

第一章

模拟原理和模拟系统

第一节 模拟原理

一、企业经营的原理

从管理学原理来说,企业经营的好坏是客观环境(外部环境和内部条件)和主观管理努力(管理者决策行为)共同作用的结果。在企业的客观环境中,外部环境通常表现为宏观经济发展状况、市场需求变化和同类企业(竞争对手)的经营状况等,而企业自身的财力、物力、生产能力等则构成企业的内部条件。没有良好的外部环境和有利的内部条件,企业要想取得经营成功是难以想像的。但是,当企业处于有利的客观环境和条件时,它的成功与否就要取决于企业的经营管理者了。企业所处的客观环境条件和企业经营者的主观管理行为是一个企业能否取得成功的关键因素,两者缺一不可。图 1-1 为企业经营成败成因。作为一名企业经营管理者,要在各种复杂变化的环境下作出科学合理的决策,提出切实可行的经营管理方法,这既是向管理者提出应具备的管理理论和知识的基本要求,也是衡量其能否将掌握的理论知识转化为实践能力的具体体现。

二、模拟原理

工商管理模拟教学,作为培养、造就管理专业学员应具备管理实践技能的教学模式,其前提是构造出一个模拟“模型”,这个模型能仿真企业经营的基本过程、模拟企业经营管理过程中各种不断发展变化的市场环境和经济形势,并给出企业运行的一定基本条件和提出所需要决策、解决的问题。然后,要求学员作为企业经营管理者充分掌握各种信息,并根据模拟环境条

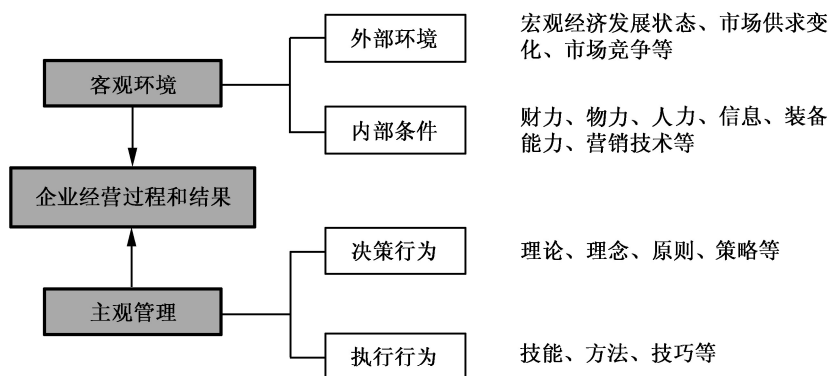


图 1-1 企业经营成败成因

件的变化和发展,综合分析和深入思考,对本企业的资源分配、生产能力调整、产销数量确定、材料储备、产品定价、成本和盈亏预算、市场投向、银行贷款等问题及时作出决策,并确定相应的经营战略和策略。在将学员制定的经营管理方案中的各种决策数据输入计算机后,经过模拟程序运算便得到有效的经营成果,这一成果就是反映学员经营管理企业所取得的基本成效。如图 1-2 所示。

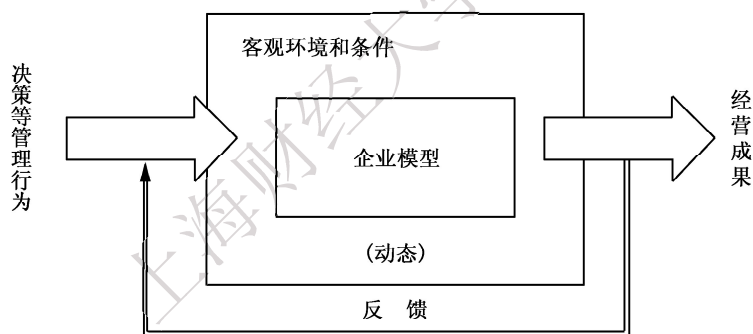


图 1-2 模拟原理

模拟过程是按周期反复进行的,每一次可作为一个经营周期(即可设定为月、季或年度),学员对每一周期进行决策,得到了该期的阶段性成果,而下一周期的决策则在上一期经营成果基础上进行,如此反复,最后一个周期的结果,就是学员从事经营管理企业的最终成果(即所反映的绩效和成绩)。在模拟教学过程中,模拟主持人是教师。主持人通过制定模型参数来决定模型总的初始状态(即企业初始面临的内、外环境条件等),控制和调整每一周期模拟环境中的多种变量参数,引导和要求学员按管理原理和方法,决定自己的经营管理行为,同时指导学员分析和评价企业的经营环境、经营问题、管理行为和经营成果。由于合理的决策和管理行为需要综合运用管理学、市场学、经营学、财务管理学、生产管理学、运筹学、博弈论等多方面的知识,因此,通过模拟教学过程,可巩固和加深学员对所学的有关管理理论的理解,强化学员进一步认识和掌握现代企业经营所需要的基本管理技能,学会综合运用各种学科知识来解决企业管理实际问题的能力,并对直接参与企业经营管理的实践有所体验,从而达到培养和提高学员

在企业经营管理方面的专业能力和综合素质的目的。如图 1—3 所示。

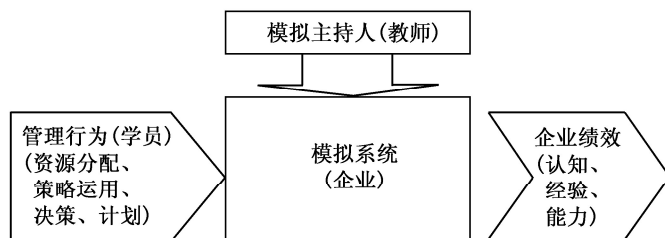


图 1—3 模拟教学原理

模型反映多个企业经营情况。在模拟时,将所有参加模拟的学员分成若干小组,每组代表一个企业。每一组的学员作为本企业的决策者共同讨论制订经营计划。由于有几个小组代表多个企业同时地、互相独立地作决策,而各组决策又互相影响、互相制约,所以,模拟过程能比较真实地反映市场上不同企业之间的竞争现象。

第二节 模拟系统

一、模拟教学过程

模拟教学过程主要由教师分析讲解;学员分组、讨论和集体决策;学员上机模拟,师生人机对话;学员自我分析总结,教师综合分析和评价等教学活动组成。整个模拟教学过程分为以下四个阶段:

1. 第一阶段,教师讲授

由教师讲授现代工商企业管理的基本思想、观点;工商企业经营管理的主要过程和原理;企业进行环境分析、竞争对手分析和确定相应对策的思路、策略和方法;提示和分析模拟环境的变量及其主要影响因素。

2. 第二阶段,学生分组进行分析、讨论和集体决策

学员分组后,可通过行为性格测试决定组内每个成员适合担任的管理角色(如确定总经理、生产经理、销售经理、财务经理等角色分工),形成企业的管理群体;每个组在分析、讨论过程中由各组学员对各自负责的管理业务提出管理、决策意见,最后由总经理协调各方面意见后,最终形成企业整体经营策略和经营方案。

3. 第三阶段,学生上机模拟,师生人机对话模拟实践过程

在模拟系统环境中,模拟者提出和反复测算企业经营决策的方案,对所要解决的问题提出各种假设、试验并加以确认,最后由模拟程序综合运行加以验证。

4. 第四阶段,综合评价

先由学员组对自己的经营成果进行分析总结,发现经营缺陷和存在的管理问题,然后,由教师对每个“企业”(学员组)的每一期经营管理成果进行综合分析和评价,并按经营周期发布和创设“有关宏观经济形势及与市场相关的各类信息”,引导各“企业”进入新一轮经营运行周期的经营计划、决策等管理活动。

二、模拟实践过程

由于模拟过程是按经营周期逐渐延伸、多次反复进行的,因此,教学过程的四个阶段也表现为周期反复的过程。模拟学习实践循环过程,如图 1—4 所示。模拟过程中企业管理部门与社会组织、消费者关系如图 1—5 所示。

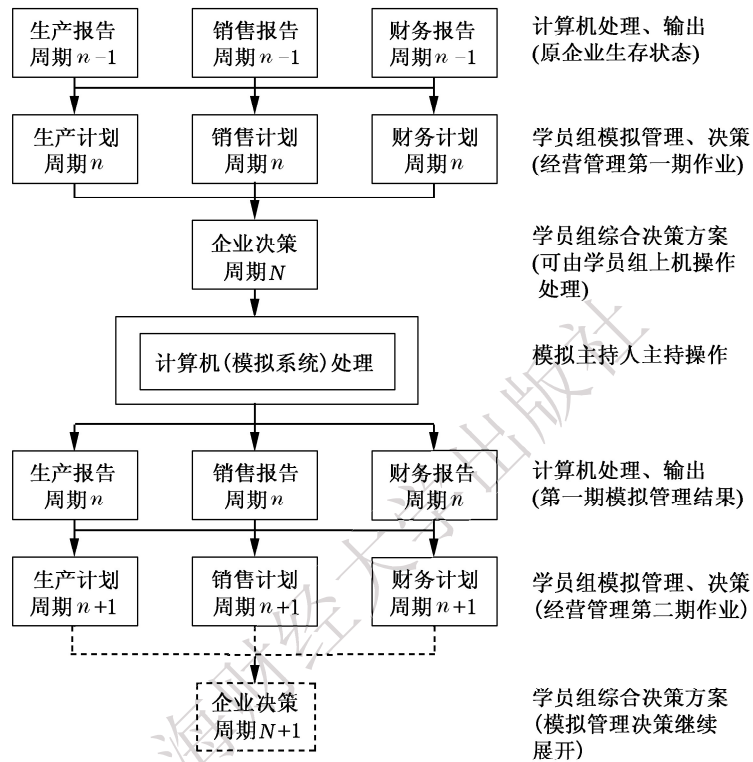


图 1—4 模拟学习实践循环过程

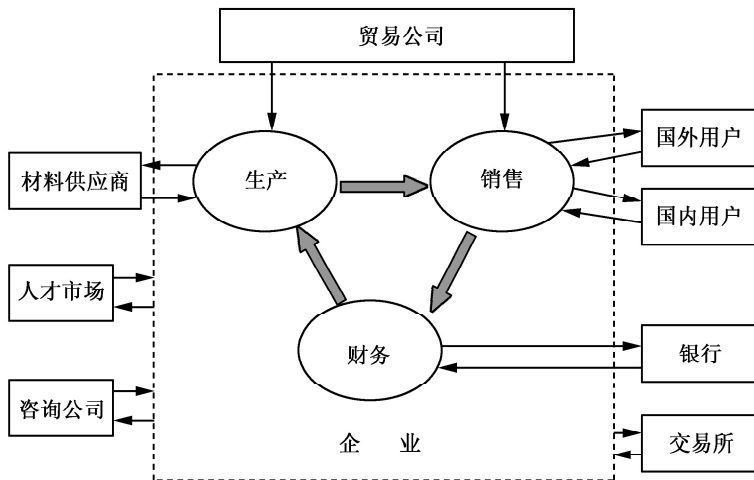


图 1—5 企业管理部门与社会组织、消费者关系

第三节 模拟组织

一、组建模拟公司

1. 人员分组

模拟学习中,学员的分组可以自愿原则或由主持人指定方式来组成。每个组代表一个企业,组内成员在模拟中要有分工,以分别出任企业的生产经理、销售经理、财务经理和总经理角色,并对各自负责的部门业务提出决策意见,总经理作为最高决策者和协调者,最终决定形成企业的整体经营行为和经营方案。分组后,一组内成员较少时,学员可采用兼职的方式完成管理角色的任务;当组内成员较多时,可以助理或以参谋身份协助管理角色完成任务。

2. 成立公司

学员在分组后,在对企业开展具体经营管理活动前,先要进行企业注册。其内容有:(1)确定公司名称,对企业的取名既要形象反映企业生产经营的内容和特色;又要符合工商企业登记注册的有关规定,不能用外文或拼音及其缩写。(2)提出企业经营宗旨,反映企业经营思想和经营战略。(3)拟定企业广告语,以反映企业的整体形象和产品形象,形成企业的无形资产。

3. 人事安排

经分组、成立公司后,对于组内成员担任的管理角色安排,需要按每个成员的性格和特长来进行,这样,才能互相取长补短,更好地进行合作,提高工作效率,形成有效的企业管理群体。具体安排的方法有:(1)由组内学员自荐或协商的办法来确定;(2)通过“行为性格测试”的方法来确定由组内每个人担任适合的管理角色;(3)由组内成员轮流担任各种管理角色。

二、模拟角色关系

在模拟中,学员组之间是同类企业的相互竞争的关系。学员与教师之间的关系,既有学习指导、帮助、沟通的关系,又有与社会有关机构发生各种联系的关系。如图 1—6 所示。

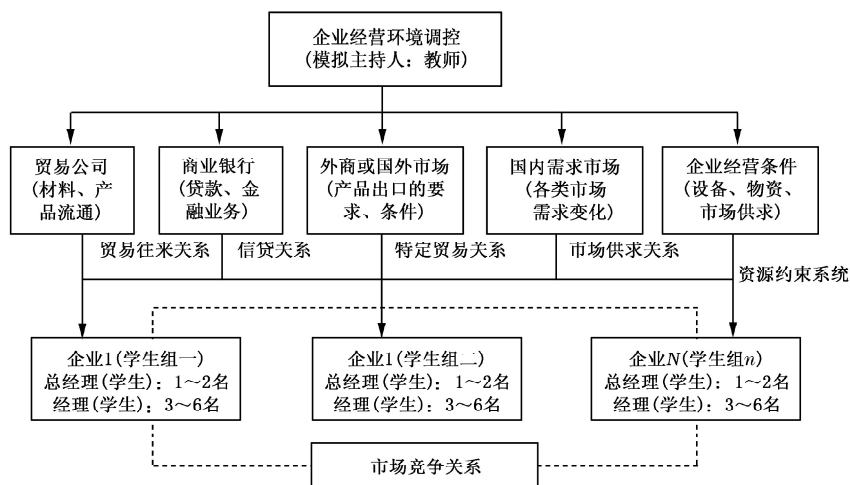


图 1—6 模拟中成员角色关系示意

三、模拟者角色能力测试

模拟者角色能力测试可采用“行为性格测试”方法来进行,具体有以下步骤。

1. 选题测试

参见表 1-1。

表 1-1

行为性格测试表

(1)选择	1	2	3	4	5	问题及回答
						1. 决 策 我能够接受其他人作出的决策 在决策时,我注重保持友好关系 我只重视可行的决策 我努力寻找尽可能多的可行决策,尽管它不一定完善 我重视得出尽可能正确的决策,它不但要使人理解,而且要使人能接受
						2. 信 念 我同意其他人的观点、行为和想法或试图不站在任何一方 我宁愿接受其他人的观点、行为和想法,而不坚持自己的观点 我强调自己的观点、行为和想法,尽管这样可能会得罪其他人 如果出现与我不同的建议、观点和行为时,我努力保持中立 我注意听取和了解其他人的与我不同的建议、观点和行为,我虽然自信,但善于接受好的建议,并改变自己的观点
						3. 纠 纷 如果出现纠纷,我试图保持中立或从中解脱 我试图阻止纠纷的发生。而出现纠纷时,我总是试图弥补双方的缺陷,保持友好合作 如果出现纠纷,我总是设法解决它,以达到我自己的意图和想法 若出现纠纷,我总是设法合理坚持自己的意见,并要得到一个公正的解决办法 如果出现纠纷,我总设法找出它的原因和排除它产生的后果
						4. 情 绪 我很少激动,因为我保持中立 我知道紧张的气氛会造成干扰,所以我对友好的、热诚的方式感兴趣 如果事情进展不顺利的话,我就为自己辩护或提出一定的理由进行辩解 在紧张的气氛中我会不知所措,或有必要我会改变自己的观点,以避免压力 如果我兴奋的话,我会努力控制自己,虽然我的抑制会被人察觉我也会这样做
						5. 幽 默 我的幽默会被其他人认为是不妥当的 我的幽默是为了保持好的关系,若出现紧张气氛,把注意力从纠纷中引开 我认为幽默会使人难以接受 我认为幽默会有利于我和我的地位 我的幽默与实际相符合,并且是恰如其分的,即使在有压力的情况下我也能保持自己的幽默
						6. 努 力 我只作出必要的努力 我很少去指挥别人,但是能到处帮助大家 我自己努力,也督促其他人努力工作 我喜欢以一个合适的、均衡的工作速度来工作 我自己非常努力,也要求其他人听从我,像我一样非常努力
(2)累计						计算积分
	1	1	9	5	9	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> (左边总数) X坐标值 </div> <div> (右边总数) Y坐标值 </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px;"></div> </div>

至图 1-7。

测试者针对《行为性格测试表》第一部分(如表 1—1 所示)所列的 6 个问题,每个问题下面有 5 个回答,选择你认为最合适的、最认可的一个答案。然后,将每个问题的选择进行累计,即在 6 个问题中选择答案 1 的有几个,选择答案 2 的有几个,也许某一序列的答案一个都没有选到过,则该累计数为 0。将各列的累计数分别填入表格的相应空格里。测试题是从多方面反映出你面对工作和关系的态度、处事原则。

2. 计算积分

积分计算是将每个选项累计加总后得到的数值分别乘上各自相应的权数,然后加总并除以 6,这样就得到测试后的左边总值(为 X 值)和右边总值(为 Y 值),见表 1—1 所示的第二部分。其公式如下:

$$X \text{ 值} = \Sigma(\text{每一答案选项累计数} \times \text{左边对应的权数}) / 6$$

$$Y \text{ 值} = \Sigma(\text{每一答案选项累计数} \times \text{右边对应的权数}) / 6$$

将这两个数值作为(X,Y)坐标值,填入管理方格(如图 1—7 所示),就能依此确定相应适合的管理角色定位。

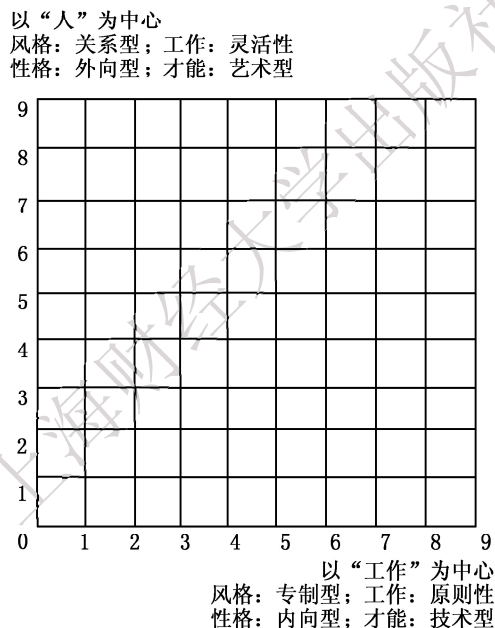


图 1—7 管理方格

3. 角色定位

在管理方格图上添加四条辅助线,形成管理角色定位,如图 1—8 所示。管理角色定位图给出各种管理角色的坐标区域,说明测试结果落入不同区域的测试者其性格、能力大致适合担任的管理角色。测试者依据其测试的结果坐标定位,参照管理角色定位图的导向,就可确定其在模拟中可扮演的管理角色。

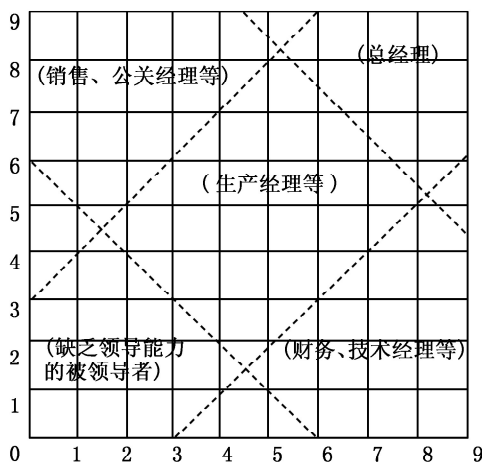


图 1—8 管理角色定位

第四节 模拟特点和要求

一、模拟教学的特点

1. 教学的重点不是“教”而是“学”

模拟教学过程为学员提供了一种任其自由探索的环境,要求学员运用已学过的知识,通过自主分析、综合、决断等推理和构想过程,发现和运用企业管理的客观规律。教学过程不像常见的多媒体教学系统那样围绕“知识讲解”来设计,而是通过激发学员的求知欲,引导学员的思路,由教师的指导和学员自主实践来达到教学的目的。在这个过程中,学员是认知活动的主体,教师是学员学习的引导者、帮助者、促进者和顾问。

2. 实现在专业知识教学中实施综合素质教育

模拟教学从广义上来看,也是一种案例教学法。但它与通常的案例式教学方法不同,它所描述的企业背景和事件是在不断发展和变化着的,因此是一个活的“动态企业”的案例。它不仅可以培养学员运用已学的管理知识分析和解决实际问题的能力,更有益于培养学员在各种复杂多变环境下处事决策的思辨和行为能力。同时,模拟教学过程是将所有参加模拟的学员分成若干小组,每组代表一个企业,同组学员作为企业管理者和决策者,分担着不同的管理角色,对企业形成的最终经营方案须经共同讨论、协调一致,所以又要求他们具有协作精神。而在同一市场环境下多个小组又代表了多个企业,他们之间是互相竞争的关系。所以,整个教学过程,又是培养学员竞争意识、工作能力、领导才能和团队精神的过程,从而实现了管理教学由传授专业知识→培养能力→强化理念、提高综合素质的转变,实现教学思想向更高层次的飞跃。

