用新型的技术要点。申请外观设计专利的，应当提交请求书以及该外观设计的图片或者照片等文件，并且应当写明使用该外观设计的产品及其所属的类别。

一件发明或者实用新型专利申请应当限于一项发明或者实用新型。属于一个总的发明构思的两项以上的发明或者实用新型，可以作为一件申请提出；一件外观设计专利申请应当限于一种产品所使用的一项外观设计。用于同一类别并且成套出售或者使用的产品的两项以上的外观设计，可以作为一件申请提出。

2、专利的保护期限

各国专利法对专利权的保护期限以及计算期限的办法不同。我国专利法规定发明专利权的期限为 20 年，实用新型和外观设计专利权的期限为 10 年，均自申请之日起计算，专利权人应当自被授予专利权的当年开始缴纳年费。

有下列情形之一的，专利权在期限届满前终止：没有按照规定缴纳年费的；专利权人以书面声明放弃其专利权的。专利权在期限届满前终止的，由国务院专利行政部门登记和公告。

3、专利权的保护

未经专利权人许可，实施其专利，即侵犯其专利权，引起纠纷的，由当事人协商解决；不愿协商或者协商不成的，专利权人或者利害关系人可以向人民法院起诉，也可以请求管理专利工作的部门处理。管理专利工作的部门处理时，认定侵权行为成立的，可以责令侵权人立即停止侵权行为，当事人不服的，可以自收到处理通知之日起十五日内依照《中华人民共和国行政诉讼法》向人民法院起诉。侵犯专利权的诉讼时效为二年，自专利权人或者利害关系人得知或者应当得知侵权行为之日起计算。

有下列情形之一的，不视为侵犯专利权：其一，专利权人制造、进口或者经专利权人许可而制造、进口的专利产品或者依照专利方法直接获得的产品售出后，使用、许诺销售或者销售该产品的；其二，在专利申请日前已经制造相同产品、使用相同方法或者已经作好制造、使用的必要准备，并且仅在原有范围内继续制造、使用的；其三，临时通过中国领陆、领水、领空的外国运输工具，依照其所属国同中国签订的协议或者共同参加的国际条约，或者依照互惠原则，为运输工具自身需要而在其装置和设备中使用有关专利的；其四，专为科学研究和实验而使用有关专利的。

2) 商标

(1) 商标的概念与规范

商标，是商品生产者或销售者用以识别他所生产或出售的商品的一种标志。它通常以文字、图案或两者组合成富有艺术性的形式构成，置于商品表面或其包装物上。商标是区别同类商品不同生产者的重要标志，又是商品的品质和企业信誉的重要标志。商标是一种工业产权，为寻求保护，商标所有人向国家主管部门申请商标注册注册，经批准注册成为注册商标。一个国家注册的商标只能在注册国境内受到保护。

商标使用的文字、图形或者其组合，应当有显著特征，便于识别。使用注册商标的，并应当标明“注册商标”或者注册标记。商标作为企业视觉识别系统的重要组成部分，在设计时必须结合企业文化，经营理念，经营战略等进行精心构思，但要注意，企业在设计自己的商标时，不得使用下列文字、图形：同中华人民共和国的国家名称、国旗、国徽、军旗、勋章相同或者近似的；同外国的国家名称、国旗、国徽、军旗相同或者近似的；同政府间国际组织的旗帜、徽记、名称相同或者近似的；同“红十字”、“红新月”的标志、名称相同或者近似的；本类商品的通用名称和图形；带有民族歧视性的；夸大宣传并带有欺骗性的；有害于社会主义道德风尚或者有其他不良影响的。另外，县级以上行政区划的地名或者公众知晓的外国地名，不得作为商标，但是，地名本身具有其他含义的除外，已经注册的使用地名的商标继续有效。

（2）商标的注册及其有效期

商标注册是指商标所有人或使用人按法律规定，向国家主管部门申请商标登记注册，以获得商标的专用权。国务院工商行政管理部门商标局主管全国商标注册和管理的工作。

商标注册是取得商标专有权的必要法律手续，商标注册原则主要有列三种：先使用原则、先注册原则、无异议原则。

注册商标的有效期为十年，自核准注册之日起计算。注册商标有效期满，需要继续使用的，应当在期满前六个月内申请续展注册；在此期间未能提出申请的，可以给予六个月的宽展期。宽展期满仍未提出申请的，注销其注册商标。每次续展注册的有效期为十年。续展注册经核准后，予以公告。

（3）注册商标专用权的保护

注册商标的专用权，以核准注册的商标和核定使用的商品为限。有下列行

为之一的，均属侵犯注册商标专用权：1、未经注册商标所有人的许可，在同一种商品或者类似商品上使用与其注册商标相同或者近似的商标的；2、销售明知是假冒注册商标的商品的；3、伪造擅自制造他人注册商标标识或者销售伪造、擅自制造的注册商标标识的；给他人的注册商标专用权造成其他损害的。

当商标专用权受到侵害时，被侵权人可以向县级以上工商行政管理部门要求处理，有关工商行政管理部门有权责令侵权人立即停止侵权行为，赔偿被侵权人的损失，赔偿额为侵权人在侵权期间因侵权所获得的利润或者被侵权人在被侵权期间因被侵权所受到的损失。当事人对工商行政管理部门责令停止侵权行为、罚款的处理决定不服的，可以向人民法院起诉。对侵犯注册商标专用权的，被侵权人也可以直接向人民法院起诉。

6. 2 新产品设计与开发

6. 2. 1 新产品开发的涵义

所谓新产品，实际上是一个相对的概念，从不同的角度出发，可以对新产品给出不同的定义。工业企业的新产品是指国内、本地区内、本企业内第一次试制成功的产品，或原来生产过，但作了重大改造，在结构、技术性能、材质等几方面或一方面具有先进性或独创性。

新产品按照技术特性可以分为以下几种：

1) 全新产品。主要指将最新的科学技术或还没被采用的理论研究成果应用于生产所形成的产品。在设计理念、性能、功效等方面有别于现有产品，有独创性。全新产品往往是一种科学技术的突破而形成的。

2) 改进新产品。指保留老产品的主体结构 and 性能特征，采用各种改进技术，使产品在功能、性能、质量、外观等各方面或一个有一定改进和提高的产品。

3) 换代新产品。指在原有产品的技术基础上，部分地采用了新技术、新材料、新的元器件等，使性能有重大突破并能满足消费者更高消费需求的产品。

此外，新产品按照地域性可以分为全国性新产品、地区性新产品和企业的新产品；根据新产品的来源，可分为自行研制和从国外引进技术两种。

新产品开发是指从研究选择适应市场需要的产品开始到产品设计、工艺制造设计，直到投入正常生产的一系列决策过程。从广义而言，新产品开发既包括新产品的研制也包括原有的老产品改进与换代。新产品开发是企业研究与开发的重点内容，也是企业生存和发展的战略核心之一。在经过 20 多年的高速发展之后，很多中国企业开始缺乏发展后劲了，几年来规模不上不下了，甚至于出现业绩下滑或陷入困境。当然原因多种多样，但不容忽视的一大主要原因是产品开发跟不上。一个典型的例子是中国彩电行业。2000 年以来，彩电行业从过去的风光无限，到行业整体亏损。究其原因，关键是缺乏核心技术和产品创新的能力，一味靠价格战竞争。所以才会出现 SONY 在中国只销售 30 万台彩电，但获利 5 亿人民币，让我们每年销售几百万台彩电的国内厂家望尘莫及。

随着市场变化的日益频繁，产品寿命周期日益缩短，开发、研究、设计、生产出能切实满足市场需求并具有竞争力的产品和服务，不仅是企业经营战略的出发点，也是企业生产运作战略的出发点。

6. 2. 2 新产品开发的方向与方式

1) 新产品开发的方向

企业开发新产品，把有限的人、财、物，有效地分配在急需的开发项目上，使新产品开发取得最佳效果，关键在于准确地确定新产品开发方向。由于市场竞争日益激烈，消费需求日益多样化和个性化，新产品开发呈现出多能化、系列化、复合化、微型化、智能化、艺术化等发展趋势。

企业在选择新产品开发方向时应考虑以下几点：

（1）考虑产品性质和用途。在进行新产品开发前，应充分考察同类产品和相应的替代产品的技术含量和性能用途，确保所开发产品的先进性或独创性，避免“新”产品自诞生之日起就被市场淘汰。

（2）考虑价格和销售量。系列化产品成本低，可以降价出售增加销售量，但是系列化产品单调，也可能影响销售量。因此，对系列化、多样化产品以及价格、销售之间的关系，要经过调查研究再加以确定。

（3）充分考虑消费者需求变化速度和变化方向。随着人们物质生活水平的提高，消费者的需求呈多样化趋势，并且变化速度很快。而开发一样新产品需要一定的时间，这个时间一定要比消费者需求变动的时间短，才能有市场，才能获得经济效益。

（4）企业产品创新满足市场需求的能力。曾经代表中国民族通信旗帜的巨龙、大唐、中兴、华为四家企业，面对的市场机会差不多，起步差不多，但经过三四年时间，华为、中兴已远走在了前面，巨龙则几乎退出了通信市场。而决定四家企业差距的最关键因素就是各自推向市场的产品所包含的产品和技术创新的能力。

（5）企业技术力量储备和产品开发团队建设。

2) 新产品开发的基本方式

企业开发新产品，选择合适的方式很重要。选择得当，适合企业实际，就能少承担风险，易获成功。一般有独创方式、引进方式、结合方式和改进方式四种。

1. 独创方式。从长远考虑，企业开发新产品最根本的途径是自行设计、自行研制，即所谓独创方式。采用这种方式开发新产品，有利于产品更新换代及形成企业的技术优势，也有利于产品竞争。自行研制、开发产品需要企业建立一支实力雄厚的研发队伍、一个深厚的技术平台和一个科学、高效率的产品开发流程。

2. 引进方式。技术引进是开发新产品的一种常用方式。企业采用这种方式可以很快地掌握新产品制造技术，减少研制经费和投入的力量，从而赢得时间，缩短与其他企业的差距。但引进技术不利于形成企业的技术优势和企业产品的更新换代。

3. 改进方式。这种方式是以企业的现有产品为基础，根据用户的需要，采取改变性能、变换型式或扩大用途等措施来开发新产品。采用这种方式可以依靠企业现有设备和技术力量，开发费用低，成功把握大。但是，长期采用改进方式开发新产品，会影响企业的发展速度。

4. 结合方式。结合方式是独创与引进相结合方式。

6. 2. 3 新产品开发的程序

新产品开发是一项极其复杂的工作，从根据用户需要提出设想到正式生产产品投放市场为止，其中经历许多阶段，涉及面广、科学性强、持续时间长，因此必须按照一定的程序开展工作，这些程序之间互相促进、互相制约，才能使产品开发工作协调、顺利地进行。产品开发的程序是指从提出产品构思到正式投入生产的整个过程。由于行业的差别和产品生产技术的特点，特别是选择产品开发方式的不同，新产品开发所经历的阶段和具体内容并不完全一样。现以加工装配性质企业的自行研制产品开发方式为对象，来说明新产品开发需要经历的各个阶段。

1) 调查研究阶段。发展新产品的目的，是为了满足社会 and 用户需要。用户的要求是新产品开发选择决策的主要依据。为此必须认真作好调查计划工作。这个阶段主要是提出新产品构思以及新产品的原理、结构、功能、材料和工艺方面的开发设想和总体方案。

2) 新产品开发的构思创意阶段。

新产品开发是一种创新活动，产品创意是开发新产品的关键。在这一阶段，要根据社会调查掌握的市场需求情况以及企业本身条件，充分考虑用户的使用要求和竞争对手的动向，有针对性地提出开发新产品的设想和构思。产品创意对新产品能否开发成功有至关重要的意义和作用。企业新产品开发构思创意主要来自三个方面：（1）来自用户。企业着手开发新产品，首先要通过各种渠道掌握用户的需求，了解用户在使用老产品过程中有哪些改进意见和新的需求，并在此基础上形成新产品开发创意。（2）来自本企业职工。特别是销售人员和技术服务人员，经常接触用户，用户对老产品的改进意见与需求变化他们都比较清楚。（3）来自专业科研人员。科研人员具有比较丰富的专业理论和技术知

识，要鼓励他们发扬这方面的专长，为企业提供新产品开发的创意。此外，企业还通过情报部门、工商管理部門、外贸等渠道，征集新产品开发创意。

新产品创意包括三个方面的内容：产品构思、构思筛选和产品概念的形成。

（1）产品构思。产品构思是在市场调查和技术分析的基础上，提出新产品的构想或有关产品改良的建议。

（2）构思筛选。并非所有的产品构思都能发展成为新产品。有的产品构思可能很好，但与企业的发展目标不符合，也缺乏相应的资源条件；有的产品构思可能本身就不切实际，缺乏开发的可能性。因此，必须对产品构思进行筛选。

（3）产品概念的形成。经过筛选后的构思仅仅是设计人员或管理者头脑中的概念，离产品还有相当的距离。还需要形成能够为消费者接受的、具体的产品概念。产品概念的形成过程实际上就是构思创意与消费者需求相结合的过程。

3) 新产品设计阶段。

产品设计是指从确定产品设计任务书起到确定产品结构为止的一系列技术工作的准备和管理，是产品开发的重要环节，是产品生产过程的开始，必须严格遵循“三段设计”程序。

（1）初步设计阶段。这一般是为下一步技术设计作准备。这一阶段的主要工作就是编制设计任务书，让上级对设计任务书提出体现产品合理设计方案的改进性和推荐性意见，经上级批准后，作为新产品技术设计的依据。它的主要任务在于正确地确定产品最佳总体设计方案、设计依据、产品用途及使用范围、基本参数及主要技术性能指标、产品工作原理及系统标准化综合要求、关键技术解决办法及关键元器件，特殊材料资源分析、对新产品设计方案进行分析比较，运用价值工程，研究确定产品的合理性能(包括消除剩余功能)及通过不同结构原理和系统的比较分析，从中选出最佳方案等。

(2) 技术设计阶段。技术设计阶段是新产品的定型阶段。它是在初步设计的基础上完成设计过程中必须的试验研究(新原理结构、材料元件工艺的功能或模具试验)，并写出试验研究大纲和研究试验报告；作出产品设计计算书；画出产品总体尺寸图、产品主要零部件图，并校准；运用价值工程，对产品中造价高的、结构复杂的、体积笨重的、数量多的主要零部件的结构、材质精度等选择方案进行成本与功能关系的分析，并编制技术经济分析报告；绘出各种系统原理图；提出特殊元件、外购件、材料清单；对技术任务书的某些内容进行审查和修正；对产品进行可靠性、可维修性分析。

(3) 工作图设计阶段。工作图设计的目的，是在技术设计的基础上完成供试制(生产)及随机出厂用的全部工作图样和设计文件。设计者必须严格遵守有关标准规程和指导性文件的规定，设计绘制各项产品工作图。

4) 新产品试制与评价鉴定阶段

新产品试制阶段又分为样品试制和小批试制阶段。

1. 样品试制阶段。它的目的是考核产品设计质量，考验产品结构、性能及主要工艺，验证和修正设计图纸，使产品设计基本定型，同时也要验证产品结构工艺性，审查主要工艺上存在的问题。

2. 小批试制阶段。这一阶段的工作重点在于工艺准备，主要目的是考验产品的工艺，验证它在正常生产条件下(即在生产车间条件下)能否保证所规定的技术条件、质量和良好的经济效果。

试制后，必须进行鉴定，对新产品从技术上、经济上作出全面评价。然后才能得出全面定型结论，投入正式生产。

5) 生产技术准备阶段。在这个阶段，应完成全部工作图的设计，确定各种零部件的技术要求。

6) 正式生产和销售阶段。在这个阶段,不仅需要作好生产计划、劳动组织、物资供应、设备管理等一系列工作,还要考虑如何把新产品引入市场,如研究产品的促销宣传方式、价格策略、销售渠道和提供服务等方面的问题。新产品的市场开发既是新产品开发过程的终点,又是下一代新产品再开发的起点。通过市场开发,可确切地了解开发的产品是否适应需要以及适应的程度;分析与产品开发有关的市场情报,可为开发产品决策、为改进下一批(代)产品、为提高开发研制水平提供依据,同时还可取得有关潜在市场大小的数据资料。

6.3 价值工程

6.3.1 价值工程的概念

价值工程是一门新兴的科学管理技术,是一种谋求最佳技术经济效益的先进而有效的方法。价值工程是通过各相关领域的协作,对所研究对象的功能与费用进行系统分析,不断创新,旨在提高所研究对象价值的思想方法和管理技术。它主要用于革新工业产品和作业,还广泛用于改进商业、服务业、政府机关及事业单位的工作。在理解价值工程的概念时,应着重理解以下几个方面:

1) 价值工程的对象。凡为获取功能而发生费用的事物,均可作为价值工程的对象,如产品、工艺、工程、服务或它们的组成部分等。

2) 价值工程的目的。以对象的最低寿命周期成本可靠地实现使用者所需功能,以获取最佳的综合效益。也就是说,要以最低的费用获得足够的适用功能,而不是单纯追求降低制造成本。产品的制造成本由于在短期内集中支出并且体现在售价中,容易被人们重视,而在使用中的人工、能源、维修等耗费常常是制造费用的好多倍,但由于分散支出,容易被人们忽视。价值工程要求综合考虑包括产品设计、生产、使用全过程的耗费,兼顾生产者和用户的利益,求得社会的节约。

3) 价值工程是一项科学的管理方法,更是一种管理观念。它用技术与经济相结合的科学方法,研究产品(系统或服务)的功能(使用价值)与生产成本

（费用）的关系，力求通过方案创新和优选，达到以最低成本取得必要的功能效果。

4) 价值工程是一种方案创新与优选技术。价值工程促进研究对象的不断创新，经过科学的筛选，找出最佳方案，实现理想的目标。

5) 价值工程是以提高实用价值为目的，以功能分析为核心。功能分析是价值工程最重要的特征，是价值工程特有的工作方法。这里所说的功能指的是必要功能。所谓必要功能，就是用户要求并承认的功能。反之就是不必要的功能。

6) 以有组织的活动为基础。价值工程以特有的原则和规定强调依靠集体力量，组织集体设计，发挥设计、工艺、财会、生产、供销以及各类有关人员的经验和才智，有组织有计划地开展技术与经济、生产与经营、质量与成本各方面的分析活动，这是开展价值工程活动的重要基础。

价值工程符合现代经营思想，它贯串了三点很突出而鲜明的现代经营思想，即用户第一、质量第一和技术与经济相结合的思想。价值工程的生命力在于：它具有技术、经济和经营管理紧密结合、多学科交叉的特点，以用户需求为基点，以功能创新为核心，以经济效益为目标，以市场和社会为检验价值的标准。也就是要强化对事物的价值管理与价值经营，提高事物价值转化效益，为社会多创造财富，造福于民。

6.3.2 价值工程的产生与发展

1) 价值工程的产生

价值工程产生于 1947 年，由美国通用电器公司的工程师麦尔斯所创立。在第二次世界大战中麦尔斯曾负责材料的采购工作。第二次世界大战后战时补贴取消，市场竞争加剧，他负责对公司的主要产品(冰箱、烤箱)进行分析，解决如何降低产品成本问题。在多年的工作实践中，他领悟到顾客购买商品并不是需要商品本身，而是需要商品的内部一本质——功能。在实现同样功能的情况下，

材料耗费越少越好，成本越低越好，这样也就越有价值。如：在油漆车间，石棉铺在地板上一是为了防火，二是为了保持地板清洁。在采购不到石棉的情况下，他用防火纸代替石棉，同样能起到“防火”和“清洁”的功能，而防火纸成本比石棉低得多。因而，用防火纸更好，价值更高。麦尔斯抓住这一发现，经发挥于 1947 年以“价值分析”为题正式发表他的这一发现。

2) 价值工程的发展

麦尔斯从研究材料代用开始，大胆创新，逐渐摸索出一套特殊的工作方法，把技术设计与经济分析结合起来考虑问题，用技术与经济价值统一对比的标准来衡量问题。由于他采用了代用材料或改变设计并不影响产品原来的功能，反而可以使产品的成本大大降低，收到技术上合理、经济上划算的效果，把“以最低的费用向用户提供必需的功能”作为产品设计的依据，于是麦尔斯的价值分析法很快得到了美国国防部门的确认，并改名为价值工程。价值工程的应用，先是用在材料的替代上，接着用在产品的改造上，后来用在新产品的设计上，最后实行全面价值工程，如在产品、劳务、工序、作业、组织和预算中使用。实行全面价值工程是因为人们认识到：人类的活动客观上有两个方面，一是要达到一定的目的，实现一定的效果；二是为此要付出一定的代价。凡是为了达到一定的目的，而要付出代价的活动都能用价值工程来分析。比如：为达到某一目的如何降低代价，为达到某一目的付出的代价是否值得，等等。

1954 年，美国海军部首先制定了推行价值工程的计划。美国海军舰船局首先用这种方法指导新产品设计。1956 年正式用于签定订货合同。美国海军部在应用价值工程的第一年就节约 3500 万美元。据报道由于采用价值工程，美国国防部在 1963 年财政年度节约支出 7200 万美元，1964 年财政年度节约开支 2.5 亿美元，1965 年财政年度节约开支 3.27 亿美元，到了 1969 年，就连美国航天

局这个最不考虑成本的部门也开始培训人员着手推行价值工程。

1961 年，麦尔斯在《价值分析》的基础上进一步加以系统化，出版了专著《价值分析与价值工程技术》，1972 年又出了修订版并被译成十多种文字在国外出版。

在军工企业大力推广价值工程之时，民用产品也自发地应用价值工程，因而价值工程在企业界得到迅速发展。1979 年美国价值工程师协会（SAVE）举行年会，卡特总统在给年会的贺信中说："价值工程是工业和政府各部门降低成本、节约能源、改善服务和提高生产率的一种行之有效的分析方法。"

1955 年，价值工程由美国传入日本，1960 年，价值工程首先在日本的物资和采购部门得到应用，而后又发展到老产品更新、新产品设计、系统分析等方面。1965 年，日本成立了价值工程师协会（SJVE），价值工程得到了迅速推广。价值工程在传入日本后，又传到了西欧、东欧、原西德、前苏联等一些国家，他们有的还制定了关于价值工程的国家标准，成立了价值工程或价值分析的学会或协会；在政府技术经济部门和企业界推广应用价值工程，也都得到不同程度的发展并收到显著成效。

3) 价值工程在我国的发展

1、1978 年引进价值工程。

2、1981 年 8 月原国家第一机械工业部以一机企字（81）1047 号文件发出了《关于积极推行价值工程的通知》，要求机械工业企业和科研单位应努力学习和掌握价值工程的原理与方法，积极推行价值工程，努力把价值工程贯穿到科研、设计、制造工艺和销售服务的全过程。

3、1982 年 10 月，我国创办了惟一的价值工程专业性刊物《价值工程通讯》，后更名《价值工程》杂志。

4、1984 年国家经委将价值工程作为 18 种现代化管理方法之一向全国推广。

5、1986 年由国家标准局组织制定了《中华人民共和国价值工程国家标准》（征求意见稿）。

6、1987 年国家标准局颁布了第一个价值工程标准《价值工程基本术语和一般工作程序》。

7、1988 年 5 月，我国成立了价值工程的全国学术团体——中国企业管理协会价值工程研究会，并把《价值工程》杂志作为会刊。

价值工程自 1978 年引入我国后，很快就引起了科技教育界的重视。高等院校、学术团体通过教材、刊物、讲座、培训等方式陆续介绍价值工程的原理与方法及其在国内外有关行业的应用，许多部门、行业和地方以及企业、大专院校、行业协会和专业学会，纷纷成立价值工程学会、研究会，通过会议、学习班、讨论等方式组织宣传推广，同时还编著出版了数十种价值工程的专著，开展了国际间价值工程学术交流活动，有效地推动了价值工程在我国的推广应用。

6. 3. 3 价值工程的中心内容

价值工程的中心内容可用六个字概括，即功能、创新、信息。

1) 功能分析是核心 功能分析是价值工程特殊思考和处理问题的方法。用户购买任何产品（或服务），不是购买产品（或服务）的形态，而是购买其功能。例如，用户买煤是买其发热的功能，只要具有相应的功能，就能满足用户的需要，煤气和石油液化气都可以发热，因而可以取代煤而供给居民。具有相同功能而成分或结构不同的产品，其成本一般是不相同的。价值工程就是通过对实现功能的不同手段的比较，抓住功能这一实质，寻找最经济合理的途径，达到保证功能，降低成本，提高效益的目的。

2) 创新是关键 功能总要有具体的实现手段，手段不同，效果也就不同，

要想取得好的效果，就必须找到更多更好的手段。手段是人们创新出来的，价值功能的全过程都体现了创新的精神。

3) 信息是基础 价值工程以技术和经济这两方面的结合为特点，也以这两方面的信息为基础。技术上的创新多数是在继承他人成果的基础上实现的，不了解同行各方面的现有技术及其发展趋势，那么想搞技术创造就很难。不了解市场和用户的意见，创新就会无的放矢，最终会失去用户。价值工程就是要从透彻了解所要实现的功能出发，在掌握大量信息的基础上，进行创新，实现用户所需要的功能。

6. 3. 4 价值工程中的价值概念

价值工程中的价值则是指某种产品（作业或服务）的功能与成本（或费用）的综合反映，是功能与成本的比值，它表明产品（作业或服务）中所含功能的数量（或可满足用户的程度）与支付费用之间的量值关系。

$$\text{价值} = \frac{\text{功能}}{\text{成本}} \quad \text{即: } V = \frac{F}{C}$$

这里衡量价值的大小主要看 F 与 C 的比值如何，但这个公式说明的只是一个相对数值，而没有涉及到一个绝对数值，因此，为了说明价值的高低，表明取得的经济效果好坏，还应对产品（作业或服务）有一个绝对数值的规定，因为当比值相同时，绝对数值会有多种多样的情况，也就是说，产品（作业或服务）的性能，并不是越偏向极值就越好，而要寻求一个最合适的功能值，因此，价值工程活动必须从产品（作业或服务）的功能和实现这些功能所支出的费用之间的相对数值和绝对数值两方面同时进行考虑，这是运用价值工程原理时必须掌握的辩证观点。

价值工程中的价值，是空间和时间关系的一种集合，具体表现为事物功能的某一动态价值。在追求提升事物功能的价值中，在实施方案和价值转化中，必须树立时空观念。

价值工程关于价值的概念为综合评价产品（作业或服务）的功能与成本提供了科学的标准。价值工程观点认为，按照用户的需要，能够以最低的成本，提供必要功能的产品（作业或服务），其价值最大。这与我们日常生活中应用的“价值”很相近，如某人做了一件事，别人认为这件事有“很大价值”或“毫无价值”，这些“价值”也就是类似价值工程中所研究的价值。价值工程活动中用“价值”来评价事物的有益程度，是以事物的效用和得到这种效用时投入资源的比值来评价的。

6. 3. 5 价值工程中功能与成本的关系

直接反映功能与成本二者关系普遍规律的理论，是价值工程的基本原理，也是原理中的核心内容。

1) 功能与成本的不确定性关系

功能与成本虽然是构成价值工程研究内容的两个最基本因素，但二者并不发生直接联系，我们无法回答实现某一功能究竟需要多少成本，功能与成本是“资源”这一事物所反映的两个不同侧面。只有在确定实现某一功能所消耗资源的具体种类与数量的情况下，才有可能确定需要费用的多少。

从技术角度讲，资源是形成功能的物质基础，在一定地区一定时间内为实现某确定功能，可以对多种资源进行选择，所需成本也就是多种多样的，因而功能与资源存在着不确定性的关系。

从经济方面讲，资源又表现为对物化劳动与活劳动所消耗的总量，一定时间的不同地区为获取同一资源所需要的成本是不同的，资源与成本之间也是一

种不确定性的关系。

功能与成本之间是一种极为复杂的不确定性关系,这就是价值工程中的一个普遍规律。价值工程的全部活动,也就是在功能与成本的这种不确定性关系中寻求必然存在的相对最低成本。

2) 功能与成本的相关性原理

在价值工程中,功能与成本之间微观上呈现出一种不确定性关系,然而不确定性又是相对的,在不确定中包含了相对确定的一面。因为两者的关系在微观上是不确定的,而在宏观上却是统计相关的。在实现同一功能的诸多成本中,必然存在一个最低成本。分析功能与成本的相关性一般采用功能成本高频值图解、功能——成本相关图、目标成本区间等方法。

3) 干扰性原理

对任何具体的功能与其所需费用关系的研究,都必须置于一定的社会环境中,而且处于动态的发展过程,因此外界时间与空间条件对产品“价值”所产生的有规律性的作用与影响,统称为干扰性原理。

(1) 功能满足程度的变化规律。功能满足程度受两方面因素的影响而趋于自然下降状态。一是技术进步的影响。随着新产品研发周期的缩短,消费者的需求急剧地向新产品中转移,从而使原有产品的功能对用户的满足程度趋于自然下降状态;二是社会因素的影响。随着社会的发展,人们的经济文化水平日趋提高,社会购买力水平、影响需求目标的心理因素、价值观等也不断发生变化,从而使原有产品的功能对用户所显示的满足程度趋于自然下降状态。

(2) 最低成本相对变化的规律。随着新技术、新型材料以及新工艺的应用,使实现同一功能所需要的新的最低成本随之不断产生,从而使原有的最低成本处于相对上升的状态。

(3) 产品价值的变化规律。由于外界因素对产品固有风险需要程度所产生的日趋下降的作用, 和对其所需成本不断产生的相对增长的影响, 从而使产品的价值以更快的速度自然贬值的现象, 因此, 为了不断提高产品的价值, 使其保持经久不衰的竞争能力, 不仅要实现原有功能的途径中不断寻求降低成本的技术手段, 而且还必须根据市场的需求目标去开发新的产品, 创造新的功能。

6. 3. 6 提高价值的途径

价值工程的效益是通过提高产品(作业或服务)的功能和降低成本来实现的。在价值工程的实际应用中, 人们对提高价值的研究, 已经不局限于对实现某一确定功能的最低成本的追求, 而是根据功能与成本的关系广泛地寻求一切可能提高价值的途径。

我们从 $V=F/C$ 这个基本公式, 可以寻求出提高价值的基本途径:

1) $F \uparrow / C = V \uparrow$ 。即功能加强, 成本不变, 价值提高。如: 在成本不变的情况下, 将手控电视机改为遥控电视机。

2) $F / C \downarrow = V \uparrow$ 。即功能不变, 成本下降, 价值提高。在实践中常有此类情况, 保持功能不变, 采取适当措施降低成本以达到提高价值的目的。这是开展价值工程活动初期乃至整个时期采用的基本途径, 是提高效益的最经常采用的方法之一。

3) $F \uparrow / C \downarrow = V \uparrow$ 。既提高功能, 又降低成本, 价值提高。通过补充必要功能而消除不必要功能, 可以降低多余成本, 使得价值提高; 在价值工程活动中, 采用新技术、新材料, 达到功能提高, 成本降低, 以提高价值; 尽管这一途径完成起来很困难, 但当原有技术和管理状态得到新的突破时, 便可同时收到这种效果。功能提高主要有两方面的含义: 一是完善功能结构, 满足用户需要, 增加原设计、原产品所不具备的功能项目; 二是从量上提高原设计、原产品的功能水平, 使功能与成本的相互关系更加合理。

4) $F \uparrow \uparrow / C \uparrow = V \uparrow$ 。即成本有所提高, 但功能提高的倍数更大, 价值提高。采用新技术、新方法造园, 有时稍微提高成本支出, 便可使新的功能出现或扩大原来的功能, 给人们增加更多的使用价值, 但寿命周期成本的增长幅度低于功能提高的幅度, 价值仍能提高。

5) $F \downarrow / C \downarrow \downarrow = V \uparrow$ 。即功能有所降低, 但成本降低的幅度更大而价值相

应增加。如取消气压式热水瓶的某些多余功能，如镀金、转盘底座等。

6.3.7 价值工程的指导原则

价值工程的创始人麦尔斯在长期实践的基础上，归纳总结出了著名的价值工程十三条指导原则。这些原则可以说是价值工程的起点，是在价值工程活动的全过程中必不可少的最基本的指导思想。

麦尔斯的“十三条原则”是价值工程实施的起点，具有深刻的含义，在实施过程中，有效地运用上述原则，就一定能够实现提高价值的目的。

6.3.8 价值工程的工作程序

价值工程的实施过程，实质上是提出问题、分析问题和解决问题的过程。

1) 提出问题

提出问题属于推行政程序中的准备阶段，对价值工程活动的最终成果具有比较重要的影响。

任何决策都是从发现和提出问题开始的。所谓问题，是指应该或可能达到的状况同现实状况之间存在的差距，也表现为需求、机会、挑战、竞争、愿望等等，是一个矛盾群，是客观存在的矛盾在主观世界中的反映。矛盾群是决策的问题源，矛盾的复杂性决定着决策中问题的复杂程度。但并非任何问题都要决策，面对纷繁复杂的问题，要经过一系列思维活动，对问题进行归纳、筛选和提炼，善于抓住有价值的问题，把握其关键和实质。如果真正的问题没有抓住，或者抓得不准，就难以有准确的决策。

(1) 价值工程的对象选择。价值工程的对象是很广泛的。为了满足某种需要，必须获得某种功能。为了获得某种功能，必须付出一定的代价。这里存在一个价值高低的问题，这就是价值分析的对象。新产品开发也有价值选择问题，应用价值分析方法提高产品设计价值。因此，我们对初步拟定的设计方案应进行技术经济优化。

(2) 收集信息资料。价值分析的对象确定后，要收集有关信息，获得进行价值分析的依据、标准、对比对象，从中得到有益的启示。

2) 分析问题

分析问题是工作程序中的关键性步骤，是价值工程的核心内容，是运用价值工程特有方法的重要阶段，它直接决定了所需费用有效程度的大小。在功能分析中，要以定量分析为主，定性分析为辅，通过分析把潜在的成本降低。分析问题主要包括以下两个方面：一是要弄清问题的性质、范围、程度以及它的价值和影响；二是要找出问题产生的原因。

分析问题最常用的方法是功能分析法。通过功能分析，确定产品应具备的功能，搞清各类功能之间的关系，适当调整功能比重，使产品的功能结构更加合理。功能分析针对分析对象，从技术和经济两方面进行思考。

1、技术方面的考虑：这个零件起什么作用；为什么需要这个功能；是否有简便方法实现这项功能；这些零件的功能是否必要，有无过剩功能；能否采用标准化零部件。

2、经济方面的考虑：零件的价值是否同其成本成相应比例，能否用成本更低的材料代替，能否用更新的工艺方法。

3) 解决问题

解决问题的关键在于方案创新，通过不断的方案创新活动向社会提供新的功能，并以最新的技术手段不断地更新最低费用。

1) 确定目标

发现问题后，接着就要确定目标。确立目标要注意以下几个问题：一是要有层次结构，建立目标体系；二是目标要能计量其成果、规定其时间、确定其责任；三是要规定目标的约束条件；四是建立衡量决策的近期、中期、远期效果

的三级价值标准。

2) 制定多种方案

拟定供选择用的各种可能方案，是决策的基础。拟定方案阶段的主要任务，是对信息系统提供的数据、情报，进行充分的系统分析，并在这个基础上制定出备选方案。

3) 方案优选

在方案选择之前，先要对预选方案进行综合评价，在评估的基础上，权衡各个方案的利弊得失，并将各方案按优先顺序排列，提出取舍意见，交决策机构审定。做好方案优选，需要满足两个条件：一是要有合理的选择标准；二是要有科学的选择方法。选择方案的方法很多，归纳起来，主要有经验判断（包括淘汰法、排队法、归纳法）、数学方法和试验法等。

4) 试验与定案

为了确保最佳方案先进可行，需要试验验证，然后正式定案。试验要注意选择在整个系统中具有典型性的地方，不能人为地创造某些特殊条件。

5) 贯彻实施

在这一步骤上，要抓好以下工作：一是把决策的目标、价值标准以及整个方案向下属交底，动员大家为实现目标而共同努力，以求实现。二是围绕目标和实施目标的优化方案，制定具体的实施方案，明确各部门的职责、分工和任务，作出时间和进度安排。三是制定各级各部门及执行人员的责任制，确立规范，严明制度，赏罚分明。

6) 检查实施情况，评价产品结果

在方案实施进程中，应及时检查了解情况，随时发现问题和解决问题，方案完成后要总结和评价经济效果。

6. 4 企业信息管理

6. 4. 1 信息的概念与特征

1) 信息的基本概念

对信息的概念,学术界有不同的表述方式。从管理学的角度看,信息是指客观世界中各种事物的变化和特征的反映,是客观事物之间联系的表现,或者说信息是客观事物的特征通过一定物质载体形式的反映。

2) 信息的基本特性

由于客观事物的多变性、相互联系的复杂性、传递过程中的不一致性,使得信息呈现出许多特征:

(1) 客观性。信息是客观存在的,可以被感知和识别。信息的客观性要求人们从实际出发,如实地反映事物的本来面貌及本质特征,不能人为地夸大或缩小。

(2) 传输性。借助于一定的物质载体,信息可以在不同的对象、不同的地域之间自由传递。

(3) 易失真性。由于信息要在不同的对象之间传输,信息必然就会被不断的编码和译码。不同的对象对信息的理解不同,必然会导致信息的走样变形。所以在应用信息资源时,因对信息的真实性进行甚重的判断。

(4) 时效性。客观事物之间的关系总是在不断地发展变化,以事物为载体的信息也是转瞬即变。能及时反映和预测事物变化趋势的信息才是有价值的,否则信息会变得毫无价值。

(5) 可分享性。以一个企业为例,来自市场的信息不仅指导企业管理者的经营决策,而且也影响着整个企业员工的工作方向。

(6) 经济性。一方面,同一信息用于不同的部门或不同的领域,会产生不同的经济效益;另一方面,信息的获取和处理的方法和途径不同,所花费的代价也不同。因此,应该使用经济的方法获取信息,并对信息进行合理的分配和应用,以产生最佳的效果。

6. 4. 2 信息管理及其发展

1) 信息管理的含义

对于信息管理的概念,可以从狭义和广义两个方面来理解,狭义的信息管理认为信息管理就是对对信息进行组织、控制、加工、规划等,并引向预定的目标。广义的信息管理认为信息管理不单单是对信息的管理,而是还要对涉及信息活动的各种要素(信息、设备、人员、资金等)进行合理的组织和控制,以实现信息及有关资源的合理配置,从而有效地满足对信息的需求。

2) 信息管理的发展阶段

(1) 信息管理的技术时期(1950~1980 年)。该时期以狭义信息管理为基本观念,着重运用计算机技术,通过建立计算机信息系统,实现对信息自身的有效处理。这一时期,信息管理首先在基层管理部门得到应用,随着信息系统的进化,信息管理的影响范围逐渐向管理决策层转移。

(2)信息资源管理时期(1980 年以来)。该时期以广义信息管理概念为基础,强调对信息的综合管理。一方面强调信息管理对象的综合化,强调对信息活动中的信息、人、设备、技术、资金等各种资源的综合化管理;另一方面强调管理手段和方式的综合化,不仅应用信息技术方法,而且还综合采用经济、人文的管理方法,对信息活动诸要素进行综合管理。

6. 4. 3 信息资源管理的概念与特征

1) 信息资源管理的基本概念

信息资源管理是对机构或组织的信息内容、支持工具(信息、设备、人员、技术、资金等)和与信息有关的各种要素及活动的管理。它综合运用管理科学、计算机系统科学、图书情报科学等多种方法和技术,通过对信息的规划、确定、获取、综合和利用等活动,有效地为组织或机构当前和未来的信息需求提供各种信息服务,促进其战略目标的实现。

2) 信息资源管理的基本特征

与信息技术管理相比较,信息资源管理具有以下鲜明的特征:

(1) 把信息视为与人力、原材料、资本、科技四种经营要素并列的第五种经营要素。

(2) 不能单靠技术解决问题,必须重视组织管理,运用计算机信息技术、图书情报技术和现代管理理论及方法协调解决问题。

(3) 强调面向组织或机构的(即组织机构层次的)信息管理。

(4) 重视信息在战略决策、战略管理中发挥作用。

6. 4. 4 信息资源管理的内容

1) 信息资源管理的基本内容

信息资源管理的基本内容包括:

