



圣才考研网
www.100exam.com

——考研考博专业课辅导中国第一品牌

国内外经典教材辅导系列·管理类

杨善林《企业管理学》

笔记和课后习题详解

主编：圣才考研网

www.100exam.com

本书特色

免费下载 免费升级 功能强大 PC手机平板多端并用



本书内容

- 1 整理笔记，浓缩知识精华
- 2 详细解析课后习题的答案
- 3 最新内容可免费升级获得

圣才教育出版

内容简介

普通高等教育“十一五”国家级规划教材《企业管理学》（杨善林主编，高等教育出版社）是我国高校广泛采用的管理学权威教材之一，也被众多高校（包括科研机构）指定为“管理学”考研考博专业课参考书目。

为了帮助参加研究生入学考试指定考研参考书目为杨善林主编的《企业管理学》的考生复习专业课，我们根据教材和名校考研真题的命题规律精心编写了杨善林《企业管理学》配套辅导系列（均提供免费下载，免费升级）：

1. 杨善林《企业管理学》笔记和课后习题详解
2. 杨善林《企业管理学》配套题库【名校考研真题（视频讲解）+课后习题+章节题库+模拟试题】

本书是杨善林《企业管理学》教材的配套e书，主要包括以下内容：

（1）整理名校笔记，浓缩内容精华。本书每章的复习笔记均对该章的重难点进行了整理，并参考了国内名校名师讲授该教材的课堂笔记。因此，本书的内容几乎浓缩了该教材的所有知识精华。

（2）解析课后习题，提供详尽答案。本书参考大量管理学相关资料对杨善林《企业管理学》的课（章）后习题进行了详细的分析和解答，并对相关重要知识点进行了延伸和归纳。

（3）最新补充内容，可免费升级获得。本书每年都会进行修订完善，对于最新修订完善的内容，均可以免费升级获得。

与传统图书相比，本书具有以下四大特色：

1. 免费下载：无须注册即可免费下载阅读本书

在购买前，任何人均可以免费下载本书，满意后再购买。任何人均可无限制的复制下载圣才教育全部3万本多媒体电子书，既可以选择单本下载，也可以选择客户端批量下载。

2. 免费升级：更新并完善内容，终身免费升级

如购买本书，可终生使用。免费自动升级指我们一旦对该产品的内容有所修订、完善，系统立即自动提示您免费在线升级您的产品，您将自动获得最新版本的产品内容。真正做到了一次购买，终身使用。当您的电子书出现升级提示时，请选择立即升级。

3. 功能强大：记录笔记、答案遮挡等十大功能

本书具有“记录笔记”、“全文检索”、“添加书签”、“查看缩略图”、“全屏看书”、“界面设置”等功能。

- （1）e书阅读器——工具栏丰富实用【为考试教辅量身定做】
- （2）便笺工具——做笔记、写反馈【圣才电子书独家推出】
- （3）答案遮挡——先看题后看答案，学习效果好【圣才电子书独家推出】

4. 多端并用：电脑手机平板等多平台同步使用

本书一次购买，多端并用，可以在PC端（在线和下载）、手机（安卓和苹果）、平板（安卓和苹果）等多平台同步使用。同一本书，使用不同终端登录，可实现云同步，即更换不同设备所看的电子书页码是一样的。



圣才学习网（www.100xuexi.com）是一家为全国各类考试和专业课学习提供辅导方案【保过班、网授班、多媒体e书、多媒体题库】的综合性学习型视频学习网站，拥有近100种考试（含418个考试科目）、194种经典教材（含英语、经济、管理、证券、金融等共16大类），合计近万小时的面授班、网授班课程。

如您在学习、使用中有何疑问，请及时联系我们，我们将竭诚为您服务！

全国热线：4006-123-191（8:30-23:00），18001260133（8:30-23:00）

咨询QQ：4006123191(8:30-23:00)

详情访问：<http://guanli.100xuexi.com/>（圣才学习网|管理类）

《国内外经典教材辅导系列•管理类》编委会

主编：圣才考研网（www.100exam.com）

编委：

肖 娟	娄旭海	王 慧	张盼盼	金向利
肖 萌	邸亚辉	陈玉新	段瑞权	王 巍
张艳玲	黄前海	胡亚平	李昌付	李 伟

圣才学习网（www.100xuexi.com）

圣才学习网是一家为全国各类考试和专业课学习提供高清视频课程、圣才多媒体电子书、圣才多媒体题库、圣才图书等学习产品的教育类网站，拥有近100种考试（含418个考试科目）、194种经典教材（含英语、经济、管理、证券、金融等共16大类），合计近万小时的高清视频课程，包括考研考博、英语类、证券类、管理类、心理类、工程类、医学类等33个类别的考试和经典教材。

圣才考研网（www.100exam.com）

圣才考研网是圣才学习网旗下的考研考博专业网站，提供全国500所高校12872个专业的考研辅导班（网授保录班、一对一辅导、网授班）、国内外经典教材名师讲堂、考研多媒体题库（免费下载，免费升级）、考研多媒体电子书、全套资料（历年真题及答案、笔记讲义等）、考研教辅图书等。

目 录

第一篇 原理篇

第一章 管理概论

- 1.1 复习笔记
- 1.2 课后习题详解

第二章 计 划

- 2.1 复习笔记
- 2.2 课后习题详解

第三章 组 织

- 3.1 复习笔记
- 3.2 课后习题详解

第四章 领 导

- 4.1 复习笔记
- 4.2 课后习题详解

第五章 控 制

- 5.1 复习笔记
- 5.2 课后习题详解

第六章 管理理论新进展

- 6.1 复习笔记
- 6.2 课后习题详解

第二篇 实务篇

第七章 企业概论

- 7.1 复习笔记
- 7.2 课后习题详解

第八章 战略管理

- 8.1 复习笔记
- 8.2 课后习题详解

第九章 经营决策与管理

- 9.1 复习笔记
- 9.2 课后习题详解

第十章 市场营销管理

- 10.1 复习笔记

10.2 课后习题详解

第十一章 生产与运作管理

11.1 复习笔记

11.2 课后习题详解

第十二章 质量管理

12.1 复习笔记

12.2 课后习题详解

第十三章 人力资源管理

13.1 复习笔记

13.2 课后习题详解

第十四章 财务管理

14.1 复习笔记

14.2 课后习题详解

第三篇 专题篇

第十五章 信息管理

15.1 复习笔记

15.2 课后习题详解

第十六章 知识管理

16.1 复习笔记

16.2 课后习题详解

第十七章 项目管理

17.1 复习笔记

17.2 课后习题详解

第十八章 物流与供应链管理

18.1 复习笔记

18.2 课后习题详解

第十九章 资本运作与管理

19.1 复习笔记

19.2 课后习题详解

第二十章 国际企业管理

20.1 复习笔记

20.2 课后习题详解

第一篇 原理篇

第一章 管理概论

1.1 复习笔记

一、管理、管理学和管理者

1. 管理

管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力等资源，以期更好地达成组织目标的过程。

(1) 这个定义有三层含义：

- ① 说明了管理包含计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动。这五项活动又被称为管理的五大基本职能。
- ② 利用计划、组织、控制、激励和领导等来协调人力、物力和财力资源。
- ③ 协调人力、物力和财力资源是为使整个组织活动更加富有成效。这也是管理活动的根本目的。

(2) 管理的内涵如下：

- ① 管理是任何组织集体劳动所必需的活动。
- ② 管理的对象是组织所拥有的各种资源，包括人力、资金、物资、信息等。管理即是对这些资源的组织和协调。
- ③ 管理是为组织目标服务的，是一个有意识、有目的的行为过程。
- ④ 管理的过程由一系列相互关联、连续进行的活动构成，可以粗分为计划、组织、领导、控制。
- ⑤ 管理的有效性在于充分利用各种资源，以最少的消耗正确地实现组织目标。
- ⑥ 管理的主体为管理者。

2. 管理学

(1) 管理学的含义及特点

管理学是研究管理活动的基本规律和一般方法及其应用的学科。管理学的特点有：

- ① 综合性。管理学是建立在自然科学和社会科学基础上的综合性学科。
- ② 科学性。管理学已经形成了较为完整的理论与方法体系，反映了管理过程的客观规律。
- ③ 艺术性。高效的管理正是科学和艺术相结合的创新过程。
- ④ 渗透性。管理科学具有很强的渗透性，它与其他专业、学科相互融合，形成多种管理学分支，如经济管理学、工程管理学等。

(2) 管理学的研究方法

① 归纳法。即通过对客观存在的一系列典型事物（或经验）进行观察，从掌握典型事物的典型特点、典型关系、典型规律入手，进而分析研究事物之间的因果关系，从中找出事物变化发展的一般规律。

② 试验法。即人为地为某一实验创造一定条件，观察其实际试验结果，对试验结果进行比较分析，寻找外加条件与实验结果之间的因果关系。

③ 演绎法。对于复杂的管理问题，管理学家可以从某种概念出发，或从某种统计规律出发，也可以在实证研究的基础上，用归纳法找到一般的规律性，并加以简化，形成某种出发点，建立起能反映某种逻辑关系的经济模型（或模式）。这种模型与被观察的事物并不完全一致，它是从简化了的事实前提推广得来的，这种方法即为演绎法。

3. 管理者

(1) 组织与管理者

管理者是管理的主体，他们在组织中工作。

组织是对完成特定使命的人们的系统性安排，或指一种由人们组成、具有明确目的和系统性结构的实体。组织具有三个基本特征：

- ① 组织都是由人组成的。
- ② 组织都有一个明确的目的，这个目的是以一个或一组目标来表示的。
- ③ 组织都有一种系统性的结构，用以规范和限制成员的行为。

(2) 操作者与管理者

- ① 操作者，指直接从事某项工作或任务的人，不具有监督其他人工作的职责。
- ② 管理者，即指挥别人活动的人。如图1-1所示，他们处于操作者之上的组织层次中。



图 1-1 组织的管理层次

(3) 管理者的分类

- ① 从管理组织层次、上下组织关系来分，管理者可以分为高级、中级和基层管理者。
- ② 从管理的各部分专业领域来分，以一个经济组织或企业为例，管理者一般可以分为市场营销管理者、财务管理者、业务管理者、人力资源管理者等。

二、管理的职能

1. 管理的基本职能

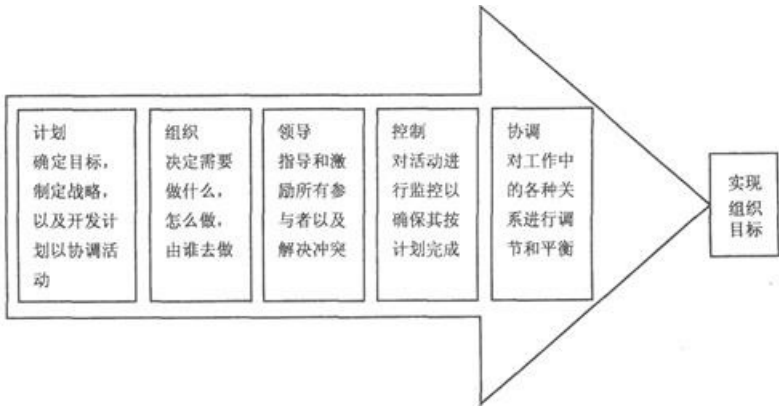


图1-2 管理职能示意图

2. 管理的性质——二重性属性

(1) 管理的自然属性

即指管理要处理人与自然的关系，要合理组织生产力，故也称管理的生产力属性。管理的这种自然属性是由生产力发展水平和人类活动的社会化程度决定的，是客观存在的，与生产方式、社会制度无关。

(2) 管理的社会属性

即指管理要处理人与人之间的关系，要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约，通常也称作管理的生产关系属性。

随着社会环境的变化，管理的社会属性也有所变化，表现在：

- ① 经理阶层的产生，使生产资料的所有权与经营权发生分离；
- ② 中产阶级拥有股票，参与管理；
- ③ 国家干预经济，国家垄断资本主义产生；
- ④ 社会公众与消费者对企业的影响和权力日益扩大。

三、管理理论的发展

1. 古代管理实践与管理思想

(1) 中国古代管理实践与管理思想

① 万里长城

这样浩大的工程只有靠严密的组织、完善的管理才得以完成。万里长城不仅是古代中国人民留给世界的一个奇迹，也是古代中国人民最好的管理实践。

② 田忌赛马

此故事正是运用了现代“对策论”中“零和对策”（即敌对双方胜败之和等于零）的道理。“对策论”是运筹学的一个分支，又名“博弈论”，主要研究竞赛时对局双方对阵中胜负的问题。

(2) 国外古代管理实践与管理思想

① 金字塔的修建

② 马基雅维利管理思想中，具有较大影响管理四原则：

- a. 群众认可。所有的政府能否持续存在要依赖于群众的支持。
- b. 内聚力。要使国家能持续存在，必须有内聚力。
- c. 领导方法。君主要通过努力刻苦的学习来掌握领导方法。
- d. 生存意志。要有强烈的生存意志，在困难的时候能坚韧不拔，为国家的生存进行奋斗。

2. 近代管理思想与管理理论

(1) 西方早期管理思想的产生

① 亚当·斯密的“经济人理论”

- a. 劳动所创造价值是劳动者工资和利润的来源，工资越低，利润越高；反之，工资越高，利润越低。
- b. 经济现象是基于具有利己主义目的的人们的活动所产生的，人们在经济活动中追求个人私利，而这种私利又为他人的利益所限制。
- c. 劳动分工是人们追求最大经济利益的结果。

② 罗伯特·欧文的以人为中心的管理思想

提出在工厂生产中要重视人的因素，要缩短工人的工作时间，提高工资，改善工人居住条件。

③ 查尔斯·巴贝奇的利润分配管理思想

- a. 主张建立“利润分配”制度，工人可以按照其承担的工作和在生产中所作的贡献分到工厂利润的一部分。
- b. 主张实行有益的建议制度，鼓励工人提出改进生产的建议。

(2) 科学管理思想及其理论

① 泰罗的科学管理理论

表1-1 泰罗的科学管理四原则

-
1. 对工人工作的每一个要素开发出科学方法,用以代替老的经验方法
 2. 科学地挑选工人,并对他们进行培训、教育和使之成长(而在过去,则是由工人自己挑选工作,并尽自己的可能进行自我培训)
 3. 与工人们衷心地合作,以保证一切工作都按已形成的科学原则去办
 4. 管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的,管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽过来(而在过去,几乎所有的工作和大部分责任都推到了工人的头上)
-

科学管理的主要内容有:

- a. 工时利用的科学化、劳动方法的标准化。目的就是找出完成工作的最好方式的标准。
- b. 挑选工人,按标准方法对工人进行训练,以代替师傅带徒弟的传统培训方法。
- c. 实行有差别的计件工资制。
- d. 组织改革。包括两个内容:一是把计划职能和执行职能分开;二是实行职能工长制。

总之,泰罗的科学管理主张一切管理问题都应当而且可能用科学的方法加以研究和解决,实行各方面的标准化,使个人的经验上升为理论,不单凭经验办事。

② 法约尔的管理过程理论

亨利·法约尔把管理看做一组普遍的职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。其主要观点和贡献如下:

- a. 经营不同于管理。法约尔认为,“经营”与“管理”是两个不同的概念,前者的含义要广于后者。
- b. 十四项管理原则。包括:分工、权威与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、人员的报酬、集中、等级链、秩序、公平、工作稳定、首创精神、集体精神。法约尔特别强调,原则是灵活的,不是一成不变的法则。
- c. 管理的要素。管理职能包括计划、组织、指挥、协调和控制五个方面。

③ 马克斯·韦伯的行政组织理论

其特点有:

- a. 明确分工。确定一个成员的权力和责任,并使之合法化。
- b. 等级系统。各种职位按照权力等级组织起来,形成自上而下的等级系统。
- c. 人员的任用。完全根据职务要求,通过正式考试和教育训练,来挑选组织中的所有成员。
- d. 职业管理人员。管理人员有固定的薪金和明确的升迁制度,他们是“专职的”公职人员。
- e. 遵守规则和纪律。管理人员必须遵守组织中规定的规则和纪律以及办事程序。
- f. 组织中人员间的关系。完全以理性为基础,只是职位关系而不受个人情感的影响。
- g. 职业定向。管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者,他们有固定的薪金和明文规定的升迁制度,是职业管理人员。

3. 现代管理思想与管理理论

(1) 行为科学学派及其理论

① 人际关系理论

- a. 霍桑试验
- b. 人际关系学说的主要观点

第一,工人都是“社会人”,是复杂的社会系统的成员,不是经济人。

第二,管理者应重视协调人际关系。要改变传统领导方式,建立和谐的人际关系。

第三,企业除了正式组织之外,还存在着非正式组织,它是影响生产率的一个重要因素。

② 需要层次理论

亚伯拉罕·马斯洛提出了需要层次理论。该理论的主要内容有:

- a. 人生来固有五个层次的需要,这些需要由低到高分别是:生理需要;安全需要;社交需要;尊重需要;自我实现

需要。如图1-3所示：



图1-3 马斯洛五个层次需要示意图

- b. 五种需要从低到高排列，需要的发展逐层递进。当较低层次的需要基本得到满足后，就会产生更高一级的需要。
- c. 未满足的需要才具有激励作用。
- d. 高层次需要和主导需要具有更重要的激励意义。

③ 双因素理论

赫茨伯格提出了“激励—保健理论”，亦称“双因素理论”。双因素，即指保健因素和激励因素。

- a. 保健因素，指那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策、工资水平、工作环境等。
- b. 激励因素，指能够促使人们产生工作满意感的一类因素，主要包括工作上的成就感、得到他人的认可、工作本身带来的愉快、晋升等。

赫茨伯格认为，“满意”的反面是“没有满意”，“不满意”的反面是“没有不满意”（不一定是满意）。保健因素只能消除员工的不满意，即让员工感到“没有不满意”，但不能让员工感到满意；只有激励因素才能使员工产生满意感。如图1-4所示。



图1-4 关于“满意—不满意”的观点

根据赫茨伯格的双因素理论，管理中首先要注意保健因素，防止员工的不满情绪带来的负激励，更要注意使激励因素真正发挥应有的作用，切忌把激励因素降低为保健因素。

④ X理论和Y理论

麦格雷戈提出了两种人性假设以及相应的管理方式——X理论和Y理论。

- a. X理论对人性的假设为：

多数人生来懒惰，不愿意负责任，只有少数人勤奋，有责任心；多数人工作是为了追求物质利益满足，企业主为获得最大利润，工人为追求最高报酬；个人目标与组织目标是相矛盾的。

按照X理论进行管理的方式是“胡萝卜加大棒”的管理政策：

- 第一，制定有严格的管理制度，实行标准化作业、程序化操作和规范化管理，以确保生产任务的完成；
- 第二，管理权力高度集中在少数管理者手中，强迫多数员工绝对服从管理者的意愿；
- 第三，用金钱来刺激员工劳动的积极性，同时对消极怠工者采取严厉的惩罚措施。

b. Y理论对人性的假设是“自动人”（或称为“自我实现人”）。该理论认为：

人天生勤奋，每个成熟的人除有物质和一般社会需求外，还有一种要充分运用自己的才华，发挥潜能、做出成就的愿望，人只有在实现了自己这种愿望时才会感到最大的满足；人在追求自我实现的过程中，会表现得主动、有自制力和有创造性。

基于Y理论的管理方式：

第一，创造一种适宜的工作环境和条件，让员工能充分发挥自己的潜能，达到自我实现的满足；

第二，提倡目标管理与自主管理，在管理制度上应该更具有灵活性，给员工更多一些完成工作的自主权，以便在实现目标过程中能充分地发挥人的独立创造才能；

第三，提倡内在激励，强调工作本身对工作者积极性的激励作用。

（2）现代管理学派及其理论

① 社会系统学派。其代表人物是切斯特·巴纳德，主要观点可归纳如下：

a. 组织是一个社会协作系统。

b. 组织存在要有三个基本条件，即明确的目标、协作意愿和意见交流。

c. 提出了组织效力与组织效率原则。组织效力是指组织实现其目标的能力或实现目标的程度，是组织存在的必要前提；组织效率是指在实现其目标过程中满足其成员个人目标的能力和程度，是组织生存的能力。

d. 管理人员的权威来自于下级的认可。

e. 经理人员是信息联系系统中相互联系的中心，并对成员的协作活动进行协调，使组织正常运转，以实现其目标。

② 系统管理学派。其代表人物是弗里蒙特·卡斯特和詹姆斯·罗森茨韦克。他们认为：系统观点、系统分析、系统管理都是以系统理论为指导的，三者之间既有区别，又有联系。其主要观点有：

a. 企业管理系统由人、财、物、技术、时间、信息六个基本要素构成，它们在一定目标下组成一体化系统。

b. 企业管理系统是一个由许多子系统组成的、开放的社会技术系统。

c. 企业管理系统内部主要有四个基本子系统：

第一是运行系统，即输入过程与输出过程；

第二是控制系统，是指企业对各种有机要素的转化过程；

第三是支持系统，是指企业内各后勤保证的过程；

第四是信息系统，即信息的收集、分析、研究、处理、传递的过程。

d. 企业管理分三个层次：作业层（即基层管理）、协调层（即中层管理）、战略层（即高层管理）。

e. 运用系统观点来考察管理的基本职能，可以提高组织的整体效率。

③ 决策管理学派。其代表人物是赫伯特·西蒙和詹姆斯·马奇。决策管理学派的观点主要有：

a. 管理就是决策。

b. 以“满意标准”代替传统的“最优标准”。

c. 决策是一个复杂的过程，而不是“拍板”的一瞬间。

d. 决策可分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是指反复出现和例行的决策，决策过程已经形成固定的程序和步骤。非程序化决策是指那种从未出现过的，或者其确切的性质和结构还不很清楚或相当复杂的决策。

④ 经验管理学派。又称案例学派，其代表人物有彼得·德鲁克和欧内斯特·戴尔。该学派主张通过分析经验（案例）来研究管理问题。其主要观点有：

a. 管理有三项基本任务：一是取得经济效果（利润）；二是使工作具有生产性，并使工作人员有成就；三是承担企业对社会的责任。

b. 提倡实行目标管理。目标管理是管理人员和员工在工作中实行自我控制并达到工作目标的管理机能和管理制度。

c. 对高层管理问题给予高度重视。

⑤ 管理科学学派。又称数量学派，代表人物是美国的伯法。该学派的特点是：

- a. 为管理决策服务，运用数学模型增加决策的科学性。决策的过程就是建立和运用数学模型的过程。
- b. 各种可行的方案均是以经济效果作为评价的依据，如成本、总收入和投资利润率等。
- c. 广泛地使用电子计算机。

⑥ 权变管理学派。代表人物主要有弗雷德·卢森斯、弗雷德·菲德勒和罗伯特·豪斯。

该学派认为，在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论与方法。

权变主要体现在计划、组织和领导方式等方面，包括：

- a. 计划要有弹性；
- b. 组织结构要有弹性；
- c. 领导方式应权宜应变。

四、管理的基本原理

1. 人本原理

人本原理就是以人为中心的管理思想。人本原理主要包括下述主要观点：

- (1) 职工是企业的主体；
- (2) 职工参与是有效管理的关键；
- (3) 使人性得到最完美的发展是现代管理的核心；
- (4) 服务于人是管理的根本目的。

因此，尊重人、依靠人、发展人、为了人是人本原理的基本内容和特点。

2. 规律性原理

规律性原理，指运用辩证唯物主义的规律认识管理工作并对其进行研究，达到按照生产力、生产关系和上层建筑发展运动的客观规律来管理企业的目的。

3. 系统性原理

系统，就是按照统一的功能目的而组成的有机整体。为达到最佳管理，必须进行充分的系统分析，这就是管理的系统性原理。

4. 控制性原理

现代管理的控制活动，就是通过不断接受和交换内外信息，依据一定的标准，监督检查计划的执行情况，发现偏差，采取有效措施，调整生产经营活动，以达到预期的目标。

控制职能是社会化大生产的客观要求，没有控制职能，管理职能体系就不完整，也就不能进行有效管理。

5. 弹性原理

管理的弹性原理是指管理在客观环境作用下为达到管理目标的应变能力，其主要内容为：

- (1) 由于随机性和偶然性是客观存在的，不能静止地、机械地看问题；
- (2) 由于随机性和管理领域的特点，要求管理系统包括企业管理必须具有一定的弹性；
- (3) 使管理具备弹性的办法是在大量统计中发现规律，从高层次范围内发现方向，从潜在问题中进行应变准备，给管理系统更大的灵活性。

6. 激励原理

管理的激励原理，指人的积极性具有极大的内在潜力，企业必须采用科学的方法激发人的内在潜力，使每个人都能做到尽其所能，展其所长，自觉地努力工作。

管理者的重要任务之一就是正确运用各种激励手段，引导出强大的动力。从管理的角度可把动力分为如下三种：

- (1) 物质动力。指因物质的刺激而产生的积极行为。
- (2) 精神动力。指因精神需要满足而产生的行为。

（3）信息动力。信息是管理过程得以实现和不断发展的基本推动力。就个人而言，信息往往是人们找到努力方向和力量的源泉。

7. 效益原理

管理的效益性原理，指企业作为商品生产者和经营者，必须以尽量少的活劳动消耗和物化劳动消耗以及资金占用，生产出尽可能多的符合社会需要的产品，不断提高经济效益。

五、企业管理学及其结构体系

1. 企业管理的含义

企业管理是指企业的经理人员或经理机构对企业的经营活动进行决策、计划、组织、领导和控制，以实现企业的经营目标，提高企业经济效益的活动的总称。企业的生产经营活动可用图1-5表示。

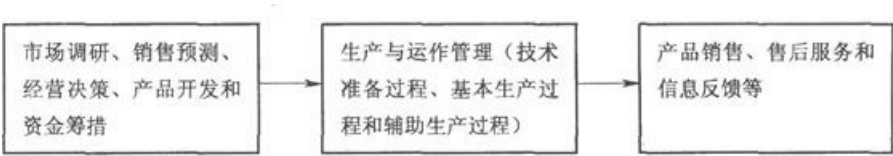


图1-5 企业主要生产经营活动过程

2. 本书的结构体系

原理篇：围绕管理学的四大基本职能，系统地介绍计划、组织、领导、控制和管理理论的新进展；

实务篇：详细阐述企业在管理和运作等方面的基本实务内容；

专题篇：对管理学发展的一些前沿问题，如信息管理、知识管理、项目管理等作概括性介绍并围绕重点问题进行研究性归纳。

1. 人类管理思想与管理理论的发展大致分为哪几个时期？各个时期的发展状况如何？

答：人类管理思想与管理理论的发展大致分为三个阶段，即古代管理思想、近代管理思想与管理理论和现代管理思想和管理理论。各个时期的发展状况如下：

（1）古代管理思想阶段

① 中国古代管理实践与管理思想。我国古代的许多著作都有管理思想的概述。春秋时期杰出军事学家孙武的《孙子兵法》，不仅在军事方面发挥了巨大作用，在管理上也有重要意义。此外，万里长城不仅是古代中国人民留给世界的一个奇迹，也是中国古代人民最后的管理实践。

② 国外古代管理实践与管理思想

国外有代表性的管理活动主要有古埃及金字塔的建立，和罗马天主教會的制度设立等。国外古代的管理著作最有代表性的四《汉莫拉比法典》。

（2）近代管理思想与管理理论

① 亚当·斯密的“经济人理论”认为人都是要追求自己经济利益的“经济人”，对以人为中心的管理理论的创立具有重要意义。按照斯密的思想，劳动分工是人们追求最大经济利益的结果。

罗伯特·欧文的以人为中心的管理思想首先提出在工厂生产中要重视人的因素，要缩短工人的工作时间，提高工资，改善工人居住条件。

查尔斯·巴贝奇的利润分配管理思想竭力主张建立“利润分配”制度，工人可以按照其承担的工作和在生产中所作的贡献分到工厂利润的一部分

② 泰罗的科学管理理论定义了四项管理原则，遵循这些原则，会给工人和管理当局双方带来繁荣，工人们会挣更多的钱，同时管理当局会获得更多的利润。

法约尔的管理过程理论把管理看做一组普遍的职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。该管理理论不仅适用于企业，还适应于军队或其他行政组织

马克斯·韦伯的行政组织理论认为“理想的行政组织体系”应该具有以下特点：明确分工；等级系统；人员的任用；职业管理人员；遵守规则和纪律；组织中人员间的关系；职业定向。

（3）现代管理思想和管理理论

① 行为科学学派及其理论

行为科学学派起源于20世纪20年代末30年代初，在1949年美国芝加哥大学的跨学科会议上正式被定名为“行为科学”。该学派比较有代表性的理论有梅奥的人际关系理论、马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、麦格雷戈的X—Y理论等。

② 现代管理学派及其理论

在古典管理理论和行为科学理论出现以后，特别在第二次世界大战以后，西方又出现了很多新的管理理论，形成了许多学派。这些理论与学派在历史渊源与理论内容上互相影响、互相联系，美国管理学家哈罗德·孔茨形象地将其描述为“管理理论的丛林”。其中，主要的管理学派与理论有：以巴纳德为代表的社会系统学派，以卡斯特和罗森茨维奇为代表的系统管理学派，以西蒙和马奇为代表的决策管理学派，以德鲁克和戴尔为代表的经验管理学派，以伯法为代表的管理科学学派，以卢森斯为代表的权变管理学派。

2. 西方早期管理思想是如何产生的？当时的代表性思想主要有哪些？

答：（1）西方早期管理思想的产生

18世纪中叶，蒸汽和机器引起了工业生产的革命，现代大工业开始代替工场手工业。产业革命后，工厂成为西方工业生产的主要形式，从而使生产组织日趋复杂。工厂内部的组织和管理的迫切性引起了资本家的注意。管理理论的形成与发展经历了一个漫长的过程。在长期管理实践活动的基础上产生了早期的管理思想。亚当·斯密、罗伯特·欧文以及查尔斯·巴贝奇被认为是这一时期的代表人物。

① 亚当·斯密的“经济人理论”认为，劳动是国民财富的源泉，人们所消费的生活必需品取决于国民劳动的熟练程度、技术和能力以及从事有用劳动的人数占社会总人口的比例。他指出，劳动所创造价值是劳动者工资和利润的来源，工资越

低，利润越高；反之，工资越高，利润越低。因此，劳动分工是人们追求最大经济利益的结果。他指出，劳动生产力的最大进步以及运用劳动所表现出的熟练技巧和能力，是劳动分工的基本依据。

② 罗伯特·欧文的以人为中心的管理思想首先提出在工厂生产中要重视人的因素，要缩短工人的工作时间，提高工资，改善工人居住条件。他的改革试验证实，重视人的作用和尊重人的地位，也可以使工厂获得更多的利润。

③ 查尔斯·巴贝奇的利润分配管理思想认为，工人与工厂主之间既存在利益冲突，又存在共同的利益，这就需要通过利润的科学分配来调节，应建立“利润分配”制度，工人可以按照其承担的工作和在生产中所作的贡献分到工厂利润的一部分。

（2）有代表性的早期管理思想

① 泰罗的科学管理理论。

科学管理的主要内容有：

a. 工时利用的科学化、劳动方法的标准化。这是科学管理的基础，它的目的就是找出完成工作的最好方式的标准。

b. 挑选工人，按标准方法对工人进行训练，以代替师傅带徒弟的传统培训方法。不同人具有不同的能力，管理者的责任就在于为每项工作找出最适合这项工作的人选，对他们进行训练，使其成为一流工人。

c. 实行有差别的计件工资制。要在管理部门与工人之间建立良好的合作关系应从物质上激励工人的劳动积极性，应建立刺激性的工资制度。

d. 组织改革。改革包括两个内容：一是把计划职能和执行职能分开；二是实行职能工长制。

② 法约尔的管理过程理论。该理论把管理看做一组普遍的职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。主要观点和贡献如下：

a. 经营不同于管理。经营包括六项职能，而管理仅是其中的一项。经营的六项职能是：技术职能，财务职能，安全职能，会计职能，管理职能。

b. 十四项管理原则。包括：分工、权威与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、人员的报酬、集中、等级链、秩序、公平、工作稳定、首创精神、集体精神。

c. 管理的要素在经营的六大职能中，管理职能最为重要。管理职能包括计划、组织、指挥、协调和控制五个方面。

③ 马克斯·韦伯的行政组织理论。该理论认为“理想的行政组织体系”应该具有以下特点：

a. 明确分工。确定一个成员的权力和责任，并使之合法化。

b. 等级系统。各种职位按照权力等级组织起来，形成自上而下的等级系统。

c. 人员的任用。完全根据职务要求，通过正式考试和教育训练，来挑选组织中的所有成员。

d. 职业管理人员。管理人员有固定的薪金和明确的升迁制度，他们是“专职的”公职人员。

e. 遵守规则和纪律。管理人员必须遵守组织中规定的规则和纪律以及办事程序。

f. 组织中人员间的关系。完全以理性为基础，只是职位关系而不受个人情感的影响。

g. 职业定向。管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者，他们有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是职业管理人员。

3. 泰罗所提出的科学管理原则包括哪几个基本方面？它对管理学的发展有何影响？

答：泰罗的科学管理的主要内容有：

（1）工时利用的科学化、劳动方法的标准化。这是科学管理的基础，它的目的就是找出完成工作的最好方式的标准。为了对一个工人一天应做多少工作有一个科学的根据。

（2）挑选工人，按标准方法对工人进行训练，以代替师傅带徒弟的传统培训方法。应该把工人多年经验所积累的大量传统知识和技艺加以系统的收集和整理，并归纳成为一种科学方法来对新一代工人进行培训。应为工作而挑选合适的工人，并加以正规的培训，使他们学会按规定用最好的方法进行工作。

（3）实行有差别的计件工资制根据这种制度，计算工资采用不同的单价。工人的生产成果没超过规定的件数时是一种单价，如果超过了这个件数，则采用另一种较高的差别单价。

(4) 组织改革。改革包括两个内容：一是把计划职能和执行职能分开；二是实行职能工长制。这样，一方面让工人可以省出更多的时间从事生产，提高生产效率；另一方面，更重要的是使管理职能得以专业化，从而为管理的科学化创造了条件。

泰罗的科学管理对管理学发展的影响主要包括：

泰罗的科学管理，是主张一切管理问题都应当而且可能用科学的方法加以研究和解决，实行各方面的标准化，使个人的经验上升为理论，不单凭经验办事。这是他对企业管理学的重大贡献，使企业管理学开始向科学化演变，从而开创了传统管理进入科学管理的新阶段。泰罗的科学管理至今仍为许多国家沿用，也是以后许多新的管理原理和方法发展的基础。

4. 试分析法约尔的管理思想及理论体系。梅奥在霍桑试验中的重要发现是什么？这些发现对管理学的理论与实践发展有何重要影响？

答：（1）法约尔的管理过程理论

该理论把管理看做一组普遍的职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。该管理理论不仅适用于企业，还适用于军队或其他行政组织。主要观点如下：

① 经营不同于管理。“经营”与“管理”是两个不同的概念，前者的含义要广于后者。经营包括六项职能，而管理仅是其中的一项。经营的六项职能是：技术职能，商业职能，财务职能，安全职能，会计职能，管理职能。

② 十四项管理原则。包括：分工、权威与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、人员的报酬、集中、等级链、秩序、公平、工作稳定、首创精神、集体精神。

③ 管理的要素。在经营的六大职能中，管理职能最为重要。管理职能包括计划、组织、指挥、协调和控制五个方面。其中：计划意味着观察和估计未来，并制定行动方案；组织是建立起统一企业的人、财、物的权力机构；指挥是将企业的一切活动都统一起来；协调是调整不同部门、不同人员的活动与关系；控制是使所发生的每一件事都与既定的计划、发出的命令和确立的原则相符合，从而防止和纠正错误。

（2）霍桑试验的发现

霍桑是美国西方电气公司的一个分厂。1927年美国哈佛大学的梅奥教授在试验中却发现，产量的变化有一定的规律性。工人在没有监工在时心情比较舒畅，而且因为是自愿来做的，女工之间配合得很好。接着他又发现了工人中有一个头儿，这是工人之间的一种默契，也许这个头儿一个眼色，工人就不愿意干了，产量也就上不去。于是，梅奥教授在此基础上建立了人际关系学说。

（3）霍桑试验的意义

根据以上试验，梅奥等人写了《工业文明中的人的问题》等一系列著作，总结出了人际关系学说。主要观点是：

a.工人都是“社会人”，是复杂的社会系统的成员，不是经济人。他们有必须加以满足的物质方面的要求，但更重要的，是他们有社会方面和心理方面的要求。

b.管理者应重视协调人际关系。领导的责任在于提高工人的“士气”，增加工人的“满意度”，从而达到提高生产率的目的。为此，要改变传统领导方式，建立和谐的人际关系。

c.企业除了正式组织之外，还存在着非正式组织，它是影响生产率的一个重要因素。

5. 试述行为科学学派的理论发展。

答：行为科学学派理论主要分为以下几种：

（1）人际关系理论。该理论的主要观点是：

① 工人都是“社会人”，是复杂的社会系统的成员，不是经济人。他们有必须加以满足的物质方面的要求，但更重要的，是他们有社会方面和心理方面的要求。

② 管理者应重视协调人际关系。领导的责任在于提高工人的“士气”，增加工人的“满意度”，从而达到提高生产率的目的。为此，要改变传统领导方式，建立和谐的人际关系。

③ 企业除了正式组织之外，还存在着非正式组织，它是影响生产率的一个重要因素。

（2）需要层次理论。该理论的主要内容有：

① 人生来固有五个层次的需要，这些需要由低到高分别是：生理需要，即人类维持自身生存和发展而产生的需要，是

人最原始而基本的物质性需要；安全需要，包括安全的社会环境、安全的住所，稳定的职业、较好的职业、较好的福利、劳动保护、社会保险等人身、职业安全的需要；社交需要，又称为归属与爱的需要，是指人们希望归属于一定的群体，成为其中的一员，相互关心，相互支持，并希望通过自己付出情感得到别人的友谊和爱；尊重需要，包括自我尊重和希望受到他人尊重的需要；自我实现需要，指人有充分发挥自己的潜在能力，越来越成为自己所期望的人物，完成与自己能力相称的工作的需要。

② 五种需要从低到高排列，需要的发展逐层递进。当较低层次的需要基本得到满足后，就会产生更高一级的需要。

③ 未满足的需要才具有激励作用。

④ 高层次需要和主导需要具有更重要的激励意义。

（3）双因素理论。又称“激励—保健理论”。

双因素，即指保健因素和激励因素。保健因素是指那些与人们的不满情绪有关的因素。这类因素处理得不好会引发对工作的不满情绪，处理得好可预防或消除这种不满，但它不能起激励作用，只能起到保持人的积极性、维持工作现状的作用。激励因素是指能够促使人们产生工作满意感的一类因素。

根据双因素理论，管理中首先要注意保健因素，防止员工的不满情绪带来的负激励，更要注意使激励因素真正发挥应有的作用，切忌把激励因素降低为保健因素。

（4）X理论和Y理论。

X理论对人性的假设为：多数人生来懒惰，不愿意负责任，只有少数人勤奋，有责任心；多数人工作是为了追求物质利益满足，企业主为获得最大利润，工人为追求最高报酬；个人目标与组织目标是相矛盾的。大多数人具有上述特点，只能是被管理者，只有少数人能克制自己，成为管理者。

Y理论对人性的假设是“自动人”。该理论认为：人天生勤奋，每个成熟的人除有物质和一般社会需求外，还有一种要充分运用自己的才华，发挥潜能、做出成就的愿望，人只有在实现了自己这种愿望时才会感到最大的满足；人在追求自我实现的过程中，会表现得主动、有自制力和有创造性。

6. 决策管理学派的主要观点是什么？它对管理学的发展有何影响？

答：决策管理学派的代表人物是赫伯特·西蒙和詹姆斯·马奇。决策管理学派是在社会系统学派的基础上发展起来的。其观点主要有：

（1）管理就是决策。计划、组织、领导、控制等管理职能都需要决策。

（2）以“满意标准”代替传统的“最优标准”。

（3）决策是一个复杂的过程，而不是“拍板”的一瞬间。决策的过程至少应该分为四个阶段：提出制定决策的理由；尽可能找出所有可能的行动方案；在诸行动方案中进行选择，选出最满意的方案；对该方案进行评价。这四个阶段都含有丰富的内容，并且各个阶段有可能相互交错，因此决策是一个反复的过程。

（4）决策可分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是指反复出现和例行的决策，决策过程已经形成固定的程序和步骤。非程序化决策是指那种从未出现过的，或者其确切的性质和结构还不很清楚或相当复杂的决策。解决这两类决策的方法一般不同。但程序化决策和非程序化决策的划分并不十分严格，因为随着人们认识的深化，某些非程序化决策可以转变为程序化决策。

决策管理学派将社会系统理论同心理学、行为科学、系统理论、计算机技术、运筹学结合起来考察人们在决策中的思维过程，并分析了程序化决策和非程序化决策及其使用的传统技术和现代技术，提出了目标—手段分析法等决策的辅助工具，被人们认为对经理人员的决策确有帮助，并为今后对人工智能等问题的深入研究提供了基础。

第二章 计 划

2.1 复习笔记

一、计划及其流程

1. 计划

(1) 计划的概念

① 狭义的计划是计划工作中计划编制的结果。它告诉人们为实现既定目标需要在什么时间、由什么人、采取什么方法、去开展什么活动以最终实现既定的目标。

② 广义的计划是指人们编制、执行计划，以及检查计划执行情况等一系列计划管理工作，简称为计划工作。

(2) 计划工作的特点

① 计划工作的首要性

a. 一切管理活动都是为支持和保障计划目标的实现而展开的。

b. 计划工作是一切管理活动的前提，只有有了计划，人们才能开展其他的管理活动。

② 计划工作的普遍性。计划工作是渗透到组织各种活动中的普遍性管理工作，是管理人员参与最普遍的管理工作。

③ 计划工作的重要性。

(3) 计划的作用与要求

① 计划的作用

a. 计划是管理者进行指挥的依据。管理者在计划制定出来之后就依据计划向组织中的部门或人员分配任务，进行授权和定责等。

b. 计划是管理者实施控制的标准。管理者在计划的实施过程中必须按照计划规定的时间和要求指标，去对照检查实际活动的结果与计划规定的目标是否一致。没有计划，控制便无从谈起。

c. 计划是降低未来不确定性的手段。计划的编制者在编制计划时通常必须依据历史和现状信息对未来的变化作出预测与推断，并根据这些预测与推断制定出符合未来发展变化的计划。

d. 计划是提高效率与效益的工具。计划可以从增产与节约两方面给组织带来效率和效益。

e. 计划是激励人员士气的武器。由于计划中的目标具有激励人员士气的作用，所以包含目标在内的计划同样具有激励人员士气的作用。

② 计划的基本要求

a. 可行性。指计划至少要做到：不损害国家与公众的利益；不触犯国家的法律；有必要的人、财、物力资源保障；有合适的市场与环境条件前提等。

b. 指导性。计划是人们行动的依据，它必须明确肯定地告诉人们何时、何地、由何人如何完成什么事，从而真正能指导人们行动。

c. 预见性。

d. 目的性。计划中必须首先明确地指出计划要达到什么样的目标，要解决什么样的问题，最终要获得什么样的成果等。

2. 计划流程

完整的计划工作流程如图2-1所示。



图 2-1 计划工作的流程

（1）明确企业的使命和宗旨

计划工作起源于企业的使命和宗旨。企业使命就是企业在社会、经济发展中所应担当的角色和责任。企业宗旨是指企业在现在和将来从事什么样的事业活动，以及应成为什么性质的企业或组织类型。

（2）估量机会及确定目标

① 当前情况的评估。企业对自身的优势和劣势、外部环境的机会和威胁进行分析，即SWOT分析。重点对内部资源与外部关系作出基本的判断。

② 未来预测

a. 经济形势的预测。在通常的情况之下，每当经济形势发展较好时，企业的销售量就会增加；经济形势不佳时，销售量就停滞或下降。

b. 政府政策的预测。政府政策对企业的生产经营有直接的影响，如税收政策、价格政策等都与企业息息相关。企业在制定目标时应考虑到政策可能发生变化，一旦政策下来，可以尽快地适应它，或利用政策所带来的机会谋求自身的发展。

c. 销售预测。产品销售量的多少决定企业对人力、设备和资金等各项资源的需要量，影响到产品的价格和新技术与新产品的投入。

d. 资源的预测。销售预测反映了外界的客观需要，要满足这个需要，企业必须有一定的物质资源；还要有一定的能力资源。

③ 确立目标。即规定计划预期的结果，并且确定为达到这一目标，需要做哪些工作，重点在哪里，如何运用战略、政策、程序等计划形式去完成计划工作的任务。

（3）拟定计划方案

（4）选择、确定计划方案

（5）制定派生计划

虽然选择确定了计划方案，但计划仍不能说是完整的，还必须制定派生计划，即各个业务部门和下属单位还要拟定细节计划，如生产计划等。

二、计划的类型及影响计划的因素

1. 计划的类型

（1）长期、中期和短期计划

① 长期计划，即方向性和长远性的计划，它主要回答的是组织的长远目标与发展方向以及大政方针方面的问题，通常以工作纲领的形式出现。

② 中期计划，即根据长期计划制定的，比长期计划要详细具体，考虑了组织内部与外部的条件与环境变化情况后制定的可执行计划。

③ 短期计划，即指导组织具体活动的行动计划，一般是中期计划的分解与落实。

（2）战略、战术和作业计划

计划可以按照所涉及的组织活动范围分成战略、战术和作业计划。

① 战略计划，指对组织全部活动所作的战略安排，通常具有长远性、单值性和较大的弹性，需要通盘考虑各种确定性与不确定性的情况，谨慎制定以指导组织的全面活动。

② 战术计划，指一种局部性的、阶段性的计划，多用于指导组织内部某些部门的共同行动，以完成某些具体的任务，实现某些具体的阶段性目标。

③ 作业计划，指给定部门或个人的具体行动计划。作业计划通常具有个体性、可重复性和较大的刚性，一般情况下是必须执行的命令性计划。

(3) 综合、专业和项目计划

① 综合计划，指涉及组织内部的许多部门和许多方面的活动，是一种总体性的计划。

② 专业计划，指涉及组织内部某个方面或某些方面活动的活动计划。

③ 项目计划，指组织针对某个特定课题所制定的计划。

(4) 指令性计划和指导性计划

① 指令性计划，指由上级主管部门向下级下达的具有严格约束力的计划。指令性计划一经下达，计划的执行者就必须遵照计划开展活动，并且要尽一切努力去完成计划。

② 指导性计划，即一种参考性的计划。可以是上级主管部门下达的，也可以是同级部门编制的，它对计划执行者不具有严格的约束力。

2. 影响计划的因素

(1) 组织因素

① 组织的层次。图2-2表明了组织中的管理层次与所从事的计划工作的类型之间的一般关系。



图2-2 组织层次与计划

② 组织的发展阶段

a. 组织的形成期，组织目标具有一定的尝试性，各类不确定性因素很多，所以，计划需要很大的灵活性。

b. 组织的成长期，各种不确定性因素大为减少，虽然仍以短期计划为主，但计划更为具体明确了。

c. 组织的成熟期，相对稳定，可预见性最大，最适用于长期、具体的计划。

d. 组织的退期，组织面临的变化和不确定性又增多，这时计划应从长期、具体转入短期和指导性内容。

(2) 业务因素

① 业务的性质。即指企业所从事的业务是常规性的还是发展的新业务。

② 业务的范围。指企业经营的是多元化还是单一（专业）化的业务。对于从事单一化业务的企业，计划工作比较简单些。而对于从事多元化业务的企业，计划工作就比较复杂，。

(3) 环境因素

环境的不确定性越大，计划就越应具有指导性，计划期限也应越短。

(4) 制定者的因素

指计划由具有什么素质的人来制定。制定者的知识、能力和态度对计划的科学性、合理性起着直接影响。

(5) 管理因素

指企业管理的基础工作水平，即企业的标准化工作、计量工作、信息工作、定额管理工作、规章制度和班组建设工作的状况和水平。

三、目标与目标管理

1. 目标

(1) 目标的概念及作用

目标是组织和个人在一个时期内通过努力而期望获得的成果。

目标是一个组织各种活动的出发点和归宿，其作用主要表现在：

① 支配组织活动的作用。目标是一切组织活动的出发点，一切有组织的活动都是为实现既定目标所作出的努力，因此在组织活动过程中，目标对人们的活动具有支配作用。

② 指导计划编制的作用。任何组织的活动都是有计划的活动，而组织计划的依据就是组织要实现的目标，所以首先要有确定的目标，再依据目标制定出行动计划，然后才能按照计划采取行动。

③ 激励人员士气的作用。高层人员把目标的实现及其实现过程看成自我实现的过程，下层人员把目标的实现与任务的完成和报酬的获得联系起来。

(2) 目标内容体系及要求

① 目标内容体系。一个组织的目标内容体系通常由层次、时间和内容三个维度构成，如图2-3所示。

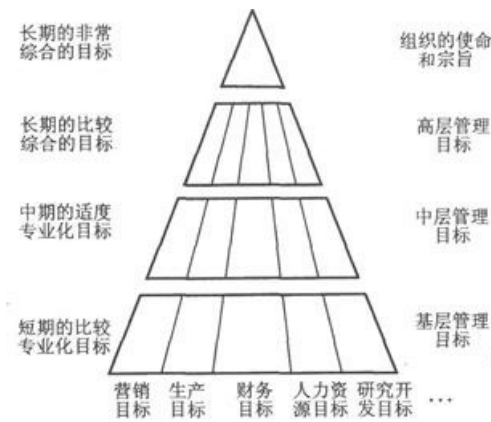


图2-3 目标内容体系

a. 从层次维看，每个管理人员都要制定目标，不同层次的管理者所关注的目标是不同的。

b. 从时间维看，一个组织的目标也可以按照时间跨度分为长期目标、中期目标和短期目标。

c. 从内容维看，一个组织的目标还可以按照组织不同的活动内容所要实现的各种目标进行分类。

② 目标的要求

a. 目标必须是先进的。目标是人们努力的方向和要取得的成果。如果目标不具有先进性，那么人们便失去了为之努力的热情，甚至可能出现看似很容易实现的目标却没有人去完成的现象。另外，如果目标不具有先进性，则意味着组织的资源可能被浪费。

b. 目标必须是可实现的。目标的可实现性是目标能够真正起作用的关键。

c. 目标必须是具体化的。目标的具体化是指目标必须明确具体，不能含糊其辞。

d. 目标必须有明确的时间期限。已确定的目标必须是限定在一定时间内去实现，即在确定目标的同时必须确定出实现目标的具体时间限制。

2. 目标管理

(1) 目标管理概述

目标管理即企业领导提出的方针目标，从上到下，再从下到上，上下结合反复协商，根据总目标确定一定时期的工作与目标，并为这个目标实现而进行的组织管理和控制工作。

理解目标管理概念时，须注意以下几点：

① 目标管理中的“目标”与传统的目标概念不同。目标管理中的目标包括达到目标的程度、期限和完成目标的体系、目标成果的评价等含义，而传统的目标仅指要达到的目的。

② 目标管理中的“目标”与工作标准不同

- a. 标准一旦制定即成静态，一定时期内不变，而“目标”是动态的，要根据不断变化的形势不断修订和制定新的目标；
- b. 标准要求的是适当水平而非高水平，而目标要求员工付出最大的努力才能达到，有较强的激励作用；
- c. 标准执行是在工作完成后的对比均衡，而目标管理是全过程的，可随时了解、掌握工作的进度和结果。
- d. 目标管理中的“目标”和指标有联系也有区别。指标是构成计划的条件，也是目标管理的基础。但目标是企业期望获得的结果，而指标是企业生产经营计划中规定的各项任务。

③ 目标管理的特点

- a. 有一套科学完整的目标管理体系，它把自己的目标体系以目标展开图的形式固定下来，有着鲜明的科学性和完整性；
- b. 协商交流，实行自我控制，在方针目标制定中注重从上到下、从下到上、上下结合地反复协商和意见交流，是目标管理的基本做法；
- c. 强调成果，注重实效；
- d. 重视提高素质，突出激励作用。

(2) 目标制定

① 目标制定的原则

- a. 整体性。制定目标时要符合国民经济发展的整体利益，以适应市场的需要为前提，使企业各部门、各环节和每个职工的目标与企业总目标有机结合起来，协调一致，保持完整性。
- b. 激励性。企业所有目标的制定都应略高于现有水平和能力，这样才能保证目标的激励和鼓动作用。
- c. 可行性。目标既要有激励性，有一定的高度，也要注重可行性，防止高不可攀，这样才能增强职工达到目的的信心。
- d. 应变性。目标既要有稳定性，便于职工掌握和达到；又要有一定的灵活性，以适应企业经营环境的变化。
- e. 针对性。制定目标时，要注意把生产经营活动中最关键的问题和工作中的重点突出出来，加强目标的针对性。

② 目标制定的步骤

- a. 收集信息、调查研究，制定企业总目标。
- b. 确定目标的结构和内容。目标的结构一般由企业总目标、各部门各环节的分目标、班组个人的子目标及保证实施的措施等构成，使企业自上到下、自下到上形成一个较完整的目标体系网络。

目标的内容大体上有整体的社会目标和局部性的企业经营目标两部分。目标体系的制定顺序自上而下按目标管理体系进行，将目标展开、分解、落实。

- c. 目标的商定和展开。目标管理的体系如图2—4所示。企业的目标展开后，要编制目标展开图，公布于众，以便于共同监督执行。

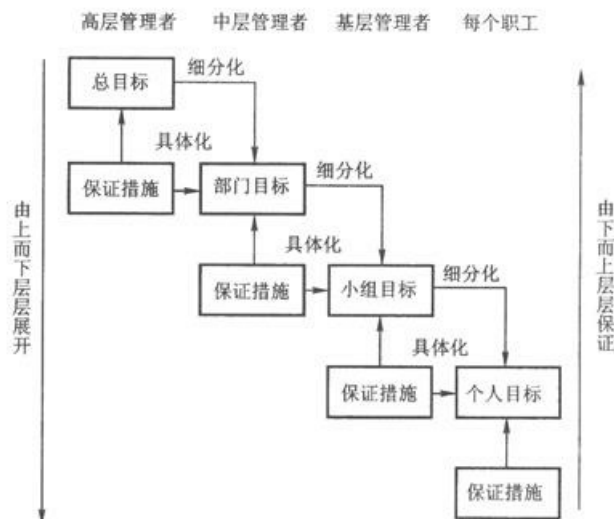


图2-4 目标管理体系

（3）目标管理实施过程

① 第一阶段——目标体系的确立阶段

- a. 最高管理部门提出组织的总目标。
- b. 进行有关组织人事决策。即根据主要目标和次级目标的要求，对组织与人事进行分析，建立或调整组织机构和人员配置，以便使每个目标都有人明确负责。
- c. 确定下属目标。即根据组织的总目标要求，组织下属部门和人员进行学习和讨论，并以此设定下级自己的目标。
- d. 目标的平衡和调整。
- e. 目标体系的整理和确立。

② 第二阶段——目标实施阶段

- a. 对下级按照目标体系的要求进行授权，以保证每个部门和职工能独立地实现各自的目标。
- b. 加强与下属交流意见，进行必要的指导，最大限度地发挥下属的积极性和创造性。
- c. 严格按照目标及保证措施的要求从事工作，定期或不定期地进行检查等。

③ 第三阶段——成果评价阶段

在达到预定期限时，上下级一起对目标的实施情况进行考核，客观地评价目标的完成情况，以目标完成情况为依据，按绩效状况奖惩，并找出取得成绩的原因和出现问题的教训，总结经验，为下一期目标管理工作的改进和提高奠定基础。

四、现代计划方法与技术

1. 滚动计划法

即采用分期制定、近细远粗、执行反馈、定期调整、按期顺延滚动的方法制定计划。调整的办法是按一定时期的计划执行情况，根据企业内外环境条件的变化，及时修改原各期的计划，并相应地将计划顺延一个时期，如图2-5所示。

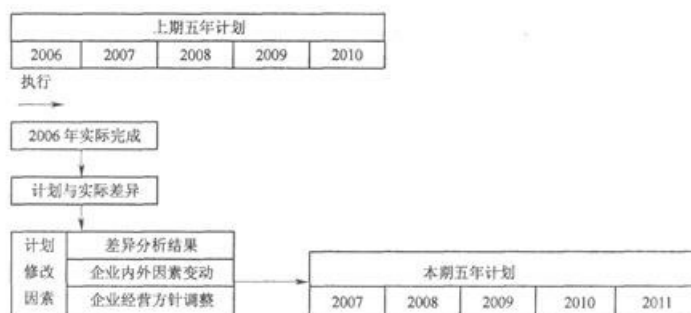


图2-5 滚动计划示意图

2. 线性规划法

3. 网络计划法

(1) 网络计划概念

网络计划技术方法是运筹学的一个重要分支。其基本原理是将活动项目的计划、组织和管理作为整体系统，运用统筹兼顾的思想，通过带箭头线的网络形式，反映和表达计划的安排，并据此进行方案的优化，组织、协调、控制活动的进度和成本费用，使其达到预定目标的一种科学管理方法。

(2) 网络图的组成

网络图又称箭线图，它以图解形式表示一项工程及其构成要素之间的逻辑关系，因制作出的图形似网络而得名。

网络图是由以下四部分组成的：

① 实工序。指在一项生产（工程）任务中的一项作业或一道工序，它表示需要消耗时间和资源的生产活动的实体。在网络图中用实箭线表示。

② 虚工序。是指作业时间为零的虚假作业，它主要起着工序之间的逻辑衔接关系作用。在图中用虚箭线表示。

③ 事项（节点）。是表示前道工序的结束和紧接的后道工序的开始点。在网络图中，它是两条或两条以上箭线的交接点，用标有数字的圆圈表示：



④ 线路（路径）。在网络图中，线路是指从初始点开始，顺着箭线的方向连续到达最终点为止的通道。

相邻工序之间还有名称。图2-6描述了相邻工序之间的相互关系及工序的名称。

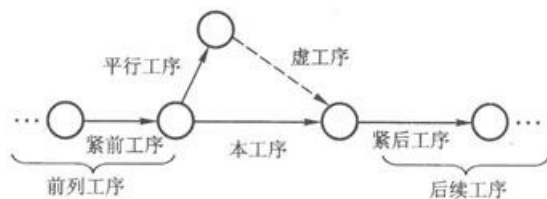


图2-6 相邻工序之间的名称

(3) 网络图的绘制

① 调研、分析、确定各项作业（活动）之间的逻辑衔接关系及作业时间，并列表（清单）。、

② 画出网络图，正确的网络图应符合以下几点要求：

- a. 利用虚工序正确表示工序间的逻辑衔接关系，但在网络图中尽量少用虚工序。
- b. 图中箭线不能交叉或的确需交叉用下述符号表示交叉工序：



c. 两个节点表示唯一一道工序，并在节点内给编上号， $i \rightarrow j, i < j$ ，箭线上方标出工序名称或代号，箭线下方标出作业时间。

d. 箭头指向由左向右，不能形成回路，如 \triangle 。

e. 一个完整的网络图要有一个统一始点（无前列工序）和统一终点（无后续工序）。

(4) 计算网络图时间参数，确定关键线路及总工期

① 节点的最早开始时间。指由节点开始的各工序最早开始作业的可能时间，用 $Tes(i)$ 表示，即第 i 节点的最早开始时间，在图中是用 $Tes(i)$ 标记在第 i 节点上。其计算公式为：

$$Tes(j) = \max \{ Tes(i) + T(i,j) \mid i = 1, 2, \dots, k \}$$

② 节点最迟结束时间。指为了保证紧接其后工序的按时开工，该节点必须结束的时间，用 $Tlf(i)$ 表示，即第 i 节点必须结束的时间，在图中用 $Tlf(i)$ 标记在第 i 节点上。其计算公式为：

$$Tlf(i) = \min\{Tlf(j) - T(i,j)\}, j = 1, 2, \dots, n$$

③ 节点时差。每个节点的最迟结束时间与最早开始时间之差，是可利用的机动时间，用 $S(i)$ 表示第 i 节点的时差，计算公式为：

$$S(i) = Tlf(i) - Tes(i)$$

④ 关键线路及总工期。时差为零的节点所连接起来的线路为关键线路。关键线路上各工序作业时间之和就是工程的完工总工期。

(5) 网络计划的优化与管理

网络计划不仅能清晰地反映各项作业的先后逻辑联系及所处的地位，而且还可以利用非关键线路上的时差合理地调整资源，降低成本；适当分解关键作业，采取平行交叉作业，缩短整个工程的总工期等。

1. 简述计划在企业中的作用。

答：计划的作用主要包括：

(1) 计划是管理者进行指挥的依据。管理者在计划制定出来之后就依据计划向组织中的部门或人员分配任务，进行授权和定责，组织人们按计划实施行动等。在这一过程中，管理者都是依照计划进行指挥与协调的。

(2) 计划是管理者实施控制的标准。管理者在计划的实施过程中必须按照计划规定的时间和要求指标，去对照检查实际活动的结果与计划规定的目标是否一致。如果存在偏差，管理者就必须采取控制措施去消除差距，从而保证能够按时、按质、按量地完成计划。没有计划，控制便无从谈起。

(3) 计划是降低未来不确定性的手段。未来的情况是不断变化的，计划的编制者在编制计划时通常必须依据历史和现状信息对未来的变化做出预测与推断，并根据这些预测与推断制定出符合未来发展变化的计划。计划编制中的这些工作能够大大地降低未来不确定性所带来的风险。

(4) 计划是提高效率与效益的工具。在计划编制过程中，有一项很重要的工作是进行综合平衡。这项工作的目的是要使未来组织活动中的各个部门或个人的工作负荷与资源占有都能够实现均衡或基本均衡。

(5) 计划是激励人员士气的武器。计划通常包含目标、任务、时间安排、行动方案等。由于计划中的目标具有激励人员士气的作用，所以包含目标在内的计划同样具有激励人员士气的作用。

2. 计划的流程及其工作内容有哪些？

答：计划的流程和工作内容主要包括：

(1) 明确企业的使命和宗旨

企业使命就是企业在社会、经济发展中所应担当的角色和责任。企业宗旨是指企业在现在和将来从事什么样的事业活动，以及应成为什么性质的企业或组织类型。企业使命和宗旨是从总体上引导企业方向、发展道路的改变，是企业制定计划的前提和计划方案的依据，也是企业分配资源的依据。

(2) 估量机会及确定目标

① 当前情况的评估。企业对自身的优势和劣势、外部环境的机会和威胁进行分析，即SWOT分析。

② 未来预测。计划的制定不仅要当前情况进行评估，而且要对计划有重大影响的主要项目做出预测。制定企业计划常要进行以下几种预测：

a. 经济形势的预测。在通常的情况之下，每当经济形势发展较好时，企业的销售量就会增加；经济形势不佳时，销售量就停滞或下降。

b. 政府政策的预测。政府政策对企业的生产经营有直接的影响，如税收政策、价格政策、信贷政策、能源政策和技术政策等都与企业息息相关。这些政策都是政府根据全局利益决定的，企业无法变更并且必须执行或遵守。

c. 销售预测。对一个企业来说，产品销售量的多少，是企业其他活动的起点和终点。它决定企业对人力、设备和资金等各项资源的需要量，影响到产品的价格和新技术与新产品的投入。

d. 资源的预测。企业所定目标必须和自身的资源情况相适应。在预测资源时，既要分析物质资源的薄弱环节，更要分析人力、技术上的特长，在竞争中保持自己的特色，取长补短或扬长避短。

③ 确立目标。管理者接着就要确定整个企业的目标，也就是规定计划预期的结果，并且要确定为达到这一目标，需要做哪些工作，重点在哪里，如何运用战略、政策、程序、规则、预算等计划形式去完成计划工作的任务。

(3) 拟定计划方案

每一项活动一般均有不同的解决方式和方法，编制一个计划，需要寻求和检查可供选择的行动方案。这需要集思广益，开拓思路。但有时问题不是寻找可供选择的方案，而是减少可供选择方案的数量，以便可以分析最有希望的方案。管理者通常必须进行初步检查，以便发现最有希望成功的方案。

(4) 选择、确定计划方案

在拥有各种备选方案后，下一步就是根据计划的目标和前提条件，权衡利弊，对各种备选方案进行评价。评价备选方案的尺度有两个：一是评价的标准；二是各个标准的相对重要性。这是选择计划的关键。选择的结果往往是两个或更多的方案，并且决定首先采取哪个方案，并将其余的方案也进行细化和完善，作为后备方案。

（5）制定派生计划

虽然选择确定了计划方案，但计划仍不能说是完整的，还必须制定派生计划，即各个业务部门和下属单位还要拟定细节计划，如生产计划、销售计划和财务计划等。

3. 战略计划与一般管理计划在制定上有什么区别和联系？

答：计划可以按照所涉及的组织活动范围分成战略、战术和作业计划。在这三种计划中，战略计划是对组织全部活动所作的战略安排，通常具有长远性、单值性和较大的弹性，需要通盘考虑各种确定性与不确定性的情况，谨慎制定以指导组织的全面活动。战术计划一般是一种局部性的、阶段性的计划，多用于指导组织内部某些部门的共同行动，以完成某些具体的任务，实现某些具体的阶段性目标。作业计划则是给定部门或个人的具体行动计划。作业计划通常具有个体性、可重复性和较大的刚性，一般情况下是必须执行的命令性计划。

战略、战术和作业计划强调的是组织纵向层次的指导和衔接。具体来说，战略计划往往由高层管理人员负责，战术和作业计划往往由中、基层管理人员甚至由具体工作人员负责；战略计划对战术、作业计划具有指导作用，而战术和作业计划的实施要确保战略计划的实施。

4. 影响计划的科学性和合理性的因素是什么？

答：影响计划科学性和合理性的因素主要包括：

（1）组织因素

① 组织的层次。在大多数情况下，基层管理者的计划活动主要是制定具体的、可操作的作业性计划。当管理者在组织中的等级上升时，他的计划角色就更具战略导向。高层管理者主要制定战略性、方向性的战略计划。中层管理者制定的计划内容介于高层管理者与基层管理者的计划之间。

② 组织的发展阶段。每个组织均有其生命周期，先是形成期，然后是成长期、成熟期，最后是衰退期。在组织发展的不同阶段上，计划的类型应在计划的时间长度和明确性上作相应的调整。

（2）业务因素

① 业务的性质。指企业所从事的业务是常规性的还是发展的新业务，两者对计划的制定和要求是不同的。常规性业务计划工作，往往是根据市场销售状况和企业的资源条件，对其业务组合进行调整。对于企业发展的新业务，工作的重点是对未来社会经济和市场前景进行预测评价，降低新业务可能引起的风险。

② 业务的范围。指企业经营的是多元化还是单一（专业）化的业务。对于从事单一化业务的企业，计划工作比较简单些，计划的重心是提高业务的效率和效益，以及对风险的防范。而从事多元化业务的企业，计划工作就比较复杂，计划重点是要解决好整个企业多元化风险的分散和专业化的效率提高。

（3）环境因素

环境的不确定性越大，计划就越应具有指导性，计划期限也应越短。而且，变化越大，计划就越不需要精确，管理就越应当具有灵活性。

（4）制定者的因素

制定者的因素是指计划由具有什么素质的人来制定。制定计划是直线管理人员的职责，但是在现实生活中，往往是授权或委托给专门从事计划工作的职能管理人员制定计划。制定者的知识、能力和态度对计划的科学性、合理性起着直接影响。

（5）管理因素

这主要指企业管理的基础上作水平，即企业的标准化工作、计量工作、信息工作、定额管理工作、规章制度和班组建设工作的状况和水平。这几项管理基础工作没有或不完善，对计划工作影响极大。

5. 目标管理方法为什么有助于计划的实施？

答：目标管理，即企业领导提出的方针目标，从上到下，再从下到上，上下结合反复协商，根据总目标确定一定时期的工作 with 目标，并为这个目标实现而进行的组织管理和控制工作。

目标管理对于计划的实施有重要作用：通过讨论与合作，强化了组织内部的沟通，进而使组织成员对目标及目标实施

途径有了更清晰的认识和理解；由于每个人都有了明确的工作目标，所以工作绩效的评价便更具有客观性，减少了主观性；目标管理具有系统性，这对组织整体管理水平的提高是有好处的；目标管理强调组织成员的参与，有利于调动大家的积极性。

6. 某项目工程经分析得出各项活动的相互衔接关系及所需要的作业时间如表2—4所示。试画出符合要求的网络计划图，并计算各节点的时间参数，以确定该工程项目的关键路线和总工期。

表2-4 某项目工程各项活动的相互衔接关系及所需作业时间

活动代号	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
紧后活动	B,C,D	E	F,G	K,J	H,I	H,I	J	J	—	—	—
作业时间(天)	3	2	4	5	2	1	4	2	4	2	3

答：（1）根据表中资料绘制网络图，如图2-7所示。

（2）根据节点最早开始时间和最迟结束时间的含义及计算公式，分别计算节点最早开始时间和最迟结束时间如下：

计算节点最早开始时间。

Tes（1）=0,Tes（2）=3,Tes（3）=5,Tes（4）=7,Tes（5）=7,Tes（6）=8,Tes（7）=11,Tes（8）=8,
Tes（9）=8,Tes（10）=10,Tes（11）=11,Tes（12）=13

计算节点最迟结束时间。

Tlf（12）=13,Tlf（11）=11,Tlf（10）=11,Tlf（9）=9,Tlf（8）=11,Tlf（7）=11,
Tlf（6）=9,Tlf（5）=9,Tlf（4）=7,Tlf（3）=7,Tlf（2）=3,Tlf（1）=0,

计算时差。

S（1）=0,S（2）=0,S（3）=2,S（4）=0,S（5）=2,S（6）=1,S（7）=0,S（8）=3,S（9）=1,
S（10）=1,S（11）=0,S（12）=0,

（3）关键线路为1-2-4-7-11-12，总工期是13天。



图2-7 某项目工程网络图

第三章 组 织

3.1 复习笔记

一、组织管理基础

1. 组织的含义

(1) 组织实体

作为一个实体的组织（organization），是指为了实现共同目标，完成共同任务，按一定规则和程序组成的具有特定行为功能的人类群体，是人们进行集体性活动的必要基础和条件。

在管理上，组织实体更特别地是指其在完成共同目标任务过程中形成的一种职务结构，或者说是依据一定的目的和程序组合形成的一种权责角色结构，包括四个基本要素：

① 职责（responsibility）。即组织实体中某个职位上应完成的工作任务和应履行的责任。

② 职权（authority）。即为保证组织实体中某一职务能够完成工作任务，履行责任，通过组织制度设计赋予该职位的行政权力。

③ 负责关系（accountability）。即组织实体中上下级职位之间的责任义务关系。

④ 组织结构图（the structure of organization）或组织结构体系。即组织实体内各机构、各职位之间形成的上下左右的相互关系体系。

(2) 组织工作

作为一种工作过程的组织（organizing），是指为了完成一定的目标任务，具体地组织各种资源和各类人员展开工作，适当地处理各种关系，有效地发挥每个组织成员的聪明才智和积极性，形成整体合力，最佳地实现组织目标的工作过程。

(3) 组织职能

① 指组织工作，即如何根据管理工作任务的要求和人员的特点设计职务，进行授权和委派，将适当的人员配置到适当的岗位上，并用制度规范组织中各成员、各职位职责的上下左右之间的相互关系，使之形成一个有机的结构体系协调运转；

② 还包括了组织实体如何构建、运行和发展，以及对其目标、功能、结构和运作机制的分析研究。

2. 组织的有效性

即指一个组织在其运行过程中实现目标的有效程度。它包含了两方面的含义：

(1) 指组织的效率，即组织实体的输入与输出比值。

(2) 指组织的效益，即组织在其运转中对其目标任务的实现程度。

3. 组织管理的任务

组织管理的基本任务就是设计一个高效率运行的组织结构，将合适的人员配备到合适的岗位上去，使组织实体围绕其目标有效地运转起来，并在动态变化的环境中不断地成长发展。

4. 组织理论

(1) 理性模式的组织观

组织的这种基本观点是在泰罗的科学管理理论背景下产生的，以韦伯的古典行政组织理论为典型代表。该观点认为：

① 组织是一个建立专业化分工协作基础之上的机械式的结构；

② 组织的事务应划分成若干职务职位，从上到下形成一个垂直的行政权力指挥链；

③ 组织的各层次上的职务人员在处理组织事务时应该按照“完全理性”的原则进行；

④ 应将组织的所有者与组织中专业人员分开，组织的所有者应选举产生，而组织中的职能人员可以通过考试、招聘、培训等方式选用。

(2) 开放系统的组织观

该观点认为，组织是一个在一定环境之中为了实现既定目标，有着特定行为功能的开放性系统。组织系统在运行中与外部环境发生信息、物质、能量的交换，自身有着特定的结构形式和特定的行为功能。

（3）生态系统的组织观

该观点认为，组织是一个为实现一定目标而存在的类生命体的有机结构。在生态系统的组织观指导下，组织管理者不仅要关注组织实体自身内部结构的完善和健康，而且要在更广泛的社会背景下来协调组织个体与社会环境中的其他组织个体的关系，形成一个有利于组织成长发展的生态群落。

二、组织结构与设计

1. 组织结构与设计概述

（1）组织的概念

组织结构是一个组织实体为实现其特定目标，完成其工作任务，在职责、职权等方面进行划分所形成的分工协作体系，其核心是组织实体通过设计所形成的正式的职务结构及其相互关系，包括正式的上下级报告负责关系，部门组成的方法和各组织成员之间有效沟通、整合、协调的手段等。

（2）组织结构设计的任务

组织结构设计是将一个组织实体为实现其目标所需完成的工作任务，按专业化分工协作原则，划分成若干性质不同的业务工作，形成一系列工作职位；然后再将这些工作职位按其内在的联系组合成若干管理层次和部门，确定各职位、各层次、各部门的职责和职权，最终连接形成一个相互联系的组织结构体系。

组织结构设计工作的任务有：

① 组织的职位分析和设计。职位分析与设计的结果表现为职位说明书，它以文字的形式规定某一职位的工作内容、职责和职权、与其他职位或部门的关系以及该职位的任职条件等。

② 管理层次和部门的划分。在职位分析设计的基础上，依据一定的原则和方法将各个职位组合成有内在联系的管理层次和部门。

③ 组织结构形成。根据组织内外的资源条件和任务要求，对初步界定的职位、层次和部门进行适当修改和调整，平衡各职位、各层次、各部门之间的工作任务和职权关系，使之形成一个责、权、利相结合的组织结构体系，并据此画出组织结构系统图。

（3）组织结构设计的原则

① 专业化分工协作原则。组织中实现目标任务的各种事务、各项活动，一方面应按专业化原则进行划分界定；另一方面，划分所形成的各种专业工作或职能，又必须内在保持密切的联系与协作。

② 目标至上职能领先原则。在组织设计和调整过程中，对目标和职能的关注应是管理者优先考虑的原则之一。

③ 有效管理幅度原则（亦称最少管理层次原则、简洁性原则）。在组织结构设计时保持管理职位的合理有效的管理幅度，是组织设计的一项重要原则。

④ 责、权、利对等原则。指对组织中的每一工作职位或部门，确定该职位或部门的职责范围和工作任务要求时，必须赋予该职位或部门的相对应的职权，使之能够运用职权来调度资源去完成工作任务，履行职责。

⑤ 统一指挥原则。要使组织机构能够有效地作为一个整体进行运作，在组织结构设计时，必须对行政权力结构的设置实施统一指挥，即组织中每一个下属都只能接受一个上级的指挥；应当且只能向一个上级主管直接汇报工作，避免多头领导。

⑥ 因事设职和因人设职相结合的原则。

2. 组织结构的影响因素

（1）结构变量，提供描述组织内部特征的尺度。结构变量一般包括专业化分工程度、规制化程度、层级分布等。

（2）情境变量，描述影响和决定组织结构的外在背景因素，它从组织整体上和其与环境的交互作用中反映着组织的整体特征。情境变量一般包括组织的目标和战略、组织环境、组织技术等，它是组织结构设计 and 调整时必须考虑的重要因素。

3. 管理层次与管理幅度

（1）管理层次的产生

现代社会化大组织的出现，使管理者与被管理者之间的关系越来越复杂。管理者越来越不可能直接地管理、领导组织中的每一个下属，而是必须通过委托授权来实施分层次的管理，这样就产生了组织的管理层次问题。

(2) 管理层次与管理幅度的关系

管理层次是指组织管理者通过委托授权方式对其所管理的下属职务进行纵向划分所表示的层级结构，同一层级的工作形成了整个组织的完整事务。

管理幅度的大小与组织中管理层次的划分有关。在组织规模既定的情况下，管理幅度与管理层次存在以下关系：

$$\text{管理幅度} = \frac{\text{组织规模}}{\text{管理层次}}$$

即在组织规模既定的情况下，管理幅度与管理层次成反比。管理幅度越大，管理层次就越少；反之亦然。

(3) 有效管理幅度的影响因素

判别管理幅度有效性的准则是：当主管人员增加一个下属所引起的主管人员的业务工作的减少量，应大于由此而引起其管理协调工作的增加量，从而使其工作总量减少，这样管理幅度的扩大是合理的。因此，在理论上，可以通过主管人员增加下属的边际有效性分析来确定管理者的有效管理幅度。

4. 组织结构类型

(1) 直线制组织结构形式

其基本结构形式如图3-1所示：

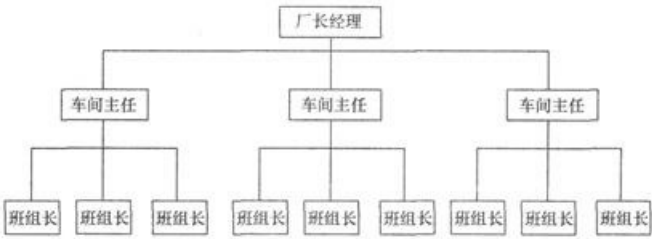


图3-1 直线制组织结构形式

直线制组织结构形式的突出特点是，企业的一切生产经营活动都是由企业的各级主管人员来直接指挥管理，不设专业的职能参谋人员和机构。企业日常的生产经营任务的分配和运作都是在厂长（经理）的直接指挥下完成的。

① 直线制组织结构形式的优点是：

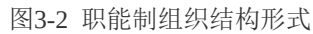
组织结构形式简单；指挥命令关系清晰统一；各部门、各职位职责明确，能形成严明的纪律和秩序体系，管理运作成本较低。

② 其缺点是：

- a. 管理决策和运作主要依赖于主管人员的个人素质能力，缺乏制度化的管理体系；
- b. 组织中各部门之间缺乏横向联系，容易形成管理者的本位主义和狭窄视野。

(2) 职能制组织结构形式

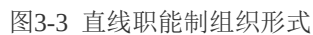
这种组织结构形式的主要特点是，采用专业化分工的职能管理者代替了直线制中的全能管理者。其基本形式如图3-2所示：



- 每个职能管理者只负责某一职能领域的专门工作，有利于发挥专业人才的作用；
- 职能主管对其所管辖的专业工作可以做得比较深入、细致，对下属的指导可以比较具体；
- 职能机构的作用如能很好发挥，则能弥补各级行政领导人管理能力的不足。

每个下属除了接受其行政上级领导外，还要接受职能领域中职能管理者的领导。这种多头领导容易造成下级人员的无所适从。

直线职能制是职能制组织形式的一种改进。其基本结构形式如图3-3所示:



既有利于保证统一行政指挥，又可发挥各类专业人员在管理中的作用。

- a. 组织中各职能部门自成体系，往往会形成信息横向沟通不灵；
- b. 容易造成职能专业人员的本位主义思想；
- c. 不利于培养组织中的综合管理人员；
- d. 各职能部门和直线指挥部门之间可能会出现冲突和矛盾；
- e. 组织管理中职能参谋权和直线指挥权之间的关系处理较困难。

事业部制是一种分权制的组织形式，具体做法是，在总公司下按一定标志分设若干个事业部或分公司。事业部制组织结构形式的基本结构如图3-4所示：

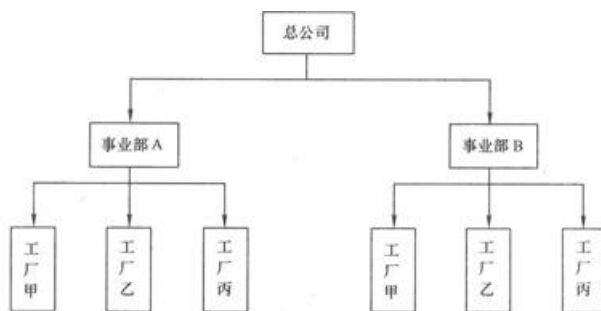


图3-4 事业部制组织结构形式

① 事业部制组织结构形式的优点是：

- a. 公司能把经营多元业务的事业部专业化管理和公司总部的集中统一领导很好地结合起来，总公司和事业部之间形成比较明确的责、权、利关系；
- b. 事业部以利润责任为目标，独立地开展自身的生产经营业务，有利于调动事业部经理的积极性、主动性和创造性，有利于培养综合的高级管理人才。

② 其缺点是：

- a. 事业部之间可能会造成资源配置的重复，造成浪费；
- b. 当多个事业部面向共同的市场时，可能会产生组织内部同业竞争，影响公司整体目标；
- c. 总公司与事业部之间的集权分权关系不大好处理，容易出现过分集权和过分分权的现象；
- d. 事业部在总公司统一政策的指导下独立运作，则对管理人员的综合素质能力要求较高。

(5) 矩阵制组织结构形式

矩阵制组织结构形式是在传统的直线职能制的垂直指挥体系之上，再架设一个横向指挥体系，形成具有双重职权关系的组织单元矩阵结构，如图3-5所示。

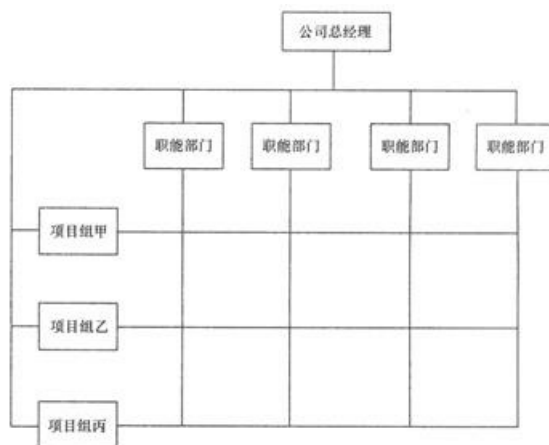


图3-5 矩阵制组织结构形式

① 矩阵制组织的优点是：

- a. 加强了组织中的横向联系，克服了职能部门之间相互脱节、各自为政的现象；
- b. 由于项目组是根据工作任务需要设立和运行的，因而提高了组织结构的灵活性和应变能力，改善了组织的资源利用效果；
- c. 各种不同的专业人员汇集在一起工作，有利于思想交流，激发创新。

其缺点是：

- a. 项目组随着任务的完成而解散，人员容易产生临时观念，不利于确立责任心；
- b. 组织中存在着双重领导关系，一旦出现问题，有时难以明确责任。

(6) 网络型组织结构形式

网络型组织是建立在现代因特网和IT技术基础之上的一种新型组织结构形式。其基本结构形式如图3-6所示：

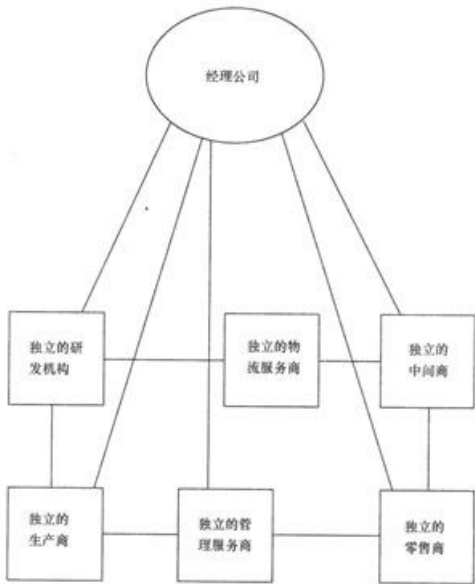


图3-6 网络型组织结构形式

三、组织力量整合

1. 人员配备

人员配备的主要内容和任务是：通过分析人与事的特点，谋求人与事的最佳组合，实现人与事的不断发展。

(1) 人员配备的任务、程序与原则

① 人员配备的任务。人员配备就是为组织的每个职位或岗位配备合适的工作人员，满足实现组织目标、完成组织任务的要求。人员配备工作的任务涉及组织需要和员工个人需求这两个不同的角度。

a. 从组织需要的角度看，人员配备必须保证组织机构的每个职位工作都有合适的人去干，必须考虑组织后备干部队伍的建设，建立和提高员工对于组织的忠诚感；

b. 从员工个人需求的角度看，人员配备工作应力求做到使每个人的知识能力得到合理的运用和公正的评价，使个人的知识能力和素质在工作中得到不断发展和提高。

② 人员配备的工作内容和程序

- a. 确定人员需要量；
- b. 选配人员；
- c. 制定和实施人员培养计划；
- d. 人员考评。

③ 人员配备的原则。为求得人与事的优化组合，人员配备进程中必须遵循因事择人、因才使用、动态平衡的原则。

(2) 管理人员的选聘

组织可从外部选聘或内部提拔两种渠道获得所需的管理人员，详见第十三章相关内容。

2. 组织力量的整合

(1) 集权与分权关系的整合

① 组织中的职权及其分布

职权即指组织设计中赋予某一管理职位的做出决策、发布命令和希望命令得到执行而进行奖惩的权力。

职权在整个组织中的分布可以是集中化的，也可以是分散化的。集权，即职权的集中化，指决策权在很大程度上向处于较高管理层次的职位集中的组织状态和组织过程。

分权，即职权的分散化，指决策权在很大程度上分散到处于较低管理层次的职位上。

② 影响集权与分权程度的主要因素

- a. 经营环境条件和业务活动性质；
- b. 组织的规模和空间分布广度；
- c. 决策的重要性的和管理者的素质；
- d. 方针政策一致性的要求和现代控制手段的使用情况；
- e. 组织的历史和领导者个性的影响。

③ 过分集权的弊端

- a. 降低决策的质量和速度；
- b. 降低组织的适应能力；
- c. 致使高层管理者陷入日常管理事务中，难以集中精力处理企业发展中的重大问题；
- d. 降低组织成员的工作热情，并妨碍对后备管理队伍的培养等方面。

④ 分权的标志

- a. 所涉及决策的数目和类型；
- b. 整个决策过程的集中程度；
- c. 下属决策受控制的程度。

⑤ 分权的实现途径。

- a. 改变组织设计中对管理权限的制度分配；
- b. 促成主管人员在工作中充分授权。

(2) 直线指挥与职能参谋关系的整合

① 直线职权、参谋职权及其相互关系

直线关系本质上是指令和命令的关系，直线人员所拥有的是一种决策和行动的权力；参谋关系则是一种服务和协助的关系，授予参谋人员的只是思考筹划和建议的权力。正确处理直线与参谋的关系，充分发挥参谋人员的合理作用，是组织设计和运作中有效地发挥各方面力量协同作用的一项重要内容。

② 参谋职权的类别

- a. 建议权；b. 强制协商权；c. 共同决定权；d. 职能职权。

③ 直线与参谋的矛盾

在实践中，直线与参谋的矛盾冲突，往往成为造成组织运行缺乏效率的重要原因之一。考察这些低效率的组织活动，通常可以发现两种不同的倾向：一种是保持了命令的统一性，但参谋作用不能充分发挥；另一种是参谋作用发挥失当，破坏了统一指挥的原则。这使得两者常常在实际中相互产生一种不满、对立的情绪。

④ 正确发挥参谋的作用

- a. 要明确直线与参谋的关系，分清双方的职权关系与存在价值，形成相互尊重、相互配合的良好基础；
- b. 必要时授予参谋机构在一定专业领域内的职能职权，以提高参谋人员工作的积极性；
- c. 直线经理人员要为参谋人员提供必要的信息条件，以便从参谋人员处获得有价值的支持。

(3) 分工与协调关系的整合

对工作分工与协调关系的处理是组织管理中的一个重要问题。分工并不是越细越好，而应该有一个合适的“度”。对这个“度”的把握，就需要全面考虑分工带来的益处是否足以抵补员工工作积极性下降和工作过程中协调成本上升等缺陷。

(4) 正式组织与非正式组织关系的整合

① 非正式组织的产生

非正式组织是伴随着正式组织的运转而形成的。正式组织中某些成员，由于工作性质相近、社会地位相当，对一些具体问题的认识基本一致、观点基本相同，或者由于性格、业余爱好和感情比较相投，他们在平时相处中会形成一些被小群体成员所共同接受并遵守的行为规则，从而使原来松散、随机形成的群体渐渐成为趋向固定的非正式组织。

② 正式组织与非正式组织的对比

正式组织是组织设计工作的结果，是由管理者通过正式的筹划，并借助组织结构图和职务说明书等文件予以明确规定的。正式组织的基本特征是目的性、正规性、稳定性。

与正式组织相比，非正式组织是未经正式筹划而由人们在交往中自发形成的一种个人关系和社会关系的网络。与正式组织的特征相对应，非正式组织的基本特征是自发性、内聚性和不稳定性。

③ 非正式组织的作用

a. 非正式组织的积极作用主要表现在：

它可以为员工提供在正式组织中很难得到的心理需要的满足，创造一种更加和谐、融洽的人际关系，提高员工的相互合作精神，最终改变正式组织的工作情况。

b. 非正式组织的消极作用主要在于：

第一，如果非正式组织的目标与正式组织目标发生冲突，则可能对正式组织的工作产生极为不利的影响。

第二，非正式组织要求成员行为一致性的压力，可能会束缚其成员的个人发展。

第三，非正式组织的压力还会影响到正式组织的变革进程，造成组织创新的惰性。

④ 对待非正式组织的策略

a. 管理者必须认识到，正式组织目标的实现要求有效地利用和发挥非正式组织的积极作用。为此，管理者必须正视非正式组织存在的客观必然性和必要性，允许乃至鼓励非正式组织的存在，为非正式组织的形成提供条件，并努力使之与正式组织相吻合。

b. 考虑到非正式组织可能具有的不利影响，管理者需要通过建立、宣传正确的组织文化，以影响与改变非正式组织的行为规范，从而更好地引导非正式组织做出积极的贡献。

四、组织文化

1. 组织文化的定义

组织文化是指组织在长期的生存和发展中所形成的、为本组织所特有的且为组织多数成员共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和及其在组织活动中的反映。

