

前言

刘伟 刘国宁

这是一本专为中国的总经理及企业高层管理人员撰写的日常工作手册，具有鲜明的中国特色，适用于中国工商企业目前的发展水平与现状，与国家最新颁布的相关政策法规同步，最新最快，权威准确，全面详尽，方便查找。

在当今经济全球化与高技术竞争的年代，知识增长与技术更新的速度越来越快，管理实践所涉猎的领域也在不断增多并相互交叉。管理决策的制定已不能单纯依靠感性的判断和经验知识，理论指导和定量分析已成为企业成败和经营绩效的重要决定因素。

管理是总经理的必修课，掌握实际、高效的管理方法是企业发展、壮大的基础。罗杰·福尔克曾经说过：“有什么样的管理人员，就有什么样的公司。”由此可见，高效管理对于一个企业而言是相当重要的，但问题也接踵而至。

尽管当前的总经理们迫切需要全面、系统、深入地了解企业管理工作的方方面面，但是囿于时间和精力，这种美好愿望却往往只会成为一种奢想，可望而不可及。

基于上述认识，我们组织编写了这本职业经理人案头必备的工具书，希望能对身处百忙中的总经理们有所帮助。本书特色如下：

(1)对总经理在企业理财、信息管理、人力资源管理、客户关系管理、战略规划、企业核心竞争力的识别与建立以及电子商务对企业的冲击等日常管理工作中重点和难点问题进行了详细的解答和说明，但又在很大程度上避免了一般管理类读物重理论轻应用的弊病，从而给总经理以切实的帮助与指导。

(2)语言通俗易懂，对上述各领域中的流程管理及操作要领还配有相关图表，尽可能让总经理一看就懂，读完即可付诸实践，以便迅速地掌握相关管理实务。

(3)本书应用性强，基本上都来自于经理人的工作实践，因而能够迅速切中各领域的主题，而不必为虚华的语言浪费时间与精力。

(4)本书强调管理的全球化视点，并特别介绍了一些重要的管理学名著，以及总经理必须掌握的管理学词汇，并在大多数篇章的末尾附加典型案例，帮助他们更好地吸收相关管理学知识。

由于管理的本质在于实践，在于成果，因此本书特别强调实践，并鼓励总经理积极投身于实践，在实际工作中积累自己的管理经验，真正视管理为一个动态的过程——而这也正是本书的编纂目的之所在。

我们期待着读者的反映、批评与建议。同时，我们也期望：您的成功经验会在某一天成为我们的研究对象。

目录

第一章 管理学基础知识	1
什么是管理,为什么要管理	2
如何认识管理技巧	2
如何建立一套成功的管理哲学	3
效率和效能的管理学意义	4
卓越管理的基本要求	4
现代管理学诞生的标志	5
现代管理学的基本特征	6
学习和研究管理学的方法	6
管理学有哪些主要流派	7
什么是虚拟化经营	10
企业怎样才能战略领先	11
什么是企业的核心竞争能力	12
如何培养企业的核心竞争能力	13
法约尔的 14 条管理原则	14
什么是目标管理	15
什么是时间管理	17
员工管理——经营管理的核心	18
什么是柔性管理	19
什么是知识管理	20
代理理论与治理结构理论的异同	21
什么是范式创新理论	21

第二章 战略管理	23
战略管理的概念	24
企业战略管理的本质特征	24
企业战略管理的要素	25
企业的事业使命	27
战略事业单位的确定	28
战略管理职责的划分	28
战略制定的方式	29
战略方案的内容	29
如何选择战略实施模型	30
分解战略方案和调整组织机构	31
为什么要进行环境分析	32
企业外部环境分析	33
企业内部环境分析	34
什么是 SWOT 法	35
“SWOT 法”的企业状况分析	35
SWOT 法的战略组合	36
战略目标的整合	37
制定战略的方法	37
战略控制的目的与任务	38
战略控制的基本原则	38
战略控制的主要类型	39
战略控制的基本方式及其选择	39
战略控制的程序	40
战略控制机制的选择	41
管理战略的转变	42
企业的远景和任务	43
什么是力量场分析	43
采取行动的步骤	45
[案例一] “变形虫式”管理	46
[案例二] 美国 IBM 收购莲花公司	48
[案例三] 百威啤酒抢滩日本	52
第三章 财务管理制度	54
财务管理制度化的重要性	55
内部控制制度的构成	55
如何设立健全的财务机构	56
会计科目的分类	57
会计科目的作用	58
会计核算程序和方法	58
如何规定会计核算规范	59
企业内部会计监督制度	60

会计人员岗位责任制度	61
会计报告管理制度	62
什么是会计舞弊	62
如何识破会计舞弊	63
查证会计舞弊的具体方法	64
查证会计舞弊的具体措施	64
计算机舞弊的防范	65
规定财务收支的程序和方法	66
财务收支操作规范	66
财务收支纪律	66
财务经理的岗位责任	67
财务部门负责人的岗位责任	67
财务稽核人员的岗位责任	68
出纳人员的岗位责任	68
资金筹划与安排人员的岗位责任	69
对财务管理组织机构的要求	69
财务管理报告制度	70
企业需防范的财务风险	70
什么是资产负债表	71
资产负债表的结构	72
从资产负债表中能够获得哪些信息	74
什么是损益表	74
利润分配表	75
主营业务收支明细表	76
从损益表中能够获得哪些信息	77
什么是现金流量表	77
从现金流量表中能够获得哪些信息	79
[案例一] 网络财务	79
[案例二] 加强财务管理使米其林起死回生	81
第四章 企业资金运作管理	83
资金筹集的必要性	84
资金筹集的原则	84
企业筹资的基本要求	84
企业筹资的类型	85
为什么需要投资	86
投资的分类	87
企业自有资金的筹集方式	88
企业债务资金的筹集方式	88
吸收直接投资的特点	88
吸收直接投资的形式	88
吸收直接投资的分类	89

普通股及其分类	89
如何进行普通股筹资	90
普通股筹资的特点	90
优先股及其分类	91
发行优先股的具体方法	92
优先股筹资的特点	92
企业内部积累筹资	92
借款	93
企业向金融机构申请借款的条件	94
企业向金融机构借款的程序	94
商业信用	95
商业信用的条件和特点	96
短期融资券及其发行条件	96
短期融资券的分类	97
租赁筹资	97
经营租赁及其特点	97
融资租赁及其特点	98
长期借款及其特点	99
长期债券及其分类	99
债券的发行	99
什么是企业投资策略	100
企业投资评价的准则	100
企业投资机会分析	102
企业投资机遇的选择	102
影响企业投资规模的主要因素	103
企业投资规模决策的方法	104
企业的资金结构	105
资金结构中债务资金的作用	105
影响企业资金结构的因素	105
最佳资金结构的确定方法	106
比较资金成本法	106
每股收益分析法	107
企业如何防范资金紧张或周转不畅	107
缓解资金短缺或周转不畅的方法	107
[案例] 3M 的内部风险投资体制	108
第五章 人力资源管理	111
企业人力资源管理的重要性	112
为什么说人才是企业最重要的资本	112
企业如何吸引并留住人才	113
企业人力资源管理的内容	113
授权界定	114

如何进行授权控制	114
企业招聘员工的步骤	115
企业人事录用的情形	116
企业人事录用的政策及程序	116
建立员工聘用规定	116
企业劳动合同范例	118
人力资源管理规章实例	121
临时人员管理办法	128
计件管理办法	129
如何制订企业的培训规划	130
如何进行职前培训	131
培训时需要注意的事项	131
全员培训的具体形式	131
员工培训的具体内容	132
员工培训实施办法	134
针对不同层次人员的培训	135
企业培训资源的有效整合	136
员工礼仪守则	137
[案例] 爱立信的人力资源管理策略	139
第六章 组织管理	142
组织工作的概念	143
管理的组织职能	143
什么是直线型组织结构	143
什么是职能型组织结构	143
什么是职能部门化	144
什么是产品部门化	144
什么是区域部门化	145
职权的概念和分类	145
组织文化的概念	146
什么是“7S”理论	146
总经理室主管	147
行销部主管	148
生产部主管	148
财务部主管	149
工业关系部主管	150
预算控制科主管	151
会计科主管	151
成本科主管	152
财务科主管	152
出纳科主管	153
推广科主管	153

企划主管	154
营业科主管	155
贸易科主管	155
服务科主管	156
技术与工程主管	156
品质管制科主管	157
生产计划与管制科主管	158
物料管制科主管	158
设备与维护科主管	159
操作工场主管	159
管理科主管	160
人事科主管	161
福利科主管	161
安全科主管	162
国内采购科主管	162
公共关系科主管	163
总务科主管	164
总经理办公室特别助理	164
决策与协调委员会	164
各部会议	165
[案例] 多佛公司的分权管理	166
第七章 市场营销管理	169
市场营销的概念	170
企业如何制定营销方案	170
如何进行市场营销宏观环境分析	172
如何进行市场营销微观环境分析	172
企业在市场营销中的创新理念	173
如何制定市场营销计划	174
企业如何确定产品与消费群	175
企业如何进行市场细分	176
企业如何进行市场定位	177
如何理解消费者购买决策	178
企业销售队伍管理	178
企业市场促销战略	180
企业促销技巧	180
什么是人员促销	181
企业如何培训促销人员	181
企业如何进行促销人员的配置	182
为什么需要制定销售手册	182
企业营销过程中的产品策略	182
企业如何实行品牌战略	184

什么是产品生命周期理论	186
在产品生命周期各阶段的营销管理策略	186
什么是关系营销	188
什么是整合营销	188
如何成功推展电子商务	190
网络营销的特点	190
网络营销的益处	192
实行网络营销应注意的问题	192
[案例一] 逆向营销的爱芳公司	193
[案例二] 促销总体方案实例	196
第八章 客户关系管理	199
什么是客户革命	200
如何理解客户经济	200
掌握客户经济的原则	201
什么是客户关系管理	201
客户资源价值	202
什么是 CS 经营战略	202
改变企业生意的有效需求	203
什么是电子市场	205
为什么电子市场对客户有益	205
如何利用电子市场为企业服务	206
客户资本的概念	206
客户潜量的概念	207
给客户完美体验的步骤有哪些	207
在客户经济中高速成长的要素	208
改变业务模式的最佳时机	208
[案例一] 惠普公司:监控跨渠道和接触点的客户体验	208
[案例二] 嘉信理财公司以客户为中心的企业文化	215
第九章 信息管理	220
什么是信息	221
企业信息的特点	221
企业信息化的模式	222
企业经营需要哪些信息	223
信息的作用	224
信息时代的信息管理	226
如何寻找可靠的信息源	226
收集信息的原则	228
收集信息的一般途径	229
收集信息的特殊途径	230
为什么要进行信息分析	231

什么是决策分析法	232
什么是过程分析法	232
什么是输出分析法	233
信息交流的方式	233
企业内部的信息交流	234
企业与外部的信息交流	234
信息系统的基本类型	235
信息服务人员的相关责任及任务	235
信息的分级管理	237
信息服务的特性及地位	238
[案例一] 美国航空企业的“信息化”	238
[案例二] 管理信息系统构建方法	241
第十章 质量管理	244
质量管理的重要性	245
质量形象的构成	245
企业如何塑造质量形象	246
质量管理部门的工作内容	246
什么是质量保证体系	247
什么是质量成本	248
质量成本的构成	248
什么是预防成本	249
什么是鉴定成本	249
什么是内部失败成本	250
什么是外部失败成本	250
什么是符合和非符合的成本	250
什么是全面质量管理	251
全面质量管理的内容	252
企业如何进行质量改进	253
戴明质量管理十四法	254
朱兰质量管理三部曲	255
克洛斯比的质量哲学	256
什么是 ISO 9000 质量认证	258
ISO 9000 族的构成	259
ISO 9000 质量认证的程序	260
5S 活动与质量管理	261
如何开展 5S 活动	262
[案例一] TOM 实施指南	263
[案例二] 三九集团向质量要效益	266
第十一章 法律约束	269
我国的法律体系	270

我国法律的效力体系	270
经济法的体系	272
我国企业法的体系	272
法人的概念及其种类	273
企业法人的特征	273
企业法定代表人应具备什么条件	273
公司经理人的法律地位	274
法律对公司董事、监事及经理有什么要求	274
企业的概念	275
企业的分类	275
企业法律顾问的概念和特点	276
企业法律顾问的地位	276
企业法律顾问的作用	276
企业法律顾问的主要业务	277
企业法律顾问如何审查经济合同	277
个人独资企业的概念和特点	278
个人独资企业法的概念和原则	279
合伙企业的概念和特征	280
合伙企业法的概念	280
合伙企业法适用时的注意事项	281
全民所有制企业厂长的地位	281
全民所有制企业厂长的职权	281
公司的概念	282
公司的法律特征	282
公司的分类	283
公司法的概念和特征	284
公司的基本权利	285
公司的基本义务	285
什么是独立董事制度	286
破产的概念与特征	286
破产法的概念与特征	287
合同的概念与特征	287
合同法的概念与特征	288
合同法的基本原则	288
什么是违约责任	289
什么是免责条件	290
合同争议的解决	290
会计法的概念及调整对象	291
会计法的基本原则	291
逃汇及其处罚	292
非法套汇及其处罚	292

扰乱外汇管理秩序及其处罚	292
[案例] 罗罗公司的治理模式	294
第十二章 管理学名著必读	298
《管理实践》	299
《有效的管理者》	301
《管理学》	303
《管理决策新科学》	305
《追求卓越》	308
《现代企业的领导艺术》	311
《董事》	313
《产品创新战略》	316
《企业倒闭——原因和对策》	318
《第三资源——智力资本及其管理》	320
《营运知识——工商企业的知识管理》	322
第十三章 管理学词汇必备	325
什么是标杆管理	326
绩效管理制度	326
开明管理	326
LIFO 管理系统	327
“一分钟”管理法则	327
X 理论和 Y 理论	328
Z 理论	328
项目的核心方法体系	329
价值链管理	329
供应链管理	330
企业软管理	330
海豚式管理	330
“金鱼缸”式的管理方法	331
红白脸谋略	331
约束理论	331
项目管理	332
数字化管理	332
硅谷管理模式	332
软化式管理	333
交互式管理模式	333
注意力经济	334
利润预算管理	334
联盟经理制	335
虚拟战略联盟	335
连锁加盟体制	335

超强竞争	336
能本管理	336
人力资源规划	337
激励——保健理论	337
学习型组织	337
T 型管理	338
协作团队	338
赋权管理	339
企业资源计划系统(ERP)	339
业务流程重组	339
质量控制环	340
全面质量管理	340
"韦尔奇式"管理	341
六西格码模式	341
横向购并	341
纵向购并	342
混合购并	342
逆向购并	343
4R 营销理论	343
集中型市场战略	344
差异化营销	344
零顾客成本	345
戴尔黄金三原则	345
企业识别系统	346
第十四章 WTO 与管理知识更新	347
什么是世界贸易组织	348
世界贸易组织的目标	348
世界贸易组织的体制框架	348
世界贸易组织的宗旨	349
世界贸易组织的管辖范围	349
世界贸易组织的职能	349
世界贸易组织的组织结构	350
世界贸易组织的基本原则	351
世界贸易组织的决策机制	354
WTO 下的贸易壁垒	354
WTO 的争端解决机制	355
加入 WTO 后企业如何迎接挑战	357
加入 WTO 后企业加强战略管理的迫切性	359
加入 WTO 后企业战略管理的发展趋势	360
加入 WTO 对我国企业的影响	360
加入 WTO 对我国企业的不利影响	361

外汇的概念	362
汇率的概念	362
汇率风险及其防范	363
加入 WTO 给企业筹资带来的机会	363
招商引资的风险	364
规避招商引资风险的原则	364
规避招商引资风险的具体方法	365
企业加强危机管理的必要性	365
中国企业如何转变企业经营战略	366
中国加入 WTO 承诺中包含哪些过渡期特殊安排	367
反倾销和反补贴价格比较方面的特殊安排是什么	367
对中国产品的反倾销和反补贴措施是否属于一种“过渡性特殊安排”	367
对中国产品反倾销和反补贴适用特殊方法有无制约措施	368
第十五章 企业经营管理与表格	369
企业的经营管理为什么离不开表格	370
表格的用途	370
表格的主要特征	370
怎样确定自己编制的表格有效实用	371
企业消费者意识变化分析表	371
怎样设计客户信用度分析表	372
如何设计合理的客户资料表	376
企业产品订购单应如何设计	377
如何设计买卖合同	378
企业财务状况分析表	379
企业月份财务分析表	380
企业主要财务指标比率分析表	381
企业融资成本分析表	382
企业投资收益分析表	383
新员工试用申请及核定表	384
企业员工正式聘用合同书	385
企业新进员工培训成果检测表	386
企业出席会议情形报告表	387
企业会议成效分析表	388
企业产品质量管理标准表	389
如何设计外购请购单	390
如何设计内购请购单	391

知道什么是管理,为什么要管理
帮助企业建立一套成功的管理哲学
区分效率和效能的管理学意义
熟悉卓越管理的基本要求
掌握学习和研究管理学的方法
知道如何保持并培养企业的核心竞争能力

第一章 管理学基础知识

内容提要

了解什么是目标管理
了解什么是时间管理
明了为什么要进行员工管理
知道什么是柔性管理
知道什么是知识管理
区分代理理论与治理结构理论的异同
知道什么是范式创新理论

什么是管理,为什么要管理

“管理(Management)是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更为有效的过程。”这个定义说明管理工作有两个含义:一是做人的工作,即如何把别人的积极性充分调动起来;二是协调好别人的工作,即通过计划、组织、领导和控制,使管理者能够达到自己的目标。

具体而言,管理的必要性在于:

(1)只要是做需要一个以上的人来完成的工作,就需要有管理。

(2)有效而有远见卓识的管理,要求在各类企业各级组织中,凡是对别人的工作负有责任的人,都应该把自己看做管理者。

(3)在一个组织的各级管理层次之间,在不同类型的企业之间,具体情况可能差异较大,他们所拥有的职权范围可能不同,他们所要处理的问题也可能差异很大,而且各个主管人员可能处于推销员、工程师或财务人员等不同的管理位置,但事实仍然是:作为一名管理者,他们都在为集体发挥有效作用、实现最终目标创造良好的环境。从这个意义上说,他们都行使着同样的职能。

如何认识管理技巧

要想当一名称职的管理者,首先就要懂得管理。正如医生要懂医理,乐师要懂乐理一样,那是基本要求。管理学的内容非常广泛,但不外乎是计划、组织、领导、控制企业员工,运用各种各样资源,最终达到企业目标。

管理技巧就是上述各方面的技术,大都服务于以下几种管理功能:

(1)计划

管理首先要订立企业目标,然后按照目标订立计划,以及实际推行计划时的策略与方案,从而使订立下来的目标得以实现。

(2)组织

管理者必须要给企业建立起一个运作的架构,明确清楚每个人之间的职能关系、权力和责任,建立组织。他们不单组织人力,也组织企业内的物力、财力及其他资源。

(3)领导

管理者是企业的领导人,有权管理下属,向他们发出指令和督导,甚至订立赏罚的规则,使下属之间有效地合作,为能够达到企业的目标而尽力。

(4)控制

整个企业就是一个有机体,管理者有责任让整个组织的每一部分联合起来,使企业整个行动都朝向目标,避免出现离开目标的行动,并把偏离目标的行动纠正,对企业行动作严格而有效的控制。

在管理技巧有很多种当中,最基本的三项为观念技巧、人际关系技巧、技术技巧。

(1)观念技巧

观念技巧是属于理念性的,是管理者头脑方面的能力,主要应用于企业的最高决策

层。作为一名成功的管理者,他应该善于认识、思考、计划和判断。

①在认识方面,他需要了解企业各方面的运作,即掌握全盘的能力。

②在思考方面,对于他所认识的东西,要能进一步分析,以便衡量其利处害处、长处短处。若为利处长处,要思考有没有办法使它增长和发展;若为害处短处,要研究有没有改善的办法。

③在计划方面,管理者能够制订目标,并且订出达到目标的具体方案。

④在判断方面,管理者对于任何目标、计划以及现象,要具有判断能力。

(2)人际关系技巧

管理者既需要直接面对下属,也需要面对外界,能否处理好人际关系至关重要。

在机构内,如何安排下属工作,如何处理员工的各种事宜,如何发挥员工的效能、潜能,如何招聘员工,如何解雇不称职的员工,如何处理派系之争,如何协调各部门,等等,都是这个层次上的管理技巧。

对外而言,怎样和供货商、政府部门、消费者、压力团体,甚至是同行业竞争者保持良好的关系,都要有高度的人际关系技巧。

具体来说,人际关系技巧包括组织技巧、激励技巧、领导技巧、授权技巧、沟通技巧、权术技巧、督导技巧、社交能力技巧等多方面的内容。

(3)技术技巧

管理者对于自己管理范畴内的技术,不仅要有丰富的学识和实际的经验,还应该专精于这些技术,否则就会出错。例如,从事零售管理的人员,一般都精于如何处理与顾客的关系,如何游说顾客惠顾,如何摆放货架上的货品,等等。

出色的管理者,一定要认识管理技巧,精于管理技巧。当然,并非所有管理者都需要同时具备上述三类技巧,这要视管理者所处的职位而定。一般而言,高层管理者往往着重于观念技巧和人际关系技巧,而中下层管理者则应着重于人际关系技巧和技术技巧。

如何建立一套成功的管理哲学

如果企业拥有一套实用、全面、连贯的哲学思想,并依据这套管理哲学制订各项决策,成功的机会便会大增。

完整的管理哲学应包括一套具有指导性的商业道德观念,以及企业的信念、观点、目标、习惯等内容,并通过实施发展出特有的企业文化,也即不成文的管理模式。

一些资深的管理者,在接手一家企业或是筹建一家企业时,一开始就会订出管理哲学,以后再随着企业的运作,适时地进行调整。但是,并非人人都有能力做到这点。有时候,管理者可以反方向行动,先不建立完整的管理哲学,而只有一些简单的目标和信念,等到企业运作成熟以后,才采用“调查——响应”的方法,向其他下属主管或员工收集意见,从而建立起一套完整的管理哲学。

管理哲学的具体内容,至少应包括下述三个方面:

(1)企业目标的订立和完成。

(2)企业的经营方法、组织形式、运作理念、领导模式。

(3)企业如何应付甚至支配环境对企业的限制。

整套哲学应该有目标、有方法、有环境、有具体的内容。由于管理者的思想不同,管理哲学可能存在较大的差异。成功的管理者自会不断摸索,最终发展出一套实用的管理思想和哲学,提升企业管理的效率。

效率和效能的管理学意义

效能(Effectiveness)和效率(Efficiency)是管理学上两个重要的概念,管理者有责任给企业带来良好的效率与良好的效能。实际上,是否处理好效能与效率的问题,关系到管理者的功力。

效率就是指成本产生的效益。工厂生产是最着重生产效率的,每一分每一秒都是时间,一个员工负责一件工序,在一小时或一天之内,共完成多少工件,配合上工人的工资,就可以算出成本。如果每项工作都依据这种方式考核,就可以得知员工是否能够处理好效率问题。

如果一个人可以完成的工作,要10个人才做好,成本高出了10倍,就一定是欠缺了效率。同样,一个人一小时可以完成的工作,现在他要10日才做好,也一定是欠缺了效率所致。效率是看成本效益而定。越合乎经济成本效益,得出同样素质的产品和服务,就是越有效率。

以最短的时间,最少的人手,生产最多的货品,招呼最多的顾客,提供最多的服务,这就是最高的效率。管理者要做好效率管理,以期达到最低成本而获得最高的效益。可是,管理者却不能因此而忽视了效能,效率重视的是“能否做得好”,是质和量的问题;而效能讲求的是“能否做到”,是目标的问题。管理者不能因为效率而忽视效能,但同样也不能因为效能而忽视了效率。

效能指是否达到预期的目标。例如,建筑师预算一年之内建筑完成,如果已经过了三年,建筑物仍然未完成,则是欠缺了效能。无论成本如何之低,因为目标根本就达不到,与成本如何之低无关,也不用谈效率了。

效率和效能都是管理者需要深入研究的课题。不过,这一对概念有时却会存在矛盾。效率重多重快;效能却较重于优质,重于达到目标。达到目标有时却需要付出较大的资源,违反了效率的原意。

成功的管理者既不会为了效率而牺牲效能,也不会为了效能而牺牲效率,他们总会在两者之间寻找平衡。如果管理做得好,企业不仅可以达到目标,还可以将成本效益降到最低。这时,效率和效能两者兼得,管理者无疑也获得了成功。

卓越管理的基本要求

卓越不是一个抽象的概念,它可以通过有效措施而达到。管理学家彼得斯(Tom Peters)和沃特曼(Robert Waterman)在其合著的《卓越管理》一书中指出,如果一定要追求卓越的话,企业管理就要具备以下特点:

(1)行动型的管理

一切企业的理念都要与行动配合,只有行动才会带来真正的利润。空谈理念并无实质益处。企业有了理念之后,就一定要去做,去实行。

(2)认知顾客的需要

如果连顾客的需要也不知道,生产出来的货品或服务就会欠缺真正的市场,也不会为企业带来利润。

(3)鼓励下属的自发性

管理者应该尽量使下属们事事能够做到自发、主动,不是踢一脚,动一动。管理者应该多给予下属自由度,让他们有机会自由发挥。

(4)激发员工

管理者应该尽量利用方法激发企业内的所有员工,使他们付出自己的真心诚意,尽力为企业效力。只有付出真心诚意,员工们才会做得最好。

(5)企业领导人带领企业

企业的成就,应该是将企业的领导人的信念体现出来。企业领导人应该有一套追求成功的哲学和信念,再具体地订出目标,一步一步地实现这些目标。

(6)只做自己认识的行业

俗话说,“不熟不做”。这是无数生意人的通过实践总结出的人生经验之谈。卓越管理也将这一句话融入管理思维当中,接受“不熟不做”的正确理念。

(7)精简架构人力

过度臃肿的企业,只会浪费人力物力资源。所以,企业一定要精简人手架构,使企业的运作效率达到最高水平。

(8)权力是否集中要因时制宜

企业内可以是中央集权,也可以将权力向下分散。这要看企业的个别情况和当时的环境而定,不可以一概而论。

总而言之,只要具备以上各个条件,便符合了卓越管理的基本要求。

现代管理学诞生的标志

1911年,弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)的《科学管理原理》一书出版。这本书阐述了科学管理理论——应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”,其内容很快被各国管理者普遍接受。泰勒的理论和研究活动,确立了他作为“科学管理之父”的地位。

1878~1897年间,泰勒在米德瓦尔钢铁厂的实践中,一方面感到当时的企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理,不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响。另一方面,工人们缺少训练,没有正确的操作方法和适用的工具。所有这些都大大影响了劳动生产率的提高。为了改进管理,他在米德瓦尔钢铁厂进行了各种有关科学管理的试验。

1898~1901年间,泰勒受雇于伯利恒钢铁公司,并继续从事管理方面的研究。

1901年后,他更以大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作,来宣传他的一套管理理论——“科学管理”,即通常所称的“泰勒制”。

泰勒一生致力于科学管理,他的《科学管理原理》一书和其他论文,把他的思想不仅传播到美国各地,而且传播到法国、德国、俄国和日本,为管理学的发展作出了巨大的贡献。

现代管理学的基本特征

(1)管理是一种社会现象或文化现象。只要有人类社会存在,就会有管理存在,因此,管理是一种社会现象或文化现象。

(2)管理的“载体”就是“组织”。管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在,而且管理总是存在于一定的组织之中。“许多人在同一生产过程中,或在互相联系的不同生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作。”有效的协作需要有组织,需要在组织中实施管理。

(3)管理的任务、职能、层次。管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系,使共同工作的人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等等),去实现既定的目标。人是进行管理活动的主体,执行管理任务的人统称为“管理人员”、“管理者”。管理的任务当然也就是管理人员的任务。

管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能。对管理的职能,国外有多种划分方法,早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

管理和管理人员的基本职能是相同的,即包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制。但由于主管人员在组织中所处的层次不同,他们在执行这些职能时也就各有侧重。组织中的主管人员一般分为三个层次,即上层主管、中层主管和基层主管。根据所处的不同层次,他们将各有侧重地执行其职能。

(4)管理的核心是处理各种人际关系。管理不是个人的活动,它是在一定的组织中实施的,其核心是处理组织中的各种人际关系,具体包括:主管人员与下属之间的关系;组织内的一般成员之间的关系;群体之间的关系。

学习和研究管理学的方法

现代管理学作为一门学科,它具有二重性、综合性、一般性、边缘性和实用性的特点。根据这些特点,对于现代管理学的研究,要综合采用以下研究方法:

(1)案例调查法

现代管理学所研究的一般管理原理,需要从大量个别的管理实践活动中总结出来,这就需要研究者进行大量的社会调查和科学试验。但是,这种大量的调查并不是全部的调查,而只能是选择、收集一些典型的案例进行调查分析,也就是通常所称的案例调查法。

在实际工作中,案例调查法分为两种:一种是选取实际管理活动中的案例进行分析研究;另一种是通过大量试验,选取试验案例进行分析研究。实践证明,这两种案例调查法,对于管理原理的研究都是行之有效的。

在西方管理理论的研究中,从古典管理理论到现代管理理论,其中许多已被实践证明属科学管理原理的结论,都是从大量的案例调查和反复试验的案例中得出的。例如,泰勒所提出的定额管理原理、计件工资原理、操作标准化和工具标准化原理,都是来自于他对米德维尔钢铁厂大量实际案例和试验案例的潜心研究。又如,行为科学理论中所得出的“人是社会人”的结论,权变理论中所提出的“超Y”理论等,也都是通过大量的实际案例和长期的试验案例的调查分析所得出的。

由此可见,案例调查法是管理理论研究的一种最基本、最常用的方法,其最大的优点就是能够体现理论联系实际的原则,使一般管理原理的抽象建立在大量的实际调查和案例分析的基础上。

(2)归纳演绎法

归纳和演绎是两种不同的推理和认识事物的科学方法。归纳是指由个别到一般、由事实到概括的推理方法。演绎是指由一般到个别、由一般原理到个别结论的推理方法。

现代管理学的研究主要是从特殊到一般的研究,因此必然要运用归纳推理法。但是,归纳和演绎在实际推理过程中是密不可分、相辅相成的。

一方面,因为现代管理学对于一般管理原理的归纳,首先是从搜集大量个别的实际资料开始的,而在搜集资料的过程中,必须要有一定的理论和思想作指导,这实际上就是演绎推理方法在起作用。

另一方面,由归纳推理所得出的结论,也需要再由演绎推理来作修正和补充。实际上,在实际的管理理论研究中,特别是在一般管理原理的研究中,都要通过归纳推理和演绎推理的过程进行反复论证。只有这样,才能使所得结论全面可靠,经受得住实践的检验。

管理学有哪些主要流派

(1)管理过程学派

管理过程学派又称作业学派、管理职能学派、管理程序学派,其代表人物是法国管理学家费尧。该学派认为,不同组织及不同层次的管理者所面临的环境和问题虽然不同,但是管理的过程都是相同的。

其主要观点如下:

①管理包括许多相互关联的职能,管理者的工作可以看做是执行这些职能的一种过程。

②从各项管理职能的分析中,可以引导出有关的管理原则,它是构成管理理论的基本要素。

③强调管理职能的普遍性,认为管理职能适用于所有各种类型的组织以及组织中

的各个管理阶层。

该学派的优点是提供了一种分析管理的理论框架,管理学方面的任何一种新概念、新知识、新思想、新理论都可以纳入到这个框架之中去。

(2) 经验学派

该学派又称管理经验学派,其代表人物是曾任耶鲁、哥伦比亚和纽约大学教授的戴尔,他在其代表作《大型企业组织》中强调,应把研究重点放在管理经验方面,对企业管理上成功的例子和失败的例子进行研究和分析,从中总结出一些普遍规律。

(3) 人类行为学派

该学派又称人际关系学派。在霍桑实验的基础上,梅奥创立了人类行为学派,提出与古典管理理论不同的新概念、新观点,具体包括:

①区别于古典管理理论视人为追求最大经济利益的“经济人”假设,梅奥把人假设为“社会人”,认为工人除追求金钱收入外,还有社会心理方面的需求。

②士气的概念。士气是工人的满足度的函数。工人的满足度越高,士气越高。而士气越高,生产效率也越高。

③非正式组织的存在。古典管理理论只承认正式组织,在正式组织中以效率的逻辑为重要标准,正式组织是达到最高效率的惟一保证。梅奥认为,在企业中除正式组织外,还存在着非正式组织,非正式组织以感情的逻辑为重要标准,它与正式组织相互依存,对生产率的提高有很大影响。

很明显,在古典管理理论和人类行为学派之间有一条鸿沟:前者只承认理性和经济因素,只承认正式组织,后者则过于强调人性和感情因素,过于偏重非正式组织,以致放弃了对正式组织的研究。最早试图填补这条鸿沟的是社会系统学派的创始人切斯特·巴纳德。

(4) 社会系统学派

该学派的创始人是美国管理学家切斯特·巴纳德,其代表作是1938年出版的《经理人员的职能》。该学派认为组织是一个协作的系统,协作系统有协作的意愿、共同的目标和信息联系这三个基本要素,经理人员的主要职能是建立和维持一个信息联系的系统,进行必要的服务,规定组织的目标等。

巴纳德理论的贡献不仅在于填补了古典管理理论和人类行为学派理论之间的鸿沟,而且架设了沟通古典和现代两个管理时代的桥梁。

现代管理中的许多理论和学派都源自巴纳德的理论,如决策理论学派、系统管理学派、沟通学派、企业战略理论、企业文化理论等。正因为如此,巴纳德的理论得到了西方学者的高度评价和赞誉,认为他对组织的理解和认识“比管理思想连续发展过程中的其他任何人都有着更深刻的影响”,而其代表作《经理人员的职能》是“在整个管理领域中最有影响的书,称得上是一套完整的管理理论”。

(5) 决策理论学派

该学派的代表人物是美国卡内基——梅隆大学的西蒙、马奇等人。他们认为决策贯彻于管理的全过程,因而管理就是决策。此外,他们还在决策程序、决策准则、决策技

术、决策机构等方面提出了独特的见解。

(6) 数学学派

该学派把管理看做是一种逻辑方法,认为管理能够用数学模式和程序系统进行处理。他们认为,决策过程就是建立及运用数学模型的过程。他们用数学模型代表管理问题的理论结构,研究各种变量之间的函数关系,从而选择出最优方案。该学派注重定量分析,主张尽可能用数量来说明各种因素及其相互关系,主张以科学方法解决能以数量表示的管理问题,这与泰勒倡导的科学管理运动精神相符,因此被认为是科学管理运动的延伸和发展。该学派常用的数学模型有盈亏平衡点模型、库存模型、投资分配模型、网络模型、排队模型等。

(7) 系统管理理论学派

该学派主张用系统分析和系统工程等科学方法作出最佳决策,并利用这个最佳决策管理和控制整个系统。系统管理学派是在一般系统理论的基础上发展起来的。

系统管理学派认为,组织是一个由相互联系的若干要素所组成,为环境所影响并反过来影响环境的开放系统。组织不仅本身是一个系统,它同时又是为广阔的社会系统服务的一个分系统,它在与环境的相互影响中取得动态平衡。

这种把组织看做是一个开放系统的观点,为管理学提供了一种全新的思维方法,即把组织的内部和外部环境的各种因素看做是一个有机的整体。管理者必须从组织的整体出发,研究组织与环境之间的关系,研究组织各个部门之间的关系,使组织的各个部门之间以及组织和外界环境之间保持动态平衡,只有如此才有可能实现组织目标。

卡斯特和罗森茨韦克把组织看成是一个开放的社会技术系统,它包括目标和价值、结构、技术、社会心理、管理等五个分系统,他们进一步指出,由于管理的各个学派都是孤立地对组织的各个分系统进行研究,因此缺乏整体研究。他们认为,必须以整个组织系统作为研究管理的出发点,应该综合运用各个学派的知识。

系统管理学派试图从组织的整体出发来阐明管理的本质,因此曾被西方学者认为是统一管理理论的希望所在并寄予厚望。但由于系统管理学派的理论过于抽象和一般,到 20 世纪 70 年代便逐渐失去吸引力,这时试图综合管理各学派的权变理论便悄然兴起了。

(8) 权变理论学派

该学派认为,由于组织内部各个部分之间的相互作用和外界环境的影响,组织的管理并没有一套绝对正确的方法,也不存在普遍适用的理论,任何理论和方法都不见得绝对地有效,也不见得绝对地无效。应该用哪种理论和方法要视组织的实际情况和所处的环境而定。

权变理论学派认为,在管理中,要根据组织所处的内部条件随机应变,并依据环境自变数和管理思想及管理技术因变数之间的函数关系来确定最有效的管理方式。权变理论认为管理应是工作、组织、人三者之间的配合,应随环境变化而变的理论。

权变理论试图融各派学说于一体,认为每个学派都是权变管理中的管理变量,权变理论是各管理学派的综合。权变理论刚登上管理学的舞台时,曾受到管理学家的高度

评价,期望它能引导管理学走出“管理理论的丛林”。但是,权变理论着重强调管理理论的特殊性,无疑又走上了一个极端,因此没有得到普遍的承认。

(9)管理经济及会计学派

该学派学者主张经济分析与管理会计应为现代企业管理最重要的工具。

该学派认为,任何企业组织要想赚得高利润,必须从两方面着手。一方面,企业组织的利润受国际市场价格、政府贸易条例、企业环境、税金、国民所得等因素影响甚大,必须注重经济情况的分析。另一方面,降低成本成为管理上最重要的着眼点,为此,他们认为应从过去簿记帐的会计时代,转到管理会计的应用上来,如此方能有效地控制企业成本,增加利润。

什么是虚拟化经营

所谓虚拟化经营,是指企业在组织形式上突破有形的界限,虽有生产、营销、设计、财务等功能,但企业内部却没有执行这些功能的完整组织。企业仅留其中最关键的功能,而将其他的功能虚拟化——通过各种方式借助外力进行整合弥补,其目的是在竞争中高效地利用企业有限的资源。

虚拟化经营大大拓宽了企业的管理视野,它使资源运筹的范围从企业内部延伸到外部,更有利于企业的资源优化配置,将各种优势互相集成,产生更为强大的综合优势,实现企业快速发展。

虚拟化经营的企业必须控制关键性的资源,如专利权、营销渠道或研发能力等等。耐克公司把所有制造活动外包,自己仅仅掌握气垫技术的应用与研究,很不容易被别人复制。可口可乐公司对原液配方也是慎重保密,甚至连部分高级主管都不能获知一二。

虚拟化经营一般由虚拟人员、虚拟功能和虚拟工厂三个要素组成。

(1)虚拟人员

所谓虚拟人员,就是借用企业外部的人力资源,用以弥补自己智力资源的不足。

(2)虚拟功能

所谓虚拟功能,就是指借用企业的外部力量来改善企业的劣势部门,使其与企业的其他优势功能相配合,避免因局部功能弱化影响和阻碍企业的快速成长。

(3)虚拟工厂

所谓虚拟工厂,就是企业集中企业资源,专攻附加值最高的设计和营销,其生产则委托人工成本较低地区的企业代为加工生产。例如,产品畅销全球的耐克公司和雀巢公司,虽然没有自己的工厂,但其加工厂却遍布世界各地。

虚拟化经营的企业运用外部的优势条件,创造出了高弹性的运作方式,赢得了竞争优势,迅速扩大了市场份额,达到了快速成长的目的。因此,中小企业的经营可以借鉴吸收这一点,促进企业的迅速壮大。

在实践中,虚拟化经营主要有以下四种基本方式:

(1)虚拟生产

美国可口可乐、法国梦特娇、德国大众、日本三洋等企业,通过合资、合作、委托生产

等多种形式,最大限度地缩小本企业制造产品的规模,快速组织本企业以外的企业制造产品,不仅减少了制造支出费用和资金占用,还能充分利用他人廉价劳动和要素投入,将产品制造中的质量、交货时间等风险分散到参加产品制造的企业,无论是市场经营效益,还是企业内部管理效率都大为提高。

(2) 虚拟营销

虚拟营销,是指企业总部借用独立的销售企业的广泛联系和分销渠道,销售企业的产品。这样,企业不但可以节省一大笔管理成本和市场开拓费用,而且使本企业能专心致力于商品生产和技术更新,保持企业的竞争优势。

(3) 共同作业

例如,几个同一行业的企业共同组成一个销售中心或仓储中心,共同负担相关成本。在许多城市,银行就与邮电系统、电力部门及煤气企业联合起来,成立专门的电脑信息处理中心,既可方便居民,又可节省相关经营成本。

(4) 战略联盟

战略联盟是指关键资源不同、市场有间隔的几家企业,为了彼此的利益,进行战略联盟,交换彼此的资源,以创造竞争优势。如原康柏电脑公司为迅速攻进不熟悉的个人电脑市场,一开始便与十家知名的软硬件企业进行技术战略联盟,而其本身仅掌握快速的研究开发能力与行销网络。

总之,虚拟化经营是一种借用外力的战略,势必带来各种企业文化不同程度的冲突。因此,努力减少各种企业文化摩擦使之相互融合,也就成为虚拟化经营战略成功的保证。在复杂多变的买方市场情况下,任何一个独立的企业,已经越来越难单独满足用户的要求。共享市场和顾客,共享开发、制造和人力资源,已经成为企业尤其是中小企业的最佳选择。

企业怎样才能战略领先

近来,人们津津乐道的话题是“世界级”企业。那么,什么是成功的世界级企业呢?安格鲁美利坚企业的企业计划处处长克莱姆·桑德在 1999 年指出,成功企业通常具有如下特点:

(1) 尽量扩大从迅速发展的信息交流技术中获得的优势,这不仅包括广泛浏览的过程,而且要首先抓住重要信息。

(2) 把员工的个人发展、培训和教育视为成功的必备条件,通常是人才赋予企业以独特的优势。

(3) 精简管理层,权力尽量下放,通过扩大自主权调动员工积极性,以明确的目的和任务为要领,责权分明,承包到底。

(4) 鼓励技术革新,深知技术革新不能靠指令,它经常是一个偶然发现的过程。

(5) 关心顾客需要什么,能买得起什么,尽量按合理的价格提供顾客需要的产品或服务。

(6) 强调职业道德和价值观,认识到越来越多的客户对环境和某些发展中国家的雇

工制度表示关注。

(7)在发展中国家开辟新市场,虽然有人反对,但是由于这些国家的人口仍迅速增长,只有这里才蕴藏着大量的潜在客户。

(8)敏感的环境意识,自始至终地、积极地关注环境。

(9)喜欢通过战略联盟和合资企业寻求发展。

要成就这一切,对于正处在创业成长阶段的中小企业而言,是一个相当艰巨的任务,但是众多企业的成功案例证明,办到这点并不难,其中,最重要的一点就是为自己的产品或服务寻找市场,然后再开发它。

成功的市场开发要求企业制定并实行一个现实的战略。进一步讲,企业需要把这个战略传达给员工们,调动他们的积极性;传达给投资者们,增强他们的支持度。

什么是企业的核心竞争能力

企业的核心竞争能力是企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力。核心竞争能力直接作用于从企业理念到产品销售的整个过程,它体现了企业竞争优势的深层次来源。

核心竞争能力包含多层面的能力。核心技术能力、核心生产制造能力、核心的市场营销能力等,构成了核心竞争能力的操作层面,是可以确指的部分,表现在核心产品的开发、生产、销售上,这是连接企业基本能力和综合核心竞争能力的桥梁,是企业基本能力的内核。企业的战略决策能力、知识运作能力、组织协调能力、响应能力、文化凝聚能力是不易确指的部分,形成核心竞争能力的综合层,反映了竞争不可模仿的一面,是整个竞争能力的外核。

(1)核心技术能力

企业核心竞争能力的水平由其核心产品来展现,而核心制造能力是关键,决定了产品质量竞争优势和成本竞争优势。

(2)核心市场营销能力

它是企业对营销过程、销售网络及渠道的管理和控制的能力,直接决定了企业能否将核心技术优势外化为市场竞争优势。

(3)核心战略决策能力

它决定了企业核心资源的配置,反映出企业的前瞻能力。一方面,在产业发展相对平稳的时期,要保持企业核心竞争能力发展和积累的一致性;另一方面,要能准确预测产业的动态变化,适时进行企业核心竞争能力的跃迁,以适应新的市场竞争环境和技术环境。由此,企业管理者的战略决策应改变仅仅从个别产品 and 市场角度出发,而需要从企业核心竞争能力的培育、成长和积累的角度来考虑企业战略。

(4)核心组织协调能力

它通过企业的组织结构、信息传递、企业文化和激励机制等诸要素,使管理过程制度化、程式化而将企业的技术知识和生产技巧融入企业的核心竞争能力中。企业组织效率的高低,将决定企业将技术优势向市场竞争优势转换的效率。

(5)响应能力

响应能力即企业在恰当的时间内对重要时间、机会和外部威胁作出有意识的反应,以获得或保持竞争优势的能力。

(6)文化凝聚能力

文化凝聚力即企业内占统治地位的理念、态度、行为和规范的反映。在企业中,占主导地位的价值观念是构成企业核心竞争能力的一种无形因素,强烈地影响员工的行为方式与偏好。无论在经营决策过程中的行为习惯上,还是在企业的技术实践和管理实践等方面,企业都要使组织成员表现出高度的责任感,并形成巨大的凝聚力。

(7)知识运作能力

知识运作能力包括对显性和隐性知识的运作能力。企业应具有判别内部知识资源与外部知识资源相对势差的能力,以最佳的方式获得和使用内部和外部知识,并在知识交流过程中保持对创新资产的独占,延长知识资产领先的时间,使知识基础的构成和与企业环境连贯一致。

如何培养企业的核心竞争能力

核心竞争能力的培养并非一蹴而就,必须在平时从多方面着手:

(1)建设学习型的组织

核心竞争能力的本质是企业特有的知识资源,其载体是企业内部的个体与组织。组织要最大程度地激活自身的资源,必须具有强大的应变能力、学习能力、自我组织能力。建立学习型组织和合理的组织结构,是核心竞争能力转化为经营优势的制度性保证。

(2)大力倡导创新精神

创新是企业进步的原动力。核心能力的获得,需要企业精心制定创新战略,通过一系列的技术创新、管理创新、市场创新、组织创新与制度创新的有机结合,形成一条纽带来实现。要注重对创新流和创新链的动态管理。

(3)技术体系的完善

完善技术体系就是要形成独具一格的一系列配套的技术专利、技术诀窍、设施装备和技术规范组成的、包括硬件和软件相互联系并协同作用的有机系统,包括了技术知识隐性资源和核心产品显性资源。技术体系通常以一项或几项关键技术为核心,围绕识别、开发与有效利用这些核心技术,确定企业技术优势和核心品牌,为企业竞争优势奠定基础。

(4)培养自己独特的核心技术

企业要拥有自己的核心技术,必须做好以下两方面的工作:一是要有“主业思想”。企业的经营者要经得住其他投资机会诱惑,有所不为才能有所为,重点突破,将资源集中配置,逐步摸索出企业核心技术的架构,进一步形成系统突破。二是要在互利基础上进行广泛的合作,通过“强强联合”进一步巩固和发展自己的核心技术体系。

任何一个企业都不能长期地垄断技术,只有加强合作(包括与竞争对手的合作),才

能在利益分享的基础上共同发展。

法约尔的 14 条管理原则

亨利·法约尔(Henri Fayol)是古典理论管理学派的杰出代表,他把管理看做一组普遍的职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔把管理实践看做有别于会计、财务、生产、分销和其他典型生意职能的一种功能。他强调,管理是工商企业、政府甚至家庭中所有涉及人的管理的一种共同活动。以下是他的 14 条管理原则,即基本的和普遍的真理。

(1)工作分工

这条原则与亚当·斯密的“劳动分工”原则是一致的。专业化通过使员工们的工作更有效率,从而提高了工作的成果。

(2)职权

管理者必须有命令下级的权力,职权赋予管理者的就是这种权力。但是,责任应当是权力的孪生物,凡行使职权的地方,就应当建立责任。

(3)纪律

员工必须遵守和尊重统治组织的规则,良好的纪律是有效的领导者造就的。对管理者与工人关系的清楚认识关系到组织的规则。明智地运用惩罚以对付违反规则的行为。

(4)统一指挥

每一个员工应当只接受来自一位上级的命令。

(5)统一领导

每一组具有同一目标的组织活动,应当在一位管理者和一个计划的指导下进行。

(6)个人利益服从整体利益

任何员工个人或员工群体的利益,不应当置于组织的整体利益之上。

(7)报酬

对工作人员的服务必须付给公平的工资。

(8)集中

集中是指下级参与决策的程度。决策是集中(集中于管理层)还是分散(分散给下属),只是一个适当程度的问题,管理层的任务是找到在每种情况下最适合的集中程度。

(9)等级链

从最高层管理到最低管理的直线职权代表一个等级链,信息应当按等级链传递。但是,如果遵循等级链会导致信息传递的延迟,则可以允许横向交流,条件是所有当事人同意和通知各自的上级。

(10)秩序

人员和物料应当在恰当的时候出现在恰当的位置上。

(11)公平

管理者应当和蔼地和公平地对待下级。

(12)人员的稳定

员工的高流动率是低效率的,管理层应当提供有规则的人事计划,并保证有合适的人选接替职务的空缺。

(13)首创精神

允许员工发起和实施他们的计划将会调动他们的极大热情。

(14)团结精神

鼓励团队精神将会在组织中建立起和谐与团结。

什么是目标管理

早在 1954 年,管理大师杜拉克在《管理实践》一书中提出了目标管理(Management by Objectives, MBO)这一思想。杜拉克认为,并不是有了工作才有目标,而是与之相反,有了目标才能确定每个人的工作,所以“企业的使命和任务,必须转化为目标”,如果一个领域没有目标,这个领域的工作必然被忽视。

MBO 系统是由下级与上司共同决定具体的绩效目标,并且定期检查完成目标的进展情况,而奖励则是根据目标的完成情况来确定。MBO 不是用目标来控制,而是用它来激励下级。它的吸引力在于提供了一种将企业的整体目标转换为企业目标和每个成员目标的有效方式。

MBO 通过一种专门设计的过程使目标具有可操作性,这种过程一级接一级地将目标分解到企业的各个单位。组织的整体目标被转换为每一级单位的具体目标,即从整体目标到单位目标,再到小组目标,最后到个人目标。由于较低层单位的管理者参与设定它们自己的目标, MBO 的目标转化过程既是“自上而下”的,又是“自下而上”的,其最终结果是一个目标的层级结构。在此结构中,某一层的目标与下一层的目标连接在一起,并且对每一位员工, MBO 都提供了具体的个人绩效目标。因此,每个人对他所在单位成果的贡献都很明确,如果所有的人都实现了他们各自的目标,则意味着他们所在单位的目标也已达到,而企业整体目标的实现也将成为现实。

具体来说, MBO 的实施步骤如下:

- (1)制定企业的整体目标和战略。
- (2)在经营单位和部门之间分配主要的目标。
- (3)各单位的管理者和他们的上级一起设定本部门的具体目标。
- (4)部门的所有成员参与设定自己的具体目标。
- (5)管理者与下级共同商定如何实现目标的行动计划。
- (6)实施行动计划。
- (7)定期检查实现目标的进展情况,并向有关单位和个人反馈。
- (8)基于绩效的奖励将促进目标的成功实现。

此外,为了成功实施 MBO,企业可以遵循以下九项法则:

- (1)目标应有可能实现,但又有一定难度

目标的实现难度太大,下级会缺乏实现目标的信心;目标的实现难度太低,下级会

缺少必要的努力。因此,目标实现难度过高或过低,都不利于激励职工努力工作。

(2)目标应具体且可衡量

应用目标管理,上级对下级主要以目标控制为主;但如果确定的各级目标不具体或没法衡量,那么上级就无法对下级进行绩效考核,势必出现管理失控。一般而言,在目标不具体或缺乏科学的绩效考核方法的情况下,不要盲目提出和采用目标管理,否则会导致目标管理的功能价值低下,造成“说了不算,言而无信”,甚至产生人心涣散的负面效应。

(3)上下级通过协商构建目标体系

当企业的总目标确定后,就要对总目标以寻找实现手段的方式层层分解至各部门、各岗位直到各员工,形成一个“目标——手段”的功能价值链。但在确定各级目标时,应重视与下级共同协商,在保证不影响总目标实现条件下,尽量取得一致意见。

(4)明确实现目标的前提条件

虽然在实施 MBO 过程中要避免限制和束缚下级实现目标的手段,为发挥下级的创造性和积极性创造良好的环境,但对那些影响其他部门实现目标从而影响总目标实现,甚至违反国家法律或损害社会利益的手段,则是应该明确限制的。因此,在确定前提条件的过程中应反复审查其限制条件的必要性。

(5)及时在条件和环境发生重大变化时调整目标

在实施 MBO 过程中,有时可能会因为一些意外因素使企业及各部门实现目标的条件严重恶化,从而无法实现既定目标。这时,管理层应及时根据变化调整各级目标,否则下属会因缺乏实现目标的信心而失去工作激情。

(6)目标实现后,立即制定新目标

当某个部门或个人的目标实现之后,若不能继续确定出新的目标,那么他们就会出现无目标状态,不能形成合力。显然,无目标状态出现的时间越长,企业的损失越大,这种状况特别在规模较大的企业中尤为明显。

(7)重视将企业目标和员工个人目标相结合

企业的经营者应重视下属对企业目标的理解程度,并将企业目标的实现与员工个人的利益和自身价值的体现结合起来,以增强他们在工作中的满足感和成就感。这对调动员工的积极性和增强组织的凝聚力会起到很好的作用。

(8)成果第一,奖罚分明

在传统的管理方法中,评价员工往往容易根据印象和对某些问题的态度等定性因素来评价。实行目标管理后,由于有了一套完善的目标考核体系,从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价。因此,领导在考核员工时应尽量排除主观因素,对员工的奖罚公正严明,只有这样才能保证目标管理方法的顺利推行。

(9)建立有效的监控系统

由于目标管理强调自我控制、促进权力下放、按职各负其责,管理者容易忽视对下级的必要控制,而可能出现“捅漏子”之类的混乱局面。其实,目标管理在减少具体控制工作的同时,也给控制带来了深层次问题,如增加了监测违规行为的难度。

一般而言,在实施目标管理的过程中,直接监测许多违规行为非常困难,因此必须对下属的行为实行必要的规范化管理。例如,为监测财产处置或采购过程,杜绝损公肥私行为,可以规定必须采取公开拍卖或招标的方式。

什么是时间管理

时间管理的实质是有效地利用时间,它要求清楚企业的目标、实现目标要进行哪些活动,以及每种活动的重要性和紧急性。有效的时间管理过程一般包括五个步骤:

(1)列出目标

你为自己和为你所管理的部门设定的目标是什么?如果采用 MBO 方法,这些目标应该已经设定好了。

(2)按重要性排列目标

并非所有的目标都是同等重要的,给定你的时间限制,确保给最重要的目标以最高的优先级。

(3)列出实现目标的必须活动

未来实现你的目标需要哪些具体的行动?同样的,如果采用 MBO 方法,这些行动计划应该已经制定好了。

(4)对每个目标确定活动的优先级

这时就需要既强调重要性,也强调紧急性。如果某项活动不太重要,应当将其授权给下级去做;如果某项活动是不太紧急你通常可以先把它放一放。在这一步上,你应识别出哪些活动是必须做的;哪些是应当做的;哪些是有空时将要做的;哪些是应当授权别人去做的。

(5)安排活动的日程

最后一步是制定日计划,每天早晨或是前一天下班以前,列出 5 件你认为是最重要的必须在当日做的事情(如果列出的事情超过了 10 件,那么该日的工作就会无效率可言),然后按照重要性和紧急性,确定所列各项活动的优先次序。

时间管理的要点则是:

(1)记住帕金森定律

帕金森定律(Parkinson's Law)指出,工作会自动地膨胀乃至占满所有可用的时间。时间管理意味着你可以为一项任务安排过多的时间,一旦你有充裕的时间从事某项活动时,自然会放慢节奏,以使用掉所有分配的时间。

(2)避免拆掉整块时间

只要有可能,就应留出一天中工作效率最高的一部分时间作为整块的可支配时间,然后尽量将自己与外界隔离。在这段时间里,你应当限制别人进入你的工作场所,避免被别人打断,谢绝电话和来访者。你每天可以另外留出一段时间,接待那些没有事先预约的来访者,打电话或接电话,等等。

你能够在多大程度上将自己隔离开,取决于你的组织文化。你在组织中的地位越高,你就不必在任何紧急情况下都必须到场;相反,大多数领班因故离岗的时间就不能

太长。

(3) 了解你的效率周期

每个人都有自己的效率周期,有些人在上午工作效率最高,有些人在午后或晚上工作效率最高。凡是了解自己生产率周期并能合理安排工作日程的管理者,都可以显著地提高管理效率。他们在生产率周期效率最高的时候处理最重要的事情,而把例行的和不重要的事情挪到效率低的时候处理。

(4) 少在会议上浪费时间

会议占去了管理者的大部分时间,而且趋向于越开越长。如果由你来主持会议,你应当在会议开始时就宣布会议的时间,并把会议日程张贴出来。还有一个建议,就是要求所有参加会议的人站着开会。虽然这有点不近情理,但确实能够缩短会议的时间,因为只要人们坐下来并找到一个舒服的姿势,他们往往就会失去紧紧围绕问题讨论的动机。

(5) 遵循 90/10 法则

大多数的管理者 90% 的决定是在他们 10% 的时间里做出的。管理者们很容易陷在日常事务中,那些有效地利用他们时间的管理者,总是确保最关键的 10% 的活动具有最高的优先级。

(6) 集中办理不太重要的事

创业者应该每天留出一些固定的时间打电话,处理未办完的事情,以及其他零碎的事情。理想的情况是:这段时间安排在效率周期的低谷阶段,这样做可以避免重复、浪费和冗余,还可以使自己在处理重要的事情时免受琐事打扰。

员工管理——经营管理的核心

在今天的企业里,人是独一无二的制胜因素,尤其是在数字化技术逐渐普及的今天,人之外的其他所有因素都显得无足轻重。因此,经营管理必须重视员工管理,以员工管理为核心。

所有新兴企业的最终使命,都在于争取最优秀人才。优秀人才是任何新兴企业的基石,只有他们创造的价值使企业逐渐发展壮大。如果一个企业拥有最优秀的人才,那么就有了实现下一个目标的优势——培养一大批可以将企业推向顶峰的客户。

人才是企业的“生命之魂”,企业的发展、壮大、变革样样离不开人才作用的发挥。由于物色优秀人才的代价十分高昂,因此,企业一定要想方设法留住属于自己的人才。

人力资源经理们估计,在考虑所有因素以后,物色优秀人才的代价还应包括因为员工离开企业而失去的关系,因为新员工在接受培训期间的低效率,以及替换新员工的成本,甚至高过辞职者工资的 150%。当然,替换新员工的成本还不仅限于此,因为许多企业的财富正越来越多地用知识资本来衡量,而相当一部分知识资本恰恰存在于知识型员工的脑子里。

那么,怎样能够促使人才留下呢?美国密歇根大学工商管理学院的沃尔克教授说:“人们往往以为是金钱,其实并非如此,员工在一段时间内会关注薪水,但员工如果对工

作失去了兴趣,单单靠金钱是不能留住他们的”。

基于此,一个成功的企业应该参考下列做法:

- (1)明确实现目标的前提条件。
- (2)及时在条件和环境发生重大变化时调整目标。
- (3)目标实现后,立即制定新目标。
- (4)重视将企业目标和员工个人目标相结合。
- (5)知人善任,用人不疑。
- (6)成果第一,奖惩分明。
- (7)建立有效的监控系统。

什么是柔性管理

瑞典有家公司推行“不管理”的管理法。“不管理”的管理法这个名字并不是这家公司自己创造的,而是别人根据他们的管理方法起的。这种管理方法极其简单易行,然而却又非常吃力,需要有持之以恒的精神。

“不管理”的管理法其实就是柔性管理,是柔性管理的一种典型方式。

柔性管理的概念具有一般管理的内涵,又具有自己的特征。一般来说,柔性管理是在研究人们心理和行为规律的基础上采用非强制方式,在人们心目中产生一种潜在的说服力,从而把组织意志变为人们自觉的行动。这个概念的主题词是“规律”、“非强制”、“潜在”和“自觉”。这也正体现了这一概念所涵盖的四个基本方面:依据心理和行为的规律;方式方法是非强制性的;对人的影响是潜在的;最终目标是让人们自觉行动。

柔性管理既体现了一般管理的本质——控制,以及管理的核心——协调,又体现了柔性管理的本质特征——“柔”原则与“软”控制,而且是在顺应人们心理和行为规律的基础上进行的。而一般的管理则是以提高生产效率和效益为直接前提的。

柔性管理的本质告诉我们,柔性管理决不是一蹴而就的工作,决不能是仅靠几项制度、规定、几条纪律就能实现的。它既要控制,又不是声色俱厉;既要控制,又要自然而然、自觉自愿;既要控制,又不违背人们的心理和行为规律。否则,离开这些就离开了柔性管理的本质。

柔性管理是一个多维概念,是一个从内容到形式都极其丰富的管理形式,它具有鲜明的特征:

(1)柔性管理表现出模糊性

因为我们面对的管理对象是人,而人的大脑是一个神秘莫测、奥妙无穷的世界,它的思维内容即使近在咫尺,也似远在天涯,难以捉摸。人们感情上的东西、潜意识的东西是一种非常特殊的存在物,我们无法用精确的数字来表示。管理者必须冲破传统的思维方式,在决策中寻求“满意解”,而不是“最优解”。因为人类提供的信息不仅是模糊的,而且是庞杂的,要从这些信息中做出最优化的决策,其难度越来越大。“最优解”越来越只具有数学的意义,或者只在非常狭小的范围里存在。在处理人的问题(诸如调查、分析、评价、谈论)中,必须立足于多种选择,而不要走极端。

(2) 柔性管理表现为非线性

这点表现在两个方面：一是工作投入的精力与产生的效果是非线性；二是个体人数与总体能呈非线性。认识到这一点，管理者就应时刻注意工作的规律性、科学性，而不再是“考虑问题靠线性思维，具体操作靠手工式”。

(3) 柔性管理具有塑造性

柔性管理不仅要解决现实生活中一个个具体矛盾，而且要放眼长远，解决传统和观念问题；不仅要做事发之后的工作，而且要做防患于未然的工作；不仅要做人一事的工作，而且要创造综合环境，把实与虚、近与远、事与人结合起来。

(4) 柔性管理在效果上具有滞后性

与刚性管理中的规章制度一经颁布即可生效不同，柔性管理要求人们对事物要理解，行为要自觉，把外在的规定变为内心的承诺，而这个过程需要时间，于是便产生了滞后性。

什么是知识管理

有知识的人才正占据企业的核心位置，知识作为一种战略资源正不断被赋予新的含义，使我们不能不重视它。

在过去及现在，受经济理论的影响，管理学界在说明相关问题时，经常使用的是生产要素的概念。一般认为，企业的生产要素有人、财、物三种。后来，随着企业发展过程中无形资产的增加和重要性的提高，包括技术、经营技能、商标、信誉、顾客网络等统称为信息的第四种要素也被加了进来。

现在看来，用知识一词比用信息更为确切，于是有人认为，人、财、物、知识并列构成现代企业组织的四大生产要素。更有人认为，惟有知识才是真正的生产要素。

(1) 知识资源是赋予并表现企业个性的资源

人、财、物资源在某种意义上是任何企业都可以得到的东西，但仅仅这些资源却无从创造价值。只有将这些资源与知识资源很好地结合起来，并适应市场、技术的需要，发挥其适当技能和作用的时候，才能创造价值。这种结合力与激发力的源泉，就在知识资源。运用同样的人、财、物资源却产生不同经营成果，原因就在于企业知识资源构成的企业个性。

(2) 知识资源是市场交换性较低的资源

正因为知识资源经常是企业所独有的，是企业的个性，所以知识资源在市场上进行交换的可能性比较小。企业个性的培养，必须经过较长期的自我积累过程。比如，工厂设备、长期资金等固定资源，虽然比较花时间和成本，但还是可以进行市场交换的；闲置资金、设备等也可以借贷于他人并收取利息或使用费。但是，企业的信誉、运营方式和习惯、士气等等，是较难买到或卖出的。

(3) 知识资源是可以在成长的同时不断地再生产出来，并与原有的知识资源重新组合，增值出新的成长能力的资源

知识资源是活的、动态的存在。需要特别说明的是，人力资源具有两重意义上的重

要性。人不仅仅是劳动力的提供源,也不仅仅是一般的买主与卖主,更重要的是“知识载体与知识处理主体”。知识资源在企业中的积累过程,在很多情况下实际是在企业中的人的身上的积累过程。比如技术和经验需要在技术人员与熟练工人身上积蓄;企业与用户之间的信赖关系,最终也要落实到直接相关的个人身上。知识的再生产与创新,与人力资源是密不可分的。

知识管理与知识创新管理已成为成功企业一种新的特征,它们的成功之处不是对业已存在的人、财、物和信息资源的管理,而是对自己独特的知识资源的管理,以及对企业知识创新体系的建设。因此,知识管理实际上是一个运用信息创造某种概念和行为对象的过程。

知识管理的关键不是要员工在职能管理的体制下各司其责,最大效率地完成其分担的工作,而是要创造一种机制和氛围,使企业员工个人及组织的知识创新能力能最大限度地发挥出来。相应地,知识经济是知识与经济特别是与企业密切结合基础上的经济,离开企业的实际运作,知识经济将是空中楼阁;从宏观上看是知识经济,从微观上看则是知识管理。

代理理论与治理结构理论的异同

代理理论(Agency Theory)是研究企业制度创新的重要理论之一。代理理论把所有者与经营者的关系,用一种法律的概念即“本人——代理人”来表示,并把研究焦点放在如何解决两者矛盾的机制之上。这一立足点既不同于“所有者与经营者完全结合”的新古典派企业理论,又不同于“所有权与经营权完全分离”的经营者派企业理论。

代理理论把企业看做是一个由签订一系列代理契约的人所形成的组织体,分析的焦点是企业的内在均衡过程,它一方面重视投资风险承担与经营决策职能的分离;另一方面又强调代理关系的存在,重视对经营者机会主义行为的制约机制,因此具有折衷主义的色彩。但由于代理理论除代理这一关键概念之外,还对信息的不对称性、逆向选择、道德风险等构成代理理论框架的概念及属性进行了独到的分析,具有一定的操作性。

治理结构理论则从另一个角度来研究制度创新,其中的经理期权与员工持股制度是人们对治理结构理论的具体应用之一。经理期权与员工持股制度的本质,是使经营者与员工也成为所有者,通过他们的双重身份,使所有者与经营者、员工形成利益共同体或命运共同体,从而在一定程度上解决代理问题、激励问题、人才稳定性问题和企业可持续成长的动力问题。对这一问题的研究还创造了新的分配理论,提出了区别于按劳分配原则、按资分配原则的“按知识分配”新原则,在一定程度上解释了“所有权决定经营权,但什么决定所有权”的重大课题,即知识决定出资权(或认股权),这就使现代企业制度到达了股东选择企业与企业选择股东相结合的新阶段。

什么是范式创新理论

范式(Paradigm)创新理论是近年来为人们广泛关注的理论领域之一。范式创新理

论是研究一个组织如何认识和变革原有范式,并建立新范式机制的理论,是科学史学者托马斯·库恩的科学革命理论在管理学领域的应用。

范式是指一个组织的成员所共有的有关组织自身、组织环境、组织中工作着的人们的特有的观念和思维模式,是组织发展过程中形成的、为企业核心人物倡导及多数人拥有的东西。

现代企业在原来制度平台下形成了较大的惯性,现代大企业普遍患有保守、官僚、低效率等所谓“大企业病”,范式创新理论则针对这些病症提出了反常识思考、价值链重组、创造性破坏、范例的重要性、知识的共有和企业自我革新等一系列概念,力图解决思维的惯性和创出一条企业重塑和制度创新的路子。

范式创新理论认为,到了一定的阶段,组织原来的范式就必须转换,但是,这种转换是很困难的,特别是在原有范式上取得较大成功的组织就更是如此。因此,该理论注意研究范式转换的具体操作,如日本的加护野忠男教授曾提出范式转换的四阶段理论:领导的发动;中层干部的突击;变革的连锁反应;新范式阵脚的加固。这四个阶段倒非常近似于战争理论和群众运动的模式。

与范式创新理论密切相关的是企业再生论(或企业蜕变论)。企业再生是指企业原有主力事业绝对老化时,为了恢复企业的成长力而进行的,通过新的战略思想激发旧事业的活力,或开发新事业的过程。这一理论研究如何及时察觉企业老化征兆,并提出了企业再生过程的四个阶段:老化的认识;战略式学习;战略再设计;变革的扩大再生产。

从某种意义上说,风行于美日等国,也为相当一部分中国学者和企业宣扬的业务流程重整(一说企业再造),也可以看做是一种企业范式创新。因为其不仅强调业务流程的根本重整,也把这一变革看做是一场改变企业成员价值观和行为模式的大变革。

掌握战略管理的概念及其本质特征

清楚企业的事业使命

正确划分战略管理职责

合理选择战略实施模型

学会分解战略方案和调整组织机构

知道如何进行外部、内部环境分析

运用 SWOT 法分析企业状况

第二章 战略管理

内容提要

了解战略控制的目的与任务

掌握战略控制的基本原则及其主要类型

选择战略控制的基本方式

掌握战略控制的程序

适时地转变企业管理战略

确定企业的远景和任务

知道什么是力量场分析

战略管理的概念

战略管理有广义和狭义两种理解。广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行的管理;狭义的战略管理是指对企业战略的制定、实施和控制进行管理。

狭义的战略管理还可以分为三大块,即战略制定、战略实施和战略控制。战略制定主要是如何组织力量,按必要的程序和方法把战略制定出来;战略实施主要是如何通过组织系统把战略贯彻下去,并变为全体职工的行动;战略控制主要是如何评估战略实施中的成果,从而促使职工正确地贯彻既定战略,或者根据实际情况及时修改战略计划。

企业经营战略的制定是一个相当复杂的过程。如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学的有序的管理,企业就难以及时有效地制定出正确的经营战略。

企业战略管理的本质特征

企业战略管理,表现为如下四个本质特征:

(1)全局性

战略管理必须以企业全局为对象,根据企业总体发展的需要而规定企业的总体行动,从全局出发去实现对局部的指导,使局部得到最优的结果,保证全局目标的实现。

形象地说,企业的战略规划就是企业发展的蓝图。作为指导全局的总方针,企业战略是协调企业内部各职能部门之间以及各管理层次之间关系的依据,是促进企业各方面均衡发展的保证。在日常的经营管理工作中,企业的每一具体计划,每一具体经营业务,每一具体行动措施,都要围绕企业战略目标并服从战略目标的要求。为了实现企业战略目标所体现的全局利益,战略职能部门或基层战略经营单位有时不得不放弃本身面临的机会和潜力,甚至做出牺牲。

(2)长远性

战略管理是着眼于未来,对较长时期内(5年以上)企业如何生存和发展进行通盘筹划,以实现其较快发展和较大成长。面对激烈复杂的市场竞争环境,任何组织若没有超前期的战略部署,那么其生存和发展就要受到影响。

战略的全局性特征在时间概念上的表现就是长远性,它直接关系到组织的未来和发展。对未来的设想,特别重要的不是回答未来怎样,而是通过预测未来的变化趋向来制定我们现在的策略和措施。

因此,没有着眼于未来的企业战略作指导,日常的经营管理就会失去目标和方向。真正具有战略眼光的企业管理者,绝不会片面地追求急功近利,绝不会纠缠于企业的短期行为,而是致力于实现企业的长期战略目标。正如美国前总统理查德·尼克松在《领导者》一书中写道:“领袖人物一定要能够看到凡人所看不到的眼前利害以外的事情。他们需要有站在高山之巅极目远眺的眼力。”

(3)关键性

关键性又称重点针对性,是指那些对企业总体目标的实现起决定性作用的因素和环节。战略讲究的是环境的机会和威胁,自身的优势和劣势。要找寻敌弱我强的地方

下手,或是在敌强我弱的地方防范。实施战略管理,就是要抓住机会,创造相对优势,增强企业的竞争实力。

作为企业经营者,就是要从企业长远发展目标出发,把工作的重点、战略实力的重心,放在那些最重要、起决定作用的环节和支点上,通过确定关键因素建立起竞争的优势地位。

(4)权变性

权变性指企业善于随机应变而不为成见所左右的适时调整、灵活机动的能力。任何企业在其成长过程中,必然要受到诸方面因素的影响,并随内外部环境的变化而变化。这就要求企业经营者根据实际情况的变化,变换策略,调整计划,修正战略,把战略贯彻于现实行动之中,以不断适应未来的多变性。

权变性的客观基础包括两个方面:一方面是由于企业经营者深化了对企业发展规律的认识,另一方面则是由于企业内外竞争环境发生了变化,出现了新情况,因而需要重新检验已确定的战略方针和战略措施的正确性并加以必要的修正。

另外,战略管理本身就是一个动态过程。由于企业战略具有长远性,必须经过一定时期的努力,才能最终实现企业的战略目标,不可能毕其功于一役。同时,战略管理又可分为战略制定、战略实施、战略控制等不同阶段,其中每一阶段又包含若干步骤。因而,战略管理过程的各个阶段和步骤是不断循环和持续的,是一个连续不断的分析、规划与行动的过程。这就对战略管理者提出了更高的要求,特别是面临新的变幻莫测的国际经济竞争,开拓进取,求变创新,制定和实施适应性应变战略,已成为现代管理者的当务之急。

企业战略管理的要素

企业战略管理的重点是着眼于企业未来的生存与发展,谋求长远的经济效益和系统的最优化,使企业的生产、技术、营销以及一切经营活动与发展变化的外部世界相适应。

战略管理是一个包括战略规划的制作,战略规划的实施执行和战略控制、战略修订与转移的完整过程。一般来说,企业战略管理是由战略指导思想、战略目标、战略重点、战略策略等要素构成的。

(1)战略指导思想要素

企业战略指导思想是指导战略规划的制定和实施的基本思路与观念,是整个战略管理的灵魂。它包括战略理论、战略分析、战略判断、战略推理,直至形成战略思想、战略方针,是贯穿战略管理始终的战略思维过程,对确定战略目标、寻找战略重点和采取战略措施具有十分重要的意义。

企业战略指导思想的内容可概括为如下几点:

①满足市场需要的思想。市场需求是企业存在和发展的前提条件,是企业的生命所在。企业必须以满足顾客需要和为顾客提供最大利益服务为宗旨,求得自身的发展。特别是随着跨国公司的崛起和各国对外直接投资的增加,世界经济越来越相互渗透,相

互依存,呈现出全球市场一体化的趋势。我们必须在更大的市场广度上来考虑顾客的需要。

②系统化思想。这是由企业战略管理的全局性特征决定的。用系统论的观点来研究企业,就要着眼于全局性的发展规律和方向,树立整体观点、动态平衡观点和协调观点,把企业的各个方面有机地联系起来。

③未来思想。企业发展必须着眼于未来,这也是由战略的长远性特征决定的。战略为企业的未来发展指明方向。因而,企业采取任何可能行动,都要考虑对长期发展是否有利,不能只看到眼前蝇头小利,而导致短命。

④竞争对抗思想。在激烈竞争的市场经济中,优胜劣汰,企业要想立于不败之地,就要不断寻求、解决事关企业存亡和长远发展的关键性问题,创造出超于竞争对手的相对优势。

⑤全员思想。战略就是明确有关企业发展的总目标,确定行动的总方针,必须调动自上而下的所有人力、物力、财力,才能保证战略方针的贯彻和战略行动的落实。

需要指出的是,在战略指导思想当中,企业经理人员的高瞻远瞩、创新求实、灵活应变的战略头脑尤为重要。

(2) 战略目标要素

战略指导思想形成以后,就要确定战略目标。

企业战略目标是企业在对战略内外部环境进行充分分析认识基础上,根据企业实际情况提出的在一定时间内所预期获得的成果或所追求的期望值。

战略目标是战略管理构成的核心内容,为企业指明了未来成长和发展方向。只有明确战略目标,企业家才能根据实际目标的需要,合理地配置企业拥有的各种资源,正确安排企业经营活动的优先顺序和时间表,恰当地指派任务和责任。不确定企业的目标,企业就会迷失方向。

受经济环境、产业分布、企业规模和发展阶段等各方面因素制约,企业战略目标千差万别,不尽相同,既有经济指标,又有社会责任;既有长期目标,又有短期目标;既有总体性目标,又有功能性目标。一般来说,战略目标可分成定性和定量两大类。定性目标如维持稳定,获得发展,树立良好的社会形象,把本企业办成本行业、本地区最具吸引力的优秀企业等。定量目标如利润总额及增长率,市场占有率,资金收益率,销售总额及增长率,股票价格及股息红利率,新产品开发数,等等。

在确定战略目标时,要注意从实际出发,使战略目标明确、具体、先进、可行,定性目标与定量目标相结合,长期目标与短期目标相衔接。

(3) 战略重点要素

所谓战略重点,就是指那些对于实现战略目标具有关键作用又有发展优势,或自身发展薄弱需要着重加强的项目和部门。

这就要求我们在战略实施过程中,集中力量解决关键性问题。

战略规划不可能面面俱到,没有重点。没有战略重点,战略目标的实现就要大打折扣。

战略重点在“战术”上则表现为集中优势打歼灭战,即采取重点针对性措施,实行资源重点配置,组织重点保证,行动重点推进,以实现企业的突破性发展。

随着战略行动的逐步推进,战略重点呈现阶段性特征,必须注意及时调整。

(4) 战略策略要素

企业战略策略是保证战略指导思想贯彻,保证战略目标实现而采取的一系列重要措施、手段和技巧。根据战略环境的不同情况,采取新颖独特、别具一格和卓有成效的战略策略,对战略目标的实现和战略行动的推进具有重要作用。

战略策略的运用应遵循以下原则:

①目的性原则。战略策略是为实现战略目标服务的,它具有十分明确的目的性。

②灵活性原则。企业战略系统面对的是发展迅速、变化多端的外部经济环境,因而,战略实施的时机把握十分重要。战略策略的应用也要讲究灵活熟练,要因时因事因地随机应变。

③创新性原则。战略策略要面对新情况,采取新措施,取得新突破。力求在竞争者意想不到的时间,意想不到的地点,以意想不到的方式,满足消费者的市场需求,给竞争者以最大的攻势和猛烈的打击。

④可行性原则。战略策略的运用必须是国家的政策法规允许的,并遵循社会主义社会道德规范的要求。同时,企业在应用条件上也是可行的。

⑤适当性原则。战略策略的运用要恰到好处,不能因过分追求新奇、过分夸张而徒有其名。要讲求实效,不过分追求形式。

⑥配套性原则。战略策略不能单打一,参差不齐,必须集中力量,集中控制,使各种策略技巧相互配套,有机结合,以谋求最大效果。

需要注意的是,上述四个要素不是孤立存在、互不相干,而是相互联系、相互作用、有机结合的。战略指导思想是企业生存和发展的指导思想,是整个战略管理的灵魂;战略目标则是企业战略指导思想的具体反映,是战略管理的核心;战略重点是企业经营活动的重点,是推进战略实施的关键;而战略策略则是战略管理的重要保证措施,制约着战略目标的贯彻实现程度如何。

企业的事业使命

一个企业,或者企业集团,无论它有多大,无论用何种纽带使之联接在一起,事业使命的一致性是他们联接在一起的基本要求。因此明确企业的事业使命是进行战略管理的起点。

根据彼得·杜拉克的说法,这正是企业该探索根本问题的时候了!你是什么样的事业?谁是你的顾客?你能对顾客提供什么样的价值?你的事业将何去何从?你的事业将来应变成怎样?这些问题听起来简单,但许多公司就是因为能不断地提出这些问题而成功的。

企业重视经营使命,是为了使其经理人员、职工、甚至消费者与社会大众都能共享这一使命。一份好的使命报告书,能提供企业许多员工共享机会、方向、宗旨与成就感。

企业的经营使命如同一只“看不见的手”,指引着分布广泛且独立工作的员工,为达到整个组织目标而努力。

企业的经营使命必须具有三个特点:

(1)长期性。企业的经营使命必须能指出企业未来的经营方针与远景。

(2)指导性。企业的经营使命应强调企业引以为荣的重要政策。政策的内容应能明确指导职工如何对待顾客、供应商、竞争者以及政府和其他重要的群体。改革也要能约束个人自由决策的范围,使企业对于重要问题所采取的行动能获得战略的一致性。

(3)激励性。企业的经营使命要使全体职工感到自己工作的重要性,并且对于人类生活有所贡献。经营使命不应是“惟利是图”,而应将利润视为完成经营使命的必然结果。

战略事业单位的确定

大多数的企业都同时经营数种事业,但这些事业彼此间的差异或许不见得都很明显。一家企业也许具有多个事业部,但这并不意味着它经营这么多种事业。所以企业有必要先确认其事业单位,以分别进行经营管理。

一个理想的战略事业单位应该具备下列特征:

(1)它是一项业务或几项相关业务的集合。

(2)它有一个明确的事业定义。

(3)它有自己的竞争对手。

(4)它有专门负责的经理。

(5)它由一个或更多的计划单位和职能单位组成。

(6)它能够从战略计划中获得利益。

(7)它能够独立于其他事业单位,自主制订计划。

战略管理职责的划分

企业在确定好战略事业单位后,就可以进一步划分战略管理的职责了。从一般情况看,企业有四个层次的战略,不同的企业可根据本企业的实际情况对这四个层次进行分级管理。

(1)企业综合战略。这是一个企业最高层次的战略。这一层次的战略,无论企业的大小,战略事业单位的多寡,都必须由企业的最高领导层或最高领导者亲自负责,并把它作为企业的首要任务来抓。

(2)事业战略。这是按战略事业单位制定的战略。由于各企业的情况各不相同,该战略的制定会由不同的管理部门负责,但有一点是共同的,即事业战略必须由战略事业单位的主要负责人来抓,在大企业中,战略事业单位如由一个事业部组成,就由该事业部经理来负责。

(3)次战略。又可称实施事业战略的战略。它是为实现事业战略的战略目标而制订的各职能部门的战略,这往往由战略事业单位下的一些职能部门来负责。

(4)战术。这是指实施次战略的短期行为,它包括具体执行步骤的制定,往往由职能部门及其下属管理人员负责。

战略制定的方式

制定和选择企业经营战略是企业最高领导层的首要职责,尤其是在当代。目前,制订战略较常见的方法有:

(1)领导层授意,自上而下逐级制定

一般是由企业高层管理者讨论并授意秘书或有关专业人员草拟整个企业的战略,而后,逐级再根据自己的实际情况以及上级的要求发展这一战略。这一方式的优点是领导层重视战略,有时间可以集中精力去思考战略方向。

(2)领导层建立制订战略方案的业务单位

由设在企业的、具有一定业务权威的、赋予平衡各业务部门权力的“企业最高参谋部门”负责制订,或者由企业的规划部门负责制订。它的好处是有专门业务班子,熟悉本企业情况,了解领导意图。

(3)以战略事业单位为核心制定战略

运用这一方法时,高层管理对各战略事业单位先不给予任何指导,而要求各事业单位提交战略计划,高层领导只加以检查与平衡,然后给予确认。这种方法的优点是:各战略事业单位受到的束缚较小,可根据所在事业领域的特点制定出切合实际、利于竞争的战略计划。

(4)委托具有一定条件的单位制定

被委托的单位应是能负法律责任的、严守企业机密的、有权威性的企业外部咨询单位或规划部门。受委托单位应向企业领导人提供一个以上可供择优的战略方案。

(5)企业与咨询单位合作进行

这种做法可以弥补上一种办法的不足,好处是可以取长补短,但能否组织好、配合好,往往事关这一方法的成败。

战略方案的内容

战略方案的内容包括:战略环境的分析与评价;战略思想或战略哲学;战略目标;战略重点;战略阶段;战略措施。

作为不同层次的战略,必须突出其主要内容,上述四个层次中各层次的战略计划突出以下各自的侧重点:

(1)企业综合战略的侧重点在以下三个方面:①企业使命的确定;②战略事业单位的划分及战略事业的拓宽和收缩;③最主要的、关键的战略事业单位的战略目标。

企业综合战略也可以按企业使命书的格式来书写,把涉及的战略事业以及目标、发展等作为企业使命的一个有机组成部分。

(2)事业战略的侧重点在以下五个方面:①如何贯彻企业使命;②事业发展的机会与威胁分析;③事业发展的内在条件分析;④事业发展的总体目标与职能目标;⑤确定

事业战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。

(3)次战略的侧重点在于:①如何贯彻事业发展的总体目标。②职能目标的论证及其细化。企业的主要目标有:发展目标(规模、生产能力等);主导产品与品种目标;质量目标;技术进步目标;市场目标(市场占有率与市场开拓方向);职工素质目标;管理现代化目标;效益目标(企业效益与社会效益)。③确定次战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。④战略实施中的风险分析和应变能力分析。

(4)战术的侧重点在于:①战略阶段的细分,一个大战略一般可分为准备阶段、发展阶段、完善阶段;②以上三阶段的具体战术制定及其论证,包括风险分析和应变分析等;③具体实施措施的制定,包括硬措施和软措施的确定。

如何选择战略实施模型

对企业高层领导来说,选择好战略实施的模式是实施战略的重要工作。一般来讲,战略的实施有以下五种模式。如下表所示。

表:五种战略实施类型

模 型	总经理所研究的战略问题	总经理的角色
指令型	应如何制定出最佳战略	理性行为者
转化型	战略已考虑成熟,现在该如何实施?	设计者
合作型	如何能使高层管理人员从一开始就对战略承担自己的责任?	协调者
文化型	如何使整个企业都保证战略的实施?	指导者
增长型	如何激励管理人员去执行完美的战略?	评判者

(1)指令型

这一模式具有极为正式的集中指导倾向,战略实施靠的是最佳战略和权威的日常指导。该模式在战略较易实施、企业已经掌握准确的信息并作了大量分析、有较客观的高素质规划人员的情况下,能使战略得到较好贯彻。该模式的缺点是把决策者与执行者分开,容易产生执行者缺乏动力和创造精神的现象。

(2)转化型

转化型模式是从指令型转变来的。该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。例如,它在原有的分析工具的基础上,增加了三种组织行为科学的方法:

①利用组织机构和参谋人员明确地传递企业优先考虑的事物信息,把注意力集中在所需要的领域。

②建立规划系统、效益评价以及激励补偿等手段,以便支持实施战略的行政管理系统。

③运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。该模式的缺点是:如过分强调组织体系和结构,有可能失去战略的灵活性。因此该模式较适合于环境确定性较大的企业。

(3)合作型

该模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中,调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为总经理的工作重点。由于战略建立在集体智慧的基础上,从而提高了战略实施成功的可行性。它的不足之处是:战略是不同观点、不同目的参考者互相协调后的产物,可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

(4)文化型

该模式把合作型的参与成分扩大到企业的较低层次,力图使每个成员都支持企业的目标和战略。在这个模式中总经理起着指导者的作用,通过灌输一种适当的企业文化,使战略得以实施。这个模式的局限性在于:企业的职工必须有较高的素质;企业采用这一模式要耗费较多的人力和时间;强烈的企业文化可能会掩盖企业中的某些问题。

(5)增长型

在这一模式中,企业的战略是从基层单位自下而上地产生的,它的关键是激励管理人员的创造性,制定与实施完善的战略,使企业的能量得以发挥,并使企业实力得到增长。因此采用这一模式对总经理的要求很高,他能够正确评判下层的各种建议,淘汰不适当的方案。

从实践来看,上述的五种模型并不是互相排斥的。在某种意义上讲,它们可能只是形式上有所区别。一个稳定的企业可能对各种模型都感兴趣,只不过各有侧重。不过,这些模型中任何一种都不可能适用于所有的企业。运用这些模型的条件,主要取决于企业多种经营的程度、发展变化的速度以及目前的文化状态。

分解战略方案和调整组织机构

选择好实施战略的模式后,分解战略方案和调整组织机构成为战略实施的最重要的两项具体工作。

要使战略得以实施,必须把战略方案分解,使每一个企业人员都能明确自己在战略中的地位,明确自己的任务和职责。战略方案的分解主要包括空间分解和时间分解,以及综合协调,具体讲有以下三个方面:

(1)空间分解。即把战略方案的内容分解给各事业部门、业务部门、分公司或车间,再由它们逐层分解到岗位和个人,形成一个层层目标明确、岗位职责清楚的责任体系与目标体系相结合的矩阵结构系统。

(2)时间分解。就是把战略方案的长期目标,从时间上分解成为一个个短期目标,明确规定什么目标,到什么时候完成到什么程度,便于实施,利于检查。

(3)按照时间的同步性和空间的合理性结构,进行综合平衡和系统协调。组织机构与管理体制,是实现战略目标的重点保证,是联结战略方案和各个实施部门、岗位和个

人,使企业这一庞大机器为实现战略目标得以有效地运行的基础。组织机构与管理体制问题是一个带有战略性的复杂问题,这里需要进一步强调的是:企业的组织机构和管理体制,必须适应战略任务需要,随战略任务的变化调整而变化,否则战略目标的实现就会落空。

为什么要进行环境分析

环境作为管理行动的主要制约因素,它是实施战略管理过程的关键要素,因为企业的内外环境在很大程度上规定了经营者的可能选择。成功的企业战略大多是那些与企业的内外环境相适应的战略。因此,进行战略管理,首先要认清战略管理的内外环境。

环境分析是战略管理过程的真正起点,这可以从战略管理过程的各个步骤中证明。按照管理大师斯蒂芬·P·罗宾斯的观点,战略管理过程主要有以下几个步骤:

(1)确定企业的宗旨和目标

宗旨和目标是企业的方向。只有确定了企业的宗旨和目标,才能更好地促进企业的管理当局确定企业的产品或服务范围。

(2)分析企业所处的内外环境

企业的宗旨、目标等是否正确还要经过企业内外环境的检验。分析企业的内外环境包含两大块:一是分析企业所处的外部环境,发现有哪些机会可以被本企业所把握,又有哪些威胁是企业所面临的;二是分析企业的内部环境,从而使经营者能够识别出什么是企业的优势,什么是企业的劣势,做到扬长避短。

(3)重新确定企业的宗旨和目标

经过分析企业所处的内外环境,发现了企业面临的机会与威胁、拥有的优势和劣势,就需要重新评价企业的宗旨和目标,使之更加切合实际,以便更好地引导企业制定战略。

(4)制定战略

在分析了企业所处的内外环境,重新确定了宗旨和目标后,就应该按照一定的决策程序制定适合企业生存和发展的战略,以最大限度地利用环境中的机会和企业的资源条件。成功的战略选择能使企业的竞争优势长期保持下去。

(5)实施战略

无论战略规划制定得多么有效,如果不能恰当地实施仍不会成功。成功地实施战略要求良好的组织结构、有能力的高层管理及其他多方面与之相配套。

(6)评价战略

战略管理的最后一个步骤是评价战略的效果。只有对战略的效果进行评价,才能知道在战略的分析、制定和施行过程中,需要做哪些调整,以达到更好的战略效果。

从战略管理过程六个步骤之间的关系可以看出,分析企业所处的内外环境虽是名义上的第二步,但其实是在真正确定企业目标和宗旨之前,战略制定、实施和评价等一切都离不开战略环境的分析。所以说,环境分析是战略管理过程的真正起点,实行战略管理,必须注重对企业内外环境的分析。

企业外部环境分析

一个战略总是在一定的外部环境中运行,要有好的战略,必须从分析企业所处的外部环境开始。

(1)宏观环境分析

企业要进行项目投资,必须摸清自己和该项目所处的宏观环境。如果没有良好的宏观环境,企业的投资将会陷入种种困境。

①经济环境。经济环境的覆盖面非常广泛,它对企业运营的影响通常要比其他方面的环境因素更加有力。属于此项的因素主要有国民经济状况、利息率、通货膨胀率、汇率等。

②社会人文环境。近年来,社会环境方面的变化日趋增加,这些变化打破了传统习惯,使人们重新审视自己的信仰、追求及其生活方式,影响着人们对穿着款式、消费倾向、业余爱好,以及对产品与服务的需求,从而使企业运营面临着严峻的挑战。

③政策环境。法律是政府用来管理企业的运营的一种手段,其作用是双重的:一方面,它们对企业的行为有着种种的限制;另一方面,它们也保护着企业的合理竞争与正当权益。因此,这是企业投资时必须考虑的一个重要因素。此外,政府制定的各种法令、政策,以及其他一些旨在保护消费者、保护环境、调整产业结构、引导投资方向等的措施,也会对各行各业产生影响。当然,这部分分析要针对行业的具体情况而定。

④科技环境。企业的投资在很大程度上受到科学技术方面因素的影响。科技因素对企业投资的影响是双重的:一方面,它可能给某些企业带来机遇。例如,计算机、遥控机装置、激光发射器、人造卫星通讯网络、纤维光学以及其他有关领域的技术进步,对于许多企业就是发展的良机。另一方面,科技因素会导致社会需求结构发生变化(如从自来水笔到圆珠笔、螺旋桨式飞机到喷气式飞机、电动打字机到电脑打字等),从而给某些企业甚至整个行业带来威胁。

(2)行业环境分析

企业对所投资的行业环境——主要是行业竞争因素进行分析是绝对必要的,因为,只有对所涉足的投资领域进行充分的行业分析后才能“知己知彼”,使企业立于不败之地。

一般而言,行业的竞争因素包括以下四方面内容:

①新进入者的威胁。如果新进入者的威胁是很大的,那么该行业的吸引力就会逐渐减少,除非是在市场开发的前期,当新进入者能帮助开发市场,能带来更大的生产能力和资源时。因为在通常情况下,新进入者会增加市场的竞争激烈程度,并减少总体收益水平。

②行业当前的竞争状况。以主要参与者之间的竞争为特征的行业显然没有那些在一般程度上竞争的行业更具吸引力。通常,行业的高度竞争会导致市场营销费用的上升、价格战、员工的争夺和其他相关的一些问题。这样的行为会超出所谓的正常市场竞争而导致消费者和竞争者利益的减少。

③来自替代品的压力。替代品是指能满足相同需求的其他类型的产品。一个行业产品的替代品的数量越多,该行业的吸引力越小。相反,那些提供相对专有的产品或服务的行业则有更大的吸引力。由于几乎所有的行业都存在替代品的可能性,所以是不是存在替代品并不能看做是某个行业是否具有吸引力的决定性特征。但是,只有那些具有小范围替代品的行业才能获得较高额的收益率。

④行业容量(或生产能力)。行业竞争结构的最后一个特征是指这一行业的供求状况。长期存在剩余生产能力(即行业供应能力大于总需求)并不是行业长期获利的一个好标志。一个行业健康发展的关键标志之一,就是看它是否以一种稳定的趋势,在接近其生产能力水平的状况下运转。

(3)竞争对手分析

一个完备的企业战略,必须建立在认真分析竞争对手的基础上。对竞争对手的分析是全面的。当把竞争对手作为一个战略环境因素对待时,主要分析其对企业市场份额、财务状况、管理水平、产品质量、员工素质、用户信誉等多方面构成的影响。其中,又以财务状况和产品质量等方面的影响为大,因为这两方面对企业竞争力产生的影响是相对较大的。如果最后评定的综合实力与主要对手接近,则宜于寻找新的增长点,如开发新产品、开拓新市场等,否则难以发挥自身在竞争中的优势。

企业内部环境分析

一般而言,企业内部环境是由企业组织结构、文化观念和人、财、物等资源要素组成的统一体。所以,企业战略管理的内部环境分析,就是对这些要素进行解剖,找出其中影响企业发展的关键性战略要素,即挖掘这些要素中隐藏的机会和风险、优势和劣势,以便趋利避害,确定良好的战略目标。

(1)企业的组织结构环境分析

企业组织结构环境是指企业管理系统和操作系统的具体组合形式,它通常包括管理职能部门的设置及人员的配备、职能部门的权限分工与合作方式、操作层的责权利关系、正式组织与非正式组织的联结渠道等内容。

企业组织结构环境对战略管理有直接的影响。一个上下关系协调的企业,可以为战略的制定、实施、考核提供良好的人际关系气氛。一个有较强适应力的企业,可以在战略的制定、实施和考核中,较好地适应外部环境的变化,而对战略进行及时的调整。一个中层管理班子知识结构、技能结构、年龄结构合理的企业,可以保证高层领导者最大限度地精力放在战略管理上。企业的营销能力较强,则可以为开发新产品、新市场的战略提供强有力的支持。

(2)企业文化环境分析

企业文化是企业在发展过程中形成的各种价值观、行为规范、管理理念等诸要素的总称。在企业战略管理中分析企业文化环境,就是要弄清企业文化对战略管理的促进作用和制约作用。企业战略管理总是在特定的文化背景下完成的。企业管理人员和员工的行为会受到企业文化的极大影响。因此,对企业文化环境因素重视不够、处理不

当,会对企业的战略管理产生重大不利影响。

(3)企业的资源环境分析

企业的资源包括企业的人力、物力、财务资源,以及与此相关的技术资源、管理资源等条件。从某种意义上讲,战略管理的核心问题就是要在特定的社会宏观环境、行业环境下,在与对手的竞争中,寻找有效利用资源、发挥自身优势、克服自身弱点的市场位置。企业战略管理的过程是一个发现资源、配置资源的过程。

什么是 SWOT 法

跳出战略误区的经营者的要在战略内外环境因素分析的基础上,按照战略的构成对企业内外部环境中的关键战略要素进行匹配,以形成初始战略。

拟定战略的方法有很多种,当前最实用也最流行的一种制定方法就是 SWOT 分析法。

S、W、O、T 分别是强项、弱项、机会和威胁四个英文单词的首字母。所谓 SWOT 分析法就是通过综合分析企业内部的强项(Strengths)和弱项(Weaknesses)以及外部环境的机遇(Opportunities)和威胁(Threats),并以此为基础制定企业的战略。这一方法的基本点就是:企业战略的制定必须使其内部能力(强项和弱项)与外部环境(机遇和威胁)相适应,以获得投资的成功。

“SWOT 法”的企业状况分析

(1)强项(Strengths)

所谓强项,是指能使企业进行有效竞争和成功投资的某些因素或特征。它通常表现为企业的一种相对优势。例如,充足的资金来源;良好的投资技巧;在顾客中具有良好形象;市场领导地位;完善的服务系统;专利技术;成本优势;较好的广告宣传;产品的创新能力;完善的经营管理;有效的经营曲线;较好的生产能力;先进的工艺设备,等等。

(2)弱项(Weaknesses)

所谓弱项,就是给企业投资带来不利的因素或特征。这些因素或特征的存在和发展,将会使企业在市场竞争中处于劣势地位。一个企业潜在的弱项主要表现在下述各个方面:缺乏明确的战略导向;设备陈旧;盈利较少甚至亏损;缺乏管理经验和知识;缺少某些主要技能或能力;过去在执行战略过程中存在不足之处;内部管理混乱;研究与开发工作落后;产品线过窄;在顾客中的形象较差;销售渠道不畅;投资技巧较差;缺少足够的资金;成本过高,等等。

各种强项因素对企业投资的影响是有所不同的,其中某些较为重要,它们对企业投资成功起着关键的作用,即称之为关键的成功因素。同样,某些弱项对企业来说是致命的,而另外一些弱项则相对来说不太重要而且容易补救。

企业强项和弱项的关系,好比是战略平衡表的两个栏目:强项是竞争的“资产”,而弱项则是竞争的“债务”,其中的关键就是“资产”能否胜过“债务”。对一企业来说,“资产”越多,战略制定就越容易。从这个意义上说,强项奠定了企业投资成功的基础。

(3)核心能力(Core Competencies)

核心能力,是指企业所具有的最强于竞争对手的某些因素和特征。这些因素主要包括:完善的生产技术;良好的质量控制;提供优质服务的能力;善于降低成本的技巧;优良的设计能力;独特的销售网点;研制新产品的高超才能;产品销售与陈列的独特诀窍;某种重要的工艺技术;熟悉和了解顾客需求与爱好的特殊才能;运用各种方法形成新产品体系的创新能力,等等。在企业战略管理和投资中,核心能力起着十分重要的作用,是企业据以战胜竞争对手的最有力武器。

(4)机遇(Opportunities)

市场机遇是影响企业战略的一个重要因素。机遇的形式有两种:行业机遇和企业机遇。前者是某一行业环境向所有企业提供的发展的机遇。这种机遇对每个企业都是相等的。但是,由于每一企业的强项和弱项各不相同,能否捕捉这种机遇的能力也不同,其中一部分企业将胜过另一部分企业。对于这些具备捕捉机遇能力的企业来说,行业机遇成为现实的企业机遇。

一个企业所面临的市场机遇可归纳为以下几个方面:能为新增的顾客提供产品或服务;能进入新的细分市场;能扩展产品线以满足顾客更大范围的要求;能实现相关产品的多样化经营;能实现纵向一体化;能获得较快的市场增长;竞争对手出现自满情绪;有能力绕过有吸引力的外国市场的关税壁垒,等等。

(5)威胁(Threats)

威胁是指环境中对企业不利的因素。它是影响企业当前地位或其所希望的未来地位的主要障碍。企业面临的威胁来自各个方面,其中主要有:低成本的外国竞争者的进入;替代产品的销售额上升;市场增长速度的放慢;国外有关国家贸易政策和汇率出现了不利于企业的变化;企业经营易受经济波动变化的影响;顾客和供应商议价实力的增强;顾客需求和爱好的变化;政府制定的有关规章的限制,等等。

认清企业所面临的机遇和威胁是十分重要的,因为这不仅涉及到企业地位的变化,而且影响到战略的制定和投资的顺利进行。企业在设计战略方案时,既要充分利用自己面临的一切机遇,使其与自身能力相适应;同时也要防御来自外部的威胁,尤其是对一切可能较为严重的威胁,要形成一整套有效的防御办法。

SWOT 法的战略组合

SWOT 分析要达到两个目的:一是挖掘并确定一个或更多的发展机会,使企业的优势和长处得以发挥;二是发现并确定可能影响企业战略目标实现的外部威胁和内部弱项。

在完成上述两步的基础上,就可以针对企业的内部强项和弱项、外部机会和威胁组合成四种不同的战略设想:强项与机会匹配的战略、弱项与机会匹配的战略、强项与威胁匹配的战略和弱项与威胁匹配的战略。见下表所示。

SWOT 分析法战略组合图

内部 外部	内部强项 S	内部弱项 W
外部机会 O	SO 战略:利用内部强项,抓住机会	WO 战略:克服内部弱项,抓住机会
外部威胁 T	ST 战略:利用内部强项,回避威胁	WT 战略:克服内部弱项,回避威胁

从以上分析我们可以看出,SWOT 分析法一般主要有以下几个步骤:

(1)列出企业战略拥有的内部强项和弱项;

(2)列出企业战略面临的外部机会和威胁;

(注:上述两个步骤可以互换顺序,也可同时进行。)

(3)对内部强项、弱项和外部机会、威胁进行匹配,找出具体的 SO、ST、WO、WT 战略。

(4)针对具体的战略类型,提出具体的实施方案。如利用企业营销能力强的内部优势,结合某一市场处于开拓阶段的特点,提出市场开拓设想,等等,就是一种 SO 战略。

战略目标的整合

企业的战略目标对企业经营战略的制定和实施有直接的指导作用。企业的战略目标是在企业宗旨和战略分析结果的基础上形成的。企业战略目标包括长期目标和短期目标。

(1)长期目标。具体是指企业在追求其宗旨的过程中希望达到的结果,而其时间跨度一般要超出企业的当前财务年度之外。

企业的长期目标一般包括:①盈利能力;②市场;③生产能力;④产品;⑤资本资源;⑥物质设施;⑦研究与创新;⑧企业结构与活动;⑨人力资源;⑩顾客服务;⑪社会责任。

(2)短期目标。具体是指管理者用来达到长期目标的绩效目标,其时间跨度常常不到一年。

需要明确的一点是,任何企业的战略目标都不可能是单一的,企业的战略目标应该是企业宗旨和战略分析结果确定的、由长期目标和短期目标组成的目标体系。

制定战略的方法

根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度,可以将战略形成的方法分为四种:

(1)自上而下的方法。即先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略,然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化,形成系统的战略方案。

(2)自下而上的方法。即一种先民主后集中的方法。在制定战略时,企业最高管理层对下属部门不做具体硬性的规定,而要求各部门积极提交战略方案,企业最高管理层

在各部门提交的战略方案基础上,加以协调和平衡,对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。

(3)上下结合的方法。即在战略的制定过程,企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与,通过上下各层管理人员的沟通和磋商,制定出适宜的战略。

(4)战略小组方法。即指企业的负责人与其他的高层管理人员组成一个战略制定小组,共同处理企业所面临的问题。在战略制定小组中,一般是由总经理任组长,而其他的人员构成则有很大的灵活性,由小组的工作内容而定,通常是吸收与所需要解决问题关系最密切的人员参加。

战略控制的目的与任务

战略控制,一般是指将预定的目标(标准)同反馈回来的实践结果进行比较,检测偏差程度,评价其是否符合原定目标和要求,发现问题时及时采取处理措施。一个企业对其战略活动的控制是一个调节过程。具体地说,战略控制就是通过保持企业系统稳定地进行,借以实现企业战略目标的不断调节的过程。

战略控制之所以必要,是因为在战略实施过程中会出现一些问题,例如,战略方案的局部或整体与企业内外条件不符,一般是由于战略方案不周全,或者环境发生与原来预测不同的变化而引起的。因此,战略控制的目的主要有两个方面:一是为了保证战略方案的正确实施;二是为了检验、修订、优化原订战略方案。

但要注意的是,战略控制不是具体地去进行计划执行情况的检查与控制,它所关心的是以下一些主要问题:

- (1)现行战略实施的有效性问题的。
- (2)制订战略方案的前提,如战略环境及战略预测等的可靠性问题。
- (3)早期发现战略方案修正的必要性问题 and 优化的可能性问题。
- (4)有无引起对战略方案与战略规划总体进行重新评价的问题。

战略控制的基本原则

- (1)领导与战略相适应。企业的主要领导人必须负责研究、执行战略。
- (2)组织与战略相适应。战略要有合适的组织结构相配。
- (3)执行计划与战略相适应。战略必须有起作用的行动计划支持。
- (4)资源分配与战略相适应。资源分配必须支持战略目标的实现。
- (5)企业文化与战略相适应。企业文化,特别是企业高层管理人员的心理必须与执行战略相适应。
- (6)战略具有可行性。
- (7)企业要有战略控制的预警系统。
- (8)严格执行完整的奖惩制度。企业对成功的执行者必须给以奖励和报酬。

战略控制的主要类型

(1)回避控制问题。具体的手段有:①高效自动化;②管理集中化;③风险共担;④转移或放弃某些经营活动。

(2)具体活动的控制。它是保证企业职工能够按照企业的预期进行活动的一种控制手段,其具体做法主要有以下三种方式:①行为限制;②工作责任制;③事前审查。

(3)绩效控制。它是以企业的绩效为中心,通过绩效责任制来达到有效的控制。

(4)人员控制系统。它是根据所涉人员对企业作出的贡献大小而实施的控制。此外,人员控制系统还可以为某些人员提供一定的帮助。当该控制系统出现问题时,一般可以采用以下的手段加以解决:①实施职工训练计划,改善工作分配,提高关键岗位上的人员的能力;②改进上下级的沟通,使企业职工更清楚地知道与理解自己的作用,将自己的工作与企业中其他群体的工作很好地加以协调;③建立具有内在凝聚力的目标和高效协作的工作团队,促成同事间的互相控制。

战略控制的基本方式及其选择

(1)事前控制。即在战略计划实施前,正确地有效地设计和选择战略计划。

(2)事后控制。即在部分实施战略计划后,比较结果与目标,并分析、研究、确定所采取的措施。

(3)过程控制。即连续控制战略实施的过程,以过程的实施来达到目标的实现。

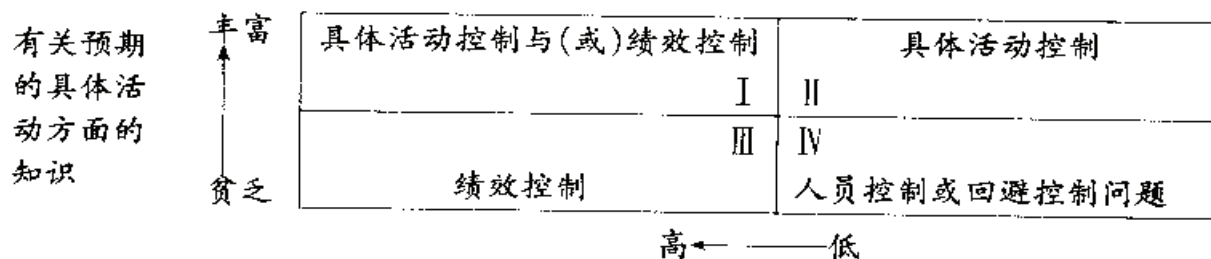
(4)适时控制。即在实际工作过程中,比较预测的最终结果与标准,以此来决定所采取的行动。

(5)开放控制。即在活动过程中,依据某一标准来评价正在进行中的工作,以此确定工作是否继续进行。

在实际工作中,战略控制一般以某种方式为主,兼用其他控制方式。

选择控制方式主要依靠企业管理人员对有关预期的具体活动方面的知识 with 评价重要绩效的能力。为了确定控制方式,企业还可以将这两个方面再进一步细分为丰富与贫乏、高与低四类(如下图所示)。

图 控制方式的选择



从上图可以看出,最难控制的情况是企业对预期的具体活动不了解、对重要的绩效领域也不能做出很好的评价的情况(如第IV象限所示)。在这种情况下,企业一般只能采取控制或采取回避控制问题的方式。

在第Ⅲ象限里,管理人员在有关预期具体活动方面的知识比较贫乏,但有较好地评价绩效的能力。因此,工作绩效便可以取得较好的控制。这种控制适用于较高层的管理人员,使他们明确企业预期的绩效以及各自的责任,从而达到控制的效果。

在管理人员对预期活动有较多的知识,但对绩效有难以评价的地方(如第Ⅱ象限),管理上应采取具体活动控制手段。

在第Ⅰ象限里,管理人员不能只依赖于一个固定领域的人员去采取行动,也不可能过早地提出一种或多种回避的手段。此时,管理人员则应考虑具体活动控制、绩效控制,或者两者并用。

管理人员在选择一种或多种控制方式时,一般应考虑三种控制因素,即控制的要求、控制量以及控制的成本。

战略控制的程序

战略控制作为一个调节过程,一般有以下几个步骤:

(1)确定目标

企业管理部门在战略方案执行以前就要明确而具体地指出企业的战略总目标和阶段目标,并将此目标分解给下属各部门,使各部门既有一个确定的奋斗方向,又有一个阶段的分目标。

(2)确定衡量工作成果的标准

衡量标准或称评价标准是工作成果的规范,是从一个完整的战略方案中所选出的对工作成员进行计量的一些关键点,它用来确定企业各级是否达到战略目标和怎样达到战略目标。

(3)建立报告和通讯等控制系统

报告和通讯系统是企业进行控制的中枢神经,是收集信息并发布指令所必需的,这对于大型和超大型企业,如大型跨国公司,意义更为重要。没有一个报告和通讯系统,企业部门就不可能获得进行分析和决策所需要的充足而及时的信息。

(4)审查结果

即对收集到的信息资料,与既定的企业评价标准和企业战略目标进行比较和评价,找出实际活动成效与评价标准的差距及其产生原因。这是发现战略实施过程中是否存在问题和存在什么问题,以及为什么存在这些问题的重要过程。

(5)采取纠正措施

通过对结果的审查,如果达不到所期望的水平,则企业应采取纠正措施。纠正措施应视问题的性质和产生的原因而定,要么责令问题所在部门改变实施活动或行为,要么调整评价标准或企业目标以及该部门的分目标。

企业在控制过程中,从着手纠正到完成纠正之间往往存在一个时滞。一个企业的经营地域越分散,跨文化经营越多,组织规模越大越复杂,这种时滞往往越长。

战略控制机制的选择

企业总部正确地运用战略控制机制,可以使各部门在制定自己的战略决策时,从优先考虑本部门利益的排外立场转变到积极寻求统一的企业总战略。所谓控制的机制,主要是指控制所借以进行的手段及其耦合。具体来说,企业的控制机制有四种类型:

(1)计划的控制机制

计划是企业对下属进行战略管理具有关键作用的控制机制,大多数企业都在战略方案的指导下制订短、中、长期计划,计划是一种进行预先控制的手段,制订计划属于计划职能,而贯彻计划则是控制职能的一部分。由于通过贯彻计划而进行的预先控制,其中心问题是尽可能避免企业组织中所使用的资源在质与量上产生与计划指标的偏差。因此,在可行的范围内,所制订的计划必须使企业和它的业务分部门的目标具体化为指标或标准,例如,在利润、支出和投资水平等方面的指标或标准。

从战略的角度评估一个计划,必须注意以下几方面的问题:

- ①计划是否与战略目标相一致,并为战略目标的实施服务;
- ②计划是否与战略环境相适合;
- ③计划是否与内部条件相协调;
- ④从可获得的资源、经营单位的能力和价值的角度来看,计划内容是否恰当;
- ⑤计划能否接受一定程度的风险,有无应变能力;
- ⑥计划的时间期限是否恰当;
- ⑦计划是否具有可操作性;
- ⑧计划能否激发人们的积极性。

从企业的实践经验来看,计划中易犯的错误有:

- ①高层经理设想可以将计划工作委托给计划人员;
- ②管理者埋头于处理眼前问题和日常事务;
- ③不能树立一个适当的计划目标;
- ④不能使各级执行人员参与计划;
- ⑤不能使计划成为评价绩效的标准;
- ⑥执行中存在不良的企业内部气氛;
- ⑦计划过于死板,缺乏应有的灵活性和回旋余地;
- ⑧不能及时有效地检查计划的完成情况;
- ⑨随意地赞成与正式计划相互矛盾的直觉判断和决策。

(2)数据资料的控制机制

数据资料的控制机制,主要是通过负责收集和提供与企业经营战略有关数据资料的系统来进行战略控制。这一控制机制的成功关键在于信息是否有效、及时和准确。它主要包括:

- ①信息系统;
- ②成果评价系统;

③资源分配程序;

④预算过程等。

(3)管理人员的控制机制

这是指通过对管理人员和职工提供帮助、强化协调等办法,使他们的愿望和自身利益的观念,从对本部门的局部利益的要求转到关心企业总体经营战略活动上去。这一机制成功的关键在以下三方面:

①下属对企业战略的理解和支持;

②正确地使用杰出的管理人才;

③最大程度地调动职工积极性。

(4)解决争议的控制机制

这一机制主要解决各部门在实行战略方案时所引起的争议。它具体指:决策责任的确定和调整;建立争端解决程序;必要时建立相应的协调机制,如协调委员会、特别工作组等。

为了防止争议的产生,企业还可采取避免争议的预先控制。即管理人员采用适当的手段,使不适当的争议行为没有产生的机会,从而达到不需要进行控制的目的。具体做法有以下几种:

①管理自动化。即通过自动化手段来减少所需要的控制。这是因为一些自动化手段能够按照企业的预期目标正确地工作,从而减少矛盾,保持工作的稳定性。

②集中化。这是指把权力集中于少数高层管理人员手里,减少了分层控制所造成的矛盾。

③与外部组织共担风险。这是指企业有些生产经营活动由共担风险的外部组织承担责任、负责控制,本企业不需要再进行控制。

④转移或放弃某种经营活动。这是指企业把某些难以控制的生产经营活动,通过包或放弃的办法,消除有关的控制活动。

管理战略的转变

许多企业不需要从根本上改变现行战略,但是它们可能还没有充分发挥潜力。现已存在的事实意味着企业一定做对了许多事,但是“存在”和“业绩优异”之间有很大的区别。

通过战略分析提出根本性的建议时必须谨慎,它要求企业远离其现在的产品或市场位置。在此阶段,企业需要反复考虑任何可以导致自己从现有行业中退出并进入到其他行业的分析。很少有人指望一个外行能进入他们的行业,还能出色地运营他所负责的企业。

这是从结构分析看待企业的行业环境,因为经营者在考虑买主需求和探求竞争战略时,还需要考虑以下问题:

(1)怎样才能最好地满足现在的和未来的买主需求?