(1) 信息资源政策及规划管理。包括资源政策、规章的制订、执行和维护,信息发展战略及策略的拟订、执行与协调等方面的理论和方法。

(2) 信息资源管理的技术开发与应用。包括信息处理技术、信息管理技术等的应用。

(3) 信息资源管理系统建设。企业信息资源管理系统建设,涉及人力信息资源管理、物资信息资源管理、财务信息资源管理、经营战略信息资源管理、生产信息资源管理、营销信息资源管理等分支的建设。

(4) 信息资源管理日常管理。包括对信息资源的确定、采集、整理、贮存、传递、利用等日常活动的管理。

6. 4. 5 信息资源管理的意义

信息资源管理的引入对信息管理的研究和应用具有重要的指导意义：

1) 信息资源管理不仅拓宽了信息管理的研究领域，而且进一步深刻揭示了信息的本质，有利于企业乃至社会进一步重视信息。

2) 信息资源管理强调将技术因素和人文因素相结合的原则，为信息管理手段提供了新途径。

3) 信息资源管理在企业系统中的地位，使信息资源管理成为企业管理的独立分支，这为企业信息管理指明了方向。

4) 信息资源管理规定了企业信息管理的各项基本活动内容，为企业搞好信息管理基础工作提供了依据。

6. 4. 6 企业信息化

1) 企业信息化的定义

企业信息化是指挖掘先进的管理理念，应用先进的计算机网络技术去整合企业现有的生产、经营、设计、制造、管理，及时地为企业的决策系统提供准确而有效的数据信息，以便对需求做出迅速的反应，其本质是加强企业的“核心竞争力”。

2) 企业信息化的分类

企业的信息化建设可以按照不同的分类方式，常用的分类方式有按照行业、企业运营模式进行分类。

按所处行业分：制造业的信息化、商业的信息化、金融业的信息化、服务业务的信息化等。

按照企业的运营模式：职能型企业的信息化建设和流程型企业的信息化。

3) 企业信息化的意义

企业的信息化建设对国家、社会的积极意义主要表现在：

(1) 增强国家经济的可持续性快速发展，增强国家的综合实力；

(2) 有利于迎接加入 WTO 后的挑战，适应国际化竞争。加入 WTO 以后，企业将更直接地面对国际竞争的挑战，在全球知识经济和信息化高速发展的今天，信息化是决定企业成败的关键因素，也是企业实现跨地区、跨行业、跨所有制，特别是跨国经营的重要前提。

(3) 有利于抓住发展机遇。我们正处在知识经济迅速崛起，全球信息化迅速发展的时代。对信息的采集、共享、利用和传播，不仅成为决定企业竞争力的关键因素，也成为决定国家生产力水平和经济增长的关键因素。

(4) 现代信息技术的迅速发展，为开发和利用信息提供了有力的技术支持。

企业的信息化建设对企业发展的积极意义主要表现在：

(1) 有利于增强企业的核心竞争力，适应市场化竞争的要求。

(2) 提高设计效率，缩短设计周期，保证设计质量；

(3) 降低企业的库存，节约占用资金，节约生产材料，降低生产成本；

(4) 缩短企业的服务时间和提高企业的客户满意度，并可及时的获取客户需求，实现按订单生产；

(5) 加速资金流在企业内部和企业间的流动速率，实现资金的快速重复有效的利用；

(6) 加速信息流在企业内部和企业间的流动速率，实现信息的有效整合和利用；

(7) 加速知识在企业中的传播，实现现有知识的及时更新和应用；

第七章企业物流管理

入世后给我们国家带来了机遇，也带来了挑战。在国内、国际市场竞争日趋激烈的新环境中，企业面临着巨大的生存压力。“顾客为中心”成为企业参与市场竞争的指导思想，而企业物流系统输出的正是为顾客服务，因此越来越多的企业已将物流管理视为提高企业盈利能力和竞争力的关键所在。以最低的物流成本，提供最好的服务，为顾客创造最大的价值，成为企业赢得竞争优势的重要途径。

7.1 物流管理概述

物流是一门新兴的学科，它最初起源于美国。第二次世界大战期间，美军军事上的胜利，无不与美军对军用物资的运输、补给、调配等全面管理有关。二战后，物流管理的方法被引入工业部门和商业部门。物流作为一门综合学科，正是借鉴运用了运筹学、技术工程学、系统工程、计算机和网络、项目管理等学科的方法和技术成就，获得了蓬勃的生命力。海尔在连续 16 年保持 80% 的增长速度之后，近两年来又悄然进行着一场重大的管理革命，这就是建立企业现代物流体系。这使海尔的运营效益发生了奇迹般的变化，资金周转达到一年 15 次，实现了零库存、零运营成本、与顾客的零距离，突破了构筑现代企业核心竞争力的瓶颈。

那么，企业物流管理为什么会有如此大的潜力呢？

7.1.1 物流和物流系统

1、企业物流概念

物流中的“物”泛指一切有形和无形的物质实体，如物资、物体、物品等，它包括一切社会劳动产品和用于社会生产和消费的各种物质资源；物流中的“流”泛指一切运动状态，有流动、移动、运动的含义，“物”的静止也被认为是运动的一种形式。物流是指将物质由供给的一方向需要的一方所作的物理性转移过程，在这个物流过程中，“物”不改变性能与形状，只改变空间和时间状态，通过这个物流过程，物资产生空间和时间效果，得以实现其使用价值。

物流可以从不同角度进行定义，在国际上，最普遍采用的是美国物流管理协会（Council of Logistics Management）的定义：

“物流是为满足消费者需求而进行的对货物、服务及相关信息从起始地到消费地的有效率与效益的流动与存储的计划、实施与控制的过程。”

对物流的认识其实是一个不断深化的过程，对物流的定义也同样。上面物流的定义是 1992 年给出的，1998 年物流的定义中使用了供应链的概念。2001 年美国物流管理协会对物流的定义又进行了完善：“物流是供应链运作中，以满足客户要求为目的，对货物、服务和相关信息在产出地和销售地之间实现高效率 and 低成本的正向和反向的流动和储存所进行的计划、执行和控制的过程。”

综合各种物流的定义，可以得到以下结论：

物流是有形物品从产出源点到最终消费点的流动储存活动，具体包括运输、保管、包装、装卸、搬运、流通加工及信息处理。从职能上可以分为：供应物流、生产物流、销售物流、回收物流及废弃物流五个职能，它影响整个企业的经营业绩和经济效益。

2、物流系统的五大目标及要素

物流是处在社会经济大环境中，由若干相互依赖、相互制约的部分紧密结合而形成的具有特定功能的有机整体，所以物流是一个系统。

物流系统作为一个整体，内部要素是不可分割的。系统论的一个主要观点是：局部的最优不等于全局

的最优。所以，只有将物流系统内部各要素综合考虑，紧密配合，服从物流系统整体的功能和目的，才能使作为整体的物流系统达到最优。

物流系统的五大目标是：服务目标；快速、及时目标；节约目标；规模化目标；库存调节目标。作为物流企业，面对竞争激烈的市场环境，物流系统的目标也会随着市场、环境变化而作出调整。“以顾客为核心”和“绿色物流”等，也将是适应知识经济时代的现代或未来物流系统的目标。

物流系统的要素指物流系统所具有的基本能力、支持手段和技术装备手段等，以确保物流系统的目标得以实现。见图 7—1。

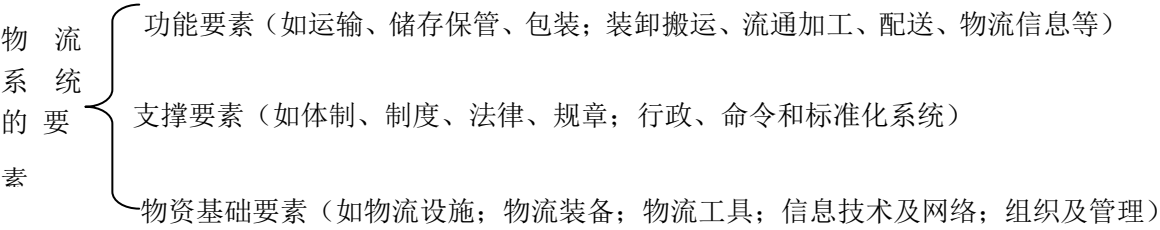


图 7—1 物流系统的要素

7.1.2 物流管理基本原理

从以上物流的定义可知，物流管理包含一系列的活动，物流管理不仅仅是对实物流通的管理，也包含了对服务这种重要的无形商品的管理。它强调对各项物流活动进行集成化的管理，贯穿产品价值形成和实现的全过程。

物流管理的任务可以概括为 7 Rights（恰当）：

以恰当的成本（Right Cost），在恰当的时间（Right Time）、恰当的地点（Right Place）、恰当的条件（Right Condition），将恰当的数量（Right Quantity）和恰当的商品（Right Goods）送到恰当的顾客（Right Costomer）手中。

物流管理的核心在于创造价值，良好的物流管理要求供应链上的每一项活动均能实现增值，在为顾客创造价值的同时，也为企业自身及其供应商创造价值。物流管理所创造的价值体现在商品的时间、地点效用以及形态、占用效用上，保证顾客在需要的时候能方便地获取商品。它涉及以下核心概念：物流战略、物流成本、物流质量、物流服务、物流标准化、物流效益、物流网络规划等一系列的概念。

1、物流战略

对于企业或公司来说，要想取得物流管理业务的成功，首先要明确企业的物流战略，物流战略包括三个目标：成本最小、投资最少和服务改善。企业物流战略的制定即站在企业的物流目标的高度来指导物流管理活动，它是企业总体战略的重要组成部分，自然要服从企业发展的长期目标和方向。

2、物流成本、物流质量

物流素来被称为“经济的黑暗大陆”，这正是因为物流成本具有不同于其它经营成本的特点。由于所考虑的角度不同，物流成本有不同的分类方法，有不同的计算条件。这里从企业角度来考察物流成本，企业物流成本由于考虑的费用范围不同，就有狭义与广义的物流成本之分。其内容见图 7—2。

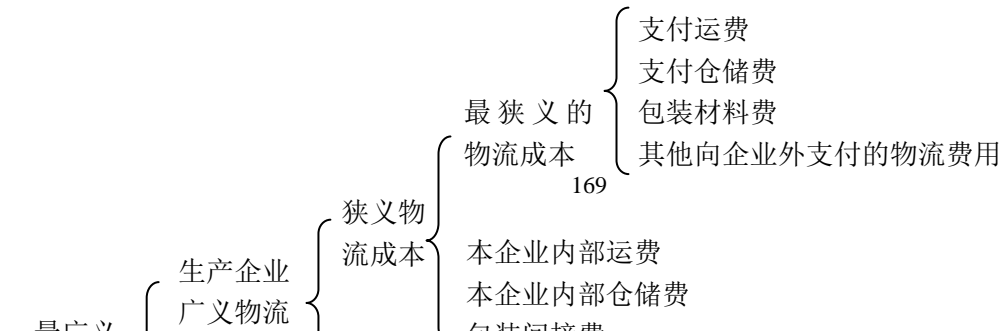


图 7—2 广义的物流成本

物流的一个重要指标即是质量的持续改善。物流质量管理是指以全面质量管理的思想，运用科学的管理方法和手段，对物流过程的质量及其影响因素进行计划、控制，使物流质量不断得以改善和提高的过程。显然它也是物流管理的重要组成部分。

3、物流服务、物流标准化

企业的存在就是为了满足顾客某方面的需要，为顾客提供产品和服务，而物流服务是保证企业有效提供优质服务的基础，及时准确地为客户提供产品和服务，已成为企业之间除了价格以外的重要竞争因素。

物流标准化是指在运输、配送、包装、装卸、保管、流通加工、资源回收及信息管理等环节中，对重复性事物和概念通过制定发布和实施各类标准，达到协调统一，以获得最佳秩序和社会效益。

4、物流效益衡量、物流网络规划

有效地衡量物流效益是为了达到对物流运作的有效的监督、控制和激励，它包括监督衡量、控制衡量和激励衡量三种。

物流网络化是为了更加高效地进行物流活动，是现代物流管理的一个发展方向。其任务是确定产品从原材料起点到市场需求终点的整个流通渠道的结构，它必须充分考虑空间和时间两方面的因素。

7.2 采购与供应商管理

物流管理的采购目标就是以正确的价格，在正确的时间，从正确的供应商处购买到正确数量和质量的商品或服务，与传统上采购注重采购行为本身有着明显的不同。现代采购物流管理理论更强调企业与供应商之间的关系管理，双方建立一种“双赢”的合作关系，更有利于供需双方共同获利。

7.2.1 采购管理

1、采购的定义及其种类

采购是企业向供应商购买商品的一种商业行为，企业经营活动所需要的物资绝大部分是通过采购获得的，采购是企业物流管理的起始点。其过程包括提出采购需求、选定供应商、谈妥价格、确定交货及相关条件、签定合同并按要求收货付款的过程。其分类见下图 7—3：

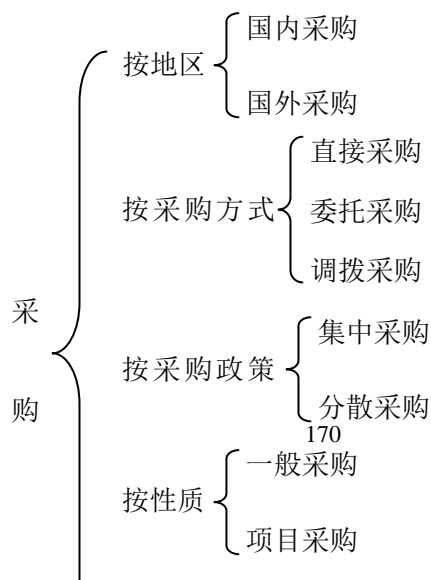


图 7—3 采购的分类

采购的工作质量关系到企业产品的质量和成本，并且采购资金在总成本中占很大比重，使得采购在企业经营活动中占有重要地位。

2、采购的一般流程

采购管理要实现科学化，首先需要规范采购作业的行为模式，反之，按采购员个人的工作习惯随意操作，其质量难以保证。为此，通常采用以下 7 个步骤的采购流程，以保证工作质量，堵住资金流失的漏洞。

- (1) 采购申请；
- (2) 选择供应商；
- (3) 价格谈判；
- (4) 签发采购订单；
- (5) 跟踪订单；
- (6) 接受货物；
- (7) 确认供应商的支付发票。

3、采购管理

采购管理的目的是分解并执行企业采购政策，具有监督与服务支持双重角色。

首先，在采购过程中，确定采购类型。按时间和复杂程度采购可分为三种类型：（1）直接按过去的惯例采购或重新采购；（2）修正采购，需要对目前供应商或投入做些改变；（3）全新采购，由全新的用户需求引起的采购。选择其中一种类型将决定采购过程所需的时间和复杂性。

其次，决定必要的投入水平。采购过程需要时间与信息的投入。采购越复杂、重要，所花时间越多，尤其对一个新的采购。信息分为内部或外部的，内部信息是有关用户的需求，外部的信息是有关供应链成员、潜在的供应商和其他单位的信息。采购越复杂、越重要，就需要必要的投资，有了足够的投资，才能满足用户需求。

再次，采购过程的实施。如前面所述，它包括实施必须的活动，以有效地采购满足用户的需求。

最后，对采购过程的有效性进行评估。这是一个监督步骤，目的在于投资足够的时间与信息要真正满足需求。如果采购活动以合适的投资水平满足了用户的需求，采购是有效的；反之，采购是无效的。管理者必须确定为什么无效，并采取适当措施，确保以后的采购的有效。

尽管采购过程是复杂的，只要管理者使用某些系统的方法来执行和监督，它就能有效地安排好。事实上，许多专业的采购和物资经理都认为，目前全球化市场需要发展与实力雄厚的供应商的关系，才足以产生和维持竞争优势。即在这一领域要得到效率，取得有效性，一个关键因素就是发展与成功的供应商的关系，下面将详细讨论供应商的关系问题。

7.2.2 供应商管理

1、选择供应商

选择供应商是供应商管理的重要内容，也是企业经营活动中的一项重要决策。选择良好的供应商并同其维持稳定的合作关系将会使企业整体的供应链更具竞争力。对供应商选择可考虑以下因素：

（1）技术水平

技术水平是指供应商提供商品的技术参数是否能达到要求。如供应商具备技术和能力去制造或供应所需的产品吗？供应商有产品开发和改进项目吗？供应商能够帮助改进产品吗？这些问题都很重要。选择具有高技术水准的供应商，对企业的长远发展是有好处的。

（2）供应商产品质量

供应商提供的产品质量是否可靠，是一个很重要的评估指标。供应商的产品必须能够持续稳定地达到产品说明书的要求，且它必须有一个良好的质量控制体系。对供应商提供的产品除了在工厂内作质量检验以外，还要考察实际使用效果，即检查在实际环境中使用的质量情况。

（3）生产能力

正是因为供应商必须能够生产完全满足产品说明书的要求的产品，使产品缺陷降到最低。这就意味着供应商必须具备相应的生产设施、质量控制措施、合格的生产人员、良好的生产计划和控制系统。

（4）价格

供应商的价格应具有竞争力，是在按时、按质、按量提供所要求货物和服务的前提下，有竞争力的价格。

（5）可靠性

在选择供应商的过程中，应选择有信誉、稳健、有雄厚财力的企业。这样才能保障买卖双方的长期联系。

（6）供应商地理位置

供应商距离买方较近或在需求地拥有库存对买方更有吸引力。因为近距离购买可以缩短送货时间，实现即时送货要求。

（7）售后服务

供应商必须具有良好的售后服务保障，包括良好的服务组织和服务零配件库存，对于某些需要技术更新或技术支持的产品尤其如此。

（8）其他考虑

此外，其他如信用条件、互惠贸易条件，以及供应商是否愿意为顾客保持存货等额外考虑事项也会影响买方对供应商的选择。

通过以上因素的考虑，可能防止随意和盲目采购，挑选出合适的供应商。

2、供应商关系管理

从传统的供应商管理到现代的供应商关系管理，企业在供应商管理方面有了很大创新。通过表 7—2 的比较可以看出，两种管理模式有着根本的区别。

表 7—2 传统的供应商管理与现代供应商管理比较表

	传统的供应商管理	现代供应商管理
供应商数目	多数	少数
供应商关系	短期、买卖关系	长期合作、伙伴关系
企业与供应商的沟通	仅限于采购部与供应商销售部之间	双方多个部门沟通
信息交流	仅限于订货收货信息	多项信息共享
价格谈判	尽可能低的价格	互惠的价格，双赢
供应商选择	凭采购员经验	完善的程序
供应商对企业的支持	无	提出建议
企业对供应商的支持	无	技术支持

1) 供应商管理目标及战略

现代企业供应商管理的战略方面要考虑的问题是：

- （1）设计一种能最大限度地降低风险的合理的供应结构；
- （2）与供应商建立一种能促使供应商不断降低成本、提高质量的长期合作关系；
- （3）采用能使采购总成本最小的采购方法。

根据这三点要求，供应商管理的具体目标有五个：

- （1）获得符合企业质量和数量要求的产品或服务；
- （2）以最低的成本获得产品或服务；
- （3）确保供应商能提供最优的服务和及时的送货；
- （4）发展和维持良好的供应商关系；
- （5）开发潜在的供应商。

2) 供应商关系分类。

经过采购物品分类策略及以上的分析后, 接下来可对供应商进行分类, 针对不同的供应商建立不同的关系, 比较简单的做法当然是将供应商分成普通供应商和重点供应商, 划分标准可采用 80/20 规则, 即占有 80% 价值的 20% 供应商为重点供应商, 而其余只占 20% 采购金额的 80% 供应商为普通供应商。对于重点供应商投入 80% 的时间和精力进行管理, 而对普通供应商则只投入 20% 的时间和精力跟踪其交货等。更多的做法则是将供应商划分为伙伴型、优先型、重点商业型及普通商业型, 也有的企业把企业与供应商之间的关系大致分为以下五种, 即短期目标型、长期目标型、渗透型、联盟型、纵向集成型。

7.3 仓储与库存管理

仓储管理决策与物流系统的其他决策密切相关, 它不仅对仓储系统, 而且对整个物流系统都起着十分重要的作用。仓储管理的核心目标是提高仓库的运作效率和生产率, 充分、有效地利用现有空间, 这一点已得到普遍共识。库存管理是企业物流管理的重要内容, 也是现代物流管理成败的关键, 是一个古老而又崭新的课题。库存管理工作的好坏, 会直接影响到企业生产、技术、财务、劳动和运输等多方面。合理的组织采购、存储、使用物资, 对于促进企业生产发展, 提高产品质量, 降低产品成本, 加速资金周转, 增加盈利, 最终提高企业的经济效益, 都具有十分重要的意义。

7.3.1 仓储管理

1、仓库基本概念

仓库在生产和销售环节的流通过程中担负对各种生产需用的原材料、零部件、设备、机具和半成品、产成品等储存的职能, 并提供有关存储物品的信息以管理决策之用。

从传统管理的角度看, 仓库是物流系统中主要承担保管功能的场所, 是物流网络中以储存为主要功能的节点。从现代物流观点看, 大型的、多功能的仓库往往作为区域分拨的基地, 是区域内物流运作的中心。

仓库形式多样, 规模各异, 从仓库保管的产品种类来看, 可以划分为原材料仓库、半成品仓库和产成品仓库; 从仓库所有权的角度来看, 可以划分为公共仓库、自有仓库和合同仓库。

2、仓库作业管理

首先, 对仓库作业过程进行必要的设计, 它指导着整个仓库作业的管理过程; 然后对货物出入库进行一系列的管理, 具体体现为入库、存库和出库三个阶段。与此相对应, 仓库的作业管理就应该从收货开始, 经过保管, 到发货结束为止。

无论是以人工操作为主的仓库, 还是以机械化、自动化操作为主的仓库, 都需要进行仓库作业设计, 具体包括以下几方面:

1) 作业标准设计

仓库内作业标准的设计是根据仓库设施的特点和存储货物的运动特点制订的, 一般要考虑几个因素, 如仓库设施的利用高度、设施的分层楼数以及货物的存储和搬运流程。

2) 搬运过程设计

对搬运过程的设计主要是考虑货物搬运的效率、搬运过程的流畅性和移动装运的规模经济性。

3) 制定积载计划

制定仓库的积载计划时需要考虑存储货物的特征，即从存储货物的流量、重量和体积等方面来安排货物的存储。

在进行完对仓库的作业设计后，接下来的工作就是仓库作业管理。为了改善仓库的作业管理，必须对仓库管理过程中有关与物流作业要求不相适应的步骤或程序进行适当的纠正，使其每道程序都要符合货物存储和搬运的要求（见下图 7—4）。

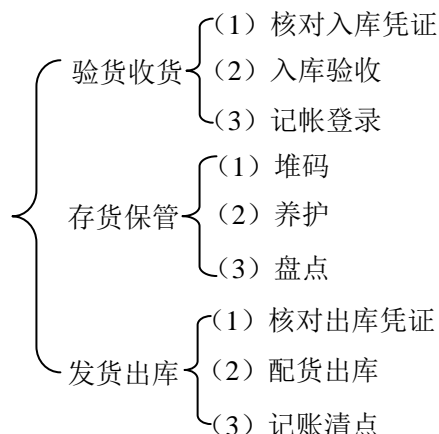


图 7—4 仓库作业管理的程序

图中 2-1) 堆码：是指仓库一般按区分类的库位管理制度，充分利用仓库的库位空间，按要求和指定的货区和库位综合考虑。

3、仓库管理决策

1) 仓库选择

如何为存货安排存储空间，大多数的厂商在自有仓库、公共仓库和合同仓库中进行选择，根据自身的特点和条件，在对成本权衡分析的基础上作出合理选择。

2) 仓库数量决策

只有单一市场的中小规模的企业通常只需一个仓库，而产品市场遍及全国各地的大规模企业，要经过仔细分析和慎重考虑才能决定合适的仓库数量。

3) 仓库的规模和选址

仓库的规模和选址对于提高仓库的运营效率和运营效益极为重要。它需要对成本进行权衡分析，如包括运输成本、原材料供应、动力和能源供应成本、劳工成本等成本因素以及社区环境、气候、地理条件等非成本因素。

4) 仓库布局

仓库布局决策是对仓库内部通道空间、货架位置、配备设备、物品及人员办公的合理布局进行决策，其目的是为了充分利用存储空间、提高存货的安全性、有效利用搬运设备、提高仓库运作效率和服务水平。

5) 仓库服务决策

无论是自建仓库还是租赁公共仓库，仓库服务是至关重要的，它涉及到以最低的成本给供应链提供最大的增值利益和优良的顾客服务。因而，企业的决策者都会在仓库服务水平和仓库服务成本之间进行必要的权衡，最后作出相应的决策。

7.3.2 库存

1. 库存管理概述

1)、库存管理的基本任务

库存是指企业生产经营活动所需的备用物品。库存的主要功能是在供给和需求之间建立缓冲，减缓供需矛盾；在生产或销售的两次进货期间便于周转，避免物资短缺；为适应预期或不可预测的市场变化而保持库存。也即是说，提供各项物料，以保障从原材料→半成品→成品→用户的物流畅通。

库存管理的基本任务，总的来说，就是根据企业规定的生产经营任务，以提高经济效益为核心，做到供应好、周转快、消耗低、费用省，有效地管理库存以提高实物供应与实物分配系统的效率。具体体现以下几个方面：

(1) 保证有计划按品种、规格、保质保量及时地供应生产所需要的各类物资，使生产经营活动不间断地进行。

(2) 通过有效的组织形式和科学管理方法，控制物资合理库存量，减少和消除积压物资，加速物资和资金周转。

(3) 监督和促进企业生产部门合理、节约地使用物资，降低物资消耗。

(4) 有利于顺利地进行运输管理，也有助于有效地开展仓库管理工作。

此外，还可以把经常动用的物料以及危险性物料分片保管，以保证工厂的安全生产等。

2)、库存管理的内容、与物流关系及目标

(1)、库存管理内容

库存管理通常被认为是库存物资的数量管理，甚至往往认为其主要内容就是保持一定的库存数量。但是，就库存管理所包括的内容来说，数量管理仅仅是其中的重要一项，并不是库存管理的全部内容。库存管理的主要内容还涉及库存物品在何时入库为宜、存放的迄止日期应在何时等一些库存控制的传统方法，以及零库存、供应链管理环境下的库存控制等库存管理的新趋势。

(2)、库存管理与物流关系

物流是一门新兴的学科，是有形物品从产出源点到最终消费点的流动储存活动，具体包括运输保管、包装、装卸、搬运、流通加工及信息处理。它是处在社会经济大环境之中，由若干相互依赖、相互制约的部分紧密结合而形成具有特定功能的有机整体，所以物流是一个系统。而库存管理只能是物流的一个子系统。物流系统作为一个整体，内部要素是不可分割的。系统论的一个主要观点：局部的最优不等于全局的最优。所以，只有将物流系统内部各要素综合考虑，紧密配合，服从物流系统整体的功能和目的，才能使作为整体的物流系统达到最优。

在实践中，人们往往根据企业的不同情况选择适合自身特点的库存管理模型，并结合实践经验进行修正，以期达到优化客户服务，降低总成本的物流管理目标。

库存管理工作的使命是：保证库存物资的质量；尽力满足用户的需求；采取适当措施，节约管理费用，以便降低成本。

(3)、库存管理的目标

• 库存成本最低。这是企业需要通过降低库存成本以降低生产总成本、增加赢利和增加竞争能力所选择的目标。

• 库存保证程度最高。企业有很多的销售机会，相比之下降低库存意义不大，这就特别强调库存对其它经营、生产活动的保证，而不强调库存本身的效益。企业通过增加生产以扩大经营时，往往选择这种控制目标。

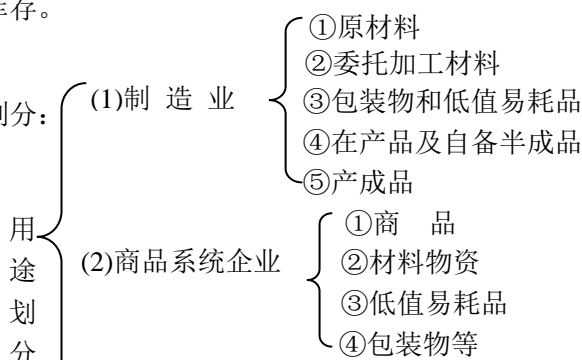
• 不允许缺货。企业由于技术、工艺条件决定不允许停产，则必须以不缺货为控制目标，才能起到不停产的保证作用。企业某些重大合同必须以供货为保证，否则会受到巨额赔偿的惩罚。

• 限定资金。企业必须在限定资金预算前提下实现供应，这就需要以此为前提进行库存的一系列控制。

• 快捷。库存控制不依本身经济性来确定目标，而依大的竞争环境系统要求确定目标，这常常出现以最快速度实现进出货为目标来控制库存。

3)、库存的类型

(1)、按企业性质与存货的用途划分：



(2)、按库存在企业生产经营过程中的特性进行系统地分解(见图7-5)

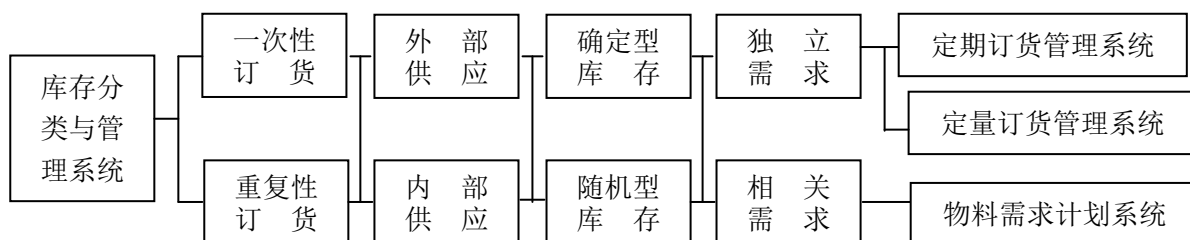
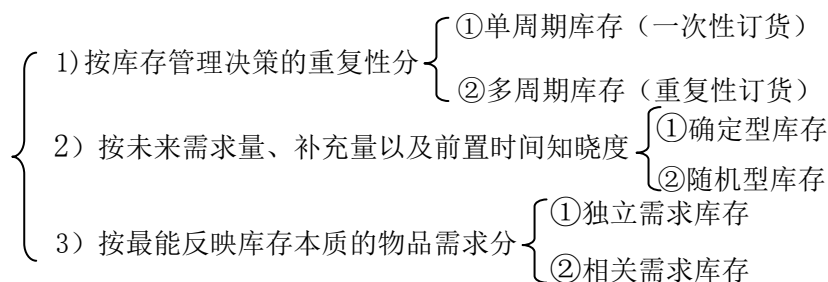


图 7-5 企业库存管理问题分类

从而得到库存管理本质的分类方式：



其中：独立需求是指需求变化独立于人们的主观控制能力之外的，与市场状况有关。即这种需求是一种不确定的、随机的、企业自身所不能控制的需求，需要进行预测。如用户对成品、消耗品和维修用品等的需求，无论在数量上还是在时间上都具有很大的不确定性。为应付独立需求而建立的库存，称为独立需

求库存。相关需求是指企业对某项物品的需求与对更高层次上的物品需求有一定的相互关系，可以通过一定的数字关系推算得出，前者的需求量由后者决定。如自行车厂生产的车轮和轮胎的需求就是相关需求，轮胎的需求量由自行车需求量决定。自行车的需求则是独立需求。为满足相关需求而建立的库存，即为相关需求库存。

2 库存控制方法

不同领域的企业对于库存管理有着不同的具体要求，诸如库存成本最低；使用库存保证程度最高；不允许缺货或限定库存费用等，这对于所采用的库存控制方法会形成一定的影响。但无论哪一种库存控制的具体要求，都需要企业精心策划，制定相应的库存控制方法，并施以有效的管理手段才能达到。归根结底，库存控制解决三个主要问题：（1）确定库存检查周期；（2）确定订货量；（3）确定订货点（何时订货）。下面简单介绍几种库存控制的方法：

1)、定量订货法

这种方法是指物资储备下降到某一规定数量时，由仓库立即发出订货要求，物资供应部门及时组织订货，以保证消耗掉的物资得以经常再次储备。

（1）、订购点法。预先制定一个订购点的库存量水平，当库存量降低到订购点的存量水平时，即自动发出某一固定的补充库存量的订货单。订货点的库存量可用下式确定：

$$\text{订购点量} = \text{平均每日需用量} \times \text{订购时间} + \text{保险储备量}$$

该法只适用于物资需求率不变的情况下，即各次订购时间间隔相等。

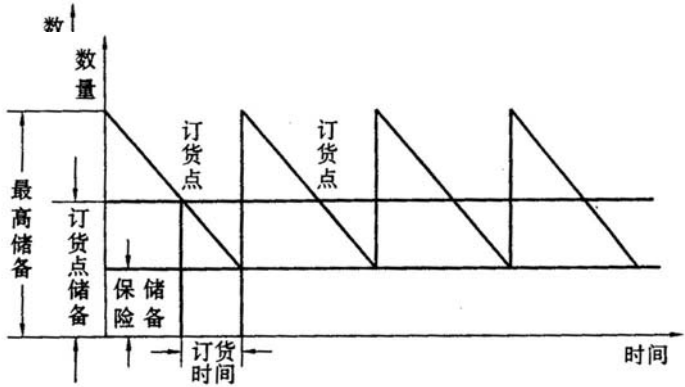


图 7—6

（2）、经济订购批量法。就是一次订货所订的货物数量较为经济、合理。一次购入的批量过多，会多占用流动资金，增加存储费用和库存成本；一次购入的数量过少，会增加订购次数而增加订购费用，订购多少为宜，用经济订购批量法来确定。从图 7—7 中可以看出，保管费用随着订购的批量增大而增大，而订购费用随着订购的增大而减少。两种费用之和，即总费用的曲线必须有一个最低点，该点所对应的批量为经济订购批量。

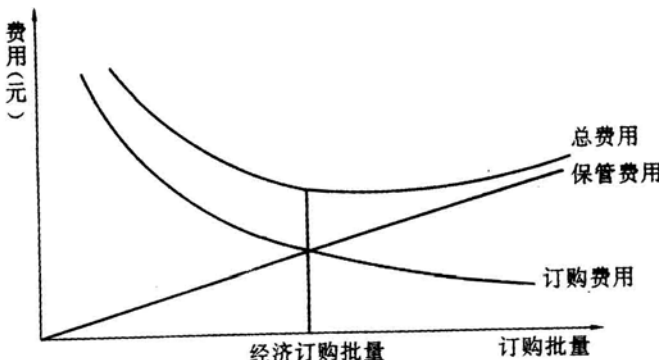


图 7—3

经济订购批量计算公式如下：

$$EOQ = \sqrt{\frac{2AR}{E}}$$

式中：

EOQ——经济订购批量；

A——每次订购费用（元/次）；

R——年订购总量（件或吨）；

E——单位物资的年保管费用（元/件·年或元/吨·年）

利用上述计算得到的经济批量，毕竟只是一个理论值，在实际订货时，可按车辆装载量、容器容量进行调整，通常可取接近理论值的一定范围作为订购数量的依据。

对于一个相对独立的企业而言，其产品是独立的需求变量，因为其需求的数量与需求时间对于作为系统控制主体——企业管理者而言，一般是无法预先精确确定的，只有通过一定的预测方法得出。常见的独立需求库存控制模型根据其主要的参数，如需求量与提前期是否确定分为确定型库存模型和随机型库存模型。每一种类型都又分为连续性检查和周期性检查两种情形。其中确定型库存模型的两种情形分别又分有 6 种模型，即分不允许缺货、允许缺货、实行补货等三种情况，每种情况又分瞬时到货、延时到货两种情形。

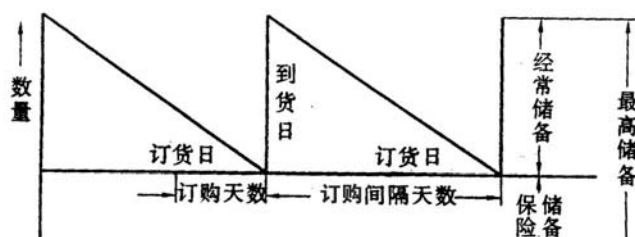
以上介绍的经济订购批量的公式即是最常见确定型的连续性检查模型中不允许缺货、瞬时到货的情形。而随机型库存模型要解决的问题是：确定经济订货批量或经济订货期；确定安全库存量；确定订货点和订货后最大库存量，此类模型较为复杂。限于篇幅，此处就不再进一步介绍。

2)、定期订货法

定期订货法是一种按固定检查和订货间隔期为基础的库存控制法。这种方法是从时间上来限定订货周期，从而达到库存量控制的目的。只要订货周期控制得当，既可以不造成缺货，又可以控制最高库存量，达到节省库存费用的目的。可按下述公式确定订购量。

$$\text{订购量} = \text{平均每日需用量} \times (\text{订购天数} + \text{订购间隔}) + \text{保险储备定额} - \text{实际库存量} - \text{订货余额}$$

这种方法下订购时间固定不变，因此物资进入时间间隔相同（如图 7—8）：



例如，某种物资的订购间隔期为 30 天，即一个月订购一次，订购时间为 10 天，每日需用量为 30 吨，保险储备定额为 250 吨，订购日的实际库存量为 450 吨，订购余额为零，则：

$$\text{订购量} = 30 \times (10 + 30) + 250 - 450 - 0 = 1000 \text{ (吨)}$$

由上例可见，订购间隔期为 30 天，在通常情况下，一次订购量应为 900 (30×30) 吨，而按现在计算则为 1000 吨，这是由于实际库存已经缺货，因而在订购时对批量作了调整。

这种控制方式可以省去许多库存检查工作，在规定订货的时候检查库存，简化了工作。其缺点是如果某时期需求量突然增大，有时会发生缺货，所以这种方式主要用于重要性较低的物资。

关于以上两种方法的区别可如表 7—3 所示。

表 7—3 两种库存订货管理方法的比较

方法名称 比较内容	定 期 订 货 法	定 量 订 货 法
订货数量	每次订货数量变化	每次订货数量保持不变
订货时间	订货间隔期不变	订货间隔期变化
库存检查	在订货周期到来时检查库存	随时进行货物库存状况检查和纪录
订货成本	较 低	较 高
订货种类	多品种统一进行订货	每个货物品种单独进行订货作业
订货对象	B 类、C 类货物	A 类货物，有时 B 类货物
缺 货	在整个订货间隔期内以及提前订货期间内均有可能发生缺货	只是发生在已经订货但货物还未收到的提前订货期间内

3)、物料需求计划（MRP）

物料需求计划（Material Requirement Planning，简称 MRP）是一种以计算机为基础的生产计划与库存控制系统，它是处理和解决相关需求库存问题的有力工具。

(1)、物料需求计划的概念及构成

物料是一个广义的概念，它不仅仅指原材料，而是包含原材料、自制品（零部件）、成品、外购件和

服务件（备品备件）这个更大范围的物料。因此，这是一个广义的物料。对于各种物料的管理并非仅仅是对物料的库存管理，而且还包括建立物料需求科学的、系统的计划；协调和控制各部门适当数据的物料。

前面介绍的方法是根据需要量、提前期和安全库存来维护需求而决定何时订货的。而物料管理中另一种方法是物料需求计划方法。

物料需求计划 MRP (Material Requirement Planning) 是 20 世纪 60 年代在美国出现，70 年代发展起来的一种管理技术和方法。MRP 是根据主生产计划表上何时需要物料来决定订货和生产，显然从理论上来看，是比较占优势的一种方法。

MRP 的构成如下：

- 主生产计划

主生产计划是确定每一具体的最终产品（最终完成、要出厂的产出品）在每一具体时间段内生产数量的计划。

- 产品结构图与物料清单

产品结构应列出构成成品或装配件的所有部件、元件、零件等的组成、装配关系和数量要求。为了便于电脑识别，必须把产品结构图转换为规范的资料格式，这种用规范的资料格式来描述产品结构文件就是物料清单。它必须说明元件（部件）中各种的数量和相互之间的组成结构关系。