3. 理论紧密联系实际,加速实践经验的积累

管理学理论教学侧重于理论知识演绎分析和讲解,学员缺乏感性认识和实践感受,缺乏实践性尝试和经验的积累,模拟教学扩大了学员实践能力培养和实践经验积累的教学空间。实

际工作中,企业经营者对自己所作的决策要经过几个月甚至几年才能看到预期的结果,这就很难及时总结经验教训取得提高,而模拟教学可以大大缩短这方面的时间尺度,可以使学员在较短时间内“经历”企业经营管理的长期运作的全过程,“积累”企业经营实践中数年才能形成的管理经验,获得学习的收效和提高。

二、模拟学习的要求

模拟教学法使教学过程由原来的知识归纳型或逻辑演绎型的讲解式,转变为创设情景、合作探索、沟通商讨、目标构建等实践操作式,实现了教学过程新的变化和飞跃。因此,学员在学习过程中除了对有关的管理知识和方法已有基本的掌握外,还要注意与之相适应的特别素质和综合能力的培养和提高。

1. 创新思维

模拟学习过程,倡导学员在遵循工商管理基本原理的基础上,可以灵活、自主、设想和选择各自企业的发展战略和策略,如学员可自由构想企业的发展模式,寻求企业发展之路。在生产方面,可以选择扩大规模和能力搞外延扩大再生产,也可以走技术进步靠内涵扩大再生产之路;在销售方面,可以薄利多销,也可以优质优价;在财务方面,可以举债经营,也可以靠积累经营;在企业目标上,可以注重长远目标,也可以适应当前市场,走一步看一步;在经营行为上,可以搞企业间联盟,也可以不惧竞争,特立独行等。由于各种不受限制的可能性和可供选择的诸因素存在,为学员提供了想像的空间和创新的余地。模拟学习,既鼓励学生独立思考,又不限制学生的创新思维空间,整个学习过程充满了新意和创造性。

2. 竞争意识

模拟教学过程和一般教学过程不同,其对学员知识点运用和能力的考查与衡量,是没有标准答案的,但有最佳答案的一种设计。在学习过程中将学员分为若干组,模拟若干家企业经营管理,他们的管理行为和决策是面对同一个国内、外市场的竞争对手的行为和决策,这些决策是相互影响、相互制约的。这既比较真实地反映了市场上企业间的竞争现象,又要求学员主动参与竞争。在对各企业的综合测评(即成绩考核)中,就只有一家最好的企业,又必然有一家最差的企业。因此,在学习过程中不是我要不要参与竞争,而是不得不面对竞争。学员要充分感受到市场竞争和学习竞争的压力,培育竞争意识,学会在激烈竞争的环境中,运用知识和技能的能力,学会认知、学会处理危机、学会面对挑战和生存的能力。

3. 团队协作精神

模拟学习过程又是一个注重团队精神塑造的过程。各企业(学员组)内成员在分别提出各自分管业务的管理决策意见时,必须与组内其他成员(部门)沟通、协调、协作,才能尽快形成一个可行的最佳方案。在组内分析、讨论、选择、决策时,往往因个性张扬、个人主见、个人责任和利益考虑会引起组内的矛盾和冲突,这时如何善待他人、包容他人、尊重并吸收他人意见和观点;如何有效沟通、协作和协调;如何将个人融入集体,在团队中体现自身的价值,都成了学员不断思考和实践的过程。每个学习阶段的成果都是集体努力的结果,都是集体智慧的结晶,学员要清楚地认识到团队合作精神和行为的重要性。

第二章

模拟环境和模拟企业

第一节 企业经营环境

一、企业经营环境的结构和特性

(一) 企业经营环境的一般结构

企业经营环境是对企业经营及企业生存发展产生影响的各种客观因素及其力量的总和。企业经营环境一般包括企业外部经营环境和企业内部经营环境两大类。

企业外部经营环境一般是由存在于企业外部并在短期内不为企业经营人员及高级管理者所控制的力量和因素所构成。企业外部经营环境根据其环境因素对企业经营产生影响的方式和程度不同,又可分为以下三类:企业经营的一般环境、行业环境和具体环境。企业经营的一般环境是指对某一特定社会所有企业或其他组织都产生影响的环境因素。这一环境因素对企业的经营及生存发展既有直接的影响,又有间接的或潜在的影响。它主要包括政治、经济、法律、技术、社会文化、自然等环境等因素。企业经营的行业环境是指对某行业内的所有企业都产生影响的环境因素。这一环境因素对企业的经营及生存发展有着直接的或明显的影响。它主要包括行业的发展阶段、规模和趋势,行业的竞争格局和趋势等因素。企业经营的具体环境是指对某一特定企业经营及生存发展产生影响的市场环境。这一环境因素是由企业经营的市场基本要素所构成,较容易为企业经营者所识别和掌握。它主要包括市场上的消费者、供应者、竞争参与者、社会监管者等环境因素。

企业内部经营环境是指存在于企业内部的对企业经营及生存发展产生影响的资源因素和能力条件。企业内部经营环境通常是由企业内相对可控的因素所组成,它主要包括企业的人

力资源、实物资源、财务资源、无形资源和组织条件、能力条件等因素。

企业经营环境的一般结构如图 2—1 所示。企业外部经营环境和内部经营环境是相互依赖、相互联系、相互影响的。

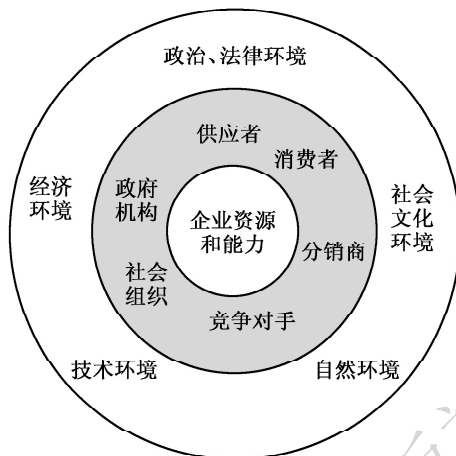


图 2—1 企业经营环境构成

(二) 企业经营环境的特性

企业经营环境具有以下几方面的特性：

1. 复杂性

不论是企业外部的经营环境还是企业内部的经营环境都是由各种环境因素组成的，这些具体环境的客观因素不仅数量众多而且又相互联系、相互作用，形成了错综复杂的关系。同时，企业的一般环境、行业环境、市场环境和内部环境也互相联系、互相作用，形成的关系也错综复杂。

2. 动态性

企业外部经营环境的各种因素总是处在不断变化中，而且企业内部环境的各种因素也在不断发生变化，使得企业的经营环境呈现出多变的态势，从而形成了经营环境的动态性。但是企业各种经营环境及其因素的动态变化，程度上是不相同的，有的相对稳定，有的缓慢变化，有的则是处于动荡不定的状态。

3. 可预测性

不论是企业外部经营环境和内部经营环境之间，还是某类环境中的各环境因素之间都是互相联系、互相依赖的，各种环境因素及整个经营环境的变化和影响都是有规律性的。因此，从这一意义上说，企业经营环境是可预测的。

4. 不可控性

企业外部经营环境及其构成因素，有些是企业经营人员、管理人员不可控制的。虽然企业可以通过向外部提供产品和信息影响外部环境的变化，但是毕竟是有限的。而且企业内部经营环境由于其具有复杂性、动态性，也表现出一定的不可控性。由于经营环境对企业经营者来说是不可控的因素，因此，在企业经营过程中企业经营管理者必须不断调整经营方案，使得企业经营活动适应经营环境状况和变化，保持经营活动和经营环境的动态平衡。

二、企业外部环境分析

(一)一般环境分析

企业一般环境的分析,主要是对构成企业经营一般环境的若干环境因素的分析。

1. 经济环境分析

经济环境分析是企业对某一地区、某一国家乃至全球在经济发展过程中,处于经济周期何种阶段、何种经济发展水平等经济环境因素的现状与变动趋势的分析。包括对利率、通胀率、可支配收入、证券市场指数以及经济发展周期等的分析。因为这些经济因素的变动,都将对企业及企业所处的行业或市场产生影响,从而最终影响企业的经营和决策。例如,一国经济的增长,将提高消费者可支配收入和购买力,从而改变市场需求量,最终影响企业生产经营规模的决策。

2. 政治、法律环境分析

政治、法律环境分析是企业对某一地区、某一国家乃至国际政治形势、法律法规、政府行为等政治环境因素的现状与变动趋势的分析。它包括对政局稳定性、社会制度、党派关系、相关法律法规以及产业政策等的分析。政治稳定是企业发展的前提条件,而法律法规的完善和健全则是企业开展公平竞争的基本保证。企业只有适应所在地区、国家的政治制度、政治形势、法律法规,才能从事正常的经营活动,以规范的经营行为,谋取企业的生存和发展之利。

3. 社会文化环境分析

社会文化环境分析是企业对社会价值观变化,以及由此引起的社会成员行为态度的变化和人口数量及结构的变化等因素的分析。社会价值观念、人口数量、年龄、地理分布及结构的变化,不仅对产业结构和规模会产生影响,而且对企业产品结构也有引导作用。由于社会文化环境主要是与企业的最终服务对象——人的变化因素(即人的购买欲望与购买能力等)有关,因此,社会文化环境的分析会给企业经营及生存发展带来整体性、长远性和根本性的影响。

4. 技术环境分析

技术环境分析是企业对社会科技水平及其变化趋势的分析。科学技术是现代企业赖以生存发展的主要环境因素,它不仅对社会的经济增长率及经济发展水平产生决定性的影响,而且还对企业的创新、促进企业经营战略变化、改善企业经营产生巨大的影响。有时某些新技术的产生能够引起一场社会技术革命,创造一批新产业,造就一批新企业,同时迫使一批原有产业、原有老企业被淘汰。

5. 自然环境分析

自然环境分析是企业对所在地区、国家的自然地理、气候、资源、自然灾害、环境污染等因素的现状与变化趋势的分析。任何企业的生产和经营活动都与自然资源息息相关,如产品生产需要原材料、能源和水资源,需要良好的生态环境和气候条件等。而一个地区、一个国家的自然资源和生态环境及其变化,既会给企业带来发展的机遇,也会给企业带来某种威胁和限制。因此,企业在制定经营决策方案时,需要对企业所在地或要投资的地区、国家的自然环境进行详尽的分析。

(二)行业环境分析

行业环境是一般环境与具体环境的结合面。行业环境分析是指企业对本身所在行业或将要进入的行业的环境现状及其变动趋势的分析。主要包括行业概况分析和行业竞争结构分析。

1. 行业概况分析

行业是同类企业的集合,一般是指由于产品类似而相互竞争满足同类消费者或需求的一组企业。行业概况分析主要有四个方面内容:行业所处的发展阶段;行业在社会经济中的地位与作用;行业的性质;行业的经济特征等。通过行业概况分析,能够从总体上把握行业的现状及其发展趋势。

(1)行业所处发展阶段的分析。确定行业是处于哪个发展阶段,可以从以下两个方面来识别和确定:第一,根据行业的生命周期来确定行业所处的发展阶段。行业的发展是有周期的,它同行业内的产品寿命周期一样也会经历形成期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。在不同的阶段,行业内会有不同的市场、技术、产品、竞争、收益等经济特征,企业可根据这些特征来判断自己所处行业的发展阶段。第二,根据行业及其产品的发展循环过程来确定所处的发展阶段。如发展中国家有些行业的发展过程大体经历产品引进→市场扩大→技术引进→自主生产→产品出口→技术出口等几个阶段。

(2)行业在社会经济中的地位和作用的分析。行业在社会经济中的地位和作用主要表现在以下三个方面:第一,行业的销售额、利税额、从业人员分别占国民生产总值、财政收入和全国就业总量的份额及比重;第二,行业的现状和未来对整个社会经济及其他行业发展产生的影响和作用;第三,行业在国际市场上的竞争能力。从发展潜力或发展前途来判断某些行业在社会经济中的地位和作用,可以通过某行业产品的收入弹性系数来判断,若弹性系数大于1,说明该行业在未来社会经济中能占有更大份额,具有广阔的发展前景。

(3)行业性质的分析。行业的属性可以从以下三个方面来识别和确定:第一,行业在工业生产过程中的位置。按照各行业在工业生产过程中的位置,可以分为五类行业:生产最终产品,生产各种工作母机,生产各种母机所需的工作母机,生产零部件、元器件,生产原料、动力等行业。第二,行业所使用的主要资源。不同的行业在使用的主要资源上有着质的差别,根据这些差别可以把行业分成:劳动密集型,资金密集型,技术密集型等行业。第三,行业产品的市场性质。按照行业产品的市场性质可以把行业分为:供不应求,供求平衡,供过于求。

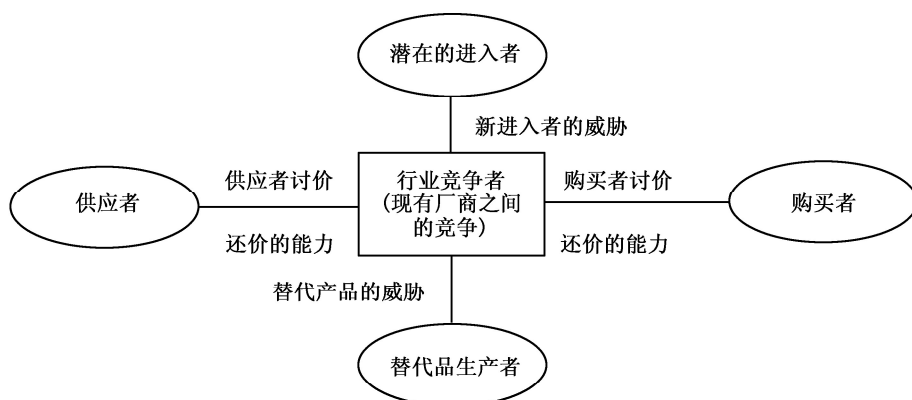
(4)行业经济特征的分析。行业的经济特征主要有:行业的规模、行业的竞争范围、行业产品市场增长率、行业内同类企业数量及其规模、行业内买方数量及其规模、行业产品标准化程度、技术革新和产品更新的速度、行业的规模经济性、行业进入或退出的难易程度、行业盈利水平的高低,等等。

2. 行业竞争结构分析

行业竞争结构是指行业的内在经济联系,它表明行业内的竞争力量的状况及其相互关系。行业竞争结构分析是企业对自己所在行业或即将要进入行业的盈利潜力和在行业内各个企业的市场竞争态势和竞争地位进行分析。

行业竞争结构分析可以运用“波特模型”来进行,如图2-2所示。“波特模型”告诉我们,一个行业内的竞争远不止仅有现有竞争对手之间的竞争,而是存在着五种基本的竞争力量,即潜在的进入者、替代品的生产者、讨价还价的购买者、讨价还价的供应者和行业内现有的竞争对手。这五种基本竞争力量的状况及其综合强度,决定着行业竞争的竞争强度,同时也决定着行业的盈利潜力,影响着行业各企业的市场竞争地位。

(1)潜在的进入者分析。当某一行业特别是新兴行业的利润率高时,不仅会刺激行业内现有的企业增加投资以扩大生产能力,而且还会吸引新的企业进入该行业。一方面,新的进入者在给行业带来生产能力扩大的同时,还希望在已被现有企业瓜分完的市场中赢得一席之地,这



必然会引起与现有企业发生市场份额的竞争,使产品价格下降;另一方面,新的进入者的生产及经营活动必然会使资源的需求扩大,从而可能使得资源的价格过高而使行业的生产及经营成本抬高。这两方面都有可能导致企业的盈利水平降低,严重的还有可能危及行业内原有企业的生存。因此,企业必须对所在行业或将要进入的行业的潜在进入者进行分析,以减少本企业的潜在威胁。

(2)替代品生产者分析。替代品是指那些与本行业产品具有同样功能的其他产品。替代品生产者的出现会给行业现有企业和行业新加入者带来威胁。一般来说,替代品的价格较低,具有比较优势,它进入市场会使行业现有企业和新加入者产品价格上限受到限制。替代品的价格越低,质量越好,用户转移成本越低,这种限制作用也就越强,对本行业现有企业的压力和威胁也越大。因此,本行业的所有企业往往会采取共同措施或集体行动与替代品生产者进行对抗,也有企业会设法扩大产品的差别化程度,强化企业产品的特色,减少替代品对本企业的威胁。

(3)购买者和供应者分析。了解购买者(企业产品的客户)和供应者(企业生产资源的供应商)的力量,是为了弄清在行业内企业与客户和供应商之间究竟谁占主导地位,从而确定企业与客户和供应商的基本关系。作为企业的经营者及管理人员,应尽可能减弱作为交易对手的购买者和供应者的讨价还价能力,占据买卖关系中的主导地位,使企业获得更大的收益。

一般来说,在下列情况下,企业面对供应者作为买方的力量较强:行业中买方的数量较少,供应商数量较多;企业生产成本中材料成本比重较大;供应商提供的是标准化产品;供应商无法轻易实现前向一体化;比较容易找到其他供应商或替代品;充分了解和掌握供应商的制造、成本、价格等信息。

而在下列情况下,企业面对购买者作为卖方的力量较强:市场上供应者较少;购买者转换成本较高;购买者不可能实现后向一体化;购买者的购买数量只占企业供应量的很小比例;购买者很难找到替代品;购买者对企业提供的产品质量、技术和服务具有依赖性等。

(4)行业竞争者分析。每个行业中的企业,在经营过程中都在追求相对于竞争对手的优势,以便超越竞争对手,这就构成了行业中现有企业之间的竞争。但有些行业的竞争性较大,有些行业的竞争性较小;同一行业的竞争在不同时期、不同国家或地区也是不同的。行业内现

有企业竞争手段主要有:价格战、广告战、产品引进和售后服务等。一般来说,在下列情况下,行业中不同企业之间的竞争会变得很激烈:行业进入障碍较低;行业增长缓慢,市场增长率放慢;固定成本或库存成本提高;行业产品差异化程度低,用户转换成本低;同类生产企业多,生产能力过剩或退出障碍高;行业中存在几个规模大而且实力相当的竞争对手,它们的竞争性行为也会加剧行业的竞争强度。

(三)具体环境分析

具体环境是指对某一特定企业经营及生存发展产生影响的市场环境。对企业经营的具体环境的分析就是对企业经营直接产生影响的主要市场因素的分析,它能够为企业经营者提供更为直接有效的市场情报信息。

1. 消费者分析

消费者是企业的直接服务对象,满足顾客的需要是企业最基本的目标。只有满足顾客的需要,企业才能实现生存和发展及其利益的目标。对消费者的分析是企业对赖以生存的市场环境分析的重要方面。消费者分析的主要内容是了解和掌握消费者以下情况:消费者数量和群体规模;消费者的购买能力;消费者的购买欲望和动机;消费者的购买习惯和爱好;消费者对企业品牌、产品商标认识信赖度;消费者对价格的敏感度;消费者对服务的满意度等。只有充分掌握了消费者的全面信息,才能有针对性地实施企业的市场营销策略,有效地实现企业的销售计划和销售目标。对消费者分析可以通过企业自身或专业咨询公司进行的各种市场调查研究,并采用询问法、观察法、实验法、抽样调查法和专题调查法等方法来完成。

2. 供应者分析

企业生产经营不但需要直接投入生产的各种原材料,而且还需要人力、机器设备、燃料动力以及资金等其他生产要素。因此,对企业资源供应者的分析主要有以下几个方面:

(1)物质资源供应分析。企业生产所需的各种物质要从供应市场上取得,供应市场上每一个变化都会对企业的生产造成影响。企业应特别关注市场上原材料、能源和协作等的供应量和价格情况,选择那些能提供在质量、交货期、信贷条件、价格上最佳组合的供应商,使企业生产能得到可靠的物质和利益保证。

(2)资本和资金资源供应分析。资本市场的发展为企业提供了资本的来源,企业可以通过发行股票筹措资本,并通过资本的有效运营获得较高的经济效益。资金市场同样是企业获得生产经营所需资金的重要来源。企业应随时关心和掌握资金市场信息,如各类银行的贷款条件、贷款期限和贷款利率变化,通过企业资信水平和财务管理能力提高,保证企业所需资金的取得。

(3)人力资源供应分析。人才市场是社会调节人力资源余缺,促进人力资源合理流动,满足企业在人才和人力方面需要的重要来源。人才市场的发育和完善程度,将决定企业人力资源的来源和结构、人力成本的高低等。对人力资源供应分析一般包括:企业所在地人才市场的人力资源供应情况;市场可供人力资源的技术结构;各类人员供应与企业需求之间的差距;市场上可供配套的职业培训机构数量和类型等。

3. 竞争者分析

竞争者分析是指企业对其在经营过程中的主要竞争对手所进行的全面精细的分析。对一个企业来说,主要竞争对手可能是一个,也可能是多个,但不应包括所有竞争对手。企业要正确地、集中地选择几个竞争力强的企业作为其主要竞争对手,然后对其进行深入全面分析。竞争者分析内容主要包括以下几个方面:

(1)未来目标。分析并了解竞争对手的未来目标,有助于推断其对自身地位及财务成果的满意度,从而可以推测其改变经营战略和策略的可能性以及对其他企业行为的敏感性。分析和了解的内容有:竞争对手已声明和未声明的财务目标;竞争对手所追求的市场地位总体目标;竞争对手的组织结构和责权结构,在资源分配、价格制定和产品创新等方面的关键决策权分布等。

(2)自我假设。这是竞争对手对自身企业实力的认识和估价以及对行业内其他企业的看法。分析和了解竞争对手的自我假设,有助于正确判断竞争对手的真实意图。其内容有:竞争对手如何看待自己在产品质量、成本、技术等方面的优劣势;如何估计同行的潜在竞争能力;如何预测未来需求和行业趋势;竞争对手对市场上新的创新行为和事件的觉察和重视程度等。

(3)现行战略和策略。对竞争对手现行战略和策略的分析,是了解它正在想些什么和做些什么。其内容有:竞争对手采取的主要竞争战略;对研究开发中的资源投入;产品在市场上的分布;采用的销售渠道和采取的销售方式;产品的定价及其主要定价依据;促销策略的构成和变化等。

(4)潜在能力。竞争者的潜在能力决定其对市场竞争作出反应的可能性、时间选择和强度等。其内容有:竞争对手在其企业内各职能领域的核心能力;在人才、技术、财务资源上和市场占有率等方面的增长能力;其生产组织和经营管理等方面适应市场变化作出迅速反应的能力;在成本和收益上所能承受的压力和持久耐力。

4. 监管者分析

监管者分析是指企业对为国家、社会和公众利益而对企业生产经营活动进行监督管理的政府机构和社会组织等进行沟通了解,充分掌握他们对企业经营的具体和特殊要求,使企业能在合理合法的环境下,正常有效地开展经营活动。在企业经营中需要沟通和了解来自各方面的监督管理者有:(1)政府部门中的财政局、税务局、劳动局、质检局、物价局、工商局、消防安全管理部门、食品药物卫生管理部门、文化监察管理部门等;(2)社会组织中的消费者协会、绿色环保组织、企业所在的行业协会组织等。企业经营管理者必须理顺和处理同这些部门组织之间的关系,适应这些部门和组织的管理要求,在它们的监督管理下进行正常的生产经营活动。

三、企业内部环境分析

企业内部环境的分析是指企业对自身经营条件和能力的分析,也就是对企业内部资源和综合能力的现状及其变动趋势进行的分析。通过企业内部环境分析,能使企业及时发现来自企业内部的能够影响企业未来发展的关键要素(即企业自身的优势和劣势),扬长避短,适应和抓住外部环境提供的机遇,谋求企业的迅速成长和壮大。

(一)内部资源的分析

企业内部资源是指企业在从事生产经营活动中所需的人、财、物等生产经营要素的总和。它既反映了企业的现实的物质力量,同时又表明了企业的潜在能力。一般来说,企业内部资源分析可分为以下三个方面:

1. 有形资源分析

企业的有形资源一般包括实物资源和财务资源。前者表现为企业拥有厂房面积大小和地理位置优势;机器设备、工具、生产设施的数量和先进程度;原料、材料、能源等物质要素的数量多少等。后者表现为资金、有价证券和对外的投资等。有形资源的分析不同于有形资产的分

析,它们既有区别又有联系。有形资产是比较容易确认和评估的,一般可以从财务报表中看到。但有形资源应该用市场价值表示的有形资产。有形资源的价值有时会大于有形资产的价值,有时会小于有形资产的价值。实物资产的市场价值不仅与其账面价值有关,而且还取决于它们能否适应产品生产、要素输入、市场要求的变化。如果企业的地理位置、设备类型和物料资源不能适应市场需求和变化的要求,即使拥有巨额固定资产、先进设备和众多数量的物料资源,其有形资产的市场价值(即有形资源的价值)会大大低于其账面价值(即有形资产价值)。同时,由于不同企业管理技能、人员构成和素质不同,它们对一定的有形资产的利用程度和能力也有差异,同样的有形资产在不同的企业也会表现出不同的市场价值。因此,对企业有形资源的分析,不仅要分析其拥有有形资产的数量,而且要分析其拥有的有形资产能发挥出多少有效的产出作用和利用效率。

2. 无形资源分析

无形资源分析是指对那些没有实物形态但能给企业带来经济效益的企业资源的分析。无形资源一般包括企业的科研生产技术、经营管理技术以及企业的信誉、知名度等。无形资源有的可以通过无形资产表现出来,如企业拥有的专利权、著作权、商标权等;有的却不能通过无形资产表现出来,如企业的信誉、知名度及没有申请专利的科研生产技术和经营管理技术等。因此,企业无形资源的价值一般大于企业的无形资产的价值,一个企业可能没有无形资产,但它一定有无形资源,只不过各个企业的无形资源的价值大小不同而已。

(1)企业的信誉和知名度。由于无形资源具有不可见性和隐蔽性的特点,所以人们往往会忽视其存在及其价值。一个企业的信誉和知名度实际上是最重要的无形资源,它既与企业联系在一起,又与企业特定的产品联系在一起,拥有很高的企业信誉和企业知名度就是拥有企业最重要的无形资源,就能发挥企业巨大的无形资源的作用。

(2)企业的无形资产。由专利权、著作权和商标权等构成的企业无形资产是企业又一重要的无形资源。其价值在于其先进性、独创性和独占性。当企业的这些知识产权不易被模仿、赶超、侵占,受到社会与法律的保护和尊重时,其本身价值或市场价值就会提高。

(3)企业的专有技术。包括了企业的生产技术和经营管理技术,这是企业最基础的无形资源,也是企业最重要的基础资源。一个没有专有技术的企业是很难建立起自己的竞争优势的,企业一旦拥有了先进的、独创的和独有的专有技术,就能凭借这些无形资源而比较容易地建立和巩固自己的竞争优势和市场地位。

3. 人力资源分析

企业人力资源是指企业各类人员数量和素质的总和。一个企业拥有所需的各类人员数量越多,人员素质越高,那么,这个企业的人力资源也就越雄厚。对企业人力资源的分析不仅要分析评价企业现有各类人员数量的满足程度、各类人员比例结构的合理程度,还要分析评价企业各类人员的基本素质(即他们的专业知识、经验、实际技能、职业习惯、工作态度和工作业绩等)。如果企业要在激烈的市场竞争和迅速变化的经营活动中,拥有充足的人力资源保障,那么,对企业人力资源的分析,就不能只分析评价企业过去或现在具有多少人力资源数量和业绩,而是要注重分析评价企业拥有的各类人员是否具备挑战未来的信心、知识和能力,是否适应未来竞争、创新和变化的要求等。

(二)企业能力的分析

企业能力是指企业的各种资源经过有机整合而形成的经济力量。它体现的是企业的一种物质经营的力量,它是由企业的有形资源、无形资源和人力资源有机整合或结合而形成的。企

业的各种资源虽然是企业开展生产经营活动的基础和前提条件,但企业能力的形成才是最终推动企业生产经营活动开展的关键要素。分析企业能力就是要分析企业在生产经营过程中所表现出的各种能力状态、特征和变化趋势,以便保持、完善和提高企业的经营能力。

企业能力按不同标准来划分,可以表现为以下不同的具体能力:

(1)按企业经营职能划分,企业能力可分为企业决策能力、企业管理能力、企业监督能力和企业变革能力等。

(2)按企业经营活动划分,企业能力可分为企业战略经营能力、企业投资能力、企业生产能力、企业供应能力、企业营销能力、企业财务能力、企业开发能力和企业合作能力等。

按企业经营职能标准和按企业经营活动标准划分的企业能力并不是彼此独立的,而是互相联系、互相包容的。在按企业经营活动划分的每项具体企业能力中,都包含着企业决策能力、企业管理能力、企业监督能力和企业变革能力。没有按经营职能划分的各种企业能力,那么,无论是企业战略经营能力、企业投资能力、企业生产能力、企业供应能力、企业营销能力、企业财务能力,还是企业开发能力和企业合作能力都无法形成企业经营的总体能力。

同时,按企业经营职能标准和按企业经营活动标准划分的企业能力又是互相作用、互相融合的,它们共同形成企业经营的总体能力。人们只有从企业总体能力出发,分别分析和考察企业的具体能力,才能判断企业总体能力的优劣或强弱。

第二节 模拟环境构成

一、模拟环境要素

(一)外部市场环境

在模拟中,创设的企业经营外部市场环境要素,主要体现在以下几个方面:

(1)经济周期。用经济形势的系数来表示,它是反映宏观经济形势在当前所处的发展阶段和状况。当该系数为1时,表明宏观经济形势处于平稳发展阶段,模拟背景所提供的市场信息都会如实出现;当该系数大于1时,表明宏观经济形势发展正处于上升、增长阶段,系数越大对行业、对市场促进越大,模拟背景所提供的市场信息会超额、超量实现;当该系数小于1时,表明宏观经济形势发展正处于衰退、萧条阶段,数量越小对行业、对企业不利影响越大,模拟背景所提供的市场信息一般只会出现减量或折扣的事实。

(2)竞争程度。这是指企业运用各种销售策略,导致企业销量和效益的变化,所产生的市场竞争效应。一方面,当参与模拟的企业较多时,企业的竞争程度会提高,当参与模拟的企业较少时,企业的竞争程度相对较低;另一方面,参与模拟的各企业事先可设立一个竞争程度的约定,以此来经营各自的企业。

(3)市场需求。这主要体现在市场需求的预测量及其变化、市场用户对产品质量的要求及其变化等方面。模拟中,市场需求是一个重要的外部环境。一般以国内国外市场需求量或需求增长率、不同市场对产品质量要求和市场准入质量标准来表示。企业要根据市场需求的趋势和变化要求,来开展生产经营活动,并以此来制定正确的经营决策。

(4)技术进步。社会技术进步程度是一个重要模拟背景信息,企业只有适应这种要求及其变化,才能取得良好的经营成果。社会技术进步程度不仅会对企业产品质量、设备使用效率产

生影响,而且也会对企业科研开发投入提出要求。当社会技术进步程度加快时,意味着所有企业科研平均投入水平的提高,这表明企业只有加大对科研开发的投入,才能取得相应的产品质量和生产效率的提高。

(5)供应变化。对企业经营所需的资源,有很大一部分是来自外部的供应。这主要有原材料、产成品和资金的供应等方面。对原材料供应除了数量限制因素外,还有价格的上涨或下跌变化;产成品的供应除了需求因素外,还有竞价因素的影响;资金的供应除了信贷限额因素外,还有贷款条件和要求的变化。要充分利用各种外部资源,以满足企业开展经营活动的要求,就必须全面地、及时地掌握市场资源供应的现状和变化趋势。

(二)内部资源环境

一个企业从事生产经营活动,必须具备一定的物质资源、人力资源、资金资源和信息资源,必须具备一定的技术、营销和管理基础。在模拟中,创设的企业经营内部资源环境,主要体现在企业生产资源、市场营销资源和财务资源等几个方面。关于企业经营的内部资源环境,即企业经营的基础和经营条件,可参见本章第三节中的详细介绍。

(三)运行管理环境

在模拟中,企业内部运行的影响要素和变化因素主要有以下几个方面:

(1)生产运行。在企业产品生产过程中,基本的影响要素和变化因素有:各种主要原材料的单位消耗定额和成本价;设备折旧年限和折旧率;产品研究费投入比率;动态材料仓库费率和固定材料仓库费率;动态产品仓库费率和固定产品仓库费率;员工缺勤误工率或设备停工检修率等。这些因素的变化通常会影响到生产成本的构成、生产效率的形成和生产能力的利用率。

(2)销售运行。在企业销售产品过程中,基本的影响要素和变化因素有:本地市场、相邻市场、中心市场和边远市场的单位产品运输价格;广告投入和推销投入的当前效应和远期效应;价格需求弹性;价格变化的敏感度;产品质量的市场准入标准和用户的质量要求;企业知名度的影响因素等。这些因素的变化通常会影响到企业营销策略运用的有效性和效果。

(3)财务运行。在企业财务活动过程中,基本的影响要素和变化因素有:采购各种(即MA类和MH类两种)各类(即正常和特殊两种)原材料的现款支付比率;购入产成品的现款支付比率;自销(内销)和代销(外销)产品的当期获得现款比率;增值税率和所得税率;各种贷款的利率和债券利率;出口退税政策等。这些因素的变化通常会影响到资金平衡、经营成本和经营利润。

(4)管理运行。在企业经营管理活动中,基本的影响要素和变化因素有:库存标准和管理要求;产品定价的指导性要求;企业生产能力和市场基础维持性投入的基础要求;货币资金平衡和存量要求;年终利润分配标准和要求;限制短期行为和鼓励创新行为的要求等。这些因素的变化会提高或降低企业经营管理的难度。

二、模拟环境的主要变量

1. 市场需求变化

在模拟中,市场需求变化是一个重要的环境变量。作为企业经营的外部环境因素,它直接地、根本地影响着企业现时的和未来的经营活动与经营决策。市场需求作为一个重要的模拟背景信息,有国内市场需求和国外市场需求两个部分,它除了订货需求总量或订货需求增长率外,还包括顾客对需求产品的质量要求。市场需求信息通常是不断变化的市场背景信息,当前的市场需求信息在每个模拟经营期开始前,都会公布或提示,它是企业经营期计划和决策的最

重要依据。市场需求及其变化虽然是企业经营中不可控的因素,但它的形成和发展是有规律的,企业可以根据历史资料和现有的市场信息,进行分析和预测。通过掌握变化趋势作出一定的预见,同样可以作为企业长远决策的依据,为企业未来发展(如未来生产能力扩大、市场开拓和运行资金的准备等)作出合理的、预先的计划安排。

2. 资源供应变化

在模拟中,资源供应也是经常发生重大变化的环境变量,主要有原材料供应价格变化、产成品供应数量变化、银行信贷的限额和要求变化等。当同行业企业市场销售前景较好,都有较好经营利润时,一般原材料供应商会提出原材料价格上涨的要求。当同行业企业库存大幅度上升,销路不好,生产能力过剩时,原材料供应价格就有可能下降。当同行业主要生产企业能力都不足,整个市场供不应求时,市场上就有可能出现工贸公司提供一些委托加工产品供有销路的企业进行贴牌销售。当然,这种供应是没有规律的和非常规的。银行的信贷限额和要求通常是有规定的,但随着模拟经营过程的持续展开,银行对企业信贷限额和要求也会发生变化。当宏观经济形势向好,或企业经营利润持续增长时,银行会放松银根,增加对企业的贷款;当宏观经济形势走弱,或企业连续亏损时,银行会加快收回贷款,降低对企业的信贷限额。对此,企业要有明确的预见、足够的思想和物质准备,通过计划的弹性和决策的灵活性,使企业生产经营活动能够持续正常进行。

3. 运营要求变化

在模拟中,对企业运营过程和经营管理要有基本要求,那就是要符合企业生产经营活动的基本规律和经营管理的基本原理,并通过八项评价指标(参见第九章第三节,表9-3经营业绩和管理成效评价表)的考核结果来反映。但为了考验模拟企业的管理者的能力,对模拟企业日常运营要求也会发生重要的变化,主要内容有改变企业间的竞争强度,设立阶段性必须达到的各种经营目标,规定终期经营成果必须达到的标准水平,设定允许管理失误发生的最少次数,提高管理失误的评价标准,引入社会性和企业性突发事件等。前面几项变化发生是可预见的,而最后一项变化往往是不可预测的。这些变化的出现都是给企业经营活动出难题、给经营管理者增加难度。对此,企业的管理者要有充分认识,企业的经营活动和管理过程只有不断精益求精,时时追求和努力实现高标准、严要求,才能适应这种环境的变化和标准的改变,才能最终体现出企业经营管理者能力和价值。

第三节 模拟企业资源

一、模拟企业类型

(一) 企业属性

企业属性是指模拟中需要经营管理的企业的所有制性质。模拟中,所有同类企业都是一家通过公开募集设立的股份有限公司,总的股票发行份数为4 000万股,每一股份按面值人民币1元计予以发行,总共募集企业资本金4 000万元人民币。其中,由5个国有法人股东作为发起人,认购了公司发行股票数量的60%,其余的40%是向社会自然人公开募集的。公司的股票已可上市交易,但国有法人股份暂不流通,只有40%的社会公众股可上市交易。所以,这些企业都是上市公司。公司实行的领导制度是董事会领导下的总经理负责制,企业的日常经

营活动和管理工作由总经理来具体负责。

(二) 企业类型

企业的类型是指模拟中设立的企业,其所在行业类别、一般规模和经营的产品类型等。模拟中,企业的行业类别为家用电器类,企业的规模属中小型企业,企业经营的产品为一般小型家用电器或小型电子产品。企业的生产经营活动已经经历了一定的阶段,并已建立了一定的市场基础。企业的生产活动具有工业生产的基本特点,企业的经营活动是直接面对社会一般消费者,对企业的经营管理需要由生产、销售、技术、人事和财务管理等基本管理活动来组成。

二、模拟企业的经营资源

(一) 生产资源

模拟企业的生产资源主要体现在企业的现有生产能力、各种材料及产成品库存、技术及质量水平、人力资源构成、工艺和生产效率、生产成本和各种消耗水平等方面。对此,可以从模拟前所提供的反映企业现状的企业报告中来掌握和了解。如表 2-1 所示,为某公司的生产报告。在企业的生产报告中,揭示了企业现有的基本生产资源状况。

(1) 现有生产能力。在企业生产报告的第⑥部分“生产能力计划值”中有反映企业现时(经营期)的生产能力确定值和未来(下一期)的生产能力的估计值。如表 2-1 中第⑥部分所示,企业经营期(周期 3)(用“台时”表示和用“件数”表示)的生产能力分别是 1 260 000 台时或 139 612 件。企业未来(周期 4)的生产能力分别是 1 320 000 台时或约 140 000 件。企业现时和未来生产能力的大小将充分反映企业生产能力水平和满足社会需要能力的大小。

(2) 各种材料库存。在模拟中,企业都设有自己的材料仓库,用于存放生产产品所需的主要原材料。其中,有 MA 类材料为外购成套部件,MH 类材料为外购辅助材料,它们具有不同的材料属性、消耗特征和采购特征。在企业生产报告的第③部分“材料库存量计算”中有反映企业主要原料 MA 材料的库存余量和主要辅助材料 MH 材料的库存余量。如表 2-1 中第③部分所示,企业主要原料 MA 材料的库存余量为 33 386 套和主要辅助材料 MH 材料的库存余量为 506 161 公斤。企业各种材料库存数量反映了企业现有原材料库存水平是否能满足生产能力的要求。

(3) 产成品库存。在企业生产报告的第④部分“产成品库存量计算”中有反映企业产成品的库存余额。如表 2-1 中第④部分所示,企业产成品库存量为 3 387 件,其生产成本为 206.32 元/件,总的价值为 698 815 元。产成品库存量一定程度上反映了企业现有产品供应市场的潜力或企业产品的积压程度。

(4) 工艺和生产效率。在企业生产报告的第⑥部分“生产能力计划值”中有产品制造的单件时间消耗,它反映了企业的工艺技术水平 and 生产效率。如表 2-1 中第⑥部分所示,企业经营期(周期 3)的单件时间(小时)为 9.025。单位产品时间消耗越低,说明企业技术水平和生产效率越高或越好。

(5) 质量水平。在表 2-2 企业销售报告的第④部分“周期(3)销售计划参数”中有质量指标来反映企业技术基础和质量水平。如表 2-2 第④部分中,产品质量指标下有质量(开发水平)为 76.880,质量(商品检测)为 73.271。前者反映了企业生产设备达到的技术能级和加工质量水平,后者反映了企业生产的产品达到的技术性能标准和产品质量水平。这些指标数值越高,说明企业的技术基础和产品质量越好。

表 2-1

生产报告

蓝牙公司 企业 5

周期 2

1. 生产数据			2. 实际成本核算		
生产能力(台时)		1 040 000		全部产品成本	单件成本
单件时间(小时/件)		9.657		(元)	(元/件)
生产能力(件)		107 691	折旧	1 300 000	
产量(件)	计划:	108 000	固定工资	2 000 000	
	实际:	106 614	其他固定成本	2 895 609	
开工率(%)		99.00	材料成本	11 048 312	103.63
生产方法研究费		800 000	其他变动成本	5 456 882	51.18
设备投资(元)	计划:	3 000 000	研究费用	1 451 000	
	实际:	3 000 000	进项税扣除	-2 212 115	
	紧急:	0	总 计	21 939 686	205.79
3. 材料库存量计算			4. 产成品库存量计算		
	MA 类 (套)	MH 类 (千克)	件数	× 元/件	= 价值(元)
期初余量	0	418 001	期初余量	20 135	209.16 4 211 516
期初到货	140 000	0	产量	106 614	205.79 21 939 686
供生产用总量	140 000	418 001	产成品添购	0	0.00 0
消耗量	106 614	411 840	供销售用总量	126 749	206.32 26 151 202
期末到货	—	500 000	销售量	123 362	206.32 25 452 387
期末余量	33 386	506 161	期末余量	3 387	206.32 698 815
材料差价		0 元			
仓库管理费		262 808 元	仓库管理费		276 761 元
5. 周期 3——计划成本					
A. 固定成本(全部产品合计)					
折 旧		1 575 000 元	其他固定成本		2 617 258 元
固定工资		2 000 000 元			
B. 材料数据					
材料种类		材料标准价格	单件产品消耗		分类材料成本
MA 类		65.00 元/套	1.00 套/件		65.00 元/件
MH 类		10.00 元/千克	3.61 千克/件		36.10 元/件
C. 变动成本(按单件产品计)					
材料成本		101.10 元/件	其他变动成本		47.83 元/件
6. 生产能力计划值			7. 本期奖励费用		
	周期 3	周期 4	生产人员		510 000 元
生产能力(台时)	1 260 000	1 320 000	销售人员		253 000 元
单件时间(小时)	9.025	—	研究人员		138 000 元
生产能力(件)	139 612	约 140 000	管理人员		144 000 元
			本企业奖励费用总数		1 045 000 元
			各企业奖励费用总数		6 637 000 元