2. 组织文化的内容和结构

（1）组织文化的内容

① 组织的最高目标或宗旨。组织的存在，都是为了某种目标或追求。

② 共同的价值观。共同的价值观是组织文化的核心和基石，它为组织全体员工提供了共同的思想意识、信仰和日常行为准则，这是组织取得成功的必要条件。

③ 作风及传统习惯。作风和传统习惯是为达到组织最高目标的价值观念服务的。

④ 行为规范和规章制度。行为规范和规章制度就是组织文化中的硬件部分，在组织文化中要配合软件，使组织文化得以在组织内部贯彻。

⑤ 组织价值观的物质载体。诸如标识、环境、包装等，这是组织文化硬件的另一部分。

（2）组织文化的结构

① 物质层。这是组织文化的表层部分，是形成制度层和精神层的条件，它折射出组织的经营思想、经营管理哲学、工作作风和审美意识。

对于一个生产性企业来说，它主要包括三个方面：

a. 企业面貌。企业的自然环境、建筑风格、工作区和生活区的绿化、美化等，都是企业文化的反映。

b. 产品的外观和包装。产品的特色、式样、品质、牌子、包装、维修服务等，是组织文化的具体反映。

c. 技术工艺设备特性。技术工艺设备和原材料，是维护企业正常生产经营活动的物质基础，也是形成企业生产经营个性的物质载体。

② 制度层。这是组织文化的中间层次，主要是指对组织员工和组织行为产生规范性、约束性影响的部分，它集中体现了组织文化的物质层及精神层对员工和组织行为的要求。制度层主要规定组织成员在共同的工作活动中所应当遵循的行为

准则，主要包括以下三个方面：

- a. 工作制度。即组织中的领导工作制度、技术工作及技术管理制度、计划管理制度等，
- b. 责任制度。即组织内各级组织、各类人员工作的权力及责任制度。
- c. 特殊制度。指组织的一些非程序化的制度，如员工民主评议干部制度、干部“五必访”制度、员工与干部对话制度、庆功会制度等。
- d. 特殊风俗。组织特有的典礼、仪式、特色活动，如生日晚会、周末午餐会等。

③精神层。精神层属于组织文化的深层，主要是指组织的领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌，它是组织文化的核心和灵魂，是形成组织文化的物质层和制度层的基础和原因。

组织文化的精神层包括以下四个方面：

- a. 组织经营哲学。这是组织领导者为实现组织目标在整个生产经营管理活动中的基本信念，是组织领导者对组织生产经营方针、发展战略和策略的哲学思考。
- b. 组织精神。它是组织有意识地在员工群体中提倡、培养的优秀价值观和良好精神风貌，是对组织现有的观念意识、传统习惯、行为方式中的积极因素进行总结、提炼及倡导的结果，是全体员工的群体意识。
- c. 组织风气。组织风气是组织文化的外在表现，是组织及其成员在长期活动中逐步形成的一种精神状态及精神风貌。
- d. 组织道德。指组织内部调整人与人、单位与单位、个人与集体、个人与社会、组织与社会之间的关系的准则和规范。

3. 组织文化的特点

文化是由人类创造的不同形态的物质所构成的复合体，它是一个庞大的丰富而复杂的大系统。组织文化作为一种亚文化，其特性主要包括四方面：无形性、软约束性、相对稳定性和连续性、个性。

4. 组织文化的作用

具体而言，组织文化具有五个方面的作用：导向作用、规范作用、凝聚作用、激励作用、辐射作用。

5. 组织文化建设

（1）组织文化建设的内涵

组织文化建设，即指组织的领导者有意识地培育优良文化、克服不良文化的过程。这一切过程也称为组织的“软管理”。

（2）组织文化建设的内容

- ① 培育具有优良取向的价值观念，塑造杰出的组织精神；
- ② 坚持以人中心，全面提高员工素质；
- ③ 提倡先进的管理制度和行为规范；
- ④ 加强礼仪建设，促进组织文化的习俗化；⑤ 改善物化环境，塑造组织的良好形象。

1. 什么是组织？如何理解组织这一概念的理论内涵？

答：管理学中，组织有三层含义，即：组织实体、组织工作和组织职能。

(1) 组织实体

一个实体的组织是指为了实现共同目标，完成共同任务，按一定规则和程序组成的具有特定行为功能的人类群体，是人们进行集体性活动的必要基础和条件。组织实体包括四个基本要素：

① 职责（responsibility）。即组织实体中某个职位上应完成的工作任务和应履行的责任。

② 职权（authority）。即为保证组织实体中某一职务能够完成工作任务，履行责任，通过组织制度设计赋予该职位的行政权力。

③ 负责关系（accountability）。即组织实体中上下级职位之间的责任义务关系。下级有完成上级指派的工作任务的责任，有向上级报告工作绩效的义务；上级有对下级工作进行指挥、指导、引导、协调的责任。

④ 组织结构图（the structure of organization）或组织结构体系。即组织实体内各机构、各职位之间形成的上下左右的相互关系体系。

(2) 组织工作

指为了完成一定的目标任务，具体地组织各种资源和各类人员展开工作，适当地处理各种关系，有效地发挥每个组织成员的聪明才智和积极性，形成整体合力，最佳地实现组织目标的工作过程。最广义的组织工作既包括了对组织机构实体的组织，即如何构建一个组织实体，并使之围绕其目标使命运转起来；也包括了对企业工作流程的组织，即如何对企业的物流、信息流、资金流、人力资源流在时间上和空间上合理地组织起来的工作。狭义的组织工作，在管理学上仅指组织实体的组织。

(3) 组织职能

作为管理职能的组织含义，是上述关于组织的两个层面的含义的集合。一方面，组织职能是指组织工作，即如何根据管理工作任务的要求和人员的特点设计职务，进行授权和委派，将适当的人员配置到适当的岗位上，并用制度规范组织中各成员、各职位职责的上下左右之间的相互关系，使之形成一个有机的结构体系协调运转；另一方面，组织职能还包括了组织实体如何构建、运行和发展，以及对其目标、功能、结构和运作机制的分析研究。

2. 什么是组织管理？如何理解组织管理的基本目的和主要任务？

答：组织管理指通过建立组织结构，规定职务或职位，明确责权关系，以使组织中的成员互相协作配合、共同劳动，有效实现组织目标的过程。组织管理是管理活动的一部分，也称组织职能。

组织管理的基本任务就是设计一个高效率运行的组织结构，将合适的人员配备到合适的岗位上去，使组织实体围绕其目标有效地运转起来，并在动态变化的环境中不断地成长发展。

如何构建一个完善的组织结构是组织高效率运行的基础。要使组织实体能高效率地运转，组织管理者还必须将合适的人员配备到合适的职位，使之按职责要求有效地展开工作，完成其工作任务。在此过程中，组织管理者必须关注组织人员的选聘、培养和绩效考评，使人员的素质能力与职务要求相匹配，与组织成长发展相适应。此外，组织管理者还必须随时关注组织外部环境的变化，针对外部环境的变化及影响，对组织结构的运行状态进行适当的调整和变革，使之能更好地适应环境变化，不断地成长发展。

3. 现代组织理论有哪些基本观点？理解这些理论观点对学习组织管理有何意义？

答：组织理论的发展演变过程中，形成了多种多样的组织理论观点，归纳起来，主要有以下三种基本的观点。

(1) 理性模式的组织观

这种基本观点是在泰罗的科学管理理论背景下产生的，以韦伯的古典行政组织理论为典型代表。该观点认为，组织是一个建立专业化分工协作基础之上的机械式的结构；组织的事务应划分成若干职务职位，从上到下形成一个垂直的行政权力指挥链；组织的各层次上的职务人员在处理组织事务时应该按照“完全理性”的原则进行；应将组织的所有者与组织中专业人员分开，组织的所有者应选举产生，而组织中的职能人员可以通过考试、招聘、培训等方式选用。

(2) 开放系统的组织观

这种基本观点是在第二次世界大战后随着系统理论的兴起并渗入到管理领域而产生的。该观点认为，组织是一个在一定环境之中为了实现既定目标，有着特定行为功能的开放性系统。组织系统在运行中与外部环境发生信息、物质、能量的交换，自身有着特定的结构形式和特定的行为功能。在开放系统的组织观指导下，对组织的运行管理，要求管理者特别关注其目标、功能和结构之间的相互关系；关注组织系统内部资源的整合利用；关注组织系统与外部环境动态协调适应的关系；关注组织中单个个体行为效益与组织整体行为效益之间的关系；强调建立组织的自适应、自学习、自组织能力。

（3）生态系统的组织观

20世纪70年代以来，随着生态理论向社会管理领域中的渗透，学者们提出了生态系统的组织观。该观点认为，组织是一个为实现一定目标而存在的类生命体的有机结构。在一个组织中，既存在着保持组织结构相对稳定的维生体系，这种维生体系表现为一定组织内所存在的以责权关系为基础的职位职务关系网络；还存在推动和促使组织不断成长发展的创生体系，这种创生体系表现为在环境压力下组织管理体系对此做出的反应和适应的能力，表现为组织对环境变化的自适应性，自学习能力。在生态系统的组织观指导下，组织管理者不仅要关注组织实体自身内部结构的完善和健康，而且要在更广泛的社会背景下来协调组织个体与社会环境中的其他组织个体的关系，形成一个有利于组织成长发展的生态群落。

4. 组织结构设计的工作任务是什么？有哪些基本原则？

答：组织结构设计的工作任务和基本原则分别表现为：

（1）组织结构的设计工作要完成以下三方面的任务：

① 组织的职位分析和设计。职位分析与设计的结果表现为职位说明书，它以文字的形式规定某一职位的工作内容、职责和职权、与其他职位或部门的关系以及该职位的任职条件等。

② 管理层次和部门的划分。在职位分析设计的基础上，依据一定的原则和方法将各个职位组合成有内在联系的管理层次和部门。

③ 组织结构形成。在管理层次和部门划分的基础上，组织设计工作必须根据组织内外的资源条件和任务要求，对初步界定的职位、层次和部门进行适当修改和调整，平衡各职位、各层次、各部门之间的工作任务和职权关系，使之形成一个责、权、利相结合的组织结构体系，并据此画出组织结构系统图。

（2）组织在进行结构设计时都必须遵循以下共同的原则：

① 专业化分工协作原则。一方面应按专业化原则进行划分界定；另一方面，划分所形成的各种专业工作或职能，又必须内在保持密切的联系与协作。

② 目标至上职能领先原则。进行组织结构的设计，必须服从组织目标和职能的要求，从如何实现组织目标，最优发挥组织功能出发来加以选择配置。

③ 有效管理幅度原则。一个管理者直接有效领导管理下属的数目称之为管理幅度。在组织结构设计时保持管理职位的合理有效的管理幅度，是组织设计的一项重要原则。

④ 责、权、利对等原则。责、权、利对等是指对组织中的每一工作职位或部门，确定该职位或部门的职责范围和工作任务要求时，必须赋予该职位或部门的相对应的职权，使之能够运用职权来调度资源去完成工作任务，履行职责。

⑤ 统一指挥原则。统一指挥，即组织中每一个下属都只能接受一个上级的指挥；应当且只能向一个上级主管直接汇报工作，避免多头领导。

⑥ 因事设职和因人设职相结合的原则。组织职位或部门的设置首先应考虑该职位或部门所要完成的工作任务，即因事设职，做到每件事都有人做。但因事设职并不意味着在设置职位时，可以不考虑人的因素。因此组织结构设计必须考虑因事设职和因人设职相结合。

5. 组织结构设计受哪些因素影响？组织结构设计时如何来考虑这些影响因素？

答：组织结构是一个组织实体为实现其特定目标，完成其工作任务，在职责、职权等方面进行划分所形成的分工协作体系，其核心是组织实体通过设计所形成的正式的职务结构及其相互关系，包括正式的上下级报告负责关系，部门组成的方法和各组织成员之间有效沟通、整合、协调的手段等。

（1）对组织结构具体特征属性及组织设计的影响因素大致可分为两类：

① 结构变量，提供描述组织内部特征的尺度。结构变量一般包括专业化分工程度、规制化程度、层级分布、集权分权程度、员工结构分布等。

② 情境变量，描述影响和决定组织结构的外在背景因素，它从组织整体上和其与环境的交互作用中反映着组织的整体特征。情境变量一般包括组织的目标和战略、组织环境、组织技术、组织规模和组织历史发展阶段以及组织文化和管理传统等，它是组织结构设计 and 调整时必须考虑的重要因素。

(2) 组织结构设计是将一个组织实体为实现其目标所需完成的工作任务，按专业化分工协作原则，划分成若干性质不同的业务工作，形成一系列工作职位；然后再将这些工作职位按其内在的联系组合成若干管理层次和部门，确定各职位、各层次、各部门的职责和职权，最终连接形成一个相互联系的组织结构体系。

组织结构设计时，应考虑组织具体所处的情境变量和结构变量，对组织的管理层次或管理幅度、部门和职权做出合理的划分，并保证在组织环境发生巨大变化时，组织结构能做出相应的调整。

6. 管理幅度受哪些因素影响？如何进行管理幅度的有效性分析？

答：管理幅度的大小与组织中管理层次的划分有关。在组织规模既定的情况下，管理幅度与管理层次存在着反比关系，因此一个组织结构设计中的管理层次的划分，也就转化为组织管理职位设计时如何来确定有效的管理幅度。

在组织中任何一个具有管理性质的工作职位上，工作人员的工作任务可以分解成两部分：一部分是其职责范围内承担的业务工作；另一部分是对其所管辖的下属进行管理协调工作。当主管人员增加一个下属时，他会将其担当的一部分业务工作转移给下属，从而减少其工作量；与此同时，下属的增加又会引起主管人员对其所辖下属的管理协调工作量的增加。因此，判别管理幅度是否应该扩大，或者说判别管理幅度有效性的准则应该是：当主管人员增加一个下属所引起的主管人员的业务工作的减少量，应大于由此而引起其管理协调工作的增加量，从而使其工作总量减少，这样管理幅度的扩大是合理的。因此，在理论上，我们可以通过主管人员增加下属的边际有效性分析来确定管理者的有效管理幅度。但在实践中，由于管理幅度的有效性还受其他诸多因素影响，真正能这样分析操作并不那么容易。

7. 有哪几种组织结构的基本形式？各有什么优缺点？

答：组织结构的基本形式及其优缺点分别表现为：

(1) 直线制组织结构形式

直线制组织结构形式是一种最古老的组织结构形式，最初应用于军事组织，后来逐渐在企业组织中得到运用。直线制组织结构形式的突出特点是，企业的一切生产经营活动都是由企业的各级主管人员来直接指挥管理，不设专业的职能参谋人员和机构。企业日常的生产经营任务的分配和运作都是在厂长（经理）的直接指挥下完成的。

① 优点：组织结构形式简单；指挥命令关系清晰统一；各部门、各职位职责明确，能形成严明的纪律和秩序体系，管理运作成本较低。

② 缺点：管理决策和运作主要依赖于主管人员的个人素质能力，缺乏制度化的管理体系；组织中各部门之间缺乏横向联系，容易形成管理者的本位主义和狭窄视野。直线制组织结构形式一般只适用于小型企业组织。

(2) 职能制组织结构形式

职能制组织结构形式是在“科学管理之父”泰罗提出的职能工长制的基础上演化而来的。这种组织结构形式的主要特点是，采用专业化分工的职能管理者代替了直线制中的全能管理者。为此，在组织内部设立各专业的职能部门和职能主管，由他们在其各自负责的业务范围内向组织下级各单位直接下达指标和命令，组织中下级各单位除了要服从上级单位的行政领导外，还要服从上级职能部门在其专业领域内的指挥。

① 优点：每个职能管理者只负责某一职能领域的专门工作，有利于发挥专业人才的作用；职能主管对其所管辖的专业工作可以做得比较深入、细致，对下属的指导可以比较具体；职能机构的作用如能很好发挥，则能弥补各级行政领导人管理能力的不足。

② 缺点：多头领导。每个下属除了接受其行政上级领导外，还要接受职能领域中职能管理者的领导。这种多头领导容易造成下级人员的无所适从。

(3) 直线职能制组织结构形式

直线职能制是职能制组织形式的一种改进。直线职能制组织形式和职能制一样，对组织中的管理工作进行了专业化分工，设立相应的职能部门，负责在相应的职能领域对组织内各单位工作进行指导管理，但是在权力配置方面，直线职能制的职能管理人员在其职能专业领域的工作上只有参谋指导权，对组织中下级单位没有直接行政指挥的权力。对组织中下级单位直接发布命令指示的指挥权完全归属于组织中的行政领导人。

① 优点：在综合了直线制和职能制各自优点的基础上形成，既有利于保证统一行政指挥，又可发挥各类专业人员在管理中的作用，因此在现实中得到了广泛的应用。

② 缺点：组织中各职能单位自成体系，往往会形成信息横向沟通不灵；容易造成职能专业人员的本位主义思想；不利于培养组织中的综合管理人员；各职能部门和直线指挥部门之间可能会出现冲突和矛盾；组织管理中职能参谋权和直线指挥权之间的关系处理较困难等。另外，按职能分工建立的组织结构形式通常刚性有余，弹性不足，对环境变化的反应较迟钝。它一般适用于稳定环境下的中小企业。

（4）事业部制和超事业部制组织结构形式

事业部制是一种分权制的组织形式，具体做法是，在总公司下按一定标志分设若干个事业部或分公司。事业部或分公司是一个具有独立产品或市场或业务的拥有独立利益和责任的部门，是独立核算、自主开展业务活动的利润中心，其下属的生产单位则是成本中心。总公司实行集中政策下的分散经营，即总公司保留重大方针政策的决策权和重大人事任免权，有关日常生产经营活动的权力下放给事业部，总公司成为投资中心。通过这种方式，公司将政策的集中控制与业务的分散运作有机地结合起来。

① 优点：公司能把经营多元业务的事业部专业化管理和公司总部的集中统一领导很好地结合起来，总公司和事业部之间形成比较明确的责、权、利关系，事业部以利润责任为目标，独立地开展自身的生产经营业务，有利于调动事业部经理的积极性、主动性和创造性，有利于培养综合的高级管理人才。

② 缺点：事业部之间可能会造成资源配置的重复，造成浪费；当多个事业部面向共同的市场时，可能会产生组织内部同业竞争，影响公司整体目标；再者，总公司与事业部之间的集权分权关系不大好处理，容易出现过分集权和过分分权的现象；事业部在总公司统一政策的指导下独立运作，则对管理人员的综合素质能力要求较高。

（5）矩阵制组织结构形式

矩阵制组织结构形式是在传统的直线职能制的垂直指挥体系之上，再架设一个横向指挥体系，形成具有双重职权关系的组织单元矩阵结构。

① 优点：加强了组织中的横向联系，克服了职能部门之间相互脱节、各自为政的现象；由于项目组是根据工作任务需要设立和运行的，因而提高了组织结构的灵活性和应变能力，改善了组织的资源利用效果；各种不同的专业人员汇集在一起工作，有利于思想交流，激发创新。

② 缺点：项目组随着任务的完成而解散，人员容易产生临时观念，不利于确立责任心；组织中存在着双重领导关系，一旦出现问题，有时难以明确责任。

（6）网络型组织结构形式

网络型组织是建立在现代因特网和IT技术基础之上的一种新型组织结构形式。

它与基于行政控制关系或产权控制关系联结的企业传统组织不同，是一种基于契约关系联结的虚拟型的新型组织形式。在结构上，网络型组织一般以某个经理公司为虚拟总部，面向特定的市场机会或任务，将完成此项任务所需的各种独立的专业机构或公司，通过契约关系借助于因特网和IT技术联结成一个虚拟型组织结构形式，来完成特定的任务或实现某种市场机会。

① 优点：实现了企业与外界范围内供应链与销售环节的资源整合，给管理当局提供了高度的灵活性，并使组织集中精力做它们最擅长的事。

② 缺点：可控性太差，一旦组织所依存的外部资源出现问题，如：质量问题、提价问题、及时交货问题等，组织将陷入非常被动的境地。

8. 组织运行管理中涉及哪些力量的整合？如何进行这些整合？

答：组织运行管理中的整合力量包括：

（1）集权与分权关系的整合

集权，即职权的集中化，也就是指决策权在很大程度上向处于较高管理层次的职位集中的组织状态和组织过程。分权，即职权的分散化，也就是决策权在很大程度上分散到处于较低管理层次的职位上。

确定一个组织中职权集中或分散的合理程度，需要考虑如下几方面影响因素：① 经营环境条件和业务活动性质；② 组织的规模和空间分布广度；③ 决策的重要性和管理者的素质；④ 方针政策一致性的要求和现代控制手段的使用情况；⑤ 组织的历史和领导者个性的影响。

判断组织集权或分权程度的标志主要有：①所涉及决策的数目和类型；②整个决策过程的集中程度；③下属决策受控制的程度。

分权可以通过两种途径来实现：一是改变组织设计中对管理权限的制度分配；二是促成主管人员在工作中充分授权。前者是对组织中职权关系的一种再设计，是在组织变革过程中实现的；后者则是在组织运行中，通过各层领导者的权力委托行为，系统地将决策权授予中下层管理者，使他们切切实实地得到组织制度所规定的权力。

（2）直线指挥与职能参谋关系的整合

直线职权与参谋职权是两类不同的职权关系。直线关系本质上是指令和命令的关系，直线人员所拥有的是一种决策和行动的权力；相反，参谋关系则是一种服务和协助的关系，授予参谋人员的只是思考筹划和建议的权力。正确处理直线与参谋的关系，充分发挥参谋人员的合理作用，是组织设计和运作中有效地发挥各方面力量协同作用的一项重要内容。

从理论上说，设置作为直线主管助手的参谋职务，不仅有利于适应复杂管理活动对多种专业知识的要求，同时也应该能够保证直线系统的统一指挥。然而在实践中，直线与参谋的矛盾冲突，往往成为造成组织运行缺乏效率的重要原因之一。

合理利用和正确发挥参谋人员的作用，需要注意如下几点：首先，要明确直线与参谋的关系，分清双方的职权关系与存在价值，形成相互尊重、相互配合的良好基础；其次，必要时授予参谋机构在一定专业领域内的职能职权，以提高参谋人员工作的积极性；最后，直线经理人员要为参谋人员提供必要的信息条件，以便从参谋人员处获得有价值的支持。概言之，处理好直线与参谋之间的矛盾关系，一方面要求参谋人员经常提醒自己“不要越权”、“不要篡权”；另一方面，也要求直线经理尊重参谋人员所拥有的专业知识，自觉利用他们的工作，取长补短。

（3）分工与协调关系的整合

对工作分工与协调关系的处理是组织管理中的一个重要问题。传统组织设计强调工作的专业化分工，认为分工是大生产的标志，不仅作业活动要进行分工，管理活动也要实行分工，通过分工提高各方面工作的质量和效率。专业化分工成为传统组织设计的一条基本原则。

随着生产力水平的提高，分工的缺点也日益暴露出来。如：①分工带来了本位主义，助长了专业管理人员的片面观点；②分工造成了工作的单调乏味，影响了员工的工作热情和创造性思维；③分工还引起办事程序和手续的繁琐复杂，增大部门之间的协调工作量；等等。

因此，分工并不是越细越好，而应该有一个合适的“度”。对这个“度”的把握，就需要全面考虑分工带来的益处是否足以抵补员工工作积极性下降和工作过程中协调成本上升等缺陷。

（4）正式组织与非正式组织关系的整合

正式组织是组织设计工作的结果，是由管理者通过正式的筹划，并借助组织结构图和职务说明书等文件予以明确规定的。正式组织有明确的目标、任务、结构、职能以及由此形成成员之间的责权关系，因此对成员行为具有相当程度的强制力。正式组织的基本特征是目的性、正规性、稳定性。

与正式组织相比，非正式组织是未经正式筹划而由人们在交往中自发形成的一种个人关系和社会关系的网络。在非正式组织中，成员之间的关系是一种自然的人际关系，他们不是经由刻意的安排，而是由于日常接触、感情交融、情趣相投或价值取向相近而发生联系。与正式组织的特征相对应，非正式组织的基本特征是自发性、内聚性和不稳定性。

由于非正式组织的存在是一个客观的现象，也由于非正式组织对正式组织具有正负两方面的作用，所以，管理者不能采取简单的禁止或取缔态度，而应该对它加以妥善地管理

一方面，管理者必须认识到，正式组织目标的实现要求有效地利用和发挥非正式组织的积极作用。为此，管理者必须正视非正式组织存在的客观必然性和必要性，允许乃至鼓励非正式组织的存在，为非正式组织的形成提供条件，并努力使之与正式组织相吻合。

另一方面，考虑到非正式组织可能具有的不利影响，管理者需要通过建立、宣传正确的组织文化，以影响与改变非正式组织的行为规范，从而更好地引导非正式组织做出积极的贡献。

9. 什么是组织文化？其构成和特性是怎样的？如何来建设组织文化？

答：（1）组织文化的定义

组织文化是指组织在长期的生存和发展中所形成的、为本组织所特有的且为组织多数成员共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和及其在组织活动中的反映。

组织文化的内容包括五个方面：①组织的最高目标或宗旨。②共同的价值观。③作风及传统习惯。④行为规范和规章制度。⑤组织价值观的物质载体

（2）组织文化的结构

组织文化结构大致可分为三个层次，即物质层、制度层和精神层（观念层）。

①物质层。这是组织文化的表层部分，是形成制度层和精神层的条件，它折射出组织的经营思想、经营管理哲学、工作作风和审美意识。

对于一个生产性企业来说，它主要包括：企业面貌。产品的外观和包装。技术工艺设备特性。纪念标志物。

②制度层。这是组织文化的中间层次，主要是指对组织员工和组织行为产生规范性、约束性影响的部分，它集中体现了组织文化的物质层及精神层对员工和组织行为的要求。制度层主要规定组织成员在共同的工作活动中所应当遵循的行为准则，主要包括以下三个方面：工作制度，责任制度，特殊制度。

③精神层。精神层属于组织文化的深层，主要是指组织的领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌，它是组织文化的核心和灵魂，是形成组织文化的物质层和制度层的基础和原因。组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自己的组织文化的主要标志和标准。

组织文化的精神层包括以下四个方面：组织经营哲学，组织精神，组织风气和组织道德。

组织文化的物质层、制度层及精神层这三者是紧密相连的。物质层是组织文化的外在表现，是制度层和精神层的物质基础。制度层则制约和规范着物质层及精神层的建设，没有严格的规章制度，组织文化建设也就无从谈起。精神层是形成物质层及制度层的思想基础，也是组织文化的核心和灵魂。

（3）组织文化的特点

文化是由人类创造的不同形态的物质所构成的复合体，它是一个庞大的丰富而复杂的大系统，既包含有社会文化、民族文化等主系统，也包含有社区文化、组织文化等属于亚文化层次的子系统。组织文化作为一种子系统文化，其特性主要包括四方面：无形性、软约束性、相对稳定性和连续性、个性。

（4）组织文化建设

组织文化建设，就是指组织的领导者有意识地培育优良文化、克服不良文化的过程。这一切过程也称为组织的“软管理”。

组织文化建设的内容通常包括：①培育具有优良取向的价值观念，塑造杰出的组织精神；②坚持以人为中心，全面提高员工素质；③提倡先进的管理制度和行为规范；④加强礼仪建设，促进组织文化的习俗化；⑤改善物化环境，塑造组织的良好形象。

第四章 领导

4.1 复习笔记

一、领导和领导者的作用

1. 领导

领导是指在一定的条件下，指导和影响本组织或组织的个人及群体，朝着组织目标前进的一种行动过程。致力于实现这一目标并在行动中施加影响的人即为领导者。领导由领导者、被领导者和环境条件三种因素构成。

（1）领导工作是发挥影响力的工作

领导的作用不在于领导者自己直接动手去实现目标，而在于影响和推动下级组织去实现目标。

（2）职权同影响力的关系

领导者要有效地发挥其影响力，必要的职权是需要的，但并不仅仅依靠职权，而是要在下级和职工中树立起威信，即不能靠“压服”，而要靠“信服”。领导=权力+威信。

（3）领导就是服务

树立为组织成员服务的观念，并且在工作中身体力行，是领导者获得威信和支持的主要源泉。

（4）领导是动态的管理工作过程

决定领导有效性的因素主要有三个方面：一是领导过程的主体——领导者；二是领导过程的客体——被领导者；三是领导工作所面临的客观环境。即：

$$\text{领导有效性} = f(\text{领导者}, \text{被领导者}, \text{领导环境})$$

2. 领导者的作用

（1）指挥作用

包括根据组织内外部条件制定组织目标，进行重大决策，合理地使用人、财、物等资源保证目标的实现，以及实现目标的方式和步骤等。

（2）协调作用

包括建立科学的管理体系，提高管理的科学性和有效性，把组织的各级目标与组织的最高目标统一起来，使组织成员能够为着一个共同的目标发挥自己的作用。

（3）激励作用

领导者需要运用行政的、经济的和思想政治工作手段调动组织成员的积极性，激发下级实现组织目标的热情，提高被领导者的行为效率。

二、领导者与领导集体

1. 领导者的素质要求

（1）思想素质

- ① 要有强烈的事业心、责任感和创业精神；
- ② 要有高尚的思想品德与踏实的工作作风；
- ③ 一心为公，不谋私利，不搞特殊化；
- ④ 要谦虚谨慎、戒骄戒躁、严于律己、宽以待人；
- ⑤ 胸襟宽广，不计较个人恩怨；
- ⑥ 诚实守信，平等待人，具有影响他人的魅力。

（2）业务素质

- ① 掌握市场经济的基本规律；

- ②掌握管理的基本原理、方法和基本知识；
- ③熟悉领导的基本理论，掌握领导的工作方法；
- ④熟知行业发展方向，懂得相关的专业知识；
- ⑤熟练应用计算机网络和信息管理系统。

（3）能力素质

- ①具有决策能力；
- ②具有指挥和控制能力；
- ③具有沟通、协调组织内外各种关系的能力；
- ④具有不断探索和创新能力；
- ⑤具有知人善任的能力；
- ⑥具有学习能力。

2. 领导集体

领导集体要具有良好的年龄结构、知识结构、能力结构和专业结构。领导集体中的“一把手”特别要具有广阔的胸襟、集中意见的智慧、运筹帷幄的能力；领导集体中的其他成员特别要具有敢于发表意见、善于与人合作、服务全局的意识。

三、领导理论

1. 领导的特质理论

特质理论主要研究领导者的个人特性。

（1）传统特质理论认为某些人生来就适合担任领导。

（2）现代特质理论认为，领导的能力形成是个动态过程，领导的特性和品质是在实践中形成的，可以通过训练和培养加以造就。

2. 领导的行为理论

（1）领导风格理论

莱温（Raven）的领导风格理论把领导风格分为专制型、民主型和放任型三类。

- ①在民主型领导风格下，团体工作效率最高，对工作比较满意；
- ②在专制型领导下，团体的工作效率比较高，但成员间的人际关系很差；
- ③在放任型领导下，人际关系固然不错，但工作效率最低，数量与质量都非常差，而且对领导者并不满意。

（2）领导行为的维度理论

美国俄亥俄州立大学的亨普希尔（Hemphill）和孔斯（Kongs）在对领导者行为的研究中，提出了领导行为的9个维度，分别是：

- ①主动，指提出新的构想或创新，以领导人激励、助长或抵制新观念和新措施的行为次数为指标。
- ②成员身份，指领导者与团体成员的非正式交往以及互相服务的次数。
- ③代表，指领导人维护团体免受外来攻击，推动团体的共同兴趣及代表本团体的频率。
- ④整合，指领导者控制个别成员的行为，鼓励愉快的团体气氛，消除成员之间的冲突，或协助个别成员适应团体等行为的次数。
- ⑤组织，指领导人规定和分配他自己和其他成员的工作。
- ⑥管辖，指约束或限制团体或部下的行为。
- ⑦信息沟通，指领导者提供信息给下属成员，并从他们那里获得信息，推动成员之间的信息交流，或表示他熟悉关于团体的各种事件。
- ⑧认可，指领导者表示同意或不同意团体成员的行为。
- ⑨生产，指领导者设定成就标准或努力标准，或者鼓励下属成员更努力提高成就标准。

两个基本领导行为维度，分别称为“体贴”（consideration）和“主动结构”（initiative structure），即“关心人”和“抓工作”。

(3) 中国的CPM理论

① 中国领导行为的三因素

即工作绩效（performance）、团体维系（maintenance）和个人品德（character and moral）。

② 中国的内隐领导理论

中国的内隐领导理论的因素结构可以分为四个维度，分别是个人品德、目标有效性、人际能力和多面性。

a. 个人品德因素要求领导者要诚实正直、廉洁无私、以身作则、能接受他人的批评。

b. 目标有效性因素表明：领导者被认为应该有远见卓识、深谋远虑、观察敏锐、思想解放，而且要有魄力、善于决策、办事果断，他们精明能干、能力出众、方法科学、善用人才。这些特质将有助于他们所领导的组织的目标的实现。

c. 人际能力因素，是与社会成熟性有关的领导特质。领导者应老练沉稳、坦率开朗、善于社交、有说服力。另外，领导者要有风度、有好的体态、举止文雅等。这些特质会使领导者具有吸引力，有利于处理好人际关系。

d. 多面性因素，指领导者应掌握有关专业知识和技能，而且多才多艺、兴趣广泛，既富有想象力，又有冒险精神。此外，领导者还要有幽默感，使人感到愉快。这一特质代表着领导者才能的广度以及有关的心理品质，既有助于组织目标的实现，又有助于处理人际关系，从而增强领导效果。

3. 领导的权变理论

(1) 菲德勒模式

心理学家菲德勒在1962年提出了“有效领导者的权变模式”，通常被称为菲德勒模式。菲德勒认为，影响领导的情境因素有三个：

① 领导者与被领导者的关系，即领导者受其团体成员所喜爱和信任的程度；

② 任务结构，即工作任务结构是否明确；

③ 职位权力，即领导人拥有法定权力的强弱。领导的有效性完全取决于是否与所处环境相适应。各种因素与领导方式间的关系如表4-1所示。

表4-1 菲德勒的权变理论模型

序号	1	2	3	4	5	6	7	8
以人为主 以工作为主	高 低							
上下级关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构	明确	明确	不明确	不明确	明确	明确	不明确	不明确
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
情境有利性	有利	有利	有利	适中	适中	适中	适中	不利
领导方式	任务 导向型	任务 导向型	任务 导向型	人际 关系型	人际 关系型	人际 关系型	任务 导向型	任务 导向型

(2) 通路一目标理论

该理论是1971年由加拿大多伦多大学教授豪斯（Haus）提出的。通路一目标理论认为，一个领导者要想激励部下，必须解决三个问题：

① 使部下认识到实现目标后所能获得的利益；

② 提高部下对实现目标可能性的认识；

③ 要使部下在工作中得到满足，以刺激他们的工作动机。

为了实现上述目标，需要根据部下和环境状况采取不同的领导方式。

4. 领导理论的新进展

(1) 领导的归因理论

该理论认为，领导的基础是对人们的行为作出归因，而领导行为则是对不同归因所做出的反应。因此，明晰地鉴别人

们的行为原因对领导者极为重要，有效的领导者应先正确地鉴别部下的行为原因，而后再采取相应的行动。

（2）交易型领导与转化型领导

① 在交易型领导中，领导者给部下提供报酬、晋升、荣誉等，以满足部下的需要和愿望；而部下则以服从领导命令、完成任务等作为回报。

② 转化型领导是指领导者通过激励下属士气，帮助下属以新观念看待老问题，使其看到事业的美好前景，从而激发出积极性和创造性。

四、领导方式

1. 领导方式的含义

领导方式是指领导者进行活动时对待下属态度行为的表现。它作为一种抽象和提升，具有稳定性和抽象性的特点。

2. 领导方式的类型

（1）按领导活动的侧重点来划分

① 任务取向的领导方式主要关心组织效率，重视组织设计，明确职责关系，确定工作目标和任务；

② 人员取向的领导方式表现为尊重下属意见，重视下属的感情和需要，强调相互信任的气氛。

（2）按组织领导的方式来划分

① 命令式是典型的强制性领导的一种领导方式，它是建立在下属对领导者职位权力之畏惧或恐惧基础上的；

② 说服式是一种建立在领导者影响力之上的领导方式，领导者的威信、人格、能力是这种领导方式能够取得成功的关键；

③ 示范式是一种较为保守的领导方式，它是建立在下属对领导者的主动归依和主动模仿这一基础之上的。

（3）按领导者与被领导者的关系来划分

① 自决型又称为独断型，领导者以大权独揽的方式对下级进行领导，将决策权高度集中在自己手中，下属完全处于被动地位；

② 放任型是一种回避权力和责任的领导方式，领导者主要通过让下属来建立自己的目标并解决问题；

③ 民主型又称为参与型，领导者既注重正式组织结构和规章制度的作用，又不大权独揽，在某种程度上设法使下属参与一些决策，善于在决策过程中发挥下属的作用。

3. 领导方式的中间形态

领导方式的连续统一体模型是美国学者罗伯特·坦南鲍姆和沃伦·H. 施密特提出的一种领导方式理论。这一理论认为，领导方式的基本要素是领导者运用权威的程度和下属制定决策的自由权限，在以领导者为中心的专制式领导和以下属为中心的民主式领导的两极之间，存在着以上两个要素各种不同程度组合的多种领导方式，这就构成了领导方式的连续统一体模型。如图4-1所示。

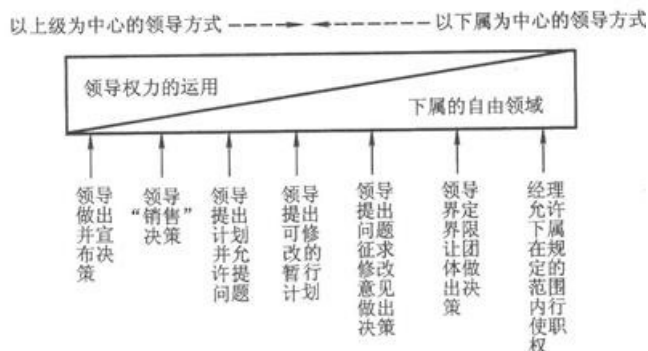


图4-1 领导方式的连续统一体

五、员工激励

1. 内容型激励理论

（1）需要层次理论

需要层次理论认为，低层次的需要在一定程度上得到满足后，个体才会追求高层次的需要。如果想激励员工，首先需要了解员工目前的需要处于哪一个层次水平，从而提供相应的激励措施。

（2）双因素理论

美国心理学家赫茨伯格认为保健因素的改善只能够解除员工的不满，但不能使员工感到满意并激发其积极性；只有改善了激励因素才能让员工感到满意，给员工以较高的激励。

2. 行为改造型激励理论

行为改造理论是研究如何改造和转化人的行为，变消极为积极的一类激励理论。

（1）强化理论

强化理论是美国的心理学家和行为科学家斯金纳、赫西、布兰查德等人提出的一种激励理论。强化理论以学习的强化原则为基础，来理解和修正人的行为。

强化理论具体应用原则如下：

- ① 经过强化的行为趋向于重复发生。强化因素就是会使某种行为在将来重复发生的可能性增加的任何一种“后果”。
- ② 要依照强化对象的不同采用不同的强化措施。人们的年龄、性别、职业、学历、经历不同，需要不同，强化方式也应不一样。
- ③ 小步子前进，分阶段设立目标，并对目标予以明确规定和表述。
- ④ 及时反馈。及时将工作结果告诉员工。要取得最好的激励效果，就应该在行为发生以后尽快采取适当的强化方法。
- ⑤ 正强化比负强化更有效。在强化手段的运用上，应以正强化为主，必要时也要对坏的行为给以惩罚，做到奖惩结合。

（2）归因理论

美国社会心理学家凯利将归因现象区分为两类：一类是能够在多次观察同类行为或事件情况下的归因，称为多线索归因；另一类则是依据一次观察就做出归因的情况，称为单线索归因。凯利认为，人们对行为归因总是涉及三个方面的因素：

- ① 客观刺激物；② 行动者；③ 所处关系或情境。

其中，行动者的因素属于内部归因，客观刺激物和所处的关系或情境属于外部归因。

（3）成就需要理论

美国心理学家麦克利兰提出了成就需要激励理论，认为人除了生理需要，还有权力需要、亲和需要和成就需要等需要。

- ① 权力需要（need for power），是影响或控制他人且不受他人控制的需要；
- ② 亲和需要（need for affiliation），是建立友好亲密的人际关系的需要；
- ③ 成就需要（need for achievement），是争取成功、希望做得最好的需要。

麦克利兰认为，具有强烈的成就需要的人渴望将事情做得更为完美，提高工作效率，获得更大的成功，他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣，以及成功之后的个人成就感，他们并不看重成功所带来的物质奖励。

权力需要较高的人喜欢支配、影响他人，喜欢对别人“发号施令”，注重争取地位和影响力。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合或情境。权力需要是管理成功的基本要素之一。

具有高亲和动机的人更倾向于与他人进行交往，渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的工作环境，希望彼此之间的沟通与理解，他们对环境中的人际关系更为敏感。亲和需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。

3. 过程型激励理论

（1）期望概率模式

期望理论最早由美国心理学家弗鲁姆提出。弗鲁姆认为，人总是渴求满足一定的需要并设法达到一定的目标。这个目标在尚未实现时，表现为一种期望，此时目标反过来对个人的动机又是一种激发的力量，而这个激发力量的大小，取决于目标价值（效价）和期望概率（期望值）。这一理论可以用下列公式表示：

$$M = \sum y \times E$$

式中： M 表示激发力量，是指调动一个人的积极性，激发人内部潜力的强度。 y 表示目标价值（效价），是指达到目标对于满足个人需要的价值。 E 是期望概率，是人们根据过去经验判断自己达到某种目标的概率。

弗鲁姆提出了激发力量达到最大值的期望模式：

个人努力 → 个人成绩（绩效） → 组织奖励（报酬） → 个人需要

弗鲁姆认为，为了有效地激发员工的动机，需要正确处理三个方面的关系：

① 努力和绩效的关系。这两者的关系取决于个体对目标的期望值。期望值又取决于目标是否适合个人的认识、态度等个性倾向，以及社会地位、别人对他的期望等社会因素。

② 绩效与奖励的关系。人们总是期望在达到预期成绩后，能够得到合理的奖励。

③ 奖励与满足个人需要的关系。奖励什么要适合各种人的不同需要，要考虑效价。要采取多种形式的奖励，满足各种需要，最大限度地挖掘人的潜力，最有效地提高工作效率。

（2）公平理论

公平理论又称社会比较理论，它是美国行为科学家亚当斯提出的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行横向和纵向比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

① 横向比较，即他要将自己获得的“报偿”与自己的“投入”的比值，与组织内其他人作社会比较，二者相等时，他才认为公平。

② 纵向比较，即把自己目前投入的努力与目前所获得报偿的比值，同自己过去投入的努力与过去所获报偿的比值进行比较。只有相等时他才认为公平。

公平理论对领导者有着重要的启示：

第一，影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。

第二，激励时应力求公平，使等式在客观上成立，尽管有主观判断的误差，也不致造成严重的不公平感。

第三，激励过程应注意对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观。

（3）波特和劳勒的期望激励理论

期望激励理论是美国行为科学家爱德华·劳勒和莱曼·波特提出的。这个模式的特点是：

① “激励”决定一个人是否努力及其努力的程度。

② 工作的实际绩效取决于能力的大小、努力程度以及对所需完成任务理解的深度。

③ 奖励要以绩效为前提，不是先有奖励后有绩效，而是必须先完成组织任务才能导致精神的、物质的奖励。

④ 奖惩措施是否会达到满意效果，取决于被激励者对报偿是否公正的认可。

六、领导艺术

领导艺术是指领导者在一定知识、经验、智慧和才能的基础上，在其履行领导职能或进行领导活动的过程中，运用超越一般规律的特殊、巧妙、高明的手段或方法，创造性地、卓有成效地解决某些疑难问题或取得某些超常效果的更高层次的领导方法。

领导者要提高领导艺术，应注意以下几方面。

1. 做领导的本职工作

领导者有条不紊地办事是一种艺术。领导者必须明白，凡是下属可以做的事，都应授权让他们去做，领导者只应做领导应干的事。

2. 善于同下属交谈。倾听下属的意见

领导者在行使指挥和协调的职能时，必须把自己的想法、感受和决策等信息传递给被领导者，才能影响被领导者的行为。同时，为了进行有效的领导，领导者也需了解被领导者的反应、感受和困难。这种双向的信息传递十分重要。善于同

下属交谈是一种领导艺术。

3. 争取众人的信任和合作

企业的领导者不能只依靠自己手中的权力，还必须取得同事和下属的信任和合作。领导者和被领导者之间应当建立起真诚合作的关系。

4.2 课后习题详解

1. 结合实际说明有效的领导者应具备哪些素质。

答：有效的领导者应具备的素质要求包括以下三大方面：

（1）思想素质

①要有强烈的事业心、责任感和创业精神；②要有高尚的思想品德与踏实的工作作风；③一心为公，不谋私利，不搞特殊化；④要谦虚谨慎、戒骄戒躁、严于律己、宽以待人；⑤胸襟宽广，不计较个人恩怨；⑥诚实守信，平等待人，具有影响他人的魅力。

（2）业务素质

①掌握市场经济的基本规律；②掌握管理的基本原理、方法和基本知识；③熟悉领导的基本理论，掌握领导的工作方法；④熟知行业发展方向，懂得相关的专业知识；⑤熟练应用计算机网络和信息管理系统。

（3）能力素质

①具有决策能力；②具有指挥和控制能力；③具有沟通、协调组织内外各种关系的能力；④具有不断探索和创新能力；⑤具有知人善任的能力；⑥具有学习能力。

结合实际略。

2. 领导者和管理者有什么区别？

答：领导者与管理者是两个完全不同的概念，其区别主要体现在：

（1）在一个组织里，领导者把组织目标灌输给下属，诉之于崇高的价值观，使每个成员觉得必须对组织和国家有所贡献，借此激发力量；管理者则诉诸收入、地位以及安全感这一类现实需要控制并指使下属的力量。

（2）领导者既存在于正规的组织中，也存在于其他非正规的群体中；管理者只存在于正式组织中。领导者带动每个成员的创造力，并鼓励其勇气；管理者只要求别人绝对服从，照章办事。

（3）领导者是一个组织的灵魂和精神支柱，而管理者则是一个组织的组织者或枢纽。由此看来，领导者与管理者履行的职责不一样，所起的作用也不一样。

3. 影响领导行为的权变因素有哪些？

答：权变理论或情境理论认为要找一个适合于任何组织、任何性质的工作和任务、任何对象的固定的领导人格特质、领导风格类型或领导行为方式都是不现实的，因为领导的有效性是由领导者、被领导者及其环境因素等共同决定的，要根据具体情况来确定领导方式。著名的研究有菲德勒模式、通路—目标理论、领导者参与模型和生命周期理论等。这里只对前两个理论进行介绍。

（1）菲德勒模式

菲德勒模式认为，领导风格是影响领导效果的关键因素之一。每个领导者的领导风格是由他的人格特性所决定的，这种人格特性是相对稳定的。一个领导人的领导如何，除了取决于他本人的领导形态以外，还取决于他所处情境的顺利程度。影响领导的情境因素有三个：①领导者与被领导者的关系，即领导者受其团体成员所喜爱和信任的程度；②任务结构，即工作任务结构是否明确；③职位权力，即领导人拥有法定权力的强弱。领导的有效性完全取决于是否与所处环境相适应。

（2）通路—目标理论

通路—目标理论是动机期望理论的发展。期望理论认为，一个人被激励的过程受效价（目标价值）和期望值（对实现目标可行性的估计）的影响。根据这种观点，通路-目标理论认为，一个领导者要想激励部下，必须解决三个问题：一是使部下认识到实现目标后所能获得的利益；二是提高部下对实现目标可能性的认识；三是要使部下在工作中得到满足，以刺激他们的工作动机。为了实现上述目标，需要根据部下和环境状况采取不同的领导方式。部下的状况，主要指部下的人格特性，包括能力、经验、需要等；环境因素，包括任务的结构性质、组织的权力系统和工作群体等。

4. 结合实际说明马斯洛的需要层次理论的现实意义。

答：马斯洛的需要层次理论认为，低层次的需要在一定程度上得到满足后，个体才会追求高层次的需要，也即用于满

足低层次需要的投入效益是递减的。当员工低层次的需要得到一定程度的满足后，仍以原来的激励方式来激励员工，效果会很小，但如果着眼于员工更高层次的需要对员工激励，可以使组织绩效明显提高。按照这种理论，如果想激励员工，首先需要了解员工目前的需要处于哪一个层次水平，从而提供相应的激励措施。

结合实际略。

5. 麦克利兰的成就激励理论的主要内容是什么？该理论在现实中有何意义？

答：（1）成就需要激励理论的主要内容

成就激励理论认为人除了生理需要，还有权力需要、亲和需要和成就需要等需要。权力需要，是影响或控制他人且不受他人控制的需要；亲和需要，是建立友好亲密的人际关系需要；成就需要，是争取成功、希望做得最好的需要。

具有强烈的成就需要的人渴望将事情做得更为完美，提高工作效率，获得更大的成功，他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣，以及成功之后的个人成就感，他们并不看重成功所带来的物质奖励。

权力需要较高的人喜欢支配、影响他人，喜欢对别人“发号施令”，注重争取地位和影响力。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合或情境。权力需要是管理成功的基本要素之一。

具有高亲和动机的人更倾向于与他人进行交往，渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的工作环境，希望彼此之间的沟通与理解，他们对环境中的人际关系更为敏感。亲和需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。

（2）该理论的意义

首先，在人员的选拔和安置上，测量和评价一个人动机体系的特征，对分派工作和安排职位有重要的意义。其次，由于具有不同需要的人需要不同的激励方式，了解员工的需要与动机有利于建立合理的激励机制。再次，麦克利兰认为动机是可以训练和激发的，因此可以训练和提高员工的成就动机，以提高生产率。

6. 公平理论有何现实意义？就你所在组织的情况说明要达到公平，管理者还应做些什么？

答：（1）公平理论的现实意义

公平理论又称社会比较理论，它的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行横向和纵向比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

公平理论对领导者有着重要的启示。首先，影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。其次，激励时应力求公平，使等式在客观上成立，尽管有主观判断的误差，也不致造成严重的不公平感。再次，激励过程应注意对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观，要认识到绝对的公平是不存在的，不要盲目攀比，也不要按酬付劳，按酬付劳是在公平问题上造成恶性循环的主要“杀手”。

（2）就我所在的组织而言，要达到公平，企业应采取各种手段，在企业中造成一种公平合理的气氛，使职工产生一种主观上的公平感。如采用保密工资的办法，使职工相互不了解彼此的收支比例，以免职工互相比较而产生不公平感，但更为有效的办法应是实行透明度较高的科学合理的薪酬制度。

7. 试比较几种员工激励理论。

答：员工激励理论主要包括：

（1）内容型激励理论

① 需要层次理论

需要层次理论认为，低层次的需要在一定程度上得到满足后，个体才会追求高层次的需要，也即用于满足低层次需要的投入效益是递减的。当员工低层次的需要得到一定程度的满足后，仍以原来的激励方式来激励员工，效果会很小，但如果着眼于员工更高层次的需要对员工激励，可以使组织绩效明显提高。按照这种理论，如果想激励员工，首先需要了解员工目前的需要处于哪一个层次水平，从而提供相应的激励措施。

② 双因素理论

该理论认为保健因素的改善只能够解除员工的不满，但不能使员工感到满意并激发其积极性；只有改善了激励因素才能让员工感到满意，给员工以较高的激励。

双因素理论与马斯洛的需要层次理论是相吻合的，马斯洛理论中低层次的需要相当于保健因素，而高层次的需要相当于激励因素。

（2）行为改造型激励理论

① 强化理论

强化理论以学习的强化原则为基础，来理解和修正人的行为。

强化是指对一种行为的肯定或否定的后果（报酬或惩罚），在一定程度上会决定这种行为在今后是否会重复发生。根据强化的性质和目的可把强化分为正强化和负强化。在管理上，正强化就是奖励那些组织上需要的行为，从而加强这种行为；负强化就是惩罚那些与组织不相容的行为，从而削弱这种行为。正强化的方法包括奖金、对成绩的认可、表扬、改善工作条件和人际关系、提升、安排担任挑战性的工作、给予学习和成长的机会等。

② 归因理论

该理论认为，人们对行为归因总是涉及三个方面的因素：客观刺激物；行动者；所处关系或情境。其中，行动者的因素属于内部归因，客观刺激物和所处的关系或情境属于外部归因。

归因理论提出了对他人的行为进行判断和解释过程中所遵循的一些规律。在管理过程中，领导者和员工对行为的归因不可避免地会受到这些规律的影响。管理者要认识到员工是根据他们对事物的主观知觉而不仅仅是客观现实做出反应的。员工对于薪水、上级的评价、工作满意度、自己在组织中的位置和成就等方面的知觉与归因正确与否，对其潜力的发挥和组织的良好运作有着重要影响。同时，管理者在对员工的行为进行判断和解释时也应该尽量避免归因中的偏见和误差。

③ 成就需要理论

成就需要激励理论认为人除了生理需要，还有权力需要、亲和需要和成就需要等需要。权力需要，是影响或控制他人且不受他人控制的需要；亲和需要，是建立友好亲密的人际关系需要；成就需要，是争取成功、希望做得最好的需要。

麦克利兰的动机理论在企业管理中很有应用价值。首先，在人员的选拔和安置上，测量和评价一个人动机体系的特征，对分派工作和安排职位有重要的意义。其次，由于具有不同需要的人需要不同的激励方式，了解员工的需要与动机有利于建立合理的激励机制。再次，麦克利兰认为动机是可以训练和激发的，因此可以训练和提高员工的成就动机，以提高生产率。

（3）过程型激励理论

① 期望概率模式

该理论认为，人总是渴求满足一定的需要并设法达到一定的目标。这个目标在尚未实现时，表现为一种期望，此时目标反过来对个人的动机又是一种激发的力量，而这个激发力量的大小，取决于目标价值（效价）和期望概率（期望值）

为了有效地激发员工的动机，需要正确处理三个方面的关系：努力和绩效的关系；绩效与奖励的关系；奖励与满足个人需要的关系。

② 公平理论

公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行横向和纵向比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

公平理论对领导者有着重要的启示。首先，影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。其次，激励时应力求公平，使等式在客观上成立，尽管有主观判断的误差，也不致造成严重的不公平感。再次，激励过程应注意对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观，要认识到绝对的公平是不存在的，不要盲目攀比，也不要按酬付劳，按酬付劳是在公平问题上造成恶性循环的主要“杀手”。

③ 波特和劳勒的期望激励理论

期望激励理论的特点是：

a.“激励”决定一个人是否努力及其努力的程度。

b.工作的实际绩效取决于能力的大小、努力程度以及对所需完成任务理解的深度。即一个人对自己扮演的角色认识是否明确，是否将自己的努力指向正确的方向，抓住了自己的主要职责或任务。

c.奖励要以绩效为前提，不是先有奖励后有绩效，而是必须先完成组织任务才能导致精神的、物质的奖励。当职工看

到他们的奖励与成绩关联性很差时，奖励将不能成为提高绩效的刺激物。

d.奖惩措施是否会达到满意效果，取决于被激励者对报偿是否公正的认可。如果他认为符合公平原则，当然会感到满意，否则就会感到不满。显而易见，满意将导致被激励者付出更多的努力。

8. 领导方式有哪些类型？

答：领导方式可以按照不同的标准进行划分可以分为不同的类型：

（1）按领导活动的侧重点来划分

领导方式分为任务取向的领导方式和人员取向的领导方式。任务取向的领导方式主要关心组织效率，重视组织设计，明确职责关系，确定工作目标和任务；人员取向的领导方式表现为尊重下属意见，重视下属的感情和需要，强调相互信任的气氛。

（2）按组织领导的方式来划分

按组织领导的方式可以把领导方式分为命令式、说服式和示范式。命令式是典型的强制性领导的一种领导方式，它是建立在下属对领导者职位权力之畏惧或恐惧基础上的；说服式是一种建立在领导者影响力之上的领导方式，领导者的威信、人格、能力是这种领导方式能够取得成功的关键；示范式是一种较为保守的领导方式，它是建立在下属对领导者的主动归依和主动模仿这一基础之上的。

（3）按领导者与被领导者的关系来划分

按领导者与被领导者的关系可以把领导方式分为自决型、放任型和民主型。自决型又称为独断型，领导者以大权独揽的方式对下级进行领导，将决策权高度集中在自己手中，下属完全处于被动地位；放任型是一种回避权力和责任的领导方式，领导者主要通过让下属来建立自己的目标并解决问题；民主型又称为参与型，领导者既注重正式组织结构和规章制度的作用，又不大权独揽，在某种程度上设法使下属参与一些决策，善于在决策过程中发挥下属的作用。

9. 何谓领导艺术？如何提高领导艺术？

答：领导艺术是领导者在一定知识、经验、智慧和才能的基础上，在其履行领导职能或进行领导活动的过程中，运用超越一般规律的特殊、巧妙、高明的手段或方法，创造性地、卓有成效地解决某些疑难问题或取得某些超常效果的更高层次的领导方法。

领导者的工作效率和效果在很大程度上取决于他们的领导艺术。领导者要提高领导艺术，应注意以下几方面。

（1）做领导的本职工作。

领导者有条不紊地办事是一种艺术。作为一个领导者，当发现自己忙不过来的时候，就应该考虑自己是否已经影响了下属的职权，做了本来应该由下属去做的事。领导者必须明白，凡是下属可以做的事，都应授权让他们去做，领导者只应做领导应干的事。

（2）善于同下属交谈。倾听下属的意见

领导者在行使指挥和协调的职能时，必须把自己的想法、感受和决策等信息传递给被领导者，才能影响被领导者的行为。同时，为了进行有效的领导，领导者也需了解被领导者的反应、感受和困难。这种双向的信息传递十分重要。善于同下属交谈是一种领导艺术。

（3）争取众人的信任和合作

企业的领导者不能只依靠自己手中的权力，还必须取得同事和下属的信任和合作。有些新走上领导岗位的人，往往只会自己埋头苦干，不善于争取别人的信任和合作；也有个别人只想利用手中的权力来使副手和下属慑服，而较少考虑如何取得他们的支持和友谊。其实，领导者和被领导者之间的关系不应当只是一种刻板的和冷漠的上下级关系，而应当建立起真诚合作的关系。

第五章 控制

5.1 复习笔记

一、控制职能概述

1. 控制的含义

控制（control）是指监督管理的各项活动，以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。

2. 控制的重要性

（1）控制的普遍性。控制职能普遍存在于任何组织、任何活动当中。

（2）控制的全程性。控制职能作为实现目标及改进工作的有效手段存在于管理活动的全过程中。

3. 控制与其他管理职能的关系

（1）它与计划的关系相当密切，二者相互依存

① 计划起指导性的作用，而控制是为了保证组织的产出与计划相一致，控制到什么程度、怎么控制都取决于计划的要求；

② 计划预先指出了所期望的行为和结果，而控制是按计划指导实施的行为和结果，有时会导致计划的改变；

③ 制定有效的计划需要信息，而这些信息多数是通过控制得到的；

④ 一些有效的控制方法，如预算、政策等，同时也是计划方法或计划本身。

（2）明确的目标与计划，合理的组织机构与形式，英明的领导及有效的指导，最大限度地发挥出员工的积极性和潜力，这一切是实施控制的基础和保障。

4. 管理控制系统的组成

（1）控制的目标，即进行控制活动的目的取向，也是进行控制活动的依据。

（2）控制的主体，即各级管理者及其所属的各职能部门。

（3）控制的对象，控制系统控制的对象应是组织的整个活动。

（4）控制的方法和手段，即为达到有效的控制所采用的各种科学方法和手段。管理控制系统的基本结构如图5-1所示。



图5-1 管理控制系统的结构

5. 有效的管理控制

要使管理控制工作有效，在设计管理控制系统和进行管理控制过程中，必须遵循一些基本的原则，如未来导向原则、反映计划要求原则、组织适应性原则、关键点原则等。

另外，控制工作应具有灵活性。控制工作即使在计划发生了变动，出现了未预见的情况或计划全盘错误的情况下，也应当能发挥它的作用。

二、控制原则

1. 未来导向原则

指控制工作应当着眼未来，而不是只有出现了偏差才进行控制，即管理控制系统必须具有前馈控制功能。

2. 反映计划要求原则

控制的目的是为了实现计划，计划是控制标准的原始依据，所以，控制必须反映计划要求。

3. 组织适应性原则

组织的控制系统必须与组织结构相适应。为此，控制必须反映组织的结构状况并由健全的组织结构来保证。

4. 关键点原则

指控制工作要突出重点，要针对关键因素实施重点控制。选择关键控制点是管理工作的一种艺术，有效控制在很大程度上取决于这种能力。

5. 例外原则

指控制工作应着重于计划实施中的例外偏差，即异常偏差，也指超出一般情况的特别好或特别坏的情况。例外原则必须与关键点原则相结合，把注意力集中在对关键点的例外情况的控制上。关键点原则强调选择控制点，而例外原则强调观察在这些控制点上所发生的异常偏差。

6. 及时性原则

指在控制工作中及时发现偏差信息，及时传递信息，及时处理信息，并及时采取控制措施，及时纠正偏差。

7. 客观性原则

(1) 要求必须具有客观的控制标准，所以，应尽可能将控制标准量化，量化程度越高，控制越规范；

(2) 要求控制系统应尽可能提供和使用无偏见的、详细的、可以被证实和理解的信息。

8. 准确性原则

要求控制系统获得的信息和采取的控制措施都必须准确无误，行之有效。

9. 弹性原则

有效的控制系统应具有足够的弹性，以适应环境的变化。

10. 经济性原则

控制活动需要经费。只有控制所需的费用小于控制所产生的效果，才有必要实施控制。所以，从经济性的角度考虑，控制系统并不是越复杂越好，控制力度也不是越大越好。

三、控制原理

1. 系统论原理

系统是由相互依赖、相互作用的若干要素和部件，按照一定规律组成的具有特定功能的整体。系统具有目的性、有序性、相关性等特点。系统论就是以系统为研究对象，探索和揭示系统产生、发展的基本规律，并用逻辑思维和数学语言定量描述系统的一门科学。

管理中的控制职能体现了系统论的基本思想。

(1) 控制的目的是使计划目标得以实现，这体现了系统的目的性；

(2) 在控制过程中要求各种控制活动要有计划，循序渐进，这体现了系统的有序性；

(3) 在控制过程中，各种控制活动互相关联，控制活动与组织活动密切相关，这体现了系统的相关性。

2. 信息论原理

信息论主要研究信息获取、存储、传输、处理与利用的相关理论与技术。

当今社会，信息科学与信息技术已经渗透到各个领域，管理也不例外。从信息学的角度看，管理控制过程就是信息获取、加工并利用信息进行管理控制决策的过程。所以，信息论的基本原理成为管理控制的基本原理之一。

3. 控制论原理

控制论主要研究系统的输入和输出之间的相互关系和控制规律。控制论的基本原理如图5-2所示。

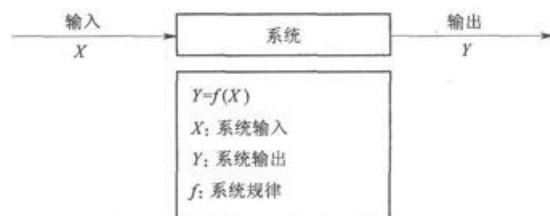


图5-2 控制论原理图

常见的控制系统结构图如图5-3所示。



图5-3 常见控制系统结构图

控制论在管理领域应用的主要技术是“功能模拟技术”，又称“黑箱方法”。它根据模型和原型之间的相似关系来模拟对象，并通过模型来研究原型的规律性。管理意义上的控制正是依据这一技术，通过调整系统的输入条件而影响系统的输出，使之符合管理的目的。

四、控制过程及其类型

1. 控制过程

(1) 确定标准

标准即衡量实际工作绩效的尺度，是根据计划方案确定的。

① 实物标准。这是一类非货币衡量标准，通常用于耗用原材料、雇用劳动力、提供产品及服务等基层单位。

② 成本标准。是货币衡量标准，与实物标准一样通用于基层单位。这类标准是把货币值加到经营活动的成本之中。

③ 资本标准。是用货币来衡量实物项目而形成的，是成本标准的变种。这些标准与企业的投入资本有关，而同资本运营无关。

④ 收益标准。把货币值用于销售量即为收益标准。

⑤ 计划标准。在评估计划的执行情况时，虽然难免会运用一些主观判断，但也可以运用计划中规定的时间安排和其他因素作为客观的判断标准。

⑥ 无形标准。就是既不能以实物又不能以货币来衡量的标准。

⑦ 以指标为标准。一些管理出色的企业往往要在每一层的管理部门建立可考核的定性指标或定量指标，通过这些指标来进行复杂的计划工作或衡量管理者的业绩。

(2) 衡量绩效

管理者根据绩效衡量的结果，一方面可以及时发现那些已经发生或预期将要发生的偏差；另一方面，还可以据此对有关部门和人员实施必要的奖惩。

① 如何衡量。有四种信息常常被管理者用来衡量绩效，它们是：个人观察、统计报告、口头汇报和书面报告。

② 衡量什么。衡量什么是比如何衡量更关键的一个问题。如果错误地选择了标准，将会导致严重的不良后果。衡量什么还将会很大程度上决定组织中的员工追求什么。

(3) 采取措施

控制的最后一个步骤就是根据衡量和分析的结果采取适当的措施。管理者应该在下列三种控制方案中选择一个：维持原状、纠正偏差、修改标准。

① 纠正偏差。如果偏差是由于绩效不足产生的，管理者就应该采取纠正措施。这种措施的具体方式可以是：管理策略的调整、组织结构的完善、及时进行补救、加强人员培训等。

② 修改标准。工作中的偏差也可能来自不合理标准，即指标定得太高或太低，或者是原有的标准随着时间的推移已

不再适应新的情况。这种情况下，需要调整的是标准而不是工作绩效。

图5-4总结了控制的过程。

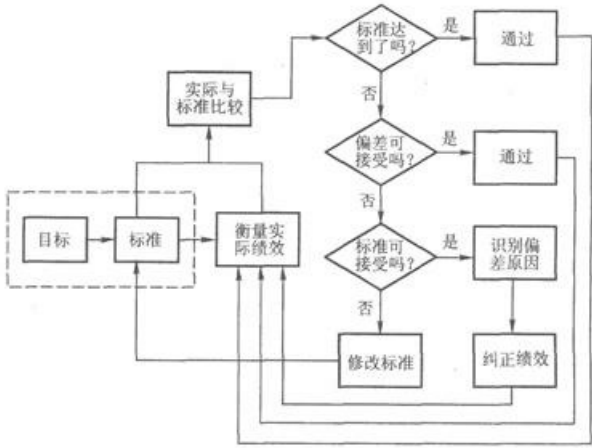


图5-4 控制过程

2. 控制类型

(1) 按控制信息的性质划分

管理中的控制信息可以来自系统的输出结果，也可以来自过程中，或者来自系统的输入及主要扰动量的变化。

① 反馈控制。指将系统的输出信息返送到输入端，与输入信息进行比较，并利用二者的偏差进行控制的过程。

a. 反馈控制的优点

第一，它为管理者提供了关于计划执行的效果究竟如何的真实信息。

第二，反馈控制可以增强员工的积极性。

b. 反馈控制的主要缺点

时滞问题，即从发现偏差到采取纠正措施之间可能有时问延迟现象，在进行更正的时候，实际情况可能已经有了很大的变化，而且往往是损失已经造成了。

② 同期控制。指一种发生在计划执行过程之中的控制。其主要内容包括：

- a. 向下级指示恰当的工作方法和工作过程；
- b. 监督下级的工作以保证计划目标的实现；
- c. 发现不符合标准的偏差时，立即采取措施纠正。

③ 前馈控制。指观察那些作用于系统的各种可以测量的输入量和主要扰动量，分析它们对系统输出的影响关系，在这些可测量的输入量和主要扰动量的不利影响产生以前，通常应立即采取纠正措施，来避免它们的不利影响。

a. 前馈控制的优点

克服了时滞现象，在实际问题发生之前就采取管理行动，可以减少系统的损失，而且可以大大改善控制系统的性能，因此在现实中得到了广泛的应用。

b. 前馈控制的缺点

前馈控制需要对系统输出的未来变化趋势进行预测，并要分析可能对系统产生影响的主要扰动量。这一点往往会给管理工作带来很大困难。而且前馈控制系统一般比较复杂。

对三种控制类型的比较如图5-5所示。图5-5中的实线代表信息，虚线代表纠正措施。

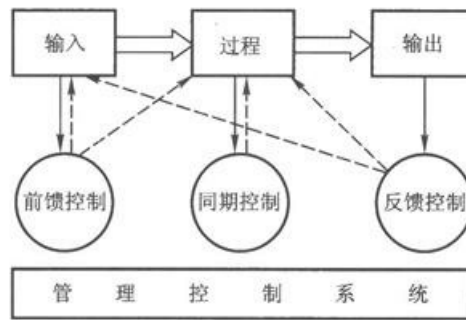


图5-5 按控制信息的性质划分控制类型

（2）按控制的来源划分

① 正式组织控制。即指通过管理者设计和建立起来的机构或规定来进行控制。正式组织控制的内容通常包括如下几个方面：

- a. 实施标准化。即制定统一的规章、制度，制定出标准的工作程序以及生产作业计划等。
- b. 保护组织的财产不受侵犯，如防止偷盗、浪费等。这包括设备使用记录、审计作业程序以及责任的分派等。
- c. 质量标准化。包括产品的质量及服务的质量。主要采取的措施有对职工培训、工作检查、质量控制以及激励政策。
- d. 防止滥用权力。这可以通过制定明确的权责制度、工作说明、指导性政策、规则以及严格的财务制度来完成。
- e. 对员工的工作进行指导和考核。这可以通过评价系统、产品报告、废品消耗、对员工工作进行直接观察和指导等方式来完成。

② 群体控制。是指基于成员之间不成文的价值观念和行为准则的控制。

③ 自我控制。指个人有意识地去按某一规范进行活动。自我控制能力取决于个人本身的素质。

（3）按控制的手段划分

① 间接控制。其着眼于发现工作中出现的偏差，分析其产生的原因，并追究管理者个人的责任使之改进未来的工作。

② 直接控制。其着眼于培养更好的管理人员，提高他们的素质，使他们能熟练地应用管理的概念、技术和原理，能以系统的观点来看待管理问题，从而防止出现因管理者管理不善而造成的不良后果。

五、控制方法

1. 预算控制方法

（1）预算的概念与作用

预算是以财务指标（如收入、费用以及资金等），或者以非财务指标（如直接工时、材料、实物销售量和生产量等）来表明组织的预期成果，是用数字编制的反映组织在未来某一时期的综合计划。其作用有：

① 通过财务形式把计划分解落实到组织的各层次和各部门中去，使主管人员能清楚地了解哪些资金由谁来使用、计划将涉及哪些部门和人员、多少费用、多少收入，以及实物的投入量和产出量等。

② 在适当的时间将组织的活动结果和预算进行比较，若发生偏差及时采取纠正措施，以保证组织能在预算的限度内去完成计划。

③ 可使组织的成员明确自己及本部门的任务和权责，更好地发挥作用。

因此，预算从战略和全局的角度保障组织计划顺利地执行。

（2）预算的种类

① 收支预算。这是以货币来表示组织的收入和经营费用支出的计划。

② 时间、空间、原材料和产品产量预算。这是一种以实物单位来表示的预算。常用的实物预算单位有：直接工时数、台时数、原材料的数量、占用的平方米面积和生产量等。

③ 资本支出预算。概括了专门用于厂房、机器、设备、库存和其他一些类目的资本支出。

④ 现金预算。这实际上是对现金收支的一种预测，可用它来衡量实际的现金使用情况。

它还可以显示可用的超额现金量，因而可以用来编制剩余资金的赢利性投资计划。

⑤ 总预算。通过编制预算汇总表，可以用于公司的全面业绩控制。它把各部门的预算集中起来，反映了公司的各项计划，从中可以看到销售额、成本、利润、资本的运用、投资利润率及其相互关系。

（3）预算的编制

① 上层管理者将可能列入预算或影响预算的计划和决策提交预算委员会。预算委员会在综合考虑各种因素后，估计或确定未来某一时期内的业务量。根据预测的业务量、价格与成本，又可预测该时期的利润。

② 预算负责人向各部门管理者提出有关预算的建议并提供必要的资料。

③ 各部门管理者根据企业的计划和拥有的资料，编制出本部门的预算，并由他们相互协调可能发生的矛盾。

④ 企业预算负责人将各部门的预算汇总整理成总预算，并预拟资产负债表及损益表计算书，以表示组织未来预算期限中的财务状况。最后将预算草案交预算委员会和上层管理者核查批准。

（4）有效预算控制的要求

① 高层管理部门的支持。要使预算的编制和管理最有效果，就必须得到高层管理部门全心全意的支持。

② 管理者的参与。使预算发挥作用的另一种方法就是高层部门的直接参与，即希望那些按预算从事经营管理的所有管理者都置身于预算编制工作。

③ 确定各种标准。提出和制定各种可用的标准，并且能够按照这种标准把各项计划和工作转换为对人工、经营费用、资本支出、厂房场地和其他资源的需要量，这是预算编制的关键。

④ 及时掌握信息。要使预算控制发挥作用，管理者需要及时获得按照预算所完成的实际业绩和预测业绩的信息。

2. 非预算控制方法

（1）审计法

审计是一种常用的控制方法，财务审计与管理审计是审计控制的主要内容。

① 财务审计是以财务活动为中心内容，以检查并核实账目、凭证、财务、债务以及结算关系等客观事物为手段，以判断财务报表中所列出的综合的会计事项是否正确无误、报表本身是否可以依赖为目的的控制方法。

② 管理审计是检查一个单位或部门管理工作的好坏，评价人力、物力和财力的组织及利用的有效性。其目的在于通过监督管理工作来提高经济效益。

（2）盈亏平衡分析

盈亏平衡分析是指通过对业务量（产量、销售量、销售额）、成本、利润三者相互制约关系的综合分析，预测利润、控制成本的一种分析方法。它是利用成本特性，即成本总额与产量之间的依存关系，来指明企业获利经营的业务量界限，从而达到控制的作用。

（3）财务报表分析

财务报表分析又称经营分析，是以财务报表为依据来判断企业经营的好坏，并分析企业经营的长处和短处。它主要包括三种分析：

① 利润率分析，指分析企业收益状况的好坏；

② 流动性分析，指分析企业负债与支付能力是否相适应，资金的周转状况是否良好等；

③ 生产率分析，指分析企业在计划期间内生产出多少新的价值，又是如何进行分配将其变为人工成本、应付利息和净利润的。

（4）目标管理

① 目标管理把经营的目的和根本任务转化为企业的方针和目标，实现各层次目标的管理，一方面激发有关人员的责任心和创造性，另一方面把总的目标层层分解，最终化为个人的目标。因此，目标管理在本质上是一种控制。

② 目标管理强调让管理人员和工人参与制定工作目标，员工的态度和行为与组织目标更为贴近；在工作中注重推行自我管理，使得对人员行为控制变得容易许多。

1. 管理中控制的含义与重要性是什么？

答：管理中控制的含义与重要性分别为：

(1) 控制的含义

控制是监督管理的各项活动，以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。具体地说，作为管理职能之一的控制工作是指：为了确保组织的目标以及为此而拟订的计划能够实现，各级管理者根据事先确定的标准或因发展需要而重新拟订的标准，对下级的工作进行衡量、测量和评价，并在出现偏差时进行纠正，以防止偏差继续发展或今后再度发生；或者，根据组织内外环境的变化和组织发展的需要，在计划的执行过程中，对原计划进行修订或制定新的计划，并调整整个管理工作的过程。控制就像一艘船上的舵，使组织朝着正确的方向行进。

(2) 控制的重要性

控制的重要性可以从以下两个方面来理解：

① 控制的普遍性

控制职能普遍存在于任何组织、任何活动当中。因为在现代管理系统中，人、财、物、信息等要素的组合关系是多种多样的，时空变化及环境的影响很大，内部运行和结构有时变化也很大，加上组织关系错综复杂，随机因素很多，预测不可能完全准确，制定出的计划在执行过程中不仅可能会出现偏差，而且还会发生未曾预料到的情况。

② 控制的全程性

控制职能作为实现目标及改进工作的有效手段存在于管理活动的全过程中。尽管计划可以制定出来，组织结构可以调整得非常有效，员工的积极性也可以调动起来，但是这些仍然不能保证所有的行动能按计划执行，不能保证管理者追求的目标一定能达到，必须依靠控制工作在计划实施的各个阶段通过纠正偏差的行动来实现。

2. 控制的基本原则有哪些？

答：控制的基本原则主要包括：

(1) 未来导向原则，指控制工作应当着眼未来，而不是只有出现了偏差才进行控制，即管理控制系统必须具有前馈控制功能。

(2) 反映计划要求原则。控制的目的是为了实现计划，计划是控制标准的原始依据，所以，控制必须反映计划要求。

(3) 组织适应性原则。组织的控制系统必须与组织结构相适应。为此，控制必须反映组织的结构状况并由健全的组织结构来保证。

(4) 关键点原则，指控制工作要突出重点，要针对关键因素实施重点控制。事实上，组织中的活动错综复杂，管理者无法对所有活动实施完全控制，应该将注意力集中于计划执行中的一些关键影响因素上。控制住了关键点，也就控制住了全局。选择关键控制点是管理工作的一种艺术，有效控制在很大程度上取决于这种能力。

(5) 例外原则，指控制工作应着重于计划实施中的例外偏差，即异常偏差，也就是指超出一般情况的特别好或特别坏的情况。这可使管理者把精力集中在他们应该注意的问题上。

(6) 及时性原则，指在控制工作中及时发现偏差信息，及时传递信息，及时处理信息，并及时采取控制措施，及时纠正偏差。

(7) 客观性原则。客观性原则首先要求必须具有客观的控制标准，所以，应尽可能将控制标准量化，量化程度越高，控制越规范；其次要求控制系统应尽可能提供和使用无偏见的、详细的、可以被证实和理解的信息。

(8) 准确性原则。准确性原则要求控制系统获得的信息和采取的控制措施都必须准确无误，行之有效。现实中由于各种因素的影响，控制系统获得的信息往往不准确，造成这种不准确的原因有时是客观的，有时是人为的。因此，管理者在设计管理控制系统时，应予以充分考虑。

(9) 弹性原则。有效的控制系统应具有足够的弹性，以适应环境的变化。

(10) 经济性原则。控制活动需要经费。只有控制所需的费用小于控制所产生的效果，才有必要实施控制。所以，从经济性的角度考虑，控制系统并不是越复杂越好，控制力度也不是越大越好。

3. 简述管理控制的基本过程。

答：控制的基本过程包括三个步骤：一是确定标准；二是衡量绩效；三是采取措施。

（1）确定标准

标准是衡量实际工作绩效的尺度，是根据计划方案确定的。它可以给管理者一个信号，使其不必过问计划执行过程中的每一个具体步骤，就可以了解工作的进展情况。

计划方案的每个目标，这些方案所包括的每项活动、每项政策、每项规程以及每项预算，都可以成为衡量实际业绩或预期业绩的标准。标准一般包括：实物标准、成本标准、资本标准、收益标准、计划标准、无形标准、指标标准等几种类型。

（2）衡量绩效

衡量绩效其实也是控制当中信息反馈的过程。在确定了标准以后，为了确定实际工作的绩效究竟如何，管理者首先需要收集必要的信息，考虑如何衡量和衡量什么。管理者根据绩效衡量的结果，一方面可以及时发现那些已经发生或预期将要发生的偏差；另一方面，还可以据此对有关部门和人员实施必要的奖惩。

有四种信息常常被管理者用来衡量绩效：个人观察、统计报告、口头汇报和书面报告。

（3）采取措施

控制的最后一个步骤就是根据衡量和分析的结果采取适当的措施。管理者应该在下列三种控制方案中选择一个：维持原状、纠正偏差、修改标准。如果衡量绩效的结果比较令人满意，可采取第一种方案；如果发现偏差，就要分析偏差产生的原因，有时可能是人员不称职或技术设备条件跟不上等造成的，也可能是计划或标准有误造成的，针对不同的情况要采取不同的措施。

4. 控制可以划分为哪些类型？各有怎样的特点？

答：控制从不同的角度、按照不同的标准可以划分为不同类型，其类型及特点为：

（1）按控制信息的性质划分

① 反馈控制。指将系统的输出信息返送到输入端，与输入信息进行比较，并利用二者的偏差进行控制的过程。反馈控制其实是用过去的情况来指导现在和将来。反馈控制是管理控制工作的主要方式，是最常用的控制类型。

反馈控制的优点：首先它为管理者提供了关于计划执行的效果究竟如何的真实信息。如果反馈显示标准与现实之间只有很小的偏差，说明计划的目的达到了；如果偏差很大，管理者就应该利用这一信息及时采取纠正措施，也可以参考这一信息使新计划制定得更有效。此外，反馈控制可以增强员工的积极性。因为人们希望获得评价他们绩效的信息，而反馈正好提供了这样的信息。

反馈控制的缺点：时滞问题，即从发现偏差到采取纠正措施之间可能有时问延迟现象，在进行更正的时候，实际情况可能已经有了很大的变化，而且往往是损失已经造成了。

② 同期控制。指一种发生在计划执行过程之中的控制。同期控制具有监督和指导两项职能。管理者可以在发生重大损失之前及时纠正问题。它是一种主要为基层管理者所采用的控制方法，一般都在现场进行，故又被称为现场控制。它能做到偏差即时发现、即时了解、即时解决。

同期控制的主要内容包括：向下级指示恰当的工作方法和工作过程；监督下级的工作以保证计划目标的实现；发现不符合标准的偏差时，立即采取措施纠正。同期控制的关键就是做到控制的及时性，但是这依赖于信息获取的及时性。它要求做到多种控制方案的事前储备，以及事发后决策者的镇静和果断。在计划的实施过程中，大量的管理控制工作，尤其是基层的管理控制工作都属于这种类型。因此，它是控制工作的基础。一个管理者的管理水平和领导能力的高低常常会通过这种工作表现出来。

③ 前馈控制。指观察那些作用于系统的各种可以测量的输入量和主要扰动量，分析它们对系统输出的影响关系，在这些可测量的输入量和主要扰动量的不利影响产生以前，通常应立即采取纠正措施，来避免它们的不利影响。前馈控制与反馈控制的主要区别在于，前馈控制是控制产生偏差的原因，而不是控制行动结果。

前馈控制的优点：克服了时滞现象。在实际问题发生之前就采取管理行动，可以减少系统的损失，而且可以大大改善控制系统的性能，因此在现实中得到了广泛的应用

前馈控制需要对系统输出的未来变化趋势进行预测，并要分析可能对系统产生影响的主要扰动量。这一点往往会给管理工作带来很大困难。而且前馈控制系统一般比较复杂。

（2）按控制的来源划分

① 正式组织控制。正式组织是为了实现某一共同的目标而明确规定各成员之间职责范围的一种结构。正式组织控制是通过管理者设计和建立起来的机构或规定来进行控制。正式组织控制相对于群体控制 and 自我控制而言，具有更多的刚性和强制性。

② 群体控制。群体控制是由非正式组织发展和维持的。非正式组织是相对于正式组织而存在的，但它并不是由正式组织建立或需要的，而是由于人们相互联系而自发形成的个人和社会关系的网络，成员之间以共同的感情、爱好以及价值观为纽带。群体控制就是基于成员之间不成文的价值观念和行为准则的控制。

③ 自我控制。自我控制是指个人有意识地去按某一规范进行活动。自我控制能力取决于个人本身的素质。具有良好修养的人一般具有较强的自我控制能力，顾全大局的人比看重个人局部利益的人具有较强的自我控制能力，具有较高层次需求的人比具有较低层次需求的人具有较强的自我控制能力。

（3）按控制的手段划分

① 间接控制。间接控制着眼于发现工作中出现的偏差，分析其产生的原因，并追究管理者个人的责任使之改进未来的工作。

间接控制的优点是：当管理人员缺乏知识、经验和判断力时可运用间接控制来纠正。同时，间接控制还可以帮助管理人员总结并吸取经验教训，丰富其知识、经验和判断力，提高管理水平。

缺点是：间接控制是在出现了偏差，造成损失之后才采取措施，因此其花费的代价比较大。另外，有时管理人员可能不愿意花费时间去调查分析偏差的原因；有的偏差并不能预先估计或及时发现；有时发现了偏差并查明了原因，管理者或推卸责任或固执己见，而不及及时采取措施等。

② 直接控制。直接控制着眼于培养更好的管理人员，提高他们的素质，使他们能熟练地应用管理的概念、技术和原理，能以系统的观点来看待管理问题，从而防止出现因管理者管理不善而造成的不良后果。

直接控制的优点：第一，由于直接控制比较重视人的素质，因而能对管理人员的优缺点有比较全面的了解，在对个人委派任务时能有较大的准确性；同时，为使管理人员合格，对他们经常进行评价，并进行专门的培训，能消除他们在工作暴露出的缺点及不足。第二，直接控制可以及时采取纠正措施并使其更加有效。它鼓励用自我控制的方法进行控制。第三，由于提高了管理人员的素质，减少了偏差的发生，可以减轻损失，节约开支。第四，直接控制可以获得较好的效果。

5. 管理控制的基本原理是什么？

答：管理控制的理论基础是现代科学中具有较强综合性的基础理论，即系统论、信息论和控制论。

（1）系统论原理

系统论就是以系统为研究对象，探索和揭示系统产生、发展的基本规律，并用逻辑思维和数学语言定量描述系统的一门科学。

管理中的控制职能体现了系统论的基本思想。例如，控制的目的是使计划目标得以实现，这体现了系统的目的性；在控制过程中要求各种控制活动要有计划，循序渐进，这体现了系统的有序性；在控制过程中，各种控制活动互相关联，控制活动与组织活动密切相关，这体现了系统的相关性。

（2）信息论原理

信息论主要研究信息获取、存储、传输、处理与利用的相关理论与技术。

管理从信息学的角度看，管理控制过程就是信息获取、加工并利用信息进行管理控制决策的过程。所以，信息论的基本原理成为管理控制的基本原理之一。

（3）控制论原理

控制论主要研究系统的输入和输出之间的相互关系和控制规律。

控制论的基本原理在管理实践中已经得到了广泛应用并且取得了实质性成果。控制论原理已经成为管理控制的基本原理之一。

控制论在管理领域应用的主要技术是“功能模拟技术”，又称“黑箱方法”。它根据模型和原型之间的相似关系来模拟对象，并通过模型来研究原型的规律性。管理意义上的控制正是依据这一技术，通过调整系统的输入条件而影响系统的输出，使之符合管理的目的。

6. “控制就是管理，管理就是控制。”请对这一说法做出分析。

答：控制是监督管理的各项活动，以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。具体地说，控制工作是指：为了确保组织的目标以及为此而拟订的计划能够实现，各级管理者根据事先确定的标准或因发展需要而重新拟订的标准，对下级的工作进行衡量、测量和评价，并在出现偏差时进行纠正，以防止偏差继续发展或今后再度发生；或者，根据组织内外环境的变化和组织发展的需要，在计划的执行过程中，对原计划进行修订或制定新的计划，并调整整个管理工作的过程。控制就像一艘船上的舵，使组织朝着正确的方向行进。

管理是制定，执行，检查和改进。制定就是制定计划（或规定、规范、标准、法规等）；执行就是按照计划去做，即实施；检查就是将执行的过程或结果与计划进行对比，总结出经验，找出差距；改进首先是推广通过检查总结出的经验，将经验转变为长效机制或新的规定；再次是针对检查发现的问题进行纠正，制定纠正、预防措施，以持续改进。从管理作为一个过程的作用来说，管理是计划、组织、领导、控制。

从控制和管理的定义中我们可以看出，控制是管理职能环节中的重要一环，但是控制并不等于管理，管理活动除了包括控制之外，还包括计划、组织、领导等许多方面。因此上述说法是片面的，错误的。

7. 请列举一个控制失效的例子，并分析原因。

答：（1）三九集团的财务危机案例

从1992年开始，三九企业集团在短短几年时间里，通过收购兼并企业，形成医药、汽车、食品、酒业、饭店、农业，房产等几大产业并举的格局。但是，2004年4月14日，三九医药（000999）发出公告：因工商银行要求提前偿还3.74亿元的贷款，目前公司大股东三九药业及三九集团（三九药业是三九集团的全资公司）所持有的公司部分股权已被司法机关冻结。至此，整个三九集团的财务危机全面爆发。

截至危机爆发之前，三九企业集团约有400多家公司，实行五级公司管理体系，其三级以下的财务管理已严重失控；三九系深圳本地债权银行贷款已从98亿升至107亿，而遍布全国的三九系子公司和控股公司的贷款和贷款担保约在60亿至70亿之间，两者合计，整个三九系贷款和贷款担保余额约为180亿元。

三九集团总裁赵新先曾在债务风波发生后对外表示，“你们（银行）都给我钱，使我头脑发热，我盲目上项目。”