- 库存信息

它包含现有库存量、计划收到量（在途量）、已分配量、提前期、订购数量和安全库存量等数据。

根据以上各个数值，可以计算出某项物料的净需求量：

净需求量=毛需求量+已分配量

或：净需求量=计划-计划收到量-现有库存量

(2)、物料需求计划的原理

MRP 的基本原理是：根据需求和预测来测定未来物料供应和生产计划与控制的方法。它提供了物料需求的准备时间和数据。

并非所有的不使用订货点方法的物料管理都是属于 MRP 系统，因为 MRP 系统并不是仅仅代替订货点方法开订单的库存管理系统，而是一种能提供物料计划及控制库存，决定订货优先度，根据产品的需求自动地推导出构成这些产品的零件与材料的需求量，由产品的交货期展开成零部件的生产进度日程和原材料与外购件的需求日期，即将主生产计划转换为物料需求表，并能为能力需求计划提供信息的系统。

(3)、物料需求计划的目标

MRP 的基本目标是提高对顾客的服务水平，尽可能地降低库存成本，提高生产效率。其出发点是，根据成品的需要，自动地按产品结构展开，计算出组成成品的所有零件、部件、原材料的相关需求量，再根据成品的交货期，按反工艺顺序方向，推算出每个零部件在各车间的投入产出日期与外购件的采购日期。同时，在这一运算过程中，查询存储状态记录，及时更新记录，根据生产能力情况作出调整。

由上可看出，库存控制方法通常有连续观测方法（定量订货管理系统）和定期观测方法（定期订货管理系统）两种。而相关需求库存只有在生产独立需求库存的物品时才需要它们，因而无需经常保有库存，它最适宜采用物料需求计划（MRP）系统来控制。

4)、ABC 重点控制模式

ABC 重点控制模式是把物资品种和占用资金大小分类，再按各类重要程度不同分别控制，抓住重点和主要矛盾，进行重点控制。

ABC 分析源自意大利经济学家帕累托的理念，也称为 20 对 80 原则。帕累托认为企业管理中，存在着重要的“少数”和不重要的“多数”，企业应将管理资源致力于重要的“少数”而不是不重要的多数。

ABC 重点控制模式正是基于上述原理，按物品的价值、重要程度、耗用情况等加以分类。一般 A 类为高价物品，其价值占全部库存价值的 70%以上，而品种数不及库存品种总数的 20%；B 类物品的价值约占库存总值的 20%，品种数不到库存品种总数的 30%；而 C 类物品的价值只占 10%以下，品种数却占到了 50%以上。图 7—9 所示为一典型的 ABC 库存分类图。这是一种人为的分类，每个企业可视具体情况作出不同的分类。

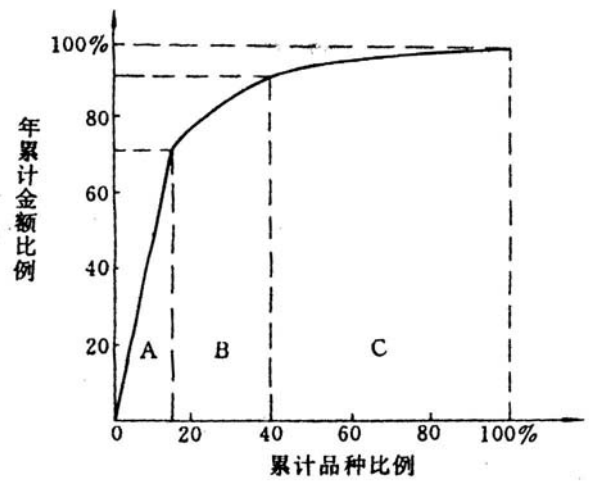


图 7—9 ABC 库存分类图

由此针对各类物资进行控制：

(1)、A 类货物的库存管理

对 A 类物资要重点、严格控制。A 类货物库存品种不多，占用资金量大，必须对其实行精确的定期订货控制。对 A 类库存品，需要有详细的进出库记录，经常检查库存情况，随时提供准确的库存信息，尽量缩短供应间隔时间，选择最优的订购批量，在满足企业内部需要和客户需要的前提下维持尽可能低的经常量和安全库存量。在库存配置上，应把 A 类货物储存在靠近客户的配送中心，客户一订货就能马上送到客户手中，以便提供及时优质的服务。

(2)、B 类货物的库存管理

对 B 类物资也应引起重视，适当控制。在导购中，既可用定期也可用定量订货法，视具体情况而定，可适当照顾到供应企业确定合理的生产批量以及选择合理的运输方式。在库存配置上，可以把这类货物分别在工厂仓库和配送中心保管，库存的数量可以按照各种具体情况来决定。

(3)、C 类货物的库存管理

对 C 类物资放宽控制或一般控制。C 类库存品种多，但占用资金较少，用比较简单的订货点法进行控制即可。在库存配置上，可以经常性地放置在工厂仓库中加以保管。

表 7—4 显示的是企业对货物进行 A、B、C 三种分类后不同的管理方法：

表 7—4 ABC 货物库存管理表

货物等级	控制程度	库存配置	订货方法	记录要求	安全库存量	库存检查
A 类	严格	配送中心	定期订货	详细	较低	经常
B 类	一般	仓库或配送中心	定期或定量订货	一般	较大	一般
C 类	稍弱	工厂仓库	简单订货	简单	大量	很少

3 库存管理的新趋势

前面所述的库存控制对于生产和经营有着很显著的积极作用，但同时也存在着一定的缺陷。由于企业组织与管理模式的变化，就需要适应不断变化的库存管理的新方式的出现。这里主要介绍“零库存管理”和供应链下的库存管理问题。这种新方式有着许多新的特点和要求，增强了企业的敏捷性和响应性，体现了库存管理的新思维和新思想，从而更具有实用性和可操作性。

1) 零库存管理

(1)、“零库存”的概念

“零库存”是使某种或某些货物不以库存形式存在，即库存数量为“零”。它的基本思想是杜绝生产等工、多余劳动、不必要搬运、加工不合理、库存及不良返修等方面的浪费，以降低生产成本，达到零故障、零缺陷、零库存。从表 7—3，可以看出，“零库存”与传统的库存管理有许多不同之处。

表 7—3 两种不同库存管理比较

比较项目	传统库存管理	“零库存管理”
库存行为认识	库存对企业极为重要	库存是一种浪费
库存管理区域	只对企业内部的物流控制	应对整个供应链系统的存货进行控制
库存管理重点	强调管理库存成本	强调对存货质量和生产时机的管理
采购批量	大批量，送货频率低	小批量，送货频率高
供应商选择	短期合作，多源供应	长期合作，单源供应

(2)、“零库存管理”的主要运作形式

①委托保管方式

是指接受企业的委托，由受托方代存代管货物，从而使企业不再保有库存，从而实现零库存。受托方可以利用其专业的优势，实现较高水平和较低费用的库存管理。委托企业不再设仓库，减去了仓库及库存管理的大量事务，可以集中力量于生产经营。

②协作分包方式

主要是制造企业的一种产业结构形式，这种结构形式可以以若干分包企业的准时供应，使主企业的供应库存为零；同时主企业的集中销售库存，使若干分包劳务及销售企业的销售库存为零。

③准时制方式——“零库存管理”的典型

JIT (JUST IN TIME) 系统（即准时制方式）产生于 1973 年，它是由丰田英二和大野耐一在日本丰田汽车公司首先采用的，又称为看板系统或精益生产。一般又译为即时生产或即时生产制。随着这一管理模式的不断完善，JIT 不仅是一种组织生产的新方式，而且是一种旨在消除无效劳动与浪费，实现企业资源优化配置、全面提高企业经济效益的物质资源配置技术。

• JIT 基本原理

JIT 系统的原理是将需要的零件，在恰当的时刻，按恰当的数量（看板设定量）及时供给每道工序。这种管理方式由最后一道工序向上一道工序依次降序传递信息，领取零部件，而上一道工序只生产补充下道工序所领走的同样数量的零部件，因此它库存等于零。

JIT 系统在生产组织控制上的具体手段是看板。所谓看板是一种生产、转移的指令，这种指令是通过卡片、标签或工票来表示的。它表明了看板编号、产品编号、件数、上道工序编号、交货时间等内容。

• JIT 的目标

①零废品。JIT 的目标是消除各种引起不合格品质因素，在加工过程中，每一工序都力求达到最好水平。

②零库存。JIT 认为，任何库存都是浪费。库存是生产系统设计不合理、生产过程不协调、生产操作不规范的产物，必须予以清除。

• JIT 系统的特点

①有质量问题的零件不转移到后道工序；

②由后道工序启动前道工序；

③后道工序只生产所转移的零件数量；

④是一种微调整手段；

⑤能均衡生产；

⑥生产过程稳定，组织合理。

由于以上这些特点，缩短了变换模具的时间，改善了工具，调整了资源的使用比例，减少了生产过程中的瓶颈现象，稳定了生产，提高了作业效率。一旦发现生产过程中有异常现象，可立即停工，保证了产品的质量。由于及时这一特点而减少了库存。

7.4 供应链管理

自 20 世纪 90 年代以来，产品寿命周期越来越短，产品品种飞速膨胀，客户对交货期的要求越来越高，对产品和服务的期望越来越高，促使现代管理思想不断革新、发展，越来越多的企业开始运用供应链管理（Supply—Chain Management）策略来促进企业内部和外部各环节相互结合，进行一体化管理，以提高效率和客户满意度，进而占据市场优势。实质上，我们应当将供应链管理看成是物流管理的最新理念，而且是进入 21 世纪后企业适应全球竞争的一个有效途径。正如英国著名供应链专家马丁·克里斯多夫所言，“21 世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争”，“市场上将只有供应链而没有企业”。

7.4.1 供应链概述

1、供应链及供应链管理意义

所谓供应链，是指围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，将产品生产和流通中涉及的原材料供应商、生产商、分销商、零售商以及最终消费者连成一体的功能网链结构模式。在这个网络中，每个贸易伙伴既是其客户的供应商，又是其供应商的客户。他们既向其上游的贸易伙伴订购产品，又向其下游的贸易伙伴供应产品。

供应链虽没有形成统一的定义，但可以肯定的是供应链不仅是一条连接供应商到用户的物料链，而且

是一条增值链，物料在供应链上因加工、运输等过程而增加其价值。

有的学者从供应链的定义出发，强调价值链的增值来定义供应链管理。美国生产和库存控制协会就是使用这一定义。它在其第九版词典中的定义为：“供应链管理是计划、组织和控制从最初原材料到最终产品及其消费的整个业务流程，这些流程连接了从供应商到顾客的所有企业。供应链包含了由企业内部和外部为顾客制造产品和提供服务的各职能部门所形成的价值链。”

这一定义比较完整，它主要分成两部分。前半部分说明了供应链管理所涉及的理论源于产品的分销和运输管理。但是它与后勤管理的定义还是有严格的区分，供应链管理更着重于从原材料供应商到最终用户所有关键业务流程的集成，许多非后勤管理的流程也必须集成到整个供应链中。供应链管理定义的后半部分说明价值增值是供应链的基本特征，有效的供应链必定是一个增值链。也就是说，在供应链中的各个实体，无论从事什么样的活动，其对产品转换流程的增值必须大于成本。

2、供应链管理与传统管理的区别

供应链管理代表的不仅仅是某种管理方法，而是代表一整套理念。它与传统管理的区别见下表 7—5。

表 7—5 传统管理与供应链管理比较

因 素	途 径	
	传统渠道	供应链
库存管理	各企业相互独立	合力削减供应链内库存
总成本	企业成本最低	供应链成本最小化
时间	短期	长期
共享和监督的信息量	仅限于现有交易的需要	根据计划和控制需要
渠道内多层次的协议数	渠道内企业简单的交易	企业层次和整个供应链
	合同	层次的多样化合作协议
联合计划	在交易基础之寂	长期合作
企业文化的一致性	不相关	至少在关键内容上一致
供应商基础的广度	较大，以增强竞争和分散	较小，以增强合作
	风险	
渠道领袖	不需要	为集中合作而需要
风险和利益共担的程度	各自为政	长期的风险和利益共担
运作速度、信息及库存流动	“仓库”型（存储、安全库存）的流动常被企业间壁垒中断；流动只是局部的	“分拨中心”型（库存速率）相互连接的流动；跨渠道的快速反应和 JIT

资料来源：Sterm, Louis Wetc. “Marketing Charnels”, Fifth Edition Prentice Hall.

7.4.2 供应链管理实施的关键问题

1、信息管理系统

自从 20 世纪 60 年供初第一台计算机出现以来，技术的发展使得计算机的成本迅速下降，同时速度大幅提高。随着个人电脑的普及化、互联网和万维网的发展，信息资源的可得性提高，成本下降，使得供应链各环节间的联系空前便利，信息延误带来的成本也随之下降。

2、供应链下的库存管理

传统的定货点方法解决不了关于组织的物流协作问题，为此，需要突破传统思维方式、寻找新的思路，而这即是基于供应链中工作流的库存管理。许多经济学专家认为，21 世纪的竞争将不是产品的竞争，而是供应链的竞争，因此供应链管理在新世纪管理领域占据着重要地位。

1) 供应链中的不确定性对库存影响及对策

供应链管理的主要目的在于管理库存及各种关系（有关的部门、企业、厂家和顾客）以达到具体的销售目标。传统渠道的库存管理，各企业各自为政，相互独立，结果各企业都力图使自己的成本最小化，却忽略了整个物流系统的总成本。事实上，各企业的优化并不能保证整个系统的最优化，而供应链中的库存管理才能合力削减供应链内 1 库存，促使供应链成本最小化。

供应链上的库存有两种，一种是生产制造过程中的库存，一种是物流过程中的库存。库存存在的客观原因是为了应付各种各样的不确定性，保持供应链系统的正常性和稳定性，然而供应链上确实存在两种不确定性形式：

（1）衔接不确定性。企业之间（或部门之间）不确定性，可以说是供应链的衔接不确定性，这种衔接的不确定性主要表现在合作性上，为了消除衔接不确定性，需要增加企业之间或部门之间的合作性，合作性伙伴关系的供应链或供应链联盟可为企业提供综合的、稳定的供应信息，无论上游企业能否按期交货，下游企业都能预先得到相关信息而采取相应的措施，这样企业无需过多库存。

（2）另一种不确定性表现在运作不确定性。系统运行不稳定是组织内部缺乏有效的控制机制所致，控制失效是组织管理不稳定和不确定性的根源。为了消除运行中的不确定性需要增加组织的控制，提高系统的可靠性。正是上述合作关系可以消除运作不确定性对库存的影响，企业的生产系统就能摆脱这种不确定性因素的影响，使生产系统的控制达到实时、准确，也只有在供应链的条件下，企业才能获得对生产系统有效控制的有利条件，从而消除生产过程中不必要的库存现象。

2)、供应链中的库存管理策略

供应链管理模式下的库存管理最高理想是实现供应链企业的无缝连接，消除供应链企业之间的高库存现象，为了适应这一要求，供应链下的库存管理方法必须作相应的改变，以下将简要介绍几种先进的供应库存管理技术与方法。

（1）VMI 管理系统

近年来，在国外，出现了一种新的供应链库存管理方法——供应商管理用户库存（Vendo Managed Inventory ,VMI），这种库存管理策略打破了传统的各自为政的库存管理模式，体现了供应链的集成化管理思想，适应了市场变化的要求，是一种新的有代表性的库存管理思想。它能够突破传统的条块分割的库存管理模式，以系统的、集成的管理思想进行库存管理，使供应链系统能够获得同步化的运作。按以下几个步骤实施：

- 建立顾客情报信息系统
- 建立销售网络管理系统
- 建立供应商与分销商的合作框架协议
- 组织机构的变革。

VMI 是一种在用户和供应商之间的合作性策略，以对双方来说都是最低的成本优化产品的可获性，在一个相互同意的目标框架下由供应商管理库存，这样的框架被经常性监督和修正，以产生一种连续改进的环境。

（2）多级库存优化与控制

多级库存的优化与控制是在单级库存控制的基础上形成的。多级库存控制的方法有两种：一种是非

中心化（分布式）策略，另一种是中心化（集中式）策略。非中心化策略指各个库存点独立地采取各自的库存策略，这种策略在管理上比较简单，但不能保证整体上的供应链最优化，如果信息的共享度低，多数情况并不保证产生最优结果，因此非中心化策略需要更多的信息共享。对于中心化策略，所有库存点的控制参数是同时决定的。考虑了各个库存点的相互关系，通过协调可以获得库存的优化。但是中心化策略在管理上难度大，特别是供应链的层次比较多，更增加了协调控制的难度。因此，简单的多级库存优化并不能真正产生优化的效果，需要对供应链的组织、管理进行优化，那么究竟供应链库存优化时，库存优化的目标是成本还是时间？成本（过去早已讨论）是库存控制中心须考虑的因素，但是在现代市场竞争的环境下，仅优化成本这样一个参数显然是不够的，应该把时间即库存周转时间的优化也作为库存优化的主要目标来考虑。比如库存周转率的优化、供应提前期的优化、平均上市时间的优化等。库存时间过长影响产品的竞争力，因此供应链系统应从提高用户响应速度的角度提高供应链的库存管理水平。

3)、战略库存控制： workflow 管理

库存是企业之间或部门之间没有实现无缝连续的结果，因此，库存管理的真正本质不是针对物料的物流管理，而是针对企业业务过程的工作流管理。

在供应链管理环境下，库存控制不再是一种运作问题而是企业的战略性问题，战略性库存问题属于宏观的管理决策问题，纯粹用传统的方法求解不能解决这个问题。要实现供应链管理的高效运行，必须增加企业的协作，建立有效的合作机制，不断进行流程革命。因而，库存管理并不是简单的物流过程管理，而是企业之间工作流的管理。

基于工作流的库存管理能解决传统的库存控制方法无法解决的库存协调问题，特别是多级库存控制问题。多级库存管理涉及到多组织协作关系，这是企业之间的战略协作问题。传统的订货点方法解决不了关于多组织的物流协作问题，必须通过组织的最有效协作关系进行协调才能解决。

基于工作流的库存控制策略把供应链的集成推到了一个新的战略高度——企业间的协作与合作，它是实现供应链无缝连接的关键，通过有效的过程管理达到最终减少乃至消除库存的目的。

3、供应链关系管理

供应链关系管理是供应链管理中最具难度又最重要的组成部分。信息技术是使供应链各节点联结得以形成的基本技术因素。库存周期的缩短也在许多不同企业中获得了成功并不断改善、发展。然而，没有有效的供应链组织间的关系为基础，供应链中的所有信息及库存管理方面的努力都可能付之东流。

在与供应链管理相关的这三个基本活动中，关系管理是最脆弱、最需要呵护，也是最容易失败的。供应链中任何一个环节的关系不顺都可能导致对所有供应链成员不利的后果。例如，一个零件供应不可靠可能拖一个工厂的后腿，导致生产周期延长，产生各方面的问题，影响最终客户的满意度。

7.5 运输与配送

运输与配送是物流管理系统中最重要的重要组成部分，通过运输和配送活动，物流系统的各个环节有机地联系起来，物流系统的目标才得以实现。可以说，稳定可靠、灵活快捷的运输与配送是任何物流系统成功运作的关键所在。

7.5.1 运输

1、运输的作用及基本方式

运输的作用是克服产品的生产与需求之间存在的空间和时间上的差异。运输首先实现了产品在空间上

移动的职能，即，产品的位移。无论产品处于哪种形式，是材料、零部件、配件、在制品或成品，或是在流通中的商品，运输都是必不可少的。运输的主要功能就是将产品从原产地转移到指定的地点，运输的主要目的就是要以最少的时间和费用完成物品的运输任务。同时，产品转移所采用的方式必须能满足顾客的要求，产品遗失和损坏必须减少到最低的水平。

通过位置移动，运输对产品进行了增值，也就是产生地点的效用（Place Utility）。商品最终流入顾客手中，运输成本构成了其价格的一部分。运输成本的降低可以达到以较低的成本提供优质顾客服务的效果。

运输有时也可以对产品进行临时储存，因此，对产品的储存也是运输的功能之一。

运输的基本方式如下：

（1）铁路运输。

它的特点是运量大，运送速度快，费用较低，安全可靠，比较准时，适合于长距离运输；缺点是不够灵活机动，车辆调度比较缓慢。

（2）公路运输。

它是短途运输的一种很重要的运输形式，具有灵活机动、服务面广、装卸方便等特点，适用于中小批量的近距离运输。

（3）水路运输。

它是一种十分经济的运输形式，具有运量大、运价低的优点；但是运输速度较慢，适合运输散装的、笨重的、价值较低的大宗商品。

（4）航空运输。

这是一种速度最快、运费最高的运输方式，适用于运送急需、贵重、运量较小的商品。

（5）管理运输。

它是一种新型的现代化运输方式，具有运送速度快、运量大、损耗小等优点，适用于液体、气体商品的运输，如原油、煤气等。

各种运输方式都有其特殊的优势和缺点，管理人员必须结合每种运输方式的性能特征综合考虑其成本、速度和运输一致性这三个运输作业的至关重要的因素，在运输成本和服务质量之间进行权衡，以最终实现物流系统的总目标。

2、运输管理

运输管理是一项复杂、细致、富有挑战性的工作，是成功物流系统的重要保障。从运输服务提供者的角度看，首先要确定运输部门在企业物流中的职责。即确保所需的原材料、供应品和产成品在恰当的时间，以良好状态到达工厂或客户，通过高效率、低成本的线路和信息管理以及对紧急要求的快速反应获得最大化的内部、外部客户满意度。其次，将企业的产品交给承运人之后，还需要负责监督和跟踪货物在运输中的情况，以确保货物安全、及时、准确、完好无损地送到客户或指定的地点。同时还将承担其他许多运输相关的责任。从运输服务使用者而言，对运输方式和线路选择进行分析之后，选择恰当的方式和最佳路线，选出合适的承运人，与此同时，对各种运输费率体系要十分了解，以确定可利用的最低费率。可见，运输活动与物流管理系统的其他各方面都有着千丝万缕的联系，运输的成本直接影响企业、车间、工厂、仓库、供货商及顾客等的选址决策；运输方式很大程度上制约企业的存货水平以及所使用的包装，如集中运输可

以为企业赢得运费折扣，节约物流成本等等。因此，有效的运输管理对于服务水平的提高及成本的降低至关重要。

7.5.2 配送

1、配送的概念及其功能

配送是物流中一种特殊的、综合的活动形式，是商流与物流的紧密结合，包含了商流和物流活动，也包含了物流中若干功能要素的一种形式。一般的配送集装卸、包装、保管、运输于一身，通过这一系列活动完成将货物送达的目的。特殊的配送则还要以加工活动为支撑，所以包括的方面更广。

在社会再生产运动中，配送有其特殊的功能，它有益于物流运动实现合理化；有利于合理配置资源；有利于开发和应用新技术；可以降低物流成本，促进生产快速发展；能够充分发挥专业流通组织的综合优势，有效地解决交通问题。

2、配送管理

要搞好配送服务，就必须根据配送的特点，加强组织与管理，并不断完善和发展它。

配送是按用户提出的要求（包括货物的品种、质量、规格、数量、送达时间等要求）进行备货、送货的一种综合性的、一体化的物流运动。从环节上看，既包含着货物运输，同时也融合着集货、存储、分货、拣选、配装等活动。有些货物的配送活动（如生产资料配送）还常常附带着流通加工（如原木截锯、钢材剪切、元件组装等等）。从运动程序上看，贯穿着以下几种操作：（1）收集信息（包括所需货物的品种、规格、数量、质量、送货时间、送达地点等要求），保证按需组织配送；（2）建立稳定的上下游客户关系（即要有供应链的思想，一方面通过与资源单位密切联系，有着稳定的资源基地，为配送打下物质基础；另一方面，还要与用户建立稳定的供需关系，无论是物流企业的经营活动，还是用户的消费需求，都要求保持相对稳定）；（3）加强配送的计划管理（要充分考虑顾客的分布地点、取货地点和订货方式及其要求；可使用的运输工具的数量、型号和载货量；运输工具的运营成本；所运送货的体积、重量及性质等）；（4）备货（包括组织货源和理货）；（5）科学高效地组织配送（在保证按用户要求及时准确地组织配送的前提下，根据商品流通合理化的要求，科学地确定配送路线和批量）。

第八章 企业生产管理

生产管理是对企业产品生产的计划、组织和控制。加强生产管理，合理组织生产过程，正确确定企业以及各个生产单位的生产任务，做好日常生产活动的协调和控制，搞好生产现场管理，不仅可以保证生产的顺利进行，而且是合理利用企业资源，提高经济效益的重要保证。

第一节 企业生产管理概述

一、生产管理的有关概念

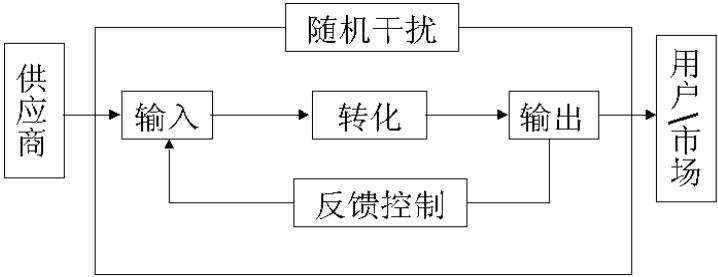
（一）生产的概念

生产，是通过劳动，把资源转化为能满足人们某些需求的产品和服务的过程。需要指出的是，生产过程的输出，不仅指有形的实物产品，还包括无形的产品——服务。西方学者习惯于将与工厂联系在一起的有形产品的制造称为生产，而将提供劳务的活动称为运作，或把两者结合起来并称为生产与运作。

（二）生产过程

企业生产过程就是在企业活动过程中，把资源转化为产品和服务的过程，这一过程也是价值增值过程。包括基本生产、辅助生产、生产技术准备和生产服务等企业范围内各种生产活动协调配合的运行过程。

产品生产过程，是对原材料进行加工，使之转化为成品的一系列生产活动的运行过程。一般包含加工制造过程、检验过程、运输过程和停歇过程等。产品生产过程是企业生产过程的核心部分。



生产过程示意图

（三）生产类型

按一定标志对生产过程划分的类别就是生产类型。生产类型可从多角度划分。

- 1、按工艺特点分为，采掘提取型、合成型、分解型、调制型、装配型。
- 2、按物流特点分为，连续型、离散型。
- 3、按任务确定方式分为，订货型、备货型。
- 4、按生产批量分为，大量生产、成批生产、单件生产。

不同的生产类型其工作重点是不同的。以按物流特点分类（连续型、离散型）为例：

生产系统按物流特点分类的工作重点

	离散型	连续型
组织特点的区别	复杂	一次性
工作重点的区别	提高柔性	设备预防
物料管理的重点	外协管理	采购管理
计划管理的重点	作业计划	主体计划
生产控制的重点	配套性	过程控制
库存控制的特点	重点在期	重点在量
重点控制的物料	半成品	成品

（四）生产能力

企业的生产能力，是指企业在一定时期内，在合理的、正常的技术组织条件旧，所能生产的一定种类产品的最大数量。它是反映企业生产可能性的重要指标，是企业安排生产任务，制定规划的依据。目前，我国的生产能力主要从用途和结构角度进行分类。

- 1. 从用途的角度分为设计能力、查定能力和计划能力。

设计能力是企业在设计任务书和技术文件中所规定的、在正常条件下应达到的生产能力。查定能力是指经过技术改造或革新，原有设计能力发生实际变化，进行重新调查和核定后的生产能力。计划能力又称为现实能力，指在计划年度内，依据现有的生产技术组织条件以及年度内能够实现的技术组织措施而实际能够达到的生产能力。计划能力是编制年度生产计划和各项指标的依据。

- 2. 按结构分为单机生产能力、环节生产能力和综合生产能力。

从结构上看，单机生产能力决定环节生产能力，环节生产能力决定综合生产能力，综合生产能力受环节中薄弱环节生产能力制约。

表 不同生产类型的特点

比较项目	大量大批	成批生产	单件小批
产品品种	单一或很少	较多	很多
产品产量	很大	较大	单个或很少

工作地工序数目	1 道或 2 道工序	较多	很多
设备布置	按对象原则，采用流水生产或自动线	既有按对象原则排列又有按工艺原则排列的	基本按工艺原则排列
生产设备	广泛采用专用设备	专用、通用设备并存	采用通用设备
设备利用率	高	较高	低
应变能力	差	较好	很好
劳动定额的制定	详细	有粗有细	粗略
劳动生产率	高	较高	低
计划管理工作	较简单	较复杂	复杂多变
生产控制	容易	难	很难
产品成本	低	较高	高
产品设计	易按“三化”设计	“三化”程度较低	按用户要求设计

二、 企业生产管理的内容、目标与基本问题

（一）企业生产管理的内容

生产管理是对生产系统的设计、运行与维护过程的管理，它包括对生产活动进行计划、组织与控制。

生产系统的设计包括产品或服务的选择和设计、生产设施的定点选择、生产设计布置和工作设计等。生产系统的设计对其运行有先天性的影响，其设计的好坏将直接影响到该系统的设计运行的绩效，甚至决定着一个企业的兴衰。

生产系统的运行，主要是在现行的生产系统中，组织如何适应市场的变化，按用户的需求，生产合格产品和提供满意服务。生产系统的运行涉及生产计划、组织与控制三个方面。计划方面解决生产什么、生产多少和何时生产，包括预测市场需求，确定提供产品或服务的种类与数量，编制生产作业计划等。组织方面解决如何合理组织本企业的劳动者、劳动资料和劳动对象和信息等生产要素，使有限的资源得到充分而合理的利用。控制方面解决如何保证系统按计划运行，包括生产进度控制、质量控制、物质消耗与库存控制以及成本控制等。

（二）企业生产管理的目标

1. 为保证实现企业的经营目标

组织生产过程按计划要求高效运行，全面完成产品品种、质量、产量、成本、交货期和环保与安全等各项要求。

2. 有效利用企业的制造资源

不断降低物耗，降低生产成本，缩短生产周期，减少在制品，压缩占用的生产资金，以不断提高企业的经济效益和竞争能力。

3. 为适应市场、环境的迅速变化

要努力提高生产系统的应变能力，使企业根据市场需求不断推出新产品，并使生产系统适应多品种生产，能够快速地调整生产，进行品种更换。

如果用一句话来概括生产管理的目标，那就是：高效、低耗、灵活、准时地生产合格产品或提供满意服务。

（三）企业生产管理的基本问题

1. 如何保证和提高质量。质量包括产品的使用功能、操作功能、安全性能和保全性能等多方面含义。这些特性在企业生产管理中相应地转化成为产品的设计质量、制造质量和服务质量问题——质量管理。

2. 如何保证适时、适量地将产品投放市场。在现代化大生产中，生产所涉及的人员、物料、设备、薪酬等资源成千上万，如何将全部生产要素在它们需要的时候组织起来，筹措到位，是一项十分复杂的系统工程，也是生产管理所要解决的一个最重要的问题——产品数量与交货期管理。

3. 如何才能使产品价格既为顾客所接受，同时又为企业带来利润。它涉及人员、物料、设备、能源、土地等资源的合理配置和运用，涉及生产率提高，还涉及资金的运营和管理问题。归根结底，它可以归结

为一个问题：如何努力降低生产运作成本——成本管理。

上述三个问题历来是生产管理的基本问题，而今天还需要考虑以下两个问题：

4. 如何提供独具特色的附加服务。如何提供附加服务，对于产品制造企业而言，随着产品的技术含量、知识含量的提高，在产品销售过程和顾客的使用过程中，所需要的附加服务越来越多。当制造产品的硬技术基本一样时，企业通过提供独具特色的附加服务，就有可能赢得独特的竞争优势。对于服务业企业来说，在基本服务之外提供附加服务，也会赢得更多的客户。一些跨国公司如 IBM、索尼等就是十分重视提供优良的服务吸引了大量的消费者，我国的企业如海尔也是大打服务牌，赢得了消费者的青睐。

5. 如何保护环境和合理利用资源。企业在生产对社会有用的产品的同时，也会生产出一些负产品——如废水、废气、废渣等，从而对环境造成污染。当今，保护我们共同生存的环境，合理获取、节约利用资源，保持可持续发展已经是人类所面临的重大课题，企业对此也责无旁贷，为了实现保护环境和合理利用资源的目标，企业应当在生产运作管理中注意兼顾经济效益、社会效益和生态效益，合理开发和利用资源。

以上五个问题，构成了当今生产运作管理的基本问题。因为本书中专门有相关章节来详细论述质量管理、物资管理、财务管理和设备管理，在本章中就只介绍制造企业生产管理的内容。

三、现代生产管理与传统生产管理的区别

生产管理的发展过程经历了三个阶段：第一个阶段是 1911 年以前的时期。机械时钟的发明和制造要求人的活动必须精确地协调一致起来，人们还逐渐认识了零件标准化和劳动分工的意义。第二个阶段是以泰勒的科学管理理论为代表的管理理论所奠定的基础。具体包括动作研究、工业心理研究、移动装配原理、数理统计理论在生产管理中的运用，运筹学、系统论方法的应用等等。第三个阶段是以电子计算机的应用为根本的特征。70 年代以后，美国和欧洲开始推出专门解决生产和库存管理难题的管理软件包。这些软件包极大地提高了生产管理者处理相关问题的能力，产生了很好的效果，并迅速得到推广，从而使企业管理的状态和水平发生了根本性的改变。与此同时，成组技术和柔性制造系统在工厂里得到了应用，无人工厂开始出现。这些对于解决多品种、小批量生产与工作效率的矛盾起到了很好的作用。

1. 现代生产管理面更宽

一方面，传统生产管理的范围集中在制造业，而现代生产管理的范围则扩展到服务业；另一方面，传统生产管理的着眼点主要在生产系统内部，即着眼于一个开发、设计好的生产系统内，对开发、设计好的产品的生产过程进行计划、组织与控制，而现代生产运作管理既包括对生产运作系统内部运行的管理，又包括对生产运作系统设计的管理。

2. 现代生产管理在管理组织结构和管理技术方法更先进

由于计算机已经替代手工成为企业管理的主要手段，各项先进的管理技术和手段日新月异，加之市场需求的多样化，企业生产类型的主流已由大量大批的生产类型转化为多品种、中小批量的生产类型，因此，现代生产管理与传统生产管理相比，无论是在管理组织结构还是在管理技术方法上，都更先进。一些新型的生产方式和管理模式如精益生产方式、敏捷制造等相继出现，使生产效率大幅度提高，产量的质量不断提升，显示出现代科学技术的强大生命力。

第二节 生产过程组织

一、生产系统

（一）生产系统的含义及构成要素

生产系统是由若干要素构成的，并将投入要素转换成为某种产出要素的一个有机整体。生产系统是企业系统中的一个子系统，是支撑企业生产过程运行的物质基础。生产系统由系统的硬件和软件两部分组成。

生产系统的硬件通常是指生产场地、厂房、机器设备、工位器具、运输工具以及各种生产设施。这些构成生产系统的物质形式。这些硬件要按一定的数量比例和一定的空间布局进行配置。硬件要素的构成反映生产系统的工艺特征和技术水平，决定生产系统的功能特点和生产能力。建立一个生产系统，硬件部分需要大量的投资，而且一旦建立并形成一定的组合关系之后，要改变其状态比较困难，这就要求在规划设计生产系统的配件时应慎重行事。

生产系统的软件是指生产组织形式、人员配备要求、工作制度、运作方式及管理上的各种规章制度。

它是安排和控制生产过程顺利进行的规范和手段。建立生产系统的软件所需投资相对较小，并且建立以后，允许灵活地改变、调整它的组成和内容。所以采用何种软件，其决策的风险不像硬件部分那么大。但是软件系统的组成因素比较复杂，特别是在实施时受人的因素的影响较大，往往同一套制度和办法，由于贯彻时把握上的不一致，产生的效果便会有很大的差异。这是软件系统的重要特点。

（二）生产系统的功能目标

如何构造企业的生产系统，取决于对系统提出什么样的功能要求。制造企业生产系统的主要功能是制造产品。要制造什么样的产品决定了需要什么样的生产系统。一个企业决定生产何种产品，受社会需求和市场竞争状况的影响，也决定于企业采用何种经营战略。所以设计和构造一个生产系统，要求它具有什么样的功能，就取决于用户对产品的要求和企业的经营战略。

具体地说用户需求就是用户对产品的各种要求。用户的需求归纳起来可以分为七个方面：

1. 款式。其表现形式为产品品种规格的特殊性、产品系列的宽度和纵深度、产品品种的新颖程度等。对品种款式的不同要求，反映了用户需求的多样性。

2. 质量。它表现为产品的使用功能、外观、可靠性、寿命和经济性。对用户需求的满足程度是评价产品质量高低的标准。

3. 数量。用户对产品数量的需求是因时因地变化的，这就形成市场需求的波动起伏。

4. 价格。指用户为获得产品的使用价值所需付出的代价，包括产品的销售价格，以及在产品使用过程中需支出的各种费用（如消耗的动力、维修费用、占用的空间等），还涉及与可替代产品的比价，与竞争对手的产品差价等。

5. 服务。指售前、售后对用户提供的服务，如使用培训、安装服务，使用过程中提供的维修、保险等，以及在产品更新换代后为老产品提供的服务保障等。

6. 交货期。用户对产品有交货时间的要求，对生产通用产品的企业而言应有随时提供现货的能力，对专用产品则通过合同与用户商定交货期限。

7. 环保与安全。产品在使用过程中应该为用户提供安全保障。有些产品在这方面有特殊的要求，如飞机、电梯、锅炉、儿童玩具等等。环保的要求是指产品的生产过程、使用过程及其报废时，不对环境产生污染。

用户对产品提出的上述七方面的要求，是通过企业生产系统加工出相应的产品来得到满足的。为了使产品能满足用户提出的这样或那样的要求，生产系统就需要具有这样或那样的功能。相应地，企业的生产系统就应该具备七个方面的功能，形成生产系统基本的功能目标体系。

1. 创新。即生产系统开发新产品的能力，对产品系列宽度和深度的扩展能力。创新能力还表现为对新技术、新工艺的采用吸收能力、应用能力和系统自我完善的能力。

2. 生产质量。指生产系统对产品质量的保证能力。生产系统从产品设计、制造工艺、原材料供应和作业过程等多方面来控制产品的质量，使之达到规定的标准，使顾客满意，并能保持质量的稳定性。

3. 柔性。生产系统对产品品种款式和生产数量变化的应变能力。由于市场需求多变，而且变化的速度大大加快，因此对生产系统的柔性要求将越来越高。

4. 成本。指生产系统对产品制造成本的控制能力。保持低的成本水平，企业在价格上才有竞争优势。

5. 继承性。产品升级或更新换代的速度加快，为了使用户在产品升级后减少损失，就要求所生产的产品有继承性和可扩展性和兼容性。

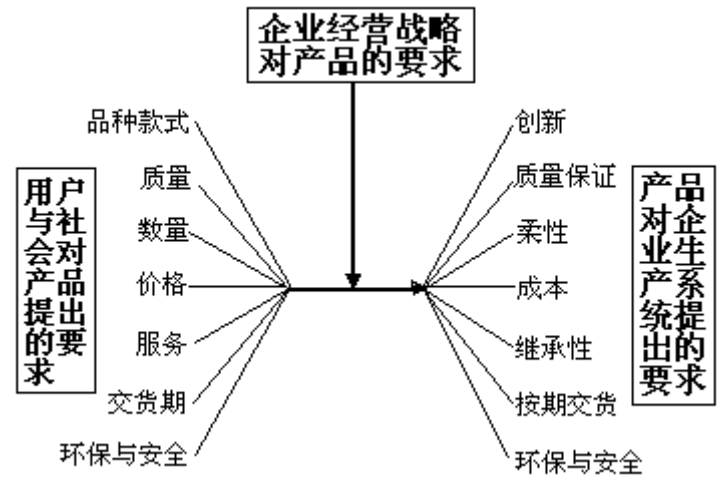
6. 按期交货。产品能否按期交货，取决于产品的生产技术准备周期和制造周期。缩短准备周期和制造周期，提高按期交货的保证能力，与生产系统的组织形式及所采用的计划控制方式有密切关系。