(2)如何得到更高的竞争位置?

(3)企业如何抵抗行业中多种竞争力量?

这里的关键是优先问题,即应从哪里开始?

一个好起点可以参考三个战略核心:一是买主需求;二是竞争中的地位;三是多种力量的威胁。其理由如下:如果你能比他人更好地鉴别并满足现在和未来的买主需求;如果你收取了额外的加价;如果你能控制成本,那么企业的边际利润就会高于行业平均值。所以,如果企业尊重了顾客,其竞争位置必将得到加强。

如果企业有强有力的竞争位置,并且满足了买主需求,那么产生的剩余资金将使企业能够经受来自其他几种力量的威胁。

企业首先应该尝试把注意力集中在鉴别和满足现在和未来的顾客需求上,而不是去分析竞争是什么样子。战略也应以此方式发展,即把能够带来最大利益的那些变动放在最前面。如果企业已经和买主的需求协调一致,那么注意力可转移到竞争位置上。一旦情况好转,企业就应关注来自行业结构方面的问题。

当然,这些战略问题多数是相互关联的,或许会人为地从竞争位置上强求买主需求,或从行业结构强求竞争位置。如果战略管理者没有依等级顺序考虑这些问题,企业将会遇到方向不清的战略转变危险。这样的转变,将危害整个战略的完整性,削弱企业对环境的适应性。

企业的远景和任务

总经理应该浓缩从战略分析中得到的所有信息,使之成为一个统一的、可以理解的、可以沟通的、可行的战略远景。

战略远景可以采取任务说明书的形式,目的是为了衔接那些有关的战略决策,以及企业已经为自己设置的、指导其业务的、广泛的基本准则。任务说明书也可以看作内部工作文件,必须简洁明确。概括地说,一个好的任务说明书可能包括以下内容:

- (1)信念和价值观的说明。
- (2)企业将出售的产品和服务(更好的是,企业能满足的需求)。
- (3)企业将进行贸易的市场。
- (4)将如何获得市场。
- (5)企业将使用的技术。
- (6)对增长和筹措资金的态度。

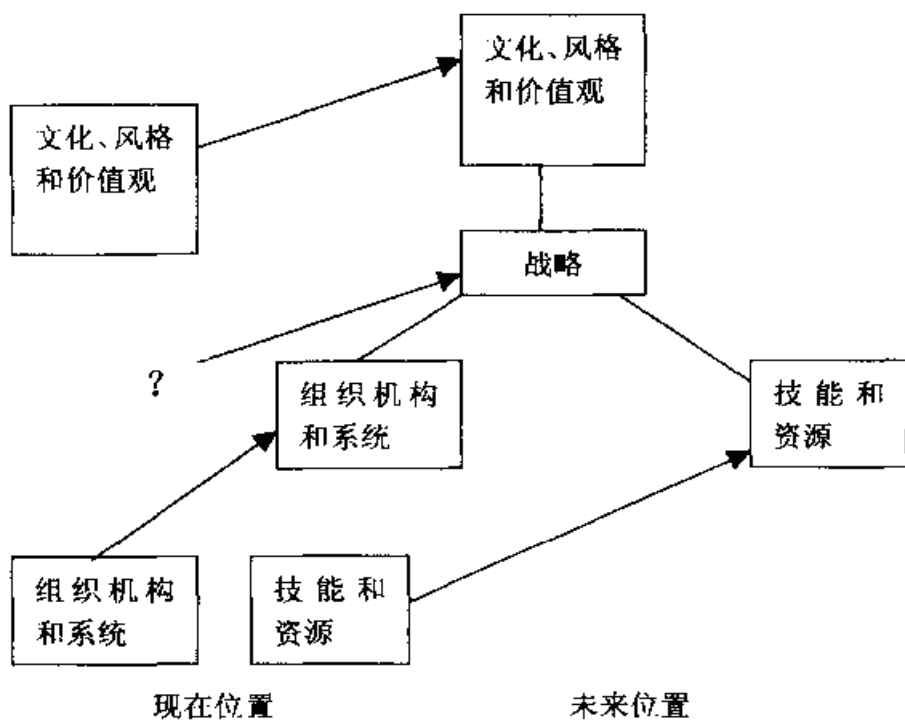
如果任务说明书没有效果,通常是因为它不能鼓舞人心。或者说它在管理行动上不够明显。例如,任务说明书强调服务顾客和关注环境的重要性,而管理者的言行实际上在强调成本控制等其他方面。

什么是力量场分析

下图概括了管理战略转变中的问题。行业结构分析、竞争位置、内部资源、组织和文化可以给企业一个远景或观点:如果企业想成为业绩优异者,应该是个什么样子。企业可以进行一个对自身现存真实状况的彻底检查。现在的问题是,企业如何从现在所在

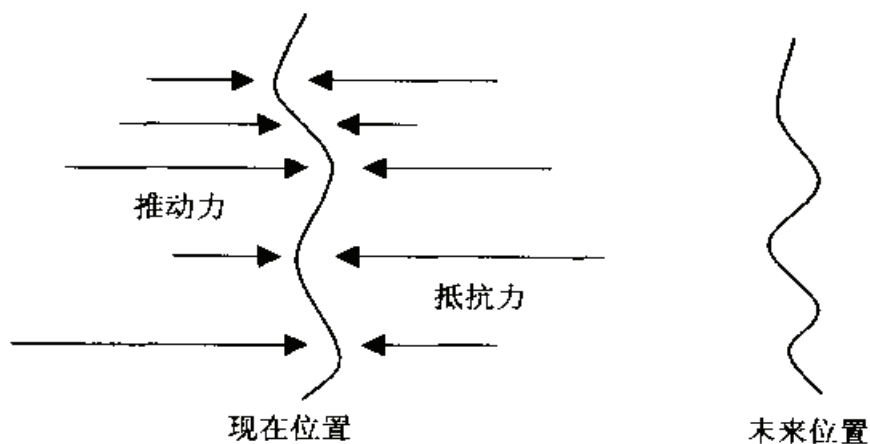
的位置移动到它所希望的未来应该在的位置。

图 管理战略转变



在下图的“力量场分析”中,当前的状况被描绘成一条线的形式,它受到推动力和抵抗力的双重作用。这里的想法是有些事情帮助到达远景(推动力),它受到阻止向正确方向移动的力量(抵抗力)的限制。如果推动力强于抵抗力,就可以向正确的方向移动;如果不是这样,则意味着达到远景所需的转变力量是相当大的,就需重新考虑这个远景(例如,我们转向比现在位置更近的远景移动)。

图 力量场分析



假定企业不需要大的、革命性的变动,应指望企业已经在朝远景移动了,有以下三个方法可以加速这种运动:

- (1)加强现有的推动力。
- (2)减弱现有的抵抗力。

(3)增加新推动力。

采取行动的步骤

实现任何所需改变的惟一办法,就是采取以下步骤:

(1)清楚地确定管理者要承担的一个或几个加强推动力或削弱抵抗力的行动。

(2)给管理者一些资源和支持以完成这些行动。

(3)设置最后期限,监督情况变化,必要时采取一些纠正性的行动。

其中一些事情必须要去做,否则每日的常规活动将赶走任何不太确定的好意图。成功和可以看到的进步,对产生动力是相当重要,有时甚至会有令人吃惊的变化速度与幅度。

比如,管理小组做出如下决定:抨击所有提供质量文件的系统;在周末从车间里调出生产和检查人员去解决与质量有关的问题。

仅仅这两个行动你就能改变企业吗?或许不能,但至少它指出了前进的方向。管理小组指出提供文件的系统是一团糟,只有被整理好之后,才能知道主要质量问题出在什么地方。而且,不像“在车间里转变态度”,他们感到至少应有些实质性的东西可以发挥作用。

决定抽调生产和检查人员去调查质量问题,是有其道理的,这不仅能加强两组人员的联系,而且可以提出提高质量的想法和建议,通常使监督和检查人员得出自己的想法,他们将更愿意承诺完成此事。为推动事情前进,技术经理(负责检查部门)愿意安排车间工作并运转它,工程经理则设立一个由所有有关部门的代表组成的小组,去整理提供质量文件的系统。

这个例子说明有关实现转变的一些重要观点:

(1)转变需要有一个清晰的远景来稳固基础,这是关于企业应向哪里前进的远景。否则企业将冒险进行一个零散的、特定的、没有关联的行动,没有人真正理解为什么这些事要改变。

(2)企业不可能推进太多的战线。这将分散管理资源,最好的行动是“先咬掉容易啃的部分”。这样将会使事情向好的方向移动。记住:“千里之行始于足下”。

(3)采取行动的责任必须要清楚地指派给个人。从委员会里走出来的只能是人,所以要确保人们知道他们负有完成整个战略某一特定部分的责任。

(4)意向必须有实质性的可见的管理行动为后盾,不要低估象征性事件和变化的力量。

(5)使人们投入到如何做改变的工作中去,人们一旦感到自己在决定怎样到达企业应该去的地方时起了作用,就会更加乐意去完成这种转变。

(6)确保检测和控制系統支持新战略。当企业还在检测和整理预算或其他多余工作时,“我们都准备为顾客服务”就没有得到很好地强调。如果企业想认真地为顾客服务,就将弄清楚这个问题:顾客真正看重的价值是什么?

【案例一】

“变形虫式”管理

京都制陶营运不久,就接了松下电子的显像管零件U型绝缘体的订单。京都制陶能在创业第一年出现盈余,全靠U型绝缘体的大量订单,但与松下电子做生意也绝非易事。在日本关西地区有句名言,生动描绘出松下电子的难缠:“松下电子会把你尾巴上的毛拔光。”

松下电子对京都制陶也不例外,每年都提出降价要求,甚至要求把年度结算的资料拿给他们过目,滴水不漏地审查、追究。

“你的利润太高了,再让一步怎么样?”

“一般的管理费用不了这么多,价格在这儿还可以降3%。”

京都制陶担心这样下去无利可图,于是拿掺了水的结算书去恳求说:“我们已经是赤字了,请务必多多包涵!实在不能再降价,还希望能把价格往上提一提。”

松下电子采购部门的人员马上回答说:“这样的话,你们就不用交货了。”

稻盛和夫不由地想,大概真有其他公司能够提供更为低廉的产品,于是向松下电子提出自己只拿5%的适度利润,但遭到拒绝。稻盛发现,即使按成本价,对松下电子也已经毫无意义。这使他深刻体会到:“一切的一切,归结起来只有两件事:一是市场价格,二是降低成本。只要有其他公司原料的价格比我们少一块钱,就说明我们努力不足。”

自此,稻盛禁止公司的技术人员对技术问题纸上谈兵,而降低成本的努力是没有尽头的,不能用“拿到10%的利润不错了,拿到15%就可以了”之类的话来搪塞。京都制陶之所以能够成为一个获利率高的公司,关键在于它牢牢地盯住“以最低成本获取最大利润”的目标,并将其当作行动的基准。

为强化员工的成本意识,京都制陶确立了一套被称作“变形虫经营”的经营管理方式。

京都制陶是由一个个被称为“变形虫”的最小组织单位构成。与一般的公司一样,京都制陶也有部、课、系、班的阶层制。与其他企业不同的是,稻盛还组织了一套以“变形虫小组”为单位的独立核算体制。

京都制陶现有1000个“变形虫”小组,员工共13000人,每人都从属于自己的“变形虫”小组,每个“变形虫”小组平均由十二三人组成,根据情况的不同,有的小组有50人左右,而有的只有两三个人。

每个小组都要算出原料的采购费、设备折旧费、消耗费、房租等各项经费,然后根据营业额和利润,计算出京都制陶独有的概念——“单位时间的附加价值”。从作业程序中前一个小组买入材料,扣除其中所耗经费,再根据把加工后的产品卖给下一个小组的销售额计算出利润,就可以得出每个员工在每个单位时间内所创造的附加值。这就是

变形虫小组的构成方式。

每个小组采购半成品的费用都按一般的市场价格,向下一个小组卖出时也是按照市场价格。公司会按月公布各小组每单位时间内的附加价值,各个小组当月的经营状况、每个组员及小组所创造的利润及其占公司总利润的百分比等等,都一目了然。

譬如说,即使是负责打包的老太婆,也可以明白打包的绳子一根原价是多少,浪费一根绳子就会使利润下降多少,单位时间的附加价值会减少多少。而且根据捆绑的货物要求的不同,绳子就尽量买便宜的用,单单这样就可以节省经费,降低成本。这样的经营方式,既将成本意识深入每一员工心里,以将单位时间的附加价值变成浅显易懂的指标。

只要会加减法,谁都可以计算。定出每天的目标,并为达到这一目标而动脑筋想办法,每个人对自己的工作都有自主权。

按小组计算附加价值,容易追究经营不佳小组负责人的责任。若营业成绩无法提高,就将小组重新组合。因此,京都制陶人事变动频繁,小组负责人的调换也是家常便饭。

“变形虫小组式经营”还有一大优点,这就是它可以让公司直接对比生产活动与产值,通过数字把握内部日常活动状况或生产动态,如原材料、经费的上升,库存的增加,每个小组负责人的经营能力,等等。不论哪个部门效益下降,都能立即判明,以便迅速采取对策。

人总是有上进心的,一般人都希望自己今天比昨天,明天又比今天做得更好。这种上进心加上动脑筋想办法的自主性,会让一个人愈有成就感,而成就感则更刺激上进心。

大企业的员工很难对自己工作的具体成果有实实在在的感觉,他们常常只是一个大系统中的齿轮,很难了解自己究竟对公司有何贡献。从这点看,追求单位时间的附加价值,成为激励员工的动力。

每一小组根据订货量,尽可能提高合格率,降低原材料的库存量,以减少仓储费用。

每个小组的成绩当然有高低之分,有附加价值很高的,也有根本不值一提的低收益,但公司并不因此在工资、奖金上有差别待遇,对成绩好的小组只是给予表扬、颁赠纪念品之类,京都制陶始终坚持只给予他们“对公司有贡献”的荣誉,这样做反而更加刺激每位员工的上进心,使他们积极主动地投入工作。

那么,组员之间会不会为了争取利润而在交涉价格时发生纠纷,如果组员之间彼此竞争激烈的话,如何维系公司内部公平性和团结呢?

这大概就是为什么稻盛总是一派公民课教员的样子,认真严肃地告诉员工“做人应该如何”的原因吧!

稻盛让员工相互砥砺,提高每个人的素质,以避免不正当行为,使“变形虫式经营”发挥其正常的机能。

“变形虫式经营”一方面建立员工的成本意识,强调单位时间的附加价值,另一方面又注重提高人的素质。只有这两方面相辅相成,才能真正发挥作用,而这正是稻盛超凡独特的经营管理方式。

【案例二】

美国 IBM 收购莲花公司

1995 年 11 月,美国国际商用机器公司(IBM)宣布,该公司已与莲花(Lotus)计算机发展公司达成协议,以 35 亿美元收购这家著名的计算机软件公司。

这次收购是美国计算机软件业最大的兼并事件。IBM 公司总裁路易·郭士纳宣布这一消息时说:“这对 IBM 公司来说是个非常重大的事件。”象征着这一计算机业的“恐龙”正在调整自己的经营战略,重建新的竞争优势。

颇费周折

收购双方其实从 1995 年 1 月就开始谈判,IBM 甚至将双方的对话命名为“快帆项目”,但是莲花公司的总裁吉姆·曼兹到 5 月份又对出售自己的公司犹豫起来,而 IBM 则步步紧逼。到 6 月 5 日星期一早上 8:30,郭士纳通知曼兹:不管曼兹是否合作,IBM 都将买下莲花,其收购要约提出几乎很难拒绝的出价:每股 60 美元,现金交易。而当时莲花的市场价仅每股 30 美元,结果其股价火箭般上升,于是谈判又恢复了。第二天,曼兹与郭士纳在曼哈顿共进晚餐,而且讨价还价了一周。

最初,曼兹希望 AT&T 能出面作“白衣骑士”,以更高的价钱挑战 IBM。但 AT&T 对此保持沉默,加上没有别的竞争者有实力加入,IBM 看来是赢了。而且 IBM 还通过法律诉讼攻破了莲花公司分拆的“毒药丸”战术,双方最终达成的交易价格是每股 64 美元。

6 月 11 日郭士纳还宣布 IBM 收购莲花公司后莲花总裁吉姆·曼兹将留任并继续负责经营莲花公司。

追赶时代

为什么 IBM 愿意以高出市值近一倍的代价收购莲花公司呢?

郭士纳认为:计算机产业正进入其第三个时代,第一个时代是中央处理器(由 IBM 所统治),其后是 PC 机(IBM 几乎放弃了它),即将到来的时代是相互通讯的时代,其中各种计算机可相互交流。而通向这一新时代的护照即是莲花公司的“笔记”软件,“笔记”软件在 1994 年异军突起,销售额高达 2 亿美元。

莲花公司的“笔记”是任何其他软件商无法与之竞争的。“笔记”能使数十人,甚至数百人通过自己的计算机相互交流文件与讨论。这几乎是一个突破性的新概念,因为现在的工作者一般只能用电子信息(E-mail)与自己的同伴联系。但“笔记”的基础是这样崭新的创意:许多对众多美国人重要的信息根本就不必写下来,通过网络的相互联结即可沟通。这一创新为信息高速公路消除了障碍,文件不必以物理形态从这移到那,而且可能丢失。数据库解决了这个问题。“笔记”能使用户通过数据库获得各种信息,便

如按几个键就可以让你了解到外地分公司的情况,或者打开销售目录与零售商进行谈判。国际数据公司认为“笔记”将大幅增长白领的“生产力”。

“笔记”的发明者叫罗曼德·沃兹,被莲花公司解雇后,于1989年开始研制从大学起便梦想的“笔记”程序,结果1994年莲花公司又以价值8400万美元的股票买下他所开办的长青藤联盟公司。莲花眼光独到,1995年“笔记”销售看好,预计达3亿美元,比1994年要增长60%。

而IBM公司此次高价收购莲花,正是看好“笔记”的网络联结能力,认为它将起动IBM进入一个新的纪元。

重建高手

IBM两年通过数宗“高级猎头”公司从纳布斯科公司挖到郭士纳担任总裁时,IBM正处于一年亏损81亿美元的惨淡境地之中,成为美国企业史上第二大的亏损企业。然而经过郭士纳两年来经营策略的调整,IBM“日薄西山”的局面被扭转,1995年第一季度净利13亿美元,创下公司历史最高记录,这次收购行动也表明这家在20世纪80年代初曾以“卓越企业”著称的巨型公司正在重获自信,变得进取,有攻击力。其股价也比1993年翻了近一倍。

郭士纳原来是以“杠杆收购(LBO)”著称的KKR投资公司的合伙人之一,20世纪80年代KKR以美国企业史上的天价250亿美元收购第二大烟草公司纳布斯科后,担任该公司总裁。1993年,郭士纳出任IBM总裁后,两年内裁员8.6万人,使IBM员工人数减少到目前的21.5万人,同时还缩减用于研究及大型电脑的经费,预计到1996年,IBM还将进一步削减15亿美元的经营成本。

郭士纳的另一重大改革是重组IBM庞大而松散的结构,采取“中央集权”的管理体制,同时要求各个产品部门,营销部门之间加强横向合作。

从经营成果来看,IBM个人电脑部门在1994年亏损了10亿美元之后,1995年第一季度的销售额增长了13%,但即使这样的增长率仍远低于其他竞争者。而大型电脑在销售额持续下降的几年之后,1994年又恢复了上升趋势,1995年第一季度更是大幅上升,升幅达到25%。郭士纳认为,能与小型电脑网络联网运作的大型电脑将是企业电脑新的主流。

逐鹿中原

对IBM公司业说,几年间迷失数次新技术的浪潮,如在操作系统上输给了微软,PC机上输给了康柏(后被惠普兼并)。现在,潮流正在从桌上独立电脑转向能相互通讯的电脑,所谓的“网络作业”正成为新浪潮,郭士纳并不想失去它。莲花的“笔记”正在这一快速成长的新市场受宠,通过收购莲花,IBM正由浪潮的追随者变成领先者,10年来它第一次有了和微软争雄的希望。

在网络软件市场上,莲花公司的市场占有率为34%,而微软不过12%,但微软推出的“视窗95”操作系统也推出一个类似“笔记”的程序——“交换”,并投入巨资进行网络

通讯方面的开发。

IBM 每年要销售价值 110 亿美元的软件,但与微软相比较就缺乏一个像“Windows”一样通行的桌上电脑软件。收购莲花后,以其中央处理器及信息管理方面的背景,IBM 在巨型网络发展方面有数年信息系统管理的经验,有的资产管理者认为:“笔记”完全适应 IBM 传统的业务,有利于一些原有产品的竞争能力,如用于网络的操作系统 OS/2,而且正击中微软的弱点。

但微软毕竟是微软,它是软件业的名牌,如果“交换”能充分使用,微软就能控制 85% 的个人计算机,莲花乃至 IBM 都不能与其相争。微软 1995 年三四月间曾被美国司法部起诉,当时微软试图以 20 多亿元收购美国最大的个人财务软件出版商 Intuit 公司,司法部认为微软的收购行为触犯了美国的反垄断法。微软考虑到打官司耗时费力,被迫放弃了收购计划。但微软至少控制着全美的大软件商(如文字处理、Spreadsheets、数据库甚至多媒体),却是不争的事实,向其进攻只能从边缘开始,或者创造一个全新的市场。

文化融合

这次 IBM 的收购,已创下全球软件业购并的天价,然而 IBM 将莲花纳入旗下并不乐观,因为 IBM 最近的几次收购均因在企业文化上未能融合而失败。

1985 年,IBM 以 15 亿美元收购美国一家电话设备制造商罗姆公司,当时 IBM 为表示与罗姆公司合作的诚意,提出将保留其原有的企业文化,同时完全尊重其自主权。IBM 还打破传统,派遣其高级主管带了好几箱啤酒参加罗姆公司为员工举办的聚会。

然而在收购一年后,情况却急剧变化。罗姆公司前副总裁莫利回忆说:“刚开始的时候,IBM 还遵守其承诺,让罗姆公司拥有人事或决策等方面的自主权。然而随着罗姆公司的业务日渐低落,IBM 就强迫罗姆公司接受其决定,并派遣其高级主管来担任要职,迫使罗姆公司原来的主管纷纷离去。”

莫利并且表示,其实罗姆公司早应知道像 IBM 这样层层制约的庞大官僚体系,绝对不可能容忍罗姆公司这种小型科技企业说干就干的企业文化。1988 年,也就是 IBM 高级主管请罗姆公司员工大灌啤酒的 3 年后,IBM 以 11.5 亿美元的价格将罗姆公司卖给了西门子公司,比原来收购的价格少了 3.5 亿美元。

另外,在 1991 年,IBM 收购了一家小型的软件公司麦塔佛公司。购并之后,IBM 说得十分好听,承诺将麦塔佛公司继续发展其资料库软件,同时还将分担其软件成本。同时,IBM 也保证不会裁减麦塔佛公司原来的员工。

然而三年后,两者的关系恶化。IBM 逼迫麦塔佛公司集中全力发展其 OS/2 作业系统的软件,并且对麦塔佛公司认为微软公司窗口作业系统潜力雄厚的建议充耳不闻。而 IBM 这种刚愎自用做法的结果是麦塔佛的软件设计人员大批离职,并眼睁睁地看着微软公司成为全球软件市场的霸主。

由此可见,IBM 中央集权的组织结构不容许旗下任何组织拥有独立自主权,致使收购失败。这次 IBM 收购莲花时也保证,将尊重其自主权与企业文化,但 IBM 是否能继

续信守这一承诺,值得怀疑。著名管理学家杜拉克认为:“公司收购不仅仅只是一种财务活动,只有收购后能对公司进行整合发展,在业务上取得成功,才是一个成功的收购,否则,只在财务上的操纵,将导致业务和财务上的双双失败。”收购后的两家公司要在企业文化上得到融合,而不致相互排斥,双方要有许多工作可做。只有解剖出文化中的“基因”,对优秀的进行交合,对平庸低下的进行摒除,这样才能催生出一个整合的勃勃朝气的企业新文化。

IBM 收购莲花是否成功,还要看其文化上是否能进行互补,缺点进行消除,从而使两家公司都能焕发出新的青春。

收购热潮

也有业内人士并不看好此项收购,认为莲花虽然是美国第三大软件公司,但经营不善,亏损累累;“笔记”虽有许多忠实用户,但却是在未有竞争对手的情况下;对高科技公司而言,“人”是最重要的资产,用钱能买到公司,但能买到人吗?如“笔记”的发明者罗曼德·沃兹愿意加盟 IBM 吗?

从一个更长远的视角看,此次购并发生于美国第五次购并热潮之中,其驱动力正来自于策略联盟。莲花公司是最多在 PC 机应用 IBM 的 OS/2 操作系统的,因为“笔记”能使 OS/2 联接得更充分。相比之下,许多公司忽视 IBM 的技术。但 1994 年莲花仅售出价值 1 900 万的 OS/2 软件,而 DOS 与 Windows 却达到 6.03 亿元,所以莲花正准备削减以 OS/2 为基础的产品。IBM 公司收购莲花其实是怕在软件市场上失去这位最好的盟友,而让微软占据更多的市场份额。收购后,IBM 与莲花联盟关系更为稳固,将有利于 IBM 与微软一较长短。

继 20 世纪 80 年代以“杠杆收购(LBO)”为特色的美国第四次购并浪潮后,20 世纪 90 年代掀起的这场购并浪潮可命名为第五次,其特色是以策略联盟为驱动力。所谓策略联盟,就是企业间通过一定程度的注资及换股,建立更亲密的关系,分担成本与风险,集合资源,提高资产,引进新科技及工业情报,加强企业间的联系及结合,通过联盟打入世界市场,增进技术转让及企业多元化。如 1993 年默克药厂(Merck)收购 Medco 医药服务公司,AT&T 收购 McCaw 流动传讯公司,1994 年银行界的合并风云等,都有联盟的动机。

而对高科技企业,尤其是计算机业,通过策略结盟可以迅速增长其竞争优势。郭士纳重建 IBM 的策略是:第一阶段大幅削减成本,第二阶段迅速成长,进入新的市场空间。收购莲花则表明其第二阶段勃勃的雄心——高科技产业不但代表高利润、高增长、高附加值,但也意味着高风险、高压、高成本或高投资。据说,郭士纳已把全美第二软件公司诺菲尔(Novell)作为下一个收购目标公司,我们将拭目以待高科技冒险精神的结果。

【案例三】

百威啤酒抢滩日本

世界啤酒市场一直是竞争十分激烈的一个领域,市场领导者的角色,不断地更换着。在这种拉锯战中,策略上稍有失误,胜利便很容易落入他人之手,即使一年间小小的差异,也会影响到企业未来长期的利益。

百威啤酒是在美国及世界最畅销、销量最多的啤酒,长久以来被誉为是“啤酒之王”。在 20 世纪 60 年代激烈的啤酒市场竞争中,百威常居首位,目前仍居于啤酒业的霸主地位。

百威之所以成功,除了确实是美国首屈一指的高品质啤酒外,与其卓越的市场策略和广告策略也是至关重要的,我们从百威啤酒成功地进军日本市场即可看出。

百威是 1981 年以后进入日本市场的,1982 年在日本进口啤酒中就名列前茅,1982 年销量比 1981 年增加 50%,1984 年就取得了销售 200 万瓶的业绩。

对企业来说,必须为自己的产品确立正确的目标,百威能取得成功首先在于把握了日本年轻人市场的变化、确立了以年轻人为诉求对象的广告策略。

日本年轻人变得更有购买力,有更多时间去追求自己喜爱的事物,新奇而又昂贵的产品很能吸引他们。他们有自己的文字、表达方式和独特的语言,往往是市场舆论的制造者和领袖,如果要想用广告来打动他们,就必须认识他们,了解他们对事物的动机,只有这样才能推出有效的广告打动年轻人的心坎,这是百威啤酒在日本行销成功的背景。

百威的主要广告对象,先是设定在 25~35 岁的男性,他们的生活形态是:平常都喝啤酒以外的烈酒;对运动与时装非常有兴趣;喜爱多姿多彩的休闲活动。这个对象的设定与百威啤酒原本就具有的“年轻人的”和“酒味清淡”的形象十分吻合。

设定了目标后,百威即把重点放在杂志广告上,专攻年轻人市场,并推出特别精印的激情海报加以配合。广告的诉求重心则是极力强化品牌的知名度,以突出美国最佳啤酒的高品质形象。在行销的第一、二个阶段里,传播概念都建立在“全世界最有名的高品质啤酒”、视觉重点强调在标签和包装上。

百威广告在表现上运用了扣人心弦的创意策略,即将百威啤酒溶于美洲或美国的气氛中,如辽阔的大地、沸腾的海洋或宽广的荒漠、使观众面对奇特的视觉效果,产生一种震撼感,令人留下深刻的印象。这种策略在第一个阶段里被运用得非常有技巧。在第二个阶段里,创意方向则针对美国风味加以渲染,以造成强大而新鲜的感觉,以勾起目标对象心里的渴望。

在第一阶段里,广告主题是:“第一的啤酒,百威”,动人的标题是:“我们爱第一”。到了第二阶段,广告的主题改为:“百威是全世界最大,最有名的美国啤酒”,广告标题则变成“这是最出名的百威”,并把标题印在啤酒罐上,只要拿起罐子就可看到。

在媒体选择上逐年加以扩展,从杂志扩展到海报、报纸、促销活动,到 1984 年开始

运用电视媒体。为配合大众媒体的广告宣传,针对年轻人市场,成功地举行了许多活动。如举办第三届新港爵士音乐节、邀请百威棒球队到日本访问等,这些活动都吸引了大批的年轻人,扩大了产品的影响力。

百威推出的多种不同广告,一直都在博得消费者的好感,尤其是海报更受到人们的青睐,甚至成为收藏品,其中一张给人以夏威夷风光印象的海报,1984年在纽约广告竞赛中获奖。

一位客户在来信中说:“我们很高兴获悉博服堂(百威在日本的广告代理公司)的夏威夷海报赢得人人仰慕的克莱欧奖。这是享誉很高的广告奖,只有美国或国际性的最佳创意作品,才能获此殊荣。恭贺全体创意群,当然不只是为了这张夏威夷海报,而是为了百威后续的杂志及海报广告。不管是世界上任何角落,这必然是最精彩的广告活动。对此殊荣,我们再次由衷地恭喜您。”

为了确保广告效果,百威授权给有责任感的日籍员工来判断广告的影响力,并同意用日本的方式,选择最具有强烈诉求的语言进行表现,因而更有的放矢地实现目标。

大标题:我们爱第一——百威啤酒。

副标题:第一啤酒在此。

广告文:美式生活就是用百威啤酒润喉,请看这个设计,多么富有星条风味,当您手握此罐,必然,您将会感受到您已将美国紧握手中。当您拉开拉环,纤细泡沫一涌而出,新尝时滋味美妙,最后滴滴畅怀。是的,这就是美国味,美国的伟大,我诚实的咽喉深有感触,如此完美足堪第一,何不畅饮最大牌的百威。

清楚财务管理制度化的重要性

了解内部控制制度的构成

正确设立健全的财务机构

掌握会计科目的分类及其作用

了解会计核算的程序和方法

知道什么是会计报告管理制度

正确防范会计舞弊

第三章 财务管理制度

内容提要

掌握规定财务收支的程序和方法

帮助企业建立财务收支操作规范

明了财务经理等人员的岗位责任

知道什么是财务管理报告制度

了解企业需要防范哪些财务风险

学会从资产负债表中获得必要的信息

学会分析损益表

学会使用现金流量表

财务管理制度化的重要性

有一位老总曾对下属说道：“真正的管理者，他的职责应该是研究政策、建立制度。”的确，企业做得越大，越需要一种行之有效的制度来协调其中的关系，保证各部门的协调运行。财务管理是企业管理的一个重要组成部分，当然更要求以制度形式进行规范。

财务管理制度化，有助于企业提高市场的竞争力。其重要性在于：

(1)财务管理制度化有助于纠正企业经营过程中存在的很多问题

无论是大企业还是小企业，企业管理的隐患都是存在的。财务管理制度化对于预防及时发现并纠正隐患都起到一定作用。虽然健全制度无法解决企业经营中的一切问题，但它却是企业经营的一件制胜法宝。

(2)财务管理制度并非条条框框，而是一套有机运作的系统

企业的财务管理制度是一个系统，而不是停留在纸上的文件、规章。财务管理制度包括了制度的制定、制度的执行、控制监督、考核、信息反馈几个过程。正是这几个过程的有机结合，才构成了完整的制度系统。有些环节说起来容易做起来难，比如执行控制、监督，一些企业就在这方面吃了亏。纸上文章每个企业都会做，财务管理的关键是将这些制度运作起来，而重点就是执行、控制、反馈。

内部控制制度的构成

由于各个企业的规模、性质、组织、业务范围与管理水平的不同，在建立内部控制时的方法与内容也有所不同，通常，其构成可以分为以下几类：

(1)组织机构控制

组织机构控制即财务主管如何将企业内部的各项工作进行有效的分工，使员工们各司其职，各尽其能，各守其责。就如何分工问题，财务主管应当做好以下几个方面的工作：

- ①授权进行某项经济业务和执行该项业务的职务要分工；
- ②执行某项经济业务和记录，审查该项业务的职务要分工；
- ③保管某项财物和记录该项财物的职务要分工；
- ④保管某项财物和将实存数、账存数和核对的职务要分工；
- ⑤记录总账和记录明细账的职务要分工。

(2)业务记录控制

财务主管应规定若干制度来要求会计人员或相关业务记录人员必须认真、严谨地按照规定的制度去执行，以保证会计记录达到真实、及时和准确的要求。为此，企业应从以下几个方面来建立记录控制制度：

①建立严格的凭证制度。凭证是记录经济业务发生的依据，严格的凭证制度，要求设计良好的凭证格式和传递程序，并要求所有凭证均按顺序编号。

②规定会计记录的程序。要求以书面形式写明从填制会计凭证，到登记账簿、编制

会计报表的全过程。

③规定和健全记录的复核工作。对已完成的会计记录进行复核,是控制会计记录,使其正确可靠的又一种方法。

(3)业务处理程序控制

财务主管在考虑某一经济业务如何得以有效而对其制定的若干措施,其基本目标是任何一项经济业务从发生到完成的全过程均不由某个部门或人员单独处理。这样,既有效地发挥群体的智慧,又有效地进行了内部牵制,防止营私舞弊的发生。为了保证业务处理程序高效公开的进行,企业应该将每一项业务活动都划分为授权、主办、标准、执行、记录和复核六个步骤,并将这六个步骤分别交给不同部门或人员来处理。

如何设立健全的财务机构

一个现代化的企业必须设立合理、健全的财务管理机构,并配备相应的人员,每个部门和每位员工的责任、权限都应该明确规定。这样一来,各个职能部门便可以各司其职,既互相联系,又互相制约,从而可以大大提高工作效率,并最终有效地实现企业的财务管理目标。

由于各个企业的性质以及内部管理模式等差别很大,其各自设立的财务管理机构也不尽相同。目前,我国企业财务会计机构的常见组织形式主要有以下两种:

(1)财务与会计并为一体的组织形式

在这种形式下,企业的财务管理和会计两套机构合并在一起,这是目前多数企业采取的形式。一般情况下,企业设一个财会科室,由总会计师或主管经济管理的副经理来领导,负责全企业财务和会计两方面的管理工作。这种形式的基本结构,如下图所示:

财务主管或总会计师 → 财会科(处、股)长 → 财务人员

一体化的财务会计组织形式优点在于关系简明,便于财务业务集中管理,并能提高工作效率。但是,随着社会主义市场经济的建立,企业已逐步成为自主经营、自主理财、自负盈亏的经济实体,企业所面临的理财环境越来越复杂,财务管理的内容越来越丰富,财务管理对企业的重要性日趋增强,在这种情况下,这种一体化的组织形式有些跟不上目前财务管理的发展形势。

(2)财务与会计设置不同管理机构的平行组织形式

在这种形式下,企业将一体化的财务、会计分开设置机构,各司其职。

在平行组织结构中,会计主任主管包括会计核算的所有工作,如编制预算、业绩评价和业务咨询,负责内部会计控制、会计核算,办理纳税,编制财务报告、会计报表等,而财务主任则统管全盘主管财务管理的所有工作。

这种平行组织机构在实际运行中,有利于财务、会计各自发挥各自的作用,权责明确,既保证财务工作又保证会计工作,可以适应市场经济下管理的要求。

在这种财会管理机构下,企业财务主管的职责是参与企业经营决策,管理资金,组

织财务活动,对经济活动实行财务监督,更好地履行财务管理的职能。

与其职责相适应,财务主管在企业的生产经营活动中要完成以下任务:围绕处理好各方面财务关系和努力提高经济效益这个中心,为促进企业生产提供资金,并想方设法合理、节约地运用资金,保证资金的使用达到最佳效果;制定本企业的成本和利润计划,确定最优利润指标及其实施方案,督促有关部门执行降低成本和增加生产的技术经济措施,严格执行财经纪律,及时、足额上缴有关税金;积极利用奖金等经济手段调动企业员工的生产积极性;参与有关生产、销售、产品开发以及对外投资等计划的编制与决策。

以上两种管理模式在我国的各类企业中是比较常见的,企业可以根据自身情况,建立一套适合于自己实际状况的规章制度,进行合理的岗位设置与分工,以便准确、高效地完成各项工作。

(3)各项具体业务的内部控制制度

前面主要是从大的方面概括有关企业内部控制制度的问题,下面将对各项具体业务的内部控制制度加以讲述:

①现金收付的内部控制制度。现金收付控制是企业内部控制系统中最为重要的环节,它包括现金收入的内部控制和现金付款的内部控制。

②存货的内部控制制度。存货是企业经营过程中的流动资产,包括原材料,辅助材料,燃料、低值易耗品、包装物及劳动保护用品等。存货被誉为是商业企业的血液,所以存货的内部控制很重要。

③固定资产的内部控制制度。内部控制的不健全与薄弱是资产流失现象的一个重要原因,因此,企业应该加强固定资产的内部控制,具体包括确保资产安全和有适当的会计系统。

④采购业务的内部控制制度。采购业务是企业进行生产的第一个重要环节,因此一个良好的内部控制系统也会对这一业务进行比较严密的监控。采购业务主要由商品、原材料和固定资产三个部分的采购供应组成。它一般包括签订供货合同、验收材料或商品入库、结算支付货款三个环节。

会计科目的分类

会计科目是会计制度的核心,是表明会计账户性质的名称。不同会计科目规定了会计账户的性质和核算内容,也规定了会计账户的结构、会计分录的编制方法和账户的对应关系,以及会计报表的编制方法。

按照会计对象要素,企业的会计科目可分为六大类:

(1)资产类科目。具体可分为:现金、银行存款、其他货币资金、短期投资、应收票据、应收账款、预付账款、其他应付款、材料采购、原材料、包装物、低值易耗品、委托加工材料、材料成本差异、自制半成品、产成品(商业企业为库存商品)、分期收款发出商品、长期投资、固定资产、固定资产清理、在建工程、无形资产、递延资产、其他长期资产、待处理财产净损失、应收补贴款、应交税金增值税(借项)等。

(2) 负债类科目。可分为:短期借款、应付票据、应付账款、预收账款、其他应付款、应付工资、应付福利费、应交税金、应付利润、其他应交款、预提费用、长期借款、应付债券、长期应付款、待处理财产溢余等。

(3) 所有者权益类科目。可分为:实收资本、资本公积、盈余公积(包括公益金)、未分配利润等。

(4) 收入类科目。可分为:产品销售收入(或营业收入)、其他业务收入、产品销售成本(或营业成本)、其他业务支出、产品销售税金及附加(营业税)等。

(5) 费用类科目。可分为:销售费用、管理费用、财务费用、生产成本、制造费用等。

(6) 利润类科目。利润类科目除上述营业收入、成本、费用科目外,还可分为:投资收益、补贴收入、营业外收入、营业外支出、以前年度损益调整、所得税、本年利润等。

会计科目除上述各类科目外,还有资产调整科目,主要有:坏账准备、存货跌价准备、短期投资跌价准备、长期投资减值准备、累计折旧(折旧准备)等。

会计科目的作用

规定会计科目有助于企业建立完善的账户体系,全面控制企业各种资产、负债、所有者权益、经营收入、成本、费用、利润增减变动数额及其实存数额;有助于企业控制财务收支与各项经济活动的实现;有助于改善和加强财务、经营管理,提高企业会计工作水平、效率和效果,充分反映企业财务状况和经营成果;有助于保护企业资产的安全与完整,防止错弊发生。

会计核算程序和方法

规定会计核算程序和方法是会计管理制度的重要组成部分,是实施会计内部控制的基本方式,有助于会计核算的高效化、科学化和规范化,制约会计人员的不规则行为,保证会计核算资料的正确性、真实性和完整性。其具体环节包括:

(1) 设置账簿与开设账户。企业必须根据规定的会计科目名称开设总分类账户。各总分类账户所属明细账户,按照实际发生的具体事项和管理的要求,分类设置所属各明细账户,以便分类反映各种会计事项。所有账簿必须登记在册,不准私设暗账。

(2) 审核原始凭证。必须查明凭证内容的完整性与真实性、数额的正确性、手续的完备性和凭证的合法性。

(3) 编制记账凭证。要求做到应用的会计科目正确,账户对应关系正确,会计分录正确,金额正确,摘要清晰简明,能正确反映发生的经济业务,凭证连续编号正确,附件张数正确。编制日期必须写明,并由复核人员审核签证,方能登记入账。

(4) 登记账户。记账人员必须根据记账凭证顺序登记账户。做到账户登记正确,借贷方向正确,金额正确,凭证编号和登记日期正确。总分类账户和明细分类账户的借贷方向一致,金额相等,摘要清晰明了,并在登记后将凭证与账户记录进行核对,保证登记的资料正确、真实与完整,不发生错记和错计。登记后,必须将记账凭证按连续编号顺

序装订成册,妥善保存,不准无关人员接触。如有关人员需要查阅,应经过核准,登记注明查阅日期、人员和内容。不准查阅人员将凭证撕下抽走或带离会计部门。如需复印的应由记账人员复印,以防发生错弊或遗失。

(5)成本计算。具体分为生产成本计算和销售成本计算两种。其中生产成本计算应遵守先汇集分配,后计算结转的程序,并按照规定方法分配制造费用。产品生产成本计算后,应编制成本计算单,据以结转入产成品账户。产品销售成本计算应根据各种产品销售数量乘以各种产品生产成本,计算出各种产品销售成本额,然后编制销售成本表,将各种产品销售成本列入表内予以汇总,计算出全部产品销售成本总额,并从产成品账户转入产品销售收入账户借方,据以登记入账。

(6)清查财产。为了保证账实相符和资产的安全与完整,必须在规定时限内清查企业的财产,并与账存数进行核对,视其是否相符。如有不符的,应查明原因后分别处理,并调整账存数。

(7)试算平衡。试算平衡是检查记账正确与否的一种方式,也是为结账做好准备的一项措施。试算平衡除要求编制各总分类账户(科目)余额表外,还应将各种明细账户余额列表计算出总额后与各该总分类账户余额进行核对,视其是否相符,如有不符或不平衡的应查明原因,予以更正,然后据以结账,编制会计报表(主表与附表)。此项工作应在结账前认真做好,以便于结账。

(8)结账。结账是结算盈亏的决算工作。结账前,应将需要调整属于本期收入、成本、费用、投资收益、营业外收支、销售税金等各种账项,按照制度规定进行调整,编制调整表,然后据以调整有关收入、费用、利润账户。调整后计算损益,将所有收入、成本、费用、营业外收支、销售税金等账户余额结转入本年利润账户,计算出本年利润和应交所得税,然后根据税后利润进行分配。

(9)编制会计报表。应根据结账的结果和资产、负债、所有者权益各总分类账户编制损益表与资产负债表。并根据资产负债表表列项目的明细账户,编制各个表列项目的明细表。编制报表必须按国家统一会计制度的规定进行。

如何规定会计核算规范

会计核算规范是会计核算合法化、高效化、标准化的行动准则,也是控制会计行为的重要方式。会计人员在行使会计核算职权时,应达到下列几个方面的要求:

(1)账户体系完整,账目清楚。

(2)会计凭证齐全,手续完备,内容真实正确,装订整齐,保管完善。

(3)账户登记及时,当天账,当天记,当天输入电脑,不脱账;登记时,登记的账户正确,借贷方向正确,金额正确,内容真实,摘要清楚,不错记,不漏记。

(4)定期清查实物、款项的实存额,并核对账存额,做到账实相符。

(5)定期计算成本和利润,编制会计报表,做到正确计算和编制会计报表,保证会计资料指标口径前后一致,真实、完整。

(6)定期清理账户,核对总账与明细账,做到账实相符、账账相符、账证相符、账表相

符、表表相符。

(7)严格遵守会计制度,正确应用会计原则编制记账凭证,正确使用账户,不错编、不错用。

企业内部会计监督制度

企业内部会计监督制度简称会计监督制度,其基本内容为:

(1)规定行使会计监督职权的机构和人员

在企业内部行使会计监督职权的机构是会计机构和内部审计机构。行使会计监督职权的人员是会计人员、内部稽核人员、内部审计人员。会计机构和会计人员除了行使会计监督职权外,还要负责会计核算和会计事项的处理。内部审计机构和内部审计人员是专门行使审计监督职权和会计监督职权的部门和人员。两种机构和人员都必须在企业总经理的领导和授权下,开展会计监督工作,并对总经理负责,定期和不定期地分别报告会计监督与审计监督的情况。

(2)规定会计监督的范围和内容

会计资料的正确、真实、完整与否,会计机构和人员一般不能自行作出结论,而需要由内部审计机构和人员通过对会计资料的审计,延伸到对销售、生产、采购、仓储、财务、计划、决策、固定资产购建等各个部门的经济业务的审查,然后根据审计结果,作出相应的审计结论。

总体而言,会计机构会计监督的范围局限于会计核算部分,监督的内容仅包括原始凭证审核、记账凭证编制、账户登记、成本计算、财产清查、结账、会计报表编制等方面;内部审计除审查上述方面的内容外,还包括审查销售、生产、采购、仓储、财务、固定资产购建等部门的业务,以及企业重大投资、资产处置、资金筹措调度和其他重要经济业务事项的决策和执行,其监督范围广泛,内容甚多。

(3)规定会计监督的程序和方法

规定会计监督程序和方法是会计监督制度的主要组成部分,也是实施会计监督的关键环节,它可以细分为会计机构与人员实施会计监督的程序和方法及内部审计机构与人员实施会计(审计)监督的程序和方法两种。

会计机构的会计监督程序和方法,按照会计监督过程各个环节来研究,其程序是由领导授权、组织分工、实施监督、报告检查结果、纠正错误等五个环节组成。

内部审计机构审计监督程序由审计立案、组织审计小组和人员分工、收集会计资料和相关资料、实施审计、追踪审计综合评价分析、做出审计结论、编写审计报告、回访等环节组成。

(4)规定会计监督人员的责任

会计监督人员必须对企业负责,根据领导授予的监督权力,正确行使会计监督的职权,保证会计核算资料的真实、正确和完整。会计监督人员应随时监督检查会计核算工作,发现问题,查明原因后,按照国家统一会计制度的规定有权自行处理的,应当及时督促有关核算人员纠正、改进和处理;无权处理的,应立即向企业分管领导报告,作出处

理。此外,会计监督人员还应根据监督检查中发现的问题,提出改进方案和办法,向领导提出建议,帮助企业改善经营与财务的管理,改进会计核算,完善内部控制制度,增强内部控制能力,防止弊病发生,避免风险和损失。

会计人员岗位责任制度

会计人员按照职务分工,可分为:分管会计业务的会计经理、总会计师、会计主管人员、会计核算人员、会计稽核人员。由于各类人员职务的不同,岗位责任也不同。

(1)会计经理

会计经理由企业分管会计的副总经理担任。设置总会计师的企业,由总会计师分管企业会计工作。会计经理(总会计师)的岗位责任是:

①在企业总经理领导下,全面负责企业会计工作的管理,并对总经理负责,报告工作。

②筹划、组织企业会计核算和会计监督,安排人员开展会计工作。

③负责按照国家统一会计制度规定的要求制定本企业的会计制度和会计内部控制制度,加强对会计核算和会计监督的领导和管理,保证会计资料的正确、真实与完整。

④协调会计部门与内部审计、财务、业务经营等部门的工作,做到明确分工、互相配合,保证会计工作的正常开展。

⑤处理重大的会计事项。

⑥考核会计机构和主管人员职守情况,培养和选拔企业会计人才。

(2)会计机构主管人员

会计机构主管人员由会计经理或总会计师选拔,经总经理批准任命。会计机构主管人员的岗位责任是:

①在会计经理或总会计师的领导下,具体负责企业会计工作的开展和管理,并对会计经理或总会计师负责,报告工作。

②对会计人员适当分工,规定会计人员的职责权限、工作范围和任务,组织会计核算与稽核监督。

③贯彻执行会计制度,建立会计核算与账户体系,规定会计核算程序、方法、操作规范与纪律,保证会计资料的正确、真实与完整,切实反映企业财务状况和经营成果。

④实施会计监督,检查会计人员职守情况和执行国家会计法和会计制度的情况,督促会计人员遵纪守法,做好本职工作。

⑤处理重要的会计事项。

⑥加强与财务、业务经营部门的联系,协调会计事务。

(3)会计人员

会计人员包括编制记账凭证人员、记账人员和稽核人员,由会计机构主管人员选拔,经过考核,经会计经理或总会计师审查同意任用。会计人员的岗位责任是:

①编制记账凭证人员须认真审核原始凭证的真实性、正确性和合法性,对于不真实、不正确、不合法和涂改过的凭证,不予受理,保证会计凭证的正确、合法和真实;

编制的记账凭证做到科目使用、借贷方向 and 对应关系正确,金额正确,摘要和附件张数正确。

②记账人员必须根据记账凭证登记入账,做到及时登记。登记账户的方向、金额、日期正确,摘要清楚,余额计算正确,并核对出纳库存现金和存货实存量,正确计算成本,结算盈亏,编制会计报表,保证账账、账表、表表、账实、账证相符。

③稽核人员须认真审核凭证、账户登记、成本计算、财产清查、账户调整、结账和会计报表的编制情况,并核对总账与明细账、报表与报表间的勾稽关系,保证会计资料的正确、真实和完整。

④实行电算化会计的会计人员应将程序设计与操作程序的职能分开,由操作人员将凭证资料正确输入电脑,根据输出的资料,计算成本和利润,编制会计报表,保证账户与报表资料的正确、真实和完整。

⑤已登记或已输入电脑的会计凭证,应分别由记账人员和电脑操作人员负责保管,保证会计凭证的安全。

⑥会计人员应严格遵守我国《会计法》和有关会计制度的规定,遵守会计工作纪律,履行岗位职责。

会计报告管理制度

会计报告按其内容和用途,可分为资产负债表、损益表、主表表列项目明细表、成本计算表、费用明细表、营业外收支明细表、纳税申报表、盘盈盘亏报告、财产损失报告、坏账报告、会计稽核报告、不良资产报告、会计报表分析报告(财务分析报告)、合并会计报表等等。会计报告中的所有报表和报告,均应由会计人员编制和编写,并由会计机构主管人员审阅签证后报企业主管会计的经理或总会计师审查,经批准后将会计报表分送政府有关部门,并由会计人员据以调整有关账户。

会计报告管理制度的具体要求是:

- (1)规定会计报告的种类、内容、编制日期、编报人;
- (2)规定会计报告的传递程序、方法、受阅人和批示人;
- (3)规定报告内容必须正确、真实和完整,报表必须清晰明了,不得涂改;
- (4)规定会计报告的保存方法和保存期限。

什么是会计舞弊

会计舞弊是指会计人员或有关当事人为窃取资财而用非法手段进行会计处理的不法行为。会计舞弊与会计错误有本质的不同,会计错误的当事人并无不良动机和企图;而会计舞弊的当事人却是抱着恶意的、不良的企图,并采用伪装、涂改、销毁等违法手段造成不良后果。

通常情况下,会计舞弊的情况有下列几种:

- (1)某个会计人员或几个会计人员合谋,为达不良目的而进行非法的会计处理;
- (2)部门负责人指使会计主管人员为个人或部门私利而进行非法的会计处理;

(3)单位职工或其他有关人员利用会计内部控制制度不健全而进行非法的会计处理。

假账和会计舞弊对于许多企业的领导层来说都是一件很令人头痛的事情,而且假账对于企业的危害也是非常严重的。如何有效地识别、查处并防止本单位假账的发生,也是摆在总经理面前的一个问题。

如何识破会计舞弊

(1)明确产生假账的环节(纵向思路)

假账毕竟是假的,只要仔细一琢磨,就不难发现:一般情况下,会计人员要想舞弊,就会在会计信息产生的环节上做手脚。下面是对会计假账产生环节的简要介绍,旨在帮助总经理发现和查找会计舞弊问题的思路。

①填制原始凭证阶段。原始凭证是会计信息产生的最初来源,当企业发生一项业务时,会计人员或相关记录人员应该把这项经济业务的数量、单价、金额等内容逐一反映清楚。但由于原始凭证具有数量多、内容琐碎、金额大小不等的特点,有关人员可能会在原始凭证中作弊。有些管理者往往忽略这些种类繁多的原始凭证,放纵了舞弊行为的发生。

②交接凭证阶段。企业经济业务发生后,业务人员与会计人员交接凭证,这同样是一个容易舞弊的环节。例如,舞弊人员会虚增品种或项目,涂改单价,或者在凭证汇总时加计错误等,这些情形都会造成舞弊的发生。

③填写记账凭证环节。在依据原始凭证填写记账凭证时,舞弊人员会故意修改摘要、变换科目等,造成舞弊事实。

④登账环节。登账是根据记账凭证登记账簿,舞弊问题会出在舞弊人员对真实账项的篡改、销毁与藏匿上。

⑤编制报表环节。编制报表是加工产生会计信息的最后一个环节,会计报表复杂的结构,繁多的数据为舞弊者提供可乘之机。鉴于报表本身的重要性,会计报表舞弊具有极大危害性,它不单是掩盖了舞弊事实本身,还更加影响了企业经营管理的决策与发展。

(2)关注异常情况(横向思路)

明确假账产生的环节,是从纵向来挖掘查找舞弊的思路。现在我们指导经理人从横向思路分析会计舞弊问题,也就是分析会计信息的若干构成要件:异常数据;异常内容;异常科目。

①异常数据。一般来说,企业任一项业务支出都有一个大致范围,如企业每月办公费用大约 3 000 ~ 5 000 元、销售费用大约 8 000 ~ 10 000 元,等等,各项支出一般在这个范围内上下波动,如果我们发现某一支出本期突然增加,就应引起高度重视。

②异常内容。企业在开展业务时,在被许可的经营范围内会有比较稳定的往来客户。如企业原材料、商品的供应商、公司产品的购买商,等等。正是由于企业经营范围的限制和客户的稳定性,会计信息所反映的内容也是有一定范围的。当我们发现异常

的客户、异常的地点和异常的业务,就要对这些异常内容引起重视。因为企业同稳定客户之间有良好的业务关系,在这些业务中作弊很难,所以这些异常项目常是舞弊的焦点。

③异常科目。企业记账时要遵循科目对应的原则,如“产成品”科目对应“生产成本”科目和“产品销售成本”科目等。如果我们发现了不对应的会计科目,我们就应查出这种错误产生原因,分析是人为失误还是故意舞弊。

查证会计舞弊的具体方法

我们知道,证证之间、账证之间、账账之间、账表之间等经济业务内容存在着密切的内在联系。因此,通过进行证证、账证、账账、账实、账表与表表之间的核对,可发现其中某些内容不相符的问题,以此为线索或疑点,可追踪查证会计舞弊的具体形态及其形成或制造过程。

(1)证证核对法

在会计工作中,经常使用的会计凭证有原始凭证和记账凭证,为了便于工作,不少企业还设置了科目汇总表(凭证)。

科目汇总表或汇总记账凭证、记账凭证和原始凭证之间存在着密切的联系。所以,通过它们之间核对,可以检查它们在金额、业务内容与所用会计科目、日期。原始凭证所标明的张数方面内容是否相符,从而捕捉会计错弊的线索。

(2)账表核对法

在会计处理程序中,往往根据各会计账簿汇总的金额来编制会计报表,因此账簿与报表之间存在着密切的联系。例如:资产负债表中的大部分数据来自账户的期末余额,利润表中的大部分数据来自收入、费用账户的发生额,通过核对相关账表的对应关系,我们可以查证账表不符的情况及原因。

(3)账实核对法

除了以上几种与会计处理程序相关的方法,运用账实核对法查弊在有些情况下也是相当有效的。例如:评价企业资产管理能力,可以通过盘点库存材料、库存现金同时核对相关账簿的办法来检查企业库存管理是否有效,是否存在监守自盗的情况。

查证会计舞弊的具体措施

(1)会计凭证舞弊

对此项错弊的查证思路和方法是:审阅或重点抽查一部分会计凭证,看其在数字书写上是否符合规定,如有不符合规范之处,应对其进一步查证。若是一般性会计错误,通过有关当事人(如制定人员)调查询问便可查证;若是会计弊端,还应通过账证、证证、账实等方面的核对,对有关问题进行鉴定、分析来查证问题。如对于在数字前后添加数字进行贪污问题,就需要对所发现的有添加数字的痕迹进行技术鉴定,从而查证问题。

对于此类错弊,可通过审阅,核对会计凭证发现疑点,查证问题。如属会计错误,只

需通过审阅会计凭证的名称发现问题;如属会计弊端,则需在审阅凭证名称发现疑点后,进行名称与所反映经济业务内容的分析比较,进行原始凭证与记账凭证或原始凭证之间的核对,从而查证问题。

如果会计凭证不编号,则会计舞弊的机会可能性会加大,查证这种舞弊实属不易。如果会计凭证有编号,则查弊的切入点便在于会计凭证编号的连续性,若凭证号码不连续,则应据此进行深入调查。

(2) 会计账簿舞弊

对于账簿启用问题,查证只要审阅被检查单位每个账簿中扉页记录内容和账簿中所有账页数编写情况,便可查证问题或发现问题疑点。

对于会计账簿登记中的错弊,可按照下列方法查证:①查阅会计账簿的登记内容,检查其有无按规定登记问题,如登记账簿时使用的笔墨正确与否,登记账簿有无跳行、隔页的情况。②检查制账人在账簿上留下的记账标志和相关签章,明确会计责任,查找遗留问题。③核对账证记录,检查账簿是否根据审核无误的会计凭证登记的,有无账证不符问题。

(3) 会计报表舞弊

对于会计报表编制的舞弊,可按以下几种方法进行查证:①核对会计报表与会计账簿中的对应数字,检查数据真实性;②对利润表中的各个指标进行复核性计算,以评价其准确性;③审阅报表附注,分析会计报表内容是否完整。

计算机舞弊的防范

(1) 完善计算机安全与犯罪的法制建设

法制建设与实施是对付计算机犯罪行为的有力措施:一是要建立计算机系统本身安全的保护法律,使计算机安全措施法律化、制度化、规范化;二是建立针对计算机犯罪活动的法律,惩治违法者,保护受害者。

(2) 建立健全有效的内部控制系统

使用计算机进行数据处理的单位,都应建立和健全电子数据处理内部控制系统。完善的内部控制系统应具有有效的一般控制和应用控制措施。一般控制的重点是对系统的接触控制和程序控制,应用控制的重点是输入控制。

(3) 发挥审计的作用

查错防弊是审计的目的之一。审计人员通过开展计算机系统的事前审计,对内部控制系统的完善性、系统的可审性及系统的合法性作出评价,以保证系统运行后数据处理的真实、准确,防止和减少舞弊行为的发生;通过定期的对计算机内部控制系统审查与评价,促进企业加强和完善内部控制;通过对计算机系统的事后审计,对系统的处理实施有效的监督。

(4) 加强技术性防范

技术性自我保护是发现和预防计算机舞弊的有效措施。设置专门的安全控制程序,如对账目或重要文件采用读写保护或编码时间锁定,对被保护数据资源的存取操作

进行详细记录和跟踪检测。

(5)提高人员素质

加强职业道德教育,严明职责,提高使用计算机系统人员的素质,对预防计算机舞弊事件的发生有积极的作用。

会计电算化的广泛应用,给企业的财务管理带来了很大的变化,同时也给企业财务人员提出了一个新的要求,即不仅应当具备丰富的理财知识,还必须具备一定的计算机知识。

规定财务收支的程序和方法

规定财务收支的程序和方法,是财务管理制度主要环节和内容。企业财务收支按照财务管理的基本要求和内容,应当建立下列程序,以反映企业财务收支的全部过程。

- (1)制订财务收支计划,编制现金流量计划表。
- (2)制订库存、费用限额和标准成本,控制存货存量、费用与成本。
- (3)制定费用开支范围,压缩费用开支。
- (4)制定资金使用规则,防止不合理的资金占用。
- (5)实施财务监督,审核收支原始凭证。
- (6)实行凭证收支,核准支出(包括偿还债务)。
- (7)实行支出复核签证,明确经济责任,防止错弊发生。
- (8)办理付款、签发支票或应付票据,实行稽核和核准签发。
- (9)登记入账,控制资金收支。

财务收支操作规范

财务收支操作规范,是财务人员的工作守则。其要点如下:

- (1)严格执行财务管理制度,遵守和贯彻各项财务原则,按照规定程序和方法,办理资金收支事项。
- (2)坚持岗位责任,保证合法、有效、真实、正确收支资金,不发生错收、错支和收支责任事故。
- (3)正确行使财务监督职权,制止、纠正和防止财务收支错弊的发生,避免资金损失。
- (4)加强安全保护措施,每日清点现金库存、应收票据与有价证券数额,并存放于保险柜内。巨额现金存入银行,防止被窃、被盗、被骗,保护资金安全。

财务收支纪律

根据实践,企业的财务收支纪律可参考下列要求制定:

- (1)不准企业人员和财务人员出借资金和银行支票、账号;不准借支企业资金、伪造

涂改单据和篡改收支凭证;不准对外进行财务担保,或用各种名义转移企业资金;不准挪用、贪污、侵占企业资金;不准擅自越权处理财务收支和企业债权和其他各种资产;不准隐匿收入和设立小金库,或将收入挪用移作其他用途和债务;不准利用企业资金私自在外作各种交易,或炒卖股票、期货,从中牟利;不准虚报费用开支;不准将私人开支向企业报销,或利用公款旅游;不准用白条顶库存现金。

(2)严禁签发空头支票,或签发空白支票;严禁使用信用卡支付各种款项;严禁不将巨额现金解存银行;严禁擅离岗位,或玩忽职守,违反财务管理制度规定的原则、程序和方法操作资金收支事项。

财务经理的岗位职责

财务经理由企业分管财务的副总经理担任。在企业总经理领导下,全面负责领导组织和统筹管理企业的财务工作,并对总经理负责,报告工作。财务经理的岗位职责是:

(1)根据企业经营发展总体规划和经营战略要求,负责领导组织制定财务战略,决定企业理财方针、政策和策略,负责领导财务战略的实施。

(2)统筹安排资金的筹措与运用,全面控制和管理企业资金,决定重大财务收支事项和资金调度。包括募集资金、新增资本、发行债券、银行借款、各种投资项目支出、巨额贷款的支付与收入。

(3)制定财务管理制度,建立财务管理体系和内部控制制度,实施财务监督,规定财务纪律。

(4)选拔安排任用财务职能部门主管人员,并授权行使财务管理和监督职权,规定财务部门主管人员的职责权限、工作范围和任务,明确分工。

(5)处理重大财务事件,监督检查财务部门负责人的职守情况。

(6)组织各个职能部门沟通信息,互相配合支持,协调财务工作,促进企业经营发展,保障和维护企业权益。

财务部门负责人的岗位职责

财务部门负责人(主管人员)由财务经理选拔,经总经理批准任命。其岗位职责主要是:

(1)在企业财务经理领导授权下,负责管理日常财务工作,对企业各个部门的财务收支情况实施监督,并对财务经理负责,报告工作。

(2)贯彻执行财务方针、政策,实施财务战略,负责制订财务收支计划、资金筹集和借款计划、成本与费用计划、利润计划、利润分配计划,以及实施计划的措施和办法,报财务经理批准后,负责执行。

(3)按照批准的财务计划与实施财务计划的措施,具体负责资金的筹措、运用和安排,并负责制定财务管理的规章制度,报财务经理批准后执行。

(4)根据任务负责安排本部门所属各类财务人员的工作,明确规定各类财务人员的

职责权限、工作范围、任务和纪律,予以适当分工,建立各类财务人员岗位责任制度和财务报告制度,以便正确地传递财务信息。

(5)负责考核各类财务人员的业绩与职守情况,加强纪律控制,制止和防止财务收支弊病发生,改善财务管理。

(6)负责处理财务收支中的重要问题,避免发生损失。

(7)负责联系企业内部各职能部门的财务工作,负责对外联系和处理有关企业财务事项,协调各种财务关系。

(8)承办总经理和财务经理交办的财务事项,保证完成交办任务。

财务稽核人员的岗位责任

财务稽核是财务部门内部实施财务监督检查的一种方式。财务稽核人员由财务经理选拔,经总经理同意任用,也可由财务部门主管人员选拔,经财务经理批准任用。其岗位责任主要是:

(1)在财务经理或财务部门主管人员领导授权下,对企业财务收支进行监督检查,并对财务经理或财务部门主管人员负责,报告工作。

(2)负责审核资金收支原始单据是否正确、有效、真实、合法,审核资金收入来源和支出用途是否正当;有无违反财务管理的原则、规章制度和程序。

(3)监督检查资金筹措与运用的方式是否适当,资金成本有无高于资金收益,有无盲目举债,有无发生一边借入资金,一边借出资金;有无一方面银行存款很多,却又借入资金增加利息费用;有无发生对外进行财务担保或出借支票之事。对应收账款的监督检查,着重检查有无发生呆账、坏账和到期未收回的账款;有无利用应收款和应付款营私舞弊,或将收入隐匿转作其他用途。

(4)监督检查出纳人员在办理现金收支时,有无多收少收、多付少付和未经核准支付;有无挪用或贪污之事。

(5)检查核对签发支票的金额是否正确,用途是否真实正确,有无经有权核准人核准签发,并核对银行清单。

(6)检查现金库存与现金日记簿结存数是否相符,有无不将巨额现金送存银行之事。

(7)在稽核过程中,发现资金收支与存储保管中的弊病,应报告财务部门主管人员,如有共同舞弊或贪污挪用之事,直接向财务经理报告处理。

出纳人员的岗位责任

出纳人员是具体办理企业款项收支的人员,由财务部门主管人员选拔、考核,经财务经理审查同意任用。其岗位责任主要是:

(1)办理企业的现金收支和存储保管工作,在财务部门主管人员领导授权下,负责办理日常的现金收支、银行存款收支与存储工作,并对财务部门主管人员负责,报告工作。

(2)遵守财务管理规章制度,正确收支现金,签发支票,保证不发生错收、错支、错签发,不签发空白支票和空头支票。

(3)收到的现金和票据及时悉数存入银行,并结算当天库存现金和银行存款的余额,清点当天的库存现金,做到账实相符,并每日编报现金收支结存日报表。

(4)将保管的备用现金、票据和有价证券存放在保险柜内并做好记录,保护现金、票据和有价证券的安全。

(5)在办理收支款项中,发现有违反财务管理制度,虚报冒领之事,立即向财务部门主管人员报告处理。

资金筹划与安排人员的岗位责任

资金筹划与安排是财务部门内部的计划工作,是实施财务控制的一种方式。资金筹划与安排人员由财务部门主管人员选拔,经财务经理审查任用。

其岗位责任主要是:

(1)在财务部门主管人员领导下,根据财务收支计划,以及各个职能部门需用的资金,具体负责筹措与安排资金的收支,并对主管人员负责。

(2)及时正确筹措资金,保证各个部门资金的需求。

(3)按照财务收支计划,正确组织收入,安排资金供应的时间和数额,调度资金。

(4)负责与银行的联系,办理借贷事项。

(5)检查财务收支计划的执行情况,报告财务收支计划完成情况,实施计划控制。

以上所述各类财务人员岗位责任的要点,用条文形式规定下来,就可形成财务人员的岗位责任制度。

对财务管理组织机构的要求

(1)机构必须严密、合理、精简和有效率

合理的财务管理组织机构,应当包括建立完善的财务组织体系。大中型企业,除设置专职财务机构外,对下属企业和经营规模较大的部门,也应设置专职的财务机构,由企业财务机构管理,实行集中领导控制和分阶层负责管理的组织原则,以便控制企业所有财务收支与存储保管,实施监督。

(2)机构人员必须慎重挑选,实行担保制

财务管理组织机构的人员必须慎重挑选。必须聘用合格称职的人员,并经过严格考核。聘用的人员必须符合下列条件:①熟悉财务管理、会计、税务、审计、银行信贷等知识,熟知各种理财方法,具有一定理财经验;②思想品德良好,作风正派,责任心强,工作认真细心,能严格遵守财务制度和纪律;③具有独立办理财务收支、存储保管的能力。

由于财务人员经管着企业钱财,对财务人员应实行担保制。对于下列人员不予聘用:①品德不好,生活作风不正派和受过刑事处罚的人员,以及犯过贪污挪用行为的人员;②不熟悉财务管理、责任心不强的人。

(3) 实行职能分立、账钱物分管原则

财务管理组织机构应当将管理现金、银行存款、应收账款和应收票据、投资支出、财务稽核的职能分立,适当分工,规定各类财务人员的职责权限、工作范围和任务,建立岗位责任制度,做到分工协调、互相配合,并实行纪律控制。规定管钱的人不管账和物,不准由一个人将资金收入或支出包办到底,一笔资金收支必须由两个以上人员经手,并由后手检查前手工作,自动监督检查,纠正错误,以保证资金收支不发生错弊。

(4) 建立财务规章制度和财务人员考核制度

财务机构内部应建立财务规章制度和严格的财务纪律,并予严格执行,实施财务监督。同时,建立财务人员的考察考核、奖惩制度,实行对财务人员的考察考核,有功者奖,有过者罚,有突出贡献者重奖,选拔人才予以晋升,对不合格、不称职人员应予调离,对违法违纪和犯有舞弊行为的财务人员应予惩处和撤换。

财务管理报告制度

财务管理报告是企业内部财务信息的重要资料,也是企业制财务收支状况的基本方式。

财务管理报告由会计部门编制和财务部门编写两种不同的报告。由会计部门定期编制的是资产负债表、损益表、现金流量表和表列项目的明细表。由财务部门编写的有:财务收支计划完成情况报告、资金筹措报告、财务管理制度执行情况报告、应收账款收回情况报告、不良资产情况报告、呆账坏账报告、现金收支结存日报、现金溢缺报告、巨额交易货款收支情况报告、投资项目支出报告、财务事故报告等等。报告既有定期的,也有不定期的;既有全面的,也有专题的。财务管理报告制度的要点,有下列几个方面:

(1) 规定报告的种类和内容(属于定期报告)。

(2) 规定报告传递程序和审阅人。

(3) 规定报告人。

(4) 规定报告时间,重要事项应随时报告。

财务管理报告,属企业内部的工作报告,涉及到企业内部的机密,除会计报表外,一般都不对外泄漏,应予以保密。

企业需防范的财务风险

在企业资金的运用中,存在着种种不确定性因素,使得企业在作出任何决策时都会有一定风险,我们通常把这种风险称为财务风险。企业财务风险的类型大致有以下几种:

(1) 投资风险

由于投资,特别是固定资产投资是一项长期事业,它将长期地影响企业的生产和经营,在市场供求关系经常变动的情况下,投资的不确定因素较多,风险较大。

(2) 经营性决策风险

在企业的经营决策中,同样存在着风险问题。例如,在确定原材料储备时,原材料购进数额大,储备期就比较长,可能会因价格上涨而得益,也可能会因价格下跌而受损。过大的原材料库存,还会由于市场需求改变而导致企业无法及时适应市场需要,转产新的产品,从而蒙受更大的经济损失。原材料储备较少,虽然可以避免价格下跌带来的损失,但也就失去了价格上涨而获取利润的时机,而且可能带来影响正常生产消耗的结果。

(3) 外汇风险

在发展外向型经济过程中,无论是引进外方的技术、设备,进行补偿贸易,对外销售产品,购进国外原材料,还是引进外国投资,都存在着外汇风险问题。通常外汇风险来自于以下两个方面:一是支付能力的风险,即到期的贷款或货款无力支付;二是汇率风险,它是由于指定结算的外国货币币种的汇率上升或下降引起的。为了避免外汇风险,通常采用“第三种”货币结算原则。

(4) 应收账款风险

随着商品经济的发展,企业之间的赊销、预付等商业信用也发展起来了。一旦缺少偿付能力,不能按期支付,那么收款方企业的应收账款就不能如期收回,如长期不能收回,就形成坏账损失。此外,由于法制不健全、对付款方企业资信缺乏了解,一些企业还发生过被人骗走资金等情况。

(5) 政策性风险

在投资和经营决策中,由于政府的经营政策发生变化,往往也会对企业的投资效益和经营带来风险。

针对上述财务风险,企业可采取下述一些做法来回避或降低风险损失:

(1) 加强调查研究,尽可能地了解本行业的发展历史、国内外现状,供求和价格的变化规律,这有利于克服盲目性,把各种不正确因素减少到最低限度从而减少风险。

(2) 在作出更换产品、生产新产品、投资新项目等企业经营决策时,必须进行必要的可行性分析。

(3) 加强对交易对方的资信状况调查,尽可能防止受商业欺诈。

(4) 加强对政府的经济政策的研究,尽可能缩小因国家经济政策变动而带来的损失。

(5) 尽可能地使企业投资和产品多样化,多样化的产品有可能产生“组合效应”,从而分散投资风险。

(6) 合理地确定企业的流动比例和速动比例,缩小在支付能力上的风险。

什么是资产负债表

资产负债表被誉为企业的“第一会计报表”。在实际工作中,利用率极高,对不同报表使用者都有着重要的意义。资产负债表从整体上反映了一个企业的实力及其财务状况。企业在经过一段时期的经营后,其经营状况最终都要以报表的形式反映出来,而资

产负债表就是企业的一幅速描。

我们知道,企业的资产负债表是以会计的基本等式“资产 = 负债 + 所有者权益”编制而成的。这一恒等式反映了企业在生产经营活动中持有的各项经济资源及其产权归属的对照关系。

资产负债表的格式主要有两种:账户式资产负债表和报告式资产负债表(详见下表所示)。

我国一般企业及企业采用账户式资产负债表。目前上市企业的年报中公布的资产负债表往往采用报告式资产负债表。

表 账户式资产负债表

资 产		负债及所有者权益	
流动资产 长期投资 固定资产 无形资产	(金额)	流动负债 长期负债 所有者权益	(金额)
资产总计		负债和所有者权益总计	

表 报告式资产负债表

资产类
流动资产
长期投资
固定投资
无形资产
负债及所有者权益
.....

资产负债表的结构

总体来看,资产负债表由三部分构成。第一部分为表头,包括报表名称,编制单位、报表编号、编报日期、货币单位等;第二部分是报表各项目及金额;第三部分是补充资料,列在报表下端。如下表所示:

表 资产负债表

编制单位：____年____月____日

单位：元

资 产	行次	年初数	期末数	负债及所有者权益	行次	年初数	期末数
流动资产：				流动负债：			
货币资金	1			短期借款	51		
短期投资	2			应付票据	52		
应收票据	3			应付账款	53		
应收账款	4			预收账款	54		
坏账准备	5			其他应付款	55		
应收账款净额	6			应付工资	56		
预付账款	7			应付福利费	57		
应收补贴款	8			未交税金	58		
其他应收款	9			未付利润	59		
存货	10			其他未交款	60		
待摊费用	11			预收费用	61		
待处理流动资产净损失	12						
一年内到期的长期债券	13			一年内到期的长期负债	62		
投资				其他流动负债	63		
其他流动资产	14			流动负债合计	70		
长期投资：				长期负债：			
长期投资	21			长期借款	71		
固定资产：				应付债券	72		
固定资产原价	24			长期应付款	73		
减：累计折旧	25			其他长期负债	80		
固定资产净值	26			其中：住房周转金	81		
固定资产清理	27			长期负债合计	83		
流动资产：				流动负债：			
在建工程	28			递延税项：			
待处理固定资产净损失	29			递延税款贷项	85		
固定资产合计	35			负债合计	90		
无形及递延资产：				所有者权益：			
无形资产	36			实收资本	91		
递延资产	37			资本公积	92		
无形及递延资产合计	40			盈余公积	93		
				其中：公益金	94		
其他资产：				未分配利润			
其他长期资产	41			所有者权益合计	95		
递延税项：				负债及所有者权益	96		
递延税款借项	42			总计	100		
资产总计	50						

补充资料:1.已贴现的商业承兑汇票____;2.已包括在固定资产原价内的融资租入固定资产原价____;3.固定资本____;4.法人资本____;5.个人资本____;6.外商资本____。

仔细观察资产负债表,就会发现项目的排列是按流动性强弱排列,如货币资金的流动性强于存货,流动资产的流动性强于固定资产。

从资产负债表中能够获得哪些信息

管理者从资产负债表中能够获得企业某一特定日期的财务状况信息,其中包括企业在某一特定日期所拥有或控制的经济资源,表现为企业的资产;企业现在应承担的义务,表现为企业的负债;资产减去负债的余额,表现为企业的所有者权益等。

换句话说,资产负债表是根据资产、负债和所有者权益之间的相互关系,按照一定的分类标准和一定的顺序,把企业一定日期的资产、负债和所有者权益各项目予以适当排列,并对日常工作中形成的大量数据进行高度浓缩整理后编制而成的。

管理者在阅读资产负债表时,不应当只看每一项的具体数字,而应该先从整体上加以把握,也就是说,要认清资产负债表的结构。

资产负债表中资产、负债和所有者权益的内容不是相互孤立地存在的,资产负债表实际上按账户式反映,即资产负债表分为左方和右方,左方列示资产各项目,右方列示负债和所有者权益各项目,资产各项目的合计等于负债和所有者权益各项目的合计。通过账户式资产负债表,反映资产、负债和所有者权益之间的内在关系,并达到资产负债表左方和右方平衡。同时,资产负债表还提供年初数和期末数的比较资料。

既然资产负债表包括资产、负债和所有者权益这三大部分内容,管理者就应当同时关注这三部分内容。通过资产负债表,可以提供某一日期资产的总额,表明企业拥有或控制的经济资源及其分布情况;通过资产负债表,可以反映某一日期负债总额及其结构,表明企业未来需要用多少资产或劳务清偿债务;通过资产负债表,可以反映所有者权益的情况,表明投资者在企业资产中所占的份额,了解所有者权益的构成情况。此外,资产负债表还能够提供进行财务分析的基本资料,如通过资产负债表可以计算流动比率、速动比率等。

什么是损益表

损益表又称收益表和利润表。如果你想知道企业一年的经营情况,当然应该留心损益表。损益表还有三张附表,即利润分配表、经营业务收支明细表、商品销售利润明细表等。

损益表的构成其实很简单,是按照会计恒等式中的“利润=收入-费用”编制的。我国的损益表一般采用多步式损益表,即分步骤、分性质地将各项收入与费用进行配比,计算各类损益,然后将其汇总计算企业的利润总额。如下表,企业净利润的求得方式一目了然。

表 损益表

项 目	行次	本 月 数	本年累计数
一、产品销售收入 减：产品销售成本 产品销售费用 产品销售税金及附加			
二、产品销售利润 加：其他业务利润 减：管理费用 财务费用			
三、营业利润 加：投资收益 补贴收入 营业外收入 减：营业外支出 加：以前年度损益调整			
四、利润总额 减：所得税			
五、净利润			

损益表的结构同资产负债表一样,也是由表首、基本部分和补充资料三部分组成。补充资料主要列示那些影响本期财务报表金额或未来经营活动,以及有助于报表使用者准确分析企业经营成果的事项,而在损益表中无法或不便于表达的资料。

损益表基本部分的内容主要是由以下四方面构成的:

(1)主营业务利润



(2)营业利润



(3)利润总额



(4)净利润

其中关联,可以从损益表中直接看出。

利润分配表

利润分配表反映企业利润分配情况和年末未分配利润结余情况的报表。利润分配表由表头和表体两部分构成(见下表所示)。

表 利润分配表

项 目	行次	上年实际	本年实际
一、净利润			
加：年初未分配利润			
减：单项留用利润			
二、可供分配的利润			
加：盈余公积补亏			
减：提取盈余公积			
应付利润			
三、未分配利润			

按我国现行制度规定,非股份制企业其税后利润的分配顺序为:

- (1)被没收财物损失,违反税法规定支付的滞纳金和罚款。
- (2)弥补以前年度的亏损。
- (3)提取法定公积金。
- (4)提取公益金。
- (5)向投资者分配利润。
- (6)预留未分配利润。

主营业务收支明细表

主营业务收支明细表反映企业在一定期间内主营业务收入、成本、费用、税金及附加以及实现利润情况的会计报表。它也是损益表的一张附表,目的是为了详细揭示经营成果的构成,是对损益表的补充。通过损益表分析,你可能只了解到企业的整体情况,而主营业务收支明细表可以告诉你哪一项业务亏损或盈利,亏损多少,盈利多少等等。如下表所示:

表 主营业务收支明细表(工业企业)

工会 02 表附表 2

编制单位:

年度:

单位:

项 目	行次	主营业 务收入	主营业 务成本	主营业 务费用	主营业务税 金及附加	主营业 务利润
一、产品销售						
1.A 产品	1					
2.B 产品	2					
3.	3					
4.	4					
5.	5					

续表

项 目	行次	主营业 务收入	主营业 务成本	主营业 务费用	主营业务税 金及附加	主营业 务利润
6.....	6					
7.	7					
8.	8					
.....						
二、其他业务						
1.出租包装物	15					
2.出售废旧物资	16					
.....						

从损益表中能够获得哪些信息

管理者从损益表的阅读中可以获得有关企业经营成果的信息。具体地说,损益表把一定期间的营业收入与其同一会计期间相关的营业费用进行配比,以便计算出企业一定时期的净利润(或净亏损)。

通过损益表反映的收入、费用等情况,能够反映企业生产经营的收益和成本耗费情况,表明企业生产经营成果;同时,通过损益表提供的不同时期的比较数字(本月数、本年累计数、上年数),可以分析企业今后利润的发展趋势及获利能力,了解投资者投入资本的完整性。由于利润是企业经营业绩的综合体现,又是进行利润分配的主要依据,因此,损益表是会计报表中的主要报表,管理者应当重视损益表的阅读。

什么是现金流量表

现金流量表是以现金为基础编制现金来源和运用的会计报表。并非每家私营企业都编制现金流量表,只有企业规模达到一定程度时才有必要编制现金流量表。

现金流量表的结构也是由表头、报表主体、补充资料组成。其中补充资料也包括三个方面:

(1)披露一定期间内影响资产或负债、但不形成该时期现金收支的所有投资和筹资活动的信息。

(2)以净利润为起算点,将净利润调节为经营活动现金流量,即利用“间接法”计算现金流量(有兴趣的读者可以参看编制现金流量表相关书籍)。

(3)从现金及现金等价物的期末余额与期初余额比较,得出“现金及现金等价物增加额”,与主体内项目金额进行核对(详见下表所示)。

表 现金流量表

编制单位:

× × 企业 × × 年度

单位:元

项 目	行次	金 额
一、经营活动产生的现金流量:		
销售商品、提供劳务收到的现金	1	
收到增值税销项税额和出口退税款	2	
收到的租金	3	
现金收入合计	4	
购买商品、接受劳务支付的现金	5	
支付给职工以及为职工支付的现金	6	
支付的增值税款	7	
支付的所得税款	8	
支付的除增值税、所得税以外的其他税费	9	
支付的其他与经营活动有关的现金	10	
现金支出小计	11	
经营活动产生现金净额	12	
二、投资活动产生的现金流量:		
收回投资取得的现金	13	
处置固定资产收回的现金净额	14	
收到的其他与投资活动有关的现金	15	
现金流入小计	16	
权益性投资所支付的现金	17	
债权性投资所支付的现金	18	
购置固定资产支付的现金	19	
现金流出小计	20	
投资活动产生的现金净额	21	
三、筹资活动产生的现金流量:		
借款收到的现金	22	
现金流入小计	23	
偿还债务支付的现金	24	
分配股利所支付的现金	25	
偿付利息所支付的现金	26	
融资租赁所支付的现金	27	
现金流出小计	28	
筹资活动产生现金净额	29	
四、汇率变动对现金的影响额:	30	
五、现金流量净增加额	31	

从现金流量表中能够获得哪些信息

具体说来,现金流量表能够为管理者提供三个方面的信息:

(1)反映企业净收益的质量。为了获得账面上较高的利润,很多企业都想尽各种办法“调整”利润,而现金流量是一个客观数据,不像净收益那样可以通过应计项目调整。

(2)反映企业运用现金的能力。现在,很多企业都说缺钱、缺流动资金,但是,企业为什么缺钱?钱都用到哪里去了?用的是否合理?通过现金流量表,就可以分析这些情况。

(3)反映企业的偿债能力。企业的资金大多来自银行,企业的偿债能力直接影响到银行的正常运行,甚至国民经济的健康发展。因此,了解企业的资金运行情况及其偿债能力,显得十分重要。

【案例一】

网络财务

何谓网络财务,通常的理解是“以网络技术为手段在互联网环境下实施财务核算、分析、控制、决策和监督等的现代财务管理新模式”。它将现代网络技术与财务管理技术有机结合,标志着一个高科技含量的财务管理时代的到来。

网络财务拓展了财务管理的空间

在网络环境下,任何物理距离都将变成鼠标距离,财务管理的能力可以延伸到全球任何一个结点。

(1)远程处理和集中式管理成为现实。企业集团利用网络可对所有的分支机构实行数据的远程处理、远程报表、远程报账、远程查账和远程审计等远距离财务监控,也可以很方便地掌握和监控远程库存,销售点经营等业务情况。同时通过网络可以对下属分支机构实行数据处理和财务资源的集中管理,包括集中记账、算账、登账、报表生成和汇总,并可将众多的财务数据进行集中处理,集中调配集团内的所有资金,以提高企业竞争力。

(2)由关注整合内部财务资源转为更多关注整合企业外部财务资源。网络时代,企业经营越多地依赖于客户、供应商和行业经济、区域经济,甚至全球经济的变化。网上虚拟企业将成为常见的企业组织形式,它们的各种资源的流向直接关系到企业的生存与发展。因此,网上的财务活动越来越多。除上述网上远程处理和集中管理等外,从网上订购到网上采购和网上支持;从网上销售到网上结算、网上催账、网上报税和网上报关;从网上服务到网上理财;从网上法规及财务信息查询到支持网上询价;从网上银行到网上保险、网上证券投资和网上外汇买卖等,成为网络财务亮丽的风景。而财务信息的整合也可用网络方式从企业内部财务信息“孤岛”直接转向客户、供应商。政府部门

及其他相关部门采集。特别是由过去依靠单机或局域网少量个体参与财务决策方式在网络环境下可变成由分布世界各地的有关人员通过网络互动功能同时共同决策。这种空间的拓展使得财务管理更加从分散走向集中,从企业总部走向企业全部,从企业内部走向企业外部。

网络财务加快了财务管理时效

基于网络资源高度共享特性的互联网在打破了物理距离限制的同时还打破了时间的限制,企业财务管理变得即时和迅速。

(1)消除了财务、业务活动运作上的时间差,实现了财务与业务的协同化。网络财务在企业中的运用,企业各职能部门之间信息得以相互连接,彼此共享,从根本上改变了财务与业务互不对称的滞后现状,企业的财务资源配置与业务动作协调同步,有利于实现资源配置最优化。这种协同包括:①与企业内部业务的协同,如业务部门的网上采购、网上销售与财务部门的网上支付、网上结算业务协同进行;②与供应链的协同,如财务部门的网上询价、网上催账与供应商的网上服务、网上销售相协同;③与社会部门的协同,如网上银行、网上保险、网上报税、网上报关等。

(2)财务信息的即时生成,实现了财务管理由静态向动态管理的跨越。财务数据的处理是实时的,这是网络财务的一大特点。无论业务发生在企业外部还是内部,一旦确认都将存入相应的服务器并主动送到财务信息系统随即检测,业务信息实时转化且自动生成,反映各种经营业务的动态报表和报告财务信息。财务年报、季报、月报和日报的即时生成,虽然有悖于“会计期间”的假说理论,但财务核算则由事后的静态发展到事中的动态反映和监控。财务信息使用者可以随时了解和掌握企业经营及财务状况,企业管理者运用实时的财务信息作出决策,其准确性、时效性、风险可控性将显而易见。

全新的运作方式提升了财务管理的效能

作为电子商务的重要组成部分的网络财务,在实践中使企业财务的效能进一步延展。

(1)财务信息网页数据化。在桌面财务管理模式下,信息载体主要是页面数据和键盘数据,而网络财务下财务信息无纸化而变成网而数据,可供相关使用者随时提取。此外还可提供 24 小时的全天候便利服务,越来越多的上市公司利用互联网公司网站放置企业财务报告供投资者或股东随时随地的查阅,显著增强了信息的时效性。

(2)结算支付电子货币化。电子货币是电子商务的重要条件也是构建财务网络的重要基础,其特色是结算时不需支票、汇票、现金等纸质票据,而直接由网络上的电子货币自动划转。电子货币的出现不仅极大地提高了结算效率,加快了资金周转,降低了企业资金成本,同时还预示着电子货币在资金结算领域将起主导地位。

(3)办公方式多元化,依据互联网的在线办公、远程办公、分散办公和移动办公将可能取代现在的办公方式,只要将计算机联结在互联网上,不管在单位、家中或异地几乎所有的工作都可在互联网计算机上完成,真正实现了“大企业变小,复杂机构变得简单

明了”，这不仅降低了机构运行成本，更主要的是提高了效率。

(4)财务管理服务商业化。借助网络财务企业和个体用户进行财务管理可不必自己去做，而直接在网上购买相应的会计处理和财务管理服务，只是按服务项目和数量付费便可。如今中小企业网上理财等财务管理模式已被众多企业接受并在规划和实施中。

【案例二】

加强财务管理使米其林起死回生

提起法国米其林橡胶轮胎公司，在汽车高度普及的西方国家，几乎是无人不知，无人不晓。米其林创建于19世纪末期，迄今已有百年历史，几乎是伴随着世界汽车工业的诞生而诞生的。1895年，米其林首次给汽车安上了轮胎，随后，橡胶工业不断发展，米其林公司陆续开发出辐射型轮胎、雪地用轮胎、飞机用轮胎、机车用轮胎，以及各种载重胎。1946年，米其林公司首先研制成功子午线轮胎，并于两年后投入生产。这种轮胎比常规的斜交轮胎结构合理，使用寿命长，此种轮胎行驶的汽车耗油量低。子午线轮胎带来了世界轮胎工业的一次重大飞跃，并一举成为米其林公司享有盛誉的王牌产品。

由于米其林在法国声誉卓著，许多法国政要和来自世界各国的访问团都想到米其林公司去看个究竟，但却几乎无一例外地遭到礼貌的谢绝。20世纪70年代，我国也曾三次派遣考察小组访问米其林公司，但都同样遭到婉言谢绝，而只被安排参观了其轮胎试验中心。1964年，法国总统戴高乐将军途经法国中部城市克莱蒙菲朗时，也提出要参观米其林轮胎厂。当时49岁的董事长兼总经理朗索瓦·米其林先生说：“不行。假如您一个人来看看，我欢迎。但是，我想您不会一个人来的。我不愿意在您的随员中看到有人偷我的技术……”米其林公司这种对所有参观者，不分国籍，不分身份，一视同仁地都拒于厂门之外的举动，使它披上了一层神秘的面纱。

到1970年，米其林公司的营业额在世界十大橡胶轮胎公司中排名第6，到1977年排第5，到1979年，米其林已超过费尔斯通、皮列利、固得里奇、尤尼劳埃尔等公司，仅次于美国的固特异公司，排名跃居世界第二。进入20世纪90年代，由于世界性经济不景气，国际橡胶行业如同其他行业一样，许多工厂纷纷倒闭，但米其林公司逆潮流而动，不断开设建设新厂，并于1990年投资15亿美元收购了美国的两家轮胎公司，从而跃居世界第一，成为轮胎王国。现在米其林公司在法国本土有18个轮胎厂，在海外还拥有50多个工厂和车间，职工人数近13万人，每天生产各型轮胎3300多种60多万个，它生产的轮胎占法国轮胎出口量的80%，占法国市场销售量的60%；占世界轮胎销售量的10%，世界最大的汽车制造厂商通用公司所生产的汽车所用的各种轮胎中有55%为米其林产品。

但是，就在米其林公司快速扩张的同时，公司经营中重量不重质的作风有所抬头，致使公司一时陷入了较大的困境。1990年至1993年间，米其林公司的经营亏损达到93亿法郎。

米其林公司所面临的问题中,上述的规模扩张过速是最重要的一个方面,这又与欧洲企业传统的经营指导思想有一定的关系。在欧洲,许多企业都把企业规模的扩大放在公司经营战略的首位来考虑,而对利润的追求反而不是那么重视。其实,从 20 世纪 60 年代开始,米其林公司就以每 9 个月开设一家新企业的速度不断扩展业务。这在行业市场情况良好的时期看不出有什么不妥之处。但是一旦市场条件恶化,这种不考虑合理债权比的做法就会导致非常严重的后果。

另外,和许多其他欧洲的大型企业一样,米其林公司在组织结构和管理方法上,与美国企业有很大的不同。米其林公司虽然是一家股份制企业,但是公司的经营权却集中在三个合伙性质的经营者手中,而且他们所拥有的股份并不占多数。传统观点认为这样可以避免投资者的短期行为,有利于公司的长期发展。但从实践的情况来看,这些少数股东经营者过于漠视大股东的权益。经营上倾向于过度追加投资,并很少顾及投资的后果。这是造成米其林公司的规模长期处于不合理扩张中的根本原因。

困境面前,米其林公司开始了对自身的深刻反思。公司于 1990 年从美国 JP 摩根公司聘请一名专家负责公司的财务管理,并在他的指导下采取了一系列重大的改革措施。

其中的一项重大举措是重组了公司的资本结构。1993 年米其林卖掉了所拥有的法国标致汽车公司 3% 的股权,占它所拥有标致公司 6.1% 股权的将近一半。此举为公司增加了 8 亿法郎的资金。此外,公司还开始尝试在美国证券市场上筹集资金。通过这些措施,米其林公司的负债 1997 年降至 150 亿法郎,债权比降至 0.6。

米其林公司的另一项重大的举动是改变以往公司的决策方法。过去,公司的大小事务都需要由 3 个合作伙伴来决定。随着市场的不断扩大,这种决策方式已经严重影响了公司的效率。现在,公司开始向下放权。公司组织了一个 9 人管理委员会,同各区域经理一起根据具体情况处理各种业务。

此外公司还在降低生产成本等方面进行了改革。为节省开支,公司大量裁员。1997 年 2 月 21 日米其林再度宣布裁员 1 445 人,使过去 7 年中公司裁员总数达到了 25 000 人。公司最近还开发出一种 C3M 生产线,可以大大减少劳动力的需要,从而进一步降低了生产成本。

诚然,国际轮胎市场的复苏也帮了公司一个大忙,但这个机遇是公平地给予每一家轮胎制造商,而非只针对米其林公司。所以说,米其林公司后来业绩的好转还是得益于公司增加了对利润追求的重视程度。为此,它重组了欧洲生产厂家,加强了产品生产的专业化程度,从而彻底医治了米其林规模过于庞大,机构臃肿的固疾。经过公司管理层的努力和财务专家的回春妙手,米其林公司渐渐复活了。1993 年至 1995 年,公司连续 3 年每年削减生产费用 35 亿法郎,而 1997 年,米其林公司的税后利润达到了 31 亿法郎,其股票的收益率更回升到 15%!

彻底摆脱了经营困境的米其林又在伺机开辟新的市场了。鉴于亚洲市场目前日趋活跃,米其林已经在我国建立了子公司,它还准备在亚洲再购买一家中等规模的轮胎生产厂家。不过这一次,它决定在保持自己良好的财务状况的前提下进行。

了解资金筹集的必要性

清楚企业筹资的基本要求

对投资进行合理分类

掌握企业自有资金、债务资金的筹集方式

知道如何吸收直接投资

知道如何进行普通股筹资

掌握发行优先股的具体方法

第四章 企业资金运作管理

内容提要

熟悉企业向金融机构申请借款的条件和程序

掌握短期融资券及其发行条件

区分经营租赁与融资租赁

学会正确分析企业投资机会

掌握企业投资规模决策的方法

合理区分比较资金成本法与每股收益分析法

帮助企业防范资金紧张或周转不畅

缓解资金短缺或周转不畅的方法

资金筹集的必要性

资金筹集简称筹资,是指企业向企业外部有关单位或个人和从企业内部筹措集中生产经营所需资金的财务活动。它是企业资金运动和财务管理的起点和基本环节。一般说来,企业在下列几种情况下,都需要筹集资金:

(1)新建企业必须首先筹集足够的资金,用于购买商品、设备、工具等,支付工资和费用,从事购销经营活动。

(2)企业销售商品取得销售收入后,需要继续补充资金,以维持持续经营。

(3)企业在原有经营规模的基础上,扩大生产和流通,需要购建厂房、设备,增加原材料和商品库存等,需要筹集资金,增加资金供应。

(4)企业经营不善,发生亏损,使原垫支资金减少,不能维持原有的资金周转规模,需筹集资金,补充资金的不足部分。

(5)企业不能及时收回货款,以致被其他企业超结算期占用,影响企业资金周转的继续投入,需筹集资金,补充被其他企业所占用的资金。

资金筹集的原则

(1)资金投向合理原则

筹资与资金投放是相互依赖、相互制约的不可分割的两个方面。筹资是投资的前提,投资是筹资的目的。筹资的效益与投资方向和投放时间有密切关系。若资金投向错误,投放时间不当,则难以取得好的筹资效果。

(2)企业获利和安全性原则

企业筹资的获利能力和安全性,也是一项重要筹资原则。现代企业的获利能力,应该具体化为三种赢利能力,即管理赢利能力、产销赢利能力和财务赢利能力。企业筹资不是为筹资而筹资,而是要实现企业的财务获利能力,即通过财务功能而实现的赢利能力。同时,又要注意筹资活动中的财务风险性,把风险降低到最低限度,保证企业财务的安全性和稳定性。

企业筹资的基本要求

企业筹资是一项重要而复杂的工作,必须认真研究各种因素,讲求资金筹集的综合经济效益。具体要求包括:

(1)合理确定资金需要量,力求提高筹资效果

无论通过什么渠道、采取什么方式筹集资金,都应首先确定资金的需要量。这就是要求筹资有一个“度”的问题。资金不足,会影响企业的生产经营和发展;资金过剩,不仅是一种浪费,也会影响资金使用的效果。在实际工作中,必须采取科学的方法预测与确定未来资金的需要量,以便选择合适的渠道与方式,筹集所需的资金。这样,可以防止筹资不足或筹资过剩,提高资金的使用效果。

(2)认真选择资金来源,力求降低资金成本

企业筹集资金可以采用的渠道和方式多种多样,不同渠道和方式筹资的难易程度、资金成本和风险各不一样。但任何渠道和方式的筹资都要付出一定的代价,包括资金占用费(借款利息、债券利息、股利等)和资金筹集费(股票、债券发行费)。因此,在筹资中,必须选择最经济方便的渠道和方式,以使综合的资金成本保持最低水平。

(3)适时取得资金,保证资金投放需要

筹集资金也有时间上的安排,这取决于投资的时间。合理安排筹资与投资,使其在时间上互相衔接,避免取得资金过早而造成投放前的闲置,或者取得资金滞后而耽误投资的有利时机。

(4)适当维持自有资金比例,正确安排举债经营

举债经营即企业通过借债开展生产经营活动。举债经营可以给企业带来一定的好处,因为借款利息可在所得税前列入成本费用,对企业净利润影响较小,能够提高自有资金使用效果。但负债的多少必须与自有资金和偿债能力的要求相适应,如果负债过多,会发生较大的财务风险,甚至会由于丧失偿债能力而面临破产。因此,企业既要利用举债经营的积极作用,又要避免可能产生的债务风险。

企业筹资的类型

企业组织形式不同,生产经营所处的阶段不同,对资金的数量需求和性质要求也就不同。企业从不同筹资渠道和用不同筹资方式筹集的资金,由于具体的来源、方式、期限等的不同,形成不同的类型;不同类型资金的结合,构成企业具体的筹资组合。

(1)自有资金与借入资金

企业的全部资金来源,可以按资金权益性质的不同区分为自有资金和借入资金。合理安排自有资金与借入资金的比例关系,是筹资管理的一个基本要求。

自有资金,即所有者权益,是指企业依法筹集并长期拥有、自主支配运用的资金。企业自有资金包括实收资本、资本公积、盈余公积和未分配利润等,在数量上等于企业全部资产减去负债(即借入资金)后的余额。自有资金具有如下性质:①自有资金体现的是一种所有权关系,是所有者对企业净资产的要求权;②自有资金的所有者凭其所有权参与企业的经营管理和利润分配,并对企业的经营状况承担责任;③企业对自有资金依法享有经营权,在企业存续期内,所有者除依法转让外,不得抽回资本。

借入资金,即负债,是指企业依法筹措并使用、应按期归还的资金。包括各种长期借款、应付票据、应付债券等。借入资金具有如下性质:①借入资金体现的是一种债权债务关系,有确切的债权人和到期日,属于企业的债务;②企业的债权人无权参与企业的经营管理,对企业的经营状况也不承担责任,但有权按期索取本息;③企业对借入资金在约定的期限内享有使用权,并有按期还本付息的义务;④借入资金有的可按规定转化为自有资金,如可转换为股票的公司债券等。

(2)短期资金与长期资金

企业的资金来源,可以按期限的不同区分为短期资金与长期资金,两者构成企业全

部资金的期限结构。

短期资金是指使用期限在一年以内的资金,一般可以通过短期借款、商业信用等方式来筹集,主要满足企业由于生产经营过程中资金周转的暂时短缺。

长期资金是指使用期限在一年以上的资金,主要用于购建固定资产、无形资产或进行长期投资,通常采用吸收直接投资、发行股票、发行债券或长期借款等方式筹集。

(3)内部资金与外部资金

企业全部资金来源,可以分别从企业内部和外部取得。

内部资金是指在企业内部通过计提折旧或留用利润而形成的资金。内部资金是在企业内部自然地形成的,一般无需花费筹资费用。但是,计提折旧并不增加企业的资金规模,只是资金的形态转化,增加了企业现金来源;留用利润则增加企业的资金总量,其数量取决于企业的可分配利润和利润分配政策。

外部资金是指企业向外部筹集而形成的资金。外部资金的筹集通常都需花费筹资费用,而且资金还有成本。

(4)直接资金与间接资金

企业的资金按其是否以金融机构为媒介来筹集可分为直接资金和间接资金。

直接资金是指企业不经过金融机构,而直接与资金供应者协商借款或发行股票、债券等办法筹集的资金。这种资金不用通过银行等金融机构为媒介,资金供求双方借助于一定的方式或手段直接实现资金的转移。

间接资金是指企业借助银行等金融机构而筹集的资金。这种资金以银行等金融机构为媒介。银行借款、非银行金融机构及租赁等方式筹集的资金均属于间接资金。

正确认识企业资金的不同分类,把握各种不同资金的属性,是降低企业资金成本、确定最佳资金结构的基础,也是进行筹资决策、搞好筹资管理的前提。

为什么需要投资

投资是指企业投入财力,以期望在未来获取收益的一种行为。在市场经济条件下,企业能否把筹集到的资金投放到收益高、回收快、风险小的项目上去,对企业的生存和发展是十分重要的。一般来说,投资的意义在于:

(1)企业投资是取得利润的基本前提

企业财务管理的目标是不断提高企业价值,为此,就要采取各种措施增加利润,降低风险。在市场经济条件下,企业要想获得利润,必须拥有一定数量的资金,并把资金投放到各种资产上,才能进行生产经营,取得利润。

(2)企业投资是维持企业简单再生产的必要手段

在科学技术和社会经济迅速发展的今天,要维持简单再生产,必须不断更新、增加所需人力和物力;必须对所使用的机器设备进行更新;必须对产品和生产工艺进行改革;必须不断提高职工的文化科学技术水平,等等。企业只有通过一系列的投资活动,才能建立这些维持简单再生产不可缺少的条件。

(3)企业投资是企业扩大再生产的必要前提

企业为不断提高其价值,增强其竞争能力,必须适当扩大其生产经营规模。为此,企业要扩建厂房,增添机器设备,运用更先进的设备来更新已有设备,这些都需要企业投入资金。

(4)企业投资还是降低企业经营风险的重要方法

企业把资金投向生产经营的关键和薄弱环节,可以使企业各种生产经营能力配套、平衡,形成更大的综合能力。企业把资金投向多个行业,实行多角化经营,能增加企业销售和盈利的稳定性。这些都是降低企业经营风险的重要方法。

投资的分类

为加强对企业投资的管理,分清投资的性质,提高投资效率,必须对投资进行科学的分类。

(1)依据投资的期限,投资可分为短期投资和长期投资

短期投资又称流动资产投资,是指一年以内能收回的投资,主要指对货币资金、应收账款、存货、短期有价证券等的投资。长期投资则是指一年以上才能收回的投资,主要指对厂房、机器设备等固定资产的投资,也包括对无形资产和长期有价证券的投资。由于长期投资回收期长、耗资多、变现能力差,其投向是否合理,不仅关系到企业当期的财务状况,而且对以后各期损益及经营状况都能产生重要影响。

(2)依据投资的方向,投资可分为内部投资和外部投资

内部投资又称为对内投资,是指把资金投在企业内部,购置各种生产经营用资产的投资,其目的是为保证企业生产经营过程的连续和生产经营规模的扩大。在企业的投资活动中,内部投资是其主要内容,它不仅数额大,投资面广,而且对企业的稳定与发展、未来盈利能力、长期偿债能力都有着重大影响。企业的内部投资按其与企业经营活动的关系又可分为维持性投资和扩大生产能力投资。前者主要为维持企业正常经营,保持现有生产能力而投入的财力,如固定资产的更新与大修等,这类投资一般不涉及企业的前途,不改变企业现有方向。后者是企业为扩大生产规模,提高生产能力,或改变企业经营方向,对企业今后的经营与发展有重大影响的各种投资,这种投资与前者相比投资数额大、投资次数少、周期长,但能在多个经营周期内发挥作用。

外部投资又称对外投资,是指企业将所拥有的资产投放于其他企业或购买各种证券形成的投资。外部投资按其形式可分为股票投资、债券投资和其他投资三种。股票投资即企业用购买股票方式所进行的对外投资。企业购买其他企业的股票后就成为股份有限公司的股东。作为股东,企业所关心的是能否取得优厚的股利和股票升值情况。企业股票投资与其他对外投资相比有着独特的特点:企业所购入的股票除可依法转让外,在股份公司的存续期内不能抽回,此外,它的投资收益也有较大的不确定性。这样,股票投资是一种风险较大的投资,如果发行股票的公司破产,企业不仅不能收到投资收益,而且可能失去入股的本金。

企业自有资金的筹集方式

自有资金是投资者投入企业的资本金及企业经营中所形成的资金积累,它反映所有者权益,又称主权资金,任何企业都必须拥有一定规模的主权资金。随着生产经营的发展,自有资金的规模还将扩大。企业自有资金的筹集方式,一般包括吸收直接投资、发行普通股和优先股以及企业内部积累等。

企业债务资金的筹集方式

一般来说,债务资金的筹集主要包括短期债务资金的筹集和长期债务资金的筹集两种方式,其中前者又可分为借款、商业信用、发行短期融资券三种形式;后者则可分为租赁筹资、长期借款、长期债券三种形式。

吸收直接投资的特点

吸收直接投资是指非股份制企业以协议等形式吸收国家、其他企业、个人及外商等直接投入资金,形成企业资本金的一种筹资方式。吸收直接投资与发行股票、留用利润均属于企业筹集自有资金的方式,但发行股票有股票作中介,而吸收直接投资无需发行任何证券,其出资者都是企业的所有人,对企业具有经营管理权,可通过一定方式参与企业经营决策,有关各方按出资额的比例分享利润、承担损失。

吸收直接投资的优点在于:

(1)吸收直接投资所筹集的资金属于企业的自有资金,能增强企业的资信和借款能力。这点对于扩大企业规模、壮大企业实力具有重要意义。

(2)出资形式多种多样。企业不仅可以筹取现金,而且能够直接获得所需要的先进设备和技术,有利于尽快形成生产能力,开拓市场。

(3)吸收直接投资的财务风险较低。企业根据自己的经营状况向投资者支付报酬,支付的多少与企业经营状况的好坏存在直接的关系,比较灵活。

当然,吸收直接投资也难免存在一些缺陷:

(1)吸收直接投资通常成本较高。因为向投资者支付的报酬是根据其出资数额和企业经营状况的好坏来确定的,所以在企业盈利较多时,支付资金成本较高。

(2)吸收直接投资不利于产权流动。吸收直接投资由于没有证券作媒介,产权关系有时不清晰,也不便于进行产权交易。

(3)吸收直接投资可能会分散企业控制权。投资者一般按其投资数量取得企业的经营管理权,如果外部投资者较多,则投资者对企业的控制权就比较分散。

吸收直接投资的形式

吸收直接投资时,投资者可以采用多种方式向企业投资。主要有以下几种出资方式:

(1)实物投资。具体指以房屋、建筑物、设备等固定资产和材料、燃料、商品等流动资产所引进的投资。一般来说,企业的实物投资应符合以下条件:确系企业生产、经营所需;技术性能良好;作价公平、合理。

(2)现金投资。用货币资金对企业投资是直接投资中重要的出资方式。企业有了货币资金,可用以购置各种生产资料,支付各种费用,比较灵活方便。因此,企业应尽量动员投资者采用现金方式投资。外国公司法或投资法对现金投资在资金总额中的份额一般都有规定。我国《有限责任公司规范意见》中规定,现金出资不得少于公司法定注册资本最低限额的50%。其他各种组织形式的企业,需要在投资过程中由出资各方协商确定。

(3)无形资产投资。具体指投资者以专利权、商标权、商誉、非专利技术、土地使用权等无形资产作价投入的资本。吸收无形资产投资也必须符合企业生产经营、科研开发的需要,在技术上能够消化应用,能促进企业改进产品质量,提高生产率,降低各种消耗,且作价比较合理等。我国现行法律规定企业吸收无形资产投资比例一般不得超过注册资本的20%,但特殊情况除外。

吸收直接投资的分类

具体说来,企业采用吸收投资的方式筹集的资金可分为四大类:

(1)吸收国家投资。这是国有企业自有资金的主要来源,主要是国家财政拨款形成的国家资本金。

(2)吸收法人投资。法人投资是指法人单位以其依法可以支配的资产投入企业,目前主要指法人单位在进行横向经济联合时所产生的联营和相互之间购买股票的投资。法人对企业的投资形成法人资本金。

(3)吸收个人投资。吸收个人投资是指吸收企业内部职工和社会个人的直接投资,由此形成个人资本金。个人投资具有与法人投资相同的目的,即:参与企业的利润分配;参加投资的人数较多;每人投资的数额相对较少。

(4)吸收外商投资。随着我国加入世界贸易组织,吸收外商投资已成为企业筹集资金的重要方式。外商投资是指外国投资者以及我国港、澳、台地区投资者投入的资金。

普通股及其分类

普通股是企业为了筹措长期资金而发行的一种没有固定股息和任何优先权的有价证券,主要分为:

(1)无投票权的普通股。主要是向社会发行的股份。

(2)有投票权的普通股。主要用于新创办企业的筹资或向原有企业股东发行,也可向社会大量发行。

(3)创始人股。这是为了酬劳企业创始人所设立的股份,一般不能用现金或其他财产入股取得。创始人股有单独的投票权,创始人借此可以获得对企业的完全控制。但创始人股在企业创立初期不能领息,而且其收益权在其他股东之后。

(4)递延普通股。指持有人在优先股之后领取股息,一般只向企业股东发行。

(5)无面额股和有面额股。无面额股是与有面额股相对而言的,即在股票上只注明其为企业股本总额的比例数,而不注明金额。无面额股的发行价格根据企业的章程或由股东大会决定。

如何进行普通股筹资

企业发行股票应该按照有关法律规定,报请国家有关管理部门审批。发行股票的企业必须拥有一定的资产,具有法人资格,具体做法如下:

(1)发行普通股的可行性研究。这一步主要解决三个问题:①分析研究社会经济环境和企业生产经营要求,确定企业投资与筹资的需要;②分析企业内外资金筹措能力;③研究企业筹资结构,确定所需资金需要通过发行普通股筹措的比例。

(2)普通股发行决策。确定发行普通股的数额、种类及主要发行地点和对象。

(3)编制普通股发行计划。主要包括:①发行的地点、时间、负责人;②发行股份总额,各种面值的大小、比例;③发行的对象与范围;④确定预算分红率、股息率、股东权益;⑤确定股票价格。

(4)选择发行方式。

(5)进行普通股发行的收尾工作,对发行效果进行分析评定,并采取必要的纠正措施。

普通股筹资的特点

发行普通股票是企业向社会筹措资金最重要的形式,其优点在于:

(1)可以分散企业风险。发行普通股,企业股东增加,资产亏损的风险和经营风险可以由更多的股东分担。

(2)可以获得大量的资金。企业一般在急需扩大生产规模而资金短缺时发行普通股股票。

(3)可以调动更多的人参与企业生产经营活动的积极性。发行普通股,使更多的持有者成为企业股东,而股东的利益与企业经营好坏息息相关,能促使他们更关心企业的经营。

(4)普通股不需要支付固定的利息。

(5)在企业发生亏损时,普通股必须首先用于补偿亏损,所以发行普通股可以提高企业的信誉,增加从银行取得贷款的能力。

此外,发行普通股的缺点是:

(1)分散对资产的部分所有权。普通股票的购买者就是企业的股东,股东是企业财产的所有者,所以每增发一次普通股,都使企业原有股东对原有资产失去部分资产所有权,如投票选举董事会,修改企业章程,决定企业资产的转移、处理,决定股票、债券的发行问题等权利。

(2)丧失对重大经营问题的部分控制权。企业发行普通股时,把部分经营活动的决

策权也授予了新股东。包括:决定企业重大的经营规模 and 方向;检查监督企业经营状况和企业经营账目;决定企业收益分配方式与比例。

(3)转移部分股息和红利的收益权。企业盈利时,新普通股股东可以与企业原有股东同样分配红利。

(4)发行普通股票筹资的费用较高。

(5)普通股是权益资本,不属于债务资本。基于此,普通股股东所分配到的股利,不能作为企业费用而享受免税优惠。

(6)企业回收普通股时要付出较高的代价。

优先股及其分类

优先股是相对普通股而言的,是企业为筹措资金而发行的一种混合性证券,它兼具股票和债券的双重属性,但一般视为股票的一种。根据优先股的特点,可分为如下不同的类型:

(1)资产优先股与股息优先股

资产优先股指在企业解散或倒闭清理资产时,比普通股有优先分配资产的权利的股票。股息优先股指在企业分发股息时,可以比普通股优先分配的股票。

(2)累积优先股与非累积优先股

累积优先股指在某一营业年度,如果企业盈余不足以分发优先股股息时可将未发股息累积起来于以后年度补发的股票。非累积优先股指于当年发给股息,不足款额以后不再补发的股票。累积优先股还可根据累积期限分为限期累积与盈余累积。限期累积指在规定的某一期限后开始累积,盈余累积则只在企业有盈余时才开始累积。

(3)参与优先股与非参与优先股

参与优先股指在分配定额股息的同时,还可同普通股一样参与剩余利润分配。参与优先股又有资产参与和股息参与之分,其具体参与方式有定率、定额或定率与定额的混合三种。非参与优先股的股息固定,不参与剩余利润和财产的分配。