（2）危机原因分析

三九集团财务危机的爆发可以归纳为几个主要原因：

①集团财务管理失控。在三九集团财务危机爆发之前，三九集团的五级公司管理体制中有三级的财务已严重失控，无力偿还银行贷款，从而导致了较为严重的债务危机。

②多元化投资（非主业/非相关性投资）扩张的战略失误。三九集团在从银行获得资金后没有把资金用在资金的核心竞争力产品中，而是盲目的进行了投资，为财务危机埋下了伏笔。

③集团过度投资引起的过度负债，使得公司资产负债不平衡，从而导致财务管理的失控。另外，从我国国有上市公司的发展环境来看，中国金融体制对国有上市公司的盲目投资、快速膨胀起到了推波助澜的作用。

8. 管理控制的方法有哪些？内容如何？

答：管理控制的方法主要包括：

（1）预算控制方法

① 预算的概念与作用

预算是以财务指标，或者以非财务指标来表明组织的预期成果，是用数字编制的反映组织在未来某一时期的综合计划。

预算通过财务形式把计划分解落实到组织的各层次和各部门中去，使主管人员能清楚地了解哪些资金由谁来使用、计划将涉及哪些部门和人员、多少费用、多少收入，以及实物的投入量和产出量等。管理者以此为基础进行人员的委派和任务的分配，协调和指挥组织的活动，并在发生偏差及时采取纠正措施，以保证组织能在预算的限度内去完成计划。

② 预算的种类

a. 收支预算。以货币来表示组织的收入和经营费用支出的计划。

b.时间、空间、原材料和产品产量预算。是一种以实物单位来表示的预算。常用的实物预算单位有：直接工时数、台时数、原材料的数量、占用的平方米面积和生产量等。

c.资本支出预算。资本支出预算概括了专门用于厂房、机器、设备、库存和其他一些类目的资本支出。对这部分资金的投入要慎重地进行预算，并且应尽量与长期计划工作结合在一起。

d.现金预算。是对现金收支的一种预测，可用它来衡量实际的现金使用情况。还可以显示可用的超额现金量，因而可以用来编制剩余资金的赢利性投资计划。

e.总预算。通过编制预算汇总表，可以用于公司的全面业绩控制。它把各部门的预算集中起来，反映了公司的各项计划。总预算可以向最高管理层反映出各个部门为了实现公司总的奋斗目标而运行的具体情况。

③ 预算的编制

在编制预算之前，应首先建立一套预算制度。通过规章制度的建立，为预算的制定和执行提供保障；同时，选择预算的类型，确定预算的期限、分类等。

④ 有效预算控制的要求

a.高层管理部门的支持。要使预算的编制和管理最有效果，就必须得到高层管理部门全心全意的支持。

b.管理者的参与。使预算发挥作用的另一种方法就是高层部门的直接参与，也就是希望那些按预算从事经营管理的的所有管理者都置身于预算编制工作。

c.确定各种标准。提出和制定各种可用的标准，并且能够按照这种标准把各项计划和工作转换为对人工、经营费用、资本支出、厂房场地和其他资源的需要量，这是预算编制的关键。

d.及时掌握信息。要使预算控制发挥作用，管理者需要及时获得按照预算所完成的实际业绩和预测业绩的信息。

(2) 非预算控制方法

① 审计法

财务审计是以财务活动为中心内容，以检查并核实账目、凭证、财务、债务以及结算关系等客观事物为手段，以判断财务报表中所列出的综合的会计事项是否正确无误、报表本身是否可以依赖为目的的控制方法。通过这种审计还可以判断财务活动是否符合财经政策和法令。

管理审计是检查一个单位或部门管理工作的好坏，评价人力、物力和财力的组织及利用的有效性。其目的在于通过监督管理工作来提高经济效益。

② 盈亏平衡分析

盈亏平衡分析是通过业务量（产量、销售量、销售额）、成本、利润三者相互制约关系的综合分析，预测利润、控制成本的一种分析方法。它是利用成本特性，即成本总额与产量之间的依存关系，来指明企业获利经营的业务量界限，从而达到控制的作用。详见第九章相关内容。

③ 财务报表分析

财务报表分析，也称经营分析，就是以财务报表为依据来判断企业经营的好坏，并分析企业经营的长处和短处。它主要包括三种分析：第一，利润率分析，指分析企业收益状况的好坏；第二，流动性分析，指分析企业负债与支付能力是否相适应，资金的周转状况是否良好等；第三，生产率分析，指分析企业在计划期间内生产出多少新的价值，又是如何进行分配将其变为人工成本、应付利息和净利润的。

④ 目标管理

目标管理把经营的目的和根本任务转化为企业的方针和目标，实现各层次目标的管理，一方面激发有关人员的责任心和创造性，另一方面把总的目标层层分解，最终化为个人的目标。

通过目标的分解使控制的标准清晰、明确，各级管理者容易做出判断。而且，目标管理强调让管理人员和工人参与制定工作目标，员工的态度和行为与组织目标更为贴近；在工作中注重推行自我管理，使得对人员行为控制变得容易许多。因此有人称目标管理为“管理中的管理”。

第六章 管理理论新进展

6.1 复习笔记

一、危机管理

1. 企业危机情境及其研究意义

(1) 危机情境的内容

① 信息危机。市场的瞬息万变、消费者的需求变化、商品供求关系的变动等综合地反映为商情变幻，企业家必须准确、及时、灵敏地掌握商情信息，信息失误会给企业带来损失或使企业处于竞争劣势。

② 产品危机。企业家在生产经营决策中，在产品的品种、质量、包装、结构等方面与市场需求脱节，使企业产品缺乏竞争力，造成产品积压，蒙受损失。

③ 价格危机。一方面，价格受国家政策性价格调整、市场供求关系变动等外部因素影响；另一方面，价格受企业内部定价策略牵制，如过高估计目标顾客的接受能力，价格制定偏高，使企业产品销售困难，造成价格决策失误。

④ 商誉危机。企业商誉是指社会公众对企业的整体印象和信誉评价。企业家在组织企业生产经营活动中，由于某种环节失误或处理不当，如产品售后服务、商品合同恪守等方面的疏忽或过失，损坏企业商誉，造成企业难以估计的机遇损失。

⑤ 财务危机。企业家在筹资、融资和投资的财务决策中，由于受资金市场变化，利率、汇率调整变动等诸多因素的影响，使企业财务费用增加，投资收益减少，财务紧张。

⑥ 资产危机。企业家在生产经营活动中，遭受意外事故、人为失职或破坏造成企业资产损失。

⑦ 人才危机。企业生产经营的骨干人才跳槽、离职带走本企业业务关系和经营机密，或不辞而别使企业正常生产经营活动难以为继，而造成巨大损失。

(2) 危机情境的特点

危机情境的特点有：实发性、威胁性、紧迫性、公开性。

(3) 危机情境的研究意义

正确认识和及时处理危机，不仅可以化解危机，而且可以利用其中的潜在机遇；反之，则会削弱企业竞争能力，损害企业的利益。

2. 企业危机管理的理论与方法

危机管理（crisis management），是指企业为应付各种危机情境所进行的规划决策、动态调整、化解处理及员工训练等活动过程，其目的在于消除或降低危机所带来的威胁和损失，因势利导，把坏事变好事。

(1) 危机爆发前的预测防范管理

① 居安思危，分析预测可能发生的危机情境。

② 超前决策，精心策划全面的危机反应计划

a. 针对引发企业危机的可能性因素，制定各种危机预案；

b. 组建危机管理小组，以便在短时间内集中处理危机；

c. 培训专业人员，进行模拟危机演习。

③ 采取灵活多样的避险经营策略。

a. 多元化经营策略。改变单一品种结构的经营方式，实行多元化，以分散市场风险。

b. 联合经营策略。生产与销售企业、产地与销地企业联合经营，实行农工商、产供销、内外贸一体化，风险共担，改变独家承担经营风险的局面。

c. 市场多域化策略。扩大产品销售辐射面，以避免某一市场变化出现危机而对企业造成损失。

d. 多渠道经营策略。防止单一渠道受阻后，产生购进或销售流通不畅。

e. 研制产品开发市场策略。运用新技术、新材料，使产品不断升级换代，防止原产品被淘汰而断档的经营风险。

（2）危机爆发后的应急善后管理

① 企业危机处理的一般规则

- a. 将公众利益置于首位，以企业长远发展为危机管理的出发点；
- b. 迅速成立危机控制中心；
- c. 加强与公众沟通，争取公众谅解和支持是危机管理的基本对策；
- d. 总结经验教训，改善企业管理是危机管理的重要内容。

② 企业危机处理的主要策略方法

- a. 危机中止策略。企业要根据危机发展的趋势，审时度势，主动中止危机并承担某种危机损失。
- b. 危机隔离策略。当某一危机产生之后，企业应迅速采取措施，切断这一危机对企业其他经营方面的影响，及时将爆发的危机予以隔离，以防扩散。
- c. 危机利用策略。在综合考虑危机的危害程度之后，会得到有利于企业方面利益的结果。
- d. 危机排除策略。采取措施，消除危机。排除危机的措施按其性质有“工程物理法”和“员工行为法”。“工程物理法”以物质措施排除危机，如投资建新工厂、购置新设备来改变生产经营方向，提高生产效益。“员工行为法”是通过企业文化、行为规范来提高士气，激发员工的创造性。
- e. 危机分担策略。将危机承受主体由单一的企业变为由多个主体共同承受。
- f. 避强就弱策略。由于危机损害程度强弱有别，在危机一时不能根除的情况下，要选择危机损害小的策略。

二、柔性管理

1. 柔性管理模式产生的背景

20世纪初，“科学管理之父”泰罗通过对企业运作组织的考察与研究，把工作分解成许多简单要素，系统地改进了每个要素的操作方法，使其更加易于使用工具与技术，从而有效地提高了产品产量。

但是，在20世纪80年代和90年代，西方国家经济进入成熟饱和期，供过于求成为市场的主要特点，不少企业因为产品积压而破产。为了解决上述问题，日本丰田汽车公司创造了柔性管理模式，建立了弹性生产系统。

2. 柔性管理的特点

（1）根据订单而非库存来决定产量

柔性管理模式根据时代发展要求，以顾客的需求作为企业生存与发展的基本前提和基本动力。在柔性管理模式下，产量必须根据订单来确定，降低库存成为企业管理的重要方面。

（2）建立弹性生产体系

弹性生产体系是以时间成本为基础，只在必要的时间生产必要数量的必要产品。

（3）柔性管理对企业人员的素质要求很高

柔性管理实行一条生产线连续生产不同产品，而且只由一个班组来完成，一个工人要同时负责几个岗位的操作。公司管理人员不仅要懂得计算机程序与操作，还要组织产品更新换代的设计、新产品的开发，要有很灵敏的市场反应能力。

（4）生产区位趋于集中

柔性管理模式的生产技术组织和社会组织的特点是要求产品的整个生产过程在一个区位，零配件供应商要靠近装配厂家，这样做有助于企业实现零配件及时交货和零库存，从而对市场需求变化作出迅速反应。

（5）企业组织机构增强柔性

柔性组织的特点是：

- ① 以少层次、网络型的组织结构代替多层次、垂直型的组织结构，既提高了信息传播效率，也提高了工作效率；
- ② 能够加强各部门之间的横向沟通，缩小和消除各部门之间的壁垒；
- ③ 以系统思想为指导，实行综合化管理，提高企业整体的反应灵敏度。

三、面向未来的管理思想与理论的新发展

1. 以组织文化为背景的人本管理思想

组织文化是组织及其成员在相当长的时间内形成的共同价值观、理念、态度和行为准则，它是社会环境和社会文明作用于组织活动的结果，受各国发展状况、对外交往和国际社会的制约和影响。在组织管理中，一定的文化对应着一定的管理思想与理念，管理的创新与变革又是组织文化发展的重要条件。

威廉·大内在充分研究日本和美国企业管理差别的基础上所提出的“z理论”。威廉·大内认为，日本的经营管理方式一般比美国的效率高，其原因就是日本企业的员工通常都很关心企业。他把企业管理方式和企业组织的风格、对人的管理与企业文化联系起来，将社会人的内涵拓展成文化人，由此构成z理论的基础。

威廉·大内把他所研究的企业管理方式分为三类，分别将其命名为A型管理、J型管理和z型管理。其中A型管理方式代表传统的美国企业管理方式；J型管理代表日本企业的管理方式；z型管理代表在美国正在兴起的、与日本企业文化有着许多相似之处的管理方式。大内强调，美国企业管理由A型向z型转化已成为现代美国企业管理模式的必然选择。

威廉·大内等人的研究极大地促进了人本管理思想和理论的形成。当前，经济生活与社会生活已成为一个整体，个人之间的关系必然变得更加密切，改善组织中的人际关系、建立和发挥企业中的团队精神，已成为人本管理研究的一大关键课题。这一研究从某种意义上决定了组织管理的新发展。

2. 学习型组织与第五代管理理论

(1) 学习型组织

彼得·圣吉在组织的学习研究中，将系统动力学理论应用于实际。

企业的学习和修炼，圣吉将其内容归纳为五个方面，即五项修炼。它们分别是：

① 系统思考。圣吉认为，系统思考已发展成一套完整的思考模式，已具备完整的知识体系，拥有实用的思考工具，可以帮助我们认清环境与企业变化的整体形态，确定根据形态变化作出反应的方案。

② 自我超越。组织的自我超越旨在实现突破各种现实因素限制的发展目标，它赋予组织中所有成员以新的使命，从追求不断学习为起点，以适应未来的变化和实现组织发展长远目标的需要。

③ 改善心智模式。圣吉认为：心智模式是一种思维方法，一种根植于人们内心世界的思维逻辑模式，它影响着人们对社会和事物的认识以及对此所采取的行动。为了实现心智模式的改善，圣吉提出了通过反思和探询的方法进行实践中的修炼，其最终目的是使组织以共同的愿景为基础，产生亲和力，以提高组织适应环境变化和作出反应的能力。

④ 建立共同愿景。圣吉指出，建立共同愿景的主要目的是使组织成员培养积极主动的奉献精神，而不是仅仅限于被动式地服从命令，从而有效地将组织目标转化为组织成员的个人奋斗目标。

⑤ 团队学习。团队学习是在共同愿景、自我超越基础上的修炼，其目的是利用集体优势，通过开放型的交流，发现问题，互相学习，取长补短，以提高对外界迅速反应、实现组织目标的能力。

(2) 第五代管理理论

第五代管理的概念由美国人查尔斯·萨维奇（Charles Savage）于1990年提出，其专著《第五代管理》对现代管理产生了重大影响。

第五代管理并不关心用哪种新方法管理下属，而是促使人们对管理价值观、态度、领导方式、工作和时间进行再认识。第五代管理关注的是领导方式问题。它认为，管理的注意力不应集中于个人的力量，而应集中在如何锻炼、鼓励和培养同其他人合作方面。

萨维奇根据财富来源、组织类型将人类的近代发展分为四个阶段：农业时代晚期、工业时代早期、工业时代晚期、知识时代早期。在时代划分的基础上，他研究了管理原理方面的差异，如图6-1所示。

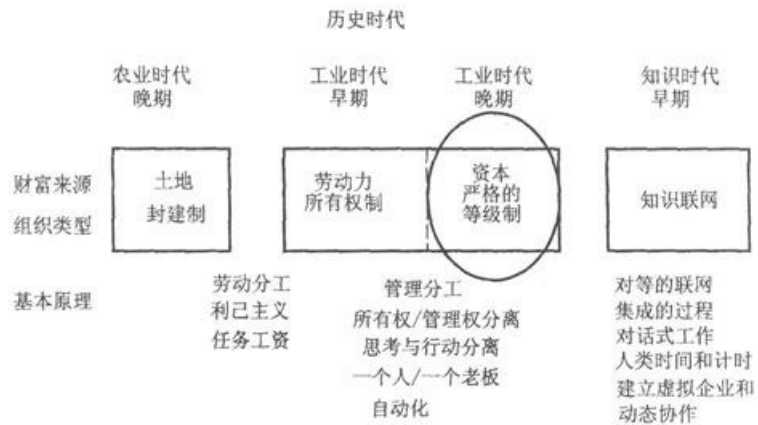


图6-1 不同时代管理原理的差异比较

萨维奇认为，包括企业管理在内，在组织管理发展的前四个阶段，物质和信息连续地从一个职能管理部门转移到另一个职能管理部门，而第五代管理方式使不同职能部门之间并行工作成为可能。

3. 组织再造

组织再造，在目前主要是指企业再造。企业再造，又称业务流程重组，是20世纪末发展起来的新的企业管理理论。

企业再造的目的在于提高企业竞争力，从业务流程上保证企业能以最低的成本、高质量的产品和优质的服务在不断加剧的市场竞争中战胜对手，赢得市场和发展的机会。

哈默指出，企业再造过程涉及两个方面，即对过去流程的再认识和新流程的设计。在企业再造中，哈默等人特别强调应注意以下几个影响流程功能的因素：

- (1) 持续时间（lead time）。指整个流程持续时间以及每一环节、每一步骤的持续时间。
- (2) 依赖关系（dependencies）。每一环节对其他环节的依赖和联系。
- (3) 流程主体（who）。完成每一流程规定任务的责任主体（责任人）。
- (4) 问题区域（problem areas）。出现困难的环节（任务）以及经常出现的困难。
- (5) 增值影响（value adding）。各个环节对产品增值的影响。

哈默强调，只有充分地掌握流程及其功能影响，才可能寻求合适的流程重组与再造方案。

4. 虚拟企业管理（virtual enterprise management）

(1) 虚拟企业的含义

虚拟企业（virtual enterprise，简称VE）指当市场出现新机遇时，具有不同资源与优势的企业为了共同开拓市场、共同对付其他竞争者而组织的建立在信息网络基础之上的共享技术与信息、分担费用、联合开发的、互利的企业联盟体。这种组建随着市场的消逝而解散。VE的伙伴个数可以是两个或两个以上；伙伴可以是竞争对手、客户、供应商；组建者可以是拥有核心技术者或经纪人。

虚拟企业是一种崭新的企业组织形式，是由不同的企业（或其中一些部门）按某一特定任务要求而临时组建的企业，它没有固定不变的组织系统，没有看得见的有形公司，但却是一个经济实体，任务完成后就宣告解散。

虚拟企业具有以下几个方面的特征：

- ① 虚拟企业是一个动态联盟，它的形成在时间上具有不确定性；
- ② 虚拟企业的组织结构变得扁平化；
- ③ 虚拟企业实行并行的工作方式；
- ④ 虚拟企业建立的是共赢的竞争环境。
- ⑤ 企业界限模糊。

(2) 虚拟企业的管理

虚拟企业是在网络环境下，以充分利用外部资源和快速响应市场环境为目标，以虚拟制造为手段，管理高度集成化、

信息化的组织模式。

虚拟企业管理是一种以信息流为核心的综合性的智能化管理。虚拟企业中的人流、物流、资金流统一以信息流的形式进行表达和处理，以项目为纽带通过信息网络系统对虚拟企业的研发、设计、采购、销售、人力资源管理等进行智能管理，为用户及时提供质量好、成本低、效用高的产品和服务。

虚拟企业管理的基本特征，突出表现在以下几个方面：

① 管理技术的智能化。虚拟企业的管理将企业系统中的人流、物流、资金流统一以信息流的形式进行表达和处理。因此，为了达到技术、利益和资源的共享，充分模拟虚拟企业的管理过程，需要具有能虚拟实现“人一机”协调的管理技术，其唯一有效的途径就是采用整体智能化的管理技术。

② 管理方式的网络化。虚拟企业管理的实施环境是建立以项目为纽带的企业网络运行平台，它将企业的LAN网联到因特网，以实现虚拟企业各小组间的信息管理。

③ 管理信息的集成化。虚拟企业产生的管理信息，必须以数据、知识和模型的形式，通过建立交互式的通信网络体系，支持分布式的、不同的计算机平台和开放式的虚拟制造环境。显然，虚拟企业的管理信息是高度集成化的。

（3）企业实现虚拟化的关键

① 在供应商、制造商、销售商和用户之间建立新型关系。

② 转变思想观念。在组织结构扁平化的趋势下，管理者的角色由监督者变为带领下级的教练。管理者要充分信任自己的下属，授权给他们，对他们进行培训，帮助他们解决所遇到的问题，引导他们参与管理和决策，大家同舟共济。

③ 正确运用信息技术。运用信息技术使供应商、制造商、销售商和用户之间能迅速地交换和共享信息，为用户参与产品的开发设计提供条件，灵活地组合开发、设计、制造等功能，这都要求企业能迅速响应用户的不同要求和市场的变化。

5. 电子商务

（1）电子商务的定义

一般而言，电子商务应包含以下几点含义：

- ① 采用多种电子方式，特别是通过因特网；
- ② 实现商品或服务交易；包含企业间以及企业内部的商务活动；
- ③ 涵盖交易的各个环节，即询价、报价、订货、交付、售后服务等；
- ④ 电子方式是形式，跨越时空、简化业务流程、提高经营效率是目的。

（2）电子商务的内涵

电子商务的内涵可以概括为：在技术和经济高度发达的现代社会里，由掌握现代信息技术与商务理论及实务活动规则的人，利用信息网络环境系统地使用各类电子工具，高效率、低成本地从事以商品交易为中心的各种经济事务活动的总称。

（3）电子商务的划分

① 狭义的电子商务，是指利用信息技术，尤其是因特网技术提供的网络环境，从事以商品交换为中心的商务活动。

② 广义的电子商务，包含两层含义：一层是指凡应用各类电子工具的商务活动都称为电子商务；另一层是指企业利用因特网、专用网以及它们的网络环境，遵循电子数据交换原则，在各种不同形式的计算机网络环境下，从事包括广告、设计、研发等各种经济事务活动的总称。

（4）电子商务的特点

① 普遍存在性和全球可达性。互联网的普遍存在，它的互联性决定了电子商务的跨国性，它的开放性决定了电子商务市场的全球性。

② 及时性。及时性体现在及时信息、及时购买、及时配送三方面。

③ 交互性。互联网可以展示商品目录、联结资料库提供有关信息的查询；可以和顾客互动，进行双向沟通。

④ 信息丰富性。组织可以借助各种媒体如文本、音频、视频、动画等来表达商品和服务信息。

⑤ 标准化。要使信息能在全球范围内共享，必须遵循统一的标准，如传输控制协议、互联网协议等。

⑥ 个性化与定制。电子商务的交互性和及时性，可以满足消费者根据个人偏好来定制产品和服务。

⑦ 人性化。电子商务可以是一对一的、消费者主导的、非强迫性的人性化交易模式。

⑧ 整合性。整合性体现在资源整合和过程整合两个方面。资源整合是指对多种资源、多种营销手段和方法、有形资产与无形资产等的整合；过程整合是指对电子商务的整个过程的整合，从而使企业之间的联系更加紧密。

⑨ 经济性。通过互联网进行信息交换，代替传统的实物交换，降低了交易成本。

⑩ 技术性。电子商务是建立在以高科技作为支撑的互联网基础上的，企业实施电子商务必须有一定的技术投入和技术支持，必须改变传统的组织形态，提升信息管理部门的功能，引进懂管理、商务和计算机技术的复合型人才。

（5）电子商务的发展趋势

① 商业模式创新。成功的商业模式是企业维持发展、保持其竞争优势的核心要素。目前，一些新的商业模式正在出现。例如，Web2.0，支持以用户“自产”内容为主的网站模式；博客（blog），如新浪博客；社会性网络（SNS）等。

② 智能化。智能技术将广泛应用于电子商务的各个环节。

③ 新型网络技术。不断推出的高性能的计算技术、网络技术也将不断地推动电子商务的发展。

④ 协同。随着虚拟企业、动态联盟等企业组织形式的出现，协同是必须面对的现实，且显得越来越重要。

⑤ 专门化。它是指满足具有特殊需求的一类消费群体的市场，是与大批量生产相对的。

1. 危机管理的意义和内容有哪些？

答：危机管理的意义和内容分别为：

(1) 危机管理的意义

危机管理是指企业为应付各种危机情境所进行的规划决策、动态调整、化解处理及员工训练等活动过程，其目的在于消除或降低危机所带来的威胁和损失，因势利导，把坏事变好事。根据危机的发展过程，通常可将危机管理分为两部分，即危机爆发前的预测防范管理和危机爆发后的应急善后管理。从危机管理的目的和效果来看，前者显然比后者更为重要。

正确认识和及时处理危机，不仅可以化解危机，而且可以利用其中的潜在机遇；反之，则会削弱企业竞争能力，损害企业的利益。目前发达国家都很重视危机管理。据统计，美国各公司雇用了约3000名专业的危机管理人员，美国、加拿大还有50家独立的危机管理咨询公司，专门进行危机管理咨询工作。不仅如此，危机管理的教育也得到重视和发展，现在美国各大学的管理学院、商学院都普遍讲授危机管理课程，并把危机管理贯穿于各门经济类课程中。相比之下，我国的危机管理无论在理论研究上还是在企业实践中，都显得十分薄弱。因此，加强企业危机管理，对我国企业健康发展显得尤为重要和迫切。

(2) 危机管理的内容

① 危机爆发前的预测防范管理

这主要包括三个重要环节：

a.居安思危，分析预测可能发生的危机情境。为此，首先需要进行广泛的情报收集工作，然后对已收集的情报进行详细的分析和评估，并将结果迅速上报或分送有关决策者。

b.超前决策，精心策划全面的危机反应计划。制定全面的危机反应计划主要包括以下工作内容：针对引发企业危机的可能性因素，制定各种危机预案；组建危机管理小组，以便在短时间内集中处理危机；培训专业人员，进行模拟危机演习。

c.采取灵活多样的避险经营策略：

第一，多元化经营策略。改变单一品种结构的经营方式，实行多元化，以分散市场风险；联合经营策略。生产与销售企业、产地与销地企业联合经营，实行农工商、产供销、内外贸一体化，风险共担，改变独家承担经营风险的局面；

第二，市场多域化策略。扩大产品销售辐射面，以避免某一市场变化出现危机而对企业造成损失；

第三，多渠道经营策略。防止单一渠道受阻后，产生购进或销售流通不畅；研制产品开发市场策略。运用新技术、新材料，使产品不断升级换代，防止原产品被淘汰而断档的经营风险。

② 危机爆发后的应急善后管理

a.企业危机处理的一般规则。这些规则包括：将公众利益置于首位，以企业长远发展为危机管理的出发点；迅速成立危机控制中心；加强与公众沟通，争取公众谅解和支持是危机管理的基本对策；总结经验教训，改善企业管理是危机管理的重要内容。

b.企业危机处理的主要策略方法主要包括：

第一，危机中止策略。企业要根据危机发展的趋势，审时度势，主动中止危机并承担某种危机损失，如关闭亏损工厂、部门，停止生产滞销产品等；危机隔离策略。由于危机发生具有涟漪效应，一种危机处理不当，往往会引发另一种危机。因此，当某一危机产生之后，企业应迅速采取措施，切断这一危机对企业其他经营方面的影响，及时将爆发的危机予以隔离，以防扩散。

第二，危机利用策略。在综合考虑危机的危害程度之后，会得到有利于企业方面利益的结果。例如，在市场疲软的情况下，有些企业不是忙着推销、降价，而是眼睛向内，利用危机造成的危机感，发动职工提出合理化建议，搞技术革新，降低生产成本，开发新产品；

第三，危机排除策略。采取措施，消除危机。排除危机的措施按其性质有“工程物理法”和“员工行为法”。“工程物理法”以物质措施排除危机，如投资建新工厂、购置新设备来改变生产经营方向，提高生产效益。“员工行为法”是通过企业文化、行为规范来提高士气，激发员工的创造性；危机分担策略。将危机承受主体由单一的企业变为由多个主体共同承受。如采用合资经营、合作经营、发行股票等办法，由合作者、股东来分担企业危机；避强就弱策略。由于危机损害程度强弱有别，在危机一时不能根除的情况下，要选择危机损害小的策略。

2. 柔性管理的特点有哪些？

答：柔性管理模式与传统刚性管理模式比较，有如下特点：

（1）根据订单而非库存来决定产量

柔性管理模式突破了传统刚性管理模式的局限，根据时代发展要求，以顾客的需求作为企业生存与发展的基本前提和基本动力。在柔性管理模式下，产量必须根据订单来确定，降低库存成为企业管理的重要方面。由于以订单确定产量，小批量、多品种就成为柔性管理的基本指导思想。

（2）建立弹性生产体系

传统的刚性管理模式适用于大规模批量生产，因此，必须实行生产的标准化和稳定的机械化操作。每一条生产线只生产一种产品，而且常年不变。但在小批量、多品种生产方式下，必须创造弹性生产体系，在同一条生产线上通过设备调整来完成批量生产任务，而且要求设备调整时间最少。从成本角度来比较，传统生产体系是以规模成本为基础的，弹性生产体系是以时间成本为基础的。

（3）柔性管理对企业人员的素质要求很高

柔性管理实行一条生产线连续生产不同产品，而且只由一个班组来完成，一个工人要同时负责几个岗位的操作。由于柔性管理引进电子计算机来管理，所以每一个工人都必须懂得电子计算机柔性技术的操作。公司管理人员不仅要懂得计算机程序与操作，还要组织产品更新换代的设计、新产品的开发，要有很灵敏的市场反应能力。可见，柔性管理对企业人员的素质要求很高。

（4）生产区位趋于集中

柔性管理模式的生产技术组织和社会组织的特点是要求产品的整个生产过程在一个区位，零配件供应商要靠近装配厂家，这样做有助于企业实现零配件及时交货和零库存，从而对市场需求变化做出迅速反应。

（5）企业组织机构增强柔性

柔性组织的特点是：以少层次、网络型的组织结构代替多层次、垂直型的组织结构，既提高了信息传播效率，也提高了工作效率；能够加强各部门之间的横向沟通，缩小和消除各部门之间的壁垒；以系统思想为指导，实行综合化管理，提高企业整体的反应灵敏度。

3. 试述以组织文化为背景的人本管理思想的发展。

答：20世纪70年代以来，世界经济发展中的竞争日益激烈，各国在发展本国经济的同时，将目标瞄准国际市场，在与其他国的竞争与合作中实现经济发展全球化的战略。科学技术的进步，使得新产品从构思到问世的周期大大缩短，产品更新换代更加频繁，而且导致了高科技产业的出现和知识经济的发展；与此同时，国际互联网的发展与普及，导致了网络经济的兴起。在这一背景下，各国企业的管理理念、管理方法和管理体制互相借鉴，彼此交融，从而形成了基于现代企业文化的管理思想和新的理论。

威廉·大内在充分研究日本和美国企业管理差别的基础上所提出的“2理论”。大内从分析日、美企业竞争实力差距出发，研究了两国不同的企业文化及其对企业竞争与经营效率的影响，提出了基于企业文化的管理模式。这一模式的理论基础，威廉·大内概括为z理论。

威廉·大内认为，日、美企业上述管理方式的变革，集中到一点，就是使员工关心企业。z理论首先强调对人的信任；其次重视人与人之间的微妙关系，强调生产率与信任之间的关系。他指出，在一个健康的社会里，亲密性是一个必要的因素，社会的亲密性一旦瓦解，就会产生恶性循环，人就会丧失社会感，社会最终将成为一盘散沙。对于包括企业在内的组织来说，应该在一定的社会文化背景下建立信任，即彼此依赖和影响的亲密的人际关系，实现以人为本的管理。

与威廉·大内同时期研究组织文化和人本管理的还有托马斯·彼得斯、罗伯特·沃特曼等人。他们强调美国公司在学习外来（主要是日本）经验的同时，必须注重本国文化，学习本国的优秀公司。

彼得斯等人认为，优秀公司之所以优秀，是因为它们具有一系列独特的文化素质，这使它们得以确立公司的文化理念，形成共同的价值观和按价值观持续发展公司的氛围；此外，经理人员的根本任务是发现、总结和丰富本公司新的知识，使之构成新的公司文化基础。这种公司的管理方式具有以下特征：乐于采取主动行为，使工作不断取得进展；善于向服务对象（客户）学习，向他们提供其他公司无法比拟的服务质量，建立良好的客户关系；具有独特的公司理念和创新、进取、追求与打破常规的管理风格；注重发挥人的作用，将人看做是公司的主体和灵魂；以价值准则为基础，以公司价值观支配各项活动；注意发挥优势，扬长避短，立足于在竞争中长期而稳定的发展；组织结构简单，具有有利于公司员工相

互信任的组织体制；在管理上，既集中，又民主，最大限度地发挥各类人员的自主精神。

4. 简述彼得·圣吉提出的五项修炼的主要内容。

答：彼得·圣吉提出的五项修炼的主要内容包括：

（1）系统思考

圣吉认为，系统思考已发展成一套完整的思考模式，已具备完整的知识体系，拥有实用的思考工具，可以帮助我们认清环境与企业变化的整体形态，确定根据形态变化作出反应的方案。他指出，在学习中可以从事业层次、行为变化层次和系统结构层次出发进行系统的修炼，并提出应该注意的问题：观察环状因果的互动关系，而不是线性的简单关系；观察一连串的变化过程，而不是中断的个别事件；不断增强反馈；反复调节行为，求得稳定变化；控制行动和结果之间的时滞。

（2）自我超越

组织的自我超越旨在实现突破各种现实因素限制的发展目标，它赋予组织中所有成员以新的使命，从追求不断学习为起点，以适应未来的变化和实现组织发展长远目标的需要。对于组织中的个人来说，自我超越的最终目标是如何在生命中产生和延续创造力。实现自我超越的要点是：建立个人愿景，弄清到底什么对我们最重要，清楚地认识目前的真实情况和今后的发展趋向；明确愿景与现实情况的差距，从现实出发寻求超越自我的发展动力；在努力工作的同时，克服不安情绪，不断提高超越自我的能力。

（3）改善心智模式

圣吉认为：心智模式是一种思维方法，一种根植于人们内心世界的思维逻辑模式，它影响着人们对社会和事物的认识以及对此所采取的行动。开放和实质贡献是改善心智模式的关键，由于人们在日常事务处理中习惯于以过去的经验行事，即以已形成的心理模式去处理事务，而不顾及可能的环境变化和行为的后果，往往使问题的处理失败或使企业失去发展机遇。为了实现心智模式的改善，圣吉提出了通过反思和探询的方法进行实践中的修炼，其最终目的是使组织以共同的愿景为基础，产生亲和力，以提高组织适应环境变化和作出反应的能力。

（4）建立共同愿景

圣吉指出，建立共同愿景的主要目的是使组织成员培养积极主动的奉献精神，而不是仅仅限于被动式地服从命令，从而有效地将组织目标转化为组织成员的个人奋斗目标。共同愿景体现组织未来发展的远景目标以及组织长远目标能够被其成员接受的愿望。建立共同愿景的关键是：通过组织内的沟通与交流，逐步形成明晰的组织发展理念和长期奋斗的目标；善于对冲突进行协调，有效地解决不同意见带来的分歧，进行共同愿景的修炼。

（5）团队学习

团队学习是在共同愿景、自我超越基础上的修炼，其目的是利用集体优势，通过开放型的交流，发现问题，互相学习，取长补短，以提高对外界迅速反应、实现组织目标的能力。团队学习的修炼强调从“深度交谈”开始，它要求组织的所有成员无拘束地将深藏的经验与想法全盘托出。在深度交谈中，人们不仅是他人意见的评论者，也是自己思维的观察者，其目的是修炼出团队特有的集体思维能力。在团队学习中，圣吉强调了学习环境和氛围的重要性，要求采用民主、平等的方式进行，避免高层领导说教的现象发生。

5. 什么是企业再造？企业管理是如何适应社会信息化大环境的？

答：（1）企业再造的概念

企业再造，又称业务流程重组，是20世纪末发展起来的新的企业管理理论。要点是通过对组织管理环节与手段的优化，使企业效益得到最大限度的改善。

（2）企业管理适应社会信息化大环境的方法

传统的组织管理理论，基于专业化分工的组织结构设计，在确定企业各职能机构职责和作用的同时，也决定了企业的工作流程，决定了它的管理关系，而这一切又是从相对稳定的环境出发的。显然，这种方式忽略了快速多变的社会文化环境、经济环境、科学技术环境、客户环境以及竞争环境给企业带来的影响。面对经济全球化和企业管理信息化的挑战，寻求基于流程重组的管理方式已成为现代企业发展的关键性问题。

企业再造的目的在于提高企业竞争力，从业务流程上保证企业能以最低的成本、高质量的产品和优质的服务在不断加剧的市场竞争中战胜对手，赢得市场和发展的机会。企业再造的要点是，以信息系统、信息技术和全面质量管理等手段，以客户中长期需求为目标，通过最大限度地减少对产品增值无实质性作用的环节和过程，建立起科学的组织结构和业务流

程，使企业的生产、产品质量、技术创新和经营规模都发生质的变化，在获取最佳效益的基础上提高企业的竞争能力。

企业再造过程涉及两个方面，即对过去流程的再认识和新流程的设计。然而，再造不是简单的流程自动化和消除原有流程的过程，即不是简单地改变原流程，以适应信息技术的应用。事实上，它是企业管理思想和理论的创新，是一种动态化的企业流程管理模式。在组织再造上，应根据不同组织的需要决定流程再造的方式。

在企业再造中，应注意以下几个影响流程功能的因素：

- ① 持续时间。指整个流程持续时间以及每一环节、每一步骤的持续时间。
- ② 依赖关系。每一环节对其他环节的依赖和联系。
- ③ 流程主体。完成每一流程规定任务的责任主体（责任人）。
- ④ 问题区域。出现困难的环节（任务）以及经常出现的困难。
- ⑤ 增值影响。各个环节对产品增值的影响。

6. 什么是虚拟企业？企业虚拟化会给企业带来什么样的变化？

答：虚拟企业是一种崭新的企业组织形式，是由不同的企业（或其中一些部门）按某一特定任务要求而临时组建的企业，它没有固定不变的组织系统，没有看得见的有形公司，但却是一个经济实体，任务完成后就宣告解散。它是在网络环境下，以充分利用外部资源和快速响应市场环境为目标，以虚拟制造为手段，管理高度集成化、信息化的组织模式。企业组织形式的创新必须有与之相适应的新型的管理模式。

虚拟企业与传统企业相比，具有明显的不同，但它又是在传统企业的基础上经过彻底的改造而产生的。虚拟企业会给企业带来如下的变化：

- （1）虚拟企业是一个动态联盟，它的形成在时间上具有不确定性。传统企业是静态的，确定的组织。
- （2）虚拟企业的组织结构变得扁平化。传统组织一般为职能型结构。
- （3）虚拟企业实行并行的工作方式。传统企业一般实行串行的工作方式。
- （4）虚拟企业建立的是共赢的竞争环境。传统企业共赢的观念较为薄弱。
- （5）虚拟企业企业界限模糊。传统企业企业界限清晰。

7. 虚拟企业管理的特征有哪些？

答：虚拟企业管理是一种以信息流为核心的综合性的智能化管理。虚拟企业中的人流、物流、资金流统一以信息流的形式进行表达和处理，以项目为纽带通过信息网络系统对虚拟企业的研发、设计、采购、销售、人力资源管理、财务、后勤等进行智能管理，为用户及时提供质量好、成本低、效用高的产品/服务。这一过程的主要工作是建立虚拟企业管理智能决策综合集成系统，实现管理技术的智能化、管理方式的网络化、管理信息的集成化。因此，虚拟企业管理的基本特征主要包括：

（1）管理技术的智能化

虚拟企业的管理将企业系统中的人流、物流、资金流统一以信息流的形式进行表达和处理。因此，为了达到技术、利益和资源的共享，充分模拟虚拟企业的管理过程，需要具有能虚拟实现“人一机”协调的管理技术，其唯一有效的途径就是采用整体智能化的管理技术。

（2）管理方式的网络化

虚拟企业管理的实施环境是建立以项目为纽带的企业网络运行平台，它将企业的LAN网联到因特网，以实现虚拟企业各小组间的信息管理。因此，虚拟企业管理的运行方式是建立以客户机/服务器体系结构框架的企业运行机制。

（3）管理信息的集成化

虚拟企业的各个合作企业之间通过建立基于因特网的Web服务器共享产品、工艺过程、生产管理、零部件供应和产品销售及服务管理信息。因此，虚拟企业产生的管理信息，必须以数据、知识和模型的形式，通过建立交互式的通信网络体系，支持分布式的、不同的计算机平台和开放式的虚拟制造环境。显然，虚拟企业的管理信息是高度集成化的。

8. 如何实现企业的虚拟化？

答：企业实现虚拟化的过程中，一是要充分运用信息技术；二是要转变思想观念。可以体现在以下几个方面：

（1）在供应商、制造商、销售商和用户之间建立新型关系。

在激烈的市场竞争中，四者之间具有共同命运。对用户（非日用品用户）而言，希望与厂商建立长期的、良好的关系，从而得到良好的服务，在企业的运行中得到更大的发言权，参与产品的设计和生产，来满足自己对产品、对服务的要求。而厂商保持与老用户的关系可以降低经营成本，对用户的深入了解也有利于为用户提供更好的服务。以此类推，供应商不仅要向制造商及时提供价廉物美的零部件，还要积极参与制造商的产品开发和设计；制造商则要给供应商以充分的信任，吸引他们参加企业的产品开发设计等活动，分享有关的重要信息。这几个方面互相依赖，互相渗透，相同的命运把大家联结在一起，不同企业间的界限趋于模糊，很难加以区分。这种新型的关系体现于彼此间有着共同的命运和共享信息资源。

（2）转变思想观念。

企业外部关系的变化必然要影响企业内部的组织结构。为了使工作在第一线、直接与客户接触的员工能及时向用户提供满意的服务，必须充分地授权给他们。在员工具有较高素质的情况下，知道如何正确处理和解决各种问题，能通过计算机网络及时准确地掌握各种信息，那么过去担负着指挥和信息传递作用的基层管理者，甚至中层管理者都可以大大减少，组织结构向扁平化方向发展，带来的好处就是企业对外界环境变化的反应速度大大加快。在组织结构扁平化的同时，管理者的角色由监督者变为带领下级的教练。管理者要充分信任自己的下属，授权给他们，对他们进行培训，帮助他们解决所遇到的问题，引导他们参与管理和决策，大家同舟共济。这些都与传统观念格格不入，可能因触犯既得利益而引起抵触和对抗。

（3）正确运用信息技术。

结合常规方法使用信息技术，只能代替手工操作或是部分脑力劳动，只能起到部分提高工作效率的作用，无法充分发挥信息技术的作用。最能说明这个问题的例子是用计算机当打字机用，使用方便，图文并茂，但发挥了计算机多少功能呢？我们不能按老的生产方式和管理方式来运用信息技术。从虚拟企业的特点出发，运用信息技术使供应商、制造商、销售商和用户之间能迅速地交换和共享信息，为用户参与产品的开发设计提供条件，灵活地组合开发、设计、制造等功能，这都要求企业能迅速响应用户的不同要求和市场的变化。在信息技术提供的条件下，实现企业的虚拟化，这才是运用信息技术的出发点。

9. 何谓电子商务？如何理解其内涵？

答：（1）电子商务的定义

电子商务的定义有很多，大体可以分为两大类：一类是单纯地从商品或服务的交易角度定义的；一类是从整个供应链角度定义的。

单纯地从商品或服务的交易角度来看，电子商务常称为electronic commerce（简称EC），它是指借助包括因特网在内的任何通信网络从事信息、产品或服务的营销、买卖和交换的过程。这一过程通常可以分为搜索、下单和支付、订单履行与配送、售后服务四个阶段。

从整个供应链角度来看，电子商务常称为electronic business（简称EB），是指企业从原料供应到生产、销售和售后服务等整个经营过程及全部经营活动的信息化、网络化。它反映的是一种更为广泛的商务关系。

一般而言，电子商务应包含以下几点含义：①采用多种电子方式，特别是通过因特网；②实现商品或服务交易；包含企业间以及企业内部的商务活动；④涵盖交易的各个环节，即询价、报价、订货、交付、售后服务等；⑤电子方式是形式，跨越时空、简化业务流程、提高经营效率是目的。

（2）电子商务的内涵

电子商务的内涵包括：在技术和经济高度发达的现代社会里，由掌握现代信息技术与商务理论及实务活动规则的人，利用信息网络环境系统地使用各类电子工具，高效率、低成本地从事以商品交易为中心的各种经济事务活动的总称。

这一内涵包括四个要素，即：电子商务的前提条件是信息技术，电子商务的核心是掌握现代信息技术与商务理论及实务活动规则的复合型人才，电子商务的基础是综合运用网络环境和各类系统化的电子工具，电子商务的对象是从事以商品交易为中心的各种商务活动。

10. 电子商务有什么特点？

答：电子商务与传统商务方式相比，表现出以下特点：

（1）普遍存在性和全球可达性。互联网的普遍存在，它的互联性决定了电子商务的跨国性，它的开放性决定了电子商务市场的全球性。

（2）及时性。及时性体现在及时信息、及时购买、及时配送三方而。

（3）交互性。互联网可以展示商品目录、联结资料库提供有关信息的查询；可以和顾客互动，进行双向沟通。

（4）信息丰富性。组织可以借助各种媒体如文本、音频、视频、动画等来表达商品和服务信息。

（5）标准化。要使信息能在全球范围内共享，必须遵循统一的标准，如传输控制协议、互联网协议等。

（6）个性化与定制。电子商务的交互性和及时性，可以满足消费者根据个人偏好来定制产品和服务。

（7）人性化。电子商务可以是一对一的、消费者主导的、非强迫性的人性化交易模式。它避免了企业“填鸭式”的营销沟通干扰，可以与消费者建立良好的关系。

（8）整合性。整合性体现在资源整合和过程整合两个方面。资源整合是指对多种资源、多种营销手段和方法、有形资产与无形资产等的整合；过程整合是指对电子商务的整个过程的整合，从而使企业之间的联系更加紧密。

（9）经济性。通过互联网进行信息交换，代替传统的实物交换，降低了交易成本。

（10）技术性。电子商务是建立在以高科技作为支撑的互联网基础上的，企业实施电子商务必须有一定的技术投入和技术支持，必须改变传统的组织形态，提升信息管理部门的功能，引进懂管理、商务和计算机技术的复合型人才。

第二篇 实务篇

第七章 企业概论

7.1 复习笔记

一、现代企业类型及企业系统

1. 企业的概念和特征

企业是通过向社会提供产品或劳务，获取经济利益的独立的经济实体。从经济角度看，企业是从事商品生产和经营活动的营利性经营实体；从法律角度看，企业是自主经营、自负盈亏，依法享有独立的民事权利、承担民事责任的法人组织；从社会角度看，企业是在社会环境中生存和发展的有机体，是由企业员工组成的团体组织，是社会系统的组成部分，要承担一定的社会责任和义务。

企业的特征有：

(1) 企业是以市场为导向、以盈利为主要目的，专门从事商品生产和经营活动的经济组织。

(2) 企业是自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展的独立的经济实体。

(3) 企业是依法设立、依法经营的经济实体。首先表现在企业的设立必须得到政府有关部门的批准，并按规定的业务范围开展经营活动。其次，企业必须拥有法定的资金、资产，能独立行使财产支配权。再次，企业能独立承担财产责任，企业对拥有的资产具有法人所有权，即可以自由支配其资产。最后，企业能以自己的名义参加诉讼活动。

2. 企业的基本类型

(1) 按企业的生产资料所有制性质分类

① 全民所有制企业。即国家以各种形式投资形成的企业，简称为国有企业。国家是企业所有权的唯一主体，一般情况下政府设立专门的部门代表国家对国有企业实行统一领导、分级管理。

② 集体所有制企业。指企业的生产资料和劳动产品属于企业员工共同所有的企业。企业员工自愿结合、自主经营、自负盈亏，实行独立核算和民主管理。

③ 混合所有制企业。指企业的资产来自于多个投资主体，盈利按资本份额进行分配的企业，如跨地区、跨行业的不同所有制企业联合形成的各企业，中外合资、合作企业以及股份制企业等。

④ 私营企业。指由个人投资，雇用一定人数的员工和具有一定生产规模的企业。这类企业是建立和完善市场经济的重要组成部分。

(2) 按企业所属的行业分类

① 工业企业。指从事工业生产和提供劳务的生产经营活动的企业。

② 农业企业。指主要从事农、林、牧、渔等生产活动的企业。

③ 商业企业。指专门从事商品流通活动的企业。

④ 运输企业。指专门从事运输生产以及直接为运输生产服务的企业。

⑤ 建筑安装企业。指主要从事土木建筑、设备安装、室内外装修等工程施工的企业。

⑥ 金融企业。即主要从事银行、保险、证券等业务的企业。

(3) 按企业生产要素的结构分类

① 资金密集型企业。指单位产品投资较多，技术装备水平较高，所需劳动力相对较少的企业。这类企业一般投资较大，设备工艺复杂，劳动生产率较高。

② 劳动密集型企业。指技术装备水平较低，所需劳动力较多，单位产品的成本中活劳动消耗所占比重大的企业。这类企业所需投资少，工艺设备相对较为简单，技术操作要求较低。

③ 知识密集型企业。即综合运用现代高科技成果，产品中技术含量高的企业。这类企业的特点是综合运用多门学科的最新科技成果，技术设备比较先进，投资较大，科技人员比例较高，一般员工也具有较高的文化科学技术水平。

(4) 按企业的投资主体分类

- ① 独资企业。即由单个投资者投资举办的企业。这类企业只有一个产权所有者，出资者享有企业的全部经营所得。
- ② 多元投资主体企业。即由两个以上出资者举办的企业，如合伙企业、公司企业。

(5) 按企业出资者承担责任的性质分类

- ① 无限责任企业。指出资者对企业的经营债务承担无限连带责任的企业，如自然人企业、合伙企业等。
- ② 有限责任企业。指出资者对企业经营债务只按出资额承担有限责任，企业以其全部资产对债务承担有限责任的企业，如有限责任公司、股份有限公司等。

(6) 按企业规模分类

企业规模是指企业生产或经营的规模。企业规模一般是以企业的生产能力、营业面积、固定资产投资额、员工人数等为指标，根据一定的标准来进行划分的，由此可以把企业划分为大、中、小三种类型。

3. 现代企业系统

(1) 企业系统的基本模型

企业系统是由相互联系、相互作用的各部分组成的、具有特定功能的有机整体。企业不仅是一个整体系统和开放系统，同时还是一个投入产出系统，即把各种环境因素和资源，经过调整、配置，从而进行有效生产经营的一个投入产出系统，其基本模型如图7-1所示，即是由投入、转换、产出和反馈四个环节有机结合并不停运转的系统。

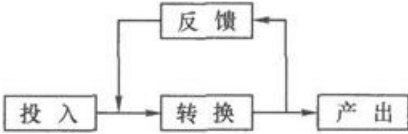


图7-1 企业系统的基本模型

(2) 企业系统的构成

① 企业系统的构成要素

- a. 从社会系统角度看，企业系统的基本构成要素有：环境、组织、个人、矛盾与发展。
- b. 从企业资源管理的资源角度看，企业系统要素包括人力资源、物力资源、财力资源、技术资源、信息资源和组织管理资源等。

② 企业系统的结构

- a. 时间结构。企业的时间结构主要是从生产经营的角度来讲的。企业是一个投入产出系统，其运动过程是生产经营过程。按生产经营的时间分解，企业的生产经营过程可以分为许多子过程，每个子过程都完成一定的职能。

图7-2中的生产过程是按照生产时间顺序进行排列的，而且是周而复始不断循环的。

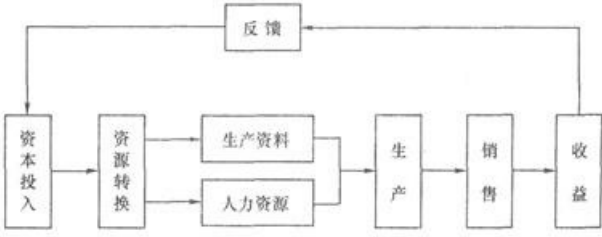


图7-2 企业生产过程示意图

按照时间顺序对生产过程进行管理有利于保证生产的节奏性与连续性，而且有助于各种辅助职能的管理。

- b. 空间结构。为了实现企业的目标，企业必须完成三个方面的基本职能，即执行职能、管理职能以及经营职能。企业系统的空间按职能可以分为三个层次，如图7-3所示。

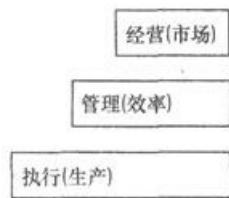


图7-3 企业空间结构图

（3）企业系统的运动

企业系统的运动实质上是企业内部生产、销售、分配、生产要素投入和流通各环节之间不断地过渡和转化，同时也是企业与环境之间的相互过渡和转化。

二、现代企业制度

1. 现代企业制度的含义和特点

（1）现代企业制度的含义

现代企业制度是现代市场经济体制下适应社会化大生产需要的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的新型企业制度，它是一系列规范和制约现代企业行为的准则或法规。现代企业制度的实质主要是以产权制度为核心，以完善的法人制度为基础，以有限责任制度为保证，以公司企业为主要形态，以科学管理为手段，使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的企业法人和市场竞争主体的一种企业微观经济体制。

（2）现代企业制度的特点

① 产权清晰。即指企业的财产所有权归属明确。企业中的资产所有权属于出资者，企业拥有出资者投资形成的全部法人财产权，成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

② 权责明确。权责明确是指企业作为法人，以其全部的法人财产，依法自主经营、自负盈亏，对出资者承担保值增值的责任；出资者按照投入企业的资产份额享有所有者权益；企业和出资者承担有限责任。

③ 政企分开。指政企职责分开，企业按照市场需求独立地从事生产经营活动，政府不干预企业的运行。政府对企业的调控应通过市场来进行，以各种宏观调控手段为主，这包括政府财政政策和货币政策等。

④ 管理科学。现代企业制度要求建立健全一整套实用科学的组织制度和管理制度，妥善调节所有者、经营者和员工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营管理机制。

2. 现代企业制度的内容

（1）现代企业的组织形式

现代企业的组织形式不是以所有制性质划分的，而是按照财产的组织形式和所承担的法律 responsibility 划分。市场经济条件下企业的主要形式有：无限责任公司、合伙企业、有限责任公司和股份有限公司等。

（2）现代企业法人制度

建立现代企业制度，必须建立健全企业法人制度。通过一系列的规则和法律，明确企业法人的内涵、性质和设立、变更、终止的条件以及企业法人的财产责任等，真正赋予企业法人资格，是企业法人制度的基本内容。

① 企业法人。法人资格是指按照法定程序设立，自主经营、自负盈亏、独立核算，具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务，从事商品生产经营活动的营利性的经济组织。

② 企业法人财产权。企业的法人财产，是指设立企业法人必须要有出资者，出资者依法向企业注入资金，并与企业在经营中通过负债所形成的财产共同构成企业法人财产。企业法人财产的终极所有权归出资者所有。法人财产权具体体现为企业法人对法人财产的占有、使用、处置等权利。

③ 有限责任。企业法人制度实行的是一种有限责任制度。有限责任制度，其内容包括两个方面：第一，企业以全部的法人财产为限，对其债务承担有限责任，破产时企业以其全部财产进行清偿；第二，企业破产清算时，出资人以其投入企业的出资额为限，对企业债务承担有限责任。

④ 现代企业的法人治理结构。指由权力机构、决策机构、执行机构、监督机构构成的对企业法人财产进行有效使用和管理组织结构和运行机制，它以法律和企业法人章程的形式，明确了上述各个机构之间、所有者、经营者和生产者之间的相互制衡关系。

（3）科学管理制度

① 组织运营系统。现代企业制度下，企业应根据生产经营特点和市场竞争的需要以及本企业的特点，按照职责明确、结构合理、权利与责任对等的原则，搞好企业组织机构的设置，完善企业组织运营系统。

② 财会制度。在现代企业制度条件下，所有者和经营者的权利要通过企业财务会计制度体现出来。只有科学的企业财务会计制度才能客观准确地反映企业的经营状况。

③ 人事制度。现代企业制度下，企业应坚持以人为本的企业人事制度和管理制度，培育优秀的企业文化和企业团队精神，加强人力资源的开发和管理。

三、企业的设立与分立

1. 企业的设立

（1）有限责任公司的设立

① 股东符合法定人数。设立有限责任公司的法定股东数为50个以下。

② 股东出资达到法定资本最低限额。

③ 股东共同制定章程。有限责任公司的章程由全体股东共同制定。

④ 有公司名称，建立符合有限责任公司要求的组织机构。

⑤ 有公司住所。

（2）股份有限公司的设立条件和方式

① 股份有限公司的设立条件

a. 发起人符合法定人数；

b. 发起人认缴和募集的股本达到法定资本最低限额；

c. 股份发行、筹办事项符合法律规定；

d. 发起人制定公司章程，采用募集方式设立的经创立大会通过；

e. 有公司名称，建立符合股份有限公司要求的组织机构；

f. 有公司住所。

② 股份有限公司的设立方式

a. 发起设立，指由公司发起人自己认购公司应发行的全部股份而设立公司。

b. 募集设立，指由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或者向特定对象募集而设立的公司。

2. 企业的并购

企业的并购重组是企业通过兼并、合并、收购等，以实现企业规模的扩张和收缩、企业资本结构的变更和企业控制权变动等企业行为的统称。

3. 企业的剥离与分立

企业的剥离与分立并非总是经营失败的标志，它们还是企业发展战略的合理选择，属于相对于并购的企业收缩战略。

四、企业管理及其基础工作

1. 企业管理的含义和特征

（1）企业管理的含义

企业管理是指企业管理人员为了实现企业目标，根据企业环境、企业特性及其生产经营规律，对企业的各项资源和企业的经营活动进行计划、组织、领导和控制，以高效率地实现企业目标而进行的一系列的职能活动。

（2）企业管理的特征

① 企业管理的目的性。企业管理的目的就是不断提高劳动生产率，争取最佳的经济效益，保证企业的稳定和发展。管理者的职责就是不断通过管理活动引导和激励组织成员为企业目标的实现而努力。

② 企业管理的组织性。企业是为了实现一定的经济目标和其他目标而将人、财、物等要素融合为一体的一个人造组织。

③ 企业管理的人本性。指在企业管理过程中应当以人为中心，把理解人、尊重人、调动人的积极性放在首位，把人作为管理的重要对象及企业最重要的资源。

④ 企业管理的创新性。指管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。

⑤ 企业管理的艺术性。指在掌握一定的企业管理理论和方法的基础上，灵活应用这些知识和技能的技巧和诀窍，以提高企业管理的效率。企业管理的艺术性强调的是管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将企业管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。

2. 企业管理的基本职能

(1) 计划

指为确定企业目标和实现目标的途径、方法、资源配置等进行的筹划和设计工作，其目的是使企业未来能获得最大的绩效。

(2) 组织

指为了实现企业的目标，明确规定企业人员应尽的职责及其相互的分工协作关系，合理配备和有效利用企业的资源，以保证企业目标能够顺利实现的一系列管理工作。

(3) 领导

即管理者借助于企业赋予的权力，引导、影响和激励组织成员执行组织任务，以达到特定目标的行为过程。

(4) 控制

指人们根据给定的条件和预订的目的或考核目标，通过改变和创造条件，使事物沿着可能空间内确定的方向发展。

3. 企业管理基础工作

指企业生产经营过程中各项专业管理的基础工作，是为实现企业的经营目标和管理职能提供资料以及共同准则、基本手段、前提条件的必不可少的工作。

(1) 标准化工作

标准化工作是指人们在生产活动中，通过对科学实验成果和生产实践的研究总结，形成一定的标准，作为共同遵守的准则。

① 技术标准。这是企业标准的主体和核心，是对生产对象、生产条件、生产方式以及包装储运等所作的应当达到的尺度和必须共同遵守的规定，是一种技术上的法规。

a. 基础标准。指现代工业生产技术中，最基本的和具有指导意义的标准。

b. 产品标准。它是为某一类产品的形式、尺寸、主要性能参数、质量指标等方面所制定的标准。

c. 工艺规程。是为制造产品或零件而规定的加工路线和加工方法。

d. 操作规程。是为机器设备、工具、仪器等所规定的操作方法和注意事项。

e. 安全与环境保护标准。是为保证生产过程中的人身安全、职工健康和环境保护等方面所作的规定。

f. 设备使用、维护、修理规程。是指设备在使用中和进行维护、保养、修理时所应遵守的各项标准。

② 管理标准。这是对企业中重复出现的管理业务工作所规定的各种标准的程序、职责、方法和制度等，是组织和管理企业生产经营活动的手段。

(2) 定额工作

定额工作是指各类技术经济定额的制定、执行、修改和管理工作。

① 劳动定额。有单位产品的工时定额和单位工时的产量定额，基本生产工人对机器设备的看管定额、辅助生产工人的服务定额等。

② 设备定额。从设备利用来讲，有单位产品的台时定额、单位台时的产量定额等；从设备维修来讲，有设备修理周期、修理间隔期和修理复杂系数等。

③ 物资定额。有物资消耗定额和物资储备定额等。

④ 流动资金定额。有储备资金定额、生产资金定额和成品资金定额等。

⑤ 费用定额。有成本费用定额和管理费用定额等。

（3）信息工作

企业管理活动中的信息是指企业经济信息，它是经过加工处理的、对经济管理活动有影响的数据。信息工作一般是指企业生产经营活动中所需资料、数据的收集、处理、传递、储存等管理工作。

（4）计量工作

计量工作包括计量鉴定、测试化验和分析等工作，主要是用科学的方法和手段，对生产经营活动中的量与质的数值进行测量和管理。

（5）规章制度

企业的规章制度是使用文字的形式，对各项管理工作和操作要求所作的规定。它是企业全体员工的行动规范，是企业员工进行生产技术、经济活动以及处理相互之间关系的行动准则。

① 基本制度。即规定企业基本结构和性质的根本性的制度。

② 工作制度。即有关计划、生产、技术、劳动、物资、销售、人力资源、财务等职能和专业领域的具体管理制度。

③ 责任制度。是企业内部各级组织、各类人员的工作范围、权限、利益以及工作秩序的制度。

（6）职业培训

指对在职各类员工和管理人员所进行的本职业和本岗位必需的知识技能的培训，其首要目的在于通过职业培训使各岗位人员认识到岗位职责，掌握从事本岗位工作所必需的业务知识和技能，提高员工的素质以及企业工作效率。

1. 简述现代企业系统的构成。

答：构成企业系统的要素是多元化的，可以从不同的方面加以分类。

(1) 从社会系统角度看，企业系统的基本构成要素有：环境、组织、个人、矛盾与发展。

环境是企业存在的基础和活动的空间，企业只有在一定的环境中才能获得生存和发展。企业与环境的关系，一方面体现在企业是环境的一个组成部分，企业的性质和所从事的活动都受到环境的极大影响；另一方面，企业的活动对环境施加了自身的影响，可以能动地改变环境。

企业是具有各种不同特点和类型的人，为了达到个人所难以实现的目标而形成的具有一定组织结构的团体。这一点意味着企业要实行紧密的分工协作，采取有效的信息沟通手段和恰当的激励机制，以调动员工的积极性，从而最大效率地实现企业的目标。

环境、组织和人的管理各有不同的特点和要求，在许多情况下它们之间存在矛盾和冲突。这些矛盾和冲突表现在组织与个人、环境与战略发展演变等众多方面，这就构成了企业系统中不可缺少的要素。这种矛盾和冲突既可能损害企业的利益，也可能转化为企业发展的动力。对这些矛盾的解决既是企业管理的过程，也是企业发展的过程。

(2) 从企业资源管理的资源角度看，企业系统要素包括人力资源、物力资源、财力资源、技术资源、信息资源和组织管理资源等。

人力资源是企业最重要的资源，是物力资源和财力资源有效运用的最重要的保证；物力资源是企业开展经营管理活动的物质技术基础；而在市场经济条件下，资本扩张和资本运营对企业的长期发展以及竞争优势的获取有着重要的影响，企业资本结构、财务状况、负债与偿债能力都对企业的生存与发展有制约作用。

现代企业是建立在技术领先和技术不断创新的基础之上的，企业技术进步与技术创新对企业其他资源的积累和有效运用，对企业长期的持续稳定发展具有重要作用。技术资源能将人力资源与其他资源有机结合起来，更为有效地提高企业的生产力。信息资源可以将企业内外的各种经营管理职能和机制有效地结合起来，通过信息的收集、处理与传递，企业的计划、组织、领导和控制工作就可以顺利进行。

管理也是一种资源，管理使企业各项资源得以优化配置和充分利用，使企业内部条件与外部环境动态适应，从而推动企业的不断发展。

2. 现代企业制度的内容是什么？

答：现代企业制度主要包括企业组织形式、法人制度和科学管理制度。

(1) 现代企业的组织形式

现代企业的组织形式不是以所有制性质划分的，而是按照财产的组织形式和所承担的法律义务划分。市场经济条件下企业的主要形式有：无限责任公司、合伙企业、有限责任公司和股份有限公司等。实际上现代企业主要指有限责任公司和股份有限公司，这两种企业组织形式是现代企业制度的主体。

(2) 现代企业法人制度

① 企业法人。建立现代企业制度，首要的问题是确立企业的法人资格。法人资格是指按照法定程序设立，自主经营、自负盈亏、独立核算，具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务，从事商品生产经营活动的营利性的经济组织。任何企业获得法人资格都应具备一定的基本条件：一是依法成立；二是有独立支配的财产；三是要有自己独立的名称、场所和组织机构；四是能够独立享有民事权利和承担民事责任。

② 企业法人财产权。一方面，企业法人地位的确立，必须拥有一定的法人财产权，这是企业法人行为能力的基础。一个没有独立的法人财产的企业就不可能真正地享有民事权利和承担民事责任。所谓企业的法人财产，是指设立企业法人必须要有出资者，出资者依法向企业注入资金，并与企业在经营中通过负债所形成的财产共同构成企业法人财产。企业法人财产的终极所有权归出资者所有。

另一方面，企业法人凭其法人财产权而具有独立的行为能力，依法享有民事权利、承担民事责任，对法人财产行使各项权利，同时对全部法人财产承担责任，依法维护股东的权益，保证企业法人财产保值增值。

③ 有限责任。企业法人制度实行的是一种有限责任制度。所谓有限责任制度，其内容包括两个方面：第一，企业以全部的法人财产为限，对其债务承担有限责任，破产时企业以其全部财产进行清偿；第二，企业破产清算时，出资人以其投入企业的出资额为限，对企业债务承担有限责任。有限责任制度是在激烈的市场竞争中出资者实行自我保护，减少风险，

增加获利机会的一种有效制度。

④ 现代企业的法人治理结构。企业法人治理结构是指由权力机构、决策机构、执行机构、监督机构构成的对企业法人财产进行有效使用和管理的组织结构和运行机制，它以法律和企业法人章程的形式，明确了上述各个机构之间、所有者、经营者和生产者之间的相互制衡关系。这种组织制度使所有者、经营者、生产者的行为受到约束，利益得到保障，积极性得以调动，从而最大化各方的利益。

（3）科学管理制度

现代企业的科学管理制度包括组织运营系统、财会制度以及人事制度等。

① 组织运营系统。现代企业制度下，企业应根据生产经营特点和市场竞争的需要以及本企业的特点，按照职责明确、结构合理、权利与责任对等的原则，搞好企业组织机构的设置，完善企业组织运营系统。企业应根据市场需要，重点强化开发、质量、营销、财务和信息等管理系统，提高决策水平和企业素质。

② 财会制度。在现代企业制度条件下，所有者和经营者的权利要通过企业财务会计制度体现出来。只有科学的企业财务会计制度才能客观准确地反映企业的经营状况。会计作为提供企业财务信息的一项管理活动，必须体现相关财务会计法规的要求，建立与国际惯例相一致的企业财务会计制度体系，并赋予企业自主理财的权利，包括自主筹资权、自主投资权、留用资金自主支配权等。同时要深化企业内部财务管理，完善企业审计制度，通过内部审计和社会审计力量，形成对企业的审计监督制度。

③ 人事制度。现代企业制度下，企业应坚持以人为本的企业人事制度和管理制度，培育优秀的企业文化和企业团队精神，加强人力资源的开发和管理。企业人事制度的完善主要应从企业用工制度、激励制度、工资制度、社会保障制度等方面来进行。企业文化是企业及企业员工在生产经营和企业管理中逐步形成的共有价值观、信念、行为准则及具有相应特色的行为方式。在构成企业文化的诸要素中，人居于首要地位。企业文化的主旨与核心就是以人为本，为员工的发展和价值实现创造条件，从而使企业价值最大化与员工个人价值的实现有机结合起来，实现企业发展与个人价值实现的双重目标。

3. 企业管理有哪些基本职能？

答：企业管理的职能是企业管理者为了有效进行企业管理所必须具备的功能，主要包括：

（1）计划

计划就是指为确定企业目标和实现目标的途径、方法、资源配置等进行的筹划和设计工作，其目的是使企业未来能获得最大的绩效。在企业管理的各项职能中，计划是首要的职能。计划工作的主要内容包括：调查研究、预测分析、决策和制定计划等。

（2）组织

组织职能是指为了实现企业的目标，明确规定企业人员应尽的职责及其相互的分工协作关系，合理配备和有效利用企业的资源，以保证企业目标能够顺利实现的一系列管理工作。组织职能的任务就是把管理要素按照计划的要求进行有效的配置，为计划的实现提供资源与组织的保证。组织职能的基本内容主要包括：根据企业计划的需要，建立健全组织机构、完善组织信息沟通渠道、进行资源的有效配置、维持组织结构的弹性等。

（3）领导

领导即管理者借助于企业赋予的权力，引导、影响和激励组织成员执行组织任务，以达到特定目标的行为过程。在企业管理中，领导工作的核心是调动组织成员的积极性，带领和引导企业员工去实现共同的组织目标。领导职能的基本内容主要包括：以各种有效的方式，将企业目标和组织的任务变为企业员工的共识和努力的方向，使每一员工的行为符合企业的目标的要求；培育企业文化，形成团队协作意识，通过各种方式和手段，营造良好的工作环境和氛围，引导员工为共同的目标高效率地工作；对企业员工运用多种多样的激励手段和方法，以激发和调整他们的自觉性、积极性和创造性。

（4）控制

控制作为科学的概念，是指人们根据给定的条件和预订的目的或考核目标，通过改变和创造条件，使事物沿着可能空间内确定的方向发展。控制工作就是指接收系统内外的有关信息，按既定的目标对系统进行监督、检查，发现偏差，采取正确的措施使系统按预定的计划运行，或适当地调整计划，以达到预期目的的管理活动。企业的控制工作的基本内容主要包括：确定控制标准、衡量绩效、纠正偏差。

企业管理的上述四项职能是相互关联、相互制约的，其中计划是企业管理的首要职能，是组织、领导和控制职能的依据和目标；组织、领导和控制是企业实施有效管理的重要环节和必要手段，是计划及其目标得以实现的保障。只有统一协

调企业管理的各个职能，使它们前后关联、连续一致地形成整体管理活动过程，才能保证企业管理工作的顺利进行和组织目标的实现。

4. 简述企业管理的基础工作。

答：企业管理的基础工作是指企业生产经营过程中各项专业管理的基础工作，是为实现企业的经营目标和管理职能提供资料以及共同准则、基本手段、前提条件的必不可少的工作。

企业管理基础工作的主要内容如下：

（1）标准化工作

标准化工作是指人们在生产活动中，通过对科学实验成果和生产实践的研究总结，形成一定的标准，作为共同遵守的准则。标准按其性质不同，可分为两大类，即技术标准和管理标准。

① 技术标准。这是企业标准的主体和核心，是对生产对象、生产条件、生产方式以及包装储运等所作的应当达到的尺度和必须共同遵守的规定，是一种技术上的法规。按其内容主要有以下几个方面：

a.基础标准。指现代工业生产技术中，最基本的和具有指导意义的标准。例如为保证产品、零部件互换性而制定的“公差与配合”标准，为统一专业技术术语而制定的名词、术语、符号等。它是工作化标准的基础，是制定各类标准的前提。

b.产品标准。它是为某一类产品的形式、尺寸、主要性能参数、质量指标、检验方法以及包装、存储、运输等方面所制定的标准。

c.工艺规程。是为制造产品或零件而规定的加工路线和加工方法。

d.操作规程。是为机器设备、工具、仪器等所规定的操作方法和注意事项。

e.安全与环境保护标准。是为保证生产过程中的人身安全、职工健康和环境保护等方面所作的规定。

f.设备使用、维护、修理规程。是指设备在使用中和进行维护、保养、修理时所应遵守的各项标准。

② 管理标准。这是对企业中重复出现的管理业务工作所规定的各种标准的程序、职责、方法和制度等，是组织和管理企业生产经营活动的手段。管理标准可以分为两类：一类是生产组织标准，是为合理组织生产过程和安排生产计划而制定的，包括生产能力标准、资源消耗标准，以及对生产过程进行计划、组织、控制的方法、程序和规程等；另一类是管理业务标准，例如计划供应、销售、财务等，依据管理目标和相关管理环节的要求，对其业务内容、职责范围、工作程序、工作方法和必须达到的工作质量、考核奖惩办法所规定的准则。

（2）定额工作

定额工作是各类技术经济定额的制定、执行、修改和管理工作。由于定额对合理组织企业生产经营活动具有重要的作用，所以被单列为一项基础工作。企业的定额种类很多，主要有以下几种：

① 劳动定额。有单位产品的工时定额和单位工时的产量定额，基本生产工人对机器设备的看管定额、辅助生产工人的服务定额等。

② 设备定额。从设备利用来讲，有单位产品的台时定额、单位台时的产量定额、设备利用率等；从设备维修来讲，有设备修理周期、修理间隔期和修理复杂系数等。

③ 物资定额。有物资消耗定额和物资储备定额等。

④ 流动资金定额。有储备资金定额、生产资金定额和成品资金定额等。

⑤ 费用定额。有成本费用定额和管理费用定额等。

（3）信息工作

企业管理活动中的信息是一种重要的经济资源。准确及时地获取信息是进行正确决策的重要依据，也是对生产经营过程进行有效控制的工具。信息工作一般是指企业生产经营活动中所需资料、数据的收集、处理、传递、储存等管理工作。信息在管理系统中运转，形成管理信息系统。科学的信息系统由原始资料、统计资料、科技经济情报、科技经济档案等构成。

（4）计量工作

计量工作包括计量鉴定、测试化验和分析等工作，主要是用科学的方法和手段，对生产经营活动中的量与质的数值进行测量和管理。

计量工作的开展必须严格遵守国际通用的有关标准和国家计量标准要求。高质量的计量工作要求检测手段先进齐全，对量具进行定期校验，使其经常处于良好状态，以保证计量检测的结果准确。检测手段与计量技术要适应技术进步和产品更新换代的要求。

（5）规章制度

企业的规章制度是使用文字的形式，对各项管理工作和操作要求所作的规定。它是企业全体员工的行动规范，是企业员工进行生产技术、经济活动以及处理相互之间关系的行动准则。企业的规章制度大致可以分为以下三类：

- ① 基本制度。即规定企业基本结构和性质的根本性的制度。
- ② 工作制度。即有关计划、生产、技术、劳动、物资、销售、人力资源、财务等职能和专业领域的具体管理制度。
- ③ 责任制度。是企业内部各级组织、各类人员的工作范围、权限、利益以及工作秩序的制度。

（6）职业培训

职业培训是指对在职各类员工和管理人员所进行的本职业和本岗位必需的知识技能的培训，其首要目的在于通过职业培训使各岗位人员认识到岗位职责，掌握从事本岗位工作所必需的业务知识和技能，提高员工的素质以及企业工作效率。此外，通过培训，可以帮助员工实现自身的职业发展计划，提高员工人力资本的价值，从而有助于员工在工作岗位上发挥主观能动性。

第八章 战略管理

8.1 复习笔记

一、战略管理概述

1. 战略的概念

(1) 战略的含义及要素

① 战略的含义

战略是指贯穿于一个系统在一定历史时期内决策或活动中的指导思想，以及在这种指导思想下做出的关系到系统全局发展的重大谋划。这种谋划的重点就是创造一种独特的“定位”，在竞争中做出明确的“取舍”，加强各项活动之间的“配称性”。

② 战略要素

a. 经营范围。即企业从事生产经营活动的领域，是企业根据自己所处的环境及具有的实力，确定当前和未来的发展领域（行业），以及在该领域从事生产经营活动的范围。

b. 资源配置。指企业过去和目前资源与能力的配置水平和模式。

c. 竞争优势。指企业通过经营范围的决策与一系列要素或能力的配置，所形成的不同而领先于竞争对手的竞争地位。

d. 协同作用。指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果，使企业总体资源的收益大于各部分资源收益之和，即产生乘数效应。

(2) 战略的内容构成

① 战略思想。是指组织活动过程中处理各种关系的观念和准则。

② 战略目标。是组织预期要达到的成果水平，包括组织的发展愿景、近短期及中长期的质量与数量水平等。

③ 战略布局。就是针对战略目标所作的时间、空间、产业或项目上的部署。

④ 战略任务。即围绕着战略目标和布局应该完成的主要任务。

⑤ 战略对策。是指完成战略任务的具体途径、方法和手段。

(3) 战略的地位与作用

① 战略的地位。战略统领组织全局的行为，关系组织未来的生存与发展，是一个组织最高当局的中心活动，是整合性和最高层次的管理活动。

② 战略的作用

a. 战略能使一个组织更加具有前瞻性，变得更加主动，而不那么被动；

b. 能避开同质竞争，提高模仿难度，提升价值创造；

c. 能促进内部沟通，形成上下共识，吸纳各方智慧，形成思想协同，产生乘数效应，从而使组织持续发展壮大成为可能。

(4) 企业战略体系

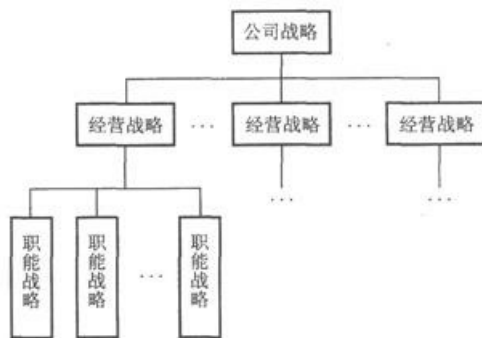


图8-1 企业战略体系

① 公司战略。又称公司的总体战略，就是对公司进行总体谋划或布局。主要是确定公司目标，选择经营领域和业务范围，决定实现目标的思路和途径，配置重要资源，协调各个业务之间的关系。重点是谋划未来的发展。

② 经营战略。又称经营业务单位战略，或叫分战略。它是围绕在选定的业务范围内或在选定的市场与产品区域内如何取得优势而制定的竞争策略组合。

③ 职能战略。是为了贯彻实施和支持公司战略与经营战略，针对企业特定的职能部门制定的战略，例如财务战略、技术战略、生产战略等。重点是提高资源的利用率。

2. 战略管理

(1) 战略管理的含义

指企业以为顾客、员工、所有者等主要的利益相关者创造价值为目的，在分析外部环境和自身状况及其变化趋势的基础上，确立企业的使命和目标，制定战略，实施战略，并根据实施过程与结果的反馈，评价、调整或制定新战略的动态过程。

(2) 战略管理过程

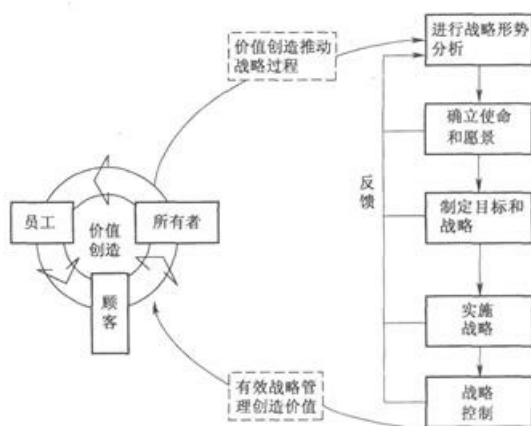


图8-2 战略管理框架

① 进行战略形势分析。即分析企业所处的外部环境和内部具有的条件，明确企业面临的机会与威胁、优势与劣势。

② 确立企业的使命和愿景。明确企业为什么要这样做，以及本企业立志要成为什么样的企业。

③ 制定目标和战略。根据企业的使命和战略形势的分析，确定企业的未来发展方向，以及如何实现使命和愿景。

④ 实施战略。以一种高效率和高效果的方式执行选定的战略。

⑤ 战略控制。对战略实施进行检查，评估该战略是否成功，是否为主要的利益相关者创造了价值，并提供反馈意见，及时调整战略和采取改进措施。

二、战略环境分析

1. 外部环境分析

指对企业所处的一般（宏观）环境和产业（行业）环境的非可控制因素进行现状与趋势分析，明确所带来的机会和面

临的威胁，通过战略的制定，充分利用机会，尽量减轻或避开威胁。

(1) 一般环境分析

主要是确认和评价政治、经济科技、社会文化及自然等因素对企业战略目标和战略选择的影响，即PESTN分析，如图8-3所示。

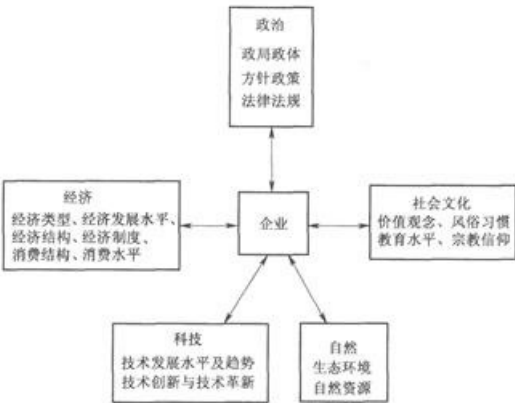


图8-3 一般环境分析

① 政治环境因素。指对企业经营活动具有现实的作用与影响的政治力量、政治制度、体制、方针政策，同时也包括对企业经营活动加以限制和要求的法律和法规等。

② 经济环境因素。指一个国家或地区的经济制度、经济结构、经济类型、经济发展水平、消费结构与消费水平，以及未来的发展趋势等。

③ 社会文化环境因素。包括一个国家或地区的社会性质、人们共享的价值观、文化传统、生活方式、人口统计特征、教育程度等各个方面。

④ 科技环境因素。指企业所处的社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合，包括国家科技体制、科技制度、科技水平和科技发展趋势等。

⑤ 自然环境因素。指企业所处的生态环境和相关的自然资源，包括土地、森林、河流、海洋、生物、矿产等方面的发展变化。

(2) 行业环境分析

① 行业经济特性

- a. 市场状态，表现为市场分布、供求状态、需求产品种类、需求量及其变动。
- b. 行业规模，指的是行业发展阶段、增长潜力、业内企业数量及相对规模。
- c. 行业总体水平，包括纵向一体化水平、整体技术发展水平及趋势、进入或退出行业的难易程度。
- d. 行业盈利性，取决于行业的年销售量、销售额、成本水平和竞争结构。

② 竞争结构分析。美国哈佛大学商学院教授波特指出，一个行业的竞争远不止现有竞争对手之间的竞争，而是存在着五种基本的竞争力量。他提出了“竞争五力”分析模型，如图8-4所示。

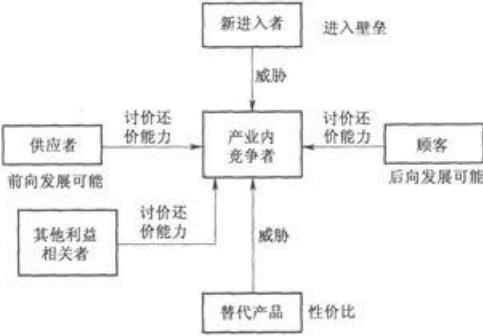


图8-4 竞争五力和利益相关者结合

a. 行业内企业之间的竞争。直接对手之间针锋相对的争斗是一种最明显的竞争力量。分析企业之间的竞争可以帮助确定该行业所创造的价值有多少花在了竞争上。

b. 供应者的讨价还价能力。供应者通过提高价格，或通过降低货物的质量或数量影响购买者盈利的能力。

c. 顾客的讨价还价能力。顾客的力量能够影响销售的条款和条件。

d. 新进入者。新的竞争对手的进入会产生新的生产能力，在市场份额、重要资源和增加多元化方面引起新的竞争，从而会破坏已有的竞争态势。

e. 替代产品。指具有同样功能或用途的其他产品。

f. 其他利益相关者。这些利益相关者包括社区、投资人、特殊利益集团，以及专业协会和贸易协会等社会公众组织。他们通过限制对于战略的选择，或者增加合规性成本对行业的竞争施加影响。

2. 内部条件分析

(1) 资源分析

① 分析现有资源。分析企业目前拥有的资源和可能获得的资源量，列出资源清单。

② 分析资源的利用情况。原则上运用投入产出比率进行分析，评价企业资源是否实现了集中、有效、弹性利用。

③ 分析资源的应变力。分析一旦战略环境发生变化，企业资源对环境变化的适应程度，尤其是重点分析那些对环境变化特别敏感的资源。

④ 资源的平衡分析。根据企业经营现状和发展趋势，分析企业各项业务对资源的需求、余缺及可能采取的调节措施。

(2) 能力及核心能力分析

企业能力是指企业整合内外部资源，使价值创造不断增加的技能。分析企业核心能力，就是分析企业哪些能力的构成要素能产生持久性竞争优势（一直领先于竞争对手的经营业绩）。判断产生持久性竞争优势的能力的标准包括价值性、独特性、难模仿性和不可替代性。

(3) 经营状况分析

指价值创造方面对企业最近的表现进行分析评价，包括财务和非财务两个方面的评价。常通过财务报告、顾客和员工的调查或会谈、市场分析或研究报告、内部职工配备的标准以及生产力报告等来进行。

(4) 经验效益分析

经验效益是指企业在生产某种产品或服务的过程中，随着累计产品产量的增加，生产单位产品的成本下降（经验是指到目前为止的累计产量或服务量）。经验曲线如图8-5所示。

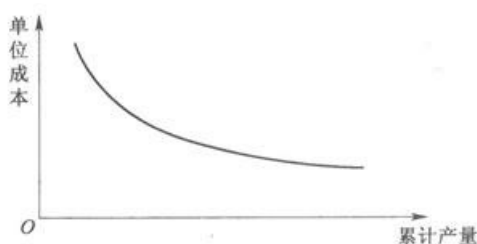


图8-5 经验曲线

经验效益分析就是分析企业所经营的业务经验效益是否明显，以及挖掘经验效益来源的可能性。

(5) 价值链分析

迈克尔-波特提出的价值链是用于战略制定的一个重要的工具。价值链是指企业内部所有相互不同但又相互关联的增值活动所构成的集合体，如图8-6所示。



图8-6 价值链

- ① 对价值链每项活动进行分析，以发现企业存在的优势和劣势；
- ② 分析价值链中各项活动的内在联系，优化跨部门活动的连接，产生协同效应；
- ③ 通过分析了解每项活动的相关成本，以及它的利润来源，抓住关键，甚至有所取舍，实行有效的业务外包；
- ④ 分析比较竞争对手的价值链，扬长避短，重构企业价值链，实施差异化竞争；
- ⑤ 把企业价值链嵌入到诸如供应商、销售商、客户或合作伙伴等范围更广泛的价值链系统中进行分析，以实现供应链管理。

3.SWOT综合评价

指企业在外部和内部条件分析的基础上，对战略环境的各种因素和力量进行系统评价，从而为制定和选择企业战略提供参考依据的常用方法。这里，S（strengths）是指企业内部的优势；W（weaknesses）是指企业内部的劣势或叫弱点，企业内部的优劣势是相对于竞争对手而言的；O（opportunities）是指企业外部环境的机会；T（threats）是指企业外部环境的威胁。

SWOT评价的一般步骤是：

- （1）根据外部环境分析，列出企业的发展机会（O）和威胁（T）。
- （2）根据内部条件分析，列出企业目前所具有的优势（S）和劣势（W）。
- （3）绘制SWOT矩阵。这是一个以外部环境中的机会和威胁为一方，企业内部条件中的优势和劣势为另一方的二维矩阵，如图8-7所示。
- （4）进行组合分析。对于每一种外部环境与企业内部条件的组合，企业可能制定或选择的战略方案有：SO方案、WO方案、ST方案和WT方案，如图8-7所示。

战略方案 外部条件		内部条件	
		S优势	W劣势
外部环境		1. 文化理念新 2. 技术条件优 3. 经营机制活 4. 信誉程度高	1. 冗员多素质偏低 2. 专业人员难控制 3. 管理基础工作弱 4. 资金调度能力弱
O 机会	1. 本行业发展迅速 2. 劳动力资源充裕 3. 消费需求变化快 4. 城市设施压力大	SO方案 利用机会 积极发展	WO方案 加快变革 主动适应
T 威胁	1. 竞争对手多 2. 法规不健全 3. 价格战激烈 4. 投资额度大	ST方案 发挥优势 减轻威胁	WT方案 调整决策 实行整合

图8-7 SWOT评价矩阵

三、目标设定与战略选择

1. 战略目标设定

战略目标是在既定的企业使命前提下，企业在一个规定的时间内所希望达到的业绩水平及业绩标准。

（1）企业使命

指企业 在社会进步和社会经济发展中所应担当的角色和责任，即企业存在的理由。

① 企业哲学。指一个企业为其经营活动或方式所确立的处理各种关系的指导思想、基本观点和行为准则。

② 企业宗旨。指企业现在和将来应从事什么样的事业活动，以及应成为什么性质的企业或组织类型。

(2) 战略目标

① 企业愿景目标，指企业对未来（10年至20年甚至更长）使命达成时的景象的展望，即希望企业将来发展成什么样，是梦想及前瞻性的思考，是对未来想象的概念化，起着调动激情、鼓舞奋进的作用。