7. 环保与安全。要使产品满足环保与安全的需要，就要求企业的生产系统成为绿色生产系统，在制造过程不对环境产生污染，生产的产品符合安全要求和不污染环境的绿色产品。

以上这七项功能就是生产系统的功能目标体系。它们是一个整体，只有每一项功能都达到当时社会要求的基准水平，生产系统产出的产品才能在市场上销售。

用户的需求通过产品转化为对生产系统的功能要求，在这一转化过程中还受到企业经营战略的影响。由于用户需求的差异性，在激烈的市场竞争条件下，企业为了争夺市场，常常采用市场细分化的经营策略。此时，企业已不满足于自己的产品能达到上述七方面的基准要求，而且还要求产品具有一定的特色，即能

满足目标市场中用户提出的特殊需求。



用户需求与生产系统功能目标的关系图

二、组织生产过程的基本要求

(一) 生产过程组织

生产过程组织是指以最佳的方式将各种生产要素结合起来，对生产的各个阶段、环节、工序进行合理的安排，使其形成一个协调的系统。具体来说就是对生产过程中的劳动者、劳动工具、劳动对象以及生产过程的各个环节、阶段、工序的合理安排，使之在空间上衔接，时间上紧密配合，形成一个协调的产品生产系统。它的基本任务是保证产品制造的流程最短、时间最少、耗费最省，并按照计划规定的产品品种、质量、数量、期限等生产出社会需要的产品。合理组织生产过程要满足以下要求：

(二) 合理组织生产过程的基本要求

1. 传统意义上的要求包括：

1) 生产过程的连续性

生产过程的连续性是指要求产品生产过程的各个工艺阶段、工序之间在时间上紧密衔接，连续进行。它表现为产品及其零部件在生产过程中始终处于运动状态，不发生或很少发生中断现象。保证和提高生产过程的连续性，可以缩短产品生产周期、减少在产品数量，加速资金周转，同时能更充分地利用物资、设备和生产面积。

2) 生产过程的比例性

生产过程的比例性是指生产过程各阶段、各工序之间在生产能力上要保持一定的比例关系，以适应产品生产的要求。这表现在各个生产环节的工人人数、设备数量、生产速率、开动班次等，都必须互相协调配套。比例性是保证生产连续性的前提，并有利于充分利用企业的设备、生产面积、人力和资金。

3) 生产过程的均衡性

生产过程的均衡性是指要求生产过程的各个基本环节和各工序在相同的时间间隔内，生产相同或者稳定递增数量的产品，每个工作地的负荷经常保持均匀，未出现前松后紧，或时紧时松的现象，保持有节奏的均衡生产。均衡性特点是连续性和比例性特点所决定的。生产不均衡会造成忙闲不均，既浪费资源，又不能保证质量，还容易引发设备、人身事故。

4) 生产过程的平行性

生产过程的平行性是指物料在生产过程中实行平行交叉作业。平行作业是指相同的零件同时在数台相同的机器上加工；交叉作业是指同一批零件在上道工序还未加工完成时，将已完成的部分零件转到下道工序加工。也就是生产过程的各工艺阶段、各工序在时间上实行平行作业，产品各零部件的生产能在不同空间进行。平行交叉作业可以大大缩短产品的生产周期，在同一时间内生产更多的产品。平行性是生产过程连续性的前提。

2. 现代意义的生产过程组织的要求：

1) 精确性——保证零部件在生产过程中以最准确的时间、最准确的数量到达最准确的位置，并实现

指定的加工。

2) 自动化原则——自动化是提高生产效率和集约化程度的重要途径。它可能增加单位时间的产出量,生产状态稳定、工作质量提高、减少物料消耗。

3) 柔性原则——市场需求的多变性要求生产系统必须实现在极短时间内,以最小的代价从一种产品的生产转换到另一种产品的生产。所谓“柔性”是指加工制造的灵活性、可变性、可调节性及便捷性。广义上说还包括服务、运输、库存等方面的灵活性。

4) 电算化原则——在生产环节上实现电子计算机控制和管理,以提高管理的效率。

合理组织生产过程的各项要求是相互联系、相互影响的,在生产过程的组织、计划、控制过程中,需根据具体情况综合考虑时间、资金占用、有关费用等多项因素,统筹安排,提高经济效益。

三、生产过程组织的基本内容

生产过程的组织包括生产过程的空间组织和生产过程的时间组织。

(一) 生产过程的空间组织

生产过程的空间组织是指在一定的空间内,合理地设置企业内部各基本生产单位(车间、工段、班组),使生产活动能高效地顺利进行。这里主要从生产车间的设备布置角度加以说明。生产过程的空间组织有以下两种典型的形式。

1. 工艺专业化形式

工艺专业化又称为工艺原则,就是按照生产过程中的各个工艺阶段的工艺特点来设置生产单位。在工艺专业化的生产单位内,集中着同种类型的生产设备和同工种的工人,完成各种产品的同一工艺阶段的生产,即加工对象是多样的,但工艺方法是同类的,每一生产单位只完成产品生产的部分工艺阶段和部分工序的加工任务,产品的制造完成需要各单位的协同努力。如机械制造业中的铸造车间、机加工车间及车间中的车工段、铣工段等,都是工艺专业化生产单位。

工艺专业化组织形式的优点是:适应性强,可以适应企业中不同产品的加工要求;便于充分利用设备和生产面积;利于加强专业管理和进行专业技术指导;个别设备出现故障或进行维修,对整个产品的生产制造影响小。

它的缺点是:产品加工过程中运输路线长,运输数量大,停放、等待的时间多,生产周期长;增加了在制品数量和资金占用;生产单位间的协作复杂,生产作业计划管理、在制品管理、成套性进度管理等诸项管理工作,量大而且复杂。

工艺专业化形式适用于企业产品品种多、变化大、产品制造工艺不确定的单件小批生产类型的企业。它一般表现为按订货要求组织生产,特别适用于新产品的开发试制。

2. 对象专业化形式

对象专业化又称为对象原则,就是按照产品(或零件、部件)的不同来设置生产单位,即根据生产的产品来确定车间的专业分工,每个车间完成其所负担的加工对象的全部工艺过程,工艺过程是封闭的。在对象专业化生产单位(如汽车制造厂中的发动机车间、底盘车间、机床厂中的齿轮车间、底盘车间、机床厂中的齿轮车间等)里,集中了不同类型的机器设备、不同工种的工人,对同类产品进行不同的工艺加工,能独立完成一种或几种产品(零件、部件)的全部或部分的工艺过程,而不用跨越其他的生产单位。

对象专业化形式的优点是:生产比较集中,生产周期短,运输路线短,周转量小;计划管理、库存管理相对简单;在制品占用量少、资金周转快,协作关系少;有利于强化质量责任和成本责任,便于采取流水生产等先进生产组织形式,提高生产效率。

它的缺点是:对市场需求变化适应性差,一旦因生产的产品商场不再需求而进行设备更换,则调整代价大;设备投资大(由于同类设备的分散使用,会出现个别设备负荷不足,生产能力不能充分利用);不利于开展专业化技术管理。

对象专业化形式适用于企业的专业方向已定,产品品种稳定、工艺稳定的大量大批生产,如家电、汽车、石油化工品生产等。

在实际生产中,上述两种专业化形式往往是结合起来应用的。根据它们所占比重的不同,专业化形式又可分为:在对象专业化形式基础上,局部采用工艺专业化形式;在工艺专业化形式基础上,局部采用对象专业化形式。

（二）生产过程的时间组织

合理组织生产过程，不仅要求生产单位在空间上密切配合，而且要求劳动对象和机器设备在时间上紧密衔接，以实现有节奏的连续生产，达到以提高劳动生产效率和设备利用率、减少资金占用、缩短生产周期的目的。生产过程在时间上的衔接程序，主要表现在劳动对象在生产过程中的移动方式。劳动对象的移动方式，与一次投入生产的劳动对象数量有关。以加工零件为例，当一次生产的零件只有一个时，零件只能顺序地经过各道工序，而不可能同时在不同的工序上进行加工。如果当一次投产的零件有两个或两个以上时，工序间就有不同的移动方式。一批零件在工序间存在着三种移动方式，这就是顺序移动、平行移动、平行顺序移动。

例如，某产品生产 3 件，经 4 道工序加工，每道工序加工的单件工时分别为 10 分钟、5 分钟、20 分钟、10 分钟，现按三种移动方式计算其生产周期，三种移动方式示意图如图 8.5、图 8.6 和图 8.7 所示。

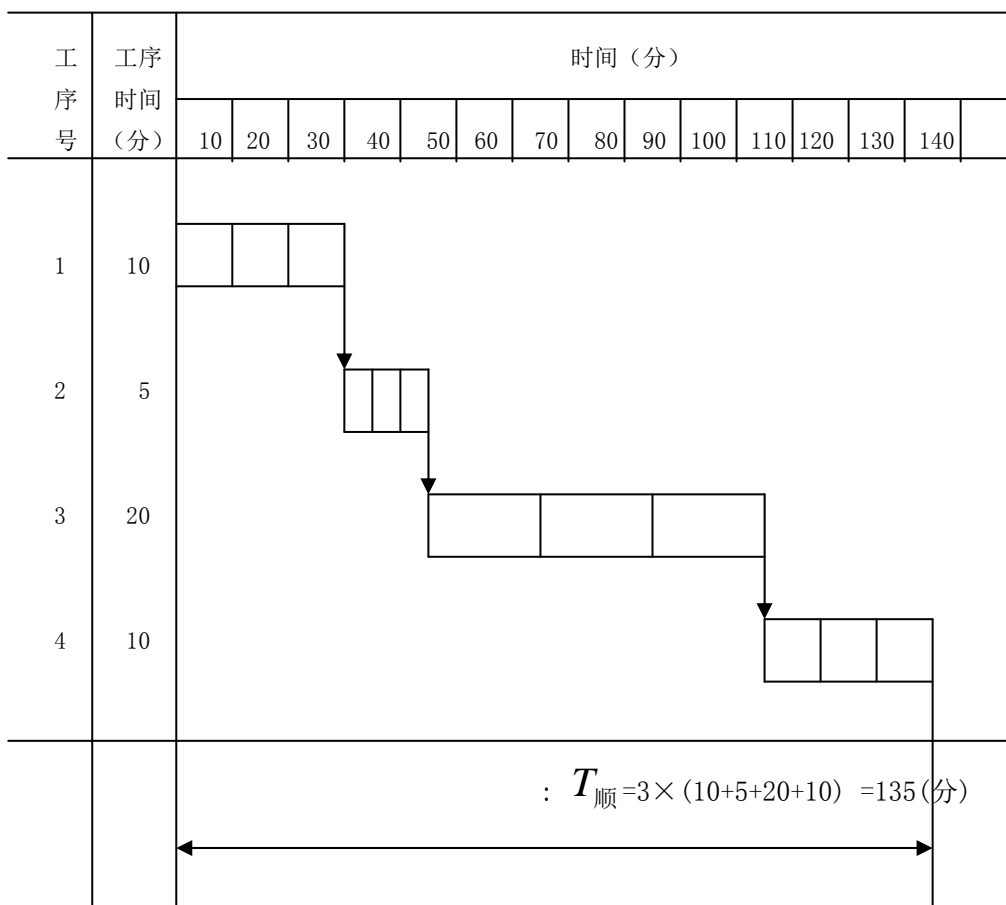
1. 顺序移动方式

顺序移动方式指一批零件在前一道工序全部加工完毕后，整批转移到下一道工序进行加工的移动方式。其特点是：一道工序在工作，其他工序都在等待。若将各工序间的运输、等待加工等停歇时间忽略不计，则该批零件的加工周期的计算公式 $T_{\text{顺}}$ 为

$$T_{\text{顺}} = n \sum_{i=1}^m t_i$$

式中， n 为该批零件数量； m 为工序数； t_i 为第 i 道工序的单件加工时间。

顺序移动方式的优点是：一批零部件连续加工，集中运输，有利于减少设备调整时间，便于组织和控制。其缺点是：零件等待加工和等待运输的时间长，生产周期长，流动资金周转慢。



顺序移动方式示意图

(2) 平行移动方式

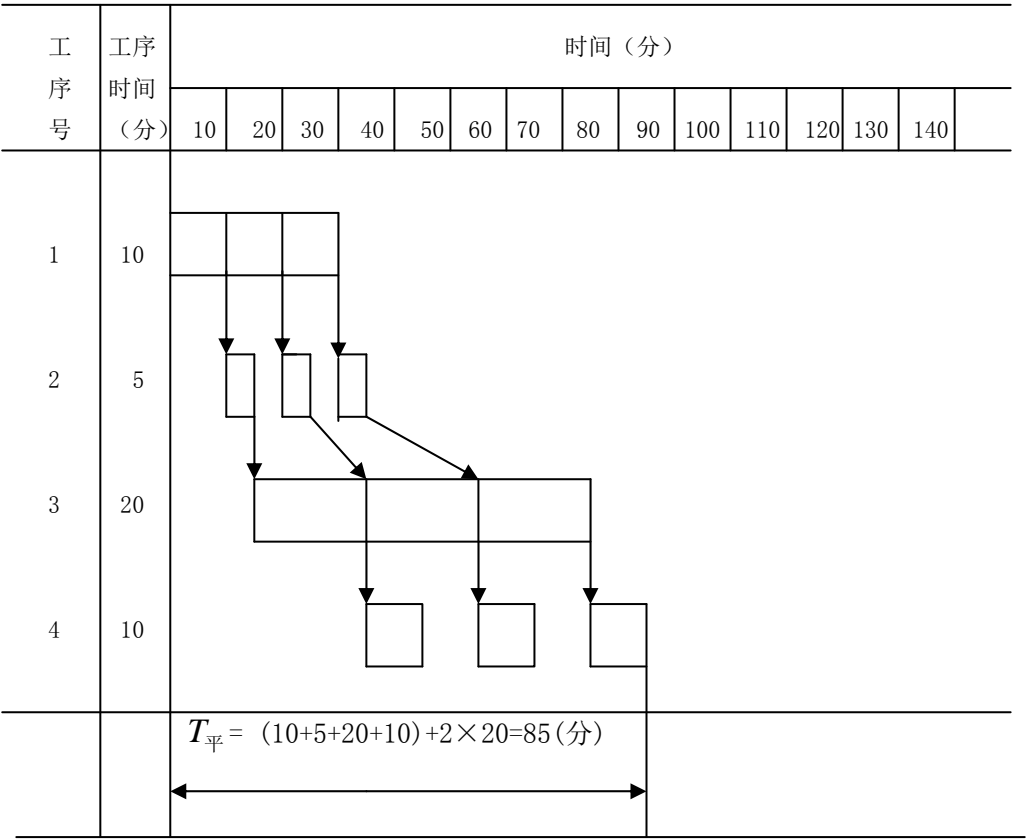
平行移动方式指一批零件中的每个零件在每道工序加工完毕以后，立即转移到后道工序加工的移动方

式。其特点是：一批零件同时在不同工序上平行进行加工，因而缩短了生产周期。其加工周期 $T_{平}$ 的计算公式为公式

$$T_{平} = (n - 1)t_{长} + \sum_{i=1}^m t_i$$

式中， $t_{长}$ 为各加工工序中最长的单件工序时间。

采用这种移动方式，不会出现制件等待运输的现象，所以整批制件加工时间最短，但由于前后工序时间不等，当后道工序时间小于前道工序时间时，后道工序在每个零件加工完毕后，都有部分间歇时间。



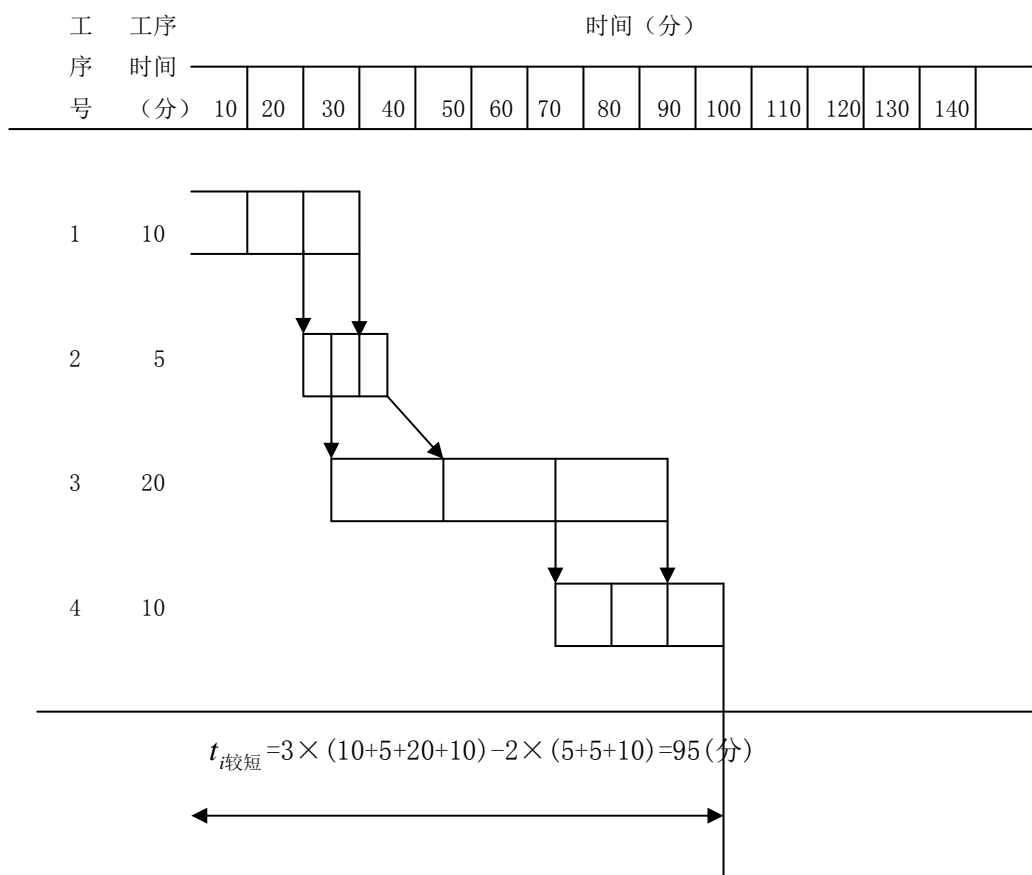
平行移动方式示意图

(3)平行顺序移动方式

平行顺序移动吸收了上述两种移动方式的优点，避开了其短处，但组织和计划工作比较复杂。其特点是：当一批制件在前道工序上尚未全部加工完毕，就将已加工的部分制件转到下道工序进行加工，并使下道工序能够连续地、全部地加工完该批制件。为了达到这一要求，要按下面规则运送零件：当前一道工序时间少于后道工序的时间时，前道工序完成后的零件立即转送下道工序；当前道工序时间多于后道工序时间时，则要等待前一道工序完成的零件数足以保证后道工序连续加工时，才将完工的零件转送后道工序。这样就可将人力及设备的零散时间集中使用。平行顺序移动方式的生产周期 $T_{平顺}$ 在以上两种方式之间，计算公式为

$$T_{平顺} = n \sum_{i=1}^m t_i - (n - 1) \sum_{i=1}^{m-1} t_{i较短}$$

式中， $t_{i较短}$ 为每相邻两道工序中较短的单件工序时间。



平行顺序移动方式示意图

在选择移动方式时，应结合具体情况来考虑，灵活运用。一般对批量小或重量轻，而且加工时间短的零件，宜采用顺序移动方式，反之宜采用另外两种移动方式；按对象专业化形式设置的生产单位，宜采用平行顺序移动方式或平行移动方式；按工艺专业化形式设置的生产单位，宜采用顺序移动方式；对生产中的缺件、急件，则可采用平行或平行顺序移动方式。

四、生产过程的组织形式

研究分析生产过程的基本目的，在于寻求高效、低耗的生产组织形式，将生产过程的空间组织与时间组织有机结合。企业必须根据其生产目的和条件，采用适合自己生产特点的生产组织形式。

(一) 流水生产线

流水生产线，又称流水作业线，是指劳动对象按照一定的工艺过程，顺序地、一件一件地通过各个工作地，并按照统一的生产速度和路线，完成工序作业的生产过程组织形式。它将对象专业化的空间组织方式和平行移动的时间组织方式高度结合，是一种先进的生产组织形式。

1. 流水生产线的特点

流水生产线有如下特点：①专业性；②连续性；③节奏性；④比例性；⑤封闭性。

2. 流水线的形式和种类

为了充分发挥流水线的优越性，人们创造了多种形式的流水线。

①按照流水线的连续程度，可分为连续流水线和间断流水线。

②按流水线上生产对象的数目，可分为单一品种流水线 and 多品种流水线。

③按生产对象的移动方式，可分为对象固定流水线和对象移动流水线。

④按流水线节拍的方法，可分为强制节拍流水线和自由节拍流水线。

⑤按流水线的机械化程度，可分为手工流水线、机械化流水线和自动化流水线。

⑥按产品的运输方式，可分为普通运输设备的流水线和有专用运输设备的流水线。

3. 流水生产必须具备的条件

一个企业要建立流水生产线，应进行充分的可行性分析与论证，建流水线一般应具备以下条件：

- ①市场需求大，产品品种稳定且量大，以保证流水线的正常负荷；
- ②产品的结构、加工工艺、性能等应比较先进；
- ③产品的加工过程能够细分，能分解成单个的工序，以便组织生产；
- ④企业自身条件，如资金、生产面积、技术力量能达到要求；
- ⑤产品的检验工作能够在流水线上进行或通过工艺设备保证。

（二）成组技术和成组加工单元

随着社会经济的发展，社会需求出现了多品种、多变化的趋势。为提高多品种、小批量生产的效率，出现了成组技术，使多品种、小批量生产能获得流水线生产的高效率 and 低成本效果。成组技术是一种以零部件的相似形（主要指零件的材质结构、工艺等方面）和零件类型分布的稳定性、规律性为基础，对其进行分类、归并成组并进行编码制作，以提高加工的批量，获得较好的经济效益的技术。在应用成组技术中，发展了一具多用的成组夹具，一组成组夹具一般可用于几种甚至几十种零件的加工。成组技术根本改变了传统的生产组织方法，它不以单一产品为生产对象，而是以“零件组”为对象编制成组工艺过程和成组作业计划。

成组加工单元，就是使用成组技术，以“组”为对象，按照对象专业化布局的方式，在一个生产单元内配备不同类型的加工设备，完成一组或几组零件的全部工艺的生产组织。采用成组加工单元，加工顺序可在组内灵活安排，多品种小批量生产可获得接近于大量流水生产的效率和效益。目前，成组技术主要应用于机械制造、电子、兵器等领域。它还可以应用于具有相似性的众多领域，如产品设计和制造、生产管理等。

（三）柔性制造单元

柔性制造单元，即以数控机床或数控加工中心为主体，依靠有效的成组作业计划，利用机器人和自动运输小车实现工件和刀具的传递、装卸及加工过程的全部自动化和一体化的生产组织。它是成组加工系统实现合理化的最高级形式。它具有机床利用率高、加工制造与研制周期短、在制品及零件库存量低的优点。柔性制造单元与自动化立体仓库、自动装卸站、自动牵引车等结合，由中央计算机控制进行加工，就形成柔性制造系统。柔性制造单元与计算机辅助设计功能的结合，则成为计算机一体化制造系统。

总之，上述技术的出现改变了单件小批量生产的生产过程组织形式和物流方式，使之获得了接近于大量流水生产的技术经济效益，符合市场需求的多样化、小批量和定制方向的趋势，代表了现代制造技术的发展方向。

第三节 生产计划与生产作业计划

一、生产计划

（一）生产计划的三个层次

制造企业的生产计划一般分为综合计划，主生产计划和物料需求计划三种。

1. 综合计划

综合计划又称为生产大纲。它是对企业未来较长一段时间内资源和需求之间平衡所做的概略性的设想，是根据企业所拥有的生产能力和市场需求预测对企业未来较长时间内产出内容、产出量、劳动率水平、库存投资等问题所做出的决策性描述。综合计划并不具体制定每一品种的生产数量、生产时间和每一车间及人员的具体工作任务，而是按照以下方式对产品、时间和人员作安排：

（1）产品。按照产品的需求特性、加工特性、所需人员和设备上的相似性等，将产品综合为几大系列，以系列为单位来制定综合计划。例如，服装厂根据产品的需求特性分为女装、男装和童装三大系列。

（2）时间。综合计划的计划期通常是年，因此，有些企业也把综合计划称为年度生产计划或年度生产大纲。在该计划期内，使用的计划时间单位是月或季。在采用滚动式计划方式的企业，还有可能未来三个月的计划时间单位是月，其余九个月是季等。

（3）人员。综合计划可用几种不同的方式来考虑人员安排问题。例如，将人员按照产品系列分成相应的组，分别考虑所需人员的水平；或将人员根据产品工艺的特点和人员所需的技能水平分组，等等。综合计划中还应考虑需求变化所引起的人员数量的变化，以决定是采取加班还是增加聘用人数。

2. 主生产计划

主生产计划要确定每一具体的最终产品在每一具体时间段内的生产数量。这里的最终产品，是指对企业而言，必须最终完成、可以马上出厂的完成品，它可以是直接用于消费的消费产品，也可以作为其他企业产品的部件或配件。这里所指的具体的时间段，通常以周为单位，有时也可能是日、旬或月。

3. 物料需求计划

主生产计划确定后，生产管理部门下一步要做的事情是，保证完成主生产计划所规定的最终产品所需的全部物料（原材料、零件、部件等）以及其他资源的供应。物料需求计划就是要制定这些原材料、零件、部件等的生产采购计划，外购什么，生产什么、什么物料必须在什么时候订货或开始生产，每次订多少、生产多少，等等。也就是说，物料需求计划所要解决的，是与主生产计划规定的最终产品相关物料的需求问题，而不是对这些物料的独立的、随机的需求问题。

（二）生产计划的主要指标

生产计划是企业经营计划的重要组成部分，是企业在经营计划期间内完成生产目标的行动纲领，是企业生产管理的依据，也是企业编制物资供应、财务、劳动等其他计划的主要依据。

生产计划的主要指标包括产品品种、质量、产量与产值等。它们各有不同的经济内容，从不同的侧面反映企业计划期内生产活动的要求。

1. 品种指标。 产品品种指标是企业在报告期内规定生产的产品名称、型号、规格、种类和数量。

2. 质量指标。产品质量指标包括两大类：一类是反映产品本身内在质量的指标，主要是产品平均技术性能，产品质量分等；另一类是反映产品生产过程中工作质量的指标，如质量损失率、废品率、成品返修率等。

3. 产量指标。 产品产量指标是指企业在一定时期内生产的、符合产品质量要求的实物数量和工业性劳务的数量。

4. 产值指标。 产品产值指标是用货币表示的产量指标，能综合反映企业生产经营活动成果，以便进行不同行业间比较。根据具体内容与作用不同，分为商品产值、总产值和净产值三种形式。

上述各项生产计划指标的关系十分密切。既定的产品品种、质量和产量指标，是计算各种产值指标的基础，而各项产值指标又是企业生产成果的综合反映。企业在编制生产计划时，应先落实产品的品种、质量与产量指标，然后据以计算产值指标。

（三）生产计划工作的主要内容

1. 做好编制生产计划的准备工作

这项准备工作是预测计划期的市场需求、核算企业自身的生产能力，为确定生产计划提供外部需要和内部可能的依据。

①生产预测。 生产预测属于市场预测的范畴，是一种侧重（年度和年度以内）以一个企业作为基本出发点的微观预测。在预测时，要重视对计划期需求特征的描述，分清是线性趋势，还是季节性变化，是独立需求还是从属需求。不仅如此，还要选择比较经济、准确的预测方法。

②核定生产能力。 生产能力是生产系统内部各种资源能力的综合反映，直接关系到能否满足市场需要，所以，在制定生产计划前，必须核定企业的生产能力。

2. 确定生产计划指标。 根据满足市场需要，充分利用各种资源和提高经济效益的原则，在综合平衡的基础上，确定和优化生产计划指标。详细内容见 8. 3. 2 生产作业计划。

3. 安排产品的生产进度。 在编制完生产计划，确定了全年总的产量任务后，企业要进一步将全年的生产任务具体安排到各个季度和各个月份，这就是安排产品的生产进度。安排产品生产进度的总原则是：保证交货期，实现均衡生产，注意和企业技术准备工作及各项技术组织措施的衔接。不同类型的企业生产特点不同，安排产品生产进度的方法也不同。

①大量大批生产企业产品生产进度的安排

大量生产企业，产品品种单一，产量大，生产稳定，这类企业安排产品生产进度的主要内容是将全年生产任务均衡地按季、按月分配。均衡地分配，并不等于各季各月的平均日产量绝对相等，而是可以采用以下几种分配形式：

A. 平均分配 在市场需求比较稳定的条件下，每隔一段时间平均日产量有所增长，某段时间的日产量基本相等。

B. 分期递增 产量分阶段增长,每隔一段时间平均日产量有所增长,某段时间的日产量基本相等。

C. 小幅度连续递增 由于企业的技术水平和工人的熟练程度不断提高,各季、各月的产量逐渐地、小幅度地增长,呈梯形状。

D. 抛物线形递增 一般是新产品,开始批量较小,以后批量逐渐加大,或由于工人技术熟练程度提高,开始日产量提高较快,以后趋于稳定。

②成批生产企业产品生产进度的安排

成批生产企业,由于品种多,各种产品交替生产,所以在安排生产进度时,不仅要合理分配产品产量,而且要合理组织不同时期(季、月)各种产品搭配生产。这是安排产品生产进度的关键。具体安排时,应充分考虑以下几个问题:

A. 对于产量较大的、市场需求比较稳定的产品,可采取“细水长流”的办法,在全年各季各月作比较均衡的安排,以保证企业生产的稳定性。

B. 对于产量分淡、旺季或同系列的产品,可采取集中生产或集中轮番生产,这样可以扩大批量,减少同期生产品种,简化组织工作。

C. 新产品和老产品的生产要合理搭配。新产品品种的上市,要考虑到技术准备工作的可能。复杂产品和简单产品,劳动量大与劳动量小的产品,以及需要关键设备加工的产品,应合理搭配,均衡地分配到各个时期。这样有利于技术力量、劳动力、设备和生产面积得到均衡负荷,合理利用。

D. 要尽可能地使各季、各月的产品产值同该产品生产的批量相等或成整倍数,以便简化计划组织工作,提高工作效率。

③单件小批生产企业产品生产进度的安排

单件小批生产企业产品品种繁多,每种产品产量很少甚至是一次性生产,技术准备工作量较大又复杂,许多订货来得迟、要得急、变动多。这类企业在安排产品进度时,应注意以下几个问题:

A. 先安排已经明确的订货任务,尚未明确的生产任务,用概略的计算单位作粗略的安排,待接到订货任务后,再按订货合同的要求,作详细的安排。

B. 新产品和需要关键设备加工的产品,在满足订货要求的前提下,尽可能按季分配,交错安排,以免生产技术准备工作和关键设备忙闲不均。

C. 小批生产的产品,要集中轮番生产,尽量把通用件多的产品,安排在同一时期内生产,以减少同一时期内生产的品种,简化组织工作,提高经济效益。

企业在安排产品生产进度的同时,还要安排各车间的生产任务。即把全年的生产任务具体落实到各个车间,使各车间做好技术准备工作,平衡生产任务和生产能力,使企业内部各主要环节的生产任务在产品品种、数量和时间上相互协调,确保全厂产品生产进度按计划进行。

二、生产作业计划

生产作业计划是生产计划的具体执行计划。它把生产计划中规定的月度生产任务具体分配到各车间、工段、班组以至每个工作地和个人,规定他们在月、旬、周、日以至轮班和小时内的具体生产任务,并按日历顺序安排生产进度,从而保证按品种、质量、数量、期限和成本完成企业的生产任务。生产作业计划是建立企业正常生产秩序和管理秩序的主要手段,是企业计划管理的重要环节。

(一) 作业计划标准

作业计划标准又称期量标准,是指为制造对象(产品、部件、零件等)在生产期限和生产数量方面所规定的标准数据。期量标准是编制生产作业计划的重要依据和组织均衡生产的有力工具。企业的生产类型不同,生产过程组织也不同,因而形成了不同的期量标准。

1. 批量和生产间隔期

批量是指一次投入(出产)相同制品的数量。生产间隔期是指相邻两批同种制品投入(出产)的时间间隔。其相互间关系可以用下式表示:

$$\text{批量} = \text{生产间隔期} \times \text{平均日产量}$$

$$\text{生产间隔期} = \text{批量} / \text{平均产量}$$

2. 生产周期

生产周期是指产品或零件从原材料投入生产起一直到成品出产为止所经历的全部日历时间。它是确定

产品在各个工艺阶段的投入期和出产期的主要依据。产品的生产周期由各个工艺阶段的生产周期组成。

3. 生产提前期

生产提前期是指产品（或零件）在各个工艺阶段出产（投入）的日期比成品出产日期要提前的时间。生产提前期有投入提前期和出产提前期。提前期是编制生产作业计划，保证按期交货，履行订货合同的重要期量标准。

提前期是根据车间和生产间隔期计算的，同时要考虑一个保险期。提前期是按反工艺顺序连续计算的，其计算公式如下：

$$\text{某车间投入提前期} = \text{本车间出产提前期} + \text{本车间生产周期}$$

$$\text{本车间出产提前期} = \text{后车间投入提前期} + \text{保险期}$$

4. 在制品定额

在制品定额是指在一定技术组织条件下，为了保证生产连续而均衡地进行所必需的最低限度的在制品数量。一定数量的在制品是保证生产正常进行的客观需要，但在制品过多，就会增加生产面积和资金占用，影响经济效益；如果在制品过少，往往导致生产脱节，设备停歇。因此，必须把在制品定额控制在适当的水平上。在制品、半成品定额计算公式如下：

$$\text{车间在制品定额} = \text{平均每日出产量} \times \text{车间生产周期} + \text{保险储备量}$$

$$\text{库存半成品定额} = \text{后车间平均每日需要量} \times \text{库存定额天数} + \text{保险储备量}$$

（二）生产作业计划的编制

编制生产作业计划包括编制分车间的作业计划及分工段或分小组的作业计划。这两步工作的方法原理是相同的，区别是计划编制的详细程度和责任单位有所不同。分车间的作业计划由厂部编制，它解决车间与车间之间生产数量及时间衔接等平衡问题。对于对象专业化车间，因各个车间平行地完成各种不同产品的生产任务，按照车间的产品分工，生产能力和各种具体生产条件直接分配给各车间。对于工艺专业化车间，因各个车间之间依次提供半成品，则应根据生产类型和其他情况采用下列方法。

1. 在制品定额法

在制品定额法适用于大量大批生产类型。这类企业生产品种比较单一，产量比较大，工艺和各车间的分工协作关系密切稳定，只要把在制品控制在定额水平上，就可以保证生产过程协调正常地进行。采用在制品定额法，就是运用预先制定的在制品定额，按照产品的反工艺顺序，从出产成品的最后车间开始，连续地计算各车间的出产量和投入量。其计算公式如下：

$$\text{某车间出产量} = \text{后车间投入量} + \text{本车间半成品外销量} + \left(\text{库存半成品定额} + \text{期初库存半成品} - \text{预计结存量} \right)$$

$$\text{某车间投入量} = \text{车间出产量} + \text{本车间废品量} + \left(\text{车间在制品定额} + \text{期初车间在制品} - \text{预计结存量} \right)$$

2. 提前期法

提前期法适用于成批生产的企业。这类企业各种产品轮番生产，各个生产环节结存的在制品的品种和数量经常不一致。但是各种主要产品的生产间隔期、批量、生产周期和提前期都比较固定，因此，可以采用提前期法来规定车间的生产任务。所谓提前期法，就是将预先制定的提前期标准转化为提前量，来规定车间的生产任务，使车间之间由“期”的衔接变为“量”的衔接。其计算公式如下：

$$\text{提前量} = \text{提前期} \times \text{平均日产量}$$

采用提前期法，对生产的产品应实行累计编号，所以又称累计编号法。所谓累计编号，是指从年初或从开始生产这种产品起，依成品出产的先后顺序，为每一单位产品编上一个累计号码。最先生产的那一单位产品编为1号，以此类推，累计编号。因此，在同一时间上，越是处于生产完工阶段上的产品，其编号越小；越是处于生产开始阶段的产品，其累计编号越大。在同一时间上，产品在某一生产环节上的累计号数，同成品出产累计号数相比，相差的号数就叫提前量。

3. 生产周期法

生产周期法适用于单件小批生产企业。这类企业的生产任务多数是根据订货合同来确定的，生产的品

种、数量和时间都很不稳定，产品是一次性生产或不定期重复生产。因此，各车间的生产在数量上衔接比较简单，关键是合理搭配订货，调整处理类似品种多变与保持车间均衡负荷之间的矛盾。

采用生产周期法规定车间的生产任务，就是根据订货合同规定的交货期限，为每一批订货编制出产品生产周期进度图，然后根据各种产品的生产周期进度表，确定各车间在计划月份应该投入和出产的订货项目，以及各项订货在车间投入和出产的时间。通过产品投入和出产进度表，就可以保证各车间的衔接，协调各种产品的生产进度和平衡车间的生产能力。

三、生产作业控制

生产作业控制，是按照生产计划的要求，组织生产作业计划的实施，在产品投产前的准备到产品入库的整个过程中，从时间和数量上对作业进度进行控制，在实施中及时了解计划与实际之间的偏差并分析原因，认真调整生产进度，调配劳动力，合理利用生产能力，控制物料供应及运送，保质保量地完成任务。

生产作业控制是实现生产作业计划的重要保证，是整个生产过程的一个重要组成部分。

（一）实施控制的两个重要环节

1. 产前控制。 产前控制是生产过程控制的开始，主要指投产前的各项准备工作控制，包括技术、物资、设备、动力、劳动力等的准备，以保证投产后整个生产过程能均衡、协调、连续进行。

2. 产中控制。 产中控制即投入产出控制，是在投料运行后对生产过程的控制。它具体分为投入控制和产出控制两个方面。投入控制（又称投入进度控制）是指按计划要求对产品开始投入的日期、数量、品种的控制，是预先性的控制。产出控制（又称为出产进度控制）是指对产品（包括零件、部件）出产日期、生产提前期、出产数量、出产均衡性和成套性的控制。

投入产出控制主要是从生产进度与计划进度的对比中发现偏差，观察生产运行状态，分析研究其原因，采取相应措施纠正偏差。通常是根据企业不同生产类型，通过一系列“进度控制图表”加以控制的。

（二）作业控制的手段

作业控制的手段包括生产调度工作、生产作业核算、在制品管理等工作。

1. 生产调度工作。 生产调度工作就是组织执行生产作业计划的工作。它包括检查、督促、协助有关部门做好生产作业计划准备工作，检查、了解、控制过生产环节的生产进度（投入进度、出产进度、工序进度），对计划完成情况进行统计分析。

2. 生产作业核算。生产作业核算是指在实施生产作业计划过程中，对生产各阶段、各环节中的原材料投入、在制品流转和产品出产，以及设备运转、维修时间消耗、分析检验等所进行的核算，是为保证作业计划实现而进行的日常统计、汇总、对比分析工作。

3. 在制品管理。 在制品管理是生产作业控制的辅助性手段，是指对在制品的计划、协调和控制工作的总称。它起着调节各车间、工作地、工序之间连续、协调、平衡生产的重要作用。在制品管理工作体现在对在制品的投入、产出、领用、发放、保管、周转等方面，做到“有数、有据、有手续、有制度、有秩序”。

第四节 现代企业生产管理发展新趋势

伴随着 21 世纪的到来，企业的生产经营也在发生着巨大的变化：产品的生产周期缩短，产品更新加快；产品的生产由少品种大批量向多品种小批量甚至是单件生产的生产类型过渡；产品上市时间缩短，产品质量日益提高，产品成本日趋降低，产品的售后服务日趋完善。

这些变化对现代生产管理提出了新的要求。同时运筹学、系统工程、微电子计算机等科技成果和新技术的出现和成熟，又推动了生产管理理论和方法的发展，所以近几年来企业生产管理出现了许多新的思想和新的趋势，并在实践中逐步得到推广和应用。