表 2—2 销售报告 蓝牙公司 企业 5 周期 2

		市场 1	市场 2	自 销 市场 3	市场 4	市场 5	代销 市场 Z	总 和
		1. 订货和销售统计						
A. 代销								
价格(元)		—	—	—	—	—	0.00	—
订货量(件)		—	—	—	—	—	0	0
销售量(件)		—	—	—	—	—	0	0
B. 自销(上期顺延)								
价格(元)		344	335	344	344	339	—	—
订货量(件)		0	0	0	0	0	—	0
销售量(件)		0	0	0	0	0	—	0
C. 自销(本期新订)								
价格(元)		350	338	347	350	347	—	—
订货量(件)		16 177	33 995	11 920	13 619	47 651		123 362
销售量(件)		16 177	33 995	11 920	13 619	47 651		123 362
订货量 A+B+C(件)		16 177	33 995	11 920	13 619	47 651	0	123 362
销售量 A+B+C(件)		16 177	33 995	11 920	13 619	47 651	0	123 362
取消合同(件)		0	0	0	0	0	—	0
新顺延合同(件)		0	0	0	0	0	—	0
		2. 销售利润(千元)						
总销售收入		5 661	11 490	4 136	4 766	16 534	0	42 590
生产成本		3 337	7 013	2 459	2 809	9 831	0	25 452
运输费用		161	203	119	204	381	—	1 070
广告费用		440	880	350	400	1 000	—	3 070
推销费用		440	900	350	400	1 600	—	3 640
销售税金		822	1 669	600	692	2 402	0	6 188
销售利润		459	822	306	259	1 319	0	3 168
		3. 市场信息						
市 场 价 格	企业 1	350	348	348	350	345	—	—
	企业 2	355	350	355	350	350	—	—
	企业 3	320	320	328	335	328	—	—
	企业 4	345	340	335	345	338	—	—
	企业 5	350	338	347	350	347	—	—
	企业 6	350	350	335	350	340	—	—
各企业总计:								
广告费用(千元)		2 852	3 057	3 700	1 437	9 045	—	20 091
推销费用(千元)		3 040	3 050	3 220	2 330	6 340	—	17 980
市场订货(件)		119 451	120 077	121 148	71 927	294 147	0	726 750
		4. 周期(3)销售计划参数						
运 输 价 格	本地市场	6.00 元/件		产品质量:				
	中心市场 5	8.00 元/件		周期 2 产品研究费		651 000 元		
	相邻竞争者市场	10.00 元/件		周期 3 质量(开发水平)		76.880 分		
	边远市场 4	15.00 元/件		周期 2 质量(商品检测)		73.271 分		

(6)人力资源构成。在模拟中,人力资源构成主要是以企业现有的各种人员类型和各类人员的人力成本支出来体现的。企业人员主要由生产、销售、研究和管理人员等四类人员组成,总数约为 640 名,其构成比例分别为 5:2.5:1.25:1.25。企业人力成本是由固定和变动两

部分组成,固定部分为固定工资支出,变动部分为奖励费用支出。在企业生产报告的第⑤部分中有反映企业经营期四类人员已达到的基本工资总额,在第⑦部分有反映企业经营期四类人员已达到的奖励费用水平。如表2-1中第⑤部分所示,本企业固定工资总额为2 000 000元,如表第⑦部分所示,企业奖励费用总额为1 045 000元,生产、销售、研究和管理人员奖励费用分别为510 000元、253 000元、138 000元和144 000元。人力资源结构和人力成本支出总额分别反映了企业各类人员结构状态和各类人员工作积极性的现有基础。

(7)成本与消耗。企业计划期生产成本的基础和主要构成部分在生产报告的第⑤部分有基本反映。包括固定成本中折旧、固定工资和其他固定成本,变动成本中材料成本和其他变动成本。如表2-1中第⑤部分所示,周期3(即计划期)计划成本中固定成本(全部产品合计)为折旧1 575 000元、固定工资2 000 000元、其他固定成本2 617 258元。变动成本(按单件产品计)为材料成本101.10元/件、其他变动成本47.83元/件。生产成本中除了人力成本和制造费用外,还有材料消耗。在生产报告的第⑤部分有反映材料消耗水平的基本信息,如表2-1中第⑤部分所示,MA类材料单件产品消耗水平为1.00套/件,MH类材料单件产品消耗水平为3.61公斤/件,其分类材料成本受材料市场采购价格的影响,分别为65.00元/件、36.10元/件。生产成本及其消耗是企业产品成本的主要构成部分,它们在一定程度上反映了企业现有生产技术水平和管理水平,反映了企业产品生产中资金和物料耗用的尺度,并提示了企业降低成本的主要途径和制定商品价格的重要基础。

(二)市场资源

模拟企业的市场资源主要体现在企业现有的销售水平、已取得的总体市场占有率和分类市场占有率、市场营销基础(前期广告、推销投入量)和市场营销强度(广告、推销投入强度)等方面。对此,可以从模拟前所提供的反映企业现状的企业报告中来掌握和了解。表2-2为某公司的销售报告。在企业的销售报告中,揭示了企业经营的市场基础和可利用的市场资源状况。

(1)销售水平。在企业销售报告第①部分“订货和销售统计”中,可以发现企业现有销售水平和未来的销售潜力。如表2-2中第①部分所示,企业报告期的国内市场总的订货量及总的销售量已达到123 362件,其中,市场1~5的订货量及销售量分别为16 177件、33 995件、11 920件、13 619件和47 651件。市场Z出口销售量为0件。当销量不断增长,或订货量大于销售量出现新顺延合同时,说明企业产品的市场销售前景很好;当销量下降,或出现报告期订货量小于销售时,说明企业产品的市场销售出现竞争压力。

(2)总体市场占有率和分类市场占有率。通过企业销售报告第①部分“订货和销售统计”中本企业订货量数据与销售报告第③部分“市场信息”中的所有企业市场订货量数据进行分析对比和计算,可以得出企业总体市场占有率和分类市场占有率。如用表2-2中第①部分所示的企业订货量数据和第③部分所示的所有企业市场订货数据,可以计算分析出该企业的总体市场占有率为16.97%,只略大于平均水平,在市场2中市场占有率较高,为28.31%,在市场3中市场占有率较低,只有9.84%,详细如表2-3所示。企业总体市场占有率和分类市场占有率,说明了企业产品的市场地位和竞争实力。

(3)市场营销基础和营销措施强度。市场营销基础可以用企业报告期和前期连续市场广告、推销投入数量来反映。市场营销措施强度则可用本企业报告期市场广告、推销投入占所有企业广告、推销费用投入的比例来反映。如以表2-2中第②部分和第③部分所提供的信息进行分析,该企业的市场营销基础和营销措施强度总体为17.71%,大于平均水平16.66%;与该企业各个市场占有率相比较,其主体市场是在市场2,将要开拓的市场是在市场4;营销措施结

构中推销投入(总体强度为 20.24%)比广告(总体强度为 15.28%)更积极;在营销措施强度水平(总体为 17.70%)大于市场占有率(总体为 16.97%)时,该企业促进销量提高的重点应该转向商品定价和产品质量竞争上。详见表 2—4 所示。

表 2—3 企业总体市场占有率和分类市场占有率

报告期指标	市场 1	市场 2	市场 3	市场 4	市场 5	市场 Z	总 体
本企业得到订货量(件)	16 177	33 995	11 920	13 619	47 651	0	123 362
市场订货总量(件)	119 451	120 077	121 148	71 927	294 147	0	726 750
本企业市场占有率(%)	13.54	28.31	9.84	18.93	16.20	0	16.97

注:以市场上现有 6 家同类竞争企业分析计算,各企业的平均市场占有率应为 16.66%。

表 2—4 企业的市场营销基础和营销强度

报告期指标	市场 1	市场 2	市场 3	市场 4	市场 5	总 体
本企业广告投入(千元)	440	880	350	400	1 000	3 070
所有企业广告投入(千元)	2 852	3 057	3 700	1 437	9 045	20 091
本企业广告投入强度(%)	15.42	28.78	9.45	27.83	11.05	15.28
本企业推销投入(千元)	440	900	300	400	1 600	3 640
所有企业推销投入(千元)	3 040	3 050	3 220	2 330	6 340	17 980
本企业推销投入强度(%)	14.47	29.50	9.31	17.16	25.23	20.24
本企业营销投入(千元)	880	1 780	650	800	2 600	6 710
所有企业营销投入(千元)	5 892	6 107	6 920	3 767	15 385	37 891
本企业营销投入强度(%)	14.93	29.14	9.39	21.23	16.89	17.70

注:①以市场上现有 6 家同类竞争企业分析计算,各企业的平均广告投入强度和推销投入强度应为 16.66%;

②营销投入为企业总的营销费用投入,即广告费用投入量和推销费用投入之和。

(三)财务资源

模拟企业的财务资源主要体现在企业现有的资产、负债、所有者权益、收入、费用和利润等方面。对此,可以从模拟前所提供的反映企业现状的企业报告中来掌握和了解。见表 2—5 所示,为某公司的财务报告。在企业的财务报告中,揭示了企业现有的财务资源状况。

(1)资产。这是企业过去的经济活动所形成并由企业拥有或者控制的经济资源,它预期会为企业带来经济利益。对企业资产可作多种分类,在企业资产负债表中是按流动性进行分类的,有流动资产和长期资产或非流动资产两大类。流动资产是指那些在一年内变现的资产,如应收账款、存货等。长期资产或非流动资产是指变现周期在一年以上的长期投资、固定资产、无形资产等。如表 2—5 中第①部分“资产负债表”所示,该企业总资产为 62 013 866 元,其中,流动资产由材料、产成品、应收款、短期投资和货币资金构成,总额为 21 063 866 元,非流动资产由固定资产和无形资产构成,总额为 40 950 000 元。

(2)负债。这是指企业的债务,它是企业过去经营活动中形成的现时义务,履行该义务会导致经济利益的流出。如果把资产理解为企业的权利,那么,负债就是企业应该承担的义务。如表 2—5 中第①部分“资产负债表”所示,企业的负债由长期借款、中期借款、短期借款、应付账款、应付而未付的税金股利构成,其总额为 15 122 350 元。

表 2-5

财务报告

蓝牙公司 企业 5

周期 2

* 资产	1 资产负债表	* 负债	
A. 固定资产	40 950 000	D. 流动负债和长期负债	15 122 350
其中:固定资产原价	52 000 000	其中:长期借款	5 522 350
在建工程	14 000 000	中期借款	5 600 000
累计折旧	25 050 000	短期借款	0
B. 流动资产	21 063 866	应付款	4 000 000
其中:材料	7 231 700	未付税金股利	0
产成品	698 815	E. 股东权益	46 891 516
应收款	12 777 015	其中:股本	40 000 000
短期投资	0	公积公益金	4 983 349
货币资金	356 336	未分配利润	1 908 167
C. 无形资产	0		
资产总和 A+B+C	62 013 866	负债权益总和 D+E	62 013 866
2. 利润表		3. 货币资金收支情况	
销售收入	42 590 047	期初余额	298 030
—生产成本	25 452 387	+应收款	10 743 047
—运输费用	1 070 433	+销售收入实收	29 813 032
—广告费用	3 070 000	+利息和股息收入	0
—推销费用	3 640 000	= 资金收入小计	40 854 109
—销售税金	6 188 296	—应付款	3 444 320
=销售利润	3 168 931	—偿还长期贷款	290 650
—利息支出	118 129	—偿还短期贷款	0
—奖励费用	1 045 000	—利息支出	118 129
—仓库管理费	539 569	—所得税和股息支出	0
=营业利润	1 466 233	—固定工资	2 000 000
±材料价格差异	0	—其他固定成本	2 895 609
+利息和股息收入	0	—其他变动成本	5 456 882
±股票交易盈亏	0	—添购产品支付	0
—其他开支	0	—研究费用合计	1 451 000
=利润总额	1 466 233	—奖励费用	1 045 000
+上期结转利润	441 934	—销售费用	7 780 433
=累计利润总和	1 908 167	—增值税	3 976 181
—所得税及利润分配	0	—购买材料现金支付	10 100 000
=未分配利润	1 908 167	—仓库管理费用	539 569
4. 股票市场信息(略)		—其他开支	0
5. 周期(3)财务计划参数		= 货币资金平衡差数	1 756 336
贷款(单位:元)	限额 年利息率(%)	+借入长期贷款	0
长期贷款:	6 000 000 4.0	+借入中期贷款	1 600 000
中期贷款:	6 800 000 6.0	—设备投资	3 000 000
短期贷款:	16.0	—偿还中期贷款	0
债券:	8.0	±买进/卖出股票	0
已借长期贷款		±买进/卖出债券	0
本期偿还额:	187 500	—新产品新市场支出	0
现款支付百分比(%):		—发行股票	0
MH 材料采购:	20	+借入短期贷款	0
产成品添购:	40	= 期末余额	356 336
自销销售:	70		
代销销售:	35		

(3)所有者权益。这是所有者在企业资产中享有的经济利益,其金额为资产减去负债后的余额,又称为净资产。所有者权益包括实收资本、资本公积、盈余公积和未分配利润四个部分。如表 2—5 中第①部分“资产负债表”所示,该企业的所有者权益(股东权益)为 46 891 516 元,其中,实收资本(股本)为 40 000 000 元,未分配利润为 1 908 167 元,其余为公积部分。

(4)收入与费用。收入是指企业在销售商品等日常经营活动中所形成的经济利益的总流入。按日常经营活动在企业中所处的地位划分,收入还可分为主营业务收入、其他业务收入。费用是指企业在生产和销售商品等日常经营活动中所发生的各种耗费和垫支总和,它是一种经济利益的流出。企业的费用可分为产品制造成本和期间费用两部分,期间费用又包括管理费用、销售费用和财务费用等。企业在从事生产经营活动后会取得收入,在以收入抵偿费用耗费后会得到利润,在利润为正时,会表现为企业净资产的增加;在利润为负时,则表现为企业净资产的减少。如表 2—5 中第②部分“利润表”所示,该企业的报告期收入(销售收入)为 42 590 047 元,在扣除各种费用后,当期取得利润总额为 1 466 233 元。

(5)利润。这是指企业在经营期内取得的盈利成果,它由营业利润、投资净收益和营业外收支净额三部分组成。本期利润加上前期利润形成累计利润。年末累计利润在扣除企业所得税费用后形成可分配利润。如表 2—5 中第②部分“利润表”所示,该企业当期营业利润为 1 466 233 元,投资净收益(股票交易盈亏)为 0,营业外收支净额(其他开支)为 0,所以利润总额为 1 466 233 元。前期已取得盈利(上期结转利润)为 441 934 元,所以累计利润为 1 908 167 元。因为还未计提所得税,所以未分配利润仍为 1 908 167 元。企业能否取得盈利是衡量企业是否具有持续经营能力、经营是否取得成功的重要标志。

第三章

工商企业资源和运营基础

第一节 企业运营的系统结构

一、企业运营系统的构成要素

企业是现代社会经济的最基本的载体,企业经营是现代社会经济活动的一种最普遍的形式。在管理科学中,对企业的生产管理、运营管理却有着不同的定义。由于管理学科源于制造业,最初主要局限于对有形产品的生产研究,其学科被大家称为“生产管理”。随着经济的发展、技术的进步,人们除了对各种有形产品的需求之外,对有形产品形成之后的相关服务的需求也在不断提高,形成了专门的流通、零售、金融、房地产等服务行业;另外,随着生活水平的提高,人们对教育、医疗、保险、理财、娱乐、人际交往等方面的要求也在增加,相关的行业也在不断扩大。因此,对所有提供有形产品或无形产品(即提供服务)的运营管理的研究应运而生,越来越引起人们的关注。图 3-1 所示是制造型企业的运营管理分布示意。

企业是一个完整的生产经营运营系统。为了从事生产或劳务,实现企业的经营目标,就必须具备实现目标的特殊功能,即必须拥有生产某种产品、提供某种劳务所需要的各种资源,必须拥有实现原材料投入—生产转换—产品产出的运营管理系统。从这个意义上说,企业的运营管理就是通过有效地配置企业拥有的各种资源,实现企业运营系统的有效运行,以取得企业经营效益的最大化。

大多数企业的生产经营运营系统都具有相近的特点,从结构上看大致可分为五个主要部分:行政及其管理层面、销售及其管理层面、生产及其管理层面、技术及其管理层面、资金及其管理层面。

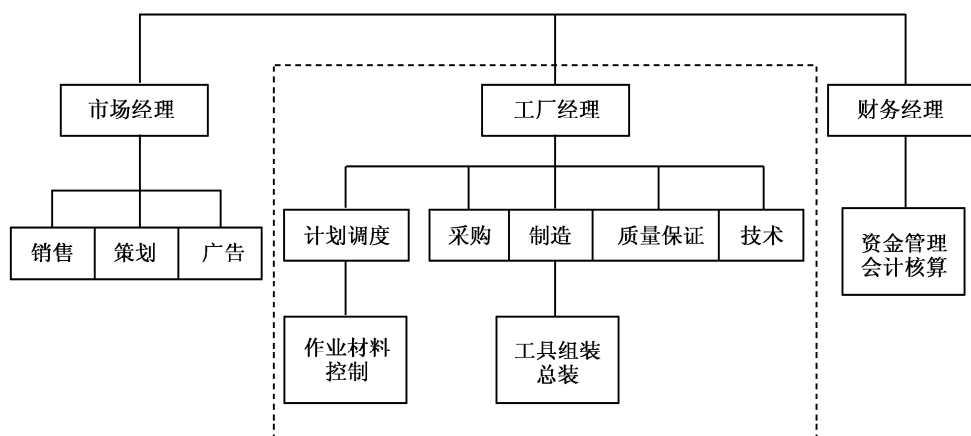


图 3-1 运营管理分布示意

1. 行政及其管理层面

行政及其管理层面是企业的“大脑”和“中枢”，其主要职责为：企业的规划、决策、管理、监督、考核；人员聘用与任免以及相关的人事管理；公关与企业形象推广、相关社会活动；融资、引资；福利、行政保障、党建、工会、建设和形成企业精神和文化等。

2. 销售及其管理层面

销售及其管理层面是企业的“龙头”，其主要职责为：产品销售、市场开发新产品推广；情报收集、品牌推广；产品监测、库品管理、用户服务等。运营中销售部门根据用户和市场的需要，向生产部门提出“订货合同”。

3. 生产及其管理层面

生产及其管理层面是企业的“核心”，其主要职责是：设备采购、使用和管理；原材料采购、使用和管理；生产组织及管理；库品管理、外协加工管理及检测；产品检测、质量保证等。运营中生产部门根据销售部门提出的“订货合同”，购置材料，组织生产，交付合格产品。

4. 技术及其管理层面

技术及其管理层面是企业的“发动机”，其主要职责是：为生产、销售提供技术支持和保证；情报收集、分析、处理、解析；技术创新、新产品开发；生产过程和生产产品的质量监测；人员技术培训等。运营中技术部门负责提供技术支持和保障并监督生产全过程。

5. 资金及其管理层面

资金及其管理层面是企业的“润滑剂”，其主要职责是：日常财务工作；资金使用的管理、监督、指导、考核、预警；融资、引资；生产经营成本的核算、考核等。运营中资金管理部门负责提供所需的资金和相关流通操作，负责成本、利润的核算和考核，同时监督资金的使用。

二、现代企业运营的基本模型

现代企业是一个由若干相互联系、相互依存的职能要素所组成的有机整体，它不仅是一个整体系统、开放系统，更是一个投入—产出系统。企业为实现其目标，即满足市场上的某种需要，必须向外输出某一产品或劳务。而要输出就必然首先要从企业外部输入所需的资源，经过企业内部各职能系统的转换过程，将资源转化为产品或劳务并输出给市场。所以，企业是一个

将外界提供的资源经过调整、配合、组织进而加以有效地转换的投入—产出系统,其基本的模型如图 3—2 所示。总体来说,企业的运营就是对投入、转换、产出和反馈这四个过程要素加以合理的配置,并在此基础上不停运转而形成的一个系统转换过程。