② 企业长期目标，指3年至5年间的目标。企业长期目标概括地指明了企业的主要方向，以及企业使命与企业的活动之间的关系，是设定短期目标的基础。

③ 企业短期（或年度）目标，指设立一年或更短期限内的具体业绩指标及水平。

2. 战略类型

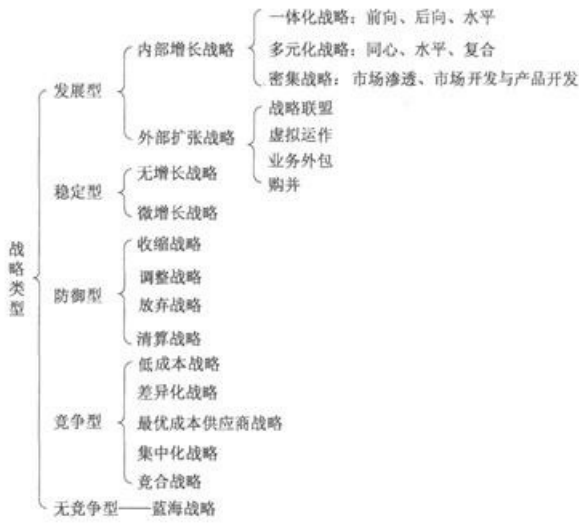


图8-8 战略分类

(1) 公司战略

① 发展型战略。又称扩张型战略或增长型战略，是指公司在现实的基础上，扩大规模、扩大业务范围，或进入新的经营领域来实现增长。

a. 内部增长战略。它是依靠或整合公司自身的人力、物力和财力等的经营潜力，来实现公司的发展。

b. 外部扩张战略。它是以资金或契约为纽带整合利用外部资源、能力和要素，实现公司快速增长的战略。

② 稳定型战略。指企业以投入少量或中等程度的资源，保持现有产销规模和市场份额，达到稳固现有的竞争地位的战略。

③ 防御型战略。指不寻求企业规模的扩张，而是通过调整来缩减企业的经营规模。

a. 收获战略。指在某个经营单位、产品线、特定的产品或品牌，不增加任何投入，或停止促销活动，或减少人员等费用支出，维持经营现状，努力改善企业现金流量，尽可能地获得多的收益。

b. 调整战略。指通过修订现行战略，精干主业，扭转企业财务状况不佳的局面。

c. 放弃战略。当收获战略或调整战略失效时，通过撤出某个经营领域，放弃某些业务或业务环节，或卖掉公司的某个经营单位、生产线或事业部等途径，力保主业免受危机。

d. 清算战略。这种战略是通过拍卖资产清偿债务或停止全部经营业务来结束公司的存在，即公司破产，以避免更大的损失。

(2) 竞争战略

竞争战略又称经营单位战略，是指在给定的业务或行业内以什么为基础取得竞争优势的战略。

① 低成本战略。又称成本领先战略，是指企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至成为同行业中最低成本，从而获得竞争优势的一种战略。

② 差异化战略。指企业向顾客提供的产品或服务与其他竞争者相比，独具特色、别具一格，从而使企业建立起独特竞争优势的一种战略。

③ 最优成本供应商战略。指低成本地提供优秀的差异化产品，即利用成本优势制定比竞争产品更低的价格，通过为买方提供超值价值来建立竞争优势的战略。

④ 集中化战略。指将企业的经营活动集中于某一特定的购买群、产品线的某一部分或某一地域性市场，通过为这个小市场的购买者提供比竞争对手更好、更有效率的服务来建立竞争优势的一种战略。

⑤ 竞合战略。指为了获取竞争优势，与对手既展开必要的竞争，又进行必要的合作。

(3) 无竞争（蓝海）战略

① 背景及概念

蓝海战略就是企业把视线从市场的供给一方移向需求一方，从关注并超越竞争对手的所作所为转向为买方提供价值的飞跃，从而摆脱已知市场空间的血腥竞争——“红海”，开创新的市场空间——“蓝海”。

蓝海战略的基石是价值创新。价值创新对“价值”和“创新”须同样重视。只有当企业把创新与效益、价格、成本整合一体时，才有价值创新。价值创新只有在企业对有关效用、价格、成本的活动都能适当地协调一体的情况下才能实现，如图8-9所示。

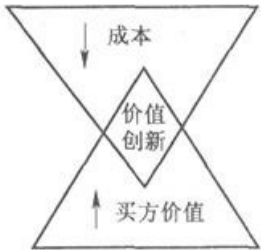


图8-9 价值创新

② 蓝海战略的制定。指企业通过跨越现有竞争边界看市场，将不同市场的买方价值元素进行筛选与重新排序，重建市场和产业边界，开启巨大的潜在需求。其制定方法步骤如图8-10所示。

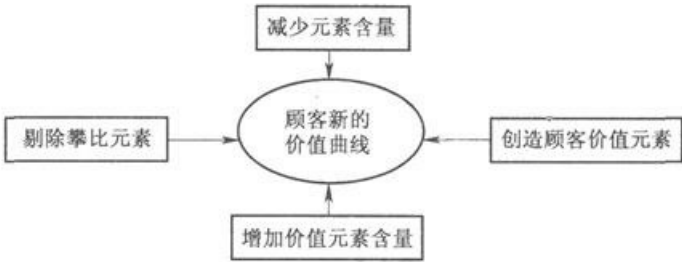


图8-10 蓝海战略制定框

3. 战略选择

(1) 战略选择方法

① BCG矩阵法。该方法由波士顿咨询公司（BCG）首先提出，它是通过构建市场增长率和市场占有率指标的两维坐标图，根据公司的不同业务市场增长率和市场占有率的高低，选择其战略。如图8-11所示。

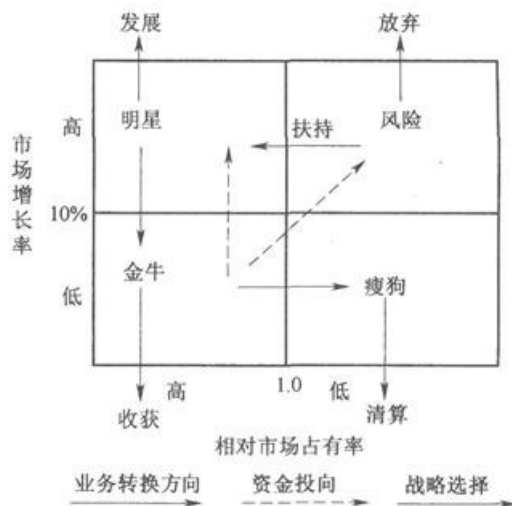


图8-11 波士顿矩阵

② GE九象限法。这种方法是由美国通用电气公司与麦肯锡咨询公司共同发展的。它按行业吸引力和经营单位的竞争力，用3×3的矩阵来定出各经营单位在总体经营组合中的位置，据此制定出不同的战略，如图8-12所示。

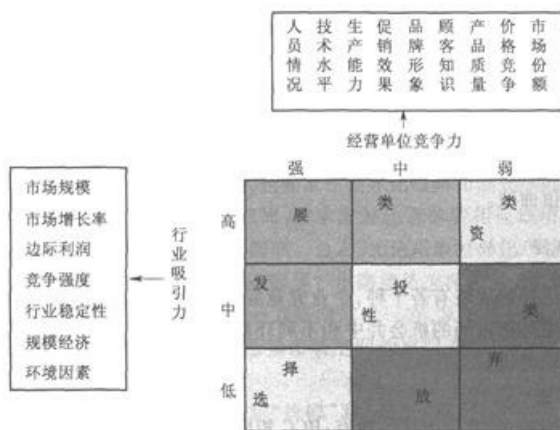


图8-12 GE九象限

③ SWOT模型法。即对内外部环境因素或力量进行综合分析，根据得出的评价结果侧重在哪个象限来选择相应的战略，如图8-13所示。

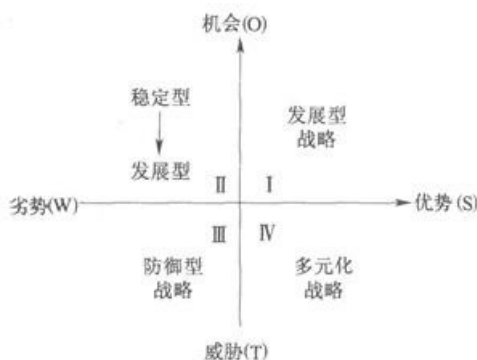


图8-13 SWOT模型方法

(2) 影响战略选择的因素

① 企业对外部环境的依赖性。任何企业都生存在它的外部环境里，而环境受股东、竞争对手、顾客、政府和社区的影响。企业对其依赖程度越高，企业选择战略的灵活性就越小。

② 管理者对待风险的态度。不同的风险态度会导致不同的战略选择。敢于承担风险的决策者注重收益而对损失不太敏感，常会选择进攻型战略。而保守型决策者却与之相反，可能采取稳定型或防御型战略，乐于在稳定的产业环境中经营。

③ 企业过去的战略。对大多数企业来说，过去的战略是战略选择过程的起点，这就导致多数新战略的选择受到过去战略的限制。

④ 企业中的权力关系。权力是指某个人影响另一个人或群体去做某些事情的能力。如果一个权力很大的高层管理者支持某一战略方案，它往往就成为企业所选择的战略，并且会得到一致意见的拥护。

⑤ 中层管理人员和职能人员。中层管理人员和职能人员由于受个人的视野和所在单位目标、个人利益的影响，他们为战略选择提供的数据资料及评价标准通常带有一定的局限性或片面性，会影响战略的选择。

四、战略实施与控制

1. 战略实施

(1) 战略实施的重要性

战略实施就是执行达到战略目标的战略计划或战略方案，将战略付诸实际行动的过程。战略制定与战略实施之间的关系，如图8-14所示。

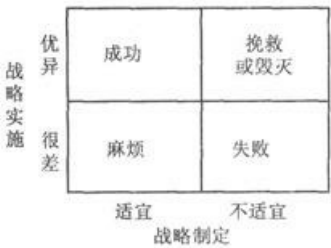


图8-14 战略制定与战略实施的关系

(2) 战略实施过程（发动、计划、执行）

① 战略实施的原则

- a. 适度的合理性原则。保证在主要的战略目标上基本达到，某些内容或特征有可能改变，但只要不妨碍总体目标及战略的实现，就是合理的。
- b. 统一领导和统一指挥原则。战略实施应当在企业高层领导人员统一领导、统一指挥下进行，以保证企业为实现战略目标而卓有成效地运转。
- c. 权变原则。遵循权变原则，需要识别和设定战略实施中的关键变量，建立预警系统，并准备不同情况下相应的替代方案。

② 战略实施的阶段。战略实施经历的阶段如图8-15所示。



图8-15 战略实施经历的阶段

- a. 战略发动阶段。这个阶段的目的是将企业战略的理想变为员工的实际行动，调动大多数员工实现新战略的积极性与主动性。
- b. 战略计划阶段。该阶段根据企业不同层次的战略，要编制相应的各种战略计划。
- c. 战略执行阶段。一是组织调整和资源分配。即对与执行新战略不相适应的管理组织和作业组织进行及时调整。二是目标分解和任务落实。就是将计划的目标转化为指标水平，纵向层层分解，横向平衡协调，按照责、权、利对等原则，落实到各经营单位、不同部门和岗位个人。三是检查监督和过程调控。
- d. 战略评估与控制阶段。应及时地反馈实施过程中的信息，采取措施，纠正偏差，或调整战略，甚至重新制定战略，以保证实施成效符合企业发展的要求。

2. 战略控制

战略控制是指企业战略管理者及参与战略实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面的评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。

(1) 控制类型

- ① 战略控制，其重点是使公司内各种各样的活动保持一个整体的平衡。
- ② 战术控制，主要是维持和改进经营单位的竞争地位。
- ③ 作业控制，其重点是提高以职能为基础的优势和能力。

依据控制的层次结构，战略管理人员应确保控制的这三个层次能够一体化地融合在一起，根据不同的管理角度或范围，侧重于不同的控制，如图8-16所示。

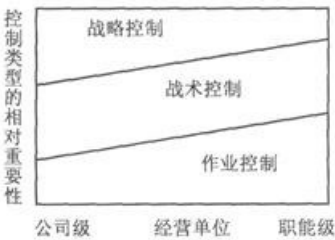


图8-16 控制结构

(2) 控制过程

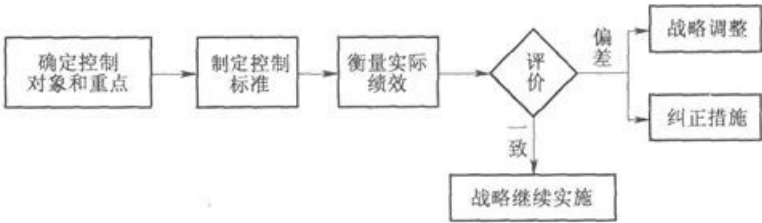


图8-17 控制过程

- ① 确定控制对象和重点。根据战略目标需要完成任务的关键环节，确定具体控制什么及其重点。
- ② 制定控制标准。把预期的战略目标分解成各项指标水平，作为战略控制的标准，形成评价指标体系。
- ③ 衡量实际绩效。通过企业内部和外部信息反馈，及时收集和处理战略实施过程中的数据资料，了解实际绩效的高低大小。
- ④ 评价分析。将实际绩效与评价指标水平进行比较，确定两者之间的差距，并尽量分析形成差距的原因及其影响因素。
- ⑤ 采取纠正措施。在战略实施过程中，针对分析形成差距的原因及其影响因素，采取不同的措施。

(3) 评价方法

战略管理既开始于价值创造又结束于价值创造。现代方法强调全面的平衡计分评价。平衡计分法从四个角度进行全方位的评价。

- ① 财务角度，用财务方法对所有者的价值创造进行考察；
- ② 顾客角度，重点评价企业与顾客之间的关系，以及企业增进和保持令顾客感到满意的能力；
- ③ 企业内部，重点放在员工和管理工作的考察上，强调通过发展和保留那些有能力、有干劲的员工来获得企业的成功，还考察企业的内部管理，并力图实现更高水平的效率和效能；
- ④ 未来角度，评价企业创新和学习能力，解决企业能否继续改进和价值创新。

其方法及主要指标如图8-21所示。

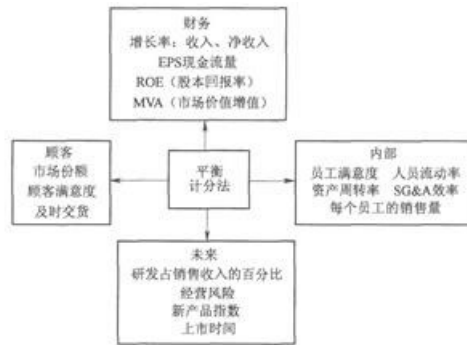


图8-18 平衡计分法

（4）战略控制方式

① 从控制时间来看，企业的战略控制方式可以分为如下三类：

a. 事前控制。通过预测分析发现战略行动的结果可能会偏离既定的标准，在战略实施之前，就确定好控制标准和控制方案，使战略实施朝着既定方向进行。

b. 过程（随时）控制。根据战略实施进程及时反馈信息，检测实际绩效，对产生的偏差随时采取相应的纠正措施，将问题处理在萌芽状态，把损失或不利影响减至最小。

c. 事后控制。这种控制方式是在企业的经营活动之后，将战略活动的结果与控制标准相比较，由相关部门定期地将战略实施结果向上级管理层汇报，由领导者决定是否采取纠正措施。

② 从控制的业务来看，企业的战略控制可以分为如下五种：

a. 财务控制。这种控制方式用途极广，也是企业非常重要的控制方式，包括预算控制和比率控制。

b. 生产控制。即对企业产品品种、数量、质量、成本、交货期及服务等方面的控制，可以分为产前控制、过程控制及产后控制等。

c. 营销控制。对销售规模、促销投入、回货款等进行控制。

d. 质量控制。包括生产过程和非生产过程的工作质量和产品质量的控制。

e. 成本控制。是对企业生产经营过程中发生的料、工、费的控制。不仅包括对生产、销售、设计、储备等有形费用的控制，还包括对会议、领导、时间等无形费用的控制。

（5）战略控制手段

企业常用的控制手段有巡视法、分析报告法、预算法（收入、支出、现金、负债）、比率分析法（财务比率法、经营比率法）、审计法（外审、内审、管审）、盈亏控制法等。

1. 什么叫战略？战略管理过程及其内容有哪些？

答：（1）战略的定义

战略是指贯穿于一个系统在一定历史时期内决策或活动中的指导思想，以及在这种指导思想下做出的关系到系统全局发展的重大谋划。

战略尤其是企业战略必须清晰地反映四个方面的要素：经营范围、资源配置、竞争优势和协同作用。

战略按内在的逻辑联系，其内容构成一般包括以下几部分：

- ① 战略思想。是指组织活动过程中处理各种关系的观念和准则。
- ② 战略目标。是组织预期要达到的成果水平，包括组织的发展愿景、近短期及中长期的质量与数量水平等。
- ③ 战略布局。就是针对战略目标所作的时间、空间、产业或项目上的部署。
- ④ 战略任务。即围绕着战略目标和布局应该完成的主要任务。
- ⑤ 战略对策。是指完成战略任务的具体途径、方法和手段。

（2）战略管理的过程及内容

战略管理指企业以为顾客、员工、所有者等主要的利益相关者创造价值为目的，在分析外部环境和自身状况及其变化趋势的基础上，确立企业的使命和目标，制定战略，实施战略，并根据实施过程与结果的反馈，评价、调整或制定新战略的动态过程。

战略管理过程由五个相互关联的步骤组成：

- ① 进行战略形势分析。即分析企业所处的外部环境和内部具有的条件，明确企业面临的机会与威胁、优势与劣势。
- ② 确立企业的使命和愿景。明确企业为什么要这样做，以及本企业立志要成为什么样的企业。
- ③ 制定目标和战略。根据企业的使命和战略形势的分析，确定企业的未来发展方向，以及如何实现使命和愿景。
- ④ 实施战略。以一种高效率和高效果的方式执行选定的战略。
- ⑤ 战略控制。对战略实施进行检查，评估该战略是否成功，是否为主要的利益相关者创造了价值，并提供反馈意见，及时调整战略和采取改进措施。

2. 为什么要进行战略环境分析？环境分析的内容和常用方法有哪些

答：（1）战略环境分析的原因

企业是一个以“多元利益共存为原理”的投入、转换、产出系统，它的活动受其内部和外部的影响，因此，正确地制定战略必须做到知己知彼，对企业的外部环境和内部条件进行分析。

（2）环境分析的内容及常用方法

① 外部环境分析

外部环境分析是指对企业所处的一般（宏观）环境和产业（行业）环境的非可控制因素进行现状与趋势分析，明确所带来的机会和面临的威胁，通过战略的制定，充分利用机会，尽量减轻或避开威胁。

a. 一般环境分析

一般环境分析主要是确认和评价政治（political）、经济（economic）、科技（technological）、社会文化及自然（social&cultural）等因素对企业战略目标和战略选择的影响，即PESTN分析。

b. 行业环境分析

行业环境分析主要是对一个行业经济特性和竞争结构的现状及其发展变化趋势进行分析。主要内容包括：行业经济特性；竞争结构分析。

每一个企业总是归属于一个或几个产业部门或行业。在某一行业中的企业，盈利与否以及盈利大小，一般取决于两个基本因素：一是所处行业的盈利性，又称行业吸引力；二是其在行业中的地位。行业环境分析可以使用“竞争五力”分析模型。

② 内部条件分析

企业的战略选择是建立在许多考虑之上的，除了前述的外部环境分析，其中最重要的一点就是要了解自己的优势和劣势，而这一理解来源于企业内部环境分析的结果。有了这种了解，企业就能扩大其优势来充分利用所出现的增长机会，对抗外部威胁，或者设法克服或改进其缺点。

a.资源分析

企业资源分析旨在弄清楚企业资源状态、资源上表现出的优势和劣势，以及对未来发展目标存在的资源缺口等。企业的成功源于对资源的开发、整合和利用。

资源分析主要包括四个方面：一是分析现有资源。分析企业目前拥有的资源和可能获得的资源量，列出资源清单。二是分析资源的利用情况。原则上运用投入产出比率进行分析，评价企业资源是否实现了集中、有效、弹性利用。三是分析资源的应变力。分析一旦战略环境发生变化，企业资源对环境变化的适应程度，尤其是重点分析那些对环境变化特别敏感的资源。四是资源的平衡分析。根据企业经营现状和发展趋势，分析企业各项业务对资源的需求、余缺及可能采取的调节措施。

b.能力及核心能力分析

企业核心能力的组成因素包括四个方面：一是全体员工的知识和技能的水平与结构。二是企业的技术体系，包括技术的硬件体系和软件体系。三是企业的管理体系，包括企业的管理思想、管理理念、管理方式、管理方法及手段，企业战略管理及其他职能管理等。四是企业文化。企业文化是企业核心竞争力的重要组成部分，是竞争对手很难模仿的。

分析企业核心能力，就是分析企业哪些能力的构成要素能产生持久性竞争优势（一直领先于竞争对手的经营业绩）。判断产生持久性竞争优势的能力的标准包括价值性、独特性、难模仿性和不可替代性。

c.经营状况分析

经营状况分析是价值创造方面对企业最近的表现进行分析评价，包括财务和非财务两个方面的评价。常通过财务报告、顾客和员工的调查或会谈、市场分析或研究报告、内部职工配备的标准以及生产力报告等来进行。

分析的方法有两种：趋势分析法和基准分析法。前者计算的是基于时间的变化率，是与以往的经营状况比较；后者就是与本行业平均水平、主要竞争对手或既定的目标进行比较。

d.经验效益分析

经验效益是指企业在生产某种产品或服务的过程中，随着累计产品产量的增加，生产单位产品的成本下降（经验是指到目前为止的累计产量或服务量）。

经验效益的获得并非与企业规模有必然联系，规模无论大小都可从经验效益中获益。其来源主要有：劳动生产率提高，分工与工作方法的重新设计，采用新生产工艺，提高设备利用率，产品标准化或重新设计，有效地利用资源等。

经验效益分析就是分析企业所经营的业务经验效益是否明显，以及挖掘经验效益来源的可能性。

e.价值链分析

迈克尔·波特提出的价值链是用于战略制定的一个重要的工具。价值链是指企业内部所有相互不同但又相互关联的增值活动所构成的集合体。

价值链分析及其意义：一是对价值链每项活动进行分析，以发现企业存在的优势和劣势；二是分析价值链中各项活动的内在联系，优化跨部门活动的连接，产生协同效应；三是通过分析了解每项活动的相关成本，以及它的利润来源，抓住关键，甚至有所取舍，实行有效的业务外包；四是分析比较竞争对手的价值链，扬长避短，重构企业价值链，实施差异化竞争；五是把企业价值链嵌入到诸如供应商、销售商、客户或合作伙伴等范围更广泛的价值链系统中进行分析，以实现供应链管理。

3. 可供企业选择的战略类型有哪些？在选择每种战略时应注意哪些问题？

答：可供企业选择的战略类型及选择各种战略时应注意的问题为：

（1）公司战略

对于一个多元化或多种经营的大公司，一般可供选择的战略有发展型、稳定型和防御型三大类战略。

① 发展型战略。发展型战略也叫扩张型战略或增长型战略，就是公司在现实的基础上，扩大规模、扩大业务范围，或进入新的经营领域来实现增长。发展型战略根据资源的整合程度又分为内部增长战略和外部扩张战略。

a.内部增长战略。它是依靠或整合公司自身的人力、物力和财力等的经营潜力，来实现公司的发展。可供选择的具体战略如下：一是一体化战略。就是将独立的若干部分加在一起或者结合在一起成为一个整体的战略。二是多元化战略。就是将业务扩大到现有的核心业务的范围之外去，也即意味着进入一个新的行业中去。三是密集战略。就是以现有的市场或产品为基础的增长战略。

一体化战略有利于提高经营效率，实现规模经济，提升控制力或获得某种程度的垄断。但也存在脱离行业困难、管理复杂、可能产生能力不平衡、不利于技术和产品研发等风险。

采用多元化战略的优点是分散一定的经营风险，维持收益的稳定性，充分利用资源，产生协同效应，利于向优势行业转移，改善盈利能力和灵活性。其缺陷是需要大量投资，管理复杂。

密集战略常在企业所处的产业的发展潜力或市场空间较大的情况下运用。

b.外部扩张战略。它是以资金或契约为纽带整合利用外部资源、能力和要素，实现公司快速增长的战略。可供选择的具体战略如下：

一是战略联盟。就是两个或多个机构之间在研究开发、生产运作、市场销售等价值活动中进行多种协议的合作，以相互利用对方资源，达到优势互补，实现双赢或共赢。

二是虚拟运作。就是企业通过合同、少量参股、优先权、信贷帮助、技术支持等方式，同其他企业建立较稳定的关系，从而将企业价值链活动集中于自己优势方面，非专长方面则外包出去。

三是业务外包。是指从外部提供者处购买一种创造价值的服务行为。当企业主要业务或辅助业务都不能创造价值时，就必须考虑外包。

四是购并。就是通过收购现有的企业，获得其已有的经营规模、生产能力、销售网络和专门技术的一种扩张战略。

② 稳定型战略。指企业以投入少量或中等程度的资源，保持现有产销规模 and 市场份额，达到稳固现有的竞争地位的战略。

稳定型战略是内涵型战略，着力于企业内部的挖潜、调整和优化，抵抗外界的干扰，保证企业战略的连续性和公司的平稳发展，但是容易失去发展机会，致使企业发展缓慢。因此，一般是在企业势力较弱，希望保持现有的业绩目标，或外部环境恶化，一时又找不到发展机会，或在企业快速发展后需要转向内部调整，以及企业处于稳定增长行业或稳定环境中等情况下，考虑选择稳定型战略。

③ 防御型战略。防御型战略不寻求企业规模的扩张，而是通过调整来缩减企业的经营规模。包括收获战略、调整战略、放弃战略和清算战略。

a.收获战略。指在某个经营单位、产品线、特定的产品或品牌，不增加任何投入，或停止促销活动，或减少人员等费用支出，维持经营现状，努力改善企业现金流量，尽可能地获得多的收益。采用这一战略可能导致特定领域的销售额和市场占有率下降，但这种下降的损失可以由削减费用额来补偿。

b.调整战略。指通过修订现行战略，精干主业，扭转企业财务状况不佳的局面。一般可采用剥离与整体经营非一致的经营单位，减少特定经营领域的投资转投到更有利的经营领域。

c.放弃战略。当收获战略或调整战略失效时，通过撤出某个经营领域，放弃某些业务或业务环节，或卖掉公司的某个经营单位、生产线或事业部等途径，力保主业免受危机。

④ 清算战略。这种战略是通过拍卖资产清偿债务或停止全部经营业务来结束公司的存在，即公司破产，以避免更大的损失。分为由股东决定的自动清算和由法院裁定的强制清算。

（2）竞争战略

竞争战略也叫经营单位战略，是指在给定的业务或行业内以什么为基础取得竞争优势的战略。

① 低成本战略。所谓低成本战略又称成本领先战略，是指企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至成为同行业中最低成本，从而获得竞争优势的一种战略。低成本战略不等于低价格战略。

实行低成本战略需要一整套具体政策和措施，包括经营单位要积极建立大规模、高效率的设施，努力降低经营成本，严格控制成本费用，追求研究开发、服务、销售、广告等成本最小化。

② 差异化战略。差异化战略是指企业向顾客提供的产品或服务与其他竞争者相比，独具特色、别具一格，从而使企业建立起独特竞争优势的一种战略。这种战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。独特性包含多方面的内容，如产品或服务的好处、质量、方便性、一种特殊的保证、售后服务，或者来自于成功销售所带来的时尚形象等。

③ 最优成本供应商战略。这种战略指的是低成本地提供优秀的差异化产品，即利用成本优势制定比竞争产品更低的价格，通过为买方提供超值价值来建立竞争优势的战略。这一战略的竞争优势源于企业在质量、服务、特色、性能属性上紧跟竞争对手，而在成本上打败对手。采用这种战略，企业必须以低于对手的成本提供可比的产品性能、特色和质量。

④ 集中化战略。集中化战略是指将企业的经营活动集中于某一特定的购买群、产品线的某一部分或某一地域性市场，通过为这个小市场的购买者提供比竞争对手更好、更有效率的服务来建立竞争优势的一种战略。

⑤ 竞合战略。所谓竞合战略是指为了获取竞争优势，与对手既展开必要的竞争，又进行必要的合作。传统的竞争都是你死我活的竞争，为此企业之间不惜打价格战，甚至用违法手段开展竞争，结果深陷恶性竞争泥潭中，不仅浪费了资源，两败俱伤，而且过度竞争使企业利润严重下滑，难以维系。

（3）无竞争（蓝海）战略

蓝海战略就是企业把视线从市场的供给一方移向需求一方，从关注并比超竞争对手的所作所为转向为买方提供价值的飞跃，从而摆脱已知市场空间的血腥竞争——“红海”，开创新的市场空间——“蓝海”。

蓝海战略制定是企业通过跨越现有竞争边界看市场，将不同市场的买方价值元素进行筛选与重新排序，重建市场和产业边界，开启巨大的潜在需求。

通过“剔除”和“减少”降低成本，为企业创造价值；通过“增加”和“创造”提升买方价值，从而重构顾客新的价值曲线。

4. 竞争战略、竞合战略、蓝海战略的主要区别是什么？企业怎样实施竞合战略和蓝海战略？

答：（1）竞争战略、竞合战略、蓝海战略三者的区别

竞争战略指在给定的业务或者行业内以什么为基础取得竞争优势的战略；竞合战略指为了获取竞争优势，与对手既要展开必要的竞争，又要进行必要的合作；蓝海战略指企业把视线从市场的供给一方移向需求一方，从关注并比超竞争对手的所作所为转向为买方提供价值，从而摆脱已知市场空间的血腥竞争，开创新的市场空间，即蓝海。

三者的主要区别在于对待竞争对手的态度不同。竞争战略旨在找到自己的竞争优势，以此来占领市场，赢得竞争；竞合战略意在在竞争中合作，在合作中竞争，通过自己和竞争对手的共同努力，扩大市场，从而达到双赢；蓝海战略则采取了规避传统竞争的方式，从消费者角度出发，以顾客为导向，以期获得最大收益。

（2）实施竞合战略和蓝海战略的方法

① 竞合战略旨在选择“合作—竞争”方式，实现竞争各方的双赢或多赢。“竞合”之意为竞争性合作，通过“合作把饼做大，竞争把饼分掉”。企业在开拓市场、创造价值时，不能单独行动，应与顾客、供应商、竞争者和互补者密切合作，实现做饼的目标；而在分配价值、分配市场份额时，应该竞争，通过竞争把饼分掉。

② 蓝海战略的基石是价值创新。开创蓝海，就是要压低成本，同时提升买方所获得的价值。蓝海战略制定是企业通过跨越现有竞争边界看市场，将不同市场的买方价值元素进行筛选与重新排序，重建市场和产业边界，开启巨大的潜在需求。其制定方法步骤如下：

a. 剔除。哪些被行业认定为理所当然的元素是需要剔除的？这一问题要求去剔除行业中企业长期竞争攀比的因素。

b. 减少。哪些元素的含量应该被减少到行业标准以下？审视现有产品或服务，找出为了打败竞争对手而在功能上设计过头，增加了成本却没有得到好的结果的因素。

c. 增加。哪些元素的含量应该被增加到行业标准以上？就是去发掘和增加行业中消费者不得不做出妥协的因素。

d. 创造。哪些产业从未有过的元素需要创造？发现顾客价值的全部的源泉，创造新需求，改变行业规则。

通过“剔除”和“减少”降低成本，为企业创造价值；通过“增加”和“创造”提升买方价值，从而重构顾客新的价值曲线。

5. 你是怎样理解财务评价法与平衡计分法的？

答：（1）财务评价法

财务评价是测评当前企业业绩水平及其获利的能力，将重点放在所有者和股东的利益上，然而存在一定的局限性，主要反映在：仅考虑财务指标，显得过窄；过于注重所有者，顾客、员工及其他主要利益相关者的价值没有得到适当的评价；财务指标难以全面反映和指出企业的健康状况、未来的表现及价值创造的前景；财务指标的结果未必是可靠的预测。因此，虽然财务测评对于评价当前的业绩是有用的，但要预测未来战略是否成功，需要一种更加平衡和综合的评价和测评方法，即平衡计分法。

（2）平衡计分法

平衡计分法从四个角度进行全方位的评价。

- ① 财务角度，用财务方法对所有者的价值创造进行考察；
- ② 顾客角度，重点评价企业与顾客之间的关系，以及企业增进和保持令顾客感到满意的能力；
- ③ 企业内部，重点放在员工和管理工作的考察上，强调通过发展和保留那些有能力、有干劲的员工来获得企业的成功，还考察企业的内部管理，并力图实现更高水平的效率和效能；
- ④ 未来角度，评价企业创新和学习能力，解决企业能否继续改进和价值创新。

第九章 经营决策与管理

9.1 复习笔记

一、经营决策概述

1. 决策与经营决策的概念

(1) 决策与经营决策

① 决策的概念

决策，就是决策者为达到预期的目标，对未来多个可能的行动方案进行优化选择并做出决定的过程，是决策者将主观意志见之于客观实践的能力运用过程。

② 经营决策的概念

指企业为实现某一特定目标，在获得和分析市场信息的基础上，根据客观条件，拟定几种备选方案，从中选出一个满意的方案加以实施、并对实施情况进行控制的过程。

(2) 决策活动的基本要素

① 决策者。指在决策活动中有权拍板做决定的人。

② 决策目标。指决策活动预期要达到的状态或预期要实现的水平。

③ 决策变量（亦称为决策方案、决策行动）。指决策者为实现决策目标可以采取的行动方案，一般属于决策活动中决策者可以控制的因子。

④ 状态变量及其概率分布。决策活动会面对各种各样的外部环境，这些对决策活动产生重要影响的不断变化的外部环境因素即是决策状态变量，而这些状态出现的各种可能性即是状态的概率分布。

⑤ 决策损益值。指决策者在某种状态下采取某个决策行动方案预期获得的收益或预期产生的损失，是决策活动结果的预期表现。

(3) 决策活动的特点

① 目标性。决策目标既是决策活动的起点，也是决策方案优劣的评判标准和决策活动的终点。

② 选择性。决策活动中，实现决策目标存在着多种可能的方式与途径，决策者必须按照一定的标准对此进行优化抉择。没有选择就没有决策。

③ 多种可能性。在决策活动中，实现决策目标存在着多种可能的方式与途径，决策者必须进行优化抉择。

④ 动态性。决策活动是一个随环境变化进行优化调整、再优化再调整的行为，不只是决策者拍板做决定的片刻行为。

⑤ 过程性。决策活动是一个动态的过程，决策问题的解决是与环境变化密切相关的。

(4) 经营决策的原则

① 信息原则。信息是企业进行决策的前提和基础，信息准确、完整、及时，是科学决策的必要条件。

② 预测原则。企业的任何决策都包含着对未来的预测。决策必须建立在预测的基础上，才具有可靠性。

③ 选优原则。决策要从两个以上的不同方案中，经过分析对比，选出最优方案。对比选优是决策的关键步骤，是从比较到决断的过程。通过比较，择出最优方案。

④ 可行原则。可行是指决策符合科学、符合主客观条件、经过充分努力可以达到或实现。

⑤ 反馈原则。反馈的目的，在于对决策所导致的后果进行调整。决策要在不断反馈中及时修正，在反复的修正中逐步完善。

2. 经营决策系统

(1) 决策核心系统

这一系统是企业决策系统的中枢，由负有决策责任的高层次决策机构所组成，决策系统的核心是拥有决策权的领导集团或领导者个人，如董事会、董事长、总经理、部门经理等。

（2）决策辅助系统

决策辅助系统有决策信息系统和决策咨询系统。决策信息系统设立在各级决策系统周围，是专门收集、统计、贮存、检索、传递、显示有关情报资料信息的组织机构。

决策咨询系统是专门为决策服务的研究咨询系统，是广泛开发智力、协助决策核心系统决策的组织。

（3）决策执行与反馈系统

执行系统是执行企业决策核心系统的各项决策指令并付诸实施的系统。在企业决策系统中，有一个与各个子系统都密切相关、存在于上述系统中的反馈系统。决策系统只有在反馈系统正常运行的情况下，才能不断地对指令进行滚动式修正，以保证决策正确并顺利执行。

3. 科学决策的重要性

（1）经验决策及其局限性

① 经验决策的含义

指依靠个人的经验、知识、才干及其直观判断所进行的决断。决策者的决策行为只以个人的方式出现，也只体现了以个人经验为基础的主观能力。

② 经验决策的局限性。经验决策以个人的经验为基础的，它的特征表现为人在决策过程中的直观的感知性、认识的表面性、观察的局部性、分析的不确定性等。经验决策的局限性是十分明显的，主要是因为：

a. 人的经验总是有限的。决策者不可能万事躬亲，取得经验，再去进行决策。

b. 人的认识、判断能力是有局限性的。任何人的知识都是有限的，其实践也是有限的，而客观世界的发展变化则是无限的。

c. 经验决策总是以个人的行为方式出现的。决策者受个人的主观意识、性格、品质或各种恩怨、利害关系的制约较大，因而容易根据个人的喜怒哀乐或受周围人的各种偏见影响做出错误的判断，导致决策的失误。

d. 经验决策只着眼于短期的行为目标，只着重眼前的利益，而且与决策者个人的利益相关。

（2）科学决策及其特点

① 科学决策的含义

指人们为了达到某个或若干期望的目标，在充分掌握决策信息的基础上，用科学的理论和方法来制定并评估各种行动方案，从中选择最优方案的过程。

② 科学决策的特点

a. 科学的预测研究；

b. 多方案比较；

c. 定量分析与定性分析相结合；

d. 强调运用现代决策的各种科学方法和技术手段；

e. 依靠咨询系统；

f. 决策程序科学化。

（3）科学决策的重要性

① 决策的对象越来越复杂。当代经济生活中的许多经济现象，企业、工程、项目及产品，都具有规模宏大、结构复杂、多学科交叉的特点。单靠个人的经验、知识和才干进行决策已远远不够了，经验决策必然要让位于科学决策。

② 决策的目标越来越长远。现代经济生活处在越来越迅速的发展变化之中，在这样一个多变的世界里，企业的经营者要想在竞争中取胜，必须超前决策，必须更多地注重未来的发展趋势，并确定长远的战略目标。

③ 决策信息的处理越来越重要。面对浩如烟海的信息，要及时、准确地获得有用的信息，不是一件容易的事情。企业收集和处理信息的能力，直接关系到决策的成败，关系到企业的命运。

④ 决策机会的把握越来越困难。现代社会的一切事物都处在高速发展之中，企业的竞争环境也呈现出瞬息万变的特点，机会既容易出现，也容易消失，要把握一次成功的机会并不容易。而且，一旦丢失了机会，竞争的优势也容易失去，甚至会给企业带来危机。

⑤ 决策的风险性越来越大。现代企业的决策，面对着一个日益开放的世界，各国政治、经济、技术及社会发展等不可控因素的影响日益增加。不断的变化之中，相互制约，相互影响，增加了决策的不确定性或不可靠性，使决策的风险性越来越大。

（4）科学决策的发展趋势

- ① 决策目标由单目标决策向多目标决策发展。
- ② 决策形式由个人决策向团队决策发展。
- ③ 决策重点由企业的管理业务决策向战略决策发展。
- ④ 决策标准由最优性向满意性发展。
- ⑤ 决策方法由硬技术向“硬”、“软”技术结合的方向发展。

二、经营决策类型与程序

1. 经营决策的类型

（1）按照决策问题的重要性和所涉及的管理层次分

① 战略决策。指事关企业未来发展的全局性、长期性的重大决策。这种决策旨在确定企业长远发展方向，提升企业经营效能，使企业整体的经营活动与外部环境变化保持动态协调。战略决策一般是由企业高层管理者所做出的，故又称高层决策。

② 管理决策。指为实施战略决策，企业在研发、生产、营销各环节，人、财、物各要素等方面所做出的战术性决策。这种决策旨在提高企业的管理效能，以实现企业内部各环节的高度协调和各要素资源的有效利用。管理决策一般由企业中层管理者做出，故又称中层决策。

③ 业务决策。指在企业日常生产管理活动中所做出的、旨在提高生产效率和工作效率，合理组织生产过程的决策，一般由企业基层管理者做出，故又称基层决策。

（2）按照决策问题发生的重复性和解决问题的经验成熟程度分

- ① 程序性决策。指那些经常重复出现的决策，有预定的处理程序和处理规则。
- ② 非程序性决策。指那些对不重复的或很少重复发生的问题所做出的决策，事先难以确定处理程序和处理规则。

（3）按照决策问题所处的状态分

① 确定型决策。指决策者对实现决策目标的每个决策行动方案为了可能的各种情况（自然状态）及其后果都十分清晰，十分明确的决策。

② 风险型决策。指决策问题面临的未来各种自然状态的发生是随机的，但决策者可根据相关情况的历史推进资料或实验测试等，估计出各种自然状态的概率，并依大小进行分析计算后做出抉择的那种决策。

③ 不确定型决策。指决策问题面临的未来各种自然状态的发生是不确定的，决策者无法估计出各种状态发生的概率，必须依据决策者的偏好、经验和态度做出抉择的那种决策。

（4）按照经营决策的内容分

按照经营决策的内容，经营决策可以分为生产决策、计划决策、产品开发决策、技术引进决策、投资决策、资源开发利用决策、价格决策、成本决策、市场销售决策等。

2. 经营决策的程序

（1）阐明问题

① 发现和提出问题。

a. 要搞清楚什么是问题。从决策的观点来说，问题是指客观事物发展的实际状态和应有状态之间的差距，是事物发展的矛盾表现。

b. 问题界定。就是对决策问题的含义给予确切的说明，划定问题自身同周围事物的关系。

c. 分析产生问题的原因。就是分析产生问题的根源。

② 收集信息。应用调查研究进行相关信息的收集。

③ 提出决策目标

- a. 目标的概念明确，避免含糊不清或多义的解释。
- b. 目标尽可能数量化。
- c. 目标实现的期限明确。

④ 选定评价指标。为了衡量方案的优劣，需确定一个（组）评价指标。根据指标排出各方案的优先次序。目标有时难以直接量化，可以采用一种可量化的代用指标，

⑤ 明确约束条件。约束条件是对备选方案、后果和目标的限制。只有不直接或间接违反约束条件的方案，后果和目标才能看作是可行的。

（2）谋划备选方案

① 方案提出

- a. 轮廓设想。它要求决策人从不同角度和途径去设想实现目标的方案，以供选择。
- b. 精心设计。即在轮廓设想的基础上，对方案的优劣进行论证，对方案的细节进行设计，对方案实施效果做出预测。

② 备选方案应具备的特性

- a. 强壮性（抗干扰性）；
- b. 适应性；
- c. 可靠性；
- d. 可操作性。

（3）环境预测

预测是根据已知事件去推测和预计未知事件。预测是探讨未来，是推测与未来有联系的不确定性。预测工作遵循一定的程序，如图9-1所示。

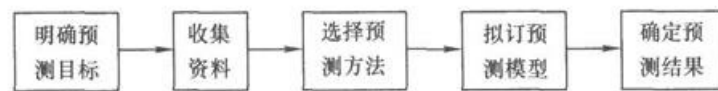


图9-1 预测程序

（4）建模和预计后果

每种备选方案都相应有一系列后果。这些后果通过社会、经济和技术等方面的指标加以衡量。

选定后果项目后，便可着手建立一个或多个模型预计行动和后果指标之间的关系。后果预计大都以直感判断（或称之为隐性思维模式）为基础。将一项行动的前因后果解释清楚，需要建立清晰的逻辑推理模型，用表格、图形、数字、数学关系或计算机程序来表达行动和后果之间的关系。

（5）评价与选择方案

选择方案就是按照一定的择优准则，从多种备选方案中选出一个最优方案。

① 确定评价指标。最优方案应是最能满足技术上的先进性、经济上的合理性、生产上的可行性这三个方面的要求，最终要看经济效益和社会效益的大小，以及能否实现决策目标。依据正确的评价标准，才能权衡方案的利弊、得失。

② 选择评价方法。对方案进行评价的方法大致有以下三类：

- a. 经验判断法。根据以往的经验 and 资料做出决断。
- b. 数学分析法。借助于数学模型找出最优方案，如边际分析、盈亏平衡点分析等。
- c. 试验法。依据试验中取得的数据来做出判断。

③ 方案排序。根据评价指标，应用选定的评价方法对各方案进行评定，并排出优劣顺序。

④ 选择方案。决策者根据评价结果选择一个满意的方案。

三、经营决策方法

1. 经营决策的两个基本前提

(1) 价值前提

指决策者进行决策问题的认知解读和方案选择时所依据的价值准则。

(2) 事实前提

指决策中所依据的客观事实，它是人们通过实际调查研究和科学实验加以认识的客观情况、状态，表现为一系列能够被检验的有些可以量化的情报、信息和数据。

2. 经营决策的定性方法

(1) 阐明问题的方法——结构模型化技术

结构模型化技术是应用有向连接图来描述系统各要素间的关系，以表示作为要素集合体的系统模型，如图9-2所示。



图9-2 结构模型化技术

(2) 谋划方案的方法——头脑风暴法

它是通过专家间的相互交流，在头脑中进行智力碰撞，产生新的智力火花，使专家的论点不断集中和精化。头脑风暴法是吸收专家参加的创造性思维活动。在采用头脑风暴法组织专家会议时，应遵守如下原则：

- ① 严格限制问题范围，明确具体要求，以便注意力集中。
- ② 不能对别人的意见提出怀疑和批评，要研究任何一种设想，而不管这种设想是否适当和可行。
- ③ 发言要精练，不要详细论述。冗长的发言将有碍产生一种富有成效的创造性气氛。
- ④ 不允许参加者用事先准备好的发言稿，提倡即席发言。
- ⑤ 鼓励参加者对已经提出的设想进行改进和综合，为准备修改自己设想的人提供优先发言。
- ⑥ 支持和鼓励参加者解除思想顾虑，创造一种自由的气氛，激发参加者的积极性。

(3) 德尔菲法

德尔菲法是由美国兰德公司于1964年开发出来的，是专家会议法的一种发展。它是以匿名方式通过几轮函询征求专家们的意见，组织者对每一轮的意见进行汇总整理，作为参考资料再发给每一位专家，供他们分析判断，提出新的论证。如此反复，专家的意见日趋一致，最后由组织者汇总得出结论。

德尔菲法的基本程序为：

- ① 确定决策评价的题目。决策评价的题目就是所要研究和解决的问题，是决策的中心和目的。题目要具体明确，大的问题可以分成几大块主题。
- ② 选择专家。要物色一批对问题领域有很深造诣的专家。
- ③ 制定调查答询表。调查答询表中所列的答询项目要紧紧围绕决策评价的题目，应少而精。
- ④ 答询过程。
- ⑤ 做出结论。在反馈多次、取得了大致一致的意见，或对立的意见已经非常明显以后，就停止提问题，把资料整理出来，做出决策评价的结论。

3. 经营决策的定量方法

(1) 确定型决策方法——盈亏平衡分析

盈亏平衡分析是通过对业务量（产量、销售量、销售额）、成本、利润三者相互制约关系的综合分析。以预测利润、控制成本的一种确定型决策方法。它是利用成本特性。即成本总额与产量之间的依存关系，来指明企业获利经营的业务量界限，从而达到决策控制的作用。

(2) 随机型决策——决策树方法

决策树方法是一种非常有价值的决策分析工具，尤其是对那些备选方案较多的决策问题，或者是多阶段决策，运用决策树方法更为方便，它能形象地表达出各个阶段的决策与整体决策的前后关联与相互影响。

① 决策树构成要素。决策树是由一些方框、圆圈、三角形、线条以及菱形等符号组成的树状图，用以描述决策问题的内在逻辑结构，其构成如图9-3所示。

各种符号的意义如下：

方框“□”：称之为决策节点，从它引出的每一条分枝都代表一个策略，也即一个备选方案，所以，这种由方框引出的直线又叫策略枝。

圆圈“○”：称之为状态节点，从它引出的分枝表示不同的自然状态，分枝上要标明这种状态发生的概率。所以这种由圆圈引出的直线又称概率枝。

三角形“△”：称之为结果节点，在它的上方标出每一种策略（也就是每一个方案）在相应状态下的损益值。

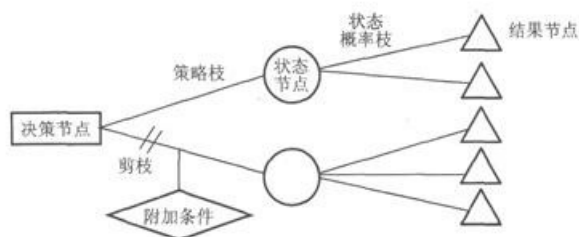


图9-3 决策树

菱形框“◇”：连在策略枝上，表示该策略需要引入的附加条件，附加条件可以标在菱形框内。

符号“//”：为剪枝符号，表示该决策方案被否决了。

② 决策树分析的一般步骤。

a. 明确决策问题结构。根据相关条件画出决策树。

b. 确定决策损益值。每个决策方案都可能有的投入或收益，需在决策树各方案分枝上标明该分枝所发生的费用或收益。

c. 确定各种自然状态及其出现的概率。

d. 评价方案。从右往左逐级计算出各状态节点的期望收益值，保留期望收益最大的方案分枝，剪去期望收益小的方案分枝。

四、经营决策过程管理

1. 经营决策的实施

(1) 实施的办法和要求

① 决策实施要具备全局性和整体性。企业的经营决策，包括决策目标、决策实施方案的提出和确定，必然是从企业的全局和整体的高度出发的。

② 决策实施要具备计划性和可操作性。为了使企业决策能有序实施，必然要强调计划性。因为，有了计划，才能保证决策的连续、衔接、顺利地实施。决策实施的可操作性，是指实施的要求要明确，职责要分明，措施要具体，要把原则上的要求变为看得到、摸得着的行动。

③ 决策实施要具备应变性和创新性。客观环境是千变万化的，决策实施过程是在这种环境中进行的。因此，决策实施就必须具备应变性。

（2）实施决策的程序

企业在实施方案时，操作上有先后缓急及主次轻重之分。作为企业的决策者，首先要把企业决策方案实施过程中的轻重缓急、主次先后搞清楚，做到心中有数。其次，就是具体安排要明确，什么阶段出台什么措施，由谁负责，相关的层次和部门如何协助、衔接，怎么监督检查等，都应有明确的要求。

（3）对决策实施的管理

在决策实施的管理上存在着两个系统：一个是以整个企业的决策实施为对象的总的管理系统；另一个是以部门、层次、下属企业、分支机构的决策实施为对象的分管理系统。这两套管理系统目标一致，但重点不同、主次有别。前者管理的重点是整个企业；后者则是一个局部。

2. 决策风险及其回避

任何决策包括经营决策，风险总是存在的。可以说，正是风险的存在，决策才有了意义。对待企业决策风险的正确态度应该是充分准备、认真对待、及时处理。有效地避免风险，要做到：

- （1）罗列出可能的风险种类并拟订应对措施；
- （2）全面科学地利用信息，做好经营预测；
- （3）增强经营灵活性，提高应变能力；
- （4）决策者增强风险意识，使之贯彻到实施决策的过程中。

3. 决策实施过程的监控

- （1）决策者要提高对实施决策过程中实施监控的重要性和必要性认识。
- （2）建立必要的制度是决策实施过程中进行有效监控的保证

提倡经营决策和管理的科学化，建立健全制度是一项重要内容。在决策实施过程中进行监控的必要制度包括汇报制度、检查制度、研究处理问题的制度等。

- （3）在企业中建立对决策实施过程进行监控的工作机构和系统

机构和系统的规模不必很大，应赋予它具备跟踪、监控决策实施的权力。一方面，它可以独立地开展工作；另一方面，它受企业决策层领导，向企业决策层负责。

- （4）企业决策者和领导者要重视员工的意见和建议

企业的决策者、领导者应该善于通过不同的渠道、不同的方式征集员工对实施决策的意见和建议；同时，企业的决策者、领导者也要主动向员工通报决策实施的情况，使处在不同岗位的员工能了解企业的决策实施的进展和遇到的问题，发动员工出主意、想办法。

1. 经验决策有何局限性？科学决策有何特点？科学决策在现代企业经营中将会如何发展？

答：（1）经验决策及其局限性

经验决策，是指依靠个人的经验、知识、才干及其直观判断所进行的决断。决策者的决策行为只以个人的方式出现，也只体现了以个人经验为基础的主观能力。

经验决策是以个人的经验为基础的，它的局限性表现为人在决策过程中的直观的感知性、认识的表面性、观察的局部性、分析的不确定性等。

经验决策的局限性是十分明显的，主要是因为：

第一，人的经验总是有限的。决策者不可能万事躬亲，取得经验，再去进行决策。

第二，人的认识、判断能力是有局限性的。任何人的知识都是有限的，其实践也是有限的，而客观世界的发展变化则是无限的。

第三，经验决策总是以个人的行为方式出现的。决策者受个人的主观意识、性格、品质或各种恩怨、利害关系的制约较大，因而容易根据个人的喜怒哀乐或受周围人的各种偏见影响做出错误的判断，导致决策的失误。

第四，经验决策只着眼于短期的行为目标，只着重眼前的利益，而且与决策者个人的利益相关。

（2）科学决策及其特点

科学决策是指人们为了达到某个或若干期望的目标，在充分掌握决策信息的基础上，用科学的理论和方法来制定并评估各种行动方案，从中选择最优方案的过程。它是在第二次世界大战后，吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机科学等学科的内容而发展起来的。

现代的科学决策活动具备以下一些主要特点：①科学的预测研究；②多方案比较；③定量分析与定性分析相结合；④强调运用现代决策的各种科学方法和技术手段；⑤依靠咨询系统；⑥决策程序科学化。

（3）科学决策的发展趋势

自20世纪60年代以来，决策的理论和实践都获得了巨大的发展。特别是进入到20世纪90年代，新技术革命的挑战遍及世界各地，各国企业面临的内外经营环境都已经或正在发生深刻的变化，现代决策科学受到了高度重视，并在实践中出现了一系列新的发展趋势。主要表现在以下几方面：①决策目标由单目标决策向多目标决策发展。②决策形式由个人决策向团队决策发展。③决策重点由企业的管理业务决策向战略决策发展。④决策标准由最优性向满意性发展。⑤决策方法由硬技术向“硬”、“软”技术结合的方向发展。

2. 经营决策有哪些重要原则和类型？

答：经营决策的重要原则和类型分别为：

（1）经营决策的重要原则

①信息原则。信息是企业进行决策的前提和基础，信息准确、完整、及时，是科学决策的必要条件。

②预测原则。企业的任何决策都包含着对未来的预测。决策必须建立在预测的基础上，才具有可靠性。

③选优原则。决策要从两个以上的不同方案中，经过分析对比，选出最优方案。对比选优是决策的关键步骤，是从比较到决断的过程。通过比较，择出最优方案。

④可行原则。可行是指决策符合科学、符合主客观条件、经过充分努力可以达到或实现。

⑤反馈原则。反馈的目的，在于对决策所导致的后果进行调整。决策要在不断反馈中及时修正，在反复的修正中逐步完善。

（2）经营决策的类型

①按照决策问题的重要性和所涉及的管理层次分

a.战略决策。是指事关企业未来发展的全局性、长期性的重大决策。这种决策旨在确定企业长远发展方向，提升企业经营效能，使企业整体的经营活动与外部环境变化保持动态协调。战略决策一般是由企业高层管理者所做出的，故又称高层决策。

b.管理决策。是指为实施战略决策，企业在研发、生产、营销各环节，人、财、物各要素等方面所做出的战术性决

策。这种决策旨在提高企业的管理效能，以实现企业内部各环节的高度协调和各要素资源的有效利用。管理决策具有指令化、量化的特点，其正确与否关系到战略决策的顺利实现，一般由企业中层管理者做出，故又称中层决策。

c.业务决策。是指在企业日常生产管理活动中所做出的、旨在提高生产效率和工作效率，合理组织生产过程的决策，一般由企业基层管理者做出，故又称基层决策。

②按照决策问题发生的重复性和解决问题的经验成熟程度分

a.程序性决策。是指那些经常重复出现的决策，有预定的处理程序和处理规则。

b.非程序性决策。是指那些对不重复的或很少重复发生的问题所做出的决策，事先难以确定处理程序和处理规则。

③按照决策问题所处的状态分

a.确定型决策。是指决策者对实现决策目标的每个决策行动方案为了可能的各种情况（自然状态）及其后果都十分清晰，十分明确的决策。

b.风险型决策。是指决策问题面临的未来各种自然状态的发生是随机的，但决策者可根据相关情况的历史推进资料或实验测试等，估计出各种自然状态的概率，并依大小进行分析计算后做出抉择的那种决策。

c.不确定型决策。是指决策问题面临的未来各种自然状态的发生是不确定的，决策者无法估计出各种状态发生的概率，必须依据决策者的偏好、经验和态度做出抉择的那种决策。

④按照经营决策的内容分

按照经营决策的内容，经营决策可以分为生产决策、计划决策、产品开发决策、技术引进决策、投资决策、资源开发利用决策、价格决策、成本决策、市场销售决策、财务决策和组织人事决策等。

3. 经营决策程序有哪些步骤？各阶段中的重要工作内容有哪些？

答：经营决策的程序可以划分为五个阶段或步骤：

（1）阐明问题

阐明问题是为了确定决策目标。决策目标是进行企业经营决策的前提，也是企业经营决策的起点。

①发现和提出问题。

a.要搞清楚什么是问题。从决策的观点来说，问题是指客观事物发展的实际状态和应有状态之间的差距，是事物发展的矛盾表现。

b.问题界定。包括四方面的内容：问题是什么，即事件本身所包含的内容；问题发生的地点；问题发生的时间；问题涉及的范围。

c.分析产生问题的原因。通过分析比较，排除可能性很小的原因，挑选其中可能性很大的原因，再进行查证落实。

②收集信息。应用调查研究进行相关信息的收集。大致可分四个阶段进行，即：准备阶段、调查阶段、总结阶段和跟踪阶段。

③提出决策目标。确定决策目标是决策的关键性工作。决策目标偏离，导致方案选错，必将招致不良后果。

④选定评价指标。为了衡量方案的优劣，需确定一个（组）评价指标。根据指标排出各方案的优先次序。

⑤明确约束条件。约束条件是对备选方案、后果和目标的限制。只有不直接或间接违反约束条件的方案，后果和目标才能看作是可行的。

（2）谋划备选方案

①方案提出。一般做法如下：

a.轮廓设想。它要求决策人从不同角度和途径去设想实现目标的方案，以供选择。畅谈会和对演法是两种较好的创新组织形式。

b.精心设计。即在轮廓设想的基础上，对方案的优劣进行论证，对方案的细节进行设计，对方案实施效果做出预测。方案的精心设计是方案选择的依据。如果不对各种方案的优劣做出论证，不对各种方案的实施效果做出预测，就无法进行对比择优。

②备选方案应具备的特性。作为备选方案应具备的特性包括：强壮性（抗干扰性）；适应性；可靠性；可操作性。

（3）环境预测

环境指的是决策人无法控制的自然、经济、社会和技术未来状态。预测是根据已知事件去推测和预计未知事件。预测是探讨未来，是推测与未来有联系的不确定性。

（4）建模和预计后果

每种备选方案都相应有一系列后果。这些后果通过社会、经济和技术等方面的指标加以衡量。本阶段的首要目标便是确定应该预计哪些后果？其中哪一项最重要？后果的作用时期该考虑多久？

选定后果项目后，便可着手建立一个或多个模型预计行动和后果指标之间的关系。后果预计大都以直感判断（或称之为隐性思维模式）为基础。建立清晰的逻辑推理模型，用表格、图形、数字、数学关系或计算机程序来表达行动和后果之间的关系。

（5）评价与选择方案

① 确定评价指标。最优方案应是最能满足技术上的先进性、经济上的合理性、生产上的可行性这三个方面的要求。

② 选择评价方法。对方案进行评价的方法大致有以下三类：经验判断法。根据以往的经验 and 资料做出决断；数学分析法。借助于数学模型找出最优方案；试验法。依据试验中取得的数据来做出判断。

③ 方案排序。根据评价指标，应用选定的评价方法对各方案进行评定，并排出优劣顺序。

④ 选择方案。决策者根据评价结果选择一个满意的方案。

4. 在经营决策的每一步骤中，各有哪些方法？请简要说明这些方法的基本步骤。

答：经营决策各个阶段都适用的方法主要有：

（1）阐明问题的方法——结构模型化技术

结构模型化技术是应用有向连接图来描述系统各要素间的关系，以表示作为要素集合体的系统模型，

结构模型化技术总是以一批要素开始的，系统要素的选择是建立在个人或小组成员的经验、讨论和文献检索的基础上的。结构模型化技术已有多种方法可供应用

解释结构模型法是把复杂的系统分解为若干子系统，利用人们的实践经验和知识，以及计算机的帮助，最终将系统构造成一个多级递阶的结构模型。其建模步骤是：① 有关专家与决策人员一起讨论，选择确定有关元素，建立邻接矩阵。

② 建立可达矩阵。③ 推断可达矩阵。④ 划分可达矩阵。⑤ 缩简可达矩阵。⑥ 绘出递阶有向图，构造结构模型。

解释结构模型属于概念模型，它可以把模糊不清的思想、看法转化为直观的具有良好结构关系的模型。它可以在确定目标、评价选择方案等决策程序中得到应用。

（2）谋划方案的方法——头脑风暴法

头脑风暴是通过专家间的相互交流，在头脑中进行智力碰撞，产生新的智力火花，使专家的论点不断集中和精化。头脑风暴法是吸收专家参加的创造性思维活动。在采用头脑风暴法组织专家会议时，应遵守如下原则：

① 严格限制问题范围，明确具体要求，以便注意力集中。

② 不能对别人的意见提出怀疑和批评，要研究任何一种设想，而不管这种设想是否适当和可行。

③ 发言要精练，不要详细论述。冗长的发言将有碍产生一种富有成效的创造性气氛。

④ 不允许参加者用事先准备好的发言稿，提倡即兴发言。

⑤ 鼓励参加者对已经提出的设想进行改进和综合，为准备修改自己设想的人提供优先发言。

⑥ 支持和鼓励参加者解除思想顾虑，创造一种自由的气氛，激发参加者的积极性。

（3）德尔菲法

德尔菲法具有匿名性、多轮次反馈、统计性的特点，能有效地排除专家相互之间的心理干扰，独到地发挥集体智慧，省时省资金，应用较为广泛。

德尔菲法的基本程序为：

① 确定决策评价的题目。决策评价的题目就是所要研究和解决的问题，是决策的中心和目的。题目要具体明确，大的问题可以分成几大块主题。

② 选择专家。要物色一批对问题领域有很深造诣的专家。德尔菲法拟选的专家是指在该领域从事10年以上技术工作的专业人员。专家人数一般以10—15人为宜。对一些重大问题，

③ 制定调查询问表。调查询问表中所列的询问项目要紧紧围绕决策评价的题目，应少而精。为了使专家全面了解情况，在调查表之前要用文字对决策评价的目的、任务和作用进行说明。在制定调查询问表时还应向专家提供背景资料，提出问题时要避免组合事件，用词要确切。

④ 询问过程。经典的德尔菲法分四轮进行。第一轮，把调查询问表函发给各位专家。第一轮的调查表不带任何框框，只提出问题主题。要求专家围绕主题尽可能多地发表看法和意见。第二轮，组织者把第一轮的调查表进行综合整理，归并同类事件，排除次要事件，提出更为明确的意见，做出第二轮的调查表发给每个专家。专家对第二轮的调查表所列的每个事件做出评价，并阐明意见。第三轮，把第二轮的结果进行统计整理。整理出多种意见，不要具体说明是谁的意见，让专家重新考虑自己的意见并充分陈述理由。第四轮，在第三轮统计的基础上，专家们再进行询问，组织者进行统计资料的整理。

⑤ 做出结论。在反馈多次、取得了大致一致的意见，或对立的意见已经非常明显以后，就停止提问题，把资料整理出来，做出决策评价的结论。

③ 确定型决策方法——盈亏平衡分析

盈亏平衡分析是通过对业务量（产量、销售量、销售额）、成本、利润三者相互制约关系的综合分析。以预测利润、控制成本的一种确定型决策方法。它是利用成本特性来指明企业获利经营的业务量界限，从而达到决策控制的作用。

产量和成本及收益的这种关系用平面坐标图表示就称为盈亏平衡图，变动成本加上固定成本是总成本，只有当销售收入大于总成本时方能盈利，而当销售收入小于总成本时就将亏损。在临界点E，销售收入等于总成本，没有盈利也无亏损。E点称为盈亏平衡点，所对应的产量为临界产量，其计算公式为：

$$\text{临界产量} = \frac{\text{总固定成本}}{\text{单位产品售价} - \text{单位产品变动成本}}$$

但是，盈亏平衡分析的方法具有一定的局限性，它假定各种费用、产量和收入之间存在一种线性关系，而实际上只有在产量变动范围很小时此假定才成立。此外，它假定固定成本不变，是一个静态模型，因此仅在相对稳定的情况下才有价值。

（4）随机型决策——决策树方法

决策树方法是一种非常有价值的决策分析工具，尤其是对那些备选方案较多的决策问题，或者是多阶段决策，运用决策树方法更为方便，它能形象地表达出各个阶段的决策与整体决策的前后关联与相互影响。

（1）决策树构成要素。决策树是由一些方框、圆圈、三角形、线条以及菱形等符号组成的树状图，用以描述决策问题的内在逻辑结构。

决策树分析的一般步骤。

① 明确决策问题结构。根据相关条件画出决策树。

② 确定决策损益值。每个决策方案都可能有的投入或收益，需在决策树各方案分枝上标明该分枝所发生的费用或收益。

③ 确定各种自然状态及其出现的概率。

④ 评价方案。从右往左逐级计算出各状态节点的期望收益值，保留期望收益最大的方案分枝，剪去期望收益小的方案分枝。

（5）不确定型决策

常用的分析方法主要有五种，即乐观法、悲观法、等可能法、乐观系数法和遗憾值法。

① 乐观法。乐观法又叫“大中取大原则”。它是从每一个方案中找出最好情况下的收益值，然后在这些收益值中选取收益值最大的那个方案作为决策方案。

② 悲观法。悲观法又叫“小中取大原则”。它是从每一个方案中找出最坏情况下的收益值，然后在这些收益值中选取收益值最大的那个方案作为决策方案。

③ 等可能法。等可能法又叫“等概率标准”。等可能法的基本思想是假定未来各种自然状态发生的概率相同，选取期望值最大的方案。

④ 乐观系数法。乐观系数法又叫“折中法”，是介于乐观法和悲观法之间的一种评价方法，既不乐观也不悲观，而是采取一个折中标准，引入一个乐观系数 a 来计算方案的期望收益值。

⑤ 遗憾值法。遗憾值法又叫“最小后悔值法”。其基本思想是：决策者制定决策后，如果情况不能符合理想，必将感到遗憾。把每种自然状态下的最大收益值作为理想值，用每一种方案在该自然状态下的收益值与理想值的差来度量该方案的后悔程度。因而每一个收益值都对应着一个遗憾值，选取各方案的最大遗憾值进行比较，最大遗憾值最小的方案为最优方案。

第十章 市场营销管理

10.1 复习笔记

一、市场营销概述

1. 市场与市场营销

(1) 市场的内涵

市场是市场主体交换关系的总和。要完成一个交换行为有很多要素，包括交易双方、可交换的商品、可接受的价格、售后服务等，是一个“总和”的概念。

从市场营销的角度来看，对于既定的商品，市场包含三个要素：有某种需要的人、为满足这种需要的购买能力和购买意愿。用公式来表示就是：

$$\text{市场} = \text{人口} + \text{购买力} + \text{购买意愿}$$

(2) 市场的特征

① 开放性。市场经济体制下的市场是充分开放的，即向所有的商品生产者、经营者和购买者开放，向各种产权形式的企业开放，向全部社会资源要素开放，向各个行业、地区和国家开放。任何性质、规模和形式的企业都可以自由参与市场活动。

② 多元性。现代市场是一个多元化的完备体系，不仅可供交换的商品种类多种多样，而且参与市场活动的主体、交易方式、交易手段也是多元的。

③ 自主性。市场经济活动的主体是企业。企业作为独立的利益主体单位，拥有法定的自主权利，包括有权根据市场需求自主决策投资方向和生产经营活动，自主调整产品结构和经济结构，自主设置内部管理机构，自主决定利益分配方式。

④ 竞争性。平等进入、公平竞争，是市场运行的基本原则。

(3) 市场营销的概念

市场营销既包括宏观的市场营销，也包括微观的市场营销。宏观的市场营销是指一个国家对市场的调控行为，国家通过颁布、实施一系列的法律、法规、政策对市场进行调控。微观的市场营销则是指企业的市场营销，本章是从企业的角度来阐述市场营销的。它有多种表述：

1985年美国市场营销协会的定义是：市场营销是关于构思、货物和服务的设计、定价、促销和分销的规划与实施过程，目的是创造能实现符合个人和组织目标的交换。

菲利普·科特勒的定义是：“市场营销是致力于通过交换过程满足需要和欲望的人类活动。”

(4) 市场营销管理的概念

市场营销管理是指为了实现企业目标，创造、建立和保持与目标市场之间的互利交换关系，而对设计方案的分析、计划、执行和控制。它包括市场机会识别、选择细分市场、制定营销战略、设计营销战术以及实施并控制营销计划等，如图10-1所示。

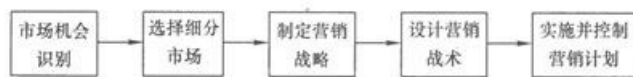


图10-1 市场营销管理过程

2. 市场观念的演变

(1) 生产观念

指导企业经营活动的最古老的观念之一，盛行于19世纪下半期至20世纪初期。该观念认为，对于企业来说，只要把产品生产出来就能立刻卖掉，所以企业的中心任务是扩大生产，提高生产效率以生产出更多的产品。

(2) 产品观念

产品观念认为，只要产品的质量上乘，具有其他产品所无法比拟的优点和特征，就会受到消费者的欢迎，消费者也愿

意花更多的钱去购买优质产品。

（3）推销观念

推销观念（或称销售观念）产生于20世纪20年代末至50年代前，是为许多企业所采用的另一种观念，表现为“我卖什么，顾客就买什么”。

（4）市场营销观念

市场营销观念是一种全新的经营哲学，是第二次世界大战以后在美国新的市场形势下形成的，并相继盛行于日本、欧洲各国。它是以消费者为中心，一切为了满足消费者需求的现代市场营销观念。

（5）社会市场营销观念

社会市场营销观念是对市场营销观念的修改和补充。社会市场营销观念认为，企业的任务是确定各个目标市场的需要、欲望和利益，并以保护或提高消费者和社会福利的方式，比竞争者更有效、更有利地向目标市场提供能够满足其需要、欲望和利益的物品或服务。社会市场营销观念要求市场营销者在制定市场营销政策时，要统筹兼顾三方面的利益，即企业利润、消费者需要的满足和社会利益。

3. 市场营销理论的新发展

（1）4P—6P—11P—4I—4C—4R理论

① 4P理论。麦卡锡（McCarthy）教授在其《营销学》中最早提出了这个理论。4P即为产品（product）、定价（price）、地点（place）、促销（promotion）。

4P理论的基本思想是：企业在制定产品策略的同时，就要考虑制定产品、价格、分销、促销等策略，并反复考虑其相互影响，组成整体策略，以合适的产品、合适的价格、合适的分销渠道、合适的促销手段，把产品送到合适的用户手中，以取得最大的经济效益。

它的特征是：可控性、系统性、合理性、动态性。

② 6P—11P理论。科特勒于1986年在4P的基础上提出了两个附加的P——权力（power）与公共关系（public relation），形成“6P”理论。该理论认为，外部环境也不是完全不可改变的，企业通过营销努力可以改变一些外部环境。

随着对营销战略计划过程的重视，科特勒又提出了战略营销计划过程“5P”：探查（probe），即探索，就是市场调研，通过调研了解市场对某种产品的需求状况如何，有什么更具体的要求；分割（partition），即市场细分的过程，按影响消费者需求的因素进行分割；优先（priorities），即选出本企业的目标市场；定位（position），即为自己生产的产品赋予一定的特色，在消费者心目中形成一定的印象，或者说就是确立产品竞争优势的过程；员工（people），“只有发现需求，才能满足需求”，这个过程要靠员工实现。此“5P”加上之前的“6P”，即“11P”理论。

③ 4I理论。以“互动”为核心的网络时代营销的“4I模型”是指：individual gathering，个体的聚集；interactive communication，互动的沟通；inside或in，在里面；I，即“我”的个性化。

④ 4C理论。进入网络营销时代，4P营销策略正悄悄地发生变化，演变为新的营销组合4C，它发展了4P，即从“顾客解决方案（customer solution）、顾客成本（customer cost）、方便（convenience）、沟通（communication）”等方面更多地考虑消费者利益。

⑤ 4R理论。4R理论以关系营销为核心，重在建立消费者忠诚。它阐述了四个全新的营销组合要素：

① 关联（relevancy）。一个公司生存与发展的终极目标仍然是获得利润，因而成功的或者成熟的销售人员会寻找到公司的产品与顾客的需要两者之间的关联性。

② 反应（reaction）。在销售中注重价值而淡化价格，全面分析顾客支付的成本，及时追踪顾客的反应。

③ 关系（relationship）。不仅建立全方位的销售渠道，更为顾客提供便利，进而与顾客建立良好的互动关系。

④ 回报（return）。注重与关键顾客进行及时沟通、吸引他们的注意力并使其成为回头客，以期获得更多的顾客回报。

（2）顾客让渡价值（customer delivered value）

顾客让渡价值是指顾客总价值（total customer value）与顾客总成本（total customer cost）之间的差额部分。顾客总价值是指顾客从给定产品中期望得到的全部利益，包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值。顾客总成本则是顾客在购买商品和服务过程中所耗费的货币、时间、体力和精神成本。

顾客让渡价值理论要求经营者给顾客带来一份惊喜的价值，要提高顾客总价值，降低顾客总成本。

（3）关系营销

关系营销是指把营销活动看成是一个企业与消费者、供应商、分销商、竞争者、政府机构及其他公众发生互动作用的过程，其核心是建立和发展与这些公众的良好关系。

（4）文化营销

文化营销强调的是企业的理念、宗旨、目标、价值观、企业精神等文化元素，其核心是理解人、尊重人、以人为本，调动人的积极性与创造性，关注人的社会性。

在文化营销的观念指引下，企业的营销活动一般奉行以下两个原则：给予产品、企业、品牌以丰富的个性化的文化内涵；强调企业中的社会文化与企业文化，而非产品与市场的努力，从文化的角度、人的地位来考虑和检验公司的经营方针。

（5）服务营销

服务营销是企业在充分认识消费者需求的前提下，为充分满足消费者需求而在营销过程中所采取的一系列活动。服务营销作为一种营销组合，其要素包括：

- ① 产品。主要是提供服务的范围、质量、水平、品牌以及售后服务等。
- ② 定价。主要是价格水平、折让、佣金、付款方式和信用。
- ③ 地点（渠道）。提供服务者的所在地以及他自身的边缘可达性都是影响服务市场营销的重要因素。
- ④ 促销。广告、人员推销等。
- ⑤ 人员。在服务企业担任生产或操作性角色的人。
- ⑥ 有形展示。将会影响消费者对于一家服务企业的评价。
- ⑦ 过程。服务是一个过程，往往需要消费者（用户）参与。

（6）整合营销

整合营销又称“整合营销传播”（integrated marketing communication，简称IMC）。菲利普·科特勒在《营销管理》一书中从实用主义角度揭示整合营销实施的方式，即企业里所有部门都为了顾客利益而共同工作。

整合营销包括两个层次的内容：① 不同营销功能——销售、广告、产品管理、售后服务、市场调研等必须协调；② 营销部门与企业其他部门，如生产部门、研究开发部门等职能部门之间的协同。

整个营销传播的中心思想是，通过企业与消费者的沟通满足消费者需求，并以此为导向，确定企业统一的促销策略，协调使用各种不同的传播手段，发挥不同传播工具的优势，从而使企业的促销宣传实现低成本策略化与高强冲击力的要求，形成促销高潮。

（7）绿色营销

指企业在生产经营过程中，将企业自身利益、消费者利益和环境保护利益三者统一起来，以此为中心，对产品和服务进行构思、设计、制造和销售，并以绿色文化为价值观念，以消费者的绿色消费为中心和出发点的营销观念、营销方式和营销策略。它要求企业在经营中贯彻自身利益、消费者利益和环境利益相结合的原则。

（8）网络营销

即是以互联网作为手段进行营销。网络营销包含的内容很广，主要有：网上市场调查、网上消费者行为分析、网络营销策略制定、网上产品和服务策略、网上价格营销策略等。

（9）直复营销

美国直复营销协会认为：直复营销是一种为了在任何地方产生可度量的反应或达成交易而使用一种或多种广告媒体的相互作用的市场营销体系。

直复营销的载体主要有网络营销、电话营销、直接邮寄营销、目录营销等。

（10）数字化整合营销

数字化整合营销的实质是客户战略，其活动都是围绕着客户来展开的。数字化整合营销可以概括为“一四二”模式：一个中心即客户占有率，四个手段即营销技术数字化、客户关系互动化、产品服务定制化和沟通响应适时化，二个目标即实现企业利润和满足顾客需要。

（11）交叉营销

交叉营销通过把时间、金钱、构想、活动或演示空间等资源整合，为任何企业，包括家庭式小企业、大企业或特许经营店提供一个低成本的渠道，去接触更多的潜在客户。交叉营销的实质是在拥有一定营销资源的情况下向自己的顾客或者合作伙伴的顾客进行的一种推广手段，这种营销方法最大的特点是充分利用现有资源。在两个具有相关用户需求特点的企业间开展交叉营销，能使各自的潜在用户数量明显增加而不需要额外的营销费用。

二、市场分析

1. 市场营销环境

市场营销环境是指与企业营销活动有潜在关系的所有外部力量和相关因素的集合，它是影响企业生存和发展的各种外部条件。

市场营销环境主要包括两方面的构成要素：

（1）微观环境要素（可控因素），即与企业紧密关联，直接影响其营销能力的各种参与者包括企业的供应商、营销中间商、顾客、竞争者以及社会公众和影响营销管理决策的企业内部各个部门。

（2）宏观环境因素（不可控因素），即影响企业宏观环境的巨大社会力量，包括人口、经济、政治、法律、科学技术、社会文化及自然地理等多方面的因素。微观环境直接影响和制约企业的市场营销活动，而宏观环境主要以微观营销环境为媒介间接影响和制约企业的市场营销活动，如图10-2所示。

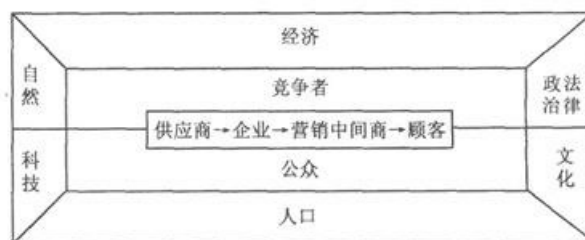


图10-2 市场营销环境

2. 市场营销环境SWOT分析

SWOT分析法有两个基本的组成部分，分别是机会与风险（OT）分析、优势与劣势分析（SW）。它们仿佛是企业的两个报警器，时刻提醒着企业注意其面临的机遇和挑战。

3. 消费者购买行为

（1）消费者市场需求的特点及影响因素

消费者市场需求是指城乡居民、社会集团在市场上获得必要生活资料的有支付能力的愿望和要求。

影响消费者购买行为的因素主要有：经济（收入）、心理（动机、信念、态度、学习）、社会（社会阶层、相关群体、家庭、社会文化）等。

（2）消费者购买行为分析

指消费者为满足自己的生活需要，在一定购买动机驱使下所进行的购买商品的活动过程。消费者购买过程可分以下几个阶段：

刺激＝唤起需要-信息收集-判断选择-购买决策-购买行为发生-购后评价

4. 生产者市场分析

（1）生产者市场需求的特点

生产者市场需求有着需求的派生性、需求的弹性较小、属于专家型购买、购买的大量性、购买活动花时较长和购买决策的集体性的特点。

（2）生产者购买行为分析

生产资料的购买决策，大体上有直接再购买型、修正再购买型和新任务购买型三种。

三、市场调研与预测

1. 市场调研

(1) 市场调研的内涵

市场调研是指企业为了特定的市场营销目标，通过科学方法有目的地收集和分析有关企业外部环境和经营管理方面的各种信息和资料，为制定适当的市场策略提供依据。

市场调研的内容涉及从营销战略到营销组合的各个方面，其主要内容包括营销环境调研、市场需求预测、顾客调研、竞争对手调研及营销战略和策略决策的调研。

市场调研的类型主要有：普查、重点调查、典型调查、抽样调查等。具体的调查方法包括访问法、留置法、观察法、实验法等。

(2) 市场调研的过程

市场营销调研一般由四个主要的步骤组成，包括确定问题及调研目标、制定调研计划、实施调研计划、调研结果的解释与报告，如图10-3所示。



图10-3 市场营销调研程序

2. 市场预测

(1) 市场预测的内容

市场预测是利用已知的市场资料来推断未知。市场营销预测的内容十分广泛，对市场需求、商品资源、市场占有率、市场价格、产品生命周期、营销效果等都可以进行预测，其中市场需求预测在市场营销预测中占有很重要的地位，因此一般情况下市场营销预测主要是指市场需求的预测。

(2) 市场预测的方法

① 定性预测方法。指依靠决策人员的知识、经验和综合分析能力，对产品未来市场需求的变化做出推断和描述的预测方法。定性预测方法主要有以下几种：

a. 德尔菲法。

b. 集合意见法。指预测组织将有关的管理人员与工作人员召集起来，就市场未来的发展变化发表意见，交换看法，然后由预测人员将各种意见汇总起来，进行综合分析与研究，以形成预测结果的预测方法。

c. 社会调查法。即通过座谈、访问或信件、电话、报表、展览等手段，直接向消费者进行调查，并将调查结果加以分析和综合进行预测的方法。

② 定量预测方法。指通过对经济现象量的方面的描述，来解释经济现象的发展规律或者发展趋势，并在定性分析的基础上，对未来经济发展的程度以及数量关系进行预测的一种方法。

四、STP战略

1. 市场细分 (segmenting)

市场细分是指营销者按照某种标准，将准备进入的某种产品与服务整体市场划分为满足若干不同消费群体的子市场的过程。

市场细分依据的客观基础是购买者对商品需求的差异性和同质性。

市场细分的主要作用是便于企业选择目标市场，在既定的目标市场上制定营销组合策略。

2. 目标市场选择 (targeting)

目标市场选择是指企业在市场细分的基础上，结合市场竞争情况，选择适合自己经营的一个或多个子市场作为自己的目标市场，并为其制定相应的营销策略的过程。

企业在选择目标市场时，通常可采用的策略有如下三种：

(1) 无差异性市场策略

又称无差异性市场营销。无差异市场策略的理论基础是成本的经济性，认为营销就像制造中的大量生产与标准化一

样，缩减产品线可降低生产成本，无差异市场策略能因广告类型和市场研究的简单化而节省费用。然而，无差异市场营销完全忽略了市场需求的差异性，将顾客视为完全相同的群体。

（2）差异性市场策略

企业承认不同细分市场的差异性，并针对各个细分市场的特点分别设计不同的产品与市场营销计划，利用产品与市场营销的差别化占领每一个细分市场，从而获得大销量。

但是，企业资源将被分散于各个细分市场，企业产品的变动成本、生产成本、管理费用、存货成本和营销费用势必随之增加。

（3）密集性市场策略

又称集中性市场营销。明智的企业家宁可集中全力争取一个或少数几个细分市场，而不去把有限的人力、财力、物力分散用于所有的市场。密集性市场策略也有较大的风险性，因为把企业的前途和命运全系于一个细分市场，若该特定目标市场遭遇不景气时，则企业将会受到大的影响，甚至大伤元气。

3. 市场定位（positioning）

市场定位是指勾画企业产品在目标市场即目标顾客心目中的形象，使企业所提供的产品具有一定特色，适应一定顾客的需要和偏好，并与竞争者的产品有所区别。

市场定位包括三个步骤：识别据以定位的可能性竞争优势；选择正确的竞争优势；有效地向市场表明企业的市场定位。

常用的定位方式有避强定位、优势定位、迎头定位、重新定位等。

五、市场营销组合

1. 产品策略

指企业以向目标市场提供各种适合消费者需要的有形和无形产品的方式来实现其营销目标，其中包括与产品有关的品种、规格、式样、质量、包装等可控因素的组合和运用。

（1）产品整体概念

从市场营销的角度来看，产品的概念是多层次的，产品实际上包含了三个层次。

第一个层次是核心产品，这是从产品的使用价值来分析的，是指产品能够提供给消费者的基本效用或益处。

第二个层次是形式产品，这是产品在市场上出现时的具体物质外形，主要表现在五个方面：品质、特征、式样、商标、包装。

第三个层次是附加产品。企业提供与产品使用有关的各种售前、售后服务等，这就是产品的附加产品层次。

（2）产品组合策略

产品组合是指一个企业生产经营产品的结构。产品组合计划在很大程度上是公司战略规划人员的职责。他们必须对公司市场营销人员提供的信息进行评估，以决定哪些产品线需要发展、维持、收获、撤销。产品线则是指使用价值大致相同的产品大类。

（3）产品市场生命周期策略

产品从进入市场到退出市场的全过程在市场营销学中被称为产品的市场生命周期，如图10-4所示。

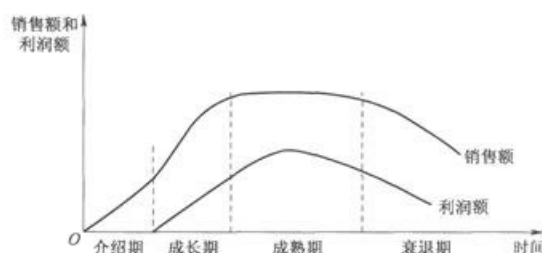


图10-4 产品市场生命周期示意图

① 介绍期。又称引入期，指产品引入市场，销售缓慢增长的时期。该期的特点是产量低、成本高、质量不稳定，又因刚刚推向市场，需要高昂的推销费用，企业处于亏本状态。企业可采取展销、示范、赠送、有奖销售等方式来推销新产

品，广告宣传的重点是商品的性能。

② 成长期。产品被市场迅速接受和利润大量增加的时期。该期的特点是产品销售增长达10%以上，产量提高、质量稳定、成本下降，企业开始盈利，竞争者开始介入。企业营销策略是注重产品差异化，加强品牌的宣传。

③ 成熟期。因为产品已被大多数的潜在购买者所接受而造成的销售增长减慢的时期。该时期的特点是产品销售达到饱和状态，利润稳定或下降。企业应注重形象的宣传，可采取市场渗透策略，发展新用户，巩固老用户。领先企业还可采取降价策略保卫市场占有率。

④ 衰退期。销售下降的趋势增强和利润不断下降的时期。企业要及时掌握衰退的信号，果断做出决策，可选的方案是甩卖、转移目标市场等。

（4）品牌策略

品牌包括商标、商号、厂商标志等，是区别一个商品或服务的标志。品牌注册后即成为注册商标，是一种知识产权，受到法律保护。使用品牌对企业有如下好处：

- ① 有利于宣传和推销产品；
- ② 有利于订单处理和对产品的跟踪；
- ③ 保护产品的某些独特特征免于被竞争者模仿；
- ④ 为吸引忠诚顾客提供机会；
- ⑤ 有助于市场细分；
- ⑥ 有助于树立产品和企业形象。

品牌策略主要有：统一品牌、个别品牌、家族品牌、借牌策略等。

（5）包装策略

包装分为储运包装和销售包装。储运包装是指产品储存、辨认和运输时所必需的包装。包装策略主要针对销售包装。销售包装分为两个层次，第一层次是指最接近产品的容器；第二层次的包装是指保护第一层次包装的材料，当产品使用时，它即被丢弃。

包装策略主要有：统一包装、个别包装、馈赠包装、再使用包装、一揽子包装、拆零包装等。

包装的基本原则是：适用、美观、经济。

（6）新产品开发策略

企业只有不断开发新产品，才能满足人们不断增长的需求，企业才有发展后劲。根据消费者的创意开发出的新产品容易获得市场支持，从而减少产品开发的風險。

2. 价格策略

（1）价格的构成

价格是商品价值的货币表现，是商品与货币的交换比例。

（2）影响价格的因素

影响产品定价的因素主要有：产品成本，市场供求量，国家的价格政策、法律、法规，消费者心理，竞争者，货币投放量，经济周期等。

（3）定价方法

① 成本导向定价。分为总成本加成定价法与变动成本加成定价法。

总成本是企业生产产品时花费的全部成本，包括固定成本与变动成本两部分。总成本加成定价法就是以单位产品的总成本加上一定比例的利润作为产品的价格。其公式为：

$$\text{单价} = \text{单位成本} \times (1 + \text{成本加成率})$$

变动成本加成定价法也称为边际贡献定价法，即在定价时只计算变动成本，而不计算固定成本，在变动成本的基础上加上预期的边际贡献来对产品定价。

② 需求导向定价。即以产品或服务的市场需求状况为主要依据，综合考虑企业的生产成本和市场竞争状况，制定或调整营销价格的方法。

a. 习惯定价法。这是企业依据长期被消费者接受的已经成为习惯的价格来定价的方法。

b. 可销价格倒推法。产品的可销价格即为消费者或进货企业习惯接受和理解的价格。可销价格倒推法就是企业依据消费者可接受的价格或进货企业愿意接受的利润水平来确定其产品销售价格或出厂价格的定价法。

c. 理解定价法。这是企业根据买主对产品或服务项目价值的感觉而不是卖方的成本来制定价格的定价方法。

d. 需求弹性定价法。需求弹性表明了产品的价格变动与销量之间的关系，当企业要提高价格或者降低价格时就可以采用需求弹性定价法。

③ 竞争导向定价。即以同类产品或服务的市场竞争状况为依据，根据竞争状况确定是否参与竞争的定价方法就称为竞争导向定价法。主要有：

a. 随行就市定价法。即以行业的平均价格水平或竞争对手的价格为基础制定产品价格。

b. 竞争价格定价法。与通行价格定价法相反，即为参与市场竞争而主动变动产品价格的定价方法，一般为实力雄厚或产品独具特色的企业所采用。

c. 密封竞标定价法。主要在投标、竞标交易时采用的方法。在同质同类产品之间，价格相对低的产品更有竞争力。

(4) 定价策略

① 新产品定价策略

a. 撇脂定价策略。企业把一部分消费者作为它的目标顾客群，利用高收入阶层愿意比别人支付更高价格这一情况，制定一个比较高的价格，以获得高额利润，待满足了高收入阶层的需求之后，再逐步降低销价。其优点是高价带来高额利润，能较快地收回投资；缺点是过早引起竞争。其适用条件是：该产品与竞争品差异较大；不容易被仿造或有专利保护；需求的价格弹性较小。

b. 渗透定价策略。把商品价格定在相对较低的水平上，以便新产品迅速进入市场，取得市场的主动权，以获取长期利润最大化。其缺点是投资回收期过长，风险大。其适用条件与撇脂定价策略相反。

c. 满意价格策略。企业将产品价格定在高价和低价之间，兼顾生产者和消费者利益，使两者都能满意的价格策略。实行这一策略的宗旨是在长期稳定的增长中获取平均利润，因此这一策略为广大企业所重视。