一、生产与管理模式的变化

（一）大规模刚性化的生产模式

这是第二次世界大战前所形成的工业生产的主要模式。在二十世纪初，当时管理理论落后，没有一个系统的管理理论指导人们的实践活动。工厂里的工人工作效率低下是当时主要的矛盾。如何提高工人的工作效率，就成为一个非常重要的问题。泰罗提出了科学管理的原理，福特也提出了一些完整有效的管理制度。它们的出现大大地改善了劳动效率低下的局面。这些理论基本上是建立在劳动分工协作基础上的。企

业通过集中化、规模化的生产，可以达到以下效果：

1、降低单位成本，降低物料、能源的消耗。如福特汽车公司，连续 20 年只生产 T 型车，不改变车型。其目的就是为了通过大规模生产，使汽车的生产成本大幅度下降。其结果是明显的：汽车售价从 1910 年的 950 美元降至 1924 年的 290 美元。

2、通过分工使得生产效率得到提高。

3、生产稳定性高，不可预见的支出大大减少。

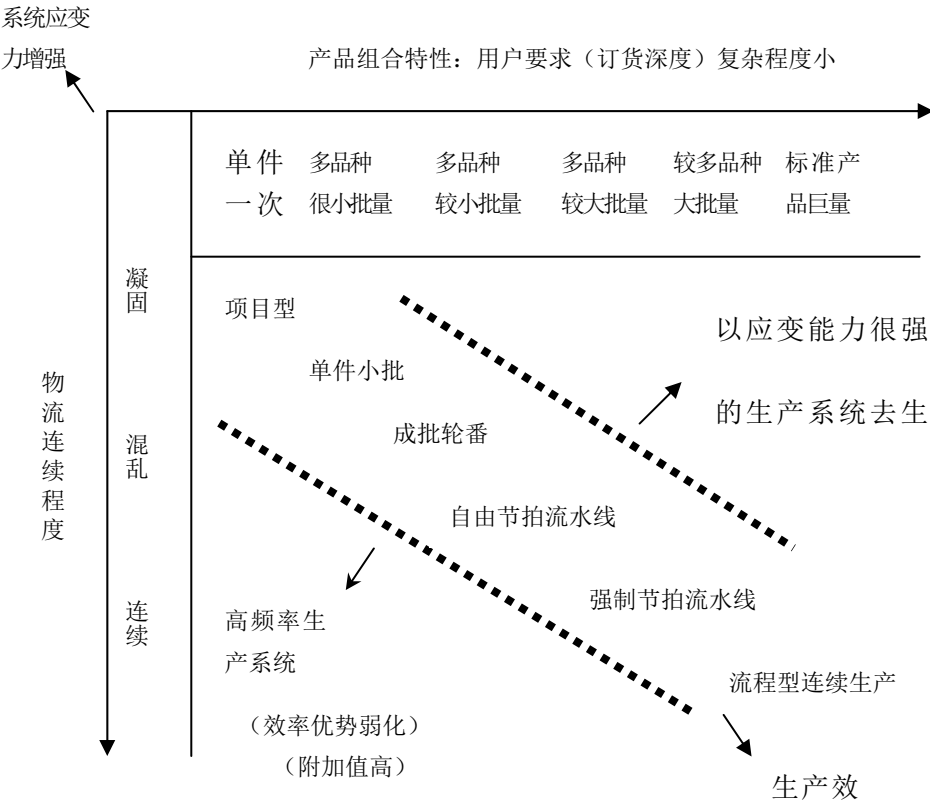
这种生产模式的应用前提是：必须是卖方市场，且市场容量足够大。

它的主要缺点是：（1）对人的关怀不够，认为人是“经济人”，人成为机器的附属物。（2）机制僵化，不能适应市场变化，也不希望市场变化。

（二）多品种柔性化生产模式

传统的、以泰罗制、福特制为代表的大规模生产方式仍然是构成现代生产系统的主要基础。但是这种生产方式缺乏柔性，不能灵活地调整产品结构，在这方面有过非常大的教训。福特汽车公司从 1920 年起，T 型车产量开始超过订数，但福特公司仍坚持大量生产。到 1927 年，被迫在产量最高而售价最低时停产 T 型车，重组生产线生产 A 型车。这需要更换 1.5 万台机床，重造 2.5 万台机床，重新设计制造工装，共花费 1 亿多美元、16 个月的时间。由于停产，要解雇 6 万工人。等到 A 型车投产，公司已降为第二大汽车公司，到 1933 年再降为第三位。

随着市场竞争的激烈，企业之间竞争的手段转向顾客需求的差异性，市场被细分化，出现了多样化的需求，这就要求生产制造企业必须进行相应的转变。也就是说，现代企业要在保持高效率的同时，还要提高产品品种多样化生产的能力，以适应市场不断变化的需求。这是现代企业所面临的一个主要问题。



产品——工艺矩阵

如果以横坐标表示产品的需求特性，纵坐标表示生产系统物流的连续性，依照交叉关系，按照一定的顺序可以得到六种经典的生产类型：项目型生产、单件小批生产、成批轮番生产、自由节拍生产、强制节拍生产、流程型连续生产。这六种基本的生产方式自然地形成了一条直线式排列。它是生产系统内在的规律性的反映，并不是人为产生的。

在这条斜向的对角线上，按照向右下方的方向，生产效率逐渐提高，而生产系统的应变性却不断下降。

按照向左上方的方向，情况则相反。

这形象地反映了生产系统的一个**重要的特性**：由于生产系统内部结构的差异，导致了外在功能上的差异。

此外，我们还可以得到另一个**重要的结论**：在传统的生产系统六种典型形式中，高效性与对市场变化的应变性（产品多品种化）之间是相悖的，即我们不可能同时得到高效率和对市场变化的应变性。这个结论我们称之为生产系统的功能相悖性。它迫使我们必须寻找新的出路，力图突破原有的这种悖论关系。

如果我们能够将自己的生产系统建立在这条对角线之外的某个区域，就有可能得到高效性和应变性的同步提高。例如，通过提高生产系统的反应速度、柔性化程度，把生产系统建立在图的左下方的某个位置，这样就在一定程度上突破的这一悖论关系。向这个方向突破主要是技术上的障碍。目前借助于电子计算机技术的高速发展，已经可以得到较好的解决。如 MRP II、ERP 等管理系统，就进行了成功的尝试。而向右上方突破，则主要是经济合理性的问题。

这种新型管理模式具有以下特点：

1. 前提一定是买方市场。
2. 多品种、小批量生产，生产过程稳定性和质量稳定性方面的先天优势都明显不如大规模生产方式。
3. 承认职工为企业的主体，认为职工是“社会人”，而不再是“经济人”。人本管理占上风。

（三）高效快速的反应模式

只是一定程度上实现生产系统的柔性化、快速响应，并不一定能够保证真正符合市场千变万化的需要。因为企业还不能从机制上真正实现与市场相连接。这就好比从 A 地到 B 地之间的路，单纯提高运行速度，而不考虑现行路线是否最优，是不会真正得到好的效果的。

以质量求发展的口号也给不少的企业误导消费者造成了借口。企业对一些突发性的在事件还没有足够的抵抗能力。

进入 20 世纪 90 年代，美国国防部聘请一些大学和企业界的专家学者，共同研究 21 世纪的生产战略。他们利用其得天独厚的住处技术优势，提出了一种全新的生产经营管理模式，这就是所谓“面向 21 世纪的生产战略”：——敏捷制造。这种新型生产管理模式的提出，对全世界生产制造业将产生巨大的影响。

二、现代生产管理的新特点

（一）现代生产管理中系统性特点更加突出

代表现代生产系统出路的 MRP II、ERP、JIT 等，都有一个明显的特征，即强调系统整体协调的观点，不再是头痛医头的简单思维方式。

以现场物流管理为中心，整个企业管理及生产管理系统形成一个完整的体系，而且这种体系借助于电子计算机完全成为可以实时控制的系统。企业管理的各项职能之间不再区分得那么清楚，有时甚至开始“混为一谈”。

（二）生产方式发生了重大转变

市场需求要求企业必须实现从单一品种大批生产到生产多品种少批量的转变。目前，混流生产方式成为生产系统的主要生产方式。新技术、新材料、新原理的不断应用，为生产方式提供了前所未有的发展契机。今天的企业与几十年前的企业已经不可同日而语。这就要求企业管理者必须不断更新观念、学习新知识。不少企业在发展中落后，很主要的一部分原因就是管理者的观念没有及时转变。

（三）计算机技术的应用

现代生产系统是一个计算机化的系统。计算机技术是提高企业管理效率的有效工具，也是现代企业发展的必由之路。

（四）生产管理模式的更新

生产系统管理方式的重大改变，是由于企业管理创新模式的不断更新。如何解决效率 and 市场需求不断变化的矛盾，成为企业生产系统面临的主要问题。人们创造出了 MRP、MRP II、ERP、JIT 等生产管理模式，并更加重视人的重要作用。全部的管理理论出现了集成化、信息化的发展趋势。

（五）全球市场的形成

目前国际政治多元化、经济一体化已经成为不可抗拒的发展趋势。加上信息技术的高速发展，使得地球变小了。企业可以在更大的范围内进行选择，原材料、产品的供应都可以充分地货比三家，产品销售、

供应商的选择、甚至生产厂商选址，也都可以方便快捷地在全球性的市场中进行。这些都对企业的生产制造系统提出了更高的要求。

（六）竞争对手之间的关系发生了根本性的变化

为了适应生产企业国际化的发展趋势，不少企业开始摆脱“你死我活”的竞争思路，进而采取“既有竞争，又有联合”的竞争策略。特别是同一个国家的同行业企业之间，为了在国际市场上取得较大的份额，往往在政府的支持下对一些风险大、投资大的产品开发项目进行联合开发，取得了很好的效果。目前，不同国家的同行业企业由于出于同样的目的，也开始以各种形式实现强强联合，这是一种国际潮流。

（七）供应链理论得到了普遍应用

要成功地进行供应链整合，关键是要把握整合的两大核心思想：信息整合与企业间的合作。

信息整合指的是信息和知识在供应链成员中实现共享。他们共享需求信息，库存状态，生产能力计划，生产计划，促销计划，需求预测和交货计划等，同时也参与协作预测和补充订货。

企业间的合作指的是企业在决策权、工作职责和资源重新布署给处于供应链中最佳位置的成员。企业之间合作的方向是建立包括客户、供应商、经营商、服务供应商、承包商等在内的企业合作同盟。

一套通用的进行信息整合的信息网络，是链上所有成员所共享的数据库，它在整个供应链管理中起着至关重要的作用。通过建立供应链信息网络，可将供应链中各企业的信息系统联系起来，彼此共享供求信息，并以此为基础完成供应商的确定、产品定价、合同签订、库存监控、保险服务、运输服务、收据传递、货款支付等商务功能，从而大大降低交易成本，提高供应链中各环节之间联系的质量和效率，使企业之间形成同担责任的合作伙伴关系。

最为典型的信息网络是在生产企业与供应商之间建立计算机通信网络，使双方的信息系统彼此相联，将生产企业的原材料或部件需求信息传输到供应商的系统中，直接生成相应的订货合同，甚至可以让供应商直接访问生产企业信息系统中的生产计划和生产进度情况，根据对原材料或部件消耗情况的监测，制订相应的供应计划。在这个供应链中，生产企业和供应商分别从自己的利益出发，共同对产品的生产过程负责，形成了供需双方紧密的联系。生产企业建立这样的网络在于既可以减少库存，又可以保证原材料和部件的供应，而供应商加入这个网络的目的在于与用户建立长期稳定的供应关系。

信息网络的建立必须以企业内部 ERP 为基础，ERP 是基于价值链的管理思想，核心是强调企业业务流程在规范管理中的基础作用。它集中了企业内部价值链的所有信息，合理调配各方面的资源。企业内部成功实施了 ERP 后，企业就能形成及时、准确的信息流，内容非常广泛。这便是企业之间共享资源的基础。

信息网络的管理应该像存货管理一样，要进行每日的更新，要制定严格的政策管理，企业要每日监控，保持信息的及时准确。同时企业通过这个信息网络要清楚界定企业在供应链中所扮演的角色，保持企业的吸引力。

三、现代企业生产管理发展的新趋势

（一）生产管理的范围扩大化

传统的生产管理的任务是运用组织、计划、控制的职能，把投入生产过程的各种要素有效地组织起来形成有机整体，按照最经济的方式生产出某种社会需要的廉价优质产品。这里的生产管理主要是指企业内部产品制造的管理。

而当今企业生产管理的范围扩大了。主要表现在：

1. 生产的概念已从工厂制造业进入医院、餐旅、商场、银行、咨询等服务业。

人们在服务业所进行的业务活动也被认为是生产活动，当然这种同样需要人、财、物以及信息等各种投入的生产活动所带来的产出并不是制造业概念上的产品，但它们同样是对社会有用的并为社会所必需的产出——服务。因此，当今生产管理的范围不仅包括制造业，也应包括服务业，而后者所占的比重将随着第三产业的发展会越来越大。

2. 就制造业而言，生产活动的涵盖范围随着生产系统的前伸和后延也大为扩展，在制造业内部生产的概念也和过去有很大的不同，生产活动所涵盖范围大为扩展。

这种扩展体现在生产活动前伸和后延的两个方面：生产活动的前伸是指：生产系统在以市场为导向的同时，将其功能扩展到战略制定、产品创新设计乃至与资源的供应合为一体，如在日本丰田汽车公司就把供应商的活动视为生产系统的有机组成部分加以控制和协调。生产系统的后延是指：企业的生产职能已扩

展到产品销售和售后服务方面，把为用户安装、维修、培训当作企业生产活动的重要组成部分，已成为众多成功企业的共识，甚至许多企业已把本企业产品使用的场所视为本企业生产系统的空间延伸，在那里完成产品的制造和改进。

（二）组织机构动态化

传统的生产管理的组织机构是金字塔型的多级管理，一般都是直线——职能制和事业部制两种基本形式。它们是和过去的市场需求的相对稳定性相适应的。为适应当今多品种小批量生产的特点，生产管理组织机构则应具有较大的灵活性，对市场的变化要有较强的适应性，因此出现了两种新的动态组织机构模式：

1. 柔性多变动态组织机构。它是一种矩阵组织机构，例如，为完成新产品设计、试制、制造任务而设立的矩阵组织，产品的项目组织活动的权限和责任的范围是横向的，可以沟通横向联系；职能部门行使和承担的是纵向的权限和责任，项目组成员来自不同的职能部门，包括市场评估、生产计划、设计工艺等部门的人员，项目组一直工作到新产品开发完成后就撤消。该组织机构灵活性大，适应性强。将各部门人员组织一起，可以使很多工作开展并行工程，从而缩短了产品的开发周期。

2. 虚拟组织机构。其基本涵义就是以各种方式借用外力如购买、兼并、联合、委托、外包等，对企业外部资源优势进行整合，实现聚变，创造出超常的竞争优势。在这种组织系统结构中，企业可以获得设计、生产、营销具体功能，但却不一定拥有与上述功能相适应的实体，它是通过外部资源力量实现上述功能的。它所追求的主要目标，在于突破企业的有形界限，弱化具体机构形式，达到全方位的借用外力，以提高企业对市场的反应速度和满足用户的能力。

（三）产品设计智能化

传统的产品设计主要靠知识渊博、经验丰富的专业人员通过手工进行。然而时至上世纪 80 年代，新产品的研制与设计已离不开计算机辅助设计系统（人工智能），计算机辅助设计系统以其自动模拟、易修改、易控制、自动绘图、自动计算，并与生产设备直接联接以及直接控制生产加工过程等特点，而赢得了产品设计与开发人员的信赖；先进计算机辅助设计系统，还可生产系统联接，实现设计与生产加工相同步，改变设计与生产加工工艺相同步，从而大大缩短了整个生产周期。

（四）生产计划精确化

传统生产作业计划的编制方法使用的是累计编号法和提前期法等，利用这些方法编制的计划比较粗，零部件的库存量比较大，不能适应变化的市场需求。为了改变这种状况，近年来，人们相继开发出 MRPII 的软件系统和 JIT 的生产系统。

（五）生产制造柔性化

在工业化时期企业主要是采用标准化、专业化、大批量流水线的生产方式。它与当今时代人们多样化需求不相适应。

现代企业则建立了根据顾客需求随时调整产品品种、款式和生产批量的柔性生产体系。在柔性生产线上，同一条生产线可生产出不同风格、个性的产品，在这里产品设计、工艺设计、生产加工连接为一个整体，具有可调节、延伸、可升级功能的生产控制程序。传统的生产工艺和设备，将被高精度、高智能、高自动修复的生产控制程序所代替。

（六）生产过程最优化

传统的生产过程往往允许仓库内有一定的库存量，允许制造过程中有一定的废品，从而使生产成本较高。而现代生产管理，则树立“零”的观念，即要求一切不利于企业生产的副效应趋近于“零”，使得企业的人流、物流、资金流、信息流处于最佳结合状态，这种观念正激发人们向管理的极限迈进。

1. “零缺陷”质量管理。所谓零缺陷，按照国际著名质量管理专家菲力普·克罗斯比的解释是“第一次就把事情做好”。比如，当今许多企业都极力完善售后服务，而法国安镜纽光学公司，却对零缺陷与售后服务的关系见解独到，他们认为，一个具有高质量的产品，将使售后服务降至最低，而零缺陷的产品根本不需要售后服务。

2. 零库存。除了必要的原材料或零件确因特殊原因难以控制外，对原材料、半成品和成品尽可能彻底执行零库存。通过建立卫星工厂，在必要时间生产出必要的数量和种类的零件，如此就不需要零件仓库，而直接送到生产线上。在自己工厂中彻底实施“一个流”，就没有半成品库存，如果品质达到零不良免检时，就直接装到货柜内送给顾客，如此就不需要成品仓库了。从以上还可以看出，零库存是以零缺陷为前

提条件的，例如，在日本丰田汽车公司，你可以看到川流不息的流水线生产，却难以寻觅丰田公司的仓库，因为该企业的库存趋于零。

3. 零准备时间。利用经济批量确定批量的目标是使库存总费用最小，而库存总费用由仓库保管费和准备费所决定，大批量意味着库存量高，仓库保管费用高；而小批量则库存量低，仓库保管费用也低，但批量小，准备次数必然增多。在一般情况下，准备费用也随之增加，如果准备时间趋于零，准备成本也趋于零，就有可能采用极小批量，此时，选择极小批量也最经济。另外，还有制造设备“U”布置和“一个流”，减少搬运的浪费，以自动化周边设备减少动作的浪费；以价值工程分析加工作业，以分析加工之本身是否可以加以改善，再制成标准作业规范和标准检验规范来减少加工本身的浪费等。

总之，整个生产过程是效率最高，各种浪费最少，充分利用各种资源，从而大大降低生产成本，使资源配置达到最佳。

第五节 现代生产管理方式简介

随着现代科学技术在生产及生产系统中的广泛运用，发达国家兴起了管理变革的浪潮，相继创立了适应当今时代要求的新型生产方式和管理模式，其中具有代表意义的有：精益生产方式、敏捷制造、计算机集成制造系统和物料需求计划、制造

资源计划、企业资源计划。

一、新型生产方式

（一）精益生产方式（Lean Production, LP）

精益生产方式起源于日本丰田汽车公司，最早曾被称为丰田生产方式，其后又被称为准时制（Just-In-Time, JIT）生产方式，它的突出特点是在多品种小批量生产条件下高质量、低成本地进行生产。

到 20 世纪 80 年代中期，精益生产方式已经在世界范围内得到了相当的传播，被称为是一种“人类制造产品的非常优越的方式”，以针对美国大量生产方式过于臃肿的弊病。

精益生产方式具有如下特点：①通过排除各种浪费降低成本；②“只在必要的时候，按必要的量，生产必要的产品”；③零库存生产；④弹性配置作业人数；⑤将质量控制融入每一道工序，产品每经过一道工序就被把一次关；⑥“连续改进、追求尽善尽美”的经营理念。

（二）敏捷制造（Agile Manufacturing, AM）

敏捷制造：（Agile Manufacturing 简称 AM）直译为灵活、快捷的生产制造。它是将柔性生产技术、高技能劳动力与灵活的管理集成为一体，对迅速变化（和不可预测的）市场需求和时机能够作出快速响应的生产管理体系。其关键就是灵活性。

这种新型生产管理模式的特点：

1、借助信息技术，把企业与客户、供应商有机地联系起来，成为一个整体。它能够快速地响应市场需求的变化，迅速设计和制造出全新的产品。

2、通过提高产品的研发速度，降低开发成本，不断改进老产品，满足顾客的多种需求。

3、采用先进的制造技术和高度柔性的设备，使生产系统能够重新组合，打破成本与指的直接关系形式，降低生产准备结束时间，生产系统柔性化。并做到完全按订单生产，提供个性化的服务，同时不失去高效率低成本的优点。企业的发展着眼于长期经济效益。

4、最大限度地调动和发挥人的积极性和创造性。这是企业竞争优势的根本所在。

5、改变传统金字塔式的多级管理，采用多变的动态组织结构形式，组织虚拟公司。

6、企业之间建立起所谓的动态战略联盟关系，强强联合，双方都是赢家，组织结构实现扁平化。

（三）计算机集成制造系统（Computer Integrated Manufacturing）

计算机集成制造，这一概念最早由美国的约瑟夫·哈林顿博士于 1973 年提出。

其基本思想有两点：一是从产品的研制到售后服务的生产周期的全部活动，是一个不可分割的整体，每个组成过程应当联系起来综合考虑，不能单独考虑；二是整个企业的生产制造过程是一个对信息数据收集、处理、传递的过程。

计算机集成制造的出现是计算机工程、信息处理技术、通讯技术、管理科学、生产制造自动化、自

动控制、自动检测等多种科学技术综合发展和应用的结果。它是运用系统工程整体优化的观点，以现代信息技术、管理技术、生产技术为基础，通过使用电子计算机及其软件，对生产制造企业从接受订货到设计、生产、销售、服务用户的全过程，进行统一管理和控制，以提高经济效益，增强企业市场竞争力的生产管理活动。

计算机集成制造的核心在于集成，不仅是设备、机器等硬件的集成，更重要的是技术的集成、信息的集成，立足于整体，将各子系统有机地结合起来，实现企业生产经营管理的整体优化。这也是计算机集成制造的目标。计算机集成制造系统基本部分通常包括四个应用分系统：①管理信息分系统；②技术信息分系统；③制造自动化分系统；④计算机辅助质量管理分系统。

计算机集成制造在自动化技术、信息技术及制造技术的基础上，利用计算机及其软件，把企业整个生产过程的有关单元技术、各局部的自动化有机地结合在一起，有效地利用信息资源，实现系统的优化。它特别适合于多品种、小批量的生产环境，大大提高了生产效率。

二、新型生产计划管理模式

（一）物料需求计划

1. 物料需求计划的概念

物料需求计划（MRP）是指在产品生产中构成产品的各种物料需求量与需求时间所做的计划。在企业的生产计划管理体系中，它属于作业层的计划决策。

工业企业的产品大都产品结构复杂，而且品种繁多，编制物料需求计划是一项十分复杂、繁重和困难的工作，一直是生产管理中的一个瓶颈。随着计算机技术在企业管理领域的广泛应用，开发出了物料需求计划系统。该系统利用计算机处理信息的强大功能，能将产品生产计划自动分解为零部件和毛坯材料的需求计划；当情况发生变化时，还能根据新情况的轻重缓急要求，调整和更新计划。物料需求计划系统极大地提高了生产计划的准确性和可靠性，真正起到了指导生产实际的作用。

2. 物料需求计划的基本思想

物料需求计划系统的基本思想是，只在需要的时候，向需要的部门，按需要的数量提供需要的物料。

就是说，它既要防止物料供应滞后于生产对它们的需求，也要防止物料过早地出产和进货，以免增加库存，造成物资和资金的积压。

（二）制造资源计划

1. 制造资源计划的概念

物料需求计划系统（MRP）的出现，使生产活动方面的各种子系统得到了统一。但生产管理只是企业管理的一个方面，它所涉及的仅仅是物流，而与物流密切相关的还有资金流，这在很多企业是由财会人员另行管理的，这就造成了数据的重复输入与存储，甚至造成数据不一致。于是，在 1977 年 9 月，美国著名的生产管理专家奥列弗·怀特首次提出了将货币信息纳入 MRP 的方式，冠以“制造资源计划”的名称，为了与 MRP 相区别，又体现是 MRP 的继续和发展，称之为“MRP II”。

制造资源计划中的制造资源，主要包括人工、物料、设备、能源、资金、空间和时间，而这些资源以信息的形式加以表示，通过信息的有效集成，对企业内的各种资源进行合理调配、充分利用，以形成最有效的生产能力。

2. 制造资源计划的基本思想

制造资源计划的基本思想就是把企业作为一个有机整体，从整体最优的角度出发，通过运用科学方法对企业各种制造资源和产、供、销、财各个环节进行有效计划、组织和控制，使它们得以协调发展，并充分地发挥作用。主要体现在以下六个方面：

①计划的一贯性与可行性

制造资源计划是一种计划主导型管理模式，计划层次从宏观到微观、从战略到技术、由粗到细逐层优化，但始终保证与企业经营战略目标一致。它把通常的三级计划管理统一起来，计划编制工作集中在厂级职能部门，车间班组只能执行计划、调度和反馈信息。计划下达前反复验证和平衡生产能力，并根据反馈信息及时调整，处理好供需矛盾，保证计划的一贯性、有效性和可执行性。

②管理的系统性

制造资源计划是一项系统工程，它把企业所有与生产经营直接相关部门的工作联结成一个整体，各部门都从系统整体出发做好本职工作，每个员工都知道自己的工作质量及同其他职能部门的关系。这只有在“一个计划”下才能系统化，条块分割、各行其是的局面应被团队精神所取代。

③数据共享性

制造资源计划是一种制造企业管理信息系统，企业各部门都依据同一数据信息进行管理，任何一种数据变动都能及时地反映给所有部门，做到数据共享。在统一的数据库支持下，按照规范化的处理程序进行管理和决策。改变了过去那种信息不通、情况不明、盲目决策、相互矛盾的现象。

④动态应变性

制造资源计划是一个闭环系统，它要求跟踪、控制和反馈瞬息万变的实际情况，管理人员可随时根据企业内外环境条件的变化迅速做出响应，及时调整决策，保证生产正常进行。它可以及时掌握各种动态信息，保持较短的生产周期，因而有较强的应变能力。

⑤模拟预见性

制造资源计划具有模拟功能。它可以解决“如果怎样……将会怎样”的问题，可以预见到在相当长的计划期内可能发生的问题，可事先采取措施消除隐患，而不是等问题已经发生了再花几倍的精力去处理。这将使管理人员从忙碌的事务堆里解脱出来，致力于实质性的分析研究，提供多个可行方案供领导决策。

⑥物流、资金流的统一

制造资源计划包含了成本会计和财务功能，可以由生产活动直接产生财务数据，把实物形态的物料流动直接转换为价值形态的资金流动，保证生产和财务数据一致。财务部门及时得到资金信息用于控制成本，通过资金流动状况反映物料和经营情况，随时分析企业的经济效益，参与决策，指导和控制经营和生产活动。

上述每一项特点都含有管理模式的变革和人员素质或行为变革两方面，这些特点相辅相成。制造资源计划是一个比较完整的生产经营管理计划体系，是实现制造业企业整体效益的有效管理模式。

（三）企业资源计划

1. 企业资源计划的概念

进入 20 世纪 90 年代，随着市场竞争的进一步加剧，企业竞争空间与范围的进一步扩大，制造资源计划主要面向企业内部资源全面计划管理的思想逐步发展为怎样有效利用和管理整体资源的管理思想，企业资源计划（ERP）随之产生。企业资源计划在制造资源计划的基础上扩展了管理范围，给出了新的结构。从本质上看，企业资源计划仍然是以制造资源计划为核心，但在功能和技术上却超越了制造资源计划，它是以顾客驱动的、基于时间的、面向整个供应链管理的企业资源计划。

2. 企业资源计划基本思想

企业资源计划的基本思想就是实现对整个供应链的有效管理，主要体现在以下三个方面：

①体现对整个供应链资源进行管理的思想。

在知识经济时代仅靠自己企业的资源不可能有效地参与市场竞争，还必须把经营过程中的有关各方如供应商、制造工厂、分销网络、客户等纳入一个紧密的供应链中，才能有效地安排企业的产、供、销活动，满足企业利用全社会一切市场资源快速高效地进行生产经营的需求，以期进一步提高效率和在市场上获得竞争优势。换句话说，现代企业竞争不是单一企业与单一企业间的竞争，而是一个企业供应链与另一个企业供应链之间的竞争。企业资源计划系统实现了对整个企业供应链的管理，适应了企业在知识经济时代市场竞争的需要。

②体现精益生产、同步工程和敏捷制造的思想

企业资源计划系统支持对混合型生产方式的管理，其管理思想表现在两个方面：其一是“精益生产”的思想，即企业按大批量生产方式组织生产时，把客户、销售代理商、供应商、协作单位纳入生产体系，企业同其销售代理、客户和供应商的关系，已不再简单地是业务往来关系，而是利益共享的合作伙伴关系，这种合作伙伴关系组成了一个企业的供应链，这是精益生产的核心思想。其二是“敏捷制造”的思想。当市场发生变化，企业遇有特定的市场和产品需求时，企业的基本合作伙伴不一定能满足新产品开发生产的要求，这时，企业会组织一个由特定的供应商和销售渠道组成的短期或一次性供应链，形成“虚拟工厂”，把供应和协作单位看成是企业的一个组成部分，运用“并行工程”组

织生产，用最短的时间将新产品打入市场，时刻保持产品的高质量、多样化和灵活性，这是“敏捷制造”的核心思想。

③体现事先计划与事中控制的思想

企业资源计划系统中的计划体系主要包括：主生产计划、物料需求计划、能力计划、采购计划、销售执行计划、利润计划、财务预算和人力资源计划等。而这些计划功能与价值控制功能已完全集成到整个供应链系统中。另一方面，企业资源计划系统通过定义事务处理相关的会计核算科目与核算方式，以便在事务处理发生的同时自动生成会计核算分录，保证了资金流与物流的同步记录和数据的一致性，从而实现根据财务资金的现状追溯资金的来龙去脉，并进一步追溯所发生的相关业务活动，改变了资金信息滞后于物料信息的状况，便于实现事中控制和实时做出决策。

此外，计划、事务处理、控制与决策功能都在整个供应链的业务处理流程中实现，要求在每个流程的业务处理过程中最大限度地发挥每个人的工作潜能与责任心。实现企业组织结构从“高耸式”向“扁平式”的转变，提高企业对市场需求变化的响应速度。

总之，借助 IT 技术的飞速发展与应用，企业资源计划系统得以将很多先进的管理思想变成现实中可实际应用的计算机软件系统。

第九章 企业质量管理

第一节 质量与质量管理

一、提高产品质量的重要意义

我国企业的产品质量与发达国家相比并不算高，在国际市场竞争中我国企业的产品往往只能以低价取胜，而不能以高质取胜。因此，提高我国产品质量刻不容缓，质量问题是一个重大的战略问题，优质能给企业带来兴旺和发展，又能给国家带来繁荣和富强；劣质会导致企业垮台，国家遭殃。

提高产品质量有极其重要的意义：

（一） 提高产品质量是不断提高人民生活水平的重要保证

质量影响着亿万人民的工作和生活，关系着千千万万个家庭的舒适和安乐。美国的质量管理专家朱兰博士说过，人类社会的发展，使现代社会的人们生活在“质量大堤”的后面，“质量大堤”的安危决定着人类和社会安全。武器的质量关系到一个国家的防卫实力；药物、食品、家用电器的质量关系到人们的健康、安全和生活舒适；还有飞机、汽车、电梯、桥梁……所有的质量无不与人们的生活紧密相关。

（二） 产品质量的好坏关系到企业的竞争能力、信誉和兴衰存亡

质量是企业的生命，企业之间的竞争其实质是产品质量的竞争。质量好的企业在竞争中就会不断发展，质量差的企业就会被淘汰，企业只有把质量放在第一位，一丝不苟，精益求精，才能在竞争中取胜。1995年1月25日江铃汽车公司将7台NHR轻卡驾驶室和50扇门框当众砸毁，原因是驾驶室局部锈蚀，门框冲压不过关。为确保整车质量，江铃公司向自己的次品开刀，坚决杜绝不合格产品出厂。虽然砸次品给自己造成一定经济损失，但赢得的却是用户的信赖。砸掉的是次品，砸出的却是一流的质量和信誉。公司自上而下，无不视产品质量是企业的第一生命。

（三） 提高产品质量是降低社会资源的消耗，增加社会财富的一条基本途径

产品质量高、性能好、效率高、使用寿命长，就等于产量的成倍增长，资源的节约。如果是假冒伪劣产品一经查出，只能销毁，造成社会资源的浪费。

（四）提高产品质量是加速发展国民经济，提高经济效益的必由之路

我们全部经济工作的出发点和归宿点都是为了提高经济效益，而经济效益的核心是质量问题。我国建国以来的历史证实，片面追求速度、产值、产量的结果是消耗升高，效益下降，欲速不达。提高经济效益，从根本讲主要是提高质量、降低消耗，没有质量就没有数量，同样没有质量就没有经济效益，质量既是数量的基础，又是经济效益的基础。一个国家国民经济水平的提高幅度，一般是用数量的增长来表示的。但如果没有质量保证的基础，这个数量的增长是没有实际效果的。

由此可见，提高产品质量是我国社会主义建设经济效益的关键。同时产品质量也是一个国家、一个民族的科学技术水平、管理水平和其他各项工作的综合反映。因而，我们必须把提高产品质量作为我国的一项长期战略任务来抓。

二、质量的概念

（一）狭义的质量概念——产品质量

人们通常所说的质量，往往是指物品的好坏，即产品质量。产品质量也就是指产品本身的使用价值，即产品适合一定用途，满足人们的一定需要所具备的自然属性或特性。这些特征表现为产品的外观、手感、音响、色彩等外部特征，也包括结构、材质、物理、化学性能等内在特征。

产品质量的好坏，不能单凭直觉来判断，而必须有一套科学的标准。为衡量产品质量而判定的技术尺度就是质量标准。它的主要内容有：（1）产品名称；（2）产品用途；（3）规格和使用范围；（4）对该产品各种专门的技术要求；（5）检验工具；（6）检验方法或测试手段。对有些产品还需制定包装和运输等方面的要求。符合质量标准的产品就是合格品，不符合质量标准的产品就是不合格品。质量标准有国际标准、国家标准、部颁标准和企业标准。

（二）广义的质量概念——全面质量

广义的质量概念是指产品质量、工程（工序）质量和工作质量的总和，亦称全面质量。它是比产品质量具有更深刻、更全面的含义。

1、产品质量

除了狭义的质量概念以外，产品质量还包括用户对产品的意见。生产的产品不仅要质量好，价格也要合理，要尽量争取更多的用户。为此必须应用技术经济分析方法，生产出用户满意的产品。任何一种产品都有它的特殊性，因此有它不同的质量特性，概括起来有以下四个方面：（1）适用性。指产品适合用户使用的性能，包括材质方面的物理性能；化学成分；结构方面要便于拆装、维修和互换；操作方面要方便、灵活和轻巧。产品销售出去，首先要能使用，同时产品的适用范围还要广泛。（2）可靠性。即产品在规定时间内，规定条件下，完成规定工作任务的能力大小或可能性。一般是指产品精度的稳定性、性能的持久性、零件的耐用性、安全的可靠性、寿命的长久性等。（3）经济性。指产品制造和使用过程中成本低、效益高、经济合理。例如制造过程中，产品结构合理，重量轻，用料省，人、财、物消耗少，单位成本和总成本都低。使用过程中，运转中动力燃料、原材料消耗少，单位成本和总成本都低。在使用过程中，运转中动力燃料、原材料消耗少，维护保养省时、省事、省钱等。（4）外观的满意性。指产品要美观大方，满足人们在外形上对产品的需要。外观主要指光洁度、颜色、造型等。除此之外，特殊产品还有其特殊质量特性的要求。如电子产品更强调其准确性和显示清楚；机械产品还强调其耐用性或寿命性、高效性；化工产品则要求防止环境污染；纺织产品又要求款式新颖，穿着舒适；食品产品应具有适口性和营养性等。

2、工程（工序）质量

在产品制造过程中，影响产品质量或使产品质量发生波动的有许多因素。操作者、原材料、机械设备、工艺和环境等统称质量因素。这五个因素对产品质量发生综合作用的过程称为“工程”。工程质量就是指这个综合作用过程的质量。更明确地说，在产品生产的整个过程中，都有一个质量好坏的问题，这就是工程质量。产品质量取决于工程质量，也就是取决于质量形成过程中各质量因素的变化。因此可以断定，工程质量好，则产品质量一定好；更重要的是，只要掌握了以上五种质量因素，使其基本固定，则产品质量也就不会产生大的变化，这是全面质量管理的关键所在。管理好工程质量，就能做到以预防为主，就能把质量管理的重点从事后检验转移到事前控制上来，这样就可以把以往那种消极的检查和剔除废品的做法，改

变为事前预防废品的做法，改变为事前预防废品的产生。

3、工作质量

工作质量是指企业的管理、技术和组织等工作对实现产品质量标准和提高产品质量的保证程度。工作质量不同与产品质量，它不直接反映产品本身质量，而是反映生产中保证质量标准的工作质量水平。产品质量指标一般可用质量特性来表示，也可用优等品率、一等品率等指标来反映整个合格品中的产品质量水平。而工作质量指标则是以产品合格率、废品率、返修率等指标来表示。产品质量与企业的每一项工作都有密切联系，只有提高企业的各种工作质量，才能提高产品质量。

三、质量管理

质量管理就是达到或实现产品质量的所有职能和活动的管理。它包括质量政策的制定，质量目标或水平的确定，以及企业内部和外部有关质量保证和质量控制的组织和措施。质量管理既有微观的方面，也有宏观的方面。对企业来说，质量管理主要包括两方面的内容，即质量保证和质量控制。质量保证是企业对用户来说的，就是要对用户实行质量保证。其内容是：为了维护用户利益，使用户满意，并取得质量信誉的一系列有组织、有计划的活动。质量保证是现代企业质量管理的核心。质量控制则是对企业内部来说的，是指为保证某一产品生产过程或服务的质量所采取的作业技术和有关活动。更具体地说质量控制是测量实际的质量结果与标准对比，并对其差异采取措施的调节管理过程。所以说质量控制是质量保证的基础。如果从宏观角度来研究质量管理，则内容还包括：维护消费者的利益和群众对质量的监督；国家和各级主管部门通过法规、条例等手段对企业质量管理工作的领导和干预；市场机制对产品质量的调节和控制；标准化管理；国家对出口产品的检验和监督；产品生产许可证制度；优质名牌产品的命名和奖励制度等。

四、质量管理发展的阶段

自从有了手工业生产，就出现了质量管理的萌芽，但是作为科学管理方法，它还只有几十年的历史，质量管理经历了一个由低级到高级，由片面到全面的发展过程。大体可分为三个阶段：

（一）质量检验阶段

大约从 20 世纪初到 40 年代，在美国质量检验开始作为专门的工序，从直接生产工序中划分出来，企业中出现了检验组织和专职检验人员，把不合格的产品剔出来不准出厂。这一阶段的最大特点是事后把关，虽然产品质量有了保证，但检验出的废品造成的损失已无可挽回，是一种消极的质量管理。这一阶段存在的问题是设计人员、生产人员、检验人员之间缺乏协调配合，管理的作用非常薄弱。

（二）统计质量控制阶段

从二十世纪四五十年代开始，质量管理除了严格把关以外，在产品的生产制造过程中利用数理统计的原理，控制影响产品质量的各种因素，做到预防为主。它是对生产过程随时进行观察，当生产出现不正常的情况，有产生废品的趋势时，能发出警告，寻找生产不正常的原因，并及时采取措施，预防不合格品的出现。因此它在质量管理的发展上是一个很大的转折，使质量管理从事后把关转入事前预防；从消极管理转向积极管理；既能提高质量，又能减少废品损失，降低成本，效果十分显著。但是由于片面强调数理统计方法，忽视了组织管理工作在质量管理中的作用，再加上这种方法仅对产品制造过程控制，对影响产品质量的其他因素却无能为力，因此还不够完善。