(4)可调换优先股与不可调换优先股

可调换优先股指按企业章程规定,可以按一定比例调换为普通股的优先股。当企业经营状况良好时,可调换优先股价格与普通股价格一同上涨;当企业经营状况欠佳时,可调换优先股价格也要下跌。不可调换优先股指不可调换成普通股的优先股。

(5)有表决权优先股与无表决权优先股

有表决权的优先股指可与普通股一同参与股东大会,并有表决权的优先股,但对于其表决权一般有许多限制。无表决权优先股指无权参与表决,只能坐享其成的优先股。

(6)有保证优先股与无保证优先股

有保证优先股指企业为了保证支付优先股的定额股息,规定有某些保证条件的优先股。最常见保证规定有两类:一是保证将来未经优先股股东同意不增发企业债券或额外优先股。二是从每年利润中,在未发普通股息前,提存一部分作为优先股补偿基金。无保证优先股指没有上述保证规定的优先股。

发行优先股的具体方法

企业发行优先股的方法与发行普通股的方法相似,下面仅对其中不同之处做些说明。

(1)企业发行优先股,一般应征得原优先股股东同意。企业发行普通股对原优先股股东影响不大,一般不必征得原优先股股东同意。但在企业发行优先股时,新发行的优先股同原优先股存在利益分配相对优先次序问题,所以一般需征得原优先股股东同意。

(2)企业发行优先股时,应该着重考虑优先股优先权的规定及对优先股参与控制企业的限制,使优先股真正起到普通股起不到的作用。

(3)应该注意普通股股票与优先股股票价值的不同。优先股与普通股不同,它必须有票面价值。其票面价值的作用是:①规定企业清算时必须付给优先股股东的金额;②优先股股息通常以票面价值的百分率来表示。因此,优先股票面价值的确定对其市场价值、销售能力都有重要的影响。

优先股筹资的特点

优先股是企业针对普通股所不能解决的问题而发行的一种证券,其特点包括:

(1)优先股可以在普通股之前分取企业盈利或资产,具有固定的股息。所以它比普通股安全,更容易吸引保守的投资者。当企业普通股销售困难而又急需筹措资金时,可考虑发行优先股。

(2)优先股持有者一般没有投票权,没有对企业重大经营活动的控制权以及取得额外红利的权利。因此优先股股东对企业原有股东威胁较小,对企业资产所有权损害很小。当企业股东担心发行普通股会威胁其对企业的控制权时,可考虑发行优先股。

(3)企业经营不佳时,可以不发优先股的股息,而且一般优先股没有期限,因此发行优先股不会迫使企业负债破产,风险较小。

(4)同普通股一样,优先股一般也列为权益资本,股息也要用税后净值发放,得不到免税优惠。一般证券买卖要纳税,而优先股调换成普通股或债券时可享受免税优惠。

(5)优先股发行费率和资本成本一般较普通股要低。这主要是因为优先股销售较快,并且不参与或有限制地参与企业剩余利润的分配。

企业内部积累筹资

企业内部积累主要是指企业税后利润进行分配所形成的公积金和未分配利润。此外,企业计提折旧也能够增加周转使用的营运资金。

(1)留存利润筹资

根据我国财务制度规定,企业的利润总额在缴纳企业所得税后应按下列顺序分配:①弥补以前年度亏损;②提取法定公积金;③提取公益金;④向投资者分配利润。

在这些程序中,只有向投资者分配利润一项是企业资金的流出,其他几项资金并不

流出企业,形成企业的所有者权益(股份有限公司中称为股东权益)的一部分。企业以税后利润支付投资者利润(股东股利)之后,余下的税后利润可供企业支配使用,这一部分称为留存利润。留存利润构成企业权益资本的一部分,是企业筹集自有资金的重要方式。

企业可以通过少分配利润、少发现金股利、发放股票股利甚至不发放股利,保留更多的留存利润,以满足企业的资金需要,促进企业发展。如果企业能够将留存利润投资于报酬率更高的项目,将会给企业的投资者(或股东)带来更多的益处。同时,从外部筹资,其费用通常很高,而留存利润筹资不用支付筹资费用。另外,采用留存利润筹资可以增强企业自有资金的基础,为债权人提供保障,为企业未来的举债提供方便,提高企业的举债能力。

(2) 计提折旧筹资

企业计提的折旧费用计入当期损益,从销售收入中扣除,但这一部分并不需要用货币资金去支付,因此,企业计提折旧从销售收入转化来的新增货币资金,能增加企业可以周转使用的营运资金,也可视为一种资金来源和筹资方式,但它并不增加企业的资金总量。

企业内部积累是补充企业生产经营资金的一项重要来源。企业应当努力改善经营管理,增收节支,增加利润,扩大积累,并充分利用好企业内部资金。

借款

借款是企业筹集资金的最常见及最主要的方式,具体指企业向银行或其他金融机构借入各类款项。按照不同的分类标准,借款可分为:

(1) 按占用的期限可分为短期借款、中期借款和长期借款

短期借款是指借款期限在1年以内的借款;中期借款是指借款期限在1年以上5年以下的借款;长期借款是指借款期限在5年以上的借款。目前企业的借款主要为短期借款和中期借款。但需要注意的是,企业会计核算通常把期限在1年以上的借款都作为长期借款。

(2) 按借款人提供保障的方式可分为信用借款、保证借款、抵押借款、质押借款和票据贴现

信用借款是指以借款人的信誉为保证的借款;保证借款是指按有关法律规定的保证方式,以第三人承诺在借款人不能偿还借款时,按约定承担一般保证责任或者连带责任的借款;抵押借款是指按有关法律规定的抵押方式,以借款人或者第三人的财产作为抵押物的借款;质押借款是指按有关法律规定的质押方式,以借款人或者第三人的动产或权利作为质物的借款;票据贴现是指借款人将未到期的商业票据卖给贷款人而取得的借款。

上述借款种类中,保证借款、抵押借款和质押借款属于担保借款。目前企业的借款主要为担保借款。

企业向金融机构申请借款的条件

企业向金融机构申请借款,应当具备产品有市场、生产经营有效益、不挤占挪用信贷资金、恪守信用等基本条件,并且要符合以下要求:

(1)有按期还本付息的能力,原应付借款利息和到期借款已清偿;没有清偿的,已经做了贷款人认可的偿还计划。

(2)已办理工商部门的年检手续。

(3)已开立基本账户或一般存款账户。

(4)有限责任公司和股份有限公司对外股权投资累计额未超过其净资产总额的50%。

(5)资产负债率符合贷款人的要求。

(6)申请中期、长期贷款的,新建项目的企业所有者权益与项目所需总投资的比例不低于国家规定的投资项目的资本金比例。

企业向金融机构借款的程序

(1)借款申请

企业需要借款时,可以直接向主办银行或者其他银行的经办机构申请。申请借款时,应当填写包括借款金额、借款用途、偿还能力及还款方式等主要内容的《借款申请书》,并提供以下资料:

①借款人及保证人基本情况;

②经会计师事务所审核的上年度财务报告,以及申请借款前一期的财务报告;

③原有不合理占用的借款的纠正情况;

④抵押物、质物清单和有处分权人的同意抵押、质押的证明及保证人拟同意保证的有关证明文件;

⑤项目建议书和可行性报告。

(2)对借款人的信用等级评估

应当根据借款人的领导者素质、财务状况、经济实力、资金结构、履约情况、经营效益和发展前景等因素,评定借款人的信用等级。信用等级评估可由金融机构(贷款人)独立进行,内部掌握,也可由独立的评级机构进行。

(3)贷款调查

贷款人受理借款人申请后,需要对借款人的信用等级以及借款的合法性、安全性、盈利性等情况进行调查,核实抵押物、质物、保证人,测定贷款的风险度。

(4)贷款审批

目前,金融机构已建立了审贷分离、分级审批的贷款管理制度。审查人员对调查人员提供的资料进行核实、评定,复测贷款风险度后,提出意见,并在规定的权限内报批。

(5)签订借款合同

所有的借款都必须由贷款人与借款人签订借款合同。借款合同的内容主要包括:

借款种类、借款用途、金额、利率、借款期限、还款方式、借贷双方的权利和义务、违约责任和双方认为需要约定的其他事项。保证贷款还应当由保证人与贷款人签订保证合同,或保证人在借款合同上载明与贷款人协商一致的保证条款,加盖保证人的法人公章,并由保证人的法定代表人或其授权代理人签署姓名。抵押贷款、质押贷款应当由抵押人、出质人与贷款人签订抵押合同、质押合同,需要办理登记的,应依法办理登记。

(6) 贷款发放

贷款人要按借款合同规定按期发放贷款。贷款人不按合同约定按期发放贷款的,应偿付违约金。借款人不按合同约定用款的,应偿付违约金。

(7) 贷后检查

贷款发放后,贷款人将对借款人执行借款合同情况及借款人的经营情况进行追踪调查和检查。

(8) 贷款归还

借款人必须按照借款合同规定按时足额归还贷款本息。贷款人在短期贷款到期 1 个星期之前、中长期贷款到期 1 个月之前,向借款人发送还本付息通知单,借款人要及时筹备资金,按期还本付息。贷款人对不能按借款合同约定期限归还的贷款,将按规定加罚利息;对不能归还或者不能落实还本付息事宜的,将督促归还或者依法起诉。借款人需提前归还借款的,可与贷款人协商解决。

商业信用

商业信用是指商品交易中延期付款或延期交货(预收货款)而形成的债权债务关系。商业信用是企业之间的一种直接信用行为,是企业经常使用的一种筹资方式。在短期负债筹资中,它所占的比重相当大,一些中小企业由于银行借款受到的限制较多,难以通过短期借款获得足够的短期资金,因此,对于这些企业来说,对商业信用的依赖程度较高。

商业信用的具体形式主要有应付账款、预收账款等。

(1) 应付账款

应付账款即企业购买货物或接受劳务暂未付款而对卖方的欠款。应付账款是在商品销售和劳务提供过程中自然发生的商业信用。当买卖双方发生商品交易,买方收到货物后,在卖方允许的情况下,延至一定时期以后付款。在延期付款的这段时间里,卖方向买方提供了商业信用。

(2) 预收账款

预收账款即商品购销中卖方在交付货物之前向买方预先收取部分或全部货款的信用形式。预收账款相当于卖方向买方借款,而在以后一定时期以商品归还。企业在销售紧俏商品或销售生产周期长、价值高的商品时,经常采用预收货款的方式,以缓和资金需求的矛盾。

商业信用的条件和特点

商业信用条件,是指债权人对付款期限和现金折扣所作的规定。如“2/10、1/20、n/30”等,分别表示10天内付款可享受2%的现金折扣,20天内付款可以享受1%的现金折扣,30天内付款无现金折扣。在商品贸易中,货款的支付时间及其相应的信用条件有四种:①预收货款,对于买方来说必须先垫付一笔资金,卖方可得到一笔短期资金。②货到付款,实际上不存在商业信用。③延期付款,卖方不提供现金折扣,即买方可在交易发生后一段时间内付款。④延期付款,卖方提供现金折扣,即买方如提前付款,可以享受一定的现金折扣。

商业信用的主要特点是:

(1)商业信用是在商品买卖及劳务提供过程中经交易双方协商自然形成。市场经济越发达,商业信用就越普遍。

(2)商业信用筹资非常方便。卖方在确认了买方信用条件或为了促销的情况下,都可以提供商业信用。

(3)商业信用筹资建立在企业财务信誉基础之上。企业获得商业信用的机会大小取决于企业财务信誉和生产经营规模两个因素,前者决定获得商业信用的可能性,后者决定商业信用的规模大小。

此外,商业信用还具有时间短、放弃现金折扣成本高、发生拖欠时对企业信誉影响大等特点。

短期融资券及其发行条件

短期融资券源于商业票据,是企业为筹措资金而发行的无担保短期期票。

商业票据是在商品和劳务交易中出现的。后来,有些企业根据商业票据筹资的特点,凭借自己的信誉,开始脱离商品交易过程来签发商业票据,以筹借短期资金。因此,商业票据与商品、劳务的交易相分离,演变成为一种在货币市场上融资的票据,发行者与投资者成为一种单纯的债权债务关系,而不是商品买卖或劳务供应关系。这样,通常把这种专门用于融资的票据称为短期融资券。

发行短期融资券筹资的成本较低,一般低于银行的同期贷款利率。筹集资金的数额比较多,而且采用这种方式筹资能提高企业的信誉。但发行短期融资券的风险比较大,弹性比较小,发行的条件比较严格。短期融资券到期必须归还,一般不能延期,也不能提前偿还。发行短期融资券筹资一般仅限于信誉好、实力强、效益高的企业采用。

近年来,国外大量发行短期融资券。我国于1987年在上海开始试行发行短期融资券的工作,1989年在全国推行。我国企业使用这种筹资方式,必须满足下列条件:

- (1)企业发行短期融资券只能在确实存在短期资金需要时,经批准方可使用;
- (2)每次发行限额在100万~3000万元之间;
- (3)短期融资券的期限有3个月、6个月和9个月三种;
- (4)利率以低于一年期定期储蓄存款利率为准,到期一次还本付息;

(5)短期融资券可以在证券交易柜台上进行交易,但不能作为货币手段用于流通。

短期融资券的分类

按照不同的标准,可以对短期融资券作不同的分类。

(1)按发行方式,可分为直接销售融资券和间接销售融资券

直接销售融资券是指发行人直接把融资券销售给最终投资者。

间接销售融资券是指发行人先将融资券卖给经纪人,然后再由经纪人卖给最终投资者,又称经纪人代销的融资券。

(2)按发行人的不同,可分为金融企业的融资券和非金融企业的融资券

金融企业的融资券是指由各大公司所属的财务公司、各种信托投资公司、银行控股公司等发行的融资券。一般采用直接发行方式。

非金融企业的融资券是指那些没有设立财务公司的公司和工商企业所发行的融资券。一般采用间接发行方式。

(3)按发行和流通范围,可分为国内融资券和国际融资券

国内融资券仅能在国内发行和流通,国际融资券则可向国外发行。

租赁筹资

租赁是出租人(财产所有人)将其财产出租给承租人(财产使用人)使用,并由承租人向出租人按期支付租金作为报酬的经济行为。企业一般都离不开使用固定资产,固定资产可以通过购买取得,也可以通过租赁而取得。目前,租赁已逐渐成为企业取得固定资产使用权的一种重要形式。

租赁与银行信贷一样,是一种信用活动。租赁使出租人与承租人之间形成一种债权债务关系。租赁与银行信贷不同之处在于,银行信贷是一种纯粹的货币借贷活动,仅仅起到“融资”的作用。租赁则是以“融物”的形式达到“融资”的目的,是融资与融物相结合的一种信用活动。对于出租人来说,出租财产等于向承租人发放了一笔贷款,收取的租金等于收回贷款的利息或本息。对于承租人来说,获得财产的使用权就等于获得资金的使用权,满足了生产经营对资金的需要,支付的租金等于支付贷款的利息或本息。因此,租赁是企业筹资的一种特殊方式,是一条有效的融资渠道。

目前,租赁主要有经营租赁和融资租赁两种类型。

经营租赁及其特点

经营租赁也称营业性租赁,是指以不转让租赁财产的所有权为前提的中短期租赁。在经营租赁中,出租人不仅提供资产的使用权,也提供重大的维修和财产保险等服务。承租人仅获得财产的使用权,而没有获得财产的所有权,承租人的权利是在租赁期内使用所租赁的财产,承租人的责任是按期支付租金、维护财产的安全完整、负担日常修理及维护费用,租赁期满时归还所租赁的财产。常见的租赁资产有房屋、交通工具和设备

等。

经营租赁具有以下主要特点：

(1)租赁期限较短,经营租赁的期限一般不超过租赁资产寿命的 50%。

(2)租金仅包括资产占用费,经营租赁的租金是承租人支付给出租人的资产占用费,不包括购置成本和手续费,租金按租赁期限计算。

(3)不转让资产所有权,承租人不拥有租赁资产的所有权,也不将其作为资产入账,租赁期满将资产归还给出租人;租赁资产的风险和报酬属于出租人。

(4)不构成承租人的负债,除应付租金之外,资产的价值不作为承租人的负债处理。

融资租赁及其特点

融资租赁也称为筹资租赁、财务租赁和资本租赁等,它是一种以融资为主要目的的租赁方式。承租人按照租赁合同在资产寿命的大部分时间内可以使用资产,出租人收取租金,但不提供保养、维修等服务。承租人在租赁期间内对资产拥有实际的控制权,租赁期满后资产通常归承租人所有。

融资租赁是长期筹资的一种形式,其具体形式有下列几种:

(1)直接租赁。即承租人直接向设备制造公司、租赁公司或金融公司等出租人承租所需要的资产,按合同支付租金。

(2)售后租回。即承租人在出售某项资产以后,再从购买者(出租人)手中租回该项资产。这样一方面可以取得销售收入,另一方面又可继续使用该项资产。提供这种租赁服务的通常是租赁公司、金融机构等。实质上是通过租赁的方式向承租人发放贷款。

(3)借款租赁。又称第三方租赁、杠杆租赁。典型的杠杆租赁是出租人向贷款人借入租赁设备的购货款,购置设备出租给承租人。在这种情况下,承租人按合同支付租金,出租人同时又是借款人,出租人所得租金首先用于偿还贷款,剩余部分才构成投资收益。

融资租赁的特点主要是:

(1)租赁契约具有不可取消性,双方一经签订合同,不得随意取消,只有合同期满或双方协商同意才能中止合同。

(2)租赁期限长,融资租赁的期限一般要超过租赁资产寿命的 75%以上。

(3)租金包括租赁资产的购置成本、利息和手续费等。

(4)融资租赁的目的不仅为了获得租赁物的使用权,而且也是为了租赁物的所有权,租赁只不过是一种融资的手段而已。

(5)融资租赁构成企业负债,在会计处理上,融资租赁作为长期负债处理,实质上相当于借款购入固定资产,融资租赁同时形成承租人的固定资产和长期负债。承租人支付租金相当于分期偿还借款本息。

(6)租赁物的维修、保险、管理等均由承租人负责。租赁物的风险和报酬属于承租人。

长期借款及其特点

长期借款是指偿还期在 1 年以上的借款。企业为了解决小额固定资产投资,较长时间使用资金,可向商业银行、保险公司或其他金融机构借入超过 1 年的借款。与短期借款相比,这种借款具有资金使用时间较长、数额较大的特点。在我国,目前在长期借款中较多的是向商业银行借入的基建借款。

由于长期借款数额较大,期限较长,企业在借款期内财务状况可能有所变化,所以贷款单位在从事长期贷款时,较为谨慎,要求按照一定程序进行。首先要由企业向贷款单位提出申请书,言明借款原因、借款期限,以及借款数额,经贷款单位审查同意后签订借款合同,如果贷款单位认为需要担保,企业还必须提供抵押担保或信用担保。企业应按借款合同规定偿还借款本金,支付利息和费用。

与发行债券筹集资金方式相比,长期借款具有所需时间较短、获取资金较快、可在税前支付利息、借款成本低等优点;若借款期间企业财务状况有变化,可直接与贷款单位协商,比与股票、债券持有人协商要方便得多。但是,它也具有必须定期还本付息、风险大、筹资数额有限等缺点。因此,长期借款一般运用于资金需要量不太大、资金要求时间不太长的企业。

长期债券及其分类

债券是一种表明债权债务关系的债务性证券。发行单位应承担还本付息义务,持有人具有按约定条件到期取得本利的权利。

按照不同标准,企业债券可以分为不同类型:

- (1)按有无财产担保,分为抵押债券和信用债券。
- (2)按发行方式分为记名债券和不记名债券。
- (3)按偿还方式,可分为定期偿还债券和不定期偿还债券。
- (4)按有无利息分为有息债券和无息债券。
- (5)按计息标准分为固定利率债券和浮动利率债券。
- (6)按可否转换分为可转换债券和不可转换债券。

债券的发行

股份有限公司、国有独资公司、有限责任公司在具备发行债券的条件下,报请国务院证券管理部门批准后,可以发行债券。企业发行债券必须根据企业财力和偿还能力制定发行方案,按照规定程序上报审定。其中包括发行数量、面值、期限、利率、偿还方式、发行价格以及发行方式等几个方面内容。

(1)债券的面值。债券的面值是债券持有人借以生息的本金和债券到期时偿还债券的金额。目前一般大都趋向小面值。

(2)债券的期限。债券从发行日开始至到期日止,这一段时间为债券的期限。在债

券的期限内,企业必须定期支付利息,到期必须偿还本金。

(3)债券的利率。债券上一般都注明年利率,利率有固定的,也有浮动的。面值与利率相乘则为年利息。

(4)偿还方式。债券的偿还方式一般有到期还本付息和分期还息,以及以新换旧等方式。到期还本付息是在债券期限到期时一次还本付息。以旧换新是以新的债券来换取一次或多次发行的旧公司债券。分期付息可用期利率来表示。

$$\text{期利率} = \text{年利率} \div \text{每年利息支付次数}$$

(5)发行价格。一般来说,债券的面值即是债券的价格,但由于资金市场上的供求关系及利率的变化,有时债券的价格会与面值相背离,高于或低于面值,但差额通常不会很大。因此债券发行的价格有三种:一是按债券面值等价发行;二是低于债券的面值折价发行;三是高于债券的面值溢价发行。

(6)发行方式。企业债券发行方式有委托发行和自行发行两种。委托发行即委托银行、投资公司或其他金融机构承销全部债券,然后再分给投资个人及单位、代理发售企业债券的机构,按债券发行总面额收取一定比例手续费,但不承担企业经营财务状况的责任。企业自行发行是指不经过金融机构,由发行债券的公司直接配售给投资个人和单位的方式。

什么是企业投资策略

企业投资策略是企业为实现投资全局性、根本性和长期性目标,在投资方面所制定的行动方针。主要包括投资的评价要素、投资的时机、投资的规模和投资组合等。企业投资策略是对有关投资方面的基本问题所确定的决策准则。企业投资策略是决定企业投资效益最重要的因素,是企业投资方法选择和运用的依据,也是制定企业筹资策略的依据。

在制定企业投资策略时,一般都要以一些基本问题作为分析、评价及决策的依据。这些依据即企业投资的评价要素。这些要素是确定企业投资时机、投资规模、投资组合时必须考虑的主要问题。

企业投资评价的准则

企业投资的评价要素是分析、评价企业投资方案的依据,是企业投资时应该考虑的基本问题。主要包括:

(1)投资增值程度

指经过一段时间后,原投资额增长的程度。具体表现在以下两方面:①原有资产的增值,即原有资产实物形态没有增大,但价值上涨。如由于短缺房地产价值上涨、股票价格变动引起的股票增值等。②投资的盈利,指由于对原有资产的运用而取得的收入,包括投资取得的股息、利息和待分配利润等。实现最大限度的投资增值是企业投资最重要的目标,是分析评价投资方案最重要的尺度。

(2)投资保本能力

投资保本能力又称投资保值能力,指投资保持其原有价值不下跌的能力。例如,当筹资者破产或亏损时能否回收购买证券的本金,通货膨胀会不会使资产贬值,等等。投资保本能力本来应归入投资风险性一类,但鉴于其重要性,这里单独列为一项原则。

(3)投资风险性

投资风险性又称投资安全性,指投资遭到损失的可能性及可能的损失程度。其中影响损失的可能性与影响可能的损失程度的因素并不完全相同,如市场购买力频繁的微小变动可能对损失的可能性影响很大,而对可能的损失程度却影响不大。投资风险一般只限于最初投资本金范围内,如购买股票、债券等;有的则可能超出了最初投资本金,如合资经营投资、合作经营投资等。产生投资风险的原因很多,较重要的有:①政治风险,如战争、国内政治动荡、市场政策变化等;②利率风险,如利率的涨落;③市场风险,如市场购买力变动、市场转移;④经营风险,如企业经营亏损、破产等;⑤购买力风险,如供求、物价相对变化;⑥投资决策风险,如决策的基础数据不准确,规模、时机选择不恰当等。

(4)避免通货膨胀的能力

避免通货膨胀的能力指避免因通货膨胀使资产贬值的能力。它可以归入保本能力、投资风险性,但鉴于其重要性也单独列为一项。

(5)投资流动性

投资流动性又称投资的变现能力,指投资以合理的价格迅速转换为现金的能力。需要特别注意以下三点:①投资资产有销售市场;②资产销售价格公平合理;③销售费用在合理限度内。投资流动性与投资占用时间、投资风险性直接有关,也是分析评价投资方案时需着重考虑的因素。

(6)投资占用时间

投资占用时间指投资者预期的投资时间。如果投资流动性很大,则投资占用时间的灵活性也很大。但即使流动性很大的投资,长期投资占用与短期投资占用在投资方案选择上也有很大的不同。长期投资必须着重于长期收益,甚至有时可以牺牲当前投资收益,而短期投资则要更多地关注短期内市场行情的变化,注重投资增值。

(7)投资管理的难度

投资管理的难度指管理投资需要的业务知识、管理技能及投入的时间和精力。如购买股票与固定资产投资需要直接管理的业务有很大的不同,对市场行情把握的侧重点也不同。各企业都有自己的优势,管理技术力量雄厚的企业与精通证券交易的企业在选择投资方案上应有所不同。

(8)纳税优惠条件

纳税优惠条件指投资在减免及推迟纳税方面的优惠。税收往往占投资收益的很大一部分,甚至有时通过投资还可以将其他方面的收入也转化为享受减免税的收入,所以在选择投资方案时应考虑到企业投资在税收方面的利益。

(9)对实际资产和经营控制的能力

指由于投资而取得的实际资产的所有权、支配权和使用权。这也是企业投资要考虑的一个重要方面。如购买企业短缺材料供应商的股票有利于保证企业材料来源;购买银行股票有利于取得信贷;租赁企业有利于以后的购买等。

(10)投资的预期成本

指从投资构思至投资资金全部收回全过程的费用。它包括:①投资的交易成本,如购买股票、租赁房屋的交易费;②实际投资额,即实际用于投资的资金,例如股票价格、固定资产投资额等;③资本成本,指由于投资而筹措资本的费用,如股息、利息等;④其他费用,主要指投资前一系列评估准备费和最后投资回收费用。

(11)企业筹资能力

指企业在一定时期内以合理的代价筹措投资资金的能力。它对企业投资起着制约作用,同企业的经营状况、规模、信誉等因素有密切的关系。

(12)投资的法律和社会约束

指宏观投资环境中政府的法律、法规、政策以及政治经济形态等因素。这是投资时应考虑的重要因素,因为它直接关系到投资收益、投资风险、筹资能力等许多问题,如房地产投资的法规、对股票交易的限制及政策的稳定性等。

企业投资机会分析

企业投资机会指由有利于企业投资的一系列因素所构成的良好投资环境和时机。一般来说,分析与捕捉企业投资机会,要经过如下几个阶段:

(1)投资方案的构想。即对企业投资做总体的初步构想,明确企业面临的基本问题及投资的基本意向。构想初步的投资方案可以采用如下几种方法:利用头脑风暴法激发企业职工提出企业投资构想,或指定企业专职人员收集资料提出投资构想;利用投资顾问、投资咨询公司提供投资的初步方案;到国内外考察学习也有助于提出投资的初步构想。

(2)投资环境评价。即调查研究企业投资的外部环境,预测环境可能的变化,并分析评价环境的变化对企业投资的影响。这一步要运用各种统计方法收集投资信息,并在分析处理这些信息的基础上,预测环境变化,然后根据投资评价要素对环境进行评价。

(3)企业投资的内部评价。即调查、收集企业内部的投資信息,评价企业的各种素质与能力,分析企业投资的潜力。

(4)企业投资时机决策。即根据对投资内外环境的评价,进一步确定修正或放弃对投资方案的初步构想,选定投资的时机。这一步主要是研究企业与环境相互适应、相互配合的程度,确定企业应采取的对策。

企业投资机遇的选择

企业投资机遇的选择与捕捉同企业筹资机遇的选择一样,也可以列出各种环境因

素,用评价准则逐一评价,但其中应更为重视对投资硬环境的评价。

在选择与捕捉企业投资机遇时,最实用的方法是单项分析法。这种方法通过对投资环境中某个方面的预测分析,确定企业投资的时机。单项分析法对于固定资产、房地产等实物投资更具有现实意义,它一般选择如下几个方面进行分析:

(1)市场短缺分析

一种产品如果出现短缺,价格就会上涨,推销也比较容易,所以这时进行有关的实物投资与证券投资的收益就会提高。但是出现短缺的时候,如果有更多的人把资金转移到这方面来,可能就会出现供过于求的情况。所以投资的时机是在市场出现短缺之前,而不是出现短缺之时。当然,具体地还要看产品供给弹性的大小,这种供求不平衡会不会由于制度上、经济运行上的某种原因,在短期内无法调整。

(2)政策分析

国家产业政策出台初期,大多数投资者还没有把投资转移过来。如果此时进行有关的证券投资或实物投资,在投资过程中就会得到国家的各种优惠条件,因此是很好的投资机遇。而且,国家制定的产业政策一般都不是短期的,因此最初的投资者可以在很长时间内享受这种优惠条件。

(3)产品更新换代时期的分析

当一种产品处于饱和期时,企业的大部分资金都会因占用而无力转投。这时如果抓住时机,推出适合时代潮流的新产品,那就可以取代旧产品,从而取得较高的利润。如果这时投资于这种新产品的生产或购置生产这种新产品的企业的证券,自然会取得较高的投资收益。

(4)通货膨胀或国家银根松紧分析

在通货膨胀初期或银根宽松时期,物价还没有或稍有上涨,货币面临着贬值的风险。这时投资,首先可以起到避免风险和保值的作用。随着通货膨胀加剧,国家必将采取一定措施限制新的投资,这样该产业或部门的投资者就减少了竞争对手,经营条件更为有利。

以上所述只是几个重要的方面,善于经营的企业总能找到投资的机会,实现企业投资的目标。

影响企业投资规模的主要因素

企业投资规模是指一定时期企业的投资总额。影响企业投资规模的因素主要有:

(1)投资收益

具体可分为投资总收益和净收益两类。投资总收益指企业所有的投资收入,包括投资资产的增值、投资盈利(利息、股息、未分配利润)和回收的投资。投资净收益指扣除投资回收部分的投资收益。

在投资收益中应该考虑到通货膨胀、税收优惠因素的影响,以及投资给企业带来的其他效益(如企业获得资产所有权、控制权,企业声誉的提高等)。通货膨胀的影响可以利用通货膨胀指数进行调整,而非计量因素的影响则可利用权数来估算。

(2) 投资成本

具体可分为实际成本与机会成本两类。实际成本指投资过程中发生的一切费用。机会成本指投资资金因用于这一方面而不能用于其他方面所失去的潜在利益。实际成本可以利用成本预算得出,机会成本则需对多种投资方案效益的比较分析来确定。

在投资成本中应考虑到投资的时间代价、管理代价、筹资费用及企业在社会法律方面的损失。在具体分析计算时,可分别予上述因素以适当的权数或将其直接折合为一定的金额。

(3) 投资风险

具体可分为系统风险和非系统风险。系统风险指投资内在的、固有的、不可避免的风险,这种风险既有可能取得超额投资收益,也有可能要承受较大的损失。非系统风险指可以通过合理的投资组合而避免的风险,这种风险一般被视为潜在的损失。

系统投资风险可以按一定权数或数值计入投资收益或成本,非系统风险一般计入投资成本。

(4) 企业筹资能力

企业筹资能力对企业投资规模有很大的制约作用。企业失去筹资能力不仅指企业完全借不到资金,更重要的是指企业失去了偿还能力。这里,偿还能力指在指定期限内,企业按规定条件下偿还的能力。企业筹资能力同企业固定资产、流动资金、债权、债务、声誉等因素有关,并不是固定不变的。

企业投资规模决策的方法

决定企业投资规模的各种方法,一般只能以考虑一种或几种因素为主,所以企业投资规模也难以精确地定量表述。

(1) 量—本—利分析法

量—本—利分析也称盈亏分析、效益—成本分析、平衡点分析。这是确定企业生产规模经常采用的方法。虽然企业的投资规模不同于生产规模,但投资问题同样存在着规模—成本—效益关系。投资成本也可以划分为固定成本、变动成本、半变动成本,因此仍然可以利用量—本—利分析方法确定投资规模。

投资决策中的量—本—利分析,就是要通过对投资成本——投资效益与投资规模变化关系的综合分析,确定投资净收益最大的投资规模。

(2) 技术经济分析法

技术经济分析法常用于比较投资额相同的不同投资方案的经济效果。常见的技术分析方法有:

①净现值法与净现值指数法。净现值法就是把投资所预期的一系列未来收益,按某一折现率折为现值,再减去原始投资的现值,根据所得的差额选取投资方案。一般来说,净现值大于0的方案都是可以接受的,其值愈大则愈佳。净现值指数法(净现值比率法)就是用净现值与原始投资的现值之比选择投资方案。此法可用于比较原始投资不同的各投资方案,指数愈大愈好。

②投资回收期法与追加投资回收期法。投资回收期法是根据回收原始投资所需要的年限选择投资方案,它是反映企业收回投资能力的重要指标,所以回收期愈短方案愈好。追加投资回收期法指根据追加投资回收年限选择投资方案。

企业的资金结构

资金结构是指企业各种资金的构成及其比例关系,例如,某企业的资金总额为1 000万元,系由银行借款200万元、债券200万元、普通股350万元、留存收益250万元组成的,其比例分别为0.2、0.2、0.35、0.25。由此可见,一个企业资金结构,可以用绝对数来反映,亦可用相对数(比例)来表示。

在实务中,资金结构有广义和狭义之分。广义的资金结构是指企业全部资金的构成,它不仅包括长期资金,还包括短期资金。狭义的资金结构是指长期资金结构,在这种情况下,短期债务资金列入营运资金来管理。

企业的资金结构是由企业采用各种筹资而形成的。各种筹资方式不同组合决定着企业的资金结构及其变化。通常情况下,企业都采用债务筹资和权益筹资的组合,由此形成的资金结构又称“搭配资金结构”或“杠杆资金结构”,其搭配比率或杠杆比率(即债务资金比率)表示资金结构中债务资金和权益资金的比例关系。因此,资金结构问题总的来说是债务资金的比率问题,即债务资金在资金结构中安排多大的比例。

资金结构中债务资金的作用

资金结构决策中,合理地利用债务筹资,安排债务资金比率,对企业具有重要的影响。

(1)使用债务资金可以降低企业资金成本

由于债务利息率通常低于股票股利率,而且债务利息在税前支付,企业可减少所得税,从而债务资金的成本明显低于权益资金的成本。因此,在一定的限度内合理提高债务资金的比率,就可以降低企业的综合资金成本;反之,若降低债务资金的比率,综合资金成本就会上升。

(2)利用债务筹资可以获取财务杠杆利益

由于债务利息通常都是固定不变的,当息税前利润增大时,每一元利润所负担的固定利息就会相应减少,从而可分配给企业所有者的税后利润也会相应增加。因此,利用债务筹资可以发挥财务杠杆的作用,给企业所有者带来财务杠杆利益。

影响企业资金结构的因素

在企业的筹资实务中,有很多实际因素影响企业的资金结构。现主要介绍以下几种关键因素。

(1)企业经营风格

企业如果不愿意分散控制权,就不愿加大权益资本;企业如果不愿承担财务风险,

就会尽量减少债务资本。

(2)企业的获利能力

企业获利能力太低时,息税前利润不足以支付利息,因而不可能运用财务杠杆。企业获利能力很强时,可有较多留用利润满足增资需要,往往并不大量使用债务资本。

(3)企业的发展速度

企业若不要求快速发展,则仅靠留用利润补充资本即可;而企业要求加快发展时,往往需要使用较多的债务资本。

(4)银行政策

企业过高安排债务筹资,贷款银行未必肯发放大额贷款,或者要求较高利率、抵押担保。

(5)税务政策

由于债务利息有税前列支的好处,因此,所得税税率越高,企业越倾向于债务筹资。

由于资金结构受多种因素影响,正确确定不太容易,因此企业在筹资决策中除认真分析自身具体情况外,还应当参考同行业类似规模企业的资金结构,并注意随着各种条件的变化,对资金结构进行及时调整。

另外,根据现代资金结构理论分析,企业应不断追求最佳资金结构。在这种资金结构条件下,企业的综合成本最低,而企业总价值最大。

最佳资金结构的确定方法

所谓最佳资金结构,是指企业在一定时期最适宜的有关条件下,使其加权平均资金成本最低同时企业价值最大的资金结构,它应作为企业的目标资金结构。在资金结构决策中,确定最佳资金结构,可以运用比较资金成本法和每股收益分析法。

比较资金成本法

比较资金成本法是计算不同资金结构(或筹资方案)的加权平均资金成本,并以此为标准相互比较,进行资金决策。

企业的资金结构决策,可分为初次利用债务筹资和追加筹资两种情况。前者可称为初始资金结构决策,后者可称为追加资金结构决策。

初次利用债务筹资决策,根据资金的来源情况可以分为两种情况:各项资金成本已定但资金来源比例未定的筹资结构的决策;各项资金来源成本未定但资金来源比例已定的决策。

(1)各项资金的成本已定,但资金来源比例未定的决策分析

在这种情况下,即各项资金的成本率已经确定,但可以有几种资金来源比例可供选择,要求通过决策分析,使总资金成本率达到最低。

(2)各种资金成本率未定,但资金来源比例已定的决策分析

在这种情形下,虽然各种资金来源比例已经确定,但资金的成本率可以有几种选择,要求通过分析,选出最佳结构以使其资金成本率为最低。

(3)追加资金结构决策

企业在持续的生产经营过程中,由于扩大业务或对外投资的需要,有时会增加筹集新资,即所谓追加筹资。因追加筹资以及筹资环境的变化,企业原有的资金结构就会发生变化,从而原定的最佳资金结构也未必仍是最优的。因此,企业应在资金结构不断变化中寻求最佳结构,保持资金结果的最优化。

一般而言,按照最佳资金结构的要求,选择追加筹资方案可有两种方法:一种是直接测算和比较各备选追加筹资方案的边际资本成本,从中选择最优方案;另一种方法是将备选追加筹资方案与原有最优筹资结构汇总,测算各追加筹资条件下汇总资金成本,比较确定最优的追加筹资方案。

每股收益分析法

每股收益分析法是利用每股收益无差别点来进行资金结构决策的方法。所谓每股收益无差别点,指每股收益不受融资方式影响的销售水平。根据每股收益无差别点,可以分析判断在什么样的销售水平下适于采用何种资金结构。

应当指出,资金结构决策是企业财务决策中一项比较复杂的工作。比较资金成本法和每股收益分析法直接以加权平均资本成本的高低或每股收益的大小为依据,虽然集中考虑了资金成本和财务杠杆利益,但还是不够全面的。在资金结构决策的具体实务中,还应结合考虑财务风险等因素,并总结实际工作经验,认真分析测算,综合权衡判断,才能做出正确的决策。

企业如何防范资金紧张或周转不畅

一般来说,资金紧张和周转不畅的主要原因在于:

- (1)企业自有资金有限。
- (2)企业银行融资受到制约。
- (3)企业的资本动作能力不佳。
- (4)企业在管理上存在固有缺陷。

此外,企业扩大再生产过程中,项目投资缺乏科学依据,盲目投资,决策失误,以及企业之间信用差,拖欠款严重又缺乏强有力的约束机制,等等,也在一定情况下造成资金紧张,周转不畅。

缓解资金短缺或周转不畅的方法

企业都会遇到资金短缺或周转不畅的问题,这并不可怕,关键在于能否及时解决这个问题。根据实践,在公司面临资金严重短缺或周转不畅的情况下,最有效的解决办法是:

- (1)降低资金的流出

在资金极度短缺的时期,企业必须精打细算,搞清哪些钱必须先付。如果企业欠了

某个客户一大笔钱,而这个客户对企业来说又非常重要,此时行事就要谨慎一些。如果确实要延期付款,不妨事先和这个客户商量一下,征得他的同意。如果能确定付款的确切日期(特别是能确定汇出货款的日期),更应该提前告知对方,这无疑会帮助企业再次得到对方的赊货。

(2)加快资金的流入

当企业的资金短缺或周转不畅时,能帮助解决问题的第一措施就是加快资金的流入。找到所有应收账款,看看是否有办法尽快地收回这些款。在必要的情况下,为能尽快让对方付款,可以给对方的快速付款提供一点小折优惠或给预先付款提供大折优惠,尽管在原先的销售合同里并没有提出这样的要求。

(3)处理好与关键的债权人的关系

要确保是由你的企业来决定先把货款付给谁和什么时间付款,而不是由债权人来决定。不要被电话催款者的怒吼声所吓倒,要首先把款付给那些对你的公司的经营具有举足轻重地位的债权人。如果你的企业无法确定付款的确切日期,那么就不要再对债权人作出付款的承诺,不妨告诉他们不会等得太久,但不要告诉付款的确切日期。

(4)控制不必要的花销

作为企业老总,任何时候都要对开支精打细算,这样才能更好地缓解资金紧张或周转不畅。精明的老总总是把一块钱当两块钱用,该用的时候,就把钱用在刀刃上;不该用的,一块钱也不多花。

(5)做到有效地融资

企业的基本动力在于资金。企业能够顺利运转,首先就要有资金。没有人才不要紧,资金可以吸引人才;没有生产原料不要紧,资金可以带来生产资源;没有厂房,没有员工,没有管理架构,没有这个没有那个,都不要紧,财可通神,有资金在手,自然可以把企业所需的东西吸引起来,成为有实力的企业。

如果管理人有良好的业务计划,但资金不足,这时就不能再单单运用旧头脑去借钱,而可以运用现代的融资概念去找投资者,把自己的业务计划“SELL”给拥有资金的人。

融资的方法除了借钱之外,另一个重要的渠道就是上市集资。成功的管理人要深明融资之道,使业务背后的资金支持源源不绝。

【案例】

3M 的内部风险投资体制

内部风险投资管理,或叫新风险投资组织的概念,在过去几年中逐渐被一些大型技术性公司所采用。在这期间,管理研究人员考察了这些内部风险投资组织的结构、目的及成败原因。已有一家公司成功地运用这种新风险投资部门来鉴别和开发新技术,这

就是明尼苏达采矿和制造公司,即 3M 公司。

3M 公司已有 70 多年历史,它最初主要生产研磨和粘接类制品,目前的产品系列已由磨料的涂复和粘接及粘接材料,扩展到了录像带、增白洗涤剂、豆类除草剂、数字传真机、不溶性矫形浇铸材料,以及其他许多产品。在 4 个主要经营部门有 10 类产品。这 4 个主要经营部门是:工业品和消费品、生命科学、电子与信息技术和绘图技术。3M 公司在美国本上有 60 个机构,在世界其他地区还有 19 个分公司,共有职工 83 000 人。1990 年总营业额超过 150 亿美元。公司向研究和发展提供的经费约为其总销售额的 4.5%,这表明在过去的 5 年间,在研究和发展方面花费了 10 亿美元。

3M 公司有一个特点,即基本只从企业内部选拔和培训其经理,而很少从其他公司招聘中级或高级管理人员。公司还制定了一个极富刺激性的奖励方案,给予负责新产品和新工艺开发的人员以很高的奖励。在某些领域,为了提高生产率和职工的积极性,公司半数以上的生产决策都以质量小组的建议为基础。这种组织上的特征,已在企业内形成了一种稳定的、与职工紧密相关的环境。再加上一个积极的革新方案,这使得 3M 公司在本行业中居领先地位。

3M 公司把内部新风险投资管理当作开发新产品和经营的一种手段。最典型的是,鼓励公司研究部门的人员推广某种产品观念。如果能得到最高管理部门的支持,他们便可以组建一个组织机构,继续管理新产品的研究和发展,而这一机构则相当于设在 3M 公司内的一个小型赢利性企业。近来,3M 公司设置了技术企业部,取代过去的新风险经营部,以集中力量开发系列技术,而不是单一产品。

3M 创建内部风险投资管理的理论依据如下:

研究表明,一些特定的条件(如果存在的话)将有助于成功地开发新产品和新工艺。这些条件主要以企业家精神为中心。例如,在产品或工艺开发的初期,公司识别和支持企业家是必不可少的。公司必须正式承认革新者的作用,并给予个人开发项目的许可。最高管理部门的代表应直接支持企业家,以保证把项目置于企业的战略可行性水平,并且保证企业家掌握绝对的权力,使项目的发展不受阻碍。

在大型公司内组建新风险投资部门,提供了成功经营的条件。新风险投资部门向企业家提供了独立的环境,使其能够处理新经营开发中的不稳定和不确定因素。通过企业内建立的独立实体来处理新产品发展中的不测变化,可使母公司处于正常的和可预见的环境,这是在开拓新产品的同时又要继续经营所必需的。

新风险投资部门没有固定的构成。它们可能仅由少数几个人组成,也可能是一个很大的组织;这些人可能只从事个别产品,或者有广泛的经营概念。但是,发展新技术的内部新风险投资部门还是具有某些共同的倾向性和特点的。

这些建立的部门,是独立于企业传统财务体系的赢利中心。在一定水平内筹建和支持新风险投资部门,要由最高管理部门来决定。每个新风险投资部门由一名企业人员负责,他被称为“产品主管”,他通常能获得由公司各方面抽调组成的专家组的支持,除了项目工程师和科学家外,新风险投资部门还应包括销售代表和战略规划人员,他们可以帮助筹划产品的寿命周期。

新风险投资部门所管理的新产品开发项目,从产生设想到产品商品化,一般要经过四个阶段:在第一阶段,要对新产品和新工艺概念进行技术性和商业性评估。新产品开发第一阶段的工作经常是由传统组织机构中的革新者和管理人员完成的。一旦证实这种概念具有经济价值,新产品开发第二阶段就开始了。在第二阶段,要组建新风险投资部制定详细的发展计划。在制订经营计划时,要对产品的赢利性进行分析(支持多种新风险投资部门和项目的企业,要考察新产品设想和各自预期的投资收益率,也要考察与之有关的各自不同的风险性、收益性及达到成熟期的时间)。第三阶段以从事主要产品和市场的发展活动为特征。在第四阶段,由新成立的或已有的公司部门,或者由获得产品制造许可证或脱离该公司的另一个独立企业,来推销新产品。

3M 公司的技术企业部是一个常设实体,通过上述的四个阶段,负责指导新产品设想。这一机构从公司总部的中心研究室获取设想、吸收人员,作为鼓励革新的一种动力。公司一直保持这样一个目标,即销售额的 25% 应来自 5 年前未曾问世的产品。

3M 公司以及其他一些采用内部风险投资管理方法的大公司,在组建和经营这类部门时,都遵循了以下基本原则:

(1)新风险投资部门应正式组建,并有正式的文件规定其规模、宗旨、权限和活动。

(2)企业各级管理部门都应接受有关新风险投资部门宗旨和目标的培训。

(3)必须制订考试和审核新产品设想的评估手段和时间表。

(4)建议在公司投资结构中,包括平衡的新风险投资份额。

(5)尽管新风险投资开发的开始阶段(设想产生和项目评估)费用可以从正常经营基金而不是新风险投资项目预算中支出,但是制定每个风险投资项目的单独预算是十分重要的。

(6)在新风险投资部门和最高管理部门之间,必须建立起开放型的联络渠道,以促进对项目进展的检查,获取有关设计、执行经营计划和项目所需要的技术建议。

(7)为了确保新开发技术的成功普及,只有在新风险投资项目的收益大大超过损益平衡点时,才能将新技术转移到企业的其他部门。

清楚企业人力资源管理的重要性

帮助企业吸引并留住人才

熟悉企业人力资源管理的内容

知道如何界定授权

知道如何控制授权

熟悉企业招聘员工的步骤

帮助企业建立人事录用的政策及其程序

第五章 人力资源管理

内容提要

建立员工聘用规定

在企业里建立临时人员管理办法

清楚采用计件管理办法的优缺点

知道如何制订企业的培训规划

清楚培训时需要注意的事项

熟悉员工培训的具体内容和具体实施办法

学会给各层次人员设置相应的培训计划

高效整合企业培训资源

企业人力资源管理的重要性

从管理学角度讲,只要存在一个组织,必然会出现利益上的矛盾,企业也是如此。如何将个人利益与企业利益融为一体,使个人和企业都能得到发展是企业管理的目的所在。

企业人力资源管理的重要性可归结为以下几点:

- (1)使员工在公司中的活动有固定的原则,不会侵害他人或公司的利益。
- (2)使员工提高其工作效率。
- (3)使公司减少不必要的损失。
- (4)使公司有效地降低成本。
- (5)提高员工的工作业绩,增加公司的利润。
- (6)使公司在进行员工提拔时有章可循,避免扯皮和麻烦。
- (7)使公司对员工的培训有固定的规章可循,防止员工逃避培训或公司忽视员工的培训及后续教育。
- (8)对人事调动及时备档。
- (9)做好人员的职位安排,防止某些岗位人浮于事,而某些岗位又人手不足。
- (10)对员工工作成效进行考评,并采用必要的方法进行奖惩。

为什么说人才是企业最重要的资本

从世界范围来看,社会的各个方面到处都存在着竞争。各种政治的、经济的、军事的、科学技术的以及文化的竞争,实质上是知识的竞争,信息的竞争,归根结底是人才的竞争。

今天,企业经营的竞争焦点已转向人才的竞争,因而在企业经营中形成了一个新的观念,人才是企业最重要的资本,所以,企业欲在今后的竞争中占据优势,必须重视人才。

人、财、物是构成企业的三大要素,在这三个要素中,先进的机器设备和现代化的厂房建设固然是不可缺少的物质基础,但最重要的是人。如果企业只有物质基础,而没有创见、懂技术、善管理的人才,那么,再先进的物质条件也不能发挥出应有的作用。IBM公司的创建人汤姆斯·J·沃特森说:“你可以接管我的工厂,烧掉我的厂房,但只要留下我的那些人,我就可重建 IBM”。这说明在西方一些企业家头脑中,人才是事业兴旺之本的观念是根深蒂固的。

一个精明的企业经营者,不仅要注意企业的技术,也要注意挖掘人才,舍得在人才上花本钱。历史经验证明,一个兴旺发达的企业,一定集结着一批优秀的人才,哪个企业有效地利用了人才,哪个企业就在竞争中立于不败之地。因此作为经营者,其头脑中必须有人才第一的观念,只有这样才能随机发现人才,有效地培训和使用企业现有人才,并想尽办法去利用企业外的人才。

企业如何吸引并留住人才

一般情况下,多数人才对工作条件的重视甚于生活条件,追求充实大于物质安慰,追求尊重信任大于实际职位安排。他们主要要求减少生活方面的后顾之忧,有利于学习和工作。因此,企业在制定吸引人才的政策时,应考虑以下几个问题:

(1)工作条件。这主要是通过专业与成就来吸引人才。要努力做到用人专业对口,便于发挥出他们的特长,提供实验场地和试生产的机会,使之在专业上有所创新,工作上有利于取得成就。

(2)工作环境。在企业中需要创造出尊重知识、尊重人才的环境。尽可能防止嫉贤妒能,勾心斗角,使人心情舒畅,愉快合作。这样,可以避免他们为处理一些人际关系而分心,把精力集中到自己的工作上。

(3)生活条件。要给予他们生活方面的优待,多给他们提供方便。提供必要的场所,使他们能单独工作和学习,减少后顾之忧,在他们的身体健康等方面也要多多关心与照顾。

(4)晋升机会。晋升标志着人才在学术上的水平或工作的成就,这是他们常常引以为荣的。在这一方面,要尽量做到晋升机会多而不滥,不要受年龄资格的限制,对于具有真才实学的人要破格晋升。这样就可以收到稳定人心和吸引人才的效果。

企业一旦吸引来人才,一定要花力气把他们留住。留住人才最直接的途径当然是允诺较高的物质利益,但这样会使企业付出很高的人工成本。因此,企业留住人才可以采用以下两种方法:

(1)把企业和员工拴在一起。在对员工的管理上,不能单纯用金钱来刺激,而是注意笼络人心。企业可以向员工提出“企业的发展就是员工的幸福,企业不是经理个人的企业,是员工大家的企业”、“为了明天的幸福而努力”之类的口号,对员工灌输“企业——员工一体化”的思想。为了强化这种意识,企业应采取一些实际措施,比如说采取终身雇用制、实行股票公开制,等等。

(2)吸收员工参与管理。这种方式可以沟通员工与领导的上下联系,增进相互了解,加强内部团结,同时培养员工的“主人”意识和“共同体”意识。企业在吸收员工参与管理时,可以采用员工建议制度、工人会议制度,等等。

企业人力资源管理的内容

从广义上看,企业人力资源管理包括以下内容:

- (1)企业人员聘用管理。
- (2)企业员工培训管理。
- (3)企业人员考核管理。
- (4)企业员工薪资管理。
- (5)企业员工福利管理。

授权界定

企业管理者不可能事事躬亲,而有效授权必须具有明确的界定。按照明确授权界定的原理,明确的授权界定包含以下要点:

(1)明确委派给下属的任务是什么

任务的表述必须是明确的,要清楚地告诉授权者,这项任务的内容、结构,尤其要把预定的成果表述清楚,这种成果必须是尽量量化、可测量的,至于完成任务的途径选择,则留给下属独立去完成。

(2)为什么必须做这项工作

要表明这项工作是确有必要的。例如,告诉被授权者组织一次公益活动,我们企业需要树立一种新的企业形象,这次活动必须出色地完成,否则企业将蒙受损失。

(3)这项任务在企业战略中的地位如何

管理者由于熟悉企业宏观发展方面的信息,他们有责任告诉被授权者,这项工作应如何与其他工作相互配合。例如,告诉被授权者这次公益活动是构成企业 A 计划的第一步,之后准备推出的活动是……

(4)被授权者有哪些职权,它们的限度是多少

任何授权在职权上具有一定的不可逾越的范围。例如,企业许可他为这项任务的完成添购所需物品,但要在某个金额之内;他可以提高员工的薪水或钟点费,但不能超过企业规定的预算;他没有权力雇用或辞退员工,这是人事部的权限,但他可在一定数目内向其他部门借调人员。

(5)被授权者必须承担的责任

被授权者拥有权力的同时,也必须承担相应的责任。这种责任是对企业的,也是对员工的,是物质的、经济的,也是道义的。他在运用权力的同时,要时刻牢记所肩负的责任。

(6)授权者对授权主管的义务

主管在授权之后,仍负有对这项工作的监督之权与监督之责,被授权者有义务向授权主管证明,工作正在以恰当的进度被完成。例如,被授权者必须把行动计划提交给主管备案;每月底要向主管汇报工作的进度;一旦工作中出现重大事件,要及时主动地向主管作出解释说明。

(7)任务完成的期限与验收

委派的工作应该在什么时间最后完成,如何验收。例如,被授权者要递交工作总结汇报、提供项目财务报表,由主管或验收小组考核任务完成结果与预定结果进行比较,评价工作质量的等级及个人表现,如果做过奖罚承诺,应根据实际结果予以兑现。

如何进行授权控制

企业管理者授权后,就由工作的实施者变成工作的控制者。企业管理者只有完成这一角色转换,授权才能走上合理、高效的轨道。因而,企业主管在实践中,为了保证工作的顺利进行,必须实施有效的控制。

(1)命令追踪

对于管理者来说,对于已发出的命令进行追踪是确保命令顺利执行的最有效方法之一,是经常采用的控制手段。命令追踪的方式有两种:①主管在发布授权指令后的一定时期,亲自观察命令执行的状况;②主管在发布授权指令的同时与下属商定,命令下达后,下属应当定期呈报命令执行状况的说明。

一般而言,主管在命令追踪过程中应将目光集中于下属履行任务的质与量、工作进度、工作态度、下属是否有发挥创造性的余地、命令是否合适、有无必要对命令本身作出修正或下达命令取而代之、下属是否确切了解命令的涵义并按命令的精神完成任务等方面。

(2)有效的反馈

有效的反馈,可以减少工作中出现的消极现象,从而适时调整工作。具体应把握如下要点:①反馈应具体化而非一般化;②反馈依赖数据说话;③反馈要针对事件而不是针对人;④把握反馈的良机;⑤反馈应确定、清楚,便于准确理解。

企业招聘员工的步骤

(1)制定招聘计划

要根据自己的实际生产和业务需要以及其他一些特点,拟定招聘计划。招聘计划一般包括以下内容:①招聘人数;②招聘对象范围;③应聘人员的专业条件、文化程度、业务等级、技术职称以及工作经验等方面的要求;④年龄、性别、健康程度等生理要求;⑤职务和待遇;⑥招聘时间、地点。

(2)接待应聘者来信来访和报名登记

要向应聘人员阐明企业对人才的需求和企业发展的规划。这种接待可以成为对应聘者的初试。

(3)动机分析

欲得人才,除能力考核外,还要分析其应聘动机。动机决定行为方式,决定了以后发展中的努力程度。应聘人员的应聘动机大致可以分为以下三类:①为改善目前工作环境或人际关系,试一试有无更好机会;②原有工作不顺利或实际生活有困难(待遇、住房和分居问题等等);③完成自身的抱负和追求个人价值。

一般而言,第三类应聘者最适于创业,工作最为主动、努力,而第二类应聘者又优于第一类应聘者。

(4)考试筛选

可以通过文化考试或专业基础理论考试进行第一次筛选,考试应区别不同的学历、专业及工作要求,分别命题。命题更应注重分析和反应能力的测试,可采用试卷式、论文式或答辩式。

(5)面试与心理、性格测验

这无疑是最有决定意义的一关,已为众多企业所选用。在与考试合格人员面对面的交谈过程中,可以感受一个人的综合素质和潜在能力,避免有人因为表达、举止和实际能力不符合标准而进入企业。

(6)确立人选,办理各种手续

以上六个步骤是一般性人才招聘的过程。至于有经验的高级管理人才,可以到相近的行业中去物色人才,这对于企业的发展相当重要。

企业人事录用的情形

企业人事录用的目的是为公司发展储备人才,促进企业目标的实现。具体说来,企业人事录用源于以下八种情况下的人员需求:

- (1)缺员的补充。
- (2)突发的人员需求。
- (3)为了确保公司所需的专门人员。
- (4)为了确保新规划事业的人员。
- (5)当公司管理阶层需要扩充之时。
- (6)预选公司的经营者之时。
- (7)公司对组织有所调整之时。
- (8)为了使公司的组织更具活性化,而必须导入外来的经验者时。

企业人事录用的政策及程序

(1)申请聘雇手续

①招聘员工的部门在确认并无内部横向调职的可能性后,向人力资源部门递交书面申请表,并附上需招聘职位说明书,职位说明书的资料可通过工作写实和经验座谈的方法获得。

②人力资源部门详细审核申请职位之工作性质、等级等事项。如同意其申请,应先在本企业内刊登招聘广告,当确定本企业其他部门并无适当人选时,方可在企业外部刊登广告,并应及时将信反馈给用人部门。

(2)招聘方法

人力资源部门刊登外部招聘广告时须注意以下几点:

- ①广告设计应突出企业徽志;
- ②须依据用人部门提供的职位说明书拟定广告的内容;
- ③广告设计须使用鼓励性及刺激性用语;
- ④广告须说明征聘的岗位、人数及所需的资格条件,并注明待遇;
- ⑤如需招聘科技人员,宜在学术性较浓的报纸刊物上刊登广告;其他类别人员的招聘也需有针对性地利用新闻媒介,节省开支。

建立员工聘用规定

企业可以参考如下制度,制定自己的员工聘用规定:

- (1)为加强公司员工队伍建设,提高员工的基本素质,特制定本规定。

(2)公司系统所有员工分为两类:正式员工和短期聘用员工。

正式员工是公司员工队伍的主体,享受公司制度中所规定的各种福利待遇。短期聘用员工指具有明确聘用期的临时工、离退休人员以及少数特聘人员,其享受待遇由聘用合同书规定。短期聘用员工聘期满后,若愿意继续受聘,经公司同意后可与本公司续签聘用合同,正式员工和短期聘用员工均应与本公司签订合同。

(3)公司系统各级管理人员不许将自己亲属介绍、安排到本人所分管的企业里工作,属特殊情况的,需由董事长批准,且介绍人必须立下担保书。

(4)公司各部门和各下属企业必须制定人员编制,编制的制定和修改权限见人事责权划分表,各部门各企业用人应控制在编制范围内。

(5)公司需增聘员工时,提倡公开从社会上求职人员中择优录用,也可由内部员工引荐,内部引荐人员获准聘用后,引荐人必须立下担保书。

(6)从事管理和业务工作的正式员工一般必须满足下述条件:

①大专以上学历;②2年以上相关工作经验;③年龄一般在35岁以下,特殊情况不超过45岁;④外贸人员还必须至少精通一门外语;⑤无不良行为记录。

特殊情况人员,经董事长批准后可适当放宽有关条件,应届毕业生及复员转业军人需经董事长批准后方可考虑聘用。

(7)所有应聘人员除董事长特批可免于试用或缩短试用期外,一般都必须经过三至六个月的试用期后才可考虑聘为正式员工。

(8)试用人员必须呈交下述材料:

①由公司统一发给并填写招聘表格;②学历、职称证明;③个人简历;④近期相片2张;⑤身份证复印件;⑥体检表;⑦结婚证、计划生育证或未婚证明;⑧面试或笔试记录;⑨员工引荐担保书(由公司视需要而定)。

(9)试用人员一般不宜担任经济要害部门的工作,也不宜安排具有重要经济责任的工作。

(10)试用人员在试用期内待遇规定如下:

①基本工资待遇:

- 高中以下毕业:一等
- 中专毕业:二等
- 大专毕业:三等
- 本科毕业:四等
- 硕士研究生毕业:五等
- 博士研究生毕业:六等

②试用人员享受一半浮动工资和劳保用品待遇。

(11)试用人员经试用考核合格后,可转为正式员工,并根据其工作能力和岗位重新确定职等,享受正式员工的各种待遇;员工转正后,试用期计入工龄,试用不合格者,可延长其试用期或决定不予聘用,对于不予聘用者,不发任何补偿费,试用人员不得提出任何异议。

(12)总公司和各下属企业的各类人员的正式聘用合同和短期聘用合同以及担保书等全部材料汇总保存于总公司人事监察部和劳资部,由上述两个单位负责监督聘用合同和担保书的执行。

注:本规定适用于总公司、下属全资子公司以及由公司控股、管理的合资公司。

企业劳动合同范例

_____公司(以下简称甲方)

_____ (以下简称乙方)

依照国家有关法律条例,就聘用事宜,订立本合同。

第一条 试用期及录用

(1)甲方依照合同条款聘用乙方为员工,乙方工作部门为 _____ 职位,工种为 _____,乙方应经过三至六个月的试用期,在此期间甲、乙任何一方有权终止合同,但必须提前七天通知对方或以七天的实际工资作为补偿。

(2)试用期满,双方无异议,乙方成为甲方的正式合同制劳务工,甲方将以书面方式给予确认。

(3)乙方试用合格后被正式录用,其试用期应计算在合同有效期内。

第二条 工资及其他补助奖金

(1)甲方根据国家有关规定和企业经营状况实行本公司的等级工资制度,并根据乙方所担负的职务和其他条件确定其相应的工资标准,以银行转账形式支付,按月发放。

(2)甲方根据盈利情况及乙方的行为和工作表现增加工资,如果乙方没有达到甲方规定的要求指标,乙方的工资将得不到提升。

(3)甲方(公司相关负责人)会同人力资源部门,在如下情况,甲方将给乙方荣誉或物质奖励,如模范地遵守公司的规章制度,生产和工作中的突出贡献或物质奖励,技术革新、经营管理改善,乙方也可由于有突出贡献得到工资和职务级别的提升。

(4)甲方根据本企业利润情况设立年终奖金,可根据员工劳动表现及在单位服务年限发放奖金。

(5)甲方根据政府的有关规定和企业状况,向乙方提供津贴和补助金。

(6)除了法律、法规、规章明确提出的要求补助外,甲方将不再有义务向乙方提供其他补助津贴。

第三条 工作时间及公假

(1)乙方的工作时间每天为 8 小时(不含吃饭时间),每星期工作五天或每周工作时间不超过 40 小时,除吃饭时间外,每个工作日不安排其他休息时间。

(2)乙方有权享受法定节假日以及婚假、丧假等有薪假期。甲方如要求乙方在法定节假日工作,在征得乙方同意后,须安排乙方相应的时间轮休,或按国家规定支付乙方加班费。

(3)乙方成为正式员工,在本企业连续工作满半年后,可按比例获得每年根据其所担负的职务相应享受 _____ 天的有薪年假。

(4)乙方在生病时,经甲方认可的医生及医院证明,过试用期的员工每月可享受有薪病假一天,病假工资超出有薪病假部分的待遇,按政府和单位的有关规定执行。

(5)甲方根据生产经营需要,可调整变动工作时间,包括变更日工作开始和结束的时间,在照顾员工有合理的休息时间的情况下,日工作时间可做不连贯的变更,或要求员工在法定节假日及休息日到岗工作。乙方无特殊理由应积极支持和服从甲方安排,但甲方应严格控制加班加点。

第四条 员工教育

在乙方任职期间,甲方须经常对乙方进行职业道德、业务技术及各种规章制度及社会法制教育,乙方应积极接受这方面的教育。

第五条 工作安排与条件

(1)甲方有权根据生产和工作需要及乙方的能力,合理安排和调整乙方的工作,乙方应服从甲方的管理和安排,在规定的工作时间内按质按量完成甲方指派的工作任务。

(2)甲方须为乙方提供符合国家要求的安全卫生的工作环境,否则乙方有权拒绝工作或终止合同。

第六条 劳动保护

甲方根据生产和工作需要,按国家规定为乙方提供劳动保护用品和保健食品。对女职工经期、孕期、产期和哺乳期提供相应的保护,具体办法按国家有关规定执行。

第七条 劳动保险及福利待遇

(1)甲方按国家劳动保险条例规定,为乙方支付医药费用,病假工资、养老保险费用及工伤保险费用。

(2)甲方根据单位规定提供乙方宿舍和工作餐。

第八条 解除合同

(1)符合下列情况,甲方可以解除劳动合同

- 甲方因营业情况发生变化,而多余的职工又不能改换其他工程。
- 乙方患病或非因工负伤,按规定的医疗期满后,不能从事原工作,也不能调换其他工种。

· 乙方严重违反企业劳动纪律和规章制度,并造成一定后果,根据企业有关条例和规定应予辞退的,甲方有权随时解除乙方的劳动合同。

· 乙方因触犯法律法规被拘留、劳动教养或者判刑,甲方将作开除处理,劳动合同随之终止。

(2)符合下列情况,乙方可以解除劳动合同。

- 经国家有关部门确认,劳动安全,卫生条件恶劣,严重危害了乙方身体健康的。
- 甲方不履行劳动合同或违反国家政策、法规、侵害乙方合法权益。
- 甲方不按规定支付乙方劳动报酬的。

(3)在下列情况下,甲方不得解除劳动合同。

- 乙方患病和因工负伤,在规定的医疗期内的。
- 乙方因工负伤或患职业病,正在进行治疗的。

· 女员工在孕期、产期或哺乳期的。

(4)乙方因工负伤或患职业病、医疗终结经政府有关部门确认为部分丧失劳动能力的,企业应予妥善安置。

(5)任何一方解除劳动合同,一般情况下,必须提前一个月通知对方,或以一个月的工资作为补偿,解除合同的程序按企业有关规定办理。

(6)乙方在合同期内,持有正当理由,不愿继续在本企业工作时,可以提出辞职,但须提前一个月书面通知甲方,经甲方批准后生效。短期员工如系由企业出资培训,在培训期满后,工作未满合同规定年限的,应赔偿甲方一定的培训费用。未经甲方同意擅自离职,甲方有权通过政府劳动部门,要求乙方返回工作岗位,并赔偿因此给甲方造成的经济损失。

第九条 劳动纪律

(1)乙方应遵守国家的各项规定和企业的《员工手册》以及单位的各项规章制度。

(2)乙方如触犯刑律,受法律制裁或违反《员工手册》和甲方规定的其他规章制度,甲方有权按《员工手册》等规定,分别给予乙方相应的纪律处分,直至开除,因乙方违反《员工手册》和其他规章制度,造成本企业利益受到损害,如企业声誉的损害、财产的损坏,甲方根据严重程度,可采取一次性罚款措施。

(3)如果乙方违反合同规定,贪污受贿,严重玩忽职守或有不道德、粗鲁行为,引起或预示将引起严重损害到他人人身和财产利益,乙方触犯刑律受到法律制裁等,上述种种,甲方有权立即予以开除,并不给予“合同补偿金”和“合同履约金”。乙方贪污受贿或损害他人人身和财产利益所造成的损失,由乙方负完全承担赔偿责任。

(4)乙方在合同期内和以后,不得向任何人泄漏本企业的商业机密。乙方在职期间不得同时与本企业经营相似的企业、团体以及与本企业有业务关系的企业团体兼职。乙方合同终止或其他原因由本企业离职时,应向部门主管人员交回所有与经营有关的文件资料,包括通信、备忘录、顾客清单、图表资料及培训教材等。

第十条 合同的实施和批准

(1)本合同经____讨论制定,报经____批准,用____文字书写,内容以中文为准,合同解释权属本公司。

(2)单位《员工手册》、《员工犯规及警告通告》及其他经济纪律规定均为合同附件,是合同的组成部分。

(3)本合同一经签订,甲、乙双方必须严格遵守,任何一方不得单方面修改合同内容,如有未尽事宜或与政府有关规定抵触时,按政府有关规定处理。

(4)本合同自签订之日生效,有效期为____年,于____年____月____日到期,合同期满前两个月,如双方无异议本合同自行延长____年。

(5)本合同一式两份,甲乙双方各执一份,由国家劳动管理部门监督执行。

甲方(签字)

____年____月____日

乙方(签字)

____年____月____日

人力资源管理规章实例

第一章 总 则

第一条 目的:为使本公司员工的管理有所遵循,特制定本规章。

第二条 范围:

(一)本公司员工的管理,除遵照政府和地方有关法令外,皆依本规则办理。

(二)本规则所称员工,系指本公司雇用的男女从业人员而言。

第二章 录 用

第三条 新进人员经考试或测验及审查合格后,先行试用三个月,期满考核合格者,方得正式雇用;但成绩优良者,可缩短其试用时间。

第四条 试用人员因品行不良或工作成绩欠佳或无故旷工者,随时停止试用,予以辞退,试用未满三月者,不发给工资。

第五条 试用人员于报到时,应向人力资源部交验下列表件:

(一)居民身份证、学历证件复印件。

(二)最后工作单位离职证明。

(三)保证书。

(四)试用同意书。

(五)人事资料表。

(六)扶养亲属申报表。

(七)相片二张。

第六条 凡有下列情形者,不得录用:

(一)剥夺政治权利尚未恢复者。

(二)受有期徒刑之宣告或通缉,尚未结案者。

(三)吸毒者。

(四)亏欠公款者。

(五)患有神经病或传染病者。

(六)品行恶劣,经公私营机关开除者。

第七条

(一)本公司各级从业人员分8种职称,其职称与职位参见公司有关文件。

(二)工作人员晋升办法另订。

第三章 保 证

第八条 本公司员工应一律办理保证手续。

第九条 保证人的资格必须是具有独立经济能力的成年公民。

第十条 在本公司工作的员工不能担任保人。

第十一条 被保证人有下列情况之一者,保证人应负赔偿及追缴的责任:

- (一)营私舞弊或其他一切不法行为,致使本公司蒙受损失者。
- (二)亏欠公款者。
- (三)窃取机密技术资料或财物者。

第十二条 保证人欲中途退保,应以书面通知本公司,等被保证人员找到保证人,办妥新保证手续后,才能解除保证责任。

第十三条 保证人有下列情况之一者,被保证人应立刻通知本公司更换保证人:

- (一)保证人死亡或犯罪者。
- (二)保证人被宣告破产者。
- (三)保证人的信用、财产有重大变动,因而无力保证者。

第十四条 被保人离职三个月后,如无手续不清或亏欠公款等情况,即向本人发还保证书。

第四章 工 作

第十五条 员工应遵守本公司的一切规章、公告及通告。

第十六条 员工应遵守下列事项:

- (一)尽忠职守,服从领导,不得有阳奉阴违或敷衍塞责的行为。
- (二)不得经营与本公司类似及职务上有关的事业。
- (三)不得兼任其他厂商的职务。
- (四)不得泄露业务或职位上的机密。
- (五)不得假借职权,贪污舞弊,或以本公司名义在外招摇撞骗。
- (六)不得私自携带违禁品、危险品或与业务无关的物品进入公司。
- (七)不得私自携带公物(包括业务资料及复印本)出公司。
- (八)对外接洽业务,态度谦和,不得有损害本公司名誉之行为。
- (九)内部团结,不得吵闹斗殴,搬弄是非或扰乱秩序。
- (十)上班时间,不得接见亲友;如经特准,应在指定地点会客。
- (十一)未经允许,不得私自带领亲友进入样品室、办公室。
- (十二)按规定时间上、下班,不得无故迟到、早退。

第十七条 员工每日工作时间以 8 小时为原则,上午 8:00~12:00;下午 2:00~6:00,但因特殊情况或基于生产业务的需要,可适当延长。

第十八条 员工上、下班均应亲自打卡计时,不得托人或受托打卡,否则双方均以旷工一日论处。

第十九条 员工如有迟到、早退或旷工等行为,依下列规定处分:

- (一)员工均须按规定时间上、下班,工作时间开始后三分钟至十五分钟以内到职者为迟到。
- (二)工作时间结束前十五分钟内下班者为早退。
- (三)上班超过 15 分钟时,除因公外出经主管证明者外,必须办理请假手续(请假至

少以 1 小时计),每月迟到、早退累计数每三次以旷工半日论,减发当月工资的 1/50。

(四)员工未经请假或假满未续假而擅自不到者,以旷工论。

(五)迟到或早退每月不得超过三次。

第五章 待 遇

第二十条 本公司遵循公平原则,给予员工合理的待遇。

第二十一条 员工待遇分为:

(一)基本工资:

1.视工作人员的学历、经验、能力、体格及其工作性质而定。

2.工作人员的年度工资调整方案由人力资源部拟定,呈董事长,总经理核定后调整。

3.职务工资:依员工所任职务的繁简与责任的轻重发给。

(二)奖金:

1.全勤奖金:

(1)全月未请假,没有迟到、早退者,发给全额奖金 50 元。

(2)有下列情况之一者,发给 25 元:①全月出勤中,请假 4 小时(含)以内者,超过 4 小时以上不发给。②全月出勤日中,迟到、早退累计未超过三次(含)者,四次以上者不发给。

2.年终奖金:视当年度利润状况发给(给予标准另定)。服务未满一年者,计算方式为:基本工资 $\times$ 服务月数 $\div$ 12。

第二十二条 员工待遇,采用月工资制,每月发放一次工资,于次月 1 日发放(如遇假日提前发放),新进人员自报到日起算;离职人员自离职之日停薪,按日计算。

第二十三条 临时性、特定性或计件等工作人员之待遇,另按《临时、计件人员薪酬管理办法》办理。

第六章 休 假

第二十四条 员工除星期日休息外,法定休假日如下(法定假日如逢星期日,其补假应依政府之规定办理):

(一)元月一日	元旦
(二)三月八日(女性)	妇女节
(三)五月一日	劳动节(1 周)
(四)十月一日	国庆节(1 周)
(五)农历春节	3 天

第二十五条 员工继续工作满一定期间,每年给予特别休假;休假期间工资和津贴照发,其休假天数规定如下:

- (一)工作满一年以上未满三年者全年给五天特别休假。
- (二)工作满三年以上未满五年者全年给八天特别休假。

(三)服务满五年以上未满十年者给十一天特别休假。

(四)工作满十年以上者其特别休假每增一年加一天,但最多以 20 天为限。

申请特别休假期间如包含例假日在内,其特别休假日数应合并计算,而不易补给假期。

第二十六条 员工特别休假,以不妨碍生产或业务的原则,按请假程序办理。

第二十七条 员工如合乎特别休假规定而不愿休假者,改发该期内的工资和津贴。

第七章 请 假

第二十八条 员工请假分为事、病、婚、丧、工伤、公、特别假。

第二十九条 员工请假,应先填写《请假卡》(附件四),照下列规定办妥后方得离开,否则以旷工论;但因突发事件或急病不及先行请假者,应利用电话、邮件或其他方法,迅速报告。

(一)请假一天(含)以内时,报请主管转呈权利单位核准。

(二)请假二天(含)以上,报请主管转呈经理核准。

(三)请假批准后,应将担任之工作觅妥代理人。

(四)无事先请假者,需于次日补办证明等手续。

第三十条 请假未满一日者,以钟点计算,累积满 8 小时为一日。

第三十一条 因公发生意外事故申请病假不得超过一个月,第一个月工资照给,第二、三月留职停薪,超过三个月自动请辞。

第八章 奖 惩

第三十二条 员工之奖励分下列五类:

(一)嘉奖:每次当月份加发一日份基本工资之奖金。

(二)记功:每次当月份加发三日份基本工资之奖金。

(三)大功:每次当月份加发十日份基本工资之奖金。

(四)奖金:一次给予若干元之奖金。

第三十三条 有下列情形之一者,予以嘉奖:

(一)品行端正,工作努力,能适时完成任务者。

(二)热心服务,有具体事实者。

(三)年度考绩特优者。

(四)有其他功绩者。

第三十四条 有下列情形之一者,予以记功:

(一)提出合理化建议经采纳施行富有成效者。

(二)节约物资利用有成效者。

(三)遇有灾难勇于负责处置适当者。

(四)检举违规或损害公司利益者。

(五)有其他重大功绩者。

第三十五条 有下列情形之一者,予以记大功:

- (一)遇有意外事件或灾害奋不顾身,减少损害者。
- (二)维护公司重大利益,避免重大损失者。
- (三)有其他重大功绩者。

第三十六条 有下列情形之一者,予以奖金:

- (一)开发新客户,对公司确有贡献,致使公司利润增加者。
- (二)服务满十年,考绩优良,未曾旷工或记过以上处分者。
- (三)对公司有特殊贡献,足为公司同仁表率者。
- (四)曾记大功三次者。
- (五)有其他特殊功绩者。

第三十七条 员工的惩罚分为四种:

- (一)训诫:每次减发当月一日的基本工资之奖金。
- (二)记过:每次减发三日的基本工资之年终奖金。
- (三)大过:每次减发十日的基本工资的年终奖金。
- (四)开除。

第三十八条 有下列特殊情况之一者,予以训诫:

- (一)未经许可,擅自在公司内推销物品者。
- (二)上班时间躺卧休息,擅离岗位,怠慢职守者。
- (三)因个人过失致发生工作错误,情节轻微者。
- (四)妨害正常工作秩序情节轻微者。
- (五)不服从主管人员的合理指导,情节轻微者。
- (六)未遵守作息时间者。

第三十九条 有下列情况之一者,予以记过:

- (一)对上级指示或有期限的命令,无故未能如期完成,以致影响公司权益者。
- (二)在工作场所喧哗吵闹,妨碍他人工作而不听劝告者。
- (三)对同事恶意攻击诬陷,制造事端者。
- (四)在公司内酗酒滋事,影响公司秩序者。
- (五)携带危险品进入公司者。

第四十条 有下列情况之一者,予以记大过:

- (一)擅离职守致公司蒙受重大损失者。
- (二)损毁涂改公共文件或公物者。
- (三)玩忽职守或擅自变更工作方法,使公司蒙受重大损失者。
- (四)不服从主管人员合理指导,屡劝不听者。
- (五)私自带出本公司样品。
- (六)造谣生事,使公司蒙受重大损失者。

第四十一条 有下列情况之一者,予以开除:

- (一)对同事暴力威胁恐吓,妨害团体秩序者。

- (二)殴打同事或相互殴打者。
- (三)在公司内赌博者。
- (四)偷窃同事或公司财物者。
- (五)无故损坏公司财物,损失重大或第二次涂改公共文件、损坏公物者。
- (六)未经许可,兼任其他职务或兼营与本公司同类业务者。
- (七)在公司工作期间,受刑事处分者。
- (八)记大过满三次者。
- (九)无故连续旷工三日或全月累计旷工六日者。
- (十)年度考核列丙等者。

第九章 考 绩

第四十二条 员工考绩分为:

(一)试用考核:员工试用期间(三个月)由试用部门主管负责考核,期满考核合格者,填具《试用人员考核表》报经总经理核准后,方得正式雇用。

(二)平时考核:

1.各级主管对于所属员工应就其品行、学识、经验、能力、工作效率、勤惰等,随时做严格公正的考核。凡有特殊功过者,应随时报请奖惩。

2.人力资源部应将员工考勤奖惩随时记录,以便办理年度考绩。

(三)年度考核:其办法另订之。

第四十三条 考绩成绩分为特优、优、甲、乙、丙五种。

第四十四条 员工年度考绩由部门主管初核,经理复核,总经理、董事长核定。

第四十五条 办理考核人员,应严守秘密,不得徇私舞弊或贻误。

第十章 加 班

第四十六条 本公司如因业务需要,可在办公时间以外指定员工加班,被指定的员工,除因特殊事故经主管核准外,不得拒绝,违者以不服从主管人员领导论处。

第四十七条 员工如在加班时间内擅离职守者,依工作中擅离职守论处。

第十一章 出 差

第四十八条 员工出差分“长程出差”与“短程出差”两种。凡当天能往返者,称为“短程出差”;一天以上者,称为“长程出差”。

第四十九条 长程出差:

(一)出差人员在奉准出差时,可以向出纳预测领差旅费。

(二)员工差旅费支付标准如下表。

(三)出差人员完事返回公司三天内,应填写“差旅费报销单”连同单据送单位主管签证后,呈总经理核准,再交会计核销。

第五十条 短程出差:

(一)出差人员在出差前应向单位主管报告。

(二)出差人员公毕返回公司,应按实际支出费用,由主管签证并经经理以上批准,核据核销。

(注:凡出差人员必先提出出差申请单,经单位主管及总经理批准方可)

第五十一条 出差人员按出差计划到达每一项预定出差地点时,应与公司联络,并报告有关工作情况。

第十二章 培 训

第五十二条 本公司为陶冶员工品德,提高其素质及工作效率,举办各种教育培训。被指定参加员工,非有特殊原因,不得拒绝参加。

第五十三条 员工培训分为:

(一)职前培训:新进人员应实施职前培训,由总务部统筹办理,内容为:

- 1.公司简介及人力资源管理规章的讲解。
- 2.业务特点,作业规定及工作要求的说明。
- 3.指定有经验的专业人员辅导作业。

(二)在职培训:员工应不断研究学习本职技能;各级主管应随机施教,以求精进。

(三)专业培训:视业务需要,挑选优秀干部到各职业培训机构接受专业训练。回公司后将学习内容如何应用到工作上提出书面报告并开课讲授,使本公司同事共享其利。或邀请专家学者来本公司系列专题演讲,以增进其本职学术技能,以便完成任务。

第十三章 福 利

第五十四条 本公司为安定员工生活,增进员工福利,设立员工福利委员会(规章另订),办理有关福利事宜。

第五十五条 员工婚丧、住院、奠礼或慰问金,其给与标准另订。

第五十六条 员工因病医疗,视病情发给医疗补助费。

第十四章 保 险

第五十七条 员工一律参加保险,在聘用时由人事单位办理。

第五十八条 员工参加保险后,除依法享受各项权利及应得之各种给付外,不得再向本公司要求额外的赔偿或补助。

第十五章 抚 恤

第五十九条 员工因公而致残或死亡时,依保险条例向劳保局申请给付,如尚未参加劳保者,其津贴及辅助宜依照劳动保险有关规定予以补偿。

第十六章 资 遣

第六十条 员工有下列情况之一时可予以资遣:

(一)本公司及所属部门因业务紧缩,全部或局部歇业者。

(二)因不可抗力停业在一个月以上者。

第六十一条 员工资遣先后顺序:

(一)历年平均考绩较差者为先。

(二)曾受惩戒者较未受惩戒者为先。

(三)工作效率低者为先。

第六十二条 员工资遣,通知日期如下:

(一)在公司工作三个月以上未满一年者,于十日前通知。

(二)在公司工作一年以上未满三年者,于二十日前通知。

(三)在公司工作三年以上者三十日前通知。

第六十三条 员工接到前条通知后,为另谋工作可在工作时间请假外出,但每星期不得超过二日的工作时间,请假期间工资照给。如未能依照前条规定通知而即时终止雇用者,依前条规定预告期间工资照发,如未经预告,发给预告期间工资。

第六十四条 员工因受惩罚而开除或自行辞职者,以解雇论,不发资遣费。

员工资遣,依下列规定发给资遣费:

(一)在公司继续工作每满一年者,发给在职最后工资一个月的资遣费。

(二)依前款计算的剩余月数,或工作未满一年者,以比例计算,未满一个月者以上个月计。

第十七章 离 职

第六十六条 员工不能继续工作时,得填具“离职申请书”,呈由单位主管核转总经理批准后,办理离职手续,手续清楚,始得离职,并视员工需要,开给《离职证明书》。

第六十七条 员工辞职,管理者应于三十日前;一般员工于十五日前提出申请,未依上述规定日期提出申请书,其应得之工资于离职后三个月发给。

第十八章 附 则

第六十八条 本规章如有未尽事宜,可随时修正公布。

第六十九条 本规章自颁布之日起施行。

临时人员管理办法

第一条 目的

为使临时人员的雇用及管理有所遵循,特依人力资源管理规则制定本办法。

第二条 人员申请

各部门有临时性工作(期间在三个月以内)需雇用临时人员从事,应填具“人员增补申请书”,注明工作内容、期间等呈经理核准,送人力资源部门凭此招雇人员。

第三条 雇用限制

(一)年未滿十六岁者不得雇用。

(二)经管财物、有价证券、仓储、销售及会计(除物品搬运、整理及报表抄写工作外)等重要工作不得雇用。

(三)雇用时间不得超过三个月。

第四条 雇用

(一)人力资源部门招雇临时人员,应填“临时人员雇用核定表”呈经理核准后雇用。

(二)临时人员到工时,人力资源部门应填“雇用资料表”一份留存雇用。

第五条 投保

在厂区工作的临时人员应由人力资源部门办理劳保。在投保后始得入公司工作。

第六条 管理

(一)临时人员于工作期间可请工伤假、公假、事、病假以及婚、丧假,其请假期间除工伤假外均不发给工资。

(二)临时人员的考勤、出差比照编制内助理员办理。

第七条 停止雇用

临时人员于工作期中如有不能胜任工作或工作期满,雇用部门应予终止雇用,经终止雇用的临时人员应填具“离职申请(通知)单”,经主管核签后连同胸章送人力资源部门,凭此结算薪资。

第八条 延长雇用

临时人员雇用期满,如因工作未完成,必须继续雇用,应由雇用部门重填“人员增补申请书”,写明理由呈公司总经理核准后始得雇用,并将核准之增补申请书一份报总经理备查。

第九条 实施与修改

本办法经经营决策委员会通过后实施,修改时亦同。

计件管理办法

第一条 依据

本办法依据本公司人力资源管理规则制定。

第二条 适用范围

本公司原物料及产品的包装、搬运、装卸,清洁环境及其他适于计件的工作可采用计件方式外包。

第三条 计件工的福利

计件工概不属于本公司人员编制,不得享受本公司一切福利、津贴及奖金。

第四条 承包契约

本公司与承包人实行包工制,由各主办部门会同人事及会计部门视实际工作内容拟订酬金,呈总经理核准后,召请承包人,订立契约期限(工作完成即终止合同关系)、付款办法(由承包人检具发票或合法收据)、罚则及保证书(负责其所属工人造成损害所需赔偿事项)。

第五条 招请工人

计件工招请由承包人负责,并造具名册一式二份送秘书室备查。

第六条 计件工管理

计件工(出入厂、上下班)由本公司管理,但与本公司并无主雇关系,其与承包人的合同及酬金支领办法概与本公司无涉。

第七条 主办部门督导

计件工由主办部门派员监督、指挥并检验、辞退不良人员。

第八条 工作验收

每日工毕,部门会同承包人签具工作检收单,并结付酬金。

第九条 劳工保险

计件工必须由承包人办理劳工保险后始得进入。

第十条 实施及修改

本办法经经营决策委员会通过后实施,修改时亦同。

如何制订企业的培训规划

公司人力资源部应召集有关部门共同制订公司人员在职培训规范,以便为实施培训提供依据。其内容包括:各部门的工作职务分类、各职务类别的培训课程及总时数、各培训课程的教材大纲。

各部门组织机构、职能改变后或因新技术、新设备的引进导致生产条件、制造过程发生变化时,公司培训部门应根据实际需要,对培训规范进行修订。

(1)各部门根据培训规划和实际需要,填写在职培训计划表并交人力资源部审核。

(2)人力资源部将各部门的培训计划汇编成年度计划汇总表。

(3)各培训课程主办单位应在规定期限内填写在职培训实施计划表,上报审核后通知有关部门和人员。

(4)临时性的培训课程也需填写在职培训实施计划表,经上报审核后实施。

关于培训档案的管理,通常的做法是:

(1)每期培训结束后,培训师应于一周内评定出学员的成绩,登录在职培训考试成绩单,连同试卷交人力资源部门作为员工个人完整的培训资料保存。

(2)主办单位应在培训结束后一周内填报在职培训总结表,会同在职培训考试成绩表和学员意见调查表送交人力资源部以存档备查。

(3)各部门应事先填写公司人员在职培训资历表。

(4)各部门每隔三个月填写一份在职培训实施报告书上报人力资源部,以便了解该部门在职培训的实施情况。

每期培训结束后,主办部门应让学员填写在职培训学员意见调查表同考试答卷一并收回,送培训师转人力资源部审核,为今后再举办类似培训提供参考。

为评估各部门培训成效,各单位主管应在培训后三个月填写培训效果调查表,由人力资源部汇总,在参考生产及销售绩效的变动、分析评估培训效果之后做成书面报告,经上报审核后分送各部门及有关人员,为下一次培训提供参考。

如何进行职前培训

(1) 职前培训的内容

- ①公司历史、企业文化、业务性质、企业战略、产品特点、组织机构等。
- ②规章制度。
- ③岗位要求、工作条件、工作规范、技术手册、工作流程。
- ④辅助性技能和素质培训,如商务礼仪、设备使用等。

(2) 职前培训的方式

新进人员均应在入职前参加职前培训,具体的培训方式有:

①短期培训:在较短时期内(一般不超过一个月)组织新进人员进行前述内容的培训,培训合格后上岗。

②专业培训:对某些专业技术方面的技术人员、技师、研究开发人员或工程师所进行的职前培训。包括:生产人员培训、采购人员培训、质量管理人员培训、研发人员培训、市场人员培训、营销人员培训、行政人员培训、人事人员培训、财务人员培训。

③实习:一面工作、一面在专人的指导下实习,通过实际工作学习相关知识和技能。

(3) 新进人员培训实施要求

新进人员的教育训练,一般应依下列要求实施:

①根据新进人员每批报到人数安排训练时间,经核准后即可依照纲要实施。新进人员经训练后,视其能力调派适当单位,但依实际需要得先行调派各部门服务,以后予以补训。

②凡经指定接受训练的人员,除有特殊情况事先经人事主管单位签报核准得予请假或免训者外,一律不得故意规避或迟到。

③训练课程的内容除以公司组织、各种管理章程、各部门掌管的业务及营业方针等一般基本实务教育外,同时配合实施精神教育。

④训练课程的编排及时间,得依实际需要另行制订。

培训时需要注意的事项

培训时需要注意以下事项:

(1)一定要有人对培训工作进行专门管理,每一次的培训资料都要保存下来,作为企业的资源。

(2)培训要形成一种制度。

(3)培训要列入计划,不能是救火式、应急式的、偶然性的工作。

(4)对培训的目标要有明确、清醒的认识,不能过高地指望培训解决能所有问题。

(5)管理人员一定要重视,要亲自参与。

全员培训的具体形式

全员不仅是指受训者也是指施训者,企业中的每一个人,从总经理到一般管理人员

再到基层人员,都要有培训别人的意识和习惯。不仅要全员,还要全程培训。全程培训是指将培训贯穿于生产经营管理活动的每一处。

采取的具体形式:

(1)员工手册。主要介绍企业的规章制度、企业理念等。员工手册是制度管理最基本的形式之一。

(2)人员援助。从工作比较轻松的部门临时调一部分人员到工作比较繁重的部门,既能支援该部门的工作,又可培训临时工作人员。

(3)总结制度。员工定期上交一份总结报告,主要内容是员工在工作中的体会,包括成功的经验、失败的教训、受到何种启发等。这项工作必须与员工的奖励晋升挂钩。

(4)交流会制度。定期召开各部门的总结会,各部门员工就自己工作中遇到的难题以及如何把工作做得更好等协商讨论,必须有登记。

(5)重大事件分析。就本企业以前或近期发生的重大事件,乃至同类企业或相关企业的重大事件,就失败或成功的原因对策等展开分析,并让员工提出自己的见解。

(6)培养自己的培训人员,甄选技术技能比较好的员工做培训师。这种情况,必须对指定为培训师的人进行培训,就培训的内容、方法、技巧等进行培训。

(7)全员参与决策。任何员工都可以对企业的每一项决策提出自己的看法、主张等。

(8)帮助员工设计职业生涯,鼓励员工自学。由于条件所限,不能对员工自身的培训需求提供很多的支持。但是可以提出建议,提供各种相关的信息等。

(9)授权和放权。从高层决策者到一般管理者,都要学会给自己的下属更多的责任与权利。

员工培训的具体内容

(1)旧员工的检查

训练旧员工之前,首先要对员工的能力和素质做一次总检查。也就是说,对旧员工的能力、素质等不足之处,逐项检查总结。换句话说,训练之前要先找到教育的重点,检查的方法可参考下列程序进行:

①首先分为能力和人际关系。对于旧员工的能力、素质和人际关系等大致上进行分类,再从各项分类仔细地去检查。

②再细分为知识、技术、态度三方面。只将能力、素质分为工作和人际关系两项是不够的,必须再做进一步详细地分类。也就是将能力、素质再分为知识、技术、态度三部分。因为能力是知识、技术、态度等综合表现出来的一种力量,因此将能力、素质分为知识、技术、态度三方面是最合理不过的了。

③将知识不足的部分列出来。既然分为知识、技术、态度三个方面,就必须将各方面欠缺的部分列举出来。首先关于知识方面,必须分为工作上必要的知识和人际关系上必须的知识两种。特别是前者,一定要实事求是地总结,才能明确知识教育的需求内容。

④技术的熟练程度。这里所指的技术就是指工作的技巧。知识是用头脑去记的东西,但技术却必须以知识为基础,靠亲身体验去积累。换句话说,技术代表工作熟练的程度。

⑤态度的总结。一个人无论知识、技术多么优良,若是工作态度不好,人际关系不佳,就不能算是优秀的商业人才。人际关系若有问题就是致命伤,关于这点,一定要好好检查,及时改正。

(2)工作方面的训练

检查完旧员工的能力、素质之后,就必须针对每一种教育的需要进行再教育。关于教育的内容,必须先从旧员工中最常见的缺点开始训练。这些缺点如:

①对工作部门整体性的工作内容理解不足。有不少已经工作三四年的员工,往往缺乏整体观。也就是说,这些人只处理上级交给他的事,完全不了解整个工作部门的工作系统、流程等。这种旧员工可以说没有长远的眼光,不足以成为新进员工的榜样,应该尽早对他们进行再训练。

②忘了基本方法,我行我素。依照基本方法进行工作相当重要,因为任意按照自己的方法去工作,肯定容易引起失误甚至失败。如果新进员工一开始就碰到不照基本方法来做事的旧员工的话,事态将会变得更加严重。因此,一旦发现这种旧员工,就要立即指正,让他使用基本方法工作。

③对改善工作的努力不够。有许多员工,虽然就职多年,但是除了上司或领导人所指示的工作外,其他什么事情都不做。他们常说:“照着指示做,总可以吧!”而不愿意多投入。若旧员工有此状况,就必须立即予以纠正,同时计划如何改善其工作。

④时间管理不彻底。工作一定要在规定的期间或者期限之内完成,这是工作的准则。但是,也有不少旧员工没有什么时间观念。这种人就无法有效地利用时间,这样的员工也决不是新进员工学习的对象,所以必须下功夫教会这种旧员工工作的方法,彻底改善他们对时间管理的能力。

(3)人际关系方面的训练

人际关系是做人处事的基本,如果人际关系良好的话,可以使工作绩效事半功倍,其重要性可想而知。

①业务员的基本条件。在新进员工到来之前,一定要先检查每位旧员工是否已经记住最基本的礼节,并且在确实遵守着,如果有尚未确实记住并遵守的旧员工的话,就需加以教育和指导。对被认为已经破坏公司规矩的人,更要尽早再教育。

②合作、协调的能力。合作、协调是在团体中工作最重要的问题,如果不能主动积极地帮助别人或与周围的人合作、协调的话,就无法顺利达到公司的目标。因此,企业的经营者必须注意自己的属下是否有合作、协调的能力。对缺乏协调性的员工,为了维持团体绩效,就必须让他协调的重要性。

③对上司态度要有礼。有些年轻人不知道长幼有序的道理,不懂得尊敬上司,常用对待同事一样的态度对待上司,这是很不应该的。因此,旧员工对上司的态度必须随时注意。

④同事之间的态度问题。公司同事和学校同学或一般朋友不一样,同事是以工作为目的集合在一起的公司成员。与同事之间的态度应该常常提出来检查,如果有不好的地方,就要指出来,立刻改进。

(4)指导新员工方法的训练

新进员工分配到工作部门之后,有关实际工作内容的指导,大都是由同部门的旧员工来执行的。因此,在新进员工进来之前,必须先训练旧员工的指导能力,具体做法是:

①了解现代年轻人的一些特质、特征。比如,现代年轻人往往以自我为中心;较不认同所谓的权威;没有指示就不会有行动;没有义务(责任)意识,权利意识则很强;注重休闲活动甚于重视工作。在理解这些特质、特征之后,即时地指导这些年轻人并帮助他们及时改正。

②教育内容。例如,在教育新进员工工作内容时,千万不可毫无头绪,而应该先对这些内容合理归类。如果可能的话,将所要教育的项目,以文字的方式送交上司或负责人过目。

③教育方式。例如,自己先示范表演一次并说明工作内容,再由新进员工亲手去做,若有做不好的地方,再及时指正。关于教育的顺序和方法,只要达到教育的效果即可。当然,随着教育内容的不同,教育的方法也会有所改变。

员工培训实施办法

(1)不定期训练

①本公司员工教育训练由各部主管针对所属员工实施。

②各单位主管应拟定教育计划,并按计划切实推行。

③各单位主管经常督导所属员工以增进其业务,充实其业务知识,必要时得指定其限期阅读与业务有关的专门书籍。

各部主管应经常利用集会、专题研讨或个别教育等方式实施教育。

(2)定期训练

①本公司员工应每年接受两次定期训练,视实际情况,由相关技术人员分别办理。

②各部由主管拟定教育计划,会同总务科安排日程,并邀请各分公司经理或聘请专家协助讲习,以期完成任务。

③本公司定期教育训练,依其性质、内容分为普通班(一般员工)及高级班(股长以上干部),视实际情况可合并举办。

④高级主管教育训练,分为专修班及研修班,由董事长视必要时随机设训,其教育的课程进度另定。

⑤普通事务班,教育内容包括一般实务(公务概况、公司各种规章、各部门职责、事务处理程序等)、公司特点(待客接物的礼节及陶冶品格)、新进人员的基本教育,等等。

⑥普通技术班,其教育内容除一般实务外,还包括技术管理等方面的知识。

⑦高级事务班,其教育内容为业务企划、执行业务等有关主管必修的知识与技能。

⑧高级技术班,教育内容为通晓法规、了解设计、严格督导、切实配合工作进度、控

制资材、节省用料、提高技术水准等方面内容,并视实际需要制订研修课题。

⑨各级教育训练的课程进度另定。

⑩各主管实施教育训练的成果列为平时考绩考核记录,以其作为年终考核的资料,成绩特优的员工,可获得赴国外实习或考察的机会。

⑪凡受训人员于接到培训通知时,除因重大疾病或重大事故经主管出具证明得申请免予受训外,应于指定时间内向主管报到。

⑫教育训练除另有规定外,一律在总公司内实施。

⑬凡受训期间,由公司提供膳食,不给予其他津贴。

注:本办法经董事长核准后实施,修改时亦同。

针对不同层次人员的培训

在一个公司内部,由于各类人员的工作性质和工作要求不同,因而对这些不同类别的人员的培训,在培训项目的安排上就各有其独特性。现分述如下:

(1)公司经理

公司经理的职责是对整个公司的经营管理全面负责,因此公司经理的知识、能力和态度对公司经营成败关系极大。从这个意义上说,公司经理更有必要参加培训。绝大多数公司经理都有丰富的经验和杰出的才能,其培训要达到以下目的:

①教会经理有效地运用他们的经验、发挥他们的才能。

②帮助经理及时掌握公司外部环境、内部条件的变化。如组织经理学习政府的政策法规,帮助经理了解政治、经济、技术发展的大趋势,等等。

③帮助经理掌握一些必备的基本技能。如处理人际关系、主持会议、分权、谈话等方面的技能。

④对新上任的经理人员,应帮助他们迅速了解公司的经营战略、方针、目标、公司内外关系等等,以使他们尽快适应新的工作。

(2)基层管理人员

基层管理人员在公司中处于一个比较特殊的位置:他们既代表公司的利益,又代表下属职工的利益,两者很容易发生矛盾。如果他们没有必要的工作技术,工作就会难以开展。

大多数基层管理人员过去都是从事业务性、事务性工作,没有管理经验,当他们进入基层管理职位后,就必须通过培训,尽快掌握必要的管理技能,明确自己的新职责,改变自己的工作观念,熟悉新的工作环境,习惯新的工作方法。

(3)各类专业人员

公司有会计师、工程师、经济师等各类专业人员,这些人都有自己的活动范围,掌握着本专业的知识和技术。

各类专业人员局限于自己的专业,而与其他专业人员之间缺乏沟通和协调。因此,培训的目的之一就是让他们了解他人的工作,促进各类人员之间的沟通和协调,使他们从公司整体出发共同合作。

专业人员参加培训的另一个重要目的,就是不断更新专业知识,及时了解各自领域里的最新知识,与社会经济技术的发展相适应。

(4)骨干员工

作为一名骨干员工,首先应对自己在企业内的角色进行准确定位,明确角色所赋予的行为,并根据自己的角色,学习解决问题的方法,变提出问题的表达方式为解决问题的表达方式,学会在部门间如何进行有效的信息交流,以解决实际工作中遇到的困难。其次,骨干员工应掌握与企业外部人员的沟通技巧,以促进与客户间的相互交流。

(5)一般员工

员工是公司的主体,他们直接执行生产任务,完成具体性工作。对一般员工的培训,应依据工作说明书和工作规范的要求,明确权责界限,掌握必要的工作技能,以求能够按时有效地完成本职工作。

企业培训资源的有效整合

假定培训者已经明确公司需要开展某方面的培训,接下来需要确定由谁来承担培训任务。大公司可以把目光转向自己的培训部门,但中小企业并没有设这样的机构。不过,下面几种培训资源可供企业自由选择:

(1)关键的内部培训资源

公司中有三种关键的内部培训资源:企业的总经理和部门主管;具备特殊知识和技能的员工;企业的所有者。

部门主管和总经理是培训员工的合理人选。首先,他们既有专业知识又有工作经验。其次,他们希望员工获得成功,因为这可以表明自己的领导才能。最后,他们是在培训自己的员工,所以肯定能保证培训与工作有关。无论采取哪种培训方式,总经理和部门主管都是宝贵的培训资源。另外,根据工作说明书,他们也应该参与培训,并为手下的员工提供辅导。

公司的其他员工也同样具备培训者的知识和技能。他们可以协助进行在岗培训,或者成为其他员工的同伴辅导员。当员工培训员工时,一种团队工作精神便在公司中形成。另外,这样做也锻炼了培训者本人的领导才能。

与总经理和部门主管一样,企业的所有者也应介入员工技能开发的工作中。作为企业所有者,培训者比大公司的首席执行官有一个明显的优势——只要培训者愿意,培训者可以了解公司的每一位员工,并与他们分享知识和经验。

(2)外部培训资源

外部培训资源包括:专业培训人员;当地的大学、学院、职业技术学校;公开研讨会和专题训练会;企业发展中心;企业的资助项目。

公司外面有许多机构可以为企业培训。有时,向培训者销售设备或机器的卖方也会提供培训,并把提供现场培训视为合同的一部分。而另一些时候,为了某种需要,培训者可能会在下列机构或人员中接受培训:学院和大学、大型公共培训公司、个体培训者或咨询顾问,等等。

如果公司分不出人手来设计和实施员工的培训方案,那么可以利用外部培训资源。这样做的主要好处是:培训者可以经常请到内行的培训人员。外部培训人员可以为培训者的企业量体裁衣,使培训项目适应培训者的需求。与内部培训人员相比,他们可以提供更新的观点、更开阔的视野。

员工礼仪守则

员工的礼仪不仅关系到公司的形象,而且也会间接影响公司的收益。因此,建立企业职员礼仪守则主要应从以下方面着手:

(一)公司内应有的礼仪

(1)职员必须仪表端庄、整洁。具体要求是:

- ①头发:职员头发要经常清洗,保持清洁,男性职员头发不宜太长。
- ②指甲:指甲不能太长,应经常注意修剪。女性职员涂指甲油要尽量用淡色。
- ③胡子:胡子不能太长,应经常修剪。
- ④口腔:保持清洁,上班前不能喝酒或吃有异味食品。
- ⑤女性职员化妆应给人清洁健康的印象,不能浓妆艳抹,不宜用香味浓烈的香水。

(2)工作场所的服装应清洁、方便,不追求修饰。具体要求是:

- ①衬衫:无论是什么颜色,衬衫的领子与袖口不有任何污秽。
- ②领带:外出前或要在众人面前出现时,应配戴领带,并注意与西装、衬衫颜色相配。领带不得肮脏、破损或歪斜松弛。
- ③鞋子应保持清洁,如有破损应及时修补,不得穿带钉子的鞋。
- ④女性职员要保持服装淡雅得体,不得过分华丽。
- ⑤职员工作时不宜穿大衣或过分臃肿的服装。

(3)在公司内职员应保持优雅的姿势和动作。具体要求是:

- ①站姿:两脚脚跟着地,脚尖离开约 45 度,腰背挺直,胸膛自然,颈脖伸直,头微向下,使人看清你的面孔。两臂自然,不耸肩,身体重心在两脚中间。

会见客户或出席仪式站立场合,或在长辈、上级面前,不得把手交叉抱在胸前。

- ②坐姿:坐下后,应尽量坐端正,把双腿平行放好,不得傲慢地把腿向前伸或向后伸,或俯视前方。

要移动椅子的位置时,应先把椅子放在应放的地方,然后再坐。

- ③在公司内与同事相遇时,应点头行礼以表致意。

- ④握手时用普通站姿,并且视对方眼睛;握手时脊背要挺直,不弯腰低头,要大方热情,不卑不亢;伸手时同性间应先向地位低或年轻的一方,异性间应先向男方伸手。

- ⑤出入房间的礼貌:进入房间,要先轻轻敲门,听到应答再进。进入后,回手关门,不能大力、粗暴。进入房间后,如对方正在讲话,要稍等静候,不要中途插话,如有急事要打断说话,也要看准机会,而且要说:“对不起,打断您们的谈话”。

- ⑥递交物件时,如是文件,要把正面、文字对着对方的方向递上去;如是钢笔,要把笔尖向着自己,使对方容易接着;至于刀子或剪刀等利器,应把刀尖向着自己。

⑦走通道、走廊时要放轻脚步。无论在自己的公司,还是在访问的公司,在通道和走廊里不能一边走一边大声说话,更不得唱歌或吹口哨等;在通道、走廊里遇到上司或客户要礼让,不能抢行。

(二)日常业务中的礼仪

(1)正确使用公司的物品和设备,提高工作效率。具体要求是:

- ①公司的物品不能野蛮对待,更不能挪为私用。
- ②及时清理、整理账簿和文件,对墨水瓶、印章盒等,要在使用后及时关闭盖子。
- ③借用他人或公司的东西,使用后应及时送还或放到原处。
- ④工作台上不能摆放与工作无关的物品。
- ⑤公司内以职务称呼上司。同事、客户间以先生、小姐等相称。
- ⑥未经同意不得随意翻看同事的文件、资料等。

(2)正确、迅速、谨慎地接打电话。具体要求是:

①电话来时,听到铃响,至少在第二声铃响前取下话筒。通话时先问候,并自报公司、部门。对方讲述时要留心听,并记下要点;未听清时,应及时告诉对方;结束时礼貌道别,待对方切断电话,自己再放话筒。

②通话简明扼要,不得在电话中聊天。

③对不指名的电话,判断自己不能处理时,可坦白告诉对方,并马上将电话交给能够处理的人。在转交前,应先把对方所谈内容简明扼要地告诉接收人。

④工作时间内,不得打私人电话。

(三)对待客户的业务礼仪

(1)接待工作及其要求:

- ①在规定的接待时间内,不缺席。
- ②有客户来访,马上起来接待,并让座。
- ③来客多时按序进行,不能先接待熟悉客户。
- ④对事前已知来的客户,要表示欢迎。
- ⑤应记住常来的客户。
- ⑥接待客户时应主动、热情、大方、微笑服务。

(2)介绍和被介绍的方式和方法:

①无论是何种形式、关系、目的和方法的介绍,应该对介绍负责。

②直接见面介绍的场合下,应先把地位低者介绍给地位高者。若难以判断,可把年轻的介绍给年长的。在自己公司和其他公司的关系上,可把本公司的人介绍给其他公司的人。

③把一个人介绍给很多人时,应先介绍其中地位最高的,或者酌情而定。

④男女间的介绍,应先把男性介绍给女性。男女地位、年龄有很大差别的,若女性年轻,可先把女性介绍给男性。

(3)名片的接受和保管:

①名片应先递给长辈或上级。

②把自己的名片递出时,应把文字向着对方,双手拿出,一边递交一边清楚地说出自己的姓名。

③接对方的名片时,应双方去接,拿到手后,要马上看,待正确记住对方姓名后,将名片收起。如遇对方姓名有难认的文字,应马上询问。

④对收到的名片要妥善保管,以备检索。

【案例】

爱立信的人力资源管理策略

爱立信在世界范围内取得无可否认的成功,归因于它“职业精神,相互尊重”的用人哲学。爱立信强调,人力根源于公司经营的需要,它必须服务于公司的业务经营。因此,人力资源管理的根本目的就是在让客户满意的同时,也要让员工满意。

在任一时刻,任一事件中,爱立信永远坚持三种精神和价值观——专业进取、尊爱至诚、锲而不舍。

这三种价值观实质上是公司文化的理念核心。一家成功的公司通常规划出远景,然后确立宗旨或使命,再确定达到远景或履约使命的“方式”。这里的方式是有价值判断和取向的,应该让全体员工认同。认同的过程是个不断宣讲、交流和理解的过程,所有的管理部门及管理干部都是义务讲师。

有了文化的理念核心,还需要有健全的组织进行管理,这就有必要建立一个星罗棋布的人力资源网络组织。

爱立信人力资源组织采用的是网络结构。全球的爱立信人力资源机构结成一个大网络,各大市场区域的人力资源机构分别结成子网络,子网络下以区域为基础,可以再分出小网络。瑞典总部的人力资源机构居于网络中央,主要根据公司文化及战略思想,设计出统一的组织文化、能力和领导、薪酬等人力资源理念及政策框架。

人力资源总部每年组织两次子网络负责人的聚会,共同研究涉及全公司的有关政策。各级网络均指定一个负责人,起召集、组织、协调作用。各网络单元之间以先进的技术手段保持畅通信息交流,在交流中彼此充分了解网络内外人力资源的状况,由本级网络相关人员成立项目组,组长由大家推选。小组成员按计划分别独立工作,每3个月正式聚会一次,共同研讨问题,最终拿出方案。方案经网络负责人确认后,由项目小组负责在网络单元内进行推介,不断达成共识。有效的政策方案可以推及高一层网络。

有效的政策方案还需有效的贯彻落实,爱立信强调一点:管理者是人力资源管理的中坚力量。

爱立信将管理者定义为业务经营者+运营管理者+能力开发者。管理者首先必须关注并倾力于业务工作,为此须投入从计划、执行、回顾到改进的管理循环之中,须不断开发下属及本人的能力。同时,管理者也须着力培育和塑造良好的团队气氛,以提高组织的有效性。

为防止公司由于各部原因出现管理断层和管理层缺位,爱立信非常重视管理规划工作。他们通过员工能力评估系统选拔出管理者的候选队伍,并有组织地对其能力进行培训和开发,对确认合格的人员大胆加以任命,使其在管理工作中得到锻炼和培养,上级管理者与人力资源部门负责评估和检验任职者的资格水平。这是一个优胜劣汰的过程,也是公司与员工双方互相审视适应性的过程。

充足的管理者及其他人力资源后备力量,来源于不断充实的爱立信“能力要素宝库”。

人力资源开发的理念主要表现为对员工的能力管理。爱立信将能力定义为获得、运用、开发和分享知识、技能和经验。

爱立信认为,个人的素质(个性、信仰、价值观等)基本上与生俱来,很难通过培训而获得,而能力则是可以经后天培训而不断改进的。技能、人际能力和经营能力分别细化成能力要素,形成爱立信的能力要素库,不同的部门、职位所需的能力要素集合是不同的,而且随时间变化要素也有所调整。

公司总部在制订长期、中期经营规划时,应提出适应变革和创新的能力要求,作为全球爱立信机构能力要素的指南。机构内部各级部门领导通过研讨经营重点来确定本公司、部门及职位类型所需的主要能力要素,并以此建立各类人员的能力模型,如市场类。

能力要素的管理是一个独立的系统,但与绩效管理休戚相关,能力管理有助于员工实现职业发展规划;绩效管理则有助于员工改进和提高绩效,从而有助于公司经营业绩的提升。

为有效进行绩效管理,爱立信建立了完善的绩效评价系统。

爱立信认为,员工通常会提出这样几个问题:我的职位及其工作内容是什么?这个职位应得到怎样的报酬?我该怎么做?我如何能改进工作?人力资源部门和管理者总是一起来回答这些问题。

人力资源部门通过职位分析形成规范的职位说明书,明确任职员工的责任,并据此确定员工的工作目标或任务;通过职位评估判断职位的相对价值,建立公司薪酬福利结构及政策,使员工产生较清晰的期望。管理者的根本任务是有效完成部门绩效,因而对下属绩效进行评价与管理就成了其责任。

爱立信的绩效评价系统建立在两个假设基础上:一是大多数员工为报酬而努力工作,除非可获得更高的报偿他们才会关心绩效评价;二是绩效评价过程是对管理者 and 下属同时评估的过程,因为双方对下属发展均负有责任。

绩效评价有两部分内容:结果和成绩(目标、应负责任、关键结果领域)、绩效要素(态度表现、能力)。目标结果一般以量化指标进行衡量,应负责任的成绩一般以责任标准来考核。绩效要素包括:主动性、解决问题、客户导向、团队合作和沟通,对管理者而言还包括领导、授权和其他要素,最终的绩效评价结果是两部分内容评估结果加权后的总和,两者分别占 60% 和 40%。对员工进行公正的绩效评价,有利于公司人员相对稳定,但要真正留住人才,却非朝夕之功。为了使人才流失降到最低,爱立信采取了“转换

成本”策略,在保留人才上大出奇招。

为保留人才,爱立信设计了“转换成本”策略。即员工试图离开公司时,会因“转换成本”高而放弃。这就需要在制订薪酬政策时充分考虑短期、中期、长期报酬的关系,并为特殊人才设计特殊的“薪酬方案”。

薪酬是吸引、保留和激励员工的重要手段,是公司经营成功的影响要素。爱立信的薪酬结构包括薪资和福利两部分,薪资有固定和不固定两块内容,福利则包含保险、休假等内容。

影响薪酬水平的因素有三个:职位、员工和环境,即职位的责任和难易程度、员工的表现和能力以及市场影响。薪酬政策的目的是提供在本地具有竞争力(而不是领先)的报酬,激励和发展员工更好地工作并获得满足。