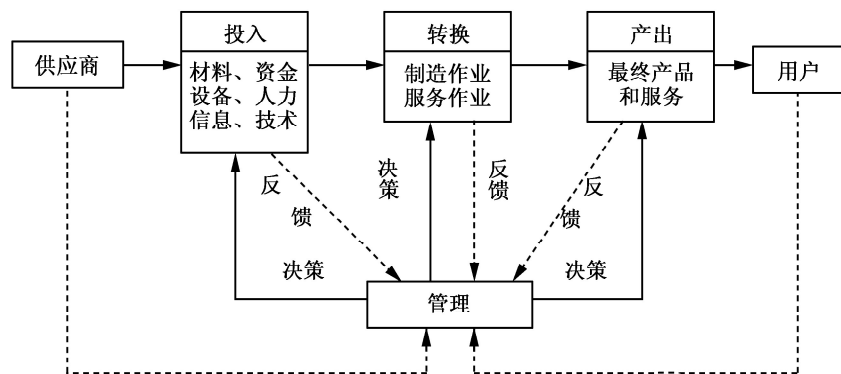


图 3—2 现代企业生产运营系统示意

1. 企业运营系统的投入过程

企业运营系统的投入过程是指企业把外部环境所提供的资源加以合理地组织和配置以便企业进行转换的准备过程,又称企业供给系统。其主要的投入要素有:(1)人力,是指具有一定的素质和一定的数量,能分别完成各项工作的人员及其劳动。(2)物力,是指企业所需要的生产资料,如各种原材料、半成品、能源等。(3)财力,亦即企业运作过程中所必需的各种资金。(4)信息,主要包括企业所需的各种技术、数据、内部规章制度、外部政策法规以及企业的各种决策等。

2. 企业运营系统的转换过程

企业运营系统的转换过程也可称为生产系统,是指企业以既定的转换要素为对象的各种再加工过程,它是企业运营系统的核心,是建立在企业各种子系统合作基础上的综合系统功能。

3. 企业运营系统的产出过程

企业的产出不仅是指一定的产品,还应包括服务、盈利等各种经企业转换过程后,向社会作出的贡献;同时与企业的产出过程相联系的还有其输出品的分配过程,亦称分配系统。对于企业而言,在其环境中存在着大量与之有着各种利害关系的集团,亦即构成企业环境的主体,如股东、金融机构、政府、供应者、中间商、消费者等。企业的各种输出将主要在这些集团中加以分配和消化。

一般来说,企业的输出大致有以下几个方面:(1)人力,即经过生产实践和教育,提高了素质的职工。企业的职工也是其输出的一种,尤其是随着现代社会员工流动的增加,这一输出也越显重要。(2)劳务,即企业为社会提供的劳务产品,如对外咨询、设计、维修以及其他各种服务项目。(3)物力,即机器、工程、各种成品、半成品等。(4)财力,即企业所提供的税利等。(5)信息,即企业的各种总结资料、报表、质量、信誉等。

4. 企业运营系统的反馈过程

企业运营系统的反馈(控制)过程是指为提高从投入到产出的生产效率而采取的全部措施的总和,也称企业运营的管理系统。这里的反馈是指根据计划的目标,控制实际偏离计划的差

距,查明原因,并制订和实施改进措施等工作。反馈控制是贯穿于整个企业运作过程之中的,对于企业运作活动的每一个环节,都必须时刻进行信息的反馈和进程的控制,对各种偏差进行及时的修正,以保证企业的运作按计划进行,沿着预定轨道实现企业的各项目标。因此,管理系统的反馈过程也可被认为是企业转换过程的一个部分,其构成要素按照企业运营管理系统结构的不同可分为以下两类:

(1)水平结构,即根据企业运作活动的不同,可按不同的职能分为生产、财务、销售、人事、物资供应、新产品研制等分系统。

(2)垂直结构,即为协调各职能管理之间的关系,以达到统一管理,按层次分为高级管理层、中级管理层和基层管理层。

高级管理层又称经营管理层,主要任务是规划企业的发展方向和目标、明确企业战略、编制长期计划等,其中心是如何创新;中级管理层又称管理控制层,主要任务是落实企业生产运作与新产品开发的战略和运作策划,并在此基础上协调作业层各部门的业务工作,使企业能有效地运转,其中心是如何提高效率;至于基层管理层也称作业层,主要任务是按上级的指示,组织、管理和实施生产作业,其中心在于执行。

第二节 企业运营的资源构成

一、企业资源的特点和分类

企业运营需要有相应的资源支持,而要达到的目标就要合理配置资源。因此,充分认识和全面把握企业资源的特点和分类,是做好企业运营工作的基本要求。

1. 企业资源具有以下特点

(1)企业资源必须是有用的。它是能为企业的生产经营服务的,即资源的运用有助于企业目标的达成。

(2)企业资源是稀缺的、有限的。没有稀缺性的东西是无所谓配置的,正因为企业资源是稀缺的,才要求企业运营的管理者运用科学的方法提高资源的利用效率。

(3)企业资源的用途是可以选择的。也就是说,企业资源的利用是有机会成本的,满足了某方面的主要用途就必须舍弃另一方面的次要用途,这就要求企业管理者有较高的分清主次整合资源的能力。

2. 企业资源的基本分类

现代企业对于企业运营所需资源的理解已经到了相当广泛的程度,即凡是能转化为支持、帮助和优化企业运营,提高企业竞争力的一切物质和非物质的资源都被视为企业资源。具体而言,企业运营通常需要的资源有:(1)物质性的有形资源,即物力资源、财力资源等;(2)非物质性的无形资源,即时间资源、信息资源、技术资源等;(3)有形与无形的统一资源,即人力资源。

二、物质性的有形资源

物力是企业生产经营活动的物质基础;资金则是企业用于生产经营活动的资产的货币表现。物质性的有形资源主要是指物力资源和财力资源,它们是企业运营活动的基础。有形资源一般都可以通过现行的会计方式来计算其存在的价值。

1. 物力资源

物力资源是企业从事生产运营活动的物质基础。任何企业,要从事生产经营活动,都必须拥有一定的物质资源。一定的人力只有同一定的物力相结合,生产经营活动才能进行。不同类型的企业,物力资源的构成内容是不一样的。在工业企业中,物力资源按其在生产过程中的作用不同,可分成两类:(1)主要原材料、辅助材料、燃料等属于生产对象的物质资源;(2)机器设备、生产装置、工具、厂房等各种固定资产属于生产手段的物质资源。物力资源是企业财产的物理存在形式,它是衡量一个企业实力大小的重要标志。

2. 财力资源

财力资源是企业资源中的一个重要组成部分。它是企业运营能力的经济基础,也是其他资源形成和发展的基础条件。财力资源是企业物质要素和非物质要素的货币体现,具体表现为已经发生的能用会计方式记录在账的、能以货币计量的各种经济资源,主要是资金、债权和其他权利,既包括静态规模的大小,也包括动态周转状况,在一定程度上还包括企业获取和驾驭这些财力资源要素的能力和水平。

企业的生产运营活动不仅是物质产品的生产过程,同时也是价值的产生和价值增值过程。资金、债权等财力资源的运动始终伴随着企业的生产、营销、技术活动。最大限度地发挥财力资源的功效,是现代企业运营管理中一个不容忽视的重要问题。

三、非物质性的无形资源

非物质性的无形资源主要包括时间资源、信息资源、技术资源、品牌资源、文化资源和管理资源等。相对于有形资源来说,无形资源看似无形,但它们却成为支撑企业发展的基础,能够为企业带来无可比拟的优势。

1. 时间资源

时间是物质存在的一种形式,时间与其他资源相比,是一项特殊的资源。现代企业运营需要时间,没有时间便没有运营和管理。时间资源是指企业在市场上可以利用的、作为公共资源的经济时间和经济空间。经济时间从资本周转的角度可以分为生产时间和流通时间;从劳动时间的构成角度可分为必要劳动时间和剩余劳动时间。经济空间从物质资料再生产的角度而言可分为生产空间、分配空间、交换空间和消费空间。随着市场竞争的日益加剧,经济活动的节奏越来越快。其结果是每个企业都感到用户对时间方面的要求越来越高。这一变化的直接反应就是竞争主要因素的变化。20世纪60年代的企业间竞争的主要因素是成本,到70年代竞争的主要因素转变为质量,进入80年代以后竞争的主要因素开始转变为时间。这里所说的时间要素主要是指交货期和响应周期。用户不但要求企业要按期交货,而且所要求的交货期越来越短。然而在现实生活中,时间相对于其他的一些有形资源而言,是最容易被人们忽略的,对于现在的企业来说,市场机会几乎是稍纵即逝,留给企业思考和决策的时间极为有限。如果一个企业对用户要求的反应稍微慢一点,很快就会被竞争对手抢占先机。因此,缩短产品的开发、生产周期,在尽可能短的时间内满足用户要求,已成为当今所有管理者最为关注的问题之一。

2. 信息资源

企业信息资源是指企业收集到的经过加工、整理,用于生产、经营和管理等方面的各种信息,它可以是生产活动中应用的知识、经验和技术等,也包括组织生产过程所需的程序、方法和数据资料等。相对而言,前面所述的几种资源都是有形的,属于硬件;信息则是无形资源,是有

效地利用有形要素(硬件)的软件。随着科学技术的飞速进步,信息在企业生产中的作用越来越重要。在高技术行业中,信息资源所创造的价值一般占到产品价值的80%,而其材料成本只占产品总成本的20%。所以可以这样说,最大限度地掌握和利用信息资源是现代企业提高生产率、增强获利能力的主要途径。

3. 技术资源

技术资源包括形成产品的直接技术和间接技术以及生产工艺技术、设备维修技术、财务管理技术、生产经营的管理技能,此外,技术资源还应包括市场活动的技能、信息收集和分析技术、市场营销方法、策划技能以及谈判推销技能等市场发展的技术。技术资源是将企业的资源要素转化为产出的关键。

4. 品牌、文化、管理资源

品牌资源就是由一系列表明企业或企业产品的身份的无形因素所组成的资源。品牌的实质代表着卖方对交付给买方的产品特征、利益和服务的一贯性的承诺,久负盛名的品牌就是优质的保证。品牌最持久的含义是其所传递的价值、文化和个性,它们确定了品牌的基础,品牌也是企业文化、企业形象的体现。品牌或品牌的一部分在政府有关部门依法注册后,就称为商标。商标受法律的保护,注册者享有专用权,它是企业的一项重要的无形资产。

文化资源包括企业所处环境的文化资源和企业内的文化资源。即各种历史名人、历史故事和传说等广泛存在于社会之中的文化资源,以及为企业全体人员所接受的企业精神、企业价值观、企业经营伦理等能形成精神支柱的文化资源。

至于管理资源,由于管理是对企业资源进行有效整合以达到企业运营既定目标的动态创造性活动,它是企业众多资源效力发挥的整合剂,其本身也是企业一项非常重要的资源要素。管理与科技被喻为现代社会经济发展的两个轮子,直接影响乃至决定着企业资源整体效力发挥的水平。管理资源应包括企业管理制度、组织机构、管理策略三个方面。

四、有形和无形相统一的人力资源

一个成功的企业,无论是因为决策者的足智多谋、技术独步天下,还是因为开拓了新的市场、质量上乘、服务水平高超,这都与“人”有着密切的关系。在企业中,人是主体,人力资源是企业运营中最重要的资源。只有有效地开发人力资源,合理、科学地管理人力资源,这个企业才有可能蓬勃发展、蒸蒸日上。

人力资源是存在于企业组织系统内部的各类人员和可利用的外部人员的总和,包括人们的体力、智力、人际关系、心理特征以及其知识经验的总和。人力资源既表现为一定的物质存在,即人员的数量,同时更重要的是表现为这些员工内在的体力、智力、人际关系、知识经验和心理特征等无形物质,所以人力资源是有形与无形的统一资源,即人力资源是一种“物质的有形资源”与“非物质的无形资源”的统一体,人力资源是企业资源结构中最重要、最关键资源,它是企业技术资源和信息资源的载体,是其他资源的操作者,决定着所有企业资源效力的发挥水平。

第三节 企业运营的主体活动

企业管理按照管理对象的不同可分为人力资源、技术、财务、生产、营销管理等,它们分别构成了企业主要管理子系统。而作为管理对象的企业运营过程,其经营活动基本上可分为以

下几个方面。

一、生产活动

生产活动是企业尤其是制造型企业的一项最基本的运营活动。随着科学技术的进步,人们越来越多地利用或消费生产活动的成果,使生产成为人类经济活动中不可缺少的一部分。

生产活动是把投入变为产出的活动。投入是指生产活动中消耗的各种资源。产出是生产活动的结果,主要有有形产品、服务产品。有形产品通常以实物形态存在;而服务产品通常是无形的,其生产过程和消费过程同时进行。产出的形态尽管千变万化,但其目的都是一个:满足人们不断增长的物质和精神的需要;或者说,具有一定的效用,包括方式效用、时间效用、空间效用、所有效用等;转换是从投入到产出之间必不可少的一个环节,是人们有目的的活动。

从企业运营的角度来看,生产活动是其转换过程的核心部分,是企业如何将投入的所有资源合理充分地加以组合以求最大产出的问题。如果说企业财务活动是着眼于投入—产出过程中财力资源的话,那么企业生产活动便是对企业物力资源的综合运用过程。如果我们将企业的所有投入要素概括为人、财、物、信息等资源的话,则进入企业转换过程的核心——生产过程时,这几方面的因素将彻底交融在一起,经企业运营转化为一定的输出品,从而实现价值的增长。

二、营销活动

营销活动是指借助一定的物质技术设备,运用“商品—货币”关系,通过多种方式和途径,引导产品(劳务)从生产者到达消费者或使用者,从而实现产品(劳务)由实物形态到货币形态转化的活动。从企业运营过程的角度来看,企业营销活动主要着眼于运作活动中的输入输出问题。输入的主要是信息,即有关企业既定市场的各种信息,如市场的一般状况、人们的需求、对企业及其产品的印象以及产品是否应作适当的变化等。在输出方面,营销活动提供的是有关企业销售的各种支持,如何处、何时、何价以及如何销售产品,产品的目标顾客是谁,如何让目标顾客知道并进一步了解本产品等。对于任何一个企业来说,其资源还应包括已有的或可获得的潜在市场,但这一资源是不能进入企业内部循环的,可以进入企业内部的只是有关市场的各种信息。所以我们可以换一个角度将企业营销活动看成是企业运营的输入输出端转换器,负责收集信息、处理信息和对企业的运作作出适当的调整,以求企业的运作能更好地与其外部环境相一致。

营销活动是现代企业非常重要的一项经营活动,只有将产品(劳务)销售出去,企业才可能正常运行,企业经营的其他活动才能正常进行,如果营销活动发生了障碍,整个企业的经营活动就有可能受到严重影响甚至停止运行。

三、技术活动

技术是为实现特定目标的科学方法,它是在特定时间内人们用以解决社会和企业发展中所面临的问题的科学知识。而企业技术活动是把科学知识具体应用于生产和经营过程的活动,是把科学知识转化为产品的过程。

企业的技术活动是促进企业软、硬技术的进化、革新和创造的活动,它使得企业在劳动和资本的投入不改变数量的情况下,能够生产出更多、更优异的产品,并使得劳动生产率的迅速提高。企业技术活动的开展的途径通常有纵向的技术开发活动、横向的技术引进活动和企业

内部技术改造活动等构成。

技术开发活动含有创新的意义,企业的技术开发活动是一个由研究到发展的完整过程,即从基础研究到应用研究再到发展研究,创造出新产品、新工艺等,也可能从发展研究开始创造出新产品、新工艺等。技术引进活动是企业根据自己的特点,扬长避短,侧重发展具有自主知识产权的若干项技术,而其他技术通过贸易形式或非贸易形式引进、转让、合作,使资源利用更合理、效率更高。而技术改造活动则是将研究与发展的成果应用于企业生产的各个领域,用先进的技术改造落后的技术,用先进的工艺和装备代替落后的工艺和装备,实现企业以内涵为主的扩大再生产,达到增加品种、提高质量、节约材料、能源消耗、全面提高综合经济效益的目的。

四、财务活动

企业财务活动一般是指企业在日常运作中,有关资金筹集、资金运用、资金耗费、资金回收和资金分配等活动。一切物资都有一定量的价值,它体现着物资中的社会必要劳动量。在企业再生产过程中,企业资金从货币资金形态开始,顺次通过供应、生产、销售三个阶段,分别表现为固定资金、生产储备资金、在制品资金、成品资金等各种不同形态,然后又回到货币资金形态,如此周而复始,往复循环的过程,称为资金运动。这种资金运动与企业的运作过程应该是相互吻合的;也就是说,企业财务活动其实质是对资金这一重要投入要素的综合运用,是从筹资开始的,通过企业的运作过程将资金的价值逐步转移至产品中,并经由销售回收资金以及实现其增值的过程。

财务活动是企业经营活动中至关重要的活动,没有财务活动,企业的生产活动、供应活动、销售或营销活动、人力资源开发活动以及其他各项经营活动就没有运转的“血液”,企业的各项生产经营活动也就无法正常开展,如果财务活动开展得不好,也将严重影响企业的生产活动、供应活动、销售或营销活动、人力资源开发活动及其他各项生产经营活动的正常开展,导致企业经营效率大大降低。

五、人事活动

应该说,企业中凡是与人有关的问题均属于人事活动与人事管理的范畴。人事活动的核心是对企业的人力资源,包括企业人员的选拔、录用、考核、奖惩等实施一系列的组织和激励活动。人事管理的内容主要表现为选人、育人、用人、留人等几方面。对于企业而言,其投入要素中人及其劳动是必不可少的一部分,这种投入可表现为两种形式:一是投入的数量亦即对人的外在管理;二是投入的质量亦即对人的内在管理。从企业运作过程这一角度来看,人力资源对于企业而言是主要的投入要素,当然经由企业一定的转换过程后这一要素的质量也会不断提高,但企业本身是不愿将这种经由企业转换后价值提高了的人力资源输出到外部环境中去。所以,人力资源应主要是在企业内部循环的资源,是一种能不断地提高质量并相对稳定地企业内部进行投入产出转化的资源。总体来说,人力资源的稳定性对于企业而言比其流动性更为重要。

人力资源开发活动是企业人事活动中的关键活动,因为企业的所有经营活动最终都是靠人来运行和操作的,没有人,企业的一切经营活动都不可能开展,因此,人力资源开发活动效率的高低将直接关系到企业其他各项活动成效的高低。

以上只是企业经营活动的几个主要方面,当然,如果细分,这些经营活动还可分成许多方面。除了上述几项主要经营活动外,企业还有总体性的经营活动、投资经营活动等和一些辅助

性的经营活动,如企业的安全活动、后勤保障活动等。

第四节 企业运营的管理活动

企业运营的管理活动是指对企业的整体经营活动,或对经营活动的某一项活动从开始到结束所经历的各个阶段或环节的管理。从总体来看,任何类型企业的运营过程都包括了四个阶段或环节,即决策阶段、执行与实施阶段、监督阶段和改善阶段。因此,企业运营管理活动也包括决策职能活动、执行与实施职能活动、监督职能活动、改善职能活动四个承前启后的职能管理活动。

一、决策阶段的管理活动

企业决策阶段的管理活动是以决策为主体的职能活动。它是企业的经营者根据企业经营的目的,运用企业经营权中的决策权对企业的经营方向、经营目标、经营方针及经营方案进行选择 and 调整的职能或过程。

(1)企业决策职能活动的主体是董事会和相关经营管理者,对于某些重大决策由董事会作出后还必须通过企业的最高权力机构的表决作出最终决策才能有效。

(2)企业决策职能活动的目标,即要解决的问题,既可以是对企业的经营方向、目标、方针及方案的选择,也可以是对企业的经营方向、目标、方针及方案的调整。前者若是初始决策的话,后者就是追踪或称改善决策。

(3)企业决策职能活动的对象,既可以是企业的经营方向、目标、策略、方案等,也可以是在特定方向、目标指导下从事经营活动的方针、政策等。

(4)企业决策职能活动的依据是企业的经营目的。不同的经营组织有不同的经营目的。企业的经营目的是用尽可能少的物质投入,创造尽可能多的收入和尽可能高的经济效益。企业的决策必须围绕企业的经营目的来进行,离开了企业的经营目的来进行决策,就会导致企业经营决策的盲目性和经营活动的盲目性,从而导致企业的经济效益低下。现代企业的决策职能活动,都应在进行充分调查研究的基础上采用科学民主的方式来进行,要尽量避免个人盲目决策现象的发生。

二、执行阶段的管理活动

企业执行阶段的管理活动是企业的管理者执行或实施企业决策目标及其方案的活动过程。企业的执行管理者是指经理委员会及其所属机构的管理成员,他们的主要职责就是贯彻落实企业的决策。

企业执行阶段的管理活动又可分为计划管理活动、组织管理活动、领导(指挥和协调)管理活动、控制管理活动。计划管理活动是管理者对企业决策的确定执行或实施方案的计划制定工作;组织管理活动是管理者为了实施计划而建立管理组织机构、配备人员、确定部门岗位职责的组织过程和活动;领导管理活动(包括指挥和协调活动),它是企业管理者在执行计划从而实现企业的决策目标及其方案过程中的领导行为和激励行为活动;控制管理活动是上级管理者通过对下属工作的考察、监督,及时发现、分析及纠正实际运营行为和计划的各种偏差,保证下属的各项工作严格按照计划进行,从而使企业的决策目标及其方案得到尽可能完整实现的活