② 心理定价策略。指针对消费者的不同消费心理，制定相应的商品价格，以满足不同类型消费者的需求的策略。

a. 尾数定价策略。尾数定价又称零头定价，是指企业针对消费者的求廉心理，在商品定价时有意定一个与整数有一定差额的价格。这是一种具有强烈刺激作用的心理定价策略。

b. 整数定价策略。整数定价与尾数定价相反，针对的是消费者的求名望、求方便心理，将商品价格有意定为整数。由于同类型产品生产者众多，花色品种各异，在许多交易中，消费者往往只能将价格作为判别产品质量、性能的指示器。同时，在众多尾数定价的商品中，整数能给人一种方便、简洁的印象。

c. 习惯性定价策略。某些商品需要经常、重复地购买，因此这类商品的价格在消费者心理上已经定格，成为一种习惯性的价格。

d. 声望定价策略。消费者一般都有求名望的心理，根据这种心理行为，企业对有声望的商品制定比市场同类商品价高的价格，即为声望定价策略。

e. 招徕定价策略。招徕定价又称特价商品定价，是一种有意将少数商品降价以招徕顾客的定价方式。商品的价格定得低于市价，一般都能引起消费者的注意，这是适合消费者求廉心理的。

③ 折扣定价策略。指通过减少一部分价格以争取顾客的策略，即用降低定价或打折扣等方式来争取顾客购货的一种售货方式。主要有以下几种策略：

a. 数量折扣策略。指根据代理商、中间商或顾客购买货物的数量多少，分别给予不同折扣的一种定价方法。

b. 现金折扣策略。又称付款期限折扣策略，是在信用购货的特定条件下发展起来的一种优惠策略，即对按约定日期付款的顾客给予不同的折扣优待。

c. 交易折扣策略。指企业根据各类中间商在市场营销中担负的不同功能所给予的不同折扣，又称商业折扣或功能折扣。

d. 季节性折扣策略。指生产季节性商品的企业，对在销售淡季采购的买主所给予的一种折扣优待。

e. 推广让价策略。推广让价是生产企业对中间商积极开展促销活动所给予的一种补助或降价优惠，又称推广津贴。

f. 运费让价策略。运费让价是生产企业为了扩大产品的销售范围，对远方市场的顾客让价以弥补其部分或全部运费。企业对远方市场一般都采用运费让价策略。

3. 分销渠道策略

分销渠道是指产品从生产者向消费者转移时所经过的通路，是流通领域中联系生产者、中间商、消费者的纽带，反映着他们的经济关系和利益。

（1）制定渠道策略

制定渠道策略主要分为两个步骤：

① 自己销售还是中间商销售。企业首先考虑要不要中间商。如果要中间商，选择什么样的分销商？影响渠道选择的因素主要有：产品特点、企业的销售能力、中间商的条件等。

② 确定渠道模式，选择分销商。

如确定选择中间商，就要考虑选择什么样的中间商。可设立几个指标对备选的中间商进行打分选优。

（2）设计渠道系统

① 设计渠道长度。经过的层次多的分销渠道称为长渠道，经过层次少的渠道称为短渠道。

② 设计渠道宽度。分销渠道的宽度是指一个分销渠道的每个层次中，使用同种类型中间商的多少。各个层次中使用中间商多的渠道称为宽渠道，反之则为窄渠道。

渠道的宽度策略通常有广泛分销、选择分销、独家分销。

（3）实施渠道管理

渠道策略的重点是生产者与中间商、消费者的协调问题。

① 激励渠道成员。利用适当的方法调动渠道成员的积极性。

② 化解渠道冲突。

③ 窜货的管理。预防和处理恶性窜货的对策有：

- a. 选择好的经销商。
- b. 创造良好的销售环境。
- c. 制定完善的销售政策。
- d. 培养和提高经销商忠诚度。
- e. 利用技术手段配合管理。

④ 进行渠道整合。通过整合渠道资源，为各个渠道成员提供更高的价值，获取更高的渠道效率。

4. 促销策略

（1）促销的含义

促销是指企业以各种有效的方式向目标市场传递有关信息，以启发、推动或创造对企业产品和劳务的需求，并引起购买欲望和购买行为的综合性策略活动。促销的实质是沟通信息，沟通感情，使销售行为发生。

① 促销方式。根据人员使用情况，促销方式可以分为人员推销与非人员推销两大类。人员推销是指通过与用户、消费者直接联系、面谈等方式，介绍或说明有关商品和交易事项的促销方式，它主要包括创造性的推销活动、反复性的推销活动以及援助性的推销活动。非人员推销主要包括广告、宣传、营业推广和公共关系等促销方式。

② 促销组合。即把各种促销方式有机整合形成整体策略。各种促销方式各有其特点，适应于不同企业、不同产品、不同时机、不同场合的促销需要。

（2）人员销售策略

① 人员推销及其特点。人员推销是指企业通过派出销售人员与一个或一个以上可能成为购买者的人交谈，作口头陈述，以推销商品，促进和扩大销售。人员推销是销售人员帮助和说服购买者购买某种商品或劳务的过程。

人员推销有六个特点：

- a. 人员推销可满足推销员和潜在顾客的特定需要，针对不同类型的顾客，推销员可采取不同的、有针对性的推销手

段和策略。

- b. 人员推销往往可在推销后立即成交。
- c. 推销员可直接从顾客处得到信息反馈，如顾客对推销员、产品和企业的态度等。
- d. 人员推销可提供售后服务和追踪，及时发现并解决产品在售后和使用及消费时出现的问题。
- e. 人员推销成本高，所需人力、物力、财力和时间量大。
- f. 某些特殊条件和环境下人员推销不宜使用。

②优秀推销员应具备的条件。推销员应具备一定的素质，有人把这些素质归纳为：要具备外交家的风度、政治家的头脑、宣传家的口才、演员的身段、运动员的体魄。

（3）广告策略

广告是指企业在付出一定的费用以后，通过特定的媒体传播商品或劳务的信息，以促进销售为主要目的的大众传播手段。

常见的广告策略有四大类：产品策略（实体定位策略和观念定位策略）、市场策略（目标市场定位、广告促销策略和广告心理策略）、媒介策略和广告实施策略（广告差别策略、系列策略和时间策略等）。

（4）宣传策略

宣传是指发起者无须花钱，在某种出版媒体上发布重要商业新闻，或者在广播、电视中和银幕、舞台上获得有利的报道、展示、演出，用这种非人员形式来刺激目标顾客对某种产品、服务或商业单位的需求。

（5）营业推广策略

营业推广又称销售促进，是一种配合广告、人员推销的辅助性的销售促进活动，是以唤起短期需求为目的的各种促销形式。

营业推广策略包括：

- ① 营业推广策略目标的确定。即对消费者、中间商和推销员等针对不同对象制定不同的目标。
- ② 选择营业推广形式。如礼品、代价券、有奖销售、赠送（送样品）、交易等。
- ③ 营业推广方案评估、制定与实施。推广方案包括奖励规模、奖励范围、奖励期限及营业推广的总预算。

（6）公共关系策略

① 静态公共关系是指企业上下左右存在着的各种关系；

② 动态公共关系是指企业有意识采取各种行动来改善这种关系，从而营造有利于企业经营的环境，达到对外树立形象、对内加强凝聚力的目的。

公共关系是促销组合的重要组成部分。其实质是着眼于长远利益，和公共关系对象共同发展。

公共关系的日常活动包括：宣传性公共关系、交际性公共关系、进攻性公共关系、维持性公共关系、矫正性公共关系等。

1. 市场的内涵是什么？为什么有多种表达？

答：（1）市场的内涵

①“日中为市，致天下之民，聚天下之货，交易而退，各得其所。”（《易·系辞下》）这是古老的市场写照，它指的是商品交换的场所。

②马克思从社会再生产的角度阐述市场，他认为市场是流通领域，一头连接着生产者，一头连接着消费者（用户）。马克思认为产品放在柜台上或仓库里至多是产品的躯壳，只有通过市场卖掉，才能实现其价值。

③“市场是我们的衣食父母。”这是生产经营者常说的一句话。这里，“市场”指的是消费者（用户）。

④现代意义上的市场可表述为：市场是市场主体交换关系的总和。要完成一个交换行为有很多要素，包括交易双方、可交换的商品、可接受的价格、售后服务等，是一个“总和”的概念。

⑤从市场营销的角度来看，对于既定的商品，市场包含三个要素：有某种需要的人、为满足这种需要的购买能力和购买意愿。用公式来表示就是：

市场=人口+购买力+购买意

（2）市场多种表达的原因

①市场本身在变化，由传统的、狭小的市场到现代化的、广阔的市场，市场的内涵也在发生变化；②角度不同，对市场的理解也就不同，即“横看成岭侧成峰”。

2. 简述市场观念的演变。

答：企业市场观念的演变大体上有以下五种：

（1）生产观念

生产观念是指导企业经营活动的最古老的观念之一，盛行于19世纪下半期至20世纪初期。这个阶段各主要资本主义国家已完成了工业革命，当时的生产效率还不很高，并且工业化促进了城市化的发展，城市人口剧增，从而造成对商品的需求猛增，形成了有利于生产企业的卖方市场。对于企业来说，只要把产品生产出来就能立刻卖掉，所以企业的中心任务是扩大生产，提高生产效率以生产出更多的产品。

（2）产品观念

产品观念认为，只要产品的质量上乘，具有其他产品所无法比拟的优点和特征，就会受到消费者的欢迎，消费者也愿意花更多的钱去购买优质产品。在这种观念的指导下，企业往往把注意力集中于产品的精心生产上，而根本不去考虑市场上消费者是否真正接受这种产品。

（3）推销观念

推销观念（或称销售观念）产生于20世纪20年代末至50年代前，是为许多企业所采用的另一种观念，表现为“我卖什么，顾客就买什么”。它认为，消费者通常表现出一种购买惰性或抗衡心理，如果听其自然的话，消费者一般不会足量购买某一企业的产品，因此，企业必须积极推销和大力促销，以刺激消费者大量购买本企业产品。

这种观念虽然比前两种观念前进了一步，开始重视广告术及推销术，但其实质仍然是以生产为中心的。

（4）市场营销观念

市场营销观念是一种全新的经营哲学，是第二次世界大战以后在美国新的市场形势下形成的，并相继盛行于日本、欧洲各国。第二次世界大战结束后各国经济迅速恢复和发展，20世纪50年代以后出现的新的科技革命，使劳动生产率大幅度提高，生产大幅度增大，市场竞争日益激烈。这时，企业的生存和发展取决于消费者的需要，取决于消费者需要的满足程度，因此，许多企业都提出了“一切为了顾客”、“顾客就是上帝”的口号，从而形成了以消费者为中心，一切为了满足消费者需求的现代市场营销观念。

（5）社会市场营销观念

社会市场营销观念是对市场营销观念的修改和补充。它产生于20世纪70年代西方资本主义出现能源短缺、通货膨胀、失业增加、环境污染严重、消费者保护运动盛行的新形势下。社会市场营销观念认为，企业的任务是确定各个目标市场的需要、欲望和利益，并以保护或提高消费者和社会福利的方式，比竞争者更有效、更有利地向目标市场提供能够满足其需要、欲望和利益的物品或服务。社会市场营销观念要求市场营销者在制定市场营销政策时，要统筹兼顾三方面的利益，即

企业利润、消费者需要的满足和社会利益。

3. 简述STP战略的内容。

答：STP战略，即市场细分（segmenting）、目标市场选择（targeting）和市场定位（positioning）。它属于企业营销的战略层次，是决定企业营销成败的最基本战略。

（1）市场细分

市场细分是指营销者按照某种标准，将准备进入的某种产品与服务整体市场划分为满足若干不同消费群体的子市场的过程。

市场细分依据的客观基础是购买者对商品需求的差异性和同质性。

市场细分的主要作用是便于企业选择目标市场，在既定的目标市场上制定营销组合策略。

（2）目标市场选择

目标市场选择是指企业在市场细分的基础上，结合市场竞争情况，选择适合自己经营的一个或多个子市场作为自己的目标市场，并为其制定相应的营销策略的过程。

企业在选择目标市场时，通常可采用的策略有如下三种：

① 无差异性市场策略

无差异性市场策略也称无差异性市场营销。采用此种策略时，企业对构成市场的各个部分一视同仁，只针对人们需求中的共同点，而不管差异点。无差异市场策略认为营销就像制造中的大量生产与标准化一样，缩减产品线可降低生产成本，无差异市场策略能因广告类型和市场研究的简单化而节省费用。然而，无差异市场营销完全忽略了市场需求的差异性，将顾客视为完全相同的群体。

② 差异性市场策略

采用此种策略时，企业承认不同细分市场的差异性，并针对各个细分市场的特点分别设计不同的产品与市场营销计划，利用产品与市场营销的差别化占领每一个细分市场，从而获得大销量。由于差异性的市场营销能分别满足各顾客群的需要，因而能提高顾客对产品的信赖程度和购买频率。

差异性市场策略使企业资源将被分散于各个细分市场，企业产品的变动成本、生产成本、管理费用、存货成本和营销费用势必随之增加。

③ 密集性市场策略

密集性市场策略也称集中性市场营销。企业应集中全力争取一个或少数几个细分市场，而不去把有限的人力、财力、物力分散用于所有的市场。在一个或几个细分市场上占据优势地位，不但可以节省市场营销费用，增加盈利，而且可以提高企业与产品的知名度，并可迅速扩大市场。

密集性市场策略也有较大的风险性，因为把企业的前途和命运全系于一个细分市场，若该特定目标市场遭遇不景气时，则企业将会受到大的影响，甚至大伤元气。即使市场景气时，有时也会招来有力的竞争者进入同一目标市场而引起营销状况的较大变化，致使企业的盈利降低。

（3）市场定位

市场定位就是勾画企业产品在目标市场即目标顾客心目中的形象，使企业所提供的产品具有一定特色，适应一定顾客的需要和偏好，并与竞争者的产品有所区别。

市场定位包括三个步骤：识别据以定位的可能性竞争优势；选择正确的竞争优势；有效地向市场表明企业的市场定位。

常用的定位方式有避强定位、优势定位、迎头定位、重新定位等。

4. 简述产品市场生命周期各阶段的特点及企业的对策。

答：产品市场生命周期分为四个阶段，即介绍期、成长期、成熟期和衰退期。各阶段的特点及企业的对策分别为：

（1）介绍期。介绍期又称引入期，指产品引入市场，销售缓慢增长的时期。该期的特点是产量低、成本高、质量不稳定，又因刚刚推向市场，需要高昂的推销费用，企业处于亏本状态。企业可采取展销、示范、赠送、有奖销售等方式来推

销新产品，广告宣传的重点是商品的性能。

（2）成长期。产品被市场迅速接受和利润大量增加的时期。该期的特点是产品销售增长达10%以上，产量提高、质量稳定、成本下降，企业开始盈利，竞争者开始介入。企业营销策略是注重产品差异化，加强品牌的宣传。

（3）成熟期。因为产品已被大多数的潜在购买者所接受而造成的销售增长减慢的时期。该时期的特点是产品销售达到饱和状态，利润稳定或下降。企业应注重形象的宣传，可采取市场渗透策略，发展新用户，巩固老用户。领先企业还可采取降价策略保卫市场占有率。

（4）衰退期。销售下降的趋势增强和利润不断下降的时期。企业要及时掌握衰退的信号，果断做出决策，可选的方案是甩卖、转移目标市场等。

5. 简述新产品定价策略。

答：常见的新产品定价策略有三种：

（1）撇脂定价策略。企业把一部分消费者作为它的目标顾客群，利用高收入阶层愿意比别人支付更高价格这一情况，制定一个比较高的价格，以获得高额利润，待满足了高收入阶层的需求之后，再逐步降低销价。其优点是高价带来高额利润，能较快地收回投资；缺点是过早引起竞争。其适用条件是：该产品与竞争品差异较大；不容易被仿造或有专利保护；需求的价格弹性较小。

（2）渗透定价策略。把商品价格定在相对较低的水平上，以便新产品迅速进入市场，取得市场的主动权，以获取长期利润最大化。其缺点是投资回收期过长，风险大。其适用条件与撇脂定价策略相反。

（3）满意价格策略。企业将产品价格定在高价和低价之间，兼顾生产者和消费者利益，使两者都能满意的价格策略。实行这一策略的宗旨是在长期稳定的增长中获取平均利润，因此这一策略为广大企业所重视。

6. 预防和处理恶性窜货的对策有哪些？

答：恶性窜货会导致市场价格混乱，使中间商利润受损，消费者怕吃亏上当而不敢问津，进而损害品牌形象。

预防和处理恶性窜货的对策有：（1）选择好的经销商；（2）创造良好的销售环境；（3）制定完善的销售政策；（4）培养和提高经销商忠诚度；（5）利用技术手段配合管理。

7. 销售人员应具备哪些素质？

答：销售员应具备一定的素质，把这些素质包括：外交家的风度、政治家的头脑、宣传家的口才、演员的身段、运动员的体魄。

归纳起来，销售员应具备的素质包括两个方面：

（1）技能素质

① 观察力。观察是用专业的眼光和知识去细心的观察，通过观察发现重要的信息。

② 分析力。分析与观察密不可分，观察得到信息，分析得出结论。

③ 执行力。执行能力体现的是销售人员的综合素质，更是一种不达目标不罢休的精神。

④ 学习力。作为销售人员所需要接触的知识甚为广泛，从营销知识到财务、管理以及相关行业知识等等。

（2）心理素质

主要包括：① 有着良好的沟通技巧。② 有着强烈的工作欲望。③ 对生活有热情对新生事物接受能力强。④ 从容冷静的头脑。⑤ 微笑和自信。⑥ 持久的耐力。

第十一章 生产与运作管理

11.1 复习笔记

一、生产与运作管理概述

1. 生产与运作管理的概念及发展

生产与运作管理是对生产与运作系统的设计、运行与维护过程的管理，它要对企业的全部生产与运作活动进行计划、组织和控制。

企业的生产与运作活动就是一个“投入—变换—产出”的过程，即投入一定的资源，经过一系列多种形式的变换，使其价值增值，最后以某种形式产出供给满足社会需要的过程。也可以说，是一个社会组织通过获取和利用各种资源向社会提供有用产品的过程。如图11-1所示。



图11-1 生产运作过程示意图

2. 生产运作管理系统的组成

(1) 产品与服务

产品是具有一定使用价值的成品或半成品。服务主要指无形产品。产品和服务应满足用户和市场的需要，即品种对路、质量优良、价格便宜、交货及时。

(2) 生产要素

生产要素包括人（劳动力）、财（资金）、物（土地、建筑物、机器设备、工艺设备）以及信息（计划、工艺图纸、情报等）。

(3) 生产运作过程

生产过程即产品的形成过程或服务的提供过程，也是人力、物力、财力的消耗过程。企业通过生产过程实现生产运作管理目标，以最经济的生产方式对产品的品种、数量、质量、成本、交货期进行具体的计划，并确保实施。

(4) 反馈

反馈是把生产运作过程输出的信息返回到输入的一端，以便对生产运作过程的控制及时提供依据，保证生产运作过程的正常进行和生产计划任务的完成。

3. 生产运作管理的地位和作用

企业是一个有机的整体，企业管理是一个完整的系统，由许多子系统组成，如图11-2所示。

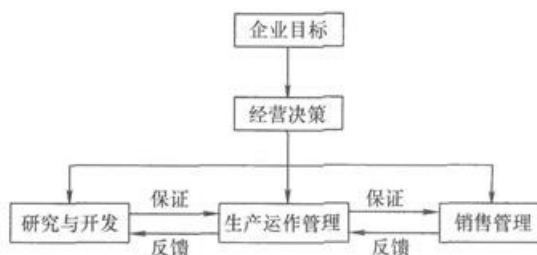


图11-2 企业管理系统关系简图

(1) 生产运作管理是其他管理活动运行的基础

① 与经营决策的关系。在生产运作管理与经营决策的关系中，经营决策处于企业上层的决策性地位，确定了企业的目

标、方针、战略、计划；而生产运作管理则位于企业的中层，处于执行性地位，根据经营决策下达的具体任务，组织生产活动并保证实现。它们之间是决策和执行的关系。

② 与技术开发管理的关系。技术开发为生产运作管理提供设计图纸、先进生产技术、先进制造材料等，是生产运作管理的技术保证和后盾；生产运作管理则为技术开发管理进行的科学实验提供信息和设备。它们在企业管理系统中同处于执行性地位，保持着密切的协作关系。

③ 与销售管理的关系。生产运作管理为销售部门提供适销对路的产品和零部件，对销售管理起保障作用。同时销售管理为生产提供市场信息，是生产管理的产品的价值实现的保证。二者同处于生产性的地位，有着十分紧密的协作关系。

（2）生产运作管理决定了企业竞争优势的实现

企业市场竞争能力要素TQCSE都与生产运作管理紧密相连。T（time）：时间驾驭能力；Q（quality）：产品与服务质量性能优异；C（cost or price）：最低的成本和价格；s（service）：最好的用户服务；E（environment）：满足生态环保要求等。

企业在快速响应市场并适应市场变化的时间、成本与价格水平、质量、服务与生态环保等市场竞争要素中是否具有优势都与生产管理状况密切相关。这些市场竞争要素无不取决于生产管理的方式和效率。

（3）生产运作过程及其管理活动的实践性与复杂性使其成为新方法、新技术与新理论的发源地

生产运作过程是制造产品或提供服务的实际场所，是创造社会物质财富的主要领域，生产运作过程及其管理活动具有实践性、复杂性与艰苦性，促使其成为新思想与方法的试验室，新技术的应用开发前沿，新理论的发源地。

4. 生产运作管理的任务和内容

生产运作管理是对生产运作系统的设计、运行与维护过程的管理，它包括对企业的全部生产运作活动进行计划，组织和控制。

生产运作管理的任务在于运用组织、计划、控制等职能，把投入生产过程的各种生产要素有效地结合起来，形成有机的体系，按照最经济的生产方式生产出满足社会需要的产品。

（1）生产运作战略

是指企业总体战略下的职能战略。根据企业的目标和总体战略，对生产运作管理系统进行全局性和长远性的规划，确定生产运作管理所应遵循的计划、内容和程序，形成企业的生产运作管理模式。

（2）研究开发与生产运作技术选择

指生产的物质准备工作、技术准备工作和组织工作，包括设施选址、工厂与车间的平面布置、产品的研究开发与设计、生产过程的组织等。

（3）生产运作计划

生产运作计划是生产运作管理的精华，指与产品有关的生产计划工作和负荷分配工作。包括生产计划、过程计划、生产作业计划等。

（4）生产运作控制

指围绕着完成计划任务所进行的检查、调整管理工作。包括进度控制、库存控制、质量控制、成本控制及企业的标准化工作。

（5）先进生产与运作模式的研究与采用

采用先进的信息技术手段，实现生产经营的集成，增强企业的应变能力和服务水平，是现代生产运作管理的热点。

二、生产运作战略决策与技术选择

1. 生产运作战略决策

（1）生产运作战略的概念

指在企业经营战略的总体框架内，决定如何通过生产运作活动来达到企业的战略目标。具体地说，就是通过对企业各种资源、要素和内外部环境分析，确定生产运作管理的一些基本问题的指导思想和决策原则，以及在这种指导思想下的一系列决策计划、内容和程序，是企业战略的重要组成部分。

（2）生产运作战略的影响因素

① 外部因素。外部因素有政治和政策因素、经济因素、社会因素、市场因素等。外部因素是促使企业制定相应的生产

运作战略的原因，也是生产运作战略决策的依据。

② 内部因素。主要包括现有产品和服务及开发能力、客户关系现状、物流能力、分销体系等。通过对内部条件的评估，企业可以认识自己的优势和不足，从而积极创造条件，从容应对。

（3）生产运作的竞争战略

竞争战略包括成本领先战略、差异化战略和集中化战略。这些竞争战略要根据企业面临的市场具体情况选定，最终都要通过产品和服务体现出来。

2. 产品与服务的研究与开发、技术选择（research and development，简称R&D）

指企业所做的新产品、技术储备以及产品生产技术方面的理论研究和开发研究工作。R&D可分为基础研究、应用研究、开发研究。

企业R&D的意义：R&D是提升市场竞争力的重要因素，是推动企业持续发展的发动机；投资R&D是对企业未来的投保；R&D是一项探索自然界与人类奥秘与规律并将其造福人类社会的创造性活动，是难度大、极需要勇气与能力的工作，也最受人们重视。

（1）生产运作技术选择的原则

① 技术地位的选择。技术地位即企业在设计产品和服务时是要处于领先地位还是跟随地位。

② 独立技术开发。技术开发的指导思想要与企业整体战略相一致，首先应选择符合企业总体战略并且开发成功率较高的技术进行开发。

③ 技术引进。处于技术跟随地位的企业通过技术引进可以节约成本、缩短时间、减少风险。但一般通过技术引进不能得到专有技术，而且还需要在引进的基础上消化吸收，形成自己的生产能力。

（2）新技术的选择和运用

① 先进制造技术。指用计算机信息技术、自动化技术和微电子技术改造传统制造业，实现制造业的信息化、自动化和智能化。

② 现代管理技术。现代管理技术是现代管理方法的技术体现，如ERP、供应链管理、客户关系管理、电子支付系统等。

三、生产运作能力及设施选址与布置

1. 生产运作能力

生产运作能力是一个设备、工序或者企业的最大产出率。企业的生产运作能力是人员、设备和管理能力的总和。生产运作能力可以采用投入或产出来度量。

2. 设施选址

（1）选址问题及影响因素

设施是企业生产运作的硬件条件，包括工厂、车间等。设施的选址对以后设施的布置以及投产后的生产经营费用、产品成本、质量等都有重大而长远的影响，必须慎重决策。

设施选址包括几个层次：第一，厂址的区域选择。从政治的、经济的、社会的、地理的等多种因素考察，来确定建厂地区。第二，地点选择。要根据企业的特点，分析产品的成本结构，结合社会和环境条件进行仔细分析。

设施选址的影响因素有：政治因素、军事因素、法律因素、经济因素、社会因素、技术因素、自然条件因素等。

从经济角度看，影响设施选址的因素一般有：

- ① 主要产品生产流程原材料、零部件、能源供应情况；
- ② 主要产品（厂内）生产成本情况；
- ③ 产品销售市场需求量与竞争情况；
- ④ 成本（厂外）、投资、收费、收税配套基础设施；
- ⑤ 人力资源的供给与价格，吸引人才、留住人才等人力资源成本情况；
- ⑥ 当地政府的政策与合作关系；
- ⑦ 未来发展空间与前景等因素。

（2）设施选址的方法

① 加权评分法。

加权评分法要拟定多个设施选址方案，确定若干主要影响因素（ X_j ）与相应权重（ W_j ），然后进行打分，按下面的公式计算各方案得分（ S_i ），选取得分高的方案。

第i选址方案的得分：

$$S_i = \sum W_j \times X_j$$

② 重心法。

问题：在一个现有的设施系统中要布置一个新设施，新设施与原设施系统有密切联系：运输量、运费、服务人数、产品需求量等方面的联系，新设施布置在何处为好？

现假设已知原设施系统中各设施的坐标 $P_j (X_j, Y_j)$ 和权重 W_j ，物理学和数学中物体重心知识告诉我们，新设施应布置在原设施系统的经济质量密度（在经济学与管理学对设施分布之间相关联的数量关系如运输量、运费、服务人数等，可称为经济质量密度）分布重心处最好。具体计算要分连续型分布与离散型分布两种情况。

a. 连续型分布物体的情形。设重心坐标为 $P_0 (X_0, Y_0)$ ，则有：

$$X_0 = \frac{\iint W_j \times X_j d\sigma}{\iint W_j d\sigma}$$
$$Y_0 = \frac{\iint W_j \times Y_j d\sigma}{\iint W_j d\sigma}$$

b. 离散型分布物体情形。设连续型分布物体的重心坐标为 $P_0 (X_0, Y_0)$ ，则有：

$$X_0 = \frac{\sum_{j=1}^n W_j \times X_j}{\sum_{j=1}^n W_j}$$
$$Y_0 = \frac{\sum_{j=1}^n W_j \times Y_j}{\sum_{j=1}^n W_j}$$

3. 设施布置

（1）设施布置及影响因素

设施布置就是企业内部生产结构中各生产运作单元的位置安排。

（2）设施布置的类型

① 按工艺过程布置。又称为按工艺对象专业化布置，就是按照功能把同类设备布置在一起，相同的工艺过程的加工任务集中完成。这种布置适合多品种、小批量的生产方式。

② 按产品布置。按产品对象专业化生产方式布置设施时，设施按照某一种或几种产品的加工路线排列，如生产线或装配线布置。

③ 固定布置。对于一些体积和重量非常大，不容易移动的产品，如飞机、轮船等，可以把加工对象位置固定，而人员设备随加工位置移动，称为固定布置。

（3）设施布置方法

利用From—to表列出设施之间的相对位置，以对角线为基准计算工地间的相对距离，从而找出使物料总运量最小的布置方案。

四、综合计划与主生产计划

1. 生产运作计划系统

（1）生产运作计划系统的构成体系

生产运作计划系统是一个包括需求计划、综合计划（生产大纲）、主生产计划等相关计划职能，并以生产控制信息的迅速反馈连接构成的复杂系统。其目的是要充分利用企业的生产能力和其他资源，保证按质、按量、按品种、按期限地完成订货合同，满足市场需求，尽可能地提高企业的经济效益，增加利润。

生产计划具有以下三个层次：

- ① 长期生产计划。其属于战略计划范围，如综合计划等。它的主要任务是进行产品决策、生产能力决策以及确立何种竞争优势的决策，涉及产品发展方向、生产发展规模等。
- ② 中期生产计划。其属战术性计划，如主生产计划。它的主要任务是在正确预测市场需求的基础上，对企业在计划年度内的生产任务做出统筹安排。
- ③ 短期生产作业计划。又称生产作业计划。它的任务主要是直接依据用户的订单，合理地安排生产活动的每一个细节，使之紧密衔接，以确保按用户要求的质量、数量和交货期交货。

(2) 生产运作计划的主要指标

生产运作计划的主要指标有品种、产量、质量、产值和出产期等。

2. 综合计划

(1) 综合计划的目标

综合计划是对未来较长一段时间内资源和需求之间的平衡做出的概括性决策。综合计划是企业的整体计划，其目的是要实现企业的整体经营目标，与部门目标有所不同甚至是相悖的，综合计划的目标如表11-1所示。

表11-1 综合计划的目标

成本最小/利润最大
顾客服务最大化(最大限度地满足顾客需求)
最小库存投资
生产速率的稳定性
人员水平变动最小
设备的充分利用

(2) 综合计划的决策

- ① 稳妥应变型。这种类型的基本思路是根据市场需求制定相应的计划，即将预测的市场需求视为给定条件，通过改变人员水平、加班加点等方式来应对市场需求的变化。
- ② 积极进取型。其力图通过调节需求模式，影响、改变需求，调节对资源的不平衡要求来达到有效地、低成本地满足需求的目的。

3. 主生产计划

(1) 主生产计划（master production schedule, MPS）

又称为产品出产进度计划，是根据最终产品的需求数量和出产期，通过人工干预、均衡安排，使得在一段时间内主生产计划量和预测及客户订单在总量上相匹配，而不追求在每个具体时刻上均与需求相匹配，从而得到一份稳定、均衡的计划。

(2) 主生产计划的编制

编制主生产计划一般要经过以下步骤：

- ① 根据生产规划和计划清单确定对每个最终项目的生产预测。
- ② 根据生产预测、已收到的客户订单、配件预测以及该最终项目作为非独立需求项的需求数量，计算总需求。
- ③ 根据总需求量和事先确定好的订货策略和批量，以及安全库存量和期初库存量，计算各时区的主生产计划接收量和预计可用量。
- ④ 用粗能力计划评价主生产计划备选方案的可行性，模拟选优，给出主生产计划报告。

五、MRP、MRP II 与ERP

1.MRP

(1) MRP的产生

1975年Joseph A. Orlicky出版了《物料需求计划：生产与库存管理的新方式》，提出一些具有重要影响的新观点，标志着MRP理论的成熟，即：

- ① 零部件的需求不同于最终产品的需求，零部件的需求属于相关性需求；
- ② 最终产品的需求量一经确定，其原材料、零部件的需求量就可以精确计算；
- ③ 可借助计算机完成物料需求的计算。

(2) MRP的工作原理

MRP的工作原理是按照主生产计划规定的产品生产数量及期限要求，利用产品结构、零部件和在制品库存情况、各生产阶段（或订购）的提前期、安全库存等信息，反工艺顺序地推算出各个零部件的出产数量与期限，从而通过各生产环节的精确计划与控制，实现最小的库存和及时的供货。

(3) MRP的决策参数计算

① 提前期。指执行某项任务由开始到完成所消耗的时间。订单下达之前的一段时间称为管理提前期，用来计划和准备订单。采购件的提前期由管理提前期、供应商提前期与验收时间等组成；制造件的提前期是管理提前期以及制造工艺路线中的每道工序的移动、排队、等待与准备、加工时间之和。

② 批量。在MRP计算中，常用的决定批量的方法分为静态方法和动态方法两类。静态方法就是保持订货数量为一常数。常用的静态方法有：固定批量法、经济订货批量。动态方法在不同周期订货数量可能变动，常用的动态方法有：直接批量法、固定周期批量法等。

③ 安全库存。为使生产经营活动正常进行，防止因需求或供应的波动引起缺货或停工待料，经常在仓库中各项目保持一定数量的计划库存量，称之为安全库存。安全库存是消除制造过程中不可预知变化的重要方法。但是，安全库存必然会增加库存费用。

(4) 闭环MRP

在闭环MRP中，主生产计划及物料需求计划计算以后，要通过粗能力计划、能力需求计划等模块进行生产能力平衡。

编制主生产计划时，一般都从总体上进行了能力平衡的核算工作。核算过程是根据来自MRP的零部件作业计划、生产数据库中的工作中心文件、工厂日历、工艺路线文件以及车间在制任务文件等信息进行以下处理：

① 编制工序进度计划。通过MRP展开，获得各零部件计划订单下达日期（开工日期）、计划订单入库日期（完工日期）以及数量，利用上述两个日期，编制零部件工序进度计划。

② 编制负荷图。当所有订单都编制了工序进度计划以后，以工作中心为单位编制负荷图。

③ 负荷与能力调平。如果大多数工作中心表现为超负荷或欠负荷，而且超欠量比较大，说明能力不平衡，应找出引起能力不平衡的因素，分析原因，逐个纠正。

④ 生产活动控制。在闭环MRP中生产活动控制的任务是：有效地组织生产活动，合理利用各种资源以保证各项订单任务完成；及时反馈生产活动进行状况的信息，并根据反馈信息对生产活动进行调整和控制，包括作业排序、任务下达、信息反馈与生产控制等步骤。

2.MRP II

MRP II系统站在整个企业的高度进行生产、计划及一系列管理活动。它通过对企业的生产经营活动做出有效的计划安排，把分散的工作中心联系起来进行统一管理。因而，MRP II是将企业的生产、财务、销售等子系统综合起来的一体化系统，各部分相互联系、相互提供数据。

3.ERP

ERP系统从功能上看是以制造过程为中心，其核心是MRP，它体现了制造业的通用模式。

ERP在MRP II原有功能的基础上，向内、外两个方向延伸。向内主张以精益生产方式改造企业生产管理系统，向外则增加战略决策功能和供需链管理功能。这样，ERP管理系统主要由以下功能子系统组成：

(1) 支持企业整体发展战略的战略经营系统。该系统的目标是在多变的市场环境中建立与企业整体发展战略相适应的战略经营系统，实现基于Intranet/Internet环境的战略信息系统，完善决策支持服务体系，为决策者提供全方位的信息支持；完善人力资源开发与管理系统，既面向市场又注重企业内部人员的培训。

(2) 全面成本管理（total cost management）系统。ERP的全面成本管理系统的作用和目标就是建立和保持企业的成本优势，并由企业成本领先战略体系和全面成本管理系统予以保障。

六、新型生产方式

1. 计算机集成制造系统（computer integrated manufacturing system, CIMS）

1973年美国的约瑟夫·哈林顿（Joseph Harrington）博士在Computer Integrated Manufacturing一书中，首次提出了计算机集成制造系统的概念。

（1）其基本思想可归纳为两点：

① 从产品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，每个组成过程应紧密连接安排，不能单独考虑；

② 整个生产过程的活动，实质上是一系列数据处理过程，每一过程都有数据产生、分类、传输、分析、加工等处理，其最终生成的产品可以看做是数据的物质表现。

（2）CIMS的特点可以归纳为以下四个方面：

① 从科学技术、创造发明来说，CIMS是高科技密集型技术，是系统工程、管理科学、计算机技术等高技术的高度综合体。

② 从制造业的生产管理和经营管理来看，CIMS是一个大型的一体化的管理系统。

③ 从数据的共享来看，CIMS将物流、技术信息流和管理信息流集成为一体，它使企业中数据共享达到了一个崭新的水平。

④ 从管理技术和方法上，CIMS将MIS、MRP II、计算机辅助设计、计算机辅助工艺计划、计算机辅助制造、成组技术等集成起来。

2. 柔性制造系统（flexible manufacturing system, FMS）

柔性制造系统是由计算机集成管理和控制的、用于高效率地制造中小批量多品种零部件的自动化制造系统。

FMS是一套可编程的制造系统，含有自动物料输送设备，能在计算机的支持下实现信息集成和物流集成，其柔性表现在以下方面：

（1）可同时加工具有相似形体特征和加工工艺的多种零件。

（2）能自动更换刀具和工件。

（3）能方便地联网，易与其他系统集成。

（4）能进行动态调度，局部故障时，可动态重组物流路径。

3. 准时生产（just in time, JIT）

JIT的基本概念是指在所需要的精确时间内，按所需要的质量和数量，生产所需要的产品。它的理想目标是六个“零”和一个“一”，即零缺陷、零准备、零库存、零搬运、零故障停机、零提前期和批量为一。其管理过程的特点在于：

（1）变“推”为“拉”的反工序法，基于落实的订单，按照总装配—部件装配—零件加工的“拉式”的反工艺路线次序安排整个企业生产。

（2）强调下“求”上“供”，准时生产，按时交付，避免积压。下一道工序所用物料要求上一道工序按实际需要供给。

4. 精益生产（lean production, LP）

精益生产是指通过系统结构、人员组织、运行方式和市场供求等方面的变革，使生产系统能很快适应用户不断变化的需求，并能使生产过程中一切无用、多余的东西被精简，最终达到包括市场供销在内的生产的各方面最好的结果。

精益生产的特征体现在工厂组织、产品设计、供货环节、顾客和企业管理等五个方面：

（1）以用户为“上帝”。产品面向用户，与用户保持密切联系，将用户纳入产品开发过程，以多变的产品、尽可能短的交货期来满足用户的需求。

（2）以“人”为中心。大力推行独立自主的小组化工作方式，充分发挥二线职工的积极性和创造性，使一线工人真正成为“零缺陷”生产的主力军。下放部分权力，使人人有权、有责任、有义务随时解决碰到的问题。还要满足人们学习新知识和实现自我价值的愿望，形成独特的、具有竞争意识的企业文化。

（3）以“精简”为手段。在组织机构方面实行精简化，去掉一切多余的环节和人员。实现纵向减少层次，横向打破部门壁垒，将层次细分工，管理模式转化为分布式平行网络的管理结构。

(4) 工作组 (team work) 和并行设计。精益生产强调工作组工作方式进行产品的并行设计。工作组是指由企业内的部门专业人员组成的多功能设计组, 对产品的开发和生产具有很强的指导和集成能力。

(5) JIT供货方式。JIT供货方式可以保证最小的库存和最少在制品数。为了实现这种供货方式, 应与供货商建立起良好的合作关系, 相互信任, 相互支持, 利益共享。

(6) “零缺陷”工作目标。精益生产所追求的目标不是“尽可能好一些”, 而是“零缺陷”。即最低的成本、最好的质量、无废品、零库存与产品的多样性。

5. 敏捷制造 (agile manufacturing, AM)

敏捷制造是指制造企业采用现代通信手段, 通过快速配置各种资源 (包括技术、管理和人), 以有效和协调的方式响应用户需求, 实现制造的敏捷性。

敏捷制造依赖于各种现代技术和方法, 而最具代表性的是敏捷虚拟企业 (简称虚拟企业) 的组织方式和虚拟制造的开发手段。

七、设备管理与技术管理

1. 设备管理与技术管理概述

设备管理是以企业生产经营目标为依据, 通过一系列的技术、经济、组织措施, 对设备的规划、设计、制造、选型、购置、安装、使用、维护、修理、改造、更新直至报废的全过程进行科学的管理。

技术管理起源于20世纪80年代初期, 对技术管理的定义按其角度和侧重点的不同可分为以下两类: 第一类以1987年美国国家研究委员会发布的题为《技术管理: 隐蔽的优势》报告的定义为代表, 该报告对技术管理的定义是: “与科学、工程及管理理论相关的技术管理是通过对技术能力的计划、开发和实施, 以规划和完成组织的战略性和操作性目标。”该定义强调了对技术发展的计划。第二类定义主要集中于技术发明和创新, 贝兹认为, “技术管理是对公司产品和生产能力的及时创造和提高。技术管理问题可划分为两类即鼓励发明和创新的成功管理”。

2. 设备的选择、评价和使用

(1) 设备的概念和种类

设备是各种属于固定资产的机械、机器、装置、车辆、船舶、工具、仪器、仪表的总称, 是现代企业进行生产经营的重要物质技术基础。

工业企业中的设备主要包括以下几种类型:

- ① 生产工艺设备, 即直接用来改变劳动对象的属性、位置、形态或功能的各种设备;
- ② 动力设备, 即用来生产电力、热力、风力和其他动力的各种设备;
- ③ 传导设备;
- ④ 起重运输设备;
- ⑤ 科研设备;
- ⑥ 管理设备;
- ⑦ 生活福利和教育设备等。

(2) 设备的选择

设备的选择, 是企业设备管理的首要环节。选择设备要求选择技术先进、经济合理、生产上适用的设备, 保证企业生产顺利发展。在选择设备时, 必须考虑以下因素:

- ① 设备的生产性, 指设备的生产效率, 一般表现为功率、行程、速率和单位时间内的产品产出量等;
- ② 设备的可靠性, 指设备加工精度、准确度的保持性, 零件的耐用性, 安全可靠性等;
- ③ 设备的维修性;
- ④ 设备的环保性;
- ⑤ 设备的配套性;
- ⑥ 设备的节能性等。

(3) 设备选择的评价方法

① 投资回收期法。指用设备的盈利收入来偿还设备投资支出所需要的时间。用这种方法评价设备，首先要计算出不同设备的投资费用，然后计算采用新设备所带来的年节约额，把投资费用与年节约额相比，求得投资回收期。最后，选出最小的回收期作为最佳选择。

② 费用换算法。这种方法是根据设备最初一次性投资费用和设备每年支付的使用费，按照设备的寿命周期和利率，换算为设备每年的总费用和设备寿命周期总费用。然后对不同方案进行比较、分析，选择费用最低的设备。根据设备费用换算方法的不同，又分为年费法和现值法。

③ 现值法。现值法是通过计算、分析和比较不同设备的寿命周期费用现值，来评价设备经济性的一种方法。寿命周期费用现值是指寿命周期内维持费用的现值总额和最初一次投资总额（K）之和。寿命周期费用现值最少的设备为最优设备。其计算公式如下：

$$C_T = \bar{C}_m \times K' + K$$

式中： C_T ——设备寿命周期费用现值；
 \bar{C}_m ——设备年平均维持费用；
 K' ——现值系数， $K' = \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n}$ 。

3. 设备维修与综合管理

(1) 设备维修与管理的技术经济指标

设备维修与管理应取得两个成果：一是设备的技术状态最好，通常用设备完好率和故障率来衡量；二是维修与管理费用最经济，通常用维修费用率来衡量。

(2) 设备修理的组织管理

① 设备修理的组织方式，应根据企业的规模、生产特点及设备修理复杂程度来确定。

a. 集中型修理。就是全厂的设备修理工作，全部由专业的修理部门负责。

b. 分配型修理。是指企业各生产车间均设立维修工段或小组，各自负责自己车间的设备维修工作。

c. 混合型修理。就是把技术复杂的大修工作和大型、精密、稀有、关键机器设备的修理工作由专业的机修部门负责，一般的修理工作由生产车间维修部门负责。

② 设备修理的先进组织方法主要有：部件修理法、分部修理法、同步修理法、计划评审法和全员生产维修制度等。

(3) 设备的寿命

设备寿命是指设备从投入生产开始，经过有形磨损，直至在技术上或经济上不宜继续使用，需要进行更新所经历的时间。从不同角度可以将设备寿命划分为物质寿命、经济寿命和技术寿命。

① 物质寿命是根据设备的物质磨损而确定的使用寿命，即设备从开始使用到报废为止所经过的时间。

② 技术寿命是指设备从开始投入使用到由于科学技术的发展，出现了技术性能更优越的设备，在设备的物质寿命尚未结束之前就被淘汰所经历的时间。

③ 经济寿命是由设备的使用费用决定的设备寿命。是指设备的使用费处于合理界限之内的设备寿命。

(4) 设备综合管理

设备综合管理又称设备全面管理，它是系统观点在设备管理中的应用。设备综合管理有两个代表性的理论：设备综合工程学和全员生产维修制度。

4. 技术与新产品开发管理

(1) 技术与新产品开发的含义

技术与新产品开发是以技术创新为基础，技术含量越高，产品越有优势，越能够给公司创造更大的竞争机会和商业价值。

(2) 技术与新产品开发的程序

① 战略计划。新产品开发过程首先应该对新产品活动所达到的目标有一个清晰的表述和总体思考。

② 概念的产生和评价。它是新产品战略计划的后续。这个阶段共有两个步骤：首先是对可能出现的新产品产生最初概念。然后，就要接受初步的评价，通过概念测试等。

③ 筛选。已经发展的产品概念要准备接受全面的筛选——这个评价阶段要淘汰大部分建议，以免造成随后的费用的大幅度上升。

④ 制定规划或建立项目。如果概念觉得可以接受，公司就制定规划或建立项目。

⑤ 开发。通过适当的技术人员和非技术人员的工作，最终带来新产品商业化所必需的三个条件：实物产品、营销计划以及最终评价的财务报表。

5. 价值工程与技术改造

价值工程，是指运用集体智慧开展有组织的活动，着重于产品（或作业）的功能分析，以最低的寿命周期成本实现产品（或作业）的必要功能，借以提高产品或作业价值的技术经济方法。

与价值工程密切相关的几个概念：

（1）功能

产品的功能主要是指产品的使用效能，即产品的技术性能和质量等技术指标。任何一种产品都有其特定的功能，用户购买该产品就是购买它所具有的功能。

（2）寿命周期成本

价值工程中的寿命周期成本，是指产品从产生到报废整个期间的费用总和。它包括研究和生产阶段的费用构成的产品制造成本 C_1 ，以及在使用过程中的能源消耗、维修和管理费用等所构成的产品使用成本 C_2 。 $C=C_1+C_2$ 就是总成本。

（3）价值

价值工程的“价值”是指作为某种产品（或作业）的功能与成本的比值，是作为评价事物有效程度的一种尺度提出来的。

这种对比关系可以表示为一个数学公式：

$$V = F/C$$

式中：V表示价值；F表示研究对象的功能；C表示成本，即寿命周期总成本。

（4）技术改造

广义的技术改造包括对企业进行全厂性的改造、改建和设备更新。

狭义的技术改造指：

① 设备更新改造，即用新的技术装备替换那些在技术上或经济上不宜继续使用的技术装备。

② 工艺改革，即运用新的科技成果，对产品的材料、加工制造的方法、技术和过程等进行改进与革新等。

1. 生产运作管理的主要内容是什么？

答：生产运作管理是对生产运作系统的设计、运行与维护过程的管理，它包括对企业的全部生产运作活动进行计划，组织和控制。生产运作管理的主要内容包括以下几部分：

(1) 生产运作战略

生产运作战略是企业总体战略下的职能战略。根据企业的目标和总体战略，对生产运作管理系统进行全局性和长远性的规划，确定生产运作管理所应遵循的计划、内容和程序，形成企业的生产运作管理模式。

(2) 研究开发与生产运作技术选择

研究开发与生产运作技术选择是指生产的物质准备工作、技术准备工作和组织工作，包括设施选址、工厂与车间的平面布置、产品的研究开发与生产过程的组织、物资管理、设备管理等。

(3) 生产运作计划

生产运作计划是生产运作管理的精华，指与产品有关的生产计划工作和负荷分配工作。包括生产计划、过程计划、生产作业计划、材料计划、人力资源计划和负荷分配计划等。

(4) 生产运作控制

生产运作控制指围绕着完成计划任务所进行的检查、调整管理工作。包括进度控制、库存控制、质量控制、成本控制及企业的标准化工作。

(5) 先进生产与运作模式的研究与采用

采用先进的信息技术手段，实现生产经营的集成，增强企业的应变能力和服务水平，是现代生产运作管理的热点。如计算机集成制造、准时生产、精益生产、敏捷制造等先进的生产运作模式的创新与采用。

2. 生产技术选择的原则及其与生产运作战略的关系是什么？

答：(1) 生产运作技术选择的原则

① 技术地位的选择。技术地位即企业在设计产品和服务时是要处于领先地位还是跟随地位。做技术的领导者就需要加大研发投入，冒较大风险，但处于领导地位的企业拥有领先技术，在竞争上会处于优势地位。而跟随地位的企业则只需要花费较小的代价模仿别人的技术，风险较小，但得到的不一定是最先进的技术。企业在技术地位的选择中，要根据企业的核心竞争力、技术优势和持久创新能力，决定采用最新技术还是适用技术，从而做好技术地位的选择。

② 独立技术开发。技术开发的指导思想要与企业整体战略相一致，首先应选择符合企业总体战略并且开发成功率较高的技术进行开发。一般涉及独到的生产运作技术时，必须自己开发。

③ 技术引进。实践表明，技术引进是改变落后技术面貌的捷径。处于技术跟随地位的企业通过技术引进可以节约成本、缩短时间、减少风险。但一般通过技术引进不能得到专有技术，而且还需要在引进的基础上消化吸收，形成自己的生产能力。

(2) 生产技术选择与生产运作战略的关系

生产运作技术是用于产品制造和服务提供的新工艺、新流程和测试手段、加工设备等。在现代化生产条件下，生产运作技术是生产能力的决定性因素，也是提高企业竞争力的主要手段。技术选择构成企业生产运作战略的重要内容。

3. 讨论几种设施布置的特点。

答：根据不同的生产运作组织方式，设施布置有以下类型：

(1) 按工艺过程布置。按工艺过程布置也称为按工艺对象专业化布置，就是按照功能把同类设备布置在一起，相同的工艺过程的加工任务集中完成。这种布置适合多品种、小批量的生产方式。

(2) 按产品布置。按产品对象专业化生产方式布置设施时，设施按照某一种或几种产品的加工路线排列，如生产线或装配线布置。

(3) 固定布置。对于一些体积和重量非常大，不容易移动的产品，如飞机、轮船等，可以把加工对象位置固定，而人员设备随加工位置移动，称为固定布置。

4. 选址决策复杂化的原因是什么？选址时应考虑哪些因素？有哪些选址方法？

答：（1）选址决策复杂化的原因

设施是企业生产运作的硬件条件，包括工厂、车间、设备、仓库、办公楼等。生产运作能力的变化都伴随着设施的选址问题。设施的选址对以后设施的布置以及投产后的生产经营费用、产品成本、质量等都有重大而长远的影响，必须慎重决策。

设施选址包括几个层次：第一，厂址的区域选择。从政治的、经济的、社会的、地理的等多种因素考察，来确定建厂地区。第二，地点选择。要根据企业的特点，分析产品的成本结构，结合社会和环境条件进行仔细分析。

（2）设施选址的影响因素

影响设施选址的因素有：政治因素、军事因素、法律因素、经济因素、社会因素、技术因素、自然条件因素等。

从经济角度看，影响设施选址的因素一般有：① 主要产品生产流程原材料、零部件、能源供应情况；② 主要产品（厂内）生产成本情况；③ 产品销售市场需求量与竞争情况；④ 成本（厂外）、投资、收费、收税配套基础设施；⑤ 人力资源的供给与价格，吸引人才、留住人才等人力资源成本情况；⑥ 当地政府的政策与合作关系；⑦ 未来发展空间与前景等因素。

（3）设施选址的方法

① 加权评分法。

加权评分法要拟定多个设施选址方案，确定若干主要影响因素（ X_j ）与相应权重（ W_j ），然后进行打分，按下面的公式计算各方案得分（ S_i ），选取得分高的方案。

第i选址方案的得分：

$$S_i = \sum W_j \times X_j$$

② 重心法。

该方法主要解决在一个现有的设施系统中要布置一个新设施，新设施与原设施系统有密切联系：运输量、运费、服务人数、产品需求量等方面的联系，新设施布置在何处为好的问题。

现假设已知原设施系统中各设施的坐标 $P_j (X_j, Y_j)$ 和权重 W_j ，物理学和数学中物体重心知识告诉我们，新设施应布置在原设施系统的经济质量密度（在经济学与管理学对设施分布之间相关联的数量关系如运输量、运费、服务人数、产品需求量等，可称为经济质量密度）分布重心处最好。具体计算要分连续型分布与离散型分布两种情况。

a.连续型分布物体的情形。设重心坐标为 $P_0 (X_0, Y_0)$ ，则有：

$$X_0 = \frac{\iint W_j \times X_j d\sigma}{\iint W_j d\sigma}$$
$$Y_0 = \frac{\iint W_j \times Y_j d\sigma}{\iint W_j d\sigma}$$

b.离散型分布物体情形。设连续型分布物体的重心坐标为 $P_0 (X_0, Y_0)$ ，则有：

$$X_0 = \frac{\sum_{j=1}^n W_j \times X_j}{\sum_{j=1}^n W_j}$$
$$Y_0 = \frac{\sum_{j=1}^n W_j \times Y_j}{\sum_{j=1}^n W_j}$$

5. 生产计划的工作内容是什么？为什么需要综合计划和主生产计划？

答：（1）生产计划的工作内容

生产计划具有以下三个层次：

① 长期生产计划。长期生产计划属于战略计划范围。它的主要任务是进行产品决策、生产能力决策以及确立何种竞争优势的决策，涉及产品发展方向、生产发展规模、技术发展水平、新生产设施的建造等。

② 中期生产计划。中期生产计划属战术性计划。它的主要任务是在正确预测市场需求的基础上，对企业在计划年度内的生产任务做出统筹安排。对于流程型企业，由于生产连续进行，中期计划的作用非常关键；而对于制造装配型企业，由于生产能力的定义随产品结构的变化而变化，故短期作业计划的作用是重点。

③ 短期生产作业计划。短期生产作业计划也称生产作业计划。它的任务主要是直接依据用户的订单，合理地安排生产活动的每一个细节，使之紧密衔接，以确保按用户要求的质量、数量和交货期交货。

（2）需要综合计划和主生产计划的原因

① 综合计划

综合计划是对未来较长一段时间内资源和需求之间的平衡做出的概括性决策。综合计划是企业的整体计划，其目的是要实现企业的整体经营目标，与部门目标有所不同甚至是相悖的。在综合计划制定中要综合平衡这些因素，处理好这些关系。

综合计划决策可以有两种思路：稳妥应变型和积极进取型。这两种基本思路需要有机结合，由生产运作管理和市场营销两个部门密切合作，才能使一个综合计划达到最优或次优。

综合计划对未来较长一段时间内资源和需求之间的平衡做出的概括性安排。

② 主生产计划

为了保证生产的平稳性，把需求和能力均衡地分布到计划时间段上，还需要通过主生产计划进行更细致的安排。

主生产计划又称为产品出产进度计划，是根据最终产品的需求数量和出产期，通过人工干预、均衡安排，使得在一段时间内主生产计划量和预测及客户订单在总量上相匹配，而不追求在每个具体时刻上均与需求相匹配，从而得到一份稳定、均衡的计划。在产品或最终项目（独立需求项目）这一级上的计划（即主生产计划）是稳定和均衡的。主生产计划是指要确定每一具体的生产单位在具体的时间内所要生产的具体产品的数量的计划。

6. 比较MRP、MRP II 和ERP的特点。

答：（1）MRP的特点

MRP的工作原理是按照主生产计划规定的产品生产数量及期限要求，利用产品结构、零部件和在制品库存情况、各生产阶段（或订购）的提前期、安全库存等信息，反工艺顺序地推算出各个零部件的出产数量与期限，从而通过各生产环节的精确计划与控制，实现最小的库存和及时的供货。

MRP系统建立在两个假设的基础上，一是生产计划是可行的，即假定有足够的设备、人力和资金来保证生产计划的实现；二是假设物料采购计划是可行的，即有足够的供货能力和运输能力来保证完成物料供应。但在实际生产中，能力资源和物料资源总是有限的，因而往往会出现生产计划无法完成的情况。为了保证生产计划符合实际，必须把计划与资源统一起来，以保证计划的可行性。后来的研究者在MRP的基础上增加了能力需求计划，使系统具有生产计划与能力的平衡过程，形成了闭环MRP。

在闭环MRP中，主生产计划及物料需求计划计算以后，要通过粗能力计划、能力需求计划等模块进行生产能力平衡。

（2）MRP II 的特点

在闭环MRP完成对生产的计划与控制的基础上，进一步扩展将企业的生产制造、财务会计、市场营销、采购供应以及信息管理等各个部门纳入整体管理之中，利用计算机网络把生产计划、库存控制、物料需求、车间控制、能力需求、工艺路线、成本核算、采购、销售、财务等功能综合起来，实现企业生产的计算机集成管理，形成MRP II 系统，全方位地提高企业管理效率。

MRP II 系统是站在整个企业的高度进行生产、计划及一系列管理活动的，它通过对企业的生产经营活动做出有效的计划安排，把分散的工作中心联系起来进行统一管理。因而，MRP II 是将企业的生产、财务、销售、采购、技术管理等子系统综合起来的一体化系统，各部分相互联系、相互提供数据。成本核算要利用库存记录和生产活动记录；供应计划是建立在生产计划上的按需供应；生产计划的制定要依赖于销售计划与生产计划大纲；能力平衡过程是各工作中心的可用能力与生产计划中的能力需求的平衡过程；设计部门不再是孤立的，而是与各项生产活动相联系；产品结构构成控制计划的重要

方面，财务成本核算可及时进行，而不再是事后算账。这样，MRP II 系统通过这样一个过程，实现了对企业经营活动的全面控制和管理。

（3）ERP的特点

ERP的基本构架和基本逻辑与MRP II 并无本质上的不同。ERP系统从功能上看仍是以制造过程为中心，其核心是MRP，它体现了制造业的通用模式。

ERP在MRP II 原有功能的基础上，向内、外两个方向延伸。向内主张以精益生产方式改造企业生产管理系统，向外则增加战略决策功能和供需链管理功能。这样，ERP管理系统主要由以下功能子系统组成：

① 支持企业整体发展战略的战略经营系统。该系统的目标是在多变的市场环境中建立与企业整体发展战略相适应的战略经营系统，实现基于Intranet/Internet环境的战略信息系统，完善决策支持服务体系，为决策者提供全方位的信息支持；完善人力资源开发与管理系统，既面向市场又注重企业内部人员的培训。

② 全面成本管理（total cost management）系统。在一个不完全竞争的市场环境中，价格在竞争中仍旧占据着重要的地位。ERP的全面成本管理系统的作用和目标就是建立和保持企业的成本优势，并由企业成本领先战略体系和全面成本管理系统予以保障。

7. 比较几种新型生产方式的特点。

答：新型生产方式主要有：

（1）计算机集成制造系统（computer integrated manufacturing system, CIMS）

CIMS的特点可以归纳为以下四个方面：

① 从科学技术、创造发明来说，CIMS是高科技密集型技术，是系统工程、管理科学、计算机技术、通信网络技术、软件工程和制造技术等高技术的高度综合体。

② 从制造业的生产管理和经营管理来看，CIMS是一个大型的一体化的管理系统。由于CIMS将市场分析、预测、经营决策、产品设计、工艺设计、加工制造和销售、经营集成为一个良性循环系统，这就大大地增强了企业的应变和竞争能力。

③ 从数据的共享来看，CIMS将物流、技术信息流和管理信息流集成为一体，它使企业中数据共享达到了一个崭新的水平。

④ 从管理技术和方法上，CIMS将MIS、MRP II、计算机辅助设计、计算机辅助工艺计划、计算机辅助制造、成组技术等集成起来。

CIMS的实施，还可以带来一系列重要的、间接的、不可定量计算的效果。如提高企业的市场竞争能力、提高顾客的满意度、保证均衡生产、加快产品更新换代周期、交货期准时、改善企业形象、提高人员素质、改善人员结构和员工工作气氛。因此实施CIMS已成为现代企业发展的一个力方向。

（2）柔性制造系统（flexible manufacturing system, FMS）

“柔性”是相对于“刚性”而言的，一方面是系统适应外部环境变化的能力，可用系统满足新产品要求的程度来衡量；另一方面是系统适应内部变化的能力，可用在有干扰情况下系统的生产率与无干扰情况下的生产率期望值之比来衡量。

FMS其柔性表现在以下方面：

① 可同时加工具有相似形体特征和加工工艺的多种零件。

② 能自动更换刀具和工件。

③ 能方便地联网，易与其他系统集成。

④ 能进行动态调度，局部故障时，可动态重组物流路径。

目前FMS规模趋于小型化、低成本，演变成柔性制造单元FMC，它可能只有一台加工中心，但具有独立自动加工能力。

（3）准时生产（just in time, JIT）

JIT的基本概念是指在所需要的精确时间内，按所需要的质量和数量，生产所需要的产品。它的理想目标是六个“零”和一个“一”，即零缺陷、零准备、零库存、零搬运、零故障停机、零提前期和批量为一。JIT的构成主要包括：基于看板的生

产控制、全面质量管理、全体雇员参与决策、供应商的协作关系等。JIT通过看板控制方式严格按订货组织生产，通过看板在工序间传递物料需求信息，并利用看板将生产控制权下放到各工序的后续工序。其管理过程的特点在于：

① 变“推”为“拉”的反工序法，基于落实的订单，按照总装配—部件装配—零件加工的“拉式”的反工艺路线次序安排整个企业生产。

② 强调下“求”上“供”，准时生产，按时交付，避免积压。下一道工序所用物料要求上一道工序按实际需要供给。准时生产与按时交付要求按计划规定的时间准确生产，并按时交付销售产品，按时交付产品总装配用的部件和供部件装配用的零件，按时把已购进的材料加工为零件。

JIT是一种提高整个生产管理水平和消除浪费的严谨方法。其宗旨是使用最少量设备、装置、物料和人力资源，在规定的、地点，提供必要数量的零部件，达到以最低成本、最高效益、最好的质量、零库存进行生产和完成交货的目的。

（4）精益生产（lean production, LP）

精益生产是通过系统结构、人员组织、运行方式和市场供求等方面的变革，使生产系统能很快适应用户不断变化的需求，并能使生产过程中一切无用、多余的东西被精简，最终达到包括市场供销在内的生产的各方面最好的结果。

精益生产的特征体现在工厂组织、产品设计、供货环节、顾客和企业管理等五个方面：

① 以用户为“上帝”。产品面向用户，与用户保持密切联系，将用户纳入产品开发过程，以多变的产品、尽可能短的交货期来满足用户的需求。产品的适销性、适宜的价格、优良的质量、快的交货速度、优质的服务是面向用户的基本内容。

② 以“人”为中心。大力推行独立自主的小组化工作方式，充分发挥二线职工的积极性和创造性，使一线工人真正成为“零缺陷”生产的主力军。下放部分权力，使人人有权、有责任、有义务随时解决碰到的问题。还要满足人们学习新知识和实现自我价值的愿望，形成独特的、具有竞争意识的企业文化。

③ 以“精简”为手段。在组织机构方面实行精简化，去掉一切多余的环节和人员。实现纵向减少层次，横向打破部门壁垒，将层次细分工，管理模式转化为分布式平行网络的管理结构。

④ 工作组和并行设计。精益生产强调工作组工作方式进行产品的并行设计。工作组是指由企业内的部门专业人员组成的多功能设计组，对产品的开发和生产具有很强的指导和集成能力。

⑤ JIT供货方式。JIT供货方式可以保证最小的库存和最少在制品数。为了实现这种供货方式，应与供货商建立起良好的合作关系，相互信任，相互支持，利益共享。

⑥ “零缺陷”工作目标。精益生产所追求的目标不是“尽可能好一些”，而是“零缺陷”。即最低的成本、最好的质量、无废品、零库存与产品的多样性。

（5）敏捷制造（agile manufacturing, AM）

敏捷制造是指制造企业采用现代通信手段，通过快速配置各种资源（包括技术、管理和人），以有效和协调的方式响应用户需求，实现制造的敏捷性。

敏捷制造依赖于各种现代技术和方法，而最具代表性的是敏捷虚拟企业（简称虚拟企业）的组织方式和虚拟制造的开发手段。

虚拟企业也称动态联盟，是为抓住一定的市场机遇而由地理上分散的不同合作伙伴间按照资源、技术和人员的最优配置，快速组成临时性的同盟，以便共享资源，迅速完成既定目标。组成虚拟企业，利用各方的资源优势，迅速响应用户需求是21世纪生产方式社成的具体表现。

企业的虚拟化是敏捷制造的基本要求，其特点是企业功能上的虚拟化、地域的虚拟化和组织的虚拟化。虚拟企业要求在Internet/Intranet支持下，实现分散资源的整合，因而，要实现功能上的虚拟性，就必须通过各企业管理信息系统的互联，实现企业间的远程生产调度、协作设计等功能。

企业的虚拟化和制造的虚拟化是敏捷制造区别于其他生产方式的显著特征，但敏捷制造的精髓在于提高企业的应变能力，因此，在实际应用中应该作为一种经营管理理念，任何有助于提高企业响应能力的改进都可以认为是企业管理向敏捷制造方向的进步。

第十二章 质量管理

12.1 复习笔记

一、质量与质量管理

1. 质量的概念

(1) 质量的定义

质量是指一组固有特性满足要求的程度。质量最初用于产品，后逐步扩展至服务、过程、体系和组织，以及上述几项的组合。质量具有如下特性：

① 经济性。价廉物美反映了人们的价值取向，物有所值则是质量的经济性表征。

② 广义性。在质量管理体系所涉及的范围内，组织的相关方对产品、过程或体系都有可能提出要求，而产品、过程或体系又都具有固有特性，因此质量不仅指产品质量，也可指过程和体系质量。

③ 时效性。顾客和其他相关方对组织和产品、过程和体系的需求和期望是不断变化的，组织应不断调整对质量的要求来满足顾客和其他相关方的需求和期望。

④ 相对性。组织的顾客和其他相关方的多样性使得不同的需求对应的质量要求就不同，只有满足需求的产品才被认为是质量好的产品。

(2) 质量概念的发展

① 符合性质量的概念。以“符合”现行标准程度作为衡量依据，符合标准就是合格的产品质量，符合的程度反映了产品质量的一致性。

② 适用性质量的概念。以适合顾客需要的程度作为衡量依据，认为产品的质量就是产品的“适用性”，即“产品在使用时能成功地满足顾客需要的程度”。

③ 广义性质量的概念。如今，质量概念、质量意识、质量文化、质量战略以及质量在世界经济与社会发展中的地位和作用都发生了深刻的变化。

2. 质量管理的概念及其发展

(1) 质量管理的定义

质量管理是指在质量方面指挥和控制组织的协调活动。质量管理是组织活动的重要组成部分，是组织围绕质量而开展的各种计划、组织、领导和控制等所有管理活动的总和。

质量管理通常包括制定质量方针和质量目标，以及质量策划、质量控制、质量保证和质量改进等活动。质量管理涉及组织各个方面，是否有效实施质量管理关系到组织的兴衰。

(2) 质量管理活动要素

① 质量方针。指由组织的最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和质量方向。质量方针是组织经营总方针的组成部分，是组织管理对质量的指导思想和承诺。质量方针的基本要求应包括供方的组织目标与顾客的期望和需求，也是供方质量行为的准则。

② 质量目标。质量目标是组织在质量方面所追求的组织质量方针的具体体现。目标既要先进，又要可行，以便实施和检查。通常对组织的相关职能和层次分别规定质量目标。

③ 质量策划。质量策划致力于制定质量目标，并规定必要的运行过程和相关资源，以实现质量目标，它的关键是制定质量目标并设法使其实现。

④ 质量控制。质量控制适用于对组织任何质量的控制，其目的在于保证质量满足要求，为此要解决要求或标准是什么、如何实现、需要对哪些进行控制等问题。质量控制是一个设定标准、根据质量要求测量结果、判断是否达到预期要求、对质量问题采取措施进行补救并防止再发生的过程。

⑤ 质量保证。质量保证致力于提供质量要求会得到满足的信任。这里指对达到预期质量要求的能力提供足够的信任。保证质量满足要求是质量保证的基础和前提，质量管理体系的建立和运行是提供信任的重要手段。质量保证分为内部和外部保证两种。内部质量保证是组织向自己的管理者提供信任；外部质量保证是组织向顾客或其他相关方提供信任。

⑥ 质量改进。质量改进致力于增强满足质量要求的能力。质量改进的对象涉及组织的质量管理体系、过程和产品等方面。

（3）质量管理的发展阶段

① 质量检验阶段。质量检验是在成品中挑出废品以保证出厂产品质量。这一阶段是以半成品、成品的事后检验把关为主的质量管理阶段。这种事后检验杜绝了不合格品流入下一工序或出厂，对于保护顾客利益有着十分重要的意义。

② 统计质量控制阶段。这一阶段的特点是利用数理统计原理预防制造过程不合格品的产生。质量管理职能由专职检验人员转移给专职质量控制工程技术人员，它也标志着质量管理由事后检验转到事前预防上来。

③ 全面质量管理阶段。全面质量管理是以质量为中心，以全员参与为基础，旨在通过让顾客和相关方受益而达到长期成功的一种管理途径。质量管理是公司全体员工的责任；质量控制不能仅限于制造过程，在产品质量形成全过程均需要质量管理。

（4）质量管理的新发展

① 零缺陷理论。1979年，美国质量管理专家克劳斯比在《质量免费——确定质量的艺术》一书中提出并确立了“第一次就把事情做对”和“零缺陷”理论。“零缺陷”的四项基本原则是：

a. 明确需求。要了解顾客群体的需求，动态跟进，及时调整，全面分析，及早预测等。

b. 做好预防。预防是严密的策划与实践的互动过程，以顾客需求为目标缩短供给差距。

c. 一次做对。这是管理到位和员工到位的结合。管理到位要求各类管理人员要抓住重点，消除弱点、疑点、盲点，做好指导性工作；员工到位指员工应该做到明确标准、条件齐备、动作有序、控制关键、不留隐患。两者结合，做到全过程受控、全方位达标，以消除问题的出现。

d. 科学衡量。选择合适的衡量标准计算因质量问题的出现而造成的损失及浪费，帮助各级人员从教训中查找问题根源以根本解决问题，改善分析思路及管理方法等。

② ISO9000族标准。ISO9000族标准是国际标准化组织颁布的在全世界范围内通用的关于质量管理和质量保证方面的系列标准，主要是为了促进国际贸易而发布的，是买卖双方对质量的一种认可，是贸易活动中建立相互信任关系的基石。其基本管理思想包括：强调领导在质量管理和质量保证中的作用；强调各级人员责任落实、分工明确、职位统一、协调一致；强调过程因素的控制；强调预防为主；强调质量和效益的统一；强调满足顾客对产品的需求。

③ 六西格玛管理。六西格玛是通过流程的持续改进，以提高质量水平、提高顾客满意度、降低风险和成本的一种质量改进方法，其目标就是追求完美。

（5）质量管理的基本工具

常用的七种工具是因果图、排列图、直方图、检查表、分层法、散布图、控制图，新的七种工具是箭线图法、关联图法、系统图法、KJ法、矩阵图法、矩阵数据分析法、PDPC法，以上是质量管理的基本工具。

二、全面质量管理

1. 全面质量管理的含义

全面质量管理（total quality management，简称TQM）是指一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目标在于通过让顾客满意和本组织所有成员和社会受益而达到长期成功的管理途径。

（1）全过程和全员参与

全过程的管理充分体现了质量管理工作必须贯彻“预防第一”的要求，把管理重点从事后检验转到事前控制上来，消除各种隐患，形成能稳定生产合格品的生产经营系统。现代化大生产联系密切复杂，必须调动人的积极性，发挥人的主观能动性，使全体人员都参与到质量管理工作中来，促使组织内部各职能和业务部门之间的横向合作，依靠有关质量的立法和必要的行政手段等激励和处罚措施，使所有部门全体员工都能有效发挥其质量职能，从而提高产品质量和服务质量。

（2）提高组织各方和全社会的效益

全面质量管理强调让顾客满意，为本组织和社会谋求长期的经济效益和社会效益，即要提高包括本组织效益在内以质量成效为核心的整个社会的综合效益为宗旨。

（3）充分运用各种管理工具技术和方法

为了实现质量目标，必须综合应用各种先进的管理方法和技术手段，必须善于学习和引进国内外先进组织的经验，不断改进本组织的业务流程和工作方法，不断提高组织成员的质量意识和质量技能。

2. 全面质量管理的实施原则

(1) 管理者重视并参与

组织的管理者应对组织的产品或服务的质量负完全责任，质量决策和质量管理工作应是组织管理者的重要职责。管理者首先必须在思想上重视，必须强化自身的质量意识、带头学习、理解，并亲自参与全面质量管理。

(2) 把握思想、目标和体系等要点

① 在推行全面质量管理过程中，必须树立起质量第一、提高社会效益和经济效益为中心的指导思想，树立起市场的观念、竞争的观念、以顾客为中心的观念，以及不断改进质量等其他一系列适应市场经济和知识经济时代的新观念。

② 全面质量管理必须围绕一定的质量目标来进行。通过明确的目标，引导组织活动，激发全体员工的积极性和创造性，进而衡量和监控各方面质量活动的绩效。

③ 质量目标通过一个健全而有效的体系实现。质量管理的核心是质量管理体系的建立和运行。通过建立和运行质量管理体系可以使影响产品和服务质量的所有因素，包括人、财、物等，以及所有环节，涉及组织中的所有部门和人员都处于控制状态。其次，通过建立和运行质量管理体系，可以使组织所有部门围绕质量目标形成一个网络系统，相互协调地为实现质量目标努力。

(3) 打牢基础。搞好组织协调工作

全面质量管理是全过程的质量管理，是从市场调研一直到售后服务的系统的管理。要切实取得实效，必须首先做好前提性、先行性的工作。另外，必须搞好组织协调工作，明确各部门的质量职能，并建立健全严格的质量责任制。

(4) 讲求综合效益，摆正质量和成本的关系

提高质量能带来组织和全社会的综合效益。微观上，推行全面质量管理能够降低整个生产过程及各个工序成本，生产出顾客满意的产品，增强组织竞争能力，实现优质、高产、低耗、盈利；宏观上，可以节约资源，为全社会带来效益。

3. 全面质量管理的基本方法——PDCA循环

PDCA循环是全面质量管理的基本方法，最早是由美国质量管理专家戴明提出来的，所以又称为“戴明环”。PDCA四个字母及其在PDCA循环中所代表的含义如下：

(1) P (plan) ——计划。确定方针和目标，确定活动计划。

(2) D (do) ——执行。实地去做，实现计划中的内容。

(3) C (check) ——检查。总结执行计划的结果，注意效果，找出问题。

(4) A (action) ——处理。总结处理检查的结果，肯定成功经验并加以推广、标准化，总结失败的教训，避免再出现，未解决问题进入下一循环。

PDCA循环的基本模型如图12-1所示。

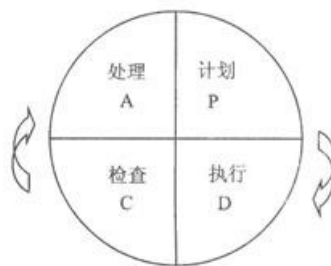


图12-1 PDCA循环的基本模型

PDCA循环的特点如下：

① 大环套小环。

② 阶梯式上升。

③ 科学管理方法的综合应用。PDCA循环应用以QC七种工具为主的统计处理方法以及工业工程（IE）中工作研究的方法作为进行工作和发现、解决问题的工具。

三、统计过程控制

统计过程控制是为了贯彻预防原则，应用统计技术对过程中的各个阶段进行评估和监察，建立并保持过程处于可接受并且稳定的水平，从而保证产品与服务符合规定的要求的一种技术。

1. 控制图

统计过程控制的主要工具是控制图理论。控制图是对过程质量特性值进行测定、记录、评估，从而监察过程是否处于控制状态的用统计方法设计的图。图上有中心线、上控制限、下控制限，并有按时间顺序抽取的样本统计量数值的描点序列，如图12-2所示。UCL和LCL统称为控制限。若控制图中的描点落在UCL和LCL之外或在UCL和LCL之间的排列不随机，就表明过程异常。

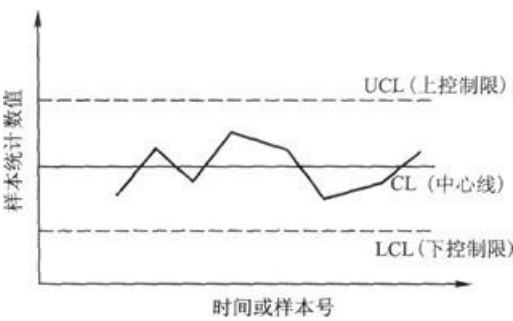


图12-2 典型控制图示例

常规控制图的实质是区分偶然因素与异常因素两类因素的有效手段，当过程中只有偶然因素而无异常因素时过程就处于统计控制状态。通过控制图可以将所描点与控制界限或规范界限相比较，从而能直观看出产品或服务的质量。应用控制图对过程监控时，可根据判异准则来发现问题加以预防。应考虑为所确定控制的对象选择合适的控制图。控制图是根据稳态下的条件来制定的如果条件改变，应重新修订控制图，并重新抽取数据进行检验。

常规控制图如表12-1所示。

表12-1 常规控制图

分布	控制图代号	控制图名称	应用范围
正态分布 (计量值)	$\bar{X}-R$	均值—极差控制图	计量值数据控制
	$\bar{X}-s$	均值—标准差控制图	$n > 10$ 的计量值控制图
	M_e-R	中位数—极差控制图	计量值数据控制但检出能力差
	$\bar{X}-R_s$	单值—移动极差控制图	计量值数据控制,一次获取一个数据
二项分布 (计件值)	p	不合格品率控制图	关键件全检场合
	np	不合格品数控制图	样本容量 n 一定的场合
泊松分布 (计点值)	u	单位不合格数控制图	全数检验控制单位不合格数场合
	c	不合格数控制图	每次检验样本容量一定的场合

2. 过程能力和过程能力指数

过程能力又称工序能力，是指过程加工质量方面的能力，用于衡量过程加工内在一致性，是稳态下的最小波动。当过程处于稳态时，产品的计量特性值有99.73%位于 $\mu \pm 3\sigma$ 范围内，其中 μ 是质量特性值的总体均值， σ 是质量特性值的总体标准差，范围跨度为 6σ ，通常用6倍标准差（ 6σ ）来表示过程能力，它的值越小越好。过程能力指数也称为工序能力指数，记为 C_p ，定义为：

$$C_p = T/6\sigma = (T_U - T_L)/6\sigma$$

式中：T表示技术公差幅度； T_U 、 T_L 表示上、下公差限； σ 表示质量特性值分布的总体标准差。

过程能力指数与不合格率一一对应， C_p 值越大，表明加工质量越高，但这时对设备和操作人员的要求也高，加工成本也越大，所以对于 C_p 值的选择应根据技术和经济的综合考虑来决定。一般要求 $C_p > 1$ ，因为过程总是处于波动之中，分布中心肯定会有偏移，不合格品率就会增加，如图12-3所示。

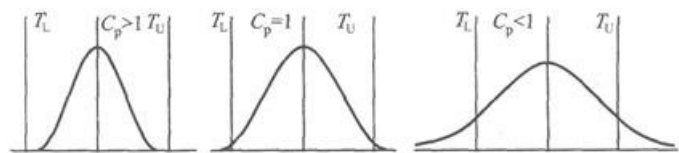


图12-3 各种分布情况下的 C_p 值

当 $C_p \geq 1.33$ 时可以说过程能力基本满足质量要求，此时质量指标值的分布基本处于上下公差限之内，考虑了由波动造成的中心偏移且留有一定的余地。随着时代进步，对应高质量、高可靠性的“6 σ 控制原则情况”，甚至要求达到2.0以上，所以通常认为的 $C_p \geq 1.67$ 是过程能力过高的说法应视具体情况而定。

四、质量管理体系及ISO9000族标准

1. 质量管理体系的概念

质量管理体系是指在质量方面指挥和控制组织的管理体系，是组织若干管理体系中的一个组成部分。质量管理体系致力于建立质量方针和质量目标，并为实现质量方针和目标确定相关的过程、活动和资源，主要在质量方面帮助组织提供持续满足要求的产品，以满足顾客及其他相关方的需求。

2. 质量管理的八项原则——质量管理体系的理论基础

(1) 以顾客为关注焦点

组织依存于其顾客，因此组织应当理解当前和未来的需求，满足顾客需求并争取超越顾客期望。

(2) 领导作用

领导者确立组织统一的宗旨和方向，他们应当创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境。

(3) 全员参与

各级人员都是组织之本，只有他们的充分参与，才能使他们的才干为组织带来收益。

(4) 过程方法

将活动和相关的资源作为过程进行管理，可以更高效地得到期望的结果。

(5) 管理的系统方法

将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理，有助于组织提高实现目标的有效性和效率。

(6) 持续改进

持续改进总体业绩应当是组织的一个永恒目标。

(7) 以事实为基础进行决策

有效决策是建立在数据和信息分析的基础上。

(8) 与供方互利的关系

组织与供方是相互依存的，互利的关系可增强双方创造价值的能力。

3.ISO9000族质量管理体系标准

(1) ISO9000族标准的产生和发展

国际标准化组织1986年发布了ISO8402《质量——术语》标准，1987年发布了ISO9000《质量管理和质量保证标准——选择和使用指南》、ISO9001《质量体系——设计开发、生产、安装和服务的质量保证模式》、ISO9002《质量体系——生产和安装的质量保证模式》、ISO9003《质量体系——最终检验和试验的质量保证模式》、ISO9004《质量管理和质量体系要素——指南》等6项标准，通称为ISO9000系列标准。

(2) 2000版ISO9000族标准的结构

目前2000版ISO9000族标准的结构是由核心标准、其他标准、技术文件和小册子组成。后两项属于对质量管理体系建立和运行的指导性文件，也是ISO9000族标准的支持性文件。其中，核心标准的编号和名称是：

ISO9000：2000 质量管理体系 基础和术语

ISO9001：2000 质量管理体系 要求

ISO9004: 2000 质量管理体系 业绩改进指南

ISO19011: 2002 质量和（或）环境管理体系 审核指南

其他标准包括：

ISO10006: 2003 质量管理体系 项目质量管理指南

ISO10007: 2003 质量管理体系 技术状态管理指南

ISO10012: 2003 测量管理体系 测量过程和测量设备的要求

ISO10015: 1999 质量管理 培训指南

技术文件（包括技术报告或技术规范）有：

ISO/TR 10013: 2001 质量管理体系文件指南

ISO/TR 10017: 2003 ISO9001: 2000中的统计技术指南

ISO/TS 16949: 2002 汽车生产件及相关维修零件组织应用

4.ISO9001质量管理体系要求的主要内容

（1）组织应建立、贯彻质量方针和质量目标；确立书面的组织架构并明确各部门及人员的职责分配；委派全权负责体系运行的管理者代表；配备充分的资源；最高管理者应定期或不定期进行管理评审，对体系进行监督和评价。

（2）组织应对产品如何满足质量要求进行精心策划，并形成整套质量体系文件以指导各部门运作。

（3）组织应对供方采取适当的措施进行控制。

（4）组织应对不合格品进行处理，处理方式包括退货、返工、降级使用、报废等。

（5）组织应执行进货检验、过程检验、最终检验，制定全套检验标准，包括各类原材料的进货检验标准、各类工序检验标准、最终成品检验标准。

（6）组织各部门对质量记录的填写要真实、准确；应对质量记录进行妥善保存，以便查阅。

（7）组织应对所有从事对质量有影响的工作的人员进行培训。

（8）组织应在必要的场合，采用适当的统计技术对质量进行分析，以获取科学、准确的信息，及时发现质量波动异常的情况，或者为进一步改进提供依据。

五、六西格玛管理

1. 六西格玛的兴起

（1）六西格玛的起源和推广

20世纪80年代，日本企业产品因为质量和价格优势占领了很大一部分美国市场，而美国企业的产品则逐步失去自己的市场，此时Motorola公司开始反思自己的过失并决定采取质量战略，开始质量改进之路，于1987年提出并开始施行六西格玛管理方法。

1995年起，通用电气（GE）推行六西格玛并获得成功，当时公司主席韦尔奇对六西格玛做出了自己的贡献：将六西格玛作为公司战略的一部分来实施；将六西格玛方法演变为一个管理系统，将人事、财务与其推行和实施的结果的衡量紧密地结合在一起；首创了“冠军”（champion）、“黑带大师”（master black belt）、“黑带”（black belt）、“绿带”（green belt），是GE让世界了解了六西格玛管理法。

（2）六西格玛的发展

“新六西格玛”是一个领导力管理程序，是关于总体业务改进的方法。它解决了管理人员所面临的两难问题：一方面要通过快速的业务改进项目达到短期的财务目标；同时还要在关键人才和核心流程方面为未来的发展积蓄能力。

将业绩记录卡、业务流程再造、高效率团队、对核心业务规程进行持续不断的监控等工具和流程整合起来，“新六西格玛”方法提供了实用的方法和切实可行的工具，以便管理人员在业务实施过程中达到平衡。

2. 六西格玛管理的原理

（1）统计学原理

西格玛（ σ ）在数理统计中表示“标准偏差”。 σ 用来表征任意一组数据或过程流程中的离散程度，是评估产品和生产过

程特性波动大小的统计量，可作为测量列中单次测量不可靠性的评定标准。 σ 值小，测量数据的可靠性就大，即测量精度高；反之，测量精度就低。由于 σ 的大小可以反映质量水平的高低，所以六西格玛采用“ σ 水平”的尺度来衡量绩效。

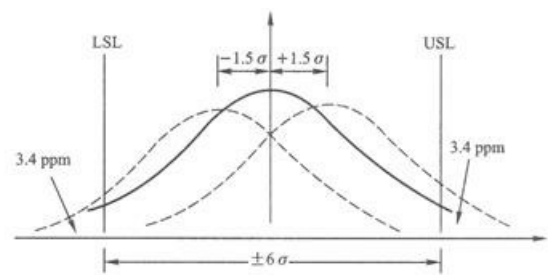


图12-4 产品特征正态分布图（有漂移）

通常所说的六西格玛质量水平代表3.4ppm的缺陷率，是考虑了分布中心相对规格中心漂移 $\pm 1.5\sigma$ 后的情况，是过程长期运行时出现缺陷的概率。

(2) 管理学原理

① 真诚地以顾客为关注中心。获得高的顾客满意度是企业所追求的目标之一。六西格玛管理一切以顾客满意和创造顾客价值为中心。

② 基于数据和事实驱动的管理方法。六西格玛把“由事实管理”的理念提到了一个更高的层次。一开始就澄清什么是衡量企业业绩的尺度，然后应用统计数据和分析方法来建立对关键变量的理解和优化结果。

③ 聚焦于流程改进。流程是采取行动的地方和成功的关键。设计产品和服务、度量业绩、改进效率和顾客满意度，甚至经营企业等都是流程。精通流程是在给顾客提供价值时建立竞争优势的有效方法。

④ 有预见的积极管理。有预见的积极管理意味着关注易于忽略的业务运作，确定远大的目标并经常加以检视，确定清晰的工作优先次序，注重于预防问题而不是疲于处理已发生的危机。六西格玛用动态的、有预见的、积极的管理方式，促使组织在当今追求几乎完美的质量水平的竞争环境下能够快速发展。

⑤ 无边界合作。无边界合作并不意味着无条件个人牺牲，而是需要确切理解最终用户和流程中工作流向的真正需求。更重要的是它需要有使用各种顾客和流程知识使各方同时受益的态度。它建立在广泛沟通的基础上，创造出一种能真正支持团队合作的管理结构 and 环境。