爱立信对年度优秀员工或工作满5年以上的员工,制订了奖励计划。直接主管负责提名,经层层审批后确认。奖励标准包括:团队合作、态度积极、客户至上、创新以及持续的出色表现。

爱立信的用人哲学是“职业精神,相互尊重”。爱立信要求员工为公司创造价值,也积极鼓励员工自身持续的发展,因此,爱立信给员工创造持续发展的空间。

迅速适应新的商业环境的能力对于公司和个人的成功都是至关重要的。爱立信积极鼓励持续的发展,为员工提供机会以改善其适应能力并从变化中受益。能力培养是每个单位业务规划的一部分,个人培训计划的制定均应得到每一位员工的认同。通过对全球人力资源的充分利用,爱立信得以适应变化并利用变化来创造竞争优势。

爱立信期待所有的员工都积极主动地投入到工作当中,来迎接该部门所面临的持久战。责任和权力相互平衡,分担到人,尽可能地贴近工作以便最大限度地发挥个人创造力和主动性。爱立信积极寻求新的改善建议,并在团队精神下鼓励所有员工在表达观点、建议和评论时,表现出相互尊重和职业精神。

爱立信希望成为一个出色的雇主。每一个爱立信机构都必须发展和实施基于三种价值观(即专业进取、尊爱至诚、锲而不舍)的用人哲学籍此达到共同的目标。

爱立信不断追求长远目标,寻求各种方法来解决在实现目标的道路上可能遇到的难题。爱立信员工的毅力品质必须加上创新、远见和更强的能力,以便在这个日益变幻的世界上长期发展。

掌握组织工作的概念

清楚管理的组织职能

区分直线型组织结构与职能型组织结构

知道为什么要进行职能部门化

知道为什么要进行产品部门化

知道为什么要进行区域部门化

第六章 组 织 管 理

本章提要

掌握组织文化的概念

知道什么是“7S”理论

清楚生产部主管的职责

清楚财务部主管的职责

清楚企划主管的职责

合理设置决策与协调委员会

清楚各部会议的重要性

组织工作的概念

作为一项管理职能,组织工作是指在组织目标已经确定的情况下,将实现组织目标所必需进行的各项业务活动加以分类组合,并根据管理宽度原理,划分出不同的管理层次和部门,将监督各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员,以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。它的目的就是要通过建立一个适于组织成员相互合作、发挥各自才能的良好环境,从而消除由于工作或职责方面所引起的各种冲突,使组织成员都能在各自的岗位上为组织目标的实现作出应有的贡献。

管理的组织职能

所谓管理的组织职能,是指为实现系统的总目标和总任务,设计任务结构,进行生产要素协调工作的管理劳动。组织职能的主要内容有:

- (1)按照计划任务和目标的要求,建立合理的组织结构,包括各管理层次和职能部门的建立。
- (2)按照业务性质进行分工,确定各个部门的职责范围。
- (3)按照所负的责任给予各部门、各管理人员相应的权力。
- (4)明确上下级之间、个人之间的领导和协作关系,建立信息沟通的渠道。
- (5)配备和使用适合工作要求的人员。
- (6)对人员进行考核与培训。
- (7)建立激励机制,实行合理的工资奖励制度等。

什么是直线型组织结构

直线型组织结构是最早、最简单的一种组织结构形式。其特点是:组织中各种职务按垂直系统直线排列,各级主管人员对所属下级拥有直接的一切职权,组织中每一个人只能向一个直接上级报告。其优点是结构比较简单,权力集中,责任分明,命令统一,联系简捷。其缺点是在组织规模较大的情况下,所有的管理职能都由一人集中承担,往往由于个人的知识及能力有限而感到难于应付,顾此失彼,可能会发生较多失误。此外,每个部门基本关心的是本部门的工作,因而部门间的协调比较差。一般而言,这种组织结构形式只适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织,或者是现场的作业管理。

什么是职能型组织结构

在职能型组织结构中,组织内除直线主管外还相应地设立一些组织机构,分担某些职能管理的业务。这些职能机构有权在自己的业务范围内,向下级单位下达命令和指示,因此,下级直线主管除了接受上级直线主管的领导外,还必须接受上级各职能机构的领导和指示。其优点是能够适应现代组织技术比较复杂和管理分工较细的特点,能

够发挥职能机构的专业管理作用,减轻上层主管人员的负担。但是这种结构形式妨碍了组织必要的集中领导和统一指挥,形成了多头领导,因而不利于明确划分直线人员和职能科室的职责权限,容易造成管理上的混乱。

什么是职能部门化

职能部门化是根据业务活动的相似性来设立管理部门。虽然所属行业、产品类型、制造工艺不同,但任何企业的活动都是围绕着生产条件的筹集与组合、为物质产品或劳务寻找用户以及为这两者提供资金保证来展开的。生产、营销以及财务被认为是企业的基本职能,缺少了其中的任何一项,企业便无法生存。除了这些非常重要的基本职能外,企业还需要一些保证生产经营能顺利展开的辅助性的或次要的职能,如人事、公共关系、法律事务等职能。

职能部门化可以使各部门的管理人员或专心致志地研究产品的开发和制造,或积极努力地探索和开发市场,或认真仔细地记录、分析和评价资金的运动;同时,按职能划分部门,由于各部门在最高主管的领导下从事相互依存的整体活动的一部分,因此有利于维护最高行政指挥的权威,有利于维护组织的统一性。此外,由于各部门只负责一种类型的业务活动,因此有利于工作人员的培训、相互交流和技术水平的提高。

职能部门化的局限性主要表现在以下几个方面:由于各种产品的原料采购、生产制造、产品销售都集中在相同的部门进行,各种产品给企业带来的贡献不易区别,因此不利于指导企业产品结构的调整;由于各部门的负责人长期只从事某种专门业务的管理,缺乏总体的眼光,因此不利于高级管理人才的培养;由于活动和业务性质的不同,各职能部门可能只注重依据自己的准则来行动,因此可能使本来相互依存的部门之间的活动不协调,影响组织整体目标的实现。为了克服这些局限性,有些组织利用产品或地区的标准来划分部门。

什么是产品部门化

随着企业规模的扩大,如果主要产品的数量足够大,这些不同产品的用户或潜在用户足够多,那么组织的最高管理层除了保留公关、财务、人事、采购这些必要的职能外,就应该考虑根据产品来设立管理部门、划分管理单位,把同一产品的生产或销售工作集中在相同的部门组织进行。

一般而言,产品部门化具有下述优势:

(1)能使企业将多元化经营和专业化经营结合起来,既可使企业因多元化经营而减少市场风险,提高经营的稳定性,又可使企业的各部门因专业化经营而提高生产率,降低劳动成本。

(2)有利于企业及时调整生产方向,有利于企业及时限制甚至淘汰或者扩大和发展某种产品的生产,使整个企业的产品结构更加合理。

(3)有利于促进企业的内部竞争,促进不同的产品部门努力改善本单位工作,从而有利于促进企业的成长。

(4)有利于高层管理人才的培养。由于每个部门的经理都需独当一面,完成同一产品制造的各种职能活动,因此,企业可以将产品部门作为培养有前途的高层管理人才的基地。

产品部门化的局限性是需要较多的具有像总经理那样能力的人去管理各个产品部;同时各个部门的主管也可能过分强调本单位利益,从而影响企业的统一指挥。此外,产品部某些职能管理机构与企业总部的重叠会导致管理费用的增加,从而提高成本,影响企业的竞争能力。

什么是区域部门化

区域部门化是根据地理因素来设立管理部门,把不同地区的经营业务和职责划分给不同部门的经理。

随着管理理论研究的深入,人们越来越清楚地认识到社会文化环境对组织的活动有着非常重要的影响:不同的文化环境,决定了人们不同的价值观,从而使人们的劳动态度、对物质利益或工作成就的重视程度以及消费偏好不一样,因此,要求企业采用不同的人事管理或营销方法。基于此,根据地理位置的不同设立管理部门,甚至使不同区域的生产、经营单位成为相对自主的管理实体,可以更好地针对各地区的劳动者和消费者的行为特点来组织生产和经营活动。在国际范围内从事经营业务的跨国公司尤其如此。

职权的概念和分类

职权即职务范围内的管理权限。所有主管人员想要通过他所率领的隶属人员去完成某项工作,就必须拥有包括指挥、命令等在内的各种权力。换句话说,职权是主管人员行使职责的一种工具。组织内的职权主要有三种类型:直线职权、参谋职权、职能职权。

(1)直线职权

直线职权是直线人员所拥有的包括发布命令及执行决策等的权力,也就是通常所指的指挥权。直线主管指能领导、监督、指挥、管理下属人员。很显然,每一管理层的主管人员都应具有这种职权,只不过每一管理层次的功能不同,其职权的大小及范围各有不同而已,例如厂长对车间主任拥有直线职权,车间主任对班组长拥有直线职权。这样,从组织的上层到下层的主管人员之间,便形成一个权力线。在这条权力线中,职权的指向由上而下。由于在指挥链中存在着不同管理层次的直线职权,故指挥链又叫层次链。它颇像一座金字塔,通过指挥链的信息传递,由上而下,或由下而上地进行。

(2)参谋职权

参谋职权是参谋所拥有的辅助性职权,包括提供咨询、建议等。参谋的种类有个人与专业之分。前者即参谋人员,是直线人员的咨询人,他协助直线人员执行职责。专业参谋常为一个单独的组织或部门,就是一般的“智囊团”、“顾问班子”。

参谋和直线之间的界限是模糊的。作为一个主管人员,他既可以是直线人员,也可

以是参谋人员,这取决于他所起的作用及行使的职权。

(3) 职能职权

职能职权是指参谋人员或某部门的主管人员所拥有的原属直线主管的那部分权力。职能职权的大部分由业务或参谋部门的负责人来行使,这些部门一般都是由一些职能管理专家所组成。例如,一个公司的总经理统揽全局管理公司的职权,他为了节约时间,加速信息的传递,就可能授权财务部门直接向生产经营部门的负责人传达关于财务方面的信息和建议,也可能授予人事、采购、公共关系等顾问一定的职权,让其直接向直线组织发布指示等等。由此可看出,职能职权是组织职权的一个特例,可以认为它介于直线职权和参谋职权之间。

组织文化的概念

组织文化最本质的含义应该是指组织成员共同或共享的价值观体系。这种价值观是深深根植于组织成员的脑海中的,并对组织成员的思想 and 行为产生重大的影响作用。根据美国学者迪尔·肯尼迪在《公司文化》一书中的概括,强有力的企业(公司)文化由五个因素组成:

- (1) 企业环境。它决定着公司文化建设的特色;
- (2) 价值观。它是公司文化的核心,是一家公司成功哲学的精髓;
- (3) 英雄人物。通过他们使公司价值观得到人格化的体现,使公司员工具有学习的样板;
- (4) 礼仪和范式。这些象征性的事物规范着员工行为,展示着公司文化;
- (5) 文化网络。它是传播公司价值观的非正规的形式和渠道。

在拥有过强文化的企业中,组织核心价值观得到了成员广泛的认可和强烈的认同,这种的共享和高强度认同会在组织内部创造一种很强的行为控制氛围,从而引导和塑造员工的态度与行为,确保组织运行的稳定性,同时增进组织的凝聚力。另一方面也应该看到,过强的组织文化也有可能潜存着某种负面作用,比如,会给企业兼并和收购带来融合的困难,会使组织变革面临更大的阻力,以及会给致力于培植多样化员工队伍和跨国界经营的企业带来单一文化与多元文化的两难问题。这种种情况说明,对于组织文化的作用,应该辩证地加以看待,而不能简单地以好或坏来评判某一种组织文化。

什么是“7S”理论

“7S”理论属于现代组织理论之一。该理论是 20 世纪 70 年代初美、日学者在比较东西方不同管理组织基础上,提出采用以英语中 7 个“S”字母开头的要素,即战略、结构、制度、人员、技能、作风、最高目标,作为衡量企业成功与否的标准。其具体含义如下:

- (1) 战略。即企业达到组织目标的大致方针和行动规划。
- (2) 结构。即企业组织机构的特征与形式。
- (3) 制度。即各种规定的秩序和行为规范。

(4)人员。即企业内部的组织合理状况、人事政策等。

(5)作风。即领导风格,是高层管理者在达到企业目标过程中所表现的行为性格和企业传统,如组织的文化习俗风格等。

(6)技能。即组织及其管理者所具有的工作能力,如组织能力、人际关系及协调能力等。

(7)最高目标。即企业的精神价值观念。

其中,前3项要素被称为“硬要素”,后4项称为“软要素”。学者们考察、对照了美、日企业后认为,美国过分重视“硬三角”,而忽视“软四件”的作用,因而二战后经济发展每况愈下。相反,日本企业成功秘诀就在于它们重视7要素,尤其是“软四件”的作用。它们在组织机构中起着润滑剂的作用,保证了“硬三角”的运转。日企业在引进西方管理理论的同时,更注重提炼本民族文化中的有益成分,加以折衷融合。例如非常重视向下属灌输管理哲学,尊重人的主体地位,发挥职工融合力量作用,使西方理性与东方灵性相结合。

总经理室主管

(1)职位名称

职位名称为“总经理”,必要时可增设“协理”或“副总经理”及“总经理特别助理”。

(2)主要任务

总经理在董事会及董事长监督下综合治理本公司所有经营管理及发展事务,为本公司内部的执行首长;副总经理(或协理)协助总经理处理本公司所有事务。

总经理的主要分项工作如下:

①拟订本公司的总业务目标及执行计划(策略)。

②督促所属各部人员拟订各部工作计划(目标)及执行政策。

③准备董事会议事程序,出席董事会及股东会,接受咨询,转达决议事项于所属人员,并计划执行该项决议。

④拟订及修正本公司组织系统,决定人员配置数目及任用资格。

⑤决定本公司内部授权程度及责任中心。

⑥签聘部门经理以上人员及决定任用(或授权部属)经理级以下的人员。

⑦决定人才开发计划及考核、晋升、加薪等政策。

⑧督导、指挥及支援各部经理及其部属完成工作目标。

⑨主持协调会议,仲裁及防止各部门间的冲突。

⑩亲临现场处理紧急事件。

评估各部门工作成效,检查及修订各部门工作目标。

评估各部门经理的工作表现,检查及修正各经理及其所属人员的委任。

其他由董事会指定的工作及自行发展的新工作。

(3)工作关系

向上关系:直属董事会,向董事长负责。

向下关系:统率协理、特别助理、生产部、行销部、财务部、工业关系部经理及其所属人员。总经理亦为公司决策及协调委员会主席。

(4)任用资格

总理由董事会任命。其资格为大学企管或相关科系毕业,或大学理工科毕业,有五年以上实际工作经验者,经过相当时期的企业训练者最佳。

行销部主管

(1)职位名称

职位名称为“行销部经理”,必要时可增设“副经理”。

(2)主要任务

行销部经理统率所属人员,在总经理指挥下,管理本公司产品及劳务的行销及市场开发事务,为总经理的一级幕僚。行销部副经理协助处理本部所有事务。行销部经理的主要分项任务如下:

①拟订销售预测及行销计划。

②督促所属人员拟订推广行销研究、服务、推销网,以及产品与价格策略的执行方案。

③随同总经理出席董事会,回答行销工作方面的咨询。

④掌控行销部门的组织系统及其人员配置的变动情况。

⑤在总经理授权下,发展各类行销专业人才,决定本部人员的加薪、晋升与考核水准。

⑥指挥及支援本部各科主管及其部属完成指定的工作目标。

⑦主持行销部门会议,调解与预防各科之间的冲突。

⑧出席公司的决策及协调会议。

⑨评核本部各科主管的工作表现,并做必要的目标修正与人员收派工作。

⑩其他由总经理指定以及自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属总经理,向总经理负责。

平行关系:与生产部维持密切的产销平衡关系,与财务部及工业关系部取得必要的支援关系。行销部经理为公司决策及协调委员会的委员。

向下关系:统率企划科、推广科、营业科、贸易科、服务科主管及其部属。

(4)任用资格

行销部经理由总经理报请董事会同意后任命。其资格为企管相关科系毕业,主修行销管理学,或理工科系毕业,参加过行销管理训练班,并有三年以上的行销经验者。

生产部主管

(1)职位名称

职位名称为“生产部经理”,必要时可增设“副经理”。

(2)主要任务

生产部经理统率所属人员,在总经理指挥下,管理本公司产品的制造及新产品与新技术的开发事务,为总经理一级的管理层。生产部副理协助经理处理本部所有事务。生产部经理的主要分项任务如下:

- ①依照销售预测拟订生产计划。
 - ②督促所属人员拟订厂房、设备、机器、生产管制、品质管制、物料管制、维护等等有关供应产品及劳务的作业方案。
 - ③制定新设计的作业方案。
 - ④随同总经理出席董事会,回答生产工作方面的咨询。
 - ⑤签拟生产部门的组织系统及人员配置变动。
 - ⑥在总经理授权下,发展各类生产专业人才,以及决定本部人员的考核、加薪及晋升水准。
 - ⑦指挥支援本部各科、各现场操作车间主管完成指定的工作目标。
 - ⑧主持生产部门会议,调解及防止各单位之间的冲突。
 - ⑨出席公司的决策及协调会议。
 - ⑩评核本部各科及各车间主管的工作表现,并作必要的目标修订及人员改派。
- 其他由总经理指定及自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属总经理,向总经理负责。

平行关系:与行销部维持密切的产销平衡关系,与财务部及工业关系部有必要的支援关系。生产部经理为公司决策与协调委员会的委员。

向下关系:统率工程室、品管科、物料科、维护科、操作车间、管理科主管及其部属。

(4)任用资格

生产部经理由总经理报请董事会同意后任命。其资格为大学工程科系毕业,有五年以上实际工厂工作经验,并经受过相当训练的企业管理者。

财务部主管

(1)职位名称

职位名称为“财务部经理”。

(2)主要任务

财务部经理和所属人员,在总经理指挥下,管理本公司财务会计、管理会计、成本会计、财务保管及资金融通的事务,为总经理一级的管理层,并以支援行销部及生产部为主要任务。其主要的分项任务如下:

- ①依据行销及生产计划拟订财务计划。
- ②督促所属人员建立预算、控制、财务会计、成本会计及财务保管制度。
- ③拟订资金流程及现金流程表,并做必要的资金筹措及使用的计划。
- ④随同总经理出席董事会,回答财务工作方面的咨询。

⑤签拟财务部门的组织系统及人员配置变动。

⑥在总经理授权下,发展各类财务与会计专业人才,以及决定本部人员的考核、加薪及晋升水准。

⑦指挥及支援本部所属人员完成指定的工作目标。

⑧主持财务部门会议,仲裁及防止各单位间的冲突。

⑨出席公司决策及协调会议。

⑩评核本部各科主管的工作表现,并做必要的目标修订人员改派。

其他由总经理指定及自行发展的工作。

(3) 工作关系

向上关系:直属总经理,向总经理负责。

平行关系:支援行销与生产部门,以推动公司的产销目标,与工业关系部取得必要的支援关系。财务部经理为公司决策及协调委员会的委员。

向下关系:统率预算与控制、会计、成本、出纳、财务单位的主管及其所属人员。

(4) 任用资格

财务部经理由总经理报请董事会同意后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,主修公司理财、财务会计、成本会计及管理会计,并有三年以上从事财务或会计工作经验。

工业关系部主管

(1) 职位名称

职位名称为“工业关系部经理”。

(2) 主要任务

工业关系部经理统率所属人员,在总经理指挥下,管理本公司人事、福利、安全、公共关系、采购、总务等工作,为总经理一级的管理层,并以支援行销部、生产部及财务部为主要任务。其主要的分项任务如下:

①依据行销、生产、及财务计划拟订人力、公共关系及采购计划。

②督促所属人员拟订福利、安全及总务执行方案。

③随同总经理出席董事会,回答工业关系工作方面的咨询。

④签拟工业关系部门的组织系统及人员配置变动。

⑤协助其他部门综合办理训练、考察、薪资调动及晋升的手续。

⑥指挥及支援本部门所属人员完成指定的工作目标。

⑦主持工业关系部门的会议,仲裁及防止各单位间的冲突。

⑧出席公司的决策及协调会议。

⑨评核本部各单位主管的工作表现,并作必要的目标修订及人员改派。

⑩其他由总经理指定及自行发展的工作。

(3) 工作关系

向上关系:直属总经理,向总经理负责。

平行关系:积极供应行销部、生产部及财务部所需本部支援的事项,作为全公司的最重要后勤补给者。工业关系部总经理为公司决策及协调委员会的委员。

向下关系:统率人事、福利、安全、采购、公共关系及总务单位的主管及其部属。

(4)任用资格

工业关系部经理由总经理报请董事会同意后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,主修人事管理或人类行为学,并有三年以上的实际工作经验者。

预算控制科主管

(1)职位名称

职位名称为“预算控制科长”。

(2)主要任务

- ①拟订全公司及各单位年度预算编列程序。
- ②辅助各单位编列年度预算,并汇编全公司年度预算、决算。
- ③与有关单位协同编制独立性的研究、工程或投资预算。
- ④汇集内部有关资料,查核预算执行进度,分析差异原因,提供各单位参考。
- ⑤评核各单位各项费用支出的合理性,并向各单位提出建议。
- ⑥出席财务部会议。
- ⑦其他由财务部经理指派及自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属财务部经理,向财务部经理负责。

平行关系:支援其他科编列各种预算。与生产管制科(生产部)、企划科(行销部)、会计科、财务科、采购科、贸易科维持密切的资料流通关系,与出纳科保持费用稽核的工作关系,并与其他科保持执行预算的情报回送关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设各项工作的主办及协办人员。

(4)任用资格

预算控制科长由财务部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,主修管理会计,并有两年以上的实际工作经验者。

会计科主管

(1)职位名称

职位名称为“会计科长”。

(2)主要任务

- ①设计及修订本公司会计制度。
- ②原始凭证的签核,记账凭证的编制,会计簿记的登录,以及会计报告的编拟。
- ③现金收付的监督及支票的签核。
- ④各种税捐缴付的计算及退税的计算。
- ⑤关于会计文书及会计与税务法规的处理。

⑥其他有关会计资料的汇集与提供。

⑦出席财务部会议。

⑧其他由财务部经理交办及自行发展的工作。

(3) 工作关系

向上关系:直属财务部经理,向财务部经理负责。

平行关系:与营业科、贸易科(皆属行销部)、采购科、总务科(皆属工业关系部)、预算控制科、出纳科、成本科(皆属财务部)维持密切的关系;与其他单位维持必要的协调关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设各项工作的主办及协办人员。

(4) 任用资格

会计科长由财务部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,主修财务会计,并有一年以上的实际工作经验者。

成本科主管

(1) 职位名称

职位名称为“成本会计科长”。

(2) 主要任务

①拟定分批、分步标准或直接成本会计系统。

②各批产品的人工、原料、材料、制造费用以及其他成本的记录。

③各批产品的总成本及单位成本的计算。

④指派专任成本会计员和生产操作单位,配合生产工作的进行。

⑤出席财务部会议。

⑥其他由财务部经理指派及自行发展的工作。

(3) 工作关系

向上关系:直属财务部经理,向财务部经理负责。

平行关系:与生管科、物料科(皆属生产部)、人事科(工业关系部)、会计科、预算控制科(皆属财务部)维持密切关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设各项工作主办及驻现场成本人员。

(4) 任用资格

成本科长由财务部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,主修公司理财,并有一年以上实际工作经验者。

财务科主管

(1) 职位名称

职位名称为“财务科长”。

(2) 主要任务

①拟订公司年度正规作业的资金流程及现金流程表。

- ②拟订特定投资与研究方案的资金与现金流程表。
- ③与金融部门建立良好的金融关系。
- ④执行向外筹措资金(长、短期)及向外运用公司内部多余的资金。
- ⑤公司有形财产(现金与支票除外)分类及保管制度的拟订与执行。
- ⑥其他由财务部经理指派及自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属财务部经理,向财务部经理负责。

平行关系:与预算控制科、安全科、出纳科、贸易科维持密切关系;与其他单位维持协调关系。

(4)任用资格

财务科长由财务部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,主修公司理财,并有一年以上实际工作经验者。

出纳科主管

(1)职位名称

职位名称为“出纳科长”。

(2)主要任务

- ①拟订现金与支票出纳等有关表格。
- ②现金与支票的收入、保管及登记事项。
- ③现金与支票的签发、交付及登记事项。
- ④银行存提、汇款及利息的收付事项。
- ⑤应纳税捐交付事项。
- ⑥出席财务部会议。
- ⑦现金收支及结存报表的编送事项。
- ⑧其他由财务部经理指派及自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属财务部经理,向财务部经理负责。

平行关系:与会计科、预算控制科及财务科维持密切关系,支援其他各单位快速执行收支事务。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设各项工作的主办及协办人员。

(4)任用资格

出纳科长由财务部经理提请总经理审核后任命,其资格为大学企管科系或商专毕业,曾主修货币银行。

推广科主管

(1)职位名称

职位名称为“推广科长”。

(2)主要任务

①依据行销目标及行销计划,拟订推广预算。

②拟定推广时间、地点及人员的配置方案。

③广告代理商的选用与联络,广告媒体的选择,广告画面文词的选用,以及广告文件与产品目录的制订等。

④国内外产品展览会的计划与执行,如场地租借、布置、产品联运、服务员的派驻等事宜。

⑤推广效果的衡量及推广预算与执行方案的修正。

⑥出席行销部会议。

⑦其他由行销部经理指派及自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属行销部经理,向行销部经理负责。

平行关系:与企划科、营业科、贸易科(皆属行销部)、生产计划管制科、物料管制科(皆属生产部)维持密切的关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设各项工作的主办及协办人员。

(4)任用资格

推广科长由行销部经理提请总经理审核后任命。其资格为企管科系毕业,主修广告或销售推广,并有一年以上实际工作经验。

企划主管

(1)职位名称

职位名称为“企划科长”。

(2)主要任务

①行销研究及市场调查人员的选用与训练。

②公司外部各种情报的汇集、分析及报告。

③公司内部各种资料及现场行销作业人员的情报处理。

④销售预测及行销计划的拟订与调整。

⑤公司生产与销售间的联系(产销联系)。

⑥行销部门各单位间工作协调的拟议。

⑦出席行销部会议。

⑧其他由行销部经理指定与自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属行销部经理,向行销部经理负责。

平行关系:与推广科、营业科、贸易科、服务科(皆属行销部)、工程师室、品质管制科、生产管制科(皆属生产部)及预算控制科(财务部)维持密切关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设各项工作的主办及协办人员。

(4)任用资格

企划科长由行销部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,主修行销学,或大学理工科系毕业,参加过行销训练班,并有一年以上的工作经验者。

营业科主管

(1)职位名称

职位名称为“营业科长”。如果大部分客户皆在国外,则本科可与贸易科合并。

(2)主要任务

- ①销售方案的拟订(目标、策略价格、人员、时间、地点、配合等等)。
- ②现场行销代表的招考、训练及管理。
- ③国内经销商的招募、训练及管理。
- ④客户的访问及推销,作为公司第一线的行销作业人员。
- ⑤订单及契约的签订、货品运送及安装的追踪,以及货款的收取。
- ⑥现场情报的回送以及客户关系的建立。
- ⑦出席行销部会议。
- ⑧其他由行销部经理指派及自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属行销部经理,向行销部经理负责。

平行关系:与推广科、企划科、服务科(皆属行销部)、会计科(财务部)、物料管制科(生产部)维持密切的关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设各地区或各类产品或各类顾客的主办及协办人员。

(4)任用资格

营业科长由行销部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,主修行销,或大学理工科系毕业,曾参加行销训练班,并有一年以上的工作经验者。

贸易科主管

(1)职位名称

职位名称为“贸易科长”。若大部分客户皆在国内,则本科可与营业科合并。

(2)主要任务

- ①拟订外销方案(目标、策略、人员、时间、地点、配合)。
- ②国外采购方案的拟订(项目、数额、规格、价格、地点、供应商、时间等等)。
- ③贸易合同的撰写与签订。
- ④国外客户及供应商的考察及关系的建立。
- ⑤成品出口、原料进口有关文件的办理(如报关、验关、保险、船运、融资等等),以及成品送达与原料入库的追踪。

⑥成品及原料的国际价格变动情报的汇集回送。

⑦出席行销部会议。

⑧其他由行销部经理指派及自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属行销部经理,向行销部经理负责。

平行关系:与推广科、企划科(皆属行销部)、会计科(财务部)、设备与维护科、工程师室、品管科及物料管制科(生产部)维持密切关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设进出口的主办及协办工作人员。

(4)任用资格

贸易科长由行销部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,主修国际贸易或国际行销;或大学理工系毕业,曾参加国际贸易或国际行销训练班,并有一年以上工作经验者。

服务科主管

(1)职位名称

职位名称为“服务科长”。若售前或售后服务工作不多,则本科可与营业科(国内)或贸易科(国外)合并。

(2)主要任务

①配合营业科的销售方案及贸易的外销方案,拟订服务(安装、修理)工作人员的选拔及训练方案。

②分派服务队执行产品售后的安装及修理工作,及收取零件、服务费用。

③传授顾客或经销商合作及修理的知识。

④参加行销部会议。

⑤其他由行销部经理指定及自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属行销部,向行销部经理负责。

平行关系:与营业科、工程师室、作业场维持密切关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设安装及修理主办及协办工作人员。

(4)任用资格

服务科长由行销部经理提请总经理审核后任命。其资格为高工或大学工程科毕业,有实际工作经验,并了解产品作业性能者。

技术与工程主管

(1)职位名称

职位名称为“总工程师”。

(2)主要任务

①选拔及训练本公司设计、维护等方面的工程师。

- ②制定产品的规格设计、材料设计以及改良设计。
- ③自制设备的设计,外购设备的规格审核,以及新建工程的设计及审核。
- ④新产品的设计及试制。
- ⑤厂房及设备布置的设计,操作方法的设计及改良,以及工作时间标准的拟订。
- ⑥作业手册、规格说明、产品目录内容的拟定。
- ⑦出席生产会议。
- ⑧其他由生产部经理指派及自行发展的工作。

(3) 工作关系

向上关系:直属生产部经理,向生产部经理负责。

平等关系:与企划科、服务科、贸易科(皆属行销部)、生产管理科、品质管制科、作业场(皆属生产部)及采购科(工业关系部)维持密切关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设分項工作的主办及协助工程人员。

(4) 任用资格

总工程师由生产部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学机械相关科系毕业,并有三年以上的实际工作经验者。总工程师为公司工程技术方面的最主要知识来源,支援其他生产部单位,以求顺利推展公司的产销目标。

品质管制科主管

(1) 职位名称

职位名称为“品质管制科长”,简称“品管科长”。

(2) 主要任务

- ①建立品质管制系统,包括目标、组织、职责、文件及工作流程等等。
- ②拟订各种原料、半成品及成品的检验标准。
- ③选用、训练及指派品管人员到各现场执行检验任务。
- ④决定各批检验工作的抽样方法及样本的大小。
- ⑤检验设备的订购、维护及使用。
- ⑥协助公司其他单位建立“全面品管圈”。
- ⑦出席生产部会议。
- ⑧其他由生产部经理指派及自行发展的工作。

(3) 工作关系

向上关系:直属生产部经理,向生产部经理负责。

平行关系:与工程师室、生产管制科、物料管制科、作业场(皆属生产部)、采购科(工业关系部)、贸易科、企划科(皆属行销部)维持密切关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设不同现场工作的品管主办及协办人员。

(4) 任用资格

品管科长由生产部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,主修品质管制;或大学理工科系毕业,曾接受品质管制训练,并有一年以上的实际工

作经验者。

生产计划与管制科主管

(1) 职位名称

职位名称为“生产计划与管制科长”，简称“生管科长”。

(2) 主要任务

- ①依据销售预测及生产命令(由行销部企划科发令)拟订生产计划。
- ②维持良好的产销连续关系。
- ③建立生产计划与管制制度,包括组织、职责、文件及工作流程等等。
- ④发布工作命令(包括产品项目、规格、材料、生产方法、使用机具、人工及品质水准)。
- ⑤追踪工作命令的执行情况。
- ⑥生产资料的汇集、累积及报告。
- ⑦选用、训练及分派所属生产管理人员。
- ⑧出席生产部会议。
- ⑨其他由生产部经理指派及自行发展的工作。

(3) 工作关系

向上关系:直属生产部经理,向生产部经理负责。

平行关系:与工程师室、品管科、物管科、操作场(皆属生产部)、预算控制科、成本科(皆属财务部)、推广科及企划科维持密切关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设各项工作的主办及协办人员。

(4) 任用资格

生管科长由生产部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,主修生产管理;或大学理工科系毕业,曾受生产管理训练,并有一年以上的实际工作经验者。

物料管制科主管

(1) 职位名称

职位名称为“物料管制科长”，简称“物管科长”。

(2) 主要任务

- ①配合生管科及采购科,建立存货管制、包装、仓库与运输制度,包括目标、组织、职责、文件及工作流程等等。
- ②收料、存料、发料与成品的包装、分类以及记录。
- ③请购手续的发起及追踪。
- ④原料、半成品及成品的保护与送运。
- ⑤有关物料资料的汇集、累积及报告。
- ⑥出席生产部会议。
- ⑦其他由生产部经理指定及自行发展的工作。

(3) 工作关系

向上关系:直属生产部经理,向生产部经理负责。

平行关系:与生管科、品管科、作业场(皆属生产部)、营业科、贸易科、推广科(皆属行销科)、采购科与安全科(皆属工业关系部)维持密切关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可分设搬运、运输、仓库以及文件作业的主办及协办人员。

(4) 任用资格

物管科长由生产部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,曾主修物料管理,并有一年以上的实际工作经验者。

设备与维护科主管

(1) 职位名称

职位名称为“设备与维护科长”,简称“维护科长”。

(2) 主要任务

①配合生产计划与工程设计计划,拟订厂房及设备的扩充、换新与维护计划。

②拟订例行设备维护制度,包括组织、职责、文件、工作流程等等。

③选用、训练及分派维护人员至现场执行任务。

④执行设备安装与更新、工程施工监督及修护工作。

⑤记录、分析及报告机器设备故障等原因与改进方法。

⑥出席生产部会议。

⑦其他由生产部经理指定及自行发展的工作。

(3) 工作关系

向上关系:直属生产部经理,向生产部经理负责。

平行关系:与工程师室、主管室、作业场(皆属生产部)、采购科、安全科(皆属工业关系部)维持密切关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可协调各项工作的主办及协办人员。

(4) 任用资格

维护科长由生产部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学机械、电机等相关科系毕业,并有一年以上的实际工作经验者。

操作工场主管

(1) 职位名称

职位名称为“××工场场长”。

(2) 主要任务

①依据生管科的工作命令拟订作业计划,包括工作小组的分派、产量、进度、小组及个人的产量标准等等。

②监督领导各工作小组执行作业进度。

③工作方法的说明与技术问题的指导。

④物料领取,未缴库的半成品与成品的保护,现场设备的保护。

⑤作业人员的选用、训练及考核。

⑥生产资料的汇集、记录及回报(给生管科)。

⑦出席生产部会议。

⑧其他由生产部经理指定与自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属生产部经理,向生产部经理负责。

平行关系:与成本科(财务部)、服务科(行销部)、工程师室、品管科、生管科、修正科、管理科(皆属生产部)、人事科及安全科(皆属工业关系部)维持密切关系。

向下关系:视工作负荷及性质,可分设工作小组组长、工作班班长及现场作业员工。

(4)任用资格

各工场主管由生产部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学机械或高工机械相关科系毕业,曾受督导人员训练(若未曾受训,就职后须尽快派往受训),并有三年以上实际工作经验者。

管理科主管

(1)职位名称

职位名称为“管理科长”。

(2)主要任务

①配合成本科现场工作人员,执行成本记录工作。

②配合人事科现场工作人员,执行考勤记录工作。

③配合安全科现场警卫人员,执行安全保护工作。

④配合福利科,办理茶水、膳食等事宜。

⑤负责工场及工场卫生设施的维护及环境的清洗。

⑥其他总务性质的勤杂工作的执行。

⑦出席生产会议。

⑧其他由生产部经理指定及生产部各单位主管要求支援的工作。

(3)工作关系

管理科长为生产部经理的行政机关,配合及支援其他单位执行任务,但不统率其他单位。

(4)任用资格

管理科长由生产部经理提请成本科、人事科、安全科、福利科及总务科主管的同意,并与总经理审核后任命。其资格为高工以上,并有三年以上的工作经验者。

人事科主管

(1)职位名称

职位名称为“人事科长”。

(2)主要任务

①公司全面组织系统的拟订与改进的建议。

②依据行销、生产及财务计划拟订公司的人力计划与各种人事规章(包括说明、文件、工作流程等等)。

③各部门新进人员的招募、初审、次审(或考试),协办新进人员的任用程序。

④协办厂内统一训练、厂外个别训练与进修活动。

⑤员工任免、迁调、奖惩、薪资的会签与记录。

⑥员工现场考勤、差假的记录与考绩的筹办。

⑦员工抚恤、保险、退休的签拟与办理。

⑧员工服务证件、工厂出入证件、其他有关人员证明的核发。

⑨出席工业关系部会议。

⑩其他由工业关系部经理指派及自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属工业关系部经理,向工业关系部经理负责。

平行关系:与成本科、作业场及安全科维持密切关系,必须派遣人员至现场执行工时及考勤的记录。

向下关系:视工作负荷的轻重,可分设不同工作的主办及协办人员。

(4)任用资格

人事科长由工业关系部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管相关科系毕业,主修人力资源管理,并有一年以上的工作经验者。

福利科主管

(1)职位名称

职位名称为“福利科长”。如果公司设有福利委员会,可不必设立福利科。

(2)主要任务

①员工福利金的筹划、保管与动用。

②员工福利事业的筹划、签拟(或审议)与承办。

③员工福利经费的分发、稽核及收支报告。

④员工福利社、餐厅的承办与督导。

⑤员工业余进修、旅游、体育及其他康乐活动的筹备与承办。

⑥阅览室、休息室及宿舍的布置与维护。

⑦出席工业关系部会议。

⑧其他由工业关系部经理指派及自行发展的工作。

(3) 工作关系

向上关系:直属工业关系部经理,向工业关系部经理负责。

平行关系:本科业务完全为全公司员工服务,与公司实际正规作业(如生产与行销)无直接性的关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可分设正规或临时的主办与协办人员。

(4) 作用资格

福利科长由工业关系部经理提请总经理审核后任命。其资格为高商或高工以上毕业,并有三年以上的工作经验者。

安全科主管

(1) 职位名称

职位名称为“安全科长”。公司若设有安全室,可不必设立安全科。

(2) 主要工作

- ①拟订技术(专利、蓝图)、财产、防火、防盗及环境安全的作业制度。
- ②防火、防盗及工厂环境卫生等维护设备的认购、设置与保护。
- ③日夜警卫人员的派遣与督导。
- ④工厂适当通风、灯光、音响、厕所、温度与作业地区清洁标准的拟定。
- ⑤员工健康与医疗设施的维护。
- ⑥员工工业安全知识的训练。
- ⑦出席工业关系部会议。
- ⑧其他由工业关系部经理指定及自行发展的工作。

(3) 工作关系

向上关系:直属工业关系部经理,向工业关系部经理负责。

平等关系:与作业场、维护科、物管科、管训科(皆属生产部)、财务科、人事科维持密切关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可分设各项工作的主办与协办人员。

(4) 任用资格

安全科长由工业关系部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管或理工相关科系毕业,主修工业安全(或公共卫生)或受过工业安全方面的训练,并有一年以上的工作经验者。

国内采购科主管

(1) 职位名称

职位名称为“采购科长”。

(2) 主要任务

①依据生产计划、设备计划及认购通知,拟订国内采购计划(包括物品种类、规格、数量与日期等)及订购制度(包括文件及工作流程)。

②与供应商建立联系,汇集市场情报(包括物品种类、价格、供应来源、交货条件、付款条件等)。

③执行各特定物品的采购谈判工作。

④追踪成交物品是否按时送到本公司以及货款是否按时支出。

⑤会同会计人员及品管人员办理验收工作。

⑥出席工业关系部会议。

⑦其他由工业关系部经理指定及自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属工业关系部经理,向工业关系部经理负责。

平行关系:与预算控制科、会计科、财务科(皆属财务部)、工程师室、品管科、设备科(皆属生产部)维持密切关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可分设协办人员。

(4)任用资格

采购科长由工业关系部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管或理工相关科系,主修工业采购学或受过采购专业训练,并有一年以上的工作经验者。

公共关系科主管

(1)职位名称

职位名称为“公共关系科长”。

(2)主要任务

①拟订长期与短期公共关系发展方案及预算。

②与一般政府机关、官员间建立联系。

③特定政府机关关系的建立。

④同业间与同业工会关系的建立。

⑤本公司工会关系的建立。

⑥社区关系的建立。

⑦各界参观人员的安排与接待。

⑧代表公司对外发布非行销性质的消息。

⑨出席工业关系部会议。

⑩其他由工业关系部经理指定与自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属工业关系部经理,向工业关系部经理负责。

平行关系:本科协助其他各单位建立良好的公共关系。

向下关系:视工作负荷的轻重,可设协办人员。

(4)任用资格

公共关系科长由工业关系部经理提请总经理审核后任命。其资格为大学企管、法律、新闻、政治等相关科系毕业,主修公共关系,并有一年以上的工作经验。

总务科主管

(1)职位名称

职位名称为“总务科长”。

(2)主要任务

- ①公司文件的收发、登记及分发各内部单位。
- ②工友、打字员及清洁工的派用与监督。
- ③司机的派用与监督。
- ④文具纸张办公用品等的采购。
- ⑤各单位事务性质工作的支援,如办公室布置及清洁工作等。
- ⑥不属于各单位分内工作的承办。
- ⑦出席工业关系部会议。
- ⑧其他由工业关系部经理指定及自行发展的工作。

(3)工作关系

向上关系:直属工业关系部经理,向工业关系部经理负责。

平行关系:本科完全为其他各单位服务。

向下关系:视工作负荷的轻重,可分设各项工作的主办与协办人员。

(4)任用资格

总务科长由工业关系部经理提请总经理审核后任命。其资格为高商或高工以上毕业,具有良好性格与工作热情,并有三年以上工作经验者。

总经理办公室特别助理

(1)职位名称

职位名称为“总经理特别助理”。

(2)主要任务

- ①协助总经理处理产品开发的计划,并评估其可行性。
- ②协助总经理处理市场开发的计划,并评估其可行性。
- ③协助总经理处理财务开发的计划,并评估其可行性。
- ④承办其他由总经理指示的工作。
- ⑤出席决策及协调委员会。

(3)工作关系

向上关系:直属于总经理,向总经理负责,为总经理的智囊或参谋。

向下关系:特别助理对外不统率任何执行单位,但与预算控制科、财务科(皆属财务部)、企划科(行销部)及工程师室(生产部)维持密切的工作关系。

(4)任用资格

总经理特别助理由总经理提请董事会同意后任命。其资格为企业管理相关研究生以上毕业,并有一年以上的工作经验。

决策与协调委员会

(1) 组成结构

由总经理、协理、特别助理、生产部经理、行销部经理、财务部经理以及工业关系部经理组成,由总经理(或其指定人员)担当主任委员,由特别助理担当执行秘书。

(2) 主要任务

- ①全公司及各单位计划与预算的核定及执行成果的评估。
- ②跨越两部以上重大策略事项的研讨及核定。
- ③跨越两部以上执行事项的协调(仅两部间的协调由这两部经理负责)。
- ④两部间经理无法协调及仲裁,或总经理交付研讨的事项。
- ⑤特殊方案与预算的核定及执行成果的评估。
- ⑥其他由总经理交议及各委员提议事项的研讨。

(3) 开会次数

每周或每两周(视讨论事项的缓急程度)由主任委员召开一次。

(4) 开会方式

执行秘书必须备有议程,会议力求自由民主,结论力求确定可行。

各部会议

(1) 组成

①生产部会议:由生产部经理(或其指定人员)为召集人,由生管科长为执行秘书。其成员包括经理、副经理、场长、总工程师以及各科科长。

②行销部会议:由行销部经理(或其指定人员)为召集人,由企划科长为执行秘书。其成员包括经理、副经理以及各科科长。

③财务部会议:由财务部经理(或其指定人员)为召集人,由预算与控制科长为执行秘书。其成员包括经理及各科科长。

④工业关系部会议:由工业关系部经理(或其指定人员)为召集人,由总务科长为执行秘书。其成员包括经理及各科科长。

(2) 主要任务

①商议各科工作目标及预算的编列。

②跨越两科以上重大策略的研讨及决定(须呈送公司决策及协调委员会者,不做成决议案)。

③跨越两科以上执行事项的协调(仅两科间的协调,由这两科的科长负责)。

④跨越两科以上冲突事项的仲裁(仅两科间的仲裁,由这两科的科长负责)。

⑤其他由经理(副经理)交议及各科长提议事项的研讨。

(3) 开会次数

①生产部会议:每日或每两日一次。时间以半小时到一小时为原则,必要时可缩短或延长,由召集人裁定。

②行销部会议:每三日或每周一次。时间以一小时为原则,必要时可缩短或延长,由召集人裁定。

③财务部会议:每周或每两周一次。时间以一小时为原则,必要时可缩短或延长,由召集人裁定。

④工业关系部会议:每周或每两周一次。时间以一小时为原则,必要时可缩短或延长,由召集人裁定。

(4)开会方式

执行秘书必须备用议程,会议力求自由民主;结论力求确定可行,场所不拘。

【案例】

多佛公司的分权管理

多佛公司是一家拥有 45 个子公司的 40 余种工业产品的大规模、多产业的联合企业。多佛公司的管理有一个非常鲜明的特点:各子公司都享有不折不扣的自主权。由于其彻底放权的独特经营方式和组织结构,许多人都觉得多佛公司总部更像是一个无产无业的皮包公司。

其实,多佛公司具有相当严密的管理体系,它把经营建筑业、电子工业、石油工业、航空航天工业等庞杂业务的诸多子公司划分为 6 个集团。其中 5 个集团是完全独立自主经营的。它们分别是多佛国际电梯公司、多佛技术公司、多佛资源公司、多佛工业公司和多佛多产业公司。第 6 个集团则是由那些直接处于总公司管理下的子公司组成的,被称为直辖公司。

电梯业务是多佛公司最著名的项目,它是美国第一大电梯生产公司。整个公司 1/3 的利润来自电梯业务。

纽约的股票经纪人乔治·奥尔斯特罗姆在 20 世纪 30~40 年代先后买进了四家公司,其中有一家名为 C·李·库克公司,在其总裁 C·李·库克的经营下,从事空气压缩机密封环和活塞环的生产,业务相当红火。

1955 年,奥尔斯特罗姆把四家公司联合起来,正式成立了多佛公司,自任董事长,库克任首任总裁。除了 C·李·库克公司外,另外三家公司是生产自动电梯的旋转电梯公司、制造油井泵吸管的 W·C·诺里斯公司,以及皮尔利斯公司。多佛公司总部设在华盛顿,并在 1955 年底上市了 93 万股公司股票。

多佛公司的经营宗旨是由库克创立的。库克始终认为:“企业就像探险中的人一样,在那种充满刺激、充满创造性地完全自主的氛围下,才能迸发出全部活力。”从上任那天起,库克就着手营造一个鼓励创造、不受任何官僚机构羁绊的企业环境。在他的倡导下,自主性、权力下放、缩小管理人员队伍为多佛公司的座右铭。公司在 1955 年成立时,整个华盛顿总部的工作人员包括库克在内只有 3 人。到 1990 年,多佛公司在纽约总部的工作人员也不过 22 人。

下属各家子公司的日常经营管理完全由各自的经理全权负责。从 1955 年到 1979 年,多佛公司共买入 14 家子公司,绝大多数都是私营企业。他们作为多佛公司的一部分,一方面享有高度的自主权,另一方面还从多佛公司强劲的金融实力中获得帮助。多佛公司总部所起的作用恰如中央银行,负责监督各子公司的会计计划和资金花费情况,以确保投入资金能获得足够的收益。总部要求各子公司保持良好的资金周转,这样就可以减少负债,使多佛公司随时拥有足够的现金和能力去收购新的子公司,并能在各子公司需要时为它们提供金融资助。总部给予子公司尽可能多的经营自主权,同时尽可能多地控制公司的金融财政管理权。

1958 年,多佛公司买下谢帕德·沃纳电梯公司,后来又相继买入亨特—海斯电梯公司和雷迪电梯公司,再加上公司起家时四大公司之一的旋转电梯公司,多佛公司从而跻身于美国电梯制造业三强的行列。

1961 年,多佛公司买下位于俄亥俄州的 OPW 公司。该公司是全美生产汽车加油站喷油枪和其他危险液体处理设备的最大的公司。收购后仅 1 年,OPW 公司的总裁托马斯·萨顿就成为多佛公司的第三任总裁。多佛公司的第二任总裁曾打算增加总部职员人数,加强对各子公司经营管理的控制,结果遭到各子公司经理的联合反对,并以辞职相威胁。最后,第二任总裁被迫离任,将职务交给了萨顿。

萨顿早就对库克的经营宗旨双手赞成,而且他上任后还取消了总部对各子公司的会计检查制度,把金融财政权也划归给子公司。总部每年从子公司的利润中按比例提成,增加总部的资产,以便在子公司需要时提供金融资助和收购新的子公司来发展公司规模。多佛公司收购子公司的基本政策是:该公司产品质量要好,市场占有率要高,原有领导队伍要有力,经营效益要出众,必须加强已有核心产业地位。

1964 年,多佛公司总部迁往纽约。此间,多佛公司进行了一系列扩大产品范围和公司规模的收购行动,1962 年买下生产套环夹和冲击阀门的德斯塔科公司,1964 年买进制造工业泵的布莱克默泵业公司,1967 年购得生产汽套汽锅和其他食品工业设备的格罗恩制造公司,1968 年买入生产过滤器的隆宁根——彼得公司。这种猛烈的扩张,使多佛公司的年销售额从 1964 年的 6 800 万美元上升至 1969 年的 3.7 亿美元。

在 20 世纪 60 年代,多佛公司通过经销商开始向国外出口大量产品。随着出口业务的扩大,公司成立了自己的出口业务子公司,由总部直辖。到 20 世纪 60 年代末,多佛公司的业务主要集中于建筑业(特别是电梯制造)、石油服务设备、多种工业用产品。

1975 年,多佛公司买下了科罗拉多州生产液体测量仪器的底特里奇标准公司。该公司的总裁加里·罗伯斯具有丰富的化学工程知识和商业管理经验,在 1977 年成为多佛公司的新总裁。

罗伯斯完全继承了其前任成功的经营策略,一方面给予子公司充分的自主权,另一方面则加紧收购新的子公司。这些子公司大都是以现金一次付清买下的小型企 业,它们往往有独到的技术或产品,能够与多佛公司现有的业务相互呼应,并具有乐观的前景。《华尔街月刊》说:“每一个对市场似乎无足轻重的小公司,一旦加盟了多佛公司,就顿时焕发出勃勃生机。总部给予的金融资助,子公司之间业务的相互关联,再加上宽松

自由的经营自主权,使松散的小公司凝聚成了潜力巨大的大企业。”

1979年6月,多佛公司第一次收购大型公司,买下了位于纽约州的世界最大的生产电路自动焊接设备的万用仪器公司,使多佛公司首次进入电子工业领域。1年后,电子工业成为多佛公司仅次于石油工业的发展速度第二快的部门。20世纪80年代电路集成化的发展趋势,使早就着手开发自动化生产的万用仪器公司大获裨益,销售额扶摇直上。不久,以该公司为基础,多佛公司组建了多佛技术公司,下属国家子公司。

石油生产设备和销售服务设备制造业,是多佛公司在20世纪70~80年代发展最快的部门。然而反复无常的政策,动荡的社会经济环境,石油输出国组织多变的价格,严重影响了该部门的利润收入。在石油危机前,该部门的税前利润占公司总利润的1/2;但危机后,利润下降至1/3;而到20世纪80年代初全球经济衰退时,利润则进一步下降到1/4强,幸亏多佛公司及时打入了呈上升态势的电子工业和航空航天工业,才使公司的整体利润水平没有因此而下滑。

在罗伯斯的领导下,多佛公司始终保持着较高的发展速度,但日益庞大的规模和复杂的产业,越来越使总部难以驾驭纷繁的业务,从1985年起,多佛公司对管理结构进行了调整。

整个公司被分为5个主要业务部门,各部门设置一位执行人,下面拥有5~9家子公司。各家子公司的经理向部门代理人汇报工作,而5位部门代理人向多佛公司总裁汇报工作。收购子公司的权限下放给部门代理人,总部向各部门提供金融帮助,不再与子公司直接接触。

到1989年,多佛公司再次对产业结构进行了调整,将从事建筑工业制造的部门改组为多佛国际电梯公司;生产电子产品的部门组成多佛技术公司;经营石油工业设备制造业的部门成为多佛资源公司;生产航空航天设备的部门改为多佛工业公司;从事各类配套工业产品制造的部门改建成多佛多产业公司;另外,还有由总部直接管理的直辖公司。除了直辖公司外,其他5家公司都拥有充分的自治权。

这次产业结构调整持续了近一年的时间,使1989年成为多佛公司自成立以来第一次没有收购新公司的一年,可是这一年的销售额却比上年增加了9%。多佛公司的新结构为各集团、各子公司注入了新的活力。

今天,在纽约帕克大街280号那幢小楼里的22个人,继续用那神奇的“分权管理”魔棒,指挥着多佛公司两万余名员工,并不断创造出高达几十亿美元的产值。

帮助企业制定合理的营销方案

清楚市场营销宏观、微观环境分析的重要性

合理确定产品与消费群

知道如何进行市场细分与市场定位

正确理解消费者购买决策

高效管理企业销售队伍

熟悉促销的技巧

第七章 市场营销管理

本章提要

掌握企业营销过程中的产品策略

知道什么是品牌战略

了解产品生命周期理论

学会关系营销

学会整合营销

成功地推展电子商务

掌握网络营销的特点

知道实行网络营销应注意哪些问题

市场营销的概念

所谓市场营销,即经营与销售的结合,是指企业为满足消费者需要,通过创造引导需求和欲望,并且通过产品来满足需求和欲望,以实现企业经济目标和社会目标的商务活动过程。它包括企业生产前的市场调研、产品开发、售后服务、购买者意见反馈、产品的目标市场选择、价格、渠道、促销决策的确定等一系列与市场有关的企业经营活动。

具体而言,市场营销概念包括以下几个方面的内容:

- (1)企业市场营销研究如何提供人们需要的产品和/或服务。
- (2)企业市场营销研究如何提供比竞争者更能满足消费者需求的产品和/或服务。
- (3)企业将现存的各种要素及企业想要达到的目标与市场需求有机地结合起来。
- (4)密切关注竞争者的情况和可能采取的措施。

市场营销是企业管理的重要内容,企业要获得成功,就必须把市场营销作为企业整体组织结构的组成部分,努力促进企业的可持续发展。

企业如何制定营销方案

企业在制定营销方案中至少不能忽视以下三方面因素:市场、竞争对手、企业本身。

(1)是否了解市场

作为企业的经营管理者,必须要充分了解你的市场。具体而言,企业经营管理者可以从以下方面加以考虑:

- ①全局观念的市场到底有多大?
- ②这个市场的增长率是多少?
- ③当前的市场是如何被细分的?
- ④当前的市场趋势是否能细分市场不久的将来的主要变化?
- ⑤竞争者所占有的市场份额有多大?
- ⑥公司的产品是否有可能进入新的市场或新的细分市场?
- ⑦公司现有的市场是否在增长,还有没有可能扩展?
- ⑧有新的消费者进入市场吗?
- ⑨公司可以从竞争者手中夺取市场份额吗?如果能,又从哪里开始呢?
- ⑩我们可以激发现有消费者的更大的购买力吗?

(2)是否了解竞争对手

在市场竞争中,企业要想战胜自己的竞争对手,就必须了解自己的竞争对手,只有这样才能做到“知己知彼,百战不殆”。

当企业推出一种市场营销策略时,竞争对手可能会有三种反应:

①竞争对手模仿本公司策略。这样做的后果可能是大打促销战。如果该企业是利用价格进行促销的话,那么一场激烈的价格战也就在所难免。从目前看,国内最先采用这种营销战略且获得大部分市场份额的只有格兰仕微波炉一家。

②竞争对手不做任何反映。在兵家作战中,“不动”也是一种“战术”,即所谓的“以不变应万变”。这时推出促销战略的企业可不能心里暗自高兴,应追究竞争对手这么做究属何种原因:

- 竞争对手可能由于人力、物力、财力的限制而无法采取相应战略?
- 竞争对手没有觉察(这种可能性较小)?
- 竞争对手不屑一顾?
- 竞争对手希望利用本公司这次行动拖垮本公司?

③竞争对手采取相反方向行为。比如,本企业降价,竞争对手反而提价;本企业不断占领更多市场,而竞争对手反而放弃一些市场。这时,企业也要仔细研究其中的原因:

- 竞争对手采取紧缩型战略?
- 竞争对手集中发展某一领域。
- 竞争对手反其道而行之的目的是为了更加突出自己?

此外,企业还需收集一些关于竞争对手的基本信息:

■ 谁是我们的竞争对手(答案必须将最强大的、最直接的竞争对手和其他一般竞争者区别开来)?

- 竞争对手的目标是什么?
- 竞争对手的实力如何?
- 竞争对手目前以哪一部分市场为目的?
- 竞争对手将来可能参与哪些市场的竞争?
- 竞争对手在产品质量、价格、分销、广告和促销方面的情况如何?

(3)如何了解自己的企业

很多企业的经营者并不十分了解自己的公司,认为只要获利就一切 OK 了。实践证明,企业要想充分了解自己,必须从以下几方面加以考虑:

①从企业规模、市场份额、资金来源、历史记录和现行市场定位的记录看,企业在市场中所处的地位?

②企业是处于领导地位还是仅仅是一个追随者?

③管理目标和策略是什么? 它们正确与否?

④为实现这些目标可以管理的资源有哪些?

⑤与竞争者相比,企业的优势和弱点有哪些?

⑥企业所处行业有哪些关键性成功因素?

此外,还有下列一些因素也是必须加以考虑的:产品特征、产品价值、价格、分销渠道、销售能力等一些经营方面的问题。最佳策略方案必须以其优势为基础而回避其弱点。

当企业充分考虑完上述三方面的因素后,再加入一些创造力和想像力,就不难制定出某一特定时期内的最佳方案。

如何进行市场营销宏观环境分析

市场机会是在纷繁复杂的环境中产生的。企业若想抓住市场机会,必须对市场营销环境进行科学的分析。市场营销环境分析的内容主要有:

(1)人口环境分析

人口环境由多种因素组成,主要包括人口规模和构成、家庭规模、人口增长速度和流动等。人口环境能给市场带来整体和长远性的影响,其直接反映就是消费需求的变化,从而直接关系到企业的营销活动。

(2)经济环境分析

从企业营销的角度看,考察经济环境应着眼于社会购买力、消费者收入和支出、储蓄等方面。

(3)政治与法律环境分析

政治与法律环境是指强制和影响各种组织与个人行为的法律、政府机构和社会团体的总和。企业的市场营销活动也要受到这种环境的强制和影响。

(4)自然和技术环境分析

自然环境的变化也会给企业造成机会和威胁。目前自然环境方面的主要动向是:自然资源日趋短缺,能源成本日益提高;环境污染日益严重;国家对自然资源管理的干预不断加强。

(5)社会文化环境分析

社会文化环境是一种较为复杂的宏观环境,又是企业管理者较难把握的一种力量。社会文化环境通常由价值观念、信仰、兴趣、行为方式、社会群体及相互关系等内容所构成。社会文化因素在很大程度上影响着人们的消费欲望和行为。

如何进行市场营销微观环境分析

企业营销的微观环境主要由六个方面构成,它们与企业形成协作、竞争、服务和监督的关系,从而影响着企业为目标市场服务的能力。

(1)企业内部的环境力量

微观环境的第一个层次是企业内部的环境力量,企业内部各个部门、各个管理层次之间分工是否科学、协作是否和谐、目标是否一致,都直接影响到企业的营销决策和方案的实施。

(2)各类资源供应者

资源供应者向企业提供为目标顾客服务的原材料、能源和劳动力等。

(3)营销中间人

为企业推销产品、提供储运、咨询、保险、资金融通和广告等便利服务。

各类资源供应者与营销中间人两者与企业形成协作关系,企业能否与他们建立起稳定、有效的协作关系,对于企业营销能力的发挥有极其重要的影响。

(4)目标市场

目标市场是企业服务的对象。企业的市场有消费者市场、生产者市场、转卖者市场、政府市场和国际市场等五种基本类型。这就要求企业以不同的服务方式提供不同的产品。

(5)竞争者

从消费需求的角度来看,每个企业都面临着四种类型的竞争者:

①愿望竞争者,即提供不同产品以满足不同需求的竞争者。如:生产彩电和生产冰箱的企业就互为愿望竞争者。

②普通竞争者。即提供能够满足同一种需求的不同产品的竞争者。如:同是生产交通工具的自行车、摩托车和汽车生产厂家这三类企业互为普通竞争者。

③产品形式竞争者。即生产同种产品但不同规格、型号和款式的竞争者。

④品牌竞争者。即产品规格、型号等均相同,但品牌不同的竞争者。

上述四种不同类型的竞争者与企业形成不同的竞争关系,在不同程度上制约着企业的营销活动。

(6)对企业实现目标与否有实际或潜在影响的公众

他们与企业形成监督关系。这种制约力量的存在,决定了企业必须采取适当的措施,努力塑造并保持良好的公众形象。

企业在市场营销中的创新理念

美国以研究“创新理论”而出名的熊彼特曾经讲过“企业家不是经营者,但他却应该是创造者”。熊彼特认为,创新是一个企业发展的根本,是企业生命的源泉,没有创新就没有参与市场竞争的资格。

企业的创新主要包括以下几部分:

(1)组织的创新

包括组织结构创新及组织形式的创新,组织领导人选及分工,组织内部生产经营机构、组织劳动及人事等方面的创新。

(2)产品的创新

产品的创新即不断开辟新的生产领域和开拓新产品,生产出新结构、新款式、新工艺、新材料、受消费者欢迎的产品,此外还有技术的创新、市场的创新、企业文化的创新等。只有高举创新的旗帜,才能使企业长期立于不败之地。

(3)思维的创新

改变固有模式的禁锢是我国企业思维创新的重点。创新意识的来源于“突破常规”,但决不是违反市场的经营规模,恣意妄为。

美国著名经济学家迈克尔·波特曾经对企业创新做了较为系统的研究。他指出:为什么在琳琅满目的货架上,消费者挑到你的商品?那一定是你的商品有吸引力,有竞争优势。那么,如何创造有优势的产品,这就需要培养企业的创新意识。

迈克尔·波特提出企业在市场中成功需具备的四种创新意识:

- ①能不能从比较中创出新的产品?
- ②能不能创造新的上帝?
- ③能不能创造出新的市场?
- ④能不能创造出原有产品的新功能,即原有产品新的服务方式?

竞争优势的秘密其实就是创新,怎样才能把自己力所能及的各个项目都推陈出新,争取成功,在于你的企业能否做到以下几点:

- ①采取行之有效的创新决策。
- ②设置创意论坛,把销售、设计、工程制造还有客户等人员组织起来,共同开发新产品和提供新服务项目。
- ③对新科研成功给予奖励。有些企业为有创新精神的员工设立自己的“诺贝尔奖”,以奖给那些对企业有贡献的员工。
- ④创新工作难免有失误,应积极改进。“失败乃成功之母,人世间没有常胜的将军,只有勇于拼搏,即使失败了,才意识到成功就在前面。”
- ⑤加强培养创新意识。杜邦公司运用五种培训方法加强所有员工的创新意识,即横向思考、比喻性思考、正面思考、联想触发性思考、抓住对梦想的解释。
- ⑥想方设法发展企业文化。企业文化是一个企业的精髓,创造和发展一种全新的企业文化可以使一个企业常胜不衰。
- ⑦创新要有目标选择。创新是一种未知的思想活动,不进则退,要想在新的竞争中站稳脚,必须估计自己的创新能力,找出和确定适合自己的创新目标,从而使自己的创新技术在同行中遥遥领先,连战连捷。

如何制定市场营销计划

市场营销计划是指导企业市场营销工作的具体行动计划。市场营销计划是一个滚动性计划,计划的期间一般在1到2年。企业要根据计划的执行情况、企业的经营和产品销售情况、市场环境的变化等因素,在每个经营年度结束时对计划进行评估和修订,以适应企业或市场情况的变化和发展。

在制定市场营销计划的时候,企业往往要围绕着市场营销组合(又称4P),即产品、价格、促销及经销渠道来展开。而市场营销组合中的促销,具体地说,包括了广告、销售人员推销、促销活动及公关活动等几种不同的促销手段,我们将之称为促销组合。

市场营销组合——4P是从企业的角度,试图影响消费者购买决定的工具。基于4P的概念,又有学者提出4C的概念。4C的概念认为,每一个营销组合都应该是为顾客提供效益而设计的。

- ①产品——顾客的需求。
- ②价格——顾客的购买成本。
- ③促销——与顾客沟通。
- ④经销渠道——方便顾客。

根据实践,市场营销计划往往包括下列内容:

(1)计划精要:提供计划的梗概,以供企业高层管理人员总览。

(2)市场环境:主要是对当前影响企业经营的政治、经济环境作简要的描述,还包括对市场情况、竞争状况、产品的销售前景作出描述,以提供相关的经济情况、市场情况等数据。

(3)机会及挑战:分析产品销售的成功机会及可能会面对的挑战。对企业和产品及市场竞争中的优劣势进行分析。

(4)营销目标:设定营销计划的目标、销量目标、市场占有率目标、利润目标等各项目标。

(5)营销策略:列出达成营销目标所准备使用的战略,并对此作出说明。

(6)行动方案:营销策略的执行安排,以及销售工作的进度安排。

(7)预计的销售及利润情况:提供营销计划的销售收入、销售成本及各项费用、利润情况的预测。

(8)控制措施:营销计划的监察及控制措施和手段。

企业如何确定产品与消费群

企业在确定市场营销方法时,首先应该决定自己产品及消费群的关系。它是市场细分问题的细化,具体内容包括:

(1)企业首先要研究自己“卖什么”

为此,企业应该着重考虑以下问题:

①企业应该经营哪类产品或服务?

②企业的目标营业额是多少?

③企业自身状况如何(财务资金、资产、职工人数及素质、最低或最高营业额的承受力以及发展计划,等等)?

④企业有关产品最新的市场销售情况如何(如产品是畅销还是滞销、产品是供不应求还是供过于求,产品是大有发展潜力还是即将过时)?

⑤顾客的需求情况如何(顾客是什么人、顾客需求是什么、现在什么产品可以满足客户的需求)?

(2)企业其次要研究自己“卖给谁”

有了产品(或服务),就要合理认定可成为公司销售产品(或服务)的“目标销售对象”,其中还涉及到如何合理选择营业地点等方面的问题。目标顾客即产品所适宜的消费者,能够通过使用产品满足自身需要的消费群众。这类群体需要通过“市场细分”的方法加以具体确定。

市场细分,即把全部有可能购买产品(或服务)的顾客,按照不同的特征划分为多种不同类型的群体,然后从中鉴别和认定哪些群体中哪几种类型的顾客,最有希望成为公司未来的目标顾客。

由此,我们可以了解作为公司未来的目标顾客大都是些什么人,也可详细掌握这些人的具体资料,诸如:年龄、性别、职业、文化程度、居住地点;工资收入、生活方式、消费

标准;以及对产品的需求程度、购买动机、使用习惯等等,从而为将来有针对性地采取促销措施做好准备。

(3)企业最后应决定“在哪卖”的问题

销售地点对企业而言也是很重要的。如果将产品定位成白领人士的需求品,那么就应该选择白领人士经常出沒的购物或休闲娱乐场所;如果将产品定位于低收入阶层的必需品,则需要专攻百货店、超市等销售地点;如果产品是大型机械设备或精密仪器仪表,选择技术开发区的企业作为销售对象则更为合适;如果产品主要针对国外市场,则应在海外设立销售网点,建立自己的分销渠道。

总之,企业在考虑自己产品与消费者关系中必须将“销售点”这一因素考虑在内。

企业如何进行市场细分

所谓市场细分,是指按照消费需求(包括生产消费和生活消费)的差异性,把某一产品的整体市场划分为若干个子市场的过程。每个子市场都由一群具有相同或相似的需要与欲望、购买行为或购买习惯的消费者所组成,而属于不同子市场的消费者具有明显的差别。

市场细分是由一系列活动组成的连续过程,一般需要通过以下步骤完成:

(1)划定细分范围

即对要细分哪一种产品或服务的整体市场,以及要在哪一区域内进行细分这两个前提,加以界定。

(2)确认细分依据

所谓细分依据,是指那些造成消费者对某一产品的需求出现差异的主要因素,如地理因素、人口统计因素、心理因素等。明确到底是哪些因素使消费者对同一产品具有不同的购买欲望与购买行为,这是保证市场细分准确性的重要一环。

(3)权衡细分与变量

细分变量是构成细分依据的具体要素,是用来分析消费者需求差异程度的分析单位。细分变量选择是否准确,对市场细分的准确性至关重要。要做到细分变量使用合理,必须对市场需求现状有比较深入的了解。

(4)实施市场调查

即对细分作业范围内的消费者或用户进行以需求特征、购买行为、对营销策略的反应模式为主要内容的调查,以取得有关的第一手数据和资料。企业应当根据细分市场的具体目标以及实施调查的能力(人力、财力)来确定调查的具体内容和方式。

(5)评估细分市场

即根据调查所得信息,对各个子市场的价值(规模、性质、竞争状况、变化趋势等)进行评价、分析,比较、判断各个子市场对于本企业来说价值何在、风险何在。

(6)选择目标市场

通过分析评估,可能发现有利可图的子市场往往不止一个,但企业的资源和短期生产能力又是有限的,因此,应将若干个有价值的子市场按照某种标准,如预期盈利能力

排列,从排列靠前的子市场顺序往下选择目标市场,直至企业的能力不能再满足为止。除盈利能力外,排序的标准还可以是:销售潜力、市场占有率、竞争状况等等,最好按加权平均方法综合考虑这些因素。

(7)设计营销策略

对于已经选定的目标市场,企业应该依据各目标市场的不同特征、企业在各目标市场的具体营销目标等,分别制定营销组合策略。通常,由于各目标市场的特征、具体目标不尽相同,为不同目标市场设计的产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略也应有所差别。

企业如何进行市场定位

进行市场细分后,还要进行产品的市场定位,这是制定市场营销组合策略的必要前提。一般市场定位是指,针对竞争者现有产品在市场上所处的位置,根据消费者或用户对该种产品某一属性或特征的重视程度,为产品设计或塑造一定的个性或形象,并通过一系列营销努力,把这种个性或形象强有力地传达给顾客,最终让该产品在市场上确定适当的位置。

实践中,企业有两种基本的市场定位策略:

(1)避强定位策略

该策略指企业力图避免与实力最强或较强的其他企业直接发生竞争,而将自己的产品定位于另一市场区域内,使自己的产品在某些特征或属性方面与最强或较强的对手有比较显著的区别。

(2)迎头定位策略

该策略指企业根据自身的实力,为占据较佳的市场位置,不惜与市场上占支配地位的、实力最强或较强的竞争对手发生正面竞争,从而使自己的产品进入与对手相同的市场位置。

企业使用上述两种基本策略制定某种具体的定位方案时,也可考虑企业自身资源、竞争对手的可能反应、市场的需求特征等因素。

根据以上策略,企业市场定位有以下七种方法:

(1)根据产品的利益定位。即由产品本身能使消费者体会到的利益来定位。

(2)根据价格和质量定位。对不同质量的产品,制定不同的价格,因为不同的价格为不同收入水平的消费者所接受。

(3)根据使用的用途定位。

(4)根据使用者习惯看法定位。即由产品使用者对产品的看法确定产品的形象。

(5)根据产品特征定位。这种定位可以区别同类产品中某种产品的特点,以便进行差异性营销。

(6)根据竞争定位。即针对竞争产品,宣传本企业产品的属性或利益来定位。

(7)组合定位。即企业可以采用上述多种方法的结合来给产品定位。

如何理解消费者购买决策

简单说来,消费者购买决策可以概括为 5W 和 1H:

(1)谁来买(Who)。消费者的这个决策内容涉及两个问题:消费者是哪些人;在购买活动中,每个消费者扮演什么“购买角色”。

(2)买什么(What)。这要求企业了解目前消费者对本企业的产品或同类产品的购买动机。

(3)何时购买(When)。即消费者购买的季节、月份、星期、时点等。

(4)何处购买(Where)。这是对购买地点的选择。影响因素有出售商品的性质、商标品牌、价格、服务、销售商的声誉、销售商的地理位置和购物环境等。

(5)怎样购买(How)。这个决策是将上述几个方面综合起来,以便选择具体的购买方式。比如,消费者准备在购买上花费多少时间和精力、购买量、付款方式、使用的交通工具,等等。

(6)为什么要买(Why)。有些简单的消费决策过程,动机一目了然,但确实还有相当数量的消费决策过程,由于涉及的因素较多,动机无法解释,有待企业自己去解密。

由此可见,企业进行消费者购买行为分析是一个系统工程,涉及诸多因素。企业对此应给予足够的重视,因为这在一定程度上决定着企业的生存与发展。

企业销售队伍管理

销售队伍是企业最重要的财富之一,是企业市场营销组合的重要组成部分。销售队伍及其成员的素质和能力在很大程度上决定企业市场销售目标的实现程度。因此,企业对销售队伍的设计问题需要给予周密的考虑,比如说,制定销售队伍的目标、策略、结构、报酬、人员、职责训练、销售评估等。

(1)销售队伍的目标管理

销售队伍的目标必须根据企业目标、市场特点和企业期望在这些市场中所取得的地位来确定。不同的企业都为推销队伍确立不同的目标,但通常都包括探寻、沟通、推销、服务、收集信息、分配等。

(2)销售队伍的业务管理

通常情况下,销售代表可用以下几种方式与顾客接触:销售代表与购买者个别接触;销售代表与购买者群体接触;销售小组和购买者群体接触;推销会议;培训研讨会。

(3)销售队伍的组织结构

销售队伍策略含有组织销售人员的意思。如果一个企业有多种产品或其顾客分布比较复杂而广泛,就必须强调和区分采取何种结构的销售组织,一般有以下几种形式可供参考:

①区域式组织,即将企业的目标市场分为若干个区域,每个销售人员负责一个区域的全部销售业务。

②产品式组织,即将企业的产品分成若干类,每一个销售人员或者每几个销售人员

为一组,负责销售其中的一种或几种产品的销售组织形式。

③顾客式组织,即以顾客类别作为销售责任的组织划分基础。

④混合式组织,即通过综合考虑区域、产品和顾客等因素,来组成销售的组织形式。

(4)销售队伍的薪酬管理

一般销售人员的收入可能来自固定底薪、销售佣金及奖金。要想留住优秀的推销人才,企业必须制定一套吸引人的薪酬制度。薪酬设计一般应考虑工资水准和工资制度。

(5)销售队伍的职责管理

销售人员的职责主要有如下几点:

①收集必要的信息资料。

②做好售前的准备工作。

③做好实际的销售工作,包括推销及成交。

④做好售后工作。

(6)销售人员的遴选及培训管理

销售管理成功的起点,简单一句话,就是要“选对人”。许多专家建议,杰出推销人员所应具备的特征,应根据不同企业、不同工作和不同环境作不同的考虑,每个企业都应根据自身特点,研究和发展其特有的挑选标准。当然,杰出的推销员还必须经过严格的训练才能发挥其潜力。世界上许多企业都十分重视销售人员的培训,IBM公司每年花在公司人员及经销商身上的训练费用高达10亿美金,一位新进人员的训练期可能长达一年以上。

各种研究显示,注重遴选和加强培训的企业,销售人员的流失率会大大降低,而其业绩表现却更为突出。

(7)销售管理评估

通常,企业会分给销售人员一定的营业额,称之为销售配额,作为其奋斗目标及衡量的标准,并在各月份、季度、年度等销售总结会上将销售配额与实际销量比较。实际的销售评估内容则更为广泛,包括销量分析、成本分析、市场分析、作业程序分析、促销效果分析和人员士气分析等方面。

①销量分析主要包括销售目标达成分析和客户分析两种。销售目标达成分析主要比较实际销售数字与企业配额之间的差异;客户分析主要是研究销货对象的结构问题。

②成本分析主要是分析与销售相关的成本支出及分配是否合理,如何才能降低成本或提高单位成本效益,各项成本支出在销售上的贡献及效果如何,与同业比较本企业的成本效益是否优于竞争者,如何改进等。

③市场分析主要关心竞争者的动态及市场趋势。

④作业程序分析的目的在于追踪销售人员是否依照企业的政策及正常作业程序销售产品及服务客户,有无违规现象。此外,在整体服务上,相关部门的配合是否达到要求,是否有待改进等。

⑤促销效果分析主要是探讨这些促销活动是否真正能帮助销售人员开展业务,实

际效果如何及如何改进等。

⑥人员士气分析。销售人员的士气高低会影响其销售表现。企业应时常注意人员士气问题。比如,政策是否合理;是否给予推销人员适当的激励;薪酬制度是否合理;士气不佳的原因何在;是否妥善处理销售人员的反映及抱怨,等等。

总之,销售队伍的设计与管理是整个营销组合中最为关键的要素之一,这项要素运作的好坏与否,不仅表现出管理者的素质、能力和水平,也直接影响着企业整体市场营销的成败得失,绝对不可掉以轻心。

企业市场促销战略

(1)环境促销

良好的环境能造成一种条件反射,促使顾客为满足心理平衡而解囊。环境促销则是一种正当的推销术,任何时候都是可行的,值得提倡。

(2)馈赠礼品促销

经验告诉我们,许多人都有贪小便宜的心理。为了迎合人们的这种心理,适时地馈赠礼品不失为一种推销、促销的极好办法。只要应用得当,恰如其分,那么将有助于企业在商场中制胜。

(3)条件反射促销法

“望梅止渴”的故事人人皆知,当人们十分渴的时候,有人提议若有酸梅该多好呀,于是人们便不那么渴了。条件反射使渴变为不太渴,使饿变为不那么饿,使原先贵的东西显得不太贵了。于是便有商人处心积虑地运用条件反射的道理来推销商品,促进销售。

企业促销技巧

(1)赠送样品。能产生“百闻不如一见”的效果,刺激消费需求。

(2)附赠产品。为鼓励销售某种商品,附赠一产品,以增加销售或介绍新产品。

(3)开展商品知识竞赛。可以使消费者加深对商品的了解,促进销售。

(4)广告宣传。通过各种媒体广为宣传,提高企业和产品的知名度。

(5)进行现场表演。在销售地,对商品的作用进行操作表演,说服和吸引消费者购买。

(6)设置陈列室。陈列商品,供人参观,并接受顾客咨询,使消费者深刻了解商品。

(7)举办展销会。邀请有购买可能性的顾客前来参观、订货。

(8)开放工厂。使消费者直接了解企业,密切相互关系,进而积极支持。

(9)印制商品目录或销售手册。商品目录是最能干的推销员,使用最新的印刷手段,把商品的优点、特征明确表现出来。

(10)组织消费者联谊活动。借以联络感情,增进友谊,扩大销售渠道。

什么是人员促销

人员促销是一种以人为主的促销方式,它是企业营销人员直接与顾客或中间商沟通,推销企业产品,并建立长期密切关系。人员促销具有不同于其他促销工具的特点,往往能在促销时发挥特殊的作用。

人员促销的长处在于能够准确选择目标,把主要精力放到说服其购买的目的上,这样有利于集中优势兵力,避免资源浪费。营销人员直接与顾客或中间商接触,易于及时解决问题,并与顾客建立稳定联系。同时,营销人员在促销过程中及时将所了解的用户意见与看法等信息反馈给企业,这样的信息具有真实性和完整性,从而为企业修正经营计划提供坚实有力的信息资源基础。

人员促销的短处在于促销覆盖范围小。一般营销人员所能接触到的顾客毕竟有限。此外,人员推销触及频率较低,这一点与广告、营业推广等相比是一大劣势。

人员促销比较适合于产品价值高、利润大、市场范围有限的产业市场,主要是大客户;或经营风险大、专业技术性强、使用复杂的产品,比如,重型机械制造、船舶制造、精密仪器以及高新技术产业等。但无论如何,人员促销是产业市场中最有效的促销手段。

企业如何培训促销人员

企业在选聘促销人员之后,需要对促销人员进行培训。培训的主要内容应包括以下几个方面:

(1)促销态度训练。促销成功最关键的要素是对促销有一个正确的态度,需要有一种勤奋肯干、勇于冒险、不断进取的精神。

(2)企业知识。要使促销人员了解企业的历史、战略目标、经营方略、规章制度、职能机构等企业的基本状况。

(3)产品和技术知识。掌握企业所生产的产品品种、基本生产过程、用途、价格、包装、使用方法、产品的技术性能和指标等各种知识。

(4)市场知识。对市场行情、竞争程度、需求趋势、地区特点、竞争对手的基本情况有较为深入的了解。

(5)顾客知识。包括目标顾客的不同类型及需求特点、购买动机、购买行为、销售系统等。

(6)财务、金融知识。包括贷款的结算方式、顾客信用调查、财务税收等方面的知识。

(7)业务程序和职责。要使促销人员掌握促销计划、时间安排、洽谈、订立合同、旅行等知识。

(8)促销技巧。包括如何发现顾客并主动接近他们,如何处理人际关系,如何克服心理和技术障碍,如何与顾客保持联系等。

企业如何进行促销人员的配置

企业在进行促销人员配置时,应遵循一定的原则。一般而言,促销人员配置采取的形式有:

(1)按地理区域配置

企业按地理区域划分销售人员的责任区域,每个区域可以再同样细分,从而形成覆盖各区域的结构体系。这种结构相对成本较低,不会出现区域重合而造成争夺客户的矛盾冲突,有利于体系的稳定。

(2)按产品或产品大类配置

在产品品种多、产品之间的关联性不强、购买对象有明显差异时,宜采用此法配置促销人员。企业首先按照产品或产品线安排销售人员,每个部门负责一种产品的推销工作。这种方式的优点是销售人员专门推销少量几种产品,专一性强;缺点是地区内职能混淆,不同推销部门的人员可能会向同一客户推销企业不同的产品,造成重复性浪费,而且容易产生混淆,使顾客不知准确的联系人。

(3)按顾客类别配置

每种行业或每类消费者都配置专门的销售队伍负责。各个销售人员可以根据对象的固有特点进行促销,减少成本耗用。这种方式的主要缺点是促销对象地区间分散、组织庞大、易造成浪费。

(4)综合配置

综合配置即根据实际情况,将以上两种或三种方式混合进行配置,并在每个层次采用不同的划分方式。这种配置一般适合于企业规模较小,促销人员较少,或按某一种形式配置不能涵盖整个目标市场的情况。其优点是多方面综合考虑,适应不同的需要,对产品、区域与顾客兼顾。然而这种方式组织复杂,管理成本与技术要求高,有可能造成层次不清或促销人员之间的竞争现象,造成浪费。

为什么需要制定销售手册

对于成功的市场营销来说,销售手册具有其他任何营销手段都无法替代的作用,其在促销整体方案中占有不可或缺的一席之地。

在促销方案的实际实施过程中,销售手册可以在如下几个方面发挥积极的作用:

- (1)使产品和服务在客户脑海中总是保持着深刻印象。
- (2)体现企业与竞争对手相比较所具有的独特之处。
- (3)为客户提供最新产品/服务信息,并向客户及时通报企业的近况。
- (4)强化在营销过程中向客户传达的信息以及企业在客户面前所树立的形象。

企业营销过程中的产品策略

(1)产品组合和产品线策略

产品组合是指一个企业生产经营不同产品领域的数量。一些企业,如通用电气的

产品有航空仪器、广播、电子防御系统、工厂自动化、电灯照明、家用电器等等,宽度较大,因而成为进入各种产品市场的典范。

产品组合通常由几种产品线组成。产品线是指在一个特定的领域或市场内企业所提供的产品数量。如果一条产品线包含较多数量的产品,我们就称这条产品线较深,反之则较浅。一般说来,规模大一些的企业要比较小的企业拥有深一些的产品线,当然也并不总是这样,例如,像可口可乐这样大公司的产品线却很浅。

除了产品组合的宽度、产品线的深浅外,还有一个因素需要考虑,那就是相关性,即各种产品线在最终用途、生产条件、分销渠道及其他方面相互联系的程度。

分析产品组合的广度、深度和相关性,有利于企业更好地发展产品组合策略。一般情况下,扩大广度可扩大经营范围、分散风险,更好地发挥企业潜在的技术、资源优势,提高经济效益;加强深度则可以满足更广泛的消费者的不同需求和爱好,占领同类产品的更多细分市场;加强相关性则利于简化经营过程,减少经营费用,使企业在某一特定的市场领域中赢得良好的声誉。

(2) 产品改良策略

由于企业的内外部营销环境日新月异,时时在发生变动,因此,产品线不可能一成不变,保持静止状态。对单个的产品项目,或者整个产品线都需要不断地加以审视,并且在必要时给予调整。

对产品改良的压力有时来自市场营销部门,有时也可能来自企业的其他部门。追求产品改良的过程应当是持续进行、永不间断的。在这方面,日本的一些企业可以说是典范,这也是它们区别于西方国家竞争者的重要特点所在。

产品改良需要付出成本,而这个成本需要同未来的利润相匹配。也就是说,对产品改良的投资要求带来相应的收益。但是经验告诉我们,为了真正赢得消费者,即使多花费一些成本也值得,特别是当投资能使你区别于竞争对手的时候。

(3) 增加产品策略

企业增加产品,既可以扩大产品组合的宽度即开辟新的产品线,又可以增加产品线的深度即进行产品线延伸。

开辟新的产品线,是指企业在现有的产品组合中增加新的产品线或加强其他有发展潜力的产品线,弥补原有产品线的不足。当企业预测现有产品线的销售额和盈利率在未来几年要下降时,就不得不考虑开辟新的产品线,这样做可以分散投资风险,降低损失程度。同时,由于原有市场缩小或企业技术水平提高,企业会出现相对剩余的生产能力,开辟新的产品线就可以充分利用剩余生产能力。

增加产品方面的决策,更多的还是在原有的产品线内增加新的产品项目,即产品线延伸问题。这种延伸可能是进攻性的,即设计一种新产品打入新的或发展中的细分市场,也可以是保护性的,即抵御竞争者实际的或潜在的进攻。具体而言,产品延伸有三种情况:

①向下延伸。这是最常见的一种产品线延伸,是把企业原来定位于高档市场的产品向下延伸,增加中、低档产品。如日本的精工表就采取这一策略,从几百美元到几美

元的手表一应俱全,适应各层次购买水平的需要。

②向上延伸。将原来定位于中、低档市场的产品线向上延伸,增加高档产品。

③双向延伸。原来定位于中档产品市场的企业掌握了市场优势之后,决定将产品线向两端延伸,一方面增加高档产品,另一方面增加低档产品,扩大市场阵容。

(4) 缩减产品策略

减少某项产品或删除某条产品线,的确会使企业于心不忍。但是,我们必须清醒地看到:大多数产品最终会退出市场,走向其市场生命周期的终点。因此,当它们还在占用大量宝贵资源、牵扯管理者的时间和精力时,必须将其取消。

当然,做出缩减产品的决策是需要三思而后行的。首先要考虑该项产品在整个产品线或整体产品中的地位。如果客户和消费者已经习惯于某种产品的存在,或者将其视为企业不可或缺的部分,那么尽管这种产品没有赢利,仍有保留下来的必要。也就是说,它存在于产品线中本身就是它的价值所在,此时做出缩减决策可能就是不明智的。

在撤销某种产品前还应做的一项检查,就是看看这种产品能否被拯救而得到再生。虽然一些过去开发出的项目已经被忽视了多年,但是只要发挥想象力,追加投资,让它们获得重生也不是没有可能。

(5) 产品品牌策略

品牌是指用以识别卖方产品的某一名词、辞句、符号、设计或它们的组合。它的基本功能是将本企业的产品同竞争者的产品区别开来。它与购买者的心理相联系,每种品牌在客户或消费者心中都有一定的价值和地位。使用者常常愿意为某个品牌多花一些钱,或者花费时间和精力寻找某种品牌。

毫无疑问,一个品牌就包含着潜在的较大的获利能力。树立一个品牌需要花很多时间和金钱,如果管理得好,则可以有一个很长的生命。在树立和维持品牌形象时,有五个关键性的成功因素需要特别加以注意:

①质量。这是最基本的因素。

②特异性。能使产品与众不同,区别于竞争对手。

③一贯性。产品品质稳定,经常的变化只会迷惑买者。当然这绝不意味着一成不变。

④进化。跟上变化的市场与需求是很重要的。坚持和保证优质,也要有所发展和调整。

⑤支持。对于消费市场的品牌,往往意味着持续的、大量的广告支持;对于工业品市场的品牌,可能意味着研究与开发或受过高级训练的销售人员提供的咨询服务支持;对于服务市场,这可能意味着对人员的培训。当然,将利润再投资也是至关重要的一个环节。

企业如何实行品牌战略

品牌是产品整体概念的一个重要组成部分。在市场上,消费者往往会根据品牌选购商品。可以这样说,品牌是企业最重要的无形资产,是一种财富,代表着企业的信誉。

(1) 个别品牌策略

个别品牌策略即企业对各种不同的类型、不同质量的产品分别设计不同的品牌。这种策略的优点是：个别产品的失败不会对其他产品产生影响；可以通过不同的品牌分清各种产品在质量、价格、用途、特色上的差异，避免产品之间相互干扰；企业能够为每一种产品制定最合适的品牌名称，采取最合适的营销策略，这样往往更能引起消费者兴趣，取得消费者信任。

企业名称可以与个别品牌并用，即企业对每一种产品都确定一个品牌名称，但每个品牌前又冠以企业名称，企业名称表示由谁生产，品牌名称表明产品的特点。这种策略的优点是：新产品名称前冠以企业名称，可以使新产品保持相对独立性，具有各自的特色。

(2) 品牌扩展战略

品牌的扩展是指企业利用其成功品牌的声誉来推出改良产品或新产品，包括推出新的包装规格、品味和式样等。例如，美国桂格麦片公司成功地推出桂格超脆麦片后，又利用这个品牌及其图样特征推出雪糕、运动衫等产品。显然，制造商采取这种决策，可以节省宣传介绍新产品的费用，使新产品能迅速顺利地打入市场。

此外，还有一种扩展战略，即制造商故意增加一种式样过于简单的低档促销品，以宣传其品牌系列中各种产品。公司通过利用这些“促销品”来招徕顾客、吸引顾客前来购买样式较好的高档产品。

(3) 多品牌战略

多品牌不同于品牌的扩展，就是指企业决定同时经营两种或两种以上互相竞争的品牌，这种决策是美国宝洁公司首创的。在二战以前，该公司的潮水牌洗涤剂畅销，1950年又推出了快乐牌洗涤剂。快乐牌虽然抢了潮水牌的一些生意，但是两种品牌的销售总额却大于只经营一个潮水品牌的销售额。现在，宝洁公司生产8种不同品牌的洗涤剂。由于宝洁公司这种决策很成功，因此许多制造商步宝洁的后尘，纷纷采用多品牌决策。

研究发现，一贯忠于某一品牌而不去考虑其他品牌的消费者是很少见的，大多数消费者都是品牌转换者。发展多种不同的品牌，才能赢得这些品牌转换者；发展多种不同的品牌有助于在企业内部各个产品部门、产品经理之间展开竞争，提高效率；发展多种不同品牌可使企业深入到各个不同的市场部分，占领更大的市场。

此外，在推出品牌战略时，企业还应该考虑下述问题：

(1) 当企业不运用自己品牌，而希望引进其他品牌时，首先要考虑自己产品已创造的品牌效应在更换品牌后是否继续存在。例如，北京的“北冰洋”汽水，以及上海的“美加净”在品牌转换后产品一度销售不畅，当品牌重新回来时，原有的市场基本已全部失去，这对于中国厂商而言，可谓教训惨重。其次，企业需要考虑引进品牌的独特历史是否可信，以及新品牌是否会夺走本企业其他品牌及竞争对手的销售数量。最后，企业还需在费用上加以考虑，即产品开发与促销的费用能否从新品牌的销售额中收回来。

(2) 企业需要在推出品牌战略时对原有的品牌进行整理。如果每一种品牌市场占

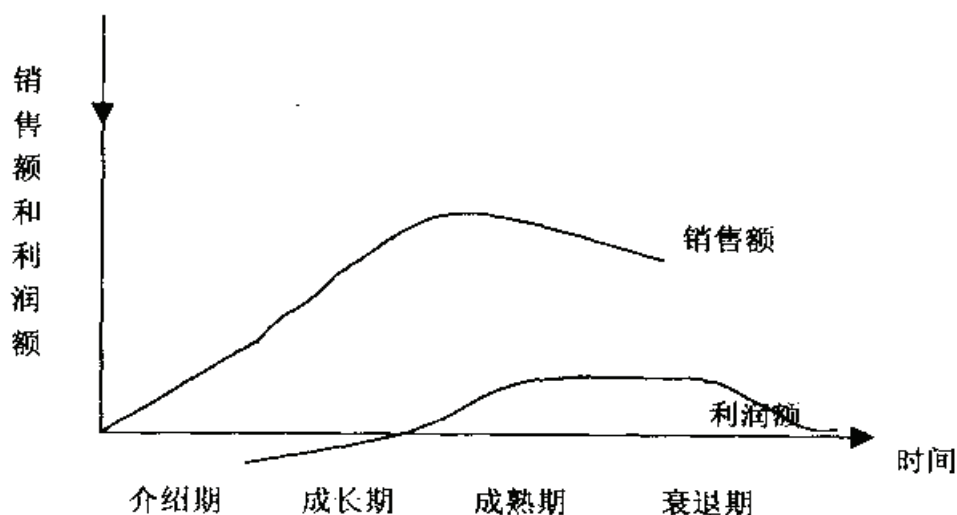
有率很小,企业将会由于机构重复设置,资源浪费而运行效率低下,这时倒不如放弃多品牌战略,采用单一品牌战略,以便集中精力与资源,更好地与竞争者竞争。有时企业也可以放弃一些较弱的品牌,让它们从市场上自然消失,将更多的精力放在关键品牌上。

(3)品牌战略要与公司整体战略结合在一起。在考虑使用单一品牌战略,还是多品牌战略时,企业可以将自己的品牌战略,与公司发展的整体战略结合在一起。

什么是产品生命周期理论

产品生命周期是指市场上新老产品的新陈代谢进程。这一过程指产品从进入市场开始,直到最终退出市场为止所经历的全部时间。换言之,产品生命周期指的是产品的市场寿命,而不是使用寿命。产品只有经过研究开发、试销、然后进入市场,它的市场生命周期才算开始。产品退出市场,标志着生命周期的结束。产品的生命周期一般可分为四个阶段,即:介绍期(或导入期)、成长期、成熟期和衰退期。在整个生命周期中,销售额及利润额的变化表现为类似 S 形的曲线,如下图所示。

图 产品生命周期图



在产品生命周期各阶段的营销管理策略

(1)介绍期的营销策略

企业在技术上要解决适应市场的有吸引力的高新产品技术,还要解决实现批量生产的技术。企业在营销策略上,要调研产品性能、价格等市场反应,预测本产品的市场机遇,还应针对新产品导入的特点,采取提高产品知名度的措施。具体可选择如下对策:

- ①高促销——高价格对策。
- ②低促销——高价格对策。
- ③高促销——低价格对策。

④低促销——低价格对策。

(2)成长期的营销策略

在成长期,企业为了维持产品的市场增长率,延长获取最大利润的时间,可采取下面几种战略:

①改善产品品质。如增加新的功能,改变产品款式等。对产品进行改进,可提高产品的竞争能力,满足顾客更广泛的需求

②寻找新的细分市场。通过市场细分,找到新的尚未满足的细分市场,根据其需要组织生产,迅速进入这一新的市场。

③改变广告宣传的重点。把广告宣传的重心从介绍产品转到建立产品形象上来,树立产品名牌,维系老顾客,吸引新顾客,使产品形象深入顾客心中。

④在适当的时机,可以采取降价战略,以激发那些对价格比较敏感的消费者产生购买动机和采取购买行动。

(3)成熟期的营销策略

产品处于成熟期,一方面,市场占有率已经很高,销售增长减慢,但因销售量大,企业有较大的收益;而另一方面利润率有所下降,现金流量高,在竞争上已出现撤退的企业,销路出现波动现象。在这一阶段的营销策略有:

①营销改良。营销改良的主要着眼点是提高销售技巧上的竞争能力。这方面可采用的手段是很多的。比如说,可以采用削价、打折扣等优惠手段;可以采用有奖销售、附赠礼品;可以听取消费者意见、改进服务;还可以采用有效广告手段及改进包装等。

②市场改良。成熟期的产品购买者的主流是“更新者”或“增买者”,同时也由于有上述类型的购买者,使产品成熟期得以延长,所以市场改良的目标就是增加“更新”或“增买”的比例。可采用的市场改良措施有以下三点:一是采用价值工程方法,让产品主配件同时损坏而难于修理,导致产品经济寿命结束,来迫使消费者(用户)更新。二是考虑产品的再定位,寻找新的目标市场,使消费者“增买”。三是促进消费者增大使用产品的频率。

(4)衰退期的营销战略

产品免不了要进入衰退期,产品衰退期的市场特征是:销量下降,利润降低或出现亏损,现金流量低。在竞争中出现大批撤退企业,销路大大变窄。产品衰退的原因很多,比如,技术进步,出现更好的替代产品;或者流行新产品,导致消费者改变选择;或者进口产品入侵而影响国内产品。面对处于衰退期的产品,企业需要进行认真的研究分析,决定采取什么战略,在什么时间退出市场。通常有以下几种战略可供选择:

①继续战略。继续延用过去的策略,仍按照原来的细分市场、销售渠道、定价及促销方式,直到这种产品完全退出市场为止。

②集中战略。把企业能力和资源集中在最有利的细分市场和销售渠道上,从中获取利润。这样有利于缩短产品退出市场的时间,同时又能为企业创造更多的利润。

③收缩战略。大幅度降低促销水平,尽量减少销售和推销费用,以增加目前的利润。这样可能导致产品在市场上的衰退加速,但又能从忠实于这种产品的顾客中得到

利润。

④放弃战略。对于衰退比较迅速的产品,应该当机立断,放弃经营。可以采取完全放弃的形式,如把产品完全转移出去或立即停止生产;也可采取逐步放弃的方式,使其所占用的资源逐步转向其他的产品。

什么是关系营销

关系营销就是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,营销活动的核心是建立和发展同这些公众的良好关系。良好的公众关系是企业发展的源泉。美国汽车工业调查表明,向一个满意的顾客可以争取 8 笔潜在的生意,其中至少有一笔能够成交,而一个不满意的顾客可能会影响 25 个人的购买意愿。“万事开头难”,如果一个企业要争取一个新顾客,那么它所花费的成本只是保持一个老顾客成本的 6 倍。由此可知,稳定与老顾客的关系,并积极开拓与新顾客的关系十分重要。换句话说,企业应该“保住老关系,开拓新关系”。

随着世界经济一体化格局的发展,将会逐步形成一个世界性的大市场,为此各国都在努力完善自己的市场经济体制。而随着市场经济体制的逐步完善,新产品发展速度的加快,市场竞争也会进一步加剧,消费者的消费习惯也自然会“顾此失彼”,发生重大变化,导致顾客忠诚度的降低。因此,企业如何引导消费者的消费习惯朝自己的产品方向发展,以及如何与消费者建立良好的公众关系已成了当务之急。

开展关系营销则可以使企业广结人缘,礼交天下客,同公众搞好关系,取得人和,从而既能保持老的顾客群,又可发展新的顾客群,减少交易成本,实现资源的优化配置,从而创造出一个和谐的经营环境,在长期的市场竞争中立于不败之地。

关系营销是随科技的发展、市场竞争的日益加剧而产生的,是现代高度发达的市场经济的产物,是现代市场竞争的客观要求,能对稳定企业的经营氛围起到不可低估的作用。

当前,企业开展关系营销的具体实践活动和实践形式多种多样,例如,组织顾客俱乐部;实行会员制;为关键顾客专门设立关系经理;实行信用卡制度,等等。另外,随着高科技的发展和信息网络的广泛应用,国外还开始通过互联网络实行数据库关系营销,既与消费者保持联系又能够加强沟通,很好地发展了与新老顾客的关系。

由此不难看出:企业要想适应市场的发展,在市场上站稳脚跟,实现营销成功,就必须在注重产品质量的同时,注意处理与人的关系,也就是说,企业必须注重同顾客以及公众建立一种兼顾利益的、稳定的、长期的合作关系。企业管理者谨记:关系网对于一位企业来说意味着无尽的机遇和财富。

什么是整合营销

整合营销是一种通过对各种营销工具和手段的系统化结合,根据环境进行即时性的动态修正,以使交换双方在交换中实现价值增值的营销理论与营销方法。整合营销以市场为调节方式,以价值为联系方式,以互动为行为方式,是现代企业面对动态复杂

环境的有效选择。

整合营销是一种系统化的营销方法,具有自身的指导理念、分析方法、思维模式和运作方式,是对抽象的、共性的营销的具体化、个性化,是挑战营销环境的工具,因此,整合营销是对营销整合的升华和理性化,使之更成体系。

不同的企业,其整合营销实施过程有所不同,但一般涉及到资源、人员、组织和管理四个方面的问题。

(1)进行资源的最优配置和再生

资源包括企业运用于整合营销活动的人力、物力、财力等资源的总和,这其中也包含信息和时间。

在整合营销过程中实现资源的最佳配置,一方面要利用内部资源运用主体的竞争,实现资源使用的最佳效益;另一方面要利用最高管理层和各职能部门,形成对稀缺资源的规划,组织资源共享,在最大程度上避免资源浪费。

随着营销活动的展开,资源在被耗用的同时又得到更新、积蓄,而新的储备和现有资源交织在一起,又会形成将来资源的储备,以便进一步实现将来的营销目标。

(2)实施人员的选择与激励

整合营销执行需要企业大量人员参与和推动,人是实现整合营销目标的最能动的因素。

①人员选择。整合营销常以非长期的团队小组来执行其分目标,在这种团队工作,需要有较强的合作能力和综合素质。其原则有:确认核心原则、能力相配原则、协作原则和动态优化原则。

②人员激励。激励可以强化人员信心,发挥其主观能动性,促使创新性变革的产生。

(3)构建学习型组织

企业整合营销团队既具有自身独特的营销目标,又要服务于统一的企业营销目标,两者之间存在一定冲突和矛盾。整合营销团队具有动态性特点,而组织角度又要求其具有稳定性。要解决这两对矛盾,达到局部目标和整体目标的统一、内部稳定性和外部流动性的统一,必须运用学习型组织的理论。

①建立共同愿景。共同愿景是组织中人们所共同持有的意象或景象,它为组织的学习提供了焦点与能量。

②团队学习。团队学习是建立在共同愿景之上的修炼,是在团队层次上实现超越自我的努力。这个学习过程虽然涉及个人学习能力,但更是集体的修炼,在整合营销组织这样流动性很强的团队模式里,更需要加强团队学习,甚至形成团队学习程序。

③突破思维定式,形成开放思维。突破思维定式是自我超越的一部分。整合营销组织中,组织成员所属的团队,所从事的任务处于一种动态变化之中,组织必须鼓励和帮助员工依照环境、任务、团队的不同采用相应的思维方式,形成开放思维习惯,以利于整合营销动态组织的功能实现。

(4)形成监督管理机制

企业整合营销实施同样离不开监督管理,与别的组织实施监督管理不同的是,整合营销监督管理划管理层次,注重监督管理内在化。

企业营销的最高管理层注重的是如何使各种监管目标内在化,比如,通过共同愿景培养使各成员、团队自觉积极地服务于企业目标;通过激励、培养塑造企业文化;通过团队中的人员、职能设置强化团队自我监管功能。企业整合营销团队拥有相对独立的行动和自我监管权力,但是仍然由最高层实行终端控制。这样一来,在整合营销团队行动严重脱离企业目标的情况下,最高层仍可实行有力的间接调整。

由此可见,整合营销是一项系统工程,只有坚持动态整合的理念才能顺利、成功地实施。

如何成功推展电子商务

许多电子商务的先行者为我国企业电子商务提供了很多宝贵经验:

- (1)电子商务的网站设计要以客户为导向。
- (2)网上一定要提供丰富的有价值的信息而不是企业简介。
- (3)网站要便于客户轻松使用和浏览。
- (4)在线销售过程简单明了,易于操作。
- (5)网站内容必须频繁更新。
- (6)网站具有交互特性,可以使客户轻易反馈信息。
- (7)网站需及时反馈客户的信息。
- (8)不断创新或扩充内容。

在互联网上建立网站后,企业必须对自己的网站进行广告宣传,因为不知道企业的域名就无法进入企业的网站,除非客户猜到或者刻意查询,但这样的机会还是很少。网站的推广要结合各种媒体,使用各种方式,多方面的营销推广才是有效的办法。

建立网站并进行推广后,网上企业遇到的下一个实际问题就是如何对电子商务策略的有效性不断地做出评估。首先要评估网上新媒体是否给业务带来新的增长。其次就是网站的客流量,如果网站的被访问率为零或者很小,很难想象这样的网站能对企业业务起到促进作用。基于此,企业应该不断地改善网站的设计,修正和优化网上策略,高效地开展电子商务。

网络营销的特点

网络营销是指为实现营销目标,借助联机网络、电脑通信和数字交互式媒体进行的营销活动。由此看出,网络营销的本质首先是营销的本质。营销的本质,是排除或减少障碍,引导商品或服务从生产者转移到消费者的过程。

网络营销与传统营销之间既有区别又有联系,弄清两者的关系,对于企业的营销发展有着重要作用。

(1) 网络营销与传统营销的相同点

①两者都是企业的一种经营活动,二者所涉及的范围不仅限于商业性内容,即所涉及的不仅是产品生产出来之后的活动,还要扩展到产品制造之前的开发活动。

②两者都需要通过组合发挥功能。它们并不是单靠某种手段去实现目标,而是要开展各项具体营销活动,最终达到预计目标。

③两者都把满足顾客需求作为出发点。满足消费者需求不能仅建立在营销者良好的主观愿望上,而是要通过调查,了解消费者的需求点是什么。

④两者对消费者需求的满足,不仅停留在现实需求上,而且还包括潜在需求。企业的营销活动有责任通过唤醒、引导、激发、创新,将潜在的需求转化为现实需求。

(2) 网络营销与传统营销的区别

①网络营销改变了传统营销的手法,它充分运用网上的各项资源,形成以最低成本投入,获得最大市场销售量的新型营销模式。

②对标准化产品的冲击不同。作为一种新型媒体,因特网可以在全球范围内进行市场调研,帮助厂商获得关于产品概念和广告效果测试的反馈信息,也可以测试顾客的不同认知水平,从而更加容易地对消费者行为方式和偏好进行跟踪,为不同的消费者提供不同的商品。

③对营销渠道的冲击——中间商作用的改变。通过因特网,生产商可与最终用户直接联系,中间商的重要性因此有所降低。

④对营销策略的冲击——定价、品牌、广告策略。对于定价策略来说,因特网先进的网络浏览和服务器会使变化不定的且存在差异的价格水平趋于一致,从而对分销商分布海外并在各地采取不同价格的企业产生巨大的冲击。对于品牌策略来说,与现实企业的单一品牌和多品牌的决策相同,对上网企业的一个主要挑战是如何对全球品牌和公共的名称或标志识别进行管理。对于广告策略来说,由于网络空间具有无限扩展性,因此在网络上做广告可以较少地受到空间篇幅的限制,尽可能罗列必要的信息。此外,迅速提高的广告效率也为网上企业创造了便利的条件。

⑤客户关系的再造。网络营销的企业竞争是一种以顾客为焦点的竞争形态,争取顾客、留住顾客群、建立亲密顾客关系、分析顾客需求、创造顾客需求等,都是最亲密的营销议题。因此,如何与散布在全球各地的顾客群保持紧密的联系,并能掌握顾客的特性,再经由教育顾客与企业形象的塑造,建立起顾客对于虚拟企业与网络营销的信任感,是网络营销成功的关键。

⑥网络营销的革命性冲击。随着网络技术迅速向宽带化、智能化、个人化方向发展,用户可以在更广阔的领域内实现声、图、像、文一体化的多维信息共享和人机互动功能。“个人化”把“服务到家庭”推向了“服务到个人”。正是这种发展使得传统营销方式发生了革命性的变化。它将导致大众市场的终结,并逐步体现市场的个性化。

⑦网络营销带来了组织变革。因特网相继带动企业内部网的蓬勃发展,使得企业内外部沟通与经营管理均需要依赖网络作为主要的渠道与信息源。带来的影响包括:业务人员与直销人员减少、组织层次减少、经销代理与分店门市数量减少、渠道缩短、虚

拟经销商、虚拟门市、虚拟部门等企业内外部虚拟组织盛行。这些影响与变化,都将促使企业对于组织再造工程的需要变得更加迫切。

⑧网络营销导致跨国经营。在过去分工经营的时期,企业只需要专注本业与本地的市场,国外市场则委托代理商或贸易商即可。但网络跨越时空连贯全球的功能,使得全球营销的成本低于地区营销,因此,企业将不得不提前进入跨国经营的时代。

网络营销的益处

网络营销借助计算机联机网络、电脑通讯和数字交互式媒体的功能来实现营销目标,它和传统的营销方式并不矛盾。由于这种营销方式采用了先进的计算机网络,除了能增强营销组合的互动效果之外,还能降低营销成本,增大顾客的选择余地,减少企业开拓市场的障碍。

网络营销给营销方式带来了一次革命,其优越性使得许多具有战略眼光的企业纷纷将网络营销纳入了日常运作。

(1)网络营销可以减少营销开支,降低营销成本。因为实施网络营销,所有的营销材料,如企业简介、产品目录、产品规格说明书等经过电子化后,无须经过印刷、包装储存或运输环节就可以直接上网,并且还可以在网对这些材料进行更新或修改,为企业节省大量开支,提高营销的工作效率。

(2)网络营销可以减少销售环节,节省营销时间。上网营销与传统的营销方式相比,的确可以省去许多环节。

(3)在互联网上营销,利用其互动和定制化功能,可以及时获得顾客对产品性能、价格、数量、款式、颜色等各个方面的反馈信息,便于以顾客为中心处理产品信息,从而进行个体跟踪服务,增强营销的针对性,提高营销的有效性。

(4)由于互联网络连结着全球的每个网络,可以抛开时间、空间和地域的限制,为营销者提供一个平等、自由的市场体系,这对于开展国际化经营的企业尤为有利。

实行网络营销应注意的问题

由于网络在我国还未完全普及,大多集中在一些大中城市,而且由于相关费用的限制,以及网络安全性问题,想让消费者完全接受电子商务还需要一定的时间。

总结一下,局限我国电子商务发展的主要问题包括以下几个方面:

- (1)电脑及网络的普及率。
- (2)上网费用。
- (3)银行与网络之间如何安全连接。
- (4)客户支付卡密码是否会被盗用。
- (5)电子商务公司的信用问题。
- (6)产品是否可以及时送到客户家。
- (7)人力成本是否更高。
- (8)企业从电子商务中到底得到了什么好处。

(9)网站的点击率。

(10)重复购买率。

.....

网络作为一种信息传递的平台,利用其进行商品交换是在所难免的。将现实销售与网络销售结合起来也是一种趋势。我们希望更多的企业重视互联网的作用,并结合自身实际情况,选择一种进入电子商务的合适渠道,充分享受互联网带给企业的无限商机。

【案例--】

逆向营销的爱芳公司

实行多样化,是美国经济发展的一个基本推动力量。在许多情况下,它是大多数公司采用的最主要的共同策略。进一步讲,多样化的强烈要求,存在于各种形势之下。

在经营顺利时,公司要向新的方向扩张,以取得联合的共同优势和品牌名望;在经营不善时,公司就要另谋生路。这两种策略,都是典型的自上而下的组织变动措施,而两者都常常会出现问题。

“经济顺利”时的策略会导致公司陷入所谓的线性扩张陷阱;“经营不善”时则会转入新领域的策略,造成与线性扩张同样的许多问题。

爱芳公司就是后一种情况的实例。在其主要生意经营不善时,爱芳公司放弃了这方面的经营,买了两个香水公司。

当经营状况陷入困境时

不幸的是,几个高层领导恪守“山穷水尽疑无路,柳暗花明又一村”这句格言。对于这一熟悉的格言,他们有他们自己的理解。他们认为,一旦某项业务陷入困境,就应开展其他业务。

当几个精明人一直在为此事奔忙时,下层管理人员告诉董事会:市场销售不畅。他们无法指望再现丰收年景了,因为市场已经发生了变化,为共同获利采取的行动,却得了个“偷鸡不成,倒蚀一把米”的结局。

你将要读到的这件事,是一个新情况。管理人员瞄准了更能获利的临近市场。当其他经理觉察到由于部分高层管理人员的失误,造成了利润亏损,他们不得不开始精心地打他们自己的小算盘。所有这些,对于企业的主要生意来说,都不是好兆头。公司将失去大量的发展机会,而变成一种“收获”模式——付出的多,收入的少。

有时,你不得不正视生意衰退的现实。但除非你的生意是基于一时风行的时尚,没有一夜之间就消失的生意。进一步讲,当你追逐一个别人已经占据优势的新市场时,你就如同一只正在扑火的飞蛾。最好在已占据优势的主要生意的重大改进上投资。改变主题,会导致你错过近在眼前的绝好机会。

爱芳的拜访

爱芳公司就存在这样一些问题。化妆品上门推销的长期领导者——爱芳公司发现,当越来越多的此类产品由不太易于选购的百货商店,转移到非常易于选购的杂货店和连锁零售店时,生意就不太好做了。

最突出的问题是,家庭妇女不再是整天呆在家里,坐等爱芳小姐拜访了。当邮购样品风行并变得成熟起来时,美国逐渐失去了原有的一些对城镇居民直接推销的魅力。这也正是爱芳公司改变策略,开始经营超出香水范围、获利高达 20 亿美元的零售市场营销的原因之一。他们无法抗拒眼前的诱惑。

在很短的时间内,他们就操纵了凯瑟琳·丹尼佛香水公司的一个零售机构和乔尔吉奥股份有限公司。几个月后,他们又兼并了帕夫姆斯·斯特恩公司。该公司生产“佩里·埃利斯”女性香水,以及“奥斯卡·蒂·拉·伦塔”、“拉夫斯”、“范伦丁诺”男性香水。

这一逻辑无懈可击,爱芳公司转向“设计师香水”,并通过百货商店经销。在董事会上,或许这会被认为并不难推销,因为呆在家里的妇女越来越少,她们都在外工作,而且妇女已经有了比以前更多的可自由支配的收入。更为重要的是,市场前景也是相当有利。

正如爱芳美容集团领导人詹姆斯·普雷斯頓在报告中指出的,“在 20 世纪末期,哪能找到税前利润为 13%~16%,而又有股票收益的买卖呢?”

假如你被任命为爱芳公司负责市场营销的新任经理,你将如何采取措施呢? 你的分析将从何处入手呢?

面临的问题

你的任务相当艰巨。首先,爱芳公司的新竞争对手——埃斯蒂·劳德和卡尔文·克莱因都是领导新潮流、做时尚生意的老手;其次,近年来,“设计师香水”的市场销售已经不畅;第三,超出爱芳经营范围的、“设计师香水”品牌方面的促销和广告的类型,与爱芳公司的惯例截然不同,其神奇与狂想已与其耗费达到了同样的高度。

显然,要想成功地完成这么艰巨的任务,必将耗费大量精力。当这一切正在实行的时候,将对你的主要生意产生怎样的影响呢? 因为爱芳公司的化妆品生意,是他们生意的绝大部分,所以这是一个非常重要的问题。近年来,爱芳公司已失去了不少市场,其化妆品市场占有率已从 12% 降至 8%,最低时则仅为 4%。

不管新香料产品提供了什么机会,我们认为,要首先把注意力放在主要生意——美容产品上。你将从哪儿入手呢? 如何才能找到推进主要生意的战术呢?