（三）全面质量管理阶段

20 世纪 50 年代后期，随着科技和高精尖产品的发展，对质量控制提出更高要求，许多企业认识到，光靠统计质量控制已不能满足要求，要对设计、制造、生产准备以及产品使用等所有环节都进行质量管理。60 年代初美国通用电气公司的菲根·鲍姆博士首先提出了全面质量管理（Total Quality Control，简称 TQC）的概念。把质量管理的范围扩展到了所有对产品有影响的因素，把预防不合格品的措施渗透到了所有与质量有关的环节，把经营管理、生产技术和统计方法三者有机地结合起来，形成一套比较完整的管理体系，以确保产品的高质量。

第二节 全面质量管理及质量保证体系

一、全面质量管理的概念和特点

所谓全面质量管理就是企业全体职工及有关部门同心协力，把专业技术、经营管理、数理统计和思想教育结合起来，建立起产品的研究设计、生产制造、售后服务等活动全过程的质量保证体系，最有效最经济地研究和生产出在质量、价格、交货期和数量方面用户满意的产品。其基本核心是强调提高人的工作质量，保证和提高产品质量，达到全面提高企业社会效益的目的。全面质量管理从过去的事后检验、把关，转向事前预防；从管结果转变为管因素；把被动管理转为主动管理，把消极防御变为积极进攻，因而它是进攻性管理和重在预防的管理。

全面质量管理贵在一个“全”字，其特点概括起来可归纳为“四全”、“三性”。所谓“四全”是指全企业的质量管理、全过程的质量管理、全员参加的质量管理和采用全面方法的质量管理。“三性”是指预防性、科学性和服务性。

1、全企业的管理。这是指质量管理的对象是全面的，既要管产品质量，还要管产品质量赖以形成的工作质量。在工作质量方面，要管好影响产品质量的设计质量、工程质量、检验质量、交货期质量、使用质量和服务质量等。总之要求质优、价廉、交货及时、服务周到，以满足用户的需要为宗旨。

2、全过程的管理。指对产品生产经营全过程都要进行质量管理，产品的质量始于设计，成于制造，终于使用，这一过程的各个环节都会对产品质量产生不同程度的影响，因而必须对全过程进行管理，这样就把质量管理的范围从原来的制造过程向前后扩展或延伸，形成一个螺旋形的上升过程，从访问用户、市场调查、产品设计方案论证开始，到设计、试制、生产、测试检验、销售、使用、服务的全过程，都要严格地实施质量管理，保证达到原定的质量标准，这个过程不断循环，则产品质量将不断改进和提高。

3 全员参加管理。质量管理环环相扣，人人有责，不能把质量管理看成只是质量管理部门的事，企业各个部门的工作和各个环节的活动都直接或间接影响着产品质量。要提高产品质量就需要依靠所有人员共同努力，从企业领导、技术人员、经营管理人员到生产工人都要学习质量管理的理论和方法，树立质量第一的观念，提高工作质量和产品质量。

4. 采用全面方法的管理。指采取的管理手段不是单一的，而是综合运用质量管理的管理技术和科学方法，组成多样化的复合的质量管理方法体系。要把质量检验、数理统计、改善经营管理和革新生产技术等有机结合起来，全面综合地管好质量。

5 预防性。就是要充分认识到良好的产品是设计和生产出来的，不是检验出来的，要把管理工作重点从事后把关，转移到事前控制上来，实行防检结合，以防为主，把不合格产品消灭在它的形成过程中。

6 服务性。主要表现在三个方面：一是企业对用户做好售后服务；二是企业内部上道工序为下道工序服务，树立“下道工序是用户”的思想；三是辅助部门为生产车间做好服务。

7 科学性。就是不能凭直观判断，凭印象感觉、经验办事。要按科学程序调查研究，用科学数据、科学方法和科学原理说话。

二、质量保证体系

（一）质量保证体系的概念

质量保证体系就是企业根据质量保证的要求，从企业的整体出发，运用系统的理论和方法，把企业各部门、各环节严密地组织起来，规定它们在质量管理方面的职责、任务和权限，并建立组织和协调各方面质量管理活动的组织机构，在企业内形成一个完整的有机的质量保证系统。建立健全质量保证体系是保证质量目标得以实现的重要手段，是取得长期稳定生产优质产品的组织保证和制度保证。

为了建立企业的质量保证体系，要建立质量管理的组织保证体系。一般的做法是在厂部设全面质量管理办公室，负责组织、协调、督促、检查全厂各部门、车间的质量管理活动，制定质量攻关目标，组织审批 QC 质量小组活动计划和成果鉴定；在车间、科室则普遍建立群众性的 QC 质量管理小组，负责判定本车间、本工序、本科室的质量攻关项目和具体措施，并提出对策；班组设质量管理点，以明确每个人的职

责。

建立健全质量保证体系要有明确的质量目标，协调的组织结构，完善的信息反馈系统，严格的质量检验系统，管理业务标准化和管理流程程序化。

（二）质量保证体系的内容

质量保证体系的内容由设计过程、制造过程、辅助过程和使用过程的质量管理四个部分组成，涉及整个企业生产经营管理的全过程。

1. 设计过程的质量管理

质量第一步开始于设计，设计质量是质量管理的首要环节。设计过程质量管理的任务有两项：一是企业要设计出对用户具有更高更好使用效果的产品；二是在满足用户前提下，企业要有利于利用现有条件和发展可能，取得较高的生产效率和良好的经济效果。据此，设计过程质量管理着重抓以下六个环节：（1）搞好调查研究，制定产品质量目标。（2）搞好设计审查和工艺性审查。（3）组织好试制鉴定工作。（4）开展产品设计的经济活动分析。（5）保证技术文件的质量。（6）加强标准化工作。

2. 制造过程的质量管理

这一过程是保证和提高产品质量的关键，也是质量管理的中心环节。它的工作任务概括起来就是“把关”和帮助“过关”。“把关”就是严密组织对生产过程各个环节的质量检验工作；帮助“过关”就是贯彻预防为主方针，通过检验和质量分析，找出产生质量缺陷的原因，推动生产部门和操作者采取预防措施，把废次品减少到最低程度。据此，制造过程的质量管理着重抓以下五个环节：（1）加强工艺管理，使生产过程处于严密的监督和控制下。（2）组织好技术检验。（3）搞好质量状况的统计分析，掌握质量动态和发生变化的原因。（4）加强废品管理。（5）加强关键零件和重点工序的质量控制。

3. 辅助过程的质量管理

这一过程包括物资供应、工具准备、设备维修、燃料及水电供应等。其任务有两项：一是本身质量管理要搞好；二是提高服务质量。物资供应的质量管理要做到对进厂的物资进行严格的检查和验收；工具准备的管理工作要做好工具的验收、保养、发放、鉴定、校正和修理等工作；设备维修的质量管理要保证把设备维修好，使其经常保持良好的技术状态。

4. 使用过程的质量管理

使用过程的质量管理既是全面质量管理工作在广度上的自然延伸和归宿，又是全面质量管理工作的起点。它主要抓好以下三项工作：（1）开展对用户的技术服务工作。（2）对产品的使用效果和使用要求进行调查。（3）认真处理出厂产品的质量问题的。

（三）质量保证体系的 PDCA 循环

PDCA 质量管理循环保证体系是由美国质量管理专家戴明提出的，所以又称“戴明环”。它是由英语 Plan（计划）、Do（实施）、Check（检查）、Action（处理）四个词的第一个字母组成的。PDCA 循环保证体系反映了做质量管理工作必须经过的四个阶段，也体现了全面质量管理的思想方法和工作程序。这个管理循环包括质量保证体系活动必须经历的四个阶段和八个工作步骤。

（1）计划阶段（P）：①分析现状，找出质量问题。②分析产生问题的原因。③从各种原因中找出影响质量的主要原因。④制定计划，制定措施。

（2）实施阶段（D）：⑤执行计划，落实措施。

（3）检查阶段（C）：⑥检查计划执行情况和措施实行效果。

（4）处理阶段（A）：⑦把有效措施纳入各种标准或规程中加以巩固，无效的不再实施。⑧将遗留问题转入下一个循环继续解决。

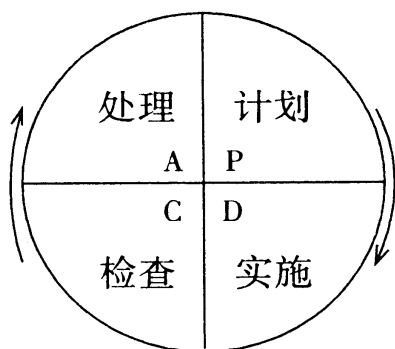


图 9—1 PDCA 循环阶段

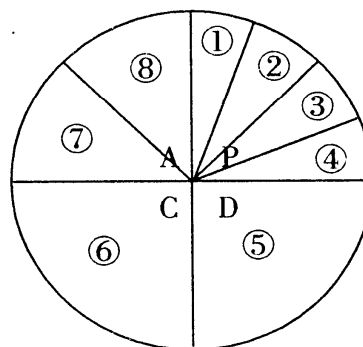


图 9—2 PDCA 循环八个步骤

PDCA 循环运转时，有以下特点：

1. 大环套小环，一环扣一环；小环保大环，推动大循环。整个企业，各科室、车间、工段、班组和个人都有自己的 PDCA 管理循环，所有的循环圈都在转动，并且相互协调，互相促进。上一级循环是下一级循环的依据，下一级循环是上一级循环的组成部分和具体保证。

2. 管理循环如同爬楼梯一样螺旋式上升，每转动一圈，就上升一步，就实现一个新的目标，不停转动就不断提高。如此反复不断地循环，质量问题不断得到解决，管理水平、工作质量和产品质量就步步提高。

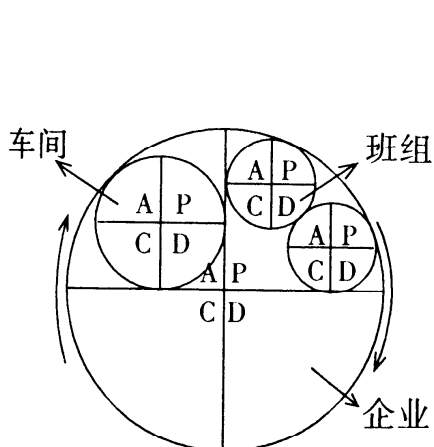


图 9—3 PDCA 循环运转特点之一

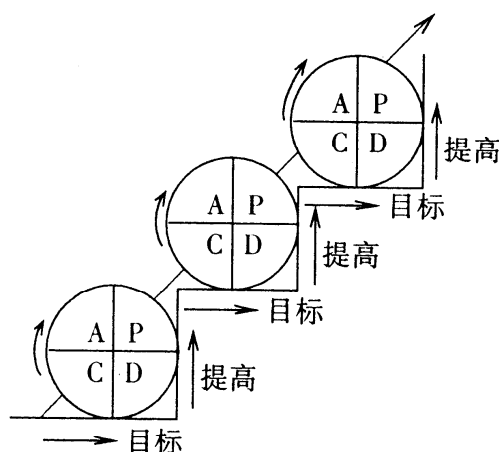


图 9—4 PDCA 循环运转特点之二

3. 管理循环是综合性循环，四个阶段划分是相对的，不能机械地把它分开，而要紧密衔接，而且各阶段之间存在一定的交叉。实际工作中，往往是边计划边执行，边执行边检查，边检查边处理，边处理边调整计划。质量管理工作正是在这样的循环往复中达到预定目标的。

4. 管理循环关键在于“A”阶段，只有把成功的经验和失败的教训都纳入各项标准、规程和制度中，才能使今后的工作少走弯路和不断提高。

三、全面质量管理的基础工作

(一) 标准化工作

标准化工作是人们在生产经营管理中，为了社会各方面的利益，对技术、经济和管理等活动中需要统一协调的各类现象，制定统一的准则，并组织贯彻实施的全部活动过程。标准包括技术标准和管理标准两方面的内容。我国的技术标准，按管理权限可分为企业标准、部颁标准和国家标准，为了便于国际交往还

制定了国际标准。标准要具有权威性、科学性、群众性、连贯性和明确性。标准化工作的基本任务是收集和保管各种技术和管理标准资料，推行和贯彻统一标准，保证产品在技术和管理上的衔接与协作配合，要明确执行标准的目的是生产出能满足用户要求的优良产品，并使标准配套。

（二）计量工作

质量管理要用数据来说话，准确的数据是建立在准确的计量工作基础上的。加强计量工作，主要抓好以下环节：（1）正确合理使用计量器具。（2）定期检查和维修计量器具。（3）及时修理和报废不合格的计量器具。（4）建立健全计量管理制度。（5）改革计量检测方法，实现检测手段现代化。

（三）质量信息工作

质量信息工作就是对质量的各种信息、数据、记录和资料等进行收集、整理、分类、归纳和立档，去粗取精，去伪存真，精心研究，并及时反馈。质量信息来源有：（1）生产前和生产中有关工作质量、工程质量和成品、半成品、原材料等方面的质量信息。（2）产品实际使用过程中反映的情况。（3）国内外同行中的产品质量信息。（4）国内外科技信息。（5）市场调查和预测获得的信息。质量信息要做到准确、及时、全面、系统。

（四）质量责任制

质量管理责任制是对企业每个部门、每个人都明确规定在质量工作上的具体任务、责任、要求和权限，以便做到质量工作事事有人管，人人有专责，办事有标准。工作有检查，检查有考核。实践证明，只有建立健全质量责任制，才能使质量管理的职能真正落到实处。

（五）质量教育工作

推行全面质量管理，首先要提高人的素质，要把质量教育作为“第一道工序”来抓。质量教育工作包括两方面内容：（1）进行“质量第一”的思想教育，解决质量管理的认识问题。（2）加强对职工质量管理业务培训，使职工了解质量管理的全过程，掌握其理论和方法。

第三节 产品质量控制方法

一、产品质量波动

任何企业生产的产品，不可能每个质量特性都丝毫不差。即使是技术很高的工人用相同的原材料，按照同样的工艺规程，在同一台机器上生产一批产品，也不能做到丝毫不差，这些产品质量只能做到基本相同。这种产品质量特性的差别，称为质量波动。造成质量波动的五大因素是：人、机器、材料、方法和环境。

（一）产品质量波动的原因

产品质量波动的原因大体上有两大类：

1. 偶然性波动。它是由于原材料的材质稍有一些差别，或机器在工作时有轻微的振动，或工具正常的磨损，或车间温度、湿度、电压有微弱的变化等导致产品质量的差异，这些因素不易被发现，在技术上难以消除，经济上无多大损失。它们引起的质量差异不会产生废品，甚至不会影响产品的同一性和互换性，因此应视为正常。

2. 系统性波动。它是由于不同规格、材质相差很大的原材料混杂在一起，或是机器发生故障，或是工具磨损太厉害，或是车间的温度、湿度、电压显著的变化，或是由于工人不遵守工艺规程等造成的，上述原因对质量影响很大，可造成次品或废品。这些系统性波动的质量差异是不正常的，应加以消除。

研究质量波动的目的就是通过收集数据、整理数据，找出波动的规律，把偶然性波动控制在最低限度，消除系统性原因造成的异常波动。

（二）质量波动的表示方法

产品质量不但有波动，而且波动有大小，反映产品质量水平和波动程度一般用统计特征值来表示。例如有五个数据，分别为7、9、10、11、12，反映质量波动的特征值有：

1. 质量特性平均数。它是表示数据集中位置的一种统计量，通常用 \bar{x} 表示，其计算公式是：

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

式中： \sum ——求和； \bar{x} ——各产品质量特性； n ——产品数量。

$$\bar{x} = \frac{7+9+10+11+12}{5} = 9.8$$

2. 质量特性中位数。它也是表示数据集中位置的一种统计量，通常用 X 表示。当数据的数量是奇数时，将数据按大小排列、居于中间位置的数即中位数；当数据的数量是偶数时，则先按大小排列，再取居于中间位置的两个数求其算术平均数。这里 $\bar{x} = 10$ 。此种方法精度不高，但可节省计算工作量。

3. 质量特性标准偏差。它是表示数据离散程度的统计量，用 S 表示，计算公式为：

$$s = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

$$s = \sqrt{\frac{(7-9.8)^2 + (9-9.8)^2 + (10-9.8)^2 + (11-9.8)^2 + (12-9.8)^2}{5-1}} = 1.924$$

可见标准偏差是以每个产品和这批产品质量特性平均偏差综合反映一批产品的离散程度。

4. 质量特性极差。它是一组数据中最大数和最小数之差，通常用 R 表示。这里 $R = 12 - 7 = 5$ 。它是数据分散程度的最简单的一种统计方法。由于极差只利用了数据中最大数和最小数，未能充分利用数据所提供的全部信息，因此精度差；但计算简单。

二、产品质量控制方法

在质量管理中，常用的统计方法有七种，被称为质量管理的“七种工具”。现分别介绍如下：

（一）分层法

分层法又叫分类法。分组法。这种方法就是把收集来的数据，根据一定的目的，按其性质、来源、影响因素等加以分类，进行研究，使杂乱的数据系统化。条理化，从而找出质量问题的症结，采取相应的措施加以解决。在质量管理中，数据分层的标志多种多样，一般可先按时间、操作人员、使用的设备、使用的原材料、操作方法、测量工作、工序等进行分类，然后再进一步细分。分层法常常和其他方法结合起来使用，如分层法与排列图法、与直方图法结合使用。

（二）调查表法

调查表又称统计分析表或检查表，它是利用统计图表登记有关数据，并据以粗略分析影响产品质量的原因。一般来说，调查表经常和分层表一起用效果更好。根据不同的调查对象、调查目的、调查范围，可将调查表设计成多种形式。通常有：缺陷位置调查表、不合格项目调查表、质量特性值分布调查表和不良品产生原因统计表等。

（三）排列图法

排列图法又称主次因素图法或巴雷特图法。它是用来找出影响产品质量主要问题的一种图解方法。在排列图中有两个纵坐标，一个横坐标，几个直方图形和一条曲线。左边的纵坐标表示频数（件数、金额等），右边的纵坐标表示频率（以百分比表示）。有时也可以把两个纵坐标都画在左边。横坐标表示影响质量的各个因素，按影响程度的大小由左至右排列，直方形的高度表示某个因素影响程度的大小。曲线表示各影响因素大小的累计百分数，这条曲线叫巴雷特曲线。通常把累计百分数分为三类：0%~80%的为 A 类，是重要因素；累计百分数在 80%~90%的为 B 类，是次要因素；累计百分数在 90%~100%的为 C 类，是一般因素。

表 9—1 某饲料厂饲料不合格品统计表

原因	废品数（袋）	总计废品数(袋)	百分比（%）	在总数中的累计百分比（%）
水分过多	182	182	72. 8	72. 8
蛋白质过少	34	216	13. 6	86. 4
维生素不足	15	231	6. 0	92. 4
含黄曲霉素	13	244	5. 2	97. 6
其他	6	250	2. 4	100. 0
合计	250	—	100. 0	—

在作排列图时应注意以下几点：（1）A 类因素不宜超过三个，否则就失去了找主要矛盾的意义。（2）纵坐标除了用袋数、件数表示外，也可用损失的工时、重量、价值等表示。（3）不太重要的项目太多时，横轴会变得很长，通常将其列入“其他”栏内并置于排列图末端。（4）若各项因素频数差异甚小，则要考虑横坐标的因素分类是否恰当，或选用纵坐标的计量单位是否合理。（5）选定了主要因素，采取相应措施以后，为了检查实施效果，还可重新画排列图。

（四）因果分析图法

使用排列图找出影响产品质量的主要因素后，可用因果分析图找出主要因素产生的根源。因果分析图因其形状而被称为树枝图或鱼刺图，它是用来表示产品质量特性与影响质量的有关因素之间关系的图表，因此它又被称为特性因素图。它通过分析，把造成质量问题的各种原因，系统地分出不同层次，并形象地用箭头线表示它们的因果关系，以迅速正确地找出问题所在，针对主要原因，制定具体措施加以解决。

绘制因果分析图时要注意以下几点：（1）影响质量问题的大原因由人、机器、材料、工艺、环境等五大方面组成。（2）充分发扬民主，集思广益，将反映的原因都画在图上。（3）原因分析应从大到小，从粗到细，寻根究底，直到能具体采取措施为止。（4）措施采取后，还应用排列图等调查实际结果。

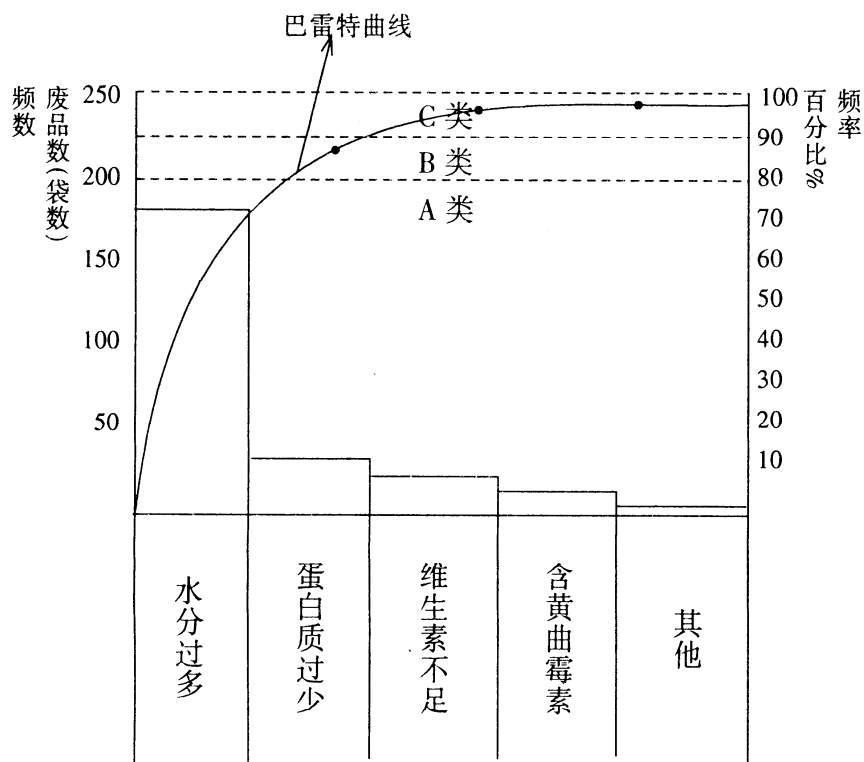


图 9—5 排列图

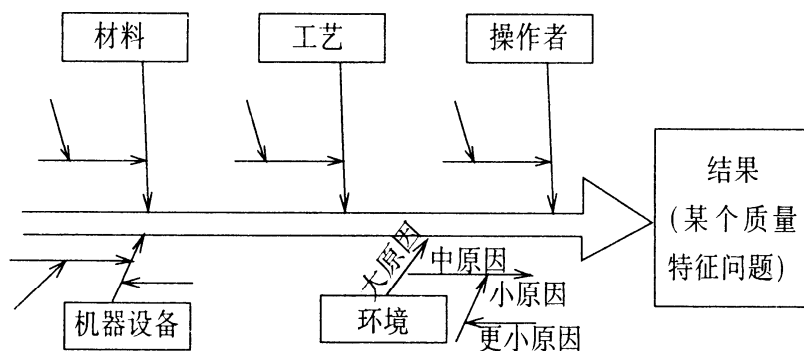


图 9—6 因果分析图

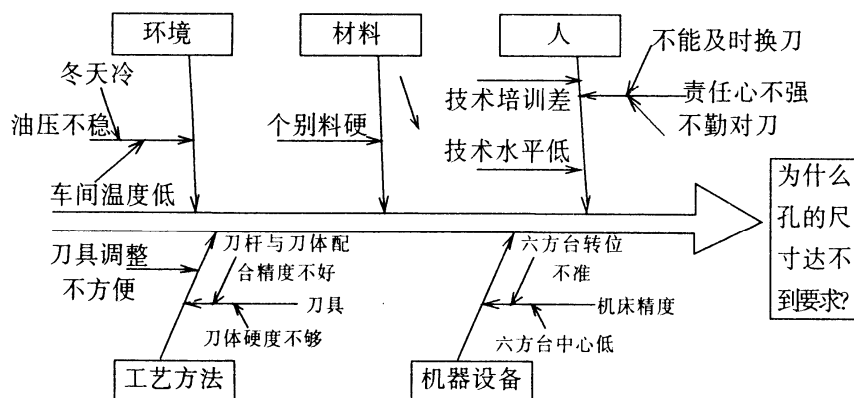


图 9—7 阀柜工序因果分析图实例

(五) 直方图法

直方图又称质量分布图，它是用来整理质量数据，从中找出质量运动规律，预测工序质量好坏和估算工序不合格品率的一种常用工具。绘制直方图的具体方法是对生产工序加工出来的产品，根据抽样原理，从中抽出一定数量的样本，经过测量取得一批数据，然后把这些数据进行系统整理，适当分组和统计，以组距为横坐标，以频数为纵坐标，以组距为底，以频数为高画出一条列矩形。

作直方图的目的，是要通过观察图的形状判断生产过程是否稳定，预测不合格品率，以便采取措施，控制产品质量水平。直方图的观察分析用法如下：

1. 对图形形状的观察分析。观察图形状，遇到一些参差不齐的形状，不必太计较，而主要注意图形的整个形状。常见的典型形状有以下几种：

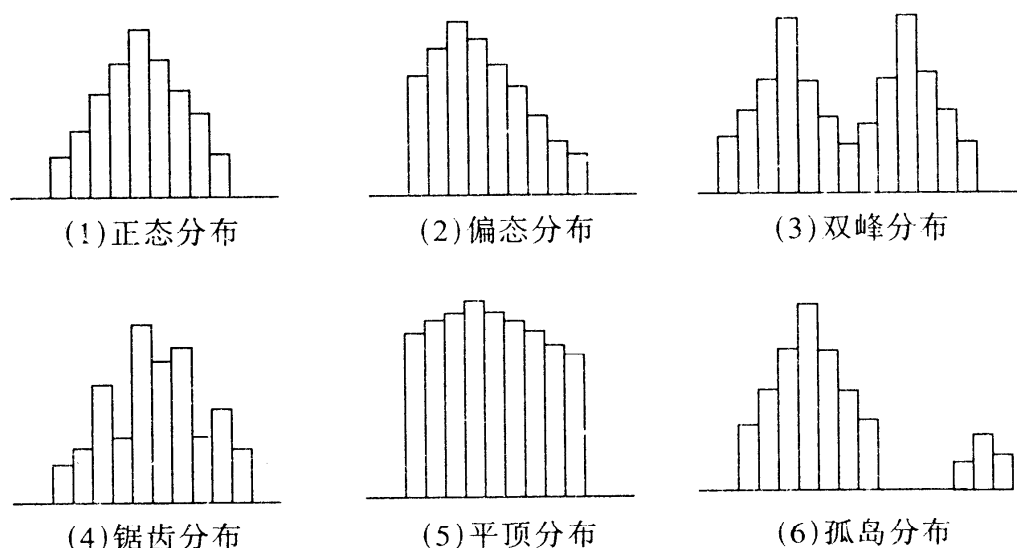


图 9—8 常见的六种直方图形状

(1) 正态分布：正常的直方图一般以中间为顶峰，左右对称地分散显正态分布，表明生产情况正常，产品质量稳定。(2) 偏态分布：图形偏向一边，由于计量值只控制一侧界限时，常出现此形状；有时也因加工习惯造成这种分布，如孔加工偏小，而轴加工偏大等。(3) 双峰分布：这是由于两组不同分布中心的产品混合的结果。(4) 锯齿分布：这种情况一般不是生产上的问题，可能是由于分组过细或测量仪器精度不够，或读数有误等原因所致。(5) 平顶分布：往往是由于生产过程中有缓慢变化的因素在起作用所致，如工具的磨损、操作者疲劳等，应采取措施，使该因素恢复到良好水平。(6) 孤岛分布：可能是由于短时间内有异常因素出现，加工条件有变化，如材料质量突变，有不熟练工人顶班，或测量不当等。

2. 与公差范围进行比较分析。当直方图为正态分布时，还需要进一步将直方图与公差进行比较，以判断工序满足标准要求的程度。这种对比有六种情况，见图 9—9。图中 B 是实际尺寸分布范围，T 是公差范围。

(1) 理想分布：B 在 T 的中间，平均值也正与公差中心重合，实际尺寸分布的两边还有一定的余地，这样的工序质量是很理想的。(2) 偏心分布：这种分布虽然落在公差界限以内，但因偏向一边，故有超差的可能，应采取措施把分布移到中间来。(3) 无实余分布：分布虽然也落在公差范围内，但一点余地都没有，稍不注意就会超差，必须采取措施缩小分布范围。(4) 瘦型分布：T 过分大于 B，质量过分满足标准，虽然不出废品，但要考虑经济上是否合算，可以通过改变工艺（由精度高变为精度低），或适当缩小公差范围，以利降低成本。(5) 胖型分布：B 大于 T，出现超差，应采取措施缩小它或放宽公差。(6) 陡壁分布：实际尺寸分布范围过分偏离公差中心，已经造成超差或废品，应采取措施将其纠正过来。

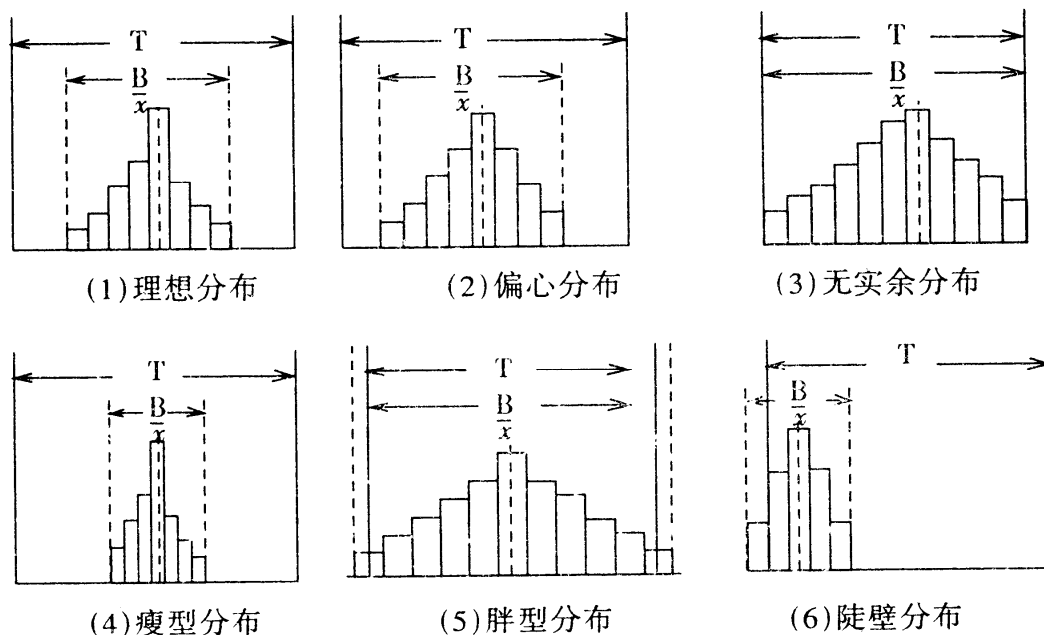


图 9—9 直方图与公差比较

3. 考察工序能力。工序能力又叫工程能力，是指工序处于稳定状态下的实际加工能力。表现为一定产品质量特性的分布范围，如实际尺寸分布范围（又叫加工精度），用符号 B 表示，通常用质量特性分布的 6 倍标准偏差表示，即 $B=6\sigma$ 。为了掌握工序能力对工序质量要求的保证程度，需要计算工序能力指数，它是指该道工序的加工精度能满足公差要求程度的大小，即公差与工序能力的比值。工程能力指数的计算可分为以下四种情况：

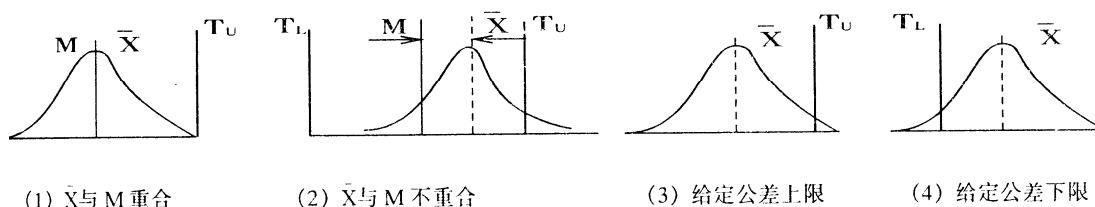


图 9—10

表 9—2 工序能力等级评定表

范围	等级	判断
$C_p > 1.67$	特级	工序能力过高，为提高产品质量，可缩小公差范围；或为降低成本，可放宽波动幅度，降低设备精度等级
$1.67 > C_p \geq 1.33$	一级	工序能力充足，可放宽波动幅度，简化检验方式，减少检验次数，当 $C_p=1.33$ 时，工序能力处于理想状态，可放心生产，并保持其稳定
$1.33 > C_p \geq 1$	二级	工序能力尚可，可对工序进行控制和监督，或对产品进行常规检验，这是生产过程中所希望控制的范围，但当 C_p 接近 1 时，则有超差有危险，应加强控制
$1 > C_p \geq 0.67$	三级	工序能力不足，尺寸分布不能满足公差要求，应采取提高机械能力，改善作业方法，修订工序管理标准等措施，提高工序能力；或进行全数检验，增加检验次数；也可在不影响产品质量的情况下，放宽公差范围
$0.67 > C_p$	四级	工序能力严重不足，不能保证稳定生产合格品，处于极不理想状态，应停止生产，查明原因，对工艺进行改革或采取其它措施提高工序

		能力
--	--	----

(1) 当给定双向公差，质量数据分布中心 (\bar{x}) 与公差中心 (M) 重合时，用符号 C_p 表示，

$$C_p = \frac{T}{B} = \frac{T}{6\sigma} \approx \frac{T}{6S} = \frac{T_U - T_L}{6S}, \text{ 式中: } T \text{——公差, } B \text{——工序能力, } \sigma$$

——总体标准偏差, S ——子样标准偏差, T_U ——公差上限, T_L ——公差下限。(2) 当给定双向公差，

质量数据分布中心 (\bar{X}) 与公差中心 (M) 不重合时，即存在中心偏移量 (ε) 时，用符号 C_{PR} 表示，

$$C_{PR} = \frac{T - 2\varepsilon}{6S}, \text{ 式中, } \varepsilon = |M - \bar{X}|. (3) \text{ 当给定单向公差的上限公差时, 用符号 } C_{P\pm} \text{ 表示, } C_{P\pm} = \frac{T_U - \bar{X}}{3S}.$$

(4) 当给定单向公差的下限公差时，用符号 $C_{P\mp}$ 表示， $C_{P\mp} = \frac{\bar{X} - T_L}{3S}$ 。计算出工序能力后，可作出工序

能力能否满足质量要求的判断。

(六)控制图法

控制图又称为质量管理图或质量评估图。它是用数理统计理论对生产过程中质量状态进行控制的一种图表，其基本形式如图 9—11。

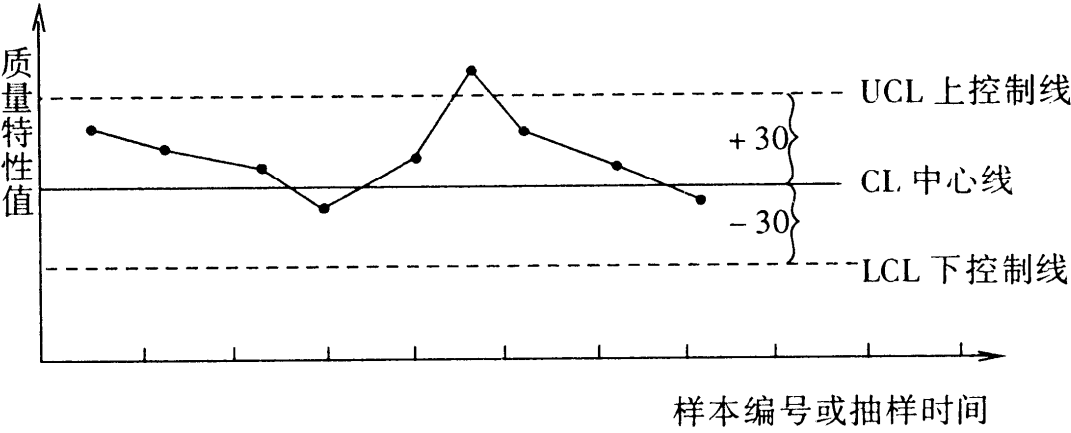


图 9—11

控制图上一般有三条线：中心线 (CL)、上控制线 (UCL) 和下控制线 (LCL)。一般把被控制的特征值用点描在图上，如果点子全部落在上下控制线内，而且点的排列没有缺陷（如成链，倾向，靠近控制线，有周期性等），那么就表示质量数据的差异是由于偶然性因素引起的，整个生产处于控制状态；否则就认为生产过程存在异常原因，必须查出予以消除，使生产过程恢复正常。因此控制图可以起到报警和预防出现大批废品的作用。控制图的控制界限就是判明生产过程是否存在异常原因的判断基准。通常用“三倍标准差法”来确定控制界限。把中心线定在被控制的统计量的期望值上，即： $CL=E(Y)$ ， $UCL=E(Y)+3\sigma(Y)$ ， $LCL=E(Y)-3\sigma(Y)$ ，式中： Y ——被控制的统计量， $E(Y)$ ——统计量的期望值， $\sigma(Y)$ ——统计量 Y 的标准偏差，可用样本标准偏差 S 来代替。根据数理统计的原理，产品质量特性在 $E(Y) \pm 3\sigma$ 之间出现的可能性（即概率）为 99.73%，因此取 3σ 可满足质量要求。

控制图的种类很多，基本上可分为计量值控制图和计数值控制图两大类。目前最常用的是平均数—极

差 ($\bar{X}-R$) 控制图, 它是由 \bar{X} 控制图和 R 控制图组成, \bar{X} 控制图是观察工序平均值变动, R 控制图是观察工序散差的变化。 $\bar{X}-R$ 控制图的绘制程序是: (1) 收集数据。(2) 数据分组。(3) 将数据填入数据表。(4) 计算各组的平均值 \bar{X} 。(5) 计算总平均值 $\bar{\bar{X}}$ 。(6) 计算各组的极差值 R 。(7) 计算各组极差值的平均值 \bar{R} 。(8) 计算中心线和控制上下线。(9) 画控制界限。(10) 打点。(11) 写上有关事项。

画出控制图后, 要对控制图进行观察分析判断。满足下列两个条件可认为生产过程处于控制状态: (1) 点在上下限内。(2) 点在控制界限内排列没有缺陷, 随机分布在中心线两侧。如出现下列情况可判断为点子排列有缺陷: (1) 点在中心线一侧连续出现 7 次以上。(2) 连续出现 7 点上升或下降的倾向。(3) 点在中心线一侧多次出现。(4) 连续 3 个点子中, 至少有 2 个点在上方或下方 2 σ 横线以外出现。(5) 点子排列呈周期性。出现这五种情况, 表明生产过程发生了异常变化, 应查明原因, 采取相应措施加以消除。

(七) 散布图法

散布图又称相关图, 是一种简易的相关分析, 利用统计图的形式, 来分析研究影响因素同质量特性之间、两种质量特性之间, 两种影响因素之间关系的程度。在质量分析中, 对于某些既有关系但又不存在确定函数关系的变量, 不能由一个变量的数值精确地求出另一个变量的数值时, 通常采用相关图观察, 用散布图将有关的各对数据, 用点子描在直角坐标图上, 就能分析判断它们之间有无相关关系以及相关的程度。然后运用这种关系, 对产品或工序进行有效的控制。如在热处理中, 要找出淬火温度与钢件硬度的关系, 可作出它们之间的散布图如下:

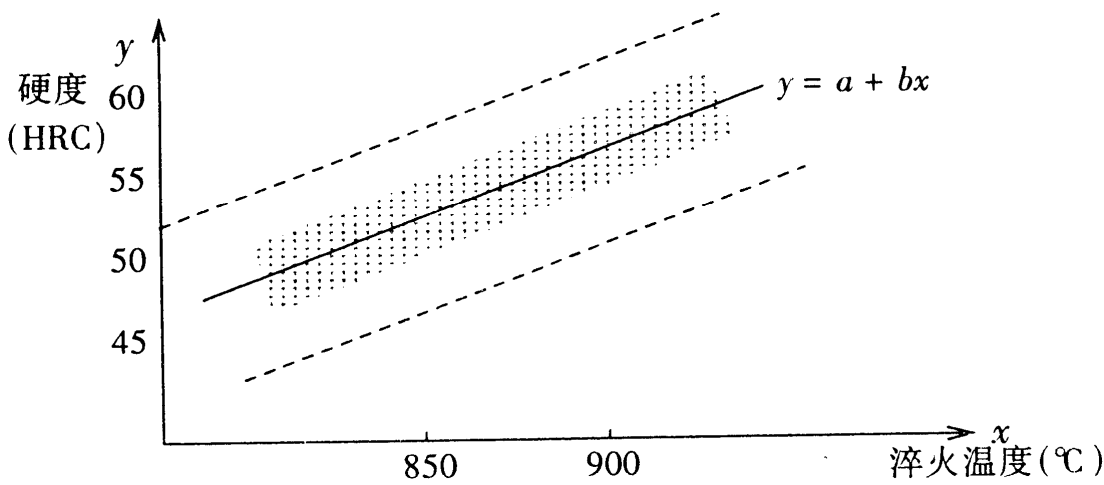


图 9—12 散布图

散布图的形式有以下几种: (1) 强正相关 (X 变大, Y 也显著变大)。(2) 弱正相关 (X 变大, Y 也慢慢变大)。(3) 强负相关 (X 变大, Y 显著变小)。(4) 弱负相关 (X 变大, Y 慢慢变小)。(5) 曲线相关, 即 X 与 Y 之间不成直线关系, 有三种情况。(6) 不相关, 即 X 与 Y 之间没有相关关系。如图 9—13。

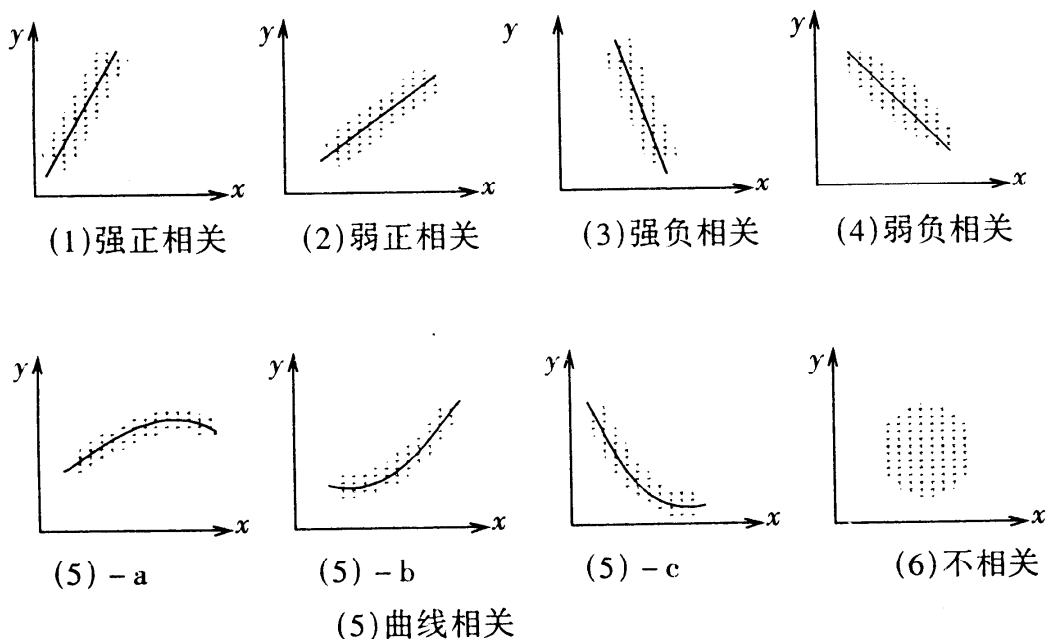


图 9—13

(1)、(2)、(3)、(4) 的回归方程为: $y=a+bx$, 用最小二乘法求回归方程系数的联立方程组是:

$$\begin{cases} \sum y_i = b \sum x_i + an \\ \sum y_i x_i = b \sum x_i^2 + a \sum x_i \end{cases}$$

(5) - a、(5) - b 的回归方程为 $y=ax^2+bx+c$, 用最小二乘法求回归方程系数的联立方程组是:

$$\begin{cases} \sum y_i = a \sum x_i^2 + b \sum x_i + nc \\ \sum x_i y_i = a \sum x_i^3 + b \sum x_i^2 + c \sum x_i \\ \sum x_i^2 y_i = a \sum x_i^4 + b \sum x_i^3 + c \sum x_i^2 \end{cases}$$

(5) - C 的回归方程为: $y=b + \frac{R}{X}$, 用最小二乘法求回归方程系数的联立方程组是:

$$\begin{cases} \sum y_i = R \sum \frac{1}{x_i} + nb \\ \sum \frac{y_i}{x_i} = R \sum \frac{1}{x_i^2} + b \sum \frac{1}{x_i} \end{cases}$$

为了更准确地判定两个变量相关关系的密切程度, 通常计算相关系数 r , 计算公式为:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} * \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

$-1 \leq r \leq 1$, $r = \pm 1$, 变量之间为函数关系; $-1 < r < 0$, 变量之间为负相关; $r = 0$, x 与 y 不相关; $0 < r < 1$, x 与 y 为正相关。

第四节 ISO 9000 与质量认证

一、ISO 9000 族标准的产生

国际标准化组织 (International Organization for Standardization,简称 ISO),成立于 1974 年 2 月 23 日,是世界上最大的非政府国际标准化组织。为了适应国际贸易和国际间的技术经济合作与交流的需要,为了提高世界范围内质量管理水平,国际标准化组织于 1987 年推出了 ISO 9000 “质量管理 and 质量保证”系列标准,从而使世界质量管理 and 质量保证活动有了一个统一的基础。ISO 9000 在世界范围内产生了十分广泛而深刻的影响,并被称之为“ISO 9000 现象”。它标志着质量管理 and 质量保证标准走向了规范化、系列化和程序化的世界高度。

1959 年,美国国防部发布了世界上第一个质量保证标准, MIL-Q-9858A 《质量大纲要求》,此标准要求:“应在实现合同要求的所有领域和过程(例如:设计、研制、制造、加工、装配、检验、试验、维护、装箱、运输、贮存和安装)中充分保证质量。”同时,美国国防部还根据不同产品的需要发布了 MIL-Q-45028A 《检验系统要求》,作为生产简单武器的质量保证标准。此后,美国国家标准学会(ANSI)和美国机械工程师协会(ASME)分别于 1971 年制定发布了有关质量保证的标准。美国在实施质量保证标准中所取得的成效,引起各工业发达国家的关注,并纷纷效仿美国,制定本国的质量保证标准。1979 年英国制定了 BS-5750 质量保证标准,同年加拿大制定了 CSAZ-229。此后,法国、澳大利亚、荷兰、挪威等国也先后制定了各自的质量保证标准。

为了适应世界经济和国际贸易发展的需要,确保消费者的利益,国际标准化组织(ISO)根据英国 BSI 的提议,于 1979 年成立了 ISO/TC176 “质量管理 and 质量保证技术委员会”,其目标是制定一套质量管理 and 质量保证国际标准,该委员会以英国 BS 5750 和加拿大 CSAZ-229 这两套标准为基础,并参照其他国家的质量管理 and 质量保证标准,在总结各国质量管理经验的基础上,特别是日本的全面质量管理(TQC)的实践经验等,经过 5 年的努力,国际标准化组织(ISO)于 1986 年完成了 ISO 9000-9004 《质量管理 and 质量保证》系列标准,并于 1987 年 3 月正式发布。

目前,世界上已有近 80 个国家等同或等效采用了 ISO 9000 系列标准,有 30 多个国家依据 ISO 9000 开展了质量认证,并且,已成为《关税与贸易总协定》中“贸易技术壁垒协议”统一协调、消除技术壁垒的依据和共同遵守的准则。

我国已于 1992 年等同采用了 ISO 9000 系列标准,发布为 GB/T 19000 系列标准,并于 1993 年 1 月 1 日起实施。这就为我国企业在对外贸易和转换经营机制中,实施质量取胜的战略,提供了一个良好的契机和一个奋斗的目标,为我国企业站稳国内市场,走向国际市场提供了一把金钥匙。

二、ISO 9000 族标准概述

(一) ISO 9000 族标准的定义

ISO 9000 族标准是世界主要发达国家长期实施质量管理 and 质量保证的经验总结,体现了科学性、经济性、社会性和广泛的适应性。它既包括了国际认可的质量管理原则,也包括了一套代表着全世界不同贸易国或贸易区域的领导以及各商品和服务行业专家共同认可的可执行的实施方法。

ISO 9000-1-1994——质量管理 and 质量保证标准 第一部分 选择与使用指南 1994 版提出了 ISO 9000 族的定义,即:由 ISO/TC 176 技术委员会制订的所有国际标准。目前,ISO 9000 族包括:

- 1、ISO 9000 至 ISO 9004 的所有国际标准,包括 ISO 9000 和 ISO 9004 的各分标准。
- 2、ISO 10001 至 ISO 10020 的所有国际标准,包括各分标准。
- 3、ISO 8402。

因我国是等同采用 ISO 9000 族标准,所以也就有“GB/T 19000 族”,其内容与 ISO 9000 族完全相同,只是编号不同。“GB/T 19000 族”是由全国质量管理 and 质量保证标准化技术委员会(CSDBTS/TC 151)按等同原则将 ISO 9000 族转化而成的国家标准。

ISO 9000 族标准与产品质量关系密切。毫无疑问,对很多顾客而言,ISO 9000 质量体系认证证书意味着他们可以得到满意的产品质量保证。为了消除对这一点的误解,英国的一个认证机构曾发表以下声明:

ISO 9000 给出了一个准则,以评价管理体系按规范进行生产或服务的能力。产品和服务的规范以及相

应的接收准则由顾客和供方决定。ISO 9000 并不确定顾客通过采购合同所得到的产品或服务的质量。它是对供方满足规定要求能力的评价。从这个意义上说, ISO 9000 既不是产品或服务质量的同义词, 也不是代替。

这一点在 ISO 9001—1994 的 4 · 2 · 1 中得到说明。“供方为确保产品符合规定要求应建立并保持一个文件化的质量体系。”

这就意味着质量体系是确保产品满足规定要求的一种手段。

(二) ISO 9000 族标准的构成

ISO 9000 族标准是一个大的标准家族, 标准数量较多, 而且还在发展之中, 它可以分为术语标准、主体标准和支持性标准三大类。

1、术语标准 ISO 8402—1994《质量管理和质量保证术语》

ISO 8402—1994 包括 67 个术语, 共分为 4 大类: 基本术语 (13 个)、与质量有关的术语 (19 个)、与质量体系有关的术语 (16 个)、与工具和方法有关的术语 (19 个) 等。ISO 8402 通过规定有关质量领域的术语定义, 从而创造了在世界范围内共同交流的工具, 为正确理解 ISO 9000 族标准打下了坚实的基础。该标准适用于所有方面, 可有于质量标准的制定和使用, 以及国际标准的相互交流和理解。

2、主体标准

主体标准分为三大类, 即质量管理和质量保证标准的指南性标准, 质量管理和质量体系要素标准, 质量保证模式标准。

(1) 质量管理和质量保证标准的指南性标准:

① ISO 9000—1—1994 《质量管理和质量保证标准 第 1 部分 选择和使用指南》;

② ISO 9000—2—1993 《质量管理和质量保证标准 第 2 部分 ISO 9001、ISO 9002 和 ISO 9003 通用实施指南》;

③ ISO 9000—3—1991 《质量管理与质量保证标准 第 3 部分 ISO 9001 在软件开发、供应和维护中的使用指南》;

④ ISO 9000—4—1993 《质量管理与质量保证标准 第 4 部分 可信性大纲管理指南》。

(2) 质量管理和质量体系要素标准:

① ISO 9004—1—1994 《质量管理和质量体系要素 第 1 部分 指南》;

② ISO 9004—2—1993 《质量管理和质量体系要素 第 2 部分 服务指南》;

③ ISO 9004—3—1993 《质量管理和质量体系要素 第 3 部分 流程性材料指南》;

④ ISO 9004—4—1993 《质量管理和质量体系要素 第 4 部分 质量改进指南》。

(3) 质量保证模式标准:

① ISO 9001—1994 《质量体系 设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式》;

② ISO 9002—1994 《质量体系 生产、安装和服务的质量保证模式》;

③ ISO 9003—1994 《质量体系 最终检验和试验的质量保证模式》。

3、支持性标准

(1) ISO/DIS 10005—1994 《质量管理和质量体系要素 第 5 部分 质量计划指南》;

- (2) ISO/CD 10006—1992 《质量管理和质量体系要素 第6部分 项目管理的质量管理指南》;
- (3) ISO/DIS 10007—1994 《质量管理和质量体系要素 第7部分 技术状态管理指南》;
- (4) ISO/WD 10008—1994 《质量管理和质量体系要素 第8部分 质量管理原理及其应用指南》;
- (5) ISO 10011—1—1993 《质量体系审核指南 第1部分 审核》;
- (6) ISO 10011—2—1993 《质量体系审核指南 第2部分 质量体系审核员的评定准则》;
- (7) ISO 10011—3—1993 《质量体系审核指南 第3部分 审核工作的管理》;
- (8) ISO 10012—1—1993 《测量设备的质量保证要求 第1部分 测量设备的计量确认体系》;
- (9) ISO/DIS 10012—2—1994 《测量设备的质量保证要求 第2部分 测量过程控制》;
- (10) ISO/DIS 10013—1993 《质量手册编写指南》;
- (11) ISO/CD 10014—1993 《全面质量管理经济效益指南》;
- (12) ISO/CD 10015—1994 《教育和培训指南》;
- (13) ISO/WD 10016—1994 《检验和试验记录》。

三、质量认证

(一) 质量认证的定义与特点

1、质量认证的定义

“认证”一词的英文为 *Gertification*。英文的原意是一种出具证明文件的行动,当用作“质量认证”时则具有进一步的含意。

质量认证也称为合格认证 (*Conformity certification*)。关于合格认证,国际标准化组织已先后给出了三个定义:

ISO 指南 2—1983《标准化、认证与试验室认可的一般术语及其定义》将合格认证定义为:“用合格证书或合格标志的方法证明某一产品或服务符合特定的标准或技术规范的活动。”

1986年,ISO/IEC 指南 2—1986年,将合格认证的定义改为:“由可以充分信任的第三方证实某一经鉴定的产品或服务符合特定标准或规范性文件的活动。”(IEC 是国际电工委员会的简称,即 *International Electrotechnical Commission*,它成立于1906年,是世界上最早的国际标准化组织。)

在ISO/IEC 指南 2—1991年,对“认证”一词作了以下定义:“第三方依据程序对产品、过程或服务符合规定的要求给予书面保证。”

由此可见,根据相应的标准和有关的技术规范对企业的某一产品或服务进行试验或检查,如果该产品或服务符合这些标准或技术规范,则发给该企业有关该产品的认证合格证书,允许该产品出厂时使用合格标志,以证明该产品或服务符合相应的标准或技术规范,这种活动称为“认证”。

此外,还有质量体系认证。所谓质量体系认证,是指对供方的质量体系进行的第三方评定和注册的活动,目的在于通过评定和事后监督来证明供方质量体系符合并满足需方对该体系规定的要求,对供方的质量管理能力予以独立的证实。供方是指对产品或服务负责,并能确保质量保证实施的一方。制造厂、分包商、进口商、组装厂商、服务机构等都可称为供方。

习惯上,把产品质量认证和质量体系认证通称为“质量认证”。

2、质量认证的特点

从上述定义可以看出,质量认证具有以下四个特点:

(1) 质量认证的对象是产品、过程和服务

这里所指的产品,按照ISO 8402—1994中对产品所作的定义“产品包括服务、硬件、流程性材料、软件或其组合”。因而服务已包括在产品的含意之中。以后新的定义也可能不再单提服务。关于过程,ISO 8402—1994的定义是:“把输入转化成输出的一组相关连的资源 and 活动”。在质量认证中,对于“过程”的认证可理解为:指产品形成过程中某些专业独立性较强的工艺、计算、检测、试验等过程。如锻造、铸造、焊接、热处理、表面处理、无损检测、大型试验、复杂计算等。

(2) 认证工作的基础是标准

认证是以标准或技术规范为准则的。认证的基础是标准,没有标准就不能进行认证。

标准包括基础标准、产品标准、试验方法标准、检验方法标准、安全和环境保护标准以及管理标准等。ISO 9000 质量管理和质量保证标准系列，是认证中对供方质量体系作出评价的国际性标准，供各国及国际间认证选择使用。

（3）质量认证活动是由第三方进行的

质量认证的最大特点是第三方进行的活动。所谓第三方是指独立于第一方（制造厂、卖方、供方）和第二方（用户买方、需方）之外的一方，第三方与第一、二方之间应没有直接的经济利害关系，体现公正性和客观性。

（4）认证合格的证明方式可以采用合格证书和认证标志

如上所述，产品质量认证是“第三方依据程序对产品、过程或服务符合规定的要求给予书面保证”的一系列的活动，产品经过检查符合规定要求后，这一信息要通过认证合格证书和认证标志来传递给各有关方面。认证证书和认证标志通常由第三方认证机构颁发和规定。世界上第一个认证标志是 1903 年英国工程标准委员会创制的用于证明符合“BS”（英国标准）要求的标志。因形状像风筝，也称风筝标志。我国现在使用的“方圆标志”、“长城标志”、“PRC 标志”都是产品质量认证合格的标志。需要说明的是单独进行质量体系认证合格的企、事业单位，只发认证合格证书，产品上不作合格标志。

（二）质量认证的类型与典型制度

1980 年，国际标准化组织编写了《认证的原则与实践》一书，将世界各国现行的质量认证归纳为以下八种型式：

1、型式试验

按照规定的试验方法对产品样品进行试验，来检验样品是否符合标准或技术规范。这种认证只发证书，不允许使用合格标志，只能证明现在的产品符合标准，不能保证今后的产品符合标准。

2、型式检验认证后监督——市场抽样检验

这是一种带有监督措施的型式检验。监督的办法是从市场上购买样品或从批发商、零售商的仓库中随机抽样进行检验，以证明认证产品的质量持续符合标准或技术规范的要求。

3、型式试验加认证后监督——工厂抽样检验

这种型式和第 2 种型式相近，区别在于认证后的监督方式不同。第 3 种型是从工厂发货的产品中随机抽样检查代替第 2 种型式的市场商品的抽样检查。这种认证型式的产品同样可以使用认证标志，提供产品质量信任程度也较高。

4、型式试验加认证后监督——从市场和供方双重抽样检验

这种认证型式实际上是第 2、第 3 两种型式的结合。认证后监督抽样的样品，既采自市场又来自工厂的成品库，因而监督的力度更强。这种认证型式的产品可以使用认证标志，提供产品质量的信任程度也较前两种为高。

5、型式试验加工厂质量体系评定再加认证后监督——质量体系复查加上从工厂和市场抽样检验

这种型式的明显特点就是在批准认证的条件中新增了对申请认证的产品生产工作进行质量体系的检查和评定；在获准认证后的监督中也相应增加了对生产厂质量体系进行复查。这种认证型式集中了各种认证型式的优点，无论是批准认证的基本条件，还是认证后的监督检查，都是相当完善和严密的。因而它能为顾客提供最高程度的信任。因此，第 5 种认证型式是各国认证机构通常采用的一种型式，也是国际标准化组织向各国推荐的一种型式。我国的产品质量认证的典型工作流程也是采用这种模式。通过这种认证型式批准的产品可以使用认证标志。

6、工厂质量体系评定

这种认证型式是对产品的生产厂按照所规定的技术标准生产产品的质量体系进行检查评定，也称为质量体系评定。这种认证型式的特点是评定生产厂具有按既定的标准或规范的要求提供产品的质量担保能力。第 6 种认证型式的对象是企业的质量体系而不是产品，其监督检查也是定期对质量体系进行复查。因此，按这种型式认证批准的企业，不能在出厂的产品上使用产品质量认证标志，而是由认证机构给予生产该产品的生产厂质量体系注册登记，发给注册证书，表明该体系是根据 ISO 9000 系列标准及相应的国家标准中某一个质量担保模式进行了评定并取得了注册资格。这种认证型式由于其适应面广、灵活性大，特别是 1987 年 ISO 9000 系列标准出现后，更形成了一种具有世界范围通用国际标准为依据，表示了一个企业

综合质量保证能力得到世界各国公认认证型式，取得了迅速的发展。

7、批量试验

这是依据规定的抽样检查方案对企业生产的一批产品进行抽样试验的认证。其目的主要是帮助买方判断该产品是否符合技术规范。这一认证型式，只有在供需双方协商一致后才能有效地执行，就该批产品而言，能提供相当高的质量信任。

8、全数检验

对认证产品作 100% 的检验，这种检验是由经过认可的独立检验机构按照指定的标准来进行的。这种认证型式所需要的费用是很高的，因此，一般只在政府有专门规定的情况才采用这种认证型式，例如英国和法国政府对体温表有特殊规定，必须经政府指定的检验机构对每件产品检验合格并做上标志才能在市场上销售。

以上八种质量认证型式，第 5 种认证型式是最复杂、最全面的产品认证型式，第 6 种是质量体系认证。而第 5 种第 6 种则是各国普遍用的，也是 ISO 向各国推荐的质量认证制度。ISO 和 IEC 联合发布的所有关于认证工作的国际指南，都是以这两种认证制度为基础的。

（三）质量认证的一般程序

根据 ISO/IEC 指南 48《第三方对供方质量体系进行评定和注册指南》的要求，质量体系认证的一般程序有以下几个步骤：

1、填报申请表

供方按认证的规定认真填报申请表，交认证检查机构。认证机构审阅后，将意见告知供方，若拒绝申请，应说明理由。必要时，认证机构还提供一些有关参考资料，同时也可要求供方提供有关补充资料。

2、预备性考察

认证机构决定受理申请后，在开始正式评定之前，派员去供方作预备性考察，目的在于了解供方的规模和生活特点，并和供方商定认证日程。

3、选定质量保证模式标准

供方综合考虑其职能范围、产品特点等各种因素，从 GB/T 19001—ISO 9001、GB/T 19002—ISO 9002、GB/T 19003—ISO 9003 中选定一个模式标准，并对要素的选择和采用程度进行剪裁，模式标准的选择和剪裁应征得认证机构的同意。

4、提出评定费用

由认证机构按规定核定评定费用。费用的大小一般与所选定的质量保证模式标准、企业规模、评定工作量大小等因素有关。

5、准备证实文件

围绕所选定的质量保证模式标准的各项内容整理和完善有关质量文件和记录。对需要保密的资料，供方应事先明确，并取得审核人员谅解。

6、评定质量体系文件

在安排现场审核之前，由认证机构详细审阅和评定供方提供的质量体系文件，并提出不符合要求和重大遗漏之处，以便供方在正式检查前作修改和补充。

7、迎检准备

根据认证机构对质量体系文件审查和评定的意见，认真进行修改与完善，并做好现场评审接待工作的组织准备和物质准备。

8、现场评定

由认证机构组织一个审核小组。该小组设组长一人，组长必须由具有主审核员资格的人员担任。到达现场后，审核小组应和供方管理人员建立联系，及时提出不符合要求处，要求供方纠正，并将审核结果通知供方领导。审核结束后，审核小组编写审核报告，主报认证机构，抄报申请认证的企业。

9、整改

供方应在认证机构规定的期限内，对不符合要求的地方逐个进行整改。供方确认整改完毕后，向审核小组报告，由审核小组进行重点复查。

10、批准注册

在所有不符合要求的问题得到解决后，认证机构根据审核小组的推荐，进行审批。批准后注册，并颁发证书。

11、监督

质量体系认证注册有效期通常为3年。在有效期内认证机构负责定期进行监督性检查，一般每年2次。若发现重大问题，可责令供方限期整改或注销注册。

12、到期重评

质量体系认证注册有效期届满之前，供方可向认证机构提出延长有效期或重评的申请。供方在更改其质量体系前也应事先向认证机构通报。

第十章企业财务管理

第一节企业财务管理概论

一、企业财务

企业财务是企业财务活动及其所体现的经济利益关系的总称。

（一）企业财务活动

又称企业理财活动，是企业为了生产经营需要而进行的资金筹集、资金运用和资金分配以及日常资产管理等活动。

1、资金筹集

企业是以赢利为目的的经济组织，企业为了实现其目的，需要进行生产经营，而实现生产经营的前提条件是具有一定的资金。资金筹集是指企业通过各种方式取得资金的过程。

2、资金运用

资金运用是指将筹集到的资金投入生产经营的过程。其又称投资，可分为内部投资和外部投资，对内投资是指对企业自身的投资，包括固定资产投资、项目投资和流动资产投资，外部投资是指企业对其其他经济实体进行的投资。

3、资金分配

资金分配主要是收益的分配。企业营业收入和其他收入扣除生产经营过程中发生的各项耗费和损失之后的余额即为企业收益。资金分配就是将这部分收益分别以利息、所得税、利润等形式在投资者和国家之间分配。

4、日常资产管理

日常资产管理是指对企业的固定资产和流动资产等进行的日常管理。其目的是提高资产的使用效率，使企业获得较高的经济效益。

（二）企业财务关系

企业财务活动只是企业财务活动的形式特征，要揭示企业财务的本质特征，需要对企业财务活动所体现的财务关系作深入的分析。

企业的财务关系是企业在资金筹集、资金运用和资金分配过程中与各方面发生的经济利益关系。财务关系的内容和本质特征是由经济体制所决定的。在市场经济条件下，企业的财务关系主要有以下几个方面：

- 1、企业与企业所有者之间的财务关系。企业所有者之间的财务关系是各种财务关系中最根本的财务关系，这种关系是企业所有者对企业投入资金和参与企业收益分配而形成的投资和分配关系。
- 2、企业与债权人及债务人的财务关系。这主要是指企业与金融机构以及其他单位或个人之间的债权、债务关系。具体表现为：1）企业与金融机构的资金借贷关系；2）企业与债券持有人的债权、债务关系；企业与购销客户之间的财务关系。
- 3、企业与国家的财务关系。这主要是指企业按税法规定向国家交纳税金的关系。
- 4、企业与内部职工之间的财务关系。这主要是指企业向职工支付工资、劳保及福利方面的报酬，体

现企业与职工之间的按劳分配关系。

除此以外，还有企业通过对外投资、横向联合、融资租赁等活动而产生的企业与其他经济主体间的财务关系。

二、企业财务管理

企业财务管理是组织财务活动、处理企业与各方面的财务关系的一项企业管理工作。

（一）企业财务管理的目标

企业财务管理的目标是指企业财务管理所要达到的最终目的。财务管理是企业管理的一个重要组成部分，财务管理的目标应与企业的最终目标一致。企业是以赢利为目的的经济组织，因此财务管理的目标首先是实现企业利润最大化。但是如果将利润最大化作为财务管理的最终目标却是不合适的。国内外的财务管理理论和实物都证明了财务管理的最终目标应是实现所有者权益的最大化。所有者权益最大化与企业利润最大化是有区别的。将所有者权益最大化作为企业财务管理的目标，能使企业在追求利润的同时，兼顾注重企业的长远利益；有效控制企业风险，保障企业长期稳定发展；能更有效地保护企业所有者的利益。

（二）财务管理的任务

财务管理的任务取决于财务管理对象的特点和财务管理工作的客观要求。企业财务管理的任务主要体现在以下五个方面：

- 1、合理筹措资金，及时满足需要。资金是企业赖以生存和发展的前提条件。财务管理的首要任务是从各方面合理筹措资金，满足企业生产经营对资金的需要。具体来说就是要保持合理的资金结构，即是要保持负债筹资与资本筹资之间的合理比例；保持长期资金与短期资金的比例，即根据企业对长期资金与短期资金的需要分别作出不同方案的筹资决策；保持资金筹集与资金需求的平衡，既及时满足资金的需要，又不造成资金的积压；在保证满足资金需要的前提下，尽可能降低筹资成本；合理选择外部筹资与内部积累的比例。
- 2、统一规划企业的长短期投资，合理配置企业资源。确定企业的投资方向和投资规划，制定企业长短期投资计划，并据以进行项目投资决策，是财务管理的核心任务之一。其具体任务体现在：根据宏观经济发展形势和企业的总体发展战略确定企业固定资产的投资方向和规模，制定固定资产扩建或改建的具体计划；根据固定资产的规模及经营业务量的需要，确定流动资金的投资金额；根据企业发展的需要及企业的资金状况，确定企业的对外投资对象及投资金额。
- 3、加强资金日常管理，提高资金适用效率。具体包括：保持资金的收支平衡；及时处理企业的临时闲置资金，以获取短期投资收益；加强对存货、硬收账款的管理，提高企业的资金周转速度，以节约资金，提高资金使用效率；提高生产效率，降低消耗，节约费用开支。
- 4、合理分配收益，协调经济利益关系。
- 5、进行财务监督，维护财经纪律。

第二节企业财务管理过程

一、财务预测与决策

（一）财务预测

1、财务预测的含义

根据企业财务活动的有关历史资料，考虑现实要求和条件，对企业未来财务活动成果作出科学的预计与预算，也是对企业生产经营活动事前进行的价值控制。

2、财务预测的作用

财务预测的对企业的生产经营活动可以起到以下作用：

- 1)、测算各项经营方案的经济效益，为决策提供可靠依据；
- 2)、预计财务收支情况，平衡财务收支，保证生产经营活动对资金的需要；
- 3) 测算生产能力，保证生产与销售任务的完成；

4) 测定各项定额和标准, 为编制财务计划, 分解指标体系服务。

3、财务预测的主要内容

财务预测的主要内容包括流动资产需要量与短期性投资预测; 固定资产需要量与长期性投资预测; 成本费用预测; 商品价格与销售收入预测; 利润总额与分配指标预测等。

(二) 财务决策

财务决策是根据企业经营战略的要求和宏观经济政策的需要, 从提高经济效益获取最大利润和扩大本金的总目标出发, 确定各项具体财务目标, 并从两个以上的财务方案中选择一个合适方案的过程。

财务决策的内容包括: 筹资决策; 利润决策; 成本费用决策、资金占用决策、投资决策等。通常所采用的财务决策的方法有: 综合平衡法; 决策表和决策树; 最小后悔值法以及大中取大法。

二、制定财务计划

在经过科学的财务预测的基础上, 企业必须将所确定的最佳财务目标和生产经营方案按一定式全面系统地反应出来, 这就需要编制财务计划。财务计划是落实财务目标, 组织财务活动的前提和依据, 是以货币形式表现的生产经营计划。

财务计划的内容主要包括下方面:

- 1、资金筹措计划;
- 2、固定资产与流动资产计划;
- 3、长期投资计划;
- 4、产品成本与费用计划;
- 5、销售收入计划;
- 6、利润计划;
- 7、收益分配计划。

在编制财务计划时常采用平衡余额法、定额法。同在编制财务计划时要注意: 财务计划所确指标, 要以财务预测资料和先进合理的定为依据, 有具体的措施保证, 并有一定的弹性; 财务计划指标应同有关生产技术指标特别是销售指标协调一致; 企业财务计划应形成长短结合的财务计划, 并采用滚动财务计划等方法灵活调整, 以适应市场经济条件下外部环境多变的要求。

三、财务控制

为了保证财务目标和有关计划指标的实现加强财务活动的日常管理与控制。所谓财务控制是指根据企业财务计划目标 (或定额)、财务制度和国家的财经法规, 对实际 (或预计) 的财务活动扩展情况进行对比、检查, 如发现偏差, 预以及时纠正, 使之符合财务目标与制度要求的过程。搞好财务控制最关键是以有关财务目标、指标为依据, 将目标、指标细分化, 归口负责, 层层分解, 落实到有关职能部门、车间、班组或个人, 与各责任中心配合建立财务收支责任制和预算制。利用核算资料, 及时掌握财务活动的状况, 采取有利的保障措施, 形成企业目标、指标自上而下层层分解, 保证措施自下而上环环相扣的体系, 确保企业经营活动的顺利实现。

财务控制的过程包括以下方面:

- 1、确定控制目标。一般以财务计划指标为依据加以确定。对一些综合性的财务目标要按责任单位或个人工作岗位进行分解, 使之成为可以掌握具体考核的细化目标。
- 2、建立财务控制系统。就是按照责任制原则, 按“谁用谁管”的原则, 落实财务目标控制的单位和个人。
- 3、财务信息的传递与反馈。就是将各责任单位的经济核算资料或定期的财务报告, 再传送给各财务目标分管部门与单位, 使他们及时了解财务活动的实际情况与原定目标的偏差。
- 4、纠正偏差。根据反馈的信息, 及时发现实际偏离计划的情况, 分析原因, 采取措施加以纠正, 保证财务计划的实现。

财务控制的方法多种多样, 有事前控制、事中控制和事后控制; 有定额控制、预算控制和开支标准控制; 绝对数控制和相对数控制等。

四、财务分析

财务分析是指利用会计核算提供的财务信息及其它有关信息, 通过计算、比较、判断、分析等技术方法, 揭示各相关数据之间的内在联系及其体现的经济含义, 以评价企业的财务状况和经营成果, 预测未来

发展趋势，并据此进行财务决策。

财务分析以企业定期编制的财务报表为主要依据，故财务分析通常又称为财务报表分析。财务分析的方法主要有以下几种：

（一） 比较分析法

比较分析是将所要分析的报表资料及其它财务资料与本企业上一年或连续几年的报表或其它财务资料相比较，或与同行业其它企业相关资料相比较，通过比较分析，达到发现问题，找出差距，并揭示企业发展趋势的目的。比较分析法中最常用的方法是比较财务报表，也就是将连续两年或多年的财务报表并列一起进行比较。比较财务报表有两种基本形式：

- 1、 横向比较分析。就是将被分析的财务报表的各项目与上年度的财务报表中相同项目的金额并列对比，并计算出组建变化的金额和百分比。
- 2、 纵向比较分析。就是将同一财务报表内部的各项目之间进行比较。即将财务报表上的某一关键项目的金额作为 100%，而将其余项目与之相比，以显示各项目的相对地位，分析各项目的比重是否合理。这种用百分比表示的财务报表也叫做共同比财务报表或百分比财务报表。

（二） 比率分析法

比率分析法是通过计算财务报表中有关数据之间的比率，将各种报表的数据有机的联系起来，以揭示各个相关数据之间的内在联系及其经济意义。财务分析中所用的比率很多，根据它们所反映的内容以及在财务分析中所起的作用等方面的不同，可以将财务比率分为流动性比率、负债比率、获利能力比率等。

（三） 因素替换法

因素替换法又称连环替代法，是进行因素分析时，在综合指标中几个相互依存的因素中，用来测定各项因素变动对经济活动成果影响程度的一种技术方法。使用这种方法，可以取得各项因素变动影响综合指标的数据，有助于区分责任，更加客观地评价企业各方面工作的情况。

因素替换法在进行分析时要经过以下步骤：

- 1、 建立分析的计量模型。
- 2、 以列入计算模型各因素的标准数为基础。
- 3、 依次逐个替换为实际，替换后不再变动。
- 4、 每次替换后与替换前两个计算之差额，就是所因素对综合指标的影响程度。
- 5、 各项因素影响数额综合就是分析对象指标实际与标准数的总差异。

第三节财务管理的内容

企业财务管理的内容涉及的方面较多，主要体现在如下方面：

一、 企业的筹资管理

资金是企业进行生产经营活动的必要条件，企业创建、购买生产要素、进行日常生产经营活动，都不能没有资金。企业资金按占用期限的长短，可以分为短期资金和长期资金。

（一） 短期资金的筹集管理

短期资金是指占用时间在一年内的一个营业周期内的资金。

1、 短期资金筹集的特点

短期资金的筹集具有如下特点：

- 1) 筹资速度快，手续简便；
- 2) 所受限制相对较少，一般情况下不会受到法律或约束性条款的限制；
- 3) 短期资金成本较低，利息负担较轻，筹资费用较少；
- 4) 短期筹资的风险高于长期筹资的风险。

2、 短期筹资的方式

- 1) 短期银行借款。短期银行借款是企业短期资金的重要来源之一。尤其是在市场经济发展程度不高，商业信用和其它短期筹资方式尚未充分发展的阶段，短期银行借款更是企业不可缺少的短

期资金来源。

短期银行借款的成本包括以下内容：银行贷款利息；银行手续费；抵押贷款时抵押品的评估、确认等费用。银行利率的高低视申请贷款企业财务状况及信用等级而定。

2) 商业信用。商业信用是指商品交易中延期付款或交货而形成的借贷关系，是企业之间的一种直接信用行为。商业信用是企业经常使用的一种筹资方式。商业信用最原始最典型也是最主要的方式是应收账款，此外，还有应付票据和商业承兑汇票等。

商业信用的成本主要是因企业放弃现金折扣而产生的机会成本。

3) 应计费用。应计费用又称应付费用，是企业在生产经营过程中发生的应付未付费用，主要包括应付工资、应付税金和其它应付费用。应计费用和应收账款一样，是企业在生产经营过程中自然形成的短期资金来源。企业利用应计费用筹集的资金是没用成本的，是非常典型的无成本资金，因此，企业应尽可能地利用这种筹集方式，但前提是不影响企业信誉和形象而且不能违法。

除上述短期筹资方式外，还有应收账款的代理、出售分期收款合同等方式。

（二）长期筹资的管理

长期资金是资金占用在一年以上的资金。长期资金按其来源可分为外部来源资金和内部积累资金，按其性质可分为所有者权益和长期负债。

企业筹集长期资金的方式主要有：

- 1、接受国家投资；
- 2、所有者共同出资募集资本金；
- 3、发行股票；
- 4、发行企业债券；
- 5、长期借款；
- 6、企业自身积累；
- 7、融资租赁；
- 8、其它长期负债。

二、企业投资管理

（一）企业投资的概念

所谓投资是为取得能带来收益的某种资产而对现有资产所作的投放。它是为实现企业发展过程中某一阶段的具体目标而投入的数额较大的资金。

（二）企业投资的特点

- 1、影响时间长。用于企业更新改造和产品开发的投资，是在将来发挥作用。一般的投资项目要经过投资准备期、投资建设期、生产期和投资回收期，从投资准备到生产投入一般需要三年以上，投资全部收回需要更长时间。
- 2、涉及范围广。企业投资既涉及企业外部环境又涉及企业内部条件。
- 3、需要资金数额较大。企业的投资决策是企业高层决策。它决定企业的未来发展方向、速度与规模，确立较长时间的经济效果，涉及企业整体发展战略，所以一般投入的资金较多。
- 4、遭受风险大。由于企业投资影响时间长，涉及范围广，需要资金多，势必使企业遭受较大风险。

（三）企业投资的分类

- 1、企业投资按在再生产过程中的作用，可以分为企业初建时的建设性投资，维持企业简单再生产的更新改造投资，从事扩大再生产的追加性投资和因调整经营方向发生的转移性投资。
- 2、企业投资按照构成企业资金的性质，可以分为固定资产投资、流动资金投资和专用基金投资。
- 3、企业投资按构成企业资金的性质，可分为长期投资、中期投资和短期投资。
- 4、企业投资按投资发生作用的地点，可分为对内投资和对外投资。
- 5、企业按投资对象的不同，可分为市场开发投资、新产品开发投资、设备更新投资、人

才开发投资和证券投资等。

6、企业按投资目的的不同，可分为扩大收入的投资和降低成本的投资。

7、企业投资按投资形式的不同，可分为直接投资和间接投资。

（四）企业投资项目的确定

企业将资金投向哪一个项目，对企业未来的发展具有深远的影响。一般说来企业在资金的投向上一般要考虑如下要求：

- 1、企业的资金投向要与本企业的发展方向和发展阶段相适应。
- 2、资金投资应主要放在企业的技术改造上。
- 3、应考虑国家的企业政策，并能优化企业的产品结构。