⑥ 追求完美，容忍失误。两者似乎自相矛盾，但从本质上却是互补的。如果有能够实现更低成本、更高质量、更好服务的接近完美的可能方法，却又害怕失误，就永远不会进行新尝试，就不会向前发展，甚至后退。

3. 六西格玛组织



图12-5 六西格玛组织结构示意图

(1) 执行领导

高层执行领导是推行六西格玛获得成功的核心。六西格玛管理是从上而下推行的，因此，六西格玛的实施应始终取决于组织的最上层，应该先找出关键性人物并事先征求执行领导的意见。

(2) 倡导者

倡导者发起和支持（负责）黑带项目，是六西格玛管理的关键角色。通常是企业推行六西格玛领导小组的一员，或者是中层以上的高级管理人员。

(3) 黑带大师

黑带大师的职责在不同的企业有不同的规定，主要扮演企业变革代言人角色，工作更具管理性质，负责在特定领域或部门开展六西格玛工作。黑带大师的职责是为参加项目的黑带提供指导和咨询。

(4) 黑带

黑带是最为关键的职位，专职从事六西格玛改进项目，是成功推行项目的技术骨干。

(5) 绿带

绿带是非全职参加培训、参与六西格玛项目的员工，人数最多、最基本。绿带接受六西格玛技术培训的项目与黑带类似，但内容所达层次略低，一般为兼职人员。

(6) 过程管理者

除选择和培养项目负责人——黑带外，还需要过程管理者（部门负责人）的支持和配合。没有其协调和帮助，很难取得丰硕的成果。项目负责人不能独立完成项目，其职责是：建立对六西格玛的共识；确保过程改进能够落实；过程知识的沟通；推荐团队成员；保持成果。

4. 六西格玛改进

(1) 六西格玛改进模式——DMAIC

六西格玛是一套行之有效地解决问题和提高企业绩效的系统的的方法论，而推动企业不断持续改进的具体实施模式为DMAIC，分别代表了改进的五个阶段，即界定阶段（define）、测量阶段（measurement）、分析阶段（analysis）、改进阶段（improvement）和控制阶段（control）。

(2) DMAIC过程活动

- ① 界定阶段。确认顾客关键需求并识别需要改进的产品或流程，决定要进行测量、分析、改进和控制的关键质量因素（CTQ），将改进项目界定在合理范围内。
- ② 测量阶段。通过对现有的过程的测量，制定期望达到的目标及业绩衡量标准，识别影响过程输出Y的输入Xs#，并验证测量系统的有效性。
- ③ 分析阶段。通过数据分析确定影响输出y的关键Xs#，即确定过程关键影响因素。
- ④ 改进阶段。寻找最优改进方案优化过程，输出Y并消除或减小关键Xs#，使过程的缺陷或变异降至最低。
- ⑤ 控制阶段。使改进后的过程程序化，通过修订文件等方法使成功经验制度化，通过有效的监测方法维持过程改进的成果并寻求进一步提高改进效果的持续改进方法。

各阶段使用的工具和技术如表12-2所示。

表12-2 DMAIC过程活动要点及其工具

阶段	活动要点	常用工具和技术	
D 定义阶段	项目启动 寻找 $Y=f(x)$	<ul style="list-style-type: none"> 头脑风暴法 亲和图 树图 流程图 SIPOC 图 平衡记分卡 	<ul style="list-style-type: none"> 立场图 SDCA 分析 因果图 顾客之声 劣质成本 项目管理
M 测量阶段	确定基准 测量 Y, X_i	<ul style="list-style-type: none"> 排列图 因果图 散布图 过程流程图 测量系统分析 失效模式分析 过程能力指数 	<ul style="list-style-type: none"> 劣质成本 PDCA 分析 水平对比法 直方图 趋势图 检查表 抽样计划
A 分析阶段	确定要因 确定 $Y=f(x)$	<ul style="list-style-type: none"> 头脑风暴法 因果图 PDSA 分析 审核 水平对比法 清洁(5S)法 劣质成本分析 	<ul style="list-style-type: none"> 试验设计 抽样计划 假设检验 多变量图 回归分析 方差分析 箱线图

阶段	活动要点	常用工具和技术	
I 改进阶段	消除要因 优化 $Y=f(x)$	<ul style="list-style-type: none"> 试验设计 质量功能展开(QFD) 正交试验 响应曲面法 	<ul style="list-style-type: none"> 展开操作(EVOP) 测量系统分析 过程改进
C 控制阶段	保持成果 更新 $Y=f(x)$	<ul style="list-style-type: none"> 控制图 统计过程控制 防差错措施 	<ul style="list-style-type: none"> 过程能力指数 标准操作程序 过程文件控制

六、卓越绩效评价准则

1. 卓越绩效评价准则的概念

卓越绩效模式以顾客为导向，追求卓越绩效管理理念。它不是目标，而是提供一种评价方法。其核心是强化组织的顾客满意意识和创新活动，追求卓越的经营绩效。

2. 卓越绩效评价准则的内容

卓越绩效评价准则共包括七大类目：“4.1领导”、“4.2战略”、“4.3顾客与市场”、“4.4资源”、“4.5过程管理”、“4.6测量、分析与改进”和“4.7经营结果”，其逻辑关系如图12-6所示。

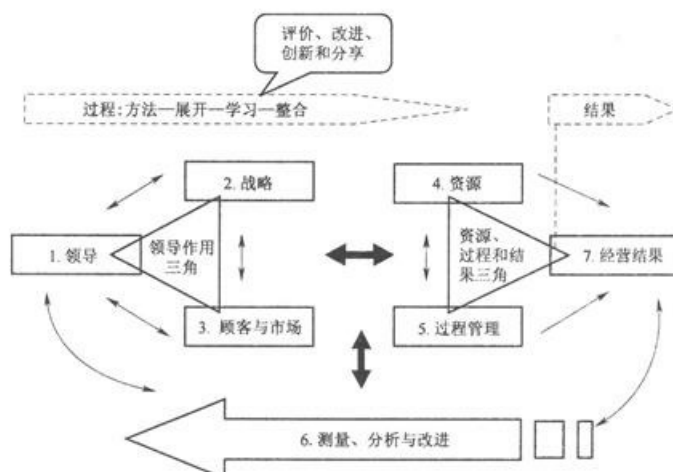


图12-6 卓越绩效评价准则框架模型图

在进行评价时，评价机构根据《卓越绩效评价准则》的规定和被评价组织的信息，按过程（4.1~4.6）、结果（4.7）两类评分项进行评价，并用量化评分的方法全方位、平衡地诊断评价组织经营管理的成熟度。在满分1000分的定量评分系统中，500分是一个基本成熟的等级。美国波多里奇国家质量奖获得者的得分在650—750之间。评分标准的分值分布如表12—3所示。

表12-3 评分标准的分值分布

类目/评分项名称	分值(分)
4.1 领导	100
4.2 战略	80
4.3 顾客与市场	90
4.4 资源	120
4.5 过程管理	110
4.6 测量、分析与改进	100
4.7 经营结果	400
合计	1 000

1. 质量的含义是什么？

答：质量指一组固有特性满足要求的程度。质量最初用于产品，后逐步扩展至服务、过程、体系和组织，以及上述几项的组合。质量具有如下特性：

（1）经济性。价廉物美反映了人们的价值取向，物有所值则是质量的经济性表征。顾客和组织关注质量的角度不同，但对经济性的考虑是一样的。高质量意味着最少的投入获得最大效益的产品。

（2）广义性。在质量管理体系所涉及的范围内，组织的相关方对产品、过程或体系都有可能提出要求，而产品、过程或体系又都具有固有特性，因此质量不仅指产品质量，也可指过程和体系质量。

（3）时效性。顾客和其他相关方对组织和产品、过程和体系的需求和期望是不断变化的，组织应不断调整对质量的要求来满足顾客和其他相关方的需求和期望。

（4）相对性。组织的顾客和其他相关方的多样性使得不同的需求对应的质量要求就不同，只有满足需求的产品才被认为是质量好的产品。

2. 质量管理发展的各个阶段各有什么特点？

答：质量管理的发展经历了三个发展阶段，即质量检验阶段、统计质量控制阶段以及全面质量管理阶段。

（1）质量检验阶段。

20世纪初美国出现了以泰罗为代表的“科学管理运动”。泰罗创立了一套工业管理理论。为保证生产各环节协调发展，检查计划的执行情况，其间必须有专门的检验环节，便将产品的检验从制造过程中分离出来，成为独立的过程。随着生产规模的不断扩大，对零部件的互换性要求越来越高，大多数组织因此设立了检验部门，配备了专职检验队伍，负责产品质量检验和管理工作。

质量检验是在成品中挑出废品以保证出厂产品质量。这一阶段是以半成品、成品的事后检验把关为主的质量管理阶段。这种事后检验杜绝了不合格品流入下一工序或出厂，对于保护顾客利益有着十分重要的意义。但同时应看到，它无法在生产过程中起到预防和控制作用。百分之百检验会增加费用，在大批量生产情况下弊端尤为突出，在一定情况下既不经济也不可能，并且这种方式只注重结果，缺乏系统意识，没有预防能力，出现质量问题时容易出现责任推诿。

（2）统计质量控制阶段。

1942年，美国贝尔实验室的统计学家休哈特博士将数理统计运用到质量管理中来，提出了控制图方法和预防不合格理论。他认为质量管理不仅要有事后检验，并且在出现有废品生产先兆时就要进行分析改进，从而预防废品的产生。控制图的出现是质量管理从单纯的事后检验进入检验加预防阶段的标志。

这一阶段的特点是利用数理统计原理预防制造过程不合格品的产生。质量管理职能由专职检验人员转移给专职质量控制工程技术人员，它也标志着质量管理由事后检验转到事前预防上来。但统计质量管理也存在缺陷，由于其过分强调数理统计方法，忽视了组织管理工作和生产者的能动作用，使人们误认为质量管理是数理统计方法，是少数数理统计学家的事。在当时计算机及数理统计软件应用不广泛的情况下，它使人们感到高不可攀，难度太大。这一阶段也只能按标准要求防止制造过程中产生不合格品而不能防止有缺陷的产品。

（3）全面质量管理阶段。

20世纪50年代以来，科学技术迅猛发展，工业产品更新换代速度加快，出现许多大型复杂产品。人们对于质量的要求也大大提高，必须运用系统的观点把质量问题作为有机整体加以综合分析研究，实施全员、全过程的管理，全面控制产品的质量形成的各个环节、各个阶段。基于上述背景，美国通用电气公司质量经理费根堡姆和质量专家朱兰先后提出了全面质量管理的思想。

全面质量管理是以质量为中心，以全员参与为基础，旨在通过让顾客和相关方受益而达到长期成功的一种管理途径。质量管理是公司全体员工的责任；质量控制不能仅限于制造过程，在产品质量形成全过程均需要质量管理；解决问题方法多种多样，不是仅限于检验和数理统计方法，主张用全面质量管理代替统计质量控制。

3. 简述全面质量管理的实施原则。

答：全面质量管理是一种系统化、综合化的管理方法或思路。实施全面质量管理必须遵循下列原则：

（1）管理者重视并参与

组织的管理者应对组织的产品或服务质量负完全责任，质量决策和质量管理工作应是组织管理者的重要职责。管理者首先必须在思想上重视，必须强化自身的质量意识、带头学习、理解，并亲自参与全面质量管理。这样，才能对组织开展全面质量管理形成强有力的支持，促进全面质量管理工作深入持久地开展下去。

（2）把握思想、目标和体系等要点

在推行全面质量管理过程中，必须树立起质量第一、提高社会效益和经济效益为中心的指导思想，树立起市场的观念、竞争的观念、以顾客为中心的观念，以及不断改进质量等其他一系列适应市场经济和知识经济时代的新观念。在此基础上，不断强化质量意识，综合地、系统地不断改进产品和服务的质量，持续满足顾客的要求。

全面质量管理必须围绕一定的质量目标来进行。通过明确的目标，引导组织活动，激发全体员工的积极性和创造性，进而衡量和监控各方面质量活动的绩效。只有明确质量目标，才能有针对性地、综合地、系统地推进全面质量管理工作。

质量目标通过一个健全而有效的体系实现。质量管理的核心是质量管理体系的建立和运行。通过建立和运行质量管理体系可以使影响产品和服务质量的所有因素，包括人、财、物等，以及所有环节，涉及组织中的所有部门和人员都处于控制状态。其次，通过建立和运行质量管理体系，可以使组织所有部门围绕质量目标形成一个网络系统，相互协调地为实现质量目标努力。

（3）打牢基础。搞好组织协调工作

全面质量管理是全过程的质量管理，是从市场调研一直到售后服务的系统的管理。要切实取得实效，必须首先做好前提性、先行性的工作。另外，必须搞好组织协调工作，明确各部门的质量职能，并建立健全严格的质量责任制。全面质量管理是同产品质量有关的各个工作环节的质量管理的总和，是围绕着共同目标协调作用的统一体。如果各部门所承担的质量职责没有得到明确的规定，全面质量管理的各项工作就不可能得到有效的执行。

此外，还必须建立一个综合性的质量管理机构，从总体上协调和控制上述各方面的职能。质量管理体系开始运行之后，还要通过一系列的工作对其监控，确保按照规定的目标持续、稳定地运行。宏观的质量认证制度、质量监督制度也是促进组织全面质量管理工作的有效手段。

（4）讲求综合效益，摆正质量和成本的关系

提高质量能带来组织和全社会的综合效益。微观上，推行全面质量管理能够降低整个生产过程及各个工序成本，生产出顾客满意的产品，增强组织竞争能力，实现优质、高产、低耗、盈利；宏观上，可以节约资源，为全社会带来效益。但是无条件地、不计成本地追求“高质量”是不可取的。质量水平越高，成本也越高。必须正确认识质量和成本之间的关系，通过系统分析顾客的需求，采用科学的工作方法，在不断满足顾客要求和市场需要的情况下，获得组织的持续发展。

4. 控制图的原理是什么？

答：控制图是对过程质量特性值进行测定、记录、评估，从而监察过程是否处于控制状态的用统计方法设计的图。控制图的原理为：

控制图上有中心线、上控制线、下控制线，并有按时间顺序抽取的样本统计量的描点序列。若控制图中的描点序列落在上控制线和下控制线之外或者在上下控制线之间的排列不随机，就表明过程异常。

常规控制图的实质是区分偶然因素和异常因素两类因素的有效手段，当过程中只有偶然因素而无异常因素时过程就处于统计控制状态。通过控制图可以将所描点与控制界限或规范界限相比较，从而能直观看出产品或服务的质量。应用控制图对过程监控时，可根据判异准则来发现问题加以预防。应考虑为所确定的控制的对象选择合适的控制图。控制图是根据稳态下的条件来确定的，如果条件有改变，应重新修订控制图，并重新抽取数据进行检验。

5. 简述ISO9000族标准的管理思想。

答：ISO9000族标准的管理思想包括有：

（1）以顾客为关注焦点。组织依存于其顾客，因此组织应当理解当前和未来的需求，满足顾客需求并争取超越顾客期望。

（2）领导作用。领导者确立组织统一的宗旨和方向，他们应当创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境。

（3）全员参与。各级人员都是组织之本，只有他们的充分参与，才能使他们的才干为组织带来收益。

（4）过程方法。将活动和相关的资源作为过程进行管理，可以更高效地得到期望的结果。

(5) 管理的系统方法。将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理，有助于组织提高实现目标的有效性和效率。

(6) 持续改进。持续改进总体业绩应当是组织的一个永恒目标。

(7) 以事实为基础进行决策。有效决策是建立在数据和信息分析的基础上。

(8) 与供方互利的关系。组织与供方是相互依存的，互利的关系可增强双方创造价值的能力。

ISO 9000族标准的八项原则反映了全面质量管理的基本思想和原则。它并不能代表质量管理的最高水平。组织在达到ISO 9000族标准的要求之后，还需要持续地、不断地改进，不断进步并用更高的标准和要求来指导组织的工作。

6. 试述ISO9000族标准的构成和特点。

答：ISO9000族标准的结构是由核心标准、其他标准、技术文件和小册子组成。后两项属于对质量管理体系建立和运行的指导性文件，也是ISO9000族标准的支持性文件。其中，核心标准的编号和名称是：

ISO9000：2000 质量管理体系 基础和术语

ISO9001：2000 质量管理体系 要求

ISO9004：2000 质量管理体系 业绩改进指南

ISO19011：2002 质量和（或）环境管理体系 审核指南

其他标准包括：

ISO10006：2003 质量管理体系 项目质量管理指南

ISO10007：2003 质量管理体系 技术状态管理指南

ISO10012：2003 测量管理体系 测量过程和测量设备的要求

ISO10015：1999 质量管理 培训指南

技术文件（包括技术报告或技术规范）有：

ISO/TR 10013：2001 质量管理体系文件指南

ISO/TR 10017：2003 ISO9001：2000中的统计技术指南

ISO/TS 16949：2002 汽车生产件及相关维修零件组织应用

ISO9001：2000的特别要求

此外，ISO/TC176根据需要，编写了一些宣传性小册子，作为执行2000版ISO9000族标准的指导性文件，包括：《质量管理原则》、《选择和使用指南》和《小型企业实施指南》等。

从上述可以看出，ISO9000族标准实质上是指导任何组织建立和运行其质量管理体系的一整套标准和文件。

7. 六西格玛的统计学原理及管理学原理是什么？

答：（1）六西格玛的统计学原理

西格玛是希腊字母，在数理统计中表示“标准偏差”。 σ 用来表征任意一组数据或过程流程中的离散程度，是评估产品和服务过程特性波动大小的统计量，可作为测量列中单次测量不可靠性的评定标准。 σ 值小，测量数据的可靠性就大，即测量精度高；反之，测量精度就低。由于 σ 的大小可以反映质量水平的高低，所以六西格玛采用“ σ 水平”的尺度来衡量绩效。

σ 质量水平是将过程输出的平均值、标准差与顾客要求的目标值、规范限联系起来进行比较，是过程满足顾客要求能力的一种度量。 σ 水平越高，过程满足顾客要求的能力越强，出现缺陷的可能性越小。实际上过程输出质量特性的分布中心与规格中心重合的可能性很小，且只能维持很短的时间，这时计算出的过程能力称为短期过程能力。在生产中，即便是最佳的过程随着时间推移也会存在波动——漂移，长期的质量水平就要将各种短期的情况综合起来考虑。总体值增大，缺陷概率变大的情况称长期过程能力。计算过程长期运行缺陷概率时，一般考虑将产品正态分布的中心向左或向右移动 1.5σ 。

通常所说的六西格玛质量水平代表 3.4ppm 的缺陷率，是考虑了分布中心相对规格中心漂移 $\pm 1.5\sigma$ 后的情况，是过程

长期运行时出现缺陷的概率。

（2）六西格玛的管理学原理

① 真诚地以顾客为关注中心。获得高的顾客满意度是企业所追求的目标之一。顾客只有在其需求得到充分理解并获得满足后，才会满意和忠诚。六西格玛管理一切以顾客满意和创造顾客价值为中心。

② 基于数据和事实驱动的管理方法。六西格玛把“由事实管理”的理念提到了一个更高的层次。一开始就澄清什么是衡量企业业绩的尺度，然后应用统计数据和分析方法来建立对关键变量的理解和优化结果。

③ 聚焦于流程改进。流程是采取行动的地方和成功的关键。设计产品和服务、度量业绩、改进效率和顾客满意度，甚至经营企业等都是流程。精通流程是在给顾客提供价值时建立竞争优势的有效方法。

④ 有预见的积极管理。有预见的积极管理意味着关注易于忽略的业务运作，确定远大的目标并经常加以检视，确定清晰的工作优先次序，注重于预防问题而不是疲于处理已发生的危机。六西格玛用动态的、有预见的、积极的管理方式，促使组织在当今追求几乎完美的质量水平的竞争环境下能够快速发展。

⑤ 无边界合作。无边界合作并不意味着无条件个人牺牲，而是需要确切理解最终用户和流程中工作流向的真正需求。更重要的是它需要有使用各种顾客和流程知识使各方同时受益的态度。它建立在广泛沟通的基础上，创造出一种能真正支持团队合作的管理结构和环境。

⑥ 追求完美，容忍失误。两者似乎自相矛盾，但从本质上却是互补的。如果有能够实现更低成本、更高质量、更好服务的接近完美的可能方法，却又害怕失误，就永远不会进行新尝试，就不会向前发展，甚至后退。

8. 试述六西格玛的业绩改进模型。

答：六西格玛的业绩改进模型为DMAIC，分别代表改进的五阶段，即界定阶段（define）、测量阶段（measurement）、分析阶段（analysis）、改进阶段（improvement）和控制阶段（control）。

六西格玛项目选定之后，团队中不同的成员一起合作，依照这个过程的五个步骤，可以有效地实现六西格玛突破性改进。团队的工作从一个问题的陈述到执行解决方案，中间包含许多活动。通过DMAIC过程的活动方式，团队成员可发挥最有效的作用，完成项目使命。

DMAIC是包含了项目管理技术、统计分析技术、管理方法等方面技术综合而成的系统方法。DMAIC强调以顾客（外部+内部）为关注焦点，并将持续改进与顾客满意以及企业经营目标紧密地联系起来；强调以数据语言来描述产品或过程业绩，依据数据进行管理，并充分运用定量分析和统计思想；追求的是打破旧有习惯、有真正变化的和结果带有创新的问题解决方案以适应持续改进的需要；它强调面向过程，并通过减小过程的变异或缺陷实现降低风险、成本与缩短周期等。

DMAIC过程活动主要包括以下五个方面：

（1）界定阶段。确认顾客关键需求并识别需要改进的产品或流程，决定要进行测量、分析、改进和控制的关键质量因素（CTQ），将改进项目界定在合理范围内。

（2）测量阶段。通过对现有的过程的测量，制定期望达到的目标及业绩衡量标准，识别影响过程输出Y的输入X，并验证测量系统的有效性。

（3）分析阶段。通过数据分析确定影响输出y的关键Xs#，即确定过程关键影响因素。

（4）改进阶段。寻找最优改进方案优化过程，输出Y并消除或减小关键Xs#，使过程的缺陷或变异降至最低。

（5）控制阶段。使改进后的过程程序化，通过修订文件等方法使成功经验制度化，通过有效的监测方法维持过程改进的成果并寻求进一步提高改进效果的持续改进方法。

9. 简述卓越绩效评价准则。

答：卓越绩效模式以顾客为导向，追求卓越绩效管理理念。它不是目标，而是提供一种评价方法。其核心是强化组织的顾客满意意识和创新活动，追求卓越的经营绩效。卓越绩效模式提供了评价标准，企业可以采用这一标准集成的现代质量管理的理念和方法，不断评价自己的管理业绩走向卓越。

卓越绩效评价准则共包括七大类目：“1领导”、“2战略”、“3顾客与市场”、“4资源”、“5过程管理”、“6测量、分析与改进”和“7经营结果”，其逻辑关系如图12-7所示。

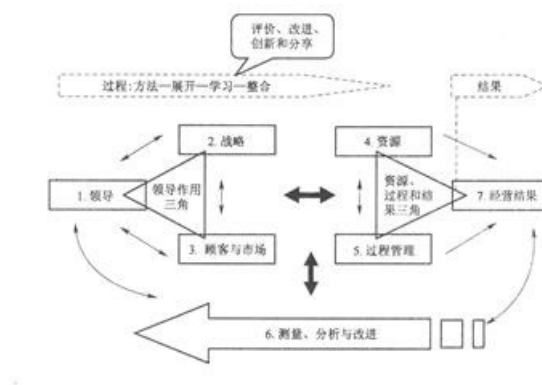


图12-7 卓越绩效评价准则框架模型图

在进行评价时，评价机构根据《卓越绩效评价准则》的规定和被评价组织的信息，按过程（1~6）、结果（7）两类评分项进行评价，并用量化评分的方法全方位、平衡地诊断评价组织经营管理的成熟度。在满分1000分的定量评分系统中，500分是一个基本成熟的等级。

第十三章 人力资源管理

13.1 复习笔记

一、人力资源管理概述

1. 人力资源

(1) 人力资源的含义

人力资源是指人的劳动能力。人的劳动能力包括体能和智能两个方面。体能是指对劳动负荷的承载能力和消除疲劳的能力；智能是指运用知识解决问题和将知识转化为行动的能力。

从企业经营管理的角度看，劳动能力可以分为做事能力、影响能力和管理能力。

(2) 人力资源的分类

在我国，现行的统计将企业员工分为六类：工人、学徒、工程技术人员、管理人员、服务人员、其他人员。

(3) 人力资源的特点

人力资源是进行社会生产的最基本的资源，与其他资源相比较，它具有如下特点：

- ① 生物性。
- ② 能动性。人具有思想、感情和主观能动性。
- ③ 两重性。人力资源既是生产者，又是消费者。
- ④ 高增值性。人力资源通过开发可以产生高绩效。
- ⑤ 时效性。人在生命周期的不同阶段的体能和智能是不同的，因而人力资源在各个时期可利用程度也不同。
- ⑥ 社会性。人类劳动是群体性劳动，员工们置身于企业之中，企业在一定的社会环境下生存和发展。

2. 人力资源管理

(1) 人力资源管理的兴起

20世纪80年代以后，西方人本主义管理的理念与模式逐步突显起来。人本主义管理就是以人为中心的管理。人力资源被作为组织的首要资源，人力资源管理在现代企业盛行，由那些人事专家出任企业的最高领导顺理成章。

(2) 人力资源管理的含义

人力资源管理(human resource management)是指一定管理主体为了实现组织的战略目标，利用现代科学技术和管理理论，对不断获得的人力资源所进行的整合、奖酬、调控、开发诸环节的总和。其结果，能提高组织的生产率和竞争力，同时，也能提高员工的工作生活质量和增加工作满意度。

(3) 人力资源管理的基本职能

- ① 工作分析。
- ② 员工招聘。
- ③ 培训与开发。包括员工培训、职业生涯设计。
- ④ 薪酬管理。包括薪酬管理、福利管理和激励计划等。
- ⑤ 绩效管理。包括员工绩效考核与素质评估，在此基础上决定员工的晋升、调动、奖惩、离退、解雇等，对员工实行公平的动态管理。
- ⑥ 劳资关系管理。

上述六项职能是相辅相成、彼此互动的，且都以工作分析为核心，如图13-1所示。

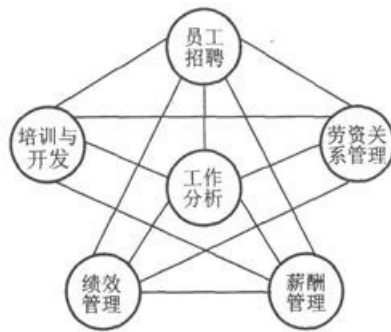


图13-1 人力资源管理主要职能关系模型

二、工作分析

1. 工作分析的基本概念

（1）工作分析的几个基本术语

- ① 任务。指为达到某一具体目的所进行的一项活动，如打印一份文件。
- ② 职责。指由一个人承担的一项或多项任务组成的活动，如打字员的职责包括打字、校对、机器维修等任务。
- ③ 职位。指一个人承担的一项或一组职责，如企业的财务部门设置财务总监、主办会计、出纳等职位。
- ④ 职务。指一组主要职责相似的职位，即同类职位的集合。
- ⑤ 职业。在不同组织、不同时间，从事相似工作活动的一系列工作的总称。

（2）工作分析的定义及作用

工作分析是对组织中某个特定工作职位的目的、任务或职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析，以便对职位的工作做出明确的规定，并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。

工作分析的作用如图13-2所示。

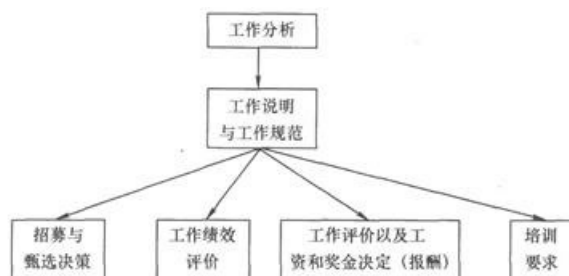


图13-2 工作分析所获得信息的运用

2. 工作分析的步骤与方法

（1）工作分析的步骤

- ① 成立工作分析小组。
- ② 收集与工作有关的背景资料。
- ③ 收集工作分析的信息。
- ④ 整理、分析所收集到的工作信息。这些工作包括：仔细审核、整理获得的各种信息；创造性地分析、发现有关工作和工作人员的关键成分；归纳、总结出工作分析的必需材料和要素。
- ⑤ 编写工作说明书和工作规范。工作说明书是对有关工作职责、工作活动、工作条件以及工作环境等工作特性方面的信息所进行的书面描述。工作规范则是全面反映工作对从业人员的品质、特点、技能以及工作背景或经历等方面要求的书面文件。

（2）工作分析的方法

- ① 资料分析法。

② 问卷调查法。问卷调查法的优点是：调查面广；成本低、速度快；规范化、数据化。缺点就是问卷设计较费时、费力。

③ 访谈法。在收集工作分析信息进行访谈时，可采用三种方式：对员工进行个人访谈；对同工种员工进行群体访谈；管理层访谈。

④ 观察法。

⑤ 现场工作日记法。

3. 工作说明书和工作规范的编写

工作说明书和工作规范则的编写并没有一个标准化的模式，一般包括以下内容：

(1) 工作标识。主要包括工作名称、隶属部门、工作编号和编写日期等。

(2) 工作综述。描述工作的总体性质。

(3) 工作职责与任务。是关于工作责任和各种任务的详细罗列。

(4) 工作权限。指界定工作承担者的权限范围，包括决策的权限、对其他人实施监督的权限、对下属的任用权限以及经费预算的权限等。

(5) 工作的绩效标准。说明企业期望员工在执行工作说明书中的每一项任务时所应达到的标准。

(6) 工作联系。说明工作承担者与组织内外的其他人之间的联系。

(7) 工作环境。指工作场所的物质条件，包括噪音水平、危害程度等。

(8) 工作规范。这是根据工作内容拟订的最低要求的任职资格，主要包括教育、工作经验、技能、生理、性格等方面的要求。可以作为工作说明书的一个附录，也可以是单独的一份文件。

三、员工招聘

1. 员工招聘的程序

(1) 人力净需求的计算。即明确拟招聘员工的数量和层次、类型。

(2) 工作分析。即对拟招聘职务编制或准备职务说明书，明确拟招聘的工作职责、任务内容和任职资格条件。

(3) 制定招聘计划。即人力资源部收集和确认各部门人需求，编制招聘计划。

(4) 计划审批。

(5) 应聘者申请。

(6) 组织测试。包括笔试（基础综合知识、专业知识和基本能力素质）、实际操作（经验、技能）、面试（知识、能力、个性素质、仪表形象）、心理测试（智商、职业能力倾向、个性）等。

(7) 进行背景调查，核实资料，组织体检。

(8) 甄选。重要职位的招聘还要进行专门谈话，确定其应聘动机和特别条件。

(9) 安排。介绍公司情况和任职的部门、职位的具体情况，提出要求。

(10) 试用。试用期要进行考察，试用期限随公司的需要和试用者的实际表现而定。

(11) 正式录用，签订劳动合同，办理录用手续。

2. 员工招聘的渠道与方法

(1) 内部招聘

内部招聘对象的主要来源有：① 内部晋升；② 工作轮岗。

内部招聘的优点是：

① 让员工看到努力工作、踏踏实实干、不断提高能力，就有提升的机会，可以使个人目标和组织目标结合起来；

② 已经在企业工作一段时间的人提拔起来，更不容易辞职，能成为企业留得住的人才；

③ 熟悉本企业的情况，能迅速进入角色，担负起责任，减少培训费用等。

内部招聘的缺点是人员选择范围比较小，往往很难找到合适的人。

（2）外部招聘

① 广告招聘。这是最常用的一种招聘方法。

② 招聘会。

③ 校园招聘。

④ 实习。

⑤ 猎头公司。这是专门为企业招聘中高层经理人才和高级专业技术人才的职业介绍机构。

⑥ 网上招聘。

3. 测试、选拔与录用

常用的员工招聘测试方法有：笔试、面试、心理测试、情景模拟等。

（1）笔试

笔试也称知识考试，是指通过纸笔测验的形式对被试者的知识广度、知识深度和知识结构进行考查的一种方法。

（2）面试

面试的重点内容包括：仪表风度、专业知识与特长、工作经验、求职动机、人际交往与沟通技巧、应变能力、分析判断能力、个人兴趣与爱好、与职位的匹配性等。

（3）心理测试

心理测试主要包括：职业能力倾向性测试、个性测试、价值观测试、职业兴趣测试、情商测试等。心理测试在国外应用广泛，国内的一些企事业单位在选拔高级管理人员时也开始采用。

情商，即情绪智商（emotional quotient，EQ）是20世纪90年代由美国心理学家提出的新概念。EQ包含了五个方面的内容：① 自我意识——认识自身的情绪；② 控制情绪——妥善管理情绪；③ 自我激励；④ 认知他人的情绪；⑤ 人际交往技巧。

（4）情景模拟

主要形式有公文处理、与人谈话、角色扮演和即席发言等。

① 公文处理。被试者在假设情景中扮演特定的管理者角色，对事先设计的一系列文件进行处理，进而对被试者处理公文的方式、结果等进行评价，被试者对文件的处理结果就是待考察的行为样本。一般用于对高级管理者的测评。

② 无领导小组讨论。由一组被试者组成临时工作小组，讨论给定的问题，并形成决策，小组中不确定主持人，从中观察、了解每人的心理素质和潜在能力。

四、绩效管理

1. 绩效管理的意义

（1）绩效与绩效管理

绩效是指人们所做的同组织目标相关的、可观测的、具有可评议要素的行为，这些行为对个人或组织效率具有积极或消极的作用。

绩效管理是收集、分析、评价和传递有关某一个人在其工作岗位上的工作行为和工作结果方面的信息情况的过程。

企业在设计绩效评价体系时应明确组织绩效、流程绩效、岗位绩效之间的关系。三者之间的关系如图13-3所示。

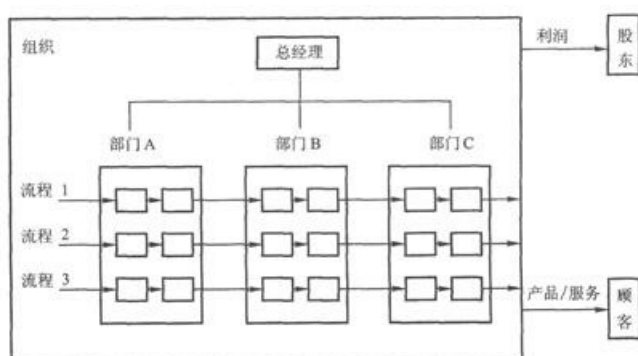


图13-3 组织绩效、流程绩效、岗位绩效的关系

利用目标管理将组织目标分解到个人，从而绩效评价要落实到个人头上。某个员工的个人绩效的好坏不足以对组织绩效产生严重的影响，但绩效评价是以组织绩效为中心展开的。现在比较流行的做法是将组织目标逐层分解到岗位，并确定相关岗位的关键绩效指标，然后以此为依据对员工个人进行绩效评价。

(2) 影响员工绩效的因素

影响员工绩效的因素有很多，图13-4反映了绩效形成的过程和影响因素。

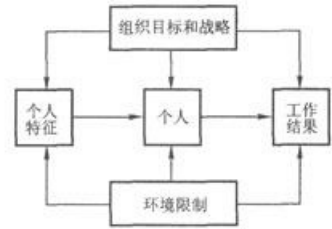


图13-4 绩效形成过程和影响因素

(3) 有效绩效评价体系的标准

① 目标一致性。

② 明确性。明确具体的绩效标准可以使绩效评价更加客观公正。

③ 效度。绩效管理系统的效度是指绩效管理系统对于与绩效有关的所有方面进行评价的程度。

④ 信度。信度是指绩效管理系统对于员工绩效评价的一致性程度。信度包括两方面含义：a.指评价人之间的一致性程度，即不同的评价人对于同一员工的绩效的评价结果应该是一致的或相似的；b.指再测信度，即不同时间对同一员工的绩效评价结果应该是一致的或者相似的。

⑤ 公平与可接受性。绩效管理系统的公平意味着程序公平、人际公平、结果公平三个方面。

(4) 绩效管理的一般程序

① 确定绩效目标；

② 收集相关信息；

③ 设计绩效指标；

④ 制定考核方案；

⑤ 方案贯彻执行；

⑥ 监督、反馈、调控；

⑦ 考核、评估、沟通；

⑧ 奖励兑现/绩效整改。

因此，绩效管理的目的是主要是进行绩效控制、薪酬管理、职务晋升、培训与发展以及管理沟通。

2. 绩效管理的方法

绩效管理方法如表13-1所示。

表13-1 绩效管理方法归类

类 别		适 用 范 围
事实记录法	关键事件法	主要用于观察、记录考核的事实依据
	能力、绩效、态度记录法	
	指导记录法	
	沟通记录法	
相对考核法	强制分布法	主要用于上级主管考核与调整
	人物标杆法	
	排序比较法	
	配对比较法	
绝对考核法	图示尺度法	主要用于初评
	目标管理法	
	记号尺度法	
	要素定义法	
	等级统一法	
	加减分评价法	
	普洛夫对照评价法	
量表测评法	问卷测评法	主要用于潜力评价和适应性评价
	行为锚定评价法	
	情景模拟法	
	素质测评法	

绝对考核法是侧重于评价档次的确定，按事先规定的“考核标准”进行评价的方法。

相对考核法是人们惯用的方法，这类方法最大的优点是简便性和综合性，但往往具有主观随意性倾向。

事实记录法常常被用作等级评价技术的一种补充，它在认定员工特殊的良好表现和劣等表现以及制定改善不良绩效的计划方面是十分有效的。

量表测评法是用一系列的量表进行考核评价，并按统计分析规律进行综合分析，得出考核评价结果，把握被评价人员的某些情况和状态。量表测评法常用于员工能力和适应性的评价。

3. 绩效管理的实施

（1）绩效管理的执行者

在实际工作中绩效管理的执行者包括直接上级、同级同事、所管理的下级。

（2）绩效考核的时间

绩效考核的时间应视需要而定，一般可分为月度、季度、半年和年度综合考核，也可在一项特殊任务或项目完成之后进行。

（3）绩效考核的内容

工作说明书是确定考核内容的基本文件。公司的工作程序文件、规章制度对员工也有制约，也可进入考核内容之中。应该使人力资源考核的所有因素尽可能量化，不能量化的尽量细化，通过工作结果、工作表现、态度、相关人员及相关部门的评价来体现。

（4）绩效管理的构成

包括工作说明书（岗位能力要求、岗位职责说明）、工作程序文件、薪酬制度、绩效考核方法、流程文件、激励制度、员工约束文件等。

仅就绩效考核本身这一部分而言，由考核规章制度、工作说明书、考核流程、考核的硬性条件、奖惩制度等构成。

从时间上看，绩效考核由年度综合考核、季度考核、月度考核、日工作量考核构成。

从评价者看，有上级考核、相关部门（人员）考核、下级考核、客户评价、下级评价等。

（5）绩效管理的基础

与考核有关的基础管理工作，是指员工对企业有价值创造活动过程的记录、评价的数据或文字资料。可以根据企业发展状况选择合适的考核指标和目标值。

（6）绩效管理的流程图

企业性质、规模不同，绩效考核的繁简程度就不同。

五、薪酬管理

1. 薪酬概述

(1) 薪酬制度的改革

(2) 薪酬的含义与构成

薪酬指企业所付出的人力成本，即企业因使用员工劳动，为员工给企业所做的贡献而付出的经济性报酬。薪酬包括直接薪酬，如基本工资、奖金、津贴和股权；间接薪酬，如福利。如表13-2所示。

表13-2 薪酬的分类

	外在报酬	内在报酬
经济性报酬	直接报酬：基本工资、加班工资、津贴奖金、利润分享、股票认购 间接报酬：保险/保健计划、住房资助、员工服务、带薪休假	无
非经济性报酬	私人秘书 宽大舒适的办公室 诱人的头衔	参与决策、挑战性工作、感兴趣的工作、上级或同事的认可、学习与进步的机会、多元化活动、就业权利的保障

(3) 基本工资制度

基本工资制度，也称工资等级制度，员工按工资标准领取的工资构成了全部工资收入的基本部分。目前企业中流行的主要基本工资制度包括：

① 岗位工资制。它是根据员工目前所在的职位来决定员工报酬的一种工资制度。这是目前仍被国内外广泛采用的一种基本工资制度。

② 技能工资制。它是根据员工所拥有的与工作相关的技能与知识水平来决定员工报酬的一种工资制度。这是上述岗位工资制的替代方案。它的特点是员工的基本报酬是基于技术而不是资历来支付；工资增长，先要证明其精通要求掌握的技术；也可以提高组织内部员工的流动性，进而提供更多的发展机遇。

③ 绩效工资制。它是根据员工的表现或绩效来决定员工报酬的一种工资制。这种工资制最能体现收入与贡献挂钩的经济利益原则。

④ 结构工资制。这是我国现在比较普及的工资制度。在结构工资中，既有职位工资部分，也有资历工资、技能工资的成分，还有随工作表现浮动的部分。

此外，还有对企业董事长、总经理等高管层实行的经营者年薪制。它是以年度为单位确定经营者的基本收入，并视经营成果分档浮动发放风险收入的工资制度。年薪制与结构工资制的比较如表13-3所示。

表13-3 年薪制与结构工资制的比较

项 目	年 薪 制	结构工资制
薪酬基本构成	基本薪酬 + 风险收入	基本薪酬 + 奖金 + 津贴 + 补贴
激励对象	高层管理人员、核心技术人员	一般普通员工
与绩效考核的相关性	高，风险收入中的很大一部分都与业绩考核相关	低，一般情况下较少进行考核，年终奖金与企业的经营业绩有很大的相关性
激励效果	强	一般
约束性	强	一般
生产效率性	特别是在短期内，效率较高	一般

(4) 员工福利

福利是指组织为员工提供的除工资与奖金之外的一切物质待遇。员工福利的内容可以分为两大部分：法定福利和企业福利。

法定福利是指按照国家法律法规和政策规定必须发生的福利项目，其特点是只要企业建立并存在，就有义务、有责任且必须按照国家统一规定的福利项目和支付标准支付，不受企业所有制性质、经济效益和支付能力的影响。法定福利包括：

(1) 社会保险。我国社会保险项目主要有：养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险等。

① 养老保险。养老保险是国家为保障劳动者离休退休后的基本生活的一种社会保险制度。包括离休养老保险、退休养老保险和退职养老保险等。

② 医疗保险。医疗保险是指劳动者非因工患病、负伤、残废和死亡时获得经济帮助的一种社会保险制度。

③ 工伤保险。工伤保险是国家对因工负伤、致残、死亡而暂时或永久丧失劳动能力的劳动者及其供养家属提供经济帮助的一种社会保险制度。职工工伤保险包括因工负伤保险、患职业病保险、因工致残保险和因工死亡保险等。职工工伤实行“无责任补偿”的原则，按照保险生活、补偿损失和康复身体的原则确定保险待遇。

④ 失业保险。失业保险是国家为保障失业劳动者的基本生活而给予经济帮助的社会性保险制度。失业保险待遇包括失业救济金、困难补助金、患病医疗补助金、丧葬补助金、遗属抚恤金等。

⑤ 生育保险。根据《中华人民共和国劳动法》、《女职工劳动保护规定》的规定，我国生育社会保险的享受对象有国有企业、国家机关和失业单位的女职工。

(2) 法定带薪假日。按照国务院令270号颁布的《全国年节及纪念日放假办法》，全年法定节假日有10天为带薪假日。

企业福利是企业在没有政府立法要求的前提下主动提供的。常见的有：工作午餐、交通补贴、通信补贴、房租补助、旅游等。

2. 薪酬制度的设计

(1) 薪酬制度设计的原则

① 公平原则。包括：外部公平，就是与其他企业工资水平相比，本企业的工资水平是优厚的，否则无法吸引和留住合格的员工；内部公平，就是同企业内其他人相比，员工认为他们的工资是公平的；还有同工同酬。

② 竞争原则。企业的薪酬标准应定得比较有吸引力和竞争力。

③ 激励原则。企业内部各类、各级职位之间的薪酬标准要适当拉开距离，避免平均化，利用薪酬的激励功能，提高员工的工作积极性。

④ 经济原则。企业在设计薪酬制度时必须考虑自身的经济实力。

(2) 薪酬制度设计的程序和方法

① 薪酬调查。薪酬调查是了解本地区、本行业的薪酬状况，尤其是主要竞争对手的薪酬状况。

② 薪酬总额的计算。薪酬总额的计算通常要考虑市场行情、企业的支付能力和员工的基本生活费用。

③ 选择合适的薪酬体系。

④ 选择合适的薪酬结构。目前的薪酬主要由基本工资、津贴、奖金和各种福利等项目构成。

⑤ 设计出本企业的薪酬制度。

六、员工培训与发展

1. 员工培训

(1) 企业开展员工培训应遵循的原则

① 理论联系实际，学以致用原则；

② 知识技能培训与企业文化培训兼顾的原则；

③ 全员培训和管理层培训相结合的原则；

④ 考核和择优奖励原则。

(2) 新员工的培训

新员工培训，也称岗前培训或导向培训。新员工培训包括两个主要层次：公司层次的一般培训和部门层次的岗位培训。

公司层次的一般培训通常由人力资源部门负责，培训内容是所有员工相关的共同问题。部门的岗位培训通常由新员工的部门直线领导负责，培训内容是针对新员工的具体部门和具体工作，包括应知和应会两个部分：

① 应知部分包括工作说明书、业务流程、工作规范、岗位工作基础知识和岗位工作相关知识等。

② 应会是指岗位工作所应该具备的基本技能，通过实际工作锻炼或实习来掌握。

（3）在职员工的培训

① 岗位培训。如师傅带徒弟、企业自己办培训班。

② 专题培训。当企业准备实施企业资源计划，或需进行ISO9000族质量管理体系认证，或准备建立新的车间等情况时，都必须进行专题培训，以保证其顺利实施。

③ 不脱产学习。企业应鼓励员工利用业余时间参加一般文化教育，如函授、夜大等学历教育和一些根据自身情况选择的培训项目。

④ 脱产学习。这种培训方式主要用来培养企业紧缺人员，或为企业培养高层次技术、管理人才等。

（4）管理人员的培训

管理人员的培训方法主要有：

① MBA或EMBA。MBA是工商管理硕士的简称，EMBA是高级工商管理硕士（executive master of business administration）的简称。

② 短期管理训练。把管理人员短期集中数天，按照明确规定的科目训练。

③ 轮流任职。安排有培养前途的管理人员轮流任职，有助于管理人员学会全面思考问题；确认更适合他们的岗位；公司的高级职务可以由对各部门问题都比较了解的人担任。

④ 资深主管讲授。企业对年轻、优秀的管理人员可以安排一些资深主管成为其师傅，进行言传身教，有利于他们成长和企业人才交替与承接。

此外，还有诸如替补训练、决策训练、决策竞赛、敏感性训练、跨文化管理训练、角色扮演、形象训练等。

2. 员工职业发展

（1）职业发展理论

① 霍兰德的人业互择理论，将劳动者划分为六种基本类型，相应的职业也划分为六种类型：现实型；智力型；社交型；常规型；创业型；艺术型。

② 金斯伯格的职业生涯发展理论，其内容是把员工的职业生涯发展分为三个时期：幻想期；尝试期；现实期。

③ 苏波和波恩职业发展过程六阶段模型：

① 探索期：自我概念在童年及青少年的发展。

② 现实测试期：从学校转换到工作岗位及早期工作经历。

③ 试验与实验期：试图通过勾画一种（或几种）职业道路，来实现自己的自我概念。

④ 立业期：在职业生涯的中期，实现并改变自我概念。

⑤ 守业期：保持并继续实现自己的自我概念。

⑥ 衰退期：随着职业角色的终结，对自我概念进行新的调整。

（2）员工个人职业生涯规划

包括个人自我评价和选择职业道路两个方面：

（1）个人自我评价。员工个人对自己的能力、兴趣，以及自己职业发展的要求和目标进行分析和评估，从而提出符合自己人生发展需要的职业生涯规划。

（2）选择职业道路

① 横向职业道路。这是跨职能边界的工作变换，这种变化有助于扩大个人的知识技能面，也有利于个人积累阅历。

② 纵向职业道路。这是指员工在变换工作的同时提升了在企业中的层级，即在纵向上从低层级向高层级发展。例如专业技术型发展，助理工程师—工程师—高级工程师；行政管理型发展，基层主管—中层领导—高层领导。

③ 网状职业道路。这是纵向与横向的结合。

④ 核心向的职业道路。这是一种进入企业内圈或者说是企业核心的运动，是指随着对员工的了解情况增多，逐渐受到

企业中老成员特别是领导者的信任，虽然在企业层级上没有什么变化，却对企业具有较大的影响力。

（3）企业员工职业发展的管理

- ① 制定企业的职业计划。
- ② 对员工个人能力和潜力的评估。
- ③ 有效地进行职业指导。
- ④ 帮助员工制定和执行职业生涯规划。
- ⑤ 设置员工职业开发通道。
- ⑥ 为员工疏通职业通道。

七、劳资关系管理

1. 劳资关系的概念

企业劳资关系主要指企业所有者、经营管理者、普通职工及其工会组织之间在经营活动中形成的各种权、责、利的关系，集中反映在所有者与雇员的关系中，也称劳资关系。

（1）劳资关系的构成要素

主体：劳动者、劳动者组织和用人单位。

内容：双方依法享有的权利和承担的义务。

客体：劳动权利和义务指向的事物，如：有关劳动的时间、报酬、纪律、福利、保险、教育培训、安全卫生、环境设施等。

（2）劳动者的权利和义务

权利：劳动权、休息权、劳动报酬权、劳动保护权、职业培训权、社会保险权、劳动争议提请处理权。

义务：按质按量完成生产任务和工作任务，学习政治、文化、科学、技术和业务知识，遵守劳动纪律和规章制度，保守国家和企业的机密。

（3）用人单位的权利与义务

权利：依法录用、调动和辞退职工，决定企业的机构设置，任免企业干部，制定工资、报酬和福利方案，依法奖惩职工。

义务：依法录用、分配和安排职工工作，保障工会职代会行使职权，按职工劳动数量、质量支付劳动报酬，加强思想、文化和业务的教育培训，改善劳动条件，搞好劳动保护和环境保护。

（4）调整劳资关系的法律依据

劳动法与社会保障法是保障劳动权益，调整劳资关系的法律规范体系；以国家宪法为依据，由有关法律、行政法规、地方性法规、行政规章等组成多层次的法律法规体系，主要法律包括：劳动法、工会法、安全生产法、职业病防治法等。

（5）劳资关系发展的目标

劳资关系发展的目标是实现双赢。从劳方看，保障就业、获得待遇、增强素质、发展机会；从资方看，控制成本、保持绩效、稳定队伍、培养忠诚。

2. 劳资关系管理的内容

（1）劳动合同管理

劳动合同是劳动者与用人单位确定劳动关系、明确双方权利、义务的协议。劳动合同依法订立，即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。

劳动合同的原则：平等自愿、协商一致、合法。

劳动合同的内容包括：法定条款（必备条款）与约定条款（协商条款）。

我国《劳动法》第19条规定，劳动合同应当以书面形式订立，并包括必备条款和协商条款。必备条款也称为法定条款，包括：① 劳动合同期限；② 工作内容；③ 劳动保护和条件；④ 劳动报酬及支付方式与时间；⑤ 劳动纪律；⑥ 劳动合同终止条件；⑦ 违反劳动合同的责任。不具备上述条款，合同即不成立。

劳动合同管理就是对以上各项内容的管理。

（2）商业秘密

我国《反不正当竞争法》第10条规定，商业秘密是指不为公众所知悉、能为权利人带来经济利益、具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。

商业秘密的特征是：经济实用性和价值性、无形财产权、相对排他性、秘密性。

有关商业秘密的管理主要涉及侵权行为、侵犯商业秘密的法律责任、员工的忠诚义务、商业秘密保护的约定等。

（3）员工离职

员工离职是与用人单位解除劳动关系的标志。员工离职可以分为主动离职和被动离职。员工主动离职包括辞职、自动离职；员工被动离职包括被用人单位辞退、除名、开除。

（4）集体谈判

集体谈判是劳工组织及其代表与资方组织及代表，根据法律规定，以平等协商对话的方式，明确双方权利义务，调处劳动争议，达成一致意见的活动过程。集体谈判的主要成果是集体合同，集中在工资集体协商方面。

（5）劳动保护

劳动保护是根据国家法律规定，通过对工作时间和劳动强度的限制、工作环境治理、职业安全卫生以及对女工、未成年工的特殊劳动保护等，保障劳动者身心健康、维护劳动能力、延长职业寿命的制度和措施。

劳动保护主要涉及：① 工作时间及其类型；② 劳动强度的含义和分级；③ 劳动安全卫生的隐患；④ 劳动安全管理方法；⑤ 职业疾病防治方法；⑥ 劳动安全和劳动卫生制度；⑦ 女工劳动保护；⑧ 社会保险。

（6）劳动争议

劳动争议指用人单位和劳动者之间因劳动权利和劳动义务所发生的纠纷。

劳动争议的范围包括：① 终止劳动关系的劳动争议，是指企业开除、除名、辞退职工或职工辞职、离职而发生的劳动争议；② 执行劳动法规的劳动争议，是指企业和职工之间因执行国家有关工资、保险、福利、培训、劳动保护规定而发生的争议；③ 履行劳动合同的劳动争议，是指企业和职工之间因执行、变更、解除劳动合同而发生的争议；④ 其他依法应当处理的劳动争议。

1. 何谓人力资源？与其他资源相比，它有哪些特点？

答：（1）人力资源的概念

人力资源是指人的劳动能力。人的劳动能力包括体能和智能两个方面。体能是指对劳动负荷的承载能力和消除疲劳的能力；智能是指运用知识解决问题和将知识转化为行动的能力。由于人体是劳动能力存在的载体，因此，人力资源便表现为具有劳动能力的人口。

（2）人力资源的特点

① 生物性。它存在于人体之中，是有生命的“活”资源，与人的自然生理特征相联系。

② 能动性。人具有思想、感情和主观能动性。人力资源的能动性，体现在：a.自我强化，通过正规教育、非正规教育和各种培训，努力学习理论知识和实际技能，刻苦锻炼意志和身体，使自己获得更高的劳动素质和能力；b.选择职业，人作为劳动力的所有者可以自主择业；c.积极劳动，敬业、爱业，积极工作，创造性地劳动，这是人力资源能动性的最主要方面。

③ 两重性。传统经济学认为，消费过程与生产过程的联系仅仅是彼此输出、输入最终产品和劳动力。消费过程的生产性质及其经济意义也因此被弱化到近似于无的地步。人力资本理论则把人的消费视为一种重要的投资，因而把消费过程还原到生产过程之中。人力资源既是生产者，又是消费者。

④ 高增值性。人力资源通过开发可以产生高绩效。

⑤ 时效性。人在生命周期的不同阶段的体能和智能是不同的，因而人力资源在各个时期可利用程度也不同。这种资源在使用过程中有一个持续开发、丰富再生的独特过程。

⑥ 社会性。人类劳动是群体性劳动，员工们置身于企业之中，企业在一定的社会环境下生存和发展。所以，人力资源管理要注重组织文化建设，注重人与人、个体与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合。

2. 何谓人力资源管理？其基本职能有哪些？

答：（1）人力资源管理的含义

人力资源管理是指一定管理主体为了实现组织的战略目标，利用现代科学技术和管理理论，对不断获得的人力资源所进行的整合、奖酬、调控、开发诸环节的总和。其结果，能提高组织的生产率和竞争力，同时，也能提高员工的工作生活质量和增加工作满意感。

（2）人力资源管理的基本职能

人力资源管理的目的是有效地运用人力资源实现企业的目标。由这个目的衍生出人力资源管理的六项职能：

① 工作分析。

② 员工招聘。

③ 培训与开发。包括员工培训、职业生涯设计。

④ 薪酬管理。一个经过认真考虑和精心设计的奖酬系统，会根据员工在实现企业目标过程中做出的贡献给予适当的、公平的奖酬，公平合理的奖酬又反过来激励员工为企业做出更大的贡献。包括薪酬管理、福利管理和激励计划等。

⑤ 绩效管理。包括员工绩效考核与素质评估，在此基础上决定员工的晋升、调动、奖惩、离退、解雇等，对员工实行公平的动态管理。

⑥ 劳资关系管理。这是使员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同的过程，是员工融入组织使个人认知与组织理念、个人行为与组织规范的同化过程。

上述六项职能是相辅相成、彼此互动的，且都以工作分析为核心。

3. 何谓工作分析？它的作用是什么？可以采用哪些方法收集工作分析信息？

答：（1）工作分析的定义

工作分析是对组织中某个特定工作职位的目的、任务或职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析，以便对职位的工作做出明确的规定，并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。

这个过程通常要解决三个问题：一是确定工作的任务是什么；二是从技能和经验的角度确定应该招聘哪些类型的人来承担这一工作；三是形成书面文件，即工作说明书和工作规范

（2）工作分析的作用

工作分析是人力资源规划的基础，它提供的信息有助于企业招聘合格的员工，有助于确定员工的绩效考核标准，有助于确定实现公平报酬，有助于加强对员工的技能培训，确保所有的工作职责都落实到人。

（3）工作分析的方法

① 资料分析法。为了降低工作分析的成本，应当尽可能利用现有资料。这样就能对每项工作的任务、责任、权力、工作负荷、任职资格等有一个大致的了解，为进一步调查奠定基础。

② 问卷调查法。问卷调查法是获取工作信息的一种比较好的方法，经过精心设计的调查问卷可以获得大量关于工作分析的信息。问卷调查法的优点是：调查面广；成本低、速度快；规范化、数据化。缺点就是问卷设计较费时、费力。

③ 访谈法。在收集工作分析信息进行访谈时，可采用三种方式：对员工进行个人访谈；对同工种员工进行群体访谈；管理层访谈。

访谈时可拟订一份具有指导性的提纲，围绕工作目标、工作内容、工作性质与范围和所负责任等内容进行。

④ 观察法。这是指在工作现场运用感觉器官或其他工具，观察员工的工作过程、行为、内容、特点、性质、工具、环境等并用文字或图表形式记录下来，然后进行分析与归纳总结。观察法适用于标准化的、以体力活动为主的工作。

⑤ 现场工作日记法。这种方法要求员工每天记现场工作日记，将自己所从事的每一项活动按照时间顺序以日记的形式记录下来，这样就可以提供一个比较完整的工作图景。

4. 企业内外部招聘的方法有哪些？如何进行员工招聘测试？

答：（1）企业内部招聘的方法

① 内部晋升。这种提拔建立在比较了解的基础上，往往更注重员工的能力，而不是学历。内部晋升给员工提供了发展的机会，能培养员工的奉献精神，对增强企业的凝聚力非常有利。

② 工作轮岗。为在合适的职位上有合适的人，可以实行工作轮岗制。这样可以使员工成为多面手。岗位轮换过程中实行能上能下，适当流动，可留住人才，自动淘汰多余的人。

（2）企业外部招聘的方法

① 广告招聘。指通过在媒体刊登招聘启事向公众发送公司的就业需求信息。这是最常用的一种招聘方法。

② 招聘会。这是为聚集用人单位的招聘人员和求职者而设计的现场招聘活动，是一种用来吸引大量求职者来应聘的招聘方法。这种招聘方法的最大好处是可以在短时间内见到大量的求职者。

③ 校园招聘。指由企业派人到学校招聘毕业生中的求职者。最常见、最节省的校园招聘方法是派人到学校开设就业讲座，介绍企业的情况和政策，让学生对企业有更多的了解，吸引学生到企业来应聘。

④ 实习。这是一种特殊的招聘形式，它是指企业给学生安置一个临时性的工作，但不必承担永久聘用学生的义务，学生毕业后也不必接受企业的固定职位。

⑤ 猎头公司。这是专门为企业招聘中高层经理人才和高级专业技术人才的职业介绍机构。企业通过猎头公司招聘时，无论每一次寻觅是否招聘到合适的人选，都必须向猎头公司支付费用。

⑥ 网上招聘。网上招聘作为一种新兴的招聘方式，得到用人单位和应聘者的欢迎。网上招聘具有简单、快捷、影响范围广等特点。

（3）员工招聘测试的方法

招聘测试是评定应聘者素质与行为能力的重要手段，运用科学有效的测试方法才能保证企业能够招聘录用到所需要的合格人选，并将其安排到组织最合适的岗位上。常用的员工招聘测试方法有：笔试、面试、心理测试、情景模拟等。

① 笔试

笔试也称知识考试，是指通过纸笔测验的形式对被试者的知识广度、知识深度和知识结构进行考查的一种方法。这种方法可以有效地测验应聘者的基本知识、专业知识、管理知识、相关知识以及综合分析能力、文字表达能力等方面的能力。通常，笔试合格者才能取得面试和下一轮测试的资格。

② 面试

这是一种要求被试者用口头语言回答主试提问，以便了解被试者心理素质和潜在能力的测试方法。面试的重点内容包括：仪表风度、专业知识与特长、工作经验、求职动机、人际交往与沟通技巧、应变能力、分析判断能力、个人兴趣与爱好、与职位的匹配性等。面试可以面对面地观察、了解应聘者，企业就此可以做出是否录用的决策。

③ 心理测试

心理测试主要包括：职业能力倾向性测试、个性测试、价值观测试、职业兴趣测试、情商测试等。

④ 情景模拟

这是指根据被试者可能承担的任务，编制一套与该职位实际情况相似的测试项目，将被试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测试其心理素质、潜在能力的一系列方法。主要形式有公文处理、与人谈话、角色扮演和即席发言等。

a.公文处理。被试者在假设情景中扮演特定的管理者角色，对事先设计的一系列文件进行处理，进而对被试者处理公文的方式、结果等进行评价，被试者对文件的处理结果就是待考察的行为样本。

b.无领导小组讨论。由一组被试者组成临时工作小组，讨论给定的问题，并形成决策，小组中不确定主持人，从中观察、了解每人的心理素质和潜在能力。

5. 何谓绩效与绩效管理？企业如何实施绩效管理？

答：（1）绩效与绩效管理的定义

绩效是经过组织评定的工作行为表现与工作结果。企业界有四种代表性的价值观：①企业存在的理由是为股东利益最大化；②企业存在的理由是为了创造和维持社会的和谐；③企业存在的理由是为顾客提供满意的服务；④企业存在的理由是实现股东、员工、客户、供应商、合作者、政府和社区等利益相关者的整体利益适度与均衡。

绩效管理是收集、分析、评价和传递有关某一个人在其工作岗位上的工作行为和工作结果方面的信息情况的过程。作为评价每一个员工工作结果及其对组织贡献的大小的一种管理手段，每一个组织都在进行着绩效考核。企业在设计绩效评价体系时应明确组织绩效、流程绩效、岗位绩效之间的关系。

（2）企业实施绩效管理的一般程序

① 确定绩效目标。② 收集相关信息③ 设计绩效指标。④ 制定考核方案。⑤ 方案贯彻执行。⑥ 监督、反馈、调控。⑦ 考核、评估、沟通。⑧ 奖励兑现/绩效整改。

绩效管理的目的是主要是进行绩效控制、薪酬管理、职务晋升、培训与发展以及管理沟通。

6. 企业中流行的基本工资制度有哪些？员工可以享受哪些福利？

答：（1）企业中流行的基本工资制度

① 岗位工资制。它是根据员工目前所在的职位来决定员工报酬的一种工资制度。

它的特点是员工只能根据目前的职位取得报酬；职位变化，报酬随之变化；职位通常同员工的资历相联系。但是这种工资制度并未考虑业绩和员工是否为提高工作业绩而提高了工作技能，同时，员工在企业内部的岗位流动也不容易，不能给员工带来很多的发展机遇。

② 技能工资制。它是根据员工所拥有的与工作相关的技能与知识水平来决定员工报酬的一种工资制度。

它的特点是员工的基本报酬是基于技术而不是资历来支付；工资增长，先要证明其精通要求掌握的技术；也可以提高组织内部员工的流动性，进而提供更多的发展机遇。

③ 绩效工资制。它是根据员工的表现或绩效来决定员工报酬的一种工资制。这种工资制最能体现收入与贡献挂钩的经济利益原则。

④ 结构工资制。这是我国现在比较普及的工资制度。在结构工资中，既有职位工资部分，也有资历工资、技能工资的成分，还有随工作表现浮动的部分。

（2）员工可以享受的福利

福利是指组织为员工提供的除工资与奖金之外的一切物质待遇。员工福利的内容可以分为两大部分：法定福利和企业

福利。

①法定福利是指按照国家法律法规和政策规定必须发生的福利项目，其特点是只要企业建立并存在，就有义务、有责任且必须按照国家统一规定的福利项目和支付标准支付，不受企业所有制性质、经济效益和支付能力的影响。法定福利包括：

a.社会保险。我国社会保险项目主要有：养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险等。其中，养老保险是国家为保障劳动者离休退休后的基本生活的一种社会保险制度。包括离休养老保险、退休养老保险和退职养老保险等；医疗保险是指劳动者非因工患病、负伤、残废和死亡时获得经济帮助的一种社会保险制度；工伤保险是国家对因工负伤、致残、死亡而暂时或永久丧失劳动能力的劳动者及其供养家属提供经济帮助的一种社会保险制度；失业保险是国家为保障失业劳动者的基本生活而给予经济帮助的社会性保险制度；生育社会保险的享受对象有国有企业、国家机关和失业单位的女职工。

b.法定带薪假日。全年法定节假日有10天为带薪假日。

②企业福利是企业在没有政府立法要求的前提下主动提供的。这些福利项目的多少和标准的高低，在很大程度上要受企业经济效益和支付能力及高层管理者的经营理念的影响。常见的有：工作午餐、交通补贴、通信补贴、房租补助、旅游等。

7. 如何进行一个企业的新酬制度设计？

答：（1）薪酬制度设计的原则

在企业薪酬制度设计的过程中应遵循以下几点原则：

①公平原则。公平是决定薪酬制度的最重要的因素。这里的公平包括外部公平，就是与其他企业工资水平相比，本企业的工资水平是优厚的，否则无法吸引和留住合格的员工；内部公平，就是同企业内其他人相比，员工认为他们的工资是公平的；还有同工同酬。

②竞争原则。企业的薪酬标准应定得比较有吸引力和竞争力，对关键的管理人员和核心技术人员的薪酬水平要高于同类企业相当一部分。对一般员工的薪酬标准可以略高于市场行情。

③激励原则。企业内部各类、各级职位之间的薪酬标准要适当拉开距离，避免平均化，利用薪酬的激励功能，提高员工的工作积极性。

④经济原则。企业在设计薪酬制度时必须考虑自身的经济实力。薪酬过高，则成本上升，影响企业竞争力；薪酬过低，难以配置合适的人力资源。设计时需要寻找最佳的平衡点。

（2）薪酬制度设计的程序和方法

①薪酬调查。薪酬调查是了解本地区、本行业的薪酬状况，尤其是主要竞争对手的薪酬状况。其调查途径有：国家和地区统计部门、劳动部门公开发布的统计资料；管理咨询机构发布的薪酬调查资料；从相关企业的招聘信息中了解；向新招聘的员工和应聘的员工了解。

②薪酬总额的计算。薪酬总额的计算通常要考虑市场行情、企业的支付能力和员工的基本生活费用。

③选择合适的薪酬体系。

④选择合适的薪酬结构。目前的薪酬主要由基本工资、津贴、奖金和各种福利等项目构成。企业应根据自身的特点和实际情况决定这几部分的比例。

⑤设计出本企业的薪酬制度。通过上述的几个程序，确定本企业薪酬的基本管理办法，将这些办法规范化、制度化，最终形成一个文件，就是薪酬制度。

8. 如何进行新员工、在职员工和管理人员的培训？应该遵循哪些原则？

答：（1）新员工的培训

新员工培训，也称岗前培训或导向培训。新员工被企业录用后的第一件事就是熟悉环境，掌握工作要求和职业技能，尽快进入角色，担当起企业分配给他们的任务。新员工培训包括两个主要层次：公司层次的一般培训和部门层次的岗位培训。

公司层次的一般培训通常由人力资源部门负责，培训内容是与所有员工相关的共同问题。部门的岗位培训通常由新员

工的部门直线领导负责，培训内容是针对新员工的具体部门和具体工作，包括应知和应会两个部分。应知部分包括工作说明书、业务流程、工作规范、岗位工作基础知识和岗位工作相关知识等。应会是指岗位工作所应该具备的基本技能，通过实际工作锻炼或实习来掌握。

（2）在职员工的培训

对在职员工的培训是企业培训工作的主要方面，通常有以下几方面：

① 岗位培训。岗位培训的形式多种多样，例如师傅带徒弟、企业自己办培训班、委托专业的职工培训中心、培训机构协助进行等。

② 专题培训。当企业准备实施企业资源计划，或需进行ISO9000族质量管理体系认证，或准备建立新的车间等情况时，都必须进行专题培训，以保证其顺利实施。

③ 不脱产学习。企业应鼓励员工利用业余时间参加一般文化教育，如函授、夜大等学历教育和一些根据自身情况选择的培训项目。

④ 脱产学习。这种培训方式主要用来培养企业紧缺人员，或为企业培养高层次技术、管理人才等。

（3）管理人员的培训

管理人员的培训方法主要有：

① MBA或EMBA。使管理人员具有企业经营管理所需要的战略眼光、创新意识、合作精神、处理复杂问题的应变能力与决策能力，以及开拓进取、艰苦创业的事业心与责任感。

② 短期管理训练。短期管理训练即把管理人员短期集中数天，按照明确规定的科目训练。

③ 轮流任职。安排有培养前途的管理人员轮流任职，有助于管理人员学会全面思考问题；确认更适合他们的岗位；公司的高级职务可以由对各部门问题都比较了解的人担任。

④ 资深主管讲授。企业对年轻、优秀的管理人员可以安排一些资深主管成为其师傅，进行言传身教，有利于他们成长和企业人才交替与承接。

（4）企业开展员工培训应遵循的原则

① 理论联系实际，学以致用原则。② 知识技能培训与企业文化培训兼顾的原则。③ 全员培训和管理层培训相结合的原则。④ 考核和择优奖励原则。

9. 有哪些关于职业发展的理论？请为自己设计一个职业生涯规划。

答：（1）职业发展的理论主要包括：

① 霍兰德的人业互择理论。这一理论首先根据劳动者的心理素质和择业倾向，将劳动者划分为六种基本类型，相应的职业也划分为六种类型：

a.现实型。现实型的人喜欢对事情、工具、机器、人、动物等进行摆弄操纵。这种类型的人最好是以能使他们面对明确具体的任务的环境去进行工作；建议让他们去从事需要技巧或不要技巧的体力活、工程性工作、室外的保护性工作等诸如此类的职业。

b.智力型。智力型的人是通过智力运用和对思想、文字以及信息符号之类的操纵，来处理和应付生活的。这类人对于那种使他们面对需要高度抽象与创造能力的任务环境时能够十分适应，如鱼得水；建议他们去搞科学、各种教学工作或写作著述这类职业。

c.社交型。社交型的人是靠选择需要利用处理人际关系的技巧和对别人的兴趣才能完成得好的任务，来对待生活的。这类人在那些需要他们对人的行为进行解释和描述的环境里最能适应；建议让他们去干像社会工作、律师、牧师、某些类型的教学工作以及需要对别人进行组织的职业。

d.常规型。常规型的人应付生活的方式，靠的是选择为社会和习俗所赞成的目标与工作来作为自己的目标与任务。这类人最能适应要求对各类信息进行系统的、常规式的处理的环境；建议他们去做会计、各种办公室事务工作及行政管理这类职业。

e.创业型。创业型的人靠的是选择那些能使人表达出高度的活力、干劲、激情、冒险精神和主宰力的目标与任务来处理他们的生活的。建议让他们选择推销、创业家、管理人员、政治与外事活动家等诸如此类的职业。

f.艺术型。艺术型的人是那些利用感情、直觉和想象力来创造出艺术形象或产品的人。这种人若能置身于要求人们通

过他们的审美力、感情与想象力去解释或创造艺术形式的环境中，最能游刃有余，一展所长了。建议让他们去从事写作、美术和表演艺术这类职业。

② 金斯伯格的职业生涯发展理论。该职业发展理论的内容是把员工的职业生涯发展分为三个时期：

a.幻想期。处于11岁之前的儿童时期。儿童对于他们所看到或接触到的各类职业工作者，如医生、司机、飞行员、警察、军人、演员和售货员等，充满了新奇、好玩之感，幻想着长大之后的职业角色。此时期职业选择特点是：单纯凭自己的兴趣爱好，不考虑自身的条件、能力水平和社会需要与机遇，完全处于幻想之中。

b.尝试期。11岁到17岁由儿童向青年过渡的时期。这个时期，人的心理和生理都在迅速地成长发育和变化着，有独立的意识和价值观念形成，知识和能力显著增长和增强，初步懂得社会生产与生活的经验。在职业需求上呈现出的特点是：有职业道德，但不仅限于此，更多地和客观地审视自身各方面的条件和能力；开始注意职业角色的社会地位、社会意义，以及社会对该职业的需要。

c.现实期。17岁以后的青年时期。在这个时期，个体将步入社会劳动，能够客观地把自己的职业愿望或要求同自己的主观条件和能力以及社会现实的职业需要密切联系和协调起来，寻找适合于自己的职业角色。这一时期已有具体的、现实的职业目标，表现出的最大特点是客观性、现实性、讲求实际。

③ 苏波和波恩职业发展过程六阶段模型。该模型认为，职业发展的本质就是人们的自我概念与外界环境的现实合为一体的过程，而驱动这一过程的根本性动机就是人们自我概念的实现与完成。

a.探索期：自我概念在童年及青少年的发展。

b.现实测试期：从学校转换到工作岗位及早期工作经历。

c.试验与实验期：试图通过勾画一种（或几种）职业道路，来实现自己的自我概念。

d.立业期：在职业生涯的中期，实现并改变自我概念。

e.守业期：保持并继续实现自己的自我概念。

f.衰退期：随着职业角色的终结，对自我概念进行新的调整。

（2）职业生涯规划

这个规划包括个人自我评价和选择职业道路两个方面：

① 个人自我评价。如：思想成熟、为人诚实、个性稳重、具高度责任感、能够同他人一道很好地工作、吃苦耐劳、学习能力优、事业心强

具有比较强的专业理论知识，基础扎实且广泛，提出自己的独到见解，为人诚信开朗，勤奋务实，有较强的适应能力和协调能力，人才责任感强，热爱集体，助人为乐，能恪守以大局为重的原则，愿意服从集体利益的需要，具备奉献精神。

态度认真，开朗活泼，热情真诚，团队意识强，吃苦耐劳，时间观念强，学习能力强，易于接受新事物

② 选择职业道路。如：选择横向职业道路。由于高校的不断扩招使得我们广大的大学生出现了就业难的问题。面对这种形势，我选择横向职业道路，先就业在择业，先积累工作经验，然后再追求好的职业生涯发展。

（2）为自己设计一个职业生涯规划略。

10. 企业员工职业发展管理的主要内容是什么？

答：从企业的角度，员工职业发展的管理包括以下内容：

- （1）制定企业的职业计划；
- （2）对员工个人能力和潜力的评估；
- （3）有效地进行职业指导；
- （4）帮助员工制定和执行职业生涯规划；
- （5）设置员工职业开发通道；
- （6）为员工疏通职业通道。

第十四章 财务管理

14.1 复习笔记

一、财务管理概述

1. 财务管理的内容及其组织

(1) 财务管理内容

① 财务管理内容的静态表现。从静态上来看，财务管理的内容是企业的资产负债表项目，如图14-1所示。

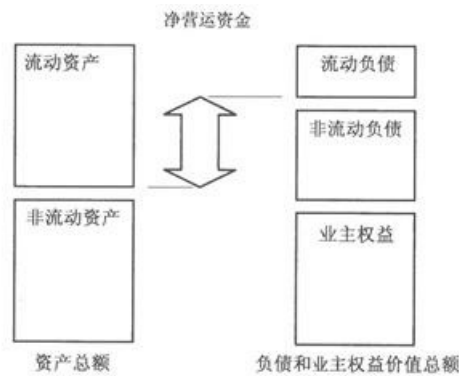


图14-1 资产负债表模式示意图

a.资产项目。资产是指企业过去的交易或者事项形成的、由企业拥有或者控制，预期会给企业带来经济利益的资源。资产是企业经济活动的基础，不同资产项目其风险和收益不同，企业财务管理的一项重要任务是合理配置资产，以使资产的效率和效益达到最大。

b.负债和业主权益项目。负债是指企业过去的交易或者事项形成的、预期会导致经济利益流出企业的现时义务。业主权益，是指投资者在企业资产中享有的剩余权益，其余额为资产减去负债后的余额。

$$\text{流动资产} + \text{非流动资产} = \text{流动负债} + \text{非流动负债} + \text{业主权益}$$

$$\text{流动资产} - \text{流动负债} = \text{净营运资金}$$

② 财务管理内容的动态表现。财务管理的内容从动态的角度来看，表现为各项目之间的变动关系。变动关系可以分为四类：

资产之间的转换，不涉及负债和业主权益项目。

负债以及业主权益之间的转换，不涉及资产项目。

资产和负债或业主权益同时增加。

资产和负债或业主权益同时减少。

随着企业业务的开展，企业资产负债表项目也会发生相应的变化，从业务形式上看，企业财务活动可以归结为三类：经营活动、投资活动、筹资活动。

③ 财务关系处理。图14-2给出了企业财务关系的内容。

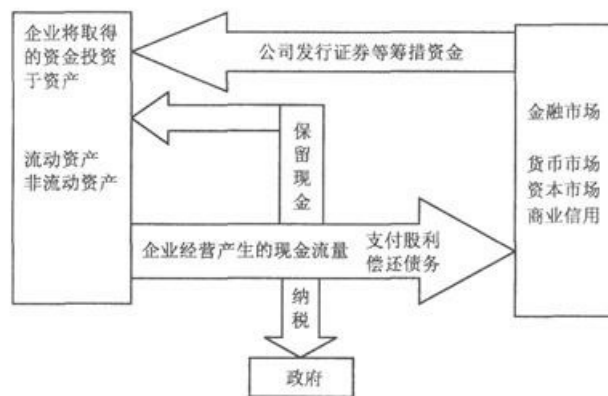


图14-2 企业财务关系图

（2）财务管理组织结构

财务管理是企业各项管理工作的核心环节。

图14-3显示了企业组织结构划分的一般方式。



图14-3 企业组织结构的一般方式

2. 财务管理的目标

根据企业财务管理理论和实践，最具代表性的财务管理目标主要有以下几种观点：

（1）利润最大化

这种观点认为，利润代表了企业新创造的财富，利润越多，则企业财富增加得越多。另外，在市场经济中，企业获取利润的多少表明了企业竞争能力的大小，决定了企业生存和发展的实力。

此观点暴露出以下几个问题：① 没有考虑利润的时间价值。② 没有考虑利润与投入资本之间的关系。③ 没有说明所获利润同所承担的风险之间的关系。

（2）资本利润率最大化

资本利润率是税后净利润与资本额的比率。资本利润率说明了所有企业的投入产出关系。这种观点将企业所获净利润与企业所有者投入的资本联系起来，可以避免利润最大化的第二个缺点，然而它仍然存在着“没有考虑利润的时间价值”和“没有说明其中的风险”两个缺陷。

（3）企业价值最大化或股东财富最大化

企业价值的衡量有两种方法：一种是基于资产基础的估值方法，即评估企业资产负债表全部资产的价值。只用于单项资产估价，较少用于企业整体价值评估。

另一种方法是基于权益价值的评估方法，即评估企业资产负债表右边负债和业主权益的价值。企业价值主要是指企业债务和业主权益的市场价值。

由于企业价值取决于企业预期未来的现金流量的大小，所以通常投资者更关注企业将来盈利的能力和风险，而不是企业已经实现的盈利数额，这有利于避免企业采取短期行为，能够有效引导企业追求长期经济利益。因此，以企业价值最大化作为财务管理目标充分体现了金融市场出资人的要求。

3. 资金的时间价值

(1) 资金时间价值的概念

不同时间发生的等额资金在价值上的差别就称为资金的时间价值。

(2) 资金时间价值的计算

资金时间价值的计算通常采用终值和现值的形式。资金终值，是指现在一定量的现金在未来某一时点上的价值，即本利和，又称将来值。资金现值，是指未来某一时点上的一定量现金折合到现在的价值，又称本金或期初金额。资金时间价值的计算又有单利和复利两种计算方法。

(1) 一次性收付款项的终值和现值的计算。一次性收付款项是指在某一特定时点上一次性支付或收取的，经过一段时间后再相应地一次性收取或支付的款项。

复利的终值是一定量的本金按复利方式计算若干期后的本利和。复利终值的一般计算公式为：

$$F = P \cdot (1 + i)^n$$

式中：

P ——现值；
 F ——终值，即 n 年（第一年初）的价值；
 i ——利率；
 n ——计息期数。

复利现值是复利终值的逆运算，它是指今后某一特定时间收到或付出的一笔款项，按折现率 i 所计算的现在时点的价值。其计算公式为：

$$P = F \cdot (1 + i)^{-n}$$

(2) 年金终值和现值的计算

① 普通年金。普通年金是指每期期末收款、付款的年金，又称后付年金，其终值犹如零存整取的本利和，是一定时期内每期期末收付款项的复利终值之和。

按照复利方式计算的年金终值为：

$$F = A \frac{(1 + i)^n - 1}{i}$$

普通年金现值的计算公式为：

$$P = A \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}$$

② 永续年金。永续年金是指无限期等额收付的特种年金，即期限趋于无穷的普通年金。永续年金的现值的计算公式为：

$$P = A \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}$$

当 $n \rightarrow \infty$ 时， $(1 + i)^{-n}$ 的极限为 0，故上式可写成：

$$P = \frac{A}{i}$$

4. 投资的风险价值

(1) 投资风险价值的概念

投资者由于承担风险而获得的风险贴水，就称为投资的风险价值。投资的风险价值通常以风险收益率进行计量。风险收益率是风险收益额与投资额的比率。在不考虑通货膨胀的情况下，投资收益率包括两部分：① 无风险投资收益率，即资金的时间价值；② 风险投资收益率。其基本关系是：

投资收益率 = 无风险投资收益率 + 风险投资收益率（风险贴水）

即： $K = R_F + R_R$

(2) 投资风险价值的计算

投资收益率与收益标准离差率之间存在着一种线性关系，如下式所示：

$$K = R_F + R_R = R_F + bV$$

式中：K——投资收益率；

R_F ——无风险收益率，即资金的时间价值。

通常情况下，将 R_F 看成一常数，V作为自变量，b为系数，它们的关系如图14-4所示。

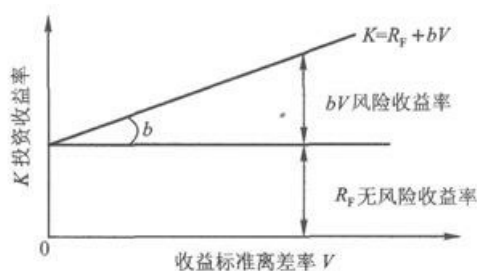


图14-4 收益与风险关系图

风险价值系数的大小，则是由投资者根据经验，并结合其他因素加以确定的。

二、企业筹资管理

1. 筹资管理概述

(1) 筹资的概念

筹资是指企业根据生产经营活动对资金的需要，通过一定的资金渠道和资金市场，选择合理的筹资方式，经济而有效地筹措资金的行为。

(2) 筹资的种类

- ① 按获取资金的性质可以分为权益筹资和负债筹资。
- ② 按照资金是否通过金融机构分为直接筹资和间接筹资。
- ③ 按照资金来源分为内部筹资和外部筹资。

(3) 筹资渠道与筹资工具

筹资渠道是指取得资金的来源，企业常见的资金来源渠道有：国家财政资金、银行信贷资金、非银行金融机构资金、其他企业资金、个人资金、企业自留资金、境外资金等。筹资工具是指取得资金的具体形式，也就是金融工具，企业可以运用的金融工具常见的有：吸收直接投资、发行股票、发行债券、银行借款、商业信用、融资租赁、资产证券化等。

2. 筹资规模的预测

常用的筹资规模的预测方法主要有销售百分比法和回归分析法。

(1) 销售百分比法

销售百分比法是假设费用、资产、负债与销售收入存在稳定的百分比关系，根据预计销售额和相应的百分比预计资产、负债和所有者权益，然后利用会计等式确定融资需求的方法。

① 内部筹资量的预测——预计利润表法。其步骤为：

第一，取得实际利润表，并计算利润表各项目与销售额间的百分比；

第二，取得预测年度的销售额，并以此乘以第一步取得的百分比，测算出预计利润表各项目的测定数，编制预计利润表；

第三，根据预计利润表确定当期留用利润额，作为预计的内部筹资量。

② 外部筹资量的预测——预计资产负债表法。资产负债表法是根据基期资产负债表及部分项目与销售额之间的比例关

系，编制出预计资产负债表，并据以预测资金需要量的方法。

（2）回归分析法

回归分析法是在假定筹资量与产量之间存在线性关系的基础之上，利用历史资料和线性模型来预测资金需要量的方法。其基本模型为： $y=a+bx$ 。

3. 权益资金的筹集管理

权益资金的筹集方式主要有吸收直接投资、发行股票和留存收益三种。

（1）吸收直接投资

吸收直接投资是指企业不以股票为媒介，而以合同、协议等形式吸收国家、其他企业、个人和外商等主体投入的资金，形成企业自有资金的一种筹资方式。吸收直接投资的形式有以下几种：①吸收现金投资。②吸收非现金资产投资。吸收非现金资产投资又可分为两类：一是吸收实物资产投资（包括房屋、建筑物、设备等）；二是吸收无形资产投资（包括商标权、专利权、土地使用权、非专有技术等）。

（2）发行股票筹资

股票是股份公司为筹集自有资本而发行的有价证券，是投资者借以取得股利的凭证，它代表了投资者对股份公司的所有权。

4. 负债资金的筹集管理

负债资金的筹集主要包括发行债券、商业信用和租赁筹资等形式。

（1）发行债券

债券的发行通常分为公募发行和私募发行两种。

①公募发行是以不特定的多数人为募集对象而公开发行债券。

②私募发行是指向特定的少数投资者发行债券。

债券的发行价格是指债券原始投资者购入债券时应支付的市场价格。

（2）商业信用

商业信用是指在商品交易中以延期付款或预收货款的方式进行购销活动而形成的借贷关系，它是企业间直接的信用行为。其具体形式主要是应付账款、应付票据、预收账款等。

（3）租赁筹资

根据所有权是否最终转移，通常可将租赁分为经营性租赁和融资性租赁。

三、企业投资管理

1. 企业投资管理概述

（1）按照时间的长短，企业投资可以分为长期投资与短期投资两类。

（2）按投资与企业生产经营的关系，企业投资可分为直接投资与间接投资。

（3）按投资的风险程度，企业投资可分为确定型投资和风险型投资两类。

（4）按投资的影响程度，企业投资可分为战术性投资和战略性投资。

2. 投资决策评价方法

（1）现金流量

现金流量是指在投资决策中一个项目引起的企业现金支出和现金收入增加的数额。它包括现金流入量、现金流出量和现金净流量。

现金流入量是指某一个投资项目引起企业现金收入的增加额。它包括三个组成部分：初始现金流量；营业现金流入量，其计算公式为：营业现金流入=营业收入-付现成本=营业收入-（营业成本-折旧）=利润+折旧；终止现金流量。

（2）投资决策评价方法

投资决策评价方法主要有净现值法、现值指数法和内含报酬率法等。

①净现值法，其计算公式为：

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{NCF_k}{(1+i)^k} - C$$

式中：NPV——净现值；n——投资涉及的年限；NCF_k——第k年的净现金流量；C——原始投资额；i——预定贴现率。

② 现值指数法，其计算公式为：

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+i)^k} \div \sum_{k=1}^n \frac{Q_k}{(1+i)^k}$$

式中：PI——现值指数；I_k——第k年的现金流入量；Q_k——第k年的现金流出量。

四、营运资金管理

1. 现金管理

(1) 现金管理的目标

企业现金管理的目标，就是要在资产的流动性和盈利能力之间做出抉择，以获得最大的资产效益。

(2) 最佳现金持有量

最佳现金持有量的确定主要有两种方法：

① 成本分析模式。成本分析模式是通过分析持有现金的成本，寻找持有成本最低的现金持有量。企业持有现金，将会产生三种成本：机会成本、管理成本、短缺成本。这三项成本之和最小的现金持有量，就是最佳现金持有量。