“爱芳”是什么

显然,“爱芳”一词已在潜在顾客的头脑中有了些印象。进而人们就会提出这样一个基本问题:“‘爱芳’是什么?”或者更准确地讲,“‘爱芳’这一称呼,是一个产品名称呢,还是一个销售渠道的名称?”显然,爱芳公司兼而有之,但更核心的问题又将被提出:“‘爱芳’公司更多的是被看做生产厂家呢,还是一个销售渠道?”

你可以推测爱芳公司仍然是那种著名的表达方式——“叮咚,爱芳小姐来拜访”的总体感觉。因为爱芳公司已成为甚为别致的美容和装饰品的象征,所以,你可能感觉爱芳公司更像销售渠道,而不是制造公司。或许你是对的。爱芳公司提供了居家在外购买美容品的机会。

我们暂且把爱芳公司视为销售渠道。幸运的是,这也正是爱芳公司的独到之处。你能够选购各种品牌的香波,但只有“爱芳”这一个品牌能订到,并且能送到你家中。如果你的感觉是正确的,那么你的战术就得建立在广告爱芳销售渠道,而不是广告爱芳产品上。这种广告将使这一销售渠道变得更加重要。

爱芳小姐一旦走上门来,就能卖掉不少各种各样的化妆品。使你获最大利润的买主或许就出现在他们当中。如果消费者对爱芳公司有什么印象或感觉,那一定是由于爱芳小姐的缘故。不管怎么说,她代表这个公司。

关键的问题是,如何选定爱芳小姐,如何增强她们所代表的公司的吸引力,以使潜在顾客有理由追寻爱芳销售渠道。显然,这方面的工作做得越好,增加顾客购买爱芳小姐美容产品的百分率的机会就会越多。

竞争状况

战术是进行竞争的关键手段,假如说爱芳公司有一个销售渠道,那么,爱芳公司的竞争对手又是谁呢?有哪些其他销售渠道与爱芳公司竞争呢?

有两个主要的竞争对手:

(1)百货商店。不在乎价钱的妇女会去百货商店,与制造商代理人商讨和选择定做的化妆品。

(2)杂货店:在乎价钱的妇女会去大众分销批发店,挑选她们所需要的物品,而不会要求其他服务。

第三个销售渠道就是爱芳公司。爱芳公司提供了便利。女士们可以给爱芳公司销售代表打电话,或者可以看爱芳公司的产品目录来挑选她们所需要的物品,爱芳公司再寄给她们。

从爱芳公司市场占有率的下降来看,另外两个销售渠道赢得了这场竞争的胜利。如果爱芳公司想重整旗鼓的话,就必须找出百货商店与大众营销商两者之间的区别及各自的优势所在,然后,以自己的销售渠道提供这样一些美容服务,即在百货商店与顾客商讨的方式,以接近于杂货店的销售价格,为顾客提供服务。

下面这两条建议,实际上是同一战术措施的两个方面。

(1)爱芳个人美容代表

这种方法要求爱芳小姐作为与产品目录分销人员和处理订货人员相对的“个人美容代表”。

显然,在为这一角色做广告、建立其知名度时,培训是一个主要问题(这一部分是推行“个人美容代表”战术的策略)。因为提供的产品繁多、色泽各异,可以想象这些化妆品在消费者的心目中,会造成怎样的混乱。“个人美容代表”方法,能够解决这一问题。

(2)爱芳美容电脑

这一方法与“个人美容代表”相联系,是能够使爱芳小姐变成真正的个人美容代表的战术的一个新成分。

你可以考虑用“美容电脑”来装备最大的产品代理商。对于像皮肤类型和头发颜色这类问题进行编程,这个小小的计算机就能够协助“个人美容代表”在为顾客选择化妆品时,能够保证使她们达到“从未如此动人”的效果。实际上,“美容电脑”可以是与主机或区域性微机,通过电话线相连接的一个计算机终端。另外,“美容电脑”除了可以协助爱芳小姐外,还能够成为有助于推销这一渠道的、有力的广告方式(这个广告战术将推进其商业战略)。实质上,“美容电脑”使爱芳小姐成为美容顾问,而不再是一名推销员。

你会发现,“美容电脑”已在爱芳公司投入使用。这并不奇怪,因为这是个显而易见的构想。问题只是是否将它付诸实施。换句话说,把这一战术变成实际策略,需要充足的时间和雄厚的财力。这才是这一构想能否付诸实施的问题所在。

【案例二】

促销总体方案实例

公司:甜甜宠物服务公司——上门为客户给宠物喂食,陪宠物散步,清理垃圾箱。

一、目标市场

- ⊙因为上班时间长而没有足够时间照看宠物的上班族;
- ⊙需要出外旅行,但是不愿意将宠物独自关在笼中,也不愿意家中无人照看的休闲族;
- ⊙无法自己照看宠物的年长者。

二、促销目标

- ⊙我需要:将我所提供的服务介绍给公众;
- ⊙让公众了解我所提供的服务;
- ⊙促使潜在客户消费我所提供的服务,而不是竞争对手所提供的服务;
- ⊙期待本行业专业人士就我的服务项目提供建议;
- ⊙情况紧急时,至少有一位专业人士同意去照看宠物,为此我们将给这位专业人士提供固定数额的佣金。

三、促销信息

当你不在家的时候,如果需要人照看你的宠物,那么我们可以为你提供服务/我们提供快捷优良的服务,收费合理,你完全可以接受我们所提供的服务。

四、促销手段

促销宣传单张,促销手册,地区性报刊广告,黄页广告。

五、促销形式

- 1.广告:黄页广告,地区性报刊广告;

2.销售推广；

3.可以打孔使用的积分式优惠消费卡——每天1孔,累计20孔后,可以免费享受一天服务；

4.享受一天的服务或者给予优惠价消费；

5.公关活动:此阶段暂时无此计划。随着业务的发展,打算捐赠客户收入的一部分,用于建动物馆舍；

6.直接营销；

7.宣传单张:给本地区居民的信箱中派发促销宣传单张,包括专业人士、公寓楼、老年人居片住区以及宠物店等。随着业务的发展,将给客户派发信息资料；

8.上门促销:对象包括专业人士、宠物店店主、旅行社、公寓楼/公寓楼群管理处,目的是为了人们了解我们所提供的服务。这样做需要的仅仅是时间,没有任何费用产生。

六、促销预算

1.竞争对手给宠物店和专业人士办公楼派送了促销手册。我将用电脑编写我们的促销手册,然后用促销手册纸张复印。印制500份促销手册的成本为150元。随着业务的扩大,将采用双色印刷质量印制促销手册。

2.宣传单张也可以采用电脑编写和印制。速印200份彩色宣传单张,成本为40元(春、夏两季派发)。

3.黄页广告发布在分类信息栏。本地电话簿中黄页广告的收费标准为一个年度每公分收费300元,在本地电话簿上登载广告就可以了。

4.本地报纸小型广告的收费标准是每两行字的内容计价300元。

500张优惠购物卡成本为160元。500张打孔记录促销卡成本为27元。

七、促销总预算

促销总预算:¥977。

八、促销总体方案

广告	61%	¥ 600
销售推广	3%	¥ 27
公关活动	0%	¥ 0
直接营销	36%	¥ 36
上门销售	0%	¥ 0

九、促销总体方案绩效评估

一年以后,甜甜宠物服务公司对其促销总体方案的实施情况进行评估。

(一)促销目标

我们成功地做到了把我们所提供的服务项目打入了我们感兴趣的目标市场。建立了稳定的客户渠道,雇佣了一个兼职人员。有数个专业技术人员给我们提供支持,并且与两位本地区的专业技术人员签订了紧急援助的协议。如有紧急情况发生,他们可以

立即赶到给以技术援助。今年,我们将扩大现有客户渠道,并且将我们的服务区域扩展到邻近的几个县区。

(二)促销手段

1.广告。

(1)黄页广告:信息反馈较慢,但是也很稳定。合同到期后,将按原方案继续执行(¥350)。

(2)地区性报纸:人们对报纸广告的反应情况特别好,因此,目前一段时间里仍将继续不断地在地区性报纸上发布广告。在夏季和春节到来之前,准备提前发布两则短广告。

(3)销售推广:打孔积分促销卡的反馈情况很好,事实证明这一促销手段做得很成功。今年,我们打算增加折扣促销卡项目,用以吸引新客户。采用这种折扣促销卡是为了表达我们对客户的谢意,感谢他们为我们的业务带来了新客户(每介绍5个新客户,可以为他们提供一天免费服务)。折扣促销卡项目的出台将取代上一年推行的累计20天提供一天免费服务的促销项目。

(4)公关活动:当我照看的动物死了时,我给动物保护者协会赠送了一笔数额不大的捐款。宠物的主人们对此非常感动,给我寄来了感谢信。他们还把这件事情讲给朋友听,因而有更多的客户来找我为他们提供服务。我将继续这样做下去,而且在动物接受外科手术时,我还会寄去卡片致以问候。节日期间,我给动物保护者协会捐送了食品和其他物品,因此,报纸登载了我的照片予以表彰。这为我在节假日期间带了更多的新客户。

(5)直接营销:派送宣传单张收到的促销效果也非常好。因此,我将继续采取这一促销手段,并且把宣传单张的数量增加2~4成。促销宣传卡和信函所收到的促销效果也很成功,不过因为去年订购的卡和信函数目比较大,现在还有很多剩余,今年暂时不需要另行订购。去年没有用完的促销手册还有很多,故此,今年也不需要再追加印制。我将在六个月之内开始编印信息资料(¥180)。

(6)上门促销:此项无。

(三)促销方案总预算

¥1109。

(四)新的促销总体方案

	今年	去年
广告	70%	61%
销售推广	5%	3%
公关活动	9%	0%
直接营销	16%	36%
上门促销	0%	0%

知道什么是客户革命
正确理解客户经济
掌握客户经济的原则
学会正确进行客户关系管理
掌握客户资源价值
知道什么是 CS 经营战略
掌握改变企业生意的有效需求

第八章 客户关系管理

本章提要

了解电子市场的优缺点
学会利用电子市场为企业服务
掌握客户资本的概念
掌握客户潜量的概念
学会给客户以完美的体验
熟知在客户经济中高速成长的要素
掌握改变业务模式的最佳时机

什么是客户革命

客户已经控制了企业的命运。客户正在转变企业所经营的一切。客户的信赖与否,对企业管理者和投资者的影响,都正在变得日益重要起来。如果试图通过关心科技潮流和投资时尚来了解当前经济的起伏,企业就会错过正在进行的真正起决定作用的转变。客户控制了一切,他们正在改变企业所熟知的业务的本来面貌。可以毫不夸张地说,一个企业的价值就在其客户手中,客户的支持当然也就成了企业最难得也是最关键的业务资源。

如果管理者不想让企业彻底迷失在这场风浪中,就应该立即行动起来,集中精力于提高客户体验的质量和稳定性,因为其他一些企业已经开始重新调整自己,按照并为了客户价值进行经营。如果你的企业仍旧按照旧经济的尺度来运营业务,那么你的竞争者们会在客户经济中迅速崛起。

如何理解客户经济

传统方法重在评估投资资本的使用,主要是通过固定资产的报酬率来体现,为此大多数公司的管理者在利润和损耗率(P&L)、资产报酬率(ROA)、投资报酬率(ROI)、运用资本报酬率(ROCE)、价格利润率(P/E)这些主要的经营指标上苦下功夫。这些操作原则非常重要,忽略它们就意味着冒险。

而客户经济刺激了一种衡量公司价值的新方法。在客户经济中,忠实的顾客已经成为最珍贵的商品。现今,对于一个公司来说最难获取的不是投资资本、产品、雇员或品牌,而是客户的忠实。客户关系成为新的客户经济中最基本的价值来源。至少在某种程度上,客户资本与投资资本一样重要,一个公司现在和将来的客户关系——即客户支持率——将决定公司的价值。

客户革命的巨大冲击正在世界证券市场上得到验证。如果透过表面看实质,区分股票上涨的公司和股票缩水的公司,就会发现一些重要的问题:大多数高价值的公司正在以客户价值为经营核心,为客户价值服务。事实上,今天经济领域中的领袖是以客户保持率、客户满意程度、客户增长数量、客户消费的增长、客户流失的预测为基础进行经营的。以上这些尺度已成为周经营例会、月经营例会上最重要的话题。

以思科首席执行官约翰·钱伯斯为例。约翰 80%的时间都用在与客户的交流上,通过交谈、拜访、电话、行政简报、战略会议,他掌握了客户的脉搏。他还每天亲自审查思科公司与其最主要的客户的接触情况。他要求每一位经理用 50%的时间与客户进行面对面的交流,不论你是 CIO 还是 CFO,如果你没有花时间与客户交谈,你就没有好好地工作。每一名思科的员工都清楚地知道为获取奖金而必须达到的客户满意度目标,每天这些数字萦绕在他们的脑海里。这种努力行之有效,每年思科的员工都能实现他们的客户满意度目标,并为下一年制定更高的目标。

在客户经济中,管理者需要懂得:客户驱动文化与客户尺度相结合正影响着他们的收入、股东价值和他们的长远利益。

掌握客户经济的原则

具体而言,有三大原则支持着客户经济转型:

(1)客户占主导地位,客户正在重塑商业模式并改变企业的产业结构

客户——最终用户和商业客户——主宰了一切,他们往往用忠诚来表决。他们将不再容忍别人对他们的忽视,因为他们知道现在自己的影响力有多大。时间是客户最宝贵的资源,他们拒绝与那些不尊重他们时间的企业合作。

现在,客户希望利用信息技术使生活变得更加方便。一旦我们通过电子通讯将客户变为我们的商业核心,客户就会改变我们的生意!因为定价方法变了,发展的核心变了,分销模式变了,商业战略变了。一旦一个企业开始向“客户型”转变,同行业的其他公司只能加入,别无选择,其结果是现在每个行业都在向客户型转变。

(2)客户关系非常重要,现在或潜在的客户关系——客户支持率——将决定企业的价值

在今天瞬息万变的证券市场上,投资者常用两条标准来衡量企业的客户资本:客户关系网的宽度和深度,以及企业尽可能地维护和拓展这些关系网的投入。客户资本是所有客户关系的总和——即企业所拥有的关系网的数量、深度和质量。其中,关系网的深度和质量以创造利润的能力、客户保持率和关系网的赢利能力来衡量。

既然客户现在拥有更多的选择机会和更多的决定权,建立牢固的客户关系就成为未来收益的惟一保证——保持客户的信任,并继续输送不断革新的有价值的商品。

(3)客户体验非常重要,客户对企业品牌的感受将决定他们的忠诚程度

客户控制着企业的未来。如何确保客户的忠实,确保互利互惠的关系,确保企业不被客户引入不赢利或无法生存的歧途?惟一的途径就是建立和保持良好的客户体验质量。

客户的忠实源于消费体验。每一个客户在了解、获得、使用与他人分享产品和服务时都积累了经验。消费体验是任何一种品牌的精髓所在。品牌的创建不仅仅是一个商标和图案。客户对品牌的体验包括以各种方式接触你的品牌时的感觉,比如在与你通电话时,在你的沿街商店里,在你的网页上,收到你的电子邮件时或使用你的产品时。

满意的消费体验是建立忠实客户的关键因素之一。客户的需求越多,就越期望企业提供一连串的品牌经验。不论是直接与公司接触或是通过各种分销渠道(如通过独立零售商、小商贩、经销商或经纪人),客户都需要高质量的、可预见的体验并接触高品质的产品和服务。

什么是客户关系管理

客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)是伴随着因特网和电子商务的大潮而进入中国的。最早发展客户关系管理的国家是美国,在1980年初便有所谓的“接触管理”(Contact Management)专门收集客户与公司联系的所有信息,至1990年则演变成包括电话服务中心支持资料分析的客户关怀。

关于 CRM 的定义,不同的研究机构有着不同的表述。有人认为,所谓的客户关系管理就是为企业提供全方位的管理视角,赋予企业更完善的客户交流能力,最大化客户的收益率。

也有人认为 CRM 的焦点是自动化并改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的客户关系有关的商业流程。CRM 既是一套原则制度,也是一套软件和技术。它的目标是缩减销售周期和销售成本、增加收入、寻找扩展业务所需的新的市场和渠道以及提高客户的价值、满意度、赢利性和忠实度。

从管理科学的角度来考查,客户关系管理源于市场营销理论;从解决方案的角度考查,客户关系管理是将市场营销的科学管理理念通过信息技术的手段集成在软件上面,得以在全球大规模的普及和应用。

客户资源价值

客户资源对企业除了市场价值(即客户购买企业的产品、服务,使企业的价值得以实现)外,主要体现在以下几个方面:

(1)规模优势

如果企业的忠诚客户在企业的市场中占据相对较大的份额,那么就会为企业带来相应的壁垒,形成规模优势,也会降低企业的成本。一般客户从众心理很强,大量的客户群也会成为他考虑的重要因素。

(2)品牌优势

较大的市场份额本身代表着一种品牌形象。此外,客户的舆论宣传对企业的品牌形象也有重大的作用,特别是客户中的舆论领袖起的作用更大。不过,客户的舆论宣传有两种价值取向:一种是客户对企业的产品服务很满意,就会正面宣传企业的品牌;另一种就是不满意企业的产品服务,对企业进行负面宣传。两方面的影响都非常大,企业只有提供高质量的、令客户满意的服务,树立良好的企业形象,才能获取客户的正面宣传。

(3)信息价值

客户信息对企业来说是最为重要的价值,它会直接影响企业的经营行为,以及对客户消费行为的把握。譬如沃尔玛连锁超市会根据针对会员客户的购买行为、消费习惯等信息的分析,来制定面向该客户的产品服务组合和提供相应的企业关怀;再如亚马逊通过会员客户的资料、会员浏览网页的习惯和程序等分析客户的消费特点与个人爱好,并据此来制定服务不同客户的不同策略。

什么是 CS 经营战略

在 20 世纪末,日、美等发达国家涌起一股新的企业经营思潮,即 CS 经营战略,CS 为 Customer Satisfaction 的缩写,意即“顾客满意”。

企业的整个经营活动要以顾客的观点满意为指针,要从顾客的角度、用顾客的观点而非自身的观点来分析、考虑消费者的需求。其基本观点和方法是:把顾客需求(包括

潜在的需求)作为企业开发产品的源头,在产品功能价格设定、分销促销环节建设、完善售后服务系统等方面,以便利顾客为原则,最大限度地使顾客感到满意;在产品开发到产品售出乃至实施售后服务的整个过程,企业要及时跟踪研究顾客购买的满意度,并依此设立改进目标,调节经营环节;抓住老顾客并通过老顾客为企业传播良好口碑、扩大顾客队伍。通过不断巩固和提高顾客满意度,保证企业在激烈的市场竞争中占据有利位置。

改变企业生意的有效需求

(1)对公开、平等接触的需求

客户需求正在打破投资群体的现状。比如说,美国的FD制度即是一种有选择性的公开制度。根据这个制度,公众持股公司可以在向个人投资者公布消息之前向投资公司透露消息)。不久前,美国证券交易委员会(SEC)便收到了6 000多封攻击其不公平制度的信和电子邮件。

(2)对即时信息的需求

金融交易并不是客户强烈要求得到即时信息的惟一领域。能源市场、农业市场、航空订票系统全被要求提供即时定价。客户也要求有足够的库存,他们要知道能买到什么,在哪儿能买到,多长时间能买到。如果你不能提供及时的信息,他们就会另寻他处。

(3)对专业信息的需求

客户总是急于知道专业方面的信息,比如基因工程的细节、司法案例及原始天气数据。一个越来越普遍的现象是,专业网站开始向公众提供精挑细选、加注解的信息和专业指导。

(4)对便于接触的需求

比方说,患者往往希望能将问题和最新情况用邮件发给医生,并希望能在网上预定看病时间、阅览化验结果和病历,为此电子保健服务已经应运而生。

(5)对信息便携的需求

如今,客户越来越看重一步到位的投资和银行服务,希望能直接控制他们的投资,并有权掌握付账时间和方式。但是他们已经不愿被金融服务商牢牢锁住,他们要求有更多的交易方式。而有了便捷信息工具,客户便可以在不同的金融服务公司之间轻易地转移其账户。

(6)对过程透明度的需求

客户已不愿接受自己看不到的商业过程,他们希望看到每个环节的进展情况。比如说,在建筑工程、产品设计、新药试用等领域都要求过程透明,因此每个环节的操作员都需要用网络将众多过程连成一个可视的整体。

(7)对物流透明度的要求

物流业也需要透明度。无论是用卡车、集装箱、飞机还是骆驼运输,各个环节的每一方都应及时了解每件被运输的货物究竟在哪里。

(8)对定价透明度的需求

一旦你开始通过因特网销售产品,你的客户就会马上迫使你采用全球定价。Getty Images、戴尔和思科这三家公司于1995年发现了这个问题。以前,这些公司的各国分支机构制定了“当地价格”。但是各国的客户很容易登陆到这些公司的美国网址,看到美国的价格。外国客户迅速反应,除了对不公平的价格表示强烈的不满,他们立刻采取行动,改从美国的网址上订购,这就引起了运输、关税、地方税等一系列问题。供应商别无选择,只能使价格与全世界的价格相匹配。

全球定价引起的波动是巨大的,正如约翰·钱伯斯所说:“全球定价意味着巨大的成本压力,这迫使你全面压缩成本,全球定价马上使你以运营效益为中心!”

(9)对公平的全球化定价的需求

在过去的几年内,英国的客户对不公平的汽车价格表示了强烈的不满。经过激烈的对抗之后,便是英国汽车零售业模式的全面革新,英国汽车消费的前景也随之大为改观。

(10)对定价的需求

定价的方式是无穷尽的,但主题是同样的。客户越来越要求按自己的意愿付费,不论是个人还是群体。

(11)对选择分销渠道的要求

当企业首先开始通过网络直接销售时,许多行业权威预言:传统的分销渠道——如汽车经销商、保险代理商、旅游代理商、零售书商和电子产品销售者将变得过时。毕竟,如果最终用户和买主能够以比较低的价格直接从制造商或批发商那里购货,他们何乐而不为呢?

现在客户主宰了一切,他们希望综合销售商、零售商、经纪人、经销商与制造厂商天衣无缝地配合。客户阐述得非常清楚——当涉及到产品信息、规格和技术支持等问题时——他们更相信制造商提供的信息:这就意味着制造商需要尽量完善他们的产品信息。这些信息的作用是:为客户提供购前技术支持;帮助客户下决心购买;售后的技术支持、维修和产品升级。这些信息不仅需要在制造商的产品目录或网站上提供,还需要在那些分销商、商业中心、零售商、经销商或销售代理商处提供。

(12)对控制信息的需求

客户坚持他们的个人信息和接触体验隐私化和安全化,这种情况正在成为一种趋势。许多企业(特别是美国公司)以前惯用的攻击性市场技巧和信息共享的历史将很快被淘汰。

细分客户群是一种有效的方法,它可以使企业更充分地与客户接触,并使客户价值达到最高,但是企业需要准备好与客户分享自己的细分模式和设想。

为了更有效地使用客户细分模式,企业应该明确而直接地从客户那里收集尽可能多的信息;使客户认可企业为他们所做的客户细分;知道随着时间的变化,客户的行为将怎样改变,这些改变将会怎样影响企业所做的客户细分。总之,要使客户细分模式明确而实用。

什么是电子市场

电子市场是有着相同需求的卖方和买方共同组成的电子贸易团体。现在在世界范围内涌现出了许多电子市场,涉及到每一个行业、每一个可以想象得到的供需领域。

在电子市场上,你会发现价格是变动的,由拍卖(最高和最低的竞价人获胜)或交易机(只要买方与卖方的价格吻合即可达成交易)决定。

当然并不是所有的电子市场都提供变动的价格。有一些电子市场只卖固定价格的产品,尽管这些产品是不同的供货商提供的,而且种类多种多样。这种固定价格的电子市场提供一步到位的购买,有效地节约了时间。

许多电子市场让买方发布计划需求书(Requests for Proposal, RFP),为潜在的供应商中标提供便利。电子市场通过运用 RFP 程序,使企业很可能收到更小、更专门化的供应商的投标,而通过其他方法,你可能永远也不会找到这些供应商。

电子市场通常按买卖双方的要求,提供一系列的服务。比如批准采购工作流程(即最终用户挑选商品时,用电子邮件与经理商量预算是否批准,与采购部联系确认最后的订货)、风险管理(即确保产品从卖方交到买方手中时的质量)、解决问题的服务、冲突的化解和物流服务。

迄今为止,在世界范围内有成千上万家大规模的、设施完备的 B2B 电子市场涌现。这些史无前例的电子市场是按客户的希望应运而生的。商业客户希望利用网络使采购程序更现代化。网络还可以使客户进一步降低成本,不论采购的商品是常用品还是非常用品。

为什么电子市场对客户有益

客户的时间是有价值的,寻找产品需要花费时间。但是现在,随着以因特网为基础的电子市场的到来,寻找和采购就变得容易多了,成本效率也得以迅速提高。随着电子市场的诞生,客户能从世界各地所提供的产品中进行选择,这是一个更加广泛的产品范围。

尤其是对商业客户来说,寻找合适的产品和供应商所需要的花费在整个的采购成本中所占的比例很大,通常寻找货源的成本占企业整个采购成本的 30%。为了减少这一成本,企业要与工作出色的供应商签订订货合同,只要他们能继续满足企业的需求,就要设法与之保持长久的合作关系。这种长期合同的签订有两个原因:一是确保产品的价格、品质和及时供货;二是降低寻找货源所花费的成本。然而,最终企业需要寻找新的或添加新的供货商,电子市场就是最有效的方法。

对于易耗品,企业只能一次又一次地采购,这种寻找、筛选的费用往往会占去整个采购成本一大部分,这就是商业客户倾向于向综合供货商采购的原因。综合供货商提供同类的不同品牌的产品,如办公用品供货商、工业产品供货商、农业产品供货商和医药产品供货商等。由于这样可以节省采购时间,往日的综合产品供货商今天已经俨然成为电子市场的主人,因此许多分销商和综合产品供货商现在也都频频出现于电子市

场。

如何利用电子市场为企业服务

一般而言,下列步骤既可以适用于客户,也可以适用于商业电子市场:

(1)寻找想与之建立贸易关系的主要客户。

(2)找出这些客户需要执行的重要工程和方案,找出企业的产品和服务适合在这些方案的哪些环节。

(3)优化组合产品和服务信息,便于客户下决心与我们合作。注意在不同的条件下,客户关心的产品特性是什么(如定价、供货可靠性、地域、技术规格、成分等)。

(4)创造动态的、有尺度限制的定价体系,以便能够向每一个商业客户提供准确的、适合他们企业具体情况的报价。

(5)组织产品信息、定价规则和库存信息,以便适用于不同的商业模式,同时需了解哪些产品和定价信息可以在不同的商业模式中重复使用。

(6)参加各种各样相关的垂直分布和水平分布的电子市场,使客户在任何地方都能找到企业的产品和服务。

(7)不要尝试成为电子市场中独有产品或服务的供应商,因为客户注重选择。

(8)加入能帮助企业树立产品品牌的电子市场,如果你的品牌在一个电子市场遭排斥,不妨到别的市场试一试。

(9)计划创建或加入有关的客户方案网。找出客户在执行任务时愿意透露的有关信息。为客户高效率地完成任务提供工具。要确保企业所收集的客户信息和工程信息是客户正在接触并能控制的信息。

客户资本的概念

客户资本是所有现有客户关系价值的总和。它是衡量客户关系数量、客户关系的深度和质量(根据所能产生利润的能力)、客户关系持久性和获利能力的一种标准。

衡量和监督客户资本价值,要注重以下几个因素:

(1)有效客户的数量;

(2)不同的客户群(以人口统计和不同的行为方式为基础,或以成为客户的时间为基础);

(3)每一个客户群中每个客户的现有平均利润;

(4)每一个客户群的客户保留率;

(5)每一个客户群中每个客户预期的利润增长或下降(以交易最近性、经常性、复杂性和价值为基础)。

市场运营者早就开始使用这些因素来判定不同客户群的获利能力和市场运动的生命力。他们通常计算每一个客户群的客户生命周期价值,并对获取每一个客户群所需的成本了然在胸。

现有客户保留率是多少?一个客户生命周期是多少年?在以往经验的基础上,他

们知道在客户的生命周期期间每个客户的利润增长可能是多少,因为在这个期间中,客户服务成本降低,往往意味着客户可能提高购买力并将产品介绍给别人。

今天,知道现有客户的生命周期价值不再是一个保密的市场经验,而是一个关键的管理手段。通过研究发现,许多 CEO、CFO 和其他高层管理者,像他们的市场执行官一样,开始专心致志地计算客户生命周期价值,他们意识到自己需要把注意力集中在管理公司,尽可能地促使客户资本、客户关系的价值实现最大化。

客户潜量的概念

客户潜量的定义就是吸引和维持新客户的能力。单纯地计算现有客户的生命周期价值不能够体现公司未来的盈利情况。客户资本仅能告诉你:假设在生命周期内,出色地维持与这些客户的关系,能从他们身上获利多少。此外,你还需要加上新客户的未来盈利价值。计算未来盈利情况需要一些假设:

- (1)获取新客户的花费占整个市场预算的百分比?
- (2)在获得每个新客户的时间范围内每一个客户的平均利润?
- (3)新客户群的保留率大概是多少?
- (4)每个客户群中每个客户的盈利增长速度?

根据对一系列高增长的公司——美国在线、亚马逊、嘉信理财、思科以及 eBay 的分析中,我们发现:经过一段时间,这些成功的公司已经成为客户价值的发动机:拥有满意的客户数量越多,可能的赢利就越多。更值得一提的是,获取客户的花费不断降低,而不是增高。因为忠实而满意的客户推荐了他们的朋友、同事和亲属,而这些推荐在很大程度上降低了获取新客户的成本。

当完全以市场来决定公司的运营情况时,客户潜量将成为最有趣的因素,到那个时候客户推荐变得很重要,被推荐人将成为新客户的主要来源。一旦客户开始推荐成倍数增加的新客户,企业的客户潜量价值将会急剧增长。

给客户完美体验的步骤有哪些

真正赢得客户的最好方法,是给他们完美的体验并聆听他们的建议。几乎每一个在客户经济中取得成功的企业都与下列 8 个步骤密不可分。它们是:

- (1)创建有影响力的品牌个性;
- (2)通过各种渠道和接触点,给客户完美的体验;
- (3)想客户所想,思客户所思;
- (4)随时监控对客户有影响的事物;
- (5)不断完善运营状况;
- (6)尊重客户的时间;
- (7)以客户的 DNA 为核心;
- (8)不断演变。

在客户经济中高速成长的要素

具体而言,转变固有商业模式的成功因素,至少有以下 7 个基本步骤:

(1)建立一个工作小组,小组成员具有敏锐的洞察力、灵活性和专业技术。

(2)发展一个核心的品牌体验,这种品牌是客户喜爱和感兴趣的,这种体验能节省客户的时间。

(3)在基础结构的建设中进行大量投资,建成一套经过深思熟虑的、强大的、可调整规模的、全功能的基础结构和商业程序。

(4)仔细倾听与之建立关系的客户和供应商的意见。他们将为你的生意指引方向。从你的最终客户那里收集线索,倾听供应商的心声,观察市场动态。

(5)不断投放新的商业模式以适应新生客户、市场和合作伙伴的需要。要及时调整、发展和加强公司的核心服务。

(6)给公司的投资者和董事们上课,让他们为设计公司的成长历程感到高兴。

(7)要时刻准备缩减成本,将那些不再适用的商业模式剥离出去或派生出去。从每一个新的商业模式中总结经验教训。

改变业务模式的最佳时机

(1)当感觉应该的时候;

(2)当客户给你提示的时候;

(3)当未来客户给你提示的时候;

(4)当现有客户要求你为他们服务的时候;

(5)当未来的合作伙伴要求你为他们服务的时候;

(6)当你正在接触某种业务,但还没有完全抓住它的时候;

(7)当你的业务模式不再适合市场需要的时候;

(8)当你的业务模式还未定型的时候。

【案例一】

惠普公司:监控跨渠道和接触点的客户体验

1997 年,惠普公司的消费者开始要求能够直接从厂家购买消费品——打印机、PC、扫描仪和供给品。他们也督促该公司提供无缝隙的客户体验,即使他们从惠普的零售经销商那里购买,也要求惠普直接提供客户支持和服务。惠普响应了客户的要求,实施了混合销售策略。

惠普现在更多地了解其消费者市场和集团购买的客户。通过在互联网上直接销售和提供服务,惠普已经开始建立一个核心数据库——超过 200 万个客户的信息。该公司还在努力建立 CRM 系统,以确保知道它的商业客户都是谁——那些直接购买的大公

司和由渠道伙伴服务的小公司。我们很高兴地看到惠普将消费客户和商业客户纳入了同一个信息系统,这样,如果一个人在单位和家里都使用惠普产品,惠普就能够更协调一致地管理与这个人的关系。

惠普是世界上率先由最高层致力于改善和管理整体客户体验的公司之一。让我们来看一看他们是怎么进行的。我们将侧重一些特别的细节:惠普如何决定衡量和监控客户体验的哪些方面。

企业文化从以产品为中心转变到以客户为中心

惠普一直以提供令客户满意的产品而享誉全球。但该公司原来一直按生产线组织成十几个较封闭的单位。惠普直销机构的核心是最大的商业客户,其他销售部门的核心是渠道和分销伙伴——而不是最终客户。

20世纪90年代中期,任惠普喷墨打印机销售经理的普拉蒂普·爵特瓦尼认识到:惠普的科技将越来越多地走进家庭,成为一种消费者现象。1997年,他陈述了建立一个以消费者为中心的消费者业务机构的构想,他总体描述了该新机构的组织结构、程序和监控指标。他指出一些举措将对所有消费者产品(如:PC、激光打印机等)有益。这些举措是:

- (1)与客户创建关系时,将惠普公司作为一个统一的整体;
- (2)建立跨消费者产品生产线的共用客户信息系统;
- (3)由单一有效的送货系统负责消费者产品和服务。

在当时,这些想法显得很叛逆,但没有人反对他,于是他开始实施自己的方案。莱丝莉·路易被任命主管负责消费者产品和服务的电话中心。应消费者的要求,普拉蒂普组织人员建立了一个直接面对消费者的电子商务网站:hpshopping.com,由李莘(Li Shen)直接负责。李莘过去负责北美洲渠道伙伴营销,因此他能够处理可能出现的渠道冲突。

下一步就是建立统一的消费客户关系管理系统。1999年,莱丝莉成为负责所有消费产品客户关系的经理。普拉蒂普构想的实施为进一步转变企业文化铺平了道路。

在商业客户方面,惠普也按客户要求采取了许多行动。由大卫·斯旺森主管的公司客户支持机构已经开始实施一项客户体验规划。大卫报告说:“客户已让我们明确知道他们期望的是什麼,他们要求开始时在互联网上与我们联系,然后给我们打电话,然后又回到互联网上。”那时候电话客户支持和互联网客户支持是单独管理的。大卫说:“我们认为互联网是一种降低支持成本的方法。客户也希望我们全面负责他们的问题。如果客户的问题与某个经销商有关,他们不想被告知还要给经销商打电话,他们希望我们能与经销商联系把问题解决。”

围绕客户重组惠普公司

当卡莉·菲奥里纳于1999年成为惠普公司的CEO时,该公司正在进行消费者产品业务的转型,为商业客户提供更加无缝隙的客户体验的努力也在全速进行。由于因特

网的作用,两种努力都具有很大的动量。但卡莉与客户交谈时,她明确地听到:惠普的客户——包括消费者和商业客户——对必须与不统一的多个机构、接触点和渠道打交道感到厌倦。

这是因为惠普仍是一家以产品为中心的公司。无论它如何努力,也抹不掉产品各部门的缝隙,客户仍然感到不便。1999年,卡莉将公司重组为两个面向客户的单位和三个生产单位。普拉蒂普被晋升,负责整个消费者业务,安妮·利弗莫尔则负责商业客户。

每个面向客户的业务单位按地区进行组织,核心任务是客户和渠道管理、销售、送货和技术支持。生产单位与面向客户的单位配合,负责所有 R&D 及其与生产有关的活动。

惠普的新组织结构以客户体验为核心

卡莉致力于使客户体验管理成为一个核心业务程序和一种竞争优势资源。她认识到:在每个面对客户的单位都应有一个高层客户体验管理者。莱丝莉被任命为主管跨地区和接触点的客户关系副总裁,负责客户支持、电子支持、电子市场和网上直销。南希·考尔德威尔成为负责商业客户的副总裁,直接向安妮汇报。

南希和莱丝莉都从战略角度出发,确定理想的跨渠道、产品、服务和接触点的客户体验。他们负责制定客户体验指标,衡量和监控客户体验,并和由各单位主管官员组成的工作小组一起改善客户体验。

南希和莱丝莉使惠普公司协调一致。两个人都确定了平行的客户生命周期模式和客户方案,这两个人领导了惠普公司的客户关系管理战略。

改变客户对惠普的体验

当卡莉的新组织结构和章程开始实施后,莱丝莉和普拉蒂普积极进行了配合。莱丝莉将原来各自独立的电子商务、电子营销和电子支持等部门合并到了一起。组合后的机构仍负责消费者电话中心业务,负责与销售机构协调行动,并且负责与消费者产品送货部门相衔接。惠普现在不再提供独立的 83 条生产线,而是能够以统一的配送模式走向市场了。换言之,惠普的各产品开发部门现在具有统一的面向客户的业务程序。当务之急是:理顺对客户最为有影响的工作程序(如改善送货程序、网上支持、简便的退货程序)。

以因特网为催化剂改变管理模式

惠普公司消费者业务的迅速发展改变了企业文化和管理。以下是成功的四个关键因素:

- (1)这种举措是真正建立在客户的观点上的;
- (2)有明确的以客户为核心的目标和战略;
- (3)有非常统一的管理模式改变;
- (4)惠普公司利用了互联网作为转型的推动力。

惠普的混合渠道战略

惠普不断完善其消费产品的经销渠道策略,并使之成为获利的引擎。该公司直销的目的不是为了增加已经很稳健的消费产品利润率。促使他们进行直销的是消费者本身。李莘说:“大约三年前,客户就表现出了对混合渠道战略的要求。我们有一套双管齐下的竞争战略。我们的渠道伙伴是我们的左膀(惠普 95% 的产品仍由零售商和其他分销商销售),我们的网上直销渠道则是右臂。一旦客户选择了我们的产品,我们就让他们以最方便的方式购买。”惠普网站上有其他销售渠道的信息(如其他网上零售商、最近的且有现货的零售商和 Circuit City 这样的传统与电子结合的机构),有的可以直接链接。通过与 Softbank 合作,这种混合渠道战略在欧洲、日本和许多拉美国家得以实施。

无论客户从哪里购买了产品,都可以到惠普网站上登记,要求得到更多的服务或与惠普公司建立直接的关系;无论从哪里购买了产品,都可获得惠普公司的客户支持(电话上和网络上都可以)。

了解客户关心什么

在不断改善消费者业务的跨生产线、跨渠道、跨接触点的客户体验上,可以从过去总结出许多经验教训。莱丝莉从 1997 年就主管电话中心工作,因此她知道应为客户改进哪些方面——无论他们从哪里购买了产品,都希望能够在—一个地方解决任何问题;他们需要更简便的退货或换货方式;他们希望能够更容易找到和续购消耗品。客户体验管理人员就是以上面所列举的客户要求为核心的。

产品消费生命周期的各个阶段

为了使工作更有成效,惠普的工作人员以客户关系的生命周期为主要依据。客户与我们的产品的关系都要经历哪些阶段?典型的产品消费生命周期是什么样的?他们通过关注下列各阶段来积极地管理客户体验:

- (1)知道惠普的产品和服务;
- (2)选购产品或服务;
- (3)拥用产品或享受服务后的前 30 天;
- (4)产品或服务的使用;
- (5)重新购买或将产品升级。

确定生命周期各阶段的关键客户方案

在产品生命周期的每个阶段,消费产品业务部门以一套关键的客户方案为核心。莱丝莉说:“我们要从客户的角度出发,使整个程序都是无缝隙的。”

◆ 改善选购体验

例如,在“选择和购买”这个阶段,消费者可能从惠普的购物网站 hpshopping.com 开始挑选,然后给电话中心打电话进行更详细的了解。他打电话时,电话中心的工作人

员需要知道该消费者在网站上都看到了什么以及他的选购程序已经到了哪一步。

工作人员也发现,在选购阶段,最吸引客户的因素是简单便利。李莘说:“因此,我们改进了送货能力,做到大约在当天 22 点前将有订单的产品发出,98% 的消费产品订单能于两个工作日内完成交货。”

选购体验包括退货的处理方案(例如,当客户对收到的产品不满意时,我们如何处理)。工作人员完善了网上购买产品的退货程序,我们可以安排在客户方便的时候,免费上门把产品取回。

◆ 前 30 天

在拥有产品后的前 30 天,客户体验是至关重要的。莱丝莉说:“如果客户不能得心应手地使用我们的产品就说明我们有问题。”惠普公司对客户使用产品的情况进行监控和调查,如随附的产品说明书和附件是否符合客户的需求,客户在使用产品后的前 30 天是否在网站上进行登记等。“我们努力使产品登记程序简便快捷。”

◆ 为客户使用产品提供更多的便利

工作人员设计了一系列支持客户使用产品和服务的方案。例如,他们设立了适合每个客户的打印器材商店。当客户收到一种产品(如一台喷墨打印机)后,就可以在网上设立一家配件和消耗品商店。客户只需要列明自己目前所使用的产品,相应的配件和消耗品就会被自动放入这个商店。事实上,惠普的一些最新型的打印机有自动按消耗情况定购墨盒的功能。

这样做的效果如何?莱丝莉说:“来自我们网站的收入每年增长 500%,客户使用网站的频率比过去增加了一倍。”

◆ 重新购买

我们已经描述了客户如何从网上简便地购买消耗品。普拉蒂普指出,惠普也大力改善了非网上供应程序。“客户告诉我们,找到所需要的打印消耗品太困难了。我们意识到他们是对的。胶卷等产品可以在相机店、便利店、杂货店、药店等许多地方买到,打印消耗品应该像这样的产品一样随处可见。因此,我们增加了零售商的数量。惠普刚解决完打印消耗品的供应渠道问题,又发现了另一个问题:客户不知道哪种墨盒适用自己的机型,当他们面对各种包装时往往不知所措。因此,我们重新设计了包装,不同的产品采用不同的颜色,并将产品命名和编号简化。”

监控对客户有影响力的事务

惠普公司如何将产品生命周期的各阶段和客户方案转化成重要的监控指标?莱丝莉说:“我们监控客户在关键接触点的反应,并根据结果做出相应的决定。我们衡量客户对一个工作、每一次接触和每一种产品的满意程度。”惠普通过以下五个问题衡量客户满意程度和忠诚度:

- (1)你对这次接触满意吗?
- (2)你达到了自己的目的吗?
- (3)你以后还会这样做吗?

(4)你会将产品推荐给朋友或同事吗?

(5)你还会再购买我们的产品吗?

为了调查客户满意程度,惠普公司将网站、电子邮件和电话紧密结合,形成了一个封闭环式的反馈系统。这是他们在监控客户满意程度方面取得的最大进步之一。莱丝莉说:“网站和电子邮件反馈迅速,传统的收集客户满意程度信息的方法通常有6~12个星期的滞后。”

有了网站和电子邮件对客户满意程度的监控,我们可以在几天甚至几小时内做出反应。我们能及时地看到电子邮件和客户意见,这是我们调整工作重点和工作战略的有力武器。”

莱丝莉接着说:“我们也衡量每一项工作和每一个产品的成本,我们知道修一台打印机和PC的成本是多少;我们知道让客户为他的PC或打印机下载软件我们会节约多少钱;我们监控电话服务中每一分钟的成本是多少;我们也知道每一件产品的提货和包装成本。”

商业客户也使用客户生命周期和方案

负责商业客户的部门明确了客户生命周期的8个主要阶段:知道;选择;订购;安装;学习;使用;支持;增加或升级。

南希解释说,在产品或服务生命周期的各阶段,客户可能与惠普有两种截然不同的关系:一种是咨询式关系;一种是交易关系。当然,客户在一个阶段可能需要公司的帮助,而在另一个阶段则能够进行简单的自助交易。这些不同的阶段和不同的关系被进一步分解成具体的客户方案,然后这些方案被跨渠道、跨接触点地实施和监控。

有了这种统一的客户体验框架,新产品上市时就会是不同的情况。惠普的最新型UNIX计算机从一开始就认真致力于提供统一的客户体验。惠普公司为每一位客户指定一名解决方案经理,由他负责保证客户在整个产品生命周期中得到最优的体验。为了确保这种体验,惠普公司对许多与客户有关的指标进行监控,如准确报价所用的时间和客户打通电话后要等待的时间。最重要的是,惠普公司不但监控安装一个系统所需的时间,还监控使运行系统达到客户要求所需的时间。

我们来看一看客户生命周期中“支持”这个阶段。惠普公司发现许多作为客户的公司缺乏有经验的专职IT人才。大多数公司通常靠内部的IT人员进行日常技术支持,但因这种人才短缺,往往是疲于应付。惠普公司专门为专职IT人员开发了一项全面的网上服务(名为ITRC)。这项新服务包括:在紧急情况下,只需按动按钮就可使传呼机和移动电话等收到信息;能够随时找到惠普公司的IT专家,使他们随时为客户提供服务。这些做法获得了客户的好评。该ITRC服务曾获得两个产业大奖:技术支持协会的年度前十名支持网站奖和CIO杂志的“电子商务双赢奖”。

巩固客户关系

惠普公司的CRM系统是围绕消费者和商业客户建立的,这表明惠普真正理解了将

要面临的挑战的复杂性。惠普的客户体验考虑了商业客户内部的所有有关人员(如采购人员、IT 经理、安装人员、使用人员);对由渠道伙伴服务的商业客户也是如此。

将客户体验指标纳入奖励机制

惠普公司正在改革员工奖励制度,使其更能对客户的声音做出反应。莱丝莉等正在制定客户体验目标,这将成为 2002 年的业绩考核依据。在 2001 年,他们制定标准、监控结果。这种考核制度将首先在上层官员(从卡莉到莱丝莉)身上试行一年,然后再推广到其他雇员。

结果

在卡莉的领导下,惠普的收入有所增长。虽然利润率仍未达到她的期望值,但以客户为核心的指导思想肯定会增加公司的客户忠诚度和长期利润。事实上,普拉蒂普已开始指导财务分析人员了解客户支持的价值。到 2000 年中期,惠普有 2 000 万个已注册的活动客户,其中有 200 万个客户每月登录惠普的消费者网站。

惠普围绕统一的客户体验这一核心建立自己的竞争优势,但公司还有很长的路要走。其竞争者都在实施相似的客户满意和客户关系管理规划,但惠普比任何竞争者都更致力于建立统一的客户体验。通过不断地进取,惠普重新赢得了已失去的客户。

靠自己的打印机、扫描仪和 PC,惠普公司已经在消费市场中占有了牢固的地位。该公司正在向数码相机和数字音乐播放机等领域进军。普拉蒂普希望这些新产品能够同样得到老客户的青睐。

我们能够从中学到什么

从惠普公司对消费者实施的一系列举措中我们懂得了:监测一切与客户体验、服务成本有关的工作是多么重要!莱丝莉·路易表现出罕见的才能,她既有远大的构想又不忽视前进中的任何细节。

惠普公司从原来的每月报告客户指标转变为即时监控各种指标并及时采取行动的做法也值得我们借鉴。

给惠普的建议

惠普的核心和奋斗目标是令人赞赏的,但该公司覆盖的范围还远远不够。一些客户反映:惠普公司还没有监测他们的客户体验。

对于商业客户,惠普需要在全世界范围内推出同样的混合渠道战略和无缝隙的客户体验。

在商业客户方面,惠普还有更大的挑战。惠普的电子服务尚未真正进入轨道。注重统一的客户体验可能是惠普真正出色的地方。但在这一方面,惠普只略微领先于其竞争者。我们希望惠普保持优势,总结经验,全速前进。

【案例二】

嘉信理财公司以客户为中心的企业文化

客户自助服务革命已席卷了整个金融服务业。查尔斯·施瓦伯是这种革命的发起人之一。嘉信公司于1996年推出了电子中间服务,其客户争先恐后地上网。这些投资者急于能够每天24小时接触自己的账户以及嘉信提供的投资工具和调研数据。但是许多客户明确要求网上交易和电话交易的价格应该相同,并且要求无缝隙的客户体验——无论他们走进一个零售店、通过电话与某人交谈、通过互联网或音频电话进行自助服务。

基于此,嘉信公司率先开拓了“现代与传统”相结合的金融服务概念。目前它是网上全程服务领域毫无争议的领先者,有750万活动客户账户,430万活动网上账户,超过60亿美元的收入,15%的利润和超过1万亿美元的可控资产。

向客户提供跨接触点的无缝隙服务对公司来说是非常有益的。嘉信总裁兼联合首席执行官大卫·波特勒克于1998年使用了“Clicks and Mortar”一词,意为“现代与传统”(后来又将其注册为商标)。那时候嘉信就已经领先于只提供网上服务的竞争者们。

嘉信将成功建立在以客户为中心的宗旨上。每一个雇员都深切关心客户的利益。没有以客户为中心的宗旨,任何监控体系都将是徒劳的。

当然,嘉信也利用它的监控和反馈体系来加强以客户为中心的企业文化,并按照客户的满意程度、客户体验质量和客户的增长来监控和奖励雇员。

嘉信的客户价值和其雇员服务客户的热情能否使该公司在运营和客户服务上永远领先于竞争者呢?未必。因为已经有不少客户反映嘉信在某些方面有不尽人意之处,但是因为嘉信的雇员们真正关心客户的利益,“向客户提供世界上最有用处的和最有职业道德的金融服务”渗透在嘉信的一言一行之中,相信该公司的核心企业文化将使其客户比竞争者的客户得到更好的客户体验。

不断更新以客户为中心的宗旨

“我们是客户金融梦想的监护人”是嘉信的口号。该公司的联合首席执行官查尔斯·施瓦伯和大卫·波特勒克是公司核心宗旨的信守者和倡导者。这两个人 的共性是嘉信客户体验的核心,他们热情地帮助客户投资理财。

(1)用真实故事加强企业文化。嘉信用客户的故事不断加强企业核心宗旨。作为建设企业文化程序的一部分,他们发掘关心客户的故事并录制成录像带进行传播。

(2)用书面形式确立企业宗旨。嘉信始建于1974年,到1991年才以书面形式将企业宗旨形成条文。这是重要的一步——标志着嘉信企业文化建设的正式开始。

(3)定期重整企业宗旨。1995年,嘉信重整了以客户为中心的企业文化。嘉信的80位经理人员积极参与了重新确立企业的发展目标和宗旨的工作;10年内客户达到1000万,吸纳托管资金10000亿美元(似乎嘉信在6年内就能完成这个10年规划。该公司于2000年就达到了10000亿美元的目标)。这次文化重整持续了10个月,耗资

百万美元,所有的7 000名雇员都参与了有关工作。

1997年,大卫和查尔斯领导了另一个文化建设活动。该公司将有惊人之举——将公司的网上中间业务与传统的分支机构和电话中间业务结合,并将价格降为统一的每笔交易29.95美元。换句话说,嘉信要将网上的较低价格推广到所有客户,甚至包括使用较昂贵的接触点的客户和已经习惯于每笔交易支付69美元的客户。嘉信让所有雇员进行了整天的Vision Quest训练,所有人都必须参加并必须了解新组合的零售中间业务将如何更好地为客户服务。

想客户所想

就这样,嘉信的上层执行官已经开始加强和重整企业文化,做到真正关心客户和客户的梦想。该公司又是如何确保每个雇员都不折不扣地贯彻这一宗旨的呢?

嘉信将客户的账户增长列为首要的成绩指标。嘉信的目标是将客户资产每年增加20%。执行副总裁兼首席战略官丹·利蒙解释说:“如果想靠获得一些富有的客户来增加客户资产,我们可以高薪聘请有名气的经纪人。”但嘉信的业务模式是建立在广泛的客户基础上的,随着时间的推移,这种客户基础在规模和价值方面不断增长。丹说:“我回顾了前十年的账户规模的增长情况。10年前,平均每个账户有9 000美元,今天,平均每个账户为109 000美元。账户规模的平均年增长率为20%。”现在,嘉信的新账户平均开户金额为20 000到25 000美元,但这也以每年20%的比例增长。嘉信的首席营销官苏珊·里昂具体介绍说:“传统的经纪人业务是以佣金为基础的,关心客户做了多少笔交易;而我们重点关注的是我们有多少客户和这些客户给我们带来多少资产。”电子经纪人业务部的开发总监吉登·赛森重新强调说:“我们的经纪人不关心从每位客户那里挣了多少钱。我们通过考评客户的增长和客户满意程度来激励他们。每一个客户被一组工作人员‘拥有’,这个小组负责该客户投资的增长和他的满意程度。”

嘉信衡量客户资产增长的几个方面——客户资产增加了多少,客户增加了多少资金(如果客户不满意,就不会继续投资),以及有多少人成了嘉信的新增客户。苏珊·里昂估计有70%的新客户是别人推荐来的,也就是说,一个感到满意的嘉信客户推荐了他的朋友、同事或者亲戚。

监测客户满意程度

吉登·赛森说:“我们不断进行客户调查,来衡量客户对我们的客户渠道(包括每一个与客户打交道的人)的满意程度。如果你通过电话交易,我们就打电话请你告知满意程度如何;如果你使用的是互联网,我们就会给你发电子邮件,请你填写一份调查表;如果接待你的是我们的营业室,我们就打电话再进行调查。”嘉信雇用了另一家公司进行客户满意程度调查。调查结果会被反馈到负责相应客户的雇员那里。

理解不同客户的需要

像许多公司一样,嘉信以给每一个人个性化的体验为神圣的目标。该公司发现,为

了监控和改善不同类型的客户体验,首先应该把客户按他们的行为划分成不同的客户群。嘉信记录客户自愿提供的信息,但不侵犯客户的隐私。让经验丰富的分析家列出不同客户群的模式,使公司能够更好地满足客户的需要。

为了更好地理解不同的客户群,嘉信将客户行为的几个不同方面进行混合和搭配。当然,嘉信知道其客户的交易历史和所负责的每个客户的资产数量,也知道这些资产是否被通过投资顾问进行管理。

客户也向嘉信提供人口分布学信息——年龄、性别、收入等;他们也说出他们的爱好——如果他们在互联网上交易,应提醒他们哪些股票的动向,如此等等;客户也会表示出他们的投资风格(从风险回避型到大胆冒险型)。

根据这些明确的客户特点,嘉信目前将客户划分成不同的“投资风格”群体:

(1)委托代理型。这些客户委托投资顾问进行运作。

(2)确认型。这些客户喜欢进行自己的调研,但接下来需要与个人谈话来确认自己的推测是否可靠。

(3)自我指导型。这些客户自己进行调研(主要是在互联网上进行),喜欢使用自动化的渠道,如互联网和嘉信的声讯系统。

另外,嘉信还将客户分成三个大的行为群体:

(1)经典型。这些客户在嘉信的资产少于10万美元,每年交易少于12次。

(2)活跃型。这些客户每年交易24次以上。

(3)超活跃型。这些客户每年交易48次以上——许多人每年交易超过100次。

可以看出,这些区别没有任何神秘或模糊之处。客户知道自己是什么样的;他们知道自己喜欢接受指导还是喜欢自我决策;他们知道自己通过嘉信投资了多少钱,也知道自己是否委托运作部分或全部投资的投资顾问。

客户也可以选择嘉信按客户群提供的特色服务,将自己明确地划入某个客户群。这项服务专门迎合资产最多的客户和交易次数最多的客户。

嘉信能从这种客户行为信息中监测出什么?当然很多。为了寻找行为模式和预警信号,专家们不停地发掘客户数据。据负责数据库和关系营销的副总裁贾尼丝·鲁丹努尔介绍,分析家最好是能够监测到预示客户要离开嘉信而改用其他经纪机构的行为模式。在过去的几年里,嘉信真正地经历了一些客户减少事例——客户将资产转移到一个竞争公司的门下。通过追溯客户叛离前3年的行为,贾尼丝的工作组已经开始发现一些有趣的客户资产和交易活动模式。列举出这些过去的行为模式可能有利于在叛离发生前就发现征兆。

管理跨接触点的客户体验

1996年嘉信成立独立的网上中间业务公司,由执行副总裁贝丝·萨威领导。但他们很快发现客户在使用网上渠道的同时,也需要同时使用嘉信提供的其他接触点。1997年,该独立公司又被纳入到嘉信的整体结构中。这时候,吉登·赛森成为这个单位的负责人(吉登曾在贝丝的领导下设计并实施了嘉信的网上中间业务系统)。

到2000年年中,嘉信70%的客户在网上进行交易。由于网上业务在开始时是独立的单位,合并后与嘉信的电话和营业室业务尚不能紧密结合。所有的交易信息都被收集,但营业室、电话和网上交易信息不得不单独收集。

◆ 形成一个封闭环

吉登发现这些单独的接触点会对用户造成不方便。于是他成立了一个服务一体化小组去解决这个问题。一个被叫做“环”的客户通信系统被当作电子中间业务和其他业务之间的通道。当客户在网上提出问题时,该问题和问题的解决方式一起通报给其他接触点,如果问题不能解决,就说明原因。这样,如果一个心怀不满的客户信步走进营业室,或给电话业务代表打电话,接待人员就不会措手不及,他们知道事情的来龙去脉。通常情况下,业务代表能够解决客户的问题并将解决情况反馈给网上中间业务部门,有时代表们能够设法绕开这个问题。

嘉信尚未达到自己确立的完美客户体验的目标,但在计划和监控客户体验上,该公司的一些做法确实是最出色的。

◆ 对实用性进行实测

嘉信每天请真正的客户和未来的客户试用其新的模式、新的软件或新的创意。当有新的网站功能、新的声讯应答系统或新的无线数据界面时,嘉信会每周几次从街上请客户和其他人到公司在旧金山市中心的实验室实测它们的实用性。当客户在试用时,工程师、营销官员和客户支持代表会在现场观察,然后利用现场录像了解和改进这些新的功能。

◆ 采取以客户方案为基础的设计

为数不多的几家公司以客户方案为依据进行客户群设计,嘉信就是这样的公司之一。客户群分为未来客户群、富有客户群、交易活跃的客户等。这些客户群登录嘉信网站时的目的各不相同。例如嘉信的客户体验设计人员知道新的潜在用户想比较各中间业务公司的费率,他们想知道最近的营业室在哪里,他们还想确切了解投资信息的质量和可靠性。

◆ 监控客户体验

嘉信出色地对每个接触点的实用性进行监控和改进。他们对每个接触点的客户满意度进行调查。有些监控程序是自动化的。嘉信利用外部监控和内部仪器对网站的整个运行过程进行监控。这样,一旦该国某一地区的客户等待时间较长,嘉信的网上中间业务部门就能立即知道并着手解决。嘉信的六大客户服务中心有完善的监控措施,包括电话被接起来之前的铃响次数、客户手持听筒等待的时间和客户挂断电话的次数。自动声讯应答系统也有类似的监控措施。

为了找到需要改进的地方,吉登的网上中间业务部门对客户在网站上的穿插路径进行监测。他们随时了解客户的电子邮件在多长时间之内被回复以及客户对答复是否满意。

现在还缺少的是一个无缝隙的统一的客户关系管理系统——这样的系统能够即时地了解 and 捕捉客户行为信息。目前,嘉信正在逐渐完成一个能将各接触点“粘合”在一

起的大型 CRM 系统。今天,嘉信能够监控单一接触点的客户体验,但尚不能监控跨接触点的客户体验,如先在因特网上调研,然后又抓起电话询价;先走进一个营业厅然后又回家上网。但这一切将很快变成现实。

了解并回应客户的需要

在过去的几年里,嘉信的哪些举措是受了客户的影响?嘉信是美国第一个迎合美籍华人投资者的经纪人机构。1998年,嘉信推出了其网站的汉语版并开设了14个使用汉语的营业室。其网站的汉语版不只是一个翻译过来的网站,它还提供网上汉语新闻服务,让客户用汉语了解美国投资方面的最新信息、收入估算和其他有影响的新闻。

1999年8月,嘉信向使用其特殊服务的客户推出了一个能下载的软件产品,这个软件产品名为“速度”(Velocity)。这些客户喜欢网上交易的自助特点,但是没有耐心等待网上慢慢地出现的一页一页的内容,客户只需将“速度”软件(Java的产品)在PC上或手提电脑上安装一次。它是一个交易人桌面系统,包括固定信息、即时信息、即时新闻和即时账户信息(余额、位置、指令状况),客户上网或不上网时都可以工作。一旦上网,信息即被刷新为最新信息,但是因为不需要刷新整个屏幕,而只刷新其中的一小部分,所以速度要快很多,从而能给人更满意的体验。

“速度”很受活跃交易者的欢迎,但他们还要求更多。吉登于2000年春季报告说:“我们在关注活跃交易者市场,在这里我们开始丢失阵地。为了这个市场,我们兼并了CyBerCorp。我们的许多客户每年交易48次以上——其中有的每月交易10次。”这些客户看重一种不同的交易体验——专门适合于活跃的、职业的或非职业的投资者。然而,“许多活跃客户也喜欢我们提供的多接触点体验。”

将奖励制度与客户满意程度挂钩

每个嘉信经理的奖金的50%与公司的整体表现挂钩,即整个公司是否超额完成了收入指标、利润指标以及增加每个客户资产和满意程度的指标。整个公司也都实行类似的制度。如果公司的全部指标都被超额完成,每一个人都会受益。另外,还订立了适合每个渠道的与客户交往的指标。吉登解释说:“我们的网上业务必须使客户的资产增值。我们也需要有最快的和最便捷的经纪人业务网站,我们的奖金取决于客户满意程度——有多少客户给我们打满分。”对吉登的业绩考核也考虑雇员满意程度和雇员保留率。

结果

嘉信的业绩是惊人的。正如所预计的一样,该公司收入增长20%,税后利润率为12%,17年来,净资产回报率为20%。最了不起的是:尽管市场不景气,嘉信仍使其客户数量和客户资产保持增长。例如:截止到2000年8月,在这之前的12个月内,嘉信的客户资产增加了45%。在网上经纪人业务的前沿,吉登主管的部门将账户数量增加到了430万个,客户资产增长到了4200亿美元。

熟悉企业信息的特点

合理设置企业信息化的模式

知道从何处寻找可靠的信息源

掌握收集信息的原则

学会从一般途径或特殊途径收集信息

掌握信息分析的精髓

区分决策分析法、过程分析法与输出分析法

第九章 信息管理

本章提要

掌握信息交流的各种方式

了解企业内部的信息交流过程

了解企业与外部的信息交流过程

给信息系统进行合理分类

熟悉信息服务人员的相关责任及其任务

学会对信息进行分级管理

清楚信息服务的特性

什么是信息

信息是一种客观存在的事物。人类社会无处不存在着大量的自然信息、生物信息和社会信息。信息具有广义和狭义之分。广义的信息,是指发生源发出的各种信号或消息、代码被接收体所接收、吸取和利用,这些信号或消息、代码以及所载负的具体内容统称为信息。它是人与人、人与生物、生物与生物之间进行联系交流的信号。狭义的信息,是指依据一定的需要收集起来的,经过加工整理后具有某种使用价值的情报、图形、文字、公式、方法、数据等知识元素的总称。

信息是当今新闻传媒报刊、电视、电台、网络等使用频率较高的名词。在现代社会中,信息与材料和能源,已被人们称为科技进步、经济繁荣和社会发展的三大支柱,日益受到人们的普遍重视。

企业经营的信息不同于其他信息,它是指从事商品的生产经营活动所必需的,反映生产经营活动特征、发展变化情况及市场动态的各种消息、情报、资料等的总称。它和企业人力、物力、财力一样,是企业生存与发展必不可少的重要资源。而且,信息在企业运营中发挥着其他资源不可替代的作用。

企业信息的特点

企业信息,实际是企业的市场竞争信息,是企业市场需求、竞争环境、竞争对手和竞争策略的情报研究或信息分析。它是企业为适应市场竞争需要,赢得竞争优势的一种信息业务。企业信息具有自身的特点,主要表现在以下几点:

(1) 时效性

市场无论在时间上或空间上都处于动态之中,企业信息则是市场动态活动的反映。因此,企业信息的时间与效用性很强。企业信息价值与提供时间的长短成反比,即提供时间越短,对市场经济活动的反映就越真实,信息的价值就越大;反之,时间拖延越久,价值就越小。企业信息的时效性特点,要求企业在经营中,对信息反应灵敏,能及时捕捉有用的信息,并迅速加工和利用。贻误时机,信息就失去时效性,成了“马后炮”。

由于企业信息涉及范围广,来源渠道多,因而障碍也大。最其中主要的障碍来自于文化、通讯、交通、保密等方面。文化程度低、通讯手段落后、交通条件差、信息的保密与封锁等,都在不同程度上影响到信息的获取、加工与利用。企业应采取多种手段或方法,尽力克服或排除这些障碍,提高信息的获取水平,提高信息的时效性。

(2) 竞争性

企业信息是以市场竞争为前提,以市场竞争为中心,以市场竞争为目的。企业信息是在市场竞争过程中产生的,没有市场竞争,就没有企业信息,或者不需要企业竞争信息。企业信息正是企业得以存在的前提。

企业经营是以竞争为中心的。与一般信息的传递者与接受者之间目标一致、没有利害冲突不同,各个企业往往互为竞争对手,为了各自的市场而各不相让。企业信息的内容在同行业内部可以传递,但绝不向竞争对手传递,而是在一定范围内向对方保密。

企业信息的内容突出竞争情报主体,把竞争对手放在首要位置,并严密跟踪对手在市场上的竞争行为,以了解竞争态势,预测市场变化。从企业信息搜集的手段来看,一般情报主要是文献搜集,辅之以少量的实地搜集,而企业信息的搜集手段则灵活多样,不仅有文献搜集、现场搜集,甚至有隐蔽搜集,不让竞争对手察觉。

(3) 效益增值性

企业信息不同于企业经营的其他资源,它可以多次被使用和开发,不断再生,不断增值,所以,企业信息又是一种“非短缺资源”。企业信息质与量的结合,就会成为现实资源而增值。企业信息和其他自然资源一样,同样存在着质量和数量的问题。所谓信息的质,是指流入企业的经济信息的可用度、准确度和适时度。经济信息的“有用性”,是企业信息质的规定性,它是指适合企业需要的信息的系统性、完整性、创利性。企业信息的量,是指企业收集到的经济信息条目的多少,信息能量的大小。

输入到企业的各种信息,只有积累到一定的数量,才能作用于生产经营过程而成为一种现实的资源。比如,仅仅知道生产某种产品的技术信息,而对其原料供应信息、销售市场信息却一无所知,那么,这条技术信息则由于相关数量不足而失去意义。正因为如此,收集信息、筛选信息、采用信息是企业营销决策的重要一环。“信息就是金钱、财富”,每位经营者对此都丝毫不能小视。企业经营者们只有善于从别人“熟视无睹”的信息中找到一些“隐含的”商机,善于用市场的眼光、超前的眼光去处理信息,才能在激烈的市场竞争中抢先一步推出新产品,从而赢得主动,赢得市场,取得好的经济效益。

企业信息化的模式

(1) 网上市场型模式

它是通过网上展示企业形象、展示优质和特色产品及服务等企业的有形无形资产,吸引客户,争取巩固已有的市场并努力争取扩大市场份额。同时通过网上客户服务系统,提高客户服务的质量。尤其针对一些大型企业,它们已具有稳定的传统市场渠道和商品市场份额,为保住客户不流失,进一步扩大新产品市场,依靠网络这一新的渠道为客户提供网上的服务。

(2) 网上高效型模式

它有利于提高企业办公效率,加强行政和生产管理,降低管理成本。同时,通过 Internet 网络带来的廉价通讯平台为各企业提供信息传输渠道,提高企业内部信息交流的效率,还可提高企业与外部环境的信息交流的效率。如连锁店型企业网上供销存管理系统、企业内部结算系统、网上办公自动化系统等。

这种类型的电子商务系统特别适合在空间上迅速发展的企业。对于企业与企业、企业与政府、企业与银行间的信息传输、办事办公等也可以通过 Internet 网进行,像 Boeing(波音)公司网站、网上银行、网上报关、缴税等。

(3) 网上服务型模式

如网上公司信息及产品咨询、网上领导和员工教育培训、网上企业软件升级维护、网上安全诊断、网上网络诊断。很多企业经营的服务品种与信息或网络直接相关,可以

通过 Internet 网络为自己的客户提供知识、经验服务,也可以通过 Internet 网络提高信息产品服务,或直接通过网络为客户提供网上技术服务。

(4) 网上商品交易型模式

企业在充分解决了网上支付、认证配送等技术壁垒和商业堡垒的前提下,为顾客提供网上购销服务。商品交易型网站需要建立一个庞大的技术和商业体系,需要在继承好传统交易方式所具有的直观方便、面对面服务等特点的前提下,体现网上操作的高效率、价格透明、信息全面等特点。

商品交易型按照网站的建设、经营和服务对象来看,一般可以包括:

①企业建立自己的网上商品市场,通过网络销售企业自己的商品;

②企业生产资料及其配套资源网上采购;

③商品大集市,由中间电子商务企业经营并提供维护,为企业、最终用户提供商品供需信息,并提供商品交易服务所需要的全部服务和功能。

知识的最基本要素是信息,知识经济也是以信息的传播和增值为基础的经济,而网络技术的迅速发展又推动着传统经济的全面信息化,因此,当知识经济与网络技术结合起来时,就意味着一个全新的全球性的以网络驱动的新型经济——信息经济的诞生。

企业经营需要哪些信息

信息管理的目的,主要是为企业经营者制定经营目标提供正确的决策信息,为其实现经营目标进行有效监控提供信息。这些都要以企业具有丰富充足的信息为基础。那么,企业经营需要哪些信息呢?

(1) 宏观经济信息

宏观经济信息包括国民经济发展速度、国民收入、财税收入、人口增长、行业发展、对外贸易、固定资产投资规模、信贷规模、金融状况等。

企业掌握这些情况,可以从一些相关因素中分析企业同国民经济发展的关系,来确定企业的发展方向、经营目标。例如从机械行业来看,不少企业的发展和国民经济的发展方针有关,过去是为基本建设服务的,由于国家压缩基本建设、控制银行贷款,而增加挖潜、革新、改造的资金,企业就要考虑转变服务方向,由为基建服务改为为革新、改造、挖潜服务。

(2) 市场信息

市场方面的信息主要包括产品销售情况、市场变化趋势、市场结构、产品市场占有率、市场价格、市场供求状况、市场法规、地理环境、市场购买等。

任何一个企业都不能满足消费者的所有需求,而只能在市场销售中占一定的份额。所谓市场占有率,就是本企业的产品销售量在市场上与同类产品的总销售量中所占比例。市场占有率是表明企业竞争能力的一项重要指标。市场占有率不是一成不变的,它会因企业经营发展速度快于其他企业而上升,也会由于经营管理不善而下降。

市场购买力指社会购买力,包括社会集团购买力和个人购买力。社会集团购买力,取决于国家有关的政策规定。个人购买力,取决于个人货币收入,同消费者支付能力有

关的还有消费结构问题,即支付能力的投向问题。这是掌握消费者需求变化的重要依据。随着经济的发展,人们收入的增加,有些人的消费已由过去满足吃饱、穿暖,转变为吃的讲营养,穿的讲时装,用的讲高档,住的讲陈设,行的讲舒适。只有切实地把握住消费的变化趋势,才能使企业更好地适应消费者的需求变化。

了解产品市场供求状况,要弄清两个方面的问题:一是产品的市场需求量,即市场有支付能力的需求量,也叫产品的市场容量;二是产品的市场供应量,即市场上某一产品可供销售的数量。只有弄清了产品的市场需求量和市场供应量,才能掌握产品的供求数量变化及其发展趋势,以指导产品的生产和销售。分析和了解市场供求状况,利于企业面对市场以销定产。

掌握消费者购买力,还要了解消费者消费心理和潜在需要。人的消费心理很复杂,对消费品的需求,在很大程度上取决于消费者的心理因素。一个企业要时刻注意搜集这方面的信息,抓住消费者的心理变化,走到市场的前面,灵活安排生产和销售。要善于发现消费者的潜在需要。消费者的潜在需要是企业发展的源泉,凡是发现了潜在需要,并且设法满足这种潜在需要,就可以焕发企业的活力。

(3)科技信息

这是一个崇尚科技的信息新时代,科技成了最重要的生产力因素。一个成功的企业经营,必然要紧跟世界科技的步伐、了解和掌握科技信息。

科技信息包括世界科技发展水平和应用程度,有关市场地区相关产品的技术水平,消费者对产品技术的接受能力,技术设计能力、工艺和设备水平、专利技术、技术诀窍、技术标准和检测手段等。

科技的发展对市场影响至关重要,并通过市场影响企业运营,因此,企业运营必须时刻密切注意科学技术发展的新动向,了解科技的新发现、新发明、新成果,以便及时将这些科技成果运用到企业经营过程中,提高企业经营的业绩水平。

(4)竞争对手信息

“知己知彼,百战不殆”。“知彼”,从某种程度上说便是了解竞争对手,主要是同行的信息。竞争对手信息包括竞争对手的消费渠道、销售策略、广告宣传、销售网络、销售能力、销售收入、储运条件、售后服务、产品的开发能力、技术水平、性能、质量、产量、价格、外观、包装、商标、信誉、未来的竞争优势,以及决策人员和销售人员的专业知识、资历、特长、习惯、技术力量的构成、经营战略思想。战略规则、战略目标、管理体制、组织结构、经营规模和能力,以及经营策略、经营管理模式、经营发展障碍,等等。

这主要是分析和研究同行业的企业经营发展变化情况,各竞争对手的潜力,以及有哪些潜在竞争对手或向该类产品转产的企业,有关企业的合并及其对竞争形势的影响等。还要了解同行业中的新技术、新材料、新产品的发展情况,掌握生产中的新技术动向。这是企业制定新产品发展计划,进行产品更新换代的重要依据。

信息的作用

在新经济时代,任何一个企业都面临开放的外部环境,与外界有着千丝万缕的联

系。企业的经营要受到外部环境的制约,同时又反作用于外部环境,因此信息对企业经营起着重要作用,具体体现在:

(1)增强企业应变能力

市场日趋复杂,竞争日趋激烈。任何一个企业想要开拓和占有市场,首先必须对市场有充分的了解,这样才能选准企业的目标市场,并根据企业自身的优势,采取相应的促销策略,达到巩固已占有的市场、打进尚未占领的市场之目的。要做到这一点,企业必须以信息为基础,了解市场供求的动态变化,随时采取各种竞争措施。同时,由于信息还是生产经营活动的桥梁和纽带,通过它可以实现企业间的横向经济联合,及时调整生产和经营的主攻方向,合理调配生产要素,从而把企业做大、做强。

(2)生产经营的宝贵资源

现代管理理论认为,在企业这样一个复杂的系统中,存在三种“流”:物质流、价值流和信息流。物质流表现为产品;价值流表现为经济效益;而信息流表现为企业稳定和有效的运行,信息流决定并反映着物质流的形式,同时它又对企业的价值流有重大影响。因此,企业经营者如果不能准确掌握企业内外部的准确信息,就无法领导经营,甚至会直接导致企业经营的失败。

(3)企业调控的工具

信息是企业调控的工具。首先,由于信息是企业各组织之间联系的特殊形式,通过对信息的有效管理可以“粘合”整个企业,使管理者能有效地控制生产和经营过程,协调企业内部各生产环节和各职能部门的经济活动。其次,在企业的生产、经营过程中,信息流对企业的人流、物流起着协调和控制作用。信息管理,就是要通过一定的管理手段,根据生产经营中的技术、经济规律来计划、调节、控制人流和物流的数量、流向、速度、目标,并跟踪计划的执行,发现偏差,及时提出修改意见,协助企业经营者采取适当的措施予以纠正和调整,以完善计划,实现企业管理的动态平衡和既定目标。

(4)现代化管理的基础

随着企业的分工日益细化,企业内部和企业之间的联系越来越复杂,如果不进行综合分析,迅速有效地获取必要的信息,企业管理者就无法对企业生产经营活动进行合理的控制。比如企业的计划是企业行动的基础,如果计划不正确,整个企业的管理活动将是盲目的。一个企业在制定计划、作出决策前,必须及时、准确地取得信息。如果信息不能及时反馈到决策部门,或者信息不准确,就不能保证决策作出正确判断,制定出正确计划。

现代化管理对信息的要求,可以归结为及时、准确、适用、经济。管理水平的提高,在很大程度上取决于信息的质量。所以,从一种新的角度看,管理过程实质上是信息过程。

提高经济效益是企业经营的一个根本任务,信息管理最终也是为了实现这一点。信息已成了各企业争相拥有的无形财富。企业重视信息管理,在生产和经营上看得准、转得快,这种无形的财富就会转化成现实的财富。如果忽视信息管理,这种宝贵的资源就会白白浪费,随之而来的是企业生产经营的失误。所以,企业要重视信息这种“软件”

管理,使企业的效益达到最佳水平。

信息时代的信息管理

应用信息是当今时代的主要特征,企业经营以创新为导向,团队开发以密切的信息交流为特征,企业经营还要以国际协作为特征,以全球市场为营销对象,响应迅速的服务。而这一切都要以高效可靠的信息网络为基础。由于信息技术的迅猛发展,企业获得的各种信息资源急速膨胀,企业需要应用大量的信息技术从信息海洋中提取有效信息;整个企业的业务流程都建立在现代信息技术的基础之上,信息系统的组织与运作关系到企业业务的各个方面,因而企业都不得不主动考虑信息管理的问题,信息部门成为企业的重要管理部门。例如,在美国的现代企业中,CIO与CFO具有同等重要的地位。在我国,信息技术在企业经营中的应用日趋广泛,CIO、信息管理等概念也日渐深入人心。

虽然新经济时代也是信息时代,但信息管理还是一门很新的学科,尚在发展之中。企业经营不能没有一点预见性,因此企业应该预见到信息管理是一种趋势,应该加入到信息管理的大潮中。

如何寻找可靠的信息源

信息管理的基础就是要有进行决策所需要的信息。要做到这一点,首先就要寻找可靠的信息源。也就是说,寻找信息源是企业信息管理的起点。

(1)企业内部信息源

企业内部信息源是指企业在生产、经营、销售、科研、产品开发、技术改造等过程中产生的管理信息、生产信息、产品信息、销售信息。它的主要作用是保证企业各项经营活动的正常运转,它包括原始记录、技术档案和企业管理资料三大类。

①原始记录。企业原始记录来自企业经营活动的所有方面,不同原始记录有不同的作用,填制内容、方法和要求也不同。按原始记录在企业管理中的效力,可以将它们分为原始凭证和其他业务记录两类。

原始凭证是在业务关系发生时填制或书写的,用以办理业务手续、实现财产转移、划分业务当事人经济责任的书面证明,如发票、商品托运单、商品入库验收单、收据等。它一般涉及商品、资金、物质技术设施在企业经营管理各环节的转移,或财产所有权在企业之间的变更,是会计核算的原始资料 and 重要证据。

其他业务记录如合同签订情况统计、缺货记录、商品验收记录、库存商品动态记录等也同样反映经营管理的进程、状态、结果或问题,也是实行专业管理或综合管理所不可缺少的。

②技术档案。技术档案是企业在营运过程中,在科研、生产、产品开发、技术研制等环节所形成的文字、图纸等的总称。技术档案往往是企业创新的基础,因而也是企业经营管理不可或缺的信息源。

③企业管理资料。企业管理资料是指企业在计划、组织、调协、指导、控制等活动中

形成的材料。它是现代企业经营管理活动中不可缺少的文件。企业的管理资料包括：企业长远发展规划、企业年度综合计划、生产作业计划等计划管理文件材料；完成主要指标的统计报表、生产调度记录、制品管理账单等生产管理文件材料；各种劳动管理的记录及表册、物质管理的标准及单据、设备与工具管理的统计分析报表等生产辅助过程文件材料；新产品开发组织措施纲要、课题攻关计划及总结、产品技术经济分析、年度科研成果汇总表、专家建议记录及处理意见等技术管理文件材料；产品质量管理材料、工作质量管理材料等质量管理文件材料；财务管理材料、成本管理材料、经济核算材料等经济管理文件材料，等等。

(2) 企业外部信息源

企业外部信息源是指从本企业以外获得的各种信息的来源。例如通过公开交流渠道获取的各种出版物，通过市场调查获得的各种统计数据，用征集、购买方法获得的实物，通过参观、走访获得的口头信息，等等。外部信息源内容极为广泛，主要包括：

①政府出版物。政府出版物是政府部门及其所属机构发表或出版的文献资料，它的内容很广，概括起来可以分为行政性和科技性两大类：行政性的包括政府令、方针政策、决议、指示以及调查统计资料等，政府机关有关经济、科技、商业、贸易、环境保护等方面的政策、法令、规定，是企业经营活动的准绳和依据；科技性的包括政府所属各部门的科技研究报告、科普资料和技术政策等，后者约占各部门出版物的30%~40%左右。

②社会团体公布的资料。社会团体尤其是经济团体、科学协会、专业技术协会等经过归纳整理公布的有关材料，常常会报道经济活动和科学技术活动的最新情况，会公布一些统计数据，甚至对专业领域内的情况作一些深入的分析 and 前瞻性的展望。社会团体公布的资料是企业重要的信息源。

③广播电视。广播和电视是现代社会两种使用最多、效果最好的传播媒介工具。通过广播和电视，企业经营者可以获得原材料供应信息，技术转让信息，其他企业新产品投入市场的信息，政府对经济、科技、教育等进行宏观调控的信息，用户反映等。

④广告。广告是企业对顾客进行宣传，借以推销企业的产品或服务的一种重要手段。广告种类繁多，也是一种重要的信息源，它有两个主要特点：一是内容新颖，绝大多数广告反映的是还没被广大用户和同行所认识的新产品或新技术；二是传播的内容广博，其内容既有科研或科技动态和成果，又有国内外的新技术、新产品、新材料和新设备，还有招聘、开业、技术转让、征求合资、求援等消息。

⑤会议。近年来，随着经济的发展和科学技术交流的频繁，我国各部门、各系统、各地区每年都要召开大量的学术会议和专业会议，如学术研讨会、专题讨论会、技术攻关会、成果鉴定会、展览会、展销会、交易会、看样订货会，等等。会议使平时分散在全国各地的同行聚集一堂，通过参加会议，可以在短时间内同时搜集到全国各地的信息。因此，会议是一种重要的信息源。

不同的会议虽然内容不同，参加人员不同，但通过会议收集信息却具有一些相同的特点：首先，参加同一会议的人，一般都是相同行业或者相同专业的人，讨论问题集中，发言比较深入，因而是搜集行业信息和专业信息的有利时机。其次，通过倾听与会者对

别人发言的讨论和对别人产品的评价,使情报人员对信息理解得更深刻、更全面。第三,作为信息吸收者的信息人员与作为信息发生源的会议代表之间,是一种双向的直接的信息交流。在这种交流过程中,可以及时澄清疑问,使自己更加准确地理解和吸收信息。

⑥统计资料。统计资料是一种定量化的精确信息源,它全面反映宏观的科学技术 and 经济信息。统计资料主要由国家统计局提供。统计部门所提供的资料准确、全面,具有较高的可靠性。

⑦科技报告。科技报告是报道(记录)研究工作和开发工作的成果或进展情况的一种文献类型,一般都编有号码,供识别报告本身及其发行机构。目前,美、英、法、德、日等国每年都发表大量的科技报告。例如:美国的 AD 报告、PB 报告和 NASA 报告;英国航空委员会的 ARC 报告、英国原子能局的 UKAEA 报告;法国原子能委员会的 CEA 报告;前西德航空研究所的 DVR 报告,等等。科技报告由于其内容的权威性和前瞻性,也是许多企业经营者比较关注的一个信息源。

⑧专利资料。平常所说的专利资料,主要是指专利说明书。专利说明书就是私人或某企业研制成功一项新技术、新产品以后,为了获得专利权而向专利审查机构提出的有关该项发明的详细说明文件。

专利资料有三个特点:新颖性,任何申请专利的发明,虽不会在提出申请前公开发表,但一般在批准数年后就会在报刊上摘要披露;先进性,只有比现有技术有所进步的发明创造才能取得专利权;实用性,对技术发明的内容揭示得比较具体,能够实际应用于各个行业。专利资料是工程技术人员和产品设计人员的重要信息源。

⑨产品资料。产品资料是企业为了推销产品而印发的企业出版物或免费赠送的商业宣传品。根据其内容,产品资料大体上可分为三类:单项产品样本,介绍该企业某种产品的性能规格、外形以及部分内部结构;企业产品一览,介绍该企业生产的各种产品的名称以及主要性能;企业介绍,介绍该企业的历史、组织、规模、生产过程、车间及实验室设置情况等。

产品资料介绍的是各企业已生产的商品,说明该产品曾经占领过或目前仍占有销售市场,因此技术上比较成熟,这是产品资料的第一个特点。第二,它对产品的结构、使用方法、操作规程以及产品的演变、系列化情况都有较具体的介绍和说明,有时还附有较多的结构图片,因此,详尽直观是产品资料的第二个特点。产品资料是进行技术革新、试制新产品、设计工作、订货工作不可缺少的技术资料。各个企业为了掌握竞争对手的情况,加速产品的更新换代,提高本企业产品的市场竞争能力,都很重视产品资料的搜集和利用。

收集信息的原则

当代企业经营一般是以部门内外的技术、经济和市场信息的吸收为起点,以预测、决策、行动、反馈为终点,来构成企业的全部经营活动。信息工作对于企业的经营活动和建设发展有着特殊的作用,信息收集则是信息工作的一个重要环节。信息收集的好

坏直接影响整个企业的信息管理工作,进而影响整个企业的效益水平。因此,信息收集必须讲究一定的原则。

(1)经济性原则

企业追求经济效益,强调经济核算,因此信息收集也要讲究经济性原则,做到花较少的钱办较多的事,把有限的经费用到实处,收集到较多的对企业有价值的重要信息。

为了使收集的信息经济实用,要求信息的来源必须真实、准确和可靠,可认真做好各种原始记录工作,注意鉴别和剔除那些重复的和不可靠的资料,尽量选择那些情报密度大、具有新颖性的作为收集对象。同时,对收集来的信息应统一归纳管理,防止散失。

(2)及时性原则

在现代社会的激烈竞争中,时效性是信息的一个显著特点,这就要求收集信息必须体现一个“快”字,要及时迅速,有强烈的时间观念。

信息收集者应掌握事物之间互相联系的规律,每当听到一条信息后,就应以敏捷的思维延伸联想,由此及彼,举一反三地收集对当前和未来有用的信息。

随着科学技术和商品经济的发展,企业产品和技术更新周期愈来愈短,如果不根据社会市场需求及时调整产品结构和经营方式,不尽快地利用最新的科研成果,企业就无法求得生存和发展。我们特别强调企业在收集信息时的及时性,其含义有两个:一是收集要及时迅速;二是应注意信息内容具有新颖性。

(3)针对性原则

所谓针对性原则,就是指企业的信息收集人员在收集信息时,必须紧密结合本企业生产经营和技术发展的需要,从实用出发,有针对性地收集本企业所需要的有关资料。企业收集信息的目的不是单纯地为了收藏,而是为了利用,为了增强企业的活力,提高企业的经济效益。由于企业信息数量庞大、种类繁多、形式多样,给收集工作带来了一定难度,因此收集者一定要分清主次,明确收集重点,广辟信息来源,及时准确地为经营者的决策活动提供有重要参考价值的针对性情报。

(4)系统性原则

所谓系统性原则,是指企业对于特别重要的信息的收集,必须保持连贯性和完整性。遵守系统性原则,一则是为了利用方便,二则是可以形成企业独特的收藏特色。事实上,不论是出于企业的情报保证,还是为了形成具有本企业特色的情报信息收藏,都要求企业在收集信息时做到系统和完整。

收集信息的一般途径

收集信息有多种途径,选用不同的途径收集信息,其数量不一样,质量也有高低。因此,收集信息一定要选择一条合适的收集途径,具体包括:

(1)通过预订、邮购、直接选购和委托代购来获得各种专业杂志、报纸和图书资料。报纸、杂志反映信息比较及时,许多报纸甚至直接登载市场商品信息;图书资料、手册是经过浓缩的信息,虽然时效性不如报纸、杂志,但系统性强,便于查阅、积累。

(2)向有关情报机构、信息预测部门、信息咨询机构索取资料。在我国,各行业的科

技情报站分布全国各地,经常报道本行业的重大科研成果、发明创造和先进经验以及各方面的动态。各企业的信息交流在很大程度上要依靠本部门、本专业的情报机构。企业还可就某方面的问题向信息咨询机构或市场预测部门索取信息,最好是与本部门一个系统的咨询、预测机构建立长期关系。

(3)通过有各种经济联系的有关部门获取所需信息。例如,企业可以通过银行、财政部门了解存款、贷款的情况和资金分配情况;通过物价部门了解物价变动及商品国家牌价的信息;通过审计部门了解有关资金合理使用的情况;通过储运部门了解商品贮存及商品运输情况。

(4)通过各种会议收集信息。通过这种途径收集获取的信息多属第一手信息,数量上不如其他途径,也不很完整,但这种收集途径获取的信息速度较快,针对性强,比较准确,实用性较高。

(5)与有关单位进行资料交换,以获取所需要的信息。这是企业扩大信息来源的一个重要途径。

(6)通过企业长期建立的公共关系网收集信息。现代企业非常重视创立良好的企业形象和社会舆论,重视发展公共关系。在现代市场竞争激烈、信息保密的情况下,企业很难通过正规途径收集到,这时要想获取有关的经营、市场、销售等方面的信息,就需要通过发展公共关系,通过微妙的“公共关系信息网”来得到。

(7)利用检索工具收集信息。在新经济时代,网络与信息飞速发展,为检索工具的发展提供了前提。用现代的检索工具检索信息时,检索到的信息密度大、有效度高,通过检索工具给定的线索就能找到所需的“目标”。现代网络引擎的发展为各企业进行网上搜索开辟了新天地,企业在收集信息时甚至可以直接进入竞争对手的网页(如果竞争对手也申请了域名的话),获取竞争对手及相关产品和服务的信息。

此外,其他途径如走访、学习、引进样机或样品、考察进口设备、参观展览会等等都是切实可行的,企业可以根据自己的业务性质及特点加以合理选择。

收集信息的特殊途径

(1)从竞争对手处获取信息

竞争对手是一个信息密度大且有效度较高的信息源,如何合法地从竞争对手中获取所需信息是众多企业经营者密切关注的一个话题。如果你了解竞争对手在销售计划、资金动态和经营策略方面的信息,不妨通过以下几个手段:

①从竞争者的客户及消费者中获取信息。首先,可以与竞争对手的基本客户进行交流。因为许多企业总是先把新产品预先展示给某些关键性的消费对象,让基本客户选购。及时收集这些客户透露出来的有关信息对争取该产品市场非常重要。其次,可以通过调查消费者获取信息。消费者会相对客观地评价一个企业及其产品、质量和各种服务项目的好坏。当你知道消费者对竞争对手的产品有哪些不满时,你会得到许多重要的启示。一个优秀的推销员会经常向零售商询问到对方产品的销售情况。因此,与主要消费者,甚至与顾客建立联系是一种较好的信息沟通办法。

②从竞争者的招聘广告、劳务合同及公开商业文件中获取信息。通过分析竞争对手的招聘条件、各种要求和劳务合同,可以分析对手在哪些方面较为薄弱,哪些方面人才缺乏,以及其内部的人事变动情况,甚至还可以分析出对手的技术和产品成本等情况。

通过分析竞争对手的公开商业文件也可获取信息。在国外,商业贷款是存档于数据库的,属公开文件,档案中记录借贷者的财政情况、贷款用途等,这些资料如能顺利获取,对于分析对手的资金动态是极为有用的。

③运用技巧获取竞争对手的信息。可以采购对方新产品,拆卸其外部零部件,以推知其产品的结构、成本、材料甚至是制造方法,必要时还可以购买竞争对手的工业垃圾。一个企业不论是其员工还是代理人,进入竞争对手内部去收集工业废料是非法的,但如果从垃圾运输工人那里购买则是合法的,因为垃圾一旦离开工厂,就被视为合法抛弃的物品。收集竞争者销售和公共关系部门的废物,可以发现许多有价值的信息情报。当然,这种方法对于从事制造加工业的企业比较有效。

从道德观念上评判,从竞争对手那里获取信息的一些手段和途径是要引起非议的,但是,一个企业如果不能利用公开而合法的手段去获取竞争对手的有用信息,就做不到“知彼”,因而就有可能成为商战中的失败者。

(2) 有偿收集信息

随着市场的不断发展,技术、信息等也可作为商品进入流通,在这种情况下,有偿收集信息就成了企业获取信息的重要渠道。一般说来,有偿收集信息主要有以下几个途径:

①向收费的信息中心、统计部门、情报部门和信息咨询机构购买所需的数据资料。

②通过有奖征集方式收集信息,即对信息提供的协作单位给予一定的经济报酬,对那些提供了产生重大经济效益的人员给予重奖,以资鼓励。

③聘请业余信息员,以及时了解市场行情和有关产品的反馈情况。这种有偿征集信息的形式针对性强,效果较好。

为什么要进行信息分析

进行信息管理,单单从信息源中提炼出信息还远远不够,只有将收集到的信息进行合理、有效、及时的分析才能真正为决策者所使用。所以说,信息分析是信息管理的核心。信息管理的目的就是分析信息为经营决策作依据。

信息分析的基本做法是确定信息需求,一种方法是通过询问有关的信息使用者“需要什么样的信息”,或与使用者一起工作来确定其信息需求;另一种方法是参照组织机构的目标和即将制定的决策来确定信息需求。

常用的信息分析方法主要有决策分析法、过程分析法和输出分析法三种。实际运用中,应按具体情况确定使用哪种信息分析方法。而一般说来,对于一种问题只孤立地需要一种分析方法的情况比较少见,更常见的是几种方法相结合或是同时使用,或按一定顺序先后使用。

什么是决策分析法

决策分析法旨在确定支持组织机构的规划、控制和其他管理决策所需的针对目标的信息。先从被研究的企业组织的较高层次(企业、部门)的目标开始研究,然后按照需要,逐级通过组织的各层次重复进行类似研究。其具体过程概括如下表所示。

步骤	内 容
1	确定问题领域
2	确定企业单位的具体任务
3	确定关键成果领域,即信息分析的重要方面
4	确定有关关键成果领域的目标
5	确定每种目标所需要的决策
6	具体说明每一决策的信息需求:什么?谁?何时?为什么?怎样?
7	确定能够提供所需结果的具体办法

什么是过程分析法

过程分析法旨在以演变的方式产生更有效果和效率的事务处理系统和业务控制信息系统。它不仅限于所要求的输出,还涉及到信息流输入、文档以及转换过程。利用过程分析,就要借助于企业结构图、业务流程图等等分析工具,将企业机构的信息系统进行图解式地分解并表示出输入、流动、文档或处理以及输出,标出接口,确定问题领域的位置,决定进行改进的优先次序,制定具体措施改进整个系统的工作能力,详见下表所示。

步骤	内 容
1	确定问题领域
2	借助于有效的分析工具和适用的技术设计相关系统
3	确定出具体问题
4	重新设计系统:确定解决方案;维持或改变接口
5	建立改进的优先次序
6	确定能提供所需结果的具体办法

什么是输出分析法

输出分析法的目的是对信息系统的输出(书面的、正式的或口头报告)进行分析,以寻求问题领域的线索,然后提出相应的改进措施。输出分析一般包括事务处理和信息系统报告。下表列举了这种方法的主要过程。

步骤	内 容
1	确定问题领域
2	对输出提问以便了解输出详情和信息范围:什么? 谁? 何时? 为什么? 怎样?
3	对照状况或需求以及使用者所期望的信息范围,分析上述提问的回答
4	作出表明提供的信息与所需的信息不相适应的结论
5	研究具体措施,以便提供令人满意的结果

信息交流的方式

信息是静态的,它必须在各个主体之间相互交流才能找到合适的主体,更好地发挥它的作用。在一个企业组织中,信息交流可以是向上的、向下的、横向的和越级的四种方向。

(1)向上交流(Upward Communication)

向上交流是指管理者依靠下属来获得信息。报告通常是沿着权力层次结构向上来汇报当前工作的进展和出现的问题。向上交流可以使管理者了解雇员对他们工作的看法,以及他们的同事和整个组织的情况。管理者也依靠向上交流来获得关于改进工作的方法。

向上交流的程度,尤其是最低从哪一层开始,取决于组织的文化。如果管理者能够创造一个相互信任、相互尊重和广泛参与的决策环境,则会有许多向上交流,因为雇员会在决策过程中提出许多意见。在一个高度独裁的环境中,向上交流仍然会发生,但是只限于管理层向上级提供控制信息。

(2)向下交流(Downward Communication)

任何管理者沿着权力层次结构向下进行的交流就是向下交流。当管理者为下属确定一个目标时就属于向下交流。向下交流通常用于通知、命令、协调和评估下属。此外,管理者也常用向下交流来向下属提供职务说明,通知他们组织的政策和规定,指出值得注意的问题、或者评价下属的绩效。

(3)横向交流(Lateral Communication)

在任何层次上发生的、同一水平层次上的人员之间的交流,都称为横向交流。同层次的交流常常可以节省时间和方便协调工作。在某些情况下,这种横向交流是经上级

批准的。而在某些情况下,它是为避开垂直方向的交流和加快工作速度而产生的非正式交流。对于后一种情况,既有有利的一面也有不利的一面。如果严格按照正式的垂直式的交流,会阻碍信息交流的速度和准确性,但是它也会造成矛盾,例如,正式的交流渠道会受到危害、某些人避开其直接领导单干。

(4)越级交流(Diagonal Communication)

越级交流是发生在跨越职能部门和权力层次的信息交流。当一个总部的财务主管直接与地区销售经理进行交流时,后者不仅属于组织中不同的部门,而且在级别上要比财务主管高许多。这样的交流就是越级交流。越级交流的主要问题是,它偏离了正常的命令下达程序。在上述例子中,为了避免意外和遵守正常的命令下达程序,这位财务主管应该通知他或她的老板来办这件事。为了尽量减少差距,许多越级交流常常是在避开某些中间层次的情况下,下级与更上一级之间进行的信息交流。

企业内部的信息交流

企业内部的信息交流有正式和非正式两种方式。

在现代企业中,正式的内部信息交流有两种情况:一种是结构化的信息,其特点是信息的格式和载体相对固定,传递的方向相对固定,体现为账、表的形式;另一种是非结构化的信息,其特点是信息的格式和载体多样,传递的方向有更多可能性,一般体现为报告、批复、会议纪要等形式。

非正式交流的形式多种多样,没有明确的规则,常常是以口头交流的形式出现。从理论上讲,企业中任何两个人之间都可能存在非正式的信息流通,这种形式交流的信息量远大于正式的交流,但有效性则低得多。如甲与乙交流了一个看法,如果没有形成文字记载,信息往往就会被浪费掉。由于不可能构建出考虑企业全部所需信息的流通规则,非正式信息流通对于企业管理也是相当重要的。但是对非正式信息流通的管理确实比较困难,因为它不仅无序而且缺少规则,在现代信息技术中能自动处理此类信息的手段较少。

企业与外部的信息交流

和企业内部的信息交流相比,企业与外界的信息交流有其独特的作用,因为企业总处在一定的大环境中,总是要适应外界环境才能生存和发展,因此,企业必须经常与外部进行信息交流。

根据不同的交流目的,企业与外部交流的信息可分为交易信息和非交易信息。

(1)交易信息

交易信息是指与企业业务直接相关的信息,例如订单、收货单、发货单、报价、收付款的支票等媒体上传递的信息。这些信息流通一般发生在企业与外界较特定的对象之间,遵循交易双方或第三方制定的规则(如法律法规、行业惯例)。只要企业的经营情况较稳定,此类信息流通的方式也相对稳定。此类信息的流通要求有很高的准确性,必须在特定的时间内完成,否则企业的经营活动就会受到影响。

(2)非交易信息

非交易信息是指与企业业务不直接相关的信息,例如某项市场调查所得的信息、企业发布的广告、公关活动传递的信息等等。这些信息来自不特定的信息源,接受者也是不特定的占多数。它更强调信息传递的有效性,即有效地从外界得到所需的信息,有效地将信息传递给目标接收者,所以对于信息的载体和体现形式等需要更多的考虑。此类信息流通的形式多样,应根据企业经营手段的变化而变化。

当然,交易信息与非交易信息是不能割裂的,交易信息中可以附带传递非交易信息。例如,印刷精美的发货单可以体现供货方对客户的尊重,而书写潦草的支票则可能使供应商怀疑购货方的支付能力。

信息系统的基本类型

信息系统可以是人工的或基于计算机的,独立的或综合的,成批处理的或联机的。通常的信息系统是上述各种类型的组合,当然它不能既是独立的又是综合的。

(1)独立的系统是为了满足某个特定的应用领域(如人事管理)而设计的。独立系统有它自己的文件,这些文件必然带有一定的冗余性。

(2)综合的信息系统通过它们使用的数据而被综合在一起。系统利用一个资源共享的数据库来达到综合的目的。例如,工资系统要求正常地从人力资源系统和会计系统中找到数据。

(3)以人工系统为基础已经开发出各种各样的计算机信息系统。到目前为止,在进行人工“计算机化”时,仍然缺乏设计经验和(或)缺少信息服务人员与用户之间的交流。也就是说,基于计算机的系统的工作流程直接借鉴了人工系统的工作流程。通常这些系统是独立的,而且把计算机仅仅用作为数据处理机。在设计这些系统时,很少考虑到最终要它们综合的意图。

(4)信息系统也能按成批处理、联机处理或两者组合来分类。在成批处理系统中,将事务和数据分批地处理或产生报表。例如,银行先将大量的支票编码,然后在一天结束时将所有支票分批、排序并进行处理。多数联机信息系统也有成批处理的要求。

即使出现了信息资源管理(IRM)系统,而且计算机信息系统的潜力得到了广泛的承认之后,大多数系统仍然是独立的成批处理系统。如今这些系统中多数已经失去了使用价值,而且被重新设计成综合的、联机的系统。通过定义可知,“综合”要求业务领域经理和企业领导密切地合作。信息服务专业人员可以作为顾问,而有关综合信息系统与业务领域的冲突和差异则应该由用户团体来解决。解决这些差异以真正实现综合的环境是信息服务人员向用户经理提出的挑战。

信息服务人员的相关责任及任务

(1)信息服务的领导人

信息服务领导人(常常称为数据处理经理)要负责企业信息服务的所有活动。他的管理职责与业务领域中地位相同的人的职责相似,主要的差别是信息服务领导人将花

费 50% 或更多的时间与用户管理人员和企业行政领导打交道。

信息服务领导人是新系统的开发和企业范围内系统综合的促进者。信息服务领导人不仅要指导团体用户, 而且还要指导信息服务职员, 这样才能将信息服务工作搞好。

(2) 系统分析员

系统分析员(简称分析员)的主要任务就是分析、设计和实现信息系统。在大多数企业中, 分析员还要承担其他更大范围内与系统有关的任务, 例如, 可行性研究、定期系统检查、硬件的评价和选择、计算效率估计, 等等。

在系统开发过程中, 系统分析员主要是与用户打交道。在分析和设计阶段, 以及在转换和实现阶段, 系统分析员特别繁忙。在系统实现之前, 系统分析员还要为用户提供操作培训。

(3) 程序员(应用程序员)

在理论上, 应用程序员(简称程序员)从系统分析员那里接受系统和输入/输出的详细说明, 然后将这些说明转换成机器可读的指令(程序或软件)。程序员首先设计逻辑, 然后编写程序, 并检查和测试程序。某些企业将从事开发的程序员和维护的程序员分开, 前者仅负责开发新系统, 后者则负责维护现有的系统。

(4) 程序员/分析员

并不是每一个信息服务部门都有程序员/分析员的职位, 某些企业把程序员/分析员职位作为程序员与系统分析员之间的中间职位。有时候, 设立程序员/分析员的职位是为了要求程序员能从事系统分析和系统分析员能进行程序设计而提出的一个折衷方案。程序员/分析员作用的有效性仍然是一个有争议的问题。许多人认为: 两个专家(即一个系统分析员、一个程序员)能够完成比两个程序员/分析员更多、更高质量的工作。

(5) 系统程序员

系统程序员从事独立于应用或综合的软件工作。计算机通常附带厂商提供的系统软件。这个系统软件是计算机工作的基础, 其中包括操作系统、I/O 调度程序、使用硬件的记账系统和实用程序(如分类程序、磁盘和磁带转储程序)这样的软件模块。系统程序员安装各种各样的软件模块, 并根据需要选择适当的软件。厂商以“软件更新”的形式定期地为顾客提供高性能的各种模块。系统程序员的职责不仅包括软件的“最新版本”的安装, 还要负责对厂商所提供的系统软件按需要作修改, 以及负责开发面向系统的内部软件。

(6) 项目领导

在信息服务部门中, 项目领导指定由某个职员担任, 他要负责新系统的开发与实现, 负责实现对现有系统的改进。其主要责任包括: 管理项目、在规定工作期限内完成任务、定期地报告进度。

(7) 主程序员

在系统开发过程中的程序设计阶段, 主要工作量转移到项目组的程序员身上。因为项目领导有责任来防止与程序设计有过多的牵连, 所以在具有两个或更多的程序员的组里要任命一个主程序员。主程序员对所开发的程序负主要责任, 这样做是为了促

进程序开发的层次模块化。主程序员用多种方式验证程序模块,还要承保作业控制和驱动程序设计及监督从属程序模块的开发。

(8)数据库管理员

数据库管理员(DBA)这一职位是随着数据库管理系统软件 and 企业的集中数据库不断发展而产生的。数据库管理员负责设计、开发和维护企业的数据库,并保证数据库的准确性和安全性。

(9)监控员

监控员负责检测计算中心所有的输入、输出。负责监控责任的人员是使用标准程序来验证输出精度的。在验证后将输出文件分发到各用户部门。

(10)培训协调员

培训协调员负责监督信息服务培训(对用户和信息服务人员)的需求和鉴定,并提供教材。培训协调员可以保留一份商务研究班的历史档案及其可用性和质量说明、各种方式的培训软件包、书籍和杂志图书。

(11)技术撰写员/文件编写员

技术撰写员/文件编写员帮助编纂与信息服务有关的手册和文本资料(如系统资料、用户手册等等)。技术撰写员/文件编写员是信息服务推广的最新专业化领域中的重要成员。

(12)操作员

操作员是指操纵计算机系统正常运行的人员。操作员的操作包括:安装适当的磁带、磁盘、打印纸和启动例行程序软件包等。

(13)调度员

在给定某些设备的限制和系统优先级的准则的情况下,调度员争取以最佳的效率利用资源。在各生产系统中,调度员要分配和调度时机,这些时机用于程序开发和调试、质量监测、保证测试、数据和文件转换、一次性特别作业、预防性维修、全面维修、硬件的改进等。

(14)数据录入员

数据录入员(有时称为键盘操作员)的任务是将数据转换成机器可读的形式。当前的趋势是把数据录入工作转移到造就产生原始数据的部门,即用户部门。

(15)信息服务规划员

信息服务规划员是最近才列入到信息服务专业人员名单中的。信息服务规划员以年为周期制定和更新信息服务战略规划。

(16)信息系统审计员

信息系统审计员是一种与信息服务有关的职务,但并不是信息服务部门的成员。

信息的分级管理

一个企业的管理活动可以分成四级:战略级、战术级、操作级和事务级。在与设计组交换意见时,用户管理人员必须清楚应该使信息满足哪一级的管理要求。

一个信息系统的质量是直接与其输出的利用率成正比的。具体说来,使信息系统有效的关键是在各活动级中“筛选”信息。

(1)事务级。事务级的人员主要关心一个信息系统的事务处理部分。比如,在一个收账系统中,一个负责检查发票的数据录入操作员只关心作为一个控制值来处理的发票总数是否与实际的计数相符合。

(2)操作级。操作级的人员有明确的任务,完成这些任务可能要花一天、一周或者三个月的时间。这些任务从本质上说还是短期的,对他们的要求是提供性能报告和直接操作反馈所要求的报告。

(3)战术级。在战术级,经理们主要关心逐年的经营情况和预算。

(4)战略级。在战略级,经理们对信息系统的要求则是一次性报告、“如果……则……”报告以及发展趋势分析。以收账系统为例,企业总裁可能要求一张提供统计分析(一段时间内)的发票和销账图表。

总之,一个信息系统的质量取决于能否在恰当的时间给恰当的人以恰当的信息。

信息服务的特性及地位

信息服务具有下列一些异常特性,这些特性是其他组织机构所没有的:

(1)作为一种服务机构,信息服务部门应随时准备满足企业中的任何人、任何部门的服务请求。

(2)信息服务具有很强的技术性,带有神秘的色彩。

(3)信息服务业务与企业大多数部门的业务密切相关。

确立信息服务在企业体系结构中的地位时,通常有三种方法:

(1)在最大用户的管辖之下设立集中信息服务机构。

(2)每个重要的业务领域都拥有自己的计算机和信息服务人员。

(3)把信息服务集中在高级中立的办公室领导下,一般由总裁直接负责。

在实践中,上述第二种方法与第一、第三种方法密切有关。第一种方法实际上对最大的用户是不利的;第二种方法体现了分散的优点;第三种方法有集中和中立的优点。

【案例一】

美国航空企业的“信息化”

自从解除航空管制以来,各航空企业似乎都经历了一段艰难的时期:好斗的工会、兼并、恐怖活动、竞争和一大堆其他令人忧虑——即使不那么致命——的问题。但是,航空企业正在寻找克服这些障碍的办法,并把重点放在了极具竞争优势的信息领域。

例如,大多数人都知道美国航空企业萨布雷订票系统是怎样成为早期的“新一代”英雄的。萨布雷系统开始以提高效率为目的,后来,经理人员看到了这种系统对所有的航空企业及其乘客——特别是对美国航空企业——都是一种很有价值的服务,因为它

有可能给企业带来巨额利润。美国航空企业的萨布雷订票系统在 1989 年企图同德尔塔航空企业的戴塔斯订票系统合并,后来由于某些原因而未能成功。根据当时所做的评估,萨布雷订票系统值 10 亿多美元,占美国航空企业总资产的 25%。

然而,尽管取得如此辉煌的成就,萨布雷订票系统的建立与其说是为了满足乘客的需要,还不如说是为了满足企业的需要。该系统能告诉你飞机上有多少空座位,但是却不能告诉你一个乘客是头一次乘这个航班还是第 50 次乘这个航班。它不能分析某位特定乘客的需要,因此也就谈不上按乘客的要求提供相应的服务。萨布雷订票系统还没有在为乘客服务方面实现信息化。

使航空业的各个方面、特别是跟乘客有关的方面实现信息化的可能性是存在的。加拿大国际航空企业正在这方面采取措施。航空企业同所有乘客进行接触的地方有三处:售票渠道、机场以及飞机上。一架飞机主要是从售票渠道获得乘客的有关信息的。但是,在同乘客接触的每个地方获取信息并加以利用的航空企业,将胜过那些只在一个地方或少数几个地方获取信息的航空企业。跟那些只通过售票渠道获取乘客有关信息的航空企业相比,还在机场和飞机上获取乘客有关信息的航空企业能经营得更有效并且为乘客服务得更好。要是在每个接触点都实现信息化,以便改进对乘客的服务和提高经营效率。

通过类似萨布雷订票系统的那些容易使用的零售服务系统,直接接受计算机化的订票和卖票服务将日益变得大众化。自己卖票就不需要人工的文件处理过程和相应的手续费,从而提高了售票的工作效率。乘客将设计自己的全部航空旅行计划,其中包括座位安排、用餐和其他各种选择。这样就形成了乘客的简介,这些简介材料可在多方面加以利用。例如,可以利用这些材料向乘客推荐和安排汽车和旅馆连锁服务。还可以利用输入顾客数据库的这些材料开办推销联合业务。例如,如果你用一张花旗银行/美国航空企业 VISA 信用卡,你花的每一美元都能多乘一英里路程,而花旗银行和美国航空企业都能通过客户每次购票提供的基本资料积累他们的数据库简介材料。

在售票区收集乘客的所有有关资料并进行处理之后,收集资料的下一个地方是机场。银行和快餐业已经靠自我服务电子系统提高效率,航空企业验票领取登记卡的工作采用自我服务方式也能取得同样的效果。条形码标签和电子跟踪系统将确保行李得到妥善处理,该系统不仅能随时跟踪行李,而且还能在乘客发现行李丢失后主动采取补救行动。跟联邦快运企业的包裹运送业务一样,积极的、绝对可靠的行李托运业务也是一项能增值的机场业务。一旦开展起来,自我服务技术、可靠的行李托运以及其他诸如此类的服务,作为能在全行业推广的新业务,将很有发展潜力。

设想有一种服务能够提供飞机抵达和起飞确切准确的信息,不仅在机场的屏幕上,而且能通过电话或计算机终端向任何地方的人提供这种信息。这也许可以使我们中有些急于赶班机的人不用闯红灯了,因为他知道这次班机晚点两小时。这些都是在信息经济发达的地区逐步发展的服务。

同乘客进行接触的第三个地方,也是另一个收集信息的地方是在飞机上。基本的媒介是一台机载计算机,作为一种多用途网络,它既为乘客(头等舱和公务舱乘客)服

务,也为机组人员(飞行员、航空小姐和其他随机人员)和地勤人员(维修保养人员、处理行李的人员和准备食品饮料的人员)服务。这种机载信息网络系统有3个目标:降低成本和加强控制、提高服务质量以及创造新的业务机会。

例如,有关机组人员工资报表(飞行次数)、燃料、食品饮料和乘客人员等各种报表,目前都是用口头或文字表达方法制订的。用机载计算机收集这些数据资料就能消除目前这种方法带来的间接费用和不准确性。“无文字报表飞机”能大大提高工作效率。

这种机载计算机还能为通常困在座位上的乘客提供帮助和娱乐。目前,声音是通过细管道输送到机内每个座位上的,乘客有多达12种声音可以选择。但是放录像时,所有的乘客都得看同一个屏幕,没有选择的余地。在下一个10年,每一个座位都要安装录像屏幕,其方法跟目前的声音系统一样,到那时,乘客将能更愉快地打发他们在飞机上的时间。乘客将有娱乐、购物、处理公务和教育节目好几种选择。设想一下在飞行途中玩一玩电子桥牌和“空中彩票”的情景,那该有多惬意。到下一代人,卫星无线电话以及空对地通信都将得到最充分的发展,双向通话、收发计算机数据、收发传真、甚至电视电话都可以供乘客使用。一个基本的道理是:乘客在飞行途中,像被囚禁起来一样,这时除了比较可口的饭菜以外,使人们有事可做的最好办法是获取信息。

推销航空企业支持性服务,诸如展示供应厂商的商品清单、出售气象信息以及针对乘客的直接推销和广告宣传,都是新的机上业务机会。这种新业务可以联合业务——比如说跟像IBM和波音飞机企业这样的企业建立的联合业务的形式进行设计和开展,并且也可以争取座位靠背推销商、机上厨房制造商和餐饮业者参加,使航空企业信息化可以获得省钱、增加服务和开展新业务三大好处,并且可以在接触乘客的三个主要地点——飞机上、机场和售票渠道进行。

任何业务都能使用这种适用于航空企业的综合性框架体系来建立自己的信息化系统。这种看法所依据的信念是:任何业务活动都能通过运用新的业务方法和技术得到改善。最初的好处似乎是以提高内部经营效率的形式显示出来的。随着信息化系统的不断完善和发展,可以向顾客提供一系列增值服务,使卖主不同于传统的竞争者。最后,这些新的经营活动和服务可能脱离出去,成为一项独立的业务,最终发展到可以在收入、利润和市场价值方面同原来的业务相媲美或超过原来的业务。到那个时候,关注的焦点就会从使现有的业务信息化转向经营和管理新的信息业务了。