投资项目的确立程序：

- 1、投资项目的提出；
- 2、投资项目的评估；
- 3、投资项目的决策。

第四节企业财务管理的方法

一、企业财务决策方法

企业的财务决策方法包括筹资决策和投资决策所使用的方法。

（一）企业筹资决策

1、筹资风险决策

（1）筹资风险的概念。企业资金来源主要有两大渠道：所有者权益和负债，这两种来源形成企业资本的自有资本和借入资本。自有资本与借入资本之间的比例关系，称为资金来源结构。企业的筹资风险主要来源于企业投资收益率与借入资本利息率的不确定性。当企业的投资收益率高于借入资本利息率时，企业使用一部分借入资本，可以提高自有资本的利润率；当企业的投资收益率低于借入资本利息率时，企业使用借入资本，反而会使自有资本利润率降低，甚至发生亏损。这就给企业负债经营带来风险。这种因借入资本而增加的风险，称为筹资风险。

（2）筹资风险的分析方法。分析筹资风险可通过计算自有资本利润率、财务杠杆系数和标准离差来进行。

自有资本利润率的计算

自有资本利润率公式为：

自有资本利润率 = $\sum (\text{投资收益} \times \text{率概率})$

财务杠杆系数的计算：

由于企业投资收益率与固定的借入资本利息率的不一致，企业可以利用借入资本来提高自有资本利润率，通常称为财务杠杆。财务杠杆的计算公式为：

财务杠杆系数 = $(\text{息税前投资收益额}) / (\text{息税前投资收益额} - \text{借入资本利息额})$

在企业息税前投资利润率大于借入资本利息率的情况下，企业借入资本占自有资本的比例越大，财务杠杆系数就越高，但过分提高财务杠杆系数，使用过多的借入资本，会加重企业利息负担，削弱企业的财务实力，增加筹资风险。

标准离差的计算：

标准离差指可能利润率对期望利润率的偏离程度。标准差越大，表明风险越大。标准离差的计算公式为：

标准离差 = $[\sum (\text{投资收益率} - \text{期望自有资本收益率})^2 \times \text{概率}]^{1/2}$

其中投资收益率是指在各种自然状态的收益率；期望自有资本收益率 = $(\text{投资收益率} \times \text{概率})$ ；概率是指各种自然状态出现的可能性。

2、最优资本结构决策

企业筹集资金的渠道有很多，但各种来源渠道的资金成本不同，为了便于比较不同筹资方案或本年筹资方

案与往年筹资方案的优劣，就要通过计算各方案的综合资金成本率，通过比较综合资金成本率，选择综合资金成本率最低的方案为最优方案。综合资金成本率的计算公式为：

综合资金成本率 = \sum (某项资金的成本率 \times 该项资金占总资金的比重)

(二) 投资决策

投资，是企业投入财力以期获得满意收益的一种行为。广义的投资，包括生产性投资和金融性投资。这里的投资决策主要涉及生产性投资决策。生产性投资决策主要包括：新企业建设性投资、维持企业简单再生产的重置性投资、扩大再生产的扩充性投资、提高生产效率的更新性投资、调整生产经营方向的转移性投资。投资决策的方法也有很多，前面已经涉及，这里就略了。

二、企业财务控制方法

企业财务的控制主要是对企业的资产和成本的控制。

(一) 企业资产的控制方法

企业资产的控制最主要的是加强流动资产和固定资产的控制。

1、流动资产的控制

企业流动资产的控制包括三个方面：

(1) 建立流动资产归口分级控制责任制。在厂长经理的领导下，以财务部门为中心，按照流动资产周转所处阶段，将流动资产落实到有关使用部门进行管理，并由各使用部门按流动资产的用途将流动资产的各项指标机械分解，层层落实，实行归口分级控制责任制，明确各级、各部门和个人控制流动资产的职责范围。

(2) 制定流动资产控制标准。制定流动资产的控制标准，主要是要保证企业正常生产经营活动对流动资产最低需要量。企业制定流动资产控制标准，有利于合理有效地利用流动资产，提高流动资产的使用效率。预测期流动资产需要量的计算公式为：

预测期某项流动资产需要量 = 基期流动资产占用量 \times (1 + 预测销售收入增长率)

(3) 确定流动资产控制的具体方法：

货币资金的控制。货币资金的控制可采取如下措施：合理编制现金收支预算；采取恰当的收帐方法；制定适当的现金流量管理策略，有效的加速现金的回收，在不影响信用的前提下，适当延缓现金的支付；严格遵守现金管理的有关规定，合理控制现金开支的范围和支出数量；加强对短期投资的管理，提高短期资金的使用效率。

应收账款的控制。应收账款控制可采用以下措施：有效确定客户的信用风险程度；根据客户信用程度，规定信用额度；遵守有关结账的法规。

存货控制。存货控制可采用如下措施：加强材料采购、库存及消耗的管理；控制投产的时间及批量，组织好生产的成套性及均衡性问题，加强半成品库的管理；加强产成品销售合同、库存产成品、产成品结算的管理。

2、固定资产的控制

企业固定资产的控制要抓好以下几个方面：

(1) 建立健全固定资产日常控制的各项基础工作。固定资产的基础工作包括：编制固定资产目录；建立固定资产卡片和登记簿。

(2) 实行固定资产的归口分级管理制度。企业在厂长经理的领导下，按照固定资产的不同类别和使用特点，实行固定资产由职能部门具体归口管理。在此基础上，再根据固定资产的使用地点，把管理责任层层落实到车间、班组和个人。

(3) 财务部门在固定资产控制中的工作主要是参与固定资产投资的使用、项目验收的预测与决策，监督固定资产的流入与流出、报废清理和清查盘点，促进企业不断提高固定资产的利用效果。

(二) 成本控制方法

1、直接材料控制

直接材料在工业产品中占有相当大的比重，控制直接材料费用的开支是成本开支的关键。直接材料控制可从两方面入手：

控制材料的消耗量。对有材料消耗定额的，应采用定额控制，严格实行定额领料；对没有也不需要消耗定

额的材料，应实行金额控制。加强下料管理，搞好废料的回收和综合利用。

控制材料采购成本。选择稳定的能提供质优价廉材料的供货商；合理选择采购地点和运输路线，节约运输费用。此外，开发新的材料资源，寻求质优价廉的代用材料，也是降低材料消耗的有效途径。

2、直接人工费用的控制

直接人工费用的控制，一是要搞好劳动定员和劳动定额，消除人浮于事的情况。二是科学派工，防止窝工损失，提高工时利用率。在计算工资时，须有健全的考勤记录、工时记录和产量记录。三是职工的工资增长幅度应低于劳动生产率的增长幅度，劳动者的收入与其劳动成果和企业的经济效益挂钩。

3、制造费用的控制

企业的制造费用的控制因其构成内容不同而采取不同的控制方法。对制造费用中的变动或半变动费用，可采取定额控制的方法，即按每一单位产量核定耗用量；对于固定部分的费用可采用限额控制的办法，通过编制固定预算，将预算控制指标下达到每个部门包干使用。

4、期间费用的控制

期间费用的控制要抓好两个方面：

对期间费用项目指标实行分级归口管理，明确责任单位；

正确制定费用定额和费用指标作为各项费用控制的标准。管理费用是相对固定的，可以根据历史资料和计划要求进行制定；财务费用会随生产的变化和环境的变化而变化，企业对财务费用的主要项目可编制费用定额进行控制；销售费用一部分属固定的，一部分属非固定的，可分不同情况灵活加以考虑。

三、企业财务分析方法

（一） 资产分析

企业的生产经营活动实际上是各项资产的运用过程。企业的经营能力和状况，可以通过各项资产的周转以及结构比例的来反应。企业资金周转快，说明企业资金管理水平高，企业经营能力强，而资金周转速度的快慢，与资金的合理分布和结构密切相关。企业只有根据行业及企业自身经济运行概率规律，合理地把资金分布在各项资产上，资金周转才能顺利实现。

1、流动资产分析

（1）、流动资产周转情况分析。流动资产周转分析，就是分析比较流动资产周转速度，借以判断和评价企业的营运能力。流动资金周转速度快，说明企业管理水平高，资金利用率高。反映流动资产周转状况的主要指标有：

1) 流动资产周转率。流动资产周转率是指一定时期（通常是一个会计年度）内流动资产的周转次数或完成一次周转所需的天数。它反映全部流动资产价值的周转速度。具体的公式如下：

流动资产周转次数 = 产品销售收入 / 流动资产平均占用额

流动资产周转天数 = 计算期天数 / 流动资产周转次数

或 = 计算期天数 × 流动资产平均占用天数 / 产品销售收入

式中：

流动资产平均占用额 = (期初流动资产 + 期末流动资产) / 2

一定时期内流动资产周转次数越多，周转一次所需的天数越少，流动资产周转速度越快。

2) 存货周转率。存货周转率是销货成本与存货平均余额之比。它衡量一个企业销货能力的强弱和存货是否过量。它的计算公式如下：

存货周转率 = 销货成本 / 平均存货

其中：

平均存货 = (期初存货 + 期末存货) / 2

存货周转率高，表明存货销售快；周转低，则表明销售慢。一般来讲，一个企业存货周转率越高越好，现在有企业提出零存货的观念，以加速资金周转，并减少货损和陈旧。

3) 应收账款周转率。应收账款周转率是企业赊销收入净额与应收账款平均占用额之比。其加速公式为：

应收账款周转率 = 赊销收入净额 / 应收账款平均占用额

应收账款周转天数 = 计算期天数 / 应收账款周转率

式中：

应收账款平均占用额 = (应收账款期初余额 + 应收账款期末余额) / 2

赊销净额 = 企业销售总收入 - 现销 - 销售退回 - 销售折扣 - 销售折让

应收账款周转率反映了企业收回应收账款的速度和管理效率。一般来讲，应收账款的周转率越高越好，因为这表明收款速度迅速和收款费用的节约，并反应了企业或客户信用状况良好，不易发生坏帐损失，同时也反映了企业的偿债能力较强。

4) 营运资金周转率。营运资金周转率是产品的销售收入与平均营运资金之比。用来表明企业所拥有的每一百元营运资金，能实现多少产品的销售收入。其计算公式为：

营运资金周转率 = 产品销售收入 / 营运资金平均余额

其中：

营运资金 = 流动资产 - 流动负债

营运资金平均余额 = (期初营运资金平均余额 + 期末营运资金平均余额) / 2

营运资金周转率越高，说明单位营运资金所能实现的销售收入的能力越强，企业获利的可能性就越大。

(2) 流动资产结构比例分析。加速流动资产周转速度，应根据企业生产经营特点保持合理的流动资产结构。在分析中主要采用下列指标：

1) 流动资产构成比。流动资产构成比率是流动资产总额与企业资产总额之比。其表达式为：

流动资产构成比 = 流动资产总额 / 企业资产总额

流动资产是企业生产经营所必须垫支的资产。流动资产获利能力一般比固定资产低，但具有到期偿还债务的能力。因此，流动资产占用过高过低都会给企业带来不利影响。从企业经营的稳定性考虑，应加大流动资产的比重。关键是加快流动资金的周转，节约并减少流动资产占用。

2) 流动资产对固定资产的比率。流动资产对固定资产的比率是流动资产总额与固定资产净值总额之比。其计算公式为：

流动资产对固定资产的比率 = 流动资产总额 / 固定资产净值总额

在流动资产中，如果盘存的流动资产如存货、应收账款、应收票据、销货债权等占用过多会影响资产的周转；占用过少，又会影响生产的正常进行，使固定资产闲置。因此，流动资产与应与固定资产存在一个合理的比例，这样既可以保证经营的稳定性，又能保证收益的实现。

3) 销货债权对存货资产的比率。销货债权对存货资产的比率是销货债权与存货资产之比。其表达式为：

销货债权对存货资产比率 = 销货债权 (应收账款、应收票据等) / 存货资产

销货债权对存货资产的比率高低反映了销售状况的好坏，如果比率低，表明销售不畅，库存积压；如果比率高，存货小，表明销售较好。

4) 速动资产构成比。速动资产构成比是企业的速动资产与企业资产总额之比。其表达式为：

速动资产构成比 = 速动资产总额 / 资产总额

速动资产是指到期内可以变现的资产，是可以作为直接支付手段的资产。速动资产构成比反映了企业支付能力、偿债能力的大小，但是此项比率高。说明企业闲置资金太多，造成浪费；比率过低，又会出现支付及偿债风险。因此，它太高太低对企业经营都不利。因此，应根据企业的具体生产经营情况，核定一个合理的比率。

2、 固定资产分析

固定资产是企业进行生产经营活动的物质技术基础，企业对固定资产的管理使用情况如何，对企业经济效益有重大影响。固定资产的分析可以从以下几个方面进行：

(1) 固定资产结构分析。

固定资产结构分析，主要计算各类固定资产占全部固定资产的比重。通过计算，可以了解固定资产配置是否合理。进行固定资产结构分析首先要对固定资产根据一定的目的进行分类。

按照固定资产的使用情况进行分类。固定资产可以分为：使用中固定资产、未使用固定资产，以及不需用的固定资产。由于未使用固定资产和不用固定资产都没有形成正式的生产能力，因此应尽量降低这部分固定资产的比重。

对使用中的固定资产，根据其是否直接参与生产活动，可以分为生产用固定资产和非生产用固定资产。随

着现代化程度的提高，生产用固定资产与非生产用固定资产应按比例协调增长。

为了分析固定资产的结构变化，可以编制固定资产增减变化表，分别按每一类固定资产列示其原价及折旧数，同时列示其年初数和年末数，分析一年中固定资产的增减变化及结构变化。如表 6—1 所示：

表 10—1

项目	原价				折旧	
	年初数	本年新增 固定资产	本年减少 固定资产	年末	年初	年末
生产用	200000	80000	40000	240000	60000	80000
非生产用	40000	20000	10000	50000	12000	14000
未使用	20000		20000	0	8000	0
不需要	10000			10000	4000	4000
合计	270000	100000	70000	150000	84000	98000

从表中可以看出，该企业生产用固定资产的比重从年初的 74% 增长到年末的 80%。未使用、不使用的固定资产从年初的 11% 下降到年末的 3.3%，而非生产用固定资产也有所增长，说明该企业在固定资产的合理配置上取得了一定的成效。

(4) 固定资产增减变动情况分析。固定资产增减变动情况的分析，主要是分析企业固定资产的变动情况及固定资产的更新和使用状况。通常通过如下指标来分析：

1) 固定资产增长率。固定资产增长率是本期增加的固定资产与本期减少的固定资产之差与期初固定资产总值之比。反映了固定资产在一定时期内的增长程度。其计算公式为：

固定资产增长率 = (本期增加的固定资产总值 - 本期减少的固定资产总值) / 期初固定资产总值

2) 固定资产更新率。固定资产更新率是本期新增固定资产总值与期末固定资产总值之比。它反映了固定资产在一定时期内的更新程度。其计算公式为：

固定资产更新率 = 本期新增固定资产总值 / 期末固定资产总值

3) 固定资产退废率。固定资产退废率是本期退废的固定资产总值与期初固定资产总值之比。这一指标反映了一年中报废固定资产的原始价值，它从另一个角度说明了固定资产的更新率。其计算公式为：

固定资产退废率 = 本年退废固定资产总值 / 年初固定资产总值

④ 固定资产的磨损与净值率。固定资产的磨损率，反映固定资产平均磨损程度；而固定资产净值率是反映固定资产平均的新旧程度。其计算公式为：

$$\text{固定资产磨损率} = \frac{\text{到本期累计计提折旧}}{\text{计划期固定资产平均总值}}$$

$$\text{固定资产净值率} = \frac{\text{本年固定资产净值}}{\text{计划期固定资产平均总值}}$$

⑤ 固定资产损失率。固定资产损失率是本期待处理固定资产总值与期初固定资产总值之比。固定资产在盘点过程中，会发生固定资产盘亏。为了确定固定资产损失情况，就可用固定资产损失率来表示。其计算公式为：

$$\text{固定资产损失率} = \frac{\text{本期待处理固定资产总值}}{\text{期初固定资产总值}}$$

(3) 固定资产利用效益分析。固定资产能否发挥其最大的使用效果，决定于企业能否对固定资产充

分使用和使企业闲置的固定资产减少到最低限度。反映固定资产利用效益的指标主要有：

①固定资产利用效率。固定资产利用效率反映每百元固定资产所能实现的销售收入。固定资产利用效率越高，说明固定资产使用效果越好。其计算公式为：

$$\text{固定资产损失率} = \frac{\text{本期待处理固定资产总值}}{\text{期初固定资产总值}}$$

②固定资产利润率。固定资产利润率是指每百元固定资产所能提供的利润。该指标越大，说明企业以较少的固定资产占用取得的收益越大。其计算公式为：

$$\text{固定资产利润率} = \frac{\text{全年产品销售利润总额}}{\text{固定资产净值}}$$

3. 资产使用效果分析

企业资金使用效果的好坏，最终反映在企业的盈利水平或获利能力上。反映企业资金最终使用效果好坏的指标主要有：

(1) 总资产报酬率。总资产报酬率是税后利润总额与企业资产总额之比。它是反映企业获利能力的一个重要指标。其计算公式为：

$$\text{总资产报酬率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{资产平均总额}}$$

总资产报酬率是指企业运用全部资本的收益率，是衡量企业资产所获得的利润。总资产报酬率越高，说明企业盈利能力就越强。

(2) 资本金利润率。资本金利润率是利润总额与资本金总额之比。它衡量投资者投入企业的资本金的获利能力。其计算公式为：

$$\text{资本金利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{资本金总额}}$$

资本金利润率既反映资本金的获得能力，又是衡量企业负债资金成本高低的指标。一般来说，企业资本金利润率越高越好。如果高于同期银行利率，则适度负债对投资者来主产是有利的。反之，如果资本金利润率低于同期银行利率，则过高的负债率将损害投资者的利益。

(3) 销售利税率。销售利税率是利税总额与销售净收入之比。是衡量企业销售收入的收益水平，反映企业盈利水平。其计算公式为：

$$\text{销售利税率} = \frac{\text{利税总额}}{\text{销售净收入}}$$

销售利税率指标是根据我国企业实际特点设计的，既反映企业销售收入的收益水平，又反映企业贡献程度。因为企业实现利税中流转税是全部上缴国家，国有企业实现利润除上缴所得税外，国家作为投资者

还参与税后利润分配。

此外，对于股份制企业来讲，为了反映股东的投资报酬，还可计算如下指标：

（1）每股利润。每股利润是指普通股每股所取得的利润。如果同时发行了优先股，则应从利润中先扣除优先股应得的股利。它可用来反映普通股每股获利能力的大小。其计算公式为：

$$\text{每股利润} = \frac{\text{税后利润} - \text{优先股股利}}{\text{普通股发行在外的平均股数}}$$

（2）股利发放率。股利发放率是普通股每股股利与每股利润之比。它可以反映每股所获的利润中有多少用于发放股利。其计算公式为：

$$\text{股利发放率} = \frac{\text{每股股利}}{\text{每股利润}}$$

（3）股利报酬率。股利报酬率是普通股每股股利与每股市价之比。它可以反映股票投资在股利方面所得的报酬。其计算方式为：

$$\text{股利报酬率} = \frac{\text{每股股利}}{\text{每股市价}}$$

（4）市盈率。市盈率是指普通股每股市价与每股利润的比率。其计算公式为：

$$\text{市盈率} = \frac{\text{普通股每股市价}}{\text{普通股每股利润}}$$

市盈率对于企业管理当局作财务决策是一个重要的参考因素；而对于投资者，则是一个投资决策的重要依据。

（二）成本分析

增收节支是提高企业经济效益的重要途径。而节支最重要的是要降低产品成本与费用。通过成本费用分析，可以分析企业成本费用升降的因素及原因，以便采取有效措施降低成本费用，挖掘成本费用降低的潜力，提高经济效益。

1. 全部商品产品成本计划完成情况的分析

全部商品产品成本计划完成情况的分析，主要是检查评价全部商品产品总成本计划完成情况并按产品别检查和评价每种产品对全部产品总成本计划完成情况的影响程度。在分析中所依据的资料主要是商品产品计划和成本报表中的商品产品成本表。现举例分析。

表 10-2 商品产品成本表（按产品别）19××年

单位：元

品名 名称	产量 (件)		单位成本			总成本			实际与计划比较		
	本年 计划	本年 实际	上年实 际	本年 计划	本年 实际	按上年实 际单位成 本计算	按本年 计划 单位成本 计算	本年累计 实际成本	降低额	降低 率(%)	影响 程度 (%)
可比产品合计						5680000	5548000	5476000	72000	1.3	1.27
其中甲产品	11000	10000	200	196	198	2000000	1960000	1980000	-20000	-1.20	-0.35
乙产品	42000	46000	80	78	76	3680000	3588000	3496000	92000	2.56	1.62
不可比产品合计							120000	116000	4000	3.33	0.07
丙产品		200		600	580		120000	116000	4000	3.33	0.07
全部商品产品成本							5668000	5592000	76000	1.34	1.34

表 10—2 分析结果看，本年度实际总成本比计划总成本降低 76000，降低 1.34%，企业完成了年度成本计划。但是，如果按产品观察，每种产品成本计划完成情况的程度差别很大：其中乙产品成本降低 92000 元，降低 2.56%，对全部产品成本计划的完成起了重大影响，使企业总成本比计划下降 1.62%。而甲产品实际成本比计划上升 0.35%，对企业完成计划起了负作用。丙产品虽然降低幅度较大，但由于产品低，只促进企业总成本比计划降低 0.07%，作用甚微。因此，企业必须重视甲产品成本管理中的薄弱环节，分析计划没有实现的原因，并有针对性地对民生地采取措施。

2. 可比产品成本降低任务完成情况的分析

可比产品成本降低程度分析的目的，是进一步查明影响可比产品成本降低的因素及其影响程度，以便为进一步挖掘降低成本的潜力提供线索。可比产品降低程度的分析，首先是根据企业成本报表和成本计划所提供的资料，以实际完成的降低额和降低率同计划规定的降低额和降低率比较，从而了解可比产品成本降低程度；其次是分析影响可比产品成本降低程度的因素，即产品产量变动、单位成本变动和产品结构变动的影响程度；最后，汇总分析结果，做出初步评价。

根据表 10—2 提供的数据进行分析，以说明可比产品成本降低程度分析的方法。

(1) 分析可比产品成本降低计划的完成程度。可比产品成本的实际降低额和降低率的计算方法是：

$$\begin{aligned}
 \text{实际降低额} &= \frac{\text{可比产品按实际产量和上年实际}}{\text{平均单位成本计算的总成本}} - \text{可比产品实际总成本} \\
 &= 5680000 - 5476000 \\
 &= 204000 \text{ (元)}
 \end{aligned}$$

$$\text{实际降低率} = \frac{\text{实际降低额}}{\frac{\text{可比产品按实际产量和上年实际}}{\text{平均单位成本计算的总成本}}} \times 100\%$$

$$= \frac{204000}{5680000}$$

$$= 3.59\%$$

可比产品成本的计划降低额和降低率的计算方法是：

计划降低额 = $\Sigma(\text{上年实际平均单位成本} - \text{计划单位成本}) \times \text{计划产量}$

$$= (200 - 196) \times 11000 + (80 - 78) \times 42000$$

$$= 128000 \text{ (元)}$$

计划降低率 = $\frac{\text{计划降低额}}{\text{按计划产量和上年实际平均单位成本计算的总成本}} \times 100\%$

$$= \frac{128000}{5560000} \times 100\%$$

$$= 2.3\%$$

把实际完成的降低额和降低率同计划规定的降低额和降低率比较，见表 10—3。

表 10—3

项目	计划	实际	差异
降低率	2.3%	3.59%	1.29%
降低额	128000	204000	76000

从表 10—3 中可以看出，企业可比产品成本降低额，实际比计划增加 76000 元；降低率实际比计划高 1.29 个百分点。说明企业可比产品成本计划完成情况好，成本管理有成绩。

(2) 分析影响可比产品成本降低程度的因素。

①产品产量变动对成本降低的影响：产量变动影响全部产品成本降低额，但不影响成本降低率。

成本降低额 = $\Sigma(\text{实际产量} \times \text{上年实际单位成本}) \times \text{计划降低率} - \text{计划降低额}$

$$= 5680000 \times 2.3\% - 128000 = 2640 \text{ (元)}$$

②可比产品品种结构变动的影响：品种结构变动是由于不同品种产量变动，引起各种可比产品总成本占全部可比产品总成本比重的变动。这种变动，既影响成本降低额也影响成本降低率。

成本降低额 = $[\Sigma(\text{实际产量} \times \text{上年实际单位成本}) - \Sigma(\text{实际产量} \times \text{计划单位成本})] - [\Sigma(\text{实际产量} \times \text{上年实际单位成本}) \times \text{计划降低率}]$

$$= (5680000 - 5548000) - 568000 \times 2.3\%$$

$$= 1360 \text{ (元)}$$

成本降低率= $\frac{[\Sigma(\text{实际产量} \times \text{上年实际单位成本}) - \Sigma(\text{实际产量} \times \text{计划单位成本})]}{\Sigma$

$(\text{实际产量} \times \text{上年实际单位成本}) - [\Sigma(\text{实际产量} \times \text{上年实际单位成本})]$

$\div \Sigma (\text{计划产量} \times \text{上年实际单位成本})] \times 100\%$

$= \frac{[(5680000 - 5548000) \div 5680000 - (5560000 - 5432000) \div 5560000]}{1} \times 100\%$

$= 0.022\%$

③可比产品单位成本变动的影响：可比产品单位成本变动同时影响降低额和降低率。

成本降低额= $\Sigma (\text{实际产量} \times \text{计划单位成本}) - \Sigma (\text{实际产量} \times \text{本年实际单位成本})$

$= 5548000 - 5467000 = 72000$ (元)

成本降低率= $\frac{[\Sigma (\text{实际产量} \times \text{计划单位成本}) - \Sigma (\text{实际产量} \times \text{本年实际单位成本})]}{\Sigma (\text{实际产量} \times \text{上年实际单位成本})} \times 100\%$

$= \frac{(5548000 - 5467000) \div 5680000}{1} \times 100\%$

$= 1.268\%$

从以上分析可以看出，促使可比产品总成本降低的主要原因，是单位可比产品有较大的降低。

综合评价：上述分析说明，企业可比产品成本实际降低额 204000 元，比计划要求的 128000 元增加 76000 元，实际降低率为 3.59%，比计划规定还高 1.29 个百分点。说明企业可比产品成本降低程度比预计的要好，企业成本管理工作是有成绩的。影响因素分析显示，产品产量变动使实际比计划节约 2640 元，品种结构变动节约 1360 元，单位成本变动节约 72000 元。三个因素的影响力分别是：产是变动 3.47%，品种变动 1.79%，单位成本降低 94.74%。因此，企业可比产品成本下降。这说明企业成本管理工作目标明确，措施得力。

3. 主要产品单位成本的分析

主要产品是指在企业全部产品中所占比重重大、经常生产的主导产品。主要产品成本分析主要包括成本降低率、降低额分析和按成本项目进行的分析。主要产品单位成本分析主要依据成本报表中的主要产品成本表，以及成本计划和成本核算资料进行。

(1) 主要产品单位成本降低额和降低率的分析。可以将实际单位成本与计划单位成本、上年平均实际单位成本进行比较，计算出降低额与降低率。例如，表 10—2 中列举的乙产品，实际单位成本 76 元，比计划单位成本 78 元降低 2 元，降低率 $2 \div 78 \times 100\% = 2.56\%$ ，实际单位成本比上年实际单位成本 80 元降低 4%，降低率 $4 \div 80 \times 100\% = 5\%$ 。

(2) 主要产品成本按成本项目分析。在进行分析时，一般按成本项目逐一分析，也可以抓住影响成本变动的主要项目进行重点分析。下面以原材料、工资及职工福利基金、制造费用三个项目为例进行成本

项目分析。

①原材料项目分析：原材料是构成产品成本的主要成本项目这一。在单位产品成本项目中，原材料发生变动的因素有两个，一是单位产品的耗用量；二是原材料的价格。在这两个因素中原材料的价格受外界影响较大。所以，一般应将原材料耗用量作为分析的重点，但应进行综合。其计算公式为：

$$\text{材料消耗量变动的的影响} = \Sigma [(\text{计划单位耗用量} - \text{实际单位产品工时消耗量}) \times \text{计划小时工资率}]$$

$$\text{材料价格变动的影响} = \Sigma [\text{原材料实际耗用量} \times (\text{计划单价} - \text{实际单价})]$$

一般影响原材料消耗量的因素有产品设计的改变，部件结构的变化，加工工资及加工方法的改变，废料回收及旧料的利用等。影响原材料价格变化的因素则是购价的变化和采购费用的变化，在分析中必须针对这些因素进行深入分析，以采取措施有效地降低产品成本费用。

②工资项目分析：影响工资费用的因素有二，一是劳动生产率水平；二是工资水平。劳动生产率可用单位产品工时耗用量表示，而工资水平则要用单位工时工资（即小时工资率）表示。这两个因素变动对产品成本中的影响程度可用下述公式表示：

$$\text{产品单位成本工资} = \text{单位产品工时消耗} \times \text{小时工资率}$$

$$\text{其中，小时工资率} = \frac{\text{工资总额}}{\text{生产工时消耗总额}}$$

$$\text{单位产品工时消耗量} = \Sigma \left[\left(\frac{\text{计划单位产品}}{\text{工时消耗量}} - \frac{\text{实际单位产品}}{\text{工时消耗量}} \right) \times \frac{\text{计划小时}}{\text{工资率}} \right]$$

$$\text{小时工资率变动的的影响} = \Sigma \left[\frac{\text{实际单位产品}}{\text{工时消耗量}} \times (\text{计划小时工资率} - \text{实际小时工资率}) \right]$$

例：某企业 1999 年单位产品工资的有关计划与实际资料如下：

表 10—4

项 目	上年实际			本年计划			本年实际		
	工时耗 用量 (工时)	单位工 时工资 (元)	金 额 (元)	工时耗 用量 (工时)	单位工 时工资 (元)	金 额 (元)	工时耗 用量 (工时)	单位工 时工资 (元)	金 额 (元)
工资及提 取的职工 福利基金	100	2.7478	274.78	90	2.9142	262.28	85	3.0856	262.28

根据上述资料：可分析甲产品工资及提取的福利基金实际与计划的差异：

$$90 \times 2.9142 = 262.28 \text{ (元)}$$

$$85 \times 2.9142 = 247.71 \text{ (元)}$$

$$262.28 - 247.71 = 14.57 \text{ (元)} \text{ (由于单位产品工时耗用量降低对单位工资等成本的影响)}$$

$$85 \times 3.0856 = 262.28 \text{ (元)}$$

$$247.707 - 262.276 = -14.57 \text{ (元)}$$

提供以上计算结果，可以看出甲产品单位工资及提取的职工福利基金本年计划与本年实际相比，工时耗用量降低了 5 小时，因而形成单位产品工资及提取的职工福利基金成本节约了 14.57 元，这显然是提高劳动生产率的结果，表现为工作的成绩。另一方面，由于单位工时工资提高了 0.174 元，形成单位产品工资及福利基金成本提高了 14.57 元，这说明国家对企业职工关心。对此，应作为企业的外因予以剔除以利于正确评价。从本例看，虽然单位产品成本中工资项目的计划数与实际数相等，均为 262.28 元，但经过分析可知该企业工效有所提高，职工的平均工资也有提高。对工资进行分析时，应结合工资制度进行。

③制造费用变动情况的分析：对制造费用变动的分析，同样要考虑影响单位产品成本的因素。由于在制造成本中包含多种因素，所以，在分析中可以用两种方法：一是单位产品工时耗用量；二是小时费用分配率。如果单位产品成本中的费用按生产工人工时分配，计入产品成本的费用和因素变动的影响程度，可用以下的公式来表示：

$$\text{费用分配率} = \frac{\text{制造费用总额}}{\text{生产工时消耗总额}}$$

$$\text{单位产品消耗工时} = \sum \left[\left(\frac{\text{单位产品}}{\text{计划工时}} - \frac{\text{单位产品}}{\text{实际工时}} \right) \times \frac{\text{计划小时}}{\text{分配率}} \right]$$

$$\text{费用分配率} = \sum \left[\frac{\text{单位产品}}{\text{实际工时}} \times \left(\frac{\text{计划小时}}{\text{分配率}} - \frac{\text{实际小时}}{\text{费用分配率}} \right) \right]$$

从单位产品成本中费用的计算公式来看，计入单位产品成本的制造费用和费用总额成正比。因此，提高劳动生产率，增加产品产量，节约费用，是降低单位产品成本中制造费用的主要途径。

例：甲产品 1994 年度单位产品生产车间的制造费用计划与实际资料如表 10—5 所示。

表 10—5

项 目	上年实际			本年计划			本年实际		
	单位产 品生产 工 时	小时费 用分配 率(元)	金 额 (元)	单位产 品生产 工 时	小时费 用分配 率(元)	金 额 (元)	单位产 品生产 工 时	小时费 用分配 率(元)	金 额 (元)
制造 费用	100	2.498	249.8	90	-2.798	251.82	85	2.951	250.84

根据上表资料计算：可分析甲产品制造费用实际与计划的差异。

$$90 \times 2.798 = 251.82(\text{元})$$

$$85 \times 2.798 = 237.83(\text{元})$$

$$251.82 - 237.83 = 13.99 (\text{元})$$

（由于单位产品生产工时耗用量下降对单位产品中制造费用的影响，形成了节约）

$$85 \times 2.951 = 250.84 (\text{元})$$

$$237.83 - 250.84 = -13.01 (\text{元})$$

（由于小时费用分配率提高，对单位产品中制造费用的影响，形成了超支）

由于单位产品生产工时耗用量减少，使单位产品中制造费用减少 13.99 元。由于小时费用分配率提高，使单位产品成本中制造费用增加 13.01 元。节约与超支相抵后尚节约 0.98 元（13.99—13.01），与单位产品制造费用的计划数与实际数的差异相一致（251.82—250.84=0.98）。

4. 生产费用预算分析

生产费用预算规定着为完成企业生产经营目标所耗费的生产费用的总额和生产费用总额的构成。为此，对生产费用的分析，可从两个方面进行。

(1) 生产费用预算执行情况的分析。生产费用执行情况的分析是将本年度生产费用实际数与预算数进行对比，根据实际数脱离预算数的差异，来考核生产费用预算执行情况。但是，在对比差异的构成中不应简单地进行对比，而应该采取调整对比的方法。这是因为：生产费用预算数是根据计划产量计算的，而实际数是按实际产量计算的，当实际产量与计划产量不一致时，生产费用实际数与预算数也会由于计算的基础不同而失去可比性。所以，为了准确考核生产费用预算执行情况，必须首先对生产费用的预算数进行调整。由于生产费用中的固定费用并不随着产量的增减而变动，因此，只需对生产费用中的变动费用部分进行调整。单一产品企业按实际产量计划完成百分比调整；多种产品的企业按产值计划完成百分比调整。

假设某企业工业总产值计划完成率为 125%，生产费用表中的各项费用都是构成工业总产值的生产费用，其中外购原料、外购燃料、外购动力为变动费用，工资和提取的职工福利费属变动费用，其余均为固定费用。根据企业生产费用报表编制生产费用预算执行情况分析表，如表 10—6 表示。

从表 10—6 可以看出，该企业本年度实际生产费用为 165000 元，预算为 162990 元，但这只是表面现象。当对生产费用预算数进行调整之后，可以看到生产费用实际比预算节约了 31900 元，说明企业本年度在减少费用支出上取得了一定成绩。

表 10—6

生产费用要素	预算数	调整预算数	实际数	差异数	
				绝对数	%
外购材料	96200	120250	97350	-22900	-19.04
外购燃料	11760	14700	11550	-3150	-21.42

外购动力	8600	10750	7425	-3325	-30.93
工资	17200	21500	17325	-4175	-19.42
职工福利费	1880	2350	2815	465	19.79
折旧费	15480	15480	16500	1020	6.59
修理费	9090	9290	8900	-390	-4.20
利息支出	860	860	1485	625	72.67
其它支出	1720	1720	1650	-70	-4.07
生产费用合计	162990	196900	165000	-31900	-16.20

(2)生产费用构成分析。生产费用构成是指某生产费用在生产费用总额中所占的比重。生产费用构成分析，首先应考察本年度生产费用的实际构成是否合理；然后以本期实际构成与预算构成、上年实际构成进行比较，确定生产费用构成变动的趋势是否符合企业发展的方向。对生产费用构成情况的评价要结合企业生产特点进行。一般而言，企业生产特点不同，生产费用构成也不同。劳动密集型企业工资费用构成高，而折旧费用及其它管理费支出构成低；技术密集型企业工资费用构成低，而折旧费及其它管理费支出构成高。仍以表 10—6 的资料为基础，并取得该企业上年生产费用实际结构资料，编制生产费用构成情况分析表，如表 10—7 所示。

从表 10—7 可以看出，生产费用中外购原料、外购燃料和外购动力三项构成实际比上年降了 4%，比预算降低了 1.02%。折旧费、修理费二项构成实际比上年提高了 2.4%，比预算也略有提高，这意味企业提高了机械化水平，采用了先进技术设备，从而节约了原料、燃料和动力消耗。工资和职工福利费项目构成实际比上年、比预算均有所提高，一般是由调整工资、提高工资水平等引起的。此外，产品品种结构变动也会引起生产费用构成变化，多生产物资消耗少、加工工时多的产品，物资消耗比重就会下降，工资费用比重就会提高。

表 10 —7 生产费用构成情况分析表

单位：元

生产费用 要素	上年实际	本年		构成变动	
		计划	实际	比上年	比预算
外购原料	60.00	59.02	59.00	-1.00	-0.02
外购燃料	8.00	7.22	7.00	-1.00	-0.22
外购动力	6.50	5.28	4.50	-2.00	-0.78
工 资	9.50	10.55	10.55	+1.00	-0.05
职工福利费	1.10	1.15	1.70	+0.60	+0.55

折 旧 费	8.00	9.50	10.00	+2.00	+0.50
修 理 费	5.00	5.70	5.40	-0.40	-0.30
利息支出	0.50	0.53	0.90	+0.40	-0.37
其它支出	1.40	1.05	1.00	-0.40	-0.05
合 计	100.00	100.00	100.00	—	—

5. 期间费用预算执行情况的分析

期间费用包括管理费用、财务费用和销售费用。在对期间费用进行分析时，应对各自的预算执行情况分别进行。根据成本和费用管理的要求，企业财务部门应按期（月、季、年）编制管理费用明细表、财务费用明细表，销售部门按期编制销售费用明细表，以反映当期的费用实际发生额。期间费用分析通常采用对比分析法，即以本期实际数与预算数或上期数按明细项目进行对比，以揭示各项目的差异为节约还是超支，并进一步分析产生有利差异与不利差异的原因。对期间费用的分析，可根据各项费用的预算和明细表通过编制费用明细表进行。

（二）利润分析

企业利润分析包括两方面的内容：

1. 利润总额分析

工业企业的利润总额由产品销售利润、其它销售利润、投资收益和营业外收支净额四部分组成。因而，利润总额分析，一是要分析利润总额的变动情况。具体的方法是把本年的利润与上年相比较、实际利润与计划利润相比较、本企业与同待业先进企业的利润相比较，从纵横及计划与实际等几个方面分析企业利润变化的情况。二是要分析利润总额的构成情况，通过分析研究利润总额各组成部分的合理性。采用的方法是结构分析法，即通过计算利润总额各部分的比重来进行。一般来讲工业企业中产品销售利润应占主要部分。

2. 利润率分析

工业企业利润率分析最主要的有四个指标：

(1) 产值利润率。产值利润率是企业实现的利润总额或产品销售利润与工业总产值的比率。其计算公式是：

$$\text{产值利润率} = \frac{\text{利润总额(或产品销售利润)}}{\text{工业总产值}} * 100\%$$

(2) 成本利润率。成本利润率是产品销售利润与产品销售成本的比率。其计算公式是：

$$\text{成本利润率} = \frac{\text{产品销售利润}}{\text{产品销售成本}} * 100\%$$

(3) 销售利润率。销售利润是产品销售利润与产品销售收入的比率。其计算公式是：

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{产品销售利润}}{\text{产品销售收入}} * 100\%$$

(4) 资金利润率。资金利润率是企业资金利润与企业资金总额的比率。其计算公式是：

$$\text{资金利润率} = \frac{\text{资金利润}}{\text{资金总额}} * 100\%$$

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **主办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net