动过程。

三、监督阶段的管理活动

企业监督阶段的管理活动是企业的所有者和管理者为了保证决策正确并得到完整的贯彻执行或实施,由企业所有者和最高管理者按照企业的计划方案和所有者的决策方案,分别实施监督、约束和控制企业的经营者和管理者行为的过程。企业的监督管理活动包括两个层次的活动:一是作为企业的经营者(企业董事会)对企业的管理者(经理委员会及其下属机构)及其管理的监督,以保证企业的决策得到完整的实现,这种监督我们称为工作监督;二是作为企业的所有者、所有者权力机构、所有者专门的监督机构及所有者的其他机构对经营企业的代理人及整个企业经营、管理者进行的监督,以保证企业经营者能作出正确的决策、企业管理者能完整地执行决策,这种监督我们称为所有者监督,或称产权监督。

四、改善阶段的管理活动

企业改善阶段的管理活动是企业的全体成员为了企业的发展和进步及使企业适应组织内外变化,而通过科学民主的方法主动地去发现企业中存在的各种问题,然后对其进行分析,找出解决问题的方案,最后以改善提案的方式分别向企业的管理者及经营者提出,从而为企业的管理和企业的决策提供依据及可行性方案的活动过程。改善的管理活动是企业经营管理职能中承上启下的一项职能,这一管理活动既发生在前一个经营过程的最后一个环节或阶段,又出现在后一个经营过程的最初一个环节或阶段。通过改善的管理活动,可以将企业的前一个经营过程和后一个经营过程有机地衔接起来,从而使企业的经营活动在不断循环的运行中得到不断提高。

五、企业管理职能活动和企业经营活动的关系

企业管理职能活动和企业经营活动属于两个不同的概念范畴。企业的经营活动是指企业经营对象的内容或经营内容。一般来说,可分为生产活动、营销活动、财务活动、技术活动、人力资源活动、投资活动、安全活动和后勤保障活动等。而企业管理职能活动则包括决策、计划、组织、领导、控制、改善等职能管理活动。任何企业都是企业经营活动和管理职能活动的统一体。企业管理职能活动和企业经营活动的关系是一个辩证统一的关系。它们相互依存、相互联系,并在企业经营中得到统一。不存在没有企业管理职能的企业经营活动,也不存在没有企业经营活动的企业管理职能。企业管理职能贯穿于整个企业经营活动中及每一分项的企业经营活动中,企业经营活动只有通过企业管理职能的运作和实施,才能实现企业的经营目标及经营目的。这就是说,不论是企业总体活动,还是企业的生产活动、营销活动、财务活动、技术活动、人力资源活动、投资活动、安全活动、后勤活动及这些经营活动每一分项活动及子项活动都要经过决策、计划、组织、领导、控制、改善等职能才能得到实现,而决策阶段、执行阶段、监督阶段、改善阶段的管理活动只有在企业的各种经营活动中才能得到体现。

第四章

工商企业管理理念和管理原理

第一节 管理理念

一、战略观念

企业经营战略是企业经营管理的重要组成部分。它是企业为了在市场经济的竞争环境中谋求长期稳定的发展而制定的全局性的行动纲领。它涉及了企业发展中带有全局性、长远性、根本性的问题,是企业经营思想、经营方针的集中体现,是企业确定经营计划的最基本的思想基础。在企业经营管理中树立战略观念,就是要使经营者具有以下观念。

1. 明确的战略思想

重视战略制定,具有明确的战略思想,可以使企业对当前和长远发展的环境、经营方向和经营能力有一个正确的认识,能够全面观察和考察企业的优势和劣势,机遇和挑战,从而做到“知己知彼”、“扬长避短”,从更高、更远、更全面的角度来把握机会、利用机会谋求企业的长期生存和发展。

2. 长期的战略目标

企业在经营中既有现时的眼前利益,又有长远的根本利益。树立长远的战略目标,既是指企业要有明确的战略目标,它要反映企业的宗旨和根本利益,又是指企业要以长远利益为最终目标。对企业的经营方向和经营活动的安排要始终服从和服务于长远目标和长远利益的实现,不为一时的得失所影响、所左右,努力追求长期的最终目标的实现。

3. 正确的战略选择

企业的经营战略从内容上看,有产品战略、市场战略、技术战略和投资战略等。从总体类

型上看,有进攻战略(或称发展战略)、防守战略(或称维持战略)、撤退战略(或称紧缩战略)等。对此,企业要结合自身实际作出明确、有效的选择,并一以贯之地体现在企业经营活动和经营计划的安排中。在正确的企业战略引导下,使企业充满长久的生命力。

二、竞争观念

在市场经济条件下,企业要获得生存和发展,竞争是不可避免的。企业间的竞争主要表现为市场竞争、技术竞争、资源竞争和人才竞争等。市场的竞争是企业间最直接、最频繁发生的竞争,如市场覆盖率和市场占有率的竞争等,通过市场的竞争能较客观和公平地反映和评价一个企业竞争实力的大小。在企业经营管理中树立竞争观念,就是要使经营者具有以下多种竞争观念和意识。

1. 积极竞争

对同行业的企业来说,面对同一市场和消费者不是你要不要竞争、愿不愿意竞争,而是不得不加入竞争、面对竞争的问题。如果企业不能抓住机会、发挥优势,就不能在竞争中生存,只能在竞争中被淘汰。所以,企业要时刻具有竞争意识,积极主动地面对竞争,把竞争作为企业经营活动的重要手段和内容。

2. 优势竞争

企业间竞争的规律是优胜劣汰、适者生存。为此,企业要努力发挥自己的优势,包括资源优势、技术优势、人才优势、管理优势等,克服生产经营活动的低效率、低质量状态。突出自身独特优势,利用自身有利条件与竞争对手进行竞争。扬长避短,既要有竞争的针对性,又要讲究竞争的策略性。

3. 公平竞争

在市场经济条件下,企业间的竞争行为必须符合经济规律的要求,严格按照市场的通行规则、政府的政策法规;不合理的竞争行为,不仅会使企业还会使整个社会的经济利益受到损害。因此,企业间竞争应该在公开、公平的环境中,通过正当、合法的竞争手段谋取自身的利益。

4. 有效竞争

企业在市场经济活动中的竞争,既具有相对时空上的排他性,又具有终极目标上的一致性。因此,企业间的竞争过程不应只是“你死我活”或“两败俱伤”,应通过既竞争又联合,相互促进、相互提高,完全可能取得双赢或多赢的局面。所以,企业要努力把竞争纳入到谋求企业乃至整个社会最佳经济效益的轨道上来。

三、技术经济观念

在现代生产经营条件下,任何企业要想获得理想的产出效益和经济利益,必须先要有投入,没有投入就没有产出。但如在投入与产出之间有个剩余,这就是企业的利益所在。因此,如何做到投入少、产出多,这就成为企业经营者需要深入研究反复思考的问题。在企业经营管理中树立技术经济观念,就是要使经营者认识到以下问题。

1. 合理投入有效产出

经济要发展,必然要有资源的投入。投入的目的不单纯是为了产出,更主要的是为了取得效益。而投入的过程和方式会影响到产出、影响到效益。不计成本、不讲效率、缺乏目标的投入,不仅不能产生效益,而且会造成浪费、增加成本,最终使投入变为无效的、没有产出

的投入。在企业经营活动中,无论是科研经费的投入,还是人力成本的投入、营销经费的投入等都要考虑需要与可能的对应关系、投入与产出的比例关系、成本与效益的因果效应。努力追求投入产出的正效应,做到投入时有产出的目标,合理有效控制投入,努力创造更多产出。

2. 平衡有序良性循环

无论是投入过程还是产出结果要想取得意想不到的效果,取得增值效应,就必须遵循技术经济发展的规律和原则。其中,最基础的一条就是要平衡有序、持续不断、良性循环。在企业产能增加、技术提升、质量提高、市场开拓、效益取得等方面所体现的业绩,不是靠一朝一夕的简单的努力和过程就能取得,通常都是需要一个渐进的、持续的、良性的发展循环过程,靠长期不断的努力和持续的积累,靠可持续的发展来推进才能实现。而不可持续地跳跃式发展,只会产生大起大落,最终导致长期效益的丧失和利益的损失。

四、信息观念

信息是现代企业经营管理的基礎,掌握足够的、适时的、准确的信息是企业进行有效决策和经营管理的重要条件。任何一个企业如果对企业内外的各种信息不加以重视,不懂得掌握和运用信息,就不可能在复杂的市场经济环境中取得经营的成功。在企业经营管理中树立信息观念,就是要使经营者懂得以下内容。

1. 正确分析和接受各种信息

现代企业的经营管理是通过信息转换和流动来实现的,分析、掌握和管理信息已成为经营管理者必备的技能。对于企业信息,从来源看,有外源信息和内源信息之分。外源信息是来自于企业经营环境的信息,它动态性强、变化性大,是不可控的;内源信息是来自于企业生产经营活动的信息,它针对性强、适用性好,是可预测的。从信息的特性看,有经常性信息和偶然性信息之分,前者是反映企业常规项目、活动、指标的信息,后者是反映企业偶然事件的信息。从信息的性质看,有局部性信息和完整性信息之分,前者只是反映事件某些方面的信息,后者是能反映整个事件的全面信息。从信息的效用看,有有效信息和无效信息之分,有效信息是与产生经济效益直接有关的信息,无效信息是不能或暂时不能产生任何效益的信息。因此,只有对信息进行分析研究,正确识别,才能有效地使用。

2. 重视信息的价值

企业的决策过程离不开拥有足够、准确的信息。只有及时掌握完整的、可靠的、有效的信息,才能作出科学的决策。在没有掌握足够信息的情况下,企业的决策只能是“瞎子摸象”、“无的放矢”。同时,企业的生产过程也离不开“信息流”的引导。在生产过程中,信息的任何缺失和失真都会使“物流”失去控制,造成对生产和流通的不利影响和经济损失。在市场经营中,信息也是一个重要的竞争因素,有时不必增加多少资金和劳动力的投入,只要掌握特定的、最新的信息,采用针对性策略,就能取得主动和积极的市场效应,开创新的局面,提高企业经济效益。

3. 有效的管理和运用信息

信息能在企业经营管理中占有重要的地位,发挥重要的作用,是以对信息的有效管理为前提的。信息的有效管理包括:(1)信息收集与处理。要明确信息收集的内容,要有针对性、预见性、系统性、连续性地收集真实、必要的信息。要探明信息收集的来源,采用统计资料法、报表分析法、市场调查法、多向沟通法、出价购买法等方法获取信息。(2)信息贮存与传递。信息贮

存是信息的持续积累,通过不断地整理、积累、贮存待日后使用。信息传递就是将信息及时准确地传送给需用者直接使用。(3)信息使用与反馈。信息的使用主要是把握对信息的判断、核实、理解,使信息真正发挥事实依据的作用。信息的反馈则是对信息的真正效用作出最终评价。只有有效管理信息,才能充分发挥信息的作用。

五、效益观念

企业本质上是一种经济组织,是为产生资本增值而存在的。因此,企业的经营活动必须以提高经济效益为中心。讲求经济效益应该是企业经营管理的核心和灵魂。没有经济效益的企业,无论规模有多大、产品质量有多好、市场占有率有多高,都是不成功的。在企业经营管理中树立效益观念,就是要使经营者认识和掌握体现企业效益的几个主要方面。

1. 取得盈利

企业的效益首先应该体现在盈利上。企业通过经营活动,能不断获得利润,这不仅能使股东投资者满意、经营者满意、员工满意,而且能使企业长期生存和发展下去。企业只有取得盈利,才有生存和发展的意义。如果企业不能盈利总是亏损,不仅不能扩大再生产,就是简单再生产也无法维持。盈利是企业的持续经营的基础和前提。

2. 满足需求

企业要取得不断增长的经济效益,它又是以满足社会需要为前提。只有满足需求、适销对路,企业的盈利才有基础。企业的满足需要主要体现在设计和生产优质产品、提供尽可能多的产品款式、满足需求量不断增长的要求等方面。企业只有在满足社会需求的产品设计制造、市场开拓能力上有把握和提高,才能在取得经济效益上奠定基础 and 增长潜力。

3. 稳定增长

企业经营的产品有寿命周期,企业自身也有生命周期规律。一个有效率、有效益的企业一定是稳定的、有规律的、可持续发展的企业。如果企业的增长和效益是不稳定的、没有规律的、大起大落的,其长期的效益必然是不理想的。保持稳定增长是企业获得最大经济效益的最佳路径,也是衡量企业经营效率和效益的主要标志之一。

4. 经营安全

企业经营的效率和效益还可以用经营的安全程度来体现。经营安全有三层含义:(1)经营中盈亏状况,可用经营安全率、盈亏平衡点比率等指标来测定;(2)企业运行资金安全状况,通常用自有资金率、流动比率、速动比率等财务性效益指标来衡量;(3)行业的安全状况,可用行业平均利润率水平、行业所处于寿命周期阶段、行业的市场风险和经营风险来分析和反映。企业经营只有处于相对安全的状况,经营绩效才有稳定有效的保障。

六、创新观念

创新是现代企业经营中的一个重要观念。它是以独特的方式综合各种思想形成一种创造性思想,并将其转移为有用的制度、组织,以及开发产品、服务或作业方法的过程。在企业经营管理中树立创新观念,就是要使经营者懂得创新的重要性。

1. 创新是重要手段

创新是现代企业改变现状,谋求发展的重要手段。它是企业适应环境、创造环境的过程和要求,是企业市场竞争、超越竞争对手的最有效方法,是企业提升核心竞争能力和开拓新型经营方式的主要途径。

2. 创新是必然阶段

创新又是企业发展过程中一个必然而重要的阶段。在企业生命周期中,一般经历有出现、扩张、成熟、防护、复杂五个阶段。创新是企业经历成熟阶段后,面临的新课题。防护阶段的创造机会、创新变革,复杂阶段的重新认识、再创未来等,都与创新有关,都需要通过创新才能解决企业面临的挑战问题。

3. 创新有多种选择

在企业经营中,通过创新要谋求更大发展。可有多种选择并在多方面作出努力:通过目标创新,可以改变和强化企业目标、管理目标;通过制度创新,可以形成新的产权形式、经营方式、管理制度;通过组织创新,可以进行组织结构的变革和调整;通过技术创新,可以设计新的产品,采用新的材料、工艺过程、手段(设备、工具等);通过文化创新,可以改变和强化企业文化。

第二节 生产与库存管理

一、生产管理

(一)生产管理的内容

现代企业的生产管理是以产品生产过程为对象的管理。它的基本内容可归纳为以下几个方面:

(1)生产的决策和计划。这是指确定企业的生产方向、规模及其具体安排。主要包括产品品种、数量、质量以及生产方式的决策,生产计划、生产作业计划的制定,作业分配和安排等。

(2)生产的组织和指挥。这是指生产物质技术准备工作和组织工作。主要包括生产过程组织、劳动力组织、生产技术准备、生产指挥系统组织和生产调度等。

(3)生产的控制和协调。这是指围绕完成计划任务所进行的管理工作。主要包括生产作业控制、质量控制、物资消耗和库存控制、设备运行控制和生产协调等。

(二)生产管理与其它管理活动的关系

生产管理作为企业管理的重要组成部分,它与其他管理活动存在紧密联系。

(1)生产管理与经营决策。生产管理与经营决策的关系是决策和执行的关系,经营决策对生产管理起着指导和目标导向作用;生产管理对经营决策起着保证作用,离开了生产管理就难以实现经营目标。

(2)生产管理与技术开发。生产管理与技术开发的关系是互为条件的关系,生产活动要依靠技术进步和技术开发提供手段和方法,技术开发是生产活动的必要前提和技术保证;生产活动和管理又为技术开发提供信息和条件,并向技术开发提出要求。

(3)生产管理与销售管理。生产管理与销售管理的关系是适应和保障的关系,生产管理要适应销售管理工作的要求,生产要以销售为依据,要为其提供适销对路的产品;但销售管理又必须要有生产管理做后盾,由生产管理来起保证作用。

(4)生产管理与财务管理。生产管理与财务管理的不关系是基础和条件的关系,财务管理要为生产活动所需物资和进行技术改造、设备更新等提供足够的资金,并从费用开支和资金利用角度来控制生产;而生产管理水平的提高,在各个方而减少消耗、节约资金,又为财务管理更好

地利用资金,降低产品成本,增加企业利润提供重要的基础和条件。

(5)生产管理与人力资源管理。生产管理与人力资源管理的关系是前提和保证的关系,生产管理必须以人力资源管理为前提,人力资源管理则要根据生产管理的要求,选择、配备员工,培训员工,建立各种工资奖励制度,并协助生产管理部门执行和维护劳动纪律。

二、生产过程

(一)合理组织生产过程要求

现代企业生产活动作为经营的重要因素之一,它是由生产技术准备、原材料投入、工艺加工直至产品完工等具体活动过程所构成。对企业生产过程的合理组织就是要使产品在生产过程中行程最短、时间最少、耗费最小、效益最高。其具体要求主要有以下几个方面:

(1)连续性。这是指产品在生产过程各阶段、各工序之间的流动,在时间上是紧密衔接而连续不断。

(2)比例性。这是指产品在各工艺阶段、各工序之间的生产能力要保持适当的比例关系。

(3)均衡性。这是指企业及各生产环节在相等的一段时间内生产相等或递增数量的产品。

(4)平行性。这是指生产过程的各个阶段、各道工序实行平行作业。

(5)适应性。这是指生产过程具有适应市场复杂多变的特点,有灵活地进行多品种、小批量生产的适应能力。

生产过程的比例性、平行性和适应性是生产过程的重要技术特征,而生产过程的连续性和均衡性是生产过程的主要产出特征。

(二)组织均衡生产的条件

要使企业生产过程能导致良好的产品产出,完成预期的生产目标,实现生产的经济效益,组织连续生产、均衡生产是重要的前提。其条件有以下几个方面:

(1)保证各种原材料等物资的供应。为使企业生产过程不间断地、均衡地进行,企业的生产组织管理者要高度重视原材料等物资的供应保障工作,不断补充生产中所消耗的各种生产资料,以原材料等物资供应的均衡性促进生产的均衡性。

(2)保持设备的充足能力和良好状态。现代企业生产是由人操作机器设备,通过设备加工来完成产品生产的。因此,保持设备的充足能力和良好状态就成了实现均衡生产的重要基础。为实现均衡生产,企业管理人员必须充分地扩充和保证设备的有效生产能力,提高设备使用效率,维护和保障好设备,使其始终处于良好状态。

(3)保证人力资源的配置。作为企业的生产条件除了原材料物资、生产设备、工艺技术、生产目标外,必不可少的还有劳动力需要。生产人员数量和能力的有效配备、生产者的积极性的调动和激发是实现均衡生产的重要条件。

(4)合理的计划安排和调度。实现均衡生产,首先要按均衡生产的要求科学编制生产计划 and 生产作业计划,如果计划任务安排不科学、不均衡,必然会带来生产能力利用的不均衡、资源供应的不平衡、人员配置的不协调。其次,计划执行中还要加强调度和协调工作。发现问题要及时对计划进行调整、修改和补充。

三、生产能力

(一)生产能力的含义

企业的生产能力是指在一定时期内,在一定生产技术组织条件下,直接参与企业生产过程

的固定资产能生产一定种类产品的最大数量。企业的生产能力分为设计生产能力、查定生产能力和现实生产能力(或称计划生产能力)三种。三种生产能力各有不同的用途和作用。当确定企业的规模、编制企业长期规划、安排企业基本建设和技术改造时,应以设计生产能力、查定生产能力为依据;当编制企业的年、季度生产计划,确定生产量指标时,应以现实生产能力为依据。

(二)生产能力的表示形式

企业生产能力主要有以下三种不同的表示形式:(1)用企业全部生产性固定资产原值来表示;(2)用企业现有的生产性固定资产可提供的作业量(即机器设备能开动的台时数)来表示;(3)用企业现有的生产性固定资产生产产品数量(即机器设备完成加工产品的件数)来表示。这三种表示方式,可根据固定资产的技术特性和效率特征相互换算。在扩充生产能力时,首先会考虑固定资产投资额;在使用生产能力时,则着重考虑其可提供的作业量和相应可生产产品的数量。

(三)决定生产能力的因素

影响企业生产能力大小的因素主要来自于以下三个方面:

(1)生产性设备数量。这是指企业在一定时期内所拥有的全部能用于产品生产的机器设备数量。它直接决定着企业生产能力的大小。

(2)设备的有效工作时间。这是指按照企业现行工作制度,在扣除设备停工检修时间后,设备有效加工产品的工作时间。

(3)设备的生产效率。这是指每台设备在单位时间内的产量定额,或制造单位产品的时间定额。它是计算和确定生产能力的最基本因素。

企业生产性设备的数量越多,设备的有效工作时间越长,企业的生产能力就越大。在企业设备的数量及有效工作时间一定的条件下,设备的生产效率则对企业生产能力大小起着决定性作用,即设备的生产效率越高,企业的生产能力会越大。