这三种好处一般都是依次到来的,开始时提高内部经营效率,然后是增加能成为独立业务的增值服务。有新的信息业务的企业一般都已度过了信息化的早期阶段。各企业普遍认为,他们在遇到麻烦时,也就是在感到竞争压力、利润减少和发展速度变慢等诸种情况时,需要提高内部效率。一旦调整好内部,下一个步骤就必然是向外——也就是向顾客——扩大信息化管理的优势。它们从修正现有经营活动开始,最终形成一种全新的企业。另一方面,也有一些非常重视顾客的企业开始先从它们同顾客接触的各个地方实现信息化,只是到后来才解决内部问题。然而,这是不正常的,因为在内部经营活动本身还没有搞好时,是很难向顾客提供优良服务的。

管理信息系统构建方法

在“信息爆炸”的今天,尤其需要处理各种信息的现代化方法和手段,计算机信息管理因此越来越受到人们的重视。目前,管理信息系统(MIS)的建设已稳步迈入全面发展阶段,各种事务管理系统、办公室自动化(OA)系统、决策支持系统(DSS)、集成制造系统(CIMS)等等,相继开发成功,得到推广,使企业管理不断向规范化、标准化、现代化迈进,极大地推动了企业的发展,产生出巨大的经济效益和社会效益。

管理信息系统构建可能出现的问题

然而,MIS的开发是一项耗资大、开发周期长、技术复杂、涉及面广的系统工程。有些企业花费了大量人力、财力开发了MIS,却没有得到充分地运用,只是用来演示和摆设,也就不可能产生应有的经济效益和社会效益。究其原因,主要有以下几个方面:

(1)MIS开发人员对企业管理业务不熟悉,不能正确领会用户意图,所开发出的系统不能满足用户的需要。

(2)旧的管理模式和管理人员心理取向不能适应现代化管理的要求。管理人员往往习惯于传统操作,排斥计算机系统的管理方式。

(3)在MIS开发过程中,采用的开发技术和方法不正确,所开发的MIS存在着隐患和风险。

(4)开发系统时,只注重于系统的操作功能的实现,对系统的维护、扩充和安全等问题考虑不周,使系统不能适应外界条件的变化。由此可知,制约MIS在企业管理中广泛应用的主要原因不在于硬件,当今高速发展的计算机硬件技术足以支撑MIS的发展,在于人(包括系统开发人员、企业管理人员、企业领导干部)和应用软件的开发技术、方法、策略等等。

因此,对于企业领导来说,应努力做好管理人员的培训工作,理顺关系,规范工作,建立一支既懂管理业务,又懂计算机技术的高素质队伍,以适应管理计算机化的要求;对于MIS开发人员来说,除了应该掌握计算机技术、网络技术、通讯技术,具备较为丰富的企业管理知识外,尤其需要熟练掌握先进的MIS开发技术。

管理信息系统开发技术

管理信息系统开发技术即研制MIS的方法,大致可以分为三种:生命周期法、原型设计法和面向对象法。

(1)生命周期法

这是常用的一种MIS开发方法。该方法形成于20世纪70年代后期,严格按照系统生命周期的整个过程和步骤,从全局出发,结构化、模块化、自上而下地开发系统。它要求只有前一阶段完成之后,才能开始下一阶段的工作。同时,它要求在系统建立之前

就必须严格地定义和描述用户的需求。它特别强调以下的基本思想:

- ①树立系统开发的总体观念;
- ②充分预料可能发生的变化;
- ③树立面向用户的观念;
- ④采用自上向下的工作方法;
- ⑤采用直观的工具来规划系统;
- ⑥工作成果要成文。

这样,每个阶段都有由明确的标准化图表和文字说明组成的文档,以便于在开发过程中实行管理和控制。

该方法的最大缺点是用户对即将建立的新系统没有直观的预见性。MIS 用户与系统研制人员之间的思想交流不直观,开发过程较为复杂,开发周期太长以及不能较大范围地适应外部环境的变化等等。

当提出开发 MIS 后,对所开发系统的必要性和可能性进行分析,对原系统进行详细调查,进行数据分析和功能分析,完成新系统的逻辑设计,写出新系统分析报告。然后进入以物理设计为主的系统设计阶段,完成系统总体结构和各个模块功能的设计等;系统设计阶段的成果再次报经领导审核同意后,即可进入系统的实施阶段,完成程序的编写、调试、系统切换、维护、评价等工作。如果所需开发的 MIS 规模较大或开发 MIS 的人员缺乏经验,运用生命周期法可以立足全局、步步为营,减少返工,有利于提高开发质量,加快工程进度。

(2)原型设计法

原型设计法是 20 世纪 80 年代初,随着计算机软件技术的革命而产生的信息系统开发方法。该方法将工程学中的原型建立技术,运用于软件开发中。

其基本思想是以少量代价快速地构造一个可执行的软件系统模型,使用户和开发人员可以较快地确定需求。在初步了解用户的基本要求后,开发人员先建立一个符合用户要求的模型系统,交给用户检验、试用,然后根据用户的要求进行修改,如此循环几次后,成为一个相对稳定的系统。

该方法的实施一般可分为确定用户最初要求,研制开发原型,使用、评价系统原型和修改、完善模型四个阶段。原型设计法的优点是比较直观,便于开发人员与用户进行交流,符合人的认识规律;它开发步骤简单,开发周期短,开发成本低;它将系统调查、系统分析、系统设计融为一体。

原型设计法也存在着许多缺陷,如对于大型系统,不用系统分析法进行整体性划分,其整体性、全局性就差些;原型法较重视下层的局部的目标利益,忽视整体的全局的目标效果,而系统整体效益的最优化也是 MIS 成功的要素。此外,原型法在控制性和兼容性等方面也存在一些问题。生命周期法、原型法虽然都给系统开发带来了许多改进,但它们都有一个共同的缺陷,就是将功能抽象和数据抽象分开处理,即软件系统规格说明方法中描述问题的单一性与现实世界中实体的不一致性,从而导致软件结构和问题结构的不一致性,给以后系统的理解和维护带来困难。

(3)面向对象法

面向对象的思想最初出现于 20 世纪 80 年代。这种方法将客观世界看成是由许多不同对象构成的,每个对象都具有自己的运动规律和内部状态,不同对象之间的相互作用和相互联系构成了完整的客观世界。每个对象都有一个惟一的标识符,封装一个状态和一个行为。对象的状态是该对象属性值的集合,对象的行为是在对象状态下操作的方法的集合。对象的属性值也可以是对象,因而可以递归成为极为复杂的对象,实现了数据类型的抽象,可以表达结构化或非结构化的数据,实现了极强的抽象表达,适合于描述复杂的领域问题。面向对象设计法的特点表现在:

①实现对象包含的数据和对数据操作的一体化封装,使用 and 实现界面的分离使得“元件”的优化或更新不会导致系统的重构。

②继承机制使以往的劳动成果能得到有效的保护,减少重复开发,这在合作开发大型系统时可以明显提高整体效益。

③对象之间相互联系可以用统一的消息传递方法来描述,允许每个对象以适合自身的方式去响应共同的消息,这就提供了一种灵活性,使处理问题的能力更强。面向对象法的着眼点就是对象,利用对象作为需求分析和系统设计的主体和核心。

在系统开发时,首先进行面向对象的分析,了解系统所涉及的对象、对象间的关系及作用(即操作),然后构造问题的对象模型,力争这个模型能够真实地反映出所欲解决的“实质问题”,然后进行面向对象设计,即设计系统的对象模型,设计各个对象,设计对象间的相互关系、对象间的通讯方式等。最后是面向对象实现,包括每个对象的内部功能的实现,确立对象哪些处理能力应在哪些类中进行描述,实现系统的界面输出形式及其他控制机理等。

面向对象设计法具有封装、继承和多态性,易理解、易维护,能适应环境的变化的特点。

面向对象方法最主要的特点在于生命周期的各个阶段,围绕对象这个相同的范式进行分析和设计,从而实现了从现实空间实体到软件解析空间对象的一致映射和各个阶段的无缝衔接,减少了信息传递的失误;并且在整个生命周期中同时采用自上向下的分析和自下向上的设计,增强了系统的稳定性;基于数据抽象和信息隐藏的对象分析和设计,实现了各模块之间的解耦,便于并行开发,且这种方法所具有的继承性使软件的重用性大为增强。因此,近年来,面向对象的方法在大型系统的开发中获得广泛的应用。

当然开发人员不一定选择单一的开发方法,可以综合各种方法,取长补短。如进行整体分析时,采取生命周期法,进行系统分析和设计时,应用面向对象的技术,建立面向对象的数据模型,而不是单一的数据模型,在开发过程中,采用原型法的策略,尽可能早地给出可执行的新系统原型,以便于与用户交流、修改。作为系统开发、维护人员及用户,均需及时了解、掌握、学会运用这些方法,开发和维护好 MIS,充分发挥其作用,提高企业的管理水平和经济效益。

清楚质量管理的重要性

帮助企业塑造质量形象

熟悉质量管理部门的工作内容

知道什么是质量保证体系

区分质量成本、预防成本、鉴定成本

区分内部失败成本与外部失败成本

熟悉全面质量管理基本要求

第十章 质量管理

本章提要

企业如何进行质量改进

掌握戴明质量管理十四法

熟悉朱兰的质量管理三部曲

了解克洛斯比的质量哲学

知道什么是 ISO 9000 质量认证

掌握 ISO 9000 族的构成

清楚 ISO 9000 质量认证的程序

知道如何开展 5S 活动

质量管理的重要性

质量是产品的一种内在属性,它是通过产品的外观、功效、耐用性等多重因素综合体现出来的。

现在人们讲营销、讲 CI,并不代表消费者不重视产品的质量,而是在同样质量的基础上如何吸引消费者注意的问题。无论产品宣传做的多大,只要消费者用一次,认为不好,就绝不会再买第二次。从这一角度上说,质量是产品的本,是内涵,而促销或营销是产品的末,是外延。如果企业不能意识到这一点,盲目追求销售量,只会使自己产品的销售领域越缩越小。

既然产品的质量如此重要,企业当然有必要对产品的质量进行必要的管理与控制。

(1)企业实行质量管理可以提高产品的质量,为产品树立良好的市场形象,提高企业的知名度。

(2)企业实行质量管理可以有效的减少废品与次品,既可以节约能源与原材料,又可以提高劳动生产率。

(3)企业实行质量管理可以将责任落实到个人,与员工的考评相结合,做到奖罚分明,提高员工的质量意识。

(4)企业实行质量管理在一定程度上可以降低客户的投诉率,避免企业因质量问题而卷入不必要的官司之中。

(5)企业注重质量管理可以增加在同行业中的竞争优势,为今后参加更为严峻的市场竞争,做好先期的准备。

质量形象的构成

企业的质量形象是由许多因素构成的复合体。在质量形成和质量使用的整个过程中,凡能引起消费者的印象和感知认识的因素,称之为质量形象的构成要素,其中主要包括产品质量形象、服务质量形象以及整体质量形象等要素。

(1)产品质量形象

产品质量是指产品适合一定的用途、能满足人们一定需要所具备的自然属性和物理属性。它由结构、材质、物理、化学和机构性能等综合体现为内在特性,同时也由产品的外观、手感、色彩、款式、造型等综合体现为外部特性。企业应设计和制造出社会需要的具有外在和内在特性的优良产品。

(2)服务质量形象

从质量管理的观点来分析,服务是产品质量整体概念的一个重要组成部分。消费者除了考虑产品质量各项功能外,还要求得到良好的服务。从质量形成的全过程来看,企业的服务可分为售前服务和售后服务。所以一个企业的服务质量形象如何,必须从售前服务质量形象和售后服务质量形象两部分来加以分析。

(3)企业整体质量形象

消费者评价质量形象虽然常常从直接的产品质量和服务质量入手,但有时也会根

据企业某些其他状况来评价企业的质量,诸如,企业获得国家评奖的等级、企业的规模、企业的归属系统、企业的环境、企业人员的素质和管理水平,等等。这些要素可以被归纳为企业整体质量形象。

企业如何塑造质量形象

塑造企业质量形象是一项具有高度艺术性和技术性的工作。这就要有一套完整的、科学的工作程序,使企业在塑造自己质量形象上有步骤、有计划、有目的地开展。具体说来,企业在塑造企业形象时要做好以下几个方面的工作:

(1)产品的可靠性是质量形象的基础

产品的可靠性是产品在特定条件下和时间限度内,产品的特性能顺利发挥而不发生故障的可靠程度,也即产品的耐用程度。随着科学技术的发展以及社会协作的深化,人们对产品可靠性的要求越来越高,以至某些尖端产品、关键产品的无故障要求达到了100%。

(2)质量形象是企业公共关系的重要标志

质量形象将促使企业形象的建立,企业形象实质上是一种反映企业与公众之间联系程度和联系性质的标志。质量形象的提高,必然使企业形象得到相应提高。企业与社会大众的关系更紧密、更亲近,就会拥有更多通畅的渠道,这是现代企业生存的一个重要条件。

(3)质量调查是质量形象的前提

通过调查收集企业质量形象的信息,以达到对质量形象的自我认识,并在分析评估的基础上,进而做到“知己知彼”。为树立起企业的良好质量形象,调查了解用户、顾客、消费者对企业的要求和意愿,用户、顾客和消费者对质量形象的评价以及存在的问题十分必要的。

(4)员工素质是质量形象的关键

首先是企业领导的质量意识、质量方针、近期和远期的质量目标。其次是管理人员和操作人员的质量思想、操作技术和操作中可控水平的高低。再次是质量检验人员的质量责任和技术素质水平。最后是质量教育情况的分析,“质量管理始于教育,终于教育”。

质量管理部门的工作内容

- (1)参与产品的研究开发与试制。
- (2)对产品、原物料、加工品等规格及作业标准,提出改善意见或建议。
- (3)制定进料、加工品、成品检验标准,确实它们是否执行。
- (4)制定检验标准,并定期稽核检查人员是否确实实施。
- (5)质量异常的妥善处理,以及报废品的鉴定。
- (6)检验仪器与量规的管理与校正,以及库存品的抽验。
- (7)原料供应商、外包加工厂商等交货质量实绩的整理与评价。

- (8) 督导并协助协作厂商改善质量,建立质量管理制度。
- (9) 流程巡回检验。
- (10) 流程管理与分析专业小组,研究预防措施。
- (11) 客户抱怨及销货退回的分析、检查与改善措施。
- (12) 将资料反馈有关单位。
- (13) 执行质量管理日常检查工作。
- (14) 做好质量保证作业。
- (15) 研究制订并执行质量管理教育培训计划。
- (16) 制定质量管理规定,推行全面质量管理。
- (17) 其他有关质量管理事宜。

什么是质量保证体系

质量保证体系是指运用系统的原理和方法,以保证和提高产品质量为目标,把企业各部门、各环节的生产经营活动严密地组织起来,规定它们在质量管理方面的职责、任务和权限,并建立统一协调这些活动的组织机构,在企业内形成一个完整的质量管理工作系统。

企业质量管理工作系统,是在企业经理的直接领导下,成立包括技术副经理,各科室负责人在内的企业质量管理领导小组,下设质量管理机构,具体执行全面质量管理。负责组织、协调、督促、综合企业各部门、各环节的质量活动,并作为企业质量保证体系的反馈中心。企业内各科室和车间成立质量管理核心小组,班组设置质量管理员。这样,企业从上到下就形成了一个全面质量管理网,把全过程的质量管理都纳入了质量保证体系。

建立质量保证体系一般有如下要求:

(1) 有明确的质量计划和质量目标

具体包括:①制定总的质量目标;②根据总目标提出具体的质量管理目标,明确规定年度或季度的质量目标;③明确质量方针,如“质量第一,用户第一,服务第一,赶超世界或同行的先进水平”等。

(2) 建立专职的质量管理部门

其作用体现在:①统一组织和协调质量保证体系的活动,帮助和推动各方面的质量管理工作;②提高质量管理活动的计划性,把质量保证体系各方面活动纳入计划轨道;③对各部门的质量保证任务和职能,实行经常的检查和督促;④统一组织质量管理信息的流通和传递,并使之充分和有效利用;⑤研究和提高质量保证体系的效率和效能;⑥掌握质量保证体系的动态,积极组织新的协调和平衡。

(3) 做好质量检验工作

质量检验就是用一定的方法和手段测定产品的质量特性,并将所测得的结果与该特性的技术规格相比较,从而判断产品是否合格的过程。在编制质量检验操作程序时,一般不能缺少以下四个环节:①规格具体化;②确立质量方法;③做好对比工作;④判定

工作。企业在做好质量检验工作的基础上,还要找出影响企业产品质量的因素,分析产生问题的原因。

什么是质量成本

质量成本(Costs of quality)是与预防、鉴定、维修和修复次品的相关成本,以及因浪费生产时间和销售次品而导致的机会成本。传统的质量成本曾被局限于对最终产品的检验和测试的成本,质量不良造成的其他成本都被包括在间接成本中,而未被界定为质量成本。

企业还发现,除了制造成本之外,质量成本还包括与支持职能相关的成本,如产品设计、采购、公共关系和顾客服务。朱兰(Joseph Juran)把质量成本归纳为四类:预防、鉴定、内部失败和外部失败。朱兰的质量成本分类的主要标准是质量成本发生的时间。下图说明了质量成本的构成。

质量成本的构成

预防成本

培训成本

- 教员费

- 培训设备

- 外部培训的学费

- 培训薪金和工资

计划和实施

- 工资

- 预防性设备成本

- 会议费

宣传成本

- 奖品

- 印刷费

鉴定成本

原材料检验

半成品检验

完工产品检验

检测设备

- 购置费

- 工资和薪金

- 维护

内部失败的成本

废弃

返工

等级降低导致的损失

重检成本

中断工作导致的损失

外部失败的成本

质量缺陷引起退货和折让

保修费用

质量缺陷导致销售订单取消的贡献毛益损失

发现质量不满意而失去的销售订单的贡献毛益损失

什么是预防成本

预防成本(Prevention costs)是为了防止质量缺陷而发生的费用。包括:

(1)质量培训费用。在内部和外部培训项目上的开支,包括培训期间的工资和薪金、训练成本、办公人员费用、五花八门的后勤供应以及准备手册和训练指南的费用。

(2)质量规划成本。质量规划、质量周期和为提高质量引进的新设备、进行的新程序设计、可靠性研究以及供应商评估等所支出的人工费用和间接成本。

(3)设备维护费用。用于装配、校准、维护、维修以及检验生产工具、流程工序和系统的成本。

(4)供应商保证成本。为了使供应商符合全面质量管理的要求,对其选择、评估和培训的成本。

(5)信息系统成本。用于开发符合要求的数据以及计量、审计和报告质量的成本。

一般而言,当预防成本增加时,质量的其他成本相应减少,从长远来看,企业在其质量成本的最好实践方式是将其投在预防行为上。通常,预防成本是自愿的或酌量的成本,并且是提高质量的最有效途径的成本。

什么是鉴定成本

鉴定(检验)成本(Appraisal/detection costs)是计量和分析数据,以鉴定产品和服务是否符合特定要求而产生的费用。这些成本发生在生产之后和销售之前。企业发生鉴定成本是为了识别被检项目,并且保证所有产品都符合或超越顾客需求。这些成本的花费并不能减少失误或防止再次出错,它只能在有缺陷产品被送达顾客之前将其检查出来。鉴定成本包括:

(1)测试和检查成本。因测试和检查购进原材料、半成品、产成品或服务而招致的成本。

(2)检测设备和仪器。为购置、操作或维护设施、软件、机器以及用于检测、鉴定产

品、服务或过程的仪器而发生的费用。

(3)质量审计。参与鉴定产品和服务质量的全部人员的工资和薪金以及在质量鉴定期间发生的其他费用。

(4)实验室验收检测。

(5)现场评估和测试。

(6)信息费。准备和证明质量报告的成本。

什么是内部失败成本

内部失败成本(Internal failure costs)是由于商品在送达顾客之前通过鉴定发现其质量低劣而发生的成本。这些成本是不增值的并且是完全不必要的。内部失败成本有:

(1)修正行为的成本。耗时于寻找失败原因并修正问题的成本。

(2)返工和废弃成本。因废弃、返工和重检而发生的原材料、人工和间接成本。

(3)过程成本。因重新设计产品或流程、意外机器调整停工以及由于维修或返工,引起流程中断、减少生产等引发的成本。

(4)加班赶工的成本。由于在维修或返工上浪费了时间,从而要加速制造运营而引起的成本。

(5)重检和重测成本。在返工或维修项目的重新检验或重新测试期间付出的工资、薪金和费用。

什么是外部失败成本

外部失败成本(External failure costs)是指产品或服务送达顾客未被接受之后纠正质量缺陷的成本,以及因交付的产品或服务未被接受错过机会而损失的利润。这些成本包括:

(1)处理并回复顾客意见的成本。顾客服务部门的工资和管理费用、修理退货、对劣质产品赔偿、打折的成本及运费。

(2)产品回收和责任费用。处理产品回收、维修或更换的管理费用、法律费用和由法律裁决的赔偿。

(3)由于产品不满意和顾客恶意所导致的销售损失。因取消订单、销售额减少以及市场占有率下降而损失的贡献毛收益。

什么是符合和非符合的成本

质量专家克罗斯比(Philip Crosby)认为质量本身不存在问题,只有产品设计、材料、人工和制造的问题才会导致质量的低劣。克罗斯比提出质量成本由两部分构成——符合成本和非符合成本。预防和鉴定成本都属于符合成本(Costs of conformance),因为它们是用来确保产品或服务符合顾客的期望。内部失败成本和外部失败成本是非符合成

本(Costs of nonconformance),它们是由于产品或服务被拒绝而产生的成本和机会成本。质量成本是符合成本与非符合成本的总和。

在四类质量成本中,预防成本通常最少且最易于管理。内部和外部失败成本,特别是外部失败成本是质量成本中最昂贵的。在一个典型方案中,预防成本可能每单位产品 \$ 0.10,在生产期间检测和更换不合格部件或元件的成本为 \$ 5,返工和重新组装的成本可能是 \$ 50,现场维修和其他外部费用可能是 \$ 5 000。

外部失败成本可能相当高,如 1996 年初福特公司宣布汽车召回以修理设计不合格的点火装置。假如福特公司能早一点发现此问题,成本就会减少 \$ 10 000。福特公司估计,假设不考虑法律或责任成本,并且质量问题没有造成销售损失,仅就汽车召回和维修的费用就将超过 \$ 10 000 000。

对质量缺陷的较好预防,能够降低其余各项质量成本。质量问题越少,需要的鉴定越少,此外还可减少诸如维修、返工和回收的内、外部失败成本。通过多花费于预防方面,公司的内部或外部失败成本会大大减少,仅此项节约就十分巨大。与此同时,企业享有比其产品更高的现实价值,既能增加市场份额,还可提高利润和投资回报。

理论上,在预防方面做得好的企业既不会存在鉴定成本,也不会发生内部或外部失败成本。设计和生产出优质产品要比检查和维修容易得多。随着质量改进,鉴定成本也在下降。非符合成本的削减幅度比起预防成本的增加要快得多。

什么是全面质量管理

全面质量管理(Total Quality Management, TQM)最早由爱德华兹·戴明发起。20 世纪 50 年代,戴明去日本向许多日本企业的高层管理者讲授如何改进他们的生产效率,其管理方法的核心是采用统计方法分析生产过程的变异性。按照戴明的观点,一个管理得好的组织,应当用统计控制减少变异性,从而产生均匀的和可预见的产品质量。为此戴明发展出一套 14 点计划来实现组织的这种转变。

目前,戴明的计划已经扩展为全面质量管理——一种由顾客的需要和期望驱动的管理哲学,其含义如下:

(1)强烈地关注顾客

顾客的含义不仅包括外部购买组织产品和服务的人,还包括内部顾客(诸如发运和回收应收账款的人员),他们向组织中的其他人提供服务并与之发生相互作用。

(2)坚持不断地改进

TQM 是一种永远不能满足的承诺,“非常好”还不够,质量总能得到改进。

(3)改进组织中每项工作的质量

TQM 采用广义的质量定义。它不仅与最终产品有关,并且与组织如何交货、如何迅速地响应顾客的投诉、如何有礼貌地回答电话等等都有关系。

(4)精确地度量

TQM 采用统计技术度量组织作业中的每一个关键变量,然后与标准和基准进行比较以发现问题,追踪问题的根源,消除问题的原因。

(5)向雇员授权

TQM 吸收生产线上的工人加入改进质量的过程,广泛地采用团队形式作为授权的载体,依靠团队发现和解决问题。

需要注意的是,TQM 中“顾客”这个词的含义已经超出了传统的定义,它包括每一个与组织的产品和服务打交道的人,无论是组织内部的,还是组织外部的,其目标是建立组织对持续改进质量的承诺。

对于企业来说,质量就是生命,产品质量低劣就很难在竞争中求得生存,更说不上企业的发展。企业要求得生存和发展,提高产品的质量是关键所在。

全面质量管理的内容

(1)设计过程的质量管理

产品的生产过程是从设计过程开始的,是企业生产活动中最基本的一项,而产品质量能否满足使用要求的程度,也主要决定于设计过程。质量管理部门应当认真组织设计过程的质量保证活动。这个过程的质量管理的具体任务有两项:首先,根据消费者的要求,使设计的产品满足用户的基本要求,也就是要有好的产品质量,保证提供给顾客以实际价值。其次,是在保证满足使用要求的前提下,还要满足工艺和生产要求,以保证提高劳动效率和取得丰厚的经济利润。

根据以上的要求,设计过程中的质量管理要做好下面几方面的工作:

①确定产品的质量目标。从客观需要出发,任何定型产品都有改进和提高质量的任务,而“质量目标”这一概念正好可以说明设计过程是一项经常性的任务。此外,如果产品已达到合格品标准,进一步争取达到一等品、优等品,也是为了达到质量目标。如果已经达到了优等品,还争取进一步提高质量,就有超过标准的质量目标。所以,质量目标是一个更广义的概念。

②设计过程的质量保证。产品的技术、质量、生产率和成本取决于设计过程的质量。在设计过程中,必须加强设计科学和设计方法的研究,积极采用现代设计和优化理论,使设计质量得到保证。

③产品的试制与检验。任何新产品的开发或老产品的改进,在完成产品设计与工艺设计后,都要经过试制和鉴定才能正式投产。试制是对设计的验证,试制完成后,还要组织有关单位和专家进行严格的鉴定。

④技术文件的质量保证。技术文件是产品设计过程的结果,它是生产过程的依据,也是生产过程中质量管理的依据,这就要求文件本身也要有质量保证。技术文件本身的质量,要求正确、完整、统一。

⑤标准化工作。标准化工作是质量管理的基础工作之一。加强标准化工作,是提高设计质量的一个重要因素。标准化的工作范围十分广泛,它包括产品系列化、零部件标准化和通用化等。

(2)制造过程的质量管理

产品经过试制和鉴定,投入正式生产,从整个产品到零部件,以至加工的每道工序、

使用的工具、原材料等都规定了相应的技术标准。制造过程要按规定的标准进行,既要生产出符合质量标准的产品,还要尽可能减少废品和次品,减少各项物质的消耗,以提高生产过程的工作质量,提高每个生产环节的质量管理。

如何搞好质量缺陷的预防与控制,使原材料、半成品、成品都能达到质量标准,也是制造过程质量管理工作的一项重要任务。在整个生产过程中,对前道工序加强检验,使存在缺陷的材料或半成品不流入后道工序,这对后道工序来说是一种预防。另外通过废品分析采取有效措施防止废品再次发生,这对以后的生产来说也是一种预防。

(3)使用过程的质量管理

产品的使用过程是实现生产目的的过程,也是考验产品实际质量的过程,它是企业质量管理的归宿点,又是企业质量管理的出发点。企业产品的质量特性是根据使用的要求而设计的,实际的质量就是实际的使用效果,必须在使用过程中才能做出充分评价。因此,企业的质量管理工作必须从生产过程延伸到使用过程。使用过程的质量管理主要包括:①技术服务工作;②使用效果和使用要求的检验;③对出厂产品质量问题的处理。

企业如何进行质量改进

企业要想获得较好的经济效益,就必须在生产过程的各个环节进行质量管理活动。企业不断突破现有质量水平,促进产品质量不断提高的过程,就是产品的质量改进。

(1)选定质量改进项目

质量改进是企业每年都要做的经营性工作,每一个经营性问题都是一个改进项目,它可以是新产品开发项目、老产品改进项目、工艺技术攻关项目,等等。

企业在制定质量改进计划、选定项目时,必须先找出问题,并且要找到其中少数的关键问题,然后才能集中人力、物力、财力逐项进行改进。

正确的选择质量改进项目是企业进行质量管理的重要一环。质量改进项目应遵循下列原则:

- ①选择最有成功希望的项目;
- ②改进项目所取得的成果应有较长的应用寿命;
- ③投资少、回收期短、回收额大的项目,应优先考虑;
- ④企业迫切需要解决的项目,如适应市场竞争、新颁布的法规、产品安全性等要求的项目;
- ⑤是企业的技术难题;
- ⑥尽可能选择哪些能带动较多问题的解决的项目,避免选择微小的项目。

总之,应先从能满足企业近期的生产经营需要、促进销售、提高质量、降低成本、提高企业的竞争能力、能迅速增加经济效益的问题中选择改进项目。

(2)实施质量改进

质量改进是一种变革活动,因此,在实施中可能遇到一些消极抵抗或反对,形成一种阻力,这时可以采取一些有效的方法来消除阻力:

①吸收那些对质量改进不够积极的人参加改进活动,让他们亲自体验质量改进的重要性;

②尽量排除那些对质量改进并不十分必要的项目,以减少由于改进引起的震动;

③质量改进活动应循序渐进,使人们易于接受,以减少由于改进引起的震动;

④在确定改进项目时,应尽量设身处地考虑可能造成的影响,及早采取措施以避免事故发生;

⑤运用各种方法,做好思想工作,例如:用事实说服人们理解改进的意图和将会取得的效果,创造条件使人们易于改变其不正确的观点,采取恰当的补救措施,消除人们的顾虑,给予足够的时间,允许人们逐步适应改进的需要,等等。

贯穿全员的质量意识其实就是一个“人的素质”的提高过程,它涉及到人们的生活态度、工作态度、知识水平、技术业务水平、参与意识以及团队精神等诸多方面。如果企业拥有了高素质的员工,必然会使企业具有无穷的活力和竞争力。

质量改进就是要消除次品、废品。有了好的质量改进措施,企业就可以向着不制造废品的方向努力,从根源上保证零次品率。

戴明质量管理十四法

第一条 要有一个改善产品和服务的长期目标,而不是只顾眼前利益的短期观点。为此,要投入和挖掘各种资源。

第二条 要有一个新的管理思想,不允许出现交货延迟或差错和有缺陷的产品。

第三条 要有一个从一开始就把质量融进产品中的办法,而不要依靠检验去保证产品质量。

第四条 要有一个最小成本的全面考虑。在原材料、标准件和零部件的采购上不要只以价格高低来决定对象。

第五条 要有一个识别体系和非体系原因的措施。85%的质量问题和浪费现象是由于体系的原因,15%的是由于岗位上的原因。

第六条 要有一个更全面、更有效的岗位培训。不只是培训现场操作者怎样干,还要告诉他们为什么要这样干。

第七条 要有一个新的领导方式,不只是管,更重要的是帮,领导自己也要有个新风格。

第八条 要在组织内有一个新风气。消除员工不敢提问题、提建议的恐惧心理。

第九条 要在部门间有一个协作的态度。帮助从事研制开发、销售的人员多了解制造部门的问题。

第十条 要有一个激励、教导员工提高质量和生产率的好办法。不能只对他们喊口号、下指标。

第十一条 要有一个随时检查工时定额和工作标准有效性的程序,并且要看它们是真正帮助员工干好工作,还是妨碍员工提高劳动生产率。

第十二条 要把重大的责任从数量上转到质量上,要使员工都能感到他们的技艺

和本领受到尊重。

第十三条 要有一个强而有效的教育培训计划,以使员工能够跟上原材料、产品设计、加工工艺和机器设备的变化。

第十四条 要在领导层内建立一种结构,推动全体员工都来参加经营管理的改革。

朱兰质量管理三部曲

质量活动范围的扩展是基于三重角色这一观点。在这一观点指导下,任何工作的执行者或部门都围绕着顾客、处理者和供应者这三个角色工作:接收输入的信息和物品;将这些输入转化为产品(输出);将产出交付给顾客。下图给我们展示了某公司利用三重角色观点追求持续改进的做法:

质量管理过程分为三个步骤:计划、控制和改进。特别重要的是质量管理过程的每一个步骤都可以进一步展开。下表列出了开展各种质量活动的一般顺序。

质量计划	质量控制	质量改进
建立质量目标	选择控制对象	论证需求
确定顾客	选择计量单位	确定项目
发现顾客需求	设置目标值	组织项目小组
开发产品特性	CREAT A SENSOR	诊断原因
开发过程特性	测量实际的性能	提供修正办法,并证实其有效性
建立过程控制,转向实施	说明差异	应付变化阻力
	针对差异采取措施	控制收益的获得

质量管理的三部曲既有各自的任务,又有相互联系。下图表明了质量管理用于质量定义的一个方面——无缺陷时各步骤之间的关系。过程中的质量问题有两类:非常突出的偶发的质量问题和引人注目的长期存在的浪费。过程质量控制只能检测和解决偶发的质量问题,而后一类问题就需要质量改进过程来解决。这一类质量问题通常都是由质量计划工作的不充分造成的。

内向的质量观点	外向的质量观点
产品与规范比较	与竞争产品和最好的产品比较
检验合格	在产品全寿命期使顾客都满意
防止内部缺陷和外部缺陷	商品和服务两方面都满足顾客需求
针对制造	涵盖所有功能
使用内部质量度量	以顾客为导向质量度量
将质量视为技术问题	将质量视为经营问题
质量管理者的事	高层管理者的直接参与

质量管理三部曲作为一个实现质量目标的成功构架,还需要有积极向上的领导力和环境,以及对质量的有力支持作为其基础。没有这样的质量文化为根基,它也不能充

分发挥作用,因为这些因素对公司的各层人员都有影响。近年来对顾客满意、质量概念的广泛使用以及全员参与的强调,逐渐上升为一个新的管理模式。

克洛斯比的质量哲学

1952年,克洛斯比(Philip Crosby)在一家叫做克罗斯雷公司当质量部门的初级技术员,测试电动机以及检测齿轮箱。这就是克洛斯比成为质量专业人员生涯的开端。以下是克洛斯比的自述:

“我想要尽力学会所有关于质量控制的知识以便把质量作为我的生涯。所以我就参加了美国质量控制协会,阅读每一本我所能找到的书籍,而且参加每个让我参加的课程。但是我的确清楚地记住了整个经营是建立在‘设法把每件事情都做对是不切合实际’的基础上,是建立在每种情况下‘妥协必定成为一个不可分割的部分’的基础上。

既然任何事情都不会永远是完全正确的,那么我就猜测所有都是顺理成章的。我认识到质量是一种令人想要的特性;质量是通过检验和测试而获得的;执行标准是可接受质量水准。

好几年过去了,我才产生了疑问。我开始意识到所有这一切是一种用自我实现的方法来看待事物。我们按照可接受质量水准发出物资定货单。我们进行抽样检验并且发现有些问题。我们把产品入库。而该产品也不是正确的产品。虽然我对管理的确切意义没有深刻的理解,但是我认识到质量是政策的产物。假如我们计划不是以正确的方法做许多事情,所产生的结果也是不正确的。

为了改变这种状况,我建议我们要摒弃可接受质量水平而且要开始把重点放在零缺陷上。这就意味着完完全全地符合要求,而不是去浪费时间断定背离要求程度究竟能有多大。我宣布,我们是问题的来源而不是机遇率。

质量的专业人员攻击我,说我不切合实际又孤陋寡闻。他们也没花时间问一问我的思想真正的含义是什么。他们是如此深深地沉湎于错误和折衷的不可避免性想象。他们对错误和折衷又没有其他的想象而只称之为‘质量的经济性’。

1965年,我加入了国际电报电话公司任总公司质量总监。这一家世界性集团公司提供一所一流的实验室。我们立即确立了总公司的质量方针:‘我们将为用户准时提供无缺陷的产品和服务’。不久后我成为国际电报电话公司的质量专业人员,然后为主管开设学校。我们证实了通过预防管理质量是可能的。

我在1977年至1978年间编写《质量免费》书。想法是如果有人买,我就能创立一家咨询公司以帮助他们。于是在1979年7月我在佛罗利达文特公园创立了菲利普·克洛斯比联合公司。众多公司纷纷来找我们。他们早已为质量成本支付冤枉钱而感到厌烦,他们想要管理质量。这些公司中没有一家有麻烦。他们都是盈利企业,但是他们知道将来必定要发生什么。IBM、3M和其他公司均参与了,先后有1500多家公司,遍布世界各地。”

在学会如何处理质量之前,必须消除理解上的障碍。

质量的基本原则包括:

(1)质量就是符合要求

这就意味着管理层必须认真对待定下来的要求,然后必须坚持要求每次都达到。如果认为每个要求都可以讨价还价,那么问题就总会存在。如果你想要人们第一次就把事情做对,你就得告诉他们做的什么“事情”。这不但能应用到产品的要求上而且那些服务和行政管理的要求上。传统的观念说质量就是不断地评估、再评估。这样说产生了一种情况,就是没有知道他们应该做什么。

(2)质量的系统是预防

就像用免疫和其他预防的方法治疗疾病一样,我们就必须学会如何防止产生不符合要求而付出过多代价的问题。传统的观念把重点放在产品完工后的检验。我们想要做的则是完善按产品服务的系统工作。

(3)质量标准是零缺陷

给人们标准并使他们相信,把错误看成是一个经营生活中正常的组成部分,会适得其反,会侮辱他们的智力。

(4)不符合的代价

做错事情的代价有多大?在制造公司,做错事情的代价大约是减少销售收入的25%;而服务业公司要花一半的营运费用在做错事情的代价上。这是实实在在的金钱。传统的报表是给出缺陷水平或一些缺陷水平的指数,以不断改进这一结果。这样任何事情都达不到无缺陷,而且管理层也决不会知道什么时候该心烦意乱,什么时候该兴高采烈。

(5)除了理解之外还要正确选择

我们看到上千家从事各类经营的公司成功地学会管理质量。他们把质量管理转为他们的优势,节约许多钱而且消除了经营上的困惑。做到并不难,并不要很大的花费,而且每个人都开始成为英雄。那么问题是:为什么每个人不这样做?答案是管理层仍然有在其形成的几年里所吸收的不良信息影响的难题。工商管理硕士学院,质量“专家”以及传统信仰仍然坚持质量是个可变量,员工是个难题,质量完全纯属一种运气。他们还没有想过这一思路,他们仅仅是在重复过去的教义。

实际上质量是一种选择。公司能决定有质量还是没有质量。除了理解原则以外,还要包括几件事情:

所有工作都是个过程。整个公司对最终的输出负责。个人输出和输入能用普通系统进行衡量而且能为每个人所理解。

人们需要获得许可把事情做对。需要把所有层次的员工当作开发和编写食谱的“厨师”,他们能按要求每次制作相同的煎蛋,他们不需要有检验员倚着肩膀观看,他们知道如何衡量其自己的工作,获得更正行动并且保证过程无缺陷。

对于用户将的确收到我们销售给他们的东西的承诺,管理层必须一直不断地作为证人,不再有偏差、差异或诸如此类的情况。质量不再是一些提供市场优越性的特殊东西。这就是统一。如果不统一,那么公司就不能运转。

公司需要有一开始就能运作的质量过程的正式方法,必须要做的事情很多,但是团

队应自己根据所列清单确定数以百计的行动。

如果我们想要得到社会的接纳,我们必须学会讲究个人卫生(仅有干净的衬衫是不够的);我们必须学会兑现所有的承诺(而不只是有选择的几个);我们必须支付账单(而不只是那些对我们有威胁的账单);我们必须善待人(而不只是那些与我们同阶层的人们)。像公司一样,我们不能有选择地符合所期望的事情,而忽视我们觉得困难或单调的事情。

(6) 简易的辨别

重复地说一遍:不管对个人还是公司,质量是方针的产物。如果方针是一直做某件物品合适或不合适的鉴别,那么什么都不会可靠。在《质量无泪》一书中,克洛斯比展示了对一个被质量困扰公司的描述,而要辨别出这样的运作是容易的:

他们从不没有提供给用户与他们同意提供的一样的产品,终归有一些差异。

他们有个“补救”组织帮助用户处理不符合要求和失望。

他们没有一个清楚的执行标准。他们谈论卓越或者质量,甚至某些不具体的东西。

他们不知道所有这些需要花什么代价。不符合要求的代价不在他们的会计系统中。

他们认为所有这些都是他人的过错。

企业能够很快的变革。虽然一年内就能跨出扭转局势的一大步。三年内就能成为正常做法的公司。五年内没有人会记住老的做法。但是管理层必须严肃对待质量,而只设立一些复杂的技巧,对于必要的文化变革是微不足道的。

什么是 ISO 9000 质量认证

ISO 9000 是指由国际标准化组织(ISO)组织所属的质量管理和质量保证技术委员会 CTC/176 工作委员会制定并颁布的关于质量管理和质量保证的标准统称。

ISO 9000 族标准中有用于指导各国企业建立质量保证体系并获取外部认证的标准(ISO 9001、ISO 9002、ISO 9003),有用于指导企业自身强化质量管理标准(ISO 9004),有用于统一各国质量术语的标准(ISO 8402),也有用于规范质量审核的标准(ISO 10011)等等,所有这些标准构成了一个相对严密的标准系列,给质量管理带来了深远的意义。

ISO 9000 问世后,在世界范围内掀起了一股应用 ISO 9000 标准的热潮。主要表现在:

(1)ISO 9000 标准很快在工业界得到承认,被各国标准化机构采纳并成为 ISO 标准;

(2)至少有 50 个国家根据 ISO 9000 标准,开展了第三方评定和注册服务工作。

(3)ISO 9000 标准被欧洲测试与认证组织(EOTC)作为开展本组织工作的基本模块。在某些领域,如医疗器械,欧盟在立法中引用 ISO 9000 标准,供货商必须取得 ISO 9000 注册。事实证明要想与统一起来的欧洲市场做生意,取得 ISO 9000 注册必有好处。这也是许多企业所得出的结论。

(4)许多国家一级和国际一级的产品认证制度都把 ISO 9000 标准作为取得产品认证的首要要求,把 ISO 9000 结合到产品认证计划中去。

(5)许多大的工业企业,尤其是跨国企业,都制定了企业计划,同时要求在各个作业场所实施 ISO 9000 标准。例如,大众汽车公司、杜邦公司、雷诺公司、康宁公司、艾克森石油公司和其他许多公司。

(6)许多大型政府采购集团,包括英国国防部、新加坡国防部、美国海军部等,都用 ISO 9000 标准中的要求与其他供货商签订合同。

在我国,质量认证工作从 1987 年起步,随着商品经济体制的逐步建立,众多的企业在对外贸易和国内经营中,逐渐认识到 ISO 9000 系列标准的作用,认为进行质量体系认证可成为企业提高产品质量、增强市场竞争能力的有效途径;许多大中型企业(包括小型企业)都对实施 GB/T 19000—ISO 9000 系列标准有极大的兴趣和热情。

ISO 9000 族的构成

(1)ISO 8402:1994《质量管理和质量保证——术语》;

(2)ISO 9000—1《质量管理和质量保证标准第一部分:选择和使用指南》;

(3)ISO 9000 标准 1994 年修订后改为 ISO 9000—1, ISO 9004 标准 1994 年修订后改为 ISO 9004—1;

(4)ISO 9000—2 为《质量管理和质量保证标准第二部分:ISO 9001、ISO 9002 和 ISO 9003 的实施指南》,对三个质量保证标准进行解释;

(5)ISO 9000—3《质量管理和质量保证标准第三部分:ISO 9001 在软件开发、供应和维护中的使用指南》,针对信息技术中计算机软件和程序进行解释;

(6)ISO 9004—2《质量管理和质量体系要素第二部分:服务指南》,对服务行业的质量管理提供指导;

(7)ISO 9004—3《质量管理和质量体系要素第三部分:流程性材料指南》,对生产流程性材料的质量管理提供指导;

(8)ISO 9004—4《质量管理和质量体系要素第四部分:质量改进指南》,为企业如何实施质量改进提供指导;

(9)ISO 9004—5《质量管理和质量体系要素:质量计划指南》,提供了针对特定产品、项目或合同时如何制定质量保证计划的指导;

(10)ISO 9004—7《质量管理和质量体系要素技术状态管理指南》;

(11)ISO 10011—1《质量体系审核指南第一部分:审核》;

(12)ISO 10011—2《质量体系审核指南第二部分:质量体系审核员的评定准则》;

(13)ISO 10011—3《质量体系审核指南第三部分:审核工作的管理》;

(14)ISO 10012—1《测量设备的质量保证要求第一部分:测量设备的计量确认体系》;

(15)ISO 10012—2《测量设备的质量保证要求第二部分:测量过程控制》;

(16)ISO 10013《质量手册编制指南》;

- (17)ISO 10014《全面质量管理经济效果指南》;
- (18)ISO 9001 质量体系《设计、开发、生产、安装和服务的质量认证模式》;
- (19)ISO 9002 质量体系《生产、安装和服务的质量保证模式》;
- (20)ISO 9003 质量体系《最终检验和试验的质量保证模式》。

ISO 9000 质量认证的程序

(1)申请与受理

ISO 9000 体系认证的申请人必须具备以下条件:具有法人资格,持有有关登记注册证明;申请人已按 ISO 9000 系列标准或其他国际公认的质量体系规范建立了文件化的质量体系。

认证机构收到申请方的正式申请后,将对申请方的申请文件进行审查,包括填报的各项内容是否完整和正确,以及质量手册的内容大体上是否覆盖了相应质量保证模式标准的要求等。经审查若符合规定的申请要求,决定接受申请,由认证机构向申请方发出“接受申请通知书”,并通知申请方下一步与认证有关的工作安排、预交认证费用。若经审查不符合规定的要求,认证机构将及时与申请方联系,要求申请方作必要的补充或修改,符合规定后,再发出“接受申请通知书”。如果确实不能符合规定的申请要求,决定不接受申请,认证机构将向申请方发出“不接受申请通知书”,说明不接受申请的理由,并退回有关的文件。

(2)审核

对申请方质量体系的检查和评定是质量体系认证的关键环节,这包括:申请文件的详细审查,申请方现场检查前的准备、申请方的现场审核和评定、提出审核报告。对于每个接受申请认证的申请方,均应任命组成一个审核组执行上述审核和评定任务。审核组可以是由认证机构中负责检查的部门直接任命组成,也可以由认证机构委托具有资格的其他的审核机构组成审核组执行审核和评定任务。审核组人数不宜过多,一般由 2~4 人组成。按国际惯例,审核组组长必须是注册审核员(或称检查员),此外,审核组中至少有一名熟悉申请方生产技术特点的成员。对于任命的审核组成员,若申请方认为会与本单位构成利害冲突时,可要求认证机构作出更换。

(3)审批与注册发证

认证机构对审核组提出的审核报告进行全面检查。经审查,若批准通过认证,则认证机构予以注册并颁发注册证书。所谓注册,是指认证机构将通过认证的供方的特点和已评定的能力范围登记在适当的注册本或表格中。

认证证书一般包括:证书号、注册供方的名称、地址,所认证质量体系覆盖的产品范围,评价依据的质量保证模式标准,颁发证书的机构、签发人和日期。获准体系认证的供方可以利用认证机构的认证证书及准予使用的认证标志作广告宣传,表明本单位所具有的质量信誉。但认证标志不能标在产品上,也不能以任何其他被误解为表示产品合格的方式使用。经审查,若需改进后方可批准通过认证,则由认证机构书面通知申请方需要纠正的问题及完成纠正的期限,到期再作必要的复查和评价,证明确实达到了规

定的条件后,仍可批准认证,并注册发证。经审查,若决定不予批准认证,则由认证机构书面通知申请方,并说明未予通过认证的理由。

(4)认证机构对获得认证(有效期为3年)的供方质量体系实施监督管理。

具体监督内容包括:供方通报、监督检查、认证注销、认证暂停、认证有效期延长等。

(5)申请方、受审核方、获准方或其他方,对认证机构的各项活动持有异议时,可向其认证或其上级主管部门提出申诉或者向人民法院起诉。

申诉范围包括:

①符合认证机构规定的质量体系认证条件和要求,而无正当理由不予受理的;

②受审核方已按规定要求办理好认证手续,而认证机构未按规定期限给予认证审核的;

③对认证机构提供的审核报告和颁发的证书有异议的;

④对已认证注册的质量体系有异议的;

⑤对认证证书和标志的使用管理有异议的;

⑥对审核人员的资格有异议的;

⑦对认证机构或其工作人员有违反认证机构或国家质量体系,认证有关规定的;

⑧认为认证机构违章收费的;

⑨其他认为需要申诉的等。

认证机构或其他认可机构将对申诉及时作出处理。

5S 活动与质量管理

5S 活动从日本兴起,其中5个“S”分别代表:清理、整理、清洁、维持和素养。

5S 活动的真正意义在于倡导一丝不苟的工作作风。如果企业里人人都养成了这种习惯,其生产出的产品质量自然而然会有保障。

(1)清理。把工作场所里不要的东西坚决地清除。这是5S 活动的第一步,其目的是腾出空间,防止物品的误用。具体做法如下:

①将不再使用的物品处理掉;

②将不太使用的物品放置在贮存处;

③将经常使用的物品留置在工作场所保证随时可以取到;

④将几乎每天都要使用的物品放置在方便拿取之处。

(2)整理。使工作场内所有的物品保持整齐有序的状态,并标注明显的标识。杜绝乱堆乱放、物品混淆、要找的东西找不到等无序的现象出现。如:

①对可供放置的场所进行规划;

②将物品在上述场所摆放整齐;

③对物品进行必要的标识。

(3)清洁。使工作环境及设备、仪器、工夹量具、材料等始终保持清洁的状态。如:

①清扫从地面到墙板到天花板的所有物品;

②机器工具的彻底清理、润滑;

③杜绝污染源,如水管漏水、噪音处理;

④破损的物品修理。

(4)维持养成坚持的习惯,并辅以一定的监督检查措施。如:

①坚持“上班 5S 一分钟,下班 5S 一分钟,时刻不忘 5S”;

②分 5S 文明责任区,分区落实责任人;

③定期或不定期进行检查;

④部门间互相评比。

(5)素养。树立讲文明、积极敬业的精神。如:

①遵守出勤、作息时间;

②保持良好的工作状态;

③服装整齐,佩戴好工卡;

④爱护公物,工具用完归位;

⑤保持清洁。

5S 的推行场所适宜推行 5S 的场所如下:厂区、办公室、车间、仓库、个人办公台面、其他工作场所。

企业一旦拥有 5S 这一神奇的现代质量管理工具,将出现以可喜的局面:

(1)员工上下形成做事讲究的风气,渐渐养成习惯,质量自然有保障。

(2)意外失误减少。

(3)物品摆放有序,不用花时间寻找。

(4)清洁、整齐、优美的环境带来好的心情。

(5)周围同事礼貌的谈吐、文明的举止给你一种受尊重感。

(6)在一起劳动时建立团队感情。

(7)共同的目标拉近彼此的距离。

(8)给客户提供信心。

如何开展 5S 活动

开展 5S 活动的主要步骤如下:

(1)组织 5S 推行委员会

由企业高级管理人员负责组织 5S 推行委员会,这个委员会由他直接领导,对他负责。另外该高级管理人员需要对上能直接与最高领导者随时沟通,对下需要有足够的权威性。

(2)规划

组织制定各项 5S 规范,制定激励措施。规范是企业内部的“法律”。有了明确的书面规范,员工才知道哪些可以做,哪些不可以做,怎么做是符合的,怎么做是不符合的。

(3)执行

由公司最高管理者或 5S 推行委员会主任总动员,全公司上下正式全面执行 5S 各项规范。各办公室、各车间、各仓库、各检验室等场所均对照适用于本场所的 5S 规范严

格执行,各级人员都透彻了解 5S 规范,并按照规定严格要求自身行为。该阶段是推行 5S 的实质阶段。每个人的不良习惯能否得到改变,能否建立一个良好的 5S 工作风气,在这个阶段得以体现。

(4)监督

在推行 5S 的过程中,形形色色的阻力是不可避免的,比如:要使规范得以彻底的执行并逐渐形成良好习惯,就必须不断地组织检查,这种检查必须不流于形式。检查的频率可以先密后疏,直至 5S 的规范在每个员工心中打下“深刻的烙印”,并形成个人做事的习惯。

【案例一】

TQM 实施指南

企业不可能一夜之间成功实施 TQM 计划。肤浅的照搬质量循环、团队作战、持续改进和其他实施 TQM 成功的企业常用的方法,并不能造就一个 TQM 企业。日本企业花费了 20 多年的时间才达到和超越许多美国 TQM 企业的质量水平。一个组织必须重视 TQM 的建议,依靠其全体员工若干年齐心协力和努力奉献,才能成为一个世界级的优质企业。

TQM 的实施并不简单,需要一定的时间。管理会计师协会(IMA)认为,典型的企业一般要经过 3~5 年的时间才能由传统管理转为 TQM。在实施 TQM 的初期,企业很有可能看不到有形收益,虽然某些特殊项目能够迅速获得高额回报。

通过汲取那些因有效管理质量而获得 Malcolm Baldrige 奖的成功者们的实践经验,管理会计师协会设计出三年期实施 TQM 的 11 个步骤。在整个过程中,成功实施 TQM 所不可或缺的是所有员工充分和忠诚的参与。

第一年

- 设立质量委员会及其人员
- 实施高级管理人员质量培训计划
- 实施质量审计
- 进行差异分析
- 开发战略性质量改进计划

第二年

- 实施雇员沟通和培训计划
- 成立质量小组
- 构建计量系统并且设立目标

第三年

- 修正报酬/评价/认同系统

- 与供应商一同开展外部创新
- 重审和修订

设立质量委员会和人员

大多数公司已经发现 TQM 的成功实施需要首席执行官和高层管理人员坚定和积极的领导。TQM 是一项需要组织中所有单位齐心协力且尽最大努力而为的事业。没有高级管理层的支持,质量改进计划就可能失败。正如 Shilliff 和 Motiska 所指出:“(质量)工作小组的每位成员都是重要的,但最重要的却是首席执行官或者总经理。没有总经理的全心全意的支持与指导,质量计划注定是平庸的或最终失败。”

然而,仅仅有首席执行官或总经理,并不能达到 TQM 的全部预期效果。只有依靠高级管理阶层的所有管理者的支持,TQM 才能获得最理想的结果。领导机构通常是由执行官层次的人员组成的质量委员会。质量委员会应该由首席执行官担任主席,委员包括高层管理部门的管理者在内,委员会的主要职责是制定质量管理的使命、公司目标和长期战略计划。

实施高级管理人员质量培训计划

为了确保高级管理层对 TQM 坚定持久的支持,企业必须引入质量培训计划。这一计划的主要作用在于:

- (1)提高高级管理层对质量改进进行系统关注和持续支持的认识水平;
- (2)了解全面质量基本知识;
- (3)建立合理的期望和目标。

实施高级管理人员质量培训计划也有助于避免因改变管理工作重点而产生的不同程度的误解和误传。

实施质量审计

质量审计用于评估企业的质量实践和分析诸如其他同类公司在内的最好的质量绩效。质量审计的实施使企业能够识别自身的优势与劣势,制定质量改进计划的长期战略,并且甄别哪些质量改进项目可以为企业带来近期和远期两方面的最大回报。

进行差异分析

差异分析是一种标杆,用以确定业内最优秀企业与特定企业之间的实际差异。根据质量审计所确认的质量计划中的优点和不足,进行差异分析能明确质量的改进范围,并且为企业实施质量改进提供一套基本的、客观的数据。

开发战略性质量改进计划

差异分析结果和质量改进目标为企业确定质量改进重点并开发短期(1年)和长期(3—5年)战略计划提供了基础。最初的计划应该是简短而且明确的,并且具有产生较

高、可计量的质量收益的潜力。

实施员工沟通和培训计划

员工培训计划作为一种交流的工具,旨在传达管理层对于全面质量管理的承诺和责任,以及培养员工具有全面质量管理的必要技能,他们在成功的质量改进计划中扮演着至关重要的角色。1996年通用电气公司开展了一项花费2亿美元,将废品率减少至百万分之四的质量改进计划即“6西格玛计划”。通用电气公司的第一步就是培训200名“杰出的黑绶带”(Master black belts),即全职的质量教师。

成立质量小组

多功能的质量小组包括来自各部门、管理团队和各个职能单位的成员。这个多功能的质量工作组监督整个组织持续改进的进程和质量任务的实施,协同各部门以达到最优的质量效果,确保资源充足,解决问题及时。

来自遍及整个组织的小组成员应该包括能够识别具体的质量要求和质量成本的各类人士。典型的小组成员一般包括产品经理、工程师、生产工人、顾客服务代理人和管理会计师。

质量小组一旦成立,它就成为推动质量持续改进、执行和监控质量计划的主要驱动力。质量小组主要职责之一就是使全体员工专心一意于质量计划。

构建计量系统并且设立目标

成功实施TQM的一个关键因素在于要有一套能够真实地反映内部和外部顾客期望与需求的计量标准。有助于TQM的好的计量体系通常需要开发一个新的会计系统,因为传统的会计系统中关于质量的重要数据往往分散在无数的会计科目中。一个好的TQM计量系统还应该让所有的员工随时了解全面质量的进展情况以及另需改进的地方。

作为企业财务绩效评价系统中不可分割的传统会计系统,可能妨碍质量的改进。组织中所有员工必须明白由TQM系统产生的计量标准是质量改进的手段,而不是惩罚的工具。一个独立的计量系统还可使企业不必时时关注质量改进费用对短期经营成果的影响,从而促进全面质量管理。

修订报酬/评价/认同系统

奖励和认同是加强TQM的最好的方法。一个以质量标准为基础而设立的奖励和认同系统是促进公司推行TQM的强有力的激励因素。如果企业不改变不适用的报酬/评价/认同系统,努力和进步可能只是昙花一现。

与供应商一同开展外部创新

供应商像公司的一个部门一样,构成公司经营的一个重要部分。不能按指定要求

交货的供应商,有害于公司向他人交货。TQM的作用力应该包括从原材料供应到最终用户的整个商业系统。

在成功实施TQM的企业中为确保拥有优质供应商的实际做法是:

- 减少供应商数量。减少了供应商数量可以减少质量上的差异,增强供应商的义务并且提高企业资源的使用效率。
- 选择供应商。不仅要看价格、他们的能力和能否改进质量、成本和及时送货的意愿及其灵活性,还要看他们能否献身于持续改进。
- 与供应商建立长期的合作伙伴关系。
- 确切提出对供应商的期望,并且确保供应商始终如一地及时送货。

重审和修订

所有员工在质量委员会和质量小组领导下,至少每年应该重新检查一次质量进程,并且重新评估质量改进的成就。再一次强调,正如包括可口可乐公司在内的许多企业所言,质量改进没有终点。

【案例二】

三九集团向质量要效益

质量是根本,销售是生命。要抓好销售,因为销售是企业的生命,但更要有好的成果、好的产品质量、好的售后服务。由于三九集团取得了自上而下的重视,几乎集团的每一个二级企业,无论是集团创办的企业,还是兼并收购的企业,都在取得一定市场份额的同时,注重产品质量的提高。

质量是名牌的生命,是名牌获得荣誉、取信社会的保证。为了不砸产品的牌子,三九集团的各个企业几乎都在取得一定的市场份额,在市场上站稳脚跟之后,建立起了科学的质量保证体系。它们以高质量的产品走向市场,取得效益后,再用收益改善产品的生产条件、生产质量,从而生产出更多更好的产品,保证企业进入了良性循环。也就是说,由名牌产品塑造出名牌企业,再由名牌企业塑造出更多的名牌产品。

南方制药厂是三九集团的核心企业之一。在这个企业里,除了先进的工艺设备,完善的检测手段之外,还设置了一个真正有职有权的质量管理部门。这个部门负责从原、辅材料的供应到产品销售整个过程中的产品质量监督管理工作和全员质量控制方面的工作。为了保证质量,南方制药厂不惜投入巨资建设铝箔包装生产线。这成为了中国中药产品包装上的首创。

雅安三九制药有限责任公司成立后,始终坚持以质量为基础,以效益为核心,建立健全了三级质量保证体系,加大了质量监控和检测手段的投入,加强了产品生产中各个质量环节的技术攻关和各个生产环节的现场管理,不断完善并着力落实工艺技术和岗位操作规程,确保产品质量日益提高。公司陆续投入了3 000万元资金开展技术

改造,在扩大企业规模的同时加大了产品的科技含量。为了将优选品种培育成名牌拳头产品,公司花大力气对优选品种进行二次开发,提高技术附加值,改善了产品的质量稳定性,同时降低了生产成本,采用新包装,改善产品的整体形象,使新一代针剂无论在产品外观和内在疗效上,都比以往的产品提高了一个档次,成为中药中的精品。

三九啤酒公司沿用了三九集团的既定方针。陆明在企业大会上向全体员工提出,企业要在市场竞争中赢得自己的发展空间和“领地”,凭的是产品的高质量。而企业的产品要想获得高质量,除了具备高质量的设备之外,还要有严格的管理制度和职工的积极参与。于是,公司管理层确立了“靠高质量,创高效益”的质量方针和“让每瓶酒都得100分”的质量目标,建立健全了一套从总经理到各级管理人员及操作工的质量管理责任制,并具体细致地编制了一系列操作性文件,包括:质量控制体系;发酵质量统计表、质量报表、工序质量表;质量信息传递图;质量分析指标构成;专项质量问题调查表、异常信息判定表;质量标准、卫生规范、工序质量控制参数;啤酒品评办法;质量考核框架;质量事故分级细则等。

公司成立了质量管理领导小组,总经理任组长,主管生产技术经理助理、技术质量部长、生产部长、企管部长为成员。质量管理领导小组负责制定公司年度及中长期质量方针、目标,审核改进质量管理体系,组织公司级质量分析会、重大质量信息的发布、处理及确定技术改造方案。质量管理领导小组通过的决定由技术质量部负责跟踪实施。技术质量部下设技术处、检测处、质量管理处,负责组织实施质量管理的日常业务工作。各车间(处)成立质量控制实施小组,主管(处长)任组长、质量业务及其他业务、工段长、操作工为组员。负责贯彻执行公司质量管理小组的各项决定。公司的质量方针和目标由技术质量部制定,质量管理领导小组审核,报总经理审批后实施。质量管理的方针和目标每年编制一次,然后由技术质量部具体负责质量方针、目标实施、检查。

公司对质量问题的重视是有深刻历史教训的。三九啤酒公司的员工很难忘记,在20世纪90年代初,深受石家庄市喜爱的“隆兴寺”特啤就是因为质量风波,才使特啤的销售从波峰一下跌入谷底。石家庄市啤酒厂也因遭此劫而元气大伤。公司反复用这个事例教育员工,使他们真正认识到,产品质量是企业的生命,来不得半点马虎。只有狠抓产品质量,让消费者信赖你的产品,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。当然,公司管理层也用冰啤酒的例子不断提醒自己,质量永远是市场的通行证,在打开市场之后,只有靠产品质量的卓越和优异,三九啤酒才能真正占领市场。

为了使啤酒质量不断提高,公司有关部门重新修订和细化了生产工艺规程、工艺卫生规程,进一步严格了操作标准,对规程执行不合格的人员和工序,令其整改,宁肯不出酒,宁肯承受经济损失,也要保证产品质量。做到不合格原料不进厂,不合格半成品不进入下道工序,不合格成品不出厂。

具体来说,这就是要把工人的行为用可以定量的指标来约束,用数字来界定工人的行为。比如,酿造车间有很多工人操作的环节,质量管理人员经过大量统计之后,把合理的操作行为转化成温度、理化指标等100多项质量目标值。在每一个工序上,都有一个工序质量的最低保证值、中间值、变异指数以及范围指标。这样,只要工人操作过程

中观察这些指标值并保证指标值是在合理的范围内,就不会出现质量事故。这样就消除了因人而异的操作差异和产品品质的波动。另外,如果用工序质量控制点的允许最高值来进行控制,一环一环的控制,也就避免了事故因素的叠加。即使在某一环节上爆发事故,有了这样的控制,也可以分清责任。

公司的质量事故分为检测指标类、工艺控制类、其他质量类这样三大类。每一类里都根据各环节分为四级:重大质量事故(A级);大质量事故(B级);一般质量事故(C级);质量问题(D级)。在质量事故发生之后,由质量检测处负责检测指标类事故的判定、分级;技术处负责工艺控制类事故的判定、分级;质量管理处负责其他质量事故的判定、分级;然后向责任部门下达A、B、C、D级质量事故通知。级别低的事故与主管人员无关,B级以上的事故,主管人员要负连带责任。C级事故会对整个质量控制有叠加效果,所以,只能给予几次机会,不能过多。

以上所有种类的责任事故都有相应的处罚。过去处罚主要是经济上的,但是,经济处罚的额度只能比较小。这是因为,如果扣车间的钱过多,可能只因为一瓶酒的原因,车间所有人的奖全都泡汤了,这就会打击工人的积极性,带来更多的问題。而有的时候,为了调动工人的积极性,采用在年终返补奖金的方式解决,这又带来了操作的人力性问题。所以,现在三九啤酒公司对质量事故的处理主要由劳动人事部记录,把责任落实到人头上,直接决定员工劳动合同的签订。

由于工人会因为出现质量事故而被停岗,车间主管会因为质量事故而被追究领导责任,所以,大家就都不敢拿质量问题开玩笑。过去,车间生产换品种,比如普通啤酒换特制啤酒时,总会出现压错瓶盖的事情,而且几乎每次都要出。现在工作责任落实到个人,劳动人事部要记录这样的事故,车间主管要负连带责任,而且如果产品流到客户手中,责任更为重大。在这种新的处罚条款下,人人都有压力,有了后顾之忧。主管会在机器前挂个牌子,提醒员工注意检查瓶盖是否合适。这样多年都无法解决的压错瓶盖问题,经过处理一些不负责任的员工之后,已经基本杜绝。

总之,在推行严格的质量管理制度之后,三九啤酒的质量得到了较大的提高,基本消除了质量变异、质量波动和口味的不稳定。公司采用历年滚动的做法,不断追求高标准,把指标分解到更细微的水平上,努力使产品口感等质量指标达到更高水平。经过质量改善之后的三九啤酒,口感更好,也更新鲜。长期工作在啤酒厂的老职工对此赞叹不已,都说企业产品的质量从来也没有这样稳定过、这样好过。

清楚我国法律的体系
清楚我国经济法的体系
掌握法人的概念及其分类标准
知道企业法定代表人应具备的条件
明白法律对公司董事、监事及经理的基本要求
掌握企业的概念与分类标准
清楚企业法律顾问的地位和作用
了解个人独资企业的概念和特点

第十一章 法律约束

内容提要

熟悉合伙企业的概念和特征
掌握公司的概念及其法律特征
熟悉公司的基本权利和基本义务
知道什么是独立董事制度
掌握破产的概念与特征
知道如何正确解决合同争议
了解会计法的概念及调整对象
熟悉我国的外汇管理秩序

我国的法律体系

所谓法律体系,是指将一国现行的全部法律规范,根据一定的标准和原则划分为不同的法律部门,并由这些法律部门构成的具有内在联系的统一整体。当代中国的法律体系由如下法律部门构成:

(1)宪法。宪法部门是我国法律体系的主导部门,它是规定我国社会制度,公民的基本权利和义务,国家机关的地位、职权范围、组织和活动原则以及其他有关国家宪政基本问题的法律规范总称。

(2)民法。民法部门是我国的基本法律部门之一,它主要是研究平等主体的公民之间、法人之间,以及公民和法人之间人身关系和财产关系的法律规范的总称。

(3)刑法。刑法部门也是我国基本法律部门之一,它主要是规定有关何种行为是犯罪以及对犯罪处以何种刑罚的法律规范的总称。

(4)行政法。行政法部门是我国基本法律部门之一,它是关于国家行政管理活动的法律规范的总称。

(5)经济法。经济法部门的出现,一方面是为了适应国家对社会经济活动直接或间接管理的需要,另一方面是为了避免民法和行政法的“超重”现象,于是将调整国家机关、企事业单位、社会团体及其他经济组织之间为达到一定的经济目的或进行一定的经济管理活动而产生的经济关系作为法律规范分离出来,称之为经济法。

(6)诉讼程序法。诉讼程序法是为了保障实体法规定的权利和义务的实现而制定的有关诉讼活动所遵循的程序方面的法律规范的总称。

(7)劳动和社会保障法。劳动和社会保障法也是我国法学界近年来新划出来的法律部门之一,它是调整劳动关系以及与劳动关系密切联系的社会福利保障关系的法律规范的总称。

(8)环境法。环境法也是我国法学界近年来新划出来的法律部门之一,它是关于保护自然资源与环境,防止污染和其他公害的法律规范的总称。

(9)军事法。军事法部门的划分在我国法学界持肯定态度的人越来越多,它是关于军事管理和国防建设的法律规范的总称。

我国法律的效力体系

法律的效力体系,又称法律的渊源,是指由不同国家机关制定或认可的、以不同形式表现的、具有不同法律效力的规范性文件所构成的等级体系。在我国,现行法的效力体系主要包括:

(1)宪法。宪法在我国是由作为最高国家权力机关的全国人民代表大会依据严格的程序制定的,它规定了国家政治制度和社会制度的基本原则,具有最高的法律地位和法律效力,是国家的根本大法和其他一切形式的法律和法规的母法及其效力的终极渊源。其他一切形式的法律和法规都不仅最终渊源于它,而且不得与它相抵触、相冲突。

(2)法律。法律作为法的渊源或者说形式的一种,不是指广义上理解和使用的、与

法这一概念在内涵和外延上同一的法律,而是专指由全国人民代表大会及其常委会制定的规范性文件。由全国人民代表大会制定的称为基本法律,如刑法、民法、各种诉讼法、国家机关组织法等;由全国人民代表大会常务委员会制定的称为一般法律,即除基本法律以外的其他法律,如商标法、环境保护法、文物保护法、食品卫生法等。此外,由全国人大及其常委会发布的各种规范性决议和决定,也属于我国法律的渊源和形式。基本法律和基本法律以外的其他法律的地位和效力仅次于宪法,但又高于其他国家机关制定的规范性文件。

(3)行政法规和部委规章。行政法规在我国是由作为国家最高行政机关,即作为中央人民政府的国务院制定和颁布的。它是有关国家行政管理活动的各种规范性文件,一般采用条例、规定、办法等名称。行政法规的法律地位和效力在宪法和法律之下,但又高于地方国家机关制定的地方性法规和其他规范性文件。国务院所属各部、各委员会发布的决定、命令、指示、规章等,具有规范性的,称为部门规章,法律地位比行政法规低。

(4)地方性法规和地方政府规章。地方性法规是指省、自治区和直辖市以及省级人民政府所在地的市和国务院批准的较大的市的人民代表大会及其常委会,在不同宪法、法律和行政法规相抵触的前提下所制定的规范性文件。地方性法规不仅在其名称的表现形式上有条例、规定、办法、规则、实施细则等,而且在其效力的表现形式上也有多种类型。比如:一是民族区域自治地区的地方人民代表大会在不同法律法规相抵触的情况下所制定的地方性法规,二是依照当地民族的政治、经济和文化特点制定的,对法律和行政法规作出某种变通的自治条例和单行条例;后者需要报请全国人大常委会批准才能生效。另外,由特别行政区立法机关依据宪法的授权和特别行政区基本法所制定的规范性文件,作为单一制国家两种制度下的法律组成部分,也是我国地方性法规的特殊表现形式。根据我国法律的规定,省、自治区和直辖市的人民政府可以根据法律、行政法规和本省、自治区、直辖市的地方性法规制定规章;省、自治区人民政府所在地的市和国务院批准的较大的市的人民政府也可以根据法律、行政法规和本省、自治区的地方性法规制定规章。这些都称为地方政府规章。

除省、自治区、直辖市以及省级人民政府所在地的市和国务院批准的较大的市的人民代表大会及其常委会,以及相应的人民政府所制定的规范性文件外,我国地方各级人民代表大会及其常委会、地方各级人民政府发布的具有规范性的决议、命令、决定,在学理上也应视作我国地方性法规和地方政府规章的渊源和形式之列。

应当注意的是,地方性法规和地方政府规章不仅不得与我国宪法、法律和行政性法规相抵触、相冲突,而且只适用于各自的行政辖区。

(5)有关国际条约。国际条约是两个或两个以上的国家之间通过谈判所缔结、加入或承认的关于相互之间在政治、经济、贸易、文化、军事、法律等方面的关系中权利和义务的协议。国际条约虽然不属于国内法的范畴,但我国参加的国际条约,国家作为签约的主体一方,就负有守约的法律义务。所以,国际条约同国内法一样,是有约束力的,应当视为我国法律的一种渊源和形式。

经济法的体系

通常认为狭义的经济法包含以下内容:

(1)市场主体方面的法律。包括公司法、全民所有制工业企业法、集体经济组织法、私营企业家、合伙企业法、个人独资企业家、中小企业促进法、三资企业家等。

(2)宏观调控方面的法律。包括产业结构调整法、计划、投资、国有资产管理法、税法、金融法、自然资源法、环境法等。

(3)市场规制方面的法律。包括反不正当竞争与反垄断法、消费者权益保护法、产品质量法、房地产法等。

(4)社会分配方面的法律。包括劳动法和社会保障法。

(5)经济监督方面的法律。包括审计法、会计法、统计法等方面的法律。

我国企业法的体系

我国现行企业法律制度由以下几个部分组成:

(1)公司企业法律制度。主要是《中华人民共和国公司法》及其相关法规。

(2)全民所有制企业法律制度。包括:《中华人民共和国全民所有制工业企业法》(1988年4月13日)、《全民所有制工业企业转换经营机制条例》(1992年7月23日)、《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》(1986年4月12日)、《全民所有制小型工业企业租赁经营暂行条例》(1988年5月18日)等等。

(3)集体所有制企业法律制度。包括:《中华人民共和国乡村集体所有制企业条例》(1990年6月3日)、《乡镇企业组建和发展企业集团暂行办法》、《中华人民共和国城镇集体所有制企业条例》(1991年9月9日)等等。

(4)私营企业法律制度。包括《中华人民共和国私营企业暂行条例》(1988年6月25日)及其施行办法(1989年2月1日)、《中华人民共和国合伙企业法》(1997年2月23日)、《中华人民共和国个人独资企业家》(1999年8月30日)、《中华人民共和国中小企业促进法》(2002年6月29日)等等。

(5)三资企业法律制度。包括:《指导外商投资方向暂行规定》(1995年6月27日)、《中华人民共和国中外合资经营企业家法》(1979年7月1日)及其实施条例(1983年9月20日,1986年1月25日、1987年12月21日、2001年7月22日修订)、《中华人民共和国中外合作经营企业家法》(1988年4月13日、2000年10月31日修正)及其实施细则(1995年9月4日)、《中华人民共和国外资企业家法》(1980年4月12日)及其实施细则(1990年10月28日)等等。

(6)企业登记管理制度。包括:《中华人民共和国企业法人登记管理条例》(1988年6月3日)及其施行细则(1988年11月3日)、《乡村集体所有制企业审批和登记管理暂行规定》(1990年7月20日)、《企业法人的法定代表人审批条件和登记管理暂行规定》(1990年11月20日)、《企业名称登记管理规定》(1991年5月21日)、《私营企业登记程序》(1991年7月20日)等等。

法人的概念及其种类

法人是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的组织。法人的民事权利能力和民事行为能力,始于法人成立,终于法人终止。法人作为民事法律关系的主体,是与公民(自然人)相对应的,是依法成立的社会组织,是社会组织在法律上的人格化。

法人应当具备以下条件:

- (1)依法成立。
- (2)有必要的财产或者经费。
- (3)有自己的名称、组织机构和场所。
- (4)能够独立承担民事责任。

根据法人设立的目的及其职能,《中华人民共和国民法通则》将我国法人划分为企业法人和非企业法人。非企业法人是指不以营利为目的,主要从事非生产经营活动的法人,包括机关法人、事业单位法人、社会团体法人。

企业法人的特征

企业法人是指具有符合国家法律规定的资金数额、企业名称、组织章程、组织机构、经营场所等法定条件,能够独立承担民事责任,经主管机关核准登记取得法人资格的社会经济组织。我国的企业法人包括:全民所有制企业、集体所有制企业、独资有限责任公司、股份有限公司以及在中华人民共和国领域内设立的中外合资经营企业、中外合作经营企业和外资企业。

企业法人具有以下特征:

- (1)具备企业法人的法定条件,经核准登记成立。
- (2)是从事营利性生产经营活动的经济组织。
- (3)能独立承担民事责任。

其中,全民所有制企业法人以国家授予其经营管理的财产承担民事责任;集体所有制企业法人以及公司以企业所有的财产承担民事责任;中外合资经营企业法人、中外合作经营企业法人和外资企业法人以企业所有的财产承担民事责任。

企业法定代表人应具备什么条件

根据法律、法规的有关规定,具备企业法人条件的企业,经国家授权的审批机关或主管部门审批,并由登记主管机关核准登记注册,其代表法人行使职权的主要负责人是企业法人的法定代表人。企业法定代表人须具备以下条件:

- (1)具有完全民事行为能力。
- (2)有企业所在地正式户口或临时户口。
- (3)具有管理企业的能力和有关的专业知识。

(4)从事企业的生产经营活动。

(5)产生的程序符合国家法律和企业章程的规定。

(6)符合其他有关规定的条件。

凡有下列情形之一的(除国家另有规定外),不得担任企业法人的法定代表人:

(1)因违法经营被吊销营业执照的企业原法定代表人,自决定吊销营业执照之日起未滿3年的。

(2)因经营不善被依法撤销或宣告破产的企业的负有主要责任的法定代表人,自核准注销登记之日起未滿3年的。

(3)刑满释放、假释或缓刑考验期满和解除劳教人员,自刑满释放、考验期满或解除劳教之日起未滿3年的。

(4)因从事违法活动被司法机关立案调查,未结案的。

(5)各级机关(包括党的机关、国家权力机关、行政机关、审判机关、检察机关)在职干部和军队在职现役军人。

(6)国家法律、法规和政策规定不能担任企业领导职务的。

公司经理人的法律地位

公司经理人是依照劳动合同或者聘用合同受雇于公司,向公司提供管理服务的人,在中国也具有公司机构的性质。公司经理人虽然可以与公司董事或执行董事相互兼任,但其所在职务是依照与公司所订合同确定的,其权力和责任不仅要考虑《公司法》的规定,而且还要考虑有关合同的规定。在实践中,多数公司经理是由董事兼任的,故多数场合下疏于与公司签订合同,从而导致经理权力、义务和责任的不明确。

根据《公司法》第50条规定,公司经理由董事会聘任或解聘。并对公司董事会负责,可以列席董事会会议。公司经理可以行使以下职权:

(1)主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议。

(2)组织实施公司年度经营计划和投资方案。

(3)拟订公司内部管理机构设置方案。

(4)拟订公司的基本管理制度。

(5)制定公司具体规章。

(6)提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人。

(7)聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的负责管理人员。

(8)公司章程和董事会授予的其他职权。

法律对公司董事、监事及经理有什么要求

《公司法》对公司董事、监事和经理的主要要求有:

(1)有下列情形之一的,不得担任公司的董事、监事、经理:①无民事行为能力或者限制民事行为能力;②因犯有贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产罪或者破坏社会经济秩序罪,被判处刑罚,执行期满未逾5年,或者因犯罪被剥夺政治权利,执行期满未逾5年;

③担任因经营不善破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理,并对该公司、企业的破产负有个人责任的,自该公司、企业破产清算完结之日起未逾3年;④担任因违法被吊销营业执照的公司、企业的法定代表人并负有个人责任的,自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾3年;⑤个人所有负数额较大的债务到期未清偿。

公司违反上述规定选举、委派董事、监事或者聘任经理的,该选举、委派或者聘任无效。

(2)国家公务员不得兼任公司的董事、监事、经理。

(3)董事、监事、经理应当遵守公司章程,忠实履行职务,维护公司利益,不得利用在公司的地位和职权为自己谋取私利。董事、监事、经理不得利用职权收受贿赂或者为其其他非法收入,不得侵占公司的财产。

(4)董事、经理不得挪用公司资金或者将公司资金借贷给他人。董事、经理不得将公司资产以其个人名义或者以其他个人名义开立账户存储。董事、经理不得以公司资产为本公司的股东或者为其他个人债务提供担保。

(5)董事、经理不得自营或者为他人经营与其所任职公司同类的营业或者从事损害本公司利益的活动。从事上述营业或者活动的,所得收入应当归公司所有。董事、经理除公司章程规定或者股东会同意外,不得同本公司订立合同或者进行交易。

(6)董事、监事、经理除依照法律规定或者经股东会同意外,不得泄露公司秘密。

(7)董事、监事、经理执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定,给公司造成损害的,应当承担赔偿责任。

企业的概念

企业是指依法设立的以营利为目的从事生产经营活动的独立核算的经济组织。企业有如下特征:

(1)企业是社会经济组织。企业作为一种社会组织,由多人组成,有自己的机构及工作程序,并有与从事经济活动相应的财产。因此,企业是一定人员和一定财产的组合。

(2)企业是以营利为目的从事生产经营活动的社会经济组织。所谓生产经营活动,是指创造社会财富和提供服务的活动,包括生产、交易、服务等。企业从事生产经营活动的目的是营利,是为了赚取利润。

(3)企业是实行独立核算的社会经济组织。实行独立核算即单独计算成本费用,以收抵支,计算盈亏,对经济业务作出全面反映和控制。不实行独立核算的社会经济组织不能称之为企业。

(4)企业是依法设立的社会经济组织。企业通过依法设立,可以取得相应的法律地位,获得合法身份,得到国家法律的认可和保护。

企业的分类

依据不同的分类标准,企业可有不同的分类:

(1)按企业的经济性质,可将企业分为全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业、混合所有制企业。采用这种划分方法除了可明确企业财产所有权的归属外,还可使国家对不同经济性质的企业采用不同的经济政策和监管办法。

(2)按出资者的不同,可将企业划分为内资企业、外资企业、中外合资企业、中外合作企业等。这样划分的目的是适应国家统计、宏观决策的需要,也是适应国家管理的需要。

(3)按企业的法律地位,可将企业划分为法人企业和非法人企业。法人企业主要有公司企业、非公司制法人企业;非法人企业主要有个人独资企业、合伙企业等。这样划分能明确地反映出企业的法律地位及能力,不仅有利于国家管理,而且也有利于企业间的经济交往。

企业法律顾问的概念和特点

企业法律顾问,是指接受企业聘请而为企业提供法律服务的从业律师。《全民所有制工业企业厂长工作条例》规定:“厂长可以设置专职或聘请法律顾问”。这是确定和建立企业法律顾问制度的依据。

律师担任企业法律顾问主要有以下几个特点:

(1)合法性。《律师法》规定,担任企业法律顾问是律师的主要业务之一。律师担任法律顾问的职责是为聘请单位就业务上的法律问题提供意见,草拟、审查法律事务文书,代理参加诉讼、调解或者仲裁活动,维护聘请单位的合法权益。可见,律师担任公司法律顾问所进行的各项法律活动具有合法性。

(2)咨询性。企业法律顾问的工作就是对该公司在经营、购销、承包、租赁、劳务等方面的法律问题提供咨询和帮助,从而引导该公司自觉地遵守法律、法规,将公司的经济活动纳入法制的轨道。

(3)指导性。企业法律顾问作为厂长或经理的助手,在公司内与总工程师、总经济师、总会计师处于同等的地位。企业法律顾问不是公司的领导或领导机构成员,其意见不具有指令性,但是,他们所提的意见对整个公司具有普遍意义。

企业法律顾问的地位

一般来说,企业法律顾问是由企业和律师事务所签订合同为企业服务的常年法律顾问。他们不是企业内部的工作人员,与公司不存在隶属关系,他们在行政和业务上受律师事务所的领导和指导,为公司提供法律帮助。

律师是为社会提供法律服务的从业人员,在其担任企业法律顾问期间,依法执行职务,具有独立的法律地位,不受任何单位和个人的干涉。

企业法律顾问的作用

根据司法实践,企业法律顾问的作用主要体现在:

(1)在公司重大决策中发挥参谋作用,促进公司决策的民主化、科学化。

(2)在公司实现依法管理中发挥助手作用,促使公司经营管理活动纳入法制轨道。

(3)在公司遇到法律问题时发挥咨询作用,保证公司依法办事。

(4)在公司实行经济合同管理中发挥指导作用,实现公司对经济合同的全面、科学管理。

(5)在公司解决纠纷时发挥代理、调解作用,理顺公司与外部的关系,维护公司的合法权益。

(6)在公司法制教育中起促进作用,帮助公司职工增强法制观念。

企业法律顾问的主要业务

企业法律顾问的业务范围由企业和律师双方确定,一般包括以下几项:

(1)解答法律咨询。

(2)草拟、审查或修改法律事务文书。

(3)代理参与调解、仲裁和诉讼活动。

(4)参与重大决策和经济谈判。

(5)协助企业建立、健全科学的合同管理制度。

(6)协助制订厂规厂纪和生产、经营、管理各环节的规章制度。

(7)参与企业与外单位谈判,特别是招标、投标、公证活动。

(8)协助企业培养法律人才,建立法律事务机构。

(9)协助企业加强法制教育,提高企业职工的法制观念。

企业法律顾问如何审查经济合同

(1)审查国内经济合同

为了维护聘请单位的合法权益,企业法律顾问在审查经济合同时,要重点审查以下几点内容:

①审查签订经济合同的对方当事人资格是否合法。法人必须在核准登记的经营范围內从事经济活动。无行为能力人、限制行为能力人或者假冒他人名义的人,所签订的合同是无效合同。代理人超越代理权限签订的合同,或者以被代理人的名义同自己或自己所代理的其他人签订的经济合同也是无效合同。

②审查经济合同的对方当事人的意思表示是否真实。如果当事人在危急当中,受胁迫、欺诈,不能表示自己意志,在这种情况下签订的合同,法律不予保护。

③审查经济合同内容是否合法。订立经济合同必须遵守法律,不得损害国家、集体或他人的合法权益,不得以合法形式掩盖非法目的。

④审查合同的双方当事人有无履行经济合同的能力。

⑤审查合同的主要条款是否完备。各类经济合同普遍需要具备标的、数量和质量、价款或酬金、履行的期限、地点、方式、违约金等条款。

(2)审查涉外经济合同

企业法律顾问审查涉外经济合同时要注意以下几点:

①要坚决维护涉外经济合同与我国法律相一致的原则,不允许违背法律,损害国家利益的行为发生。

②要注意审查外商的法律地位和资信。经过查核、确认外商有权利能力和行为能力时,才能与其签订合同。

③弄清合同的法律性质,注意权利义务的对等。

④注意完善合同的必要条款。

⑤注意规定合同担保的条件,保障合同的顺利履行。

(3)参与企业招标活动

在招标中,企业法律顾问主要做好以下几项工作:

①要提供法律指导,使招标单位明确这项活动的法律意义。

②帮助招标单位起草招标章程。章程的内容包括:招标宗旨,组织机构,管理规定,招标、投标、并标、选评和中标办法,签订合同等。

③请公证员对开标进行公证。

④做好签订合同工作。合同的条款、内容要明确、合法。

个人独资企业的概念和特点

个人独资企业是指依照《个人独资企业法》在中国境内设立,由一个自然人投资,财产为投资人个人所有,投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。个人独资企业具有以下特征:

(1)个人独资企业是由一个自然人投资的企业

根据《个人独资企业法》的规定,设立个人独资企业只能是一个自然人,国家机关、国家授权投资的机构或者国家授权的部门、企业、事业单位等都不能作为个人独资企业的设立人。这里讲的自然人应是仅指中国公民。自然人本无国籍的含义,也就是说,自然人既包括中国公民,也应包括外国公民,但是,《个人独资企业法》第47条规定,外商独资企业不适用本法,因此,《个人独资企业法》所指的自然人只是指中国公民。

关于作为个人独资企业投资人的自然人是否应同时具备权利能力和民事行为能力问题,各国规定不一,有的国家并不要求个人独资企业的投资人必须具备民事行为能力,只要具有权利能力就可以成为个人独资企业的出资人;有的国家则规定必须同时具备权利能力和民事行为能力。我国《个人独资企业法》对此未作明确规定。

(2)个人独资企业的投资人对企业的债务承担无限责任

由于个人独资企业的投资人是一个自然人,对企业的出资多少、是否追加资金或减少资金、采取什么样的经营方式等事项均由投资人一人做主,从权利和义务上看,出资人与企业是不可分割的。投资人对企业的债务承担无限责任,即当企业的资产不足以清偿到期债务时,投资人应以自己个人的全部财产用于清偿,这实际上将企业的责任与投资人的责任连为一体。

(3)个人独资企业的内部机构设置简单,经营管理方式灵活

个人独资企业的投资人既是企业的所有者,又可以是企业的经营者,因此,法律对其内部机构和经营管理方式不像公司和其他企业那样加以严格的规定。

(4)个人独资企业是非法人企业

个人独资企业由一个自然人出资,投资人对企业的债务承担无限责任,在权利义务上,企业和个人是融为一体的,企业的责任即是投资人个人的责任,企业的财产即是投资人的财产。因此,个人独资企业不具有法人资格,也无独立承担民事责任的能力。个人独资企业虽然不具有法人资格,但却是独立的民事主体,可以自己的名义从事民事活动。

个人独资企业法的概念和原则

个人独资企业法有广义和狭义之分。广义的个人独资企业法,是指国家关于个人独资企业的各种法律规范的总称;狭义的个人独资企业法是指1999年8月30日第九届全国人大常委会第十一次会议通过的《中华人民共和国个人独资企业法》。该法共六章四十八条。

我国《个人独资企业法》遵循下列基本原则:

(1)依法保护个人独资企业的财产和其他合法权益

个人独资企业的财产是指个人独资企业的财产所有权,包括对财产的占有、使用、处分和收益的权利;其他合法权益是指财产所有权以外的有关权益,如有关名称权、自主经营权、平等竞争权、拒绝摊派权等。

(2)个人独资企业从事经营活动必须遵守法律、行政法规,遵守诚实信用原则,不得损害社会公共利益

遵守法律、法规是每个企业应尽的义务,企业只有遵守法律、法规,才能保证生产经营活动的有序进行。

(3)个人独资企业应当依法履行纳税义务

依法纳税是每个公民和企业应尽的义务。个人独资企业在经营活动中应当依法缴纳国家税收法律、法规及规章的规定的各项税款。

(4)个人独资企业应当依法招用职工

个人独资企业应严格依照劳动法及有关规定招用职工。企业招用职工应当与职工签订劳动合同,劳动合同必须遵循平等自愿、协商一致的原则,并不得违反国家法律、法规和有关政策规定;企业不得招用不满16周岁的少年、儿童;企业必须遵守国家工时制度,即每日工作时间不得超过8小时,每星期不得超过40小时;企业应当遵守国家规定的休息休假制度,每个工作日内要有间歇时间,并保证职工每周公休日、法定节假日、探亲假、带薪年假等的休假;企业应当遵守国家最低工资保障制度和特殊情况工资保障制度,企业支付给职工的工资不得低于由省、自治区、直辖市人民政府规定的最低工资标准,在法定节假日期间、婚丧假期间、依法参加选举和工会活动等社会活动期间都应发给工人工资,延长劳动时间的,应支付不低于原工资150%的工资报酬,休息日安排

工作又不能补休的,应支付不低于原工资 200% 的工资报酬;企业应当遵守劳动保护制度,要依法制定劳动安全技术规程和劳动卫生规程,对女工和未成年工要给予特殊的劳动保护;企业应当遵守国家规定的社会保险与福利制度,如养老保险、待业保险、伤病保险等等。

(5) 个人独资企业职工合法权益受法律保护

个人独资企业职工自主签订合同权、合理的休息权、获取劳动报酬权、接受职业技能培训权、享受保险福利权等劳动法和和其他有关法律规定的权利不受侵犯、个人独资企业职工依法建立工会、工会依法开展活动。

合伙企业的概念和特征

我国《合伙企业法》规定:“本法所称合伙企业,是指依照本法在中国境内设立的山各合伙人订立合伙协议,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。”

合伙企业属于合伙的范畴,但又与其他合伙有所区别,因此,了解它的基本特征,有助于了解合伙企业的内外关系。合伙企业的基本特征,可以概括为以下几项:

(1) 由各合伙人组成

这是一项法律原则,合伙企业不是单个人的行为,而是多个人的联合。也就是说,一个合伙企业至少有两个以上的合伙人,至于合伙企业由多少合伙人组成,有些国家的法律作了限制性规定,但我国合伙企业法没有对此作出明确的限制。

(2) 以合伙协议为法律基础

合伙协议是合伙人建立合伙关系,确定合伙人各自的权利义务,使合伙企业得以设立的前提,也是合伙企业的基础。如果没有合伙协议,合伙人之间未形成合伙关系,合伙企业便不能成立。

(3) 内部关系属于合伙关系

所谓合伙关系,就是共同出资、共同经营、共享收益、共担风险的关系。尽管不同合伙企业订立的合伙协议有很大差别,但是必须遵循上述基本准则。

(4) 合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任

合伙财产虽然由合伙企业使用与管理,但它属于合伙人所共有,仍然与合伙人的个人财产密切联系,所以,各合伙人必须以其个人财产承担合伙企业的债务,即当合伙企业的财产不足以清偿其债务时,合伙人应当以自己的个人财产承担该不足部分的清偿责任。

合伙企业法的概念

合伙企业法有广义和狭义之分。

狭义的合伙企业法是指由国家最高立法机关依法制定的、规范合伙企业合伙关系的专门法律,即《合伙企业法》。该法由第八届全国人民代表大会常务委员会第二十四次会议于 1997 年 2 月 23 日通过,自 1997 年 8 月 1 日起施行。

广义的合伙企业法是指国家立法机关或者其他有权机关依法制定的、调整合伙企业合伙关系的各种法律规范的总称。由此,除了《合伙企业法》外,国家有关法律、行政法规和规章中关于合伙企业的法律规范,都属于合伙企业法的范畴。

合伙企业法适用时的注意事项

根据《合伙企业法》及全国人大法律委员会关于《中华人民共和国合伙企业法(草案)》审议结果的报告,《合伙企业法》仅适用于其规定的合伙企业。在理解和掌握我国《合伙企业法》的适用时,需要注意以下几个问题:

(1)该法不适用于不具备企业形态的契约型合伙。合伙企业与契约型合伙的主要区别在于:①合伙企业必须具有营利目的,而契约型合伙不一定具有营利目的;②合伙企业具有较为长期稳定的营业,而契约型合伙的营业往往是临时性的;③合伙企业必须有自己的名称,而契约型合伙则不一定有名称;④设立合伙企业必须向企业登记机关申请登记,而契约型合伙则只要订立合伙合同即为成立。

(2)该法规定的合伙企业,仅限于按照现行行政管理划分规定,应由工商行政管理机关登记管理的企业。对采用合伙制的律师事务所、会计师事务所、医生诊所等组织,由于其归其他行政主管部门登记管理,尽管它们也具有营利性质,但不适用于合伙企业法。

(3)该法规定的合伙企业,仅限于以自然人为合伙人的企业,不包括企业法人之间的合伙型联营。

全民所有制企业厂长的地位

根据《全民所有制工业企业法》的规定,在全民所有制企业实行厂长(经理)负责制,厂长(经理)是企业的法定代表人。

(1)厂长(经理)是企业生产经营管理系统的中心

企业的生产、经营活动以及其他非生产经营活动都由厂长(经理)负责。企业的各个部门各种形式的民主管理组织都要听从厂长(经理)指挥,或是协助厂长(经理)决定企业的重大问题。

(2)厂长(经理)是企业的法定代表人

厂长依法代表企业行使权力,表达企业的意志。比如,厂长(经理)代表企业进行各种经济交往和民事活动,代表企业进行各种诉讼活动等。全民所有制企业厂长(经理)的地位与一般公司中的经理地位是不一样的,公司的法定代表人是董事长,公司经理的地位和职权要受公司董事会的制约。

全民所有制企业厂长的职权

根据《全民所有制工业企业法》的规定,厂长领导企业的生产经营管理工作,其职权有:

(1)依照法律和国务院规定,决定或者报请审查批准企业的各项计划。

(2)决定企业行政机构的设置。

(3)提请政府主管部门任免或者聘任、解聘副厂级行政领导干部。法律和国务院另有规定的除外。

(4)任免或者聘任、解聘企业中层行政领导干部。法律另有规定的除外。

(5)提出工资调整方案、奖金分配方案和重要的规章制度,提请职工代表大会审查同意。提出福利基金使用方案和其他有关职工生活福利的重大事项的建议,提请职工代表大会审议决定。

(6)依法奖惩职工,提请政府主管部门奖惩副厂级行政领导干部。

公司的概念

公司是依照公司法组建并登记的以营利为目的的企业法人。因各个国家《公司法》对设立公司的要求不同,公司的法律概念也不尽相同。传统的观念认为,公司是由两个以上的投资者组成的法人实体。现今,多数国家的《公司法》一般规定公司须有两个以上的投资者,但也有一些国家允许单一投资者的公司存在。

我国《公司法》第2条规定:“本法所称公司是指依照本法在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。”从《公司法》中对有限责任公司和股份有限公司的设立要求看,设立公司须由两个以上的投资人,在有限责任公司中又规定了国有独资公司的情形,即允许投资者为一人的情况存在。我国是一个以公有制为主体的国家,允许国有独资公司的存在,并明确其法律地位,这是十分必要的。

公司的法律特征

(1)公司是依照《公司法》的规定设立的社会经济组织

企业不是按照《公司法》的规定而设立的,即使它冠有“公司”名称字样,也不能认定其为公司。在我国《公司法》颁布并实施之前成立的公司,虽然不是按照《公司法》的规定设立的,但只要完全具备了《公司法》规定的条件,也应视为是依照《公司法》设立的公司。

(2)公司是以营利为目的的法人团体

以营利为目的的是公司的重要特征之一。所谓以营利为目的,是指公司从事生产、经营或提供劳务都是为了获取利润。我国《公司法》第5条明确规定:“公司在国家宏观调控下,按照市场需求自主组织生产经营,以提高经济效益、劳动生产率和实现资产保值增值为目的。”

(3)公司是企业法人

根据我国《公司法》第3条的规定,公司是企业法人,公司股东以其出资额或所持股份为限对公司债务承担责任,而非法人企业的出资人一般是对企业债务承担连带责任。

(4)公司的所有权归股东共同所有

公司股东按照拥有的资本价值或数额比例分配利润。一旦公司终止并进行清算,

股东有权分得公司出卖全部资产并偿还所有债务之后剩余的资产净值。

(5)公司最终由股东共同控制

公司的最高权力机构为股东会或股东大会。公司的生产经营活动在法人治理机构的规制下进行运作,而不受任何行政管理部门的干预。

公司的分类

根据不同的角度,公司可以有不同的分类。从公司对外活动的信用基础看,公司可分为人合公司与资合公司;从控股程度看,公司可分为母公司和子公司;按公司注册地分,公司可分为本国公司、外国公司和跨国公司;从股东的责任角度看,公司可分为有限责任公司、股份有限公司、无限责任公司和两合公司。我国《公司法》规定的公司只包括有限责任公司和股份有限公司两种。

(1)有限责任公司

有限责任公司是指由2个以上,50个以下的股东共同出资设立,股东以其认缴的出资额为限对公司债务承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。

有限责任公司有如下特征:①有限责任公司是人资两合公司。就某一个有限责任公司而言,只有对该公司出资才可能成为其股东,但并不是任何人都可以成为该公司的股东。首先,有限责任公司的股东最多不得超过50人;其次,股东的出资,不得随意转让,如需转让,须经股东会,即其他股东的认可。②有限责任公司实行资本金制度。股东的实际出资构成公司的资本,并以出资额量化股东在公司的权益,股东仅就其出资额为限对公司负责。③有限责任公司的股东人数有限制。我国公司法规定有限责任公司的股东为2人以上、50人以下。只有国家授权投资的机构或者国家授权的部门可以单独投资设立国有独资的有限责任公司。④有限责任公司不能公开募股,不能发行股票。⑤有限责任公司不必向社会公开披露财务、生产、经营管理等信息。

(2)股份有限公司

股份有限公司是指全部资本由等额股份构成并通过发行股票筹集资本,股东以其所认购股份对公司承担责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

股份有限公司有如下特征:①资本划分为等额股份。股份有限公司将资本总额划分为若干等额的股份,每股面值金额与股份数的乘积即是资本总额。②可以通过发行股票筹集资本。股份有限公司可以采取公开向社会发行股票的方式来筹集资本,这就为股份公司从事较大事业筹集资金开辟了广阔的渠道。③股东人数不限。股份有限公司的股东人数是不受限制的,可以在一定范围内无限大,这样便于吸引更多的人向公司投资。我国公司法对股份有限公司的股东人数有最低限制,即一般情况下,股份有限公司的发起人不得少于5人,但国有企业改建为股份有限公司的,发起人可以少于5人。④股票可以自由转让,而无须经过其他股东的同意。这个特征有两层含义:一方面股票可以自由转让,除国有股转让需要履行必要的批准手续外,股东可以随时转让所持股票。另一方面股票转让价格可由转让方和受让方自由确定。除国有股的转让价格有特

殊要求外,即只要转让者和受让方同意,股票转让价格可高可低。这既可以使投资者在转让中获利,也可以使投资者在转让中赔本。⑤生产经营以及财务公开。由于股份有限公司的股东人数多,流动频繁,因此各国法律都要求股份公司应将其生产经营以及财务向社会公开。我国《公司法》明确规定,股份有限公司编制的年度资产负债表等会计报表要定期向社会公开披露,并应在股东大会年会召开 20 日前备置于公司住所,供股东查阅。

(3)无限责任公司

无限责任公司是由无限责任股东组成的公司。股东除对公司负有一定的出资义务外,还须对公司债务承担连带无限责任。

(4)两合公司

两合公司是由负无限责任的股东和负有限责任的股东组成的公司。在这类公司中,无限责任股东除负有一定的出资义务外,还须对公司债务承担连带无限责任。而有限责任股东,除有一定的出资义务外,只以其对公司的出资额为限对公司债务承担责任。

在上述四种公司中,无限责任公司和两合公司目前在各国逐渐减少,而有限责任公司和股份有限公司目前是世界各国主要的企业组织形式。

公司法的概念和特征

公司法这一概念有广义和狭义之分。广义的《公司法》是指国家关于公司的设立、组织与活动的各种法律、法规和规章的总称。狭义的《公司法》是指关于公司的设立、组织与活动的单个法律。在我国,《公司法》颁布实施之前所称的《公司法》应是指广义的《公司法》,在我国《公司法》颁布实施以后,公司法的概念应是既指单个的《公司法》,也包括与其相关的关于公司的设立、组织与活动的其他法律法规和规章。

公司法的主要特征有:

(1)《公司法》是一种组织法

《公司法》规定公司的设立条件、设立程序、公司的组织机构以及公司组织的变更、消灭的条件和程序,着重调整投资人与公司的关系,公司与其内部成员的关系,公司领导成员的权利义务关系以及公司在设立、变更和消灭过程中与其他人和有关单位的关系,体现出组织法的特征。

(2)《公司法》是一种行为法

《公司法》是一部规定公司的行为活动的法律。公司作为一种企业组织形式,需要开展生产经营活动。《公司法》对其生产经营活动的基本方面作出了规定,如规定公司财务会计事项、利润分配等。但对公司具体的生产经营活动,如买卖活动、租赁、加工承揽等则不作规定。

(3)《公司法》是一种强制性规范较多的法律

公司是现代企业制度的主要形式,是市场经济主体中的主体,它的行为后果,对整个社会的秩序影响较大。作为规定公司的设立及行为准则的《公司法》,应对此做出强

制性的规范。

公司的基本权利

(1)民事权利

公司享有由股东投资形成的全部法人财产权,依法享有民事权利。民事权利,即民法赋予民事主体的权利。主要包括三点内容:一是享有民事权利的主体,可以依法为一定行为或不为一定行为;二是享有民事权利的主体可以依法要求负有民事义务的一方为一定行为或不为一定行为;三是在上述两种权利受到侵犯时,受侵犯人可以要求国家有关机关予以保护。公司作为独立的民事主体,完全享有上述权利。

(2)自主经营权

公司以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏。公司在国家宏观调控下,有权依法按照市场需求自主组织生产经营活动,他人不得干涉。

(3)投资权

公司可以向其他有限责任公司、股份有限公司投资。但这种投资,除国务院规定的投资公司和控股公司外,所累计投资额不得超过本公司净资产的 50%,在投资后,接受被投资公司以利润转增的资本,其增加额不包括在内。

(4)分支机构设置权

公司可以设立分公司和子公司。分公司不具有企业法人资格,其民事责任由公司承担。子公司具有企业法人资格,依法独立承担民事责任。

公司的上述合法权益受法律保护,不受侵犯。

公司的基本义务

(1)承担民事责任

公司是独立的企业法人,有自己独立的财产,公司以其全部资产对公司的债务和其他民事纠纷承担民事责任。民事责任是指民事主体违反民事义务所应承担的法律后果,它以民事义务的存在为前提。民事责任主要是财产责任。公司在民事活动中,不依法履行义务,则应承担民事责任,如赔偿损失、支付违约金等等。

(2)接受国家的宏观调控

宏观调控是国家为保持社会总需求和社会总供给的基本平衡,保持国民经济持续稳定协调发展而采取的一系列措施。公司作为社会的一个经济细胞,应当接受国家宏观调控。我国《公司法》明确规定:“公司在国家宏观调控下,按照市场需求自主组织生产经营。”

(3)守法守德

公司从事经营活动,必须遵守法律、遵守职业道德,加强社会主义精神文明建设。

(4)接受监督

公司必须接受政府和社会公众的监督。

(5)保护职工权益

公司必须保护职工的合法权益,加强劳动保护,实现安全生产。

(6)培训职工

公司应采用多种形式,加强公司职工的职业教育和岗位培训,提高职工素质。

(7)支持工会活动

公司职工依法成立工会,开展工会活动,维护职工的合法权益。公司应当为本公司工会提供必要的活动条件,以利于工会开展活动。

什么是独立董事制度

一个有效的公司治理结构应该以董事会为核心,董事要能代表股东的利益,经理人员接受董事会的授权,力求实现股东利益的最大化。如果董事会中全部都是内部董事(指在公司内任职的董事,一般是高级管理人员),或内部董事占多数,董事会便不能有效约束和监督管理层,甚至发生董事和经理的“合谋”,出现所谓的“内部控制现象”。独立董事制度可以有效地避免上述的弊端,从而保证股东的利益和公司决策的正确性。

为此,美国的《投资公司法》明确规定每家投资公司至少有40%的董事由独立董事担任。毫无疑问,独立董事应该是法律、经营、财务、经济等方面的专家,而且独立董事的专长应该形成互补,但就独立董事是否可以与公司具有股权关系则争论颇多。从美国的情况看,由于美国公司的股权高度分散,很难有绝对控股的大股东,因而其法律也就没有规定大股东不能担任独立董事。

破产的概念与特征

破产是在债务人不能清偿到期债务时,由法院强制执行其全部财产,公平清偿全体债权人,或者在法院监督下,由债务人与债权人会议达成和解协议,整顿、复苏企业,清偿债务,避免倒闭清算的法律制度。

破产制度与相近的民事执行制度相比,具有以下几个特征:

(1)民事执行程序中的债务人通常具有清偿能力,只是拒不履行义务,所以需强制执行。而破产程序中的债务人已无清偿能力,不能对全体债权人公平地履行义务,所以必须以破产方式解决。在民事执行中,强调债务人的自动履行,而在破产程序中,因债务人对个别债权人的自动履行违背对全体债权人公平清偿的原则,反为法律所限制。

(2)民事执行是为个别债权人利益进行,破产则是为全体债权人利益进行,前者的目的只为债的履行,而后者则更强调履行在债权人间的公平。

(3)破产是对债务人财产与经济关系的全面清算执行,在作出破产宣告后,将终结债务人的业务经营,并使其丧失民事主体资格,而民事执行的范围则仅限于债务人的相关财产,且不涉及民事主体资格问题。此外,民事执行的对象范围广泛,既包括对财产的执行,也包括对行为等义务的强制履行,而破产执行的对象仅为财产。

破产法的概念与特征

破产法是规定在债务人不能清偿到期债务时,法院强制对其全部财产清算分配,公平清偿债权人,或通过和解协议进行整顿,清偿债务的法律规范的总称。狭义的《破产法》仅指对债务人破产清算的法律,广义的《破产法》则还包括以避免债务人破产为主要目的的各种和解与整顿方面的法律。现代意义上的《破产法》均由破产清算与和解、整顿两方面的法律构成。有的国家规定先进行和解为破产宣告的必经程序,有的国家则由当事人任选是否和解,一些国家还单独规定有公司重整方面的法律。

与其他法律相比较,《破产法》具有以下特征:

(1)《破产法》的调整范围仅限于债务人丧失清偿能力、不能清偿到期债务的特别情况

《破产法》解决的是如何公平执行,对当事人间存在的实体权利义务争议(如债务是否存在,数额多少,有无担保等)则应在破产程序外通过民事诉讼等制度解决。《破产法》的性质及规范特点,决定了其不具备解决民事实体权利义务争议时保障当事人各项诉讼权利的有相关制度。只有当事人无争议或是已经诉讼、仲裁生效裁判确定的债务,才可进行破产程序受偿。

(2)《破产法》是集实体与程序内容合一的综合性法律

《破产法》的基本内容可分为实体性规范、程序性规范、罚则与复权三大部分。在实体法体例上各国并不一致,有的国家按实体规范、程序规范、免责与复权、罚则等不同性质的内容分编各自规定,如日本、德国等;有的国家则按破产程序进行的先后顺序依次规定,不作实体规范与程序规范之分,我国破产立法采取了这一形式。

(3)《破产法》的贯彻实施与其他相关法律制度的建立和健全具有密切关系

《破产法》的基本制度主要源于民事债权和民事诉讼执行制度,同时根据破产程序的特点、原则加以适当的变更,对当事人的权利义务予以必要的扩张或限制。因此,不仅对《破产法》的理解与执行往往与对相关法律的正确掌握有关,相关法律制度是否健全完善也直接影响到《破产法》的实施与效果。由于《破产法》是一项社会涉及面甚广的立法,不仅《民法》、《民事诉讼法》与之相关,《企业法》、《公司法》、《劳动法》、《社会保险法》乃至《刑法》、《行政法》等都与之密切联系。《破产法》的实施要依靠这些相关法律、配套制度的保障。实践已经证明,单靠一部《破产法》是难以广泛实施并发挥其应有功能的。

合同的概念与特征

合同又称契约,是当事人之间设立、变更、终止某种权利义务关系的协议。在合同概念之下,可以容纳财产、身份、行政、劳动等不同性质的多种法律关系。合同法中所指出的合同,是平等主体的自然人、法人、其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。而同属民事法律领域的婚姻、收养、监护等有关身份关系的协议,以及其他法律性质的协议,适用其他法律的规定。

根据我国合同法的规定,合同具有以下法律特征:

(1)合同是平等主体之间的民事法律关系

合同当事人的法律地位平等,一方不得凭借行政权力、经济实力等将自己的意志强加给另一方。

(2)合同是多方当事人的法律行为

合同的主体必须有两个或两个以上,合同的成立是各方当事人意思表示一致的结果。

(3)合同是从法律上明确当事人间特定权利与义务关系的文件

合同在当事人之间设立、变更、终止某种特定的民事权利义务关系,以实现当事人的特定经济目的。

(4)合同是具有相应法律效力的协议

合同依法成立、发生法律效力之后,当事人各方都必须全面正确履行合同中规定的义务,不得擅自变更或者解除。当事人不履行合同中的义务,要依法承担违约责任。对方当事人可通过诉讼、仲裁,请求强制违约方履行义务,追究其违约法律责任。

合同法的概念与特征

合同法是调整平等主体之间商品交换关系的法律规范的总称,它调整合同的订立、效力、履行、变更和解除、终止、违约责任等合同关系。

合同法具有以下特征:

(1)合同法强调主体平等、自愿协商、等价有偿的原则

这些原则是商品交换的基本原则,在合同法中得到最充分的体现。

(2)合同法贯彻契约自由的原则

在合同法中,主要是通过任意性法律规范而不是强制性法律规范调整合同关系。政府对当事人通过合同关系进行的经济活动的干预,被严格限制在合理的范围之内。

(3)合同法从动态的角度为当事人提供财产关系的法律保护

合同法与物权法均属财产法范畴。物权法主要调整财产所有关系,是从静态角度为当事人财产关系提供法律保护。而合同法则调整商品交换关系,即调整动态的财产流转关系。

合同法的基本原则

《合同法》在总则部分规定了以下基本原则:

(1)平等原则

合同当事人法律地位一律平等,一方不得将自己的意志强加给另一方,各方应在权利义务对等的基础上订立合同。

(2)自愿原则

自愿是贯彻合同活动整个过程的基本原则。当事人依法享有自愿订立合同的权利,任何单位和个人不得非法干预。自愿是活动准则,而前提是依法,即在不违反强制

性法律规范和社会公共利益的基础上,当事人可自愿地进行合同法律行为。

(3)公平原则

当事人应当遵循公平原则,确定各方的权利和义务。任何当事人不得滥用权利,不得在合同中规定显失公平的内容。要根据公平原则确定风险的承担,确定违约责任的承担。

(4)诚实信用原则

合同法规定,当事人行使权利、履行义务应当遵循诚实信用原则。当事人应当诚实守信,善意地行使权利、履行义务,不得有欺诈等恶意行为。在法律、合同未作规定或规定不清的情况下,要依据诚实信用原则来解释法律和合同,来平衡当事人间的利益关系。

(5)守法、不损害社会公共利益原则

当事人订立、履行合同,应当遵守法律、行政法规,尊重社会公德,不得扰乱社会经济秩序,损害社会公共利益。

什么是违约责任

违约责任,即违反合同约定应当承担的责任,是指合同当事人违反合同约定,造成另一方或多方利益损失时,应当依法承担弥补损失的责任。按照《合同法》的规定,违约责任实行严格责任(即无过错责任)归责原则。

构成违约责任,应当具备下列要件:

(1)当事人实施了违反合同约定的行为,即存在违约行为。

(2)违约行为给守约方造成经济损失,即存在危害结果。

(3)违约行为与危害结果存在因果关系,即违约行为导致危害结果,危害结果是由违约行为所引起。

《合同法》第107条规定:“当事人一方不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定的,应当承担继续履行、采取补救措施或者赔偿损失等违约责任。”

由此可见,违约责任主要有以下几种:

(1)继续履行

指合同义务没有履行或者没有完全履行的,守约方可以要求违约方按照合同约定继续履行,直至达到合同的规定。此种情况多适用于标的物是特定的、必须履行的、不得替代履行的情况。但是,如果法律上或者事实上不能履行(如标的物已灭失)、债务的标的不适于强制履行、履行费用过高或者债权人在合理期限内没有要求履行的,违约方可以不继续履行。

(2)采取补救措施

指履行债务的标的物品质不符合合同约定的,债务人不需继续履行而只需采取适当补救措施,即可达到合同目的。比如,交付的产品质量不符合约定的,受损害方根据标的的性质以及损失的大小,可以合理选择要求对方承担修理、更换、重作、退货、减少价款或者报酬等违约责任。

(3) 违约金

指合同各方在合同中约定一方或多方违约时,违约方要支付给守约方一定数额的货币,以弥补守约方损失,同时也兼有惩罚作用的违约责任方式。约定的违约金低于造成的损失,当事人可以请求人民法院或者仲裁机构予以增加;约定的违约金过分高于造成的损失,当事人可以请求人民法院或者仲裁机构予以适当减少。当事人就迟延履行约定违约金的,违约方支付违约金后,还应当履行债务。