② 存货模式。现金持有量的存货模式又称鲍曼模型，存货模型的目的是要求出使总成本最小的N值。

最佳现金余额的计算公式为：

$$N = \sqrt{2T \times b / i}$$

式中，b——现金与有价证券的转换成本；T——特定时间内的现金需求总额；N——理想的现金转换数量（最佳现金余额）；i——短期有价证券利率。

(3) 现金收支管理

现金收支管理的目的在于提高现金使用效率。为达到这一目的，应当注意做好以下几方面工作：

① 力争现金流量同步；

② 使用现金浮游量；

③ 加速收款；

④ 推迟应付款的支付。

2. 信用管理

信用管理是要在应收账款信用政策所增加的盈利和这种政策的成本之间做出权衡。

(1) 信用政策的确定

信用政策一般包括：信用标准、信用期间和现金折扣政策等。

① 信用标准。信用标准是指顾客获得企业的信用交易所应该具备的条件。企业制定信用标准一般遵循以下步骤：信用调查、信用分析和评价、确定客户的信用等级、制定信用标准。

② 信用期间。信用期间是企业允许顾客从购货到付款之间的时间。

③ 现金折扣政策。现金折扣是企业对在规定时间内付款的顾客在货款上所给予的扣减。

(2) 收账政策

① 应收账款收回情况的监督。实施对应的应收账款收回情况监督，可以通过编制账龄分析表进行，利用账龄分析表，企业可以了解以下情况：

a.有多少款项尚在信用期内。

b.有多少欠款超过了信用期，超过时间长短的款项各占多少，有多少欠款会因拖欠时间太久而成为坏账。

②收款政策的制定。收款政策是指向客户收取逾期尚未偿付的应收账款的程序。

3. 存货管理

进行存货管理，就要尽力在各种存货成本与存货效益之间做出权衡，达到两者的最佳结合。

(1) 存货的成本

①取得成本。取得成本指为取得某种存货而支出的成本，通常用 TC_0 来表示。

取得成本=订货成本+购置成本=订货固定成本+订货变动成本+购置成本

$$TC_s = F_1 + \frac{D}{Q}K + DU$$

②储存成本。储存成本指为保持存货而发生的成本，通常用 TC_c 来表示。

储存成本 = 储存固定成本 + 储存变动成本

$$TC_c = F_2 + K_c \frac{Q}{2}$$

(2) 存货的控制

按照存货管理的目的，需要通过合理的进货批量和进货时间，使存货的总成本最低，这个批量称为经济订货量或经济批量。经济订货量基本模型以如下假设为前提：

- ①企业能够及时补充存货，即需要订货时便可立即取得存货。
- ②能集中到货，而不是陆续入库。
- ③不允许缺货，即无缺货成本。这是因为良好的存货管理不应该出现缺货成本。
- ④需求量稳定，并且能预测，即D为已知常量。
- ⑤存货单价不变，即u为已知常量。
- ⑥企业现金充足，不会因现金短缺而影响进货。
- ⑦所需存货市场供应充足，不会因买不到需要的存货而影响其他。

经济订货基本模型：

$$Q^* = \sqrt{\frac{2KD}{K_c}}$$

每年最佳订货次数公式：

$$N = \frac{D}{Q^*} = \sqrt{\frac{DK_c}{2K}}$$

与批量有关的存货总成本公式：

$$TC_{(Q^*)} = \sqrt{2KDK_c}$$

最佳订货周期公式：

$$t = \frac{1}{N} = \frac{1}{\sqrt{\frac{DK_c}{2K}}}$$

经济订货量占用资金公式：

$$I = \frac{Q^*}{2}U = \sqrt{\frac{KD}{2K_c}}U$$

(3) 存货日常管理

存货日常管理包括存货储存期控制和存货ABC分类管理。

(1) 存货储存期控制。存货储存期控制包括存货保本储存期控制和存货保利储存期控制两项内容，其计算公式为：

$$\begin{aligned} \text{存货保本储存天数} &= \frac{\text{毛利} - \text{固定储存费} - \text{销售税金及附加}}{\text{每日变动储存费}} \\ \text{存货保利储存天数} &= \frac{\text{毛利} - \text{固定储存费} - \text{销售税金及附加} - \text{目标利润}}{\text{每日变动储存费}} \end{aligned}$$

(2) 存货ABC分类管理。ABC分类控制，就是要将企业的存货划分为A、B、C三类，分别实行分品种重点管理、分类别一般控制和按总额灵活掌握的存货管理方法。

4. 短期融资策略

营运资金筹集政策一般可以区分为三种，即配合型融资政策、激进型融资政策和稳健型融资政策。

(1) 配合型融资政策

配合型融资政策的特点是：对于临时性流动资产，运用临时性负债筹集资金满足其资金需要；对于永久性流动资产和固定资产，运用长期负债和权益资本筹集资金满足其资金需要。配合型融资政策如图14-5所示。

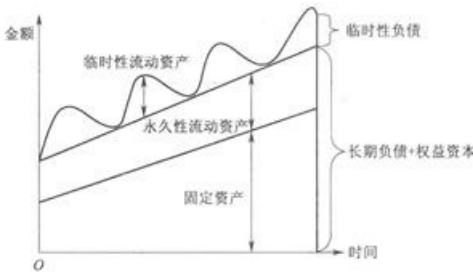


图14-5 配合型融资政策

(2) 激进型融资政策（积极融资策略）

激进型融资政策的特点是：临时性负债不但融通临时性流动资产的资金需要，还解决部分永久性资产的资金需要。该融资政策如图14-6所示。

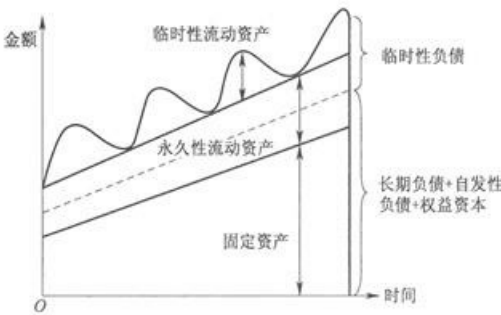


图14-6 激进型融资政策

激进型融资政策是一种收益性和风险性均较高的营运资金融资政策。

(3) 稳健型融资政策

稳健型融资政策的特点是：临时性负债只融通部分临时性流动资产的资金需要，另一部分临时性流动资产和永久性资产，则由长期负债、自发性负债和权益资本提供资金来源，如图14-7所示。

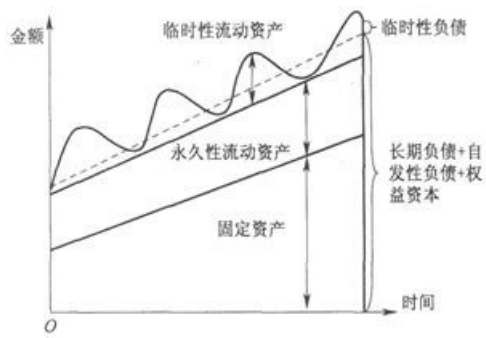


图14-7 稳健型融资政策

稳健型融资政策是一种风险性和收益性均较低的营运资金筹集政策。

一般地说，如果企业能够驾驭资金的使用，采用收益和风险配合得较为适中的配合型融资政策是有利的。

1. 什么是财务管理？财务管理包括哪些内容？财务管理具有哪些特点？

答：（1）财务管理研究在一定的目标下，企业通过财务预测与规划、决策、控制和分析等方法筹集、运用和管理其经营发展所需的资金，不断提高资金效率和效益的管理活动，并与金融市场保持密切联系。

（2）财务管理的内容

- ① 从静态上来看，财务管理的内容是企业的资产负债表项目；
- ② 财务管理的内容从动态的角度来看，表现为各项目之间的变动关系；
- ③ 企业财务管理的一项重要工作是与资本市场及相关财务关系人保持密切的联系。

（3）财务管理的特点

- ① 财务管理的实质是价值管理；
- ② 财务管理与企业各方面管理有广泛的联系；
- ③ 财务管理是一项综合性管理。

2. 简述财务管理目标的几种代表性观点。

答：根据企业财务管理理论和实践，最具代表性的财务管理目标主要有以下几种观点：

（1）利润最大化

这种观点认为，利润代表了企业新创造的财富，利润越多，则企业财富增加得越多。另外，在市场经济中，企业获取利润的多少表明了企业竞争能力的大小，决定了企业生存和发展的实力。所以利润最大化就自然而然地成为企业财务管理的目标。

但是这种观点仍然暴露出以下几个问题：① 没有考虑利润的时间价值；② 没有考虑利润与投入资本之间的关系；③ 没有说明所获利润同所承担的风险之间的关系。

（2）资本利润率最大化

资本利润率是税后净利润与资本额的比率。资本利润率说明了所有企业的投入产出关系。这种观点将企业所获净利润与企业所有者投入的资本联系起来，可以避免利润最大化的第二个缺点，然而它仍然存在着“没有考虑利润的时间价值”和“没有说明其中的风险”两个缺陷。

（3）企业价值最大化或股东财富最大化

企业价值的衡量有两种方法：

① 基于资产基础的估值方法，即评估企业资产负债表全部资产的价值。资产的价值在于资产的服务潜力，由于实物资产的流动性较差，市场价值难以获取，所以评估资产价值可靠程度较低。而且由于企业资产配置、组织能力的差异，其服务潜力也不同，单项资产价值合计并不能代表资产总体价值。所以基于资产基础的估值方法通常只用于单项资产估价，较少用于企业整体价值评估。

② 基于权益价值的评估方法，即评估企业资产负债表右边负债和业主权益的价值。由于企业价值全部归属于企业的债权人和业主，并且现在资产证券化水平越来越高，债权和股权在市场上交易容易实现，交易成本低，交易比较活跃，其价值数据容易获取，所以一般来说企业价值主要是指企业债务和业主权益的市场价值。债务价值与业主权益价值的关系也称为企业资本结构。

3. 如何理解资金的时间价值和投资的风险价值？

答：（1）资金时间价值

资金的获得和使用都是发生在某一特定的时点。在不同的时点付出或得到的同样数额的资金在价值上是不相等的。也就是说，资金的价值会随时间而发生变化。现在可以用来投资的1000元，即使不考虑通货膨胀因素，也比1年后可获得的1000元更有价值。这种不同时间发生的等额资金在价值上的差别就称为资金的时间价值。

（2）投资风险价值

任何投资都是有风险的，承担较高的风险，就应当得到相应的风险贴水，即额外收益，否则就不值得去冒险。投资者

由于承担风险而获得的风险贴水，就称为投资的风险价值。

4. 企业的筹资渠道和筹资工具分别有哪些？它们的对应关系如何？

答：（1）筹资渠道是指取得资金的来源，它揭示了资金来源的方向和通道。企业常见的资金来源渠道有：国家财政资金、银行信贷资金、非银行金融机构资金、其他企业资金、个人资金、企业自留资金、境外资金等。

（2）筹资工具是指取得资金的具体形式，也就是金融工具。随着金融创新，企业可以运用的金融工具越来越多，常见的有：吸收直接投资、发行股票、发行债券、银行借款、商业信用、融资租赁、资产证券化等。

（3）它们的对应关系：

- ① 银行信贷资金 \leftrightarrow 银行借款；
- ② 非银行金融机构资金 \leftrightarrow 商业信用、融资租赁、资产证券化；
- ③ 其他企业资金 \leftrightarrow 发行股票、发行债券。

5. 权益资金筹集和负债资金筹集的方式分别有哪些？

答：（1）权益资金的筹集方式主要有吸收直接投资、发行股票和留存收益三种。

① 吸收直接投资

吸收直接投资是指企业不以股票为媒介，而以合同、协议等形式吸收国家、其他企业、个人和外商等主体投入的资金，形成企业自有资金的一种筹资方式。

a. 吸收现金投资；

b. 吸收非现金资产投资

- 吸收实物资产投资（包括房屋、建筑物、设备等）；
- 吸收无形资产投资（包括商标权、专利权、土地使用权、非专有技术等）。

② 发行股票筹资

股票是股份公司为筹集自有资本而发行的有价证券，是投资者借以取得股利的凭证，它代表了投资者对股份公司的所有权。股票持有人即为公司的股东。公司股东作为投资者按投入公司的资本额享有资产受益权、公司重大决策权和选择管理者的权利，并以其所持股份对公司承担有限责任。

（2）负债资金的筹集主要包括发行债券、商业信用和租赁筹资等形式。

① 发行债券

债券是企业为筹集资金而发行的，约定在一定期限内向债权人还本付息的一种有价证券。股份有限公司和有限责任公司发行的债券称为公司债券；非公司企业发行的债券称为企业债券，这主要是相对于国家和金融机构发行的政府债券和金融债券而言的。

② 商业信用

商业信用是指在商品交易中以延期付款或预收货款的方式进行购销活动而形成的借贷关系，它是企业间直接的信用行为。商业信用产生于商品交换之中，其具体形式主要是应付账款、应付票据、预收账款等。

③ 租赁筹资

租赁是一种合同性协议，它规定资产所有者（出租人）在一定时期内，根据一定条件，将资产交由使用者（承租人）使用，使用者在规定时间内分期支付租金并享有对租赁资产的使用权。

a. 经营性租赁又称服务性租赁，是指在较短的时期内，出租人向承租人出租资产，承租人获得资产的使用权并向出租人支付租金，出租人可以提供与租赁有关的服务。

b. 融资性租赁又称资本租赁，是一种以融通资金为目的的租赁方式。承租人可在资产的大部分使用寿命周期内获得资产的使用权，租赁期内的租金足以使出租人收回设备的成本并有一定的投资报酬。出租人一般不提供保养、维修等服务。

6. 简述投资决策的评价方法及其步骤。

答：投资决策评价方法主要有净现值法、现值指数法和内含报酬率法等，其概念及步骤分别如下：

（1）净现值法

① 概念：净现值法在进行投资决策最常用的方法之一。

② 步骤：

a.将投资项目未来各期的净现金流量折合成现值；

b.减去初始投资额，得到投资项目的净现值。

c.如果净现值大于零，则可接受该项目；如果净现值小于零，则应拒绝该项目。其计算公式为：

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{NCF_k}{(1+i)^k} - C$$

式中：NPV净现值；

n——投资涉及的年限；

NCF_k ——第k年的净现金流量；

C——原始投资额；

i——预定贴现率。

（2）现值指数法

① 概念：现值指数法是指未来现金流入现值与流出现值的比率。

② 计算：现值指数可以看成是1元钱的原始投资可希望获得的现值净收益。它是一个相对数指标，反映投资的效率。其计算公式为：

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+i)^k} \div \sum_{k=1}^n \frac{Q_k}{(1+i)^k}$$

式中：PI——现值指数；

I_k ——第k年的现金流入量；

Q_k ——第k年的现金流出量。

（3）内含报酬率法

① 概念：内含报酬率是指能够使现金流量现值等于现金流出量现值的贴现率，即净现金流量为零的贴现率。

② 计算：项目内含报酬率越大越好。其计算公式为：

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{NCF_k}{(1+IRR)^k} - C = 0$$

式中：IRR——所求的内含报酬率。

由上式可知，求解IRR涉及高次方程的求解问题。在实践中通常采用内插法计算IRR。

内插法也称线性插值法，是一种近似求解IRR的方法。该方法假定在一个较小的利率范围内，NPV与利率之间是线性函数关系。

内插法求IRR步骤：

a.估计给出两个资金利率 r_1 和 r_2 ；

b.计算出 r_1 、 r_2 所对应的净现值 NPV_1 和 NPV_2 ；

c. r_1 、 r_2 、 NPV_1 和 NPV_2 要满足下列条件：

· $r_1 < r_2$ ，且 $r_2 - r_1 < 5\%$ ；

· $NPV_1(r_1) > 0$ ， $NPV_2(r_2) < 0$ 。

内插法的计算方法，由几何公式可推出：

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 + |NPV_2|} \times (r_2 - r_1)$$

7. 运营资金管理包括哪些内容？如何进行运营资金管理？

答：（1）运营资金管理包括以下内容：

① 现金管理的目标

企业现金管理的目标，就是要在资产的流动性和盈利能力之间做出抉择，以获得最大的资产效益。

② 最佳现金持有量

最佳现金持有量的确定主要有两种方法：成本分析模式和存货模式。

③ 现金收支管理

现金收支管理的目的在于提高现金使用效率。为达到这一目的，应当注意做好以下几方面工作：力争现金流量同步；使用现金浮游量；加速收款。

（2）进行运营资金管理就要做到以下几点：

① 要明确资金管理的目标；

② 确定最佳的现金持有量；

③ 做好现金的收支管理工作。

第三篇 专题篇

第十五章 信息管理

15.1 复习笔记

一、信息与信息管理

1. 信息的概念

(1) 信息的定义

信息是对客观世界中各种事物的变化和特征的反映，是客观事物之间相互作用和联系的表征，是客观事物经过感知或认识后的再现。

(2) 信息的性质

信息具有客观性、时效性、不完全性、层次性、价值性等性质。

信息的客观性是指信息反映客观事物的属性。

信息的时效性是指从信息源发送信息，经过接收、加工、传递、利用的时间间隔及其效率，时间间隔愈短，使用信息愈及时，使用程度愈高，时效性愈强。

信息的不完全性是指关于客观事实的信息是不可能全部得到的。

信息具有层次性是因为管理系统是分层次的（如公司级、工厂级、车间级等），处在不同级别的管理者有不同的职责，处理的决策类型不同，需要的信息也不同，包括战略层管理信息、战术层管理信息和作业层管理信息。

此外，信息还具有可传递性、可存储性、可扩散性、可加工性、共享性等特性。

(3) 信息的分类

① 按社会性分类。分为社会信息（人类信息）和自然信息（非人类信息）。

② 按空间状态分类。分为宏观信息（如国家的）、中观信息（如行业的）、微观信息（如企业的）。

③ 按信源类型分类。分为内源性信息和外源性信息。

④ 按价值分类。分为有用信息、无害信息和有害信息。

⑤ 按时间性分类。分为历史信息、现时信息和预测信息。

⑥ 按载体分类。分为文字信息、声像信息和实物信息。

⑦ 按信息的性质分类。分为语法信息、语义信息和语用信息。

其中，按信息的性质分类所形成的三个层次信息被研究的最为广泛。

2. 信息管理

(1) 信息管理的定义

信息管理是人类为了有效地开发和利用信息资源，以现代信息技术为手段，对信息资源进行计划、组织、领导和控制的社会活动。简单地说，信息管理就是人对信息资源和信息活动的管理。对于上述定义，要注意从以下几个方面来理解：

① 信息管理的对象是信息资源和信息活动；

② 信息管理是组织管理活动的一种；

③ 信息管理是一种社会规模的活动。

(2) 信息管理的特征

① 管理特征。信息管理作为一个专门的管理类型，又有自己独有的特征。首先信息管理的对象是信息资源和信息活动；其次信息管理贯穿于整个管理过程之中，有其自身的管理，同时也支持其他管理活动。

② 时代特征。

- a.信息量迅速增长;
- b.信息处理和传播速度更快;
- c.信息处理的方法日趋复杂;
- d.信息管理所涉及的研究领域不断扩大。

(3) 信息管理的分类

①按管理的层次分类,信息管理可分为宏观信息管理、中观信息管理、微观信息管理。

②按管理的内容分类,信息管理可分为信息生产管理、信息组织管理、信息系统管理、信息产业管理、信息市场管理等。

③按应用的范围分类,信息管理可分为工业企业信息管理、商业企业信息管理、政府信息管理、公共事业信息管理等。

④按管理的手段分类,信息管理可分为手工信息管理、信息技术管理、信息资源管理等。

⑤按信息的内容分类,信息管理可分为经济信息管理、科技信息管理、教育信息管理、军事信息管理等。

(4) 信息管理的职能

信息管理计划、信息管理组织、信息管理领导和信息管理控制等四大职能如图15-1所示。

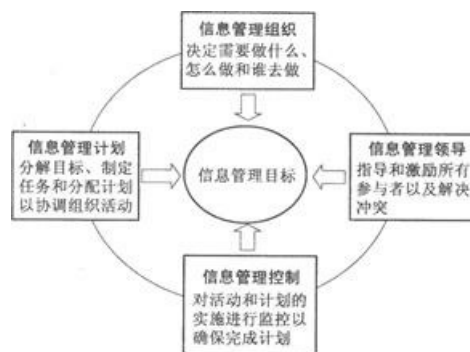


图15-1 信息管理的职能体系

二、企业信息管理内涵

1. 企业信息及其特征

企业信息,是指对企业的生产、管理和技术等各种活动的状况、发展变化、相互联系及其特征的客观反映的记录。具体地说,这个概念包括以下含义:

- ① 企业信息是关乎“企业的生产、管理和技术等各种活动”的信息;
- ② 企业信息强调关于企业各种活动的“发展变化和相互联系”的信息;
- ③ 企业信息是反映企业各种活动的“特征”的信息;
- ④ 企业信息是企业各种活动的“客观反映”。

2. 企业信息的分类

(1) 按企业信息的范围,可以把企业信息分为企业内部信息与外部信息。

(2) 按企业信息的内容,企业信息可分为管理信息、生产信息、技术信息、供销信息和财务信息等。

(3) 按企业信息的管理及流通方式,可将企业信息划分为文件、材料、档案和外部情报等。

(4) 按企业信息的表现形式,可分为定性企业信息和定量企业信息。

(5) 按企业信息的时态,可分为过去的、现在的和未来的三种企业信息。

3. 企业信息的作用

企业信息对企业生产经营过程的作用主要包括以下几个方面:

- (1) 在制定生产计划时,信息为确定产品的品种和数量提供依据;

- (2) 在生产过程中，信息为生产工艺和设备的改进提供依据；
- (3) 在生产完成后，信息为评价企业生产的经济效益提供参考；
- (4) 产品销售后，信息为掌握用户反映、反馈使用效果提供资料。

4. 企业信息的内容

企业信息的内容包括管理信息、生产信息、技术信息、供销信息和财务信息等，如表15-1所示。

表15-1 企业信息的主要内容

类别	组成	主要内容明细	
企业管理信息	计划管理信息	各种计划及计划编制需要的信息	
	生产管理信息	产品、工艺、调度、材料需求、优化排产等信息	
	质量管理信息	产品质量及设计、生产、销售等过程质量监控等信息	
	人力资源管理信息	员工档案、培训、升迁、能力等信息	
	技术管理信息	产品设计图纸、试制报告、科研成果等资料	
	材料管理信息	供应商、材料采购、材料供给、材料报表等信息	
	设备管理信息	设备档案、完好率统计表、维修计划等	
	工具管理信息	工具采购、制作、保养、保管等信息	
	成本管理信息	产品成本、经营成本等核算和分析报告	
	财务管理信息	投资理财、财务决策等信息	
	销售管理信息	市场需求、销售计划、客户资料、销售报表等信息	

类别	组成	主要内容明细
企业生产信息	物资能源供应信息	物资能源的资源、价格、质量、定额消耗等信息
	生产技术信息	技术革新与技术改造的信息、技术引进效果方面的信息、国内外同行业生产技术水平的信息等
企业财务信息	资金信息	资金来源与占用信息、资金周转信息、资金退出企业信息等
	产品成本信息	生产单位产品所消耗的材料、能源、机器和工具磨损、工人的劳动量等信息
	财务成果信息	社会总产值、产品销售额、利润、上缴税金等信息
	会计报表信息	资产负债表、利润表、现金流量表等
	市场结构信息	各类市场的作用；活动范围和方式；经营的商品品种、规模、价格、利润、管理水平；各类市场之间的相互关系；各类市场的发展变化情况及趋势；国家对各类市场管理的不同方式和政策；消费者对各类市场的看法和态度等
	市场供求矛盾信息	供求矛盾变化信息。

企业市场信息	供给信息	市场环境的分析信息（用户需要、竞争情况、政府政策、供给情况、销售渠道、自身条件）、市场策略信息、市场竞争信息
	市场需求信息	市场需求因素信息（国民经济结构和产业结构信息、人口及其构成的变化信息、科技新发展及其在生产中的运用信息等）、需求动机信息、购买行为信息、需求趋势信息
	价格信息	市场供求矛盾变化对价格的影响、国家价格政策、同类产品价格变动趋势

类别	组成	主要内容明细
企业技术信息	发展新产品信息	对国内外市场、用户需要的调查材料；科技成果应用于生产的信息情报；关于进行投资的可能性和条件的情报；生产消耗指标；各种技术、工艺方法和生产方案的分析比较资料；新产品研发周期；所研制的新产品的经济效益方面的情报；关于试制新产品的风险程度方面的情报；关于用户对新产品的需求的资料；关于新产品的价格、稳定性资料等
	技术与工艺改进信息	技术要求信息；零部件的规格参数；工业基面的选择情况；加工、装配、拆卸、运输情况；标准工具或现有加工工具的利用情况；同专业企业的生产过程进度情报；同专业企业改进生产过程的成果和存在的问题；有关新专利和许可证等情报
	技术经济信息	产品性能及质量特点，拟投产时间；企业生产工艺的重大变化；设备的拥有数量；新建和改建房屋；工人劳动条件的情况；生产车间和修配车间的合理布置；辅助车间和附设车间的技术经济改进情况；原料、动力、燃料和辅助材料需求的变化；仓库的面积和货流量的情况；运输设备和道路的情况；企业文化建设情况；消防、保卫条件的状况；企业管理的改进；同类企业的有关信息情报等

5. 企业信息管理职能

企业信息管理职能有信息管理的规划、计划、组织、领导与控制。

（1）企业信息管理规划

基于诺兰阶段模型的思想，可以把一个企业的信息化发展过程分为初级、系统集成、成熟、电子商务等四个阶段。

① 初级阶段是指企业开始使用计算机进行一些简单的单项信息处理的阶段。

② 系统集成阶段是指企业用信息技术将孤立的信息处理连接起来形成管理信息系统的阶段。

③ 成熟阶段是指企业将包括人力资源、计划管理、物流、财务、计算机辅助设计（CAD），直至工业控制等方面的信息处理全面集成，并且对企业管理模式进行创新的ERP阶段。

④ 企业内部信息系统发展成熟后，就进入到利用网络进行供应链集成、销售渠道管理和客户互动等全面参与的电子商务阶段。

企业信息管理规划的内容决定了企业信息管理规划必须采用良好的方法，常用的方法有关键成功因素法、企业系统规划法和战略目标转移法。

（2）企业信息管理计划

企业信息管理规划确定了企业信息管理的目标和总体思路，而企业信息管理计划则是依据企业信息管理规划中制定的总体思路实现信息管理目标的具体工作方案。它包括企业信息资源管理计划和信息系统建设计划。

（3）企业信息管理组织

不同规模、不同性质的企业，其信息管理组织的结构模式不同，通常分为：集中型结构模式、分散型结构模式和集中—分散型结构模式。

集中型结构模式对信息管理部门的信息管理人员素质要求较高，适合中小型企业采用，设置一个信息管理部门对企业信息进行集中统一管理，信息管理部门直属于企业总裁领导。分散型结构模式职能部门和车间的约束力较弱但环境适应能力较强，适合大型或特大型企业采用。

（4）企业信息管理领导

企业信息管理要坚持一把手原则。提出一把手原则的原因是多方面的：

① 由于信息管理工作和信息化项目的重要性、复杂性和艰巨性，确实需要一把手直接领导才能得以有效地贯彻实施；

② 可充分引起一把手的重视和支持；

③ 资金容易到位，出了问题自然也由一把手来承担；

④ 有些人的思想观念还停留在计划经济时代，习惯于用行政命令来推动工作和解决问题；

⑤ 中国大多数企业还没有设置真正的CIO，因此只能由CEO来代替了。

（5）企业信息管理控制

企业信息系统建设控制可以采用项目控制和变更管理等方法。

三、企业信息管理组织

1. 企业信息主管

（1）CIO的产生与发展信息管理的组织是信息管理的基础

（2）CIO的任务与角色

① 在CEO的领导下，主持制定、修订企业信息资源开发、利用和管理的全面规划。

② 在CEO的领导下，主持企业管理信息系统的开发。

③ 直接领导企业内信息资源管理职能部门，如信息中心、图书资料馆（室）、企业档案馆（室）的工作，统一领导与协调企业其他部门信息资源的开发、利用与管理，主持信息资源开发、利用与管理的对外交流与合作。

④ 审批企业信息资源管理有关规章制度、标准、规范并监督实施。

⑤ 负责企业信息管理人才选聘和管理工作。

⑥ 负责企业信息资源开发、利用与管理所需资金的预算与筹措。

⑦ 参与企业高层决策。

⑧ 协调信息管理部门的内部关系及其与外部的关系。

2. 其他信息管理人员

除了CIO直接领导与主持全企业的信息管理工作以外，企业还需要一些中、基层信息管理人员以及负责企业管理信息系统的专业人员。

3. 企业信息中心

在有关信息管理的各类组织中，企业信息中心是基于现代信息技术的信息管理机构，其管理手段与管理对象多与现代计算机技术、通信与网络技术有关。现代信息技术本身是信息资源的重要组成部分。

大型信息中心的结构图如图15-2所示。



图15-2 大型信息中心结构图

大中型企业的信息中心的主要职能包括：

- (1) 在企业主要负责人的主持下制定企业信息资源开发、利用、管理的总体规划，其中包括信息系统建设规划。
- (2) 企业管理信息系统的开发、维护与运行管理。
- (3) 信息资源管理的标准、规范、规章制度的制定、修订和执行。
- (4) 信息资源开发与管理专业人员的专业技能培训。
- (5) 企业广大职工信息管理与信息技术知识的教育培训。
- (6) 新开发信息系统的用户培训。
- (7) 企业内部和外部的宣传与信息服务。
- (8) 为企业信息技术推广应用其他项目如计算机辅助设计、计算机辅助制造等提供技术支持。

四、企业管理信息系统

1. 管理信息系统的概念和结构

(1) 管理信息系统的概念

管理信息系统是一个由人、计算机等组成的能进行管理信息的收集、传递、储存、加工、维护和使用的人机社会系统。它能实测企业的各种运行情况，利用过去数据预测未来，从企业全局出发辅助企业进行决策，利用信息控制企业的行为，帮助企业实现其规划目标。

(2) 管理信息系统的结构

管理信息系统是企业信息系统的核心，图15-3是管理信息系统的结构矩阵，纵向概括了基于管理任务的系统层次结构，横向概括了基于管理职能的系统结构。

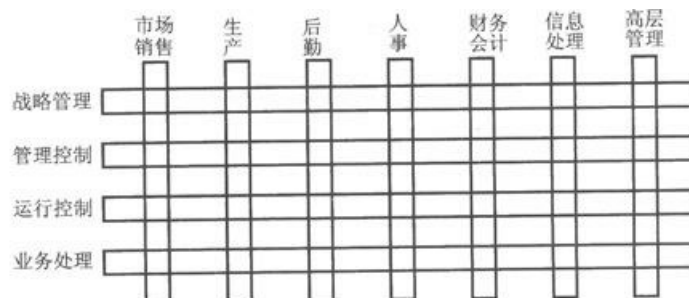


图15-3 管理信息系统结构矩阵

一般业务处理的信息量较大，而在系统结构中所处层次越高，其所需信息量越小，呈金字塔型，如图15-4所示。



图15-4 管理信息系统纵横交织的金字塔结构

2. 供应链管理系统

供应链管理是指在生产及流通过程中，为将货物或服务提供给最终消费者，联结上游与下游企业共同创造价值而形成的组织网络，是对商品、信息和资金在由供应商、制造商、分销商和顾客组成的网络中的流动的管理。

3. 客户关系管理系统

客户关系管理作为一种管理理念，其核心思想是将企业的客户（包括最终客户、分销商和合作伙伴）作为最重要的企业资源，通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需求，保证实现客户的终生价值。CRM实施步骤主要有：

（1）获得企业所有人员的认同。

（2）建立CRM项目实施小组。

（3）商业需求分析。

（4）CRM实施计划。

（5）CRM软件选择。CRM软件至少要能提供以下主要功能：联系与账户管理、销售管理、远程营销/销售管理、客户服务管理、营销管理、商业智能、领导管理、电子商务。

（6）技术。必须注意技术的灵活性。

（7）挑选供应商。

（8）CRM系统的实施与安装。一般来说，成功实施CRM包括七个战略阶段：①分析与规范；②项目计划和管理；③系统配置与定制；④原型、兼容测试和系统重复运行；⑤主导系统和质量保证测试；⑥最后实施和推广；⑦持续支持。

（9）CRM系统的持续管理。

4. 办公自动化系统

办公自动化就是采用Internet/Intranet技术，基于工作流的概念，使企业内部人员方便快捷地共享信息，高效地协同工作，改变过去复杂、低效的手工办公方式，实现迅速、全方位的信息采集、信息处理，为企业的管理和决策提供科学的依据。

办公自动化系统大体上可以分为三代：

第一代办公自动化系统是以数据为处理中心的传统MIS系统。

第二代办公自动化系统是以工作流为中心的。

第三代办公自动化系统的核心是知识。第三代办公自动化系统具有几个突出特点：实时通信，员工与专家可以网上实时交流，信息广泛集成的内容编目，知识门户的构造。未来，办公自动化系统将向数字化办公发展。

五、信息管理与管理变革

1. 企业管理思想的变革

企业信息化就是以计算机为主的现代信息技术进入企业的生产和管理领域的过程，结果促使了大量新的管理思想的涌现。

企业信息化不仅使信息技术融入企业，而且为企业管理思想的转变提供了条件。因此，转变从领导、CIO到普通员工的管理思想和观念是企业信息化的关键。

2. 企业管理组织的变革

在传统的管理模式中，随着企业规模的不断扩大，管理层次越来越深，组织结构越来越臃肿，结果造成管理流程复杂，管理效率低下，从而增大了管理成本，减弱了企业的竞争优势。企业信息化有利于信息共享和沟通，因此进行到一定阶段必然会引发企业管理机制的变革和业务流程的重组。

信息技术在企业中的应用把信息传递方式由阶梯层型逐步变为水平型，与信息传递方式紧密相连的管理组织结构也就从尖顶的“金字塔”型变成扁平的“矩阵”型。

传统的等级管理转变为全员参与、模块组织、水平组织等新型组织模式，垂直的层级组织中大量的中间层已经没有必要，企业内部上下级之间的距离大为缩短，高层决策可以与基层执行者（以完成任务的并行小组出现）直接联系，基层执行者也可以根据实际情况及时进行决策。组织结构扁平化意味着打破部门之间的界限，高层决策者与基层作业者直接联系增多，根据实际情况及时进行决策的机会增多，从而提高了管理效率，降低了生产成本。

3. 企业管理方式的变革

现代计算机网络的发展，将促进企业革新管理方法，企业管理会更注重于职工的培训和学习，以协调职工的整体行动。

4. 企业管理功能的变革

现代信息系统的作用已不只是简单地提高管理效率，而且还将通过管理的科学化和民主化，全面增强管理的功能。由于它积极地促进管理业务的合理重组，进一步综合集成各种联系的管理职能，从而使管理工作的面目得到了根本的改观。

现代信息技术正在成为企业管理的战略手段。

1. 常见信息的定义有哪些？请举例说明。

答：常见信息的定义主要有：

- (1) 信息论奠基人香农认为“信息是用来消除不确定性的东西”，这一定义被人们看作是经典定义而加以引用。
- (2) 控制论创始人维纳认为“信息是人们在适应外部世界，并使这种适应反作用于外部世界的过程中，同外部世界进行互相交换的内容的名称”。它也被作为经典定义加以引用。
- (3) 经济管理学家认为“信息是提供决策的有效数据”。
- (4) 物理学家提出了“信息熵”的概念，用信息熵描述系统与环境交流信息的程度。
- (5) 电子学家、计算机科学家认为“信息是电子线路中传输的信号”。
- (6) 我国著名的信息学专家钟义信教授认为“信息是事物存在方式或运动状态，以及这种方式或状态直接或间接的表述”。
- (7) 美国信息管理专家霍顿给信息下的定义是：“信息是满足用户决策的需要经过加工处理的数据”。

举例略。

2. 信息有哪些性质和特征？

答：信息具有客观性、时效性、不完全性、层次性、价值性等性质。

- (1) 信息的客观性是指信息反映客观事物的属性。
- (2) 信息的时效性是指从信息源发送信息，经过接收、加工、传递、利用的时间间隔及其效率，时间间隔愈短，使用信息愈及时，使用程度愈高，时效性愈强。
- (3) 信息的不完全性是指关于客观事实的信息是不可能全部得到的。
- (4) 信息具有层次性是因为管理系统是分层次的，处在不同级别的管理者有不同的职责，处理的决策类型不同，需要的信息也不同，包括战略层管理信息、战术层管理信息和作业层管理信息。
- (5) 管理信息是经过加工并对生产经营活动产生影响的数据，是劳动创造的，是一种资源，因而是有价值的。
- (6) 其他性质：可传递性、可存储性、可扩散性、可加工性、共享性等特性。

3. 信息如何度量？

答：工程信息论中有两个概念是比较重要的，一个是熵，一个是信息量。

假设随机实验中有 k 个随机事件 A_1, A_2, \dots, A_k ，它们的概率分别是 P_1, P_2, \dots, P_k ，那么用什么来度量不确定性呢？熵就是这样的概念。当 P_i 很小时，它的不确定性就比较大；当 P_i 接近于1时，它的不确定性就比较小。因此， $\log(1/P_i)$ 就是一个很好的量，它可以用来描述不确定性。当 $P_i \rightarrow 0$ 时， $\log(1/P_i) \rightarrow \infty$ ；当 $P_i \rightarrow 1$ 时， $\log(1/P_i) \rightarrow 0$ 。如果按着 P_i 来加权平均，就得到平均的不确定性，即：

$$H = - \sum_{i=1}^k P_i \log P_i \quad (15-1)$$

在信息论中 H 称为熵。对于简单的情况， $k=2$ 时，上式简化为：

$$H = -p \log p - (1-p) \log (1-p) \quad (15-2)$$

当 $P=1/4$ 时， $H = (1/4) \log 4 + (3/4) \log (4/3) = \log 4 - (3/4) \log 3$ ；

当 $P=1/2$ 时， $H = (1/2) \log 2 + (1/2) \log 2 = \log 2 > \log 4 - (3/4) \log 3$ 。

可以证明， $P=1/2$ 时，熵最大。概率越分散，不确定性就越大，这是符合人们直观的想法的。

如果获得了信息，此时的不确定性就会改变。用 H 表示原来的熵，用 $H(I)$ 表示已知信息后的熵。那么， $H(I) \leq H$ 。信息，的作用就反映在熵的减少。因此， $H - H(I)$ 就称为信息，提供的信息量。

4. 信息管理的定义是什么？如何理解？

答：(1) 信息管理的定义

信息管理是人类为了有效地开发和利用信息资源，以现代信息技术为手段，对信息资源进行计划、组织、领导和控制的社会活动。简单地说，信息管理就是人对信息资源和信息活动的管理。

(2) 从以下几个方面来理解信息管理：

① 信息管理的对象是信息资源和信息活动。信息资源是信息生产者、信息、信息技术的有机结合体。信息管理的根本目的是控制信息流向，实现信息的效用与价值。

② 信息管理是组织管理活动的一种。一方面，信息管理的基本职能是“计划、组织、领导和控制”，与组织管理活动的基本职能相一致，因此信息管理是组织管理活动的一种。另一方面，信息资源与组织的人、财、物一样是其经营与发展的重要资源，因此组织的管理活动包括信息管理活动。

③ 信息管理是一种社会规模的活动。信息管理活动是涉及广泛的社会个体和群体以及国家参与的普遍性的信息获取、控制和利用的活动，具有普遍性和社会性。

5. 信息管理的特征有哪些？

答：信息管理的特征有：

(1) 管理特征

信息管理是管理的一种，因此它具有管理的一般性特征。信息管理作为一个专门的管理类型，又有自己独有的特征。

① 信息管理的对象是信息资源和信息活动；② 信息管理贯穿于整个管理过程之中，有其自身的管理，同时也支持其他管理活动。

(2) 时代特征

① 信息量迅速增长。随着经济全球化，世界各国和地区之间的政治、经济、文化交往日益频繁，组织与组织之间的联系越来越广泛，组织内各部门之间的联系越来越多，以致信息大量产生。同时，信息组织与存储技术迅速发展，使得信息的储存积累可靠、便捷。

② 信息处理和传播速度更快。由于信息技术的飞速发展，使得信息处理和传播的速度越来越快。

③ 信息处理的方法日趋复杂。随着管理工作对信息需求的提高，信息处理的方法也就越来越复杂。早期的信息加工，多为一种经验性加工或简单的计算。现在的加工处理方法不仅需要一般的数学方法，还要运用数理统计、运筹学和人工智能等方法。

④ 信息管理所涉及的研究领域不断扩大。从科学角度看，信息管理涉及管理学、社会科学、行为科学、经济学、心理学、计算机科学等；从技术上看，信息管理涉及计算机技术、通信技术、办公自动化技术、测试技术、缩微技术等。

6. 信息管理如何分类？

答：信息管理的分类包括：

(1) 按管理的层次分类，信息管理可分为宏观信息管理、中观信息管理、微观信息管理。

(2) 按管理的内容分类，信息管理可分为信息生产管理、信息组织管理、信息系统管理、信息产业管理、信息市场管理等。

(3) 按应用的范围分类，信息管理可分为工业企业信息管理、商业企业信息管理、政府信息管理、公共事业信息管理等。

(4) 按管理的手段分类，信息管理可分为手工信息管理、信息技术管理、信息资源管理等。

(5) 按信息的内容分类，信息管理可分为经济信息管理、科技信息管理、教育信息管理、军事信息管理等。

7. 信息管理具有哪些职能？

答：信息管理具有以下职能：

(1) 计划职能

信息管理的计划职能是围绕信息的生命周期和信息活动的整个管理过程，通过调查研究，预测未来，根据信息战略规划所确定的信息管理目标，分解出子目标和阶段任务，并规定实现这些目标的途径和方法，制定出各种信息管理计划，从

而把已定的总体目标转化为全体组织成员在一定时期内的信息行动指南，指引组织未来的信息行为。

（2）组织职能

信息管理组织不仅要组建信息系统、保障信息系统的运行和对信息系统进行维护更新，还要向信息资源使用者提供信息、技术的支持和培训等。归纳起来，信息管理的组织职能包括信息系统研发与管理组织、信息系统运行维护与管理组织、信息资源管理与服务组织和提高信息管理组织的有效性等四个方面。

（3）领导职能

信息管理的领导职能是指信息管理的领导者（CIO）通过对组织内所有成员的信息行为进行指导（或引导）和施加影响，使成员能够自觉自愿地为实现组织的信息管理目标而工作的过程。其主要作用就是要使信息管理组织成员更有效、更协调地工作，发挥自己的潜力，从而实现信息管理的目标。信息管理的领导职能不是独立存在的，它贯穿于信息管理的全过程，贯穿于计划、组织和控制等职能之中。

（4）控制职能

信息管理的控制职能是指为了确保组织的信息管理目标能够顺利实现和为此而制定的信息管理计划能够顺利实施，信息管理者根据信息管理计划中确定的标准，对信息工作进行衡量、测量和评价，并在出现偏差时进行纠正。纠正的主要手段是调整信息行为以防止偏差继续发展或今后再度发生。当然也可以根据组织内外环境的变化和组织发展的需要修改信息管理目标和信息管理计划以实现纠偏。

8. 企业信息管理具有哪些职能？

答：企业信息管理具有以下职能：

（1）企业信息管理规划

可以把一个企业的信息化发展过程分为初级、系统集成、成熟、电子商务等四个阶段。企业在进行信息管理的规划时，应首先明确本企业当前处于企业信息化发展的哪一个阶段，进而根据该阶段的发展特征制定今后的发展规划。做好规划工作是企业信息管理各项工作得以顺利开展的前提保证。

（2）企业信息管理计划

企业信息管理规划确定了企业信息管理的目标和总体思路，而企业信息管理计划则是依据企业信息管理规划中制定的总体思路实现信息管理目标的具体工作方案。

（3）企业信息管理组织

企业信息管理组织设置的目的就是使得企业的所有信息管理人员按照一定的组织形式尽职尽责地实现企业的信息管理目标。不同规模、不同性质的企业，其信息管理组织的结构模式不同。

（4）企业信息管理领导

企业的信息管理是一个长期而复杂、投资大而涉及面广的工作。企业信息化及企业信息系统的实施将会影响到企业管理工作的制度和方法，还会涉及管理机构的调整。

（5）企业信息管理控制

控制的过程实质上就是计划的实施过程，有什么样的信息管理计划，必然有什么样的信息管理控制。

9. 什么是CIO？其有哪些任务？

答：（1）CIO是全面负责企业信息工作的主管，他不同于只负责信息系统开发与运行的单纯技术型的信息管理部门经理。CIO是既懂信息技术，又懂业务和管理，且身居高级管理职位的复合型人才。

（2）CIO的任务具体包括：

① 在CEO的领导下，主持制定、修订企业信息资源开发、利用和管理的全面规划。

② 在CEO的领导下，主持企业管理信息系统的开发。

③ 直接领导企业内信息资源管理职能部门，统一领导与协调企业其他部门信息资源的开发、利用与管理工作，主持信息资源开发、利用与管理的对外交流与合作。

④ 审批企业信息资源管理有关规章制度、标准、规范并监督实施。

- ⑤ 负责企业信息管理人才选聘和管理工作。
- ⑥ 负责企业信息资源开发、利用与管理所需资金的预算与筹措。
- ⑦ 参与企业高层决策。
- ⑧ 协调信息管理部门的内部关系及其与外部的关系。

10. 大中型企业的信息中心的主要职能有哪些？

答：大中型企业的信息中心的主要职能包括：

- (1) 在企业主要负责人的主持下制定企业信息资源开发、利用、管理的总体规划，其中包括信息系统建设规划。
- (2) 企业管理信息系统的开发、维护与运行管理。
- (3) 信息资源管理的标准、规范、规章制度的制定、修订和执行。
- (4) 信息资源开发与管理专业人员的专业技能培训。
- (5) 企业广大职工信息管理与信息技术知识的教育培训。
- (6) 新开发信息系统的用户培训。
- (7) 企业内部和外部的宣传与信息服务。
- (8) 为企业信息技术推广应用其他项目如计算机辅助设计、计算机辅助制造等提供技术支持。

第十六章 知识管理

16.1 复习笔记

一、知识管理概述

1. 知识的含义与分类

(1) 认识论角度的知识定义

王众托总结了认识论的知识定义，包括：知识就是认识；知识是经验的结果；知识是对意识的反映；知识是观念的总和；知识是人类大脑对客观规律的反映。

从认识论出发，以把知识分类为显性知识和隐性知识。

① 显性知识是指易于通过言语、书面文字、图表、数字公式等符号语言加以表述，能在个体间系统地传达，构成形式规范明确的知识。

② 隐性知识是存在于个体的大脑中的、私人的、有特殊背景的知识，即组织中每个人所拥有的特殊知识，它依赖于个人的不同体验、直觉和洞察力。

(2) 知识存在层面的知识定义

根据不同的存在层面，可以将知识分为个人知识和组织知识。

个人知识与人的经历有关，存在于人脑中，并且由人脑进行加工处理。

组织中的知识可以被看作是在组织环境中，经组织中的个人产生的知识“放大”并结晶于组织的知识网络中而形成的。

(3) 数据—信息—知识角度的知识定义

数据是描述事物的结构化记录，经常被存储在信息系统的数据库中。数据描述的仅仅是已经发生的事实，不能提供判断和解释。

信息往往以文件或通信为其表现形式。信息不同于数据，具有目的性，并且是有含义的。

知识不同于数据和信息，达文波特和普鲁萨克对知识的定义是：“知识是结构化的经验、价值、承前启后的信息以及专家洞察力的动态混合，并为新经验和新信息的评价和融合提供框架。它产生并应用于个人的头脑中。在组织中，它不仅存在于文件和知识库中，而且嵌入在组织的惯例、程序、实践和规范中。”

综上所述，尽管对知识并未形成一个广为接受的定义，但是，综合各个角度对知识的理解，还是具有一定的共性：

- (1) 知识能够为拥有者创造价值；
- (2) 知识具有传承性；
- (3) 知识黏附于个人和组织；
- (4) 获取知识将付出较大努力。

2. 知识管理的主要内容

(1) 知识管理的含义

由于知识管理的研究开展较晚，现在还没形成一个统一的定义，不同领域对知识管理强调的侧重点不同。

知识管理是使人、过程及技术完美结合起来，以使组织机构与信息相关的成分变成能为企业带来价值、优势和利益的直观动态知识财富集合。知识管理是一种文化、生活方式，或者说是一种做事的方式。这种观点逐渐成为知识管理的主流。

(2) 知识管理的范围

为了更好地理解知识管理的概念，需要掌握下面几个方面的“结合”：

- ① 目标与过程相结合；
- ② 行为与潜在价值相结合；
- ③ 对信息的管理与对人的管理相结合。

（3）知识管理体系

知识管理的框架如图16-1所示。

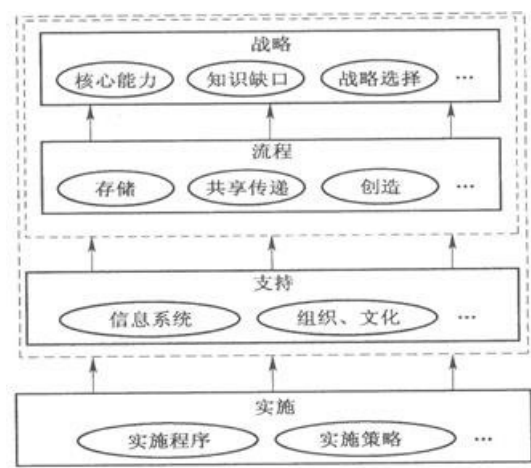


图16-1 知识管理的体系

知识管理体系的内容是交叉的，对一方面做决策的时候，往往需要考虑另外几方面的情况，所以知识管理是非常复杂的系统工程，需要统筹决策，不能偏颇于某一方面。

二、知识管理战略

1. 知识管理战略模式

（1）变革型模式和持续型模式

变革型知识管理战略模式是变革企业知识的基础，转向开拓新领域的知识。在快速、混乱、非连续、跳跃式的经济环境中，企业的成员需要以新知识为基础，应对经济环境的变化，这种情况下采用变革型的战略是恰当的。

持续型知识管理战略模式则是逐步扩大企业的知识基础，对已有的知识进行深加工。在相对稳定的环境中，行业技术较成熟，发展较平稳，这种情况下，知识结构趋于明晰，适于采取持续型的战略。

（2）编纂化模式和人性化模式

编纂化知识管理战略要求将知识进行归类编码，存储在知识库中，便于企业成员查找利用。这种战略使得知识可以脱离知识创造者，成为企业成员共同的财富。

人性化知识管理战略不要求解除知识对创造者的依附，为人与人之间的交流创造条件。人性化战略强调个人之间通过面对面交谈、电话、电子邮件、电视会议等形式交流，而不重视知识库的作用，它需要企业建设恰当的内部人际社交网络。

（3）关键知识管理战略模式

主要的关键知识管理战略模式分为六种：

① 以知识管理为核心的战略。采用这种战略的企业常常将知识看作是一种产品。

② 最佳知识传递型战略。采用这种战略的企业认为，知识传递活动能使他们大大地减少周转时间和运作成本，增加销售量，更有效地满足客户的需求，强调了团队、社会关系和网络的重要性，认为它们是有有效传递的基础。这是最常见的一种战略。

③ 以客户为中心的战略。这种战略的目标是在理解客户的需求、偏好和业务的基础上获取、开发和传递知识，这种努力能够促进销售，培养市场。

④ 个人对知识的责任型战略。这是一种“拉”式战略，关键依靠个人主动性，而不是组织指令。

⑤ 知识资产管理型战略。这种战略强调对知识资产进行统一的集中管理，充分开发和利用组织的知识资产，提高其使用效率。

⑥ 知识创新型战略。这种战略强调通过基础研究与开发、应用研究与开发来创造新知识。实施这种战略的企业认为，创新是企业成长的关键，独特的知识能够加强他们在市场中的竞争优势。

2. 制定知识管理战略

（1）依据企业的核心能力

核心能力体现企业为客户服务的价值，能为客户提供特殊的利益，由核心能力支撑的产品除了能满足客户的一般需求外，还能带给客户额外的满足，使客户感受到自身价值的实现。

（2）明确知识缺口

知识缺口是企业选择知识管理战略的基础，它表明企业经营和发展需要哪些知识。

（3）选择知识管理战略

三、知识流程管理

1. 知识存储

知识存储的流程包括知识的选择与过滤、加工与提炼、储存与检索、更新与维护。

2. 知识共享和传递

（1）知识共享

① 知识共享的主要方式：正式的报告系统、师傅带徒弟、建立知识库和网上知识论坛、非正式的知识共享方式。

② 推动知识共享的主要手段：创建知识共享的环境、完善激励机制。

（2）知识传递

图16-2显示了知识传递的一般过程。

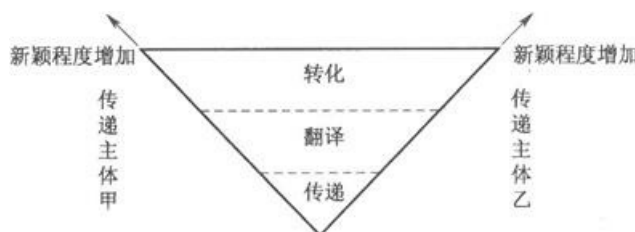


图16-2 知识传递的一般过程

3. 知识创造

知识创造与知识传递是密切联系的。知识管理既关注知识传递的行为，又关注知识传递的结果，知识传递结果就是知识创造。

四、知识管理技术和工具

1. 知识管理技术分类

康柏公司按照实施知识管理的顺序，将整个实施过程分为四个阶段，即知识收集、知识共享、知识利用以及知识拓展，在每个阶段都有相应的技术。

（1）收集阶段。Intranet技术提供了收集企业知识的基本环境；数据仓库和信息仓库能将分散的信息和知识集中化；而数据挖掘则能从无序的数据中发掘有意义的信息和有价值的知识。

（2）共享阶段。信息传递技术为知识传送提供了支持； workflow系统能保证正确的知识在正确的时刻传递给正确的人；文档管理系统则能实现个人隐性知识的文档化而为更多的人共享。

（3）利用阶段。门户技术提供了利用知识的统一入口；知识地图技术使无序的知识结构化；专家定位技术帮助人们快速找寻专家并与其交流；搜索引擎技术提供了在知识汪洋中快速查找知识的手段；分析代理技术能帮助人们更好地分析和利用知识。

（4）拓展阶段。Extranet技术使知识应用跨越企业边界；商业智能技术、背景分析技术、智能代理技术赋予了知识管理更多的智能。

知识管理系统是分层次的，常常分为七层：界面层、接入与认证层、协作与过滤层、应用层、传输层、知识源集成层、知识存储层。

2. 数据仓库技术

数据仓库有以下几个方面的特点：面向主题；数据集成性；数据不可更新；数据随时间变化。数据仓库包括的主要技

术有：

（1）数据抽取技术。把数据从各种各样的存储方式中拿出来进行处理，包括互联、复制、增量、转换、调度、监控等操作，再存放到数据仓库内。

（2）存储与管理技术。主要是数据仓库内数据结构的建立方法，还包括安全和特权管理、跟踪数据更新、数据质量检查、审计和报告数据仓库的使用状态、删除数据、复制分割和分发数据、备份和恢复等。

（3）数据表现技术。把数据仓库中的数据或其他相关的数据发送给不同地点的不同用户。

3. 知识地图技术

（1）知识地图的概念

知识地图是为了定位企业中知识（包括显性知识和隐性知识）存在的处所而设计的知识管理模块。它是知识管理系统的输出端，输出的内容主要是知识的来源。

（2）制定企业知识地图

企业在制定知识地图时，关键是识别、组织知识，然后对知识加以整理。

第一步是按照知识类别组织知识地图。

第二步以用户需求以及专家资源为基础建立知识地图。

第三步是建立各类知识与人之间、人与人之间、知识与知识之间的联系。

第四步，要有可视化的技术把知识地图展现出来，既可以选择传统的目录等级层次，也可以采用树形结构或者更好的网状结构。

4. 群件技术

按群件产品的主要功能来划分，大致有以下几类：

（1）辅助沟通。是以媒介的形式帮助人员之间进行沟通。

（2）会议与决策支持。支持人员之间群决策、取得共识，包括远程会议等。

（3）分担应用任务与对象。具体形式包括：公用编辑器、共同创作。

五、组织结构与企业文化

1. 适合知识管理的组织结构

为了确保知识管理顺利运行，新型的企业组织结构需要满足以下要求：

- ① 有利于人员之间的交流、沟通。
- ② 有利于企业知识的更新与发展。
- ③ 有利于企业集中资源实现知识的商品化。
- ④ 有利于提高企业的适应能力。
- ⑤ 有利于创造良好的氛围，促进员工的学习。

（1）适合知识管理的组织结构特点

适合知识管理的组织结构应当具备的特点可以归纳为柔性化、扁平化和网络化。

① 组织柔性化。柔性是组织适应变化的能力，在外部环境发生剧烈变化的时候，柔性化的组织能够快速做出反应，应对变化。

② 组织扁平化。

③ 组织网络化。组织网络化是指组织内部按照网络制运作。

网络化组织的核心思想是以事务为中心，只要有利于事情的完成，可以越过组织层次。运作上，强调业务流程要短，要快捷，关注最终结果，关注客户的需求。组织网络化最大的特点是增加了知识传递的效率与效能。

（2）适合知识管理的组织设计原则

- ① 以核心能力为中心；

② 保证组织的灵活性；

③ 知识价值最大化。

2. 适合知识管理的企业文化

企业文化是指企业在长期生产经营活动中自觉形成的能被绝大多数员工信守的，带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象中的体现的总和。

（1）适当的企业文化的作用

知识型企业文化的主要作用包括：价值导向、促进沟通、激励、形成凝聚力。

（2）与知识管理相适应的现代企业文化

基于知识管理的企业文化应该是学习型、共享型、创新型的现代企业文化。

① 学习型企业文化

学习型企业文化，一是强调“终身学习”，促使员工在工作中不断地学习；

二是强调“全员学习”，企业的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习，提高各类人员的创新能力；

三是强调“全过程学习”，即学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程，如计划、执行、控制等环节；

四是强调“团体学习”，企业不但重视个人学习和个人智力的开发，而且强调组织成员的合作学习和群体智力的开发。

② 共享型企业文化

知识共享型的企业文化，要求企业管理者积极为企业营造全员共享知识的氛围；要求企业有完善的激励机制促进知识共享和创新；要求各方放弃传统的竞争观念，树立以合作促竞争、以竞争促合作的关系，实现双赢；要求企业中的个人创新活动与团队精神有机结合起来，强调团队精神能够鼓励个人创新的主动性和积极性；积极倡导在拥有不同知识结构的成员之间进行知识共享与交流。

（3）创新型企业文化

创新型企业文化就是要最大限度地发挥人的潜能，建立促进创新的激励机制，营造适宜知识创新的环境。

六、知识管理实施程序与策略

1. 知识管理项目实施程序

知识管理项目一般包括六个主要的步骤，分别是：认知、战略、设计、原型开发与测试、导入、评估与维护。

（1）认知

主要工作包括：对企业中高层管理者进行知识管理认知培训，特别是让企业高层领导了解知识管理的功能；分析企业环境因素及经营情况，总结企业管理中的主要问题；预估知识管理项目能为企业带来的长、短期效益；预测实施知识管理项目给企业带来的挑战；依据上述分析决定是否实施知识管理项目，以及决定知识管理项目的引入模块和推进方向。

（2）战略

包括拟定知识管理战略，即确定知识管理的目标与范围，同时拟定信息技术、组织结构、知识管理业务流程等战略问题。

（2）设计

包括两方面的内容：

① 先导计划的选定。

② 对具体的知识管理战略、知识管理流程、知识管理采用的技术、与知识管理适应的组织结构和企业文化进行设计。

（4）原型开发与测试

其目的是以短期实施效果评估知识管理规划的质量，同时力图在测试中发现潜在的问题，对设计方案进行修正。

（5）导入

此阶段主要是把知识管理试点部门的实践在企业中其他部门进行复制；把知识管理全面融入到企业业务流程和价值链；初步建立知识管理制度；全面运用知识管理系统；全面运行交流社区、学习型组织、头脑风暴活动等，并将其规范

化。

（6）评估与维护

此阶段主要是通过各种明确的、公平的、适合的以及能够影响员工行为的各种衡量指标定期、持续地评估知识管理的绩效，并由此改善、增强知识管理的功能。

2. 知识管理项目实施策略

（1）企业最高层的重视

在企业中，推进项目实施，最重要的是得到企业决策者的全力支持。

（2）建立专门的项目实施小组

实施小组一般是由跨部门的人员组成的，这些人员日常专职或绝大部分工作量是完成该项目的实施工作

（3）全员参与

1. 试述知识与数据、信息的区别。

答：（1）知识与数据、信息的含义

知识是结构化的经验、价值、承前启后的信息以及专家洞察力的动态混合，并为新经验和新信息的评价和融合提供框架。数据是描述事物的结构化记录，经常被存储在信息系统的数据库中。信息往往以文件或通信为其表现形式。

（2）知识与数据、信息的区别

知识产生并应用于个人的头脑中。在组织中，它不仅存在于文件和知识库中，而且嵌入在组织的惯例、程序、实践和规范中。数据描述的仅仅是已经发生的事实，不能提供判断和解释。就数据本身而言，不能说明其重要与否，不能判断其适当与否，也没有目标性。信息不同于数据，具有目的性，并且是有含义的。信息取材于数据，是对数据处理的结果。

2. 知识管理的含义和包含的范围是什么？

答：（1）知识管理的含义

知识管理是一个系统地发现、选择、组织、过滤和表达信息的过程，目的是改善雇员对特定问题的理解。

（2）知识管理的范围

① 目标与过程相结合。在企业中，知识可以被看作目标，这个观点强调人们进行知识管理的方法。把知识当作目标可以导致管理者关注诸如数据库、数据仓库等知识存储机制。从这种观点出发，人们管理知识时偏重识别、收集、组织、储备知识。另一种观点把知识看作过程，即由知识的分享、学习、沟通等活动组成的动态过程。把知识看作过程超越了静态观点，是在接受“知识是组织的重要资源”这一观念的基础上做出的发展，认为知识可以动态地演化，个人之间、部门之间、企业之间都可以通过媒介相互传播知识。

② 行为与潜在价值相结合。对知识管理也有区分：行为和潜在价值。前者偏重知识存在组织的行为中，即物理的或社会的对象中，如技术、常规、标准操作规范、蓝图、产品、过程、数据库，甚至组织的地理布局，这种观点强调知识的实证性质。后者强调知识是为组织创造新财富的一种可能。

③ 对信息的管理与对人的管理相结合。关于知识管理的研究，是沿着两条线进行的：一条是把重点放在信息管理上，因为信息是知识的载体，通过对信息内容和信息工具的管理来实现知识管理。从事这方面工作的人大都具有信息技术与计算机专业背景，他们致力于信息系统、人工智能等工具方面的研究。另一条主线则是把重点放在人的管理上，研究者大都是具有社会科学与人文科学专业背景的人，他们着重研究人的行为、技巧和思维方式。

3. 制定企业知识管理战略应当注意哪些问题？

答：制定企业知识管理战略应当注意以下问题：

（1）依据企业的核心能力

企业中积累的知识是一种核心能力，特别是如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术的知识。核心能力体现企业为客户服务的价值，能为客户提供特殊的利益，由核心能力支撑的产品除了能满足客户的一般需求外，还能带给客户额外的满足，使客户感受到自身价值的实现；核心能力具有明显的个性特征或差异性，使企业与其他竞争者明显地区别开来；核心能力是企业通往未来的关键，有助于企业开拓未来商机，能够在未来的发展变化中衍生出其他的新产品或服务，从而使企业占领新的市场，赢得新的客户。

（2）明确知识缺口

制定企业知识管理战略，首先需要明确当前企业能力与总体战略目标之间的差别，即发现为了实现企业目标，目前还缺失什么知识。

企业为了适应外部环境，实现自己的战略目标，需要相应的知识，同时企业内部也积累了一些知识，但是知识的需求与供给之间不可能完全匹配，这就形成了知识缺口。知识缺口是企业选择知识管理战略的基础，它表明企业经营和发展需要哪些知识。

（3）选择知识管理战略

在明确企业的知识缺口之后，需要进一步分析企业的实际情况。

还有，企业的产品是标准化的还是个性化的。前者变化不大，使用的知识相似，大批量地生产产品实际是对知识的重

复利用，应当将这部分知识进行编纂存储，以利于重复使用。反之，个性化的产品不能太依赖已有的知识，需要利用人员之间的交流产生灵感，所以有攀要加强组织中或组织间的知识交流。生产标准化产品的企业需要采用编纂化的知识管理战略，生产个性化产品的企业需要采用人性化的知识管理战略。

4. 企业如何选择恰当的知识管理战略模式？

答：企业所处的行业特点、产品特点等是企业选择变革型模式或持续型模式的依据，需要根据企业的实际情况选择知识管理战略模式：

- （1）如果企业所处的行业发展较平稳，产品技术较成熟，应当选择持续型的知识管理战略模式；
- （2）如果行业竞争剧烈，产品技术刚刚起步，应当选择变革型的知识管理战略模式；
- （3）生产标准化产品的企业需要采用编纂化的知识管理战略；
- （4）生产个性化产品的企业需要采用人性化的知识管理战略。

5. 知识存储管理包括哪些内容？

答：知识存储管理的内容有：

（1）知识的选择与过滤

企业知识管理的投入应当有战略上的重点和方向，根据企业的核心能力、总体战略的需要进行规划。另外，要保证知识的质量，针对企业面临或将要面临的难题，选择创新性的、具有潜力的知识。

（2）知识的加工与提炼

在知识储存之前，需要对知识进行加工和提炼，以保证知识的正确性，提升知识的价值，提高知识的便利性。

（3）知识的储存与检索

将加工过的知识存放在适当的媒介中，并设计多种索引和分类目录，方便用户查找。对于显性知识，要充分利用信息技术成果。对于隐性知识，需要合理地安排人员组合，实现知识互补，增进人员之间的交流；需要借助信息技术，比如建立个人博客记录员工的创意灵感，便于显化员工的隐性知识。

（4）知识的更新与维护

有些存储在知识库中的知识会随着时间的流逝而变得不合时宜，需要按照知识的特点，定期或不定期地对知识库进行更新、重新分类，淘汰不再有价值的知识，增加新知识，保持企业知识的时效性。

6. 试述企业推动知识共享的主要方式和手段。

答：（1）知识共享的主要方式

① 正式的报告系统。包括由上到下的传达、指示，或者由下到上的汇报、呈送。这种方式适于显性知识的共享。

② 师傅带徒弟。指资深员工对新员工的培养，注重对技能、技巧的培养，而不是专门针对某种知识。资深员工通过日常的工作讲解、示范对新员工进行训练。

③ 建立知识库和网上知识论坛。这是利用信息技术把员工隐性知识显性化、保存、交流。

④ 非正式的知识共享方式。这是在非正式的环境中观察别人的做法，向别人请教，员工由私人关系通过非正式的职务关系进行自由的交流。这种方式是企业中不容小视的学习模式。非正式知识共享环境是知识创造、获取隐性知识的天然土壤。非正式的场所一般在企业的休闲处所，比如走廊、茶水间、文化室、休息室等。员工们在这里就感兴趣的话题闲谈，这种闲谈是与同事共享所知、创造新知识的重要过程。

（2）推动知识共享的主要手段

① 创建知识共享的环境。建立鼓励分享和创新的企业文化，使员工自愿参与知识的分享活动；完善信息系统，引进适于本企业知识共享的网络平台；引导员工建立非正式社团，提供知识交流的场所。

② 完善激励机制。在企业中创建鼓励知识共享的机制，比如把知识分享与薪资、奖励、晋升等结合起来，通过明文规定或在企业中形成默认的行事规范，让那些愿意与别人分享知识的员工获得实际利益。

7. 试述知识传递的一般过程。

答：传递的一般过程：传递—翻译—转化。

(1) 发展这个框架的理论基础是识别了边界上知识的三个方面的特征：差异、依赖和新颖。边界两边需要传递的知识是有差异的，这种差异性可以表现在知识积累的差异，即解决同一问题或执行同一任务的知识在量的累积上有差别，也可以表现为知识种类的不同，即所需解决的问题不同。促使知识传递的另一个必要的因素是知识间的依赖性，没有依赖性，差异性就不能促使知识传递发生。知识的差异和依赖是知识传递的前提条件。知识的新颖性是对知识的接收者而言的。当知识的新颖程度很低时，知识传递的双方仅仅需要足够的语言片段（词汇）的支持，传递就会成功，此时发生的主要是信息处理过程，即“传递”。

(2) 当知识的新颖程度超过一定的范围，使得仅仅采用语言的结构组织（句法）不再能表达含义模糊的知识，就需要双方建立“共同含义”来传递知识，此时知识传递的关键就是通过诸如建立跨边界的团队、共同工作、使用辅助软件等机制取得共同含义，知识传递主要的行为集中在语义的协调上，即“翻译”。

(3) 当知识的新颖程度很高时，仅仅做语义上翻译是不够的，还应当对传递主体的兴趣进行协调和磋商。这种情况往往发生在双方的合作中，一方获得的最优结果有可能损害另一方，而导致整个任务失败，这要求各方都要结合对方的知识和兴趣转变自己的知识，双方的知识传递主要为了保证合作任务的顺利实施，这就是“转化”。

8. 分别论述数据仓库、知识地图和群件技术的主要功能和在知识管理中的作用。

答：数据仓库、知识地图和群件技术的主要功能和在知识管理中的作用分别表现为：

(1) 数据仓库

① 主要功能

a.按照任务适当确定主题，再按照主题确定需要包含什么数据；

b.消除源数据中的不一致性，以保证数据仓库内的信息是关于整个企业的一致性的全局信息；

② 在知识管理中的作用

a.把数据从各种各样的存储方式中拿出来进行处理，包括互联、复制、增量、转换、调度、监控等操作，再存放到数据仓库内；

b.把数据仓库中的数据或其他相关的数据发送给不同地点的不同用户。

(2) 知识地图

① 主要功能：帮助企业员工实现知识的共享。

② 在知识管理中的作用：使企业已有的知识能够被所需要的人找到，最大限度地发挥企业知识资本的作用。

(3) 群件技术

① 主要功能

a.通信（人员之间的信息传递）；b.合作（工作团队中的信息共享）；c.协作（业务过程中的自动化交互和协调）。

② 在知识管理中的作用

a.辅助沟通。指以媒介的形式帮助人员之间进行沟通，主要包括电子邮件、电子布告栏、可视通信等形式。

b.会议与决策支持。支持人员之间群决策、取得共识，包括远程会议、电子会议室。

c.分担应用任务与对象。具体形式包括：公用编辑器、共同创作。

9. 适合知识管理的组织结构有什么特点？

答：适合知识管理的组织结构应当具备的特点可以归纳为柔性化、扁平化和网络化。

(1) 组织柔性化。柔性是组织适应变化的能力，在外部环境发生剧烈变化的时候，柔性化的组织能够快速做出反应，应对变化。

(2) 组织扁平化。很多企业采用扁平化的组织结构：减少管理层次，扩大管理幅度。组织的扁平化只有在一定历史时期才有可能出现，因为信息技术在企业管理中的应用有效地扩大了管理幅度；管理学的发展提升了企业管理实务的效率，

经理们能够驾驭更多事务；普通员工的独立工作能力越来越强。

（3）组织网络化。组织网络化是指组织内部按照网络制运作。传统科层制的基本单元是在一定的指挥链条上的层级，而网络化组织的基本单元是独立的经营单位，网络化组织通过各组织单元之间连接度最大化，为组织中的知识共享提供最大的支持。

10. 企业如何创建适合知识管理的企业文化？

答：创建适合知识管理的企业文化的方法：

（1）学习型企业文化

- ① 强调“终身学习”，促使员工在工作中不断地学习；
- ② 强调“全员学习”，企业的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习，提高各类人员的创新能力；
- ③ 强调“全过程学习”，即学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程，如计划、执行、控制等环节；
- ④ 强调“团体学习”，企业不但重视个人学习和个人智力的开发，而且强调组织成员的合作学习和群体智力的开发。

（2）共享型企业文化

- ① 要求企业管理者积极为企业营造全员共享知识的氛围；
- ② 要求企业有完善的激励机制促进知识共享和创新；
- ③ 要求各方放弃传统的竞争观念，树立以合作促竞争、以竞争促合作的关系，实现双赢；
- ④ 要求企业中的个人创新活动与团队精神有机结合起来，强调团队精神能够鼓励个人创新的主动性和积极性；
- ⑤ 积极倡导在拥有不同知识结构的成员之间进行知识共享与交流。

（3）创新型企业文化

- ① 建立促进创新的激励机制，良好的机制与环境是促进创新人才成长、激发创新热情与创新思想的必备条件。
- ② 营造适宜知识创新的环境，企业创新环境的不断改善是企业知识创新不断获得成功的关键。

11. 试述知识管理实施项目的一般程序和实施策略。

答：知识管理实施项目的一般程序和实施策略分别为：

（1）知识管理实施项目的一般程序

① 认知

认知的主要任务是统一企业对知识管理的认识，梳理知识管理对企业的意义，评估企业的知识管理现状，帮助企业认识是否需要实施知识管理，并确定知识管理实施的正确方向。

② 战略

在此阶段包括拟定知识管理战略，即确定知识管理的目标与范围，同时拟定信息技术、组织结构、知识管理业务流程等战略问题。

③ 设计

设计阶段包括两方面的内容：

a. 先导计划的选定。通常选择从一个抗拒较小的、接受程度较高的、高层主管感兴趣的地方开始实施项目，以便整个项目的顺利实施。

b. 对具体的知识管理战略、知识管理流程、知识管理采用的技术、与知识管理适应的组织结构和企业文化进行设计。不能独立地设计这些层面，而要充分考虑它们之间的关联，进行系统的规划。

④ 原型开发与测试

此阶段是上述阶段的延续和实践，按照设计方案选取适当的部门和流程进行知识管理实践。其目的是以短期实施效果评估知识管理规划的质量，同时力图在测试中发现潜在的问题，对设计方案进行修正。

⑤ 导入

在原型开发与测试阶段不断修正知识管理规划的基础上，知识管理将大规模在企业推广，以全面实现其价值。

⑥ 评估与维护

此阶段主要是通过各种明确的、公平的、适合的以及能够影响员工行为的各种衡量指标定期、持续地评估知识管理的绩效，并由此改善、增强知识管理的功能。

（2）知识管理实施项目的实施策略

① 企业最高层的重视

在企业中，推进项目实施，最重要的是得到企业决策者的全力支持。企业的高层领导有权调整企业组织结构，制定战略规划、运作流程，并进行人员配置、资金调配等。知识管理项目的实施往往给企业带来较大的变化，所以企业高层的支持和参与是知识管理项目实施成败的关键。

② 建立专门的项目实施小组

为了保证知识管理项目顺利实施，应当在实施过程中建立专门的实施小组，负责对整个项目的推进。实施小组一般是由跨部门的人员组成的，这些人员日常专职或绝大部分工作量是完成该项目的实施工作。

③ 全员参与

在企业中建设知识管理项目，不仅是决策者和实施小组的事情，企业内部任何一位员工都对这项工作负有责任。企业中实施的知识管理项目只有得到全体员工的支持和信任，才能在实施过程中少受阻力，在日后的运行过程中才能充分发挥作用。

取得员工支持的方法是进行广泛的培训、体验，让员工明白采用新的系统会给他们的工作带来改进，提高效率，他们个人也会从中得到能力的提升。

第十七章 项目管理

17.1 复习笔记

一、项目管理概述

1. 项目的概念

(1) 项目定义

美国项目管理学会（PMI）将项目定义为：项目是为了创造某一独特产品或服务所做的一次性努力。

(2) 项目的特性

① 目标性。项目目标一般包括：成果性目标、约束性目标。

② 一次性。一次性是项目与其他常规运作的最大区别。

③ 独特性。

④ 渐进性。

⑤ 系统性。

⑥ 组织的临时性和开放性。项目组织没有严格的边界，是临时的、开放的。这一点与一般企事业单位和政府机构很不一样。

(3) 项目干系人

项目干系人，又称利益相关者，是指项目所涉及的或受项目影响的个人和组织，他们的利益会因项目的实施受到正面的或者负面的、直接的或间接的影响。

项目干系人主要包括：项目投资人、项目发起人、设计者、承包商、监理单位、供应商、咨询机构、金融机构、政府部门等。图17-1是项目干系人之间联系的例子。

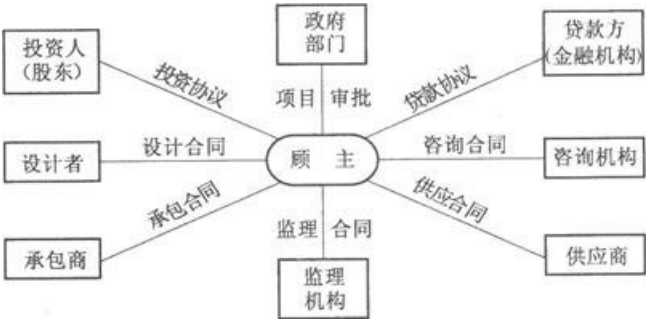


图17-1 项目干系人之间的联系举例

2. 项目管理的定义和基本要素

(1) 项目管理定义

PMI将项目管理定义为：“在项目活动中运用专门的知识、技能、工具和方法，使项目实现或超过项目干系人的需要和期望。”

通常项目的生命周期可以划分为四个阶段：启动阶段、计划阶段、执行阶段和收尾阶段，如图17-2所示。

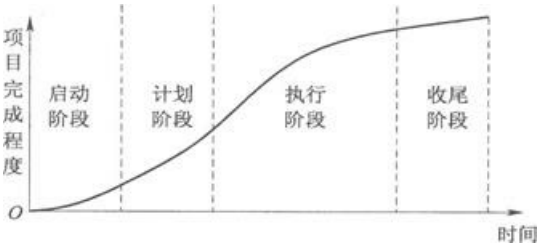


图17-2 项目生命周期的阶段划分

（2）项目管理基本要素

项目管理涉及的基本要素包括：项目、目标、资源、干系人、项目组织和项目环境等。

① 项目目标。项目目标可分为两类：必须满足的规定要求和附加获取的期望要求。

② 资源。资源是指投入到项目中成本的总称，可以理解为一切具有现实和潜在价值的东西，包括自然资源 and 人造资源、内部资源和外部资源、有形资源 and 无形资源等。

③ 项目组织。成功的项目管理需要柔性的、扁平化的项目组织，有灵活的组织形式和用人机制，实现柔性化管理。

④ 项目环境。项目环境是指项目所处的外部环境，包括社会、经济、技术和自然环境。

（3）项目管理的主要内容

① 对项目范围、进度、成本、质量和风险进行管理；

② 对有着不同要求和期望的项目干系人进行管理；

③ 对已识别的项目需求进行管理。

3. 项目管理知识体系

PMI将项目管理知识体系划分为9个知识领域：集成管理、范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理和采购管理。

（1）集成管理。其目的在于确保项目的所有组成要素协调一致。集成管理包括集成计划的编制、集成计划的实施和项目综合变更与控制这三个管理过程。

（2）范围管理。项目范围是指项目包含且只包含所需要完成的工作，它定义了项目包含什么、不包含什么。项目范围管理包括项目选择与启动、范围计划编制、范围定义与工作分解结构、范围核实与确认以及范围变更等五个管理过程。

（3）时间管理。项目时间管理包括完成项目必须开展的各类活动定义、活动排序、活动历时估算、项目进度计划编制以及进度跟踪与控制等五个管理过程。

（4）费用管理。项目费用管理包括项目资源规划、成本估算、成本预算和成本控制四个管理过程。

（5）质量管理。项目质量管理包括了保障项目质量满足其目标要求所需要的管理过程。项目质量管理包括项目质量计划、质量保证和质量控制三个管理过程。

（6）人力资源管理。项目人力资源管理包括项目组织计划编制、项目人员获取与匹配以及项目团队开发三个管理过程。

（7）沟通管理。项目沟通管理包括沟通管理计划、信息发布、绩效报告和管理收尾四个管理过程。

（8）风险管理。项目风险管理包括风险管理计划编制、风险识别、风险定性分析、风险定量分析、风险应对计划和风险控制六个管理过程。

（9）采购管理。项目采购管理包括采购计划编制、询价、供应商选择、合同管理和合同收尾五个管理过程。

二、项目启动

1. 项目识别

项目启动是项目生命周期的第一阶段，包括项目识别与构思、项目选择和确认等活动，是十分重要的立项决策过程。对应项目管理过程的启动过程。

（1）项目动因

项目动因是项目启动的原因，通常是社会、团体或个人遇到一些问题、机遇或者商业需求时做出的相应决策，使项目得以开始。

（2）项目识别与构思

项目识别后，对于实施项目的总体架构和轮廓进行构思，勾勒出项目范围和建设方案，这个过程称为项目构思。项目构思方法包括比较分析法、头脑风暴法、市场调研法以及预测分析法等。

2. 项目选择

（1）项目的选择标准

项目选择的标准包括两方面：

- ① 与组织发展战略的一致性。
- ② 项目实施成果（项目产品）的效率性。

（2）项目选择原则

① 科学化。为实现科学决策，应做好以下工作：① 确定项目目标；② 围绕项目目标拟定出多个实施方案；③ 进行多方案的比较和选择；④ 进行全面的风险分析，初步识别项目风险。

② 民主化。

（3）项目选择方法

项目选择方法主要分为两类：收益测量法和约束优化法。

（1）收益测量法。收益测量法是通过计算一些财务数据，如内部收益率、动态投资回收期、收益成本比率、投资收益和净现值等，并对这些财务数据进行比较分析，根据分析结果选择其中的某个项目。

（2）约束优化法。约束优化法常用的数学模型有：决策树、线性规划和多目标优化等。

3. 项目可行性研究

可行性研究一般由机会研究、初步可行性研究和详细可行性研究三个阶段组成。可行性研究的阶段性成果是可行性研究报告。

（1）机会研究

机会研究是在项目设想或项目构思阶段的可行性分析，主要是识别、分析多种投资机会并进行比较和鉴别，寻找投资整体收益最大化的投资项目。

（2）初步可行性研究

初步可行性研究主要目的是判断项目的前景到底如何，是否可以在下一阶段的可行性研究中作出投资决定；确定有无必要进行深入的市场调查、实验室试验、中间工厂试验、计算机模拟等功能研究或辅助性研究。

（3）详细可行性研究

详细可行性研究是在机会研究和初步可行性研究的基础上，对项目的技术可行性、财务可行性、经济可行性、社会环境可行性以及组织机构可行性进行全面、深入的分析论证，其结果要能为项目审批机关提供确定的投资决策依据。

项目可行性研究报告通常包括以下主要部分：

第一部分：提要。包括项目背景、可行性研究结论、主要技术经济指标、存在问题及建议。

第二部分：正文。包括申请单位情况、技术可行性分析、市场分析、项目实施方案、投资估算、资金筹措、财务经济效益分析（部分项目还需要社会效益分析）、可行性研究报告编写说明和专家论证意见。

第三部分：附件。包括项目建议书（初步可行性研究报告）、厂址选择报告、资源勘探报告、环境评估报告、市场调研报告等。

4. 项目评估与启动

（1）项目评估

项目评估又称为项目评价，由第三方（政府有关部门）根据国家的相关政策和法规在项目可行性研究报告的基础上，从技术、经济、社会和组织的角度对拟建项目可行性研究报告的客观性、准确性和全面性进行系统的论证和评价，为项目单位行政主管部门的审批、决策和银行贷款决策以及其他相关部门的决策提供科学可信的依据。

（2）项目启动

项目启动的正式确认文件称为项目章程。项目章程是项目启动过程的阶段性成果。项目章程包括的主要内容有：

- ① 项目名称及其所要解决的商业需求。
- ② 项目产品描述。
- ③ 预算范围和资源情况。
- ④ 项目经理及其责任与权力。

- ⑤ 项目的约束因素。
- ⑥ 项目的假设条件。
- ⑦ 高级管理层或投资方等批准内容。

三、项目计划

1. 项目计划与计划管理过程组

(1) 项目计划

项目计划需要明确项目实施过程中的六个基本问题（4w2H）：

- ① 做什么（what）。明确项目目标和工作任务。
- ② 如何实施（how to do）。通过工作分解结构，将项目目标分解为易于实施和控制的工作清单，根据工作清单制定相应的实施计划。
- ③ 何时实施（when）。确定各项工作之间的逻辑关系、每项工作需要多长时间以及具体的开始时间和结束时间。
- ④ 何处实施（where）。项目实施地点和实施环境。
- ⑤ 何人实施（who）。确定工作清单中各项工作的具体承担人员。
- ⑥ 费用额（how much）。通过确定项目中每项工作所需要的资源，确定每项工作需要多少费用以及项目总费用。

(2) 计划管理过程组

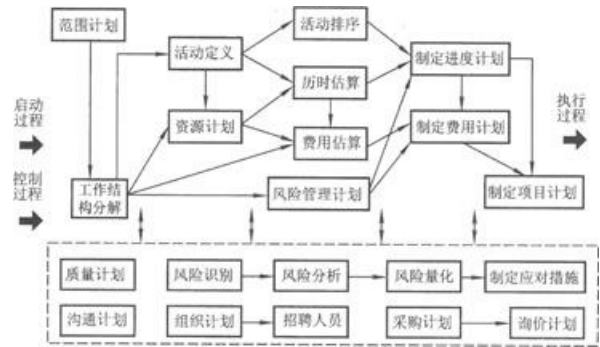


图17-3 项目计划各过程及其相互关系

2. 项目计划编制

(1) 项目计划编制原则：目的性、系统性、动态性、完整性、实用性。

(2) 项目计划编制的步骤

① 收集和整理有关信息。

② 项目范围定义与工作结构分解。项目范围定义就是把项目的可交付成果分解成较小的且更易管理的单元。工作结构分解是将项目按照其内在结构或实施过程的顺序进行逐层分解而形成的结构示意图。

③ 确定活动并建立活动间的逻辑关系图。

④ 资源计划及平衡。资源计划是确定实施项目活动需要哪些资源、从哪里获得、何时获得以及如何获得的过程。

⑤ 风险分析与应对计划。

⑥ 确定管理支持性任务。

⑦ 重复上述过程直至完成。

⑧ 准备计划汇总。

(3) 项目计划书的主要内容

一般来说，项目计划书应包括以下内容：

- ① 项目简介。包括商业背景和项目目标等。
- ② 项目许可证和项目章程。正式确认项目的存在。

③ 项目范围说明。包括项目目标和主要的可交付成果。

④ 项目工作分解结构（WBS）。面向可交付成果，通过对项目组成元素进行分组，定义了整个项目的范围，是项目范围的基准文件。

⑤ 项目进度计划。进度计划是表达项目中各项工作的开展顺序、开始及完成时间及相互衔接关系的计划，是进度控制和管理的依据。

⑥ 项目资源计划和成本预算计划。是关于项目资源计划安排及项目成本控制的目标和基线。

⑦ 项目主要风险与应对措施。对项目面临的主要风险进行描述，分析其发生概率与影响，以及应对风险的措施。

⑧ 项目里程碑和实现日期。是客户、项目发起人或管理层确定的用于控制项目的关键点。

⑨ 项目变更控制系统。该系统定义了项目变更的步骤，是一系列正式的文档化的程序，用于对处于动态环境的项目变更进行有序的控制。

⑩ 项目组织结构。包括项目组织结构类型、团队构成、管理层次和团队间协调方式。

⑪ 关键人员和责任分配矩阵。包括进行项目建设所需要的关键人员及各自的职责。

⑫ 项目的各项专项管理计划。包括范围管理计划、进度管理计划、费用管理计划、质量管理计划、人员管理计划、沟通管理计划、风险应对计划、采购管理计划等。

⑬ 其他待定问题。包括一些未解决事宜和未定的决策。

⑭ 项目计划编制说明。关于计划编制依据的说明，包括项目的约束条件、假设前提和计划的编制方法等。

四、项目实施与控制

1. 项目组织

（1）项目组织概念

项目组织是为完成特定的项目任务而建立起来的，从事项目具体工作的组织。

（2）项目组织形式

项目组织形式主要有：职能型组织形式、矩阵型组织形式、项目型组织形式。

① 职能型组织形式。职能型组织形式是由按职能划分的工作部门所组成的层次性管理组织，它是目前最普遍的组织形式。

② 项目型组织形式。项目型组织形式与职能型组织形式不同之处在于，其系统中的部门全部是按项目进行设置的，每一个项目部门均由项目经理负责整个项目的实施，如图17-4所示。

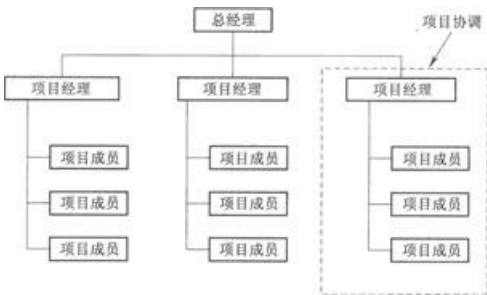


图17-4 项目型组织形式图

③ 矩阵型组织形式。矩阵型组织形式是为了最大限度地使用组织的资源而发展起来的，它兼有职能型组织和项目型组织的特征，既最大限度地发挥了两种组织形式的优势，又在一定程度上避免了两者的缺陷（见图17-5）。

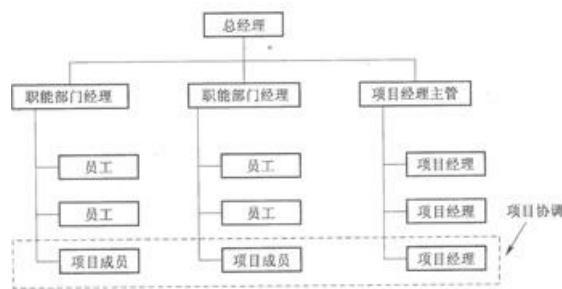


图17-5 矩阵型组织形式图

(3) 项目经理的职责

项目经理的基本职责是对项目进行计划、组织、领导、控制，以实现项目目标。

(4) 项目职务设计

项目职务设计是项目组织规划的一项工作，它是根据实现项目目标所需完成的任务，分析确定需要哪些职务、每一个职位的责、权、利以及任职资格的过程。

① 职务设计的工作内容。

- 根据项目目标，明确项目需要完成哪些任务；
- 可通过项目分解结构，将项目目标进行层层分解，直到明确项目所要完成的具体任务；
- 明确需要在什么时间完成这些任务；
- 根据项目的进度计划，进一步明确项目的各项任务需要在何时完成及如何衔接；
- 确定需要设置哪些职务及每一个职务的责、权、利；
- 在上面两项工作的基础上，分析确定需要设置什么样的职务，每一个职务的责、权、利；
- 这些职务需要什么样的任职人员；
- 在确定了职务的责任和任务之后，还需进一步分析这些职务需要什么样的任职人员，对其任职资格做出明确规定。