四、库存管理

(一)库存控制及控制标准

库存物资和材料对企业生产经营有着重要的影响。必要的库存数量是防止物资、原材料供应中断、交货延迟,保证生产连续和稳定的重要条件。它有利于提高供货弹性,适应生产需求变动,减少供应和生产的矛盾。但库存物资和材料同时也需占用资金、支出库存费用,库存储备如果过度,同样会影响资金使用效率和造成资源的浪费。因此,库存管理就要努力使库存物资数量始终保持在经济合理的水平上。

企业库存的控制标准就是物资的储备定额,它是指在一定生产技术组织条件下,为保证生产顺利进行所必需的、经济合理的物资储备数量标准。企业的物资储备定额一般有以下三种:

(1)经常储备定额。这是指某种物资在前后两批进厂的供应间隔期内,为保证生产正常进行所必需的、经济合理的物资储备数量。

(2)保险储备定额。这是指为预防物资到货延期或物资的品种、规格不符合要求发生退货时,为了保证生产正常进行而储备的物资数量。

(3)季节性储备定额。这是指物资的供应或运输受季节影响,为保证生产正常进行而储备的物资数量。企业库存物资的最高储备量通常是经常储备量加保险储备量,最低储备量是保

险储备量。

(二) 库存物资采购类型

企业物资采购是指把生产过程中所需要的物资,以尽量低的价格、尽量少的费用,及时采购进来的物资供应活动。企业选择物资采购有不同类型具有不同的效应。

(1) 集中采购与分批采购。集中采购,由于采购数量大,可能在价格等方面得到优惠,可以节约订货、验收、入库、支付等采购费用;但集中采购,采购占用资金量大,对库存管理要求高,对未来市场价格变动适应能力差。分批采购,采购占有资金量小,库存管理成本低,采购成本提高;但采购的主动性、选择性和灵活性好。

(2) 随机采购与储备采购。随机采购是典型的即时采购,它是在必要的时间、按必要的质量和适宜的价格,只采购需要的物资数量。它有利于减少库存量、节约贮存费用、促进资金周转;但由于采购量少、批量不确定,所以可能导致采购成本提高,企业物资缺乏,造成生产中断。储备采购是一种投机采购,它是在预测价格和供应变化趋势基础上的大批量采购。它能适应市场价格和供应条件变化,防止物资因市场因素而造成短缺,保证生产正常进行;但容易使流动资金长期固化,从而造成企业资金周转困难。

(3) 委托采购与定点采购。当采购物资品种繁多、批量少、供应保证要求高、采购手续繁杂时,在明确采购成本、支付一定手续费后,可采用委托给专业采购机构采购物资。当产品生产定型、稳定,物资需求简单、数量较大,而且长期稳定,则可采用与特定物资供货企业签订长期固定供需合同,采用定点采购。

(三) 库存物资控制方式

库存物资控制是对物资库存量动态变化的掌握和调整,控制物资库存储备量,是实现物资计划和控制流动资金的重要环节。库存物资控制主要有以下三种方式:

(1) 定期库存控制方式。这是按规定时间检查库存量并随即提出订购,补充库存储备的方式。每次库存物资订购时间是预先固定的,如每月订购一次,而每次订购数量则是不固定的,是根据定期查库后的库存量来决定。其计算公式如下:

$$\text{订购数量} = \text{平均每日需用量} \times (\text{订购时间} + \text{供应间隔期}) + \text{保险储备量} - \text{实际库存量} - \text{期货数量}$$

其中,供应间隔期——相邻两次订购日之间的时间间隔;

期货数量——已经订货,尚未到货的数量。

(2) 定量库存控制方式。这是固定订购点和每次订购数量,不固定订购时间的库存控制方式。这种方式又称订货点法,就是预先规定一个订货点量,当库存量降低至订货点量时,就按规定的订购数量(通常是经济订购批量)提出订货或采购。订货点量计算公式如下:

$$\text{订货点量} = \text{平均每天需用量} \times \text{订购时间} + \text{保险储备量}$$

(3) 经济订购批量方式。这是从企业本身节约费用支出来确定物资经常储备的一种方式。经济订购批量是在保证企业生产需要条件下,使订购费用和保管费用之和最小的订购批量。其计算公式如下:

$$\text{经济订购批量} = \sqrt{\frac{2 \times \text{每次的订购费} \times \text{物资年需用量}}{\text{单位物资的年保管费}}}$$

采用经济订购批量方式需要具备的前提条件是,企业能自行决定采购的数量和采购的时间,不受物资供应方的供应时间、供应数量和运输条件的限制和制约。

第三节 技术与质量管理

一、技术开发

(一) 技术开发的内容

技术开发是企业生产经营的首要环节,也是企业把科研成果转化为现实生产力的重要步骤。技术开发直接关系到企业的长期生存和发展。提高技术开发能力是企业增加市场开拓能力、提高竞争能力的基本手段,是企业提高经济效益的重要途径。在工业企业里,技术开发的主要内容有以下几个方面:

(1)产品的开发。这是企业技术开发的“龙头”,它包括改造老产品和开发新产品。改造老产品是改进产品设计和制造,提高产品价值,促进产品更新换代。开发新产品是用战略眼光生产、研制、构思、寻找新型产品,占领市场领先地位,取得企业超额经济效益。

(2)设备和工具的开发。设备和工具是现代企业生产的物质基础和必要手段。对设备工具进行开发,主要包括:改进和提高现有设备的使用效率;开发新型生产设备,革新生产工具;提高设备的机械化和自动化水平;开发各种动能的设备和先进的生产工具等。

(3)生产工艺和操作技术的开发。这是指对生产过程中由各种技术组合的加工方法的开发。它主要包括:改革原有工艺缩短加工过程;用先进的加工方法替代落后的加工方法;创造新的加工工艺、操作方法等。

(4)能源和原材料的开发。能源的开发是采取各种有效措施,节约使用能源,提高能源利用率。它包括:更新和改造热加工设备和供热设备;采用各种余热利用措施,推广节能新技术,提高燃料和动力的利用率等。原材料的开发是开发和利用新型材料,开展各种材料的综合利用,节约使用,寻找代用品和替代品,降低原材料消耗。

(5)改善生产环境和劳动保障条件。这是指通过技术开发和新技术的运用,综合治理环境,提高生产安全保障条件,解决环境污染、职业病、安全生产等问题。

(二) 产品开发的类型

产品开发是企业技术开发的首要任务。它是通过技术开发,改进现有产品、开发新型产品,使企业生产的产品在结构、性能、材质、使用功能、外观上有显著改进或改变,使产品具有显著的先进性、实用性、经济性的特征,能给企业和社会带来好的经济效益。企业产品开发的类型主要有以下三种:

(1)改进现有产品。这是指通过技术开发,采用各种改进技术,对企业现有产品的设计和制造进行改进,使其性能、材质或外观上有一定提高,显示出一定程度上的产品新颖性和效益性特征。

(2)开发换代产品。这是指在原有产品的基础上,通过技术开发,部分地采用新技术、新设计、新材料、新元件而制造出新型的产品。开发换代产品能适合新的用途,满足新的需要。

(3)开发全新产品。这是指企业通过技术开发,采用新原理、新结构、新材料、新设计、新技术等制造全新的产品。全新产品的开发需要通过技术开发中的技术创新才能实现,它具有较大的技术风险、市场风险和效益风险。但如果能成功开发,其产生的经济效益和利益则是非常显著的。

二、技术进步

(一) 技术进步的要求

企业技术进步是企业技术开发的结果和标志,是企业技术开发最终成果的体现。由技术开发而导致的企业技术进步,能促使企业形成核心竞争能力、提高生产经营效率、降低生产经营成本、提高产品质量和市场占有率,最终全面提高经济效益。要取得这样的结果,它要求企业在技术开发中,做到以下三个基本方面:

(1)加大技术开发资金的投入,用充足的经费投入,满足技术开发的需要,保证技术开发项目和开发活动的持续进行。

(2)把技术开发活动作为企业的长期任务,持续不断推进下去。科学技术在不断发展,用户的需求也在不断变化,企业的技术开发和技术进步要与之相适应。

(3)企业技术开发和技术进步是个渐进的过程,它需要有一定的基础,需要不断地积累。只有持之以恒,由不断的量变导致不断的质变,才能取得理想的效果。

(二) 技术进步的实现途径

企业的技术进步是以技术开发为基础的,促进企业技术进步的实现途径主要有以下三个方面:

(1)技术创新。这是以企业为主体,以市场为导向,以技术先进性为基础,以提高经济效益为目标,运用先进的科技成果进行技术开发和创新的过程,它是从新产品或新工艺设想的产生,经过研究与开发、形成工程化、商业化生产,到市场推广应用一系列活动过程的总和。在整个技术创新过程中,既包括新发明、新创造的研究和形成过程,也包括新发明、新技术的应用和实施过程,还包括新技术、新产品的商业化、产业化扩散过程。企业技术创新的过程是把科技成果成功地转化成为现实生产力的过程。企业的技术创新是实现企业技术进步,提高企业生产力水平和竞争实力,取得新增经济效益的必然选择。企业技术创新的经济目标包括产品创新的经济目标、工艺创新的经济目标两大类。技术创新的技术目标包括率先创新、跟踪创新、模仿创新等三种目标。

(2)技术引进。这是企业在国际技术转移中,通过各种途径获得先进设备和制造技术,其中包括先进的经营管理方法和手段。通过技术引进可以大大节省技术开发时间,节省大量科研试制费用,尽快掌握先进的科学技术,加快技术进步的步伐。企业技术引进的方式大体分为两大类:引进先进设备,包括引进项目、引进成套设备、引进关键设备等;引进先进技术,包括引进先进的生产工艺技术、设备制造技术和经营管理技术等。

(3)技术改造。这是企业不断采用新的技术对产品性能、生产工艺、技术装备、生产性建筑、公用设施、生产环境和条件等进行革新改造,以保持其技术进步,最终使企业产品在技术性能、质量和成本等方面保持先进水平。技术改造对促进企业技术进步而言,是投资少、见效快、经济效益高,有利于企业长期稳定发展,及时紧跟国际国内技术进步进程的重要措施。

从促进企业技术进步的可行性和有效性,即资金需求、所需时间、风险程度、进步程度而言,以上三条途径各有不同。其中,技术创新对企业技术进步促进最大,但资金需求量大、所需时间长、风险也大;技术引进对企业技术进步有明确的目标,所需时间短、见效快、风险性较小,但资金成本较高,如吸收、消化能力差,企业技术进步程度就始终不能领先或超前;技术改造投资少、见效快、风险小、实施可行性好,但促进技术进步的程度较有限。

三、质量管理

(一) 质量和产品质量

质量从广义上说,是指企业产品、生产过程或服务满足规定要求的特性和特性总和,它包括产品质量、工序质量和工作质量三个方面。其中,产品质量是指产品适合于规定用途,满足社会和人们一定需要的特性。工序质量是指生产过程中的加工工序能够稳定地生产合格产品的能力。工作质量是指企业的管理工作、技术工作和组织工作等对达到质量标准和提高产品质量的保证程度。

产品质量是企业质量管理的中心目标。产品质量特性一般可概括为产品性能、寿命、可靠性、安全性和经济性五个方面。但产品质量的本质属性是产品的适用性,也就是说产品质量的好坏不是指产品技术性能的高低,而是指产品适用性程度高低。提高产品质量,不是单纯无节制地提高产品技术性能指标而造成功能性过剩,而是指要努力使产品达到适合用户要求、满足用户需要的程度。

(二) 质量管理的目标和过程

质量管理是指企业用最经济最有效的手段进行设计、生产和服务,以生产出用户满意的产品。能用最经济的方法,生产出适合用户质量要求的产品,是最有效的质量管理。企业质量管理过程包括设计试制过程、制造过程、辅助生产过程和使用过程质量管理。质量管理总的目标是满足用户对产品的质量要求和需求标准。而具体目标则可分为两大类:(1)突破性目标。这是指企业为了提高产品质量标准和质量管理水平,而实行一个新的较高水平的产品目标和管理目标。(2)控制性目标。这是指企业为了稳定地把质量标准控制在已有的水平上,以实现满足用户要求而制定的产品目标和管理目标。

企业质量管理的过程,首先是制定质量方针(质量第一、用户第一),确定质量目标(长期目标、短期目标、突破性目标或控制性目标),编制质量计划(目标、指标、改进措施);其次,推行质量管理业务标准化,管理流程程序化;再次,及时发现生产过程中存在的质量问题,在技术、组织、管理上,有针对性地采取改进措施;最后,建立质量信息反馈系统,不断完善质量管理工作标准和水平。

四、质量效益

质量效益是指企业在产品质量形成中所发生的费用与由产品质量而产生经济收益之间的比值。只有质量效益比值大于1时,才有较好的经济效益。分析质量效益,不能只看质量指标的完成情况,而应从优质、高效、低成本三个方面来综合考虑。因为,质量管理所要达到的目标并不是质量指标越高越好,而是要在满足用户使用要求的情况下,寻求质量、价格、成本三者结合的最佳点,给企业、社会 and 用户带来最佳的经济效益和社会效益。质量效益最佳化分析,就是在企业设计制造产品时,通过质量标准、生产成本和产品收益之间关系分析,选择一个既能满足用户使用要求,又能给企业带来效益的最佳质量水平。图4-1为质量效益分析图。

从图4-1中可以看出,产品质量水平越低,生产成本越低,当然产品售价也低,利润也少,如A点水平;如果产品质量水平不断提高,成本和售价也随之升高,但产品质量水平过高就会出现用户不需要的过剩质量,使成本和售价都上升到用户不愿购买或无购买能力的水平,造成销售额不能随产品质量成本增加、产品质量水平的提高而相应增加,如B点水平。而Q点质量水平,对企业来讲是最适宜的,其质量、成本、售价、收入能给企业带来最大利润。当然有时

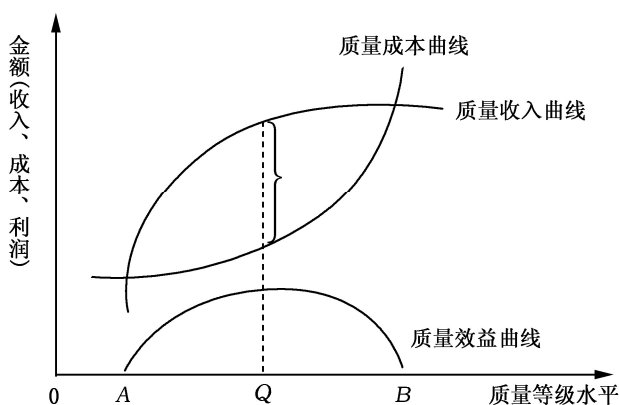


图 4-1 质量效益分析

企业为了满足社会对高质量产品的需要,尽管企业利润会减少,也要以优质产品作为质量目标,扩大市场占有率和提高产品竞争力,将产品质量水平提高到Q点水平以上。有时企业为了实行薄利多销的方针,只要不低于国家允许或市场规定的质量标准,也会将产品质量水平降低到Q点水平以下。分析企业确定产品质量水平是否合理,不仅要进行质量效益分析,同时还要结合企业的经营策略、市场需求、生产技能、销售能力等进行综合分析。

第四节 产品寿命与营销管理

一、产品寿命周期

(一) 产品寿命周期的特征

产品寿命周期是指一种产品由投放市场到被淘汰为止所持续的时间。产品寿命周期按其发生、发展的周期规律,一般要经历四个阶段:投入期、成长期、成熟期和衰退期。产品寿命周期四个不同阶段,是根据产品投放市场后的销售额增长情况来划分的。图 4-2 为产品寿命周期。

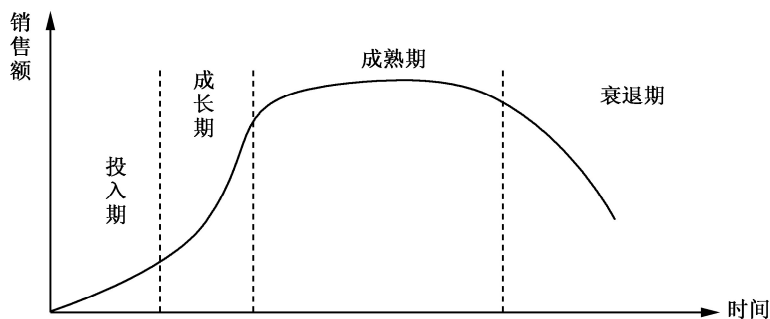


图 4-2 产品寿命周期

产品生命周期各个阶段,企业在产品生产和市场营销等方面有着各自不同的特征:

(1)投入期。这是指新产品试制成功投放到市场试销的阶段。这一阶段产品生产批量很小,废品率较高,产品成本高;消费者对产品不了解,市场需求不大,销售额增长较低;企业生产经营这种产品几乎没有什么利润,有时甚至还亏损。

(2)成长期。这是指产品试销取得成功以后,转入成批生产和销售额迅速增长的阶段。这一阶段产品设计和工艺已基本定型,进入成批或大量生产规模;消费者对产品已经有所了解并开始接受,销售额增长迅速;由于能够组织成批或大量生产,产品成本显著下降,利润增长很快;竞争者看到有利可图,开始仿制,市场上出现激烈竞争趋势。

(3)成熟期。这是指销售额增长速度达到高点后,开始减缓、平稳,直到销售量开始下降的阶段。这一阶段市场需求量已逐渐趋于饱和,销售增长率逐渐下降;生产批量大,产品成本低,利润率已达最高点;同类产品已进入市场,市场竞争十分激烈,企业营销费用开始大量增加。

(4)衰退期。这是指产品已逐渐老化,产品销售量由缓慢下降变为急剧下降,开始转入产品更新换代的阶段。这一阶段企业促销费用上升,促销手段失灵;竞争对手竞相进行价格战,企业利润下降甚至亏损;市场已有新产品开始进入市场,逐渐代替老产品。

(二)产品生命周期的经营策略

根据产品生命周期的规律和特征,企业需要制定不同的经营策略,来研制产品、拓展市场或扩大销售。

(1)投入期的经营策略。产品在投入期由于产量低、成本高、广告费用多,因而大多不盈利。所以,在这一阶段企业的经营策略是设法缩短投入时期,尽快进入成长期。通过增加广告投入力度,采取用户试用的营销方式,让消费者尽快了解和接受产品;努力做好产品定型工作;迅速扩大市场销售量和占领市场,提高产品生产和经营的效益。

(2)成长期的经营策略。这一阶段是产品的黄金时代,企业的策略是努力扩大生产能力;提高产品质量,创立产品品牌;积极开拓新的销售渠道和新的市场,使产品销售面更为广泛;广告宣传转向建立产品形象、品牌商标、企业信誉,以赢得顾客;根据大批量生产的规模经济效益和产品的价格需求弹性,适当降低产品售价,以吸引更多的潜在消费者。

(3)成熟期的经营策略。竞争者进入市场,产品销售增长率下降,企业需要大量增加推销费用,利润开始下降。在这一阶段企业的策略是在竞争中求变。首先要在巩固质量、降低生产成本上下功夫;然后采取以廉取胜、薄利多销的政策,迫使竞争对手无利可图退出市场;在营销中改进产品组合策略,在加大产品推销力度的同时,改进产品功能和外观,提高产品新用途,增加产品新功能。

(4)衰退期的经营策略。这一阶段企业的策略是准确及时预测到衰退期到来的预兆,有计划地实行减产、转产措施。当产品市场销售量大幅度下降时,企业要及时停止生产,紧缩营销费用投入,对现有产品库存实行降价出售,以减少企业的经济损失,迅速有序地把资金、设备、推销力量转移到发展新产品上来。以更新换代的产品来保持和扩大市场的占有率。

二、市场营销组合

(一)市场营销组合的内容

市场营销组合是指企业为满足目标市场的需求,有计划地综合运用各种市场营销手段,以达到最大限度地销售产品,并取得最佳经济效益的销售策略组合。构成市场营销组合的内容有:产品设计、产品定价、分销渠道、人员推销、广告和其他促销因素等。企业要有效地开拓市

场,打开产品销路,需要对市场销售的促进因素进行最佳的有机组合,使它们互相配合起来,综合地发挥作用,才能取得好的效果。因此,可以说市场营销组合是一种市场销售促进因素和营销促进手段的“最优配方”。

市场营销组合策略是企业开拓市场的重要策略。同一企业的不同产品,同一产品投向不同的市场,同一产品在不同时期投向同一市场,都需要有不同的市场营销组合,才能根据消费者的不同需求,通过充分发挥营销艺术,来实现企业的营销目的。市场营销组合除了第一层次的产品、价格、销售渠道和销售促进四大类因素的综合组合外,还有第二层次的产品组合、价格组合、促销组合和渠道组合等单个营销因素的内部具体组合。因此,市场营销组合是非常灵活、多变的。