(4) 赔偿金

指合同各方在合同中约定的,一方因违约给对方造成实际损害的,违约方按实际损害数额进行赔偿的违约责任方式。当事人在履行义务或者采取补救措施后,对方还有其他损失的,应当赔偿损失。损失赔偿额应当相当于因违约所造成的损失,包括合同履行后可以获得的利益,但不得超过违反合同一方订立合同时预见到或者应当预见到的因违反合同可能造成的损失。

当事人可以依照《中华人民共和国担保法》约定一方向对方给付定金作为债权的担保。债务人履行债务后,定金应当抵作价款或者收回。给付定金的一方不履行约定的债务的,无权要求返还定金;收受定金的一方不履行约定的债务的,应当双倍返还定金。如果当事人既约定违约金,又约定定金的,一方违约时,对方可以选择适用违约金或者定金条款。

什么是免责条件

因不可抗力不能履行合同的,根据不可抗力的影响,可以部分或者全部免除责任,但法律另有规定的除外。但当事人迟延履行后发生不可抗力的,不能免除责任。这里所说的不可抗力,是指不能预见、不能避免并且不能克服的客观情况。

当事人一方因不可抗力不能履行合同的,应当及时通知对方,以减轻可能给对方造成的损失,并应当在合理期限内提供证明。

当事人一方违约后,对方应当采取适当措施防止损失的扩大;没有采取适当措施致使损失扩大的,不得就扩大的损失要求赔偿。当事人因防止损失扩大而支出的合理费用,由违约方承担。

当事人双方都违反合同的,应当各自承担相应的责任。

合同争议的解决

当事人可以通过和解或者调解解决合同争议。当事人不愿和解、调解或者和解调解不成的,可以根据仲裁协议向仲裁机构申请仲裁。涉外合同的当事人可以根据仲裁协议向中国仲裁机构或者其他仲裁机构申请仲裁。当事人没有订立仲裁协议或者仲裁协议无效的,可以向人民法院起诉。当事人应当履行发生法律效力的判决、仲裁裁决、调解书;拒不履行的,对方可以请求人民法院执行。

会计法的概念及调整对象

会计法是指调整会计法律关系的法律,有广义和狭义之分。广义的会计法是指国家颁布的有关会计方面的法律、法规和规章的总称,狭义的会计法是专指全国人民代表大会常务委员会通过的《中华人民共和国会计法》(简称《会计法》)。

会计法调整国家机关、社会团体、公司、企业、事业单位和其他组织,在办理会计事务中产生的经济管理关系。这种关系包括上述单位内部的会计事务管理关系、上述单位之间在办理会计事务中产生的经济关系、上述单位与国家会计管理机关和有关行政管理机关之间在会计事务管理中产生的行政管理关系等。

会计法的基本原则

(1)各单位必须依法办理会计事务

根据会计法的规定,单位办理会计事务必须依照《会计法》的规定进行。无论何种单位都要进行独立核算,独立记载经济业务,独立办理会计事务。为了保证办理会计事务的规范性、统一性、真实性,就必须依照会计法的规定进行。

(2)各单位必须依法设置会计账簿,并保证其真实、完整

根据《会计法》的规定,国家机关、社会团体、公司、企业、事业单位和其他组织都必须依法设置会计账簿,并保证其真实、完整。会计账簿是指具备一定格式,用以记载各项经济业务的账册。会计账簿是重要的会计信息,它既是编制会计报表的主要依据,同时也是审计工作的重要依据,因此,各单位必须依法设置会计账簿。

(3)单位负责人对本单位的会计工作和会计资料的真实性、完整性负责

根据会计法的规定,单位负责人既要对本单位的会计工作担负责任,同时还要对本单位保存和提供的会计资料的真实性、完整性担负责任。对本单位的会计工作负责,是指对本单位的会计工作负领导责任,即要领导本单位的会计机构、会计人员和其他有关人员认真执行《会计法》,按照国家规定组织好本单位的会计工作,支持本单位的会计机构和会计人员依法独立开展会计工作,并保障会计人员的职权不受侵犯。对本单位的会计资料的真实性和完整性负责,实际也是对本单位会计工作负责的一部分,这里将其单独列出,是针对当前一些会计违法行为多为单位负责人所指使或所认可,而且单位负责人对不按其“旨意”行事的会计人员进行打击报复的情况也屡屡发生,因此,会计法要求单位负责人对本单位的会计工作和会计资料的真实性、完整性负责。

(4)会计机构、会计人员依法进行会计核算,实行会计监督

会计机构和会计人员应依照会计法的规定进行会计核算,实行会计监督。任何单位或者个人不得以任何方式授意、指使、强令会计机构、会计人员,伪造、变造会计凭证、会计账簿和其他会计资料,提供虚假财务会计报告。任何单位或者个人不得对依法履行职责、抵制违反本法规定行为的会计人员实行打击报复。

(5)对认真执行会计法,忠于职守,坚持原则,做出显著成绩的会计人员,给予精神的或物质奖励

由于会计人员所负的双重责任,使会计人员时刻处于处理各种利益关系的特殊位置,常常处于矛盾的交点处,他既要按单位领导的意见办,又要严格执行国家财会法规;既要站在本单位的角度开展工作,又要站在国家的角度来处理经济业务事项。有些事务如处理不当,就极有可能受到国家的制裁或者遭受打击报复。为了充分调动会计人员依法做好本职工作的积极性,提高会计人员的地位,《会计法》规定对认真执行本法、忠于职守、坚持原则,做出显著成绩的会计人员,给予精神的或物质的奖励。具体奖励办法和标准,由各地区、部门、单位可根据实际情况灵活掌握。

逃汇及其处罚

逃汇是指境内机构或个人逃避外汇管理,将应该结售给国家的外汇私自保存、转移、买卖、使用、存放境外,或将外汇、外汇资产私自携带、托带或邮寄出境的行为。

逃汇的行为包括:

- (1)违反国家规定,擅自将外汇存放在境外的;
- (2)不按照国家规定将外汇卖给外汇指定银行的;
- (3)违反国家规定将外汇汇出或携带出境的;
- (4)未经外汇管理机关批准,擅自将外币存款凭证、外币有价证券携带或者邮寄出境的;
- (5)其他逃汇行为。

有上述行为之一的,由外汇管理机关责令限期调回外汇,强制收兑,并处逃汇金额30%以上5倍以下罚款;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

非法套汇及其处罚

非法套汇是指境内机构或个人采取各种方式,私自向第二者或第三者用人民币或物资换取外汇或外汇收益,套取国家外汇的行为。

根据《外汇管理条例》规定,下列行为属于非法套汇行为:

- (1)违反国家规定,以人民币支付或者以实物偿付应当以外汇支付的进口货款或者其他类似支出的;
- (2)以人民币为他人支付其在境内的费用,由对方付给外汇的;
- (3)未经管理外汇机关批准,境外投资者以人民币或者境内所购物资在境内进行投资的;
- (4)以虚假或者无效的凭证、合同、单据等向外汇指定银行骗购外汇的;
- (5)非法套取外汇的其他行为。

凡有上述行为之一的,由外汇管理机关给予警告,强制收兑,处以非法套汇金额30%以上3倍以下的罚款;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

扰乱外汇管理秩序及其处罚

扰乱外汇管理秩序是指境内机构、外汇指定银行等违反《外汇管理条例》的规定,非

法从事外汇业务及违反操作规则影响正常金融秩序的行为。扰乱外汇管理秩序行为包括:金融机构扰乱外汇管理秩序行为、境内机构扰乱外债管理秩序、境内机构扰乱外汇管理秩序、扰乱外汇市场。

(一)金融机构扰乱外汇管理秩序及其处罚

(1)未经外汇管理机关批准,擅自经营外汇业务的,由外汇管理机关没收违法所得,并予以取缔;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

(2)经营外汇业务的金融机构擅自超出批准的经营范围经营外汇业务的,由外汇管理机关责令改正,有违法所得的,没收违法所得,并处以违法所得1倍以上5倍以下的罚款;没有违法所得的,处10万元以上50万元以下的罚款;情节严重或者逾期不改正的,由外汇管理机关责令整顿或者吊销经营外汇业务许可证;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

(3)外汇指定银行未按规定办理结汇、售汇业务的,由外汇管理机关责令改正,通报批评,没收违法所得,并处10万元以上50万元以下的罚款;情节严重的,停止其办理结、售汇业务。

(4)经营外汇业务的金融机构违反人民币汇率管理、外汇存贷款利率管理或外汇交易市场管理的,由外汇管理机关责令改正,通报批评,有违法所得的,予以没收,并处违法所得1倍以上5倍以下的罚款;没有违法所得的,处10万元以上50万元以下的罚款;情节严重的,由外汇管理机关责令整顿或者吊销经营外汇业务许可证。

(二)境内机构扰乱外债管理程序及其处罚

境内机构擅自办理对外借款,擅自在境外发行外币债券,擅自提供对外担保及其他违反外债管理行为,由外汇管理机关给予警告,通报批评,并处10万元以上50万元以下的罚款;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

(三)境内机构扰乱外汇管理秩序及其处罚

(1)境内机构非法使用外汇,包括:①以外币在境内计价结算的;②擅自以外汇作质押的;③私自改变外汇用途的;④非法使用外汇的其他行为。境内机构有以上行为之一的,由外汇管理机关责令改正,强制收兑,没收违法所得,并处违法外汇金额等值以下的罚款;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

(2)境内机构违反外汇账户管理规定,擅自在境内、境外开立外汇账户的,出借、串用、转让外汇账户的,或者擅自改变外汇账户使用范围的,由外汇管理机关责令改正,撤销外汇账户,通报批评,并处5万元以上30万元以下罚款。

(3)境内机构违反外汇核销管理规定,伪造、涂改、出借、转让或重复使用进出口核销单证的,或未按规定办理核销手续的,由外汇管理机关给予警告,通报批评,没收违法所得,并处5万元以上30万元以下的罚款;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

(四)扰乱外汇市场及其处罚

境内机构、个人及外汇经营机构私自买卖外汇、变相买卖外汇或者倒买倒卖外汇的,由外汇管理机关给予警告,强制收兑,没收违法所得,并处以违法外汇金额30%以上3倍以下的罚款;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

【案例】

罗罗公司的治理模式

英国罗罗公司是一家以生产经营飞机发动机和电力设备为主的特大型工业企业集团,其产品 70% 以上出口,是世界上最具有竞争实力的跨国公司之一。作为一家现代化的企业集团,其治理模式有以下特点:

股权高度分散,大股东也不进入董事会

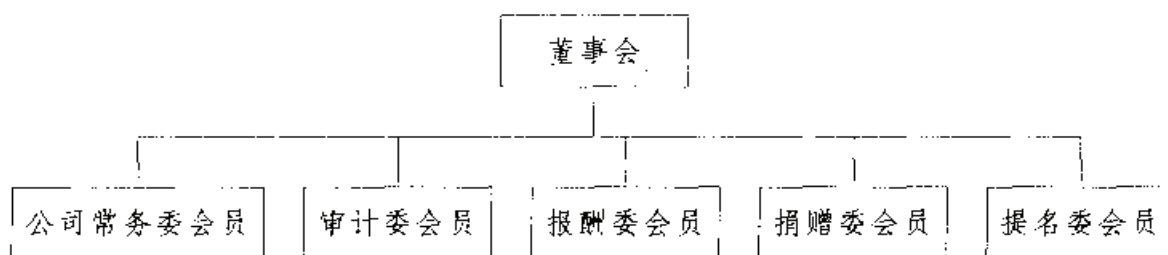
罗罗公司曾是一家国有企业,缺乏必要的经营自主权,发展受到限制。1987 年,英国政府在实施国有企业民营化过程中,通过股票上市的办法,向社会公众出售了罗罗公司的全部股份,仅仅保留了一股,即“特别股”或称“金股”,价值仅 1 英镑。但英政府据此可以否决企业作出的任何可能损害国家利益的决策。这就为企业所有权与经营权分离创造了条件。迄今为止,罗罗公司共发行了 13 亿股,股东超过 50 万,其中绝大部分为小股东,少数为大股东。在大股东里,有 15 家公共基金拥有罗罗公司总股份的 40% 以上,最大一家持有总股份的 15%。

由于股权相当分散,大股东又都是不会直接介入企业经营管理的基金机构,所以公司董事会里没有大股东代表,也没有任何个别股东对董事会有控制权。

外聘 5 位独立董事,内定 8 位执行董事

罗罗公司的最高经营管理机构是董事会,由 13 人组成,其中 8 位执行董事和 5 位独立董事。执行董事是在罗罗公司专职领薪的经营管理者,包括董事长、总裁、航空工业集团总监、工业动力集团总监、集团市场经营总监、工程技术总监、罗罗美国公司总监。董事长是公司的最高首脑,主要负责公司的战略性决策和代表公司处理对外的重大事务,如协调对政府、大股东和主要客户的关系。总裁主要负责公司的日常经营管理工作 and 实施董事会的决议。在英国,公司的董事长和总裁一般分别由两个人担任,这与美国公司常由一人身兼两职的做法不同,主要是避免过于专权。5 位独立董事均为外聘的兼职人员,不属于公司正式职工,也不拿工资,只领取少量津贴。非常务董事多为其他企业的高层经营管理者、专家教授、退休的政治家、高级律师和会计师等兼任。他们被股东会选聘为非常务董事,并不是因为他们拥有公司的股份,而是因为他们有经营管理方面的知识和经验,以及他们的社会关系和影响。非常务董事一般仅在开董事会时才来出席会议,从旁观者的角度向董事会提出比较客观的意见和建议。此外,他们还负责监督考评董事长、总裁和其他常务董事的工作,并决定其报酬和向股东会提出每年董事改选的候选人名单。根据罗罗公司章程规定,董事任期为三年,每届更换三分之一,可连选连任。英国公司一般不设监事会,独立董事实际上行使了监事会的职能。

董事会下设 5 个委员会,如下图所示:



常委会由执行董事与3位非董事主管组成

公司常务委员会由所有执行董事和3位非董事的高级主管人员构成,总裁任该委员会的主席,每月开会一次,讨论并决定公司在日常经营管理中的重要问题,尤其是检查公司在财务、资金、销售、利润、投资等方面的情况。其他四个委员会都不是常设机构,主要由非常务董事组成,每年开会1—4次。审计委员会主要负责审查公司的财务状况;报酬委员会负责决定常务董事的报酬,包括董事长和总裁的报酬;提名委员会负责向股东会提交每年改选的董事名单和候选人名单;捐赠委员会负责决定公司的社会公益性捐助活动。

以上这种格局保证了股东的所有权和企业的经营管理权的分离。公司的经营管理权完全掌握在专职的经营管理专家组成的董事会手中。但是,股东可以通过非常务董事的监督和在股东会上行使投票权来约束董事会。在一年一度的股东会上,任何股东都可出席,听取董事会的工作报告,并投票通过董事会提交的重大决议和改选三分之一的董事会成员。另外,由于罗罗公司是上市股份公司,如果公司的经营状况不能令人满意,股东可以在股市上抛售自己持有的股票。因此,董事会虽然握有企业的经营管理大权,但必须对股东负责,取得股东的理解和支持,接受股东的监督。

全公司分三大层次,合理规定职责范围,全公司财务集中管理,提高资金使用效率

罗罗公司拥有制造工厂、子公司、合资公司、参股公司上百家。它以资产为纽带将其下属公司和企业紧密连结在一起,形成了一个高度统一和高度集中的企业集团。整个公司分三大层次:公司总部,两大产业集团,海外公司。

公司总部。罗罗公司的总部约有300人,其中约120人分驻世界各国的办事处。公司总部由董事长、总裁直接领导,是全公司的最高行政管理机构,主要负责公司的战略规划、政策制订、市场开发、内外协调和投资融资。公司总部是公司的投资中心,只有公司总部有权向银行贷款或向社会发行债券和股票,也只有公司总部有权根据公司的全球经营战略进行企业产权的收购、兼并、合资或出售。

公司总部各职能部门的职责与分工如下:

财务部:审计、资金管理、税务、风险管理、保险、财务报表合并、管理会计、项目融资、兼并与收购等。

市场经营部:分布全球的市场经营代表处和办事处、市场情报收集与分析、互抵贸易与补偿贸易、商务顾问等。

战略规划部:公司战略规则、公共关系(包括与股东的关系)、法律事务等。

工程技术部:技术审计、技术转让等。

文秘部:文秘、知识产权、政府间关系(如英国与欧盟)等。

事务部:人事政策、行政管理、管理人员开发培训、国际培训、健康与生产安全、保密与保安、退休养老金、高层管理人员报酬、机会均等权利与政策、大学毕业生招聘与发展、职业道德等。

两大产业集团,即航空工业集团和工业动力集团。前者生产和经营各种类型的飞机发动机,后者生产和经营各种工业动力设备。这两大集团是罗罗公司的收入中心和利润中心。

根据海外公司不同情况,采取不同的领导方式

罗罗公司为实施全球跨国经营战略,开拓国际市场,在世界各地建有数十家全资子公司和合资公司。例如,在加拿大的工业总公司(全资),在德国的宝马——罗罗公司(合资),等等。在所有海外公司中,有些由总部直接领导,有些直接属两大产业集团领导,有些则由公司总部和产业集团共同领导。

罗罗公司内部实行高度统一和高度集中的内部治理机制。全公司财务集中管理。公司总部统一负责全公司的资金调配,其作用犹如公司内部银行。公司总部掌握着公司的银行账户,下属的任何部门、子公司和控股公司的销售收入都必须全部进入公司的银行账户,其支出则一律按预算计划从公司的统一银行账户中划出或支取,按实际需要使用。所有下属部门、子公司和控股公司的银行分账户上,每日余款必须结清为零,每月底还必须向上一级报告预算开支情况。罗罗公司通过集中管理和统一调配资金,大大加快了资金的周转速度,减少了资金的积压,提高了资金的使用效率,从而提高了整个集团的竞争能力。

产品销售由制造公司负责,市场经营由专业部负责

罗罗公司为加强在全球的市场经营活动,将全公司的销售职能和市场经营职能区分开来,产品的销售由两大产业集团内各个制造公司负责,而市场经营的职能则由设在公司总部的市场经营部统一负责。该部在世界各地各国都设有办事处或经营公司,主要职责是开发当地市场,收集与分析市场信息,宣传公司形象,开展公关活动及建立关系网络,向用户和潜在用户介绍公司的各种产品及服务。罗罗公司规定,市场经营部的开支预算约占公司销售收入的1%,世界各地的办事处和经营公司的预算经费也大致占在该地市场的销售收入的1%。由于市场经营部及其下属的办事处和经营公司的开支预算与销售收入挂钩,它们对产品的销售非常关心,非常支持。

层层签订目标合同,人人承担相应责任

罗罗公司自上而下有一套完整的目标管理体系和计划体系。首先,根据全球的市场需求,确定整个公司的年度经营目标,然后根据这一目标逐层分解,落实到每一个部

门和每一个职工头上。经营目标中不仅有市场占有率、销售收入和利润等,还包括现金目标(年平均现金余额和最低现金余额),因为一个盈利的公司也可能因现金短缺而破产。每个部门、每位职工都要与上级签订目标合同书、工作计划和预算。一旦签字,就意味着接受了目标,必须完成,否则将承担相应的责任。

《管理实践》

《有效的管理者》

《管理学》

《管理决策新科学》

《追求卓越》

第十二章 管理学名著必读

内容提要

《现代企业的领导艺术》

《董事》

《产品创新战略》

《企业倒闭——原因和对策》

《第三资源——智力资本及其管理》

《营运知识——工商企业的知识管理》

《管理实践》

作者简介:

彼得·杜拉克(Peter F·Druker),近代著名的管理权威,1909年出生于奥地利,1931年获法兰克福大学博士学位,曾担任报社驻海外特派员,英国商业银行经济学家。1937年移居美国,曾任教于纽约大学商学研究所,并担任许多大型企业的顾问,以《企业的概念》一书奠定了大师地位。杜拉克终身撰述不辍,共发表了《管理实践》、《经济人的终结》、《绩效管理》、《管理——任务、责任、实践》……等近四十本著作,被推崇为“管理学之父”、“大师中的大师”。杜拉克一生所获荣誉无数,包括柏林纪念奖章、泰勒奖、CIOS金质奖章,等等。

杜拉克在管理学上的最主要贡献在于提出了“目标管理”理论。该理论认为:通过对每个企业员工分派目标并实行责任制度,可以大大提高管理效率。

内容提要:

本书是杜拉克于20世纪50年代写的经典性管理学著作,它奠定了杜拉克作为管理学家的地位。本书着重阐述了企业管理的职能、目标 and 作用,着重强调了对人包括管理者和工人的管理。

对于管理人员的重要性,杜拉克认为,管理人员是每个企业中富有活力的赋予企业生机的因素,没有他们的领导,生产资源仍然是资源,决不会成为产品。尤其是在一种竞争的经济中,管理人员的素质和工作状况决定着企业的成败,甚至决定着企业的生存。管理层是专门负责赋予资源以生产力的社会机构,也是负责有组织地发展经济的机构,体现着现代社会的时代精神。

对于管理的职责,杜拉克认为管理是企业的一个具体机构,通过管理层来起作用;管理是企业的具体机制,这一机制将企业的管理与所有其他机构的管理机制区别开来。管理的首要职能是经济绩效,管理层只能以它创造的经济成果来证明它的存在和它的权威是必要的,如果不能创造经济成果,如果不能以顾客愿意支付的价格提高产品或服务,如果不能用交付给他的经济资源提高或至少保持其生产财富的能力,管理都是失败。因此管理可以定义为:它是一种经济机制,是工业社会一种特定的经济机制,管理所涉及的每一项活动或每一项决策都必须以经济尺度作为首要尺度。

杜拉克认为,在自动化的产业革命中,管理面临着严峻的挑战。但他不同意新技术将以机器人来取代人工劳力,相反它使熟练工人的内涵发生变化,不再是从事体力劳动的人,而是具有更熟练的技能和受过高等教育,创造更多财富、享有舒适生活的人。而且新技术不会使人工劳力成为多余之物,它将需要大量受过高级培训的技术员、工人和管理人员。

由于企业的目的是造就顾客,企业都有两种基本职能:营销和创新。杜拉克指出,营销比销售的含义更为广泛,是经营的全部。创新是指提供更好更多的商品和服务,或创造一种新的需求,或发现旧产品的新用途,表现在设计、产品、销售技术、价格、服务、

管理组织、管理方法等方面。

杜拉克指出,企业的业务不是由生产者决定,不是由公司章程决定,而是由顾客的需求决定。“我们的业务是什么”是决定企业成败的最重要的问题。对这个问题回答的第一步是调查出真正的顾客和潜在的顾客,了解他们的具体信息:他们在哪里?他们怎样购物?怎样才能接近他们?顾客需要什么?第二步则要挖掘出顾客购买产品时寻求的是质量或价格或售后服务。第三步是必须考虑公司或企业未来的业务,这可从四个方面分析:市场趋向、市场结构、创新的变革、顾客未满足的需求。第四步是正确确定公司应该从事的业务。

企业的目标是什么?对此,杜拉克认为,真正的困难不在于需要确立什么目标,而在于决定如何制定目标。惟一的方法是制定衡量标准。因为,无论什么企业,无论什么经济条件,无论企业的规模或发展阶段如何,都存在八个关键领域:市场地位、创新、生产率、实物和金融资源、利润、管理人员的表现和培养、工人的表现和态度、公共责任感。

市场地位必须根据市场潜力和提供竞争商品和服务的供货商的业绩来衡量。一个企业提供的商品少于一定的市场份额,这家企业就成为一家边际供应商,面临着被挤出市场的风险。但如果存在着较大的市场地位,会使企业难以适应创新的变化,十分脆弱,所以必须确立营销目标。营销目标有七个:①以美元和市场百分比表示的,根据直接和间接竞争衡量的现有产品在它们目前市场上所应占有的地位;②以美元和市场百分点确定的,并根据直接竞争和间接竞争衡量的现有产品在新的市场所占有的地位;③应该摒弃的现有产品;④现有市场所需的新产品;⑤新产品应该发展的新的市场;⑥商品销售组织体系;⑦服务目标。

企业的创新目标为:①为实现市场目标所需要的新产品或服务;②因技术变化所需要的新产品或服务;③产品改进;④所需的新生产工艺;⑤企业经营活动的所有主要领域的创新和提高。

企业的运作要求各项工作都必须以整个企业的目标为导向,尤其是每个管理人员的工作更必须注重于企业整体的成功。管理人员的绩效是根据他的成就对企业成就所作的贡献来衡量。不同层次的目标应相互平衡,服务于企业总的目标。管理人员的目标确定,既需要管理人员听取雇员的建议,又要设计一种专门的手段使下属管理人员的意见得到反映。目标管理的最大优点是它能使管理人员控制他自己的表现。

杜拉克认为,企业精神对于企业意义重大。精神具有道德的内涵,精神的基础是诚实。对管理人员精神的第一个要求是有高标准的表现。坚持卓越的目标和良好的业绩要求对管理人员制定目标和实现目标的能力进行评价,评价以业绩为基础,运用一整套社会准则进行。如果一个人业绩差,就该解雇,如果一个人业绩好就应该获得奖励和激励。

培养管理人员的第一条原则是培养整个管理群体,第二条原则是必须动态培养,注重未来的需要,将今日的管理人员培养成为更好的明日的管理人员。培养必须鼓励自我发展和自我控制。

杜拉克认为,组织机构必须是为实现企业绩效而设置的组织机构,应该含有尽可能

少的管理层次,形成尽可能短的指挥链,而且必须使培训和考察明日的高层管理人员成为可能。联合分权制和职能分权制是两个基本形式。联合分权制将各种活动组成自治的产品单位,每个单位拥有自己的市场和产品,自负盈亏。它要求自治产品单位的规模差异、范围差异很大,对它要求五点规则:①强大的从属机构和强大的中心;②联合分权制的单位足够大;③每个单位都有发展潜力;④管理人员的工作具有充分的余地;⑤各单位应该平等共存。而职能分权制则根据职能建立组织,这是传统的组织结构。

什么样的激励机制才能最充分地调动工人的积极性?杜拉克认为,必须培养工人的责任感,这有四种办法:安排工作要慎重;必须制定较高的绩效标准;向工人们提供自我控制所需要的信息;为他提供参与的机会,让他们学会从管理者的角度来看待问题。此外,让工人及时了解企业的有关情况,促使他们像管理人员一样看待问题,也鼓励工人在厂内社团活动方面起领导作用,这也可以激发工人的责任心。

企业和工人之间的经济关系比较微妙。对经济报酬的不满会影响积极性的发挥,最好的经济报酬不一定能换来工人对工作的责任心,而非经济性的刺激也不能补偿工作对经济待遇的不满。企业把薪酬看成是成本,要求尽量减少薪酬,但雇员把薪酬看做是收入,要求薪酬稳定。对于企业,新技术的出现迫使企业稳定其雇用政策,人力资源的培训也成为一项重大投资。工人对利润存在抵触情绪,利润分享制和股份所有权有助于解决这种情绪。

杜拉克提出,经理有两项具体任务:第一项是造就出一个真正的群体,这个集体的工作成效要大于各个组成部分工作绩效的总和;第二个任务是采取某些行动或某些决策时,必须协调好眼前和长远需要之间的关系。经理工作内容有制订目标、组织工作、沟通和激励工作人员积极性、测定绩效和培训人才。信息是经理的工具,人才是经理的资源,时间是经理稀缺的资源。

决策有战术决策和战略决策两种,在杜拉克看来,战略决策更为重要,而且经理在管理层次中的地位越高,要做的战略决策越多。步骤有五个方面:①弄清问题;②分析问题;③制订可供选择的解决问题的方案;④寻找最佳解决方案;⑤使决策生效。

此外,杜拉克还指出,新技术要求所有经理对生产原理有透彻了解,重视开创市场和市场营销,重视改革创新和竞争,重视就业机会的创造。为此经理必须能完成七项任务:①通过目标来实施管理;②冒更多的风险;③有能力做出战略决策;④把自己领导的单位建设成一个协调一致的团体;⑤能迅速地做好信息交流工作与激发别人的积极性;⑥看到企业的全局;⑦通过考虑企业的整体外部环境来进行决策。更为重要的是,要胜任明天的经理,最重要的仍旧是正直的品格。

《有效的管理者》

作者简介:

杜拉克(简介略)。

内容提要:

在这本书中,杜拉克指出,管理者的本分就是追求效率。不可否认,智力、想象力和知识都是人类的重要资源,但依靠这些资源本身只能达到有限的成就,只有效率才能使它们变得硕果累累。在现实中,有效的管理者很少见。

知识工作者是用头脑工作,必须自己引导自己,在一定的帮助下,引导自己成为有效率的工作者,为组织做出成就和贡献。知识工作者不生产本身有效用的产品,如鞋子、零部件等,他只生产知识、思想和信息。这种“产品”本身是无用的,只有通过另一位懂知识的人,将这种知识、思想和信息投入生产中起到作用。知识工作者是一项生产要素,它使得社会和经济变得有竞争力,并能保持这种竞争力。

杜拉克认为,管理者泛指那些必须在工作中运用自己的职位和知识,作出影响整体行为和成果的决策的知识工作者、经理人员和专业人员。当然,并不是说大部分知识工作者都是管理者,知识工作也有一些只是无技术可言的琐碎杂事。有一点是肯定的,作为管理者,不论职位高低,都必须力求有效。

管理者面对的现实,一方面要求他们具有有效性,另一方面却又使他们极难达到有效性,原因在于:

(1)管理者的时间有被别人占用的倾向性。管理者是组织的俘虏,任何人都可以随时来找他。

(2)管理者将被迫忙于日常作业,除非他采取措施来改变他们生活和工作的现实。

(3)管理者及他们的工作所提供的贡献,只有得到最主要人物,如其他部门的管理者、本人的上司等承认和应用时,才能是有效的。

(4)管理者属于组织范围之内,对于外部的认识是有限的。

要想提高管理者的水平,提高他的行为水平、成果水平和满足水平,惟一的途径就是提高有效性。有效性的条件在于每一个人只要在某一重要方面具有特长,便用他做这一方面的工作,而且他还必须了解其他领域的知识,但不可能希望管理者是“万能博士”或“宇宙天才”。

杜拉克明确指出,如果有效性只是少数人的天赋,那么我们今天的文明即使不说不能维持,也是不堪一击的。因此,有效性是可以学会的。有效性是一种习惯,是一系列实践的综合,实践总是可以学会的。要想成为一个有效的管理者必须获得五项心理上的习惯:

(1)有效的管理者知道他们的时间花在什么地方

他们可控制的时间很有限,所以他们会有系统地工作来利用好这些时间。管理者需要先记录实际的时间使用情况,接着需要有系统地管理时间,这时一般需注意三个问题:①应该分别出哪些是根本不必做的事,取消那些纯粹浪费时间丝毫无助于取得成果的事;②有些能让别人办理的事情可以授权于他(她)来提高效率;③有一项时间浪费的因素,是管理者自己可以控制并消除的,即管理者自己在浪费别人的时间。

(2)有效的管理者致力于对外界的贡献

他们不是为工作而努力,而是为成果努力。他们从“期望我的成果是什么”这一问

题出发,而不是从要做的工作出发,更不是从干这项工作的技术和工具出发。当管理者为贡献而工作、为贡献而与别人交往时,才会是好的人际关系,他的人际关系才会有生产性,这也才是有效的人际关系。以贡献为宗旨本身会给有效的人际关系提供四项基本保证:意见沟通;集体合作;自我发展;培养他人。

(3)有效的管理者重视发挥长处,包括他们自己的长处、上级的长处、同事的长处、下级的长处以及周围环境的长处,同时能够避开短处,决不着手于他们不能干的事

发挥人的长处首先需要雇佣人,雇人的原则是知人所长,用人所长,因事用人。具体包括以下四个原则:①有效的管理者知道所有职位都是由有错误缺点的人来设计的,因此绝不会设计一个职位来做常人所不能完成的工作。②职位的要求要严,而内涵要广。③有效的管理者知道用人应该先看他能做什么,而不是先看职位的要求是什么。④有效的管理者在用人之所长的同时,必须容忍人之所短。

更重要的一点是,有效的管理者对自己的工作也要从长处出发,因为管理者的任务不在于重新改造人类,而在于通过对每个人特长的运用,使整体的行为能力产生乘数效应。

(4)有效的管理者集中精力于少数主要领域,以便以优秀的管理产生卓越的成果,因为摇摆不定将会一事无成

管理人员常常会有许多重要工作需要去完成,却苦于没有足够的时间;有各种机会摆在面前,却缺乏得力助手去有效地利用。这时就需要确定工作主次,其中最切实可行的原则是:①着重未来而不是过去;②着重机遇而不是难题;③要有自己的方向而不是随波逐流;④要确立远大目标,注重所产生的效果,而不求简单、保险。

(5)有效的管理者能作出有效的决策。他们知道有效的决策是办事的系统问题,而不是令人眼花缭乱的战术

决策过程中有五个要点:认清问题的性质;明确所要解决问题的具体规范;认真思考能完善解决问题的方法,然后再考虑必要的妥协、让步、改动等一系列事项,以期决策能被接受;在决策时应考虑可行的执行办法;在执行决策的过程中,收集“反馈”以检验决策的正确性及有效性。

需要强调的是,决策的有效性并不取决于“意见一致”,而是建立在不同观点的冲突、协商,以及对不同判断的选择基础之上。一流的想象力是不多见的,但也不像人们认为的那样稀有。和其他事物一样,想象力也需不断地启发、激励,面对想象力的最好激励,则是不同的观点,特别是经过争论、思考和证实的不同观点。

《管理学》

作者简介:

哈罗德·孔茨,美国著名管理学家。1908年出生于俄亥俄州,1935年获耶鲁大学博士学位。1962年为加利福尼亚大学洛杉矶分校管理学院教授,1963年任美国管理科学学院院长,1965年任行政管理研究所所长。孔茨的主要著述有:《企业的政府控制》、《管

理学》、《管理理论的丛林》、《评价正直的管理者》、《管理学基础》等。1968 孔茨《董事会和有效管理》一书获“管理学院图书奖”,1974 年孔茨获泰勒奖,1984 年逝世。

孔茨在管理学上最大的贡献在于对管理的过程和职能的研究,认为管理就是在组织中通过别人或同别人一起完成工作的过程。其代表的管理过程学派的特点在于:①以职能为中心,建立一个持续有效的理论框架;②十分重视对管理原则的建立。

内容提要:

《管理学》是孔茨的代表作,由他和奥唐纳合著。在内容上本书对管理五步骤分别进行了详细阐述。孔茨认为:分析管理的最好方法就是将管理划分为若干主要管理职能,然后,围绕这些职能形成基本的概念、观念、原理、原则以及技术等。

孔茨认为管理工作是一门艺术,它具有五个职能,首先是计划。计划是最基本的管理职能,其作用表现为:①可以帮助消除一些不确定性因素及变化;②可以把人们的注意力集中到目标上来;③可以获得良好的社会利益;④可以作为考核和控制企业员工的依据。

计划工作的核心是决策,在作出决策并开始拟定具体行为方针之前,只有计划建议或者计划前的研究,而不可能有计划。决策工作要求按环境条件来制定,方法上可以用决策树和概率等方法。计划的本质体现为它的目的性、领先性、普及性以及有效性,等等。

计划的具体步骤如下:

- (1)建立企业整体计划目标;
- (2)决定制定计划一定要考虑的前提条件,考虑计划的运行环境;
- (3)决定备选方案,方案可以有多个;
- (4)评估备选方案,评估标准是企业的目标和计划的前提,选取高利润低成本方案;
- (5)选择方案;
- (6)制定派生计划,派生计划是为支持主要计划具体贯彻实施而制定的;
- (7)编制预算,使计划数字化。

计划的制定原则有:

(1)承诺原则。即在制定计划时,根据前提条件,预见将会通过一系列行动,包括当前制定的决策在内,可以在规定的未来期间实现承诺,则可按此期间来制定计划。

(2)弹性原则。即在制定计划时要有一定弹性,在遇到意外时,能在合理的成本情况下,有修正方向的能力。

(3)改变航线原则。即在计划执行中,必须不断检查,发现问题时及时修正。

接着,孔茨谈到了组织。他认为良好的组织应有这样几个特点:目标切实可行;主要任务和业务清楚;职务范围明确。

组织应当是一个动态过程,因为:①组织结构必须反映目标和计划,而目标和计划是随时在变的;②结构反映了管理者可以运用的职权,而这个由公司决定处理问题的权限是会变化的;③组织机构必须同其环境相容,不断变化的经济、技术、政治、社会以及

伦理因素构成了组织结构的前提条件;④组织结构由人员组成,各种业务分类与职能分配要考虑人的习惯和能力。

在建立组织结构时,应尽可能避免一些错误,如:组织结构的规划不当;组织内部相互关系不明确;授权不当;权责脱钩;多头领导;机构重叠以及其他。

接下来,孔茨谈到了人员配备。所谓人员配备,是指对人员进行有效的招聘、选拔、安置、考核和培养,以充实组织结构中的各种职务。人员配备的好坏,将会影响到其他管理职能的实施。对人员配备有影响的外部因素有:教育水平、社会上流行的处事态度、有关人事法令、条例等经济条件,以及社会对管理者需求情况;内部因素有:组织目标、任务、工艺技术、组织结构,以及报酬等等。有效的人员配备工作要求认清那些与职能要求特别有关的内外部因素。

然后孔茨谈到了领导。领导工作涉及管理者与被管理者之间的关系。即使其他管理职能都很有效,也还需要激励和引导员工,把员工的个人目标与组织目标协调起来,促使员工为企业作出贡献。为此作者对激励问题进行了探讨。由于人的性格和外界情况的差异,激励问题很复杂,如果只考虑一个或一组激励因素,而不考虑各种变量,就有可能导致失败。领导者应该懂得激励理论的发展,懂得正确行使各种激励方法,应该具备激发和鼓舞追随者全力以赴从事工作的能力,还应该善于根据环境变化来选择正确的领导方式。

领导职能的完成手段是信息沟通,它对于拟定目标和计划、组织各种资源、选拔人才、激励员工、控制工作进程等都有十分重要的意义。可以说,信息沟通是组织赖以生存和活动的基础。

最后,孔茨谈到了控制。控制是指按计划标准来衡量所得的成果,并纠正所发生的偏差,以保证计划目标的实现。这是上自总经理,下至员工的每个管理者都必须具备的功能。

控制的基本程序有:①标准的制定;②绩效的衡量;③偏差的纠正。有效控制的条件则应包括客观、适时、灵活、经济、注意例外之处、导出矫正措施等等方面。

做好控制,首先要认识控制的基本原理和复杂机制,其次要“量体裁衣”地设计控制方法和信息系统,第三要注意形成全局性控制,第四是保证管理者的质量。

《管理决策新科学》

作者简介:

西蒙,美国著名管理学家。1916年出生于威斯康星州,1943年获伊利诺斯州技术学院博士学位,1947年为该校教授。1949年担任卡内基——梅隆大学企业管理系主任,1954年任美国总统科学顾问委员会委员。1978年因“在经济组织内部决策过程方面的先驱性研究”而获诺贝尔经济学奖。西蒙的主要著述有:《管理行为》、《公共管理》、《人类模型》、《管理决策新科学》、《发明的模型》等。

西蒙在管理学上的最大贡献在于提出“有限度理性”和完善社会系统理论。“有限

度理性”的核是认为最优行为是不可能的,因此决策者只能在众多选择中选择一种。社会系统理论将计算机引入了管理决策过程。

内容提要:

本书是根据西蒙在纽约大学财经学院所作的一系列演讲稿整理而成的,是决策理论学派的经典之作。决策理论学派的主要内容包括:决策过程、决策分类、决策技术和决策准则等。该学派的主要观点有:

(1)决策是管理的核心。管理就是决策,管理的各层次,无论是高层,中层还是下层,都要进行决策。

(2)在决策方法上,用有限度理性代替最优化准则。传统理论中的所谓“经济人”的全知理性,这在现实中是不存在的。人们不可能在若干不同的方案中,自由地选择,以获得最大的利润。

(3)集体与组织对决策是有重要影响的。经理的职责不仅包括本人作出决策,也包括对他们所领导的组织或组织中某个部门能否有效地作出决策负有责任。

(4)人工智能可以使决策向自动化发展,在非程序化决策过程中采用计算机技术可以促使决策自动化。

在本书中,西蒙认为,本书的目的在于对计算机在管理决策中的影响进行阐述,强调计算机的突出作用,指出计算机不仅可以使决策自动化,也会对社会进步带来巨大的影响。

西蒙认为,决策并不是在几个备选方案中选择最佳方案,而是管理中无时不存在的一种活动,它本是一个过程,这个过程是循序渐进的。决策的过程有以下四个阶段:

第一阶段:情报活动阶段,主要是搜集企业所处环境中有关的经济、技术、社会等方面的信息并加以分析,同时也要搜集和分析企业内部的信息,寻求决策的条件,为制定计划提供依据;

第二阶段:设计活动阶段,主要是拟定计划。计划就是对第一阶段搜集的信息进行分析,为企业所要解决的问题拟定出各种可行的备选方案;

第三阶段:选择活动阶段,主要是选定计划,即根据当时的情况和对未来发展的预测,从各种备选方案中选择最具有可行性的一种;

第四阶段:审查活动阶段,主要是对已经选好的计划进行评价。

上述四个阶段在时间的分配上是占有不同的比例的。就是在某一特定阶段上的时间分配,由于各个企业的具体情况不同也会有差别的,有时候这种差别还非常大,但我们可以大致观察出各个阶段所花时间的多少。管理决策者在调查信息时所花的时间要多一些,在创造、设计和制定方案时花的时间也很多,但在选择方案时,或在对那些已形成固定程序的事情上要花的时间不会很多。

计划和审查会对决策带来重要影响,计划可以在作出正式决策以前吸收各种专家的知识经验,通过审查则能使组织为他制定决策的各种内部和外部条件负责。信息联系在决策过程中也具有重要作用,它是决策前提赖以从一个组织成员传递到另一个成员的任何过程,是一个双向过程,包括从组织的决策中心向组织的各个部分的传递,

以及从组织的各个部分向组织的决策中心的专递。信息联系有三个阶段,即发出阶段、传递阶段和接受阶段。这三个阶段都容易发生阻塞,所以有必要成立一个特殊的“信息联系服务中心”,可以借助于电子计算机等先进技术。

决策的种类可分为程序化决策和非程序化决策两种,程序化决策是具有经常性和反复性的例行活动,比如订货、材料出入、谈判等。非程序化决策是指对不是重复出现的活动,往往表现出新颖、结构不稳定或者新的很重要的活动。

决策也可按性质标准划分为确定型决策、风险型决策和非确定型决策。确定型决策指条件确定,易于通过比较作出判断的决策。风险型决策又称统计型或随机型决策,特点在于:存在着决策者企图达到的一个明确的目标,如求得最大利润或最小成本;存在着不以决策者的主观意志为转移的两种以上的客观状态;决策者可以从两个以上的行动方案中选择一个;不同行动方案在不同自然状态下的损失和利益可以计算出来;决策者不能肯定将出现哪种自然状态,但可大致估计出其出现概率。非确定型决策是指对未来将出现的自然状态的出现概率无法预测的决策。

西蒙提出了一种新的决策方法,即目标——手段分析法。这种方法要点在于,先为要实现的总目标找到一些措施,然后将这些措施看成是新的次一层的目标,又为完成这些次一层的目标找到一些更详尽更具体的措施,这样分层反复找下去,直到有了现在已有的解决办法为止。

计算机被引进到决策过程中,会使事务性工作发生变化,但变化量是中等的,变化方向也是不确定的,只是它把劳动力构成从工作满意平均值最低的行业移向了较高的行业;对管理者而言,他将会发现自己更多地与一个具有良好结构的系统打交道。

西蒙又讨论了集权与分权,这是组织设计中的主要问题,是决策制定过程中的一个难点。一般人们会认为,分权是好事,集权是坏事,但事实上这是不一定的。一个组织中集权与分权的问题不能脱离决策过程而独立存在,有关整个组织的决策必须是集权的,同时,由于一个组织内决策过程本身的性质,分权也是必要的。那么,计算机信息系统介入决策过程后,是否会导致集权化或分权化呢?西蒙认为是不会的,组织的等级结构依然是主要结构,但是更多的决策信息将穿越等级结构的界限。

组织的等级结构,是指组织具有三个层次不同的结构及其组合形式。划分等级的原因基于三点:

①通过演化过程而最可能出现的复杂系统正是由各个分系统构成的分层等级系统;

②在体积和复杂性已定的各种系统间,分层等级系统各部分间所需要的信息传输量要比其他类型的系统少得多;

③从组织中任一特定位置观察,该组织的复杂程度均与总规范无关。

三层结构则是:

①基层结构,主要从事于直接生产过程,获取原材料,制造并储存产品;

②中层结构,从事于程序化设计、管理生产和分配系统的日常工作;

③上层结构,从事于程序化决策,设计整个系统,确定其目标,并监督其实施。

《追求卓越》

作者简介:

托马·汤姆·彼得斯,1942年生于美国巴尔的摩市,曾获斯坦福大学企业管理硕士及商学博士,曾任麦肯锡咨询公司的咨询员,目前负责自己创办的帕洛·阿尔托咨询公司,并任教于斯坦福大学。同时他还是麦肯锡咨询公司的主要顾问,并常为《华尔街日报》撰稿。彼得斯的主要著作有:《卓越的热潮》、《追求卓越》、《管理的解放》等。

罗伯特·沃特曼,出生于美国丹佛市,曾获科罗拉多矿业大学工程学士及斯坦福大学企管硕士。在麦肯锡咨询公司服务约20年,目前任经理。

两位作者合著的《追求卓越》是当代最畅销的管理书籍。两位作者访问了美国最优秀的62家大公司,从而总结出了成功企业的八大特征。此书一出版便引起了轰动,它的全球销量已近600万册,并被誉为美国工商管理的“圣经”。该书的出版是管理思想发展史上的一个里程碑。

内容提要:

在美国深受失业、不景气之苦的时候,管理学界盛行“日本第一”、“Z理论”、“日本经营的艺术”的说法。《追求卓越》这本书的出版多少使美国人,尤其是美国企业人士,重新拾起已然失落的信心。

两位作者访问了美国最优秀而且历史悠久的62家大公司,探讨他们成功的原因,最后从这62家公司中,以获利能力和成长的快速为准则,挑出了43家杰出模范公司。

首先,两位作者指出,他们所研究的是麦肯锡咨询公司研究中心所设计的组织七要素:结构、系统、风格、员工、技术、策略、共同价值观。其中,结构和策略是硬件,其他五项是软件。软件和硬件一样重要。

在作者看来,杰出公司的标准是不断创新。创新是指具有创造力的职工开发出可以上市的新产品和服务,也指一个公司能够不断地对周围环境应变。凡是顾客需求、政府法令及国际贸易环境发生改变,公司的战略方针理应随之改变,也就是不断创新。

以此为标准,杰出公司有八个特征:

(1)贵在行动。它们支持“先做,再修改,然后再试”。它们极端重视实验,并且有很多套实用的办法来防止由于规模大可能导致的僵化。

(2)接近顾客。这些公司不断地认真倾听顾客的意见和建议,从而得到最畅销产品的灵感,推出了高质量、服务佳和信用卓著的产品。

(3)发挥自主性以及创业精神。这些公司不限制职工的创造力,他们鼓励切实的冒险,培养创新人才。

(4)通过人来提高生产率。杰出公司认为不管职位的高低,每个职工都是生产率的源泉,是增加质量和产量的源泉。

(5)建立正确的价值观并积极实行。总经理所起的真正作用看起来是把企业的价值观管理好,经理人应小心保护和维持企业的价值观。

(6)作内行的事。这些公司尽量避免经营不熟悉的事业,尽量避免走多元化的综合体,而是进行它们擅长的事业。

(7)组织单纯,人员精干。这些公司没有一家是实行复杂的矩阵组织,或者曾经采用过但后来放弃了。它们的组织简单明了,常常可见到一百个职能部门人员的公司在经营百亿元以上的事业。

(8)宽严并济。这些公司既高度集权又高度分权,它们让工厂和产品发展部门极端自主,但是,他们固执地遵守几项流传久远的价值观。

作者认为,这八个特征大部分是经营企业的基本常识。但大部分美国大公司已缺乏这些大特征,纵使有,也被其他种种迹象蒙蔽起来。大多数经理已不注意经营的根本法则:快速行动、满意的客户服务、实际的创新以及每个职工投注的心力。

接着,作者开始具体论述杰出公司的八个特征。

杰出公司的第一个特征是:乐于采取行动。当出现问题时,大多数杰出公司不是编制报告来从事庞大的理论论证,而是成立专门小组,进行快速反应。杰出公司的小组具有以下特征:①小组人数不多,通常不超过10人;②其报告层次及成员资深程度,与问题的重要性成正比;③存在期限非常短;④成员通常是自愿的;⑤接受迅速追踪考核;⑥没有职能部门人员;⑦档案文件是非正式的,而且通常少之又少。

杰出公司的行动,最重要的部分是它愿意尝试诸事,愿意行动,提倡实验,认为在公司里形成实验的氛围和环境,与建立一套激励工作态度的机制极其重要。而实验的迅速与否和实验数目的多寡是决定实验成功的重要原因。要保证实验的进行,还必须改革繁琐的工作程序,修订严格的规章限制,保证有效的沟通,力争结构简单而人员精干。

杰出公司的第二个特征是:接近顾客。顾客对于企业经营的每一层面,如销售、生产制造、研究发展、财务会计等,都具有举足轻重的影响力。杰出公司采取这种接近顾客的策略,主要目的是增加公司营业收入。接近顾客首先要提倡服务至上,认真搞好售后服务,赢得顾客的信赖。为了确保公司经常和顾客联系,公司可以定期评估顾客满意的程度,评估结果对于职工尤其是高级主管奖金报酬的多寡,具有相当大的重要性。大体而言,几乎每个杰出公司的全体员工都能共同遵守力行服务的宗旨。大多数杰出公司也同样非常注重产品的质量与可靠性。两位作者还指出,杰出公司受到顾客影响的程度,远比技术或是成本来得高,绝大多数杰出公司都是以质量、服务、市场活动范围为导向。

杰出公司的第三个特征是:独立自主与企业精神。杰出公司能制造出令人羡慕的增长纪录、创新产品的纪录以及利润,其中最重要的因素大概是因为它们同时具有大企业风范和发挥小企业作风的本领。另一项重要因素是,他它对于公司上下各层能够充分授权,提倡企业制度。

作者提出了创新勇士这个概念。创新勇士既不是毫无价值的空想家,也不是伟大的思想家,他甚至可能是个专门窃用他人构想的小偷,不过,最重要的是,他是个非常讲求实际效用的人,一旦取得别人还在理论阶段的产品构想,只要有所需,他一定会顽固地拼着一股傻劲,设法使它成为实际的成果。

公司的第四个特征是：生产力靠人来提高。这些公司视员工为合伙人，尊重他们，给予他们尊严，视他们为提高生产力的主要来源。同时，它们真心真意地训练职工，为职工订出合理且清晰的目标，给他们以实际的自主权，全心全意地献身工作。调查表明：杰出公司并不轻易裁员。

杰出公司会花大量时间来培训员工，并对他们进行未来经理人员的训练，使他们及早熟悉公司并融入其中。此外，使职工知道公司的事情，以便相互比较工作能力，有利于员工的内部竞争。最后，组织规模小型化能使员工个人独立作业，独当一面，而且出类拔萃，从而保证一种高效率。

杰出公司的第五个特征是：建立正确的价值观。每个公司强调的价值观念都不一样，但还是可以找出共同点：①叙述价值观时，几乎都使用与质量有关的名词，而不用与数量有关的名词。②极力鼓励公司里的员工，让价值体系深入到组织的最基层；③在两个相互矛盾的目标中选择其一，作为公司的价值观，如赚钱与服务，经营与创新等。

杰出公司的第六个特征是：做内行的事。事实证明，很多被收买或合并的公司都失败了，主管们常挂在嘴边的合作效果不但没有实现公司合并后的结果，而且通常都很悲惨。很多被收买或合并公司的主管在公司被合并后就离去，公司只留下一个空壳和一些废弃的资产设备。更重要的是，公司主管在收买了其他公司以后，哪怕是很小的公司，他都要分心，花时间去管理，而花在原来公司的时间却减少了。此外，收买了新公司后，指引公司发展最重要的价值观念以及公司主管的管理方式会跟多样化的策略发生冲突。因为每个公司都有自己的套价值观，合并成大企业集团后，要想推行统一的价值观非常不容易。一方面组织扩展得太大太远，不容易全面推；一方面统辖企业的主管，不容易取得职工的信任，如从事电子行业的领导就不易在消费品公司中取得信任。

杰出公司的第七个特征是：组织单纯，人事精简。公司规模大而复杂，就要用复杂的制度或组织来处理问题，另一方面，要使公司发挥功能，就要使诸事能为成千成百的职工们所了解。这是一对矛盾。

如果实行的组织结构复杂，员工们会无法确定该向谁负责，且弄不清优先顺序，结果出现瘫痪的局面。实行单纯的结构，一方面可解决这个问题，另一方面公司在处理因环境迅速变迁所产生的问题时相当有弹性。由于组织成员看法一致，可以运用专案小组或计划小组。

杰出公司的第八个特征是：宽严并济。这是对上述各条原则的一个总结，它在本质上反映的是，公司既有坚定的中心方向，又有最大的个人自主。运用这个原则的组织，一方面有严格的管制，同时也容许成员的自治、企业精神和创新。宽严并济实际上也是企业的一种文化。

最后，作者认为，未来可能的企业组织形式应能适应三种需求：基本组织需有效率、需不断创新、确保有适当方法对付重大威胁，以免组织不善于灵活应变。

《现代企业的领导艺术》

作者简介：

约翰·科特，生于1939年，美国哈佛商学院著名教授，世界知名的管理行为学和领导科学权威。他曾两度荣获颇具声誉的麦肯锡基金会“哈佛商学院最佳文章”奖。约翰·科特的主要著作有：《现代企业的领导艺术》、《总经理》、《变革的力量》与《权利与影响》等。

约翰·科特所提出的领导艺术是目前或不久的将来企业所需要的，它能在竞争日益激烈的世界中使企业兴旺发达。这本书有益于帮助管理人员和其他企业负责人在他们的企业内更有效地形成领导环境。

内容提要：

20世纪80年代，美国经济生产率的增长慢于欧日等国，美国企业的竞争力也落后于其他国家，欧日企业占领了美国的部分市场；同时，新技术不断涌现，如何迎接挑战成为美国企业界的一项重要课题。这本书正是在这种背景下写成的。

约翰·科特首先分析了企业环境的不断变化，它表现为竞争激烈程度的提高。这种新的激烈竞争使许多公司发生了巨变，甚至冲击到整个产业界。它一方面将一些缺乏竞争性的垄断市场重新变成了竞争激烈的战场，迫使那些实际市场占有份额极高的公司再次投入到争取客户的竞争中去。另一方面，它也促使越来越多的企业更加关注消费者的需求变化和新技术的发展，然后在此基础上采取措施以适应新趋势，实现创新。

激烈的竞争要求公司重新考虑其传统经营战略、方针和常规经营方法，而公司也越来越需要那种能应付竞争如此激烈、公司间经济矛盾不断扩大的管理人才。这就要求管理人员大幅度降低成本，引进先进生产技术，尝试建立日本经营模式的劳资关系，在劳动力低廉的地区尝试建立分厂等；要求人事管理人员协助公司负责人，改革企业文化，以使本企业更富竞争力，同时要找到并实施一种能鼓励公司管理人员从更长远的角度考虑问题的补偿制度，并建立起一种新氛围的劳资关系；此外还要求基层技术管理人员在进行新产品开发时必须与工程设计领域以外的管理人员合作；甚至要求中层管理人员找出并实施精简机构和人员的途径。一句话，竞争的激烈导致对领导艺术的需求不断增长。

约翰·科特在书中指出，领导是指通过一些不易察觉的方法，鼓动一个群体的人们或多个群体的人们朝着某个方向、某个目标努力的过程，而不是指行使上述鼓动过程的人。接着，约翰·科特通过克莱斯勒公司的案例得出综合性企业的成功领导过程为：①制定变革规划，内容包括企业能够并且应该实现的设想，设想要考虑有关当事人的长期合法利益，规划包括实现上述设想的战略安排，战略安排要考虑所有相关的企业 and 环境因素；②建立强有力的实施体系，包括与各主要实力派之间的支持关系，这些实力派是实现战略安排所需的。这些支持关系足以导致服从、合作。有必要的話，还可建立联合组织。

约翰·科特认为,管理主要包括计划、预算、组织、控制四个主要过程。当今企业所需要的成功领导作用与“企业家活动”既相似又有区别。两者都需要承担风险,与此相比,管理的目的则要尽力消除风险的可能。

每当人们谈及领导艺术和领导者时,总带有一种神秘色彩,好像进行领导的领导者们是一群超然于世俗和理性分析之外的人物。其实领导者也是普通的人,只不过对他们有特殊的要求而已,比如:行业和企业知识;在公司和行业中的人际关系;信誉和工作记录;能力和技能;个人价值观;进取精神。至于中低层管理工作,所需要的个人素质有:了解公司背景情况;了解某项工作技术性要求以外的东西;能建立起一些超出命令关系外的良好工作关系;值得信赖的工作记录和声誉;最低限度的知识技能和人际交往能力。此外,组织者还得具备正直的品行、起码的精力和领导动机。

以上这些个人素质是怎样得来的?约翰·科特通过分析得出以下具体结果:①确实有若干素质是与生俱来的。它们是一些基本的智力水平和人际交往能力,比如,身体情况、人的精力、最低限度的智力水平。②某些个性毫无疑问是个人在其早年生活经历中逐步形成的,如个人价值观和进取心、技能和能力。③没有多少品质是教育制度培养出来的,除了一些非常专业的知识技能外。④大部分是个人在工作过程中逐步形成的。

约翰·科特通过考察企业领导不力的情况后认为企业中存在两股制约领导作用的势力:一是短期经济效益压力,二是本位主义思想。这两股势力决定公司管理者的素质有四种方式:

第一种方式:由于这两种势力的存在,管理人员聘用人才喜欢挑选那些不需多少培训、愿意接受最低工资且听话的人员,而不愿意耗费时间和资金寻求具有长期素质的人。其结果是导致管理层中的大多数人来自公司基层,缺乏领导所必需的某些基本素质。

第二种方式:这两种势力使得公司各级领导不愿放走有才能的职员,那些耐心不足且目光短浅的年轻雇员认识到:直线提升方式是惟一捷径。管理者不愿意接受横向选拔的人才,因为那需要大量培训,且可能承担选人不当的风险。这导致公司管理人员职位上升途径逐渐变得垂直和狭窄,结果是管理者无法设计出有效的与企业领导相关的整体发展规划,也无法得到部门间不同类型人才的合作。

第三种方式:短期经济效益压力和本位主义思想使得公司机构职能化、管理集中化,这有利于提高短期生产能力,但却阻碍了进一步的改革,因为企业主要管理者不愿意让权。随着时间的推移,这种集权职能机构会变得越来越官僚。公司内的官僚作风随处可见。这会导致善于管理具有领导素质的人在公司最初的10至20年内,只能配合工作,无法得到处理技巧性高的工作机会。

第四种方式:这两股势力使得公司为减轻面临的各种压力,迅速将能干的人才安置到重要岗位,而这些素质高的人处理各种事务时仅仅是为了追求短期的个人名利。结果企业高级管理者不必为过去的经营失误负责,也不会从中吸取教训,因而无法进行真正有效的判断。

与领导不力形成对比的是,一些公司具有良好的领导环境,这种环境表现在五个方面:

(1)复杂的人员补充工作。让各级管理人员来推动充实人员的工作,人事专家提供协调和行政支持,但不控制这个过程。公司多数把招聘目标对准它们认为是未来公司领导人才的良好来源且为数很少的几家商学院。公司尽力保持人员聘用的高标准,注意招聘有领导素质的应聘者。当发现真正需要的某些人时,公司会想方设法接近他们。

(2)良好的工作环境。一般指没有“政治活动”,没有暗地活动的同盟或组织之类的东西,人们能真正地相互帮助。

(3)挑战机会。提供各种挑战机会的方式有很多种,在许多公司中,权力分散是关键。权力分散是指在一个机构中下放责任,并因此在机构的中低层次管理中形成更多有挑战性的工作岗位,以最大限度地减少公司内的官僚作风和僵化的组织结构。

(4)领导素质的早期发现。一些公司采取措施让高层管理人员观察公司中年轻雇员和基层人员的工作,然后由这些高层管理人员自己判断哪些人是人才以及这些人需要什么样的发展。

(5)计划培养。谁具有某种领导才能,就应加强这方面的培养,培养机会在这里包括:任命新的职务,包括提升和横向调动;正式培训,包括参加企业内部培训、政府组织的专家讨论会或大学进修;任命为工作组或委员会成员;得到某位高级负责人的指导或帮助;参加其主要职责范围以外的会议;从事专门的项目规划工作;促进发展的专门职位,如总经理助理职位等。

那么,如何来有效地降低短期经济压力,避免本位主义呢?首先,要发挥各级管理人员的作用,并鼓励下属科学地安排自身职业发展。其次,要利用企业文化的作用。

最后,约翰·科特对管理工作、领导行为、管理人员职业生涯、人事专家作用和进行全球业务管理作了总体的论述,并指出:如果一家公司形成一系列能建立起强有力管理队伍的行为方式和计划策略,就能进行成功的领导,它也就因此具有取得竞争优势的最强有力的源泉。即使它面临的是一个十分富有且规模庞大的竞争对手,如果对方没有类似的要素,那么这个对手至少也要花 10 年以上的时间,才能逐步建立起能支持这些行为方式的环境。而在这 10 年中,在竞争异常激烈的环境中,这个领导力量强大的公司也有机会击败竞争对手。

《董事》

作者简介:

鲍勃·特里克,生于 1940 年,英国著名管理学家,受聘于英格兰、澳大利亚和香港地区的多所大学,经常奔忙于世界各地。他曾出版过几本有关公司管理的著述,代表作有《董事》、《经理革命》等,并任《公司管理》的编辑。

鲍勃·特里克的贡献在于对董事和董事会专题的研究,其中《董事》一书简要介绍了董事的职责、作用、董事会的构成及董事面临的挑战,对每家公司、企业的董事、经理及众多股东都具有极大的参考价值。

内容提要:

近年来,董事的工作已受到极大关注,经理负责处理公司的各项事务,而董事的重要性则在于正确把握公司的发展方向,确保公司更好地运转。然而,人们对于“董事的作用是什么”、“董事会的组成和类型应是怎样的”之类的问题有着不同的观点,本书正是在这样的背景下写成的。

特里克认为,在一些情况下,董事会的工作涉及公司的日常经营、战略制定、计划批准、资源分配、控制公司的运作并检查其运作结果。在另外一些情况下,董事会的工作只不过是任命总经理、走场式的批准公司管理层提交的计划。这大多取决于董事会对公司的控制能力及董事会的组成和类型。总之,董事会的工作可以改变公司所面临的处境。

董事必须着眼于公司的外部环境和内部事务。董事需要关注公司近期的业务表现以及中长期的发展,制定战略要着眼于公司的战略环境,放眼于公司未来的发展方向。董事会工作的中心是确保公司拥有正确的领导,董事会要任命和监督首席执行官(CEO)并在必要时对其进行撤换。此外,董事们还须决定授予总经理和公司高层管理人员多少权力。董事会的责任也表现在注意公司的外部环境和内部事务两个方面,并发挥监督执行作用和决策作用。

特里克将董事会的工作分为两个方面:首先,在决策作用上,董事会为公司的将来制定战略和政策,确定公司的发展方向,为公司的经营管理作贡献;其次,在监督执行的作用方面,董事会监督公司管理层,确保公司的经营与先前制定的政策、程序、计划相一致,达到所要求的经营标准,表明其在公司管理活动中的管理责任。实际上,多数董事发挥着不只一种作用,并且他们的作用随着时间和董事会的事务不同而改变,由于潜在的冲突,任何一个董事都不可能发挥所有的作用。

董事的主要责任是对公司成员——股东而言的。董事的基本职责是为所有股东忠实地履行义务,对于与股东利益相关的事情,为其提供充足的、准确的信息,并且绝对不能从公司生意中暗中获利,如有可能则必须向董事会声明。根据法律规定,董事进一步承担的责任是关心公司事务、勤奋地为公司工作、拥有一定的工作技巧。

以上讨论的是上市公司的董事们,至于其他类型的公司,鲍勃·特里克具体讨论了子公司和联营公司、战略联盟、家族公司、合作公司和私营公司、非盈利性实体五种形式。

特里克还对董事会的构成进行了分析。他认为,董事会很少出现在公司组织结构图中,但它却是最终的决策实体。公司管理层不是一个纯粹的金字塔,却是一个典型的等级社会,组织内部有着严格的等级责任从而使上情下达、下情上达。相反,董事会不是一个等级社会,每个成员都有相同的职责和责任,他们平等地开展工作,组织讨论,最后达成一致意见,必要时进行投票表决。董事会的构成是董事会活动的基础,董事会内部成员的能力、品质、社会关系是董事会活动能力的基础。董事会的风格即董事会的程序、权力和政策决定其效率。董事会的构成将公司中拥有管理职位的董事和那些无职位的董事区别开来,在公司管理层任职的是执行董事,无职位的是非执行董事和外部董事。董事会构成的选择有四种:

(1)全部为执行董事的董事会。在这种董事会中,每位董事都是公司的管理人员,许多初创公司和家族公司都是此种结构。实际上,这就使得在公司高层管理层中不吸纳外部成员。

(2)多数为执行董事的董事会。在私营公司的发展中,执行董事们感到有必要吸纳一些其他方面专业知识和技能的人补充进来。在公司购股、融资或维持同公司供应商和顾客的关系时,也需要任命一些非执行董事。非执行董事与执行董事之间在某种程度上能相互监督检查。

(3)非执行董事占多数的董事会。在这种董事会中,公司外部董事的数量大大超过内部执行董事。

(4)双层董事会。在双层董事会中监事会成员全都不在公司最高管理层任职。

董事会中董事的数量对董事会的效率影响甚大。成员太多,会议太频会使董事会行动繁琐冗长,其结果是不但不能达成一致意见,反而容易出现分歧,影响共同意志的形成。成员太少又难以形成合理的知识、能力和经验结构。董事会成员的多少是由公司章程决定的,章程只能由股东大会修改。这些年来大公司都以集团方式经营,有些在合资公司或战略联盟中任执行董事,他们显然面临着一个利益平衡问题。

董事会的风格是多种多样的,董事们一方面考虑的是董事会内的人际关系问题,另一方面考虑的是董事会的工作问题。具体来说,董事会的类型有四种:

(1)奉命型。这种董事会中的董事们既对工作考虑得少,也很少在意董事会内的人际关系,因而董事会议流于形式。

(2)乡村俱乐部型。这种董事会中的董事很注重董事会内的人际关系,即使焦点问题已在董事会议前提出,它也不是董事会议上最重要的事情。公司的董事会议可能有很多繁文缛节,长期形成的传统备受推崇,相反,革新往往会遭到抵制。

(3)代表型。董事会的任务胜于注重董事会内部的人际关系,董事们常常代表着不同股东。它更像一个多利益实体组成的议会,讨论往往针锋相对,极易政治化,在这里,权力基础和权力平衡至关重要。

(4)职业型。董事们兼顾任务与人际关系,成功的职业型董事会会有一个董事长作为领导核心,会内成员在相互理解和尊重的基础上十分投入地讨论问题。

此外,有关社团法人管理主要有五种理论:

(1)管理理论。构成公司法的基础是公司董事负有受托人责任,该种思想的内涵是相信能给董事委以重任。管理理论是这种思想在社团法人管理上的典型反映。公司的权力通过董事加以运用,董事由股东大会提名任命。他们作为掌管公司资源的管理者对公司股东负责。

(2)组织理论。它对社团法人管理中管理层次的关心很少。理论上,多数研究机构承认总经理职位是公司组织机构的巅峰。实际上,的确很少有董事位于公司组织结构图的顶端。

(3)不动产保有人理论。该理论出现在20世纪70年代,反映了人们对大公司,尤其是跨国公司规模过大,影响过甚而不能使董事通过传统的生产方式承担责任的

担忧。该理论认为董事实际上成为不动产保有人。

(4)代理理论。20世纪80年代被提出。该理论认为人是利己主义者而非利他主义者,不可能为他人的利益而对其委以重任并让他发挥重要的作用。代理理论将董事和股东间的关系看做是合同关系。由于董事为自己的利益进行决策,有必要设立监督检查及平衡机制,有必要设立外部董事和董事会审计委员会。

(5)公司理论。公司理论实际上是由代理理论和经济学中的交易成本理论构成。

特里克指出,传统上认为股东决定董事任免和公司发展方向的理论是有缺陷的。因为,在现代社会中,股权越来越分散化,从地理上看股东分布很广,即使机构投资者的实力很大或股东利益集团形成,也很难改变权力倾向于掌握在董事会手中的现象,股东的最终权力,即对董事会的影响充其量仅仅是提名和任命董事会成员。

最后,作者分析了董事所面临的挑战:

(1)公司的法律和条例。近年来,各国的公司法、破产法、垄断法、兼并管理法、雇佣法等都对董事的责任产生了进一步的约束作用。对于上市公司来说,它的股票在股市上交易,董事的责任亦受证券法、投资保护法及特定的股市规则所制约。

(2)世界上的立法者皆倾向于要求增加规范公司行为的法律,要求公司的事务对外公开。这显然对董事的管理提出了新的要求。

(3)董事管理公司的方法不断地遭到诉讼。为此,股东和其他方面人士都感到遗憾。

(4)人们对于董事的报酬越来越高感到不满。研究表明销售量的增长返还给股东的那部分利润很少,董事收入的增长速度却明显加快。

《产品创新战略》

作者简介:

贝思·罗杰斯,生于1941年,英国著名的管理学家,她极其成功地经营着一家名为“一流见解”的私人营销公司,是格林菲尔德管理学院营销策划中心的高级顾问。贝思·罗杰斯的主要著作有:《产品创新战略》、《对产品生命周期的研究》等。

内容提要:

20世纪90年代,消费者日渐成熟,人们对于产品创新的期望也在不断升级。市场营销面临严峻的挑战。发展新产品或者改进新产品是企业战略中至关重要的一部分。本书的内容正是以此为核心而写成的。

罗杰斯首先指出,企业的新产品战略要有创造性。要在20世纪90年代获得某种程度的保障,惟一的途径就是向既有的事物挑战,向能有的可能性奋进。然而很少有企业在创造性方面达到令人满意的程度,组织会受到玩忽职守和官僚作风的危害。变革的要求常常被忽视或被压制。根据产品要经过投入期、成长期、成熟期、饱和期和衰退期的产品生命周期理论,在产品进入饱和期之前进行产品创新并成功的话,企业会经历一个新的繁荣阶段。

罗杰斯认为,创造型人才从不贸然下结论,敢于承担风险,善于想象,能面对事物的多元化,而且思考缜密。其中最杰出者还善于检验自己的设想并做好一切准备,把设想坚持不懈地付诸实施。对企业而言,最有价值的创造性人才还要具有相关的,以知识、经济和主动精神为基础的业务技能,要坚持真理,不受局限和蒙蔽,并乐于承担责任。

单个人才或许有能力,但若能与他人的创造力相汇合,他的表现会更加出色。个体差异性很重要,尽管会带来一些冲突,但创新型团体并不以无冲突为特征,相反在一个伟大的集体中,矛盾能够转化成生产力。

产品开发小组需要什么样的机制?罗杰斯认为,首先要保持独立,尽量摆脱公司固有文化的压力。其次,富有激励性的目标,并保持一种紧迫感。此外,要能容忍错误和不同见解。最后,要相互信任,小组成员要避免人类天性中固有的一些缺陷。建立了小组后,应该努力实现新产品突破。

罗杰斯将需求划分为四种:特定需求、订制需求、模糊需求和变动需求。特定需求容易描绘,能被大多数人理解并且适用于大多数人,如洗衣粉、胶水、轿车等产品。订制需求是指一些很直接的需求,其主体是个别的组织或个人,这时就可以为每个顾客或每个顾客群量身订制一种产品。模糊需求是一种我们知道确有其事但因其变化不定而无法定义或定位的需求,发明满足模糊需求的产品在很大程度上依赖灵感和直觉。变动需求是一种不断发展变化的需求,要满足它困难重重。

界定了目标需求并希望加速开发的项目小组应该首先从公司外部寻找解决问题的办法,查看是否已经存在一种满足这项需求的发明创造。当然,除了利用外部的构思或发明外,还可以激发小组内部的创意,从而充分利用企业内部的智慧。

提出了产品构思之后,就要集中精力完善每一个产品概念。罗杰斯认为,不管你的产品是有形的、能看见的、能触摸的、能携带的,还是秘而不宣的,它都要有一个能为用户提供的最主要的功能。产品概念可用八个标准来衡量:一致性、艺术性、可靠性、方便性、耐用性、业绩、功能和质量观感。

罗杰斯认为,对于服务业的顾客来讲,很重要的几个质量标准是:可靠性、可感知性、反应能力、依赖感、想顾客所想。

至于无形产品,罗杰斯认为,它只能作用于你的精神,它根本没有物质性的作用。无形产品由情感享受组成,如艺术表演。

服务常常与无形产品纠缠在一起,难以分清。无形产品不容易衡量,天生带有主观性,如顾客在得到服务之前,就存在一些顾客更珍惜的东西。一般来说,企业和公共部门都乐于做一些使顾客感觉良好的事情,并且十分看重这样做的价值。注重职业道德,与社会潮流同步,善意地对待顾客、供应商和雇员的企业能够从业绩中看到这样做的好处。赞助或参与公共活动比传统的广告更有效果。

顾客会根据自己的经历来评价无形产品,更重要的是会将这种评价传递给别人,从而影响别人的看法,甚至影响产品的销售。企业必须研究无形产品,产品开发组可以扮演角色开始着手研究。假扮顾客购物是一种市场调查技巧,由受过训练的专业人员扮作顾客去寻访一些由委托人指定的商店或者职员,这种特殊市场调研方法最初是因关

注商品服务不善问题产生的。新产品开发组也可以利用研讨会技巧去寻求发展无形产品方法,以改善顾客的经历和感受。此外,小组成员也可以扮成超级顾客,来向普通顾客讲解新产品的各方面属性特征,这在某种程度上也会改善无形产品。

罗杰斯认为,为了取得创新性的变化或者产品突破,要重新思考产品的三个特殊方面:时间、空间、质量感。时间包括生产时间、服务时间、消费时间、闲置时间、履约速度、交货速度等。空间包括大小、形状、范围等。质量感是指密度、质地、弹性等。通常,服务性产品很容易在时间和空间上发生变化。

罗杰斯通过分析产品的生命周期指出,核心产品在整个生命周期中要不断变化,这种变化十分重要。同样,产品涉及的服务和无形产品也要发生相应的变化。总之,产品变化通常被看做是延长产品生命周期的理想办法,或者说是一个被替代品市场重现青春的办法。随着产品的成熟,变化核心产品的需求也在不断增长。利用时间、空间和质量这几个主题进行变化能够促成合理的创新。在产品的生命周期中,为了适应变化着的消费者需求,服务和无形产品也应该变化。

罗杰斯还指出,营销组合中的所有部分都是重要的。营销的渠道一般包括:仓储批发商、代理商、分销商、零售商。当然,企业的产品是最重要的方面,如果营销渠道设计得很好,仅仅产品设计很差,则仍会出现失败,满足了顾客需求并且具有竞争优势的产品才是最受顾客注目的。

顾客应从出售地点、商品价格、促销方式、推销员素质等几个方面去感知无形产品,出售地点不仅仅是顾客接触产品的地点,还应该包括送达产品的有效过程。

最后,作者分析了组织的适用性、产品优势、市场机遇、量的成功、伦理道德、资源限制、项目规划、市场风险、技术风险等。

对于组织的适用性,罗杰斯认为,除非你的公司计划成为联合型大企业,人们普遍认为多元化经营是一种风险最高的战略选择。至于市场机遇,罗杰斯认为,经常动脑筋进行分析,并奖励来自公司各个角落以及顾客和供应商的建议,产品开发组就会拥有足够的原材料来加速改进现有产品的步伐,经常比对手领先一小步能逐渐赢得顾客的尊敬。

一般来说,新产品开发所面临的技术风险表现在:①事实证明产品不够完善,其中最常见的原因是该产品或服务的质量还不够高,达不到顾客的期望水平;②事实证明产品过于复杂;③行业标准的变动性。

本书的出版在管理学界引起了巨大的轰动,它将企业界的眼光引向到产品创新上,使产品创新战略成为一个逐渐流行的问题。

《企业倒闭——原因和对策》

作者简介:

安田龙平,1953年10毕业于早稻田大学研究生院经济学系,获经济学硕士。在大型食品工厂、骨干食品工厂工作之后,1979年独立开业,现任新埃斯比株式会社代表董事、日本中小企业诊断协会东京支部中央分会会长、日本经营哲学协会和日本经营情报

学会会长。其主要著作有:《中小企业国际化经营诊断手册》、《实践流通业廉价经营》、《放宽限制与涉外融资》等。

安田龙平的主要贡献在于对企业倒闭的原因和对策作了深刻的分析,使日本企业界对于泡沫经济崩溃以来的企业倒闭现象有了比较深刻的认识。

内容提要:

企业为什么会倒闭?倒闭的原因是什么?造成企业倒闭的条件是什么?安田龙平通过分析大量案例,指出企业倒闭的主要原因在于下列五个方面:

(1)萧条型倒闭。表现为销售不振、出口不振、贷款难回收、呆账增多。也就是说由于经营管理不善引起资金不足。

(2)外部环境发生变化。表现为行业不振、大企业进入、技术和产品开发缓慢、新市场开拓缓慢、发展中国家追赶上来、企业改组。这些与内部管理不善、处理不当都有关系。

(3)经营计划失误。有新产品开发失败、设备投资失败、经营多元化失败以及其他经营计划失败,这些均为经营判断失误。

(4)缺乏风险管理意识。经营者生病、死亡,遇火灾及其他灾害,虽属无可奈何之事,但这些事情都与接班人没有安排妥当,平时风险管理工作没有做好有关,说到底仍是企业内部经营管理上的问题。

(5)内部管理不善。人才不足、劳资对立、地区条件变化、资本过小、散漫经营,这些也都是经营的内部管理问题,其实可以说是最基本的经营结构的缺点。

造成企业倒闭的直接原因是资金不足,如果资金源源而来,企业经营便可长期维持下去。即使经营状况良好,若资金来源断绝,企业也要倒闭。资金不足的原因有五种:①亏损增多;②进款不足;③开支过大;④资产固定化;⑤借贷无门。

通过总结企业倒闭的主要原因和直接原因,安田龙平认为,企业倒闭存在着某种共同的因素。经营的好坏取决于经营者是否具有高尚的人格,这是企业最关键的因素。一个经营者,如果人格不高尚,不走正道经营,即使其企业一时扩大,收益增多,也是长不了的。基于有高尚人格的经营者的经营哲学,这才是其企业的经营观念和经营基本方针。

什么叫倒闭?这是安田龙平解决的第二个问题。倒闭就是花光了财产,即把事业资金用尽,没有了可支付的钱,事业不能维持下去。倒闭是指企业事实上的倒闭,甚至是受到了银行停止交易的处分。

企业倒闭的一种形式是自行解体,即企业对自己的经营情况很为了解,而且业绩转好的希望很为渺茫,企业会在不知不觉中宣布倒闭,而不给债权人添麻烦,主要是指民事诉讼。

依法倒闭的种类则有六种:自行清理、企业更生法、和解、企业清理、破产和特别清算。

那么,倒闭一定是坏事吗?安田龙平认为,所谓倒闭就是事业不能再继续进行下去,这当然不是好事,不会受到称赞。日本的中小企业正在进行艰苦奋斗,为了生存,各自都在进行激烈的斗争。在激烈斗争中倒闭,不能向债权人付款,今后的买卖也吹了。

这对债权人坏事,对社会也是坏事。

不论是经营多年的公司还是新开的公司,有时也收不回赊销货款或完全不能回收或者收到的票据不能兑现,对本公司而言,意味着这部分利益完全丧失,或者增加相应的赤字。不仅如此,资金周转也受到巨大影响,搞得不好还会引起连锁倒闭。从推销员到营业部门的管理人以至经营者,都必须关注对客户赊销款的回收情况。不仅要关注客户,还要关注供货商,若供货商突然倒闭,明天就无商品可卖,这也可能引起连锁倒闭。因此,学会识别不可靠对象的方法是很重要的。有关情报可以从以下三个方面得到:①观察交易对象;②对一些长年不断交易的客户进行信用管理;③从银行、信用调查所、同业合作社中的同业者、客户中的竞争者乃至街市流言获得信息。

其次,还必须识破虚假决算的方法。虚假决算有两种:一种是显得比实质更漂亮的装饰,这称为虚报;另一种是与之相反,显得比实质更差,这多是出于少纳税的动机,这称为瞒产。此外,还必须防止融资票据和高利贷。

一旦下决心倒闭,要选择因企业倒闭而受连累的对象,受连累的人当然是越少越好。但是又不能以感情为基准,应妥善处理倒闭,以有利于企业重建为基准。安田龙平认为,欠债的支付顺序应为:①职工的工资;②饮食、娱乐费;③常往来商人的小额欠款;④小额债务;⑤有助于重建的对象;⑥其他债权人;⑦税款、社会保险费;⑧金融机构。当然,不论是依法清理还是自行清理,都要支付律师费用。

最后,安田龙平指出,倒闭最悲惨的结局不外是破产,由于社长有连保关系,会背上企业债务的包袱,但不至于自杀。社长应重新站起来,堂堂正正地,拿出勇气和诚意,把自己所有的一切都拿出来,公平地分配给全体债权人,这是重建的第一步,倒闭清理完毕后,过去的公司已不存在,社长要根据自己的财产和剩下的债务,包括自己的年龄来选择重建企业、东山再起的方针。再次兴办事业,必须有人力、物力和金钱,而且倒闭时留下的信用是起作用的。另外一种办法则是到人生地不熟的地方去从头做起。总之,这些都需要百折不挠的意志和力量。

总之,使企业生存、延续下去,始终是企业经营最优先的命题。现代社会的趋势是,作为社会成员,一个企业若不做出社会贡献,是不能指望得到发展的,因此从事博爱活动和公益活动以及环境保护都是必要的、最低限度的间接社会投资。也就是说,企业继续经营下去,就是企业的社会贡献,就是企业的社会责任。

《第三资源——智力资本及其管理》

作者简介:

安妮·布罗金,出生于1947年,是美国技术交易公司的创始人和总经理,在市场战略与策略、管理、战略规划、技术和新兴的智力资本等领域很具知名度。布罗金创建和领导了欧洲第一个工业人工智能研究与咨询团体——英国的“知识系统中心”。此外,她在1983年为欧共体(现欧盟)的斯普里特工程设计了第一个成功的高级信息处理工程——知识库系统设计方案。

内容提要:

世界各地的大公司开始认识到它们最宝贵的资产是无形资产。它们发现,公司的价值已不在于拥有多少厂房、设备、甚至产品,而在于客户的信赖程度、与商业伙伴合作的能力、知识产权、电讯基础结构,以及雇员的创造潜力和技能;公司中最大的资产,就是继资本、劳动之后脱颖而出的“第三资本”——智力资本。

布罗金认为,自计算机和信息技术出现以来,企业的性质已经发生了改变。企业寻求客户并为他们提供产品和服务时,要依靠新方法和新技术,这些新技术的产生是信息技术、通讯技术的发展和高新技术劳动力的需求造成的。信息技术使传统体力劳动方式趋于消失,同时,还创造了新型服务行业,如依靠现代通讯手段的国际金融服务、信用卡结算及飞机旅行的订票服务,而且职工的工作方式也发生了变革,他们不再去公司上班,而是在家通过信息高速公路——Internet 与经理同事联系。这些“电讯工人”降低了企业成本。当然,为提供这类服务需要培训工人。信息技术使存在于国际互联网上的虚拟市场出现,通过 3W 网,公司可以出售产品,提供服务,并接受付款,该网络设置一个虚拟平台,而实物产品则在实地移交。信息技术使区域市场成为国际化市场、全球化市场,此时商标具有很大的意义,商标就是价值而工厂只是生产带有这种商标的商品的机器。此外,无形资产也开始实现商品化,带来极大的经济效益。公司文化是公司宝贵的资产,具有无形的凝聚力,但当这种文化对公司整体构成危害时,就应进行改革。

布罗金认为,智力资本是指使公司得以运行的所有无形资产的总称。它可分为市场资产、知识产权资产、人才资产与基础结构资产四大类。

布罗金提出,市场资产常常是使公司的实际价值可能远远大于其账面价值的原因。如果未充分利用市场资产,就有必要换一个管理班子。品牌是最明显的市场资产,通讯和计算机技术的迅速发展使世界市场趋于统一,也迫使公司采取全球品牌战略,这样的战略可以使公司有针对性地确定某个地区市场上的产品和服务的客户,品牌能够强有力地影响顾客对公司产品和服务的选择,是一种无形资产。品牌可分为产品品牌、服务品牌和公司品牌三种,产品品牌是区别于其他商品的名称,服务品牌告诉人们的是服务的质量和可信度,而非服务的内容。公司品牌是指在市场上占有一席之地、客户比较了解,因而更具有价值的公司名称。滋补品牌的主要方式是作广告和其他形式的促销活动。布罗金认为,忠实客户的形成有一个发展周期,即潜在客户——可能客户——支持者——客户——忠实客户。

布罗金指出,未来企业的劳动力是知识型的劳动力。员工在家中或根据需要在某地工作,劳动力是参与型的,相应地,公司文化也从行政型文化转变为参与型文化,并提倡员工参与决策。有价值的人才资产是能够帮助公司适应市场需求的人。能够推动市场需求或对其做出反应的人才资产必须拥有与工作相关的能力,因而对员工的培训是必不可少的。

对于基础结构资产,布罗金认为它是公司的骨架和粘合剂,由管理哲学、公司文化、管理过程、信息技术系统、网络系统与金融关系等因素组成。

根据分析,作者认为必须进行智力资本审计,考察公司所有的无形资产,这是因为

有关智力资本的情况是了解公司的一个丰富的信息来源,有利于核实公司实现其目标的能力、规划研究开发工作、为重新调整项目提供背景信息,为公司的教育和培训计划确立重点、评估企业价值、扩大公司的存储器。进行智力资本审计的步骤一般有:①确定调整内容、目标、范围和限制因素;②决定最优内容组合;③为内容设定最高值;④选择审计方法;⑤分项审计;⑥将资产值编入智力资本信息库。

智力资本的管理过程包括确定:智力资本、制定智力资本发展计划、审计智力资本、将审计结果记录并归档于智力资本知识库中、保护智力资本、发展和更新智力资本、推广人力资本。布罗金指出,为保护智力资本管理的顺利进行,需要利用各种专业技能:战略管理技能、知识产权管理技能、市场技能、信息技术管理技能和人才资源技能。战略管理技能有助于确立和发展分层次的目标,了解如何将管理哲学作为智力资本来充分利用;知识产权管理技能有利于更好地保护和管理自己的知识产权、评估专利等;市场技能可用来判定各种形式的智力资产所具有的商业价值,依此制定战略,发展和购买各种市场资产,使其增值;信息技术管理技能可用来确定能符合公司基础结构需求的最佳信息技术系统;人才资源技能可保证以最优方式来聘用、管理和发展人才资产。

知识包括真理与信念、角度与概念、判断与期待、方法与专业技能。它可以分为4个层次:确立目标或设想的知识、系统知识、实用知识、自动知识。

一个公司的创新能力与扩大智力资本的能力有直接关系。有创新能力的公司就有丰厚的智力资本,其文化和哲学是使公司的无形资产不断扩大的肥沃土壤。要发展市场资产,就要不断补充它,找出创新的方法使市场资产增值。增加知识产权资产可以靠研究开发,也可以靠收购。

布罗金认为,评估智力资本的方法包括成本评估、市场评估和收入评估。其中成本评估是通过确定资产的更新成本来评估它的价值,这种方法依据的假设是新资产的价值等于产品在寿命期内所能提供的服务所具有的经济价值;市场评估是依靠市场上的其他人一致确定的价值来评估某种资产的价值;收入评估是计算某一资产创造收入的能力。

《营运知识——工商企业的知识管理》

作者简介:

托马斯·H·达文波特,美国奥斯汀德克萨斯州立大学工商管理学院教授,该学院信息规划指导人。达文波特曾担任欧内斯特——杨咨询公司信息技术和策略中心联合主任、麦肯锡咨询公司信息技术部主任,并在波士顿大学、哈佛大学及芝加哥大学授课。

劳伦斯·普鲁萨克,美国波士顿 IBM 咨询团执行团长,IBM 全球性知识管理的领导人之一。在 IBM 任职之前,普鲁萨克曾担任欧内斯特——杨咨询公司工商创新中心主任,曾在一些大学讲授社会学和经济史,在哈佛商学院贝克图书馆担任研究人员和馆员。

两位作者的杰出贡献在于将知识经济引入到工商企业的管理中。

内容梗概:

该书是一本关于知识管理的权威性著作。本书全面论述了这一新兴领域的诸多方面,并为知识管理学建立了经久不衰的专用词语和概念。作者坦言,知识是未来工商企业保持竞争优势的唯一源泉。本书选用十多家组织结构(包括英国石油公司、美国可口可乐公司等)的原始案例,分析各种类型的公司如何有效地理解、衡量和管理它们的智力资产,并把公司集体的智慧转化为市场价值。本书所展示的真知灼见和实践经验,是每一位经理走向长期成功的第一步。

作者首先对数据进行了定义。在有关组织机构中,数据通常是有关交易的分门别类的结构性记录。如顾客驾车到加油站,这笔交易可用数据加以描述:何时加油、加多少油、付多少钱等。但数据无法说明顾客为什么到这家加油站而没有去另一家,也不能预测这位顾客下次是否会光顾这家加油站。这些数据更没有说明这家加油站是经营有方还是经营不善,没有说明这家加油站是在走向衰落,还是走向兴旺。数据管理的质量评估尺度是数的及时性、相关性及清晰度。

作者认为,大多数人直觉地感到,知识比数据或信息更为广泛,更为深入,更加丰富。知识是结构性经验、价值观念、关联信息及专家见识的流动组合。知识为评估和吸纳新的经验和信息提供了一种构架。好的知识能够有效提高产品开发与生产的效率,也能够就市场战略、竞争对手、销售渠道及产品和服务生命周期等做出明智的决策。

知识是通过长时间的经验积累起来的,这些经验也包括我们从课堂、书本、教师以及非正式学校渠道吸收的经验。在全球化经济中,知识可能是公司的最大竞争优势。知识及其相关无形资产不仅推动企业运行,而且日益成为企业能提供的部分或全部“产品”。

知识市场的买家通常是那些寻求解决一项错综复杂而且不易应付的难题的人。知识寻求者寻求的是远见、决断以及理解。知识对他们有独特的价值。知识能够使他们事业有成。

知识市场的卖家是那些对某项流程或者课题拥有丰富经验则享有内部市场声誉的人。他们可以计件,或者更可能“批量”地销售知识以换取回报。也有某些潜在知识卖家将自己置身于知识市场之外。因为他们认为将知识囤积居奇会获利更丰。

知识管理的挑战之一,就是力争做到使知识分享比知识囤积更加物有所值。在对知识市场具有积极影响的所有因素中,“信任”因素至关重要。没有“信任”,知识的运转都会归于失败。要在组织机构中运作知识市场,就必须从以下三个方面建立“信任”:

(1)“信任”必须是有形的。组织机构成员必须看到人们因为分享知识而获得荣誉,必须体验到“互惠性”。机构必须采取具有信任措施而不能只在任务报告中空洞地说明信任的重要性。

(2)“信任”必须是全面而且彻底的。如果部分知识市场中没有信任,那整个知识市场将会降低效能。

(3)“信任”必须从领导层做起。机构中的信任有从上至下发展的趋势。上层管理人员的行为将成为全公司的价值规范。如果领导层人员之间相互信任,那么信任氛围

将充满整个公司;如果他们一味盘剥他人知识,那么猜疑将会在公司蔓延。他们的想法会通过信号、征兆和象征为人们所知。

知识的可获取度是衡量其价值的一种尺度。在多数组织机构中,知识市场明显效率低下,原因主要在于:①知识市场信息的不完善性;②知识分布的不对称性;③知识的地域性。知识市场存在的严重缺陷,称之为知识市场的病态。

公司可以采取多种方法改变其知识市场效率低下、病态的情况:①精明地使用信息技术;②将知识交流看做一种有助于形成统一战略并促进市场健康发展的步骤;③创立知识奖励机制。

竞争者的新产品和新技术以及社会和经济的变化都会驱动知识产生,因为如果公司不对变化的条件作出反应就会遭受失败。一家公司必须具有适应能力,首先,拥有自己的并可用新方式加以应用的内在资源和能力;其次,对改变抱开放态度或具有高度的“吸收能力”。

有许多文化因素制约着知识的传递。我们称这些制约因素为“摩擦”,因为它们减缓或阻止传递,并且在它设法穿过机构时对某些知识进行侵蚀。下表是几种最常见的摩擦和克服的办法。

磨 擦	可能解决方法
1. 缺乏信任	通过面对面的交流建立关系和信任
2. 不同的文化、词汇和基准框架建立	通过教育、讨论、出版物、合作和工作轮换来建立共同的基础
3. 缺乏时间和集会地点;人员交流困难	确立进行知识传递的时间和地点;交流会、会议报告
4. 地位与奖励归于知识拥有者	根据分享情况评估工作表现、给予奖励
5. 受教人缺乏接收能力	培养员工的灵活性;提供学习时间;培养接受新观念的能力
6. 认为知识是某一群体的特权,是非我所有的东西	鼓励非等级知识观念;观念的质量比其拥有者的地位更重要
7. 不容许有差错	接受并奖励创造性的错误与合作;不知者不为过

任何知识传递项目取得成功的主要因素是参与者有共同语言。研究一再显示,共同语言是进行生产性的知识传递所必不可少的。

由于源自知识的经济回报始终难以量化,作者认为,必须更多地依据有关成功的更普遍的指标。以下是经常用来确定知识管理成功的主要标志:①与项目相联系的资源的增加;②知识的内容和使用频率的大量增加;③有一到两个以上的人从事该项目;④全体人员对知识和知识管理感到满意;⑤用于知识管理活动本身以及整个组织财政赢利的实现。

知道什么是标杆管理

掌握绩效管理制度的概念

知道什么是“一分钟”管理法则

区分 X 理论和 Y 理论的异同

区分价值链管理与供应链管理

知道什么是约束理论

清楚硅谷管理模式的优缺点

第十三章 管理学词汇必备

内容提要

知道什么是注意力经济

了解建立虚拟战略联盟的意义

掌握激励——保健理论

知道什么是企业资源计划系统(ERP)

区分横向购并、纵向购并、混合购并、逆向购并

清楚“零顾客成本”的重要性

掌握戴尔黄金三原则

清楚建立企业识别系统的重要性

什么是标杆管理

美国企业在 20 世纪 80 年代初期,面对日本产品以其高品质、低成本的优势进入美国市场,纷纷想通过一套完整而有系统的过程,学习日本或世界级公司的成功经验,并以其作为引导企业变革的基础。这种系统而完整的学习过程即为标杆管理。

1985 年,美国生产力与品质中心正式提出标杆管理的定义:标杆管理是一项系统、持续的评估过程,透过不断地将企业流程与世界上居领导地位之企业相比较,以获得协助改善营运绩效的资讯。

在进行标杆管理时,其成功的关键因素有:在与他人比较前,先了解自身的流程;尽量使标杆管理集中并简化;掌握良好时机以进行确立规则、训练,并尽量让相关人员参与;不论可能与否,让员工、客户与供应商充分参与;彻底收集内部量化资料,以提供公平合理化的比较基础;与标杆管理者合作伙伴公开分享资讯;确定自己有一些和标杆管理合作伙伴交换的资讯;为标杆管理合作伙伴及客户人员的实地访查做准备。

自标杆管理之定义与相关方法论被正式提出后,标杆管理即被许多企业视为相当有用的管理工具。近年来,美国企业生产力的提升,与其利用标杆管理有着相当的关联。

绩效管理制度

绩效管理制度的主要做法是:先要有一个远景,让企业里所有的员工对未来有一个共识,有一个共同奋斗的目标,同时为了这个远景及目标的达成,再公开讨论,一起制定出一些策略,并经过计划的过程来彻底执行。基于此,每位员工的个人工作目标,便能与公司的整体发展紧密相连,并由主管与员工频繁的互动、沟通,使策略能够彻底落实到执行的层次上。

全方位绩效衡量指标强调绩效的衡量与组织的策略与使命做紧密的结合,并提出 4 个不同的涵盖层面,包括:财务表现、顾客服务、内部业务流程、学习与成长。

这四种绩效衡量因素有助于组织从不同的角度来思考企业整体的发展方向,使组织能在长期与短期目标取得平衡,可以兼顾过去与未来的绩效衡量,其特色不是为组织过去的表现评分,而是协助企业掌握“未来的发展空间”,让企业能依据自身的策略与产业特性,设计出合理的绩效衡量指标,使企业的策略意图能够很容易地传达至组织中的每一个成员,取得策略目标的共识。

开明管理

开明管理有四项原则:规则透明;人性光明;脑瓜聪明;方法高明。

规则透明,就是管理的时候,要管规则、管空间、管环境;不是直接管人。人性光明,就是管理者要君子坦荡荡,企业管理的最后的胜利者是人性光明者;人性光明使品牌行为不一样。脑瓜聪明,就是管理者要给员工以精神的自由、独立的精神、自由的思想;只

有精神自由,思维才能活跃,大脑才会出现大聪明。方法高明,就是管理者在管理中不重权力重能力重智力,不争面子争真理。

开明管理有六个假设:第一,假设每个人都是充分可信的;第二,假设人都是惟一存在的,生而不同(管理者要认识到“十个手指不一般齐”);第三,假设每个人都有自我实现的愿望;第四,假设人和人是可以沟通交流的;第五,假设企业人都是完整的人,即企业人不是纯粹的经济动物,同时也是社会人、文化人、证明人;第六,假设人可以从有意义的工作中获得最大的满足和快乐。

LIFO 管理系统

LIFO 管理系统是由 20 世纪 60 年代末从事心理学和企业管理研究的凯歇尔博士和斯图尔特·阿特切金斯提出来的。他们一直致力于探索出一套最大程度发挥企业员工积极性和创造潜能的管理系统。当他们在为企业做工作绩效评估的顾问工作时,感到现有的用于评估经理人员和普通员工工作成绩的手段有一个致命的缺陷,那就是:评估者容易扮演上帝的角色,用一套貌似公平的标准去评判对方;而被评估者因为焦虑不安、自尊心受到挫伤而容易产生抵触情绪。渐渐地,他们认为有必要发展出一套全新的探索自我与了解别人的工具,这套工具要让人们不带攻击性地去正面探索自我,并将探索所得的智慧与人共享,以使工作中的人群相处得更好,并更好地发挥自我在工作中的潜能,开创个人和企业组织发展的新境界。

Lifo 全称为 Life Orientation,即人生取向,是美国应用最广、发展最早的两大行为风格行为系统之一,又被称作“长处管理策略”。其基本理论核心是:通过辨认个人的长处和取向,来确定自己是何种人,了解自己的长处,从而达到建设性地运用自己的长处,使自己变得更有效能。

Lifo 系统受到了来自三方面人生指挥思想的启迪。人本主义大师埃里克·弗罗姆在他的名为《为自己而活》的专著中,说出了一句意味深长的话:“我们的缺点往往只不过是长处过度表现。”

Lifo 系统中关键性的观点由此产生:一个人事业的成功与否取决于他能否管理自己的长处,就好比企业经理运用人力、科技、资金和管理等资源,以达到确定成果一样。一个在企业中的人,要达到预定的事业目标,同样有一个如何有效运用自己所拥有的一切长处的问题。但是,当他过分运用自己的长处时,就容易演化成旁人看来的所谓的缺点。

“一分钟”管理法则

目前,西方许多企业纷纷采用“一分钟”管理法则,并取得了显著的成效。其具体内容:一分钟目标、一分钟赞美及一分钟惩罚。

所谓一分钟目标,就是企业中的每个人都将自己的主要目标和职责明确地记在一张纸上。每一个目标及其检验标准,应该在 250 个字内表达清楚,一个人在一分钟内能读完。这样,便于每个人明确认识自己为何而干,如何去干,并且据此定期检查自己的

工作。

一分钟赞美,就是企业的经理经常花费不长的时间,在职员所做的事情中,挑出其优秀的部分加以赞美。这样可以促使每位职员明确自己所做的事情,更加努力地工作,使自己的行为不断地向完美的方向发展。

一分钟惩罚,是指某件事应该做好,但却没有做好,对有关的人员首先进行及时批评,指出其错误的态度,然后提醒他,你是如何器重他,不满的是他此时此地的工作。这样,可使做错事的人乐于接受批评,深深地感到自责,并注重避免同样错误的发生。

“一分钟”管理法则妙就妙在它大大缩短了管理过程,有立竿见影之效果。

X 理论和 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)提出了有关人性的两种截然不同的观点:一种是基本上消极的 X 理论(Theory X);另一种是基本上积极的 Y 理论(Theory Y)。通过观察管理处理员工关系的方式,麦格雷戈发现,管理者关于人性的观点是建立在一些假设基础之上的,而管理者又根据这些假设来塑造他们自己对下属的行为方式。

X 理论以下面四种假设为基础:

(1)天生不喜欢工作,只要可能,他们就会逃避工作。

(2)由于员工不喜欢工作,因此必须采取强制措施或惩罚办法,迫使他们实现组织目标。

(3)员工只要有可能就会逃避责任,安于现状。

(4)大多数员工喜欢安逸,没有雄心壮志。

与这些消极的人性观点相对照,麦格雷戈还提出 Y 理论,它基于以下四种假设:

(1)员工视工作如休息、娱乐一般自然。

(2)如果员工对某些工作作出承诺,他们会进行自我指导和自我控制,以完成任务。

(3)一般而言,每个人不仅能够承担责任,而且会主动寻求承担责任。

(4)绝大多数人都具备作出正确决策的能力,而不仅仅管理者才具备这一能力。

当然并无证据证实哪一种假设更为有效,也无证据表明采用 Y 理论的假设能否相应改变个体行为的做法并有效地调动员工的积极性。

现实生活中,确实也有采用 X 理论而卓有成效的管理者案例。例如,丰田公司美国市场运营部副总裁鲍勃·麦格雷(Bob McCurry)就是 X 理论的追随者,他激励员工拼命工作,并实施“鞭策”式体制。在竞争激烈的市场中,这种做法使丰田产品的市场占有率得到了大幅度的提高。

Z 理论

Z 理论是由美国日裔学者威廉·大内(一译乌契,William Ouchi)在 1981 年出版的《Z 理论》一书中提出来的,其研究的内容为人与企业、人与工作的关系。在 Z 理论的研究过程中,大内选择了日、美两国的一些典型企业进行研究。这些企业都在本国及对方国家中设有子公司或工厂,采取不同类型的管理方式。大内的研究表明,日本的经营管

理方式一般较美国的效率更高,这与 20 世纪 70 年代后期起日本经济咄咄逼人的气势是吻合的。作者因此提出,美国的企业应该结合本国的特点,向日本企业管理方式学习,形成自己的管理方式。他把这种管理方式归结为 Z 型管理方式,并对这种方式进行了理论上的概括,称为“Z 理论”。

Z 理论认为,一切企业的成功都离不开信任、敏感与亲密,因此主张以坦白、开放、沟通作为基本原则来实行“民主管理”。

项目管理的核心方法体系

传统的项目管理主要依赖于项目负责人的经验和能力,各项管理内容是分割的、孤立的、静态的。随着社会和经济和技术的发展,近代项目的规模越来越大,内容越来越复杂,牵涉的面也越来越广,对技术、质量以及项目管理水平的要求也更高,这就迫使人们开发和应用现代管理科学和技术手段。就一个具体项目的管理而言,它包括了组织、人员、资金、进度、风险、设备、质量、安全、信息、环境、考核和验收等方面的管理内容。这些内容虽然错综复杂,但它们之间是相互联系、相互制约、具有内在规律的。把这些内容的要素合理地进行组织和管理,就能有效地达到项目管理和控制的整体目的。因此,建立项目管理的核心方法体系,就是把一个项目作为“由多个可以互相区别、互相联系又互相作用的要素所组成,处于运动状态,在一定的环境之中,为达到整体目的而存在的系统工程”来考虑,同时明确所要控制的项目目标。

具体来说,在生活或任何专业领域内,成功与进步的程序有四项要素:

(1)目标(Goals):你必须知道希望追求的最后结果,并决心达成这些结果。

(2)行动(Actions):你必须根据目标拟定计划,并以果断的行动执行计划。

(3)认知(Awareness):你必须观察行动的结果,评估成功或失败的程度。

(4)改变(Change):如果你遭遇挫折,必须重新检讨目标与行动,判断问题的所在,并愿意随时修正。

价值链管理

价值链管理的基本思想是以市场和客户需求为导向,以核心企业做龙头,以提高竞争力、市场占有率、客户满意度和获取最大利润为目标,以协同商务、协同竞争和多赢原则为运作模式,通过运用现代企业管理思想、方法和信息技术、网络技术和集成技术,达到对整个供应链上的信息流、物流、资金流、商流、价值流和工作流的有效规划和控制。从而将核心企业与客户、分销商、供应商、服务商连成一个完整的网链结构,形成一个极具竞争力的战略联盟。通过创建价值链,实现企业联盟成本领先、标新立异、目标集聚的竞争优势。

价值链依靠终端市场的拉动和核心企业的推动双向力量才能实现,因此价值链的两个驱动力为:一个是以顾客为中心的拉动力;另一个是以核心企业为中心的推动力。

供应链管理

全球各大计算机公司都选择了供应链管理。为什么呢？因为现在的产品，尤其是这种高科技的电子、计算机产品，产品的同值性特别强，那么我们除了拥有好的产品以外，更重要的是还要看你的过程是否优化，是不是很快。如果应用供应链管理使过程和过程之间的衔接缩短以后，你的整个产、供、销的过程缩短了，即优化了，那么也许你的产品和别人的产品是一样的，但你能比别人盈利多，占领市场多。占领市场以后，你就能尽可能地满足客户的需求，循环往复，企业就能得到最大的效益。那么这也就是过程优化带来的好处。

各种用于制造业的现代管理思想，都融合了供应链的概念，但人们一直仅把它作为改进供应管理的一种强化行为。其实，供应链是指物料从供方开始，沿着各个环节向需方移动。供应链上的所有环节都应高效率运转，使产品以可预见的方式最快捷地传送到最终消费者手中，更重要的是每一环节都必须服从整条供应链，即所有环节朝同一目标运转。如果把各种物料从采购到制造到分销看做是一个不断增加其市场价值或附加值的增值过程，那么，各环节的价值增值将不尽相同，一个环节的关键程度主要取决于它能带来多大的增值价值。

企业软管理

企业管理是一项复杂而有序的系统工程，任何一个环节出现问题都将影响企业的前途和发展。这就是“100”减“1”等于零的非加和原理。过去，企业是以制度为核心的硬管理，现在则发展成以企业文化为核心的软管理。

因为制度是一把双刃剑，它既能规范人的行为，又能影响人的劳动积极性和创造积极性。而以制度管理为基础、以企业文化为核心的软管理，可以通过企业形象、经营理念、敬业精神等的建设来培养员工的创新精神，开发员工的创新能力，真正提高企业的竞争力和发展潜力。

企业软管理的核心是通过创新建议活动，设立各种激励手段，让员工体验到创业的乐趣，充分认识到自身的价值，并让企业的领导者认识到人才就在自己的身边，只在于你怎样去发现、去培养、去任用，这就成了当今企业经营者的艰巨任务之一。

海豚式管理

海豚式管理理念强调从“人的关系”和“人的资源”模式（以善待人和“利用”人为基础），变为以原则为中心的管理模式。这里所说的原则是指基本的、有关所有人类关系和组织的普遍原则，例如公平、正义、诚实、正直和信任等。这些原则是不证自明的，它们就像自然法则一样，不论你是否遵守，都在发挥作用。

海豚式管理的管理观念还强调“高度信任的文化”和“相信人的潜能”。在新的模式中，组织必须拥有高度信任的文化，否则就无法生存，因为只有这样的文化才能使你在

组织内外,与雇员、客户、供应商及所有的人建立起富有意义的合作伙伴关系。

管理者必须相信人是组织中最有价值的财产,相信他们有能力取得卓越成绩。像旧模式所教导的那样善待人并善用人是不够的,因为他们不想自己像小孩子一样被利用,他们想对自己的资源拥有管理权,并认为自己是在就有意义的事业做出个人的贡献。因此,管理者必须帮助人们发现其行为具有意义和成就感。

“金鱼缸”式的管理方法

金鱼缸作为一种透明的器皿,人们无论是从哪个方面和哪个角度去看,都可以一目了然地观察到玻璃缸内金鱼的活动情况。“金鱼缸”式的管理方法是由日本高科技企业集团最佳电器株式会社社长北田光男精心创制的。

“金鱼缸”式的管理方式,是一种表象的比喻,也即一种极高透明度的民主管理。北田光男强调把增强透明度的重点放在各级经营管理者经济收入上,要求企业各级领导者的经济收入和费用报销要如实地向职工群众公开,接受职工群众的批评建议,并根据职工群众的意见,对经营管理者进行奖赏。这样做,一方面可以敦促经营管理者接受职工的监管,做到办事公道,廉洁奉公,洁身自好;另一方面能有效的增强职工群众对经营管理者的责任感,增强企业的凝聚力、向心力,极大地调动职工的积极性。这种管理方法使员工心情舒畅,更加努力地为企业工作。

红白脸谋略

这是根据京剧脸谱化妆而取名的。在京剧里,演员面部化妆以示各种不同人物,在脸上涂有特定的谱式和色彩,以寓褒贬。不同的脸谱显示不同的特征,其中红色表示忠勇,白色表示奸诈。

现代管理者需应付的事、需对付的人各式各样,所以只有一手是不行的。红白脸相间也就是一文一武,一张一弛,既刚柔相济,又恩威并施,各尽其用。单一的驾驭方法只能解决与之相关的特定问题,都有不可避免的副作用,因为有一利必有一弊,不能两全。

高明的管理者应该深知此理,兴利除弊,运用红白脸相间之策:有时两人搭档合唱双簧,一个唱红脸,一个唱白脸;有更高明者,可像演技高超的演员,根据需要变换脸谱。

约束理论

约束理论是关于进行改进和如何最好地实施改进的一套管理理念和管理原则,可以帮助企业识别出在实现目标的过程中存在着哪些制约因素——也就是约束理论所说的“约束”,并进一步指出如何实施必要的改进来一一消除这些约束,从而更有效地实现企业目标。

很少有其他管理技术的发展历程像约束理论这样几经变化和周折。约束理论最初被人们理解为对制造业进行管理、解决瓶颈问题的方法,后来几经改进,发展出以“产销率、库存、运行费”为基础的指标体系,逐渐成为一种面向增加产销率而不是传统的面

向减少成本的管理理论和工具,并最终覆盖到企业管理的所有职能方面。1991年,当更多的人开始知道和了解约束理论的时候,约束理论又发展出用来逻辑化、系统化解决问题的“思维过程”。

人们从约束理论的发展过程中总结出:企业的制造部门单靠自己是无法大规模增加产销率的。这需要营销、产品设计和财务等其他部门的共同配合,使整个企业成为一个系统整体。因此就需要高层管理人员不断发展和实施一套为整个企业所接受的基于产销率的经营战略。

项目管理

项目作为一种一次性的工作,它应当在规定的时间内,由为此专门组织起来的人员来完成;它应有一个明确的预期目标,还要有明确的可利用的资源范围;它需要运用多种学科的知识采解决问题;没有或很少有以往的经验可以借鉴。

与项目的概念相对应,项目管理可以说是在一个确定的时间范围内,为了完成一个既定的目标,并通过特殊形式的临时性组织运行机制,通过有效的计划、组织、领导与控制,充分利用既定有限资源的一种系统管理方法。

项目管理主要是从开始和生产大型、高费用、进度要求严的复杂系统的需要中发展起来的。美国在20世纪60年代只有航空、航天、国防和建筑业才愿意采用项目管理。20世纪70年代项目管理在新产品开发领域中扩展到了复杂性略低、变化迅速、环境比较稳定的中型企业中。到20世纪70年代后期和20世纪80年代,愈来愈多的中小企业也开始注目项目管理,将其灵活地运用于企业活动的管理中,项目管理技术及其方法本身也在此过程中逐步发展和完善。现在,项目管理已经被公认为是一种有生命力并能实现各种企业目标的良好方法。

数字化管理

网络技术的产生和发展催生了数字化管理。一般来说,数字化管理是指利用计算机、通信、网络、人工智能等技术量化管理对象与管理行为,实现计划、组织、协调、服务、创新等职能的管理活动和管理方法的总称。从一定的意义上讲,数字化管理就是计算机管理。我们从这个概念中可以得到两层含义:

- (1)企业管理活动的实现基于网络;企业的知识资源、信息资源和财富可以数字化。
- (2)企业的管理具有可计算性,即用量化管理技术来解决企业的管理问题。

数字化管理的推崇者认为:Internet的发明与应用将彻底改变人类生产和生活的方式。

硅谷管理模式

所谓硅谷管理模式,大致包含自由代理人制度、大量雇用约聘人员制度、股票期权制度。这样的管理模式,一方面降低了企业成本,但另一方面却又造成员工向心力不

强,忠诚度高、流动率高,间接增加了员工的招聘及训练管理成本。提供股票期权的负面作用也不能忽视。在硅谷,不提供股票选择权的公司,几乎找不到员工。虽然公司招聘时,都限定至少要工作一年才有股票期权,但这就形成了一种在某公司工作满一年,拿到股票选择权立刻走人,再到第二家、第三家公司如法炮制的致富模式。所以在硅谷一年换一个工作是很正常的。

硅谷的管理模式曾经创造了硅谷的奇迹,然而现在的硅谷却又在大量“缩水”。除了其他的经济因素外,这样的结果与硅谷的管理模式是否有关?一个以“自由代理人”为主的企业会有什么样的竞争力?