② 职务设计的原则和方法：职务专业化、职务轮换、职务扩大化、职务丰富化、团队方式。

2. 项目实施

(1) 项目实施准备

(2) 项目计划执行

① 项目计划执行子过程

项目计划执行包括若干保证性子过程，它们相互之间的联系如图17-6所示。

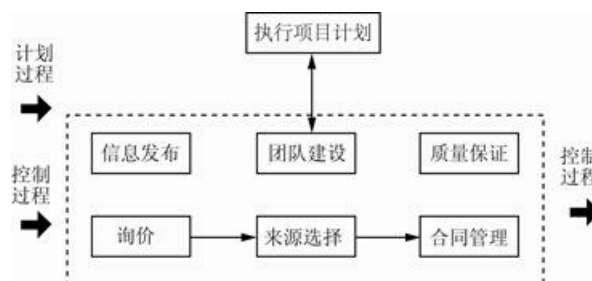


图17-6 计划执行各子过程及其相互之间的联系

② 项目计划执行过程中项目团队的管理工作。

在项目计划执行过程中，项目团队必须对项目各种技术和组织界面进行管理，协调各个子过程以及项目内外的各种关系。

(3) 项目团队建设

项目团队是一组个体成员为实现一个具体项目的目标而组建的协同工作的队伍。

项目团队建设的过程。项目团队的建设一般要经过四个阶段：形成阶段、震荡阶段、规范阶段、辉煌阶段。

3. 项目控制与变更

(1) 项目控制内容与控制过程

项目控制是由一系列控制子过程构成的项目管理过程组，项目控制各子过程彼此之间的关系如图17-7所示。

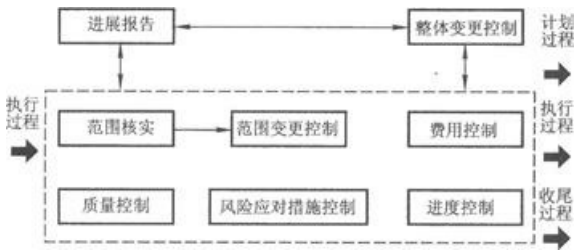


图17-7 控制过程各子过程及其相互之间的联系

(2) 项目绩效考核与偏差分析

① 项目绩效考核。项目绩效考核的依据是绩效标准，绩效标准通常根据项目的技术规范和说明书、成本预算计划、资源计划、进度计划等来制定。

② 偏差分析。偏差分析的对象是项目偏差产生的原因和发展趋势。造成偏差的原因可能是由项目相关的各责任方造成的，可能造成偏差的责任方有：业主、承包方、第三方、供应商、不可抗力。

(3) 项目变更控制

① 项目变更的原因及影响。引起项目变更的原因可以归结为两个方面：内部原因和外部原因。内部原因是指在项目实施过程中，与计划相比，项目的状态发生了偏差，从而导致变更项目计划。外部原因是指业主（或客户）对项目目标的要求发生了变化，而引起计划的变更。

一般来说，项目变更会对项目带来以下影响：

- a.对项目目标的影响。项目变更可能会造成项目工期的延长或缩短，项目费用的增加或减少，项目质量的降低或提高。
- b.对资源需求的影响。项目变更可能会导致对项目所需材料、设备及人员等资源需求的变化，需要重新组织资源。
- c.对项目组织的影响。项目变更可能会导致项目团队组织结构的变化，需要对项目团队进行重组。

② 项目变更控制的内容与过程。按控制覆盖范围可将变更控制分为：项目整体变更控制和项目辅助变更控制。其中，项目辅助变更控制又可以分为以下几个部分：

- a.范围变更控制。是对已批准的工作分解结构所规定的项目范围的修正。
- b.进度变更控制。是对项目进度计划所作的修正。
- c.费用变更控制。是对造成费用基准计划变化的因素施加影响，以保证这种变化向有利于项目的方向前进。
- d.质量变更控制。是对项目质量计划所作的修正。
- e.风险变更控制。是指通过风险识别和分析，保证风险计划的执行，并评估这些计划对降低风险的有效性。

每一类项目变更控制都有各自的特点，但控制过程都是类似的，如图17-8所示。

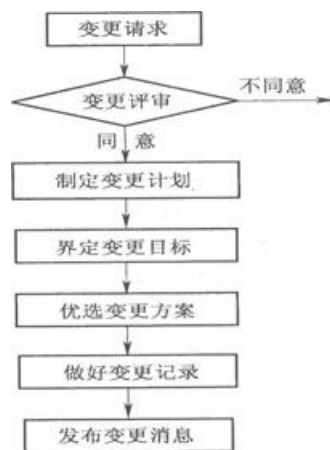


图17-8 项目变更控制过程

变更的实施步骤是：① 明确界定项目变更的目标；② 优选变更方案；③ 做好变更记录；④ 及时发布变更信息。

五、项目收尾

1. 项目收尾的概念

当项目所有活动都已完成（或阶段完成），或虽未完成但由于某种原因而必须终止时，项目就进入了其生命周期的最后阶段——项目收尾。项目收尾包括两个管理过程：合同收尾、管理收尾。

（1）合同收尾

项目合同收尾就是依据合同条款结束合同履行，使其不再具备法律效力的管理过程。

（2）管理收尾

管理收尾是指对项目或项目阶段进行总结，并对项目结果进行归档，以获得客户或项目发起人对项目产品的正式验收的管理过程。管理收尾过程包括以下内容：收集项目记录、验证项目产品是否满足规范与要求、进行项目成果分析与效率分析、总结项目经验与教训。

通过项目的管理收尾，可以得到：项目档案、正式验收文件、经验教训总结。

2. 项目验收

项目验收包括项目范围确认、项目质量验收、项目交接等工作。

（1）项目范围确认

项目范围确认是在交付项目成果之前，项目成员和接受方对已完成的项目工作成果进行重新审查，检验项目规划的各项工作的是否已全部完成的工作过程。

（2）项目质量验收

项目质量验收是指根据质量计划中的要求及合同中的质量条款，按照一定的质量检验标准，对项目的质量进行评定并撰写项目质量验收评定报告的过程。

（3）项目交接

项目交接是指项目合同收尾后，业主与全部项目参与方进行项目所有权移交的过程。

3. 项目决算与审计

（1）项目决算

项目决算的结果是项目决算书，需要经过项目各参与方的共同签字，是项目收尾的核心文件。其主要内容有：

- ① 文字说明。包括项目概况、项目实施情况、项目指标的完成情况等。
- ② 决算报表。包括项目概况表、财务决算表、交付使用资产总表及明细表等。

（2）项目审计

项目审计一般包括以下内容：

- ① 项目决策阶段的审计。

② 项目实施阶段的审计。包括项目预算审计、项目财务收支审计、项目设备材料及其他物资采购和管理审计、项目合同管理审计等。

③ 项目收尾阶段的审计。包括项目经济效益审计、项目经济责任审计、项目竣工验收审计等。

项目审计一般要经过以下步骤：启动、实施、结束。

4. 项目后评价

（1）项目后评价的概念

项目后评价是指对已完项目的目的、执行过程、效益、作用和影响所进行的系统、客观的分析；通过对项目获得实践的检查总结，确定项目预期的目标是否达到；通过分析、评价找出项目成败的原因，总结经验教训；通过及时有效的信息反馈，为提高未来新项目的决策水平和管理水平提供基础。

（2）项目后评价的内容

基于现代项目后评价理论的发展，项目后评价包括项目竣工验收、项目效益后评价、项目管理后评价三方面内容。

① 项目竣工验收

项目竣工验收包括竣工验收、竣工决算、技术资料的整理和移交等工作。

② 项目效益后评价

项目效益后评价具体包括经济效益后评价、环境效益和社会效益后评价、项目可持续性后评价以及项目综合效益后评价。

③ 项目管理后评价

项目管理后评价包括项目的过程后评价、项目综合管理后评价、项目管理者评价。

（3）项目后评价报告

项目后评价的结果是项目后评价报告，包括摘要、项目概况、评价内容、主要变更和问题、原因分析、经验教训、结论和建议、基础数据来源、评价方法说明等方面。

1. 简述项目的特点以及项目管理的基本内容是什么？

答：项目的特点以及项目管理的基本内容分别为：

(1) 项目的特点

① 目标性。任何一个项目都有一个具体的目标。项目目标一般包括：成果性目标和约束性目标，又称限制性条件。

② 一次性。一次性是项目与其他常规运作的最大区别。项目有确定的起点和终点，即每个项目的历时都是有限的。项目任务一旦完成，项目即告结束，没有重复。项目的其他属性也是从这一主要的特征衍生出来的。

③ 独特性。每个项目所完成的某些工作总是以前没有做过的，因此具有独特性。即使项目所创造出来的产品或服务所属类别相同，但其各自总有独特之处。如时间和地点、内部和外部的环境、自然和社会条件等。

④ 渐进性。由于每个项目的产品或服务都是独特的，因而这个项目的产品或服务必然被循序渐进地创造出来。

⑤ 系统性。项目中的一切活动都是相互联系的，构成一个整体系统，并且，不能有多余的活动，也不能缺少某些活动，否则必将损害项目目标的实现。

⑥ 组织的临时性和开放性。在项目进展过程中，其人数、成员、职责都不断地变化，项目结束时团队要解散，人员要转移。参与项目的组织往往有多个，甚至几十个或更多。他们通过协议或合同以及其他的社会关系结合到一起，在项目的不同时段以不同的程度介入项目活动。可以说，项目组织没有严格的边界，是临时的、开放的。

(2) 项目管理的基本内容

① 对项目范围、进度、成本、质量和风险进行管理；

② 对有着不同要求和期望的项目干系人进行管理；

③ 对已识别的项目需求进行管理。

2. 简述项目管理包括哪些知识领域和管理过程。

答：(1) 项目管理包括九个知识领域：集成管理、范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理和采购管理。

(2) 项目范围管理包括项目选择与启动、范围计划编制、范围定义与工作分解结构、范围核实与确认以及范围变更等五个管理过程。

3. 项目计划过程组包括哪些子过程？项目计划编制过程有哪些步骤？

答：(1) 项目计划过程组的子过程

① 在图17-9所示的21个过程中，某些过程彼此之间有确定的依赖关系，前一过程不完成，后一过程就无法开始。这类过程称为依赖性过程，或核心过程，主要有范围计划、范围定义（工作结构分解）、活动定义、活动排序、活动历时估算、进度计划、资源计划、费用估算、费用计划和项目计划等。

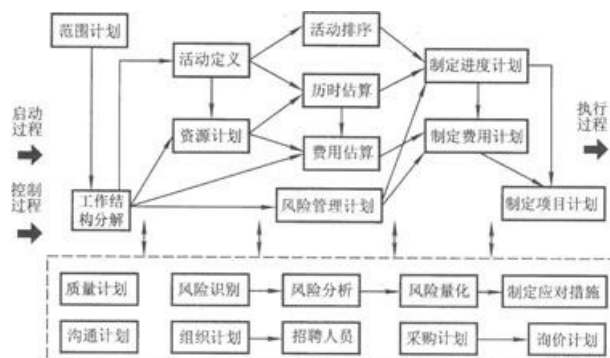


图17-9 项目计划各过程及其相互关系

② 一些过程之间的关系要视项目的具体情况而定，可称为保证性过程，或辅助过程，主要有质量计划、组织计划、沟通计划、采购计划、询价计划、风险识别、风险分析、风险量化和风险应对措施制定等。

（2）项目计划编制过程的步骤：

① 收集和整理有关信息

收集相关项目的历史资料、文件、法规、技术、市场等信息；召开必要的专家咨询和分析会议，对与计划编制有关问题进行分析预测。

② 项目范围定义与工作结构分解

项目范围定义就是把项目的可交付成果分解成较小的且更易管理的单元。其主要目的在于：提高成本、进度和资源估算的准确性；确定绩效测量与控制的基准；帮助进行责任分配。

③ 确定活动并建立活动间的逻辑关系图

要完成一个项目，在确定该项目需要完成哪些工作之后，还要分析这些工作中包含有哪些具体的项目活动。项目工作结构分解是确定项目活动的最基本和最重要的依据。项目活动在时间顺序上存在逻辑依赖关系。在项目实施过程中，各活动间的逻辑关系分为平行、顺序和搭接三种。

④ 资源计划及平衡

资源计划是确定实施项目活动需要哪些资源、从哪里获得、何时获得以及如何获得的过程。如果某种资源在某一时间的需要量大于资源的可供量，那么就需要进行资源平衡。项目资源计划是在项目范围计划、项目进度计划以及项目质量计划的基础上完成的。

⑤ 风险分析与应对计划

风险分析就是对已识别风险的图发生概率和风险发生后对项目产生的影响进行评价和估量，包括风险定性分析和风险定量分析两种分析方法。风险定性分析的结果主要有：项目总体风险等级、风险优先次序清单、需进一步分析和管理的风险清单等。风险定量分析的结果主要有：经量化的风险优先次序清单、项目风险发生概率、项目顺利完成的概率等。

⑥ 确定管理支持性任务

管理支持性任务往往贯穿于项目的始终，具体指项目管理、项目会议等管理支持性任务。为了明确各单位或个人的管理责任，便于项目管理部门在项目实施过程中的管理协调，需要进行工作责任分配。工作责任分配以下作分解结构图表和项目组织结构图表为依据，工作责任分配的结果形成责任分配矩阵。责任分配矩阵是项目组织计划编制过程的一个结果，它明确定义了个人或某个小组针对项目范围内各个任务的责任，体现了项目的角色与职责同项目范围之间的密切关系。

⑦ 重复上述过程直至完成

在项目实施过程中，由于不可避免地会发生预料之外的情况，使项目实施偏离基准计划，为了保证项目目标的顺利完成，必须重复上述过程对项目计划进行动态调整和修改，以适应不断变化的环境和各种约束条件。

⑧ 准备计划汇总

根据统一的标准，制定成本、进度、质量等关键性的计划与控制文件。由于篇幅限制，对于项目计划制定的方法和工具在这里就不做详细介绍，请感兴趣的读者查阅项目管理有关书籍。

4. 项目控制在项目实施中有何作用？

答：项目控制在项目实施中的作用主要表现为：监控和测量项目实际进展，若发现实施过程偏离了计划，就要找出原因，并采取行动，使项目回到计划的轨道上来。如果偏差很显著，还要根据具体情况对计划做出相应的调整。

5. 项目收尾包括哪些内容？

答：项目收尾包括两个管理过程：合同收尾、管理收尾。

（1）合同收尾

项目合同收尾就是依据合同条款结束合同履行，使其不再具备法律效力的管理过程。合同收尾的具体程序在合同条款中有相应的描述。合同提前终止是合同收尾的一种特殊情形。

合同文件对合同收尾非常重要。合同文件包括合同本身以及其他的辅助文件，如进度计划、变更申请及批准的变更、与合同相关的检查报告等。在合同收尾阶段应该对合同文件和合同管理记录进行整理和统一归档。

（2）管理收尾

管理收尾是指对项目或项目阶段进行总结，并对项目结果进行归档，以获得客户或项目发起人对项目产品的正式验收的管理过程。管理收尾过程包括以下内容：收集项目记录、验证项目产品是否满足规范与要求、进行项目成果分析与效率分析、总结项目经验与教训。

通过项目的管理收尾，可以得到以下结果：

- ① 项目档案。包括项目设计文件、项目计划、财务记录、状态报告、验收文件等。
- ② 正式验收文件。是由客户或项目发起人签署的文件，它表明项目已经完成并符合要求。
- ③ 经验教训总结。是对项目的事后分析与总结，它对未来的项目有重要的参考借鉴意义。

第十八章 物流与供应链管理

18.1 复习笔记

一、物流与供应链管理概述

1. 物流与物流系统

(1) 物流

我国国家标准《物流术语》对物流的定义是：“物流是物品从供应地向接收地的实体流动过程。根据实际需要，将运输、储存、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合。”

现代物流已经具有以下特点：信息化、物流自动化、网络化、物流智能化、物流柔性化。

(2) 物流系统

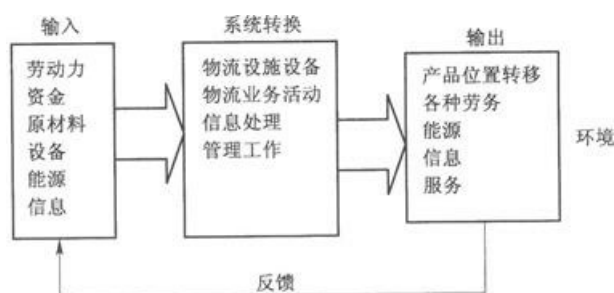


图18-1 物流系统模式

物流系统的组成包括：① 物流作业系统。包括运输系统、仓储系统、搬运系统、装卸系统、包装系统、流通加工系统等。② 物流信息系统。

2. 供应链与供应链管理的概念

2001年发布实施的《物流术语》国家标准这样定义供应链：生产及流通过程中，涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业，所形成的网链结构。

供应链管理是一种集成的管理思想和方法，执行供应链中从供应商到最终用户的物流计划和控制等职能。供应链管理的基本思想可以概括为：

- (1) “横向一体化”的管理思想。
- (2) 非核心业务都外包给业务伙伴，与业务伙伴结成战略联盟关系。
- (3) 供应链企业间形成的是一种合作性竞争。
- (4) 以顾客满意度作为目标的服务化管理。
- (5) 供应链追求物流、信息流和资金流的集成。
- (6) 借助信息技术实现目标管理。
- (7) 通过共同战略理念形成长期的战略伙伴。

3. 供应链战略

供应链战略是指原材料的供应、产品的生产、库存、运输和产品配送等方式和能力，以及供应链的结构和设施的选择等。战略匹配是指竞争战略的目标（满足顾客需求）和供应链战略的目标（建立供应链能力目标）协调一致。

要实现战略匹配，必须在战略匹配带中将供应链反应能力和潜在需求不确定性进行匹配。其匹配如图18-2所示。

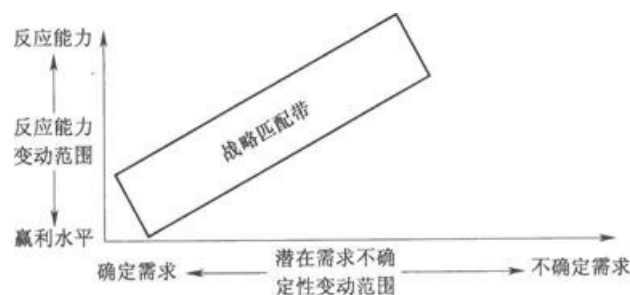


图18-2 战略匹配带关系示意图

赢利型供应链和反应型供应链的比较如表18-1所示。

表18-1 两种供应链的比较

	赢利型供应链	反应型供应链
主要目标	低成本满足需求	快速对需求做出反应
产品设计战略	以最低生产成本取得最大业绩	创建调节系统，允许产品的差异化延迟发生
定价战略	边际收益较低，因为价格是吸引顾客的主要驱动因素	边际收益较高，因为价格不是吸引顾客的主要驱动因素
生产战略	通过提高利用率降低成本	维持边际生产能力弹性，满足非预期需求
库存战略	实现最小库存，以降低成本	维持弹性库存，以满足非预期需求
供货期战略	在不增加成本的前提下进行选择	大幅度缩短供货期，即使成本巨大
供应链战略	在成本与质量的基础上进行选择	在速度、弹性和质量的基础上进行选择
运输战略	更多地依赖低成本的运输方式	更多地依赖快捷的运输方式

4. 供应链的功能环节

(1) 库存

库存的改变会在很大程度上改变供应链的反应能力和库存水平。

(2) 运输

(3) 网络设施

主要设施可分为两类：一是生产设施；二是仓储设施。

(4) 信息

信息包括进行与上述各项活动有关的计划、预测、动态（运量、收、发、存数）的情报及有关费用情报、生产情报、市场情报活动。

二、供应链中的需求与供给管理

1. 总体计划

总体计划要解决的问题：为计划期内（它通常是3~18个月）的每一个时期制定需求预测，确定生产水平、库存水平和生产能力水平，以使公司利润最大化。

2. 供给管理

(1) 生产能力管理

当公司控制生产能力以满足可预测的需求变动时，公司可以将下面的方法结合起来运用：①工人的弹性工作时间；②利用季节性工人；③利用转包合同；④利用双重设备——专用设施和弹性设施；⑤在生产过程的设计中融入产品弹性。

(2) 库存管理

为了管理库存以适应可预测的需求变动，公司可以采用下面几种方法的组合。

- ① 利用多种产品的通用零部件。
- ② 为高需求产品或可预测需求的产品建立库存。

3. 需求管理

下列四个因素将影响促销时机的选择：促销对需求的影响、产品的边际收益、库存的成本、改变生产能力的成本。

促销对需求的影响：当在某一时期促销时，这个时期的需求会上升。需求的上升是因为市场增长、抢占市场份额、提前消费等因素综合作用的结果。

另一些因素，如库存成本和改变生产能力的成本也影响促销的时机。各种因素及其对促销时机的影响如表18—2所示。

表18—2 各种因素对促销的影响

因素	对于促销时机的影响
提前购买量大	在淡季促销有利
抢占市场能力强	在旺季促销有利
市场整体增长能力强	在旺季促销有利
产品的边际收益高	在旺季促销有利
产品的边际收益低	在淡季促销有利
库存成本高	在淡季促销有利
改变生产能力成本高	在淡季促销有利

在实施控制可预测变量方案时，要考虑以下因素：

- (1) 市场营销和生产运营部门协同行动。
- (2) 在制定战略决策时将可预测变量考虑进来。
- (3) 主动控制可预测变量。

三、供应链中库存管理

1. 库存管理的基本理论

库存的优化是物流和供应链管理的关键。合理的库存主要包括以下内容：合理的库存网络；合理的库存结构；合理的库存数量和时间。

(1) 应用预测技术

正确地预测需求是库存管理的关键。要降低预测误差，应尽可能的降低备运期，并在有新的数据产生时更新预测。

(2) ABC分类管理法

ABC分类管理技术，就是根据库存品种在技术经济方面的主要特征，对库存进行分类排队，分清重点和一般，从而有区别地进行库存管理技术。在分类排队中，ABC库存分类管理方法，就是以库存物资的单个品种的库存资金占整个库存资金的累积百分数和相关品种数占总库存物资的品种累积百分数为基础进行分级，并分成A、B、C三级，按级别实行管理。

A级：库存物资品种累积数约占品种数的5%~10%，而资金累积数占库存资金总额的60%~70%。

B级：库存物资品种累积数约占品种数的20%~30%，而资金累积数只占库存资金总额的20%左右。

C级：库存物资品种累积数约占品种数的60%~70%，而资金累积数只占库存资金总额的10%以下。

对于A类物品应在不发生缺货的条件下尽可能减少库存，实行小批量订货，每月盘点；C类则可制定安全库存水平，进行一般管理，订货批量大，年终盘点；B类则在两者之间。

(3) 常见库存控制系统：连续检查库存系统、双堆库存系统、定期检查库存系统、(s, S)库存系统、物料需求计划。

2. 供应链环境下的库存管理

(1) 供应商管理库存 (VMI)

供应商管理库存是指供应商在用户允许下管理用户的库存，由供应商决定每一种产品的库存水平和维持这些库存水平的策略。

供应商管理库存改变了传统的库存管理理念和运营模式，充分体现了供应链的集成化管理思想。供应商与其客户企业交换信息，实现信息共享与密切合作，不仅可以降低整条供应链上的库存水平和成本，还能更好地改善客户满意度，加速资金和物资周转，使供需双方共享利益，实现双赢。

① VMI策略的实施原则：合作性原则、互惠原则、目标一致性原则、持续改进性原则。

② VMI策略的实施步骤：建立客户情报信息系统；建立销售网络管理系统；建立供应商与分销商或批发商的合作框架协议；进行组织机构变革。

(2) 联合管理库存策略（JMI）

联合管理库存策略，是指供应链上各类企业（供应商、制造商、分销商）同时参与、共同制定库存计划，利益共享、共担风险的供应链库存管理策略。联合库存管理的实施策略有：

- ① 建立供需协调管理机制；
- ② 建立快速响应系统（QR）；
- ③ 充分利用成熟的管理技术；
- ④ 发挥第三方物流的作用。

四、运输与配送管理

1. 运输与配送概述

运输和配送有着紧密的联系。运输活动必须通过运输工具在运输线路上移动才能实现物品的位置移动，它是一种线路活动；配送以送为主，属运输范畴，也是线路活动。

但是，运输与配送存在着差异，主要表现在：

- (1) 活动范围不同；
- (2) 功能上存在差异；
- (3) 运输方式与运输工具不同；

2. 运输策略

(1) 运输方式的选择

每种运输方式都有自己独特的成本特征。不同运输方式比较如表18-3所示。

表18-3 不同运输方式比较

	铁路	公路	水路	航空	管道
费用	3	4	1	5	2
速度	3	2	4	1	5
弹性	2	1	4	3	5
体积/重量	3	4	1	5	2
可存取性	2	1	4	3	5

注：1表示绩效最优；6表示绩效最差。

(2) 运输网络的设计方案

运输网络主要有以下三种：

- (1) 直接运输网络；
- (2) 利用“送奶线路”的直接运送；
- (3) 所有货物通过配送中心的运输网络。

各种不同运输网络都有自己的优点和缺点，如表18-4所示。

表18-4 不同运输网络的优缺点

网络结构	优点	缺点
直接运输	无须中间仓库 简单的协作	库存水平高（由于货物批量大）巨大的接收费 用
利用送奶线路的直 接运送	小批量货物有较低的运 输成本较低的库存水平	协调的复杂性加大
所有货物通过配送 中心库存的运送	通过联合降低了进货运 输成本	增加了库存成本 增加了配送中心的处 理费用
所有货物通过配送 中心对接运送	必备库存水平很低 通过联合降低了运输成 本	协调的复杂性加大
通过配送中心利用 送奶线路的运送	小批量货物有较低的送 货成本	协调的复杂性进一步 加大

① 依据客户密度和距离量身定做。依据客户密度量身定做理想的运输方案，如表18-5所示。

表18-5 依据客户密度和距离制定的运输方案

	短距离	中距离	长距离
高密度	采用送奶线路的自营 运输队	采用送奶线路 的对接 配送	采用送奶线路的对接 配送
中密 度	采用送奶线路的第三 方运输	非满载承运商	非满载或包裹承运商
低密 度	采用送奶线路的第三 方运输或非满载承运商	非满载或包裹 承运商	包裹承运商

② 依据客户大小量身定做。

③ 依据产品需求量和价值量身定做。

（3）考虑内部运输和外部运输

企业必须将内部运输和外部运输结合起来，以满足自身的运输需要。

（4）运输规划中的权衡

① 运输成本和库存成本之间的权衡。

② 成本和反应能力之间的权衡

3. 配送策略

（1）配送的作业流程及配送路线的选择

① 穷举法。找出所有可能的路线，比较各路线的距离，距离最短的路线为最佳配送路线。

② 节约里程法。

（2）降低配送成本的策略

在一定顾客服务水平下使配送成本最小化的六种策略：

① 混合策略。混合策略是指配送业务一部分由企业自身完成。

② 差异化策略。差异化策略的指导思想是：产品特征不同，客户服务水平也不同。当企业拥有多种产品线时，不能对所有产品都按同一标准的客户服务水平来配送，而应按产品的特点、销售水平来设定不同的库存、不同的运输方式以及不同的储存地点。

③ 合并策略。合并策略包含两个层次：车辆路线的合并和配载运输。

④ 共同配送策略。共同配送是一种产权层次上的共享，也称集中协作配送。它是几个企业联合集小量为大量共同利用同一配送设施的配送方式，其标准运作形式是：在中心机构的统一组织协调下，各配送主体以经营活动（或以资产为纽带）联合行动，在较大的地域内协调运作，共同对某一个或某几个客户提供系列化的配送服务。

⑤ 延迟策略。延迟策略常采用两种方式：生产延迟（或称形式延迟）和物流延迟（或称时间延迟）。

⑥ 标准化策略。标准化策略就是尽量减少因品种多变而导致的附加配送成本，尽可能多地采用标准零部件、模块化产品。

1. 如何实现供应链战略和竞争战略间的匹配?

答: 要实现战略匹配, 必须在战略匹配带中将供应链反应能力和潜在需求不确定性进行匹配。

潜在需求不确定性越高, 供应链的反应能力就应该越强, 只有这样才能获得战略匹配。反应能力强的供应链, 必须将供应链网络、所有的功能战略设计用来提高反应能力; 而赢利水平高的供应链, 必须强调让供应链网络、所有的功能战略都来为增加赢利做贡献。

其匹配如图18-3所示。

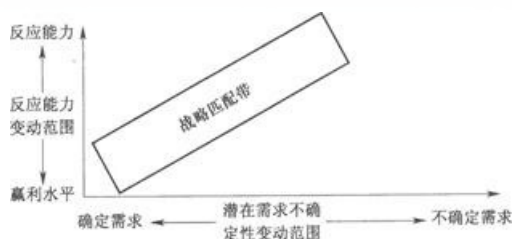


图18-3 战略匹配带关系示意图

2. 哪些行业或情况最适合用追逐战略? 弹性战略? 水平战略?

答: 追逐战略、弹性战略和水平战略各自的适用情形分别为:

(1) 追逐战略

追逐战略适用于库存成本很高而改变生产能力和工人人数的成本很低的情况。这种战略使供应链库存水平降低, 却使生产能力和工人人数变动水平增高。

(2) 弹性战略

弹性战略适用于当库存成本很高或改变生产能力的代价较小时的情况。这种战略虽使库存水平降低, 但是生产设备的平均利用率却比追逐战略还要低。

(3) 水平战略

水平战略适用于当库存成本和积压产品成本相对较低时的情况。这种战略使生产能力建设及改变成本能力相对较低。

3. 转包生产怎样影响总体计划?

答: 转包生产通过下列方式影响总体计划:

(1) 间接影响: 转包生产能直接影响供给, 转包生产的产量、价格影响企业的供给量, 而供给又会影企业的总体计划。即, 转包生产会直接影响企业的总体计划。

(2) 直接影响: 转包生产本身就是总体计划的一部分, 转包生产会直接影响着总体计划。

4. 如果公司目前使用追逐战略, 同时培训成本大幅度增加, 这会对总体计划产生什么影响?

答: 因为总体计划要解决的问题是: 为计划期内(它通常是3~18个月)的每一个时期制定需求预测, 确定生产水平、库存水平和生产能力水平, 以使公司利润最大化。因此, 公司在使用追逐战略时, 培训成本又大幅度增加, 这会使得公司的利润减少, 利润率下降, 以至于使得公司将重新考虑制定总体计划。

5. 公司如何使营销部门和生产部门协调行动, 来控制供给和需求, 以实现利润最大化?

答: 公司应该采用以下方法来协调营销部门和生产部门的行动, 来控制供给和需求, 以实现利润最大化。

(1) 公司必须设计出这样的激励因素, 营销部门和生产运营部门可以将各自的工作协调起来, 这样可以使定价和总体计划也相互协调。通常说来, 需要由一个专人或小组来负责这项协调工作, 因为这种协调常常需要各个小组打破他们常规的做法, 所以需要整个组织的支持, 包括首席执行官的支持。

(2) 在制定战略决策时将可预测变量考虑进来。

(3) 主动控制可预测变量。公司经常关注他们如何才能有效地掌握可预测变量。这常常体现在公司运营中, 他们通过

供给管理来更好地应付可预测变量。在观测到的旺季需求来临之前，营销部门和生产运营部门将他们控制可预测变量的计划协调起来很重要。这种协调使公司可以事先控制可预测变量，以此来实现利润最大化。

6. 运输与配送的区别和联系？

答：运输是指用设备和工具，将物品从一地点向另一地点运送的物流活动，其中包括集货、分配、搬运、中转、装入、卸下、分散等一系列操作。配送是指在经济合理区域范围内，根据客户要求，对物品进行拣选、加工、包装、分割、组配等作业，并按时送达指定地点的物流活动。

(1) 运输与配送的区别

① 活动范围不同

运输是在大范围内进行的，如国家之间、地区之间、城市之间等；配送一般仅局限在一个地区或一个城市范围之内。

② 功能上存在差异

运输是实现以大批量、远距离的物品位置转移为主，在运输途中客观上存在着一定的存储功能；配送以实现小批量、多品种物品的近距离转移为主，但同时要满足用户的多种要求，如多个品种、准时到货、多个到货地点、小分量包装、直接到生产线、包装物回收等。为了满足用户的上述要求，有时需要增加加工、分割、包装、存储等功能，因此配送具有多功能性。

③ 运输方式与运输工具不同

运输可采用各种运输工具，只需根据发货地点、时间要求、到货地点以及经济合理性进行选择即可；配送则由于功能的多样化，运输批量小、频率高，主要是以汽车或小型汽车为主。

(2) 运输与配送的联系

① 运输和配送有着紧密的联系。运输活动必须通过运输工具在运输线路上移动才能实现物品的位置移动，它是一种线路活动；配送以送为主，属运输范畴，也是线路活动。

② 运输与配送具有互补关系，运输再配以搬运、配送等活动，就能圆满完成改变空间状态的全部任务。

7. 各种运输服务方式的特点是什么？

答：各种运输方式的特点的对比如表18-1所示：

表18-1 各种运输方式的特点

	铁路	公路	水路	航空	管道
费用	3	4	1	5	2
速度	3	2	4	1	5
弹性	2	1	4	3	5
体积/重量	3	4	1	5	2
可存取性	2	1	4	3	5

注：1表示绩效最优；6表示绩效最差。

8. 如何选择配送路线？

答：可采用两种配送路线选择方法：

(1) 穷举法

找出所有可能的路线，比较各路线的距离，距离最短的路线为最佳配送路线。

(2) 节约里程法

① 基本原则是：假设配送中心A向B和C两地用户送货，彼此之间距离为a、b和c，如下图所示。

如用两辆汽车分别向两地往返送货，其总行驶距离为： $D=2(a+c)$

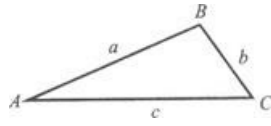


图 配送路线示意图

如用一辆汽车（假定车辆可一次装载两地的货物）由A→B→C→A进行一次巡回送货，其总行程为：

$$D=a+b+c$$

则两种送货方案的节约里程为：

$$D=2(a+c) - (a+b+c) = (a+c-b) > 0$$

② 具体步骤：在实际应用中，首先计算出配送中心到各点以及各点之间的最短距离；再计算出各点相互间的“节约里程”；然后按“节约里程”的大小和各点的收货数量或重量，在车辆载重允许的条件下，将可能入选的各送货点连接起来，形成一条配送路线。如果一辆车不能满足全部送货要求，可先安排一辆后，再按上述方法继续安排，直到将各点全部连接在多条配送路线中为止。

第十九章 资本运作与管理

19.1 复习笔记

一、资本运作概述

1. 资本运作的含义

资本运作是指企业以资本最大限度增值为目的，通过收购、兼并、剥离、分立、租赁、拍卖、托管、清算以及风险投资等方式及其组合，对企业的各种形式的资本进行优化配置及运用的一种经济行为。

资本运作的核心是资本控制权问题。

2. 资本运作的功能和目标

(1) 资本运作的功能

宏观角度：实现资本合理流动；促进宏观经济结构调整；完善现代企业制度。

微观角度：实现企业资本扩张；促进企业内部结构优化；实现经济资本与人力资本的最佳结合。

(2) 资本运作的目标

通过资本运作，谋求竞争优势，提高资本运用效率，从而实现资本收益最大化是资本运作的目标所在。

3. 资本运作的内容

资本运作的内容可以从不同角度加以分类和考察。

(1) 从资本运作的具体内容看

从资本运作的具体内容来看，资本运作包括金融资本运作、产权资本运作和无形资本运作等。

① 金融资本运作，是指以金融资本为对象的资本运作。金融资本运作的方式主要是股票、债券、基金等有偿证券交易和期货、期权等衍生金融工具交易。

② 产权资本运作，是指通过对产权的交易与运作，使企业的资本结构得以优化，从而实现企业资本的增值。

③ 无形资本运作，是指企业对自己拥有的无形资本进行整合、规划和应用，实现资产的增值和价值最大化。

(2) 从资本运作的过程看

从资本运作的过程来看，资本运作包括资本筹集、资本投入、资本运营周转以及资本增值的分配等。

(3) 从资本运作的状态看

从资本运作的状态来看，资本运作包括增量资本运作和存量资本运作。

① 增量资本运作，是指对新增投资所进行的运筹与经营活动，包括投资方向选择、投资决策等。

② 存量资本运作，是指对企业现有资产所进行的运筹与经营活动。

(4) 从资本运作的方式看

从资本运作的方式来看，资本运作包括资本扩张形式、资本收缩形式、资本重整形式以及表外资本运作。

二、企业并购

1. 企业并购的含义

(1) 企业并购的定义

企业并购是企业兼并与收购的合称。通常泛指在市场机制作用下，企业为了获得其他企业的控制权而进行的资本运作活动。

兼并，通常是指一家企业以现金、有价证券或其他形式购买取得其他企业的产权，使其他企业丧失法人资格或改变法人实体，并取得对这些企业决策控制权的资本运作行为。

收购是指一家企业以现金或有价证券购买另一家企业的部分或全部股权或资产，以获得对该公司控制权的一种资本运作形式。

（2）兼并与收购的联系

企业兼并或者收购都是以企业产权为交易对象的资本运作方式，目的要么为扩大企业市场占有率；要么为扩大经营规模，实现规模经营；要么为拓宽企业经营范围，实现分散经营或综合化经营。总之，都是为了迅速增强企业实力而进行的外部资本扩张策略和途径。

（3）兼并与收购的区别

① 在收购中，被收购企业可仍以法人实体存在，其产权可以是部分转让；而在兼并中，被兼并企业作为法人实体不复存在。

② 在收购中，收购企业是被收购企业的股东，以收购出资的股本为限承担被收购企业的风险；而在兼并中，兼并企业成为被兼并企业的新的所有者和债权和债务的承担者，是资产、债权、债务的一同转换。

③ 收购一般发生在企业正常生产经营状态，产权流动比较平和；而兼并多发生在被兼并企业财务状况不佳、生产经营停滞或半停滞之时，兼并后一般需调整其生产经营，重新组合其资产。

2. 企业并购的类型

参见第七章。

3. 并购的动机及并购理论

（1）谋求协同效应与效率理论

协同效应是指两个企业组成一个企业后，其产出要大于原来两个企业的产出之和，即“ $1+1>2$ ”的效应。

效率理论认为，企业并购活动能够给社会带来一个潜在的增量，而且对交易的参与者来说无疑能提高各自的效率。效率理论具体又分为以下几个方面：

① 谋求管理协同效应与差别效率理论。

② 谋求经营协同效应与经营协同理论。

③ 谋求财务协同效应与财务协同理论。

（2）分散经营风险与多元化理论

多元化理论认为通过纵向和混合并购，可以实现企业多元化经营。多元化经营能够满足管理者和其他雇员分散风险的需要，能够实现组织资本和声誉资本的保护。

（3）降低代理成本与代理理论

代理理论认为，由于企业两权分离以及股权高度分散，经理人实际上成为了企业的主导者。经理人在进行决策时有可能偏离委托人的目标，这样就会发生代理成本。通过企业内部组织机制安排、报酬安排可以在一定程度上减缓代理问题，降低代理成本，而收购事实上可以提供一种控制代理问题的有效外部机制，通过公开收购或代理权争夺，将会改选现任经理和董事会，从而可以降低代理成本。

（4）提高市场占有率与垄断理论

并购可以提高市场占有率。垄断理论认为，企业进行并购，扩大经营规模，不是为了提高效率，而是为了维持和加强其在市场上的垄断地位，提高企业的市场占有率，增加企业对市场的控制力。

4. 企业并购的一般程序

（1）选择目标企业。目标企业应符合企业并购的标准、满足并购的目的。

（2）目标企业价值评估。目标企业的价值评估一般是指对目标企业整体价值所作的评估。

（3）制定并购方式和计划。

（4）实施并购。

（5）整合目标企业。目标企业的整合包括组织结构的调整、人力资源的重组、经营业务的重整、企业文化的导入等。

5. 目标企业的价值评估

（1）资产价值基础法

资产价值基础法是指通过对目标企业的所有资产进行估价，从而确定目标企业价值的方法。根据资产估价标准的不同，资产价值基础法可分为以下三种：

①账面价值法，是一种静态的估价方法。

②市场价值法。其中，最著名的是托宾的Q模型：

$Q = \text{企业价值} / \text{资产重置成本}$

$\text{企业价值} = \text{资产重置成本} + \text{增长机会价值} = Q \times \text{资产重置成本}$

在实践中，Q值的选择比较困难，可以以市净率（市净率等于股票市值与企业净资产值的比率）来加以代替。

③清算价值法。清算价值是指在企业出现财务危机进行清算时，把企业的实物资产逐个分离而单独出售的资产价值。

（2）收益法

收益法是指以目标企业的每股收益和市盈率为基础确定其价值的方法，也称为市盈率模型或收益资本化法。

运用收益法时，关键是确定两个指标：一个是预测的净可保持收益；另一个是标准市盈率或资本化率。

$\text{目标企业的价值} = \text{预测的净可保持收益} \times \text{标准市盈率}$

（3）贴现现金流量法

贴现模式来源于现值理论，这一理论认为企业的价值取决于企业的“未来利益”，“未来利益”按某一折现率折现的价值总和就是企业的价值。“未来利益”可以是未来的现金流量，也可以是未来的净收益。将未来的现金流量按照一定的折现率折现评估目标企业的价值的方法称为贴现现金流量法；将未来的净收益按照一定的折现率折现评估目标企业的价值的方法称为贴现收益法。

6. 并购的资金筹措

目前适合我国国情的融资方式和途径有内部留存、增资扩股、股权置换、金融机构信贷、发行债券、卖方融资、杠杆收购等方式。

（1）股权置换

股权置换，也即换股，是指收购者将其自身的股票作为现金支付给目标公司股东，从而取得目标公司的股权，达到收购目标公司的目标。

（2）卖方融资

卖方融资，即购并方推迟支付部分或全部款项的情形。

三、风险投资

1. 风险投资的含义

风险投资又称风险资本或创业投资，是指把资金投向蕴涵着失败风险的高技术及其产品的研究开发领域，旨在促使新技术成果尽快商品化，以取得高资本收益的一种投资行为。风险投资与一般投资相比，具有以下特征：

- （1）风险投资具有较高的风险；
- （2）风险投资具有较高的收益性；
- （3）风险投资的收益多表现为资本利得；
- （4）风险投资具有很强的参与性；
- （5）风险资本具有再循环性。

2. 风险投资运作程序

- （1）寻找筛选项目
- （2）洽谈
- （3）投资

风险投资的方式一般有三种：一是直接投资；二是提供贷款或贷款担保；三是提供一部分贷款或担保资金，同时投入一部分风险资本购买被投资企业的股权。风险投资的资本一般为分期分批投入。

（4）提供增值服务

- ①提供各方面的咨询服务；

- ② 参与风险企业的董事会，直接决定风险企业的重大决策；
 - ③ 吸收其他投资者或专家，增强公司实力和管理力量；
 - ④ 定期审查风险企业的财务报告及定期对风险企业进行调查研究并作出评估等。
- (5) 风险资本的退出

风险投资公司投资于风险企业不是为了取得该企业的长久控制权，经过若干年，无论风险企业取得成功还是失败，风险投资公司都要从风险企业中退出，以实现风险投资收益或资本循环。

3. 风险投资的管理

(1) 风险投资项目的决策

风险投资项目的决策一般包括项目遴选、项目审查、企业家素质评估和项目决策四个步骤。

① 项目遴选。

② 项目审查。总结国际风险资本运作的经验和教训，形成了风险投资的三个规则，这三个规则是：

其一，每项投资不承受多于两项风险。

其二，遵循 $V=P \times S \times E$ 。这里 V =价值， P =问题的难度， S =解决方案的合理性， E =企业家团队的素质。一般来说，只有 V 值达到20以上，项目才具有进行风险投资的价值。

其三，对于 P 比较大的公司，市场将给予这样的公司非常高的 V 。

③ 企业家素质评估。对企业家需要考核的素质特性有五个方面：创造力、诚实、勇气、交际技巧和愉快。

④ 项目决策。项目决策主要是对审查通过的项目予以最后审定，如投入时机、投入步骤和投入资金量、退出安排和风险控制条款等，并最终作出投资决定。

(2) 风险投资的项目管理

风险投资的项目管理通常包括资金投入安排、股权结构的安排和项目管理咨询服务等方面。

① 资金投入安排。风险企业的发展一般可分为种子期、创建期、成长期和成熟期四个发展阶段。

种子期，仅有产品构想或创意，风险较大。风险投资者进行投资主要考虑投资对象的技术研发能力和产品市场潜力等。

创建期，产品开发成功，为了实现产品的经济价值，需要购入设备、形成生产能力、开拓市场等。创建阶段投资企业的风险主要有技术风险、市场风险和管理风险。风险投资公司在该阶段的投资比例一般为其全部风险投资的15%~25%。

成长期，产品已完成上市，市场上已有一定的基础。该阶段的任务是进行较大规模的市场营销，以扩大市场占有率，同时开发出更具竞争力的产品。

成熟期，即风险企业的起飞阶段，此时风险企业的经营已经比较稳定，市场前景也比较明朗，财务状况良好。为了实现风险投资的成功，顺利获得资本利得，风险投资公司主要应考虑引进一些知名的风险投资机构或者风险投资家作为其合作伙伴，以提高风险企业的知名度，为其公开募股上市做准备。

② 股权结构的安排。在投资双方商谈投资协议时，首先需要确定投资双方所占的股权份额。在确定风险企业的股权份额时，可以按照未来现金流量贴现法估算其风险项目的价值，以此作为其股本。

③ 项目管理咨询服务。风险投资公司在完成投资以后，为保证其投资安全，一方面要派人加入风险企业的董事会，直接参与风险企业的管理；另一方面要充分发挥自身的智力优势，向风险企业提供一系列管理咨询服务，提高风险企业的经营管理水平。

(3) 风险投资退出的管理

风险投资的退出方式主要有三种：公开上市、股份转让以及清理公司。

① 公开上市。风险投资的主要退出方式是公开上市。现实中，创业板市场是风险投资资本的主要退出市场。

② 股份转让。

③ 清理公司。一旦确认风险企业失去了发展的可能或者成长缓慢，不能给予较高的回报，就要果断地撤出，以收回资金用于下一项投资。

四、企业重组

1. 企业重组的含义

企业重组是指企业根据不同时期的经济走向、市场变动以及企业自身的战略调整要求，运用剥离、分拆、员工持股、托管、清算等方式，对企业资产、负债、产权等结构所进行的优化过程。

企业重组的基本动因：

- (1) 重新配置企业的生产要素，从而产生更大的经济效益，提高企业的竞争力；
- (2) 重新配置资本，使资本转移到能更有效地使用资本的股东手中；
- (3) 配置管理资源，解决经理与股东之间代理冲突这一代理问题。

2. 企业重组的分类

- (1) 按企业重组的目的划分，企业重组可分为生产经营性重组、资本经营性重组和体制变革性重组等。
- (2) 按企业重组主体的变化划分，企业重组分为原续整体重组、合并整体重组、主体重组、分离重组以及买壳上市重组。
- (3) 按企业重组的内容，企业重组可分为资产重组、股权重组、业务重组、债务重组和职员重组等。
- (4) 按企业重组的具体形式，企业重组可分为分拆重组、整合重组和内部优化重组。

3. 资产剥离与分立

(1) 资产剥离与分立的含义

资产剥离，是指企业将其自身的一部分（如某一子公司、部门、产品生产线或部分资产）出售给第三方。

分立则是企业按比例把它在一个子公司拥有的股份分配给自己的股东，从而形成两个公司，它们与以前仅有的一个公司具有相同比例的产权所有关系。

(2) 资产剥离与分立的动机

企业进行资产剥离或分立的主要原因有：适应经营环境变化、调整经营战略、提高管理效率、谋求管理激励、提高资源的利用效率、弥补并购决策失误或成为并购决策的一部分、获取税收或管制方面的优势等。

(3) 资产剥离的类型

① 根据出售的交易方身份不同，剥离一般有三种方式：

- a. 出售给非关联方，即原股东退出有关行业领域的经营，将剥离的资产出售给与本公司不存在关联的其他方。
- b. 管理层收购，是指公司管理人员自己买入被剥离资产并经营管理。
- c. 运用员工持股计划的方式。

② 根据剥离是否符合公司的意愿，剥离可以划分为自愿剥离和非自愿剥离。

③ 根据剥离中所出售资产的形式，剥离可以划分为出售资产、出售生产线、出售子公司、分立和清算等。

(4) 分立的类型

① 根据被分立公司是否存续，分立可分为派生分立和新设分立。

② 根据股东对公司的所有权结构变化形式，分立可以分为并股和拆股。

4. 股权重组

(1) 股份制改造

股份制改造，就是通过对现有企业进行分立或合并，对股权、资产和组织合理划分、重新组合与设置，将现有企业改组为股份有限公司或有限责任公司。

(2) 股权置换

股权重组中所指的股权置换是指公司向股东提供新的证券、权证或选择权，以换取股东手中拥有的公司证券、权证或选择权。

股权置换包括用普通股交换公司债券，或用债券交换普通股；用普通股交换优先股，或用优先股交换普通股；用优先股交换公司债券，或用公司债券交换优先股；行权换股以及持有同类股票的股东之间的股权交换等。

（3）股票回购

股票回购是指上市公司从股票市场上购回本公司一定数额的发行在外的股票。

股票回购的动因主要有：巩固既定控股权或转移公司控股权、提高每股收益、稳定或提高公司股价、改善资本结构以及反收购策略等。

5. 债务重组

（1）债务重组的含义

债务重组是指在债务人发生财务困难的情况下，债权人按照其与债务人达成的协议或法院的裁决，同意债权人修改债务条件的事项。

（2）债务重组的方式

① 以资产清偿债务，即债务人转让其资产给债权人以清偿债务。

② 债务转为资本。债务转为资本是站在债务人的角度看的，如从债权人的角度看，则为债权转为股权。

③ 修改其他债务条件，如延长债务偿还期限、延长债务偿还期限并加收利息、延长债务偿还期限并减少债务本金或债务利息等。

④ 混合重组方式，即以上几种方式的组合。

6. 托管重组

（1）托管重组的含义

企业托管重组，是指在一定期限内以契约形式对企业法人财产权所做的部分或全部让渡，将企业法人财产的经营权和处置权进行有偿转移。

（2）托管重组的类型

① 按照托管资产的范围划分，托管重组可分为整体托管、部分托管和单项业务托管。

② 按照对托管企业管理方式的不同，托管重组可以分为委托方式、风险金抵押方式以及股权回购方式（被托管企业在托管前按其净资产额作价卖给托管公司，并同时签订回购协议，在托管结束时，按托管后企业净资产额再作价购回股权）。

③ 按照托管的目的划分，托管重组可分为过渡性托管（托管的目的是将来收购）、承包性托管（托管的目的是短期利用）以及转手性托管（托管的目的是将来转手）。

（3）托管重组的基本步骤

① 委托方选择受托方，企业在托管前，委托方应对受托企业财务状况、经营管理水平、企业组织结构、风险大小等方面进行全面了解，慎重选择托管者。

② 签订托管意向书。

③ 对托管对象进行资产评估、清理债权债务。

④ 签订托管合同。

⑤ 资产移交，实施托管。

1. 什么是资本运作？资本运作的功能有哪些？

答：资本运作的含义及功能分别为：

(1) 资本运作的含义

资本运作是指企业以资本最大限度增值为目的，通过收购、兼并、剥离、分立、租赁、拍卖、托管、清算以及风险投资等方式及其组合，对企业的各种形式的资本进行优化配置及运用的一种经济行为。

(2) 资本运作的功能

① 资本运作从宏观角度来讲，具有以下功能：

a. 实现资本合理流动。通过资本运作，优势企业兼并、收购劣势企业，可以壮大优势企业、盘活劣势企业；通过对国有企业的股份制改造，可以推动产权合理流动、重组，实现社会资源的优化配置；通过拍卖、委托经营，可以盘活国有企业的资本。

b. 促进宏观经济结构调整。通过资本运作，可以将国有资本逐步集中到关系国民经济命脉的关键领域和重要行业的优势骨干企业，集中有效资本、重组低效资本、盘活滞死资本、消除无效资本，逐步实现从战略上调整国有经济布局的目标。

c. 完善现代企业制度。通过资本运作，对国有企业进行股份制改造、剥离和重组，可以实现国有企业股权多元化，在多元化的股权结构下，可以克服国有企业中普遍存在的所有者缺位和内部人控制问题，建立科学合理的现代企业运行机制。

② 资本运作从微观角度来讲，具有以下功能：

a. 实现企业资本扩张。

b. 促进企业内部结构优化。

c. 实现经济资本与人力资本的最佳结合。资本运作的过程和结果往往是经济资本向最有能力对资本加以运作、实现资本增值的企业家靠拢。

2. 什么是企业并购？如何对企业并购加以分类？

答：（1）企业并购是企业兼并与收购的合称。通常泛指在市场机制作用下，企业为了获得其他企业的控制权而进行的资本运作活动。兼并是指一家企业以现金、有价证券或其他形式购买取得其他企业的产权，使其他企业丧失法人资格或改变法人实体，并取得对这些企业决策控制权的资本运作行为。收购是指一家企业以现金或有价证券购买另一家企业的部分或全部股权或资产，以获得对该公司控制权的一种资本运作形式。

（2）企业并购分为兼并、收购、标购、接管、分立、剥离等几种。

3. 企业并购的动机及理论有哪些？

答：企业并购的动机及理论主要有：

(1) 谋求协同效应与效率理论

① 协同效应（Bynergy effect），是指两个企业组成一个企业后，其产出要大于原来两个企业的产出之和，即“1+1>2”的效应。

② 效率理论（efficiency theory）认为，企业并购活动能够给社会带来一个潜在的增量，而且对交易的参与者来说无疑能提高各自的效率。

效率理论具体又分为以下几个方面：

a. 谋求管理协同效应与差别效率理论；

b. 谋求经营协同效应与经营协同理论；

c. 谋求财务协同效应与财务协同理论

(2) 分散经营风险与多元化理论（pure diversification theory）

多元化理论认为通过纵向和混合并购，可以实现企业多元化经营。多元化经营能够满足管理者和其他雇员分散风险的需要，能够实现组织资本和声誉资本的保护。

（3）降低代理成本与代理理论

代理成本是委托人（企业的所有者）与代理人（经理人）订立契约、对代理人进行监督与控制、限定代理人执行最佳或次佳决策以及剩余利润的损失等所发生的成本。代理成本的存在会降低企业的价值。

代理理论认为，由于企业两权分离以及股权高度分散，经理人实际上成为了企业的主导者。经理人在进行决策时有可能偏离委托人的目标，这样就会发生代理成本。通过企业内部组织机制安排、报酬安排可以在一定程度上减缓代理问题，降低代理成本，而收购事实上可以提供一种控制代理问题的有效外部机制，通过公开收购或代理权争夺，将会改选现任经理和董事会，从而可以降低代理成本。

（4）提高市场占有率与垄断理论

并购可以提高市场占有率。垄断理论认为，企业进行并购，扩大经营规模，不是为了提高效率，而是为了维持和加强其在市场上的垄断地位，提高企业的市场占有率，增加企业对市场的控制力。

4. 怎样对目标企业进行价值评估？

答：目标企业的价值评估一般可采用以下方法：

（1）资产价值基础法

资产价值基础法是指通过对目标企业的所有资产进行估价，从而确定目标企业价值的方法。根据资产估价标准的不同，资产价值基础法可分为以下三种：

① 账面价值法。指当目标企业作为一个整体出售时，以目标企业的账面价值为基础，对有关项目作必要调整，得出目标企业的净资产价值并作为评估目标企业价值的主要依据。

② 市场价值法。指将股票市场上与目标企业经营业绩相似的企业最近平均实际交易价格作为估算参照物，或以企业资产和其市值之间的关系为基础对目标企业进行估值。

③ 清算价值法。一般是在企业作为一个整体已经丧失增值能力情况下的价值评估方法。清算价值是指在企业出现财务危机进行清算时，把企业的实物资产逐个分离而单独出售的资产价值。

（2）收益法

收益法是指以目标企业的每股收益和市盈率为基础确定其价值的方法，也称为市盈率模型或收益资本化法。

运用收益法时，关键是确定两个指标：一个是预测的净可保持收益；另一个是标准市盈率或资本化率。

（3）贴现现金流量法

贴现现金流量法是贴现模式的一种，贴现模式来源于现值理论，这一理论认为企业的价值取决于企业的“未来利益”，“未来利益”按某一折现率折现的价值总和就是企业的价值。“未来利益”可以是未来的现金流量，也可以是未来的净收益。将未来的现金流量按照一定的折现率折现评估目标企业的价值的方法称为贴现现金流量法；将未来的净收益按照一定的折现率折现评估目标企业的价值的方法称为贴现收益法。

5. 什么是风险投资？它具有哪些特征？

答：风险投资的含义及特征分别为：

（1）风险投资的含义

风险投资又称风险资本或创业投资，是指把资金投向蕴涵着失败风险的高技术及其产品的研究开发领域，旨在促使新技术成果尽快商品化，以取得高资本收益的一种投资行为。

（2）风险投资的特征

风险投资与一般投资相比，具有以下特征：

① 风险投资具有较高的风险

风险投资顾名思义是一种高风险的投资行为。风险投资的投资对象多是高技术中小企业的技术创新活动，它看重的是投资对象潜在的技术能力和市场潜力，因而具有很大的不确定性。风险投资所承担的风险主要来自于技术风险、市场风

险、政策风险、金融风险、环境风险等一系列风险的组合，因而容易出现“一着不慎，满盘皆输”。从国外实践来看，一般由风险投资公司支持的风险企业，仅有5%~10%获得成功，20%~30%完全失败，60%~75%受挫。

② 风险投资具有较高的收益性

高风险必然要求高收益。风险投资虽然失败的可能性远大于成功的可能性，但技术创新一旦成功，由于此时市场上鲜有对手，便可以获得高额回报。

③ 风险投资的收益多表现为资本利得

风险投资的目的不在于获取财务利润，也不在于不断获取利息，而是通过投资和提供增值服务把投资企业做大，然后通过公开上市（IPO）、兼并收购或其他方式退出，在产权流动中实现投资回报。

④ 风险投资具有很强的参与性

风险投资者在向高技术风险企业投入资金的同时，还参与企业或项目的管理，从产品的开发到商业化生产、市场的开拓，从机构的组建、经理的人选到企业形象设计、企业上市等，风险投资者始终都要参与。风险投资者对风险企业不仅承担“孵化”作用，还要承担“哺育”责任。

⑤ 风险资本具有再循环性

风险资本是以“投入—回收—再投入”的资本运行方式为特征的。

风险投资者在风险企业的创业阶段投入资本，一旦创业成功，则立即在资本市场上转让股权或抛售股票，收回资本并获得高额利润。风险资本退出后，带着更大的投资能力和更大的雄心去寻找新的投资机会，使高新技术企业不断涌现，从而推动高科技产业化的进程，带来经济的繁荣。

6. 怎样对风险投资进行管理？

答：可通过以下方式对风险投资进行管理：

（1）风险投资项目的决策

风险投资项目的决策一般包括项目遴选、项目审查、企业家素质评估和项目决策四个步骤。

（2）风险投资的项目管理

风险投资的项目管理通常包括资金投入安排、股权结构的安排和项目管理咨询服务等方面。

（3）风险投资退出的管理

风险投资的成功与否取决于风险投资能否成功退出。风险投资的退出方式主要有三种：公开上市、股份转让以及清理公司。

7. 什么是企业重组？如何对企业重组进行分类？

答：企业重组的含义及其分类分别为：

（1）企业重组的含义

企业重组是指企业根据不同时期的经济走向、市场变动以及企业自身的战略调整要求，运用剥离、分拆、员工持股、托管、清算等方式，对企业资产、负债、产权等结构所进行的优化过程。

（2）企业重组的分类

① 按企业重组的目的划分按企业重组的目的划分，企业重组可分为生产经营性重组、资本经营性重组和体制变革性重组等；

② 按企业重组主体的变化划分，企业重组分为原续整体重组、合并整体重组、主体重组、分离重组以及买壳上市重组；

③ 按企业重组的内容，企业重组可分为资产重组、股权重组、业务重组、债务重组和职员重组等；

④ 按企业重组的具体形式，企业重组可分为分拆重组、整合重组和内部优化重组。

8. 资产剥离与分立的区别与联系是什么？

答：资产剥离是指企业将其自身的一部分出售给第三方。分立则是企业按比例把它在一个子公司拥有的股份分配给自己的股东，从而形成两个公司，它们与以前仅有的一个公司具有相同比例的产权所有关系。

（1）资产剥离与分立的区别：

① 资产剥离往往与并购交易相联系，在国外约40%的收购与其他企业的资产剥离相对应。

② 分立没有货币易手，子公司的资产也不重估，这种交易可看作一种股票红利和免税交易。分立后的新公司拥有独立的法人地位，而股东直接持有新公司的股票，可以直接参与管理人员的选用，从而取得了更大的控制权。

（2）资产剥离与分立的联系：分立可以看作一种特殊形式的剥离。

9. 资产剥离与分立的动机有哪些？

答：资产剥离与分立的动机主要包括：适应经营环境变化、调整经营战略、提高管理效率、谋求管理激励、提高资源的利用效率、弥补并购决策失误或成为并购决策的一部分、获取税收或管制方面的优势等。

10. 什么是债务重组？债务重组的方式有哪些？

答：债务重组的含义及方式分别为：

（1）债务重组的含义

债务重组是指在债务人发生财务困难的情况下，债权人按照其与债务人达成的协议或法院的裁决，同意债权人修改债务条件的事项。

（2）债务重组的方式

① 以资产清偿债务，即债务人转让其资产给债权人以清偿债务。

② 债务转为资本。债务转为资本是站在债务人的角度看的，如从债权人的角度看，则为债权转为股权。

③ 修改其他债务条件，如延长债务偿还期限、延长债务偿还期限并加收利息、延长债务偿还期限并减少债务本金或债务利息等。

④ 混合重组方式，即以上几种方式的组合。

第二十章 国际企业管理

20.1 复习笔记

一、国际企业概述

1. 经济全球化的发展

经济全球化的发展主要反映在国际商务活动、跨国公司与国际条约和组织这三个方面。

国际化指数是指以下三个比值的平均数：国外资产和资产总额之比，国外销售额和销售总额之比，以及国外雇员人数和雇员总人数之比。

外贸依存度是指一个国家进出口贸易总额与其国内生产总值的比例，用于衡量该国经济对国际市场依赖程度的高低。

2. 国际企业的概念与特征

(1) 国际企业的概念

国际企业一般指经营活动涉及两个以上国家的企业，即国际企业在国际范围内进行人才、资金、物资、技术、信息等资源的优化配置，从事产品研究与开发、生产、销售、服务等经营活动，以获取更大的利益。

国际企业的名称常见的形式有四种：国际公司、多国公司、全球公司、跨国公司。

① 国际公司。以母公司产品为基础，立足于国内市场开展跨国经营业务，从事有限跨国生产经营活动的企业称为国际公司。

② 多国公司。根据东道国的特有环境进行跨国经营的企业通常被称为多国公司。

③ 全球公司。以全球市场为目标开展跨国经营活动的企业通常被称为全球公司。

④ 跨国公司。跨国公司是指在两个或两个以上国家经营业务的企业实体，不论其采取何种法律形式经营，也不论在哪一经济部门经营；这种企业在一个决策体系中经营，因而具有协调的政策和共同战略；企业的各个实体通过所有权或互相之间的影响联系在一起，并分享知识、资源，以及分担责任。

(2) 跨国公司的特征

① 跨国公司面向多国市场环境，其经营管理更加复杂；

② 跨国公司在全球范围内进行资源的优化配置；

③ 跨国公司具有独特的竞争优势；

④ 跨国公司对组织管理要求高，要求跨文化管理；

⑤ 跨国公司财务管理复杂，涉及多种财务风险。

二、国际企业竞争优势与对外直接投资理论

1. 国际贸易理论

(1) 绝对优势

亚当·斯密提出绝对优势理论，即不同国家生产同一产品具有不同的效率，每个国家可以根据自己的特点生产具有竞争优势的产品，然后通过贸易与其他国家交换该国具有绝对优势的产品，这样生产效率更高，各国都可在贸易中获益。

(2) 比较优势

古典经济学家大卫·李嘉图提出比较优势贸易理论。该理论认为，在各国的生产分工中，比较相对优势起作用，从而使每个国家都具有对外贸易的基础。一个国家生产不同的商品具有不同的生产效率与成本，即使每样商品与另一国家相比都具有绝对优势，也可生产其相对优势最大的商品并将其出口以交换另一国家相对劣势最小的其他商品，通过这种国际交换，贸易双方即可从中获得经济效益。

(3) 要素禀赋理论

要素禀赋理论认为，一个国家的竞争优势主要取决于其所拥有的生产要素，一个国家将生产和出口可大量使用其充裕的生产要素的产品，而进口那些大量需要本国稀缺的生产要素的产品。各个国家具有的自然资源和要素情况不同，而造成各国在各种不同行业具有不同的比较优势。

2. 对外直接投资理论

(1) 垄断优势理论

垄断优势主要包括：

- ① 产品研究开发与生产技术优势；
- ② 生产规模经济优势；
- ③ 资本规模与资金优势；
- ④ 国际经营的管理与人才优势；
- ⑤ 多国经营的营销网络与资源配置优势。

(2) 内部化理论

内部化理论的基本观点是：由于市场的不完全性，原材料、零部件等中间产品的市场交易难以保证企业获得最大的利润，于是企业投资于这些中间产品的生产，将其生产内部化，以企业内部市场取代外部的不完全性市场，以达到降低市场交易成本、避免中间产品市场的不完全性，运用内部转移价格的制定进行合理的国际避税，使公司整体获取最大的经济利益。

(3) 区位优势理论

区位优势理论的基本观点是：国际企业向某个地区进行直接投资是为了获取该地区所具有的区位优势，以利于企业提高竞争能力。

(4) 产品周期理论

产品周期理论的分析过程及特征如图20-1所示。

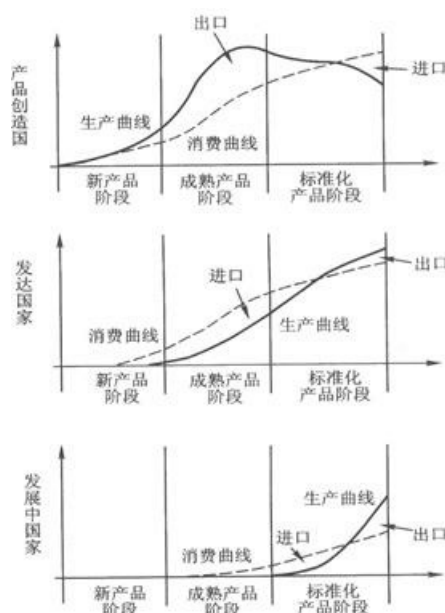


图20-1 国际产品周期理论

(5) 国际生产折中理论

国际生产折中理论认为，企业进行对外直接投资必须具备三种优势，即所有权优势、内部化优势和区位优势。

- ① 所有权优势。所有权优势主要包括：技术优势、企业规模优势、组织管理与人才优势、融资优势。
- ② 内部化优势。内部化优势指国际企业利用具有的所有权优势到国外进行直接投资，使其内部化而获取的收益优势。

三、进入国际市场的模式及其选择

1. 进入国际市场的模式

(1) 出口模式

出口是国际企业向国际市场销售产品的最简单的方式。出口方式有间接出口和直接出口。间接出口是指企业通过本国的中间商经销或代理其产品出口。

直接出口是企业直接将产品销售到国外市场。

(2) 许可交易模式

国际许可交易是国内许可方和国外受许可方之间的一种契约协定。许可方通常拥有可向国外受许可方提供的有价值的专利、专有技术、商标或公司品牌，换取的是国外受许可方向国内许可方支付使用费。

国际特许经营是一种综合性的许可协定，是指特许经营权转让方允许受让方利用完整的企业经营，通常包括商标、企业组织、技术、专有技术和培训。

(3) 国际战略联盟模式

国际战略联盟是指来自不同国家的两个或两个以上的公司参与商务活动的合作性协定。这些活动包括从研究、开发到销售与服务的价值链上的任何活动。国际战略联盟的基本类型有两种：股权国际合资企业 and 非股权国际联盟。

(4) 对外直接投资模式

外国直接投资是企业国际化经营的高级阶段，通常意味着国际企业全部或部分地拥有另一国家的一家公司来从事跨国经营活动。

2. 国际市场进入模式的选择

国际企业国际市场进入模式的选择，以其发展战略为导向，追求利润、控制风险，一般综合考虑以下几个因素：

- (1) 战略目的
- (2) 企业能力
- (3) 当地政府规定
- (4) 目标国家及其市场特征
- (5) 地理距离与文化距离
- (6) 投资的政治与金融风险
- (7) 风险与控制的权衡

四、国际企业经营战略

1. 国际企业的一般战略

国际企业针对其经营活动的价值链，利用其具有的资源 and 能力，构筑其独特优势支持其经营战略，以获取竞争优势与高利润，如图20-2所示。

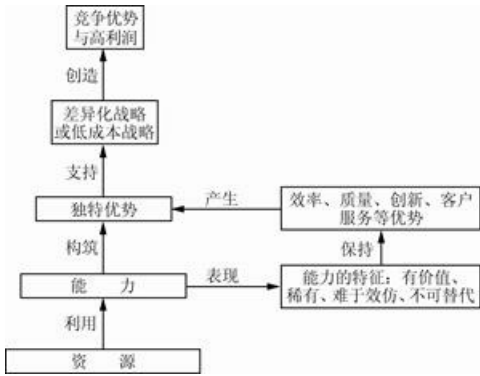


图20-2 国际企业成功战略的产生

2. 国际企业的竞争战略

(1) 进攻性竞争战略

进攻性竞争战略主要包括直接进攻、规避进攻、先发战略和收购。

① 直接进攻战略采用自己在竞争中的特有优势，攻击竞争对手的弱点以争取市场份额。如采用降价、增加新的产品特性、对市场进行细分等。

② 规避进攻战略力图避免直接竞争，寻求未占领的市场。在国际竞争中，未占领的市场是那些被竞争对手忽视的或服务不到位的区域。

③ 先发竞争战略寻求在某区域首先获得某种竞争优势地位。优势包括获得最好的顾客群体、得到最好的合作伙伴、购买最好的经营场所等。

④ 收购战略是收购竞争对手以获取该区域的竞争优势。企业的收购应有利于企业长远发展和整体业绩的增加。

(2) 防御性竞争战略

防御性竞争战略是为了抵御来自竞争对手的攻击而采用的战略。

3. 国际企业的多样化战略

采用相关多样化战略的国际企业，围绕整个价值链创办或收购与其原有业务或核心业务有相似性的业务。相关多样化的相似性主要包括：市场的相似（可共享销售、广告与分销活动）、产品的相似或相关、技术相似、管理知识相似和经营业务相似。

4. 国际企业的跨国战略

两种基本的跨国经营战略：一种是多国战略（也称多地战略）；另一种是跨国战略（也称全球战略）。

多国战略强调根据国家或地区差异来确定产品（或服务）与组织，其核心是根据不同的需要调整产品（或服务）来满足当地顾客的需要。

跨国战略力图在每个国家采用标准化的产品（或服务）、市场营销战略（品牌、广告、定价等），以降低成本，并在价值链的任何环节、在全世界范围内寻找低成本、高质量的来源。跨国战略的首要目标是寻求区位优势 and 从世界范围的经营获取经济效益。

介于多国战略与跨国战略之间的折中方案，有国际战略与地区战略。

五、国际企业管理组织模式

1. 国际企业的组织设计

在企业国际化经营的初期，一般较多地选择间接出口方式，很少改变其基本的组织结构，只是利用其在国内销售中的相同销售管理部门来完成销售订单。

当国际经营对企业具有重要意义，并成为核心业务时，企业为了更好地实施其国际经营战略，应设立适当的组织机构管理其国际经营业务。

2. 国际企业组织模式的主要类型

(1) 出口部门

当出口销售量占企业销售总量的比重较大时，为了对出口经营实施更好的控制，企业往往设立独立的出口部门。

(2) 国外子公司与国外事业部

为了对国外销售子公司与制造子公司进行管理，一般在企业内设置国外事业部。具有国外事业部的企业组织设置如图20-3所示。

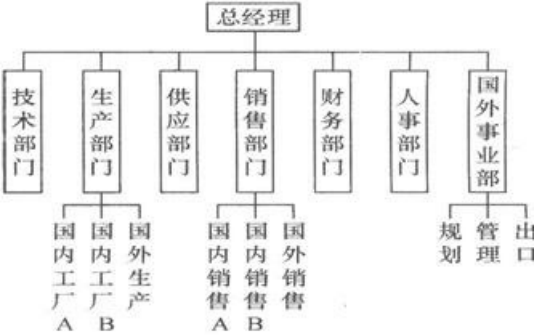


图20-3 设置国外事业部的国际企业的组织结构

(3) 国际事业部

为了更好地推进企业的国外经营业务，企业的国外经营业务管理组织从国外事业部向国际事业部转换。如图20-4所示。

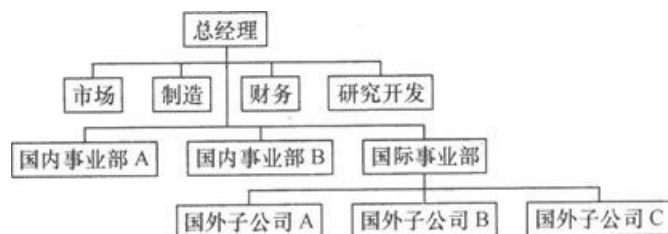


图20-4 国际事业部组织

(4) 全球化组织

① 世界产品事业部组织。以世界产品类别为基础来组建事业部的国际企业组织结构如图20-5所示。



图20-5 地区事业部组织

② 世界产品事业部组织。以世界产品类别为基础来组建事业部的国际企业组织结构如图20-6所示。



图20-6 世界产品事业部组织

③ 世界矩阵组织。矩阵结构突破了传统的单线接受指令，处于矩阵组织中的分部受到来自产品分部和地区分部的双重领导，在全球化与地区化之间寻求平衡与发展。

④ 跨国网络组织。跨国网络组织是一个宽松的组织，组织内各经营单位之间不是支配与被支配的关系，各经营单位各自进行具有主体性的创造活动，自律地从事经营活动。

六、国际企业的人力资源管理与跨文化管理

1. 国际企业的人力资源管理

(1) 国际企业的人力资源管理模型

摩根提出国际企业的人力资源管理模型如图20-7所示。

人力资源管理的各个领域



图20-7 国际企业人力资源管理

（2）国际企业人力资源管理的重要课题

国际企业的人力资源管理面临各种各样的课题，其中最重要的是国外派遣人员与全球化人才选用与培养的课题。

2. 国际企业的跨文化管理

（1）跨文化管理的基本概念

跨文化管理即是要探索国家文化与企业管理之间的关系与规律，为搞好国际企业的跨国管理提供理论基础。

文化可以分为国家文化、企业文化以及职业文化这三个层次。

国家文化是国家中占主导地位的文化，通常代表拥有最多人口或拥有最大的政治、经济权力的群体的文化。

企业文化代表在一种文化中企业经营的正确的、可接受的信念、价值观和各个方面的相关准则。组织文化是一个组织团体的成员共享的信念、价值观、行为准则等。

跨国管理者既要重视国家文化与企业文化对企业管理的影响，也要注意职业文化和组织文化对管理工作的影响。

（2）霍夫斯泰德国家文化模型

霍夫斯泰德运用基本价值观的权力化程度、不确定性规避、个人主义、男性主义、长期取向这五个方面，提出国家文化模型来帮助人们认识不同国家文化与不同商业文化之间的差异，以及如何在不同的文化环境中进行科学管理。

① 权力化程度。权力化程度高的国家，采用体现强烈的等级关系管理体制和程序，决策集权化，从事管理工作的理想人选来自社会精英人才和毕业于名牌大学的学生。

② 不确定性规避。在高不确定性规避的国家文化中，个人自由度较少，即不确定性小，专家和权威通常被认为是正确和不容怀疑的，全民有统一的思想，工人的好斗性也较低。

③ 个人主义与集体主义。个人主义的特征主要有：人们对自己负责、理想是个人成就、人们不必过于依靠组织和群体。集体主义特征主要有：个人的身份以群体成员关系为基础、重视群体决策、群体保护个人来换取个人对群体的忠诚。

④ 男性主义。男性主义是指社会文化支持传统的男子取向的程度。如果更强调男女平等，强调教养和责任，容许和鼓励女人加入工作队伍，则是男性主义较弱的国家文化。

⑤ 长期取向。长期取向文化的公司在战略决策上优先考虑长期投资回报与持续经营，注重雇员的工作保障，并重视企业的社会责任。中国、日本等受儒家文化影响的国家倾向于长期取向。

1. 世界经济一体化的发展主要反映哪些方面？

答：世界经济一体化的发展主要反映在贸易、金融、市场和生产等方面；世界已从贸易市场一体化发展到金融一体化、市场一体化和生产一体化阶段。

2. 对外直接投资的有关理论主要有哪些？

答：对外直接投资的有关理论主要有：

(1) 垄断优势理论

垄断优势理论认为，市场的不完全性要求从事跨国生产的企业必须拥有某些可转移的优势，才能同熟悉当地社会环境、市场和商业条件的东道国企业进行竞争，获取利益。垄断优势主要包括：

- ① 产品研究开发与生产技术优势。
- ② 生产规模经济优势。
- ③ 资本规模与资金优势。
- ④ 国际经营的管理与人才优势。
- ⑤ 多国经营的营销网络与资源配置优势。

(2) 内部化理论

内部化理论的基本观点是：由于市场的不完全性，原材料、零部件等中间产品的市场交易难以保证企业获得最大的利润，于是企业投资于这些中间产品的生产，将其生产内部化，以企业内部市场取代外部的不完全性市场，以达到降低市场交易成本、避免中间产品市场的不完全性，运用内部转移价格的制定进行合理的国际避税，使公司整体获取最大的经济利益。

(3) 区位优势理论

区位优势理论的基本观点是：国际企业向某个地区进行直接投资是为了获取该地区所具有的区位优势，以利于企业提高竞争能力。

(4) 产品周期理论

维农（Raymond Vernon）于1966年提出产品周期理论，用“产品周期”解释国际贸易与国际间直接投资现象。维农把产品周期分为新产品、成熟产品、标准化产品三个阶段，并以产品创造发明国、其他发达国家和发展中国家这三种类型国家在产品周期不同阶段的生产、进出口和消费特点分析对外直接投资过程。

(5) 国际生产折中理论

国际生产折中理论认为，企业进行对外直接投资必须具备三种优势，即所有权优势、内部化优势和区位优势。

① 所有权优势。所有权优势是国际企业拥有的一种东道国当地竞争者所没有的比较优势，这种比较优势是该企业所特有的、独占的、可在公司内部自由移动的，并能够使企业克服国外生产所引起的附加成本和各种风险。

② 内部化优势。内部化优势指国际企业利用具有的所有权优势到国外进行直接投资，使其内部化而获取的收益优势。

3. 跨国公司及其特征是什么？

答：跨国公司是指在两个或两个以上国家经营业务的企业实体，不论其采取何种法律形式经营，也不论在哪一经济部门经营；这种企业在一个决策体系中经营，因而具有协调的政策和共同战略；企业的各个实体通过所有权或互相之间的影响联系在一起，并分享知识、资源，以及分担责任。跨国公司的特征包括：

- (1) 跨国公司面向多国市场环境，其经营管理更加复杂；
- (2) 跨国公司在全球范围内进行资源的优化配置；
- (3) 跨国公司具有独特的竞争优势；
- (4) 跨国公司对组织管理要求高，要求跨文化管理；
- (5) 跨国公司财务管理复杂，涉及多种财务风险。

4. 国际市场进入模式主要有哪些？如何进行选择？

答：（1）国际市场的进入模式

① 出口模式

出口是国际企业向国际市场销售产品的最简单的方式。出口方式有间接出口和直接出口。

a.间接出口是指企业通过本国的中间商经销或代理其产品出口。

b.直接出口是企业直接将产品销售到国外市场。

② 许可交易模式

国际许可交易是国内许可方和国外受许可方之间的一种契约协定。许可方通常拥有可向国外受许可方提供的有价值的专利、专有技术、商标或公司品牌，换取的是国外受许可方向国内许可方支付使用费。

国际特许经营是一种综合性的许可协定，是指特许经营权转让方允许受让方利用完整的企业经营，通常包括商标、企业组织、技术、专有技术和培训。

③ 国际战略联盟模式

国际战略联盟是指来自不同国家的两个或两个以上的公司参与商务活动的合作性协定。这些活动包括从研究、开发到销售与服务的价值链上的任何活动。国际战略联盟的基本类型有两种：股权国际合资企业 and 非股权国际联盟。

a.股权国际合资企业指来自不同国家的两家或两家以上的公司在一个独立公司中拥有股权而形成的企业。

b.非股权国际联盟是指来自不同国家的两个或两个以上的公司同意在某种价值链活动上的合作而形成的经济合作联盟，这是一种契约性的合作协定，并不要求建立独立的公司。

④ 对外直接投资模式

外国直接投资是企业国际化经营的高级阶段，通常意味着国际企业全部或部分地拥有另一国家的一家公司来从事跨国经营活动。国际企业可以采用在目标国新建子公司或兼并与收购目标国已有公司实现外国直接投资的目标。

（2）国际企业国际市场进入模式的选择，以其发展战略为导向，追求利润、控制风险，一般综合考虑以下几个因素：

① 战略目的

a.如果企业进入国际市场的战略目的是为了开发有潜力的市场、经过长期的努力来取得盈利，则企业倾向于选择设立合资企业。

b.如果战略目的是近期利润，则企业会对各种进入模式的投资、收益与风险进行评价，选择利润较高的国际市场进入模式。

② 企业能力

企业的资金实力、管理能力、产品与生产技术的先进性及其扩散能力等企业能力也都会影响企业选择国际市场的进入模式。

③ 当地政府规定

目标市场国家特有的法律制度和政府规定，如公司法、税法、专利法、进出口管理条例等都会影响企业国际市场进入模式的选择。

④ 目标国家及其市场特征

目标国家的各种资源、市场经销网络与消费者的偏好等会影响企业国际市场进入模式的选择。

⑤ 地理距离与文化距离

两个国家之间的地理与文化距离也将影响企业国际市场进入模式的决策。地理距离影响运输成本，文化差异影响合作过程中的沟通。

⑥ 投资的政治与金融风险

a.国家政治制度的不稳定、政府的变动可能导致对外国公司政策的变动，而产生股权投资的政治风险。

b.国家的经济环境与经济制度的不稳定，可能导致通货膨胀而产生货币贬值与汇率的变动，从而给对外投资产生金融风险。

⑦ 风险与控制的权衡

企业进行国际化经营必须明确监督与控制国外经营的重要性。与控制相关的关键领域包括：产品的质量、价格、广告及其他促销活动、产品销售的市场定位以及售后服务等。一般来说，直接投资有利于提供最严格的控制，但也会使企业更大程度地暴露于金融与政治的风险之中。选择进入战略要做好风险与控制的权衡。

5. 组织机构设计原则有哪些？

答：组织机构设计原则有：

（1）在企业国际化经营的初期，一般较多地选择间接出口方式，很少改变其基本的组织结构，只是利用其在国内销售中的相同销售管理部门来完成销售订单。

（2）选择许可交易方式进行国际经营的企业，许可方只需洽谈合同和收取技术转让费，一般也不需要改变国内组织结构。

（3）当国际经营对企业具有重要意义，并成为核心业务时，企业为了更好地实施其国际经营战略，应设立适当的组织机构管理其国际经营业务。

6. 如何形成国际企业成功的经营战略？

答：国际企业针对其经营活动的价值链，利用其具有的资源 and 能力，构筑其独特优势支持其经营战略，以获取竞争优势与高利润，如图20-8所示。

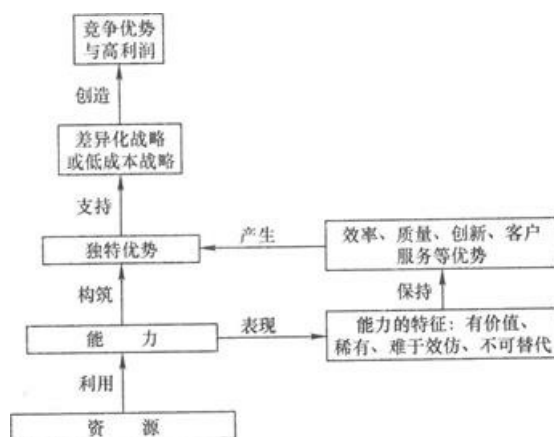


图20-8 国际企业成功战略的产生

7. 国际企业经营战略主要包括哪些内容？

答：国际企业经营战略包括一般战略、竞争战略、多样化战略与跨国战略。

（1）国际企业经营的一般战略与国内企业相似，主要有差异化战略和低成本战略。

（2）国际企业的竞争战略主要有国际市场上的进攻性与防御性战略。

① 进攻性竞争战略主要包括直接进攻、规避进攻、先发战略和收购；

② 防御性竞争战略是为了抵御来自竞争对手的攻击而采用的战略。防御性竞争战略力图减少被攻击的风险，迫使竞争对手寻找其他攻击目标。国际企业一般可在价值链的许多环节上设防。

（3）国际企业的多样化战略

经营多样化有相关多样化和非相关多样化两种基本类型。

① 采用相关多样化战略的国际企业，围绕整个价值链创办或收购与其原有业务或核心业务有相似性的业务。

② 采用非相关多样化战略的国际企业主要考虑：在具有吸引力的国家寻找增长产业，利用其财务和管理资源追求更高的利润。

（4）国际企业的跨国战略

国际企业都面临着这样的问题：怎样处理企业经营所在国的市场独特需求。由此产生两种基本的跨国经营战略：一种是多国战略（也称多地战略）；另一种是跨国战略（也称全球战略）。

① 多国战略强调根据国家或地区差异来确定产品（或服务）与组织，其核心是根据不同的需要调整产品（或服务）来满足当地顾客的需要。

② 跨国战略力图在每个国家采用标准化的产品（或服务）、市场营销战略（品牌、广告、定价等），以降低成本，并在价值链的任何环节、在全世界范围内寻找低成本、高质量的来源。

③ 介于多国战略与跨国战略之间的折中方案，有国际战略与地区战略。

8. 国际企业管理的组织模式主要有哪些？

答：国际企业管理的组织模式主要有：

（1）出口部门

当出口销售量占企业销售总量的比重较大时，为了对出口经营实施更好的控制，企业往往设立独立的出口部门。出口部门负责所有出口产品的市场定价、促销与国际客户关系管理等业务。

（2）国外子公司与国外事业部

① 企业为了进一步发展、开拓国外市场，强化在国际市场竞争中的地位，往往设立本企业（母公司）下属的国外公司法人组织（子公司）。

② 为了对国外销售子公司与制造子公司进行管理，一般在企业内设置国外事业部。

（3）国际事业部

随着国外生产活动的进一步发展，企业在世界的主要地区都设立了数量较多的生产、销售子公司，国外经营活动在企业整体经营中已占据重要位置。为了更好地推进企业的国外经营业务，企业的国外经营业务管理组织从国外事业部向国际事业部转换。

国际事业部与国内事业部具有同等的组织地位，其作用是管理、控制国外经营业务，并被赋予有关国外经营业务的一切责任与权力，国外子公司也在其控制与管理之下。

（4）全球化组织

为了更好地适应经济全球化的发展，需要从全球组织生产经营活动出发构建全球化组织。全球化组织的构建基础一般可以选择以世界产品类别为基础或以世界地区或国家为基础。主要包括：① 世界产品事业部组织；② 世界产品事业部组织；③ 世界矩阵组织；④ 跨国网络组织。

9. 国际企业人力资源管理的重要课题是什么？

答：国际企业的人力资源管理面临各种各样的课题，其中最重要的是国外派遣人员与全球化人才选用与培养的课题。

（1）重要性：国外派遣人员一般都担任着国外子公司的重要职位，若他们在国外不能有效地工作，将会给母公司带来严重的损失。

（2）国际企业对国外派遣人员进行系统的人力资源管理的三个阶段：

① 派遣前，首先制定用什么样的人才、安置在什么位置的选拔计划，之后按计划实施人员的选拔。对选拔出的派遣人员在派出前进行培训，使其掌握执行派出公司职务所必要的观念、知识和技能。

② 派遣中要在国外建立支持派出人员本人及其家庭的体制，支持其做好职务与非职务的各种活动。

③ 派遣结束后，要为其安置好岗位，使其最大限度地发挥其在国外培养的职业技能。

10. 跨文化管理的目标是什么？

答：跨文化管理的目标是探索国家文化与企业管理之间的关系和规律，为搞好国际企业的跨国管理提供理论基础。

国家文化是国家中占主导地位的文化，通常代表拥有最多人口或拥有最大的政治、经济权力的群体的文化。一个国家的社会制度如信仰、政治、法律、教育、家庭、经济等都和国家文化紧密相关。家庭和教育体制是文化的主要传递载体，信念、价值观和文化准则通过家庭和学校的灌输得以传承，政治和经济体制在国家文化的约束下发展。

企业文化代表在一种文化中企业经营的正确的、可接受的信念、价值观和各个方面的相关准则。企业文化是国家文化的一种反映，它影响企业怎样构造组织、怎样选择和制定经营战略、怎样选择和提拔雇员、怎样领导和激励下属、怎样与

商人谈判，它指导着日常的商业交往活动。职业文化是同一职业群体的信念、价值观和行为准则以及期望的行为方式，而与这些人所在的工作组织无关。如医生、律师、会计师等职业群体都有其职业文化。组织文化是一个组织团体的成员共享的信念、价值观、行为准则等。

跨国管理者既要重视国家文化与企业文化对企业管理的影响，也要注意职业文化和组织文化对管理工作的影响。