(二) 市场营销组合的特点

(1) 市场营销组合的因素是企业可以控制的各种营销因素。企业在实现市场销售目标过程中,会受到来自各方面因素的影响,其中,构成市场营销组合的基本因素是企业可以控制的因素;但还有些因素是企业无法控制的,如社会、人口、经济、政治、文化等因素。作为可控的营销因素,企业有自己的选择余地。企业可以根据自己对市场的分析,选择自己的产品结构和服务方向,决定产品价格、自由选择广告推销手段和决定销售预算,自己选择销售渠道和销售方式等。但也应该看到这些可控因素又时刻受到各种不可控的外部因素的影响,如市场原材料和能源价格的调整变化,对企业的产品结构和产品价格会产生直接的影响。所以,企业在制定市场营销组合策略时,既要善于有效地利用可以控制的营销因素,又要善于灵活地适应外部不可控因素的变化,这样才能在市场营销中争取主动。

(2) 市场营销组合并不是固定不变的静态组合,而是变化无穷的动态组合。因为,市场营销组合中的产品、价格、渠道、促销等每一个因素中又包括许多因素,企业根据内外环境制定营销组合时,只要一个因素变化了,就会出现一种新的组合。如某种产品以高价进入一个新的市场时,需要借助广告媒介,大力提高营销费用;但在竞争日益激烈时,企业采用低价策略争取顾客,就不必多做广告,以节约营销费用弥补折价减少的收入。这样,企业选择的营销组合策略就完全不同。

(3) 市场营销组合是多层次性的。市场营销组合是产品、价格、渠道、促销等因素的大组合。而每一个因素又包括许多具体因素,形成这个因素的二次组合。如促销是市场营销组合的主要因素之一,但促销因素本身又可发生组合力量,促销组合包含人员推广、广告宣传、公共关系、营业推广等二次组合因素。并且二次组合因素还可细分为具体的组合手段,如广告因素中,仅广告媒介就有报纸、杂志、广播、电视等多种形式。

(4) 市场营销组合追求的是整体效应。市场营销组合的整体效应,并不是每一个构成因素所发生作用的简单相加的结果。只突出单一因素的优化或强化,从整体上看,营销效果并不会好。当各种营销因素选择互不相关,甚至互相矛盾时,其作用会相互抵消。虽然各种营销因素或手段都会对消费者的购买行为产生不同影响,但只有各种营销因素和手段结合起来形成最佳组合和得到综合运用时,才能对企业营销目标的实现起积极的促进作用。

(三) 制定市场营销组合的原则

(1) 价格、促销方式要服从产品和分销渠道。在市场营销组合的因素中,产品居于主导地位,其次是分销渠道。价格和促销方式的选择要以产品和分销渠道为转移。产品的质量、性能是决定产品定价的基础。另外,不同的销售渠道(如自销或代销)因其销售方式不同、营销成本不同、促销要求不同,对价格和推销方式也有着重要影响。

(2)市场营销组合中的各因素必须在综合分析的基础上同时确定。实现市场销售目标可以同时采取几个策略,也可以只采取其中的某一种策略。无论采用哪种策略都必须从企业经营目标出发,选择一个考虑到各种市场营销因素的最优市场营销组合方案,而不能按某一影响市场营销的因素来单独确定策略。

(3)市场营销组合的合理界限是销售额或利润额能否继续增长。价格的降低,广告和推销费用的增加,只能在一定限度内为企业带来利益,超过了一定限度,就会适得其反。这是经济学中的投入要素的边际收益递减规律在起作用。从价格来看,降价一般能使销售额增加,但是,当价格降到一定水平后,降价的损失就会超过销售额增加所带来的收益,企业就会亏损,再继续降价,销售量即使再大幅度增加,销售额反而会减少了。从广告来看,一般增加广告费会使销售额增长,但当广告费增加到一定水平后,销售额达到极限就相对稳定了。这时,再增加广告费就只会增加促销费用而不会增加销售收入,利润也会降下来。所以,必须为每一项市场营销组合策略规定出合理有效的界限,这就是能否促进和最终导致销售额或利润额的增加。

(4)市场营销组合的制定要有针对性。对市场营销组合的制定,不能仅仅从本企业情况出发,而要充分考虑同行业竞争对手的市场营销策略。只有目的明确、针对性强,才能有效性好。具体地说,要尽量避免同强势企业正面竞争,要另辟蹊径强化自身优势,采用“你打你的,我打我的”市场策略;要尽量采用非价格竞争策略,靠提高产品质量、加强广告推销和服务,价格竞争往往会造成利益和声誉的损失;要注重产品在市场上地位提高,取得更高的市场占有率。

三、促进销售管理

(一)促进销售要素

促进销售是指企业以各种有效的方式向目标市场传递有关商品或劳务的信息,以激发消费者的需要,引起购买欲望和购买行为的各种活动,达到销售的目的。因此,促进销售首先要有告知功能,即能把企业的产品、服务、价格等信息传递给目标用户;其次要有说服功能,即能通过各种有效的方式,解除目标用户疑虑,促使其坚定购买。构成企业促进销售的要素主要有以下四个方面:

(1)广告。这是指企业以付费的方式利用各种媒体向目标市场的公众传递商品或劳务信息的活动方式。它是在企业营销活动中被运用得最广泛最有效的一种促销手段。广告的特征有:传播面广,形式多样,非人员性,有偿性。它的作用是:传递信息,沟通供需之间的联系;诱发需要,引导购买;提高商品知名度,树立企业良好形象。

(2)人员推销。这是指企业聘用专门人员,深入进货企业或接近消费者,通过访问、座谈、操作演示等直接的商品介绍方式,促进顾客购买的一种销售促进方式。人员推销的特征有:沟通性强,说服力强,反馈性强。人员推销的程序是:发现需求,激发兴趣,增强信任,促使接受,促动欲望,导致行动。

(3)营业推广。这是指企业在某一段时间内采用特殊的方式,以刺激需求,引起较强市场和顾客反应的促销方式。营业推广主要作用有:刺激需求、吸引新顾客;报答忠诚顾客;短期内快速奏效。营业推广的方式有:赠送样品、有奖销售、发放优惠券、附赠品、现场展销会、提供推销津贴、推销竞赛、推销奖励等。

(4)公共关系。这是指企业利用各种传播手段,与包括员工、顾客、中间商、社会公众、新闻媒介、政府在内的各方面公众沟通思想情感,建立良好企业形象的活动。公共关系的特征有:从目标看,注重长期效应;从对象看,注重双向沟通;从手段看,注重间接促销。公共关系的方

式有:通过新闻媒介传播企业信息;加强与企业外部组织的联系;借助公关广告;举办企业的主题活动;参与社会公益活动等。

(二)促进销售要素的有效运用

促进销售的管理就是要使企业加强与消费者之间的信息沟通,运用好促销手段,促进消费者购买欲望的发生和消费行为的变化,使消费者对企业及其产品产生好感和忠诚度。企业在选择和使用促进销售要素时,需要考虑以下四个主要因素:

(1)产品的性质。对于消费品和工业品应分别采用不同的促销手段。工业品对技术和专业要求高,购买批量大,价格昂贵,故适合采用人员推销,并辅以广告促销;而消费品的销售因购买者众多,分布广泛,则应以广告手段为主,配合营业推广和公共关系较容易奏效。

(2)企业的财力。企业必须根据自己的促销目标和费用开支状况,慎重地决定企业的促销组合。电视、广播广告费用成本高。但最佳的促销方案并不一定是费用最高的。这要根据促销的需要、成本、效果,并结合支付能力来综合考虑。

(3)产品的寿命周期。一般而言,在投入期,应主要采用以扩大产品知名度的广告;进入成长期后,推销员推销活动就很重要;进入成熟期后,除了推销外,公共关系、营业推广作用开始突出;到了衰退期,一般就以营业推广为主,尽快回笼资金。

(4)目标市场。这是要根据目标市场的规模大小、集中程度、消费者习惯等决定与选择促销手段。对于规模小、距离近的可采用人员推销;而目标市场广泛的则应以广告为主。

第五节 成本与资金管理

一、成本构成

(一)全部成本

企业在生产经营过程中,为制造和销售产品取得营业收入,必然会发生各种耗费,这种耗费的货币表现被称为成本费用。企业在生产经营活动中所支出的全部成本费用是由产品成本和期间成本两部分所组成。其中,产品成本是指企业在一定生产经营期间在产品生产过程中所发生的生产费用,故又称为生产成本。在产品成本中,按其费用计入产品成本的方式不同,又可分为直接费用和间接费用两种。期间成本是指企业在一定生产经营期间内为获得收益而发生的各种相关支出。这些费用不受企业产品产量增减的影响,不计入产品成本,而在发生的当期全部转入损益,从销售收入中一次扣除。企业的全部成本构成如图4-3所示。

(二)产品成本

产品成本又称生产成本或制造成本,是指企业为生产一定种类和数量的产品所发生的直接费用和间接费用的总和。直接费用是指能直接计入产品成本(生产成本)中的各种直接支出的费用,包括直接材料费用、直接人工费用、其他直接支出等。这部分成本费用是企业为生产各种产品而直接耗用的,可认定其归属而直接计入各种产品的成本。间接费用是指应按一定标准分配计入产品成本(生产成本)中的各项间接支出费用。这部分成本费用属于共同性费用,难以直接认定其归属的对象,无法按产品类别直接计入各产品成本,需要选择一定标准分配计入各种产品的成本中。

(1)直接工资。它是指直接从事产品生产人员的工资、奖金、津贴和补贴。

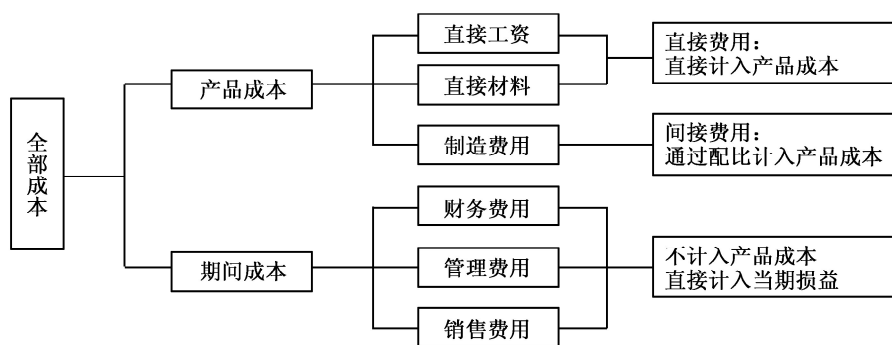


图 4-3 企业全部成本构成示意

(2)直接材料。它是指能够直接分清应计入产品成本的原材料、辅助材料、备品配件、外购半成品、燃料、动力、包装物以及其他直接材料。

(3)其他直接支出。它是指直接从事产品生产人员的职工福利费等。

(4)制造费用。它是指企业各生产部门为组织和管理生产所发生的间接人工费用、折旧费用、修理费用、消耗性材料费用、办公费、差旅费、辅助生产费用和劳动保护费用等。

(三)期间成本

期间成本是一种期间费用支出,它是指企业在一定生产经营期间内为组织和管理生产经营活动所发生管理费用、财务费用和销售费用的支出。期间费用不分配给不同的成本计算对象,即不计入各类产品成本(生产成本),而是随生产经营期间的结束,直接结转列入当期损益中。

(1)管理费用。这是指企业一级行政管理部门为管理和组织全厂性生产经营活动而发生的各种费用。具体包括公司经费、工会经费、职工教育费、劳动保险费、董事会费、技术转让费、无形资产摊销、开办费摊销、业务招待费等,以及其他管理费用。

(2)财务费用。这是指企业为筹集资金而发生的各项费用支出。具体包括企业在生产经营期间发生的利息净支出、汇兑净损失、调剂外汇手续费、金融机构手续费以及筹资时发生的其他财务费用等。企业发生的短期借款和加息,按财务制度规定,也应计入财务费用中。

(3)销售费用。这是指企业在销售产品、自制半成品和提供劳务过程中发生的各种费用以及专设销售机构的各项经费。具体包括企业负担的运输费、装卸费、包装费、保险费、展销费、广告费、销售服务费,以及专设销售机构的人员工资、物料消耗和其他经费。

二、成本管理

(一)成本管理的要求

成本管理是指对企业生产经营活动过程中所发生的所有成本费用,系统地进行预测和计划,控制和核算,考核和分析等一系列管理工作。成本的预测和计划是事前的成本管理,它是在成本形成之前,根据企业生产经营状况,进行成本指标的仔细测算,然后编制科学合理的成本计划。成本的控制和核算是事中的成本管理,它是对企业生产经营过程中所发生的各项开支,进行严格的监督,控制实际成本形成。成本考核和分析是事后的成本管理,它是通过实际成本与计划成本的比较分析,检查成本计划的完成情况,找出影响成本升降的各种原因,形成

控制和降低成本的有效措施。

成本管理的基本任务是以提高经济效益为中心,努力挖掘降低成本的潜力,严格控制 and 降低产品成本,增加企业的利润,提高企业的竞争能力。为此,需要实现以下几个方面要求:

(1)严格执行成本费用的开支范围。企业应根据财务制度和财务通则规定确定成本费用开支范围。正确确定成本费用开支范围,可以统一成本费用计算口径,保证成本费用指标的真实性、可比性,有利于进行成本分析比较。

(2)实行全面性的成本管理。全面性的成本管理是指企业对成本要实行全员和全过程的管理。成本管理与企业每个部门、每个员工都有直接关系,要降低成本必须按部门或个人落实成本管理责任制,定期考核执行情况。同时,成本的形成又涉及生产经营全过程,所以,要从产品设计、工艺制订、材料采购与供应、产品制造、产品销售与用户服务全过程,来研究降低成本的途径和方法,开展成本管理活动。

(3)重视预防性的成本管理。现代企业生产经营特点是生产耗费受技术高速化、高效化影响大,营销支出受环境变化影响大。因此,需要对产品制造和出售过程形成的费用进行预防性控制,尽可能提前、及时地防止出现偏差,避免造成不必要的损失和浪费。

(二)降低成本的途径

降低成本是指企业以同样的人力、物力、财力生产销售出更多的优质产品,或在生产销售出更多产品时,减少人力、物力、财力的投入,从而使企业获得较好的经济效益。企业降低成本的途径,主要有以下几个方面:

(1)不断提高劳动生产率,节约人力成本耗费。提高劳动生产率,可以减少产品生产中的活劳动消耗,使企业在规定时间内能生产出更多的产品,或缩短单位产品中的工时消耗,从而降低产品制造成本中的直接工资。

(2)通过技术进步和工艺改进,节约单位产品中的原材料、燃料等物资消耗。这是降低产品制造成本的最重要途径。在工业企业生产中,原材料等物资消耗的费用一般都要占产品成本的60%~80%以上。节约原材料等物资的消耗,就可以减少产品成本中的直接材料费用和按产品重量分配的间接费用。

(3)有效地利用设备、革新设备,不断提高设备的利用率和生产效率。提高设备的利用率,是要充分利用各种设备的生产能力;提高设备的生产效率,是要增加单台设备在单位时间内的产品产量。提高设备的利用率和生产效率,可以降低单位产品应负担的折旧费、修理费和其他制造费用。

(4)提高产品质量,减少废品损失。产品质量的提高,可以减少废品的数量,减少产品成本中应负担的废品、次品损失的费用,从而使产品制造成本降低。

(5)提高管理工作效率,减少期间费用的支出。提高管理工作效率,可以减少企业行政管理部门的人工费用、办公费用和销售机构的经费支出,增加企业的营业利润。

三、资金筹集和运用

(一)企业筹资的内容

企业筹资是指企业为支持和保证生产经营活动的顺利开展和良性循环,根据不同时期的需要筹集必要的资金。企业筹资是企业财务管理的首要任务,是企业经营运行的必要和先决条件之一,是企业资金运动良性循环的保证,是增强企业综合实力的重要手段。企业的资金从来源来看,有两个部分:一是主权资金(即投资者权益),包括企业投资者投入的资本金,以及资

本公积金、盈余公积金、公益金和未分配利润;二是债权资金(即企业负债),包括企业借入的资金以及应付未付的款项等。所以,企业筹资的内容,从性质上可划分为两类:(1)主权资金筹资,即企业法定资本金的筹资和资本金增量的筹资;(2)债权资金筹资,即企业负债资金的筹资。从时间上也可划分为两类:长期资金的筹资和短期资金的筹资。这种划分主要相对于负债资金而言,长短一般以一年时间为界限,一年以上为企业的长期负债,一年以内为企业的流动负债。

(二)企业筹资的途径和条件

企业筹集各种资金的途径主要有以下几种:

(1)资本金筹集,即投入资本的筹集。资本是企业所有者对企业的投资,这既包括企业创办初期的资本金投入,也包括企业经营过程中的追加投资。资本金的投入是一个企业得以正常运行的先决条件。资本金按照投资主体可分为国家资本金、法人资本金、个人资本金以及外商资本金等。企业根据国家法律、法规的规定,可以采取国家投资、各方集资或者发行股票等方式筹集资本金。各类投资主体可以用现金、实物、无形资产(一般不得超过注册资本的20%)等形式向企业投资。一般情况下,企业筹集的资本金在企业经营存续期内,投资者除依法转让外,不得以任何方式抽回投资。

(2)金融性筹资也称间接筹资。这是指企业通过银行和有关金融机构(如信托投资机构、信用合作社等)的中介作用,筹集生产经营所需资金方式。作为金融性筹资,企业除了向各有关专业性商业银行直接发生筹资(即借贷)业务外,还可灵活应用补偿贸易、金融租赁、投资信托、票据承兑和贴现等方式进行融资。在企业金融性筹资中,规模和数量最大的一般都是通过与银行发生信贷业务途径取得资金。企业通过向银行贷款取得负债资金,通常要受到银行每年一次对企业进行的信用等级评级影响。信用等级一般是根据企业经济实力、资金结构、经营效益、经营者素质和能力、银企协作状况等来综合评价。信用等级高的企业,可以凭信用就能获得贷款;信用等级一般的企业,则必须采用担保或抵押才能获得贷款;信用等级差的企业,则无法获得贷款。

(3)内部资本积累。企业内部资本积累,是企业在税后利润中提取一定比例的法定公积金,这是企业资本积累的一个重要来源。资本公积金是一种资本储备形式,或者说是准资本,它可以按照法定程序转化为资本金,也可以用于抵补以后可能发生的经营亏损。按《企业财务通则》规定,企业的税后利润在作一定扣除(如罚款、弥补前期亏损等)后按10%的比例提取法定公积金。企业法定公积金已达到注册资本的50%时可不再提取,但不限制企业继续提取资本公积金。

(4)发行债券和股票筹资。发行债券和股票已成为有关企业进行社会性集资的主要手段。公司债券是公司依据法定程序发行的,约定在一定时期还本付息的有价证券。企业发放债券是一种借贷行为,采用这种行为筹集企业生产经营所需运行资金,需要符合《公司法》规定的严格条件,并经证券监管部门审定才能被准予发行。发行债券企业的条件主要是在企业经营状况、盈利及债务状况、还债能力、筹资投向等方面,达到《公司法》规定的发债企业必备条件的要求。企业通过发行股票筹集企业的资本金,需要具备一定的条件和通过法定程序办理才能实现。企业发行股票的最基本条件和资格是,企业首先必须是股份有限公司,非股份有限公司的企业要想通过发行股票募集资金,就得先进行股份制改造。企业发行股票的具体条件和程序,需要根据《股票发行与交易管理暂行条例》的规定,并报请中国证券监督管理委员会严格审定来进行。

(三) 企业筹资的原则

企业筹资活动是企业的经营运行过程中一项经常性的工作。要做好企业筹资工作必须遵循的基础原则有两条：其一是效益原则，企业是一个以盈利为目的的经济组织，因此，企业筹资也必须充分考虑成本与效益的关系；其二是法制原则，要保证市场经济和金融活动的有序和规范运行，企业在筹资过程中必须依法、合规地操作。具体而言，企业有效、有利地开展筹资活动需要达到以下几个方面的要求：

(1) 把满足企业生产经营活动有效运行的必要资金，作为企业筹资的数量目标。经济效益是企业的首位目标，投资和规模扩大只是手段，企业必须根据自身条件和经营实际情况来筹集所需资金，这也是建立现代企业制度和确立企业法人财产权和收益权的客观要求。

(2) 把资金成本的高低，作为企业筹资途径选择的主要依据。企业通过不同途径筹集不同性质的资金，有着不同的成本与代价。无论是债权资本或者主权资本，对企业而言其使用均有成本发生，筹集债券资金要支付债券利息；使用银行贷款要支付借款利息；发行股票或资本金增量筹集，所有者收益就是企业资金的成本；即使企业运用资本积累部分也存在相应的机会成本（最低限度可用银行活期存款利息表示成本）。所以，在各种条件许可的情况下，企业必须以资金成本的高低作为筹资途径选择的主要依据。

(3) 把提高企业资信等级作为吸引投资和争取筹资来源的重要基础。企业的信誉是一种无形财富，是企业参与市场竞争、获得市场机会的一个重要因素。如果企业管理严格、诚实守信、遵守市场经济规则和要求、规范运作，在社会上、银企间、企业间、企业与客户间树立了良好的形象、取得较高的信誉和亲密的关系，就可大大降低企业筹资的难度和操作成本，拓宽企业筹资渠道，获得更多的筹资机会。所以，企业在具备良好的生产经营物质基础上，不断加强自身管理，按国际通行规则和市场经济的客观要求规范运作，提升企业市场形象和市场信誉，就是对企业开展筹资工作作出了最有效、最有力的保证。