硅谷的竞争力,主要靠许多技术高超的专业人才。这些人才到处为企业“打工”,从而创造了硅谷的奇迹与繁华。技术高超的科技人才最向往自由自主地工作,这些人最不喜欢被别人“绑住”。企业要“绑住”他们,就必须付出极高的成本,所以,自由代理人制度应运而生,被雇用人才只是纯粹“打工”,银货两讫。

为了配合自由代理人的“打工”操作,硅谷不断歌颂容忍失败、容忍背叛、追求冒险、赚了钱再投资、热衷改变、论功行赏、对产品全心投入、敞开胸襟完全合作、多元化、让每个人都有机会等“飘移”文化。由于善用这种工作环境,硅谷聚集了全世界的科技精英,全世界推销高科技的天才也群集于此。

这一文化,是高科技人才羡慕和迷恋硅谷的理由。国内公司也有许多想效法硅谷的管理模式,但不久前,MIT 斯隆管理学院的一位知名教授提出,硅谷公司已经出现了严重的管理问题,病因就是这种硅谷管理模式。

其实,企业的利益来自于顾客的忠诚度,而顾客的忠诚度必然要受到员工忠诚度的影响;如果员工没有忠诚度,如何造就顾客的忠诚度? 硅谷文化靠不断塑造“变化”,顾客必须习惯于这些变化;但很多产品和服务却未必需要经常变化,如果顾客厌倦变化,硅谷的奇迹与繁荣就会崩溃,这是股票期权所无法捆绑的。

软化式管理

专家认为,现代的竞争,资源不是优势,钱不是优势,企业的核心竞争力是组织结构、企业的文化和价值观念。这些软的东西比硬的东西更有价值,因为软的硬不起来,硬的也会软下去。

软化式管理是与知识经济时代相匹配的,它与过去的靠管物质的管理、靠立制度的管理完全不同,它是以人为中心的管理。软化式的管理强调以文化式的管理为基础,以无形的知识管理为核心,在对知识工作者进行管理时,首要问题应是建立共同认同的价值观。有专家认为,持续激活企业家和知识创新者这两个企业价值创造的主导要素,是中国企业生存发展的关键。

交互式管理模式

无论是“金字塔式”组织,还是近年来开始流行的“扁平式”组织,有一点它们是共同的:等级结构以及管理者与执行者之间具有主动与被动关系。此外还有一种称为“交互

式”的组织,看上去像是太极双鱼图,道家对它的解释是:你中有我,我中有你;相辅相克,生生不息。

这是一个绝妙的理论,演化成一种全新的管理模式——交互式管理,即:管理者和执行者不再是对立的,而是互为彼此,是一种职能在工作中不断转换的两种角色。

在越来越多的企业里,特别是在新经济的企业里,很难明确区分出谁是管理者,谁是执行者。如果你并不认为你的下属都是一些没有思想的机器,那你就不要只赋予他们执行指令的角色,而要给他们更多的机会参与思考、判断、计划……人只有真正自学自愿地成为“参与者”,才能释放出更大的潜能。

交互式管理模式的存在,有赖于不停地运动。一旦停止运动,它与“扁平式”管理模式并无区别,模式运动得越快,中间这条界线就越会变得模糊不清,模式里的人就越会成为一个整体,产生巨大的向心力,给它一个引导,它将无往而不利。在这个运动着的机体里充满着和谐与活力,它拥有强大的生命力和动能,如太极一样,它代表着永恒。

注意力经济

Michael H. Goahber 在新著《注意力经济》中指出:“在新的经济下,注意力本身就是财富”,“现在金钱开始与注意力一起流动。或者更通俗地讲,在经济转型之际,原有的财富将更自然地流向新经济的持有者”,“如果金钱真能有效购买注意力,那么我们要做的就是付给你一定的钱,让你全神贯注地听讲。但若有人想获取你的注意力,他不可能依靠付钱的方式来真正获得。虽然金钱流向注意力,但注意力很难流向金钱”。

注意力形成经济,争夺眼球形成竞争,这已是一个不争的理论和事实。早在 1996 年英特尔的前总裁葛鲁夫就提出争夺眼球的竞争。他认为:整个世界将会展开争夺眼球的战役,谁能吸引更多的注意力,谁就能成为新世纪的主宰。

利润预算管理

所谓利润预算管理,是以利润目标为出发点,将实现利润目标所涉及的经济资源取得及运用以货币的形式落实到详细计划之中,使之成为某个特定阶段经济管理者的计划目标。此法通过市场调查、预测和同行业先进水平、本企业最好水平的比较,从而对企业将来一定期间所获得的利润作出科学的预算。以此为基础,将利润预算目标层层分解,进而延伸到生产、成本和资金收支等方面,并对各生产、经营、辅助管理等单位进行控制,然后通过分析实际与预算的差异,明确各经营管理者的业绩。

利润预算管理的内容包括建立利润预算体系、预算实施与控制 and 预算考评。

利润预算体系的建立主要是由管理者根据对市场信息、资源等方面的科学预算,确定利润预算目标,编制预算方案。在这个方案范围内,由预算管理部起草预算编制的具体内容。

预算的实施与控制是以一线部门为中心,制定并颁布各种预算管理报告书,并利用计算中心网络对实施过程进行严格的监督、控制。

预算的考评主要是通过分析预算与实际的差异,明确差异的原因和责任,作为调整

下一次预算的依据。

利润预算管理在执行过程中应遵循利润目标必须明确原则、全面完整原则、管理者参与原则、责任会计原则、预算教育原则、弹性适用原则、意见沟通原则、追踪考核原则这八大原则。

联盟经理制

为了使生意状况更为良好,合资公司需要完善的联盟管理。然而在选择经理时,应看中其相关方面的技能,否则对合作非但没有好处,而是更糟。很多公司认为联盟管理是一个机会,能让经理们从事几年跨国管理,拓宽管理经验。这样一来,重点放在个体的发展上,而较少考虑到联盟的实际需求。另一些公司则更为简单,直接将他们最好的技术经理作为联盟经理,仅仅因为他们在传统技术领域一贯表现突出。

联盟经理的工作,远比在不同的地点简单重复以往的经验要复杂得多。在建立人际关系和协调生意与合作关系上,联盟经理是关键的一环。同时,联盟管理的角色和侧重点也随着各种挑战、困难和联盟进展的需求而改变。

联盟管理会引起一系列棘手的人际关系问题,处理起来需要天赋。因此,联盟经理必须具备如下素质:灵活应变的能力并能适应联盟的各阶段和角色的需要,能够凭个人能力实现联盟的使命。

虚拟战略联盟

企业要在新的环境中谋求生存和发展,建立新的竞争优势,必须加强同其他企业的沟通,进行企业群体的结构重组,其中最重要的形式就是企业间的战略联盟和并购。如果将这种联盟和并购放在电子商务的市场环境中,我们就称之为虚拟战略联盟,具体是指企业在保持各自独立性的条件下,在一定的领域内实行合作。

虚拟战略联盟的优势在于:企业在合作伙伴、合作领域、合作方式、各自组织结构的选择方面都有较强的灵活性;企业之间便于借助互联网快速、高效、发布和接受业务数据和信息。这样一来,大大降低了经营风险,还能适应电子商务的环境特点,在资源、技术、人员、物流、配送、安全等众多方面发挥群体协作的优势。

当然,这种松散的联盟也有其不利的方面,比如说,联盟企业间可能需要付出较高的交易费用。此外,由于双方是松散的关系,缺乏正式的约束,联盟关系的维持主要靠双方的信心和责任,这就增加了经营的不确定性。

连锁加盟体制

随着时代的不同,生产技术的发展、消费观念的转变、高品质的产品、整洁的购物环境、良好的服务质量、完善的经营管理,将是今后企业获得成功的保证。

然而,这些只是企业成功的标志,企业若要进一步发展就必须走规模经营之路,连锁加盟体制就是其中的一种方法。

连锁加盟是建立简单化、标准化、专业化的经营管理体系,然后利用自身的品牌效应和特许加盟等经营方式来吸引加盟者投入自己的连锁加盟体系,利用有限的资金来拓展自己的品牌,从而达到提高企业知名度和竞争力的目标,在国内和国际上占据更大的市场份额和利益回报,最终达到品牌经营之目的。

连锁加盟是前所未有的,最成功的市场营销策略,是扩展自身实力的最佳途径,但是任何一种经营模式都存在着优缺点,尤其是“连锁加盟店”。

本质上它是由多个单独的经营实体,借助某种契约关系连结而成的事业共同体,若在认识不足或未达成共识的情况下,极易产生抱怨而造成许多问题,从而阻碍企业的发展。

超强竞争

一般说来,企业赢得竞争优势的传统方式有四种:成本和质量、时间安排和技术诀窍、拳头产品以及雄厚的实力。但这一切在企业间无情的斗智斗勇中已黯然失色,代之而起的是一种被称为“超强竞争”的全新方式。

超强竞争是在价格与质量的基础上不断迅速升级的竞争状态,是一种创新技术诀窍、建立先机优势的竞争,是保护或侵占现有产品或地域市场的竞争,是凭借雄厚实力和建立更具实力联盟的竞争。

在超强竞争中,各方新招迭出、花样翻新、攻势更加凌厉,从而创造出一种永不均衡、不断变化的环境。在这种环境中,产品生命周期和设计周期的缩短、新技术的涌现、不速之客的频繁侵入、市场占有率的重新定位以及各行业的合并对市场边界的重新确定,这一切使市场的稳定性受到威胁。

能本管理

近年来,世界知名企业在管理创新上的发展趋势均突出了“能本管理”,大力提高企业员工的科技创新能力。美国摩托罗拉、福特等企业实施“能本管理”战略,每年拨款10多亿美元用于职工教育,加快提升企业员工技术与能力。在欧洲,许多大公司倡导建立学习型企业,出现“员工充电,老板出钱”的浪潮。西门子、拜耳等一些企业均加强了企业教育学院建设,实行员工带薪水上学并提供学杂费的鼓励措施。这些做法,使“能本管理”上了一个新的层次,大大推进了企业向新经济转变,增强了企业的核心竞争力。

认识“能本管理”的新思想,对于企业提升知识经济时代的市场竞争力具有极其重大的现实与深远意义。我们不仅要确立“人本管理”思想,更为重要的是不断提升人的智能,提高企业员工的创新能力,实现以人的能力为本的管理升华。要做到这一点,企业必须把科技与人才放到突出位置,重视人才与知识再教育,加大提升人的能力方面的投入,营造“能本管理”的文化与环境氛围。

人力资源规划

人力资源规划在执行过程中有以下几个过程：

(1) 评价现有的人力资源

通常以开展人力资源调查的方式进行。既可以利用调查表(包括姓名、最高学历、所受培训、以前就业、所说语种、能力和专长等栏目)帮助管理当局评价组织中现有的人才和技能。又可以通过职务分析了解组织中职务以及履行职务所需的行为。接下来,管理当局就可着手拟订职务说明书和职务规范。前者是对任职者需要做些什么、怎么做和为什么要做的书面说明,它通常反映职务的内容、环境和从业条件;后者则指明任职者要成功开展某项工作必须拥有何种最低限度可以接受的资格标准。

(2) 预估将来需要的人力资源

未来人力资源的需要是由组织的目标和战略决定的。大多数情况下,以组织总目标和基于此进行的营业规模预测作为主要依据,来确定组织的人力资源需要状况。

(3) 制定满足未来人力资源需要的行动方案

对现有能力和未来需要作了全面评估以后,管理当局可以测算出人力资源的短缺程度(在数量和结构两方面),并指出组织中将会出现超员配置的领域。然后,将这些预计与未来人力资源的供应推测结合起来,即可拟订出行动方案。

激励——保健理论

激励——保健理论是美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯瑞(Frederick Herzberg)提出的。他认为个人与工作的关系是一个最基本的方面,而个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成功与失败。

赫茨伯瑞调查了这样一个问题:“人们希望从工作中得到什么”。他要求人们在具体情境下,详细描述他们认为的工作中特别好或特别差的方面。在分析调查结果时,赫茨伯瑞发现,对工作感到满意的员工和对工作感到不满意的员工的回答十分不同:当对工作感到满意时,员工倾向于将这些特点归因于他们本身;而当他们感到不满意时,则常常抱怨外部因素,如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

基于调查结果,赫茨伯瑞进一步指出满意的对立面并不是不满意,消除了工作中的不满意因素并不必定能使工作结果令人满意。满意的对立面是没有满意,而不是不满意;同样,不满意的对立面是没有不满意,而不是满意。

这种理论对你的公司环境建设会有所启发。因为只有当你使你员工处在满意的状态时,你才能指望有最佳的生产效益。

学习型组织

“五项修炼”理论的创立人美国的彼得·圣吉认为,“学习型组织”就是大家通过不断的学习,突破自己的能力上限,创造真心向往的结果。培养全新、前瞻而开阔的思

考方式,全力实现共同的抱负。

一般认为,学习型组织有以下六个要素:

- (1)拥有终身学习的理念和机制,重在形成终生学习的习惯;
- (2)拥有多元回馈和开放的学习系统,重在开创多种学习途径,运用各种方法引进知识;
- (3)形成学习共享与互动的组织氛围,重在组织文化;
- (4)具有实现共同愿望的不断增长的学习力;
- (5)工作学习化使成员活化生命的意义,更易激发人的潜能,提升人的价值;
- (6)学习工作化使组织不断创新发展,重在提升应变能力。

T 型管理

大多数公司正浪费其在当今知识经济时代所拥有的最大财富:专门技术、观点、散落或深植于组织内的洞察力。这实在令人惋惜。因为利用这些智力资源——使用现有知识去改善业绩或联合知识去创造新东西——能帮助公司对突如其来的挑战做出反应,避开小而灵活的对手,推出新业务或者进行企业兼并。

为了挖掘这些智力资源,许多公司把知识集中起来管理,或投资于知识管理技术,并取得了一些成功。所谓 T 型管理,就是通过跨单元学习,共享资源,沟通思想,来创造横向价值(T 的横向部分),同时致力于单个、业务单元的业绩(T 的垂直部分)。这需要管理者改变他们的行为和支配时间的方式,打破传统的公司等级制度。成功的 T 型管理者将会在这种双向责任产生的紧张中求生存,促发展。

协作团队

20 多年前,当沃尔沃、丰田等公司把团队引入它们的生产过程中时,曾经轰动一时,因为当时没有几家公司这样做。现在,情况发生了逆转,因为不采用团队方式的企业恰是新闻热点所在。

团队如此盛行,原因何在?事实表明,如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验,那么由团队来做的效果远比个人要好。团队是组织提高运行效率的可行方式,它有助于组织更好地利用雇员的才能。管理人员发现,在多变的环境中,团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活,反应更迅速。团队的优点是可以快速地组合、重组、解散。

波音公司在 777 项目上所作出努力,证明了团队概念在现实中的最新应用。波音公司采用的是多功能型团队,这种团队由来自同一等级、不同工作领域的员工组成,他们来到一起的目的是完成一项任务。

多功能团队是一种有效的方式,它能使组织内(甚至组织之间)不同领域员工之间交换信息,激发新的观点,解决面临的问题,协调复杂的项目。当然,多功能团队的管理不是管理“野餐会”,在其形成的早期阶段往往需要消耗大量的时间,因为团队成员需要学会处理复杂多样的工作任务。更为重要的是,在成员之间,尤其是那些背景不同、经

历和观点不同的成员之间,建立信任并能真正的合作尚需时日。

赋权管理

哈佛大学的米勒认为:“赋权是描述一种管理风格,其含义非常接近于授权,但如果要进行严格的定义,赋权是指下属获得决策和行动的权力,它意味着被赋权的人有很大程度的自主权和独立性。通过对其他人的赋权,一位领导并不会因此而减少权力,反而会增加权力,特别是当整个组织发挥更大效力时。”

良好的赋权管理是一项艰难的工作,它要求管理者有相当程度的自信和对下属的充分信任。

总的来说,管理人员通常是将工作任务下放给经验相对自己较少的人去做。米勒说:“赋权要求管理者信任下属去完成工作,并且能在没有自己的干预下取得结果。赋权管理实际做起来比说要难得多。能够赋权的管理者是消除了担忧的人。他们不会一方面放权,一方面又坐立不安地担心事情干不好,自己会受到责备,而且得寻找弥补的办法。另外,他们也必须对自己的职位有信心,不至于担心获得权力的下属干得太漂亮而取代自己的职务。他们舍得花时间在赋权管理上,开始时的赋权管理的确会费时,但以后就可以大大节约时间。”

企业资源计划系统(ERP)

企业可能遇到这样的问题:企业拥有卓越的销售人员,但生产线上的工人却没有办法如期交货,车间管理人员则抱怨采购部门没能及时供应原料;采购部门的效率过高,仓库里囤积的某些材料早已饱和,资金周转很慢;企业要用5~12个星期的时间,才能计算出所需要的物料量,所以订货周期只能为5~12个星期;订货单和采购单上的日期和缺料单上的日期都不相同,没有一个是肯定的,等等。面对这一严重问题,我们能有什么有效的办法来解决它呢?

事实是,在中国的企业界还没有完全意识到这一问题的严重性的时候,企业资源计划系统(ERP)的概念就已经被提出来了。

企业资源计划系统是指建立在信息技术基础上,以系统化的管理思想,为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。ERP系统集中信息技术与先进的管理思想于一身,成为现代企业的运行模式,反映时代对企业合理调配资源的要求,其基本思想是:

- (1)从最终产品的生产计划导出相关物料(原材料、零部件等)的需求量和需求时间。
- (2)根据物料的需求时间和生产周期来确定其开始生产的时间。

业务流程重组

由于管理过度细化,管理成本加大,日见膨胀的信息量和信息流通量正在成为企业

发展的无形障碍。人们发现,问题不在工作本身也不在工作的人,而是在整个流程的结构。于是在信息技术的推动下,企业流程重建应运而生。

业务流程重组是最早由美国的 Michael Hammer 和 Jame Charopy 提出,在 20 世纪 90 年代达到全盛的一种管理思想。它强调以业务流程为改造对象和中心、以关心客户的需求和满意度为目标、对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计,利用先进的制造技术、信息技术以及现代化的管理手段、最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成,以打破传统的职能型组织结构,建立全新的过程型组织结构。

业务流程重组并不是简单的优化。它强调“根本性”、“彻底性”、“戏剧性”和“流程”。比如,业务流程重组对“显著性”有具体的要求:将生产周期缩短 70%,成本降低 40%,顾客满意度、产品质量和总收入均提高 40% 等。惟其如此,BPR 才被奉为“恢复美国竞争力的惟一途径”。

质量控制环

质量控制环又被译作品管圈,其英文全称是 QUALITY CONTROL CYCLE,简称 QCC,即由同一工作场所的人们,自发地结成数人一圈的小团体(又称 QC 小组),然后全体合作,活用质量控制的方法,发掘工作现场所发生的问题,并自力自主地加以解决的活动。

QCC 活动最终目的是提高人的素质,宗旨是调动人的积极性,充分发挥人的无限能力,创造尊重人、充满生气和活力的工作环境,改善和提高企业素质。由此可见,QCC 活动与企业文化建设是密不可分的,都具有丰富内涵的人本特征,与现代经营的战略思想——“人本管理”是不谋而合的。

一个企业的成功与否关键是企业职工创造性的发挥,一个良好的企业文化氛围对于发挥企业职工的创造性和积极性是非常重要的。企业文化代表了一种企业精神,是企业具有活力的能动源。企业职工的积极性和创造性,作为现代企业文化的内涵之一,在很大程度上决定了企业是否具有活力。

全面质量管理

二战后,日本经济通过几十年的飞速发展,俨然与欧美经济强国并驾齐驱,这与其采用新的企业管理手法密不可分。这就迫使美国人纷纷前往日本学习,以图“师夷长技以制夷”。

1980 年美国国防部提出全面质量管理名词,并定义为一种理念及一系列的指导原则,它主张建立一种持续不断改善的组织。此方法便是应用统计方法和人力资源设法改善组织的全部过程,以满足顾客的需求。此后再经由戴明(Demin)、朱兰(Juran)及费郡宝(Feigenbaum)等人的理念整合,以及石川馨、田口亦一等人技术实证,并通过系统化过程的改善、企业的全员参与,塑造出以品质为中心的企业文化。

全面质量管理的内涵,乃是了解顾客需求,达到顾客意愿,并且持续地发展与改善组织,使得企业内全体员工,上至最高主管,下至基层员工均负品质责任,以达到提高经

营绩效之目的。因此,全面质量管理的基本原则是:达到顾客需求、持续改善、赋予品质责任、系统策略流程。

“韦尔奇式”管理

韦尔奇管理模式可用一个简单的英文单词“力量”(FORCE)来代表。F代表弹性(Flexible);O代表重条理(Organizational);R指的是以“结果”挂帅(Result-Orientated);C是沟通(Communication);而E则代表教育(Education)。

具体地说,弹性是说韦尔奇见贤思齐,以“不惜以今日之我,挑战昨日之我”的弹性思考能力,作为他管理模式的基础。重条理表现在韦尔奇将一年该做的大事安排得极有条理。结果导向使韦尔奇重视“底线”和结果,当年他新官上任三把火,公开宣称凡是不能在市场上维持前两名的实业,都会面临被卖或被裁撤的命运。沟通是韦尔奇最成功的地方,以至公司上下的人都叫他“杰克”。教育是韦尔奇管理模式的最后一点,就是他极其重视员工的在职训练和教育工作。

六西格码模式

西格码原文为希腊字母 Sigma,学过概率统计的人都知道其含义为“标准偏差”。6西格码意为“6倍标准差”,在质量上表示每百万次次品率(Parts Per Million,简称 PPM)少于 3.4。但是,6西格码模式的含义并不简单地指上述这些内容,而是一整套系统的理论和实践方法。应用于生产流程,它着眼于揭示每百万个机会当中有多少个缺陷或失误,这些缺陷和失误包括产品本身、产品生产的流程、包装、转运、交货延期、系统故障、不可抗力等等。大多数企业运作在 3~4 西格码的水平,这意味着每百万个机会中已经产生 6 210 至 66 800 个缺陷。这些缺陷将要求生产者耗费其销售额的 15%~30%进行弥补。而从另一方面看,一个 6 西格码模式的公司仅需耗费年销售额的 5%来矫正失误。

6 西格码模式的理念要求企业从上至下都必须改变“我一直都这样做,而且做得很好”的惯性思维。也许你确实已经做得很好,但是距 6 西格码模式的目标却差得很远。

6 西格码模式不仅专注于不断提高,更注重目标,即企业的底线收益。假设某一大企业有 1 000 个基层单元,每一基层单元用 6 西格码模式每天节约 100 美元,一年以 300 天计,企业一年将节约 3 000 万美元。通过该模式,企业还可清晰地知道自身的水平、改进的额度、与目标的距离。

横向购并

横向购并是指两个或两个以上生产和销售相同或相似产品企业之间的购并行为。通过横向购并,使企业资本向同一生产、销售领域集中,可以扩大购并后的市场份额,增强垄断势力,取得规模收益。

规模经济是用来描述企业投入——产出关系的概念:在其他条件(如技术、价格、利

率、税率等)不变的情况下,随着投入的增加(资产规模的扩大),产出以高于投入的比例增加。因此,资产规模的扩大是规模经济产生的前提。企业扩大资产规模主要有两种途径:一是投入的增加,包括资本积累、追加投资、借贷资本投入等方式扩大企业资产规模;二是通过购并、托管、租赁等方式扩大企业的控制规模。

规模经济形成的主要原因是在企业资产规模、生产经营规模扩大的过程中,企业的采购成本、生产成本、管理成本以及财务成本等并不与企业规模的扩大而同比例上升,从而使产品单位成本下降,利润增加。实现规模经济效应是横向购并的主要动因。

通过横向购并方式扩大企业规模是实现规模经济的一条捷径。国内外企业有不少成功的案例,同时也有不少失败的教训。在横向购并过程中,如果不考虑企业购并的种种限制条件,不考虑自身的经济实力和管理水平以及购并双方经济资源的互补性、关联性和协同性,就不可能通过横向购并实现规模经济。这正是横向购并的风险之所在。

纵向购并

纵向购并是生产经营同一产品相继的不同生产阶段,在工艺上具有投入产出关系企业之间的购并行为。纵向购并可分为上游购并、下游购并和上下游购并三种方式。

上游购并是对生产流程前一阶段企业的购并,即购并供应商;下游购并是生产原材料、零部件的企业购并加工、装配企业或生产商购并销售商,即购并使用商或客户;上下游购并则把与企业生产和经营互为上下游关系的企业同时购并进来。纵向购并主要集中在加工制造业及与此相关的原材料生产企业、运输企业、仓储企业以及贸易企业之间进行的。纵向购并可以扩大企业的经营规模,加强生产流程各环节的相互配合,有利于开展分工协作;可以加速生产流程,缩短生产周期,节约运输、仓储等费用;可以把生产同一产品相继的不同生产阶段置于同一企业控制之下,把供应商与原来的客户纳入统一管理之中,以节约企业之间的交易费用,获得纵向一体化的综合效果。

交易方式的选择,取决于交易过程中因交易而产生的收入与成本的对比。一般而言,当管理费用与交易费用基本一致时,经营者可根据自己的偏好在“购买”或“自产”之间作出选择;当交易费用大于管理费用时,企业可采取纵向购并方式以节约交易费用;当管理费用大于交易费用时,企业可采取分拆的方式以保证效率。不顾企业自身的实力,不考虑交易对象的交易特征和目标企业的情况而盲目购并,必然使纵向购并效果大打折扣。斯蒂格利茨在其《经济学》一书中,特别在举出了福特汽车公司“是购买钢铁还是自己生产钢铁”的例子后指出:“能降低经济相互依存的成本从而使市场和组织(企业)运作更为有效同样是重要的。”

混合购并

混合购并是指两个或两个以上相互没有直接投入产出关系企业之间的购并行为,是跨行业、跨部门之间的购并。它的出现是与现代企业广泛推行多元化战略有关,即通过生产经营范围——广度的扩大以分散整体运行风险。

从产业定位的角度来分析,企业产业发展战略可分为专业化经营、一业为主兼营其

他和多元化经营三种类型。多元化经营同时介入若干互不关联的产业和部门、生产经营若干基本互不相关的产品、在营销特征各不相同的若干市场上开辟多条战线,与专业化经营对手展开多方位的竞争。因此,也有人称之为“章鱼”战略、“百货公司”战略,即什么领域赚钱,就把触角伸向相应的领域,生产经营相应的产品。多元化经营企业的突出特征是同时具有两个或两个以上的主营业务,而且各个主业在产品、市场、地域、技术、管理等方面存在显著的差异,对企业的经营管理水平、人才结构、技术条件甚至信息传递手段等方面具有较高的要求。

混合购并是一把双刃剑,它既可以降低企业的经营风险,也有可能加大企业的经营风险。因此,在具备相应经济实力以及主业突出的情况下,开展一些与主业相关的资源综合利用式、产品配套式、市场相关式混合购并可能会收到更好的效果。企业的安身立命之本乃是专业化。

逆向购并

企业购并和企业分拆都是重新配置企业经济资源的重要手段。企业购并是资本的扩张行为,是通过不同企业之间生产要素的重新配置,使其组合更加合理,进而最大限度地发挥经济资源的使用效率。而企业分拆则是资本的收缩行为,是通过同一企业内部生产要素分化和重新组合进而提高企业经济资源的配置效率。一个企业的分拆一般伴随着另外一个企业的购并,因此,企业分拆也称为逆向购并。

企业逆向购并是将企业的部分资产或权益从母体中剥离或分立出去,以集中优势资源用于发展主导产品,进而实现企业战略调整的一种资源配置方式。企业分拆主要有以下形式:

(1)资产出售:是指将不符合企业发展战略的部分资产出售给与原企业无关的第三方。

(2)企业分立:是指将企业的子公司或业务部门分立出去成为新的独立法人,新企业的股票按照原企业股东的持股比例进行分配。

(3)股权分割:是指企业将其下属企业的部分股权以发行新股的方式出售给社会公众。

(4)股东转移:与企业分立类似,但各股东并不是按在原企业中的持股比例获得新企业的股票,而是用原企业的股票交换新企业的股票,但并不是所有原企业的股东都可以成为新企业的股东。

(5)企业分裂:是指经过企业分立,各下属企业和业务部门均成为独立的企业法人,而原企业则自行终止,各股东均按在原企业的持股比例分享分裂后各个企业的权益。

(6)管理层收购和职工持股计划:是指母公司将下属企业部分或全部股权出售给企业现任管理层或职工个人,以使管理层或职工更好地与公司合作,最大限度地调动管理层和职工个人的积极性。

4R 营销理论

近年来,美国 Don E·Schultz 提出了 4Rs(关联、反应、关系、汇报)营销新理论,阐述了一个全新的营销四要素:

(1)与顾客建立关联:在竞争市场中,顾客具有动态性。顾客的忠诚度是变化的,他们会转移到其他企业。要提高顾客的忠诚度,赢得长期而稳定的市场,重要的营销策略是通过某些有效的方式在业务、需求度方面与顾客建立关联,形成一种互动、互求、互需的关系。

(2)提高市场反应速度:在今天相互影响的市场中,对经营者来说最显示问题不在于如何控制、制定和实施计划,而在于如何站在顾客的角度及时地倾听顾客的希望、渴望和需求,并及时答复和迅速作出反应,满足顾客的需求。

(3)关系营销:在企业与客户的关系发生了本质性变化的市场环境中,抢占市场的关键已转变为与顾客建立长期而稳固的关系,从交易变成责任,从顾客变成拥趸,从管理营销组合变成管理顾客的互动关系。

(4)回报:对企业来说,真正的价值在于其能否为企业带来短期或长期的利益。

集中型市场战略

集中型市场战略是指在企业战略市场细分的基础上,选择一个或少数几个细分市场为目标市场,集中企业的主要资源,进行专业化生产和销售,使企业在这些市场上占有较大的份额,形成与同类产品相比的产品优势和低成本的竞争优势。

企业在激烈的市场竞争中获胜的要旨是制定正确的市场营销战略,并使企业的资源与市场需求相匹配。显然,许多企业难以拥有开拓全面市场所需要的经营资源,这样集中型市场战略就成了明智的选择。

当年日本丰田汽车进入美国市场时,把销售的重点集中在西海岸的洛杉矶、西雅图、旧金山、波特兰四个主要城市,以高品质、低价格、低耗油量为主要营销手段,对一个地区完全渗透后再进攻下一个目标,并最终打开美国市场,也是成功地运用集中型市场战略的范例。

差异化营销

管理大师杜拉克在描述企业的定义时曾这样说过,企业的宗旨是存在于企业本身之外的,企业的宗旨只有一个定义,这就是创造顾客。那么,面对熙来攘往的人群,创造顾客又何从说起呢?

从表面看,企业向不同的顾客提供的是同一种商品,但实际上,顾客所买的可能是根本不同的东西,同样是买汽车,有的购买的是纯粹的交通工具,有的则更多的附加了地位、声望这些车外之物;同样是买服装,中老年人注重更多的是冬暖夏凉这些功能,而年轻人则可能把款式和是否流行作为首选内容。

顾客对商品看法的差异决定了他是否作为最终消费者的主要因素,而从生产者角度,产品是否为顾客所欢迎,最主要的是能否把自己的产品与竞争对手区别开来,让消费者一见钟情。所以从某种意义上来说,创造顾客就是创造差异。有差异才能有市场,才能在强手如林的竞争中立于不败之地。

差异化营销正是迎合了这种需要。所谓差异化营销,就是企业凭借自身的技术优势和管理优势,生产出在性能、质量上优于市场现有水平的产品,或是在销售方面,通过有特色的宣传活动、灵活的推销手段、周到的售后服务,在消费者心目中树立起不同一般的良好形象。

零顾客成本

以顾客为导向的企业认为顾客是重要的竞争资源,企业必须像管理其他资源一样对顾客进行管理,做到像了解公司商品一样了解顾客,像了解库存变化一样了解顾客的变化。而这里就涉及到顾客成本的问题。顾客成本即顾客在交易中的费用和付出,它可以表现为金钱、时间、精力和其他方面的损耗。企业应该追求零顾客成本。

企业实现零顾客成本,首先要对顾客的关键需求进行评估,然后开始改变公司的作业流程,设法消除交易过程中影响最大的顾客成本,尽量避免如交货不及时、手续烦琐和变化过多等问题的出现。

送货上门、电子商务等产品和服务受到普遍的欢迎,正是降低顾客成本的结果。如果企业在顾客成本最小化方面比竞争对手更胜一筹,则一定能成功避开“价格大战”的陷阱,获得更大的利润。

戴尔黄金三原则

戴尔计算机公司 1984 年由迈克尔·戴尔创立。戴尔公司目前已成为全球领先的计算机系统直销商,跻身业内主要制造商之列。戴尔曾不只一次地宣称过他的“黄金三原则”:即“坚持直销”、“摒弃库存”、“与客户结盟”。

(1)坚持直销。戴尔的模式习惯被称为直销,在美国一般称为“直接商业模式”。所谓戴尔直销方式,就是由戴尔公司建立一套与客户联系的渠道,由客户直接向戴尔发订单,订单可以详细列出所需的配置,然后由戴尔“按单生产”。戴尔所称的“直销模式”实质上就是简化、消灭中间商。

(2)摒弃库存(以信息代替存货)。这是戴尔模式的核心。同样做一件事,如果生产方式不同的话,那么就可能产生利润空间,这就是商业模式的魅力。戴尔模式中利用摒弃库存赚取利润的方式,就是用户货款与供应商货款中间的时间差——即在未来的 15 天内,别人(顾客)已经帮戴尔把钱付了(这中间产生的利润至少是公司自有资金的存款利率)。

(3)“与客户结盟”是直销模式的最优势之处。戴尔对客户和竞争对手的看法是:“想着顾客,不要总顾着竞争。”许多公司都太在意竞争对手的作为,花太多时间在别人身后追赶,却没有时间往前看,牵制了自身。在国内的渠道代理群中,过度竞争已经是

一个不争的事实,为什么样不向戴尔学习呢?

企业识别系统

企业识别系统就是我们通常所说的 CI 战略,主要由理念识别、行为识别和视觉识别三部分构成。

企业的理念识别是企业的思想和灵魂,即企业的想法,属于企业的最高决策层次,它是整个 CI 战略的核心,往往表现为企业的经营理念、发展战略、企业哲学和企业精神等。

行为识别是在理念指导下的企业一切经营管理行为,是企业的做法,是动态的识别形式。一般又可以分为对内和对外两个方面,对内包括保证正常运作的管理规范,改善工作环境、条件等,对外则包括市场调研、公共关系、广告宣传等。

视觉识别是企业理念的具体化、视觉化,可以称作为企业的脸面,是静态的识别符号。比如企业的标志、象征物,以及员工的制服、建筑和环境、产品的包装等等。

掌握世界贸易组织的概念

清楚世界贸易组织的目标

掌握世界贸易组织的体制框架

清楚世界贸易组织的宗旨与管辖范围

熟悉世界贸易组织的职能

清楚世界贸易组织的决策机制

第十四章 WTO 与管理知识更新

内容提要

知道如何引入 WTO 的争端解决机制

清楚加入 WTO 后企业战略管理的发展趋势

掌握汇率风险的概念及其防范方法

清楚企业加强危机管理的必要性

帮助企业转变经营战略

熟悉中国加入 WTO 承诺中的过渡期特殊安排

清楚反倾销和反补贴价格比较方面的特殊安排

什么是世界贸易组织

世界贸易组织(WTO)成立于1995年1月1日。1993年12月15日,乌拉圭回合谈判结束以后,各国部长们在1994年4月的摩洛哥马拉喀什会议上签署了最后文本,对乌拉圭回合谈判成果以政治上的支持。1994年4月15日的《马拉喀什宣言》正式确认,乌拉圭回合的谈判成果将“促进世界经济的发展并带来世界范围的贸易、投资、就业及收入的更大增长”。世界贸易组织是乌拉圭回合谈判成果的结晶,也是关税与贸易总协定(GATT)的继续。

世界贸易组织是多边贸易体制的法律基础和组织基础。它通过规定各国政府所应承担的主要契约义务,来规范各国国内贸易立法与规章的制定与实施。同时,它还向各国提供一个场所,使它们通过集体辩论、谈判和裁决来发展贸易关系。

在可能成为世界贸易组织成员的152个国家和单独关税地区成员中,有76个在世界贸易组织成立的第一天即成为该组织成员,50个正处于国内批准程序的不同阶段,其余的国家和单独关税地区则正就其加入条件进行谈判。

世界贸易组织不但在未来成员的数量上多于关贸总协定(1994年为128个),而且在其所适用的商业活动及贸易政策的范围上也比关贸总协定广泛得多。关贸总协定只适用于货物贸易,而世界贸易组织却既适用于货物贸易,也适用于服务贸易及“智慧贸易”(Trade in ideas)或称知识产权。

世界贸易组织的目标

(1)促进贸易自由发展

世贸组织多边贸易体制的一个最主要的目的是帮助贸易尽可能地自由发展。从某种意义上说,它是指排除壁垒,同时也是指保证个人、公司和政府了解什么是全球贸易规则,使其相信政策不会出现突然变化。换句话说,贸易规则必须“透明”和具有预测性。

(2)积极促进谈判并发挥论坛作用

由于有关协议是由全体贸易国成员方共同起草并签署,而且经常是在大量辩论和争论之后达成的,世贸组织通过各种措施促使其成为贸易谈判的一个论坛。

(3)有效解决争端

贸易关系经常涉及利益的冲突方。包括世贸组织框架内经过艰苦努力而达成的那些合约和协议,经常需要进行准确的解释。解决这些问题的最佳方法是制定一致接受的法律意义上的有效程序,以保证及时解决各成员方之间的贸易争端,促进全球贸易自由化的发展。

世界贸易组织的体制框架

乌拉圭回合的成功结束,从多方面革新了世界贸易体制,使建立世界贸易组织水到

渠成。从关贸总协定走向世界贸易组织,体现了国际社会的共同愿望,标志着世界经济和世界贸易的发展进入了一个崭新的时期。

关贸总协定乌拉圭回合达成的《关于创建世界贸易组织协议》,基于建立一个统一、完整的多边贸易体制,对世界贸易组织的宗旨、管辖范围、职能和组织结构等作了详细规定。所有这些规定,构成了世界贸易组织的体制框架。

世界贸易组织的宗旨

(1)加强世界经济与贸易的联系与合作,以提高生活水准,保障充分就业,增加实际收入与有效需求,充分开发和利用世界资源,增加生产与贸易。

(2)通过实施切实有效的计划,以确保发展中国家在国际贸易增长中的份额,适应其经济发展的需要。

(3)通过互惠互利的安排,以便实质性地降低关税、减少其他贸易壁垒,并在国际贸易交往中消除歧视性待遇。

世界贸易组织的管辖范围

作为统一的法制框架,世界贸易组织将统辖关贸总协定和在关贸总协定指导下所缔结的所有协议与安排,以及乌拉圭回合的全部结果,主要包括以下6个方面:

(1)已经乌拉圭回合进一步修订和完善的关税与贸易总协定,即《1994年关税与贸易总协定》(《GATT 1994》)及有关的法律文件。

(2)已经适当修订而纳入乌拉圭回合最终文件之中的东京回合各项协议和安排及有关法律文件。

(3)《服务贸易总协定》(GATS)及有关法律文件。

(4)《与贸易有关的知识产权(包括冒牌货贸易)协议》(TRIPs)。

(5)《关于争端解决规则与程序的谅解协议》(DSU)及有关争端解决文件。

(6)有关贸易政策评审机制(TPRM)的协议文件。

世界贸易组织的职能

世贸组织是一个具有法人地位的国际经济机构。它为处理和协调各成员国之间的贸易关系提供了一个有效的法律框架。根据有关协定条款规定,其主要职能有:

(1)各项贸易协议的执行、监督与管理

世贸组织的重要职能之一是负责世贸组织各项协定和多边协议的执行、管理和监督,努力实现其预期目标。此外,还为已接受世贸组织各项协定或协议的成员方提供了执行、管理与运作的多边贸易合作框架。

(2)协调和解决贸易争端

世贸组织就解决各成员方之间在货物贸易、服务贸易和知识产权等领域发生的贸易争端,专门制定了一套有效的解决机制。这为保证多边贸易体制和提高其预见性发

挥了核心作用,并有利于该组织各成员方权利与义务的保护与执行。

(3)发挥谈判论坛作用

世贸组织不仅为成员方之间开展多边贸易谈判和磋商提供了一个适宜的论坛,还根据部长会议决定为进一步谈判提供了一个论坛,为执行谈判结果提供了框架,为解决各成员方之间在多边贸易关系发展中的其他问题提供了有效的途径。

(4)审议和监督各成员方的贸易政策

该职能是指世贸组织负责对各成员方国内贸易政策进行审议和监督。该审议制度是为了使各成员方对贸易政策和措施增加更大的透明度和更清楚的了解而制定的,使其保持与全球性经济政策与制度的统一性,促进各成员方坚持多边贸易体制的原则、规则、实践所作出的承诺,从而保证世贸组织的顺利运行。

(5)保证全球经济决策一致性

最后一项职能是保证全球经济决策的一致性。从《部长宣言》中我们可以看出,在马拉喀什部长会议上,贸易自由化对实现全球经济决策更大的统一性发挥了重要作用。为此,世贸组织必须与国际货币基金组织和世界银行进行必要的合作。

此外,世贸组织还举办经贸政策研讨会和开展专题培训活动,并向发展中国家提供必要的技术援助。

世界贸易组织的组织结构

为实现上述目标,发挥上述职能,世界贸易组织必须建立相应的组织机构。这一金字塔式结构大致可分为4个层次:最高层次为部长级会议;第二层次为总理事会;第三层次为分理事会、专门委员会及秘书处等;第四层次为次一级专门委员会及一些临时性机构(工作组、专家小组等)。

(1)部长会议(Ministerial Conference)

世界贸易组织的部长会议将取代关贸总协定的缔约方全体大会,作为其最高权力机关和决策机构。部长会议至少每两年召开一次,其主要职责是就重大问题作出决策。

(2)总理事会(General Council)

由于世界贸易组织的管辖范围已扩大到了服务贸易与知识产权等新领域,所以,世界贸易组织将建立一个总理事会,日常负责监督各项协议和部长会议所作决定的贯彻执行情况;同时,总理事会本身也将作为统一的争端解决机构(DSB)和贸易政策评审机制发挥作用。总理事会下设若干附属机构,分管有关协议或有关事宜。

(3)秘书处和总干事

总理事会将设立世界贸易组织秘书处,以负责处理日常工作,并指派总干事作为秘书处的领导人。总干事的权力、职责、服务条件与任期由总理事会决定。总干事则按照总理事会的规定指派秘书处的工作人员,制定其职责及服务条件。

(4)分理事会和专门委员会

总理事会下设3个分理事会:货物贸易理事会(Goods Council)、服务贸易理事会(Services Council)和知识产权理事会(TRIPs Council)。它们将分别监管货物贸易、服务

贸易和知识产权协议的贯彻执行,并履行由总理事会赋予的其他职责。此外,总理事会还要建立若干负责处理相关事务的专门委员会,如预算委员会、贸易与发展委员会、国际收支委员会、与贸易有关的投资措施委员会等,以及像“18 国协商集团”和国际贸易与环境措施工作组这类相对独立的机构。

(5)次一级专门委员会及临时性机构

按照规定,在 3 个分理事会下还可根据需要设立相应的附属机构——次一级专门委员会,以处理有关方面的专门问题和监督相关协议的执行情况。如货物贸易理事会下可设立关税委员会、海关估价委员会、反倾销委员会、补贴与反补贴委员会、原产地规则委员会、装船前检验委员会、贸易技术壁垒委员会、卫生与植物卫生措施委员会、农业委员会、许可证程序委员会和纺织品监督机构等;服务贸易理事会下则可设立金融服务委员会、电讯服务委员会以及运输服务委员会等;知识产权贸易理事会下可设立专利委员会、商标委员会、版权委员会等。此外,总理事会、分理事会或专门委员会也可为处理一些特殊问题,设立临时性的工作组或专家小组。

世界贸易组织的基本原则

《世界贸易组织协定》包括 29 个独立的法律文件,其范围涉及农业、纺织品及服装、服务、政府采购、原产地规则及知识产权等,此外,还有 25 个以上的部长宣言,进一步规定了世界贸易组织成员的义务的承诺。不过,一些简单而又带有根本性的原则贯穿在所有这些构成多边贸易体制的文件之中。

(1)非歧视原则

非歧视待遇又称无差别待遇,是针对歧视待遇的一项缔约原则,它要求缔约双方在实施某种优惠和限制措施时,不要对缔约对方实施歧视待遇。根据非歧视待遇原则,世贸组织一成员方对另一成员不采用任何其他所同样不适用的优惠和限制措施。在世贸组织中,非歧视原则由最惠国待遇原则、互惠待遇和国民待遇条款体现出来。最惠国待遇的基本含义是:缔约国一方现在或将来给予任何第三国的在贸易上的特权、优惠和豁免,也同样给予缔约对方。1947 年,关贸总协定首次使最惠国待遇建立在多边协议的基础上。在世贸组织中,最惠国的待遇扩大到新的协议中,如原产地规则协议、装船前检验协议、与贸易有关的投资措施协议、实施动植物卫生与检疫措施协议、服务贸易总协定和与贸易有关的知识产权协定。与此同时,世贸组织也有保留和扩大最惠国待遇的例外。

互惠待遇又称互惠权利。从形式上看,互惠待遇是一种差别待遇。互惠协定是双边协定,但在国际间普遍缔结最惠国待遇条款的条件下,尤其是在 1947 年关贸总协定和世界贸易组织中,互惠待遇实际上具有最惠国待遇和多边协定的特点,即成员方双方给予的互惠待遇,通过最惠国待遇,其他成员方同样享受。从内容上看,成员方之间给予的优惠待遇,需要规定具体内容。最惠国待遇条款仅规定相互给予任何第三方同样的优惠待遇,并不规定具体内容,因此,互惠待遇成为最惠国待遇具体适用的条件。

(2) 贸易自由化原则

所谓贸易自由化,就是各成员方通过多边贸易谈判,降低和约束关税,取消其他贸易壁垒,消除国际贸易中的歧视待遇,扩大本国市场准入度。

1947年关贸总协定在前言中提出其目标是“提高生活水平,保证充分就业,保证实际收入和有效需求的巨大持续增长,扩大世界资源的充分利用以及发展商品的生产与交换”。世界贸易组织前言中除坚持这个目标外,还要“建立一个完整的、更有活力的和持久的多边贸易体系。以包括关税与贸易总协定、以往贸易自由化努力的成果和乌拉圭回合多边贸易谈判的所有成果。”实现上述目标的途径是以市场经济为基础,进行贸易自由化。自由贸易政策允许商品、货物和生产要素的自由流动,在国际价值规律作用下,可以刺激竞争,鼓励发展,提高经营管理水平和贸易技术,促进世界性的分工发展,扩大市场;同时使消费者得到物美价廉的商品和服务。

(3) 促进公平原则

只要从其允许关税和特定情况下的其他形式的保护这一点就可以看出,世界贸易组织并不是一个“自由贸易”机构。确切地说,它是一套旨在保护公开、公平、公正竞争的规则体系。

非歧视规则、倾销和补贴规则都旨在保护公平的贸易环境。关贸总协定的规则为各国政府对倾销与补贴这两种不公平竞争措施征收补偿性关税提供了依据,这些规则在世界贸易组织协议中更加完善与明确。

世界贸易组织关于农业的协议,旨在不断提高农产品贸易的公平性;关于知识产权的协议将改善涉及到创意和发明的竞争环境;服务贸易总协议对服务贸易也将起到同样的作用。关于政府采购的简单多边协议,将把竞争规则延伸至各政府实体的采购活动中。此外,还可举出许多其他世界贸易组织协议关于促进公平与公正竞争的条款。

(4) 关税为主要保护措施,取消数量限制

关税是由各国海关对进出口货物所征收的一种税,是各国增加财政收入,保护国内市场,调整进出口商品结构的重要手段。1947年关贸总协定和世贸组织均承认,以关税保护国内市场是合法的。其理由是关税透明度高,谈判比较容易,而且比较容易执行非歧视原则,有利市场经济的发展。

与此同时,1947年关贸总协定和世界贸易组织坚持一般地取消数量限制的原则。在非关税贸易壁垒中,数量限制最为普遍,对国际贸易的危害最大。第一,数量限制缺乏透明度,保护效果难以估量;第二,数量限制隐蔽,代价难以估量,容易使贸易发生扭曲;第三,使企业缺乏正确的国际市场导向,不利于市场经济的发展;第四,数量限制滞缓贸易自由化的进程,使谈判复杂化。

基于上述原因,1947年关贸总协定自创始就主张以关税作为各缔约方的主要保护手段,提出一般地取消数量限制的原则。同时规定,在不得已需要实施数量限制时,要在非歧视、最惠国待遇原则的基础上实施。

(5) 可预见的和不断扩大的市场准入

各国政府共同建设多边贸易体制的目的在于向投资者、雇主及受雇用者、消费者提供一个有益于鼓励贸易、投资和创造就业的商业环境,以及具有可选择性和低廉的价格市场。这样一个环境,对于商业活动,特别是对于促进投资来说必须是稳定的和可预见的。

有保障的、可预见的市场准入主要决定于关税措施的使用。限额一般是非法的,而关税在世界贸易组织中是合法的,常常被各国政府用来保护国内产业及增加财政收入。但是关税必须受到限制,比如在进口产品中不得采用歧视关税,并且受到约束。关税约束指世界贸易组织成员承诺了某一特定产品的关税水平后,在未与其主要贸易伙伴进行补偿谈判前不得提高该关税水平(《关贸总协定 1994》第 28 条)。这就是说,如果某一关税同盟的扩大可能在一些领域导致关税的上升,就必须进行补偿谈判。

(6) 透明度原则

保持世界贸易组织各成员方政策和措施的充分透明,是其实现总体目标的重要保证,也是各成员方根据世界贸易组织的有关规定,维护正当权益,保持多边贸易体制在开放、公平、无扭曲竞争的基础上健康发展的重要保证。

1947 年关贸总协定对透明度专门设置了第 10 条,在关贸总协定乌拉圭回合中,又通过建立“贸易政策审议机制”,使透明度原则得到继承和加强。

透明度的具体内容有:

①海关的有关规定:诸如产品分类、估价、税捐和其他费用的征收率;影响货物销售、分配、保险、仓储等的法令和条例。

②各成员方政府机构之间缔结的影响国际贸易政策的规定等。

保持透明度的主要措施包括:

①不公布的贸易政策,不得实施。

②各成员方维护或尽快建立司法的、仲裁的法庭或程序。

③确认各成员方已有的调查程序,但要向成员方全体提供该程序的详尽资料。

(7) 鼓励发展与经济改革原则

世贸组织机制对经济发展的贡献,已经得到经济学家和贸易专家的广泛认可。最不发达国家在决定执行有关协议时,需要一定的灵活性也同样被大家所认可。这些协议本身继承了《关贸总协定》早期的条款,为发展中国家提供了特别援助和优惠减让。

世贸组织中超过四分之三的成员属于发展中国家和向市场经济转型的国家。在 7 年半的乌拉圭回合谈判中,这些国家中 60 多个国家已经自主地执行了贸易自由化计划。同时,发展中国家和转型经济国家在乌拉圭回合谈判中要比任何以前回合更加活跃,其影响也更大。

这一趋势实际上对原来只是为工业国建立贸易制度的观念受到了彻底否定,同时还改变了以前强调豁免发展中国家某些《关贸总协定》条款和协议中义务的规定。

在乌拉圭回合结束时,发展中国家准备接受要求发达国家承担的大部分义务。有关协议的确为发展中国家提供了过渡期,以便有关国家协调和适应自己不熟悉或较难

的世贸组织条款,尤其是对最贫穷的国家更为重要。在乌拉圭回合结束时通过的部长会议决议,为最不发达国家执行世贸组织协议提供了额外的灵活性。该决议表示,富裕国家应对最不发达国家出口产品加快执行市场准入作出承诺;世贸组织力争为最不发达国家提供更多的技术支持。

世界贸易组织的决策机制

世贸组织在决策方面继承了原《关贸总协定》中的“一致原则”做法。一致原则是指“在作出决议的会议上,如果一个与会成员方对拟通过的决议不正式提出反对”,就意味着达成了协商一致。如果未能形成一致决议,则采取投票决定。一般以多数票为准。根据有关条款规定,针对不同情况制定了不同的规则。

(1)部长会议和总理事会在对世贸组织各项协议进行解释时,作出解释性决定须获得成员方四分之三绝大多数的通过。有关协议的解释决定,应受该协议的约束。

(2)部长会议在就免除一成员方义务作出决定时,通常应通过四分之三成员方的表决才能形成决议。在对超过1年期限的免除义务作出决定方面,应定期由部长会议审议,直至免除期限终止。

(3)接纳新成员必须在部长会议上以三分之二的多数票通过表决。

(4)修改条款一般要求获得三分之二以上人数的通过。但对《世贸组织协定》条款的修改和《1994年关贸总协定》、《服务贸易总协定》和《与贸易有关的知识产权协议》中最惠国条款的修改,必须所有成员方表示接受才能生效。

WTO 下的贸易壁垒

一国的外贸政策可以有自由贸易类型与保护贸易类型的区别,两者在对待外国商品进口的做法上差异极大。当今世界上的任何国家都会构筑一定的贸易壁垒,以对付外国商品的进口,当然,这两种不同类型的政策在保护程度上会有很大差距。所谓的贸易壁垒无非是指,一国会采用各种手段来阻碍外国商品的大量进口,就好似构筑又高又坚固的城墙来抵御外国军队进攻一样。它包括关税壁垒和非关税壁垒两大类。

关税壁垒是指一国对外国进口商品征收高关税或多种关税,从而提高该种商品的进口价格,以减少其进口需求量。所以,它的基本标志就是高关税,有时则为征收多种关税。例如,对某种商品征收了进口正税以后,再设法加征一道商品附加税。它的基本目的十分明确,即阻挡外国商品的大量进口。关税壁垒的主要特点表现为,它依赖于市场机制的作用以实现自己的追求目标。具体地说,高关税或多种关税的征收,增加了进口商品的关税负担,进而提高了它的进口价格,在其他情况没有显著变化的条件下,进口国对它的需求量必然会相应减少。简言之,它是通过影响商品的供求关系,来实现自己限制外国商品进口的目的。应当注意的是,对外国商品征收关税,并不等于就是关税壁垒,那种以征收适度的关税税率来增加政府财政收入的做法就不属于这种情况。

非关税壁垒是指除了关税以外一切用以阻碍外国商品大量进口的手段和措施。非

关税壁垒的基本标志是对进口商品实行数量限制,它的主要特征一般则是以纯粹的行政干预手段出现,完全排除了市场机制对于经济贸易活动的积极作用。

与关税壁垒相比,非关税壁垒具有如下显著的特点:

一是有效性。关税壁垒是通过提高关税税率以影响进口商品的价格来限制进口的。可是,这种手段面对国际贸易中日益普遍出现的鼓励出口措施(如出口补贴、倾销行为等),就会越来越捉襟见肘。

二是隐蔽性。关税壁垒限制进口的惟一手段就是提高相关商品的进口税率,而关税税率是必须在一国的海关税则上公布的,毫无隐蔽性可言。而非关税壁垒则完全不同,它既能以正常海关检验要求的名义出现,又可借用进口国的有关行政规定和法令条例,更便于巧妙地隐藏在具体执行过程中而无需作公开的规定。

三是灵活性。由于海关税则是公开透明的,尽管海关工作人员也可在商品分类和商品估价方面作些文章,以提高进口货的关税额,但这种做法毕竟不能过分随意,受到很大的约束。同时,自行提高关税税率,以应付紧急限制进口需要的这种手段,也直接受到世界贸易组织的明确约束,即使非成员国也会因最惠国待遇条款而遭到限制。可见,关税壁垒的灵活性很弱。而非关税壁垒采用行政手段来处理相关事务,能够迅速方便地作出决策,并及时地加以调整或改变,具有极大的伸缩性,从而很快就能达到限制进口的目的。

四是歧视性。一国在一定时期里只可能有一部关税税则,因此,关税壁垒就像防洪堤坝一样,同等程度地阻挡着一切国家的进出口商品,它无法对不同国家或不同商品采取不同的关税政策。非关税壁垒却可以专门为某个国家或某种商品而设立,体现出明显的歧视性。

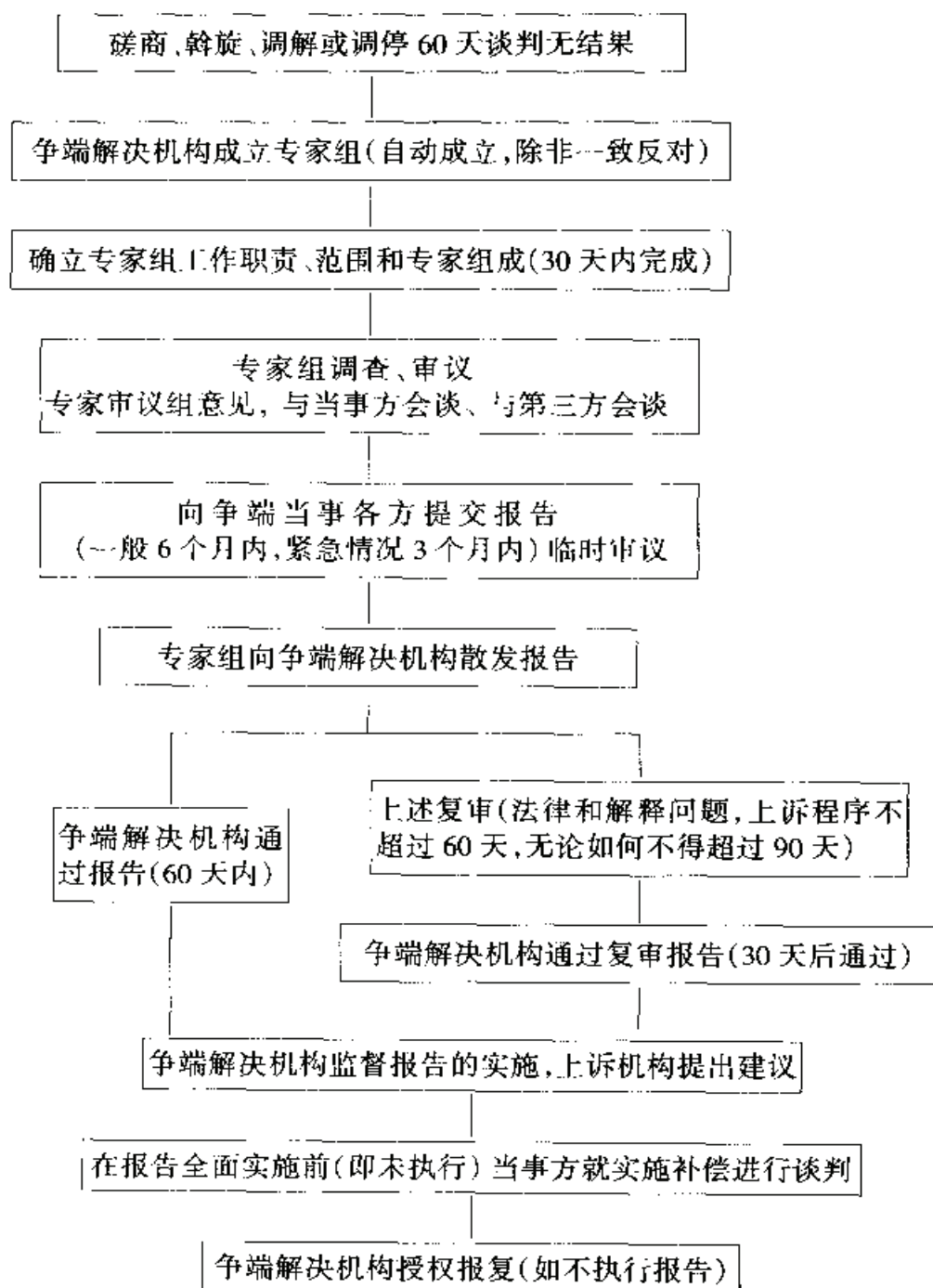
WTO 的争端解决机制

(1) 争端解决程序

世贸组织成员如有争端,在一方提出要求后的 30 天内,必须开始协商。比如,60 天后未获解决,一方可申请成立专家小组(Panel)。争端解决机构(DSB)在接到申请后的第二次会议上必须作出决定,即同意或不同意成立专家小组,只有争端解决机构全体反对,专家小组才不予成立。这意味着在世贸组织体制下比 1947 年关贸总协定更容易成立专家小组,也说明了世贸组织解决争端的机制在加强,因为在原关贸总协定多边贸易体制下,可以“协商未完”为借口拖延专家小组的成立。

其争端解决程序如下图所示。

图 世贸组织争端解决程序



(2) 专家报告执行

争端解决程序规定,贸易争端各方可以三种方式执行专家报告:

①履行。争端解决程序强调,违背其义务的一方必须立即履行小组或上述机构的建议。如果该方无法立即履行这些建议,争端解决机构可以根据请求给予一个合理的履行期限。

②提供补偿。若违背义务的一方在合理履行期限内不履行建议,引用争端解决程序的一方可以要求补偿。或者,违背义务的一方可以主动提出给予补偿。

③授权报复。当违背义务的一方未能履行建议并拒绝提供补偿时,受侵害的一方可以要求争端解决机构授权采取报复措施,中止协议项下的减让或其他义务。这意味着,当一方违背其在 1947 年关贸总协定或一个有关协议项下的义务时,受侵害的一方在争端解决机构的授权下,可以提高从违背义务的一方进口货物的关税,所涉及产品的贸易额应相当于被起诉的措施所带来的影响。

争端解决程序规则规定,此类报复行为应由争端解决机构授权,并尽可能在专家小组或上诉机构判定在违背义务的关贸总协定、服务贸易总协定或知识产权协定的同一部门内采取。但当争端解决机构认为这样做不可能时,则可以授权在同一协定项下的其他部门采取报复措施。只有在极个别的情况下,并且作为最后的办法,争端解决机构才能授权采取跨协定的报复行为,如对于违背服务贸易总协定或知识产权协定项下的义务时,可授权采取提高货物关税的办法,予以报复。

但是,提供补偿和由争端解决机构授权采取报复是临时性的措施。最终的结果应是违背义务的一方实施建议。争端解决程序规则要求争端解决机构对案例进行审议,以确保建议的全面实施。

加入 WTO 后企业如何迎接挑战

加入 WTO 后,我国企业必须面对现实,树立新的观念,在国际竞争中求生存,积极参与国际经济合作,将消极化为积极,将被动转为主动,争取在国内站稳脚跟,在国际市场上和国际贸易中寻求生存空间。具体说来就是:

(1)增强风险意识

加入 WTO 后,激烈的市场竞争要求企业家更富有开拓精神,能为企业不断地制定新的经营方向和目标,更加敢于承担风险,果断决策。首先,要敢于投资新产品,开拓新市场,善于利用各种风险投资信贷。其次,要正确认识自有资金与借贷资金同样的机会成本,敢于负债经营,善于利用各种渠道融资,短时期形成大规模生产,迅速占领市场。风险和效益相挂钩,冒多大的风险享有多大的效益。当然,这种风险意识和开拓精神并不是蛮干,除了需要勇气和魅力外,更重要的是具有对市场、顾客充分了解的远见卓识。

(2)加速人才培养

企业竞争在于人,加入 WTO 后,企业应加速培养适应新环境的经营管理人才。一方面,由于我国宏观经济环境与西方差异较大,实际运用西方经验较困难;另一方面,我国企业习惯于传统的经营管理,且整体经营管理水平相差也不大,市场竞争机制不够完善,竞争也不太激烈,企业运用西方先进经验以提高竞争能力的愿望不很迫切,因而,真正掌握并在市场竞争中成功运用西方经营管理经验的企业较少。我国加入世贸组织后,企业经营环境将进一步向市场经济靠拢,应用西方先进经验的宏观环境将逐渐成熟,市场竞争也日趋激烈。因此,私营企业应加速培养掌握先进经营管理知识的合格人才,而且也要经常性地培训推销、服务人员以及高质量的熟练员工队伍,为今后的竞争做好充分的人才准备。

(3)利益竞争战略

激烈的市场竞争将对我国企业的产品质量水平、定价策略、促销活动以及售前售后服务提出更高的要求。企业应制定富有远见的竞争战略,致力于提高产品和服务的质量,积极扩大信誉等无形资产的投资,重视非价格竞争手段的运用,避免恶性削价竞争,尽快使企业的整体竞争能力上一个新台阶。

(4)学习新的游戏规则

世贸组织既有审查贸易政策的功能,也有解决贸易争端的机制。加入 WTO 后的中国企业,要学习世贸组织关于开放市场、知识产权与法制、透明政策、公平开放的政府采购、对不公平贸易的投诉和上诉等有关规则。

(5)把握时机决策

加入 WTO 后,将更加强调企业经营中时机决策的掌握和运用。企业新产品的开发与投入,市场的开拓与占有,都要求企业在正确的时间以最快的速度实施自己的竞争战略和手段,毕竟经营的最后成功将属于善于把握市场机会,并能集中力量迅速占领市场的企业。

(6)加速技术改造

加入 WTO 后,在国内市场上,本土产品不可能再依靠高关税保护来保住价格优势;在国际市场上,劳动力密集型产品的优势也正在失去。国内产品要想生存,惟一的出路只有加快企业技术改造步伐,提高技术水平,降低产品成本,提高产品质量,确立新的市场发展战略。面对国内和国际两个市场的竞争,企业一方面要积极应战,使国内市场尽量少受进口产品的冲击;另一方面也要主动出击,占领国际市场,增加产品出口。

(7)做好产品质量的国际认证

加入 WTO 后,企业的产品要进入别国市场时,关税方面问题不大,但非关税贸易壁垒的进入屏障却在增加,特别是技术贸易壁垒,对产品出口限制很大。比如,有的国家禁止未获证的国外产品在本国销售。为此,企业应采用 ISO 9000 系列国际标准,进一步完善产品全过程的质量体系,以获得国际认证,为企业产品进入国际市场新领域,提高国际市场占有率打下坚实的基础。

(8)开展多元组合经营

“东方不亮西方亮”。企业开展多元组织经营,可以增强企业抗御市场风险的能力,是企业对付市场竞争的主要策略之一。多元组合策略是指对企业的产品深度和广度予以多样化、系列化的经营策略。一个产品的系列程度叫做产品线,各种不同的产品构成产品项,产品线和产品项的纵横交错排列,构成了产品组合的深度和广度。

产品线的深度要求拓深产品系列。企业可以通过引进及开发多功能系列产品,提高企业产品档次,带动企业技术进步。在此基础上,企业还要根据目标市场需求、市场竞争情况及自身拥有的实力,加快新品开发,形成产品系列化;可以采取和大专院校、科研机构合作开发,引进国外新品及新技术、产品专利等手段,加快研制步伐,满足市场对产品多品种、系列化的需求。

加入 WTO 后企业加强战略管理的迫切性

当前,我国正在加快企业改革步伐,转换企业经营机制,积极推行现代企业制度,使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者。在这种形势之下,加强战略管理已经成为我国企业的迫切需要,而且更是中小企业的迫切需要。企业竞争机制的强化,迫使我们的企业不再满足于日常经营管理水平的提高,而是更多地注重于面向未来、面向发展的战略管理。

(1)发展社会主义市场经济的要求

社会主义市场经济要求企业必须是相对独立的经济实体,具有自我完善、自我发展的能力,中小企业更是如此。随着我国社会主义市场经济中市场机制的完善,企业面临的竞争日趋激烈。而市场竞争机制正是促进企业提高活力的推动力。为了避免在竞争中失败和破产,企业不得不强化战略管理,以求在激烈的市场竞争中获取优势,求得生存和发展。

(2)市场形势发展的要求

过去,企业生产的产品是“皇帝的女儿不愁嫁”,企业生产多少,商业部门就收购多少,根本不必考虑销路问题。因此,企业家们对企业发展战略问题也不感兴趣,只追求降低成本、提高产量就行了。现在我国加入 WTO 以后,消费结构发生了巨大的变化,消费者对产品和服务的选择性大大增强了,并且要求企业提供新的产品和服务来满足其不断增长的需要。市场形势的变化,要求企业必须明确自己的市场定位,选择合适的目标市场,在更好地满足消费者的需要中求得生存和发展。

(3)提高企业素质,改善企业经营管理的要求

战略管理是企业经营管理中的重要组成部分,战略管理水平的高低,是衡量企业素质的重要标志。强化战略管理,需要从企业的基础管理做起。战略管理的成功与否,不仅取决于企业家个人的能力素质,还取决于企业组织结构的总体素质和企业各种资源的使用效率。因此,战略管理对企业的素质和经营管理水平提出了很高的要求。通过强化战略管理,可以培养企业管理人员和职工的革新创造精神和应变能力,调整企业组织结构,加强企业开发新产品和新市场的能力,为企业增强竞争地位创造条件。

(4)应付外国企业竞争,打入国际市场的需要

对外开放政策对我国企业的影响是多方面的。在国内市场上,一方面,打破闭关锁国的局面之后,我国企业才有可能大量引进外国的先进技术、设备和资金,加快企业进步的步伐。另一方面,外国商品的大量涌进,又给我们的企业带来了空前的竞争压力。特别是在加入 WTO 之后,国家势必大幅度减少高关税等保护性措施,在贸易方面打开国门,给国内市场与国内企业带来巨大的冲击。同时,对外开放政策也为我们的企业大踏步地进入国际市场,向海外发展提供了有利的条件和时机。所有这一切,都涉及到企业的战略管理问题。如果我们的企业家没有深远的战略眼光,就不可能把握时机,巩固国内市场,开拓国际市场,在国际竞争中立于不败之地。

加入 WTO 后企业战略管理的发展趋势

企业战略管理的产生和发展是企业管理发展的一个重要阶段。经济发达国家的企业战略管理已经发展到了非常成熟的阶段。随着科学技术、经济理论、管理理论和企业管理实践的发展,企业战略管理应表现出一些新的发展趋势。

(1) 企业战略管理中的国际化倾向

随着世界经济活动中国际交往日益增多,不同国家的企业之间互相渗透的现象日趋明显,越来越多的企业在积极地开拓海外业务。这样,国际化战略在中小企业战略管理中的地位变得越来越重要。向海外发展已经成为企业战略管理中的重要内容。

(2) 企业战略管理中的专业化倾向

由于战略管理在企业管理中的地位日益提高,越来越多的企业设置了从事企业战略管理的专业人员或专业化的战略规划部门,协助企业家进行战略管理。他们的主要工作是为企业家充当参谋的角色,调查研究、分析趋势,制定方案,供企业家选择和决策。由于战略决策问题随着企业经营环境的演化而日趋复杂,这种专业人员和专业机构的智囊作用也日益重要起来。

(3) 企业战略管理中先进科技手段的广泛运用

当前,企业战略管理面临的因素越来越多,要解决的问题越来越复杂,迫使企业尽可能地采用先进的科学技术手段进行战略管理。各种数学分析模型,统计调查方法,电子通讯设备,特别是电子计算机,应该被广泛地用于企业战略管理。

(4) 企业战略管理中发展和赢利并重

毫无疑问,获取利润仍然是企业战略管理中要考虑的首要因素。但是,正是从企业战略管理的特点出发,追求利润已经从企业的短期目标变成了企业的长期目标。当短期利润目标与企业的长期发展目标相冲突时,越来越多的企业家考虑的是长期发展目标。为了实现企业的长期发展目标,许多企业家不惜牺牲眼前的利益。善于放弃,大胆取舍,牺牲局部,追求发展,应该成为我国企业战略管理决策中的普遍现象。

加入 WTO 对我国企业的影响

(1) 加入 WTO 有利于企业引进外资和技术,优化产业结构和产品结构

面对国际市场更加激烈的竞争,我国企业的缺陷也日益明显。资金短缺、技术落后、产业结构不合理、产品结构老化等都是企业的致命伤。加入 WTO,将大大加速外贸体制对策,为我国企业创造一个直接与世界各国进行贸易往来的有利条件。同时也有利于企业吸收外商投资,增加资金收入,引进先进的技术设备,改造落后企业,提高产品档次。

(2) 加入 WTO 有利于企业发挥自身优势

传统产业和劳动密集型产业是我国企业的一大特点,在国际分工中占有比较大的优势。经济发达国家的产业结构向高技术领域发展的同时,必然要将劳动密集型产业向发展中国家转移,而我国企业大多具有丰富的人力资源和比较成熟的传统产业基础,

正好与此形成互补关系。在加入世贸组织以后,抓住机遇,扩展传统产业和劳动密集型产业,广泛占领国际市场,推动产业优势向经济优势转化,仍然是我国经济发展的重要途径。

(3)加入 WTO 有利于企业调整企业结构,发挥联合优势

在国际市场竞争中采取联合的方式,形成集团作战是发挥优势的重要途径。加入 WTO 后,我国企业面临的经营环境将发生巨大变化,企业之间各种形式的联合、合作关系将不可避免。这种联合关系并不只是合并成企业集团,而更多的是采取灵活多样的形式,如订立长期合同、应用信息系统联合采购、采用共同商标、共同开发市场、共同销售渠道、合作研究、非正式协商等形式。

(4)加入 WTO 有利于企业整体素质的提高

国际竞争的原则是优胜劣汰,只有面对国际企业的竞争才能真正提高企业的整体素质。加入世贸组织以后,无疑会极大地改变国内企业原有的经营规则,各行各业都将面临来自国际企业的竞争,竞争的方式、竞争的手段和竞争的结果都将发生巨大的变化。企业要生存和发展,就必须参照国际企业标准体系、国际市场的需求、国际价格标准、国际营销管理和国际管理理念来培养人才、管理企业、组织生产、推动技术进步、提高产品质量、增加花色品种。这将促使我国企业的整体素质在较短的时期内得到显著提高。

(5)有利于企业扩大出口,提高在国际市场上的占有率

在我国企业的产品中,各种中低价格的轻工产品、机电产品、纺织产品占了较大的比重。加入 WTO 后,我国的关税调整幅度相当大,而这部分产品所受的冲击比高档产品要小得多,国外同类商品的进入是比较困难的。加入世贸组织使我国在国际经贸活动中获得长期稳定的最惠国待遇,国际上对中国的贸易保护主义和歧视性待遇将大大减少,市场进入壁垒降低,市场竞争环境趋向公平,这对企业的发展会更为有利,有助于发挥这类企业的产品优势,扩大出口,提高国际市场上的占有率。

加入 WTO 对我国企业的不利影响

加入 WTO 后,必然会给我国企业的生产经营带来一定的不利影响,作为企业的管理者,对此必须有一定的心理准备,克服不利影响,求得企业的生存和发展。

具体而言,这些不利影响主要有三个方面:

(1)面临“关税减让”和“减少非关税壁垒”的挑战

长期以来,高关税和严格的非关税壁垒是我国保护国内市场的主要手段,在加入世贸组织之后,我国将大幅度降低关税,并逐步拆除非关税壁垒,以适应世贸组织的规定。这样,国外商品的大量涌入是不可避免的,各企业的产品将直接与进口商品发生遭遇战。有相当一部分国内产品可能由于品质和价格的劣势而败下阵来。

(2)面临产品结构和产业结构“低级化”的压力

由于大部分企业的专业化水平低下、管理手段落后、设备陈旧、工艺落后,与具有先进管理手段和先进设备与技术的国外企业竞争,相当部分的企业很可能被挤出中高档

市场而被迫重新走低档化的道路。或是在新的国际分工中越来越被固化在低层次的定位上,始终摆脱不了从属和附庸的地位,而一些竞争能力差、产品不符合市场需要的企业将可能被淘汰。

(3) 企业如何适应国际市场的挑战

目前,企业改革中存在的主要问题是面对国际市场的竞争,如何使企业的管理层更好地承担起赢利和其他管理指标的责任。对这个问题必须予以高度的重视和认真的解决,只有这样,才能使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

尽管存在着巨大的挑战,但我们仍有理由相信,加入 WTO 之后,国内的企业决不会因为国际竞争而消亡,一批具有国际竞争力的优秀企业将会趁机脱颖而出。

外汇的概念

外汇通常指以外币表示的可用于国际结算的支付手段,以及可用于国际支付的特殊债权,包括:外国货币,如钞票、铸币等;外币有价证券,如政府公债、国库券、公司债券、股票等;外币支付凭证,如票据、银行存款凭证等;特殊债券,如记账外汇、特别提款权、欧洲货币单位等;其他外汇资产。

对外汇可以按照不同的标准进行分类:

(1)按照能否自由兑换来划分,外汇可以分为自由外汇和记账外汇。自由外汇是指不需要经过外汇管理当局的批准,在国际金融市场上可以随时自由兑换的外币,或可以随时自由买卖并可以对任何国家自由支付的外汇。目前,我国对外汇实行管制,外汇买卖通过银行办理,人民币对外币不允许自由买卖,由于公司生产经营中外汇的供求关系的存在,在国家外汇管理局批准的外汇调剂市场上,公司可以进行外汇余缺调剂。记账外汇又称协定外汇、清算外汇或者双边外汇,是指必须经过货币发行国的批准,才能自由兑换的货币,或对第三国进行支付的货币,这种外汇只能在两国政府间协定项目内使用。记账外汇主要用于友好国家之间或者两国政府间的协定项目的外汇结算。

(2)按照来源和用途划分,外汇可以分为贸易外汇与非贸易外汇。贸易外汇指来源于进出口贸易的外汇,非贸易外汇指除贸易外汇外通过其他途径而收付的外汇,如侨汇、旅游外汇、劳务外汇、驻外机构经费,以及交通运输、邮电、银行、保险等部门用于业务收付的外汇。

(3)按照外汇买卖的交割期限不同划分,外汇可以分为即期外汇和远期外汇。

汇率的概念

汇率又称外汇牌价或汇价,是一种货币折算成另一种货币的比率,即用一种货币表示的另一种货币的价格,汇率是不同货币之间进行兑换时的折算标准。

汇率有两种类型:一是官方汇率,一是自由汇率。

官方汇率是由政府有关部门规定的汇率。在我国,由国家外汇管理局决定各种外汇的汇率,并在中国银行挂牌公布,所以汇率又称外汇牌价。我国的外汇牌价有买价和卖价两种。买价是指银行买进外汇的价格;卖价是指银行卖出外汇的价格。

自由汇率是由外汇市场供求关系而决定的汇率。在我国,由外汇调剂中心公布调剂外汇的汇率,企业可以根据有关规定在外汇调剂市场进行外汇的买卖,这种汇率又被称为调剂汇率或调剂汇牌价,简称调剂价。

汇率有两种不同的标价方法:直接标价法和间接标价法。

直接标价法就是用一单位的外国货币相对于本国货币的价格。在这种方法下,汇率上升,表示外国货币相对于本国货币的升值或本国货币相对于外国货币的贬值;汇率下降,表示本国货币相对于外国货币的升值或外国货币相对于本国货币的贬值。

间接标价法就是用一单位的本国货币折合为外国货币的价格。在这种方法下,汇率下降,表示外国货币相对于本国货币的升值或本国货币相对外国货币的贬值;汇率上升,表示本国货币相对于外国货币的升值或外国货币相对于本国货币的贬值。

世界上大部分国家都使用直接标价法,英国和美国使用间接标价法(美国对英国的货币兑换价采用直接标价法)。

在我国,汇率分为自由外汇汇率和记账外汇汇率。自由外汇汇率以直接标价法表示,一般以 100 外币折合的人民币价格表示;记账外汇汇率主要用于同经济不发达国家进行的贸易和经济援助的双边结算。通常,汇率指的是自由外汇汇率。

汇率风险及其防范

汇率问题的存在,会给公司带来外汇买卖的风险。因为存在即期汇率、远期汇率、名义汇率、实际汇率等不同类型的汇率,即期汇率即买卖成交以后,马上就要办理外汇交割的外汇交易所使用的汇率。远期汇率是外汇买卖成交后,在未来某一时刻再进行交割的外汇交易所使用的汇率。有时汇率的细微变动,给公司带来的损失也会相当巨大,为了降低这种风险,有时需要采取远期外汇交易的方式加以规避。

远期外汇交易是如何操作的呢?它是银行与客户之间事先签订一项远期交易的合同,约定买卖外汇的货币种类、汇率、数量和将来的交割日期,到期按合同的规定进行交割。该外汇交易的功能是防范汇率风险,期限从 1 个月到 12 个月不等,以 1 个月、3 个月居多。合同一经签订,必须按期履约,而银行对于信誉不好或不太了解的客户会要求一定比例的保证金,多数情况下,客户与银行都是签订挂牌期限的交易的合同,至于银行挂牌方式可以直接标出远期汇率或用报价。

企业还可以采用掉期交易的防范方式,在买进某种即期外汇的同时,再将等额远期卖出;或者在卖出某种即期外汇的同时,再将它等额远期买入。用这种方式进行套期保值,一般只能起到使本金保值的目的。

加入 WTO 给企业筹资带来的机会

中国于 2001 年 11 月正式加入世界贸易组织,这将大大促进外商对中国的直接投资活动。中国的企业可以很好的利用这一机会,进行国际项目融资,提高自身的发展潜力。

(1)加入 WTO 本身就意味着中国对外开放的深化,意味着我国的投资环境得到改

善,外商进入中国的力度大大增加。

(2)加入 WTO,有助于我国深化改革,加速新旧体制的转换,提高办事效率。

(3)加入 WTO,有助于打破地区封锁和市场分割带来的障碍,摒弃地方保护主义,为外国投资者创造公平竞争的环境,实现资源的优化配置。

(4)加入 WTO,对外实行最惠国待遇和国民待遇原则,为外资的进入创造了新的动力。

招商引资的风险

投资具有风险,一般的投资风险包括政治风险、经济风险、经营风险等。招商引资的风险则包括虚假注资、投资诈骗、外汇风险。为了做好招商引资工作,企业应采取项目可行性分析、项目跟踪控制的方法规避风险。

(1)虚假注资。随着改革开放的日益深化,外商在我国直接投资的规模不断扩大。但外商注资中的虚假行为使中方蒙受相当大的损失。外商注资中的虚假行为在中外合资公司、中外合作公司和外商独资公司中都不同程度的存在着。由于外商直接投资多是采取实物投资、技术投资、无形资产投资等形式,相应地,在虚假注资行为中也主要采用实物投资、技术或无形资产投资的方式。

(2)虚假欺骗。对外筹资中的欺诈风险是指境内外个别不法分子,借我国对外开放、鼓励外商投资之机,以组织境外贷款或者前来投资等名义,骗取我国有关部门或公司的信任,特别是金融机构的信用凭证,借以在境内外进行招摇撞骗等违法活动,损害企业、地方乃至国家的利益,使国家蒙受经济上和声誉上的损失。

(3)外汇风险。具体指由于外汇汇率的变化而导致的公司的盈利能力、净现金流量和市场价格发生变化的可能性。外汇风险主要有经营风险和交易风险两种类型。经营风险又称经济风险,是指由于意外的汇率变动导致企业未来的经营性现金流量发生变化,从而影响企业的市场价值。交易风险是指已达成协议但尚未结算的外币交易,因汇率波动而发生外汇损益的可能性。

规避招商引资风险的原则

在招商引资中存在很多的风险,并且影响这些风险的因素多种多样,因此在规避风险时不可能面面俱到,这就要求经理人掌握规避风险的基本原则,然后在实际的工作中采取灵活的措施来规避风险。经理人需要掌握的风险规避的原则主要有:

(1)从实际出发,循序渐进,不要急于求成。在招商引资的过程中,企业要从国际环境和本国的行情以及企业的现实出发,经过利弊优劣的分析与权衡,不能仅仅从良好的主观愿望出发,想当然的随意发挥。

(2)做好系统性的论证工作。招商引资工作应当是一个较为复杂的系统工作,应当全盘考虑,统筹规划,做好项目的可行性研究。

(3)遵循市场导向的原则。为了提高利用外资的质量和效率,克服存在的一些问题,在总结经验的基础上,要逐步将我国利用外资引上规范的道路。在决定项目的选

择上要按照市场机制的要求来运营,具体来说就是要从项目未来的现金净流量来决定项目的取舍,决定项目未来现金流量的主要因素是项目产品的未来市场前景以及竞争优势。

(4)严格依照法律规定签署有关的合同。中国已经加入 WTO,我国企业在招商引资上要按照国际惯例来运营,要在法制的框架下来规范招商引资行为,这就要求企业在招商引资时注重合同的运用,用合同来约束双方的行为。

规避招商引资风险的具体方法

在规避招商引资的风险的具体方法中,首要的是做好项目的可行性研究。对项目进行详尽的可行性分析是做好招商引资工作的前提,其具体程序为:

(1)编写项目建议书。项目建议书中要阐明项目的投资机会,进行初步的可行性研究。

(2)做好外商的资信调查。即从外商的法律地位、资金和技术的情况来展开调查。具体的调查途径,可以委托我国的银行通过驻外机构进行,也可以通过我国驻外机构或咨询公司等进行。

(3)加强对项目经营风险的控制和管理。即加强经营预测,进行科学决策,实行风险管理。

(4)加强对外汇风险的管理。即在使用外币的过程中必须时刻保持风险感,注意加强外汇风险管理。具体而言就是:做好外汇变动趋势的预测工作;在对外经贸活动中正确地选择使用货币;正确把握外汇支付的时间。

企业加强危机管理的必要性

在我国开展危机管理研究,对于提高企业的危机管理水平,避免企业破产,加强企业对急剧变化的外部环境的适应能力以及竞争能力,提高其他各项事业的危机管理水平,丰富和发展管理理论,都有重大意义。

一般来讲,对危机管理进行研究的意义如下:

(1)危机管理研究是企业提高适应能力和竞争能力的迫切需要

从国际环境来看,对外开放的政策大大加强了我国企业与世界经济的联系。沿海地区发展外向型经济,搞大进大出,将会使这种联系更加紧密。过去,由于长期与世隔绝,世界经济的种种变化对我国企业影响不大。现在影响世界经济的众多的不确定因素,不可避免地会给我国企业带来重大影响。例如,货币汇率的变动,对引进项目的投资额、原材料进口企业的成本以及出口企业的产值就会受到很大的影响。

企业所面临的种种国内外不确定因素,必然会增加企业产生危机的可能性。企业要避免危机,就要知道怎样预控危机,怎样事先做好应付危机的计划,万一发生危机怎样应急处理等,也就是要进行危机管理。危机管理对于企业提高对不断变动的经济环境的适应能力,以及在国内、国际的竞争能力有重要意义。

(2)危机管理研究是各行业提高危机管理水平的需要

危机管理的应用领域并不局限于企业经营管理。实际上,很多领域都面临着危机管理这一课题。如公用事业的突然停电、停水会给社会生产和人民生活带来重大影响;交通运输事故会给人民生命和国家财产带来严重损失,还会引起交通中断;防汛防台防震的失败会给当地的人民带来灾难;消防、救护、救援组织在紧急状态下的出动速度和救助能力对救助的成功有重大的影响;军队对付突然袭击的能力关系到国家的安危;安全部门制止重大破坏活动的 ability 对维护国家安全至关重要……

一般说来,任何一个组织都可能发生危机,都需要危机管理,随着经济、社会发展节奏的加快,不确定因素的增加,发生危机的可能性也会增加。吸收国外危机管理研究成果,进行企业危机管理研究,对于提高各行各业的危机管理水平很有必要。

(3)危机理研究对于丰富和发展管理理论有重要意义

危机管理的对象是危机。由于危机有着其他管理对象所不具有的不确定性、危险性和紧急性等特点,所以,对危机的管理必然有着特殊的规律。

危机管理是管理科学过去所不曾研究过的独特领域。例如,危机预控是对可能引起危机的各种因素采取措施,以便从根本上防止危机的发生。又如,过去所说的计划是制定未来行动的方案,一旦决定就要按其行动,而危机处理计划是危机发生时才实施的行动方案。再如,危机决策是在紧张的压力下和短暂的时间内进行的,从而提出了在短时间内收集信息、正确对待决策心理压力等问题。

由于危机管理有着独特的对象、特点和职能,也由于危机对经济和社会发展的巨大不利影响,危机管理已成为管理科学中的一个独立的分支。这门学科的建立和发展,是对管理科学发展的重要贡献。

中国企业如何转变企业经营战略

(1)了解国际市场的需求,积极扩大市场。

(2)增加出口品种,提高产品档次,增加技术含量,调整产品结构,注重非价格竞争。

(3)由粗放型发展模式转变为节约化发展模式。

(4)积极应诉,主动配合,据理力争,争取尽可能好的裁决结果,争取妥善的妥协的处理办法。

(5)了解进口国是否有给予其他国家不应有的特别优惠,如果有的话,应向 WTO 提出申请。了解产品在国外是否享受国民待遇,若没有,应向 WTO 提出申诉。

(6)积极在国外投资,这是产品打入国外市场的有效途径。

(7)国外对我国产品采取的非关税壁垒措施,要认真研究,对于不合理的,必要时向我国政府求援,要求我国政府采取相应的制裁措施。

(8)有的国家采取技术壁垒,对此我们作为出口国、出口商,必须针对现实中的变动作出敏锐迅速的反映,准确把握各国技术标准的变动。

(9)有的国家采用绿色壁垒,对此,一方面我们自己应加强环保工作,增加生态产品的生产和出口,另一方面也应警惕来自我国出口市场的绿色贸易壁垒。

中国加入 WTO 承诺中包含哪些过渡期特殊安排

所谓过渡性特殊安排,是指在中国加入 WTO 初期的过渡阶段,对中国出口产品或者相关制度上做出的特殊的安排,主要包括反倾销和反补贴的价格比较、特定产品过渡性保障机制以及过渡性审议机制。根据《议定书》的要求,适用这些措施的成员应当严格遵守程序,且仅限于在确定的期限内(10 至 15 年)适用,此后不得继续沿用。

反倾销和反补贴价格比较方面的特殊安排是什么

在加入 WTO 谈判中,中国代表对于部分 WTO 成员将中国视为非市场经济国家、滥用反倾销措施的做法表示关注,并要求他们予以修改。这些成员确认,在实施反倾销措施时,应当遵守以下规定:

(1)如果受调查的生产者能够明确证明,生产该同类产品的产业在制造、生产和销售该产品方面具备市场经济条件,则该 WTO 进口成员在确定价格可比性时,应使用受调查产业的中国价格或成本。

(2)如果受调查的生产者不能明确证明生产该同类产品的产业在制造、生产和销售该产品方面具备市场经济条件,则该 WTO 进口成员可使用依据对中国国内价格或成本进行严格比较的方法。

其他 WTO 成员承诺,适用对中国产品所进行的反补贴程序时,在根据接受补贴者所获得的利益计算补贴金额方面,应当适用《补贴与反补贴协定》的有关规定。但是,如果此种适用遇有特殊困难,则该 WTO 进口成员可使用考虑到中国国内现有情况和条件并非总能用作适当基准这一可能性的确定和衡量补贴利益的方法。在适用此类方法时,只要可行,该 WTO 进口成员在考虑使用中国以外的情况和条件之前,应对此类现有情况和条件进行调整。

对中国产品的反倾销和反补贴措施是否属于一种“过渡性特殊安排”

所谓过渡性,是指必须在确定期限内向正常方式转变,根据中国议定书的要求,所有 WTO 成员对中国产品所实施的反倾销和反补贴措施“无论如何”应当在加入 WTO 后 15 年内终止。这意味着,外国对华产品进行反倾销所采用的歧视性做法已经进入彻底取消的倒计时。

特殊性表现在:根据 WTO《反倾销协定》,对被调查产品的价格比较是通过出口价格与正常价值的比较来确定。在确定正常价值时,一般按照国内价格、第三国价格、结构价格的依次顺序选择。而在对中国产品进行反倾销调查时,则不必适用该程序,而是根据个案情况,当被调查企业能够明确证明其具备市场经济条件时,可以根据以上方法适用;但如果不能明确证明,则外国调查机关可以不按此办法适用。反补贴方面也存在类似的情况。

对中国产品反倾销和反补贴适用特殊方法有无制约措施

为了防止外国调查主管机关滥用反倾销和反补贴措施,在加入 WTO 谈判中,中国提出对这种行为和倾向予以制约的要求。包括:

(1)一 WTO 成员如果不是根据中国国内价格或成本进行严格比较的方式,确定一具体案件中的价格可比性时,该成员应该保证已经制定并提前公布有关下列内容的规定:①其确定生产该同类产品的产业或公司是否具备市场经济条件所使用的标准;②其确定价格可比性时所使用的办法。

(2)该成员的调查主管机关通常应最大限度地、并在得到必要合作的情况下,使用一个或多个属可比商品重要生产者的市场经济国家中的价格或成本,这些国家的经济发展水平应可与中国经济相比较,或根据接受调查产业的性质,是将被使用的价格或成本的适当来源。

(3)WTO 进口成员应保证在适用其市场经济标准及其确定价格可比性的方法之前,已将这些标准和方法向反倾销措施委员会做出通知。

(4)调查程序应透明,并应给予中国生产商或出口商提出意见的充分机会,特别是提出关于在一具体案件中适用确定价格可比性方法的意见。

(5)WTO 进口成员应通知其所要求的信息,并应向中国的生产者和出口商提供在一具体案件中提供书面证据的充分机会。

(6)WTO 进口成员应向中国的生产者和出口商提供在一具体案件中维护他们利益的充分机会。

(7)WTO 进口成员应提供对一具体案件所作初步和最终裁定的足够详细的理由。

清楚表格对于企业经营管理所起的作用

掌握表格的主要特征

保证编制的表格有效实用

正确编制企业消费者意识变化分析表

合理设计客户信用度分析表

合理设计产品订购单

正确编制企业财务状况分析表

第十五章 企业经营管理与表格

内容提要

正确编制企业融资成本分析表

合理设计企业投资收益分析表

新员工试用申请及核定表

合理设计新进员工培训成果检测表

学会编制企业会议成效分析表

学会设计外购请购单与内购请购单

正确编制企业产品质量管理标准表

企业的经营管理为什么离不开表格

表格是企业沟通系统(包括内部和外部的)一个不可缺少的组成部分。内部表格用于部门之间的信息提供,外部表格用于此企业向彼企业的信息提供。

企业在经营中会遇到各种各样的业务,如果单用报告来表述,内容冗长,不便于归类,而选用表格就要轻松许多。

企业应该掌握的基本表格是商品表格、生产表格、分销表格、财务表格、人事表格、经商工作表格等(本章将附设部分重要而且常用的表格,供管理者参考绘制)。

表格的用途

表格的用途多种多样,各不相同,但不外乎都是下面某种或几种的综合:

(1)提供信息

显然,表格的编制是为了提供信息——内部的表格用于部门之间的信息提供,外部的表格用于一个企业向另一个企业的信息提供。比如,生产部向人事部递交一份人员增补申请书,要求他们招募一名新技工;一个企业给另一个企业发送一份货物通知单,用来确认根据所达成的协议货物已经发出。

(2)获得信息

大量的表格是用于获得信息的。在组织内部,可能会让员工填写一份工作问卷,从而把他所在职位的资料信息收集起来进行必要的评定。企业还会把询价单寄给哪些最有可能的潜在供应商,以了解他们的产品、价格和一般性的成交条款与条件。

(3)记录信息

对于绝大多数表格来说,最关键的用途在于记录信息——生产规划表是为某种产品的制造订出时间安排;现金流量预测表是对预计的和实际的货币流入和流出情况作出记录;员工评定表记录的是一名员工的绩效水平及其优缺点。

虽然计算机等办公自动化设备引入了企业经营,但是表格的魅力丝毫没有减少,比如,企业可以利用计算机上的 Excel 等程序设计出各种各样的办公表格。

表格的主要特征

无论是企划、市场营销、生产、仓储、运输、财会,在编制表格时都有其固有的特征:

(1)简单

设计复杂的表格往往使填表人无从下手,信息反映反而会出现错位或失真的现象。

(2)规范

表格一般都有其固有的格式,如表头、正表和表尾。表头主要是表的名称、编制单位、送出单位、时间、计量单位等;正表是表格所要反映的具体信息;表尾主要记录填表人、审核人、负责人等信息。

(3)适用面不应过窄

如果企业的每项经营活动都设计一张表格,那么表格的种类将会很多,应用起来反

而不方便。因此,每一张表格所涵盖的经济内容应该尽量地多一些,这样记录与查找起来也比较方便。当然,其中的度还需企业在经营中慢慢体会。

(4)持久性

企业的经营业务处于不断的变化之中,而表格在设计上则需要有一定的前瞻性。例如,表头的时间为“2001 年”和时间为“20××”年,后者则更具前瞻性,使用年限也会更长一些。最重要的是,在企业的业务未发生较大程度的变化时,表格的内容应保持适当稳定性,这样便于不同年代的历史资料可以进行相互比较。

怎样确定自己编制的表格有效实用

在设计完一张表格后,设计表格的负责人可以先自行回答下述问题,以检验编制的表格是否有效(应该在所有项目上都回答“是”,如果相反,请再编一次)。

- (1)该表格是否有用?
- (2)该表格中是否包括了那些重要的部分?
- (3)是否按照逻辑顺序安排各项内容?
- (4)是否每一栏目都留有足够大的空间填写内容?
- (5)是否尽可能少地使用色彩、不同字体、带阴影的区域、方框和附加注解这些手段?
- (6)该表格的大小是否合适?
- (7)是否尽可能使表格规范化?
- (8)该表格是否不超过两种版本?
- (9)该表格适用面是否广泛?
- (10)该表格是否容易辨认?
- (11)该表格的印刷质量如何?
- (12)该表格是否能够长期使用?
- (13)是否避免在表格中印上日期?
- (14)是否删去了那些仅与短期有关的主题?
- (15)是否包括了“备注”栏?
- (16)该表格能否长期保存下去?

企业消费者意识变化分析表

总括

消费者意识变化重点	公司应对重点

消费者社会构造的变化

(高龄化社会、女权时代、年轻人社会、国际社会、小家庭化、个人社会)

消费者生活意识的变化

(重视个人生活、重视个性、自我主义)

消费者生活价值的变化

(女性重视工作、文化提升、健康导向、休闲导向、美食主义)

公司的应对、分析

怎样设计客户信用度分析表

(1)公司信用度分析表

业界动向

☐ 1. 生意往来企业之业界动向是好是坏	
☐ 2. 现今国际环境、状况下之动向如何	
☐ 3. 金融环境如何	
☐ 4. 业界未来之展望是光明还是黑暗	
☐ 5. 业界之长期展望如何	

经营素质

☐ 1. 生意往来者是法人还是个人、国家	
☐ 2. 其资本、资金如何	
☐ 3. 同行的评价如何	
☐ 4. 总公司、关系企业、主要银行的信用度如何	
☐ 5. 资金关系如何	

评语

☐ 1. 是否有不当交易的谣传	
☐ 2. 是否有政治性不明朗的谣传	
☐ 3. 与问题多的外部团体的联系如何	
☐ 4. 是否有计算上不公平的谣传	
☐ 5. 缴税是否正常	

市场

☐ 1. 主力商品之利益率多少	
☐ 2. 销售战略是否困难	
☐ 3. 批发商品或零售商品是否安全	
☐ 4. 对新产品开发、技术开发是否热心	
☐ 5. 库存管理、交货措施是否安全	

财务状况

☐ 1. 过去之平均利益如何	
☐ 2. 公司的资产怎样	
☐ 3. 贷款是否适当	
☐ 4. 过剩投资是否安全	
☐ 5. 是否有不良的债权	
评价	

(2)管理人员信用度分析表

负责人的素质

☐ 1. 负责人的人品是否值得信赖	
☐ 2. 负责人领导能力如何	
☐ 3. 负责人的健康、体力如何	
☐ 4. 负责人的年龄是多少	
☐ 5. 经营理念是否坚定	

负责人的个人条件

☐ 1. 负责人的家庭是否圆满	
☐ 2. 是否有花边新闻	
☐ 3. 人品是否很坏	
☐ 4. 是否爱好赌博	
☐ 5. 是否有很好兴趣、嗜好	

负责人的评语

☐ 1. 在商场上的声誉如何	
☐ 2. 是否受职员爱戴	
☐ 3. 是否有不明朗的政治关系	
☐ 4. 是否与特别团体有关联	
☐ 5. 是否有犯罪的丑闻	

负责人之经营能力

☐ 1. 负责人之经营手腕如何	
☐ 2. 业绩如何	
☐ 3. 指导部署是否卓越	
☐ 4. 是否费心地培育后继人才	
☐ 5. 顾客或主要银行的评语如何	

负责人的资产

☐ 1. 负责人的个人资产与其经营规模是否成正比	
☐ 2. 个人贷款是否过多	
☐ 3. 是否有个人的事业	
☐ 4. 凡事是否都不编列预算随意支出	
☐ 5. 抵押状况如何	
评价	

(3)职员信用度分析表

士气

☐ 1. 全员士气高昂	
☐ 2. 全员有干劲	
☐ 3. 很多诚实、亲切的人	
☐ 4. 很多职员都有谦虚的品性	
☐ 5. 职员间很和睦	

进取心

☐ 1. 经常教育、训练职员	
☐ 2. 熟悉公司商品的知识	
☐ 3. 热心于产品开发	
☐ 4. 热心于设备的革新	
☐ 5. 热心于技术的革新	

评语

☐ 1. 没有派系对峙的传闻	
☐ 2. 没有花边新闻	
☐ 3. 没有职员受贿赂的丑闻	
☐ 4. 没有劳资对立的谣传	
☐ 5. 没有职员间对立的谣传	

工作态度

☐ 1. 勤勉	
☐ 2. 服装整洁	
☐ 3. 工作岗位的整理、整顿做得很彻底	
☐ 4. 机敏的工作态度	
☐ 5. 有效率、机智	

薪资等

☐ 1. 薪金在一般水平	
☐ 2. 没有不公平的薪俸制度	
☐ 3. 没有延误发薪的传闻	
☐ 4. 适当地使用营业费	
☐ 5. 职员的储蓄率很高	
评价	

如何设计合理的客户资料表

客户等级

顾客卡号

一般资料	公司名称		检验状况	设 备	☐ 佳 ☐ 可 ☐ 差			
	地 址			人员素质	☐ 佳 ☐ 可 ☐ 差			
	工厂地址			检验人数				
	工厂名称			决定人数				
接洽人员	负 责 人		经办人员	检验方法	☐ 佳 ☐ 可 ☐ 差			
	厂 长			严格程度	☐ 严 可 ☐ ☐ 松			
	联 络 人			其 他				
营业状况	营业项目		采购本公司产品金额	起止日期		姓 名		
	营 业 额							
	业务员人数							
	员工人数							
	营业旺季			年 度	主要产品	金 额		
	投 资 额							
	生产能力							
	财务状况							
付款状况	付款日期		每月		往来厂商			
	手 续							
	付款方式		支票 日			厂 商	相关产品	金 额
	态度	☐ 爽快 ☐ 可						
		☐ 迟延 ☐ 为难						
		☐ 喜欠尾款 ☐ 不定						
其他说明								

企业产品订购单应如何设计

订单号码:

厂商名称:

订购日期: 年 月 日

材料编号	品名规格	图号或样品	单位	数量	单价	总价

1. 请于 _____ 年 _____ 月 _____ 日前一批/分批交清, 交货地点: _____, 卖方必须严守交货日期, 逾期交货每逾 _____ 天罚订货总价 _____ %, 或由本公司将订货部分或全部取消。
2. 所供货品卖方需提供 _____ % 备品, 不良品并得交换。
3. 如因交货误期, 规格不符, 品质不良而造成本公司损失, 卖方应负赔偿责任, 货品虽经本公司验收, 如因品质不良而致使本公司产品遭客户退货或索赔时卖方应负赔偿责任。
4. 所订货品其所用原料若为国外进口, 则卖方需提供退税同意书, 以供本公司申请外销品冲退税款, 否则卖方应负赔偿责任。
5. 厂商签收后存本公司采购部一联, 交货时请在送货单注明订单号码及材料编号名称, 送仓库验收。
6. 请照订购数量交货, 量多不可超过订购总数之 10%, 否则拒收。
7. 货品检验根据本公司所订的检验标准。

厂 商		总 经 理		采 购 部 长		采 购 员	

如何设计买卖合同

甲方：

乙方：

兹为甲方向乙方购买下列货品，双方议定各项条件如下：

货品名称及规格说明	
单 价	
总 价	
交货期限	
交货地点	
运 货	
定 金	
付款办法	
验 收	
延期扣款	
解约办法	
保证责任	
其 他	

甲 方：

负责人：

地 址：

乙 方：

负责人：

地 址：

年 月 日

企业财务状况分析表

项次	检讨项目	检讨	评核		
			良	可	差
1	投资资本	☐ 有资本不足 ☐ 投资事业过多 ☐ 增资困难 ☐ 资本不足			
2	资金冻结	☐ 严重 ☐ 尚可 ☐ 轻微			
3	利息负担	☐ 高 ☐ 中 ☐ 低			
4	设备投资	☐ 过多未充分利用 ☐ 可充分利用 ☐ 设备不足 ☐ 设备陈旧			
5	销售价格	☐ 好 ☐ 尚有利用 ☐ 差			
6	销售量	☐ 供不应求 ☐ 供求平衡 ☐ 竞争利害 ☐ 销售差			
7	应收款	☐ 赊销过多 ☐ 尚可 ☐ 甚少			
8	应收票据	☐ 期票过多 ☐ 适中 ☐ 支票甚少			
9	退票坏帐	☐ 甚多 ☐ 尚可 ☐ 甚少			
10	生产效率	☐ 高 ☐ 尚可 ☐ 差			
11	附加价值	☐ 低 ☐ 尚可 ☐ 差			
12	材料库存	☐ 多 ☐ 适中 ☐ 短			
13	采购期	☐ 过长 ☐ 适中 ☐ 短			
14	耗料率	☐ 率 ☐ 中 ☐ 理想			
15	产品合格率	☐ 低 ☐ 中 ☐ 高			
16	人工成本	☐ 高 ☐ 适中 ☐ 低			
17	成品库存	☐ 高 ☐ 中 ☐ 低			
18	在制品库存	☐ 高 ☐ 中 ☐ 低			

企业月份财务分析表

资产项目	上月价值	本月价值	净增加	负债净值	上月金额	本月金额	净增加
现 金				应付账款			
银行存款				应付票据			
应收财款				暂收款			
应收票据				其 他			
制品库存				小 计			
在制品价值				借 款			
原料库存				股 本			
物料库存				本期盈余			
				累积盈余			
其 他				合 计			
小 计				存货类别	原料	物料	在制品 制成品
固定资产				上期结存			
折旧准金				本期进库			
存出保证金				一折让			
暂存款				本期结存			
其 他				本期出库			
小 计				生产耗用			
合 计				其他耗用			

企业主要财务比率分析表

项 目	年	年	年	年同业平均 比率
A 偿债能力分析:				
(1)流动比率	%	%	%	%
(2)速动比率	%	%	%	%
(3)应收款项周转率	次(天)	次(天)	次(天)	次(天)
(4)应付款项周转率	次(天)	次(天)	次(天)	次(天)
B 资本结构分析:				
(1)负债款净值比率	%	%	%	%
(2)净值对固定资产比率	%	%	%	%
(3)长期资金对固定资产比率	%	%		%
C 获得能力分析:				
(1)销货增加率	%	%	%	%
(2)销货获利率	%	%	%	%
(3)净值获利率	%		%	%
(4)资产获利率	%	%	%	%
(5)财务费用率	%	%	%	%
D 经营管理分析:				
(1)存货周期率	次(天)	次(天)	次(天)	次(天)
(2)总资产周转率	次(天)	次(天)	次(天)	次(天)
(3)固定资产周转率	次(天)	次(天)	次(天)	次(天)

企业融资成本分析表

单位:

项 目 \ 对 比 分 析 期	年	年	差 量
主权融资(所有者权益)			
负债融资			
融资总额			
息税前利润			
减:利息等负债融资成本			
税前利润			
减:所得税			
税后利润			
减:应交特种基金			
提取盈余公积			
本年实现的可分配利润			
本年资本(股本)利润率			
本年负债融资成本率			

企业投资收益分析表

☐ 产品开发 ☐ 降低成本
☐ 提高产量 ☐ 财务投资

											负责部门		
专案名称及内容说明					根据计划或理由					风险性			
投资金额及支出预计				收益分析估计									
项目	说明	金额	年度说明	年	年	年	年	年	年	年	年	合 计	
			增加收益										
			投资金额										
			增加人工成本										
			增加折旧										
			增加材料支出										
			增加毛利										
			增加利息费用										
			增加净收益										
			增加周转金										
			累计净收益										
合计			累计投资支出										

新员工试用申请及核定表

(5) 试用申请	姓名		性别	☐ 男 ☐ 女	(1) 试用部门	部 依 字第 号奉准增补 拟派任工作： 拟派练计划： 主管： 经办：
	籍贯					
	年龄					
	地址					
	服役					
	学历					
	专长				(2) 甄选	甄选方式： ☐ 公开招考 ☐ 推荐挑选 甄选日期： 年 月 日 办理经过： 评语：
资历				(3) 人事部门	预定试用日期：自 年 月 日 至 年 月 日 拟暂工资：自试用日起暂支 元 其他意见：	
(6) 直接主管意见				(4) 经理意见		
(7) 董事长意见						
(8) 事业关系室				(9) 试用部门	试用期间：自 年 月 日 自 年 月 日 工作项目： 工作情形： 评语： ☐ 拟下式任用 ☐ 拟予辞退 ☐ 拟给职位：自 月 日起以 任用拟给工资：自 月 日起支 元 其他： 主管： 经办：	
(10) 人事部门	考勤记录 意见：职位： 薪资： 其他：					
(11) 直接主管意见						
(14)董事长 (13)总经理 (12)经理						

企业员工正式聘用合同书

甲方：

乙方：

甲方聘用乙方为正式员工，双方经过平等协商，彼此同意约定下述条款以共遵守。

- 一 乙方考勤与管理悉按甲方有关人事管理制度办理之。
- 二 乙方之职务或工种为_____。
- 三 乙方受聘于甲方期间，应根据甲方工作安排，在下述工作场所履行职责：
 - (一) 甲方公司总部；
 - (二) 甲方在全资公司或参股的合资公司；
 - (三) 应出差服务之场所。
- 四 乙方之工作职责、事项由甲方依乙方之职务或工种，并视乙方能力及甲方需要进行分派。
- 五 乙方之正常工作时间每日为××小时，每周××工作日，其工作、休息、休假等，依员工手册办理之。
- 六 甲方根据工作需要，需求乙方加班时，除不可抗拒之事由外，乙方应予配合，有关加班事宜，依员工手册办理之。
- 七 甲方按国家规定实行社会保险制度，并为乙方投保。
- 八 甲方按国家规定实行劳动保健制度，乙方可以享受有关劳保待遇。
- 九 乙方之工作报酬：
 - (一) 甲方应按月付乙方报酬，乙方的工资待遇定为_____等，并可享受公司规定的津贴福利和奖励。
 - (二) 甲方得参考下列事项调整乙方职位等：
 1. 乙方每月工作考核记录；
 2. 乙方工作职务(或工种)变换情况；
 3. 甲方盈利状况；
 4. 劳力市场供需状况及社会经济发展一般水平。
- 十 乙方每月工资由甲方于次月××日发放，若工资发放日适逢周日或假日，甲方得提前或推后1日或数日发放。
- 十一 甲方因业务萎缩时有权终止本合同，并提前××个月通知乙方，合同终止时，甲方增发乙方××个月的工资，且乙方不必补偿培训费。

企业新进职员培训成果检测表

公司的经营理念

第 1 次评价 第 2 次评价

☐ 1. 了解公司的经营理念		
☐ 2. 随口能背出经营理念		
☐ 3. 会逐渐喜欢经营理念		
☐ 4. 以经营理念为荣		
☐ 5. 以经营理念为主题,写出感想		

企业的存在意义

☐ 1. 了解企业的社会存在意义		
☐ 2. 了解本公司的社会使命		
☐ 3. 了解何谓利益		
☐ 4. 了解创造利益的重要		
☐ 5. 了解什么是工资与福利		

公司的组织、特征

☐ 1. 以简单的图解表示出公司的组织		
☐ 2. 了解各部门的产品		
☐ 3. 了解公司的产品		
☐ 4. 能说出公司产品特征		
☐ 5. 能说出公司的资本额、市场比例等数字		

热爱公司的精神

☐ 1. 了解公司的历史概况		
☐ 2. 了解公司创业者的信念		
☐ 3. 了解公司的传统		
☐ 4. 喜欢公司的代表颜色或标志		
☐ 5. 由内心产生热爱公司的热忱		

业界的理解

☐ 1. 能说出公司所属的业界		
☐ 2. 了解业界的现状		
☐ 3. 了解公司在业界的地位		
☐ 4. 能提出如何提高公司在业界的地位		
☐ 5. 强烈地关心业界的整体动向		

企业出席会议情形报告表

项 目	审 核	项 目	审 核
1. 活动的主旨 2. 活动的规范 3. 预算 4. 招待对象的层次 5. 总人数(查邀请回函) 6. 活动日期及时间(注意是否与其他同业的活动冲突) 7. 活动天数 8. 筹备单位 9. 活动负责人 10. 活动作业明细分工表 11. 会场的预订 主会场 分会场 洽谈室 展示室 来宾休息室 工作人员休息室 演艺人员休息室 12. 制作来宾名册 姓名、地址、公司名称、电话、职衔等的核对 13. 邀请函 信封 邀请卡 回函明信片 纪念品 停车场 指引标示 餐券 订制张数(多印 20% 的备份) 信封书写 投递日期(应在活动日期的二、三个星期前寄达对方)		14. 纪念品方面 纪念品的选定 包装 外包装书写 礼品题款 姓名书写 蝴蝶结装饰 礼品包装 订制数量(要多出 20% 的备份) 15. 交通工具方面 飞机 火车 面包车 轿车 16. 酬谢费(给司机、演艺人员等) 17. 会场布置 主席台 会标 灯光 音响效果、录音 座次 台下座位 应急疏散方案 茶水饮料供应 18. 宴会的形式 餐桌入座式 自助餐入座式 半入座式自助餐 鸡尾酒立食式自助餐 立食式鸡尾酒会 19. 料理样式 20. 雕冰(原色、彩色) 21. 饮料 国产白酒	

企业会议成效分析表

☐ 1. 会议是否按预定议程进行?
☐ 2. 会议的目的及议题是否明确?
☐ 3. 会场或设备是否妥当?
☐ 4. 必要的资料是否齐全?
☐ 5. 全体人员是否了解主题?
☐ 6. 开始时,是否简要地叙述议题的重点?
☐ 7. 开会时的气氛是否热烈?
☐ 8. 会议发言时,是否有偏离议题的论点?
☐ 9. 是否有很多生动且建设性的发言?
☐ 10. 参加人员是否有所抱怨?
☐ 11.
☐ 12.
☐ 13.
☐ 14.
☐ 15.
(记载事项)

企业产品质量管理标准表

产品名称									
规格									
编号:									
类别	检验项目	抽验方法	检验方法	管 制 标 准					
				日期	标准	日期	标准	日期	标准
成 品									
生 产 过 程									
专 用 材 料									

如何设计外购请购单

卡别	N 正常 L 取消	原代	需用日期 年 月 日	请购部门 代 4	采购	填单日期 年 月 日	预算编号或批号	请购单号码	交货库 库号 地点

请 购	材料编号	品名及规格	单位	数量	可用日数	预算金额	用途说明							
请购量说明	前三个月或 六个月实际 用量	月 月 月 月 月 月	前期预估月 使用量	后三个月或 六个月预算 用量	月 月 月 月 月 月		本期预估月 使用量							
	存量管理制基准													
	请购参考量		存量管制方式		请购点			请购量						
	月日库存量	请购未到量	合计	□定量式管制 □定期式管制 □其他	数量	可用 日数	数量	可用 日数						
日数	需用 数量	需用 日数	需用 数量	需用 日数	数量	可用 日数	数量	可用 日数						
呈 核	总经理	经理	厂(处)长	主管	经办	过去订购记录								
外购进度控制	日期	开始	截止	会签	议价	呈核	请购单编号(B)	U/L	L/C	装船	背书	文件送 关务	到港	进厂
	预定													
	实际													

注:本单一式四联,各联流程分别为:①请购部门→呈核→外购控制部门。②请购部门→呈核→外购部门(外购经办人)。③请购部门→呈核→外购部门→请购部门(自存)。④请购部门→呈核→外购部门(自存)[若材料以电脑控制存量,则本联流程如下:请购部门→呈核→EDPC→请购部门]

如何设计内购请购单

卡别	N 正常 L 取消	原代	需用日期 年 月 日	请购部门代号	采购	填单日期 年 月 日	预算编号或批号	请购单号码	交货库
品名		规格		材料编号		单位	数量	单价	
用途 ☐ 外销用 ☐ 内销用		分批日期 交货数量 交货地点		总经理		处长	主管	经办	
材料分类		厂商编号		厂牌		1. 2. 3.		1. 拟向订购 2. 订购后 天内交货 3. 报价至 月 日有效 4. 请签意见后呈核	
☐ 常备 ☐ 预备 ☐ 非常备 ☐ 专家工程 ☐ 企业内购拨 ☐ 有统购生产用原物料 ☐ 无统购生产用原物料 ☐ 财产支出(生产器材) ☐ 财产支出(非生产器材) ☐ 事务用品 ☐ 公卖品		询价记录		原 内销价 商 外销价 议后 内销价 单 外销价 总 差价 价		请购部门意见		总经理	
采购		统购合约书 No.		交办询价截止日期: 月 日		采购价 ☐ 内销价 差 ☐ 外销价 价 元		会签部门 主管	
冲退税 办理		☐ 本公司 ☐ 供应商		卡别		正常		收料单编号	
收料		请购单编号		请购部门		采购部门		厂商编号	
备注		附完税照: No. 等 张		退税部门登记日期: 月 日		经办签章		实付金额	
		材料编号		单位		实收数量		收料金额	
		市别		NT		收料		检验	
		统一发票		字 号		单价		价	

